

## 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	藤沢商工会議所 (法人番号 9021005000347) 藤沢市 (地方公共団体コード 142051)
実施期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日
目標	藤沢商工会議所及び藤沢市は、地域経済の発展に向け、従来から連携して事業を推進しているが、今後も藤沢商工会議所チャレンジ行動指針 2023 及び藤沢市産業振興計画に基づき、小規模事業者の持続的発展と街づくりの推進を通じて、地域経済の発展と地域の賑わいを創出し、「地域産業が繁栄し続けるまち」を実現する。
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b> 当所景気動向調査・藤沢市景気動向調査等による各種調査から収集した経済動向の情報を、小規模事業者の新たな販路開拓、新商品の開発、新事業展開等に向けた課題に応じて整理・分析・提供し、分析結果を自社で活用して新たな経営戦略を策定できるよう支援する。</p> <p><b>2. 経営状況の分析に関すること</b> 経営指導員が経営支援基幹システム等を使用して経営状況の把握と分析（定量面・定性面）に努め、経営課題を顕在化し、小規模事業者が課題解決と経営戦略を構築できるよう支援する。</p> <p><b>3. 事業計画策定支援に関すること</b> 小規模事業者の売上・利益率向上と販路拡大・新事業活動等を実現するため、関係支援機関と連携して事業計画（経営革新計画等）策定を支援する。創業希望者には創業塾のほか、よろず支援拠点等の関係機関と連携しながら、創業計画書の作成を支援するとともに、専門家派遣制度を活用し、経営指導員とともにビジネスプランの効果測定やブラッシュアップを行う。また、事業承継診断の結果、支援を必要とする小規模事業者には、事業承継ネットワークのコーディネーター等と連携して事業承継計画策定に向けた支援を行う。</p> <p><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> P D C A サイクルに沿った個々の事業者の経営状況を経営指導員が進捗確認し、計画の確実な実施と更なるブラッシュアップを行い、実効性の高い伴走型の支援に取り組む。</p> <p><b>5. 需要動向調査に関すること</b> 市場動向や商圈、消費者ニーズ等の需要動向を把握・分析し、地域資源を活かした新商品の開発や個々の小規模事業者に適した支援を行う。</p> <p><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 小規模事業者の新製品、新技術、新サービス等の販路拡大を図るため、各種展示会・商談会への共同出展を行い、受発注促進を実現する。</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b> 行政・関係機関との地域活性化への意識の共有、名産品・特産品の創出、観光名所（江の島・遊行寺等）の P R、盆踊りイベント等の開催により、藤沢市の豊かな観光資源を活かし、海外・国内観光客が市内商店街や飲食店、観光地や文化スポットを回遊する仕組みづくりとインバウンド需要の取り込みを支援する。また、関係団体と連携し、藤沢市全体のまちゼミ等の開催により、商店街プレゼンスの向上と新規顧客獲得による個店強化を図る。</p>
連絡先	<p>藤沢商工会議所 経営支援部 〒251-0052 神奈川県藤沢市藤沢 607-1 藤沢商工会館 2 階 T E L : 0466-27-8888 (代表) F A X : 0466-27-8664 E-mail: info@fujisawa-cci.or.jp</p> <p>藤沢市 経済部産業労働課 〒251-8601 神奈川県藤沢市朝日町 1-1 T E L : 0466-50-3530 F A X : 0466-50-8419 E-mail: fj0-indus@city.fujisawa.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

〔立地・人口〕

藤沢商工会議所の管内である藤沢市は、東京からほぼ50キロメートル、神奈川県中央南部に位置し、全国的に有名な江の島を有し観光都市としての性格も併せ持つ『湘南』の中心都市であるとともに、住宅・観光・産業・文教とバランスがとれた都市である。東京まで電車で約50分、横浜まで約20分の距離にあり、市内においても比較的交通の利便性が高いことから、東京・横浜の通勤・通学圏として、また、湘南海岸の温暖且つ穏やかな気候を求める人々やマリンスポーツ愛好者をはじめとして、良好な自然・住・教育環境を求める人等により、全国的には人口減少の傾向の中、人口が増加し続けているのが強みである。



【藤沢市】

面積：69.56km<sup>2</sup>  
人口：434,568人  
世帯数：190,990世帯  
(令和元年10月1日現在)  
事業所数：13,027事業所  
(内小規模事業者9,379事業所)  
従業者数：158,104人  
(平成28年経済センサス)  
鉄道：JR東海道線  
小田急江ノ島線  
江ノ島電鉄  
湘南モノレール  
相模鉄道いずみ野線  
横浜市営地下鉄

(人口・世帯数の推移)

年次別	人口	世帯数	前回(前年)調査に対する増加	
2000年10月1日	379,185	148,455	—	—
2010年10月1日	409,657	171,981	人口 30,472	世帯数 23,526
2015年10月1日	423,894	180,170	人口 14,237	世帯数 8,189
2016年10月1日	426,678	182,788	人口 2,784	世帯数 2,618
2017年10月1日	428,837	185,282	人口 2,159	世帯数 2,494
2018年10月1日	431,286	187,737	人口 2,449	世帯数 2,455
2019年10月1日	434,568	190,990	人口 3,282	世帯数 3,253

〔産業構造〕

近年の産業構造は、大規模製造工場の跡地が研究開発型施設や大型ショッピングセンターに転換するなど、大きな変化が起き、市内の商業・サービス業に不振や下請製造業の小規模事業者は苦境に立たされている。このような産業転換期の中で、効果的な産業政策に取り組むことが急務とされている。

藤沢市では、平成23年に、これからの「藤沢づくり」を支える地域経済の活力再生を図ることを

目的として、「中小企業発展のための総合的支援」、「研究開発拠点や研究開発力の高い企業の集積をめざす企業立地促進」、「産学官連携と広域連携によるベンチャー企業支援と新産業創出」、「地域コミュニティの核となる商業の発展支援」、「拠点駅周辺の商業の活性化」の5つの基本戦略を大柱とする本市初の産業振興計画（計画期間は平成23年度から令和4年度までの12年間）を策定しており、市と商工会議所が中心となり、市内事業者、市民、大学、国・県などの支援機関、近隣市町、NPO等との連携により計画を推進している。

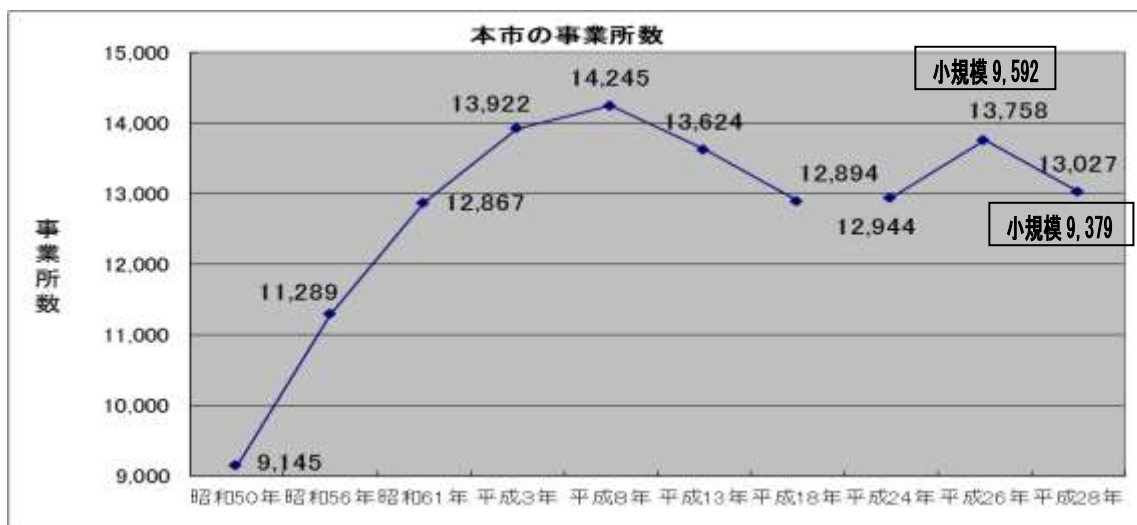
また、神奈川県が中心となり、12市町の行政、商工会議所・商工会、民間事業者、大学、金融機関が連携し、急速に進む高齢化や、いつ起きるか分からない自然災害から市民の「いのち」を守る生活支援ロボットの実用化・普及を進めている。藤沢市においては、辻堂地区にロボットケアセンターを設置し、地域事業者のロボット産業への参入を推進しているが、神奈川県や近隣市町とともに進める「さがみロボット産業特区」も2期目となり、生活支援ロボットの利活用とロボット産業の振興の両輪によるロボットと共生する未来社会を目指し、平成30年度から「ロボット未来社会推進プロジェクト」を推進している。

(工場跡地の土地利用転換の現状)

転換型	工場	⇒	転換後
都市再生型	関東特殊製鋼	⇒	湘南C-X ・テラスモール湘南(大型商業施設) ・湘南藤沢徳洲会病院 ・研究開発企業 ・住宅 ・公共機関 等
ショッピングモール型	NOK 日本電池	⇒	ミスターマックス 湘南モールフィル
研究開発施設型	ソニー電子 日本IBM NOK 山武 武田薬品工業	⇒	ソニー湘南テクノロジーセンター HGSTジャパン NOK湘南開発センター アズビル藤沢テクノセンター 武田薬品工業湘南研究所 ⇒ 湘南アイパーク
住居型	松下	⇒	F u j i s a w a S S T (藤沢サスティナブルスマートタウン)

(事業所数の推移)

藤沢市の事業所数は、平成8年の14,245事業所をピークとして減少傾向であったが、平成18年からほぼ横ばいで、平成28年は13,027事業所となっている。



(出典：平成18年まで事業所・企業統計調査、平成24年以降は経済センサス（公務は除く）)

(業種別の商工業者数)

平成28年の業種別の事業所数をみると、「卸売業、小売業」が3,197事業所(構成費24.5%)で最も多く、次いで「宿泊業、飲食サービス業」(構成費14.5%)が多くなっている。特化係数で神奈川県との比較では、「金融業、保険業」「教育、学習支援業」「医療、福祉」等が高い特徴がある。

業種(H28)	藤沢市		神奈川県		特化係数
	事業所数	構成比	事業所数	構成比	
建設業	1,134	8.7%	27,845	9.7%	0.90
製造業	673	5.2%	18,234	6.3%	0.82
情報通信業	119	0.9%	3,771	1.3%	0.70
運輸業、郵便業	197	1.5%	7,567	2.6%	0.58
卸売業、小売業	3,197	24.5%	66,274	23.0%	1.07
金融業、保険業	191	1.5%	3,799	1.3%	1.11
不動産業、物品賃貸業	1,163	8.9%	27,165	9.4%	0.95
学術研究、専門・技術サービス業	502	3.9%	12,876	4.5%	0.86
宿泊業、飲食サービス業	1,892	14.5%	38,327	13.3%	1.09
生活関連サービス業、娯楽業	1,213	9.3%	24,871	8.6%	1.08
教育、学習支援業	599	4.6%	11,212	3.9%	1.18
医療、福祉	1,442	11.1%	28,286	9.8%	1.13
サービス業(他に分類されないもの)	671	5.2%	17,038	5.9%	0.87
その他	34	0.3%	677	0.2%	1.11
総数	13,027	100.0%	287,942	100.0%	

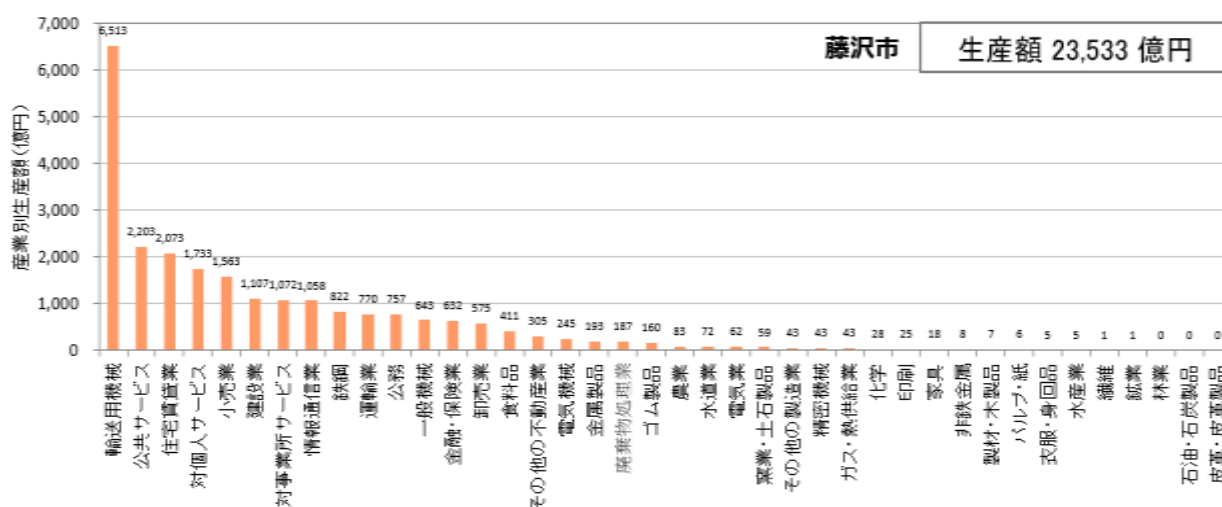
※特化係数：地域のある産業が、どれだけ特化しているか確認する係数

「藤沢市の構成比÷神奈川県の構成比」を表示

(出典：平成28年経済センサス)

生産額が最も大きい産業は輸送用機械で6,513億円であり、次いで公共サービス、住宅賃貸業、対個人サービスの生産額が大きい。

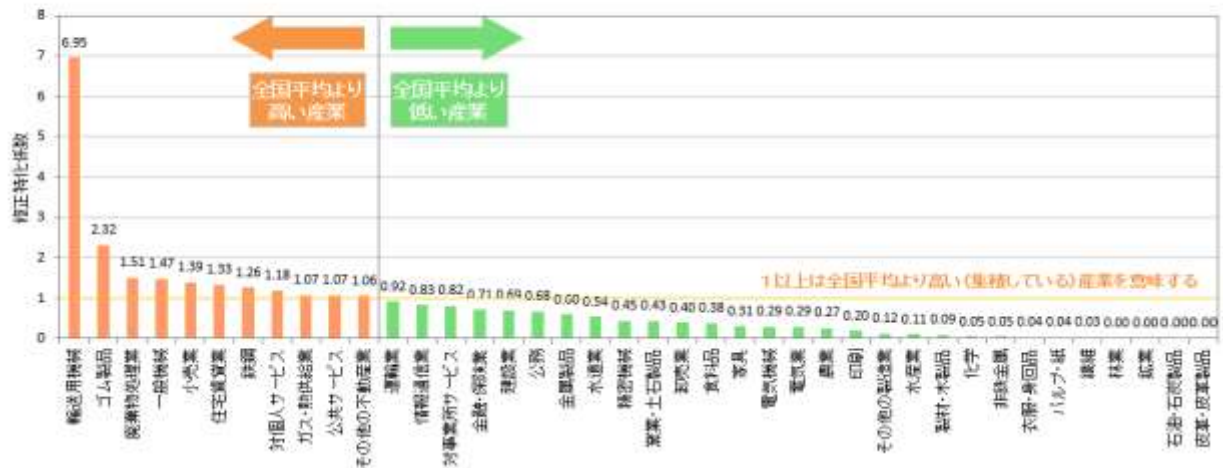
産業別生産額



(出典：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」(株式会社価値総合研究所(日本政策投資銀行グループ)受託作成))

全国と比較して得意としている産業は輸送用機械、ゴム製品、廃棄物処理業、一般機械、小売業、住宅賃貸業等である。

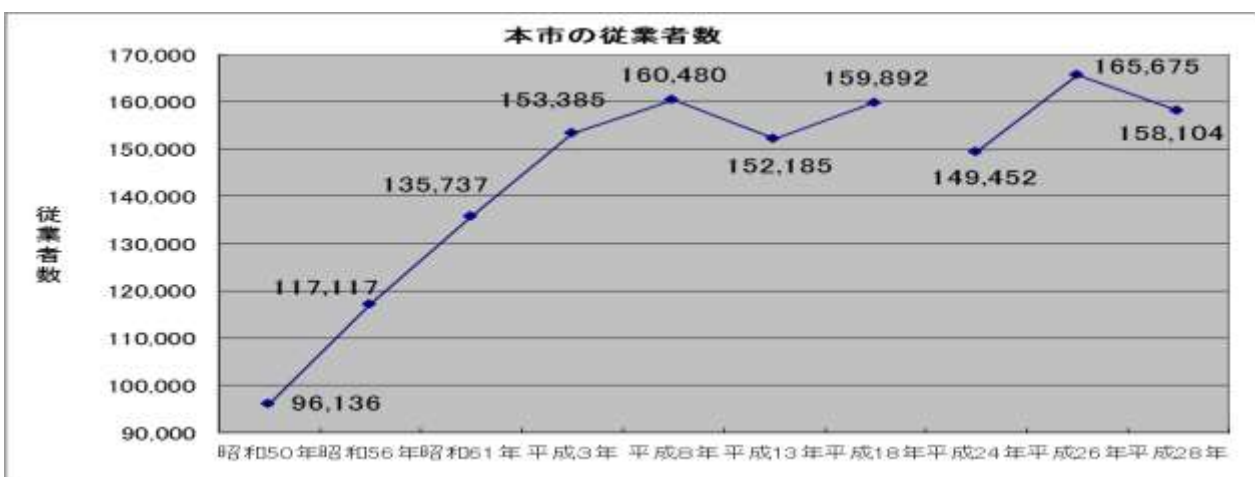
産業別修正特化係数（生産額ベース）



(出典：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」(株式会社価値総合研究所(日本政策投資銀行グループ)受託作成))

(雇 用)

藤沢市の全従業者数（全産業）については、平成3年以降、16万人前後で推移している。平成28年の業種別の従業員数をみると、「卸売業，小売業」が32,328人（構成比20.4%）で最も多く、次いで「製造業」が25,199人（構成比15.9%）、「医療，福祉」が20,520人（構成比13.0%）の順となっている。特化係数で神奈川県と比較すると、「製造業」「不動産業，物品賃貸業」「宿泊業，飲食サービス業」等が高い特徴がある。また、平成28年の従業者規模別の事業所数をみると、「1～4人」の事業所が50%以上を占め、99人以下の事業所まで含めると全事業所数の約99%となる。最も事業所数の多かった平成8年の構成比と比較すると、「10～99人」の事業所の比率が高くなっている一方、「1～4人」と「300人以上」の事業所の比率が低くなっている。



(出典：平成18年まで事業所・企業統計調査、平成24年以降は経済センサス)

業種(H28)	藤沢市		神奈川県		特化係数
	従業者数	構成比	従業者数	構成比	
建設業	7,771	4.9%	199,259	5.8%	0.85
製造業	25,199	15.9%	443,289	12.8%	1.25
情報通信業	1,250	0.8%	122,387	3.5%	0.22
運輸業, 郵便業	6,984	4.4%	220,700	6.4%	0.69
卸売業, 小売業	32,328	20.4%	678,039	19.6%	1.04
金融業, 保険業	3,490	2.2%	67,050	1.9%	1.14
不動産業, 物品賃貸業	5,825	3.7%	107,837	3.1%	1.18
学術研究, 専門・技術サービス業	7,450	4.7%	166,736	4.8%	0.98
宿泊業, 飲食サービス業	19,220	12.2%	358,863	10.4%	1.17
生活関連サービス業, 娯楽業	7,210	4.6%	150,251	4.3%	1.05
教育, 学習支援業	7,052	4.5%	133,146	3.8%	1.16
医療, 福祉	20,520	13.0%	495,223	14.3%	0.91
サービス業(他に分類されないもの)	13,567	8.6%	315,417	9.1%	0.94
その他	238	0.2%	6,119	0.2%	0.85
総数	158,104	100.0%	3,464,316	100.0%	

※特化係数：地域のある産業が、どれだけ特化しているか確認する係数  
「藤沢市の構成比÷神奈川県の構成比」を表示

(出典：平成28年経済センサス)

従業者規模	平成8年		平成13年		平成18年		平成24年		平成26年		平成28年	
	事業所数	構成比	事業所数	構成比	事業所数	構成比	事業所数	構成比	事業所数	構成比	事業所数	構成比
1～4人	8,170	57.4%	7,718	56.7%	7,075	54.9%	7,148	55.2%	7,384	53.7%	6,868	52.7%
5～9人	2,975	20.9%	2,874	21.1%	2,682	20.8%	2,724	21.0%	2,926	21.3%	2,758	21.2%
10～99人	2,927	20.5%	2,864	21.0%	2,936	22.8%	2,878	22.2%	3,225	23.4%	3,175	24.4%
100～299人	129	0.9%	114	0.8%	128	1.0%	157	1.2%	140	1.0%	146	1.1%
300人以上	44	0.3%	38	0.3%	40	0.3%			32	0.2%	28	0.2%
総数	14,245	100%	13,624	100%	12,894	100%	12,944	100%	13,758	100%	13,027	100%

(注)事業所総数には、出向・派遣・下請従業者のみの事業所を含んでいます。

(出典：平成18年まで事業所・企業統計調査、平成24年以降は経済センサス)

藤沢市の従業者数1人当たりの雇用者所得は、全産業では全国、県、人口同規模地域のいずれと比較しても低い。産業別には、全国と比較すると第2次産業では高い水準であるが、第1次産業と第3次産業では低い水準である。

### 産業別従業者1人当たりの雇用者所得



(出典：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」(株式会社価値総合研究所(日本政策投資銀行グループ)受託作成))

## (観 光)

近年、国のビジットジャパン政策による外国人観光客の増加と道路交通網の整備推進により、北関東・東海地域からの観光客が増加し、観光客数は順調に推移している。平成 27 年には 1,800 万人を超えたが、宿泊施設が足りない状況により、観光客数の約 97% は日帰り客である。外国人観光客数は推計で 50 万人。内、7 割が中国・台湾・韓国や東南アジア諸国、3 割が欧米諸国となる。

### (藤沢市観光客数の推移)

	平成 15 年	平成 20 年	平成 25 年	平成 30 年
年間観光客数	10,301,629 人	13,401,026 人	15,523,628 人	18,392,019 人
宿泊客数	289,405 人	362,344 人	430,613 人	588,446 人
日帰り客数	10,012,224 人	13,038,682 人	15,093,015 人	17,803,573 人

(出典：藤沢市観光客数統計表)

## ②課題

大規模・中規模小売店舗の進出や都市間競争の激化等により、事業所数は平成 8 年をピークに減少傾向にあり、特に従業員 4 人以下の小規模事業者においては平成 18 年と比較して 15.9% の減少となっている。このような小規模店舗の閉鎖による事業所数の減少や後継者不足、大企業や市外への労働力流出といった人材不足も問題となっている。また、地場産業や多数の名産品・特産品があるものの、決定打となるものがない。

### 【藤沢市の商業の今後の課題】

#### (住民ニーズへの対応)

今後の商業振興を考える上での課題の一つとしては、消費者である住民ニーズへいかに対応していくかがあげられる。社会環境の変化に伴い、住民ニーズや商品購入チャンネルが多様化し、消費者は単にモノを買うだけでは満足せず、お店を訪れた際の接客や雰囲気なども重視するようになってきている。また、消費者のレジャーや癒しに対する需要も大きくなっている。住民からは、商店街に活気を求める声が根強く、安全・安心な街の実現のためにも、商店街が地域コミュニティの中心であることが求められている。

こうしたことから、従来の施策に加え、消費者目線で住民ニーズに対応したさまざまな施策を講じていく必要があると考えられる。

#### (大型店との共存)

格安量販店が売り上げを伸ばし、インターネットショッピングのさらなる成長が見込まれる中、商店街だけではなく大型店にとっても厳しい環境が続くものと考えられる。大型店の出店が商店街に与える影響は無視できないものがあるが、大型店の撤退が与える影響も大きく、今後は大型店と商店街がいかに共存

#### 住民ニーズへの対応

ニーズの多様化

買い物チャンネルの多様化

モノを買うだけでは満足しない

接客・雰囲気・清潔感を重視

地域コミュニティの中心

安全で安心して暮らせる街

#### 商業者が抱える課題

大型店・商店街ともに厳しい環境

大型店と商店街の共存共栄

商店街加入店舗(会員)の減少

商店の後継者不足

大型店/商店街ともに  
地域との連携強化が不可欠

していくかも重要な課題である。また、商店街においては、商店の廃業や新規店舗の商店街未加入などにより会員が減少傾向にあるほか、後継者不足も課題となっている。こうした中では、大型店も商店街も、これまで以上に中心的な顧客が居住する地域と連携を強化していく必要がある。

**(今後予想される変化)**

まず、藤沢駅周辺地区における再整備があげられる。藤沢駅周辺は、整備から 30 年以上が経過し、駅施設の改良や老朽化した建物の更新など多くの課題を抱えており、同じく老朽化が進む公共施設の再編等もあわせて、藤沢の都心部である藤沢駅周辺の将来像を描き、それぞれの分担のもとに都市づくりを進めるため、再整備が始まっており、今後の藤沢の商業にも大きな環境変化が見込まれる。

また、インターネットショッピングのさらなる成長、北部地域を含めた観光振興策強化による観光客増加などが見込まれるとともに、今年度開催される東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会を契機とした活性化への動きが予測される。

さらに、消費増税を機に事業者の現金管理コストの削減による生産性向上を掲げ国が取り組んでいるキャッシュレスの推進に関しても、事業者への普及が促進されると考えられる。

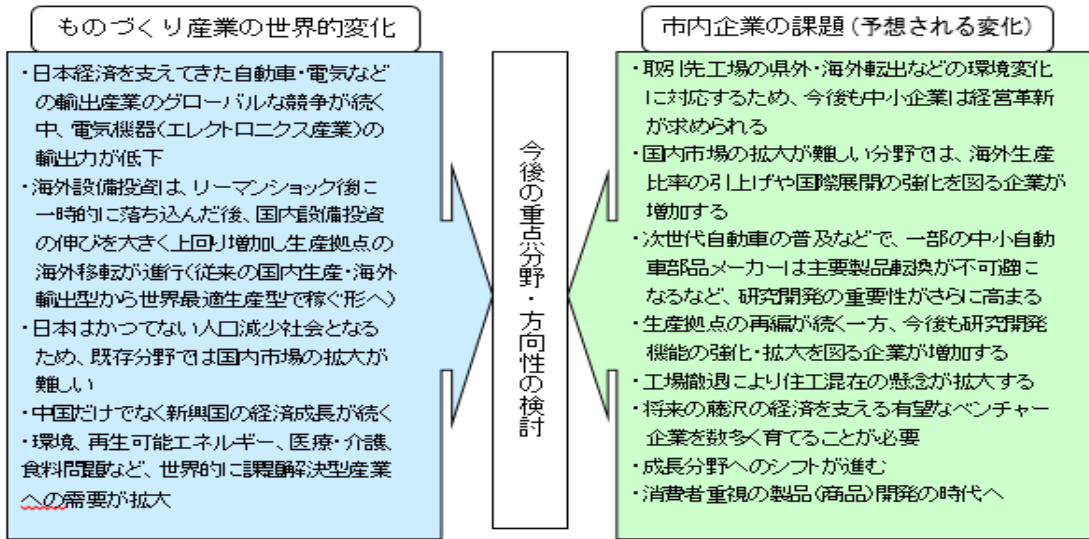
**(予想される変化)**

- ・藤沢駅周辺地区の再整備
- ・公共施設の更新（建替えや移転）
- ・湘南C-Xにおけるまちづくりの進展（大型商業施設の開業など）
- ・インターネットショッピングの拡大により、商店街のみならず大型店にも大きな影響
- ・少子高齢化の進展
- ・北部地域を含めた観光振興策の強化による観光客の増加



**今後の重点分野・方向性の検討**

**【藤沢市の工業の今後の課題（予想される変化）】**



また、消費者の生活スタイルの変化やアジア諸国からの安価な製品の輸入増加等により、市内中小企業の業績にも影響が出ていることから、現状の大量生産から多品種少量生産への切り替えなど、生産体制の変化に対応するため、中小企業の生産現場におけるIT化の導入も喫緊の課題である。



## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

藤沢市が2018年(平成30年)に発表した「藤沢市将来人口推計」では、2030年に444,068人で人口のピークとなり、その後減少に転じる見込み。ただ、2045年においても、人口推計は436,589人となっており、2017年の人口をやや上回る状況。また、高齢者人口(65歳以上)の割合は、2020年予想の25.1%から、2030年には27.9%、2035年には30.7%、2045年には36.3%となる見込み。さらに、一般世帯数は2040年の199,270世帯をピークに減少傾向に転じる予定である。2013年の就業者数(地域住民の就業者数)と従業者数(地域内の就業者数)を比較すると、就業者数が191,560人、従業者数が160,069人となっており、従業者数の16.4%31,491人は市外へ就業している。また、前段で記述のとおり、従業員4人以下の事業所数は平成18年と比較して大きな減少となっている。事業承継については、当所が平成30年に実施した「会員事業所アンケート調査」において、「後継者が決まっている」21%、「後継者候補がいる」19%と回答する一方、「後継者・候補者もないが事業の継続をしたい」19%、「自分の代で事業を廃止するつもりである」17%と回答しており、今後の対応が必要な大きな課題となっている。また、事業承継の実施予定時期では、10年以上と回答した企業が26%と最も多かった一方、3年・5年・10年以内と回答した企業を合わせると34%となり、10年以内に事業承継を行う予定であることがわかっている。そのような中で、事業承継に関する課題として、「後継者の教育」「承継後の事業計画」「社内体制の見直し」については、課題解決に向けた準備・対策ができていると回答した企業は60%を下回っており、今後特に対策が必要な課題であると認識している。このことから、事業承継は大きな課題であることから、「神奈川県事業承継ネットワーク」の一員として、関係機関と連携しながら、事業承継の支援を推進するとともに、創業支援についても合わせて推進していくことが必要であると考え。

### ②「藤沢市市政運営の総合指針2020」及び「藤沢市産業振興計画」との連動性・整合性

当市が計画する「藤沢市産業振興計画(平成29年度～令和4年度)」では、「藤沢市市政運営の総合指針2020」の理念や施策の方向性の共有を踏まえた中で、目指すべき将来像及び基本理念に「地域経済の循環により活力と魅力あふれる『湘南の元気都市』を目指します」を掲げ、〈1〉「中小企業発展のための総合的支援」、〈2〉「研究開発力の高い企業の集積をめざす企業立地促進」、〈3〉「産学官連携と広域連携によるベンチャー企業支援と新産業創出」、〈4〉「地域コミュニティの核となる商業の発展支援」、〈5〉「拠点駅周辺の商業の活性化」という5つの基本戦略を定め、各基本戦略の展開の中で藤沢の強みを活かした特色のある産業振興を目指している。その基本戦略に基づき、次の各施策が定められている。(以下基本戦略〈1〉～〈5〉の各施策の下線部は、当所が関係している施策)

#### 〈1〉中小企業発展のための総合的支援

(1)金融支援の推進 (2)市内企業の取引拡大支援と交流促進(ネットワーキング) (3)企業立地支援の推進 (4)経営相談・経営革新支援の推進 (5)技術革新支援の推進 (6)海外展開支援の推進 (7)従業員の確保・定着支援の推進 (8)小規模事業者支援の推進

#### 〈2〉研究開発力の高い企業の集積をめざす企業立地促進

(1)新規産業用地の創出と市内中小企業の住工混在への対応 (2)企業誘致と既存企業の市内再投資の誘発(市外転出防止) (3)立地企業と市内企業の取引拡大の推進 (4)交通ネットワーク等の都市基盤整備の推進

#### 〈3〉産学官連携と広域連携によるベンチャー企業支援と新産業創出

(1)創業相談体制の充実 (2)創業塾・ビジネスコンテストの充実 (3)創業資金支援の充実 (4)インキュベーション施設(起業家育成施設)を通じた支援の充実 (5)コミュニティビジネスの推進 (6)テーマ誘導型の産業振興の推進 (7)生活支援ロボット産業の振興 (8)産学連携・広域連携の基盤強化と創業促進の環境づくり

〈4〉 地域コミュニティの核となる商業の発展支援

(1) 消費者ニーズに対応した商業集積の促進 (2) 商店街の集客力向上 (にぎわい創出) (3) 商店街の経営基盤整備の促進 (4) 地域への貢献と調和

〈5〉 拠点駅周辺の商業の活性化

(1) 藤沢宿のまちづくりに向けた商業集積の推進 (2) 都市拠点にふさわしい藤沢の顔・玄関口としてのまちづくり (3) 観光の視点を取り入れた商業振興

**【藤沢市産業振興計画の基本理念・基本戦略】**

めざすべき将来像及び基本理念

「地域経済の循環により 活力と魅力にあふれる『湘南の元気都市』を目指します」

活かすべき藤沢の  
5つの強み

1	自然環境・地理に恵まれたまち	東京・横浜との近接性
		東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催（令和2年）
		温暖な季候・豊かな自然
		特色のある近隣市町との連携が可能
2	人材力・知的資源に溢れるまち	特色のある市内4大学等の知的資源
		人材力（首都圏の優秀な人材が確保できる）
		湘南の生活環境・文化・ブランド力
3	人が集まるまち	6つの路線が乗り入れる鉄道交通の結節点
		江の島や湘南海岸に代表される観光地
		文教都市として、昼間は若者世代が流入
4	これまでの産業振興の成果	商業・工業・観光・農業・水産業のバランスのとれた産業都市
		既存企業の集積と研究開発機能の立地
		湘南新産業創出コンソーシアム <sup>※15</sup> などで形成された産学官のネットワーク
		複数の特区制度の対象地域
5	これからの都市基盤整備	（仮称）綾瀬インターチェンジ設置、さがみ縦貫道路開通、相模鉄道の延伸に向けた取組
		「新産業の森 <sup>※4</sup> 」地区など新規産業用地の創出
		拠点駅周辺などでの都市基盤整備の取組

将来像実現のための  
5つの基本戦略

【基本戦略1】	中小企業発展のための総合的支援
【基本戦略2】	研究開発拠点や研究開発力の高い企業の集積をめざす企業立地促進
【基本戦略3】	産学官連携と広域連携によるベンチャー企業 <sup>※9</sup> 支援と新産業創出
【基本戦略4】	地域コミュニティ <sup>※14</sup> の核となる商業の発展支援
【基本戦略5】	拠点駅周辺の商業の活性化

（出典：藤沢市産業振興計画）

藤沢商工会議所では、以上の藤沢市産業振興計画の施策に定められる具体的な構成事業の事業主体として、藤沢市・一般社団法人藤沢市商店会連合会・公益財団法人湘南産業振興財団とともに、(1) 経営発達支援計画に基づく事業計画策定・実施支援 (2) 湘南創業塾・創業セミナー・地域ブランド育成等によるベンチャー支援と新産業創出 (3) 事業承継支援等を推進する。

### ③商工会議所としての役割

当所は、地域総合経済団体として、小規模事業者とともに事業者の抱える経営課題を的確に捉え事業計画書の策定から実施、フォローアップに取り組むことが重要な役割と考える。また、国・県・市等が実施する各種支援施策を普及させるとともに、施策等に反映させるために行政に伝えていくことも商工会議所の大きな役割である。藤沢市産業振興計画に定められた施策に基づき、藤沢市、関係支援機関と連携を深め、地域経済の活性化及び持続的発展を推進する。

(以上のことから、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方について)

当市が持つ観光資源、鉄道網、市内4大学などの知的資源、優れた工場などの恵まれた地域資源は、労働環境の優位性だけでなく、さらに優れた技術力・商品・サービスの集積と向上が期待でき、事業者にとって大きな強みとなっている。また、事業者を取り巻く経営環境は、辻堂駅周辺整備、大手工場の県外・海外転出、藤沢駅周辺の再整備（エリアマネジメント導入に向けた取組みを含む）、さらには、東京2020オリンピック競技大会セーリング競技の江の島開催に向けた渋滞緩和策としての江の島大橋の三車線化や片瀬江ノ島駅（小田急江ノ島線）の改修工事等の都市基盤整備など、非常に大きな変化が生じている。

そのような中で、小規模事業者は、現在の経営環境の変化に対応し、持続的な発展が必要不可欠であることから、当所では、藤沢市の「藤沢市市政運営の総合指針2020」及び「藤沢市産業振興計画」の理念や施策の方向性の共有を踏まえ、地域の強み・課題等について、神奈川県、藤沢市、地域金融機関、近隣商工会議所・商工会、その他支援機関と連携し、個別企業の経営力向上、販売促進等を継続的に支援するとともに創業支援、雇用支援を行う。また、地域資源を活用した事業や特産品の開発、名産品のPRや受発注促進、産業版地産地消の具体化を推進し、企業規模による格差を是正することによって、小規模事業者の持続的経営の支援に取り組んでいく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

上記の地域の現状と課題及び小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、市内事業所の98%を占める中小・小規模事業者は、市内経済を支える重要な役割を果たしている。地域経済の真の発展のためには、小規模事業者の力が様々な分野で発揮され、市内取引・市内消費の拡大による循環によって市内産業を活性化させることが不可欠である。そこで、前述のような本市の現状と課題を踏まえ、地域の産業振興を行う様々な施策を実施していく中で、関係機関と連携しながら当商工会議所がリーダーシップを発揮し、地域経済を活性化させていくため、地域経済の維持・発展に向けた目標を次のとおり設定する。

#### ①事業計画の策定支援

小規模事業者に対して、事業計画書の必要性から、自社の強み、弱みを認識してもらい、中長期の事業計画書を作成できるよう策定支援と実行・フォローアップ支援を行う。

#### ②創業支援

当市においても社会的背景により事業所数が減少傾向にあるが、地域経済の維持、活性化させるためには創業支援は不可欠である。市と商工会議所が中心となり、地域の金融機関や関係支援機関と連携し、創業しやすい環境づくりと創業後のフォローアップ支援を強化して持続的発展経営ができるよう支援する。

#### ③販路開拓・受発注支援

小規模事業者の最大の課題は「需要・販路開拓」であるが、地域需要志向型と広域需要志向型に分けられ、地域内展示会の開催や市外共同出展事業などのそれぞれに合った支援を行う。

#### ④中心市街地活性化

当市の中心市街地である藤沢駅周辺地区の再整備及び活性化に向けては、整備後のにぎわい創出や魅力づくりの仕組みの必要性が求められており、藤沢駅南北の駅前広場等、藤沢駅前の公共空間を中心に、官民連携したエリアマネジメントの導入に向けて調整している。平成28年度から当所等の経済団体や駅街区内の事業者等が参画した勉強会が立ち上げられ、組織のあり方や運営方法等について先進都市の視察等を含め調査・研究を行うとともに、他市でのエリアマネジメントに携わっている専門家をコーディネーターとして、藤沢駅街区の特性に合った実施体制の考え方等について方向性をまとめてきた。令和元年6月には、藤沢駅街区においてエリアマネジメント活動を展開していくために必要な事項を整理、作成することを目的とした勉強会を発展させた「藤沢駅街区エリアマネジメント組織設立準備会」を設立。当所もまずは北口ペデストリアンデッキ及びサンパレットへの導入を目指し、検討していくことになっている。当所及び藤沢市は「藤沢駅街区エリアマネジメント組織設立準備会」の構成員として、組織設立に向けて組織の形態や収支の見通しに関する検討を進めていく。さらに、公共空間活用のワークショップや実証実験等を実施するとともに、小規模事業者・商店街会員が共存共栄できる環境を推進する。

#### ⑤工業振興

ものづくり振興のため、個別に企業支援を行う他、藤沢市・(公財)湘南産業振興財団と連携し、ものづくり分野の研究会を発足する。また、住工混在の懸念が拡大される中、市北部に新産業拠点として研究開発、既存工業の新たな分野への展開などの施設立地を段階的に誘導する新産業の森構想を市と連携し推進を行う。

#### ⑥観光振興

当市においても国のビジットジャパン政策により外国人観光客が年々増加しており、また、圏央道(さがみ縦貫道路)が開通したことにより北関東方面からの観光客も増加している。さらには東京2020オリンピック競技大会セーリング競技会場に江の島が決定し、国内外からより一層の観光客の増大が見込まれていることから、積極的に展開していく。

#### ⑦雇用支援・事業承継

小規模事業者の持続的経営を行う上で人材確保は重要な課題である。特に、建設業、製造業、飲食業といった業種は人手不足で廃業を余儀なくされてしまうことになる。そこで、小規模事業者の後継者育成はもとより雇用需給のミスマッチとなっている事業者を対象とした雇用支援を行う。なお、廃業を余儀なくされた事業者については、神奈川県事業引継ぎ支援センターと連携し、事業承継の橋渡しを行う。

#### ⑧海外展開支援

国際化社会によりビジネス市場はグローバル化し、小規模事業者といえども国際化に目を向けていく必要がある。そこで、国の施策で制度化された、国内の支援機関が、海外に有する拠点まで含めて連携して支援する仕組みである「海外展開一貫支援ファストパス制度」等を活用し、国際展開に関する支援を行う。

### (4) 目標の達成に向けた方針

#### ①支援体制の強化

地域経済活力の源泉である小規模事業者発展のため伴走型による支援を行う。経営指導員は、小規模事業者とともに事業者が抱えるニーズや課題を的確に捉え・分析するとともに、経営指導員の資質向上や情報共有など支援体制の強化を図り、事業者に適した総合的な支援策を提供する。

#### ②専門家の活用と関係支援機関との連携強化

小規模事業者や創業者の事業計画策定支援においては、経営指導員のみでなく、神奈川県よろず

支援拠点やミラサポ等の専門家を活用しながら、事業計画策定支援とその後のフォローアップを実施する。また、地域経済の活性化に資する取り組みについては、個別企業の経営力向上、販売促進等を継続的に支援するとともに、関係支援機関、行政等との連携強化を図る。

### ③地域資源の活用と地域内循環型経済の推進

当市は商業・工業・農業・水産業・観光のバランスのとれた産業都市で、湘南が持つ地域ポテンシャルは高いが、特産品・名産品となると対外的にアピールできるものがなく、十分に地域資源を活用できていない。そこで、地元産のものを使った商品開発を農商工連携のもとで行うとともに、市内取引・市内消費の拡大による循環により地域経済の活力を見出すため、地域内受発注を促進する。

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（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

現在、当所では、独自に管内小規模事業者の景況感・売上高等の調査を実施し、当所ホームページ及び会報誌に掲載して管内小規模事業者へ調査結果を提供している。また、藤沢市が実施している「藤沢市景気動向調査」については、従前は会報誌に調査結果・分析結果を掲載していたが、現在は休載となり活用できていない。

今後は、各種の調査データ及び分析結果をまとめ、管内小規模事業者に対し、当所ホームページ等や経営指導員により提供する。また、小規模事業者の事業計画策定支援の資料として活用する。

(2) 事業内容

①管内の景気動向・需要動向等についてより詳細な実態を把握するため、管内小規事業者の景気動向等について、年4回（四半期ごと）調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者240社（業種は製造業・小売業・卸売業・飲食業・建設業・不動産業・サービス業・その他（運輸業・金融業等））

【調査項目】業況感、売上高、営業利益、仕入価格、設備投資、資金繰り等

【調査方法】FAX・Eメール又は郵送にて調査票を配布・回収する。

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う。

②現下の経済情勢における藤沢市域の景気動向を把握し、行政による産業施策等の推進並びに企業の経営及び事業展開に資することを目的に藤沢市が実施している「藤沢市景気動向調査」の報告書（分析結果）について、小規模事業者に提供するとともに、小規模事業者の事業計画策定支援等に反映する。（分析者は地銀系研究機関）

【調査対象】工業、商業、建設業、サービス業の事業活動を行う350社

【実施回数（調査時期）】年2回（9月・3月）

【報告内容】業況、売上動向、受注動向、生産動向、販売価格動向、経常利益、設備投資、資金繰り、経営上の問題点等

③国が提供するビッグデータの活用

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、隠されたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行う。

【分析手法】

分析手法	分析内容
地域経済循環図	地域の生産・分配・支出の特徴を分析
産業構造マップ	地域の産業構造（影響力係数・感応度係数、生産誘発額）、取引構造（産業間取引構造）の現状等を分析
売上（生産額）の分析	産業別生産額、産業別修正特化係数（生産額ベース）、産業

	別純移輸出額を分析
粗利益（付加価値）・雇用所得者の分析	産業別付加価値額、従業者1人当たり付加価値額（労働生産性）、従業者1人当たり雇用者所得を分析
観光の分析	宿泊者数、観光地・施設、滞在人口の月別推移、県外から来た滞在人口を分析
人口等の分析	現在と将来の人口（実績と推計）、就業者数と従業者数、産業別就業者数の推移、人口1人当たり就業者数（職住比）を分析

以上の分析内容を事業計画策定支援等に反映する。

### （3）成果の活用

- ①情報収集・調査、分析した結果はホームページ及び当所会報誌に掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ②経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

### （4）目標

	現行	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
①公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②公表回数	—	2回	2回	2回	2回	2回
③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

小規模事業者が持続的に発展していくためには、各事業者が持つ強みをさらに伸ばしていくことが重要であるが、自社の財務内容（定量分析）、強み・弱み（定性分析）を理解している事業所は少ない。そのため、小規模事業者の経営分析を行い、その後の事業計画の策定・実施・フォローアップを推進していく必要がある。そこで、経営指導員による巡回・窓口相談を通じて、経営状態を把握・分析するとともに、経営課題について、新たな対策や改善策を示す。また、小規模事業者の多様化により、専門的な課題については、当所の専門相談員（中小企業診断士等）をはじめ、神奈川県よろず支援拠点やミラサポの専門家と連携し、小規模事業者の抱えている経営上の課題に対してよりきめ細かな支援を行う。

### （2）事業内容

- ①経営指導員の巡回・窓口相談及び当所専門相談員による経営相談等により、経営分析が必要と思われる小規模事業者からヒアリングを行う。それにより経営課題を抽出し、SWOT分析をメインとする定性分析により、現状と課題・問題点を明確にし、事業所の強み（他社差別化のポイント）を把握する。
- ②経営革新セミナーを開催し、決算書・財務内容等に学んでいただく定量分析から、課題を数値として抽出する手法を学ぶ中で、経営分析を必要とする小規模事業者の掘り起こしを行い、経営分析支援に繋げていく。  
**【募集方法】** 当所ホームページにおいて周知、会報誌に記事掲載及び案内チラシの同封  
**【開催回数】** 年3回  
**【参加者数】** 1回につき10～15人

- ③経営指導員による個別相談を行い、さらに専門的な経営分析（定量・定性の両面）が必要であると判断された場合には、専門家（当所専門相談員（中小企業診断士・税理士等）又は神奈川県よろず支援拠点コーディネーター等）による個別相談を行い、より詳細な経営分析を行っていく。なお、専門家による個別相談には、必ず経営指導員が1名以上同席し、支援ノウハウ等を学び、スキルアップを図る。
- ④神奈川県が推進している「企業経営の未病CHECKシート」を使用して、企業が行う未病改善の取組を支援するとともに、経営状況が下降する前にその兆しを気付き早期に必要な対策を講じるため、（公財）神奈川県産業振興センターと連携して支援する。
- ⑤事業承継を希望される、または必要と思われる事業者に対して、神奈川県事業承継ネットワークの「課題発見・対策シート」を活用し、神奈川県事業承継ネットワークのコーディネーターと連携し事業承継診断の分析を行う。

<①～⑤の経営分析の内容>

【対象者】経営指導員の個別相談、経営革新セミナー等の参加者の中から意欲的で販路拡大・経営改善を希望する小規模事業者を選定。

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

「財務分析」：売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等（分析にあたっては、決算書の仕組み、自己資本比率や流動比率等の健康状態チェック、キャッシュフロー計算書の解説・作成等を行う）

「SWOT分析」：強み、弱み、脅威、機会等

【分析手法】・神奈川県「企業経営の未病CHECKリスト」（簡易分析）

・経済産業省「ローカルベンチマーク」（詳細分析）

・中小機構「経営計画つくるくん」（詳細分析）等の以上のチェックシート、ソフトを活用して、経営指導員等が分析を行う。

（3）成果の活用

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

（4）目標

	現状	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
経営革新セミナー 開催件数	1回	3回	3回	3回	3回	3回
分析件数	150件	150件	150件	150件	150件	150件

4. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

小規模事業者の事業計画策定は、殆どの場合が融資、創業・経営革新・小規模事業者持続化等の補助金申請に必要なための書類づくりであり、そのため、本来の目的である企業としての経営理念や経営ビジョン、経営戦略が明確化されていなかった。当所の従前の小規模事業者に対する支援は、金融や経営一般といったアドバイスの支援が中心であり、売上向上・利益率向上等に関する支援が行き届いていなかった。そこで、当所の前期の経営発達支援計画では、売上向上や販路拡大のために有効な支援策に比重を置き、地域経済活力の源泉である小規模事業者発展のため中長期にわたる伴走型による支援を行い、セミナー及び個別相談を積極的に展開し



てきた。しかしながら、事業計画策定の意義や重要性の理解がまだまだ浸透していないことから、セミナーの開催方法の見直しを行い、改善した上で実施する。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促していくことが難しいため、「経営革新塾（事業計画策定セミナー）」のカリキュラムの工夫などにより、経営分析を行った事業者の半数程度の事業計画策定を目指す。

併せて、小規模事業者持続化補助金及び小規模事業者経営改善資金（マル経資金）の申請を契機として、事業計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高い取り組みを選定し、事業計画の策定につなげていく。また、売上向上や利益率向上等のため、地元金融機関や関係支援機関等と連携し、実効性のある指導・助言を行う。今期の事業計画策定件数については、現状の実績ベースを維持する目標値を設定する。

## (3) 事業内容

①経営分析を行った事業者を対象とした「経営革新塾（事業計画策定セミナー）」の開催

【開催内容】 販路開拓、財務、人事、ITなど各種の経営課題テーマを個別に取り扱う。次に総合的な経営課題の解決に取り組み、中期事業計画を策定する。

【募集方法】 経営革新セミナー参加者に対する個別案内（経営指導員の巡回訪問・窓口対応）による開催周知。

【回数】 年1回（4時間×全3回）

【講座内容】 中期経営計画（事業計画）の策定（経営革新計画等の第三者評価が得られる計画の策定を含む）

1日目 ・中期経営計画とは  
・経営分析（定量・定性）

2日目 ・売上向上とは  
・販路開拓手法

3日目 ・ITの活用  
・人事政策

【参加者数】 10～20人

【テキスト】 モデルケースを活用し、一貫した教育プログラムを作成

②事業計画の策定

【支援対象】 経営分析を行った事業者を対象とする

【手段・手法】 事業計画策定支援セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画策定につなげていく。

③湘南創業塾及び独立Naviの開催による創業希望者等に対する事業計画策定支援

【対象者】 創業希望者、開業後3年未満の方

【実施方法】 講義とワークによる講座で知識だけでなく、企業経営の実務を4日間でマスターさせる。1日5時間×4日

【回数】 年2回

【講座内容】 1日目 計数計画、販路開拓の基礎

2日目 マーケティング、販路開拓の応用

3日目 創業手続き、法務と税務、管理会計、アントレプレナーシップ

4日目 ビジネスプランのブラッシュアップ、ビジネスプランの発表と評価

④事業承継計画策定支援

事業承継を希望する事業者に対しては事業承継計画の作成を支援する。経営指導員等は神奈

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

#### (4) 目標

	現状	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
事業計画策定件数	66件	70件	70件	70件	70件	70件

以上の目標件数には創業計画及び事業承継計画策定件数を含む。

### 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

前述したとおり、小規模事業者の事業計画は、融資や補助金申請に必要なための書類づくりがほとんどであり、そのため、本来の目的である企業としての経営理念や経営ビジョン、経営戦略が明確化されてなく、事業計画策定後の実施⇒評価・検証⇒改善といったPDCAサイクルを行っている小規模事業者は少なく、従前は当所としても、事業計画策定支援ばかりに目が行き、事業計画策定後のフォローアップが欠けており、計画に伴う実施状況、課題等について把握ができていなかった。そこで、当所の前期の経営発達支援計画では、担当経営指導員による事業計画策定後の実施支援を続けてきたが、年度の実施件数にばらつきがあり、不安定であるため、指導員1人あたりの訪問回数等を徹底した上で実施する。

#### (2) 事業内容

①担当制により事業計画の策定支援を行った経営指導員が事業計画策定後のフォローアップに努める。その場合、定期的な訪問（必要に応じて四半期）により、進捗状況の確認を行うとともに、PDCAサイクルを繰り返すことにより課題、改善策を見出し、継続的に改善していく。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。なお、進捗状況が思わしくない、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合などの専門的な課題・知見が必要な案件については、神奈川県よろず支援拠点等と連携し、今後の対応・方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更を行うなど支援を強化する。

②事業計画を策定した小規模事業者及び創業者を対象にフォローアップセミナーを開催する。フォローアップセミナーは、事業計画の評価・検証及び課題等を見出すことにより経営改善計画が策定できるよう支援する。

【実施方法】 講義とワークによる講座

1回3時間

【実施回数】 年2回

【講座内容】 ・業界別による経済・業況状況

・需要動向

・経営分析（データ分析等）による評価・検証・課題

・経営改善計画とは何か

③日本政策金融公庫（国民生活事業）の「小規模事業者経営発達支援融資制度」を活用した小規模事業者に対し、設備導入後の稼働状況、業務効率状況等について日本政策金融公庫と連

携し、定期的な訪問等により検証・助言等のフォローアップを行う。また、そのほかの金融支援について、同公庫・神奈川県信用保証協会・地元金融機関と連携して推進する。

(3) 目標 (売上・利益率向上の事業者数については、フォローアップ対象事業者数の3割程度を見込む)

支援内容	現状	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
フォローアップ対象事業者数	22社	70件	70件	70件	70件	70件
頻度(延回数)	—	280回	280回	280回	280回	280回
売上増加事業者数	—	20社	20社	23社	23社	25社
利益率増加事業者数	—	20社	20社	23社	23社	25社

## 6. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

当所では、国・県・市等の施策の周知については、パンフレット等を巡回指導時や窓口相談で配布する程度で、小規模事業者が本当に必要としている情報を提供しているとは言い難かった。そこで、前回の計画では、ビジネスGIS(地理情報システム)を活用した商圈分析を行い、小規模事業者が効果的、効率的なマーケティングが行えるよう支援を行った。

需要動向調査は、小規模事業者の販売促進、新商品・新サービスの開発に必要不可欠であり、企業活動の基本となる。現在は、インターネットの普及に伴い、あらゆる需要動向を知ることができるが、小規模事業者の多くは需要動向の重要性、いわゆるマーケットインについての認識が浅く、理解されていても実施方法がわからないというのが現状である。よって、今後は、小規模事業者がマーケットインに基づく「商品開発・改良」、「新たな販路開拓」が確実に行われ、消費者ニーズを捉え、販売・売上につながる成果が得られるよう、需要動向の調査・分析と提供を行っていく。また、創業予定者に対しても、創業時の商品やサービスを検討する際に、ターゲットとなる商圈の状況を把握することが必須となることから、RESAS、ビジネスGIS、jSTATMAP等を総合的に使って商圈分析を行い、経営計画の作成に活用する。

また、地域ブランドの創出には、観光客の商品等に対するニーズを把握することが必要となることから、市内観光地でアンケート調査を実施し、需要動向を分析し、小規模事業者等の商品・メニュー開発等に反映する。

### (2) 事業内容

#### ① 特産品や地元産品を活用した新商品開発に関する消費者アンケート調査の実施

特産品(ブドウ「藤稔」、小麦粉「湘南藤沢小麦」、湘南トマト、湘南しらす等)や地元産品を活用した新商品を開発するため、消費者のニーズ・動向等を把握し分析を行い、個店の新商品・メニュー(料理)開発と事業計画に反映する。

#### 【調査内容】

調査名	新商品開発に関する消費者アンケート調査
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品開発事業者の顧客</li> <li>・新商品開発事業者の取引先バイヤー・商品管理者</li> <li>・イベント(ふじさわ産業フェスタ等)開催時の来場者</li> </ul> ※調査対象人数については、商品ごとに専門家と相談して決定する。

調査方法	経営指導員、専門家等による聞き取り調査
分析方法	経営指導員が神奈川県よろず支援拠点のコーディネーター又は中小企業診断士等の協力を得て分析を行う。
サンプル数	1社1商品を予定（全4社/年）
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・味、量、品質</li> <li>・価格</li> <li>・パッケージデザイン</li> <li>・購入目的（用途）</li> <li>・商品に対するイメージ</li> <li>・改良点（味、価格、その他において改良等を有する点）</li> </ul>
活用方法	（製造業）新商品開発、ターゲット、価格設定 （小売業）新商品開発、商品構成、価格設定、サービス改善 （飲食業）新たなメニュー（料理）の開発、価格設定、サービス改善

②観光客を対象とした購買動向調査の実施

市内観光地において、購買動向に関するアンケート調査を実施し、購買動向を分析し、小規模事業者及び創業予定者にフィードバックすることで、新商品開発及び地域ブランド創出に繋げていく。

【調査内容】

調査名	購買動向調査
調査対象	江の島地区・鵜沼地区等（観光地・観光施設・ホテル） 来訪者 100人
調査方法	経営指導員、専門家等による聞き取り調査
分析方法	経営指導員が神奈川県よろず支援拠点のコーディネーター又は中小企業診断士等の協力を得て分析を行う。
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・来訪者情報（住所、年齢、同伴の有無）</li> <li>・来訪理由</li> <li>・滞在時間、時間帯</li> <li>・購入商品名、単価、数量</li> <li>・飲食メニュー、単価、評価</li> </ul>
活用方法	（製造業）新商品開発、ターゲット、価格設定 （小売業）新商品開発、商品構成、価格設定、サービス改善 （飲食業）新たなメニュー（料理）の開発、価格設定、サービス改善

③需要動向分析セミナーの開催による小規模事業者支援

RESAS、ビジネスGIS、jSTATMAPを使用した商圈分析に関するセミナーの開催を通じて、小規模事業者の販路開拓と新商品開発等を支援する。

【実施方法・回数】 専門家による講義（1回2時間）・年2回

④地域経済分析及び地域特性分析システムの活用による需要動向調査

小規模事業者の販路開拓と新商品開発等には、ターゲットとする商圈の状況について把握することが重要となる。そこで、RESAS（地域経済分析システム）及びビジネスGIS（地理情報システム）、jSTATMAP（総務省統計局地域分析ツール）等を使用した商圈分析を行い、小規模事業者（及び創業予定者）が効率的なマーケティングが行えるよう支援を行う。

【調査項目】

システム名	収集・分析項目
RESAS	産業動向、消費動向、観光動向、人口動向、自治体比較等
ビジネスGIS jSTATMAP	年齢別人口構成比、世帯数、人口・世帯数増減、経済センサス等

(3) 目標

	現状	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
①調査対象事業者数	—	4社	4社	4社	4社	4社
②調査回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
③分析件数	19件	20件	20件	20件	20件	20件
④分析件数	—	20件	20件	20件	20件	20件

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

藤沢市の産業は、多様な業種がバランスよく構成されているとともに商工業だけでなく、研究・工芸・名産・観光・農業・畜産等の事業を営む事業者も所在していることから、様々な角度から販路開拓支援を行う必要がある。また、交通アクセスも良いことから東京、横浜といった大消費地域にも行きやすく、更には、近隣地域との都市間競争も激化しており、消費流出を防ぐことが課題となっている。そこで、経営分析や事業計画策定支援を行うとともに商談会・展示会、IT活用等により、販路開拓・商談成立につながるよう、実効性のある支援を行う。

小規模事業者の最大の課題は「需要・販路開拓」であるが、地域需要志向型と広域需要志向型に分けられるため、それぞれに合った支援が必要となる。特に地域需要型の小規模事業者は、住民との信頼関係を活かした需要の掘り起こしを目指し、地域内及び周辺地区での展示会の開催・出展による販路開拓等を支援する。また、広域需要型の小規模事業者には、市外展示会への共同出展や、交流会等の実施による販路開拓等の支援を実施し、地域外を含めた受発注促進を図る。また、インターネット販売の活用や大企業とのマッチングを通じた需要開拓を目指し、IT活用による需要開拓の支援を行う。

(2) 事業内容

①展示会・商談会共同出展事業（B to B）

事業計画等を策定した事業者を優先的に製造業・観光産業といった域外市場型産業に関する国内での展示会・商談会に出展し、小規模事業者等の新製品・新技術等の販路拡大を支援する。また、工業・IT関係の出展にあたっては、神奈川県・地方独立行政法人神奈川県立産業技術総合研究所と協力して推進する。

【出展を検討する展示会・商談会】

展示会名	内容
国際技術見本市「テクニカルシヨウヨコハマ」	神奈川県下最大級の工業技術・製品に関する総合見本市。開催期間3日間。出展者数約800社・団体、約650小間。
スマートファク	情報管理・処理システムをはじめ、製造設備・装置、

トリーJapan	その他、生産工場に関する技術・製品を展示。年1回3日間開催。出展者数約200社・団体、約370小間、来場者数約4万5千人。
国際ロボット展	4日間にわたり、約13万人の来場者。出展者数約600社・団体、約2,700小間。
Japan Robot Week	3日間にわたり、約3万人の来場者。出展者数約200社・団体、約500小間。※国際ロボット展とJapan Robot Weekは隔年開催
モノづくりマツチングJapan	隔年開催。3日間にわたり、約2万人の来場者。出展者数約180社・団体、約200小間。
メッセナゴヤ	日本最大級のビジネス展示会・商談会。業種・業態の枠を超え販路開拓・人脈形成を図ることが可能。年1回4日間開催。出展者数約1,500社・団体、約1,800小間、来場者数約6万人。

### ②需要・販路開拓に関する展示会開催事業（B to B、B to C）

商業の街、工業の街、観光の街といった様々な顔を持つ藤沢市だが、意外と市民には藤沢の産業についてはまだまだ認知されていないようである。そこで、藤沢市の産業を広くPRするため、「ふじさわ産業フェスタ」において工業製品・ITソリューション・住宅機器等から地元産品や畳・鋳金・和菓子等の技能者製品など、小規模事業者が取り扱う製品・商品を市民及び地域内外の事業者へPRする。また、出展者同士による商談会を実施し、新たな販路拡大と受発注促進を支援する。また、新事業展開、販路開拓等、広域的な受発注促進を図る「湘南事業家ビジネス交流フェア」を開催し、これにより、新たな企業間の事業提携や小規模事業者の販路拡大につなげ、新産業の発掘にも結びつけていく。

### ③県内商工会議所・商工会連携によるビジネス交流会（B to B）、県外商工会議所協力による物産展等出展事業（B to B、B to C）

大和商工会議所、茅ヶ崎商工会議所、相模原商工会議所及び寒川町商工会・綾瀬市商工会と連携して、小規模事業者等が持っている技術やスキルの情報交換を行い、地域を越えた企業間交流を推進する「きぎょう情報交換会」を実施し、販路開拓等を支援する。また、県下14商工会議所が連携して実施する「かながわビジネス創造市場」への管内小規模事業者の参加を促し、販路開拓を支援する。

今後の展開としては、大企業とのマッチングを通じた需要開拓を目指すことが課題となっていることから、近隣商工会議所と連携し、地域の小規模事業者と大型店との合同個別商談会によるビジネスマッチングの実施による支援を行う。なお、商談成約率を高めるため、商談会でのプレゼンテーションが効率的に行われるよう事前指導・研修等を行うとともに、商談時の自社商品の強みや商談後の売り込み手法等を専門家とともに支援する。

また、現在、交流しているいわき商工会議所、八戸商工会議所、松本商工会議所等の各地域で開催される物産展等に出展し、県外の販路開拓と販売促進を支援する。

#### 【出展を検討する県外の物産展】

物産展名	内容
いわき大物産展	福島県いわき市において10月に2日間開催。出展者数約50社。来場者数約4万人。菓子・工芸品・民芸品・郷土料理・地域ブランド化商品等を販売。
ふるさとフェスタ	青森県八戸市において8月に2日間開催。出展者数約20社。来場者数約1万5千人。特産品・物産品・

八戸三社大祭	飲食等を販売。 青森県八戸市庁前市民広場において、7/31～8/4に5日間開催。来場者数約150万人。
信濃の国 楽市楽座	長野県松本市において10月に2日間開催。出展者数約100社。来場者数約6万人。県内外の物産品・名産品・飲食等を販売。

#### ④ I T活用による需要の開拓

小規模事業者がインターネットを活用した新たな販路拡大に取り組める事業を推進する。

##### ・ B t o Bの販路拡大

国内最大の中小企業の商取引支援を行う「ザ・ビジネスモール」（大阪商工会議所が運営）の登録推進を行う。特に、I T操作を苦手とする小規模事業者に対しては、途中で諦めさせないようマンツーマンによる個別支援を行う。

##### ・ 商圈分析ツールによる需要開拓（B t o C）

前述したG I Sによる商圈分析を、個々の小規模事業者のニーズに適した情報を提供することにより、効果的なマーケティングを行うことができ、新たな需要開拓の支援を行う。

#### ⑤ 観光客をターゲットとした需要開拓

国や県では、外国人旅行者誘致を重要な成長戦略と位置づけて諸事業に取り組んでいる。また、2020年に東京オリンピックのセーリング競技が藤沢市江の島で開催されることもあり、国内のみならず外国人旅行者へのインバウンド対応の強化が求められている。こうした状況を踏まえ、今後も増えていくと予想される外国人旅行者へのおもてなしを行うとともに、市内飲食店や小売店、宿泊施設の利用促進を図るために外国語版の飲食店マップを発行し、外国人客の需要を獲得する。発行にあたっては、(公社)藤沢市観光協会と連携し、同協会が把握している外国人旅行者のニーズ(食文化・食習慣・行動フロー・メニュー(写真・食材・調理法)・多言語対応等)をマップに反映させることで内容の充実を図り、市内店舗のより一層の利用促進に繋げる。なお、神奈川県には中国や韓国、台湾からの観光客も多いため、飲食店マップはニーズにより多言語で発行し、外国人観光客とのコミュニケーションをとり、集客力向上を図るために外国語(英語・中国語等)講座を実施する。

#### ⑥ 海外展開による支援

国際化社会によりビジネス市場はグローバル化し、小規模事業者といえども国際化に目を向けていく必要がある。藤沢市には研究開発力の高い小規模事業者も数多く立地しているが、海外新興国のさらなる発展と国内の人口減少による市場の縮小が見込まれており、生産拠点の海外シフトが避けられないため、海外展開に関する支援を行う。海外展開に関するノウハウや情報を提供すること(海外展開セミナーの開催等)により販路拡大の機会が一層促進されることから、(独法)日本貿易振興機構及び(独法)中小企業基盤整備機構と連携し、アジアを中心とした海外展開支援を実施する。また、藤沢市都市親善委員会が主体となり、藤沢市の国際友好都市・姉妹都市ともビジネス交流を推進する。なお、「海外展開一貫支援ファストパス制度」等を活用し、国際展開に関する支援を行う。

<藤沢市の国際友好都市・姉妹都市>

- ・昆明市(中国)
- ・保寧市(韓国)
- ・ウィンザー市(カナダ)
- ・マイアミビーチ市(アメリカ)

## (3) 目標

項目	現状	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
①展示会・商談会共同出展事業出展者数	12社	10社	10社	10社	12社	12社
成約件数/社	3件	3件	3件	3件	4件	4件
②ふじさわ産業フェスタ出展者数	50社	50社	50社	50社	50社	50社
売上額/社	—	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
成約件数/社	—	3件	3件	3件	3件	3件
②湘南事業家ビジネス交流フェア出展者数	11社	10社	10社	10社	10社	10社
成約件数/社	—	2件	2件	2件	2件	2件
③きぎょう情報交換会(2回)参加者数	15社	15社	15社	15社	17社	17社
成約件数/社	—	2件	2件	2件	3件	3件
③かながわビジネス創造市場参加者数	1社	2社	2社	2社	2社	2社
成約件数/社	—	2件	2件	2件	2件	2件
③県外物産展出展者数	—	4社	4社	4社	4社	4社
売上額/社	—	40万円	40万円	40万円	40万円	40万円
④ザ・ビジネスモール登録数	66社	70社	70社	75社	75社	80社
④商圈分析企業数	19社	20社	20社	20社	20社	20社
売上額/社	—	30万円	30万円	30万円	30万円	30万円
⑤外国語版飲食店マップ掲載店	14社	14社	14社	14社	14社	14社
⑥海外展開相談件数	0件	2件	2件	2件	2件	2件



## 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

藤沢市の人口は、神奈川県内で横浜市、川崎市、相模原市に次いで、4番目の規模であり、政令市を除けば県内では1番多く、全国的に人口減少が叫ばれている中、毎年、人口は増え続けている。特に、中心市街地である藤沢駅周辺、工場跡地を都市再生した辻堂地区、小田急江ノ島線、相模鉄道、横浜市営地下鉄の3線が乗り継ぐ湘南台地域と湘南の観光の中心となっている江の島地域が主な拠点となっており、それぞれ、商業、オフィス、住宅、観光といった都市機能を備えバランスがとれている。しかし、近隣他都市との都市間競争がさらに激化してきており、藤沢市の中心市街地である藤沢駅周辺地区の再整備が必要となっている。そこで、地域資源を活用した地域イベントや地元産の食材を使ったブランド料理の開発、藤沢駅南北の商業活性化に向けた地域商店街と大型店の共同販促事業を実施するとともに、藤沢市に対し産業振興策に対する提言活動を行い、様々な角度から地域経済の活性化に資する取り組みを行う。

#### (2) 事業内容

##### ① 市政懇談会・産業政策懇談会の開催

県・市の産業振興並びに魅力ある街づくりの推進を積極的に展開していくため、行政当局等との懇談会を開催し、意見・情報の交換を行うとともに、産業振興に関する必要な事項について調査・研究し、行政等への提言に繋げていくことを目的として、市政懇談会及び産業政策懇談会を開催する。

##### 【市政懇談会】

- ・開催回数：年2～3回
- ・出席者：当所正副会長・3号議員・部会長／市理事者・関係部課職員
- ・内容：藤沢市産業振興等に関する提言について ほか

##### 【産業政策懇談会】

- ・開催回数：年1～3回
- ・出席者：当所正副会長・3号議員・委員長／県・市議会議員等
- ・内容：神奈川県への要望課題について  
地元企業の産業版地産地消の取り組みについて  
県・市の都市基盤整備について

##### ② 地元食材を活用した「藤沢ブランド」創出事業

藤沢市では、南部では漁業が、北部では農業や畜産が盛んであり、漁業では、シラスなどのイワシ類が最も多く、江の島を中心にシラス料理（井ぶり等）を提供する飲食店が多く存在し、また、イワシを原材料とする魚醤も製造されている。また、養豚の飼育頭数は県内トップクラスであり、生ハムづくりやオリジナルブランドの豚肉の販売も行われている。また、農業では、冬春トマトの生産量が県内トップクラス、果樹では、藤沢の農家が開発した巨峰より大粒で甘いブドウ「藤稔」やナシなどが多く収穫されている。

そこで、地元のさがみ農業協同組合、藤沢市・片瀬海岸漁業協同組合、藤沢市畜産会等と連携し、藤沢産食材を使用した新商品・メニューの研究・開発を行い、菓子製造小売・飲食業等の小規模事業者の商品・メニューとして提供できるよう推進する。

**【トマトと豚のふじさわカレーの流通・メニュー化の推進】**

藤沢市の食材と魅力を市内外の多くの方々に知っていただくため、平成 29 年に当所青年部の有志が集まり、地元食材であるそのトマトと豚肉を使ったレトルトカレー「トマトと豚のふじさわカレー」（商標登録済）を開発・商品化し販売。また、平成 30 年に実験的に市内飲食店 1 店にレトルトカレー製造の元となっているレシピを提供し、メニュー化し夏季限定販売を行った。今後は、レトルトカレーのパッケージデザインの変更と味の改良を行うとともに、市内飲食店等での個店独自の創作カレーを広く開発・販売できるよう推進し、藤沢市の名産品「ご当地カレー『トマトと豚のふじさわカレー』」となるよう取り組む。

（協力者） 藤沢商工会議所青年部、さがみ農業協同組合、藤沢市畜産会  
藤沢市経済部産業労働課・農業水産課・観光プロモーション課  
藤沢市企画政策部広報課

（運営会議） 年 3 回程度（令和 2 年度はレトルトカレーの商品改良を行うため、月 1 回程度を計画）

**【藤沢産利用推進店の取り組み】**

藤沢市では、地産地消を推進するための事業「藤沢産利用推進店」制度を実施。この制度は「藤沢産」農水産物、食品を取り扱う飲食店等を「藤沢産利用推進店」として認定し、積極的に PR することで、地産地消の推進と地場農水産物の消費拡大を目的として実施する事業。認定によって、藤沢市ホームページ等を利用した利用推進店の PR が行われるとともに、認定証やのぼり旗等が貸与され、「地元食材を使用するお店です!」という目印として各店舗活用で活用し地産地消と地場の農水産物の消費拡大を推進する。

（推進者） 藤沢市経済部農業水産課

**③藤沢駅周辺商店街・大型店共同販促事業**

**【共同販促事業「この街が好き！LOVE 藤沢 大抽選会」】**

郊外型の大型商業施設の進出、インターネット社会の進展等により、購買・消費行動が多様化し、商業構造が大きく変化している。このような中で、地域コミュニティの核として地域商店街に対する期待が高くなっており、地域商業を活性化するためには、商店街と大型店との共存共栄が鍵となる。そこで、藤沢駅周辺の商店街と大型店が連携し、共同販促事業「この街が好き！LOVE 藤沢 大抽選会」を平成 23 年から実施している。平成 28 年から 30 年には 1 万人が抽選会に参加し、ライバル関係にある大型店と商店街が合同で販促事業を行うのは、全国的にも珍しい事業であり、マスコミ等でも取り上げられた。この販促事業は、期間中、消費者が商店街や大型店を買い回りして、異なる店舗の抽選補助券を集め、抽選ができるもので、消費者に買い回りいただくことにより、普段行かない店舗でも買物をして地元の新しい魅力ある個店を発見してもらう効果も期待できる。

開催時期	毎年 11 月上旬
参加団体・企業	(大型店) 小田急湘南ゲート、さいか屋藤沢店、藤沢オーパ、ルミネ藤沢店、ダイエー藤沢店 (商店会) 遊行通り 4 丁目商店街、遊行通 5 丁目商店会、柳通り睦会、藤沢銀座土曜会、サンパール藤沢商店会、南口ファミリー通り商店街、391 ビル商店会
主催 共催	LOVE 藤沢実行委員会・藤沢商工会議所 藤沢市
開催場所	藤沢市役所本庁舎前広場 等

共同販促会議	年 8 回程度 (5 月～12 月 月 1 回) 開催 事業の企画・予算・運営等について、参加団体・企業による「共同販促会議」を開催し協議する。
--------	---

#### ④地域資源活用事業

##### 【藤沢宿・遊行の盆の開催】

藤沢に残された地域資源・文化を活かし、地域の活性化を図るため、遊行寺に伝承されている踊り念仏に着目し、盆踊りイベント「藤沢宿・遊行の盆」を開催する（平成 18 年度地域力活用新事業∞全国展開プロジェクト採択事業）。現在も遊行寺に伝承されている踊り念仏は、鎌倉時代に時宗の一遍上人が念仏を唱えて全国を回った際、弟子や民衆が踊り出したというのが始まりで、各地の文化・特色が盛込まれて、盆踊り・民俗芸能の起源となったと考えられている。こうした藤沢に残された文化を活かし、踊り念仏をモチーフにした藤沢の新しい踊り「遊行おどり」を藤沢の観光の目玉とするとともに、周辺商店街において昔ながらの市を開催し、観光・商業の活性化を図る。また、これにより、「藤沢＝盆踊り」のメッカというイメージ戦略を展開し、地域の観光・商業のさらなる発展とイベントを実施する過程における地域の方々のふれあいにより、地域コミュニティの更なる活性化を図るもの。

また、令和 2 年度は、東京 2020 オリンピック競技大会のセーリング競技が地元江の島で開催されることから、大会期間中の選手・関係役員、競技観戦者、外国人観光客、市内外観光客等を対象とした江の島内での「盆踊り事業」の開催を検討する。

開催時期	毎年 7 月下旬 (令和 2 年度はオリンピックの開催があるため、7 月中旬開催)
主 催 (事業主体)	藤沢宿・遊行の盆実行委員会、藤沢商工会議所 (藤沢商工会議所、遊行寺、地元商店会、自治会、行政、関係団体、地元議員等により構成)
後 援 協 力	神奈川県、藤沢市、藤沢市教育委員会、(公社) 藤沢市観光協会、(一社) 藤沢市商店会連合会 藤沢東部地区自治会町内会連合会、かながわ信用金庫、(一社) 藤沢青年会議所
開催場所	藤沢駅周辺、遊行寺
会 議	実行委員会 年 3 回開催 運営委員会 年 2 回程度開催 企画部会 年 8 回程度開催 事業の企画・予算・運営等について、地元商店会・関係団体・行政等による実行委員会及び企画部会等を開催し協議する。

##### 【藤沢ワイン祭りの開催】

国内ワイン生産量一位を誇り、藤沢に根ざした伝統的な企業であるメルシャン(株)藤沢工場の協力のもと、ワインをテーマとした地域資源活用事業を展開し、藤沢の新しい文化的事業を創造していくことを目的に「藤沢ワイン祭り」を開催する。

同工場は元々、大正 9 年に藤沢に設立された大日本醸造から発展した工場であり、同社の前身である三楽酒造(株)が、昭和 36 年に勝沼の日清醸造を買収して「メルシャン」ブランドを取得、その後のワインブームにより、藤沢工場の主力製品がワインとなり、その生産量が拡大してきた長い歴史を持っている。その結果、現在、ワインの都道府県別生産量日本一は、神奈川県であり、神奈川県産のワインはほぼ、メルシャン(株)藤沢工場の製品であるというその生産量の実績から、同社の協力をいただいて、平成 27 年から「藤沢ワイン祭り」を開催している。

開催にあたっては、市内飲食店舗等による地域資源である「安心安全な地場食材」を使用したワインに合う料理の開発や、駅周辺の飲食店協力によるタイアップクーポン発行等により、地域店舗への送客と経済効果の創出を図る。

開催時期	毎年 11 月中～下旬
主催 共催	藤沢商工会議所青年部、藤沢ワイン祭り実行委員会 藤沢市
後援	(公社)藤沢市観光協会、(一社)藤沢市商店会連合会、(公財)湘南産業振興財団、藤沢北口駅前商店街連合会、サンパール藤沢商店会
協力	メルシャン(株)藤沢工場
開催場所	サンパール広場、藤沢市役所本庁舎前広場
会議	実行委員会 年 3 回程度開催 事業の企画・予算・運営等について、当所青年部・藤沢市・メルシャン・関係団体・大学等による「実行委員会」を開催し協議する。

⑤商店街にぎわいまちづくり支援事業（藤沢まちゼミ研修事業）

大型店の進出やネット販売の台頭など、既存商店街を取り巻く環境は年々厳しくなっている。商店街活性化にヒト・モノ・カネを要する従来型のイベントとは違い、個店の魅力発信と、地域住民に愛される商店街づくりに取り組み、まちゼミによって地域全体の好循環を生み出し、商店街の活性化を図るもの。

まちゼミは各個店の都合に合わせた実施日でお店の中で行なうことができ、個店の負担が少なく、地域住民が講座に参加することから、新規顧客獲得に結び付き、また、商店街の各参加店同士の情報共有できること等、会員連携が強化され、商店街組織の活性化が期待できるなど地域密着型商店街づくりの課題に対応できる。

開催回数	年 1 回
主催 共催 協力	(一社)藤沢市商店会連合会 藤沢市 藤沢商工会議所
開催場所	市内全域商店街
研修会	年 4 回程度
研修プログラム	1 回目 ・ 商店街の現状ヒアリング ・ 実施体制・スケジュール 2 回目 ・ 講座の作り方 ・ 成果を得る方法 ・ 個別アドバイス（講座公開店舗実践演習） 3 日目 ・ 本番までの準備 ・ 当日のオペレーション ・ 各講座へのアドバイス 4 日目 ・ アンケート結果（対象：講座参加者及び参加店） を用いての振り返りと気づき
運営会議	年 5 回程度開催 事業の企画・予算・運営等について、(一社)藤沢市商店会連合会及び当所事務局による「運営会議」を開催し協議する。

⑥ふじさわ元気バザール事業

藤沢の人・モノを活かした、市民が主役の地域活性化の取り組み。市内事業者及び創業・起業を目指す方々が、商業・工業・農水産業・観光の枠を越えて、バザール（市場）に一堂に会し、藤沢の人・モノの魅力を発見し、まち全体の元気（活性化）を創造する。

「繋げる」をコンセプトに、「受発注促進に繋げる場（逸材・逸品をPR）」「ビジネスチャンスに繋げる場（手作り製品をPR）」「特産品興しに繋げる場（地産地消産物。加工品をPR）」の実現を図る。広く藤沢市の魅力を体感していただける事業を目指すとともに、市内に潜在する優れた商品や技術を知っていただき、市内での経済循環を促す。

開催場所	J R 藤沢駅北口サンパール広場・サンパレット等
開催回数	月 1～2 回
主 催 (事業主体)	ふじさわ元気バザール実行委員会 (藤沢市、藤沢商工会議所、ふじさわ観光名産品協議会、(公社) 藤沢市観光協会、(公財) 湘南産業振興財団、(一社) 藤沢市商店会連合会、さがみ農業協同組合、(一社) 藤沢青年会議所、藤沢エフエム放送(株)により構成)
会 議	実行委員会 年 5 回程度開催 企画会議 月 1～2 回程度開催 事業の企画・予算・運営等について、実行委員会及び企画会議(実行委員会正副会長・藤沢市・当所事務局)を開催し協議する。

⑦藤沢の観光名産品・特産品認定事業

藤沢市の名産品・特産品を市内外にPRし、販路拡大と地場産業の振興を図ることを目的に、「ふじさわ観光名産品協議会」において、市内事業者から応募のあった商品を審査し、認定品として、観光名産品、特産品を認定する。2020年のオリンピック・セーリング競技の開催に向け、行政・産業界が一丸となって、名産品・特産品のPRを通じて、藤沢市の魅力を発信する。なお、認定スケジュール等については当協議会役員会において協議し、同認定事業を推進する。

認定期間	3 年間 第 6 回認定品：令和 2 年 4 月 1 日～令和 5 年 3 月 31 日) 第 7 回認定品：令和 5 年 4 月 1 日～令和 8 年 3 月 31 日 参考)
認 定 品	(参考：第 5 回) 観光名産品 54 商品、特産品 11 品目
協議会役員	ふじさわ名産品協議会は、平成 16 年 11 月、市内の産品を市内外へPRし、販路拡大と地場産業の振興を図ることを目的に設立。 【会長】藤沢商工会議所会頭【副会長】藤沢菓子組合組合長、(公財) 藤沢市観光協会専務理事【理事】江ノ島観光会会長、藤沢市漁業協同組合代表理事組合長、さがみ農業協同組合藤沢地区副運営委員長、認定事業者代表、藤沢商工会議所専務理事【監事】藤沢菓子組合、(公財) 湘南産業振興財団専務理事
審査委員 (所属団体等)	神奈川県菓子工業組合、(一社) 神奈川県洋菓子協会、(公社) 藤沢市観光協会、藤沢市婦人部、慶應義塾大学環境情報学部、多摩大学グローバルスタディーズ学部、神奈川県湘南地域県政総合センター、藤沢市経済部、藤沢市議会、藤沢商工会議所、(株)さいか屋藤沢店、(株)イトーヨーカ堂藤沢店、イオン藤沢店、ふじさわ名産品協議会副会長・監事

認定スケジュール

協議会役員会における認定スケジュール・募集方法等の協議：8月上旬  
申請期間：9月中旬～10月中旬  
審査会開催：11月下旬  
認定式開催：3月

#### ⑧エリアマネジメント導入に向けた取組み

藤沢駅周辺地区の再整備及び活性化に向けては、整備後のにぎわい創出や魅力づくりの仕組みの必要性が求められており、藤沢駅南北の駅前広場等、藤沢駅前の公共空間を中心に、官民連携したエリアマネジメントの導入に向けて調整している。平成28年度から地元経済団体や駅街区内の事業者等が参画した勉強会を立ち上げ、組織のあり方や運営方法等について先進都市の視察等を含め調査・研究を行うとともに、他市でのエリアマネジメントに携わっている専門の方に、コーディネートをお願いし、藤沢駅街区の特性に合った実施体制の考え方等について方向性がまとまってきた。令和元年6月には、藤沢駅街区においてエリアマネジメント活動を展開していくために必要な事項を整理、作成することを目的とした勉強会を発展させた「藤沢駅街区エリアマネジメント組織設立準備会」を設立し、北口ペDESTリアンデッキ及びサンパレットへの導入を目指し、検討している（広場検討会議・計画検討会議等を月1～2回程度開催）。また、今後の組織設立に向けて組織の形態や収支の見通しに関する検討を進めるとともに、公共空間活用のワークショップや実証実験等を実施する。組織の法人化後は藤沢駅街区におけるエリアマネジメント事業を推進する。

#### 【藤沢駅街区エリアマネジメント組織設立準備会 構成メンバー】

（関係企業）江ノ島電鉄株、小田急電鉄株、三菱地所株

（地元経済団体）藤沢商工会議所、（一社）藤沢市商店会連合会

（藤 沢 市）藤沢市経済部産業労働課、都市整備部藤沢駅周辺地区整備担当

### 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

#### 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

現在、経営指導員は、県内・県外研修時や金融機関等との会議の際に、個々に短い時間の中で支援ノウハウ等の情報交換を行っている。前期の計画では、近隣の商工会議所・商工会と連携し、関東経済産業局・日本商工会議所・ジェトロ（日本貿易振興機構）・ジャイカ（国際協力機構）の各職員による各種の制度や経済施策、さらにはRESAS等に関する勉強会を企画・実施した。また、日本政策金融公庫横浜支店や神奈川県信用保証協会藤沢支店等の金融機関とは、各種金融制度及び支援ノウハウ等に関する情報交換を行った。神奈川県・藤沢市とも県・市の経済施策に関する情報交換を定期的に行ってきた。そのような中で、今期計画においては、さらに目的や議題を明確化した中で勉強会・情報交換会を行い、支援ノウハウ等に関する課題や具体的手法についても情報共有していく。

##### （2）事業内容

###### ①近隣商工会議所・商工会との勉強会・情報交換

近隣商工会議所（鎌倉、茅ヶ崎、平塚、大和、小田原）、商工会（寒川、綾瀬）との勉強会・情報交換会を定期的で開催する。関東経済産業局・神奈川県・各市町村の施策、経営革新計画や各地域の経済状況（RESAS分析）等について、関東経済産業局・神奈川県・関係市町村の職員等から説明を受けるとともに、支援ノウハウ等の情報交換を行う（年2回程度）。

## ②関係支援機関との情報交換

- ・日本政策金融公庫、神奈川県信用保証協会との勉強会・情報交換会

現在、日本政策金融公庫横浜支店は、月に数回の定期的な金融相談を当所相談室・会議室で開催しており、強固な連携関係を構築している。また、同公庫及び神奈川県信用保証協会とは制度融資等に関する勉強会や情報交換会を年2～5回程度開催している。両者とも、創業から小規模事業者の経営改善等の金融支援を数多く取り扱っており、融資の審査や融資後のフォローアップ等のノウハウやスキル、支援事例等を数多く持っている。そこで、今後は、現在の連携を基本とし、支援ノウハウや事例についての勉強会や情報交換を積極的に行う中で、小規模事業者の持続的成長発展に結びつく経営改善の手法を学び、今後の支援に活用する。また、「小規模事業者経営発達支援融資制度」についても、県内・県外の好事例を交え情報交換する（年3回程度）。

上記のほか、(公財)神奈川県産業振興センター、ジェトロ横浜等の支援機関と地域の現状や課題、海外展開等について、定期的な情報交換を行い、経営分析、事業計画書の策定の資料とする。

## ③県・県商工会議所連合会との情報交換・勉強会

経営発達支援計画を推進するにあたり、神奈川県、神奈川県下商工会議所と連携し、支援内容、支援状況、課題等について、定期的な情報交換を行い（年3回程度）、各々の支援事業の推進に役立てる。

## ④経済4団体の情報交換会

藤沢市経済部（産業労働課等）・藤沢商工会議所・(公財)湘南産業振興財団・(一社)藤沢市商店会連合会の四者は、「経済4団体会議」を月1回開催している。その中で、経営発達支援事業の等が統一的に実施されるよう連携強化を図り、より効率的・効果的な産業振興策の共有と推進を目指す。

## 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

現在、経営指導員は豊富なカリキュラムを有する研修会に多数参加し、資質向上に努め、事業計画策定等の一定のスキルを身に付けている。しかしながら、財務分析・販売促進・事業承継については、個々の支援能力に若干の差がある点が課題である。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会等の積極的な活用

日本商工会議所、神奈川県商工会議所連合会が主催する研修の参加に加え、中小企業大学校が主催する研修には毎年参加し、小規模事業者の事業計画策定のための経営指導員として必要な知識を身に付けるとともに、受講後には、研修内容を他の経営指導員にフィードバックし支援ノウハウを共有する。情報共有にあたっては、職員間の定期ミーティングでの発表等を通じて行う。

#### ②現地指導型OJTの実施

神奈川県商工会議所連合会の「小規模事業者経営力向上支援事業」に経営指導員が参加し、支援能力の向上を図る。この事業は、経営支援の豊富なノウハウや実績等を有する人材（スーパーバイザー）が、経営指導員等の資質向上や支援力を強化するもので、指導対象とな

る経営指導員が支援先事業者を選定し、事業者を支援する場にスーパーバイザーが同行（原則3回程度）し、支援終了後に支援手法や支援内容等についてアドバイスを受けるもの。「経営力向上計画」、「経営革新計画」及び「小規模事業者持続化補助金」の作成支援や申請の支援についてのアドバイスも行われ、個々の経営指導員の支援能力向上を図る。

③経営指導員会議の定期開催

毎週、経営指導員会議を開催し、経営指導員が研修等で学んだ支援ノウハウ等の情報を共有する。情報共有は、研修会へ参加した経営指導員が講師を務める形で、学んだ内容を解説し、意見交換等を行いながら、職員の支援能力向上を図る。

④支援機関システムによるデータベース化（情報共有）

担当経営指導員等が支援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で相互共有し、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。

## 1.1. 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

現状では、事業評価会議を半年ごとに年2回開催し、事業の検証及び計画の見直しを行っている。今期の事業評価会議では、当所の事業評価基準（4段階評価）を、年1回国に報告している「経営発達支援事業実施状況調査」の5段階評価（評価基準%数値）と同じにするとともに、事業評価委員からは計画の具体的な見直し案等も考察いただくよう推進する。また、年度上半期及び全期の事業評価を行うということで、事業評価会議を年2回開催していたが、上半期評価の場合、下期の事業も説明する中で評価をいただいているため、上半期と全期の評価でほとんど評価に変わりがない現状のため、今期の計画では年1回の事業評価会議の開催により、評価委員の意見の集約と見直し点等の具体的な考察をいただくよう改善する。

### (2) 事業内容

- ①経営指導員が担当する事業の推進状況・達成状況等を検証する（事業実施ごと）とともに、次年度の事業・予算の作成時に事業見直し案を作成し、専務理事・事務局長に報告する。
- ②外部有識者（中小企業診断士）、神奈川県、藤沢市（経済部産業労働課）、日本政策金融公庫、中小基盤整備機構、法定経営指導員で構成される事業評価会議により、年1回、事業成果・見直し案の提示・評価を行う。
- ③正副会頭会議及び常議員会において、年1回、評価・見直し案の方針を決定する。
- ④事業の評価・見直し案の結果については、年1回、議員総会へ報告し、承認を得る。
- ⑤事業の評価・見直しの結果を藤沢商工会議所ホームページ（<http://www.fujisawa-cci.or.jp>）で計画期間中公表する。



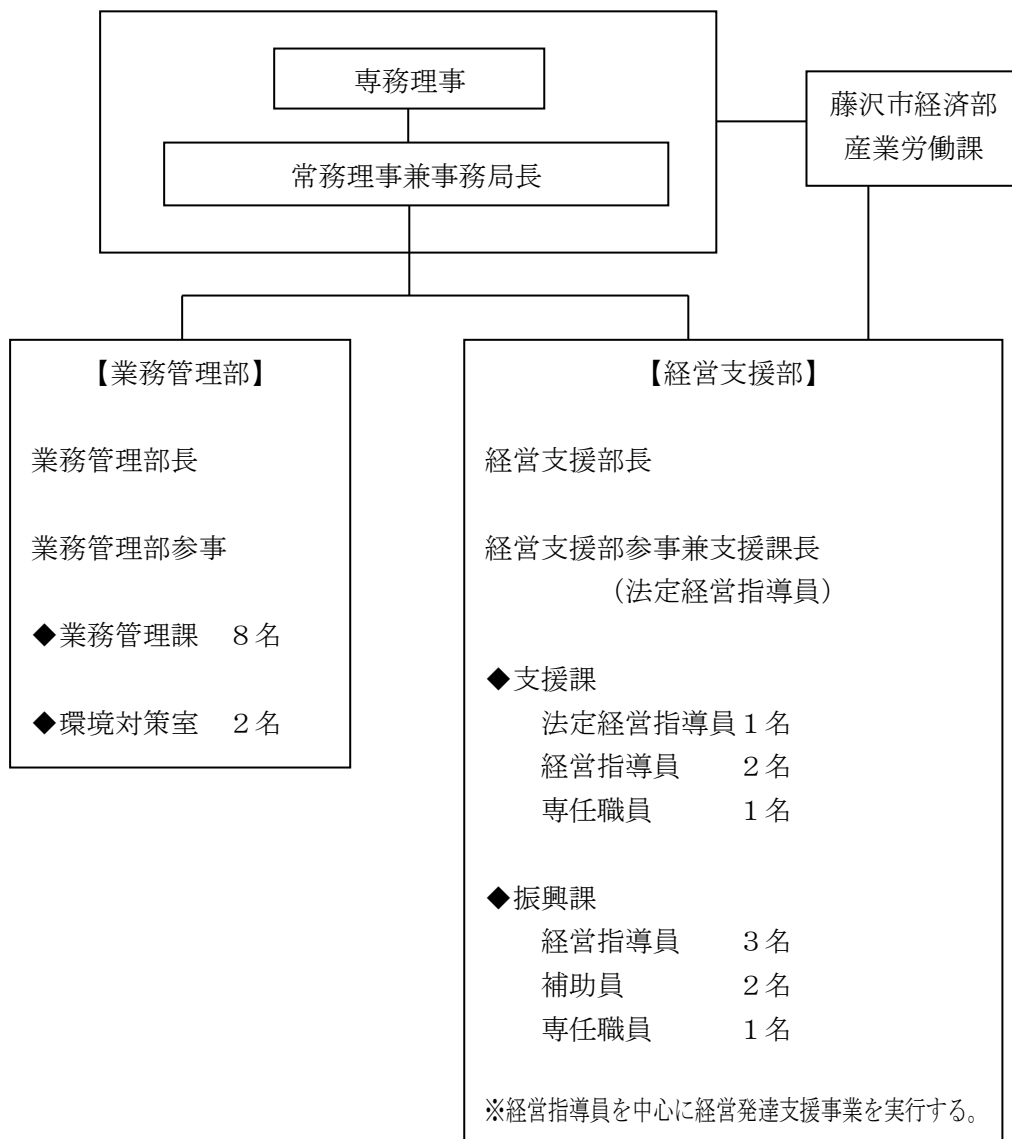
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和元年10月現在)

(1) 実施体制



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

①法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名 : 田中誠実 井上雅晴

連絡先 : 藤沢商工会議所 TEL. 0466-27-8888

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・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・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会議所

〒251-0052

神奈川県藤沢市藤沢 670-1

藤沢商工会議所 経営支援部

TEL:0466-27-8888 / FAX:0466-27-8664

E-mail:keiei@fujisawa-cci.or.jp

②関係市町村

〒251-8601

神奈川県藤沢市朝日町 1-1

藤沢市 経済部産業労働課

TEL:0466-50-3530 / FAX:0466-50-8419

E-mail:fj0-indus@city.fujisawa.lg.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	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
地域経済動向調査	500	500	500	500	500
経営状況分析	300	300	300	300	300
事業計画策定支援	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
事業計画策定後の実施支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
需要動向調査	500	500	500	500	500
新需要開拓事業	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600
地域経済活性化	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000
支援力向上事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業評価会議	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、県補助金、市補助金、事業委託費、受講料 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名			
名 称	代表者氏名	住 所	事業内容
公益財団法人神奈川産業振興センター (神奈川県よろず支援拠点、神奈川県事業承継ネットワーク、神奈川県事業引継ぎ支援センター)	理事長 北村 明	横浜市中区尾上町5丁目80番地	3③④⑤ 4①④ 5①
神奈川県(かながわ中小企業成長支援ステーション)	知事 黒岩祐治	横浜市中区日本大通り1	4① 7①
神奈川県信用保証協会	会長 田代良一	横浜市西区桜木町6-35-1	5③
かながわ信用金庫	理事長 平松廣司	横須賀市大滝町1-28	4①③ 5③
公益財団法人湘南産業振興財団	理事長 増田隆之	藤沢市藤沢607-1	4③ 7②⑥
さがみ農業協同組合	代表理事組合長 大川良一	藤沢市湘南台5-14-10	7②
藤沢市漁業協同組合	代表理事組合長 葉山一郎	藤沢市辻堂東海岸4-3-21	7②
江の島片瀬漁業協同組合	代表理事組合長 北村治之	藤沢市片瀬海岸2-20-25	7②
藤沢菓子組合	組合長 岡崎秀一	藤沢市羽鳥3-20-9	7②
一般社団法人神奈川県洋菓子協会	会長 渡部 昭	横浜市西区高島2-10-25	7②
公益社団法人藤沢市観光協会	会長 山口幸雄	藤沢市片瀬海岸1-11-9	7②
一般社団法人藤沢市商店会連合会	理事長 齋藤光久	藤沢市藤沢607-1 藤沢商工会館2F	7②
一般社団法人藤沢青年会議所	理事長 松永大希	藤沢市朝日町5-7 藤沢市建設会館内	7②
藤沢市技能職団体連絡協議会	会長 宮崎 昇	藤沢市本町1-12-17	7②
神奈川県立藤沢工科高等学校	校長 居石博幸	藤沢市今田744	7②
慶應義塾大学SFC研究所	所長 玉村雅敏	藤沢市遠藤5322	7②
多摩大学(グローバルスタディーズ学部)	学長 寺島実郎	東京都多摩市聖ヶ丘4-1-1 (藤沢市円行802)	7②
湘南工科大学	学長 渡辺重佳	藤沢市辻堂西海岸1-1-25	7②
湘南事業家フォーラム	会長	藤沢市遠藤3636-1(株)オグニ精機	7②

	堀井利修	内	
--	------	---	--

連携して実施する事業の内容

3. 経営状況の分析に関すること

- ③専門的な経営分析が必要な場合には神奈川県よろず支援拠点と連携して支援する。
- ④神奈川県が推進する未病改善の取組みに協力し、(公財)神奈川県産業振興センターと連携して分析・支援を行う。
- ⑤神奈川県事業承継ネットワークのコーディネーターと連携し事業承継診断の分析を行う。

4. 事業計画策定支援に関すること

- ①販路開拓、財務、人事、ITなど各種の経営課題テーマを個別に取扱い、その後、総合的な経営課題の解決に取組み中期事業計画を策定する「経営革新塾」を開催する。
- ③創業希望者及び開業後3年未満の方を対象とした「湘南創業塾」及び「独立Navi」を開催する。
- ④神奈川県事業引継ぎ支援センターや神奈川県事業承継ネットワーク、さらには神奈川県よろず支援拠点と連携して、経営指導員は事業承継計画の策定支援を行う。

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

- ①事業計画策定後に事業の見直し及び計画が必要となる場合には、専門家と連携し、対応・方策を検討する。
- ③事業計画策定後の資金調達等の金融支援が必要となる場合には、関係金融機関と連携して推進する。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

- ①市外で開催される展示会・商談会に出展し、神奈川県及び関連機関と連携し、小規模事業者の新製品・技術等の販路・開拓を支援する。該当する展示会・商談会の中に神奈川県及び関連機関が県域全体で出展する場合には、その出展事業に参加する。
- ②市内産業を広く市内外に宣伝・紹介する「ふじさわ産業フェスタ」を開催するため、行政、関係団体・機関と連携し、事業内容の検討・PRを行う。また、湘南事業家フォーラムと藤沢商工会議所工業部会の共催による「湘南事業家ビジネス交流フェア」を開催し、業種・業態の枠を超えて企業の商品・製品・サービス等を広く紹介し、展示・商談会の実施により受発注促進を図る。
- ⑥海外展開に関係する国・県内機関とともに「海外展開セミナー」等の実施を通じて、国際展開支援を行う。

連携して事業を実施する者の役割

名 称	事業内容／役割／効果
公益財団法人神奈川県産業振興センター（神奈川県よろず支援拠点、神奈川県事業承継ネットワーク、神奈川県事業引継ぎ支援センター）	3③④/事業計画の指導・助言、高度専門的支援、情報提供支援/支援力強化 3⑤/事業承継診断分析のアドバイス/診断力強化 4①/専門家派遣/支援力強化 4④/高度専門的支援、情報提供支援、事業承継診断・対策の実施、周知広報/支援力強化、広範な周知 5①/高度専門的支援、支援メニューを活用したアドバイス、/支援力強化、提供メニュー増加
神奈川県（かながわ中小企業成長支援ステーション）	4①/専門家派遣/支援力強化 7①/出展募集・調整・支援、周知広報/支援力強化、広範な周知
神奈川県信用保証協会	5③/金融支援/支援内容（金融面でのアドバイス・資金調達）の充実

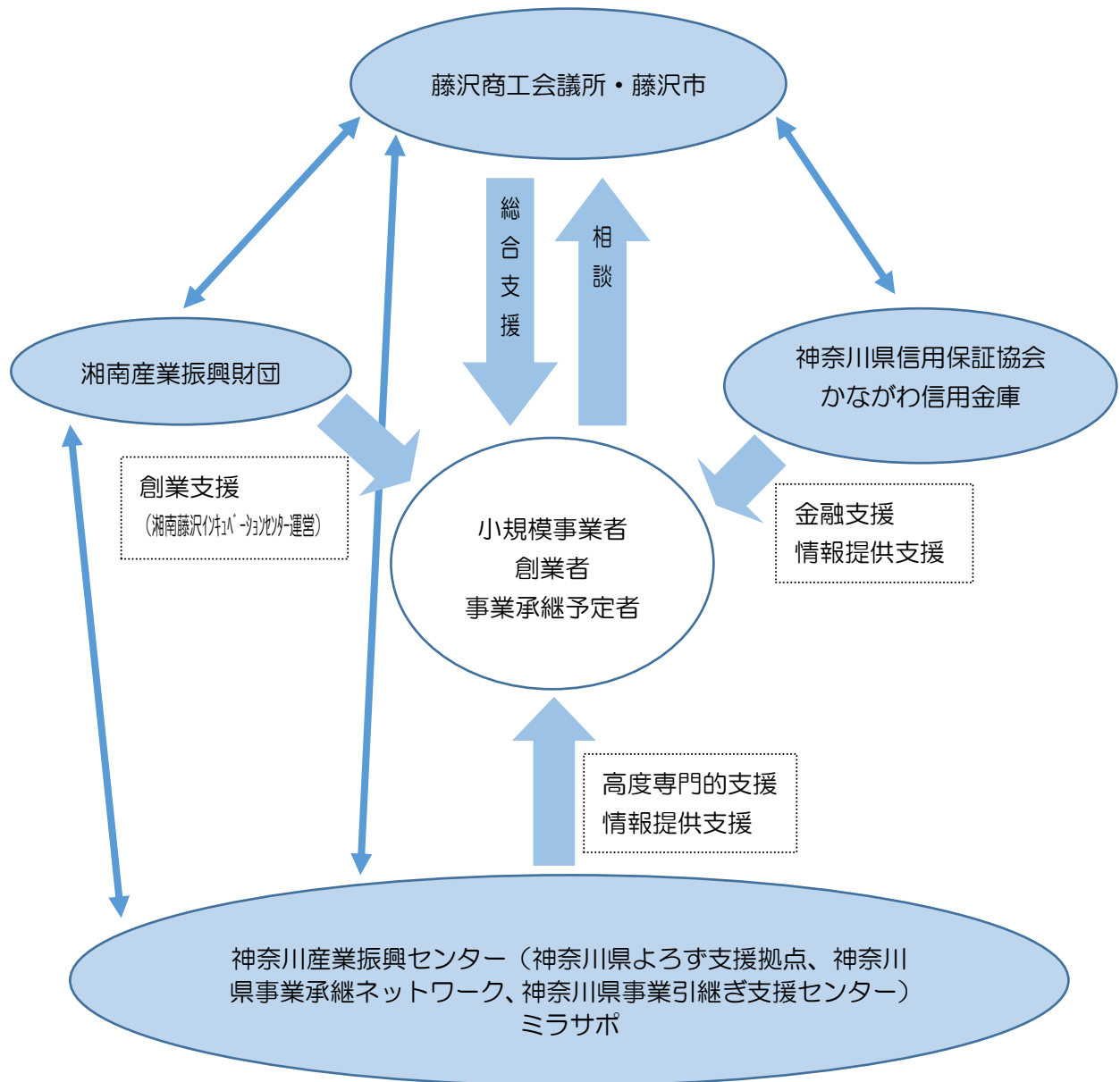
かながわ信用金庫	4 ①③/金融支援、周知広報/支援内容（金融面でのアドバイス・資金調達）の充実、広範な周知及び対象の拡大 5 ③/金融支援/支援内容（金融面でのアドバイス・資金調達）の充実
公益財団法人湘南産業振興財団	4 ③/湘南藤沢インキュベーションセンター（SFIC）運営/支援内容の充実 7 ②⑥/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、対象拡大
さがみ農業協同組合	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知
藤沢市漁業協同組合	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知
江の島片瀬漁業協同組合	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知
藤沢菓子組合	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知
一般社団法人神奈川県洋菓子協会	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知
公益社団法人藤沢市観光協会	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知
一般社団法人藤沢市商店会連合会	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知
一般社団法人藤沢青年会議所	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知
藤沢市技能職団体連絡協議会	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知
神奈川県立藤沢工科高等学校	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知
慶應義塾大学 S F C 研究所	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知
多摩大学（グローバルスタディーズ学部）	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知
湘南工科大学	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知
湘南事業家フォーラム	7 ②/事業運営支援、周知広報/事業内容充実、広範な周知

連携体制図等

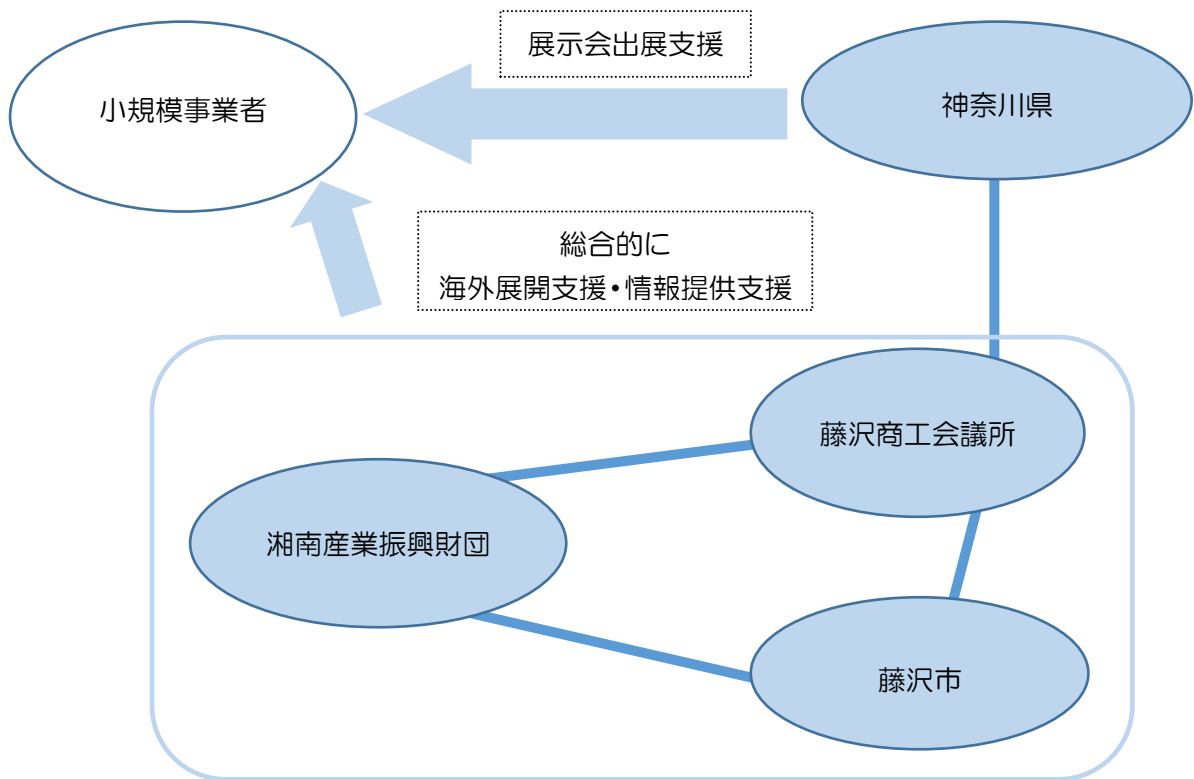
3 ③④⑤ (専門的な経営分析、未病改善、事業承継診断)

4 ①③④ (経営革新塾、創業支援、事業承継支援)

5 ①③ (専門家診断・対策、金融支援)



7①⑥（展示会等出展支援、国際展開支援）



7②（ふじさわ産業フェスタ、湘南事業者ビジネス交流フェア）

