

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	湯河原町商工会 (法人番号 8021005005628) 湯河原町 (地方公共団体コード 143847)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	<p><経営発達支援事業の目標></p> <p>目標①：事業を持続するための事業計画策定・事業計画策定後のフォローアップ支援の実施</p> <p>目標②：湯河原地域内外における需要獲得支援</p> <p>目標③：地域経済の活性化</p>
事業内容	<p><3-1. 地域の経済動向調査に関すること></p> <p>小規模事業者の情報収集ニーズに基づいた地域経済動向の情報収集、分析、提供</p> <p><3-2. 需要動向の調査に関すること></p> <p>湯河原町の中心産業である観光業、飲食業、小売業事業者の需要動向を把握するために、顧客のニーズを調査する</p> <p><4. 経営状況の分析に関すること></p> <p>定量及び定性の経営分析を実施し、小規模事業者の総合的な経営状況を分析・把握する</p> <p><5. 事業計画策定支援に関すること></p> <p>事業計画策定セミナーの開催、事業計画策定の支援</p> <p><6. 事業計画策定後の実施支援に関すること></p> <p>策定した事業計画の目標達成に向けて事業計画の着実な計画実行を支援</p> <p><7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること></p> <p>小規模事業者の需要開拓(売上向上・商談成約など)につながる成果を重視した支援を行う</p>
連絡先	<p>湯河原町商工会</p> <p>〒259-0303 神奈川県足柄下郡湯河原町土肥 1-7-1</p> <p>TEL：0465-63-0111 FAX：0465-62-3500</p> <p>E-mail: yugawara@yugawara-sci.or.jp</p> <p>湯河原町 観光課</p> <p>〒259-0301 神奈川県足柄下郡湯河原町中央 2-2-1</p> <p>TEL：0465-63-2111 FAX:0465-64-0300</p> <p>Email: kanko@town.yugawara.kanagawa.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

ア. 湯河原町商工会の現況

昭和38年12月10日設立。設立当初は、湯河原町役場総務課内に事務所を置き、職員数2名、会員数532名であった。昭和51年役場前プレハブ建物に移転。昭和55年4月、現在の鉄筋3階建て湯河原町商工会館に移転した。

当会は、

- ・国、県補助金を利用した会員事業所の活力アップ
- ・湯河原活性化に向けたまちおこし事業
- ・「地域になくてはならない商工会」を目指した積極的な活動

を掲げ、商工会が経済団体の中核を担っていける商工会を目指している。

また、地域の発展と会員企業の繁栄に資するため、湯河原町・(一社)湯河原温泉観光協会・湯河原温泉旅館協同組合及び近隣商工会・商工会議所とも連携を図り経済活性化への積極的な活動を行っている。

資料：会員状況 (出典-商工会実態調査)

年度	総会員数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
平成26	886	125	27	17	261	202	170	84
令和1	818	118	23	16	243	189	156	73

イ. 地域の概要

(ア) 風土・地理

湯河原町(ゆがわらまち)は、神奈川県南西部にある町。箱根火山の外輪山南麓と相模灘に挟まれた低地に町の中心域がある。厳密に述べれば、第四紀の火山である湯河原火山が、著しく浸食されて形成された地形の多くを町域としている。真鶴町と接する東北域には、緩やかな山麓部があり住宅地とミカン畑が混在して広がる。南部は千歳川の北沿いに温泉街や住宅地が集まる。海岸線には長さ700mほどの砂浜海岸があり、夏には海水浴客でにぎわう。

湯河原町は、静岡県熱海市と地理的に接しており、熱海市とは商圏も重なっている。

神奈川県足柄下郡湯河原町

面積： 40.97km²

隣接自治体：

小田原市、足柄下郡箱根町、真鶴町

静岡県：熱海市、田方郡函南町



(イ) 交通

湯河原町の鉄道は、JR東海道本線湯河原駅があり、在来線で東京駅から1時間半の距離にある。近隣

駅の小田原駅、熱海駅ではJR東海道新幹線の停車駅となっている。JR湯河原駅の2019年度乗降客数は、1日平均5,833人である。

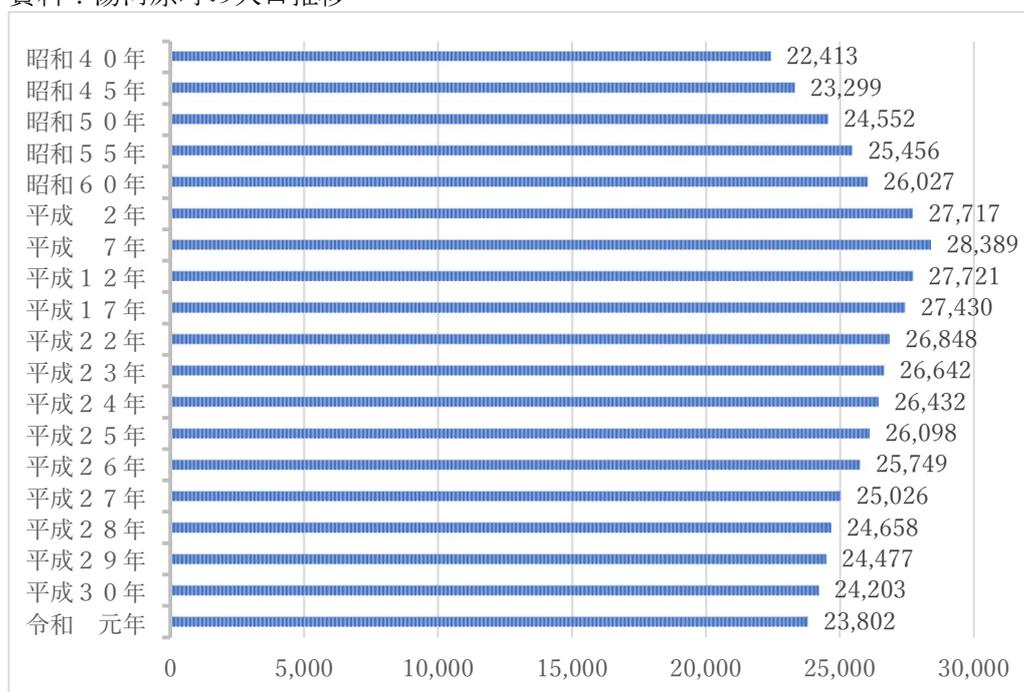
路線バスは、箱根登山バス（株）、伊豆箱根バス（株）、（株）伊豆東海バスの3社があり、箱根登山バス（株）はコミュニティバスも運行している。

道路は、主要道路として真鶴・熱海を結ぶ海岸沿いに国道135号があり、奥湯河原、箱根に通じる県道75号がある。

ウ．湯河原町の人口状況

湯河原町は、古くから名湯として伝えられる湯量豊かな温泉と四季を通じ温暖な気候に恵まれ、多くの文人墨客に愛された観光地として、また、人と人とのふれあいを大切にし、歴史や文化、教養を尊ぶ「やすらぎの里」として発展してきた。しかし、本町の人口は、長期にわたる自然減と近年の社会減によって、平成7年（1995年）をピークに減少傾向にあり、少子化と高齢化が進展している。また、65歳以上人口の占める割合である高齢化率は約41%で、神奈川県内の市町村で一番高齢化が進んでいる。

資料：湯河原町の人口推移



こうした傾向は労働力人口の減少を招き、地域経済規模の縮小や基幹産業である観光への影響も心配され、守ってきた自然環境やはぐくんできた伝統文化などを、次の世代に円滑に継承できないことが懸念されている。湯河原町としては、人口減少を抑制しバランスのとれた人口構成を確保することが最も重要であり、湯河原町商工会としては、就労・雇用の創出により社会減の抑制を図る「しごとづくり」が一番重要と考えている。

エ．湯河原町の観光について

令和元年度の神奈川県全体の観光客（入込観光客）は440万人の増加（前年比+2.2%）であったが、湯河原町は45万人の増加（前年比+12.3%）であった。また、延観光客数は、県内33市町村中12番目に多い。国際観光市場（インバウンド市場）は、世界的な景気停滞や新型コロナウイルス感染症などにより減少傾向にあるとみられるが、中長期的には成長市場として期待されている。

資料：神奈川県 令和元年入込観光客調査（単位：千人）

湯河原町

区 分	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年
延観光客数	3,109	3,421	3,309	3,647	4,096
宿泊客数	568	576	681	690	674
日帰り客数	2,541	2,845	2,628	2,956	3,422

オ. 産業構造の特徴

湯河原町は、湯治や観光地、別荘地として有名であるため、土産物店や飲食店、宿泊施設が多く、第3次産業が中心である。卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業の事業所数・従事者数が多い。また、湯河原町の事業者は、従業員数が5名～20名の小規模事業者が多数を占めている。

資料：業種別商工業者数

年度	商工業者等数	商 工 業 者 の 業 種 別 内 訳							小規模事業者数
		建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	※その他	
平成8年	1,622	133	50	37	737		514	151	1,324
平成13年	1,560	143	50	48	390	494	289	146	1,258
平成21年	1,359	156	38	50	297	375	283	160	1,135
平成26年	1,227	135	36	52	266	298	293	147	969
構成比(H26)	100%	11%	3%	4%	22%	24%	24%	12%	—
構成比(県平均)	100%	13%	11%	4%	18%	12%	25%	17%	—

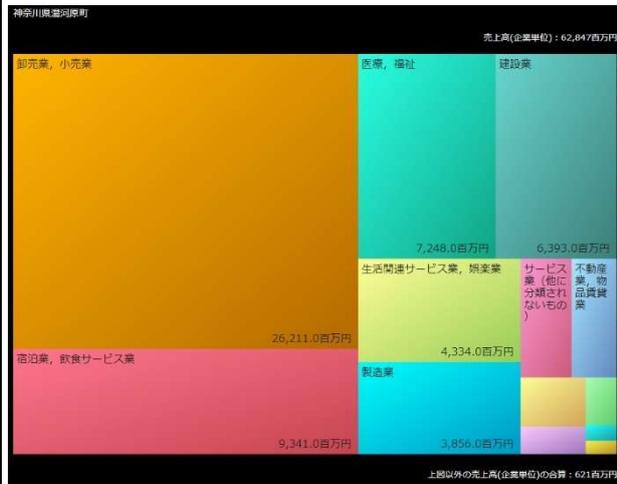
※商工業者数は、8・13は事業者・企業統計、21・26は経済センサスによる。

※商工業者数は、全民営全産業から(農林漁業、学術・開発研究機関、学校教育、医療業(療術業・医療に附帯するサービス業は除く)、保健衛生、社会保険・社会福祉・介護事業、協同組合、政治・経済・文化団体、宗教)を除外したもの。

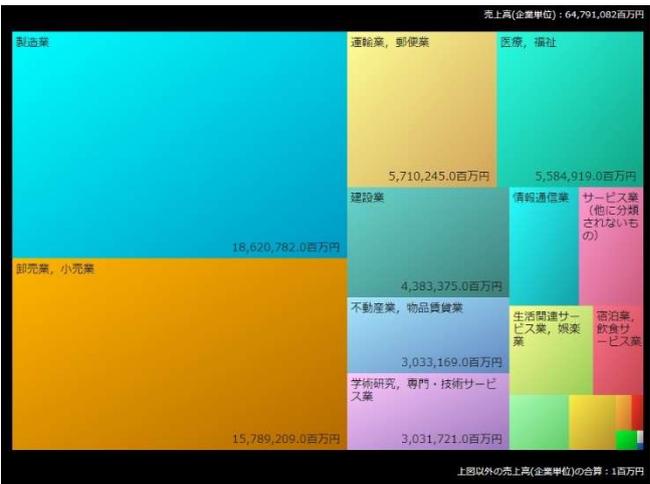
※その他は、鉱業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、金融・保険業、不動産業。

資料：湯河原町の業種別売上高・付加価値額・労働生産性（RESAS：経済センサスー活動調査）

◆売上高（湯河原町）



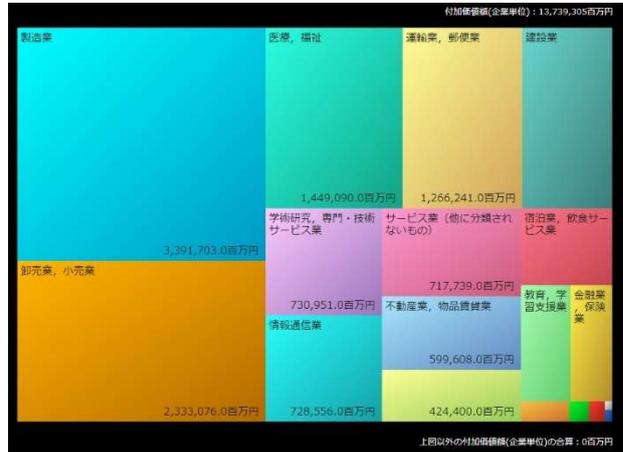
◆売上高（神奈川県全体）



◆付加価値額（湯河原町）



◆付加価値額（神奈川県全体）



湯河原町の産業は、卸売・小売業、宿泊・飲食・サービス業（観光業）がけん引している。また、観光業としては、近年の延観光客数の増加、インバウンドの伸長から成長が特に期待されている。

湯河原町の労働生産性（企業単位）は、1人当たり3,275千円であるが、神奈川県平均の5,234千円、全国平均の5,449千円と比較して、4割程度低い状態である。（経済センサス活動調査）

湯河原町は、みかんが多く栽培されており、みかんを加工したグルメやスイーツが数多く存在する。商工会では、こうしたご当地みかんグルメやスイーツを活用した地域活性化を図るイベント（みかんグルメ&スイーツサミット）を開催するなど、特産品の開発や販路開拓を支援している。

商工会では、ご当地B級グルメ「湯河原名物たんたんたぬきの坦々やきそば」を開発し、テレビ等メディア戦略によりブランド化を図っている。また、レシピは町内飲食店に展開し、飲食店全体の活性化を図っている。

カ. 湯河原町の総合計画の引用（商工・観光部分）

ゆがわら 2011 プラン（湯河原町新総合計画）実施計画について（全体版・令和2年度版抜粋）

まちづくりの基本目標（産業・観光の抜粋）

<基本目標1>

魅力と活力にあふれるにぎわいのあるまちづくり

温泉観光地の特徴を最大限発揮し、観光を産業の軸としながら交流人口の増加を図り、農業、漁業、商業などの各産業の連携のもとに、魅力と活力にあふれるにぎわいのあるまちづくりを進めます。

＜基幹産業の振興＞

【観光】

- (1) 観光資源の拡充・整備
- (2) 観光施設の整備・充実、個性化
- (3) 観光資源のネットワーク化
- (4) 観光情報発信の活性化、観光宣伝の強化
- (5) 観光人材育成と団体活動の活性化
- (6) おもてなしの向上

＜地域産業の振興＞

【商業・サービス業】

- (1) 商業基盤の整備
- (2) 団体活動の活性化と人材育成

【工業】

- (1) 工業基盤の整備
- (2) 団体活動の活性化と人材育成（再掲）

②課題

ア. 湯河原町を取り巻く環境分析

強み（内部環境）	弱み（内部環境）
<ul style="list-style-type: none"> ・ 東海道新幹線（小田原駅・熱海駅）に近接しており、東京都内からの高いアクセス性 ・ 江戸時代からの名湯「湯河原温泉」のブランド力 ・ 「梅の宴」、「みかんサミット」など有名イベントの存在 ・ B級グルメ「湯河原坦々やきそば」がグルメコンテスト上位入賞を図るなど知名度が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 湯河原町地域の労働生産性の低さ（全国水準の約6割） ・ 大型イベントや温泉などの観光客に対する需要獲得が不十分 ・ 事業者の高齢化が進んでいる、後継者難
機会（外部環境）	脅威（外部環境）
<ul style="list-style-type: none"> ・ 中国を中心とした外国人観光客（インバウンド客）の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域内の人口減少、高齢化率上昇 ・ 近隣に知名度の高い観光客の存在（箱根・熱海）

イ. 課題

これまで述べてきた現状を踏まえ、湯河原町の主な課題は次のとおりである。

- ・ 人口減少、少子高齢化に対応した経営支援

人口減少、高齢化の状況を止めることは困難であるが、湯河原町をけん引する宿泊・飲食・サービス業（観光業）の活性化を図り、雇用の促進、移住者の増加等、少子高齢化に対応した町の活性化につなげることが必要である。

また、経営者の高齢化による廃業等が事業者数の減少の要因のひとつである。これら個社の事業承継・事業継承について、経営面を通じた支援を行うことで事業者数の減少に対応することが必要である。

- ・ 観光業を主軸とした産業の活性化

湯河原町では知名度の高いイベント等が多く開催される。これらを活用して、事業者の需要開拓を図ることが必要である。加えて、それらイベント等を活用した特産品開発や、あらたな商品・サービスの創出を行うことが必要である。

・経営品質の向上

先に述べたように湯河原町の事業者は労働生産性が低い傾向にある。小規模事業者の競争力の強化・収益力の向上等に資するよう伴走型支援を行い、経営の質の向上を図ることが必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

当商工会は、地域経済の活力の源となる「企業の育成支援」により、企業業績の向上と雇用の創出、持続的発展の維持が求められている。また、事業者の高齢化が進んでおり、事業承継、人材確保の問題は大きな局面を迎えている。

当商工会としては、経営課題と需要動向等を踏まえた事業計画策定と計画実行のPDCAを支援し、事業計画に基づく計画経営にシフトする支援を行うことが求められている。また、策定した計画の遂行において、商品・サービスの競争力強化、収益拡大、需要拡大、人材育成や事業承継等、具体的でそれぞれの事業者にあった支援を行うことも求められている。

地域経済の活性化においては、地域資源を活用した特産品開発の支援や、地域外からの集客促進を支援することで地域経済の活性化に貢献することが求められている。

これら小規模事業者の計画経営に伴う経営品質向上や振興を実現するために、湯河原町、関係する支援機関等と連携を強化し、今まで以上に行政・中小企業支援機関・金融機関などと連携強化を図るとともに、小規模事業者に伴走した経営支援を実施することが必要である。

② 湯河原町総合計画との連動性・整合性

先に述べた「ゆがわら 2011 プラン (湯河原町新総合計画)」と本計画は次の点で連動性・整合性がある。

【観光】

(1) 観光資源の拡充・整備では、“名物料理・商品の開拓”として、「湯河原独自のおもてなしの一つとして、町内で生産された野菜やくだものを食材として提供することにより地産地消を具現化するとともに、これらの食材を利用した名物料理・地域特産品の開拓を関係機関と推進します。」

とあり、本計画との連動性・整合性がある。

(2) 観光施設の整備・充実、個性化では、“湯河原温泉の個性化・情報提供”として、「湯河原の名産品である柑橘類を使った料理や菓子などの商品を、関係機関と調整・検討しながら、個々の業種の特性を活かした新しい「湯河原らしさ」の創造を推進します。また、本町に隣接する周辺地域の資源・観光情報などを活用・提供することにより、相互間での発展を図り共に成長を目指します。」

とあり、本計画との連動性・整合性がある。

(5) 観光人材育成と団体活動の活性化では、“産業間の提携・交流強化”として、「本町の基幹産業である観光が一層活力にあふれ、また相乗効果で地域産業が活力を得られるよう、異業種の交流や近隣の観光協会などの各団体間の提携・連携を促進します。」

とあり、本計画との連動性・整合性がある。

【商業・サービス業】

(1) 商業基盤の整備では、“商店街診断、相談の充実”として、「町内に点在する大型店・中型店との競争や後継者不足により、商店街は衰退傾向にあります。商工会と連携し、商店及び商店街のデザイン指導、商店の経営相談を充実し、商店街の競争力強化に努めます。」

また、“大型店・中型店進出への対応”として、「大型店・中型店の進出に際しては、既存の商

店街が圧迫されないよう指導力を強めます。また、商店街については、大型店・中型店に負けないよう商工会と連携して経営指導の支援を充実するとともに、魅力ある商店街づくりを進めます。」

加えて“空き店舗対策の支援”として、「商工会や商店会が実施する空き店舗対策について、積極的に支援し地域住民のにぎわいを取り戻し、再生させるための交流スペース等の整備を図ります。」

とあり、本計画との連動性・整合性がある。

(2) 団体活動の活性化と人材育成では、“商工業関連団体間の提携・交流強化”として、「産業は、お互いに関連しているため、産業間での協力が各産業の競争力を高める効果を持っています。本町の商工業が活性化するように、商工会を中心に商工業関連団体及び観光産業団体の提携を強め、交流を強化するよう支援します。また、人材育成の支援策について検討します。」

また、“経営者研修会の開催”として、「先行き不透明で不安な時代を生きぬくためには、経営者のあり方が問われる時代です。時代とともに変化していく状況に経営者が的確に対応できるよう商工会と連携し、各種研修会を支援します。」

とあり、本計画との連動性・整合性がある。

【工業】

(1) 工業基盤の整備では、“観光ニーズにあった製品の共同開発”として、「観光客のニーズを的確に捉え、旅館、土産物店、製造業者などが連携し、湯河原らしさを追求した新製品の開発が行われるように支援します。」

とあり、本計画との連動性・整合性がある。

③商工会としての役割

当商工会は、事業者のニーズに応えられるよう事業者との接点（巡回指導・窓口相談）を強めながら経営課題を把握し、問題解決に役立つ支援に取り組む。今後は、更に事業者に寄り添った経営支援を行い、地域の商工業者の持続的発展に寄与していくことが商工会の役割と考える。

また、国・県・湯河原町の施策を小規模事業者に周知するとともに、小規模事業者の声を新たな施策に反映すべく提言を行うなど、国・県・湯河原町と小規模事業者をつなぐ役割を担う。

- ・小規模事業者が顧客のニーズをとらえられるよう、環境分析を行い、事業計画作成支援を実施する。
- ・小規模事業者の事業計画実行に際し、競争力向上、収益向上、需要拡大などの支援を実施する。
- ・湯河原町のイベントなどを活用した販路開拓支援やブランド力の向上を支援する。
- ・事業を持続的するため、経営計画の策定・見直し、事業計画及び資金計画の策定支援を行い、ひとつでも多くの事業者の持続を支援する。
- ・地域活性化に資するため、特産品開発や商品・サービスのブランド力向上の支援を行う。

(3) 経営発達支援事業の目標

当地域の現状と課題及び長期的な振興のあり方を踏まえ、総合経済団体および小規模事業者支援機関として、関係支援機関との連携を強化し、以下の本計画（5年間）の目標を設定した。

地域経済の重要な役割を担う小規模事業者に対し、伴走した経営支援を実施し経営品質の向上を図り、持続的発展につなげる。また、個社の持続的発展を通じて地域経済の活性化につなげる。

目標①：小規模事業者が顧客のニーズをとらえるため、事業を持続するための事業計画策定・事業計画策定後のフォローアップ支援の実施。

<数値目標>

事業計画策定件数 12 件、売上増加事業者数 6 社、利益率増加 1 社（令和 3 年度）

目標②：湯河原地域内外における需要獲得支援

<数値目標>

売上獲得額 1社あたり 10万円、インバウンドにおける売上獲得額 1社あたり 5万円
(令和3年度)

- 目標③：観光需要の開拓・取込による地域経済の活性化
- ・湯河原町の観光事業者の商品・サービスの開発・改善、需要開拓等経営の改善発達、地域経済活性化のためニーズ調査を実施する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和3年4月1日から令和8年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

- 目標①：小規模事業者が顧客のニーズをとらえるため、事業を持続するための事業計画策定・事業計画策定後のフォローアップ支援の実施。
- ・事業者毎に異なる需要動向等の経営環境や経営課題を踏まえ、事業計画策定と実行支援のPDCAを事業者に寄り添った伴走型で支援し、商品・サービスの競争力強化、売上増加、収益改善や後継者・人材育成等の経営支援を行う。

目標②：湯河原地域内外における需要開拓支援

- ・小規模事業者に商談会や展示販売の機会を提供し、需要開拓支援を行う。加えて商品・サービスの品質向上に資する支援、商品やサービスの認知度向上、商談成約に関するノウハウなど、成果を高める支援を行う。

目標③：観光需要の開拓・取込による地域経済の活性化

- ・観光需要を取り込む小規模事業者を対象として、地域資源を活用した商品・サービスの開発・品質向上・需要開拓の支援を行う。
- ・湯河原町で開催されるイベントを通じて来場者に観光ニーズの調査を実施する。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

<現状>

会員事業所が小規模事業者持続化補助金等の補助金申請を行う際に、会員の求めに応じて、神奈川県商工会連合会資料(中小企業景況調査報告書)を情報提供している。

しかし、業種別においては大分類が中心であり、かつ景気動向の推移を数値にて示すにすぎないため、各業種が抱える課題を説明するような資料としては不十分であることが多い。

<課題>

今後、会員事業所のみならず広く地域小規模事業所に情報提供を行うためには、地域経済動向に関する情報を定期的に収集し、業種別の課題を分かりやすく伝えられるように分析し、事業所が自由に閲覧できるような仕組み作りが必要となってくる。

- ・神奈川県及び静岡県東部の地域経済動向の収集・分析方法の構築
- ・地域経済動向の整理と地域事業者への定期的な提供方法の構築

(2) 目標

		現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
商工会HPでの提供	回	0	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

<目的>

- ・小規模事業者の情報収集ニーズに基づいた地域経済動向の情報収集、分析、提供
- ・会員事業所のみならず地域小規模事業者に対する定期的な情報提供

<内容>

[1] 地域経済動向の収集・整理

以下①～④の地域経済動向に関する情報源をもとに、神奈川県や静岡県東部地域における企業の地域経済動向調査情報を収集・整理する。

① 中小企業景気動向調査（神奈川県商工会連合会が提供する神奈川県地域のデータを使用）

中小企業経営者へのヒアリングにより、業況判断・売上高・経常利益等の「増加（上昇）」したとする企業が全体に占める構成比と、「減少（下降）」したとする企業の構成比との差（D I 値）を、四半期毎に産業別・地域別等に算出する景気動向調査。

【調査項目】

地域：神奈川県商工会地区

対象：製造業、建設業、運輸業、小売業、飲食業、卸売業、不動産業、サービス業の8業種

項目：売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

② 県西地区景気動向調査（さがみ信用金庫が提供する神奈川県西地域のデータを使用）

企業経営者へのヒアリングにより、業況判断・売上高・収益等の「増加（上昇）」したとする企業が全体に占める構成比と、「減少（下降）」したとする企業の構成比との差（D I 値）を、四半期毎に産業別・地域別等に算出する景気動向調査。

【調査項目】

地域：神奈川県西地域（小田原市、南足柄市、秦野市、足柄上郡、足柄下郡、中郡）

対象：製造業、卸売業、小売業、サービス業、建設業、不動産業の6業種

項目：売上、仕入、収益、資金繰り、雇用、設備投資、経営課題 等

③ 静岡県東部地域企業経営動向調査（一般財団法人企業経営研究所が提供する静岡県東部地域のデータを使用）

企業経営者に対し、記名式で実績と見通しを記入するアンケート調査

【調査項目】

地域：静岡県東部地域（富士川以東）

対象：製造業、卸・小売・サービス業、旅館・その他宿泊業、建設業

項目：売上、仕入、利益、在庫、設備投資、設備稼働、経営上の問題 等

④ R E S A S（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析

【調査項目】

地域：湯河原町管内

項目：地域経済循環マップの生産分析、まちづくりマップ・From-to分析、産業構造マップ

[2] 地域経済動向調査の分析手法

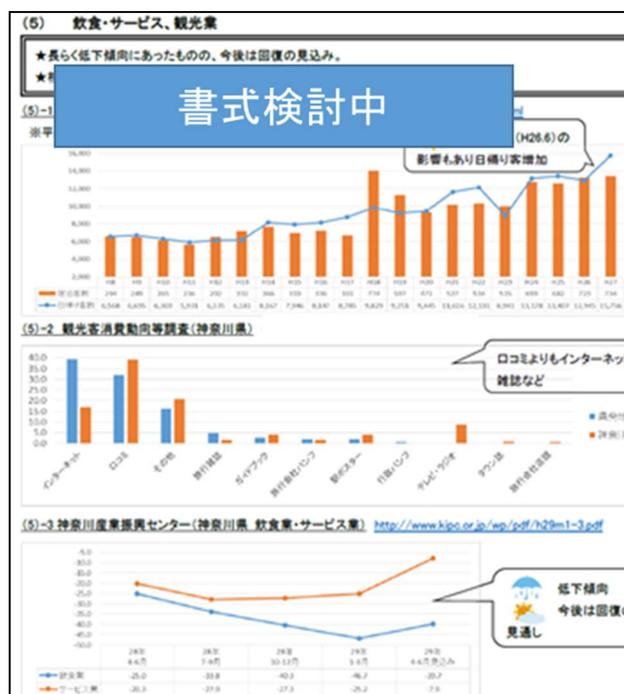
上記により収集・整理した情報を経営指導員が主体になり、外部専門家の助言を得ながら、地域、業種、時系列等、分析を行う。

(4) 成果の活用、情報提供の工夫

分析した調査結果を地域小規模事業者がいつでも活用出来るよう当会のホームページにて掲載する。（年1回）

また、経営指導員等が窓口相談等経営支援における指導基礎資料として活用し、小規模事業者の事業計画作成支援、事業計画の見直しや需要開拓支援に活用することで、個別の課題解決に繋げる。

景気動向レポートの書式 (案)



3-2. 需要動向の調査に関すること

(1) 現状と課題

<現状>

統計データ等のマクロ情報の提供にとどまっているため、個々の小規模事業所の需要動向を把握することはできていない。

<課題>

事業者ごとの需要動向を把握することで、事業計画策定や商品・サービスの開発・改善等需要開拓につなげること。

経験と勘だけでなく、自社の商品・サービス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必要。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
[1]小売業・飲食業に係る需要動向調査対象事業者数	0	3	3	5	5	5
[2]観光業に係る需要動向調査対象事業者数	0	591	591	591	591	591

※[2]は湯河原町の飲食・宿泊業、サービス業全体に資するものとして現在の事業者数を計上。

(3) 事業内容

<目的>

湯河原町の中心的な産業である観光業、飲食業、小売業事業者の需要動向を把握するために、顧客のニーズを調査する。

<内容>

[1]小売業・飲食業に関する需要動向調査

個社の商品やサービスについての需要動向調査は、イベントや物産展等を通じて来場者にアンケートを行う。

【サンプル数】 来場者 50 名（1 事業者あたり）

【対象】 事業計画策定や策定後の支援を通じて、売上向上に繋がる需要開拓支援が必要な個社

【調査手段・手法】

観光客が集まる「梅の宴（来場客 約 7 万人）」、「やっさまつり（来場客 約 7 万人）」、神奈川県商工会連合会が開催する「かながわ商工会まつり（来場客約 3 万人）などのイベント等の来場者を対象としてアンケート調査を実施する。各イベントに出展している個社について、専門家等と連携し実施する。

【分析手段・手法】

アンケート調査票の策定については、調査項目を含め事業者及び専門家、経営指導員等が行う。また、調査項目と内容は、小規模事業者の需要獲得に十分な内容になっているか確認して必要に応じ見直しする。分析については、支援機関や専門家と連携し、経営指導員等が分析し、提供する。

【調査項目】 下記の項目を実施する。

①味、②食感、③ボリューム、④価格、⑤見た目、⑥パッケージング、⑦持ち運びやすさ、⑧利用シーン、⑨どのような物を求めているか、など。

【分析結果の活用】

分析結果は、経営指導員等が該当事業者に直接フィードバックし、既存事業の改善発達、サービスの開発等、事業計画策定時及びフォローアップ時に活用する。

また、調査で得られた情報のうち、個社固有の情報以外で、小規模事業者の経営に資する情報については、当商工会内で共有し、日常の経営指導において活用する。

[2]観光業に関する需要動向調査

湯河原町で開催されるイベントを通じて来場者にアンケートを行う。

【サンプル数】 来場者 200 名

【対象】 湯河原町の観光事業者のうち、事業計画策定や策定後の支援を通じて、売上向上に繋がる需要開拓支援が必要な個社

【調査手段・手法】

観光客が集まる「梅の宴（来場客 約 7 万人）」、「やっさまつり（来場客 約 7 万人）」などの湯河原町で開催されるイベント等の来場者を対象として、専門家等と連携し、アンケート調査を実施する。

【分析手段・手法】

アンケート調査票の策定については、調査項目を含め専門家及び、経営指導員等が行う。また、調査項目と内容は、湯河原町の観光事業者の需要獲得に十分な内容になっているか確認して必要に応じ見直しする。分析については、支援機関や専門家と連携し、経営指導員等が分析し、提供する。

【調査項目】 下記の項目を実施する。

①観光目的、②湯河原町を知ったきっかけ、③来場手段、④宿泊の有無、⑤お土産品に求めること、⑥満足度、⑦予算、⑧属性、⑨家族構成、など。

【分析結果の活用】

分析結果は、支援機関や専門家と連携し、経営指導員等が報告書としてまとめ、観光地全体の知名度向上に活用する。

また、観光事業者の改善発達、サービスの開発等、個別事業者の事業計画策定時及びフォローアップ時における経営指導員等の支援に活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

<現状>

会員事業者に対して巡回訪問や窓口相談で経営課題などをヒアリングしているが、相談対応内容の多くは税務や金融であるため、経営分析を支援する機会はあまりないのが現状である。また、小規模事業者持続化補助金等、補助金申請の増加に伴い、事業者の経営分析支援ニーズが増加傾向にある。

また、効果的な経営分析支援の手法が確立されていない。

<課題>

経営分析の必要性を地域小規模事業者に啓もうしていく必要があり、経営分析を希望する地域小規模事業者の掘り起こしが重要となる。

限られた職員数で効果的な経営分析を実現するための分析方法を確立する必要がある。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
経営分析件数	0件	15件	15件	15件	20件	20件
経営分析セミナー開催	0回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

<目的>

巡回指導や窓口相談で把握している事業者を対象として経営分析を行う対象者を選定する。加えて事業者への周知啓もうのためセミナーを開催し、参加者のなかから経営分析を行う対象事業者を選定する。

対象事業者は、定量及び定性分析を実施し、小規模事業者の総合的な経営状況を把握するとともに、持続的発展に向けた支援の資料として、事業者へのフィードバックとともに指導に活用していく。

<経営分析セミナーの概要>

【募集方法】当商工会ホームページまたは地域情報誌等による募集

【開催回数】年1回

【参加者数】20社

【想定内容】経営分析手法や各種調査の活用など経営課題の発見・経営改善に役立つセミナー

【想定講師】中小企業診断士

<経営分析の内容>

【対象者】

- ・巡回指導・窓口相談を実施した事業者のうち、経営分析が必要な事業者
- ・経営分析セミナーの参加者のうち、経営分析を希望する事業者

【分析項目】

- ・事業分析：事業者の内部環境・外部環境における強み、弱み、脅威、機会等
- ・組織分析：経営理念、リーダーシップ、経営体制、組織状況等
- ・財務分析：売上高、売上総利益、経常利益、自己資本利益率、売上高総利益率、労働生産性、流動比率、当座比率、固定比率、総資産回転率、損益分岐点比率等

【分析手法】

- ・事業分析：SWOT分析、5フォース分析、バリューチェーン分析等の分析を行い、商品やサービス等自社の事業優位性を把握することや、機会や課題を分析する。
- ・組織分析：VSPROモデル等により組織マネジメントの分析、評価を行う。
- ・財務分析：収益性・効率性・安全性等の分析を行い、時系列比較、業種比較、ベンチマーク

比較を実施する。

なお、経済産業省提供の「ローカルベンチマーク」ツールを活用し、分析・評価結果を事業者へわかりやすく提供する。

(4) 分析結果の活用

実施した経営分析結果は、経営指導員等が個社を訪問しフィードバックする。フィードバックする際には、分析であぶりだされた問題点や課題を助言する。

また、改善のアプローチの方向性等事業計画策定につなげる。加えて、分析結果は、データベース化し、経営指導員等の各支援に活用する。

ローカルベンチマーク 報告書書式例

The report is titled '企業健康診断ツール ローカルベンチマーク' and '財務分析結果'. It includes a company profile table, a radar chart comparing the company's performance across five categories (Sales, Production, R&D, Design, Sales) against industry benchmarks. Below the chart are two tables: '財務指標(前期)' and '財務指標(過去2期)', which compare the company's financial ratios with industry averages. The report also features a '経営課題' section with specific advice for each category, such as '地元食材を使った商品テーマに高感度' and '自社工場と外注先を活用'. A '経営アドバイス' section provides further strategic recommendations.

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

<現状>

小規模事業持続化補助金等、補助金申請に伴う事業計画策定支援が増加傾向にあり、事業計画策定支援のニーズが高まっている。

多くの地域小規模事業者は事業計画策定の経験がない。

<課題>

経営分析を含めた事業計画策定について実効性の高い支援を進めていく必要がある。

事業計画策定を希望する地域小規模事業者への支援体制の構築。

(2) 支援に関する考え方

経営指導員等は、事業の発展、経営課題の解決のため、地域経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析等の結果を踏まえて、伴走型の指導助言を行いながら小規模事業者の事業計画策定支援を行っていく。

小規模事業者に対し事業計画策定のポイントを知ってもらうことを目的にセミナーを開催する。セミナーにおいては、事業計画策定のポイントや、売上・利益率向上につながった事例などを踏まえ、個別事業者の支援を効果的に行う。

なお、小規模事業者持続化補助金等補助金や町の補助制度等を契機とした事業計画の策定支援についても支援を行う。

(3) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	0件	12件	12件	12件	16件	16件
事業計画策定セミナー	2回	2回	2回	2回	2回	2回

(4) 事業内容

[1] 事業計画策定セミナーの開催

経営分析を実施した事業者を対象として事業計画策定につながるセミナーを開催し事業計画策定の手法や知識を身につける。

<セミナーの概要>

【募集方法】対象事業者に対してのDMまたは電話による募集

【開催回数】年2回

【参加者数】15社（経営分析を実施した事業者を対象）

【想定内容】業計画書の策定手法、事業ドメインの確認、マーケティング戦略の基本的な考え方、事業計画からアクションプランへの落とし込み、計画の進め方など

【想定講師】中小企業診断士

[2] 事業計画策定の支援

経営分析により経営実態を把握し、経営課題を確認し、地域経済動向や需要動向を考慮して具体的施策に落とし込み、小規模事業者と一体になって事業計画の策定、アクションプランへの落とし込みを支援する。

小規模事業者に対して事業計画策定支援を通じて事業計画に基づく目標管理型の事業運営の定着を促進する。

支援においては、経営指導員等に加え、必要に応じて専門家と連携し実施する。

- ・事業計画策定項目において、収益は経常利益を管理指標として盛り込む。

- ・事業計画の策定において、必要に応じて次の補助金等の申請支援を行う。

（経営力向上計画、経営革新計画、マル経融資、小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金、IT導入補助金、事業承継補助金など）

<支援体制>

事業計画策定支援にあたり、経営指導員等と専門家は支援のばらつきが発生しないよう方針や手法等を支援の目線を共有するよう努める。

経営指導員等、専門家及び支援機関（県連・よろず支援拠点）が連携し、伴走型で実施支援を行う。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

<現状>

事業計画策定後、小規模事業者の支援ニーズの把握に努めているが、金融、税務、労務などその場での問題解決できることへの対応が多く、フォローアップが出来ていない。

経営指導員等による策定した事業計画の進捗管理や課題解決を行うためのフォローアップ体制が構築されていない。

<課題>

事業計画のPDCAサイクルの意識づけ、進捗状況確認、経営課題解決の取組支援、必要に応じて事業計画の見直し等を行うこと。

専門家を含めた実行支援の支援体制の構築。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定をした全ての事業者を対象に、策定した事業計画の目標達成に向けて、巡回指導、

窓口相談、必要に応じた専門家の活用等、事業計画の着実な計画実行を支援していく。

(3) 目標

		現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ対象事業者数	社	0	12	12	12	16	16
頻度(延べ回数)	回	0	48	48	48	64	64
売上増加事業者数	社	0	6	6	6	8	8
経常利益率3%以上向上の事業者数	社	0	1	1	1	2	2

(4) 事業内容

<支援対象>

事業計画策定を実施したすべての事業者

<支援内容>

事業計画を策定した事業者全てをフォローアップの対象とし、巡回指導や窓口相談により、四半期に1度フォローアップを行う。フォローアップは、巡回指導、窓口相談による指導にとどまらず、電話やメールも効果的に活用する。

事業計画策定後のフォローアップでは、策定した事業計画の実施状況を定期的に確認し、事業計画に基づいたPDCAサイクルの定着と経営目標の達成を伴走型で支援する。(具体的には、計画の進捗確認。売上、収益率など計画対比の確認。売上・収益率の計画差異の原因究明。など)

事業計画における収益目標としては経常利益率を指標とし、事業計画で設定した収益目標の60%以上を達成基準とする。

<事業計画と進捗状況とがズレている場合の対処方法>

事業計画の進捗において、目標に達しない場合は、計画差異の原因追及や改善支援を行う。その場合、神奈川県商工会連合会やよろず支援拠点の専門家派遣事業等による専門家と連携し、支援を実施する。この場合、経営指導員等は専門家に同行し、支援知識やノウハウを習得する。

<フォローアップ支援の体制>

経営指導員等一人一人の対応ではなく、商工会全体でサポートできるよう、支援データはデータベース化し、必要な時期に必要なサポートを行える体制を整える。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

<現状>

地域内のイベントにおいては、当商工会が共催となって多くの地域小規模事業者へ商品販売の機会を作ってきた。また、神奈川県商工会連合会主催のかながわ商工まつりに参加し、地域小規模事業者の商品の域外販売を支援してきた。

一定の成果を上げている事業者もいるものの、取り組み自体のマンネリ化もあり、参加者の数が減少しているのが実情である。

<課題>

商工会が事業計画に基づく個社の販路開拓の取り組みを側面支援するとともに、商談成約に有効な販路開拓の機会提供などを行うことが必要。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の需要開拓(売上向上・商談成約など)につながる成果を重視した支援を行う。

支援の質の向上としては、商品やサービスの品質向上に資する支援、商品やサービスの認知度向上、商談成約に関するノウハウの蓄積を図る。

(3) 目標

		現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①ビジネスマッチング支援	社	0	2	2	2	2	2
①成約件数	件	0	1	1	1	2	2
②イベント等出展支援	社	0	3	3	5	5	5
②売上額／社	万円	0	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
③インバウンド個別支援	社	0	2	2	2	2	2
③売上額／社	万円	0	5万円	5万円	15万円	15万円	15万円

(4) 事業内容

①ビジネスマッチング支援 (B to B)

製造、食品・物販関係の事業者を対象とした個別商談会への出展を支援する。売上増加を支援の目的とする。具体的には次の通りである。

<想定商談会>

名称：ビジネスマッチングwithかながわ8信金

概要：製造、食品・物販関係の事業者を対象とした個別商談会

参加事業者数：421社

商談実績：929件

※実績は2019年のもの

<出展前の支援>

案内状作成、提案の絞込み、ターゲットに応じた提案製品の販売促進計画作成（商談会シート・提案書作成）、展示ブース準備（POP、展示、レイアウト）等を支援する。

<出展当日の支援>

ブース運営方法（接客方法、スタッフ配置・ローテーション）等を支援する。

<出展後のフォローアップ>

見込み顧客リスト化（データ化）、見込み客へのアプローチ手法、製品改良・新製品開発等を支援する。成約において習得したノウハウや技術を活用し、さらなる事業拡大につなげる支援を行う。支援全体において経営指導員等に対応できない専門的知見は、専門家を連携し助言指導を行う。

②イベント等出展支援 (B to C)

町内で開催されるイベントや神奈川県商工会連合会が実施するイベントへの出展機会を提供し、需要開拓やテストマーケティング支援を行う。

<想定イベント>

ア. 梅の宴

概要：町内の幕山公園にある約4千本の紅梅・白梅の開花時期に開催されるイベント。

来場者数：約7万人

出展者数：商工会として出展14社

イ. かながわ商工会まつり

概要：横浜赤レンガ倉庫において、県内商工会地域の優れた特産品を紹介し、試飲や試食、販売を実施するイベント。

来場者数：約3万人

出展者数：53社

<事前支援>

商品のパッケージ、展示・販売方法、接客に関する指導・助言を行う。また、必要に応じてチラシデザイン等PRの支援を行う。

<当日支援>

経営指導員等が、ブースの設営・展示方法・POP等に関する指導・助言を行う。また、必要に応じてイベントにおける販売手法について支援を行う。

<事後支援>

経営指導員等が巡回指導を通じて、個別に改善のための振り返りを行う。また、必要に応じて個社のPR支援を行う。

支援全体において経営指導員等で対応できない専門的知見は、専門家を連携し、助言指導を行う。

③インバウンドサービス支援（目標は個別支援者数）

小売・飲食業を対象とした、インバウンド客対応のための講習会を実施するとともに、商品サービスのPR方法や会話指導を実施し、必要に応じて専門家の個別支援を行う。

ア. インバウンドセミナーの概要

【募集方法】当商工会ホームページまたは地域情報誌等による募集

【開催回数】年1回

【参加者数】5社

【想定内容】接客・接客方法、必要な案内、キャッシュレス・Wifi対応、免税店手続、必要なマーケティング戦略、SNS等PR手法、事例など

【想定講師】中小企業診断士

イ. 専門家による個別支援

【対象】セミナー参加者

【支援回数】3回

【参加者数】2社

【支援内容】事業者の状況（立地、商品等）に合うインバウンド対応について、経営指導員等と専門家が連携して支援を行う。具体的には、ターゲットに対応した自社商品・サービスの構成、ホームページ等PR手法、陳列の手法、接客・コミュニケーションへの対応等、成果に直結した助言指導を行う。

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

これまでは、理事会及び総代会において経営改善普及事業、地域総合振興事業に関して報告は行ってきたが、事業実施後の評価及び検証はほとんど行われていなかった。見直しについては、経営指導員等によって実施しており、商工会としての評価・見直しを行う仕組み構築することが課題である。

(2) 事業内容

本経営発達支援事業の実施期間において、毎年度1回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により外部有識者による評価・検証を行い、結果を公表する。下記のスケジュールに沿ってPDCAを回し、地域小規模事業者に対する支援の改善を図る。

また、法定経営指導員は、経営発達支援計画の半期進捗状況を確認する。特に事業のプロセスに着目し、事務局と一体となって経営発達支援計画のPDCAを効果的に回す。

①実績報告書作成：5月 湯河原町商工会事務局

当会事務局において、実績報告書を作成する。

進捗管理表（様式は今後検討）を用いて実績や成果、課題を記入する。計画値を下回っている項目に対しては、その原因を明確化し業務改善を検討する。さらに、実績が計画値の60%を下回った場合には、当会事務局は是正案を必ず立案し、外部評価時に意見をもらう。

②外部評価：5月 外部評価委員会

実績報告書作成後に湯河原町観光課、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）による外部評価を当商工会にて実施する。なお、外部評価結果は実績報告書の外部評価欄に記載し、実績報告書公表時に開示する。

③承認：6月 湯河原町商工会理事会

湯河原町商工会理事会において実績報告及び外部評価、是正措置を報告し、理事の講評と承認を受ける。

④実績報告書公表：8月 湯河原町商工会事務局

理事会の承認後に実績報告書を湯河原町商工会のホームページで公表し、地域小規模事業者が閲覧できるようにする。

9 経営指導員等の資質向上等に関すること

（1）現状と課題

当商工会の主要な支援項目は、税務・労働・金融などの申請や手続きに関する支援業務が主体となっている。そのため、経営革新等の事業・財務・組織運営など企業活動全般に及ぶ総合的な支援においては支援ノウハウが不足している状態であり、外部専門家に頼らざるを得ないのが現状である。

そのため、地域小規模事業者の経営改善に資する幅広い知識の習得や、職員全員の資質向上に資する研修や支援ノウハウ共有の仕組みづくりが必要である。

（2）事業内容

①経営指導員を含めた一般職員の支援ノウハウの習得

経営指導員等職員がどのような知識・能力が不足しているか等を分析し、能力向上課題を明確にし、研修に参加する。

ア. 神奈川県商工会連合会主催研修会への参加

専門的支援能力の強化を目的として、経営指導員等職員は、神奈川県商工会連合会が開催する各種経営指導員研修会に参加する。

イ. 神奈川県よろず支援拠点主催の各種セミナー参加

神奈川県よろず支援拠点主催の経営セミナーに経営指導員等職員を参加させる。

ウ. 専門家支援への同行

神奈川県よろず支援拠点による地域内の小規模事業者の支援に関しては、経営指導員等職員が積極的に同席し、知識ノウハウを吸収する。その他の専門家を地域内の小規模事業者に派遣する際（神奈川県商工会連合会エキスパート事業、ミラサポ等）にも経営指導員等職員が同行し、専門家の指導・助言内容・情報収集方法を学ばせる。

②経営分析結果や支援ノウハウを組織内で共有

ア. 月次勉強会

本経営発達支援事業における地域小規模事業者の支援状況（経営分析、事業計画策定、フォローアップ等の実施状況）を全職員で共有するとともに課題解決に向けた討議を実施する勉強会を毎月開催する。

イ. 支援ノウハウのドキュメント化

「月次勉強会」の内容を報告書にまとめ、他支援機関との情報共有時や実績報告書作成時に活用する。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

現在は、神奈川県信用保証協会主催の県西ネットワーク会議[神奈川県西地域の2市8町（小田原市、南足柄市、中井町、松田町、大井町、開成町、山北町、箱根町、真鶴町、湯河原町）の自治体、支援機関、金融機関が参加]に参加し、地域に関連した情報交換を行っている。

しかし、個々の小規模事業者の支援事例など、支援品質の向上につながるような連携・情報共有は十分に図られているとは言えないのが現状である。

そのため、地域小規模事業者支援における成功事例や支援ノウハウの定期的な共有が課題である。また、当地域は地理的には隣接する静岡県東部との結びつきも強め、隣接する静岡県東部の支援機関との広域連携体制構築及び需要動向や支援事例の共有が課題である。

(2) 事業内容

①経営発達支援事業の支援ノウハウの定期的な共有（県西地域中小企業支援ネットワーク会議）

【目的】 経営発達事業の具体的な支援ノウハウ共有。

【体制】 金融機関（みずほ銀行・三井住友銀行・りそな銀行・横浜銀行・静岡銀行・スルガ銀行・静岡中央銀行・さがみ信用金庫・中栄信用金庫・中南信用金庫・小田原第一信用組合・日本政策金融公庫（小田原支店・厚木支店）

自治体（小田原市・南足柄市・中井町・大井町・松田町・山北町・開成町・箱根町・真鶴町・湯河原町）

商工会等（小田原市橋商工会・南足柄市商工会・足柄上商工会・山北町商工会・真鶴町商工会・湯河原町商工会）

他機関（関東経済産業局・関東財務局横浜財務事務所・中小企業基盤整備機構・神奈川県産業労働局・県西地域県政総合センター・神奈川産業振興センター・神奈川県中小企業診断協会・神奈川県中小企業再生支援協議会・神奈川県事業引継ぎ支援センター・神奈川県事業承継ネットワーク・神奈川県よろず支援拠点小田原サテライト・東京地方税理士会小田原支部・神奈川県立産業技術総合研究所）

【開催頻度】 年2回程度

②県をまたいだ支援機関連携による需要動向や成功事例の共有

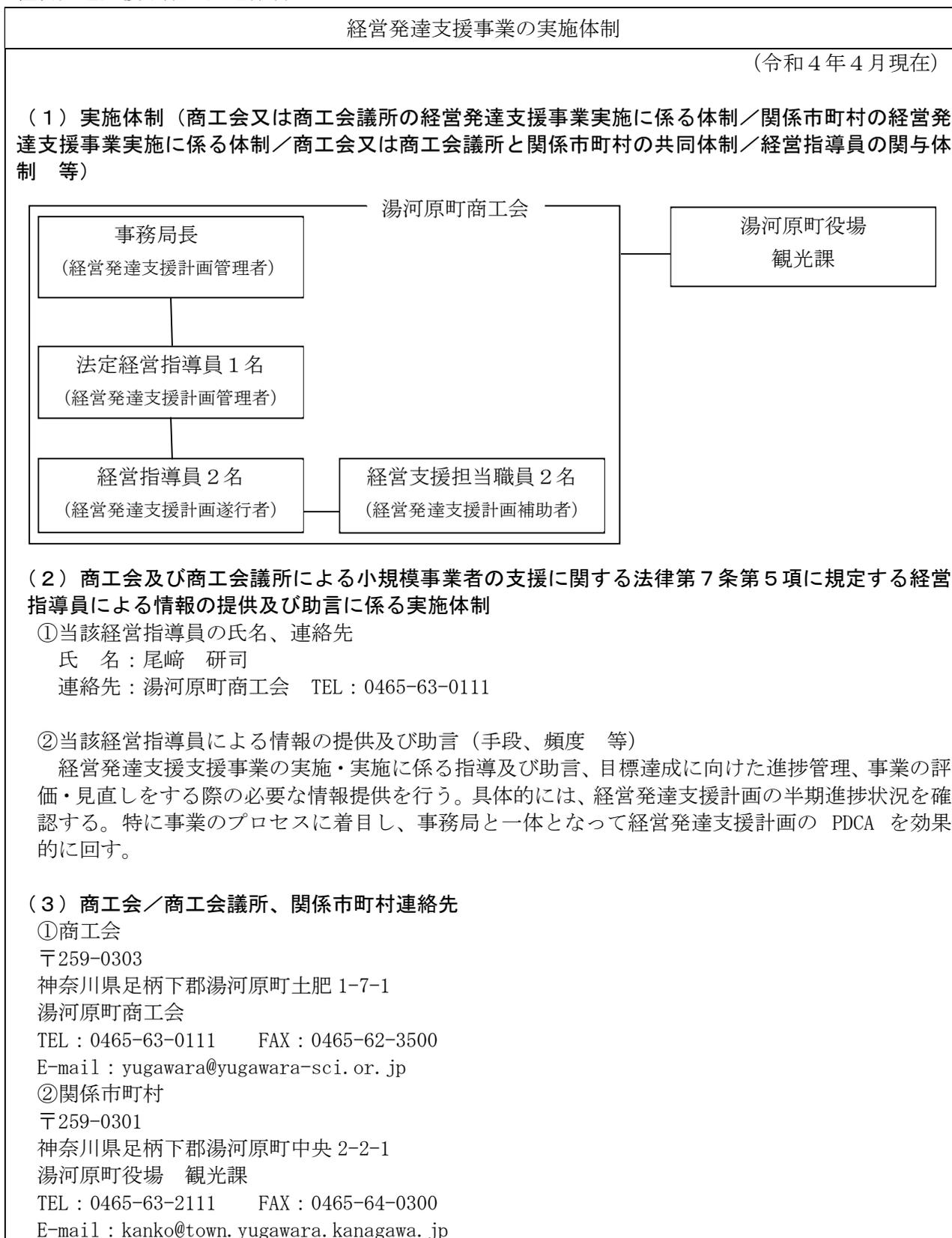
【目的】 他地域の小規模事業者の需要開拓への取組みや成功事例など情報交換を推進するため。

【体制】 静岡県東部の支援機関・地域金融機関（横浜銀行・スルガ銀行、さがみ信用金庫）

【開催頻度】 年1回

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
必要な資金の額	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
1 経営発達支援事業費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
2 地域振興費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

(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
補助金 (国、神奈川県、湯河原町)、会費、受託料

(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。

