

経営発達支援計画の概要

実施者名	山梨市商工会（法人番号 3090005004027）
実施期間	平成29年4月1日～平成34年3月31日
目標	山梨市商工会では、「地域密着、身近にあって 頼りになる 商工会」の基本目標を徹底し、これまでの商工会に対するイメージを刷新すべく、まずは職員が積極的に事業所に出向く巡回支援を強化し、特に地域の小規模事業者のことは隅から隅まで何でも熟知している地域の総合経済団体として、隔週で職員による支援会議を開催して支援内容などの情報を共有化し、小規模事業者の実態に沿った伴走型支援に取り組む。
事業内容	<p>1. 経営発達支援事業</p> <p>(1) 地域の経済動向調査に関すること 経済動向調査結果を小規模事業者にタイムリーかつスピーディーに提供し、それらを市場ニーズに合った商品の仕入・販売に役立てる。</p> <p>(2) 経営状況の分析に関すること 経営問診票等を活用し、財務諸表等を重点に経営分析を実施し、事業計画策定に活用する。</p> <p>(3) 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の事業計画の策定を支援することや、高度、専門的な課題を抱える小規模事業者に対しては、他機関と連携して専門家派遣などを行って支援する。</p> <p>(4) 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画の実現化と3ヶ月に1回の巡回訪問等によりフォローを行い、進捗状況を確認すると共に必要な情報を提供、助言を行う。</p> <p>(5) 需要動向調査に関すること 新商品・新サービスの提供、販路開拓を行う際、消費者やバイヤーが求める商品、販促ニーズなどの情報を収集し、その結果を事業者に提供して、品揃え、価格戦略等の支援を行う。</p> <p>(6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 販路開拓・売上拡大を支援するために、県連合会、やまなし産業支援機構、地域金融機関など外部団体と連携し、ビジネスマッチングフェア、展示会、商談会を開催し、販路開拓・拡大を積極的に支援する。</p> <p>2. 地域経済の活性化に資する取り組み</p> <p>(1) 地域活性化事業 商工会が中心となり、市や地域の各種経済団体、商工業者、地域住民も含めた「山梨市地域活性化委員会（仮称）」を組織し、イベントを始め、特産品の開発や地域ブランドの確立など、新たな地域活性化策を検討する。</p>
連絡先	山梨市商工会 経営支援課 担当：依田弘治、若林和彦 山梨県山梨市上神内川1348 電話番号 0553-22-0806 e-mail: y-city1202@shokokai-yamanashi.or.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 地域の現状と課題

(1) 山梨市の概要

山梨市は平成 17 年に旧山梨市と牧丘町、三富村が合併して新しく山梨市となった。甲府盆地の東部に位置し、面積は 289.80 平方 km で県内第 4 位の広さを有しており、面積の 8 割を森林が占める。笛吹川とその支流の琴川、鼓川、日川、重川などがもたらす肥沃な土地の恩恵を受け、なだらかな斜面や平坦地に広がる桃・ぶどうの果樹園は、美しい景観をおりなすとともに、県内有数の生産量を誇り、果樹農業が主産業である。特に最近では、ぶどうや桃、サクランボ狩りなどの観光農園にも多くの観光客が訪れており、果樹をテーマとした笛吹川フルーツ公園、国道 140 号沿いに立地する道の駅などでは、農業と関連した物産が販売されるなど、農業を基盤とした新しい産業も集積されつつある。これらと美しい自然環境や文化財、温泉などを併せ持った観光地としての高い可能性を秘めた地域である。産業別就業人口の構成比は、第 1 次産業は 20.8%、第 2 次産業は 26.9%、第 3 次産業は 52.3%となっており、山梨県全体の産業別就業人口と比較して第 1 次産業の構成比が高い地域である。農業粗生産額では、山梨県全体の 12.4%を占めており、このうち 9 割近くを果実が占めている県内を代表する果樹生産地域である。

平成 27 年 10 月 1 日現在の山梨市の総人口は 36,382 人、世帯数は 14,618 世帯となっており合併時の総人口 38,686 人より減少に転じている。老年人口（65 歳以上、平成 22 年 10,173 人）は、1960 年代から一貫して増加を続けており今後も増加する見込みである。一方、年少人口（15 歳未満、平成 22 年 4,908 人）は、1960 年代以降、長期的に減少傾向が続いており、1990 年代中期には、老年人口を下回り、少子化に回復の兆しは見えない。山梨市における 2000 年代以降の人口減少については、1998 年（平成 10 年）以降に、死亡数が出生数を上回る「自然減」が生じたことが原因と思われる。今後も、過疎化と少子高齢化が進む中、人口の一定水準維持が難しくなり、急激な人口減少期を迎える。

平成 27 年 9 月に出された山梨市総合戦略では、「山梨市における安定した雇用の創出」を目標に、基幹産業としての農業に関しては農業生産法人化支援、6 次産業化、認定農業者制度の活用促進などにより、農業生産の効率性を高め、儲かる農業を実現し、首都圏で最も就農しやすいまちの実現を目指している。

また、地元企業の成長支援、また創業支援のための空き店舗や空き公共施設を活用したシェアオフィス、インキュベーションオフィスの開設支援など様々な支援を行うこととしている。

山梨市の主産業である第 1 次産業の従事者は、昭和 55 年時点では 6,500 人程度であったものの、それ以降、減少の一途をたどり、平成 22 年では 3,400 人程度まで減少している。特に近年、人口減少、少子高齢化、農業従事者不足などが顕在化し、荒廃農地（経営耕地面積：合併時平成 17 年 142,656 a →平成 22 年 132,787 a）や空き家（空き家の推移：H20 2,760 件 17.4% → H25 2,750 件 17.1% 全国平均 13.5% 山梨県の空家率は全国 1 位）の増加が深刻な問題となっている中、定年後のサラリーマンや都会からの移住者や若者が農業で起業する者が増え（山梨市空き家バンク登録件数延べ 156 件、

空き家バンク成約件数 73 件、利用者 146 人で、20%弱の 20 代～40 代の人の中には就農も見据えて移住している（平成 18 年 9 月～平成 27 年 11 月実績）、6 次産業化や地域資源活用事業、農商工連携事業に取り組むケースも増えており（6 次産業化事業認定事業者 2 件、地域資源活用認定事業者 1 件、農商工連携事業認定事業者 1 件）、近年は専門家派遣制度を活用しながら相談・支援体制を取っている。毎年、新規就農者は 10 人～20 人の実績がある

また、大手企業の山梨市撤退に伴い、人口減少と空き工場・空き店舗が目立ち、山梨市でも交流人口の増加と地域の活性化を目指した取り組みとして、空き工場バンク・空き店舗バンク事業に取り組んでいる。（平成 27 年 10 月現在の空き工場登録数：1 物件、空店舗登録物件数：14 物件）

空き店舗への入居者に店舗改装費と家賃の一部を補助しており、商工会が入居者の審査を行うと共に、創業支援・相談を行っているが、年間 1～2 件となかなか実数が伸びないのが現状であり、課題となっている。（空き工場実績数：0 件、空店舗事実績数：H24 年度 7 件、H25 年度 3 件、H26 年度 1 件、H27 年度 2 件）

都心から約 100 km 圏、JR 中央線、中央自動車道で 90 分という交通の利便性を活かし、森林、溪谷、ダム、温泉などの自然資源と歴史文化に恵まれた典型的な中山間地域であり、山梨市では個性ある地域資源・観光資源を磨き上げ、山梨市のブランド力を高め、併せて、観光プロモーションなどの P R 活動を行い幅広い方に山梨市の魅力を伝え、観光振興にも力を入れている。

しかしながら、平成 10 年 4 月に埼玉県秩父地方と山梨県を結ぶ雁坂トンネルが開通し、当初は、埼玉県を初めとした関東圏内からの巨峰狩りや西沢溪谷への観光客で賑やかな時期があったものの、平成 19 年 7 月の圏央道の開通により車の流れが変わったことにより、その観光客も年々減少している。本市を訪れる観光客は年間 200 万人にとどまり、本市の魅力を十分に伝えきれない現状である。

## （2）小規模事業者等の概要

当地域では、平成 27 年 9 月末現在、小規模事業者数は 1,213（商工業者数 1,339）、産業大分類での内訳は、卸・小売業が 27%と最も多く、次いで建設 22%、その他の業種、製造業 12%、飲食・宿泊業 12%、生活関連サービス業・娯楽業 11%とほぼ同数となっている。

商業は、ここ数年の間に隣接地域（甲州市、笛吹市など）の商業集積が高まり、当市から地区外への消費の流出が顕著になってきている。（地元購買率の推移：H16 年度 33.2%→H25 年度 27.6%）また、平成 19 年商業統計調査によると、本市の事業所数は 434 店、従業者数は 2,258 人、年間販売額は 347 億 2,882 万円となっている。平成 16 年同調査結果からの推移をみると、事業所数は 52 店約 10.7%減少、従業者数は 193 人約 7.9%減少、年間販売額は 54 億円余約 13.5%減少しており、商店数、年間商品販売額ともに減少傾向にあり、商業地盤の低下が懸念される状況となっている。

工業は、東後屋敷、牧丘町倉科の 2 箇所の農村工業団地への誘致企業があるものの、全体的に後継者不足や事業所数の減少、大規模企業の工場移転や規模縮小といった現状がある。平成 12 年以降の事業所数の推移をみると、平成 15 年に一時増加しているが、趨勢的には減少が続いており、同様に従業者数は事業所数と同様、平成 15 年に一時増加したが、減少が続いている。また、製造品出荷額等は、平成 12 年は、706 億円を超えていたが、平成 14 年に大幅な減少の 391 億円（減少率 34.2%）になり、それ以降も漸

次減少する傾向が続いている。この平成 14 年の大きな落ち込みは、NEC 山梨工場（半導体工場）の撤退、平成 16 年のセレスティカジャパン（半導体工場）の閉鎖等によるためと考えられる。こうした元々誘致された大企業が、外部環境の変化により事業所の閉鎖や移転に至ることは、本市の中小製造業の製品出荷額にもかなり影響を与えた。

本市の産業は、ぶどう、桃、さくらんぼなど果樹栽培を中心とした農業が盛んであり、農業粗生産額のうち果実粗生産額が 9 割超を占め、全国有数の出荷額を誇っている。

最近では、果樹をテーマとした笛吹川フルーツ公園や観光農園、巨峰の産地として有名な牧丘地域などにも多くの観光客が訪れ、果物の産地として知られている。

また、農業特区を契機として法人の農業参入や市民農園が開設され、笛吹川フルーツ公園、国道 140 号沿いに立地する二つの「道の駅」などでは、地域農家が栽培した果物や野菜のほか、手作りの加工品なども販売されるなど、農業を基盤とした新しい産業への可能性も開けつつある。

### （3）山梨市商工会の現況

本商工会は、平成 18 年 4 月に市町村の合併を受け、2 つの商工会が合併し発足。山梨地区に本所、牧丘三富地区に支所を設置し、1,339 の商工業者（内小規模事業者数 1,213）を対象に経営に関する相談を中心に業務を実施している。「地域密着、身近にあって頼りになる 商工会」を基本目標に、市行政はじめ、国・県指導のもと山梨県商工会連合会、金融機関、関係機関等（山梨県信用保証協会、やまなし産業支援機構等）と連携を図る中で事業の展開を行っている。

## 2. 小規模事業者支援対策の課題と目標

小規模事業者の持続的発達のためには、経営者自らが経営計画を策定し P D C A サイクルを回していく必要がある。そのために、商工会による伴走型支援を行うため山梨市商工会では、「地域密着、身近にあって頼りになる 商工会」を基本目標に地域の小規模事業者の経営相談を巡回・窓口併せて年間 2,000 件（H26 年度実績）行っている。

今回の経営発達支援計画を策定にあたり、小規模事業者に対して、より一層の地域事業者のニーズにあった支援強化を図るため、平成 27 年 9 月「山梨市小規模事業者ニーズアンケート調査」（回収率 38.2%）を実施した。

以下、結果についてのまとめと、課題が明らかとなった。

#### 【設問 1】 経営課題解決に当たっての主な相談先について

「商工会」（10.9%）と「自社内」（36.7%）、「税理士、コンサルタント」（26.7%）に続く第 3 位の結果となっている。2011 年 12 月に野村総研が実施の中小企業庁委託「中小企業の経営者の事業判断に関する実態調査」（2012 年度版中小企業白書）では、「商工会」は 4.5%に位置づけられており、多少良い結果となったが「相談する先がない」（9.4%）とする事業所もあり、商工会の事業や支援の周知不足が課題となっている。

#### 【設問 2】 経営上の問題点について

「需要の停滞」（16.6%）が最も多く、次いで「人材育成・人件費」（11.6%）、「設備・店舗の老朽化」（10.7%）、「競合の激化」（10.1%）の順となっている。特に、“人材”に関しては「後継者の育成」（4.1%）や「その他」（2.6%）の中にも“人材確保”の回答があったこと、また後継者調査の結果、「後継者あり」（26.8%）、「後継者なし、廃業」（16.8%）、「後継者が決まっていない・未定」（55.8%）の結果となっており、雇用対策

や事業承継対策、経営改善改革による事業継続者の増加対応策の取組みが必要となっている。

【設問3】 経営計画書の策定の有無と策定に向けての商工会支援の希望について「策定していない」(62.6%)と回答した事業が圧倒的に多く、商工会の支援があれば今後、経営計画書を策定するか、との設問に対する結果は、「策定を希望する」(24.2%)、「策定を希望しない」(31.6%)、「どちらとも言えない」(39.7%)となっており、策定を希望する事業所への支援はもちろんのこと、「策定を希望しない」、「どちらとも言えない」と回答した小規模事業者は計画策定の重要性に対する認識が弱く、少しでも多くの事業者に経営計画策定を促し、計画策定から実行支援まで伴走型支援を行っていく事を周知・説明することが大きな課題となっている。

【設問4】 商工会に取り組んで欲しい施策について「販路開拓事業」(10.0%)が最も多く、事業所が経営で困っていることのアナケート結果「需要の停滞(1位)」、「販路開拓(8位)」と符合する。次いで「観光誘致事業」(9.2%)、「人材育成・人材斡旋事業」(8.8%)、「地域ブランド化事業」(8.3%)の順となっている。そこで、商工会としては、販路開拓支援により一層重点を置いていく必要があるが、そのためにもマーケットイン発想の商品開発や、事業者の強みを活かせる事業展開が求められ、そのための経営計画策定を促すことが課題となる。

### 3. 地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方

上記のような地域の現状と課題、及び山梨市商工会に期待する施策、役割を踏まえ、10年後以降も地域の経済基盤を確立していくために、以下の通り「地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を策定する。

#### (1) 地域企業の減少に歯止めをかける

- ①既存の小規模事業者が持続的発展を遂げている。
- ②事業承継を円滑に進め、後継者不足による廃業が最小限である。
- ③地域内での創業が増え、長きにわたって継続している。

#### (2) 経営の抜本的な見直しを行う

- ①新事業活動など経営革新を行う企業が増えている。
- ②地域資源活用、農商工連携、6次産業化による新商品、新サービスを提供する企業が増えている。

#### (3) 観光振興における地域内の活性化

- ①地域の観光資源と併せて、果樹関連の観光振興による交流人口の増加に伴い、地域小規模事業者への波及効果をもたらす。

### 4. 経営発達支援事業の目標

上記の「地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を受けて、山梨市商工会としては、地域の総合的経済団体及び小規模事業者支援機関として、以下を経営発達支援事業の目標とする。

(1) 地域事業者の減少に歯止めをかけるために

- ①既存事業者の経営状況を詳細に把握し、需要動向の調査、事業計画の策定・実施支援、販路開拓などを支援しながら「経営をしっかりと行う持続的企業」を数多く育てる。
- ②高齢化が進んでいる経営者に対する事業承継、後継者の育成支援を行う。
- ③資金調達、事業承継、経営改善などを既存事業者の実態やニーズにあった支援を行う。
- ④創業時における支援と創業後のニーズに合った支援を継続的に行うとともに、起業・創業支援により雇用の増進を図る。

(2) 経営の抜本的な見直しを行う

- ①商品、製品、サービス等の高付加価値による経営革新への理解と経営革新に取り組む為の支援を行う。
- ②地域資源を活用した新商品、新サービス等の開発支援や、物産展等での販路開拓支援を行う。

(3) 観光振興における地域内の活性化

- ①観光資源等に訪れる観光客に対し、地域内の飲食店、小売業者等への波及効果をもたらす為、商品や店舗等の情報発信を行い地域内での消費喚起に繋がる支援を行う。

以上の目標がより効果的に実施できるよう、支援力の向上に向けて、山梨県商工会連合会をはじめ関係各機関と連携し支援ノウハウ等の情報交換を行うとともに、職員の支援ノウハウや資質の向上に取り組む。

4. 目標達成に向けた方針

(1) 目標達成に向けた経営支援の方針

経営発達支援計画の着実な実行に向けて、商工会マネジメント委員会において、商工会の中長期目標と連動して、毎年度、事業終了後これを評価、見直し、中長期目標と同様にPDCAのサイクルでこれを繰り返し、経営発達支援計画の着実な実行を目指す。

(2) 業種別の方針

①商業（卸・小売・サービス）

事業者の商品力、情報発信力を強化し、業種や業態に応じた個別或いは集団での経営支援を行う。また、山梨市の周辺部商店街として位置づけられる牧丘地区、山梨地区、日下部地区、八幡地区など、比較的事業者が多い地区を中心に、高齢者や住民の暮らしを支える商業活動の展開と、買い物弱者対策等、時代の変化に対応できる地域商業づくりを進めていく。

②工業（製造・建設）

地域の経済動向や需要動向等をマーケットインの発想による商品開発に活かすとともに、市内工業の生産性の向上や販路開拓のための支援に取り組んでいく。その手段と

して、インターネットを活用して、仮想工業団地による共同化等により地域の製造業者それぞれの特徴や強みを訴求し、地域を超えた共同受注や個別受注に繋げていく。

また、マッチングフェアやテクノメッセ等への積極的な参加を促し、販路開拓等に繋がる支援も必要となる。

### ③観光

本市には、貴重な文化財や四季折々の美しい自然、豊富な果物など、観光資源として活用できる素材が数多くあり、幅広い客層に対応できるものとなっている。特に、牧丘地区、三富地区には宿泊施設など観光関連の事業所が多く、観光客が訪れる地域であるため、今後も安定的な来訪客を確保するためにも、情報発信を積極的に行い観光PRに努めるとともに、リピーターをつくる新たな企画も検討するなど地域に応じた個別或いは集団での経営支援を行う。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成29年4月1日～平成34年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

##### 【現状と課題】

現状の地域経済の実態把握は、経営指導員による巡回訪問や業種組合等の会議での小規模事業者からのヒアリングや、日本政策金融公庫、税務署等支援機関との研修会における資料等で判断していただけており、当地域が抱える課題の抽出は行っていなかった。

##### 【改善方法】

そこで、地区内の経済動向を調査・分析し、地域経済および地区内小規模事業者の現状と課題抽出を行い、その情報を小規模事業者にタイムリーかつスピーディーに提供し、市場（顧客）ニーズに合った商品の開発や仕入・販売に役立てると共に、小規模事業者の経営改善・経営革新等への指導助言に活用する。また事業計画策定の参考資料として活用することで、地域の実情にあった取り組みを行っていく。

##### 【事業内容】

(1) 売上動向調査・分析の実施（年1回実施）

現状は、決算指導のデータを地域経済動向の分析には活用できていないが、新規の取り組みとして、商工会で決算指導を行う300事業所の売上高、売上原価、売上総利益、営業利益等の数値データを業種、地域等で集計、分析することで、地域小規模事業者の経営動向を把握するとともに、業種に応じた売上や利益向上に向けた取り組みを支援策に反映させていく。

(2) 中小企業景況調査結果の活用（年4回実施）

四半期毎に県内165社を対象に、売上や資金繰り、設備投資や経営課題等やその業況を商工会の経営指導員が聴き取り調査し、山梨県商工会連合会が作成している「中小企業景況調査報告書」については、現在個別支援の際に必要なに応じて提供する程度であるが、今後はこの調査結果を活用し、地域経済の基盤を担う小規模事業者を中心とした業種別の地域売上、採算、資金繰り等の動向を分析する。また、調査項目にもある業種別の経営上の問題点については、講習会の開催テーマや、経営相談会等の取り組みに反映して対応していく。

(3) 景気動向調査結果の活用（毎月実施）

全国の商工会の経営指導員が毎月聞き取りで売上や採算等を調査する全国商工会連合会の「小規模企業景気動向調査」について現状は、必要なに応じて調査結果



をそのまま情報提供しているだけであるが、今後は、①鉱工業生産、②個人消費、③雇用情勢や業種ごとの経済動向のデータを把握、分析し、支援先の戦略や事業計画の策定等に活用する。

(4) 商工会基幹システムの事業所データの整備

地区内商工業者の基礎データを管理する商工会基幹システムのデータ整備を行い、地区内小規模事業者の業種、従業員規模等の把握に努め、地域の小規模事業者の属性等の統計や傾向分析の基礎資料として、今後の支援策検討や政策提言に活用する。

(5) 各種調査・分析結果の共有と活用

上記の各調査結果等は、地域経済の基盤を担う小規模事業者を中心とした業種別に検証・分析することにより地域経済の動向を分かり易く取り纏めた資料として整備し、小規模事業者支援の実態を把握し、小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として活用。職員の巡回・窓口相談時に事業者へ提供すると共に、商工会のホームページや会報等に掲載し、小規模事業者等がいつでも参照でき、経営の取り組みに役立てられるようにする。また、行政や金融機関等との連絡会議等でも使用し、小規模事業者支援施策づくり等へも活用を図っていく。

【実施目標】

支援内容	現 状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
売上動向調査・分析数	なし	300	300	300	300	300
中小企業景況調査回数	4	4	4	4	4	4
景気動向調査回数	調査・閲覧	12	12	12	12	12
会報・HP 掲載回数	0	4	4	4	4	4

2. 経営状況の分析に関すること 【指針①】

【現状と課題】

本会では、小規模事業者の持続的発展に向け経営指導員の巡回・窓口相談、各種セミナー、業種別会議等を通して小規模事業者の簡単な経営分析を行っているが、特に今までは、小規模事業者のマル経資金、経営革新計画や、ものづくり補助金、持続化補助金の申請時だけに、申請者である小規模事業者を対象とした経営分析を実施していた。

専門的な課題は山梨県商工会連合会、地区内金融機関、中小企業診断士等と連携し小規模事業者の抱える経営上の悩みに寄り添いながら専門家を派遣する等サポートしている。地域内の小規模事業者の経営相談を窓口、巡回併せて平均で約 2,000 件の相談に対応しているが、「税務」、「金融」、「労働」といった個別課題に関する対応が多い。管内の事業者を取り巻く経営環境は、商工会連合会で実施する景況調査の結果や、商工会で取り扱う決算指導の結果をみても、売上、営業利益は依然伸び悩みが続いており、事業承継や、経営が持続できる経営向上に向けた支援の強化が課題となっている。

### 【改善方法】

当商工会としても、できるだけ多くの小規模事業者の経営状況を分析し、これを活用した事業計画を策定して経営の持続化を支援していかなければならない。そこで、経営指導員等が巡回相談と窓口相談の際、経営問診票を用いて小規模事業者の経営状況の把握と経営課題（定性的：立地、競合、顧客分析、店舗分析等）をヒアリングする。また財務諸表などを用いて経営分析（定量的：収益性、安全性、流動性、成長性、生産性等）を行って、目標も含めた数字の裏付けのある事業計画の策定につなげていく。

### 【事業内容】

- （１）経営指導員等が巡回相談や窓口相談、専門家の個別相談などの際、経営課題を抱える小規模事業者の把握に努め、経営問診票等を活用し、財務諸表等を重点に地区内金融機関や専門家等との連携による経営分析を実施する。経営分析には、直近3期の損益計算書や貸借対照表などを用い、損益分岐点シートも作成する。気づきを促すSWOT分析や競合分析、顧客分析等を行い、事業計画策定に活用する。
- （２）商工会の記帳機械化事業（ネットde記帳）の代行処理先72社に対し、処理データを活用して収益性、安全性、流動性、成長性、生産性等の財務分析を行い、事業計画策定に活用する。
- （３）金融相談時の綿密なヒアリングや融資の推薦書、診査書、財務諸表などを元に経営分析を行い、事業計画の策定に活用する。
- （４）高度かつ専門的経営分析が必要となった場合は、山梨県商工会連合会の商工会版中小企業ネットワーク事業、エキスパート派遣事業、ミラサポなどを活用して分析を行う。

### 【実施目標】

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営分析事業所数	0	30	30	30	30	30
同（ネットde記帳）	72	75	76	77	78	79

## 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

### 【現状と課題】

これまでの当商工会の小規模事業者支援対策は、職員による巡回、窓口支援に加え、販路拡大や事業承継などの課題別セミナーのほか、共同事業による支援を実施してきた。また、これまで経営計画策定を支援してきた案件は、経営革新計画や地域資源活用計画、またものづくり補助金や持続化補助金等への申請の際や資金調達の際に必要な迫られ作成するに留まっており、小規模事業者の多くは、経営計画の重要性を意識していない、計画策定スキルが不足している、また策定の機会が少ないことが課題である。

### 【改善方法】

持続化補助金により経営計画作成への機運が高まる中、事業者が経営課題を解決するために、地域の経済動向調査、経営分析・需要動向調査などの結果を踏まえ、とくに売上高の減少など財務内容の悪化が顕著な事業者などを対象に、巡回指導やセミナー、個別相談会などあらゆる機会をとらえ、事業計画策定の重要性や意義を啓発することで計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行い、事業計画策定を支援するための積極的な伴走型の指導・助言を行うことにより、小規模事業者の持続的発展を図る。高度、専門的な課題を抱える小規模事業者に対しては、その解決に向けて他機関と連携して、専門家派遣などを行って計画策定を支援する。

### 【事業内容】

- (1) 事業計画策定等に関するセミナーや個別相談会の開催により、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。
- (2) 巡回窓口相談、記帳指導や業種別会議等において、小規模事業者からの相談等を受けるとともに、計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。
- (3) 金融斡旋や労働保険等の相談指導及びものづくり補助金や持続化補助金の申請時に事業計画の策定支援を行う。また、事業計画の策定が条件となる日本政策金融公庫の低利融資「小規模事業者経営発達支援融資制度」を広くPRすることにより事業計画策定の重要性と優位性を周知し、融資希望者に対しては制度活用にあたっての事業計画策定支援を行う。
- (4) 事業計画の策定にあたっては、地域の経済動向や経営分析結果などをもとに、数的目標を定め、小規模事業者に寄り添って支援する。
- (5) 新たな事業展開や商品開発を目指す事業者には経営革新計画、後継者への事業承継を検討している事業者には事業承継計画、果実等の地域資源の商品化を目指す事業者には農商工連携計画や地域資源活用計画、経営状態が大幅に悪化している事業者には事業再生計画、災害等に備えたリスク対策を検討している事業者には事業継続計画（BCP）など、事業者の課題に応じた計画策定を推進するために、それぞれのテーマに沿った事業計画策定セミナーを開催し、個々の小規模事業者の経営課題の解決と事業計画の策定を支援する。
- (6) 事業者が抱える専門的な課題解決に向け、直接専門家を企業に派遣し事業者の実情に応じた経営計画づくりや、経営計画の実現を支援する。
- (7) 市と連携し、創業予定者のビジネスプラン（事業計画）の作成、ブラッシュアップを支援するとともに、創業のワンストップ窓口として、創業予定者に対して伴走型支援を行う。

**【実施目標】**

実施内容	現 状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
経営セミナー等開催回数	7	8	9	10	10	10
経営計画策定セミナー 個別相談会	6	7	8	8	8	8
経営計画策定事業所数	25	26	26	27	27	27
専門家派遣数（事業所数）	24	26	28	30	30	30

**4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】****【現状と課題】**

当商工会では、これまで支援を行って策定してきた事業計画は、経営革新計画や地域資源活用計画、またものづくり補助金や持続化補助金等の申請時の経営計画であり、年間の策定数も少なく、策定後の支援も、個別課題に対する専門家派遣を除くと十分とは言えなかった。

**【改善方法】**

事業計画策定後は、国・県・市等の支援策の情報提供や支援機関とも連携しつつ、3ヶ月に1回の巡回訪問等によりフォローを行い、進捗状況を確認すると共に必要な情報を提供、助言を行う。

また、持続化補助金、ものづくり補助金など国・県の補助施策の活用を通して小規模事業者の計画の実現を支援する。

**【事業内容】**

- (1) 事業計画策定後は、そのフォローアップのため、経営指導員を中心に3ヶ月に1度は対象事業所に対する巡回訪問等・窓口相談を実施し、計画の進捗状況の確認と目標達成に向けた指導・助言を行うとともに、PDCAが回っているかの観点から、結果の検証を行い、次の事業計画策定に向けた改善策の提案を行う。なお、フォローアップの支援は3年間を目安に支援を行う。
- (2) (1)の指導により明確になった課題に応じて、販路拡大策、販売ルートの再検討、価格設定の再検討、商品の改良等、適切な支援を専門家派遣等も活用しながら実施する。
- (3) 経営資源に制約のあるなか、事業計画を策定し、その持続的発展に向けて取り組む小規模事業者に対し、小企業等経営改善資金等に加え、「小規模事業者経営発達支援融資制度」の活用を促進して資金面のサポートを行い、事業計画を着実に実行できるよう支援し、またフォローアップの支援を行う。
- (4) 事業計画策定時の支援と同様に、経営よろず相談室や経営安定相談室の相談員、山梨県商工会連合会のネットワークアドバイザー、ミラサポなどを活用、連携し、事業計画の遂行にあたっての専門的支援を行う。

(5) 策定した経営計画の実現を支援するため、国・県・市等の補助金・助成金等の活用に向け情報提供や申請書の作成支援を行う。

(6) 年度の途中において、新たな施策などが出てきたときには、会報やホームページなどで広く周知を図るとともに、特に事業計画策定事業所に対しては、メールや巡回等で速やかに連絡し、その活用を促進する。

#### 【実施目標】

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画フォローアップ件数	25	51	77	79	80	81
経営革新、地域資源活用 農商工連携、6次産業化	2	2	2	2	2	2

### 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

#### 【現状と課題】

事業者が自らの新商品・新サービスを提供する際、需要動向調査が必要となるが、多くの小規模事業者はその調査の必要性を認識しておらず、調査を行っていないのが現状である。

また、当商工会においても、これまで需要動向調査においては、小規模事業者からの相談の都度、また経営革新計画の策定支援やものづくり補助金申請の際に、総務省の家計調査や該当する業種や商品の需要動向などを県内金融機関の発行する月刊誌や業界誌、インターネットなどで調査する程度だった。

#### 【改善方法】

山梨市内の事業者が新商品・新サービスの提供、販路開拓を行う際、需要動向調査の必要性を十分に説明し、また認識して頂くとともに、事業者が需要動向調査を行う際には、当商工会でも積極的にサポートしながら、新商品・新サービスの販売促進を効果的に行えるよう指導していく。

マッチングフェアや展示会等において、出展者の商品等についてバイヤーのニーズを把握するためのアンケート調査を行い、消費者やバイヤーが求める商品、販促ニーズなどの情報を収集し、商業者や製造業者に提供し、消費者及びバイヤーのニーズを踏まえた商品開発や品揃え、価格戦略等に活かしてもらう。

また、事業者が新商品・新サービスの販路開拓を行うためには、今後ターゲットとする商圏の状況を把握する必要がある。事業者が商圏の実態について調査を行う場合、当商工会でも積極的にサポートしながら、新商品・新サービスの販売促進を効果的に行えるよう指導していく。

業種別・品目別の需要動向調査についても、事業者が新商品の事業計画を立てたり、販路開拓を行ったりする上で有効であることから、統計資料や文献等から情報収集を行い、職員の巡回や窓口支援の際のヒアリングでこれを補完し、需要動向報告書としてまとめ、事業計画策定の際、活用するとともに、巡回・窓口支援の際、各小規模事業者を提供し、その概要版などを会報や商工会ホームページで情報提供していく。

## 【事業内容】

(1) 個社支援を行う小規模事業者の販売する商品又は役務を調査対象として実施するもの

### ① 店頭等におけるニーズ調査（新規事業）

山梨市特産の「葡萄」を始めとした各種フルーツを利用した新たなスイーツ等の開発を行った菓子製造業その他関連業種の事業者に対して、巡回や窓口相談等を通じて需要動向調査の必要性を説明し、当該スイーツの試食会及びテストマーケティングを行い、事業者が開発した新商品・新役務を顧客やバイヤーがどう感じるかについて店頭等でモニタリング調査等をする際に、当会において下記の支援を行う。

- ・ 調査方法：事業者と経営指導員でターゲット顧客を想定し、アンケート又はヒアリングシートを作成する。事業者は店頭等において、ターゲット顧客に試食や商品を手に取ってもらい、作成したアンケート等を利用して顧客の生の声を収集するニーズ調査を実施する。経営指導員は、事業者が実施した調査結果について集計・分析を行い、簡潔なレポートにまとめ事業者へフィードバックする。
- ・ 調査項目：顧客の生の声（価格、味・雰囲気などの好み、パッケージデザイン、従来商品・他社商品との比較、商品・役務の満足度等）
- ・ 提供方法：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レポートを直接配布して、調査結果をフィードバックする。その結果を基に必要に応じて専門家派遣等を活用し、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。

### ② 物産展・工業展等におけるニーズ調査（新規事業）

物産展や工業展等に出展する事業者に対し需要動向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。

- ・ 調査方法：事業者と経営指導員でアンケート又はヒアリングシートを作成する。事業者は物産展・工業展等において、商品購入者や来場者（消費者、バイヤー、メーカー等）に商品・製品等を手に取ってもらい、作成したアンケート等を利用して聞き取り調査を行う。経営指導員は、事業者が実施した調査結果について集計・分析を行い、簡潔なレポートにまとめ事業者へフィードバックする。
- ・ 調査項目：来場者（消費者）の生の声（価格、味・雰囲気などの好み、パッケージデザイン、商品の選定ポイント、商品への要望、商品の購買頻度、商品・役務の満足度等）  
バイヤー・メーカー等の生の声（商品の選定ポイント、商品ニーズ、価格感、商品への要望、商品の満足度、製造業者の選定ポイント等）

- ・提供方法：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レポートを直接配布して、調査結果をフィードバックする。その結果を基に必要に応じて専門家派遣等を活用し、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。

### ③ 商圏実態調査（既存事業改善）

創業者や新商品・役務を開発した事業者等が販路開拓を行うためには、ターゲットとする商圏の状況を把握する必要がある。事業者が商圏の実態について調査を行う場合に、当会において下記の支援を行う。

- ・調査方法：事業者と経営指導員でターゲットとなる商圏を想定し、山梨県商工会連合会が3年ごとに実施している商圏実態調査の商圏内人口、地域購買力等についての統計結果や、競合店情報等を収集し、それらの情報を落とし込んだ商圏の地図等を作成する。作成した商圏の地図等は、事業者へフィードバックする。
- ・調査項目：地域商圏内人口、地域購買力、通行量、競合店等
- ・提供方法：調査結果は職員が共有し、対象者への巡回や窓口相談の時に、作成した商圏の地図等を直接配布してフィードバックする。作成した地図等は、創業時の出店計画や既存事業者の経営改善計画策定等に活用する。

(2) 特定個社の商品や役務は対象とせず、業種別・品目別といった少し大きな単位で調査を実施するもの

### ④ 統計資料や文献等による業種別・品目別の市場の把握（既存事業改善）

事業者がターゲットとする市場の消費者動向や規模等を把握するために、総務省・経済産業省のホームページ、金融機関や業界団体・経済誌のレポート、日経テレコン等から経営指導員が定期的に情報を収集し、整理・分析する。整理・分析した情報は四半期ごとに簡潔なレポートにまとめ、巡回時等に事業者へ提供し、新商品開発や今後の事業戦略策定等に活用する。

- ・調査方法：経営指導員が需要動向に関する情報を定期的に収集し、5業種ごとに下記の収集項目について整理・分析を行い、四半期ごとに簡潔なレポートにまとめ事業者へフィードバックする。

・調査項目：

資 料	収集項目
関連省庁のホームページ・レポート 総務省統計局「家計消費状況調査」「家計調査」 経済産業省「中小企業白書」「小規模企業白書」等	家計消費動向 業績の優良な小規模事業者の特徴 需要を見据えた経営の事例等
各種書籍、業界団体・シンクタンク・金融機関等のレポート等	業界動向 業況や主要企業の紹介・分析 業界の課題と展望等
日経新聞、日経テレコン、日経MJ、日経トレンドィ、週刊ダイヤモンド等業界情報コンテンツ	最新トレンド 販売動向・売れ筋商品POS情報 繁盛店の状況 顧客ニーズ・消費者の動向

- ・提供方法：職員が分析結果の情報を共有し、対象者への巡回や窓口相談の時に調査結果レポートを直接配布するなどして提供し、新商品開発のアイデアや今後の事業戦略策定等を検討する資料として活用する。

※①～④の調査について、需要動向調査の実施を支援するだけでなく、需要動向調査の手法を事業者提供し、次回から事業者が自分で需要動向調査を行えるよう支援する。

【実施目標】

支援内容	現 状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
店頭等におけるニーズ調査支援事業者数	0	2	2	2	3	3
物産展・工業展等におけるニーズ調査支援事業者数	0	3	3	3	3	3
商圈実態調査活用支援事業者数	0	2	2	2	3	3
業種別・品目別市場の把握調査情報提供事業者数	0	20	20	30	30	30

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

【現状と課題】

当商工会では、これまで、新たな需要の開拓に向けて、一店逸品事業による個店の魅力ある商品やサービスなどを掘り起こしたカタログの作成、配布による販路拡大支援（H25は23店参加）や年末謝恩大売出しの実施。製造業部会で行っているウェブ上の仮想工業団地「やまなし製造企業ガイド」による製造業者のBtoBの取引拡大支援（16



社加盟)。そして、建築関係の共同受注事業「山梨市商工会建築リフォーム会」による受注拡大支援（51社参加）など、小規模事業者等がその規模を補う共同事業を通じて新規需要の開拓や販路開拓、売上増加対策などを支援してきた。また、「農商工連携マッチングフェア」、「やまなし食のマッチングフェア」、「山梨テクノICTメッセ」などの展示会やフェアへの出展を支援し、小規模事業者の販路開拓に取り組んできたが、なかなか成約にまで進まないことや、出展経費や展示・販売・情報収集の仕方など資金とノウハウ不足から出展できない小規模事業者が多いことも課題となっている。

### 【改善方法】

小規模事業者が展示会やフェアなどへの積極的に出展できるよう、山梨県商工会連合会、やまなし産業支援機構などと連携して、出展可能な展示会などの年間スケジュール表を作成し、巡回、窓口支援の際に各事業者の経営課題や顧客ターゲットに適した展示会等を抽出して情報提供し、会報や商工会ホームページにも掲載して意欲ある出展者の掘り起しを行う。

また、専門家の派遣などを通じて、出展品目等のブラッシュアップや出展に向けた新商品、新技術開発などを支援し、展示会やフェアへの出展による小規模事業者の新たな販路開拓・拡大を図る。

一方、急速に拡大するインターネット販売等に対し、小規模事業者がこれを活用して新たな需要や販路を開拓できるよう、「SHIFT」（全国商工会連合会が開発し、商工会が小規模事業者に提供しているホームページ作成支援ツール）を活用したHPの開設やネット販売の仕組みの構築などを支援する。

### 【事業内容】

#### （1）マスメディア等の広報支援

新商品・新サービス等、小規模事業者の新しい取組み等についてピックアップし、山梨日日新聞、FM富士、YBSテレビ、UTY等のマスコミに対して、記事として取り上げてもらうように情報提供を行う。

#### （2）展示会・商談会等の出展支援

販路開拓等を目的とした山梨県商工会連合会の「農商工連携マッチングフェア」、食品やその素材などの販路開拓を目的とした山梨中央銀行の「やまなし食のマッチングフェア」、製造業を中心に取引拡大を図るやまなし産業支援機構等の「山梨テクノICTメッセ」等の開催情報について、ホームページ、メーリングリスト、広報誌等で情報提供を行い、出展を呼びかける。

参加する事業者に対して、出展前及び出展中にレイアウト、陳列、POP、プレゼン、接客などについて指導を行い、商談・成約を高めるための支援を行う。出展後はPDCAサイクルを活用した検証を行い、専門的な課題がある事業所に対しては、専門家を派遣して課題の解決に向けた支援を行うなど、売上増加に向けた継続的な支援を行う。

#### （3）道の駅等のアンテナショップへの出店による販路開拓及びブランド力向上支援

特産品等を活用した新商品等の販路開拓を支援するため、山梨県商工会連合会が県内4か所（道の駅とよとみ、道の駅にらさき、ほったらかし温泉、道の駅こ

すげ)に設置する「いっぴんやまなしコーナー」への商品の取り扱いを促し、多くの観光客等が商品を目にする機会を提供するとともに、商品のブランド力向上を図るため、展示商品のパッケージデザインや展示方法等の向上を図る経営指導員や専門家による相談指導支援を行う。

(4) ITを活用した販路開拓支援

全国商工会連合会が提供しているホームページ作成支援ツール「SHIFT」を活用して情報発信を効果的に行えるように、IT活用セミナーを開催し、IT利活用による効果や操作方法等について研修を行う。SHIFTの新規登録事業者を増加させるとともに、定期的な更新作業についても職員が継続して支援を行い、最新の情報発信できる体制づくりをサポートすると共に、SNSを活用した集客やPR等についての講習会を開催し、専門的な課題がある事業者に対してはITに精通した専門家を派遣して問題解決に取り組む。

また、全国商工会連合会の主催する通販サイト「ニッポンセレクト」への登録も促進し、幅広い顧客への訴求力向上を図る。

(5) 海外展開支援

海外進出を目指す小規模事業者には、国・県の施策を説明し、ジェトロ山梨、中小企業基盤整備機構の支援等を活用し、単独参加や複数企業が合同で実施できるような事業にはその申請や事業実施を支援する。

(6) その他の取組み

毎年開催している販路開拓関連の講習会（POP、見える化、レイアウト等VMD支援）を今後も継続して実施する。また、講習会受講者で継続して支援を希望する事業者に対しては、該当分野の専門家を派遣して問題解決に向けた支援を行う。

支援内容	現 状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
①マスメディア等への掲載件数	0	1	1	1	2	2
②展示会等情報提供事業	3	3	3	4	4	4
③展示会・商談会出展者数	1	1	2	2	3	3
④道の駅等への取扱商品数	1	1	1	2	2	2
⑤ITに関する支援件数	5	5	7	7	8	8
⑥ニッポンセレクトへの登録数	0	1	2	2	3	3
上記①～⑥の商談件数 (商談成立件数)	15 (1)	15 (1)	20 (2)	25 (3)	30 (5)	30 (5)
⑦講習会開催数 (IT・販路開拓)	2	2	3	3	3	3

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 【現状と課題】

山梨市内の経済団体、中小企業労務改善協議会や山梨法人会、建設協力会、ロータリークラブ、観光協会、金融懇話会、農業協同組合等、そして商工会、オブザーバーに山梨市を構成員とした 17 の組織からなる連絡協議会的な組織があり、商工会が事務局となり昭和 62 年から年 1 回、それぞれの組織の役員が参加し、情報交換を行っている。

産業界の情報交換は、異なった産業の情報収集の場として有意義であるが、現在は形式的な部分が多く情報交換のみに留まっており、継続的な産業振興、地域経済の活性化には繋がっていないのが現状であり、イベント毎の実行委員会等が存在するが、単年度で組織され中長期で地域の活性化を検討する組織が無いことが課題となっている。

### 【改善方法】

山梨市では、平成 27 年 9 月に策定した「山梨市総合戦略」の中で、「安定した雇用」、「充実した子育て環境」、「生きがいのある暮らし」、「山梨市への人の流れ」を基本的な視点に、人口減少問題を解決するための「山梨市人口ビジョン」を実現するために、必要性の高い施策・事業に積極的に取り組むとしている。

商工会としても、「山梨市への人の流れ」を構築するために、市や他団体との連携を図りながら、各種イベント等による賑わい創出により、地域の活性化のため一翼を担っていくことが求められている。

そのため、商工会が中心となって山梨市や地域の各種経済団体と連携を図り、地域活性化に向けた「山梨市地域活性化委員会（仮称）」を組織し、イベントだけでなく、特産品の開発や地域ブランドの確立、乙女湖周辺の観光振興にも取り組み、地域経済活性化に向けて、地域の各機関の意識や方向性の共有を図る。

### 【事業内容】

- (1) 商工会が中心となり、山梨市や地域の各種経済団体（市金融懇話会、JA、市観光協会等）、商工業者、地域住民も含めた「山梨市地域活性化委員会（仮称）」を組織し、年 2 回委員会を開催し、イベントを始め、特産品の開発や地域ブランドの確立など、新たな地域活性化策を検討する。
- (2) 商工会では、山梨市が巨峰の生産量が日本一であることから、巨峰を使った特産品開発に取り組んできたが、地域住民への知名度はまだ低いため、地元開催の万葉のうた祭りとホテル観賞会、笛吹川県下納涼花火大会等の祭り、イベント等で、特産品の普及に向けた周知 P R を行っていく。
- (3) 牧丘地区の乙女湖周辺の観光振興を図る目的で、平成 24 年にスタートした全国展開支援事業について、今後も乙女湖周辺の観光を P R するため、首都圏での物産展等で観光パンフの配付を行うと共に、観光客を受け入れる事業所の育成を継続して実施する。

支援内容	現 状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
地域活性化委員会開催数	0	2	2	2	2	2
観光PR	2	2	2	2	2	2

### Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

#### 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

##### 【現状と課題】

当商工会においては、企業支援に関する支援ノウハウ等の情報交換については、峡東ブロック商工会の3商工会（山梨市商工会、笛吹市商工会、甲州市商工会）の男子職員と女子職員が別々に定期的に集まり情報交換する以外、他の商工会との情報交換の場も少なく、税理士等を含めた他の支援機関との情報交換は、年に1度の小規模事業者に対する税務援助対策会議や個別の小規模事業者等の支援の際、行っているに過ぎず、支援ノウハウの向上を目的としたものではなかった。

また山梨県商工会連合会、県内商工会職員との間で、個々の職員が必要に応じて情報交換する程度で、組織としての連携体制の構築はほとんど行ってこなかった。

唯一の定期的な情報交換の場は、年1回の山梨県信用保証協会を交えた各金融機関との金融懇談会や日本政策金融公庫との小企業等経営改善資金（マル経）協議会などであった。その際も、金融情勢や地域動向の情報交換が中心で、支援ノウハウ等の情報交換は行われていなかった。

##### 【改善方法】

金融機関との定期的な情報交換会の際、金融支援に関するノウハウの情報交換を行い、その支援能力の向上を目指す。

また、周辺商工会や山梨県商工会連合会を含めた他の支援機関との情報交換の機会を増やし、その際、小規模事業者の支援に関する事例発表などを行い、その内容を職員の支援会議の際、報告して情報の共有化に努め、支援ノウハウの向上を図っていく。

さらに、専門家派遣に同行して、専門家の持っている支援ノウハウを習得し、支援能力向上を図る。

##### 【事業内容】

#### （1）県内商工会での情報共有（随時）

山梨県商工会連合会が開催する「商工会事務局責任者会議」、「事務局長セミナー」、「経営指導員セミナー」、「経営支援員セミナー」、「技術向上セミナー」、「先進事例発表会」等で支援ノウハウ、支援の現状等について山梨県の他の商工会と情報交換を行い、事業者支援に活かす。

#### （2）山梨大学との連携（新たに1名登録・研修会1回／年参加）

地元大学で研究されている知見を、地域内事業者が新たな商品・製品開発等に活かすため、全経営指導員を山梨大学客員社会連携コーディネーターとして登録し（現3名登録）、地元大学と連携した事業展開が行える体制を整備する。また、

社会連携コーディネーター研修会に参加し、他支援機関や金融機関等の参加者との事例情報交換を行い、事業者支援に活かす。

(3) 関係省庁との連携（随時）

関係省庁、山梨県、山梨市、やまなし産業支援機構、山梨県中小企業団体中央会、など外部との商品開発や需要開拓や販路開拓に関する事例や創業支援など有効な支援策、ノウハウ等について、山梨市創業支援事業計画支援ネットワーク会議（年1回）、峡東地域6次産業化推進会議（年2回）などにおいて情報交換を積極的に行い、事業者支援の施策等の活用を通して、事業者支援に活かす。

(4) 金融機関との連携（年2回開催）

日本政策金融公庫、山梨県信用保証協会、市内に支店を有する金融機関と、管内・事業者の景気動向についての定期的な情報交換や、国・県・商工会の支援策等の情報を共有・活用できるようマル経協議会や金融懇話会など緊密な連携体系を整備し、小規模事業者支援に活かす。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

【現状と課題】

本県における経営指導員等の資質向上対策は、主に山梨県商工会連合会の策定した人材育成体系（以下の体系のとおり）に基づく研修や、中小企業大学校や中小企業基盤整備機構のセミナーへの派遣、全国商工会連合会の運営するWEB研修等、外部の支援機関等の研修への参加、派遣を中心に行われてきたが、個人の知識の習得のみに終わり、組織内で支援ノウハウが共有できていないのが現状である。

【改善方法】

経営発達支援計画の遂行にあたっては、経営指導員をはじめとする職員が、不足している能力の向上を目指し、必要な資質向上に取り組まなければならない。

そこで、隔週で、経営支援員を含めた全職員による支援会議を開催して、対象となる小規模事業者の具体的な支援方法や内容を検討し、支援会議を通じて不足している支援能力やノウハウを分析、抽出し、その支援ノウハウの向上のための研修への派遣や情報の共有化を図るOJTを積極的に行っていく。

支援ノウハウの共有については、「商工会業務システム」（商工業者カルテ管理システム）を活用し、情報の共有化を図る。

また、全職員が、参加した山梨県商工会連合会など外部機関等の研修の内容を支援会議の際に報告し、この情報を共有化して職員全体の支援能力の向上を図る。

ミラサポをはじめとする専門家派遣による支援の際は、必ず職員が同行し、専門家による支援のノウハウを習得して、支援能力の向上を図る。

【事業内容】

- (1) 山梨県商工会連合会の主催する、「管理職養成研修」、「経営支援能力向上研修」、「経営支援員研修」に全職員が受講するとともに、個々の能力を分析した上で、不足している能力を補うため、個々の希望や役員等の判断により、ふさわしい中

小企業大学の専門コース等を受講する。また、中小機構のセミナー、全国商工会連合会の運営する WEB 研修等を受講し、参加職員の支援能力向上を図るとともに、その内容を支援会議で報告し、全職員の支援能力のスキルアップにつなげる。

- (2) 隔週で支援会議を開催し、具体的な小規模事業者の支援内容について、経済・需要動向の調査、分析の妥当性、経営分析の項目と事業計画への盛り込み、専門家派遣の有無を含めた支援方法について職員間で検討し、情報の共有化に努めながら不足している支援ノウハウの向上を図る。

支援内容の共有化は、経営指導員等が指導対応の都度、カルテを作成し「商工会業務システム」（商工業者カルテ管理システム）に入力することで、過去の指導内容を確認でき、また作成済みの事業計画及び、計画内で得た事業者の経営分析や企業概要等については、職員全員が閲覧、共有できるようになる。

- (3) 巡回支援の際、若手職員がベテラン職員に同行し、小規模事業者支援に当たることによって、指導・助言内容、情報収集方法等を学ぶなど、OJTによる伴走型支援の能力向上を図る。
- (4) 山梨県商工会連合会のネットワークアドバイザー、ミラサポの専門家派遣の際、職員が同行して専門家の支援方法やノウハウを習得し、その内容を支援会議に報告するなど、組織的な支援体制を構築する。

### 3. 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

本会では、毎年度、小規模事業者向け経営発達支援計画の実施計画の内容を見直し、実施後の評価結果について、商工会のホームページ上で公表していく。評価については、外部専門家を含めた商工会マネジメント委員会において、毎年P D C Aの観点から、計画に定めた実施内容を評価分析し、見直し等の意見を受け、次年度以降の計画に反映させ、次年度の改善に繋げる。

- (1) 山梨市観光商工課長や会員ではない中小企業診断士などの外部有識者をメンバーに含めた「商工会マネジメント委員会」を開催する。
- (2) 初年度は経営発達支援計画の策定を行い、次年度以降は前年度の評価と見直しを行い、本計画の着実な実行を図る。
- (3) 毎年度、事業終了後（4/1～3/31 が事業年度）、実績報告書を作成し、商工会マネジメント委員会（商工会役員・市町村職員・外部専門家（中小企業診断士））による、事業評価、見直し等の意見を求める。
- (4) 商工会マネジメント委員会から提示された評価・意見を基に、商工会事務局において実施目標、実施内容、実施方法等を検討し、次年度の計画案を作成。正副会長会議で審議後、最終理事会の承認を得る。

(5) 本計画の目標とその達成状況については、中長期計画の目標達成状況と共に、毎年度総代会資料に掲載するとともに、商工会の会報やホームページ等で公表する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成 28 年 10 月現在)

(1) 組織体制

事務局長と経営指導員、補助員、記帳専任職員、相談員を経営発達支援スタッフとする「経営発達支援会議」を組織し、隔週で事業計画の進捗状況の確認と問題点の洗い出しを議題とする会議を開催し、その結果を商工会長に報告する。

(経営発達支援スタッフ)

事務局長 1 名 経営指導員 3 名 補助員 2 名 記帳専任職員 2 名 相談員 2 名  
合計 10 名

(商工会の組織体制)

(役員) 会長 1 名 副会長 2 名  
理事 30 名 監事 2 名 合計 35 名

(事務局) 事務局長 1 名 経営指導員 3 名  
補助員 2 名 記帳専任職員 2 名 相談員 2 名 合計 10 名

(2) 連絡先

山梨市商工会 本所 経営支援課

担当：依田弘治、若林和彦

405-0018

山梨県山梨市上神内川 1348

電話番号 0553-22-0806

FAX 番号 0553-23-1529

HP アドレス：<http://www.shokokai-yamanashi.or.jp/~yamanashi/>

e-mail : y-city1202@shokokai-yamanashi.or.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)

	H29 年度	H30 年度	H31 年度	H32 年度	H33 年度
必要な資金の額	2, 0 0 0	2, 0 0 0	2, 0 0 0	2, 0 0 0	2, 0 0 0
経営発達支援事業					
1. 消費動向調査事業	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0
2. 情報提供事業費	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0
3. セミナー等開催費	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0
4. 経営分析事業費	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0
5. 事業計画策定事業費	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0
6. 販路開拓支援事業費	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0
7. 情報交換会等会議費	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0
8. 職員資質向上事業費	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0	2 0 0

(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、手数料、国補助金、県補助金、市補助金、特別賦課金（受益者負担金）など

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
当会のみでの支援では限界があるため、有機的に連携し合うことで、事業所の経営課題等をより良い解決に進め、事業所の満足度向上・事業経営の発展に貢献するために連携を行う。
連携者及びその役割
<ul style="list-style-type: none"><li>山梨市役所 山梨市小原西 843 市長 望月清賢 創業支援全体に関する連携</li><li>関東経済産業局 埼玉県さいたま市中央区新都心 1-1 局長 鍛冶克彦 専門家派遣による経営支援に関する連携</li><li>山梨県産業労働部 甲府市丸の内 1-6-1 部長 平井俊男 農商工連携事業、地域資源活用事業、経営革新に関する連携</li><li>山梨県商工会連合会 甲府市飯田 2-2-1 会長 小林寛樹 販路開拓事業、専門家派事業等の連合会主催事業を活用することで小規模事業者への支援を効果的に進める</li><li>(公財)やまなし産業支援機構・山梨県よろず支援拠点 甲府市大津町 2192-8 アイメッセ山梨 理事長 安藤輝雄 専門家による支援の連携</li><li>(公財)やまなし観光推進機構 甲府市丸の内 1-6-1 理事長 伊澤 啓 観光関連事業者に対する支援を効果的に進めるための連携</li><li>(株)日本政策金融公庫甲府支店 甲府市丸の内 2-26-2 事業統括 河原 清 小規模事業者の金融支援、創業支援に関する連携</li><li>(株)山梨中央銀行 日下部支店 山梨市上神内川 1222-1 支店長 若林宏男 販路開拓や小規模事業者の金融支援、創業支援に関する連携</li><li>(株)山梨中央銀行 加納岩支店 山梨市下石森705- 2 支店長 菊嶋貴敬 販路開拓や小規模事業者の金融支援、創業支援に関する連携</li><li>(株)山梨中央銀行 東山梨支店 山梨市小原東 16 支店長 流石清喜 販路開拓や小規模事業者の金融支援、創業支援に関する連携</li></ul>

- (株)山梨中央銀行 牧丘支店 山梨市牧丘町窪平 147 支店長 清水 誠  
販路開拓や小規模事業者の金融支援、創業支援に関する連携
- 甲府信用金庫 加納岩支店 山梨市上神内川 1184 支店長 岩下 浩  
販路開拓や小規模事業者の金融支援、創業支援に関する連携
- 甲府信用金庫 山梨南支店 山梨市下神内川 173-2 支店長 高松 至  
販路開拓や小規模事業者の金融支援、創業支援に関する連携
- 山梨信用金庫 山梨支店 山梨市上神内川 1087-6 支店長 樋川秀雄  
販路開拓や小規模事業者の金融支援、創業支援に関する連携
- 山梨県民信用組合 山梨支店 山梨市小原西 91-1 支店長 小池 智  
販路開拓や小規模事業者の金融支援、創業支援に関する連携
- 山梨県民信用組合 牧丘支店 山梨市牧丘町窪平 61 支店長 奥脇  
販路開拓や小規模事業者の金融支援、創業支援に関する連携

連携体制図等

