

経営発達支援計画の概要

実施者名	南アルプス市商工会（法人番号 3090005001916） 南アルプス市（地方公共団体コード 192082）
実施期間	令和8年4月1日 ～ 令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>地域内の小規模事業者の長期的な振興のあり方や南アルプス市第3次総合計画を踏まえ、今後10年間の目標を以下の通り定め、実施していく。</p> <p>①収益力強化による利益改善・生産性向上 ②人材確保・定着を基盤とした利益改善・生産性向上 ③販路開拓・地域資源活用による利益改善・生産性向上 ④事業承継の円滑化による利益改善・生産性向上 ⑤創業・新規事業創出による新産業の創出 ⑥DX活用による利益改善・生産性向上</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 国が提供するビッグデータの活用や当会独自の小規模事業景況調査の実施、小規模事業者の決算データを分析し、地域の経済動向を的確に情報収集・分析を行い、情報の提供と事業者の計画策定に活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 店頭や展示会等でのニーズ調査・分析・活用の伴走支援を通して事業者の販売・販路開拓の効果的な支援を実施する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 「経営状況調査と財務データ」、「事業者ヒアリング」から作成する経営状況分析表を活用し、経営計画の策定につなげていく。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 対話と傾聴を通じて事業者の本質的課題を明確化し、利益改善・人材戦略・販路開拓・事業承継・DX推進などを統合した事業計画策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗状況を確認し、事業者ごとに適切な支援を提供しながらフォローアップを実施する。進捗状況に応じて訪問回数を調整し、集中的な支援が必要な事業者と、訪問を抑えても支障のない事業者を見極めることで、実効性の高い支援を行う。併せて、事業者が自ら課題を発見・改善できる自走化を促進し、持続的な経営力の向上につなげる。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 売上・販路拡大を目的に、外部需要取り込み、商品・サービス開発、情報発信・IT活用、事業者連携、展示会出展支援等を通じて新規顧客獲得と需要創出を図る。</p> <p>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 本計画に基づいた事業成果の検証、実施方法の見直しなどについて、「商工会施策運営評価会議」を年2回以上開催する。</p> <p>10. 経営指導員等の資質向上に関すること 外部研修・OJT・情報共有・支援データの一元管理により、経営指導員等の支援力向上と伴走型支援体制の強化を図る。</p> <p>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こと 金融機関や日本政策金融公庫、県内商工会等との連携を強化し、役割分担と情報共有を通じて、専門性の高い小規模事業者支援体制の構築を図る。</p> <p>12. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること 地域資源を活かした商品開発や販路拡大、DX活用、観光振興、人材育成、イベント支援を通じて、小規模事業者の強化と地域経済の活性化を図る。</p>
連絡先	<p>南アルプス市商工会 経営支援課 〒400-0337 山梨県南アルプス市寺部971 TEL 055-280-3730 / FAX 055-280-3731 m-alps@shokokai-yamanashi.or.jp</p> <p>南アルプス市役所 産業観光部 商工振興課 〒400-0395 山梨県南アルプス市小笠原376 TEL 055-282-2188(直通) / FAX 055-282-6279 shoko@city.minami-alps.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

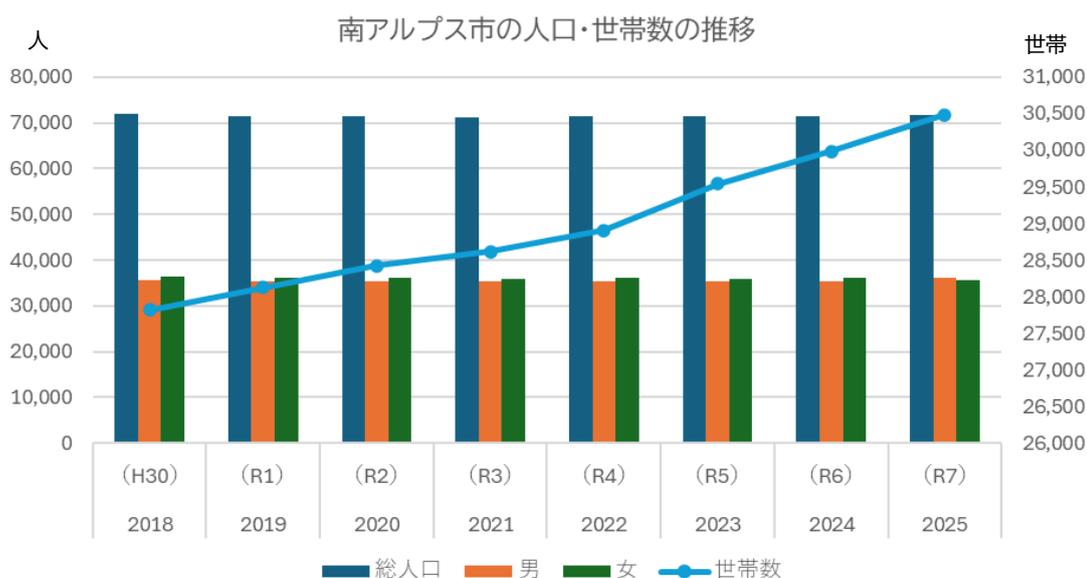
①南アルプス市の概要

南アルプス市は、農業・製造業・商業・観光がバランスよく展開する産業構造を有し、なかでも果樹農業は全国トップクラスの生産量と品質を誇る基幹産業である。桃や葡萄などの果樹産地としてのブランド力は高く、農産物を活かした加工・流通にも広がりを見せている。また、食品加工、金属加工、機械部品等の中小製造業が地域に根付き、地場産業として安定的な雇用を創出している。商業・サービス業は地域生活を支える重要分野であり、多くが小規模事業者で構成され、地域コミュニティの核となっている。

一方で、人口減少・少子高齢化が進行し、労働力供給の減少は多くの業種で人材確保を困難にしている。令和7年度商工会が実施した「経営環境実態調査」では、83%が人材不足を課題と回答しており、人材の採用・育成・定着が地域経済における最大の構造課題となっている。また、物価高騰により9割以上の事業者が影響を受け、価格転嫁が十分にできない現状から、利益構造が脆弱化していることも明らかとなった。

さらに、中部横断自動車道の整備やコストコ出店など、商圈構造に大きな変化が生じており、地域内外からの消費行動が再編されつつある。これにより、市内事業者には新たな競争環境と同時に販路拡大の機会が生まれている。観光分野では、南アルプスの豊かな自然やエコパークを活かした体験型観光、農商工連携商品の開発など、交流人口の拡大による経済波及効果が期待される。

また、人口動態に着目すると、2018年の時点では総人口71,875人、27,820世帯であったが、直近の住民基本台帳においては人口が71,624人でほぼ横ばいで推移している。一方世帯数は、30,488世帯と緩やかに上昇している。これは子育て支援策の効果により、若者層の移住が増加していることがこの背景にあると調査結果から示唆されている。



② 商工業者・小規模事業者数の現状

次の表は、本市の商工業者・小規模事業者数の推移をまとめたものである。

商工業者数は近年概ね安定的に推移し、その約9割を小規模事業者が占める構造が継続している。

業種別にみると、建設業は微増傾向を示し、地域の住宅需要や公共工事等の影響が認められる。一方、卸・小売業および飲食サービス業は緩やかな減少傾向にあり、人口動態の変化や消費行動の多様化、後継者不足等が影響していると考えられる。また、廃業件数は年により大きく変動し、令和6年度には73件と高水準を示すなど、事業者の経営環境には依然として不確実性が存在する。

(商工業者・小規模事業者数の推移)

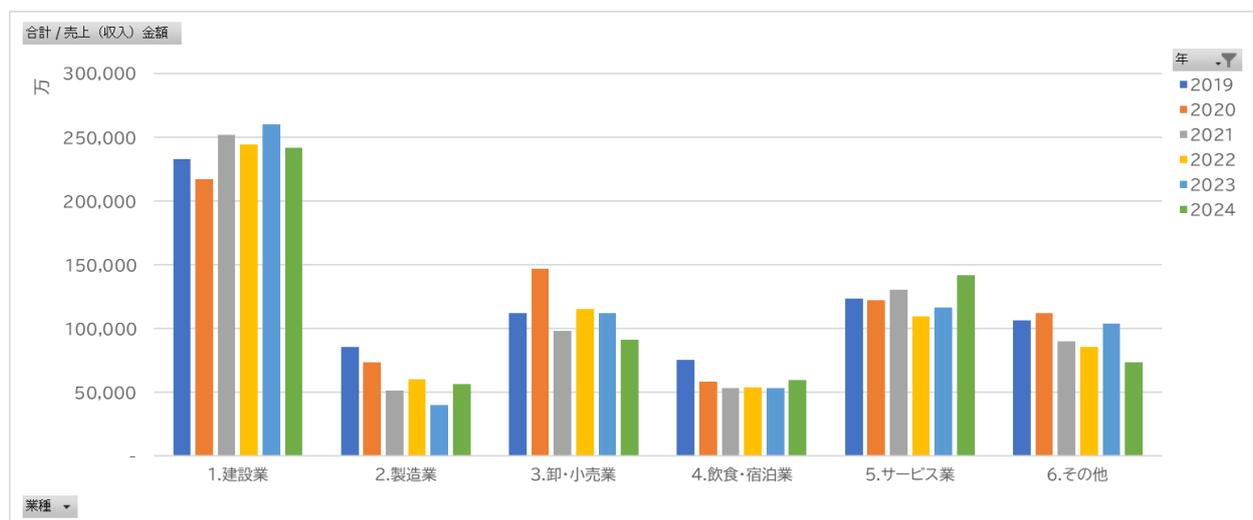
	2023年4月 (R3)	2024年4月 (R4)	2025年4月 (R5)	2026年4月 (R6)	2027年4月 (R7)
商工業者数	2,370	2,374	2,367	2,401	2,364
小規模事業者数	2,087	2,097	2,090	2,124	2,085
小規模事業者の割合	88.1%	88.3%	88.2%	88.4%	88.2%
(建設業)	(614)	(619)	(625)	(635)	(636)
(製造業)	(302)	(294)	(290)	(295)	(288)
(卸・小売業)	(455)	(448)	(438)	(434)	(417)
(飲食サービス業)	(213)	(214)	(216)	(217)	(198)
(その他)	(786)	(799)	(798)	(820)	(825)
廃業件数	58	69	55	73	*18

* 商工会事業所管理システムから作成（廃業件数は、商工業者にはカウントされていない。）

* R7の廃業数は、R7.9.30時点

③ 小規模事業者数の経営状況の推移（個人事業者決算800件独自調査分析-商工会独自調査）

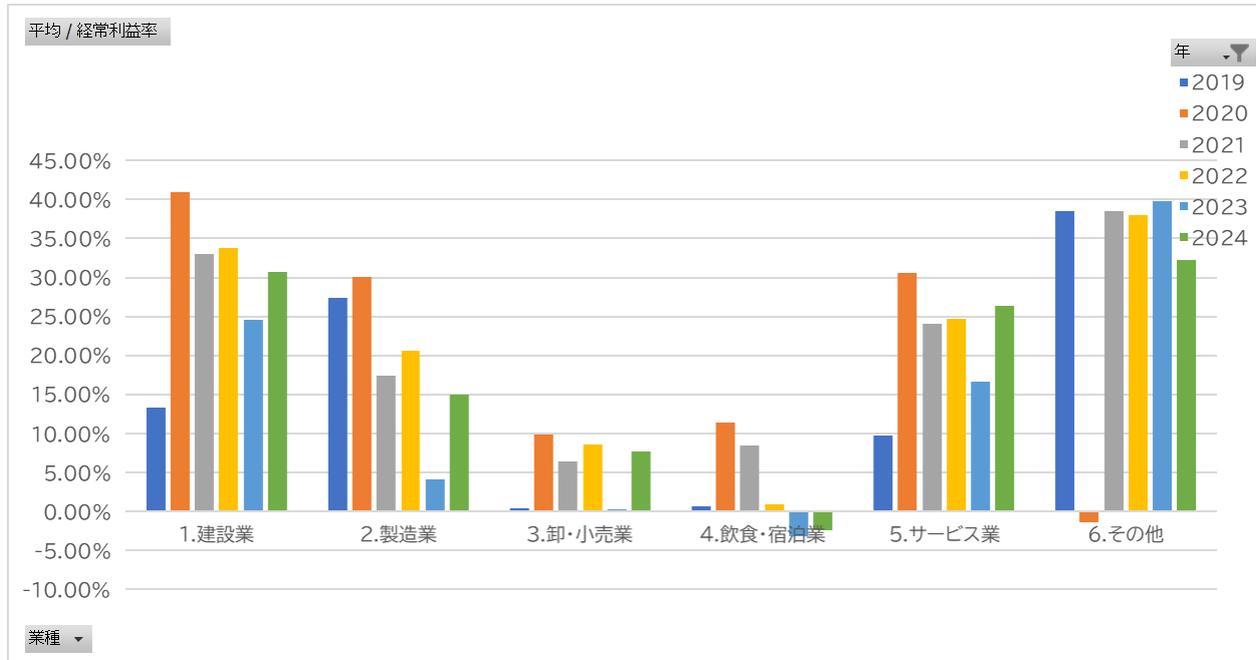
【売上高】



2019年から2024年までの売上高推移をみると、建設業は全期間を通じて最も高い売上水準を維持しており、地域の建設需要の堅調さを反映して緩やかな増加傾向を示している。サービス業およびその他業種も安定した推移を示し、地域内の生活需要や多様なサービス提供により底堅い売上を確保している。一方、製造業は2020年以降の落ち込みが顕著であり、原材料価格の高騰や取引量の減少が長期的な収益力に影響を与えている。卸・小売業は2021年を頂点として緩やかな減少に転じ、消

費行動の変化、ネット販売の浸透、競合環境の厳しさが影響していると推察される。飲食・宿泊業はコロナ禍による大幅な減少後、回復傾向はみられるものの、売上規模は依然として小さく、経営基盤の脆弱性が課題である。これらの状況から、業種間での回復度合いに差が生じており、分野別の支援ニーズが明確にあらわれている。

【経常利益】



2019年から2024年までの経常利益率の推移をみると、建設業は全期間を通じて高水準を維持し、2020年には40%を超える大幅な上昇を示した。その後は30%台に落ち着いたものの依然として高い利益率を確保しており、地域内で最も収益力の高い業種である。製造業は2020年に一時的な大幅改善がみられたが、以降は原材料価格の高騰や受注量の変動により利益率が低下傾向にあり、収益基盤の不安定さが顕在化している。卸・小売業は一貫して低位で推移し、競争環境の激化や価格転嫁の難しさが収益に影響していると考えられる。飲食・宿泊業はコロナ禍の影響を強く受け、利益率はほぼゼロ近くまで落ち込み、その後の回復も限定的である。これに対し、サービス業およびその他業種は高い利益率を安定して維持しており、多様な需要に支えられた強固な収益構造を有している。

④経営環境実態調査結果（令和7年実施）の概要

令和7年11月に、小規模事業者を中心とした経営環境実態調査を実施。地域事業者の経営状態と今後の見通しに関する重要な傾向が明らかとなった。（法人・個人600社を対象189社の有効回答）

まず売上高については、コロナ禍からの回復基調が見られる一方、「変化なし」が最も多く、「減少」と回答した事業者も一定数存在するなど、業種間で温度差が大きい。特に飲食・宿泊業では回復の遅れがみられ、商業・サービス業では依然として安定性に欠ける状況が続いている。

利益の見通しに関しては、「現状維持」が6割近くを占め、約4分の1が「悪化」と回答するなど、収益改善への不安が強いことが示された。

その背景として、物価高騰の影響が極めて大きく、9割以上がコスト上昇を実感している。原材料費は10～30%の上昇が多数である一方、販売価格への転嫁は「一部のみ」が6割を占め、十分な価格転嫁ができない構造が利益を圧迫している。また、人材不足も深刻で、83%が課題と回答し、採用難・定着難が生産性やサービス維持に影響を及ぼしている。

事業承継については「未定」が51%と最も多く、後継者不在が今後の地域産業の持続性に大きなリスクとなっている。さらに販路開拓は最重要課題として挙げられ、コストコ出店をはじめとする商圈変動への対応が求められている。

これらの結果から、地域企業の基盤強化には、利益改善、生産性向上、人材確保、販路開拓、事業承継支援、デジタル化推進など、**複合的な課題に応じた支援の体系的な展開が不可欠**である。

⑤現状を踏まえた課題

南アルプス市の地域経済は、新型コロナウイルス感染症からの回復が進む一方、物価高騰、人材不足、後継者難、販路停滞など、構造的な経営課題が顕著となっている。前項でも触れた経営環境実態調査では、売上が回復傾向にある事業者が増える一方、減収企業も3割を超えるなど、業種間で景況感に大きな差がみられた。

また、原材料費やエネルギー費の高騰に対し、価格転嫁が十分に進まず、多くの事業者が収益悪化に直面している。人材確保についても8割以上が課題を抱え、賃上げ対応を余儀なくされるなど、事業継続に必要な労働力の確保が難しさを増している。

さらに、事業承継は半数以上が未定で、地域企業の持続可能性を脅かす大きなリスクとなっている。販路開拓ニーズの高まりやコストコ出店に伴う商圈変動、観光振興との連携可能性、創業支援の必要性、DX化の遅れなど、地域経済を取り巻く環境は複雑化している。

これらの状況を踏まえると、利益改善・人材確保・販路開拓・事業承継・DX推進など、多面的な支援を計画的かつ体系的に展開することが不可欠である。

【課題の整理】

課題1 景況の回復と業種間の格差

- ・売上は「上昇・やや上昇」が増加し全体として改善傾向
- ・一方で「減少」が3割超え、飲食・宿泊業では減収傾向が顕著
- ・小売・サービス業では「変化なし」が最も多く、回復にはばらつきあり

課題2 物価高騰と利益圧迫

- ・原材料費・エネルギー費の高騰を9割以上が実感
- ・上昇幅は「10～20%」57%、「20～30%」25%と大きい
- ・価格転嫁は「一部のみ」が61%、利益圧迫が深刻化
- ・資金繰り悪化・経営体力の低下が懸念される

課題3 人材不足と賃上げ負担

- ・8割以上が人材不足を課題と認識
- ・特に飲食・宿泊業で不足の深刻度が高い
- ・賃上げ実施は8割超、採用・定着のための負担が増大
- ・若手人材育成や労働環境整備が急務

課題4 事業承継の遅れ

- ・承継「未定」が51%と最も多い
- ・多くが「3～10年以内の承継」を想定しており、計画期間中に支援需要が増加
- ・早期診断、計画策定、後継者育成、実行支援の体系化が必要

課題5 販路開拓と商圈変動への対応

- ・経営課題で最も多いのが「販路開拓」16%
- ・コストコ出店・交通網整備により商圈が変化
- ・「活性化への期待」と「価格競争激化」など正負の影響が混在
- ・商品開発・市場分析・観光連携による需要創出が必要

課題6 創業支援の重要性

- ・創業相談ニーズは一定数存在
- ・事業廃業も増加傾向にあることから新しい創業者の輩出による新陳代謝促進が地域活力の鍵
- ・多様な起業・創業スタイルに対応した支援体制が求められる

課題7 DX化・情報発信の課題

- ・デジタル化・IT活用を求める声が増加
- ・業務効率化・販路拡大に向け、DX支援体制の強化が必要

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

南アルプス市の小規模事業者振興を長期的に捉えるには、小規模事業者が現状で抱える課題との対峙をしながら、**地域事業者の将来展望が描ける「稼ぐ力の創出」のための経営改善・革新の取り組みを高めつつ**、市が第3次総合計画施策で掲げる「活力ある産業の創出」「地域資源を活かした魅力と交流のまちづくり」と整合した包括的な支援が必要である。

【重点課題と市総合計画との整合性・支援方針】

重点課題	市総合計画施策 【小規模振興基本計画重点施策】	事業者への支援方針
①利益改善・生産性向上 (物価高騰・利益圧迫)	施策19(商工業振興) ☞商工業の振興・企業活動支援 【経営力の向上】【取引適正化】	収益力・付加価値額の向上 生産性の向上(DX活用)
②人材確保・育成	施策22(交流・定住促進) ☞移住定住・就労環境整備 【人材力強化】	生産性の向上→収益力アップ・ 賃上げ→人材の定着・雇用向上 セミナー等人材育成支援
③販路開拓・観光振興	施策21(観光振興)、 施策18(農林業振興) 施策19(商工業振興) ☞観光資源活用連携・農産物資源活用・ 情報発信強化による販路創出 【需要開拓】【新事業展開】	地域農産物資源の活用 観光資源の活用 ふるさと納税制度活用 情報発信力アップ 販路開拓・創出
④事業承継	施策19(商工業振興) ☞事業者活動支援と持続化 【経営力向上】【持続性】【新陳代謝】	早期診断・承継計画の作成 経営塾等、後継者育成支援
⑤創業支援	施策19(商工業振興)、施策20(企業誘致) ☞新規事業支援・産業基盤強化 【起業・創業】	創業相談窓口の常設 創業計画策定支援 創業支援施策の活用
⑥DX推進	施策19、施策21 ☞情報発信・デジタル化推進 【経営力向上】	DX活用による業務効率化 DX活用セミナー等 情報発信強化による販路・集客力のアップ

令和7年度調査では、売上回復の兆しがある一方、業種間の格差、物価高騰による利益圧迫、人材不足、後継者不在など、地域を横断する構造課題が明確となった。

これらの絡み合った課題に向き合うため、次の6つの項目を10年後の目指す姿として掲げる。

① 利益改善・生産性向上(付加価値向上・省力化・価格戦略)

■10年後の姿

- ・多くの事業者が自社の強みに気づき、磨き上げ、周辺事業・市場の拡大により経営を向上
- ・原価意識を認識し、適正な価格設定を実現し、利益率が安定した地域経済

- ・省力化設備の導入などにより、労働負荷を抑えつつ持続可能な経営が可能
- ・財務データに基づく経営改善が標準化され、「強い経営基盤」を持つ企業が多数を占める

■取り組み理由

- ・時代環境変化に応じた経営の刷新が、新市場・顧客を獲得することで経営向上につなげるため
- ・物価高騰・原材料高の恒常化により「利益が出にくい構造」が続くため
- ・人口減少で労働力不足が深刻化し、省力化・効率化が不可避となるため
- ・適正な価格転嫁ができる企業体質を作らなければ、地域全体の疲弊が進むため

■市総合計画 施策 19：商工業の振興 企業活動の安定支援、地域経済活性化を促す施策群

② 人材確保・育成（人材確保・定着・育成・働き方改革）

■10年後の姿

- ・山梨県スリーアップ認証（スキルアップ・収益アップ・賃金アップ）など、働き方改革・人材育成・処遇改善に取り組む企業が増加し、労働環境の改善が地域に定着している
- ・働き方の改善により、魅力ある職場が増え、地域内の雇用流動性が高まる
- ・就業環境の改善により、若者の地域定着が促進され、人口減少下においても地域産業の持続性が確保されている

■取り組み理由

- ・人材不足が地域経済の最大の制約となっており、安定的な人材確保に向けた環境整備が不可欠であるため
- ・若手の流出が続けば産業縮小のリスクが高まり、地域の持続性が損なわれるため
- ・働き方改革や処遇改善の遅れは、人材の確保・定着を一層困難にするため
- ・労働環境改善を地域全体に広げることが、若者の定着と産業の持続性確保に直結するため

■市総合計画 施策 22：交流と定住促進（市内への移住定住人口の拡大、就業機会の創出）

③ 販路開拓・観光振興・地域資源活用

■10年後の姿

- ・観光・農業・商工業の連携により「稼げる地域産業モデル」が定着
- ・市外からの交流人口が増加し、地域事業者が安定的に外貨を獲得できる市場環境が整う
- ・地域資源を活用した商品・サービスが多数生まれ、南アルプスブランドの価値が向上

■取り組み理由

- ・調査で最もニーズが高いのが「販路開拓」であり、売上確保が最大課題となっているため
- ・中部横断道・リニア等のインフラ整備で商圈が変化し、早急に対応力を高める必要があるため
- ・第3次総合計画が掲げる「観光振興」「交流人口拡大」が地域経済の柱となるため

■市総合計画 施策 21：観光の振興（観光サービスの高度化、資源連携、情報発信の強化）

施策 18：農林業の振興（農産物等の地域資源を活用した商品開発に連動）

施策 19：商工業の振興（地域商業の発展と販路の創出）

④ 事業承継（早期診断～計画～実行支援）

■10年後の姿

- ・承継が計画的に進み、地域企業の多くが「次世代へ引き継がれた状態」
- ・廃業リスクが減少し、産業基盤が安定した持続可能な地域経済が形成される
- ・若い経営者が増え、新たなビジネスモデルや革新が次々に生まれる

■取り組み理由

- ・半数以上（51%）が承継未定であり、このままでは廃業の連鎖が起こり得るため
- ・承継相談は計画期間中に急増し、体系的な支援なしでは対処が困難なため
- ・後継者不足は地域の雇用・技術・ノウハウを消失させる最大リスクとなるため

■市総合計画 施策 19：商工業の振興（事業者の安定した事業活動）

⑤ 創業支援（地域の新陳代謝）

■10年後の姿

- ・創業が継続的に生まれ、新しい産業・サービスが地域を活性化している状態
- ・空き店舗や空き家が減少し、地域のにぎわいや地域コミュニティが再生
- ・地域内に多様な働き方・事業モデルが存在する「活力ある地域構造」が形成

■取り組み理由

- ・既存企業の減少に対応し、地域産業の新陳代謝を促す必要があるため
- ・人口減少下では外部誘致だけでは限界があり、内発的な創業力が不可欠なため
- ・創業は、地域活力・雇用創出、地域課題解決に直結し、地域全体の魅力向上につながるため

■市総合計画 施策 19：商工業の振興（新規事業創出、市内事業者の活動支援）

施策 20：企業誘致の推進（起業環境の整備）

⑥ DXの活用推進

■10年後の姿

- ・デジタル技術が地域全体に浸透し、小規模事業者でも効率化・販路拡大が当たり前
- ・地域の魅力・事業者の情報が適切に発信され、市内外からの需要が増加
- ・行政と商工会がデータに基づく施策を実行し、地域経済の見える化が進む

■取り組み理由

- ・DXが進まなければ、生産性の格差が広がり地域競争力が低下するため
- ・市のデジタル化政策と連動することで、事業者支援の効果を最大化できるため

■市総合計画 施策 19：商工業の振興（情報発信の強化、企業活動支援）

施策 21：観光の振興（観光情報を多様な媒体で発信）

（3）経営発達支援事業の目標

本計画は、物価高騰や人材不足、事業承継の遅れ、商圈構造の変化など、当地域の小規模事業者が直面する構造的課題に対応し、「稼ぐ力」を基軸とした持続可能な経営基盤の構築を図ることを総合目標とする。

具体的には、利益改善・生産性向上、人材確保・育成、販路開拓・観光振興、事業承継、創業支援、DXの活用推進という6つの重点分野において、事業者の成長段階や経営課題に応じた伴走型支援を体系的に展開し、小規模事業者が環境変化に主体的に対応し、自走的に経営改善・発展を続けられる地域経済構造の形成を目指す。

あわせて、市総合計画に掲げる「商工業の振興」「観光の振興」「交流と定住促進」等の施策と連動し、個々の事業者支援にとどまらず、地域全体として付加価値を創出し続ける好循環の確立を目指す。

【当地域への裨益】

本計画に基づく取り組みの推進により、当地域においては、まず小規模事業者の利益率改善と生産性向上が進み、経営体力の底上げが図られる。適正な価格設定や省力化投資、財務データに基づく経営改善が定着することで、物価高騰下においても安定的な事業継続が可能となり、地域経済の脆弱化を防ぐ効果が期待される。

また、人材確保・育成や働き方改革の推進により、魅力ある職場環境を有する事業者が増加し、若者や働き手の地域定着が促進される。これにより、人口減少局面においても雇用の維持・創出が図られ、地域産業の持続性が高まる。

さらに、販路開拓や観光振興、地域資源を活用した商品・サービスの創出を通じて、市外からの交流人口や消費を呼び込み、外貨を獲得できる「稼げる地域産業モデル」の定着が進むとともに、南アルプスブランドの価値向上が期待される。

加えて、事業承継支援や創業支援を体系的に進めることで、廃業リスクの低減と新たな事業者の輩出による地域産業の新陳代謝が促進され、雇用・技術・ノウハウが次世代へと円滑に引き継がれる。これらの取り組みを通じ、小規模事業者が地域経済・地域コミュニティを支える主体としての役割を持続的に果たし、活力ある地域経済と暮らしやすい地域社会の形成に大きく裨益するものとなる。

目標1 利益改善・生産性向上（付加価値向上・省力化・価格戦略）	
支援計画の認定期間(5年間)目標	
KGI（最終成果目標）	<ul style="list-style-type: none"> ・利益改善（前年比+5%以上）達成企業：50社 ・生産性10%以上向上企業：40社 ・適正価格転嫁を実現した企業：60社
KPI（行動指標）	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定・実行：25件/年 ・経営改善伴走支援：30件/年 ・原価管理・利益計画策定支援：20件/年 ・省力化設備導入支援：5件/年 ・生産性可視化（数値管理）導入企業：2社/年
設定した理由	
<p>利益率改善は地域企業の持続性を測る最も直接的な指標であり、物価高騰・人件費上昇を吸収できる体質転換の程度を示すためKGIに設定した。KPIは、利益を生み出す因果要素（原価・利益管理・価格戦略・省力化・数値管理体制）を段階的に積み上げ、成果との因果接続を可能にするため</p>	
目標2 人材確保・育成（人材確保・定着・育成・働き方改革）	
支援計画の認定期間(5年間)目標	
KGI（最終成果目標）	<ul style="list-style-type: none"> ・労働環境改善(改善1項目)企業：50社 ・山梨県スリーアップ認証(知事認証)：20社
KPI（行動指標）	<ul style="list-style-type: none"> ・人材採用・定着化セミナーの開催 1回/年 ・中間管理職向けセミナーの開催 5回/年 ・働き方改善相談窓口の開設 6回/年 ・企業ガイダンスの開催(市) 1回/年 ・山梨県スリーアップ認証(知事認証) (生産性向上→収益力アップ→賃上げ)：4社/年
設定した理由	
<p>人材不足は事業継続に直結する最重要課題であり、KGIとして「労働環境改善・定着」を設定することで、地域産業の持続性につながる。KPIは人材確保のボトルネックを解消する具体施策（確保・定着・育成・働き方改善）を段階的に積み上げる成果を把握するため</p>	
目標3 販路開拓・観光振興・地域資源活用	
支援計画の認定期間(5年間)目標	
KGI（最終成果目標）	<ul style="list-style-type: none"> ・新規販路獲得企業：25社 ・地域資源を活用した新商品開発：10社 ・ふるさと納税制度活用企業：10社 ・観光連携事業に参加する事業者：15社
KPI（行動指標）	<ul style="list-style-type: none"> ・販路開拓・ふるさと納税活用・EC活用等セミナー開催：2回/年 ・販路開拓フォローアップ個別相談会(セミナー開催後)：5件/年 ・観光連携企画(体験・ツアー・商品提供等)：4回/年 ・展示会出展・出展サポート：2件/年
設定した理由	
<p>販路拡大と地域資源を活用した商品開発は外需獲得と売上向上に直結する重要分野であるため、成果としてKGIを設定した。KPIは、販路開拓に必要な知識習得、商品造成、観光連携、展示会出展などの具体的プロセスを段階的に積み上げ、成果との因果関係を明確にするため</p>	

目標4 事業承継（早期診断～計画策定～実行支援）

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI（最終成果目標）	<ul style="list-style-type: none">・事業承継計画策定企業：50社・承継実行企業：30社
KPI（行動指標）	<ul style="list-style-type: none">・早期診断実施：25件/年・事業承継計画策定支援：10件/年・後継者育成支援：10件/年・承継資金調達支援：30件

設定した理由

承継未定が51%と高く、地域経済の基盤が消失するリスクが顕著である。承継の進捗をKGIに置き、事業承継の進捗推移の把握と、支援方法の見直しの検討を行うため

目標5 創業支援（地域の新陳代謝）

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI（最終成果目標）	<ul style="list-style-type: none">・新規創業件数：25件・創業3年後継続率：70%
KPI（行動指標）	<ul style="list-style-type: none">・創業計画策定個別相談会：10件/年(通年随時対応)・創業計画作成支援・特定創業認定：5件/年・創業補助金申請支援（市・国）：5件・創業セミナー・研修：3回/年

設定した理由

創業の増加は地域産業の新陳代謝と事業者層の厚みを高めるため、KGIを設定した。KPIは創業準備から計画策定、計画実現サポートまでの支援工程を明確化し、創業の実現性と定着率を高めるため

目標6 DXの活用推進

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI（最終成果目標）	<ul style="list-style-type: none">・DX導入・活用企業：50社・DXによる収益・生産性向上企業：20社
KPI（行動指標）	<ul style="list-style-type: none">・DX活用セミナー・個別相談会開催：6回(10社/1セミナーあたり)/年・デジタルツール導入支援：5件/年・DX導入の効果検証：5件/年

設定した理由

DXは全業種に共通する生産性向上手段であり、販路拡大・効率化・人材不足対策に直結するためKGIとした。KPIはDX導入のプロセス（理解→ツール導入→活用→成果）を可能な限り数値化し、段階的な進展を評価できるようにした

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

基本方針：地域事業者の稼ぐ力と成長力を高め、次世代につなぐ地域活力の創出

本計画は、地域事業者の経営実態として顕在化する景況格差、物価高騰による利益圧迫、人材不足、事業承継遅延、販路開拓需要、創業環境の不足、DX対応の遅れといった課題を踏まえ、市内の小規模事業者が、変化の激しい経営環境に適応できる事業者として先行きの見通しをもった経営を進めていくことを目指す。

利益改善では、原価管理、利益計画、価格戦略、省力化といった収益構造の再構築を支援し、付加価値向上と持続可能な経営体質の確立を図る。人材確保・育成では、働き方改革、定着支援、管理職育成、労働環境改善を通じた3アップ（スキルアップ・収益アップ・賃金アップ）による雇用力と企業の組織力を強化する。

販路開拓においては、観光・農業との連携やEC・ふるさと納税活用等を通じて新しい販路・需要を獲得し、地域資源を活かした商品開発等によって市場競争力を高める。

事業承継では、早期診断から計画策定、後継者育成、資金調達支援まで一貫した支援体制を整備し、地域産業の技術と雇用の維持を図る。創業支援では、多様な起業スタイルに対応し、新陳代謝を促すことで、地域産業構造の持続性を高める。さらにDX推進では、デジタル技術の導入と活用により、生産性向上と競争力の確保を実現する。6つの支援を総合的に展開することで、地域事業者が変化に柔軟に対応し、小規模事業者が主体的に稼ぐ力を備えた持続・発展する経営の構築を目指す方針である。

【重点支援方針マップ】

方針	重点支援方針	主な対象事業者	主な支援内容	目指す成果
方針1	利益改善・生産性向上	全業種	経営改善伴走支援、原価管理・利益計画導入、省力化設備支援、価格戦略高度化	利益率向上、経営体力強化
方針2	人材確保・育成・定着	人手不足業種	採用・定着支援、働き方改革相談、スリーアップ認証支援、市連携就業支援	離職率低下、雇用安定
方針3	販路開拓・地域資源活用	成長志向事業者	販路開拓・EC・展示会支援、商品開発、観光・農商工連携	売上拡大、外需獲得
方針4	事業承継の円滑化	承継期事業者	早期診断、承継計画策定、後継者育成、承継実行伴走	廃業防止、事業継続
方針5	創業・新規事業の創出	創業希望者	創業相談、計画策定、補助金活用、創業後フォロー	新規事業創出、雇用創出
方針6	DX活用の推進	全業種	DXセミナー、IT導入支援、効果検証・改善支援	効率化、競争力向上

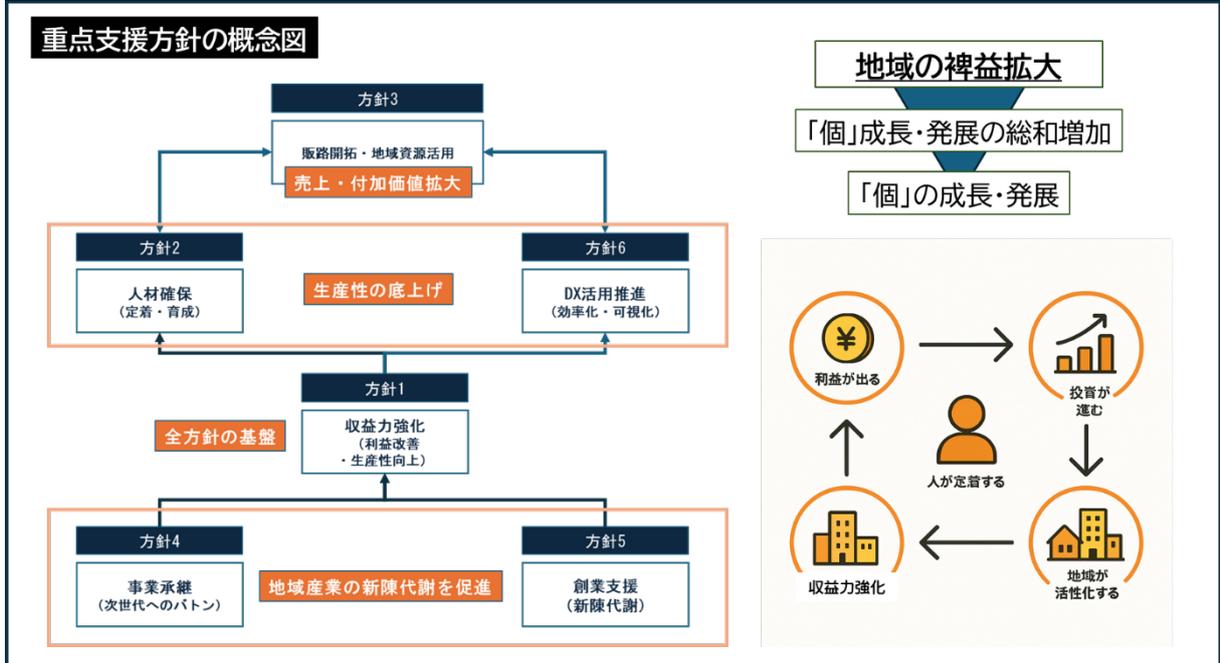
【重点支援方針の概念図】

本計画における重点支援方針は、「利益改善・生産性向上」を中核に据え

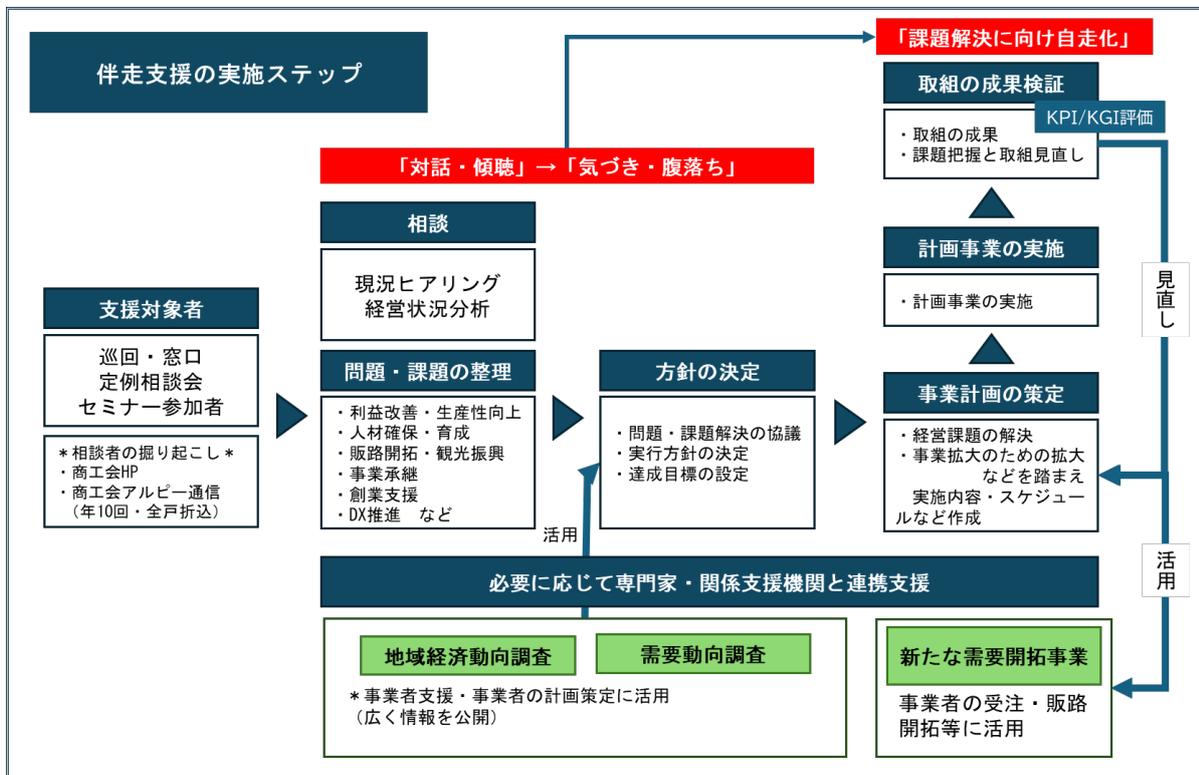
- ①方針1：「収益力強化」を全方針の基盤と位置付け、
→原価管理・価格戦略・省力化等を通じて、事業者の経営体力を底上げ
- ②方針2：「人材確保・育成」および方針6「DX活用推進」により、
→生産性向上と業務効率化を図り、持続的な経営改善を支える基盤を強化
- ③方針3：「販路開拓・地域資源活用」を通じて
→売上拡大と付加価値創出を実現し、外需獲得による地域経済の活性化へ展開
- ④方針4「事業承継」および方針5「創業支援」により、
→地域産業の新陳代謝を促進し、経営資源の次世代への円滑な引継ぎと新たな事業の創出

これらの取り組みを、商工会による「対話と傾聴」→「気づき・腹落ち」→「課題解決に向けた自走化」による伴走型支援によって循環・定着させることで、

「利益が出る → 人が定着する → 投資が進む → 地域が活性化する」という好循環の創出を目指す方針である。



【伴走支援のステップ】



方針1 収益力強化による利益改善・生産性向上

■達成方針

経営改善伴走支援を通じて、経営革新計画・収益改善計画の策定と実行を促し、原価管理・利益計画の導入、省力化設備の活用、生産性可視化ツールの導入を段階的に支援する。価格戦略の高度化により適正価格転嫁の実現を図り、利益率の改善につなげる。

■設定理由

利益率の向上は事業の持続性を測る最も直接的な指標であり、物価高騰や人件費上昇の吸収力を高める体質転換が不可欠であるためである。

方針2 人材確保・定着を基盤とした利益改善・生産性向上

■達成方針

採用・定着セミナー、中間管理職研修、働き方改善相談を継続的に実施し、スリーアップ認証取得を促進することで、労働環境の改善と人材定着支援を強化する。市と連携した就職ガイダンスにより、地域内就業機会の拡大を図る。

■設定理由

人材不足は地域経済の最大課題であり、働き方改革と定着支援を体系的に推進することが、産業の持続性確保に不可欠であるためである。

方針3 販路開拓・地域資源活用による利益改善・生産性向上

■達成方針

販路開拓・EC・ふるさと納税等のセミナーを実施し、商品造成・市場分析・観光連携の実行支援を行う。展示会出展やフォローアップ相談を通じて、実際の商談・販売機会の獲得を支援し、外需獲得につなげる。

■設定理由

販路拡大と商品開発は売上向上に直結し、外需獲得を通じて地域経済を強化する重要分野であるためである。

方針4 事業承継の円滑化による利益改善・生産性向上

■達成方針

毎年の早期診断と計画策定支援を行い、後継者育成・承継資金調達を体系的にサポートする。承継プロセスを可視化し、実行段階まで伴走することで、承継の確実な実現を目指す。

■設定理由

承継未定企業が半数を超え、地域産業存続のリスクが高まっており、計画的承継の推進が不可欠であるためである。

方針5 創業・新規事業創出による新産業の創出

■達成方針

個別相談・計画策定支援・特定創業認定・補助金活用支援・創業セミナーを一体的に提供し、創業の実現性と継続性を高める。創業後フォローアップを通じて3年生存率の向上を図る。

■設定理由

創業は地域産業の新陳代謝を促し、持続的な産業構造の形成に不可欠であるためである。

方針6 DX活用による利益改善・生産性向上

■達成方針

DXセミナー・個別相談を通じてデジタルツールの選定・導入を支援し、業務効率化・販路拡大の実装を進める。導入後の効果検証を行い、継続的な改善につなげる。

■設定理由

DXは全業種共通の生産性向上手段であり、競争力強化と業務効率化に不可欠であるためである。

【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
<p>現在の経済動向調査は、全国商工会連合会受託事業の県内 165 小規模事業者を調査対象に、4 回四半期毎に実施する中小企業景況調査と、商工会で実施する決算指導約 800 件から分析する経営状況調査を主体に、地域の経済状況の把握と小規模事業者の支援策に活用している。</p> <p>しかし、中小企業景況調査の業種業態別調査対象数が限られていることや、決算データを元とした経営状況調査では、地域内の経済状況全体を網羅できる十分な調査とはいえない。</p>
課 題
<p>調査結果が事業者には十分共有・活用されていないほか、業種・地域を網羅したデータの量と質に課題がある。また、調査結果を支援策や経営改善に結び付ける分析体制が十分整備されていない。</p> <p>さらに、調査結果のとりまとめや情報発信の仕組みが明確化されておらず、継続的なデータ蓄積や市内関係機関との共有が十分ではない。このため、調査結果を実際の経営指導や支援施策へタイムリーに反映させにくいという構造的課題が存在している。</p>

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①RESAS の活用 (公表回数)	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②中小企業景況調査 調査事業所 30 社 (公表回数)	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③地区内経営状況調査 調査事業所 800 社 (公表回数)	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①産業構造分析（RESAS 活用）

調査対象	地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額
調査項目	①総人口・年齢別人口②産業別事業所数・従業員数③観光客数・来訪者数④地域内消費額・地域外流出等
手 法	RESAS の「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能を活用
目 的	RESAS（地域経済分析システム）を活用し、地域内の産業構造、雇用状況、人口動態、事業所規模別の特徴などを多角的に把握することで、地域の強み・課題を明確化することを目的とする。分析結果は、地域の特性に応じた経営支援や新規事業創出、地域経済活性化策の策定を目的に活用する。
目 標	RESAS を活用した分析結果については、「地域経済レポート」として毎年度取りまとめ、商工会ホームページ・SNS・会員向け広報紙にて公表する。また、行政・金融機関等と共有し、地域の関係機関が共通認識を持てるよう情報発信を強化する。

②中小企業景況調査（四半期ごと（6月、9月、12月、3月））

調査対象	観光、建設、製造、飲食、物流、理美容ファッション、自動車バイク、流通、生活情報、サービス各業種の小規模事業者 30 事業所
調査項目	売上高（出荷）の変動状況、売上単価、在庫量、取引先の変動状況、採算状況 資金繰り状況、経営上の問題点
手 法	経営指導員等が中小企業景況調査様式を用い、直接小規模事業者の景気動向をヒアリング調査する

目 的	地域の産業構造や人口動態、消費動向などの客観的データを基に、市内小規模事業者の景況を把握することで、業種別・業態別の課題や需要動向を明確化する。本調査の結果を活用することにより、地域の特性を踏まえた経営課題の抽出や、事業者への支援内容のよりの確な検討が可能となるとともに、効果的な小規模事業者向け計画策定支援の充実を図ることを目的とする。
目 標	景況調査結果は、四半期ごとに「景況速報」としてまとめ、業種別の課題の傾向や前年同期比の変化をわかりやすく可視化し、事業者向けに発信する。加えて、蓄積した調査データをデータベース化し、年度単位で業種別推移が比較できるよう管理する。また、情報収集・調査・分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

③地域内経営状況調査・分析（毎年4月）

調査対象	製造業、建設業、卸小売業、宿泊・飲食業、サービス業等（約800社）
調査項目	売上高、売上原価、販管費、従業員数
手 法	全体・業種別・市町村別（県全体のデータを参照）【年度推移で分析】
目 的	本会で決算指導を行う約800社の決算情報を集計・分析を継続的に毎年度分析し、管内の経営状況を分析（売上高総収入額・売上総利益率・経常利益率・付加価値）するとともに、分析結果に基づいた小規模事業者への支援対策に反映させる。
目 標	毎年の分析データは、経営指導員が支援に活用する「経営指導用データシート」として標準化し、相談時に即座に提示できる体制を整備する。また、決算データを活用した財務指標の年度推移を蓄積し、売上減少・利益率低下が一定基準を下回った企業を早期支援対象として抽出する仕組みを導入する。 また、情報収集・調査・分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

（4）調査結果の活用

① 経営課題の把握・個別指導

- ・中小企業景況調査や地域内経営状況分析のデータを用い、売上や採算、資金繰りに課題がある事業者を早期に把握
- ・経営指導員が個別相談や計画策定支援を行う際の根拠資料として活用
- ・景況調査・経営状況調査・RESAS分析を組み合わせ、支援対象事業者を「計画的支援」「改善支援」「継続支援」の3区分に分類し、支援リソースを最適化するPDCAを導入する。

② 新商品・新サービス開発支援

- ・産業構造分析や景況調査から得られた需要動向を基に、新規事業や商品開発の方向性を検討
- ・地域の強み・資源（農産物、観光、歴史文化）を活かした商品化の提案

③ 経営改善計画・事業計画策定支援

- ・決算情報を年度ごとに分析し、利益率や付加価値の推移を把握
- ・経営改善計画や小規模事業者向けの補助金申請計画作成時に活用
- ・調査データに基づく客観的指標（利益率、付加価値、売上推移）を計画策定の必須項目とし、数値に基づく課題整理を徹底することで、計画書の品質向上を図る

④ 業種別・地域別支援策の優先順位付け

- ・RESASによる産業構造分析や景況調査データで業種別・地域別の課題を特定
- ・限られた支援リソースを最も効果的に配分する戦略策定に活用

⑤ 地域経済活性化策の立案

- ・産業構造や地域経済循環のデータから地域全体の課題やポテンシャルを把握
- ・商工会・行政・観光協会などが連携した地域振興施策に反映
- ・調査結果を行政との政策協議の資料として活用し、観光施策・商店街振興・創業支援など、地域横断的な取り組みと連動した政策立案を促進する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現 状
<p>小規模事業者においては、日々の業務が多岐にわたるため、自社を取り巻く需要動向や市場環境の変化を把握することの重要性が十分に理解されていない場合が多い。特に、人口減少や消費行動の多様化、デジタル化の進展など、外部環境が大きく変化しているにもかかわらず、その影響を定量的・継続的に分析する体制を整えられていない事業者も少なくない。その結果、需要の変化に対する適切な対応が遅れ、事業機会の逸失や収益力の低下につながっている可能性がある。</p> <p>こうした背景から、小規模事業者が自社の立ち位置や将来性を客観的に認識し、戦略的な経営判断を行うためには、需要動向調査を活用した支援が必要である。</p>
課 題
<p>ビッグデータ分析だけでは、顧客の生の声や現場の市場環境を十分に反映できず、具体的な需要動向を把握するには限界がある。また、地域ブランドの形成や観光地としての認知度向上に資する調査が未実施であることから、小規模事業者が商品・サービス開発に活用できる情報が不足している。こうした状況を踏まえ、定量的データに加えて、ヒアリングやアンケート等の市場調査を組み合わせ、事業計画策定に直結する実践的な分析を行うことが求められている。</p> <p>さらに、需要動向調査を十分に活かせていない事業者も多く、調査の必要性を認識していない、調査項目を作成できない、顧客からの声を収集できないなどの理由により、調査に着手できないケースが少なくない。こうした事業者を掘り起こし、調査の目的・方法を理解し実行できるよう支援する体制が不足しており、商工会としての伴走支援の強化が必要である。また、調査結果の共有方法や蓄積方法も整備されておらず、過去のデータを横断的に活用した支援が行いにくい点も課題である。</p>

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①展示会等におけるニーズ調査 (対象事業者数)	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社
②長時間滞在観光ルート構築 にかかる観光ニーズ調査 (参加者数)	120 名	120 名	120 名	120 名	120 名	120 名

(3) 事業内容

①展示会等におけるニーズ調査

目 的	事業者や地域資源を活用した商品・サービスの開発・改良、販路拡大に向けた戦略立案の基礎情報を収集することです。具体的には、以下の点を目的とします。物産展や工業展等に出展する事業者に対しニーズ調査の必要性を説明し、事業者が出品する商品・製品を顧客がどう感じるかについてアンケート調査等をする際に、当会において下記の支援を行う。	
調 査 手 法	情報収集	事業者は、来場者（消費者、バイヤー・メーカー等）に商品・製品等の試食やデモ操作等を行い、事業者と経営指導員で作成したアンケート又はヒアリングシートを元に下記の生の声を収集する。
	情報分析	調査結果は、市、観光協会等と共有しつつ、経営指導員等が分析を行う。
サンプル数	6 社/年間	
調 査 項 目	消費者	①価格感②味③雰囲気などの好み④パッケージ⑤商品選定ポイント ⑥商品への要望⑦商品の購買頻度⑧商品・役務の満足度等
	バイヤー メーカー	①商品の選定ポイント②商品ニーズ③価格感④商品への要望⑤商品の満足度 ⑥製造業者の選定ポイント等
調査結果の	調査結果を基に、販売戦略の見直し、新商品開発、事業計画策定等に活用するとと	

活用	もに、必要に応じて専門家派遣等を活用し、精度の高いものにしていく。また、当会においては職員が情報を共有し、対象者への巡回や窓口相談の時に調査結果のレポートを直接配布するなど小規模事業者の各種支援に活用する。
掘り起こしの取組	出展前事前説明とヒアリングの実施、成功事例の紹介、簡易調査シートの提供などを通じ、調査への参加を促す。また、調査未経験の事業者を特定し、巡回訪問で個別に説明することで、調査に取り組む事業者の裾野を拡大する。

②長時間滞在観光ルート構築にかかる観光ニーズ調査

目的	<p>市が総合計画に掲げる「豊かな地域資源で、魅力・活力あふれるまち」の実現に向け、商工会では滞在型観光事業を推進し、市内の自然・歴史・文化、農産物資源、さらには市内企業の工場見学などを組み合わせた長時間滞在プランの策定に、市および観光協会と連携して取り組む。加えて、コストコ県内進出による広域的な集客効果や、中部横断自動車道開通によるアクセス向上といった新たな環境変化も踏まえ、地域内回遊を促す観光動線の構築を目指す。</p> <p>調査においては、策定した長時間滞在型ツアーを実施し、その成果を検証することで、多くの観光客を誘客できる魅力ある滞在プランへと磨き上げる。あわせて、参加者の行動や評価を通じて消費者の観光ニーズを調査・分析し、その結果を市内事業者が取り組む新たな商品・サービス開発へ反映させ、地域経済の活性化につなげていく。</p>	
調査手法	情報収集	ツアー参加者を対象に、ツアー参加後に事前に準備したアンケート項目を基に、ツアー参加者が調査票に記入
	情報分析	調査結果は、市、観光協会等と共有しつつ、経営指導員等が分析を行う
サンプル数	参加者 30 名/1 ツアー	
調査項目	①年代②参加地域③満足した点(理由)④不満な点(理由)⑤価格⑥食事内容⑦お土産⑧取り入れて欲しいコース⑨改善に向けた意見等	
調査結果の活用	アンケート調査の結果については、分析のうえレポートとして取りまとめ、観光関係者および関連事業者に広く公表する。また、参加者の評価や要望、消費動向等の調査結果を市内飲食店や土産物店にフィードバックし、新商品の開発や既存商品の改良、サービス向上に活用することで、地域全体の観光満足度および消費拡大につなげる	

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現 状
<p>令和5年度より対話型伴走ステップアップ支援(可視化支援→計画支援→実行支援・実現支援→継続支援)の可視化支援を実施する中で、現状の経営状況の分析については、経営指導員等が巡回指導や窓口指導を行う際に、金融・決算指導、補助金申請、各種経営相談の内容に応じて、経営支援 Plus やクラウド会計システム MA1 等を活用しながら経営分析を実施してきた。</p>
課 題
<p>小規模事業者が持続的に利益を確保していくためには、外部環境の変化に左右されない「稼ぐ力」を高めることが不可欠であり、その源泉となるのが付加価値の向上である。近年は、新型コロナウイルス感染症の影響、エネルギー価格の高騰、継続的な賃上げなどにより、コスト負担が増大し、従来の収益構造では利益確保が難しい状況が続いている。</p> <p>このような環境下では、財務面だけでなく、強み・弱み、ブランド力、顧客価値といった非財務面も含めた総合的な分析を行い、付加価値を高めるための改善点を可視化することが重要となる。そのため、今後は財務分析と非財務分析を標準的な分析手法として位置づけ、定例相談会やセミナー後のフォローアップにおいて経営デザインシート等を活用し、事業者の現状把握をより</p>

精緻に行う。

さらに、経営分析に関心はあるものの「分析の必要性が分からない」「自社の数字を整理できていない」「分析の方法が分からない」といった理由から、分析に着手できていない事業者が依然として多く存在する。そのため、巡回による直接訪問や、相談会・セミナー参加者への個別声かけ、成功事例の紹介等を通じて、経営分析に取り組む事業者の裾野を拡大する“掘り起こし”が必要である。こうした事業者の掘り起こしと分析支援の体系化を進めることで、地域全体の経営力底上げにつなげていく。

(2) 目標

5年間の計画期間中に約300件【当市の小規模事業者（約2,000事業者）の約15%】の経営分析を行うことを目標とする。

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①経営課題解決型 経営相談室	18回	18回	18回	18回	18回	18回
呼びかけ対象事業者数	2,000事業者	2,000事業者	2,000事業者	2,000事業者	2,000事業者	2,000事業者
②セミナー開催数	8回	8回	8回	8回	8回	8回
呼びかけ対象事業者数	2,000事業者	2,000事業者	2,000事業者	2,000事業者	2,000事業者	2,000事業者
経営状況分析数 (財務+非財務)	109件	60件	60件	60件	60件	60件

*目標数が現状を下回った目標となっているが、現状の経営状況分析の半数は、金融相談に対応したものが多く簡易的な分析にとどまっている。令和8年度からの目標は、精密な経営状況分析件数を目標値とした。

(3) 事業内容

①経営課題解決型経営相談室

目的	小規模事業者が日常的に抱える経営上の課題や疑問に継続的に対応し、経営改善、販路開拓、資金繰りなどの問題解決を支援することを目的とする
募集方法	商工会発行アルピー通信（年10回全戸折込）・ホームページ、SNSで周知、募集
開催回数	18回（6月～1月）
内容	中小企業診断士、税理士を専門相談員として招聘し、事業者の経営課題の相談を受ける

②セミナー開催

目的	経営環境の変化に対応するために必要な専門知識や最新動向を事業者に提供し、事業計画の策定、販路開拓、デジタル活用、人材確保などの具体的な経営課題の解決につなげることを目的とする。
募集方法	商工会発行アルピー通信（年10回全戸折込）・ホームページ、SNSで周知、募集
開催回数	8回（6月～1月）
内容	経営計画策定、販路開拓、IT活用、DX、事業承継、BCP計画策定、創業などの経営セミナー

③経営分析（財務+非財務）

目的	経営分析（財務・非財務）は、売上高・利益率・資金繰りなどの財務指標に加え、人材・設備・顧客構造・商品力・業務プロセス等の非財務面を総合的に評価することで、事業者の現状を正確に把握し、経営課題の抽出と経営計画策定につなげることを目的とする。
対象者	商工会での巡回・窓口相談、定例経営なんでも相談会・各種経営セミナー等の参加者の中から、意欲的に売上・利益アップの取組や新商品・サービスの開発、経営力の向上を目指す事業者を選定する。

分析項目	財務分析	(直近2期) 売上高、売上総利益、営業利益、経常利益
	非財務分析 (SWOT等)	内部環境(強み・弱み)
		外部環境(機会・脅威)
分析手法	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(儲かる経営キック君、価格転換検討ツール)、面談ヒアリング	
成果物	<p>①経営診断レポート(財務・非財務) 事業者ごとに、財務指標(売上高、利益率、資金繰り等)および非財務要素(顧客構造、商品力、人材、業務プロセス等)を整理した診断レポートを作成する。</p> <p>②課題整理シート(経営課題の抽出) 分析結果に基づき、事業者が優先的に取り組むべき課題(売上改善、コスト最適化、人材育成、設備更新、DX化など)を明確化した課題整理シートを作成する。</p> <p>③改善提案書(短期・中長期の改善策) 課題に対し、取り組むべき改善策を体系的にまとめた提案書を作成し、実行ステップや目標値を設定する。</p> <p>④返済計画・資金繰り計画シミュレーション(必要に応じて) 資金繰りに課題のある事業者には、返済計画やキャッシュフロー改善プランを示したシミュレーション資料を作成する。</p> <p>⑤事業計画(経営改善計画、経営力向上計画等) 分析結果を踏まえ、補助金、金融支援、販路開拓支援等に活用できる事業計画の策定につなげる。</p> <p>⑥経営指標比較表(前年・同業他社・地域平均との比較) 業種別・規模別のベンチマークを提示し、事業者の経営位置を客観的に把握できる資料を作成する。</p>	
掘り起こしの取組	<p>分析の必要性を認識していない、または実施に不安を抱える事業者の参加を促進し、対象者の裾野拡大を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・巡回訪問時に、財務・非財務分析の重要性をわかりやすく説明し、簡易診断の実施を提案する ・経営相談や補助金相談の際に、分析の必要性に応じた個別案内を行う ・セミナー参加者へ分析メニューを紹介し、希望者へフォロー面談を実施 ・成功事例(売上改善・資金繰り改善等)を示し、分析の効果を具体的に説明する ・財務資料の整理が困難な事業者には、帳簿確認やクラウド会計導入サポート等を組み合わせ、取り組みやすい形で支援する 	

(4) 分析結果の活用

①小規模事業者へのフィードバック

分析結果は小規模事業者へ適切にフィードバックし、その際には事業者の現状認識を深めるため、経営指導員がまず傾聴を重視し、事業者の考えや課題意識を丁寧に汲み取る。対話を通じて、分析内容と事業者自身の感覚や経験を結びつけ、腹落ちした状態で改善点を理解してもらうことで、実効性の高い支援につなげる。

その上で、明らかになった経営上の改善点について経営指導員が具体的な提案を行い、必要に応じて継続的なフォローを実施する。また、専門的な知見が求められる課題については、山梨県商工会連合会やミラサポによる専門家派遣、山梨県よろず支援拠点の窓口相談などを活用し、より高度な

課題解決を図る体制を整えている。

また、分析結果のフィードバックを通じて経営課題が明確になった事業者には、その後の伴走支援の中で継続的に分析の見直しを行い、改善の進捗が可視化できるよう支援する。これにより、分析を単発で終わらせず、事業者自身が“自社の数字を理解し活かす力”を身につけることを目指す。

②経営指導員の共有

分析結果は、内部共有するとともに、法定経営指導員等の経験・実績が高い職員がOJT等で教育することで、経営指導員ごとの分析レベルの差を埋めていく。

さらに、掘り起こしによって新たに分析対象となった事業者に対しては、担当指導員だけでなく複数職員で情報を共有し、必要に応じてチームで支援する体制を整えることで、分析の質と支援の一貫性を確保する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現 状
本会ではこれまで年間70件程度の経営計画の策定支援を行ってきたが、その多くは、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請や資金調達を目的とした事業計画書の作成に偏っており、地域経済動向や需要動向、顧客ニーズの変化を踏まえた中長期的な計画とは言い難いものも多かった
課 題
新型コロナウイルス感染症の影響に加え、ウクライナ情勢や米中関係の変化などの国際的要因により、原材料価格やエネルギー価格の高騰、物流コストの増加、消費行動の変化など、事業者を取り巻く経営環境は大きく変動している。このような世界的・国内的環境変化の中で、従来の経営モデルの延長線上では先行きを見通すことが困難となっている。こうした状況下で、地域内事業者は、①利益改善・生産性向上、②人材確保・育成、③販路開拓・観光振興、④事業承継、⑤創業支援、⑥DX推進といった複合的な経営課題に直面している。

(2) 支援に対する考え方

地域内事業者は、①利益改善・生産性向上、②人材確保・育成、③販路開拓・観光振興、④事業承継、⑤創業支援、⑥DX推進といった複合的な経営課題を抱えており、これらは相互に関連しながら経営の持続性に大きな影響を与えている。一方で、事業者自身が課題を十分に整理・言語化できていないケースも多く、表面的な問題対応にとどまっている状況が見受けられる。

このため、本支援においては「対話と傾聴」を重視し、事業者との継続的なコミュニケーションを通じて、経営者の思いや強み、将来像を丁寧に引き出したうえで、本質的な課題を明確化する課題設定型支援を行う。

そのうえで、事業者ごとに異なる経営環境や成長段階を踏まえ、利益構造の改善、生産性向上（質上げ対応含む）、人材戦略、販路開拓、事業承継、DX推進等を一体的に整理した実効性の高い事業計画の策定を支援する。支援にあたっては、計画策定にとどまらず、実行段階においても進捗確認や見直しを行いながら、自走を目的とした伴走支援を実施する。

これにより、事業者が外部環境の変化に柔軟に対応し、自ら課題を発見・改善し続ける経営力の再構築を図るとともに、地域経済の持続的な発展につなげていくことを目指す

【重点課題と方針】※P10 重点支援方針マップ再掲

方針	重点支援方針	主な対象事業者	主な支援内容	目指す効果
方針 1	利益改善・生産性向上	全業種	経営改善伴走支援、原価管理・利益計画導入、省力化設備支援、価格戦略高度化	利益率向上、経営体力強化
方針 2	人材確保・育成・定着	人手不足業種	採用・定着支援、働き方改革相談、スリーアップ認証支援（生産性向上・収益拡大・賃金向上）、市連携就業支援	離職率低下、雇用安定
方針 3	販路開拓・地域資源活用	成長志向事業者	販路開拓・EC・展示会支援、商品開発、観光・農商工連携	売上拡大、外需獲得
方針 4	事業承継の円滑化	承継期事業者	早期診断、承継計画策定、後継者育成、承継実行伴走	廃業防止、事業継続
方針 5	創業・新規事業の創出	創業希望者	創業相談、計画策定、補助金活用、創業後フォロー	新規事業創出、雇用創出
方針 6	DX 活用の推進	全業種	DX セミナー、IT 導入支援、効果検証・改善支援	効率化、競争力向上

(3) 目標

	現 状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
重点課題対応型セミナー開催回数	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
重点課題対応型定例相談会	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回
①事業計画策定件数	63 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
②経営革新計画策定件数	0 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
③創業計画策定件数	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
④事業承継計画策定件数	0 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
計画策定（①～④）総数	68 件	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件

*計画策定の現状と目標値に乖離があるが、現在の実績値は、持続化補助金申請、資金調達の際に策定する数値が含まれている。計画の目標値は、経営状況の分析や需要動向調査等を踏まえた事業計画策定数を目標値とした。

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナー・個別相談会（専門家・指導員が参加事業所の個別相談、作成支援）

目 的	<p>物価高騰やエネルギー価格の上昇、人件費の増加等により売上・利益の確保が一層厳しさを増す中で、経営者自らが経営環境の変化や自社の強み・弱みを再認識し、稼ぐ力の向上につながる実効性の高い事業計画を具体的に作成する力を身につけることである。これにより、地域事業者の経営力向上と持続的な発展を支援する。</p> <p>さらに、地域事業者の競争力強化のため、経営革新計画の申請支援や DX 導入支援、経営幹部育成支援を併せて行うことで、持続的な成長につなげる。</p>
具 対 象	・経営状況分析済み事業者

体的手法		<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー参加を希望する事業者（事前に経営状況分析を済ませて参加） ・巡回指導において計画策定の必要性が認められた事業者 ・補助金申請のみで計画策定が止まっていた事業者への見直し支援対象者
	募集方法	商工会発行アルピー通信（年10回全戸折込）・ホームページ、SNSで周知、募集
	開催回数	年4回（創業・事業拡大・多角化・事業承継のステージ毎に開催）
	内 容	<p>①事業計画策定セミナー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営状況分析結果、経済動向・需要動向調査結果を事業計画へ落とし込み ・事業の目的、ミッション・ビジョンの明確化 ・事業ドメインの設定（誰に・何を・どのように） ・マーケティングプラン（4P・4C・AIDMA・AISAS） ・具体的実行策の作成（誰が・何を・いつまでに） ・資金計画、実行計画 <p>②個別相談会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画策定の未経験者向けに、簡易計画フォーマットを活用し段階的に支援 ・経営革新計画申請支援：事業者の強みを活かした新規事業・製品開発計画の作成支援や申請書作成指導 ・DX支援：販売管理、在庫管理、マーケティング、EC活用などデジタルツール導入の伴走支援 ・経営幹部育成支援：後継者・経営幹部を対象とした研修や個別指導を通じ、戦略立案・経営管理能力の向上を図る
	実施方法	セミナー及び担当制による経営指導員の伴走支援、外部専門家の活用
成果指標	経営計画策定数	

②重点課題対応型経営相談会の開催による事業計画策定支援

目 的	「事業計画策定セミナー」参加事業者（経営状況分析を行った事業者で事業計画書の作成に取り組む事業者も含む）の事業計画策定のサポートを目的とする	
具体的手法	対 象	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定セミナー参加事業者 ・経営状況分析済み事業者で事業計画書の策定に取り組む事業者 ・巡回支援の中で計画策定ニーズが新たに把握された事業
	募集方法	商工会発行アルピー通信（年10回全戸折込）・ホームページ、SNSで周知、募集
	開催回数	年8回（6月～1月）
	内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家（中小企業診断士・税理士等）、経営指導員が同席し事業計画策定をフォローアップ ・計画策定の進捗管理を行うとともに、次回相談での改善点を明確化し、継続的な伴走支援を実施する。
	実施方法	担当制による経営指導員の伴走支援、外部専門家の活用
成果指標	経営計画策定数	

③経営革新計画策定支援

目 的	地域の小規模事業者が自社の強みを活かし、持続的な成長を実現するために、稼ぐ力の向上と付加価値の創出につながる革新的な経営戦略を具体的に策定できるよう支援する。経営革新計画の作成を通じて、事業の収益力強化と地域経済の活性化を目指す。	
具体的手法	対 象	新規事業開拓や事業拡大を目指す事業者
	募集方法	商工会発行アルピー通信、ホームページ、SNSで周知
	開催回数	随時実施
	内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・経営革新計画書の作成支援（事業目的・課題・目標の整理） ・市場分析・事業戦略の策定支援

		・必要に応じて専門家（中小企業診断士等）によるアドバイス
実施方法		担当制による経営指導員の伴走支援、外部専門家の活用
成果指標		経営革新計画策定件数、申請件数

④創業セミナーの開催

目的	人口減少や既存事業者の高齢化が進む中、地域経済の活力を維持・向上させるためには、新たな事業者の輩出が不可欠である。創業は地域に新たな雇用を生み、需要の変化に対応した新しい商品・サービスを生み出す原動力となる。また、後継者不足により減少している事業所数を補い、地域産業の持続性を確保するうえでも創業支援の強化が求められている。そのため、創業希望者が安心して第一歩を踏み出せる環境整備と、地域のニーズに即した創業者の育成は、地域経済の再生と持続的発展に向けて重要な取り組みである。	
具体的手法	対象	市内において創業を検討している方
	募集方法	商工会発行アルピー通信（年10回全戸折込）・ホームページ、SNSで周知、募集
	開催回数	年4回
	内容	<ul style="list-style-type: none"> ・創業の動機 ・創業に向けての心構え ・創業計画書の作り方 内部・外部環境分析（SWOT・3C・PEST） 事業の骨格（誰に・何を・どのように）、 マーケティングプラン（4P・4C・AIDMA・AISAS） ・資金計画と調達 売上予測、資金計画、資金繰り、損益分岐点、資金調達 ・開業手続き ・各種支援策
	実施方法	少人数制、担当制による経営指導員の伴走支援、外部専門家の活用
	成果指標	創業計画策定件数

⑤事業承継セミナー・相談会の開催

目的	地域における後継者不足や経営者の高齢化が進む中、事業承継の遅れによる廃業を防ぎ、地域の雇用と産業を維持することを目的とする。事業承継に関する知識提供と計画策定支援を行うことで、後継者育成と円滑な世代交代を促進し、地域経済の活力向上に貢献する。	
具体的手法	対象	定例相談会等の参加事業者
	募集方法	商工会発行アルピー通信（年10回全戸折込）・ホームページ、SNSで周知、募集
	開催回数	年1回
	内容	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継の必要性と現状（背景・事業承継が遅れるリスク） ・事業承継の全体のプロセス（現状把握、後継者の選定、承継計画の策定、実行） ・事業承継計画の作成方法（承継時期、後継者育成スケジュール、経営課題の整理、財務・株式・資産の承継、金融機関や専門家との連携体制） ・事業承継に関わる税務・法務の基礎 ・知的財産の引継ぎ ・外部支援の活用
	実施方法	少人数制、担当制による経営指導員の伴走支援、外部専門家の活用
	成果指標	事業承継計画策定件数

⑥DX導入支援

目的	業務効率化・販売力強化・新サービス展開のために、地域小規模事業者へのデジタル化支援を目的とする。
----	--------------------------------------------------

具体的手法	対 象	デジタル化が遅れている事業者、オンライン販売や IT 活用による効率化を目指す事業者
	募集方法	商工会発行アルピー通信、ホームページ、SNS で周知
	開催回数	セミナー年 2 回/相談随時
	内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・ DX セミナーの実施 ・ 業務管理システムや EC サイト導入支援 ・ SNS やオンラインマーケティング活用支援 ・ デジタル活用計画策定支援
	実施方法	担当制による経営指導員の伴走支援、外部専門家の活用
成果指標	成果指標：DX 導入支援件数、導入後の業務効率化・売上向上の実績	

⑦経営幹部育成支援

目 的	小規模事業者の経営力向上と持続的発展を図るため、次世代経営幹部や後継者の育成支援を行う	
具体的手法	対 象	次期経営幹部、後継者、経営者自身
	募集方法	商工会発行アルピー通信、ホームページ、SNS で周知
	開催回数	年 6 回
	内 容	<p>経営幹部塾</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社長と幹部の役割と責任（目的・目標・戦略・戦術のベクトルの共有） ・ 経営の戦略に強くなる（ランチェスター経営戦略と新分野進出戦略） ・ 経営の数字に強くなる（戦略マネジメントゲームの実践） ・ 営業・販売に強くなる（ランチェスター営業戦略で営業を最適化） ・ 対人関係に強くなる（部下指導と顧客・取引先との良好な関係構築） ・ 経営幹部指導の勘どころ（経営幹部塾の成果報告・フィードバック）
	実施方法	経営指導員の伴走支援、外部専門家の活用
成果指標	研修参加者数、育成プログラム修了者の実務活用状況	

⑧スリーアップ認証支援

目 的	豊かさ共創スリーアップ実践企業認証制度は、従業員のスキルアップを通じて企業の生産性向上・収益拡大・賃金向上（いわゆる「スリーアップ」の好循環）を実現する取組を促進し、働き手のキャリア形成や企業の持続的成長につなげることを目的とする。これにより、地域の経済活性化と労働参加率向上を図ることを目指す。	
具体的手法	対 象	企業のスキルアップ・収益アップ・賃金アップを目指す事業所
	募集方法	商工会発行アルピー通信、ホームページ、SNS で周知
	開催回数	随時相談対応
	内 容	豊かさ共創スリーアップ実践企業認証制度の活用を通じて、小規模事業者の経営力向上と人材育成を支援する。具体的には、制度の趣旨や内容について説明会や個別相談を通じて周知を図り、制度活用に向けた意識啓発を行う。また、認証取得を目指す事業者に対し、経営指導員が伴走型支援を実施し、経営方針の整理や社内での共有方法の検討、従業員のスキルアップに向けた取組内容の整理などを支援する。
	実施方法	経営指導員の伴走支援
成果指標	認証企業数（年間）	

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	
<p>これまでの事業計画策定後の実施支援については、事業者の個々の状況やニーズに応じたフォローアップを適宜行ってきた。しかし、策定した事業計画に沿った進捗状況の把握や、売上・利益、販路開拓件数などの成果確認は行っているものの、その内容を踏まえた成果・課題の検証や、計画の見直しといった踏み込んだ支援には十分に対応できていない状況にある。</p>	
課 題	
<p>経営状況分析を行った事業者の中には、事業計画を策定したものの実行段階で停滞している事業者や、計画の一部しか着手できていない事業者も存在するが、こうした事業者を体系的に把握する仕組みが弱く、フォローアップが担当指導員の個別対応に依存してきた点が課題である。</p> <p>事業計画の実効性を高めるためには、進捗状況や成果・課題を適切に検証し、必要に応じて計画の見直しを行う体制が不可欠である。今後は、事業計画の実施段階に寄り添い、計画の改善・更新を含めた継続的な支援を行うことで、小規模事業者の経営向上につながる伴走型支援を強化していく必要がある。</p> <p>加えて、計画策定で終わらせるのではなく、計画の実施状況が停滞している事業者を早期に把握し、必要な支援へつなげる“掘り起こし”機能を実施段階でも強化することが求められる。</p>	

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、対話と傾聴を重視しながらフォローアップを実施する。フォローアップは、事業者の進捗状況や経営課題に応じて、「計画的支援」「改善支援」「継続支援」の3つのフェーズに分類し、それぞれに応じた支援を展開する。小規模事業者の事業計画の進捗状況（実施計画への取り組み有無、成果（売上・利益状況）、課題の発生等）を把握し、必要に応じてフォローアップの頻度を調整するとともに、専門家との連携を図りながら、自走を目的とした伴走支援を行うことで、計画実行の効果を高める。

また、事業計画策定後の支援状況が担当する経営指導員に帰属しやすい現状を踏まえ、支援状況の見える化・共有化を徹底するため、統一した入力フォーム（「経営支援 Plus（経営支援基幹システム）」）を活用し、法定経営指導員が進捗状況を管理する。加えて、月 2 回の経営支援グループ会議において、成果・課題・対策について協議し、戦略的な支援を行う。

さらに、フォローアップ過程では、計画実施が停滞している事業者、新たな課題が顕在化した事業者、あるいは計画の見直しが必要と判断される事業者を積極的に掘り起こす。個別の状況に応じて、課題設定型支援を通じて適切な支援策を検討するとともに、必要に応じて専門家支援へシームレスにつなぎ、支援段階に応じた支援の厚みを持たせることで、事業者が自ら課題を発見・改善しながら持続的に経営力を向上させ事業者自身の自走化に繋げる体制を構築する。

(3) 目標

		現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ 対象事業者数	計画的支援	60 社	35 社	35 社	35 社	35 社	35 社
	改善支援		3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
	継続支援		2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
	総 計		40 社	40 社	40 社	40 社	40 社
フォローアップ 頻度(延べ回数)	計画的支援 (6 回/年)	180 回	210 回	210 回	210 回	210 回	210 回
	改善支援 (4 回/年)		12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
	継続支援 (2 回/年)		4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
	総 計		226 回	226 回	226 回	226 回	226 回
売上増加事業所数※		18 社	7 社	8 社	10 社	10 社	10 社
売上利益額 5%以上増加の 事業所数※		不明	7 社	8 社	10 社	10 社	10 社

(4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

また、フォローアップ段階において、進捗が滞っている事業者や計画の一部しか実行できていない事業者を掘り起こし、必要な支援策や専門家支援へつなげる“実行支援フェーズの掘り起こし”を強化する。この掘り起こしは、経営状況分析の再実施、簡易診断、需要動向の再確認等とも連動させ、計画見直しや新たなアクション設定につなげる。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合については、経営支援グループ会議（月2回）で協議するとともに、外部専門家などの支援も要請し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更、計画の中止・見直し等を行っていく。

①進捗状況把握内容（対象は、事業計画を策定した全事業所）

状況把握項目	把握の内容	把握の頻度 (支援フェーズに応じて)	
事業計画書の実施項目	<ul style="list-style-type: none"> ・実施事業が順調に進んでいるか ・課題となっていることは何か ・計画の見直しの必要はあるか ・専門家支援が必要か ・新たな需要動向調査等が必要か ・活用できる支援策があるか 	計画的支援	年4回（四半期毎）
		改善支援	年4回（四半期毎）
		継続支援	年2回（半期毎）
成果の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・売上状況はどうか ・利益状況はどうか ・新規の客数・取引先は増えたか 	すべて	年2回 (半期毎)

②フォローアップ支援

上記進捗状況を把握した上で、フォローアップの支援フェーズを、「計画的支援」、「改善支援」、「継続支援」の3つのフェーズに分類し、フェーズに応じたフォローアップ支援を展開する。

なお、支援フェーズは、事業者の取り組み状況、緊急性等に応じフェーズの見直しを行う。

フェーズの管理は、経営支援Plus（経営支援基幹システム）で管理する。

支援フェーズ	フォローアップ支援内容	フォローアップ頻度
計画的支援	事業計画の実施にあたり、一定期間集中的に支援を行う必要がある状況 (例) 商品開発等→店頭での試食会（アンケート調査サポート） 展示会→効果的な展示会調査やプロモーションツール作成支援 調査、出展終了後の効果・課題の検証と対策提案 必要に応じて、各種支援策の活用申請や、専門家支援をサポートを提供	多い (2ヶ月に1回程度)
改善支援	計画の見直しや新たな対策・対応が必要と判断される状況 (例) 改めて経営状況や事業計画書を見直し、事業計画書のブラッシュアップ 新たな実施計画の練り直しをサポート 専門家支援によるサポートも提供	やや多い (3ヶ月に1回程度)
継続支援	事業計画に沿った取り組みが順調に推移している状況 (例) ライフステージアップに向けた方向性の相談・提案 新しい事業計画書の策定支援	小 (年間2回程度)

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
南アルプス市においては、2025年4月にコストコ南アルプス倉庫店が開店、また化粧品メーカーコーセイによる新工場建設が進むなど、商業・産業拠点の整備が急速に進展している。さらに、広域交通網の整備や複合施設「fumotto南アルプス」開店、外部からの来訪者や新たな生活圏の拡大によって、地元事業者にとって新規の需要機会が増大している。これにより、地域の消費・流通環境および産業基盤が強化されており、地域全体の経済活性化の土壌が整いつつある。
課 題
多くの地元事業者は、こうした商圏拡大や需要変化に対応するための体制・ノウハウ・資源が十分ではない。広域顧客や観光客のニーズに対応した商品・サービス開発、流通・物流体制の整備、情報発信やマーケティング、デジタル対応などが追いついておらず、新たな需要の獲得に十分につながっていない。

(2) 支援に対する方針

本事業では、地域内事業者の売上向上と販路拡大を目的に、多面的な支援を実施する。

まず、地域外需要の取り込みとして、コストコ来訪者や観光客、周辺都市からの流入客を対象に販路開拓を支援する。来訪者の購買データや消費動向を分析し、商品・サービス開発に活用するとともに、展示会や物産展への出展を通じて新規顧客獲得や販路拡大を図る。

次に、商品・サービス開発支援として、地域資源を活用した新商品や体験型サービス、ふるさと納税返礼品の開発をサポートする。観光需要に対応した高付加価値商品の企画・ブランディングや、観光ルートや地域イベントとの連携による提供支援も行う。

さらに、マーケティング・情報発信支援として、SNSやウェブサイト、ECプラットフォームを活用した情報発信力の向上を図る。デジタル・IT活用支援では、POSや予約管理、販売管理システムの導入や、ECサイト開設・運営、データ分析による売上改善や需要予測への助言を行う。

また、連携・ネットワーク構築支援として、観光ルートや大型施設、地域資源を活用した事業者間連携の促進や、周辺市町村・観光協会との共同事業・プロモーション企画を支援する。

最後に、展示会・販路開拓支援として、地元事業者が新規市場や商圏拡大を目指すため、出展準備や商談サポート、PR資料作成を支援し、出展後も商談フォローや受注拡大、販路継続につなげる伴走型支援を行う。

(3) 目標

	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①長期滞在型観光ルート構築	4ツアー	4ツアー	4ツアー	4ツアー	4ツアー	4ツアー
ツアー参加者	120人	120人	120人	120人	120人	120人
参加事業者数	4社	4社	4社	4社	4社	4社
売上額(年間/社)	10万	15万	15万	15万	15万	15万
②市内周遊型チケット事業						
チケット販売枚数	2,000枚	2,000枚	2,000枚	2,000枚	2,000枚	2,000枚
参加事業者数	40社	40社	40社	40社	40社	40社
売上額(年間/社)	5万円	12.5万円	12.5万円	12.5万円	12.5万円	12.5万円
③ふるさと納税返礼品						
参加事業者数	23社	25社	28社	30社	32社	35社
商品開発事業者数	1件	2件	2件	2件	2件	2件
新商品売上額(年間/社)	現状なし	100万	100万	100万	100万	100万
④展示会等参加事業者数	6社	6社	6社	6社	6社	6社
成約件数	1件	2件	3件	4件	5件	5件
⑤アルビ通信掲載事業者数	40社	40社	40社	40社	40社	40社
来店・問合せ増加率	把握なし	1%	1%	2%	2%	2%

⑥IT・SNS活用販路開拓 活用事業者数	把握なし	10社	10社	10社	10社	10社
来店・問合せ増加率	把握なし	1%	1%	2%	2%	2%

(4) 事業内容

①長期滞在型観光ルート構築事業（市・観光協会・JAとの連携）

現 状
<p>来訪者に対して長期滞在型観光の魅力効果を効果的に発信し、市内での滞在時間の延長と地域内消費の拡大を図ることが求められている。しかし、現状では市内を回遊できる仕組みが十分に整備されておらず、観光拠点や飲食店、体験プログラム等を結びつけた周遊ルートが確立されていない。</p>
課 題
<p>市内における観光資源は点在しているものの、周遊ルートが十分に確立されていないため、来訪者が市内各所を回遊しにくい状況にある。その結果、滞在時間や消費額の伸び悩みにつながっており、回遊性を向上させる仕組みづくりが課題となっている。</p>

目 的	<p>地域資源を活用した観光コンテンツの造成や消費促進施策の実施、外部需要の獲得および販路拡大の支援を通じて、地域内事業者の売上向上と新規顧客の創出を図るとともに、南アルプス市における観光振興と地域経済の活性化を総合的に促進することを目的とする。</p>
具 体 的 手 法	<p>対 象 県内・県外観光客</p>
	<p>募集方法 新聞広告他</p>
	<p>開催回数 年間4回</p>
	<p>内 容 ①ふるさと満喫バスツアーの企画・実施（果物狩り＋名所・旧跡・工場見学） 市、観光協会、フルーツマスターと連携し、フルーツ狩り（さくらんぼ・もも・シャインマスカット・貴陽・いちご）を中心に、市内の名所・旧跡・工場見学を組み合わせたツアーを企画・実施 ②周遊型観光ルートのPR・情報提供（Webサイト、デジタルパンフレット、SNS） 観光スポットと市内飲食店を検索できるホームページ構築 デジタルパンフレット、Webサイト、SNS等を活用した情報発信 ツアー参加者のフィードバックを収集し、ルート・サービス改善に活用</p>
	<p>実施方法 年間5回のバスツアーを実施 市・観光協会と共同でホームページ構築を実施</p>
<p>成果指標 参加人数・観光ホームページ構築</p>	

②市内周遊型チケット事業（市・観光協会・JAとの連携）

現 状
<p>バスツアーを実施する際、30名を超える団体客が利用できる市内飲食店が少ないことから、団体中心のツアー運営が制約されている。</p>
課 題
<p>このため、団体での利用に依存せず、個人客が市内各所を自由に周遊できる仕組みが十分に整備されていないことが課題となっている。加えて、山梨県内や南アルプス市民にも市の魅力を広く知ってもらうため、個人向けに周遊型食事チケットの販売が必要である。今後は、個人利用でも市内周遊を促進できる導線の整備や参加店舗の拡充、さらに地元住民や県内消費者向けの販売施策を併せて実施することで、観光回遊性の向上と地域内消費の拡大、地域の魅力発信を同時に図る必要がある。</p>

目 的	地域資源を活用した観光コンテンツの作成や消費促進施策の実施、外部需要の獲得および販路拡大の支援を通じて、地域内事業者の売上向上と新規顧客の創出を図るとともに、南アルプス市における観光振興と地域経済の活性化を総合的に促進することを目的とする。	
具体的手法	対 象	県内・県外観光客
	販売方法	観光協会等の窓口
	開催回数	年間1回
	内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・チケット発行・販売 市内の飲食店で利用できるプレミアム付チケットの発行 宿泊施設や観光案内所等での販売 ・参加店舗の募集・支援 チケット対象店舗の実施。 店舗向け利用マニュアルや販促素材の提供 ・周遊型チケットの利用促進 市内の複数店舗で利用できる仕組みにより、地域内の回遊を促進 観光ルートやイベントと連動させ、滞在時間の延長や消費拡大を図る ・広報・PR SNS、Web サイト、パンフレット等による周知・告知活動 観光客向けイベントや季節キャンペーンとの連携
	実施方法	周遊チケットの販売
	成果指標	各店舗の売上金額

③ふるさと納税制度を活用した商品開発と販路拡大支援

現 状
ふるさと納税制度を活用するにあたり、返礼品としての魅力や付加価値を高める商品開発が十分に進んでいない
課 題
地域資源を活かした独自性のある商品の企画・改良に対する支援が十分でない点が挙げられる。加えて、ふるさと納税サイトへの登録や販売ページの作成、写真撮影、説明文の作成、価格設計など、EC 販売に必要なスキルや知識を十分に有していない事業者も多い。さらに、商品認知度の向上や購入促進に向けた情報発信・広報が不十分であり、地域外に対する効果的なプロモーション手法の活用が限定的であることも課題である。

目 的	ふるさと納税制度を活用し、地域資源の魅力を活かした商品開発および改良を支援するとともに、返礼品としての効果的な情報発信や販売体制の構築を通じて、地域内事業者の販路拡大と売上向上を図る。あわせて、ふるさと納税を契機とした一般消費市場や EC 販売への展開を促進し、持続的な経営基盤の強化と地域経済の活性化につなげることを目的とする。	
具体的手法	対 象	ふるさと納税登録希望事業所
	内 容	<ul style="list-style-type: none"> ①地域産品の発掘・商品開発支援 地域の特産品や工芸品、加工品等を対象に、ふるさと納税返礼品として適した商品を選定するとともに、地域資源の付加価値向上を目的とした商品開発支援 ②商品パッケージ・規格・品質向上の指導や、付加価値の高い加工・セット販売支援 ③事業者向け登録・販売支援 返礼品としてのふるさと納税サイトへの登録支援 ④販路拡大・PR 活動

	SNS、Web サイト、パンフレット等を活用した情報発信
実施方法	経営指導員の伴走支援、外部専門家の活用
成果指標	ふるさと納税登録事業者数・新商品開発アイテム数

④展示会・商談会等の出展及びサポート支援

現 状	
地域内事業者においては、自社製品やサービスの販路拡大を目的として展示会や商談会への出展に関心を持つ事業者は一定数存在するものの、出展経験やノウハウを有する事業者は限られている。そのため、出展効果を十分に発揮できていないケースが見受けられる	
課 題	
令和7年度経営環境実態調査結果によると今後の最重課題についての問いに対し回答の16%が「販路・顧客開拓」と回答としている。また、展示会や商談会への出展経験が少ない事業者は、ブース設営、販促資料作成、商品プレゼンテーションなどのノウハウが十分でないため、適切なターゲット層への訴求や商談機会を十分に確保することが難しい。	

目 的	展示会・商談会等への出展を通じて、地域内事業者の自社商品・サービスの認知度向上および販路拡大を図るとともに、効果的な出展準備から商談対応、出展後のフォローアップまでを一体的に支援することで、成約率の向上と継続的な取引の創出につなげる。あわせて、事業者の営業力・提案力の強化を促進し、持続的な経営基盤の確立と地域経済の活性化を目的とする	
具体的手法	対 象	展示会出展希望事業者
	内 容	下記展示会・商談会などを積極的に活用し、新たな販路開拓支援に結びつける。 ①専門家制度を活用した展示会・商談会への出展支援 事業者の出展に必要なブース設営、販促資料作成、商品プレゼンテーションのノウハウ提供 ②EC サイト活用支援 地域内外の顧客に向けた PR 方法やマーケティング支援
	実施方法	経営指導員の伴走支援、外部専門家の活用
	成果指標	参加事業者数・成約件数

【これまでの出展実績から想定する展示会・商談会】

	展示会名称	対象業種	場所	概要
1	やまなしトレジャーマーケット 主催：山梨県商工会連合会	小売業、 飲食業、 食品製造業	山梨県	バイヤー企業との商談機会 ・バイヤー17社 ・個別相談会（5商談保証） 商談会前のオンライン個別指導
2	農商工連携マッチングフェア 主催：山梨県商工会連合会	小売業、 飲食業、 食品製造業	山梨県	首都圏を中心とした食のバイヤーが来場し、1日 で約2,300件の商談が行なわれている 出展企業数：約100社 来場者数：約600人
3	山梨テクノ ICT メッセ 主催：やまなし産業支援機構他	製造業	山梨県	機械電子、ICT関連で山梨県最大級の展示会。 出展企業数：約150社 来場者数：約10,000人
4	テクニカルショウヨコハマ 主催：神奈川県産業振興センター	製造業	神奈川県	加工技術、機器・装置、IoT、ロボット 出展企業数：約800社 来場者数：約30,000人

⑤地域コミュニティ紙「アルピー通信」を活用した販路開拓支援

目 的	本会で、市内全戸（16,200世帯）に年間10回発行している地域コミュニティ紙「アルピー通信」内に、新規創業者、新商品開発事業者などの事業所紹介コーナーを設け、小規模事業者が開発し、販売の強化を狙う商品、サービスのPRツ
-----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		ールとして活用を図る。
具体的手法	対象	経営状況分析、事業計画策定事業者で、新商品、新メニュー開発を通して新たな売上・販路の拡大を目指す事業者・掲載希望事業者
	内容	・掲載する商品、サービスを商工会で訪問ヒアリング ・掲載写真、PRコメント等を事業者と相談しながら掲載する
	実施方法	全戸配布の商工会広報誌「アルピー通信」及び、当会ホームページへ掲載し募集
	成果指標	来店・問合せ増加率

⑥ホームページ、SNSを活用した販路開拓事業

現 状	
地域内事業者においては、販路拡大や商品・サービスの認知向上のためにホームページやSNSを活用する取り組みが一部で行われているものの、運用経験やノウハウが十分でない事業者が多い状況である	
課 題	
小規模事業者においては、自社の商品やサービスの認知度を高め、新規顧客を獲得していく上で情報発信の強化が不可欠である。しかし、SNSをはじめとしたデジタルツールの活用に関する知識や経験が不足している事業者が多く、Instagram等の効果的な発信手段を活かしきれていないのが現状である。その結果、潜在顧客へのアプローチが限定され、販路拡大や顧客層の拡大が十分に進まない状況が課題となっている。	

具体的手法	目的	<p>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、知識が乏しくInstagram等のSNSを活用出来ていない事業者を対象に支援する。</p> <p>商工会が小規模事業者に無償で提供しているホームページ作成ツール（グーペ）、Instagram等を利活用して、小規模事業者でも簡単に情報発信を効果的に行えるよう、ITの各種セミナーや、経営指導員、商工会情報支援担当者等がフォローアップする。</p> <p>IT利活用による効果的な販路開拓方法についてセミナーを行うとともに、専門的な課題がある事業者に対しては、IT・SNSに精通した専門家を派遣して問題解決にも取り組む。</p>
	対象	IT、SNSを活用して売上・販路の拡大を目指す事業者・参加希望事業者
	内容	<p>販路開拓セミナー・専門家派遣事業</p> <p>①グーペ活用セミナー 小規模事業者向けの簡単なホームページ作成・更新方法 SEO対策やアクセス解析の基本</p> <p>②Instagram活用セミナー 基本編：アカウント作成、プロフィール設定、投稿の基本 応用編：ハッシュタグ活用、ストーリーズ・リールの活用 発展編：広告配信、分析ツールの活用、コンテンツ戦略</p> <p>③専門家派遣による個別フォローアップ セミナー受講後の課題解決を支援 投稿内容の改善提案やキャンペーン設計支援</p>
	募集方法	商工会発行アルピー通信（年10回全戸折込）・ホームページ、SNSで周知、募集
	開催回数	年4回
	実施方法	商工会職員（経営指導員・経営支援員）が運営・進行 IT・SNS専門家を外部から派遣し、個別支援を実施
成果指標	HP・SNS導入件数、SNS投稿実施率、新規顧客獲得数、売上増加の有無（前年比較）	

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
<p>当商工会では、「商工会施策運営」を設置し、経営発達支援事業計画に基づいた事業の実施状況の評価及び実施内容・方法の見直しを行っている。</p> <p>今回策定した経営発達支援計画においては、「事業者と地域の持続的発展」の両立を達成するため、商工会と市役所とのより緊密な連携を図る中での事業の実施が必要となっている。</p> <p>このため市担当課との半期ごとの連絡会議を開催し、現況と課題を共有するとともに、必要な対策について協議・実行を図る。</p>
課 題
<p>経営発達支援計画に基づく事業については、効果的かつ継続的な改善を図るための評価・見直しの仕組みが十分に確立されていないことが課題である。具体的には、K P I や成果指標を用いた定量的な評価手法が未整備であり、事業成果を客観的に把握・検証する体制の構築が求められている。また、外部有識者、法定経営指導員又は広域経営指導員、市町村等を含む協議会体制が十分に機能しておらず、多角的な視点による評価や助言を事業運営に反映する仕組みが必要である。さらに、事業の評価及び見直しを毎年度1回以上定期的を実施し、その結果をホームページや会報等で公表する体制が確立されていないほか、広域的な支援体制を踏まえた複数商工会や関係機関との情報共有、改善提案を事業に反映する仕組みについても強化が求められている。</p>

(2) 事業内容

1. 定量的把握

- ・ K P I 検証：事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、E C 導入件数、知財相談件数、売り上げ増加率〇〇%増加、売上総利益率〇〇%増加など。
- ・ データ収集：フォローアップシート・会員アンケート・実績報告を統合し、ダッシュボードで可視化。

2. 評価手法

①商工会施策運営評価会議

経営発達支援事業の評価、検証、見直しを担う「商工会施策運営評価会議」を設置

委員構成	市内事業者（5名）建設・製造・小売・飲食・サービス業 市内金融機関代表者（1名） 外部有識者（非会員の専門家）1名 南アルプス市産業観光部（3名） 商工会職員（局長、法定経営指導員、経営指導員、相談員）（6名）
業 務	理事会より諮問される経営発達支援事業に関わる事業実施状況及び成果について評価、検証、改善等を審議し、その結果を答申する。
目 的	経営発達支援事業のP D C Aサイクルの構築
開催回数日程	毎事業年度2回 / 7月～8月、3月
事業是正 見直内容	経営発達支援実施内容の適切性・事業見直し方針の検討 (進め方、取組状況、成果、回数、時期など)

②理事会

理事会は、上記プロセスを経た経営発達支援事業に関わる次年度事業計画案について審議し、承認のうえ、次年度事業の計画・実行に移していく。

3. 評価・見直しの頻度

- ・ 年1回以上の創業評価＋半期レビュー
- ・ 必要に応じて臨時協議会を開催し、小規模事業者の喫緊課題・対策を協議

4. 結果の公表方法

理事会で承認された「経営発達支援事業の成果や評価及び見直し結果、今後の方針」については当商工会ホームページに掲載し、小規模事業者が閲覧できるようにするとともに、WEB環境を有しない小規模事業者には当市の広報誌等でも情報を公表していく。

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
<p>経営発達支援計画の実効性を高めるためには、従来の金融、税務、労働といった基礎的な経営相談対応に加え、一步進んだ「事業計画策定支援」に対応できる専門的知識の習得と、組織全体としてのレベルアップおよび平準化が必要不可欠である。</p> <p>さらに、近年はデジタル技術の活用が事業者の競争力強化に直結することから、DXに関する支援能力の向上も重要な課題となっている。</p> <p>当会では、全国商工会連合会・山梨県商工会連合会などが開催する資質向上セミナーや説明会に担当者を参加させるとともに、DX推進に係る研修（デジタルツール活用、SNS・EC支援、データ分析、業務のデジタル化に関する研修等）への積極的な参加を図っている。</p> <p>また、これらのセミナー等で得た知識やノウハウについては、輪番制により全職員が講師となって内部研修会を開催し、経営支援及びDX支援に関する知識の共有と平準化を進めている。</p>
課 題
<p>まだ職員間においては経営支援ノウハウに格差があることも現状である。このため、支援経験のある経営指導員と他の職員がチーム編成を行うOJT支援体制を確立し、小規模事業者の経営力向上に向けた伴走支援体制の確立が課題となっている。</p> <p>また、支援ノウハウが個人に帰属しがちなことから、経営支援Plusを活用した支援状況、支援内容などを一元管理し、支援状況の見える化と支援ノウハウを共有・活用していく管理方法の体制づくりも必要となっている。</p>

(2) 事業内容

目 的
事業者の成長段階に応じた伴走型支援を実施できるよう、経営指導員、経営支援員の課題発見力・提案力の向上、専門知識の向上を図り、地域企業の持続的発展に寄与することを目的とする。

①外部講習会の積極的活用

経営指導員および経営支援員の支援能力の一層の向上のため、山梨県商工会連合会等が開催する能力向上研修に参加することをはじめ、高度なノウハウ・最新の支援ノウハウを得るため、商工会で契約するWEB経営セミナー等の受講を全職員が計画的に受講する。

さらに、経営指導員および経営支援員を毎年、輪番で中小機構や中小企業大学の研修に参加させる。特に、本計画実行に必要な販売促進や販路拡大、需要開拓等に関する研修会には積極的に参加し、知識を吸収し、支援ノウハウの向上を図る。

②OJT制度の実施

専門家派遣制度を活用する際は、担当指導員が同行することを必須とする。これにより、専門家の指導方法・技術をOJTにより身につける。

また、若手経営指導員や一般職員が支援を実施する際は、必要に応じて法定経営指導員が同行。OJTによりアドバイス等を提供することで支援ノウハウを身に付ける。これにより、組織全体での支援能力を向上させる。また、山梨県商工会連合会が実施する採用3年以内の経営指導員のOJT研修（SV：スーパーバイザー制度）も同時に参加し指導能力を身につける。

③職員間の定期ミーティングの実施

（経営支援グループ会議の開催）

月二回（毎月第1、第3月曜日）、経営指導員4名（法定経営指導員含む）及び相談1名の経営支援グループ会議を開催し、個別事業者支援の状況・課題を議論・共有し、効果的な支援方法について協議を行う。

（職員全体会議の開催）

月一回（毎月第一月曜日）に、職員全体会議を開催し、前月の支援状況の報告（成果・課題）と当月の支援計画について情報共有を図る。これにより一般職員も含めた支援力向上を図る。

④支援内容・支援ノウハウのデータベース化

事業者への支援状況・内容・ノウハウなどを全職員が共有・活用できるよう支援にかかる資料は、当会のファイルサーバー内に整理・保管する。

また、経営分析や事業計画等の策定、支援情報は、共通のフォーマットを使用し、クラウドシステム（経営支援 Plus）を活用する。

支援資料等の一元管理・活用により、経営支援員を含め、どの職員でもすぐに取り出し閲覧でき、支援を継続することができるため、担当外の職員でも一定の支援スキルを保持できるようになる。また、これにより個人の支援情報を組織の支援情報とすることを可能にする。

なお、研修等の資料も同サーバーに保管して、誰でも必要に応じて参照できるようにする。

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	
地域の小規模事業者を取り巻く経営環境は、物価高・人手不足・デジタル化の進展・消費行動の変化などにより、かつてない速度で変化している。その中で、事業者から寄せられる相談内容は、金融・税務などの基礎的内容にとどまらず、事業計画策定、販路拡大、DX 活用、人材確保等、より多様で複雑かつ高度なものへと広がっている。こうした相談に対応するため、商工会では日頃から情報収集や支援力の向上に努めているものの、単独での対応には限界があり、外部機関との連携の必要性がこれまで以上に高まっている。	
課 題	
多様化・高度化する経営相談に対し、商工会単独では十分な情報や専門的ノウハウを網羅できず、効果的な支援につながりにくい状況が存在する。また、関係機関との連絡会議や情報交換は一定程度実施されているものの、連携が体系的に構築されておらず、支援策や施策情報の共有が個別的・断片的になりがちである。そのため、金融機関、自治体、専門家などとの役割分担の明確化と連携体制の強化、特に継続的な情報共有の仕組みづくりが課題となっている。これらの連携が確立されていないことにより、支援ノウハウが十分に蓄積されず、経営指導員の資質向上にもつながりにくい状況が生じている。	

(2) 事業内容

目 的	関係支援機関との連携強化と役割分担の明確化により、地域の小規模事業者に対して、より専門性の高い効果的な支援体制を構築することを目的とする。特に、連絡会議や情報交換によって支援策・施策情報・専門的ノウハウを共有し、商工会内部の支援力を向上させるとともに、経営指導員の資質向上につなげ、相談内容の高度化・多様化に対応できる継続的な支援基盤を整備することを目指す。
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

①市内金融機関等との情報連絡会議の開催

連携先	山梨中央銀行（小笠原・白根・八田各支店）、甲府信用金庫（楡形・白根各支店） 山梨信用金庫（小笠原支店）、山梨県民信用組合（楡形・御勅使各支店） 山梨県信用保証協会（本店）	
具 体 的 手 法	内 容	南アルプス市内の経済動向や金融動向、各支援機関の取り組み内容など
	頻 度	2 回
活 用 方 法	事業者への効果的な金融支援や情報提供などに活かす。 金融機関が求める事業計画を把握することで、当会が事業計画の作成支援を行う際に参考にする。	

②日本政策金融公庫甲府支店との連絡会議の開催

連携先	日本政策金融公庫（経営改善貸付推薦団体連絡協議会、1 日公庫の開催）
具 内 容	金融動向や創業情報、地域経済動向や経営動向など

体的手法	頻 度	年 2 回
	活用方法	事業者への効果的な金融支援や情報提供などに活かす。

③県内商工会との情報共有のための会議等への出席

連携先	山梨県商工会連合会及び県内 23 商工会	
具体的手法	内 容	中北ブロック会議、山梨商工会連合会が開催する各種支援会議
	頻 度	年 6 回程度
	活用方法	事業者への効果的な支援や情報共有、先進支援事例の共有による支援ノウハウの習得、支援現場情報の収集。

1 2. 地域経済の活性化の資する取組に関すること

(1) 現状と課題

現 状	
南アルプス市では、第 3 次南アルプス市総合計画において「豊かな地域資源で、魅力・活力あふれるまち」の実現に向け、果樹や農産物を中心とした地場産業や地域商工業が地域経済の基盤を支えている。また、豊かな自然景観や農業体験などの観光地域資源も存在し、地域の魅力として発信可能な状況にある。	
課 題	
地場産業や商工業は小規模事業者が多く、マーケティング力や販路拡大力が限定的であることから、商品開発や付加価値向上が十分に進まず、地域ブランドの認知拡大にも課題がある。また、観光地域資源についても、体験型プログラムや地域回遊性を高める取り組みが十分に整備されておらず、観光需要や地域内消費の拡大に繋げるための仕組みづくりが課題となっている。	

(2) 事業内容

①連絡・連携会議の開催

会議名	地域活性化連携会議 (三者会議)	市担当部署との連絡会議
目的	地域経済の活性化に向けた連絡会議 市・市内経済団体のトップ 3 による現況・情報の共有と施策実施の連携協議	地域内事業者の経営課題や観光振興施策に関する情報を共有し、関係機関間で連携・協働した支援体制を構築
対象出席者	・市(市長・副市長・各部長) ・JA(組合長・専務・常務理事) ・商工会(会長・専務・事務局長)	・市(商工振興課・観光推進課) ・観光協会 ・商工会(事務局長・経営指導員)
開催回数	3 回/年	3 回/年

②地域資源を活用した商品開発・販路開拓支援の推進

目的	地域の農産物・自然資源・文化資源等を活用し、新商品の開発や既存商品の付加価値向上を支援することで、地域ブランド力の向上と販路拡大を図り、地域経済の活性化につなげる。	
具体的手法	対 象	地域資源を活用した商品開発や販路拡大を目指す小規模事業者 商品の付加価値向上やブランド力強化を希望する事業者
	内 容	①商品開発相談会やワークショップの開催 ②商談会・展示会出展サポート ③販路開拓や PR 戦略の個別指導

	成果指標	参加事業者数：年 5 件 新商品開発・改良実施事業者：5 件 商談会・展示会出展事業者：5 件 売上向上や販路拡大達成事業者：5 件
解決する課題		開発力や販売力の不足、地域ブランド認知の低さといった課題を解消
③デジタル活用（DX）による販路拡大・情報発信力の強化支援		
	目的	小規模事業者が SNS・EC・デジタルマーケティング等を活用して販路拡大や業務効率化を図り、市外・県外への情報発信力を高めることで、売上向上や地域経済活性化につなげる。
具体的手法	対象	SNS や EC を活用して販路拡大・売上向上を目指す小規模事業者 デジタルツールの導入や活用に課題を抱えている事業者 市外・県外への情報発信を強化したい事業者
	内容	①SNS 活用セミナー（Instagram、Facebook、X 等の基本・応用・発展編） ②EC サイト活用研修（オンラインショップ開設・運営方法） ③個別相談・専門家派遣によるフォローアップ
	実施頻度	年 4 回のセミナー セミナー＋必要に応じた個別支援
	成果指標	参加事業者数：年 20 件 SNS アカウント開設・運用開始事業者：10 件 EC サイト出店・売上向上事業者：10 件 デジタル施策導入による売上改善事業者：15 件 フォローアップ相談実施件数：年 20 件
解決する課題		デジタル活用不足による販路拡大や業務効率の停滞、情報発信力の低さといった課題を解消
④観光資源を活かした地域全体の誘客促進支援（市・観光協会・JA との連携）		
	目的	登山・自然景観・果樹産業・農産物など、南アルプス地域ならではの地域資源や地場産業の魅力を活かした観光コンテンツの開発と体験型プログラムの提供を支援する。 さらに、観光関連事業者との連携による地域回遊性の向上や、地域住民・事業者が地域資源や地場産業を直接体験できる取組（ふるさと満喫バスツアー等）を通じて、観光需要の創出、地域内消費の拡大、地域ブランドの認知向上、事業者間交流の促進など、地域経済の活性化を図る。
具体的手法	対象	地域住民、観光客、事業者（特に地域資源や商品開発に関心のある小規模事業者）
	内容	日帰りまたは半日バスツアー形式で地域内各所を巡る 南アルプス市内の観光農園（さくらんぼ・桃・貴陽・シャインマスカット・いちご）にてフルーツ狩り及び市内史跡等の見学と市内飲食店にて食事
	実施頻度	年 4 回
	成果指標	参加者数年間 120 名
解決する課題		地域資源や地場製品の認知不足、地域消費の低迷、事業者間の交流不足などを解消し、地域経済活性化および地域ブランド力向上に寄与する。
⑤後継者・若手経営者の育成支援		
後継者育成講座や創業支援、若手経営者向けの経営スキル研修を実施し、地域産業の持続的発展につながる人材育成を促進する。		
イ. 経営幹部塾		
	目的	小規模事業者の経営力向上及び持続的な発展を図るため、次世代経営幹部や後継者を対象とした育成支援を実施する。本事業は、経営者を補佐し将来の中核人

		材となる経営幹部の育成を目的に、全6回の連続講座として開催する。講座では、経営理念やビジョンの共有をはじめ、収支構造を踏まえた経営感覚の醸成、営業戦略の最適化、円滑な対人関係構築力の向上等をテーマに、実践的な内容で構成し、事業者の組織力強化と経営基盤の安定化を支援する。
具体的手法	対象	次期経営幹部、後継者、経営者自身
	内容	<ul style="list-style-type: none"> ・社長と幹部の役割と責任（目的・目標・戦略・戦術のベクトルの共有） ・経営の戦略に強くなる（ランチェスター経営戦略と新分野進出戦略） ・経営の数字に強くなる（戦略マネジメントゲームの実践） ・営業・販売に強くなる（ランチェスター営業戦略で営業を最適化） ・対人関係に強くなる（部下指導と顧客・取引先との良好な関係構築） ・経営幹部指導の勘どころ（経営幹部塾の成果報告・フィードバック）
	募集方法	商工会発行アルピー通信、ホームページ、SNSで周知
	開催回数	年6回
	実施方法	セミナー及び担当制による経営指導員の伴走支援、外部専門家の活用
	成果指標	研修参加者数、経営計画件数、育成プログラム修了者の実務活用状況
解決する課題	<p>経営理念やビジョンを経営者と次世代経営幹部・後継者が共有することで、経営方針の不明確さや意思決定の属人化といった課題の解消が図られる。また、収支構造を踏まえた経営感覚を養うことで、数値に基づく経営判断が可能となり、利益構造の把握不足や収益性の低下といった課題の改善につながる。さらに、営業戦略の最適化や対人関係構築力の向上を通じて、営業活動の非効率性や社内外のコミュニケーション不足を解消し、組織全体の生産性向上が期待される。これらの取組により、経営者の負担軽減と組織力の強化が進み、事業承継を見据えた安定的かつ持続的な経営体制の構築につながる。</p>	

ロ. 経営実践塾夢現塾

目的	<p>小規模事業者の経営力向上及び持続的な発展を図るため、次世代経営者や後継者を対象とした育成支援を実施する。本事業では、次世代を担う経営者として高い志を持つ人材が集い、相互に学び合う場を提供することを目的とする。研修講座等を通じて、参加者それぞれの経験や知識、経営哲学を共有することで資質の向上を促し、経営者としての視野と判断力を高めるとともに、参加企業の経営基盤の安定化と持続的な成長に寄与する。</p>	
具体的手法	対象	企業経営者、後継者
	内容	<ul style="list-style-type: none"> 【1年目】企業理念体系、発想法研修（1泊2日）、企業会計（MG） 【2年目】ランチェスター戦略、中期計画策定マネジメント 【3年目】企業ディベート、コーチング、交渉術 <p>※カリキュラムに関しては都度ブラッシュアップを実施</p>
	募集方法	商工会発行アルピー通信、ホームページ、SNSで周知
	開催回数	年10回
	実施方法	セミナー及び担当制による経営指導員の伴走支援、外部専門家の活用
	成果指標	研修参加者数、育成プログラム修了者の実務活用状況
解決する課題	<p>小規模事業者が抱える経営人材の不足や経営力の弱さといった課題の解決に資するものである。次世代経営者や後継者が経営理念や経営哲学を学び、相互に共有することで、経営方針の不明確さや経営判断のばらつきといった課題の解消が図られる。また、参加者同士が経験や知識を共有する学びの場を設けることで、個々の事業者では得難い気づきや視野の拡大につながり、経営課題への対応力向上が期待される。</p> <p>さらに、研修講座を通じて経営者としての資質や意識を高めることで、経営の属人化や後継者育成の遅れといった課題を改善し、将来を見据えた安定的な経営体制の構築に寄与する。これらの取組により、事業承継を含めた中長期的な経営の持続性が高まり、地域小規模事業者の安定と発展につながることを期待される。</p>	

⑥地域コミュニティ活性化イベント支援

目 的	<p>南アルプス市地域のにぎわい（交流人口の増加）の創出と、南アルプスの魅力をアピールすることを目的に、商工会が実施主体となり、市・関係機関と連携したイベント事業を実施する。</p> <p>イベント出展には、市内の小規模事業者の出展エリアを確保し、小規模事業者が取り扱う商品の販売やPRの機会を提供する。</p>
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

・十日市祭典の開催

古くから交易の拠点である南アルプス市十日市場区(旧若草町)の「十日市」は、天正11年(1583年)頃から続く祭りで、昨年からは毎年2月の第2土曜、日曜の2日間に開催され、甲府盆地に春を呼ぶ祭りとして甲斐路の季語となっている。「十日市で売っていないものは、猫のたまごと馬の角ぐらいだ」と言い習わされてきた例えには、海(静岡)・山・里の幸が一堂に豊富に出揃う市を表している。

祭りの内容も従前の街路商が中心の催事から、「来て、見て、楽しむ」ことのできる内容に様変わりさせ、約500mの県道沿いに、街路商の販売エリア、東側は商工会・JA等の各種団体の販売エリアとし、それぞれの会場にイベント広場及び特設ステージを設け、太鼓やよさこいの演舞、芸能人による歌謡ショー・ものまねショー等を行い盛り上げている。

事業推進体制	「十日市祭典実行委員会」「十日市祭典運営委員会」を設置
実施内容	イベントの企画、PR、検証(十日市祭典実行委員会) イベント期間中の運営(十日市祭典運営委員会)
開催頻度	十日市祭典実行委員会 (8回:8月~3月) 十日市祭典運営委員会 (3回:12月~3月)
構成メンバー	(実行委員会) 南アルプス市・市役所若草窓口センター(8名)、JA南アルプス市(3名) 南アルプス市観光協会(1名)、テレビ山梨(2名)、商工会(4名) (運営委員会)上記実行委員に加え、 南アルプス警察署、南アルプス消防署、交通安全協会、自治消防団 若草中学校、若草小学校
出店事業者	R6年度 145事業者

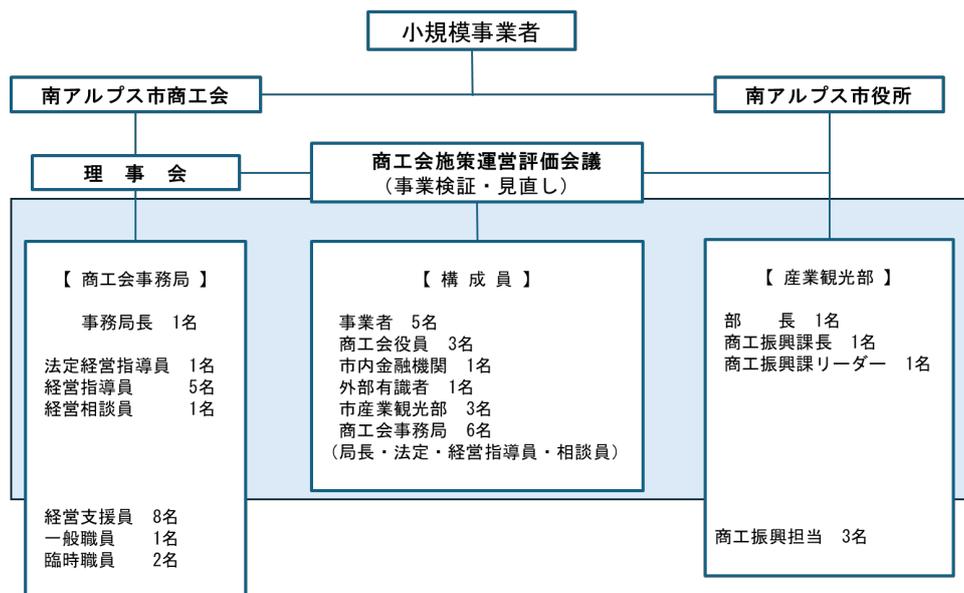
(別表2)

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／商工会と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)



(2) 商工会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法定経営指導員の氏名、連絡先

■ 氏 名：向山 繁樹

■ 連絡先：南アルプス市商工会 TEL. 055-280-3730

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広域経営指導員の可否

該当しない

(3) 商工会／関係市町村連絡先

①南アルプス市商工会 経営支援課

〒400-0337 山梨県南アルプス市寺部971

TEL 055-280-3730 / FAX 055-280-3731

m-alps@shokokai-yamanashi.or.jp

②南アルプス市役所 産業観光部 商工振興課

〒400-0395 山梨県南アルプス市小笠原376

TEL 055-282-2188 (直通) / FAX 055-282-6279

shoko@city.minami-alps.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額	9,900	18,480	18,480	18,480	18,480
3. 地域経済動向調査	200	100	100	100	100
4. 需要動向調査	500	500	500	500	500
5. 経営状況分析	300	960	960	960	960
6. 事業計画策定支援	600	300	300	300	300
7. 事業計画策定後支援	2,000	1,320	1,320	1,320	1,320
8. 新たな需要の開拓	2,000	5,000	5,000	5,000	5,000
9. 事業の評価・見直し	50	50	50	50	50
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	50	50	50	50	50
12. 地域経済の活性化	4,000	10,000	10,000	10,000	10,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。

