

経営発達支援計画の概要

実施者名	大月市商工会（法人番号：4090005003201） 大月市（地方公共団体コード：019206）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標 (KGI・KPI)	<p>(1) 地域ブランドの確立 (KGI・KPI) KGI：地域ブランド売上を5.8億円（現状比+100%）へ引き上げる。 平均粗利率を5ポイント向上させる。</p> <p>(2) 観光連携による産業振興 (KGI・KPI) KGI：観光関連事業者売上15%増加、平均滞在時間20%増加。</p> <p>(3) 事業承継支援 (KGI・KPI) KGI：承継完了50件、承継後2年営業利益10%以上増加事業者を20者創出。</p> <p>(4) デジタル化推進 (KGI・KPI) KGI：オンライン売上比率20%増加、生産性15%改善。</p> <p>(5) 人材不足対応 (KGI・KPI) KGI：労働生産性20%改善、離職率10%改善。</p> <p>(6) 生活サービス維持 (KGI・KPI) KGI：生活サービス到達率100%、高齢者外出頻度20%増。</p> <p>(7) 小規模事業者への防災・減災対策の強化・拡充 (KPI) KPI：計画策定：10件/年、フォローアップ：5件/年</p> <p>以上の目標を掲げ、地域ぐるみで小規模事業者の支援に取り組むことで、小規模事業者の「稼ぐ力が向上」し、「経営の自走化への促進」と、地域で暮らす人々が安心して生活できる環境の創出につなげる。</p>
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること 国が提供する RESAS 等のビッグデータの活用や本会独自の景況感調査、産業構造分析 (RESAS 活用)、消費・観光動向調査などを通して地域経済の動向を的確に把握し、情報の提供と事業者の計画策定に活用する。</p> <p>4. 需要の動向調査に関すること 小規模事業者が取り扱う新商品・新サービスに対する消費者ニーズ調査、観光客の需要調査、各種統計調査からの需要動向の分析を行い、商品開発や販路開拓支援につなげる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 分析対象者をセミナーや金融支援等を通して掘り起す。RESAS やローカルベンチマーク等を活用して、定性・定量分析を行い、事業計画策定につなげる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること セミナー参加者や経営分析実施者等から事業者を選定し、「対話と傾聴」を繰り返しながら信頼を得たうえで、販路開拓や事業承継、創業計画、事業継続力強化計画など目的に合わせた実効性の高い事業計画の策定を伴走支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後の2年間、定期的に進捗状況を確認しながらフォローアップを行う。不測の事態や進捗状況が思わしくない場合などには、専門家の派遣によるアドバイス・助言や軌道修正を行うなど、今後の対応策検討とフォローアップ頻度の変更を行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 事業計画策定の前段階から、IT ツールやデジタル技術の重要性を認識したうえで、SNS を活用による情報発信や、新たな需要開拓に向けた展示会・商談会等への出展支援を行う。</p>
連絡先	<p>大月市商工会 経営支援課 〒401-0012 山梨県大月市御太刀1丁目14番24号 TEL：0554-22-1648 / FAX：0554-22-1628 mail：t-omata@shokokai-yamanashi.or.jp</p> <p>大月市役所 産業建設部産業観光課 産業振興担当 〒401-0015 山梨県大月市大月2丁目6番地20号 TEL：0554-20-1857 / FAX：0554-20-1533 mail：s-shinkou-19206@city.otsuki.lg.jp</p>

経営発達支援事業の目標

1. 地域の現状及び課題

大月市は、山梨県東部に位置し、富士山や秀麗富嶽十二景など豊かな自然資源を有し、甲州街道の歴史的文脈を内包しながら、首都圏からの高いアクセス性を持つ地域である。しかしその一方で、地域経済と小規模事業者を取り巻く環境は急速に変化し、第8次大月市総合計画でも示されている通り「人口減少・高齢化の進行」「産業構造の変容」「地域コミュニティの希薄化」が顕在化している。

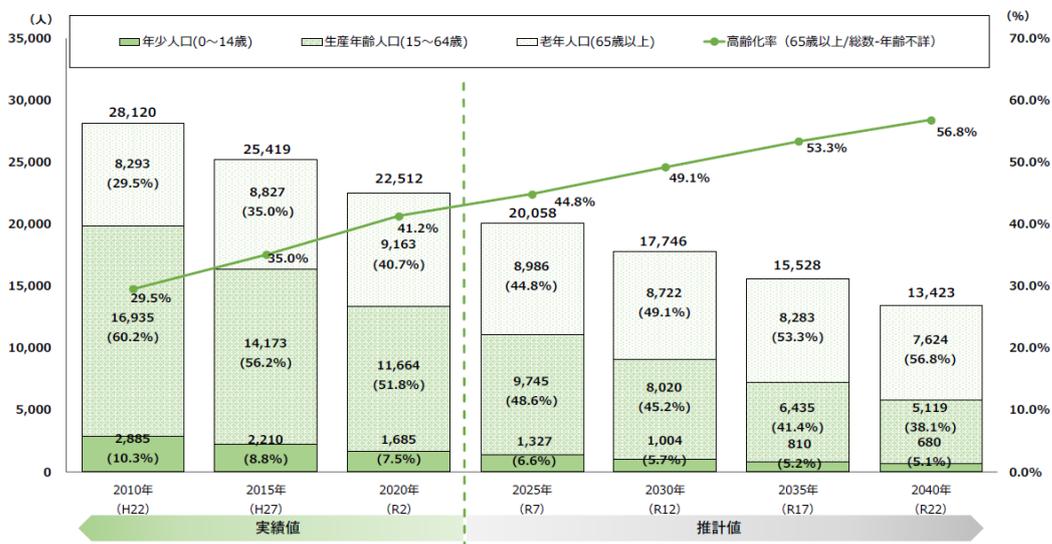


【人口の推移】

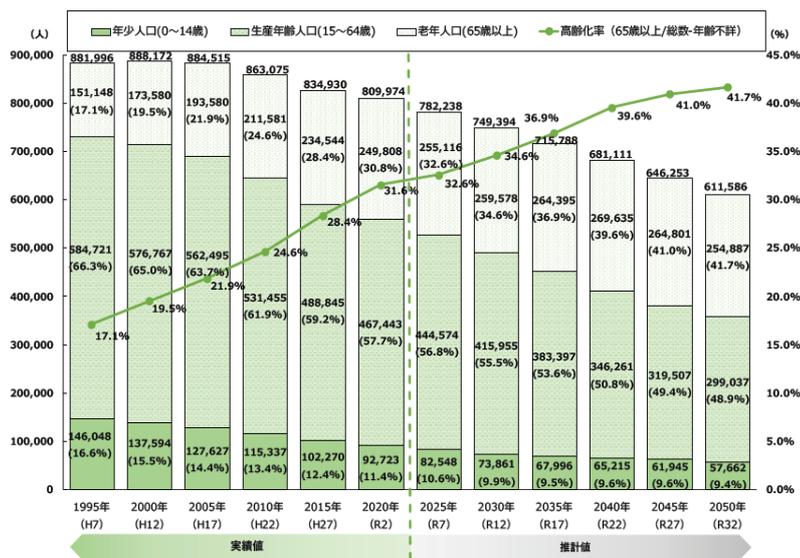
日本全体で人口減少社会が進んでおり、今後は更にその加速度が増していくことが想定されます。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、大月市では今後10年で約5,000人、今後20年では約9,000人が減少し、高齢化率は今後10年で約8ポイント、今後20年では約16ポイント増加することが想定されています。

しかし、出生率の向上や県外転出の抑制と市内転入の促進に努め、人口の減少率を最小限に止めるよう、各種施策の充実を図ることを前提に、第8次総合計画前期基本計画の最終年2027(令和9)年の人口を20,000人、中期基本計画の最終年2031(令和13)年の人口を18,750人、後期基本計画の最終年2035(令和17)年の人口を17,500人と設定します。

大月市の人口推移と将来推計人口



山梨県の人口推移と将来推計人口



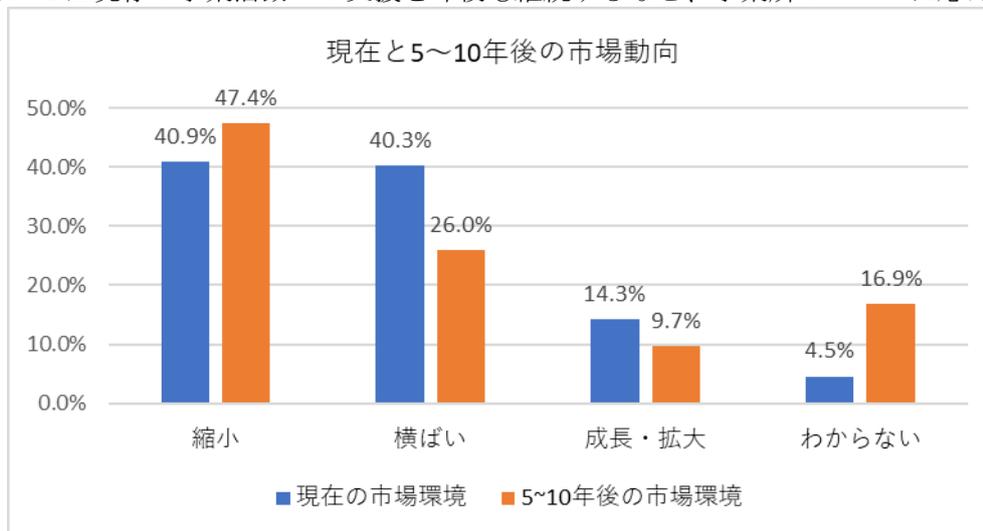
※ 年齢不詳があるため、総人口と年齢3区分の合計は一致しません。

出典：1995～2020年までは各年（10月1日現在）実施の「国勢調査」結果、2025年以降の推計値は、2020年の国勢調査結果を基として国立社会保障・人口問題研究所作成の「日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）」を基に作成。

【商工業の振興】

（1）現状と課題

新型コロナウイルス感染症の流行により、個人消費が大幅に落ち込み、市内を訪れる観光客数の減少、オンラインショッピング市場の規模拡大、更に原材料費・光熱水費などの高騰により、中小規模の事業所を取り巻く環境は一層厳しい状況にあります。本市の中心産業である製造業においても、経営者の高齢化に伴う後継者不足、働き手の不足、機械の老朽化やDX化への対応のための設備更新、それを担う人材育成などの問題が年々深刻化しており、産業の維持を図るため、資金融資や利子補給といった既存の事業活動への支援を今後も継続するなど、事業所のニーズに応える必要があります。



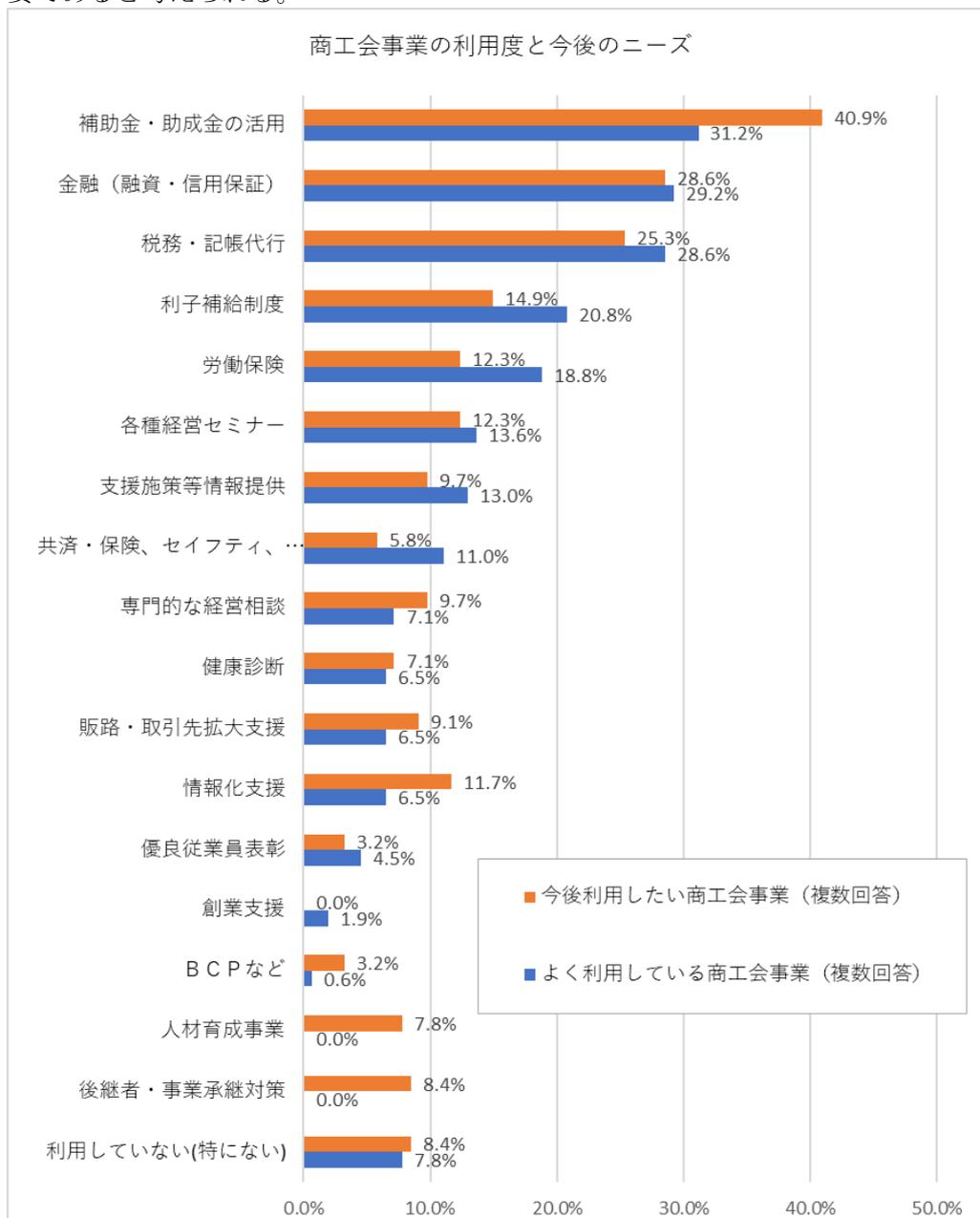
出典：大月市商工会中期計画アンケート調査結果

（2）商工会中期計画における事業者支援ニーズ

令和6年度、大月市商工会が中期計画・会員支援ニーズ調査を実施し、その結果「今後利用したい商工会事業」と現在「よく利用している商工会事業」のポイント差に注目して支援ニーズの分析を行う。

最も差が大きいのは「補助金・助成金の活用」(差:9.7)であり、さらなる支援が求められていることが明らかである。「後継者・事業承継対策」(差:8.4)「人材育成事業」(差:7.8)「情報化支援」(差:5.2)も支援を求める声が増えていると考えられる。一方、「金融(融資・信用保証)」は現状の利用率が高く、今後のニーズも安定している状況が見られる。

これらの分析から、今後商工会が重点的に強化すべき事業として「補助金・助成金の活用」や「後継者・事業承継対策」、「人材育成事業」、「情報化支援」が挙げられ、特に未利用者へのアプローチが重要であると考えられる。



出典：大月市商工会「中期5か年計画」

(3) 主要施策

関係機関との連携強化と事業者支援

(4) 主要施策の概要

- 商工会等の支援団体の活動強化を促すとともに、経営者意識の向上や経営相談の充実、研修機会の拡充等を図ります。
- 地場製品の市域外へのPR機会の拡大を図ります。
- 空き店舗の利活用等による商業空間の回復を図るとともに、新たな出店者への支援を行います。
- 地場産業の小規模事業者や各種組合、商工会及び大月短期大学等による産・官・学・金の連携強

化に努めます。

- 起業者に対し、商工会や金融機関等の関係機関と連携協力を図る中で、支援・助成制度についての情報提供や開業・運営支援等に努めます。
- 地場産業の小規模事業者や関連団体等の連携強化により、新技術の導入や新製品の開発のための支援を行います。
- 起業意識やチャレンジする意欲を醸成するよう努めます。
- 新製品の販路拡大のための支援を行います。

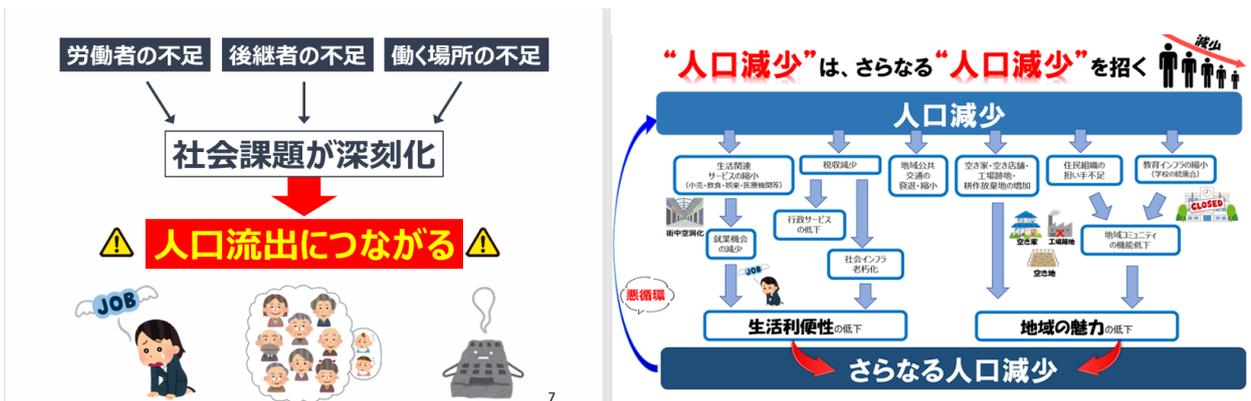
以上の目標を掲げ、大月市商工会が取りまとめ機関となり関係機関と連携を強化しながら「地域ぐるみで小規模事業者の支援に取り組むことで、小規模事業者の「稼ぐ力が向上」し、「経営の自走化への促進」と、地域で暮らす人々が安心して生活できる環境の創出につなげる。

大月市が策定した「第8次大月市総合計画」に基づいて、大月市商工会としては、この理念を産業振興の観点から具体化し、以下の6本柱を「10年後の理想像」として設定する。

【産業振興の観点：6本の柱】

(1) 人口減少・高齢化による地域需要の縮小

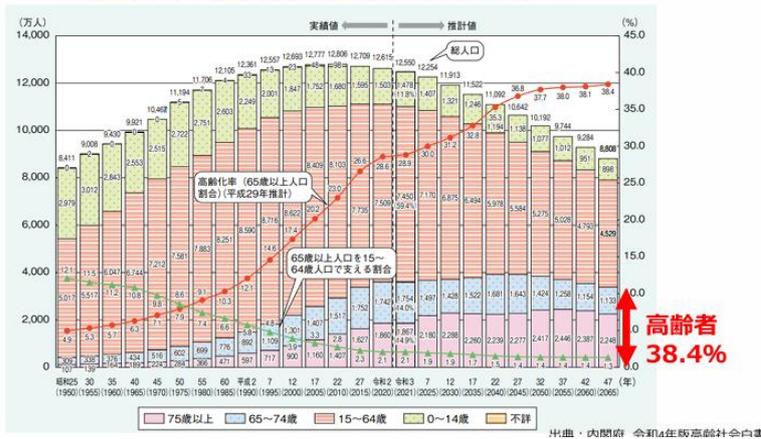
大月市の人口は1995年の35,199人から2020年には22,512人へと大幅に減少し、2035年には17,500人まで減少すると推計されている(総合計画より)。特に生産年齢人口(15~64歳)が60% → 45% → 38%へと縮小し、サービス業・小売業等の主要産業は需要密度の低下から経営継続に困難が増している。加えて、買い物弱者や通院困難者など「生活関連サービスの空白」が拡大し、小規模事業者が担う日常サービスの維持が地域存続に直結する重要な課題となっている。



(2) 事業者の高齢化と事業承継問題の深刻化

市内小規模事業者の経営者は60歳以上が過半を占め、後継者未定率も高い。主要製造業の撤退に伴う下請構造変化、観光需要の変動、物価高の影響などにより中小企業の体力は低下し、早期の承継計画や第三者承継支援が不可欠となっている。承継未了による廃業は地域の雇用・供給網の喪失につながり、産業基盤の縮退が加速する恐れがある。

日本は今、「**超高齢社会**」。
2010年をピークに**人口は減少していき、**
2065年の高齢化率は38.4%に…。



(3) デジタル化の遅れと市場変化への対応不足

全国的に EC 市場が拡大し、SNS を介した購買行動が一般化しているが、大月市内の小規模事業者は

- EC 未導入
- SNS 未活用
- 会計・在庫が紙ベースなど、DX 対応が遅れている。

インバウンド需要の回復傾向にも関わらず、多言語対応・予約サイト連携・キャッシュレスなどが未整備の事業者が多く、観光需要を取り込むための環境整備が急務である。

(4) 地域ブランドの未確立

農産物（ぶどう・野菜など）、加工食品、工芸品、観光資源など多様な地域資源が存在するにも関わらず、

- 統一ブランドの不在
- 品質基準・表示基準がバラバラ
- 物語性・パッケージ表現の弱さ
- EC・卸・観光の販路分断

などにより、市場で競争優位性を確立できていない。

「大月らしさ」を統合的に表現し、外部市場に通用するブランド戦略が求められている。

(5) 小規模事業者の経営リテラシー格差

経営分析、価格設定、資金計画、マーケティング、知財活用など、“事業の持続に不可欠なスキル”が体系的に身につけていない事業者が多数を占める。これにより、

- 投資判断ができない
- 計画策定ができない
- 補助金を使いこなせない
- 経営改善が続かない

といった「自走化の不足」が構造的課題となっている。

(6) 小規模事業者の自然災害や感染症などのリスク管理

大月市においては、平成 27 年 2 月に「大月市防災計画」を制定した。なかでも地震においては、詳細に計画を記載している。また、大月市商工会においても令和 5 年 8 月 21 日に「事業継続力強化支援計画」の認定を受けた。当市においては、土砂災害、地震、雪害、感染症の災害を想定し、管内小規模事業者への事業継続力強化計画の策定支援の強化等各種施策に取り組んでいる。

2. 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方（10年ビジョン）

大月市が目指すべき将来像は、総合計画で示された「ひとと自然をいかし、希望のもてる未来をみんなで実現していくまち 大月」である。

【地域裨益の概念】

地域の住民やコミュニティに対して直接的または間接的に利益をもたらす活動や政策を指します。これには、地域経済の活性化、雇用の創出、地域資源の有効活用、環境保護などが含まれます。地域裨益は、地域の特性やニーズに応じた持続可能な発展を促進することを目的とする。

（1）地域ブランドの確立と外需獲得の強化

大月市の特産品・工芸品・観光資源を統合した“地域ブランド”を確立し、

- 統一ガイドライン
- 品質基準
- パッケージ
- 商標・意匠
- EC・卸・観光の連携販路

を整備することにより、地域内外で選ばれる存在へと転換する。

10年後、地域ブランド売上を5.8億円（現状2.9億円）に引き上げ、地域経済の牽引役とする。

（2）観光と市内事業者の連動による消費額最大化（回遊性の向上）

通年型体験、インバウンド対応、周遊導線整備を行い、

- 平均滞在時間
- 体験参加率
- 市内購買率を向上させる。

観光を入口に、地場産業の裾野へ消費を流すエコシステムを構築する。

（3）事業承継の円滑化と中核産業の維持

後継候補育成、第三者承継の市場形成、承継後の伴走支援を整備し、10年間で承継計画完了率70%以上を達成する。これにより地域の雇用・供給網を維持し、急激な産業縮退を防ぐ。

（4）デジタル化の段階的推進と生産性向上

- EC
- 在庫・会計クラウド
- SNS販促
- API連携
- 自動化設備

を段階的に導入し、生産性・利益率・回転率を改善。

10年後、小規模事業者のDX実施率50%以上を目指す。

（5）人材不足時代を前提とした省力化・組織強化

- 標準化
- 自動化
- 多能工化
- 外部リソース活用

により、小規模事業者の運営を「少人数でも回る体制」へ転換。離職防止・人材定着のため、職場環境整備や労働負荷軽減策も組み込む。

（6）生活関連サービスの維持に向けた持続可能な仕組みづくり

買い物・交通・医療など、生活インフラを担う小規模事業者を支援し、

- 移動販売
- コミュニティ交通
- オンライン診療

などを組み合わせて、住民の日常生活を支える。中山間地域を含む全域で「生活サービス到達率100%」を目指す。

(7) 事業継続力強化計画の普及啓発と策定及び見直し

大月市商工会では、令和3年7月より、小規模事業者への事業継続力強化計画の普及啓発と策定支援し、以下の50者への支援実績がある。

令和3年度：1者

令和4年度：3者

令和5年度：40者（山梨県事業継続力強化計画策定支援事業：委託契約締結）

令和6年度：2者

令和7年度：4者（更新：1者含む）

- 小規模事業者の事業継続力強化の取組状況等の把握
- 地方公共団体が提供するハザードマップや国が提供する全国地震動予測地図等を活用した、事業活動に影響を与える自然災害等のリスクの認識に向けた注意喚起
- 損害保険の加入等の自然災害等が事業活動に与える影響の軽減に資する取組や対策の普及啓発
中小企業等経営強化法（平成十一年法律第十八号）に基づく事業継続力強化計画認定制度をはじめとした各種制度の情報の提供
- 事業継続力強化計画の策定のための普及啓発
- 事業継続力強化計画策定及び見直しに関する指導及び助言
- 事業継続力強化に取り組む小規模事業者に対するフォローアップの実施
- 小規模事業者にとって必要な事業継続力強化に関する知見の共有

3. 経営発達支援事業の目標（KGI・KPI）

5年間（令和8～令和12年度）における商工会としての目標は以下の通り。

(1) 地域ブランドの確立（KGI・KPI）

KGI：地域ブランド売上を5.8億円（現状比+100%）へ引き上げる。

平均粗利率を5ポイント向上させる。

KPI：

- 商標・意匠取得：20件
- ガイドライン策定：1件
- 共通パッケージ導入：50SKU
- EC出店支援：30者
- 百貨店催事出展：年間10回
- 品質基準・表示基準の統一：30事業者導入
- GI等の申請支援：数件

(2) 観光連携による産業振興（KGI・KPI）

KGI：観光関連事業者売上15%増加。

平均滞在時間20%増加。

KPI：

- 体験商品造成：30本
- 多言語WEB整備率：80%
- キャッシュレス導入率：80%
- 周遊パス販売：500枚/年
- 宿泊～体験～物販の導線構築：30事業者参加

(3) 事業承継支援（KGI・KPI）

KGI：承継完了50件、承継後2年営業利益10%以上増加事業者を20者創出。

KPI：

- 承継診断：200者

- 承継計画策定：100 者
- マッチング面談：100 件
- 成約：50 件
- 後継者研修：50 名
- 承継後伴走支援：100 件

(4) デジタル化推進 (KGI・KPI)

KGI：オンライン売上比率 20%増加、生産性 15%改善。

KPI：

- EC 開設：30 者
- MA 導入：20 者
- API 連携：10 者
- 在庫回転率改善：平均 20%
- 会計クラウド導入：40 者

(5) 人材不足対応 (KGI・KPI)

KGI：労働生産性 20%改善、離職率 10%改善。

KPI：

- 標準作業書整備：100 件
- 自動化導入：20 ライン
- スキルマップ運用：30 者
- AI 勤怠導入：20 者
- インターン受入支援：30 件

(6) 生活サービス維持 (KGI・KPI)

KGI：生活サービス到達率 100%、高齢者外出頻度 20%増。

KPI：

- 移動販売拠点：20 か所
- オンライン診療導入：50 件/年
- コミュニティ便運行：年間 200 便
- 拠点併設サービス：10 機能

(7) 事業継続力強化計画の策定 (KPI)

KPI：

- 普及啓発：30 件/年
- 情報提供：50 件/年
- 計画策定：10 件/年
- フォローアップ：5 件/年

4. 地域ビジョンとの整合性

本計画は大月市第 8 次総合計画が掲げる

- 「持続可能な産業が育つまち」
- 「心地よいコミュニティが育まれるまち」
- 「安心して子どもを産み育てられるまち」

と完全に整合する。特に、産業振興関連施策（商工業振興、観光振興、農林業振興）や DX 推進、関係人口創出、地域コミュニティ活性化と密接に連動する。

5. 本計画の基本的な方向性

1. 小規模事業者の自走化支援
2. 長期的視点に基づく伴走型支援
3. 個別最適ではなく「地域全体で最適化」

4. 産官学金のネットワーク活用
5. デジタル・知財・人材の3基盤での競争力強化
6. 地域の暮らしと産業の両輪を支える支援

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8年4月1日～令和13年3月31日）

本計画の実施期間は、令和8年度から令和12年度までの5年間とする。この期間は、大月市第8次総合計画（令和6年度～17年度）の前期・中期と重なり、特に同計画が掲げる「持続可能な産業が育つまち」「誇りをもち笑顔で働けるまち」等の産業・観光・DX関連施策を、商工会として具体の経営支援事業に落とし込むフェーズとなる。

また、大月市商工会中期計画（令和7～9年度）で定めた「DX実績を活かした事業力強化」「財政基盤の安定化」「産業活性化事業の強化」等の方針とも整合させ、**前半3年間（令和8～10年度）を「基盤整備・モデル形成期」、後半2年間（令和11～13年度）を「横展開・定着期」と位置付けて、着実にKGI・KPIの達成を図る。**

なお、実施期間中であっても、大月市第8次総合計画や小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）の改定状況、地域経済・人口動態の変化等を踏まえ、毎年度の評価・見直しの場合（評価会議・連絡会等）において必要な修正を行うこととする。

(2) 目標の達成に向けた方針

ここでは、第1章で設定した6つの重点目標（①地域ブランド、②観光連携、③事業承継、④デジタル化、⑤人材不足対応、⑥生活サービス維持）について、**5年間でどのようなステップと手段で達成していくかを示す。**

■ 共通の基本スタンス

- 「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、**対話・傾聴 → 課題の言語化 → 計画 → 実行 → 検証・修正**のPDCAを、経営指導員・専門家・他支援機関が一体となって支える。
- 個社支援だけでなく、**業種・テーマ別の「面」としての支援**（セミナー・研究会・共同プロジェクト）を組み合わせ、ノウハウを地域全体に波及させる。
- 大月市第8次総合計画が掲げる「持続可能な産業が育つまち」「関係人口の創出」「観光の振興」と整合し、産官学金・観光・交通など多様なプレイヤーと連携して取り組む。

①地域ブランドの確立

達成方針1：知財と品質基準の統一

内容：

- 「大月市地域ブランド（仮称）」のコンセプト・ロゴ・使用ルール等を定めた**ブランドガイドライン**を策定し、商工会員向けに説明会・個別相談を実施する。
- 市内の農産物・加工食品・工芸品・観光サービス等を対象に、原材料規格書・製造基準・表示ルール・検査項目を整理し、共同検査体制（地元検査機関・専門家との連携）を構築する。
- 認定商品には統一ロゴ・認定マークを付与し、パッケージ・POP・ECページ上で一貫した訴求を行う。
- ブランドロゴ・ネーミング等について、必要に応じて**商標・意匠出願支援**を行う。

年度イメージ：

- R8年度：ガイドライン素案作成、パイロット商品選定、試験運用
- R9年度：第1期ブランド認定、パッケージ・販促ツール整備
- R10年度～R11年度：認定商品ラインアップ拡大、EC・催事での横展開
- R12年度～R13年度：評価・見直し、ブランド再構築・高付加価値化

設定した理由：

大月市は既に、地場産品や観光資源を有しながらも「産業活性化事業」の評価が低く、統一的なブランド戦略が弱いことが商工会力レポートでも指摘されている。品質と表示の一貫性を確保し、知財で模倣を抑止することで、価格競争から価値競争へ転換し、少量多品種・小規模事業者でも安定的に利益を確保できる構造を構築するためである。

達成方針2：販路の多層化（EC×卸×催事）

内容：

- 地域ブランド認定商品を中心に、
 - 自社 EC サイト
 - 大手 EC モール
 - ふるさと納税返礼品
 - 首都圏のアンテナショップ・百貨店・専門店など複数チャネルへの展開を支援する。
- 商工会として**共通の商品カタログ・バイヤー向け資料**を整備し、商談会・逆見本市等でのマッチング機会を創出する。
- 大月市の観光拠点（大月駅前・猿橋大黒屋・観光施設等）と連携し、地域ブランド商品の常設売場や期間限定 POP UP を企画する。

年度イメージ：

- R8 年度：既存チャネルの棚卸し・課題整理、重点チャネルの選定
- R9 年度～R1 年度：EC 立ち上げ・商品登録、首都圏販路の開拓、催事出展
- R11 年度～R13 年度：売れ筋商品の育成・在庫最適化・利益率向上支援

設定した理由：

大月市商工会の財政は、自主財源比率・共済手数料など財政力は相対的に高い一方、市補助・会費収入の伸び悩みが課題となっている。単一販路に依存すると市況変動・災害・コロナ等で売上が急減するリスクが高いため、EC・卸・催事・観光拠点など複数チャネルを組み合わせることで外需を獲得し、安定した売上・粗利を確保する必要がある。

達成方針 3：体験・物語によるプロモーション

内容：

- 岩殿山・桂川ウェルネスパーク等の自然資源や、ぶどう・など農産物、工芸体験などを組み合わせ、「大月ならではの体験型コンテンツ+物販」を造成する。
- ブランドストーリー冊子や動画コンテンツ、SNS 投稿テンプレート等を作成し、小規模事業者でも発信しやすい環境を整える。
- インフルエンサーや旅行会社とのタイアップを行い、体験→投稿→EC 購入→再訪 までのストーリーを設計する。

設定した理由：

「モノ」単体では価格比較に陥りやすいが、ストーリー・体験と組み合わせることで付加価値を可視化し、価格主導権を取り戻せる。また、観光と物販を接続することで、滞在時間・消費単価・リピート率の向上に直結するためである。

②観光と連携した産業振興

達成方針 1：回遊導線の設計

内容：

- 大月駅・猿橋駅・鳥沢駅と主要観光地、宿泊施設、飲食店、物販店を結ぶ**回遊マップ・デジタルマップ**を作成する。
- スタンプラリー・デジタルスタンプ・周遊パス等を導入し、駅から徒歩・バス・コミュニティ交通で複数拠点を巡る仕組みを整える。
- 宿泊者・日帰り客向けに、体験・飲食・物販で使えるクーポンを発行し、商工会加盟店への送客を図る。

設定した理由：

大月市は「ゲートウェイシティ」としての立地を持ちながら、通過型観光が多く、滞在時間や市内消費が十分に伸びていない。点在する資源を「線」でつなぐことで回遊性を高め、観光消費を地場事業者へ広く波及させるためである。

達成方針 2：通年型体験コンテンツの造成

内容：

- 季節ごとの農産物（ぶどう・桃・山菜等）や、サイクリング・トレッキング・歴史散策等を組み合わせた体験プログラムを春・夏・秋・冬それぞれ複数本造成する。
- 価格帯（ライト・標準・プレミアム）を階層化し、家族層・中高年・インバウンドなどターゲット別に選択しやすくする。

- 体験後に地域ブランド商品を購入できる導線を組み込み、EC・ふるさと納税への誘導も実施する。

設定した理由：

観光入込数や売上が特定シーズンに偏ると、人員配置や資金繰りの波が大きくなりやすい。通年で売れる体験商品を整備することで、事業者の稼働・雇用を平準化し、持続可能な観光産業を構築するためである。

達成方針 3：受入環境の DX（多言語・予約・決済）

内容：

- 宿泊・体験・飲食・交通情報を多言語対応した WEB サイトに集約し、主要予約サイト・地図サービスと連携する。
- キャッシュレス決済・電子クーポンの導入を支援し、観光客がストレスなく支払うことができる環境を整備する。
- レビュー・口コミのモニタリングと返信の仕組みを整え、改善点の把握と評価向上を図る。

設定した理由：

インバウンドを含む観光客は、情報収集から予約・支払いまでをスマートフォン上で完結させることが一般化している。多言語・予約・決済の摩擦を取り除くことが、「来訪しやすさ」と「消費のしやすさ」の両面で必須となっているためである。

③事業承継支援

達成方針 1：早期診断と事業承継計画策定

内容：

- 概ね 60 歳以上の経営者を対象に、事業承継診断票（後継者の有無、経営資源、収益構造、負債状況等）を用いた診断を実施する。
- ローカルベンチマーク・経営デザインシート等を活用し、「何を引き継ぐべきか（技術・顧客・人材・知財）」を整理した**承継計画書**の作成を支援する。
- 金融機関・税理士・弁護士・事業承継・引継ぎ支援センター等との合同相談会を開催し、早期に関係者の合意形成を図る。

設定した理由：

大月市は高齢化が全国より速いスピードで進んでおり、今後 10 年で経営者の世代交代が集中的に発生することが想定される。「気づいた時には時間が足りない」という状態を避け、選択肢の多い段階から計画的な承継に着手するため、診断と計画策定を早期に行う。

達成方針 2：第三者承継のマッチング体制

内容：

- 大月市商工会を窓口とし、金融機関・事業承継・引継ぎ支援センター・M&A 仲介業者と連携した「第三者承継マッチングチーム」を設置する。
- 売り手・買い手候補のニーズを整理し、標準フォーマットによる案件情報（概要・強み・希望条件等）を整備する。
- 見学会・面談会・オンラインマッチングなど、顔の見える場を定期開催する。

設定した理由：

親族内承継だけでは、後継者不足をカバーしきれない。第三者承継を「特別なこと」ではなく「一般的な選択肢」として認識してもらうことで、事業・雇用の喪失を防ぎ、地域外の人材・資本を呼び込む機会ともするためである。

達成方針 3：承継後 2 年の伴走支援

内容：

- 承継完了後 2 年間は、売上・粗利・人員・投資計画等のモニタリングを行い、月次・四半期ごとのフォロー面談を実施する。
- 承継後の磨き上げ（商品改良・販路開拓・DX 投資・人材採用）について、補助金活用や金融支援と組み合わせて支援する。
- 職場環境・組織文化の変化に伴う離職リスクを抑えるため、コミュニケーション面も含めた人事面のアドバイスをを行う。

設定した理由：

承継はゴールではなくスタートであり、特に1～2年目は業績・組織ともに不安定になりやすい。この時期に商工会・専門家が伴走することで、売上・利益のV字回復と雇用維持を実現し、「承継して良かった」という成功事例を増やすためである。

④デジタル化推進

達成方針1：基幹業務の統合と自動化

内容：

- 受注・販売・在庫・会計・給与等の基幹業務について、クラウドシステム・POSレジ・在庫管理システム等の導入を支援し、可能な範囲でAPI連携を行う。
- 紙帳票・手書き台帳を極力削減し、データ入力の一元化・自動仕訳・自動レポート等を活用する。
- RPA等を活用し、定型業務（請求書発行・入金チェック等）の自動化を進める。

設定した理由：

大月市商工会はDX支援に関する実績が高く、商工会力レポートでも「DX実績」が強みとして評価されている。この優位性をさらに伸ばし、会員企業の生産性向上・誤入力削減・在庫圧縮・迅速な意思決定に結びつけるためである。

達成方針2：データ駆動の販売運用

内容：

- EC・POS・予約システムなどから得られるデータを活用し、売れ筋商品・時間帯・客層・チャンネル別収益性を可視化する。
- マーケティングオートメーションやメルマガ配信ツール等を活用し、顧客セグメント別に適切な情報発信・キャンペーンを行う。
- 商品ページのABテスト、広告のCPA・CVRのモニタリング等により、小さな改善を積み重ねるサイクルを定着させる。

設定した理由：

単に「ツールを導入するだけ」ではなく、データに基づいて販売施策を検証し続けることで、同じ広告費でも成果を最大化し、限られた人員でも売上を伸ばすことが可能となるためである。

達成方針3：人材育成と運用体制の確立

内容：

- 各事業者には「デジタル担当者（DXリーダー）」を置くことを目標に、商工会主催のDX研修・実務講座（EC運用、SNS運用、会計クラウド等）を継続開催する。
- 運用マニュアル・チェックシート・権限設計テンプレートを提供し、特定の個人に依存しない体制づくりを支援する。
- 地域内のIT事業者・専門家とのネットワークを整備し、専門性の高い課題には外部リソースを柔軟に活用できるようにする。

設定した理由：

DXの成否を分けるのは「担当者」と「運用ルール」であり、これらが整っていないとツール導入後に形骸化しやすい。人材と体制の両面を支援することで、小規模事業者が自立的にデジタル活用を継続できるようにするためである。

⑤人材不足対応（省力化・自動化）

達成方針1：IE手法による現場標準化

内容：

- 製造・小売・サービス等の現場で、動線・作業時間・待ち時間等を測定し、ムダ・ムラ・ムリの可視化を行う。
- 標準作業書・チェックリスト・写真付きマニュアル等を作成し、新人教育・多能工化を容易にする。
- 段取り時間・切替時間の短縮を図り、少人数での安定運営を可能にする。

設定した理由：

人口減少・高齢化の進行により、中長期的に人手不足は構造的に継続する。採用だけに頼らず、既存

人員で最大限の生産性を発揮するためには、標準化・見える化を通じた現場改善が不可欠である。

達成方針 2：選択的自動化・デジタル化

内容：

- 標準化の結果を踏まえ、投資対効果の高い工程から優先的に自動化（自動包装機、ピッキング、受付システム等）を検討する。
- 予約・顧客管理・配車・勤怠等、単純だが時間を要する事務作業を IT ツールで代替する。
- 小規模事業者でも導入可能な低コストツールを中心に、補助金・融資と組み合わせて導入を支援する。

設定した理由：

人材不足解消の切り札は「人の代わりにするツール・機械」をうまく組み合わせていくことであり、同時に業務を見直すことで投資効果を最大化できるためである。

達成方針 3：柔軟な就労と外部資源の活用

内容：

- パートタイム・短時間勤務・テレワーク等の柔軟な働き方を提案し、子育て世代・シニア・副業人材など潜在労働力の活用を支援する。
- 地域の人材バンク・ハローワーク・学校・大学・大月短大等と連携し、インターン・アルバイト・マッチングを促進する。
- バックオフィス業務や専門的業務については、外部委託・共同利用（シェアードサービス）等も選択肢として提示する。

設定した理由：

大月市第 8 次総合計画が掲げる「誇りを持ち笑顔で働けるまち」の実現には、多様な人材が無理なく働き続けられる環境づくりが不可欠である。就業形態の柔軟化と外部資源活用により、「人が採れないから縮小する」ではなく「人が少なくとも回る＋多様な人材が関われる」構造を目指す。

⑥生活関連サービス維持（買い物・医療・交通）

達成方針 1：共同運営・拠点集約

内容：

- 郊外・中山間地域等では、郵便局・自治会館・既存店舗等をハブとして、ミニショップ・移動販売・行政窓口機能等を複合的に提供するモデルを検討する。
- 行政（大月市）、福祉・医療機関、交通事業者等と連携し、生活サービスを「一か所」でまとめて受けられる仕組みを整備する。
- 運営面では、ボランティア＋有償スタッフ＋事業者を組み合わせ、持続可能なビジネスモデルを検討する。

設定した理由：

人口密度の低下した地域で、各機能を単独で維持することは難しい。既存拠点の複合化と連携により、少ない人員で多様なサービスを提供し、住民の生活満足度を維持・向上させる必要がある。

達成方針 2：移動サービスの定常化

内容：

- 移動販売車・コミュニティバス・デマンド交通等を組み合わせ、買い物・通院・行政手続きなどの移動ニーズに対応する。
- 商工会・事業者・交通事業者・行政が連携し、運行ルート・ダイヤ・料金体系の設計に関わる。
- 広報・住民説明会・利用者アンケート等を通じて、利用習慣の定着を図る。

設定した理由：

「サービスに人が来る」のではなく、「サービスが人の近くまで出向く」仕組みに転換することで、人口密度の低下する地域でも生活インフラを維持できるためである。

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]

大月市は、第8次総合計画で示されているとおり、人口減少と高齢化が県平均よりも速いペースで進行しており、今後10年で約5,000人、20年で約9,000人減少すると推計されている。生産年齢人口は縮小し、老年人口比率は上昇しており、地域の消費構造・雇用構造・生活ニーズは大きく変化しつつある。商工会中期計画や商工会レポートからも、

- 会員数・組織率は緩やかな減少傾向
- 収入全体は補助金比重が高く、会費・手数料等の自主財源の更なる確保が課題
- 「産業活性化事業」の評価が相対的に低い

といった状況が明らかになっている。

一方で、大月市は首都圏からのアクセスに優れ、大月駅周辺の大型宿泊施設開業や、富士山・桂川・岩殿山などの観光資源を背景に、観光・交流人口の拡大余地が大きい地域でもある。しかし、こうしたポテンシャルが、小規模事業者の新たな需要獲得・売上増加に十分結びついていない。これまで、商工会としては巡回指導・個別相談を通じて会員企業の景況感や資金繰りの実情を把握してきたが、

- 業種横断で比較可能な定量指標（DI、価格転嫁状況、在庫水準感等）の整備
- RESAS や統計、観光・人流データ等の体系的な活用
- 調査結果を「どのエリア・どの業種に支援資源を重点投入するか」という政策判断に接続する仕組みが十分に整っているとは言えない。

[課題]

1. 目的別に必要なデータ定義が曖昧で、収集・分析が分散していること

○ 新規事業開発・販促戦略・起業・創業支援・事業承継支援など、目的によって必要なデータ（売上・粗利・客数・人流・観光動態等）は異なるが、それぞれに対応した指標・調査設計が十分になされていない。

2. RESAS 等の客観データと現場ヒアリングを統合した分析・定期公表が不足していること

○ 産業構造・地域経済循環・企業間取引などを把握するための RESAS 活用は、一部にとどまっている。
○ 四半期・年次での「簡易景況レポート」や「産業構造レポート」が整備されておらず、事業者や関係機関へのフィードバックが限定的である。

3. 調査→活用のプロセスが弱く、政策資源の重点配分に反映されにくいこと

○ 調査実施後、その結果が「重点産業の選定」「伴走支援の対象選定」「補助金・専門家派遣の集中投入先」といった具体的な資源配分に十分結びついていない。

4. 観光・地域ブランド・生活サービスなど「地域ビジョンと直結するテーマ」での横断分析が不足していること

○ 第8次総合計画が掲げる「持続可能な産業が育つまち」「誇りをもち笑顔で働けるまち」を実現する上で重要な、観光消費・地域ブランド・生活関連サービス等について、統合的なデータ分析と情報共有が求められている。

(2) 目標

上記の現状と課題を踏まえ、本計画期間中に「地域の経済動向を継続的かつ多面的に把握し、その結果を支援対象・支援内容の重点化に反映できる状態」を目指す。

そのため、以下のように、調査の頻度・対象数・公表方法を KPI として設定する。

項目	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
① 景況感調査 (半期アンケート) 実施回数	HP 掲載・広報誌・SNS	—	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
② 産業構造分析 (RESAS 活用)	HP 掲載・関係機関共有	1回/年	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回

報告書作成回数							
③ 消費・観光動向調査（イベント・商談会等）対象事業者数	HP 掲載・参加者フィードバック	—	50 者				
④ 消費動向調査の公表回数	HP 掲載・広報誌・SNS	—	年 2 回	年 2 回	年 2 回	年 2 回	年 2 回
⑤ 商店街歩行者通行量＋入店率調査実施回数	HP 掲載・商店街会議	—	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回	年 4 回

（3）事業内容

①景況感調査（半期アンケート）

目的：大月市内の主要業種（製造・建設・卸小売・宿泊・飲食・サービス等）の景況感を、定量指標（DI）で恒常的に把握し、「価格転嫁・資金繰り・人材不足・設備投資マインド」等の動向をタイムリーに捉える。

調査対象：

- 市内小規模事業者を中心とした各業種 10～20 社程度
- 中期的には、商工会会員 691 者（R11 見込）のうち、代表性のあるサンプルを確保する方向で拡大していく。

調査項目：

- 売上高・採算・資金繰り・受注水準
- 仕入価格・販売価格の動向、価格転嫁の度合い
- 人手不足の状況・賃上げ状況
- 設備投資の実施・意向
- DX 導入状況（EC・キャッシュレス・会計クラウド等）

手法：

- オンラインフォーム（Google Forms 等）＋郵送アンケートの併用
- 回収率向上のため、電話フォロー・窓口での回答支援も実施
- データは Excel または BI ツールに入力し、業種別・規模別に DI を算出

成果物：

- 半期ごとの「大月市小規模企業景況レポート」
- グラフ・コメント付きで商工会 HP・会報・SNS に掲載

②産業構造分析（RESAS 活用）

目的：大月市の産業構造・地域経済循環・企業間取引等を把握し、「どの産業・どの業種の付加価値が高いか」「どこからお金が流入・流出しているか」を可視化することで、重点支援すべき産業・連携すべき隣接地域を明確にする。

調査対象・項目（RESAS の主な利用機能）：

- 「産業構造」：産業別付加価値額、事業所数、従業者数
- 「地域経済循環」：域内消費・域外流出、域外からの流入
- 「企業間取引」：主要取引先地域、取引額の流入・流出構造
- 「人口マップ」「人の流れ」：昼夜間人口、人流の集中箇所

手法：

- RESAS から大月市および近隣市町村についてデータを取得し、特化係数・付加価値額・流入額等を指標として分析。
- Excel で業種別比較表・グラフを作成し、大月市の「強み産業」「弱いが伸ばしたい産業」を整理する。
- 大月市第 8 次総合計画（産業振興・観光・農林業関連施策）との整合性を確認し、重点支援対象（例：観光・食品加工・工芸・建設関連等）を抽出。

成果物：

- 年2回の「大月市産業構造レポート」
 - うち1回は、前年度との比較・傾向分析を含む年次版
 - 大月市・金融機関・よろず支援拠点等との共有に活用

③消費・観光動向調査（イベント・商談会等）

目的：大月市内のイベント・商談会・観光スポットにおける来訪者の属性や購買行動を把握し、新商品開発・価格設定・販促手法の改善につなげる。

調査対象：

- 地域イベント（まつり・マルシェ等）の来場者
- 商談会・展示会のバイヤー
- 観光施設・道の駅・駅前エリアの来訪者

調査項目：

- 居住地（市内・県内・首都圏・インバウンド等）
- 訪問目的・情報入手経路（SNS・口コミ・旅行サイト等）
- 購入商品・支出金額・価格評価・満足度
- 「あったら買いたい商品」「今後参加したい体験」

手法：

- 会場でのQRコードアンケート（スマホ回答）＋紙アンケート
- 必要に応じてヒアリング形式での回答サポート
- 試食・サンプル配布とセットでアンケートを実施し、回答率向上を図る。

成果物：

- 商品改良・新商品開発のための「顧客ニーズレポート」
- 参加事業者への個別フィードバック資料

④商店街歩行者通行量＋入店率調査

目的：JR 大月駅前・中心商店街等における人流と入店率の関係を可視化し、開店時間・イベント実施時間・スタッフ配置・テナントミックス見直しの根拠とする。

調査対象：

- 大月駅周辺、中心商店街、主要導線上の3地点程度
- 代表的な店舗10店程度

手法：

- 簡易センサーや手動カウンタを用いて、平日・休日の時間帯別歩行者数を計測（例：各日6時間）
- 各店舗で、入店者数・会計件数・客単価等を時刻ごとに記録
- 簡易アンケートにより、来訪目的・滞在時間・交通手段等も把握
- Excelでヒートマップを作成し、時間帯別入店率・購買率を算出

成果物：

- 「人流×売上」分析結果
- 商店街活性化の施策（ナイトマルシェ、回遊イベント、テナント誘致方針等）の検討資料

（4）調査結果の活用

調査は「やっただけ」で終わらせず、必ず具体的な支援・政策に接続させることを原則とする。

①支援テーマ・対象企業の優先順位付け

- 景況感調査のDIや価格転嫁状況、RESAS分析の結果をもとに、「最も支援効果が大きいと見込まれる業種・テーマ」を抽出する。
- 物価高・賃上げ影響が大きい業種→価格転嫁・収益構造改善支援
- 観光需要が回復している業種→観光連携・多言語対応支援
- 高齢化・後継者不在が顕著な業種→事業承継・第三者承継支援
- 抽出結果をもとに、伴走型補助金・専門家派遣・セミナー等のリソースを重点配分する。

②重点産業への集中伴走

- RESAS による付加価値額・取引流入額が高い産業、大月市第8次総合計画で重点とされる産業（観光・商工業・農林業）を「重点産業」と位置づける。
- 重点産業の企業群に対し、販路開拓・DX・人材育成・事業承継をセットにしたパッケージ支援を実施する。

③ 販路開拓・商品改良の実証フィールドとして活用

- 消費動向調査や商店街人流データをもとに、商品改良・価格見直し・パッケージ変更等の仮説を立て、イベント・アンテナショップ・EC等でテスト販売を行う。
- 売上・客数・粗利等の変化を定量評価し、改善前後を比較することで、「やる価値が見える」支援とする。

④行政・金融機関・支援機関との情報共有

- 調査結果を、大月市・金融機関・よろず支援拠点・事業承継センター等と共有し、それぞれが持つ支援メニュー（融資・保証・補助金・専門家派遣等）に反映してもらう。
- 地域経済支援対策会議や連携協議会等の場で、データに基づく課題共有・役割分担・共同事業の検討を行う。

⑤次期計画・評価・見直しへのフィードバック

- 本計画期間中に蓄積したデータ・分析結果を、「経営発達支援計画の評価・見直し」の基礎資料とする。
- KGI・KPIの達成状況や、外部環境の変化（賃上げ、DX、災害等）を踏まえ、次期計画（令和13年度以降）に引き継ぐべき重点課題・好事例・仕組みを整理する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

これまで大月市商工会では、巡回指導や個別相談を通じて、会員事業者から「売れ筋・不振商品の感覚的な傾向」や「来店客層の変化」等の情報を把握してきたが、体系的・継続的な需要動向調査（マーケットイン視点の調査）は一部にとどまっている。また、地域の経済動向についてはRESASや統計データを用いたマクロ分析の取り組みが始まっているものの、

- 各小規模事業者の商品・サービスに対する具体的な市場ニーズ
- 観光客・関係人口・EC利用者等の購買行動や価格評価
- 「地域ブランド」「大月ならではの体験・土産」に対する期待やイメージ

といったミクロな需要情報は、まだ十分に可視化されていない。

特に大月市は、

- 富士山・桂川・岩殿山などの観光資源
- 中央自動車道・JR中央線・富士急行線などの交通結節性
- ぶどう・桃等の果樹、地場野菜、加工食品、工芸品といった地域資源

を有しているが、「どのターゲットが、どの商品・体験に、いくらまでなら支払うのか」という観点での需要調査は限定的であり、

- 新商品開発やパッケージ変更
- 価格設定・ターゲット設定の見直し
- EC・SNSでの打ち出し方
- 観光メニューとの組み合わせ方

に十分活かし切れていないのが実情である。

〔課題〕

1. ビッグデータだけでは把握できない「顧客の声」が不足していること

RESASや統計データからは、人口・産業構造・人流といったマクロな傾向は把握できるものの、「どの味が好まれるか」「どの価格帯なら買いやすいか」「どんな体験と組み合わせると魅力が増すか」といった具体的な嗜好・期待は、アンケートや試食・ヒアリングなどの調査を行わな

ければ見えてこない。

2. **観光・地域ブランドと連動した需要調査が不足していること**

大月市第8次総合計画は、「観光の振興」「関係人口の創出」「持続可能な産業が育つまち」を掲げているが、観光客・関係人口がどのような商品・体験を求めているのか、その結果を事業者の商品開発・販路戦略に反映させる仕組みが十分ではない。

3. **オンライン販路（EC・SNS等）における需要把握が不十分であること**

ECアクセス分析やSNSインサイトなどを活用した需要分析は一部の事業者に限られ、多くの小規模事業者は「何となく反応が良い／悪い」という感覚で運用している。これにより、広告費の最適化や商品ラインナップの入れ替えが後手に回りやすい。

4. **調査結果を事業計画・ブランド戦略・観光戦略に結びつける仕組みの不足**

仮にアンケート等を実施しても、その結果が

- 事業計画策定支援
- 地域ブランド認定の基準づくり
- 観光メニュー・土産商品構成の見直し

に系統立てて反映されていないため、「やりっぱなし調査」になってしまう恐れがある。

(2) 目標

本計画期間中に、「小規模事業者の商品・サービスに対する需要動向を可視化し、新商品開発・価格設定・販路戦略に活かす仕組み」を構築することを目標とする。

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①新商品開発の需要調査対象事業者数	1者	20者	20者	20者	20者	20者
②試食・アンケート調査を実施した事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者
③観光・体験商品に関する需要調査対象事業者数	—	10者	15者	15者	15者	15者
④ EC・オンライン販路に関する需要調査対象事業者数	—	10者	15者	15者	15者	15者

※①～④はいずれも、小規模事業者を主な対象とする。

(3) 事業内容

①新商品開発のための需要調査

目的：大月市産の農産物（例：ぶどう・野菜等）や地場食材、既存の加工品・菓子類等を活用した新商品・新メニューの開発にあたり、ターゲット顧客の嗜好・価格許容度・購入意向を把握する。

対象事業者：

- 市内飲食店・菓子製造業・土産品製造事業者 等
- 年間20者程度（同意を得た事業者）

調査の具体例：

- 「大月産ぶどうを活用したスイーツ・ドリンク」
- 「登山・アウトドア客向け携行食・土産品」
- 「駅ナカ・道の駅向け小容量・高付加価値土産」

調査場所：

- 大月駅周辺イベント
- 観光協会猿橋大黒屋、観光拠点（JR大月駅・東横INN富士山大月駅）
- 大月市商工会主催マルシェ（県内外）等

調査手法：

- 試食・試飲＋アンケートの組み合わせ
 - QRコード（スマホ回答）
 - 紙アンケート（高齢者等向け）
- サンプル数：各商品につき来場者50名程度を目安

主な調査項目：

1. 味（おいしさ・後味等）
2. 甘さ・塩味・酸味などのバランス
3. 見た目・パッケージデザイン

4. 量・サイズ感
5. 希望購入価格・価格妥当性
6. 購入したいシーン（自宅用・土産・ギフト等）
7. 組み合わせたい飲み物・料理・体験
8. SNS で共有したくなるかどうか

調査結果のフィードバック：

- 事業者ごとに、
 - 評価が高かった点
 - 改善が必要な点
 - 価格帯の目安
 - ターゲット顧客像

を整理した簡易レポートを作成し、**事業計画・商品改良の議論の土台**として活用する。

②試食・アンケート調査の実施

目的：大月市商工会が東京都八王子市のイトーヨーカドー八王子店で開催する「大月マルシェ」や、「グルメショー春」において、来場する消費者やバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

【調査手法】【サンプル数】【調査結果の活用】上記①参照

【調査項目】上記①に加え、取引条件等

調査結果のフィードバック：

- 事業者ごとに、
 - 評価が高かった点
 - 改善が必要な点
 - 価格帯の目安
 - ターゲット顧客像

を整理した簡易レポートを作成し、**事業計画・商品改良の議論の土台**として活用する。

③観光・体験商品に関する需要調査

目的：大月市第8次総合計画が掲げる「観光の振興」「関係人口の創出」に資するため、登山・ハイキング・サイクリング・歴史散策・農業体験等の**体験メニュー**や**観光土産**に対するニーズを把握し、通年で売れる商品・プログラムを設計する。

対象事業者：

- 観光関連事業者（宿泊業・体験提供者・ガイド・飲食・土産品店等）
- 年間10～15者程度

調査手法：

- 体験参加者・宿泊者・イベント来場者へのアンケート
- 旅行会社・OTA（オンライン旅行代理店）担当者へのヒアリング
- SNS ハッシュタグ・口コミサイトのレビュー分析（簡易）

主な調査項目（参加者向け）：

1. 大月を訪れた主な目的（富士山・登山・温泉・宿泊・友人訪問等）
2. 情報入手経路（SNS・旅行サイト・口コミ・新聞・TV等）
3. 魅力に感じた体験・スポット
4. 不足している／あれば良いと感じる体験・サービス
5. 宿泊・飲食・土産への支出金額
6. 「また来たいか」「他人に勧めたいか」
7. 多言語対応・キャッシュレス対応の満足度

主な調査項目（バイヤー・旅行会社向け）：

1. 大月エリアの魅力・競合地域との比較
2. ツアーに組み込みやすい体験・商品
3. 価格帯・品質水準の要望
4. 安定供給性・受入体制に関する懸念点
5. インバウンド向けに求められる要素（多言語・宗教配慮・支払手段等）

活用イメージ：

- 「通年で需要があるテーマ」「価格帯」「滞在時間の長さ」を見極め、商工会・観光協会・大月市・

交通事業者等と連携して**体験パッケージ・周遊モデルコース**を企画する。

- 地域ブランド商品とのセット販売や、宿泊＋体験＋土産の一体型プランの価格設計・構成に反映する。

④EC・オンライン販路に関する需要調査

目的：ECやSNS等のオンライン販路においては、経営指導員と専門家の活用により「どのような商品・表現・価格帯が刺さるのか」を把握し、小規模事業者のデジタル販路開拓の効率を高める。

対象事業者：

- ECを既に行っている、又は今後導入予定の小規模事業者
- 年間10～15者程度

調査手法：

- ECアクセスログ（PV・CVR・流入経路）の簡易分析
- SNS投稿のインプレッション・エンゲージメント分析
- オンライン購入者へのアンケート
 - 購入の決め手（写真・口コミ・価格・ストーリー等）
 - 競合商品との比較
 - 再購入意向・推奨意向

主な調査項目：

1. 流入キーワード・流入チャネル（検索・SNS・広告等）
2. 商品ページ閲覧数・カゴ落ち率
3. 地域外・県外・海外からの購入比率
4. レビューの傾向（高評価ポイント・低評価ポイント）
5. 配送・梱包への評価

活用イメージ：

- 「売れている商品ページの共通点」を抽出し、他事業者のページ改善・写真撮影・テキスト作成の参考にする。
- 価格帯・送料設定・セット販売の見直しに反映する。
- SNS広告やインフルエンサー活用の際のターゲティング条件を整理する。

（４）調査結果の活用方法

需要動向調査で得られた情報は、単なる情報提供にとどまらず、「事業計画」「ブランド戦略」「観光戦略」への組み込みを前提として活用する。

①事業計画策定・経営改善への活用

第5章「経営状況の分析」、第6章「事業計画策定支援」で実施する

経営分析・事業計画策定の場において、需要調査結果（顧客の声・価格評価・購買意向等）を**計画根拠**として活用する。

- 「何となく作りたい」から「顧客ニーズに基づき、勝ち筋のある商品・サービスを設計する」という思考への転換を促す。

②地域ブランド戦略への反映

- 地域ブランド認定基準の策定にあたり、
 - 顧客が重視する価値（味・ストーリー・見た目・持ち運びやすさ等）
 - 適正価格帯
 - ターゲット別ニーズ

を反映し、**市場性の高いブランド構成**とする。

- ブランドロゴ・パッケージ・キャッチコピー等の検討に、調査から得られた言葉・印象を活用する。

③観光メニュー・土産構成の見直し

- 観光・体験商品の調査結果から、
 - 通年で人気のテーマ
 - 季節限定だが高い満足度を得られるテーマ

を整理し、体験プログラムのリニューアルや価格見直しを行う。

- 高評価の土産・体験と、来訪動機・滞在時間との関係进行分析し、滞在時間延伸・消費単価向上に資するパッケージづくりを支援する。

④行政・関係機関との連携強化

- 大月市・観光協会・金融機関・よろず支援拠点等と調査結果を共有し、
(ア)産業振興施策
(イ)観光振興施策
(ウ)農商工連携施策への反映を働きかける。

需要動向に基づく政策提案や、重点支援産業の選定根拠として活用する。

⑤次期計画・評価指標の設定への反映

- 「どのような商品・サービスが市場に受け入れられたか」という結果を蓄積し、伴走支援の好事例・失敗事例として整理する。
- 次期経営発達支援計画や、大月市総合計画の改定時に、需要動向に基づいた実効性の高い目標・指標を設定できるようにする。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

大月市商工会では、これまで記帳指導・決算相談・巡回指導等を通じて、会員事業者の売上・利益・資金繰り等の状況把握に努めてきた。一部の事業者については、決算書を用いた財務分析や、補助金申請にあわせた簡易な事業計画の策定支援も行っている。しかし、実施状況を整理すると、次のような傾向が見られる。

- 財務指標に偏った分析が多く、非財務面の体系的整理が不足

売上高や利益率、借入残高、自己資本比率等の確認は行っているものの、「自社の強み・弱み」「外部環境の機会・脅威」「顧客価値や競争優位の仮説」といった非財務情報の整理・見える化は十分ではない。

- ローカルベンチマークや経営デザインシート等のツール活用が限定的

中小企業庁が推奨するローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール等の活用は一部の意欲的な事業者にとどまり、面談・ヒアリング内容も指導員ごとにバラバラで、標準化が進んでいない。

- 分析結果が「アクションプラン（具体的な行動計画）」に落ちきっていない

分析後に「何をいつまでにやるか」「誰が担当し、どの指標で確認するか」という90日程度の短期アクションプランまで落とし込んでいるケースは限られており、事業者側も「分析したが、その後どう動けばよいのかがわかりにくい」という声がある。

- セミナー・研修と個別支援の接続が弱い

決算・税務・補助金等のセミナーは実施しているものの、参加者が自社データを持ち寄って分析し、そのまま個別支援につなぐワークショップ型の取組が少なく、点と点の支援になりがちである。

- 分析対象事業者数・分野に偏りがある

補助金申請や融資相談がある事業者には分析機会がある一方で、日々の相談が少ない事業者、特に

- 生活関連サービス業
- 小規模なサービス業・小売業
- 事業承継を控えた高齢経営者の事業

などは、これまで十分な分析支援を受ける機会がなかった。

【課題】

1. 財務+非財務の「二層分析」を標準化する必要があること

決算書だけでなく、商品・顧客・競合・人材・デジタル活用状況等を一体として分析する仕組みが必要である。特に、大月市のように人口減少・高齢化が進む地域では、「どの顧客にどんな価値を提供し続けるのか」を再定義することが重要である。

2. 目的別（新規事業・販路開拓・創業・承継等）の分析項目を整理する必要があること
新規事業開発、販路拡大、起業・創業、事業承継、事業継続力強化計画など、目的によって重点的に見るべきデータやヒアリング項目は異なる。しかし現状では、目的別の分析テンプレートやヒアリングシートが十分に整備されていない。
3. 分析対象事業者の裾野を広げ、計画的に増やしていく必要があること
補助金申請時だけでなく、日常的な巡回・相談から「まずは簡易分析→本格的な個別分析→事業計画策定」へと段階的に進める仕組みが求められる。
4. 分析結果の「見える化」とデータ蓄積・共有が不足していること
分析結果が紙ベース・個別ファイルに留まり、指導員間の共有や、地域全体の傾向分析に活かしきれていない。ダッシュボード化等により、「どのタイプの事業にどの支援が効いているか」を見える化することが課題である。

（2）目標

上記の課題を踏まえ、本計画期間中に、「財務+非財務の経営状況分析を標準化し、分析結果を踏まえた事業計画策定・実行支援を、一定数の事業者に継続的に行える体制」を構築することを目標とする。具体的な KPI の例は以下のとおりとする。

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①経営分析セミナー（ワークショップ型）開催回数	2回	4回	4回	4回	4回	4回
②個別経営分析（財務+非財務）実施事業者数	—	30者	40者	40者	40者	40者
③重点テーマ別「深掘り分析」実施事業者数	—	30者	40者	40者	40者	40者
④データ整備・ダッシュボード化（見える化）対象事業者数	—	30者	40者	40者	40者	40者

- ①は「分析の入り口（学び・気づきの場）」
- ②③は「個社伴走の中核（分析～アクション設計）」
- ④は「成果・進捗を蓄積・見える化する仕組み」として位置づける。

（3）事業内容

①経営分析・計画策定セミナー（ワークショップ型）の開催

目的：参加者が自社の決算書・売上データ等を持参し、経営状況の分析にあたり、分析の結果を最大限生かすため、経営指導員や専門家を活用しながら、小規模事業者と「対話と傾聴」を重ねながら、信頼関係を構築し、抱える課題（資金繰り改善、販路開拓、事業再構築等）をヒアリング・想定したうえで、自社の強み・課題・機会を自ら発見し、個別支援への入口とする。

対象・募集方法：

- 対象：大月市内の小規模事業者（業種問わず）
- 募集方法：商工会報・HP・SNS・窓口案内・巡回時の個別勧誘、金融機関からの紹介 等

開催イメージ：

- 年4回程度、各回20～25事業者を上限とする少人数制
- 1回あたり2～3時間程度

主な内容：

1. ローカルベンチマーク・経営デザインシートの説明と記入体験
2. 自社決算書（過去3期）の主要指標（売上・粗利率・人件費比率等）の算出
3. 簡易SWOT（強み・弱み・機会・脅威）の整理
4. 「この90日間でやること」を3つ以内に絞った簡易アクションプランづくり
5. 希望者に対し、「個別経営分析」メニューの案内

期待される効果：

- 事業者自身が自社の数字と向き合うきっかけになる。
- 分析・計画づくりへの心理的ハードルを下げ、個別支援への参加につなげる。

②個別経営分析（財務+非財務）の実施

目的：各事業者に対し、財務面と非財務面の両方を丁寧分析し、「どこにテコ入れすれば成果が出や

すいか」を明確にする。その上で、短期（90日）・中期（3年）での改善アクションを共に設計する。

対象：

- 経営分析セミナー等に参加し、さらに踏み込んだ支援を希望する事業者
- 巡回・相談等で課題感が高いと判断される事業者
- 事業承継・新事業展開・設備投資を検討している事業者等

分析項目：

1. **財務分析（直近3期）**

- 売上高推移・売上構成
- 売上総利益率・営業利益率・経常利益率
- 労働生産性（1人当たり付加価値等）
- 自己資本比率・流動比率・借入金依存度
- 損益分岐点・キャッシュフローの状況

2. **非財務分析（SWOT等）**

- 内部：
 - 商品・サービスの特徴・品質
 - 顧客構成（法人・個人、地域内・外）
 - 人材・組織・後継者状況
 - 技術・ノウハウ・知的財産（ブランド・デザイン等）
 - デジタル活用状況（会計・在庫・EC・SNS等）
- 外部：
 - 商圈人口・人流の変化
 - 競合状況・代替手段
 - 業界・法制度・補助金制度等の動向
 - インバウンド・観光需要・関係人口の状況

3. **市場・顧客視点の分析**

- 主要商品の売れ行き・粗利率
- 単価×客数の構造
- 顧客の購入理由・離脱理由
- 価格帯に対する受容度
- 「選ばれている理由」の言語化

分析手法：

- ローカルベンチマークシートへの入力・評価
- 経営デザインシートによる将来像の整理
- 決算書・試算表・売上データ等の分析
- 面談・現場ヒアリング

成果物：

- 分析レポート（財務指標一覧・SWOT・課題整理）
- 90日アクションプラン（短期）
- 3年程度の中期経営計画の素案（必要に応じて）

③重点テーマ別「深掘り分析」（目的別に必要データを収集）

目的：個別経営分析の結果を踏まえ、**新規事業開発・販路戦略・創業・事業承継**など目的別に深掘りすることで、成果に直結する打ち手を設計する。

主なテーマ例：

1. **新規事業開発**

- 顧客課題仮説の整理
- 代替手段・競合状況の把握
- 試作品・試験サービスの評価（需要調査との連携）
- 投資額・回収シミュレーション

2. **販路戦略見直し**

- チャンネル別売上・粗利・コスト
- EC・SNS・紹介・店頭販売等の成約率

○広告・販促の費用対効果（CPA・LTV等）

○ターゲットセグメントの再定義

3. 起業・創業支援

○初期投資・運転資金の試算

○売上予測とシナリオ別の損益シミュレーション

○初期顧客獲得プラン

○許認可・リスクの洗い出し

4. 事業承継支援

○後継者候補の意向・適性

○経営権・所有権の移転スケジュール案

○収益構造の再設計

○承継後の成長戦略

進め方：

- テーマごとにチェックリストとヒアリングシートを用意し、経営指導員・専門家がペアで深掘りを行う。
- 必要に応じて、需要動向調査（第4章）や経済動向調査（第3章）の結果も活用し、「市場とのフィット感」を確認しながら計画を練る。

④データ整備・ダッシュボード化（成果の見える化）

目的：「どのようなタイプの事業者に、どの支援を行うと、どの程度成果が出るのか」を継続的に把握するため、分析指標を標準化し、継続把握可能なダッシュボードを構築する。

内容：

- 匿名化した形で、
 - 売上高・粗利率・営業利益率
 - 労働生産性
 - 自己資本比率・流動比率
 - DX導入状況
 - 事業承継・後継者有無等の指標を蓄積する。
- 支援前後の指標変化（例：売上増加率・粗利率改善・在庫回転改善等）を追跡し、「支援メニューごとの効果」を分析する。
- 四半期に1回程度、内部向けに「支援効果レポート」を作成し、重点分野の見直し・支援手法の改善に活用する。

期待される効果：

- 感覚ではなくデータに基づく支援の重点化が可能になる。
- 「どの支援がどの程度効いたか」を示すことで、大月市や関係機関への説明・連携提案もしやすくなる。

（4）分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

●事業計画策定への接続

分析結果を基に、短期（資金繰り・在庫・価格）、中期（販路・商品）、長期（設備投資・人材）の三層で優先順位を整理し、第6章「事業計画策定支援」における計画づくりに直結させる。

●KPI設定と伴走支援

各事業者に対し、売上総利益率・在庫回転日数・広告CPA・回収サイトなどのKPIを設定し、第7章のフォローアップ支援の中で定期的にモニタリングする。設定したKPIの達成状況に応じて、打ち手の見直しや専門家派遣を検討する。

②商工会内部での活用（指導力の平準化）

●情報共有とナレッジ化

分析レポート・アクションプラン・成果事例を統一フォーマットで記録し、法定経営指導員と一般職員（経営指導員・経営支援員）がアクセスできる形で保管する。

●ケーススタディ勉強会の実施

月1回程度、支援事例を持ち寄り、

- 何がうまくいったか
- なぜうまくいかなかったか
- 他にどのような選択肢があり得たか を議論する場を設け、支援力の底上げを図る。

③地域経済・政策連携への活用

●地域課題の見える化

分析結果を集約し、

- 資金繰りの悪化が目立つ業種
- DX 未対応だが潜在力の高い業種
- 事業承継リスクが集中しているエリア・業種等を「地域の重要課題」として整理する。

●行政・金融機関・支援機関との連携強化

こうした課題の整理結果を、大月市・県・金融機関・よろず支援拠点等に共有し、補助金・保証制度・融資・専門家派遣等との連携を図る。必要に応じて、共同セミナーや共同プロジェクトを企画する。

●広域連携・共同施策の検討

隣接する富士・東部地域の9商工会と富士吉田商工会議所とも情報共有し、共通課題（例：観光DX、人材確保、共同物流等）に対して、広域での取組や共同事業を検討する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

大月市商工会ではこれまでも、記帳指導・決算相談・各種補助金申請支援等を通じて、小規模事業者の経営改善や販路開拓に係るアドバイスや助言を行ってきた。また、持続化補助金やものづくり補助金等を契機として、事業計画の素案づくりを支援した事例も一定数存在する。しかし、その多くは

●「補助金に応募するための計画」

●「金融機関に提出する資料としての計画」にとどまり、日常の経営に落とし込んだ“生きた事業計画”として活用されていないケースが少なくない。

特に次の点が課題となっている。

1. 事業計画策定の意義・必要性が十分に浸透していない

「忙しくて計画を立てる時間がない」「計画を作っても現場が変わらない」といった声も聞かれ、行き当たりばったりの値下げ・設備投資・広告出稿に陥りやすい。

2. 経営分析（第5章）と事業計画策定（第6章）がひと続きのプロセスになっていない

決算書分析やSWOTまでは実施するものの、そこから「売上目標・利益目標・投資計画・行動計画」に落とし込むところで止まる事例が多い。

3. 起業・創業、事業承継、新事業展開ごとに必要な計画の視点が整理されていない

●新規開業…初期投資・運転資金・収支シミュレーション

●承継…現状維持と磨き上げ、借入・資本構成の見直し

●新事業…既存事業とのシナジー・カニバリ・リスク分散など、目的ごとに押さえるべきポイントが異なるが、体系立った支援メニューが不足している。

4. DX・人材・知財など、新しいテーマを事業計画に組み込めていない

大月市総合計画や商工会中期計画では、DX や人材育成の重要性が示されているが、事業計画の多くは「売上と経費」の枠内にとどまり、デジタル投資・省力化投資・人材採用・育成・知財戦略などが十分に織り込まれていない。

5. 事業計画策定後のフォローアップとのつながりが弱い

計画書を作って終わりになり、「実際にどこまで実行できたのか」「どの指標が改善したのか」を振り返る仕組みが十分でないため、達成感が得られにくく、次の計画づくりにもつながりにくい。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援は、単に「用紙を埋めてもらう作業」ではなく、小規模事業者の経営の自走化を後押しするプロセスであると位置付ける。そのため、本計画期間における事業計画策定支援の基本的な考え方を以下のとおり整理する。

1. 経営分析（第5章）から事業計画策定（第6章）、実施支援（第7章）までを一体の流れとして設計する
 - 分析 → 計画 → 実行 → フォロー → 見直しのサイクルを、経営指導員・専門家・他支援機関が伴走しながら回す。
2. 「やる価値が実感できる小さな成功体験」を重視する

いきなり5年計画を完璧に作るのではなく、まずは90日～1年程度の実行可能なアクションプランを作り、実行と振り返りを通じて「計画を作ると成果が出る」感覚を実感してもらう。
3. DX・人材・知財・事業承継など、重要テーマを事業計画に必ず組み込む
 - DX：売上拡大・業務効率化・情報発信・データ活用の観点
 - 人材：採用・定着・多能工化・働き方改革
 - 知財：ブランド・ロゴ・デザイン等の保護と活用
 - 承継：承継前後の投資計画・借入・ガバナンス

といった視点を、計画策定段階から意識してもらう。
4. 起業・創業／事業承継／新事業展開ごとに段階的な支援メニューを用意する

共通部分（経営の基本）と、目的別に必要な視点（創業・承継・新事業）を整理し、「セミナー＋個別支援」の両輪で体系的に支援する。
5. 大月市第8次総合計画・商工会中期計画との整合性を意識する

事業計画支援を通じて、

 - 持続可能な産業の育成
 - 観光と地場産業の連携
 - 地域ブランドの確立
 - DXや人材投資など、地域ビジョンの実現に貢献する。

（3）目標

事業計画策定支援に係る具体的目標（KPI）は、以下のとおり設定する。

項目	現行	令和	令和	令和	令和	令和
		8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①DX推進セミナー開催回数	1回	3回	3回	3回	3回	3回
②事業計画策定セミナー開催回数	1回	3回	3回	3回	3回	3回
③創業・事業承継支援セミナー開催回数	—	3回	3回	3回	3回	3回
④事業計画策定事業者数（新規・見直し含む）	—	60者	60者	60者	60者	60者

- ①：DXの基礎理解と事業計画への組み込みを促す入口セミナー
- ②：既存事業者向けの本格的な事業計画策定の場
- ③：創業者・後継者を対象とした計画策定支援の場
- ④：年間60者程度が実質的な事業計画を持ち、それを基に第7章のフォローアップを行うことを目指す。

（4）事業内容

①DX推進セミナー・IT専門家派遣

目的：最低賃金引上げ・人手不足・物価高等に対応するため、DX（デジタル化）による業務効率化と販路拡大の必要性・具体的手法を理解してもらい、その内容を中長期の事業計画に反映させる。

対象者：DXに対する理解不足という小規模事業者

募集方法：商工会ホームページ掲載、新聞折込、郵送、市役所や金融機関等集客施設への配布

講師：DX専門家もしくはITコーディネータ

想定する参加者：20名

カリキュラム：

- DXとは何か（「難しいIT」ではなく「売上と効率を上げる手段」として説明）
- クラウド会計・在庫管理・POSレジの導入事例
- ECサイト・SNS・予約システムの活用事例
- 小規模事業者でも導入しやすいツールの紹介
- 補助金・支援制度（IT導入補助金、小規模事業者持続化補助金等）の概要

実施方法：

- 年3回程度開催（うち1回は「観光×DX」テーマ、1回は「製造・小売×DX」など絞り込みも検討）
- 希望者には、セミナー後にIT専門家の個別派遣を行い、事業計画への落とし込み（投資額・効果見込み・スケジュール）を支援する。

事業計画との接続：

- DX投資の内容・費用・想定効果（売上増・コスト削減・省力化・残業削減等）を、具体的数値として事業計画に組み込む。

②事業計画策定セミナー【ワークショップ形式】

目的：既存の小規模事業者を対象に、自社の経営分析結果（第5章）を踏まえた**実効性の高い事業計画**を策定してもらう。

対象者：既存の小規模事業者

経営分析を実施した事業者、DX・販路開拓・設備投資・承継等を検討している事業者

募集方法：商工会ホームページ掲載、新聞折込、郵送、市役所や金融機関等集客施設への配布

講師：中小企業診断士

想定する参加者：20名

対象・進め方：

- カリキュラム：
 1. 経営分析の振り返り（財務・非財務・市場・顧客）
 2. 将来像（3～5年後）・経営目標の設定（売上・利益・付加価値・人員等）
 3. 重点戦略の整理（商品・市場・チャネル・DX・人材等）
 4. 年次の数値計画（売上・粗利・経費・投資・資金繰り）
 5. 90日アクションプラン（誰が・いつまでに・何をするか）

特徴：

- 一方的な講義ではなく、**ワークショップ形式**で、各事業者が自社の計画書をその場で書き進める。
- 経営指導員と専門家がファシリテータ（進行役）として、個別にアドバイスや助言を行う。

期待される効果：

- 「何となくの目標」から「数値と行動に落とした計画」に変わる。
- 補助金申請・融資相談時にもそのまま活用できる計画書となる。

③創業・事業承継支援セミナー

目的：起業・創業希望者および後継者候補等を対象として、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域における新たな担い手の創出と円滑な事業承継につなげる。

対象者：起業・創業希望者および、後継者候補等

募集方法：商工会ホームページ掲載、折込広告、郵送、市役所や金融機関等集客施設への配布

講師：中小企業診断士

想定する参加者：10名

創業者向けのポイント：

- 事業アイデアの整理（誰に・何を・どのように・いくらで）
- 初期費用・運転資金の試算、収支シミュレーション
- 売上の作り方（チャネル・単価・客数）
- リスクとその対策（許認可・競合・資金ショート等）
- 創業融資・補助金の活用
- 創業後3年までを見据えた事業計画

事業承継者向けのポイント：

- 現状事業の棚卸し（強み・弱み・数字の構造）
- 承継前後の役割分担・権限移譲
- 承継後に目指す姿（事業の磨き上げ・新事業の有無）
- 承継に伴う資金・税務・法務の基本
- 承継後2年の投資・人材・DX計画の立て方

実施方法：

- 年3回程度（創業編、承継編、合同編など構成を工夫）
- セミナー後に個別相談会を行い、希望者には第5章・第7章と連動した個別伴走支援を行う。

④個別事業計画策定支援（マン・ツー・マン伴走）

セミナーはあくまで入口であり、実際に事業計画を「経営の道具」として使えるようにするためには、個別の伴走支援が不可欠である。

対象者：小規模事業者（経営者・後継者候補）

募集方法：商工会ホームページ掲載、新聞折込、郵送、市役所や金融機関等集客施設への配布

講師：中小企業診断士

想定する参加者：15名

内容：

- 経営分析の結果や需要動向調査の結果を踏まえ、事業者ごとに
 - 目標設定
 - 売上・利益計画
 - 設備投資・DX投資計画
 - 人材（採用・育成・働き方）計画
 - 資金繰り・返済計画を整理する。

- 必要に応じて、金融機関・専門家（中小企業診断士・税理士・社労士等）との連携の場を設ける。

フォローアップとの連携：

- 策定した事業計画は、第7章におけるフォローアップの基礎資料とし、半期・年度ごとに実績と比較して振り返りを行う。
- 計画と実績のギャップが大きい場合には、原因分析と計画の見直し（KPIの修正・施策の入れ替え等）を行う。

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】

大月市商工会では、これまでも持続化補助金や各種補助事業のフォロー、金融機関との連携による経営改善支援等を通じて、事業計画策定後の支援を行ってきた。しかし、整理すると次のような状況が見られる。

1. フォローアップの頻度・方法が統一されていない

- 計画策定後のフォローは、担当指導員の裁量や時期により、訪問／面談の回数・内容・記録方法が異なっている。
- 「どの事業者に、どの程度の頻度でフォローを行うか」という基準が明確でなく、支援の濃淡が属人的になりがちである。

2. 事業計画の実行状況を定量的に把握できていない

- 事業計画に記載した売上・利益・KPIについて、実績値との比較や要因分析が十分に行われていない。
- 「どの程度計画が実行されたか」「何が予定どおり進み、何が進んでいないのか」が体系的に把握できていない。

3. 起業・創業、事業承継、新事業展開など、計画の種類ごとの伴走メニューが未整備

- 創業計画・承継計画・新事業計画など、性質の異なる計画を一律のフォロー方法で扱っている場合があり、テーマに応じた適切なフォロー（例：創業初年度の資金繰り重点、承継後2年の磨き上げ重点等）が十分に行えていない。

4. 経営リテラシー向上・自走化を意識したフォローが不足

- フォローの場が、「課題の聞き取り → 単発アドバイス」で終わることも少なくなく、自ら数字を見て考え、施策を試し、振り返る習慣を身に付けてもらうところまで至っていない。
- 経営戦略・人材戦略・知的資産・知財・DXなど、本来事業計画と連動させるべきテーマについて、経営者の理解度や習得度を確認しながら段階的に支援していく仕組みが弱い。

5. 進捗不良時の「見直し」ルールが明確でない

- 事業計画が大きく遅れている場合でも、計画自体を見直すタイミングや方法が明確ではなく、結果的に「絵に描いた餅」のまま残ってしまうことがある。

(2) 支援に対する考え方

上記の課題を踏まえ、大月市商工会は事業計画策定後の実施支援について、次のような基本的考え方で取り組む。

1. 経営の自走化を目的とした伴走支援

- 計画の進捗確認を通じて、経営者自身が数字を見て考え、課題と打ち手を自ら選択できる状態（自走化）を目指す。
- コーチング・対話・傾聴を重視し、「正解を教える」のではなく「自ら答えにたどり着く」プロセスを支援する。

2. 計画の種類に応じた類型別伴走メニューの整備

- 起業・創業計画／事業承継計画／新事業展開計画など、目的に応じたフォロー方針を整理し、
 - 創業：初期顧客獲得・資金繰り・固定費管理
 - 承継：既存顧客維持・組織安定・磨き上げ投資
 - 新事業：トライアル・撤退基準・既存事業とのバランスなど重点ポイントを明確にした上で伴走支援を行う。

3. フォローアップ頻度・方法の標準化

- 事業者の状況（リスク・投資規模・成長可能性等）に応じて「重点フォロー」「標準フォロー」「ライトフォロー」を設定し、年間の訪問・面談回数の目安を定める。

4. 経営リテラシーの段階的向上

- フォローの場を通じて、
 - 財務の読み方
 - KPIの意味・活用方法
 - 人材・知財・DXの考え方など、経営リテラシーの底上げを図る。

5. 進捗不良時には、必ず「見直し (Re-Plan)」を行う

- 事業計画の進捗が予定に対して50%以上遅延している場合など、事前に定めたラインを超えた際には、第三者（他地区の指導員・専門家等）も交えて計画の見直しを行う。

(3) 目標

事業計画策定後の実施支援について、本計画期間中の目標（KPI）を以下のとおり設定する。

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
フォローアップ対象事業者数	—	60者	60者	60者	60者	60者
フォローアップ頻度（延べ回数）	—	360回	360回	360回	360回	360回
売上増加が確認できた事業者数	—	15者	15者	20者	25者	30者
利益率5%以上増加の事業者数	—	15者	15者	25者	30者	40者

※「フォローアップ頻度 360回」は、

- 重点フォロー（20者×月1回＝240回／年）
- 標準フォロー（20者×年4回＝80回／年）
- ライトフォロー（20者×年2回＝40回／年）の合計として設定している。

(4) 事業内容

①フォローアップの対象選定と頻度区分

対象選定：

- 第6章で事業計画を策定した事業者（年間60者）を基本対象とする。
- その中から、次の観点で「重点」「標準」「ライト」に区分する。
 - 投資規模が大きい／リスクが高い
 - 事業承継・新事業展開など変化が大きい
 - 雇用への影響が大きい

○経営者自身の支援ニーズ・意欲が高い

頻度区分：

- 重点フォロー：20 者 → 毎月 1 回（年間 12 回／者）
- 標準フォロー：20 者 → 四半期に 1 回（年間 4 回／者）
- ライトフォロー：20 者 → 年 2 回（上期・下期）

合計：

- 20 者×12 回=240 回
- 20 者×4 回=80 回
- 20 者×2 回=40 回→年間 360 回のフォローアップを目安とする。

※状況に応じて、オンライン面談・電話フォロー等も柔軟に活用する。

②フォローアップの内容と標準様式

共通のフォローアップ項目：

1. 事業計画に記載した主要指標の確認
 - 売上高・粗利・営業利益
 - 客数・客単価
 - 在庫量・在庫回転日数
 - 広告費・CPA 等
2. 計画に対する進捗状況
 - 「実施済」「実施中」「未実施」に仕分け
 - 遅れている施策の理由確認
3. 新たに発生した課題・外部環境の変化
 - 仕入価格・人件費・競合動向・法制度等
4. 次回までの具体的アクション
 - 1～3 項目に絞り、誰が・いつまでに・何を行うか設定

標準様式の整備：

- 「フォローアップシート（1社1枚）」を作成し、訪問・面談のたびに記録を残す。
- シートは商工会内で共有し、他の指導員や専門家が関わる際にも状況を把握できるようにする。

③類型別のフォローアップメニュー

1) 起業・創業計画のフォロー

- 創業後 1～3 年を重点期間とし、
- 月次の売上・粗利・固定費の推移
- 資金繰り表の確認
- 初期顧客の獲得状況
- リピート率・口コミ状況を中心にフォローする。
- 必要に応じて、
- 創業融資の返済状況
- 販促方法の見直し（SNS・チラシ・紹介等）
- 原価・メニュー構成の見直しを議論する。

2) 事業承継計画のフォロー

- 承継前：
 - 後継者の関与度合い
 - 経営権・所有権の移転スケジュール
 - 引継ぎに向けた財務・組織の整え
- 承継後 2 年間：
 - 売上・利益・顧客数の変化
 - 組織内コミュニケーション・離職状況
 - 新たな施策（商品改良・販路開拓・DX 等）の実行状況

3) 新事業展開・設備投資計画のフォロー

- 投資回収シミュレーションと実績の差異を確認し、
- 売上の立ち上がり

- 原価・稼働率
- 人員負荷をチェックする。
- 新事業が既存事業の利益を圧迫していないかカニバリや過大投資になっていないかを検証する。

④進捗不良時の見直しプロセス

事業計画の進捗が著しく遅れている場合（例）

- 売上計画の達成率が当初想定の50%を大きく下回る、
- 主要施策の大半が未実施のまま半年以上経過している、など次のステップで見直しを行う。

1. 現状把握

- 計画と実績の差異を定量的に整理
- 実行できなかった理由（時間・人・資金・外部環境等）をヒアリング

2. 第三者の視点導入

- 他地区の経営指導員・外部専門家など、計画策定時とは異なる視点を持つ人材を交え、計画の前提・内容を客観的に見直す。

3. 計画の再設計（Re-Plan）

- 必要に応じて、目標値・施策・スケジュール・体制を修正する。
- 事業者と合意の上で、新たな90日プラン・年次プランを定める。

4. フォロー頻度の見直し

- リスクが高い状態が続く場合は、一時的に重点フォロー対象に切り替え、フォロー頻度を増やす。

⑤データの収集・分析とフィードバック

- フォローアップで得られた情報（KPIの推移・成功／失敗要因等）は、第5章で構築するダッシュボードに蓄積し、支援メニューの効果検証に活用する。
- 年1回以上、内部で「フォローアップ事例共有会」を開催し、
 - 売上・利益が改善した成功事例
 - 計画が停滞した事例を比較・分析し、次年度の支援方針に反映する。

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】

大月市は、中央自動車道・JR中央線・富士急行線が交差する「ゲートウェイシティ」として首都圏と富士山・富士五湖エリアを結ぶ交通結節点であり、日常的な通勤・通学人口に加え、観光・登山・アウトドア客など「通過・滞在」の両方の人流が存在する。一方で、市内の多くの小規模事業者は、

- 主要な顧客を「市内・近隣の常連客」に依存している
- EC・SNSなどオンライン販路の活用が限定的である
- 展示会や展示即売会・商談会への出展は一部の事業者にとどまるといった状況にあり、

地の利（ゲートウェイ性）や地域資源（農産物・観光資源・工芸品等）を十分に活かした外需獲得には至っていない。

また、大月市第8次総合計画が掲げる「誇りをもち笑顔で働けるまち」「持続可能な産業が育つまち」

【観光の振興・商工業の振興・農林業の振興】を実現する上でも、

- インバウンドを含む観光需要を地場産品・サービスへつなげる仕組み
- 首都圏・オンライン市場への販路拡大
- 地域ブランドの形成・知的財産の活用が不可欠であるが、現状では次のような課題がある。

【課題】

1. DX・オンライン販路への対応遅れ

- 自社ホームページやSNSを開設していても、更新が少なく情報発信が継続していない。
- ECモールへの出店や自社ECの構築は一部の事業者に限られ、価格設定・送料設計・商品ページ作成等についてノウハウ不足が見られる。

2. 展示会・商談会・即売会等の活用不足

- 県内外の展示会・見本市・商談会への出展機会が十分に利用されておらず、出展した場合も「事前準備」「当日商談」「事後フォロー」の三段階を意識した取組が弱いこと、明確な成果につな

がっていない。

3. 地域資源を活かした新商品・高付加価値商品の不足

- ぶどう等の果実、野菜、山菜、地場食材、工芸品、アウトドア資源などの地域資源は豊富であるが、それらを組み合わせた「大月らしい高付加価値商品」がまだ十分に開発・磨き上げられていない。
- パッケージデザインやストーリー性、ギフト対応、インバウンド向け仕様など、市場ニーズに対応した改良の余地が大きい。

4. 知的財産の保護・活用に関する意識不足

- ロゴ・ネーミング・デザイン等について、商標・意匠登録などの保護を行っていない事業者が多く、類似模倣や価格競争に巻き込まれるリスクがある。
- 地域ブランドとしての統一ロゴ・認証マークの活用もまだ初期段階にあり、「大月ブランド」としての認知度・信頼性向上にはさらなる取組が必要である。

(2) 支援に対する方針

上記の現状・課題を踏まえ、大月市商工会は「地の利 × 地域資源 × デジタル」を掛け合わせた新たな需要の開拓を基本方針とし、以下の3つの軸で取組を推進する。

1. 展示会・商談会・即売会等を活用した対面販路の開拓・強化

- 県内外の展示会・商談会・マルシェ等への出展を体系的に支援し、事前・当日・事後フォローまで一体で伴走支援することで、新規取引先・リピーターの獲得を図る。

2. DX・EC・SNSを活用したオンライン販路の開拓

- EC出店・自社サイト構築・SNS広告・動画配信等によるオンライン販路の整備を進め、大月市外・首都圏・インバウンド客等への販売機会を拡大する。
- 既に第4章で整理した需要動向調査結果を活用し、市場ニーズを踏まえた商品構成・価格戦略を設計する。

3. 産官学連携と知的財産活用による高付加価値商品・地域ブランドの育成

- 大月短期大学等の教育機関や県内試験研究機関と連携し、デザイン・パッケージ・レシピ・ストーリーづくり等を支援する。
- 商標・意匠等の知的財産の保護・活用を進め、地域ブランド認定制度と連動させながら、「大月の顔」となる商品群を育てる。

これらの取組を通じて、大月市第8次総合計画の重点事項である「持続可能な産業が育つまち」「誇りをもち笑顔で働けるまち」「関係人口の創出」等の達成に資する。

(3) 目標

新たな需要の開拓に関する5年間のKPIは以下のとおりとする。

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①展示会・商談会・即売会出展支援 出展事業者数	5者	15者	15者	15者	15者	15者
同 平均売上額/者(会期中+3か月)	—	100万円	100万円	100万円	100万円	100万円
②産官学連携による新商品開発・付加価値向上・地域ブランド向上 支援事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
同 新商品・リニューアル商品発売件数	—	10件	10件	20件	20件	30件
③知的財産の保護・活用 支援事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者
商標・意匠等の登録完了件数	—	10件	10件	10件	10件	10件
④EC・SNS等オンライン販路の新規・強化事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者
同 新規取引先の開拓件数	5件	5件	5件	5件	5件	5件

(4) 事業内容

①展示会・商談会・即売会等への出展支援

目的：県内外・首都圏・観光地等における展示会・商談会・マルシェ・即売会への出展を通じて、新たな取引先・顧客を開拓し、対面コミュニケーションを活かした販路拡大を支援する。

主な対象：

- 食品加工業者・飲食業者・菓子製造業者
- 工芸品・雑貨・土産品製造事業者
- 機械・金属・プラスチック製品などを製造・加工するものづくり製造業者
- 観光関連商品・体験プログラムを持つ事業者等

支援内容：

1. 事前準備支援

- 出展目的・ターゲットの明確化
- 商品選定（売れ筋・新商品・テスト商品等の組合せ）
- 価格戦略（通常価格・会期特別価格・セット販売等）
- 商談用資料・パンフレット・名刺・サンプル等の整備
- ブースレイアウト、POP、装飾の相談

2. 当日サポート

- 経営指導員と専門家等による会場巡回・アドバイス
- ブースでの接客・商談の補助（必要に応じて）
- 商工会で作成する「商談シート」の提供・活用
- SNS等によるリアルタイム発信支援（来場促進・認知拡大）

3. 事後フォロー支援

- 名刺・商談記録の整理
- 見積・サンプル送付・追客のスケジュール化
- 受注等の成果や課題の振り返り
- 次回出展に向けた改善点の整理

特徴：

- 山梨県・中小機構・金融機関等が主催する商談会のほか、大月市内での「ミニ商談会」「バイヤー招へい型イベント」の開催も検討し、地元からの参加ハードルを下げる。
- 結果や気づきを第3章・第4章（経済・需要動向調査）とも連動させ、市場性の高い商品やターゲットを明確化していく。

②産官学連携による新商品開発・付加価値向上・地域ブランドの向上

目的：地域資源（農産物・加工品・工芸・観光資源など）を活かした新商品・サービスを開発・磨き上げ、「大月らしさ」を体現する高付加価値商品群を育成する。

主な連携先：

- 大月短期大学（マーケティング・デザイン・地域連携等）
- 山梨県内の試験研究機関（食品加工・品質評価等）
- 山梨県・大月市の産業振興部門、大月市観光協会等

支援内容：

1. 商品コンセプト・ターゲットの整理

- 第4章の需要動向調査結果を活用し、「誰に・どのシーンで・どう使ってもらう商品か」を明確化。

2. 試作・官能評価・モニター調査

- 味・食感・見た目・パッケージ・価格帯等について、学生・市民・観光客等を対象に評価を実施し、改善点をフィードバック。

3. パッケージ・ネーミング・ストーリーづくり

- デザイン・コピー・ストーリーラインの検討を、デザイナー・学生・専門家等とワークショップ形式で実施。

4. ブランド認証・認証制度との連携

- 大月市として検討する地域ブランド認定制度と連動し、一定の品質・ストーリー・市場性を備えた商品を「大月ブランド」として位置付ける。

効果：

- 「大月市=●●（イメージ）」というブランド連想を醸成し、観光客・首都圏消費者・バイヤーから選ばれやすくする。
- 生産者・加工業者・販売者・観光事業者等の連携を促進し、地域内の付加価値創出と循環を高める。

③知的財産の保護・活用

目的：ブランド名・ロゴマーク・パッケージデザイン・キャラクター等を適切に保護・活用することで、模倣リスクを抑えつつブランド価値を高め、中長期的な収益力の向上につなげる。

支援内容：

1. 知財セミナーの開催

- 商標・意匠・著作権の基礎知識
- 地域ブランドにおける知財の役割
- 登録の流れ・費用・注意点 等

2. 個別相談・専門家紹介

- 既存ロゴ・ネーミング・パッケージについて、登録の必要性・優先順位を助言。
- 必要に応じて弁理士等の専門家を紹介し、登録手続を支援。

3. ブランド戦略との連動

- 知財保護を前提に、EC・SNS・展示会など様々な場面で一貫したブランド表現ができるよう、使用ルール・ガイドラインの整備を進める。

目指す姿：

- 「大月発」の商品・サービスが、模倣ではなくオリジナルとして市場で評価される状態。
- 商標・意匠登録を行う事業者が増え、地域ブランド全体の信頼性・プレミアム感が高まる状態。

④EC・SNS等オンライン販路の新規・強化支援

目的：時間・距離の制約を超えて商品・サービスを届けられるオンライン販路を整備し、大月市外・首都圏・インバウンド客への販売機会を拡大する。

主な支援内容：

1. EC立ち上げ・改善支援

- ECモール出店・自社EC構築の初期設定支援
- 商品ページ（写真・説明文・ストーリー）の作成支援
- 送料・セット販売・定期便等の設計支援

2. SNS・動画等による情報発信支援

- Instagram・Facebook・YouTube等の活用方法
- 投稿計画・ハッシュタグ設計・簡単な撮影・編集ノウハウ
- 広告活用（少額から始めるターゲティング広告）

3. データ分析と改善サイクルの支援

- アクセス数・CVR・広告効果等の簡易分析
- 改善案の提示と次のアクション設定
- 成功事例の共有（他事業者との勉強会等）

特徴：

- 第4章の需要動向調査と連動し、オンライン上での反応が良いテーマ・キーワード・ビジュアルを把握した上で運用する。
- DX推進（第5章・第6章）と一体で支援することで、「売る仕組み」と「管理の仕組み」を両輪で整える。

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】

大月市商工会では現在、

- 理事会・正副会長会議等において、事業実績や決算報告を共有し、個別事業の成果や次年度の方向性について議論している。
- 伴走型補助金や各種補助事業の実績報告を通じて、実施件数や参加者数などの「量的指標」は一定程度把握している。

しかし、現行の評価・見直しの取組には、以下の課題がある。

1. KPI・成果指標に基づく定量評価が十分でないこと

- 本計画で設定したKGI・KPI（例：事業計画策定数、フォローアップ件数、売上増加事業者数、地域ブランド商品の売上増加、DX導入事業者数等）と、実際の事業実績が体系的に紐づけられていない。
- 「どの事業がどの成果にどの程度貢献したか」を定量的に示しにくい状況にある。

2. 外部有識者や大月市を含めた第三者視点の評価体制が弱いこと

- 評価の中心が商工会内部（役職員）に偏り、大月市・金融機関・専門家等を交えた「地域ぐるみの評価・見直し」の仕組みが十分とは言えない。
- 小規模事業者支援法や小規模企業振興基本計画が求める「効果検証に基づく計画の見直し」が制度的に位置付けられていない。

3. 評価結果が次年度以降の事業設計・資源配分に十分反映されていないこと

- 「恒例事業」として継続している事業について、費用対効果や地域への裨益度合いが十分に検証されていないケースがある。
- 限られた人員・財源を、本計画の重要課題（地域ブランド、観光連携、事業承継、DX、人材不足、生活サービス維持）へ優先的に振り向けるための判断材料が不足している。

4. 評価・見直しのタイミング・手順が明文化されていないこと

- いつ・誰が・どの指標を用いて・どのように評価し、どの水準を下回った場合に見直しを行うのか、といったルールが明確でない。
- 半年・年次のPDCAサイクルが形骸化しないよう、仕組みとしての整備が必要である。

(2) 事業内容（評価・見直しの仕組み）

上記課題を踏まえ、大月市商工会は本計画期間中、以下の仕組みにより**経営発達支援事業の評価及び見直し**を行う。

1. 評価体制の構築

(1) 経営発達支援事業評価会議の設置

- 経営発達支援計画の進捗状況・成果を客観的に評価し、必要な見直し案を検討するため、「経営発達支援事業 評価会議」を設置する。
- 構成メンバー：
 - 大月市商工会：会長、事務局長、法定経営指導員、必要に応じ一般経営指導員
 - 大月市：産業観光課・商工観光担当の職員
 - 山梨県商工会連合会：経営支援課担当職員
 - 金融機関代表（地元地方銀行・信用金庫・信用組合等）
 - 専門家（中小企業診断士等）
 - 必要に応じて、大月短期大学等の教育機関関係者
- 役割：
 - 経営発達支援事業全体の進捗・成果の評価
 - KGI・KPI 達成状況の確認
 - 課題の抽出と改善方針の検討
 - 次年度以降の重点分野・支援メニューの提案

(2) 開催頻度

- 年2回以上の開催を基本とする。
 - 上半期終了後…中間レビュー（進捗確認・課題整理）
 - 年度終了後…総合評価（成果評価・次年度改善案の検討）
- 必要に応じて臨時開催を行い、大きな環境変化（災害・制度改正・景気変動等）への対応方針を協議する。

2. 評価指標 (KPI・KGI) の整理

(1) 評価の対象

評価対象は、

- 本計画で掲げた7つの重点目標
 - ①地域ブランドの確立
 - ②観光と連携した産業振興
 - ③事業承継支援
 - ④デジタル化推進
 - ⑤人材不足対応（省力化・自動化）
 - ⑥生活関連サービス維持（買い物・医療・交通）
 - ⑦小規模事業者への防災・減災対策の強化・拡充
- 及び、これらを支える基盤事業（経済動向調査、需要調査、経営分析、事業計画策定、フォローアップ等）とする。

(2) 主な評価指標

- 入力指標（インプット）**
 - セミナー開催回数・参加者数
 - 個別支援件数（経営分析、事業計画策定、フォローアップ等）
 - 展示会・商談会出展支援件数
- 活動指標（アウトプット）**
 - 事業計画策定事業者数
 - フォローアップ対象事業者数・延べ回数
 - 新商品開発件数・ブラッシュアップ件数
 - EC・DX導入事業者数
 - 商標・意匠登録件数 等
- 成果指標（アウトカム）**
 - 売上・売上総利益の増加が確認できた事業者数
 - 労働生産性・利益率が改善した事業者数
 - 承継完了件数・承継後業績の改善
 - 地域ブランド商品の売上増加・粗利率向上
 - 生活関連サービス維持に関する指標（到達率・外出頻度等）
 - 事業継続力強化計画の策定支援（更新含む）とフォローアップ

※これらの指標は、第1～8章で設定したKGI・KPIと整合させ、評価協議会において毎年度確認する。

3. 評価の方法・プロセス

(1) データ収集

- 小規模事業者支援法に基づく「実施状況報告」のために収集するデータに加え、
 - フォローアップシート
 - セミナーアンケート
 - 経営分析・事業計画策定の記録
 - 展示会・商談会の成果報告等を集約する。
- 匿名化・集計処理を行い、個々の事業者が特定されない形で分析に用いる。

(2) 定量評価

- 設定したKGI・KPIについて、計画値と実績値を比較し、達成率を算出する。
- 達成度合いに応じて、
 - A：目標達成・大きな進捗
 - B：概ね目標に近い
 - C：一部進捗したが、目標には届かず
 - D：ほとんど進捗が見られない などのランク評価を行う。

(3) 定性評価

- 量的指標では捉えきれない効果（事業者の意識変化、ネットワーク構築、新たな連携・案件創出等）について、

- 事業者ヒアリング
- 事例共有会・アンケートを通じて把握する。
- 成功事例・失敗事例をケーススタディとして整理し、「なぜうまくいったのか／いかなかったのか」を議論する。
- (4) 評価会議での議論
 - 定量・定性評価の結果を大月市商工会（事務局）がとりまとめ、評価会議に報告する。
- (5) 評価会議では、
 - 全体としての進捗状況
 - 特に成果の大きかった取組
 - 課題が大きく、改善が必要な取組
 - 次年度以降の重点分野について意見交換を行い、改善案をとりまとめる。

4. 見直しの考え方・手順

- (1) 見直しが必要となるケースの例
 - KGI・KPI の達成率が、
 - 2年連続で50%未満にとどまる場合
 - 外部環境の大きな変化（景気後退、制度変更、災害等）により目標設定自体が不適切となった場合
 - 事業者・関係機関からの意見・苦情等により、事業の内容や実施方法の見直しが必要と判断される場合総事業費・人的負担に対して成果が見合っていないと評価された場合
- (2) 見直しのプロセス
 1. 課題の明確化
 - 評価結果や現場の声に基づき、「どこに問題があるのか（目標設定・対象・手法・体制・外部要因等）」を整理する。
 2. 改善案の検討
 - 対象の絞り込み・手法の変更・連携先の追加・体制の強化 等、複数の選択肢を検討する。
 3. 修正案の決定
 - 評価会議の意見を踏まえ、商工会・大月市で協議の上次年度の事業計画・資源配分に反映する。
 4. 必要に応じた計画変更申請
 - 経営発達支援計画の根幹に関わる変更が必要な場合は、小規模事業者支援法第7条に基づき、変更認定申請を行う。

5. 結果の公表とフィードバック

- (1) 公表方法
 - 評価結果の概要は、
 - 商工会ホームページ
 - 通常総代会提出資料
 - 会報（商工会ニュース）
 - 大月市の広報媒体 等
 を通じて公表し、地域の事業者・関係者が常時閲覧できるようにする。
 - 特に、小規模事業者の実績・事例については、成功体験を共有することで、他の事業者の意欲向上につなげる。
- (2) 地域・関係機関へのフィードバック
 - 評価結果に基づき、大月市・山梨県・金融機関・よろず支援拠点等に対して、必要な制度改善・新規施策・共同事業・予算措置等を提案する。
 - 隣接する富士・東部地域の9商工会・富士吉田商工会議所との情報共有を行い、共通課題への広域的な連携・共同施策の検討につなげる。

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】

大月市商工会では、法定経営指導員を中心に、記帳・税務・融資・補助金・経営改善・事業承継等の相談対応や巡回指導を行っている。また、山梨県商工会連合会や中小企業大学校等が実施する研修会に参加し、知識・スキルの向上に努めている。一方で、次のような課題が顕在化している。

1. **支援内容の高度化・多様化への対応負荷**

○事業承継・M&A・DX・人材戦略・知的財産・観光マーケティング・インバウンド対応など、小規模事業者を取り巻く課題は多岐にわたっており、従来の「記帳・税務中心」の支援だけでは十分対応できない場面が増えている。

2. **法定経営指導員と一般職員の役割・スキルの偏り**

○法定経営指導員に相談・判断が集中し、負荷が高まりやすい一方、一般職員側【経営指導員・経営支援員】のスキル・経験を計画的に引き上げる仕組みは途上にある。
○特に若手・中堅職員にとって、実践を通じて学ぶOJTの場が十分に設計されておらず、ノウハウがベテランに属人的に蓄積されがちである。

3. **支援ノウハウの組織内共有・標準化の不足**

○事業者支援の成功事例・失敗事例・気づき等が、個々の経営指導員の頭の中や個人PCに留まっているケースが多く、組織として再利用・横展開できていない。
○経営発達支援計画や商工会カレポートで求められる「組織としての支援力強化」に向けたナレッジマネジメントが課題である。

4. **経営リテラシー向上支援モデルの理解・実践レベルに差がある**

○「経営力再構築伴走支援モデル」に基づく対話・傾聴・課題設定・自走化支援について、経営指導員間で理解度や実践度合いに差があり、「答えを教える支援」と「自ら考えさせる支援」が混在している。

5. **デジタルツール・データ活用に関するスキル不足**

○DX・データ分析・BIツール・クラウドサービス等に関する知識や実務経験が、個人差・世代差として現れつつあり、小規模事業者のデジタル化を支えるには、商工会側のスキルアップが不可欠である。

(2) **支援に対する考え方**

これらの課題を踏まえ、大月市商工会は「一人のスーパーマン」ではなく「チームとして総合力の高い支援組織」を目指し、次の考え方で経営指導員等の資質向上に取り組む。

1. **法定経営指導員＋一般職員（経営指導員・経営支援員）の「二層構造」で支援力を高める**

○法定経営指導員は、経営発達支援計画の設計・マネジメント・高度案件のハンドリングを担い、一般職員は、経営指導員のもとで実務を経験しながら、将来的に高度な支援にも関われるよう段階的にスキルを高める。

2. **外部研修と内部OJT・ケース共有の両輪で育成する**

○中小企業大学校や山梨県連合会研修、専門家セミナー等の「外部研修」で知識を獲得し、日常の巡回・相談・プロジェクトへの参画を通じた「OJT」で実践力を養う。
○月次・定期のケーススタディ会議で、ノウハウを共有・言語化し、組織資産として蓄積する。

3. **経営者の「小さな成功体験」を支えるスキルを重視する**

○経営指導員自身が最新の経営リテラシー（財務・人材・知財・デジタル等）を身につけるとともに、それを「わかりやすく・一緒にやってみる」力に変換し、小規模事業者が「やってよかった」と実感できる支援を目指す。

4. **DX・データ活用・観光・ブランド等の重点分野に強みを持つ人材を育成する**

○大月市の特性（観光・アウトドア・果樹・ゲートウェイ性等）を踏まえ、重点領域における「スペシャリスト的な指導員・職員」を育成し、他の指導員・職員への知識移転につなげる。

(3) **事業内容**

①**外部研修・セミナーの計画的活用**

目的：経営指導員および一般職員が、最新の政策動向・経営理論・支援手法・DX・観光等に関する知識を継続的にアップデートし、現場での支援の質を高める。

主な研修分野の例：

●**経営支援基礎【山梨県よろず支援拠点】**

○財務分析・ローカルベンチマーク活用

- 経営デザインシート・事業計画策定支援手法
- 事業承継・M&A【山梨県事業承継・引継ぎ支援センター】
 - 承継診断・計画策定・第三者承継支援の実務
- DX・デジタル化【山梨県商工会連合会 DX 専門家】
 - クラウド会計・EC・POS・MA・BI ツール等の基礎
 - 小規模事業者 DX 推進の成功事例・支援のポイント
- 観光・地域ブランド・マーケティング【中小機構・民間】
 - 観光地マーケティング・インバウンド対応・価格戦略
 - ブランド構築・ストーリーテリング・デザイン
- 人材・組織・コミュニケーション【中小機構・民間】
 - コーチング・ファシリテーション・傾聴スキル
 - 人材確保・多様な働き方・職場環境改善の支援

実施方法：

- 年度初めに「研修計画」を作成し、
 - 事務所内全職員研修（毎月1回：事務局長、法定経営指導員、一般職員（経営指導員・経営支援員等）
 - 必須研修（法定経営指導員に求められる研修）
 - 推奨研修（一般職員のスキルアップに有効な研修）

の区分を明確にする。

- 参加後は「研修レポート」を作成し、職員ミーティング等で学びを共有する。

②OJT 制度の導入・強化

目的： 日常の支援実務を通じて、一般職員・若手職員が「現場感のある支援力」を身につけるとともに、ベテラン経営指導員のノウハウを体系的に継承する。

内容：

- 巡回指導・個別相談・セミナー運営・プロジェクト（DX・ブランド・観光等）について、経験豊富な経営指導員と一般職員をペアリングし、実際の現場に同行させる。
- OJT の中で、
 - 課題の聞き取り方法
 - 説明・提案の仕方
 - 合意形成の進め方
 - 結果の記録方法などを実地で学べるようにする。
- 定期的に振り返りの場を持ち、
 - よかった点
 - 工夫が必要な点
 - 次回の改善ポイントを共有する。

③ノウハウ共有・ケーススタディの仕組み

目的： 個々の法定経営指導員や一般職員（経営指導員・経営支援員）が経験した支援事例を組織として共有し、成功パターン・失敗パターンを学び合うことで、支援の質の平準化と高度化を図る。

内容：

- 月1回程度の「支援事例共有会」を開催し、経営分析・事業計画・フォローアップ・DX・事業承継等の事例を持ち寄る。
- 各事例について、
 - 相談内容・背景
 - 実施した支援
 - 成果（数値・定性的変化）
 - うまくいった要因・うまくいかなかった要因を整理し、教訓を抽出する。
- 共有された事例は、簡易レポート化して内部で蓄積し、新任職員・他経営指導員等が参照できるようにする。

④経営リテラシー向上に資する支援スキルの強化

目的：小規模事業者の経営リテラシー（経営戦略・人材戦略・価格転嫁・知的資産・デジタル等）を向上させるために、経営指導員自身がそれらのテーマを“噛み砕いて伝える力”を高める。

内容：

- 「難しい専門用語を使わずに説明する練習」
○財務三表・利益構造・損益分岐点・KPI等を、図や具体例を用いて説明するトレーニング。
- 「問いかけ型・伴走型支援」の実践
○経営者自身に考えてもらうための質問技法・傾聴・コーチングの研修。
- 「ワークシート・テンプレート活用力」の向上
○ローカルベンチマーク・経営デザインシート・事業計画テンプレート等を使った実践的ロールプレイング。

⑤DX・データ活用に関する内部スキルアップ

目的：経済動向調査（第3章）、需要動向調査（第4章）、経営分析（第5章）、事業計画策定・フォローアップ（第6～7章）を通じて蓄積されるデータを有効活用できるようにするため、職員自身のデジタルリテラシー・データ分析スキルを高める。

内容：

- Excel・BIツール等を用いた基本的な集計・グラフ化・簡易分析の研修。
- RESASの操作研修、経済・人口・産業構造の読み取り方の勉強会。
- SNS・ECの管理画面の見方・簡単な指標（PV・CVR・CPA等）の解説。

1.1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

大月市商工会ではこれまで、

- 大月市役所
- 山梨県商工会連合会
- 金融機関（認定支援機関）
- 東京地方税理士会大月支部
- 隣接する富士・東部地域9商工会、富士吉田商工会議所
- 一般社団法人大月市観光協会・農業団体（JAクレイン）
- 各種支援機関（よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター山梨県信用保証協会等）

と、個別案件ベースでは一定の連携を図ってきた。また、県内の情報交換会や地域経済支援対策会議等に参加し、制度改正・補助金情報・経済動向等についての情報共有も行っている。

一方で、整理すると以下のような課題がある。

1. **連携の“場”はあるが、連携内容が「情報共有止まり」になりがちであること**
○会議や勉強会で情報交換は行われるものの、具体的な共同案件・共同事業・役割分担にまで踏み込めていないケースが多い。
2. **小規模事業者支援における「誰が何を担うか」の整理が不十分であること**
○例えば、
 - 創業支援：商工会・金融機関・大月市・よろず支援拠点の役割
 - 事業承継：商工会・事業承継センター・金融機関・専門家の役割
 - DX支援：商工会・ITベンダー・県のDX推進機関の役割

が明文化されておらず、事業者側から見ても「どこに相談すれば何をしてくれるのか」がわかりにくい面がある。

3. **広域連携（近隣市町・他商工会等）による面的支援がまだ十分でないこと**
○観光ルート・物流・仕入・人材確保等は、行政区域をまたいだ方が効果的なテーマも多いが、個別の商工会の中で完結しようとしてしまう傾向がある。
4. **支援ノウハウ・好事例の共有が体系的ではないこと**
○他商工会・商工会議所との情報交換は実施しているものの、成功事例・失敗事例・支援手法が、単発の報告にとどまり、具体的な「型」として持ち帰れていない。

5. 小規模事業者同士の連携支援（共同仕入・共同販売・共同物流 等）が発展途上であること
○他の支援機関や周辺地域とのネットワークを活かせば、共同でのコスト削減・販路拡大の余地があるものの、そのコーディネーターとしての商工会の動きをさらに強化する余地がある。

（２）支援に対する基本的な考え方

大月市商工会は、経営発達支援計画の実行に当たり、「商工会単独」ではなく「地域の支援エコシステムの中核」としての役割を担うことを目指す。

そのため、以下の考え方に基づき、他の支援機関との役割分担と連携強化を進める。

1. 地域の支援機関それぞれの強み・役割を明確にする
 - 大月市：産業政策・予算・制度設計・行政情報
 - 金融機関：資金繰り支援・融資・事業性評価・取引先ネットワーク
 - よろず支援拠点・専門家：高度な経営課題への助言・専門分野の支援
 - 事業承継・引継ぎ支援センター：第三者承継・M&A ノウハウ
 - 大月短期大学等教育機関：人材育成・調査・マーケティング・デザイン
 - 富士・東部地域9商工会・富士吉田商工会議所：広域での販路開拓・共同事業といった役割を整理し、「誰に何を相談すればよいか」を共通認識として持つ。
2. 商工会は「最初の相談窓口」と「つなぎ役」を担う
 - 小規模事業者が何から相談してよいかわからない場合、まずは商工会が窓口となり、必要に応じて最適な支援機関へ「暖かくつなぐ（情報共有と引継ぎ）」役割を果たす。
3. 連携を“会議の場”だけで終わらせず、“具体案件の共同支援”に発展させる
 - 起業・創業、事業承継、DX・観光・地域ブランド、事業継続力強化計画等のテーマごとに、共同でのセミナー・研究会・プロジェクトを企画し、成果を出すことを通じて連携の実感・信頼を高める。
4. 小規模事業者同士の連携（共同仕入・共同販売・共同物流・共同採用等）も支援対象とする
 - 商工会同士・支援機関同士の連携にとどまらず、小規模事業者同士が「一社ではできないこと」を共同で実現できるようコーディネートする。

（３）事業内容

①地域経済支援対策会議等への参画と活用

目的：大月市内の経済・産業・雇用等に関する情報を共有し、行政・金融機関・支援機関が共通認識を持って小規模事業者支援にあたるための「場」として機能させる。

内容：

- 大月市が設置する地域経済支援に係る会議・協議会等（例：地域経済支援対策会議）に継続的に参画し、
 - 経済動向・雇用動向・観光動向の共有
 - 産業政策・補助金・支援策の情報交換
 - 小規模事業者の現場ニーズの共有を行う。
- 商工会として、会員事業者の声・本計画の進捗状況・課題等を報告し、大月市や関係機関との政策連携を図る。

期待される効果：

- 「現場の課題」と「行政の施策」をつなぐ役割を果たし、より実効性の高い支援策の設計につながる。

②定期連絡会・情報交換会の開催

目的：近隣の商工会・商工会議所・支援機関との間で、小規模事業者支援に関するノウハウや事例を共有し、広域的な支援の質と効率を高める。

内容：

- 現在、富士・東部地域9商工会と富士吉田商工会議所と連携して「郡内商工連絡協議会」を運営しているが、今後は金融機関等との「定期連絡会」を年2回程度開催し、
 - 重点分野（事業承継・DX・観光・人材等）の取組状況
 - 成功事例・失敗事例
 - 課題と今後の方向性を情報交換する。

- 山梨県商工会連合会が主催する情報交換会・研修会等にも積極的に参加し、他地域の好事例を大月市で活用できるよう持ち帰る。

期待される効果：

- 「横のつながり」を通じて、自地域だけでは得られない知見を獲得し、小規模事業者への支援幅を広げる。

③テーマ別の連携プロジェクトの推進

目的：単なる情報交換にとどまらず、具体的なテーマごとに複数の支援機関が共同でプロジェクトを組成し、小規模事業者の課題解決を図る。

想定されるテーマ例と連携先：

1. 起業・創業支援プロジェクト

- 連携先：大月市（創業支援事業）、金融機関、よろず支援拠点、教育機関 等
- 内容：創業スクール・個別相談・創業資金相談会の共同開催 等

2. 事業承継支援プロジェクト

- 連携先：事業承継・引継ぎ支援センター、金融機関、税理士・弁護士・社労士等の専門家、県連合会 等
- 内容：承継診断・承継セミナー・個別案件の共同伴走支援 等

3. 観光・地域ブランド連携プロジェクト

- 連携先：大月市観光協会、大月市、近隣市町の観光関連部署、交通事業者、教育機関 等
- 内容：観光商品造成、周遊ルート設計、地域ブランド認定制度との連携、プロモーション 等

4. DX支援プロジェクト

- 連携先：山梨県DX推進関連部局、ITベンダー、金融機関、よろず支援拠点 等
- 内容：DXセミナー、個別相談、実証実験（PoC）支援 等

5. 人材確保・地域の人事部プロジェクト

- 連携先：ハローワーク、大月短期大学、高校、大学、県・市の雇用対策部門 等
- 内容：地元企業説明会、インターンシップのマッチング、UIJターン施策との連携 等

④小規模事業者同士の連携支援（共同化・ネットワーク形成）

目的：個々の小規模事業者では難しい取り組み（共同仕入・共同配送・共同販売・共同採用等）を、複数事業者が連携して行えるよう、支援機関と協力してコーディネートする。

内容：

- 支援機関間の情報交換会の中で、「共同仕入に適した商品・業種」「共同物流の可能性のあるエリア」等のヒントを集め、商工会として具体的な連携候補事業者を募る。
- 必要に応じて、県連合会・商工会議所・専門家等と連携し、共同事業組成に向けた勉強会・ワークショップ・協定書作成支援等を行う。

期待される効果：

- 仕入・物流・採用等のコスト低減
- 売上拡大（共同でのキャンペーン・フェア・EC出店 等）
- 中山間地域・生活関連サービスの持続可能性向上

⑤認定支援機関連絡調整会議（中小企業支援ネットワーク）等の継続

目的：専門家・公益法人・NPO・民間支援機関等を含む広域ネットワークに参画し、「地域ぐるみ」で小規模事業者支援の高度化・多様化を図る。

内容：

- 大月市商工会が主催する認定支援機関連絡調整会議（中小企業支援ネットワーク）や、その他関連会議に参加し、
 - 事業承継・創業・DX・人材・地域プロジェクト等の情報を収集
 - 共同での専門家派遣・セミナー・調査研究等の機会を検討する。
- 大月市商工会の取組成果や課題も共有し、他地域からのフィードバックやアドバイスを受ける。

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】

大月市の産業構造は、小規模事業者が多数を占め、商店街・小売業・サービス業・観光関連・農林業・建設業等が、地域住民の生活と地域経済を支えている。一方で、

- 人口減少・高齢化の進展
- 中心市街地・商店街における空き店舗の増加
- 若年層の域外流出・地元就業率の低下
- 生活サービス・コミュニティ機能の弱体化などの課題が顕在化している。

地域資源（農産物・工芸・文化・景観・アウトドア資源等）やゲートウェイシティとしての立地優位性はあるものの、それらを有機的に結びつけた「稼ぐ力」と「住み続けたい魅力」を十分に発揮しきれていない状況である。

【主な課題】

1. 地域ブランドの体系化・認証・マーケティングの未整備
 - 個々の事業者が魅力ある商品・サービスを提供しているが、「大月ブランド」としての統一コンセプト・認証制度・プロモーションが十分ではない。
 - 結果として、価格競争に陥りやすく、付加価値やブランドプレミアムを取りこぼしている。
2. 商店街・中心市街地の来訪機会の減少と空き店舗の増加
 - 車社会の進展・大型店や EC の普及などにより、商店街・中心市街地の来訪者数は減少傾向にある。
 - 空き家・店舗・工場が増加し、街並みの魅力低下・防犯面の懸念・コミュニティ機能の弱体化を引き起こしている。
3. 若年層の就労定着・UIJ ターンの不足
 - 高校卒業後や大学進学時に市外・県外へ転出する若者が多く、地元企業への就職・U ターン・ターン就職の比率が低い。
 - 「地元企業の魅力」や「大月で働く魅力」が十分に発信されておらず、企業側も採用広報・働き方の工夫などに課題を抱えている。
4. コミュニティ活性化イベントの企画・運営・評価の弱さ
 - 商店街や地域団体によるイベントは実施されているが、企画・広報・協賛獲得・当日運営・事後評価までを一貫して行う体制が弱く、「やりっぱなし」で終わることがある。
 - イベントが売上・来訪者増・地域の絆づくりにどの程度貢献しているか、データに基づく検証が十分でない。
5. 地域資源を活かした商品開発・六次産業化の体制不足
 - 農業者・加工業者・観光事業者等が個別に取り組んでおり、連携による六次産業化（生産＋加工＋販売）の動きは緒に就いた段階である。
 - マーケットイン視点・デザイン・ストーリー性・価格設定等を踏まえた商品開発のチームづくり・プロセスづくりが必要である。

(2) 事業内容

上記の課題に対応し、地域経済の活性化に資する取組として、以下の6つの柱で事業を展開する。

①地域活性化協議会の設置・運営（年3回程度）

目的：産学官金・観光・交通・メディア等を横断的に結びつけ、地域の需要創出・販路拡大・地域資源活用・防災・レジリエンス等について共通認識を持ち、具体的な連携プロジェクトを生み出す「母体」とする。

内容：

- 商工会が事務局となり、以下のような構成員で協議会を組成する。
 - 大月市（産業・観光・まちづくり担当部局）
 - 山梨県関係部局
 - 金融機関
 - 大月短期大学等の教育機関
 - 観光協会・交通事業者

- 農業団体・商店街組織・NPO 等
- メディア・クリエイター 等
- 協議会の下にテーマ別部会（例：
 - 六次産業化・地域ブランド部会
 - 販促・DX 部会
 - 商店街活性部会
 - 観光連携部会
 - BCP・レジリエンス部会など）を設け、具体的な企画・実行を担う。

解決する課題：

- 個別最適になりがちな取組を「地域全体の戦略」として整理し直し、継続性のある連携プロジェクトへと発展させる。

②地域ブランド認定・評価制度の構築

目的：地域資源を基軸とした「大月らしい商品・サービス」を体系的に認定・評価する制度を構築し、統一ロゴ・ストーリー・販促ツールを通じて、対外的な認知度・信頼性・付加価値を高める。

内容：

- 対象：
 - 農産物・加工食品・飲料
 - 工芸品・雑貨
 - 観光サービス・体験プログラム 等
- 認定基準（例）：
 - 大月市産原材料の使用割合
 - 品質・安全性・衛生管理
 - ストーリー性・地域性・景観との調和
 - デザイン性・パッケージ・環境配慮
 - 継続供給性・事業継続性
- 選考プロセス：
 - 公募 → 書類審査 → 試食・試用・現地確認 → 協議会での審査・認定
- 認定後の支援：
 - 共通ロゴの使用許諾
 - パンフレット・WEB・SNS によるプロモーション
 - 展示会・商談会での優先出展枠
 - ブランドガイドラインの提供（デザイン・価格帯・販促の方向性）

解決する課題：

- 「統一ブランド」の不在により、個々の魅力が埋もれている現状を改善し、地域内外の消費者・バイヤーに対して、「大月ブランド＝信頼できる・魅力がある」と認識してもらう。

③大月駅前・中心商店街の賑わい創出と空き店舗活用

目的：JR 大月駅前や中心商店街エリアの来訪者数・滞在時間を増やし、空き店舗の利活用を通じて新規出店・チャレンジの場を増やすことで、まちのにぎわいとビジネスチャンスを創出する。

内容：

- 回遊導線の再設計
 - JR 大月駅・駅前商店街・公共施設・観光拠点等を結ぶ回遊マップを作成し、周遊スタンプラリー・クーポン等で移動を促す。
- ナイトタイム・マルシェ・周遊イベント等の企画支援
 - 夕方～夜間のにぎわいを創出するため、食・音楽・ライトアップ等を組み合わせたイベントを支援。
- 空き店舗のポップアップ活用
 - 短期出店・試験出店・チャレンジショップとして、空き店舗の賃料条件調整・改装支援・PR 支援等を行う。
- 決済の共同導入・回遊データ分析
 - キャッシュレス決済や共通ポイント導入を促進し、利用データに基づく時間帯別・店舗別の来

店状況を分析、開店時間や商品構成の見直しに活かす。

解決する課題：

- 来訪頻度を高め、空き店舗を「地域のチャレンジの場」として活用することで、商店街の売上機会と新規開業の可能性を拡大する。

④若者の地元就職・UIJ ターン促進

目的：若年層が大月市内企業の魅力を知り、「大月で働き・暮らす」選択肢を具体的にイメージできるようにすることで、就労定着・UIJ ターンの増加を図る。

内容：

- 地元企業の魅力発信
 - 「大月で働く先輩」のインタビュー記事・動画の制作・発信
 - 企業紹介パンフレットや WEB ページの整備
- インターンシップ・職場見学のコーディネート
 - 大月短期大学・高校・大学等と連携し、短期・長期インターンシップや職場見学会を企画。
- 企業と学生・求職者のマッチングイベント
 - 小規模ながらも、顔の見えるマッチングイベントを定期的実施
- UIJ ターン希望者向け情報提供
 - 住まい（空き家バンク等）、子育て環境、地域コミュニティ、支援制度（移住支援金等）の情報を集約し、相談窓口・オンライン説明会等を実施

解決する課題：

- 若年層の域外流出を抑制し、地域企業の人材不足解消と地域の持続性向上につなげる。

⑤生活・コミュニティ活性化イベント支援（組合・商店街等）

目的：季節イベント・地域祭り・健康・防災・子育て・高齢者向け企画等を通じて、地域住民の交流・来街のきっかけを増やし、生活利便性の向上と商店街・事業者の売上機会増加を図る。

内容：

- イベント企画段階からの伴走支援
 - 目的・ターゲット・コンテンツ・予算・協賛・広報計画を共に設計。
- 広報・プロモーション支援
 - ポスター・チラシ・SNS 投稿・プレスリリース等の制作・発信支援。
- 協賛・出店者の募集支援
 - 企業協賛・キッチンカー・物販出店等の募集・調整を支援。
- 事後評価・データ収集
 - 来場者数・売上・アンケート等をもとに、イベントの効果を簡易に評価し、次回への改善点を整理。

解決する課題：

- 「一度きりで終わるイベント」ではなく、地域の恒例行事・来街動機として定着させ、地域コミュニティの維持・強化に寄与する。

⑥地域資源を活かした商品開発・六次産業化支援

目的：大月市の農林畜産物・加工技術・観光資源等を組み合わせ、生産・加工・販売を一体とした六次産業化を推進することで、地域内での付加価値創出と所得向上を図る。

内容：

- 原材料調達～加工～販売までのプロセスを可視化し、関係者（農業者・加工業者・販売者・観光事業者等）との連携体制を構築。
- 試作・テスト販売・官能評価・価格設計等を通じて、市場性の高い商品企画を検討。
- 表示・法令・衛生管理等に関する助言を行い、安全・安心な商品供給を支援。
- 第4章の需要動向調査や第8章の新たな需要開拓施策とも連動させ、商品企画～販路開拓までを一貫してサポート。

解決する課題：

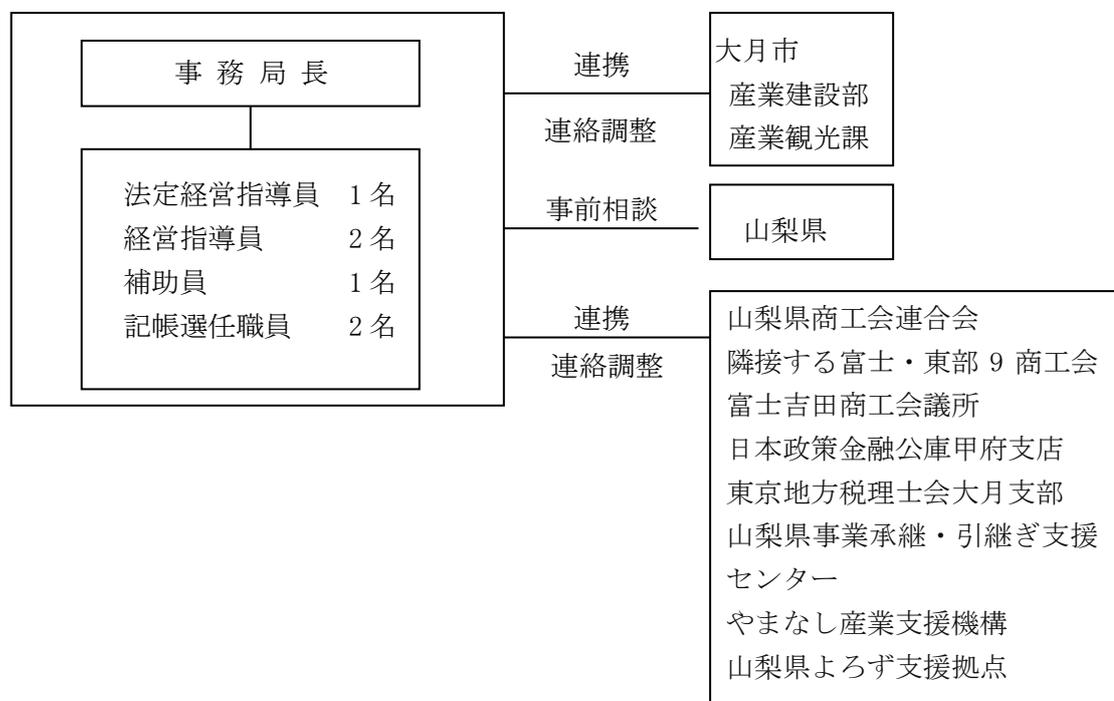
- 地域資源を「原材料として売る」段階から、「物語と価値を備えた商品として売る」段階へと引き上げ、収益性と持続性を高める。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

(令和7年12月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制 等)



①都道府県及び関係市町村との連携体制

- ・大月市商工会、本市産業観光課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、年2回、連絡協議会を開催する。
- ・また、山梨県と事前に相談・調整を行うことで、県の重要課題についても反映した支援計画とする。

②商工会の経営発達支援事業実施に係る体制

- ・大月市内を3地区に分け、法定経営指導員1名と経営指導員2名の体制で巡回指導を行う。経営指導員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。
- ・また、山梨県商工会連合会、隣接する富士・東部9商工会、富士吉田商工会議所、日本政策金融公庫甲府支店、東京地方税理士会大月支部、山梨県事業承継・引継ぎ支援センター、やまなし産業支援機構、山梨県よろず支援拠点（以下：連携支援機関等という。）と連携し、連携支援機関等に所属もしくは常駐しているコーディネータ・中小企業診断士・税理士等の専門家を含めた伴走支援やセミナー個別相談の体制とする。

③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・法定経営指導員1名、経営指導員2名、事務員4名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
- ・上記で把握・検証した実施状況を、当会と大月市の連絡協議会（年2回開催予定）で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映し

ていく。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・大月市商工会職員向けに研修や勉強会等を開催し、D X化や生成A I、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

(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：小俣 輝義

■連絡先：山梨県商工会連合会 TEL:055-235-2115 (大月市商工会 TEL:0554-22-1648)

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)

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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・小俣輝義は、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。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①大月市商工会

〒401-0012 山梨県大月市御太刀1丁目14番24号
大月市商工会 経営支援課
TEL:0554-22-1648 / FAX:0554-22-1628
mail:t-omata@shokokai-yamanashi.or.jp

②関係市町村

〒401-8601 山梨県大月市大月2丁目6番20号
大月市役所 産業観光課 産業振興担当
TEL:0554-20-1857 / FAX:0554-20-1533
mail:s-shinkou-19206@city.otsuki.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)

(単位 千円)					
	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	7,150	7,150	7,150	7,150	7,150
1. 地域経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 需要動向調査	50	50	50	50	50
3. 経営状況分析	200	200	200	200	200
4. 事業計画策定支援	700	700	700	700	700
5. 事業計画フォローアップ	700	700	700	700	700
6. 新たな需要開拓	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
7. 事業評価と見直し	50	50	50	50	50
8. 経営指導員の資質向上	300	300	300	300	300
9. 他の支援機関との連携	50	50	50	50	50
(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					
○会費収入手数料・特別賦課金(受益者負担): 1,150千円					
○伴走型補助金: 4,000千円					
○大月市補助金: 2,000千円					
(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名			
	氏名又は名称	住所	代表者氏名
①	山梨県商工会連合会	甲府市飯田 2-2-1 山梨県中小企業会館 3 階	会 長 岩下 和彦
②	(公財) やまなし産業支援機構	甲府市大津町 2192-8	理事長 山本 盛次
③	㈱山梨中央銀行 (㈱山梨中央銀行 大月支店)	甲府市丸の内 1-20-8 (大月市大月 1-6-8)	頭 取 古屋 賀章 (支店長 竹下 文仁)
④	山梨信用金庫 (山梨信用金庫 大月支店)	甲府市中央 1-12-36 (大月市大月 1-10-1)	理事長 山土井 浩一 (支店長 星野 勝)
⑤	都留信用組合 (都留信用組合 大月支店)	富士吉田市下吉田 2-19-11 (大月市御太刀 1-7-3)	理事長 渡邊 和彦 (支店長 広瀬 正昭)
⑥	山梨県民信用組合 (山梨県民信用組合 都留支店・下谷支店)	甲府市中央 4-8-2 ウエスギビル 2 階 (都留市上谷 2-1-10)	理事長 南 邦男 (支店長 山本 直樹)
⑦	(一社) 大月市観光協会	大月市猿橋町猿橋 55	会 長 天野 太文
⑧	大月商店街協同組合	大月市大月 1-8-13	理事長 落合 昭夫
⑨	大月短期大学	大月市御太刀 1-16-2	学 長 柳沢 幸治
⑩	(一社) 山梨県中小企業診断士協会	甲府市高畑 2-2-15	会 長 市川 勝茂
⑪	山梨県中小企業団体中央会	甲府市飯田 2-2-1 山梨県中小企業会館 4 階	会 長 栗山 直樹
⑫	東京地方税理士会大月支部	富士吉田市下吉田 5-15-36 ダイケン第 3 ビル	支部長 高橋 範朗
⑬	(公社) 山梨県宅地建物取引業協会	甲府市下小河原町 237-5 山梨県不動産会館	会 長 長田 満

3. 地域の経済動向調査に関すること

- ・連携して実施する事業の内容
 - ① 景況感調査（半期アンケート）
 - ② 産業構造分析（RESAS 活用）
 - ③ 消費・観光動向調査（イベント・商談会等）
 - ④ 商店街歩行者通行量＋入店率調査

上記、経済動向調査で得られた情報は、単なる情報提供にとどまらず、「事業計画」「価格転嫁」「資金繰り」「人材不足」「設備投資」等への組み込みを前提として、小規模事業者の支援に活用する。
関係機関で実施している管内における景気調査結果等について定期的に情報共有を行う。

4. 需要動向調査に関すること

- ・連携して実施する事業の内容
 - ① 新商品開発のための需要調査
 - ② 観光・体験商品に関する需要調査
 - ③ EC・オンライン販路に関する需要調査

上記、需要動向調査で得られた情報は、単なる情報提供にとどまらず、「事業計画」「経営改善」「新商品開発」「商品改良」「ブランド戦略」「観光戦略」への組み込みを前提として、小規模事業者の支援に活用する。

関係機関で実施している管内における景気調査結果等について定期的に情報共有を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

- ・連携して実施する事業の内容
 - ① 経営分析・計画策定セミナーの開催
 - ② 個別経営分析（財務＋非財務）及び分析結果を踏まえた経営戦略及び事業計画の策定支援
 - ③ 重点テーマである新規事業、販路開拓、創業・事業承継、事業継続力強化計画など深堀り分析
 - ④ データ整備とダッシュボード化（成果の見える化）

上記、経営状況の分析で得られた情報は、単なる情報提供にとどまらず、重点テーマである「新規事業開発」「販路戦略見直し」「起業・創業」「事業承継」「事業継続力強化計画」への組み込みを前提として、小規模事業者の支援に活用する。

関係機関で実施している管内における景気調査結果等について定期的に情報共有を行う。

6. 事業計画策定支援に関すること

- ・連携して実施する事業の内容
 - ① DX 推進、事業計画、創業・事業承継計画、事業継続力強化計画策定セミナーの開催
 - ② 経済動向調査や需要動向調査、経営状況分析に基づく、事業計画、創業・事業承継計画・事業継続力強化計画の策定支援
 - ③ 小規模事業者が経営課題に取り組む内発的動機づけと経営リテラシーの向上支援

上記、事業計画策定支援は、セミナーはあくまでも入口であり、単なる計画策定にとどまらず、経営指導員の伴走支援や、専門家の活用により「実効性の高い事業計画」を前提として、小規模事業者を支援する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

- ・連携して実施する事業の内容
 - ① フォローアップの対象選定と頻度区分（重点・標準・ライト）

② フォローアップの内容と標準様式

③ 標準様式の整備

上記、事業計画策定後の実施支援（フォローアップ）支援は、「新規事業開発」「販路戦略見直し」「起業・創業」「事業承継」「事業継続力強化計画」への組み込みを前提として、小規模事業者の支援に活用する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

・連携して実施する事業の内容

- ① 展示会、商談会、即売会等への出展支援
- ② 産学官連携による新商品開発・付加価値向上・地域ブランドの向上
- ③ 知的財産の保護・活用
- ④ EC・SNS等オンライン販路の新規・強化支援

上記、新たな需要の開拓に寄与する事業は、地域資源（農産物・加工品・工芸・観光資源など）を活かした新商品・サービスを開発・磨き上げ「大月らしさ」を体現する高付加価値商品群を育成するため小規模事業者を支援する。

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事

・連携して実施する事業の内容

- ① 評価体制の構築
- ② 評価指標（KPI・KGI）の整理
- ③ 評価の方法・プロセス
- ④ 見直しの考え方・手順
- ⑤ 結果の公表とフィードバック

上記、事業の評価及び見直しについては、大月市、山梨県、金融機関、よろず支援拠点等に対して、必要な制度改善、新規施策、共同事業、予算措置等を提案する。

また、隣接する富士・東部地域9商工会、富士吉田商工会議所との情報共有を行い、共通課題への「広域的な連携」「共同施策」の検討につなげる。

10. 経営指導員等の資質向上等に関する事

・連携して実施する事業の内容

- ① 外部研修・セミナーの計画的活用
- ② OJT制度の導入・強化
- ③ ノウハウ共有・ケーススタディの仕組み
- ④ 経営リテラシー向上に資する支援スキルの教科
- ⑤ DX・データ活用に関する内部スキルアップ

上記、経営指導員等の資質向上については、「一人のスーパーマン」ではなく、「チームとして総合力の高い組織」を目指す。

11. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関する事

・連携して実施する事業の内容

- ① 地域経済支援対策会議等への参画と活用
- ② 定期連絡会・情報交換会の開催
- ③ テーマ別の連携プロジェクトの推進
- ④ 小規模事業者同士の連携支援
- ⑤ 認定支援機関連絡調整会議（小規模事業者支援ネットワーク）等の継続

以上、他の支援機関との役割分担と連携強化は、重点テーマである「起業・創業」「事業承継」「観光・地域ブランド」「DX 支援」「人材確保」「事業継続力強化計画」への組み込みを前提として、小規模事業者を支援する。

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

・連携して実施する事業の内容

- ① 地域活性化協議会の設置・運営（年 3 回程度）
- ② 地域ブランド認定・評価制度の構築
- ③ 大月駅前・中心商店街の賑わい創出と空き店舗活用
- ④ 若者の地元就職・UIJ ターン促進
- ⑤ 生活・コミュニティ活性化イベント支援（組合・商店街）
- ⑥ 地域資源を活かした商品開発・六次産業化支援

以上、大月市の地域課題は山積していることから、他の支援機関等との連携を強化しながら、「地域ぐるみで面的支援を行うことで、それらを有機的に結びつけることで、小規模事業者が多数を占める商店街、小売業、サービス業、観光関連、建設業等が、「稼ぐ力を向上」と「地域住民の生活地域経済」を支えていることが実現可能をなり得る支援を行う。

連携して事業を実施する者の役割

項目	連携者	役割
3-①地域の経済動向調査（アンケート調査・分析・報告）	（一社）山梨県中小企業診断士協会	調査設計、分析、資料作成
3-②産業構造分析（RESAS 活用）		データ分析、地域構造分析、資料作成
3-③消費・観光動向調査		調査設計、分析、報告書作成
3-④商店街歩行者通行量＋入店率調査		調査設計、分析、報告書作成

項目	連携者	役割
4-①新商品開発のための需要調査	（一社）山梨県中小企業診断士協会	市場調査結果の分析 商品企画、価格戦略
4-②観光・体験商品に関する需要調査	（一社）山梨県中小企業診断士協会 （一社）大月市観光協会	調査結果の分析
③EC・オンライン販路に関する需要調査	山梨県商工会連合会登録 IT コーディネータ	デジタル調査、オンライン分析

項目	連携者	役割
5-①経営分析・計画策定セミナーの開催	（一社）山梨県中小企業診断士協会	経営指標・分析手法の解説
5-②個別経営分析（財務＋非財務）及び分析結果を踏まえた経営戦略及び事業計画の策定支援		財務・非財務の総合分析
5-③重点テーマである新規事業、販路開拓、創業・事業承継、事業継続力強化計画など深掘り分析		深掘り分析
④データ整備とダッシュボード化（成果の見える化）	山梨県商工会連合会登録 IT コーディネータ	データの整理とダッシュボード化

項目	連携者	役割
6-①DX 推進、事業計画、創業・事業承継計画、事業継続力強化計画策定セミナーの開催	（一社）山梨県中小企業診断士協会	事業計画・創業計画の指導
6-②経済動向調査や需要動向調査、経営状況分析に基づく、事業計画、創業・事業承継計画・事業継続力強化計画の策定支援	（一社）やまなし産業支援機構：引継ぎ支援センター	計画構築、根拠作成
6-③小規模事業者が経営課題に取り組む内発的動機づけと経営リテラシーの向上支援	（一社）山梨県中小企業診断士協会	伴走支援・マインド形成

項目	連携者	役割
7-①フォローアップの対象選定と頻度区分（重点・標準・ライト）	（一社）山梨県中小企業診断士協会	計画の実行・検証支援
7-②フォローアップの内容と標準様式		内容と標準様式
7-③標準様式の整備	山梨県商工会連合会登録 IT コーディネータ	KPI 管理のデジタル化

項目	連携者	役割
8-①展示会、商談会、即売会等への出展支援	（一社）山梨県中小企業診断士協会	市場分析・商品企画
8-②産学官連携による新商品開発・付加価値向上・地域ブランドの向上	（一社）やまなし産業支援機構：よろず支援拠点、大月短期大学	新商品開発と付加価値・地域ブランドの構築
8-③知的財産の保護・活用	（一社）やまなし産業支援機構：INPIT 山梨県知財総合窓口	知的財産の保護・活用方法
8-④EC・SNS 等オンライン販路の新規・強化支援	山梨県商工会連合会登録 IT コーディネータ	IT を活用したデータ収集・分析

項目	連携者	役割
9-①評価体制の構築	（一社）山梨県中小企業診断士協会	評価体制構築の提案・アドバイス
9-②評価指標（KPI・KGI）の整理		地域課題分析・評価指標の整理
9-③評価の方法・プロセス		評価方法とプロセスの解説
9-④見直しの考え方・手順		支援プロセスの改善・提案
9-⑤結果の公表とフィードバック	（一社）山梨県中小企業診断士協会、山梨県商工会連合会登録 IT コーディネータ	データ分析

項目	連携者	役割
10-①外部研修・セミナーの計画的活用	（一社）山梨県中小企業診断士協会	研修設計・内容監修
10-②OJT 制度の導入・強化		研修設計・内容監修
10-③ノウハウ共有・ケーススタディの仕組み		実践ノウハウ提供
10-④経営リテラシー向上に資する支援スキルの教科		支援スキルの教科
10-⑤DX・データ活用に関する内	山梨県商工会連合	データ収集・活用

部スキルアップ	会登録 IT コーディネータ	
項目	連携者	役割
1 1 -①地域経済支援対策会議等への参画と活用	(一社) 山梨県中小企業診断士協会	支援知見の共有
1 1 -②定期連絡会・情報交換会の開催	(一社) やまなし産業支援機構：よろず支援拠点	支援知見の共有
1 1 -③テーマ別の連携プロジェクトの推進		専門知識の共有と連携
1 1 -④小規模事業者同士の連携支援	(一社) 山梨県中小企業診断士協会	ビジネスマッチングの醸成
1 1 -⑤認定支援機関連絡調整会議（小規模事業者支援ネットワーク）等の継続	市内認定支援機関：山梨中央銀行、山梨信用金庫、都留信用組合、山梨県民信用組合、税理士会	支援ネットワークの形成
項目	連携者	役割
1 2 -①地域活性化協議会の設置・運営（年3回程度）	(一社) 山梨県中小企業診断士協会	組織づくり・地域連携
1 2 -②地域ブランド認定・評価制度の構築		地域戦略の分析・助言
1 2 -③大月駅前・中心商店街の賑わい創出と空き店舗活用	(一社) 山梨県中小企業診断士協会 山梨県中小企業団体中央会、不動産	賑わい創出と空き店舗対策
1 2 -④若者の地元就職・UIJ ターン促進	(一社) 山梨県中小企業診断士協会	地域企業の選定、就職状況提供
1 2 -⑤生活・コミュニティ活性化イベント支援（組合・商店街）	(一社) 山梨県中小企業診断士協会、大月商店街協同組合	組織づくり・地域連携
1 2 -⑥地域資源を活かした商品開発・六次産業化支援	(一社) 山梨県中小企業診断士協会、山梨県中小企業団体中央会：六次産業化	未利用地域資源の活用・提案

■期待できる効果

3. 地域の経済動向調査に関すること

地域の産業構造や経済変動を的確に把握し、事業者支援や地域戦略の精度を高めるための基盤形成。

4. 需要動向調査に関すること

顧客ニーズや市場の変化を踏まえた商品改善・戦略立案につながり、売上向上と市場適応力を強化するための市場理解の深化。

5. 経営状況の分析に関すること

財務・非財務情報を総合的に可視化し、経営課題を明確化して戦略的改善につなげるための経営判断力の向上。

6. 事業計画策定支援に関すること

実効性の高い事業計画を策定することで、資金調達の円滑化と事業推進力を高め、事業の成長基盤を整備する取り組み。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

PDCA サイクルを継続的に回すことで、計画の実行精度を高め、成果創出と持続的改善につなげるための伴走体制の強化。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

新市場の掘り起こしや販路拡大を促し、収益源の多様化と事業者の成長を後押しするための市場機会創出。

9. 事業の評価及び見直しの仕組みに関すること

支援成果の見える化とデータに基づく改善を促し、事業の質向上と継続的な支援レベルの向上を実現するための評価体制の確立。

小規模事業者

「点から線へ・・・面的支援」

地域ぐるみで事業者の「稼ぐ力向上」と自走化支援の促進

