

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	西桂町商工会（法人番号 3090005004415） 西桂町（地方公共団体コード 194239）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】 小規模事業者自らが、気づき行動して自立できる環境を創出するために対話と傾聴を伴走型により、5ヵ年にわたり実践していく。 【目標②】 廃業が増加している状況下ではあるが、織物業への取り組みや、ミネラルウォーター製造業および新産業（陸上養殖業）の進出による、相乗効果を期待して、10年程度の長期スパンで支援していく。 【目標③】 DXやITツールを駆使して、個々の課題を抽出し、課題解決に向けた取り組みをした上で、経済を支えている小規模事業者が本来持っている潜在能力を引き出し、持続的で発展的となる事業活動へ繋げる。
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者の経営判断に資する客観的な市場データの提供として、RESASを活用した地域の経済動向分析や山梨県商工会連合会と共同で実施する経済動向調査を行う。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の魅力的な商品づくりへの支援として、認定特産品を活用した商品調査を実施する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者が自社の「現状」を把握することを目的に、経営分析（財務分析と非財務分析）を実施する。なお、5ヵ年計画で町内事業者の15%（45者）の経営分析を目指す。 6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画を四半期ごとにフォローアップすることで、小規模事業者の売上や利益の増加を実現する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的として、農商工マッチングフェアの出展支援や「DX活用セミナー」（IT専門家派遣）後の実行支援を実施する。
連絡先	西桂町商工会 〒403-0022 山梨県南都留郡西桂町小沼 1593-1 TEL：0555-25-2015 FAX：0555-25-3723 E-mail：nishikatsura@shokokai-yamanashi.or.jp 西桂町 建設産業課 商工・観光係 〒403-0022 山梨県南都留郡西桂町小沼 1501-1 TEL：0555-25-2121 FAX：0555-20-2015 E-mail：sangyou@town.nishikatsura.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現状

ア) 西桂町の立地

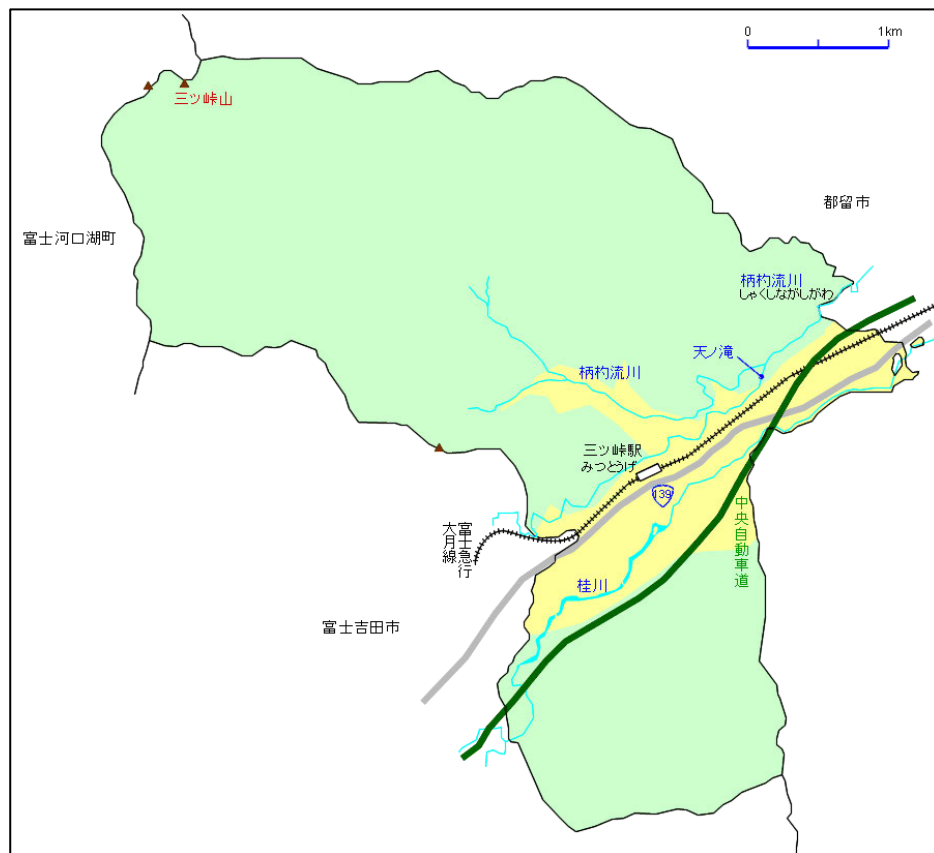
西桂町は、山梨県の南東、南都留郡のほぼ中央部に位置しており、北と東は都留市、南は富士吉田市、西は富士河口湖町とそれぞれ境を接し、東京都心部からほぼ 100 km 圏内に位置している。

総面積 15.22 km²、このうち約 8 割が山林で、富士箱根伊豆国立公園・三ツ峠山、倉見山等急峻な山々に囲まれている。

町域の中心部は平坦地で、中央自動車道（富士吉田線）および国道 139 号と富士急行線が東西に縦断し、首都圏や甲府盆地からの広域的アクセスは比較的良好な地域である。

中央自動車道富士吉田西桂スマート IC が、平成 30 年度より利用が開始されており、地域経済にとってプラスの要因となっている。

鉄道は、町内に富士急行線の三ツ峠駅があり、1 時間に 2 本程度の運行で、通常時は大月駅から河口湖駅への路線のみとなっているが、朝夕の時間帯は、東京方面への直通電車が運行されている。



イ) 人口の推移

西桂町の人口は、世帯数は微増傾向にあるものの、人口は、平成 12 年の 4,971 人をピークに、現在では 4,027 人と減少している。

また高齢化率は 31.6%と高い水準にて推移しており、少しずつ増加傾向にある。

人口・世帯数の推移

(単位:人)

	H30	R01	R02	R03	R04	R05
世帯数	1,521	1,548	1,545	1,558	1,558	1,563
65 歳未満人口	3,116	3,074	2,979	2,878	2,844	2,753
65 歳以上人口	1,205	1,230	1,259	1,270	1,274	1,274
人口計	4,321	4,304	4,238	4,148	4,118	4,027
高齢者率	27.8%	28.5%	29.7%	30.6%	30.9%	31.6%

(出典:西桂町税務住民課)

ウ) 産業構造の推移

西桂町の主な産業は「甲州織り」と呼ばれる千年もの長い歴史を持つ織物産業であるが、安価な輸入製品の増加や後継者不足により減少しており、西桂織物工業協同組合が設立された昭和 47 年度には事業所数 351 事業所、織機稼働台数 1,043 台であったが、令和 5 年度では事業所数 14 事業所、織機稼働台数 70 台となり、事業所数、織機稼働台数とも 90%以上の減少となっている。

町内全体の産業構造を見ても織物業の衰退に伴い商工業者、小規模事業者とも緩やかに年々減少している。

一方、近年では豊富な水資源を利用したミネラルウォーター製造業が台頭し、現在町内に 5 事業所あり、産業構造の変化が見られる。(※西桂町における詳細統計データなし)

なお、令和 5 年 4 月における、商工業者数は 327 件、その内の小規模事業者は 307 件であるため、93.8%が小規模事業者となっており、西桂町の産業を支えているのは、小規模事業者となっている。

業種別の推移

	H22	H27	H30	R02	R05
商 業 者	160	157	152	154	145
工 業 者	220	213	205	202	182
合 計	380	370	357	356	327
商業（小規模事業者）	146	146	141	143	136
工業（小規模事業者）	205	199	191	189	171
合計（小規模事業者）	351	345	332	332	307

(出典:西桂町商工会)

織物業 織機稼働台数の推移

	H22	H27	H30	R02	R05
織機稼働台数	112	95	78	72	70

(出典:西桂織物工業協同組合)

三ツ峠山周辺にはクマガイソウ・エビネラン等の山野草が群生し、雄大な富士山が眺められるビュースポットも多数あり、登山道には史跡が点在するなど、パワースポットが数多くの観光資源として存在しているため、西桂町商工会（以下、当商工会）では、観光振興として、当商工会・西桂町・富士急行・織協にて、平成 22 年度「三ツ峠活性化会議」を発足させ、三ツ峠山の登山ルートマップの作成や JR とのタイアップ企画立案、登山ツアーを実施し、富士山の世界遺産登録を契機に、三ツ峠山を中心とした観光振興に取り組んでいる。

近隣市町村別観光入込客数

(単位:人)

	H29	H30	R01	R02	R03
西桂町	49,293	58,662	50,994	34,985	39,817
大月市	215,280	247,538	222,943	113,307	118,300
都留市	910,209	957,573	872,315	631,596	746,539
富士吉田市	5,087,524	6,346,468	6,272,447	2,221,652	2,618,028
富士河口湖町	4,585,663	5,523,937	5,434,529	1,416,794	1,114,366
山梨県全体	32,161,839	37,687,727	34,645,512	16,884,267	18,378,417

(出典：山梨県観光文化・スポーツ部観光文化・スポーツ総務課「観光入込客統計調査」)

三ツ峠山登山者数

(単位:人)

	H30	R01	R02	R03
登り登山者数	7,848	8,605	7,165	6,553
下り登山者数	8,232	8,518	6,776	7,599
延べ登山者数	16,080	17,123	13,941	14,152

(出典：西桂町建設産業課商工・観光係「登山者カウンターデータ集計」)

エ) 西桂町第 6 次総合計画（令和 3 年度～令和 12 年度）（一部抜粋）

○商工業の振興（現状と課題）

日常の買い物の利便性向上を望む町民の意向は高く、地元商業の活性化を図る必要があります。また、工業全体を取り巻く環境は、景気の悪化を背景に厳しい状況にあり、事業所数・従業員数ともに減少傾向にありますが、国の支援や県との連携による取り組みの継続が必要です。

○商工業の振興（基本方針）

意欲ある事業者への支援を充実するとともに買い物環境の整備や活気ある商業の構築を目指します。また、伝統産業への支援の充実とともに、活気ある産業づくりに努めます。

○観光の振興（現状と課題）

西桂町では、三ツ峠山や倉見山の総合案内看板の設置やトレッキングガイドの作成のほか、地域の観光資源の発掘を通じて西桂町観光公認ガイドマニュアルの作成を行っています。

○観光の振興（基本方針）

豊かな自然や歴史、伝統産業などの地域資源を生かした、特色ある観光の振興を図っていく観光事業を推進します。

○商工業および観光の振興については、いずれも西桂町商工会と連携して実施します。

②課題

西桂町の人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

商業者にとっては、事業ドメインの見直しなどによる、町内人口減少による消費の減衰への対応が課題となる。

さらに、独居老人世帯が増加し、かつ高齢化率が上がり、消費構造が変化していくため、この変化への対応が喫緊の課題となる。

また、工業者においては、生産年齢人口の減少が見込まれ、働き手が不足することが予測されることから、デジタル化による生産性向上等への取り組みが必要となる。

観光面では、西桂町には、開運山三ツ峠山があり、富士山を望むトレッキングスポットやクマガイソウなどの山野草が群生しているため、年間約5万人程度の観光客が来町している実績があるものの、近年、伸び悩んでいるため、新たな話題創出が必要となっている。

当商工会は、93.8%が小規模事業者であるため、小回りの利く展開が可能であり、個々の小規模事業者が持つ特性を最大限に引き出す支援体制を整えて、課題解決に向けて推進していく。

具体的には、当商工会として、(ア) 商業部門では、ネット販売などに繋げる IT 利活用などのスキル向上、(イ) 工業部門では、知的財産権の知識を習得し、自社の強みを活かし、他社との差別化を図ることや、市場ニーズを的確に把握しニーズに対して柔軟に対応、(ウ) 観光部門では、三ツ峠山を基軸とし、新たにインバウンドに向けた観光プランを提案するなど、今までに蓄積したノウハウと新たなツールを掛け合わせて、小規模事業者ならではのアイデアと機動力により、課題解決に向けた積極的なアプローチを実践していくことが重要であると認識している。

(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

西桂町は人口減少及び高齢化が進んでおり、地域住民だけを対象とした現状の商売のやり方では小規模事業者の持続的発展の実現は容易ではない。

しかしながら、中央自動車道（富士吉田線）および国道139号と富士急行線にて接続している富士河口湖町及び富士吉田市が観光客や県内外のインバウンドを含む観光客を誘客する施設や観光資源を有しており、西桂町も観光資源としての開運山三ツ峠を有しており、県外の方が来町する機会が増加する要素はあるため、今後の展開を見据えると、隣市町のインバウンドを含む観光客を西桂町へ誘客できる可能性が十分にある。

そこで、西桂町の小規模事業者が持続的発展を推進するにあたり、小規模事業者が、(ア) 地域住民だけを対象とした商売手法からの脱却を図り、インバウンドを含む観光客や県内外の新規顧客を事業ドメインに加えた商売を展開すること、(イ) 世界中に魅力ある情報を発信するために IT 利活用などに取り組み、販路開拓、売上増加などを達成していることを目指す。

これを実現するためには、事業ドメインの見直しや同業他社との明確な差別化の他、地域・観光資源を有効活用した商品・サービスの開発・提供、DX、IT 利活用などによる販売促進などが有効な取り組みであるため、当商工会として、集中して重点的な支援を実施する。

②西桂町第6次総合計画との連動性・整合性

「西桂町第6次総合計画」では、その基本構想で、商業部門では、日常の買い物の利便性向上を望む町民の意向は高く、地元商業の活性化を図る必要があり、商業の振興施策や様々な支援を継続する必要性を提言し、工業部門では、事業所数・従業員数ともに減少傾向にあり、今後も小規模事業者の経営基盤強化を図るとともに、国の支援や県との連携による取り組みの継続が必要とし、観光部門では、豊かな自然や歴史、伝統産業などの地域資源を生かした、特色ある観光振興を図っていくと位置付けており、全てにおいて、当商工会と連携して実施すると明記している。

前項「10年程度の期間を見据えて」で記述した観光客や県内外の新規顧客を事業ドメインに加え商業の展開やIT利活用による販路開拓・売上増加、及び工業振興については、この基本構想をベースとする構想であるため、連動性・整合性がある。

③西桂町商工会としての役割

当商工会は、西桂町において、唯一の総合経済団体として、(ア)西桂町における商工業者の総合的な振興発展や社会一般の福祉の増進、(イ)中小企業・小規模事業者の経営支援（経営相談・経営発達支援・伴走型支援・知的財産権等）、(ウ)西桂町の商工観光業者が活動しやすい事業環境の整備、(エ)集団・個別セミナーの開催、(オ)各種イベントの実施、(カ)まちづくり等地域活性化の取り組みなどを実施している。

また当商工会の小規模事業者支援の職員体制は、経営指導員1名、経営支援員3名の計4名体制となっている。

(3) 経営発達支援事業の目標

【目標①】

小規模事業者自らが、気づき行動して自立できる環境を創出するために対話と傾聴を伴走型により、5ヵ年にわたり実践していく。

【目標②】

廃業が増加している状況下ではあるが、織物業への取り組みや、ミネラルウォーター製造業および新産業（陸上養殖業）の進出による、相乗効果を期待して、10年程度の長期スパンで支援していく。

【目標③】

DXやITツールを駆使して、個々の課題を抽出し、課題解決に向けた取り組みをした上で、経済を支えている小規模事業者が本来持っている潜在能力を引き出し、持続的で発展的となる事業活動へ繋げる。

上記の活動を通じて地域の発展に貢献していくことを地域への裨益目標として目指します。

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】

小規模事業者自らが、気づき行動して自立できる環境を創出するために対話と傾聴を伴走型により、5ヵ年にわたり実践していく。

【方針①】

対象者を更新しながら5ヵ年にわたって、小規模事業者の事業ドメインの見直しや同業他社との差別化支援のために、まずは経営分析により各小規模事業者の現状（経営状況）を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、小規模事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を小規模事業者自らが認識することに重点を置く。同時に、RESASによる地域データの分析を通じて外部環境を整理する。これらの分析結果を活用しながら、新たな経営の方向性（事業ドメインやポジショニング）を定め事業計画にまとめる。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、自立できる事業計画を実現させる。

【目標②】

廃業が増加している状況下ではあるが、織物業への取り組みや、ミネラルウォーター製造業および新産業（陸上養殖業）の進出による、相乗効果を期待して、10年程度の長期スパンで支援していく。

【方針②】

事業主の高齢化、後継者不足により、廃業が増加しているのが現状ではあるが、伝統ある織物業のブランド化事業への取り組みや、ニーズの高いミネラルウォーター製造業および西桂町が誘致した企業による、新産業（陸上養殖業）の進出による小規模事業者に対する相乗効果を期待して、既存産業と新規産業の両輪を10年程度の長期スパンで支援していくために、既存の特産品やサービス提供をブラッシュアップさせて、新たなステージに到達させるために、ITツールを活用した提供方法の支援や町営三ツ峠グリーンセンターに来館するインバウンドを含む観光客を対象に販路開拓の活路を見出す支援を通じて新規需要を喚起させる。

【目標③】

DXやITツールを駆使して、個々の課題を抽出し、課題解決に向けた取り組みをした上で、経済を支えている小規模事業者が本来持っている潜在能力を引き出し、持続的で発展的となる事業活動へ繋げる。

【方針③】

人口減少が避けられない状況を踏まえて、経営を発展的に継続させるために、より付加価値のある商品、利益率の高い商品を生み出すにあたり、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、DXやITツールを駆使して、また知的財産権を活用するための知識を習得し、個々の課題を抽出

し、課題解決に向けた取り組みを設定した上で、西桂町の経済を支えている小規模事業者が本来持っている潜在能力を引き出し、西桂町全体において持続的で発展的となる事業活動へと繋げ、新たな雇用を生み出すなど、西桂町全体として発展的な経済活動とするために、受動的な意識を持って経営に取り組む機会を醸成していく。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の事業ドメインを見直し（インバウンド観光客や県内外の新規顧客層を新たな事業ドメインに加えることを含む）を促進するためには、現状、把握している市場だけでは、衰退していくことや、見直し先の新たな市場では、魅力的で、機会があることを小規模事業者自身に認識させる必要がある。

このためのひとつの方法として、客観的な市場データの提示があるが、現状、地域データの周知と活用が十分ではなかった。

【課題】

地域データの周知と活用が十分でなかったため、今後は RESAS 等を用いて、西桂町の経済動向分析を行い、小規模事業者に対する周知と活用を推進する必要がある。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	R06	R07	R08	R09	R10
①西桂町商工会が実施する西桂町の経済動向分析の公表回数	Web 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②山梨県商工会連合会と共同で実施する経済動向調査の公表	Web 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①西桂町の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

事業名	西桂町の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	西桂町の小規模事業者には町内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の経営方針を検討する際や事業計画を策定する際の基礎資料とする。
調査の内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、西桂町の小規模事業者にも活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめた上で公表する。
調査を行う項目	地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to 分析 → 人の動き等を分析 産業構造マップ → 産業の現状等を分析
調査の手段・手法	経営指導員が外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的にみて、小規模事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡

	単なコメントを付し、小規模事業者が見やすい ポートにまとめる。
調査結果の活用方法	調査報告は当商工会 Web サイトで公表し、広く管内の小規模事業者に周知する。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。
②山梨県商工会連合会と共同で実施する経済動向調査の公表	
事業名	山梨県商工会連合会と共同で実施する経済動向調査
目的	西桂町の小規模事業者の財務状況を山梨県平均や近隣市町村平均と比較することで、当商工会の支援方針を決める際の基礎資料とする。また、小規模事業者の事業計画（数値計画）策定の際に参考資料として活用する。
調査の内容	山梨県内 23 商工会で決算指導を行っている先の財務情報を山梨県商工会連合会に提供し、地域ごとの小規模事業者の財務状況を分析する。
調査を行う項目	◆山梨県商工会連合会に提供する項目（インプット） 業種／売上（収入）金額／売上原価／減価償却費／経費／所得金額（専従者給与控除前） 専従者給与 従業員数（専従者含む、パート除く） ◆分析する項目（アウトプット） 以下の項目について、業種別に山梨県平均や市町村のデータが得られる。 付加価値額／付加価値生産性（事業主含む）／従業員 1 人当たり年間売上高（事業主含む）／従業員 1 人当たりの年間総利益高（事業主含む）／売上高総利益率／営業利益率／付加価値率
調査の手段・手法	◆調査対象 当商工会を含め県内 23 商工会で決算指導を受けている小規模事業者 ◆調査方法 当商工会を含め県内 23 商工会は、決算指導終了後に調査対象の財務情報（上記〔調査を行う項目〕のインプット情報）を山梨県商工会連合会へ提供する。県内 23 商工会が提供した財務情報を山梨県商工会連合会が集計し、県内 23 商工会へフィードバックする。 ◆分析方法（当商工会） 経営指導員が上記〔調査を行う項目〕のアウトプット情報について、山梨県平均や近隣市町村平均と比較を行う。比較結果は、小規模事業者提供用資料として簡易な報告書にまとめる。
調査結果の活用方法	調査報告は当商工会 Web サイトで公表し、広く町内の小規模事業者に周知する。また、①当商工会内で、支援方針を決める際の基礎資料、②小規模事業者の事業計画作成時の基礎資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

西桂町と当商工会において「認定特産品」事業を令和3年度より展開しており、現時点において11点の特産品が認定されているが、伸び悩んでいる現状となっている。そこで改めてインバウンドを含む観光客や県内外の新規顧客を新たな事業ドメインに取り込むために、より一層魅力的な製品・商品づくり・サービス提供が欠かせない。しかしながら、当商工会では、これまで魅力的な製品・商品づくり・サービス提供に資する小規模事業者の商品調査等についての支援が実施できていなかった。

【課題】

西桂町と当商工会において「認定特産品」事業を令和3年度より展開しており、現時点において11点の特産品が認定されているが、伸び悩んでいる現状となっている。そこで改めて魅力的な製品・商品づくり・サービス提供のための支援として、小規模事業者の実施するサービス提供・製品・商品のアンケート調査を支援する必要がある。なお、アンケート調査とはいっても、商品や事業ドメインとする顧客層ごとにその内容は異なる。そこで、年度ごとにアイテムを絞り、アンケート調査対象を設定し、①インバウンドを含む観光客向け、②首都圏等での販売向け、③大型店のバイヤー向け、④地元顧客向けの4種類のアンケート調査を実施する。

(2) 目標

項目	現行	R06	R07	R08	R09	R10
西桂町・西桂町商工会「認定特産品」を主体としたアンケート調査対象事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

(3) 事業内容

事業名	西桂町・西桂町商工会「認定特産品」を主体としたアンケート調査
目的	西桂町には「織物製品」「食品」「木工製品」などの認定特産品があり、販路開拓を試みたものの、あまり成果を出すことが出来ておらず低迷している。そこで需要動向調査を支援することで、顧客のニーズを取り込み、認定特産品をより一層ブラッシュアップさせて、一般市場にて売れる商品とする事を目的に実施する。
対象	認定特産品（織物製品・食品・木工製品）を対象とする。 ※まだ認定特産品になっていない商品も対象とする。
調査の手段・手法	年度ごとにアンケート調査の対象アイテムを絞り込み ①インバウンドを含めた観光客向けに販売を強化したい商品の調査を行う年度は「町営三ツ峠グリーンセンター」などの観光客が集まる場

	②大都市圏等向けに販売を強化したい商品の調査を行う年度は首都圏のイベントスペースなど ③大型店等のバイヤー向けに販売を強化したい商品の調査を行う年度は「農商工連携マッチングフェア」等の商談会 ④地元客向けに販売を強化したい商品の調査を行う年度は当商工会商業部会が主催している商業イベント「みつとうげバザール」にて、地元消費者が集まる場で調査を実施する。 実施にあたっては、事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。アンケート調査はWeb アンケート若しくは紙アンケートにより実施し、経営指導員と小規模事業者が協力して実施する。消費者向けのアンケートでは1商品あたり20名以上、バイヤー向けのアンケートでは1商品あたり2名以上のバイヤーからアンケート票を回収する。
調査を行う項目	《消費者向け調査の場合》 ☐商品の総合評価（直感的な評価） ☐味 ☐パッケージ ☐独自性 ☐価格 ☐購入意向 ☐その他改善点 等 《バイヤー向け調査の場合》 ☐商品の見た目の良さ ☐商品1個あたりの大きさ ☐商品／パッケージの形・デザイン ☐商品の味 ☐商品の新しさ・斬新さ ☐商品の価格 ☐商品の取扱意向 ☐取引条件 ☐その他改善点 等
分析の手段・手法	アンケート収集後は、経営指導員が専門家と連携して分析を行う。 分析では、消費者向け調査の場合は各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施し、結果から商品等の事業ドメインや改良点などを抽出する。また、バイヤー向け調査の場合は、2名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目をまとめる。これにより商品改良の優先順位付けを行う。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、小規模事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の事業ドメインの見直しや同業他社との差別化による競争力強化・持続的経営を実現するためには、小規模事業者自身が自社の「現状」を把握する必要がある。当商工会では、現状把握に資する取り組みとして、小規模事業者の経営分析を実施してきたが、町内の小規模事業者に広く提供するには至っていなかった。また、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも小規模事業者の本質的な課題までは抽出できていなかった。

【課題】

経営分析を広く提供することが課題である。そのため、5ヵ年計画において、町内小規模事業者（約300者）の15%にあたる45者の経営分析を目指す。なお、当商工会では今後の支援においてIT利活用を促進させるための取り組みを実施するため、IT活用の状況についても分析する必要がある。

また、これまで表面的な分析もみられたことから、今後は小規模事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を小規模事業者自らが、深く認識することに重点を置いた経営分析を実施することが課題である。

(2) 目標

経営分析支援を西桂町内の小規模事業者に広く提供することを目指し、5ヵ年計画において、小規模事業者（約300者）の15%にあたる45者の経営分析を目指す。

項目	現行	R06	R07	R08	R09	R10
経営分析事業者数	6	9	9	9	9	9

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。
支援対象	小規模事業者
対象事業者の掘り起こし	Webサイトやチラシの配布により広く周知するだけでなく、巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時に訴求する。また、決算・記帳代行支援や金融支援、補助金支援の際などの個社支援の際に経営分析を提案する。
分析の手段・手法・項目	経営分析は、経営指導員が小規模事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。また、経営指導員のみでは十分な分析を行うことができない場合は専門家派遣を行う。具体的な分析内容は以下のとおりである。定量分析たる財務分析と、定性分

	析たる非財務分析の双方を実施する。分析にあたっては、小規模事業者の状況や局面に合わせて、クラウド型支援サービス（BIZ ミル等）、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用する。 ◆経営分析（ローカルベンチマーク）を実施する項目 財務分析：直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 非財務分析：強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ・知的財産権など）機会・脅威（商圏内の人口、競合、業界動向など） その他（現状の事業ドメイン、デジタル化・IT活用状況、事業計画の策定・運用状況など） ※非財務分析は対話を通じて整理する。
分析結果の活用方法	◆経営分析の結果は小規模事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ◆分析結果は、クラウド型支援ツール（BIZ ミル等）上に分析結果を集約し、経営指導員・経営支援員が内容を確認できるようにする。これらの取り組みにより、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の事業ドメインの見直しや同業他社との差別化による競争力強化・持続的経営のためには、「地域の経済動向調査」「経営状況の分析」「需要動向調査」を踏まえて、新たな経営の方向性（事業ドメインやポジショニング）を定め、事業計画にまとめることが有効である。

当商工会ではこれまでも事業計画策定支援を行ってきたが、補助金申請のための事業計画など、小規模事業者からの支援要請に基づいて実施することが多かったという現状がある。

【課題】

経営分析を通じて、小規模事業者の事業ドメインの見直しや同業他社との差別化等の必要性を感じた小規模事業者に対し、事業計画の策定を提案する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。

特に、事業計画の策定前には必ず経営分析を実施し、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、小規模事業者自らが自社の強みや弱み、脅威や機会の現状を正しく把握した上で、当事者意識を持って課題に向き合い、能動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。

事業計画の策定支援では、経営分析件数の約40%（約18者）の事業計画の策定を目標とする。また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、DXに向けたIT関連セミナーを開催し、ITの活用や知的財産権を理解し活用することで小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	現行	R06	R07	R08	R09	R10
①DX活用セミナー	1回	3回	3回	3回	3回	3回
②IT専門家派遣	3回	9回	9回	9回	9回	9回
③事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④経営計画作成専門家派遣	3回	12回	12回	12回	12回	12回
⑤知的財産権専門家派遣	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	3者	4者	4者	4者	4者	4者

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援
目的	「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を集団と個別にて支援する。なお、事業計画策定事業者に対して、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得させるため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取り組みを推進していくために、DX推進セミナーの開催やIT専門家派遣を実施する。また知的財産権についても知識を習得するための専門家派遣を実施する。

支援対象	経営分析において事業計画策定の必要性を感じた小規模事業者 金融相談において事業計画策定の必要性が顕在化した小規模事業者 DX 支援において事業計画策定支援を必要とする小規模事業者 事業計画策定支援において知的財産権の知識を必要とする小規模事業者
対象事業者の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する。 補助金を契機とした事業計画策定を提案する。 知的財産権を契機とした事業計画策定を提案する。
支援の手段・手法	事業計画策定支援は、①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で実施する。策定にあたっては、必要に応じて専門家派遣を実施する。 なお、事業計画において、DX や IT ツールの活用を促進するため、主に事業計画策定に意欲的な小規模事業者を対象に DX 活用セミナーの開催や IT 専門家派遣を実施する。 また知的財産権について知識の習得が必要となる小規模事業者を対象に専門家派遣を実施する。

①DX 活用セミナー

支援対象	小規模事業者
募集方法	Web サイト・町内回覧・チラシ送付・巡回訪問による周知
回数	年3回
講師	IT 専門家
カリキュラム	DX 総論、DX 活用事例（クラウドサービス、AI 技術など）
参加者数	15 名

②IT 専門家派遣

支援対象	小規模事業者
募集方法	Web サイト・町内回覧・チラシ送付・巡回訪問による周知
回数	年9回（3回×3名）
講師	IT 専門家
カリキュラム	Web サイトの開設、SNS を活用した情報発信
参加者数	3 名

③事業計画策定セミナー

支援対象	小規模事業者
募集方法	Web サイト・町内回覧・チラシ送付・巡回訪問による周知
回数	年 1 回
講師	中小企業診断士
カリキュラム	DX を取り入れた事業計画書の策定集団支援
参加者数	5 名

④経営計画作成専門家派遣

支援対象	小規模事業者
募集方法	Web サイト・町内回覧・チラシ送付・巡回訪問による周知
回数	年 12 回（3 回×4 名）
講師	中小企業診断士
カリキュラム	DX を取り入れた事業計画書の策定個別支援
参加者数	4 名

⑤知的財産権専門家派遣

支援対象	小規模事業者
募集方法	Web サイト・町内回覧・チラシ送付・巡回訪問による周知
回数	年 1 回
講師	弁理士
カリキュラム	特許・実用新案・意匠権・商標権・著作権の実務
参加者数	1 名

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、事業計画策定後のフォローアップについて、売上・利益の増加といった成果にまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

【課題】

今後は、事業計画を策定したすべての小規模事業者を対象に、原則として四半期ごとにフォローアップを実施する。

そのなかで、事業計画を実施する上で発生した経営課題等に対し、小規模事業者と一緒に頑張って解決を図る。

これらの支援を通じて、支援対象者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。

これにより、フォローアップ対象者の売上増加割合が 40%、利益率増加割合が 10%になることを目標とする事業計画を策定する。

フォローアップにあたっては、自走化を意識し、小規模事業者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで当事者意識を持って取り組むことなどに重点をおいた支援を行い、計画の進捗フォローアップを通じて小規模事業者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

(3) 目標

項目	現行	R06	R07	R08	R09	R10
フォローアップ対象事業者数	3 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
頻度 (延回数)	4 回	16 回	16 回	16 回	16 回	16 回
売上増加事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
利益率 10%以上増加の事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ
目的	計画を伴走支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画の策定を支援したすべての小規模事業者
支援内容／支援の手段・手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とがズ

	れている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やしながら軌道に乗せるための支援を実施する。
--	--

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。

また、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取り組みには限界がある。

さらに、小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓や、DXに向けた取り組みが進んでおらず、商圏が近隣市町村の限られた範囲にとどまっている。

当商工会では、これまでも小規模事業者の販路開拓支援を実施してきたが、小規模事業者の販路拡大に寄与してきたと言えるレベルの実績は確認できていなかった。

また、小規模事業者に対するDXやITを活用した販路開拓支援が十分にできていなかった。

【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後はその成果目標を明確にし、成果が出るまで継続的な支援を実施する必要がある。

また、これまでDXやITに関する支援が充分でなかったことから支援を強化する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ新たな需要獲得効果（売上拡大効果）が高い取り組みの支援をする。

特に、小規模事業者の多くはITを使った販路開拓が遅れていることから、ITを活用した販路開拓として、「DX活用セミナー」（IT専門家派遣）後の実行支援を実施する。

なお本事業は、小規模事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。

そのため、各事業の効果として、実際に効果が上がることを示しながら、将来的には小規模事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作る。

(3) 目標

項目	現行	R06	R07	R08	R09	R10
①農商工連携マッチングフェア 出展事業者数	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
成約件数／者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②DX 活用セミナー（IT 専門家派遣）後の 実行支援事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
（BtoB の場合）成約件数／者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
（BtoC の場合）売上増加率／者	—	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①農商工連携マッチングフェアの出展支援（BtoB）

事業名	農商工連携マッチングフェアの出展支援
目的	小規模事業者にとって、商談会は新たな取引先の獲得にとって有効である。一方、小規模事業者は独自に商談会に出展できていないことも多い。そこで、新たな取引先の獲得を支援することを目的に商談会の参加支援を実施する。
支援対象	小規模事業者

訴求相手	県内外のバイヤー
展示会等の概要	山梨県商工会連合会及び県内 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。
支援の手段・手法	出展者の募集だけでなく、事前準備としてパンフレット等の整備、短時間での商品等アピール方法、商談相手の事前アポイント等。また、出展後は、商談会で名刺交換をした相手に対する、フォローをワンストップで支援する。これにより成約数の拡大を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。
②DX 活用セミナー（IT 専門家派遣）後の実行支援（BtoB, BtoC）	
事業名	DX 活用セミナー（IT 専門家派遣）後の実行支援
目的	DX や IT を駆使した販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取り組みが遅れている。そこで、自社独自では DX や IT の利活用が難しい小規模事業者に対し、オーダーメイド型の支援を実施し、新規取引先の獲得を目指す。
支援対象	小規模事業者
訴求相手	各小規模事業者の訴求相手
支援内容	DX や IT を活用した販路開拓といっても、実施したい内容は各小規模事業者で異なる。そこで、各小規模事業者の実施したい内容を基にオーダーメイド型の支援を実施する。具体的には、『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する「DX 推進セミナー」において紹介した DX や IT による販売促進の方法（Web サイト制作、EC サイト利用、SNS 活用等）から小規模事業者が選択した内容について、経営指導員や IT 専門家によるハンズオン支援を実施する。
支援の手段・手法	「DX 活用セミナー」（IT 専門家派遣）において、DX や IT を活用した販路開拓を行いたい小規模事業者を掘り起こす。その後、経営指導員や IT 専門家による支援を実施する。支援にあたっては、DX や IT を活用した販路開拓に関する事業計画を策定し、事業計画に沿った DX や IT 導入から運用支援までを行う。この支援により新規顧客の獲得を目指す。
期待効果	BtoB の場合：新たな取引先の獲得を狙う。BtoC の場合：売上拡大を狙う。

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ための取り組み

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

【現状】

現状、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画事業評価委員会」により実施。事業の評価に加えて、より成果を出すための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。

【課題】

これまでの取り組みに特段の課題はないため、今後も継続して事業を実施する。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の改善のために、PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	以下の取り組みにより、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を経営指導員に落とし込み、成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） (c) 経営指導員は、成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員は、実施した内容をクラウド型支援ツール（BIZ ミル等）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（BIZ ミル等）により指導状況を確認する。 (f) 月 1 回の定期ミーティングにて、法定経営指導員が経営支援員に進捗状況の説明を行う。 (g) 年 1 回の「経営発達支援計画事業評価委員会」にて、外部有識者からの評価を受ける。 ※「経営発達支援計画事業評価委員会」の実施の流れ i 西桂町町建設産業課長、西桂町商工会職員（法定経営指導員）、外部有識者（中小企業診断士）をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）にて定量的に評価を行う。 ii 当該「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価結果は、当商

	工会理事会に報告し、承認を得た上で、事業実施方針に反映させるとともに、当商工会 Web サイトへ掲載（年 1 回）することで、西桂町の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。 （ https://www.mitsutouge.or.jp/ ） 【ACTION】（事業の見直し） (h) 「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価を受け、年 1 回、次年度の事業見直しを行い【PLAN】に戻る。
--	---

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

【現状】

経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上に取り組んでいる。

【課題】

本計画の実行のために、新たに「小規模事業者の売上や利益を向上させること」「効果の高い販売促進を実施すること」「DXに向けた相談・指導能力を習得すること」「経営力再構築伴走支援を円滑に行うこと」などの不足能力があるため、資質向上を図る必要がある。

また、経営指導員だけではなく経営支援員も含めた資質向上を図り、より高いレベルの支援を行える体制をつくることが課題である。

(2) 事業内容

①経営指導員のみならず経営支援員も含めた支援能力の向上に向けた取り組み

参加者	経営指導員、経営支援員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する。
不足能力の特定	経営発達支援事業の遂行のために以下の能力向上が必要である。 〔新たに求められる能力〕 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・展示会等や IT を活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 〔変化に対して求められる能力〕 ・DXに向けた IT・デジタル化の支援を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上
内容	経営発達支援事業の遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、経営支援員も含めて積極的に参加する。 ア) 小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて山梨県商工会連合会が主催する研修会に参加する他、中小企業大学校の専門研修会への参加や、独自に外部講師による職員向け研修会を開催する。 イ) DXに向けた IT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて DX 関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がる場合は、積極的に参加する。 <DXに向けた IT・デジタル化の取り組み> i) 小規模事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム

	等の IT ツール、テ ーワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等 ii) 小規模事業者にとって外向け（需要開拓等）の取り組み Web サイトを活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム等 iii) その他の取り組み オンライン経営指導の方法等 ウ) 経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて独自に外部講師を招き「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」等のテーマで職員向け勉強会を開催する。
--	---

②個人に帰属している支援ノウハウを職場内で共有する仕組み

目的	個人に帰属している支援ノウハウを組織内で共有する
内容	ア) OJT 制度 経営指導員と経営支援員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員や経営支援員の同行を徹底させノウハウを習得する。 イ) 定期ミーティング 週 1 回の定期ミーティングのなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修会へ参加した経営指導員・経営支援員による研修内容の共有、②具体的な支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。 ウ) データベース化 経営指導員がクラウド型支援ツール（BIZ ミル等）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当職員以外でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(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

(令和 5 年 11 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）

法定経営指導員 1 名 経営支援員 3 名	西桂町 建設産業課 商工・観光係
--------------------------	---------------------

(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： 桑原 友彦

連絡先： 西桂町商工会 TEL 0555-25-2015

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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商工会／商工会議所

〒403-0022

山梨県南都留郡西桂町小沼 1593-1

西桂町商工会

TEL： 0555-25-2015 ／ FAX： 0555-25-3723

E-mail： nishikatsura@shokokai-yamanashi.or.jp

②関係市町村

〒403-0022

山梨県南都留郡西桂町小沼 1501-1

西桂町 建設産業課 商工・観光係

TEL： 0555-25-2121 ／ FAX： 0555-20-2015

E-mail： sangyou@town.nishikatsura.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)

	R06	R07	R08	R09	R10
必要な資金の額	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150
1. 経済動向調査事業費	50	50	50	50	50
2. 商品ニーズ調査事業費	200	200	200	200	200
3. 経営分析事業費	200	200	200	200	200
4. 事業計画策定支援事業費	300	300	300	300	300
5. 講習会開催事業費	200	200	200	200	200
6. 本計画評価・見直し事業費	100	100	100	100	100
7. 資質向上研修事業費	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、手数料、国補助金、県補助金、町補助金、参加者負担金

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等