

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	韮崎市商工会 (法人番号 2090005004580) 韮崎市 (地方公共団体コード 192074)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	①先端工業の牽引する「ものづくりの街」の実現に向けた 技術革新・需要開拓支援の実施 ②工業団地や産業分野別の需要開拓支援と広域連携事業の活用 ③宿場町を継承する商店街の維持および消費拡大支援の実施 ④地域ブランドの形成に向けた需要動向調査と販路開拓支援の実施 ⑤観光商品の開発と受入体制の拡充をはかる基盤整備支援の実施 ⑥担い手育成と魅力再発見を目的としてガイド養成事業の実施
事業内容	3. 経済動向調査 ①ビックデータの活用(新規)、②韮崎市景気動向調査③産業別景気動向調査 4. 需要動向調査 ①対面型ニーズ調査、②展示商談会での調査、③非対面型ニーズ調査(新規/クラウドファンディングの活用)、④モニターツアー調査 5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析の対象事業者の発掘、②経営分析の内容(Bizミルの経営分析ツールを活用) 6. 事業計画策定支援に関すること ①DX化推進セミナーの開催および策定支援、②事業計画策定セミナーの開催および策定支援、③専門家派遣による指導・助言(入口支援・磨き上げ) 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画の遂行状況等により、接触頻度を増やして集中的に支援すべき事業者と、進捗状況が良好と判断した場合は、訪問回数を減らすなど、フォローアップの頻度・回数を見直しを定期的に行う。 8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること ①テクニカルショウヨコハマ(工業技術見本市)、②農商工連携マッチングフェア、③ニッポン全国物産展、④-1 業務効率化の支援(SaaSサービスの活用やシステム管理のDX化)、④-2 販路開拓支援(販売チャネルや需要開拓・販売促進のDX化)
連絡先	韮崎市商工会 (URL: https://nirasaki.or.jp) 〒407-0024 韮崎市本町1-5-25 TEL:0551-22-2204 FAX:0551-22-9500 E-mail: nirasaki@shokokai-yamanashi.or.jp 韮崎市役所 産業観光課 〒407-8501 山梨県韮崎市水神1-3-1 TEL:0551-22-1111 FAX:0551-23-1215 E-mail: sangyou@city.nirasaki.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①地域の現状

立地・交通

韮崎市は、山梨県北西部に位置し、甲府盆地北西端に属する。東西は南アルプス国立公園や県立南アルプス巨摩自然公園に属する山地や丘陵地となっている。西部は赤石山系に属する巨摩山地で最西部の鳳凰三山などがあり、東部は茅ヶ岳丘陵が広がり葡萄の産地となっている。市域中央には釜無川、塩川の両河川が南流し、かつての氾濫原であった平地地に沿って市街地となっている。

交通面では、古くは甲州街道の宿場町、富士川水運の物資の集積地として栄えた地域であった。現在は、JR 中央本線の韮崎駅、新府駅、穴山駅の 3 駅を有し、中央自動車道韮崎インターチェンジ、国道 20 号線（甲州街道）と国道 141 号線の主要道路が市を縦断しており、物流の拠点と山岳観光の玄関口となっている。



韮崎市の位置関係



韮崎市の全景

人口推移 (出处：韮崎市総合計画)

韮崎市の人口推移をみると、平成 17 年（2005 年）より減少傾向で推移している。今後も減少傾向が続き、2030 年には、25,173 人まで減少すると予測されている。また、年少人口と生産年齢人口の減少と高齢者人口の増加が進む見通しである。

【将来人口の見通し】

(単位：人、下段%)

	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年	令和 7 年	令和 12 年
総人口	32,479	30,680	28,917	27,085	25,173
年少人口 (14 歳以下)	4,447 (13.7)	3,818 (12.4)	3,306 (11.4)	2,847 (10.5)	2,496 (9.9)
生産年齢人口 (15～64 歳)	20,433 (62.9)	18,438 (60.1)	16,497 (57.0)	14,923 (55.1)	13,216 (52.5)
高齢者人口 (65 歳以上)	7,599 (23.4)	8,424 (27.5)	9,114 (31.5)	9,315 (34.4)	9,461 (37.6)

* 国立社会保障・人口問題研究所による推計。2010 年（平成 22 年）～2015 年（平成 27 年）が実績値、令和 2 年～令和 12 年が推計値。

産業構造

韮崎市の産業構造は、都市計画マスタープランに沿い、工業団地の整備と企業誘致を行ってきた。その成果もあり、工業分野が 37.5%を占めている。また商業では、甲州街道「韮崎宿」として古くから商業・流通の要衝であったこともあり商店街が形成されている。

【事業所数の推移】

	平成 29 年	平成 30 年	平成 31 年	令和 2 年	令和 3 年
商工業者	1,250	1,247	1,253	1,254	1,269
小規模事業者	1,078	1,078	1,081	1,083	1,085
商工会会員	718	715	719	721	760

【事業所の内訳】 *令和 3 年 10 月 1 日現在

業 種	商工業者		小規模事業者	
	事業所数	構成比	事業所数	構成比
建設業	297	23.0	281	25.4
製造業	187	14.5	138	12.5
卸売・小売業	274	21.2	219	19.8
飲食・宿泊業	143	11.1	132	11.9
その他	389	30.2	336	30.4
合計	1,290	100.0	1,106	100.0

<工業>

御勅使工業団地、上ノ山・穂坂地区工業団地を中心に、半導体製造装置を手掛ける大手企業等が立地し、製造業を中核とした産業が集積され、主要都市からの好アクセスという利点を活かした企業誘致と立地促進のための制度づくりを韮崎市総合計画に沿い進めてきた。

山梨県工業統計によると、従業者 4 人以上の事業所数は 2019 年に 101 だったものが 2020 年には 101 へ、従業者数も 6,493 人から 6,689 人へ、製造品出荷額も 2,667 億円から 2,403 億円と減少している。

第 2 期 韮崎市まち・ひと・しごと創生総合戦略のなかでは、韮崎市の喫緊の課題である生産年齢人口の減少に対し、雇用の安定を図るため、産業振興による雇用拡大に取り組むほか、中・小規模企業支援の充実、技術力を継承・発展させるための人材育成に取り組み、今後はさらなる工業団地の造成を検討していくとある。

<商業>

韮崎市の商店街は、江戸時代から甲州街道の宿場町と船着き場のあった町であったため「陸運（甲州街道）・水運（富士川・釜無川）のジャンクション」として栄え、昭和 50 年代頃まで、商業・物通の要衝として賑わっていた。

近年は、大型店の出店、郊外型 S C の台頭、消費者購買行動の変化により中心商店街は疲弊し、空き店舗が増え、かつての面影はなく、各個店は売上減少、収益の低下に頭を痛めているのが現状である。消費者の地元離れ、大型店指向と一般小売店離れがより進んでいることが読み取れ、中心市街地の疲弊化が進んでいることがわかる。

そのようななか、韮崎市は『新たな企業参入と既存企業による地域産業の活性化と雇用の創出（第 2 期 韮崎市まち・ひと・しごと創生総合戦略）』を掲げ、空き事業所・店舗対策支援、移住創業・女性起業家支援に注力してきた。現在では「アメリカヤ」・「アメリカヤ横丁」に代表される空き店舗の再利用が増え、ここ数年、商店街を中心に移住者・女性の創業が目立つ。

<観光>

韮崎市は南アルプス連峰や瑞牆山・金峰山など秩父山系への登山口へアクセスしやすいため登山客が多く訪れる。また茅ヶ岳丘陵は葡萄の産地となっており、まち・ひと・しごと創生総合戦略では、『ワインなど戦略的特産品を核にした、農林業・商業・観光産業への発展』として、ワイン特区としてのワイナリーの誘致やツーリズム事業も行ってきた。そのため、収穫体験やワイナリー見学で訪れる方々も増えてきている。

また文化観光の面では、新府城、武田八幡宮等武田氏関連の史跡があり「武田の里」としてのPRを行ってきた。

実際の入込客数について、令和2年度山梨県観光入込客統計調査の圏域別観光入込客統計調査では、韮崎市が含まれる峡北地域では観光入込客数は232万人（図表7）が訪れており、市内でみると21万人（図表9）となっている。このコロナ禍の影響で、大幅に観光客は減少している。

図表7 圏域別観光入込客（実人数）

（単位：人、％）

圏域名	令和02年		令和01年		対前年比
	観光入込客数	構成比	観光入込客数	構成比	
峡中	2,969,600	17.6%	4,962,682	14.3%	59.8%
峡東	3,076,133	18.2%	5,423,319	15.7%	56.7%
峡南	1,350,012	8.0%	2,423,320	7.0%	55.7%
峡北	2,324,342	13.8%	4,019,567	11.6%	57.8%
富士・東部	7,164,180	42.4%	17,816,624	51.4%	40.2%
年計	16,884,267	100.0%	34,645,512	100.0%	48.7%

図表9 市町村別観光入込客（実人数）

（単位：人、％）

市町村名	令和02年		令和01年		対前年比
	観光入込客数	構成比	観光入込客数	構成比	
甲府市	2,003,153	11.9%	3,694,405	10.7%	54.2%
富士吉田市	2,221,652	13.2%	4,585,608	13.2%	48.4%
都留市	631,596	3.7%	872,315	2.5%	72.4%
山梨市	956,782	5.7%	1,510,407	4.4%	63.3%
大月市	113,307	0.7%	222,943	0.6%	50.8%
韮崎市	214,409	1.3%	349,757	1.0%	61.3%

韮崎市総合計画の引用（商工・観光に関連する政策）

基本方向6 魅力と活力に満ちた豊かなまちづくり

政策12 地域の特産品を活かしたまちづくり／6次化（産業・観光との連携）・担い手育成事業

政策13 魅力と活力があふれるまちづくり／商業振興・先端工業の展開・企業誘致・事業承継

政策14 訪れる人が豊かさを実感できるまちづくり／観光振興・観光ルートの形成・観光PR

政策15 豊かさが実感できる働きやすいまちづくり／雇用機会創出・多様な働き方・創業支援

※経営改善の支援については、政策13に盛り込まれており、「商工業者への経営支援や商工会による経営指導の強化を進めるとともに、人材確保対策など総合的な取り組みを充実し、働きやすいまちを目指します。」となっている。

②課題

工業分野での企業誘致は奏功した半面、取引先一社の売上構成比が高い事業所もあり、経営リスクの回避をはかるため、技術革新と新たな需要開拓が課題となっている。商業においては、地域購買力の流出と低下が著しく、小規模事業者の密集する商店街への導線・商品力・空き店舗の利活用が課題である。観光地としては、基盤整備の遅れが目立ち、豊富にある観光資源の磨き上げと観光ルート開発、観光プロモーションが課題としてみえる。

また、どの産業でも担い手不足が課題の根幹にある。当会会員満足度調査（令和3年4月実施）では、事業承継における意向について聞いた結果、後継者（候補）を探している事業所を含め、承継を検討している回答数は79件／161件（49%）となっている。事業承継や創業支援に注力し、産業の維持と創出に向け、韮崎市総合計画にそった経営改善の支援として商工会力をもって取り組む必要がある。地域ブランドの創出についても産業別（工業・商業・観光）に取り組み、地域経済の基盤強化の一助となる経営支援が求められる。

<工業>

近年、半導体製造装置を製造する東京エレクトロン、自動車部品等を取扱う三井金属鉱業などの大手企業が進出立地し、それらを頂点とする企業城下町が形成され県内有数の製造業生産額を

誇る「ものづくり」のまちとしての性格が強い。そのため、2011年の東京エレクトロンの主要部門の宮城県への移転があり一時低迷したが、その後、同社の事業再編により葦崎穂坂事業所が同社全体の研究開発の拠点となったことから、関連企業は好調に転じ、市内経済への好影響を与えている。技術革新やDX化など設備投資をはかり新分野への進出を望む声もある。

葦崎市総合計画では、市内事業者の流出抑制と工業団地の造成を掲げ、企業誘致の促進と立地支援体制の拡充をはかり、市内事業者に対する経営支援と新たな企業の誘致を推進するとともに、立地企業の支援や市内事業所の労働生産性の向上を強化し、持続的に発展するまちを目指すことを基本方針としている。

<商業>

「山梨県商圈実態調査」によると、平成25年の地元購買率（葦崎市の住民が葦崎市内で買い物をする割合）は38.9%であったものが、平成28年には36.7%となり2.2ポイント減少した。

また、利用店舗を見てみると、大型店利用率は平成25年の85.0%から平成28年に88.7%と3.7ポイント高くなり、一般小売店（中心商店街に立地する地元の小売店）の利用率は、平成25年の5.3%から平成28年には3.2%となり2.1ポイントと減少が続いている。

葦崎市総合計画のなかでも、地元購買率の減少と、一般小売店の多い葦崎駅西側への導線や集客を課題に挙げている。また空き事業所・店舗については、所有者の貸し出し意向がなく、活用されないままの状態が続いていることにもふれ、商業振興を、葦崎駅周辺を玄関口として、にぎわいとくつろぎ空間を創出するとともに、観光などとの連携により、集客力・波及力の向上に努め、魅力と活力があるまちを目指すとしている。

<観光>

山々に囲まれた自然環境の良さ、歴史文化を感じる史跡や街並みなど観光資源は豊富にあり、交通アクセスもよい。観光入込客数もコロナ禍の影響があるなか、葦崎市には20万人超、峡北エリアでは232万人が訪れている。しかし目的地となる特出した観光施設がなく、特産品開発や観光ルートづくりの遅れなど観光消費の獲得に課題がある。

葦崎市総合計画でも、観光基盤整備の遅れが課題とされており、ツーリズムの確立に向けた「コト消費」の観光商品開発、既存イベントの改善、フットパスやスマートフォンのアプリを活用してまちなかを周遊するツアーなど新たな観光スタイルへの対応が必要と挙げている。また、観光PRとして、統一コンセプトによるシティプロモーションに取り組むとしている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

葦崎市管内の小規模事業者を取り巻く環境は、令和12年（2030年）の人口推移推計から、生産年齢人口の減少による産業維持の難しさ、少子高齢化による地域購買力の低下など厳しい予測ができる。地域経済の衰退は、市民生活の不安から市外への流出にもつながる。

これを回避するには、市民生活と地域雇用を支えてきた小規模事業者の持続的発展こそが求められる。将来のまちづくりや地域活性化の長期的な振興として、空き店舗対策や景観美化など商業地の整備、観光と連携した地域資源の活用、賑わいの創出、農業と商業の連携推進をはかる。

また地域雇用の維持のため、工業分野の企業誘致のほか、技術開発・需要開拓など経営革新に取り組み、新たな産業創出も見据えた労働生産性の向上もはかる。

②葦崎市総合計画との連動性・整合性

平成31年度（2019年度）を開始年度とする「葦崎市第7次総合計画」では、社会動向として、『人口減少や少子高齢化の進行により経済規模（消費）の縮小や労働力人口の減少が懸念される中、労働力の確保、後継者不足などへの対応が求められています。女性の潜在的能力の活用や、産業構造の変化による多様な人材の活用が求められる中、女性活躍推進法が施行されたため、市

内の企業などと協力して、働き方改革を行っていく必要があります。

今後は、これまで以上に地域間・都市間競争が激しくなることが予想されるため、魅力ある都市として、地域経済が地域特性を活かした活力のある成長・発展を続ける必要があります。』と必要性が挙げられている。

連動性・整合性は、『基本方向 6 魅力と活力に満ちた豊かなまちづくり』のなかで、商工業の振興および経営改善の支援におけるの政策として以下が挙げられている。

政策		施策		取り組みの基本方針	
13	魅力と活力があふれるまちづくり	33	商業の振興	1	商業地の整備促進及び集積化
				2	まちなかの活性化
				3	中小企業・小規模事業者の振興
				4	農業と商業の連携推進
		34	工業の振興	1	企業誘致の促進
				2	立地支援体制の拡充
35	経営改善の支援	1	経営改善の促進・体質強化		
14	訪れる人が豊かさを実感できるまちづくり	36	観光基盤の整備	1	観光推進体制の整備
				2	観光案内所の運営
		37	魅力ある観光施策の充実	1	官民協働による観光宣伝
				2	新たなイベントの創設や魅力ある観光ルートの策定
				3	新たな観光資源の発掘と観光モデル事業の創出

当会では、市の政策に対して、商業の振興として、「まちゼミ（まちなか活性化）」や「商品券事業」を行っている。また工業の振興においては、設備投資にかかる資金調達として、マル経資金のあつ旋やものづくり補助金の申請支援、経営革新計画の認定支援を行っている。

経営改善の支援では、経営相談会やセミナーの開催を通じて、資金繰りの改善（融資のあつ旋）や各種補助金申請を支援しており、近年では創業支援と事業承継に関連する支援が増えている。

観光振興にかかる取り組みとして、「赤ワインの丘プロジェクト（観光商品開発事業）」や本年度から（一社）韮崎市観光協会と連携しガイド育成事業を進めている。

経営改善の支援については、政策 13 に盛り込まれており、「商工業者への経営支援や商工会による経営指導の強化を進めるとともに、人材確保対策など総合的な取り組みを充実し、働きやすいまちを目指します。」となっている。

また、第 2 期 韮崎市まち・ひと・しごと創生総合戦略人口ビジョンでは、基本的方向 2 市民生活向上のための中・小規模企業（事業所）の支援のなかで、『小規模事業者の持続可能な経営支援を商工会等と連携し、推進します。』と掲げられており、中・小規模事業者のニーズを把握し、活力あるまちづくりに向けた支援を検討していくこととしている。

③商工会としての役割

韮崎市商工会では、平成 25 年度に「夢をかなえる商工会 あなたとともに、ニエラとともに」をスローガンに、事業のリニューアル、組織の見直し、強固な財政づくりを柱とした「商工会中期計画」を策定し、計画に基づき事業を実施、商工業者の改善活動に取り組んできた。

そのなかでも、特に地域振興事業に注力してきた。「相談しやすい商工会」であるために、管内事業者との関係づくりとして、長年にわたり、地域振興事業の取り組みを多く実施してきた。製造業部会を中心とする事業として「オープンファクトリー（市民向け工場見学会）」や建設業部会が中心となって立ち上げた「住まいの相談室（工事・施工依頼の窓口）」、広域連携では「風

林火山ビジネスネット（製造業向けポータルサイト）」を運営している。また商業部会では、まちなか活性化事業として、「にらさき まちゼミ」、商品券事業に取り組んできた。

しかしながら、会員向けに実施した満足度調査（令和3年4月実施・回答数161社）では、個社支援における認知度が低いことが明らかになっている。利用した商工会支援として「補助金・給付金申請」が回答数の39.8%を占め、次いで労働保険、決算指導などが続いた。また商工会に求める支援としては、「補助金・給付金申請」が35.4%、講習会（セミナー）21.7%、次いで労務・税務関連の支援となっている。

事業計画の策定や販路開拓に向けた支援、専門家派遣の利用については10%前後から一桁台となっている。補助金申請に際して事業計画の策定を行っているとはいえ、支援内容の認知訴求ができていない。また提案や実施までの業務フローについても仕組み化し、経営指導員だけでなく職員全体に向けた指導力の平準化をはかる必要もある。

韮崎市商工会【SWOT分析】

<p>(商工会のビジョン) 管内事業者の新たなチャレンジを支援するワンストップ相談窓口「夢をかなえる商工会」となる。</p>	<p>O (機会) 開業数増加（空き家対策など） 補助金申請増加（持続化・再構築） 政策・法改正による支援強化 DX化のニーズ（ポストコロナ） 製造業の集積（工業団地）</p>	<p>T (脅威) 他支援機関の支援策拡充 県外コンサルの参入 関係性の低下（高齢化・創業者） 管内事業者の減少（廃業・移転） 県外大手企業の進出（支援不要）</p>
<p>S (強み) ワンストップ支援（迅速・丁寧） 豊富な支援メニュー 自治体との連携事業 特定創業支援事業 オンライン（Zoom活用） 定期相談会（専門家常駐日）</p>	<p>創業や経営発達にかかる相談窓口として、課題解決の支援策を提案し、実行性と有益性の高い事業計画の策定および遂行を支援する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術革新や生産性向上の支援 ・移住創業と女性起業家の支援 ・地域ブランド創出と販路開拓 	<p>地域産業の維持・継続をはかる支援事例を増やし、支援機関との共同支援の仕組みづくりを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業承継相談会（金融機関） ・移住継業マッチング支援（行政）
<p>W (弱み) 中小製造業向け支援事例が少ない 他の支援機関との連携不十分 支援内容が伝わっていない</p>	<p>産業構造から支援ニーズがなかった中小製造業に対して、補助金活用や需要開拓の啓発・啓蒙を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX化支援（セミナー・専門家） ・ものづくりのマッチング（協業） ・まちなかのマッチング（継業） 	<p>他支援機関との共同事業を検討し、補完型支援を目指す。 連携先 事業承継・引継ぎセンター 日本政策金融公庫（承継融資） 税理士（相続）、よろず支援（知財）</p>

これからの商工会の役割として、産業振興にかかる管内事業者の経営課題を把握し、目まぐるしく変化する経済動向・需要動向など事業環境のより専門的な分析結果をもとに経営支援を行っていく。小規模事業者に対しては、事業計画策定の重要性を説き、計画の策定支援にとどまらず、事業遂行・改善までの伴走型支援を実施する。持続的発展を目標に、継続的かつ関連度の高い支援事業を仕組み化し、推進をはかることが重要である。

これにより、経営発達の支援は「新たなチャレンジを支援するワンストップ相談窓口」としての認知訴求をはかり、経営に意欲的な事業者に対して経営発達支援を強化していく。また地域経済の担い手の維持として、事業承継および創業支援に注力し、産業の維持・創出に向け、韮崎市総合計画にそった経営改善の支援として商工会力をもって取り組む。

事業承継支援のあり方

中小企業庁の事業承継ガイドライン(平成28年12月)では、中小企業は我が国企業数の約99%（小規模事業者は約85%）、従業員数の約70%（小規模事業者は約24%）を占めており、地域経済・社会を支える存在として、また雇用の受け皿として極めて重要な役割を担っているとある。

また、小規模事業者は所在する市区町村や近隣自治体への商品販売の割合が多いなど、特に地

域における商品・サービスの提供主体として欠くことのできない役割を担っている。一方、他者の提供する商品やサービスを購入する消費者の立場も併せ持っており、小規模事業者を介した循環型地域経済を形成していると述べている。

そのため、円滑に事業承継を行うことができれば、次世代に技術やノウハウを確実に引き継ぐとともに、雇用を確保し、地域における経済活動への貢献を続けることにもつながる。

商工会による事業承継支援のあり方は、身近に相談できる者がおらず悩んでいる経営者や、日々の業務に追われ、セミナーや相談窓口を訪問するための十分な時間をとれない経営者に対しては、身近な支援機関等が日々のつながりの中で、事業の将来を見据えた積極的な対話を通して、事業承継に向けた早期・計画的な取組を促すことが重要である。

創業支援のあり方

現在、多くの市区町村が雇用の拡大や地域経済の活性化・成長・発展等を目的として積極的に創業支援に取り組んでいる。一方、業況が悪くないにも関わらず、後継者不在により廃業を余儀なくされる小規模事業者が多数存在する。これは管内事業者でも同様のケースが増えている。

このため、創業希望者と後継者不在の小規模事業者とをマッチングできれば、経営資源の有効活用に加え、地域の創業率を向上させ、中小企業の減少に歯止めをかけることが可能となる。

韭崎市は開業件数が増加傾向にあるため、事業承継と創業支援は表裏一体の支援となっている。廃業による空き事務所・店舗の利活用として、韭崎市では空き店舗対策として貸主・借主双方への補助が手厚い。商工会では、移住創業や女性起業家の支援を自治体と連携し、仕事と暮らしと住処の総合的支援を行うことが重要である。また事業承継・引継ぎセンターや金融機関との支援連携により、地場産業や老舗店舗など地域経済の維持と継承と新たな産業創出にむけた経営支援こそが商工会に求められる姿である。

(3) 経営発達支援事業の目標 (5年目までの数値目標)

工業分野

①先端工業の牽引する「ものづくり」のまちの実現に向けた技術革新・需要開拓支援の実施

従来の企業城下町としての地域内循環を継承し、自社技術の高度化、先端設備や低炭素技術の導入、IoTやAIなどDX化による生産性向上を目指した技術革新を支援する。また新たな需要の獲得に向けた調査および商品開発、販路開拓に向けた事業計画策定の支援を行う。

支援成果	数値目標	対象事業
技術革新の支援	延べ5件 (年1件以上)	経営革新計画・経営力向上計画の認定、ものづくり補助金・事業再構築補助金の申請

②工業団地や産業分野別の需要開拓支援と広域連携事業の活用

既存の工業団地関連の事業者ネットワークを活用して、事業の承継・譲渡も視野にした需要開拓のビジネスマッチングの機会を創出する。地域特性を可視化するための技術・製品のデータベース化をはかる。また既存ポータルサイトを改変し、登録事業者に対する支援を継続させる。

支援成果	数値目標	対象事業
需要開拓の支援	延べ5件 (年1件以上)	産業展覧会およびビジネスマッチング支援
ポータルサイトの改修	1件	掲載情報の更新や登録事業者への情報提供

商業分野

③宿場町を継承する商店街の維持および消費拡大支援の実施

江戸時代より流通の要衝地であった「葦崎宿」の伝統的な商店街の維持につとめ、新たな生活様式にあった商品開発および需要開拓に取り組む。また創業支援と承継支援は関連性を持たせ、空き事業所・店舗の有効活用と、第三者承継（事業譲渡）や移住継業におけるマッチング支援を強化する。

支援成果	数値目標	対象事業
消費拡大事業の実施	5 件 (年1件以上)	商品券発行事業、売り出しキャンペーン、一店逸品事業、買い物弱者支援事業、ガイドマップ制作
事業承継の支援	10 事業所 (年2事業所)	事業承継計画の策定、事業承継補助金・事業再構築補助金の申請、承継手続きの支援業務
創業計画書の策定支援	15 事業所 (年3事業所)	特定創業支援事業、葦崎市起業支援補助金・葦崎市商店街空き店舗対策事業補助金の申請、他創業支援補助金の申請

④地域ブランドの形成に向けた需要動向調査と販路開拓支援の実施

中心市街地の賑わい創出と農業・観光業との連携事業として、新たな特産品開発に取り組む。特産物や老舗の味など受け継がれてきた地域資源の棚卸を行い、需要動向調査の結果を踏まえた商品開発および販路開拓の支援を実施する。

支援成果	数値目標	対象事業
需要動向調査	1 件	消費拡大に向けた需要動向調査およびテストマーケティングの実施
特産品開発支援	5 件 (年1件以上)	商品開発支援事業（6次産業化、海外展開、EC展開）
販路開拓支援	15 社 (年3社以上)	持続化補助金の申請、展示商談会・物産展出席支援、セールスプロモーションの実施

観光分野

⑤観光商品の開発と受入体制の拡充をはかる基盤整備支援の実施

管内小規模事業者の観光消費の需要開拓にむけ、観光商品の開発と事業計画策定および実施支援を行う。旅の目的地となる観光商品開発をすすめる。過去、実施してきた「赤ワインの丘プロジェクト」を基に、葦崎市でしか体験できない食文化体験を提供するために、ツーリズムの確立と観光PRに取り組む。山岳観光（自然環境）やまちなか観光（歴史文化）との相乗効果の期待できる観光ルートづくりや受入事業者による体験型商品の開発支援を強化する。

支援成果	数値目標	対象事業
受入基盤整備の支援	1 件	観光消費拡大に向けた調査研究事業（全国展開事業や観光庁補助事業など）
観光商品の開発支援	5 件 (年1件)	観光消費の需要獲得に向けた観光ルート開発（ツアー造成、体験メニューの開発）および特産品開発

⑥担い手育成と魅力再発見を目的としたガイド養成事業の実施（前項⑤との関連事業）

観光需要の受入基盤の整備として、管内小規模事業者を対象に、観光資源のコーディネーターやガイドの担い手になるよう取り組み、観光資源の発掘と発信の双方の課題解決をはかる。

韮崎市産業観光課、（一社）韮崎市観光協会と連携したガイド育成事業を実施する。着地型観光の実現に向け、ガイド認定制度の整備を行い、担い手の育成と地域の魅力再発見の双方の課題解決をはかる。従来の「オープンファクトリー」や「まちゼミ」で実施している体験型イベントは親和性が高いため、本事業を通じて体験型商品へと昇華させる。

支援成果	数値目標	対象事業
ガイド養成事業の実施	1件	まちめぐりや史跡ガイドの育成・認定事業の立ち上げおよび運営支援

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

韮崎市商工会は、『新たなチャレンジにむけた支援』に注力し、日々の経営相談や業務対応のなかで提案や相談のきっかけを増やすよう意識し、情報提供・啓蒙活動は、巡回指導・窓口相談に限らずメルマガ・HP・FBも活用し管内事業者に向けて支援の窓口を広く構える。事業計画の策定にむけて接触機会を増やし、必要性について啓発・啓蒙する。

①先端工業の牽引する「ものづくりの街」の実現に向けた技術革新・需要開拓支援の実施

技術の向上や新たな事業分野への展開において、事業計画策定の必要性を、セミナー開催による具体的な活用事例や策定手順の説明や、巡回指導・窓口相談を通じて関連する市場分析の結果や補助金事業など情報提供を行い啓発・啓蒙する。

②工業団地や産業分野別の需要開拓支援と広域連携事業の活用

「ものづくり」のまちの産業構造を鑑み、産業分野ごとに技術革新や新分野展開について意欲的な事業者を掘り起こすために、既存の工業団地組織や風林火山ビジネスネットを中心に、情報共有や意見交換の場を設ける。SKY-ビジネスカンファレンス（静岡・神奈川・山梨のものづくり広域連携事業）への参画および活動を促進する。

③宿場町を継承する商店街の維持および消費拡大支援の実施

事業規模や収益性の拡大や経営の効率化にむけて、事業計画策定の有効性を、支援制度の情報提供や事例の紹介を巡回指導・窓口相談を通じて経営者の意識改革を促す。セミナー開催や経営相談会など支援のきっかけを多く設ける。

④地域ブランドの形成に向けた需要動向調査と販路開拓支援の実施

特産品開発の支援として、定期的な需要動向調査による分析結果を活用した商品開発支援を行う。支援対象事業者の掘り起こしは、販路開拓をテーマにしたセミナーの開催や巡回指導・窓口相談、メルマガ・HP・FBで情報提供を行う。クラウドファンディングなど新たな手法も取り入れて地域ブランドの形成をはかる。

⑤観光商品の開発と受入体制の拡充をはかる基盤整備支援の実施

韮崎市の総合計画にある観光施策と連動性のある支援事業を実施する。観光セミナーの開催や着地型観光のワークショップなど観光商品開発の支援と地域全体での観光ルート開発に取り組む。調査研究事業を通じて、観光需要の開拓と観光事業の担い手育成を行う。

⑥担い手育成と魅力再発見を目的としてガイド養成事業の実施

(一社) 韮崎市観光協会との連携事業として、韮崎市のガイド認定事業に取り組む。ガイド育成のカリキュラム(座学・実地研修)の作成と認定制度の運営など立ち上げを行う。

実行計画にそった業務手順

上記に関連する事業計画の策定支援については、以下の手順で取り組み、具体的かつ実効性の高い計画づくりを行うものとする。計画策定の着手とその後のフォローアップについては、行動指針に沿って実施する。月次で進捗状況を共有し遂行における問題点を解消していく。また四半期ごとに実績報告(支援業務報告書や作成した事業計画書)を行い、フォローアップ支援の期間と回数、確認すべきKPIを設定し事業遂行の状況確認を行う。

【計画策定の手順】

- ・経営分析と選択(経営資源の棚卸を行い今後の市場展開にむけた経営方針を決める)
- ・市場調査と分析(経済動向と需要動向をもとに開拓する市場を選択し戦略を決める)
- ・事業計画の策定(事業ドメインをまとめ分析結果をもとに課題解決の手段を決める)

【支援の行動指針】

1. 商工会で集積した経済動向調査の結果をHPや会報誌にて公開し、メルマガ・FBで告知する。
2. 商工会の支援実績や補助金の活用事例を体系化し、事業者に伝わるように編集し提供する。
3. セミナーを通じて、具体的な事業計画の策定手順や活用する補助金事業を理解してもらう。
4. 窓口相談・巡回指導においても情報提供と提案の糸口が見つかるようにヒアリングをする。
5. 事業計画の策定支援の対象事業者を選定し、専門家派遣を活用しながら計画づくりをする。
6. 策定後のフォローアップは進捗確認、事業評価、計画の見直しなどPDCAでフォローする。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 経済動向調査

(1) 現状と課題

本会における地域の経済動向調査の現状は、定期的実施している中小企業景況調査、山梨県商圏実態調査や山梨中央銀行発行の調査月報、経営指導員の巡回・窓口での情報収集によるもので、小規模事業者への提供方法も調査結果をそのまま提供する等、限定的、断片的なものが多かった。

本支援事業を推進していくためには、これまでの調査に加え、ビックデータの活用、さらに地域内や業種などの経済動向を調査・分析する。

(2) 目標件数(サマリーの公開回数)

調査内容	現状	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
①ビックデータの活用	—	1回	1回	1回	1回	1回
②韮崎市景気動向調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③産業別景気動向調査	—	1回	1回	1回	1回	1回
各調査結果の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 実施内容

①ビックデータの活用（新規）

全国指標として「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、全国と韮崎市の経済動向を比較したサマリーを作成し、当会 HP に分析結果を掲載する。管内小規模事業者に広く提供するために、当会ホームページおよび会報誌（折込による市内全戸配布）に掲載し、Facebook、メルマガ等を使い管内事業所へ広く告知を行う。

調査対象	韮崎市（比較対象は同規模・類似する産業構造の市町村）
調査項目	人口増減、地域間流動、産業特性（製造業、小売業、農林水産業） 観光、雇用、医療・福祉、地方財政
分析方法	RESAS のデータ分析支援機能を用いてデータを抽出し、経営指導員が中心となり、整理・集計・分析を行う。月例の支援会議にて情報共通し、分析結果の精査と支援の方針や対象事業者の選定について協議する。 集積／産業構造マップー全産業の構造（産業業中分類の現状把握） 集積 産業構造マップー稼ぐ力分析（産業業中分類の特化係数の抽出） 分析／産業構造マップー産業別の独自分析（中心業種の製造品出荷額の推移） 要約／検証結果・気づきのまとめ（サマリー作成）
調査結果の公表・活用方法	公表：商工会ホームページ、会報誌（市内全戸配布を実施している）に掲載する。 巡回指導・窓口相談時にも情報提供を行う。 活用：技術革新・商品開発・需要の開拓など事業計画の策定支援に活用する。 「3. 経営状況の分析に関すること」の SWOT 分析においても活用する。

②韮崎市景気動向調査

管内事業者 200 社（任意に抽出）を対象に、年 1 回、業種毎に売上の推移や見通し、採算、経営課題等について FAX 等を利用し調査した独自分析を公開する。山梨県商工会連合会が実施している中小企業景況調査と比較分析ができる調査設計とし、比較検証をしたサマリーも公開する。

調査対象	管内事業者 200 社（中小企業 50 社・小規模事業者 150 社）へ調査票を FAX・郵送
回答件数	サンプル数 50 社（中小企業 20 社・小規模事業者 50 社）の回答を目標とする。
調査項目	定量：売上高（推移・見通し）、売上原価（売上総利益）、人件費、設備投資額 定性：景況感、経営課題、課題解決（支援ニーズ）、設備投資への意欲
分析区分	事業規模（中小企業・小規模事業者）、産業分類（工業・商業・観光業）
分析方法・公表方法	経営指導員が、定量データのグラフ、定性データの要約（マイニング）、比較分析の総評などをまとめたサマリーを作成する。商工会 HP で公開し、支援対象事業者を想定した分析や産業ごとの指標を掲示する。

③産業別景気動向調査

小規模事業者は、業界動向の情報収集に意欲的ではなく、専門的な調査データの読み込みと活用ノウハウを持ち合わせていない場合が多い。そのため、上記調査①および②の分析結果をもとに、産業分類ごとにサマリーを作成し、事業のヒントや気づきを与える調査結果を商工会 HP にて公開する。また他の業界分析データやその業界に関連する情報も参考として提示する。

抽出項目	定量：売上高（推移・見通し）、売上原価（売上総利益）、人件費、設備投資額 定性：景況感、経営課題、課題解決（支援ニーズ）、設備投資への意欲
分析区分	産業分類かつ事業規模（小規模事業者）で抽出、独自の産業分析

分析方法 ・ 公表方法	経営指導員が、定量データのグラフ、定性データの要約（マイニング）、関連情報として、他機関の調査結果、産業ニュース、補助金情報、制度改変・法改正なども併記する。HPにて支援対象事業者を想定した分析結果を産業別に掲示する。
-------------------	---

(4) 調査結果の活用

上記の調査・分析結果は、職員全体会議(毎月1回開催の支援会議)で共有し、支援対象事業者を想定した提案ポイントや過去の支援事例などを参考に、支援フローの体系化をはかる。特に③については、巡回指導・窓口相談での必携資料と位置づけ、分析結果の要点と事業への活用例を伝えるまでを業務の一環とする。意欲的な事業者に対しては、経営相談会や専門家派遣の活用を促し、経営課題や事業目標に向けた事業計画の策定に取り組めるように促す。

情報公開については、当会HPに分析結果を掲載する。管内小規模事業者に広く提供するために、当会会報誌（折込による市内全戸配布）やFacebook、メルマガにて周知する。

4. 需要動向調査

(1) 現状と課題

事業者が新商品の販売や新サービスの提供を行う場合、また、事業計画の策定を行うためには、需要動向や市場規模・動向の調査を実施することが必要不可欠であるが、ほとんどの小規模事業者は、その重要性・必要性を十分認識しておらず、「顧客ニーズ」という視点が欠けがちである。

経営支援においても需要開拓に向けた一貫した支援のケースが少なく、調査も展示会や既存の調査データを活用するにとどまっている。

調査目的や活用方法が不明確であるため、実施計画や対象先（事業者・商品またはサービス）の絞り込みができていない。そのため、小規模事業者自身がマーケットインでの視点の必要性を認識し、その手法を理解し実践していく必要がある。調査すべき市場選択とターゲットの細分化と調査結果の活用目的など専門家の助言・指導をもとに、調査設計の段階から改善し実施・分析を行う。

(2) 目標件数（対象事業所数）

調査方法	現状	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
①対面型ニーズ調査	2社	1社	1社	1社	1社	1社
②展示商談会での調査	2社	2社	2社	2社	2社	2社
③クラウドファンディング	—	1社	2社	2社	2社	2社
④モニターツアー調査	—	1回	1回	—	—	—

(3) 実施内容

新たな市場展開や商品開発を試みる小規模事業者に対して、ターゲットとする市場や顧客層にむけた調査を実施する。販売商品または提供サービスの需要がどのようなものを把握することを目的に、対象となる小規模事業者の選定、調査設計（対象者・項目・手法）と分析結果および販売戦略の策定など支援の想定をした実施計画を立てる。フィードバックまでの期間を設定し実施する。

調査結果の活用は、既存事業の改善や新規事業（新商品開発や新市場展開）の戦略立案や事業計画へ落とし込むため、専門家助言・指導のもと実行性の高い事業計画の策定支援に活かせる分析結果をフィードバックする。事業者への産業別の市場動向の知見を深め、ノウハウの共有をはかる。

①対面型ニーズ調査

調査すべき新商品・新サービスの商品開発にあわせた調査を実施する。製造・小売業を対象事業者と想定し、店頭（まちゼミなどの個店イベント）や物産展、見本市・販売会・マルシェ等の場において、ねらうターゲット層にあわせた対面型の調査手法をとる。テストマーケティングとして導入できる商品・サービスと調査場所を専門家の助言も受けながら設定する。

調査対象	新たな市場展開や商品開発を試みる製造・小売業の新商品・新サービス
回答件数	サンプル数1社あたり15件の回答を目標とする。
集積項目	値ごろ感（価格帯）、品質（機能・効能・味・食感）、用途・利便性（形状や形態）
回収手法	専門家の指導のもとFCPシートと調査票を作成し、アンケート形式またはヒアリングによる回収を行う。（モニタリング・体験イベント・デモンストレーション・試食の場において調査票に回答してもらう）
分析考査	集積データをもとに評価の総括、改善・改良、軌道修正すべき内容を整理する。
評価伝達 ・ 活用方法	調査後、期間を空けずに事業目標の達成に寄与する提案材料をまとめたフィードバックを面談にて行う。必要に応じて専門家の助言・指導を受けながら是正する。（経営課題を挙げ出し、持続化補助金や事業再構築補助金を活用し解決をはかる）

②展示商談会での調査

「ものづくり」のまちならではの専門性が高く業界関係者など限定的な工業展や商談会等の場において、自社製品や技術力、製品機能についてニーズ調査を実施し、分析結果のフィードバックに関しては、専門家の助言・指導も受けながら製品改善・技術向上をはかる。

調査対象	菫崎市の中心的な工業分野（産業用機器・電子部品製造）の新製品・開発技術
回答件数	サンプル数1社あたり20件の回答を目標とする。
集積項目	技術力の評価・専門性／汎用性・コスト感・導入意向・要望（改造・追加機能）
回収手法	専門家の指導のもと作成した製品技術PRシートと調査票を使用し、製品展示・デモンストレーション・製造工程の紹介動画など製品特性がより伝わるブース造作・展示紹介を実施し、来場者へのヒアリングを行う。
分析考査	集積した製品評価および導入確度をもとに、改造・追加すべき機能を挙げ出す。
評価伝達 ・ 活用方法	フィードバックは専門家同席のもと、導入確度にあわせた製品改善の方向性を提示し、製造体制の改変から販路開拓までの事業計画の必要性と策定を促す。（技術力・生産性向上を経営課題と捉え、経営革新計画の認定やものづくり補助金、事業再構築補助金などの計画づくりに活用する）

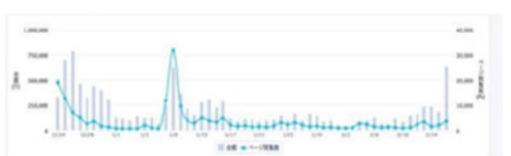
③非対面型ニーズ調査（新規／クラウドファンディングの活用）

コロナ禍による対面形式での調査が困難な場合や事業ステージや商品・サービスの性質を考慮し、非対面型の需要動向調査を新たに実施する。クラウドファンディングの仕組みを手法に取り入れ、ニーズ調査・PR・ファンの獲得を目指す。

調査対象	新たな市場展開や商品開発を試みる製品・技術・サービス
回答件数	サンプル数1社あたり20件の回答を目標とする。
集積項目	定量：初期顧客数（寄付者数）、調達金額（寄付金額）、リーチ数（PV）、顧客属性 定性：製品等への期待度、改善・改良の意見、需要見込み、ニーズ把握
回収手法	クラウドファンディングの決済機能・コメント欄、分析ツールを活用
分析考査	集積したデータをもとに改善・改良の方向性をまとめ、販売戦略を立てる。
評価伝達 ・ 活用方法	専門家（プロジェクト担当者）からのフィードバックも受けながら、生の声を取り入れた商品開発や販売促進の取り組みに活用する。第二弾・第三弾など継続的に実施することもでき、一般販売の機能もあるため、市場展開にも活用する。

【クラウドファンディング活用のメリット】

以下の表は、クラウドファンディングサービス「Makuake」の資料をもとに商工会にて編集した。やまなしFAAVOや他のクラウドファンディングサービスのそれぞれの特徴（寄付のテーマやユーザー）を鑑み、どのサービスが目標達成に適しているか検討を行い、調査手法を選択する。

テストマーケティング	初期顧客の獲得 (PR 効果)	実績作り (需要・購買)	在庫リスク軽減	必要資金の調達
製品・サービスがターゲット市場における需要を計るひとつの基準となる。	市場導入の前に製品特性や事業活動の認知訴求をはかりファンを獲得できる。	寄付金額やサポーター数は需要の裏付けや購買見込みの指標となる。	量産前に生産調整がしやすくなり、仕入れの量や在庫のリスクを軽減できる。	融資や補助金のほか、クラウドファンディングは新たな調達手段である。
分析ツールで定量的に需要動向を把握		コミュニケーションページで定性的な分析		
<p>プロジェクトページのPV、寄付（購入）総額、サポーターの属性を集積・可視化でき、調査対象のテストマーケティングに活用できる。</p> <p>流入元情報</p>  <p>合計ページ閲覧数 193,479</p> <p>支援者の男女比×年齢、地域、職業</p>  <p>PV数、支援金額の推移</p> 		<p>サポーターの応援コメントとして、製品・サービスへの期待度や感想（改善・改良に対する具体的な生の声）などが収集できる。本格的な生産・販売にむけたPDCAに適している。</p> 		

④モニターツアー調査

韮崎市総合計画と連動性のある取り組みとして、韮崎市でしか体験できないワインを軸とした食文化体験、ものづくりのまちならではの産業観光、自然景観を活かした山岳観光の確立と提供のため、ツーリズムの構築と観光PRに取り組む。受入事業者による体験型商品の開発支援は、旅の起点となる駅・IC周辺のまちなか観光（歴史文化）との相乗効果も視野に、商業地域の経済効が期待できる観光ルートづくりを目標に、モニターツアーによる需要動向調査を実施する。

調査対象	地域資源の商品化・造成された新たな地域観光商品（着地型観光商品）
集積項目	ルート設計（旅行者の時間軸・旅程・滞在時間・訪問先・料金体系・移動手段） 観光資源の魅力（情報量・説明力・体験の難易度・満足度・再訪意向・改善点）
回収手法	モニターツアーの催行（専門家の指導によるツアー造成および調査票の作成） ・参加対象/1回目：観光業の有識者や専門家、2回目以降は首都圏消費者とする。 ・商工会職員がツアーに同行し、参加者から直接ヒアリングを行う。 ・ツアーの最終工程で意見交換のできる場を設け、満足度と改善点をまとめる。
分析考査	着地型観光の需要と運営における課題を抽出し、解決策を立案し実行支援を行う。
評価伝達 ・ 活用方法	サービス業部会の定例会議のなかで参画事業者および関連事業者に対して、フィードバックを行い、担い手からの意見も反映させた観光地域づくりの事業計画の策定を行う。専門家からの指導・助言も取り入れながら、磨き上げを行う。

【調査および支援フロー】

①対象者の選定	②事業者へ提案	③調査の設計	④調査の実施	⑤分析・活用
<p>巡回・窓口での相談内容、支援業務報告書を職員間で共有し、経済動向調査の分析結果も踏まえて、需要動向調査の対象事業者を選定する。</p> <p>⇒月例支援会議</p>	<p>対象先へ経営状況および経営課題のヒアリングをもとに課題解決に向けた需要動向調査の必要性を訴え、支援の内容を提案する。</p> <p>⇒経営相談会・巡回指導・窓口相談</p>	<p>調査目的や分析結果の活用に対して、専門家の指導のもとサンプル対象に適した手法を選択し、全体の調査設計と実行計画を作成する。</p> <p>⇒専門家派遣</p>	<p>調査設計をもとに調査ツール（調査票・見本・デモ等）の準備と接触地での対応手順をまとめた資料を作成する。</p> <p>目標サンプル数に達するよう積極的にターゲットへ接触を行う。</p>	<p>回収したサンプルをもとに、分析結果のサマリーを作成する。活用方法とあわせて調査対象者へ開示する。</p> <p>専門家の指導・助言を受けながら課題解決の要点を整理する。</p>

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状では、融資相談、経営革新計画作成、持続化等補助金申請に際して、経営状況の分析を行っているのが実態である。事業計画の策定支援では、SWOT分析、事業ドメインの整理、課題抽出と非財務分析のみにとどまっている。また財務分析については、融資あっせんの際に、収支計画書、簡易キャッシュフロー計算書など独自で作成した分析資料を用いてきた。そのため、分析基準や精度が俗人的になり、職員間での進捗確認・事例共有も不十分であった。

小規模事業者の持続的な発展には、自社の経営状況について分析し、それを踏まえた事業計画を策定・実行していくことが長年の課題である。そのために、財務分析・非財務分析を組み合わせた経営分析として、「Bizミル（経営支援機関システム）」の分析ツールの活用を平準化し、対象事業者の経営ビジョンを達成するための経営課題を抽出し、専門家の指導のもと、課題解決に向けた事業計画の策定と遂行の支援に活用する。

(2) 目標

支援の定量目標は、管内小規模事業者数（会員数）、経営指導員の配置人数を勘案し、フォローアップの支援が滞りなく実施できる件数とするため、以下のとおり組織目標と個人目標を設定し実施する。支援状況については月例の支援会議にて進捗確認を行う。

【組織目標】

支援項目	現状	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
経営分析事業者	31件	30件	30件	30件	30件	30件
専門家派遣先	6件	10件	10件	10件	10件	10件
経営相談会開催	—	8回	8回	8回	8回	8回
セミナー開催	—	4回	4回	4回	4回	4回

* 専門家派遣については、派遣した事業者数を目標とした。

(3) 事業内容

①経営分析の対象事業者の発掘

税務指導、融資あっせん、雇用・労務、記帳代行といった通常業務のほか、補助金申請や経営相談においても経済動向調査の分析結果の提示や経営改善のヒントとなる情報提供・施策提案など動機付けをはかる。また支援のきっかけとして、日々の巡回指導・窓口相談においても経営者の考えや悩みなどに耳を傾け、支援の糸口を見つけるように心がける。またセミナーや経営相談会を開催し、技術向上や事業展開に意欲的な小規模事業者の掘り起こしも行う。開催チラシを作成し会員へ郵送・窓口設置、HP掲載、メルマガ・Facebookを活用した参加募集を行う。

発掘の方法	実施内容・業務
巡回・窓口	経済動向調査の分析結果や補助金の活用事例、セミナーの情報提供で、事業計画の策定の必要性を伝える。相談会やセミナーのチラシや簡易分析用のヒアリングシートなどを配布する。
経営相談会	『にらさき経営相談会』 中小企業診断士、税理士などの専門家に経営課題に対する助言・指導が受けられる無料の個別相談会。 【実施回数】毎月1回開催 計8回(6~1月) 【申込枠数】1事業所につき1時間×4枠×相談員数 【募集方法】開催チラシの配布・HP掲載(メルマガ・Facebookで告知)
セミナー開催	講義テーマ:経営計画策定、販路開拓、DX化、事業承継/継業 創業など 【実施回数】上記いずれかのテーマのうち各1回程度、年間計4回開催 【受講定員】各回20名程度(オンライン受講含む) 【募集方法】開催チラシの配布・HP掲載(メルマガ・Facebookで告知)

②経営分析の内容(Bizミルの経営分析ツールを活用)

対象事業者の発掘後、技術向上や市事業展開に特に意欲的または緊要性の高い小規模事業者を選定し、Bizミルの経営分析ツールを活用し以下とおりの分析項目と支援業務の手順で経営状況の分析を行い、経営課題の抽出を行う。財務分析、SWOT分析、損益分岐点計算からローカルベンチマーク、事業計画作成まで一貫して策定支援を行えるようにする。Bizミルの活用により、統一フォーマットによる経営分析により、経営支援の標準化や共有化をはかり、クラウドを活用することにより事業計画策定に向けた支援の進捗を『見える化』をする。

財務分析 (定量分析)	項目	売上高、売上総利益、営業利益、経常利益の推移(直近2期分の推移)
	分析	収益性、安全性、生産性、損益分岐点分析、キャッシュフロー分析
非財務分析 (定性分析)	項目	SWOT分析のほか、企業理念、ビジネスモデル、販促手法、事業の成長性、市場戦略(成長マトリク)、成果指標、ガバナンスなどをヒアリングする。

【支援の手順】

分析内容	分析方法・成果物	対応業務・活用方法
①簡易分析	ヒアリングシートの入力 *経営指導員・経営支援員が対応する	巡回指導や窓口相談の際に、簡易的な定型質問(景況感、経営課題など)に回答いただき「経営状況分析表(簡易版)」を作成する。
	経営状況分析表(簡易版) *経営指導員によるフィードバック	事業者へのアンケート調査と簡易経営状況分析を同時にフィードバックする。ヒアリング内容は一元管理し職員間で共有し、他事業者への支援の参考とする。
②経営状況	財務状況分析表の入力	決算データを入力することにより、一期分ごとの財務

の分析	*経営指導員・経営支援員が対応する	分析シートの出力を行う。(記帳代行先、マル経融資の推薦書作成時にも併用する)
	経営状況分析表の作成 (分析システムから抽出)	定性面ならびに定量面双方からの分析を行い、財務分析データだけでなく、自社の現状、目標、課題が分かりやすく把握できる「経営状況分析表(詳細版)」を事業者に提供する。
	ローカルベンチマークの提示(システムから抽出)	経営診断ツールのローカルベンチマークをもとに、経営の方向付けと事業計画策定に向けた支援を行う。

(4) 分析結果の活用

①小規模事業者へのフィードバック

分析結果は必要に応じて専門家同席のもとフィードバックを行う。経営上の改善点等について、経営指導員が提案し、今後の事業の方向性を明示し、事業計画策定に向けた支援を行う。

なお、専門性の高い課題解決が必要な際は、山梨県商工会連合会や中小企業119による専門家派遣や山梨県よろず支援拠点が実施する窓口相談等と連携し課題解決に取り組む。

②経営指導員の共有

分析結果は、BIZ ミル内に保管し内部共有するとともに、月例支援会議での指導方針の協議や、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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

本会では、これまで年間60件程度の事業計画の策定を支援している。その多くは、持続化補助金やものづくり補助金、創業者向けの補助金申請に際した策定の支援である。そのため、非財務分析は計画に落とし込めているが、財務分析については、収支計画や資金繰り表、損益分岐点分析、キャッシュフロー分析は簡易的かつ積算の根拠が曖昧で整合性に欠ける不十分な内容であった。

また小規模事業者にとっては、日々の経営・商売が優先され、計画づくりの必要性、その意味や意義について理解が不十分な場合が多い。実際に、補助金申請のために事業計画を策定するという「手段の目的化」が多く見受けられ、そのため支援も端的になりやすく、担当する経営指導員の判断に任せただけで、計画的な支援は行われていなかった。

今後は、事業計画の必要性について、具体的に説明できるよう計画策定の意味合いやメリット、また活用方法を体系化したうえで説明・指導を行う。セミナー開催や専門家派遣においても計画策定の前提や目的を説明する場をつくり、事業者が理解を深められるよう改善する。

また当会から提供する地域の経済状況や需要動向の情報が少なく、情報量も職員間で差がでており、事業者や地域の実態に合わない事業計画が作成されやすいことも課題であるため、「3. 経済動向調査」や「4. 需要動向調査」および「5. 経営状況の分析」をもとに、実効性の高い計画策定にむけ、支援・指導は、職員間で協議した結果をもって提案するよう改善したうえで実施する。

(2) 支援に対する考え方

支援対象となる小規模事業者に対して、事業計画を策定することの重要性や有益性について理解を深めてもらうために、指導にあたる経営指導員が、事業計画の意味合いの理解を改める必要がある。事業計画は、経営計画の目標を達成するためのひとつの要素である。策定支援においては、経

経済動向調と需要動向調査から導き出した事業展開の方針と、経営状況の分析のなかで抽出した経営のビジョンと課題、その達成・解決にむけた経営資源の活用・増強による『目標達成までの実行計画』という認識のもと取り組む。

また、事業者への啓発・啓蒙、計画策定への動機づけ・機会創出として、事業計画策定セミナーでは計画策定の意義やメリットの説明だけでなく、計画倒れや作成自体が目的とならないよう注意喚起も行い、受講者の意識変化を促す工夫を行う。

DX化支援に対する考え方

DX化の緊要性として、コロナ禍後の社会変化におけるデジタルシフト、産業構造・企業行動の変化、社会構造の集中型から分散・ネットワーク型への移行等が挙げられる。あらゆる場面でリモート化やオンライン化が加速するなか、これまでの対面営業や販路開拓のツールである商談会、見本市等が実施できなくなるなど、従来型の取引形態に大きな支障が生じている。

また、これまで経済のグローバル化に対応し、有効とされてきたサプライチェーンの機能も失われ、コロナ後を見据えた対応が喫緊の課題となっている。

これらの解決にむけて韮崎市商工会では、支援の重要度が高まっているDX化の取り組みについてもセミナー開催や専門家派遣を活用し、DX化の課題解決を支援する。新たな業務効率化をはかるSaaSサービスやシステム管理などの業務環境のDX化と、需要開拓として販売チャネルや情報発信（広報・広告・販促）にも寄与する活用事例も情報提供していく。

そのため、支援先の掘り起こしを、経営状況の分析を行った事業者を対象に、経営指導員等の巡回・窓口相談や、経営相談会、セミナーの開催を通して、経営課題やその解決を事業計画の策定に結びつけ、計画策定後の継続的支援が滞らない件数目標とし、経営分析事業者目標値の1/3の15件/年の事業計画策定に取り組む。

(3) 目標

【組織目標】

支援項目	現状	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
事業計画策定事業者	31件	15件	15件	15件	15件	15件
専門家派遣先	6件	2件	2件	2件	2件	2件
経営相談会開催	—	8回	8回	8回	8回	8回
セミナー(計画策定)	—	2回	2回	2回	2回	2回
セミナー(DX化推進)	—	2回	2回	2回	2回	2回

対象とする事業計画(見込み件数)

需要動向調査や経営分析をもとに作成する事業計画
 ・持続化補助金申請(5社)
 ・山梨県および韮崎市の小規模事業者向け補助金(5社)
 ・ものづくり補助金および事業再構築補助金(1社)
 ・事業承継計画、創業補助金、特定創業支援事業(3社)
 ・経営革新計画、経営力向上計画、先端設備導入計画(1社)

策定支援は、経営支援基幹システム「Bizミル」を導入し、財務財務分析、SWOT分析、損益分岐点計算からローカルベンチマーク、事業計画の作成まで一貫して策定支援を行えるようにする。

【計画策定の手順】

①経営分析と選択(経営資源の棚卸を行い今後の市場展開にむけた経営方針を決める)

- ②市場調査と分析（経済動向と需要動向をもとに開拓する市場を選択し戦略を決める）
- ③事業計画の策定（事業ドメインをまとめ分析結果をもとに課題解決の手段を決める）

【支援の行動指針】

1. 商工会で集積した経済動向調査の結果を HP や会報誌にて公開し、メルマガ・FB で告知する。
2. 商工会の支援実績や補助金の活用事例を体系化し、事業者に伝わるように編集し提供する。
3. セミナーを通じて、具体的な事業計画の策定手順や活用する補助金事業を理解してもらう。
4. 窓口相談・巡回指導においても情報提供と提案の糸口が見つかるようにヒアリングをする。
5. 事業計画の策定支援の対象事業者を選定し、専門家派遣を活用しながら計画づくりをする。
6. 策定後のフォローアップは進捗確認、事業評価、計画の見直しなど PDCA でフォローする。

（4）事業内容

①DX 化推進セミナーの開催および策定支援

①-1 業務効率化（SaaS サービスの活用やシステム管理の DX 化）

「次世代ものづくり」を目指す工業（主に製造業）の事業者を対象とした、業務管理や製造工程の DX 化はかるためのセミナーを開催する。

- 【講座内容】 業務プロセスの自動化（AI や RPA）、品質管理・省人化、情報セキュリティ
- 【実施回数】 上記いずれかのテーマのうち 1 回
- 【受講定員】 各回 20 名程度（オンライン受講含む）
- 【募集方法】 開催チラシの配布・HP 掲載（メルマガ・Facebook で告知）

①-2 販路開拓支援（販売チャネルや需要開拓・販売促進の DX 化）

「変化する市場環境での優位性を保つ」ため、デジタル化は進む顧客行動の変化に対応した販路開拓の DX 化を目指す商業・観光業を対象とした DX 導入・活用セミナーを開催する。

- 【講座内容】 SNS・EC・動画など Web メディア、顧客管理・営業支援、キャッシュレス決済
- 【実施回数】 上記いずれかのテーマのうち 1 回
- 【受講定員】 各回 20 名程度（オンライン受講含む）
- 【募集方法】 開催チラシの配布・HP 掲載（メルマガ・Facebook で告知）

②事業計画策定セミナーの開催および策定支援

②-1 事業計画作成セミナー

計画策定の意義やメリットを伝え、経営意識の変化を促し、計画づくりを通じた経営力向上をはかるため、セミナーと個別相談を併用し、具体的で実現性のある事業計画の策定を支援する。

- 【講座内容】 事業計画の策定に向けた要件整理や経営課題の抽出、経営資源や事業環境の分析に役立つフレームワークや分析ツールの活用方法のクチャーを行う。また事業計画作成による成果・効果について全国・地域の事例共有、経済動向の情報提供を行うことで経営意欲を喚起させ、経営意識の変化を促す。
- 【実施回数】 年 2 回
- 【受講定員】 各回 20 名程度（オンライン受講含む）
- 【募集方法】 開催チラシの配布・HP 掲載（メルマガ・Facebook で告知）

③専門家派遣による指導・助言（入口支援・磨き上げ）

事業計画作成セミナーを通じて事業所の経営意欲を喚起し、事業計画づくりに意欲のある事業所を掘り起こす。個別相談では、経営指導員と専門家によるチームで取り組み、当該事業所の経営課題や事業環境を深掘りし、より実現性の高い計画づくりを支援し、経営目標の達成に寄与する事業の実効性向上に必要な指導・助言を行う。

特に、DX化の推進にむけては、ITコーディネーターやその分野における指導実績のある専門家を招聘し、事業計画の骨子づくりとして入口での支援を重視し、事業遂行を見据えたブラッシュアップを行う。

【招聘講師】山梨県商工会連合会、中小企業911、やまなし産業支援機構の派遣制度を活用

【実施回数】年間2社（工業1社・商業または観光1社）

【対象選定】セミナーおよび経営相談会の参加事業者から、特に専門家の指導・助言が必要な経営課題や事業展開を検討している事業所を選定する。（支援会議で協議する）

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

本会がこれまで行ってきた事業計画の策定支援は、持続化補助金やものづくり補助金、創業者の創業計画がほとんどで、策定後の支援もそれぞれの経営指導員の判断に任せられたことで、計画的な支援は行われていなかった。

計画策定後の支援は、補助金事業にかかる事業計画がほとんどであったことから、補助事業の遂行や報告業務における支援にとどまっており、事業評価や計画の見直しなど本来のフォローアップが行えていなかったため、フォローアップにおける支援項目と頻度・対応結果を職員間で共有し、その進捗管理を法定経営指導員が行えるように業務管理方法を改善し実施する。

（2）支援に対する考え方

事業計画の策定段階からフォローアップ支援の項目・頻度を設定し、計画策定から実施1年後までの期間のうちで実施支援をどう行うかの支援計画および管理方法を新たに設ける。

支援計画について、対象事業者の事業計画の遂行状況（取り組みの実施確認、成果・効果）を確認し、新たに発生した課題やさらなる事業拡大・展開など状況に応じたフォローアップを行う。

必要によっては専門家の指導・助言によって、解決策の再検討や計画見直し・方向転換を検討する。管理方法は、Bizミルの業務管理システムで一元管理し、進捗管理を行うとともに、支援会議のなかで報告し、成果・効果などの実績と課題解決や支援手法など事例とノウハウの共有を行う。

（3）目標

内訳	現状	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
支援事業者数	41社	25社	25社	25社	25社	25社
支援延べ回数	—	90回	90回	90回	90回	90回
売上増加事業者数	不明	3社	3社	5社	5社	5社
経常利益率5%増加	不明	3社	3社	5社	5社	5社

（4）事業内容

支援にあたっては、事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の遂行状況等により、接触頻度を増やして集中的に支援すべき事業者と、進捗状況が良好と判断した場合は、訪問

回数を減らすなど、フォローアップの頻度・回数を見直しを定期的に行う。事業者からの要望により、再訪や専門家派遣の活用など業況に応じたフォローアップを行う。

【支援の頻度】

期間および頻度	支援対象	支援のゴール指標
策定後1年程度 2か月に1回	【実施フェーズ】 事業計画策定後、直ちに支援すべき小規模事業者 ・設備投資など生産体制の構築 ・商品開発など販路開拓の実施 ・市場導入など販売促進の取組 ・補助金事業など期限付き事業	<input type="checkbox"/> 事業目標の達成 <input type="checkbox"/> 成果の定量評価 <input type="checkbox"/> 効果の定性評価 <input type="checkbox"/> 新たな課題抽出 <input type="checkbox"/> 事業の完了報告
実施後3年以内 四半期ごと1回	【評価フェーズ】 実施後の効果検証、新たな課題に取り組む小規模事業者 ・経営革新など設備投資を実施 ・開業年度や新事業に取り組む ・補助事業の完了後の課題解決	<input type="checkbox"/> 事業評価と改善 <input type="checkbox"/> 事業計画の修正 <input type="checkbox"/> 経営課題の抽出 <input type="checkbox"/> 課題解決の検討
策定後3～5年 半期ごと1回	【再編フェーズ】 事業承継や再構築・再編にむけて取り組む小規模事業者 ・新分野への展開など事業拡大 ・事業承継計画を策定している ・事業再構築に取り組んでいる	<input type="checkbox"/> 到達度合の観測 <input type="checkbox"/> 経営資源の棚卸 <input type="checkbox"/> 事業承継の完了 <input type="checkbox"/> 再構築の事業化 <input type="checkbox"/> 財務状況の評価

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、支援会議のなかで報告し、支援方針を協議するとともに、専門家の支援も要請し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、支援頻度の変更、計画の中止・見直し等を行っていく。

支援の到達度合や進捗状況の管理は法定経営指導員が中心となって行う。以下のとおり支援対象事業者を区分けし、策定した事業計画の実施段階に適した支援内容と頻度、成果目標を設定したうえで、フォローアップにあたる。

8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者は、大企業や中小企業と比較して、自社の製品・サービス、技術等のPRを効果的に実施しておらず、ターゲット層に対して「知られていない」ことが多い。また、近年オンラインの販売チャンネルが活況をみせているが、管内小規模事業者は、関心や需要開拓への意識はあるものの、ITへの苦手意識や担当者が不在、販路開拓のDX化は進んでいない状況である。

本会では、小規模事業者の需要の開拓や売上げ増加、利益の確保につなげるため、セミナーの開催や展示会出展を促すなどの支援を行ってきたが、実施事業者は固定化されている。

今後は、新たな支援対象事業者の掘り起こしを行い、専門家派遣等の支援を通じ、商品力の磨き上げや提案力の強化、販売戦略を立てたうえで、需要開拓に取り組めるよう支援方法を改善する。

また新たな市場展開にはDX化が求められる場合も増えてきており、セミナーを通じた情報提供と専門家派遣による導入の推進を支援する。

(2) 支援に対する考え方

管内小規模事業者の需要の開拓支援は、「4. 需要動向調査」の分析結果を踏まえて、支援すべ

き対象の業種と事業者を選定し、支援のモデルケースづくりに注力する。市場規模やターゲット層への接触数を鑑みて、より売上の見込み額・成約数の確度の高 場をコーディネートする。

実施に際しては、ブースの造作や提案内容やその資料づくり、出展後の見込み先へのフォロー営業なども視野に入れ支援する。

DX 化にむけた取り組みを支援するために、セミナーや専門家派遣を活用して、市場ニーズそつた需要の開拓につなげるため、以下の DX 化の目的にあわせた支援にも取り組む。

- ・業務効率化支援／業務プロセスの自動化、品質管理・省人化、情報セキュリティなど
- ・販路開拓支援／Web（SNS・EC・動画）の活用、CRM・SFA、電子決済の導入など

支援対象事業者の選定は、工業においては、主力産業である「産業用機器・電子部品製造」とし、企業城下町ならではの流通構造上、支援が弱かった業種とする。また商業においては、卸・小売問わず、近年、創業が増えている非食品分野の事業者とワイン特区として地域ブランドを牽引するワイン醸造を行っている事業者への支援に注力する。（但し、掘り起こしは全業種に対して実施する）

販路	支援対象業種	取り組みの方針
BtoB	①産業用機器・電子部品製造 ②商業（食品関連）	首都圏開催の展示商談会・産業展や首都圏バイヤーを誘致した県内開催のものに絞り込む。
BtoC	③食品（加工品・ワイン）	対面形式の販売を主とするもの。 来場者の属性や催事業の商圏・客単価を考慮する。

（3）目標

	現状	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
①テクニカルショウヨコハマ	2社	3社	3社	3社	3社	3社
成約件数（1事業所あたり）	—	1件	1件	1件	1件	1件
②農商工連携マッチングフェア	2社	3社	3社	3社	3社	3社
成約件数（1事業所あたり）	—	1件	1件	1件	1件	1件
③ニッポン全国物産展	0社	2社	2社	2社	2社	2社
売上額（1社あたり）	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
④-1 業務効率化支援	—	1社	1社	1社	1社	1社
DXの導入事業者数	—	1社	1社	1社	1社	1社
④-2 販路開拓支援	—	1社	1社	1社	1社	1社
DX後の販路開拓事業者数	—	1社	1社	1社	1社	1社

（4）事業内容

当会主催のセミナー受講者や日々の支援業務のなかで、需要開拓に意欲的な支援対象事業者の選定を行い、上記で設定した展示会・物産展への出展、DX化を推進するために、以下のとおり取り組む。支援においては、専門家派遣による指導・助言も受けながら、目標達成に向けた実効性の高い計画づくりと実施後のフォローアップを行う。

①テクニカルショウヨコハマ（工業技術見本市）

支援対象	管内小規模事業者（産業用機器・電子部品製造など）
展示会等の概要	最先端の技術・製品が一堂に会する、リアルとオンラインのハイブリッド型展示の首都圏最大級の工業技術・製品に関する首都圏最大級の総合見本市
来場者数	2020年2月開催 32,995人（うち決裁権限 28.1%・東京都内企業 30.0%）

支援の手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> ・支援対象事業者の選定（セミナー／製品技術 PR シートの作成講座×年 1 回、経営相談会） ・出展募集の告知（管内事業者へチラシ郵送、HP 掲載、メルマガ・Facebook にて告知） ・出展意向調査票の回収（配布チラシ裏面）および希望事業者との打合せ ・需要開拓の計画作成（目標設定・成約確度の高い提案、ブース造作、見込み先フォロー） ・専門家派遣の活用による実施計画のブラッシュアップ ・（出展後）見込み先への営業活動についての実施状況の確認
----------	---

②農商工連携マッチングフェア

支援対象	管内小規模事業者（BtoB 向け食品関連事業者／野菜加工品・ワイン・製パン）
展示会等の概要	山梨県商工会連合会及び県下 23 商工会が、山梨県及び県内の中小企業支援機関、金融機関、JA 等と連携して開催する展示・商談会である。出展者は、互いの経営資源や地域資源を活用して開発した商品等の商談や販路開拓を実施できる。
来場者数	2021 年 1 月開催 200 名（首都圏・県内のバイヤー） ※首都圏バイヤーとの個別商談あり
支援の手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> ・支援対象事業者の選定（セミナー／FCP シートの作成講座×年 1 回、経営相談会） ・出展募集の告知（管内事業者へチラシ郵送、HP 掲載、メルマガ・Facebook にて告知） ・出展意向調査票の回収（配布チラシ裏面）および希望事業者との打合せ ・需要開拓の計画作成（目標設定・成約確度の高い提案、ブース造作、見込み先フォロー） ・専門家派遣の活用による実施計画のブラッシュアップ ・（出展後）見込み先への営業活動についての実施状況の確認

③ニッポン全国物産展

支援対象	管内小規模事業者（BtoC 向け食品関連事業者／ワイン・製パン・調理品）
展示会等の概要	地域の特色を活かした産品を自社で製造・開発、または販売している中小・小規模事業者が地域特産品（食品、非食品）の展示、実演、販売を行う。プレスへの開催告知など様々な広報活動を通じ集客を図る。また過去実績により精査された流通関係者リストの中から、来場が見込める関東近郊の流通関係者へ招待状を送付予定。流通関係者への PR を行う。
来場者数	来場者約 7.5 万人を想定（首都圏の一般消費者、関東近郊の流通業者）
支援の手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> ・支援対象事業者の選定（セミナー／FCP シートの作成講座×年 1 回、経営相談会） ・出展募集の告知（管内事業者へチラシ郵送、HP 掲載、メルマガ・Facebook にて告知） ・出展意向調査票の回収（配布チラシ裏面）および希望事業者との打合せ ・需要開拓の計画づくり（売上目標の設定、販売計画、ブース造作、流通業者の対応） ・専門家派遣の活用による実施計画のブラッシュアップ ・（出展後）見込み先へのフォローアップについての実施状況の確認

④-1 業務効率化の支援（SaaS サービスの活用やシステム管理の DX 化）

「次世代ものづくり」を目指す工業（主に製造業）の事業者を対象とした、業務管理や製造工程の DX 化はかるためのセミナーを開催する。受講者のなかから支援対象事業者の選定を行い、導入にむけての計画づくり、業者紹介、専門家派遣による指導・助言を受け、計画から実装までの支援を行う。

【講座内容】業務プロセスの自動化（AI や RPA）、品質管理・省人化、情報セキュリティなど

【実施回数】上記いずれかのテーマのうち 1 回

【受講定員】各回 20 名程度（オンライン受講含む）

【募集方法】開催チラシの配布・HP 掲載（メルマガ・Facebook で告知）

④-2 販路開拓支援（販売チャネルや需要開拓・販売促進の DX 化）

「変化する市場環境での優位性を保つ」ため、デジタル化は進む顧客行動の変化に対応した販路開拓の DX 化を目指す商業・観光業を対象とした DX 導入・活用セミナーを開催する。受講者の中から選定事業者の導入にむけての計画づくり、業者紹介、専門家派遣による指導・助言を受け、

計画から実装までの支援を行う。

【講座内容】 SNS・EC・動画など Web メディア、顧客管理・営業支援、キャッシュレス決済など

【実施回数】 上記いずれかのテーマのうち 1 回

【受講定員】 各回 20 名程度（オンライン受講含む）

【募集方法】 開催チラシの配布・HP 掲載（メルマガ・Facebook で告知）

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上の取り組み

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

韮崎市商工会では、認定を受けた経営発達支援事業計画に基づいて、支援会議（毎月 1 回）と事業評価委員会（年 1 回）を設置し、支援の進捗状況の確認や改善、事業目標の達成状況とその評価を行い、実施内容や目標設定の見直し、次年度に向けて、支援業務の改善をはかっている。

しかし、年 1 回の事業評価委員会は報告会に過ぎず、支援内容や目標設定などの改善案が意見として挙がってきても、是正は次年度以降となり、支援の量・質・手法にブレが生じやすくなっている。また支援会議では、日々の業務報告や連絡事項など経営改善普及事業全体の総括に多く時間が取られており、個社支援の業務報告や今後の方針・対策を協議する時間が割けない状況である。

今後は、内部評価を新たに設け、支援会議のほか、内部評価会議とその報告を理事会のなかで行い、改善案など意見を求める。これにより、社会情勢・経済変動など管内小規模事業者を取り巻く経済環境に対応した支援へと是正でき、素早く対処できるように改善をはかる。

(2) 事業内容

①実施状況を把握する仕組み

事業の実施状況や支援事業者数および支援回数とその頻度など定量的に支援状況を把握できる仕組みとして、Biz ミルを活用し業務管理を行う。また支援事業ごとに業務管理表を作成し、事業者情報・支援事業・対応者（招聘した専門家）および支援内容を担当指導員が更新し、支援会議等で進捗報告と支援事例を共有する。業務管理は法定経営指導員が行い、日々の業務進捗とあわせて、担当指導員へのヒアリング、業務完了報告書などと付け合わせを行う。予実管理についても法定経営指導員が対応し、予算遂行状況に遅れや過不足がないか確認を行う。

②事業評価の手法

従来とおり、事業評価委員会を設置し、年 1 回の報告・評価・見直しを行う。また新たに内部評価を行う場を設け、理事会にて報告を行う。事業の評価・見直しの期間を短くすることで、管内小規模事業者を取り巻く経済環境に対応した支援へ素早く対処できるように改善する。また評価・見直しは、社会情勢・経済動向・災害状況を鑑みて、臨時に開催し是正・対処する。

評価組織	組織構成	評価内容
事務局支援会議	韮崎市商工会（事務局長、法定経営指導員、経営指導員、経営支援員 計 7 名）	支援対象事業者の選定 支援内容の協議・進捗確認 調査結果・支援事例の共有
内部評価検討会	韮崎市商工会（事務局長、法定経営指導員、経営指導員 計 4 名）	実施状況の報告・評価 支援内容・目標設定の見直し 是正処置の検討
内部評価報告会	韮崎市商工会（理事、顧問 計 32 名、事務局長、	内部評価の報告・意見聴取

	法定経営指導員、経営指導員、経営支援員 計 7名)	是正案の提示・承認
事業評価委員会	韮崎市商工会（理事4名、監事1名、事務局長、 法定経営指導員、経営指導員 計4名） 外部委員 韮崎市産業観光課（課長1名） 中小企業診断士（1名） 山梨県商工会連合会（事務局長1名）	実施内容・達成度の報告 内部評価の報告・是正の提示 委員評価および意見聴取 次年度の支援方針の決定 （支援項目・目標値の是正）

③事業の評価・見直しを行う頻度

評価・見直し	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
事務局支援会議	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
内部評価検討会			●			●			●			●
内部評価報告会						●						●
事業評価委員会												●

③評価結果の公表方法

事業評価委員会での評価結果については、概要をまとめ、管内小規模事業者が閲覧できるように商工会 HP に掲載する。また、経済動向調査、支援事例とあわせてデイクロージャーページを設け、情報開示に努める。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

韮崎市商工会では、小規模事業者に対して経営発達の支援力を高めるために、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研修会、支援に関する資格取得を積極的に行ってきた。しかし、まだ職員間においては支援ノウハウに格差があり、担当実績により、得手不得手な業種や支援項目があり支援ノウハウが個人に帰属しやすい状況となっている。

本経営発達支援計画では、経営指導員等に各種調査の結果を分析、それに基づいた事業計画の策定・実施という分析能力、計画策定能力、改善提案等の能力が求められるが、個々の職員の能力で対応できるかという点、十分でないのが現状である。

そのため、業務の質と量、支援力の平準化をはかるために、BIZ ミルを活用して支援状況、支援内容などを一元管理し、実施状況の可視化と支援ノウハウの体系化、そして共有・活用をしていく業務体制とそのマネジメントが必要となっている。

(2) 事業内容

支援力の平準化および得意分野の支援強化をはかるため、それぞれの経営指導員が補うべき知識や技術、支援ノウハウの可視化と優先度を整理したうえで、キャリア開発を実践する。そのために、人事評価面談や支援会議のなかで、Biz ミルから抽出した担当ごとの支援実績をもとに得意分野や苦手分野、今度取り組みたい支援テーマなどをヒアリングし、キャリア開発を実践する。

キャリア開発のながれ（課長級・法定経営指導員が指導）

①支援実績の把握	Biz ミルから抽出	量や内容の偏りを確認	補う支援力の選定
②キャリア育成の面談	定性面のヒアリング	キャリア形成の意向	研修の優先順位付け
③資質向上の取り組み	外部研修での知識向上	OJT による実務教育	職員間でノウハウ共有
④到達度のチェック	習熟度・課題の確認	自己評価・第三者評価	さらなる資質向上

①外部講習会の積極的活用

支援業務にかかる基礎知識と基礎実務の研修、専門研修だけでなく、支援業務に必要なコミュニケーションスキルなどを身に付けるために、外部研修やセミナーを受講する。

・商工会連合会等が主催するの研修・セミナーの受講

商工会連合会で開催する「経営支援能力向上」や「事業計画策定支援」等の研修や、中小企業大学校での研修受講、全国商工会連合会の運営する WEB 研修等を受講し、職員のスキルアップをはかる。受講報告を支援会議ですることにより、受講者自身の習得した内容の振り返りや意識の向上と、共有することでの職員全員のスキルアップにつなげる。

・DX 推進に向けたセミナーの受講および職員間の定期ミーティングでの共有

管内小規模事業者において DX 化は喫緊の課題であるため、支援機関として事業者に先んじて、知見を深め、支援につげられるよう導入実績や支援事例を学び、支援ノウハウを習得する。

業務効率化（業務プロセスの自動化、品質管理・省人化、情報セキュリティなど）
販路開拓援（SNS・EC・動画など、顧客管理・営業支援、キャッシュレス決済など）
外部講師による組織内研修、DX サービスの説明会など
事業者が取り入れるべきサービスと商工会として導入・活用すべきサービスなど

②OJT 制度の導入

個々の支援力の向上と組織全体の業務平準化をはかることを目的として、専門家派遣に帯同し、年次の浅い経営指導員や経営支援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し実務を通じた実践的なノウハウの習得をはかる。

- ・専門家派遣時に専門家に帯同し、その支援ノウハウを習得するように努める。
- ・業務完了報告書にそって、支援ノウハウの修得具合を確認する。（支援会議や個別面談）

③職員間の定期ミーティングの開催

毎月の事務局支援会議において、支援業務の報告や指導方針の協議し、支援事例の共有し支援力の平準化をはかる。また Biz ミルから抽出した個人別の実施状況をもとに、目標達成度・遂行状況と比較し、補うべき支援項目を挙げ出す。また個別の面談のなかで、定性的な情報（キャリア形成における悩みや意向など）を確認し、研修カリキュラムを話し合う。

- ・事務局支援会議（毎月開催する職員会議）
- ・キャリア育成の個人面談（半期ごとの人事評価面談、および研修受講後）
- ・DX 推進に向けたセミナーの受講内容についての報告・共有、活用方法の協議

④データベース化 Biz ミルの支援業務システムを活用

支援業務のマネジメントとして、経営分析や事業計画策定の支援とあわせて、「対象事業者別」や「支援項目ごと」に実施状況を可視化し進捗を確認する。ローカルベンチマーク、事業計画作成まで一貫した策定支援を行うとともに、統一フォーマットによる経営分析により、経営支援の平準化や共有化をはかる。また事務所サーバでの事業運営や支援業務のデータベースを併用し、職員がいつでも必要な情報にアクセスできる業務環境を構築する。

事務所サー の位置づけ	クラウド (Biz ミル) の活用
部署ごとに保管フォルダを分け、事業と支援先の階層を分ける事で、実務に沿った支援情報の共有がしやすいように変更した。(5S活動)	支援の対象事業者ごとに支援情報を蓄積できるため、支援実績の全容が把握できる。活用方法は、支援においては、同規模・同業種、また

<p>【階層イメージ】</p> <p>部署別（支援課・総務課）</p> <p>└事業（大分類）</p> <p>└事業名（中分類）</p> <p>└支援資料（要綱・手順書・他資料）</p> <p>└事業所名</p> <p>└支援実績・報告書_1</p>	<p>は類似する経営課題をもつ事業者への支援ノウハウとして活かせる。（業務の平準化）</p> <p>また支援の実施状況を定量的に把握でき、目標達成度・遂行状況も即座に把握できる。この定量での進捗管理とあわせて、支援会議や評価検討会において定性的な情報の共有をはかり、商工会全体の資質向上がはかれる。</p>
---	---

1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

他の支援機関との連携は、日本政策金融公庫および山梨県中北ブロック商工会（6団体）との経営貸付推薦団体連絡協議会にて融資に関連した情報交換を行っている。現状は広域での連絡会議の形式のみであるため、地域の経済環境、管内の景況感、支援状況などの情報収集も必要である。そのため、管内の金融機関との連絡協議会の立ち上げ、管内の資金需要の動向や支援連携の具体策の検討を行う。

今後は、各支援機関や金融機関等と連携を強化することで支援ノウハウを共有し、当会の経営指導員の資質向上に役立てる。情報交換にて得た支援策や施策情報等については、地域の小規模事業者に対する支援に活用する。

(2) 事業内容

①経営改善貸付推薦団体連絡協議会（年1回）

【連携先】日本政策金融公庫・山梨県中北ブロック商工会（6団体）

【内容】金融あっせん状況の報告、各商工会管内での資金需要の動向などの共有

②管内金融機関との事業融資に関する連絡協議会（年1回）

【連携先】山梨中央銀行韮崎支店、甲府信用金庫韮崎支店、山梨県民信用組合韮崎支店
山梨信用金庫韮崎支店、日本政策金融公庫甲府支店（韮崎市担当者）

【内容】管内の資金需要の動向や景況、融資制度・支援制度の情報共有
連携事例の発表（協調融資・設備投資計画・補助金事業の支援など）

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

韮崎市の産業課題は、工業分野においては、企業誘致は奏功した半面、取引先一社の売上構成比が高い事業所もあり、経営リスクの回避をはかるため、技術革新と新たな需要開拓が課題となっている。また生産年齢人口の市外流出は歯止めがきかず働き手不足の懸念が高まっている。

商業では、大型商業施設の進出と少子高齢化により、まちなかの商店街では、地域購買力の流出と低下が著しく、小規模事業者の密集する商店街への導線・商品力・空き店舗の利活用が課題である。また観光事業には山梨県内の観光地域と比べると担い手やブランドPRは不十分である。まだまだ観光地としての受入整備は遅れが目立ち、豊富にある観光資源の磨き上げと観光ルート開発、観光プロモーションの実施が喫緊の課題となっている。

これらの課題解決にむけ、韮崎市商工会では、他の支援機関と連携した地域活性化支援組織を形

成し振興事業の推進にあたる。振興支援の方針は、韮崎市総合計画にそって、管内小規模事業者への経済効果と持続的発展に寄与する地域連携とし、工業・商業・観光の地域内循環と消費拡大をはかることを目的にした地域振興事業に取り組む。

韮崎市総合計画の引用（商工・観光に関連する政策）

基本方向 6 魅力と活力に満ちた豊かなまちづくり

政策 12 地域の特産品を活かしたまちづくり／6次化（産業・観光との連携）・担い手育成事業

政策 13 魅力と活力があふれるまちづくり／商業振興・先端工業の展開・企業誘致・事業承継

政策 14 訪れる人が豊かさを実感できるまちづくり／観光振興・観光ルートの形成・観光PR

政策 15 豊かさが実感できる働きやすいまちづくり／雇用機会創出・多様な働き方・創業支援

（2）事業内容

①韮崎市地域活性化連携支援組織会議の開催

組織名称	参画組織・事業者など	実施概要
韮崎市地域活性化連携会議	韮崎市産業観光課、(一社) 韮崎市観光協会、(公社) やまなし産業支援機構、(公社) やまなし観光推進機構、山梨県商工会連合会、韮崎市商工会 オブザーバー：有識者・専門家	年1回開催 商業・工業・観光振興の事業検討会
まちなか再開発検討会	韮崎市産業観光課、韮崎市商工会（商業部会役員・建設部会役員）、当該事業者、専門家	年2回 まちなかエリアの消費拡大・空き店舗活用
赤ワインの丘プロジェクト会議	韮崎市産業観光課、(一社) 韮崎市観光協会、韮崎市商工会（サービス部会役員）、当該事業者、専門家	年2回 ワイン特区のブランド推進・観光ルート開発・ガイド育成
ものづくりのまち連絡会議	韮崎市産業観光課、韮崎市商工会（製造部会役員）、専門家	年2回 工業技術の発展、工場見学など魅力発信

②地域ブランド魅力発信事業

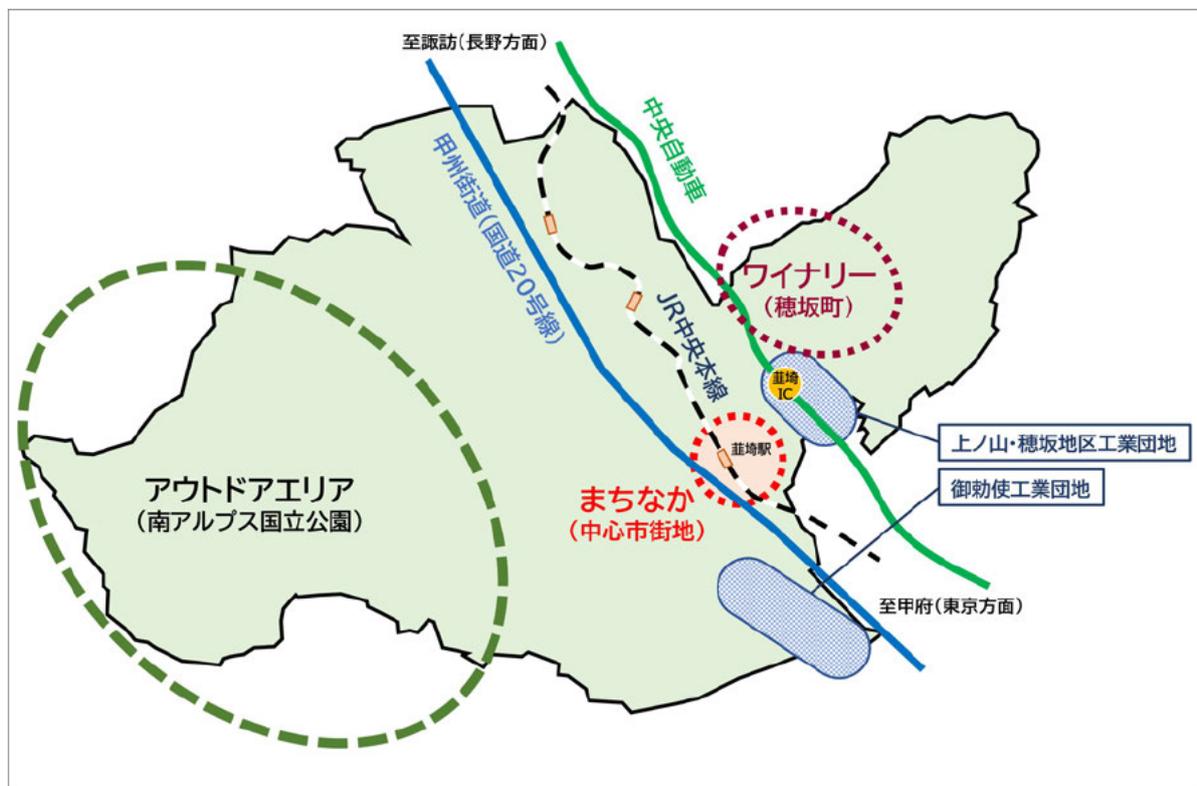
上記の組織形成のもと、『魅力と活力に満ちた豊かなまちづくり』を目的に、以下の事業について取り組む。実施については、自治体・他の支援機関・管内事業者と連携し、地域ブランドを牽引するそれぞれの産業特性を市内・市外にむけPRし、関係人口の創出による地域経済の活性化と担い手づくりをはかる。

事業名称	まちなかオープンデイ（甲州街道韮崎宿まちめぐり・まちゼミ）
運営組織	まちなか再開発検討会
実施目的	「まちなか」エリアへの外出機会の創出と消費喚起・拡大をはかる
取組内容	域内循環と市外からの流入（マイクロツーリズム）や観光消費の獲得も視野にして、商店街事業者が主体となった「まちなか」エリアのにぎわいづくり。 <ul style="list-style-type: none"> ・ワークショップ（着地型観光） 3回開催 定員20名 オンライン含む ・まちなかアーカイブス（史跡・情景・体験プログラムのデジタル化） ・まちなか観光ルートの開発（需要動向調査） ・空き店舗利活用（ポップアップストア・チャレンジショップ）

事業名称	赤ワインの丘プロジェクト（武田の里にらさきワイン特区）
運営組織	赤ワインの丘プロジェクト会議
実施目的	ワイン特区ならではの新たな観光商品・特産品開発による地域ブランドの創出
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・観光振興に向けた需要動向調査および観光商品開発 ・地域ブランドのPR、観光消費拡大にむけてシティプロモーション ・担い手育成（醸造・小売・飲食・宿泊・観光業の創業支援）

事業名称	オープンファクトリー（ものづくりのまち工場見学）
運営組織	ものづくりのまち連絡会議
実施目的	工場の「魅せる化」による社会・地域との関係を醸成し企業価値向上をはかる
取組内容	<p>企業がダイレクトに顧客接点を持つことのできる手法を用いて、モノづくりのこだわり、ブランドの世界観、生産するヒトを知ってもらうことで、企業や商品へのロイヤリティを高める。</p> <p>地域：未来の担い手づくり、コミュニティの形成、地域ブランドの創出 企業：ものづくりの価値の再評価、企業のファンづくり、社員教育と風土の継承 市民：ものづくり現場や製品価値の気づき、学びの場の提供、エンタメの提供</p>

【韮崎市 地域活性化 MAP】



(別表2)

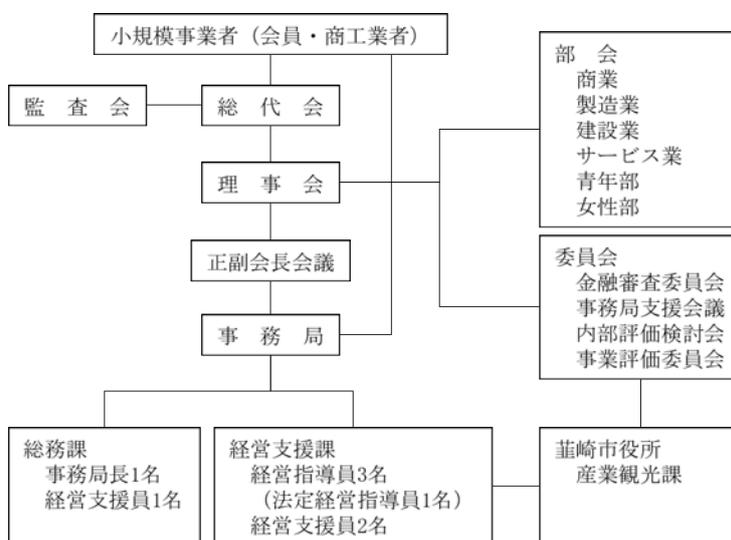
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5年4月現在)

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

韮崎市商工会の実施体制は、経営指導員3名を中心とした事務局職員7名で行うものとし、事業計画、検証、評価、改善については新たに設置した評価委員会で行う。



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 当該経営指導員の氏名、連絡先 氏名:石川 充
連絡先: 韮崎市商工会 TEL:0551-22-2204

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)
経営発達支援計画の策定・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。(毎月1回 事務局支援会議にて対応)

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会/商工会議所 韮崎市商工会
〒407-0024 山梨県韮崎市本町 1-5-25
TEL: 0551-22-2204 FAX: 0551-22-9500
E-mail: nirasaki@shokokai-yamanashi.or.jp

② 関係市町村 韮崎市役所 産業観光課
〒407-8501 山梨県韮崎市水神 1-3-1
TEL: 0551-22-1111

(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)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	204,809	66,800	67,400	67,800	68,400
県補助金	31,643	31,800	32,000	32,200	32,400
市補助金	149,809	11,600	11,800	11,800	12,000
会費	12,282	12,300	12,400	12,500	12,600
手数料等	11,075	11,100	11,200	11,300	11,400

(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
県補助金 (山梨県商業振興関係補助事業) 市補助金 (韮崎市商業団体等補助事業) 会費 (年会費一括徴収) 手数料 (共済事業、税務・労務事務手続き料) 特別賦課金・受益者負担金 (都度徴収)
※R3年度は、商品券事業に関する予算 136,595 千円が含まれているため金額が増えている。

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
① ② ③	