経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	奈良東商工会（法人番号 2150005008716） 奈良市　　（地方公共団体コード 292010）
実施期間	令和３年４月１日～令和８年３月 31 日
目　　標	奈良東商工会は、少子高齢化による人口減少という地域存亡の課題を共有する各種団体との連携を図りながら、地域特性や地域産品等の有効活用による地域活性化を推進する。 地域力の強化の礎は、小規模事業者の発展に負うことが大であり、体質強化による持続的発展に向けた支援は急務である。 巡回指導やセミナー・広報等を通じて意識改革を行うとともに、創業予定者及び小規模事業者の持続的発展に向けた経営分析や経営計画の策定支援を行い、企業状況に応じて新商品開発、販路開拓の支援を伴走型により継続的に行う。 **経営発達支援事業の目標** （１）小規模事業者の持続的発展支援 （２）梅・茶・米・蒟蒻等の地域資源を活かした６次産業化による新商品開発 （３）名阪国道「道の駅針テラス」を有効活用した地域特産品の販路拡大と地域のＰＲ （４）小規模事業者に役立つ経営情報の周知徹底 （５）地域の強みを活かしバランスのとれた産業構造と雇用創出
事業内容	**Ⅰ．経営発達支援事業の内容** **１．地域の経済動向調査に関すること【指針③】** ・国及び県内の経済動向調査結果を整理分析し事業所へ提供する。 ・ＲＥＳＡＳを活用して地域内の経済動向を調査し、国及び県等のデータと比較分析し事業所へ提供する。 **２．需要動向調査に関すること【指針②】** ・地域特産品に対する需要動向を調査し、販路開拓や新商品開発等に活用する。 **３．経営状況の分析に関すること【指針①】** ・巡回指導や申告相談時に事業所の経営分析を実施し問題点の把握を行う。 **４．事業計画策定支援に関すること【指針②】** ・創業予定者及び小規模事業者の持続的発展の為、事業計画策定セミナーおよび個別相談会を開催し、参加され各事業者の事業計画策定支援を行う。 **５．事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】** ・事業計画策定支援を行った事業者に対しＰＤＣＡ方式により、実施状況の確認、変更を伴走型で支援する。 **６．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】** ・新商品を開発し、商談会参加や物産展および展示会出展、ＩＴを活用した情報発信等の支援を実施して新たな需要を開拓する。
連 絡 先	奈良東商工会 〒632-0221　奈良市都祁白石町 1192-233 TEL　0743-82-0676　FAX　0743-82-0585　E-mail：tsuges01@oak.ocn.ne.jp 奈良市観光経済部　産業政策課　〒630-8580　奈良県奈良市二条大路南１丁目 1-1 TEL　0742-34-4741　FAX　0742-36-4058　E-mail：sangyoseisaku@city.nara.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

都祁村・月ヶ瀬村は平成 17 年 4 月の行政合併により奈良市に編入された。両地区とも奈良県の東北端に位置している。

都祁地域は、標高 400～500mに位置し、大和高原第 1 の標高を誇る貝ケ平山を擁する。北地性植物である「すずらん」の南限地として知られ、豊かな自然に恵まれるとともに、その標高から冬期は近畿でも有数の寒冷地となる。

地域の中央部を東西に走る名阪国道と、南北に走る国道 369 号線により、大阪・名古屋の両方にアクセスが容易で、交通の便がよく、工業団地も複数立地し、大和高原の交通の要衝となっている。

都祁地域には、大和高原名阪国道と国道 369 号の交差部に位置する平成 13 年 7 月に開設された「針Ｔ・Ｒ・Ｓ(テラス)」（奈良市の東の玄関口）と呼ばれる道の駅がある。バスやマイカーでの旅行の際、観光客の休憩スポットとして幅広く利用され、奈良市の情報発信を行う観光案内施設となっている。駐車スペースは約 500 台が収容可能で、地元の新鮮な野菜や加工品を販売する店舗や、観光・道路等の情報をリアルタイムで提供する施設を完備する西日本最大級規模の道の駅となっている。

（上空からの針テラス）

（針テラス正面より）

月ヶ瀬は、三重県、京都府と境を接しており、隣接する伊賀市の経済圏にある。紅花染めの媒染剤として用いられた、「烏梅」の生産に由来する、「月ヶ瀬梅渓」は、兼六園・奈良公園とともに大正 11 年に国の名勝史跡の指定第 1 号を受けた。江戸末期から明治大正にかけては、政治家や文人墨客が全国から訪れ、「梅の月ヶ瀬」として大いに栄えた。その後は、化学染料の普及により烏梅の生産が下火になると、梅に代わって茶樹の栽培が盛んになり、奈良県でも有数の茶の産地となった。

（月ヶ瀬の茶園）

（月ヶ瀬梅渓の梅）

②課題

奈良市都祁・月ヶ瀬地区における商工業者数は、463 社（平成 28 年度経済センサス）、そのうち小規模事業者数は 279 社で全体の約 60.2%を占めている。平成 18 年度との比較では、商工業者数全体では 114 社の減少となっているが、小規模事業者だけでみると 168 社の減少となっており、より厳しい状況がうかがえる。その大きな理由として、小規模事業者の経営者の高齢化と後継者不足があり、毎年廃業する事業所は多くある。

地区別	区　分	平成 18 年	平成 21 年	平成 24 年	平成 28 年（対 H18）		
					実　数	増減数	増減率
都　祁	事業所数	433	439	377	355	△78	△18.0
	従業者	3,795	3,820	3,211	3,355	△440	△11.5
	うち小規模事業者数	328	365	231	214	△114	△34.7
月ヶ瀬	事業所数	144	152	120	108	△36	△25.0
	従業者	709	812	738	724	15	2.1
	うち小規模事業者数	95	86	74	65	△54	△56.8

奈良市都祁・月ヶ瀬の産業別に関連する地域の小規模事業者の課題は次の通りである。

ア）農林漁業

数字として表れていないが、茶・梅・米・蒟蒻等の出荷を主としている事業所があり、高齢化により廃業が増えている。後継者不足に伴う耕作放棄地と農業経営の不安定化により生産者は厳しい状況にある。

イ）建設業

下請業者が多く、市外企業の進出による価格競争に巻き込まれ、都祁・月ヶ瀬地区の小規模事業者は疲弊の一途を辿り、平成 21 年度と平成 28 年度の事業所数においても一番多く減少している。

ウ）製造業

地域の事業所数・従業員数ともに全体に占める割合が最も多い製造業は、域外からの大手進出企業が大半であるが、雇用を始め、地域に少なくない経済効果をもたらしているものの、従業員の高齢化等から人手不足となっている。

エ）卸売業・小売業

地域の消費者を主なターゲットとして事業を営んでいるが、近隣地域に大・中型店のショッピングセンター等が建ち、大幅な増加が見込めない消費者の獲得競争に巻き込まれる結果となっており、十分な売上・利益を確保することが困難な状況である。経営不振と高齢化による廃業が増え、減少している。

オ）飲食サービス業

創業や開業は僅かにあるものの、小規模事業者の廃業が多い。小規模事業者は、設備が老朽化している、従業員の教育が行き届かない、宣伝広告が不十分である等の課題がある。

5－4　地区別事業所数、従業者数

この表は、平成18年事業所・企業統計調査(平成18年10月1日現在)の結果である。

地区名	総数		農林漁業		建設業		製造業		電気・ガス・熱供給		情報通信業		運輸業		卸売・小売業		金融・保険業		不動産業		飲食店，宿泊業	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
月ヶ瀬	144	709	1	5	21	61	31	150	1	5	－	－	1	－	40	90	－	－	1	1	15	47
都祁	433	3,795	1	8	70	229	105	1,476	1	3	－	－	13	185	86	518	1	19	5	14	31	321

この表は、平成28年経済センサス-活動調査(平成28年6月1日現在)の結果である。

地区名	総数		農林漁業		建設業		製造業		電気・ガス・熱供給		情報通信業		運輸業，郵便業		卸売業，小売業		金融業，保険業		不動産業，物品賃貸業		宿泊業，飲食サービス	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
月ヶ瀬	108	724	3	29	16	34	25	215	－	－	－	－	2	20	35	125	－	－	2	2	9	53
都祁	355	3,355	5	70	53	163	99	1,411	1	3	－	－	14	199	74	523	2	17	4	9	17	209

（経済センサス　平成 18 年度及び平成 28 年度）

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 今後 10 年程度の期間を見据えて

今後、ますます高齢化社会は進み、小規模事業者においては売上減少、人材不足、また後継者不足や廃業という課題が深刻化していく。しかしながら、当地域においてはさまざまな地域資源がある。

それを地域ブランドとして新商品開発を行い、出口販売戦略として名阪国道「道の駅針テラス」を有効活用して、生産から流通までを一貫して行うことで、地産地消により地域経済が活性化する。

そして、小規模事業者が持続的に事業を発展させる為には、奈良市都祁・月ヶ瀬地区の地域資源と強み、国内外の需要の動向を分析し、新たな需要を獲得するためのビジネスモデルを構築する支援が必要となる。そこで、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を継続的に行い、今後 10 年程度の期間を見据えた長期的な振興策のあり方を検討していく必要性がある。

② 奈良市総合計画との連動性・整合性

奈良市第 4 次総合計画（後期）にもあるとおり、農業従事者の高齢化、後継者不足により耕作放棄地が増加しており、農業を取り巻く環境変化や農業収益の不安定化により生産者の経営は厳しい状況にある。その為、当地域においては地域資源である茶・梅・米・蒟蒻等の 6 次産業化により小規模事業者を支援する。また、奈良市は、今年度より第 5 次総合計画（2021～2030 年度）策定に向けた取り組みを進めているところであり、今後も奈良市と連携しながら事業を推進する。

③ 商工会としての地域内における役割

奈良東商工会として、商工業者の自助努力及び創意工夫による取り組みを寄り添って支援するなど、商工業の振興のための事業活動を通じ、地域社会に貢献するよう努める。

具体的には、価格競争によって収益確保が困難な事業者に対しては、顧客の需要（ニーズ）等の市場環境に対応し、経営の磨上げ、また経営革新を支援することによって、商品・サービスの高付加価値化を実現し、小規模事業者の収益拡大を図る。

次に、平成 28 年度経済センサスの結果にもあるとおり、過去 10 年間で 100 社以上の小規模事業者が減少していることを踏まえ、奈良市や奈良商工会議所、日本政策金融公庫、金融機関、奈良県よろず支援拠点、奈良県商工会連合会などの支援機関との連携や情報交換を密にして、小規模事業者の持続的発展に向けた支援及び創業予定者の起業支援を実施する。

また、奈良市で推進される企業立地計画により地域に誘致される大手進出企業と管内商工業者を繋げることで地域経済への波及効果により地域の小規模事業者の活性化や持続的発展に努める。

今後１０年程度の振興策のあり方（商工会のビジョン）
a.　地域内の小規模事業者において、自社を取り巻く経営環境の適応力を高め、経営力の向上・利益の確保・持続的な発展を図る。 b.　創業及び事業承継による次世代への事業の継続を進めるとともに、奈良市第４次総合計画に基づいた創業者の創出を目的とした施策を推進する事により、地域経済の源泉ともいえる小規模事業者を増加させ、将来にわたっての地域経済の活力を維持、増大させる。 c.　地域資源の差別化、価値向上支援、地域資源の情報発信による地場産品（梅・お茶・米・蒟蒻等）の域外需要開拓を行う。

（３）経営発達支援事業の目標

小規模事業者が中心となる奈良市都祁・月ヶ瀬の商工業者の現状・課題に対して、長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画の期間における具体的な目標を以下のとおり設定する。

奈良東商工会　経営発達支援事業の目標
目標１．小規模事業者の持続的発展支援 目標２．梅・茶・米・蒟蒻等の地域資源を活かした６次産業化による商品開発 目標３．名阪国道「道の駅針テラス」を有効活用した地域特産品の販路拡大と地域の PR 目標４．小規模事業者に役立つ経営情報の周知徹底 目標５．地域の強みを活かしバランスのとれた産業構造と雇用創出

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３年４月１日～令和８年３月 31 日）

（２）目標の達成に向けての方針

方針①．小規模事業者の持続的発展支援

・青年経営者や後継者を重点に、巡回指導やセミナー・広報等を通じて意識改革を行う
・持続的発展に向けた経営分析や経営計画の策定支援を行い、企業状況に応じて新商品開発、販路開拓の支援を伴走型により継続的に行う。

方針②．梅・お茶・米・蒟蒻等地域資源を生かした６次産業化による商品開発

・新たな地域資源の発掘と新商品開発を行い、６次産業化を推進する。
・商談会や物産展等への参加により地域特産品の商品力向上を目指す。

方針③．名阪国道道の駅「針テラス」を有効活用した地域特産品の販売促進と地域の PR

・観光土産品、農産物等の地域産品の販売イベントを実施し、商品力の向上を図ると共に、イベントの開催等を通じた地域の情報発信を行う。

方針④．小規模事業者に役立つ経営情報の周知徹底

・経営支援先創業予定者を中心に小規模事業者にミラサポ登録及び活用を勧めることで、国等の役立つ施策や制度の周知徹底を図る。

・商工会ホームページや会報を活用して国・県・町の施策情報を広く域内事業所の PR を行う。

これまで年４回発行してきた商工会報「商工会だより」は地域のイベントや商工会活動を単に紹介する程度に留まっていた。

今後は中小企業診断士等の専門家を活用して、小規模事業者に役立つ経営情報誌として施策の情報や経済動向調査や需要動向調査を掲載することで支援先の開拓や支援体制の強化を図る。

方針⑤．地域の強みを活かしバランスのとれた産業構造と雇用創出

・阪神、中部東海方面に交通の便が良く、工業団地を有する地域の強みを活かし、奈良市が推進する企業誘致により進出する様々の大手企業と管内の商工業者をマッチングして、地域への経済効果を高め、地域の雇用を創出するとともに小規模事業者の活性化と地域産業の持続的な発展に寄与する。

３－１．地域の経済動向調査に関すること

（１）現状と課題

〈現　状〉

南都経済研究所等の情報は定期的に提供されているものの、積極的な情報提供等の取り組みは行っておらず、また、小規模事業者からの特別な要望もない。そのため地域の経済動向に関する調査結果を有効活用していない。

〈課　題〉

商工会においては、地域経済動向の調査結果を取りまとめ、事業を継続させるための計画策定、事業承継など小規模事業者の個別支援に活用する資料として、域内の事業者へ情報提供する必要がある。

（２）目標

支援内容	現状	R３年度	R４年度	R５年度	R６年度	R７年度
① 地域の経済動向分析の公表回数	―	１回	１回	１回	１回	１回
② 景気動向分析の公表回数	―	２回	２回	２回	２回	２回

（３）事業内容

① 国が提供するビッグデータの活用

奈良市における真に稼げる産業や事業所に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員が「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回当会ホームページにて公表する。

【分析手法】　・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＝ひとの動き等を分析
・産業構造マップ＝産業の現状を分析
※上記を総合的に分析し、事業計画策定支援等に役立てる。

【公　　表】　当会ホームページにより年１回公表する。

② 中小企業景況調査

地域の景気動向等について詳細な実態を把握するために、全国商工会連合会が行う、「小規模企景気動向調査」で域内の１５社（５業種）を対象に、四半期毎に事業所の経営状況を調査する。

なお、調査結果は中小企業基盤整備機構が取りまとめ、全国ベースで集計・分析している。

【調査対象】 奈良市都祁・月ヶ瀬地区内の小規模事業者１００社（製造業者、建設業者、卸売業者、小売業者、サービス業者等）から１５社

【調査項目】 売上、仕入価格、資金繰り、経常利益、在庫、設備投資、雇用など

【調査手法】 調査票を郵送し、返信用封筒で回収する。

【分析手法】 収集したデータについては産業別、調査項目別に整理を行った上で、半年に1度、中小企業診断士等の専門家を交えて分析を行い、報告書としてまとめ、調査事業所にフィードバックする。

【公　　表】 当会ホームページのより年２回公表し、広く情報提供を行う。

（４）成果の活用

経済動向調査の分析結果は、経営指導員等が巡回・窓口相談の際に、小規模事業者が持続的発展を遂げるために必要な販促、経費節減策や、他の地域の経営改善策等の経営支援に活用する。

また、小規模事業者への周知を図り、経営の参考・経営方針等を立ててもらう際の資料として活用することを勧め、経営状況の分析や事業計画を策定する上で、ベースとなる基礎情報を整備する。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に効果的に活用していく。顧客の情報を標準化し、強みや方向性を一元的に把握、その情報を販促や経営計画に役立てる。

３－２.需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

〈現　状〉

これまで、商業・工業共に具体的な市場動向調査を実施しておらず、商工業者のほとんどが市場ニーズの把握や、自社のマーケティングを実施していない。そのため商品需要の情報が乏しく経験に頼ったこれまでの経営をする事業所も多くある。

〈課　題〉

経営者自身の感覚と市場との認識が大きくかい離するなど、それがビジネスチャンスに大きな影響を及ぼしている。今後は、市場の動向を掴むことを目的として調査を実施し、販促や経営戦略に応用しながら、販路開拓、売上拡大を図る事業者へ提供する必要がある。

（２）目標

支援内容	現状	R３年度	R４年度	R５年度	R６年度	R７年度
①新商品開発の調査対象事業者数	未実施	３社	５社	５社	10社	10社
②試食、アンケート調査対象事業者数	未実施	５社	５社	５社	５社	５社

（３）事業内容

① 名阪国道道の駅「針テラス」における需要動向調査

都祁・月ヶ瀬地区において、特産品を活用した新商品を開発するため、梅・お茶・米・蒟蒻等地域資源を取り扱う管内製造販売業者に特化し、特産品の「梅・茶」を活用した新たな商品開発を行う。

具体的には、名阪国道道の駅「針テラス」において、試食及び来場者に対してのアンケートを実施し、調査結果を分析した上で管内製造販売業者にフィードバックすることで、新商品開発に資する。

また、当該調査の分析結果を事業計画に反映し、梅・お茶・米・蒟蒻等地域資源を取り扱う製造販売業者において有効な情報収集を行い、地域性や消費者ニーズを理解し、地域にとって売れる商品について追及する。また、潜在的な顧客の掘り起こしに役立てる。

【サンプル数】　来場者５０人

【調査手段・手法】　名阪国道道の駅「針テラス」の来場者が増加する５月、７月（計２回）に、来場客に開発中の新商品を店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】　調査結果は、中小企業診断士等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】
◆項目１　「味」「甘さ」「硬さ」「色や大きさ」「価格」など、商品について、地域性や市場性や消費者ニーズを調査し、売れる商品に繋げる。
◆項目２　地域色やテーマに「パッケージ」「メニュー」「見た目」のデザインやイメージ戦略を検証する。
◆項目３　今後の首都圏への販路開拓に向けたニーズ調査を行い、首都圏テストマーケティングとして検証する。

【調査・分析結果の活用】　分析終了後、迅速に該当事業者にフィードバックを行う。

② 商談会や首都圏テストマーケティングおよび展示会等でのアンケート調査

今後、自社の経営状況分析を行い、事業計画策定に着手して新たな市場開拓を目指す小規模事業者の内で、特に意欲がある梅・茶・米・蒟蒻等地域資源を取り扱う製造販売業者を対象に、金融機関や奈良県商工会連合会が行う商談会や首都圏テストマーケティングおよび展示会等に出展し、既存商品および新商品の試食、テスト販売、来場者を対象としてのアンケートの実施を行う。

ア）バイヤーとの商談会

【サンプル数】　金融機関および奈良県商工会連合会主催の商談会年間 20 回分

【調査手段・手法】　ＦＣＰシートおよび商品提案書による商品提案と試食により、企業バイヤーから事業者および経営指導員等が商品評価の聞き取りを行う。

【分析手段・手法】　調査結果は、中小企業診断士等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等

が分析を行う。

【調査項目】　・業者属性

業種、会社規模、取扱商品、取引条件

・商品属性

「味」、「歯ごたえ」、「におい」、「色」、「大きさ」、「価格」、「見た目」（パッケージ含む）等

【調査・分析結果の活用】　分析終了後、巡回訪問等を通じて迅速に該当事業者にフィードバックすることで、既存商品・新商品の開発に繋げる。

イ）<u>首都圏テストマーケティング</u>

【サンプル数】　奈良県商工会連合会主催の首都圏テストマーケティング年間１回

【調査手段・手法】　期間内の売上結果、ＦＣＰシートおよび商品提案書による商品提案と試食により、企業バイヤーから事業者および経営指導員等が商品評価の聞き取りを行う。

【分析手段・手法】　調査結果は、中小企業診断士等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】　・業者属性

業種、会社規模、取扱商品、取引条件

・商品属性

味、歯ごたえ、におい、色、大きさ、価格、見た目（パッケージ含む）等

ウ）<u>展示会への出展</u>

【サンプル数】　来場者５０人

【調査手段・手法】　ＦＣＰシートおよび商品提案書による商品提案と試食により、企業のバイヤーから事業者および経営指導員等が商品評価の聞き取りを行う。

【分析手段・手法】　調査結果は、中小企業診断士等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】　・業者属性

業種、会社規模、取扱商品、取引条件

・商品属性

「味」、「歯ごたえ」、「におい」、「色」、「大きさ」、「価格」、「見た目」（パッケージ含む）

【調査・分析結果の活用】

分析終了後、巡回訪問等を通じて迅速に該当事業者にフィードバックすることで、既存商品・新商品の開発に繋げる。

４.経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

〈現　状〉

これまで、商工会では金融斡旋、経営革新、補助金や助成金の申請に対して経営分析を必要に応じて実施してきたが、相談のない小規模事業者に対して積極的に今後の展開に向けた経営分析を行ってこなかった。

〈課　題〉

経営不振から立ち直れない小規模事業者は、自ら事業の実態を把握できておらず、売上向上や経営課題を的確に把握できていないために、経営不振にあえぐ小規模事業者に対して効果的なアドバイスや提案ができていない。

（２）目標

支援内容	現状	R３年度	R４年度	R５年度	R６年度	R７年度
セミナー開催件数	未実施	１回	１回	１回	１回	１回
経営分析件数	―	１０社	１５社	１５社	１５社	１５社

（３）事業内容

① 経営状況の分析

経営不振にあえぎ、経営改善や経営革新が必要な小規模事業者へのヒアリングを十分に行うことで経営状況を把握して、成長発展もしくは持続的発展を阻害する課題を解決するため、経営状況の分析を行う。また、奈良県商工会連合と連携して、参加者１５名を目標に経営分析セミナー（年２回）を開催する。募集方法は、商工会ホームページでの周知、新聞折り込み等を行い、新たに経営分析を行う事業所を発掘する。

② 経営分析の内容

【対象者】　経営分析セミナーの参加者に加え、過去に経営相談が行われた小規模事業者のうち課題が解決できていない小規模事業者、金融・税務相談を普段より受けている小規模事業者、重要な経営課題を有する小規模事業者を中心に職員が巡回指導での経営分析の必要性を勘案して選定する。

【分析項目】
- 小規模事業者の財務諸表（損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書）を基にした定量性分析を行う。
- 小規模事業者の定性分析として SWOT 分析を活用、自社の「強み・弱み・機会・脅威」を整理する・
- 事業所にとって今後できうる戦略を抽出し、企業の戦略について選択肢を増やせるよう施策や成功例を収集する。

分析項目	
財務分析（定量分析）	資産、負債、売上高、売上総利益、営業利益、経常利益、経常利益、総資本経常利益率、粗利益率、営業利益率、販管費率、自己資本比率、損益分岐点等

【分析手法】　経営指導員指導員（２名）・経営支援員（２名）の４名の職員が経営分析目標を意識して、窓口相談や巡回等によるヒアリングにより経営実態の把握を行い課題の解決方法を導く形で行う。経営分析にあたり、決算資料やヒアリング等を基に経済産業省の「ローカルベンチワーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し経営分析に役立てる。また支援経験の少ない職員については、中小企業診断士等の外部専門家と連携して効率的に実施する。

（４）分析結果の活用

経営分析結果及び指導内容は、小規模事業者へフィードバッグを行い事業計画策定における基礎資料とするのに加え、商品構成の見直し、既存のサービス提供方法の改善等、事業所の今後の方向性を決めるための判断材料とする。さらに経営カルテ（データベース）に入力することで、職員同士の情報が共有され指導力向上としても役立てる。

これによって、効果的な伴走型支援が可能となり、合理的で実現可能性の高い事業計画の策定、強みを生かした経営の実施により、売上・利益の向上など、経営基盤の強化に繋げる。

５.事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

〈現　状〉

小規模事業者及び創業予定者は事業計画を策定した経験が乏しく、その必要性に気付いていない。また、必要性を感じていても、日々の経営に追われて取り組む機会を失っていることが多い。

〈課　題〉

商工会においても、これまで経営相談のない小規模事業者及び創業予定者の事業計画策定の支援に前向きに取り組んでおらず、かつ職員の計画策定支援に関する能力にも偏りがあり積極的に行ってこなかった。ここ数年は、持続化補助金などの相談により事業計画策定の必要性を認識するようになってきており、いかに事業計画策定に繋げるかが課題である。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者が今後の新たな事業展開・販路開拓を行うにあたり、事業計画策定セミナーを開催し、計画策定の意義や重要性についての認識を高める。

計画策定については、経営分析を実施後、必要に応じて経営計画に移行し、地域の経済動向や自社の経営状況を踏まえた上で、実現性、実効性のある事業計画策定支援を奈良県商工会連合会や中小企業診断士等の専門家と連携しながら伴走的に行う。

創業予定者については、奈良商工会議所や近隣商工会が開催する創業セミナーについて参加を促し、事業計画策定について支援する。

また、奈良市が実施する、「創業支援事業」により、起業家や起業家マインドを持った人材を持続的に育成することで、地域における起業家育成の好循環、「ベンチャーエコシステム」の構築を推進する。

（３）目標

支援内容	現状	R３年度	R４年度	R５年度	R６年度	R７年度
事業計画策定件数	―	１０件	１０社	１５社	１５社	１５社
創業計画策定件数	―	１件	１社	２社	２社	２社

（４）事業内容

① 事業計画策定支援等に関するセミナー開催

事業計画策定を目指す小規模事業者及び創業予定者の掘り起こしを行う。

【募集方法】　・当会 HP や新聞折込み等で募集
　　・指導等の巡回などにより周知

【実施内容】　・セミナー　年１回
　　（事業計画策定セミナーの開催１回）

② 事業計画の策定

【支援対象】　創業予定者及び基本的には経営分析を行った事業所、事業計画セミナー受講者「持続化補助金申請等」の各種補助金の申請した事業者を対象とする。

【手段・手法】　①支援対象者の掘り起こしのために、奈良県商工会連合会等と連携して、事業計画セミナーや各種経営セミナーを開催し、事業計画策定の必要性、有効性を体験する機会を増やす。

②職員は経営分析を実施した小規模事業者などに対し、重点的に事業計画策定の必要性を伝え、各種セミナーに参加を促す。

③事業計画策定に当たって、原則として経営指導員等が張り付き支援するものとするが、経営課題等によっては、外部専門家と連携を図り、精度の高い事業計画書策定に取り組む。

【成果の活用方法】　事業計画策定により、小規模事業者は、目標が明確になり、その目標達成に必要な取り組みも明確になる。
　これによって、効率的な事業運営、ビジネスモデルの再構築が可能になる。職員にとっても、計画書において経営課題が明確化され、目標が設定されれば、各種施策の活用など、有効な支援が可能になる。

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

〈現　状〉

当地域管内においては、小規模事業者の持続化補助金申請や金融機関からの借入等、必要に迫られてからの事業計画の策定支援に止まっていたことから、その後の事業計画の実施については事業者に対する支援が十分ではなかった。

〈課　題〉

策定された事業計画の実施状況について把握する仕組みづくりが必要である。
また必要に応じて奈良県商工会連合会、奈良県よろず支援拠点といった専門家派遣活用による高度な支援につながる仕組みづくりが必要である。

（２）支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、ＰＤＣＡサイクルの手法により継続して計画実施を支援する。定期的な巡回訪問を行い、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。

（３）目標

支援内容	現状	R３年度	R４年度	R５年度	R６年度	R７年度
ﾌｫﾛｰｱｯﾌﾟ対象事業者数	－	１０社	１０社	１５社	１５社	１５社
頻度（延回数）	－	４０回	４０回	４０回	６０回	６０回
売上増加事業者数	－	３社	３社	５社	７社	７社
利益率 3%以上増加の事業者数	－	３社	３社	５社	７社	７社

（４）事業内容

創業予定者及び事業計画を策定した１０社の事業所を対象に四半期ごとに１回以上巡回によるモニタリングを実施することを目標として、事業計画の進捗度合等の確認を行う。確認の結果、進捗状況を検証し、必要に応じて外部専門家と課題解決に向けた原因の究明を図る。経営力の向上が図れていない場合は、原因と課題について経営者と検討し課題対策支援を行い計画の見直し支援を行う。

また、課題解決の重要度が高いものについて支援頻度を増やし事業の進捗状況の把握や事業計画の売上等の目標達成度について確認を行い、経営の安定化に向け事業の進捗管理及びフォローアップを強化した伴走型支援を行う。

経営が安定した小規模事業者で経営改善に積極的な事業所に対して経営革新計画や事業承継計画などの支援を行い、元気で特徴ある小規模事業者へ育成する。ただし、事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する。

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

〈現　状〉

これまで小規模事業者は、物産展や展示会等へ出展を行い、個社の宣伝や取扱商品の PR・販売促進に努めてきた。しかし、いずれも単発的な事業展開に終始しており、事業所も売上のみに関心が向けられ、次への発展がない状況であった。

〈課　題〉

出展後または商談後に、その結果を受けての反省や、事業計画、販促計画の修正などフォローアップが出来ていなかった。商談会についても、出品事業者への商談前の戦略立案から、商談後の反省と次回への段階的な商談能力向上等の支援が出来ていないのが課題である。

（２）支援に対する考え方

新たな需要開拓や掘り起こしを行う上で、小規模事業者が抱える課題に対し解決方法を支援し、顧客ニーズに合った商品・サービスの提供・発信機会を目指す。個々の実情に適した販路拡大支援の機会を設け提案し、その積み重ねにより、小規模事業者が売上の増加や利益の確保・増益ができることで、持続的な発展に繋げることを目標とする。

ビジネス商談会へ出店し、百貨店・スーパーや、販売サイトなどのバイヤーと商談した結果を受

けて、個社の問題点、課題に取り組み、専門家と共にそれらを解決に導き、あわせてマーケティングについての戦略の検証、消費者ニーズへの対応、地域のイメージを戦略に取り入れ売れる商品開発に繋げる。商談能力の向上や、商談終了後のアフターフォロー、専門家による支援を行う。販売促進計画のみならず、経営革新計画にも繋げるよう結びつける。

また、そのツールとしてネット通販の構築、SNS を有効活用などの情報を事業者と共有し、新たな販路開拓を支援する。

【支援対象】 梅・お茶・米・蒟蒻等の製造販売業者とする。

【需要開拓の方針決定】 ◇需要開拓の事業方針は、事業ドメインと一体として考える。

◇ターゲティング：規模、成長性、差別性などの観点から、一定の顧客層に狙いを定める。
◇ポジショニング：競合他社との衝突を避け、優位性を訴えることができる位置に立つ。
◇事業方針を決定後、売上や利益といった定量的目標と、目指す事業所の在り方のような定性的目標を決めていく。

【支援の具体的手法】 ◇小規模事業者が取扱う商品や製品・サービス等の新たな需要開拓、認知度の向上を図るとともに、小規模事業者の域外への需要・販路拡大を効果的に支援する。
◇商工会が自前で展示会・商談会・物産展等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会等への出展支援、ＥＣサイトなどＩＴの活用等を通じた販路開拓支援を目指す。

【効　果】 ◇出展により、各バイヤーとの商談から商品力の強化や PR 手法の改善につながり、商談数、成約数の増加が期待できる。
◇取引する百貨店、スーパーにより、全国規模に取引先を拡大することが期待できる。個店では、営業力に限界があるが、商談会等に出展することで、通常では商談できない企業と面談ができる。

（３）目標

項目	現状	R３年度	R４年度	R５年度	R６年度	R７年度
①道の駅「針テラス」出店事業者	未実施	５件	８件	８件	１０件	１０件
売上額/社	未実施	10 万円	10 万円	12 万円	15 万円	15 万円
②ビジネスマッチなら商談会参加事業者数	１社	５社	５社	５社	５社	５社
成約件数/社	－	１件	１件	２件	２件	２件
②ニッポン全国物産展出展事業者数	２社	３社	３社	３社	４社	４社
売上額/社	－	５万円	５万円	７万円	８万円	８万円
③販促（HP/ブログ他）支援及び出店支援事業者数	未実施	２社	３社	５社	８社	１０社

IT 売上目標 （売上５%以上）	未実施	２社	３社	５社	８社	１０社

（４）事業内容

奈良市都祁にある名阪国道、「道の駅針テラス」を販売の拠点として活用し、地元特産品販売イベント等を実施して販売促進活動を行う。また、全国規模の物産店やイベントに参加し、地域の商品の PR を積極的に行いながら、地域の産品の流通を促進させる仕組み作りを実践する。

今まで個店のみで実施してきた販促活動について、道の駅の共同活動により、道の駅というネームバリューを利用した効果的な販売活動と共に、他の製品とのマッチングや、季節を通じた販売戦略（梅のシーズン、中元、歳暮、他ギフトセットの設定や、異種同士のマッチング）などが実施できる。

また、実施情報・分析内容は商工会経営指導員、専門家で共有し、マーケティング（ビジネスモデル）計画策定時、修正時にはこれまでに無い貴重な資料として活用することができる。

① 名阪国道「道の駅針テラス」における需要の開拓について

◇ 一般消費者への新商品販売（BtoC）

大阪府または三重県からバスやマイカーでの旅行の際、観光客の休憩スポットとして幅広く利用されている名阪国道「道の駅針テラス」において６次産業化による新商品等の販売を行い新しい需要の開拓に繋げる。また、特産品、新商品・サービスの PR、商品の評価、求められる者のニーズの収集などと、販売力、商談力などの向上が図れる。

② 商談会・展示会・物産展への出展支援（BtoB　及び BtoC）

◇ 商談会への出展支援（BtoB）

需要動向調査で消費者アンケート調査を実施した小規模事業者を対象として、商談会等への出展支援を行う。出展して成約率を高められるようバイヤー等へのプレゼン方法や資料作成、商談方法等外部専門家と連携して個別支援を行い、商談会では職員が同行し商談のアドバイス、成約できなかった商品などの改良支援などを行う。出展を想定する商談会は以下のとおり。

◆「ビジネスマッチなら商談会」（商談会）（BtoB）

奈良県商工会連合会と橿原市商工会議所が共催にて年１回１０月中旬に開催している県内最大のビジネス商談会であり、個々に商談する機会を得るのが困難な県内の小規模事業者が県内外の大手百貨店、量販店、流通バイヤーと商談を行うことができ、事業者同士の商談も行うことができる。バイヤー参加数は５０社以上、参加企業は３００社以上。

◇ 展示会・即売会への出展支援（BtoB　及び BtoC）

需要動向調査で消費者アンケート調査を実施した小規模事業者を対象として、展示会・即売会への出展支援を行う。消費者等への陳列や展示方法などを売上に繋げるため事前に外部専門と連携して個別相談を行い、展示会・即売会では職員が同行して販売・PR の支援を行う。また、事後に職員が事業所に巡回訪問を行い、売上が増加したか等の出展効果の確認を行い、効果が見られない場合は、外部専門家と連携して商品の改良や見せ方販売方法等の改良支援を行う。

◆「ニッポン全国物産展」（物産店）（BtoC）

全国商工会連合会が主催し、毎年、東京・池袋サンシャインシティで開催している日本全国の地域特産品や名産品、技術を活かした新商品が一堂に会する物産展。出展企業は約３６０社、来場者は延べ約１５万人。

◆「地域の魅力発見フェア」（物産店）（BtoC）

奈良県商工会連合会、橿原商工会議所が主催し、イオン高の原で開催している奈良県の特産品や名産品、技術を活かした新商品が一堂に会する物産展。出展企業は約 30 社、来場者は延べ約 2,000 人。

ＢｔｏＣ 支援先（例）	内容	商圏	出展者数	来場者数
ニッポン全国物産展	全国商工会連合会が中小・小規模事業者の商品展開力・販売力向上を図り、市場・販路開拓の実現と地域経済の活性化を図ることを目的に開催。	首都圏 池袋サンシャインシティ	約 350 社	約 15 万人
地域の魅力発見フェア	奈良県商工会連合会、橿原商工会議所が主催し、イオン高の原で開催している奈良県の特産品や名産品、技術を活かした新商品が一堂に会する物産展	イオン高の原店	約 30 社	約 2,000 人

◆「東京インターナショナルギフト・ショー」（展示会）（BtoB）

㈱ビジネスガイド社が東京ビッグサイトで毎年開催する日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の見本市。出展企業は約 3,500 社、来場者は延べ５万人。

◆「東京グルメ＆ダイニングショー」（展示会）（BtoB）

㈱美人ネルガイド社が東京ビッグサイトで毎年開催する地域のプレミアムフードが集まる、品質ライフスタイル志向の食の見本市。出展企業は約２５０社、来場者数は延べ２万５千人以上。

ＢｔｏＣ 支援先（例）	内容	商圏	出展者数	来場者数
東京インターナショナルギフト・ショー	東京ビッグサイトで毎年開催する日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨見本市	首都圏 東京ビッグサイト	約 3,500 社	2万5千人
グルメ＆ダイニングスタイルショー	地域のプレミアムフードが集まる、食の新ライフスタイルに携わる国内外の流通・サービス業へ情報を発信する商談展示会	首都圏 東京ビックサイト	約 200 社	約 2.5 万人

③ ネット販売等 IT を活用した商品・サービスの提供機会、販促について

小規模事業者側からの情報発信による商品等の認知度を高めるため、特にホームページやブログ、SNS 等の IT を活用した情報発信（基礎知識から HP 等の立ち上げ、改善と更に効果を高めるためのノウハウの提供等）に取り組む。その対応については、個社の技術レベルに差があるため、

研修や経営指導員による個別指導によりステップアップを計り、大手サイトの HP を有効活用し、共同販促へつなげる。

小売・サービス業者は、近隣の地域中心の事業展開が中心だが、今後はマーケット戦略を駆使して、全国レベルの展開が出来るような機会を設ける。

製造業者等については、BtoB などの下請けの枠を超えて、顧客ニーズに合った新たな商品・サービス（例えば　BtoC）を目指した事業を、ネット販売などの IT をフルに駆使した販促展開を設ける支援を行う。

加えてイベントへの出店や商談会への参加なども、HP 戦略により、様々な商品情報や、お店のこだわり、物語性によるファンの獲得など、イベント後のリピートを促し、大きな販促効果を狙う。また、販促手段やイベント告知など有効的な運用を推進する。

上記の支援について、経営指導員が中心となり、専門的案件は、奈良県商工会連合会や中小企業整備機構等の専門家派遣制度を活用し、専門家の支援を仰ぎ課題解決を行う。

◆ 小規模事業者ホームページ　（BtoC / BtoB）

個々の事業者が運営しているサイトでの商品･サービスの提供し､新たな販路開拓に繋げる。

◆ 全国連の HP 作成システム　（BtoC / BtoB）

比較的簡単に事業者の商品・サービスが掲載できる上に、費用面の負担もなく、商工会の全国組織のサイトの検索優位性も高く、活用により販路拡大に繋げる。

◆ 全国連の公式サイト【ニッポンセレクト.com】(BtoC / BtoB)

商工会の全国組織のサイトの検索優位性も大きく、活用し販路拡大に繋げる。

８．事業の評価及びに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〉

これまでは、事業の達成度合の確認や進捗状況の把握などを行う仕組みが出来ていない。
また他の支援機関と定期的に情報交換等を行っているとは言えず、その都度、発生する事案に応じて、各連携機関に対して情報収集を行うといった現状である。

〈課　題〉

関係者及び外部有識者等の第三者をメンバーに交えた協議会を設置して､より客観的かつ効果的な経営発達支援事業の評価及び見直しを行うＰＤＣＡサイクルを適切に回せるようにする必要がある。

（２）事業内容

経営発達支援事業の実施における事業評価および見直しについては、下記の手順により行い、ＰＤＣＡサイクルを構築する。

① 当該商工会会長、奈良市の担当者、外部有識者として中小企業診断士、奈良県商工会連合会の担当者及び法定経営指導員等をメンバーとする「(仮称）経営発達支援協議会」を半期毎に開催し、経営発達支援事業の実施状況について評価と見直しを行う。

② 当該商工会理事会において当該「協議会」の結果を報告し、今後の経営発達支援事業の方針について決定する。

③ 当該商工会の運営委員会にて、各商工会の今後の方針を取りまとめて、都祁・月ヶ瀬で連携した経営発達支援事業の実施について検討する。

④ 経営発達支援事業の成果及び評価、今後の方針について、商工会のホームページに掲載するとともに、商工会事務所にも備え付けて、地域の小規模事業者等が常に閲覧できるようにする。

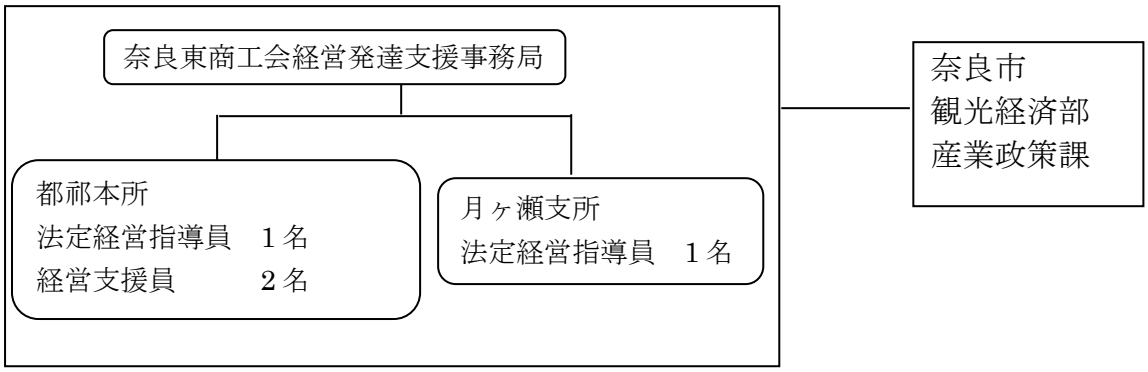
（別表２）

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２年１０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）



（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

奈良東商工会　都祁　本所　経営指導員　上島　昌平　TEL0743-82-0676

奈良東商工会　月ヶ瀬支所　経営指導員　裏田　智弘　TEL0743-92-0939

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商工会　奈良東商工会

会長１名　副会長２名　理事１５名　監事２名　計２０名

会員数２５３名　青年部２４名　女性部２０名

【都 祁 本 所】〒632-0221　奈良県奈良市都祁白石町 1192-233

TEL:0743-82-0676　FAX:0743-82-0585　Mail: tsuges01@oak.ocn.ne.jp

【月ヶ瀬支所】〒630-2302　奈良県奈良市月ヶ瀬尾山 2790

TEL:0743-92-0939　FAX:0743-92-0209　Mail: tsuges01@oak.ocn.ne.jp

②関係市町村

【奈良市観光経済部　産業政策課】　〒630－8012　奈良県奈良市二条大路南一丁目 1-1

TEL　0742-34-4741　FAX　0742-36-4058　E-mail：sangyoseisaku@city.nara.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３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
必要な資金の額	1,000	1,100	1,350	1,450	1,500
1.経済・需要動向調査費	200 100	200 100	250 100	250 100	300 100
2.経営分析費	200	200	300	300	300
3.PR・広報費					
4.講習会等開催費	200	200	300	400	400
5.協議会等運営費	100	100	100	100	100
6.物産展示会等開催費	200	200	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・国補助金・県補助金・市補助金・手数料収入・その他収入

（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