

経営発達支援計画の概要

実施者名	都留市商工会（法人番号 1090005003328） 都留市（地方公共団体コード 192040）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 （１）販路開拓・生産性向上支援によるものづくり企業の活性化 （２）販促ツール活用支援による地域商業の活性化 （３）事業承継支援と創業支援による地域経済の継続的な発展 （４）生産性向上のためのＩＴ化・ＤＸ推進 （５）金融の円滑化のための緊急支援と事後フォロー （６）小規模事業者の経営レベルに合わせ、ステップを踏んだ伴走支援の展開
事業内容	<u>I. 経営発達支援事業の内容</u> <u>3.地域の経済動向調査に関すること</u> 情報収集・調査、分析した結果は、広く管内事業者にも周知すると共に、巡回指導や窓口相談の際に、事業計画の策定支援等に活用する。 <u>4.需要動向調査に関すること</u> 需要動向調査、WEB解析を実施し、その結果を事業者にもフィードバックして、売れる商品、サービス作りを支援する。 <u>5.経営状況の分析に関すること</u> 新規顧客開拓、販路の開拓、顧客ニーズの変化に対応する取り組み等、経営体質の強化や経営の持続を目的とした経営分析等を実施する。 <u>6.事業計画策定支援に関すること</u> 「経営デザインシート」等、簡易な経営計画策定に取り組んで貰う事から始めて、今後のフォローアップに繋げていく。 <u>7.事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 策定した事業計画の進捗状況を確認・検証し、事業計画策定後の実行を一貫して支援する。 <u>8.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 出展希望の事業者の方向性に合った商談会・展示会へ柔軟的に対応していく。
連絡先	都留市商工会 指導課 〒402-0053 山梨県都留市上谷三丁目6番38号 TEL：0554-43-1570 FAX：0554-45-1644 E-mail：tsuru@shokokai-yamanashi.or.jp 都留市産業建設部産業課 〒402-8501 山梨県都留市上谷一丁目1番1号 TEL：0554-43-1111 FAX：0554-43-5049 E-mail：shoukougankou@city.tsuru.lg.jp

(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

当都留市商工会は都留市全域を管轄地域としており、以下「都留市」は「当商工会管轄地域」と読み替えていただいて問題ない。



① 現状

ア) 地図上の位置、面積等

都留市は、東京圏の近郊に位置し(都心から 90 km)、山梨県東部地域の政治・経済の中心として歩んできた。面積は 161.6 ㎢で、地域の 8 割以上は山林で占められており、標高 1,000m を超える急峻な山岳地帯は豊かな自然環境に恵まれ、溪谷などの変化の多い地形や野生動植物の生息の場となっている。

イ) 交通状況

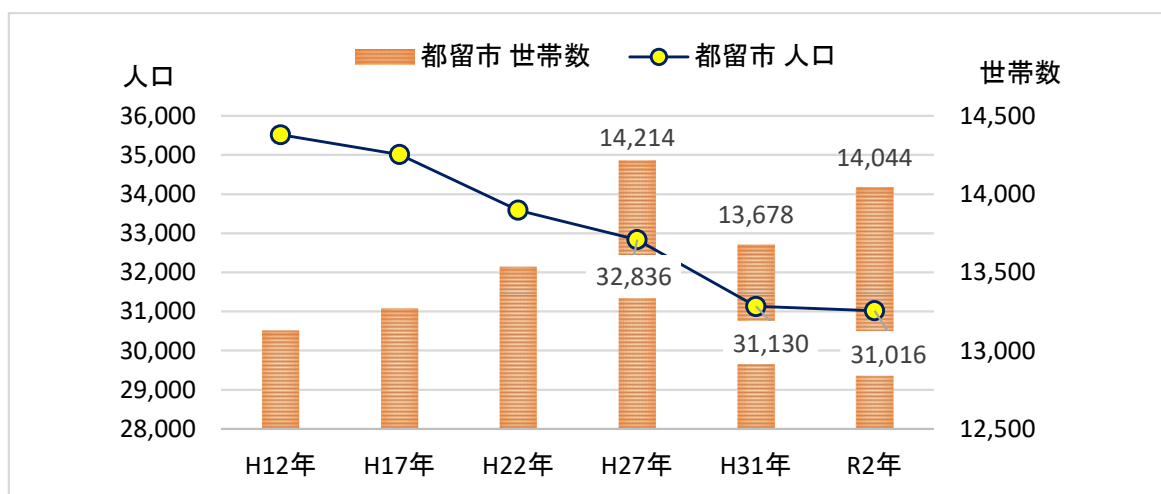
幹線道路は、市内を北部から南西に向け横断する国道 139 号線及び中央自動車道を軸としており、国道から分岐して周辺集落、及び、周辺市町村へ通じる主要地方道 3 路線、一般道路 4 路線により、放射状に構成されている。

鉄道は、市内に富士急行線が 7 駅設置されており、朝夕は東京方面への直通電車が運行されている(日中は 1 時間に 3 本程度)。市内を運行するバスは 6 路線あり、すべて都留市駅を起点としている。

ウ) 人口の推移

令和 2 年 1 月 1 日現在、人口は 31,016 人(平成 12 年対比▲4,497 人、▲12.7%)であり、山梨県の減少幅(平成 12 年対比▲78,198 人、▲9.7%)を上回っている。

また、世帯数も 14,044 世帯(平成 12 年対比+916 人、+6.9%)となっており、山梨県の増加幅(平成 12 年対比+30,129 人、+8.9%)を下回っている。



(出典：山梨県統計データバンク)

エ) 地域の産業

製造業は、絹織物の産地として繁栄し、昭和 30 年 12 月に都留市工場誘致条例を制定、昭和 40 年代に工場誘致を積極的に進めたことにより、機械金属工業が中心のものづくりが発展した。ただし、親会社の生産拠点の海外移転により既存取引が減少したが、近年は下図に示すように小規模事業者を含め減少傾向はなだらかになっている。1 事業所あたりの従業員数は 2021 年の全国平均は 21.3 人、都留市平均は 11.0 人で規模が小さく、生産性の課題を抱えている。

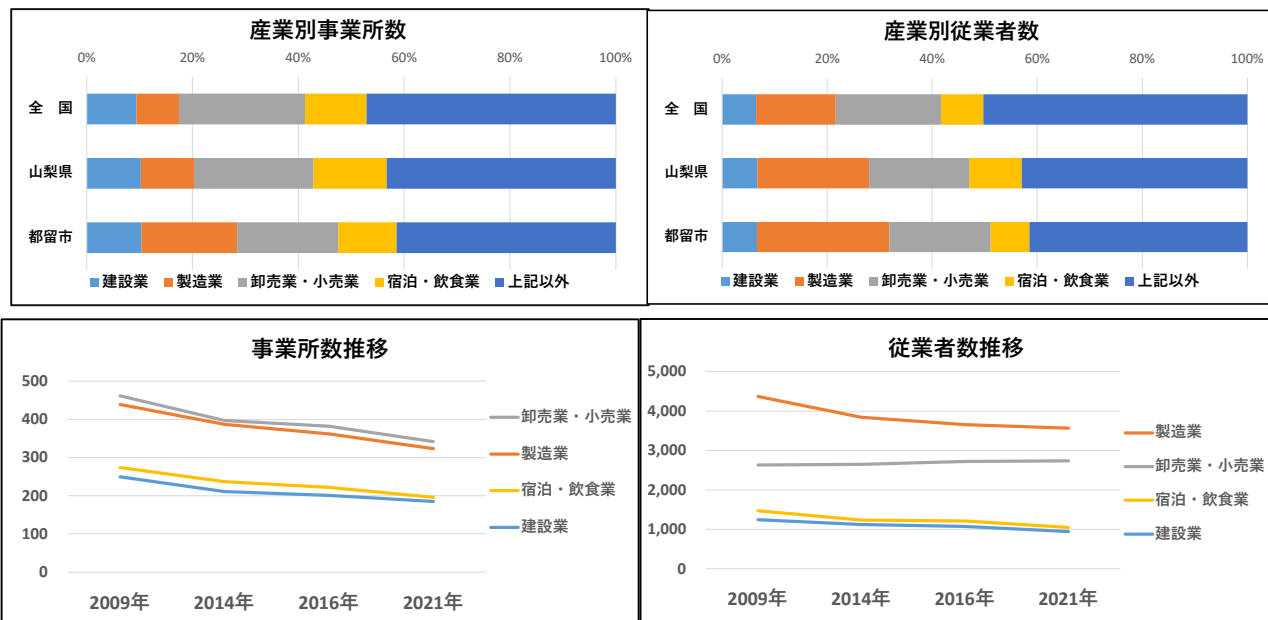
全国と比べても製造業の事業者数割合が高く、従業者数割合も多い。

商業は、昭和 50 年代から相次いで大型店が出店し、ドラッグストア・コンビニも台頭、それに伴い、地元商店の経営環境は年々厳しい状況におかれている。下図表のとおり、卸売業、小売業において従業者数は横ばいながら、事業所数は減少しており、小規模事業所が廃業に追い込まれている実態がある。

加えて、人口約 3 万人の小都市でありながら、市内には市立都留文科大学、県立産業技術短期大学校、平成 28 年 4 月に開校した私立健康科学大学看護学部の 3 大学のキャンパスを擁し、教育環境が充実している。交流人口や学生が増えることで、新たな商業機会を生み出すことが期待される。

	2009年			2014年			2016年			2021年		
	都留市	山梨県	全 国	都留市	山梨県	全 国	都留市	山梨県	全 国	都留市	山梨県	全 国
全事業所数（産業不詳含む）	2,405	50,997	6,356,329	2,144	46,293	5,926,804						
全産業事業所数	2,382	49,611	6,043,300	2,124	45,613	5,689,366	1,971	42,387	5,340,783	1,786	40,814	5,156,063
建設業	250	5,235	583,616	211	4,626	515,080	201	4,418	492,734	185	4,170	485,135
製造業	439	5,448	536,773	387	4,821	487,191	362	4,535	454,800	323	4,091	412,617
卸売業・小売業	462	11,774	1,555,486	397	10,321	1,407,414	382	9,999	1,355,060	342	9,216	1,228,920
宿泊・飲食業	274	7,240	781,265	237	6,519	728,027	222	6,185	696,396	196	5,663	599,058
上記以外	957	19,914	2,586,160	892	19,326	2,551,654	804	17,250	2,341,793	740	17,674	2,430,333
全産業従業者数	15,989	414,970	62,860,514	15,569	400,762	61,788,853	14,441	366,320	56,872,826	14,183	366,260	57,949,915
建設業	1,245	29,978	4,320,444	1,119	26,439	3,791,607	1,072	25,886	3,690,740	941	24,637	3,737,415
製造業	4,370	81,694	9,827,416	3,844	78,651	9,188,932	3,655	77,414	8,864,253	3,568	77,913	8,803,643
卸売業・小売業	2,635	78,955	12,696,990	2,646	72,146	12,032,863	2,720	71,342	11,843,869	2,739	69,692	11,611,924
宿泊・飲食業	1,468	46,256	5,736,967	1,239	42,530	5,520,648	1,214	42,258	5,362,088	1,052	36,785	4,678,739
上記以外	6,271	178,087	30,278,697	6,721	180,996	31,254,803	5,780	149,420	27,111,876	5,883	157,233	29,118,194

出典：経済センサス



② 地域の問題・課題

ア) ものづくり企業の活性化（製造業）

ますます進むであろう受発注構造の流動化の中で、販路開拓の必要性が高まっている。とりわけ小規模事業者においては、経営者の高齢化が問題となっており、M&Aを含めた事業承継・廃業への対応が遅れている。さらに、人手不足の中DX推進による生産性向上の取り組みも喫緊の課題となっている。

イ) 地域商業の活性化(商業)

地域的には3大学の学生の購買力に恵まれ、また卒業生の住民としての定着も徐々に高まって来ており、商業の活性化による魅力あるまちづくりはますます重要な課題となっている。一方で、事業者の高齢化やチェーンストアの進出等による廃業の増加の現実があり、利益改善や事業承継、創業支援が課題となる。

ウ) 地域経済の継続的な発展

令和5年度の日本政策公庫が行った「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」において、57.4%の事業者が自分の代限りでの廃業を考えている。当地域の小規模事業者においてはさらにその傾向は強い。この状況に商工会が介入することで経営資源(顧客、店舗、設備、暖簾など)を地域に残していくことが課題となっている。

一方、創業者はここ数年平均14者いるが、若い年代に魅力ある地域にするにはもっと多くの創業が必要である。地域経済の継続的な発展のためにも創業支援への取組が喫緊の課題となっている。

また、上記の2点の課題解決の為、廃業と創業との橋渡しが小規模事業者の支援として重要な課題である。

エ) 生産性向上の推進

人手不足、人件費高騰の中、域内小規模事業者のIT活用による省力化及びDX推進による生産性向上は、それらへの対応の進んでいる中小大手と大きく差を付けられており採算性の悪化となっている。小規模事業者においては、ITリテラシーに大きな差があり、事業者に合わせたオーダーメイドの支援が課題となる。

オ) 金融の円滑化

物価高騰影響や景気回復が遅れるなか、資金繰りに迫られての相談や先を見据えた設備投資計画の検討など、引き続き金融面での支援要請は高い状況にある。当商工会では、マル経融資先への事後フォローとして、日本政策金融公庫から提供される事故情報に基づき対象事業者への支援打診などを独自に行うなど伴走支援に努めてきたが、事業環境の変化はますます大きく、幅・深さ共に従来とは異なるレベルが求められている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方(都留市長期総合計画との連動性・整合性)

① 都留市長期総合計画の引用

都留市は、「第6次長期総合計画(平成28年度～令和8年度)」において、「ひと集い、学びあふれる生涯きらめきのまち、つる」を将来像として掲げ、現在、後期計画(令和5年～令和8年)を推進中である。

この後期計画において、産業・基盤分野として「豊かな産業のあるまちづくり」を目指し、5つの施策を掲げている。その内の「地場産業・商業の活性化と起業の支援」の領域が、商工会の貢献できる領域であり、当会の地域に対する裨益目標のターゲットとなる。

- 地場産業・商業の活性化と起業の支援(後期基本計画より抜粋)

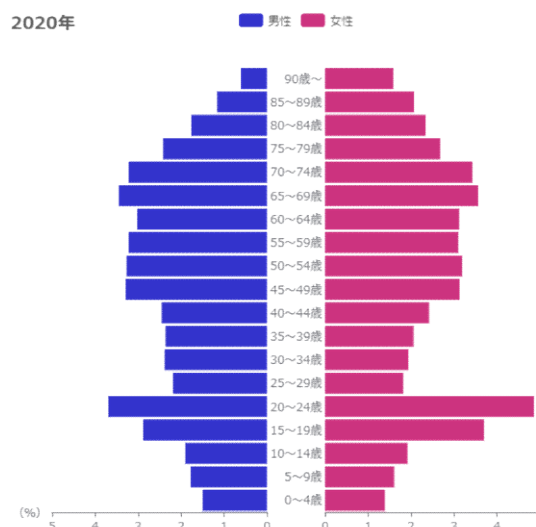
地域経済の活力を強化するため、商工会との連携や、ヒト・モノ・カネを呼び込むイベントの企画・開催などを通じて、地場産業や地元商店街の地力向上と活性化を支援します。また、新たに起業を考える方の支援も併せて実施し、賑わいと活力あるまちにしていきます。

当該施策では「地域経済の循環促進と持続化、また喫緊の課題となっている人口減少の解決に向け」、「若者が住み続け、人が移り住む、『ひと』集うまちを実現」するとし、「地場産業や地元商店との連携体制の強化を図るとともに」、「地域経済の底上げを図り、『まち』の賑わいを創出」するとしている。

② 当会の長期ビジョン

都留市長期総合計画にも通底しているように、大きな問題認識としては「人口減少、高齢化」があり、問題解決の糸口としては「3つの高等教育機関の存在による若者の吸引力」と「地場産業（製造業）と地域商業の活性化」が重要なポイントであり、これこそが地域への裨益目標となる。

都留市の人口構成を示した右図表のとおり、20歳前後で特異的に膨張する人口特性が当地域にはあり、この点の有効化が当会の長期ビジョンに大きく関わる。



ア) ものづくり企業の活性化（製造業）

広く言われている通りものづくり業界は、かつての業績好調だったメーカーからのトリクルダウンに依存する「下請けピラミッド構造」から、自ら付加価値を獲得していく「強みに基づくフラット構造」への移行が進んでいる。フラット構造の中では、より明確な差別化要素＝強みの磨き上げが必要となると同時に、強みを活かす場としての多様な顧客とのマッチングが重要となっている。商工会では、この部分に対してマーケティング機能の強化を支援していくことで、小規模製造事業者の活性化を促し、ひいては地域経済の底上げ、魅力的な就労の場の拡充による若年層の地域定着を目指していく。この支援においては、近年拡大している受発注プラットフォームの活用も視野に入れていく。

経営者の高齢化問題に対しては、この問題がなかなか表出化しない点に解決の難しさがあることに留意しなければならない。表出後の支援はこれまでに十分な支援ノウハウが蓄積されており、連携機関も充実しているので、セミナーや事業継続性に関するチェックシートなどを活用した承継ニーズの顕在化に重点を置く。

働き手不足に対しては、省力化や高付加価値化策としてIT活用・DX推進を施策の中心に据え、この領域に関する理解が小規模事業者には大幅に不足していることを鑑み、プッシュ型の支援を中心に据える。

イ) 地域商業の活性化（商業）

当商工会では、都留市長期総合計画の観点からも、賑わいと活力あるまちの創出へ向け、地域商業の新陳代謝促進を重点課題とする。

都留市の商業エリアは、①北部の大型店が集中する地域、②古くからの商店・飲食店が残る地域、③都留文科大学を中心とした地域、の3地域に大きく分けることができ、商工会の支援対象は②③となる。②においては地域密着のニーズ対応が求められ、老舗の良さを活かしつつの新陳代謝支援を推進し、③においては若年層のニーズに対応した賑わいの創出を目指し、旺盛な創業ニーズや業態変更投資への支援を推進していく。

とりわけ③においては、このエリアの活性化が学生購買力の獲得につながり、その後の卒業生の定着にも貢献すること。商業の活性化が、学生の就労の場ともなることで本来旺盛な消費傾向の活性化にもつながり、域内経済循環が強化され、賑わいと活力あるまちの創出に大きく貢献すること。これらを踏まえ、当商工会の重要な支援領域と捉えていく必要がある。

ウ) 地域経済の継続的な発展

小規模事業者においては、事業者の高齢化はいまだ重要なテーマであり、廃業と創業との橋渡しが重要な課題である。廃業に関しては、本項「ア」ものづくり企業の活性化（製造業）」に既述したように、問題がなかなか表出化しない点に解決の難しさがあることに留意しなければならない。持続的にプッシュ型の支援（ひるまずたゆまずの支援）を推進していくことが極めて重要な取組となる。

創業に関しては、重要な支援対象として手厚い伴走支援を推進していく。中小企業白書にもあるように、起業はイノベーション・新陳代謝の源泉でもあり、地域経済活性化に欠かせないイベントである。個別の伴走支援を基本とし、専門家にも多く関与いただき、手厚い支援を実施する。

エ) 生産性向上の推進

生産性向上には、①投入労力の削減＝分母の低減と、②創出価値の拡大＝分子の増大との2つの方向性がある。①には従来からの業務見直しに加え、IT活用や省力機器活用などがあり、②には従来からのビジネスモデル見直しに加え、DX推進などがある。いずれにしても日進月歩の領域であり、経営指導員の知見強化が不可欠であり、専門家の活用も欠かせない。

この部分の解決策として当商工会は、不足する支援側専門家の拡充および連携強化、経営指導員・経営支援員の支援力強化を目指し、当面の重点支援強化領域と捉えていく。

オ) 金融の円滑化

人材不足の急加速や様々な業態でのチェーンストアの展開拡大などを踏まえると、マル経融資や県制度融資では不足する対応が求められている。専門家を投入しての405事業や活性化協議会等を活用した幅広い支援を強化していく要請が高まっており、地域に密着しつつ直接利害の絡まない支援機関として事業支援の指揮を担える商工会を目指していく。

カ) 伴走支援

事業者の持続的な発展には、中期的な事業計画を持ちつつ、環境変化に応じた臨機な対応が欠かせない。しかし地域の小規模事業者のマネジメントスキル・レベルは多くが未成熟であり、補助金申請でもなければ、経営分析を踏まえた事業計画策定への動機づけは困難な場合が多い。当商工会では、事業者が直面し課題認識している業務改善等からのPDCA的な支援を進めることで、計画策定の有効性を実感させ、事業計画の検討・作成・推進支援につながるような伴走支援を推進していく。

（３）経営発達支援事業の目標

前項で掲げた長期ビジョンを実現していくため、当初5年は以下の目標を設定する。

ア) 販路開拓・生産性向上支援によるものづくり企業の活性化

イ) 販促ツール活用支援による地域商業の活性化

ウ) 事業承継支援と創業支援による地域経済の継続的な発展

エ) 生産性向上のためのIT化・DX推進

オ) 金融の円滑化のための緊急支援と事後フォロー

カ) 小規模事業者の経営レベルに合わせ、ステップを踏んだ伴走支援の展開

ア)～カ)のこれらを実現することを地域発展の裨益目標とします。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

ア) 販路開拓・生産性向上支援によるものづくり企業の活性化

販路開拓（PR支援やマッチング支援）やIT化・DX化による生産性向上を通じて、地域の主要産業である製造業の活性化を支援し、地域の雇用を確保する。

イ) 販促ツール活用支援による地域商業の活性化

販売促進の為、小規模事業者が出遅れているITツールや各種販促ツールの活用を推進する。とりわけ業歴の長い事業者の多い当地域においては、伴走型の支援で再活性化を実現していく。

ウ) 事業承継支援と創業支援による地域経済の継続的な発展

廃業による地域外への需要流出を防ぐために廃業懸念先の掘起し及び、事業承継を目的とした廃業支援を積極展開する。また、需要の受け皿づくりと地域活性化に向けて創業の支援と創業後の支援を行っていく。

エ) 生産性向上のためのIT化・DX推進

小規模事業者においては、さまざまなビジネスモデルがありその提供価値や提供プロセスに応じたオーダーメイドのIT化・DX化支援を進めて行く。

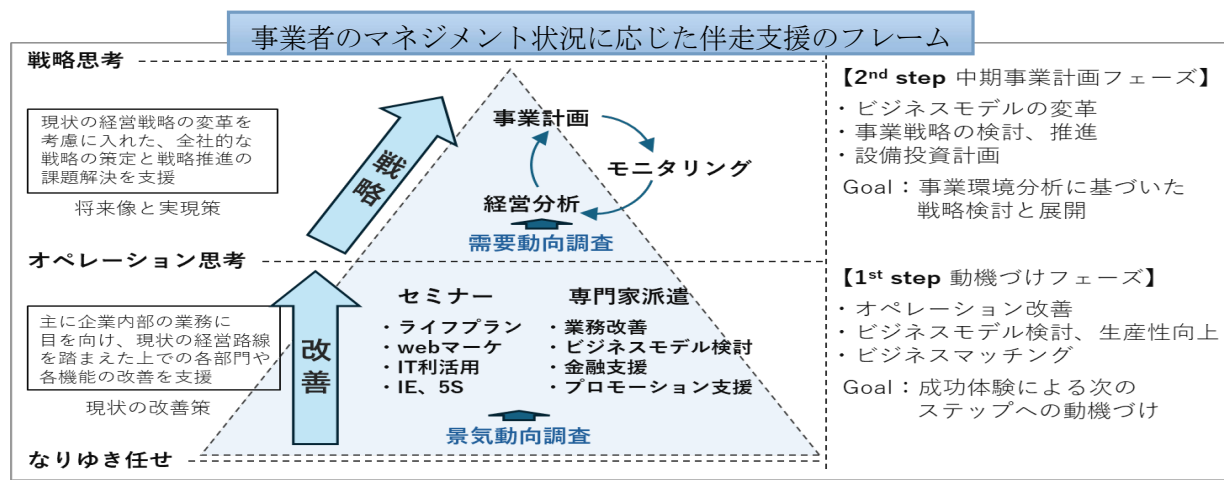
オ) 金融の円滑化のための緊急支援と事後フォロー

窮境に陥った小規模事業者の再生のため、至急の金融支援のサポート及び事後の損益改善を推進する。

カ) 小規模事業者の経営レベルに合わせ、ステップを踏んだ伴走支援の展開

事業者のマネジメント状況を把握し、その段階をオペレーション思考の段階と戦略思考の段階とに分類。オペレーション思考の段階にある事業者に対しては、その課題認識に応じて機能改善のPDCAサイクルを回して成功体験を持ってもらい、2nd Stepである事業計画への動機づけとする。

戦略思考の段階にある、もしくは1st StepによりPDCAサイクルの有効性を経験学習した事業者へは需要動向等を踏まえた経営分析に基づく経営計画の策定、実施支援へと展開する。



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

【現状】

現状は、全国商工会連合会（全国連）が山梨県商工会連合会を通じて実施している「中小企業景況調査（四半期毎・年４回）」、全国連が実施する「小規模企業景気動向調査（毎月）」などを確認・公表するに留まっている。

【課題】

支援する商工会としても、小規模事業者の個別支援を行う上で、小規模事業者を取り巻く外部環境や地域の経済動向について十分に理解していることが求められる。さらに、小規模事業者の経営分析や事業計画の作成、計画の実行に向けて有効な情報として提供することが課題となる。

(2) 目標

ア) 周知方法

「(3) 事業内容」の調査を行い、都留市商工会HPにおいて下記の回数を目標として公表する。

イ) 公表回数

	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
中小企業景況調査公表回数	4	4	4	4	4	4
地域経済動向調査公表回数	1	1	1	1	1	1
RESAS 地域経済動向公表回数	0	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

ア) 中小企業景況調査の分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国連が山梨県商工会連合会を通じて実施している「中小企業景況調査」において、管内小規模事業者の景気動向等について調査・分析を行う。

【調査対象】製造業、小売業、サービス業、建設業の各業種から３事業所（合計１２事業所を選定）

【調査項目】業種別（製造業、建設業、小売業、サービス業）の業況判断 DI（売上額、採算、仕入、資金繰り）、業種別の設備投資、業種別の経営課題。

【調査頻度】四半期毎・年４回

【調査手法】調査票を渡し、回答後に訪問して調査票を回収する。

【分析手法】山梨県商工会連合会による公表結果を、経営指導員が県下事業者と管内の事業者の平均値を業種ごとに整理し、前期と比べての増減の比較などを分析する。

イ) 地域経済動向調査の分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、山梨県商工会連合会が実施している「地域経済動向調査」において、管内小規模事業者の景気動向等について調査・分析を行う。

【調査対象】建築業、卸・小売業、サービス業（３００社）

【調査項目】本会で所得税確定申告指導を行った地域事業者の確定申告決算データを業種ごとの売上額、営業利益率、所得額等の項目を集約する。

【調査頻度】確定申告時の年１回。申告終了後整理集計を行い、年度初め４月に県連へ提出、県連にて集計、分析を行う。

【調査手法】確定申告のデータを利用する。

【分析手法】山梨県商工会連合会が県内企業の動向として集計・分析したものを5月ごろ商工会にフィードバックされるので、経営指導員が管内事業者のデータと比較し、管内の状況を分析する。

ウ)「RESAS」を使った地域経済動向の分析

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」(地域経済分析システム)を活用した地域の経済動向分析を行う。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」(地域経済分析システム)を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析 →上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

(4) 調査結果の活用

2(2)目標達成に向けた方針の(カ)ステップを踏んだ伴走支援の展開を進める上で、経済動向調査の結果(他社の状況)は、小規模事業者の経営分析への動機を高めるのに極めて有効な情報と考える。以下の取組により今まで以上の有効活用を目指す。

情報収集・調査、分析した結果はホームページに随時掲載し、広く管内事業者に周知する。

また各分析後には、これらの情報を経営指導員間で把握・分析する為の会議を開催し、①さくらレポートによる広域の状況、②連合会調査による県下の状況、③当会で実施している管内小規模事業者の状況の差異分析や見聞情報との擦り合わせを実施する。この会議により、地域の経済動向を事業者にとって興味を持って聞きたくなるレベルにまで質を高め、巡回指導や窓口相談の際に、建築業、卸・小売業、サービス業の業種ごとに該当する情報を中心に提供しながら、事業計画の策定支援等に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

新商品の開発や新たなサービス提供、商品・サービス改善を実施する場合、市場における需要動向や買い手のニーズを把握することが必要である。前実施期間では飲食店向けにgoogle フォームを活用した個店別の消費者アンケートを実施し、事業者への情報提供と専門家を活用しての改善提案を行い、事業状況分析・改善計画につなげている。

また、比較的少額で広くプロモーションの行えるWEBサイトやSNSの活用は、資金の少ない小規模事業者にとっては重要な手段である筈だが、現状はホームページ等を整えるだけで有効活用とは程遠いものが多い。

【課題】

前実施期間での取り組みは事業者よりの高い評価を得ると共に事業改善に貢献したが、対象業種は飲食業に留まっていた。本地域においては、大きなマーケットである大学生ニーズに応える商業の活性化が重要であり、理美容、小売り業界等にも同様の支援が必要である。

また、プロモーションの重要なツールとなっているWEBサイトやSNSの有効活用は、BtoB、BtoC共に重要な課題であり、見直しの機会を提供していく必要がある。

(2) 目標

	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①商業者に対する消費者モニター調査(※)	7者	3者	3者	3者	3者	3者
②WEB解析	0者	3者	3者	3者	3者	3者

※飲食業者への消費者モニター調査は過去に計20者実施してきたが、かなりの事務負担量であり、継続可能かつ地域の事業者数を考慮して目標数を決定。

(3) 事業内容

小規模事業者が顧客である消費者ニーズを把握する事は極めて重要であり、マーケットインの視点の重要性や調査の必要性を説明して需要動向調査、WEB解析を実施し、その結果を事業者にフィードバックして、売れる商品、サービス作りを支援する。

本事業は、2(2)目標達成に向けた方針 イ) 地域商業の活性化及び エ) IT化・DX推進に資する取組である。

①商業者に対する消費者モニター調査

独自にモニター調査をする余力のない小規模事業者に対して、顧客の求めているものや提供する商品、サービスに対するアンケートやモニター調査を行い、提供する事業者の思いと消費者のニーズのギャップやズレを把握することで、消費者が求める商品・サービスの提供が可能となる。

【対象事業者】飲食業、理美容業、小売業の小規模事業者。

【サンプル数】30人

【調査手段・手法】小規模事業者と経営指導員がアンケート内容を検討、必要に応じて専門家の助言を受けて作成し、店頭において事業者が来店者に対してアンケート協力を依頼する。アンケートはWEB方式とし、経営指導員等が集計・整理・分析を行う。

【分析手段・手法】集計したアンケートを経営指導員等が分析し、その結果をレポートにまとめる。

【調査項目】お客様情報(性別・年齢・居住地・来店時間帯)、来店理由(なぜこの店を利用するのか)、店への評価など

【調査結果の活用】調査結果を分析し、対象事業者へフィードバックする。調査結果に改善すべき点があった場合は、対象事業者への事業計画や販路開拓に反映させるために中小企業診断士など外部専門家を派遣し、事業状況の改善に活用する。

②WEB解析

重要なプロモーションツールとなっているWEBサイトやSNSによる情報発信の解析を行い、現状の問題点を把握する事でツール改善に繋げる。

【対象事業者】WEBサイトを持つ小規模事業者。

【調査分析手法】専門家によるWEB解析を行い、問題点・改善点を把握して頂く。

【調査項目】WEBサイトの状況に応じたアクセス解析、その他を実施。

【調査結果の活用】調査・分析結果をフィードバックする。その結果を基に改善方針等の提案を行う。

5. 経営状況分析に関する事

(1) 現状と課題

【現状】

現状は、金融斡旋（小規模事業者経営改善貸付など）の推薦書作成時や小規模事業者持続化補助金等の申請、経営革新計画策定等を訴求する事で、経営分析の重要性に気付かせ、その支援を行ってきた。前期間の取り組みにより、経営状況分析は個々の事業者に合わせて深みのあるものになってきている。

【課題】

前期間同様、事業計画の策定に際しては事業者に応じた定量・定性分析を行い、当該事業者に対して有効な経営状況の分析結果を提供して行くが、今後は補助金の縮小が想定され、事業計画策定への動機が低下すると思われる。これまで以上に工夫した事業者への働きかけが必要となる。

また、人手不足の中で今後人件費負担が益々高まっていく事が想定され、具体的な省力化に繋がる業務分析に基づくIT/DX化・省力化の支援を推し進める必要がある。

(2) 目標

従来、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請支援が活発だったこともあり、経営状況分析の現行数は膨らんだものとなっていた。今後は補助金が減少する事が見込まれ、地道な活動による分析対象事業者の掘起しが必要になる。また、分析により課題の見える事業者に対する改善指導等を重視する事を考え、経営指導員合計4名の体制で1人当たり6件を目標とする。

管内で年間24件の経営分析数は、「対話と傾聴」を通じた本質的な経営分析の目標としては妥当なものと考えている。

		現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
経営分析件数		49件	24件	24件	24件	24件	24件
(内訳)	販路開拓	22	6	6	5	5	5
	D X化	3	4	4	5	5	5
	事業承継	8	2	2	2	2	2
	金融相談	16	12	12	12	12	12

※販路開拓支援に関しては、前期間より重点的に支援してきたこともあり、徐々に支援対象は減少しつつある。対して、DX化の重要性が高まっている為、上記目標数に設定した。

※創業者については、経営環境の分析はするが、経営状況の分析はないのでここでは目標設定をしていない。

(3) 事業内容

①経営分析への動機づけ

ア) セミナーでの掘り起し

事業者にとって関心を持ちやすいテーマのセミナーを開催し、改善の優先順位付けや効果の測定等を行うためにも経営分析が必要であることをご理解いただく。当地域の重要支援対象であるものづくり企業や商業者に関連性の高い施策や事業者に身近なテーマを選定する。なお、年間の業務スケジュールを考慮し、7～8月にセミナー開催を集中させる。

セミナーへの種まきは、2～3月の確定申告時に「セミナー実施テーマの関心調査」を実施し、そこでの回答に応じてセミナーへの声掛けを行う。

- ・募集方法：全会員に郵送にて通知、商工会HPに掲載、商工会の「LINE公式」で周知
- ・開催回数：5回～8回

イ) 記帳データを活用した財務分析

記帳代行を利用いただいている事業者へは、記帳データを活用した「経営ダッシュボード」を作成し財務分析のハイライト（特徴的な内容）を提供する。経年の事業状況と財務分析結果がリンクする

ことで、経営状況が見えやすくなり、経営分析につなげる導線とする。

②経営分析の目的

小規模事業者の個別支援の強化と新たな取り組み支援を進めていくため、巡回訪問や窓口相談、講習会への参加者、融資の相談等、幅広い業務の中で経営分析（内部環境の分析）を活用することの重要性を説明し、地域の経済動向等を生かし、新規顧客開拓、販路の開拓、顧客ニーズの変化に対応する取り組みなど、経営体質の強化や経営の持続（事業承継、省力化を含む）を目的とした経営分析・業務分析を実施する。

また、資金調達を必要としている事業者について、投資効果の分析と共に他の負債を含めた事業所全体の財務状況について分析する。

③経営分析の内容

【対象者】ものづくり企業や地域商業などの販路開拓、生産性向上（付加価値増大及び省力化）を目指す事業者、後継問題を抱えている事業者、融資希望者を対象とする。また、地域活性化に繋がる創業予定者も支援する。

【分析項目】事業者の状況に合わせて下記項目等より分析項目を選択実施。

《定量分析》

収益性・生産性・効率性に関する分析、損益構造に関する分析など。

《定性分析》

3C分析、購買プロセス分析、業務フロー分析、IT分析など

【実施手法】前述した経済動向調査・需要動向調査の結果を基に、分析対象事業者は、セミナー開催からの掘起しを柱にする。セミナーの内容は、具体的に集客や省力化に役立つテーマなど、経営者にとって興味の高い内容とし、セミナーの中で強みの活用や顧客ニーズへの訴求に触れる事で経営分析へのニーズを掘り起こす。

巡回訪問や窓口相談、融資の相談、個々に案内する所得税決算指導などの際にも経営状況を確認し、経営分析の必要性を説明して小規模事業者ごとの規模や経営体力、地域の経済動向等に留意した経営分析を行う。また、記帳業務から業績不振事業者等を抽出し、経営支援員の働き掛けにより経営分析対象者を掘り起こして実施する。

（４）成果の活用

①事業者への活用

分析結果は、当該事業者フィードバックして分析内容について出来る限り専門用語ではなく、事業者が理解できる表現で説明し理解度を高める。また、単なる問題提起に終わるのではなく、課題解決策を踏まえたフィードバックとすることで、今後の経営改善に対する気づきを与えるとともに事業計画策定の重要性を理解してもらい、計画策定の取り組みを促す。

②商工会における活用

各事業者の今後の方向性を判断する基礎資料として活用するほか、規模や経営力に応じた効果的な事業計画の策定や実行支援に活用する。必要に応じて、中小企業診断士・ITコーディネータ等の専門家を活用し、事業者ごとの規模や経営力・経営課題に応じて説明を行い、その際は、経営指導員も同席して分析内容を把握する。分析結果は職員間で情報共有するとともに、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

現状は、金融斡旋（小規模事業者経営改善貸付など）の推薦書作成時や小規模事業者持続化補助

金等の申請、経営革新計画策定等を訴求する事で、経営計画策定支援を実施してきた。

【課題】

今後は補助金の縮小が想定され、事業計画策定ニーズはますます低下すると思われる。だが、経済環境変化が激しい今日においては、事業計画策定の必要性はますます高まっており、これまで以上の事業者への働きかけが必要となる。

また、小規模事業者においてはD Xがもたらす業務効率化、コスト削減、顧客体験向上などの具体的なメリットが理解できていない事でD Xへの動機づけが進まない事も大きな課題である。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者の持続的発展において、事業者自身が経営環境を洞察した上で事業計画を策定し、P D C Aサイクルを回しながら経営を行うことは、非常に重要なことである。しかしながら、地域の小規模事業者を見ていると経営者自らが営業や販売、製造等の実務に追われていることが多く、事業計画を策定する時間が十分に取れなかったり、そもそもその必要性を感じなかったりする事がほとんどである。更に事業計画策定のスキルを有していない事業者が多く、経営計画策定への抵抗感が強い。

本格的な経営計画策定の支援をする事はもちろんだが、「経営デザインシート」等を活用し、まずは簡易な経営計画策定に取り組んでもらう事から支援をスタートさせる。併せて、計画策定の中では3年程の中期計画を盛り込むようにし、今後のフォローアップに繋げていく事とする。

（３）目標

下記の理由で事業計画策定目標件数を設定する。

事業者の経営課題に対する問題意識の高さや事業計画の重要性に対する理解度により、経営指導員による積極的な働きかけでも事業者が経営計画を作成するまでに至らないケースも多い。その為、販路開拓を目指す事業者、新商品や新サービスの開発を検討している事業者は経営分析件数の8割、D X化での分析を行った事業者は5割、後継者や後継者候補者による事業承継を考えている事業者は10割、金融関係の融資相談案件については約2割とする。

		現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
事業計画策定件数		31件	14件	14件	14件	14件	14件
(内訳)	販路開拓	18	5	5	4	4	4
	D X化	-	2	2	3	3	3
	事業承継	6	2	2	2	2	2
	創業	2	3	3	3	3	3
	金融相談	5	2	2	2	2	2

（４）事業内容

①事業計画の策定

【支援対象】経営分析を実施したものづくり、商業などや、事業承継・創業、I T/D X/省力化、金融支援等で計画策定の必要性が認められる小規模事業者を対象とする。

【手段、手法】

小規模事業者の事業の持続的発展を図るため、「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」、「需要動向調査」等の結果を踏まえ、その小規模事業者ごとの規模や経営体力、経営管理能力に応じた伴走支援を実施する。例えば、P D C Aサイクルに慣れていない事業者に対しては、「経営デザインシート」を活用して将来に向けた課題認識、必要な取り組みの明確化を支援するなど、事業者の経営管理能力に応じた対応とする。他にも、I T化やw e bマーケティングの強化、作業効率改善等に向けた改善計画策定も本格的な経営計画策定（2nd Step）の導線となる重要な事業計画の1st Stepと位置付けて、支援を進める。

事業環境変化の激しい昨今の状況を鑑み、経営計画策定にあたっては市場環境の変化、取り分け顧客ニーズ、競合先の変化を重視し、需要動向調査の結果や経営状況分析の結果も踏まえた支援を展開していく。事業者がPDCAサイクルを回せるよう中期目標・方針及び各年度の定性・定量目標を設定することとし、その後のフォローアップに繋げていく。また、DXセミナーを実施し、DXがもたらす具体的なメリットを知ってもらうことで、DXを取り込んだ事業計画策定を推進して行く。

7. 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】

ここ数年の各種補助金の拡充に伴い、申請（計画策定）、実績報告、事業効果報告などの事務作業に追われているのが実態である。金融相談等に際しても計画策定が支援の中心となっており、事業の進捗管理やフォローアップなどの実行支援は、事業者の求めに応じた場合のみの受け身的な対応に留まっている。事業計画の策定を行った事業者においては、事業実施そのものが目標となってしまう傾向があり、目標と成果の確認・検証が行われていない場合が多い。

【課題】

支援対応が経営指導員等の個々の判断に委ねられており、組織的・計画的な支援対応が課題となっている。また、当地域では長年経営計画策定及びそれに伴う進捗状況確認をしてこなかった事業者が多く、フォローアップを進んで受け入れたいとする仕掛けが必要である。

(2) 支援に対する考え方

策定計画に基づいたPDCAサイクルでの自走化を意識し、マネジメントの定着していない事業者においては頻回での指示型・コーチ型伴走支援を実施し、ある程度自走できている事業者においては定期的な支援型・委任型の声掛けを実施していく。

(3) 目標

計画策定事業者に対しては、3年間の中期計画に基づくフォローアップを基本とする。フォローアップ頻度に関しては年1回を基本とし、対象事業者の約半数において年2回のフォローを必要とすると考えて延べ回数を設定している。

なお、売上増加目標達成事業者数の考え方は、売上増加を目指す取り組みである販路開拓事業者は達成率80%、DX化、金融相談の事業者は30%、創業事業者は70%とする。事業承継は売上増加目標を設けない事が多いので対象外とする。

売上増加目標達成事業者数は、R11年度で減少しているが、これは達成率が高く見込まれる販路開拓のフォロー事業者数が減少している為である。

フォローアップ 対象事業者数	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
	31 者	33 者	36 者	39 者	42 者	42 者
販路開拓	18	15	15	15	14	13
DX化	—	0	2	4	7	8
事業承継	6	6	6	6	6	6
創業	2	6	7	8	9	9
金融相談	5	6	6	6	6	6
頻度（延べ回数）	33 回	50 回	54 回	59 回	63 回	63 回
売上増加目標達成 事業者数	—	18 者	20 者	21 者	21 者	20 者

（４）事業内容

事業計画で策定した中期計画に基づき、進捗状況を確認・検証する。必要に応じて事業計画の見直し等の修正を行いながら、事業計画策定後の実行を一貫して支援する。

支援においては、関係支援機関との連携を強化し、専門家派遣を含め、効果的な実行支援に繋げ、事業計画の実現を確実なものとしていく。

【対 象 者】事業計画を策定したすべての事業者

【支援内容】事業計画の実現に向けての実行を支援する。

計画策定に関わった事業者に対しては、毎年決算書を提出して頂くと共に、策定した事業計画に基づき進捗状況の確認を実施する。自ら結果分析が出来ない事業者においては、頂いた決算書を基にローカルベンチマークを作成し、前年度の成績表として振り返りをして頂く。その状況は職員間で共有し、組織として支援していく。計画遂行における課題などについてもその都度対応し、計画の進捗が芳しくない場合は、関係支援機関や専門家と連携して解決を図っていく

【頻 度】事業計画の内容により、臨機応変に対応する事を前提とするが、最低年１回のフォローアップを実施する。

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

【現状】

新たな需要の開拓には、域外に対するものと域内に対するものの２つがある。域外需要の開拓に関しては、各種商談会・展示会における事前事後のフォローを充実させ成果を上げてきている。対して、域内需要の開拓に関しては、SNSやグーグルマイビジネス活用セミナーなどを実施してきたが、都留文大生を始めとしたターゲット層の購買行動に最適なマーケティングの支援とは言い難い部分がある。

【課題】

従来実施してきた域外向けの支援は引き続き継続しつつ、商談会・展示会への一歩が踏み出せない事業者への働きかけを強化していく必要がある。また、域内支援に関しては、ターゲット層の購買プロセスに沿った具体的なツール活用の支援に力を入れていく。

（２）支援に対する考え方

本計画において重点支援対象としている事業者及び工業者のいずれにおいても弱い領域と捉えている。そのため、提案型の支援を中心に据えて実施していく。

また、需要開拓はニーズの発掘から見込客の育成、顧客化と長いプロセスを必要とするため入り口だけではない、重層的な支援を心がける。

(3) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
日本政策金融公庫主催 「アグリフード EXPO」等の 出展者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数／者	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
諏訪圏工業メッセ等の工 業展出展者数	4 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数／者	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
山梨県商工会連合会主催 農商工連携マッチングフ ェア出展者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
成約件数／者	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
市内工業事業者を掲載し た冊子・WEBサイトでの 情報発信事業	冊子 42 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
	WEB66 者					
問合せ数	－	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
デジタルマーケティング 活用事業者数	－	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
年間売上額(千円)／者	－	150 千円	150 千円	150 千円	150 千円	150 千円
マスメディア等を活用し た情報発信事業 (BtoB、 BtoC)	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
成約件数／者	－	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(4) 事業内容

ものづくり企業に対しては、従来より継続している商談会・展示会を軸に事前事後の支援を行っていくが、出展希望の事業者の方向性に合った商談会・展示会へ柔軟に対応していく。また、2 (2) 目標達成に向けた方針 ア) ものづくり企業の活性化に掲げたが、ものづくり小規模事業者は、販路開拓を苦手に行っている事が多く、本計画期間では、強みを持っていながら前に踏み出せない事業者への働きかけを重点実施する。

域内の新規需要獲得が重点課題となる地域のサービス事業者へは、ターゲットとなる若者世代の探索行動に合わせた SNS や集客アプリでの情報発信、DX をサポートできる支援を強化する。具体的には、SNS や集客アプリを使った双方向コミュニケーションや閲覧数に応じた発信内容の改善方法などをセミナーでの入口支援、専門家派遣での伴走支援等で実施する。

① 展示会・商談会等の出展事業 (BtoB)

巡回、ホームページ、広報誌等で、事業者の業種に合った展示商談会等の情報を提供し出展を呼びかける。例えば、地域資源を活用して開発した商品などの販路開拓等を目指す場合は「農商工連携マッチングフェア」、食品やその素材などの販路開拓を目指す場合は「アグリフード EXPO」、製造業を中心とした取引拡大を目指す場合は「諏訪圏工業メッセ」等を想定しているが、各展示会の状況や事業者のニーズに応じて最適な展示商談会を選択していく事とする。

出展後は、PDCA サイクルに沿った検証を行い、専門的な課題がある事業者に対しては、専門

家を派遣して課題の解決に向けた支援を行うなど、売上増加に向けた継続的な支援を行う。

ア) 日本政策金融公庫主催「アグリフード EXPO」

【支援対象】食の製造業者

【開催概要】全国の農林水産・食品事業者と、国産農林水産物・食品の調達に意欲のあるバイヤーを繋ぎ、国内外のビジネスマッチングの機会を提供する展示商談会で、例年、夏に東京ビックサイトで開催される。

令和6年度実績：出展企業数：588社 来場者数：12,031人

イ) 諏訪圏工業メッセ工業展

【支援対象】工業製品製造業者

【開催概要】長野県諏訪地域を中心に金属・電気・光学等の機械装置や加工部品に関わる企業・団体が出展する「地方では国内最大級の工業専門展示会」であり、3日間の期間で開催される。

令和5年度実績：展企業数：341社 来場者数：20,230人

ウ) 山梨県商工会連合会主催「農商工連携マッチングフェア」

【支援対象】食の製造業者

【支援対象】県内特産品などを活用して BtoB 向け商品を開発した事業者の販路開拓を支援するために、県内外のバイヤーや、県内の土産品販売の小売店や飲食店事業者を招待して商談の機会を設けている。

令和5年度実績：出展企業数：80社 来場者数：約191人

② 市内工業事業者を掲載した冊子・WEBサイトでの情報発信事業

都留市は多くの工業事業者が集積しておりサプライヤー探索には魅力的な地域である。既に、冊子「わが社の得意技集」、WEBサイト「都留ものづくりB2B」を展開しているが、更なる情報の拡充・更新を行い、情報発信力を高めていく。

【支援対象】工業製品製造業者

令和6年度実績見込み：掲載事業者41社

③ デジタルマーケティングの支援及び最適化支援

小規模事業者のデジタルマーケティングの取り組み状況は、様々でその状況やビジネスモデルに合わせた支援が求められている。Google マイビジネスの活用、SNSマーケティング、検索エンジン最適化 (SEO)、ネット広告などを、事業者の活用状況に合わせて導入・運用支援をして行く。

【支援対象】販路開拓希望事業者

④ マスメディア等を活用した情報発信事業 (BtoB、BtoC)

商品やサービスの認知度を高め新規顧客開拓を行うためには情報発信が重要であるが、事業者自身では信用力やマスメディアとの関係も少ないため、単独ではマスメディアにアピールできない事業者を支援する。

新商品・新サービス等、小規模事業者の新しい取組み等について、山梨日日新聞都留支局に記事として取り上げてもらうよう情報提供するとともに、「山梨県商工会連合会プレスリリース事業」を活用して情報提供を行う。また、山梨県商工会連合会を通じ「全国連ニュースリリース支援」を活用して情報提供を行う。これらの情報提供により、小規模事業者の顧客開拓を支援する。

【支援対象】販路開拓希望事業者

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

【現状】

毎年度終了後、計画の達成度及び達成度の根拠を総括したうえで、評価協議会を実施している。新年度計画には、評価結果に基づく是正処置を取り込み、総代会資料に掲載しており、適切に運用出来ている。

【課題】

現在の仕組みは適切に運用出来ているため、今後も継続していく。

(2) 事業内容

毎年、計画の進捗統制を行うため、評価協議会を設置している。毎年度、小規模事業者向け経営発達支援計画を商工会のホームページ上で公表している。評価については、評価協議会において、計画に定めた事業の実施状況について評価を行い、理事会、総代会へ報告していく。

なお、具体的には以下の段取りで行う。

①当会会長、都留市産業課長・外部有識者（中小企業診断士）・法定経営指導員をメンバーとする「評価協議会」を年1回開催（毎年、4月中旬）し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

②実施状況を目標値に対して実績を下記により定量的に評価する。

A：目標を達成することが出来た（100%以上）

B：目標を概ね達成することができた（80%～99%）

C：目標を半分程度しか達成することができなかった（30%～79%）

D：目標をほとんど達成することができなかった（30%未満）

E：未実施

評価基準は、中小企業庁の基準に準拠している

③Plan-Do-Check-Act について継続的な改善を行うため事業毎に担当者、責任者を割り当て、明確に計画を進めることを意識させる。また、結果を重視し、成果が出なかった部分を見直し、次年度の計画実行に反映すると共に、是正処置の内容をレビューとして残し、以後の計画策定や実施時の参考にして行く。これらを文化として根付かせ、PDCA サイクルを効果的に回すための「仕組み」を構築する

④当評価協議会の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、新年度の事業計画に反映させると共に、ホームページ等へ公表することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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

【現状】

① **DX 研修**：令和6年に県連が開催した経営指導員向けDX研修のみの受講に留まっている。

② **その他研修事業等**：山梨県商工会連合会が開催する資質向上等の「職員研修」は、十分に支援ノウハウ向上に繋がる研修内容となっており、全職員が年に2回以上参加するとともに、全国連の「商工会職員Web研修」を組み合わせ、多様化する小規模事業者の要望に対応できるスキルを学んでいる。また、各経営指導員のノウハウの共有を図ることを目的に、当商工会独自で年間10回程「職員勉強会」を実施している。他にも、中小企業基盤整備機構が開催する「研修会」にも参加しており、幅広い資質向上に力を入れている。

③ 支援ノウハウや経営状況の分析結果等の共有：

県連の職員研修等に参加した職員が参加していない職員に対して習得してきた研修内容及び感想等について講師となり他の職員に伝え支援ノウハウの共有をしている。また、経営分析の結果等の共有は当会サーバーに整理保管され、常時事業者支援の状況を共有していることもあり、他の指導員の分析結果・事業計画も含め有効活用できている。

【課題】

- ① **D X 研修**：小規模事業者の重要テーマであるD X支援について、職員サイドに「解決策のバリエーション」等に関するノウハウが乏しく、この部分の補強が必要である。詳細の部分は専門家やベンダーの支援に頼る事となるが、最適な支援者に繋ぐ前裁きが出来る程度の支援ノウハウが必要で、知識よりは実経験を積むことによる実際的なノウハウの蓄積を進めて行く。
- ② **その他研修事業等**：現在の活動は経営指導員の資質向上に有効に機能しており、現状を維持していく。
- ③ **経営状況の分析結果等の共有**：現在の活動は経営指導員の資質向上に有効に機能しており、現状を維持していく。

（２）事業内容

①参加研修会の選定と研修受講後の共有（継続実施）

【目的】組織目標の達成と人材育成を図るため、経営指導員、経営支援員毎に、それぞれの職務に合った支援ノウハウの能力開発を行うため。

【手段】組織目標と年度方針の割り当てである事務分掌に対する各員の自己評価を基に各員と上司とでスキルアップ領域の調整を行い参加する研修を選定する。県連の職員研修、事業団研修、当会で開催した講習会等に参加した職員が参加していない職員に対して習得してきた研修内容について、学んだ点、支援に使える点、皆に伝えたい点、感想等についてを講師となり他の職員に伝える。

【組織及び小規模事業者に対する効果等】講師となる職員は他人に伝える努力をすることで、深く知識を習得することに繋がる。また、当会内の勉強会で習得内容が共有化される。なおこの事は、既に継続しているので引き続き行う。

②独自研修会の実施（継続実施）

【目的】組織目標の達成と人材育成を図るため、経営指導員、経営支援員毎に、それぞれの職務に合った支援ノウハウの能力開発を行うため。

【手段】職員の中で自分が得意な分野の支援ノウハウについて、他の職員に伝えるための勉強会と日本政策金融公庫、山梨県信用保証協会、やまなし産業支援機構、県連職員、税理士などを招いて支援ノウハウについて確定申告時期等の繁忙期を除く、月1回の「職員勉強会」を開催する。

【組織及び小規模事業者に対する効果等】支援ノウハウの共有による当商工会の支援レベルの底上げとなる。なおこの事は、既に継続しているので引き続き行う。

③中小企業基盤整備機構が開催する「短期等研修会」への参加（継続実施）

【目的】経営指導員等の幅広い知識の習得と資質向上のため

【手段】中小企業基盤整備機構が開催する「短期等研修会」に、経営指導員等が不足している支援ノウハウを補うため、各自が不足していると思われる能力を特定し、それに見合った研修に参加する。また研修終了後、当商工会内の勉強会で習得内容を共有しする。（計画的に指導員等を派遣する）

【組織及び小規模事業者に対する効果等】多様化する小規模事業者の要望への対応と支援ノウハウの共有による当商工会の支援レベルの底上げになる。

④商工会業務システム活用による情報の共有化

【目的】個々の支援ノウハウを共有化することで、さらなる支援ノウハウの向上を図る。

【手段】支援ノウハウの共有については、「商工会業務システム」（商工業者カルテ管理システム）を活用し、情報の共有化を図る。また、経験の少ない職員に対しては、ベテラン経営指導員とチームによる支援等を行うことで、指導・助言内容、情報収集方法などを伝授する（OJTによる支援能力の向上）。

【組織及び小規模事業者に対する効果等】個々の支援ノウハウが向上することで、広く小規模事業者の要望に対応できる。

1 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

（１）現状と課題

【現状】

当商工会では、これまで定期的な情報交換の場として、「郡内商工連絡協議会職員部会」（近隣 9 商工会・1 商工会議所（年 5 回））、日本政策金融公庫との「小規模事業者経営改善資金（マル経）協議会」（年 1 回・10 月）、「都留市小規模事業者支援ネットワーク連絡会」（市内金融機関・税理士、市外支援機関（年 1 回・10 月））、小規模事業者に対する「税務援助会議」（年 1 回・11 月）などの各会議があり、地域動向、施策情報、金融情勢等の情報交換が行われている。また、他の支援機関から異なる視点を得ることが出来、支援ノウハウ強化に大変有意義なものになっている。。

【課題】

現在の取り組みは、経営指導員の支援ノウハウ強化に効果的なものになっており、今後も継続していく必要がある。

（２）事業内容

今後も山梨県商工会連合会を含めた他の支援機関との情報交換を深め、当商工会としての能力の向上を図る。

①都留市小規模事業者支援ネットワーク連絡会の開催

都留市と当商工会、市内経営革新等支援機関の山梨中央銀行都留支店、山梨信用金庫谷村支店、山梨県民信用組合都留支店/下谷支店、都留信用組合桂支店/小沼支店・谷村支店、上谷支店、禾生支店、志村司郎会計事務所、前田安正税理士事務所、石原会計事務所、及び市外の支援機関である日本政策金融公庫甲府支店、山梨県信用保証協会富士吉田支店、山梨県よろず支援拠点、やまなし産業支援機構 事業引継ぎ支援センター、山梨県中小企業活性化協議会と年 1 回、各種支援施策の研修、取組内容の検討、支援実績の報告など意見・情報交換に取り組むための連絡会を開催し、小規模事業所への支援に参考とする。年 1 回開催

②金融支援に関する情報交換及び研修会の開催

日本政策金融公庫甲府支店とは年 1 回の「一日公庫」において、山梨県信用保証協会富士吉田支店とは年 1 回の情報交換会の場で、それぞれの支援機関と共に支援の実例や具体的支援方法、助言の手法を習得し小規模事業者への金融支援に活用する。

③郡内商工連絡協議会職員部会への出席

都留市商工会、大月市商工会、上野原市商工会、道志村商工会、西桂町商工会、南都留中部商工会、河口湖商工会、小菅村商工会、丹波山村商工会、富士吉田商工会議所で、構成している郡内商工連絡協議会の職員部会に年 5 回程度参加し、郡内地域の小規模事業者に関する情報交換を行い、支援の事例や具体的支援、助言の手法を習得し小規模事業者への支援に活用する。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 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

【現状】

当地域においては、人口減少による、ものづくり製造業の低迷、経営者の高齢化と後継者問題、廃業による商工業者の減少など、多くの問題を抱えている。当会もこれらの問題解決に資するべく市と連携した取り組みを推進している。

【課題】

地区内の商工業者を会員とする地縁的な組織として、相互扶助の精神に基づき地域の賑わいを創出するなど地域社会に貢献する事は商工会の重要な課題である。

(2) 事業内容

①豊かな産業のあるまちづくり事業の推進

市の補助金等を活用した小規模事業に対する支援策として、都留市に「小規模商業者事業資金利子補給金」、「創業者支援利子補給金」、「特許権等取得促進助成金」、「空き店舗・空き工場活用促進事業補助金」、「都留市高齢者継続雇用奨励金」、「シルバー産業等製品開発支援事業補助金」、「都留市産業集積促進助成金」、「特定創業支援事業計画」など、小規模事業者等に対する各種産業支援策がある。これらの支援策を小規模事業者に照会すると共に、補助金申請の補助、目的達成の為に施策活用の奨励及び支援を行いながら、これら施策を活用し市と連携を深める。

②地域活性化に資する集客イベント事業の連携

都留市が主催、都留市観光協会、都留市商工会、クレイン農業協同組合の3団体が共催となり毎年10月に「つる産業まつり」が開催される。開催にあたっては参加団体が実行員会を組織し、3回の実行員会を開催し、地域活性化の為に、各種団体と協力しながら地域の小規模事業者に出店を促し、まちの活性化に取り組んでいる。会場では、新鮮野菜の直売や、名産品の販売、展示など、様々なブースがある。

(別表 2)

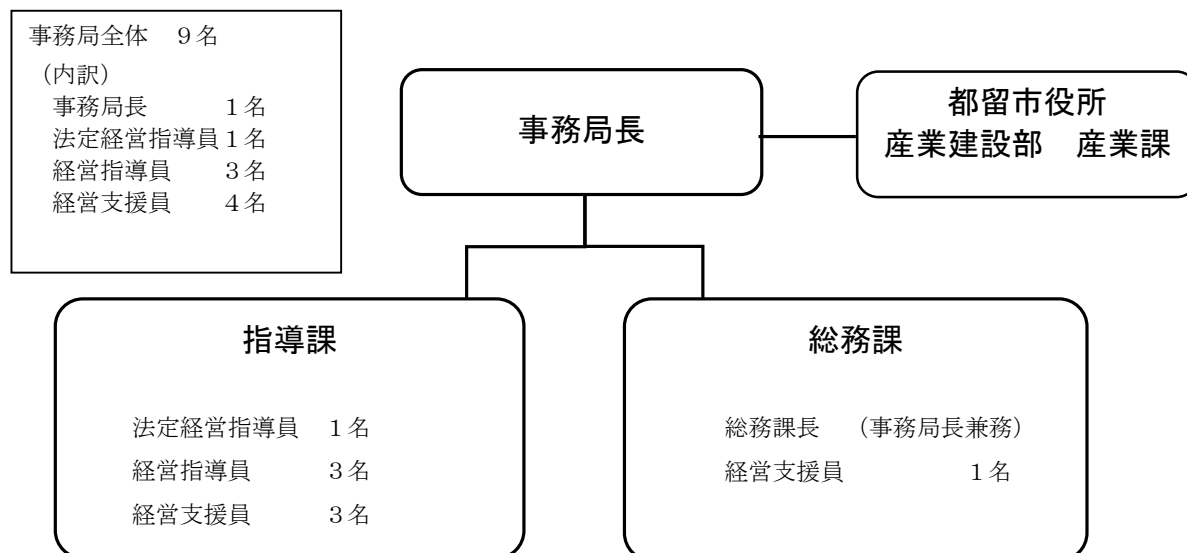
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 6 年 1 2 月)

(1) 実施体制

都留市商工会と都留市役所の経営発達支援事業実施に係る体制。



(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：若林和彦

■連絡先：都留市商工会 電話：0554-43-1570

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 都留市商工会、都留市役所連絡先

①都留市商工会

〒402-0053 山梨県都留市上谷 3-6-38

都留市商工会 指導課

TEL:0554-43-1570 / FAX: 0554-45-1644 E-mail:tsuru@shokokai-yamanashi.or.jp

②都留市役所

〒402-8501 山梨県都留市上谷 1-1-1

都留市産業建設部産業課

TEL:0554-43-1111 / FAX: 0554-43-5049 E-mail:shoukokuankou@city.tsuru.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)

	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
必要な資金の額	6, 250	6, 250	6, 250	6, 250	6, 250
3. 地域経済動向調査	100	100	100	100	100
4. 需要動向調査	350	350	350	350	350
5. 経営状況分析	400	400	400	400	400
6. 事業計画策定支援	400	400	400	400	400
7. 事業計画策定後支援	600	600	600	600	600
8. 新たな需要の開拓	3, 500	3, 500	3, 500	3, 500	3, 500
9. 事業の評価・見直し	300	300	300	300	300
10. 経営指導員の資質向上	200	200	200	200	200
11. 他支援機関との情報交換	100	100	100	100	100
12. 地域経済の活性化	300	300	300	300	300

(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 (伴走型小規模事業者支援事業) ・ 県補助金 ・ 市補助金 ・ 会費・手数料収入等の自己財源

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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	
当商工会が取りまとめ役となり、国・県・金融機関・専門家グループ等と連携を図り、小規模事業者の持続的な発展に取り組む。連携者とは有機的に協力しながら、「ワンストップ」で小規模事業者の課題解決を図る。 連携先及び役割は以下のとおりである。	
支援機関名	役 割
山梨県商工会連合会	県下商工会（総合経済団体）の取りまとめ
会長 岩下和彦 住所: 甲府市飯田 2-2-1 中小企業会館 3 階 電話: 055-235-2115	
(株)日本政策金融公庫 甲府支店	政策情報収集提供及び近隣金融情報交換、金融支援
総裁 田中一穂（甲府支店長 及川圭吾）住所: 甲府市丸の内 2-26-2 電話: 055-224-5361	
(株)山梨中央銀行 都留支店	認定支援機関として協力及び情報提供、金融支援
代表取締役頭取 古屋賀章（都留支店長 森 洋史）住所: 都留市中央 2-2-15 電話: 0554-43-2151	
山梨信用金庫 谷村支店	認定支援機関として協力及び情報提供、金融支援
理事長 五味節夫（谷村支店長 渡辺明秀）住所: 都留市中央 1-6-1 電話: 0554-43-1161	
山梨県民信用組合 都留支店	認定支援機関として協力及び情報提供、金融支援
理事長 南 邦男（都留支店長 田村保夫）住所: 都留市上谷 2-1-10 電話: 0554-43-4151	
都留信用組合 谷村支店	認定支援機関として協力及び情報提供、金融支援
理事長 渡辺 和彦（谷村支店長 外川 林）住所: 都留市つる 1-18-18 電話: 0554-43-2131	
やまなし産業支援機構	認定支援機関として協力及び情報提供、税務・財務支援
理事長 依田誠二 住所: 甲府市大津町 2192-8 電話: 055-243-1888	
山梨県よろず支援拠点	認定支援機関として協力及び情報提供
理事長 依田誠二 住所: 甲府市南口町 7-20 電話: 055-288-8400	
山梨県産業技術センター	補助金・助成金、各種政策等の情報提供
所長 雨宮俊彦 住所: 甲府市大津町 2094 電話: 055-243-6111	
連携して実施する事業の内容	
(1) 地域の経済動向調査に関すること ① 中小企業景況調査の分析 ② 地域経済動向調査の分析 (2) 経営状況の分析に関すること 事業者ごとの規模や経営力に応じた分析結果の説明 (3) 事業計画策定支援に関すること 高度専門的な支援が必要な場合の、事業者の経営体力に応じた、実現可能性の高い事業計画の策定支援 (4) 事業計画策定後の実施支援に関すること 対象事業者の事業計画策定後の効果的な実行支援、事業計画の実現の確実化 (5) 需要動向調査に関すること 対象事業者の需要動向調査分析結果の事業計画への反映 (6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会、商談会出展後の P D C A サイクルに沿った検証と、専門的な課題がある事業者の課題の解決	

連携して事業を実施する者の役割

(1) 地域の経済動向調査に関すること

①中小企業景況調査の分析

山梨県商工会連合会：経営指導員が県下事業者と管内の事業者の平均値を業種ごとに整理し、前期と比べての増減の比較・分析を行う際の助言、情報提供等。他市町村の状況、最近の動向等の情報取得が期待できる。

②地域経済動向調査の分析

山梨県商工会連合会：県内企業の動向として集計・分析したものが5月頃商工会にフィードバックされるので、経営指導員が管内事業者のデータと比較し、管内の状況を分析する際の助言、情報提供等。他市町村の状況、最近の動向等の情報取得が期待できる。

(2) 経営状況の分析に関すること

・事業者ごとの規模や経営力に応じた分析結果の説明

中小企業診断士等専門家：規模や経営力に応じた効果的な事業計画の策定や実行支援を経営指導員が行う際の指導・助言。専門的な知見の有効活用が期待できる。

(3) 事業計画策定支援に関すること

・高度専門的な支援が必要な場合の、事業者の経営体力に応じた、実現可能性の高い事業計画の策定支援

山梨県商工会連合会の専門家派遣制度、やまなし産業支援機構（よろず支援拠点）の専門家、山梨県中小企業サポート事業等：高度専門的な支援が必要な場合に、事業者の経営体力に応じた、実現可能性の高い事業計画の策定支援。専門的な知見の有効活用が期待できる。

(4) 事業計画策定後の実施支援に関すること

・対象事業者の事業計画策定後の効果的な実行支援、事業計画の実現の確実化

(株)日本政策金融公庫甲府支店、市内金融機関：関係機関相互の連携を強化することにより、事業者の事業計画策定後の効果的な実行支援に繋げ、事業計画の実現を確実なものとしていく。専門的な知見の有効活用が期待できる。

(5) 需要動向調査に関すること

・対象事業者の需要動向調査分析結果の事業計画への反映

中小企業診断士など外部専門家：経営指導員が行った需要動向調査結果の分析を対象事業者の事業計画に反映させる際の専門的な助言、情報提供等。分析結果の確実なフィードバックが期待できる。

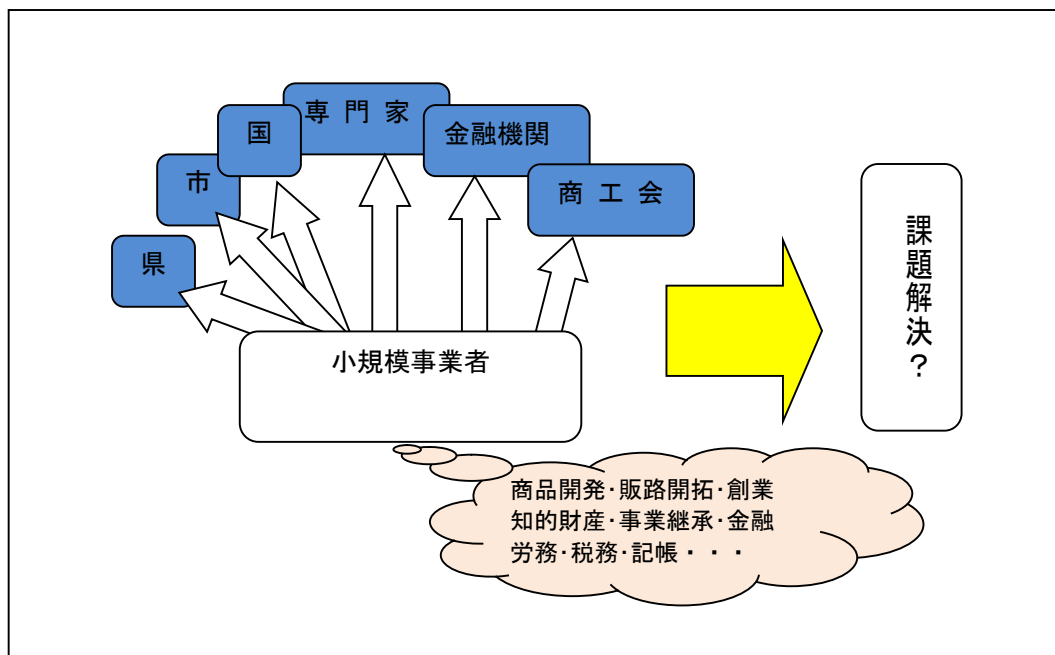
(6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

・展示会、商談会出展後のPDCAサイクルに沿った検証と、専門的な課題がある事業者の課題の解決

バイヤーなど外部専門家：展示会、商談会等に出展した事業者に対して、出展後、経営指導員が行うPDCAサイクルに沿った検証の際の助言、情報提供等。専門的な課題がある事業者に対しては、課題の解決に向けた支援が期待できる。

連携体制図等

【以前】



【今後】

