（別表１）

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

（１）地域の現状

1．藤野地域の現状

当藤野地域は神奈川県の最北西端に位置し、東は東京都八王子市と西は山梨県上野原市と接していて首都東京からほぼ 55 ㎞圏内に位置している。北部には 1,000ｍ級の急峻な山々がそびえ、南部は 500ｍ級のなだらかな山が連なっており、中央部に行くにつれて低くなる形状であり、中央部東側には、神奈川県の水がめである相模湖があり、ここに一級河川が注いでいる。平成１９年３月に藤野町は相模原市に編入合併され、たった１万人だった人口が７２万人を超える市となり、同じ行政地域となったことにより販路のチャンスも伺える。

しかしながら藤野地域内の事業者は、隣接県の山梨県に取引先の事業者が多いため、先に記載した相模原市への編入合併効果を享受できていないばかりでなく、横浜、川崎という大商圏を抱える神奈川県内という立地特性を活かせていないことが残念である。

昭和１８年に中央線（ＪＲ）に藤野駅が開業し、昭和３６年には国道２０号線（甲州街道）が全面舗装道路となり、やがて中央高速自動車道が昭和４３年４４年と相次いで藤野～八王子間及び藤野～河口湖間が開通した（藤野地域には藤野相模湖インターチェンジがある）。結果、東京都心までは電車、自動車共に１時間圏内となり、通勤や通学の利便性は格段と向上した。そのため都内で働くサラリーマンが、他県や都内から移住する傾向が散見され、現在では、藤野地域在住世帯の約８割が都内勤務のサラリーマンとなっている。

また、既述の交通利便性の向上により、藤野地域における就業構造は一変した。養蚕や酪農を中心とする自家農業や、木炭を中心とした山仕事などの産業は激減し、農林業から商工業へと構造転換に拍車がかかり、その施設を利用した製造業者（木材加工業、プラスチック製造業多い）が点在するようになった。また、この頃から（この転換を機に）、多くの農家で休耕地畑に「ゆず」を植え付ける習慣が生まれ、自家消費するようになっていった。

藤野商工会は、この「ゆず」に着眼し、平成８年度「地域資源調査事業」を皮切りに、藤野を「ゆずの里藤野」と位置付け、ゆず特産品の商品開発を進めていった。現在、「ゆずの里藤野」は、県内外に周知されつつあるが、商品アイテム数がまだまだ少なく、更なるアイテム開発が必要であると認識している。

2.藤野商工会を取り巻く現状

藤野商工会の創立は昭和３６年１月で会員数３１８名(平成２８年3月３１日現在)組織率７５．９％（県内商工会３位）の地域総合経済団体である。平成１３年には

一時４０５名だったが、開業者廃業等が相次ぎ、年々減少している。職員数は６名でその内事務局長１名、参事１名、経営指導員２名、経営支援担当職員１名、一般職員１名となっている。

【会員数（人)】

h１年	h5年	h10年	h15年	h20年	h24年	h25年	h26年
３４７	３６７	３９３	３９９	３５２	３１９	３２３	３１７

また相模原市編入前の旧藤野町時代からいち早く“藤野フィルムコミッション”を設置し数々の作品を手掛けてきた実績もあり、相模原市と合併後は藤野商工会に「※相模原フィルムコミションつくい事務局」を置き一般職員１名が対応している。

※相模原フィルムコミションつくい事務局

ロケーション撮影を支援する非営利公的機関で、 日本では、都道府県や市町村などの自治体、商工会議所や商工会、観光協会、コンベンションビューローなどの公的機関がフィルムコミッション事業を行っており、撮影支援に関するサービスは無償で提供しますが、ロケ地で撮影使用料が発生することはあります。

当地域商工業者の現状について平成26年実態調査（下表）から分析すると、建設業（21.0%)、製造業（18.4%)、卸・小売業（19.5%)、サービス業（19.1%）で各20%前後となっていて、飲食・宿泊業（12.2%）が相対的に少ない業況である。製造業においては木材加工業、プラスチック製造業が比較的多い印象である。

【商工業者業種別内訳】

	平成23年		平成26年		
	商工業者数	構成比	商工業者数	構成比	対23年比
建　設　業	９４	20.4%	８８	21.0%	93.6%
製　造　業	８８	19.0%	７７	18.4%	87.5%
卸・小売業	８２	17.8%	８２	19.5%	100.0%
飲食・宿泊業	４９	10.6%	５１	12.2%	104.1%
サービス業	１０６	22.9%	８０	19.1%	75.4%
そ　の　他	４３	9.3%	４１	9.8%	95.3%
合　　計	４６２	100.0%	４１９	100.0%	90.7%

注:神奈川県商工会連合会の実態調査よる。

平成23年と平成26年の業種別の事業者数の推移を見ると、サービス業の減少率が大きい（75.4%)。卸・小売業については、もともと商店街等がなく、各地域に個店が

点在するため、高齢者等の近隣買い物需要に支えられ（固定客が多く）、目立った減少に繋がっていない。飲食・宿泊業については、陣馬山等の登山客や近年のハイカーブームによる観光客をターゲットとした開業による増加である。

全業種での比較で 9.3%の減少でも解るように、景気の低迷や消費者ニーズの変化、高齢化の進展（下表 65 才以上全国平均 23.0%を上回る高齢化率）への対応不足、他地域への購買流出により、事業者の経営環境は厳しいものとなっている。また藤野地域に立地する事業者の後継者不足も足を引っ張り、廃業という目に見える現象を背景に、必然的に会員数の減少にも繋がっている。

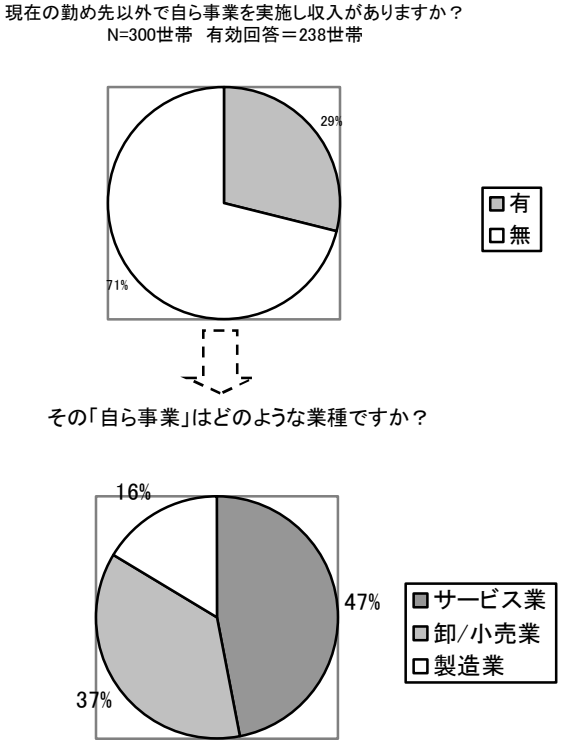
【旧藤野町人口推移】

項目	平成１７年	平成２２年	対比
人　口	10,823 人	10,180 人	-6.32%
平成２２年旧藤野町年齢別割合			
人　口	15 才未満	15 才～64 才	65 才以上
10,180	10.3%	61.8%	27.8%

全国平均 65 才以上
平均 23.0%

注：平成 22 年国勢調査人口等基本集計（総務省統計局）による。

一方、光明も見られる。具体的には、先に記載した「都内勤務のサラリーマン」の兼業率が高いことである。下円グラフは当藤野地域に本部を置く一社）エコ食品健究会（※）の平成 26 年の調査であるが、約 4 割の方が確定申告時に給与所得の他、事業所得や雑所得を計上し、週末起業/事業を楽しんでいる。



週に 5 日サラリーマンとして生計に必要な最低限の所得を得て、その余力で週末に事業を楽しんでいるのである。その週末起業/事業の内容としては、マッサージや整体、料理教室や料理レシピの　開発、アロマセラピーやカラーコーディネータ等のサービス業、あるいは雑貨や小物、洋服の個人輸入による通販や展示販売等の卸/小売業、更には、焼き菓子等の製造等の製造業等、いずれも自宅を改装・改築の工夫で実施している。

※一社）エコ食品健究会

飲/食品加工事業者 252 社からなる民間の会員組織で、食の環境配慮や健康配慮をテーマに各種調査や指導を学術機関とともに実施している。東京と大阪に支部を持ち本部を現在、藤野地域内に設けている。

また、太平洋戦争末期から著名な芸術家「※藤田嗣治」等が多く疎開したのを機に相模原市への編入合併の以前の旧藤野町の時代から“芸術村構想”を推進している。その象徴として玄関口の JR 藤野駅や中央道藤野パーキングエリアから見渡せるように山の中腹に「緑のラブレター」を建造している。この取組は旧藤野町時代から大きく機能し、現在では多くの絵本作家や陶芸家等々の芸術家が移住し事業を営んでいる。しかしながら、芸術活動のみでは生計を立てることが困難なため、実際には都心でのアルバイト等で事業を何とか継続している。

藤野のシンボル「緑のラブレター」

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

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

（２）地域の課題

以上のとおり、地域の現状、更には藤野商工会を取り巻く現状を踏まえ、地域の課題を下記のとおり整理した。この課題に真摯に向き合うことが藤野地域の活性化並びに藤野商工会の成長に繋がるのである。

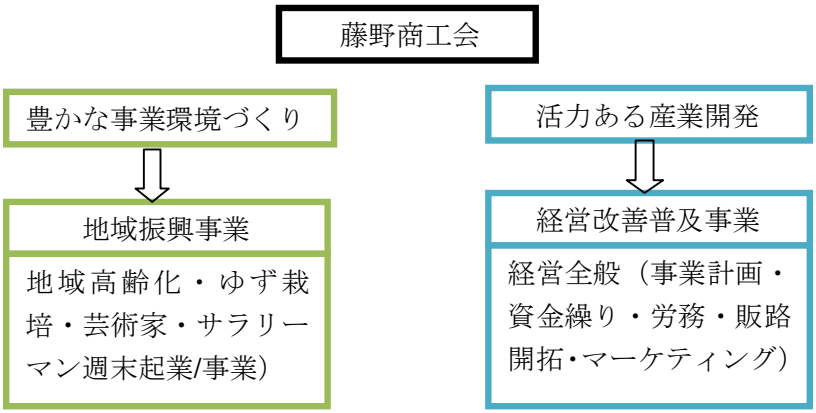
- 相模原市更には横浜・川崎等の神奈川県内への販路開拓により、藤野隣接県の山梨県への売上依存体質を改善する。
- 地域高齢化率が高いという側面を認識し、高齢者向けのサービスや商品の開発を振興する。
- 地域で栽培が拡がる「ゆず」を使った特産品や流通商品の開発を更に進める。
- 絵本作家や陶芸家等の芸術家の方々の活動を側面支援し、事業が末永く発展し継続するようガイドする。

・サラリーマンの週末起業/事業が多いという地域特性を理解し、事業の発展を側面支援することで、これらの事業者の成長を促す。

（３）中長期的な振興のあり方

藤野商工会は（２）地域の課題 を踏まえ、中長期的な地域振興ビジョンとして「豊かな事業環境づくりと活力ある産業開発」を掲げている。

藤野地域で頑張る小規模事業者の経営発達支援事業推進のために、金融、税務、経営、労務などの相談や指導を行う『経営改善普及事業』と、藤野地域の「高齢化率高止まり」「拡がるゆず栽培」「多くの芸術家の活動」「サラリーマン週末起業/事業」等の特性を活かした様々な事業を側面支援する『地域振興事業』の２大事業を実施していく。



（４）当計画の目標と目標達成に向けた方針

当会は、中長期的な小規模事業者の振興のあり方について前述のとおり展望したうえで、今後５年間にわたる経営発達支援計画による目標を次のとおりとする。

1. 経営改善普及事業

①小規模事業者の利益確保支援

地域の経済動向調査の提供や個社の経営状況の分析の支援によって、事業計画を策定し、事業が計画通り遂行できるように助言をする。また新たな需要の開拓（販路開拓）支援に重点的に取り組む。

目標
廃業による事業所数減少を食い止める（廃業＝ゼロ）

②創業・第二創業（経営革新）支援

管内で新たに起業を目指す事業者や第二創業に対し、創業計画を実行性のあるものに仕向けて行く。また日本政策金融公庫、地域金融機関等と連携し資金繰りと共に創業後の成長をサポートしていく。

目標
創業や第２創業支援を通じて成長をサポート（年あたり１社以上の会員数増に繋げる）

③事業承継の支援

経営者の高齢化が進む管内事業者を巡回により把握し、スムーズな事業承継に向け、後継者を対象にした中小企業大学校のセミナー参加への働き掛けや税務相談、勉強会等を実施する。

目標
承継難による廃業/会員数減少を食い止める（承継難による廃業＝ゼロ）支援体制構築

④伴走型の経営支援の取組み

経営指導員等は巡回、窓口指導において小規模事業者との信頼関係を構築し、これまでのような金融、税務、労働だけでなく、小規模事業者の強み弱み、経営環境（事業機会と事業脅威）の３分析と事業計画の策定を支援し、伴走型の指導助言を行う。

また、国、県のあらゆる機関が発信する補助金、景況情報を藤野商工会内にて整理し、これまでのような商工会報のみの発信だけではなく、対象となる企業に届くよう巡回訪問を実施する。更には、中小企業の支援機関として神奈川県、相模原市、地域金融機関、市内３商工会１商工会議所、その他支援機関と連携し、個別企業の経営力向上、販売促進等を重点課題に取り上げ支援していく。

目標
廃業による事業所数減少を食い止める（廃業＝ゼロ）

2. 地域振興事業

①地域高齢者向け商品/サービス開発支援

既述のとおり、高齢化率が高い地域特性を事業機会と捉える地域事業者を応援する。具体的には高齢化向けサービスや商品開発の成功事例の共有や地域高齢者の「要望」等を収集するためのマッチング等（アフターフォロー込）を実施する。

目標
年１社以上の高齢化向け事業を併走型で支援する

②ゆずを使った特産品開発の支援や販路開拓支援

これまでに成果を得ている「ゆずの里藤野」を引き続き掲げ、ゆずを使った特産品の商品開発に取り組む事業者や取り扱う地域販売小売店等を支援する。具体的には商品開発事業者に対しては、商品コンセプトの立案手法やパッケージデザインの開発手順等、地域販売小売店等については POP の書き方指導や陳列指導等を実施する。知識の指導に留まらず、藤野に立地する事業者同志のマッチング等で「リアルな支援」を心がける。

目標
年２社以上の事業化を併走型で支援する（開発並びに販売事業者）

③芸術家の事業継続支援

陶芸や絵画等で生計を立てる芸術家は、営利を目的にせず、活動の結果として収支を申告している状況であり、甚だ事業継続が不安である。これらの方々に資金繰り表の作成指導等を実施することで、計画的な事業継続が叶うよう支援していく。」

目標
年１回以上の資金繰りや事業継続 勉強会（集合セミナー等）を開催する

④サラリーマンの兼業事業の成功支援

週末起業や事業で、いずれは現在の仕事を辞めて本格的に起業したいニーズは多々ある。そこでそのような事業成長や発展を望まれる方を対象にした集客等のマーケティングや経営等の集合勉強会を開催する。

目標
年１回以上の資金繰りや事業発展に寄与する内容の 勉強会（集合セミナー等）を開催する

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（平成２９年４月１日～平成３４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

１．地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題)

当商工会では経営指導員による巡回訪問・窓口相談で事業者からの事業景況状況聞き取りを行ってきたが、特定の事業所に偏る傾向が見られるため、管内全体の経済動向を知るには情報の偏りがあった。また、各種の経済動向調査結果（神奈川県商工会連合会の調査等）を合わせて用い、経済動向の把握に努めてきた。

しかしながら、管内経済動向の変化をもたらす要因（地域高齢化、管内・近隣地域での公共事業の動向、近隣内外地域の大型店の動向、山梨県の景況、ゆずやサラリーマン起業/事業等）について事前に収集し、管内経済に与える影響を予測するまで至っていなかった。

(改善方法)

管内の経済動向、関連する経済動向指標を調査・分析することにより、地域の特性や弱点・課題等を明確にし、業種・業態ごとの個別解決支援に繋げていく。

(経済動向調査で収集する項目)

地域の状況や特性を踏まえ、下表を収集項目とする。

（収集項目は検討中のため追加の可能性があります）

売上高	営業利益	経常利益	資金繰り	仕入価格	販売価格
雇用人員	就業者年齢	公共事業案件推移	設備投資	隣接山梨県 神奈川県全域	相模原市全域
サラリーマン起業者の事業内容	サラリーマン起業者の事業状況	高齢者ビジネスの実施状況	ゆずを使った商品/サービス展開状況	芸術活動によるビジネス状況	政治による経済影響情報

（経済動向調査の手段と手法）

（１） 巡回訪問時に、全国商工会連合会が定めている「小規模企業景気動向調査実施要領」に基づき、業種別に管内小規模事業者の①売上高②仕入単価③採算④資金繰り⑤業界の状況等について４半期に１回調査し、前年同期と比較してどのように変化しているか調査を行う（下記（５）と同期で実施も視野で検討中です）。

（２） 年に１回、上表の赤字の部分について藤野商工会 会員を対象に郵送にてアンケートを実施する。

（３） 青字の部分に関しては新聞折り込みチラシ 2600 世帯へのアクセスを利用して、一般家庭への協力要請並びに（可能な限りでの）アンケートを実施する。

（４） 上表の黒字に関しては、４半期に１回、関東財務局、相模原市産業政策課、山梨県経済部等の公表する２次データを収集し神奈川県、相模原市、山梨県の実情を把握する。

（５） 収集した２次データや調査回収したデーターを管内経済動向調査（業種別・全業種）としてまとめる。情報の分析は経営指導員や委託する専門分析機関等と共に実施する。その際、管内小規模事業者構成比を考慮し建設業５件、製造業５件、卸・小売業５件、飲食・宿泊業３件、サービス業５件、その他２件からヒアリングによる景気/経済動向をレポートする。

（６） 藤野商工会の経営指導員や職員は、国内の動向等をより身近に感じるために、年に１回下表の内容について職員全員で手分けして調べ、学習会を実施する。

経営指標関連	国民生活金融公庫（中小企業の経営指標） TKC（TKC 経営指標） 中小企業庁（中小企業の経営指標）
商業売上高関連	経済産業省（商業統計表）
工業生産高関連	経済産業省（工業統計表）
サービス業関連	経済産業省（特定サービス業実態調査）
事業所関連	総務省（事業所統計）
市場規模関連	矢野経済研究所（マーケットシェア事典） 富士経済（業界別マーケットシェア動向）

（経済動向調査の活用方法）

調査結果を分かり易く解説し、管内経済動向として地域小規模事業者がいつでも活用できるように、当商工会ホームページに掲載する。また機関誌「ふじの商工だより」にも年２回掲載し情報提供していく。

また経営指導員等が巡回指導や窓口相談に臨む際の指導基礎知識（下表：藤野商工会の中長期的なあり方と収取項目の対応表）として活用していく。調査では、地域の特性や弱点・課題等が明確になることから、業種・業態ごとの個別課題解決支援に繋げていくことが可能になる。

・経営改善普及事業での活用の視点（商工会の中長期的なあり方と収集項目の対応表）

売上高	営業利益	経常利益	資金繰り	仕入価格	販売価格
雇用人員	政治による経済影響情報	公共事業案件推移	設備投資	隣接山梨県 神奈川県全域	相模原市全域

・地域振興事業での活用の視点（商工会の中長期的なあり方と収集項目の対応表）

サラリーマン起業者の事業内容	サラリーマン起業者の事業状況	高齢者ビジネスの実施状況	ゆずを使った商品/サービス展開状況	芸術活動によるビジネス状況	就業者年齢

（目　標）

支援内容		現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
２次データ収集	回	0	4	4	4	4	4
郵送による調査	回	0	1	1	1	1	1
新聞折り込み調査	回	0	1	1	1	1	1
ヒアリング調査	社	0	２５	２５	２５	２５	２５
機関紙掲載	回	0	2	2	2	2	2
ホームページ掲載	回	0	2	2	2	2	2
勉強会開催	回	0	1	1	1	1	1

２．経営状況の分析に関すること【指針①】

（現状課題）

小規模事業者に対して、巡回訪問や窓口相談等で経営状況を把握しているが、詳細な経営状況の分析は実施していない。そのため小規模事業者は、自らが製造・販売する商品や、提供するサービスの内容、保有する技術などの強みや弱み、機会や脅威、更には、基本的な指標である財務諸表を通じた経営分析にも触れる機会が少ない。

従って、自らの事業価値を把握できていない小規模事業者が多い。小規模事業者が持続的・革新的な発展をしていくためには、財務分析を実施し、経営改善に結びつけていかなければならない。

（改善方法）

小規模事業者の持続的発展に向けて、経営指導員等の巡回・窓口相談、各種セミナ

ーの開催を通じて、財務分析を中心とした経営分析を実施していく。

（経営状況の分析で支援する項目）

管内の小規模事業者に対して、下記の表の項目と内容を支援する。藤野地域で活動する事業者の特性を考慮し、下表の指標について重点的に事業者に理解いただく必要があるからである。

指標	評価・分析ポイント
流動比率	現・預金の不足、不良な売掛債権や棚卸資産の確認
当座比率	短期支払能力の確認
固定比率	自己資本不足の確認、過剰資産の確認
固定長期適合率	資金調達と運用のバランス確認
売上高総利益率	原料過剰消費、低価格販売、仕入値高騰等の傾向把握
売上高経常利益率	総合的な収益性の確認
売上債権回転率	債権回収期間の長期化、下請け的取引条件の悪化の把握
労働生産性	時間・人員あたりの付加価値額の確認
SWOT 分析	強みで機会を得る、強みで脅威を避ける等の視点

（経営状況分析の手段・手法）

（１）集合セミナーを年に１回開催し、小規模事業者に経営状況の分析の重要性を啓発啓蒙し、実際の算定の手法やその指標の持つ意味を理解していただく。

（２）可能な限り個社にて算定していただく方向で集合セミナーにて指導する一方、経営指導員等の巡回訪問や窓口相談時にフォローしていく。大幅な改善が必要な事業者をピックアップし、重点的に指導時間を確保して支援していく。

（３）経営分析（財務分析）については、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」の活用を広く周知する。

（経営状況分析の活用方法）

個社の算定結果を基に経営課題を抽出し、特に数値面から業務改善の助言に活用する。また事業計画策定支援に関すること【指針②】にも活用していく。更には、ここで得られた経営状況結果は、１．地域の経済動向調査に関すること【指針③】にも反映していく。

（目　標）

支援内容		現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
集合セミナー	回	0	1	1	1	1	1
個別指導	社	2	4	5	6	7	8

３．事業計画策定支援に関すること【指針②】

①事業計画策定支援（事業承継計画含む）

（現状課題）

小規模事業者が事業計画を作成するのは、主に経営革新計画や小規模事業者持続化補助金等の補助金申請時必要に迫られて作成することが多く、通常時においても事業計画を作成し、経営課題解決のみならず持続的発展に資するための事業計画の策定までには至っていない。

（改善方法）

小規模事業者の持続的発展のためには、事業計画策定が必要不可欠であることを集合セミナー等で啓蒙普及すると伴に、策定に必要な情報の提供を行っていく。その上で個社指導へと結びつける。

また、専門的な課題が表出した際には、神奈川県商工会連合会、地域金融機関、神奈川産業振興センター（よろず支援拠点）等の各種支援機関と連携し、小規模事業者の抱える経営上の課題や悩みに対して丁寧に支援していく。

（策定へのアプローチと指導内容＆フォローアップ）

（１）集合セミナーを年１回実施する。その後のアンケート等にて、個社毎の事業計画策定支援を受けたい方を明確にし、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。

（２）掘り起こした事業者に対して、巡回訪問等を通じて事業計画策定の支援を実施する。具体的には下図のようなシート（検討中）を使い、売上に関わる要因、費用に関わる要因、利益に関わる要因をプラスマイナス両方の側面から検討していただき、数値として算出するお手伝いを実施する。

また既述の経営分析支援の小規模事業者に対して、データーを基に、経営発達取組（投資判断、新商品開発、販路開拓等）の具体的な事業計画の策定まで手厚いフォローを実施していく。

	要因の記入	数値への反映
売上向上要因		
売上減少要因		
費用減少要因	検討中です	
費用上昇要因		
利益要因		

（３）日本政策金融公庫・小規模事業者経営発達支援融資制度をはじめとする支援メニューを活用し、当会が進捗状況に応じてフォローを行う事により、事業計画の実施を後押しすることができるため、本会は事業者に対し、支援メニューの活用も意識した事業計画策定を促す。

（目　標）

支援内容		現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画策定セミナー開催	回	0	1	1	1	1	1
経営分析個別指導からの事業計画策定数	社	2	4	5	6	7	8
事業計画策定数（経営分析個別指導・事業承継計画含む）	社	2	6	8	１０	１２	１４

②創業・第二創業（経営革新）事業計画策定支援【指針②】

（現状課題）

来所された相談者に対して、創業に関する助成金・融資等の情報提供を実施する単発的な支援であった。第二創業（経営革新）については商品開発、役務の内容、保有する技術又はノウハウなどを活かした支援に取り組んでいるが、成長を支援するための支援に至っていなく、創業や第二創業（経営革新）は創業前後の一貫した支援が必要であり、地域金融機関や専門家と連携して、早期の事業安定化に向けた資金繰りや返済などの計画策定支援が必要である。

（改善方法）

このような課題に対して経営指導員等が巡回や窓口相談を通して、管内における創業・起業者の掘り起こしとニーズを把握する。また、金融支援については日本政策金融公庫や地域金融機関と連携して支援を行い、定期的な巡回訪問により進捗状況をヒアリングし伴走型支援を実施していく。

（策定へのアプローチと指導内容＆フォローアップ）

（１）当商工会ホームページで創業向けの事業計画策定支援を実施の旨を案内し、合わせて、機関誌である「ふじの商工だより」にも年２回掲載する。

（２）上記（１）の結果、管内で創業を希望するものに対して、市内の相模原商工会議所や（公財）相模原産業振興財団、３商工会と連携し創業セミナーを開催する。

（３）第二創業（経営革新）に関する相談会を開催し、経営指導員等が第二創業（経営革新）計画の策定支援を実施する。また、専門的な課題等についての策定支援は、神奈川県商工会連合会、地域金融機関、神奈川産業振興センター（よろず支援拠点）等の各種支援機関と連携し策定支援していく。

（４）（１）（２）を通じて掘り起こされた事業者に対しては、巡回訪問等を通じて事業計画策定の支援を実施する。具体的には下図のようなシート（検討中）を使い、売上に関わる要因、費用に関わる要因、結果としての利益に関わる要員をプラスマイナス両方の側面から検討していただき、数値として算出するお手伝いを実施する。

	要因の記入	数値への反映
売上向上要因		
売上減少要因		
費用減少要因	検討中です	
費用上昇要因		
利益要因		

（目　標）

支援内容		現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
創業セミナー等開催	回	0	1	1	1	1	1
第二創業（経営革新）相談会	回	0	1	1	1	1	1
ホームページ掲載	回	0	1	1	1	1	1
機関紙掲載	回	0	2	2	2	2	2
事業計画策定数 （創業・第二創業）	社	1	1	2	2	3	3

４．事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

（現状課題）

これまでの事業計画は、補助金申請や融資の際に作成された後、補助金の事業期間が終了すると事業計画自体も終了することが多く、事業計画作成の最大の目的である事業の持続的発展が十分に意識されないことが多かった。事業計画は、必要に応じて修正しながら進捗管理をして目標を達成することが重要である。

（改善方法）

事業計画を策定した小規模事業者に対して経営指導員等が巡回訪問等を実施し、進捗状況の確認を行うと伴に、事業計画（創業計画）に基づく経営のＰＤＣＡが計画通りに遂行し実現できるように支援する。経営者の目標達成に対する意欲の維持や、後継者対策等も含めて持続的発展できるよう、融資制度をはじめ諸施策を活用してフォローアップを実施していく。

（指導内容・指導対象・頻度）

事業計画策定後の支援（事業承継計画含む）

（１）経営指導員等は、３．事業計画策定支援に関すること【指針②】で策定を促したすべての事業者を対象に巡回訪問及び窓口相談対応により、事業計画の目標と実績

の差異を４半期ごとの頻度で確認していく。目標の達成に向け事業者が事業内容の改善方法を立案・実施するにあたっての支援（具体的には下表）を行う。目標達成小規模事業者には、更なる高度な目標を設定し支援していき、目標未達成小規模事業者には達成のための改善方法や、目標見直しの支援を実施する。

項目	指導の方向性
売上	・既存取引先受注減：既存新規または新市場開拓 ・新規取引先開拓遅れ：社長のモチベーションの維持をサポート、社員の士気の向上をサポート、営業進捗状況の確認等
売上原価	・適正人件費の確認並びに生産性の助言 ・原料の仕入先交渉進捗や代替原料の可能性等の助言 ・製造時原料ロスの確認等
販売管理費	・売上に繋がる費用か否かの確認により、繋がらない場合は削減の助言

（２）事業計画の進捗状況確認を通じ、明らかになった課題について、経営指導員等では対応が困難な高度な課題に迅速に対応すべく、神奈川県商工会連合会「エキスパートバンク」、（公財）相模原産業振興財団、（公財）神奈川産業振興センター（よろず支援拠点）等専門家派遣制度を利用し支援する。

（３）事業計画に基づき、日本政策金融公庫・小規模事業者経営発達支援融資制度をはじめとする融資制度を活用し、事業計画の円滑な実施を促す。

（４）円滑な事業承継

事業承継についても、（１）の視点を支援すると共に、先代の良い部分を取り入れつつ、後継者が新たな経営をスタートしやすいよう支援していく。具体的には下記になる。

・若手後継者の資質向上のために中小企業大学校のセミナー参加等、研修機会の充実を図る。
・事業計画の進捗管理の際、若手後継者の積極的関与を促す。
・若手後継者に対し、経営革新支援制度をはじめとする施策活用を推進し、成長の動機づけを行う。
・後継者不在の事業者に対しては、事業譲渡も含め相談を行い、専門的支援を必要とする場合は（公財）神奈川産業振興センター（神奈川県事業引継センター）へ協力を依頼する。

創業・第二創業（経営革新）事業計画策定後の支援【指針②】

（１）創業後は、先輩経営者との意見交換の場（経営者交流会）を設け、経営の悩みのアドバイスをもらう。

（２）経営指導員等は、３．事業計画策定支援に関すること【指針②】で策定を促したすべての事業者を対象に巡回訪問及び窓口相談対応により、事業計画の目標と実績の差異を４半期ごとの頻度で確認していく。目標の達成に向け事業者が事業内容の改善方法を立案・実施するにあたっての支援（具体的には下表）を行う。目標達成小規模事業者には、更なる高度な目標を設定し支援していき、目標未達成小規模事業者には達成のための改善方法や、目標見直しの支援を実施する。

項目	指導の方向性
売上	・既存取引先受注減：既存新規または新市場開拓 ・新規取引先開拓遅れ：社長のモチベーションの維持をサポート、社員の士気の向上をサポート、営業進捗状況の確認等
売上原価	・適正人件費の確認並びに生産性の助言 ・原料の仕入先交渉進捗や代替原料の可能性等の助言 ・製造時原料ロスの確認等
販売管理費	・売上に繋がる費用か否かの確認により、繋がらない場合は削減の助言

（目　標）

支援内容		現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
継続アフターフォロー （経営分析からの個別指導） （事業承継計画含む） （創業・第二創業含む）	社	2	7	１０	１２	１５	１７

※事業計画策定支援アフターフォロー事業者（社数）は、既述の経営分析、事業計画策定、創業・第二創業計画策定の合計です。

（目　標）

支援内容		現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
先輩経営者との意見交換会	回	0	1	1	1	2	2
継続アフターフォロー （創業・第ニ創業）	社	1	2	4	6	9	１２

※事業計画策定支援アフターフォロー事業者（社数）は、継続的にフォローする事を前提に、毎年度の支援事業者数を累計。

５．需要動向調査に関すること【指針③】

（現状課題）

需要動向調査はおこなっておらず、経営指導員等の巡回・窓口相談での聴き取りにより需要の動向を確認しているが、収集される情報には限界がある。そのため、新たな需要開拓等の支援には活用されていない。また、管内の小規模事業者は自社の販売する商品や提供する役務に対して、客観的にどれだけ必要とされているかを知る機会が少ないのが実情である。

（改善の方向性）

既述の通り、藤野商工会を取り巻く地域課題を踏まえた上で、管内の事業者に有益な需要動向を調査する必要がある。そこで、下表の項目について重点的に収集していく。

（具体的な事業内容）

★経営改善普及事業の情報収集項目・調査/分析の手段/手法・活用方法

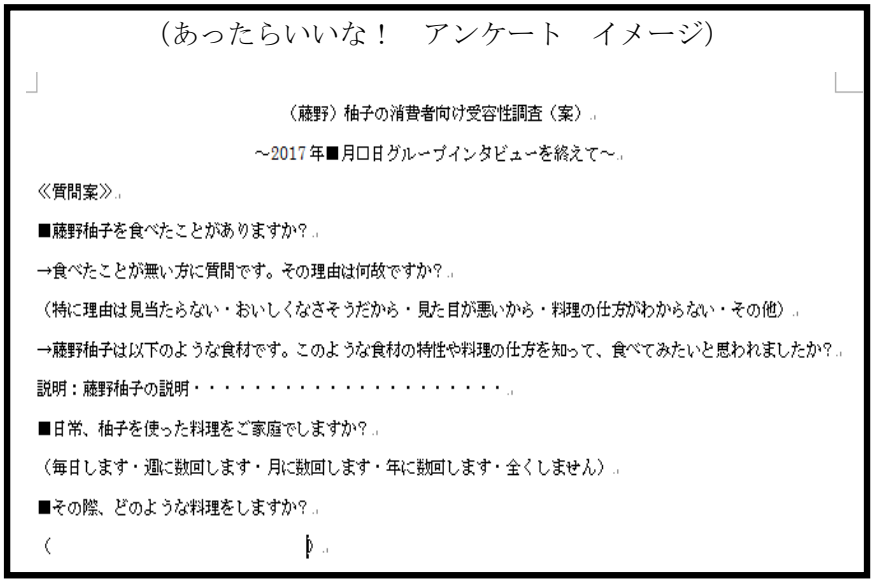
項目	需要動向調査結果の提供対象	調査/分析の手段・手法	活用方法
バイオプラスチックの需要性はどの業種・どの商品/製品にあるか	管内のプラスチック製造業	予算的側面から 2 次データ収集、更には引用にて、複合的に整理/考察する。具体的には下記の提供元を想定している。 ・日本有機資源協会 ・矢野経済研究所 ・日本バイオプラスチック協会 ・富士経済 その上で、自動車部品、医療部品、容器包装等の市場性の高い業界を特定し、その業界の 3-5 社のバイヤーに具体的な接触を図り、電話や訪問により需要性（求める品質、求める商品像、購買意向等）を確認していく。	既述の通り、管内の製造業者のうち、比較的多く存在するプラスチック製造業をターゲットにする。現在、汎用品で下請的商売のため経営収支が非常に苦しい。神奈川地域特産品でもある藤野柚子の残渣を使ったバイオプラスチックの販売先を探求することに活用し、売価の向上を通じて経営収支の安定への梃子に活用していく。まずは 1 社をピックアップし、この事業者での成功モデルを横展開する方針で進める。そのため具体的な接触 3-5 社は将来の販売先を想定して進める。
木材加工品の需要性はどの業種・どの商品/製品にあるか	管内の木材加工業	予算的側面から 2 次データ収集、更には引用にて、複合的に整理/考察する。具体的には下記の提供元を想定している。 ・財）日本合板検査会 ・林野庁（森林・林業白書） ・森林総合研究所 ・農林中金総合研究所 その上で、雑貨（かばん、玩具、インテリア、家具等）の中から市場性の高い業界を特定し、その業界の 3-5 社のバイヤーに具体的な接触を図り、電話や訪問により需要性（求める品質、求める商品像、購買意向等）を確認していく。	既述の通り、管内の製造業者のうち、比較的多く存在する木材加工業をターゲットにする。現在、汎用品で下請的商売のため経営収支が非常に苦しい。そこで 1 品もの、あるいは企画もの（提案もの）の高単価商品等の市場開拓の基礎調査として活用していく。まずは 1 社をピックアップし、この事業者での成功モデルを横展開する方針で進める。そのため具体的な接触 3-5 社は将来の販売先を想定して進める。
製造業の成長性はどの業種や商品/製品にあるか	管内の製造業	予算的側面から 2 次データ収集、更には引用にて、複合的に整理/考察する。具体的には下記の提供元を想定している。 ・三菱東京 UFJ 銀行産業レポート ・経済産業省製造産業局 ・エンジニアリング協会 ・みずほコーポレート銀行産業調査部 ・日本政策金融公庫総合研究所	既述の通り、管内の製造業者は隣県の山梨県に売上依存している。そこで、2 次データでターゲットとする市場（業界）を概ね決定し、その業界の 3-5 社への接触を通じて、将来の販路先へと誘導していく。接触は、相模原市、神奈川県内、神奈川県外（山梨県以外）からを想定している。

		その上で、自動車、医療器具、精密機械等の市場性の高い業界を特定し、その業界の 3-5 社のバイヤーに具体的な接触を図り、電話や訪問により需要性(求める品質、求める商品像、購買意向等）を確認していく。	

★地域振興事業の情報収集項目・調査/分析の手段/手法・活用方法

項目	需要動向調査結果の提供対象	調査/分析の手段・手法	活用方法
ゆずを使った商品の需要性はどのような商品/製品にあるか	管内の柚子使用商品製造並びに販売小売業	地域の農産品販売の最大のイベントである森のスコーラ(地域農家主催の農業と林業の体験フェス・2015 年度来場都内より 712 名、2016 年度来場都内より 882 名)にて、柚子を使った商品で「あったらいいな！」を内容とした消費者（来場者）アンケートを実施する。また毎月第 1 第 2 火曜日午前中に開催される藤野 BIO 市においても年に 1 回、実施する。アンケート内容については「日用品・食品」に絞った需要性を確認するものとし、現在検討中である。	会員である柚子栽培の生産者の 6 次産業化、ゆず加工品製造業者、ゆず加工品等販売小売店に調査結果等を巡回訪問を通じて共有し、商品アイデアの起案、更には既存商品のメンテナンスに活用いただく。またこのアンケートを基に起案し具現化された商品を、量販店等の商談時に参考資料として提案し、需要性の説得材料に活用する。
高齢者（介護含む）が求める商品やサービスはどのようなものか	管内の高齢者ビジネス参入検討事業者	地域の自治会 50 自治区に協力いただき、回覧板の形で「あったらいいな！」を内容とするアンケートを実施する。アンケート内容については「日用品・食品」に絞った需要性を確認するものとし、現在検討中である。	調査で得た商品アイデアを具現化するために活用する。その具現化された商品の販売先として、アンケート協力者をしっかりと握っていく（高齢者を中心に販売する際の顧客リストとして活用する)。
個人事業のトレンドの把握	サラリーマン週末起業/事業者 芸術家	予算的/人員的側面から 2 次データ収集に留める。扱う 2 次データは下記とする。 ・個人企業経済調査報告(総務省) ・帝国データバンク	1．地域の経済動向調査に関すること【指針③】と密接に関係するため、同期で実施する。ポイントは管内個人事業主等が「見たい時に」「見れるよう」、ホームページ等に掲載する。

（あったらいいな！　アンケート　イメージ）



（藤野）柚子の消費者向け受容性調査（案）

～2017年■月□日グループインタビューを終えて～

《質問案》

■藤野柚子を食べたことがありますか？

→食べたことが無い方に質問です。その理由は何故ですか？

（特に理由は見当たらない・おいしくなさそうだから・見た目が悪いから・料理の仕方がわからない・その他）

→藤野柚子は以下のような食材です。このような食材の特性や料理の仕方を知って、食べてみたいと思われましたか？

説明：藤野柚子の説明・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

■日常、柚子を使った料理をご家庭でしますか？

（毎日します・週に数回します・月に数回します・年に数回します・全くしません）

■その際、どのような料理をしますか？

（　　）

以上、調査した結果をホームページ等に掲載し、管内の事業者が事業計画を策定する際に活用するよう促していく。具体的には機関誌「ふじの商工だより」で促していく。

（目　標）

支援内容		現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営改善普及事業 需要動向の調査・分析 （バイヤーヒアリング込）	回	0	0	1	0	1	0
地域振興事業 ゆずの調査・分析 （森のスコーラや藤野 BIO 市　来場者アンケート）	回	0	1	0	1	0	1
地域振興事業 高齢者ビジネス調査・分析 （自治会への回覧）	回	0	1	0	1	0	1
ホームページへの掲載	回	0	1	1	1	1	1

６．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

（現状課題）

神奈川県商工会連合会と連携した商談会等の販路開拓による支援や藤野商工会が事務局を務める「藤野ふる里まつり」を通して地域小規模事業者等に販売機会を提供しているが、充分とは言えない状況である。具体的にはゆずを使った「加工食品」や飲食店の販売機会の提供に傾斜している傾向があるため改善が必要である。

（改善の方向性）

管内の事業者の特長に目を向けた「販売機会」の提供が必要である。その際、１．地域の経済動向調査に関すること【指針③】や５．需要動向調査に関すること【指針③】を踏まえて事業者の特長を把握していくことがポイントになる。

（事業内容・活用方法）

★経営改善普及事業の支援対象・支援メニュー・支援内容

支援対象	支援メニュー	支援内容（考え方含む）	工夫・改善
管内プラスチック製造業	展示販売	汎用品・下請的な経営のため経営収支が苦しい事業者の安定・改善のために、ゆずの残渣を使ったバイオプラスチックの需要開拓（高付加価値プラスチックへの事業転換）を促進する方針である。そこで以下の展示/商談会に出展し、従来の待ち商売から積極的な攻め販売へと事業者の意識を変えていく。 ・エコプロダクツ展：日本経済新聞社が主催する日本最大の環境をテーマにした展示＆商談展 ・ニュー環境展：日報ビジネス主催のアジア最大級の環境をテーマにした展示＆商談会	ゆずの残渣を利用している点、石油由来のプラスチック原料の使用量が減少する点、半生分解性で土壌や廃棄、リサイクルにおいて効率的な視点を強み(PR)にした環境負荷の見える化（算定）を実施する。具体的には以下の２点から始める。 ・カーボンフットプリント：CO2排出量が従前プラスチックより少ないことを証明する。 ・ウォーターフットプリント：水の使用・消費を通じた資源の搾取、更には水を媒体にした環境影響が低いことを証明する。
管内木材加工業	展示販売	まずは藤野地域での需要開拓を目的として、陶芸で藤野最大の市である「ふじのぐるっと陶器市」（来場者は例年 200 名以上（正式な公表は無し））と連携して、木材雑貨（かばん、玩具、インテリア、家具等）としての出店を促していく。	経費的に出店が厳しいようであれば、管内事業者をとりまとめ、連携する「ふじのぐるっと陶器市」主催者ブースにて販売機会を設けていく。
管内の製造業者全般	商談会	管内の製造業者の山梨県への売上依存体質を改善するために山梨県以外にも支店を持つ金融機関のマッチング機会を利用する。具体的には下記を予定している。 ・ビジネスフェア fromTAMA 西武信用金庫・一般社団法人首都圏産業活性化協会（TAMA 協会）の広域にわたる地域企業同士のネットワークや、公的機関・中小企業支援団体・大学など外部ネットワークの活用により、地域を越えた中小企業のビ	商談成功率を高めるために、相談会等を事前に開催し経営指導員並びに商工会職員にて対応する。より専門性が問われる相談の内容には、専門家派遣等による商品サービスの提案方法や、ホームページの発信方法等のノウハウ助言等をおこない、ホームページのない事業者には神奈川県福祉振興財団の「産業ナビ」の活用を支援する。

		ジネスチャンス拡大を目的とする、多業種・多企業による企業展示・マッチング会。 ・インターネットビジネスマッチング 日本政策金融公庫がマッチングサイトを展開し、全国の多様な業種・規模の企業との出会いの場を提供するもの。	

★地域振興事業の支援対象・支援メニュー・支援内容

支援対象	支援メニュー	支援内容（考え方含む）	工夫・改善
管内ゆず使用商品の製造並びに販売事業者	展示販売	地域での地産地消は充分とは言えないため、まずは内需拡大を目的として、地域の農産品販売の最大のイベントである「森のスコーラ」との連携、更には「藤野ふる里まつり」に「ゆずの里ふじの」販売コーナーを設ける。	これまでのように商工会職員等が販売することをやめ、実際のゆず生産者やゆず加工業・販売（小売）業の方が直接販売するようにし、日常藤野地域内で「ゆず使用商品」が買えるという状況を告知していく（現在認知度低い）。また地域の方の域外のご家族や知人への贈り物や歳暮等の詰め合わせ商品を提案し、その場での受注を促進していく。
高齢者（介護含む）商品やサービス開発意向事業者	回覧板	まずは内需拡大を目的に、地域の自治会に協力いただき、回覧板の形で「地域高齢者（介護含む）商品やサービスの受注表やカタログを掲載していく。	５．需要動向調査に関すること【指針③】にて記載の通り、自治会での需要性調査「あったらいいな！」でニーズを吸い上げたもののため、一般の新聞等の折込チラシ等での購買促進より心理的ハードルは低い。
サラリーマン兼業者や個人事業者	展示販売	まずは内需拡大を目的に、藤野地域の大型イベント（森のスコーラ、ふじのぐるっと陶器市、藤野BIO市）と連携し、出店機会を設けていく。また藤野商工会が事務局を務める「藤野ふる里まつり」においても同様である。	これまで実施していなかった新聞折り込みチラシ2600世帯へのイベント集客のための広告を実施する。その際、折込時期を早めに設定し、出店者募集の案内を合わせて実施し、ホームページ等のみで周知できない部分を補っていく。

（目　標）

支援内容		現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営改善普及事業 展示会出店支援 （エコプロダクツ展またはニュー環境展）	社	0	2	2	3	3	4

経営改善普及事業 イベント出店支援 （ふじのぐるっと陶器市）	社	0	1	1	2	2	3
経営改善普及事業 ビジネスマッチング支援 （ビジネスフェア fromTAMA またはインターネットビジネスマッチング）	社	0	1	1	2	2	3
地域振興事業 ゆずの里藤野の販売コーナ設置（森のスコーラ等） 5品以上を想定	社	0	2	2	2	2	2
地域振興事業 自治会回覧板支援	回	0	1	1	1	1	1
地域振興事業 個人事業者の出店機会支援 出店可能告知新聞折込広告 （出店希望者を原則全て受入）	回	0	1	1	1	1	1

Ⅱ．地域経済の活性化に資する取組

（現状課題）

「ゆず」を使用した特産品等で、ゆず特産品製造卸販売の「(有)ふじの」（注:１）、各種体験ツアー等の活動を開催し観光集客を図る「特定非営利活動法人　ふじの里山くらぶ」（注:２）と「一般社団法人　藤野観光協会」が藤野地域の豊かな自然、文化、芸術をＰＲし、藤野のファンを作ろうと活動しているが、想定どおりの「ブランド化」「にぎわいの演出」には至っていない。

（注:１）『有限会社　ふじの』は、ゆず特産品の研究開発と製造卸を行う会社で、当社は個人からの出資ではなく、各関係団体（藤野商工会、藤野町特産品取扱委員会、藤野町酒販店会藤栄会、藤野経営者協議会、藤野町異業種交流会）からの出資と藤野観光協会による出資よる、住民による地域振興事業を中心にした村おこし会社として平成１７年１１月に設立しました。

（注:２）『特定非営利活動法人　ふじの里山くらぶ』は広く一般市民に、昔ながらの里山の風景と文化を残している藤野地域に来ていただき、地域の人々と共に体験を行う事業を通して人と人との新しい交流を築くとともに、藤野地域の多様な資源などの有効活用を行い、「豊かな自然・芸術環境・産業振興」の調和を図ることで、地域の活性化に寄与することを目的に平成２０年１２月に設立しました。

（改善方法）
　当会の地域振興ビジョンである「豊かな事業環境づくり（地域振興事業）と活力ある産業開発（経営改善普及事業）」のうち、地域振興事業に力点を置く。その上で「特定非営利活動法人　ふじの里山くらぶ」と「一般社団法人　藤野観光協会」と定期的な意見交換会等を実施するだけでなく、地域で「芽」がある民間主催イベント等と協調体制を構築することで、藤野地域の豊かな自然、文化、芸術の発信を進めていく。

（地域における関係者間の意識共有の仕組み）
　「一般社団法人　藤野観光協会」、「特定非営利活動法人　ふじの里山くらぶ」、「有限会社　ふじの」と地域在住の芸術家組織「アートビレッジ」更には、民間で「芽」がある各イベント主催（実行委員会）（下表）との意見交流会を年２回開催する。
　また「芽」がある各イベントに対しては、更なる発展に繋がるよう、運営に関する助言を窓口並びに巡回訪問にて実施する。

イベント名	イベントの概要
森のスコーラ 	農的暮らしを都心の親子をターゲットに提案する体験型のワークショップイベント。廃校牧郷小学校をフィールドにプールでは川魚つかみ取り、裏山では野菜の収穫体験、教室では「山・川・海」をテーマにした子供向け座学、校庭では地域の飲食店の飲食提供と地域農家の大型マルシェを展開している。
ふじの BIO 市 	量販店等での買い物や飲食チェーンでの食事等から、地域の農作物、雑貨、サービス、飲食（つまり地消地産・地消地産）にシフトしようというスローガンの下、沢山の管内の個人事業主が出店するイベントを展開している。

ふじのぐるっと陶器市 	芸術の町として一定の認知度を得た藤野の芸術イベントの一つである。藤野に散在する陶芸家の作業場のほとんどを展示販売スペースに見立て、陶器を中止とした芸術品を購入しに都心から多くの方々が来場するイベントを展開している。
サニーサイドウオーク 	藤野の日連地区を中心に約 20 - 30 の個人宅（個人事業主）と個人店、絵本作家や陶芸家等が参加する芸術祭です。例年都内からの来場で賑わいます。

意見交換の内容面は今後煮詰めていく所存であるが、藤野全体の賑わいの演出を議論する「地域振興ミーティング」と、藤野という地域のブランド化（ゆずの里ふじの・芸術の町）の推進を議論する「地域ブランド化ミーティング」を藤野商工会が年２回以上、主催していく。

地域における関係者間の意識共有の仕組みとしては、「地域振興ミーティング」と「地域ブランド化ミーティング」を活用しながら構築していく。神奈川県から民間に運営委託の予定のある「藤野芸術の家」（平成３１年３月で移譲予定）と「陣馬公園センター」（平成２７年３月廃館）を起点に如何にして賑わいと藤野地域のブランディングを進めていくかを議論していく。

藤野商工会

↓ 共通の課題の提示

藤野芸術の家　管理運営（注：３）

陣馬公園センター　管理運営（注：４）

意見交換会テーマ：賑わいの創出＆地域ブランドの発信拠点を如何に実現するか

地域経済活性化パートナー	
一般社団法人　藤野観光協会	特定非営利活動法人　ふじの里山くらぶ

民間で「芽」があるイベント主催（または実行委員会）者パートナー	
森のスコーラ	ふじのぐるっと陶器市（アートビレッジ込）
ふじの BIO 市	サニーサイドウオーク

「賑わいを創出するために関係者間でどう連携して取り組むべきか？」「地域のブランドの発信拠点としてどのように活用していくべきか？」に真摯に向き合うことで、「共有の仕組み」を成し得ると判断している。仕組みとしては簡単に「これが最適である」とは断定できないものの、地域を想う気持ちは皆同じ方向を見ていることを日常の交流で感じているため、この議論を通じて１つ１つ実現していくこと自体が「仕組み」そのものなのではないかと判断している。

（注：３）
神奈川県の施設である「藤野芸術の家」（平成３１年３月で移譲予定）の施設を当商工会で管理運営し、芸術と文化の発信拠点として観光集客に活用する。
（「藤野芸術の家管理検討委員会」を組織し、平成３１年４月よりの運営に向けての準備を実施していく）
（注：４）
神奈川県の施設であった「陣馬公園センター」（平成２７年３月廃館）施設を神奈川県より平成２８年７月１日付けで藤野商工会が譲り受け、平成２９年４月よりゆず特産品工場と陣馬山の登山客等の観光施設として、ゆずを使った特産品開発の推進と地域の観光ＰＲ拠点として賑わいを創出していく。

（目　標）

	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
意見交換会年 2 回以上	無	有	有	有	有	有

上記（既述）の意見交換会を反映して結果的に生まれるゆず使用商品に関わる目標は下表のようになる。

	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
ゆず特産品アイテム開発	7	1	1	1	1	1

現状商品：藤野ゆずワイン、藤野ゆずの尊（味付けポン酢）600ml、藤野ゆずの尊（味付ポン酢）360ml、藤野ゆずこしょう青、藤野ゆずこしょう赤、藤野ゆず坊サイダー、藤野ゆずジャム

（単位：千円）

	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
ゆず特産品による地域経済効果	26,200	26,200	29,000	28,800	32,100	32,500

地域経済効果算定：ゆず特産品販売、ゆず玉買取金額　　（注：５）(有)ふじの調べ

（現在の藤野ゆず商品写真）

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

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

（現状課題）

相模原市地域では、４商工会、１商工会議所が併存しているが、定期的な情報交換等の「場」はない。地域小規模事業者の多様なニーズに対応する基盤創りの情報交換の必要性を感じてはいるが、日々の業務に追われ手が付けれていない状態である。

（改善の方向性）

支援機関及び専門家等と連携し、地域経済や需要動向、支援や助言の成功事例等々を把握していく。具体的には定期的な情報交換の「場」を設け、支援ノウハウ等の情報交換を行っていく。

（事業内容）

事業の概要は下表の通りである。

★経営改善普及事業の視点

情報交換先	頻度	方法	狙い
相模原商工会議所 城山商工会 津久井商工会 相模湖商工会 等々の支援機関	年１回	事業者支援の事例発表を通じた支援ノウハウの学び（共有）の「場」を支援機関等連絡会として発足する	マーケティング戦略・経営戦略等の策定支援と実行支援の事例を共有することで、事業者への助言の際に必要な「多様で」「多面的な」視点を蓄積することが可能になる。
日本政策金融公庫厚木支店 八千代銀行 山梨信用金庫 西武信用金庫 相愛信用組合 等々の金融機関	年２回	経営指導員が年２回巡回で訪問する。	経営分析（財務分析）、税金対策、資金調達等の財務面・金融面の事例等を吸収する機会を持つことで、事業者への助言の際のベンチマークとして「吸収した事例等」を活用でき、的確な助言が叶うためである。

★地域振興事業の視点

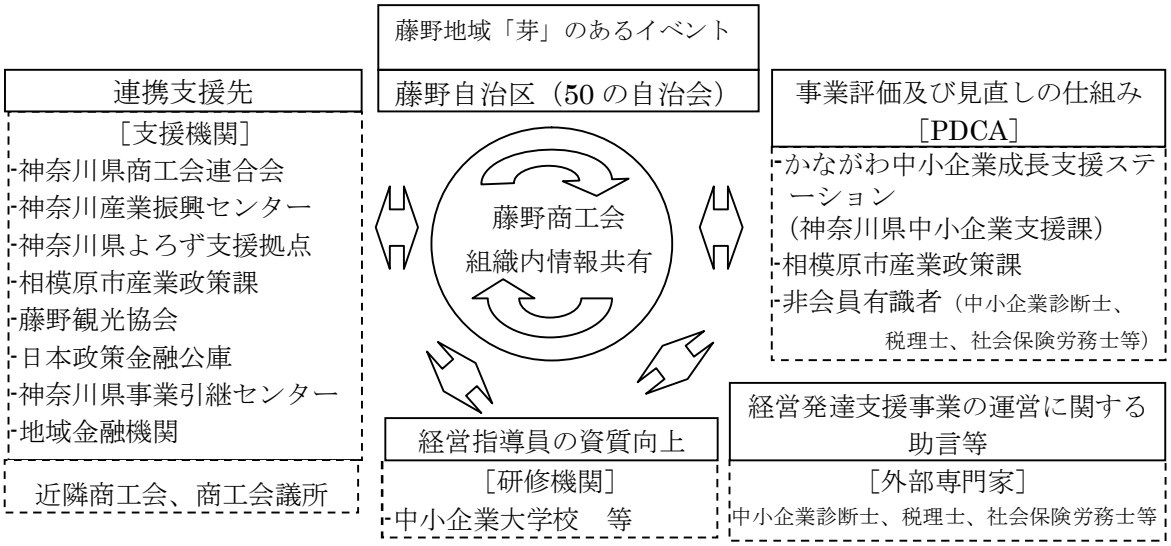
情報交換先	頻度	方法	狙い
越生町商工会 毛呂山町商工会	年１回	ゆず特産品支援ノウハウの学び（共有）の「場」をゆずサミット（仮称）として発足する	柚子を使った特産品の開発や販売状況の共有、更には成功事例の共有を通じて、藤野ゆずに関わる事業者への助言指導に基礎情報として活用できる。事業者への助言で「多様性」「多面性」の視点を蓄積することが狙いになる。

（目標と実施体制）

既述のような内容で、小規模事業者等への支援及び地域振興に向けた支援能力の向上を図っていく。

情報交換名／月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
経営改善普及事業支援機関等連絡会						○						
経営改善普及事業地域金融機関訪問			○						○			
地域振興事業 ゆずサミット（仮称）					○							

経営発達支援事業の情報交換体制



２．経営指導員等の資質向上等に関すること

（現状と改善の方向性）

従来の経営指導に必要な支援能力に加え、地域小規模事業者の利益確保につながる支援ノウハウの習得を図る事が必要であるが、職員数が小規模（６人）で、研修時間が確保しにくいのが悩ましいところである。そこで、全職員で経営支援していく手法により改善を図っていきたい。

地域小規模事業者の総合的な経営改善に資するためには幅広い知識やノウハウが必要になる。その知識やノウハウが如何なるものなのかを下記に整理（下表）し、経営指導員や職員の能力や長所を踏まえた上で、学習の場の提供や資格習得の奨励を進めていく。

（取組内容と考え方（狙い））

ステップ①　経営指導員・職員の能力や長所の把握

・経営指導員等の WEB 研修を全職員各自で研修する事で、組織内の支援能力の向上と職員間のノウハウの共有ができ、事務局長は個々の職員がどの能力が不足しているか等の把握がしやすく、不足している能力研修に参加させる。

ステップ②　経営指導員・職員の経営改善支援能力の底上げ

・神奈川県商工会連合会が開催する経営指導員等研修会に参加し、小規模事業者の経営改善・経営革新計画策定支援能力の向上を図る。
・中小企業大学校の研修［基礎コース］［専門コース］のどちらかに毎年１名経営指導員等が参加し、売上や利益確保する事を重視した支援能力の向上を図る。
・経営指導員は平成３３年度までに「※全国商工会連合会認定経営支援マネージャー」の取得を目指す。
・若手経営指導員と経営支援担当職員等については、専門家派遣事業についての際必ず同行し、あらゆる専門化の支援方法を学び自己研鑽する。

ステップ③　組織内で「知識」「ノウハウ」を共有する取組内容

・毎月１回の職員会議において、各種研修会の報告と支援事例を報告することにより、職員間の情報を共有し「多様な知見」や「多面的な見方」を学ぶ機会を与える。
・経営発達支援事業で発生した様々な問題を朝礼等で適時共有し、職員全員で解決する癖付けをしていく。また、必要に応じて経営支援マネージャーの事務局長が指導助言する。

※全国商工会連合会認定経営支援マネージャー
　小規模事業者からのニーズが高まっている高度・専門的な創業・経営革新などの経営支援に関する一定の知識を有すると共に、人材（専門家等）をコーディネートしながら、経営力向上を総合的にサポートでき、WEB 研修効果測定で一定以上の得点や、中小企業大学校の専門研修を修了後の論文審査に合格するなどして、全国レベルでも高い資質を備えた職員に、全国商工会連合会が認定する制度である。

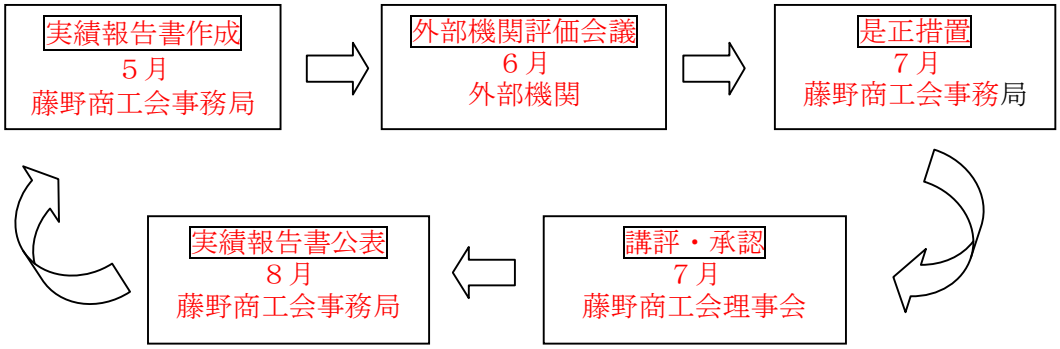
３．事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（現状と改善の方向性）
　現在事業評価等の実施はしておらず、経営発達支援計画を実施するにあたり事業の評価と見直しは不可欠であり、計画期間の各年において進捗状況を確認しながらＰＤＣＡサイクルを回すことで、地域小規模事業者への支援の質を向上させる。

（事業内容・活用方法）
（１）本会の経営発達支援事業の進捗状況、実績、今後の見込み等を確認するチェックリストを作成し、計画値を下回っている項目に対しては、その原因を検証し、指導、助言方法の変更など対策を検討する。
（２）事務局で実績報告書を作成し、外部評価審査を受けるものとする。
（３）実績報告書作成後に、かながわ中小企業成長支援ステーション、相模原市産業政策課、会員外有識者等の外部機関評価会議を開催し審査を受ける。
（４）事務局は外部機関による評価と指摘に基づき、指導や助言方法、支援計画や支援体制などの見直しを行う。
（５）商工会長が招集する理事会に実績報告及び外部評価、是正処置を報告し理事の評

価、指摘、講評と承認を受ける。
（６）理事会で承認を受けたのち、実績報告書を当会ホームページで公表する。

［事業評価サイクルとスケジュール］



（別表２）

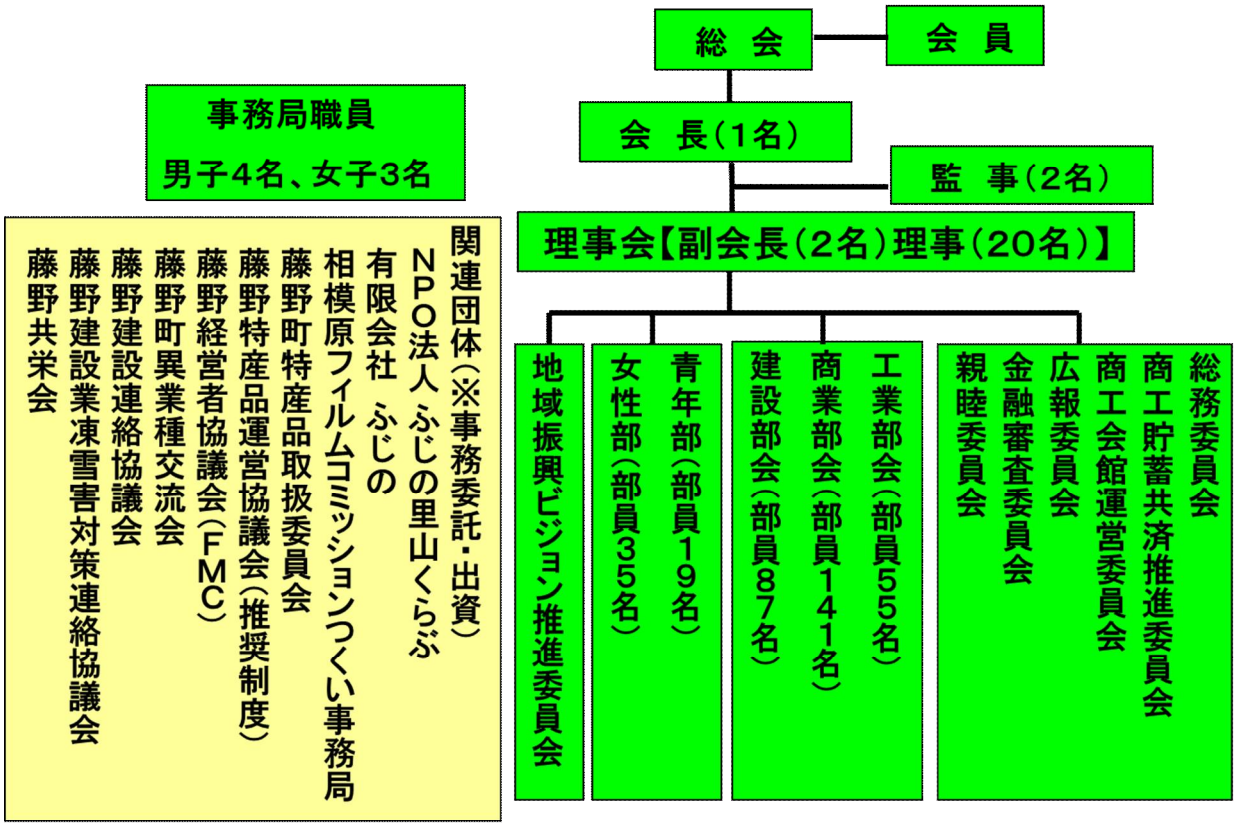
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

（２８年３月現在）

（１）藤野商工会組織体制と実施体制

①組織体制　　会員数３１８名（組織率 75.9%）



② 経営発達支援事業の実施体制

（事業の総括）会長

（事業の執行・体制整備）理事会

（事業の実行推進）事務局

事務局長	１名（全国商工会連合会認定　経営支援マネージャー）
参　　事	１名
経営指導員	２名
経営支援担当職員	１名
一般職員	１名（相模原フィルムコミションつくい事務局担当）

※経営発達支援計画実行に当たっては、全職員で総力を以て横断的に支援する。

（事業の実施協力）工業部会、商業部会、建設業部会、青年部、女性部、各委員会、関連団体

（２）連絡先　藤野商工会
〒252-0184
住　所　　神奈川県相模原市緑区小渕 1689-1
電　話　　TEL 番号 042-687-2138　FAX 番号　042-687-5304
担当者　（正）経営指導員　丹羽 大祐
（副）経営指導員　榎本 剛士
ホームページ　http://www.shokonet.or.jp/fujino/
メールアドレス fujino@k-skr.or.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）

	２９年度	３０年度	３１年度	３２年度	３３年度
必要な資金の額	2,070	2,100	2,300	2,250	2,450
・経営支援事業費	1,120	1,150	1,200	1,200	1,250
・研修事業費	100	50	100	50	100
・小規模事業施策普及費	50	100	150	150	200
・ビジョン推進地域活性化事業費	500	500	500	500	500
・情報化対策費	300	300	350	350	400

（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
国補助金、県補助金、市補助金、会費、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）

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
藤野地域の小規模事業者の経営課題を解決するために各支援機関と連携を強化し、個々の事業者の立場に立って伴走型の支援を提供する。各支援機関との連携する内容、連携者及び役割について下記の各表欄にて記載する。

連携者及びその役割

連携する内容		支援事業の評価
連携者	名称	かながわ中小企業成長支援ステーション （神奈川県中小企業支援課）
	住所	神奈川県海老名市下今泉 705-1　神奈川県産業技術センター （神奈川県横浜市中区日本大通）
	代表者	知事　黒岩祐治
役割		商工経済団体の包括的な指導、監督、支援の行政機関であり多くの支援メニューを持っている中小企業成長ステーションと連携し小規模事業者の経営改善の指導、助言を行うと共に、発展的に経営革新へと進むよう事業が維持継続できるよう導くと共に専門家の派遣の要請や指導に対するアドバイスをいただく。

連携する内容		地域の経済動向調査、経営状況の分析支援、需要動向調査、事業計画策定支援（創業計画策定支援）、イベントまつり支援
連携者	名称	神奈川県商工会連合会
	住所	神奈川県横浜市中区尾上町 5-80　神奈川中小企業センター
	代表者	会長　関戸昌邦
役割		発達支援計画を推進する上で、計画に盛り込まれているセミナーの開催を行うため最も重要となる専門知識を有する専門家の派遣。

連携する内容		経営分析調査、需要動向調査、事業計画策定支援（創業計画策定支援）、実施支援（創業支援）
連携者	名称	神奈川産業振興センター、神奈川県よろず支援拠点、 神奈川県事業引継センター
	住所	神奈川県横浜市中区尾上町 5-80　神奈川中小企業センター
	代表者	事業部地域連携課　課長　藤田信二
役割		神奈川県が中小企業向けの経営革新や経営改善等さまざまな支援を行っているよろず支援拠点と事業引継センターは、商工会指導員と連絡を密にとりながら必要な小規模事業者には連携し指導、助言を行う。

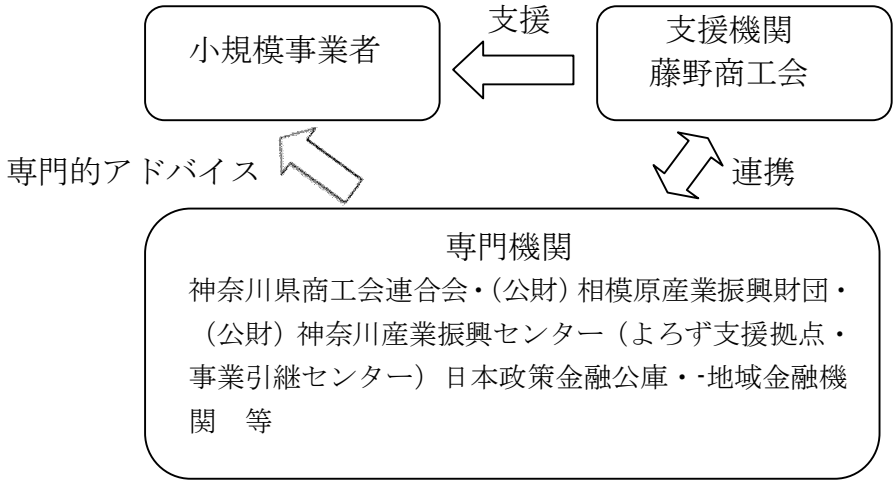
連携する内容		支援事業の評価
連携者	名称	相模原市産業政策課、商業観光課
	住所	相模原市中央区中央 2-11-15　相模原市役所
	代表者	市長　加山俊夫
役割		市からの経済状況の情報、総合計画に基づく経済施策の推進などに対する当商工会の役割の認識と市事業に対する協調、連携、市関連団体の主催する地域振興事業等を有効に活用する。

連携する内容		地域の経済動向調査、需要動向調査、 実施支援（小規模事業者経営発達支援融資）
連携者	名称	政府系金融機関（日本政策金融公庫厚木支店）
	住所	神奈川県厚木市中町 3-11-21　明治安田生命厚木ビル
	代表者	支店長　渡　邊　博　樹
役割		商工会への融資相談の際、経営状況のヒヤリング等を行いながら、必要に応じ簡易な経営診断を行う。その際、政府系融資機関とも情報の交換、分析を行い、小規模事業者の経営の発展的な融資資金の効果的な運用等について、指導、助言する。

連携する内容		地域の経済動向調査､需要動向調査､事業計画策定支援(創業計画策定支援)、 実施支援（創業支援）、ビジネス連携支援
連携者	名称	地域金融機関 ①八千代銀行　　二本松支店・城山支店 ②山梨信用金庫　藤野支店 ③西武信用金庫　橋本支店 ④相愛信用組合　相北支店
	住所	①神奈川県相模原市緑区二本松 3-1-10 ②相模原市緑区小渕 1693-Ⅰ ③相模原市緑区西橋本 2-4-12 ④神奈川県相模原市緑区三ヶ木 312
	代表者	①支店長　滝　口　進 ②支店長　雨　宮　武 ③支店長　小　西　睦　人 ④支店長　佐　藤　幸　男
役割		地域内にある金融機関と連携し、管轄内の小規模事業者の経営動向や現状などの、情報交換行うと共に同機関が行う、商談会、展示会、セミナーへの積極的に参加を促し、経営の発達にむけ、各々の役割を確認し連携して取り組んで行く。

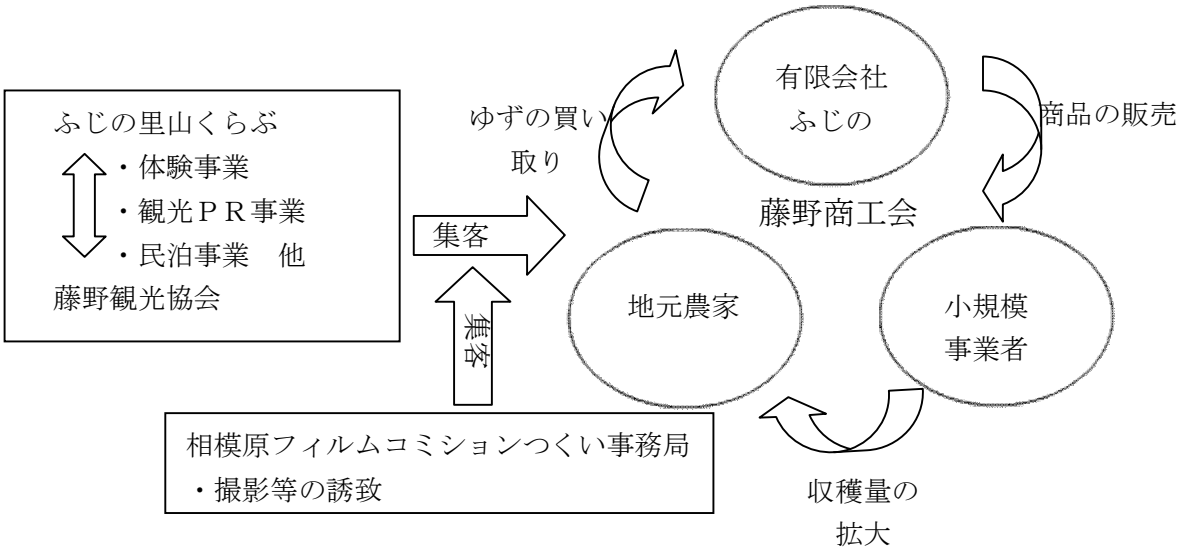
連携体制図等

１．経営発達支援事業



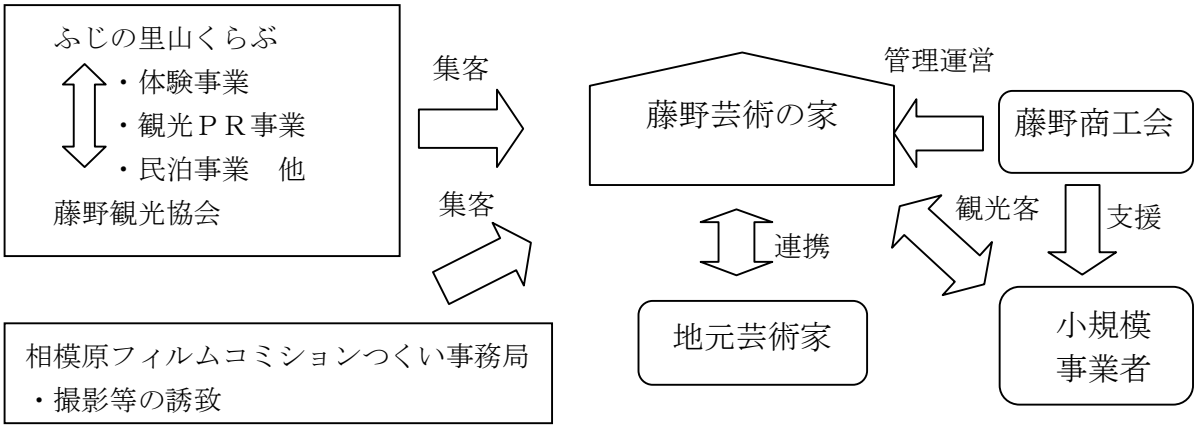
２．地域経済の活性化事業

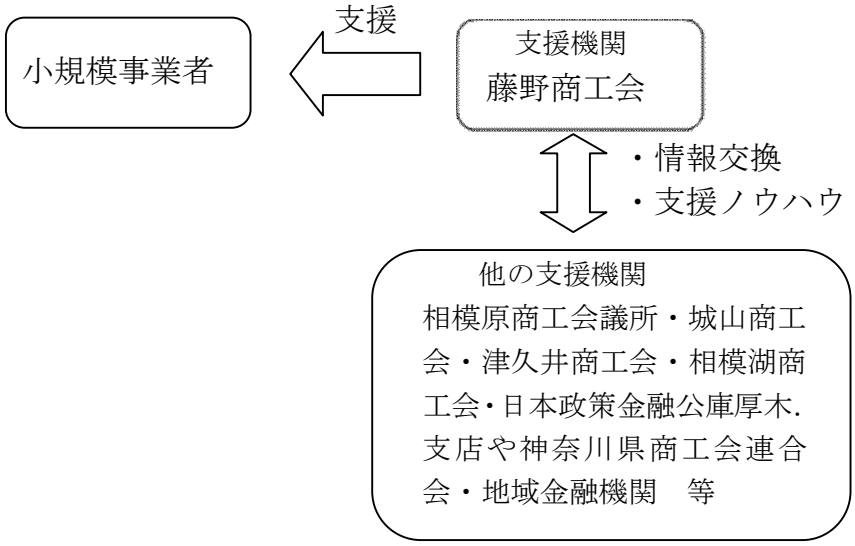
「ゆず」による地域活性化事業モデル



・ふじの里山くらぶと藤野観光協会、更にフィルムコミションで集客を図る。
・「(有)ふじの」が農家からゆずを買い取ることで農家が潤う。
・加工したゆず特産品を販売することで小規模事業者が潤う。
・ゆず特産品の販売が増えることで、ゆず収穫量の拡大につなげる。
このサイクルにより地域が活性化していく。

「芸術」による地域活性化事業モデル



・ふじの里山くらぶと藤野観光協会、更にフィルムコミションで集客を図る。
・藤野芸術の家を核とした芸術村構想を進める。
・藤野芸術の家を利用した観光客に小規模事業者の販路拡大を推進する。
　このサイクルにより地域が活性化していく。

3．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