

経営発達支援計画の概要

実施者名	秦野商工会議所（法人番号 2021005004395）
実施期間	平成29年4月1日～平成34年3月31日
目標	<p>当所は、市域経済を支える中小企業・小規模事業者の持続的な事業発展を支援するため、ワンストップ機能を強化する。さらに、行政・地元金融機関等の支援機関並びに、近隣商工会議所・商工会とのネットワークの面的サービスの構築を図る。</p> <p>また、“秦野市域”の消費・購買拡大事業に取組み、地域経済の活性化と好循環を実現するため、変化に即応した事業運営を目指す。</p>
事業内容	<p><u>I. 経営発達支援事業の内容</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査 小規模事業者に対し、より実態に合った支援を行うため、地域内の経済動向調査を実施する。</li> <li>2. 経営状況の分析 経済動向調査を基に、小規模事業者へヒアリング等により、実際の経営状態を把握する。</li> <li>3. 事業計画策定支援 支援事業に、経済動向調査・経営状況分析から集積された情報を加え、より細かな指導・助言に結び付け、個社の事業計画策定を支援していく。</li> <li>4. 事業計画策定後の実施支援 経営指導員が個社と密着し、進捗の確認を行うことで、事業計画を策定したら終わりではなく、計画が事業の発展と結びついているのか、より効果的な計画の策定と支援に取り組む。</li> <li>5. 需要動向調査 経済動向調査や経営状況の分析を基に、小規模事業者へヒアリング等で、実際の需要動向を把握。より効果的な支援に結び付ける。</li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業 商工会議所のネットワークをフル活用し、商談会の他、販路拡大の個社支援を行っていく</li> </ol> <p><u>II. 地域経済の活性化に資する取組</u></p> <p>市内経済拡大キャンペーン運動をはじめ、ブランド事業等を推進し、地域経済の活性化と好循環を目指す。</p>
連絡先	<p>秦野商工会議所 中小企業相談所 〒257-8588 神奈川県秦野市平沢 2550 番地の1 TEL：0463-81-1355 FAX：0463-82-0273 URL：http://www.hadano-cci.or.jp/ E-mail：info@hadano-cci.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

●秦野市の現状

秦野市は人口 166,689 人（平成 28 年 9 月 1 日現在）、秦野市の商業は、小田急（新宿－小田原）線の 4 駅周辺に集積している。

丹沢の麓に位置する本市の面積は 103.76 平方キロメートルで、県内 19 市中 5 位の広さを持つ。北部と西部に丹沢山地が連なり、東は大根台地、南には渋沢丘陵が横たわる。水無川と金目川水系による複合扇状地を持つ秦野盆地が市の中心である。

昭和初期は煙草栽培が盛んであったが、現在煙草栽培は終了している。そのころ二毛作で生産されていた落花生、丹沢茶、カーネーションなどが現在では特産品となっている。名水百選の一つに選ばれるなど湧水が多く存在しており、古くから地域住民に親しまれ、保全活動も活発である。

日本専売公社秦野工場があった当時は、葉煙草を納めた帰りに、和菓子を購入することが多かった。日本専売公社跡地に建てられた現在のイオン秦野店の周囲を取り囲むように、街道沿いに和菓子店が点在しており、昔日の面影が感じられる。

○商業地域

高度成長期には、秦野駅の北側に約 600 メートル離れた位置にある、本町四つ角から秦野駅までの区間を中心として、周囲に本市の中心市街地を形成し、今日の礎が築かれている。

現在は、ロードサイド店舗や大規模小売店舗などの出店が相次いだことや、インターネットの普及による通信販売の充実などにより、既存の商店街の経営に影を落としている。

都内への利便性が高いことや、幼児期の児童を預かる保育園や幼稚園など、市営施設が周辺市町村より充実していることなどから、秦野駅南口側を中心とした周辺に多くの一戸建て住宅やマンションなどの新たな居住需要を呼び起こしている。第 2 次ベビーブーム世代にあたる、30 代から 40 代の地域住民が、主な顧客となるポテンシャルを秘めている。

○工業地域

昭和 30 年、町村合併により「秦野市」となったことを機会に、工場を誘致し産業発展と興隆を目的に昭和 31 年「秦野市工場設置等奨励に関する条例」（昭和 36 年廃止）を制定し工場誘致が図られた。

この工場誘致は、秦野盆地中央部に位置する曾屋、戸川、堀山下、平沢にまたがる約 1,175ha の平坦地に、「労働力」と「地下水」の豊富さ、「交通の便」に恵まれた立地条件により、条例が廃止されるまでに 23 社の企業が進出した。

また、昭和 38 年には西秦野町が合併し、神奈川県の内陸工業地域として発展、東京、横浜への通勤圏内によるベッドタウン化と相まって、人口も急激に増加した。

その後、昭和 56 年には東名高速道路秦野中井インターチェンジが開設され、産業立地も加速化した。

現在、秦野市の工業は、情報通信機器、輸送用機械器具、電気機械器具、電子部品などが大きな生産割合を占めるようになった。

しかし、近年、生產品の海外への輸出割合が年々増加、新興国の台頭もあり、その競争は厳しさを増している。秦野市においては、平成15年をピークに事業所数が減少に転じた。

さらに、リーマンショックの影響から、平成21年には従業者数、出荷額とも大きな落ち込みとなった。

工業を取巻く環境は、国内市場の縮小に伴い、企業の海外への生産移管も加速しており、今後の製造業のあり方が模索されている。

#### ○近年の経営環境変化

平成32年度中を開通目標に、新東名高速道路の整備が始められており、秦野インターチェンジ（仮称）と、秦野サービスエリア（仮称）が整備される。

そして、平成27年6月30日に新規事業化が発表された、（仮称）秦野サービスエリアスマートインターチェンジが同時整備される。

これにより、地域へのアクセス強化が図られ、既存工業団地等の産業基盤の強化、観光資源を活用した地域活性化など、将来の産業・観光振興等に大きく寄与すると期待される。

#### ○地域における現状

小規模事業者の経営環境は厳しい状態が続いており、廃業する事業所の歯止めがきかないのが現状である。

#### 【地域全体の事業所数】

平成27年度統計はだの 統計要覧より抜粋

産業別 事業所数	平成21年	平成24年	平成26年
総数	5,323	4,835	4,970
農林漁業	26	19	21
鉱業・採石業・砂利採取業	1	1	1
建設業	531	482	476
製造業	471	454	444
電機・ガス・熱供給・水道業	8	6	6
情報通信業	40	44	35
運輸業・郵便業	85	73	81
卸売業・小売業	1,240	1,110	1,099
金融業・保険業	54	63	55
不動産業・物品賃貸業	444	432	412
学術研究・専門技術サービス業	213	182	182
宿泊業・飲食サービス業	706	642	636
生活関連サービス業・娯楽業	496	473	471
教育・学習支援業	287	222	289
医療、福祉	403	363	471
複合サービス事業	24	14	23
サービス業（他に分類されないもの）	268	255	243
公務（他に分類されないもの）	26	-	25

※ 統計はだのの基礎資料は、経済センサスの結果を掲載している。

経済センサス基礎調査結果（H21年、H26年）経済センサス活動調査結果（H24年）

平成21年と平成26年の比較では、事業所数はマイナス353件。地域全体の事業所数は減少傾向を示しているといえる。

### [年度別会員数]

年度別	総数	部会別				
		商業	工業	サービス	建設	観光飲食
平成 22 年度	2,582	593	362	875	519	233
23 年度	2,539	573	352	865	523	226
24 年度	2,497	516	344	858	518	216
25 年度	2,483	550	333	865	521	214
26 年度	2,431	535	323	855	516	202
27 年度	2,391	527	310	839	516	199

※組織率 48.1% (平成 28 年 3 月末現在)

市内に関係省庁の行政機関が無いなか、当所では、個社支援において、税務指導(個人事業主の開業届・確定申告指導会、各種書類の提出等)や、労務指導(労働保険事務組合の運営)などを行っており、利便性が高い。

特に個人事業主、小規模企業を経営する方は、当所への入会メリットを感じる方は多く、会員の組織率は県下でも上位に位置している。

しかしながら、近年の会員脱会理由のほとんどが廃業となっており、会員数からも見えるように、事業所数は減少傾向にある。

廃業する事業者の歯止めが効かない要因として、下記の事柄が挙げられる。

#### (1) 新規開業に向けた準備不足

新規に開業する個人事業者はいるものの、長続きしない。

- ①インターネット等の安易な情報に頼る傾向
- ②十分な開業資金の調達
- ③市場機会のある業種・立地を選択して事業を開始していない

#### (2) 高齢化と後継者不足

平成 23 年度秦野市商店街実態調査報告書(市内の商店会エリア 1,393 店舗中、回答店舗 976 店舗)によると、経営者の年齢構成は、60 歳代以上が 50% と高齢化が進んでいる。20 歳代 30 歳代の合計が 12% であり、若い世代が不足している状況が伺える。

さらに、事業後継者については、未定と答える割合が 35% と最も高く廃業を考えている経営者が多いことが伺える。

また、70 歳代は後継者が決まっているとの回答が多かったが、後継者も 40 歳～50 歳代という年齢層であり、必ずしも若い年代層ではないものと思われる。

#### (3) 主要顧客の要求レベルの高水準化、多様化

主要な顧客として想定する年代層の消費者や、取引先企業の多くは、首都圏に近いことから高いサービス水準に慣れており、より高いレベルの商品サービスが求められる。しかし、そうした顧客ニーズを十分に満たす専門性が備わっていないため、売り上げが下降傾向にある。

#### (4) 研修・人材育成ニーズの高まり

研修や人材育成を実施していない事業者が 976 店舗中 44% と、約半数を占めるが、家族経営などの商店が多いことも背景にある。

そうした中で、実施されている策の中では、資格取得 12%、経営全般 9%、接遇 7% となっている。

また、20歳～30歳代の若い世代で、相対的に「経営全般」の研修人材育成に関するニーズが高割合にあり、講習等への意欲の高さが伺える。

(平成23年度秦野市商店街実態調査報告書より抜粋)

<平成23年度秦野市商店街実態調査報告書>

調査対象：市内の商店会エリアにある商店、事業所 1,393 店舗

回答店舗：976 店舗（回収率 70%）

## ○当所の特色

### 1. 会員の利便性を重視した体制

市内に、税務署や監督署、公共職業安定所といった税務・労務に関する行政機関がなく、各企業は平塚など遠方に出向く必要があり、特に人手の少ない小規模事業者には大きな負担となっている。

当所では、これら税務・労務を主体業務として深く関わっており、確定申告書や労働保険成立等の提出代行を行っている。会員、特に小規模事業者の事務負担軽減に大きく貢献している。

### 2. 委託団体・関係団体との密接な関係

当所では、税務申告、法人組織、商店会組織の事務委託や連絡調整など、関係団体との密接な関係を構築しており、深いつながりを持っている。

団体名	会員数
秦野市商店会連合会	494 件
秦野市西商店会連合会	212 件
(一社)平塚青色申告会 秦野支部	334 件
秦野西支部	162 件
(公社)平塚法人会 (秦野第1、第2、第3、第4、第5支部)	842 件

## ●秦野市の商工業の現状と課題

### 1. 商業の現状と課題について

#### (現状)

商業としての基盤は、本町四ツ角周辺や小田急沿線の秦野駅、渋沢駅、東海大学前駅、鶴巻温泉駅を中心に発達してきたが、昭和40年代になると市内に大型店が出店。さらには自動車の普及により郊外にも駐車場が完備された店舗が増加するなど、現在は中心市街地の空洞化が進んでいる。

#### (課題)

新規に開業する個人事業者はいるものの長続きせず、高齢化と後継者不足もあり、廃業する事業所の歯止めがきかないのが現状。

**全体として、主たる顧客層は「周辺居住者」「市内居住者」「広域」が約3分の1ずつの割合となっている。顧客が「周辺居住者」のみにとどまっている店は少ないと思われ、経営継続のためには、市内全域や、広域から顧客を誘引して客数を確保する必要があるものと思われる。**

丹沢山地への登山客や観光客の取り込みや、新東名高速道路秦野サービスエリアスマートインターチェンジ(仮称)ができることもチャンスの一つと捉え、個々の商店の専門性を磨き上げ、ひいては、商店街をどのようにして活性化していくかが課題となっている。

## 2. 工業の現状と課題について

### (現状)

秦野市の工業は、電子部品、情報機器、輸送機器、電機機械といった業種が大きな比重を占めている。

昭和56年に東名高速道路秦野中井インターチェンジが開設され、交通利便性が飛躍的に向上し、市内への産業立地が加速化。「堀山下テクノパーク」や「東名秦野テクノパーク」など、工業地域として発展した。

また、市外からの企業誘致と市内既存企業の市内再投資を促進するため、平成16年4月に「秦野市企業等の立地の促進に関する条例」を施行し、平成20年11月には施設再整備も対象とした「秦野市企業等の立地及び施設再整備の支援に関する条例」に改正されるなど、工業の発展に力を入れてきた。

### (課題)

工業においても、小規模企業は商業と同じく、高齢化と後継者問題を抱えている。

**しかしながら、企業に深くかかわっている現場の実感として、「中小企業には高い技術がありながら、その実力を知る人が少ない。表に見えない中小企業の優れた技術が、大手企業の新製品開発や事業計画につながれば、新たな産業構造が出来る」と感じている。**

**この点は、日本のモノづくりの底力の源泉であり、まさしく地方創生の礎であると考えている。**

また、今後は、市北西部に整備される新東名高速道路秦野インターチェンジ(仮称)と、秦野サービスエリアスマートインターチェンジ(仮称)により、物流の活発化に期待がされる一方、個々の販路開拓が課題となっている。

### ●当所の支援目標の設定

秦野商工会議所では、地域の総合的経済団体・小規模事業者支援機関として、今後10年間の長期計画目標を以下のように定め、市域経済を支える中小企業・小規模事業者の持続的な経営発達・事業発展を支援する。

- ①創業から廃業までワンストップ機能を強化する
- ②行政、地元金融機関等の支援機関とのネットワークの面的サービスの構築を図る

そして、新たな時代を見据えた地域経済の活性化と好循環を実現する。

#### (1) 商業振興

- ・魅力的で賑いのある街“秦野”を目指し、地域イベントを活用し、商店街の活性化、地域内の購買拡大運動を多面的に推し進め、市内での消費拡大を図る。
- ・商業関係団体等と共同し、魅力的な店づくり、次代を担う若手商業者・後継者の育成事業に取り組む。
- ・秦野の商品、特産品、工芸、工業製品の技術力などを通じて、秦野市を広く全国的にアピールする「はだのブランド」事業を、関連機関と連携し支援する。

(2) 工業振興

- ・取引拡大、新分野開拓を支援するため、工業技術・製品の展示会への出展や、会員企業交流会を開催する。
- ・後継者のための経営塾、人材育成研修、経済・経営に関するセミナー等の開催や、神奈川県立西部総合職業技術校と連携した技能者研修等を実施する。
- ・産学公連携事業を通じて、大学が有する知的財産や施設を紹介、活用を勧めることで地域工業の振興を図る。

- 以上の目標を掲げた上で、当所は小規模事業者支援を念頭に置いた、個社の伴走支援をさらに充実させる事業計画（実施期間5年）を実施する。

**特に、個社の伴走支援においては、下記の点を意識したものとする**

- ①市場を細分化し、細分化した市場での狙いの顧客を明確にし、顧客ニーズを満たす。
- ②顧客ニーズのギャップを解消する仕組みを、差別化の要因に取り入れて、戦略を策定する。
- ③1つのセグメントで、うまく事業を展開できるようになったら、次にまた別のセグメントで、市場優位を築く。

**この、「競争優位のセグメントの数を増やし、個社の発展に寄与する事業」を展開する。**

※セグメント	市場の中で共通のニーズを持ち、製品の認識の仕方・価値づけ・使用方法、購買に至るプロセス、すなわち購買行動において似通っている顧客層の集団のこと。 セグメントを発見するためには、意味のある市場を細分化するための軸の設定が極めて重要であり、最も困難といえる。
--------	--

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### (1) 経営発達支援事業の実施期間（平成29年4月1日～平成34年3月31日）

### (2) 経営発達支援事業の内容

#### I. 経営発達支援事業の内容

##### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者に対し、より実態に合った支援を行うため、地域内の経済動向調査を実施する。

##### (事業内容)

##### (1) 経済動向調査

- ・年2回、上期（4～6月）と下期（10～12月）に実施

地域内の経済動向を把握するため、当所の特定商工業者法定台帳（会員・非会員を含む）から無作為に抽出した事業所を対象にD I 値調査を実施

##### 実施手法

- 対象者： 特定商工業者法定台帳から従業員数規模・業種別により抽出した事業所  
標本数： 商業約200件、製造業約140件、建設業約130件  
項目： 売上高・客単価・客数・採算状況・仕入単価・資金繰り（6項目）  
調査方法： 調査票をFAXにて送付し、FAXにて返信を求める。

##### 分析内容

上記6項目について、今季の経営状況や次期の予測について、各業種別（商業、製造業、建設業）に分類し、調査結果を公開する。

- ・調査結果の活用方法

- (1) 各業種の調査結果を会報に掲載し、地域内の小規模事業者全てに情報提供する。  
情報の提供については、ホームページに掲載する。
- (2) 秦野市にも報告し、情報の共有化を行い、連携した支援を展開する。
- (3) 小規模事業者には、同業他社との比較により、自社の現状を把握する指標の一つとして活用を促す。
- (4) 事業者を支援する上で、より実態を捉えた指導に結び付ける。

##### (実施支援目標)

	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
経済動向調査	2回	2回	2回	2回	2回



## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### (現状と課題)

小規模事業者の持続的発展のためには、企業を取り巻く経営環境を把握し、新たな経営戦略を策定する必要がある。そのためには、外部環境、内部環境などの経営環境を、定量面、定性面から分析し、経営課題を明らかにする必要がある。しかしながら、小規模事業者は経営状況の分析について、その手法がわからないなど、経営課題を把握できている事業者は少ない。

小規模事業者に対する経営分析は、補助金申請や融資相談など、説明を求められる事象に合わせて必要に応じて行われていた。

また、日常の窓口・巡回相談や、税務指導会において、ヒアリングによる経営状況の概要把握までにとどめていた。

今後は、小規模事業者に経営分析の重要性や手法をわかりやすく伝えることや、支援レベルを向上し、経営状況の分析を積極的に取り組む必要がある。

### (改善方法)

今後は、下記のとおり改善を進める。

- ・経営状況の分析に関する代表的な経営指標やツールを積極的に活用し、経営指導員ごとの指導レベルの向上を図る工夫をする。
- ・分析内容、結果を明示し、小規模事業者との課題共有を図るとともに、戦略的な方向性を明確にする。

### (分析対象者)

分析対象者は、以下の事業者とする。

「経営上、現在窮地に陥っている事業者」

「新たな展開や方向性を模索している積極的な事業者」

### (分析手法)

#### (1) 経営指標を活用した財務内容分析

##### ① 「小企業等の経営指標」の活用

(株)日本政策金融公庫(国民生活事業)のホームページに「小企業等の経営指標」が掲載されている。

この指標は、(株)日本政策金融公庫に蓄積された決算データを基に、小企業等の収益性や生産性を集計したものである。実際に融資を受ける際に提示する決算書の分析内容であり、より小規模事業者の実態に近い数値が示されている。これらのデータを活用し、下記に示す分析結果と比較することで、客観的な分析に活用する。

##### ② 財務診断シートの活用(エクセルシートを活用による支援レベルの平準化)

2期分の税務申告書類等で定量的な経営状況を把握し、そのデータを基に客観的な財務内容分析を行う。そして分析結果を明示し、経営改善を促す。

また、当商工会議所の工夫として、エクセルシートに関数や書式を予め組み込んだ「財務診断シート」を準備し、経営指導の際に素早く活用できるようにする。これにより、分析結果を明示できるとともに、経営指導員の支援レベルの差に影響されない適切な分析、助言につなげていく。

##### a. キャッシュフロー過不足分岐点売上高の検討

- ・損益分岐点売上高の計算式に、借入返済額を加えて算出

$$\begin{aligned} & \text{キャッシュフロー過不足分岐点売上高} \\ & = (\text{販管費} + \text{支払利息} + \text{返済額}) \div \text{売上総利益率} \end{aligned}$$

- ・算出された必要売上高を明示し、販管費及び一般管理費、営業外支出、借入返済額の3項目を、売上総利益で確保することが出来るように、戦略的思考で売り上げ拡大できるよう指導を行う。

**※キャッシュフロー過不足分岐点売上高**

損益分岐点では、P/L上の売上高と経費のバランスを確認するが、その他にキャッシュが出ていく要素として、B/S上の借入金返済に関する項目や、小規模事業者本人の生活費などがある。それらの項目も含めて、キャッシュインとキャッシュアウトのバランスを確認する。

「 **キャッシュイン > キャッシュアウト** 」

の不等式を成立させる売上高を見定め、達成することが、小規模事業者の最大の目標であるといえる。

**b. 安全性の確認**

- ・貸借対照表の流動資産、固定資産、流動負債、固定負債、純資産（自己資本）の比率をグラフで明示する。
- ・自己資本比率に注目し、5年後の目標値を設定する。

**c. 収益性・効率性の確認**

- ・総資産利益率（ROA）を確認するとともに、算式を分解し、収益性、効率性を確認する。

$$\begin{aligned}
 \text{総資産利益率} &= \text{経常利益} \div \text{総資産} \\
 &= (\text{経常利益} \div \text{売上高}) \times (\text{売上高} \div \text{総資産}) \\
 &= \text{経常利益率} \quad \text{総資産回転率} \\
 &\quad \text{(収益性)} \quad \text{(効率性)}
 \end{aligned}$$

このように、財務内容（収益性、効率性、安全性）の3項目を分析。経営計画の策定の際に、どの分野に課題があるかを確認し、注力する方向性を財務上から見定める。

**d. このほか、財政状況、経営成績など、財務上の課題の確認を行う。**

- ・**財政状況の確認（貸借対照表を見る）**

債務超過  
流動資産 > 流動負債  
固定資産 < 純資産  
固定資産 < 純資産 + 固定負債

- ・**経営成績の確認（損益計算書を見る）**

売上高の前期比の増減  
売上高総利益率  
営業利益  
販売管理費比率  
経常利益

これら、小規模事業者の財務上の課題を、①「小企業等の経営指標」の活用、②財務診断シートの活用（エクセルシートの活用による支援レベルの平準化）により、小規模事業者に財務上の課題を明示し共有することで、客観的に経営状況を把握するとともに、より効果的な経営戦略の方向性に結び付ける。

ひいては、小規模事業者の売上や収益性の向上に直接結びつける。

## (2) 経営診断シートを活用した経営情報分析（SWOT分析と3C分析等）

当商工会議所では、小規模事業者に対して、財務分析と併せて、「SWOT分析」や「3C分析」等を用いて経営環境の分析を行う。

まず経営環境から事業の戦略課題を導き出す。

「SWOT分析」の分析項目は、企業の強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)の4つである。SWOT分析を行うことで支援を求める小規模事業者の企業環境を整理し、クロスSWOTにより事業の戦略課題（戦略構成要素）を抽出し、事業戦略目標を導き出す。

その際、

- ①市場を細分化し、細分化した市場での狙いの顧客を明確にし、顧客ニーズを満たす。
- ②顧客ニーズのギャップを解消する仕組みを、差別化の要因に取り入れて、戦略を策定する。

この2つを意識させ、「事業の市場優位性」を確保し、「売れる仕組み」を構築する。そして、売れる仕組みに基づいた「目標売上高」を設定する。

すなわち「競争優位のセグメント」を築く。

「競争優位のセグメント」を築くための方法として、「対象市場」、「顧客ニーズ」、「自社の能力・技術」の3項目を意識し、顧客に対して価値ある商品・サービスを提供するのを見定めていく。

対象市場	「どのような顧客の」
顧客ニーズ	「どのようなニーズに向けて」
自社の能力・技術	「どのような技術で」

商品・サービスを提供するのか  
(特に顧客の不便に感じていること、ギャップを埋めることに留意する)

そして競合との差別化のポイントとして「3C分析」を活用する。

「3C分析」の分析項目は、顧客(Customer)、自社(Company)、競合(Competitor)である。

当商工会議所では、小規模事業者と共に経営指導員が知恵を絞るにあたり、下記の2項目に注目する。

- ①特に顧客と自社との関係性を整理する。
- ②自社の能力を見つめ直す。

顧客のニーズを満たし、競合に勝つための自社の能力は何かを見定める。

自社の事業にはどのような顧客がいるのか、その顧客ニーズはどのようなモノか。

明確化した顧客の望む価値観を、自社の能力で対応し、顧客満足を引き出す点に注力する。

顧客満足を引き出すポイントは、顧客の不便に感じている「不」を取り除くことにある。  
顧客の感じるギャップの解消、すなわち顧客が不便、不安、不満、不確実など、顧客の感じている「不」を取り除くことが、競合との差別化要因、すなわち「2次機能の強化」に繋がるポイントである。

このように、目標達成に必要なKFS（Key Factor of Success）すなわちカギとなる成功要因である「顧客の「不」把握と能力の開発」を正確に把握することで、本来の基本機能に2次機能を加える差別化集中戦略で、新業態を創出する。

本業 + 付加機能（2次機能の強化） = 新業態の創出

そして、「1つのセグメントで、うまく事業を展開できるようになったら、次にまた別のセグメントで、市場優位を築く。」

### この、「競争優位のセグメントの数を増やし、個社の発展に寄与する事業」を展開する。

これら上記手法は、小規模事業者全般に実施していく。

また、必要に応じて小規模事業者の業種・ニーズに合わせた分析・提案を行っていく。

飲食店：フードレイバー比率の管理による収益性確保、資金繰り管理、  
まとめて作れる人気商品の開発（例：やきとり）

小売業：ABC分析による売れ筋、死筋商品の特定、  
販売促進に力を入れる商品を選定、  
外観デザイン、店内への誘導手法、陳列手法、客導線、  
販売手法、接客技術

製造業：自社製造部品が使われた最終商品の確認、取引先依存度、  
自社の能力確認、別分野への展開、営業手法、在庫状況

建設業：取引先と自社との関係性の洗い出し、営業・現場作業の実態確認、  
遠隔地の請負に関する外注先との提携手法、資金繰り管理

また上記手法は、(2)経営診断シートとして纏め、企業のヒアリングの際に活用する。これにより、経営指導員における経営改善指導レベルの平準化を図る。

以上のとおりの流れと手法を用い、小規模事業者の課題を分析・抽出し、担当した経営指導員が伴走支援の際に小規模事業者にわかりやすく説明し、提供することで、より実効性の高い事業計画策定につなげ、事業計画実施における伴走支援を徹底し、小規模事業者の持続的発展に寄与する事業を展開する。

### (3) 専門家による分析

- ・より専門的な知識が必要となる分析や課題については、地域のことを把握している地元在住の中小企業診断士や、よろず支援拠点を活用。
- ・経営指導員は、専門家に同伴し資質向上を図ると同時に、相談のフォローアップを行う。

### (数値目標)

支援内容	現状 (H28)	H29 年度	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度
財務内容分析および経営環境分析の実施事業者数	50	60	70	80	90	100

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

#### (現状と課題)

融資相談や補助金申請の際に事業計画策定支援を行っているのが現状であるが、今後は、事業者のビジョンを踏まえ、地域の経済動向調査・需要動向調査・経営状況の分析結果を活用して経営課題を明確にし、小規模事業者の成長・持続的発展に向け、目標を示した実効性の高い事業計画策定支援を行うこと、支援先の掘り起しを行うことが課題である。

#### (改善方法)

当商工会議所で事務委託を受けている関係団体と連携し、小規模事業者の発掘を行う。その事業者に対し、一時的な事業計画策定支援ではなく、顕在化されていない経営課題を明確化し、課題解決に向けた事業計画として、3～5年後を見据えた戦略的事業計画の策定支援を行う。

支援先となる小規模事業者は、業種・業態のほか、創業間もない小規模事業者から、長年事業を営んでいるもの、企業規模の違いなど様々な事業者が存在する。

そこで、新たな取り組みとして「実践チャレンジ経営塾」を開講し、事例を交えながら様々な分析手法を習得し、習得した技法を用いて自社の経営分析を行い、小規模事業者のおかれる環境や新たな事業への取り組みへの理解と、自発的な発想を促していく。

さらに、「実践チャレンジ経営塾」においては、経営者の戦略的思考の醸成に主眼を置き、各企業が置かれた実情に応じて以下の6つの思考を経営者自身が身に付け、戦略的事業計画の策定を通じて自社の経営に活用する手法を学ぶ。

- ①市場細分化により事業コンセプトを明確にし、新たなビジネスモデルを創造する
- ②5フォースモデルを実施し、競争上の最重要課題を明確にし、市場に対応する
- ③3C分析によって、顧客ニーズを満たし、競合と差別化する能力を明確にする
- ④アンゾフの成長ベクトルにより自社成長の方向性を探る
- ⑤PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）のフォーマットを活用し、自社事業・自社商品・自社顧客を見直す
- ⑥顧客が好む2次機能を明確にし、差別化戦略を強化する

この実践チャレンジ経営塾においては、経営指導員と講師としての専門家が同席し、受講する小規模事業者と共に分析とヒアリングにより一緒に知恵を出し合い、一定の時間をかけて実効性の高い戦略的事業計画「小規模事業者の経営分析シート（中期経営計画書）」を策定していく。

この計画書には、先の2. 経営状況の分析で算出した自社のキャッシュフロー過不足分岐点売上高をどのように達成するかが戦略的に検討され、明示される。

このように、支援先小規模事業者の考えを組み込みながら、問題点や課題を抽出し、実効性の高い戦略的事業計画を策定し、伴走支援型アクションプランを作りこむ。

#### (支援に関する考え方)

近年、人口減少や少子高齢化など、経営環境は大きく変化しており、従来の商品・サービスを、従来の販売方法で、従来の顧客に提供するだけでは、小規模事業者の盤石な経営基盤の確立や、成長・持続的発展を求めることは難しいと考えている。

よって支援企業の持つ、従来の基本的な商品・サービス・コア能力を活用して、顧客の「不」を取り除くための2次機能を付加し、新たな商品・サービス・顧客を戦略的に創造する。そして、小規模事業者の売上・利益の向上に直接結び付けるにはどうするべきかとの視点が重要である。

地域経済の動向や、経営分析結果、需要動向調査の成果を活用し、小規模事業者に必要な「コア能力」を見いだし、新たな顧客（需要）を見据えた戦略的事業計画を策定する。そして、顧客満足を引き出すために足りない能力は補いながら、策定した戦略的事業計画の実施・実行に結び付けることが、当商工会議所の支援に対する考え方である。

## (個社支援先の発掘方法)

### ①関連団体・委託団体のネットワークを活用した個社支援先の発掘

当商工会議所は、秦野市商店会連合会（H28.4.1現在会員数494件）や秦野市西商店会連合会（H28.4.1現在会員数212件）をはじめ、日頃から会員数を多く持つ委託団体とのネットワークがある。

これら多くの関連団体・委託団体に協力を求めるとともに、そのネットワークを活用し、「新規事業を立ち上げたい」「経営改善のサポートを受けたい」「新規開業した店舗がある」「次の世代に事業を譲る」などの個別案件の紹介などにより、中小企業者ならびに新規開業者・後継者などの個社支援先を発掘する。

団体名	会員数
秦野市商店会連合会	494件
秦野市西商店会連合会	212件
(一社)平塚青色申告会 秦野支部	334件
秦野西支部	162件
(公社)平塚法人会 (秦野第1、第2、第3、第4、第5支部)	842件

### ②連携支援機関のネットワークを活用した個社支援先の発掘

中小企業を支える各種支援機関との連携を密にし、中小企業者ならびに新規開業者のほか、後継者などの紹介を受けることにより、個社支援先を発掘する。

連携の枠組みとしては、地域に所在する税理士、各金融機関のほか、秦野市（産業政策課、観光課）や、神奈川県立西部総合職業技術校などの行政機関に「実践チャレンジ経営塾」開催を周知することや、参加者の紹介などを願うことをきっかけづくりとする。

また、当商工会議所の各部会（商業部会、工業部会、建設部会、サービス部会、観光飲食部会）の担当者より、会合などの機会を捉えて部会役員へ「実践チャレンジ経営塾」開催を周知し、その人脈などを活用する。

主な連携支援機関
税理士
金融機関 (市内民間金融機関、(株)日本政策金融公庫小田原支店)
神奈川県立 西部総合職業技術校
秦野市

### ③業種別組合の会合における個社支援先の発掘

各業種別組合の会合の機会を捉え、「実践チャレンジ経営塾」開催を周知するとともに、当商工会議所の実施する、需要動向調査や需要開拓、事業計画策定などの支援策を説明する。こうした説明会をきっかけとして、個社支援先を発掘する。

業種別組合は、当商工会議所の各部会役員が担っていることが多い。そうした人脈により、アプローチが可能である。

### ④地域広報紙面、WEBを活用した個社支援先の発掘

従来は、会員企業向けのセミナーなどは、会議所会員にむけた会報誌に掲載するのみであったが、地域におけるタウン紙の紙面に記事掲載を積極的に行うことや、当所ホームページなどを活用し、周知活動を活発に実施して、個社支援先を発掘していく。

## (事業内容)

### ①「実践チャレンジ経営塾」の開催

連携団体からもたらされる情報をもとに、小規模事業者を支える新たな取り組みとして、「実践チャレンジ経営塾」を全4回シリーズで実施する。

これまでは事業計画の策定をテーマにした講習会は、事業計画策定のポイントを主軸に講義するものであった。

今後は、企業の事例のもとに分析手法を学び、その学んだ手法を参加者が実際に自社に置き換えて分析及び経営計画「小規模事業者の経営分析シート（中期経営計画書）」の策定を進める。

実施計画の策定や課題解決に向けて、参加者と経営指導員が一緒に取り組み、事業計画の実効性、事業計画の実現可能性を高め、個社の経営改善に資するものとする。

上記、個社の支援事業に、経済動向調査・経営状況分析・需要動向調査から集積された情報を加え、より細かな指導・助言に結び付けていく。

開催は、神奈川中小企業支援プラットフォーム・神奈川県よろず支援拠点事業と連携し開催する。講師には当商工会議所 専門指導員のほか、中小企業診断士を迎えて実施する。

なお、本事業は小規模事業者への伴走型支援の入り口として実施するものであり、受講者への伴走支援を前提としている。講座の受講者に対し、進捗状況の確認連絡をとり、必要に応じて指導・助言を行う。また、専門家の派遣やミラサポ、よろず支援拠点等を活用し、細かな支援を行う。

### ②「開業サポートセミナー」の開催

創業者に向けて、創業時の事業計画を策定することの重要性や、事業計画に基づく資金計画を策定し、実効性を高めることを目的に実施する。

これにより、創業後の生存率を高め、小規模事業者の健全な発展に資するものである。

なお、広報活動には地元タウン誌を活用し市内外に広く啓蒙することや、講師にお招きする中小企業診断士のブログや、(株)日本政策金融公庫南関東創業支援センターのセミナーのご案内に開催案内の掲載を願い、周知に努める。

### ③業種別組合の会合における説明会の開催

各業種別組合の会合の機会を捉え、当商工会議所の実施する、需要動向調査や需要開拓、事業計画策定などの支援策を説明する。

小規模事業者に対して、新たな事業計画を策定し、それに沿った経営を実行していくことが持続的発展のために有効であることを広く啓蒙する。

また、こうした説明会の機会を捉え、「実践チャレンジ経営塾」開催を周知する。

業種別組合は、当商工会議所の各部会役員が担っていることが多い。そうした人脈により、アプローチが可能である。

### ④各種補助金制度及び融資申請時の事業計画策定支援

「小規模事業者持続化補助金」日本政策金融公庫の「小規模事業者経営発達支援資金」などの小規模事業者が利用できる補助金・融資制度を周知し、事業計画の策定支援を実施する。

(小規模事業者持続化補助金は、平成27年度は24事業所の事業計画策定支援を実施)

- ・事業計画策定に際しては、  
「経営上、現在窮地に陥っている事業者」  
「新たな展開や方向性を模索している積極的な事業者」を優先して伴走型の支援を行う  
(セミナーや個別相談の参加者)
- ・ただし、巡回・窓口相談からセミナーを経ずに直接支援する事業者もあり得る

### (数値目標)

支援内容	現状(H28)	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
実践チャレンジ経営塾 (全4回シリーズ参加者数)	6	10	15	20	25	30
創業者の事業計画 策定支援件数	7	10	10	10	10	10
小規模事業者の事業計画 策定支援件数	37	40	45	50	55	60
合計	50	60	70	80	90	100

## 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

### (現状と課題)

現状は、融資が実行されることや、補助金に採択されることが、事業計画策定の実質的な目的となっており、そのための書類作りにとどめていた。

小規模事業者が持続的な発展、成長することが本来の目的であることを改めて踏まえ、今後は小規模事業者と共に策定した事業計画の達成に向けて、これまで以上に踏み込んだ伴走型支援を継続的に実施することが課題である。

また、事業計画の達成に向けた進捗管理、そして事業実施後に発生する様々なリカバリープランにも手を差し述べ、手厚いフォローアップを行うことも課題である。

### (改善方法)

経営指導員による伴走型支援を徹底する。

本来的な経営課題を改善し、実施につなげていくために、1企業につき1年間は、積極的に事業計画の実施支援を行う。

事業計画策定後の実施状況について、3か月に1回連絡を取り、進捗状況の確認を行う。初期は特に現場に訪問して経営指導員によるヒアリングを行い、その時点での課題を共有する。取り組むべき課題を明確に見定めてフォローアップを行うことで事業計画の実効性を高めていく。

小規模事業者をあるべき姿に近づけるために、神奈川県よろず支援拠点・ミラサボ等の専門家派遣を含めて、支援機関と連携し、事業計画の目標達成・リカバリープランまで伴走型支援を継続的に実施する。

### (事業内容)

#### ①担当制によるフォローアップ

担当制を導入し、事業計画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を行う。

定期的な訪問（3か月に1回訪問を実施）により、進捗状況の確認を行う。

初期は現場に訪問して経営指導員によるヒアリングを行い、経営者の課題を共有し、リカバリープランも含めて継続的に指導員が伴走して経営指導を行う。

#### ②専門家によるフォローアップ

経営指導に当たる経営指導員は、フォローアップの際に専門的な課題・知見が必要とされる場合には、神奈川県よろず支援拠点等と連携し伴走支援を継続的に行う。



### ③連携支援機関・行政の関連施策との連携

支援機関との連携を活用し、あらゆる分野における総合的な支援を実施する。

- ・各種の専門家（地元の中小企業診断士・税理士等）
- ・神奈川県立西部総合職業技術校の「スキルアップセミナー」紹介
- ・金融機関との連携（㈱日本政策金融公庫・民間金融機関）  
例）中栄信用金庫との連携による、秦野商工会議所会員限定融資『ビジネスアシスト』等の斡旋
- ・神奈川県よろず支援拠点との連携（専門家派遣）
- ・秦野市との連携（関連部署への連絡）

これらの経営指導員のフォローアップを中心とした伴走型の経営指導により、小規模事業者の策定した事業計画を実施に結びつけるとともに、資金調達の融資や、計画の見直しに専門家を派遣するなど、必要に応じてフォローアップを継続的に実施する。

経営指導員から、進捗の確認を行うことで、事業計画を策定したら終わりではなく、計画が売上や利益率向上に結び付き、小規模事業者の事業の発展に直接的に結びついているのか、より効果的な計画の策定と伴走支援に積極的に取り組む。

#### （実施支援目標）

	H29 年度	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度
事業計画策定者に対する指導支援数(回)	240	280	320	360	400

※事業計画策定後、年4回の伴走支援を行う。

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

#### （現状と課題）

小規模事業者が成長・発展するためには、消費者ニーズ（需要）をとらえた商品・サービスを提供していくことが重要である。ニーズをとらえた商品・サービスを提供しないことには、売上や新たな販路開拓にも繋がらず、事業の発展は見込めない。

しかし、流行や環境の変化は日々起きており、小規模事業者が、個々で消費者の需要動向を調査するには、顔なじみとの会話や新聞、テレビといった限られた手法となりがちで情報に限界がある。

調査のための費用や労力がないことから、実施できる事業者は少ない。

よって、需要を取り込みたい小規模事業者の要望に対し、ニーズをとらえた商品・サービスの提供や、新たな販路開拓に活かせる有用な情報を発信できるかが課題である。

#### （改善方法）

今後は、小規模事業者の要望に合わせた需要動向調査を実施する。

これにより、「顧客満足を満たし、売れる商品を作る」視点に立ち、小規模事業者へ売上・利益・付加価値のアップや、新たな販路開拓に繋がる情報を発信していくことを目指していく。

#### （事業内容）

##### （1）需要動向調査の実施

事業者に売れる商品のヒントや気づきを与えられるように、マーケットインの考え方を念頭に置き、下記の①～②のいずれかの調査手法により、需要動向調査を新たに実施する。

### (調査項目の選定)

調査に当たっては、1)個別の商品の販売動向に関するもの、2)業種別、品目別に市場動向を把握するもの、これら2通りの調査が考えられる。

近隣の市区町村ではどういったものが売れているのか。そういった、地域の外部（外側）の動きを掴んだうえで、市内の消費者や市場動向を掴む形で実施する。

そのために、秦野市やその周辺市町村の人口統計情報や、統計局家計調査年報、民間シンクタンク（浜銀総研）、業界紙（日刊工業新聞・日本経済新聞など）から、需要動向や市場動向などを捉えるための情報やキーワードを抽出し、それに基づき項目を選定する。

### (調査手法)

#### ① 個社の商品・製品・サービスに対する調査を実施

各事業者が、特に販売に力を入れたいという商品・製品・サービスに対する調査を行う。具体的には、調査を行う商品・製品・サービスに対して、下記の4項目を組み合わせる。

##### 1) バイヤーによる商品・製品の評価（商業系）

神奈川県よろず支援拠点の接続を通じて、その分野に精通したバイヤー（百貨店担当者・展示会担当者・中小企業診断士等）を紹介してもらい、事業者の商品・製品の直接評価を依頼する。

##### 2) 中小企業診断士の目利き力の活用（商業系・工業系）

中小企業診断士の専門的な知識・見地により、事業者の商品・製品・サービスについて直接評価を依頼する。

##### 3) 顧客へのアンケート調査（商業系）

経営指導員や中小企業診断士が、各店舗に来店する顧客や一般消費者にヒアリングやアンケートを行い、商品・製品・サービスに対する評価を取りまとめる。

※アンケートでは、販売に力を入れたい商品・サービスの他にも、買回り品、最寄り品、来場範囲、品揃えとして求めるもの等も合わせて調査する。

##### 4) 顧客リストの活用（商業系・工業系）

顧客リストに基づきアンケート調査を実施する。

※アンケートでは、販売に力を入れたい商品・サービスの他にも、買回り品、最寄り品、来場範囲、品揃えとして求めるもの等も合わせて調査する。

商品・製品の特性に応じて、これら調査手法を選択、組み合わせ、これらの調査結果を分析し、個社へ伝える。

分析に当たっては、事業者が販売ターゲットと想定する市場の消費者動向・規模を把握する最適な手法を、専門家や支援機関の見地も参考にアドバイスする。

具体的には下記のとおり。

1) 商圈調査では、秦野市及び他の市区町村が公表している「町丁字別・年齢別人口」、「世帯数」、「推計人口」から、ターゲットとするエリアの顧客数を推計。

2) ターゲットとして特定地域を定める場合には、統計局が公表する家計調査年報の品目別都道府県別ランキングの数値の提供や、民間シンクタンクが提供する情報（浜銀総研）等も活用する。

### 3) 立地や周辺の競合店の状況なども加味し、商品・製品・サービスの利用者ごとに消費者・顧客の特徴をグループ化する。

把握したグループごとに、商品の品ぞろえ（提案するスタイルやテイスト、主要な商品の価格帯など）や、接客サービスの内容（顧客とのコミュニケーションの親密さや伝えるべき価値など）を推定し、「顧客満足を満たす売れる商品」のヒントを拾い出す。

さらには、域外のイベントへ参加するなど、積極的な出店・売り出しなど、事業者本位の活動につながるよう指導し、域外の需要の獲得も目指し、売り上げ向上を図る。

#### ②公的機関の消費動向調査等の活用

現在、インターネット上には消費者の動向に関する各種調査報告等（内閣府：消費動向調査、神奈川県：観光客消費動向等調査、総務省統計局：家計調査年報など）がある。

これらのデータを用いての調査にあたっては、日本経済新聞などの経済情報誌を活用し、業界動向や市場のニーズなどを探り、商品やサービスの妥当性を考える際の参考資料とする。

そして「商業界」などの各種専門誌、全国主要な商工会議所や関係機関の機関誌・調査報告書等を収集・整理し、全国各地の地域情報や消費トレンドを把握し、調査に活用する。

こうした面的資料を用いて、消費者のニーズに関する地域別、世帯別の家計消費指数や消費する品物を洗い出し分析を行い、需要動向を調査する。

#### (2) 調査項目の活用方法

(1) 需要動向調査の①、②により消費者の需要動向（売れ筋商品や人気のサービスなど）をリサーチする。

収集された需要動向に関する情報は、分析・整理し、小規模事業者が常に活用できるよう、資料にまとめ、意見交換にて発表する他、当商工会議所の会報やホームページにて分析結果を広く提供する。

また、実施協力を依頼した事業者には、それぞれの調査結果をもとに意見交換を行い、新たな商品・サービスの開発や販路開拓に繋げていく。

なお、個別企業の機密を含む戦略や項目を含む場合には、公表は差し控える。

#### ①意見交換の実施

収集された需要動向に関する情報は、分析・整理し、小規模事業者が常に活用できるよう個社に提供する。そして、個社の新たな商品・サービスの開発や販路開拓に繋げていく。

#### ②Webへの掲載

収集された消費動向に関する情報は、分析・整理し、小規模事業者が常に活用できるよう、資料にまとめ、意見交換にて発表する他、当商工会議所の会報やホームページにて分析結果を広く提供する。

#### (実施目標)

実施内容	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
(1)①個社の商品・製品・サービスに対する調査	5件	10件	15件	20件	25件
(1)②公的機関の消費動向調査回数	1回	2回	2回	2回	2回
(2)①意見交換	5回	10回	15回	20回	25回
(2)②Webへの掲載	1回	2回	2回	2回	2回

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

### (現状と課題)

小規模事業者における最大の課題は、需要・販路開拓であるが、実際に需要開拓や販路開拓するためには、どうすればよいかかわからないのが実情である。

当商工会議所においても、需要の開拓に深く踏み込み、小規模事業者とともに需要開拓に直接繋がる事業を検討・実施していくことが課題である。

### (改善方法)

上記の5. 需要動向調査で集積されたデータを使いながら、「秦野ランチフェスティバルの開催」「工業見本市への参加」「秦野市商工まつりの実施」により、需要の開拓を支援していく。

### (事業内容)

#### (1) 秦野ランチフェスティバル

近年、消費者の外出への意識も多様化している。安心安全は必須であるが、低価格を求めていた時代から、ある程度の価格でも価値あるものが求められる傾向に変わりつつあるように思われる。デフレから抜け出し、付加価値を付けて消費者の心を掴みながら独創性あるオンリーワンの店を目指す事業。

消費者が外出へ求める意識も多様化しており、お店側も新規顧客の獲得を、消費者側も新しいお店の情報を入手したいというお互いの思いをマッチングさせることを目的に開催する。

そして、当所の個社支援策として、このイベントにより個社の新規顧客の獲得と、リピーター客の獲得を目指していく。

#### (定量目標)

- ・ 支援対象 地域の飲食サービス業種の個社
- ・ 支援目標 個社の新規顧客の獲得と、リピーター客の獲得
- ・ 請求対象 個社を利用する見込み客層、及び過去顧客、既存顧客
- ・ 参加者数 32,000人 (20席×2回転×参加店舗40店×20日間)
- ・ 1店舗売り上げ目標 640,000円 (20席×2回転×@800×20日間)

開催期間は1カ月程度を見込む。そのほか地域内の回遊性を持たせる。飲食店のみならず商業者と共同してスタンプラリーを同日開催し、相乗効果を高める工夫を検討する。

これにより、近隣店舗の利用促進やリピーター客の獲得に寄与する。

そして実施後に参加者へアンケートを行い実績確認する。

#### (支援内容)

##### 事前に新規顧客獲得に向けた店舗ごとの指導

- ・ イベント限定メニューの創出
- ・ 既存の価格設定の見直し (スリーブプライス等)
- ・ 顧客獲得に繋がる営業手法のアドバイス (スタンプラリーや、自店のサービス券発行等)
- ・ 個別の宣伝活動

秦野ランチフェスティバル参加企業に対して、新規固定客獲得に向けた様々な営業手法・広報活動について、必要に応じて専門家を交えたアドバイスを行い、個社の売り上げに結び付くよう指導する。

## (2) 工業見本市への出展支援

小規模事業者が、個人で大規模な工業見本市に出展することは労力等の観点から難しい。しかし、国内外の企業が集うテクニカルショウヨコハマ（平成27年度 出展実績580社・団体）等は、新たな取引先を獲得するために、非常に大きいビジネスチャンスと言える。事業者の新製品・新技術等の販路拡大を促進するため、市内に多い部品製造業や加工業を中心に工業見本市への出展により、当所の顧客支援策として、企業のビジネスマッチングを支援する。

### (出展事業)

- ・テクニカルショウヨコハマ

### (支援内容)

**事前に出展者のニーズを調査し、想定する取引先・バイヤーなどを把握する。**

- ・出展の取りまとめ、サポート
- ・見やすい、目を引く展示ブースの方法
- ・取引先獲得に繋がる営業手法のアドバイス

出展に際し、想定する市場・顧客の要求を基本にした営業・企画を行うマーケティングチェーンを意識し、営業部門に対して展示方法・営業手法について、必要に応じて専門家を交えたアドバイスを行い、取引先獲得に結び付くよう指導する。

そして展示会終了後に出展者アンケートを行い実績確認する。

### (定量目標)

- ・支援対象 地域の製造業種の個社
- ・支援目標 個社の新規顧客の獲得と、既知見込み客の獲得
- ・請求対象 個社を利用する新規・既知見込み客層
- ・来場者数 27,000人（展示会公表の平均値）
- ・展示会出展事業所数 13社
- ・面談件数 440件
- ・成約件数 1件

## (3) 秦野市商工まつりの実施

秦野市の産業を広くPRするため、「秦野市商工まつり」を実施している。このイベントでは、市内事業者の工業製品・住宅機器等から地元産品や畳・和菓子等、さまざまな製品・商品が並び、2日間で約35,000人の市民が来場している。（H28年度実績）これを地域内外の消費者や事業者に対して、周知する。

- ・会報および市内新聞折り込みチラシのほか、タウン誌やラジオ等でPRを強化する
- ・ホームページやソーシャルネットワークなどを活用した広報活動などを複合的に行い、来場者を増やす

こうした活動により、秦野市の物産をもっと多くの人に実際に見てもらい、出店事業所の新たな顧客・販路の拡大に繋げる。

また、終了後、出店者にアンケートを行い、実際に売上増・新規顧客の獲得に繋がったか、調査・検証する。

#### (定量目標)

- ・ 支援対象 地域の商工業関連業種（全業種）の個社
- ・ 支援目標 個社の新規顧客の獲得と、既存顧客、過去顧客の再来店
- ・ 請求対象 個社を利用する既存客層、過去客層、見込む客層
- ・ 来場者数 35,000人
- ・ 出店数 70社
- ・ 2日間の概算売上高（個社） 20万円

#### (支援内容)

**事前に出店者のニーズを調査し、想定する宣伝内容、販売商品、消費者ターゲットなどを把握する。**

- ・ 見やすい、目を引く出店商品の展示方法
- ・ 顧客獲得に繋がる営業手法のアドバイス
- ・ 出店者における個別の宣伝活動

出店に際し、想定する市場・顧客の要求を基本にした展示方法・営業手法について、必要に応じて専門家を交えたアドバイスを行い、個別の売り上げ確保や、新たな顧客の獲得に向けた効果的な店舗の広報活動に結び付くよう指導する。

#### (4) 広報活動における、IT・マスメディアの活用

広報活動においては、SNSを効果的に活用するように指導し、利用を促す。

具体的には、各事業に参加する各店舗で利用しているフェイスブックなどにおいて、事業の開催案内を書き込む。SNSは参加店舗で効果的にリンクし情報を回すことで、一般の利用者に各事業情報を効果的に広げることができる。これにより一般利用者の興味を引き、当日の参加者を増加させる。

- |                  |   |  |
|------------------|---|--|
| (1) 秦野ランチフェスティバル | ⇒ | タウン誌への記事掲載<br>参加店舗におけるSNSへの情報発信<br>FM局への発信依頼<br>秦野市プレスリリースの活用      |
| (2) 工業見本市への出展    | ⇒ | 各事業所のホームページへの記載<br>当所ホームページへの記載<br>展示会カタログへ展示内容の具体的な記載             |
| (3) 秦野市商工まつりの実施  | ⇒ | タウン誌への記事掲載、新聞折込<br>参加店舗におけるSNSへの情報発信<br>FM局への発信依頼<br>秦野市プレスリリースの活用 |

### (数値目標)

上記(1)～(3)の事業に対し、以下の目標を設定する。

支援内容	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
(1) 秦野ランチフェスティバル 参加店舗数	未実施 (状況で前倒し実施)	20店	25店	30店	35店	40店
参加者数(20日間)	未実施	16,000人	20,000人	24,000人	28,000人	32,000人
(20席×2回転×参加店舗数×20日間)						
1店舗売上目標(20日間)	未実施	64万円	64万円	64万円	64万円	64万円
全体売上高	未実施	1,280万円	1,600万円	1,920万円	2,240万円	2,560万円
(20席×2回転×@800×20日間)						
(2) 展示会出展事業所数	未実施	10社	11社	12社	13社	13社
来場者数	未実施	27,000人	27,000人	27,000人	27,000人	27,000人
面談件数	未実施	350件	380件	410件	440件	440件
成約件数	未実施	1件	1件	1件	1件	1件
(3) 秦野市商工まつり	1回	1回	1回	1回	1回	1回
来場者数(2日間)	35,000人	40,000人	45,000人	50,000人	50,000人	50,000人
出店数	56店	60店	65店	70店	70店	70店
概算売上高(2日間)	1,120万円	1,200万円	1,300万円	1,400万円	1,500万円	1,500万円

※(4)広報活動における、IT・マスメディアの活用については、上記(1)～(3)の事業の実施前に2回程度の広報活動を実施する。

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### (目的)

当商工会議所では、魅力的で賑いのある街“秦野”を目指し、地域の商業・工業振興を検討するため、部会役員からなる商業振興委員会および工業振興委員会を設置している。

秦野市や地元金融機関とも連携を図り、年1回、個別に意見交換会を実施しながら、地域の関係者間の意識の共有化を図っていく。

そして検討された内容を、行政機関への提言活動のほか、地域経済の活性化に資する事業として形づくり、速やかに実行する。

※商業振興委員会 当商工会議所の指針を定めるために、当商工会議所への答申を策定するほか、答申を策定するための調査検討を行う。

国、県、市並びに日本商工会議所等上部団体及び専門機関と密接な連絡調整を図るとともに、地元商業団体等の活性化のため調査研究を行う。

商業部会、観光飲食部会、サービス部会より委員を委嘱する他、必要に応じて学識経験者を加える。

※工業振興委員会 当商工会議所の指針を定めるために、当商工会議所への答申を策定するほか、答申を策定するための調査検討を行う。

委員会は会頭の要請により、又は部会及び議員総会の負託に応え本市の工業振興に適切なる処置を講じ若しくは特定する案件について調査研究し経済関係全般の向上に資するをもって任務とする。

当所議員の中から選出される他、必要に応じて学識経験者を加える。

## (事業内容)

### (1) 市内経済拡大キャンペーン運動

秦野市を、明るく元気のある秦野市にするため、これまで市外でしていた買い物の内、1人当たり年間3万円を市内で消費するよう働きかけるキャンペーンを実施。

これにより、年間約50億円の市内需要の増加を見込み、また波及効果として建設業や製造業にも市内発注が増えることを目指し、秦野市民全体へ周知を図る。

- 主な啓発内容
- ・市内全体に、のぼり旗やポスターを掲示
  - ・市内4駅での啓発活動を実施

これらの一環として、地域経済の活性化に資する取り組みを、様々な形で展開している。ここでは一例を紹介する。

## (これまでの実施事業例)

### ①プレミアム商品券事業の実施

小売店の売り上げ貢献に資するため秦野市と協力しプレミアム商品券事業を行ってきた。

平成21年度	はだの生活応援プレミアム商品券事業
平成23年度	はだの節電応援プレミアム商品券事業
平成26年度	がんばる秦野プレミアム商品券事業
平成27年度	秦野・中井スーパー元気プレミアム商品券事業

アンケート結果からは、消費者の需要喚起の呼び水として、本事業は一定の効果があつたものと言える。

しかし、プレミアム商品券の使用状況を分析、事業者や消費者の購買志向や動向を検証し、これからの商店街の在り方や、個店の生き残り策を検討する余地は残されている。

社会構造の変化に対応した新たな経営戦略が求められており、ますます厳しい経営環境の中で、小さなことでも変化を恐れずにチャレンジすることが、事業者には、より一層求められている。

政府は小規模事業者を支援する「小規模企業振興基本法」を改定。地域経済の活性化と好循環を実現するために、商工会議所の役割はますます大きくなっている。

政府が掲げる「地方創生」を実現するためには、商工会議所の大きな特徴である経営支援において、特に個別企業への「伴走型支援」の強化や、意欲ある経営者への新事業展開や事業承継等の課題解決に積極的に取り組むこと。そして若手経営者・後継者の育成に、より一層の弾みをつける必要がある。

### ②ちょい呑みフェスティバル事業の実施協力

秦野市はしご酒イベント「ちょい呑みフェスティバル」が、平成28年8月2日(火)、3日(水)の両日、小田急線秦野駅周辺で開催された。

当商工会議所では、観光飲食部会の協力のもと、実施協力を行った。

成功裏に終わったが、一過性にならずにいかにリピーターが作れるかを模索し、今後実施される新たなイベントの事業計画に提案していく。

## (今後実施を予定している事業)

### ①第42回秦野市商工まつり

毎年1回2日間、秦野市文化会館においてステージイベントのほか、模擬店や姉妹都市諏訪物産展のほか、工業製品展示会、商工品等の即売など、大人から子どもまで楽しめるイベントを継続して実施。にぎわいを創出している。

平成27年度開催で第40回を迎えている。平成28年度来場者数は35,000人



**(定量目標)**

- ・開催回数 年1回開催
- ・来場者数 40,000人
- ・1店舗売り上げ目標 300,000円（平均買い上げ金額@300×500人×2日間）

**(定性目標)**

例年、5月の第4週土曜日・日曜日に、秦野市文化会館において開催している。秦野商工会議所、秦野市、業種別関連団体等で秦野市商工まつり実行委員会を組織。秦野市産業振興の一環として、市民の商工業に対する理解を深めるため市内の商工業を広く紹介し、あわせて商工業の振興を図ることを目的とする。

市内及び近隣市町村からの来場者をさらに増加させ、にぎわいを創出するイベントとして実施する。このイベントにより、小規模事業者の新規顧客の獲得とリピーター客の獲得を狙うとともに、地域経済の活性化に寄与する。

**②秦野ランチフェスティバル**

近年、消費者の外食への意識も多様化している。安心安全は必須であるが、低価格を求めていた時代から、ある程度の価格でも価値あるものが求められる傾向に変わりつつあるように思われる。デフレから抜け出し、付加価値を付けて消費者の心を掴みながら独創性あるオンリーワンの店を目指す事業。消費者が外食へ求める意識も多様化しており、お店側も新規顧客の獲得を、消費者側も新しいお店の情報を入手したいというお互いの思いをマッチングさせることを目的に開催する。そして、このイベントにより新規顧客の獲得と、リピーター客の獲得を目指していく。

**(定量目標)**

- ・参加者数 32,000人（20席×2回転×参加店舗40店×20日間）
- ・1店舗売り上げ目標 640,000円（20席×2回転×@800×20日間）

**(定性目標)**

比較的顧客が減少する2月を狙い、交流人口を増加させ秦野の街を活性化するとともに、にぎわいを創出するイベントとして実施する。

このイベントにより、小規模事業者の新規顧客の獲得とリピーター客の獲得を狙うとともに、地域経済の活性化に寄与することを目標とする。

開催期間は1カ月程度を見込んでいるが、そのほかに、地域内の回遊性を持たせるために、飲食店のみならず商業者と共同してスタンプラリーを同日開催し、相乗効果を高める工夫を検討中である。

これにより、地域のにぎわいの創出に一層の効果のあるイベントとして、近隣店舗の利用促進やリピーター客の獲得に寄与するとともに、地域経済の活性化に貢献する。

**今後もこれら事業のほか、地域経済の活性化に資する魅力ある事業が実施されるよう、実施支援を来年度以降も継続的に行っていく他、ビジネスチャンスをいかに売上向上に活かしていくか、事業に参加する小規模事業者を指導する。**

### Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

#### 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

小規模事業者の持続的発展に向けた各種支援策について、以下のとおり関係する支援機関と連携し、支援の現状、支援方法、課題解決等について情報交換を行い、経営発達支援事業の円滑な実施を進めるための基盤構築を図る。

##### (事業内容)

##### (1) 中地区経営指導員連絡協議会

近隣に所在する商工会議所（平塚商工会議所、秦野商工会議所）・商工会（伊勢原市商工会、大磯町商工会、二宮町商工会）の経営指導員の相互の親睦と連携を密にすることを目的に、年1回研修会や視察会を実施している。

今後は、支援力向上を図るため、支援状況・課題等を共有し、それぞれの経営発達支援事業に活用する。

##### (2) 神奈川県下の商工会議所との連携

経営発達支援計画を推進するにあたり、神奈川県、神奈川県商工会議所連合会、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、各々の支援事業の推進に役立てる。

##### (3) ㈱日本政策金融公庫小田原支店との情報交換会

小規模事業者が、頭を悩ますことに資金繰りが挙げられる。

これを解消するため、㈱日本政策金融公庫小田原支店との情報交換会を年1回実施する。

今後は、支援力向上を図るため、地域の融資状況について課題や事例等を共有し、それぞれの融資相談等に活用する。

##### (4) 行政機関・他支援機関との連携

秦野市、秦野市農業協同組合、神奈川県立西部総合職業技術校、(公財) 神奈川産業振興センター（本所、県央支所）、㈱日本政策金融公庫小田原支店、地元に本店を置く中栄信用金庫等の、関連する各支援機関と地域の現状や課題について定期的な情報交換を行い、経営計画書の策定の資料とする。

#### 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

##### (1) 支援ノウハウ等を組織内で共有する体制

##### ① 組織内での指導内容・技能の共有

毎週1回、各課において経営指導員、正社員、パートも交えて朝礼を行っている。

その場において、若手経営指導員・ベテラン経営指導員の個社支援先の状況を報告する。

個社支援状況についての報告を受けて、上級職やベテラン経営指導員が気付いた点を、経験に基づき適時アドバイスを行う。このように、お互いの気付いた点を話し合う場を設けていく。

なお、支援実績を組織で活用できる知識として蓄積・共有する仕組みとして、従来、当所システムに搭載されている「経営カルテシステム」に、具体的な内容を記載するとともに、当所サーバーの共有フォルダ内に、個別の指導内容を word 等で詳細を記載・保存し、人事異動があっても組織の財産として残していく。

## (2) 経営指導員等の支援能力の向上の仕組み

### ①経営指導員研修会への積極的な参加

神奈川県商工会議所連合会が開催する指導員研修には、今後、経営指導員のみならず、補助員も参加させ、総合的な指導力の向上を図る。

### ②専門家との同行

専門家を派遣する際には、指導員も同行し、支援ノウハウを習得する。  
今後は、同行していて気が付いた点を話し合う場を設けていく。

### ③一般向け講習会への経営指導員の出席

経営革新塾などの一般向け講習会の開催には、経営指導員・補助員も出席し、中小企業診断士と同等の支援スキルを習得できるよう、目指す。

### ④中小企業大学校の研修に経営指導員を参加

経営指導員のスキルアップを図るため、中小企業大学校の研修へ積極的に参加させる。

## 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いて、以下の方法により評価・検証を行う。

- (1) 実施年度末において、年度中に小規模事業者支援に指導員が随伴していた専門家、中小企業診断士、外部有識者として、関連行政機関（秦野市産業政策課・観光課）、会員外の外部の中小企業診断士が集まり、実施状況、成果の評価・検証を行い、見直し案の提示を行う。
- (2) 正副会頭会議において、各事業の実施状況を報告。成果の評価・検証・見直しの方針を決定し、承認を受ける。
- (3) 事業の成果・評価・見直しの結果を秦野商工会議所ホームページ (<http://www.hadano-cci.or.jp/>) および会報にて公表する。

(別表2)

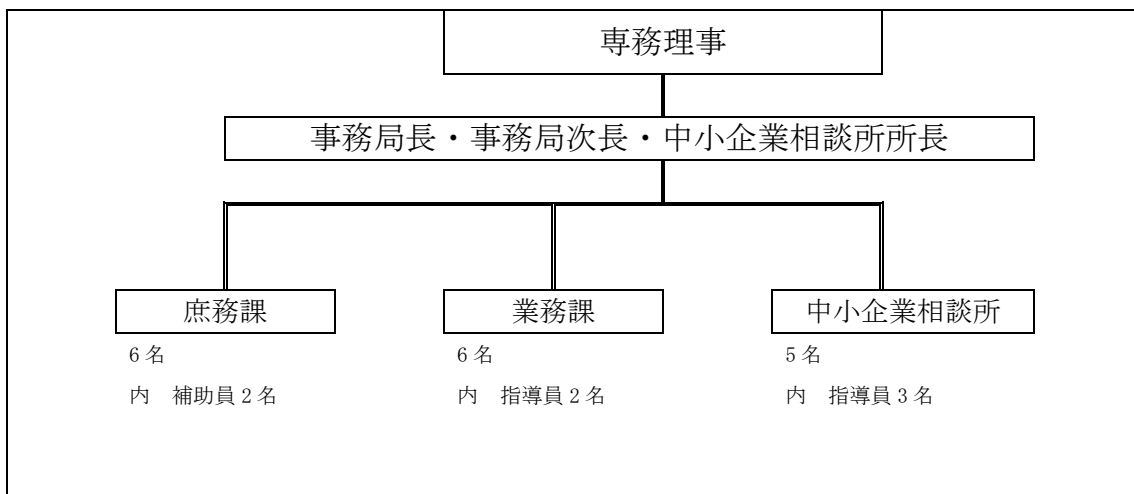
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成28年10月現在)

(1) 組織体制

経営発達支援事業の実施は経営指導員並びに経営指導員補助員を中心として行うが、非会員への事業周知等、一般・臨時職員も含め全職員で対応する。



・経営発達支援事業

事務局長 1名  
事務局次長 1名  
中小企業相談所所長 1名

経営指導員数	中小企業相談所 3名、業務課 2名	計 5名
経営指導員補助員	庶務課 2名	計 2名

・一般事業並びに支援内容周知

庶務課 一般職員 2名、臨時職員 2名  
業務課 一般職員 1名、臨時職員 3名  
中小企業相談所 一般職員 1名、臨時職員 1名

- ・小規模事業者への支援は、経営指導員5名を中心とする。また、補助員2名も、必要に応じて補佐に付く体制をとる。
- ・業務課、庶務課の一般職員も必要に応じて経営指導員に随行し、職員全体の資質向上を図る。

(2) 連絡先

秦野商工会議所 中小企業相談所  
郵便番号：257-8588  
住所：神奈川県秦野市平沢2550-1  
電話番号：0463-81-1355  
F A X：0463-82-0273  
URL：<http://www.hadano-cci.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)

	平成29年度 (29年4月以降)	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
必要な資金の額	83,500	83,500	83,500	83,500	83,500
中小企業相談所	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
商工振興費	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、県補助金、市補助金、一般会計(会費・各種事業収入)

(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
<p>1. 経営革新等支援事業 経営支援体制強化のため、よろず支援拠点を活用し、中小企業診断士等の専門家や地元の金融機関、西部職業技術校を交え、小規模事業者の新事業展開や事業承継等の課題解決に取り組む。</p> <p>2. 中小製造業販路拡大支援事業 中小製造業の販路拡大と「ものづくりの街はだの」をアピールするため、「テクニカルショウヨコハマ」に秦野市と共同出展し、企業PRを展開する。</p>
連携者及びその役割
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 秦野市環境産業部 産業政策課および観光課（神奈川県秦野市桜町 1-3-2）：市長 古谷 義幸 →各種融資制度、補助金制度の活用、商店街活性化事業、行政関連施策の情報提供など。</li><li>・ 株式会社日本政策金融公庫小田原支店（神奈川県小田原市城内 1-21 小田原商工会議所 3 階） ：支店長 硯見 仁 →事業資金融資、情報交換</li><li>・ 中栄信用金庫（秦野市元町 1 - 7）：理事長 石田 進 →事業資金融資、情報交換</li><li>・ 公益財団法人神奈川産業振興センター（神奈川県横浜市中区尾上町 5-80 神奈川県中小企業センタービル 4 階～6 階）：理事長 小林 賢 →よろず拠点による専門家派遣 他</li><li>・ 神奈川県立 西部総合職業技術校（秦野市桜町 2 - 1 - 3）：校長 秦 昌樹 →スキルアップセミナー紹介、各種資格取得制度の活用、技能支援</li><li>・ 一般社団法人平塚青色申告会（平塚市西八幡 1-1-27）：会長 青木 宏二 →確定申告などの各種税務指導、税制改正の情報提供 他</li><li>・ 公益社団法人平塚法人会（平塚市代官町 11-38）：会長 石崎 明 →新設法人の情報提供、税制改正の情報提供 他</li><li>・ 秦野市商店会連合会（秦野市平沢 2 5 5 0 - 1）：会長 杉山 和史 →市内商業の情報交換、商店街活性化事業への協力 他</li><li>・ 秦野市西商店会連合会（秦野市平沢 2 5 5 0 - 1）：会長 関野 茂信 →市内商業の情報交換、商店街活性化事業への協力 他</li></ul>
連携体制図等
<b>【連携体制図は別表 4 - 1 に記載】</b>

