

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	葉山町商工会 (法人番号) 2021005007654
実施期間	平成31年4月1日～平成36年3月31日
目標	<p>商工会では第四次葉山町総合計画をふまえ神奈川県、葉山町や農業・漁業や地域金融機関やその他支援機関と連携して、小規模事業者の持続的発展を図るために、以下の目標を推進していく。</p> <p>①個店の魅力向上による経営強化と事業承継、創業者の発掘・支援。 ②商工会共同店舗「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」と連携しての小規模事業者の販売力強化と葉山ブランドの育成。 ③農業・水産業や関係機関と連携した、持続可能な支援体制の構築</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 (1) 各種公的統計調査の活用、(2) 景況調査の活用</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】 (1) 簡易経営分析ツールの活用、(2) 財務分析面での経営自己診断システムの活用、(3) 経営分析におけるエキスパート事業等の専門家の活用、(4) 経営分析の伴走型支援における専門家の活用、(5) ビッグデータを活用、(6) ホームページによる啓発活動</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 (1) 巡回訪問を強化、(2) 個別相談やセミナーの開催、(3) 事業計画策定支援におけるエキスパート事業等の専門家の活用、(4) 各種補助金の情報提供等支援、(5) 小規模事業者経営発達支援融資の情報提供等支援、(6) 各種専門家相談、(7) 創業支援における事業計画策定支援</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 (1) 経営指導員等による定期的な事業計画策定後の実施フォローアップ (2) エキスパート事業での事業計画策定後の実施フォローアップ (3) 事業計画策定後の実施フォローアップの伴走型支援における専門家の活用、(4) 各種補助金及び小規模事業者経営発達支援融資支援後のフォローアップ、(5) 創業者に対する事業計画策定後の実施フォローアップ</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】 (1) 需要動向調査を実施する個社の選定、(2) 対象個社に対する個別支援、(3) 需要動向調査の方法、(4) 成果の活用方法</p> <p>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】 (1) 商工会共同店舗「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」と連携しての販売力強化と葉山ブランドの育成、(2) 住宅相談会と工業フェスタによる契約成立件数の増加支援、(3) Webサイトの開設、改善支援</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取り組み ・各種支援機関と連携を組み、商工会共同店舗やイベントを通じて、葉山の魅力ある商品・サービスを消費者の皆様へPRし、近隣からの集客と観光客の回遊による地域経済活性化を支援。</p>
連絡先	<p>葉山町商工会 〒240-0112 神奈川県三浦郡葉山町堀内 1883-3 TEL 046-875-210 FAX 046-87-0399 Mail hayama@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. 地域の現状と課題

1) 地域の特性

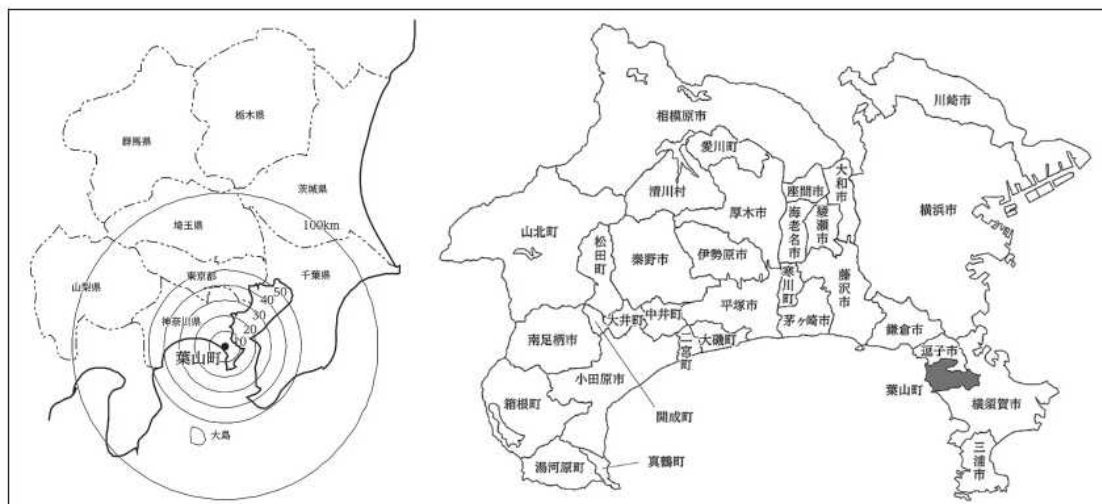
美しい海と四季折々に趣をかえる山々に囲まれ、恵まれた自然環境を享受する葉山町は神奈川県三浦半島の西北部に位置し、北は逗子市、東部・南部は横須賀市に接し、西は相模湾に面して海沿いに広がり、明治時代の中ごろまで三浦半島の寒村にすぎなかったが、横須賀線開通を機に、皇族や各界名士の別荘が相次いで建設され保養地、別荘地として栄えてきた。明治 27 年（1894 年）に完成した葉山御用邸は、その象徴とも言える。葉山御用邸では昭和天皇が皇位を継承され「昭和」の幕が開かれた舞台ともなった。

明治初期には日本人が最初に作ったヨットで楽しんだといわれており、日本ヨット発祥の地としても知られている。

交通網としては、鉄道駅がなく公共交通機関は路線バスのみとなっており、横浜横須賀道路、逗葉新道といった高速道路や国道 16 号・134 号線の利用が便利な日帰りの行楽地として首都圏（東京・横浜方面）や湘南方面（鎌倉・藤沢方面）から往来する三浦半島の玄関口と言える地域であり、三浦半島中央道路が開通しその重要性を増している。

面積は十七平方キロメートル、人口は約 33,000 人、世帯数は 14,000 世帯で推移している。人口の年齢別構成では 65 歳以上が人口の 30.8% を占め、14 歳以下は人口の 13.1% と多くの市町村と同じく、少子高齢化の進行や、生産年齢人口減少などが見られ、この傾向は今後も続くと予想されて、東京から 50 キロ圏内に位置しており観光の町、マリンスポーツが出来る町として発展している。

葉山町の立地



※葉山町第四次総合計画より抜粋

葉山町の事業所数は 982 事業所（H26 年経済センサス）で、H24 年経済センサス 931 事業所と対比すると 51 事業所が増加している。その理由として、毎年の創業事業者の

増加によるものである。

業種別構成比（下表）で見ると「卸・小売業」が 24.9%と全体の 4 分の 1 を占め、以下「飲食・宿泊業」14.0%、「建設業」13.1%、「生活関連サービス業、娯楽業」8.6%「医療、福祉」7.8%と続いている。また、従業員数で見ると、全体の約 7 割が 5 人以下の小規模事業者が占めている。

地域の名産品としては、葉山牛や葉山夏みかんワインなど地域の名を冠した産品もあるが、大半は各事業所の自慢の商品が名産品となっている。

産業大分類別事業所数

大分類	事業所数	構成比	大分類	事業所数	構成比
農林漁業	1	0.1%	不動産業、物品賃貸業	68	6.9%
鉱業、採石業、砂利採取業	—	—	学術研究、専門・技術サービス業	54	5.5%
建設業	129	13.1%	宿泊業、飲食サービス業	137	14.0%
製造業	28	2.9%	生活関連サービス業、娯楽業	84	8.6%
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.1%	教育、学習支援業	42	4.3%
情報通信業	22	2.2%	医療、福祉	77	7.8%
運輸業、郵便業	11	1.1%	複合サービス業	4	0.4%
卸売業、小売業	244	24.9%	サービス業（他に分類されないもの）	62	6.3%
金融業、保険業	6	0.6%	公務（他に分類されるものを除く）	12	1.2%

※統計はやまより抜粋 平成 26 年経済センサス-基礎調査より

2) 地域の課題

葉山町は首都 50 km 圏に位置し、鉄道駅がなく公共交通機関は路線バスのみとなっており、横浜横須賀道路、逗葉新道といった高速道路や国道 16 号・134 号線の利用が便利な日帰りの行楽地として首都圏（東京・横浜方面）や湘南方面（鎌倉・藤沢方面）から往来する三浦半島の玄関口と言える地域であり、三浦半島中央道路が開通しその重要性を増している。

産業分野では、農業は、葉山牛、野菜、米などを生産していますが、小規模であり、直売や加工などで付加価値をつけ、都市近郊農業としての地位を保っていますが、販路の確保等を引き続き推進する必要がある。

水産業は、いわし類、海藻類、貝類などを中心に漁獲していますが、資源の減少も進んでおり、稚魚や稚貝の放流を通じた作り育てる漁業の推進を図っていく必要がある。

小売業等の店舗は減少傾向にあるものの、葉山らしさを活かした魅力ある店舗も増え

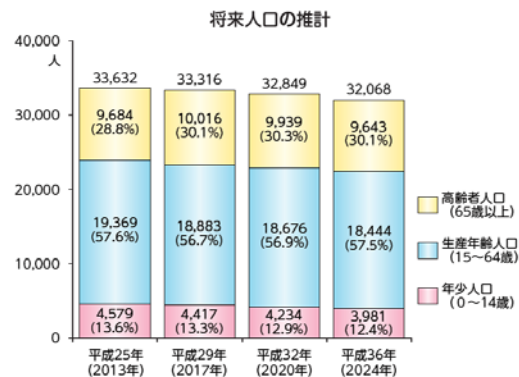
てきている。地元産品の生産から販売までの一貫した支援を行い、農業・水産業・商業が連携した「6次産業」を創出していくことが求められる。

葉山町第四次総合計画では、地域が元気や活力にあふれ、生き生きとしているまちを目標として、葉山ブランドの力を活かした産品を軸に、農業・水産業・商業が連携し、持続可能なまちづくりを基本方針として、

- ①地域に根ざした農業の振興
- ②つくり育てる漁業の振興
- ③魅力ある商工業の振興
- ④6次産業化の推進

を行おうとしている。

葉山町の今後の人口と世帯の推移を推計していくと、少子高齢化の進展と生産年齢人口減少の傾向が今後続くことが見込まれており、小規模事業者になく影響を与えることが考えられるため、事業主の高齢化や後継者不足等の問題に数年後を見据えてしっかりとした対応を図る必要がある。



※葉山町第四次総合計画より抜粋

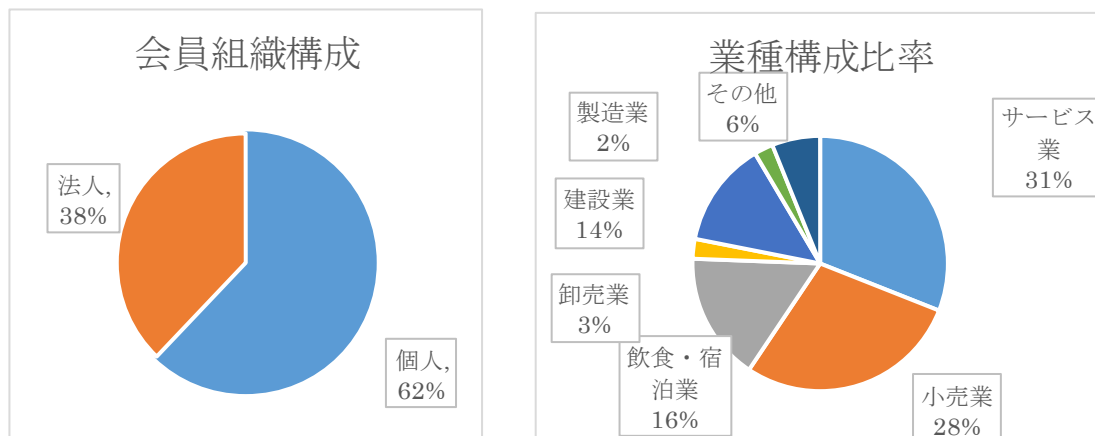
2. 商工会の現状

(1) 商工会の現状

葉山町商工会は、平成30年4月1日現在、会員数725名、組織率80.9%、個人事業所62.6%、法人事業所37.4%になります。従業員規模で見ても従業員0人が41.7%、1~2人29.1%、3~5人14.8%と85.6%の会員が小規模事業者になる。

また、各業種の構成割合を見てみると、全体の約9割を占める商業者だが、内訳を見るとサービス業31.6%、小売業28.1%、飲食・宿泊業16.0%、建設業13.5%、卸売業2.3%、製造業2.3%、その他5.5%と続いている。工業は別荘地として発展してきたこともあり、住宅に係る建設業者が8割を占めている。

会員数の推移を見てみると、平成11年までは、570~590事業所で推移してきたが、創業支援の成果が出始めた平成12年より年々会員数が増加している。平成10年から平成30年3月31日現在までの創業相談事業所453事業所、内創業事業所318事業所と創業までの徹底したサポートによるもので、会員数の増加の理由である。



会員の推移

	平成5年	平成10年	平成15年	平成20年	平成25年	平成30年
会員数	568	580	655	706	714	725

(平成30年3月31日現在)

創業事業者の推移

	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年
相談事業所件数	24	24	19	17	30	41
創業事業所件数	21	18	12	11	12	34

(平成30年3月31日現在)

(2) 商工会の事業

① 経営改善普及事業・創業支援の強化による組織率の向上

葉山町商工会では、経営改善普及事業として常に相談体制を取っている。従来同様に金融、税務、経営、記帳と、連日相談者が来所しますが、本当の相談内容は何かを的確に把握し会員ニーズへの対応を図るなど、事業所が商工会に何を求めているかを敏感に捉えて、最適な相談を行える機能を常に高めております。職員で対応できない案件は、県のアドバイザー事業、県連のエキスパートバンクの活用などを積極的に行っている。よろず支援拠点や小規模企業支援強化事業等の専門家と職員が一体となって会員の目線で相談を行う事で、何かあったらまず商工会に相談すればと、口コミでの広がりが見受けられる。

葉山では毎年創業予定者の相談が多く、創業予定者には開業計画から融資（日本政策金融公庫の積極的な活用）まで相談に応じます。地域の特性も含め開業するまで経営指導員を主体に全職員で対応することにしてしています。この様な各事業所に合った地域密着型の支援を講じる事により、商工会員数は年々増えている。

平成5年度の会員数は568事業所でしたが、平成30年度725事業所（組織率80.9%平成30年3月31日現在）になりました。職員は経営改善普及事業で事業所の目線に沿うようきちんとした相談を行い、アフターケアもきちんと行う事の積み重ねがあって会員が増えているのだと思う。

②商工会共同店舗「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」のオープン

町内の道路状況として町の北側に平成 16 年 3 月に開通した三浦半島中央道路と逗葉新道の交差する南郷地区周辺を地域交流拠点としてどのように整備していくか、葉山の魅力の発信基地として商工会が事業主体となり、地域資源活用、農商工連携、少子高齢化等の社会課題に対応し、また三浦半島全域のアンテナショップとしての機能を最大限に発揮できる商業施設を整備し、地域の魅力を高めていくための拠点として①葉山らしい本物の価値の提供、②朝市的なシズル感（※1）と賑わい感の演出、③コンシェルジュ（※2）的接客による情報発信、をコンセプトに平成 28 年 9 月 1 日にグランドオープンしました。今後のまちづくり、地域振興の活性化を図り、会員事業所をはじめ、地域振興の発展の中心としての役割を担う地域交流拠点となる。

※1：シズル感：生き生きとした実感、動きや臨場感

※2：コンシェルジュ：客の要望に対応する「総合世話係」「よろず相談承り係」



写真：左：商工会共同店舗「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」

：右上：グランドオープン外部

右下：グランドオープン内部

③地域の特性を生かした地域振興事業

商業振興事業として昭和 58 年度に策定した「地域振興ビジョン」を具体化する事業として、昭和 60 年に葉山町の商業・工業・観光・農業の連携により魅力ある店づくりの研究・提案する「メイドイン・ハヤマ」展を開催。（以降 5 回開催）平成 2 年には神奈川県総合イベント「サーフ 90」が開幕され、商工会では、メイドイン・ハヤマ展の集大成として「ハヤマ・マーケット」（日曜朝市）とジョイントして、「ビッグハヤマ・マーケット」を開催。

平成 11 年には町内商店会の一つである葉桜商店会が神奈川県・葉山町・地域住民の協力と商工会の支援を受け、神奈川県中小企業活性化基金を活用して、「葉桜商店会ふれあい夕市」を開催。翌平成 12 年には「葉山ふれあい夕市（現：葉山ふれあいマーケット in 南郷）」として全町規模のイベントとなった。

ビッグハマ・マーケット、葉山ふれあいマーケット in 南郷とも継続して毎年開催している。毎年、来場者・出店者も増えている状況で、イベントで購入して頂いたお客様がわが店に来店して頂ける事を目的として開催している。

工業振興事業としては商工会工業委員会が中心となり、平成 16 年度に葉山町の支援を受け、会員非会員を含めた町内全建築業者を網羅したパンフレットを作成し全町民に配布して町内工業者の PR を行った。また、「地元建築業者の PR と活性化及び建築関係団体の協力体制の強化」を目的としたイベント「葉山工業フェスタ」を開催。会場内では、町民を対象にした各種イベントを実施しました。以降毎年開催し来場者も年々増加。同時に会員建築業者の受注促進につなげる住宅相談会を開催して町民からの建築相談に対応している。

[平成 29 年度 経営改善普及事業 実績]

経営指導員等の実績		講習会等 (集団)		講習会等 (個別)	
巡回相談	窓口相談	開催回数	対象者数	開催回数	対象者数
650 件	2,282 件	38 回	654 人	105 回	918 人

[平成 29 年度 地域振興事業 実績]

	地域振興事業	事業所数/来場者数
5 月	湘南国際村フェスティバル 2017	8 事業所/25,000 人
9 月	第 7 回葉山ふれあいマーケット in 南郷	28 事業所/7,000 人
10 月	2017 ビッグハマ・マーケット ※荒天 (台風 22 号) のため中止により 平成 28 年度実績を掲載	52 事業所/12,000 人
10 月	葉山工業フェスタ ※荒天 (台風 22 号) のため中止により 平成 28 年度実績を掲載	1,800 人
11 月	3 商工会地域連携事業 海神のまち豊漁豊作祭り (真鶴龍宮祭)	31 事業所/3,000 人
11 月	葉山いきいきバザール協賛全町大売り出し	70 事業所
11 月	葉山いきいきバザール	19 事業所/4,000 人
11 月	かながわ商工会まつり 2016	4 事業所/20,000 人

3. 小規模事業者振興の支援の方針

葉山町では、第四次葉山町総合計画 (平成 27 年度版/2015 年度版) では、町内産業の目指すべき将来像として、「地域産業が「葉山」というブランド力と結びつきながら、活発に活動している」こととしている。具体的には、

①地域に根ざした農業の振興

農業・漁業は、地域にある自然の恵みを生かして付加価値を創造する営みであり、安全で安心な農水産物の安定生産を未来に引き継ぐ。

②つくり育てる漁業の振興

町内にある漁港の適切な維持管理を行い、資源の増殖を図るため、漁業協同組合に対し、漁場の育成、稚魚・稚貝の交流などを支援する。

③魅力ある商工業の振興

商業は、商工会など関係機関との連携による魅力ある商店街の形成や商品販売促進の支援を通して、町民や葉山を訪れる人が楽しく買い物ができる環境づくりを進める。

④6次産業化の推進

地産地消など、地域の農業・漁業・商業が連携した取り組みにより、「6次産業」の創出をめざす。

葉山町商工会では、こうした町の計画に沿う形で、③魅力ある商工業の振興、④6次産業化の推進に対して、地域の総合経済団体として小規模事業者支援施策の窓口、そして支援機関として、次の支援方針で挑むこととする。

(支援方針)

①地域の魅力アップ、楽しく買い物ができる環境づくりを進めるため、個店の魅力向上による経営強化のために、経営状況の分析から事業計画の策定支援、実施支援まで一貫した伴走型支援の実施、持続的な経営の維持や経営困難による廃業対策、後継者不足等の問題、創業支援に対して集中支援を行う。

②商工会共同店舗「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」と連携して小規模事業者の販売力強化と葉山ブランドの育成を行い地域の魅力向上と楽しく買い物ができる環境づくりを進める。

③農業・水産業や関係機関と連携した、持続可能な支援体制の構築。

4. 経営発達計画支援計画の目標と方針

葉山町商工会の支援の方針に基づき、小規模事業者の持続的発展を図るため、今後5年間の目標を以下の通りとする。

①個店の魅力向上による経営強化と事業承継、創業者の発掘・支援。

金融、税務、経営、記帳などの相談業務やセミナー・講習会から、事業承継や創業者を掘り出すとともに、相談者に密着した事業者の特性や地域性を踏まえた伴走型支援を通じて個店の魅力向上による経営力の強化と事業継承、創業者の支援を行う。

経営分析と事業計画策定の有効性と必要性を周知していく。経営状況分析支援、事業計画策定支援、実施支援までの一貫した伴走型支援を行うことで、事業者の強み・弱みを掘り起こし、持続的発展を目指した事業計画を策定し、計画の進捗状況を定期的に検証し、フォローアップを実施することで、伴走型の経営力の強化と支援を行う。

②商工会共同店舗「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」と連携して小規模事業者の販売力強化と葉山ブランドの育成。

地域交流拠点として運営されている「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」と連携することで、葉山町や三浦半島に訪れる人達などの多数の人への販路開拓や新商品・新メニュー開発や創業予定者の需要動向調査などで活用することでより効果的な支援を実施する。また、地域交流拠点として農業・水産業といった他産業との連携の場として積極的に活用することで、地元産品の販路の確保を行う事が可能になり、6次産業を推進していく。

消費者を相手に常に最新の消費動向調査の実施が可能になる。この調査を元により開発した商品のブラッシュアップを行い、より魅力がある、高品質の商品をつくり上げる。つくり上げた商品は「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」に出品することで、販路の拡大までワンセットにする。これらを繰り返すことで「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」に出品することが、葉山ブランドであるという認識を広めることでブランドイメージのアップを図る。

③農業・水産業や関係機関と連携した、持続可能な支援体制の構築

農業・水産業・商工業を始め地域の関係団体と情報の共有と連携の強化を行うことで、各産業間のつながりが深まり、葉山の産品の魅力の相乗効果を発揮する体制を作り上げる。

現在朝市、ビッグハマ・マーケット、葉山ふれあいマーケット in 南郷、SHOPPING PLAZA HAYAMA STATIONにおいて、出品を行っている、これらのイベントを通じて得られた情報を、それぞれの関係機関にフィードバックすることで新たな産品の開発につなげていく。

定期的な情報交換の場として連携協議会を設ける。この協議会で各産業間でのマッチングを行う為の情報等を共有していく。

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31年4月1日～平成36年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

葉山町地域の小規模事業者にとって地域の経済動向は非常に重要な情報である。しかし、地域小規模事業者自らが調査を行う事は、人的・資金的にも難しい。そこで、個社に対する調査である経営状況の分析や需要動向調査とともに、地域に対する調査である地域経済動向調査が、地域小規模事業者に対する効果的な指導を行う為に有効となってくる。今後、体系立てて調査した地域の経済動向を分かり易く解説し、本商工会会員のみならず幅広く地域小規模事業者へ提供していく。

(現状と課題)

現状では、神奈川県、商工会連合会や全国商工会連合会の統計資料や調査資料を中心に、小規模事業者からの要請に基づき、その都度情報を提供しているが、各種統計資料や調査資料を上手に活用できていない状況であり、小規模事業者は人的資源不足や感覚的経営のため、行政や各業界団体が公表している市場調査や各種経済動向調査等を活用できていない。

経営を持続的発展させるためには、こうした各種動向調査や経済指標を読み解き、経営に役立てる必要があり、これが大きな課題となっている。また、すべての地域小規模事業者が必要な時に取り出し活用できる定期的な調査と発信の仕組みづくりが必要である。

(改善方法)

各種公的統計の活用、景況調査を実施することで現状を改善し、また地域小規模事業者にとって分かりやすい、経済指標を作成し公表することで、小規模事業者の経営支援に役立てる。更に巡回・窓口相談においても、これらの経済指標を活用し地域小規模事業者支援に活用する。

(事業内容)

(1) 各種公的統計調査の活用（既存事業強化）

各種公的統計資料（国勢調査、経済センサス（商業統計を含む）、家計調査、工業統計等）や統計はやま等を活用して、地域経済動向を分析する。分析は、年1回の頻度で実施する。調査項目は、事業所数、従業員数、売場面積、年間販売額、法人・個人事業者数の項目とする。分析方法として、業種・業種細目毎の経年変化等を増減率、構成比、比率順をもとに整理・把握をする。

分析結果については、経営指導員が行う巡回・窓口相談や本事業における経営計画の

作成支援の際に、事業計画が地域経済動向を踏まえているか判断するための基礎資料として活用すると共に、それ以外の小規模事業者においても広報誌（葉山町商工会報 年4回発行）やホームページ等を活用して情報発信をすることで、経営の参考資料となるよう情報提供する。

これらにより地域小規模事業者が短時間に経済動向が理解でき、また、経営指導員等が巡回時に小規模事業者に情報提供することで経営指導効果を高められるなどの効果が期待できる。

（2）景況調査の活用（既存事業強化）

景況データを分かりやすく地域小規模事業者に提供する事を目的として、主に製造業、建設業、小売業、サービス業を対象としての四半期毎の景況調査を実施し地域の経済動向を把握する。調査対象数は、本会の会員数（平成29年度は729事業所9月30日現在）を参考に検討し決定することとして、年に1回の頻度で調査を実施する。調査項目としては、四半期の傾向、対前四半期傾向、県内同業者の業況DI（デフージョンインデックス：景気動向指数）、県内同業者の業況コメント等とし、集計された結果を基に経営計画作成支援に利用し、小規模事業者支援に役立てる。また、葉山町や日本政策金融公庫、地域金融機関と連携して、それら団体や企業が出している景気動向調査データを小規模事業者支援に活用する。

また、（1）と同様に、広報誌（「葉山町商工会報」年4回発行）やホームページ等を活用して情報発信をすることで、経営の参考資料となるよう情報提供をする。

これらにより地域小規模事業者が短時間に地域の景気状況を理解できるようになる効果が期待できる。

（目標）

調査分析等の目標

支援内容	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
広報誌「葉山町商工会報」による情報発信	4	4	4	4	4
商工会ホームページ等による情報発信	4	4	4	4	4
巡回・窓口相談による情報提供	40	60	80	80	80
景況調査の提供	4	4	4	4	4

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者の持続的発展のためには、事業計画を策定するだけでなく、計画策定後も計画に基づいて継続的に事業を実施していく必要があるが、そのためには小規模事業者自身が自社の財務状況や強み、弱み等、現状を把握しておく必要がある。しかし、多くの地域小規模事業者ではこれができておらず、過去の経験や感覚で経営を行っている

実態がある。そこで本会では、経営状況の分析を支援することで自社の現状を理解してもらうことから始め、事業計画の策定支援、実施支援まで一貫した経営改善のための支援を行っていく。

（現状と課題）

小規模事業者への経営分析の必要性に対しての周知が不足しており、小規模事業者が本質的な課題や強み・弱みなどの顕在化が出来ていなかった。小規模事業者の経営分析への動機づけと経営分析ノウハウの提供、それに続き事業計画策定を行い、事業計画に基づく経営の必要性を啓発する必要がある。

（改善方法）

相談等を通じて小規模事業者の経営実態を把握し経営分析を行い、事業計画策定につなげていく。経営指導員間のばらつきをなくすために経営自己診断システム、経営分析ツールを活用し分析内容の標準化を図る。加えて、意識の高い経営者や若手経営者・後継者等には、簡易経営分析ツールや財務分析面での経営自己診断システム活用を支援する。さらに、精緻な経営分析が必要な際には、適宜、エキスパートバンク事業を活用するなどし、伴走型支援に専門家も取り込み幅広い事業者のニーズ・シーズに対応する。

（事業内容）

（1）簡易経営分析ツールの活用（新規事業）

本会の経営指導員の分析活動の標準化と、地域小規模事業者が自らの課題を把握し行動するためのきっかけづくりを目的に、簡易事業経営分析ツールを活用する。具体的には、経済産業省提供の企業の健康診断ツール「ローカルベンチマーク」を活用する。当該ツールの分析項目は、「財務情報」（6つの指標；①売上高増加率（売上持続性）、②営業利益率（収益性）、③労働生産性（生産性）、④EBITDA有利子負債倍率（健全性）、⑤営業運転資本回転期間（効率性）、⑥自己資本比率（安全性））と「非財務情報」（4つの視点；①経営者への着目、②関係者への着目、③事業への着目、④内部管理体制への着目）である。活用方法は、小規模事業者への巡回・窓口相談や記帳指導・決算確定申告指導・金融指導等により得た決算書や試算表を基に分析し、これに小規模事業者の強み・弱みと機会・脅威から課題を抽出するという環境分析（SWOT分析）を加えることで経営課題を抽出し小規模事業者の経営事業計画策定につなげる。これらの分析により企業の経営状態を把握することで経営状態の変化に早めに気づき、早期の対話や支援につなげていく効果が期待できる。また、経営指導員間の分析内容やレベルのばらつきをなくし、さらに経営分析を行ったことがない地域小規模事業者にも分析の必要性の気づきを与える効果が期待できる。

（2）財務分析面での経営自己診断システムの活用（新規事業）

経営分析を行ったことがない小規模事業者に簡便に財務面からみた経営分析をしてもらうことを目的として、独立行政法人中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」の活用を巡回指導や各種研修会等の機会を活用して広く呼び掛ける。同システムを活用することで、収益性、安全性、成長性、効率性、生産性の財務分析を行い課題の抽出を

行い、改善策を検討してもらえるようになる効果が期待できる。また、パソコン操作が不慣れな小規模事業者には、経営指導員等が操作方法を指導し、さらに分析結果の活用方法を教えることで、小規模事業者が経営分析結果を活用できるようになる効果が期待できる。

（３）経営分析におけるエキスパート事業等の専門家の活用（既存事業改善）

より幅の広い相談への対応と専門性の高い経営分析を実現することを目的として、神奈川県商工会連合会と連携を図り、エキスパート事業等を活用する際には、目前の課題解決だけでなく、事業者の経営課題を抽出し経営分析を行い本質的な課題を明確にすることで事業計画策定を図るなど、既存専門家派遣事業を強化する。経営改善の糸口発見とするテーマでのセミナーなども企画する。

なお、経営指導員等は当該専門家と連携して活動することで、経営指導員自らの経営分析支援能力を向上することができる。このように、既存のエキスパート事業での専門家を多様に活用することにより小規模事業者の課題抽出力を高め、事業計画策定や改善活動につながる効果が期待できる。

（４）経営分析の伴走型支援における専門家の活用（新規事業）

伴走型の支援では、経営分析、事業計画策定、実施までの一貫した経営改善のための継続支援を行うが、より効果の高い小規模事業者に寄り添った支援を実現するために、中小企業診断士等の専門家を伴走型支援専門家として本会独自に契約し経営分析においても活用をする。ここでの当該専門家による経営分析結果を基に、経営指導員も当該専門家と連携して、短期的な課題解決に止まらず、地域小規模事業者毎の中長期に渡る事業計画を作成し、フォローアップも継続的に続け伴走型の支援をしていく。経営指導員等が中核となって専門家を活用することで、経営指導員自らの経営分析支援能力を向上することができ、また小規模事業者には経営状況分析から始まる事業計画策定の必要性和経営改善の実際を体感してもらえる効果が期待できる。

（５）ビッグデータを活用（新規事業）

新たに導入した情報ツール（Market Platform）を活用して、基本的な統計情報からライフスタイル等の商圈情報を活用して、経営分析を行い、経営計画の策定に役立てる。

（６）ホームページによる啓発活動（新規事業）

経営分析と事業計画策定の必要性を啓発する目的で、本会のホームページに経営発達支援事業のページを開設する。当該ページでは、成功事例等も掲載し、経営状況分析から始まる事業計画策定と事業推進が重要であることを訴える。

これにより、非会員も含めて地域の全ての小規模事業者に経営改善の糸口となる情報を提供できる効果がある。

(目標)

小規模事業者の経営分析目標

項目	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度	平成 35 年度
経営分析事業者数	20	20	30	30	30
経営分析件数（巡回・ 窓口相談時	16	16	26	26	26
伴走型支援での分析数	4	4	4	4	4
簡易経営分析ツールに活 用件数	10	10	15	20	20
経営自己診断システムの 活用件数	10	10	15	20	20
ビッグデータの活用件数	5	5	10	10	10
ホームページによる啓蒙	4	4	4	4	4

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

小規模事業者が経済社会情勢の変化に対応し、自らのビジネスモデルを再構築するなど、顧客ニーズや自らの強み・弱みを踏まえた事業計画に基づく経営を推進する事が重要であるが、本会の地域の小規模事業者の多くは事業計画を策定したことがないのが実情である。そこで、事業計画策定に関する啓蒙活動を強化することで、小規模事業者自らが十分な問題意識を持ち、小規模事業者が自立して事業策定ができるようになってもらうように、本会として取り組み支援していく。さらに、地域小規模事業者の自らのだけの努力では克服し得ない様々な経営課題・問題に対しては、本会として経営指導員による伴走型支援を実施すると共に、公的支援機関、地域金融機関等認定支援機関とも連携し、専門家のアドバイスを受けながら解決していく対応を行う。

(現状と課題)

これまでは経営指導員等が、金融指導（マル経）、創業指導や補助金申請において事業計画の策定支援を行っている。現状で実施している事業計画策定支援として、経営革新計画・小規模事業者持続化補助金等や金融機関融資等の申請、創業支援の事業計画策定支援をしているが、当該小規模事業者に限定されるので、平成28年度で年35件と件数は限られてくる。したがって、大半の小規模事業者は、事業計画を策定しそれに基づく経営を行うことの重要性を認識していないため、過去の経験や感覚で経営を行っているのが実態であり、これが大きな課題である。本会としては、小規模事業者にとって最も身近な支援機関として小規模事業者の視点に立ち、事業計画の策定経験のない地域小規模事業者に対し、受け身ではなく提案型の事業計画策定に関する伴走型支援を行っていくことが課題である。

(改善方法)

事業計画の策定の重要性を啓蒙するために巡回訪問を強化し、また個別相談、セミナーの開催等において事業計画に基づいた経営計画の重要性を少しでも多くの地域小規模事業者に伝えることにより、事業計画策定に意欲を持つ事業所を掘り起こしていく。さらに当該事業者には事業計画の策定プロセスを体得してもらうために、専門家の派遣等による事業計画策定支援を推進し、また各種補助金情報提供等や小規模事業者経営発達支援融資などの活用も支援する。さらに経営計画策定において高い専門性が必要な課題解決に対しては、経営・法律・特許・建築相談等の分野の各専門家相談を実施する。

また、事業計画策定においては、本経営発達支援計画における、「1. 地域の経済動向調査に関すること」、「2. 経営状況の分析に関すること」、「5. 需要動向調査に関すること」の結果に基づき、需要を見据え持続的経営が可能な事業計画を策定するため、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を行う。この経営状況分析支援、事業計画策定支援、実施支援までの一貫した経営改善のため伴走型継続支援においては、事業計画策定においても専門家の活用を行い、小規模事業者に寄り添った効果的な指導・助言を行う。

なお、創業支援を通じた経営計画策定を増やすべく、創業支援における事業計画策定支援を神奈川県商工会連合会や地域金融機関、日本政策金融公庫とも連携して実施する。

(事業内容)

(1) 巡回訪問を強化 (既存事業改善)

経営分析を実施した地域小規模事業者に対して事業計画策定の重要性を啓蒙する目的で、経営指導員が経営改善意欲の高い事業者を中心に巡回訪問し事業計画に基づいた経営の重要性を説明するなど、巡回訪問を強化し事業計画策定の希望者を掘り起こす。希望する小規模事業者に対しては、経営指導員は専門家の助言を受けつつ実現可能性の高い計画書を作成する支援をする。

小規模事業者に対する効果としては、小規模事業者に事業計画策定プロセスを体得してもらえることで自立して事業計画を作成できる力がつく効果が期待できる。

(2) 個別相談やセミナーの開催 (既存事業改善)

経営改善意欲の高い地域小規模事業者に対して事業計画策定の重要性を啓蒙する目的で、事業計画策定の手順や事業計画活用の仕方などに関する個別相談を経営指導員が受け、また専門家による事業計画作成手順を説明するセミナーの開催を増やす。セミナーでの事業計画作成希望者には、セミナー後に経営指導員が事業計画策定支援のフォローを行う。

小規模事業者に対する効果としては、地域小規模事業者が事業計画策定の重要性を理解し、将来的に自立的に事業計画を作成できるようになる効果が期待できる。小規模事業者に対する効果としては、事業計画策定事業者が増え、計画された事業に取り組む小規模事業者が増えることが期待される。

(3) 事業計画策定支援におけるエキスパート事業等の専門家の活用（既存事業改善）

より幅の広い相談への対応と専門性の高い指導を実現することを目的として、経営改善意欲の高い小規模事業者に対して、神奈川県商工会連合会のエキスパート事業等の専門家を活用し、事業計画策定支援を実施する。

なお、経営指導員等は当該専門家と連携して活動することで、経営指導員自らの事業計画策定支援能力を向上することができる。

小規模事業者に対する効果としては、具体的経営計画が策定され、また事業計画の策定プロセスを体得してもらえる効果が期待される。

(4) 各種補助金の情報提供等支援（既存事業改善）

事業計画を進める上で設備投資等の資金調達が必要な小規模事業者を金融面からも支援することで、事業計画策定支援を促進できるという目的も含めて、各種補助金（ものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金等）の情報提供と獲得のための事業計画作成支援及び事業実施後のフォローアップまで経営指導員等が行う。また、適宜専門家をいれることで、より精度の高い計画策定を実現し、また経営指導員にとっても専門家のスキルを学ぶことで経営計画策定能力向上を図る効果がある。

小規模事業者に対する効果としては、計画書の策定を自ら行うよりも、支援を受けることで補助金による資金を確保できる可能性が高まるだけでなく、多くの地域小規模事業者が計画書策定プロセスを体得してもらえる効果が期待できる。

(5) 小規模事業者経営発達支援融資の情報提供等支援（新規事業）

事業の持続的発展を目的とした事業計画の実施のために必要とする設備資金およびそれに伴う運転資金等の資金調達が必要な小規模事業者を金融面からも支援することで、事業計画策定支援を促進できるという目的も含めて、小規模事業者経営発達支援融資の情報提供と融資獲得のための事業計画作成支援を経営指導員等が行う。

小規模事業者に対する効果としては、計画書の策定を自ら行うよりも、支援を受けることで日本政策金融公庫の融資による資金を確保できる可能性が高まるだけでなく、多くの地域小規模事業者が計画書策定プロセスを体得してもらえる効果が期待できる。

(6) 各種専門家相談（既存事業改善）

小規模事業者の事業計画策定にとって課題となる専門的な課題解決の目的のため、年2回特別経営相談会を実施する。

これらの相談により小規模事業者自らが事業計画を策定できるようになる効果が期待できる。

(7) 創業支援における事業計画策定支援（既存事業改善）

本会における平成29年度の経営指導員の創業に関する支援事業所件数は41件、うち創業事業所数34件、創業計画から融資等資金繰りまで一貫した支援を行っている。

専門家による指導も増やすべく、神奈川県商工会連合会や地域金融機関、日本政策金融公庫とも連携して創業支援の専門家等を適宜派遣し、積極的な創業支援を実施するなかで、実現可能性の高い計画書作成ができるように支援していく。なお、経営指導員等は当該専門家と連携して活動することで、経営指導員自らの創業時事業計画策定の支援

能力を向上することができる。

創業者に対する効果としては、創業の当初から精度の高い計画策定を実現することで創業の成功率が高まるとともに、事業計画に沿った経営を実行していく事が持続的発展の為には有効である事を理解してもらえらる効果が期待できる。

(目標)

小規模事業者の事業計画策定支援目標

事業内容	項目	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度	平成 35 年度
(1)	経営指導員等の巡回訪問による事業計画策定件数	20	20	20	20	20
(2)	個別相談やセミナーからの経営指導員等の事業計画策定件数	5	5	5	5	5
(3)	エキスパート事業の専門家の派遣等による事業計画策定件数	5	5	5	5	5
(4)	各種補助金情報提供等支援による事業計画策定件数	10	10	10	10	10
(5)	小規模事業者経営発達支援融資支援件数による事業計画策定件数	1	2	2	2	2
(6)	各種専門家相談(経営、法律、特許、建築、創業、税務)	5	5	5	5	5
(7)	創業支援における事業計画策定件数	10	10	10	10	10

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

「1. 地域の経済動向調査に関すること」、「2. 経営状況の分析に関すること」、「5. 需要動向調査に関すること」の結果に基づき策定した事業計画のPDCA(計画・実行・検証・改善)のサイクルがきちんと回ることが、持続的な経営のために重要である。

しかし、本会の地域の小規模事業者の多くは事業計画に基づいてPDCAを回す経験が少ないため、策定した事業計画の進捗管理を小規模事業者が自ら行い、課題把握、解決や改善をおこなうことは容易ではない。そこでここでは、事業計画策定をした事業者の全てについてフォローをしていく。

(現状と課題)

現状実施している事業計画策定後の実施支援として、本会では事業計画の策定支援を行った地域小規模事業者のフォローアップを行っているが、単発的に実施支援を行うことが多くなっており、回数もその内容も各経営指導員等の判断に拠ってきた。また事業計画の策定自体が小規模事業者等と経営指導員等の双方で目的化し、計画ができた時点で支援が終了していることも散見される。

本会としては、地域小規模事業者にとって最も身近な支援機関として小規模事業者の視点に立ちPDCAを回す経験の少ない小規模事業者に対して伴走しながらきめ細かく丁寧に応えていくことが課題となる。

(改善方法)

伴走しながらきめ細かく丁寧に応えていく為の経営指導員等による定期的なフォローアップや、エキスパート事業で実施後のフォローアップを行くことで、策定した事業計画に沿って事業が進捗しているか否かのフォローアップを手厚く実施する。創業者に対するフォローアップも行い、創業者が陥りやすい創業後の売り上げ未達、資金繰りや返済の滞りのなどの問題を軽減させる。また事業計画の進捗状況に応じて、設備投資等の資金調達が必要となった場合の対応では、小規模事業者経営発達支援融資の活用を提案する。

さらに、経営状況分析支援、事業計画策定支援、実施支援までの一貫した経営改善のための伴走型支援における専門家の活用を事業計画策定フォローアップにおいても行い、より高度なレベルで地域小規模事業者に寄り添った指導・助言を行う。

(事業内容)

(1) 経営指導員等による定期的な事業計画策定後の実施フォローアップ (新規事業)

策定した事業計画に沿って事業が進捗しているか否かの経営状況を把握し適切な指導を行う目的で、巡回・窓口相談でのフォローアップを行い、『PDCAサイクル』の検証と改善について伴走型支援を行う。このときのフォローアップの頻度は、経営指導員個々の判断をなくすために、原則4半期毎に1回を目標とする。これにより経営指導員個々のフォローアップのばらつきをなくし、地域小規模事業者には、定期的な状況確認により早期の課題発見・改善策立案をする方法を理解してもらえる効果が期待できる。

また、補助金獲得後のフォローアップについては、計画期間中に年1度はおこない、また当該事業の進捗状況によって計画策定時の販路開拓等の目標に達していない場合には、その原因究明や改善案を提案するなどの活動を行う。地域小規模事業者には、早期の課題発見・改善策立案をする方法を理解してもらえる効果が期待できる。

(2) エキスパート事業での事業計画策定後の実施フォローアップ (既存事業改善)

策定した事業計画に沿って事業が進捗しているか否かの経営状況を把握し適切な指導を行う目的で、神奈川県商工会連合会と連携したエキスパート事業で事業計画策定を支援し実施フェーズに入った地域小規模事業者に対してフォローアップを経営指導員がおこなう。当該事業の進捗状況によって計画策定時の目標に達していない場合には、その原因究明や改善案を提案するなどの活動を行う。

更に、フォローアップ内容のレベルを高めるために必要に応じて当該専門家によるフォローアップ支援も行う。

地域小規模事業者には、早期の課題発見・改善策立案をする方法を理解してもらえる効果が期待できる。

(3) 事業計画策定後の実施フォローアップの伴走型支援における専門家の活用（新規事業）

策定した事業計画に沿って事業が進捗しているか否かの経営状況を把握し適切な指導を行う目的で、実施フォローアップを伴走型で行う。伴走型の支援では、経営状況分析支援、事業計画策定支援から実施支援までの一貫した経営改善のための継続支援をおこなうが、より効果が高い小規模事業者に寄り添った支援を実現するために、中小企業診断士等の専門家を伴走型支援専門家として本会独自に契約し事業計画策定後の実施支援においても活用をする。経営指導員等は専門家と連携して活動する。

専門家によるフォローアップでは、策定した事業計画に沿って事業が進捗しているか否かを当該専門家が事業計画のPDCAサイクルを継続的に伴走型でフォローする。また、事業計画の進捗管理を小規模事業者が自ら行え、課題把握、解決や改善をおこなうことができるようになる指導もおこなう。

経営指導員等は当該専門家と連携して活動することで、経営指導員自らの能力を向上することができ、地域小規模事業者には、策定した事業計画に沿って事業が進捗する効果を体感してもらえ効果が期待できる。

(4) 各種補助金及び小規模事業者経営発達支援融資支援後のフォローアップ（新規事業）

策定した事業計画に沿って事業が進捗しているか否かの経営状況を把握し適切な指導を行う目的で、各種補助金（ものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金等）および小規模事業者経営発達支援融資の活用後の小規模事業者の事業計画遂行をフォローする。PDCAサイクルの検証・改善プロセスで補助もしくは融資された資金による事業遂行で問題が出ている場合の改善案を経営指導員がフォローアップ時活動の一つとして提案していく。これにより小規模事業者には、策定した事業計画に沿って事業を進捗させるための改善策の立案のやり方を理解してもらえ効果が期待できる。

(5) 創業者に対する事業計画策定後の実施フォローアップ（新規事業）

創業者が陥りやすい創業後の売り上げ未達、資金繰りや返済の滞りのなどの問題の軽減を目的として、創業後の創業計画策定に関する支援を行った企業についても経営指導員が創業後の事業計画実施をフォローする。これにより、創業者に、早期の事業安定化のための活動方法を理解してもらえ効果が期待できる。

(目標)

事業計画策定後のフォローアップ支援に関する目標

	支援内容	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
(1)	経営指導員等による事業計画策定後の実施フォローアップ事業者数	25	25	25	25	25
(2)	エキスパート事業での事業計画策定後の実施フォローアップ	5	5	5	5	5
(3)	事業計画策定後の実施フォローアップの伴走型支援における専門家のフォローアップ事業者数	5	5	5	5	5
(4)	各種補助金及び小規模事業者経営発達支援融資支援後のフォローアップ事業者数	10	10	10	10	10
(5)	創業者に対する事業計画策定後の実施フォローアップ事業者数	10	10	10	10	10

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

事業計画を策定する上で、小規模事業者が提供する商品・サービスの価値を持続させるには、顧客である消費者や取引先の需要動向を知る必要がある。その結果、商品・サービスの改良や開発が必要になってくる。そこで、本会では地域の小規模事業者の商品やサービスの需要動向を支援機関や専門家と連携し、情報収集・分析し、提供することで、変化するニーズに適した事業展開の継続のために支援する。

(現状と課題)

現状では、本会が実施しているビッグハマ・マーケット等のイベントや葉山日曜朝市などに出店して事業者が直接、来場者に商品の品質、価格、パッケージデザイン等に対して需要の動向を確認している。しかし、口頭での情報収集が主で、分析は感覚的に処理しているのが実情である。そのため、情報収集時に印象に残った情報が全面に出てしまうため、商品やサービスの改善に活かすことが難しい状況である。また、小規模事業者は自社の販売する商品や提供する役務に対して、客観的にどれだけ必要とされているかを知る機会が少ないのが実情でもある。

そこで今後は、本会として地域小規模事業者の提供する商品・サービスに関する需要動向を定期的かつ的確に調査分析し、整理したデータベースの構築と提供を行うことが必要である。最終的には、小規模事業者自身が需要動向調査の必要性を認識し、その手法を理解し実施していく。

(事業内容)

(1) 需要動向調査を実施する個社の選定

事業計画策定支援対象のうち、商品やサービスの改良の必要性がある事業者のほか、新商品や新サービスの開発を計画する5社を毎年の目標に選定する。選定にあたっては、ニーズや競争環境の変化が激しく、常に需要動向をウォッチすることが重要な個社を優先する。

なお、選定においては、従来の商品・サービスのみならず、改良商品や改良サービス、新製品や新サービスの試作品が完成段階に達している事業者を優先的に選定する。

対象事業者は、地域の特性上、サービス業、飲食業、小売業、製造小売業、建設関連業などが主となる。

(2) 対象個社に対する個別支援

個社の事業計画の策定内容を踏まえ、商品・サービスの改良、新商品・新サービスの開発のターゲット設定やニーズ分析など事前準備が必要となる。支援機関や専門家の助言を得ながら、適切な調査方法と調査内容（アンケート内容）などを計画するプロセスを踏む。

(3) 需要動向調査の方法

◆一次データ収集（アンケート調査）

消費者ニーズは、商工会共同店舗「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」やビッグハマ・マーケット、葉山日曜朝市を活用して、合計5社をスポット出店として参加いただき、来場者に対して対象商品・サービスを試食や体験してもらう。その結果をアンケートとして収集する。収集項目は以下の通りである。

- ・来場者属性（お住まい、年代、性別、来場動機、来場手段など）
- ・各商品やサービスの体験後の感想（品質、価格、味、購入の意思、改善点など）
- ・その他、消費に関する意識調やニーズ等

調査方法は、個社と調整した上でアンケート用紙を事前に作成し、個社スタッフと商工会職員等により聞き取り調査方式で行う。なお、アンケート対象が複数ある場合は、1商品を数カ所でアンケート調査を実施するなど、緻密に計画を立てて実行する。

※アンケート調査概要

アンケート調査場所	HAYAMA STATION	ビッグハマ・マーケット	葉山日曜朝市
調査日	2019年9～10月	2019年10月	2019年11月
特徴	葉山の観光拠点として、お土産などのショッピングとイトインコーナーがあるショッピングステーション	「葉山らしさ」をテーマに、地元葉山の「プロ達」によるイベントマーケット。人気グルメや人気商品が大集合！	葉山の海と山で取れたての産品を地元消費者が手軽に購入出来る生活市（せいかついち）
1日来場者数	月平均2,000人 週末3,000人	13,500人	3,000人
全出店者数	テナント9店 委託販売25店 農作物生産者93店	55店	27店
調査サンプル数（商品数）	1～2	1～2	1～2
アンケート回収数	100枚	200枚	100枚
来場者特性	観光客3割 地元民7割 ※とくに週末は観光客の割合が多い	観光客5割 地元民5割	観光客5割 地元民5割
アンケートの手法	観光客をターゲットとした土産品を中心にアンケート調査を行う	地元民をターゲットとした商品・サービスを中心にアンケート調査を行う	地元民と地域周辺住民をターゲットとした商品・サービスを中心にアンケート調査を行う
実施期間	2～3日実施 2店舗出店	1日実施 1店舗出店	1日実施 2店舗出店

◆二次データ収集

個社の個々の商品・サービスごとに、競合商品や潜在ニーズなどを収集するため、ビッグデータであるマーケットプラットフォームやインターネットの各種調査ツールを活用する。検索されたキーワードや関連するキーワード等から情報を収集する。

マーケットプラットフォームでは商圏情報を業種、場所に分けて検索でき、「Google Adwords キーワードプランナー」や「Googleトレンド」「goodkeyword」等の代表的なツールでは、キーワードの検索回数やその推移、関連するキーワード等からインターネットにおける傾向収集する。

また、地域金融機関レポート（日本政策金融公庫、横浜銀行、湘南信用金庫、かながわ信用金庫）や家計調査、日経テレコン POSEYES などから各業界や消費者の商品やサービスに対しての情報を収集する。

※データ収集方法は、対象商品・サービスの個別に設計するが、一次データ収集は基本的にすべて実施する

(4) 成果の活用方法

①需要動向調査後の分析方法

支援機関や専門家と連携し、一次データのアンケート調査結果は Excel に入力し、分析の基礎データを作成する。また、必要に応じて収集した二次データと合わせて、グラフや図表を駆使した分析結果をレポートにまとめフィードバックする。

②個社の事業計画策定への反映

事業計画策定支援の際に分析結果を提示し、事業計画に反映させる。また、事業計画策定後の支援段階の個社は、新製品や新サービスの改良を加えることで、ニーズに適合した商品・サービスを開発することで、販売可能性を高める。

③アフターフォロー（2年目以降3年間実施）

需要動向分析結果を受けて、商品・サービスの改良、新商品・新サービスの開発の進捗状況や新たな課題への対応、需要開拓や販路開拓といった成長のための支援を継続フォローしていく。

(目標)

需要動向調査の実施目標

支援内容	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
HAYAMA STATION 調査対象事業者数	2	2	2	2	2
ビッグハマ・マーケット 調査対象事業者数	1	1	1	1	1
葉山日曜朝市 調査対象事業者数	2	2	2	2	2
アフターフォロー	—	5	10	15	15

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】

地域経済や需要動向が変化する中で、小規模事業者が自ら取り組む新たな販路拡大や新商品開拓により売上や利益を確保し、自立した持続的経営の実現をめざす意欲ある小規模事業者を支援する。

(現状と課題)

課題(1)

当商工会では、イベント等（商業系・工業系あり）を通して地域小規模事業者等に販売機会を提供している。葉山南郷地区活性化事業として、葉山町南郷地区に地域交流拠点として商工会共同店舗「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」を平成28年9月にオープンし、地域交流拠点として葉山の魅力の発信基地となっている。

平成29年度の月平均売上7,278万円、1日平均来店者1,976名というショッピング&イートイン施設であることから、販路開拓には絶大な効果があるスポットである。現在の出店数は、テナント9店、委託販売25店、農作物生産者93店の計127店である。

知名度が向上し、集客が安定してきたことから、今後は、小規模事業者の販路開拓支援をさらに強化していくことが課題となっている。

課題(2)

小規模事業者の中には、イベント等で自店のPRを行うなど来店を促しているが、思うような効果が得られていないところがある。また情報発信ツールとしてホームページやSNSを導入していない小規模事業者も多く、これらの実践的な支援を行う必要がある。

課題(3)

葉山町の工業系の事業者は、製造業は少なく、住宅に関する建設業が9割を占める地域である。そのため、住宅相談会や工業フェスタを開催し、地域住民へアピールを行っているが、その効果をさらに高めていく必要がある。

住宅相談会については個人の住宅に関する相談へ対応する、年11回開催、相談者数2～5名、年25名と地域工業者の活性化と住民に対してのPRに対応する、工業フェスタは、地域工業者の活性化と住民に対してのPRを目指し年1回開催。来場者1,500名を想定する。

(改善方法)

商工会共同店舗「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」を活用した、販路開拓と競争力の強化を向上するために、地域内外の需要開拓を目的として支援強化を行う。小規模事業者のWebマーケティングの支援と住宅相談会や工業フェスタの事業強化を図り、受注につなげるために提案力向上と競争力の強化支援を推進する。

(事業内容)

(1) 商工会共同店舗「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」と連携しての販売力強化と葉山ブランドの育成(既存事業改善)

商工会共同店舗「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」と連携することで、消費者を相手に常に消費動向調査の実施が可能になる。この調査を元により開発した商品のブラッシュアップを行い、より魅力ある高品質の商品を作り上げ、「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」へ出品することで、販路の拡大までワンセットにする。これらを繰り返すことで「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」に出品することが、葉山ブランドであるという認識を広めることでブランドイメージのアップを図る。

(2) 住宅相談会と工業フェスタによる契約成立件数の増加支援

建設業の需要開拓を目的とした住宅相談会や工業フェスタを開催し、地域住民へアピールを行っている。受注につなげるために提案力向上と競争力の強化支援を推進する。具体的には、個別支援によって次の策を講じる。必要に応じて相談会や専門家派遣によって支援していく。

- ・ 個社の特徴、強みなどを整理し、地域住民へのアピールポイントを整理する
- ・ その上で、会社案内やカタログ、チラシなどの紙媒体の訴求力を向上させるための個別支援を実施する。(訴求内容、デザインなど)

(3) Webサイトの開設、改善支援

上記(1)、(2)の事業者及び町内の小規模事業者を対象に、webセミナーを開催して自社店舗やホームページに誘導するwebマーケティングを活用・支援していく。ホームページ開設の希望者には、ホームページ構築手順を経営指導員等が伴走型で支援する。また専門家の支援を受けながらwebマーケティングでどのようにインターネットを活用して販路開拓をしていくかを支援する。これらにより、小規模事業者の商品サービス提案力が増すことで商談成功率が高まり、地域小規模事業者の新たな需要を地域外でも開拓できるという効果が期待できる。

- Webサイトの開設および改善支援を行う。Webサイトを開設しておらず、必要性が高い事業者には開設を支援する。また、単にWebサイトを出しているだけという事業者には、訴求内容からデザイン、SEO対策の状況、更新頻度、ブログやSNSとの連携など可能な対策支援を行う。
- 支援機関や専門家と連携し、セミナー参加者の中から個別のWebサイトの改善支援を実施する。
- 支援内容は、Webサイトの現状確認、SEO対策の状況、訴求内容、デザイン、更新頻度、ブログやSNSとの連携など、事業者の目的やスキルに応じて、きめ細かい支援を実施する。

(目標)

需要開拓支援の目標

支援内容	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
(1) 支援事業者数	5社	5社	5社	5社	5社
(1) 売上額	120万円	120万円	180万円	180万円	180万円
(2) 個別相談会 支援事業者数※	3	3	3	3	3
(2) 工業フェスタ 支援事業者数※	2	2	2	2	2
(2) 個別相談会 売上額	50万	50万	50万	50万	50万
(2) 工業フェスタ 売上額	10万	10万	10万	10万	10万
(2) 住宅相談会の 契約成立件数	5件	5件	5件	5件	5件
(2) 工業フェスタの 契約成立件数	5件	5件	5件	5件	5件
(3) Web対策セミナー	1回	1回	1回	1回	1回
(3) Webサイト支援 事業者数	2社	2社	3社	3社	3社

※当該事業はB to Cであるが、建築業の相談会性質上、受注内容により売上額の幅が大きい。安定した効果測定のために売上額と合わせ契約成立件数を目標とする。

II. 地域経済の活性化に資する取り組み

1. 地域活性化事業

(現状)

年1回商工会とよこすか葉山農業協同組合葉山支店、葉山町漁業協同組合と共催でイベント事業である「ビッグハマ・マーケット」を開催。葉山町商工会、よこすか葉山農業協同組合葉山支店、葉山町漁業協同組合、はやまカード協同組合と実行委員会を組織して実施。実行委員会内で意見交換の場を設けて、地域の現状と問題の共有化を行っている。

(課題)

イベント事業の実行委員会の中での意見交換なので意見交換としての効果が少ない。また、回数も年1回～3回と少ない。今後は別に協議会を設立して定期的な開催を図る。

(事業内容)

課題解決のために、葉山町地域団体交流会を開催して、協議された内容を商工会内の委員会、青年部、女性部へ素早く周知して情報の共有化を図ることで、協議された意見が反映された事業を実施することができる。

1) 葉山町地域団体交流会

地域内の、よこすか葉山農業協同組合葉山支店、葉山町漁業協同組合、葉山町商店会連合会、はやまカード協同組合と葉山町商工会を構成員とした「葉山町地域団体交流会」を年1回開催し、今後の地域経済活性化の方向性を検討する。また検討した結果の方向性を踏まえ、地域活性化を行う。平成31年度以降は開催回数を増やしていく。

(目標)

支援内容	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
開催回数	1	2	4	4	4

2) 葉山南郷地区活性化事業（新規事業）

葉山の魅力の発信基地として商工会が事業主体となり、地域資源活用、農商工連携、少子高齢化等の社会課題に対応し、また三浦半島全域のアンテナショップとしての機能を最大限に発揮できる商業施設を整備。葉山町南郷地区に地域交流拠点となる「葉山町商工会共同店舗」を立ち上げた。

具体的な事業概要は以下の通り

- ・商工会が事業主体として、地域資源活用、農商工連携、少子高齢化等の社会課題に対応した、商業施設を作る。
- ・三浦半島全域の特産品を一カ所での購入が可能になり、アンテナショップとしての機能を最大限に発揮することが出来る。
- ・新規雇用の創出

- ・葉山町の集客力向上及び売上増加に効果ある観光の推進を図る。
- ・震災時、災害時の避難所としての機能。
- ・地域住民のコミュニティーセンターの役割。
- ・毎週末、朝市等の開催。
- ・東日本大震災復興支援に伴う被災地支援の物産等販売所の設置。
- ・三浦半島観光（鎌倉、逗子、横須賀、三浦、葉山）による観光拠点としての機能。
- ・買い物弱者への取り組み。

この事業により、町外からの大幅な集客がみこまれ、町内への観光客等の回遊により各商店等への新規顧客の獲得、売上の増加が見込める。

(目標)

(単位：人、百万円)

支援内容	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
年間観光客数	19,650	19,750	19,850	20,000	20,100
町内卸売・小売業売上高	59	59	60	60	61

3) 葉山ふれあいマーケット in 南郷 (既存事業改善)

(事業概要)

葉山町長柄の南郷は、県道となった逗葉新道から湘南国際村入り口に直結する「三浦半島中央道路」や、首都圏から「横浜・横須賀道路」を利用して葉山・鎌倉などに向かう人々が交差する重要な拠点であり、地元消費者とのより一層の結びつきを強固なものとし地域内の消費拡大、また新たな観光イベントとして地域外からの誘客を図るため「葉山ふれあいマーケット in 南郷」を開催する。

実施内容は、葉山や三浦半島の名産品・美味しい食べ物などの魅力をアピールし、お買い物を楽しんでいただき、町民と葉山を訪れる人々とのふれあいを図り、潤いあるまちづくりのためにショッピングマーケットを開催し、後日の来店を促し新規顧客獲得を図る。

(改善内容)

現状でも、単発の事業で終わらないようにしてきたが、商工会共同店舗「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」と連携することで、イベントとの相乗効果を起こし、より一層の賑わいと消費喚起を図る。

(目標)

(単位：人、店)

支援内容	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
来場者数	9,000	9,500	10,000	10,000	10,500
出店店舗数	25	25	25	25	25

4) ビッグハマ・マーケット（既存事業改善）

（事業概要）

地域産業（商工業・観光・農業・漁業）の活性化と地域住民との交流の場を一体としたイベント市を、農業協同組合・漁業協同組合ともジョイントし開催する。

実施内容は、地域の活性化と円滑な流通対策を図り、＜個性あるまち創り＞＜活力ある産業づくり＞をテーマに、町民のニーズにあった生活市を中心としたイベントマーケットを開催することで、自店の商品に対する生の声による情報収集と自店の商品・サービスをPRする場を提供。後日の自店への来店を促し新たな販路の開拓を図る。

（改善内容）

現状の取り組みに、近隣のスーパーやデパート等へ開催案内を送付し、イベント会場に会場に来ていただき実際に来店者の商品を手にしてもらい新たな販路の拡大につなげる。また、イベント本部に商談ができるスペースを設けることで商談成立へ向けて支援する。

（目標）

支援内容	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
来場者数	13,500	13,500	14,000	14,000	14,000
出店店舗数	59	59	60	60	60
商談件数	2	4	6	8	8

5) 葉山工業フェスタ・住宅相談会（既存事業改善）

（事業概要）

葉山にはすばらしい技術をもった建築業者がたくさんいます。こうした方々の情報発信する場を提供することと、町内工業団体の協力体制強化、及び地域工業者の活性化を目的に葉山工業フェスタを開催する。また建築業者の受注促進につなげるため、定期的に住宅相談会を開催する。

（改善内容）

現状では、年 11 回商工会館やイベント会場で相談会を実施してきたが、商工会共同店舗「SHOPPING PLAZA HAYAMA STATION」と連携して、相談を受ける機会を増やして受注の増加へつなげる。

（目標）

支援内容	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
工業フェスタ来場者数	1,950	2,000	2,050	2,100	2,150
相談会開催回数	8	10	15	20	25
相談会受付件数	28	28	30	30	30
受注件数（最低件数）	2	2	2	2	2

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑に実施に向けた支援力向上のための取組

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(現状)

現在、近隣商工会、商工会議所、(株)日本政策金融公庫とは定期的な情報交換会・職員勉強会を実施している。また、県商工会連合会、(株)日本政策金融公庫横浜支店、中小企業診断士等の専門家とは、業務上の支援実務を通じて意見交換を実施している。

(課題)

現状では、意見交換の内容は、業務上の支援実務が中心であるため、意見交換の内容が偏っている。

(改善)

具体的には、以下の情報交換の機会に小規模事業者の新たな需要開拓や売上・利益につながる内容もテーマに入れた支援ノウハウ等の情報交換を行い、小規模事業者の新たな需要の開拓を進める基盤構築を図る。

1) (株)日本政策金融公庫との協議会・勉強会（既存事業改善）

年2回開催される日本政策金融公庫横浜支店管内の商工会（2商工会）、商工会議所（8商工会議所）で組織された「小企業等経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会」へ指導員が出席し、横浜支店管内の商工会・会議所と地域や需要、施策等の情報交換を行い、事務打合せ会議にて職員間で情報を共有することで相談業務における支援能力の向上を図る。また、日本政策金融公庫横浜支店との勉強会と情報交換会を年1回開催し、融資における事例や推薦のポイント等を交えた情報交換を行い、金融ノウハウを商工会職員間で蓄積・共有することで金融指導における対応力の向上を図る。

2) 専門家派遣事業（既存事業改善）

神奈川県商工会連合会、神奈川県等の専門家派遣に帯同することで、支援アドバイスのノウハウを学び、商工会職員間で情報を共有することで相談業務における支援能力の向上を図る。帯同相談後に専門家との相談における内容のすりあわせを行い、専門家の目線の根拠等の情報交換を行うことで支援ノウハウを蓄積し、小規模事業者との支援をスムーズに進めることが期待できる。

3) 近隣商工会・商工会議所との職員勉強会・情報交換会（既存事業改善）

近隣商工会・会議所職員が集まる「打合せ会議」において、具体的な支援内容、支援ノウハウ、支援の現状、業界・地域の動向等について意見交換を行う。この勉強会・情報交換会の実施により伴走型支援における支援の引き出しを増やす。

4) 商工会・商工会議所経営指導員研修会（既存事業改善）

神奈川県商工会連合会、神奈川県商工会議所連合会の開催する「経営指導員等研修会」へ職員が積極的に参加し、支援ノウハウ、支援の現状、業界・地域の動向等について、研修会に参加している他商工会職員と情報交換を行い、スキルアップを図る。

5) 連携団体との意見交換（新規事業）

かながわ中小企業成長支援ステーション、神奈川県よろず支援拠点、神奈川県横須賀三浦地域の行政機関、金融機関、中小企業支援機関団体等と連携事業を行い情報交換の場を設け、支援ノウハウ、支援の現状、業界・地域の動向等について情報の収集を行い、商工会職員間で情報を共有して指導・支援能力の向上を図る。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

1) 神奈川県が開催する各種セミナー、商工会連合会が開催する経営指導員研修会及び独立行政法人中小企業基盤整備機構が実施する中小企業支援担当者等研修への参加（既存事業改善）

研修会に参加した職員は、復命書だけではなく、研修内容を組織で共有するために、研修に参加した経営指導員等はその内容を内部勉強会で発表し、組織として支援ノウハウを共有することで指導・支援能力の向上を図る。

2) 専門家・ベテラン経営指導員との同行・同席による職場内訓練。（新規事業）

専門家・ベテラン経営指導員を小規模事業者へ派遣する際に同行して指導方法や助言内容、情報収集手段などのノウハウを取得し支援能力の向上を図る。経営支援担当職員においても、商工会連合会が開催する職員研修や優良小売店舗事業の臨店審査、巡回・窓口相談に積極的に帯同・参加してスキルアップに繋げる努力を惜しまず小規模事業者支援の為に指導方法や助言内容、情報収集手段等を学び支援能力の向上を図る。

また、職員各自が得たノウハウや経営状況分析結果等は商工会内で定期的（毎月1回）に勉強会を開催し情報の共有を図る。また、商工会基幹システムの経営カルテを利用して、指導・支援の内容を詳細（狙いや注意すべき点、反省点、連携内容等を含む）に入力することで、成功事例や失敗事例、特に効果的であった支援手法などを、経営指導員等がいつでも活用できるように共有・蓄積する。

3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果につて、以下の方法により評価・検証を行う。

- ① 県産業労働局産業部中小企業支援課職員、町産業振興課職員、県連職員や中小企業診断士や税理士などの専門家を外部有識者とした事業評価委員会を立ち上げ、事業の評価検証を行う。
- ② 当商工会役員会に事業実施状況および成果、事業評価委員会による意見を報告し、評価の見直しの方針を決定し、承認を受ける。
- ③ 事業の成果・評価・見直しの結果をホームページにより公開する。

(実施スケジュール)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
事業評価委員会			○					○				
商工会役員会				○					○			

(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30年10月現在)

(1) 経営発達支援事業に係る組織体制

① 商工会 事務局体制

本事業の実施体制については、事務局長の指揮・進捗管理の下、経営指導員2名を中心として経営支援担当2名と一般職員（南郷活性化担当）1名の職員6名で業務遂行に取り組む。当商工会の全総力を結集しての実施体制を敷き、本事業の推進力を高めて計画の目標達成を目指す。

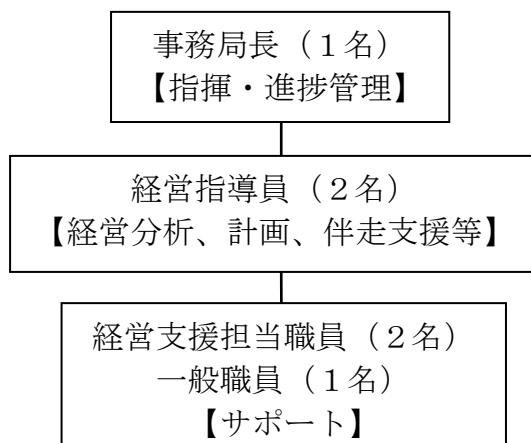
② 商工会 職員数 6名

事務局長	1名
経営指導員	2名
経営支援担当職員	2名
一般職員（南郷活性化担当）	1名

③ 商工会 職員体制と経営発達支援事業の実施職員

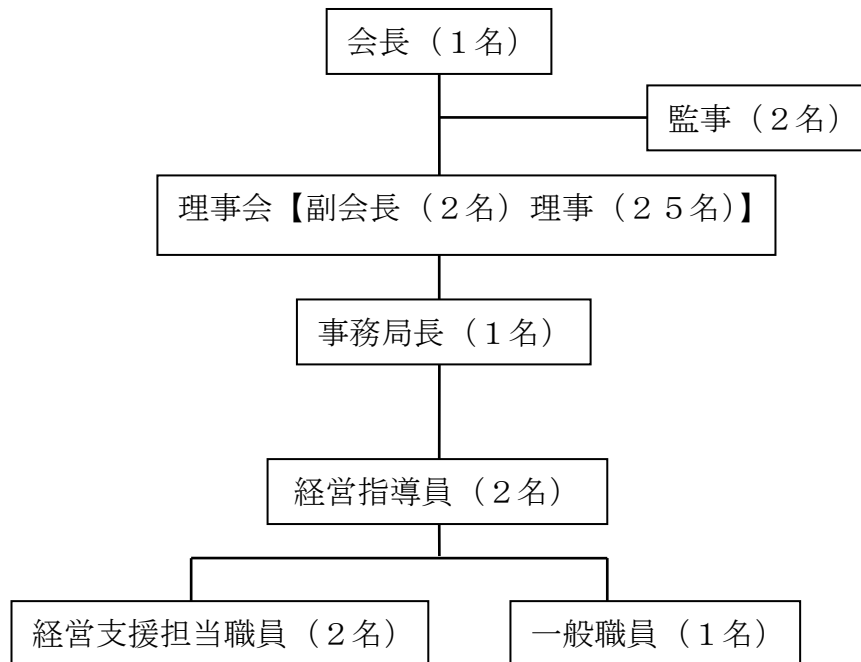
職 種	人数	経営発達支援事業を実施する職員
事務局長	1人	○指揮・進捗管理
経営指導員	2人	◎主に実施
経営支援担当職員	2人	○サポート
一般職員	1人	○南郷活性化を主に実施、サポート

④ 商工会 経営発達支援事業の実施体制組織図



(2) 葉山町商工会の組織体制 (平成30年10月現在)

①全体の組織図



②会員数等

会員数	725名 (平成30年9月31日現在)
役員数	30名 (会長1名、副会長2名、理事25名、監事2名)
職員数	6名

(3) 連絡先

住所	神奈川県三浦郡葉山町堀内 1883-3
名称	葉山町商工会
電話番号	046-875-2810
FAX番号	046-875-0399
ホームページ	http://www.shokonet.or.jp/hayama/
メールアドレス	hayama@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)

	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
必要な資金の額	4,010	4,010	4,010	4,010	4,010
・講習会開催費	600	600	600	600	600
・金融指導事業費	250	250	250	250	250
・創業・経営支援対策事業費	150	150	150	150	150
・研修事業費	40	40	40	40	40
・商業研修会事業費	250	250	250	250	250
・商業振興対策費	740	740	740	740	740
・工業事業費	400	400	400	400	400
・金融対策費	50	50	50	50	50
・経営・税務対策費	330	330	330	330	330
・特別事業会計操出金	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、県補助金、町補助金、会費、手数料

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携する内容	
小規模事業者の経営課題を解決する為に、商工会が主体となって経営指導員等による伴走型支援を実施し、より専門的な課題解決等に際しては、県商工会連合会が経営、知恵、技術を支援する「エキスパート事業」や、かながわ中小企業成長支援ステーション、公益財団法人神奈川産業振興センター（よろず支援拠点）の専門家派遣、情報化支援、独立行政法人中小企業基盤整備機構が実施する支援等を活用して小規模事業者の支援にあたる。	
連携者及びその役割	
	名称・内容
名称	神奈川県商工会連合会 会長 関戸 昌邦
住所	横浜市中区尾上町5-80 神奈川中小企業センター10階
役割	情報提供、具体的、実践的なアドバイス指導を行う専門家と連携を図ることで小規模事業者に対し適切な助言、提案を行う。
	名称・内容
名称	かながわ中小企業成長支援ステーション (神奈川県産業労働局産業部中小企業支援課海老名駐在事務所) 知事 黒岩 祐治
住所	海老名市下今泉 705-1 神奈川県産業技術センター2階
役割	経営革新計画、成長企業の発掘等の支援。
	名称・内容
名称	公益財団法人神奈川産業振興センター（よろず支援拠点） 理事長 北村 明
住所	横浜市中区尾上町5-80 神奈川中小企業センター4～6階
役割	創業、金融、技術、経営、人材育成、立地、販路開拓等課題別の支援施策。
	名称・内容
名称	独立行政法人中小企業基盤整備機構 理事長 高田 坦史
住所	東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル
役割	起業、資金調達、海外展開支援等。
	名称・内容
名称	葉山マーケット振興会 理事長 柳 新一郎
住所	三浦郡葉山町堀内 1883-3 葉山町商工会内
役割	販路開拓、商品開発。

	名称・内容
名称	株式会社 日本政策金融公庫 横浜支店 国民生活事業 事業統轄 牧山 匡朗
住所	横浜市中区南仲通 2-21-2
役割	資金調達。

	名称・内容
名称	株式会社 横浜銀行 葉山支店 支店長 登坂 高志
住所	三浦郡葉山町堀内 988
役割	資金調達。

	名称・内容
名称	よこすか葉山農業協同組合 葉山支店 支店長 嶋田 裕二
住所	三浦郡葉山町一色 1719
役割	資金調達。

	名称・内容
名称	湘南信用金庫逗子支店 支店長 北村 順一
住所	逗子市逗子 1-1-3
役割	資金調達。

	名称・内容
名称	かながわ信用金庫逗子支店 支店長 小川 太一
住所	逗子市逗子 5-3-34
役割	資金調達。

	名称・内容
名称	はやまカード協同組合 理事長 市川 敏彦
住所	三浦郡葉山町堀内 1883-3
役割	販路開拓、商品開発。

	名称・内容
名称	葉山町漁業協同組合 理事長 飯田 実
住所	三浦郡葉山町堀内 50-20
役割	販路開拓、商品開発。

連携体制図等

