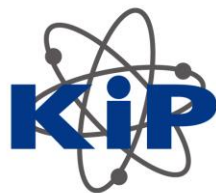


平成 28 年 11 月

中期経営計画

(平成 28 年度～平成 30 年度)



公益財団法人 **神奈川産業振興センター**
Kanagawa Industrial Promotion Center

目 次

I	新たな「中期経営計画」の策定にあたり	1
1	策定の背景	1
2	策定の基本的な考え方	2
3	計画期間.....	2
II	経営理念.....	3
1	基本理念.....	3
2	経営方針.....	3
III	取組方向.....	4
1	重点取組.....	4
2	事業体系.....	5
3	取組の基本方向	6
IV	進行管理.....	22
1	基本的な考え方	22
2	「顧客満足度」による評価	22
	附属資料.....	23
I	現行の中期経営計画（平成 26 年度～平成 28 年度）の成果と課題.....	24
II	中小企業を取り巻く状況や政策展開（国、県の状況）	26
III	県活性化推進計画における KIP 事業の位置づけ.....	28
IV	「経営理念」の概念図	29

I 新たな「中期経営計画」の策定にあたり

1 策定の背景

- 平成 12 年度に神奈川県から中小企業支援法に基づく「都道府県支援センター」としての指定を受けた「財団法人神奈川中小企業センター」は、20 年 4 月に「社団法人神奈川県産業貿易振興協会」と統合し、「財団法人神奈川産業振興センター」として発足しました。
- その後、平成 23 年 6 月に公益財団法人の認定を受けるとともに、25 年 8 月には、「かながわ中小企業支援プラットフォーム」を設立し、代表機関となるなど、県内の地域支援機関等と連携を図りながら、中小企業の様々な経営課題への解決に向けて取り組んでいます。
- 現在は、平成 26 年度から平成 28 年度を期間とする中期経営計画のもとで支援事業に取り組んでいます。この間、中小企業支援を取り巻く環境変化は大きなものがあります。
- まず、神奈川県では、「神奈川県中小企業・小規模企業活性化推進条例」に基づき、平成 28 年 1 月に、31 年 3 月（平成 30 年度）までを計画期間とする「神奈川県中小企業・小規模企業活性化推進計画」を定めました。
- また、国においても、小規模企業の振興や地方創生の全国展開が図られる中で、KIP でも、平成 26 年 6 月に「神奈川県よろず支援拠点」、27 年 9 月には「神奈川県事業引継ぎ支援センター」、同年 12 月には「神奈川県プロ人材活用センター」をそれぞれ開設しました。
- さらに、KIP とともに経営と技術の総合相談を実施している「神奈川県産業技術センター」が、平成 29 年 4 月から地方独立行政法人となる予定です。
- こうした環境変化等を踏まえ、現経営計画は平成 28 年度が最終年度となることから、新たな計画を策定することとし、現計画の成果や課題を検証した上で、基本理念等を再確認するとともに、今後の取組の方向性や事業目標、重点的な取組内容を中心に取りまとめました。

2 策定の基本的な考え方

- (1) 現在の「中期経営計画」の成果や課題を踏まえ策定するものであり、取組の方向性や事業目標などを定めるものであること。
- (2) 「神奈川県中小企業・小規模企業活性化推進計画」の策定を踏まえ、その実現に向け、県と一体となり取り組むことを基本とし、県計画への対応などを踏まえ、平成 28 年度を初年度とするものであること。
- (3) 国の中小企業・小規模企業振興や地方創生の取組として、国等から受託している事業についても、現時点での方向性を整理するものであること。

3 計画期間

2016（平成 28）年度から 2018（平成 30）年度までの 3 年間

Ⅱ 経営理念

1 基本理念

『 中小企業の未来をともに切り拓く 信頼のパートナー 』
～トータルサポートにより 神奈川の中小企業の「元気」をつくる～

2 経営方針

『 中小企業・小規模企業を取り巻く社会経済の変化や時代ニーズを敏感にとらえ、経営者の皆様の声をよく聞き、経営段階の多様な課題や悩みに対し、現場で培った知識経験や高い専門性を発揮し、それぞれの企業に寄り添い、解決を図ります。』

さらに、国や県、支援機関や金融機関、大学などとの連携を強化するとともに、関係者による支援体制の中心となり、効果的かつ総合的な支援を展開します。

また、こうした取組を持続していくために、人材や組織の強化、業務プロセスの改善などのKIP改革を進め、高い使命感のもと、一層の組織力を発揮し、県内中小企業の支援に取り組んでいきます。』

Ⅲ 取組方向

1 重点取組

(1) 基本的な考え方

- 人口減少・少子高齢化の進展や、海外との競争の激化などに伴い、多くの中小企業・小規模企業が利益を確保することが困難となっており、また、経営者の高齢化などにより廃業を余儀なくされ、企業数は減少しています。
- こうした状況を踏まえ、国では、平成 26 年 6 月に「小規模企業振興基本法」が施行され、「需要を見据えた経営の促進」、「新陳代謝の促進」、「地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備」などを目標に、各種支援施策が展開されています。また、本年 7 月に施行された「中小企業等経営強化法」では、中小企業の経営力向上（生産性の向上）が示されています。
- 一方、新たな県の活性化推進計画では、開業率や黒字企業の割合の上昇を目標に、その達成のための「事業承継の支援」や「経営革新、需要の開拓支援などによる売上向上」などが示されています。
- KIP では、これまでも県施策との一体的な事業展開を図っており、今般の活性化推進計画でも、KIP の取組が多数位置づけられています。
- さらに、国の事業を受託し設置した「神奈川県よろず支援拠点」をはじめ、事業引継ぎ、プロ人材活用の各支援センターについても、本格的な取組の時期にきています。
- KIP としては、中小企業を取り巻く環境を十分に認識し、県の活性化推進計画の実現に向け積極的に取り組むとともに、国施策の県内の実施拠点として広域展開を図ることを活動の基本に置き、重点的に取り組むこととします。

(2) 重点的な取組方向

i) 総合的、専門的支援の全県展開

平成 28 年 4 月より「神奈川県よろず支援拠点」を県内でサテライト展開するなど、支援体制を強化し、あらゆる経営課題を、相談から解決に向け、ワンストップによる総合的、専門的支援を、全県で展開します。

ii) 販路拡大に向けた支援の強化

小規模企業等の安定的な受注量の確保や経営基盤の強化を図るため、販路開拓や見本市等の出展支援を強化します。また、TPP の合意を契機とする海外市場の開拓などを踏まえ、県や JETRO と協力し、企業の海外進出のニーズにあった総合的な支援を図ります。

iii) 創業やさらなる成長の促進

県内の開業率の上昇に向け、創業等を促進します。また、厳しい経営環境の中で、企業の発展を目指した新商品の開発や経営革新、経営力の向上、プロ人材確保などを総合的に支援し、「攻めの経営」を促進します。

iv) 「事業承継」の一層の促進

全国的に喫緊の課題である事業承継について、「神奈川県事業引継ぎ支援センター」により、その促進に重点的に取り組みます。

v) 支援事業を支える体制の強化

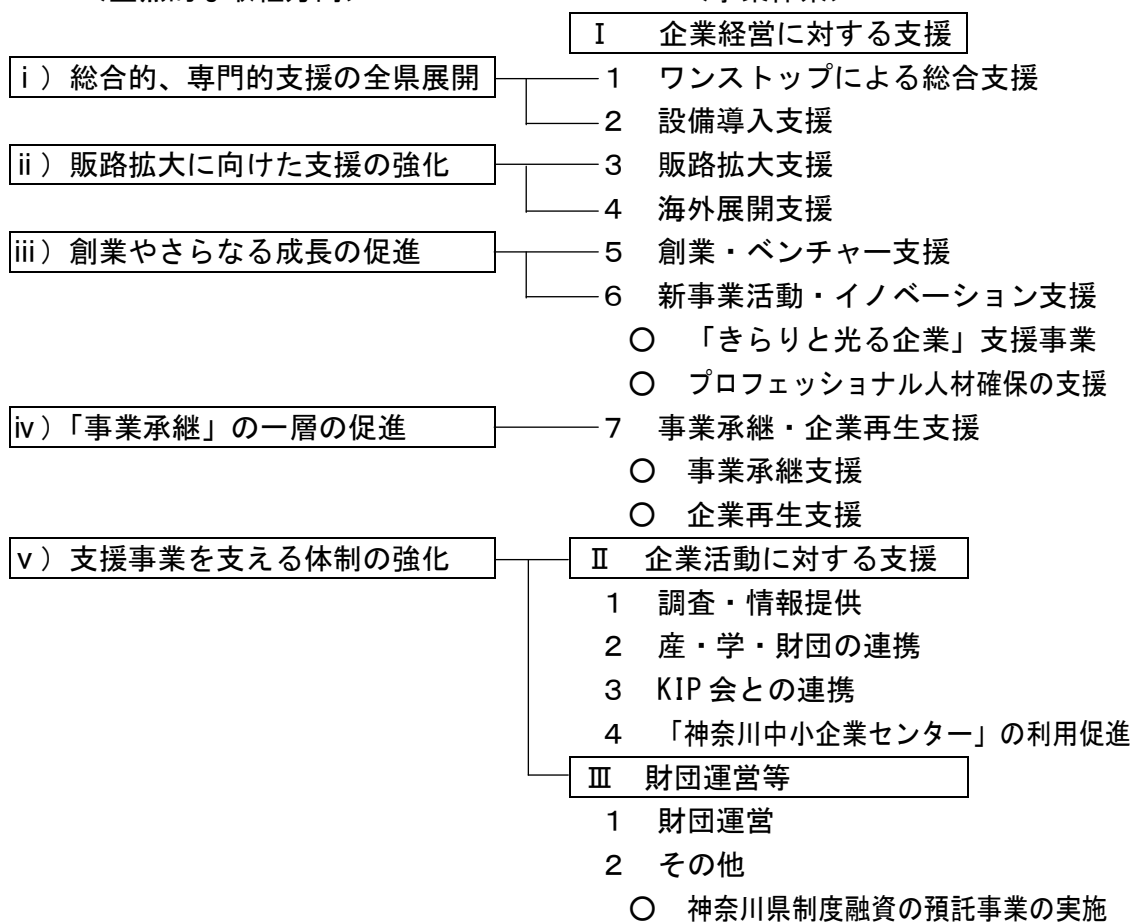
支援拠点としてのセンタービルなどの機能向上を図るほか、計画の推進を支える組織・人員体制や経営基盤の強化を図ります。

2 事業体系

重点的な取組方向を踏まえ、「Ⅰ 企業経営に対する支援」、「Ⅱ 企業活動に対する支援」、「Ⅲ 財団運営等」の3つの柱のもとで、13 の取組を進めます。

<重点的な取組方向>

<事業体系>



3 取組の基本方向

取組の現状や課題を踏まえ、期間中の取組方向のもとに重点的に取り組み、目標の達成を目指します。

I 企業経営に対する支援

1 ワンストップによる総合支援

(1) 現在の取組や課題

- KIP では、中小企業・小規模企業の経営課題の解決や下請取引の適正化を推進するために「一般・専門相談」を実施するほか、経営課題に精通する「経営専門家」の派遣、小規模企業の IT を活用した経営力の向上を図るための小規模企業情報化推進事業などにより、ワンストップの経営支援を行っています。また、海老名の「神奈川県産業技術センター」内に「県央支所」を設け、広域的な対応も図っています。
- 平成 26 年 6 月には国の事業を受託し、様々な得意分野を持つコーディネーター等を複数配置し、売上拡大を中心に、あらゆる経営上の相談に応じ、課題解決の実行まで伴走型の支援を行う「神奈川県よろず支援拠点」を KIP 内に開設し、28 年 4 月からは、県内 6 地域でサテライト展開を図っています。
- このように平成 27 年度には 10,000 件を超える相談があるなど、中小企業・小規模企業が身近でワンストップで経営支援を受けられる体制が充実してきたことから、今後は、課題解決に向けた実効ある支援が求められています。
- 他の支援機関との連携では、県内の中小企業支援機関の連携体である「かながわ中小企業支援プラットフォーム」の代表機関として、構成機関が実施するセミナーや研修会の支援に取り組んでいます。今後はさらに地域の中小企業の実情に即した支援が行われるよう、関係機関との連携の強化を進める必要があります。
- また、県産業技術センターとの連携により経営と技術の総合支援を行っていますが、平成 29 年 4 月を目途に、県産業技術センターと公益財団法人神奈川科学技術アカデミーが統合・地方独立行政法人化されることから、支援のあり方について検討していく必要があります。

(2) 期間中の取組方向

- **総合的・専門的な支援の深化・拡大**
企業の情報や実情に熟知しているというこれまでの強みと、「よろず支援拠点」の専門性・機動性に富むという強みを生かし、KIP の支援関係課と「よろず支援拠点」をはじめ、「神奈川県事業引継ぎ支援セン

ター」や「神奈川県プロ人材活用センター」などの拠点と連携して案件に対応するなど、相談・支援体制を強化し、効果的な支援を県内全域で実施していきます。

○ 「かながわ中小企業支援プラットフォーム」を通じた支援

また、地域の支援体制の中心として、「かながわ中小企業支援プラットフォーム」を通じ、地域の支援機関や金融機関などときめ細かな連携を図り、県内中小企業に対する効果的な支援を推進するとともに、支援企業の掘り起しにも努めていきます。

○ 技術と経営の総合支援の新たな展開

「基礎研究から事業化までの一貫支援を行う」という独法化の特徴を生かした連携のあり方を検討し、総合支援の新たな展開を図っていきます。

(3) 取組目標

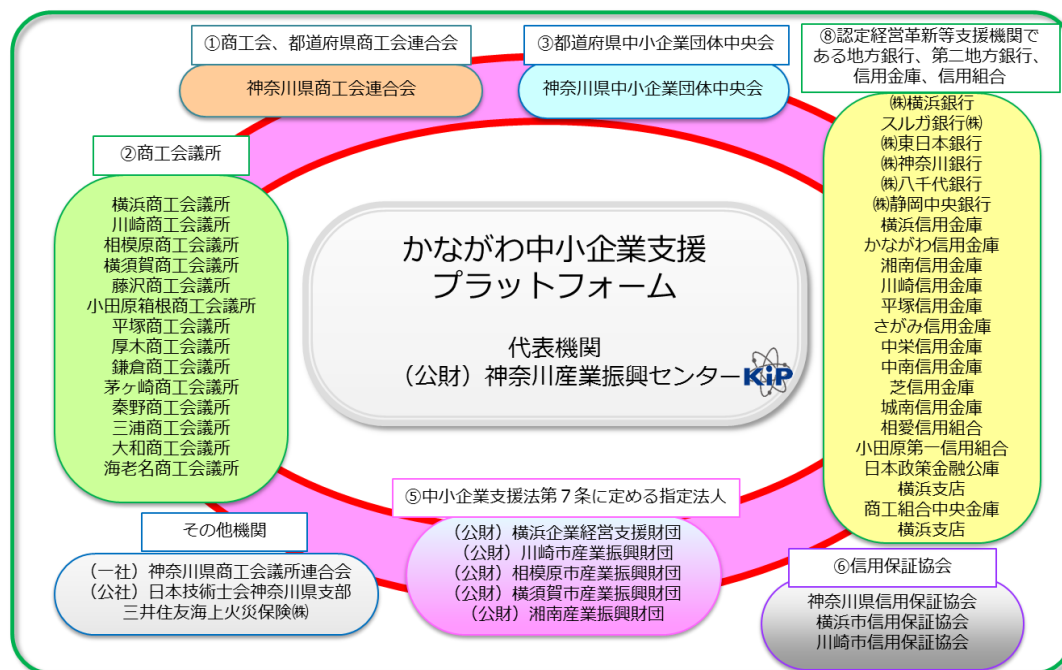
・ 相談対応件数

「よろず支援拠点」等も含め、KIP 全体としての対応件数

平成 26 年度 (実績)	平成 27 年度 (実績)	平成 28 年度 (目標)	平成 29 年度	平成 30 年度
9,255 <2,636>	11,623 <4,821>	15,000 <7,600>	—	—

(注) <>は、よろず支援拠点の件数を内数で表したもの。平成 29 年度、平成 30 年度の目標数値は、各年度国との協議を経て目標数値が決定した時点で確定することとする。

[かながわ中小企業支援プラットフォーム構成図]



2 設備導入支援

(1) 現在の取組や課題

- 小規模事業者は、経営の革新を図るための設備投資を行う上で、大企業や中堅企業と比べ、一般に信用力や資金調達力が脆弱であることからその実施が困難なことが多い状況にあります。このような小規模事業者等の創業や経営の革新に必要な設備導入の促進を図るために、「設備貸与事業」(割賦事業・リース事業)を実施しています。
- 設備貸与制度は、景気動向や国の設備投資に係る補助金の活用などが優先されたことから、直近5年では平均3億円(利用企業数16件)に止まっていました。新制度となった平成27年度には、利率を下げたことや保証金についても利用者が利用しやすいように変更したことなどの効果もあり、7億円余(同33件)の貸与実績となりました。
- 金融機関の融資枠を使用せず、設備の導入が可能になるというメリットを、より多くの企業に知っていただく必要があります。また、小規模事業者や創業者は厳しい経営環境下にあることから、様々な経営課題を抱えているため、設備の増設や更新が経営の革新効果につながらず苦慮するケースがあります。

(2) 期間中の取組方向

- **新規利用者の拡大**
新たな利用者の開拓に向け、金融機関をはじめとした「かながわ中小企業支援プラットフォーム」構成機関への広報の強化や、中小企業の経営支援に精通した専門員によるニーズの高い業界などへの訪問案内の強化などを図っていきます。
- **経営面でのフォローアップの実施**
設備導入時から導入後まで、「神奈川県よろず支援拠点」などの専門スタッフとともに、導入企業を定期的に訪問し、適切なアドバイスを行うなど、設備導入効果が創業や経営の革新に確実につながるように取り組んでいきます。

(3) 取組目標

- ・ **設備貸与事業の利用企業数**

平成27年度実績	平成28年度	平成29年度	平成30年度
33	35	37	40

(注) 新規利用者の拡大を図ることで、平成27年度の利用企業数の実績33社をもとに、平成28年度～平成30年度の目標数値とした。

3 販路拡大支援

(1) 現在の取組や課題

- 中小企業・小規模企業の新たな取引先の確保に向け、受発注登録企業からの申出により、取引先の紹介を行っています。また、地域の金融機関などと連携し、各種商談会を開催しており、横浜・川崎・相模原・横須賀で開催される受・発注商談会を中心に、商談件数は年間4,000件に上っています。
- さらに、商談会において受注企業が効果的に販路拡大できるよう、「神奈川県よろず支援拠点」と連携し、営業力強化セミナーと商談会当日に個別指導を実施しています。
- 県内最大級の工業技術見本市である「テクニカルショウヨコハマ」は、本年37回目を迎えましたが、近年は知名度の向上とともに、首都圏での販路開拓を目的として県外からの出展企業が増加傾向にあり、平成27年度には過去最大の595社・団体が出展するなど、出展スペースが十分に確保できていない状況にあります。
- さらに、小規模企業では展示期間中の拘束時間などから出展しにくいなどの状況もあり、中小企業・小規模企業にとって、より魅力のある見本市となるようにしていく必要があります。

(2) 期間中の取組方向

- **商談会への新規参入企業の獲得**
職員や専門員による受発注企業の巡回を強化するとともに、平成28年度から新たに販路開拓専門員による新規受注企業の掘り起しを図るなど、新規参入企業の獲得に向けた取組を強化していきます。
- **技術見本市の「魅力」づくりの推進**
平成30年2月に開催する「テクニカルショウヨコハマ2018」では、会場を現在の1.3倍に増床することとします。また、これにあわせ、成長産業企業の出展促進や小規模企業の出展しやすい環境整備、運営面での大学との連携などに取り組み、見本市の魅力アップを図ります。

(3) 取組目標

- ・ 受・発注商談会などにおける商談件数

平成27年度実績	平成28年度	平成29年度	平成30年度
4,187	4,700	4,850	5,000

(注) 県中小企業・小規模企業活性化推進計画の取組目標数値と同じとした。

4 海外展開支援

(1) 現在の取組や課題

- 海外展開のニーズの高い国の情報提供、専門相談の実施、投資環境調査ミッションの派遣、海外での展示会への出展支援など、海外進出の様々な局面に応じた支援を行っています。
- 「大連・神奈川経済貿易事務所」では、平成 27 年度から県職員が所長として派遣され、3 名体制により県内中小企業の中国展開への支援を中心に、中国企業の県内への誘致活動、県の友好交流先である遼寧省等政府関係機関との連絡調整などに取り組んでいます。
- 海外展開のニーズの高い ASEAN 地域での販路拡大に向け、タイでの展示会への出展を支援するほか、平成 27 年度よりベトナムの貸工場の一部を活用し設置した、「神奈川インダストリアルパーク」への県内企業の入居に向けて、県と連携し取り組み、1 社が入居しています。

(2) 期間中の取組方向

- **県、JETRO などとの連携の強化**
平成 28 年 3 月に JETRO が、TPP 合意を契機に海外展開を目指す中堅・中小企業等に対する総合的な支援を実施するために設置した、「新輸出大国コンソーシアム」と一層連携を強化し、多様化する専門課題に的確に対応していきます。
また、大連事務所については、県の中国における経済事務所の位置づけも踏まえ、県内中小企業の中国展開の支援拠点としての役割を果たしていきます。
- **ベトナムへの進出に向けた総合支援**
「神奈川インダストリアルパーク」への入居検討企業の個別サポートなどに重点的に取り組みます。また、県や JETRO、他の支援機関などと連携し、進出希望企業の掘り起しから、情報提供やベトナム進出勉強会、専門スタッフによる指導助言など、進出に向けた総合的な支援に取り組みます。

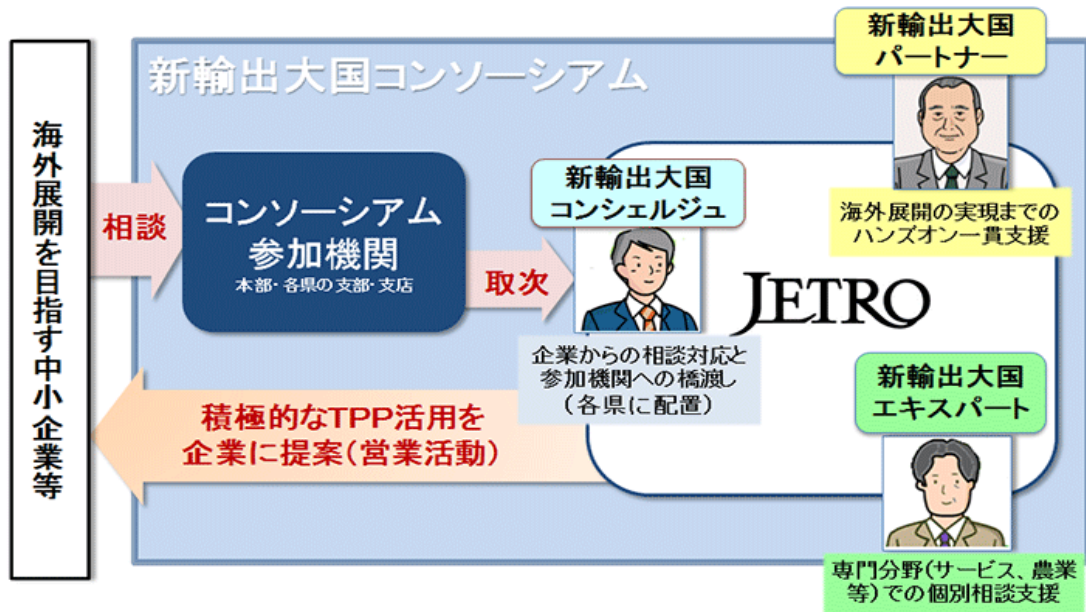
(3) 取組目標

・ 海外展開の情報提供・相談件数

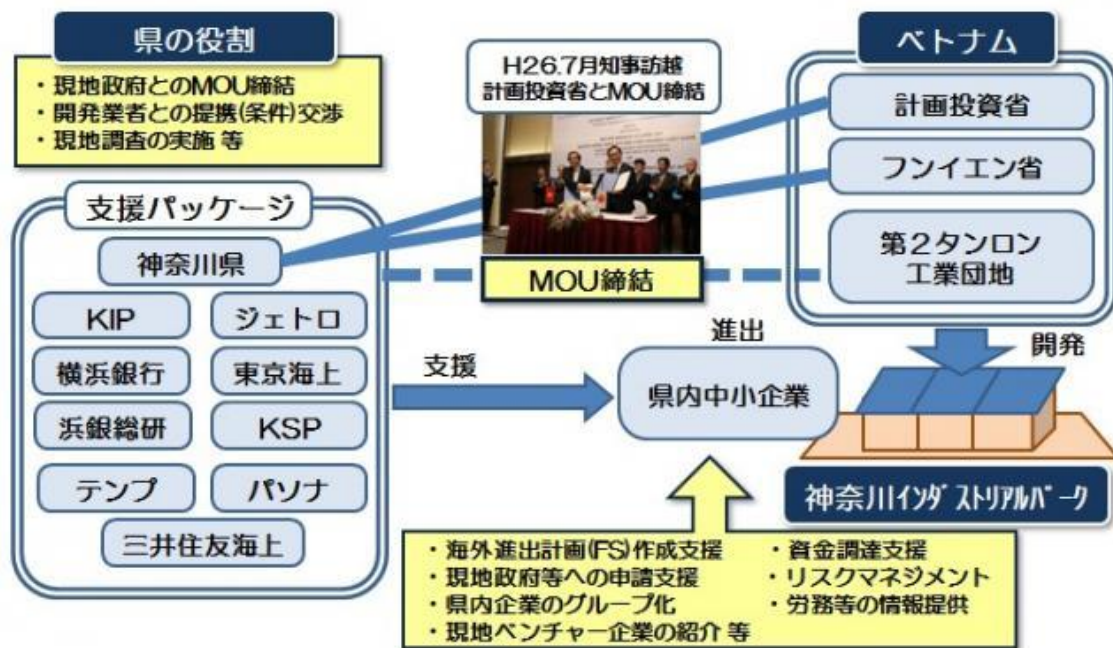
平成 27 年度実績	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
221	225	230	235

(注) 平成 27 年度の実績を踏まえ、県内中小企業に対する情報提供・相談件数を段階的に増やし、専門スタッフによる貿易投資相談や指導助言、職員による個別相談等の支援を行う。

[JETRO 新輸出大国コンソーシアム イメージ]



[神奈川インダストリアルパーク 支援体制]



5 創業・ベンチャー支援

(1) 現在の取組や課題

- 創業予備軍や創業まもないベンチャー企業を対象に、経営のいろはを学ぶ「新事業成功講座」やビジネスプランの作成を支援する「かながわビジネスオーディション」、販路開拓を支援する「販路ナビゲータの設置」などを行っています。
- また、創業予備軍等への施設面での支援として、創業前段階の人々を対象にした「ドリカムスペース」（4区画）、創業直後の段階の企業を対象にした「シェアードオフィス」（11名利用可）、創業後の事業立ち上げ期の企業を対象にした「インキュベートルーム」（10区画）を用意し、運営しています。
- インキュベート施設の入居需要に応えるため、平成28年度中にセンタービル内に新たな施設を設けることから、一層の発掘・育成支援に取り組んでいく必要があります。

(2) 期間中の取組方向

- **インキュベートルームの拡充による継続支援**

既に、センタービル7階に設置しているインキュベートルームにおいて、ベンチャー企業の支援を実施していますが、今後、さらに継続、発展させるために、地下1階に新たに整備するインキュベートルームにおいて、現状でも成長率が高く、今後も成長が見込まれる情報通信産業を中心としたベンチャー企業やビジネスプランに新規性や収益性が見込めるベンチャー企業を主な入居者とし、継続した育成支援を実施していきます。
- **成長の見込める創業者やベンチャー企業の発掘・育成**

「かながわビジネスオーディション」や「新事業成功講座」などを通じ、ポテンシャルの高い企業を育成していくほか、他の支援機関などとの連携により、創業者等を発掘していきます。特に神奈川において今後の成長が見込まれている分野（未病、ロボット、エネルギー、観光、最先端医療関連産業）の創業・ベンチャー企業を積極的に支援していきます。
- **支援課題の明確化と重点課題への支援**

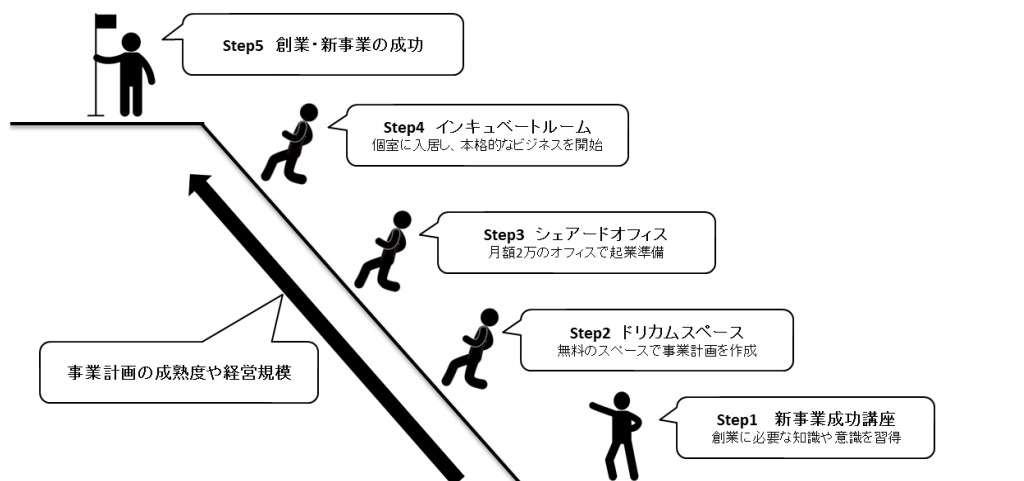
ステージに応じて、それぞれの企業の支援課題を明確にするとともに、マネージャーによるハンズオン支援などを通じたビジネスプランの改善支援や、業種や業態等に応じた適切な投資家や事業パートナー等とのマッチングの実施、見本市や展示会への出展支援などに重点的に取り組んでいきます。

(3) 取組目標

・ マネージャーによる継続支援企業数（新規）

平成27年度実績	平成28年度	平成29年度	平成30年度
2	5	5	5

[創業・ベンチャー支援の事業イメージ]



[県内インキュベーター施設一覧]

No	名称	機関名	No	名称	機関名
1	横浜市産学共同研究センター	(公財) 横浜企業経営支援財団	17	KCCI インキュベータ	川崎商工会議所
2	横浜新技術創造館 (リーディングベンチャープラザ) 1・2号館		18	かわさき新産業創造センター (KBIC)	(公財) 川崎市産業振興財団
3	ウィズスクエア横浜		(株) オフィスティアンドケイ	19	かながわサイエンスパーク (KSP)
4	横浜アントレサロン	銀座セカンドライフ (株)	20	明治大学地域産学連携研究センターテクノロジーインキュベーション室	明治大学生田研究知財事務室
5	I.S.O 横浜	(株) アイ・エス・オー	21	さがみはら産業創造センター (SIC)	(株) さがみはら産業創造センター
6	KIP インキュベートルーム	(公財) 神奈川産業振興センター	22	横須賀市産業交流プラザ創業支援オフィス	横須賀市経済部経済企画課
7	関内フューチャーセンター	関内イノベーションイニシアティブ (株)	23	東海大学社会連携イノベーションセンター	(学) 東海大学研究推進部研究支援課
8	スタートアップオフィス「F-SUS よこはま」	(公財) 横浜企業経営支援財団	24	慶應藤沢イノベーションビルレッジ	(独) 中小企業基盤整備機構
9	創業支援 OFFICE	湘南中央ビル (株)	25	湘南藤沢インキュベーションセンター (SFIC)	(公財) 湘南産業振興財団
10	SOHO STATION	(株) SOHO	26	座・OFFICE	栄町共同ビル (有)
11	鳥浜トライ&トライアルステージ	(一社) 横浜市工業会連合会	27	厚木アクトインキュベーションルーム	(株) ATP
12	横浜金沢ハイテクセンター・テクノコア	(公財) 横浜企業経営支援財団	28	厚木商工会議所	厚木商工会議所
13	東工大横浜ベンチャープラザ	(独) 中小企業基盤整備機構	29	コワーキングスペース RICOH Office & Lounge Ebina	(株) リコー
14	東京工業大学 J3 レンタルラボラトリー	すずかけ台 PFI サービス (株)	30	神奈川工科大学 IT エクステンションセンター	(株) 神奈川工科大企画
15	KSP-Think	(株) ケイエスピー、JFE ライフ (株)	31	神奈川県産業技術センター製品開発室	神奈川県産業技術センター
16	テクノハブイノベーション川崎 (THINK)	JFE ライフ (株)			

6 新事業活動・イノベーション支援

【「きらりと光る企業」支援事業】

(1) 現在の取組や課題

- 「きらりと光る企業」支援事業は、「上場や県内シェアトップなど、大きな成長につながる経営資源や可能性を有しており、その実現に向けて、可能性の高い事業計画を策定し、実行できるものと認定された企業」に対して、総合的に支援を行うものです。
- 具体的には、①ライフサイエンス、航空宇宙、エネルギーなどの成長が期待できる産業、②長期間地域資源を活用して事業を展開し、一定の競争力や経営規模を保持している地場産業、③相応の経営資源と成長につながる強い支援ニーズを合わせ持つ企業などを対象に、成長意欲や実現可能性などから、KIP が、成長が期待される企業として認定し、概ね3年から5年程度の期間を支援するものです。
- 認定企業に対しては、外部の専門家なども活用しながら、マネージャーを中心に継続支援を行うこととしています。
- 本事業は平成 27 年度から実施し、これまで7企業を認定し支援を開始したところです。今後は、継続的な支援を行う中で、支援企業の拡大や本事業の制度や支援の成果などを PR し、周知を図っていく必要があります。

(2) 期間中の取組方向

- より密着した継続支援の展開とイノベティブな企業の掘り起し
マネージャーと職員が連携し、支援企業を月1～2回程度定期訪問するほか、支援ニーズの高いマーケティングやファイナンス、海外ビジネスなどの専門家を派遣するなど、より密着し効果的な対応を図ります。また、新たに独法化となる県産業技術センターなどと連携し、イノベティブな企業の掘り起しを図っていきます。

(3) 取組目標

- ・ 「きらりと光る企業」認定企業数（累計）

平成27年度実績	平成28年度	平成29年度	平成30年度
7	10	12	15

【プロフェッショナル人材確保の支援】

(1) 現在の取組や課題

- 経営改善、経営体質の強化を図るため、中小企業・小規模企業が行う「攻めの経営」の実現に必要な専門的知識やノウハウを持った人材（プロフェッショナル人材）の採用をサポートするもので、地方創生の施策として県からの委託を受け実施しています。
- 平成 27 年 12 月に「神奈川県プロ人材活用センター」を開設し、地域の金融機関や支援機関等と連携し、必要なプロ人材を、民間人材ビジネス事業者等へ取り次ぎ、人材のマッチングをサポートしています。
- センター開設以来 120 社の相談があり、平成 28 年 7 月現在、8 社がプロ人材を採用することとなりました。さらなる企業の掘り起しとプロ人材活用の働きかけが必要です。

(2) 期間中の取組方向

○ 地域の金融機関等との連携の強化

将来的に人口が減少し国内市場も縮小することが予想される中において、「攻めの経営」への転換や戦略の策定、その実現に向けたプロ人材の有用性などを、セミナーなどを通じて広く周知するとともに、地域金融機関をはじめ、他の支援機関などと連携し、成長期待産業などをターゲットに、攻めの経営を志向する企業を掘り起し、経営者との相談などを通じ、的確なプロ人材の採用につなげていきます。

(3) 取組目標

・ 成約件数

平成 27 年度実績	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
0	15	—	—

(注) 国（県）委託事業であることから年度ごとに国（県）との協議を経て目標件数が設定されるため、これが決定した時点で目標件数を確定する。

7 事業承継・企業再生支援

【事業承継支援】

(1) 現在の取組や課題

- 全国的に今後 10 年間で 5 割を超える現経営者は平均引退年齢にさしかかり、事業承継を行うべきタイミングとなっています。平成 28 年 1 月に KIP が実施した「事業承継に関するアンケート調査結果」では、回答者の 65%が事業承継を希望する一方で、40%が「後継者が決まっていない」となっています。
- これまでセミナーや事業承継計画作成のために専門家派遣などを行ってきましたが、平成 27 年 9 月にワンストップで総合的に支援する「神奈川県事業引継ぎ支援センター」を開設し、3名の専門スタッフを配置し後継者不在などで事業存続に課題を抱える事業者の相談を受けるとともに、M&A やマッチングの支援を行っています。
- 事業承継にはある程度期間を要することや、県内の中小企業代表者の高齢化が急速に進んでいることから、今後 10 年間における集中的な取組が急務となっています。また、親族内で後継者を確保することが困難になってきていることから、外部承継に対する潜在需要が高まっていることや、小規模な事業者の事業引継ぎが進んでいないなどの課題があります。

(2) 期間中の取組方向

- **広報や関係機関との連携による案件の発掘**
事業引継ぎに早期に取り組むことの有効性などをセミナーや研修会などを通じて広報に努めるほか、金融機関等連絡会議の開催や他の支援機関や神奈川県中小企業再生支援協議会、商工会・商工会議所などとの連携を図ることにより、事業引継ぎに係る情報を広く収集し、案件の発掘に努めます。
- **「後継者人材バンク」の設置**
「地域に不可欠な事業の存続」と「意欲ある起業家による創業」とのマッチングを目的に、「後継者人材バンク」を設置し、より小規模な事業者の事業引継ぎに取り組んでいきます。

(3) 取組目標

- ・ 神奈川県事業引継ぎ支援センターでの相談件数

平成 27 年度実績	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
76	150	200	250

(注) 県中小企業・小規模企業活性化推進計画の取組目標数値と同じとした。

【企業再生支援】

(1) 現在の取組や課題

- 平成 15 年度に「神奈川県中小企業再生支援協議会」を設置し、収益性のある事業を有しているものの、財務上の問題を抱えている中小企業の事業再生に向け、地域金融機関、県内 3 信用保証協会、地域の中小企業支援機関等とも連携し、事業、金融の両面から公正中立で質の高い再生支援を実施しています。
- また、平成 24 年度からは、「経営改善支援センター」事業として、自ら経営改善計画等を策定することは難しいものの、経営改善計画策定支援を受けることにより金融機関からの支援が見込まれる事業者に対し、経営革新等支援機関が経営改善計画の策定支援を行った場合に、支援機関への助成を行っています。
- 再生支援においては、リーマンショックによる景気の悪化とその対策として施行された金融円滑化法の出口対策として、平成 24 年度から平成 26 年度に協議会で支援した「暫定リスク」案件（3 年程度の貸付条件の変更期間を設け、その間に本格的な再生計画への移行準備を進める手法）について、再生計画の再策定に向けた集中的な処理が求められています。

(2) 期間中の取組方向

- 「暫定リスク」案件等に対する対応の強化
本格的な再生計画を策定できなかった案件などについて、早期に集中的な抜本再生計画^{*}の策定を行い、計画期間における完了を目指します。特に「暫定リスク」案件については、金融機関とも調整を図りながら、必要に応じて外部専門家の協力も得て、事業再生支援に取り組めます。
※ 既存の返済計画を見直し返済期間や金額の約定を変更する、いわゆるリスクスケジュールに止まらず、債権放棄などの金融支援を行う再生計画。
- 金融機関、税理士団体との連携の強化
経営改善計画策定支援事業の重要性などについての理解促進を図るため、金融機関や士業法人等とのネットワーク構築などを進めるほか、金融機関への定期訪問や税理士団体を実施する研究会、出前相談参加などの連携を強化し、案件発掘に努めます。

(3) 取組目標

- ・ 神奈川県中小企業再生支援協議会での抜本再生完了件数

平成 27 年度実績	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
3	14	—	—

(注) 国委託事業であることから年度ごとに国との協議を経て目標件数が設定されるため、これが決定した時点で目標件数を確定する。

II 企業活動に対する支援

1 調査・情報提供

(1) 現在の取組や課題

- 中小企業・小規模企業の経営判断や取引の推進につながるよう、景気動向等の調査を実施するほか、KIP が実施する支援事業や先進的な経営に取り組む事例などを集約した情報誌「中小企業サポートかながわ」の発行をはじめ、ホームページの運営、メールマガジンの配信などのインターネットによる情報発信を行っています。
- KIP の利用者はリピーターが多いという傾向があることや、近年は国の事業を受託し幅広い支援事業を行っていることから、KIP の存在や KIP が行う支援事業について、一層の浸透・向上が必要となっています。

(2) 期間中の取組方向

- **インターネットによる発信の充実**
かながわ中小企業支援プラットフォーム構成機関をはじめ、県内中小企業支援機関が行う企業の経営力向上に必要な情報を一元的に発信する「K-POT」のリニューアルを行い、スマートフォンでも閲覧できるなど利便性を高めます。さらに、KIP のホームページについても、引き続き SEO 対策のほか、ホームページの更新にも取り組みます。
- **KIP 支援企業の情報管理システムの検討**
KIP の各支援事業に係る企業に関する基本情報を一元的に管理・活用するシステムの構築を検討します。
- **「ブランディング」戦略の検討**
認知度向上に向けた新たな取組として、「ブランディング」戦略に取り組むこととします。神奈川の中小企業支援の中心拠点であることや、「事業承継」など他の支援機関が行っていない支援事業を展開するなど、KIP の優位性を強調したブランドイメージの策定や戦略的な広報を検討します。

(3) 取組目標

- ・ K-POT の掲載記事数

平成 27 年度実績	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
517	1,000	1,100	1,200

2 産・学・財団の連携

(1) 現在の取組や課題

- 学生に中小企業の魅力を伝え、中小企業と大学・学生の交流を促進するため、大学での中小企業経営者による講演、中小企業によるインターンシップの受入、ビジネスオーデイションなどへの学生の参加に取り組んできました。平成 28 年度からは中小企業の人材不足に対応するため、大学と KIP の会員組織である KIP 会と共催で合同企業説明会を開催しています。

(2) 期間中の取組方向

- より一層の連携の強化
平成 29 年度に拡充するテクニカルショウヨコハマ 2018 での学生の運営面での参加をはじめ、KIP の様々な事業活動においてこれまで以上に大学や学生との協力・連携の場面をつくり、これを通じて県内企業と大学との関係づくりを進め、県内中小企業の支援につなげていきます。

(3) 取組目標

- ・ 学生、大学と中小企業との連携を推進します。

3 KIP 会との連携

(1) 現在の取組や課題

- KIP の会員組織である「KIP 会」は、会員相互の自主的な企画運営を基本とし活動を実施していますが、その活動を通じ KIP 事業をサポートするとともに、県内中小企業の支援・振興に資するものであることから KIP 会活動に協力するとともに、KIP と連携した取組も行っています。

(2) 期間中の取組方向

- より一層の連携の強化
平成 29 年度に設立 10 周年を迎える KIP 会は、県内でも有数な中小企業を会員に擁する団体であり、引き続き KIP 会活動へ協力するとともに、KIP 会の強みを生かして KIP 事業への KIP 会の参画をより一層推進するなど、相互の連携の強化に取り組んでいきます。

(3) 取組目標

- ・ KIP 会の特性を生かした連携事業を推進します。

4 「神奈川中小企業センター」の利用促進

(1) 現在の取組や課題

- 「神奈川中小企業センター」ビルは、中小企業・小規模企業の支援や活動の県内拠点として、県内支援機関等の事務室や企業の研修会、各種催し物などに利用される会議室や多目的ホール、駐車場などが利用されています。
- 利用促進に向けた積極的な広報などの結果、平成 27 年度末時点で、貸室入居率 87.1%、会議室・多目的ホールの利用率 56.5%の利用状況となっています。自主財源の確保の面からも、今後も利用の促進や継続的な収益の確保が必要です。また、竣工後 21 年が経過していることから、建物・設備の長期修繕が求められています。

(2) 期間中の取組方向

- **長期修繕と適切な維持管理の実施**
平成 27 年度に長期修繕計画を策定し、平成 28 年度から工事に着手しましたが、財政状況も踏まえながら計画的に進めるとともに、電気使用量の削減等の省エネ化や長寿命化の取組を進め、適切な維持管理に努めます。
- **利用促進に向けた広報等の実施**
引き続き、ホームページや各種イベント、DM などにより利用の広報を図るほか、1 階エントランスの待ち合わせ・休憩室としての整備、防災関連器具等の整備など、利用者の利便性や安全性の向上に向けた整備を図ります。

(3) 取組目標

- ・ 神奈川中小企業センタービル貸室入居率

平成 27 年度実績	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
87.1	90.0	90.0	90.0

Ⅲ 財団運営等

1 財団運営

(1) 現在の取組や課題

- 平成 26 年 4 月の組織体制の変更後、2 事業年度が経過し、この間、国の受託事業が増加したほか、県の活性化推進計画の実現に向けて KIP としての取組成果が求められるなど、事業環境は変化しています。また、職員の高年齢化が進み、今後 10 年間の退職者も 20 人程度が見込まれています。
- 財務面では、中小企業者向け保養所運営の廃止や長期借入金の償還の終了などにより、財務の健全化が進んでいますが、平成 28 年度から開始した長期修繕計画の着実な推進や、予期しない緊急的な資金需要に対応するため、適切な財務運営を推進していく必要があります。
- また、環境変化に伴う支援事業の増加に対応するため、KIP 内での支援事業の連携や対象企業の情報共有化をさらに進める必要があります。

(2) 期間中の取組方向

- **適正な組織・人員体制の確保**
事業環境の変化に対応する適正な組織運営に努めるとともに、職員の採用や人材の育成について、中長期を見通した取組を策定した上で、これに基づき確実に進めます。
- **適切な財務運営の推進**
事業の効率的な執行、建物の利用促進と適切な維持管理、保有財産の適切な運用などにより、引き続き公益財団として適切な財務運営を推進します。
- **KIP 内連携の強化と業務プロセスの改善**
経営会議の強化や国拠点との連絡会議の設置などにより、KIP 内のコミュニケーションを一層図るとともに、KIP 支援対象企業の基本情報の一元的な管理・活用に向けた検討を進めます。また、予算編成から執行・経理までを通じ、事務事業を有効性や効率性などの視点から検証するとともに、効率的な事業実施に向け、業務プロセスの改善を進めます。

(3) 取組目標

- ・ 職員の研修等への派遣人数

平成 27 年度実績	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
19	22	24	26

IV 進行管理

1 基本的な考え方

- 本計画を踏まえて、毎年度の事業計画及び所要の予算を措置し、取り組みます。
- 事業の進捗状況や目標の達成状況については、各年度の半期ごとに確認を行った後、事業年度終了後、当該年度の達成状況を評価することとし、それぞれ理事会等に報告するものとします。

2 「顧客満足度」による評価

- 中小企業・小規模企業に寄り添い様々な経営課題を解決するためには、企業の皆様の支援内容や実施方法等への満足度やニーズを測り、事業に反映することが重要と捉え、これまで各事業の実施にあたり、必要に応じてアンケートを実施してきました。
- 今後は、ワンストップによる総合支援の強化も図ることから広く事業全般にあたり、KIP 事業を利用いただいた皆様が、KIP に対してどれだけ満足されたのか、あるいは不満をお持ちなのかを調査していきます。
- このため、これまでの事業別アンケートに KIP に対する満足度を調査する項目を付け加えるほか、満足度調査を行っていない相談事業などについても調査を広げていき、KIP 全体としての「顧客満足度」を評価することとします。

付 属 資 料

- I 現行の中期経営計画（平成 26 年度～平成 28 年度）の成果と課題
- II 中小企業を取り巻く状況や政策展開（国、県の状況）
- III 県活性化推進計画における KIP 事業の位置づけ
- IV 「経営理念」の概念図

I 現行の中期経営計画（平成 26 年度～平成 28 年度）の成果と課題

平成 26 年度からスタートした現中期経営計画では、重点的な取組、経営支援の取組強化、既存事業の充実強化、基盤整備の 4 項目について、8 つの目標を設定し 2 年半にわたり取り組んできた。その成果と課題について総括する。

1 成果

(1) 総合評価

設定した 8 つの目標については、単年度では目標に到達できなかった事業もあるが、平成 26 年度～平成 27 年度の 2 年間で通算すると、全てで目標を達成しており総合的には、現行計画の目標は達成できたと評価できる。

また、「神奈川県よろず支援拠点」など新たな支援体制を立ち上げ、従来の支援事業と連携した総合的な支援の実施に向けた基礎固めができたと評価できる。

(2) 重点事業

「海外展開支援」、「事業承継支援」について計画初年度に目標にわずかに届かなかったものの、2 年度目には「海外展開支援」ではベトナムの神奈川インダストリアルパークへの入居支援を、「事業承継支援」では事業承継円滑化支援に加え、「神奈川県事業引継ぎ支援センター」を立ち上げるなどに取り組み、それぞれ目標を達成し、2 期通算でも目標を達成した。「創業支援」については 2 期連続で目標を達成した。

(3) 経営支援の充実強化

現計画で初めて取り組んだ「産・学・財団の連携構築」については、関係者の協力のもと中小企業経営者の大学での講演などがスタートし、2 年度目には 6 大学と連携を行うなど、事業は大きく成長した。

(4) 既存事業の充実強化

既存事業については、「商談会成約」、「情報誌配布先」、「テクニカルショウヨコハマの充実強化」を目標に掲げ、単年度、通算それぞれで目標を達成した。

(5) 基盤整備

中小企業センタービルの運営については、ビルの事業収入についてはほぼ横ばいで推移した。また、安定的な財団運営を進める上で必要な長期修繕計画を策定し、平成 28 年度からスタートさせた。長期的な視点で建物整備に係る財政を見通すことが可能となった。

2 課題

新たに策定された県中小企業・小規模企業活性化推進計画を踏まえつつ、現行の中期経営計画下でスタートした 3 つの国拠点事業や地域支援機関との連携をさらに強固なものとし、技術支援機関などとの新たな連携を視野に、総合的・専門的支援を展開するとともに、財団で培ってきた多様な支援事業の深化、安定した財団経営に取り組んでいくことが重要である。

現行の中期経営計画の取組状況と評価

取組事業		成果目標（上段）／実績・評価（下段）					
		平成 26 年度		平成 27 年度		平成 28 年度見込	
重点事業	地域密着型による創業者の事業継続率（生存率）	97%		95%		90%	
		97%	A	95%	A	95%	A
	海外進出（現地での事業展開、現地法人等）企業	5 社		6 社		7 社	
		4 社	B	7 社	A	5 社※	A
	事業承継円滑化推進事業支援企業数（うち事業承継計画作成支援企業数）	5 社（2 社）		5 社（2 社）		5 社（2 社）	
		15 社（1 社）	B	12 社（7 社）	A	12 社（5 社）※	A
産・学・財団の連携構築	連携推進体制、連携推進事業の構築		連携推進事業の実施				
	関係者（企業・大学）との意見交換会	A	講演等（6 大学）	A	講演等（6 大学） 企業合同説明会 （3 大学）	A	
商談会成約発注企業数 ／成約件数	65 社／130 件		65 社／130 件		65 社／130 件		
	81 社／131 件	A	70 社／120 件	A	38 社／74 件※	A	
情報誌定期配布先数	—		—		3,500 部		
	3,097 部	A	3,490 部	A	3,582 部※	A	
テクニカルショウヨコハマの 充実強化	出展者、来場者の満足度の向上を図り、魅力ある見本市を開催						
	440 小間 （580 社・団体）	A	467 小間 （595 社・団体）	A	465 小間 （社数未定）	A	
基盤整備 （センタービル事業収入）	より安全で魅力のある建物に改修						
	建物診断等の 実施 （309,410 千円）	B	長期修繕計画 策定等の実施 （308,724 千円）	A	修繕工事等の 実施 （131,500 千円）※	A	

※ 28 年 8 月末実績

Ⅱ 中小企業を取り巻く状況や政策展開（国、県の状況）

（１）神奈川県の変向

- 神奈川県では、企業数の減少、経営者の高齢化の進行、売上減少に直面する企業経営など神奈川県内の中小企業・小規模企業を取り巻く環境に対応した中小企業支援を進めるために、平成 27 年 10 月に「神奈川県中小企業・小規模企業活性化推進条例」を施行し、28 年 1 月には同条例に基づく「神奈川県中小企業・小規模企業活性化推進計画（計画期間 28 年 1 月から 31 年 3 月）」を策定した。
- 推進計画では、「中小企業・小規模企業の元気で実現しよう！ 活気あふれるかながわ」を基本理念とし、「開業率を 10%（2025 年度までに）、黒字企業の割合を 50%（2020 年度までに）」とする数値目標を掲げている。
- そして、これに向けて
 - ・ 3 つの特区など神奈川の持つポテンシャルを生かして、新たな成長産業の創出・育成などを図り、中小企業・小規模企業の新規参入や新たな事業展開につながる基盤の強化
 - ・ 商工会・商工会議所等地域の支援機関と連携し、きめ細かい支援体制の整備を進め、総合的な支援の展開
 - ・ 売上拡大に向けた需要開拓や、企業数の減少に歯止めをかけるための創業や事業承継、人材確保・育成といった課題の解決に向けた施策などに、重点的に取り組むこととしている。

（２）国の変向

- 平成 28 年 7 月に「中小企業等経営強化法」を施行し、中小企業・小規模事業者等の生産性の向上・経営力の向上（「稼ぐ力」の強化）を図る施策を進めるとともに、8 月には「未来への投資を実現する経済対策」を閣議決定した。
- 現在進められている平成 29 年度予算の「概算要求」では、国は「中小企業・小規模事業者を取り巻く状況」として、
 - ・ 中小企業の景況は改善傾向にあるものの、足下では弱い動きも見られる。
 - ・ 中小企業の生産性は伸び悩み、大企業との差は拡大。
 - ・ 人口減少・高齢化が進む中、経営者も高齢化し、ここ 20 年間で経営者年齢の山は 47 歳から 66 歳へと移動した。
 - ・ IT 投資や海外展開を積極的に行う中小企業の方が、売上高や生産性

の水準が高い。
 といった状況認識のもとに、次の基本的な方向を打ち出している。

<p>「中小企業・小規模事業者政策の基本的な方向」</p> <p>1 経営力強化・生産性向上に向けた取組</p> <p>（1）イノベーションの加速、ITの集中的な導入</p> <p>（2）中小企業等経営強化法の機能強化</p> <p>（3）国内外の需要獲得に向けた支援強化</p> <p>2 活力ある担い手の拡大</p> <p>（1）創業・再生・承継の支援体制の高度化</p> <p>（2）人材の確保に向けた取組</p> <p>3 安定した事業環境の整備</p> <p>（1）下請取引対策による取引条件改善</p> <p>（2）資金繰りの円滑化</p> <p>4 災害からの復旧・復興</p> <p>（1）東日本大震災からの復興の加速化／熊本の復旧・復興</p>

	国、県の状況	財団の状況
平成26年度	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模企業振興基本法施行（6月） ・小規模事業者支援法改正（6月） ・小規模企業振興基本計画策定（10月） 	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画スタート（4月） ・神奈川県よろず支援拠点開設（6月）
平成27年度	<ul style="list-style-type: none"> ・神奈川県中小企業・小規模企業活性化推進条例改正（10月） ・神奈川県中小企業・小規模企業活性化推進計画策定（1月） 	<ul style="list-style-type: none"> ・神奈川県事業引継ぎ支援センター開設（9月） ・神奈川県プロ人材活用センター開設（12月）
平成28年度	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業等経営強化法施行（7月） 	<ul style="list-style-type: none"> ・神奈川県よろず支援拠点サテライト（6ヵ所）設置（4月） ・中期経営計画策定（10月）

Ⅲ 県活性化推進計画における KIP 事業の位置づけ

大柱 1 神奈川の力を生かした産業の振興

＜関係するセンターの取組＞

中柱⑥ 県内企業の海外展開支援や海外との経済交流の促進

- ・ 大連・神奈川経済貿易事務所の活動を通じた県内企業の海外事業展開支援
- ・ 「神奈川インダストリアルパーク」の入居企業への総合的支援
- ・ ミッション団の派遣・受入による海外との経済交流の促進

大柱 2 地域ぐるみで総力を挙げた中小企業・小規模企業の支援

＜関係するセンターの取組＞

中柱① 商工会・商工会議所等と連携した中小企業・小規模企業支援体制の整備

- ・ (公財)神奈川産業振興センターが行うワンストップサービス等の取組への支援

中柱② 経営基盤の強化・安定化に向けた金融支援

- ・ 小規模企業者等設備貸与事業の実施

大柱 3 需要を見据えた経営の促進

＜関係する取組目標＞ 神奈川産業振興センターが実施する受発注商談会などにおける商談件数

＜関係するセンターの取組＞

中柱① 需要開拓の促進

- ・ 小規模企業に対する県外展示会への出展支援の実施
- ・ 商談会、展示会、下請取引のあっせんなどの販路開拓の取組の強化

中柱② 経営革新の促進

- ・ 神奈川産業振興センターと産業技術センターによる経営と技術の総合相談の実施
- ・ 神奈川県プロ人材活用センターの活用による支援

大柱 4 創業、円滑な事業承継の促進

＜関係する取組目標＞ 神奈川県事業引継ぎ支援センターでの相談件数

＜関係するセンターの取組＞

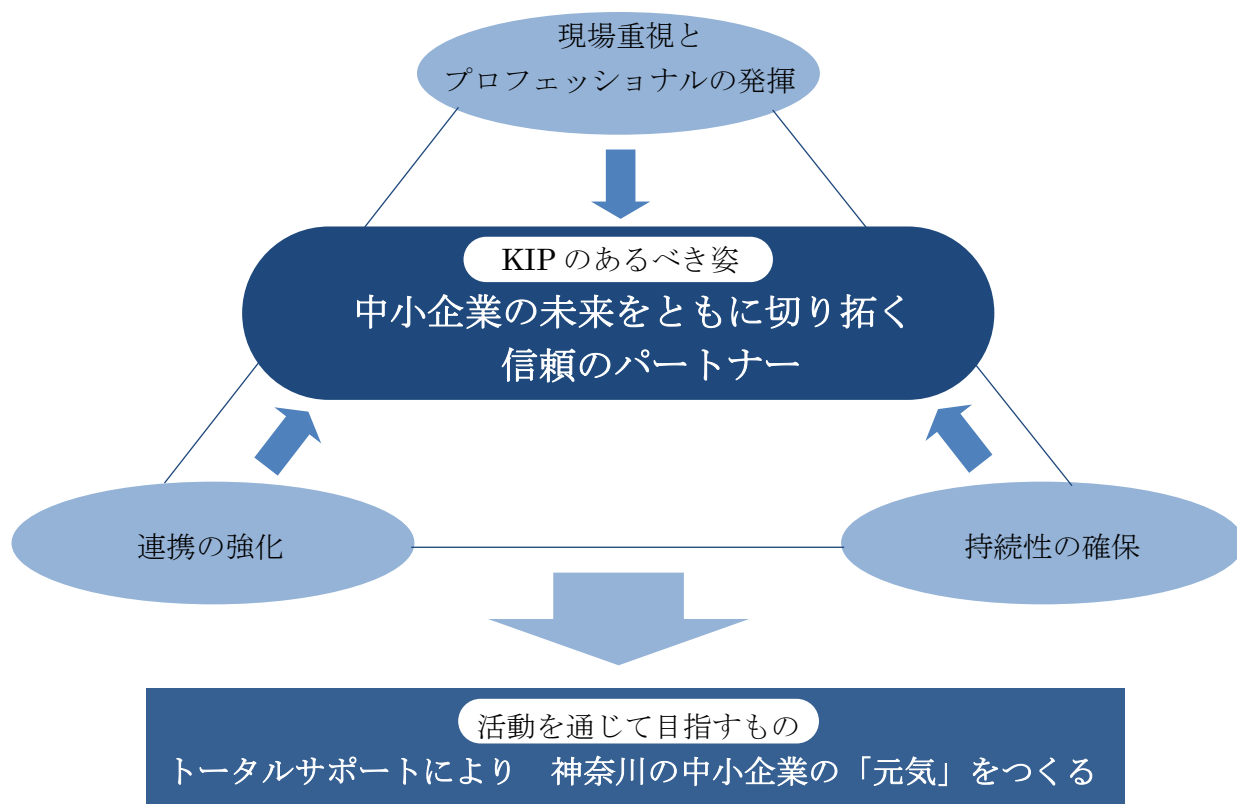
中柱① ベンチャーなどの創出・育成

- ・ 県と神奈川産業振興センターが連携した、成長段階に応じた総合的な支援の実施

中柱② 事業承継の促進

- ・ 神奈川県事業引継ぎ支援センターによる事業承継支援の実施
- ・ 後継者人材バンクを活用したマッチングの実施
- ・ 事業承継セミナーの実施
- ・ 専門家派遣の実施

IV 「経営理念」の概念図



《経営にあたり重視する3つのキーワード》

「あるべき姿」の実現に向け、KIPの活動に係るすべての者が共有する価値観であり、行動規範となるものです。

○ 現場重視とプロフェッショナルの発揮

事業の現場やお客様との接点を重視し対応を図るとともに、そうした中で培った職員の知識や現場感覚から外部専門家の資格・経験に至るまで、KIPが保有する「プロフェッショナル」（専門性）を最大限に発揮すること。

○ 連携の強化

事業実施での連携はもとより、「かながわ中小企業支援プラットフォーム」の代表機関として、「チーム神奈川」を合言葉に、支援機関間の連携に向け中心的な役割を果たす。また、国受託事業の増などにより、活動範囲が広がっていることから効果的・効率的な支援となるよう、KIP内の連携を図ること。

○ 持続性の確保

職員の意識改革や発想の転換のもと、費用対効果や優先順位などを重視し業務改善などに取り組むとともに、意欲や発想を生かせる人材育成や組織マネジメントを図るなど、KIP改革を通じKIPの持続性を確保すること。