

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>南足柄市商工会（法人番号 6021005006157） 南足柄市（地方公共団体コード 142174）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和8年4月1日から令和13年3月31日まで</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 小規模事業者の魅力向上と情報発信力強化による地域商業の活性化 ② ものづくり企業の経営力向上と持続的発展 ③ 地域観光資源の有効活用による域内外の需要創出 ④ 事業承継支援、創業支援による廃業及び小規模事業者数減少の抑制
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 3. 地域の経済動向調査に関すること 地域の経済動向調査の実施。RESAS（地域経済分析システム）等の分析ツールを活用した分析及び結果の情報提供を行う。 4. 需要動向調査に関すること 消費者アンケート（マーケットイン）による調査を実施する。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナー等の実施を通じた対象者の掘り起こしと、小規模事業者の現状について「財務」・「事業」・「組織」等の分析を行う。 6. 事業計画策定支援に関すること セミナー及び個別相談を通じて事業計画策定の支援を実施する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 定期巡回訪問により進捗状況チェックし、フォローアップを行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会、商談会等出展支援のほか、SNSなどIT活用支援を実施する。
<p>連絡先</p>	<p>南足柄市商工会 〒250-0105 神奈川県南足柄市関本961 電話：0465-74-1346 / FAX：0465-74-1216 E-mail：minami@k-skr.or.jp</p> <p>南足柄市役所 環境経済部 商工観光課 商工観光班 〒250-0192 神奈川県南足柄市関本440 電話：0465-73-8031 / FAX：0465-70-1077 E-mail：syoukougankou@city.minamiashi-gara.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) 地域の現状と課題

①現状

1) 立地

【地理】

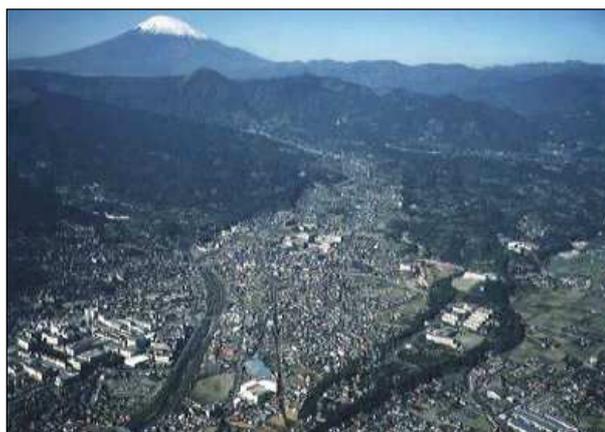
南足柄市は、神奈川県西端に位置し、東西約12km、南北約9km、面積77.12平方kmの広がりを持ち、北は山北町、東は開成町、南東から南にかけて小田原市及び箱根町に、西は静岡県小山町に接しており、都心から約80km、横浜から約50kmの距離にある。

市域は最高峰の金時山(1,212m)を中心として、東方の明神ヶ岳にのびる箱根外輪山と北方の足柄峠、矢倉岳にのびる足柄山塊を両翼として、約90度の扇形に開けた中に、丘陵地、台地、さらに山間のせせらぎを集めて西から東へと市内を流れる狩川、内川の河谷平野と酒匂川の沖積層からなる西高東低の地形で、平坦地は足柄平野の一部を占めている。

南足柄市は、国土交通省から「水の郷百選」にも選ばれるなど、豊富な水に恵まれていることから、富士フィルム㈱を始めとする大手企業の事務所・工場が立地している。



南足柄市の位置



【主要交通網】

市周辺の主要道路交通網として、国の東西の大動脈である東名高速道路、国道1号線、国道246号線などがあり、それぞれが東京まで直結しており、都心から東名高速道路を利用すると約1時間程度で到着する。

令和3年4月には、道路ネットワークの拡充により、南足柄市から箱根町(仙石原)まで通じている県営林道などが、災害時の代替ルートとなるだけでなく、両地域の広域連携促進、観光振興による地域活性化の強化、また、箱根地域の渋滞緩和を図る重要な道路として、県道731号(道路愛称:はこね金太郎ライン)が整備されたことにより、箱根から30分程度で当地に到着することが可能となった。

鉄道は、伊豆箱根鉄道大雄山線が本市と小田原市を結んでいる。大雄山線は本市の中央を走っており、大雄山駅における年間乗車人員は、780千人(資料:伊豆箱根鉄道/令和5年度)と通勤や通学など地域住民の重要な公共交通機関として利用されている。

また、小田急電鉄小田原線や東海道線、東海道新幹線によって東京や横浜などの首都圏へ直結している。新幹線を利用すると小田原駅から東京駅まで約40分程度で行くことができ、首都圏からの利便性に優れている。

2) 大手企業が立地する地域性

a. 富士フイルム株式会社

富士フイルム㈱の前身、大日本セルロイド㈱は、写真感光材料工場の建設に不可欠な“豊富な良質の水”と“きれいな空気”、そして首都圏への良好なアクセスを併せ持った当時の南足柄村を建設地として決定。大日本セルロイドは写真フィルム事業を独立させ、1934（昭和9年）年に南足柄村に富士写真フイルム㈱が誕生、足柄工場が操業した。

以来、都心から 80 km圏内という地理的条件や温暖な気候に恵まれた地として、富士フイルム㈱の発展とともに、南足柄市も発展してきた。

b. 南足柄東部工業団地、足柄産業集積ビレッジ

南足柄市の工業は、化学工業や精密機械工業を中心として発展してきた。そのような中、南足柄東部工業団地は、神奈川県によって、県の「西のハイテクゾーン」形成の拠点として、産業集積の地域的不均衡の解消と「足柄定住圏」の核づくりを図るため、県西部地内における工場用地を整備、造成されたものである。先端技術産業等の立地の促進を図ると共に、地域住民の雇用の場の確保と職域の拡大を促進し、圏域内工業の活性化を図ることを目的として、平成9年度に完成した。現在、工業団地内（広さ約 20 万平方メートル）には富士フイルム関連企業や守山乳業㈱等の製造業をはじめ、運輸・卸売など 11 社ほどが立地している。

また、新たな企業誘致の施策として「足柄産業集積ビレッジ」が事業展開を開始し、本市と隣接する開成町が企業、教育、研究機関と連携を図りながら都市基盤整備を進め、既存の産業を活かしつつ新たな産業集積を図ることにより、地域全体の発展・活性化を実現していく構想となっている。

c. 日本端子株式会社

令和5年1月に操業を終了した「アサヒビール神奈川工場」の土地建物を連鎖端子、コネクタなどの製造販売を行っている日本端子㈱が取得し、自動車向けの製品を中心に製品の開発から量産までを一貫して行う国内2拠点目の24時間稼働の工場として令和8年4月の稼働に向け準備が進められている。

雇用の創出も含め持続可能な工場を目指しているということでは、地域の工業系事業所はもとより、地域経済全体の活性化に寄与すべく位置づけとして期待が持たれている。

3) 観光客数の推移と多様な魅力を備えた観光拠点

南足柄市は、豊かな自然・水環境に恵まれているほか、開創以来600年以上の歴史を持つ大雄山最乗寺や金太郎伝説ゆかりの夕日の滝などの観光資源に恵まれており、また、新たに道の駅も加わったことにより過去5年間の観光客数は年平均約100万人となり、毎年増減を繰り返しながら推移している。市の代表的な観光名所についての説明も記載する。

<年次別の南足柄市の観光客数推移> 出典：南足柄市統計書 令和6年度版

年次別	総数	大雄山最乗寺	足柄森林公園丸太の森	夕日の滝	足柄峠	道の駅	その他
令和元年	977,440	322,783	38,010	132,661	139,657	—	361,274
2年	863,794	251,583	25,850	91,279	76,313	297,736	121,033
3年	965,719	181,896	38,010	70,303	60,731	414,925	199,854
4年	1,064,547	182,686	30,384	121,941	119,386	427,908	182,242
5年	1,093,548	236,599	28,011	105,210	107,478	427,088	189,162

a. 大雄山最乗寺

室町時代に開創され 600 年の歴史を有し、福井の永平寺、鶴見の総持寺に次ぐ、3,000 の門流を持つ曹洞宗の寺院である。座禅会などの体験型催事を行っており、外国人の参拝者の増加や、近年の御朱印やパワースポットブームにより若年層の参拝者が増加傾向にあり、大雄山最乗寺の観光客入込数 236 千人（令和 6 年度南足柄市統計書）と域内観光を担う拠点となっている。近年、長く寺を支えた「講」の減少や若い修行僧の減少という問題がある。なお、最乗寺の玄関口である仁王門から参道約 3 km には樹齢 500 年以上の杉並木がうっそうと茂っており県天然記念物となっている。

b. 箱根ジオパーク

箱根ジオパークには、40 万年以上におよぶ箱根火山の活動によりもたらされた自然を保全し、教育や防災などに活かしていく地域の活動が認められ、平成 24 年に日本ジオパークに認定され、更に令和 3 年 2 月、令和 7 年 1 月に再認定されている。南足柄市は、平成 28 年 9 月に箱根ジオパークへの編入が認定。市内には 8 か所のジオサイトがあり、古くからの海底の堆積物や火山堆積物の層からなる地形など歴史的にも魅力ある資源が存在する。ボランティアガイドによるジオサイトツアーを開催。ジオパーク活動普及の一環として市内の小学校で学芸員を講師に迎えジオパーク出張授業を実施している。

c. 道の駅「足柄・金太郎のふるさと」

「市民協働」「官民連携」「地域間連携」の結集による産業・経済の活性化を目指す拠点であり、県西地域のゲートウェイを目指した道の駅「足柄・金太郎のふるさと」は、足柄地域で採れた野菜などの農産物直売所も併設され、令和 2 年 6 月にオープンし、道路利用者のみならず週末になると地場産品を買い求める観光及び地元住民も多く来店している。令和 5 年には約 43 万人（南足柄市統計書令和 6 年度版）が訪れており、本市の人気スポットとなっている。

d. 夕日の滝周辺

「足柄山の金太郎伝説」は全国でも有名であり、その中でも金太郎が産湯をつかった滝と伝えられている「夕日の滝」は、夏はキャンプ場が開かれるなど、毎年 10 万人（南足柄市統計書令和 6 年度版）近くが訪れる観光拠点である。周辺にも、足柄峠、金時山といった伝説の地もあり近隣を合わせると約 20 万人が訪れている。近年では、夕日の滝を囲む明神ヶ岳・金時山・矢倉岳（標高 1,000 メートル程度）を「足柄三山」と命名し新たな来訪客の誘致に取り組んでいる。

4) 地域の人口推移と高年齢構成比

当市の人口は、昭和 47 年、市制当初の人口 32,569 人（4 月 1 日）から、市の発展に伴い増加が続き、平成 15 年をピーク（44,352 人）に現在では減少が続いており、令和 6 年には 39,748 人と 40,000 人を割り込んだ。今後の推計人口は、地域資源を活かしながら定住促進に向けた企業誘致などを進めることにより、令和 13 年度には 41,000 人を見込んでいる。一方、老年人口（65 歳以上）の人口は全体の 3 割強で、令和 6 年度における神奈川県の高年齢構成比の 25.9%に対しても高くなっており、更に高齢化が進んでいる。

<南足柄市の人口推移>

各年 1 月 1 日現在

年次別	総数	男	女	増減	高年齢構成比 (65 歳以上)
令和 2 年	41,685	20,515	21,170	—	32.6
令和 3 年	40,731	19,944	20,787	△954	33.0
令和 4 年	40,332	19,732	20,600	△399	30.9
令和 5 年	40,125	19,641	20,484	△207	33.5
令和 6 年	39,748	19,402	20,346	△377	33.9
直近 5 年間の人口減少数			△1,937 人		

資料：南足柄市ホームページより

5) 地域事業所の概況

a. 地域事業所の業種別動向

地域産業は、富士フイルム㈱の前身会社である大日本セルロイド㈱が写真フィルム製造拠点として、昭和9年に当市において本社工場を操業したことから始まる。今日まで約90年に渡り、富士フイルム㈱の発展と共に、同社を核とした主取引先関連企業（主に製造業）が主要業種となり、足柄上地域の中心都市として栄えてきた。

<商工業者数及び小規模事業者数>

当地域の商工業者数は、令和3年度経済センサス基礎調査において1,019、小規模事業者数は822事業者で、地域内商工業者数の80%を占めている。

年次別	商工業者数	商工業者の業種別内訳							小規模事業者数
		建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	
平成16年	1,609	323	136	36	323	196	365	230	1,350
平成21年	1,490	288	116	47	269	165	305	300	1,217
平成26年	1,412	240	112	47	242	144	338	289	1,088
平成28年	1,221	228	101	32	224	141	240	255	976
令和3年	1,019	204	90	36	189	114	239	147	822

資料：16年は事業所・企業統計調査 平成21年以降は、経済センサス基礎調査

<年次別の事業所総数及び業種別事業者数>

当地域の事業所数は平成18年の1,633事業所であったが、令和3年時点で1,258事業所と大幅に減少している。平成18年と令和3年比較では、特に卸・小売及び宿泊・飲食の減少率が30%超と著しい。

年次別	総数	農林漁	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	サービス	その他
平成18年	1,633	5	282	115	337	172	271	451
平成21年	1,682	12	288	116	316	166	279	505
平成26年	1,547	12	240	112	289	144	248	502
平成28年	1,449	12	228	101	256	141	240	471
令和3年	1,258	21	204	90	225	114	239	365

資料：事業所・企業統計調査、経済センサス - 基礎調査、経済センサス - 活動調査

<年次別の従業員総数及び業種別従業員数の推移>

従業員数は平成18年の事業所・企業統計調査において16,757人であったが、令和3年の経済センサス基礎調査においては14,380人（△約2,400人）と減少傾向になっている。特に、製造業は、基幹産業である大手企業の業態変化により従業員数が著しい減少を見せている。

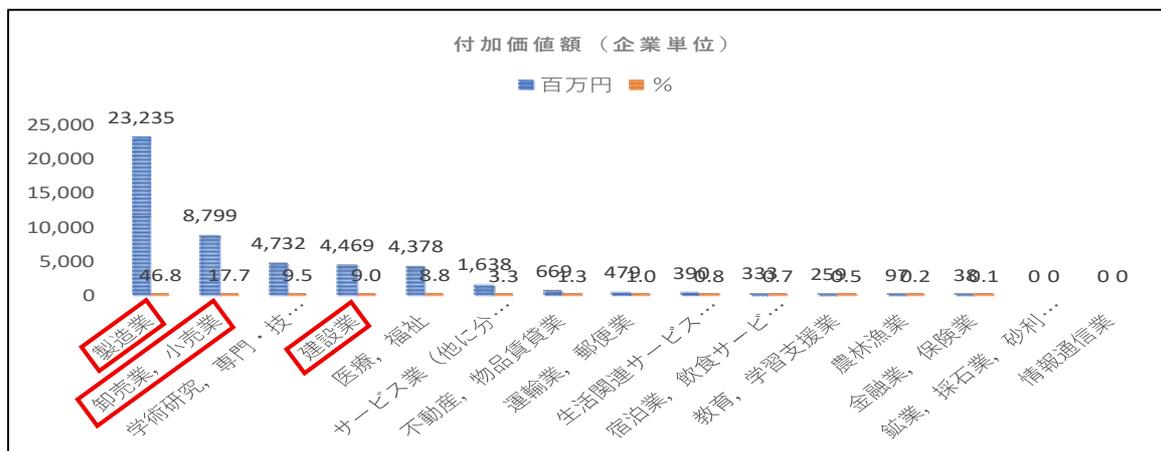
年次別	総数	農林漁	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	サービス	その他
平成18年	16,757	62	1,589	6,434	2,592	847	1,630	3,603
平成21年	17,275	99	1,670	5,205	2,845	902	2,197	4,357
平成26年	15,093	56	1,183	4,774	2,480	771	1,483	4,346
平成28年	14,753	87	1,313	4,207	2,183	938	1,755	4,270
令和3年	14,380	183	1,249	4,286	2,134	730	1,843	3,955

資料：平成18年以前は事業所・企業統計調査、平成21年以降は経済センサス - 基礎調査

b. 地域事業所の主要業種別の課題

当地域において主要業種といえるのは、製造業、卸・小売業、建設業である。下記の当地域の産業大分類別に見た付加価値額及び売上高からも裏付けられる。ここでは、製造業、卸・小売業、建設業の主要3業種について課題を分析した。

<産業大分類別に見た付加価値額（企業単位）>



資料：令和3年度経済センサス - 活動調査

<産業大分類別に見た売上高（企業単位）の構成比>



資料：令和3年度経済センサス - 活動調査

【製造業（工業）】

当地域においては、製造業が最大の主要業種である。世界的な知名度を持ち日本を代表する大手企業の富士フィルム㈱や大和紙器㈱、守山乳業㈱等の製造工場が立地していることが大きい。ただ、前述の通り、年次別の従業員数で顕著な減少がみられた。

基幹産業であった富士フィルム㈱への依存度は、同社の構造改革により、当地の経済活動の根幹となるほどまで高い状態であったが、構造改革は、地域内の製造業者の雇用や受注面に大きな影響を及ぼしてきた。しかしながら、富士フィルム㈱関連企業の移転等があったものの、当地での工業団地の開発により、製造業者の工場移転などによる事業所の減少は少ないところで収まっている。なお、従業員数については、下記の従業員数4人以上の工業統計調査からも伺えるよう、その変革の影響も落

ち着いていた状況と思われることから増加に転じている。

製造業の中では富士フイルム(株)に関連したプラスチック成形など部品の製造加工が多くを占めているが、現在はそうした下請け業者にとっては、従来の大手企業一社に依存する形から脱却するべく展開をしてきているが、引き続き販路開拓を行う必要性は高まっている。

<工業の推移（従業員数4人以上）>

年次別	事業所数	従業員数（人）	製造品出荷額等（百万円）
平成 29 年	50	4,061	191,749
平成 30 年	50	4,266	240,751
令和 元年	49	3,834	230,648
令和 2 年	49	3,966	231,252
令和 3 年	49	4,179	209,610

資料：令和6年度版南足柄市統計書・工業統計調査

【卸・小売業（商業）】

卸・小売業についても、前述の年次別の事業所数、従業員数で大幅な減少となっている。2000年代に入ってからの基幹産業である大手企業の構造改革は、地域の商業へも影響を及ぼしており、形成されていた商店会組織もその波にのまれた形となり減少が続き、加えて、ワンストップで可能な近隣地域にある大型店での消費行動により、地域事業者の廃業が多くなったところである。大雄山駅前ビルのリニューアルにより一時的に販売額は上昇とはなかったものの、新型コロナウイルス感染症によって業況は一変し、また、事業者の高齢化にも相まって廃業による事業所数の減少となっている。

今後は、地域内外の大型店舗への消費流出の影響を抑え、かつ地域の人口減少・高齢化に対応するため、大型店との差別化・役割分担の明確化のみならず、地域内外の需要を取り込むべく商店会や個店の魅力を向上させ集客の拡大を目指していく必要がある。

<商業の推移>

年次別	事業所数	従業員数（人）	年間商品販売額（百万円）
平成 16 年	339	2,375	35,977
平成 19 年	310	2,101	32,340
平成 26 年	228	1,632	28,633
平成 28 年	221	1,695	32,835
令和 3 年	186	1,595	28,234

資料：令和6年度版南足柄市統計書・商業統計調査

【建設業】

建設業についても、前述の年次別の事業所数、従業員数で減少傾向がみられた。前述の令和3年度経済センサス活動調査においては、地域産業の内、売上高（11.7%）、付加価値額（4,469百万円）とも地域を支える産業であるが、公共工事の受注件数が減少しており、厳しい状況下にある。また、製造業と同様に人手不足が深刻な課題である。

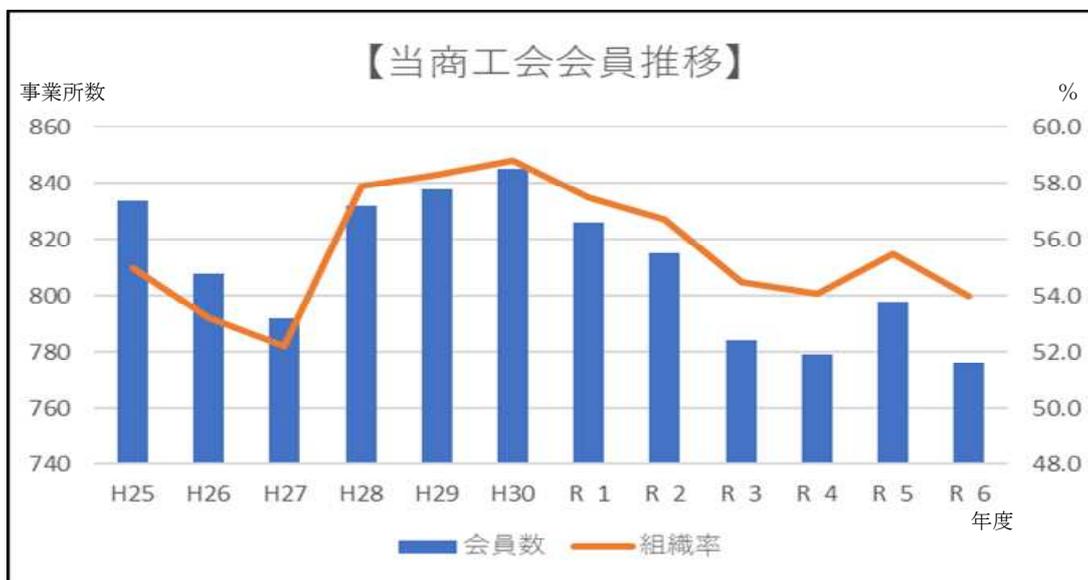
6) 南足柄市商工会の現状

a. 年度別会員数、組織率の推移

南足柄市商工会は、昭和42年5月に設立。会員数は776者（令和7年4月1日現在）であり、会員組織率54.0%の地域総合経済団体である。当地域において事業所数の減少がみられる中、平成27

年からは会員増強運動を始め増加に転じたが、令和に入り、会員の高齢化とコロナが相まって、廃業が相次いだことから、再び会員数が減少している。

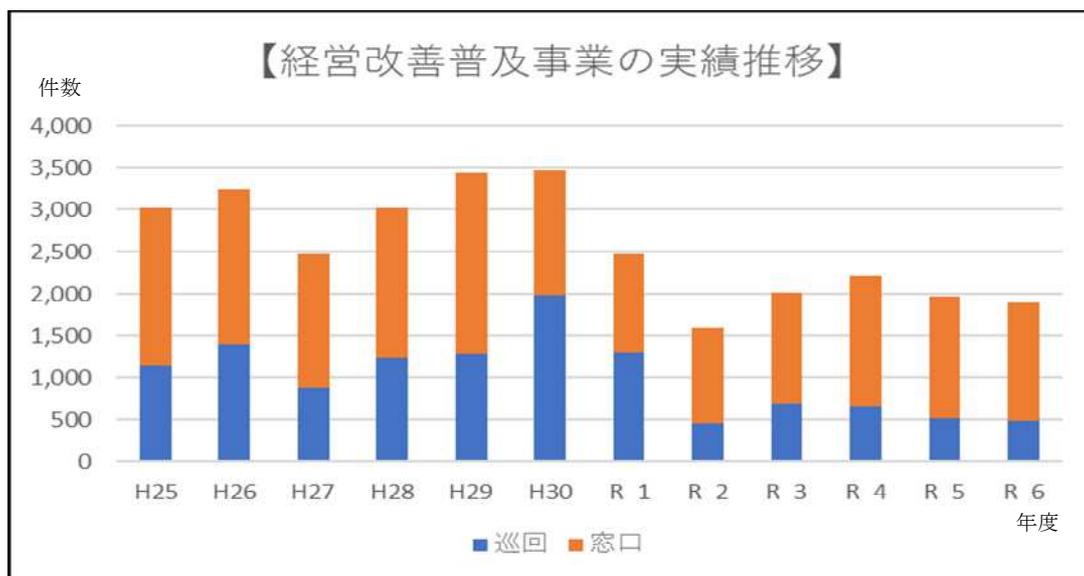
現況では、コロナ禍の影響を改善できない事業者も多数であり、引き続き苦境に立たせている事業者に対し、会員のみならず地域全体の事業者の廃業の抑制が課題といえる。そのためには、既存事業者の経営支援や事業承継、また、地域での創業の推進が必要である。



b. 経営改善普及事業実績の推移

当商工会は、税務や記帳指導、労働保険手続きといった従来型の基礎的指導を中心に支援を行ってきたことにより、経営改善普及事業の実績もほぼ会員数の増減に比例している。一方で、近年、持続的発展による存続を図るために補助金活用等支援の場が多くなり、1事業者に費やす支援の時間も増加しているところである。

今後は、短期、中長期の2つの視点に立った経営支援が必要であることは変わりはないが、補助金等活用事業者へは、活用実施後の支援の強化も重要な位置づけとなってくるところである。



7) 南足柄市総合計画

【基本構想】

南足柄市第六次総合計画基本構想（2024 年度を初年次とし、2031 年度を目標年次とする）において、「自然を活かし 人を育み 未来を拓く 南足柄」を掲げ、これを実現するために、5つのまちづくりの目標を定めている。また、2024 年度～2027 年度までの前期基本計画の重点プロジェクトとして「定住促進と人口増」を位置付け、このテーマとして「新たな挑戦 選ばれるまち 住む続けたいまちへ」を掲げている。

- 1 自然を活かす … 幾多の先祖・先人が育み、守り、引き継いできた森林と良質な水の資源があり、この魅力的な資源の価値を守り、有効に活用し、次世代に承継し、未来に向けて発展させていく必要があります。
- 2 人を育む … すべての人が、本市の自然環境や教育環境、様々なコミュニティの中で成長します。
- 3 未来を拓く … 水などの自然資源を背景にした産業の活力などによって未来を切り拓きます。

5つのまちづくりの目標		
1	子ども・子育て・文化都市	子どもと子育てにやさしく、生きる力とふるさとを愛する心を育む
2	環境・生活都市	豊かな自然、環境にやさしい快適な暮らし
3	健康・安全都市	生涯を自分らしく、安心して暮らすことができる
4	活力・交流都市	地域産業と観光資源が織りなす
5	協同・健全都市	市民主体と健全な財政運営で未来を創る

上記、まちづくりの目標の中で、「4 活力・交流都市」において、農林業の活性化や商工業の振興・事業支援を図るとともに、豊かな自然や歴史文化などの地域資源を活用し魅力ある観光振興を進め、地域の活性化を図る。また、企業等の誘致を積極的に推進するとともに、市内事業者の投資拡大への支援を進めるとし、推進施策に4項目を定めている。

【推進施策】「4 活力・交流都市」

- 施策1 農林業の活性化
- 施策2 商工業の振興と事業支援
- 施策3 観光地としての魅力向上
- 施策4 地域資源を活かす交流の推進

【基本計画】

前述の基本構想に示す将来都市像及び推進施策を受けて、実現に必要な基本的施策を基本計画として示しており、基本計画では4つの重点プロジェクトが位置付けられている。その中で商工業振興に係る部分では「2 産業発展と創出で選ばれるまち」として、次の2項目が上げられている。

(1) 企業誘致による雇用の創出

まちの未来 … 新たな産業集積によるまちづくりが進んでいます。

足柄産業集積ビレッジ構想に基づき、「良質で豊富な水」、「災害に強く安心」、「都心に直結」

という強みを活かした企業誘致を進めます。
市内事業者の投資拡大への支援を進めます。

(2) 農林業・商業など地域産業の活性化

まちの未来 … 地域産業が活性化しています。

農業に関心がある人の就農や法人参入への担い手支援を行うとともに、地域農産物のブランド化に取り組みます。

森林資源の環境を推進する林業6次産業化や副(兼)業人材を核とした林業の担い手確保に取り組みます。

南足柄市商工会や各事業者などと連携し、集客イベントなどを実施することにより、まちのにぎわいを創出し、商店の誘導など商業の活性化に結び付けます。

②南足柄市の商工業に関する地域課題

1) SWOT 分析

南足柄市の商工業に関する「強み」と「弱み」、さらに広がっていく「機会」や直面する「脅威」について、マーケティングの手法であるSWOT分析によって現状を整理した。

S 強み	O 機会
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 富士フィルムを核として産業が発展し、足柄上地域の中心都市 ➤ 東名・大井松田 IC から車で 10 分ほどに位置し、東京からは約 1 時間で到着 ➤ 2021 年 4 月に本市と箱根町を約 30 分で結ぶ「はこね金太郎ライン」が開通 ➤ 伊豆箱根鉄道大雄山線を利用すれば、終点の小田原駅から小田急電鉄や東海道線、東海道新幹線で東京や横浜などの首都圏へのルートが整備。東海道新幹線で東京や西日本方面へ行きやすい ➤ 2020 年 6 月に道の駅「足柄・金太郎のふるさと」がオープンし、集客は当初目標を大幅に超え堅調に推移している ➤ 大手企業が魅力を感じる良質な水と自然の豊かさ ➤ 1991 年度より工業団地の造成に取り組み、企業誘致の成功体験がある ➤ 豊かな自然・水環境、歴史的文化遺産、産業観光など多様な観光資源に恵まれている ➤ 製造業の付加価値額、売上高が大きい 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 足柄産業集積ビレッジ構想による工業系企業への誘致 ➤ 日本端子(株)が、操業終了の「アサヒビール神奈川工場」の土地建物取得による当地進出と予定される工場の 24 時間稼働 ➤ 総合アウトドアメーカーのモンベルが全国展開で実施している事業への登録による観光資源を活かした誘客促進
W 弱み	T 脅威
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 観光拠点が小田原駅前の商業施設から遠方に位置し、観光客の買物・飲食需要を取り込み難い ➤ 長引く地域経済の低迷により、地域の事業所総数、従業員総数とも減少傾向にある 特に、小規模事業者の減少と主要 3 業種の製造業、卸・小売業、建設業の事業者数、従業員数が減少傾向 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ コロナ禍で確立された社会環境が、終息以降も変わらぬ現状による小規模事業者への影響 ➤ 地域の人口減少と高齢化の進展 ➤ 立地する富士フィルムの事業戦略に地域産業が大きな影響を受ける ➤ 物価高騰、最低賃金上昇による小規模事業者の経営体力の低下が懸念される

- 商業（卸・小売業）の年間商品販売額、工業の製造品出荷額は、変わらぬ減少
- 小規模事業者の高齢化と事業承継の困難が浮き彫りとなり、廃業を検討する事業所が増えている
- 道の駅利用者を市内事業所へ結び付けられていない
- 市外の大型店舗に消費者が流出している
- 大雄山最乗寺などの観光資源が商業の活性化に結び付いていない

2) 抽出した課題

以上の地域事業所の現況や SWOT 分析をもとに、地域全体、地域の小規模事業者の2つの観点で課題を抽出した。

a. 地域全体

地域全体では、次の3つが重要課題といえる。

* 基幹産業を軸とした新たな産業構造の構築

基幹産業として位置づけられている富士フィルム(株)の事業戦略、先端的な企業イメージの強みを活かしつつ、今後進められる企業誘致等により基幹産業に頼ることのない新たな産業構造への構築を図る。

* 新たな雇用環境の創出により地域の事業者数減少を抑制

企業誘致や創業の促進、域内産業の育成から新たな雇用環境の創出につなげ、地域の事業者数の減少を抑制する。

* 域外需要獲得のための観光資源活用

域外の需要を獲得するためには、域内にある多様で魅力的な観光資源の活用は不可欠であり、観光需要の喚起により、減少している域内需要を抑制し地域の商業や飲食業等への波及効果を図る。また、この活用を域外からの移住促進へつなげる一助と捉え、人口増への対応を図る。

b. 地域の小規模事業者

こうした中、当商工会の支援対象である小規模事業者の課題を抽出した。

【製造業】

* 新たな需要の模索と取り込み

2000年代当初の中核企業の富士フィルム(株)の事業再構築の影響は既に落ち着いている状況下、既存事業者はそれぞれの技術を基に新たな需要の模索をしているが、経済要因も含め様々な要因によりそれを妨げているところがあり、この要因等を解消するためには、従来の事業環境に留まらない地域内・外との連携をするなど新たな枠組みにシフトが必要である。

【小売業・飲食業・観光関連サービス業（広義の地域商業者）】

* 事業承継、新規創業の促進

基幹産業の事業再構築や、大型店舗の参入により消費者の域内個店離れとなり、廃業を余儀なくされる事業所が増えた。また経営者の高齢化に加え、コロナが引き金になって廃業となった事業所も増加し、特に高齢化の要因は今後も廃業を加速させるものであることから、事業承継や新規創業の支援が喫緊の課題である。

* 観光需要の喚起を目的とした広義の地域商業者の連携と個店の魅力向上

コロナ禍による売上減少から売上げの回復が予想以上に遅れている中、当地における観光需要の取り込みは地域商業者にとって重要性が高い。しかし、体力のない小規模の地域商業者

が取り組むためには、単独で活動するだけでは限界がある。連携し共同で行う活動により発信力を高めることが重要となる。その前提として、個店や商品サービスの魅力を向上させることも欠かせない。

【建設業】

* 民間需要の取り込み

公共事業の縮小により、公共工事が減少しているため、民間需要を取り込む経営戦略等が必要である。近年のコロナ禍により加速された人材確保や若手育成への対策が必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

抽出した地域課題を踏まえて、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を考察する。

①10年程度の期間を見据えた小規模事業者振興の方向性

小規模事業者は国内の企業数の約9割を占め、国にとって重要な役割を担っており、当地域においても約8割が小規模事業者であることから、地域経済にとっても重要な存在である。全国的な動向と同様、当地域においても例外ではなく、人口減少や少子高齢化が進むにつれ、生産年齢人口が減少し、地域内の需要も減少に拍車がかかることが予想される。

小規模事業者が地域内で事業運営が不可能となれば、多業種に及ぶ個店の減少、それに伴う空き店舗（シャッター街）の増加など、地域の活力低下につながる。

こうした問題に対応するために、

- 1) 小規模事業者の経営力の強化
- 2) 新たな需要の開拓
- 3) 円滑な事業承継支援や起業・創業の支援の強化

を小規模事業者振興の長期的な方向性とし、地域の小規模事業者を元気で豊かにすることで、企業業績の向上と雇用の創出、持続的発展につながると考える。

②南足柄市の総合計画との連動性・整合性

南足柄市総合計画基本計画の重点プロジェクトでは、「産業発展と創出で選ばれるまち」を方針として掲げ、特に推進施策の中では、

- ・にぎわいを創出し、商業を活性化
- ・企業誘致と地域産業の活性化
- ・創業や事業承継の支援(南足柄市商工会と連益し、創業支援セミナーや事業承継セミナーを開催)
- ・道の駅「足柄・金太郎のふるさと」を拠点とした観光の推進
- ・箱根からの誘客と市内周遊の促進(大雄山最乗寺、南足柄市商工会、南足柄市観光協会、南足柄市観光ボランティアガイドの会等との連携)

の5つの項目が示され、商工会が第一線に立ち施策を推進していくことが求められており、当会の考えと連動、整合するものである。

また、南足柄市第六次総合計画の策定に当たっては、当会商工会長も審議会委員として加わり意見交換が行われた。

③南足柄市商工会が果たす役割

当商工会は、「行きます・聞きます・提案します」を運営理念に掲げている。事業者が求める支援ニーズに応えられるよう現場第一とし、巡回・窓口支援を通じて事業者との接点を深めながら直面する経営課題を把握し、課題解決に向けた支援に取り組んでいる。

地域課題で示したとおり、主要業種の製造業や地域商業、建設業の厳しい状況は変わらない。今後とも当会が行ってきた経営支援を更に発展させるべく、「地域経済の道案内人」として事業者に寄り添った支援により、着実に事業者の経営力向上、収益力向上に結び付けていきたい。こうした地域経済の重要な役割を担う商工業者の持続的発展に寄与していくことが、当商工会の使命と考える。

また、小規模事業者への経営支援強化を図るため、南足柄市はもとより、支援機関など関係先と積極的な連携強化を図っていく。

(3) 南足柄市・商工会における経営発達支援事業の目標

当地域の現状と課題及び長期的な振興のあり方を踏まえ、地域の総合的経済団体および小規模事業者支援機関として、関係支援機関との連携を強化し、以下の本計画（5年間）の目標を設定した。

地域経済の重要な役割を担う小規模事業者への経営支援を強化し、地域の小規模事業者を元気で豊かにすることで、地域の雇用創出と持続的発展につなげていく。

①小規模事業者の魅力向上と情報発信力強化による地域商業の活性化

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：情報発信強化による売上向上3%/年

KPI：小規模事業者業況調査10社/年、出展等支援5件/年

設定した理由：KGIは、実効性の最終目標。KPIは、販促につなげる運用のものであり、販促の改善に直結する。

②ものづくり企業の経営力向上と持続的発展

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：新商品開発による売上向上5%/年

KPI：経営分析支援5件/年、出展支援3件/年

設定した理由：KGIは、地域実情を踏まえた最終目標。KPIは、現状の改善に直接つながるものであり、持続的な発展に繋がるためのものである。

③地域観光資源の有効活用による域内外の需要創出

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：観光入客増加率10%、消費単価1,000円増

KPI：多言語案内設置整備率5%、キャッシュレス対応率20%

設定した理由：売上、単価は波及効果の最重要指標である。KPIは、需要創出の停滞を解消改善に直結する。

④事業承継支援創業支援、による廃業及び小規模事業者数減少の抑制

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：年間操業件数2件/年、5年生存率50%、承継完了1件/年、

KPI：創業融資・補助金採択2件/年、承継診断実施20社/年

設定した理由：創業は、成果指標であり、承継は、実効性の最終目標である。

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業者の魅力向上と情報発信力強化による地域商業の活性化

⇒（方針）個店や商品サービスの魅力向上、連携による情報発信強化

個店の魅力向上には、需要動向調査等で消費者ニーズを的確に捉えた魅力ある新商品開発等が必要である。このため、地域経済動向調査や需要動向調査の実施、事業計画策定から実行までを

伴走型で支援し、事業者が消費者ニーズ等の情報を収集・活用し、競合店との差別化を図りながら、ターゲットとする顧客を明確にした上で、店舗改善や新商品、新メニューの開発等に活用できるよう支援する。また、単体ではどうしても情報発信力が弱いため、地域商業者が連携して活動できるイベント等の場を提供し、地域商業者が連携して域内外にPRできるよう、展示会等への出展支援やITを活用した情報発信力を強化していく。

② ものづくり企業の経営力向上と持続的発展

⇒（方針）産学公連携の促進、販路開拓支援の強化

ものづくり企業の経営力向上には、従来の大手企業に依存した下請け体質からの転換を図り、需要動向調査等で得た情報を活用し、多様に変化する消費者ニーズを的確に捉えた新たな商品や生産・加工技術の開発等が必要である。そのため、事業環境の変化を踏まえた経営分析の実施、事業計画策定から実行までを伴走型で支援するとともに事業者単体での取り組みに加え、業種を問わない企業間の交流や産学公の連携を促進し、自社独自の加工技術やノウハウの向上と、併せて域内外へのPR強化のため、展示会等への出展支援やITを活用した情報発信力を向上させていく。

③ 地域観光資源の有効活用による域内外の需要創出

⇒（方針）地域資源活用による商品開発、観光客の地域内の回遊性向上

地域観光資源の有効活用による域内外の需要創出のため、需要動向調査や観光客の消費動向調査等で得られた消費者ニーズを活用し、地域の歴史文化的資源や足柄地域で採れた野菜や果物などの地域資源を活用した魅力ある新商品・サービスの開発等を支援する。また、箱根との道路整備によるアクセス条件の大幅な向上による新たな観光需要を開拓する機会を活かし、南足柄市や南足柄市観光協会などと連携強化を図り、分散した観光拠点を回遊させる仕掛けを構築するとともに、市内観光スポットを訪れる観光客の市内中心部への回遊性の向上を図る。

④ 事業承継支援、創業支援による廃業及び小規模事業者数減少の抑制

⇒（方針）事業承継診断による事業者との対話の強化、支援機関連携による事業承継支援・創業支援の強化

事業承継支援、創業支援による廃業及び小規模事業者数減少を抑制するため、管内の小規模事業者への巡回指導などにより事業者との対話を強化し、計画的な事業運営の重要性について、事業者に気付きを促す。また、事業承継の対象事業者や創業希望者の掘り起こしを行うため、事業承継セミナー、創業セミナーの実施や南足柄市、商工会の会報、ホームページを通じて、市が進めている空き家対策事業等各支援策に係る情報発信の強化を図ると共に、確実な事業承継、創業につなげるため、市をはじめ、金融機関、関係支援機関と連携し、情報共有・交換や各機関のノウハウを活用して、実現性の高い事業計画策定から実行までを支援し、小規模事業者の事業承継支援、創業支援を強化していく。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

全国連が実施する「中小企業景況調査」に協力し、四半期ごとに調査を実施したが、結果について調査対象者へ報告するだけの限定的なもので、具体的な分析や小規模事業者への積極的な情報提供が行われていない。

【課題】

各種統計調査結果は小規模事業者にとって必ずしも自社運営に反映しやすいものではなく分かり辛い場合もあるため、分かり易くポイントまとめた結果を提供する必要がある。そのために、目的を持って積極的に情報を収集・整理・分析し、事業者へ提供する。さらに、当商工会地域独自の調査を実施し、小規模事業者を取り巻く外部環境が把握できる調査へと改善し、地域と事業者の課題を可視化することで、小規模事業者の経営状況分析の際、指標として有効活用が出来るようにすることが課題である。また、商工会の各職員が統計調査等の分析結果を共有できる仕組みが必要である。

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①地域経済動向調査公表	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②小規模事業者業況調査公表	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
③神奈川県入込観光客調査公表	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

RE S A S（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向・産業動向分析等を行い、年 1 回公表する。

【調査目的】小規模事業者の個別支援の強化と新たな取り組み支援を進めていくため、巡回訪問や窓口相談、セミナーへの参加者、融資の相談等、幅広い業務の中で経営分析（内部環境の分析）を活用することの重要性を説明しながら、地域の経済動向等を正しく認識することにより、新規顧客開拓、販路の開拓、顧客ニーズの変化に対応する取り組みのヒントを提供する。

【調査手法】RE S A Sを活用

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」⇒ 何で稼いでいるか等の分析

・「まちづくりマップ・From - to 分析」⇒ 人の動き等を分析

・「産業構造マップ」⇒ 産業の現状等を分析

・「観光マップ」⇒ 目的地分析、出発地割合、宿泊者数（都道府県割合）等を分析

【分析手法】担当職員がRE S A Sを用いて調査を行い集計・分析する

②小規模事業者業況調査（本会独自調査）

南足柄市の経済動向調査として、毎年度神奈川県連を通じて実施される景況調査の内容を参考として本会独自の業種別に調査表を作成し、小規模事業者の業況を調査し、その結果を整理分析する。

【調査目的】小規模事業者の取り巻く環境や各事業者が抱える課題、業種別景況などを把握すると共に調査結果を小規模事業者への経済活動の支援に活用する基礎データとすることを目的とする。

【調査対象】南足柄市内小規模事業者（製造業、建設業、卸売業・小売業、サービス業の 4 業種から各 10 者）

【調査項目】景況感、売上高、経常利益、設備投資、販売数量、販売単価、仕入価格（単価）、製（商）品在庫水準、資金繰り、雇用人員、経営上の課題、人材（人手）、外国人居住者就業者、観光客等が増加することによる影響、観光関連売上（収入）金額、観光関連の商品・サービス、観光関連の商品、サービスの取り扱い意向 等

【調査頻度】年 2 回

【調査手法】アンケート調査票を郵送し返信封筒で回収、及び聞き取り調査

【分析手法】経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う。

③神奈川県入込観光客調査の分析

神奈川県が毎年実施している「神奈川県入込観光客調査」の結果を基に、南足柄市及び近隣地域(町)も含めた観光の基本的な情報を確認し、訪れる観光客の動向について調査・分析を行う。

【調査目的】南足柄市の観光における基本的な情報を確認し、訪れる観光客の動向を把握することで、今後の事業計画に活用することを目的とする。

【調査対象】神奈川県西足柄上地域(開成町・松田町・大井町・中井町・山北町)、南足柄市(単独)における観光客

【調査項目】各年度における年間入込観光客数(延観光客数・宿泊客数・日帰り客数)・観光消費額(観光消費額・宿泊費・飲食費・他消費額)

【調査頻度】年1回

【調査手法】神奈川県が毎年8月に公表する「神奈川県入込観光客調査」のデータを活用。

【分析手法】神奈川県が実施する「観光入込客統計調査」での調査項目について、経営指導員が南足柄市及び近隣地域の観光客の消費額等の動向について整理すると共に県内と南足柄市の状況を比較・分析する。

(4) 成果の活用

- 経営指導員等と専門家が調査分析を行い、結果は小規模事業者が利用しやすい情報に加工し、まとめた情報を当商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者に周知する。
- 経営指導員等が巡回指導の際、情報提供を行う他、指導時の参考資料とする。
- 観光関連(ホテル、民宿・ペンション、キャンプ場等)の当会会員事業者へ郵送で情報提供を行う。また、会員問わず管内の関連事業者にも情報提供を行う。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の販売する商品や提供するサービスの需要動向調査については、これまでは実施されておらず、具体的な案件が生じた際のみ国や県、関係機関が提供する関連性の高いデータを当会会員へ提供するに留まっている。

【課題】

支援を行う管内の小規模事業者の商品・製品・サービス戦略の意思決定に関することや需要開拓に活用しやすい情報の提供ができていない。また、多くの小規模事業者は需要動向調査の必要性や調査手法等について理解していない方が多く、自社の経験や勘に頼った商品開発やサービスの提供等を行った結果、顧客のニーズとはマッチせずに事業の成果がつかないケースが多く見受けられる。

小規模事業者が行う「商品開発や改良」、「新たな販路開拓」等の成果を上げられるよう、今後は次の事項を中心とする需要動向の調査・分析および提供を行っていく。また、経営指導員等も需要動向調査の調査手法等のノウハウが不足していることから、これに関する知識や手法の習得に取り組む必要がある。

(2) 目標

(者)

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①テストマーケティング調査支援事業者数	4	5	5	6	6	7
②出展調査対象事業者数	2	2	3	3	4	4
③観光客調査対象事業者数	—	2	2	3	3	4

(3) 事業内容

①地域イベント等を活用した需要動向調査

足柄地域で採れた野菜や果物、南足柄ブランド認定品等を活用した新商品や新サービスの開発に向けて、各種イベントなどに出店する小規模事業者（食品製造業、小売業、飲食・サービス業）を対象に、管内で開催される地域イベント（ASHIGARA 産業フェア、春木径さくら祭り等）において、小規模事業者が来場者向けに行うテストマーケティングを支援し、小規模事業者の効果的な商品開発や販路開拓の実現に結びつける。

※南足柄ブランド認定品とは：平成 28 年度に新たに創設された本制度は南足柄市の地域資源を生かして作られた優れた産品（一次産品、加工品、工芸品、工業製品等）を南足柄ブランドとして認定し広く PR することにより、本市のイメージアップや産業振興を促進することを目的としており、毎年新しい商品が認定されている。なお、南足柄ブランドに認定されるとブランドの認定マークを使用することができ、競合他社との差別化を図るための付加価値を得ることができる。

【支援対象】商品の試作・開発に取り組む小規模事業者及び販路開拓に取り組む小規模事業者（食品製造業、小売業、飲食・サービス業）

【支援方法】新商品や新サービスの開発等に取り組む小規模事業者を支援しながら、来場者やイベント関係者に対して、試食販売を通じてアンケート調査及びヒアリングを行う。なお、調査・ヒアリングを行うため、イベント開催の情報、試作品製造に係る相談、調査方法・項目の内容、調査の実施、調査結果まとめ、再検討とテストマーケティングの一連の流れを支援する。また、調査に係る調査項目や調査票の作成は事業者と共に共同で行う。

【サンプル数】50 名／1 者

【調査項目】①回答者属性 ②満足度 ③商品等の魅力度 ④改良、改善要望等 ⑤デザイン
⑥ネーミング ⑦量 ⑧価格 など

【分析手段・手法】調査結果は専門家（中小企業診断士等）の協力を得ながら経営指導員等が分析を行う。

【分析結果の活用】分析結果は事業者にフィードバックすることにより、ターゲットやコンセプトを明確化することで、顧客ニーズを踏まえた商品の開発やサービスの改善に活かす。また、経営指導員は本調査・分析に積極的に関与することで需要動向に関する知識や手法をスキルアップにつなげる。

【地域イベントの概要】

想定する地域イベント概要は下記のとおり

ア) ASHIGARA 産業フェア

・内 容：市の産業を広く紹介し、地域産業の振興発展と市民の一層の認識・理解を深めるため関係事業を一堂に集め、市役所敷地内で開催されるイベント。毎年、農業・工業・商工などの事業者が出展。主な来場者は市民の割合が高く、昨年度で 30 回の開催を迎えたイベントである。

・来場者数：約 4,500 人

・出店者数：約 15 店

・開催時期：例年 11 月上旬

イ) 春木径・幸せ道桜まつり

・内 容：富士フィルムの創設者の一人、春木氏の功績と栄誉を称え足柄工場に隣接する狩川土手に桜の苗木を植栽したことをきっかけに地域内外の方へ市の新たな桜の名所としての PR を目的に始まったイベント。現在では大手旅行業者が観光ツアーの行程に含むほどのイベントとなり、世代を問わず多くの花見客で賑わっている。

・来場者数：約 10,000 人

・出店者数：約 20～25 店（フリーマーケット等含む）

・開催時期：例年 3 月上旬

②展示会等出展者への需要動向調査

地域の金融機関等が主催する展示会・商談会や行政等が主催の見本市「テクニカルショウヨコハマ」において出展する事業者に対して、取扱商品のニーズ調査などを盛り込んだアンケートの作成支援を行い、展示会等での調査を実施する。

【支援対象】 新商品の試作・開発・販路開拓に取り組む小規模事業者（製造業）

【支援方法】 新商品や新サービスの開発等に取り組む小規模事業者（製造業）を支援しながら、来場者に対して試作品やサービス内容の説明を通じてアンケート調査及びヒアリングを行う。なお、調査・ヒアリングを行うため、展示会等の開催の情報、試作品製造に係る相談、調査方法・項目の内容、調査の実施、調査結果のまとめ、再検討とアンケート調査・ヒアリングの一連の流れを支援する。また、調査に係る項目や調査票の作成は事業者と共に共同して行う。

【サンプル数】 来場者（一般・バイヤーなど）30名/1者

【調査項目】 ①回答者属性 ②商品等の魅力度（デザイン・機能性・新規性）③改良・改善要望等
④取引条件等

【調査手段・手法】 技術や製品などについてアンケート調査・ヒアリングを実施する。

【分析手段・手法】 調査結果は専門家（中小企業診断士等）の協力を得ながら経営指導員等が分析を行う。

【分析結果の活用】 分析結果は事業者にフィードバックすることにより、ターゲットやコンセプトを明確化することで、顧客ニーズを踏まえた新商品開発や販路開拓に活かす。

【テクニカルショウヨコハマの概要】

・ 内 容：テクニカルショウヨコハマは多方面にわたる目的意識をもった質の高い業界関係者が来場しており、異業種業界からの引き合いも多く首都圏で開催される中では出展数が800社を超える大規模な総合見本市である。来場者は東京や神奈川県下からが多く、首都圏における企業の技術、製品、情報を効果的に発信が可能。また、首都圏における自社PR、製品紹介、新規開拓、マーケティングに繋がる可能性が高い。

・ 来場者数：約17,602人

・ 参加企業数：約810社

③観光客への需要動向調査

地域外から訪れる観光客（特に箱根・伊豆・富士山エリアの観光客）に対し、当地の歴史・文化的、また、農産物等の地域資源を活かした新たな商品の試作品の試食等を通して、的確に観光客ニーズを把握し新商品のブラッシュアップに結び付けるため、新たな観光名所の道の駅「足柄・金太郎のふるさと」で需要動向情報を調査・分析を実施する。

【支援対象】 観光客向けに地域資源を活用した新商品開発を行う意欲的な小規模事業者（食品製造業等）

【サンプル数】 来場者100名/回

【調査項目】 ①味 ②食感 ③見た目 ④ボリューム ⑤価格 ⑥ネーミング・パッケージデザイン ⑦持ち運びやすさ ⑧利用シーン ⑨改良点等 ⑩回答者属性 ※食品の場合

【調査手段】 道の駅「足柄・金太郎のふるさと」に来場する観光客を対象としたアンケート調査を、観光シーズン（5月・11月）に年2回実施。

【分析手段】 調査結果は専門家（中小企業診断士等）の協力を得ながら経営指導員等が分析を行う。

【分析結果の活用】 分析結果は事業者にフィードバックすることにより、ターゲットやコンセプトの検証と、観光客ターゲットの新商品の改良や販路開拓に活かす。また、分析結果から来訪者の増加につなげ、観光消費額全体の増を図る。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者に対する経営分析の支援は、巡回・窓口において各種補助金申請や金融相談、記帳・税務申告指導の際に行っているものの、これまで小規模事業者から経営改善支援の要望を受けた際に実施するに留まっている。

【課題】

これまで経営状況の分析支援の実施先が限定的といえ、管内の小規模事業者の多くは、自社の業務改善や経営力の向上に活用できていない。また、自社の経営分析の必要性や、自社の強み・弱みを理解している小規模事業者はまだ少ない。このような中で、小規模事業者の総合的な経営改善・改革を目的とした現状分析の重要性をいかに周知していくか、また経営に活用できる分析結果を得られるかが課題である。

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
セミナー開催回数 (回)	1	2	2	2	2	2
経営分析事業者数 (件)	20	30	30	33	33	36

※目標の数値は、当初経営分析セミナー受講者の7割程度するが、経験の蓄積により徐々に9割程度まで高める。

(3) 事業内容

①目的

小規模事業者が自ら経営分析の必要性・重要性を理解し、自社の強み・弱みや経営課題に気づくことで、事業者自身の経営分析力の向上を促し、経営力の強化を図ることを目的とする。

②意欲的な事業者発掘のための活動

小規模事業者自らが意欲的に経営力の強化のために自社の現状分析に取り組む意識の高い事業者の掘り起こし、喚起を図るため、経営指導員等が各種補助金申請や金融相談、記帳・税務申告指導を行っている事業者や需要動向調査を支援した事業者に加え、巡回・窓口相談時およびセミナー等の機会を活用し、随時、経営分析の必要性を小規模事業者に広く啓蒙する。その上で経営分析セミナーの受講を促す。

③経営分析セミナーの実施

小規模事業者へ経営分析の必要性・重要性についての気付きを与えると共に、経営力の強化に意欲的な事業者を発掘するため、商工会主催による経営分析セミナーを実施する。

【支援対象】自社の現状を把握し持続的な発展を目指す意欲的な地域内の小規模事業者

【想定参加数】20者/1回

【開催回数】2回/年

【募集方法】商工会員宛の開催通知郵送・商工会HP・商工会広報誌

【想定内容】ヒアリングシートを使用して経営分析を参加者個々に実施

④経営分析の内容

セミナー参加者のうち自社の発展に意欲的で分析を希望する事業者を対象に、過去2期分の損益計算書、貸借対照表の入手により定量分析を実施。事業者訪問による個別面談等により定性分析を実施。経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」等のソフトを活用し、経営指導員が中心となり専門家と連携し行う。

【分析項目】

➤ 事業分析：強み、弱み、機会、脅威(強みを見つけ市場機会を捉えた事業と課題の抽出が主眼)

- 組織分析：経営体制、組織人員体制、組織運営状況(事業基盤となる組織の現状と課題の把握)
- 財務分析：収益性、効率性、安全性、資金繰り
(対象指標) 売上高、売上総利益、営業利益、経常利益、売上総利益率、売上高営業利益率、流動比率、当座比率、固定比率、自己資本比率、総資産回転率、労働生産性、損益分岐点比率等

【手段・手法】

- SWOT分析、バリューチェーン分析
- ローカルベンチマーク、経営自己診断システムなどを活用した分析

(4) 分析結果の活用

- 分析結果は、当該小規模事業者へフィードバックし、事業計画策定に活用する。
- 分析結果及び手段・手法は、データベース化し、内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。
- 外部専門家と連携し、当会独自の経営カルテ、経営分析表等のフォーマットを整備し、経営分析を実施した小規模事業者へ提供できる仕組みを構築する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状では、小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金、事業承継補助金など各種補助金申請に係る際の事業計画策定支援、その他、金融あつ旋（小規模事業者経営改善資金貸付や創業融資など）の支援を行う際など、国や県等の専門家派遣制度も活用しながら個別相談やセミナーを開催し対応している。

【課題】

小規模事業者の持続的発展においては、経営者自身が自社の経営課題を認識し、解決に向けて事業計画を策定し、取り組んでいく必要がある。そのために地域の経済動向及び需要動向の把握や経営分析を行い、自社がどういった状況にあるのかを理解しなければならない。しかし、小規模事業者のほとんどは経営者としての仕事のほかにも、自らが現場の実務に携わっているため、自身で事業計画の策定に要する時間がなく、事業計画を作成する必要性も感じていない経営者がほとんどである。

(2) 支援に関する考え方

10年程度の期間を見据えた小規模事業者振興の方向性で示したとおり、小規模事業者が抱える課題を解決するためには、経営力の強化、新たな需要の開拓、円滑な事業承継支援や起業・創業の支援の強化は不可欠であり、かつ事業者自ら経営に対する意識を変える必要がある。こうした事業者の意識変化を促すためにもセミナーの開催や巡回・窓口指導を通じて、前向きな取組み意欲が強い事業者の掘り起こしを行うことにより、経営分析を行った事業者を事業計画策定に導いていく。また、持続化補助金などの申請を契機として、経営計画策定を目指す事業者の中から実現性の高い事業者を選定し、事業計画策定につなげていく。

(3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
事業計画策定事業者数 (件)	15	20	20	23	23	25

※目標の数値は、経営分析策定を支援した事業者の内の7割程度を目標とする。

(4) 事業内容

小規模事業者が主体となり、経営者自身で事業計画の策定を可能とするべく前述の経営状況の分析で計画している経営分析セミナーにおいて分析の手法を事業者に習得させた上で、分析結果を活用した事業計画の作成を支援することを目的に事業計画策定セミナーを実施する。その他、事業承継を希望する事業者や創業希望者には南足柄市などと共催で計画するセミナーに参加した事業者や、金融相談に係る事業者に対しては専門家や関係支援機関、金融機関と連携して個別対応による事業計画策定の支援を行う。

① 事業計画策定セミナー及び個別相談の実施

小規模事業者への事業計画策定に係る支援をスムーズに実行していくために、計画的に事業計画策定セミナーや個別相談日等を年間スケジュールに組み込み、定期的に支援機会を設けるほか、商工会ホームページや経営分析セミナー受講者等へのDM等で積極的な広報を行う。

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者を対象とする。

【開催回数】 2回/年（個別相談会：4回/年）

【想定参加数】 15名/1回（少人数開催）

【募集方法】 商工会ホームページや経営分析セミナー受講者等へのDMなど

【手段・手法】 事業計画策定の内容は、より具体的な計画とするために地域の経済動向調査、需要動向調査、自社の経営分析等の結果を踏まえ、実現が可能なレベルまで事業者自身が着実に事業計画を策定できるよう、セミナー受講者には事業者ごとに担当者を決め、経営指導員が中心となってチームで伴走型の支援を行う。必要に応じ、個別相談や専門家派遣制度を活用して事業計画策定の支援を行う。また、必要があれば、事業計画の策定に加え、補助金等の申請について支援を行い、ベースとなる事業計画策定の意義を実感してもらう。地域の事業者特性から、特に経営力向上計画、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金、持続化補助金、IT導入補助金、事業承継補助金等には注力する。

② 事業承継セミナーの実施

本会会員事業者を始め、地域内の小規模事業者のうち、事業承継を予定している事業者の掘り起こしや小規模事業者の持続的な経営が可能となるよう支援を行うことで、地域内事業者の廃業率を減少させることを目的としたセミナー及び個別相談を実施する。

【支援対象】 巡回訪問時に事業承継診断票による対話を行い、事業承継への気づきを促した方

【想定参加数】 20名/1回（少人数開催）

【開催回数】 1回/年

【募集方法】 市及び商工会広報誌・HP、関係支援機関による情報提供、地域広報誌広告掲載 等

【手段・方法】 現在、市をはじめ、商工会、神奈川県事業承継ネットワークの共催で、神奈川県信用保証協会、管内の民間金融機関とも連携し、事業承継セミナーを実施している。本事業を継続して実施し、小規模事業者へ計画的に事業承継を行う必要性・重要性の理解を促す。なお、セミナーに参加した方の中で意欲的に事業承継計画を行いたいと希望する方には個別相談を実施し、補助金や専門家派遣も活用しながら事業承継計画の策定支援を行う。

③ 創業セミナーの実施

創業希望者の掘り起こしを行うため、創業を希望する方や創業に興味を抱いている方を対象に市及び関係支援機関と連携し、創業セミナーを共催で実施する。

【支援対象】 創業への意欲が高く、自身の強みを活かして着実に創業の実現性を高められる方

【想定参加数】 10名/1回（少人数開催）

【開催回数】 1回/年

【募集方法】 市及び商工会広報誌・HP、関係支援機関による情報提供、地域広報誌広告掲載 等

【手段・方法】 セミナー参加者の方で創業に意欲的な考えが強い方へ個別相談を促す。個別相談で

は、創業に必要な知識（経営・財務・人材・販路開拓）をセミナー参加を通じて学んでいただいた上で、専門家派遣制度を活用しながら創業計画の策定支援を行う。

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】

現状は、各種補助金活用の際や金融あっ旋の相談を中心として担当する経営指導員等が事業計画策定の支援を行っている。計画実行後に関する進捗把握、フォローアップ等は事業者からの要望に応じる形での支援が多い傾向であるため、積極的な事業者支援へシフトするよう巡回訪問の強化を図っている。

【課題】

本会職員は全般的に事業者支援のキャリアを徐々に積んで来てはいるが、小規模事業者の経営力向上に向けた相談に対して課題抽出・計画策定・実行・フォローアップまで一貫した支援体制の強化が必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業者は事業計画の策定が目標ではなく、計画を実行し、PDCA サイクルを回しながら将来あるべき姿を実現に近づけることが最終目標であるため、経営指導員等は事業者に寄り添いながら計画が着実に実行でき、かつ成果創出につなげるよう支援を行うことが必要である。

そのためには、支援者側も支援の PDCA を回す必要があり、支援先事業者が取り組む事業の進捗状況を、本会がチームとしてチェックする体制を構築する。すなわち、担当する経営指導員の巡回訪問のみならず、ネット de 記帳や記帳指導等の経営状況をチェックできる機会を活用し、経営支援担当職員等も巻き込んでいく。また、進捗状況については、経営カルテを本会で準備・作成し、全職員が情報共有することにより、支援に対する意識を高める。加えて、適宜、本会の職場内ミーティング等により、事業者の改善課題の解決アイデアや知恵を出し合う場を設ける。これにより、本会職員の資質向上にも結び付ける。

具体的な訪問を伴うフォローアップについては、担当経営指導員が、事業計画で設定した売上・利益等の目標数値や、計画実行の有無等から、外部専門家等の協力を得ながら進捗状況を判断し、柔軟性を持たせながらフォローアップの頻度を決めていく。

(3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ対象事業者数	15	20	20	23	23	25
頻度（延回数）	—	80	80	92	92	100
売上増加事業者数	—	5	5	6	6	6
利益率3%以上増加事業者数	—	2	2	2	2	3

(4) 事業内容

【支援対象】 事業計画を策定した全事業者を対象とする。

【支援内容】 フォローアップは経営指導員等が中心となり、定期的な巡回訪問・窓口相談により進捗状況を確認・検証を行う。進捗状況の判断は外部専門家や関係支援機関とも連携して実施することで、計画実現の可能性をより高めて効果的な支援に繋げる。

【支援頻度】 事業計画策定の支援を行った事業者への支援頻度は、原則として四半期に一度（4回）の訪問を行うとして、各事業者の進捗状況に合わせて訪問頻度を調整する。その判断

は、経営指導員等をはじめ、外部専門家、関係支援機関と連携して行うものとし、収益目標を達成したと判断された事業者については訪問頻度を半期毎（2回）へ移行する。

なお、進捗状況が思わしくなく事業計画との間にズレが生じていると判断する場合は、連携支援を行う専門家等とズレ発生の原因究明及び今後の対応策を検討し、個別支援と相談フォローアップ頻度を高めるなどの対応を行う。

※積算内容・フォローアップ対象事業者数＝事業計画策定事業者数

- ・フォローアップの1事業者あたりの頻度4回／年（収益目標達成事業者2回／年）
- ・売上増加事業者の目標数は、フォローアップ対象事業者の概ね25%
- ・営業利益率3%増加事業者の目標数は、フォローアップ対象事業者の概ね10%

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】

小規模事業者に対する需要開拓支援は、「ASHIGARA 産業フェア」や「テクニカルショウヨコハマ」出展を通じて、新たな商品やサービスのPRを行っているものの、思うような販売促進活動が出来ていないのが現状である。

【課題】

地域内外でのビジネスマッチング事業等への出展や需要動向調査等を踏まえたイベントへの出展により、マーケットイン型の商品・製品等の開発につなげ、訴求ポイントを再定義することにより販路拡大に結びつけることが課題となる。

(2) 支援に対する考え方

これまでのイベント出展等の需要開拓は、事業者の売りたい商品等のプロダクトアウト型商品での出展や販売であった。来場者特性やニーズを考慮せず、出展の事前準備も不十分であったと考えられる。今後は、「4. 需要動向調査」に記載のあるテストマーケティング等に注力した上で、顧客ターゲットのニーズを踏まえた商品を、出展前後の支援や現場支援に取り組みつつ、相応しいイベントや場所でプロモーション支援を行っていく。

更に、ITを活用した情報発信により自力で需要開拓できるよう、セミナーを通してノウハウの提供を図る。

(3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
地域イベント出展者数 (BtoC)	3 者	3 者	3 者	4 者	5 者	5 者
売上額／者	8 万円	8 万円	8 万円	9 万円	9 万円	10 万円
道の駅試販支援者数 (BtoC)	—	2 者	2 者	3 者	3 者	4 者
年間売上額／者	—	30 万円	30 万円	35 万円	35 万円	40 万円
商談会等参加事業者数 (BtoB)	—	2 者	3 者	3 者	4 者	4 者
成約件数	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
IT活用セミナー開催回数	1 回	2 回	2 回	2 回	3 回	3 回
年間売上額／者	—	36 万円	36 万円	36 万円	48 万円	48 万円

(4) 事業内容

①地域イベント出展及び「道の駅 足柄・金太郎のふるさと」での試販 (B to C)

需要動向調査を通して新商品や新サービスの開発のテストマーケティングを行い、商品改良を図った食品製造業、小売業、飲食サービス業の小規模事業者の管内で開催される地域イベント（ASHIGARA 産業フェア、春木径さくら祭り等）への出展や、観光客ターゲットの商品改良を行った小規模事業者の「道の駅 足柄・金太郎のふるさと」での試販により、売上拡大機会の創出を図る。

【支援対象者】 需要動向調査、事業計画策定支援を行った商品の試作・開発に意欲的に取り組む厳選された小規模事業者、有力な「南足柄ブランド認定品」の候補者。

【事前の支援】

- ・事業者の新たな商品・サービスの開発による売り上げを増進するため、中小企業診断士等専門家を派遣し、個社支援を基本とする。
- ・自社のPRポイント、デザイン等の方法を支援する。また自社の営業活動において積極的に活用する場を指導する。

【現場の支援】

- ・商品の魅力的な見せ方、声掛け等の支援
- ・各イベントでは、「南足柄市商工会レコメンド商品」として認定し、アピール
- ・「道の駅 足柄・金太郎のふるさと」での試販を実施

【事後の支援】

- ・目標金額と売上実績との対比による改善点の抽出
- ・今後の売上拡大に向けた売り方や販路拡大に向けた支援
- ・商品の改善点があれば、専門家と連携して分析し、更なる商品のブラッシュアップを図れるよう事業者へフィードバックを行う。
- ・更なる需要開拓のチャンスにつなげられるよう他のイベントなどの開催情報を提供する。

【地域イベント概要】

想定する地域イベント概要は下記のとおり

ア) ASHIGARA 産業フェア

- ・内 容：市の産業を広く紹介し、地域産業の振興発展と市民の一層の認識・理解を深めるため関係事業を一堂に集め、市役所敷地内で開催されるイベント。毎年、農業・工業・商工などの事業者が出展。主な来場者は市民の割合が高く、昨年度で 30 回の開催を迎えたイベントである。
- ・来場者数：約 4,500 人
- ・出店者数：約 20 店
- ・開催時期：例年 11 月上旬

イ) 春木径・幸せ道桜まつり

- ・内 容：富士フィルムの創設者の一人、春木氏の功績と栄誉を称え足柄工場に隣接する狩川土手に桜の苗木を植栽したことをきっかけに地域内外の方へ市の新たな桜の名所としての PR を目的に始まったイベント。現在では大手旅行業者が観光ツアーの行程に含むほどのイベントとなり、世代を問わず多くの花見客で賑わっている。
- ・来場者数：約 10,000 人
- ・出店者数：約 20～25 店（フリーマーケット等含む）
- ・開催時期：例年 3 月上旬

【「道の駅 足柄・金太郎のふるさと」概要】

道の駅「足柄・金太郎のふるさと」は、「市民協働」「官民連携」「地域間連携」の結集による産業・経済の活性化を目指す拠点、県西地域のゲートウェイを目指し 2020 年 6 月オープンした。道路利用者のみならず、週末になると地場産品を買い求める観光客が多く来店している。足柄地域で採れた野菜などの農産物直売所も併設し、地域住民にとっても買物の場になっている。

②商談会等への参加（B to B）

神奈川県内の金融機関（信用金庫）が主催する「ビジネスマッチング」や「テクニカルショウヨコハマ」等に3者上を選定し、参加させると共に参加（出展）を支援し、新規取引先の開拓につなげる。

【支援対象者】：需要動向調査、事業計画策定支援を行い販路開拓に意欲的な小規模事業者（製造業）

【事前の支援】

- ・プレゼン力や商談取引力などのスキルアップを行い、成約率を高める支援を継続的に行う。
- ・案内状及びパンフレット作成支援、商談シート・提案書作成支援
- ・商品の魅力をPRする動画制作の支援

【現場の支援】

- ・効果的な展示ブース設営支援
- ・接客対応、バイヤー等からの需要動向の情報収集に係る支援

【事後の支援】

- ・見込み顧客のリスト化や今後のアプローチの仕方などを伴走型で支援
- ・参加したことで得たノウハウを活用し更なる需要開拓のチャンスにつなげられるよう他の商談会などの開催情報を提供する。

【商談会の概要】

ア) 県内金融機関（信用金庫）が開催するビジネスマッチング

- ・内 容：「ビジネスマッチング with かながわ8信金」は神奈川県内の8信用金庫（横浜、かながわ、湘南、川崎、平塚、さがみ、中栄、中南）の主催による個別商談会。県内で活動する企業を中心に、新たなビジネス・パートナーとつなぐ事を目的している。

・商談件数：約710件

・参加企業数：発注・バイヤー企業 約100社 / 受注・サプライヤー企業 約250社

イ) テクニカルショウヨコハマ

- ・内 容：テクニカルショウヨコハマは多方面にわたる目的意識をもった質の高い業界関係者が来場しており、異業種業界からの引き合いも多く首都圏で開催される中では出展数が800社を超える大規模な総合見本市である。来場者は東京や神奈川県下からが多く、首都圏における企業の技術、製品、情報を効果的に発信が可能。また、首都圏における自社PR、製品紹介、新規開拓、マーケティングに繋がる可能性が高い。

・来場者数：約18,000人

・参加企業数：約810社

③IT活用セミナーの実施

最新の活用事例を学ぶと共に事業者自身が利用方法をはじめ、売上拡大に結び付いた効果的な活用事例を参考に、デジタルマーケティングのノウハウとPR情報を実際に発信するまでの流れを習得する。なお、セミナーの開催にあたっては、専門家派遣制度の活用や関係支援機関と連携して実施。参加者うち7割がノウハウを習得し、事業者自身で情報発信が可能となることを目指す。

【支援対象】 需要開拓に意欲の高いものづくり企業及び地域商業者を対象

【想定参加数】 10者1回（少人数開催）

【開催回数】 2～3回/年

【募集方法】 商工会員宛の開催通知郵送・商工会HP・商工会広報誌

【想定内容】 習得するIT（SNS）の種類は、フェイスブックやインスタグラムなど。

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

毎年度、年度末の理事会及び年度当初に開催される本会通常総代会において、事業報告を行っているのみの現状となっている。

【課題】

本会においては、職員が徐々に指導キャリアを積んで来てはいるが、職員数が少ないことから事業規模によっては新事業を増加させていくことは限界がある。こうした状況から如何に効率的かつ効果的に事業を実施していくかを前提条件として、事業の見直しと事業配分を行う必要がある。中でも経営改善普及事業のつながりを重点に置き、不必要な事業を見直し、如何に少ない人数で効果的に事業を実施していくかが課題。また、職員間並びに外部有識者等による事業内容の結果検証ができる仕組み作りが構築できていないため、効果的な PDCA サイクルが図れる体制を築いていく必要がある。

(2) 事業内容

毎年度の経営発達支援事業の進捗状況等の評価を行い、適切に PDCA サイクルを回していく仕組みづくりを行うため、本会職員をはじめ、外部専門家・神奈川県・市職員を含めた評価委員会を設置する。評価委員会において事業の評価及び見直しを行なった結果を理事会・総代会へ報告すると共に、新年度の事業計画に反映していく。そのほか、評価及び見直しの結果は当会事務所に常時備え付けるほか、地域の小規模事業者に向け本会ホームページを活用して公表を行う。

定量的把握

- ・ K P I 設定：事業計画策定件数 20 件、販路開拓件数 5 者、セミナー参加者数 20 者
情報発信強化による売上向上 3%、新商品開発による売上向上 5%
- ・ データ収集：会員アンケート・ヒアリング・実績報告を統合して可視化する。

評価委員会の具体的な構成等は次の内容とする。

① 実施状況報告及び事業の進捗状況の評価について

実施状況報告及び事業の進捗状況の評価、見直しについては年 1 回に評価委員会において実施する。

② 評価委員会の構成

評価委員会の構成は、本会事務局長・法定経営指導員・経営指導員のほか、外部専門家（中小企業診断士）、神奈川県、南足柄市商工観光課職員で構成する。

評価委員会（総勢 6 名）

- ◆事務局長 1 名・法定指導員 1 名・経営指導員 1 名
- ◆外部専門家 1 名
- ◆神奈川県 1 名
- ◆南足柄市商工観光課職員 1 名

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】

経営指導員等研修会として研修会は実施しているが、支援担当職員及び一般職員の参加率が悪く、事務局内の体系的な能力向上は不足している。

個人での支援に任せているところもあり、それぞれの進捗状況などの共有が十分できていない。資質向上としては、経営改善普及事業の中でも特に限定された狭義の分野への取組みに偏りが生

じていた。

【課題】

経営指導員と支援担当職員・一般職員全員が計画的に研修受講できる体制を構築し、支援スキルを向上させることが必要。

支援ノウハウを全体で共有できる体系を整備することが必要。

知識の習得・支援実践と幅広い対応によって支援能力の向上を図ることが必要。

(2) 事業内容

目的

経営指導員と支援担当職員・一般職員の支援能力を体系的に高め、支援ノウハウとOJTを通じて支援体制を強化する。

① 外部研修・セミナーの計画的活用

・経営支援能力向上セミナー：中小企業大学校や神奈川県商工会連合会主催研修へ計画的に派遣。

② 支援能力向上のための知見共有の場の活用

・神奈川県商工会連合会主催による職員研修会にて、経営指導員・支援担当職員・一般職員の支援におけるそれぞれの情報を共有し知見を広げ資質向上を図る。また、中小企業大学校での専門知識習得後にその内容等について商工会内で共有する。

③ OJTによる支援能力の向上

・基本的に事業者相談にあたっては、経営指導員1名による対応となっているが、支援能力を向上させるためには、支援担当職員等キャリアの職員を同席または、同行をし、一連の支援ノウハウを学ぶ機会を構築する。なお、経営指導員においては、更なる向上を図るために、専門家派遣事業等における支援に同行し、支援ノウハウを学ぶ。

④ DX支援に向けた職員の支援の応力向上

・地域事業者のDX推進を図るために、ITセミナー等への積極的参加により、そのスキルを向上させる。

1 2. 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】

① 観光客の需要開拓が不十分

本市には、大雄山最乗寺をはじめ、夕日の滝周辺、万葉公園などの観光資源や地域での観光の取り組み（花紀行など）もあるが、各々の観光資源が点在し、線としてのつながりがない。

また、市ではホームページや観光マップ、ココシル南足柄など様々なツールで情報を発信するとともに、小田原市や箱根町を中心とした観光関係の協議会に参加し、広域で連携し情報発信の体制を整えているが、本市の知名度は向上していない。

観光に関するデータの整理や観光客のニーズの把握、多様なツールやメディアを活用した効果的なプロモーションができておらず、観光客の需要開拓が十分とは言えない。

② 基幹産業の再構築による既存事業から脱却し新たに取引を進める当地の中小・小規模製造業

地域内の製造業者の多くは基幹産業であった富士フィルム㈱の事業再構築によりその方向転換を余儀なくされた。確かに富士フィルム㈱の事業構造が大きく変化し、地域内の製造業者の雇用や受注面の不安定化等、大きな影響を与えてきたが、既に事業者は、以前の下請け体質からの転換等、新たな枠組みにシフトしているが、需要開拓がまだまだ十分ではない現状にあり、これに注力する必要がある。

【課題】

① 観光客の市内中心部への回遊性向上

当地域の箱根ジオパークへの編入や道路整備による観光地「箱根」とのアクセスの大幅向上等、新たな観光客誘致の追い風が吹いている。また、道の駅も開業し5年が経過しリニューアルも行い新たな誘客を推進している。

こうした機会をとらえ、観光需要を開拓し、商店街を始め地域経済の活性化を図るためには、道の駅を拠点とし、観光資源を市内の中心部へつなげ、滞在性、周遊性を向上させることで、観光客を刺激し、集客に結び付ける必要がある。

② 地域経済を支える中小・小規模製造業の活性化

地域内中小・小規模製造業者の独自技術をどのように伝えていくか、需要の開拓が急務とされる。地域外への需要が拡大できれば、地域経済全体に大きな波及効果が期待できる。

(2) 事業内容

① 南足柄市、南足柄市観光協会等と連携した観光客の市内誘致

長年観光の拠点として位置づけられている大雄山最乗寺、観光新名所の道の駅「足柄・金太郎のふるさと」等を訪問する観光客の市内商店街への誘導に向けて、南足柄市環境経済部商工観光課及び南足柄市観光協会等との連携強化を図る。

仕組みとしては、南足柄市、南足柄市観光協会、本会、観光や地域活性化を専門分野とする外部専門家（中小企業診断士）、地域商業者（商工会会員から人選）等を構成メンバーに、『南足柄市周遊観光活性化会議』を原則として年2回開催する。観光サービスの向上・PR強化・観光ルートの整備・通過型観光からの転換等が活性化に向けた課題として想定されることから、軸となる観光コンセプトの検討をした上で、連携により具体的アイデアと展開方法の明確化を図っていく。

② 南足柄市の「足柄産業集積ビレッジ構想」に基づく産業活性化と雇用の創出

個性ある街づくりを進めるためには、地域にあった自力性と協働性に支えられた経済基盤を育み、地域経済の健全化と発展に寄与することが必要である。

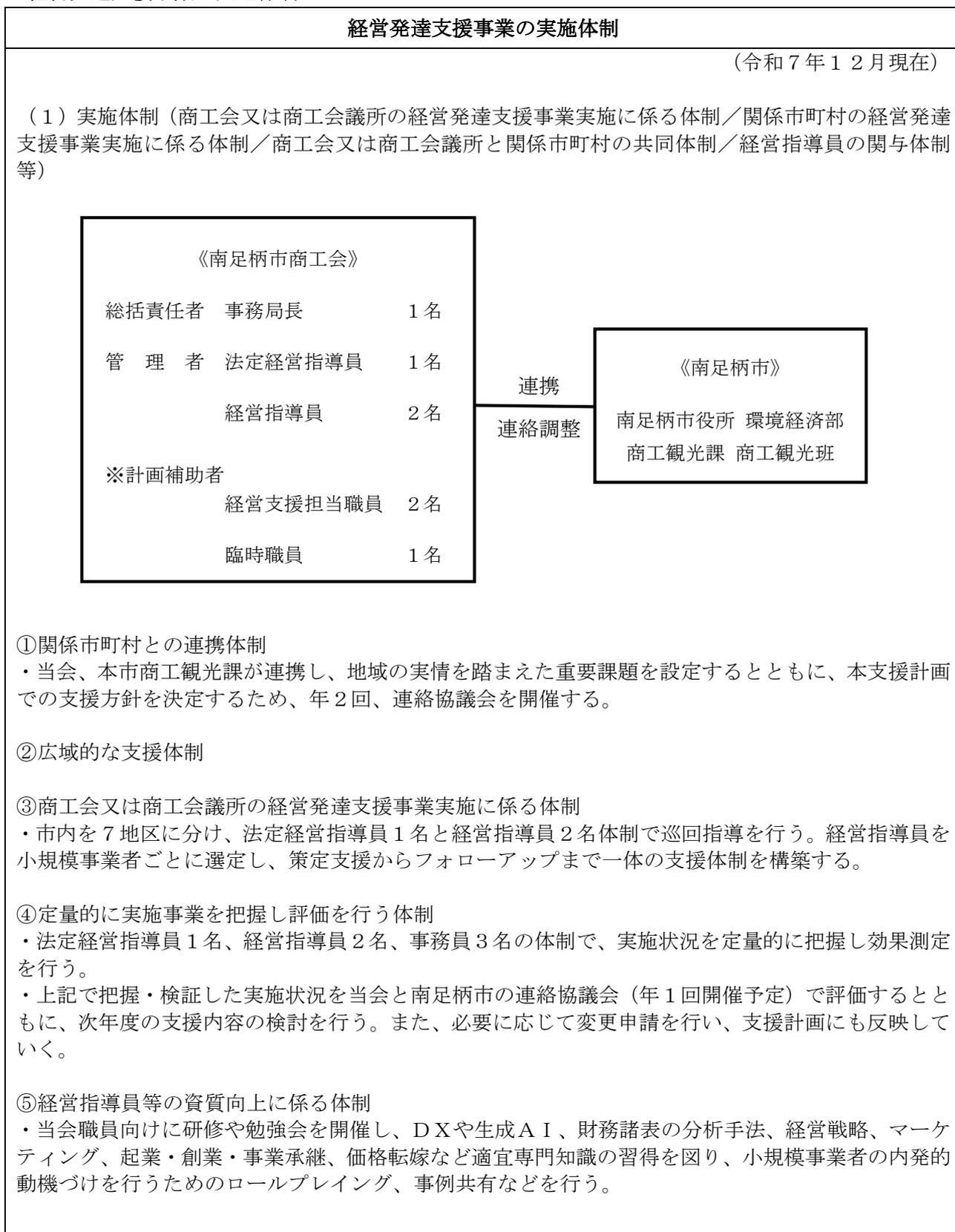
事業展開を始めた「足柄産業集積ビレッジ」は、南足柄市と開成町の両市町、企業、教育・研究機関等が協力しながら産業集積を進め、足柄地域全体の発展・活性化を図っていくことを目的とする。地元製造業の移転先となる工業系用地として活用される。ビレッジ構想地区の施策方針の1つに「産業活性化と雇用の創出」があり、産業の集積を促進し、既存企業の流出防止、ビレッジ地区内への再投資の促進あるいは新たな先端的産業の積極的な企業誘致により活性化と雇用の創出を図ろうとしている。

以上は、まだ始まったばかりの段階ではあるものの、地域において製造業が基幹産業である以上、5年間の経営発達支援計画で活用すべき内容といえる。

産業ビレッジについては、当商工会会長が企業等の代表として委員を務める「足柄産業集積ビレッジ構想事業推進協議会」があり、年1回総会・定例会が開催される。協議会の構成メンバーは、神奈川県、南足柄市、開成町、企業等（両市町商工会会長）であり、事務局として南足柄市及び開成町の担当部署が参加する。また、本協議会の作業部会においては当会職員が委員を務めている。必要な情報は、支援先事業者や市内事業者へ提供し、随時発信することができるため、市内事業者の経営戦略に本構想をリンクさせ、地域経済基盤の強化を図っていく。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



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

①法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：原 亜希子

■連絡先：南足柄市商工会 電話：0465-74-1346

②法定経営指導員又は広域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・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 原 亜希子 は、施行規則第7条2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①南足柄市商工会

〒250-0105

神奈川県南足柄市関本961

電話：0465-74-1346 / FAX：0465-74-1216

E-mail：minami@k-skr.or.jp

②南足柄市役所

〒250-0192

神奈川県南足柄市関本440

南足柄市役所 環境経済部 商工観光課 商工観光班

電話：0465-73-8031 / FAX：0465-70-1077

E-mail：syoukoukankou@city.minamiashigara.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
経営支援事業費	900	900	900	900	900
地域活性化事業費	200	200	200	200	200

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
補助金(県・市・全国商工会連合会等)、会費、受託手数料

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等