

経営発達支援計画の概要

実施者名	小田原市橘商工会（法人番号 9021005005627）
実施期間	平成29年4月1日～平成34年3月31日
目標	<p>当地域の特徴や商工会のこれまでの活動および「小規模事業者の経営実態調査結果」、「消費動向調査結果」を踏まえ、主に次の3つを商機と捉えて小規模事業者が既存のビジネスモデル改良や技術の向上、新たな事業の分野開拓などによって売上や利益の向上を図り、地域経済が拡大していくことを小規模事業者振興の目標とする。</p> <p>(1) 自然環境や地域資源を活用した着地型観光や6次産業の振興 (2) 高齢者の生活支援や住民の問題解決に役立つビジネスの展開 (3) 地区外に流出している消費の地区内回帰</p>
事業内容	<p>A. 経営発達支援計画説明会【指針】 （経営発達支援計画の説明）及び初年度は（小規模事業者経営実態アンケート結果報告）（小田原市橘地区買い物動向調査報告）、2年目以降は（経済動向）、（需要動向）の実施結果を追加</p> <p>B. 経営計画作成ゼミに参加する小規模事業者・創業希望者への支援 経営計画作成ゼミ【指針】 小規模事業者支援施策普及説明会【指針】 経営レベルアップ勉強会【指針】 経営課題解決個社支援【指針】</p> <p>C. 経営計画作成ゼミに参加しない小規模事業者への支援 小規模事業者支援施策普及説明会【指針】 経営レベルアップ勉強会【指針】 経営課題解決個社支援【指針】 経営分析個社支援【指針】</p> <p>D. 需要開拓に関する事業【指針】 出張商店街による需要開拓【指針】 出張住宅相談による需要開拓【指針】 たちばなファミリーフェスティバルによる需要開拓【指針】 みんなの花火による需要開拓【指針】 インターネット等の活用支援による需要開拓【指針】</p> <p>E. 地域活性化に向けた取り組み 自然環境や地域資源を活用した着地型観光や6次産業の振興 高齢者の生活支援や住民の問題解決に役立つビジネスの展開ほか</p> <p>F. 支援要員のレベルアップと連携や外部活用による支援体制の整備</p>
連絡先	<p>小田原市橘商工会 事務局長 周東傳 郵便番号 256-0813 住所 神奈川県小田原市前川 391 電話番号 0465-43-0113 ファクシミリ番号 0465-43-3613 メールアドレス od-shuto@k-skr.or.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. 地域の現状と強み・弱み

地域の現状は次のとおりとなっている。

《立地・環境》

- ・ 小田原市の東端約 9 k m² のエリアで人口は 11,993 人 (H28 年 10 月 1 日現在)。
- ・ 東京圏のベッドタウンとして住宅開発が進み人口は伸びてきたが、現在でも地区の半分以上は山林・田畑で、棚田などの原風景も残る緑豊かな地区である。
- ・ 平成 22 年時点で当地区の 65 歳以上の割合は 40.36%。
- ・ 小田原市全体の高齢化率は平成 26 年度でも 26.5% となっており、昭和 40 年代半ばに大規模な住宅開発で一気に多くの人に移り住んできたことにより、いま当地区の高齢化率は非常に高い。
- ・ 地区内に鉄道の駅は無く、隣町の JR 二宮駅または国府津駅から路線バスを利用することになり、公共交通の利便性においては弱みとなっている。
- ・ 車でのアクセスは、国道 1 号線と小田原厚木道路(二宮 IC)、西湘バイパス(橘 IC) が通っており、東名高速道路も秦野中井 IC まで 10 分程と便利な条件にある。



一番濃い色の部分が当会のエリア

《主産業》

- ・ 主な産業は、みかん・たまねぎを中心とした農業、梅干しなどの食品製造業が地場産業としてあるほか、県内でも数少ない酪農も営まれている。
- ・ しかし、地場産業の食品製造業については、梅干等の漬物の消費低迷により市場が縮小傾向にある。
- ・ 産品の特徴としては、食品製造業が生産する梅漬物、桜花漬、塩辛、ほととぎす巻の4品が「かながわ名産100選」に選定されているほか、旧下中(しもなか)村エリアで生産される玉葱が、甘みが強いなどの特徴を有しとても美味しく、県内外で認知されていることから地域資源活用プロジェクトにおける神奈川県内の地域資源に認定されている。
- ・ 近年、JA 青壮年部が運営する「たまねぎオーナー園制度」には、定植・収穫のたびに千人を超える人が訪れる。
- ・ また、農家が地元牛乳を使ったジェラートアイスを製造販売したり、会員の漬物製造業者が地元農産物などを使ったゼリーなど、新たな製品を開発する動きもみられ、これまで当地区には無縁とされていた観光や6次産業化による経済活性化の可能性も高まっている。



JA 青壮年部が運営する「たまねぎオーナー園制度」

《商業》

- 当地区の商業環境は、図1の水色のエリアが当地区で、2～4km離れたところに3つの大規模商業施設（■で示した所）があり、その売り場面積は158,488㎡。小田原市全体の小売商業面積は245,769㎡で、約65%がここに集積している。
- 加えて本地区内には1,000㎡ほどの食品スーパーがあり、地元小規模小売店にとって大変厳しい競争環境にある。
- しかし一方では、移動販売や宅配といった商機も生まれている。昭和40年代半から地区の北部におよそ700世帯の団地群ができたが、大規模なスーパーマーケットが進出して来るほどの商圈でもなく、唯一あった共同店舗は近隣大型店の影響を受け撤退した。40年以上が経過し団地全体が高齢化すると、日常の買い物に不便する人が増え始め、現在では移動販売や宅配の需要が高まっている。

図1【近隣の大規模小売店舗】



■ 大規模小売店舗 ■ 橘商工会地区

《商工業者数》

管内業種別商工業者数は次の通りだが、近隣の人口が同規模の町と比べ商工業者数はそれほど多くない。

【小田原市橘地区の商工業者数（平成24年度商工会実態調査より）】

商工業者等	商工業者の業種別内訳						
	建設	製造	卸売	小売	飲食・宿泊	サービス	その他
合計	32	31	6	87	27	70	36

以上を地域の強みと弱みに整理してみると次のとおりである。

【地域の強みと弱み】

項目	強み	弱み
自然環境	地区の半分以上が棚田など原風景も残り緑豊かな。	商工業や居住空間に使えるエリアが限られている。
交通の利便性	東名、西湘バイパス、小田原厚木道路などにより、都心等からの車でのアクセスが良い。	鉄道の駅が無く、公共交通の利便性が悪い。
主な産業	<ul style="list-style-type: none"> ・みかん・たまねぎを中心とした農業、梅干しなどの食品製造業が地場産業としてあるほか、県内でも数少ない酪農も営まれている。 ・梅干・桜花漬・塩辛・ほととぎす巻の4品が、かながわ名産100選に選ばれている。 	地場産業の食品製造業が、漬物の消費減少等により市場が縮小傾向にある。
地域商工業の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢化により移動販売・宅配・出張住宅相談といった高齢者向けビジネスの可能性が高まっている。 ・人口が同規模の町と比べて商工業者数はそれほど多くない。(商機が多い) 	小田原市の小売商業面積の2分の1以上の大規模商業施設が近隣にあり地元小売業は厳しい状況。

2. 商工会をとりまく環境分析(これまでの商工会の取り組み)

(1)これまでの商工会活動

当会管内の商工業者数は289事業所(平成24年度商工会実態調査)。事務局は正職員3人とパートタイム1名体制。これまで行ってきた主な経営改善普及事業並びに総合振興事業の推移は次のとおりである。

①主な経営改善普及事業

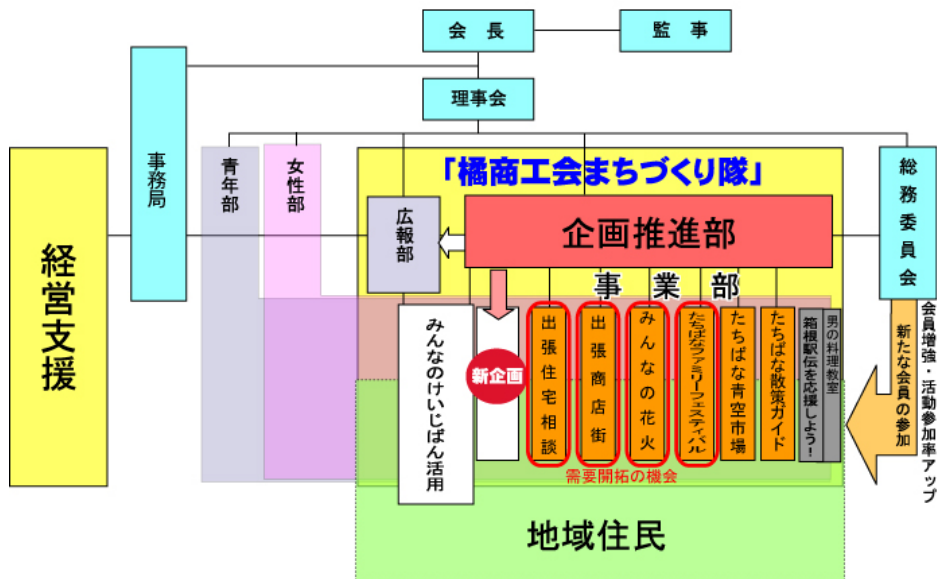
相談件数	過去3年間平均は巡回434回、窓口329回。推移としては、巡回はほぼ横ばいだが、窓口相談は増加傾向である。						
	区分	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平均値		
	巡回	430	440	434	434		
	窓口	319	332	336	329		
講習会等	24年度は、Web活用ゼミを8回コースで開催したため集合の回数が多い。						
	年度	集 合		個 別		合 計	
		回数	出席者数	回数	出席者数	回数	出席者数
	24年度	13回	99名	17回	82名	30回	181名
	25年度	4回	44名	16回	73名	20回	117名
26年度	6回	76名	19回	98名	25回	174名	
金融幹旋	26年度は小規模事業者持続化補助金の事業計画支援に伴い、マル経資金の幹旋が増えた。						
	区 分	24年度		25年度		26年度	
		件数	貸付総額	件数	貸付総額	件数	貸付総額
	国民生活金融公庫 内、マル経	4	47,800	5	29,120	9	37,300
		3	7,800	3	7,000	9	37,300
0		0	0	0	0	0	
計	4	47,800	5	29,120	9	37,300	
補助金活用支援	・小規模事業者持続化補助金 26年度申請11件(採択9件) 27年度申請12件(採択10件)						
	・ものづくり補助金 25年度申請1件(採択1件) 27年度申請1件(採択1件)						
	・地域内資金循環等新事業開発検討事業 26年度採択・実施						
	・にぎわい補助金活用支援 26年度橘商店会採択・支援						

②総合振興事業

当会の総合振興事業は「橘商工会まちづくり隊」を結成し、理事が中心となって活動の頭脳部となる「企画推進部」を編成。その下に各事業部隊を配して、住民を巻き込みながら、親会・青年部・女性部が一丸となって地域振興活動に取り組んでいる(次図参照)。

そのなかで、小規模事業者の需要開拓の機会として行っているものは「出張商店街」、「出張住宅相談」、「たちばなファミリーフェスティバル」、「みんなの花火」の4つがある。

「橋商工会まちづくり隊」を含む商工会組織図



a.出張商店街

買い物弱者支援を目的に徒歩圏内に商店の無い団地地区など7箇所を最大7台の車両を連れ、1箇所20～30分停車し販売を行っている。これまでの年間売上高の推移は次のとおり。

【年度別販売額】

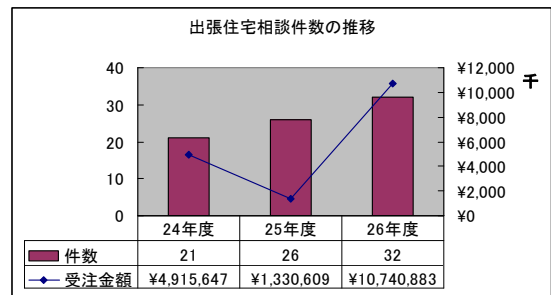
23年度(第1回)	213,468円
24年度(第2回～第13回)	2,588,393円
25年度(第14回～第24回)	1,697,245円
26年度(第25回～第44回)	2,452,011円



月1回で始め順調に売上を伸ばしてきたが、2年目に入った頃から休む店やマンネリ感が生じたことで売上が低下し始めた。3年目に入り、出張回数を月2回に増やしたところ年間の売上高は前年比144%となった。

b.出張住宅相談

建築関連事業者の市場浸透と住民の住まいに関するトラブル解消を目的に始めた活動。当地区では昭和40年代半ばに開発された団地を中心に建物の老朽化が目立つようになってきている。家を修理したくても当時の建築会社との関係は途絶え、どこへ頼んだらよいか分からないという人は多い。また近年「悪徳リフォーム業者に騙された!」という話もよく聞く。そこで、建築業会員を募り出張住宅相談を開始した。「雨どいが詰まった」「トイレの水が流れない」など細かい相談も多いが、なかには高額なリフォームや新築の相談も入り、



実際に受注に結びついている。即連絡と良心的な施工が評判となり、平成26年度は32件の相談と1千万円を越える受注をいただいた。

c.たちばなファミリーフェスティバル

今年で24年目を迎える「たちばなファミリーフェスティバル」。住民等を対象に地元中学校の運動場で行っている。イベントやアトラクションで集客し、出店する商店等凡そ25店の需要開拓の機会として役立てるとともに、昭和40年代半ばから人口が増え続けてきた地域の住民融和を目的として行っている。回を重ねるうちに地域のさまざまな団体が参加するようになり、今や地域を上げてのイベントに成長している。毎年4千～5千人が訪れ、成果のバロメータの一つである会場販売額は次のとおりで、ここ6～7年一進一退を続けている。

【たちばなファミリーフェスティバルの会場販売額の推移】

年度	会場販売額	年度	会場販売額
18年度	2,919,132 円	23年度	2,229,040 円
19年度	2,544,450 円	24年度	1,807,508 円
20年度	2,622,669 円	25年度	2,019,853 円
21年度	2,211,564 円	26年度	1,867,106 円
22年度	2,333,025 円	27年度	2,249,870 円

d.みんなの花火

平成21年に青年部が起こしたイベント「みんなの花火」。フェスティバル同様に地域商工業者の需要開拓が目的の一つ。平成27年度で第7回目を迎え、当地域の夏の風物詩となっている。なお、会場販売額の推移は次のとおり。6回目にして浸透が深まり販売額が飛躍的に伸び、今後も需要開拓の機会として期待できる。

【みんなの花火の会場販売額の推移】

24年度	25年度	26年度	27年度
1,169,060 円	1,091,880 円	1,649,327 円	1,938,044 円

(2)小規模事業者の経営実態と課題と支援ニーズ

経営発達支援計画の立案には、小規模事業者の経営の現状と課題、支援ニーズを充分把握する必要があるため、経営発達支援計画策定事業において「経営実態アンケート」を実施したところ次のとおりだった。

①小規模事業者の経営の現状と課題

平成27年7月、地区内小規模事業者130社に対して「経営実態アンケート」を実施し68通の回答を得、分析の結果次のことが読み取れた。

◆経営管理面において、基礎的な支援が必要な事業所が多い

まず、経営管理の現状について調査したところ、次のデータのとおり社会保険・労働保険未加入、分析等にもとづく経営管理をしていない、情報データのバックアップ・セキュリティ体制に不安があるなど、人材・組織運営や財務管理、情報技術活用において基礎な面で不安のある事業所が多いことが分かった。

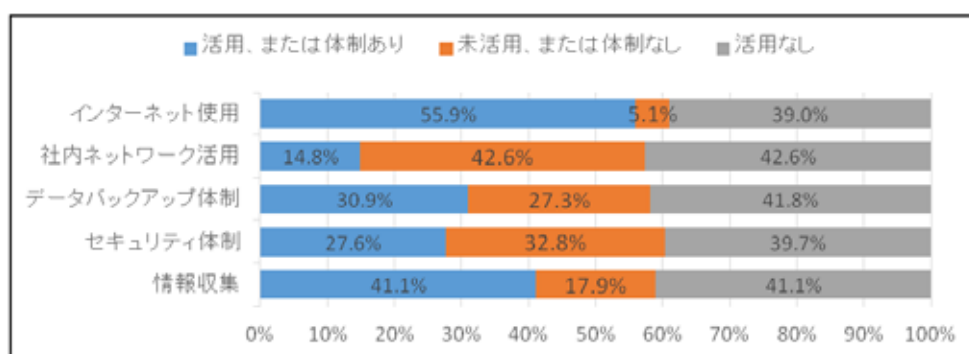
【組織人材面に関する回答結果(複数回答)】 社会保険対象事業所21件 労災対象事業所

選 択 肢	件数	%
社会保険に加入している	17/21	80.9%
労働保険に加入している	16/31	51.6%
仕事の評価や給与への反映を行っている	15/31	48.3%
日常の仕事を通じて教育を行っている	15/31	48.3%
従業員に役職を設けている	10/31	32.2%
仕事のローテーションを行っている	9/31	29.0%
日常の仕事以外で教育を行っている	8/31	25.8%
人材・組織管理面についてその他の取り組み	1/31	3.2%

【財務管理面に関する回答結果(複数回答)】

選 択 肢	件数	%
決算や申告は税務申告のために行っており、経営状況の把握は自分なりの方法で行っている	24/68	22.2%
毎月試算表を作成している	23/68	21.3%
決算書や試算表から経営の分析を行っている	17/68	15.7%
申告までの間は試算表を作成していない	15/68	13.9%
今は経営分析していないが、決算書や帳簿から数字によって経営状況を把握したいと考えている	13/68	12.0%
年に何回かは試算表を作成している	11/68	10.2%
申告の際、貸借対照表は作成していない(個人事業者)	5/68	4.6%

【情報管理体制の調査結果】



◆事業伸張に必要な「計画的な経営」や「積極的な営業」「情報技術の活用」に課題がある

事業伸張のために行うべき顧客・販売・生産などの管理を行っていない、また営業活動を積極的に行っていないという回答が多い。

【経営計画づくりについて尋ねた結果(複数回答)】

選 択 肢	件数	%
経営計画書を作ったことがない	29/68	42.6%
昔経営計画書を作ったことはある	14/68	20.6%
経営計画書は必要ない	13/68	19.1%
現在経営計画書にもとづいて経営を行っている	6/68	8.8%
これまで経営計画書は作ったことがないが作ってみたい	5/68	7.4%
無回答	1/68	1.5%

【どのような営業活動を行っているかの問いに対する回答結果(複数回答)】

選 択 肢	件数	%	選 択 肢	件数	%
特定の顧客周り	25/68	23.8%	顧客との交流会に参加	6/68	5.7%
営業は行っていない	17/68	16.2%	飛び込み営業	5/68	4.8%
広告掲載	14/68	13.3%	フェイスブック等の活用	5/68	4.8%
ホームページ	11/68	10.5%	DM配布	3/68	2.9%
展示会・商談会等への出展	7/68	6.7%	電子メール	2/68	1.9%
チラシ配布	7/68	6.7%	その他	3/68	2.9%

【情報技術活用に関する回答結果(複数回答)】

選 択 肢	件数	%	選 択 肢	件数	%
文書作成	30/68	19.5%	受注・発注	10/68	6.5%
帳簿	22/68	14.3%	データベース	9/68	5.8%
表計算	18/68	11.7%	販売管理	8/68	5.2%
e-mail や情報発信	18/68	11.7%	電子申告・電子申請	6/68	3.9%
情報収集	17/68	11.0%	生産管理	2/68	1.3%
顧客管理	13/68	8.4%	その他	1/68	0.6%

◆計画的経営について意識を持っていない回答が多い

「経営計画書を作ったことがない」「経営計画書は必要ない」との回答が61.7%あった。

※前述の【経営計画づくりについて尋ねた結果(複数回答)】のとおり

②商工会の利用や支援に対するニーズ

◆今後の支援サービスとして求めているもの

下の結果のとおりこの問いに対しては「中小企業施策や補助金等に関する情報提供」17件のほか、「販路拡大や流通ルート確保の支援」16件、「経営体質の改善、経営力向上の支援」15件、「IT化やインターネットの活用の支援」13件、「経営講習会やセミナーの開催」11件など、事業伸張や経営課題解決に関する支援を望む声が多かった。

【質問 17】今後自社の経営に対してはどのような支援サービスが必要ですか？(上位 5 件)

選 択 肢	件数	%
中小企業施策や補助金等に関する情報提供	17/68	10.7%
販路拡大や流通ルート確保の支援	16/68	10.1%
経理や記帳に関する支援	15/68	9.4%
経営体質の改善、経営力向上の支援	15/68	9.4%
円滑な資金調達のための支援	13/68	8.2%
税務申告に関する支援	13/68	8.2%
IT化やインターネットの活用の支援	13/68	8.2%
企業間交流や異業種交流の支援	11/68	6.9%
経営講習会やセミナーの開催	11/68	6.9%
後継者育成、事業承継等の支援	8/68	5.0%

(3) 住民の消費の動向とニーズ

平成27年8月に今後の小規模事業者の販路拡大と経営の改善に役立てるため「小田原市橘地区買い物動向調査」を行った。経営発達計画策定推進事業委員等約30名に協力してもらい283通のサンプルを回収。集計・分析したところ次のとおりだった。

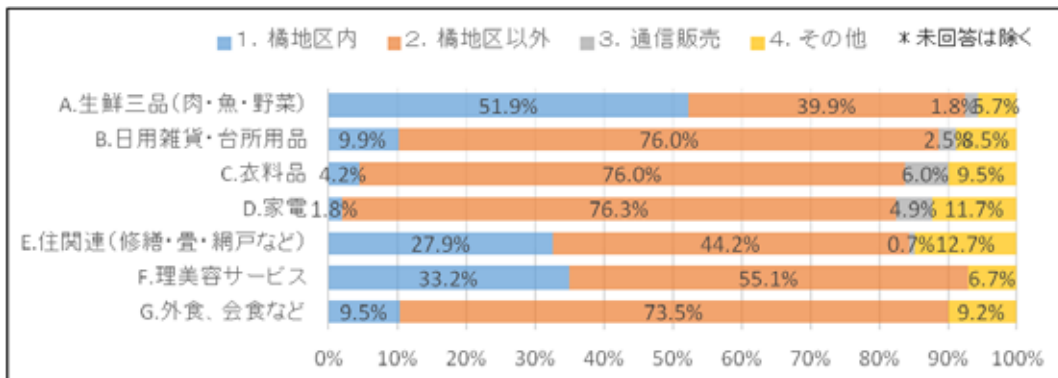
◆下に示す3つの質問から生鮮三品(肉・魚・野菜)、住関連、理美容サービス、外食・会食で地元への回帰の可能性が見出せる。

生鮮三品(肉・魚・野菜)の買い物では比較的満足度は高いが、住関連(修繕・畳・網戸など)、外食・会食に関しては、地区外の利用が多いものの約半数が普通以下の低い満足度であり、買い物先を地区内にスイッチできる可能性がある。

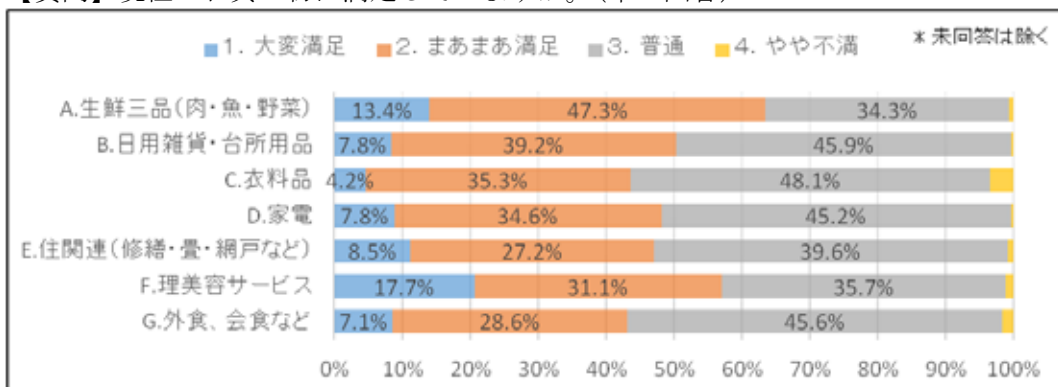
◆そして「買い物の際、重視する点は何か」の質問から、商品・サービスの品質・機能が高めることが地元への利用を高める一つの手段であると判断できる。

地区外の利用頻度が高い住関連や外食・会食を地区内にスイッチさせるヒントが回答にあった。「買い物する際、重視する点は何ですか」の問いで、ほとんどの分野で「価格」より「品質・機能」を重視するという回答だった。食品等日々の消費に関しては、「低価格」が前提の「品質・機能」「安全性」重視であろうが、品選びの優先順位の第1位に「品質・機能」があげられたことは、経験豊富で目利き力や技術力の高い地元の事業者にとっては商機を感じる結果であった。

【質問】 普段お買い物はどちらでされますか。(最も頻度の高い買物先を1つ選択)



【質問】 現在のお買い物に満足していますか。(単一回答)



【質問】買物の際、重視する点は何ですか。(上位3つ)

	1位	2位	3位
A.生鮮三品(肉・魚・野菜)	品質・機能	安全性	価格
B.日用雑貨・台所用品	品質・機能	価格	安全性
C.衣料品	品質・機能	価格	ブランドイメージ
D.家電	品質・機能	価格	安全性
E.住関連(修繕・畳・網戸等)	品質・機能	価格	安全性
F.理美容サービス	接客サービス	品質・機能	価格
G.外食、会食など	品質・機能	安全性	価格

- ・家電、住関連に関しては、アフターサービスも重視される傾向。
- ・生鮮三品、外食、会食などは、接客サービスも重視される傾向。

(4)小田原市の経済振興戦略ビジョン

- ◆小田原市の地域経済振興に向けた基本方針は「みんなで魅せる 小田原ブランド」
平成24年1月に策定した小田原市の地域経済振興戦略の基本方針は次のとおり。

《地域経済の振興に向けた基本方針》

- ・多様な産業の連携による相乗的な経済振興につながる好循環を作り上げること。
- ・そのために、地域にヒト・モノ・カネを呼び込み、「需要の拡大」と「企業活動の集積・活性化」を図ること。
- ・それにあたっては、小田原らしさ(自然・歴史・立地という恵まれた環境と育まれた地域資源)を活かして、持続可能なかたちで小田原をブランド化し、守り育てながら、他地域との差別化を図ること。

そして戦略イメージを次のように表現し、内外需の需要拡大、産業の振興を図っている。

～ みんなで魅せる 小田原ブランド ～

多様な産業を構成する様々な民間セクターや行政が連携しながら(みんなで)、自然や歴史、立地といった小田原らしさを活かして、小田原に住むこと、小田原に来ること、小田原で事業することなどの価値を高め、小田原そのものをブランド化し(小田原ブランドを)、守り育てながら、それを魅力的なものとしてプロモートしていきます(魅せる)。

(5)その他(交通環境の変化)

①新県道の建設計画

東名高速道路秦野ICと西湘バイパス橘ICを結ぶ新県道の建設計画があり、平成25年度から10年を目処に計画が進んでいる。

②路線バスの減便

地区内には、隣接するJR国府津駅とJR二宮駅に繋がる路線バスが通っているが、利用者の減少に伴い減便が続き、高齢者の交通手段が少なくなっている。

3.中長期的な小規模事業者振興のあり方

以上述べてきた地域の現状と課題(強み・弱み)、これまでの活動実績、買い物動向調査の結果等を踏まえ、今後当地区において小規模事業者が事業を伸張させることのできる主な機会は次の3つと考えられる。よって今後当会は、これら事業伸張の機会を的確に捉えて成長しようとする意欲ある小規模事業者の経営改善に注力し小規模事業者の振興を図るものとする。

(1) 自然環境や地域資源を活用した着地型観光や6次産業の振興

根	・地区の半分以上は山林・田畑で緑豊かな自然環境。 ・みかんや玉葱を始めとする農産物の生産が盛んで、酪農も営まれている。 ・漬物を製造する食品製造業者が地場産業として存在する。
拠	・玉葱オーナー園制度や地元農産物を使った加工食品等の開発実績がある。 ・小田原市は自然や歴史、立地といった「小田原らしさ」を活かした経済振興を進めている。

(2) 高齢者の生活支援や住民の問題解決に役立つビジネスの展開

根	・非常に高い高齢化率（H22年時点で40.36%）。
拠	・出張商店街で高齢者世帯などから一定の利用をいただいている。 ・出張住宅相談の利用件数が年々増えている。 ・公共交通の減便により今後の高齢者の生活不便が予想される。（免許返上の高齢者も増加）

(3) 地区外に流出している消費の地区内回帰

根	・2～4km.のところに小田原市の小売商業面積の半分を占める大規模商業施設があり地区内消費が大量に流出している現状がある。 ・住関連（修繕・畳・網戸など）、外食・会食に関して、地区外を利用している人は必ずしも買い物に満足していない。
拠	・品選びの優先順位の第1位に「品質・機能」があげられ、経験豊富で目利き力や技術力の高い地元の事業者にとって商機を感じる結果がある。

4. 経営発達支援計画の目標

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上記3. 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。

- 事業計画に基づく経営を実践し、地域における事業伸張の機会を的確に捉え成長しようとする事業者を5年間で35件以上支援すること
- その支援によって着地型観光や6次産業化、高齢者の生活支援や住民の問題解決に役立つビジネスなど新たな事業を起こそうとする事業者を輩出すること
- 経営発達支援事業において支援する事業者が事業計画における目標を達成できること
- 地域の経済動向や需要動向、小規模企業支援施策や補助金制度などの情報提供の質を高めること
- 事業計画の必要性の認識が薄い小規模事業者に経営状況分析等を通じて気づきを与え事業計画作成ゼミに参加させること

5. 目標達成に向けた方針

事業計画の目標達成に向けた方針は次のとおりである。

- 毎年、経営発達支援計画に関する説明会や企業健康診断（経営状況分析）を実施し、事業計画作成ゼミ参加を促していく
- 着地型観光や6次産業化、高齢者の生活支援等のビジネスを活発化させるために、事業計画に関する支援に加えセミナーや研究会を開催する
- 小規模事業者の経営を伴走支援するため、神奈川県よろず支援拠点や地元金融機関等との連携体制を整備する
- 神奈川県よろず支援拠点や地元金融機関等との連携のなかで地域の経済動向や需要動向の情報提供の体制を整える
- 小規模企業支援施策や補助金制度などのタイムリーな情報提供方法を検討する

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

【経営発達支援事業の全体構造】

A. 経営発達支援計画説明&経営実態アンケート・橘地区買い物動向調査報告会【指針③】

＜初年度＞経営発達支援計画策定推進事業で実施した「小規模事業者経営実態アンケート」ならびに「小田原市橘地区買い物動向調査」の分析報告会を開催し【指針③】、調査の分析結果と「経営発達支援計画」を説明し、事業計画ゼミに参加する小規模事業者、創業希望者を募る。

※2年目以降は前年度の経営発達支援事業、経済動向、需要動向の実績も紹介する

B. 事業計画作成ゼミに参加する事業者の支援

C. 事業計画作成ゼミに参加しない事業者の支援

◆地域経済動向情報提供、需要動向分析結果提供

◆事業計画作成ゼミ【指針①②③】
ビジネスモデル改良や技術の向上、新たな事業開拓などを事業計画にもとづき行い、売上や利益の向上を図ろうとする小規模事業者を対象に行うゼミ

・事業計画策定に必要な経営資源の洗い出しと経営分析、経営戦略に必要な情報の収集と分析の仕方【指針①②③】

・事業計画(競争戦略)の策定(標的市場の選定、製品やチャネルにまつわる戦略、プロモーション戦略、製品開発など。既存のビジネスモデルの改良の可能性も探る)【指針②】(5年間で35社)

・事業計画のブラッシュアップ(受講者同士が策定した事業計画による実践結果を披露し、講師助言のもとブラッシュアップしていく)【指針②③】

◆事業計画策定後の実施支援【指針②】
事業計画の進捗状況を四半期ごとに把握し、事業計画の達成に向けたフォローアップを行う。

見直し作業
需要開拓結果を受けた

右の事業計画作成ゼミに参加しない事業者へ
事業計画作成ゼミに参加を促す

◆小規模事業者支援施策普及説明会
国や県・市の中小企業施策から小規模事業者を活用できる施策の説明会を開催する

◆経営レベルアップ勉強会
経理・IT活用・営業力強化など、経営機能をレベルアップするための少人数勉強会

◆経営課題解決個社支援
経理・IT活用・営業力強化など経営機能ごとの抱える課題を個別に支援する

◆経営分析個社支援【指針①】
経営資源の洗い出しと経営分析を個別に支援し、自社を見直す機会とし、課題解決の糸口とするとともに事業計画ゼミ参加を促す

※一部は事業計画ゼミの中で実施。また、経営レベルアップ勉強会と課題解決個社支援は事業計画作成ゼミ参加者も対象とする。

E. 地域活性化に向けた取り組み
観光振興・6次産業化、高齢者向け等新たなビジネスモデル育成のためのセミナー開催等

F. 職員の資質向上

D. 需要開拓に関する事業【指針②④】

「出張商店街」、「出張住宅相談」、「たちばなファミリーフェスティバル」、「みんなの花火」の4つの販路拡大の機会をより小規模事業者の需要開拓の機会に役立つよう改善を加えるとともに、小規模事業者のIT活用支援を強化し、小規模事業者の需要の開拓に役立てていく。

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

商工会が地域の経済の変化を敏感に捉えて小規模事業者の事業伸張支援を的確に行えるよう、また個社が事業計画づくりに活用することを目的に地域の経済動向調査を行う。

(現状と課題)

これまでは、景気動向調査報告書や各種経済指標など、入手した情報は求める人への提供に留まっていた。経営発達支援事業においては、いかに地域の経済動向を定期的に把握・分析し、広く地域の小規模事業者提供できるかが課題となる。

(改善方法)

そこで、中小企業診断士などの専門家を活用しながら以下の公表されている各種経済指標などを定期的に収集・分析し、商工会のブログ掲載や地域経済動向報告書によって、地域の小規模事業者へ広く公表していく。

(事業内容)

政府が発表している地域の経済動向調査は最小エリアが南関東となっている。そこで、外部専門家を活用してできる限り身近なエリアの経済動向を調査し、定期的に小規模事業者へ提供していく。地域経済動向調査の実施要領は次のとおり。

ア. 目的

- ・ 支援する側が小規模事業者の事業伸張支援の判断材料とするため
- ・ 個社が事業計画の作成や遂行にあたって必要とされるマクロ環境の分析の資料とするため

イ. 調査頻度 調査項目により毎月・四半期毎・1年毎

ウ. 調査対象・調査項目

総務省、神奈川県、ハローワークが公表する生産・需要・雇用・景気に関する次の指数、調査結果

《生産》

神奈川県工業生産指数 (公表頻度：毎月 公表時期：約2ヶ月後)

小田原市工業生産指数 (公表頻度：1年毎 公表時期：翌年)

《建設》

神奈川県内建築着工統計[新築・増築] (公表頻度：毎月 公表時期：約2ヶ月後)

《需要動向》

大型小売店統計調査 (公表頻度：毎月 公表時期：約1ヶ月半後)

南関東景気ウォッチャー調査(現状・先行き) (公表頻度：毎月 公表時期：翌月上旬)

《雇用》

小田原職業安定所管内 有効求人倍率/就職率/中高年の就職率/充足率
(公表頻度：毎月 公表時期：約1ヶ月半後)

神奈川県労働力調査結果 県下完全失業率

(公表頻度：四半期ごと 公表時期：約2ヶ月後)

《景気ウォッチャー》

個人企業経済調査 (公表頻度：四半期ごと 公表時期：約1ヶ月半後)

神奈川県景気動向指数（公表頻度：毎月 公表時期：約2ヶ月後）

さがみ信用金庫 中小企業景気動向調査（公表頻度：四半期 公開時期：約2ヶ月後）

中南信用金庫 景気動向調査（公表頻度：四半期 公開時期：約2ヶ月後）

エ. 活用方法

経営指導員等が小規模事業者の事業計画の作成や遂行を助言する際の判断材料とするとともに、個社にマクロ環境の分析の資料として活用してもらう。

オ. 提供方法

商工会のブログ掲載や地域経済動向報告書によって、地域の小規模事業者に広く提供する。また、2年目からは事業当初に開催する経営発達支援計画説明会においても公表する。

カ. 小規模事業者に対する効果等

小規模事業者が肌で感じていることや顧客・仕入先・同業者などから得る情報の裏づけや、実感との差異分析に活用することでの的確な経済動向の判断に役立てることができる。

（目標）

定期的な地域経済動向調査・分析の蓄積によって、事業者の事業計画策定や将来予測に役立つシンクタンク的な役割を担えるようになることを目標とする。なお、毎月公表のデータについては6ヶ月～4半期ごとに、年ごとのデータは毎年公表する。

『地域経済動の調査・提供計画』

支援内容	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
地域経済動向情報提供 ●年次 ◆半年 △四半期	●△△◆△△	●△△◆△△	●△△◆△△	●△△◆△△	●△△◆△△

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

計画経営に欠かすことのできない自社の経営状況の分析については、中小機構の経営自己診断システムや全国商工会連合会の分析システムなどを用い、伴走支援によって個社ごとにマーケティング環境や市場の分析、財務や経営管理機能の分析等を行っている。

（現状と課題）

これまで日常の経営改善支援、記帳代行、決算指導などの機会を捉えマーケティング分析や市場分析、財務分析などを単発的に行っていた。また自身で経営分析を行っている小規模事業者は少なく、経営分析の必要性についてあまり認識していないのが実情だった。

（改善方法）

今後は、経営発達支援事業で実施する「事業計画作成ゼミ」を基本手段として、事業計画の期間中に定期的に経営状況分析を行うとともに、事業者自身の分析・解析能力を高めるための支援をしていく。

（事業内容）

① 事業計画作成ゼミでの「経営状況の分析」

毎年事業計画作成ゼミを開催。カリキュラムに「経営状況の分析」を盛り込み寄り添った形で支援を行っていく。

ア. 目的

事業者の中期的な事業計画目標の達成に役立つよう、専門家を活用しながら個々に経営状況の分析を行うとともに、事業者自身でもある程度の経営状況の分析が行えるよう、マーケティング環境や市場の分析、財務分析などの方法についても習得することを目的とする。

イ. 対象者

事業計画ゼミ受講者を対象とする。

ウ. 分析項目

- ・マクロ環境（経済環境・競争環境・テクノロジー環境等々）
- ・タスク環境（供給業者・競争業者・顧客ほか）
- ・企業内環境（方針・目的・各経営機能（組織・営業・情報ほか））
- ・数期分の決算書から読み取れる経営状況、資金繰り、財務状況

【個別指標診断例】 ※中小機構の経営自己診断システムより



エ. 活用方法

事業計画の立案時と、その後1年毎に分析を実施し、事業計画の評価・改善に役立てる。また分析にもとづく計画の立案・実行・検証を蓄積していくことで分析精度を高めるとともに、商工会はその支援経験を他社の支援に活かしていく。

オ. 提供方法

誰にでも理解し易いようグラフ等を用いて資料を作成し提供するとともに、シミュレーション可能なものはExcelデータ等で提供して活用してもらう。

カ. 小規模事業者に対する効果等

伴走支援によって自身では気付けない経営状況をつぶさに把握することができ、事業計画目標の達成に必要な経営改善が着実に実行される効果がある。また、自身の経営状況の分析能力アップにつながる。

なお、その年に事業計画作成ゼミに参加しなかった事業者へは、「企業の健康診断（経営分析個別支援）」を実施。中小機構の経営自己診断システムや全国商工会連合会の分析システムなどを用いて分析し、経営改善や計画経営の必要性を認識してもらい翌年以降の事業計画作成ゼミ参加へと結び付ける。

（目標）

事業計画作成ゼミ及びフォローアップ、また企業健康診断と題して行う経営状況分析において下表の件数を達成することを目標とする。

『経営状況分析の実施目標』

経営分析実施時期	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画作成ゼミの中で	5人	6人	7人	8人	9人
フォローアップにおいて		5人	11人	18人	26人
企業健康診断として	3人	4人	4人	5人	5人

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

事業計画作成ゼミを実施し、一連の計画策定手法等を学習しながら事業計画を策定することを支援していく。融資や補助金獲得のためでなく中長期的な経営の道標として活用できる事業計画づくりを目標とする。

（現状と課題）

これまでセミナーや個別支援による販売促進の計画支援、ものづくり補助金や持続化補助金に申請における事業計画作成支援、経営改善融資斡旋の際の事業計画作成を支援してきたが、事業者自身事業計画にもとづいて経営を行っているという認識は薄いようで、経営実態調査では「経営計画書を作ったことがない」という回答が42.6%を占めた。いま商工会には、小規模事業者が売上や利益を今まで以上に確保していくための支援が求められており、今後はいかに成功確率の高い事業計画づくりの支援を行っていくが課題といえる。

（改善方法）

これまでは巡回訪問やセミナー金融相談、個別相談会、ものづくり補助金や持続化補助金の申請など機会を捉えて個社ごとに行っていた事業計画策定支援を、今後は経営発達支援事業による事業計画策定支援によって全国商工会連合会の経営改善計画作成システムと用い計画的に支援者数の増加と支援内容の充実を図っていく。

（事業内容）

事業計画作成ゼミを通じて事業計画策定について学んでもらい、あわせて専門家による個社支援を行うことにより、精度の高い事業計画策定を支援する。

ア. 目的

事業計画作成ゼミによる一連の事業計画策定手法の学習と伴走支援によって、より成功確率の高い中期事業計画を策定することを目的に行う。

- イ. 対象者
年ごとの事業計画ゼミ受講者を対象とする。
- ウ. 支援方法
 - a. 事業計画ゼミの講義による事業計画策定の知識習得
 - b. 事業計画ゼミ参加によって受講者同士が議論し事業計画策定能力を高めていく。
 - c. さらに事業者自身では解決し得ない疑問等に対して、経営指導員やアドバイザーによる個社支援を行う。
- エ. 支援内容
 - a. 事業計画ゼミの講義においては、講義が十分理解できるよう疑問点等の解決支援に当たる。
 - b. 事業計画ゼミ参加による受講者同士の勉強会においては、コーディネーターを同席させ、議論の展開が原理原則から反れないよう、また質の高い議論が展開されるよう支援していく。
 - c. その他、事業計画策定にあたり事業者自身で解決し得ない問題等に対しては、経営指導員や専門家がアドバイスを行う。
- オ. 小規模事業者に対する効果等
講義、ディスカッション、個別の課題解決支援の3点をセットで行うことで、成功確率の高い事業計画が策定される効果がある。

(目標)

事業計画作成ゼミによって初年度5名以上、5年間で35名以上の小規模事業者・創業希望者の事業計画作成支援を行うことを目標とする。

『事業計画作成ゼミ実施目標』

支援内容		29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画作成ゼミ	回数	年10回	年10回	年10回	年10回	年10回
	実人数	5人	6人	7人	8人	9人

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

事業計画作成ゼミで事業計画策定支援を行った事業者に対しては、四半期に一度事業計画の進捗状況を把握するとともに、計画目標の達成に向けたフォローアップを行っていく。

(現状と課題)

これまで事業計画作成の支援に対しては、補助金申請者や一定額以上の融資を行った事業者に対して、それぞれの指導マニュアル・要綱にもとづくアフターフォローを行ってきた。経営発達支援事業による事業計画策定後支援にあっては、事業者の売上や利益の増加が計画通りに実行されるよう、いかに有効な事後支援を行うかが課題となる。

(改善方法)

改善の方法としては、商工会にフォローアップを着実に実施するための支援体制を整えることである。

(事業内容)

そこで四半期に一度、事業計画の進捗状況を把握するとともに、計画遂行上で生じる問題・課題を解決するための専門家派遣、問題・課題の解決に役立つセミナー（経営管理機能強化等のセミナー）実施の体制を整える。

①経営問題解決個社支援（専門家派遣制度）

計画遂行上で生じる問題・課題を解決することを目的に、中小企業診断士等の専門家とともに個別支援する。

②経営管理機能強化等のセミナーの開催

経営発達支援事業において支援している事業者の傾向を判断し、計画遂行上で生じる問題・課題を解決することを目的にセミナーを開催する。平成27年7月に実施した経営実態調査によって、経営管理機能に不備を抱える事業所が多いことが判明している。事業計画遂行にあたってその不備を解消しなければならない場面が必ずや訪れる。そこで、個別に事業計画策定の支援を受けた小規模事業者等を対象に、営業力や情報発信力など経営を強化するためのセミナーを開催することで、計画目標達成の一助としていく。

(目標)

①経営問題解決個社支援（専門家派遣制度）では年10回、5年間で述べ50回程度の支援を予定、②経営管理機能強化等のセミナーでは、初年度から年間5回・延べ35名、5年間合計で25回・延べ175名の受講を目標とする。

『事業計画作成後の支援計画』

支援内容		29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営課題解決個社支援	人数	10人	10人	10人	10人	10人
経営管理機能強化等のセミナー	回数	5回	5回	5回	5回	5回
	人数	延べ35人	延べ35人	延べ35人	延べ35人	延べ35人
フォローアップ	人数		5人	11人	18人	26人

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

経営発達支援計画策定にあたり実施した「消費動向調査結果」によると、顧客の品選びの優先順位の第1位は「品質・機能」だった。また、当地区は漬物などを製造する食品製造業が地場産業として発展してきており、今後は食品加工業者と農業者の連携による6次産業の育成を図りたいと考えている。そこで、商店に対しては手作り品や惣菜など、自店で作っている商品の改良や新商品開発の支援、食品加工業者に対しては自社製品の品質改良や新たな加工食品の開発支援が必要となり、まずは改良・開発する製品の需要の動向や製品等に対する市場の評価を調べる必要がある。

需要動向調査においては、経営計画ゼミ受講者を主な対象者として商品の改良・開発に必要な情報を収集し、分析・提供していく。

(現状と課題)

これまで小規模事業者の需要動向把握等に関する支援は、販路開拓セミナーや専門家派遣制度によって対応してきたが、経営発達支援事業においては、マーケット・インの考え方にもとづく売れる商品づくりが求められており、製品等の改良・開発のために必要な需要の動向、市場の製品等に対する評価などの情報をどのように収集するかが課題となる。

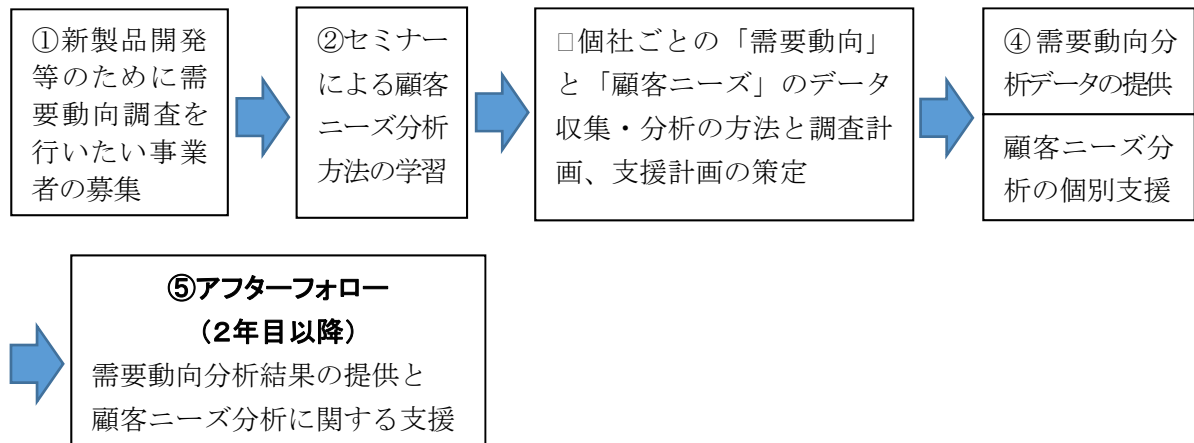
(改善方法)

改善の方法としては、公表されている指標や動向だけでなく、具体的に個社が扱う商品やサービス、ターゲットとしている市場についての動向を把握するための手法を商工会や事業者が身に付けていくことである。

(事業内容)

自店で作っている商品の改良や新たな商品を開発しようとする商店、また品質の改良や新たな製品を開発しようとする食品加工業者等を支援ターゲットと想定し、①新製品開発等のために需要動向調査を行いたい事業者を募集し、②顧客ニーズ分析セミナーにより顧客ニーズを把握するための情報収集・分析の仕方、需要予測の立て方を学んでもらい、③個社ごとに必要とされる需要動向の調査方法と顧客ニーズの収集・分析の方法の決定、調査計画・支援計画の策定の後、④需要動向分析データの提供と顧客ニーズ分析に関する個別支援と、⑤計画にもとづく継続的な調査、活用をアフターフォローしていく。

【支援手順】



◆需要動向調査と顧客ニーズ分析セミナー・個別支援について

需要動向調査

支援対象者の扱う製品やサービスについて日経テレコン POSEYES や業界がなど公表している情報を整理・分析し、判断材料の一つとして提供する。

顧客ニーズ分析セミナーと個別支援

商品の開発や改良にあたっては、次の表 1 のようにアイデアの創出をはじめ開発の段階に応じたリサーチが必要となる。上記③で策定した「需要動向」と「顧客ニーズ」の調査計画、支援計画にもとづき、開発・改良の段階に応じた情報の収集・分析を支援していく。

表 1 「製品開発・改良の段階ごとに必要な情報と収集の方法」

開発・改良の段階	必要な情報等	情報収集の方法
アイデアの創出	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣、販売員・製造員等従業員等のアイデアや情報 顧客の声、流通業者、供給業者等からの情報 	<ul style="list-style-type: none"> KJ 法、提案制度(社内) イベントで付き合いのある中学校 PTA 組織等のグループインタビュー(顧客) 質問による情報収集(流通業者等)

アイデアのスクリーニング	・貧弱なアイデアを捨て去る作業	経営陣、販売員・製造員等従業員の会議
コンセプト開発とテスト	・開発コンセプトに対する経営陣、販売員・製造員等、顧客、流通業者、供給業者等の反応	・アンケートによる質問法
製品化	試作品の消費者テスト	・商工会で実施する各種イベントやイベントで付き合いのある中学校PTAでの試食会

(目標)

次のとおり5年間で35名の需要動向の把握に関する支援を行い、商工会と事業者ともども分析能力を高め、各社1年1品以上の新製品開発または改良に取り組み、新製品または改良品の前年比10%以上の売上増を目標とする。

『需要動向調査の実施目標』

支援内容	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
需要分析セミナーと個別支援	5人	6人	7人	8人	9人
フォローアップ(前年までの需要分析セミナー受講者累計)		5人	11人	18人	26人
需要動向情報提供(需要分析セミナー受講者累計)	5人	11人	18人	26人	35人

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】

フェイスブックやブログ等ITを活用した需要開拓支援と「出張商店街」、「出張住宅相談」、「たちばなファミリーフェスティバル」、「みんなの花火」など既存の需要開拓の機会活用による支援により市場の浸透と新規顧客開拓に寄与する。

(1)フェイスブックやブログ等による需要開拓支援

経営実態アンケートの営業活動に関する質問で、ホームページやフェイスブックによる情報発信を行っている事業所が少ないという回答を得た。経営計画作成ゼミ受講者を対象に事業計画にもとづき計画的な販売促進活動を行うことを促し、フェイスブックやブログ等ITを活用した需要開拓を支援していく。

□ 支援人数目標

支援内容	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営計画作成ゼミにおける集団指導	5人	6人	7人	8人	9人
アフターフォロー(前年までのゼミ受講者累計)	—	11人	18人	26人	35人

② 支援内容

- ・経営計画作成ゼミ参加年度(支援初年度)は、全国商工会連合会が提供しているホームページの開設・更新作業、電子公告などが簡単に作成できるシステム「商工会

SHIFT」、ブログ、フェイスブックの使い方、効果的な情報の載せ方、リピーターの作り方等を学ぶ。

- ・支援2年目からはアフターフォローとして、四半期に一度、個別に活用状態を評価し、改善支援を行っていく。

□ 成果目標

- ・更新頻度目標：業種・業態・取扱い商品等を勘案し、自社にとって望ましい情報発信頻度を設定して計画通り情報を発信すること。
- ・フォロワー目標：定期的な情報発信によりフォロワーを前年より20%増やしていくこと。
- ・業績目標：商工会 SHIFT、ブログ、フェイスブックによる顧客数・売上高を前年比5%以上増加すること。

(2) 既存の需要開拓の機会活用による需要開拓支援

- ① 小規模事業者の需要の掘り起こしのため、商品・サービスを提供・発信する機会として現在実施している事業「出張商店街」、「出張住宅相談」、「たちばなファミリーフェスティバル」、「みんなの花火」等の概要は次のとおり。

《各事業の概要》

◆ 出張商店街

徒歩圏内に商店の無い団地地区など7箇所を、1箇所20～30分停車して販売する取り組み。路上停車が多いため軽自動車の基本で、顧客のいる所に自らで向いていくことや店舗営業と比べローコストで始められるため、創業者の市場浸透の機会にも適している。最寄品業種など比較的狭い商圈で事業伸張を狙う事業者の売上拡大の機会として活用できる。

◆ 出張住宅相談

27年度は3,400万円の新築住宅も受注するなど、4年目にして地域への浸透は確実に深まっている。清掃や家事代行サービスなどの住まい関連事業者の販路拡大の機会としても充分活用できる。

◆ たちばなファミリーフェスティバル

昭和40年代半ばから人口が増え続けてきた地域の住民融和に貢献しつつ、地域商工業者の需要開拓の機会として四半世紀続けているイベントで、毎年4千人から5千人が会場を訪れるが、そのほとんどは地域住民で、地域への浸透を深めるために絶好の機会

◆ みんなの花火

フェスティバル同様に地域商工業者の需要開拓を目的に現在20事業所ほどが出店している。平成27年度で第7回目を迎えたが会場販売額は右肩上がりで、今後も需要開拓の機会として期待できる。

◆ その他

以上の当会主催の需要開拓の機会のほかにも、むらからまちから館(全国連運営のアンテナショップ)、ECサイトニッポンセレクト.com(全国連運営のECサイト)、かながわ商工会まつり(商工会連合会主催の物産展)、商工会交流出店(湯河原町・真鶴町・二宮町の商工会開催の物産展)、テクニカルショーヨコハマ(神奈川県産業振興センター等主催の

工業技術等総合見本市)、ビジネスマッチング(県下信用金庫主催)など活用の機会がある。

- ② 次に各イベントは支援対象者に新たな需要開拓市場拡大の機会として表2のように活用してもらいことができる。

表2 「需要開拓支援が行える既存の事業一覧」

イベント名	活用できる事業者のタイプ
出張商店街	・最寄品業種、シニア向けビジネス事業者 ・創業者
出張住宅相談	・住まい関連業種を営む事業者
たちばなファミリーフェスティバル	・最寄品業種など比較的狭い商圏を対象とする個人消費関連事業者 ・創業者
みんなの花火	・最寄品業種など比較的狭い商圏を対象とする個人消費関連事業者 ・創業者
商工会交流出店	・地域色豊かな商品を扱う事業者
テクニカルショーヨコハマ	・他社にない独自の技術・製品製造を行っている工業者等
ビジネスマッチング	・主に県内に商圏を広げたい中小企業者
かながわ商工会まつり	・主に県内を商圏とする地域色豊かな商品を扱う事業者等
むらからまちから館	・全国展開したい地域特産品製造業者等
ECサイトニッポンセレクト.com	・全国展開したい地域特産品製造業者等

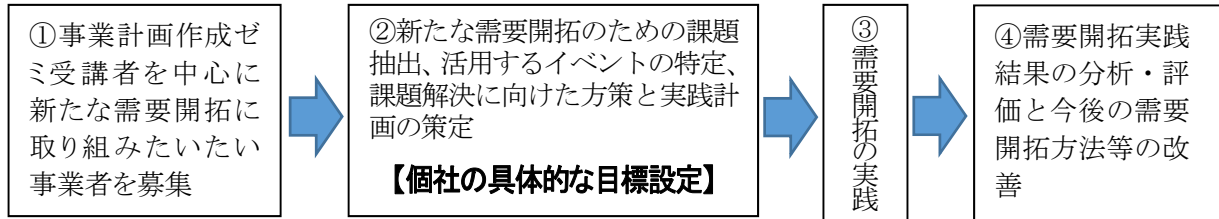
- ③ 新たな需要開拓の支援には次の表3の手順が必要である。

表3 「需要開拓支援の手順と内容」

支援手順	支援内容
1.課題の抽出	販路開拓を行う際の課題が新規顧客へのアプローチなのか、販売すべきターゲット市場の選定なのか、商品・サービスのPRなのかなど、まず課題を明確にする。
2.需要開拓方法の検討	課題を明確にしたうえで、上記のどのイベント(事業)を活用し、どのような方策で需要開拓を行っていくかを決定する。
3.需要開拓の実践	需要開拓策を選定したイベント(事業)において実践する。
4.需要開拓実践の評価と改善案の検討	需要開拓策の実践の結果を分析・評価し、次回の実践に向けて改善計画を立てる。

④ 以上を踏まえ、既存の事業を使って次の流れによって新たな需要を開拓していく。

【既存の事業活用による需要開拓支援の流れ】



⑤ 支援人数目標

	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
支援人数目標	5人	6人	7人	8人	9人
アフターフォロー (各年度の支援者の累計)	—	11人	18人	26人	35人

⑥ 成果目標

- ・需要開拓におけるPDCAのサイクルを習慣づけさせる。
- ・需要開拓におけるPDCA実践により、売上(客数・客単価・利用頻度)や問い合わせ回数(ヒット率)、商談回数など、個々に定めた目標を達成すること。

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取り組み

1. 新たな事業伸張の機会づくり

今後当地区において小規模事業者が事業を伸張させることのできる主な機会として捉えている「自然環境や地域資源を活用した着地型観光や6次産業の振興」と「高齢者の生活支援や住民の問題解決に役立つビジネスの展開」について次のように取り組む。

(1) 自然環境や地域資源を活用した着地型観光や6次産業の振興

(現状と課題)

これまでも地域資源発掘調査事業やたちばな散策ルートづくりなど、当地域の観光振興や新たな特産品づくりの可能性について取り組んだことはあったが、人材の育成や実施体制の不備などが原因で継続的な取り組みには至らなかった。

(改善方法)

経営発達支援事業においては、中長期的な小規模事業者振興の方策として継続して行えるよう行政や地元JA、支援機関との連携による支援体制を整備するとともに実現可能な中期計画を策定する。

(事業における工夫)

商工会が主体となりJA青壮年部や支援機関を交えたセミナーや懇談会を開催し、自然環境や地域資源を活用した着地型観光や6次産業の振興のための人材育成を行う。着地型観

光の振興においては、当地区における成功事例「玉ねぎオーナー園制度」を手本とする。

(目標)

JA青壮年部と連携して5年以内に新たな着地型観光、新商品づくりを各1つ以上試行する。

(2) 高齢者の生活支援や住民の問題解決に役立つビジネスの展開

(現状と課題)

これに類する既存の取り組み「出張商店街」「出張住宅相談」は、ともに順調に実績を伸ばしてきたが、特に出張商店街において不足業種があることや必ずしもメンバー全員が揃わないという事情により機会ロスと利用者のニーズに応えきれないという問題を抱えている。

(改善方法)

改善方法としては、不足業種や交代制で参加できる新たな事業者の取り込むことが考えられ、小規模事業者の事業伸張の機会や創業支援に役立てられる。

(事業における工夫)

創業希望者や主張商店街・出張住宅相談に参入したい小規模事業者を対象としたセミナーを開催し、当地区にこれまで無い高齢者の生活支援や住民の問題解決に役立つビジネス開発や事業者育成を行っていく。既存の出張商店街、出張住宅相談を試行の場として活用しビジネスとしての可能性を評価し、改善を加えていく。

(目標)

主張商店街・出張住宅相談を機会として事業伸張を図る事業者の育成と、高齢者の生活支援や住民の問題解決に役立つ新たなビジネスモデルを開発する事業者の輩出

2. 既存の需要開拓の機会の改善

(現状と課題)

これまで需要開拓の機会として行ってきた「出張商店街」、「出張住宅相談」、「たちばなファミリーフェスティバル」、「みんなの花火」の26年度売上額は16,708千円。27年度に入り出張住宅相談で34,000千円の新築の契約が成約するなど、地域経済への効果は着実に高まっている。これらが経営発達支援事業によって事業伸張を目指す小規模事業者に格好の需要拡大の機会となるように、一層の集客力強化が今後の課題といえる。

そこで、県下商工会や地元JAとの交流出店、これまで来場比率の低い20代や50代の集客力アップ、アトラクションの充実などによりイベントの魅力をアップさせ、集客力を増していく。

(目標)

集客力アップに努め今後5年間、前年比5%の売上アップを目標とする。

【売上目標】

単位：千円

事業名	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
①出張商店街 ※1	2,194	2,303	2,418	2,539	2,666
②出張住宅相談 ※2	11,277	11,840	12,432	13,054	13,707
③ファミリーフェスティバル ※3	2,361	2,479	2,603	2,733	2,870
④みんなの花火 ※4	2,034	2,136	2,243	2,355	2,473

※1 29年度を27年度見込み1回の平均売上95千円(年22回実施)の5%増として算出

※2 27年度は3,400万円の新築受注で伸びたため、26年度実績の5%増を29年度目標として算出

※3 29年度を27年度実績売上2,249千円の5%増として算出

※4 29年度を27年度実績売上1,938千円の5%増として算出

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事

当会は事務局全3名の体制と少人数であることから、経営発達支援事業の円滑な実施には関係機関との連携・協力が不可欠である。

神奈川県よろず支援拠点の全面的なバックアップをとりつける(事前相談済み)。その上で、別表4に掲げる神奈川県よろず支援拠点や小田原市経済部等の連携者との会議を1年ごとに開催し、経営発達支援事業遂行状況の報告と小規模事業者支援・施策等の情報交換を行っていく。

それにより、連携する各支援機関の視点での情報交換・意見交換を行うことができ、支援ノウハウの向上・蓄積が図れる。

2. 経営指導員等の資質向上等に関する事

以下の研修等やOJTを通じ支援要員の資質向上等に努め支援の能力向上に努める。

各研修会においては、経営発達支援事業において行う経営課題解決セミナーや個社支援要員として取り入れられそうなものは積極的に受講し、高度・専門家傾向にある経営課題について、支援能力・知識の向上を図り、本事業推進に役立てる。

- 中小企業大学の各種研修
- 神奈川県商工会連合会主催の経営指導員等研修
- 神奈川県商工会職員協議会主催の資質向上研修
- 全国商工会連合会の実施するWEB研修
- 神奈川県西湘地域指導員研修
- 中小企業診断士政策理論研修
- 中小機構発行の小規模事業者支援ハンドブックによる自己研鑽 ほか

また、神奈川県商工会連合会他、連携支援機関から派遣される専門家派遣による支援に同行することで、実践的な指導方法を学び、OJTを補完する。加えて、本会ミーティング時において、OJT等で学んだ支援の報告・情報共有を図ることで、商工会全体の支援ノウハウの蓄積・能力向上を図る。

3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事

商工会を所管している神奈川県中小企業支援課と小田原市産業政策課に毎年発達支援事業遂行状況報告書を提出するとともに、別表4に掲げる連携先を対象に経営発達支援事業遂行状況報告会を年1回開催し、事業の成果を報告して評価・改善を行っていく。また、事業成果・外部評価・改善事項については、商工会ブログにより公開する。

【事業の評価及び見直しスケジュール】

年 度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
30年度	◆○▼ △				◎		◎			◎		
	◎ 30年度事業 →											
31年度	◆○▼ △				◎		◎			◎		
	◎ 31年度事業 →											
32年度	◆○▼ △				◎		◎			◎		
	◎ 32年度事業 →											
33年度	◆○▼ △				◎		◎			◎		
	◎ 33年度事業 →											

◆ 報告書提出 ○ 遂行状況報告会・情報交換会 ▼ 改善作業 △ 公開
◎ よろず拠点との事業調整

経営発達支援事業の円滑な実施に向けて、経営発達支援計画策定推進委員だった橘商工会まちづくり隊企画推進部11名を経営発達支援事業推進委員として委嘱し、遂行状況報告会・情報交換会への出席、経営発達支援事業への周知、内部評価をお願いする。

(別表 2)

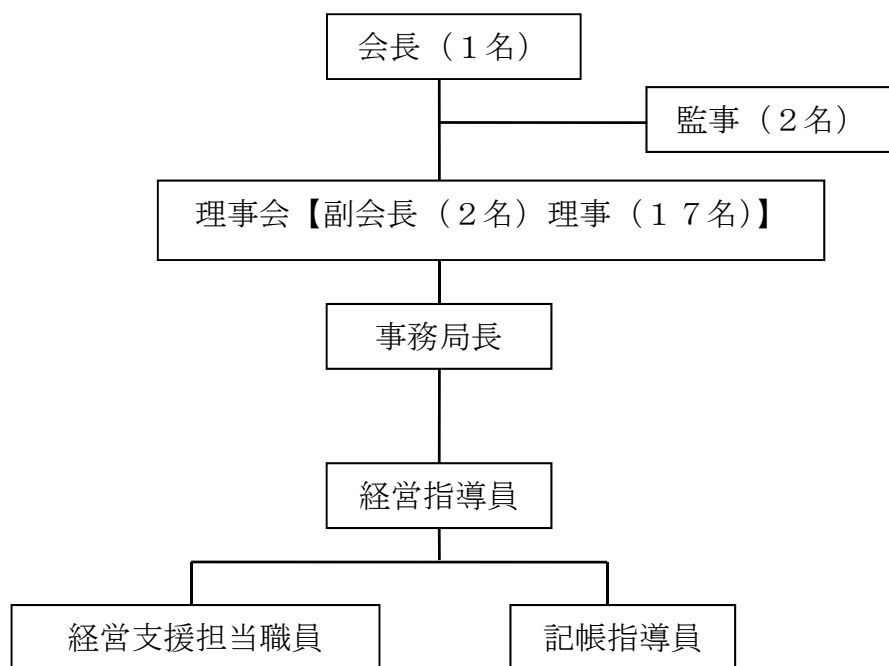
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成 28 年 1 1 月現在)

(1) 経営発達支援事業に係る組織体制

事務局	正職員 3 名 (1 名欠員募集中)	パート職員 1 名
事務局長	周東傳 (中小企業診断士)	経営発達支援事業担当
経営支援担当職員	内藤友哉	経営発達支援事業担当補助
経営支援担当職員	野村英子	経営発達支援事業担当補助
記帳指導員 (パート)	秋山紀子	



(2) 連絡先

〒256-0813 神奈川県小田原市前川 391
小田原市橘商工会 事務局長 周東 傳 (しゅうとう つたえ)
Tel0465-43-0113 fax0465-43-3613
e-mail:od-shuto@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	2,250	2,640	3,060	3,670	4,110
経営発達支援計画等説明会	50	50	50	50	50
事業計画作成ゼミ	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
小規模事業支援施策説明会	50	50	50	50	50
経営レベルアップ勉強会	250	250	250	250	250
経営課題解決個社支援	300	300	300	250	300
経営分析個社支援	90	120	120	300	150
需要開拓支援 (イベント4事業)	150	330	540	780	1,050
(IT活用販路開拓)	150	330	540	780	1,050
地域経済活性化に資するセミナー等の開催	200	200	200	200	200
会議費・通信費・消耗品費等	10	10	10	10	10

(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

伴走型小規模事業者支援推進事業補助金 (採択されない場合は神奈川県商工会連合会、公益財団法人神奈川産業振興センター(KIP)、小田原市産業政策課等の専門家派遣制度の活用により調達の予定)、自己財源

(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
1. 経営発達支援計画等説明会における講師選定・派遣等 2. 事業計画作成ゼミにおける企画調整、講師選定・派遣等 3. 小規模事業支援施策説明会における企画調整、講師選定・派遣等 4. 経営レベルアップ勉強会における企画調整、講師選定・派遣等 5. 経営課題解決個社支援における企画調整、アドバイザー選定・派遣等 6. 経営分析個社支援における企画調整、講師選定・派遣等 7. 需要開拓支援における企画調整、アドバイザー選定・派遣等 8. 地域経済活性化に資する取り組みにおける連携 9. 経営発達支援事業の評価・改善提案
連携者及びその役割
①連携者 神奈川県商工会連合会 TEL:045-633-5079 住 所 神奈川県横浜市中区尾上町5丁目80 代表者 役職・氏名 会長・関戸昌邦 役 割 各事業における企画と講師選定・派遣、個社支援におけるアドバイザー選定、小規模企業支援施策の普及支援、事業評価・改善提案
②連携者 神奈川県よろず支援拠点 TEL:045-633-5071 住 所 神奈川県横浜市中区尾上町5丁目80 代表者 役職・氏名 理事長・蛭名 喜代作 役 割 各事業における企画と講師選定・派遣、個社支援におけるアドバイザー選定支援、事業評価・改善提案
③連携者 神奈川県産業技術センター TEL:046-236-1500 住 所 神奈川県海老名市下今泉705-1 代表者 役職・氏名 所長・大塚康男 役 割 個社支援における技術面の相談、事業評価・改善提案
④連携者 小田原市経済部 TEL:0465-33-1555 住 所 神奈川県小田原市荻窪300 代表者 役職・氏名 部長・長谷川孝春 役 割 個社支援におけるアドバイザー選定・派遣と小規模企業支援施策の普及支援、地域経済活性化に資する取り組みにおける自然環境や地域資源を活用した着地型観光や6次産業振興の協力、事業評価・改善提案
⑤連携者 日本政策金融公庫小田原支店 TEL:0465-23-3175 住 所 神奈川県小田原市城内1-21 代表者 役職・氏名 支店長・硯見仁 役 割 経営改善に必要な資金支援、事業評価・改善提案
⑥連携者 神奈川県 金融課 TEL:045-210-5681 住 所 神奈川県横浜市中区日本大通 1 代表者 役職・氏名 知事・黒岩祐治

役割 経営改善に必要な資金支援、事業評価・改善提案

⑦連携者 公益財団法人神奈川産業振興センター 資金支援課 TEL:045-633-5066

住所 神奈川県横浜市中区尾上町5丁目80

代表者 役職・氏名 理事長・蛭名 喜代作

役割 経営改善に必要な設備資金支援(設備貸与事業)、事業評価・改善提案

⑧連携者 中南信用金庫下中支店 TEL:0465-43-0631

住所 神奈川県小田原市中村原 734

代表者 役職・氏名 支店長・大村光俊

役割 経営改善支援及び経営改善に必要な資金支援、事業評価・改善提案

⑨連携者 さがみ信用金庫地域元気創造部 TEL:0465-24-3176

住所 神奈川県小田原市浜町1-4-28

代表者 役職・氏名 部長・飯野勇治

役割 経営改善支援及び経営改善に必要な資金支援、事業評価・改善提案

⑩連携者 JAかながわ西湘下中支店 0465-43-0312

住所 神奈川県小田原市中村原741-1

代表者 役職・氏名 支店長・川口浩二

役割 地域経済活性化に資する取り組みにおける自然環境や地域資源を活用した着地型観光や6次産業振興の協力、事業評価・改善提案

連携体制図等

