

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	上野原市商工会 (法人番号 6090005003496)
実施期間	平成 29 年 4 月 1 日 ~ 平成 34 年 3 月 31 日
目標	<p>○商工会事業として巡回訪問による事業所把握を実施する。</p> <p>○小規模事業者や創業予定者への施策普及を強化する。</p> <p>○小規模事業者の自助努力に基づく経営の持続的発展を支援すべく、限られた商工会資源の選択と集中による経営支援組織体制を構築する。</p> <p>○経営発達支援計画に伴う当商工会における独自の経営支援事業を実施して、小規模事業者の持続的発展と企業による地域経済の活性化を目標とする。</p>
事業内容	<p>・ 経営発達支援事業の内容</p> <p>本事業を推進するにあたって、以下の項目を実施する。</p> <p>1．地域の経済動向調査【指針】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営指導員による巡回訪問において事業所現場における活きた経済動向に関する情報を収集する。</li> <li>・ その他各種調査を活用し地域経済の動向を調査し小規模事業者に提供する。</li> </ul> <p>2．小規模事業者の経営状況の分析【指針】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営指導員等の巡回指導や窓口相談、記帳専任職員による記帳指導、各種セミナーを通じて経営分析を必要とする小規模事業者の抽出を行い、具体的な項目について小規模事業者が自ら行う経営分析を支援する。</li> </ul> <p>3．事業計画策定支援【指針】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業計画策定セミナーや、専門家による個別指導および経営指導員によるブラッシュアップにより、経営分析の結果を踏まえた事業計画策定を支援する。</li> </ul> <p>4．事業計画査定後の実施支援【指針】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 策定した事業計画に基づき、小規模事業者が計画を実現できるよう各種関係機関と連携をとり、資金繰りや販売促進手法など伴走型の支援をする。</li> </ul> <p>5．需要動向に関すること【指針】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小規模事業者が計画を策定および実施するにあたり必要とする分野の需要動向を、具体的な各手法を用いて調査し、小規模事業者へ提供する。</li> </ul> <p>6．新たな需要の開拓に関する事業【指針】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新規取引先開拓の営業に必要な支援や、インターネットを活用して商工会が提供しているホームページ作成ツール「SHIFT」による販売促進支援。</li> <li>・ 各種商談会や展示会などの情報提供と、出展時において効果的な販売促進に繋がるような具体的な伴走型の支援をする。</li> </ul> <p>・ 地域経済の活性化に資する取組</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上野原市や関係者間と連携し意識の共有を図り地域経済の活性化を図る。</li> <li>・ 地域経済の活性化に資する事業に参加する事業者および団体自らが、自立的に事業を実施できるような自主的組織体制を構築するための支援をする。</li> <li>・ 各個店・商店に入店して頂き、店舗の魅力をアピールし、個店の売り上げが増進できるような地域経済の活性化事業を支援する。</li> </ul>
連絡先	<p>上野原市商工会 所在地：山梨県上野原市上野原 1658</p> <p>電 話：0554-63-0638 FAX：0554-63-5300</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

<地域の概要・現状>

上野原市は、平成17年に旧上野原町と旧秋山村が合併し、人口3万人特例により誕生した。平成28年11月1日現在の人口は24,222人で減少を続けている。

地理的には、山梨県の最東部で、首都圏中心部から約60～70km圏に位置し、東は神奈川県相模原市、西は大月市と都留市、南は道志村、北は東京都西多摩郡と隣接している。南北方向に21.6km、東西方向に15.3kmで、面積170.65km<sup>2</sup>であり、県土の3.8%を占めているが、平坦地が少なく、市全域の約80%が山林となっている。

中央自動車道上野原インターチェンジ、JR中央本線上野原駅・四方津駅及び国道20号・主要地方道（四日市場上野原線、上野原あきる野線、上野原丹波山線及び大月上野原線）があり、首都圏から山梨県への東の玄関口として重要な交流拠点となっている。

上野原市の産業別就業人口は、平成22年国勢調査によると、産業別就業人口（12,381人）の構成比は、農林漁業などの第1次産業1.8%（218人）、鉱業・建設業・製造業などの第2次産業33.0%（4,064人）、それ以外の産業である第3次産業65.2%（8,034人）である。

上野原市の産業別就業人口割合を全国・県と比べてみると、第2次産業の就業人口の割合は33.0%であり、全国、県全体と比べて高い割合となっている。第2次産業就業人口のうち「製造業」（2,961人）が約7割を占め、次いで「建設業」（1,096人）である。第3次産業の就業人口は65.2%であり、その内訳の上位業種は「卸売・小売業」（1,700人）、「医療・福祉」（1,378人）である。なお、第1次産業就業人口の割合は1.8%で全国及び県全体と比べて低い割合となっており、その全てが「農業・林業」（218人）に従事している。

産業別就業人口の推移を時系列的にみると、このうち第1次産業は、昭和50年に比べ就業人口で約1/5にまで減少しており、構成比も7.4%低下している。

第2次産業は、昭和60年をピークに減少に転じており、構成比も16%低下している。

一方、第3次産業は、就業人口が増加を続けており、構成比も昭和50年から平成22年までに23.4%増加している。その中でも産業分類別では、平成17年と平成22年の国勢調査の比較では「不動産業・物品賃貸業」（66%増）「宿泊・飲食業」（36%増）「医療・福祉」（16%増）は増加しているが、「卸売・小売業」は平成17年国勢調査時の1,984人に比べると14.3%減の1,700人となっており大きく減少している。

地域の産品としては、「酒（さか）まんじゅう」が挙げられる。

<地域の課題>

平成19年に作成された上野原市長期総合計画では、商業の活性化として高齢化社会に対応した、身近で利用しやすい商店街や魅力ある商品づくりを推進することと、工業の活性化としては、上野原・東京西工業団地への誘致の強化、人材確保の支援を実施することがあげられている。

平成 27 年 8 月現在において上野原市の方針は基本的に変わっておらず、新たな計画に向けても工業団地への入居の促進や人材確保をはじめ、上野原駅周辺開発が今後の主な産業政策となるとのことである。

現状、商業面では、上野原市が山梨県最東部に位置し東京に近く、住民の給与所得者約9千人のうち約半数が都内への通勤者で都市圏での行動機会も多いことや、首都圏中央連絡自動車道（圏央道）が中央自動車道とも接続し、県外の商業施設へのアクセスが良くなったこともあり、山梨県商圏実態調査（平成25年度）でも、上野原市民の地元購買率は27.5%に留まり、市外流出購買力は、東京都43.7%・神奈川県9.5%、隣接する大月市2.5%、近隣の都留市10.7%となっている。

利用店舗別では、大型店が84.2%と最も多く、一般小売店は7.1%と地元商店街の利用割合が非常に少ない状況である。

上野原市内商店街における事業者の高齢化も進んでおり、身内に相続人がいても事業後継者候補を確保しにくい商業者もいて、まとまった商業圏形成には不利な要因となっている。

工業面では、昭和 29 年に設立された上野原機械器具工業協同組合、合成樹脂成型業者、精密プレス企業、上野原工業団地（企業数 30 余社）、上野原・東京西工業団地（企業数 26 社中 20 社操業）などの製造業者や、建築技能士会や大工・土木などの建設業者を有する。

製造業者にとっては、首都圏や工業集積地域として東京都全エリア中で付加価値額がトップである南多摩エリア（八王子市・日野市・多摩市・稲城市・町田市）から約 30 分という地域にあり、また、中央自動車道上野原インターチェンジに近く、山梨県内においては地理的優位性があるが、その技術力に反して地元での認知度は高くなく、住民の給与所得者の約半数近くが都内企業への通勤者であることから、地元においては人材確保の面で厳しい状況にある。

観光面では、平成 26 年度の山梨県観光入客統計調査報告書によると、上野原市への観光入客数は 258,439 名で、これは山梨県全体の観光入客数に占める割合にすると 0.9%に過ぎず、観光客のもたらす上野原市への経済効果はそれほど高くない。

観光とは少し異なるが、レジャー面では、上野原市という 1 つの市内だけで 6 つものゴルフ場を有し、中にはプロゴルフトーナメントも開催されるゴルフ場もあり、首都圏からの交通アクセスも良いため日帰り客ではあるがゴルフ場の利用がある。

### <商工会の役割>

上野原市商工会の管内の商工業者数は 1,296 名で小規模事業者は 1,214 名、会員は 688 名で内小規模事業者会員は 633 名である（平成 28 年 9 月 1 日現在）。

これまでの上野原市商工会の取組は、高度経済成長などの時代から長らく積極的に商業分野で商店街活性化事業を展開し、また、市補助金による各種イベント業務や祭事、各団体の受託業務（事業・事務）を中心に行っており、商工会業務全体に占める経営相談・経営支援などの経営改善普及事業の割合は相対的に低い状態である。

個別企業への経営支援が十分であったとは言えない背景としては、職員の時間配分

の問題として、新たな役割を担っているにもかかわらず従来からの仕事の整理ができていなかったことと、地域総合経済団体として地域の行事などを担っているという会員企業及び職員のメンタルモデルが変えられなかったことが考えられる。

上野原市の経済活性化のためには、個々の企業が強く元気になることが必要であるが、その企業の自助努力を支援することが商工会に求められている最大の役割である。今後、個々の企業の経営課題に対する伴走型支援事業を強化するため、事業・業務の見直しを行い、限られた経営資源について優先順位をもって割り当てる組織体制の構築を行わなければならない。

経営発達支援計画に基づく事業を実施するにあたり、商工会組織としても従来からのイベントなど地域振興関連事業の重要性を理解した上で、運営主体をイベントの運営組織に移すなどを行い、小規模事業者の経営支援という期待に応えられる組織を構築していく必要がある。

平成27年の上野原市商工会の取組の中に、小規模事業者の持続的経営支援を強化するために、経営実態を把握し、経営課題を理解して適切な支援を提供することを目的に、商工会員のうち中小・小規模事業者683名を対象にアンケート調査を実施し169件の回収（回収率24.7%）を得て、分析し、取り纏めた「経営発達支援計画のためのニーズ調査分析報告書」がある。

また、経営発達支援計画策定に向けて、中小企業診断士等の専門家2名に上野原市商工会の課題とその対策について提案を頂き、あわせて「上野原市商工会経営計画策定推進事業検討会」を開催した。

今後の商工会の役割及び小規模事業者振興の目標として、上記の「上野原市長期総合計画」や、地域の現状課題、「経営発達支援計画のためのニーズ調査分析報告書」、外部専門家等の意見や「上野原市商工会経営計画策定推進事業検討会」の内容などを合わせて考察すると、上野原市商工会として、経営改善普及事業のうち経営発達支援計画に伴う事業に関しては、次の領域の施策への選択と集中が必要である。

- (1) 商工会の経営支援事業の周知活動強化
- (2) 手薄であった工業分野への経営支援強化と、商業分野における個店集客力向上志向の経営支援の普及
- (3) 小規模事業者の事業計画作成支援に伴う経営支援事業の強化
- (4) 販売関係、人材関係、コスト削減の支援強化
- (5) 事業の継続性に関する支援の実施

それぞれの内容の詳細は次の通り。

#### (1) 商工会の経営支援事業の周知活動強化

市内全域への新聞折り込み広告や商工会員あて通知により、事業計画策定セミナーや個別相談などの経営支援情報の提供をしているが、当会の独自調査では、商工会が事業計画策定の経営支援事業を実施していること自体を知らない事業者が57%いる。今後は、商工会が実施する事業計画策定支援などの経営支援事業の周知について工夫する。

経営指導員等職員の巡回訪問による地域商工業者の現場での接触機会を増やすことで、商工会としての情報収集機能の強化と商工業者への情報提供機能の強化を図る。収集した情報をもとに顧客対象者リストを作成する。

そのリストに基づき、従来の広報のみでなく、ピンポイントで商工会の経営支援事業を伝え、施策普及活動を強化する。

顧客対象者リスト作成について、まずは「経営発達支援計画のためのニーズ調査」時の回答者を対象に顧客対象者リストを作成する。

(2) 手薄であった工業分野への経営支援強化と、商業分野における個店集客力向上志向の経営支援の普及

上野原市の産業特性を考えると、従来、経営支援が手薄となっていた製造業への支援強化が望まれる。また、商工会の限られた経営支援資源を考慮して、商業分野においては、個店の集客力向上志向の経営支援を普及する。

(3) 小規模事業者の事業計画作成支援に伴う経営支援事業の強化

平成27年に実施した当会の「経営発達支援計画のためのニーズ調査」によると、事業計画を策定している事業者が34%（43件）。事業計画を策定している事業者の業種については製造業者が全体の37%を占めている。

事業計画の策定の有無と売上高・利益の前年比較との関係を見てみると、事業計画を策定している事業者の40%以上の事業者が昨年より売上高・利益が良くなったと回答している。反面、事業計画を策定していない事業者では、売上高・利益が良くなったと回答した事業者は10%程度に留まっており、50%以上が悪化したと回答している。

当商工会の行った調査からも、事業計画が小規模事業者の経営や業績にもたらす成果が確認されたので、小規模事業者の持続的発展のために、事業計画策定に伴う経営支援を強化する。

(4) 販売関係、人材関係、コスト削減の支援強化

前述のニーズ調査によると、事業所で実施している活動と商工会に支援が期待される活動について、次の分野の経営支援強化が必要とされている。

特に必要とされる支援は、新規顧客開拓、既存顧客維持、販売促進等（インターネット販売等も含む）、人材採用支援、人材育成支援、コスト削減活動などである。

(5) 事業の継続性に関する支援の実施

少子高齢化に伴い後継者不足が叫ばれているが、上野原市内の商工業者にとっても事業承継は大きな課題である。

前述のニーズ調査によると、事業後継者対策をしていない事業者の割合は41%。廃業予定者や営業譲渡を検討している事業者は35%（58件）となっている。

当商工会としては、事業承継に悩んでいる事業者、また、ある期間後に廃業を検討している事業者への支援が必要であると捉えている。

いずれの場合も、事業計画を策定し、その計画に基づいて事業を行っていくことが、それぞれの目標に向けて有効な手段である。

事業経営者の中には高齢になり、後継者がなく、事業の継続が困難な商工業者も少なくない。調査回答のあった廃業予定者や営業譲渡を考えている事業者からは、廃業後の店舗・工場の活用（賃貸）や営業用資産又は営業（暖簾）譲渡などの情報提供を求める要望もあった。

廃業を予定している事業者がそれまで長年にわたり蓄積してきたノウハウや形成してきた有形・無形の営業資産を、有償・無償で地域の商工業者へ提供することの橋渡しの一助を商工会が支援をすることによって、廃業予定者については廃業に至るその時まで商売に活気をもってもらい、また、提供を受ける商工業者や創業者にとっては、自らの経営資産の拡大や充実を図ることができる。そのような情報を経営指導員等が収集共有し、創業者や現役小規模事業者等に提供することにより、少しでも廃業者と現経営者・創業者との間の交流や伝承などが繰り返されれば、経済的過疎化が進む地域において、物流・雇用・役務提供などの経済機能を継続することができ、経営資源の有効活用と地域経済の維持に貢献できる。

#### <小規模事業者振興の目標>

中長期的な振興のあり方については、地域の小規模事業者が持続的発展を続け、企業としての活力を持ち、その個々の企業が、上野原市の経済振興事業や地域経済活性化の一翼を担っていける状態にあることが目標である。

そのために、当商工会では、経営発達支援計画を策定し、小規模事業者の自助努力に基づく経営改善や事業計画に基づく経営を支援する。

当商工会の方針として、上記目標を達成するための経営発達支援計画に基づく経営支援事業の内容については、以下のように、地域の経済動向を掴み、小規模事業者に広く事業計画策定の必要性と、その事業計画に基づく経営が必要であることを説明し、商工会の事業や業務の見直しを行い経営支援業務に従事する時間を確保して、経営指導員等の巡回訪問や窓口相談等を通じて商工業者の支援ニーズを把握するとともに、自助努力を伴う小規模事業者の事業計画策定支援とその後の事業計画に基づく経営への伴走型支援を行い、小規模事業者の持続的発展による振興を図る。

## 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. 経営発展支援事業の内容

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

##### <現状と課題>

地域の経済動向調査に関して、現状では、経営指導員等による巡回訪問や窓口相談時に商工業者からのヒアリングにより情報を収集している。また、山梨県商工会連合会とともに「中小企業景況調査（注 1）」「商圈実態調査（お買い物しらべ）（注 2）」「山梨県商工会連合会による各種調査（注 3）」を実施している。

課題としては、経営指導員によるヒアリングについては、項目や情報の蓄積方法に決めごとが無く、経営指導員も経営支援業務以外の業務（イベント等一般事業・受託事業・管理業務）に多くの時間がとられ、未接触の事業者もある。既存の各種調査だけでは地域の経済動向に関する情報の収集・提供ともに量・内容に限界があり、改善を要する。

（注 1）「中小企業景況調査」

山梨県商工会連合会が、四半期ごとに山梨県下商工会員 165 企業を対象に行い県内の景況を報告書として公表している（当管内では会員 7 企業が調査対象）。当会ではその情報を年 2 回発行している商工会報で会員向けに周知し、小規模事業者へ提供している。

（注 2）「商圈実態調査（お買い物しらべ）」

山梨県下の商工会・商工会連合会及び商工会議所が、県下中学一学年の親を対象に、3 年毎に実施している買い物動向調査で、衣料品、食料品などの品目ごとに「買い物場所」や「利用店舗」を調査することで、購買の市外からの流入状況や市外への流出状況など消費者購買行動の実態を調査把握し公表する。当会では、その情報を必要に応じて会員へ提供している。

（注 3）「山梨県商工会連合会による各種調査」

金融相談状況、消費税転嫁対策状況、災害の時事調査などの情報収集している。

##### <改善方法>

経営発達支援計画に基づく経営支援を実施するにあたって、商工会の限られた人員で、地域の経済動向を効率的に調査・分析・提供する必要がある。そのためにも、既存の経営改善普及事業及びイベント等の一般事業や受託業務ならびに管理業務などの業務見直しとスクラップ&ビルドを行い、経営指導員等による巡回訪問の業務割合を増す必要がある。調査手法についても、調査対象者の優先順位付けを行うとともに、調査項目や情報の蓄積方法を取り決め、職員相互の情報共有化を図るためのシステム作りを行う必要がある。また、山梨県商工会連合会とともに行う調査以外にも、広く関係機関や公的機関等が実施する各種調査や情報ソースを有効に活用する必要がある。

## ＜事業内容＞

(1) 経営指導員による活きた経済動向に関する情報収集・蓄積・共有化。

経営発達支援計画事業を実施するに伴って、経営指導員による巡回訪問による事業者把握と経営支援を強化し事業所現場における活きた経済動向に関する情報を収集する。

具体的には、「前年同期比較景況感、地域経済動向調査カード票」を活用し、巡回訪問又は窓口相談時に調査を行う。

調査した内容を、全国商工会連合会の提供する「商工会基幹システム」に入力しデータの蓄積を行う。

入力については、商工会基幹システム業務相談指導カルテの指導内容区分「調査」の「詳細」に「前年同期に比べての景況感」を、「追加詳細」に「具体的な地域経済動向のコメント」を記入することにより情報の蓄積と共有化を図る。また、蓄積したデータの整理・分析を行い、地域の経済動向を把握し商工会の支援方針を立てるのに活用する。

「前年同期比較景況感、地域経済動向調査カード票」調査項目

「日時」「事業所名」「巡回・窓口区分」「回答者名」

「前年同期に比べての景況感」：良い・やや良い・横這い・やや悪化・悪化

「具体的な地域経済動向のコメント」：当該事業者や属する業界等の経済動向について簡潔かつ具体的に記載する。

一事業者の時系列的な追跡調査も有用であることから、同一事業者においても月が異なって接触した場合には接触回毎に同一の調査を行う。

(2) 「中小企業景況調査」「商圈実態調査（お買い物しらべ）」「山梨県商工会連合会による各種調査」の調査結果を有効に活用し、小規模事業者に提供する。

(3) 「経営発達支援計画のためのニーズ調査」時に行った「経営状態」に関する項目の調査結果の業種別の経済動向を活用する。

(4) 地域の経済動向に関する各種調査・情報収集ソースの充実と図書コーナーの設置。  
各種調査・情報収集ソースの充実を図るとともに、商工業者自らも積極的に商工会を活用するという啓蒙（意識付け）も必要であるため、商工会管内に図書・情報提供コーナーを設置し、商工会を身近に感じてもらい気軽に訪れられる雰囲気作りを行い、情報収集用に集めた書籍や資料を小規模事業者等が閲覧できるようにして情報提供する。

例示

- ・信用調査機関発行情報誌「週刊TOKOビジネス情報 山梨県版」（新規）
- ・山梨日日新聞（既存）、日本経済新聞、日本流通新聞、業界新聞等（新規）
- ・中小企業景況調査・商圈実態調査・山梨県観光入込客統計調査報告書（既存）

また、このうち地域内の小規模事業者の経営に役立つ地域の経済動向の情報を、経営指導員等が把握・分析・抜粋要約して小規模事業者に提供し、事業計画策定又は計画を実施する際の経営支援に活用する。



<目標>

内容 \ 年度	単位	H27 現状	H29	H30	H31	H32	H33
前年同期比較景況感 地域経済動向調査	事業者数	-	250 (注4)	300	400	500	600
上記のうち 継続的定点調査対象 (製造・建設・小売・サービス業種と 市場動向反映性を考慮し抽出)	事業者数	-	28	28	28	28	28
地域の経済動向調査に関する 組織体制作り			巡回訪問体制構築				
[上記の調査につき将来的に、 「中小企業景況調査」等において 地区別の把握連携又は比較が システム上可能となった場合に ついては、これを活用する。]			調査方法 集計方法 の確立	分析方法 の確立			
			情報収集 ソースの 充実と図 書コーナ ーの設置				
「中小企業景況調査」	回/年 事業者数	4 7	4 7	4 7	4 7	4 7	4 7
「商圏実態調査(買い物調べ)」 (3年に1度実施)	-	-	-	-	1	-	-

(注4) 平成29年度は、平成27年度に実施した「経営発達支援計画のためのニーズ調査」の回答事業者169件を優先調査対象とする。

**2. 経営状況の分析に関すること【指針①】**

<現状と課題>

経営状況の分析に関して現状では、融資や資金繰り、補助金申請、事業再生などの相談目的にあわせ、また、記帳代行先の要請に応じて、経営指導員が財務諸表を中心とした経営分析を行うに留まっている。

本来、小規模事業者が持続的発展経営を行うためには、企業が自ら経営分析を行い、事業主が経営状況を把握する必要があるが、直面する日々の業務に追われ、経営分析が出来ていない小規模事業者も少なくない。

経営分析の必要性・重要性について小規模事業者に気づきを与えるよう周知活動が必要である。また、必要に迫られて経営分析を行う場合でも、小規模事業者自らの確かな分析を行うことが難しい場合もあり支援が必要であるが、潜在的な伴走型支援が必要な企業を探索し、支援にまで繋げる仕組みがない。

<改善方法>

小規模事業者に対して経営分析の動機づけと、経営分析ノウハウの提供、それに続く事業計画に基づいた経営の必要性を周知し、潜在的に経営分析を必要としている小規模事業者の把握と掘り起しが必要である。

また、財務分析だけに留まらず多面的に分析し、小規模規模事業者の持続的発展にとって必要な事業計画の検討を行う必要がある。

## ＜事業内容＞

### (1) 巡回訪問等による経営分析・事業計画策定の必要性の周知と支援事業者の把握 (既存事業改善)

小規模事業者の実態を把握するために、商工会組織として経営指導員等の全体業務に占める経営支援業務に従事する割合を増やし巡回訪問の時間を確保したうえで、巡回訪問を行う。

巡回訪問時、小規模事業者に経営分析と事業計画策定の必要性について啓蒙チラシを用いて理解してもらい、各々の事業者にあわせ、事業者自ら分析、顧問税理士等による分析、経営指導員等の支援を伴う分析等、小規模事業者の経営分析実施事業者を増やす。あわせて、巡回訪問時に「事業所プロフィール」(上野原市商工会作成)を活用し、小規模事業者の基本情報を収集して事業所の経営支援度ランクを分類し、経営分析の支援を必要としている事業者を把握する。

経営指導員等の経営分析を必要としている事業者に対しては、「事業所プロフィール」のヒアリング項目を更に掘り下げてデータを収集し、財務諸表とともに、小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の内容、保有する技術又はノウハウ、従業員等の経営資源の内容、その他の経営状況について経営分析を行う。

その他、各種セミナーや記帳相談・会議等で、アンケートやヒアリング等で後継者の有無や事業承継に関する意識など企業の情報や課題を収集し、経営分析や事業計画策定の啓蒙先や商工会の支援が必要と思われる事業者を把握する。

	支援事業所レベル		
上 段 レ ベ ル へ の 引 き 上 げ	自ら課題解決に向け行動できる(自立型事業所)レベル	自立型	独 走 型
	事業計画策定後伴走支援レベル	自助努力を伴う事業者への伴走型支援	
	事業計画策定支援レベル		
	経営分析レベル		
	会社プロフィール掘り下げ把握レベル	気づきと意識改革を促す	
	セミナー等商工会経営支援事業活用レベル		
	商工会事業未活用事業所会員		
	会社プロフィール基本情報把握レベル		
未接触未把握事業所・潜在会員(非会員)			

### (2) セミナー開催(既存事業改善)

小規模事業者を対象とした各種のセミナーにおいて、参加者に対しどのような目標を目指すにしても、経営分析から始まる事業計画策定が必要であることを説明し、経営分析実施事業者を増やす。

また、経営分析の必要性や経営分析手法についてのセミナーを開催し、小規模事業者を支援する。

### (3) ホームページによる啓蒙(新規事業)

当会のホームページに経営発達支援事業の専用ページを新たに開設して、経営分析と事業計画の策定及び事業計画に基づく事業の実施と見直しが重要であることを周知するとともに、支援ツール等を掲載し紹介する。

#### (4) 経営自己診断システムの活用（新規事業）

経営状況の分析に取り組む小規模事業者には、中小企業基盤整備機構がインターネットで提供している「経営自己診断システム」の活用を促し、同システムにより小規模事業者の収益性・安全性・生産性・成長性等の分析を行い課題の抽出と改善の方向性を検討する。パソコン操作の不得意な事業者には、経営指導員等が操作方法をレクチャーする。

#### (5) 支援ナビ・支援ツールの活用（既存事業改善）

当所の経営指導員等が小規模事業者の経営状況分析を行う際、これまで定型化された分析手法や項目は無く、各々のやり方で行っておりレベルにも差がある。今後は、中小企業基盤整備機構が提供する「初期診断の進め方」等の支援ナビ・ツールを活用し、前述の経営自己診断システムの数値結果の意味するものを小規模事業者に解説する。システムだけでは分からない損益分岐点やキャッシュフロー分析、内部環境・外部環境、顧客構成、付加価値構成等の分析を行い、課題の抽出と解決に向けたアドバイスを行う。

#### (6) 専門家の活用（既存事業改善）

高度で専門的な経営分析が必要な場合には、山梨県商工会連合会の専門家派遣事業やミラサポを活用し税理士・中小企業診断士等の様々な専門家を入れ、また、山梨県工業技術センターや山梨県よろず支援拠点等との連携によって、小規模事業者の経営状況の分析を支援する。

#### (7) 記帳代行による財務数値の把握

財務面での経営分析に当たっては、企業損益・資産の正確な数値把握が必要であるが、小規模事業者の中には、総勘定元帳や試算表の作成に至らない事業者も少なくない。

そのような事業者に対しては経理を確立させるため、必要に応じて商工会の記帳代行システムや記帳指導の活用を積極的に推進する。

### <目標>

内容 \ 年度	単位	H27 現状	H29	H30	H31	H32	H33
会社プロフィール 基本情報把握巡回訪問	事業者数	-	250	300	400	500	600
会社プロフィール 掘り下げ把握	事業者数	-	24	27	30	33	36
経営状況分析支援 実施件数	事業者数	-	18	21	24	27	30

#### 経営状況分析支援対象者の優先度

- ①平成 29 年度は、平成 27 年度に実施した「経営発達支援計画のためのニーズ調査」により経営分析・事業計画の策定を望むと回答した事業者。
- ②経営指導員の巡回訪問・窓口相談、各種セミナーを通じて、また、記帳代行・記帳指導先に対し、小規模事業者にとって経営分析が重要であることを広く周知する。小規模事業者より経営分析について相談のあった事業者に対して経営分析を行う。
- ③経営指導員が巡回訪問・窓口相談を通じて、経営分析が必要と判断した事業所に対して経営分析を行う。

### **3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】**

#### **<現状と課題>**

現状における事業計画策定支援は、創業や小規模事業者持続化補助金等の補助金申請などに伴う事業計画を目的とした支援であり、具体的には、中小企業診断士等専門家による「経営計画策定支援セミナー」や「経営計画策定個別相談会」及び経営指導員による事業計画のブラッシュアップ個別指導が主なものである。

当商工会で実施した「経営発達支援計画のためのニーズ調査」によると、当商工会で事業計画策定のセミナーや個別相談会、ブラッシュアップ支援を実施していることを会員宛通知にて周知はしているが、予想以上に認知されていない。

小規模事業者も、日々の業務に追われ経験と感覚による経営を行っており、事業計画を策定し、その事業計画に基づいて経営を行うことの必要性を認識している事業者は少ない。事業計画策定の必要性について、小規模事業者自らの「気づき・やる気」を持って頂くことが重要である。

経営指導員等も、現状では経営支援業務以外の業務に時間を割かれ、小規模事業者の事業計画策定のための支援時間の確保が商工会組織として難しい状態である。

#### **<改善方法>**

小規模事業者に事業計画策定の必要性と商工会の事業計画支援内容について周知する必要がある。

商工会としても、事業計画策定支援を必要としている小規模事業者の把握が出来ていないため、その掘り起しも必要である。

小規模事業者に対する事業計画策定支援時間を確保するため、商工会組織としても既存業務の見直しが必要である。

#### **<事業内容>**

- (1) 巡回訪問等による事業計画策定の啓蒙と商工会による事業計画策定支援内容周知  
(既存事業改善)

広く周知するためには、引き続き会員宛通知や新聞折り込みチラシなどの活用が必要である。そして小規模事業者自らの意思による商工会支援の活用を期待したいところではあるが、通知の見落としや、通知だけでは理解不足の小規模事業者もいると思われる。

経営指導員等が積極的に巡回訪問時や窓口相談時に、事業計画策定の啓蒙と商工会による事業計画策定の支援内容を説明し、事業計画策定の支援が必要な対象事業者の掘り起しを行う。

- (2) ホームページによる啓蒙・周知（新規事業）

当会のホームページに経営発達支援事業の専用ページを新たに開設し、経営分析と事業計画の策定、及び事業計画に基づく事業の実施と見直しが重要であることを周知するとともに、支援ツール等を掲載し紹介する。

- (3) 各種セミナー等による周知、及び事業計画策定セミナーの開催（既存事業改善）

小規模事業者を対象とした各種セミナー等において、参加者に対して、どのような目標（創業、第二創業、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請、資金繰り改善、販路

開拓、経営革新、事業承継など) を目指す場合でも、経営分析に基づく事業計画策定が必要であることを説明する。

また、小規模事業者にとって事業計画の目標は様々あるが、その策定手法については共通したものがあるので、様々な目標に応じながら事業計画策定という段階では、共通の手法である事業計画策定セミナーを開催し、事業計画の策定事業所を増やす。

#### (4) 経営計画作成アプリの活用 (新規事業)

事業計画策定にあたっては、中小企業基盤整備機構がインターネットで提供している「経営計画作成アプリ 経営計画つくるくん」などのツール活用を促し、小規模事業者の事業計画策定を支援する。パソコン操作の不得意な事業者には、経営指導員等が操作方法を指導する。

#### (5) 経営指導員による事業計画のブラッシュアップ支援 (既存事業改善)

小規模事業者が事業計画を策定する際に経営指導員がブラッシュアップを支援する。

#### (6) 専門家の活用 (既存事業改善)

高度で専門的な事業計画策定支援が必要な場合には、山梨県商工会連合会の専門家派遣事業やミラサポを活用し、また、山梨県工業技術センター、山梨県よろず支援拠点等との連携や、税理士・中小企業診断士等の様々な専門家を入れて、小規模事業者の事業計画策定の支援を行う。

### <目標>

内容 \ 年度	単位	H27 現状	H29	H30	H31	H32	H33
事業計画策定件数	事業者数	12	15	18	21	24	27

### 事業計画策定支援内容

#### ① 商店街モデル店舗の経営力強化を支援する。

商店街や商店会で独自の集客事業を実施している。イベント会場だけの賑わいで終わらせず、個店への集客を目的として個店の経営力の強化を図るための支援を実施する。

具体的には、商店街から有志を募り、モデル店舗として個店活性化に向けた集中支援を実施する。件数は年間3店舗程度とする。

#### ② 「創業ワンストップ窓口」の解説と「特定創業支援事業」を実施する。

上野原市の施策の一つである創業支援については、当商工会として「創業ワンストップ窓口」を会館内に設置し、創業を希望する者に対して、創業のための事業計画策定や、創業時に必要な融資や資金繰り相談等の伴走型の経営支援を行う。

また、1ヶ月以上にわたり、週1回程度経営指導員及び専門家等と経営相談を4回以上実施し、経営・財務・人材育成・販路開拓のノウハウを習得させる事業を「特定創業支援事業」として実施する。「特定創業支援事業」は、ワンストップ相談窓口に相談に来た創業希望者で「特定創業支援事業」を希望する者に対して実施する。

③小規模事業者持続化補助金等の補助金申請のための事業計画策定支援

小規模事業者振興施策「小規模事業者持続化補助金」等申請に伴う事業計画策定支援。

④経営改善普及事業の一環としての融資・資金繰り相談・BCP（事業継続計画）・販路開拓・経営革新等に伴う事業計画策定支援

⑤事業承継のための支援

平成27年に当商工会で実施した「経営発達支援計画のためのニーズ調査」によると、経営者の高齢化が進んでいる一方で、事業承継の準備は出来ていないという事業者が多数存在する。円滑な事業承継に向けての事業計画作成支援。

⑥廃業までの持続的発展及び廃業に備えての事業計画

平成27年に当商工会で実施した「経営発達支援計画のためのニーズ調査」によると、事業経営者の中には高齢者や後継者がなく、事業の継続が困難な商工業者も少なくない。小規模事業者が廃業に至るまでの時間は数年から数十年と様々である。それまでの間は、事業者自らや家族の生計のため、また、地域での経済的活動の役割を果たすため、小規模事業者の持続的発展を目指す事業計画の策定を支援する。

また、ニーズ調査で回答のあった廃業予定者や営業譲渡を考えている事業者からは、廃業後の店舗・工場の活用（賃貸）や営業用資産又は営業（暖簾）譲渡などの情報提供を求める要望もある。廃業を予定している事業者が、それまで長年にわたり蓄積してきたノウハウや形成してきた有形・無形の営業資産を、有償・無償で地域の商工業者へ提供することなども視野に入れた事業計画の策定を支援する。

#### **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>**

現状では、小規模企業持続化補助金の申請に伴い事業計画の作成支援をしているものがほとんどである。事業計画策定後においては、事業者から求めがあったときと補助金の報告書段階で書類作成のために行っている支援が色濃い。

事業計画書作成後の経営指導員による接触（支援）頻度と、計画した事業の遂行状況との関係であるが、H27年に事業計画書を作成した小規模事業者12名の内、計画を実行した小規模事業者は9名で、事業計画実行率は75%であった。

計画策定後に経営指導員等が接触を持たなかった小規模事業者の方が、計画不実行割合が高い傾向にある。

課題としては、経営指導員が経営支援業務外の業務に時間を割かれ、事業計画を策定した小規模事業者との接触数が少なく、その後の実施について伴走支援が十分とは言えない状況であった。

##### **<改善方法>**

改善方法として、小規模事業者が事業計画を策定した後、計画を遂行するにあたり、経営指導員等が定期的に訪問するルールを作る。事業計画を策定した小規模事業者の自主性に加えて、第三者の目として経営指導員等が小規模事業者のPDCAサイクル（plan-do-check-action cycle : Plan(計画)-Do(実行)-Check(検証)-Action(改善)）が、

機能しているかを確認し、さらに支援が必要な場合は必要な専門家の支援を連合会の仕組みを活用して実施する。

また、経営発達支援計画では、事業計画を策定し自助努力による持続的発展を目指す企業への伴走支援を行うことが重要である。それ故、商工会組織として既存事業の見直しを行い、経営指導員等の伴走型支援をするための時間を確保する。支援期間、回数など支援内容ごとの標準ルールを決め、事業計画の実現に向けて経営指導員等が伴走型で支援できる仕組みが必要である。

### <事業内容>

#### (1) 経営指導員等による定期的なフォローアップ（既存事業改善）

事業計画策定後、経営指導員等が個々の判断で行っていたフォローアップを、今後は四半期に1度を目標に巡回訪問を実施し、進捗状況の確認、現状把握を行う。同時に、改善策を一緒に考え、各種施策の活用やマッチング機会の提供等、課題に応じた必要な支援を行う。

フォローアップにより経営状況の把握ができることから、2年目は事業計画の進捗状況にあわせて、メールや電話によるフォローアップを組み合わせ、原則として巡回訪問を2年間継続的に行う。

#### (2) 支援施策の提供（既存事業改善）

事業計画策定後に、当該事業者が計画を遂行するにあたり活用できる国・県・商工会連合会等の行う施策や支援策の周知を行う。また、中小企業庁や中小企業基盤整備機構等が実施する支援策を適宜収集し、事業者の計画推進に役立つ情報提供と補助金申請支援等、施策の活用支援を行う。

#### (3) 金融斡旋（既存事業改善）

小規模事業者が事業計画を進めるうえで資金調達が必要な場合、これまでの日本政策金融公庫の「小規模事業者経営発達支援融資制度」（マル経融資）や商工貯蓄共済融資・県制度融資に加え、日本政策金融公庫の「小規模事業者経営発達支援資金」を新たなる支援メニューの一つとして活用し、小規模事業者の金融（資金繰り）支援を行う。

#### (4) 専門家の活用（既存事業改善）

専門的な支援が必要な場合には、山梨県商工会連合会の専門家派遣事業やミラサゴを活用し、また、山梨県工業技術センター、山梨県よろず支援拠点等との連携し、小規模事業者の事業計画策定後の支援を行う。

### <目標>

内容 \ 年度	単位	H27 現状	H29	H30	H31	H32	H33
事業計画策定事業者への 重点的フォローアップ	事業者数	12	15	18	21	24	27
重点的フォローアップ 延べ回数	延べ回数	60	80	90	100	110	120

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### <現状と課題>

小規模事業者が商品や役務を販売する際には、顧客である消費者や取引先等の買い手ニーズを把握するための需要動向調査を実施することが必要であるが、多くの小規模事業者はその必要性を認識しておらず、調査を実施していないのが現状である。

具体的にみると、下請け製造業者が多い当地域において、自社独自の商品を開発しインターネットを活用して消費者や顧客へ販売をする製造業者や、店舗で提供している自家製ドレッシングを瓶詰にして商品化し、卸・小売店を通じて販売しようとする飲食業者等いるが、具体的に買い手の需要動向を調査することはなくプロダクトアウト的な考え方で製造販売しているのが現状である。

当地域で古くからお土産や茶菓子として親しまれ市内に店舗も多い「酒まんじゅう」や菓子等の食品製造小売業者も、伝統の味に加えて、新たな商品を開発するには需要動向調査が必要である。また、初の国産キヌア（注5）として量産化と商品化に向けて上野原市が協議会を立ち上げ取り組んでいるが、その国産キヌアを使用して小規模事業者が開発する商品やメニューの需要動向についても調査が必要である。

このような小規模事業者に、どのように需要動向調査の必要性を認識してもらい個社に適した需要動向調査を行うかが課題である。

（注5）キヌア

キヌアとは、南米原産の疑似雑穀で、栄養価が高くアレルギー対応食材として世界的に注目されている。現在、国内での商業生産は行われていない。

### <改善方法>

現状と課題を踏まえ、新商品開発、販路開拓、事業計画策定等を行う小規模事業者に対し、巡回訪問及び窓口相談を通じて、マーケットインの考え方に基づく自社商品や役務の需要動向調査を行うことの有用性を説明する。

そして、当会として小規模事業者が買い手のニーズや市場ニーズの把握を行う際に、個々の商品や役務に適した需要動向調査を事業者とともに考え、調査実施を支援する。

### <事業内容>

#### （1-1）製造業者等が開発した商品に対する需要動向調査（新規事業）

下請け製造業者や食品製造業者等が開発した自社商品を顧客がどう感じるかについて需要動向調査を支援する。

- ・調査品目：下請け製造業者や食品製造業者等がエンドユーザーへの販売を対象として開発した自社商品  
国産キヌアを使用し開発した商品
- ・調査方法：小規模事業者と経営指導員でターゲット顧客を想定して、アンケート又はヒアリングシートを作成する。事業者は、購入者や展示会等の来場者に作成したアンケート等を利用して顧客のニーズ調査を実施する。調査結果の集計分析について経営指導員が支援する。
- ・調査項目：顧客の生の声（価格感、購入可否の判断要因、パッケージデザイン、要望、他者商品との比較、商品の満足度、味等）



- ・提供方法：集計結果を経営指導員も分析しレポートとして支援対象者へ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、販売戦略を見直し・新商品開発・事業計画策定等に活用する。

#### (1-2) 飲食業者が開発したメニューに対する需要動向調査（新規事業）

飲食店を営む業者が開発したメニューを顧客がどう感じるかについて需要動向調査を支援する。

- ・調査品目：飲食業者が開発したメニュー  
国産キヌアを使用し開発したメニュー
- ・調査方法：小規模事業者と経営指導員でターゲット顧客を想定して、アンケート又はヒアリングシートを作成する。事業者は、作成したアンケート等を利用して店頭にて顧客のニーズ調査を実施する。調査結果の集計分析について経営指導員が支援する。
- ・調査項目：顧客の生の声（価格感、味、注文可否の判断要因、要望、満足度等）
- ・提供方法：集計結果を経営指導員も分析しレポートとして支援対象者へ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。

(1-3) 上記以外の様々な業種の小規模事業者が自社で創意工夫し開発した多様な商品や役務に対する需要動向調査（新規事業）

・調査品目、調査方法、調査項目、提供方法等については、実際の相談や支援対象者となる事業者の業種とその取り扱う商品や役務の内容が多種多様であるため、(1-1) (1-2)の手法を基本としながら、小規模事業者の取り扱う商品や役務の内容により適した手法で実施する。

#### (2) 物産展・工業展等における需要動向調査（新規事業）

物産展や工業展等に出展する小規模事業者が出品した商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：小規模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。事業者は物産展等に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。調査結果の集計分析について経営指導員が支援する。
- ・調査項目：イ) 来場者（消費者）の生の声：  
（価格感、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）  
ロ) 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、味・雰囲気、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：集計結果を経営指導員も分析しレポートとして支援対象者へ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、販売戦略を見直し・新商品開発・事業計画策定等に活用する。

(3) 個々の小規模事業者の扱う商品や役務にあわせた商圈調査（新規事業）

小規模事業者が扱う商品や役務、特に最寄品及び買回品、並びに飲食業については、商圈範囲を調べ対象顧客の需要動向を知ることは、前述の他の需要動向調査を補完するうえでも大切なことであるため、事業者が商圈について調査を行う際に経営指導員が支援する。

- ・ 調査方法：小規模事業者と経営指導員で、商圈内人口、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、それらの情報を基に商圈地図等を作成する。
- ・ 調査項目：商圈内需要見込み顧客数、客層、商圈内人口、通行量、競合店等
- ・ 提供方法：対象者へ作成した商圈地図等を提供し、他の需要動向調査の補完として、また、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。

(4) 経営指導員による需要動向の糸口情報の収集とその裏付け確認による需要動向情報の提供（既存事業改善）

経営指導員が巡回訪問や窓口相談時に見聞きする当地域における業界情報や品目取引情報等は、小規模事業者が商売の現場で顧客や消費者と接し実感している活きた情報であり、商品や役務の需要動向を探る糸口として間接的ではあるが有用であると考えられるため、その他の需要動向調査を補完する調査として実施する。

経営指導員が収集した様々な情報（インフォメーション）を各種資料に照らし合わせ、整理分析し裏付けのある有用な情報（インテリジェンス）として小規模事業者に提供し、事業者の需要動向調査の補完として活用する。

情報の裏付けをとるために、日経テレコン、総務省・経済産業省ホームページ、金融機関や業界団体・経済誌のレポート等を活用する。

- ・ 調査方法：経営指導員が巡回訪問や窓口相談時に、当地域の業界情報や品目取引情報などの様々な情報（インフォメーション）を収集し、各種裏付けデータを参考に分析する。
- ・ 調査項目：

収集項目例	裏付けデータ資料
販売動向・売れ筋商品POS情報 繁盛店の状況、最新トレンド 顧客ニーズ・消費者の動向	日本経済新聞・日経産業新聞・日経流通新聞等の 経済紙や業界紙、日経テレコン、日経トレンドイ、 週刊ダイヤモンド等業界情報コンテンツ
業界動向、業界の課題と展望等 業況や主要企業の紹介・分析	東興ビジネス情報（山梨県内のビジネス情報や景 気・需要動向を掲載した情報誌）、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
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	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

- ・ 提供方法：収集した情報の質により、秘匿すべき情報と公開できる情報との違いには十分注意し、また、地域内同業者の個社のノウハウに基づく成果としての情報の取り扱いには特に配慮して、上記によって裏付けをとり客観性や説得性を持つ有用な情報（インテリジェンス）として、巡回訪問や窓口相談の時に支援対象者に提供する。

※（１－１）～（１－３）、（２）、（３）については、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に提供し、次回から事業者が自分で需要動向調査を行えるように支援する。

<目標>

内容 \ 年度	単位	H27 現状	H29	H30	H31	H32	H33
製造業者等が開発した商品に対する需要動向調査	事業者数	-	1	1	2	2	2
飲食業者が開発したメニューに対する需要動向調査	事業者数	-	1	1	2	2	2
様々な業種の小規模事業者が開発した多様な商品や役務に対する需要動向調査	事業者数	-	1	1	2	2	2
物産展・工業展等における需要動向調査	事業者数	-	2	2	2	2	2
個々の小規模事業者の扱う商品や役務にあわせた商圏調査	事業者数	-	3	3	6	6	6
経営指導員による需要動向の糸口情報の収集とその裏付け確認による需要動向情報提供	事業者数	-	9	9	9	9	9

**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>

現状、需要の開拓について商工会としては、山梨県商工会連合会が関与する商談会や展示会等への出展、道の駅等への出品、全国商工会連合会が運営するアンテナショップ「むらからまちから館」の情報提供と活用による支援、及び全国商工会連合会が提供するホームページ作成ツール「SHIFT（シフト）」の活用によるB to B（Business-to-Business：企業間取引）や、B to C（Business-to-Consumer：企業と個人（消費者）間の商取引）を意識したホームページ作成支援を実施しているが、積極的に商談会や展示会、アンテナショップ、インターネットを活用している小規模事業者は少ない状況である。

当会としては、小規模事業者の販路開拓に関する様々な支援施策の普及や、販路開拓機会の情報提供をいかに効果的に行うかとともに、小規模事業者の自主的な行動と販路開拓に対する積極性をどう引き出すかが課題である。

<改善方法>

小規模事業者の販路開拓は、対象や手法も千差万別であるため、当会において単独で展示会や商談会等を開催するより、山梨県内外で各業界団体や関係機関によって開催されている多様な展示会や商談会等を活用することが、小規模事業者にとっては有効と考えられるため、各種展示会・商談会等の情報を提供し、その活用を促す。

また、単に展示会・商談会に出展するだけでなく、出展するにあたり、有効な展示陳列手法やコミュニケーション手法、事業所PR案内や方法など、展示会で効果を挙げられるようなノウハウなど専門家によるアドバイスを行う。

インターネットの積極的活用により販路開拓や売上増進に効果があると想定されるにも拘らず活用に至っていない事業者については、インターネットを活用した支援施策やパソコンの操作手法をレクチャーし、インターネット活用による需要開拓を推進する。

当会では、広報、展示会等出展、IT活用、会社案内の4つを中心に小規模事業者の販路開拓を支援する。

### <事業内容>

#### (1) マスメディア、各種広報誌等の活用（新規事業）

小規模事業者の事業・商品・サービスなどに話題性がある場合は、テレビ局（NHK甲府放送局、山梨放送、テレビ山梨、テレビ東京等）やラジオ局（FM富士）などへの取材依頼や、新聞・月刊商工会などへの掲載ができるよう支援する。

また、コミュニティ紙や上野原市等の広報掲載募集情報を小規模事業者に提供して、その活用を支援する

#### (2) 展示会や商談会等の情報提供と効果的出展支援（既存事業改善）

小規模事業者の最重要課題である販路開拓・売上拡大を図るため、山梨県商工会連合会や各種機関等が開催するビジネスマッチングフェア、展示会、商談会等の情報を提供するとともに出展を推奨し、小規模事業者を支援する。

また、展示会や商談会等に出展する際に、山梨県商工会連合会の専門家派遣事業等で中小企業診断士やバイヤー経験者などの専門家を活用し、レイアウトや陳列、POP（point-of-purchase advertising：購買時点の広告）、接客、プレゼンテーションなどのノウハウを指導し、商談・成約を高めるための効果的な出展を支援する。

出展後は検証を行い、課題がある事業者に対しては、課題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) 道の駅等アンテナショップ等への出店による販路開拓及びブランド力向上支援（既存事業改善）

小規模事業者が製造・販売している地域特性のある商品については、全国商工会連合会が運営するアンテナショップ「むらからまちから館」や、山梨県商工会連合会が山梨県内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」への商品の出品を促し、多くの人が商品を目にする機会を提供する。

また、商品のブランド力向上を図るため、必要に応じて、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ための支援を行う。

#### (4) インターネット（「SHIFT（シフト）」、「ニッポンセレクト.com」）の活用（既存事業改善）

全国規模で受注を行う製造業者や、既存の商圏を超え広域に販路を拡大しようとする小規模事業者、また、スマートフォンなどの情報端末を活用して店探しを行う消費者に向けて事業所の紹介や宣伝を行おうとする小規模事業者を対象に、全国商工会連合会が提供するインターネットを活用したホームページ作成ツール「SHIFT（シフト）」、及び全国商工会連合会が開設しているECサイト「ニッポンセレクト.com」を小規模事業者にも周知・活用を促し、販路開拓・広告宣伝等の支援を行う。

製造業については、「SHIFT（シフト）」を活用し、企業概要、主要製品、得意と

する加工技術、取り扱える素材、主要設備などの情報を掲載し、取引拡大、受注機会の増大、技術のアピールを目的としたポータルサイト的なWEBを構築し支援する。

(5) 会社案内の作成（新規事業）

販売促進や新規取引先開拓をするにあたって、小規模事業者の中には事業所（会社）案内やパンフレットなどを作成していない事業者も多い。

小規模事業者が、自ら作成する会社案内のコンテンツ作成支援を行い、ホームページやパンフレットによって顧客に魅力ある企業であることを伝える事を可能とする。

会社案内の内容は、事前に会社プロフィールで作成した内容を活用する。

(6) 経営指導員の日々の経営支援業務による直接的な取引斡旋やビジネス機会の提供（既存事業）

経営指導員は日頃より小規模事業者と接しており地域の情報にも詳しい。特にBtoB（Business-to-Business：企業間取引）については、経営指導員の蓄積している情報と人脈や商工会のネットワークを活用し、経営指導員が通常の経営支援業務の一環として、小規模事業者に取引の斡旋、紹介、ビジネス機会の提供を行う。

<目標>

内容 \ 年度	単位	H27 現状	H29	H30	H31	H32	H33
マスメディア等掲載数	回	-	1	1	1	2	2
展示会・商談会出展数 (商談成立件数)	事業者数 (件)	3 (-)	3 (3)	3 (3)	3 (6)	3 (6)	3 (6)
道の駅・アンテナショップ等取扱商品数	件	-	1	1	2	2	2
「ニッポンセレクト.com」登録数 (売上増加事業者数)	事業者数 (事業者数)	-	1 (1)	1 (1)	2 (2)	2 (2)	2 (2)
インターネット支援件数 (「SHIFT」「WEB」「SNS」)	回	-	9	12	12	12	15
会社案内の作成支援件数	事業者数	-	3	3	6	6	6
経営指導員の通常支援業務による 直接的な斡旋・ビジネス機会提供数 (商取引成立件数)	事業者数 (件)	-	3 (1)	3 (1)	6 (2)	6 (2)	6 (2)

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### <現状と課題>

上野原市は開業率が低く、新たな起業が他の地域に比べると少ない傾向にある。また、給与所得者の約半数が都内への通勤者であることから、求職者の意識は県外に向いており、小規模事業者が採用したい人材が不足している状態である。

商店街については、当会では、国道20号線沿線の商店街支援を重点的に実施してきた。昭和50年代には約150店の加盟店数であったが、現在は約70店と大幅に減少する状況下である。店主の高齢化、後継者不足が深刻な問題となっており、店舗の多くは住居併用店舗であるため廃業店舗への新規開業者の入居も難しく、今後さらに廃業による商店数の減少が進むと予想される。商店街を取り巻く環境は非常に厳しいが、この状況に目を背けては加速度的に衰退が進んでいく恐れがあり、商店街のあり方について真剣に検討することが必要である。

現状の商店街活動は、共同駐車場の運営や大売出し、抽選会、イベントといった事業を永年に渡り続けており、一定の効果はみられるが、マンネリ化は否めない状況である。特にイベントについては個社の売上に繋げていく様な内容を検討する必要がある。

地域経済活性化は一朝一夕にはいかず、商工会の限られた人員や財政の中で経営支援機能のさらなる充実が求められ、当会でも見直しが必要な事業も存在しているのが現状である。個社への経営支援とのバランスをどのようにとっていくのか、また、如何に地域に根ざした小規模事業者や業界団体が自由な発想で、各々の強みや特色などを生かし主体的に地域経済の活性化に携わっていけるかが課題といえる。

### <改善方法>

現状と課題を踏まえ、地域経済の活性化のためには、雇用を生む企業の育成も必要である。それとともに、既存の商店街については、商店街に対する意識の共有を図るため、将来の商店街を担う若手経営者や後継者の意見を取り入れて、商店街のあり方を検討して中長期的ビジョンを策定し、商店街で主体的に活性化事業を展開するために商店街組織や商業団体と連携をとる必要がある。事業内容は地域経済活性化とともに個々の商店が魅力をアピールし1店1店の商売が持続的発展をできるような事業の展開を行う。

商工会としても、地域に根ざした小規模事業者や業界団体が地域経済の活性化に自主的に取り組めるための支援を行うとともに、行政として公平性の観点から個社というより地域全体の振興にあたる上野原市と、個社支援に深く携わる商工会の事業領域を考慮したうえで、上野原市と当会が相互に連携をし、地域経済の活性化を図る。

### <事業内容>

(1) 上野原市との連携によるキヌアの特産品化と雇用創造による地域経済活性化への取り組み(既存・新規事業)

上野原市が地域経済活性化として進める「国道20号上野原地区まちづくり検討委員会」や「上野原市地域雇用創造協議会」に当会役員や会員がメンバーとして参画し関係者の意識の共有と連携を図り、商店街が位置する国道20号線沿いの街づくりや、市内企業による合同就職説明会及び人材育成のための各種セミナーの実施等、市内業者や各種団体と連携をとり地域経済の活性化に向けた取り組みを行う。

「上野原市地域雇用創造協議会」（上野原市、上野原市商工会、上野原青年会議所、上野原・東京西工業団地工業会、菓子業者、観光アドバイザー、北都留森林組合、クレイン農業協同組合、相模女子大学短期大学部、帝京科学大学、山梨県富士東部農務事務所、株式会社山梨中央銀行上野原支店、農業法人等で構成）は、市内の遊休農地を活用し、需要動向調査項目で前述した南米原産の疑似雑穀キヌアの国内生産と活用による地域ブランド化、及び山間部の間伐材の活用促進による新産業開発と雇用創出を目的として設立された協議会である。商工会として関係者間と意識の共有を図り、特産化を目指している国産キヌアを活用して新商品開発と販路開拓を行う地域の菓子店や飲食店等を支援し、地域経済活性化に向けた取り組みを行う。

（２）商店街中長期ビジョンの策定（新規事業）並びに商店街の地域振興事業の支援及び個店の経営力強化に繋げるための作業部会の設置と組織の構築支援（既存改善）

商店街について関係者間の意識の共有を図るため、市内5つの商店会組織（本一名店会、本三・原商店会、新一親栄会、新二商正会、新三銀座会）と上野原サービス店会の若手経営者や後継者からなる「上野原市商店街活性化委員会（仮）」を立ち上げ、年2回程度会議を開催し、自由に前向きな意見交換ができる委員会として、今後の商店街像を予測し、活動内容を検討する。

また、商店街の地域振興事業としては、各商店会組織が協力し共同イベントの七夕ナイトバザールや福引大売り出しが行われ、商店会毎に定期的で開催されるセールなど販売促進事業が行われ地域経済の活性化を図っている。

これらのイベントや販促事業を個店の売上げに直結させ、さらなる地域経済の活性化へ繋げていくため「上野原市商店街活性化委員会（仮）」に作業部会を組織し、年6回程度会議を開催し、既存事業の見直しや新規事業の検討を行いながら自主的に効果的な事業運営組織が構築できるよう商工会として支援し、地域経済活性化に向けた取り組みを行う。

（３）地域活性化に取り組む商店街における経営支援モデル店舗育成事業（新規事業）

活力ある事業所が商店街などの地域経済活性化の推進力となるので、事業計画策定支援の項目でも記載した支援事業として、地域活性化事業を進める商店街の中に、当会において経営支援モデル店舗として経営支援を行う店舗を2店舗程度募り、経営支援モデル店舗として個店活性化に向けた集中支援を実施する。

### 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

##### (1) 日本政策金融公庫国民生活事業との連携

日本政策金融公庫国民生活事業との連携を日頃より密にし、市内商工業者の資金需要や資金繰りなどの情報交換を行い、地域商工業者の円滑な資金繰りに寄与する。

また、国民生活事業統轄や融資課長・融資担当者と郡内地域 9 つの商工会経営指導員が集まる「マル経協議会」（年 1～2 回開催）において、支援機能の向上を図るため、地域の経済動向や小規模事業者支援に関する情報交換と融資実務に関する勉強を行う。

##### (2) 上野原市経済課及び上野原市経営革新等認定支援機関連絡会との連携

上野原市内の創業支援を目的として市により組織された上野原市経営革新等認定支援機関連絡会において、創業支援事業の実施情報や支援ノウハウの情報交換を行う。

##### (3) 郡内商工連絡協議会との連携

郡内商工連絡協議会（富士吉田商工会議所及び当会が属する広域地域で富士東部北麓地域の 9 つの商工会で組織された協議会）や、その部会として年に 4 回程度開催される職員部会等において、経営支援団体の抱えている課題や経営支援ノウハウ等の情報交換を行い、経営支援機能の強化を図る。

##### (4) 山梨県商工会連合会との連携

山梨県商工会連合会との連携を密にし、販路開拓支援事業や専門家派遣事業の活用、施策に対する情報を収集する。また、商工会運営についても情報交換を行う。

#### 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

##### <現状と課題>

現状、山梨県商工会連合会や郡内商工連絡協議会の開催する研修会への参加や、「経営指導員等WEB研修（全国統一演習研修事業）」を受講し、資質向上に努めている。

課題としては、職員を対象とした研修は現状でも沢山あり参加しているが、研修した内容を職員が経営支援業務の現場で活用できていない。研修を受ける機会以上に、研修を活かす経営支援の現場に出る時間の確保も必要である。

##### <改善方法>

経営支援の現場に直面することにより、必要に迫られ自ずと勉強し、知識と経験が蓄積される。職員が自ら研修や勉学の必要性を更に感じるよう、組織的に経営支援業務割合の拡充と経営支援業務に従事する時間を確保する。

##### <事業内容>

##### (1) 「経営指導員等WEB研修」の個人受講と職場受講（既存事業改善）

全国商工会連合会・日本商工会議所が主催実施する「経営指導員等WEB研修（全国統一演習研修事業）」を、本来意図しているところである各自に適した内容・進捗による受講をする。また、ミーティング等の際に、プロジェクターとスクリーンを使いWEB



研修等のコンテンツを映し出し職員全員で受講し、当会の経営支援業務における現実の事例にあてはめて職場のチームとして学ぶ機会をつくる。

(2) 職員相互による支援内容の確認・検討（既存事業改善）

経営指導員においては、経営支援「経営相談カルテ（業務日誌）」を回覧し、相互確認と支援事案の相互検討を行う。また、経営支援として効果のあった事案は、支援内容と効果（ビフォー&アフター）を簡潔にまとめたレジメによって経営指導員相互の情報共有と資質の向上を図る。また、記帳専任職員においては、記帳処理や月次処理の相互検討を行い、情報共有と資質の向上を図る。

(3) 経営支援事例や支援ノウハウの共有・組織財産化（新規事業）

経営指導員等個々に蓄積しがちな成功事例や支援手法などを、将来に向け組織の財産として蓄積・共有していくために、経営支援事例や支援ノウハウをデータ化し、全職員が必要な時にパソコン上で検索・閲覧できるようにする。

(4) 専門家の経営支援現場への同行による活かした経営支援の経験蓄積（既存事業改善）

経営支援の現場で経験することが、その後の支援能力の向上を図るうえでとても重要である。山梨県商工会連合会の「商工会版中小企業支援ネットワーク強化事業」（専門家派遣事業）により、経営支援先に中小企業診断士やバイヤーなどの専門家を派遣する際に経営指導員等も同行し、その分野の専門家が実施する企業支援のノウハウを間近で学び資質の向上を図る。

(5) 山梨県商工会連合会・郡内商工連絡協議会の研修への参加（既存事業改善）

各種研修に参加して支援ノウハウを学ぶ。また、レジメ等の回覧により知識の共有を図るとともに、実際の経営支援の場で他の職員へのスキルの伝達を図る。

(6) 中小企業大学校の専門研修への経営指導員等の参加（既存事業改善）

中小企業大学校の専門研修へ経営指導員等の参加がし、支援ノウハウを学ぶ。また、レジメ等の回覧により知識の共有を図るとともに、実際の経営支援の場で他の職員へのスキルの伝達を図る。

(7) 担当業務を遂行する上で必要な資格取得の奨励（新規）

山梨県商工会職員協議会で奨励する公的資格の取得を当商工会でも職員に奨励する。

(8) 経営支援書籍等の充実・環境整備（既存事業改善）

経営支援の現場に直面すれば、必要に迫られ自ずと勉強し、知識と経験が蓄積される。そのために、職員が経営支援を行うにあたって必要な書籍等を充実することによって職員が調査・勉強できる環境を整備する。

### **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**

経営発達支援計画に基づく事業について、毎年度、以下の方法によって事業の評価と見直しを実施する。

- (1) 経営発達支援計画の事業にあたる経営指導員等は、毎月のミーティングにおいて、経営発達支援計画の伴う事業の進捗を検討し、現場レベルで評価・見直しを行う。
- (2) 経営発達支援計画の事業にあたる経営指導員等は、支援の内容を記録し、事業の見直しの際に、事務局長を中心に経営発達支援事業実績報告書（実施状況、経営指導員等職員としての評価・見直し案を記載）を作成し、商工会長と「経営発達支援計画事業 第三者委員会」に提出する。
- (3) 経営指導員等は、経営発達支援計画の事業の実施のために、小規模事業経営支援事業費補助金の目的とする経営指導業務の遂行という観点から、経営発達支援計画の事業及び商工会の事業や業務の見直しについて商工会長に提言する。
- (4) 経営発達支援計画の趣旨を理解している中小企業診断士等の外部有識者を含む「経営発達支援計画事業 第三者委員会」を設置し、年度（4月～3月）事業について毎年6月に委員会を開催し、経営発達支援計画事業の評価・見直しをする。あわせて、その経営発達支援計画事業の遂行という観点から、商工会の事業や業務の評価・見直しを行う。
- (5) 「経営発達支援計画事業 第三者委員会」は、経営発達支援実績報告書及び経営発達支援計画の事業にあたる経営指導員等からのヒアリングを基に、事業の実施状況、成果の評価、事業の見直し案の提示と、あわせて、当該支援計画事業実施をするうえで課題となっている事案の抽出と対策、改善改廃案の提示を商工会長に行う。
- (6) 上記（5）の「経営発達支援計画事業 第三者委員会」の評価・見直し案をもとに、事務局長を中心に、以降の経営発達支援計画事業の方針と必要な対策案を検討し、商工会長に報告する。
- (7) 上記（6）の事業方針及び対策案を商工会長に報告し承認を受け、必要に応じて、具体的な対策を講ずる。
- (8) 上記（7）で承認を受け、講じた内容を、地域の小規模事業者が閲覧可能なよう、本会ホームページ（<http://www.shokokai-yamanashi.or.jp/~uenohara/>）で公開する。

(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 11 月 1 現在)
(1) 組織体制	
組織運営・経営支援体制の構築基盤整備	
会長 1 名・副会長 2 名	
理事 25 名	
監事 2 名	
第三者委員会：中小企業診断士等の外部有識者を含む 2～3 名程度で構成	
事務局職員	
現場総括：事務局長 1 名	
直接担当：経営指導員 3 名、補助員 1 名、記帳専任職員 2 名	
※ 限られた職員で経営発達支援事業及び経営改善普及事業にあたるため、業務及び経営支援資源の選択と集中による効率的な業務遂行が必要である。	
(2) 連絡先	
名 称	上野原市商工会
住 所	〒409-0112 山梨県上野原市上野原 1658
電話番号	0554-63-0638
FAX 番号	0554-63-5300
E-Mail	<a href="mailto:uenohara@shokokai-yamanashi.or.jp">uenohara@shokokai-yamanashi.or.jp</a>
HP アドレス	<a href="http://www.shokokai-yamanashi.or.jp/~uenohara/">http://www.shokokai-yamanashi.or.jp/~uenohara/</a>

(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)

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
必要な資金の額	51,450	51,450	51,450	51,450	51,450
経営改善普及事業費	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
経営支援講習会開催費	300	300	300	300	300
新入社員等研修開催費	550	550	550	550	550
経営支援情報提供事業費	600	600	600	600	600

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、県補助金、市補助金、受益者負担金 会費、手数料収入、事業受託費

(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
<p><b>【創業支援事業】</b></p> <p>上野原市で新たに創業する事業者を対象に、上野原市に上野原市商工会、市内経営革新等認定支援機関（市内金融機関）、日本政策金融公庫、やまなし産業支援機構等の支援機関が協力しながら、創業希望者を創業段階から創業後まで、伴走型支援を行う。</p> <p>具体的には、上野原市商工会が実施する「ワンストップ相談窓口」の設置や、やまなし産業支援機構による「起業家養成セミナー」、(株)山梨中央銀行による「アグリビジネススクール」、都留信用組合による「山梨県東部地域創業スクール」等を実施する。</p>
連携者及びその役割
<p>上野原市 上野原市上野原 3832 市長：江口英雄                      (役割) 起業相談、情報提供、学生への起業支援、証明書の発行</p> <p>経営革新等認定支援機関 上野原市内の認定機関                      (役割) 創業相談、資金融資相談、税務相談</p> <p>上野原市商工会 上野原市上野原 1658 会長：小俣精三                      (役割) ワンストップ相談窓口、事業計画作成・創業補助金等の相談支援</p> <p>日本政策金融公庫甲府支店国民生活事業 甲府市丸の内 2-26-2 統轄：河原 清                      (役割) 創業者への融資相談、支援融資、事業計画策定支援</p> <p>やまなし産業支援機構 甲府市大津 2192-8 理事長：安藤輝雄                      (役割) 創業等相談(よろず支援拠点)、設備貸与・知的財産相談</p> <p>山梨県信用保証協会 甲府市飯田 2-2-1 会長：平出 亘 / 富士吉田支店                      (役割) 金融相談、信用保証、事業計画策定支援、創業後のモニタリング</p>
連携体制図等
<p style="text-align: center;"><b>創業支援ネットワーク</b></p> <p style="text-align: center;"><b>創業希望者、創業者を創業段階から創業後まで、長期的に支援(伴走型支援)でバックアップ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>創業希望者、創業者</b></p> <p>※市内金融機関：山梨中央銀行 山梨信用金庫 都留信用組合</p>

(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	
山梨県、上野原市、やまなし産業支援機構、日本政策金融公庫、山梨県信用保証協会、市内金融機関、山梨県商工会連合会、郡内商工連絡協議会等の関係機関と連携し、経営発達支援計画に基づく支援事業について連携する。	
連携者及びその役割	
山梨県 甲府市丸の内 1-6-1 知事：後藤 斎 電話 055-237-1111 上野原市 上野原市上野原 3832 市長：江口英雄 電話 0554-62-3111 やまなし産業支援機構 甲府市大津町 2192-8 理事長：安藤輝雄 電話 055-243-1888 日本政策金融公庫甲府支店国民生活事業 甲府市丸の内 2-26-2 統轄：河原 清 電話 055-224-5361 山梨県信用保証協会 甲府市飯田 2-2-1 会長：平出 亘 電話 055-235-9700 富士吉田支店 富士吉田市下吉田 2-31-14 電話 0555-22-0992 山梨中央銀行上野原支店 支店長：瀧本匡史 上野原市上野原 3523 電話 0554-63-1101 山梨信用金庫上野原支店 支店長：上原英雄 上野原市上野原 3260-1 電話 0554-62-5101 都留信用組合上野原支店 支店長：渡辺輝雄 上野原市上野原 2026 電話 0554-62-5311 山梨県商工会連合会 甲府市飯田 2-2-1 会長：小林寛樹 電話：055-235-2115 郡内商工連絡協議会 会長：田中一利 事務局：富士河口湖町船津 2088-2 電話 0555-73-1122	
連携体制図等	
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 150px; margin: 0 auto;">                     小規模事業者                 </div>	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; gap: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p>相談</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center; width: 250px;"> <p><b>上野原市商工会</b> 経営改善普及事業</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;"> <p>経営発達支援事業</p> </div> </div> <div style="text-align: center;"> <p>連携</p> </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-left: 20px; width: 280px;"> <p style="text-align: center;"><b>連携機関</b></p> <p>山梨県 上野原市 やまなし産業支援機構 日本政策金融公庫 山梨県信用保証協会 市内金融機関 (山梨中央銀行、山梨信用金庫、都留信用組合) 山梨県商工会連合会 郡内商工連絡協議会 (富士吉田商工会議所、都留市商工会、大月市商工会、河口湖商工会、道志村商工会、西桂町商工会、南都留中部商工会、丹波山村商工会、小菅村商工会)</p> </div>