

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	五條市商工会 (法人番号 1150005007090)
実施期間	平成 31 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日
目標	<p>目標 1：市内消費購買力の充実及び地域外への販路開拓</p> <p>目標 2：世代交代を着実にを行い、若い担い手を増やす</p> <p>目標 3:地域資源を活用した特産品開発をはじめとする新たな産業の創出</p> <p>目標 4：スポーツを切り口とした地域外需要の取り込み</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>2 地域の経済動向調査に関すること 地域の経済動向を調査分析すること及び通行量を調査分析することにより、小規模事業者に対する経営分析及び事業計画策定の基礎資料として助言・指導に活用する。</p> <p>3 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の持続的発展のため、各事業所の経営分析を専門家と連携し組織的に行う。分析結果については、小規模事業者へ情報提供し、事業計画策定支援及び各種支援に活用する。</p> <p>4 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定の重要性の周知に努めると共に、地域経済動向調査、経営分析結果及び需要動向調査を踏まえ、商工会からの巡回指導を中心とした積極的な提案による需要を見据えた事業計画を策定し、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。</p> <p>5 事業計画策定後の実施支援に関すること 巡回指導を中心とした積極的なフォローアップを行うことにより、専門家と連携し、全ての事業計画策定者が事業計画を着実に実施できるように伴走型支援を行う。</p> <p>6 需要動向調査に関すること 市内外において個社の商品の需要動向を調査し、需要を見据えた商品戦略・サービス戦略を構築するため伴走型支援を行う。</p> <p>7 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 経営内容及び需要動向を踏まえ、商品開発・改良から販路マッチング、その後の営業フォローに至る一貫した伴走型の売れる商品づくりを支援する。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「柿」を活用した商品開発及び販売 ・スポーツを切り口としたイベント開催
連絡先	<p>五條市商工会 〒637-0041 奈良県五條市本町 3 丁目 1 番 13 号 TEL:0747-23-2116 / FAX:0747-25-0559 E-mail:goshoko@gold.ocn.ne.jp / HP:http://gojo-sci.or.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. 経営発達支援事業の目標

〈第1期における取組と評価等〉

第1期の計画期間においては、以下目標1～目標4の4つの目標を設定し事業を実施してきた。

目標1：市内消費購買力の充実

目標2：世代交代を着実にやり、若い担い手を増やす

目標3：地域資源を活用した特産品開発をはじめとする新たな産業の創出

目標4：観光客による地域外需要の取り込み

目標1については一部の事業所に対しては、各事業所の経営分析、マーケティングの4P（売場、商品、価格、プロモーション）の視点を重視した事業計画策定支援を実施した。しかし、全体的な取り組みとしては、個店プラス個店の集合体としての小規模事業者の売上機会を創出するには至っておらず、外部評価委員会からは、市内での売上機会の創出のみならず、地域外への販路開拓も重要であるとの指摘を受けたことから、首都圏及び海外を含めた販路開拓を進める取り組みへと改善した上で実施することとした。

目標2については相談を受けた創業・事業承継については支援を行い、実際に創業・事業承継に至るといふ成果が出ており外部評価委員会からは高い評価を得ている。今後は、提案型・組織的に体系だった支援を実施するために、より専門的な知識を有する外部専門家を活用し継続的に実施することとする。

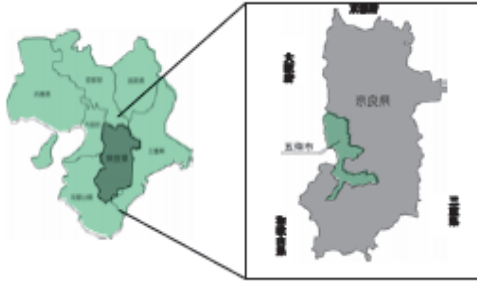
目標3については柿加工品の開発及び都市部での新規取引先の開拓等で目標を達成するなど成果が出ており外部評価委員会からは高い評価を得ている。しかし、外部評価委員会からは、個々の生産者、個々の加工者が点として行っているとの指摘を受けているため、点から面へと繋がる取り組みへと体制を構築するなど改善を加えた上で継続的に実施することとした。

目標4については、インバウンド効果等により奈良市内等の一部地域では観光客が増加しているが、その他の地域については効果が波及していないのが現状である。外部評価委員会からは、特定の対象者に絞った集客方法がより効率的であるとの指摘を受けたことから、スポーツという切り口での地域外需要の取り込みへと改善した上で実施することとした。

上記、評価及び地域の現状を踏まえ、ヒト・モノ・カネに限りある現状を考慮し、第2期においては、必要な事業及び優先度が高い事業を取捨選択し、最もニーズが高く、また、最も効果が上がると見込まれる重点事業に絞った支援を実施する計画である。

〈今回の申請における取組〉

1. 地域の現状と課題
(地理と交通)



五條市は、紀伊半島のほぼ中央部、奈良盆地の南西部に位置している。吉野川が市の中央を分断するように西流し、また、金剛山と吉野連山に囲まれており、豊かな自然が残されている地域である。市内には、私鉄の駅はなく、JR和歌山線の3駅があるのみである。しかし、電車の本数が少ないため、住民の移動手段は自家用車を中心となっている。

五條市内の主要幹線道路は国道24号線である。新たに京都府京都市から奈良県を北から西に抜けて和歌山県和歌山市に至る京奈和自動車道の建設が進んでおり、平成29年8月に京奈和自動車道五條道路（五條北～御所南間）が開通したことにより、共用部分が多くなっている。全線開通時には、交通の流れが大きく変わり、便利になる反面、通過地点となり地域全体が地盤沈下する可能性が危惧されている。その影響は徐々に現われてきており、国道24号線は、京奈和自動車道五條道路の開通によって交通量が減少している。また、2005年4月には、隣接する和歌山県橋本市に地域最大級のショッピングモール（オー・ストリート橋本彩の台）が開業し、消費購買力の市外流出に拍車をかけている。

(人口減少・高齢化)

平成17年9月に五條市、西吉野村、大塔村が合併を行い「新生五條市」として新しい第一歩を踏み出した。合併当時の人口は約37,000人であったが、現在は約31,000人まで減少しており、今のペースで減少が続くと数年後には30,000人を割ると推測されている。交通の便が悪いため私鉄の駅がある近隣自治体への人口流出に歯止めがかからないのが現状である。平成4年から雇用機会の創出と地場産業の復興を目的とした奈良県南部地区の定住モデル計画が始まり、高校新卒者・若年労働者の雇用の受け皿として期待されたが、雇用数には限界があり、人口減少を止める特效薬とはなっていない。

また、地域全体の高齢化も進んでおり、65歳以上の人の占める割合は約28%と、全国平均の約23%よりも高くなっている。同様に小規模事業者の高齢化も進んでおり、事業主が60歳代以上の事業所が約57%と半数以上を占めている。

(商業の現状)

五條市商業の推移

年度	事業所数				従業者数(人)				年間商品販売額(百万円)			従業員1人当たり 年間商品販売額(百万円)		
	総数	卸売業	小売業	飲食店	総数	卸売業	小売業	飲食店	総数	卸売業	小売業	総数	卸売業	小売業
平成14年	684	68	507	109	3,270	519	2,375	376	47,794	18,218	29,576	17	35	12
平成16年	528	74	454	166	2,573	495	2,078	786	46,006	21,986	24,020	18	44	12
平成19年	511	63	448	-	2,595	444	2,151	-	44,208	20,574	23,634	17	46	11
平成24年	355	47	308	-	1,786	388	1,398	-	33,475	15,169	18,306	19	39	13
	1 商業統計調査による。ただし平成24年は経済センサスー活動調査による。													
	2 卸売業には代理商仲立業を含む。													
	3 小売業は中分類の飲食店を除く各小売業の総数。													
	4 年間商品販売額及び従業者1人当たり年間販売額には飲食店分を含まない。													
	5 年間商品販売額には、修理料、サービス料、仲立手数料の収入額を含まない。													
	6 飲食店には、量定、バー、キャバレー、ナイトクラブ、酒場及びビアホールを含まない。													

小売業の推移として、事業所数について平成14年では507事業所であったが、10年後の平成24年には308事業所(60.7%)と大きく減少している。従業者数では2,735人から1,398人(58.9%)、年間販売額では29,576百万円から18,306百万円(61.9%)に減少している。尚、従業員1人当たり商品年間販売額では12百万円から13百万円(108%)へと若干増加している。

五條市の人口は、平成12年の国勢調査では35,205人・10,904世帯であるが、平成22年では34,460人(97.9%)・11,738世帯(107.6%)であることを考慮すると、五條市内での消費動向としては大きく落ち込み、市外へ流出する傾向が強くなっていることが想定される。

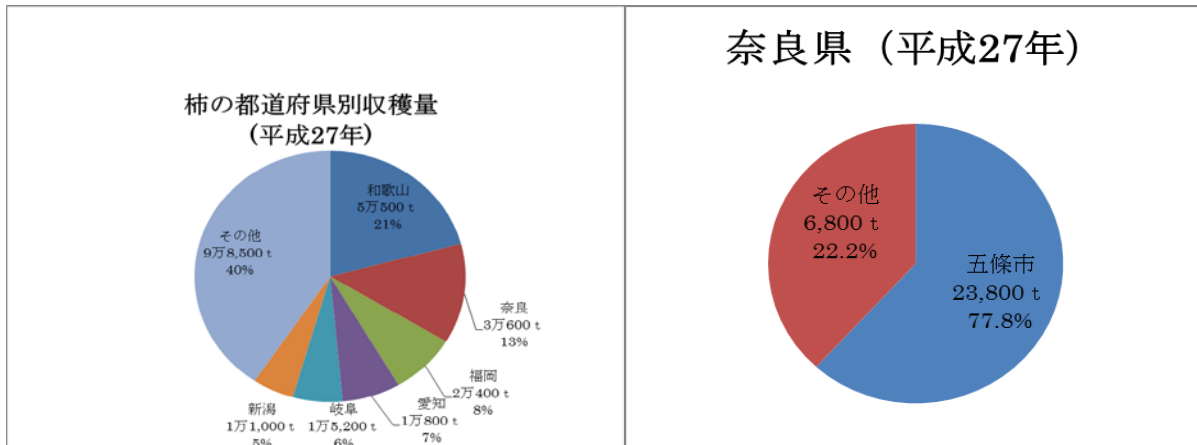
因みに、卸売業の推移については、事業所数では平成14年の68事業所から平成24年の47事業所(69.1%)へ、従業者数では519人から388人(74.8%)へ、年間販売額では18,218百万円から15,169百万円(83.3%)へと小売業ほどではないが減少している。尚、従業員1人当たり年間商品販売額では35百万円から39百万円(111%)へと増加している。

(農業の現状)

旧西吉野村地域において柿・梅の生産が盛んである。昭和30年代後半から40年代前半には、柿をメインとした樹園地の造成が盛んになり、柿生産の適地の造成はほぼ完了した。昭和49年には全国一の柿の産地を目指して、国営五條吉野総合農地開発事業がスタートし、それまで開墾が困難とされていた荒れ山や急峻地も開発され、一大果樹産地が誕生した。年間収穫量は23,800トンにのぼり、市町村単位では「日本一」の生産量を誇っており「柿のまち」である。家業である農業を継ぐ若者も多く、JAならけん西吉野柿部会青年部等を中心に活動が盛んである。

生産者の特徴は大規模な農園は少なく、家族経営の農園が大部分を占めていることである。家族経営の小規模な農園が多いなか、若い農業者を中心に柿、梅の加工品の製造・

販売に進出している生産者もみられる。



(奈良県庁 農業水産振興課データより推計)

(課題)

以上の現状を踏まえた、当地域の小規模事業者支援の課題は次の通りである。

課題 1：消費購買力の市外流出

京奈和自動車道五條道路の開通により利便性が向上した反面、近隣自治体での買い物機会が増加している。それに伴い、市内商店街及び幹線道路沿店舗での消費が減少している。

課題 2：事業主の高齢化と世代交代

商工会が実施した会員調査によると、事業主が60歳代以上の事業所が約57%、後継者がいる事業所が約11%となっている。この結果より、商工会会員以外の市内事業所についても、同様の特徴があると推測される。小規模事業者を取り巻く環境が厳しさを増す中、多くの業種で世代交代がスムーズに進んでいない現状がある。

課題 3：製材業に代わる新たな産業の育成

製材業が衰退している中、製材業に代わる新たな産業が育っていないのが現状である。地域資源である「柿」に関しても、生産者は生産者、加工者は加工者と別々に商品開発・製造等を行い、日本一の生産量を誇る「柿のまち」を活かしきれていない現状がある。

課題 4：地域外需要の取り込み

新町通りが、平成22年12月に全国で88番目に「重要伝統的建造物群保存地区」に選定されたことで春・秋の観光シーズンには個人や団体観光客が訪れる。また、インバウンド効果等により奈良市内等の一部地域では観光客が増加しているが、その他の地域については効果が波及していないのが現状である。そのような中において、地域のファンを作ることによりリピート客の獲得が必要となっている。

2. 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

当商工会が主体となって地域の小規模事業者の持続的経営と収益を生み出すビジネスモデル構築を伴走型で支援し、地域づくりへと繋がる産業振興を目指す。

3. 経営発達支援事業の目標

目標 1：市内消費購買力の充実及び地域外への販路開拓（改善・継続）

目標 2：世代交代を着実にを行い、若い担い手を増やす（継続）

目標 3：地域資源を活用した特産品開発をはじめとする新たな産業の創出（継続）

目標 4：スポーツを切り口とした地域外需要の取り込み（改善・継続）

4. 目標の達成に向けた指針

中長期的な目標 1～目標 4 の達成に向けた指針は次の通りである。

目標 1：市内消費購買力の充実及び地域外への販路開拓（改善・継続）

市内消費購買力の充実及び地域外への販路開拓。この目標に対する中長期的な取り組み方針は、個々の事業所に対しては、各店舗の経営分析を行い、マーケティングの 4P（売場、商品、価格、プロモーション）の視点を重視した事業計画策定を行い、如何にして各店舗に顧客を来店させるかを考えることである。また、全体的な取り組みは、近隣自治体への消費購買力の流出に個店で対応するには限界があるため、個店プラス個店の集合体としての小規模事業者の売上機会を創出する商工会主催のイベントに取り組み、また、他団体主催のイベントに参加することにより地域経済の活性化を目指すことである。さらには、首都圏及び海外を含めた販路開拓を積極的に推し進めることである。

目標 2：世代交代を着実にを行い、若い担い手を増やす（継続）

世代交代を着実にを行い、若い担い手を増やす。この目標に対する中長期的な取り組み方針は、世代交代、創業・事業承継をスムーズにするために、経営分析の支援を行い、事業計画策定セミナー及び創業・事業承継セミナーを開催することにより、確実な事業承継を図ることである。

目標 3：地域資源を活用した特産品開発をはじめとする新たな産業の創出（継続）

地域資源を活用した特産品開発をはじめとする新たな産業の創出。この目標に対する中長期的な取り組み方針は、地域資源である「柿」を活用した特産品開発をきっかけとした農商工連携体制を構築すること、及び個々の生産者、個々の加工者が点として行っている取り組みを面へと広げることである。

目標 4：スポーツを切り口とした地域外需要の取り込み（改善・継続）

スポーツを切り口とした地域外需要の取り込み。この目標に対する中長期的な取り組み方針は、特定の趣味を持っている人々のニーズに応えることにより、わざわざ目的のために来る人々を増やすことである。具体的には、サイクリング人口の増加により今後の拡大が見込まれる自転車イベントであるシクロクロス大会を第一段階とし、スポーツイベントを実施することで、地域の小規模事業者の認知度向上、売上増加を目指す。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成 31 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること【指針(3)】

〈第 1 期における取組と評価等〉

第 1 期の計画期間においては、3 つの事業を実施したところ外部評価委員会における各事業の評価及び第 2 期の取組方針は、以下の通りとする。

(1) 商工会独自の経済動向調査及び分析

平成 28 年度に商工会会員向け（709 事業所）に経営状況調査票によるアンケートを実施し、231 事業所（回収率 33%）より回答を得て、地域経済動向の分析を行った。また、分析結果を巡回指導の際の資料としたが、外部評価委員会から現場指導でほとんど活用されていないとの指摘を受けたこと等を踏まえ、職員の業務量対効果を考慮し、第 2 期においては、廃止することとする。

(2) 通行量調査を活用した経済動向の情報収集及び分析

通行量調査については、平成 28 年度、平成 29 年度において、市内 3 地点において 11 月に実施した。比較のためのデータが蓄積されつつあるため、分析も併せて行うように一部改善し実施する。

(3) 各種統計資料・レポート等による経済動向の情報収集及び分析

奈良県が発表する「奈良県経済の動向」や一般社団法人南都経済研究所が発表する「ナント地域経済調査」から管内の景況等を分析し、巡回指導の際の参考資料としていたが、外部評価委員会から現場指導でほとんど活用されていないとの指摘を受けたこと等を踏まえ、WEB を活用して提供できる方法へと一部改善し実施する。

〈今回の申請における取組〉

■現状と課題

地域の経済動向調査に関することについては、五條市商工会が作成した経営状況調査票による経営状況調査及び通行量調査を実施した。俯瞰的な調査結果及び分析結果を得ることは出来たが、その結果に基づいた事業計画策定支援等の個別支援へ落とし込むまでには至っていない。

第 2 期経営発達支援事業においては、「個社支援」の考え方を明確にし、経済動向調査の分析結果は、商工会が経営発達支援計画を実施する上での基礎資料とする。さらには、小規模事業者への周知を図り、経営の参考に活用することを勧め、経営状況の分析や事業計画策定を支援する際の基礎情報として活用する。

これにより、需要を見据えた事業計画策定支援や実効性の高い販路開拓支援を効果的・効率的に実施することが可能となる。

■事業内容

- (1) 奈良県の経済動向調査、一般財団法人南都経済研究所の調査資料の活用（改善・継続）

奈良県が発表する「奈良県経済の動向」及び一般財団法人南都経済研究所が発表する「ナント経済月報」から主要な指標を選定し、情報を収集・分析することにより、小規模事業者役に役立つ県内の経済動向を整理・収集し、年2回公表する。

【分析項目】・消費者物価指数

- ・景気動向指数
- ・個人消費
- ・有効求人倍率

【分析手法】経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う

- (2) 国が提供するビッグデータの活用（新規）

管内において持続的発展が可能な産業や事業者に対して、限られた人的資源の中において、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【分析項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」

- ・「まちづくりマップ・生産分析」
- ・「産業構造マップ」

- (3) 通行量調査（改善・継続）

平成29年8月に京奈和自動車道路の五條北～御所南間が開通した。この開通による影響を明らかにするため、通行量調査は隔年で継続して実施する。この通行量調査により、車の流れの変化のデータを収集整理する。

【調査方法】7:00～19:00（12時間調査）

【調査場所】五條市内3地点（五條IC、本陣、居伝町）

【調査分類】自動車4分類、原動機付き二輪車、歩行者、自転車の計7分類

【分析手法】経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う

【(4) 商工会独自の経済動向調査及び分析（廃止）】

■成果の活用

- (1) 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。
- (2) 会報誌（年3回発行の商工会だより）に掲載、また、指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とし具体的な活用方法を提案する。

■目標

内容	現状	平成31年度	平成32年度	平成33年度
地域経済の概況の収集分析回数	0回	12回	12回	12回
専門家との情報交換・分析	1回	2回	2回	2回

通行量調査	1回	1回	—	1回
情報提供（HP活用）	0回	2回	2回	2回

3. 経営状況の分析に関すること【指針(1)】

〈第1期における取組と評価等〉

第1期の計画期間においては、3つの事業を実施したところ外部評価委員会における各事業の評価及び第2期の取組方針は、以下の通りとする。

(1) 巡回訪問・窓口相談による情報収集・分析及び提供

巡回訪問・窓口相談による情報収集・分析については、実施件数が0件である。外部評価委員会から経営状況の分析の必要性を事業者に啓蒙することが優先課題であるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、啓蒙に重点を置いた方法へと一部改善し実施する。

(2) 確定申告の機会を活用した分析

確定申告の機会を活用した分析については、10事業所（目標30事業所）に対して分析を実施したが、目標の33%に止まっている。外部評価委員会から実施時期を確定申告時ではなく、実施時期を再検討するようにとの指摘を受けたこと等を踏まえ、専門家による窓口相談時等に一部改善し実施する。

(3) セミナー・専門家による窓口相談

経営分析セミナー実施については、平成28年度1回（目標1回）、平成29年度実施せず（目標1回）となっており、外部評価委員会から参加者のニーズ、知識等に大きな個人差があるため、個別相談に重点を置くべきであるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、個別相談中心へと一部改善し実施する。

〈今回の申請における取組〉

■現状と課題

経営状況の分析に関することについては、巡回訪問・窓口相談時の表面的な分析に止まっており、各事業所に対して踏み込んだ経営状況の分析を提供できなかった。また、事業所側からも経営状況の分析に対するニーズは限られたものであった。

第2期経営発達支援事業においては、経営状況の分析を希望する事業所の掘り起こしを行い、小規模事業者の持続的発展のため、経営状況の分析を希望する事業所の経営分析を、専門家と連携し組織的に行う。また、分析結果については、経営指導員等の巡回・窓口相談、各種セミナーの開催等を通じて、小規模事業者へ情報提供し、事業計画策定支援及び各種支援に活用する。

■事業内容

(1) 巡回訪問等による経営状況分析企業の掘り起し（改善・継続）

事業計画策定支援を行っていくには、小規模事業者が自社の「経営の現状を知る」ことの理解が大切であることから、その必要性を説明し、巡回訪問、金融、税務等の窓口相談、セミナー等での周知・啓蒙を行い、対象事業者の掘り起しを図る。

(2) セミナー・専門家による窓口相談（改善・継続）

事業計画策定希望事業所、事業承継希望事業所等の特定の課題を持った事業者を主な対象者として経営分析セミナー及び専門家による窓口相談を実施する。

【募集方法】 商工会ホームページ及び新聞折り込み

【参加者数】 15 事業所

セミナー・相談会実施予定

	現状	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
経営分析セミナー	—	1 回	1 回	1 回
専門家による窓口相談	—	3 日	3 日	3 日

(3) 巡回訪問・窓口相談による情報収集・分析（改善・継続）

五條市商工会独自の経営状況調査票を作成し、ヒアリング調査を行う。また、回収した経営状況調査票を基に小規模事業者における、品揃え・製品・サービス等について、専門家と連携し分析する。

【対象者】 セミナー・窓口相談参加者の中から希望者を選定

【分析項目】 ・収益性の分析

事業において無駄な資産はないか、投資した固定資産がどれだけ売上に結びついているか、売上に対してコストは適正かを示す。

・生産性の分析

従業員一人あたりの生産性は高いか、人件費のバランスは適正かを示す。

・損益分岐点の分析

目標利益の設定と目標達成のための改善策の検討に活用する。

・成長性の分析

過去の推移を比較し事業の状況を具体的に数値で把握する。

・SWOT 分析・3C 分析

定量分析に加え、定性分析を実施し、強み・弱みや顧客・競合などを把握する。

【分析手法】 経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う

(4) 決算書データを基に管内小規模事業者の経営分析を実施（改善・継続）

商工会が支援する小規模事業者の決算書（約 300 事業所）を基に、時系列で業種別、規模別の集計・分析データを作成し、個々の事業者と業種別・規模別のデータとの比較を行う。

【対象者】 確定申告支援者の中から希望者を選定

【分析項目】 ・売上

・売上原価

- ・粗利益
- ・雇用者数

【分析手法】 経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う

■成果の活用

- (1) 分析結果は、当該事業所にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- (2) 分析結果は、データベース化し共有することにより、経営指導員等のスキルアップに活用する。

■目標

	現状	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
巡回訪問・窓口相談回数	900 回	1,000 回	1,000 回	1,000 回
専門家による窓口相談事業所数	—	2 社	4 社	6 社
分析実施事業所数	—	20 社	25 社	30 社

4. 事業計画策定支援に関すること【指針(2)】

〈第 1 期における取組と評価等〉

第 1 期の計画期間においては、5 つの事業を実施したところ外部評価委員会における各事業の評価及び第 2 期の取組方針は、以下の通りとする。

(1) 事業計画策定ニーズの掘り起こし

事業計画策定事業所数は、平成 28 年度 25 事業所（目標 25 事業所）、平成 29 年度 13 事業所（目標 30 事業所）となっており目標の 70%に止まっている。外部評価委員会から新規の事業計画策定希望者へのアプローチの方法を検討する必要があるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、事業承継希望者を含んだ事業計画策定ニーズの掘り起こしへと一部改善し実施する。

(2) 事業計画策定セミナー開催による事業計画の策定

事業計画策定セミナー参加者は、平成 28 年度 18 人（目標 60 人）、平成 29 年度 3 人（目標 80 人）となっており目標の 15%に止まっている。外部評価委員会から大規模セミナーでは、参加者の細かなニーズに対応できていないのではないかとの指摘を受けていること等を踏まえ、小規模セミナー及び個別相談の方法に一部改善し実施する。

(3) 補助金制度の活用による事業計画の策定

小規模事業者持続化補助金申請者は、平成 28 年度 33 件、平成 29 年度 13 件となっ

ており、外部評価委員会から高い評価を受けた。そのため、引き続き、補助金制度の活用をきっかけとした事業計画の策定支援を継続して実施する。

(4) 金融制度の活用による事業計画の策定

日本政策金融公庫（国民生活事業）が行うマル経融資については、平成 28 年度 30 件、平成 29 年度 18 件の斡旋を行った。しかし、外部評価委員会から事業計画の策定に対するニーズが少ないのではないかとの指摘を受けたこと等を踏まえ、職員の業務量対効果を考慮し、第 2 期においては、廃止することとする。

(5) セミナー・相談会実施

事業計画策定セミナーについては、平成 28 年度 1 回（目標 1 回）、平成 29 年度実施せず（目標 1 回）となっており、外部評価委員会から参加者のニーズ、知識等に大きな個人差があるため、個別相談に重点を置くべきであるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、一部改善し実施する。

〈今回の申請における取組〉

【事業計画策定支援事業】

■現状と課題

事業計画策定支援に関することについては、事業者からの一定のニーズはあった。しかし、そのニーズは、補助金申請の際、創業の際等における必要に迫られたニーズであった。そのため、事業計画策定事業者数についても支援事業者数にばらつきが生じる結果となった。

第 2 期経営発達支援事業においては、初めて事業計画策定を行う小規模事業者を重点対象として、事業計画策定の重要性の周知に努めると共に、奈良県商工会連合会、中小企業診断士等の専門家と連携し、地域経済動向調査、経営分析結果及び需要動向調査を踏まえ、商工会からの巡回指導を中心とした積極的な提案による需要を見据えた事業計画を策定し、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

■事業内容

(1) 事業計画策定ニーズの掘り起し（改善・継続）

初めて事業計画策定を行う事業所を重点対象として、事業計画策定の必要性を啓蒙するセミナーや事業計画策定に必要な基礎的知識を得るためのセミナーを開催し、事業計画策定ニーズの掘り起しを行う。併せて窓口相談や巡回指導の機会を利用し、事業計画策定の必要性を周知することにより、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行う。

(2) 事業計画策定セミナー開催による事業計画の策定（改善・継続）

初めて事業計画策定を行う事業所、経営改善が必要な事業所及び経営改善を希望する事業所を重点対象として、中小企業診断士等の専門家を招聘し、事業計画策定セミナー及び個別相談会を実施することにより、地域経済動向、需要動向及び経営分析結果を踏まえた伴走型の事業計画策定支援を行う。

【支援対象】経営分析を行った事業所

【手段・方法】事業計画策定セミナーの受講者に対して、経営指導員、及び必要に応じて外部専門家を交え事業計画策定支援を行う。

セミナー・相談会実施予定

	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
事業計画策定セミナー	—	1 回	—
個別相談会	3 日	3 日	3 日

(3) 補助金制度の活用による事業計画の策定（継続）

補助金制度の積極的利用者に対して、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請時に、中小企業診断士等の専門家を招聘し、需要を見据えた伴走型の指導・助言により事業計画の策定支援を行う。

【支援対象】補助金制度を利用希望の事業所

【手段・方法】補助金制度を利用希望の事業所に対して、経営指導員、及び必要に応じて外部専門家を交え事業計画策定支援を行う。

【(4) 金融制度の活用による事業計画の策定（廃止）】

■目標

	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
事業計画策定セミナー 参加者数	—	20 人	—
事業計画策定件数	15 件	20 件	25 件

【事業承継支援事業】

■現状と課題

管内においては事業主の高齢化、後継者不足等の理由により、廃業が多くなっているとの現状がある。そのような中、第 1 期経営発達支援事業においては、事業承継に対する支援が十分に行えていなかったという事実がある。

第 2 期経営発達支援事業においては、小規模事業者の事業引き継ぎの課題等に対する支援強化のために、セミナー及び個別相談を通じて事業承継に関する課題提起を行い、支援対象事業所の掘り起こしを行う。

■事業内容

(1) 事業承継セミナーの開催（新規）

事業承継に不安課題を抱えている小規模事業者を対象にセミナーを開催する。セミナーの内容は、事業承継の方法、新経営体制対策、新組織マネジメント対策、経営実務引継ぎ対策等である。

【募集方法】商工会ホームページ及び新聞折り込み

【参加者数】10 事業所

セミナー・相談会実施予定（新規）

	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
事業承継セミナー	1 回	—	1 回
個別相談会	3 日	3 日	3 日

(2) 巡回による個別相談の実施（新規）

セミナーにおいて掘り起こした、個別相談を希望する事業所への巡回により、具体的な課題を明確にし、税理士・中小企業診断士等の専門家を活用し、事業承継計画策定（事業資産の円滑な承継・経営基盤の強化・後継者の育成・後継者不在の問題解決等）の支援を行う。

【支援対象】事業承継を検討・希望している事業所

【手段・方法】事業承継を検討・希望している事業所に対して、経営指導員、及び必要に応じて外部専門家を交え事業承継計画策定支援を行う。

■目標

	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
事業承継計画策定件数	2 件	2 件	2 件

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針(2)】

〈第 1 期における取組と評価等〉

第 1 期の計画期間においては、4 つの事業を実施したところ外部評価委員会における各事業の評価及び第 2 期の取組方針は、以下の通りとする。

(1) 経営指導員等によるフォローアップ

フォローアップについては、平成 28 年度 36 事業所（目標 100 事業所）、平成 29 年度 17 事業所（目標 120 事業所）となっており、目標の 24%に止まっている。外部評価委員会から均一なフォローアップを実施するのではなく、必要な事業所に対してフォローアップを実施すべきであるとの指摘を受けた点等を踏まえ、経営指導員によるフォローアップ案件と、専門家によるフォローアップ案件を明確に区別する方法に改善し実施する。

(2) 専門家によるフォローアップ

フォローアップについては、平成 28 年度 36 事業所（目標 100 事業所）、平成 29 年度 17 事業所（目標 120 事業所）となっており、目標の 24%に止まっている。外部評価委員会から均一なフォローアップを実施するのではなく、必要な事業所に対してフォローアップを実施すべきであるとの指摘を受けた点等を踏まえ、経営指導員によるフォローアップ案件と、専門家によるフォローアップ案件を明確に区別する方法に改善し実施する。

(3) 継続的フォローアップ

継続的フォローアップについては、巡回訪問・窓口相談回数が平成 28 年度 697 回（目標 400 回）、平成 29 年度 907 回（目標 500 回）となっており、目標を 178% 超過しているため、外部評価委員会から高い評価を受けた。当会としては、回数のみならず質の向上を目指し継続実施する。

(4) 発展的フォローアップ

発展的フォローアップについては、経営革新計画作成者数が 0 件という結果であり、外部評価委員会から経営指導員等及び専門家による継続的なフォローアップに重点を置くべきとの指摘を受けたこと等を踏まえ、職員の業務量対効果を考慮し、第 2 期においては、廃止することとする。

〈今回の申請における取組〉

■現状と課題

事業計画策定後の実施支援に関することについては、事業計画の策定自体が、補助金申請の際、創業の際と必要に迫られての策定であったため、その事業が完了するまでは順調にフォローアップを行うことができた。しかし、策定した事業計画の見直し等は実施できず、単発の支援に終始し、PDCA サイクルの構築までには至っていないのが現状である。

第 2 期経営発達支援事業においては、奈良県商工会連合会、中小企業診断士等の専門家と連携し、商工会からの巡回指導を中心とした積極的なフォローアップを行うことにより、全ての事業計画策定者が事業計画を着実に実施できるよう伴走型の支援を行う。

■事業内容

(1) 経営指導員等によるフォローアップ（改善・継続）

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、経営指導員が概ね四半期に一度の頻度で巡回訪問を行い、事業計画の進捗状況を事業主と共に確認し、経営カルテに記録する。また、事業進捗状況が悪い場合には、何らかの支障が生じているものと推測されるため、計画通りの進捗に回復するまでの間は状況に応じて巡回頻度を増やし、巡回指導を行うことにより現状及び課題を把握し、その解消に向けた助言・指導を行う。

・確認項目

- 事業の進捗状況
- 売上高の増減
- 資金繰り

(2) 専門家等によるフォローアップ（改善・継続）

経営指導員等では問題解決が困難な場合には、専門家派遣を活用し中小企業診断士、税理士等の専門家によるフォローアップを行う。専門家は、自らの専門性を活かして、事業者が抱える経営課題の解消に繋がる助言・指導を行う。経営指導員等は、フォローアップに同席し、助言・指導内容を把握すると共に、内容を経営カルテに記入し、以後の継続的な巡回指導に役立てる。

(3) 継続的フォローアップ（改善・継続）

事業計画策定後、毎年度末に、事業主と共にP D C Aに基づく振り返りを行い、次年度の事業計画再構築支援を繰り返すことにより、フォローアップを行うと共に事業計画策定の定着を図る。

【(4) 発展的フォローアップ（廃止）】

効果的なフォローアップの実施方法

実施項目	内容
フォローアップ実施方法	フォローアップは巡回指導を中心に ・全ての事業計画策定者に対して ・原則、四半期に1度実施する (問題が生じている事業者に対しては、問題が解決するまで、1ヶ月に1度等巡回指導回数を増加する)
経営カルテの活用	・事業計画策定中及び策定後のフォローアップ時に経営カルテに入力する ・事業所毎に紙ベースでファイルに整理し、一冊で、事業計画策定の経緯から実行段階までの流れを理解できるようにする ・フォローアップ時の資料等も紙ベースのファイルに整理する

■目標

	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
フォローアップ対象 事業所数	17 社	22 社	27 件
フォローアップ延数	68 回	88 回	108 回

6. 需要動向調査に関すること【指針(3)】

〈第1期における取組と評価等〉

第1期の計画期間においては、5つの事業を実施したところ外部評価委員会における各事業の評価及び第2期の取組方針は、以下の通りとする。

- (1) 「プレミアム商品券」を活用した情報収集及び分析
「プレミアム商品券」の発行がなかったため、実施しなかった。第2期においても、「プレミアム商品券」の発行予定はないため、廃止することとする。
- (2) 「プレミアム商品券」をきっかけとして大規模店舗との連携
「プレミアム商品券」の発行がなかったため、実施しなかった。第2期においても、「プレミアム商品券」の発行予定はないため、廃止することとする。

- (3) 「プレミアム商品券」を活用した消費者ニーズの調査
「プレミアム商品券」の発行がなかったため、実施しなかった。第2期においても、「プレミアム商品券」の発行予定はないため、廃止することとする。
- (4) イベントを活用した消費動向調査
イベントを活用した消費動向調査については、平成28年度100件（目標100件）、平成29年度0件（目標100件）となっており目標の50%に止まっている。外部評価委員会から地元の祭り等のイベントのみではなく、展示会等を活用した消費動向調査の方が効果的に行えるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、調査実施場所を展示会等に変更して実施する。
- (5) ネット通販可能性分析
ネット通販可能性分析については、支援件数は0件である。外部評価委員会から支援領域を無理に広げるのではなく、小規模事業者のニーズにあった支援をするべきであるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、職員の業務量対効果を考慮し、第2期においては、廃止することとする。

〈今回の申請における取組〉

■現状と課題

需要動向調査に関することについては、イベントを活用した消費動向調査を実施したことにより、五條市内の消費の特徴等の概要を把握することが出来たが、実施できなかった内容も多く含まれている。特に個社の需要動向調査は手つかずの状態である。第2期経営発達支援事業においては、個社の需要動向調査及び業種別・品目別の需要動向調査を実施する。その中で、事業者が自らの新商品・役務を販売する際には、顧客である消費者や取引先等の買い手のニーズを把握する必要があるため、個社の需要動向調査を重点的に実施することとする。

■事業内容

- 【(1) 「プレミアム商品券」を活用した情報収集及び分析（廃止）】
- 【(2) 「プレミアム商品券」をきっかけとして大規模店舗との連携（廃止）】
- 【(3) 「プレミアム商品券」を活用した消費者ニーズの調査（廃止）】
- 【(4) ネット通販可能性分析（廃止）】
- (5) 店頭等におけるニーズ調査（新規）
新商品・新役務を開発した事業者に対して、巡回や窓口相談を通じて需要動向調査の必要性を説明し、事業者が開発した新商品・新役務を顧客がどう感じるかについて店頭等でモニタリング調査を実施する際に、下記の支援を行う。
- ・調査方法：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や商

品を手にとってもらい、作成したアンケート等を利用して顧客の生の声を収集するニーズ調査を実施する。経営指導員は、事業者が実施した調査結果について集計・分析を行い、簡潔なレポートにまとめ事業者へフィードバックする。

- ・調査項目：価格、味・雰囲気等の好み、パッケージデザイン、従来商品・他社商品との比較、商品・役務の満足度等
- ・提供方法：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レポートを直接配布し、調査結果をフィードバックする。その結果を基に必要なに応じて専門家派遣等を活用し、販売戦略の見直し・新商品開発・事業計画策定等に活用する。

(6) イベントを活用した消費動向調査（展示会等におけるニーズ調査）（改善・継続）
展示会等に出展する事業者に対し需要動向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、下記の支援を行う。

- ・調査方法：事業者と経営指導員でアンケート又はヒアリングシートを作成する。事業者は展示会等において来場者（消費者、バイヤー等）に商品を手にとってもらい、作成したアンケート等を利用して聞き取り調査を行う。経営指導員は、事業者が実施した調査結果について集計・分析を行い、簡潔なレポートにまとめ事業者へフィードバックする。
- ・調査項目：価格、味・雰囲気等の好み、パッケージデザイン、従来商品・他社商品との比較、商品・役務の満足度等
- ・提供方法：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して、調査結果をフィードバックする。その結果を基に必要なに応じて専門家派遣等を活用し、販売戦略の見直し、新商品開発、事業計画策定等に活用する。

■目標

	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
店頭等におけるニーズ調査支援事業者数	5 社	5 社	5 社
展示会等におけるニーズ調査支援事業者数	5 社	5 社	5 社

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針(4)】

〈第 1 期における取組と評価等〉

第 1 期の計画期間においては、8 つの事業を実施したところ外部評価委員会における各事業の評価及び第 2 期の取組方針は、以下の通りとする。

【商談会・展示会への参加及びアンテナショップ等の利用による販路開拓】

(1) 商談会及び商談会前後の支援による商談機会の提供

商談会及び商談会前後の支援による商談機会の提供については、売れる商品づくり伴走型支援者数が平成28年度2事業所（目標3事業所）、平成29年度2事業所（目標3事業所）となっており目標の67%となっている。しかし、支援先事業所からの支援に関する評価は高く、また、外部評価委員会からも継続的な支援が望ましいとの指摘を受けたこと等を踏まえ、継続して実施する。

(2) 展示会やアンテナショップへの出品による販路開拓機会の提供

展示会やアンテナショップへの出品による販路開拓機会の提供については、平成28年度6事業所（目標6事業所）、平成29年度6事業所（目標8事業所）をなっており、目標の85%となっている。参加事業所からは、新規の契約を獲得できたとの声があり、また、外部評価委員会から都市部及び海外への販路開拓は今後必須となるため、継続して実施するべきであるとの意見を受けたこと等を踏まえ、国内のみならず、海外の市場に重点をおいての支援へと発展させて実施する。

(3) イベントの活用による販路開拓

イベントの活用による販路開拓については、平成28年度2回（目標2回）、平成29年度2回（目標2回）となっており計画通りである。参加事業所からは、販路開拓及び認知度向上に効果があったとの評価をいただいたこと、また、外部評価委員会から業種によっては近隣の市町村への販売が重要であるとの指摘があったこと等を踏まえ、継続して実施することとする。

(4) 異業種交流会による販路開拓

異業種交流会による販路開拓については開催0回であった。近隣で開催された異業種交流会への参加は1件あったが、期待した効果はなく、また、外部評価委員会から集客方法・規模等の課題が山積のため実施は困難であるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、職員の業務量対効果を考慮し、第2期においては、廃止することとする。

(5) 地域の良さを商品に、新たな販売方法による特産品開発支援

平成27年度、平成28年度において実施した地域力活用新事業∞全国展開プロジェクト事業により3商品の開発を行った。しかし、本事業は終了となったため、特産品開発支援事業は、第2期においては、廃止することとする。

【インターネットやマスコミ等の活用による販路開拓】

(1) SHIFT システムの活用

SHIFT システムの活用については、平成28年度0事業所（目標10事業所）、平成29年度11事業所（目標15事業所）となっており、目標の44%に止まっている。しかし、事業主からは、SHIFT を活用することにより検索上位に事業所名が出てくる等のメリットが認知されつつあり、外部評価委員会からもインターネットを活用した販路開拓は欠かすことができないツールであるとの指摘を受けていること等を踏まえ、継続して実施する。

(2) インターネットの活用

ニッポンセレクト.com 登録数については、平成 28 年度 0 事業所（目標 1 事業所）、平成 29 年度 0 事業所（目標 2 事業所）となっており、活用が進んでいないのが現状である。外部評価委員会から一般消費者向けのインターネット販売については差別化が困難であるとの指摘を受けていること等を踏まえ、BtoB 取引の機会増加を図るための商談支援サイト「ザ・ビジネスモール」の利用推進を新規に図る。

(3) 地元新聞社の活用

地元新聞社の活用については、平成 28 年度 1 回（目標 1 回）、平成 29 年度 2 回（目標 2 回）行っているが、掲載は 0 件であった。外部評価委員会から地元記者クラブには記者が常駐していないため、奈良市内の報道機関も含めて情報提供を行うべきとの指摘を受けたこと等を踏まえ、情報提供範囲を奈良県内の報道機関に広めて一部改善し実施する。

〈今回の申請における取組〉

■現状と課題

新たな需要の開拓に寄与する事業に関することは、第 1 期経営発達支援計画における実施事業の中で、事業所からのニーズが一番高かった事業である。また、一定の成果をあげることができた事業でもある。

第 2 期経営発達支援事業においては、単発の取引ではなく継続的な取引となることを目標に、各事業者の経営分析により経営内容を十分把握するとともに、需要動向を踏まえ、販路開拓が必要かつ有効であると思われる事業者及び求められる事業者に対して、専門家と連携し、商品開発・改良から販路マッチング、その後の営業フォローに至るまで一貫した伴走型支援を行う。

■事業内容

(1) 商談会及び商談会前後の支援による商談機会の提供（継続）

商談会参加経験があり、スーパー、百貨店等との取引を希望する小規模事業者 10 社を選定し、ビジネスマッチなら等の商談会への参加を促し、多店舗展開をしている小売業者等との商談機会を提供することにより、小規模事業者の販路開拓を図る。

具体的には、商談会参加企業を対象に、商談会参加前の段階で、デザイン支援、商品開発支援等の売れる商品づくり支援を行う。また、商談会参加後には、営業方法の提案等を行い、契約成立までの伴走型支援を行う。契約不成立の場合には、事業主とともに課題の抽出を行い、課題の解決に向けた伴走型支援を行う。

(2) 海外への販路開拓機会の提供（新規）

海外における展示会への出展により海外への販路拡大を希望する小規模事業者及び地域特産品を利用した加工商品を扱う小規模事業者 7 社を選定し、シンガポールで開催されている展示会「フードジャパン」において 2 ブースを借り上げ、事業計画を策定した事業所を優先的に出展し、海外の潜在的顧客及びバイヤーに訴求することにより販路開拓機会の創造を図る。

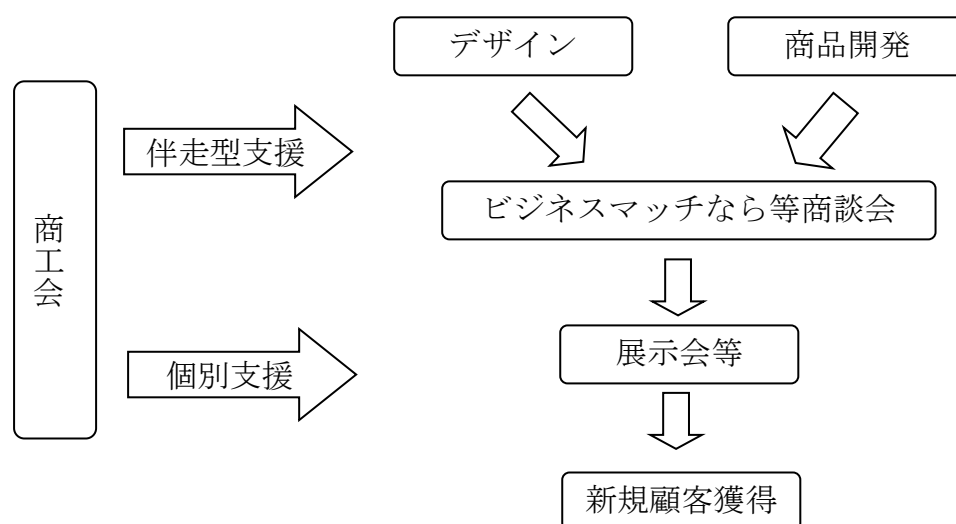
具体的には、展示会に関する情報提供に止まらず、事前支援として、ポップ作成支

援、ディスプレイ方法支援等を行う。また、事後支援として、個々の課題を抽出し、営業フォロー、ターゲット再選定支援等の課題解決のための支援を継続する。

【参考】「フードジャパン」はシンガポールにおいて、例年10月下旬に3日間に渡り開催される「日本の食品」「日本のサービス」を東南アジアへ売り込むことを目的とした日本食品見本市である。約300の出展者、約11,000人の来場がある。

・経験別支援

	商談会・展示会前支援	商談会・展示会后フォロー
商談会・展示会経験あり	<ul style="list-style-type: none"> ・デザイン支援 ・ターゲット選定支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業フォロー ・個別商談会紹介 ・課題抽出及び解決支援
商談会・展示会経験なし	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲット選定支援 ・商品選定支援 ・価格設定支援 ・ディスプレイ支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業フォロー ・ターゲット再選定支援 ・課題抽出及び解決支援



(3) イベントの活用による販路開拓（継続）

規模や業種によっては、近隣市町村での販路拡大を希望する場合もあるため、近隣市町村や県内での販路拡大を希望する小規模事業者については、行政や関係団体が企画するイベント情報を提供することにより、イベント出店機会を提供すると共にイベント参加による事業所の知名度向上を図り売上増加に繋げる。

【(4) 異業種交流会による販路開拓（廃止）】

【(5) 地域の良さを商品に、新たな販売方法による特産品開発支援（廃止）】

(6) SHIFT システムの活用（継続）

SHIFT システムは全国商工会連合会の 100 万会員ネットワークの事業者支援ホームページの作成ツールであり、パソコンがあれば、ホームページの開設・更新作業などが誰にでも簡単にできる。ホームページの作成に敷居が高い事業者に対してシステム導入支援を行い、インターネットを利用して商品を購入する層に対する販路開拓に活用する。

【(7) インターネットの活用（廃止）】

(8) 地元新聞社の活用（改善・継続）

県内を主な商圈としている小規模事業者及び地域特産品を利用した加工商品を扱う小規模事業者を重点対象として、新商品の開発や新サービス等の取り組みを地元新聞社に取り上げてもらうよう五條市の記者クラブ及び県内報道機関に半年に 1 度情報提供を行い、掲載により市内及び近隣消費者に対して、事業者の認知度向上による売上増加を図る。地元新聞及び県内報道機関に取り上げてもらえるように、地域イベント情報や該当事業者のイベント出展情報も併せて情報提供を行う。

(9) 商談支援サイト「ザ・ビジネスモール」の活用（新規）

広く日本中に販路を拡大したい小規模事業者の BtoB 取引の機会増加を図るため、3 社を選定し、商談支援サイト「ザ・ビジネスモール」の活用を勧める。企業情報登録では、自社の強み、ブランド名、事業内容に対する効果的なキーワード設定などを指導助言し、取引機会の拡大を図る。

「商談モール」など、サイト運用実績をサポートし、成約の拡大を目指す。検索機能（商談件数、商談成立、不成立件数）の活用により、自社商品の市場での実績を確認し、必要に応じて改良を行う。

■目標

項目	現状	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
売れる商品づくり伴走型 支援者数	2 社	3 社	3 社	3 社
ビジネスマッチなら参加	9 社	10 社	10 社	10 社
展示会出展準備支援者数	5 社	6 社	7 社	8 社
展示会出展者数	5 社	5 社	6 社	7 社
商談件数（1 事業者当たり）	10 件	10 件	12 件	14 件
売上額/社	-	5 万円	7.5 万円	10 万円
SHIFT システム活用者数	10 社	10 社	10 社	10 社
ザ・ビジネスモール エントリー	0 社	2 社	2 社	3 社
新規得意先獲得者数	1 社	1 社	2 社	3 社

II 地域経済の活性化に資する取り組み

〈第1期における取組と評価等〉

第1期の計画期間においては、8つの事業を実施したところ外部評価委員会における各事業の評価及び第2期の取組方針は、以下の通りとする。

(特産品開発による地域経済の活性化)

(1) 日本一の生産量を誇る「柿」を活用した特産品開発

日本一の生産量を誇る「柿」を活用した特産品開発については、平成28年度3商品（目標3商品）、平成29年度0商品（目標3商品）の商品を開発した。外部評価委員会から数種類の主力商品が既に市販されているため、派生商品の開発及びブランド化に重点をおくべきとの指摘を受けたこと等を踏まえ、マーケットインの考え方に一部改善し実施するとともに、ブランド化のための販路開拓・情報発信事業を新規に実施する。

(2) 市内事業者との協力関係構築

市内事業者との協力関係構築については、参加飲食店0店（目標25店）であった。外部評価委員会から飲食店はすでに商品化を行っているため、今後の参加見込み及び効果が不透明であるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、職員の業務量対効果を考慮し、第2期においては、廃止することとする。また、外部評価委員会から協力関係構築には農商工連携・六次産業化の方法を検討することも必要であるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、農商工連携・六次産業化の検討を新規に実施する。

(3) 「食」以外の柿の活用方法の検討

「食」以外の柿の活用方法の検討については、和紙として再生することによる活用方法を検討した。外部評価委員会から事業化には費用面から困難ではないかとの指摘を受けたこと等を踏まえ、職員の業務量対効果を考慮し、第2期においては、廃止することとする。

(4) 「大和国奈良 御用達ブランド」との連携

「大和国奈良 御用達ブランド」との連携については、平成29年度をもって事業が終了したため、第2期においては、廃止することとする。

(観光による地域経済の活性化)

(1) 五條市観光活性化会議の設置

五條市観光活性化会議の設置については、設置に至っていない。外部評価委員会から観光に関する取り組みは日本各地で行われており、競争環境が厳しいため他の地域活性化方法を検討するべきであるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、職員の業務量対効果を考慮し、第2期においては、廃止することとする。地域活性化の方法としては、スポーツを切り口として新規事業を実施する。

(2) ニーズ調査の実施

ニーズ調査の実施については、実施に至っていない。外部評価委員会から観光に関する取り組みは日本各地で行われており、競争環境が厳しいため他の地域活性化方

法を検討するべきであるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、職員の業務量対効果を考慮し、第2期においては、廃止することとする。

(3) 地域資源を活用した着地型観光商品開発

地域資源を活用した着地型観光商品開発については、開発に至っていない。外部評価委員会から観光に関する取り組みは日本各地で行われており、競争環境が厳しいため他の地域活性化方法を検討するべきであるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、職員の業務量対効果を考慮し、第2期においては、廃止することとする。

(4) 語学講座の開催

語学講座の開催については、開催に至っていない。外部評価委員会から観光に関する取り組みは日本各地で行われており、競争環境が厳しいため他の地域活性化方法を検討するべきであるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、職員の業務量対効果を考慮し、第2期においては、廃止することとする。

〈今回の申請における取組〉

五條市では、春・秋を中心に多くのイベントが開催されている。しかし、イベントは集客が見込める半面、効果は開催日当日に限られるという課題も浮き彫りになってきている。

そのため、地域資源である吉野川を活用したイベントの継続的实施、及び「日本一」の生産量を誇る柿を活用し、五條市、JAならけん西吉野柿部会青年部、五條市観光協会及び市内小規模事業者等と連携し、地域の今後の方向性を共有しながら、地域ぐるみで特産品開発及び地域のファンを増やすことを目指し、継続的な地域経済の活性化に繋がる取り組みを実施していく。

(特産品開発による地域経済の活性化)

五條市の強みである地域資源等を活用し、新商品開発や販路開拓などにチャレンジする小規模事業者等に対して、地域を挙げた面的な取り組みで支援する仕組みを構築する。さらに、五條市の特産品としてのブランド力を強化し、地域小規模事業者等の売上の向上に繋げ、地域経済の好循環を図り地域活性化を推進することを目的に下記の事業を推進する。

(1) 柿・柿加工品のブランド化（改善・継続）

五條市の地域資源は、市町村単位で生産量「日本一」を誇る柿である。国内においてはすでに「五條の柿」「奈良の柿」としての認知度が高いが、海外においては他の産地と差別化ができておらず特徴を打ち出せていないのが現状である。そのため、海外を中心に「五條の柿」としてのブランド化に取り組み、地域経済活性化へと繋がりたいと考えている。

(2) 新商品の開発支援（改善・継続）

現状においても、柿チップス、あんぼ柿等の柿を利用した加工品は製造されている。しかし、風味がない、加熱により渋戻りがおこる等の加工上の課題のために他の果実と比較した場合に種類が少ないのが事実である。この点を克服するために、派生

商品の開発等を中心とした新商品の開発支援を行う。

(3) 販路開拓・情報発信支援（新規）

五條市商工会では、平成 29 年度より海外販路の開拓支援をスタートしている。平成 29 年度はシンガポールでの展示会に出展し、柿・柿加工品の海外販路開拓の第一歩となった。今後も継続して、展示会等に出展することにより、継続的な取引に繋がる販路開拓及び情報発信支援を行う。

(4) 市内事業者との協力関係構築（農商工連携・6次産業化の研究）（新規）

地域活性化を目標として多くの地域で取り組まれている、農林漁業者の支援が主体である六次産業化及び中小企業者の支援が主体である農商工連携について、今後の取り組みの方向性を決めるための研究を行う。具体的には先進地域・事業者の事例等を研究し、当地域の特性を考慮し、今後の取り組みへと具体化する計画である。

【(5) 「食」以外の柿の活用方法の検討（廃止）】

【(6) 「大和国奈良 御用達ブランド」との連携（廃止）】

（観光による地域経済の活性化）

【(1) 五條市観光活性化会議の設置（廃止）】

【(2) ニーズ調査の実施（廃止）】

【(3) 地域資源を活用した着地型観光商品開発（廃止）】

【(4) 語学講座の開催（廃止）】

（スポーツイベント実施による地域外需要の取り込み）

訪日外国人が激増している昨今、インバウンド需要を取り込み、観光による地域経済活性化の取り組みをしている地域は多々ある。しかし、訪日外国人が激増していることは事実であるが、日本国内の他地域との競争も激化しているのが事実である。そこで、インバウンドの取り組みとは一線を画し、ターゲットを不特定多数とするのではなく、ニッチな特定者に対してニーズに応えることが必要であると考えている。

(1) 自転車イベントの開催（新規）

ニッチな特定者に対するニーズに応える第一弾として、自転車イベントである第1回「五條シクロクロス」(※1)を開催した。今後も年1回、継続的に開催することにより五條市へのリピーター獲得へ繋がると期待される。

※五條シクロクロス

シクロクロスとは子供から大人まで参加できるオフロード自転車レースである。各カテゴリーに分かれており、自分のレベルに合ったカテゴリーに参加することができる。同時にチーム戦であるチームエンデューロ（耐久レース）も実施した。2018

年は10月14日（日）に吉野川河川敷コースにおいて実施。

Ⅲ 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取り組み

〈第1期における取組と評価等〉

第1期の計画期間においては、2つの事業を実施したところ外部評価委員会における各事業の評価及び第2期の取組方針は、以下の通りとする。

(1) 五條市企業観光戦略課との連携

五條市企業観光戦略課との連携については、定期的に情報交換を行った。外部評価委員会から今後も五條市との連携は重要であるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、継続して実施する。

(2) 奈良県商工会連合会、県内商工会、市内金融機関、中小企業基盤整備機構近畿本部、奈良県地域産業振興センターのスタッフやその他の専門家との連携

奈良県商工会連合会等との連携については、不定期ではあったが情報交換を行った。外部評価委員会から今後も奈良県商工会連合会等との連携は重要であるとの指摘を受けたこと等を踏まえ、継続して実施する。

〈今回の申請における取組〉

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

限られた人員体制の中での支援業務のため、基礎的支援業務である金融・経理・税務・労働関係が中心で、小規模事業者の業績向上に直結する事業計画策定支援などへの取り組みを単独で劇的に増加させることは難しい状況である。今後は、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた、他の関係機関との連携を通じた支援ノウハウ等の継続的な情報交換を図る。

(1) 市内の地域経済活性化に係わる団体（五條市、観光協会等）との情報交換（継続）

五條市企業観光戦略課、観光協会等と年2回の情報交換会を開催し、市内産業に関する動向や域外からの集客方法について協議し、地域の関係者間で情報の共有化を図ることにより地域の持続的発展に取り組む。

(2) 近隣商工会（葛城ブロック）との情報交換（継続）

近隣商工会（葛城ブロック）の経営指導員が集まる「ブロック研修」において、情報交換の時間を設け、支援ノウハウ、支援の現状、実施予定セミナー・個別相談会等について情報交換をする。

(3) 県内支援機関（奈良県商工会連合会、奈良県よろず支援拠点）と専門家（中小企業診断士等）との情報交換（継続）

事業計画策定・新商品開発・販路開拓等を行う上で、県内支援機関と専門家を交えて情報交換を行うことで、小規模事業者への支援を効果的に行うことができる。

(4) 政府系金融機関（日本政策金融公庫）及び地元金融機関（南都銀行五条支店）との情報交換（継続）

地域内外の経済動向や金融に関する情報を共有することで、小規模事業者が事業計

画を策定する際の経済動向の収集・金融支援のための情報に役立てる。

(5) 県内商工会議所との連携（継続）

橿原商工会議所と奈良県商工会連合会が共催するビジネス商談会「ビジネスマッチなら」のワーキング部会委員として参画し、バイヤー及び参加事業所との情報交換を行い、小規模事業者の販路開拓支援を効果的に行う。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

〈第1期における取組と評価等〉

第1期の計画期間においては、2つの事業を実施したところ外部評価委員会における各事業の評価及び第2期の取組方針は、以下の通りとする。

(1) 研修参加による資質向上

研修参加による資質向上については、各経営指導員等が年度毎に自分でスキルアップのテーマを決め主体性を持って研修に参加することにより得意分野を持ちつつある状態である。外部評価委員会から事業所からのニーズは年々多様化・複雑化しているため、それに応えることができるスキルを習得することは必須であるとの指摘を受けていること等を踏まえ、継続して実施する。

(2) 情報共有による資質向上

情報共有による資質向上については、職員間ミーティングを実施すること、及び各支援業務に主担当及び副担当を置くことにより改善が図られている。外部評価委員会から得意分野のスキルアップに加えて、最低限の業務は全ての職員が同じ水準で行える必要があるとの指摘を受けていること等を踏まえ、継続して実施する。

〈今回の申請における取組〉

商工会職員の人材育成制度としての研修・情報交換会は、既存の経営改善普及事業の推進を図る内容のものが多くを占めていた。

今後は、従来手薄であった事業計画策定支援に繋がる知識を獲得し、小規模事業者支援に必要な能力を獲得するために、以下の資質向上策に取り組む。

(1) 研修等による資質向上（継続）

商工会職員の人材育成制度として、これまで経営改善普及事業における各種の知識・情報の習得を目的に研修会が開催され、参加してきた。しかし、小規模事業者を取り巻く経営環境の変化が加速しており、それに伴い、企業の支援ニーズも高度化・専門化しているのが現状である。

そこで五條市商工会では、各経営指導員等が年度毎に自分でスキルアップのテーマを決め、奈良県商工会連合会、中小企業基盤整備機構、中小企業大学校、関係団体が行う研修や必要性を判断した研修に積極的に参加する。年度末には、各人が1年間のスキルアップの状況を正・副会長に報告する。次年度については、テーマにあったスキルを習得できた指導員等は新たなテーマで研修を受け、習得状況が不十分な指導員等は、同じテーマで再度スキルアップを目指す。最終的には、習得したスキルや能力について、小規模事業者へ還元し、いつでも相談・助言ができる体制づくりを目指す。

(主に経営指導員が参加する研修)

- ・ 事業計画策定研修
- ・ マーケティング力向上研修
- ・ 事務局長や指定管理者に応じた研修プログラム
- ・ 各職員が専門性を深めたいセミナー等の受講
- ・ 中小企業大学の専門研修

(主に経営支援員が参加する研修)

- ・ 事業計画策定研修
- ・ 職員の経験年数・キャリア別に必要な研修プログラム
- ・ 各職員が専門性を深めたいセミナー等の受講

(参加体制)

原則として経営指導員と経営支援員で研修に参加し、研修後は研修内容を組織内で共有する。

(2) 情報共有による資質向上 (継続)

- ① 事業所支援時に事業所のニーズを収集し、そのニーズに対応するために必要な能力をあぶり出し、職員間ミーティングで共有化を推進し、必要な研修の見える化を行う。
- ② 各支援業務に関して、事務局内で主担当及び副担当を置く。このことにより、主担当から副担当へのOJTが可能となり、事務局内での情報の共有及び支援スキルの底上げを目指す。
- ③ 朝のミーティング及び月1回実施の定期ミーティングで支援事例の問題点、成功事例や外部研修受講内容等の情報共有を行う。ミーティングで不足する場合は勉強会を実施し、伴走型支援能力の強化を図る。
- ④ 個別の支援状況については、経営カルテ（全国商工会連合会が構築し、各商工会が利用している会員支援システム）に入力する。事務局長又は指定管理者は、定期的に内容を確認し、支援の進捗状況を確認するとともに助言等を与える。

3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

〈第1期における取組と評価等〉

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については、五條市商工会経営発達委員会及び外部評価委員会を設置し、毎年、事業の成果・評価・見直しを行い、その結果を反映させた次年度の事業を実施した。外部評価委員会から事業の成果・評価・見直しの結果を公表することが不十分であるとの指摘を受けていること等を踏まえ、ホームページでの公表を行うように、一部改善し実施する。

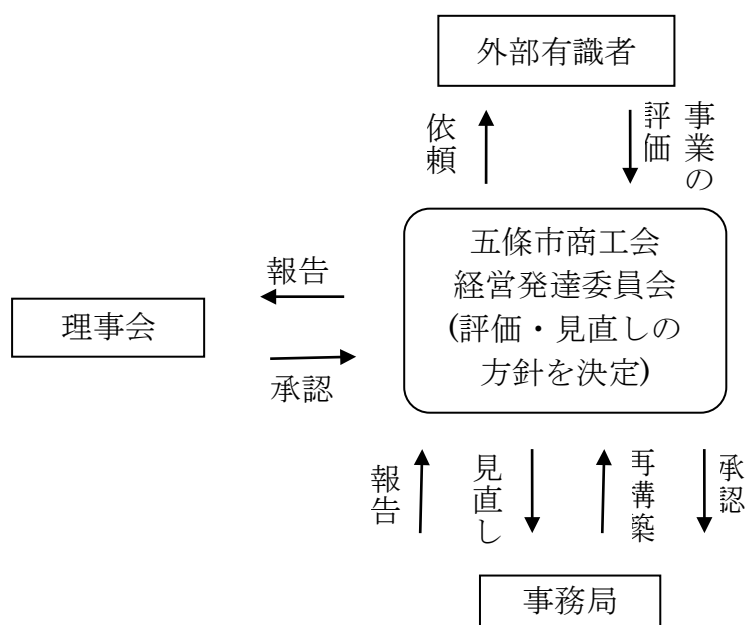
〈今回の申請における取組〉

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

- ① 五條市商工会経営発達委員会（年2回開催）において、評価・見直しの方針を決定

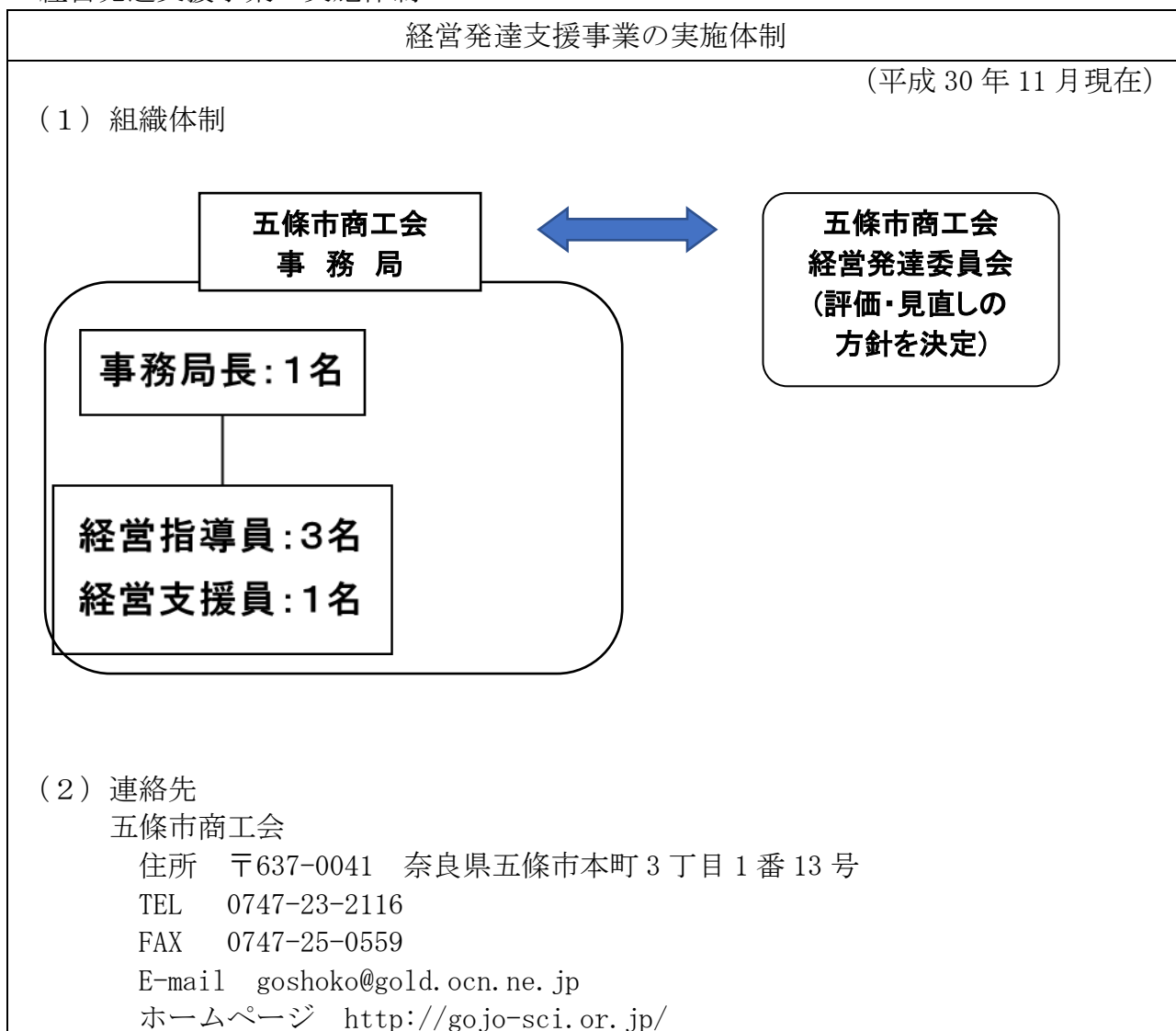
する。(継続)

- ②毎年度、事務局より経営発達支援計画の実施状況・結果を五條市商工会経営発達委員会に報告する。(継続)
- ③毎年度、五條市商工会経営発達委員会は、外部の中小企業診断士、有識者等に、事業の実施状況の確認及び評価を依頼する。(継続)
- ④外部の中小企業診断士、有識者等の評価を踏まえ、事務局より、五條市商工会経営発達委員会に、次年度の見直し案を提出する。(継続)
- ⑤五條市商工会経営発達委員会により承認された経営発達支援計画に基づき事業を実施する。(継続)
- ⑥事業の成果・評価・見直しの結果については理事会で報告し、承認を受ける。
- ⑦事業の成果・評価・見直しの結果を五條市商工会ホームページにて公表する。
<http://gojo-sci.or.jp/> (改善・継続)



(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	平成 31 年度 (平成 31 年 4 月以降)	32 年度	33 年度	年度	年度
必要な資金の額	3,600	3,600	3,600		
謝金 (セミナー、専門家)	1,000	1,000	1,000		
人件費	500	500	500		
調査	500	500	500		
商談会参加	300	300	300		
展示会参加	1,000	1,000	1,000		
地域経済活性化	300	300	300		

(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
会費収入、県補助金、市補助金、事業受託費

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<p>・国の小規模政策に係る支援を有効に活用するため、行政、金融機関、専門家、その他支援機関との連携を図り、きめ細かな支援を実施する。</p> <p>① 地域経済動向の把握及び分析 ② 経営状況の把握及び分析 ③ 事業計画策定及び実施の支援 ④ 各種需要動向調査の支援 ⑤ 新商品開発、販路開拓等に関する支援 ⑥ 小規模事業者の事業実施の際の資金調達支援</p>
連携者及びその役割
<p>名称：五條市 太田好紀市長 住所：五條市本町 1-1-1 電話：0747-22-4001 役割・調査資料の提供、閲覧及び助言 ・経済情勢の提供及び助言 ・市内での創業者・事業承継者情報の提供及び助言 ・イベント参画及び助言 連携番号：①④⑤</p> <p>名称：公益財団法人奈良県地域産業振興センター 理事長 荒井正吾知事 住所：奈良市柏木町 129-1 奈良県産業振興総合センター内 電話：0742-81-3840 役割・よろず支援拠点による支援機関紹介、指導及び助言 ・経営相談に対する総合的先進的指導及び助言 連携番号：②③⑤</p> <p>名称：中小企業基盤整備機構近畿本部 本部長 中島龍三郎 住所：大阪府中央区安土町 2-3-13 電話：06-6264-8611 役割・専門家及び講師の派遣 ・販路開拓に関する指導及び助言 ・経済情勢の提供及び助言 連携番号：①②③④</p> <p>名称：㈱南都銀行五條支店 支店長 増田安司 住所：五條市五條 3-2-8 電話：0747-23-1821</p>

役割・事業実施に伴う資金需要に対する金融支援
・経済情勢の提供及び助言
・市内での創業者・事業承継者情報の提供及び助言

連携番号：④⑥

名称：日本政策金融公庫奈良支店（国民生活事業） 支店長兼統括 篠田直喜

住所：奈良市大宮町 1-1-33 奈良センタービルディング 6 階

電話：0742-36-6700

役割・事業実施に伴う資金需要に対する金融支援
・金融支援制度情報の提供及び助言
・小規模事業者経営発達支援融資制度の活用
・経済情勢の提供及び助言

連携番号：①④⑥

名称：久保正義税理士事務所 久保正義

住所：五條市今井 1-9-31

電話：0747-23-1211

役割・専門的知識による指導及び助言
・情報交換、税務指導及び事業承継など高度な知識のノウハウ提供

連携番号：②③

名称：やすだ会計事務所 保田まち子

住所：奈良市角振 28 番地 まああろービル 5 階

電話：0742-27-7787

役割・専門的知識による指導及び助言
・情報交換、税務指導及び事業承継など高度な知識のノウハウ提供

連携番号：②③

名称：㈱大和ビジネスソリューション 中小企業診断士 村島喜信

住所：大和高田市北本町 13-6

電話：0745-22-5888

役割・各種支援事業の指導及び助言
・事業計画策定の指導及び助言
・事業計画実施の指導及び助言
・専門家派遣事業での支援

連携番号：②③

名称：五條市観光協会 会長 宮倉靖幸

住所：五條市本町 1-1-1

電話：0747-22-4001

役割・特産品開発に関する情報提供及び助言
・地域活性化に関する協力

連携番号：⑤

名称：JAならけん西吉野柿部会青年部 部長 森本裕樹

住所：五條市西吉野町奥谷 1955

電話：0747-34-0105

役割・特産品開発に関する情報提供及び協力

- ・地域活性化に関する協力

連携番号：⑤

名称：株式会社市文字屋與三郎 代表取締役 森本千恵美

住所：京都市北区鞍馬口通室町東入小山町 225-2

電話：0747-432-2828

役割：・特産品開発に関する調査及び情報提供

- ・地域活性化に関する指導
- ・販路開拓に関する指導

連携番号：⑤

名称：京都府立大学生命環境科学研究科農業経営学研究所 講師 中村貴子

住所：京都市左京区下鴨半木町 1-5

電話：075-703-5624

役割：・特産品開発に関する調査及び情報提供

- ・地域活性化に関する指導
- ・販路開拓に関する指導

連携番号：⑤

連携体制図等

