

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>河口湖商工会 (法人番号 6090005004123)                  富士河口湖町 (地方公共団体コード 194301)                  鳴沢村 (地方公共団体コード 194298)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>【目標①】 伴走型経営支援の強化による小規模事業者の高付加価値化実現                  【目標②】 地域資源（ブルーベリー等）を活用した商品開発や事業再構築の支援による観光消費の拡大                  【目標③】 小規模事業者のDXに向けた取組を支援することによる地域の新たな活力創出</p>
<p>事業内容</p>	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること                  ①地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析                  ②山梨県商工会連合会と共同で実施する経済動向調査</p> <p>4. 需要動向調査に関すること                  ①観光客を対象とした商品調査                  ②バイヤーを対象とした商品調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること                  ①小規模事業者の経営分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること                  ①DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣の実施                  ②事業計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること                  ①事業計画のフォローアップ（計画を策定した全事業者を対象）                  ②事業計画実行のための支援</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること                  ①展示会・商談会の出展支援                      ア）農商工連携マッチングフェア（BtoB）                      イ）地方銀行フードセレクション（BtoB）                  ②ITを活用した販路開拓（BtoB, BtoC）                  ③道の駅等への出店による販路開拓（BtoC）                  ④メディアを使った販路開拓（BtoC）</p>
<p>連絡先</p>	<p>河口湖商工会 指導課                  〒401-0301 山梨県南都留郡富士河口湖町船津 2088-2                  TEL:0555-73-1122 FAX:0555-73-1123 E-mail:info@kawaguchiko.or.jp                  富士河口湖町 観光課                  〒401-0392 山梨県南都留郡富士河口湖町船津 1700 番地                  TEL:0555-72-3168 FAX:0555-72-3010 E-mail:kanko@town.fujikawaguchiko.lg.jp                  鳴沢村 企画課                  〒401-0398 山梨県南都留郡鳴沢村 1575                  TEL:0555-85-2312 FAX:0555-85-2461 E-mail:kikaku@vill.narusawa.lg.jp</p>

(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

河口湖商工会（以下、当会）は、富士河口湖町及び鳴沢村を管轄エリアとする商工団体である。そのため、地域の現状及び課題では、富士河口湖町及び鳴沢村の現状及び課題を記述する。

### ① 現状

#### ア 概況

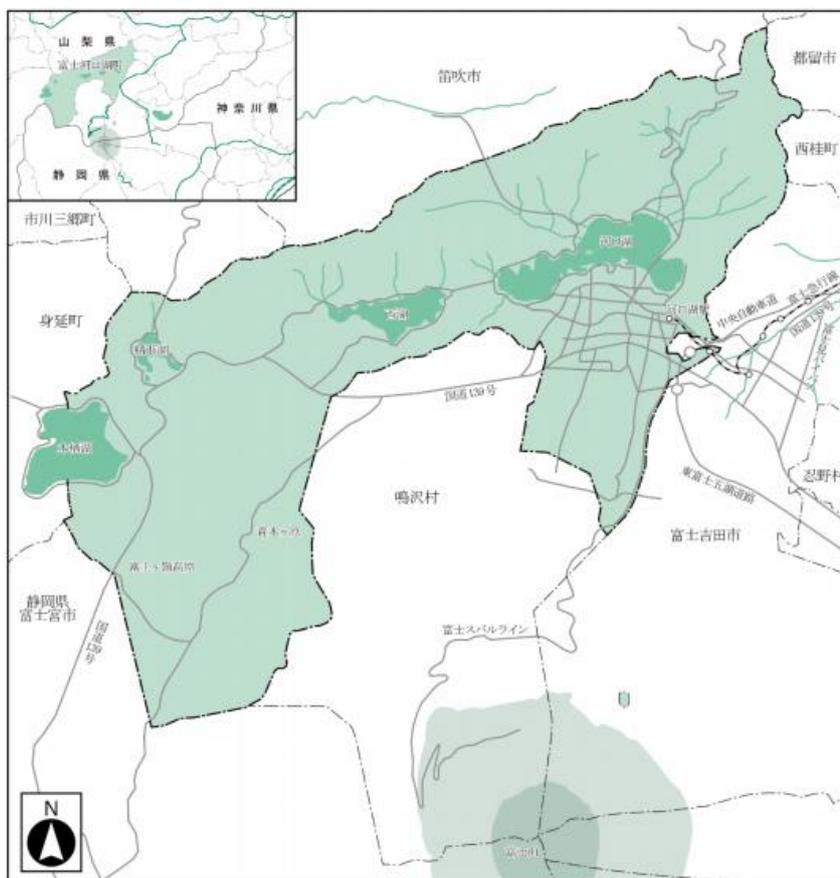
##### i 富士河口湖町

富士河口湖町は、平成15年11月15日に旧河口湖町、旧勝山村、旧足和田村の3町村が合併して誕生し、さらに、平成18年3月1日に旧上九一色村の南部区域が合併した町である。

日本のシンボルであり、世界文化遺産となった霊峰富士山の北麓に位置し、首都圏から100km圏内で、中央高速道富士吉田線の河口湖ICがある。また、東名高速道路御殿場ICとは、東富士五湖道路を經由して利用できる。さらに、JR中央線の大月駅から富士急行線が通っており、終点の河口湖駅がある。

緑豊かな自然と、山々に囲まれた青木ヶ原樹海に代表される森林と原野で覆われ、その間に火山噴出物で堰き止められた4つの湖（河口湖、西湖、精進湖、本栖湖）があり、富士山の裾野には、青木ヶ原・富士ヶ嶺高原など、広漠とした日本屈指の景勝地を形成している。

富士箱根伊豆国立公園の地域にあり、原生林や草地からなる放牧場、高原野菜用畑地となっており、四季折々の美しい豊かな自然を求めて国内外から多くの人々が訪れる国際観光地である。



出典：富士河口湖町「第2次富士河口湖町総合計画」

## ii\_鳴沢村

鳴沢村は、富士山頂から大沢沿いに静岡県富士宮市と接する、山梨県の南端に位置した県境の村である。東は富士吉田市、南都留郡の富士河口湖町、北西は富士河口湖町にそれぞれ接している。

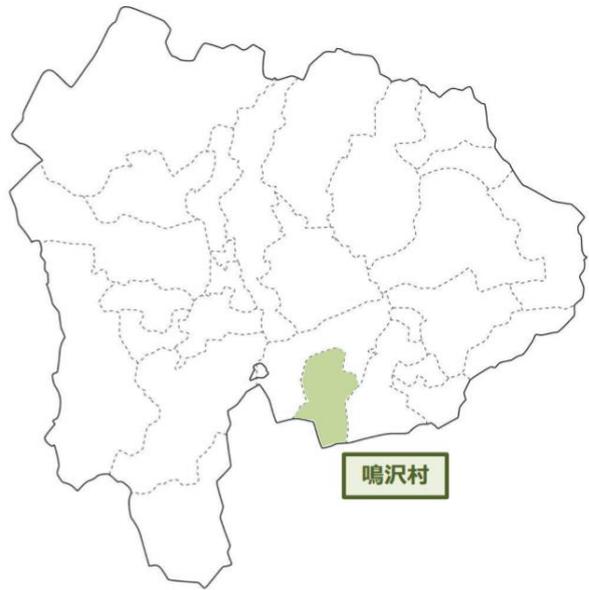
集落付近は標高 900 メートルから 1,000 メートルの高冷地で、鳴沢村北部にある鳴沢および大田和の二つの集落と南部にある別荘地とで形成されている。

日本一の高さを誇る富士山は広大な裾野をもち、標高差も加わり多種多様な植物群が形成され、それらに依存して生活する動物群も多く、村内の鳥類だけでも約 150 種類が確認されている。

村域の形状はほぼ長方形で、東西 8 km、南北 14.5 kmと南北に長く、面積は 89.56 km<sup>2</sup>となっている。また、北緯 35 度、東経 138 度線上に位置し、世界地図で見ると北緯 35 度線上には地中海が位置している。

気候は、主として降雨が夏期に集中する多雨冷涼型であり、冬期の降雪量は比較的少ない土地柄である。また、集落付近の標高は 980m で、南に富士山が控えているため夏の気温が極端に低く、春が遅く秋が早いのが特徴となっている。

交通面では、首都圏から 100km 圏内にあり、新宿へは中央自動車道を利用すると約 1 時間 30 分で到達でき、東海道の富士市、沼津市までは約 1 時間強の距離にある。村の北縁を東西に走る国道 139 号線が他市町村と連絡する広域道路として重要な役割を果たしている。



出典：鳴沢村「鳴沢村第 5 次長期総合計画」

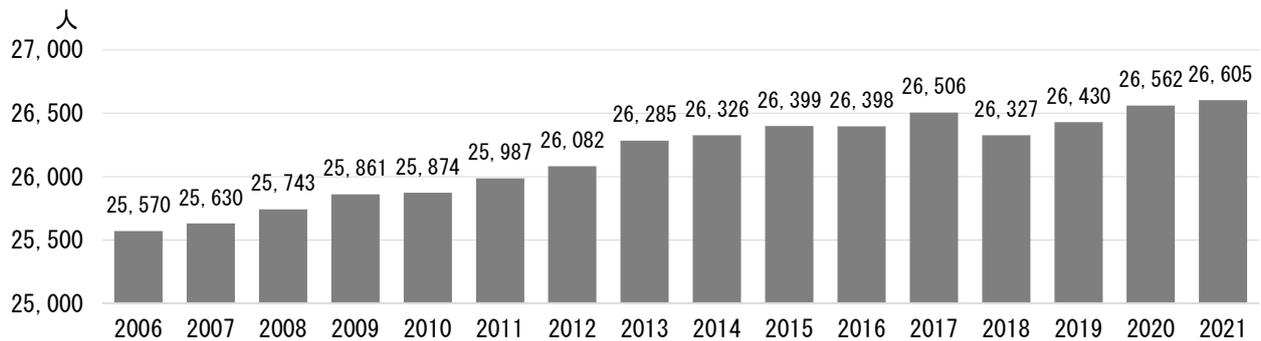
## イ 人口

### i\_富士河口湖町

令和 3 年 10 月 1 日時点の人口は 26,730 人（住民基本台帳）。

富士河口湖町は、教育や福祉の充実、子育て環境の整備の他、①区画整理事業（住宅地の整備）による町外からの転入の促進、②転入者への新築住宅の建築助成金、③下水道の受益者負担金の免除といった取組を行っており、これらの取組の結果、人口推移は、平成 18（2006）年以降、増加傾向となっている。

なお、人口は増加傾向にあるものの、全国的な傾向同様、少子高齢化は進行している状況である。



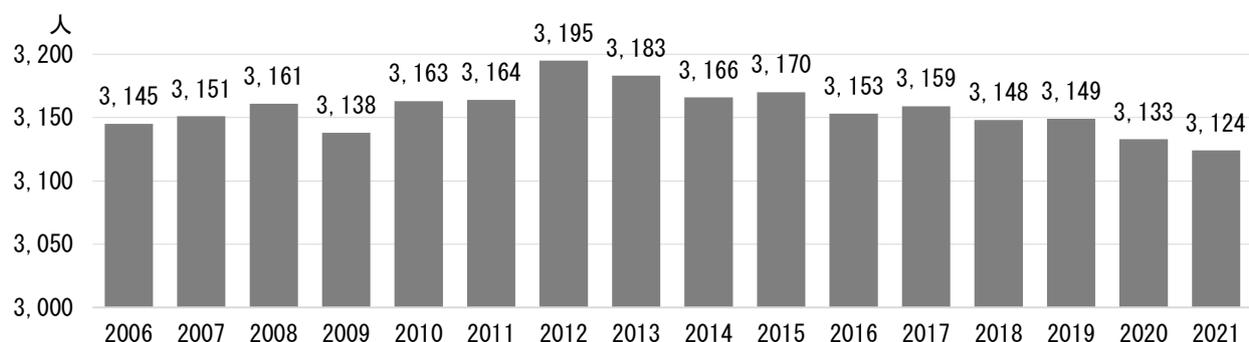
出典：富士河口湖町-住民基本台帳（各年 4 月 1 日時点）

### ii\_鳴沢村

令和 3 年 10 月 1 日時点の人口は 3,123 人（住民基本台帳）。

推移をみると、平成 24（2012）年までは、別荘地への転入などもあり、人口が増加傾向にあったが、その後減少傾向に転じている。

なお、年齢別人口をみると、富士河口湖町と比較して、早い速度で少子高齢化が進行している。



出典：鳴沢村-住民基本台帳（各年4月1日時点）

### ウ 特産品

当地域は富士山の北側に位置している。そのため、高原地域特有の野菜や果物、ジビエなどが特産品となっている。

#### ■主な特産品

富士山やさい (高原野菜)	富士北麓地域は、富士山の火山灰が降り積もってできた土と、富士山からの清らかな水、そして昼夜の気温差が10度以上になる特徴があり、さまざまな野菜（トムロコシ、トマト、クレソン、河口湖レタス、鳴沢菜、キャベツ、キュウリ、ユウガオ、ふゆ菜、やまといも、ブロッコリー、カリフラワー等）が長年栽培されている。富士山の恵みを受けて育ったこの地域の野菜に、「富士山やさい」という統一ブランドを冠し、販路拡大と品質や知名度向上を進めている。
高原キャベツ	昼夜の寒暖差により、柔らかく甘みがたっぷりと含んだキャベツ。「キャベツワイン（ブドウ40%、キャベツ60%の割合で混合したワイン）」などの加工品もある。
鳴沢菜	蕪菜（カブナ）の一種で、江戸時代から栽培されている、鳴沢村固有の作物。
ブルーベリー	当地域のブルーベリーは、1粒が大きく、富士の昼夜の寒暖の差により、甘く味わい深く育つ。当地域では、平成11年頃からブルーベリー栽培が始められており、年間収穫量が右肩上がりに増加している。また、近年は体験型観光サービスとしてブルーベリー狩りを提供する農園も多くなっている。
シカ肉ジビエ	富士山麓で捕獲されたシカを有効活用するために、平成21年に食肉加工施設を整備し、厳しい品質管理の下で「おいしく安全なシカ肉」を飲食店に食材として提供。現在、このシカ肉を使った各種メニューは町内の飲食店で味わうことができる。

### エ 観光資源

当地域は、富士山や富士五湖といった観光資源が豊富であるだけでなく、都心からのアクセスの良さや高原ならではの冷涼な気候から別荘地としての側面もある。

#### ■主な観光資源

富士山	山梨県（富士吉田市、鳴沢村）と、静岡県（富士宮市、裾野市、富士市、御殿場市、小山町）に跨る活火山である。標高3776.12m、日本最高峰（剣ヶ峰）の独立峰で、その優美な風貌は日本国外でも日本の象徴として広く知られている。日本三名山（三霊山）、日本百名山、日本の地質百選に選定されているだけでなく、昭和11年には富士箱根伊豆国立公園に指定されている。その後、昭和27年に特別名勝、平成23年に史跡、さらに平成25年6月22日には関連する文化財群とともに「富士山-信仰の対象と芸術の源泉」の名で世界文化遺産に登録された。夏季シーズンには富士登山客で賑わう。
-----	--

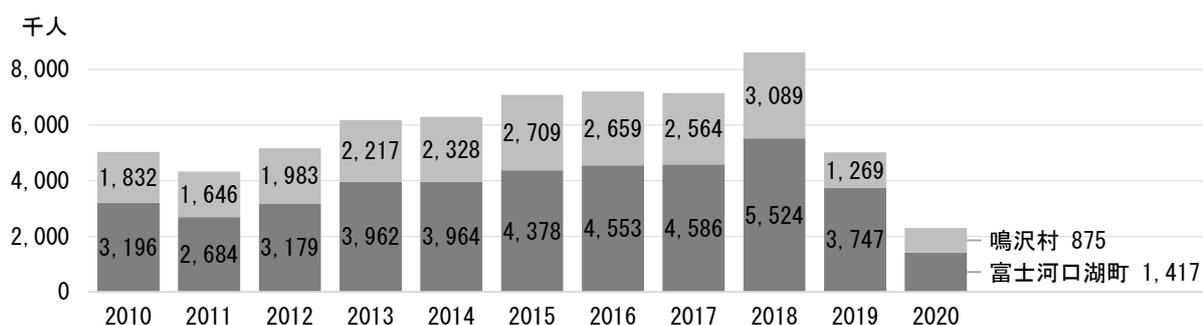
富士五湖	山梨県側の富士山麓に位置する5つの湖の総称である。このうち、当地域は、河口湖、西湖、精進湖、本栖湖を抱えている。ワカサギ、ヘラブナ、オオクチバス、ヒメマスを対象とした遊漁が盛んで、県内外の観光客が余暇の健全活用や自然と親しんでいる。
青木ヶ原樹海	富士山の山麓、西湖・精進湖・本栖湖にまたがって広がる面積30平方キロメートルあまりの原生林。この中には、ヒノキ、ツガ、ナラなど樹齢300年を経た原始林が溶岩流の上におい茂り、昼間でも暗い、うっそうとした森林である。遠くからこの一帯を眺めると、緑色の海のように見えるところから「青木ヶ原樹海」といわれている。

## オ 観光入込客数の推移

当地域には前項の観光資源により多くの観光客が訪れている。

令和2(2020)年の観光入込客数は富士河口湖町が1,417千人、鳴沢村が875千人である。推移をみると、平成25(2013)年に富士山が世界文化遺産に登録されてから増加傾向にあった。一方、令和2年には新型コロナウイルス感染症の拡大により旅行が減少し、急減している状況である。

※令和元(2019)年から、富士山五合目圏域の観光入込客数を含めなくなったため、観光入込客数が急減しているように見える。



出典：山梨県観光文化政策課「山梨県観光入込客統計調査結果」

## カ 産業

### (a) 景況感

売上高DI(前年同期比)をみると、コロナ禍前(令和元年4~6月期)は+7ポイント、コロナ禍中(令和3年4~6月期)は+31ポイントでいずれもプラス値である。

一方、採算DI(前年同期比)をみると、コロナ禍前(令和元年4~6月期)は△8ポイント、コロナ禍中(令和3年4~6月期)は△30ポイントでいずれもマイナス値となっている。

業況 前年同期比	コロナ禍前(令和元年4~6月期)				直近期(令和3年4~6月期)			
	DI	好転	不変	悪化	DI	好転	不変	悪化
売上高	+7	38%	31%	31%	+31	54%	23%	23%
採算	△8	23%	46%	31%	△30	8%	54%	38%

### (b) 業種別の商工業者数(小規模事業者数)の推移

#### i\_富士河口湖町

産業別の事業所数割合をみると、建設業9.3%、製造業7.2%、卸・小売業21.4%、宿泊・飲食業31.6%、医療・福祉4.9%、その他サービス業24.2%である(平成28年経済センサス)。

小規模事業者数は平成24年が1,234社、平成28年が1,149社であり、4年間で6.9%減少している。産業別にみると、建設業が10.7%、製造業が8.5%、卸売・小売業が5.5%、宿泊・飲食業が9.4%、そ

の他サービス業 2.7%の減少となっている。一方、医療・福祉では若干の増加がみられる。

	第2次産業	第3次産業	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	医療・福祉	他サービス	その他	計
平成24年										
事業所数	274	1,302	158	116	323	517	67	371	24	1,576
従業員数	3,157	9,474	835	2,322	2,215	3,775	855	2,205	424	12,631
小規模事業所数	244	990	150	94	218	416	41	298	17	1,234
小規模従業員数	1,102	3,290	597	505	578	1,589	115	905	103	4,392
平成28年										
事業所数	251	1,272	141	110	326	482	74	369	21	1,523
従業員数	3,269	10,316	749	2,520	2,424	3,877	1,025	2,479	511	13,585
小規模事業所数	220	929	134	86	206	377	42	290	14	1,149
小規模従業員数	953	3,109	524	429	573	1,468	127	844	97	4,062
増減(H28年-H24年)										
事業所数	△23	△30	△17	△6	3	△35	7	△2	△3	△53
従業員数	112	842	△86	198	209	102	170	274	87	954
小規模事業所数	△24	△61	△16	△8	△12	△39	1	△8	△3	△85
小規模従業員数	△149	△181	△73	△76	△5	△121	12	△61	△6	△330

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

## ii\_鳴沢村

産業別の事業所数割合をみると、建設業 19.3%、製造業 14.9%、卸・小売業 16.1%、宿泊・飲食業 13.7%、医療・福祉 5.0%、その他サービス業 29.8%である（平成 28 年経済センサス）。

小規模事業者数は平成 24 年が 119 社、平成 28 年が 124 社であり、4 年間で 4.2%増加している。産業別にみると、製造業が 28.6%、宿泊・飲食業が 50.0%、医療・福祉が 50.0%の増加、卸・小売業が 21.1%、その他サービス業が 5.6%の減少となっている。

	第2次産業	第3次産業	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	医療・福祉	他サービス	その他	計
平成24年										
事業所数	53	97	31	22	28	17	6	42	4	150
従業員数	964	909	118	846	161	174	85	283	206	1,873
小規模事業所数	45	74	31	14	19	12	4	36	3	119
小規模従業員数	191	278	118	73	46	59	13	140	20	469
平成28年										
事業所数	55	106	31	24	26	22	8	48	2	161
従業員数	729	999	102	627	220	173	97	500	9	1,728
小規模事業所数	49	75	31	18	15	18	6	34	2	124
小規模従業員数	203	260	102	101	35	75	20	121	9	463
増減(H28年-H24年)										
事業所数	2	9	0	2	△2	5	2	6	△2	11
従業員数	△235	90	△16	△219	59	△1	12	217	△197	△145
小規模事業所数	4	1	0	4	△4	6	2	△2	△1	5
小規模従業員数	12	△18	△16	28	△11	16	7	△19	△11	△6

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

## (c)業種別の課題（経営課題）

当地域の産業構造をみると、全国や山梨県全体と比較しても「宿泊業・飲食サービス業」や「卸売・小売業」の構成比が高いのが特徴である。平成 28 年の経済センサスより内訳を見ると、小規模事業者数で約半数（48.4%）、小規模事業者の従業員数でも約半数（47.5%）となっている。

## i\_観光業

### 【現状】

富士・東部圏域の観光客入込状況は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、前年比40%迄に減少した。小圏域別にみると、「富士山五合目」は、新型コロナウイルス感染症の影響により登山道を封鎖したことによって、前年比10.2%と大きく減少した。また、「富士吉田・河口湖・三つ峠周辺」では、スポーツレクリエーション施設などで減少がみられ前年比45.7%となった。「本栖湖・精進湖・西湖周辺」では、イベントなどの中止の影響で51.7%となった。

小圏域名	令和2年	令和1年	前年比
富士五合目	513,691	5,060,516	10.2%
富士吉田・河口湖・三つ峠周辺	3,421,196	7,490,464	45.7%
本栖湖・精進湖・西湖周辺	1,092,273	2,113,169	51.7%
山中湖・忍野周辺	502,358	1,004,485	50.0%
大月・北都留	455,087	641,455	70.9%
桂川・道志川周辺	1,179,575	1,506,534	78.3%
合計	7,164,180	17,816,624	40.2%

出典：山梨県観光文化政策課「山梨県観光入込客統計調査結果」

また、令和元（2020）年の日本人・外国人の宿泊者数の月別推移（前年増減比）をみると、年合計で日本人宿泊者数は36.0%減に対して、外国人宿泊者数は前年比87.3%減と大幅に減少した。

観光消費額の内訳をみると、宿泊費による消費額が全体の74%近くを占めており、前述の宿泊者数の減少が事業者に与える影響は大きい。特に、スポーツ合宿、音楽合宿など団体旅行関係は全盛期から大幅に減少し、管内観光事業所を取り巻く環境は厳しい状況である。

### ◆2020年富士河口湖町宿泊者数月別推移（前年対比）（単位：%）

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	年計
外国人	116	47	8.6	0.8	0.4	0.3	0.3	0.5	0.5	0.5	0.6	0.7	12.7
日本人	96	97	50	8.6	5.5	20.5	38.8	59.1	92.5	130	136	107	64.0

出典：富士河口湖観光連盟

### 【課題】

富士山の世界遺産登録を契機に外国人観光客が急増して、週末や季節に係らず賑わう観光地となったが、長引くコロナ禍の中で観光需要が大きく減少した。コロナ感染症の収束見通しが立ちにくい状況の中で、アフターコロナ・Withコロナを念頭に地域の魅力を活かした新たな観光施策による地域の活性化が必要となっている。

#### 課題1：弱体化している地域循環の見直し検討

地方の経済は外的要因による影響を受け易く、特に観光エリアである富士河口湖町・富士五湖周辺においては観光入込客数の増減が大きく影響する。観光に依存する地域経済を円滑に循環させる仕組みを構築し、恵まれた地域資源を最大限活用した振興施策が必要となっている。

#### 課題2：新しい観光施策の構築

コロナ禍前と同様の客層を見込むことが難しい。特に観光エリアである富士河口湖町・富士五湖周辺においては団体客・外国人観光客等依存のスタンスから各地との観光都市間競争を含めた新たな観光消費向上策及び誘客方法等に山梨県、富士東部圏域が一体となった取組が必要となっている。

#### 課題3：事業承継の円滑化及び創業支援

小規模事業者の事業所数減少が顕著な理由として、廃業増加、後継者不在・高齢化等が挙げられ、個店の維持が難しい時代となっている。今後当地での創業希望者への支援とともに、廃業予定者とのマッチングや事業計画策定支援等の積極的な推進が必要となっている。

## ii\_工業

### 【現状】

当地域の工業（製造業）は、地場産業である「家具・装備品製造業」「生産用設備機器」「電気機械器具製造業」など6業種で全体の約7割を占める（製造業事業数対比）。伝統的な地場産業としては、「大石紬」や「勝山スズ竹細工」が残されているが、事業所数は減少傾向にある。

また、当地域の製造業における1998年から2018年迄の10年単位の製造品出荷額と従業者数の変遷をみると、製造業の景気の変動による変化が読み取れる。出荷金額ベースでみると、この20年間で「生産用機械器具製造業」が大きく伸長している。また、2018年の域内雇用面では「輸送用機械器具製造業」「生産用機器製造業」「電機機械器具製造業」の3業種での雇用が圏内製造業の約6割を占めている。首都圏からの交通利便性が高いことや自然環境の豊かさを活かした誘致政策と景気動向を反映した結果となっている。一方、圏内製造業に占める地場産業的色彩の強い「繊維工業」や「家具・装備品製造業」の雇用吸収力は減衰傾向にある。

### 【課題】

首都圏からの交通利便性が高いことや自然環境を活かした企業の誘致活動を継続的に実施していく必要がある。一方、地場産業的色彩の強い「繊維産業」や「家具・装備品製造業」の事業所数の減少や後継者不足の課題解決に向けては、地域の良い立地特性の強みを活かした特徴のある産業振興施策と積極的な事業承継施策を図っていくことが必要となっている。

## iii\_商業

### 【現状】

当地域の既存の商店街は、店主の高齢化や後継者不足、駐車スペースの不足、大型店の出店や富士吉田市への消費者の移行、コンビニエンスストアの出店数の増大、インターネットによる購買行動の移行などにより、消費者の足が遠のいており、商店数の減少に歯止めがかからない状況である。

### 【課題】

大型店の出店攻勢により、富士河口湖町の商店数をはじめ年間商品販売額、従業者数が減少しており、その結果、後継者候補がいても承継できない環境となってしまう。

今後は後継者が承継できるよう事業者それぞれの専門性を活かした、価格競争に負けない自社の強みを活かした高付加価値化を目指した経営をしていく必要がある。

## キ 総合計画

### i\_富士河口湖町

第2次富士河口湖町総合計画（2018年度～2027年度）の商工・観光に該当する箇所は下表のとおりである。「特産品の開発・ブランド化」や「体験型観光の開発」、「観光・商工・農林水産・畜産業が連携した産業の活性化」などがキーワードとなっている。

#### ■基本構想（2018年度～2027年度）

基本理念	ひとを優しくつなぐ 世界に誇る ふじのまち	
基本的方向	4 ひとが交わるまち 本町は、今も昔も、国内外から多くの人々を惹きつけて、ひととひとが交わりつながる拠点として存在しています。その交流の場をさらに磨き、受入れ環境等の充実を図るとともに、その交流の働きを農林水産・畜産業、観光業との連携による付加価値の向上につなげながら、新たな雇用の創出に結びつけていきます。	
基本施策	産業	農畜産物等の特産品の開発やブランド化を図るなど競争力を高め、体験型観光の開発や「食」文化の創出を促進していきます。 また、町民や観光客に魅力的な商業空間の創出や機能面での強化を促進していきます。

	観光	来訪者のニーズに応じた、満足度の高い受入れ環境の整備を図りながら、自然環境や景観、観光施設等の新たな活かし方の創出や観光情報の発信の強化など、リピート滞在の増加を目指した観光ブランド力の向上を図り、観光入込客数の増加に向けた取組みを推進していきます。
重点施策		2 国際観光地にふさわしいブランド力をつくる 「食」文化の創出や体験型観光の開発などを推進し、まちのブランド力を強化していきます。また、キャッシュレス化、免税店化等国际観光地としての受入れ環境の整備・体制づくりを促進することでワンランク上の観光地を目指すとともに、観光・商工・農林水産・畜産業が連携した産業の活性化を図り、魅力と働きがいのある雇用の確保につなげていきます。

■前期基本計画（2018年度～2022年度）

<b>4-29 商工・サービス業の振興</b>
1 魅力のある商店街の形成 2 新規商業施設の誘致 3 創業支援体制の確立 4 既存工業活性化の促進
<b>4-30 観光の振興</b>
1 観光資源活用及び観光拠点・施設の充実 2 観光イベントの推進 3 観光誘客宣伝の推進 4 国際観光振興事業 5 滞在時間の拡大・観光消費の拡大 6 観光振興団体・人材育成の推進 7 ホスピタリティ（もてなし）の醸成 8 観光情報提供の促進 9 観光旅行者1次交通の拡充 10 観光旅行者2次交通の整備

ii\_鳴沢村

鳴沢村第5次長期総合計画（2017年度～2026年度）の商工・観光に該当する箇所は下表のとおりである。なお、基本計画は、2022年度から始まる新計画を現在策定中であるが、大きな方針は変わらない予定である。

富士河口湖町同様、観光業の振興を中心に村の活性化を目指している。

■基本構想（2017年度～2026年度）

将来像	心地よく健やかに暮らせるために みんなでつくる鳴沢村
分野別目標	2 鳴沢村らしさが光るにぎわいのある村づくり【産業分野】 地域経済の活性化を図るなど、日々の営みから活力を生み、人が集い、新たな魅力を創造しながら未来へ進む村を目指します。

■基本計画（2017年度～2021年度）

<b>3 工業の振興</b>
企業誘致の推進 / 交流と連携の推進
<b>4 商業の振興</b>
商工会による指導活動等の支援 / 融資制度活用の促進 / 販売と広報活動の推進
<b>5 観光業の振興</b>
観光地の整備 / 「なるさわクリエーションパーク」施設の有効活用 / モデルコースの活用 エコツーリズムの拡大 / 特産品の開発支援 / 観光案内の充実 / もてなす心づくり 住民主導の観光振興 / 観光情報発信機能の強化

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、観光をみると、当地域には富士山や富士五湖のうち河口湖、西湖、精進湖、本栖湖、別荘地等の魅力的な観光資源がみられ、多数の観光客が訪れている。多くの小規模事業者がこの観光消費をターゲットにしているため、如何にしてこの需要を取り込めるかが最大の課題となる。

人口をみると、富士河口湖町では今後も短期的には増加傾向、鳴沢村は減少傾向が予測できる。また、年齢別人口では、全国的な傾向同様、少子高齢化が進行しており、併せて事業者（経営者）の年齢も高齢化している。事業者が高齢化すると、観光客との年齢ギャップが生まれ、肌感覚では観光客のニーズが捉えにくくなる。そのため、事業者は、肌感覚以外の方法で観光客のニーズの変化を適切に把握し、さらにニーズの変化に対応することが課題となる。

小規模事業者の景況感をみると、売上高DIはコロナ禍前・後ともプラス値であるものの、採算DIはマイナス値となっている。売上の増加が利益に繋がっていない状況であるため、事業の生産性向上、高付加価値化が課題であるといえる。

小規模事業者数をみると、4年間で富士河口湖町は6.9%の減少、鳴沢村で4.2%の増加がみられ、管内全体をみれば、減少傾向となっている。これにより、地域の活力減衰が予想されることから、既存事業者の経営維持、創業の増加、事業承継の円滑化などにより、事業所数の減少を緩やかにすることが課題である。また、当地域では、観光客をターゲットにした「宿泊業・飲食サービス業」や「卸売・小売業」の割合が高い。地域としても、官民が一丸となった観光客の誘客を行っており、事業者にはしっかりとその観光消費を掴んでもらいたい思いがある。そのなかで、新型コロナウイルス感染症の拡大により観光産業が大きく打撃を受けた。観光産業の事業者においては、これまでの観光客依存の取組だけでなく、事業の再構築といった新たな施策への取組による事業リスクの分散化・高付加価値化も課題となっているところである。

業種別の課題では、①工業においては、首都圏からの交通利便性が高さを活かした商圏の拡大や、自然環境を活かした新製品の開発、さらには、地場産業的色彩の強い「繊維産業」や「家具・装備品製造業」の事業承継・技術承継、②商業においては、専門性を活かした、価格競争に負けない自社の強みを活かした高付加価値化を目指した経営が課題となっている。

## (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

当地域では経営者の高齢化、事業者数の減少、後継者不足が課題となっており、小規模事業者の経営を持続する担い手が不足し、これに応じて事業所数の減少が予想される。小規模事業者は地方経済を下支えする重要な役割を担っており、その減少はそのまま地域経済の縮小に直結するため、これに歯止めをかける必要がある。

ア) 小規模事業者が強みを活かした高付加価値経営を強化していること

「マーケットの減少」と「人手不足等による供給制約」が進んでいる一方、価値観の変化や多様性により市場ニーズにも変化が生じている。こうしたことから、多様なニーズを深掘し、自社の強みを活かした新たな需要を開拓するとともに、限られた供給体制にあってもしっかりと利益を確保する高付加価値化が必要となる。

このための支援として、情報収集力に限りがある小規模事業者には有用な需要動向等の情報の提供と活用促進を図るとともに、物的資源の乏しい小規模事業者でも活用できる地域資源や人的資源、小規模事業者ならではの強み等を活かした高付加価値化や限られたマーケットでも戦える経営を構築するための支援を行う。また、新たに小規模事業者のDX支援を強化し、DXによる高付加価値化も実現する。

イ) 小規模事業所数の減少に歯止めをかかっていること

事業所数減少を抑える方策は、既存事業者の維持と新設であり、それらを促進する支援が必要である。そのためには、前述の高付加価値経営の他、事業承継支援と創業支援が求められる。

#### ◆創業支援の在り方

創業における支援の在り方は、「創業者を増やす」だけでなく、「創業した企業を持続させる」ことにある。新規開業した個人事業主の生存率は1年で33.7%であり、3年で62.4%が廃業、10年で88.4%が廃業といわれているなかで、創業後いかにして安定経営まで支援するかが課題である。そのための支援として、実現可能な創業計画の策定支援、事業継続支援が重要である。課題に対応するた専門家の派遣等、支援機関との連携を強化した継続的な伴走支援を行っていく。

#### ◆事業承継支援の在り方

経営者の平均年齢の高齢化が進む中で早急の対策が必要で、まずは、承継診断等を通じたプッシュ型により経営者へ気づきを促す必要がある。円滑な事業承継には、数年単位での取組が必要で、承継計画の策定による計画的な承継を支援する。また、承継に関する様々な課題に対応するため、事業承継ネットワーク等を活用し、支援機関との連携を強化した支援を行う。

#### ②第2次富士河口湖町総合計画・鳴沢村第5次長期総合計画との連動性・整合性

第2次富士河口湖町総合計画（2018年～2027年）では、基本理念として「ひとを優しくつなぐ 世界に誇る ふじのまち」を掲げ、少子高齢化の下で都市活力の維持をうたい、「ひととひとが交わりつながる拠点として、その交流の場をさらに磨き、受入れ環境等の充実を図るとともに、その交流の働きを農林水産・畜産業、観光業との連携による付加価値の向上につなげながら、新たな雇用の創出に結びつけていく」という在るべき都市像を創るため、産業においては農畜産物等の特産品の開発やブランド化を図るなど競争力を高め、体験型観光の開発や「食」文化の創出を促進している。また、町民や観光客に魅力的な商業空間の創出や機能面での強化を促進している。

鳴沢村第5次長期総合計画（2017年度～2026年度）では、「心地よく健やかに暮らせるために みんなでつくる鳴沢村」を将来像として、「鳴沢村らしさが光るにぎわいのある村づくり」を目指し、地域経済の活性化を図るなど、日々の営みから活力を生み、人が集い、新たな魅力を創造しながら未来へ進む村を目指している。

これら富士河口湖町や鳴沢村が掲げる目標・施策はいずれも小規模事業者の高付加価値化を目指すものであり、前項「10年程度の期間を見据えて」と連動性・整合性がある。

#### ③商工会としての役割

当会は、地区内における商工業の総合的な発展を図り、かねて社会一般の福祉増進に資することを目的に、地域の小規模事業者への経営の改善発達を支援し、小規模事業者が自社の経営管理を自律的かつ継続的に実施できる体制を育成するため経営改善普及事業を実施してきた。また平成29年からは経営発達支援計画により小規模事業者の経営計画の策定を支援し、計画遂行におけるフォローアップ支援や販路開拓支援を行うことにより、小規模事業者等の持続的発展に寄与した伴走支援を行っている。

コロナ禍において、インバウンド需要の消失や事業所数の減少、所得の減少が進行する中、富士河口湖町、鳴沢町の総合計画と連動し、小規模事業者が持続的に発展するために、自社の「強み」に気づき、その強みを活かし高い付加価値を生み出せる事業者を地道に増やし、地域ブランド認定に取り組み、地場産業をはじめ様々な分野での販路開拓支援として、個社ではできないプロモーション支援や販売ルートの確保を図り、さらに創業や事業承継の支援を行い、変化する外部環境に対応できるよう地域産業全体の底上げを目指すことが当会の役割である。

第1期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第2期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

##### 第1期経営発達支援計画 目標

- (1) 多様化する企業環境に対応できる経営課題解決のための支援
- (2) 富士山を中心とした地域特性を活かした地域活性化

#### (3) 経営発達支援事業の目標

- 【目標①】 伴走型経営支援の強化による小規模事業者の高付加価値化実現
- 【目標②】 地域資源（ブルーベリー等）を活用した商品開発や事業再構築の支援による観光消費の拡大
- 【目標③】 小規模事業者のDXに向けた取組を支援することによる地域の新たな活力創出

## 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

### 【目標①達成のための方針】

小規模事業者の高付加価値化の実現のために、まずは経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする。同時に、地域経済分析システム（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、今後の高付加価値経営のための事業の方向性を定め、結果を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、事業計画を実現させる。

### 【目標②達成のための方針】

当会ではこれまでも地域資源を生かした魅力的な商品・サービスづくり等の支援を実施してきた。一方、これまでの支援はスポットでの支援に留まることも多く、商品等のブラッシュアップ等まで見据えた継続的な支援ができていなかった。今後は事業者が開発した商品等について、観光客やバイヤー向け商品調査を通じて需要動向調査を実施。商品のブラッシュアップに繋げるなど、売れる商品づくりを支援する。また、商品開発から販売促進までをワンストップで支援する。

### 【目標③達成のための方針】

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得させること、実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくことを目的にセミナーを開催する。セミナーを受講した事業者のなかから、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うなかで、必要に応じてIT専門家派遣を行う。さらに、DXを活用した販路拡大を志向する事業者に対しては、売上拡大が実現するまで伴走型で支援を実施する。これらの支援を実現するため、経営指導員がDXに関する資質向上を行い、より実効性の高い支援を可能にする。

## 3. 地域の経済動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

小規模事業者の高付加価値化や事業再構築のためには、まずは外部環境の変化を捉え、変化に対し適切な事業展開を検討する必要がある。当会ではこれまでも、管内の経済動向に関するデータを収集してきたが、分析・公表が十分でなく、小規模事業者にそのデータが届いていないという課題があった。

今後は、地域経済分析システム（RESAS）を年1回分析・公表することで、広く小規模事業者に提供する。また、山梨県商工会連合会と共同で事業者の財務情報を分析し、当会の支援方針を定める際の参考資料とする。これらの資料は、事業計画策定にも役立つ。

### (2) 目標

項目	公表方法	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析レポートの公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
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回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

### (3) 事業内容

①地域経済分析システム（RESAS）を活用した経済動向分析

事業名	地域経済分析システム (RESAS) を活用した経済動向分析
目的	地域の小規模事業者が富士河口湖町・鳴沢村の状況を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討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、地域の小規模事業者を活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。
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、特に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、事業者がみやすいレポートにまとめる。
調査結果・成果の活用方法	調査報告は当会ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。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

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	当地域の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、当会の支援方針を決める際の基礎資料とする。また、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	山梨県内の商工会で記帳代行を行っている先の財務情報を山梨県商工会議所連合会に提供し、地域ごとの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 / 経常利益率 / 付加価値率
調査の手段・手法	経営指導員が上記〔分析する項目〕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、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・成果の活用方法	調査報告は当会ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。また、①当会内で、支援方針を決める際の基礎資料、②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

本計画では小規模事業者が地域資源 (ブルーベリー等) を活用した魅力的な商品・サービスづくりを行い、観光客や域外への販売を強化することを目指している。現状、小規模事業者の商品開発をみると、プロダクトアウトの視点で商品開発が行われることが多く、マーケットイン視点 (消費者やバイヤー目線) での開発はほとんどできていない。そのなかで、当会では、商品の需要動向調査の必要性を感じていたが、これまで実施できていなかった。

そこで今後は、マーケットイン視点での商品のブラッシュアップをするため、観光客やバイヤー向けの商品調査を支援する。また、商品のブラッシュアップや販売促進については、事業計画を策定し、計画に基づいて支援を実施する。

### (2) 目標

項目	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
観光客を対象とした商品調査 調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
バイヤーを対象とした商品調査 調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

### (3) 事業内容

#### ① 観光客を対象とした商品調査

事業名	観光客を対象とした商品調査
目的	当会管内は観光産業が盛んであり、観光客をターゲットにしている小規模事業者も多い。そこで、特産品を活用した商品について、観光客を対象に需要動向調査を実施。観光客に売れる商品づくりを目指す。
対象	主に特産品を活用した食品（ブルーベリー商品等）、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手段・手法	アンケート調査を実施する。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。調査は、道の駅や公営施設などの観光客が集まる場所で、当会職員が実施。1商品あたり30名以上の観光客等からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	<input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 河口湖らしさ <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 購入意向 <input type="checkbox"/> お土産としてどうか <input type="checkbox"/> その他改善点
分析の手段・手法	アンケート収集後は経営指導員が分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。結果からターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡単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、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、事業計画を策定し、経営指導員が伴走型で支援を継続する。

#### ② バイヤーを対象とした商品調査

事業名	バイヤーを対象とした商品調査
目的	域外への販売を強化したい事業者を対象に、バイヤーを対象に商品のニーズ調査を実施。BtoB向けに売れる商品づくりを行う。
対象	主に特産品を活用した食品（ブルーベリー商品等）、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手段・手法	ヒアリング・アンケート調査を実施する。事前準備として、経営指導員が調査票の設計を支援する。調査は、「農商工連携マッチングフェア」にて当会職員が実施する。多面的な意見を収集するため、1商品あたり5名以上のバイヤーから評価を収集する。
調査を行う項目	<input type="checkbox"/> 商品の見た目の良さ <input type="checkbox"/> 商品1個あたりの大きさ <input type="checkbox"/> 商品/パッケージの形・デザイン <input type="checkbox"/> 商品の味 <input type="checkbox"/> 商品の新しさ・斬新さ <input type="checkbox"/> 商品の価格 <input type="checkbox"/> 商品の取扱意向 <input type="checkbox"/> 取引条件 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手段・手法	収集したアンケートは経営指導員が分析を行う。具体的には5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などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
調査・分析結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡単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、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、事業計画を策定し、経営指導員が伴走型で支援する。

※「農商工連携マッチングフェア」の概要は『7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』を参照

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

小規模事業者が高付加価値経営を行うためには、その事業者独自の強みを活かす必要がある。当会ではこれまでも小規模事業者の経営分析を実施してきたが、事業計画策定支援や金融支援の際に実施するに留まっており、財務分析のみ、非財務分析のみといった部分的な経営分析もみられた。

今後は、財務分析および非財務分析の多面的な経営分析を実施するだけでなく、DXに関する分析を追加で実施するなど、分析の幅を拡大させる。

## (2) 目標

当会では、これまで60件/年の経営分析を行ってきた。一方、この中には、財務分析のみ・非財務分析のみという案件もみられた。今後は、経営分析件数を現状維持の60件（＝経営指導員3名×20件）としつつも、財務分析・非財務分析の両方を実施し、経営分析の質を向上させることを目指す。

項目	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
経営分析事業者数	60者	60者	60者	60者	60者	60者

## (3) 事業内容

### ① 小規模事業者の経営分析

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	管内の小規模事業者の財務状況や強み・弱みなどの経営状況を分析した上で、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（業種等問わず）
対象事業者の掘り起こし	巡回訪問・窓口相談、セミナー開催時などに訴求する。訴求にあたっては、経営分析の必要性をわかりやすく説明したチラシを配布する。
分析の手段・手法	当会オリジナルの経営分析シートを使用し、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。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。 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、技術・ノウハウ） 機会・脅威（競合、業界動向等） ITの活用状況等
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は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、当会内の会議で共有する。また、クラウド型支援ツール（BIZミル等）上に分析結果を集約し、すべての経営指導員・職員が内容を確認できるようにする。これらの取組により、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

小規模事業者の高付加価値経営、事業再構築、DXへの取組等を成功させるためには、事前の事業計画策定が重要である。一方、当会では、事業計画の策定支援は実施しているものの、支援の内容をみると、補助金申請のための計画策定支援が大半であり、経営の方向性にまで踏み込んだ支援ができていなかった。

今後は経営分析の支援対象者に対し事業計画の必要性を周知し、事業計画の策定を推進する。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の高付加価値経営、事業再構築、DXへの取組を目的に、経営分析から一步踏み出した支援として、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析件数の約5割の事業計画の策定を目標とする。

### (3) 目標

項目	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
DX推進セミナーの開催回数	—	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

項目	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
事業計画策定事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者

#### (4) 事業内容

##### ①DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣の実施

事業名	DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣の実施															
目的	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 サイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。また、DX に意欲的な事業者に対しては専門家派遣を実施する。															
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）															
支援内容	DX 推進セミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者のなかから、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行うなかで、必要に応じて地元 IT 業者等を活用した IT 専門家派遣を行う。															
	<p>■DX 推進セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td> <td>チラシの送付、当会のホームページ、巡回訪問</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年2回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>地元 IT 事業者（IT ベンダー）等を想定</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例 / クラウド型顧客管理ツールの紹介 / SNS を活用した情報発信方法 / EC サイトの利用方法 等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>10 人/回</td> </tr> </table>						募集方法	チラシの送付、当会のホームページ、巡回訪問	回数	年2回	講師	地元 IT 事業者（IT ベンダー）等を想定	カリキュラム	DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例 / クラウド型顧客管理ツールの紹介 / SNS を活用した情報発信方法 / EC サイトの利用方法 等	想定参加者数	10 人/回
募集方法	チラシの送付、当会のホームページ、巡回訪問															
回数	年2回															
講師	地元 IT 事業者（IT ベンダー）等を想定															
カリキュラム	DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例 / クラウド型顧客管理ツールの紹介 / SNS を活用した情報発信方法 / EC サイトの利用方法 等															
想定参加者数	10 人/回															
支援の手段・手法	IT の利活用を行う事業者に対しては、導入前に事業計画の策定を行い、経営指導員が伴走型で支援する。															

##### ②事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援													
目的	「地域の経済動向調査」「需要動向調査」「経営状況の分析」を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展に資する事業計画の策定を支援する。													
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事業者等													
対象事業者の掘り起こし	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>補助金・助成金を契機とした事業計画策定を提案する。</li> <li>事業計画策定セミナーを開催する。</li> </ol>													
	<p>事業計画策定セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td> <td>チラシの送付、当会のホームページ、巡回訪問</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年2回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>1. 事業計画とは、2. SWOT 分析の方法、3. 経営方針、4. 経営課題ごとの取組、5. アクションプラン、6. 数値目標、7. 補助金の活用 等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>30 人/回</td> </tr> </table>						募集方法	チラシの送付、当会のホームページ、巡回訪問	回数	年2回	カリキュラム	1. 事業計画とは、2. SWOT 分析の方法、3. 経営方針、4. 経営課題ごとの取組、5. アクションプラン、6. 数値目標、7. 補助金の活用 等	想定参加者数	30 人/回
募集方法	チラシの送付、当会のホームページ、巡回訪問													
回数	年2回													
カリキュラム	1. 事業計画とは、2. SWOT 分析の方法、3. 経営方針、4. 経営課題ごとの取組、5. アクションプラン、6. 数値目標、7. 補助金の活用 等													
想定参加者数	30 人/回													
支援の手段・手法	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小規模事業者からのヒアリングをもとに経営指導員が作成する方法の 2 つの方法で実施する。なお、作成した事業計画は法定経営指導員等の第三者が目を通し改善点を指摘するなどブラッシュアップを行う。													

## 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、事業計画策定後の支援について明確なルールがなく、担当者任せとなっていた。また、「売上が増加したか」や「利益が増加したか」といった結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。

今後は、原則として四半期ごとにフォローアップを実施するだけでなく、必要に応じて「VMD支援」「接客技術の向上支援」等の専門的支援を実施。これらの支援により、すべての事業計画の成果をあげることを目指す。また、結果のアウトカムを明確化させる。

### (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、事業計画では、フォローアップ対象事業者の売上6%以上増加事業所数割合が25.0%、経常利益6%以上増加事業所数割合が20.0%<sup>\*1</sup>（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）となることを目標とする。

※1 山梨県商工会連合会が実施した『令和元年度および令和2年度における「やまなしイノベーション創出事業費補助金（経営計画等）」の活用に関するアンケート集計結果（売上・利益）（n=62）』によると、補助金を使って売上が6%以上伸びた割合は33.9%、経常利益が6%以上伸びた割合は25.8%となっている。当該アンケートの対象者は補助金を活用しているため、売上・経常利益が比較的伸びやすいことを考慮し、本事業では、売上6%以上増加事業所数割合が25.0%、経常利益6%以上増加事業所数割合が20.0%となることを目標とする。

### (3) 目標

項目	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
フォローアップ対象事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者
頻度（延回数）	120回	120回	120回	120回	120回	120回
売上6%以上増加事業者数	—	8者	8者	8者	8者	8者
経常利益6%以上増加事業者数	—	6者	6者	6者	6者	6者

### (4) 事業内容

#### ① 事業計画のフォローアップ（計画を策定した全事業者を対象）

事業名	事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・ 手法	原則として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レている場合（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、訪問回数を増やすだけでなく、専門家派遣などを活用しながら軌道に乗せるための支援を実施する。

#### ② 事業計画実行のための支援

事業名	事業計画実行のための支援
目的	計画の実行支援をするなかで専門的な課題の解決を図る。
支援対象	事業計画の策定をした事業者に対し、必要に応じて実施
支援内容/ 支援の手段・ 手法	以下の項目について集合研修または専門家派遣等を活用し、課題解決を図る。  1. VMD支援 VMD（Visual Merchandising, ビジュアルマーチャンダイジング）とは、視覚で訴える商品戦略である。たとえば、飲食店のメニュー表でシズル感のある写真などを使えば、購買意欲を刺激するような効果が期待できる。小規模事業者の多くはVMDを意識でき

ていないため、VMD 支援を実施する。

#### 2. 接客技術の向上支援

ホスピタリティ（もてなし）の醸成のためには、個々の事業者の接客技術（接客・外国語会話含む）の向上が必要である。併せて、接客技術が向上すれば、客単価の向上も期待でき、事業者にも有益である。そこで、接客技術の向上支援を実施する。

#### 3. 購買意欲喚起対策支援（電子決済の導入）

当会管内には、観光客（インバウンド含む）が多く、これらの観光客等からは電子決済を望む声も多い。電子決済は今後、さらに普及していくものと考えられることから、電子決済導入支援を実施する。

#### 4. その他

その他、事業者の専門的課題を解決するために専門家派遣を実施する。

## 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

小規模事業者が高付加価値経営、事業再構築、新商品開発等を行った際、課題となるのは販路開拓である。当会では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、これらの支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていないという課題もみられた。

今後は、展示会・商談会、DX、道の駅、メディアを活用した販路開拓など、事業者単独では実現が難しい販路拡大手段でかつ効果が高いサービスを提供する。また、その成果を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する。

### (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、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、地域内の小規模事業者の多くは IT を使った販路開拓等に関心があるものの取組が遅れており、商圈が近隣の限られた範囲に留まっているという課題があった。そこで、IT を活用した販路開拓として、自社独自では IT の利活用が難しい事業者に対しオーダーメイド型の支援を実施する。

なお本事業は、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。実際に効果が上がることを示しながら、将来的には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	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
農商工連携マッチングフェア	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
地方銀行フードセレクション	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
ITを活用した販路開拓	—	3者	3者	3者	3者	3者
（BtoBの場合）成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
（BtoCの場合）売上額/者	—	10万	10万	10万	10万	10万
道の駅等への出店による販路開拓	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上額/者	—	3万	3万	5万	7万	10万
メディアを使った販路開拓	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上額/者	—	10万	10万	10万	10万	10万

### (4) 事業内容

#### ① 展示会・商談会の出展支援

ア) 農商工連携マッチングフェア (BtoB)	
事業名	展示会・商談会の出展支援 (農商工連携マッチングフェア)
目的	自社独自で展示会・商談会に出展することが難しい食料品製造業事業者に展示会・商談会出展の機会を提供。新規取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。
支援対象	(主に特産品を活用した食品を販売している) 食料品製造業
訴求相手	県内のバイヤー
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。令和 3 年 1 月の開催では、出展者数 71 社、来場者数 175 名であった。
支援の手段・手法	出展者の募集だけでなく、事前準備としてブースの準備方法、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をワンストップで支援する。また、出展後は、展示会で名刺交換をした相手に対する、フォロー方法を指導する。これらの支援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。

#### イ) 地方銀行フードセレクション (BtoB)

事業名	展示会・商談会の出展支援 (地方銀行フードセレクション)
目的	自社独自に展示会・商談会に出展することが難しい製造業事業者に展示会・商談会出展の機会を提供。新規取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。
支援対象	(主に特産品を活用した食品を販売している) 食料品製造業
訴求相手	全国のバイヤー
展示会等の概要	地方銀行フードセレクション実行委員会 (全国の地方銀行で構成) が主催する商談会である。全国に向けた販路拡大を希望する「食品・農畜水産物」の生産、加工、販売等を行っている事業者を対象としており、有名百貨店、高級食品スーパー、大手食品商社、有名ホテル、外食などの食品担当バイヤー等との商談が実施できる。令和 2 (2020) 年の開催では、出展者数が 856 社であった (2020 年は新型コロナウイルス感染症対策のためデータベース商談会形式に変更)。
支援の手段・手法	出展者の募集だけでなく、事前準備としてブースの準備方法、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をワンストップで支援する。また、出展後は、展示会で名刺交換をした相手に対する、フォロー方法を指導する。これらの支援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。

#### ②IT を活用した販路開拓 (BtoB, BtoC)

事業名	IT を活用した販路開拓
目的	現代において、IT を使っ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組が遅れている。そこで、自社独自では IT の利活用が難しい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 (業種等問わず) ※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	IT を活用した販路開拓といっても、実施したい内容は各事業者で異なる。そこで、各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、ホームページ制作、EC 販売、SNS の活用等のメニューの中から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。ホームページ制作や独自 EC 販売に関しては、「Goope (商工会会員向け無料ホームページシステム)」を活用する。
支援の手段・手法	経営分析において「IT の活用状況」をヒアリング。IT を活用した販路開拓を行いたい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、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 IT 導入～運用

	支援を行う。これら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。

### ③道の駅等への出店による販路開拓 (BtoC)

事業名	道の駅等への出店による販路開拓
目的	小規模事業者には独自の販路がないことも多く、新商品等を開発しても、販売機会が確保できないこともある。そこで、道の駅等のアンテナショップで販売機会を提供する。
支援対象	(主に特産品を活用した食品を販売している) 食料品製造業
訴求相手	観光客等
支援内容	特産品を活用した新商品等の販路開拓支援を行うため、当会管内にある「道の駅かつやま」「道の駅なるさわ」の特産品コーナーで販売を行う。
支援の手段・手法	本販売支援はテスト販売の意味合いも持つ。実際に販売するだけでなく、販売金額からみた商品の魅力、さらにはお客様である観光客に対するヒアリング等により改善点を見出し、商品改良に繋げる。改良にあたっては事業計画を策定し、計画に沿った支援を実施する。
期待効果	売上拡大を狙う。

### ④メディアを使った販路開拓 (BtoC)

事業名	メディアを使った販路開拓
目的	当会が持つメディアとのネットワークを活用し、小規模事業者の商品の販路開拓を行う。
支援対象	小規模事業者(業種等問わず) ※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	各事業者の訴求相手(町村内が中心)
支援内容	小規模事業者が開発した新商品・新役務や、小規模事業者の新たな取組について、「山梨日日新聞」「NHK」「YBS テレビ」「UTY」等のメディアに対しプレスリリースを送付する。また、「FM FUJI」と連携して、定期的に事業者の商品をラジオで紹介する。
支援の手段・手法	経営分析において「独自の特徴(独自の商品)」等をヒアリングするなかで、独自性の強い商品等に関しては、メディアを使った販路開拓を提案する。その後、プレスリリースの作成を行い、メディアへ送付する。メディアで取り上げられた直後は大きな売上が期待できるが、持続させることは難しい。そこで、リピート購入を促す支援も併せて実施する。
期待効果	売上拡大を狙う。

## 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、経営発達支援計画の評価を「町村商工担当連絡協議会」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。

これまでのところ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

- ①当会法定経営指導員、富士河口湖町観光課長、鳴沢村企画課長、外部有識者(中小企業診断士)をメンバーとする「町村商工担当連絡協議会」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評価を行う。また、評価の結果をもとに事業の見直しなどを行い、経営発達支援計画のPDCAを回す。
- ②当該町村商工担当連絡協議会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当会ホームページ(<https://r.goope.jp/kawaguchiko/>)へ掲載(年1回)することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

## 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。そのため、経

営分析や事業計画策定などの一定のスキルはある。

本計画期間中においては、「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」などの本経営発達支援計画で求められ、かつ当会職員では不足している知識・ノウハウを中心に資質の向上を図る。また、経営指導員のみならず他の職員も含めた組織全体の資質向上を実現し、より効果の高いレベルの支援を組織全体として行える体制をつくる。

## (2) 事業内容

### ① 経営発達支援計画の実行に向けた資質向上

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
内容	経営発達支援計画の実行に必要な「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」等の知識・ノウハウを習得する。具体的には、山梨県商工会連合会の経営指導員研修等の上部団体等が主催する研修に参加する他、外部講師を招聘した会内研修（DX 関連）を実施する。また、DX 関連の動向は日々進化していることから、DX 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、経営指導員以外も含めて積極的に参加する。

### ② OJT 制度

目的	経営指導員個々の支援能力向上や経営支援員も含めた組織全体の支援能力向上を図る
内容	経験年数の浅い経営指導員や経営支援員と、ベテラン経営指導員等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、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。

### ③ 職員間の定期ミーティング

参加者	職員全員
目的	組織内で研修内容や支援状況を共有する
内容	週 1 回（月曜日）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、研修等へ参加した経営指導員等が順番で講師を務め、経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等について紹介し、ミーティング内で意見交換を行う。また、各人の支援状況等を共有し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。

### ④ データベース化

目的	担当外の経営指導員等でも一定レベル以上の対応ができるようにする
内容	担当経営指導員等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、担当外の職員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。

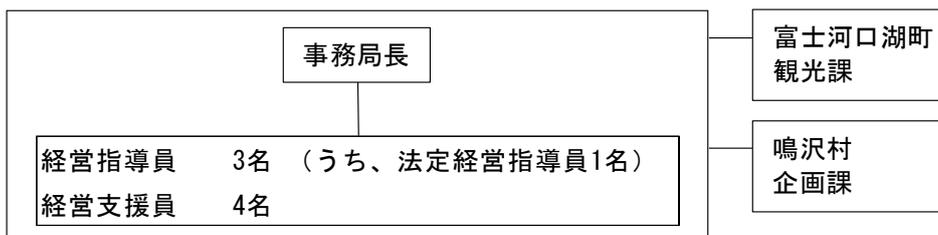
(別表2)

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6年4月1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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：高橋 維雄

連絡先：0555-73-1122

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

〒401-0301

山梨県南都留郡富士河口湖町船津 2088-2

河口湖商工会

TEL：0555-73-1122 / FAX：0555-73-1123

E-mail：info@kawaguchiko.or.jp

②関係市町村

〒401-0392

山梨県南都留郡富士河口湖町船津 1700 番地

富士河口湖町

TEL：0555-72-3168 / FAX：0555-72-3010

E-mail：kanko@town.fujikawaguchiko.lg.jp

〒401-0398

山梨県南都留郡鳴沢村 1575

鳴沢村

TEL：0555-85-2312 / FAX：0555-85-2461

E-mail：kikaku@vill.narusawa.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)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	3,000	3,000	3,100	3,100	3,200
専門家謝金	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
専門家旅費	300	300	300	300	300
ソフトウェアサービス	200	200	200	200	200
展示会費	500	500	600	600	700
広報費	500	500	500	500	500

(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
1. 補助金 (国・県・町村) 2. 自己財源 (会費収入 等)

(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