

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	南アルプス市商工会（法人番号 3090005001916） 南アルプス市（地方公共団体コード 192082）
実施期間	令和3年4月 1日 ～ 令和8年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 地域内の小規模事業者の長期的な振興のあり方や南アルプス市第2次総合計画を踏まえ、今後10年間の目標を以下の通り定め、実施していく。 ①商工業者の経営状況に応じた事業計画策定と経営力向上支援に向けたフォローアップ支援 ②事業承継を見据えた経営計画策定とフォローアップ支援による事業継続事業者の増加 ③市内での創業者の輩出に向けた支援強化 ④中部横断自動車道開通に伴う販路・取引の拡大 ⑤地域資源活用による「観光需要の創出」と「新需要への参画による事業拡大」
事業内容	経営発達支援事業の内容 3-1. 地域の経済動向調査に関すること 国が提供するビッグデータの活用や当会独自の小規模事業景況調査の実施、小規模事業者の決算データを分析し、地域の経済動向を的確に情報収集・分析を行い、情報の提供と事業者の計画策定に活用する。 3-2. 需要動向調査に関すること 店頭や展示会等でのニーズ調査・分析・活用の伴走支援を通して事業者の販売・販路開拓の効果的な支援を実施する。 4. 経営状況の分析に関すること 「経営状況調査と財務データ」、「事業者ヒアリング」から作成する経営状況分析表を活用し、経営計画の策定につなげていく。 5. 事業計画策定支援に関すること 経営状況分析表を活用し、事業者のライフステージ（創業期・事業拡大期・多角化期・事業承継期）に応じた事業計画の策定支援を実施する。 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗状況を確認しながら、個々の事業者に応じた支援策を提供し、事業計画が着実に実行されるようにフォローアップを実施する。なお、進捗状況により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めた上で、実効性の高いフォローアップを実施する。 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会・物産展等への出展や広報誌・HP等の活用を通じた販路開拓の支援に取り組む。
連絡先	南アルプス市商工会 経営支援課 〒400-0337 山梨県南アルプス市寺部971 TEL 055-280-3730 / FAX 055-280-3731 malps@shokokai-yamanashi.or.jp 南アルプス市役所 産業観光部 観光商工課 〒400-0395 山梨県南アルプス市小笠原376 TEL 055-282-7261（直通） / FAX 055-282-6279 メールアドレス kanko@city.minami-alps.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

〈南アルプス市の概要〉

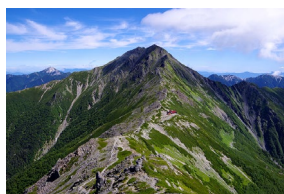
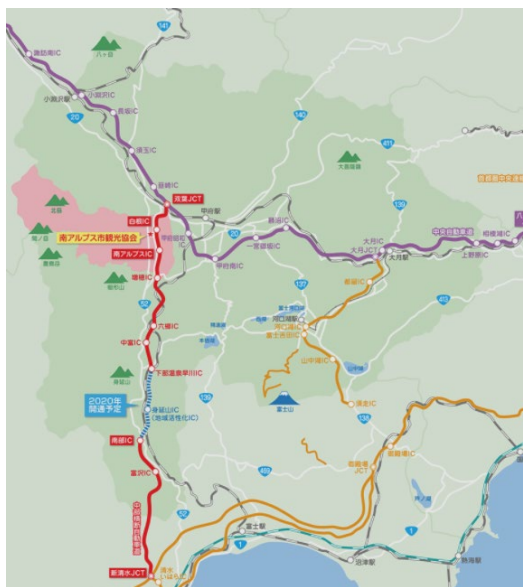
①現状

【立地】

南アルプス市（以下、「本市」という）は、平成15年4月1日に八田村・白根町・芦安村・若草町・櫛形町・甲西町の4町2村で合併し誕生している。本市は、山梨県の西側、南アルプス山麓に位置する自然に囲まれた地域であり、総面積264.09㎢で、山梨県の面積の約5.9%を占めている。

南アルプスの主峰北岳を頂点とした東西に細長い形で、冬は寒さが厳しく、夏は気温が高い盆地特有の内陸性気候である。古くから富士川で舟運が行われ信州へ至る交通の要所として栄え、今でも個性的な地場産業や伝統文化が息づいているのが特徴である。又、果樹栽培が盛んに営まれて春から秋にかけてフルーツが実る果樹園は、この地方を代表する景色となっている。

その様な背景から本市の観光は、「さくらんぼ狩り」・「桃・すもも・ぶどう狩り」等の果物観光と日本第2位・第3位の高峰である北岳・間ノ岳等を中心とした山岳観光を主体に展開している。平成26年、南アルプスが「ユネスコエコパーク」に登録され注目を集め、令和3年には中部横断自動車道の増穂～清水JCT間の全線開通が予定されている。現在、市内には中部横断自動車道南アルプスICと白根ICの2ヶ所が設置稼働している。また、中央自動車道甲府南ICへのアクセス道路として新山梨環状道路（南部区間）も整備開通したことから、首都圏、東海圏へのアクセス環境が整備され、観光客の誘客や取引先の拡大など地域経済への波及効果が期待される。



第二位の高峰
「北岳」



夜叉神から望む
「白根三山」



サクランボ
全国でいち早い収穫を迎える



出荷量日本一「すもも」
「貴陽」世界一の重さ認定

【人口】

本市の人口は、平成25年12月段階で73,162人であったが、令和2年10月現在では71,384人と2.4%減少しているものの、世帯数は26,413世帯（平成25年）から28,426世帯（令和R2年10月）と7.6%増加している。

これは、市内の宅地開発が進み、市外からの移住者の増加もあるが、親世帯から独立した子供たちが結婚等により新しい所帯を持つ割合が増加しているものと予測できる。

（南アルプス市の人口・世帯数の推移）

	2013 (H25)	2014 (H26)	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)
総人口	73,162	72,913	72,579	72,256	72,086	71,875	71,576	71,384
男	36,026	35,927	35,781	35,666	35,636	35,503	35,412	35,338
女	37,136	6,986	36,798	36,590	36,450	36,372	36,164	36,046
世帯数	26,413	26,707	26,995	27,245	27,509	27,820	28,122	28,426

＊南アルプス市役所 HP 公表の統計データから作成

【商工業者・小規模事業者数の推移】

次の表は、本会の商工業者、小規模事業者数の推移を示したものである。商工業者数、小規模事業者数ともに、H28 年と R2 比較すると 3%減少している。

表内で示す廃業件数のほとんどが小規模事業者となっているが、経営者の高齢化、後継者不在による廃業が主な理由となっている。

平成 28 年から累計で 264 件の廃業があるが、商工業者数は 51 件しか減少していないことから、5 年間で約 200 件の創業や新規出店等の事業者が増加している。

市と商工会が連携して取り組む、新規創業者支援の成果もでているものと推察する。

（商工業者・小規模事業者数の推移）

	2016 年 4 月 (H28)	2017 年 4 月 (H29)	2018 年 4 月 (H30)	2019 年 4 月 (R1)	2020 年 4 月 (R2)
商工業者数	2,442	2,392	2,383	2,352	2,391
小規模事業者数	2,129	2,096	2,090	2,060	2,066
小規模事業者の割合	89.7%	87.6%	87.7%	87.6%	86.4%
（建設業）	(586)	(581)	(579)	(577)	(584)
（製造業）	(252)	(239)	(236)	(234)	(234)
（卸・小売業）	(400)	(390)	(389)	(370)	(370)
（飲食サービス業）	(733)	(727)	(723)	(714)	(715)
（その他）	(158)	(159)	(163)	(165)	(163)
廃業件数	68	47	43	57	49

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

【小規模事業者の現況】

次のグラフ、分析表は、商工会で決算指導を行う小規模事業者約 700 社の決算データ 4 年間の売上、売上原価、販管費データを基に算出した「売上総利益率」と「経常利益率」の推移をまとめたものとなっている。

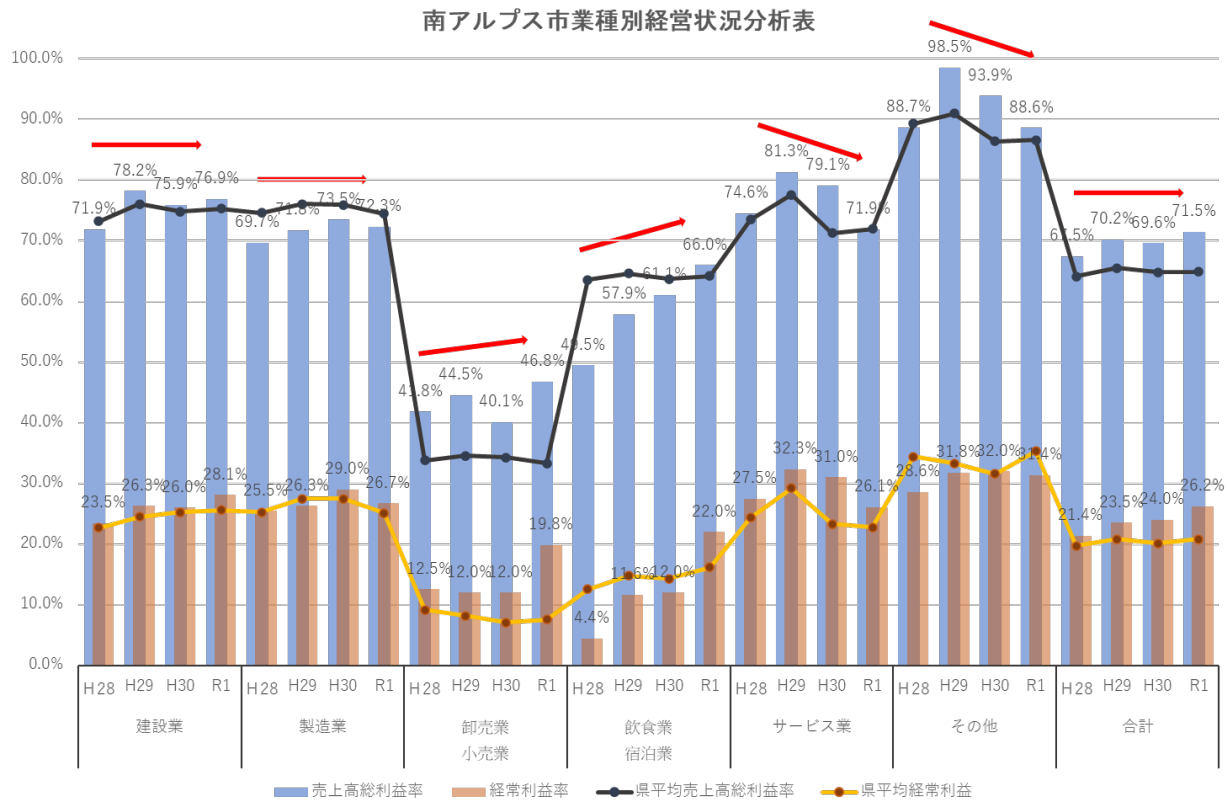
ここ数年の推移としては、経済の回復基調に支えられ、全業種において安定した経営状況となっていたが、令和 2 年に入り世界を震撼させる新型コロナウイルス感染症の拡大による経済への影響が拡大しており、「人・モノ」の動きが急激に停滞したことによる休業や営業縮小を余儀なくされる事態となり、大幅な業績悪化が発生している。

商工会では、緊急コロナ感染症対策経営安定特別相談室の開設による事業資金の調達や返済計画の見直し、雇用安定化相談などの対応と併せ、5 月より持続化給付金申請支援窓口を開設し、700 件を超える申請対応を行っている。申請開始の 5 月、6 月は宿泊・飲食業、生活関連サービス業者の申請が多かったが、直近では建設業、製造業の申請が増加してきている。（申請支援業種内訳：建設業 19%、宿泊・飲食業サービス 13%、生活関連サービス 12%、製造業 11%、卸・小売業 11%）

相談対応時の小規模事業者へのヒアリングでは、「需要の停滞がいつまで続くのか」、「経済停滞の影響で消費の冷え込みが続く」、「現在の営業方法だけでは先が見通せない」、「事業資金の返済が心配」など現況に悲観視する声が多い。

山梨県商工会連合会と連携して行う「景況調査報告」（全 165 社、当市 15 社）第 2 四半期（7 月～9 月）実績では、第 1 四半期（4 月～6 月）と比較して産業全体では若干の回復傾向が伺えるが、第 3 四半期の見通しでは、製造業、小売業の見通しに陰りの予測が報告されている。

（南アルプス市業種別経営状況推移表）



（南アルプス市業種別経営状況分析表）

業種	推移状況（平成 28 年から R1 年度）		
	売上総利益率	経常利益率	県平均との比較
業種全般	横ばいで推移	やや上昇傾向	上回っている
建設業	横ばいで推移	やや上昇傾向	やや上回っている
製造業	横ばいで推移	ほぼ横ばい	総利益率は下回っているが、 経常利益率はやや上回っている
卸・小売業	緩やかに右肩上がり	R1 は、上昇傾向	大幅に上回っている。 マージン収入での決算を行っている事業者も多いため利益率が高めとなっている。
飲食・宿泊業	右肩上がりで上昇傾向	右肩上がりで上昇傾向	R1 県平均を上回った
サービス業	やや減少傾向	やや減少傾向	県平均は上回っている
その他	減少傾向	やや回復傾向	県平均を下回っている

【小規模事業者が抱える経営課題】

商工会が平成 30 年 9 月に行った管内事業者の経営実態調査（配布 1,750 件・回収 1,281 件（回収率 73.2%））では、5 年前の業況比較では、ほぼ半数の事業者が「売上・利益の減少」と回答している。減少要因としては、客数の減少（38%）、取引先等からの受注減（10.1%）、客単価の減少（9.2%）となっている。

一方売上・利益向上した割合は、20.6%あり、要因として販路開拓等による新規取引先の獲得（13.8%）、客単価の増加（5.2%）、機械設備導入による生産性の向上（2.5%）となっている。

経営の課題としては、①売上向上（販路拡大、顧客獲得等）29.6%、②従業員の確保 11.9%、③事業承継・後継者対策 8.6%、④従業員の能力向上 8.4%、⑤資金繰り 7.1%となっている。特に事業承継の状況については、後継者が決まっていない（36.1%）、将来的に廃業予定（21.1%）と半数以上の割合で事業承継の問題を抱えている。

【南アルプス市総合計画】

本市では、「自然と文化が調和した幸せ創造都市南アルプス-魅力ある地域資源を活かした自立のまち-」を市の将来像とする「南アルプス市第 2 次総合計画（総合戦略会議アクションプラン）（平成 27 年度～平成 36 年度）」を 10 年計画として策定している。基本計画では、5 つの政策方針の一つとして“うるおいと活力のある快適なまちの形成”（商工・観光部分）を定めている。その中で、本市で盛んな農業が地域経済活性化の軸となっており、新たな産業の創出、交流人口の拡大、製造業・小売業・サービス業などの総合的発展をもたらすような産業構造づくりを進めていく方針である。

（南アルプス市第 2 次総合計画に基づく基本計画から該当部分を抜粋）

施策 19 商工業の振興	
施策の目的	市内事業者が安定した経営を続けることができる
基本方針	・商工会との連携強化による商工業者の経済活動の活性化 ・商工業者の安定経営や後継者の育成を支援し、地域に根ざして経営を持続 ・県外や海外への商圏拡大やセールスプロモーションの展開
基本事業	①持続可能な経営の支援 ・地元商品の販路拡大のため海外や県外、特に東海圏・中京圏商品 PR・販売 ・本市の魅力を発信できる商品開発・必要な設備投資、後継者育成 ・商工会と連携して安定経営への支援 ②市内での就業・雇用の推進 ・企業ガイダンス、UIJ ターン就職フェアの開催 ・市内企業の地元雇用の拡大

施策 20 企業誘致の推進	
施策の目的	企業が市内で新たに創業、規模拡大する
基本方針	・中部横断自動車道の全線開通を見据え、優良な用地確保・企業誘致 ・当市で創業・企業を実現できるよう商工会と連携して効果的な支援の実施 ・新たな雇用創出や地域経済を牽引する産業の集積・新産業拠点の創出
基本事業	①企業の新規進出・規模拡大の推進 ・企業需要に応える工業団地等の整備・確保 ②創業の推進 ・商工会と連携して、新規創業者の支援強化 ③南アルプスインターチェンジ周辺開発の推進

施策 21 観光の振興	
施策の目的	観光客が市内を訪れ、まちがにぎわう
基本方針	・市内を訪れる観光客を増加させるための県内外へのプロモーションの展開 ・地域資源を活かした観光振興に取組、交流人口の増加 ・観光施設の充実による顧客満足の向上と南アルプス観光のグレードアップ
基本事業	①観光情報の発信 ・SNS や動画配信など情報媒体を活用した南アルプス観光を発信 ②観光客のニーズに合ったコンテンツの充実 ・山岳観光や果物狩りの強みを活かした年間を通して楽しめるプログラムの開発 ③観光施設を活用した誘客の促進 ・南アルプスユネスコエコパークの緩衝地域に森林アクティビティや周辺環境整備

②地域産業の現状と課題

本市の商工業者・小規模事業所数推移は、先の項目で示したが、建設業者は横ばい、その他の業種については微増となっているが、製造業（▲7.14%）、卸・小売業（▲7.5%）、飲食・サービス業（▲2.4%）となっている。

少子・高齢化の進展や、当市の事業者が抱える事業承継の問題を考慮すると、当市の将来的な経済・産業の基盤を揺るがすことが予想されるため、小規模事業者の事業が持続発展できる支援はもとより、新規創業者の輩出支援、当市のブランド資源となる「農産物」、「山岳資源」を活かした観光開発による観光需要を創出・拡大させ、新しいビジネスへの参入者の増加につなげる取組の展開が求められる。

令和 3 年度には永年にわたり切望してきた静岡県と山梨を結ぶ「中部横断自動車道」が開通の見通しとなったことから、中京・東海圏エリアでの新たな取引の創出や、観光入込客増加による地域経済の活性化が期待される。このチャンスを活かすためには、「事業者の新たな取組」と商工会、JA 等の経済団体と行政が連帯した「地域経済活性化の取組」との相互連携が必要となる。

（商業関連）

商業関係については、もの販売と地域コミュニティの役割を担ってきた商店・商店街が、郊外型ショッピングモールのインターネット販売などの台頭や後継者の不足などにより、閉店する店舗も少なくないため、地元商店街には空き店舗が目立ち、まちの活力の低下を招いている。

一方、市民の高齢化の進展や一人暮らし世帯の増加に伴い、日用品の買い物に不便を感じている買い物弱者が増加傾向にあり、その需要に対応するための取組などが必要となっている。

〈商業の推移〉

	平成 19 年	平成 23 年	平成 26 年
商店数	608 件	619 件	490 件
就業者数	3,796 人	4,163 人	3,347 人
販売額／年間	923 億円	942 億円	856 億円

（出所：山梨県市町村別商業統計）

（製造関連）

製造業においては、市内に現在 10 工業団地（甲西・御勅使南・上今諏訪・下今諏訪 A、B・天房木・飯野・加賀美・藤田・櫛形）があり、市内を代表する製造業として雇用や経済の礎を支えているとともに、一部市内企業との発注を通じたサプライチェーンを形成している。商工会では、10 工業団地との連携をはかるため、工業団地連絡協議会を組織し情報交換の場づくりや中小小規模事業者との技術交流商談会や名刺交換会などを通じた需要開拓に取り組んでいる。

コロナ感染症の拡大に伴う影響も出始めているが、海外から国内へのサプライチェーンの回帰の動きも出始めていることや、南海トラフ地震への備えとして内陸部での生産協力工場との提携ニーズも高まっていることから、このニーズを捉えた新規取引先開拓の取組も必要となっている。

〈製造業の推移〉

	平成 29 年	平成 30 年	令和元年
事業所数	143 件	143 件	141 件
従業者数	7,998 人	8,228 人	8,231 人
製品出荷額	2,390 億円	2,657 億円	2,602 億円

(出所:山梨県市町村別工業統計 従業員 4 人以上)

(観光関連)

本市の観光は、南アルプス山域(北岳・間ノ岳・仙丈ヶ岳など)を中心とした山岳観光とサクランボ狩りなどの果樹観光が中心となっており、山梨県観光推進機構の調べでは年間 53 万人の人が訪れている。しかし、この数値は山梨県の観光入込客数 3,769 万人のわずか 1.4%であり、地域経済の起爆剤として期待される観光振興事業への小規模事業者の参入による新しい売上確保に向けた取組が必要となっている。

本会では、小規模事業者に新たな事業参入の機会創出をはかるため、昨年度地域資源を活用した「南アルプス長時間滞在プラン」の策定に取り組んだが、今後はモニターツアー等の実施を通して魅力的な滞在プランに磨き上げ、市が展開するシティプロモーション事業と連携し新たな地域の魅力を創出していく。

また、市では、観光誘客の促進を図るため、南アルプスユネスコエコパークの緩衝地域に位置する「エコパ伊奈ヶ湖」を森林アクティビティゾーンの環境整備を行い、自然を体感できるエリア開発として魅力の向上を図ることとなっている。

〈観光客入込客数の推移〉

	平成 29 年	平成 30 年	令和元年
南アルプス市	467,790 人	524,187 人	448,049 人
山梨県	32,161,839 人	37,687,727 人	34,645,512 人
本市の占める割合	1.45%	1.39%	1.29%

(出所:山梨県観光推進機構)

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

少子・高齢化などの時代背景から、当市の商工業者数(小規模事業者)も今後 10 年の推移予測では、20%程度の減少が予想されている。

商工業者の維持・拡大は、当市経済、地域活力の礎を担うためにも、商工業者支援は最も重要な課題であり、特に、商工業者の 86%を占める小規模事業者の経営支援を通じた維持・拡大は重要施策となる。

小規模事業者の経営は、経営資源が脆弱なこともあり、経済・需要変動の影響を直に受けやすいことから、小規模事業者の経営に寄り添った、経営の先行きを見通せる支援が必要となる。

この経営の先行きを見通しを立てる伴走型支援を通して、「事業の維持・拡大」や、「後継者への事業承継の促進」、「市内で創業者の輩出」など、市内経済の礎を担う事業者の維持・増加を目指していく。

このためには、南アルプス市が総合計画に将来像として掲げる「魅力ある地域資源を活かした自立のまち」の実現には、市・商工会・J A・観光協会等経済団体・事業者がこの思いを一つに、それぞ

れの役割・使命を果たすとともに、相互が連携・協力しながら魅力と活力ある地域の形成に取り組んでいく必要がある。

（市・商工会・JA・観光協会等のあり方）

市・商工会・JA・観光協会等が連携を図り、全国的に注目されるサクランボ・すもも等の豊富な果実等の農産物資源や、南アルプスユネスコエコパークに登録された山岳資源、自然・文化資源等を組み合わせた地域の新たな魅力を組み合わせた観光事業を創出し、シティプロモーション等の取組を通じた誘客や提供の推進をはかるなど、新しい地域経済発展のための需要の創出が必要となる。

（小規模事業者のあり方）

地域の小規模事業者は、永年にわたり培ってきた商品・サービス、技術などの磨き上げや、時代環境変化に伴い多様化する消費者ニーズや需要変化に合わせた経営の工夫・見直しを通じた経営の向上を図っていくことや、市・商工会・JA・観光協会が取り組み創出する新しい需要に対する事業の展開等にも参入するなど「需要環境変化対応型経営」への展開が必要となっている。

1) 生産性の向上

小規模事業者持続化補助金、IT 補助金等の活用も視野に、生産性と収益率の向上や、働き方改革による労働環境改善を進める中で労働力の安定確保などの取り組みの展開が必要となる。

2) 人手不足対応

アフターコロナ後の需要回復に伴い想定される労働力不足に対し、熟練の技術やノウハウをもつ高齢者雇用の継続や若年層への技術・ノウハウ等の承継対策を進めていくことが必要となる。

3) 経営革新の促進

経済・社会環境の変化や多種・多様化する消費者ニーズへの対応を的確に図るために、事業者が永年培った技術やノウハウを活かした新しい商品・製品・サービスなどの開発・提供などを通じた経営の革新を図っていくことが必要となる

②南アルプス市総合計画との連動性・整合性

本経営発達支援計画は、小規模事業者の「事業持続的発展」と地域のブランド化、産地産業の活性化による「地域の持続的発展」に向けた取組を、両輪で進めていくことが重要となる。

市総合計画の基本計画の「施策 19 商工業の振興」では、商工業の経営安定と後継者の育成を重点に、「施策 20 企業誘致の推進」では、企業誘致と新規創業者の排出を、「施策 21 観光の振興」では、地域振興事業を活かした交流人口の増加と観光振興の取組の展開を、商工会と連携・一体となって取り組むと位置づけられている。

また、総合計画の基本計画の実現においては、商工業者が、「地域に根ざして経営を持続できる」環境を整えていくことが「施策 19 商工業の振興」基本方針に示されており、この計画を実現・達成するには、本経営発達支援計画の策定と実行が肝要となる。

（詳細記載は、上記「南アルプス市総合計画」項目に記載）

③商工会としての役割

市が掲げる「魅力ある地域資源を活かした自立のまち」の達成実現を図るためには、市内の小規模事業者の個者支援の強化による経営の持続・発展できる継続的な支援と、市、JA・観光協会等と連携した地域経済の活性化に向けた新しい産業振興事業の創出と事業展開が必要となる。

商工会ではこれまで、市内小規模事業者の経営、金融、税務、労働等の相談対応を主体とした経営改善普及事業に取り組んできたが、今後は小規模事業者のさらなる経営の向上に向け、事業者の経営の実態（強み・弱み・需要環境）を把握する中で、事業者が提供する商品・サービス・技術を活かした販売強化に向けた経営計画の作成、策定計画の実施支援など実効性のある「伴走型支援」の強化が必要となる。

また、市・JA・観光協会等との連携をはかりながら、地域の魅力を積極的に域外にPRする取り組みや、地域経済への波及効果を促すための観光需要の創出を図る取り組みを通じた「地域と事業者」

の活力と経営向上につながるよう、小規模事業者の中核的支援団体としての役割を果たしていく。

（３）経営発達支援事業の目標

商工会では、２０１９年４月より「変革への挑戦 会員等地域事業者と地域と共に前進」をスローガンに第４次中期計画の実行をスタートさせた。

中期計画では、本会が強みの組織資源として持ち合わせる４つの活動原動力（①スピリッツパワー（慣例に流されない運営姿勢）、②マンパワー（向上心が高い事務局スタッフ）、③マネーパワー（事業の展開に必要な財源）、④ツールパワー（豊富な事業者支援メニュー）を、３つのエンジン（事業・組織・財政）の取組を連動させながら、「事業者の経営力の向上」と「地域の振興」の達成を目指す計画となっている。

本経営発達支援計画は、市が策定・実施する「第２次総合計画」と商工会が策定実施する「第４次中期計画」との整合性・連動性を維持しながら、次の２つの視点を主軸に事業展開を図る。

【事業者の経営力の向上】

地域小規模事業者の経営状況と、事業者を取り巻く経済・市場・需要状況等を俯瞰しながら、小規模事業者の経営を「需要環境変化」に柔軟かつ機敏に対応できる事業者の育成支援の展開を図ることを方針としている。

支援にあたっては、小規模事業者のライフステージ（創業→事業拡大→多角化→事業承継）に応じた支援に注力するとともに、事業者の経営状況、問題・課題等・支援要望等を整理し、支援内容を絞りながら、支援成果を高める支援に注力していく。

【地域振興】

静岡と山梨を結ぶ中部横断自動車道が令和３年度に開通の見通しとなり、新しい経済圏の拡大による販路・取引拡大や観光需要増加による地域経済の活性化が期待されている。

この機会を地域経済活性化の好機と捉え、市・JA・観光協会等との連携を積極的に図りながら、県外に向けたシティプロモーションの展開や南アルプス市を代表する果物・山岳・自然・歴史遺産等の強み資源を組み合わせた新たな観光開発に、地域事業者の参画機会を積極的に組み込んだ取組を展開し、行政・商工会経済団体・事業者・市民と一体となった地域活力の創出・向上を図っていく。

以下、地域内の長期的な振興のあり方や南アルプス市第２次総合計画、南アルプス市商工会第４次中期計画を踏まえ、小規模事業者への「経営発達支援事業」の５年間の目標・方針を以下の通り定め、実施していく。

①商工業者の経営状況に応じた事業計画策定と経営力向上支援に向けたフォローアップ支援

【目標】

商工業者の経営状況を経営状況調査票やヒアリングにより経営状況分析表にまとめ、売上・利益の拡大に向けた経営計画の策定と計画実行支援を通して小規模事業所の経営の維持・向上を図る。

支援にあたっては、事業者のライフステージ（創業→事業拡大→多角化→事業承継）に応じた支援に重点を置き、「販路開拓・拡大」、「生産性向上」等の取組により、売上・利益の増加を目指した事業計画の策定を行う。

（数値目標） 経営状況分析 60件／年 ５年間で300件（管内全小規模事業者の約15%）
事業計画策定 20件／年 ５年間で100件（管内全小規模事業者の約5%）
策定後のフォローアップにより、
事業計画策定者の30%が、売上増・利益率5%増を達成

②事業承継を見据えた経営計画策定とフォローアップ支援による事業継続事業者の増加

【目標】

市内小規模事業者の 50%が抱える事業承継問題に向き合い、事業承継を前提とした事業計画の策定と計画実行支援に取り組み、事業承継による事業継続事業者数の増加を目指す。

(数値目標)

経営状況分析 10 件／年 5 年間で 50 件 (承継課題を抱える小規模事業者の約 5%)

事業計画策定 5 件／年 5 年間で 25 件 (承継課題を抱える小規模事業者の約 5%)

策定後のフォローアップにより、事業承継件数 10 件／5 年間

③市内での創業者の輩出に向けた支援強化

【目標】

市内での創業者の輩出は、市の総合計画の「うるおいと活力のある快適なまちの形成」政策の重点事項の一つとなっている。商工会では、市が産業競争力強化法の認定を受けすすめる「個別支援型創業者支援」事業を受託し、創業者の計画策定・計画の実行支援に取り組み、市内での創業者の増大につなげ、商工業者（小規模事業者）数の増加につなげる。

(数値目標)

個別支援型創業者数 5 件／年 5 年間で 25 件

創業者事業計画策定 5 件／年 5 年間で 25 件 (市特定創業者認定件数)

策定後のフォローアップにより、事業創業者件数 10 件／5 年間

④中部横断自動車道開通に伴う販路・取引の拡大

【目標】

令和 3 年度に静岡県と山梨県を結ぶ「中部横断自動車」の開通が予定される。この開通により中京・東海圏への時間も大幅に短縮されることから、新しい販路・取引の拡大が期待できる。

この機会を好機と捉え、地域事業者の事業拡大に向け、販路・取引拡大に向けた取り組みを展開し、小規模事業者の新たな需要開拓を支援する。

(数値目標) 静岡県等での展示・物産展の開催 実施回数 2 回／年 出展者数 5 社／年
製造業取引商談・展示会等の開催 実施回数 1 回／年 出展企業数 2 社／年
*上記により、新たな販路・新規取引件数 年 2 社の新規獲得を達成

⑤地域資源活用による「観光需要の創出」と「新需要への参画による事業拡大」

【目標】

市の総合計画においても、「観光客が市内を訪れ、まちがにぎわう」ことを重点施策と位置付けている。本市への観光入込客数は、山梨県を訪れた観光客の 1.4%となっている。本市の強みの観光資源となっている「果樹観光」、「山岳観光」資源と併せ、商工会が取り組む地域資源を活用した長時間滞在型プランの展開を連携させ、中部横断自動車の開通により誘客の増加が見込まれる中京・東海圏へのアプローチを強化し、観光需要を増加させる。また、増加する観光需要に対し、地元の素材を活かした土産品や飲食店メニューの提供を行う事業者の参画を増加させた、地域経済活性の取り組みにつなげる。

(数値目標) 観光入込客数 現約 52 万人 5 年後 61 万人 (市総合計画目標値)
土産品・飲食メニュー等参画事業者 2 件／年 5 年後 10 件

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3年4月 1日 ～ 令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①商工業者の経営状況に応じた事業計画策定と経営力向上支援に向けたフォローアップ支援

会員企業のライフステージ（創業期・事業拡大期・多角化・事業承継）に応じた事業計画の策定、計画実行支援に力点をおいて取り組む。

経営計画作成の必要性・有効性を、経営指導員等の巡回・窓口指導、セミナー開催の機会を通して啓発・啓蒙する。

「生産性向上」や「販路開拓・拡大」といった取り組みを希望する事業者を中心に、経営調査票やヒアリングを通して経営状況分析表を提供し、事業計画策定事業者を開拓する。

事業計画策定事業者は、計画実現のため、定期的な状況の把握や必要な専門家支援を提供する伴走型のフォローアップ体制を確立し、複数年にわたった支援を展開することで、事業者の売上・利益の向上などの成果に結びつける。

②事業承継を見据えた経営計画策定とフォローアップ支援による事業継続事業者の増加

事業承継問題は、当商工会の5割を超える事業者の経営の課題となっており、後継者の有無もその問題の一つではあるが、経営の先行きに見通しが立つことで、事業継続・承継の可能性を秘めている。

このため、事業者の経営状況の分析から、事業者が永年培った商品や製品・技術・ノウハウなどの強みの経営資源を再認識する中で、事業継続に向けた事業承継方法（後継者・従業員・他事業者へ）の提案・計画・実行を通じた取り組みの展開をはかり、事業継続事業者の維持・増加に努める。

事業後継者候補がいる事業所については、経営相談員等の巡回・窓口相談、事業承継セミナー参加者から支援対象を開拓し、資産承継にとどまらず、経営承継に向けた経営の維持・拡大に向けた計画策定、計画の実行支援を通して目標とする事業承継件数の達成を目指す。

③市内での創業者の輩出に向けた支援強化

商工会に「ワンストップ創業支援窓口」を常設し、市・商工会が共同で作成した「創業者支援テキスト」（経営に必要な知識習得と計画作成が行えるワークシート）を活用し、創業を予定する創業者の計画策定・実行支援を行う。

また、創業計画を作成し、創業する創業者は、市の特定創業者認定申請を行い、市が提供する創業支援策活用の橋渡しも行う。

④中部横断自動車道開通に伴う販路・取引の拡大

市が展開する「シティプロモーション事業」、「バイ・ふじのくに事業」等との連携を図りながら、県外での開催・実施する展示会、物産展等での新たな販売・取引拡大の取り組みを展開する。

これまで展示会・物産展等は、東京首都圏を中心に展開していたが、中部横断自動車道の開通を見据え静岡県を起点とした東海・中京圏へのシティプロモーション事業を展開したことで、東海・中京圏の市町村や企業とのつながりも増加してきているため、そのパイプをより強硬なものとして活用し、新しい商圈での販売・取引の創出を図っていく。

⑤地域資源活用による「観光需要の創出」と「新需要への参画による事業拡大」

市が展開する市内外に向けた観光プロモーションと連携を図りながら、商工会においても、地域資源を組み合わせた長期滞在型プランのモニターツアーによるニーズ調査（需要動向調査）を実施し、長期滞在型プランを磨き上げ新たな観光需要を創出するとともに、小規模事業者の観光事業への参画機会として、「果物や農産物資源を活用した土産品・飲食メニュー開発支援事業」を立ち上げ、新製品開発や商品ニーズ調査（需要動向調査）などの支援を通じた事業者の経営向上支援と、観光需要の拡大による地域の活力創出に取り組む。

3. 経営発達支援事業の内容

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現在の経済動向調査は、全国商工会連合会受託事業の県内 165 小規模事業者を調査対象に、年 4 回四半期毎に実施する中小企業景況調査と、商工会で実施する決算指導約 800 件から分析する経営状況調査を主体に、地域の経済状況の把握と小規模事業者の支援策に活用している。

しかし、中小企業景況調査の業種業態別調査対象数が限られていることや、決算データを元とした経営状況調査では、地域内の経済状況全体を網羅できる十分な調査とはいえない。

本市は、2021 年夏の開通の見通しとなった中部横断自動車道の開通による、交流人口の増加や経済活動エリアの拡大も期待できることから、国が提供するビッグデータを積極的に活用した情報の収集、分析を行い、小規模事業者が有効に活用できる新たな情報の提供方法の仕組みを作ることが課題となっている。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①ビッグデータの活用 (公表回数)	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②中小企業景況調査 調査事業所 30 社 (公表回数)	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③地区内経営状況調査 調査事業所 800 社 (公表回数)	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①ビッグデータの活用（新規）

地域の経済の全体像、各産業の現状把握するため、国の「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し地域の経済動向分析を行い、当会ホームページ上で報告するとともに、小規模事業者への計画策定等の支援に活用していく。

【分析・活用の手法】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」…何で稼いでいるかの把握・分析
- ・「産業構造マップ」…町内の各産業の現状等を把握・分析
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」…町内における人の流れを把握・分析
⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定・事業者支援等に反映させる

②中小企業景況調査

小規模事業者を調査対象に、年４回四半期毎に実施する中小企業景況調査の対象企業数（南アルプス市地域、現状 15 事業所）を独自に 15 事業所追加し、調査対象を業種業態別に網羅できる体制を整える。商工会職員が直接小規模事業者の景気動向をヒアリング調査したデータを基に、全国商工会連合会が集計分析を実施する。一部、当会独自分析を併用する。

【分析方法】

項 目	・売上（出荷）高の変動状況 / ・売上単価、在庫量、取引先の変動状況 ・採算状況 / ・資金繰り状況 / ・経営上の問題点
方 法	・経営指導員等が中小企業景況調査様式を用い、直接小規模事業者の景気動向をヒアリング調査する
対 象	観光、建設、製造、飲食、物流、理美容ファッション、自動車バイク、流通、生活情報、サービス各業種の小規模事業者 30 事業所
時 期	四半期ごと（6 月、9 月、12 月、3 月）
分 析	全国商工会連合会と当会独自の分析併用

③地区内経営状況調査・分析

本会で決算指導を行う約 800 社の決算情報を集計・分析を継続的に毎年度分析し、管内の経営状況を分析するとともに、分析結果に基づいた小規模事業者への支援対策に反映させる。

【分析方法】

項 目	・売上高 / ・売上原価 / ・販管費 / ・従業員数
方 法	・商工会で決算指導を行う約 800 社の上記項目データを入力・集計
分 析	全体・業種別・市町村別（県全体のデータを参照）【年度推移で分析】 （売上高総収入額・売上総利益率・経常利益率・付加価値額（一人あたり））
時 期	毎年 4 月
分 析	当会独自の分析と県全体の分析データを併用

（４）成果の活用

上記に調査・分析結果を当商工会内で共有し、経営分析及び事業計画策定、経営改善等の支援のための参考資料として活用する。

また、町内経済動向を定期的に把握することで、行政・商工会が状況を共有することによりタイムリーな小規模事業者への支援施策を打ち出すことが可能となる。

○情報収集・調査・分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

○経営指導員等が巡回指導・窓口指導を行う際の参考資料とする。

3－2．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

地域内の小規模事業者は、自らの新商品・役務を開発・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について、需要動向調査の必要性を認識しておらず、勘や経験に頼って予測していることが多く、販路開拓等の需要開拓に苦戦する状況が見受けられる。

事業者が取り組む販路開拓を効果的に進めるためには、ターゲットとする顧客層についてのニーズ調査を行った上でのプロモーション活動の展開が有効であると考えられることから、販路開拓支援の中に「需要動向調査」を組み込んだ支援策の構築が必要である。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①フルーツを活用した新商品開発のための需要調査（新）	—	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
②店頭等におけるニーズ調査	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
③物産展・工業展等におけるニーズ調査	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
④長時間滞在観光ルート構築にかかる観光ニーズ調査（新）	—	1 回	1 回	—	—	—

(3) 事業内容

①フルーツを活用した新商品開発のための需要調査（新規）

中部横断自動車道（静岡～山梨）の全面開通を目前に控え、フルーツ狩り・南アルプス山域を中心とした山岳観光など新たな観光入込も期待されることから、「フルーツ王国南アルプス」の地域ブランドを活かしたフルーツを活用した新たな地域を代表する土産品・飲食メニューの新商品開発に取り組む。

具体的には、商工会が指定管理受託し運営する「ハッピーパーク（市特産品販売場）」店頭において来場者に試食アンケート調査を実施し、調査分析結果を商品開発にチャレンジする事業者へフィードバックし、新商品の開発、プロモーション展開の計画に反映させる。

サンプル数	来場者 5 0 名（ハッピーパーク来場者数 3, 000 人／月平均）
調査方法	「ハッピーパーク」店頭において、開発された商品の試食をしてもらい、調査票に基づいて商工会職員が聞き取り調査 （調査票作成は、商品開発アドバイザー等の専門家の助言を受け作成）
調査項目	調査結果は、商品開発アドバイザー等の専門家の助言を受けて、経営指導員等が分析 （基本属性）性別・年代・住所（市内・県内・県外） （味覚調査）①味 ②甘さ ③堅さ 等 （その他）①見た目 ②第一印象 ③パッケージデザイン ④商品の選定ポイント、商品への要望、商品の購買頻度、商品満足度等 個別情報の評価は 5 段階（満足・やや満足・普通・やや不満・不満）とする。
活用方法	当商工会が調査結果について、外部専門家等の意見を聞きながら、データの収集・整理・分析を行ない、事業者の事業内容を踏まえてその企業に合った情報を取捨選択し簡潔なレポートにまとめ、事業者へフィードバックする。 なお、上記の調査結果を基に、販売戦略の見直し、新商品開発等に活用するとともに、必要に応じて専門家派遣等を活用し精度の高いものにしていく。

②店頭等におけるニーズ調査（継続）

新商品・新サービスを開発した事業者に対して、巡回や窓口相談等を通じてニーズ調査の必要性を事業者の説明し、事業者が開発した新商品・新サービスを顧客がどのように感じてい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。

収集項目 収集手段	顧客の生の声（価格感、味・雰囲気などの好み、パッケージデザイン、従来商品・他者商品との比較、商品・役務の満足度等）を収集する。 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・デモ操作等を行い、作成したアンケート等を利用し調査を実施する。 また、事業者は開発した商品等の内容・形状によって、顧客情報から抽出し
--------------	--

	対象者に対してサンプルを郵送、上記アンケート内容に沿ったテレボ等を実施し顧客ニーズを収集する。
調査結果 整理・分析	当会が、事業者が実施した調査結果について、外部専門家等の意見を聞きながら、データの収集・整理・分析を行ない、個社の事業内容を踏まえてその企業に合った情報を取捨選択し簡潔なレポートにまとめ、事業者へフィードバックする。
活用方法	上記の調査結果を基に、販売戦略の見直し、新商品開発、事業計画策定等に活用するとともに、必要に応じて専門家派遣等を活用し、精度の高いものにしていく。また、当会においては職員が情報を共有し、対象者への巡回や窓口相談の時に調査結果のレポートを直接配布するなど小規模事業者の各種支援に活用する。

③物産展・工業展等におけるニーズ調査（継続）

物産展や工業展等に出展する事業者に対しニーズ調査の必要性を説明し、事業者が出品する商品・製品を顧客がどう感じるかについてアンケート調査等をする際に、当会において下記の支援を行う。

収集項目 収集手段	事業者は、来場者（消費者、バイヤー・メーカー等）に商品・製品等の試食やデモ操作等を行い、事業者と経営指導員で作成したアンケート又はヒアリングシートを元に下記の生の声を収集する ・消費者…価格感、味・雰囲気などの好み、パッケージ、商品選定ポイント、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…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
調査結果 整理・分析	当会が、事業者が実施した調査結果について、外部専門家等の意見を聞きながら、データの収集・整理・分析を行ない、その事業者に合った情報を取捨選択し簡潔なレポートにまとめ、事業者へフィードバックする。
活用方法	上記の調査結果を基に、販売戦略の見直し、新商品開発、事業計画策定等に活用するとともに、必要に応じて専門家派遣等を活用し、精度の高いものにしていく。また、当会においては職員が情報を共有し、対象者への巡回や窓口相談の時に調査結果のレポートを直接配布するなど小規模事業者の各種支援に活用する。

④長時間滞在観光ルート構築にかかる観光ニーズ調査（新規）

市が総合計画に掲げる「地域資源を活かした観光振興・入込客数の増加」の展開として、商工会では「滞在型観光創出全国展開プロジェクト事業」を立ち上げ、市内の自然・歴史・文化・農産物資源などを組み合わせた長時間滞在プランの策定に取り組んだ。

今回の調査は、策定した滞在型プランのモニターツアーを実施し、多くの観光客を誘客できる滞在プランに磨き上げるとともに、消費者の観光ニーズを調査・分析し、市内事業者が新たに取る商品・サービス開発に反映させていく。

サンプル数	南アルプス長時間滞在モニターツアー実施による募集 (首都圏 20 名)(東海圏 20 名：中部横断自動車道の開通を視野)
収集項目 収集手段	外部専門家の助言を得ながらアンケート調査票を作成。 ツアー参加者を対象に、「ツアー申込み時」、「ツアー参加後」に事前に準備したアンケート項目を基に、商工会職員がヒアリングして調査票に記入。 収集項目 ○モニターツアー参加前の調査 (家族構成、参加の動機、モニターで期待していること、日常旅行スタイル他)

	○モニターツアー参加後の調査 (参加の印象、満足した点(理由)、不満足な点(理由)、価格 土産品、食事についての満足度、不満足な点、改良に向けた意見他)
調査結果 整理・分析	アンケート項目を基にしたヒアリング結果を、商工会職員、専門家の助言を 得ながら整理・分析。 分析結果は、レポートとしてまとめ、観光関係・関連事業者へホームページ 等により広く公表する。
活用方法	調査結果を基に顧客ニーズに応えたツアーコースの磨き上げ、プロモーショ ン計画に反映させる。また、観光関係・関連事業者向けの説明会を開催し、土 産品等の新商品・新食事メニュー等の開発の取り組みを啓発し、観光振興によ る小規模事業者の新たな売上拡大機会の創出につなげていく。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状の経営状況の分析は、経営指導員等の巡回・窓口指導時の金融、決算指導、経営相談の際に、相談内容に応じた、経営問診票や商工会独自で作成活用している必要資金損益分岐点分析シート、SWOT 分析手法等を活用して実施してきた。

平成 29 年度から、経営発達支援計画の承認を受け、これまで 4 年間に約 600 件を超える経営状況の分析を行ってきたが、分析で終わっているスポット案件も多いことや、分析内容も個々の経営指導員に任せたものとなっており、経営計画の策定・実施支援の展開につながる支援案件は、計画値の 2 割程度となっている。

今後は、(株)エイチ・エーエルの「B I Z ミル (経営支援基幹システム)」を用いて経営指導員が行う分析項目・内容を BIZ ミルシステム内にある「経営状況分析シート」を統一のフォーマットとして活用し、組織内で一元管理・共有するとともに、支援内容・方法について経営指導員等を中心に方針を決め、次の支援ステップ (計画策定と実行支援) への展開を図っていく。

(2) 目標

5 年間の計画期間中に、約 300 件【当市の小規模事業者 (約 2,064 事業者) の約 15%】の経営分析を行うことを目標とする。

	現 状	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
定例経営相談室	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
セミナー開催数	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
経営状況分析数	86 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件

* 目標数が現状を下回った目標となっているが、現状の経営状況分析の半数は、金融相談に対応したものが多く簡易的な分析にとどまっている。

令和 3 年度からの目標は、精密な経営状況分析件数を目標値とした。

(3) 事業内容

①経営状況分析事業者の開拓

小規模事業者の経営は、これまで培った「経験と勘」、「人的ネットワーク」を主体としていることが多く、経営状況の分析については、決算書のデータから分析・判断することにとどまっていることが多い。

小規模事業者を取り巻く経営環境は、年々めまぐるしく変化し、厳しさを増してきていることから、今後は「経営状況の分析」から分析された内容を踏まえ、今後の経営をどの様に舵取りしてい

けばいいのかの方針、計画の作成の重要性が増してきている。

経営状況の分析事業者を増やすため、小規模事業者への巡回・窓口相談時や、経営セミナー、定例経営なんでも相談室（毎月1回）の開催時に、BIZ ミルシシステムの「経営状況調査シート」を活用し、経営状況の把握を行うとともに、経営改善・事業拡大等に意欲的な事業者で経営分析を希望する事業者、および経営分析を必要と判断した事業者を掘り起こし、後日経営分析を行い、事業計画策定等に活用する。

【開拓方法】

開拓方法	その内容
巡回・窓口相談	「売上・利益向上に向けた経営計画策定」を呼びかけるチラシを作成し、対面時にその内容を伝達し「経営計画策定に向けた経営状況調査」の啓発と分析事業者を開拓する。
定例経営なんでも相談室	「定例経営なんでも相談室」 【実施内容】中小企業診断士、税理士を専門相談員として招聘し、事業者の経営課題の相談を受ける。（無料） 【実施回数】8回（6月～1月） 【相談時間】午後1時から午後5時 各社1時 【参加定員】診断士相談4名／月 税理士相談4名／月 【募集方法】商工会発行アルピー通信（年10回全戸折込）・ホームページで周知、募集
経営セミナー開催	【実施内容】経営計画策定、販路開拓、IT活用、事業承継BCP計画策定などの経営セミナー（年8回） 【参加定員】各セミナー概ね20名程度を想定 【募集方法】商工会発行アルピー通信（年10回全戸折込）・ホームページで周知、募集

②経営分析の内容

小規模事業者から回答を得た経営状況調査の内容を BIZ ミルシシステムに入力と合わせ分析内容にコメントを加え経営状況調査分析表を作成する。

作成した経営状況分析表は、経営指導員等職員で課題や支援方法を共有するとともに、事業者へフィードバックし、経営計画の策定に向けた支援への展開を図る。なお、専門性の高い案件は、専門家派遣事業との連携を図る。

【経営分析対象者】

商工会での巡回・窓口相談、定例経営なんでも相談会・各種経営セミナー等の参加者の中から、意欲的に売上・利益アップの取組や新商品・サービスの開発、経営力の向上を目指す事業者を選定する。

【経営状況調査項目】

事業者概要	事業所名、形態、代表者、業種、従業員数			
経営状況	業績の推移（直近2期の損益計算書の数値） 売上高、売上総利益、営業利益、経常利益			
景況感	項目／傾向 よい 悪い 売上高 増加 不変 減少 販売（受注）数量 増加 不変 減少 販売（受注の単価） 上昇 不変 低下 原材料・商品仕入単価 低下 不変 上昇 採算（経常利益） 好転 不変 悪化 資金繰り 好転 不変 悪化			
事業の将来性	市場環境（市場環境・将来性・今後の展開）			
経営資源の特徴	経営資源の特徴（人材・商品サービス・技術ノウハウ・知名度など）15項目			

【提供する経営状況分析表②】

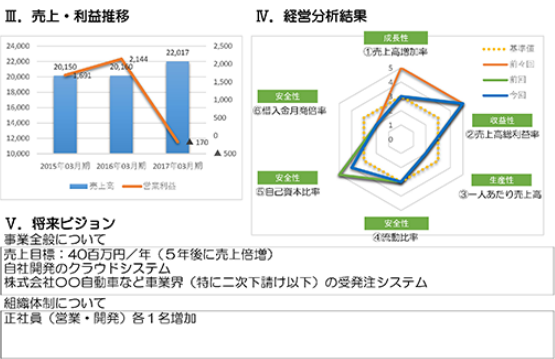
事業所経営状況分析表

作成者： 史新日

事業所名：	代表者名：
南アルプス建設	商工太郎

項目	2015年03月期	2016年03月期	2017年03月期	参考値	単位
売上高	20,150	20,160	22,017	44,425	千円
売上総利益	18,135	18,144	20,000	24,616	千円
営業利益	1,691	2,144	▲ 170	1,244	千円
経常利益	1,659	2,140	▲ 252	1,444	千円
収益性	売上高総利益率	90.00	90.00	90.84	55.41 %
	売上高営業利益率	8.39	10.63	▲ 0.77	2.80 %
成長性	売上高増加率	900.50	0.05	9.21	10.72 %
生産性	一人あたり売上高	5,038	5,040	5,504	12,248 千円
	一人あたり売上総利益	4,534	4,536	5,000	6,787 千円
効率性	売上債権回転期間	36.23	36.21	34.83	49.06 日
	棚卸資産回転期間	36.23	54.32	41.86	3.48 日
安全性	流動比率	142.86	200.00	194.14	222.98 %
	当座比率	114.29	140.00	131.04	157.59 %
	自己資本比率	50.00	50.00	49.75	41.94 %
	借入金月商倍率	4.17	5.36	4.91	2.74 ヶ月
	従業員数	4.00	4.00	4.00	3.31 名

II. 重みづけSWOT分析	内部環境	外部環境
	Strength (強み)	Opportunity (機会)
	【技術（知識）】他社にはない安全性の高いサーバを持っている。 【技術（知識）】昨今の情報漏洩で、当社が原因で発生した場合に取返しのつかない影響を抱える。 【フリーソフト】セキュリティの保証がないので、当社はセキュリティ重視に設計 【株式会社〇〇自動車】【品質】オリジナルクラウドシステムの構築	【販売価格の下落・原材料（仕入）価格の高騰】安価に抑えた価格帯のソフトを開発中（セキュリティ面での信頼性を確保）。 【技術（知識）】このサーバを他社にも貸し出しをしたい。 【株式会社〇〇自動車】【品質】〇〇自動車の子会社にも導入される見込み 【セキュリティ】に対する脅威が世界的に高まっている
	Weakness (弱み)	Threat (脅威)
	【営業/販売力・技術力不足】ソフトに詳しい人間はいるが、販売力に欠ける。 【営業/販売力・技術力不足】見込み客が結局、フリーソフトに傾いてしまっている。	【販売価格の下落・原材料（仕入）価格の高騰】安価なソフトやフリーソフトが増えている 【販売価格の下落・原材料（仕入）価格の高騰】小規模事業者を中心にフリーソフトを導入している 【フリーソフト】ネット上で悩みを抱えた方が書き込みをして、即要望を反映したソフトを構築している。



損益分岐点分析

	変動費率	固定費(千円)	損益分岐点売上高(千円)	現在の営業利益(千円)	現在の売上高(千円)
現在	30.42	12,017	17,271	2,017	20,170
将来	30.00	24,034	34,334	4,034	40,097

VI. 今後の展開に向けてやるべきこと

- クラウドを利用したCAD・CAMシステム
- CAD図面上からの工数、原価計算
- 顧客の業務フローに合わせたシステム構築
- 既存顧客の満足度を高め新規顧客へプレゼン
- CAM開発専用の工作機械の導入

（４）分析結果の活用

①小規模事業者へのフィードバック

分析結果は小規模事業者にフィードバックする。フィードバック時には、経営上の改善点等について、経営指導員が提案し、必要に応じてフォローを行う。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、ミラサポ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により課題解決を図る。

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、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。

5. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

めまぐるしく変化する経済・社会情勢や多種・多様化する消費者ニーズなどの需要変化に対応した経営に立ち向かうには、経営状況の分析を踏まえた、経営の羅針盤となる経営計画の策定が必要となる。

本会でも、これまでに年間60件程度の経営計画の策定支援に取り組んできたが、その多くは、小規模事業者持続化補助金などの補助金活用や資金調達にかかる事業計画書の作成が、その大半を占めており、地域経済動向や需要動向などを踏まえたものではないものも多かった。

また小規模事業者にとって、目先経営の優先順位が高く、必要性が認識されていないため、事業者自らが事業計画を策定することは少ない。

今後は、経営指導員が巡回・窓口相談等を通じ、事業計画の必要性を説き、計画策定希望者を掘り

起こしていく。なお、事業計画の実効性を高めるため、小規模事業者のライフステージ（創業→事業拡大→多角化→事業承継）などの状況を見据え、小規模事業者毎の経営状況の分析と支援ニーズをマッチさせながらの事業計画策定につなげていく必要がある。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者の経営状況分析結果と支援ニーズにマッチした支援を行うため、小規模事業者のライフステージを分類し、そのステージと事業者ニーズを勘案した事業計画の策定支援に取り組む。

事業計画の策定に当たっては、経営状況分析結果や、その事業者の置かれている事業の経済動向や需要動向等の調査結果を反映しながら、「誰に・何を・どうやって」の事業ドメインを明確にし、「誰が・何を・いつまでに」といった具体的実行策を策定し、その進捗状況等を継続的に把握できる計画策定としていく。

支援先の掘り起こしに当たっては、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、定例経営なんでも相談会、セミナーの開催を通して、経営計画の策定に結びつけ、経営状況分析事業者目標値の 1/3 の 20 件/年程度の事業計画策定に取り組む。

【ライフステージ分類と計画策定支援の方向性】

ライフステージ	事業者ニーズ	支援のポイント・方向性
①創業期 (創業から 5 年程度)	経営の安定 ・顧客、取引先の安定確保 ・財務の安定 ・売上・利益のアップ	創業計画の策定 経営状況のモニタリング 課題の整理と対策 次のステージに向けた計画準備
②事業拡大期	経営の拡大 ・新規顧客、取引先の拡大 ・新商品・新製品開発 ・設備投資による販売・生産性向上	新規需要開拓 経営革新計画 施策活用による展開支援 BCP 計画の策定
③多角化	新分野への展開 ・既存事業からの派生分野展開 ・新規分野への展開	展開分野の需要動向 展開分野での経営計画・戦略
④事業承継	事業継続のための経営承継 ・後継者選定 ・後継者への事業継承方法 ・後継者の育成	事業承継計画の作成 経営ノウハウ・顧客承継 経営資産の承継 事業後継者との経営計画作成

（３）目標

	現 状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
セミナー開催回数 (上記ライフステージに応じ)	1 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
定例相談会	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
①事業計画策定件数 (経営革新計画策定も含む)	60 件 (4 件)	20 件 (2 件)	20 件 (2 件)	20 件 (2 件)	20 件 (2 件)	20 件 (2 件)
②創業計画策定件数	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
③BCP 計画策定件数	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
④事業承継計画策定件数	1 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
計画策定 (①～④) 総数	68 件	32 件	32 件	32 件	32 件	32 件

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

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催および事業計画策定支援

経営分析を行った事業者を対象に、上記の各ステージに応じた「事業計画策定セミナー」をそれぞれ年1回開催する。

セミナーの開催は、2部制とし、第1部では、経営状況分析・経済動向・需要動向を踏まえ取り組むべき課題の整理や解決方法、計画書のまとめ方を講義、2部では、事業者毎に個別相談対応方式をとり、実現・実効性のある事業計画策定につなげていく。

【開催回数】年4回（創業・事業拡大・多角化・事業承継のステージ毎に開催）

【対象者】経営状況分析済み事業者

セミナー参加を希望する事業者（事前に経営状況分析を済ませて参加）

【カリキュラム】

第1部 事業計画の策定方法

- ・経営状況分析結果、経済動向・需要動向調査結果を事業計画へどの様に反映させるか
- ・事業ドメインの設定（だれに・何を・どうやって）
- ・具体的実行策の作成（誰が・何を・いつまでに）

第2部 個別相談会（専門家・指導員が参加事業所の個別相談、作成支援）

【参加者数】各20名程度

【募集方法】商工会広報誌（年10回市内全戸折り込み）、当会ホームページへ掲載 募集

【手段・手法】

- ・セミナーにおいて、事業計画作成方法を講義
- ・セミナー第2部で個別相談指導対応
- ・「定例の経営相談会（専門家）」、「指導員の巡回・窓口相談」で事業計画策定のフォローアップ

②定例経営相談会の開催による事業計画策定支援

「事業計画策定セミナー」参加事業者（経営状況分析を行った事業者で事業計画書の作成に取り組む事業者も含む）の事業計画策定をサポートするため、毎月1回程度（年8回）の、専門家、経営指導員が同席した相談会を開催する。

【開催回数】年8回（6月～1月）午後1時から午後5時

【対象者】事業計画策定セミナー参加事業者

経営状況分析済み事業者で事業計画書の策定に取り組む事業者

【参加者数】各回3事業所程度

【募集方法】商工会広報誌（年10回市内全戸折り込み）、当会ホームページへ掲載 募集

【手段・手法】

- ・専門家（中小企業診断士・税理士等）、経営指導員が同席し事業計画策定をフォローアップ

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

これまでの事業計画書策定後の実施支援は、事業者の個々の状況やニーズに応じたフォローアップを適宜行ってきたが、策定した事業計画に沿った計画の進捗状況の把握や、売上・利益や販路開拓成果件数などの結果は把握しても、その成果や課題などを検証することや、事業計画の見直しなど踏み込んだ支援については、十分であったとは言い難い状況である。

今後は、策定した事業計画の進捗状況や課題なども検証しながら、必要な場合は策定した事業計画の見直しも含め、小規模事業者の経営向上につながる支援を行っていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、事業計画を策定した全ての事業者を対象にフォローアップを行うこととし、小規模事業者の事業計画の進捗状況（実施計画取り組みの有無、成果（売上・利益の状況）、課題の発生など）に応じたフォローアップ頻度を考慮するとともに、専門家との連携を図りながら、実行効果の高い継続支援を実施する。

また、事業計画策定後の支援状況が、担当する経営指導員に帰属しがちなことも多いことから、支援状況の「見える化」、「共有化」をはかるため、統一したフォーム（「BIZミル（経営支援基幹システム）」）に必要事項を入力させ、法定経営指導員が進捗状況を管理していくことや、経営支援グループ会議（2回／月）の中で、成果・課題・対策などを協議していく。

(3) 目標

		現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ 対象事業者数	戦略的	60 社	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
	支援検討		3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
	見守支援		2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
	総 計		20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
フォローアップ 頻度（延べ回数）	戦略的 （6 回/年）	180 回	90 回	90 回	90 回	90 回	90 回
	支援検討 （4 回/年）		12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
	見守支援 （2 回/年）		4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
	総 計		106 回	106 回	106 回	106 回	106 回
売上増加事業所数		18 社	7 社	8 社	10 社	10 社	10 社
経常利益率 5%以上増加の 事業所数		不明	7 社	8 社	10 社	10 社	10 社

(4) 事業内容

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

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

①進捗状況把握内容（対象は、事業計画を策定した全事業所）

状況把握項目	把握の内容	把握の頻度 （支援フェーズに応じて）	
事業計画書の実施項目	・実施事業が順調に進んでいるか ・課題となっていることは何か ・計画の見直しの必要はあるか ・専門家支援が必要か	戦略的	年 4 回（四半期毎）
		支援検討	年 4 回（四半期毎）

	・新たな需要動向調査等が必要か ・活用できる支援策があるか	見守支援	年2回（半期毎）
成果の状況	・売上状況はどうか ・利益状況はどうか ・新規の客数・取引先は増えたか	すべて	年2回（半期毎）

②フォローアップ支援

上記進捗状況を把握した上で、フォローアップの支援フェーズを、「戦略的支援」、「支援検討」、「見守り支援」の3つのフェーズに分類し、フェーズに応じたフォローアップ支援を展開する。

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

フェーズの管理は、BIZ ミル（経営支援基幹システム）で管理する。

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

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（1）現状と課題

小規模事業者ならではの個性豊かな商品・製品やきめ細かいサービス提供を通じた売上拡大には、需要開拓するための営業・宣伝活動や認知度向上のためのプロモーション活動などが必要であるが、小規模事業者は経営資源が脆弱なこともあり、単独では思うような販路の開拓に取り組めない状況にある。

商工会では、定期的（年間10回）に市内全戸にアルピー通信と題した商工会の広報を発行し、その紙面を活用した小規模事業者の商品・サービス・製品のPR（年間約40事業所）や、市内に進出する大手製造業企業と市内製造業者の取引を創出するための商談会等を開催し、一定の成果が出始めているが、地域外への販路開拓支援（展示会出展）については、出展者の商品力・提案力が弱いことが商談数・成約数の向上に繋がっていない。

今後は、効果的なプロモーション活動による売上・取引件数を増加させるため、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を図った支援の強化を図っていく。

また、静岡と山梨を結ぶ中部横断自動車道の開通が令和3年に予定され、新たな経済圏の拡大による販路・取引拡大が期待できることから、市と連携した需要開拓事業に取り組み、小規模事業者の需要開拓支援につなげていく。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者の需要開拓の支援にあたっては、小規模事業者の商品・製品・サービスの磨き上げとそのニーズ、需要の動向も把握することも必要となるので、事業者の店頭や商工会が指定管理受託運営を行うハッピーパーク（市内特産品等の販売拠点）を活用したアンケートやヒアリングによるニーズ調査と併せた需要開拓支援に取り組む。

また、展示会等への出展事業者支援を強化し、効果的な展示会の調査や展示会での装飾やプロモーション活動やホームページやSNS等のIT活用支援を通したきめの細かな伴走支援を行う。

（３）目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①展示会等参加事業者数	3 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
成約件数	5 件	2 件	3 件	4 件	5 件	5 件
①物産展等（販売目的） 参加事業者数	把握なし	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
売上高／1 社（回）		5 万	6 万	6 万	8 万	8 万
②アルビ通信掲載事業者数	40 社	40 社	40 社	40 社	40 社	40 社
来店・問合せ増加率	把握なし	1%	1%	2%	2%	2%
③ハッピーパーク出品参加事業者数	現状なし	2 社	4 社	4 社	5 社	5 社
売上高／1 社（月）		1 万	1.5 万	2 万	2.5 万	3 万
④ワザ自慢登録事業者数（全体）	23 社	25 社	28 社	30 社	32 社	35 社
問合せ件数／件（全体）	5 件	6 件	6 件	7 件	8 件	10 件
成約件数／件（全体）	2 件	2 件	2 件	3 件	3 件	4 件
⑤商品開発事業者数	現状なし	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
新商品売上額（年間/社）		100 万	100 万	100 万	100 万	100 万

（４）事業内容

①展示会・商談会等の出展及びサポート支援

小規模事業者の店頭やハッピーパーク（商工会が指定管理受託を受け運営する農産物等販売拠点）での需要動向調査を実施した小規模事業者や、新たな販路開拓・拡大を希望する事業者、事業計画策定後の実施フォローを行っている事業者を対象に、各種団体が主催する展示会・商談会等へのブースを当会が借り上げ出店する。

なお、BtoBを目的とした展示会等については、本会での開催は困難なため、県内外で開催される既存の展示会を活用し、出展する事業者への出展を目指す。

出展する展示会・商談会には、事業者とパンフレットやチラシ、装飾、アンケート調査などの事前準備や、出展後の振り返りと見込み客へのアプローチなどに取り組み、見込み客のリストアップからの成約に結びつけるなどの伴走支援による成果の達成を目指す。

商談会・展示会の選定にあたっては、これまで本会の事業者が出展実績から選定するとともに、山梨県商工会連合会ややまなし産業支援機構等関係団体からの情報を基に効果的なものを選定する。

また、令和３年には山梨と静岡を結ぶ中部横断自動車道の開通が予定されていることから、市が展開するシティプロモーション事業と連携し、静岡県での展示・物産展の開催や工業系の展示会等への出展を行い、新しい県域での需要の開拓に取り組む。

【これまでの出展実績から想定する展示会・商談会】

	展示会名称	対象業種	場所	概要
1	アグリフードEXPO 主催：日本政策金融公庫	小売業、 食品製造業	東京都 大阪府	地元産品を活用したこだわり食品を製造する食品メーカー等が出店。 出展企業数：約 500 社 来場者数：約 10,000 人
2	やまなし食のマッチングフェア 主催：山梨中央銀行	小売業、 食品製造業	東京都	経営資源や地域資源を活用して開発した商品等の展示・紹介と個別商談。 出展企業数：約 100 社 来場者数：約 600 人
3	農商工連携マッチングフェア 主催：山梨県商工会連合会	小売業、 飲食業、 食品製造業	山梨県	首都圏を中心とした食のバイヤーが来場し、1日で約 2,300 件の商談がおこなわれている 出展企業数：約 100 社 来場者数：約 600 人
4	山梨テクノ ICT メッセ 主催：やまなし産業支援機構他	製造業	山梨県	機械電子、ICT 関連で山梨県最大級の展示会。 出展企業数：約 150 社 来場者数：約 10,000 人
5	テクニカルショウヨコハマ 主催：神奈川産業振興センター	製造業	神奈川県	加工技術、機器・装置、IoT、ロボット 出展企業数：約 800 社 来場者数：約 30,000 人

【静岡県内での需要開拓】

	需要開拓の実施内容	対象業種	開催回数 (参加企業数)
1	市が実施する「シティプロモーション事業」において静岡県で実施する観光PRイベントの開催と併せた小規模事業者の製造、販売する商品の展示・販売のミニ物産展を開催	小売業 食品製造業	年 2 回 (出展事業者 5 社／1 回)
2	静岡県で開催される工業展示・商談会への出展を行い、市内製造業者の静岡県との新規取引を獲得する。 静岡県産業振興財団が実施する「静岡・山梨・長野連携ものづくり商談会」、浜松いわた信用金庫が主催する「ビジネスマッチングフェア in Hamamatsu」等への出展を予定するが、今後情報収集をすすめ支援する事業者のニーズにあった展示会を選定する。	製造業	年 1 回 (出展企業数 2 社／2 回)

②地域コミュニティ紙「アルピー通信」を活用した販路開拓支援

本会で、市内全戸（22,000 世帯）に年間 10 回発行している地域コミュニティ紙「アルピー通信」内に、地元のお店の紹介コーナーを設け、小規模事業者が開発し、販売の強化を狙う商品、サービスのPRツールとして活用を図る。

PRの訴求効果を高めるため、南アルプスを「買おう！・食べよう！」コーナーなど掲載方法に工夫をこらす。

また、読者プレゼント企画等を行い、消費者の反応を把握すると共に、掲載事業者へその情報のフィードバックも併せて行う。

【対 象 者】経営状況分析、事業計画策定事業者で、新商品、新メニュー開発を通して新たな売上・販路の拡大を目指す事業者・掲載希望事業者

【目 標】年間 40 社

【実施内容】・掲載する商品、サービスを商工会で訪問ヒアリング

・掲載写真、PRコメント等を事業者と相談しながら掲載する

【募集方法】全戸配布の商工会広報誌「アルピー通信」及び、当会ホームページへ掲載し募集



当会で発行するアルピー通信（発行は137回を数える）

③ハッピーパークを活用した販路開拓支援

本会が、市の指定管理を受け運営する南アルプス総合交流ターミナル「ハッピーパーク」（南アルプス市の特産品販売施設）の店舗の一角を活用し、販路拡大を図る小規模事業者の商品販売や商品ニーズ調査を行うコーナーを開設し、小規模事業者の販路開拓の機会の創出支援を行う。

【対象者】自社の商品の新たな売上・販路の拡大を目指す事業者・掲載希望事業者

【目標】5年間で20社

【実施内容】・出品に際しては、POP、消費者への紹介チラシ等の作成を支援
・消費者アンケートも行い、商品や販売方法の見直しを図る

【募集方法】全戸配布の商工会広報誌「アルピー通信」及び、当会ホームページへ掲載し募集

*ハッピーパーク運営状況（2019年4月～2020年3月実績）

販売品目	市内の果物・農産物、市内で加工された商品等の販売	
店舗面積	506 平方メートル（トイレ、事務室、作業所等含む）	
駐車場	大型バス 5 台・乗用車 70 台	
年間販売額	3,500 万円	営業日数（年間）324 日 営業時間 AM9:00～PM6:00 （季節変動あり）
スタッフ	3 名	
入館者数	52,012 人（平日：26,645 人、休日：25,367 人）	



施設の外観



施設内の様子①



施設内の様子②

④南アルプス市商工会製造業「ワザ自慢サイト」による受注取引の開拓支援

小規模製造事業者の持ち合わせる特徴的な加工技術・製品を取り組拡大のツールとして活用するため、経営指導員、技術士等の資格をもつ専門家の支援を得て、「製品・技術PRレポート」の作成を支援するとともに、商工会HPに「ワザ自慢サイト」を開設し取引商談の機会を作るとともに、国内中小企業 19,000 社、大手パートナー企業 540 社、海外企業 7,500 社が登録する J-GoodTech（中小企業基盤整備機構が運営）への登録・連携をはかり、新たな取引開拓を支援する。



「当会のワザ自慢サイト」



「作成支援する製品・技術PRレポート」

【対 象 者】製造業

【目 標】5 年間で 35 社（全体）

【実施内容】・掲載にあたって、経営指導員、技術士等の専門家と共に「製品・技術PRレポート」の作成を必須とする

- ・商工会「ワザ自慢サイト」への登録と中小基盤整備機構が運営する J-GoodTech への登録も行い、問合せ案件の増加につなげる
- ・本会への問合せがあった場合は、該当する技術・製品を取り扱う事業者に情報提供

【募集方法】全戸配布の商工会広報誌「アルピー通信」及び、当会ホームページへ掲載し募集

⑤果物資源等を活用した新商品・新メニュー開発による売上・販路の拡大

市が展開する市外・県外に向けた観光プロモーションとの相乗効果を高め、小規模事業者の観光事業への参画機会の創出と「果物や農産物資源を活用した土産品・飲食メニュー開発」を通した売上アップにつなげるため、「市内の農産物資源等を活用した新商品・新メニュー開発事業」を立ち上げ、新製品の開発や商品ニーズ調査（需要動向調査）などの支援を通した新しい売上・販路の拡大支援に取り組む。

【対 象 者】経営状況分析、事業計画策定事業者で、新商品、新メニュー開発を通して新たな売上・販路の拡大を目指す事業者・参加希望事業者

【目 標】年間 2 社（5 年後には 10 社）

新商品・新メニューの提供により、新たな売上を年間 100 万円創出する

【実施内容】・フードコーディネーター等の専門家の支援を得ながら「商品開発」、「試食等による消費者調査」

- ・パッケージ、PR チラシ、プロモーション活動の支援

【募集方法】全戸配布の商工会広報誌「アルピー通信」及び、当会ホームページへ掲載し募集

⑥ホームページ、ソーシャルメディア等のITを活用した販路開拓事業

商品やサービスの認知度を高め新規顧客開拓を行うためには情報発信が重要であるが、知識が乏しくホームページが作成できない事業者を対象に支援する。

商工会が小規模事業者が無償で提供しているホームページ作成ツール（グーペ）、SNS、Facebook等のソーシャルメディアを活用して、小規模事業者でも簡単に情報発信を効果的に行えるよう、ITの各種セミナーや、経営指導員、商工会情報支援担当者等がフォローアップする。

IT利活用による効果的な販路開拓方法について研修を行うとともに、専門的な課題がある事業者に対しては、ITに精通した専門家を派遣して問題解決にも取り組む。

【開催回数】年2回

【対象者】ITを活用して売上・販路の拡大を目指す事業者・参加希望事業者

【参加者】各15名程度

【募集方法】全戸配布の商工会広報誌「アルピー通信」及び、当会ホームページへ掲載し募集

8. 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

当商工会では、「小規模事業者支援施策情報会議」を設置し、経営発達支援事業計画に基づいた事業の実施状況の評価及び実施内容・方法の見直しを行っている。

今回策定した経営発達支援計画においては、「事業者と地域の持続的発展」の両立を達成するため、商工会と市役所とのより緊密な連携を図る中での事業の実施が必要となっている。

このため市担当課との四半期ごとの連絡会議を開催し、現況と課題を共有するとともに、必要な対策について協議・実行を図る。

また、令和元年度よりスタートした「南アルプス市商工会第4次中期計画」との連動も図る必要がある観点から、「小規模事業者支援施策情報会議」構成員に第4次中期計画策定メンバーを加える。

なお、「小規模事業者支援施策情報会議」では、従前どおり、経営発達支援事業の実施状況（Do）について、評価・検証等（Check）を行い、改善案の策定（Act）を、次年度事業計画（Plan）につなげていき、マネジメントサイクルの着実な推進に努めていく。

（2）事業内容

①小規模事業者支援施策情報会議

経営発達支援事業の評価、検証、見直しを担う「小規模事業者支援施策情報会議」を設置

委員構成	市内事業者（5名）建設・製造・小売・飲食・サービス業 商工会役員（2名） 第4次中期計画策定委員（2名） 市内金融機関代表者（4名） 外部有識者（非会員の専門家）1名 南アルプス市産業観光部（3名） 商工会職員（局長、法定経営指導員、経営指導員、相談員）（7名）
業 務	理事会より諮問される経営発達支援事業に関わる事業実施状況及び成果について評価、検証、改善等を審議し、その結果を答申する。
目 的	経営発達支援事業のPDCAサイクルの構築
開催回数日程	毎事業年度2回以上/4月、10月
事業是正 見直内容	経営発達支援実施内容の適切性 (進め方、取組状況、成果、回数、時期など)

②市産業観光部担当課との連絡会議

経営発達支援計画事業を、市と連携して進めるための連絡会議

構成員	市産業観光部観光商工課（課長・リーダー・担当３名） 商工会（法定経営指導員１名、経営指導員３名、相談員２名）
業 務	経営発達支援事業に関わる実施状況及び課題共有と対策を協議
目 的	経営発達支援事業のPDCAサイクルの構築
開催回数日程	四半期毎に事業年度３回 / ４月・１０月・３月
事業是正 見直内容	経営発達支援事業実施内容の適切性 （進め方、取組状況、成果、回数、時期など）

③理事会

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

（３）事業の評価及び見直し結果の公表

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

9. 経営指導員等の資質向上に関すること

（１）現状と課題

経営発達支援計画の実効を上げるためには、従来の金融、税務、労働といった基礎的な経営相談対応から、一歩進んだ「事業計画策定支援」に対応するための専門的知識の習得と、組織全体としてのレベルアップおよび平準化が必要不可欠である。

当会では、全国商工会連合会・山梨県商工会連合会などが開催する資質向上セミナーや説明会に担当者を参加させるとともに、セミナー等で得た知識ノウハウを輪番で全職員が講師を務める内部研修会を開催し、経営支援ノウハウの共有と活用向上に努めている。

しかし、まだ職員間においては経営支援ノウハウに格差があることも現状である。

このため、支援経験のある経営指導員と他の職員がチーム編成を行うOJT支援体制を確立し、小規模事業者の経営力向上に向けた伴走支援体制の確立が課題となっている。

また、支援ノウハウが個人に帰属しがちなことから、BIZミルシステムを活用した支援状況、支援内容などを一元管理し、支援状況の見える化と支援ノウハウを共有・活用していく管理方法の体制づくりも必要となっている。

（２）事業内容

①外部講習会の積極的活用（継続）

経営指導員および一般職員の支援能力の一層の向上のため、山梨県商工会連合会等が開催する能力向上研修に参加することをはじめ、高度なノウハウ・最新の支援ノウハウを得るため、商工会で契約するWEB経営セミナー等の受講を全職員が計画的に受講する。

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

②OJT制度の導入（新規）

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

また、若手経営指導員や一般職員が支援を実施する際は、必要に応じて法定経営指導員が同行。OJTによりアドバイス等を提供することで支援ノウハウを身に付ける。これにより、組織全体での支援能力を向上させる。

③職員間の定期ミーティングの実施（継続）

（経営支援グループ会議の開催）

月二回（毎月第1、第3月曜日）、経営指導員4名（法定経営指導員含む）及び相談2名の経営支援グループ会議を開催し、個別事業者支援の状況・課題を議論・共有し、効果的な支援方法について協議を行う。

（職員全体会議の開催）

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

④支援内容・支援ノウハウのデータベース化（新規）

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

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

支援資料等の一元管理・活用により、一般職員を含め、どの職員でもすぐに取り出し閲覧でき、支援を継続することができるため、担当外の職員でも一定の支援スキルを保持できるようになる。また、これにより個人の支援情報を組織の支援情報とすることを可能にする。

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

10. 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

地域小規模事業者を取り巻く経営環境がめまぐるしく変化する中で、事業者から寄せられる相談内容は、多様で複雑かつ高度になってきている。

多様化・高度化する相談から支援への展開にあたっては、商工会単独の情報やノウハウだけでは効果的な支援に結びつかないことから、関係機関との連絡会議や連携支援体制を確立していくことが必要となっている。

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市内金融機関との情報連絡会議の開催

【連 携 先】山梨中央銀行（小笠原・白根・八田各支店）、甲府信用金庫（楡形・白根各支店）
山梨信用金庫（小笠原支店）、山梨県民信用組合（楡形・御勅使各支店）

【内 容】南アルプス市内の経済動向や金融幹旋動向、各支援機関の取り組み内容など

【頻 度】年1回

【活用方法】事業者への効果的な金融支援や情報提供などに活かす。

金融機関が求める事業計画を把握することで、当会が事業計画の作成支援を行う際に参考にする。

②日本政策金融公庫甲府支店との連絡会議の開催

【連 携 先】日本政策金融公庫（経営改善貸付推薦団体連絡協議会、1 日公庫の開催）

【内 容】金融斡旋状況や創業情報、地域経済動向や経営動向など

【頻 度】年 1 回

【活用方法】事業者への効果的な金融支援や情報提供などに活かす。

③山梨県中小企業・小規模企業振興会議地域部会への出席

【連 携 先】山梨県、中北地域管内の市町、商工会、商工会議所及び金融機関

【内 容】地域における中小企業・小規模企業の振興に係る課題等について意見交換

【頻 度】年 1 回程度

【活用方法】他の支援機関等の参加者との情報交換により事業者への効果的な支援や支援現場情報の収集

④山梨大学客員社会連携コーディネーター研修会への出席

【連 携 先】山梨大学、県内支援機関

【内 容】山梨大学が研究する知見を民間企業への技術移転等をサポートする山梨大学客員社会連携コーディネーター（当会職員 6 名登録）の集合研修に参加し、事例成果の共有や意見交換を行い、事業者支援の拡充につなげる。

⑤県内商工会との情報共有のための会議等への出席

【連 携 先】山梨県商工会連合会及び県内 23 商工会

【内 容】峡中ブロック会議、山梨商工会連合会が開催する各種支援会議

【頻 度】年 6 回程度

【活用方法】事業者への効果的な支援や情報共有、先進支援事例の共有による支援ノウハウの習得、支援現場情報の収集。

1 1. 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

市の総合計画の将来像として「自然と文化が調和した幸せ創造都市ー魅力ある地域資源を活かした自立のまちー」の計画実現にあたり、事業者の役割として 3 つの役割が求められているが、（①財・サービスの提供、②地域の雇用創出③本市経済を支える）、本市商工業者の約 86%は、ひと・モノ・カネなど経営資源が脆弱な小規模事業者が占めている。

この小規模事業者の経営支援を通じた事業の拡大・安定、また、新しい世代への事業承継などを確実に展開し、地域経済の基盤作りを行っていく必要がある。

小規模事業者を取り巻く環境は、昭和時代の経済成長に支えられた時代から、平成・令和の時代のデフレ、グローバル化などの経済・社会情勢の変化や、多種・多様化する消費者購買行動など「変化への対応」が求められる時代に入り、小規模事業者の自助努力だけでは、希望の持てる将来を見出すことは難しくなっている。

このため、これからの小規模事業者の支援に当たっては、事業者の経営状況を把握した中で、事業者を取り巻く環境（経済・社会・消費者ニーズ）への対応と新しい時代のニーズ・需要に対応できる「需要環境変化対応型経営」に向けた事業者への「伴走型支援」、市・J A・観光協会と商工会が、相互連携した事業活動を通して「地域経済の活力の創出」の 2 つの視点での取り組みが求められている。

このよう状況を踏まえ、当会では、設立以来、市や J A、観光協会、市内金融機関との連絡協議会を定期的に開催し、情報共有と連携事業に取り組んできた。

中でも、毎月 1 回実施している南アルプス市地域活性化連携会議（3 者会議）は、行政（市長・副

市長・政策部長）とＪＡ（組合長・専務理事・常務理事）、当会（会長・専務理事・事務局長）で構成され、地域経済の現状と課題・今後の方針について意見交換を行っている。

現在の協議事項の中では、永年切望してきた静岡県と山梨県を結ぶ中部横断自動車道の開通による新たな経済圏の拡大を、①本市の産業・地域の経済の発展にどの様に活かしていくか、②多発する自然災害や、発生が予測、心配される南海トラフ地震への対応をどの様に図るか、③コロナ感染症拡大に伴う事業者の経済活動・経営悪化への対応をどの様に図るかなどの協議・対応が検討され、協議されたその多くは、「南アルプス市事業継続給付金」、消費者の消費喚起、市内事業者の売上創出を目的とした「南アルプス元気券（お買い物券）の市民給付」などの緊急経済対策の実施や、市と市内事業者が災害発生時の、避難場所の提供や災害復旧への人的・機械器具の提供などの災害協定の締結などの実績を積み上げることにつながった。

今後は、中部横断自動車道の開通に伴う観光需要の取り込み強化と新たな取引先・販路の拡大に向けた取り組みの展開をどの様に進めていくかが課題となっている。

（２）事業内容

①連絡・連携会議の開催

会議名	目的	対象出席者	開催回数
地域活性化連携会議（三者会議）	地域経済の活性化に向けた連絡会議 市・市内経済団体のトップ３による現況・情報の共有と施策実施の連携協議	市（市長・副市長・政策部長） JA（組合長・専務・常務理事） 商工会（会長・専務・事務局長）	6回／年
市商工業観光振興施策情報会議	商業・工業・観光等にかかる取り組みの内容・課題について情報と政策を共有するとともに、事業実行を相互連携して一体的に展開するために開催	市（産業観光部長・観光商工課長・振興担当リーダー） 観光協会（専務理事・リーダー） 商工会（事務局長・全経営指導員（法定含む）・相談員	2回／年 （基本） 必要に応じ随時開催

②地域の活力創出に向けて取り組む事業

②ー１ 新たな観光需要を取り込むための長時間滞在観光ルート構築と展開

当市の観光は、フルーツ王国としてのさくらんぼ、ぶどうなどを主体とした「果樹観光」と、日本第２位の高峰「北岳」をはじめとする白根三山の山岳観光を主体に県外からの誘客に取り組んでいるが、山梨県観光入込客数のわずか１．４％の５２万人で推移している。

市及び観光協会では、県外への南アルプスの魅力を発信するシティプロモーション事業の展開を積極的に展開しているが、そのＰＲ活動の成果を、「市内が観光客でにぎわう」ことや、市内事業者への経済波及効果をどの様に高めていくかが課題となっている。

本会及び観光協会では、昨年度、市内にある自然、歴史資産、地域に根づく文化などの資源調査を行うと共に、この資源を有機的に結びつけた長時間滞在型観光プランの調査・研究及び策定に取り組んだ。今後は策定したプランのモニターツアーを実施し、提供するプランのブラッシュアップをおこないながら、地域の新たな資源を活用した着地型観光コンテンツを充実させ、入込観光客数の増加を図っていく。

令和３年度には、静岡県と山梨を結ぶ中部横断自動車道の開通も予定され、これまでの集客の中心であった東京圏から、新たに東海・中京圏からの誘客も期待できることから、この好機を活かして地域新たな観光産業需要の創出につなげていく。

【事業推進体制】	商工会内に「南アルプス長期滞在型事業プロジェクト委員会」を設置
【実施内容】	長期滞在型プランの構築と事業展開による観光需要の創出・拡大を目的に、事業の企画立案・実施・検証と、事業化の実施体制を協議

【開催頻度】	毎月（1回）開催
【構成メンバー】	市観光商工課（課長・リーダー・担当）、市観光協会（専務理事・担当） 市地域おこし協力隊（3名）、 事業者（土産品製造販売（2名）、飲食事業者（2名）、宿泊事業者（2名） 外部有識者（2名）（山梨県立大学国際政策学部特任教授（元山梨県観光推進機構 理事長）・山梨学院大学経営学部教授）、商工会職員（局長、経営指導員（4名））

②-2 南アルプス桃源郷フルーツプロジェクト事業展開による地域農商工ブランドの確立

当会では、平成18年度から南アルプス市の魅力ある地域資源（さくらんぼ・スモモ・桃・ブドウ等果物）を活用した農商工連携事業を行っている。フルーツマスターの認定（農業経営者の資質、こだわり技術、栽培知識、農園規模、事業協力度から審査）、完熟フルーツの収穫体験を軸とした完熟フルーツ狩り体験ツアー、フルーツを活用したフルーツドレッシングやピューレなどの商品開発と販売強化に取り組み新たな需要の創出を図っている。

平成20年7月には市・J A・農業経営者等地域ぐるみの連携活動が評価され、「全国農商工連携88選」に認定。全国的にも注目されている。さらに平成29年から市・J Aと協働し地域内の特産品を選定し、市のふるさと応援寄附金制度（ふるさと納税）の特典品に認定・登録するなど、今後も引き続き小規模事業者の販路開拓を支援していく。

【事業推進体制】	商工会内に「フルーツプロジェクト委員会」を設置
【実施内容】	フルーツマスターの審査（完熟ツアーガイド） 完熟フルーツ狩りツアーの企画・PR・実施運営・検証 フルーツを活用した商品開発は商工会で実施
【開催頻度】	年間5回程度開催
【構成メンバー】	市観光協会（専務理事・担当）、フルーツマスター（10名） 商工会職員（事務局長、経営指導員（4名））

②-3 地域のにぎわい創出に向けたイベント開催

南アルプス市地域のにぎわい（交流人口の増加）の創出と、南アルプスの魅力をアピールすることを目的に、商工会が実施主体となり、市・関係機関と連携したイベント事業を実施する。

イベント出展には、市内の小規模事業者の出展エリアを確保し、小規模事業者が取り扱う商品の販売やPRの機会を提供する。

1) さくらんぼ祭りの開催

当地域は日本最南端に位置するさくらんぼの産地であり、日本で一番早く収穫できる産地である。当イベントを総合交流ターミナル・ハッピーパークおよび敷地内で、平成18年から毎年6月上旬に開催し、来場者7千人超を数える祭りとして定着している。メインの「さくらんぼの種飛ばし大会」は、毎年500人超えの挑戦者が行列をつくる程、大変人気がある。市外からの観光客も多く、地域の活性化と資金の域内循環に繋がっている。

【事業推進体制】	商工会内に「さくらんぼ祭り実行委員会」を設置
【実施内容】	イベントの企画、PR、当日の運営、検証
【開催頻度】	開催前5回、終了後1回開催
【構成メンバー】	商工会役員（2名）、青年部・女性部正副委員長（6名）
【出店事業者】	18事業者

2) 十日市祭典の開催

古くから交易の拠点である南アルプス市十日市場区（旧若草町）の「十日市」は、天正11年（1583年）頃から続く祭りであり、毎年2月10日、11日の2日間に開催され、甲府盆地に春を呼ぶ祭りとして甲斐路の季語となっている。「十日市で売っていないものは、猫のたまごと馬の角ぐらいだ」と言い習わされてきた例えには、海（静岡）・山・里の幸が一堂に豊富に出揃う市を表している。最盛期は

約 1 km に渡る街道沿いに海産物・野菜・植木・農具・木工品（臼、杵）・金物雑貨・縁起物（だるま・熊手等）・飲食物等の露店の他、サーカス等の見世物小屋が 500 店舗ほど立ち並び、市内外から 10 万人以上の人々が集う県下一の祭りであったが、平成 22 年度に暴力団の内部抗争等の諸事情から、永年続いた十日市は平成 23 年度に中止となった。

しかし、開催場所である十日市場区と南アルプス市に「従来の十日市を復活開催してほしい」との声が多数寄せられ、十日市場区と南アルプス市から「従来の十日市を復活させたいので協力をお願いしたい」と当会に強い要望があり、結果、平成 24 年度に、新たに「生まれ変わった！十日市」として開催することになった。

祭りの内容も従前の街路商が中心の催事から、「来て、見て、楽しむ」ことのできる内容に様変わりさせ、約 1 km に渡る会場を中部横断自動車道の東西に分け、西側は、街路商の販売エリア、東側は商工会・JA等の各種団体の販売エリアとし、それぞれの会場にイベント広場及び特設ステージを設け、太鼓やよさこいの演舞、芸能人による歌謡ショー・ものまねショー等を行い盛り上げている。

復活後 7 年目を迎えた令和元年度は、出店者数も倍増し（R1 年度：312 店舗／H24 年度：157 店舗）、来場者数も 10 万人を数える祭りとなった。

【事業推進体制】	「十日市祭典実行委員会」「十日市祭典運営委員会」を設置
【実施内容】	イベントの企画、PR、検証（十日市祭典実行委員会） イベント期間中の運営（十日市祭典運営委員会）
【開催頻度】	十日市祭典実行委員会 （8 回：8 月～3 月） 十日市祭典運営委員会 （3 回：12 月～3 月）
【構成メンバー】	（実行委員会） 南アルプス市十日市区（3 名）、JA（4 名）、 市役所若草窓口センター（3 名）、テレビ山梨（2 名）、商工会（4 名） （運営委員会）上記実行委員に加え、 南アルプス警察署、南アルプス消防署、交通安全協会、自治消防団 若草中学校、若草小学校
【出店事業者】	R1 年度 312 事業者

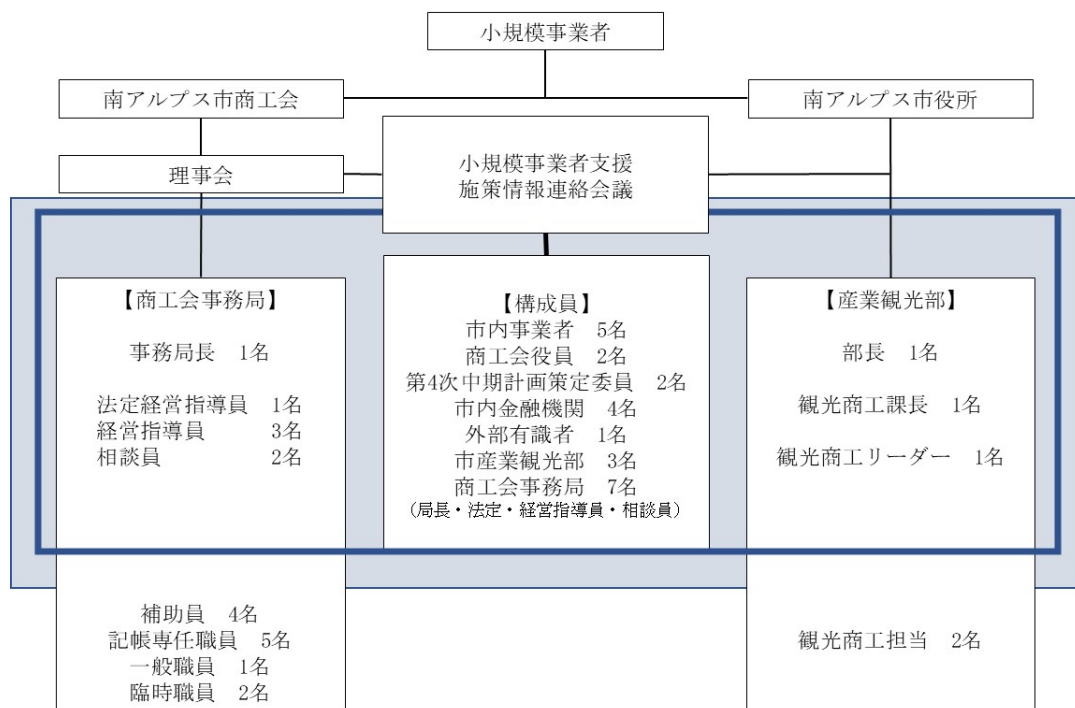
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和2年11月4日現在)

(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)



(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法定経営指導員の氏名、連絡先

【氏名】 向山 繁樹

【連絡先】 南アルプス市商工会 電話 055-280-3730

②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①南アルプス市商工会 経営支援課

〒400-0337 山梨県南アルプス市寺部971

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

malps@shokokai-yamanashi.or.jp

②南アルプス市役所 産業観光部 観光商工課

〒400-0395 山梨県南アルプス市小笠原376

TEL 055-282-7261(直通) / FAX 055-282-6279

kanko@city.minami-alps.lg.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位:千円)

	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
必要な資金の額	18,980	18,480	18,480	18,480	18,480
3-1 地域経済動向調査	100	100	100	100	100
3-2 需要動向調査	1,000	500	500	500	500
4. 経営状況分析	960	960	960	960	960
5. 事業計画策定支援	300	300	300	300	300
6. 事業計画策定後支援	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320
7. 新たな需要の開拓	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
8. 事業の評価・見直し	50	50	50	50	50
9. 経営指導員の資質向上	200	200	200	200	200
10. 他支援機関との情報交換	50	50	50	50	50
11. 地域経済の活性化	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
・国補助金 (伴走型小規模事業者支援事業) ・県補助金 ・市補助金 ・会費・手数料収入等の自己財源

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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	