

経営発達支援計画の概要

実施者名	河津町商工会（法人番号 3080105004605） 河津町（自治体コード 223026）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日
目標	<p>地域事業者の“稼ぐ力”向上による、魅力ある“河津”づくり支援 上記目標を達成するため、経営に前向きな町内小規模事業者を選定し、以下の 3 つの柱を目標に取組を行う。</p> <p>①伴走支援体制の強化と事業者の「稼ぐ力」の再構築実現 ②地域資源の高付加価値化と DX 活用による新規売上増実現 ③創業・事業承継の重点的推進による地域経済の活力維持</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p><u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u> ①ミクロ動向調査（景気動向調査）の実施・及び分析 ②マクロ経済動向調査の実施・地域経済動向分析</p> <p><u>4. 需要動向調査に関すること</u> ①テストマーケティングを通じた需要動向把握</p> <p><u>5. 経営状況の分析に関すること</u> ①経営分析ニーズの掘り起こし（セミナー開催） ②経営状況の分析の実施</p> <p><u>6. 事業計画策定支援に関すること</u> ①事業計画策定支援（既存事業者） ②創業計画策定支援（創業者）</p> <p><u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること（フォローアップ）</u> ①巡回・窓口指導による進捗確認（PDCA 支援） ②専門家派遣等による課題解決支援</p> <p><u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> ①対面型販路開拓支援（催事出展・商談会） ②デジタル型販路開拓支援（DX 支援） ③DX 連携型冊子チラシ等掲載配布事業</p>
連絡先	<p>河津町商工会 〒413-0513 静岡県賀茂郡河津町浜 159-1 TEL: 0558-34-0821 FAX: 0558-32-0305 電子メール: kawazu-s@k-kappa.com</p> <p>河津町役場 産業振興課 観光商工振興係 〒413-0595 静岡県賀茂郡河津町田中 212-2 TEL: 0558-34-1946 FAX: 0558-34-1404 電子メール: sangyou@town.kawazu.lg.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 地域の現状

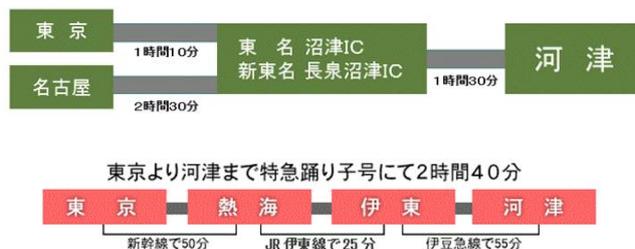
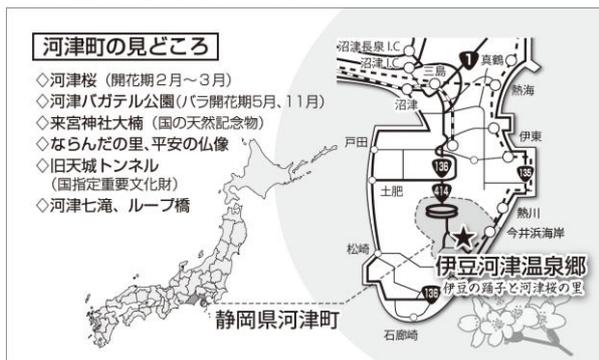
【立地】

静岡県河津町は東西に13.7km、南北に14.7kmの距離と100.69k㎡の面積を有する町で、伊豆半島南端に近い東海岸沿いに位置している。

町内には海沿いに伊豆急行「河津」と「今井浜海岸」駅の2つの鉄道駅があり、東京駅発「特急踊り子号」により、首都圏からの観光客が多く訪れる地域である。

静岡県賀茂地域局発行の「令和6年版 新南伊豆のすがた」によると2018年には観光交流客数として約154万人が訪れている。

一方で伊豆半島の中心部にあたる「天城山」沿いを中心に、バスやタクシーなどの公共交通機関が少なく、概ね交通には自動車が必要な地域である。当商工会は河津町内全域を管轄区域内として活動している。



【観光資源、地域資源と産業】

当地は例年2月から3月にかけて咲く、早咲きの「河津桜」の発祥の地として全国的に有名であり、河津川沿いに約3.8km、約850本の桜並木が楽しめる「河津桜まつり」ではおよそ1か月間のイベント期間中に多くの観光客が訪れ、コロナ禍以前には約90万人が期間中に来訪していた。



作家、松本清張の小説や歌手の石川さゆりの代表曲である「天城越え」、川端康成の小説や映画化された「伊豆の踊子」の舞台で有名な「天城峠」や「河津七滝」も当町の観光資源である。

天城山系の豊かな自然を源とする「わさび」の生産や加工品の製造販売が盛んであり、カーネーション等の「花」、町内の河津七滝地区や峰地区などの豊富な「温泉」資源を有する町である。当町の産業別就業者数（2021年）は、第3次産業が2,168人（83.9%）と大半を占め、観光業及びそれに付随するサービス業・卸小売業が地域経済の中核を担っている。

②地域の課題

1. **人口減少・高齢化：** 合併による町施行当初（1958年）に約1万人であった人口は、2024年時点で6,219人まで減少。老年人口割合は44.4%（2024年）に達し、産業の担い手不足や後継者不在が深刻化している。
2. **観光業の課題：** 年間の観光客の約6割が「河津桜」シーズン（2月～3月）に集中しており、閑散期との著しい波動が経営の不安定化や過大なインフラ投資の要因となっている。また、施設老朽化や観光イベントのマンネリ化等により、観光交流客数、宿泊者数ともにコロナ禍以前から減少傾向にある。
3. **小規模事業者の経営課題：** これまで地域を支えてきた経営者の高齢化による事業承継問題に加え、近年の物価高騰、エネルギーコストの上昇、人手不足が経営を圧迫しており事業継続が難しい時代である。また、2023年10月に開始されたインボイス制度への対応や、デジタル化（DX）への遅れによる生産性・競争力の低下も喫緊の課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方（10年程度）

①河津町総合計画とまち・ひと・しごと創生総合戦略との連動性・整合性

河津町第5次総合計画（令和3年度～令和12年度）<https://x.gd/PaVnX> では「商工業の振興」として以下の記載がなされている。

P46 商工業の振興（抜粋）

■目指す姿

- 町内各地に魅力ある商店等が展開され、町民が地元で買い物を楽しんでいます。
- やる気のある店主や新たな起業者の力により、商店に活気やにぎわいがあふれています。

■現状と課題

- 本町の商工業者の大半は中小規模の事業者であり、その活力の低下は、町内の雇用機会の縮小など地域経済の衰退にもつながることから、商工会と連携して、経営の安定化や付加価値向上などによる経営体の体質強化が必要です。
- 商業においては、人口減少により購買力が低下していることに加え、町外への買物客の流出、さらに経営者の高齢化が進む一方で、事業の将来性などから事業継承を見送るなど、特に古くからの個人商店を中心とする小規模店舗の廃業が散見されます。こうした商業環境の変化への対応と地域に根ざした商店経営が求められており、その支援が必要となっています。
- 街中の活性化を促すためには、既存の商工業者の事業継続に加え、起業支援による新たな産業サービスの受け入れ、地域へ定着させることが必要です。

■主な施策

【①既存事業所の体質強化の促進】

○商工会と連携して、商業診断、経営指導の充実を図り、経営体質の改善と経営基盤の強化を促進するとともに、各種融資制度の周知と活用を促し、さらなる経営体質の強化を図ります。

【②河津町らしさを活かした商工業の振興】

○特産品の開発や加工を促進し、観光客を対象とした地域の農産物や特産品を販売する店舗づくりを促進するなど、河津町らしさを活かした商工業の振興を図ります。

【③イベントによる商工業の振興】

○各種イベントへの商工業者の参画、イベントの充実、特産品のPRや販路拡大を図ります。

【④新たな事業主の創出・育成】

○起業支援により、新たな産業サービスの開発に努め、地域に定着させることで、まちの魅力やエリアの集客力の向上を図ります。

【⑤労働力人材の確保と育成】

○商工会と連携して、優れた人材の確保と育成に努め、後継者不足による廃業の解消に向けた事業継承の推進を図ります。

併せて河津町総合計画と連動している「河津町まち・ひと・しごと創生総合戦略（第Ⅲ期）※令和7年11月策定」では、以下の総合戦略が示されている。

■基本目標2 河津の稼ぐ力を高め、魅力あふれるまちづくり」（抜粋）

①農林水産業の高付加価値化と新たな価値創出

（2）特産品の付加価値向上 →加工品開発等6次産業化の推進 など

②地域資源を活用した観光振興

（1）観光資源を活用した地域活性化 →河津桜ブランドや河津七滝など観光資源活用 など

この両計画と軌を一にし、当会においても以下の通り地域小規模事業者の振興を図っていく。

河津町商工会 長期支援方針

1. 「河津桜」ブランド活用及び「地域資源磨き上げ」観光の推進：伊豆観光での“キラコンテツ”であるといえる「河津桜」ブランドを利活用した、地域資源を活かした新たな魅力ある商品販売や観光サービス展開による来訪客増や個店売上増への支援を行う。
加えて、「河津桜」一辺倒の観光から脱却するため、わさび・花・食・温泉・歴史といった多様な地域資源を磨き上げ、「着地型観光」「体験型観光」を推進する。これにより観光客の滞在時間と消費単価を向上させ閑散期の誘客を図り、当町年間観光交流人口の増加に繋げる。
2. DXによる生産性向上と販路開拓：管内小規模事業者のデジタル技術（ITツール、EC、SNS等）の導入を支援し、業務効率化・生産性向上を図る。また、オンラインでの情報発信力・販売力を強化し、首都圏や全国、インバウンド需要の取り込みを支援する。
3. 持続可能な地域経済のための「継承」と「創業」：地域の「稼ぐ力」を高めるため、円滑な「事業承継」を支援する体制を強化する。同時に町の「特定創業支援等事業」と連携し、地域資源を活用した新たな「創業」を促進し、地域内産業の新陳代謝を図る。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記の振興のあり方を踏まえ、本計画（5 年）では、事業者の「自己変革力」と「持続可能性」を高めるため、以下のビジョンを設定した。

支援ビジョン：地域事業者の“稼ぐ力”向上による、魅力ある“河津”づくり支援

上記を達成するため、経営に前向きな町内小規模事業者を選定し、以下の 3 つの柱を目標に取組を行う。

重点支援ターゲット：経営に前向きな 河津町内小規模事業者（選定）

① 伴走支援体制の強化と事業者の「稼ぐ力」の再構築実現

事業者との「対話と傾聴」を基本姿勢とし、「経営力再構築伴走支援モデル」を実践する。やる気ある事業者を選定し、事業者が自ら本質的な課題に気づいて前向きに行動変容を起こせるよう、経営分析から計画策定、実行支援、フォローアップまで一貫通貫の伴走支援を行う体制を強化、“稼ぐ力”“経営リテラシー（経営管理知識）”をつけた事業者を育成する。（5 年間で 60 者を選定支援）

KGI（成果指標）：

- 伴走支援対象事業者の売上高：平均 1.5%増、売上総利益：年平均 1.5%増

KPI（行動指標）：

- 経営分析（財務・非財務）実施数：60 件（年 10 件×5 年）
- 事業計画策定数（補助金・革新・デジタル化等）：35 者（年 7 件×5 年）
- 伴走型フォローアップ（PDCA）実施回数：280 回（年 56 回×5 年）
- 経営セミナー開催数：15 回（年 3 回×5 年）

設定した理由

KGI の売上・粗利は、物価高騰下において事業者が価格転嫁や高付加価値化を実現できたかを測るためである。KPI は、「分析→計画→実行支援（フォローアップ）」という伴走支援モデルのプロセスを定量化し、単発の支援ではなく継続的な関与によって事業者の経営リテラシーと自走力を高めるためである。

② 地域資源の高付加価値化と DX 活用による新規売上増実現

経営革新に繋げる、地域資源を活用した新たな切り口での新商品・サービス開発を 5 年間で 25 者を目標に支援する。これまでの当計画で成果が見え始めた DX 化（EC、SNS 活用等）の支援を時代に合ったデジタル新技術により継続支援し、新市場・顧客開拓等による売上増を支援する。

KGI（成果指標）：

- 支援事業者の催事・商談会等における売上額：2.5 万円／1 回あたり（平均）
- 地域資源を活用した新商品・新サービス開発数：25 件（5 年間累計）

K P I (行動指標) :

- テストマーケティング (催事・商談会) 支援数 : 30 件 (年 6 件×5 年)
- D X 導入支援数 (E C・S N S・キャッシュレス等) : 25 件 (年 5 件×5 年)
- D X 連携型広報 (冊子・デジタルチラシ等) 掲載数 : 100 件 (年 20 件×5 年)

設定した理由

河津桜やわさび等の地域資源を活かした商品の「稼ぐ力」を評価するため、具体的な販売額と開発数をK G Iとした。K P Iは、従来のアンケート調査ではなく「実践的なテストマーケティング」と「D X (デジタル販路)」への取組数を指標化し、確実な販路開拓と生産性向上につなげるためである。

③ 創業・事業承継の重点的推進による地域経済の活力維持

人口減少・高齢化に伴う事業者数の減少に対応するため、創業支援と事業承継支援を重点項目とする。町と連携した「特定創業支援等事業」を活用し、5年間で15件の創業者輩出(現行計画目標値と同等)を目指す。継続して事業承継に関する定例相談体制を継続し5年間で15件の「経営力再構築伴走支援モデル」型での事業承継支援を目標とする。当地での創業希望者と後継者不足で悩む事業者とのマッチングなども実施。更に魅力ある取り組み実現を支援する。

K G I (成果指標) :

- 新規創業者数 : 15 者 (3 者×5 年)
- 事業承継完了数または承継計画策定数 : 15 者 (3 者×5 年)

K P I (行動指標) :

- 特定創業支援等事業による指導者数 : 25 者 (年 5 者×5 年)
- 創業・事業承継策定後に関するフォローアップ数 : 480 回 (年 96 回×5 年)
- 事業承継診断の実施数 : 50 件 (年 10 件×5 年)

設定した理由

人口減少が進む当町において、事業者数を維持・確保することは最重要課題であるため、創業者数と承継完了数をK G Iとした。K P Iは、潜在層の掘り起こし(診断・巡回)から計画策定に至るプロセスを可視化し、町や関係機関と連携して集中的に資源を投下するためである。

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目標①（伴走支援体制の強化）

現行計画で成果を上げている「セミナー開催による分析対象者の掘り起こし」を継続する。特に補助金（計画策定）、デジタル化、事業承継等の時宜を得たテーマで実施する。経営指導員は、対象事業者を選定し経営分析時に「経営力再構築伴走支援モデル」に基づく「対話と傾聴」を徹底し、財務諸表に表れない強みや課題を事業者と共有する。その後の計画策定、実行支援（四半期ごとのフォローアップ）までを一体的に行い、事業者の自走化や経営リテラシー向上を支援する。

設定した理由

単なる制度周知や財務分析だけでは、事業者の行動変容につながらない。セミナーを入り口として潜在的な課題を顕在化させ、対話を通じて信頼関係を築きながら本質的な課題（真因）を共有することで、実効性の高い支援につなげる。また、計画策定だけでなく実行段階まで伴走することで、PDCAサイクルを定着させ、環境変化に対応できる経営リテラシーと自走力を養う。

目標②（販路開拓支援）

生成AIなどを活用したDX活用による販路開拓支援を強化する。専門家（ITコーディネータ等）と連携し、顧客ニーズ目線から見たECサイト構築・SNS運用などの情報発信、ふるさと納税返礼品開発といった取り組みを行う。これまでに成果のあった「テストマーケティング（催事出展）」も継続的に支援する。首都圏の百貨店やアンテナショップ等への出展を支援し、現地での消費者ヒアリングを通じて「生きた需要」を把握し、商品改良に繋げる。

設定した理由

商圏人口が減少する中、域外需要を取り込むためにはデジタル活用と商品力の向上が不可欠である。専門家の知見や生成AI等の新技術を活用することで、リソースの限られた小規模事業者でも効率的な情報発信と販路拡大が可能となる。机上の空論ではない「生きた需要」をテストマーケティングで把握し商品開発にフィードバックすることで市場適合性を高め、売れる商品づくりを加速させる。

目標③（創業・事業承継）

創業支援については、河津町と連携する「特定創業支援等事業」の周知徹底を図り、創業セミナーや個別相談会を実施する。創業計画策定から資金調達（公庫連携）、補助金活用までをワンストップで支援する。事業承継については、プッシュ型の巡回訪問を通じて潜在的なニーズを掘り起こし、静岡県事業承継・引継ぎ支

援センター等の専門機関へ繋ぐ体制を構築する。

設定した理由

地域の事業者数減少を食い止めるには、新たな担い手の創出（創業）と既存事業の存続（承継）の両輪が必要不可欠である。創業においてはワンストップ支援でハードルを下げ、定着率を高める。事業承継においては、問題が先送りされがちなため、プッシュ型支援で早期に課題を掘り起こし、専門機関と連携して円滑な引継ぎやM&A等の選択肢を提示することで、貴重な経営資源の散逸を防ぐ。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

< 現行 >

現行計画では、小規模事業者への「景気動向調査」（アンケート）を年4回実施し、ミクロ動向を把握してきた。一時期は未実施の時期もあったが、直近では少数サンプル数ではあるが継続して調査実施している。

< 課題 >

一方、国が提供する「RESAS」等を活用したマクロ分析は目標未達であり、分析体制の構築が課題であった。併せて集計結果の「公表」までに至っておらず、商工会組織内での十分な活用までは出来ていない状況である。

(2) 目標

管内事業者のミクロ動向と、観光・産業に関するマクロ動向を定量的・定性的に把握し、小規模事業者へ有益な情報を提供するとともに、経営指導の基礎資料とする。

支援内容	現行 R6	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①景気動向調査の公表回数	-	2回	2回	2回	2回	2回
②マクロ経済動向分析の公表回数	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①ミクロ動向調査（景気動向調査）の実施・及び分析

【調査方法・時期】

業種や地域などにより選定した管内小規模事業者（50者程度）に対し、調査票の配布のほか Google フォームなどのデジタル調査票をメール等にて配信し入力回答を促進し年2回（夏季・冬季の繁忙期後）実施する。※現行の年4回から2回に絞り、分析の質を高める。

【調査項目例】

売上、採算、資金繰り等の定点観測に加え、物価高騰の影響及び価格転嫁の実施状況、DX の取組状況、人手不足の状況等、時宜に即した項目を追加する。

②マクロ経済動向調査の実施・地域経済動向分析

【調査方法・時期】

法定経営指導員が中心となり、国が提供する「RESAS」「J-STAT」「観光統計」等のオープンデータを収集・分析する。また、状況により静岡県賀茂地域局が毎年発行する伊豆地域の統計資料「新南伊豆のすがた」からのデータや河津町・河津町観光協会等の提供データも活用し年1回実施する。

【調査項目（利用データ）】

河津町「産業構造」「観光客入込状況（時期・地域別）」「消費動向（From-to 分析）」等を分析する。

(4) 成果の活用

調査・分析結果は、当会ホームページにて適宜公表し、管内事業者が地域の経済状況を把握できる資料とするだけでなく巡回指導時における参考資料配布などで経営支援に活用する。また、景気動向調査で得られたミクロな課題（例：「DX に関心がある」）は、セミナーの企画（5.）や経営分析（5.）の対象者抽出に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

<現行>

R5 年度以降に実施した百貨店での催事出展（テストマーケティング）においては、事業者自身が消費者と対話し、商品への直接的なフィードバックを得る機会が有効であり、そこから新商品開発構想に繋がった事例もみられた。

<課題>

一方で現行計画では、観光客を対象としたアンケート調査を計画したが、コロナ禍の影響もあり実施できず実態として機能しなかった。

(2) 目標

事業者が開発した新商品・既存商品について、域外の消費者ニーズを直接把握し、商品改良やパッケージデザイン、価格設定等の見直しに繋げ、実販売（＝需要）に結びつける事を目標とする。

支援内容	現行 R6	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
調査（テストマーケティング） 対象事業者数	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(3) 事業内容

① テストマーケティングを通じた需要動向把握

現行の「調査」から「実践（テストマーケティング）」へ転換する。

- ・手法：静岡伊勢丹「コレモストア」や首都圏・都市部での物産展・商談会等（8.の事業と連動）への出展を支援する。併せて近隣商工会・商工会議所等主催の販売会等へも出展支援する。
- ・ヒアリング：経営指導員が現地に同行、または事業者自身が来場者（消費者・バイヤー）に対して商品評価（味、デザイン、価格、量）をヒアリングする。
- ・分析：催事終了後、売上データとヒアリング結果を事業者にフィードバックし、専門家を交えて商品改良・販路開拓の方向性を検討する。

具体的な手法は以下の通り。

市場からの情報収集：小規模事業者が市場や競合の動向および自社の強みを把握できるようにマーケティング情報誌や参考事例レポートなども含め情報収集する。

企画：各種情報を元にターゲットを仮説として設定し、コンセプトや4P（製品、価格、流通、販売促進）を検討し、仮説と消費者ニーズの一致を確認する

販売：調査結果を事業計画や商品開発に反映し、商品を市場に導入する。

経営指導員等が情報収集と支援を行い、対象小規模事業者は消費者ニーズに合った商品開発体制を確立することが出来る。

(4) 成果の活用

ヒアリング結果（＝需要動向）は、当該事業者の商品改良（ブラッシュアップ）に直接活用する。また、得られたニーズ等（例：「小容量パッケージの需要が高い」）は、他の小規模事業者の新商品開発支援や経営分析（5.）にも水平展開する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

< 現行 >

現行計画において、補助金申請や融資相談をきっかけとした経営分析は順調に実績を重ねている（R4:65件、R5:50件、R6:52件と目標値（25～30件）を大幅超過）。特にセミナー（インボイス、DX等）をメインのフックとした分析ニーズの掘り起こしが有効であった。

< 課題 >

分析件数は量産できたものの、内容やその後の継続支援への観点からは課題がある。また、これまで経営状況分析の対応は経営指導員中心に対応しており、商工会内での全職員による分析・計画策定時における共有化までには至っていない状況である。これらを改善した上で実施していく。

(2) 目標

セミナーや巡回訪問を通じて、自社の経営状況を客観的に把握したい事業者を掘り起こし、事業者との対話を通じて本質的な課題を明確化する。今後は分析の「量」の維持ではなく、伴走型再構築支援モデルに基づく「質」の向上が課題であることから、引き続きセミナーをフックとした分析ニーズの掘り起こしは継続しつつ、対話と傾聴、課題の「気づき」を促す支援を行うため、1事業者あたり継続支援回数増加を踏まえた上での分析目標件数とする。経営分析では適正な価格転嫁を行うための分析も行う。

支援内容	現行 R6	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①経営セミナー開催回数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
②経営分析件数	52者	10者	10者	10者	10者	10者

(3) 事業内容

①経営分析ニーズの掘り起こし（セミナー開催）

- ・募集方法：会報、HP、巡回訪問にて広く募集。
- ・開催回数：年3回程度
- ・テーマ例：「経営計画策定（補助金活用）セミナー」「事業用向け生成 AI・DX・SNS 活用」「事業承継の進め方」などを想定。

②経営状況の分析の実施

- ・対象者：セミナー参加者及び巡回・窓口相談者の中から経営に積極的な、分析希望する事業者 ※経営指導員により対象者を選定。
- ・分析項目：定量分析（財務分析）→売上高、利益率、損益分岐点、キャッシュフロー等を分析する。原材料費やエネルギー価格高騰影響を正確に把握、適正な価格転嫁（値上げ）を行うため原価計算・収益構造分析を行う。
定性分析（非財務分析）→「SWOT 分析」「経営デザインシート」等を活用し、事業者の強み、経営者の想い、本質的な課題を抽出する。定量・定性ともに事業者の DX（IT 活用）レベルの現状分析を行う。
- ・分析手法：決算書情報や「商エイントラ」等のクラウド型経営支援ツールデータを活用し、経営指導員が経済産業省「ローカルベンチマーク」やセキュリティ対策が行われた生成 AI を活用し分析を行う。必要に応じ専門家（中小企業診断士等）を活用する。

(4) 分析結果の活用

分析結果は当該事業者フィードバックし、「対話」を通じて経営課題を共有する。事業者の内発的動機づけを促し、次ステップである「事業計画策定支援」（6.）に繋げる。財務分析などの結果によっては地域金融機関や日本政策金融公庫沼津支店などへの情報共有により事業者への円滑な資金調達をサポートするほか、中小企業診断士に

よる経営改善支援や再生支援を行っていく。

また、商工会内にてデータベース化し内部共有することで、経営指導員だけでなく全職員の情報共有化・データ活用による支援力向上やスキルアップに活用していく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

<現行>

現行計画において、各種補助金（持続化補助金、経営力向上、事業再構築等）の活用と連動した事業計画策定支援は極めて好調であった（実績値 R4:50件、R5:50件、R6:44件と目標値（25～30件）を大幅超過）。また、河津町と連携した「特定創業支援」も軌道に乗り、創業計画策定支援も目標を上回って推移している（実績値 R4:6件、R5:6件、R6:10件）。

<課題>

補助金申請や融資目的等以外では、事業計画の必要性を認識する事業者が少ない点が課題である。一方で、新たな取り組みなどを行う際には“思い付き”では無く、現状分析等に基づいた実現可能かつ効果的な事業計画をもとに進めた事業のほうが成功可能性は高い。当会では計画策定支援数は多かったものの、事業が計画通りに進捗した（成功した）例は多くない。

(2) 支援に対する考え方

やる気ある小規模事業者の「稼ぐ力」を強化するため、実現可能性の高い事業計画策定を支援する。

これまでの計画策定支援数の“多さ”を目標にせず、計画策定後の「経営力再構築伴走支援モデル」に基づく「対話と傾聴」を徹底するため継続支援への観点を踏まえて“現実的”な事業者数を目標値に実施していく。特に補助金等の外部資源を有効活用し、DX推進や販路開拓等の新たな取り組み（＝投資）を促す計画づくりを支援する。

(3) 目標

経営分析を実施した事業者のうち、意欲の高い事業者及び創業者に対し、事業計画策定を支援する。具体的には、「5. 経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者の70%程度の事業計画策定を目指していく。併せて、創業希望者や小規模事業者持続化補助金などの申請を契機として事業計画の策定を目指す事業所の中から、実現可能性の高い事業者を選定し、事業計画策定支援につなげていく。計画では、特にDX活用による作業効率・生産性・競争力を強化することを念頭に置き、地域資源活用等によって付加価値を増加させながら新たな需要の開拓や販路拡大を行い、個々の小規模事業者の収益力を強化させていく。

支援内容	現行 R6	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①事業計画策定事業者数	44者	7者	7者	7者	7者	7者
②創業計画策定事業者数	10者	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

①事業計画策定支援（既存事業者）

- ・支援対象：経営分析（5.）を行った事業者のうち、約7割のやる気ある事業者を選定。
- ・支援手法：経営指導員が中心となり、分析結果に基づき、対話と傾聴、課題の「気づき」を促す支援により、補助金（小規模事業者持続化補助金、IT導入補助金等）活用を視野に入れた事業計画の策定を支援する。必要に応じ、専門家（中小企業診断士等）やよろず支援拠点とも連携する。

②創業計画策定支援（創業者）

- ・支援対象：創業予定者、創業間もない事業者。
- ・支援手法：町と連携した「特定創業支援等事業」の枠組みを活用。主に独)中小企業基盤整備機構のyoutube創業研修動画及びテキスト等を活用し、個別対応での創業研修を実施する。研修実施期間中の個別相談や指導も踏まえて、対話と傾聴、課題の「気づき」を促す支援によりビジネスモデル構築、資金計画、税務・労務等の創業計画策定を支援する。
※研修動画 (<https://businest.smrj.go.jp/contents/>)
各金融機関の創業融資の他、日本政策金融公庫の創業融資（新規開業・スタートアップ支援資金等）や各種補助金（創業支援金等）の活用も併せて支援する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること（フォローアップ）

(1) 現状と課題

<現行>

現行計画において、計画策定後のフォローアップは目標件数を上回り（R4:43件、R5:43件、R6:37件）伴走支援が実践できている。特に補助金採択事業者に対しては、事業実施から実績報告、その後のフォローまで一貫して支援しており計画の実行力向上に寄与している。

<課題>

これまで事業者からの問合せ等があったからの対応が中心であったため、支援対象者への訪問が不定期であり、事業者ごとに支援回数にも差がみられていた。加えて支援回数は多いものの、一方的な指導が中心であり、事業者との継続的な対話を通じた、経営者の内発的動機付けが得られる指導には至っていない。

(2) 支援に対する考え方

事業計画は「策定して終わり」ではなく、着実に実行（Do）し、検証（Check）・改善（Action）を回すことが最も重要である。加えて策定後の実施支援は「経営力再構築伴走支援モデル」の中核であるといえる。経営指導員が定期的に進捗を確認し、事業者との「対話と傾聴」を徹底し、経営者自身が「答え」を見いだして（気づき）自走できるまで伴走することを主眼とする。そのため過去の支援先事業者件数にとらわれることのない、経営者等との接触回数を増加した“現実的”な支援事業者数を目標値として実施していく。

(3) 目標

事業計画（6.）を策定した全事業者及び創業支援を行った事業者に対し、四半期に2回以上の継続的なフォローアップを実施し、計画の進捗管理と課題解決を支援する。

支援内容	現行 R6	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①フォローアップ 対象事業者数	44者	7者	7者	7者	7者	7者
頻度（延回数）	—	56回	56回	56回	56回	56回
売上増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
利益率5%以上 増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
事業承継事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
②創業フォローアップ 対象事業者数	10者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度（延回数）	—	40回	40回	40回	40回	40回
創業者数 （計画実行者数）	—	3者	3者	3者	3者	3者

※①②フォローアップ対象事業者数は、1年間の事業計画策定数を想定。

(4) 事業内容

①巡回・窓口指導による進捗確認（PDCA 支援）

- ・対象：事業計画策定事業者（既存・創業）
- ・頻度：四半期に2回以上を目安に経営指導員による巡回訪問または窓口相談を実施。
- ・内容：計画（Plan）に対する実行状況（Do）を確認し、売上や利益等の目標値との差異を検証（Check）。計画通りに進まない場合は、その要因を事業者と共に対話し、軌道修正（Action）を助言する。

②専門家派遣等による課題解決支援

- ・計画実行上で生じた新たな課題（例：新商品の開発、デザイン、SNS集客など）に対し、静岡県商工会連合会やよろず支援拠点等の専門家派遣事業を活用し、高度な課題解決を支援する。

8. 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

<現行>

現行計画では、BtoC 支援（催事出展）は一定の成果があったものの、一方で BtoB 支援（商談会）は支援件数及び成約件数が伸び悩んだ。一方で地元住民にも知られていない「各事業所の隠れた魅力」なども多く、令和7年度は町内の魅力ある89の小規模事業者を紹介した冊子「プレミアム河津」を制作発行配布した。それにより掲載店へ地元住民の新規顧客来店がみられ、リピート利用に繋がるなど多くの成果が見られた。

<課題>

対面販売の機会として当会が開催事務局として対応している「河津寄って軽トラ市」（主催：河津町産業経済活性化連絡協議会、年4回開催）では、戦略的な事業者出展支援までには至っていない。

また事業者からは SNS 活用など新たな販路開拓への支援ニーズも高まっており今後、新たな販路開拓にはDX推進が必須であることを支援先事業者に理解・認識させ、取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業者の「稼ぐ力」を強化するため、新たな販路（顧客）を開拓する支援は不可欠である。従来の「対面型」支援（催事）に加え、ニーズが高まっている「デジタル型」支援（DX）を本計画の柱として強化する。

「対面型」での展示会や販売会等は新たな消費者や新規取引先企業等にアピールできる、新規顧客開拓において重要な支援である。地域内外向けに開催する展示会・商談会・即売会等への出展に関する事前支援・事後フォローを通して、販売促進・販路開拓に繋げて効果的な需要開拓支援を行う。

今後も静岡県商工会連合会やその他支援機関等が主催する、首都圏・静岡市内等開催イベントや「河津寄って軽トラ市」など町内イベントや近隣市町にて開催される既存展示会・販売会等への小規模事業者出展を継続支援する。併せて個別企業のオンライン取引、キャッシュレス決済対応、SNS活用等デジタル化取組支援も行っていく。

出展にあたっては、経営指導員等により販売・商談に向けた事前準備や事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

一方、高齢者層も多い地元住民やシニア観光客層等への販路開拓は依然として冊子・チラシ等紙媒体の利用ニーズも高い。紙媒体での広報制作では、QRコード掲載による連動型広報ツール等として製作、新たな需要の開拓を図っていく。

(3) 目標

主に経営分析（5.）や事業計画策定（6.）を行った事業者のうち、販路開拓に意欲的な事業者に対し、「対面型」と「デジタル型」の手法により新たな需要開拓を支援する。併せてQRコード等デジタル連動型の紙冊子等広報支援も継続して実施していく。

支援内容	現行 R6	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①対面型販路開拓 支援事業者数	44者	6者	6者	6者	6者	6者
成果目標（平均） ：※売上額/1者	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
②デジタル型販路開拓 支援事業者数	10者	5者	5者	5者	5者	5者
成果目標：EC、 SNS 支援者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

成果目標（平均） ：※売上額/1者	—	2万円	2万円	2万円	2万円	2万円
③各種冊子・チラシ等 掲載事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者
成果目標（平均） ：※売上額/1者	—	2万円	2万円	2万円	2万円	2万円

(4) 事業内容

①対面型販路開拓支援（催事出展・商談会）

- ・需要動向調査（4.）と連携し、首都圏等の百貨店催事やアンテナショップ、地域内イベント（軽トラ市等）への出展を支援する。
- ・静岡県商工会連合会等が主催する広域商談会（BtoB）への参加を促し、バイヤーとのマッチングを支援する。

優先支援対象	一般消費者の需要開拓を目指し、販促等を高めたい飲食物販事業者
訴求対象者	各イベントの顧客ターゲットである一般消費者
支援手法	商品等のブラッシュアップ、陳列や販売方法等支援を展開する。 キャッシュレス決済、SNS活用などの支援も行っていく。

出展が想定される販路開拓イベント 選択肢 一覧

No	イベント名称	概要	来場数	支援数
1	河津寄って軽トラ市	町内で開催される軽トラ市	1000名	5者
2	下田商工祭	近隣商工会議所で行われるイベント	1000名	1者
3	伊豆の国市商工フェア	近隣商工会で行われるイベント	1500名	1者
4	ニッポン全国物産展	日本最大級の物産イベント	15万人	1者
5	コレモストア	静岡商工連チャレンジショップ	常設	3者

※その他、商工連など他機関が主催する各種イベントなどを選定し出店支援する。

②デジタル型販路開拓支援（DX支援）

- ・IT専門家と連携し、ECサイト（ネットショップ）の構築・改善、SNS（Instagram等）を活用した情報発信・集客、ふるさと納税返礼品の開発・登録等を支援する。
- ・IT導入補助金等を活用し、キャッシュレス決済、モバイルオーダー、顧客管理システム等の導入を支援し、販売機会の拡大と効率化を図る。

優先支援対象	フォローアップを支援した、意欲ある小規模事業者等 （飲食店、小売店を重点支援する）
訴求対象者	・当地を訪れた（訪問予定の）首都圏等観光客 ・地域の一般消費者
支援手法	IT専門家と連携し、販路開拓に繋がる効果的なSNS情報発信等を支援する。併せてバックヤード業務改善や、顧客利便性向上のためのキャッシュレス決済、セルフレジ導入などのDX支援も行っていく。

③DX連携型冊子チラシ等掲載配布事業

- ・HPやSNSなどインターネットでの情報収集が主流となった現在でも、高齢者層を中心に紙媒体への利用ニーズは高い。各店舗HP、Google マップ、冊子内容の電子ブック活用を促進するため誘導するQRコード掲載などにより、DX活用型の冊子等紙媒体を製作配布し販路開拓支援に繋げていく。

優先支援対象	フォローアップを支援した、意欲ある小規模事業者等 (飲食店、小売店を重点支援する)
訴求対象者	・当地を訪れた(訪問予定の)首都圏等観光客 ・地域の一般消費者
支援手法	ブラッシュアップを行い、魅力ある商品サービスについて掲載する。併せて冊子等のPDFダウンロードや電子ブック展開、SNS連携やGoogle マップ活用などの支援も行っていく。掲載だけでなく配布周知後のフォローに至るまで継続支援を実施する。

II. 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

9. 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

<現行>

現行計画において、中小企業診断士、河津町、商工会役職員で構成される「事業評価検討会」にて、年1回の事業評価・見直しを実施しており、PDCAサイクルが機能している。評価結果の公表もHPにて実施している。

<課題>

年1回の事業評価・見直しは出来ているが、四半期ごとの定量的な、実施状況(件数、回数等)や進捗管理までは出来ていない。

(2) 事業内容

現行の仕組みを継続し、実効性のあるPDCAサイクルを運営する。

①定量的な実施状況の把握

- ・事務局内において、本計画(別表1)の各事業の目標値に対し、実施状況(件数、回数等)を四半期ごとに集計し、進捗管理を行う。

②事業の評価・見直しの実施

- ・毎事業年度終了後、事務局内で当該年度の事業報告書(成果・課題)を作成する。
- ・年1回、「事業評価検討会」を開催する。
- ・構成員：外部有識者(中小企業診断士等)、河津町(産業振興課)、法定経営指導員、商工会役員(会長・副会長等)。
- ・内容：事務局作成の事業報告書に基づき、各事業の有効性や課題を評価・検証し、次年度の改善案を協議する。

- ・委員会の評価・見直し結果は、商工会理事会へ報告し、承認を得る。

③評価結果の公表

- ・事業の評価・見直しの結果（概要）については、河津町商工会のホームページ (<http://www.k-kappa.com>) 上で計画期間中、毎年度公表する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

<現行>

現行計画において、県連合会や中小企業大学の研修への参加、クラウド型ツールの活用によるノウハウ共有を実施し、職員のスキルアップに努めてきた。

<課題>

今後は経営指導員だけでなく全職員がDX支援や経営力再構築伴走支援モデル、事業承継支援といった高度で新たな専門知識の習得を行い、事業者の経営リテラシー向上支援を実行していく事が課題である。

(2) 事業内容

①外部研修への積極的参加

- ・中小企業大学校が実施する専門研修（「伴走型支援」「DX支援」「価格転嫁・原価管理」「事業承継支援」等）へ、経営指導員や経営支援員を計画的に派遣する。
- ・静岡県産業振興財団など外部団体が主催する（オンラインやオンデマンド配信等含む）経営支援者向けセミナーに経営指導員や経営支援員中心に積極的に参加する。

②内部研修（OJT）の実施とノウハウ共有

- ・外部研修の参加報告会を職員会議で実施し、習得した知識を全職員で共有する。
- ・支援ニーズの高い「DX（IT導入補助金、SNS活用等）」「伴走支援（対話・傾聴スキル）」等をテーマに、専門家（ITコーディネータ、中小企業診断士等）を招聘した内部研修を年1回以上実施する。状況により伊豆地区商工会内の各商工会と連携し共同で実施する。
- ・上記の研修で得た知識を活用し、巡回指導等の場面において、小規模事業者自身が自社の経営数値（財務）、デジタル活用、知的資産（強み）等の「経営リテラシー」を高められるよう、専門用語を使わないわかりやすい指導と「気づき」を与える対話を実践する。
- ・併せてクラウド型経営支援ツールを活用し、個々の事業者の支援履歴（カルテ）や支援ノウハウ、成功事例を職員間でリアルタイムに共有し属人化を防ぎ、組織全体の支援力を底上げする。

支援内容	現行 R6	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①外部研修 延べ参加回数	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②内部研修 ノウハウ共有	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

III. 地域経済の活性化に資する取組

11. 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

<現行>

現行計画に基づき、日本政策金融公庫（一日公庫の開催）、静岡県事業承継・引継ぎ支援センター（定例相談会開催）、静岡県信用保証協会、下田税務署等と密接な連携・情報交換を行っており、特にコロナ禍における金融支援やインボイス対応において成果を上げている。

<課題>

中小企業・小規模事業者支援ニーズの多様化に伴い、情報収集を図りながらきめ細やかに様々な経営課題解決に向けた支援を行う体制整備が求められている。

(2) 事業内容

①金融支援連携

日本政策金融公庫（沼津支店）と「経営改善貸付（マル経）推薦団体連絡協議会」等を通じて定期的な情報交換を行い、事業者の資金繰り支援や協調融資案件の発掘に努める。

個別に、地域金融機関（銀行・信金）、静岡県信用保証協会とも連携を図っていく。

②創業・事業承継連携

創業支援（6.）において、日本政策金融公庫の創業融資制度を活用する。

事業承継支援においては、静岡県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、当会において月1回の定例相談会を開催。専門的な助言体制を構築する。

③専門家連携

静岡県商工会連合会、静岡県よろず支援拠点、中小企業診断士等の専門家と連携し、高度な経営課題（DX、海外展開、事業再生等）に対応する。

12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

<現行>

現行計画において「河津町産業経済活性化連絡協議会」（町、観光協会、農協、漁協等で構成）として、「河津寄って軽トラ市」の運営事務局を当会が担当してきた。軽トラ市はコロナ禍を乗り越え、R5.12月には過去最多の出店数・来場者を記録するなど、地域の賑わい創出と事業者の販売機会として定着しており、地域活性化への貢献

度は極めて高い。

<課題>

河津町内の魅力的な新商品開発及び河津町産品の認知力向上、事業者の減少に加えて地域の担い手不足などが地域経済の課題である。

(2) 事業内容

①「河津寄って軽トラ市」の継続実施

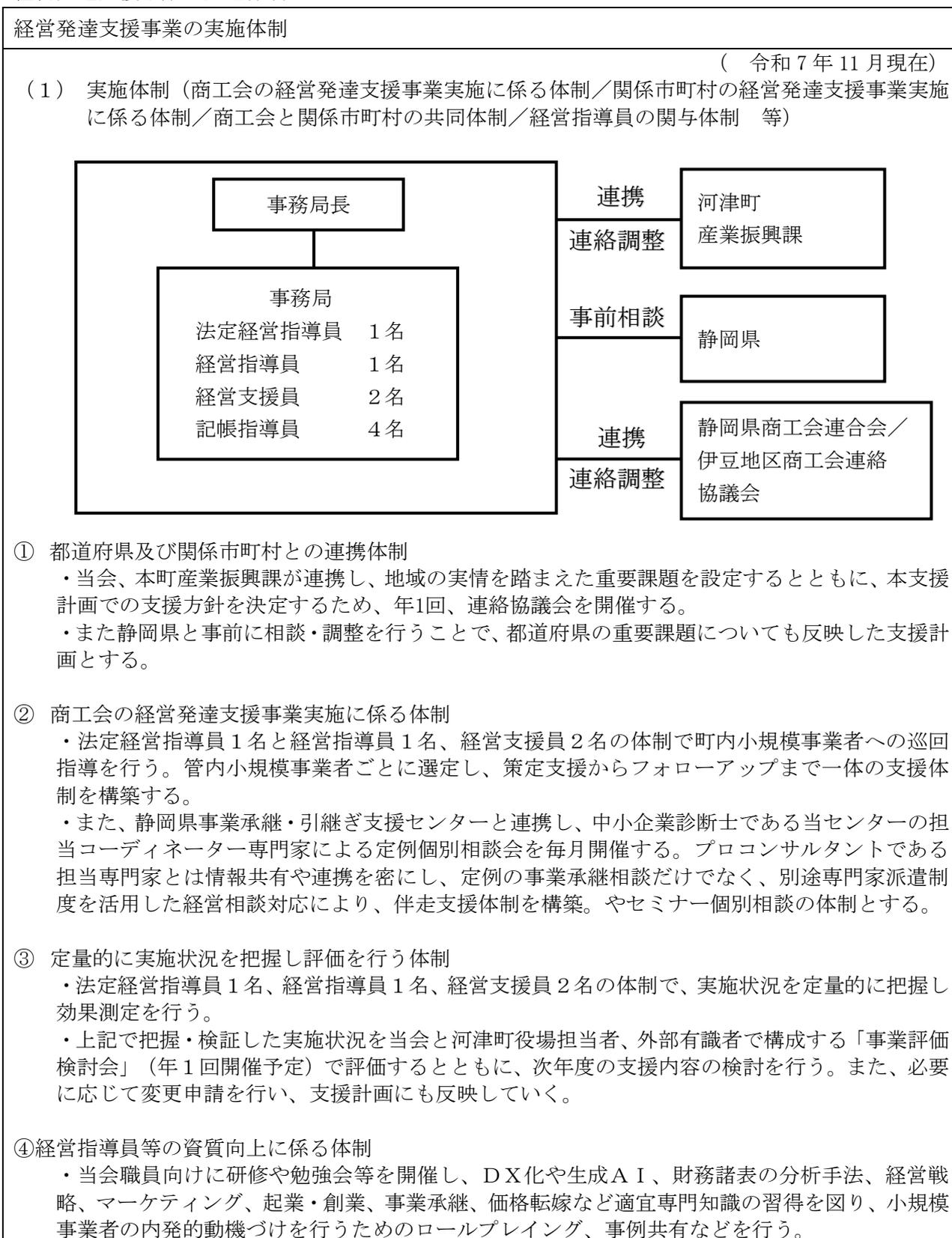
- ・地域産業や商店街通りの振興と地域住民のふれあいを目的とし、年4回（6月、9月、12月、3月）の軽トラ市を継続開催する。出店者（小規模事業者）の販売機会の確保や販売力強化の場として活用するとともに、町役場、JA、その他任意団体等による地域住民等への事業紹介PRや情報発信等の場として開催し、観光客利用も含めて地域経済振興に資する事業として開催する。

②「新春産業経済懇話会」の開催

- ・地域の経済団体（観光協会、農協、漁協、森林組合等）との連携を強化するため、年1回懇話会を開催し、地域経済の動向や課題について情報交換を行っていく。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：土屋 雅弘

連絡先：河津町商工会

- TEL: 0558-34-0821
- e-mail: kawazu-s@k-kappa.com

② 当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

- 法定経営指導員（土屋 雅弘）は、本計画に記載された全ての経営発達支援事業の企画、実行、進捗管理、評価・見直しの中心的な役割を担う。
- 経営分析（5.）、事業計画策定支援（6.）、策定後支援（7.）において、中心的な指導者として事業者との対話・助言を行う。
- 他の職員（経営支援員）が実施した支援（巡回、記帳指導等）についても、クラウド型支援ツール等を通じて内容を把握・管理し、必要な助言を行う。
- 事業評価検討会（9.）において、事業の実施状況及び成果について報告を行い、評価・見直しに必要な情報を提供する。

③ 広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員 土屋雅弘 は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。（理由：本計画は河津町商工会単独の計画であり、二以上の商工会が共同して実施する事業等を含まないため。）

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

- 名称：河津町商工会
- 所在地：〒413-0513 静岡県賀茂郡河津町浜 159-1
- 担当部署：事務局
- TEL: 0558-34-0821 / FAX: 0558-32-0305
- E-mail: kawazu-s@k-kappa.com

②関係市町村

- 名称：河津町
- 所在地：〒413-0595 静岡県賀茂郡河津町田中 212-2
- 担当部署：産業振興課 観光商工振興係
- TEL: 0558-34-1946 / FAX: 0558-34-1404
- E-mail: sangyou@town.kawazu.lg.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)

	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
・ 専門家派遣謝金・旅費	300	300	300	300	300
・ セミナー開催費 (講師謝礼等)	350	350	350	350	350
・ 需要開拓支援費 (催事出展等)	150	150	150	150	150
・ 地域活性化事業費 (軽トラ市等)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ 調査・広報費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ 資質向上費 (内部研修等)	500	500	500	500	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	
調達方法	令和6年度実績 (約)
・ 会費収入	7,200 千円
・ 国補助金 (伴走型事業費補助金)	900 千円
・ 静岡県補助金 (経営改善普及事業費・支援事業費)	9,300 千円
・ 河津町補助金 (一般補助)	6,000 千円 等をもって充当する。

(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)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
該当なし
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等