

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	鎌倉商工会議所 (法人番号 1021005002111) 鎌倉市 (地方公共団体コード 142042)
実施期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日
目標	(1) 小規模事業者の「稼ぐ力」を強化し、業績を向上させながらキラリと輝く事業に磨き上げる (2) 新規創業に対する支援を行い、新たな事業者の創出と育成を図る (3) 事業承継計画の策定・計画実施支援の強化により、小規模事業者数の減少に歯止めをかける
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること ①中小企業景況調査 ②RESAS (地域経済分析システム) の活用</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること ①支援対象事業者の掘り起こし ②経営分析の実施</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定支援 ②創業計画策定支援 ③事業承継計画策定支援</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画・創業計画・事業承継計画策定事業者に対するフォローアップ</p> <p>5. 需要動向調査に関すること ①「A4」1枚アンケートの手法を用いた需要動向の調査 ②女性職員等による試食会</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①プレスリリース活用支援 ②各種展示会・商談会への参加支援 ③Webマーケティング支援 ④インバウンド対策支援 ⑤「住宅なんでも相談」事業</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b></p> <p>①鎌倉市、鎌倉市観光協会との懇話会による意識の共有 ②鎌倉産品推奨品事業 ③鎌倉ホスピタリティ推進事業</p>
連絡先	<p>鎌倉商工会議所 中小企業支援課 〒248-0012 神奈川県鎌倉市御成町 17-29 TEL : 0467-23-2563 / FAX : 0467-25-0900 E-Mail : info@kamakura-cci.or.jp</p> <p>鎌倉市 市民生活部 商工課 〒248-8686 神奈川県鎌倉市御成町 18-10 TEL : 0467-23-3000 / FAX : 0467-23-8700 E-Mail : shoko@city.kamakura.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

ア) 鎌倉市の概要

東京から電車でおよそ 1 時間の交通至便な位置にある古都・鎌倉は、三方が低い山で囲まれ海に面する地であり、かつては幕府が置かれ政権の要の地であった。今日では日本有数の国際観光都市として、約 40km<sup>2</sup>とそれほど広くないエリアに国内外から多くの観光客が訪れており、近年は外国人観光客も増加傾向にある。

これほど多くの観光客を惹き付けてやまない鎌倉の最大の特徴は、その魅力が多岐にわたっていて、それらが幾重にも重なり、混然一体となっている点にある。

まず、日本初の武家政権が樹立された歴史的な側面。次いで、狭い地域に 150 を超える寺社が集中しているという宗教的な側面。更には、寺社境内は言うに及ばず周辺にも豊かな自然が息づいているという景観的・地勢的側面。仏教美術をはじめとした数々の美術・文学・映画・別荘・洋館等の文化的側面。全国有数の人気を誇る江ノ島電鉄。これらの豊富な魅力がコンパクトに凝縮されている点が鎌倉の特徴といえる。

このような魅力が、まるでモザイク画のように組み合わせられた特別なまちとして、2016 年（平成 28 年）には「日本遺産」に認定されている。

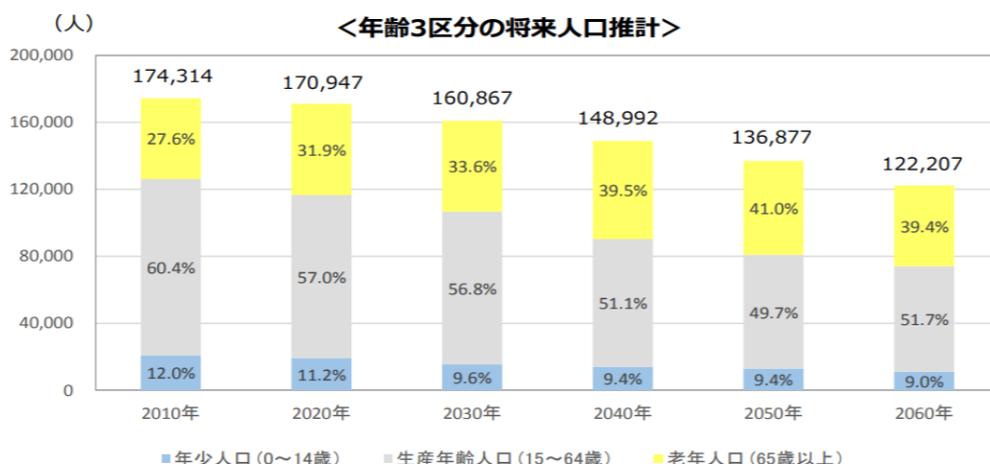


イ) 人口

令和元年 7 月 1 日時点の人口は 172,311 人である（鎌倉市ホームページより）。

国勢調査のデータより人口の推移をみると、直近の 10 年間は継続して 17 万人を超えており、現時点では大きな変動はないが、2030 年（令和 12 年）には 160,867 人と、2020 年（令和 2 年）からの 10 年間で 10,080 人も減少すると予想されている。

特に生産年齢人口（15～64 歳）は、2020 年からの 10 年間で 97,402 人から 91,376 人へ、6,026 人の減少が見込まれている。



出典：鎌倉市 HP

## ウ) 交通

鎌倉市（以下、当市）の鉄道交通機関には、JR（東海道線・横須賀線・根岸線）と私鉄の江ノ島電鉄（江ノ電）と湘南モノレールがある。また、鎌倉駅や大船駅を中心に、江ノ電・京浜急行・神奈川中央交通の路線バスが走り、多くの観光客や地域住民を運んでいる。市内には隣接する逗子市・藤沢市をつなぐ国道134号線が走り、横浜・横須賀道路（有料道路）の朝比奈 I.C から鎌倉駅まで約 20 分の所要時間であることから、市外からも車でアクセスしやすい環境といえる。

また、平成 27 年 3 月にさがみ縦貫道路（圏央道）が全面開通し、関越自動車道・中央自動車道・東名高速道路と結ばれたことにより、栃木・群馬・山梨・埼玉・東京西部から鎌倉市並びに近隣の茅ヶ崎・藤沢市へのアクセスが飛躍的に向上している。

## エ) 地域資源

### (A) 景勝地

武家の古都・鎌倉は、海あり山ありの景勝地として老若男女、多くの観光客が集まる。

南側は海に面し、その他三方が山に囲まれた鎌倉は、天然の要塞であり日本初の武家政権「鎌倉幕府」が誕生し、「鎌倉五山（建長寺、円覚寺、寿福寺、浄智寺、浄妙寺）」や鶴岡八幡宮など多くの社寺が開かれた。

明治以降、温暖な気候と美しい風景を持つ鎌倉は、保養地・別荘地として、また文化人の集まる町として、人気を集めている。



高德院の大仏



七里ガ浜

### (B) 地域産業資源

地域の名産品・地域資源に関しては、伝統的工芸品である「鎌倉彫」のほか、かながわの名産 100 選に選ばれた加工食品「鎌倉ハム」、農林水産品「湘南の生しらす」等があり、「古都鎌倉の街並み」は神奈川県地域産業資源に指定されている。



鎌倉彫



鎌倉ハム

## オ) 鎌倉ブランド

本市の農業は、北部の関谷・城廻地区の農業振興地域の農地を中心に「七色畑」と呼ばれる。

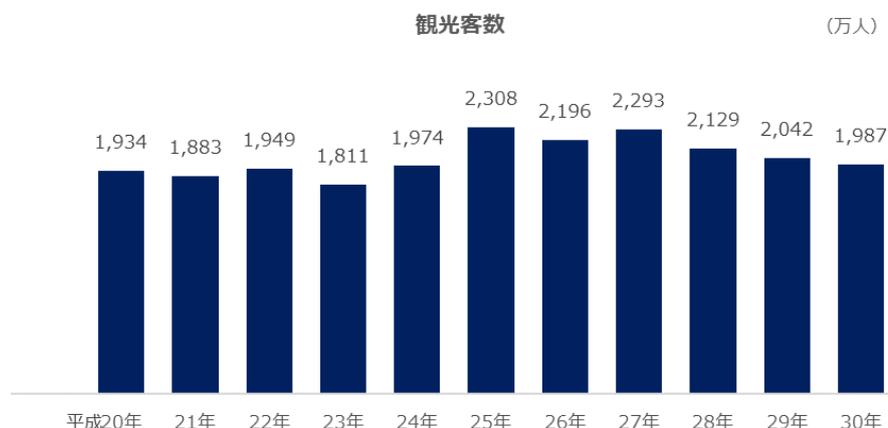
地場産品は「鎌倉ブランドマーク」が表示された「鎌倉野菜」として、市民の日々の食卓だけでなく、レストラン等でも広く利用されている。



## カ) 観光客数

当市では、これまで記述してきた豊富な地域資源を活用して観光客を集客。平成 30 年の観光客数は 1,987 万人（鎌倉市調査）となっている。推移をみると、2,000 万人前後で安定して推移している。

今後は、2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催やインバウンド（訪日外国人旅行）の急速な拡大を背景に、これまで以上に大きな変動期を迎えることが予測される。



出典：鎌倉市 HP

## キ) 商工業者

### (A) 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

平成 28 年の市内の事業所数は 7,218 社。内訳をみると、建設業が 5.7%、製造業が 2.6%、卸売・小売業が 28.0%、サービス業が 60.7% となっており、商業・サービス業が主要産業であることがわかる。

事業所の推移をみると、平成 24 年から平成 28 年の 4 年間にはほぼ横ばいである。このなかで、小規模事業者数をみると、平成 24 年が 5,188 社、平成 28 年が 4,986 社と 3.9% の減少となっている。

全体的な事業所数よりも、小規模事業者数の減少が大きいのが、まちの高齢化に伴い、医療・福祉分野においては事業所が増加傾向にある。

	建設業	製造業	運輸・通信業	卸売・小売業	サービス業	分類できないもの	合計
平成24年							
事業所数	488	211	198	1,979	4,343	2	7,221
従業員数	2,334	8,199	6,137	13,209	36,440	131	66,450
事業所数(小規模事業者)	479	164	140	1,416	2,989	0	5,188
従業員数(小規模事業者)	2,007	809	509	3,683	6,990	0	13,998
平成28年							
事業所数	415	190	209	2,022	4,379	3	7,218
従業員数	1,879	7,327	6,072	13,791	39,461	223	68,753
事業所数(小規模事業者)	408	152	146	1,379	2,901	0	4,986
従業員数(小規模事業者)	1,639	730	589	3,498	6,739	0	13,195
増減(平成28年－平成24年)							
事業所数	△ 73	△ 21	11	43	36	1	△ 3
従業員数	△ 455	△ 872	△ 65	582	3,021	92	2,303
事業所数(小規模事業者)	△ 71	△ 12	6	△ 37	△ 88	0	△ 202
従業員数(小規模事業者)	△ 368	△ 79	80	△ 185	△ 251	0	△ 803

出典：経済センサス

**(B)新設・廃業事業所数の推移**

市内においては、廃業事業所が新設事業所を大きく上回る傾向が平成 21 年から続いている。ただし、新設事業所数をみると、平成 21 年→24 年で 493 社（年平均 164 社）、平成 24 年→28 年で 857 社（年平均 214 社）となっており、創業者が増加している状況が読み取れる。

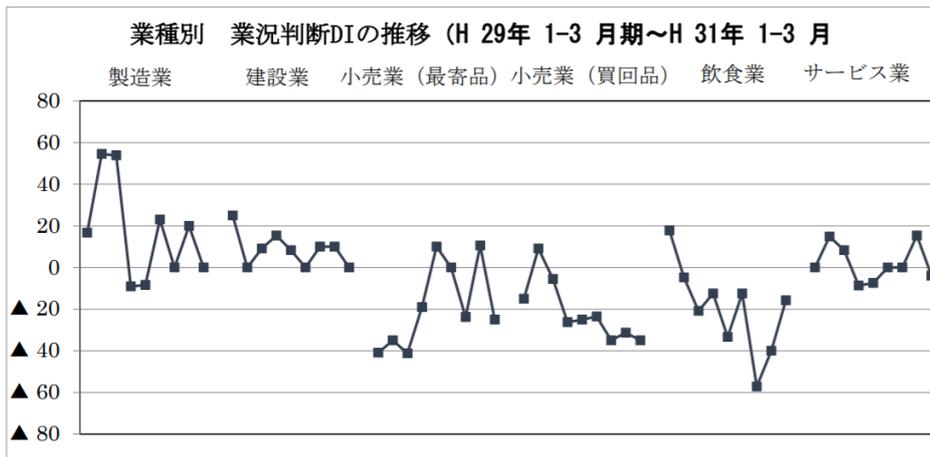
	平成 21 年	平成 24 年	平成 28 年
新設事業所数	704	493	857
廃業事業所数	1,039	1,291	1,216

出典：経済センサス

**(C)景況感**

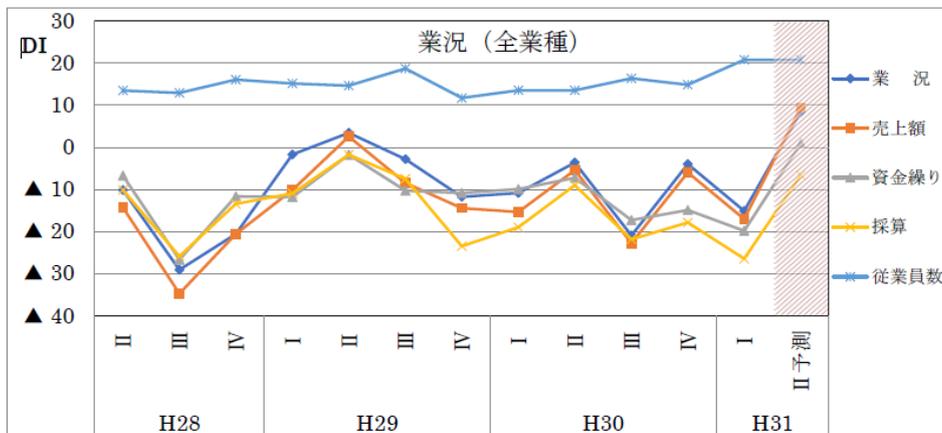
鎌倉商工会議所（以下、当所）で四半期毎に実施している中小企業景況調査（平成 31 年 1-3 月期の調査件数 162 社のうち小規模事業者は 139 社でその割合は 85.8%、業種別回答数は製造業 16 社、建設業 16 社、小売業（最寄品）25 社、小売業（買回品）29 社、飲食業 41 社、サービス業 35 社）における、平成 29 年 1-3 月期から平成 31 年 1-3 月期までの業況判断 DI の推移をみると、調査時期による上下のバラつきがあるものの、DI がマイナスとなり苦戦している業種も多い。

製造業・建設業・サービス業は底堅い景況感が若干感じられるものの、飲食業・小売業（最寄品・買回品）の DI 値が特に低く推移しており、景況感としては不良といえる。



出典：当所「中小企業景況調査」

また、全業種の従業員数 DI（プラスが人材不足／マイナスが人材過剰）については、平成 28 年以降継続して DI 値が高止まっており、人材不足の傾向が続いている。

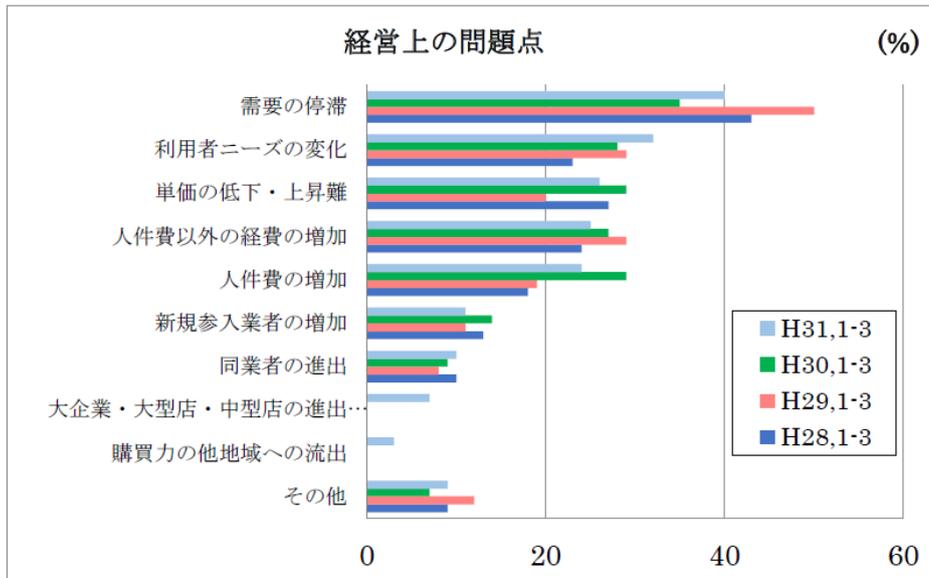


出典：当所「中小企業景況調査」

**(D) 経営上の問題点**

現在直面している経営上の問題点として、平成 31 年 1-3 月期の中小企業景況調査（複数回答可）では、全業種を通じて「需要の停滞」（39.6%）が最も多いが、次いで「利用者ニーズの変化」（32.1%）、「単価の低下・上昇難」（26.4%）、「人件費以外の経費の増加」（25.5%）、「人件費の増加」（23.6%）の順で多く、平成 28 年以降からの推移でもその傾向はほぼ変わっていない。

とりわけ、「需要の停滞」や「利用者ニーズの変化」といった売上高に関する問題点を回答する割合が高く、平成 31 年 1-3 月期の調査件数 162 社のうち、小規模事業者は 139 社（85.8%）であることから、収益改善への対応を問題点とする小規模事業者も多いといえる。



出典：当所「中小企業景況調査」

**ク) 鎌倉市の計画**

**(A) 鎌倉市総合計画**

「第 3 次鎌倉市総合計画 第 3 期基本計画（平成 26～令和元年度）」においては、将来目標の一つとして「活力ある暮らしやすいまち」を掲げ、以下の商工業・観光の振興に係る施策を推進している。

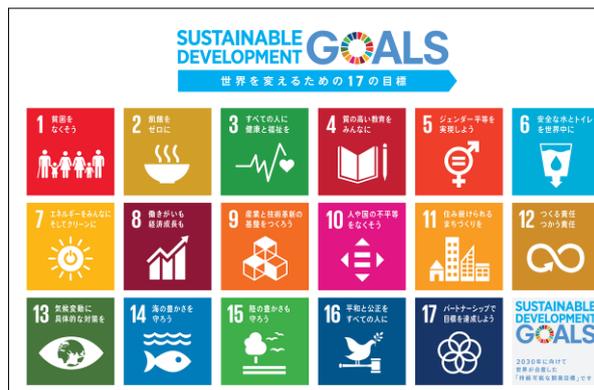
将来目標 6 活力ある暮らしやすいまち	
<分野> 産業振興	・ 商工業振興の充実
<分野> 観光	・ 観光都市としての質の向上 ・ 安全で快適な観光空間の整備 ・ 地域が一体となった観光振興の推進

さらに、現在、計画期間を令和 2 年度から令和 7 年度までの 6 年間とする「第 3 次鎌倉市総合計画 第 4 期基本計画」を策定中であり、引き続き、商工業・観光に関する施策を推進していく予定である。

なお、第 4 期基本計画ではSDGs※の視点も取り入れられる予定となっており、事業者にとっても、SDGs を考えた経営が求められている。

## ※SDGs

SDGs（持続可能な開発目標）とは、平成27年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された平成28年から令和12年までの国際目標である。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない（leave no one behind）ことを誓っている。SDGsは発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル（普遍的）なものである。我が国としても積極的に取り組んでおり、事業者においてもSDGs対応による新たなビジネスチャンスが広がっている。



### (B) 鎌倉市商工業振興指針

「鎌倉市商工業振興指針（平成29年～平成31年）」では、中小企業支援の方針として「経営相談や融資制度の充実、受注機会の拡大を図ることで、中小企業の創業、経営安定、経営革新を支援します。」と定めるとともに、具体的な取組として融資預託事業、信用保証料助成事業、中小企業経営基盤強化事業等を実施してきた。

### (C) 鎌倉市SDGs未来都市計画

当市は、平成30年6月に内閣府より「SDGs未来都市」に選定され、同年9月に「鎌倉市SDGs未来都市計画」を策定している。

本計画では経済面の取組として「働くまち鎌倉」の実現を掲げており、市の特徴でもある歴史・文化・観光を産業につなげるとともに、環境に負荷が少なく、本市の地域特性にも合う情報通信・IT関連企業やベンチャーなどのスタートアップ支援、市内企業の業務拡大・事業承継、新たな産業の創出、創業支援、企業誘致、中小企業支援等に取り組み、当市における安定した雇用の創出を目指すこととしている。

## ②課題

これまで記述してきた内容より、当市の地域及び小規模事業者の課題をまとめる。

人口面では、生産年齢人口の減少により労働力不足が進行している。今後もこの傾向が続くことから、生産性向上や高齢者・女性の活用による労働力不足への対応が課題となる。加えて、人口の高齢化に伴い、経営者の年齢も高齢化。事業承継への対応も課題となっている。

交通面では、交通利便性が向上しており、事業者にとっては、商圈拡大の事業機会が広がっている。商圈を拡大して、新たな需要を獲得できないかについて小規模事業者も検討する必要がある。

観光面では、2,000万人前後で推移している観光客消費の獲得が課題である。とりわけ、今後は、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催も控えており、外国人観光客が増えることが予測される。小規模事業者にとっても、このインバウンド需要の獲得が課題になっている。

このような経営環境の変化の中、小規模事業者においては、「需要の停滞」や「利用者ニーズの変化」といった売上高に関する問題点を感じている事業者も多い。これは、視点を変えれば、収益改善を課題として捉えている小規模事業者が多いということである。ターゲットの見直しなど、従前のビジネスモデルを変化させていくことで、新たな需要を獲得することが課題といえる。

また、当地域には創業者が多いという特徴がある。地域としては、単に創業者を増やすのではなく創業者の事業を軌道に乗せ、さらには成長・雇用創出させることが課題となっている。

## (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

これまでの現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下の通り定める。

#### 1. 小規模事業者の「稼ぐ力」が強化されていること

小規模事業者の中には、「需要の停滞」や「利用者ニーズの変化」を感じている事業者が多い。これは経営環境の変化に対応して、ビジネスモデルを変化させることができなくなった事業者が多いことを意味する。今後も経営環境は刻々と変化していくであろうと考えられる。加えて、SDGsなどへの取り組みも求められる。そこで、今後は、小規模事業者が経営環境の変化に対応でき、「稼ぐ力」が強化できている姿を目指す。

#### 2. おもてなしスキル・マインドが向上されていること

当市には年間2,000万人前後の観光客（外国人観光客含む）が訪れる。市内の人口が減少していく中で、この観光客消費（インバウンド消費含む）は魅力的である。そこで、小規模事業者が魅力ある新商品・サービスを開発・PRすることや観光関連事業者のおもてなしスキル・マインドを向上させることにより、この需要を獲得している姿を目指す。

#### 3. 労働生産性が向上されていること

現在、当市には「人手不足」を課題とする事業者が多い。今後10年を見据えると、生産年齢人口の減少により、さらなる労働力不足が予想される。そこで、課題となるのは労働生産性向上である。小規模事業者が生産性を向上させ、労働力不足が解消されている姿を目指す。

#### 4. 創業者数が増加していること

当市では、シェアオフィスの推進、起業支援や市内事業者の事業拡大の支援などにより、創業者の支援に力を入れていく方針である。これにより、新たなビジネスを創造するクリエイティブな人々が集まり、新たな価値創出により地域の活性化につながられている姿を目指す。

#### 5. 廃業者数が抑制されていること

当市の小規模事業者の中には廃業を選択する事業者も多い。この要因をみると、経営者の高齢化や後継者不在の他に、収益の低下による廃業もみられる。そこで、小規模事業者の業績向上と円滑な事業承継の支援を強化。廃業者数が抑制されている姿を目指す。

### ②鎌倉市総合計画との連動性・整合性

鎌倉市総合計画では、将来目標の一つとして「活力ある暮らしやすいまち」を掲げ、産業振興の分野では、「商工業振興の充実」、観光の分野では、「観光都市としての質の向上」「安全で快適な観光空間の整備」「地域が一体となった観光振興の推進」を施策の方針として挙げている。

上記、「①10年程度の期間を見据えて 1~5」はいずれもこの産業振興に係る施策を実現することと軌を一にして実施するものであり、連動性・整合性がある。加えて、「①10年程度の期間を見据えて 2」は観光に係る施策の実現に寄与する。

また、「第3次鎌倉市総合計画 第4期基本計画」で取り入れられる予定であるSDGsの視点についても「①10年程度の期間を見据えて 1」と連動性・整合性がある。

### ③商工会議所としての役割

#### ア) 商工会議所の役割

当所は、市内で唯一の総合経済団体として、小規模事業者の様々な悩みに対し、個々の小規模事業者の目線に立って、「経営課題は何か」「課題解決のためには何が必要か」「どのような方法で課題を解決すべきか」等について“当事者意識”を強く持って考え抜き、目標達成まで最後まで諦めずに、関係する支援機関と連携しながらワンストップサービスで小規模事業者に寄り添った経営サポートを行っている。

今後も、小規模事業者の長期的な振興のあり方を実現すべく、これまでの経営支援を強化し、伴走型での支援を継続する。

#### イ) 第1期の経営発達計画について

当所は、以下の目標を掲げ、平成27年4月～令和2年3月までを実施期間とする経営発達支援計画を実行してきた。各事業実施の結果、個社支援のアウトカムである売上・粗利向上の成果が出ており、「経営発達支援計画評価・検証委員会」の評価も高かったといえる。

今後は、これまで得たノウハウをもとに、2期目の経営発達支援計画を実行に移す。

##### 〈 第1期の目標 〉

- ①組織全体として小規模事業者に対する支援力を更に高め、地域の小規模事業者にとって最も身近で信頼のおける“かかりつけ医”として、創業期、成長・成熟期、事業承継期といった小規模事業者（創業者を含む）のライフステージに合わせたきめ細かい伴走型支援を着実に実行することで、需要開拓や業績向上等に寄与し市内小規模事業者の成長・持続的発展を目指す。
- ②新たな鎌倉ブランド商品・サービスの開発やPR・販売促進等による需要開拓等の支援、更に小規模事業者のおもてなしスキル・マインドの醸成等により観光客をリピーターに育てることで、年間2,000万人以上の観光客数を最大限に活用し、観光を柱とした持続的な地域経済の振興を目指す。

#### (3) 経営発達支援事業の目標

上記、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を実現するため、本計画では以下の目標を掲げる。

##### 【目標①】小規模事業者の「稼ぐ力」を強化し、業績を向上させながらキラリと輝く事業に磨き上げる

小規模事業者を取り巻く経営環境の分析、事業者の内部環境分析、商品・サービスの需要動向調査、新たな需要の開拓を通じて、ア)小規模事業者の経営力向上、イ)新商品・サービス（売れる商品・サービス）の開発、ウ)おもてなしスキル・マインドの向上、エ)労働生産性の向上等を後押しする。また、これらの取り組みは、事業計画の策定・フォローアップを通じて、伴走型で支援する。

この結果、それぞれの事業者の「稼ぐ力」が強化され、本5ヵ年計画において、事業計画の策定支援を行った事業者のうち、売上高増加事業者数を435社、粗利益額5%以上増加事業者を194社創出することを目標とする（各目標値は5ヵ年の延べ数値）。

##### 【目標②】新規創業に対する支援を行い、新たな事業者の創出と育成を図る

当市には、温暖な気候と美しい風景を求めて、クリエイティブな人々（創業者等）が集まるという特徴がある。そこで、今後も創業者向けの支援を強化し、新たなビジネスを成功させるべく後押ししていく。

この結果、創業計画の策定支援を行った創業者のうち、28.0%が1年目に黒字化していることを目標とする。

##### 【目標③】事業承継計画の策定・計画実施支援の強化により、小規模事業者数の減少に歯止めをかける

当所管内の小規模事業者の中には、事業承継に直面している事業者も多い。これらの事業者は、今後の事業継続について早めに検討すべきであると考えるが、現状は後手に回る形となっており、準備不足の結果、最終的に廃業を選択する事業者も多い。そこで、事業者（主に高齢経営者）に対し、早い段階での複数の選択肢を提示（親族内承継、親族外承継、M&A等）していく。

事業承継支援のプロセスにおいては、事業の磨き上げも支援することで、後継者が承継しやすい環境の実現、事業の持続化につながる競争力が強化された状態を目指していく。

この結果、年間15社（5年間で延べ75社）が事業承継計画に基づいた円滑な事業承継に向けた取り組みを行っていることを目標とする。さらに、事業の磨き上げにより、年間5社（5年間で延べ25社）が売上高を増加させていることを目標とする。

#### (4) 目標の達成に向けた方針

前項で掲げた目標を達成するため、以下の方針で支援を実施する。

##### 【目標①達成に向けた方針】

第1期から継続して「小規模事業者持続化補助金セミナー」「金融機関・不動産業者との連携（小規模事業者の紹介）」や、主に設立から1～3年程度経過した法人を対象とした「商工会議所活用セミナー」により、支援対象となる小規模事業者を掘り起こす。加えて、今後は「シェアオフィス・コワーキングスペース・青色申告会・保険代理店との連携（小規模事業者の紹介）」「異業種交流会の開催」等により、小規模事業者との接点づくりを強化する（特に青色申告会との連携は個人事業主（フリーランス）との接点づくりを念頭に置いている）。

接点を持った小規模事業者には、ローカルベンチマーク等を活用した事業計画策定を強化する。事業計画策定時には、事業機会（インバウンド需要やSDGsも含む）を見逃さずに捉え、強みを最大限に活かすことを最優先に、当所の経営指導員等と事業者と一緒に考え抜き、「稼ぐ力」を向上させていく。また、必要に応じて、事業者の商品の需要動向調査も実施。この調査結果を事業計画策定に活用する。

その一方で、人手不足が顕在化していることから、ITツール（クラウド会計・タブレット型POSレジ・キャッシュレス決済・ホームページ・SNS等）の活用により、生産性の向上についても支援していく。

事業計画策定後は、支援対象事業者をフォローアップ先としてリスト化し、定期的なフォローアップと進捗管理の強化により、業績の向上につなげていく。

さらに、小規模事業者が独自に取り組むことが難しいと考えられる「メディア等の活用」「展示会・商談会の活用」「Webマーケティングの実践」「インバウンド対策」については、当所においても側面支援を実施。事業者の業績向上に寄与する。

##### 【目標②達成に向けた方針】

第1期から継続して、「鎌倉創業応援特別セミナー」「金融機関・不動産業者との連携（創業予定者の紹介）」により創業予定者を掘り起こす。加えて、今後は「シェアオフィス・コワーキングスペース・保険代理店との連携（創業予定者の紹介）」「異業種交流会の開催」等により、創業予定者との接点づくりを強化する。

接点を持った創業予定者には、ビジネスモデルをシンプルに整理できる「ビジネスモデルキャンバス」等を活用しつつ、実効性の高い創業計画を策定し、サバイバルできる新たな事業者の創出を促進させる。創業後は、既存の小規模事業者支援と同様にフォローアップ先としてリスト化し、定期的なフォローアップと進捗管理の強化により、伴走型支援を着実に実行していく。

##### 【目標③達成のための方針】

第1期から継続して、融資や補助金等に関する窓口・巡回相談で接点を持った事業者に対し、事業承継に向けた早めの準備の必要性を認識するための「事業承継診断」を行い、そのきっかけから事業承継計画の策定や実施につなげていく。さらに今後は、「青色申告会・保険代理店等の連携（対象事業者の紹介）」等により、事業承継の対象事業者との接点づくりを強化する。

接点を持った事業承継の対象事業者に対しては、経営指導員等がコーディネーターとなり、経営状況・経営課題等の把握をしたうえで、神奈川県事業引継ぎ支援センターやよろず支援拠点、対象事業者の顧問税理士とも連携しながら、事業承継計画の策定から実施まで伴走型のシームレスな支援を行っていく。後継者不在の事業者に対しては、神奈川県事業引継ぎ支援センターやオンラインM&Aプラットフォームサービス「TRANBI」等の活用により、廃業することなく事業存続できるように支援していく。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日～令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 2. 地域の経済動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### ① 第1期の取り組み

第1期では「中小企業景況調査（独自調査・年4回実施）」「日本商工会議所 LOBO（早期経済観測）調査」「中小企業振興委員会議でのヒアリング」「鎌倉と他地域の経済動向比較分析」「金融機関との勉強会による経済動向把握」の5事業を実施した。

各種調査により当市の経済動向を観測でき、事業計画の策定などの支援に役立てることができたが、①調査内容が重複した調査があった、②結果の活用が不十分なものがあつた、③結果が全国値しか出ず活用に至らなかった調査があつたなどの改善すべき点がみられた。

###### ② 現状と課題

小規模事業者の「稼ぐ力」を強化するためには、事業者が外部環境を適切に把握し、事業機会に経営資源を投入することが重要である。その中で、事業機会を見出すひとつの方法として、外部環境分析は欠かせない。

当所でも外部環境を把握すべく、第1期の取り組みにおいて、地域の経済動向調査を実施していたが、前述のような改善点もみられた。

そこで、今後は、第1期で成果が上がった「中小企業景況調査」を継続実施するとともに、新たな事業として「RESASの活用」を実施。小規模事業者にとって、より活用しやすいデータの分析を実施する。調査結果は、事業計画の策定などに活用するだけでなく、当所ホームページを通じて広く事業者に周知する。

##### (2) 事業内容

###### ① 中小企業景況調査（継続）

地域の中小企業（小規模事業者が中心）の景況感や経営課題を把握するため、平成16年から四半期ごとに実施しているアンケート調査である。令和元年度には市内162事業者をアンケート対象としている。

景況感だけでなく、事業者の経営課題も抽出できるため、小規模事業者支援に関する方針決定やアクションプラン立案に活用している。

調査	中小企業景況調査
目的	事業者の経営状況（現在の経営環境をどのように感じているのか）および経営課題を抽出する。これにより、効果的な施策の立案（どの業種への支援が必要なのか、どのような経営課題に対する施策が効果的なかを判断する等）に活用する。
対象	市内の中小企業のなかから162社（うち、小規模事業者の割合は85.8%）を抽出してアンケート対象とする。本調査は経年調査であるため、対象はこれまでと同様の事業者とする。調査対象の業種別回答数は、製造業16社（9.9%）、建設業16社（9.9%）、小売業（最寄品）25社（15.4%）、小売業（買回品）29社（17.9%）、飲食業41社（25.3%）、サービス業35社（21.6%）を見込んでいる。調査は年間4回、郵送法にて実施する。
調査項目	自社の業況、売上高、資金繰り、採算、従業員数、設備投資の動向、経営上の問題点
分析方法	調査結果は、業種ごとに分析するとともに、経年分析を実施する。結果の分析及び調査報告書の作成は中小企業診断士に依頼する。

活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。また、当所としても、結果をもとに重点支援業種を定めるなど、小規模事業者支援に関する支援方針の決定やアクションプラン立案に役立てる。
------	--

## ②RESAS（地域経済分析システム）の活用（新規）

国が公表する各種データが横断的にまとめられている「RESAS（地域経済分析システム）」を活用することで、当市の経済動向を確認できる。また、当所では小規模事業者の観光客需要獲得を支援しているが、RESASの観光マップでは、観光客の動向なども確認できる。そこで、今後は、RESASを事業計画の策定支援等で積極的に活用していく。

調査	RESAS（地域経済分析システム）の活用
目的	小規模事業者に外部環境に関する情報を提供することで、市場状況の把握、経営判断、事業計画の策定等への活用を促す。
時期	年に1度（9月）実施 ※網羅的な分析は年1回実施。その他、月に2回の研修で活用ノウハウを共有する。
調査項目	地域経済循環マップ（生産分析）、まちづくりマップ、産業構造マップ、観光マップ（外国人訪問分析、目的地分析等）等
分析方法	経営指導員等がこれらの情報を網羅的に分析し、特に事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいフォーマットにまとめる。分析にあたっては、中小企業診断士等の専門家の意見を聞く。
活用方法	情報収集・調査、分析した結果は当所ホームページやFacebook上に掲載し、広く管内事業者にも周知する。また、経営指導員等が支援の際にタブレット端末を持参。事業者支援（事業計画の策定等）に活用する。

## (3)目標

項目	現状 <small>(見込み)</small>	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
中小企業景況調査の公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
RESAS分析結果の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

## 3. 経営状況の分析に関すること

### (1)現状と課題

#### ①第1期の取り組み

第1期では「Web上のツール等を活用した財務内容の分析」「フレームワーク等を活用した経営環境分析」を実施した。当所内で分析ツールを統一することで、経営指導員ごとの支援レベルの差が少なくなり、組織としてのノウハウが蓄積された。また、分析件数も令和元年度は約200件となる見込みであり、多くの小規模事業者の経営力向上に寄与できた。

第1期では、広く小規模事業者に経営分析の支援を実施してきたが、支援先の中には、より深い分析を求める事業者も存在した。このニーズに対応することが課題として挙げられる。

#### ②現状と課題

小規模事業者の持続的発展には経営課題の把握が不可欠だが、経営状況を分析して経営課題を把握することを自身で完結できる事業者は「依然として少ない」と感じる。

当所でも経営分析を通じて、事業者の経営課題の顕在化に寄与してきたが、第1期の取り組みにおいて前述のような課題もみられた。

そこで今後は、支援ツールとして、新たにローカルベンチマークも活用。より詳細な経営分析もメニューに加える。一方で、支援対象事業者の「掘り起こし」を強化することで、継続的かつ安定的な支援先の確保も図っていく。

経営分析の結果は、事業者にフィードバックするだけでなく、事業計画の策定で活用する。

## (2) 事業内容

### ① 支援対象事業者の掘り起こし（改善・継続）

現状、巡回相談、窓口相談、当所ホームページ、Facebook、会報等を通じて支援対象事業者を掘り起こしている。今後は、より広く経営分析を周知するために以下の取り組みを実施する。なお、経営分析の重要性や手法を分かりやすく伝える方針は不変である。

※第1期は事業計画策定支援の一環として、支援対象事業者の掘り起こしを実施した（事業内容としてではなく、前段の取り組みとして計画に記載）。今後は、経営状況分析支援のプロセスからの掘り起こしとして、その取り組みを強化していくため、本パートの事業内容として記載している。

#### ア) 関連事業者・関係団体との連携

小規模事業者との接点を持つ各業者と連携。事業者が以下の各サービスを利用する際に、当所を紹介してもらい、経営分析を提案する。

- ・金融機関での事業資金の融資申込
- ・不動産業者を通じた物件探し
- ・コワーキングスペースやシェアオフィスの利用
- ・保険代理店を介しての保険加入
- ・青色申告会での記帳・確定申告の相談

#### イ) 商工会議所活用セミナーの開催

当所で作成した「鎌倉商工会議所活用ガイド」を用いて、商工会議所活用セミナーを開催する。その上で、当所にて実施している支援策を説明する。対象は設立から1～3年程度経過した法人で、国税庁の法人番号公表サイトから抽出し、開催案内を郵送する。年2回程度開催し、各セミナー10名以上の参加者を目指す。

#### ウ) 異業種交流会の実施

地域でのつながりや人脈形成、ネットワークを持ちたいと考えている方を対象に、当所が年2回の異業種交流会を開催し「場」を提供する。異業種交流会では、自己紹介や名刺交換の時間を設けるとともに、経営指導員等もこれに参加して人つなぎを行う。また、孤立する参加者には積極的に声をかける。これにより、当所とこれまで接点が少なかった個人事業主（フリーランスを含む）の方を積極的に取り込む。

#### エ) 「小規模事業者持続化補助金セミナー」等各種セミナーでの周知

当所では「小規模事業者持続化補助金セミナー」等、毎年多くのセミナーを開催している（令和元年度もマーケティングをテーマにしたセミナーを中心に40回開催予定）。これらのセミナー開催時に、経営分析の周知を行う。なお、セミナー自体の参加者を増やすために、当所ホームページ、Facebook、会報、巡回訪問・窓口相談だけでなく、金融機関や青色申告会を通じて市内の事業者に広く周知する。これにより、各回のセミナー参加者20名程度に対して、経営分析の周知を行うことができるようにする見込みである。

## ② 経営分析の実施（改善・継続）

### ア) 簡易な経営分析

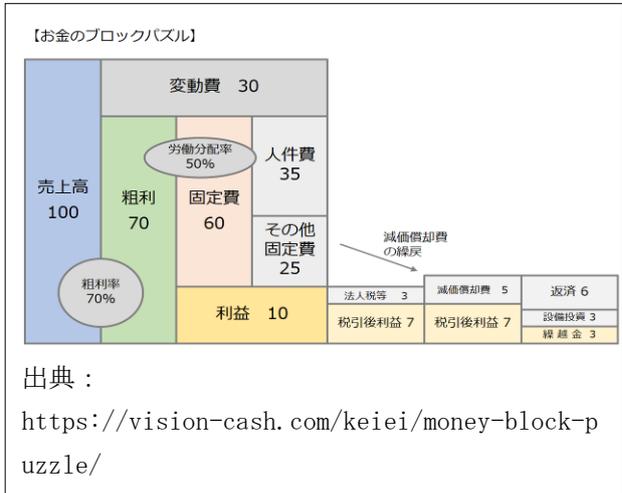
小規模事業者の多くは計数観念が高いとはいえ、財務分析の結果を理解・活用することは難しい。そこで、当所では「お金のブロックパズル※」という財務分析のツールを用いて分析・解説を行っている。本ツールを活用すれば、財務諸表が苦手な方でも、自社の財務諸表を「見える化」できる。この「お金のブロックパズル」を定量分析である財務分析に活用して、売上高、経常利益、損益分岐点、売上総利益率（粗利益率）、労働分配率等の項目を分析する。

一方、定性分析については、SWOT分析と3C分析の環境分析ツールを用いて、SWOT分析では、強み、弱み、機会、脅威を、3C分析では、市場/顧客、競合、自社の項目を中心に分析を実施する。

分析においては、現状実施している（事業者からの評価が高い）、事業者と経営指導員等と一緒に考え、ホワイトボードに書き込んでいくスタイルを継続。ホワイトボードに書き込んだ内容を写真に撮ることで、事業者と当所で分析結果を共有する。

※お金のブロックパズル

西順一郎氏の『戦略会計STRACⅡ』のSTRAC表をベースに、和仁達也氏が考案した図。決算書における主要項目を図化したもので、決算書が読めない事業者も事業の収益構造とキャッシュフローを俯瞰的に把握することが可能となる。



イ) 詳細な経営分析

前項の分析は分析内容が比較的簡易なレベルであるため、事業者の中からは、より詳細な分析を行い、その結果を経営判断に活かしたいとのニーズも見受けられた。そこで、これらの事業者に対しては、ローカルベンチマークを活用した経営分析を実施する。

分析内容は、財務分析（売上持続性、収益性、生産性、健全性、効率性、安全性）および非財務分析（経営者、事業、企業を取り巻く環境、内部管理体制）である。

(3) 成果の活用

分析結果は当該事業者にフィードバックする。分析の結果、顕在化した経営課題は、経営指導員等が事業者と一緒に解決を図る。また、事業計画の策定等に活用するとともに、当所の経営指導員等で情報を共有することで、経営指導員等のスキルアップを図る。

(4) 目標

現状、組織全体で経営分析を約 200 件実施している。今後は、より詳細な分析を通じて“量より質”を高めてサービスを提供する。そのため、目標値を 160 件と再設定している。なお、この内訳は、法定経営指導員 30 件×1 人=30 件、ベテラン経営指導員 25 件×2 人=50 件、その他経営指導員 20 件×4 人=80 件となっており、経営指導員 7 名体制で対応していく予定。

※経営支援担当（4 名中 3 名は週 2-3 日出勤のパートタイム職員／その他 1 名はフルタイム職員であるが主に経理等のバックオフィス業務に従事）は、経営分析だけでなく、事業計画策定支援やその後のフォローアップ等の個社支援に際し、支援が円滑かつ効果的に進むよう、経営指導員の支援業務のサポートを行う。

項目	現状 (見込み)	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
経営分析件数	200 件	160 件	160 件	160 件	160 件	160 件

## 4. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### ① 第1期の取り組み

第1期では創業者向け支援として「鎌倉創業応援特別セミナーの実施」「各種補助金制度及び融資申請時の事業計画策定支援」、成長・成熟期向けの支援として「小規模事業者持続化補助金セミナー」「各種補助金制度及び経営革新計画の事業計画策定支援」「金融機関と連携した事業計画策定支援」、事業承継期向けの支援として「事業承継の可能性提案の実施」「ハード・ソフト両面のケアを重視した事業承継計画の策定支援」「専門機関との連携」の事業を実施した。

評価も上々であったため、今後も、「創業者向け」「成長・成熟期向け」「事業承継期向け」の3本柱で事業を展開する。

#### ② 現状と課題

当所では、これまでも事業計画の策定支援を実施してきており、計画策定後の成果も良好であった。また、当所は平成30年度補正予算の小規模事業者持続化補助金の申請件数が108件（うち、採択件数97件）で、神奈川県下における経営指導員1人当たりの申請件数・採択件数でトップである。

今後は、補助金を契機とした事業計画策定に留まらず、補助金がなくても事業計画を策定する事業者を増やすための取り組みも実施。具体的には、新しいことにチャレンジする事業者や変化に前向きな事業者、SDGsへの対応を検討している事業者、セミナー参加者等を中心に事業計画の策定を提案、その後の計画作成を伴走支援し、確実な成果の実現を目指す。

また、「創業者が増加すること」や「廃業者数が抑制されること」も目指し、これらの層に対しても計画の策定を通じて支援を実施する。

事業計画の策定においては、経済動向調査、経営分析、需要動向調査の結果等を活用し、計画の実現可能性を高める。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が「稼ぐ力」を強化するためには、「事業機会」や「強み」を活かした新たな取り組みが必要である。また、本計画では、事業者が「労働生産性を向上させていること」を目指している。

そこで、既存事業者の「稼ぐ力」の強化や、労働生産性の向上に対してやる気のある事業者を中心に、事業計画の策定を支援。経営分析を実施する160社の約9割※にあたる140社の支援を目指す。また、創業計画・事業承継計画についても、対象者との接点づくりを強化しながら支援を実施。創業計画については現状と同程度となる25件、事業承継計画は現状の10件からさらに支援を強化し、15件の支援を目指す。

※平成30年度において、経営分析204件、事業計画策定197件（策定率96.6%）の実績があるため、本計画で目標とする「約9割」の実現可能性は高い。

### (3) 事業内容

#### ① 事業計画策定支援（改善・継続）

成長・成熟期の事業者に対しては、当所の経営指導員等が支援先事業者と一緒に考え抜くことで、経営改善・業績向上（「稼ぐ力」の向上）及び生産性向上の実効性の高い事業計画策定を支援する。今後は、今まで以上に実行力の高い事業計画を策定支援することで、策定後の成果を上げる。

支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当所が掘り起こし、経営分析を行った事業者</li> <li>・各種補助金・助成金の申請支援をした事業者</li> <li>・マル経融資をはじめとする各種融資制度の申請支援をした事業者</li> <li>・計画経営に積極的な事業者</li> <li>・金融機関からの紹介事業者</li> <li>・SDGsへの対応に前向きな事業者 など</li> </ul>
手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析ツール利用者を事業計画策定に誘導する</li> <li>・経営指導員等の窓口・巡回相談により事業者を発掘する</li> <li>・経営指導員等と支援先事業者が一緒になって考え抜き、事業計画を策定する</li> <li>・専門家も活用する</li> </ul>

### ②創業計画策定支援（改善・継続）

鎌倉市特定創業支援事業として、「鎌倉創業応援特別セミナー」（主催：鎌倉商工会議所・湘南信用金庫／全4日）を開催。セミナーでは、「ビジネスモデルキャンバス※」を活用したビジネスモデル構築のワークを実施している。



出典：<https://kigyotv.jp/news/canvas/>

#### ※ビジネスモデルキャンバス

ビジネスモデルを9つの要素に分類し、それぞれが相互にどのように関わっているのかを図示したものの。メリットは、A4用紙1枚で視覚的にビジネスモデルを把握できることである。

セミナー後は、創業者が作成したビジネスモデルキャンバスを土台として、経営指導員等が個別相談に乗りながら創業計画の策定を支援する。なお、創業時においては、ITツールの導入が容易なことから、生産性向上支援は特に注力する。

なお、セミナー参加者を増やすために、当所ホームページやFacebookに加え、連携する湘南信用金庫のホームページで周知。さらに、窓口相談等を介した掘り起こしも実施する。これにより、現状の平均参加者22名を維持する。

また、セミナー以外にも、「金融機関・不動産業者との連携（創業予定者の紹介）」「シェアオフィス・コワーキングスペース・保険代理店との連携（創業予定者の紹介）」「異業種交流会の開催」等により、創業予定者との接点づくりを強化する。

創業後は、既存の小規模事業者支援と同様にフォローアップ先としてリスト化し、定期的なフォローアップと進捗管理の強化により、伴走型支援を着実に実行していく。

### ③事業承継計画策定支援（改善・継続）

窓口・巡回相談で接点を持った事業者（主に高齢経営者）に対し、事業承継に向けた早めの準備の必要性を認識するための「事業承継診断」を提案。そのきっかけから事業承継計画の策定や実施につなげてい

く。さらに今後は、「青色申告会・保険代理店等の連携（対象事業者の紹介）」等により、事業承継の対象事業者との接点づくりを強化する。

接点を持った事業承継の対象事業者には、経営指導員等がコーディネーターとなり、経営状況・経営課題等の把握をしたうえで、神奈川県事業引継ぎ支援センターや神奈川県よろず支援拠点、対象事業者の顧問税理士とも連携しながら、事業承継計画の策定から実施までシームレスな支援を行っていく。

また今後は、後継者が不在の場合について、神奈川県事業引継ぎ支援センターやオンライン M&A プラットフォームサービス「TRANBI※」等の活用を強化し、事業者が廃業することなく事業存続できるように支援していく。

※TRANBI

全国ネットワークを活用した国内最大級のオンライン M&A プラットフォームサービス。ユーザー数は 2018 年 12 月末時点で 19,269 社あり、Web サイトには 800 件超の M&A 案件が掲載されている。ちなみに、商工会議所と TRANBI との業務提携は当所が全国初である。

(4) 目標

項目	現状 (見込み)	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
事業計画策定件数	180 件	140 件	140 件	140 件	140 件	140 件
創業計画策定件数	25 件	25 件	25 件	25 件	25 件	25 件
事業承継計画策定件数	10 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

① 第 1 期の取り組み

第 1 期では事業計画を策定した事業者に対し、定期的な訪問を通じて、計画の遂行状況を確認した。その他に、「抽出した経営課題の解決支援」「小規模事業者経営発達支援融資制度の活用」「各種支援機関との連携」等を行った。

定期的なフォローアップは確実な成果に結びついており、事業計画が形骸化することがなくなった。これにより、多くの事業者の業績アップに結びついた。

② 現状と課題

事業計画・創業計画・事業承継計画は、策定することが目的でなく、実行して効果をあげることが目的である。「フォローアップがある＝第三者の定期的な接触と進捗確認」により、支援先事業者に自然と強制力が働く。これにより、フォローアップが無ければ先延ばしにされてしまいがちなアクションが実行され、最終的には業績アップや円滑な事業承継等の成果に結びつきやすくなると考える。

当所では、これまでも定期的なフォローアップを行っており、成果を上げてきたことから、今後もこの取り組みを継続する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画・創業計画・事業承継計画を策定したすべての事業者に対し、事業計画の進捗状況に応じて濃淡を付けながらも、原則四半期ごとのフォローアップを実施する。フォローアップでは、各計画の進捗状況の確認、経営指標の推移把握だけでなく、計画に記載された事業者のアクションを促すことで、計画の着実な実施及び業績の向上等の成果につなげる。

具体的な成果について、事業計画策定事業者に対しては、当所ではこれまで、事業計画のフォローアップの数値目標として「売上高増加事業者数」及び「売上総利益額（粗利益額）増加事業者数」にフォーカスをしてきた。平成 30 年度は、フォローアップ対象事業者 192 社のうち、売上増加事業者が 114 社 (59.4%)、粗利益額増加事業者が 112 社 (58.3%) という実績が出ている。そこで、今後も同様の評価基準を設定。フォローアップ対象事業者に対する売上高増加事業者の割合について、計画初年度 59.3% (=83 社/140 社) から計画 5 年目には 65.0% (=91 社/140 社) まで伸ばす。また、粗利益額増加事業者数については、

現状、定量的な目標値を設定していなかった（増減のみを見ていた）が、今後は定量的な目標値を設定。初めての試みとなるため、本計画においては一旦、フォローアップ対象事業者数に対する「粗利益額 5%以上増加事業者数」を定量目標として、計画初年度 25.0%（＝35 社/140 社）から計画 5 年目には 30.0%（＝42 社/140 社）となることを目指す。

創業計画策定事業者に対しては、創業 1 年目の黒字（法人の場合は経常利益、個人の場合は税引き前所得）事業者数について 28.0%※1 になることを目指す。

事業承継計画については、主に数年後の事業承継に向けた計画を策定するが、その他に定期的なフォローアップを通じて、事業の磨き上げを支援する。その結果として、フォローアップ対象事業者数の 33.3%（＝5 社/15 社）が売上高を増加させていることを目指す※2。なお、33.3%の根拠としては、これまでの支援により事業承継を実施する事業者のうち、売上増加に前向きなスタンスの事業者は約半分程度であると感じているため、事業計画策定事業者の売上増加割合（59.4%）の約半分と設定している。

※1 東京商工会議所が平成 26 年 12 月に実施した「創業の実態に関する調査報告書」（法人・個人事業ともに対象）によれば、創業 1 年目の黒字企業割合は 19.6%である。また、平成 30 年度における当所の創業計画実施支援事業者を調査（法人・個人事業ともに対象）したところ、創業 1 年目の黒字企業割合は 20.0%であった。今後は、創業計画の精度を上げるとともに徹底したフォローアップにより、この割合を 28.0%（＝7 社/25 社）とする。

【表 11】業歴別

【収益状況(経常利益)】	全体		1年目		2年目		3年目		4年目		5年目	
	件数	%										
黒字	243	41.5%	11	19.6%	37	33.3%	69	46.0%	63	49.2%	63	44.7%
収支トントン	166	28.3%	9	16.1%	37	33.3%	36	24.0%	34	26.6%	50	35.5%
赤字	177	30.2%	36	64.3%	37	33.3%	45	30.0%	31	24.2%	28	19.9%
合計	586	100%	56	100%	111	100%	150	100%	128	100%	141	100%

出典：東京商工会議所「創業の実態に関する調査報告書」

※2 本計画では事業承継件数（事業を引き継いだ件数）を目標値としない。理由は、事業承継計画策定後の事業承継の実施時期は事業者によって千差万別であり、目標設定として適当ではないと考えるためである。

### (3) 事業内容

当所が支援し、策定したすべての事業者の事業計画・創業計画・事業承継計画の進捗状況について、原則として四半期ごとにフォローアップする。計画と進捗状況とがズレている場合については、①計画以上の成果が出ており、訪問回数を減らしても支障がない場合はフォローアップの頻度を減らす、②計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等の場合はフォローアップの頻度を増やすとともに、他の経営指導員等や専門家（神奈川県よろず支援拠点・神奈川県事業引継ぎ支援センター）など第三者の視点を必ず投入してアドバイスを実施し、進捗状況に応じて濃淡を付けた支援を実施する。これにより、支援先事業者を計画の目標達成まで導く。

なお、创业者は特に計画通りに事業が進まないことも想定できる。そのため、四半期ごとのフォローアップにおいて計画書に記載された内容以外の点も注意深くヒアリングし、事業を軌道に乗せるための手厚い支援を実施する。

事業承継計画を策定した事業者に対しては、四半期ごとのフォローアップの際に、経営指導員等をコーディネーターとした全体最適化支援を実施。具体的には、支援先事業者の顧問士業、神奈川県よろず支援拠点や神奈川県事業引継ぎ支援センター等の専門家と同行・同席し、各専門家から様々な視点でのアドバイスを仰ぎながらも、各専門家視点での部分最適に陥らないように留意して、経営指導員等が全体のコーディネートを行い、横ぐしの役割を果たす。また、フォローアップに際し、事業の磨き上げも同時に支援。売上高が増加するような支援も実施する。

事業計画の実行段階において資金需要が発生した場合、「小規模事業者経営発達支援資金」や「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」等の融資の活用を提案する。

#### (4)目標

##### ①事業計画

項目	現状 (見込み)	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
フォローアップ対象事業者数	180 社	140 社	140 社	140 社	140 社	140 社
頻度 (延数)	720 回	560 回	560 回	560 回	560 回	560 回
売上高増加事業者数	90 社	83 社	85 社	87 社	89 社	91 社
粗利益額 5%以上増加事業者数	—	35 社	37 社	39 社	41 社	42 社

##### ②創業計画

項目	現状 (見込み)	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
フォローアップ対象事業者数	25 社	25 社	25 社	25 社	25 社	25 社
頻度 (延数)	100 回	100 回	100 回	100 回	100 回	100 回
創業 1 年目の黒字事業者数	—	7 社	7 社	7 社	7 社	7 社

##### ③事業承継計画

項目	現状 (見込み)	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
フォローアップ対象事業者数	10 社	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
頻度 (延数)	40 回	60 回	60 回	60 回	60 回	60 回
売上高増加事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

## 6. 需要動向調査に関すること

### (1)現状と課題

#### ①第 1 期の取り組み

第 1 期では、「需要動向情報交換会の開催」「需要動向調査セミナーの開催」「日経テレコンの活用」「Web 上の各種調査ツールの活用」の 4 事業を実施した。

各種調査により、事業者自身で需要動向を探り需要開拓に舵を切ることのできた事業者、経営指導員等が収集した情報を活用して商品・サービスの開発や需要開拓に活かすことのできた事業者が確実に増加した。一方、これまで実施してきた調査は、マーケット調査がメインであったため、個社の商品・サービス調査という観点では、調査があまり実施されていなかったという改善点もみられた。

#### ②現状と課題

小規模事業者が「稼ぐ力」を強化するためには、売れる商品・サービスづくりという視点が欠かせない。また、当所では、小規模事業者が観光客需要を獲得することも目指しているが、そのためには事業者が魅力ある商品・サービスを提供（既存商品・サービスの改良や新商品・サービスの開発）することが必要である。

当所においてもこれまで需要動向調査を実施してきたが、前述したとおり、マーケット調査がメインであったため、個社の商品・サービス調査という観点では調査があまり実施されていなかった。そこで、今後は、個社の商品・サービス調査を実施。売れる商品・サービスづくりを支援する。調査の結果は、事業計画の策定に活用し、商品・サービスの改良・開発から販売までワンストップで支援する。

### (2)事業内容

#### ①「A4」1 枚アンケートの手法を用いた需要動向の調査（新規）

当所では、経営支援（経営発達支援計画外事業）の一環として「A4」1 枚アンケートによる支援を実施している。「A4」1 枚アンケートとは、販促コンサルタントの岡本達彦氏の著書『「A4」1 枚アンケートで利益を 5 倍にする方法』の手法を用い、既存の商品・サービスを提供している事業者がその商品・サービスを購入する顧客に向けてアンケート調査を行うものである。本アンケートは、本来、マーケティング・販売促進等に活用するためのものであるが、今後は、本アンケートをアレンジして個社の商品・サービスの改良・開発にもつながるよう工夫を加える。

調査	「A4」1枚アンケートの手法を用いた需要動向の調査
目的	個社が販売する商品・サービス等について、購入したお客様からアンケートを取ることで、商品・サービスについてのお客様の声を集める。収集したアンケートは、商品・サービスの改良・開発・PR等に活用する。
対象	主に商業・サービス業事業者（観光関連の小売業・飲食業・サービス業を含む）の中から、初年度10社（2年目以降はさらに拡大し5年目には14社/年）の調査を実施する。なお、現状5社/年の調査を実施しておりノウハウが蓄積されていることから、今後はこのノウハウをより広く展開することを目指し、目標値を初年度10社でスタート、5年目には14社と設定した。
調査方法	事業者が店頭にて実施。商品・サービスを購入したお客様にアンケートの回答を依頼する。基本的には、①商品については購入者が次回来店時（購入後の感想を聞くため）、②サービスについてはサービス提供後にその場で、アンケートを実施。1商品・サービスあたり50件以上を目標にアンケートを収集する。
実施時期	特定の時期を想定していない。 ※事業者の依頼または経営指導員等からの提案により調査を実施する。
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(商品名・サービス名)を購入する前は具体的にどのような悩みや欲求があったか？</li> <li>・(商品名・サービス名)を何で知ったか？</li> <li>・(商品名・サービス名)を知ってすぐに購入したか？しなかった場合はどのような不安があったか？</li> <li>・何が決め手となって(商品名・サービス名)を購入したか？</li> <li>・(商品名・サービス名)を購入してみてどうだったか？</li> <li>・(商品名)の味、パッケージの見た目、価格等について</li> <li>・(サービス名)の接客態度、おもてなし、雰囲気、効果、価格等について</li> </ul>
分析方法	調査結果を基に経営指導員等が分析を行う。具体的には、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。クロス集計の結果から、ターゲット顧客、改良した方が良い点、新商品・サービス開発のヒント等を抽出する。
活用方法	分析結果は、事業者フィードバックする。その後、事業者とともに改善点等を抽出し、商品・サービスの改善や新商品・サービス開発に活用する。また、事業計画の策定に活用し、商品・サービスの改良・開発から販売までワンストップで支援する。

## ②女性職員等による試食会（新規）

小規模の飲食店や食料品製造・販売業は、人的な経営資源が少ないため、試作開発した食品等について多面的な意見を求めることができない。そこで、食品等の主な購買層である（財布のひもを握る）地域の女性消費者の生の声を収集できるよう、当所女性職員に加え、湘南信用金庫や鎌倉青色申告会の女性スタッフ等の協力を得て試食会を実施する。

調査	女性職員等による試食会
目的	小規模事業者が開発した食品等の試食会を行うことで、事業者の商品開発を成功に結びつける。
対象	主に地域内で商品等を展開したいと考える飲食店、食料品製造・販売業の中から5社/年の試食調査を実施する。実施数の根拠は、これまでの支援実績から、食品等の試作開発に関する支援を行う数が平均5件/年程度であったためである。
調査方法	試食を依頼する事業者が当所に商品を提供。当所では、提供された商品を所内の女性職員、湘南信用金庫、鎌倉青色申告会に持ち込み、試食・アンケートの回答を依頼する。1商品あたり20件以上を目標にアンケートを収集する。
実施時期	特定の時期を想定していない。 ※事業者の依頼または経営指導員等からの提案により調査を実施する。
調査項目	総合評価、商品の見た目の良さ、商品1個あたりの大きさ、商品やパッケージの形・デザイン、商品の味、商品の新しさ・斬新さ、商品の価格、商品の購入意欲、その他改善点

分析方法	調査結果を基に経営指導員等が分析を行う。調査結果の各項目について年齢別にクロス集計を実施。結果から、読み取れるターゲット顧客や改良した方が良い点等を抽出する。
活用方法	分析結果は、当所が簡単なレポートにまとめ、事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点等を抽出し、新商品のブラッシュアップに活用する。また、事業計画の策定にも活用し、新商品の開発から販売までワンストップで支援する。

### (3) 目標

項目	現状 (見込み)	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
「A4」1 枚アンケートの手法を用いた需要動向の調査対象事業者数	5 社	10 社	11 社	12 社	13 社	14 社
女性職員等による試食会の調査対象事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

## 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

#### ① 第 1 期の取り組み

第 1 期では、「住宅何でも相談事業」「かまくらお店紹介ホームページの活用」「プレスリリース活用支援」「ビジネスマッチング with かながわ 8 信金への参加支援」「工業系展示会への出展支援」「Web マーケティング支援」「商品・サービス開発とブランディング支援」の 7 事業を実施した。

多くの事業において、事業者の新たな需要の開拓に寄与できたが、一部事業で、①セミナーをするに留まり売上増や業績改善に直結しなかった、②直接的な効果の測定が難しかった点があり、これらが問題点として挙げられる。

#### ② 現状と課題

小規模事業者にはリソースが少ないため、自社独自で新たな顧客獲得ができないことも多い。その結果、「需要の停滞」や「利用者ニーズの変化」に対応できず、売上が徐々に減少していく例が多く見受けられる。

当所としても、事業者が新たな顧客を獲得できるよう各種事業を実施してきたが、成果が出ている事業がある一方で、そうではない事業もあった。そこで、再度事業の見直しを図り「売上に結びつく」ことを目標に事業を再編する。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取り組みについて側面支援をする。なお本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを行うという考え方で実施する。そのため、各事業の成果として、BtoC の取り組みでは 10 万円/社、BtoB の取り組みでは新規顧客 1 件/社を獲得するという目標を持って実施。実際に効果が上がることを示しながら、可能なものは将来的に事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作る。

なお、「住宅何でも相談事業」に関しては、事業の効果である売上の実績値を把握していることから、これまでの実績や今年度の見込値をベースに、今後の PR 活動の強化等を考慮して、目標値を初年度は 53 万円/社、5 年目には 55 万円/社と設定した。

### (3) 事業内容

#### ① プレスリリース活用支援 (BtoB・BtoC) (改善・継続)

事業者が販路開拓を目指す際、テレビ・ラジオ・新聞・雑誌等のメディアの活用は有効である。一方、事業者の多くはメディアに取り上げてもらうためのプレスリリースの方法を知らず、機会損失が生まれている。そこで、当所では、メディアの活用促進という考え方のもと、プレスリリースの活用支援を実施する。将来的には、事業者が独自にプレスリリースを活用できることを目指す。

支援対象	全業種
訴求相手	全国の取引相手、消費者（メディアを通じて）
実施内容	年2回「プレスリリース活用セミナー」を実施。参加者に対して、経営指導員等が個別相談に乗りながら、実際にプレスリリースを配信するところまで伴走支援を行う。また、参加者以外においても、新商品を開発した場合、新店舗をオープンする場合など、プレスリリースの活用が好ましい局面で事業者に提案。事業者の掘り起こしを行う。
当所の支援内容	多くの小規模事業者はこれまでプレスリリースを配信した経験がない。そのため、どのように書けばよいのかわからない。そこで、経営指導員等が事業者に寄り添いながらプレスリリースの書き方や配信の方法等を指導する。また、メディア掲載率を高めるため、経営指導員等がプレスリリースに対するスキルアップを行う。
効果	メディアに取り上げられることで認知度の向上・集客につながり、小規模事業者にとって大きな需要開拓となる効果が見込める。

### ②各種展示会・商談会への参加支援（BtoB）（改善・継続）

小規模事業者の多くは、専門の営業人員がない。そのため、新たな取引先の獲得には、展示会・商談会等の活用が有効である。そこで、当所では、展示会・商談会の活用促進という考え方のもと、各種展示会・商談会への参加を支援する。

支援対象	製造業、食品・物販関係の事業者
訴求相手	「ビジネスマッチング with かながわ8信金」では神奈川県内の事業者・バイヤー、「東京国際ナショナルギフトショー」「FOODEX JAPAN」等では全国の事業者・バイヤー
展示会・商談会	事業者のターゲットに応じて、以下の展示会・商談会等への参加を提案する。 <b>ビジネスマッチング with かながわ8信金（展示会・商談会）</b> 年1回（6月）に開催されるビジネスマッチングイベント（展示会・商談会）。神奈川県信用金庫協会、横浜信用金庫、かながわ信用金庫、湘南信用金庫、川崎信用金庫、平塚信用金庫、さがみ信用金庫、中栄信用金庫、中南信用金庫が主催している。第7回となる令和元年は来場者数440名、発注・サプライヤー企業106社、受注・サプライヤー企業315社、商談件数929件となっている。 <b>東京国際ナショナルギフトショー（展示会）</b> 年2回開催される日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市。国内外のバイヤーが来場する。平成31年春の開催では、来場者数191,592人、出展者数2,034社、令和元年秋の開催では来場者数が180,214人、出展者数が2,312社となっている（速報値）。 <b>FOODEX JAPAN（展示会）</b> 年1回開催されるアジア最大級の食品・飲料専門展示会。地域商材を集中展示するカテゴリーなどもある。平成31年春の開催では、来場者数が18,214人、出展者数が3,316社となっている。
当所の支援内容	参加者に対しては、商談が成立しやすいように、ターゲットの明確化、展示方法、プレゼンテーション方法等を事前に個別支援。事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援をするなど、商談成立に向けた実効性の高い支援を実施する。
効果	新規取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。

### ③Webマーケティング支援（BtoB・BtoC）（改善・継続）

ITツールが普及している現代において、Webでの需要開拓の重要度は非常に高い。一方で小規模事業者のなかにはWeb活用が十分でない事業者も多い。そこで、当所では、Web活用のきっかけづくりを行うという考え方のもと、主にWebの活用が十分ではない事業者に対して、Webマーケティング活用を支援する。将来的には、事業者が主体的にWebを有効活用できることを目指す。

支援対象	SNS、ブログ、ホームページ等により情報発信・集客・需要開拓を強化したい事業者
訴求相手	全国の取引相手、消費者
実施内容	年2回、Webマーケティングセミナーを実施。セミナーを受講した事業者のうち、実践を考えている事業者に対しては、経営指導員等による個別相談や専門家派遣により、成果が上がるまで徹底支援を行う。具体的には、ホームページ、ブログ、SNS、ECサイト等の活用を想定している。
当所の支援内容	経営指導員等が中心となり、成果が上がりやすく、費用対効果が高い方法を事業者に提案。事業者のWebマーケティング導入のきっかけづくりを行う。また、導入する事業者に対しては、経営指導員等が伴走型で支援。必要に応じて、専門家派遣も活用する。まずは当所と一緒に身の丈に合ったスタイルで始め、その後、事業者が大きく育てるような支援を目指す。
効果	新規顧客の開拓、自社の知名度向上効果等を狙う。

#### ④インバウンド対策支援 (BtoC) (新規)

当市ではインバウンド（訪日外国人観光客）需要が伸び続けている。しかし、外国人観光客という新たな事業機会があるにもかかわらず、具体的な取組内容がわからず、この事業機会を活かせていない事業者が多いのも事実である。そこで、当所では、インバウンド需要獲得のきっかけづくりを行うという考え方のもと、インバウンド需要獲得に向けた具体的な取り組みを支援する。

支援対象	小売業、飲食店を含む観光関連事業者
訴求相手	外国人観光客
実施内容	年2回、インバウンドセミナーを実施。セミナーを受講した事業者のうち、実践を考えている事業者に対しては、経営指導員等による個別相談や専門家派遣により、成果が上がるまで徹底支援を行う。具体的には、自社商品・サービスのメニュー、ホームページ、店頭ディスプレイ等の多言語化対応、さらには、接客コミュニケーション、ムスリム対応（ハラール認証含む）等を想定している。
当所の支援内容	店舗の立地、商品の特性を分析した上で、ターゲットとする外国人観光客の属性を決める。さらに、効果が上がりやすい取組内容を事業者と一緒に考えて、実行に移す。必要に応じて、インバウンドの専門家とも連携。効果が上がるまで支援を行う。
効果	インバウンド需要の獲得効果を狙う。

#### ⑤「住宅何でも相談」事業 (BtoC) (改善・継続)

住宅関連事業者の多くは自社での販売促進が十分でなく、見込客（消費者）との接点も少ない。そこで、事業者と消費者の接点を増やすという考え方のもと、当所で住宅工事の斡旋事業を実施している。これまでのPR活動により着実に認知度が高まり、本事業は平成28年度から利用者数が年々増えている状況である。

支援対象	住宅関連事業者
訴求相手	市内居住者
実施内容	当所で住まいに関する相談を担当者が受け、約80社の登録事業者から数社を斡旋し、見積書の提示等を経て工事を行う。
当所の支援内容	鎌倉市と連携してPR活動を行ってきたことで認知度が高まり、相談件数が増加傾向にある。そこで、今後もPR活動を強化（地域メディアへの広告等を予定）し、さらなる利用増を目指す。また、事業者に対しては、提案力の向上を支援。一時の顧客獲得に終わらせるのではなく、リピーター化できるようにアドバイスも実施する。
効果	事業者にとっては、新たな需要の獲得の機会となる。また、市内の住宅関連事業者を利用していただくことで市内経済の活性化を図ることができる。

**(4)目標**

項目	現状 (見込み)	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
①プレスリリース活用支援 プレスリリース発信事業者数	4 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
(BtoB の場合) 新規顧客との成約件数/社	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上金額/社	—	10 万円				
②各種展示会・商談会への参加 支援 出展事業者数	9 社	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
新規顧客との成約件数/社	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
③Web マーケティング支援 支援事業者数	10 社	15 社	16 社	17 社	18 社	20 社
(BtoB の場合) 新規顧客との成約件数/社	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上金額/社	—	10 万円				
④インバウンド対策支援 支援事業者数	4 社	5 社	7 社	9 社	11 社	13 社
売上金額/社	—	10 万円				
⑤「住宅何でも相談」事業 支援事業者数	30 社	31 社	32 社	33 社	34 社	35 社
売上金額/社	53 万円	53 万円	53 万円	53 万円	54 万円	55 万円

## 参考)

『⑤「住宅何でも相談」事業』における事業全体の目標相談件数および目標売上金額は以下のとおりである。

項目	現状 (見込み)	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
⑤「住宅何でも相談」事業 相談件数	100 件	103 件	105 件	110 件	115 件	120 件
住宅関連事業者の売上金額 (年間合計)	1,590 万円	1,643 万円	1,696 万円	1,749 万円	1,836 万円	1,925 万円

**Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組****8. 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****①第 1 期の取り組み**

第 1 期では、「鎌倉産品推奨品事業」「ホスピタリティ推進事業」「鎌倉観光文化検定試験」「鎌倉ビーチフェスタ」「オクトーバーフェスト KAMAKURA」の 5 事業を実施した。

地域経済の活性化に資するべく様々な事業を行ってきた結果、地域内の需要増や地域外からの需要を取り込むことができたと考えている。

**②現状と課題**

小規模事業者の持続的な経営のためには、地域経済の活性化が欠かせない。当所も、地域の総合経済団体として、地域経済活性化に資する取組を実施する必要がある。

現状、地域経済活性化に資する各種事業を実施してきており、成果も上がっている。しかしながら、「鎌倉ビーチフェスタ」「オクトーバーフェスト KAMAKURA」は、年1回（土日2日間）のみ開催するイベントであり、一過性の効果に留まる傾向がある。また、「鎌倉観光文化検定試験」については事業者への調査で直接的な効果を測定しづらい。そのため、今後は特に継続的な効果が見込める「鎌倉産品推奨品事業」「ホスピタリティ推進事業」に絞って事業を実施。「鎌倉ビーチフェスタ」「オクトーバーフェスト KAMAKURA」「鎌倉観光文化検定試験」は計画外事業として実施する。

また、地域経済をさらに活性化するために、関係機関と地域の今後あるべき方向性を共有し、その内容を各事業に反映していく。

## (2) 事業内容

### ① 鎌倉市、鎌倉市観光協会との懇話会による意識の共有（新規）

これまで、鎌倉市、鎌倉市観光協会と適宜情報共有してきたものを、懇話会という形で今後は定期的に行っていく。具体的には鎌倉市、鎌倉市観光協会及び当所が参加する懇話会を年に2度行い、下記の「鎌倉産品推奨品事業」「鎌倉ホスピタリティ推進事業」に加え、今後の地域経済活性化の方向性を共有するとともに、鎌倉市や鎌倉市観光協会との連携を深める。

観光都市である鎌倉において、観光客は地域経済と切り離すことができない要素であることから、今後は鎌倉市観光協会と方向性を共有しつつ、よりシナジーが得られるよう共有した方向性を事業に反映していく。なお、懇話会においては、当所は地域の商工業者に最も近い立ち位置であることから、地元事業者の声を事業へ反映していくために中心的な役割を担っていく。

### ② 鎌倉産品推奨品事業（改善・継続）

当所、鎌倉市観光協会、鎌倉市商店街連合会、鎌倉菓子組合、伝統鎌倉彫事業協同組合等で構成する鎌倉産品推奨委員会において、鎌倉土産のブランド力向上のため、鎌倉発のオリジナル産品の認定制度を企画し、鎌倉の中小小売店並びに飲食店の魅力あるオリジナル産品を「かまくら推奨品」として認定している。認定する際は、素材・歴史・文化・製法・技術などの面で「鎌倉らしさ」を感じる認定基準を設定し、毎年審査を行ってきた。認定した推奨品は、JR 鎌倉駅構内2か所の常設展示場にて展示。常設展示場及び鎌倉市観光協会観光案内所においては、PRパンフレットを年間3.5万枚配布し、「鎌倉の産品」としてブランド力を高めて観光客の購買につなげている。

今後は、年1度の定期的に行う認定会など基本方針は維持しつつも、年に1回開催する委員会では、構成機関と方向性を協議、共有しながら時代に即した事業へとアップデートしていく。当所は事務局を担うとともに、事業者の声を代弁する機関として中心的な役割を果たしていく。具体的にはパンフレットからオンラインで情報を確認できるようなQRコードの導入や、現在のホームページをスマートフォンに対応するよう改善する等、ITをさらに利活用する方向で諮っていく予定である。

### ③ 鎌倉ホスピタリティ推進事業（継続・改善）

鎌倉ホスピタリティ推進事業は、当所、鎌倉市観光協会、鎌倉市商店街連合会等で構成される鎌倉ホスピタリティ推進協議会が中心となって実施する事業である。鎌倉がホスピタリティ（＝心のこもったおもてなし）に溢れるまちになるために、ホスピタリティの向上に関するセミナー「鎌倉おもてなし講座」等を実施し、市内におけるおもてなし力を高め、鎌倉へのリピーター創出を図る。

今後は、年1回行われる協議会の中で、地域に必要とされるホスピタリティのあり方を協議しつつ、現行の取り組みをより良いものにするため、「鎌倉おもてなし講座」のカリキュラム等の見直しを行い、今まで以上に実践的な知識・ノウハウを習得できる内容とする。これにより、小規模事業者の付加価値向上に寄与するよう、引き続き市内事業所のさらなる人材育成に努めていく。具体的には現在6回シリーズとなっている講座の形態を見直し、参加のハードルを下げることや、今まで観光客向けのおもてなしに絞っていたセミナー内容を、地元の方に向けた接客術やインバウンド向けのおもてなし等の違った切り口のものにすることで、セミナー参加者の間口を広げていくことを検討する。

### Ⅲ. 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み

#### 9. 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

###### ① 第1期の取組み

第1期では、「近隣商工会議所・商工会との職員勉強会・情報交換会」「日本政策金融公庫との勉強会」「神奈川県よろず支援拠点との情報交換会」「地域金融機関との合同勉強会」「かながわ中小企業成長支援ステーションとの情報交換」「各種専門家との情報交換」の6事業を実施した。

各種情報交換により、経営発達支援計画の実行に必要な連携等が生まれた一方、支援機関ごとに温度差があり有益な情報交換が実施できなかったケースがみられた。

###### ② 現状と課題

経営発達支援計画を効率的かつ円滑に実施するためには、他の支援機関や専門家との間で支援ノウハウ等の情報交換が必要である。また当所では、他の支援機関と連携しながら、より効果的な支援を実施したいと考えている。一方、前述したとおり、必ずしも効果的な情報交換にならなかった事業もあった。

そこで、これまでの事業のなかで特に高い効果があった3つの事業を抽出。ダイレクトに事業者の売上・利益増加及び資金繰りの円滑化等に直結する情報交換に特化する。また、支援の主役である小規模事業者だけでなく、当所や連携する他の支援機関の三者それぞれにとってメリットとなる情報交換の仕組みづくりにも取り組んでいく。

##### (2) 事業内容

###### ① 日本政策金融公庫との勉強会（継続）

相手先	日本政策金融公庫（国民生活事業）
頻度	年2回
内容・方法	現在、小規模事業者を取り巻く需要動向や地域経済動向をはじめ、需要開拓やビジネスモデル等に関する先進事例・支援ノウハウについて詳しい勉強会（情報交換）を年2回定期的に実施している。これまでの情報交換を通じて、小規模事業者に対する“目利き力”や“支援力”を着実に高めることができている。結果として、当所の小規模事業者経営改善貸付（通称：マル経融資）の事故率が0.53%（平成30年度下期実績）と、全国平均4.17%と比較して優秀な実績を残すなど、資金繰りを円滑化させながら、個社支援のアウトカムである売上・粗利向上の成果を出すことができている。（平成30年度：売上増加114社・粗利額増加112社）。このように資金繰りと業績の両方で情報交換の成果が上がっていることから、今後もこの情報交換を継続する。具体的には、支援事例を基にした深い情報交換を継続して実施。これまで以上に“目利き力”や“支援力”を高める効果を狙う。

###### ② 地域金融機関との合同勉強会（改善・継続）

相手先	湘南信用金庫
頻度	年2回
内容・方法	小規模事業者が需要開拓等を行いながら経営を持続していくためには、融資や資金繰り等の資金面のケアが必要不可欠となる。そのため、平成26年4月に「創業・新事業支援」についての覚書を取り交わしている湘南信用金庫と合同勉強会を年2回定期的に行い、融資審査のポイントや資金繰りのコントロール等の資金面のテーマをはじめ、地域の創業・経営革新・経営改善・事業承継に関する取組事例についての情報交換を行っている。事業計画実行の際に資金需要が発生することも多く、本情報交換が資金調達可能な計画作成に結びついていることから、今後もこの情報交換を継続する。 今後は、これまでの情報交換に加え、当所で取り扱っている補助金（特に小規模事業者持続化補助金）で、売上・利益が向上した支援事例を合同勉強会で共有する。事例を共有することで、湘南信用金庫の取引先で、販路開拓等の課題を抱えている取引先があった際に、当所が紹介されるような効果を狙う。興味を持って頂いた取引先には、当所が事業計画策定支援等のフォローに入り、補助金等を活用した販路開拓を支援する。

補助金採択後は資金需要が生まれることも多く、湘南信用金庫側にとっては「資金需要の創出」になり、当所側にとっては「支援先の掘り起こし」、事業者にとっては「販路開拓」につながる。  
 合同勉強会を実施することで、支援スキルを向上させるだけでなく、関係する三者それぞれにとって直接メリットが享受できる効果も狙う。

### ③各種専門家との情報交換（改善・継続）

相手先	当所専門相談を委嘱している専門家
頻度	毎月2回
内容・方法	<p>現在、情報交換を通じて、専門家（弁護士・税理士・司法書士・弁理士・中小企業診断士・社会保険労務士・Web コンサルタント等）に寄せられる相談内容の傾向や各士業・コンサルタントの業界内での最新の動向を確認している。専門家が実際に活用している専門知識や支援ノウハウについて情報交換を行うことで、当所の支援力向上にもつながっているため、今後もこの情報交換を継続する。</p> <p>今後は、専門家の持つ小規模事業者支援のノウハウや成功事例等を確認し、ノウハウの中で「盗めるところは盗む」だけでなく、各種専門家の独自の強みを詳細に把握。より適切な専門家派遣につなげる効果も狙う。</p>

## 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

#### ①第1期の取り組み

第1期では、「神奈川県商工会議所連合会・経営指導員等研修会への参加」「中小企業基盤整備機構・小規模事業者支援研修への参加」「日本商工会議所・経営指導員向け研修への参加」「専門家・ベテラン経営指導員との同行・同席によるOJT」「所内研修会の開催」「個社支援スキルアップ研修」「専門的知識向上の取組み」の7事業を実施した。

資質向上に努めた結果、各経営指導員等が経営発達支援計画の遂行に必要な一定の知識やノウハウを習得できた。また、経営指導員等がセミナー講師を務める「自主セミナー」を数多く開催するなど、インプットしたスキルをアウトプットに活かすこともできた。

#### ②現状と課題

経営発達支援計画の実行にあたっては、小規模事業者の売上・利益向上につながるマーケティング等（Webマーケティング含む）の支援ノウハウの他、事業計画策定支援、事業承継支援、IT支援、地域活性化等のノウハウが必須である。前述のとおり、当所では第1期の取り組みにおいて、経営指導員等の資質向上に努めてきており、一定程度の知識・ノウハウが習得できた。一方、事業者からの要望が多いWebマーケティングや事業承継については、経営指導員等ごとに知識・ノウハウの差がある点が課題といえる。

今後は、さらに組織全体の支援力を向上させるため、①本計画の実行に必須の知識・ノウハウについての底上げを図ること、②現状、知識やノウハウにバラツキがあるWebマーケティングや事業承継について各経営指導員等が高いレベルで支援できるようにすること、③経営指導員等それぞれが「強み」を磨き、伸ばすことで各人が2～3個程度「得意分野（強みの分野）」を持つこと、④経営指導員だけでなく、その他の職員も含めて支援能力を向上させることを目指す。

### (2)事業内容

#### ①神奈川県商工会議所連合会・経営指導員等研修会への参加（改善・継続）

神奈川県商工会議所連合会が主催する経営指導員等研修会へ参加する。研修会では、本経営発達支援計画の実行に必須となる、小規模事業者の売上・利益向上につながるマーケティング支援、事業計画策定支援、事業承継支援、IT支援、地域活性化等の知識・ノウハウが得られる。

今後は、個人ごとに不足している分野（特に「Webマーケティング」や「事業承継」関連）の研修会には積極的に参加する。さらに、これまでは経営指導員が主に受講をしていたが、今後は経営指導員以外の

職員も受講するものとし、組織全体としての支援力の底上げを図る。

また、若手や経験の浅い経営指導員等は、当該経営指導員等研修会のメニューのひとつである「小規模事業者経営力向上事業」（スーパーバイザー事業）に参加することとする。これは、事業者訪問・支援の際にスーパーバイザーと同行することで、高いレベルの支援手法が習得できていることから、今後もこのスーパーバイザー事業には積極的に参加し、経営指導員等のレベルアップを目指していく。

#### ②国（中小企業庁）による小規模事業者支援手法研修への参加（改善・継続）

国（中小企業庁）による経営指導員向け研修に経営指導員等を積極的に参加させ、小規模事業者の売上・利益向上や地域経済活性化に関する支援ノウハウを習得する。従前、中小企業基盤整備機構等が実施していた「経営発達支援研修（個社支援型研修）」「ITスキル向上等研修」「販路開拓手法研修（地域支援型研修）」「見習い研修」に経営指導員等が参加して一定程度の支援ノウハウが習得できた。

そこで、令和2年度以後も、国（中小企業庁）が実施する「小規模事業者支援手法研修（令和元年度）」と同様の研修に経営指導員等が継続して参加することで、より実践的な支援ノウハウの習得を図る。

#### ③専門家・ベテラン経営指導員との同行・同席によるOJT（改善・継続）

専門家やベテラン経営指導員との同行・同席により、若手経営指導員等の支援能力を向上させる。専門家派遣においては、事業者からの相談案件を専門家に「丸投げ」するのではなく、経営指導員等も相談の場に同席することで、専門家の知識のみならず、問題点のヒアリング手法・問題解決までの道筋のつけ方等、「盗めるところは盗む」ようにする。これにより、将来的には、専門家に過度に依存しない組織構築を目指す。また、ベテラン経営指導員との同行・同席では、支援経験の豊富な経営指導員とそれ以外の指導員・職員がチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

#### ④所内研修会の開催（改善・継続）

経営指導員だけでなく、経営指導員以外の職員も含めた支援能力の向上のために、全職員を対象にした所内研修会を毎月1回開催。地域経済動向調査・需要動向調査・地域経済活性化や個社支援に関する基礎的内容のスキルアップを図る。また、経営指導員が実際に支援を実施した支援事例を発表することで、支援ノウハウを共有するだけでなく、「伝える力」「プレゼンテーション能力」の向上を図っていく。経営指導員以外は、消費者目線で感じる地元事業者等の商品・サービスに対する「不」（不満・不安・不快・不足等）を所内研修会で発表し、「不」を解消する提案内容を発表。その後、経営指導員も含めて意見交換を行い、事業者支援に活用する。

これにより、全職員が経営発達支援計画に対する“当事者意識”を強く持ちながら、組織一丸となって支援能力の向上を図る。

#### ⑤個社支援スキルアップ研修（継続）

経営指導員等を対象に、「個社支援スキルアップ研修」を月2回開催する。研修では、支援事例を中心に、経営分析・事業計画策定・事業計画実施支援・需要開拓の内容をはじめ、創業や事業承継に関する実践的な内容も含めて情報共有を行う。これにより、個々の経営指導員等に帰属しがちなノウハウを組織内で共有できるようにする。

#### ⑥不足能力強化の取組み（新規）

現在、個々にバラツキがあるWebマーケティングや事業承継の知識・ノウハウの拡充を図る。これらの能力は、これまで記述してきた研修等での習得を図るが、必ずしも必要な研修等が見つからない場合も想定される。そこで、民間の研修・セミナー等も確認し、必要な研修等に参加する。また、つながりのある専門家の中で、これらの知識に長けた専門家がいる場合は、招聘し全職員を対象とした所内研修を実施する。

#### ⑦専門的知識向上の取組み（継続）

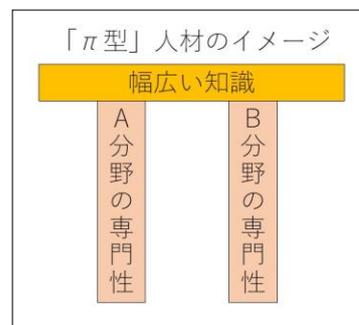
当所は現在、日商簿記2級：6名、リテールマーケティング（販売士）検定2級：9名、社会保険労務士：2名、中小企業診断士：1名の有資格者が在籍している。

今後も、中小企業診断士・社会保険労務士・税理士、その他国家・公的資格等の取得を経営指導員等に奨励し、支援力を向上させ、専門性を高める。

#### ⑧経営指導員等の「得意分野」を伸ばし・磨くための取り組み（新規）

第1期の経営発達支援計画の実行によって、経営指導員等のスキルは着実に向上してきたといえる。そこで、今後は、経営指導員等が各人の得意分野を磨き・伸ばす取り組みを実施する。具体的なイメージとして、例えば「飲食店」や「小売店」等の特定の業種、「クラウド会計」や「キャッシュレス」等の業務効率化、「創業支援」や「事業承継支援」等の特定分野の支援業務、「Web解析」や「SEO」等のWebマーケティング等、専門性に秀でた「π型」の人材へ成長できるようにする。

そのためには、「待ち」の姿勢ではなく、経営指導員等自らが「受講したい」「知識を深めたい」と思う研修・セミナーに参加させる。



#### ⑨組織としてのノウハウの蓄積・共有（新規）

研修内容を受講した際は、その知識を組織で共有するために、研修に参加した経営指導員等がその内容を報告書にまとめ、所内の基幹システム上に保存。職員であれば誰でも閲覧できるようにする。また、研修受講者が、支援手法として有効有用と感じた内容については、毎日実施している朝礼において、発表を行い、組織内での共有を行う。

日々の支援情報については、担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

### 11. 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

##### ①第1期の取り組み

第1期では、年1回（8月）、「経営発達支援計画評価・検証委員会」を実施し、経営発達支援事業の評価・検証を実施した。

##### ②現状と課題

「経営発達支援計画評価・検証委員会」では、事業の評価に加えて、アウトカムを出すための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。これまでのところ特段の課題はないため、今後も同様の形式で事業を実施する。

#### (2)事業内容

毎年度1回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、下記の方法により評価・検証を行う。

①外部有識者（日本政策金融公庫・中小企業診断士等）、鎌倉市市民生活部商工課長、法定経営指導員で構成する「経営発達支援計画評価・検証委員会」を設置し、同委員会は成果の評価・見直し案を提示する。

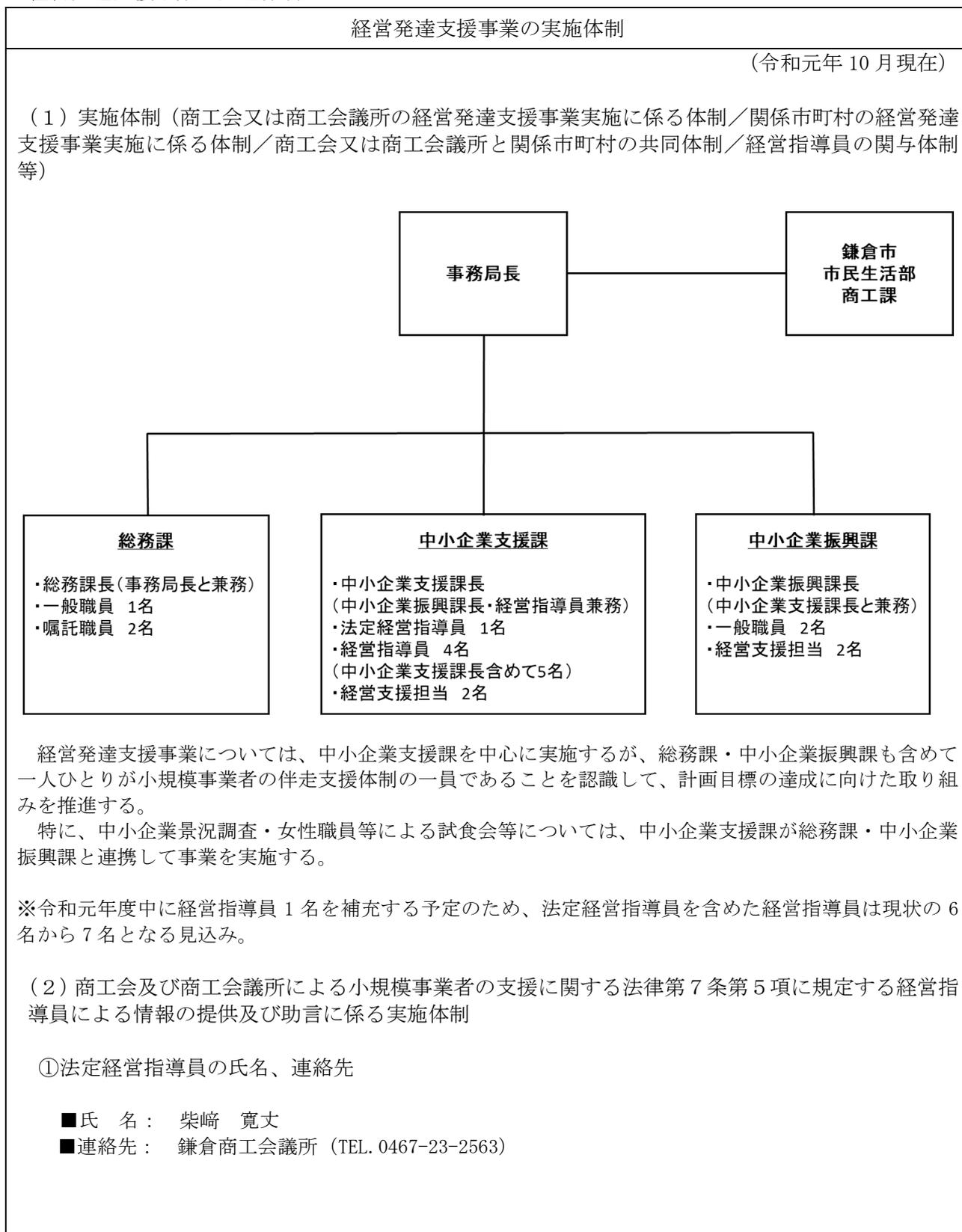
②当所事務局内の係長以上で構成する「所内役席会議」により、評価・見直し案を検討・修正のうえ、当所の正副会頭会議で決定する。

③事業の成果・評価・見直しの結果については、当所の常議員会へ報告し、承認を受ける。

④事業の成果・評価・見直しの結果は、当所ホームページ (<https://www.kamakura-cci.or.jp>) において公表し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施において主導的役割を果たしながら、他の経営指導員等に対して、経営発達支援事業の実施に係る指導及び助言を、毎日の朝礼と週1回の個別ミーティングにて行う。

また、週1回の頻度で中小企業支援課ミーティングを開催し、経営発達支援事業の目標達成に向けた進捗管理を着実に実施する。

事業の評価・見直しに関しては、年1回、「経営発達支援計画評価・検証委員会」に参加して、事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供等を行う。

(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

〒248-0012

神奈川県鎌倉市御成町 17-29

鎌倉商工会議所 中小企業支援課

TEL : 0467-23-2563 / FAX : 0467-25-0900

E-Mail : info@kamakura-cci.or.jp

②関係市町村

〒248-8686

神奈川県鎌倉市御成町 18-10

鎌倉市 市民生活部 商工課

TEL : 0467-23-3000 / FAX : 0467-23-8700

E-Mail : shoko@city.kamakura.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2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	11,325	11,325	11,325	11,325	11,325
調査研究費	200	200	200	200	200
広告宣伝費	5,020	5,020	5,020	5,020	5,020
印刷費	430	430	430	430	430
専門家派遣費	1,355	1,355	1,355	1,355	1,355
運営費	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250
会場使用料	510	510	510	510	510
旅費	300	300	300	300	300
研修費	260	260	260	260	260

(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
神奈川県補助金、鎌倉市補助金、会費収入、各種事業収入、手数料収入 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
事業計画策定支援に関すること ②創業計画策定支援  湘南信用金庫 神奈川県横須賀市大滝町2丁目2番地 理事長 石渡 卓
連携して実施する事業の内容
事業計画策定支援に関すること ②創業計画策定支援  創業計画策定事業者との接点づくりのため、「鎌倉創業応援特別セミナー（鎌倉市特定創業支援事業）」を連携して開催する。
連携して事業を実施する者の役割
事業計画策定支援に関すること ②創業計画策定支援  「鎌倉創業応援特別セミナー（鎌倉市特定創業支援事業）」の企画・PR・運営を当所と共同で行う。
連携体制図等
<pre>                     graph BT                         A[創業予定者・小規模事業者（創業間もない方）] --&gt; B[鎌倉商工会議所・鎌倉市]                         B --- C[事業計画策定支援に関すること]                         C --- D[②創業計画策定支援]                         D --- E[湘南信用金庫]                 </pre>