

経営発達支援計画の概要

実施者名	十津川村商工会 (法人番号 6150005007152) 十津川村役場 (地方公共団体コード 294497)
実施期間	令和3年4月1日から令和8年3月31日
目 標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>(1) 動向調査を行い、事業者に対する経営課題の掘り起こしを行うことで、「強み・弱み」等を把握し、事業計画策定支援から策定後の見直し支援（PDCAを回す）を小規模事業者に対し伴走型の支援を行うことで、事業者自らが経営に対する意識を持ち、持続的な発展経営に繋がることを目標とする。</p> <p>(2) 地域活性化を目指した観光産業の再構築と観光資源・地域資源を活用した特産品開発による新たな十津川ブランドの確立を行いながら、小規模事業者が地域観光産業活性化に積極的に参画を行い、観光産業を主とした地域経済活性化を目標とする。</p>
事業内容	<p><b>経営発達計支援事業の内容</b></p> <p><b>3-1. 地域の経済状況に関すること</b>                  国・県等の統計データの活用及び地域経済動向調査により資料を分析することにより、経営支援の基礎データとして活用。経営課題・要望を把握し、小規模事業者の支援に活用する。</p> <p><b>3-2. 需要動向調査に関すること</b>                  村内宿泊業需要動向調査を行い、主業種である観光産業の関連業と小売業等にもどのような需要や波及効果があるのか調査しフィードバックし行い支援を行う。</p> <p><b>4. 経営状況の分析に関すること</b>                  経済動向調査結果を踏まえ、個々の事業者に応じた経営分析を行い、「強み・弱み」「経営課題」等を抽出する。</p> <p><b>5. 事業計画策定支援に関すること</b>                  小規模事業者に対し、経営計画策定のためのセミナーや個別相談を開催し、小規模事業者個々の事業計画策定支援を行う。</p> <p><b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b>                  経営指導員が定期的に巡回し、事業計画の進捗状況を確認、改善点を事業者と共に見出す伴走型のフォローアップ支援を行う。専門的分野に関しては、課題に応じた専門家を適時派遣する。</p> <p><b>7. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること</b>                  需要開拓や掘り起こしを行うための情報発信の場としての商談会・展示会等への出展参加情報の提供支援を行う。ITを活用した商品・サービスの提供による情報発信ツールの推進を支援する。</p>
連 絡 先	十津川村商工会 〒637-1332 奈良県吉野郡十津川村武蔵 10-1 TEL：0746-62-0132 FAX：0746-62-0012 E-mail：info@totsukawa.org  十津川村役場 産業課 〒637-1333 奈良県吉野郡十津川村小原 225-1 TEL：0746-62-0004 FAX：0746-62-0210 E-mail：sangyo@vill.totsukawa.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) 地域の現状と課題

##### ①現状

##### ■立地

十津川村は、和歌山・三重両県に接する奈良県の最南端、紀伊半島のほぼ中央に位置し、東西に 33.4 km、南北に 32.8 km、面積は 672.35 km<sup>2</sup>で、「奈良県の約 5 分の 1 の広さ」を占めている。村としては、「日本一の広さ」をもち、その 96%が山林であり、人工林がその半分を占めている。集落に点在する穏やかな斜面は耕作地として耕され、一部稲作や畑作が行われている。



村の中央には十津川本流が深いV渓谷をなして歪流し、四方を大峰山脈、伯母子山脈、果無山脈などの緑濃い山並みが幾重にも重なりあって取り囲み、雄大な山岳美が一望できる。観光産業に繋がる道として、村には 2 本の古道「大峯奥駈道」と「熊野参詣道小辺路」が通り、「紀伊山地の霊場と参詣道」として 2004 年 7 月“世界遺産”に登録された。

##### ■交通

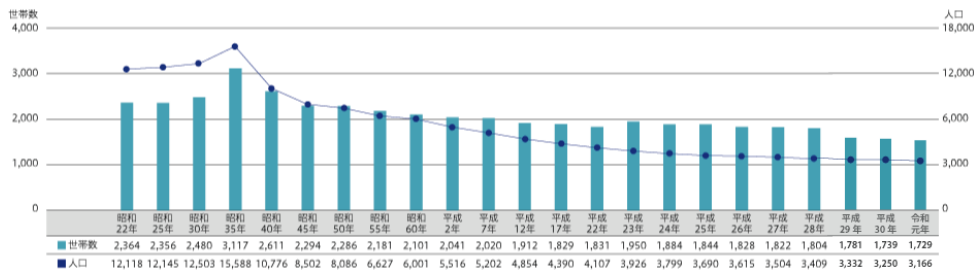
村内には鉄道はなく、公共交通機関はバスのみである。近鉄大和八木駅より和歌山県新宮駅まで日本一長い路線バスが運行されているが、本数も少なく住民や観光客などの移動手段は自家用車が中心となっている。

主要幹線道路は国道 168 号線である。国道を南下して約 1 時間半で和歌山県新宮市、北上して約 1 時間半で五條市に行け、大阪などの都市部へは車で約 3 時間を要する。関東方面からは東京から和歌山県白浜市まで飛行機が就航しており、東京から約 3 時間半となっている。

##### ■人口

村の人口は 1960 年をピークに減少一途を辿り、高齢化率は 40%を超え、集落においては「限界集落」が点在しており、少子高齢化や過疎化の進行が深刻な問題となっている。2020 年 3 月の総人口は 3,166 人。10 年前と比べると△ 23.8% (約 1,000 人) の減少で、数年で 3,000 人を割り込む見込みである。

世帯・人口の推移（令和2年3月31日現在）



資料：十津川村統計情報（世帯・人口の推移）

### ■地域産業の特徴

十津川村は、古くから奈良県の5分の1を占める広大な面積で、その中での96%を占める山林と豊富な高温湧出泉を活かし、林業と観光を主産業に地域産業として栄えた。

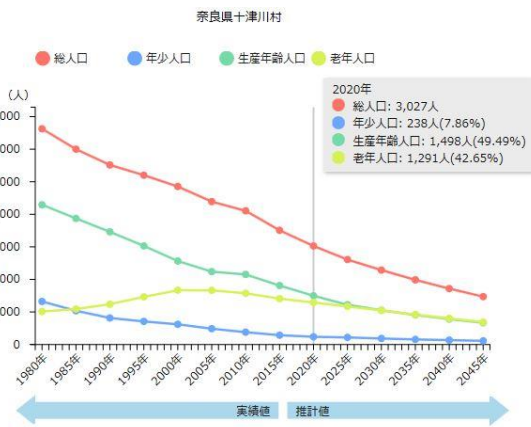
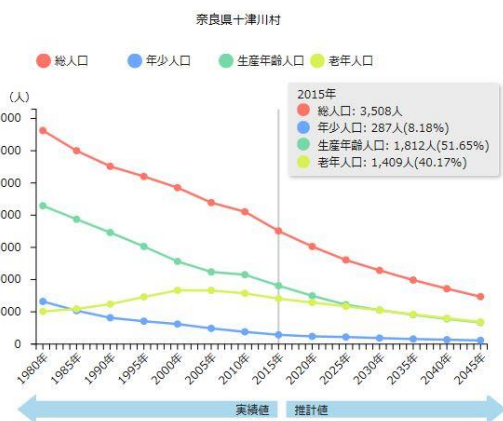
しかしながら、両主産業については「高齢化の進行の速さ」と「担い手不足、後継者不足」による事業縮小・廃止が余儀なくされてきた。

また、度重なる水害等の天災による観光産業に与える影響も大きく、常に災害と隣り合わせである。

業種	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店 宿泊業	サービス業	その他	合計
事業者数								
商工業者数	59社	13社	1社	35社	41社	66社	5社	220社
小規模事業者数	53社	13社	1社	32社	39社	57社	2社	197社

（十津川村の商工業者数）

資料：平成28年 経済センサス・商工会実態調査データ

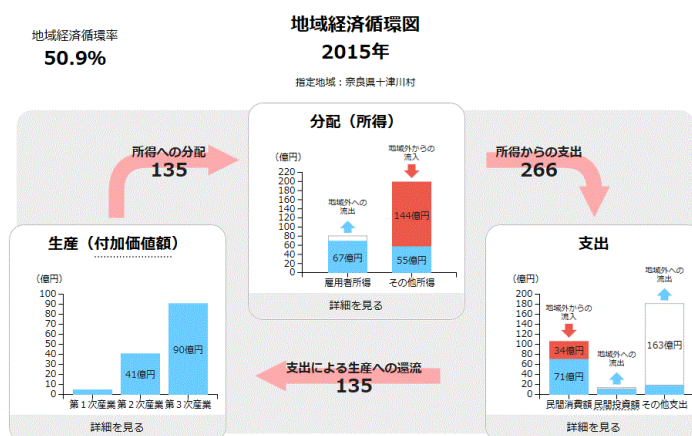


資料：RESAS 人口マップ・人口構成

## ●商業の状況

人口の減少やインターネット販売・移動販売（コープ等）の利用、国道が整備される事によりアクセスが向上し地域外への購買力流出により村内商業は減少傾向にある。平成 28 年に行った村内消費動向調査からもその傾向は顕著に現れており、燃料・ガソリン等は世帯消費の半分以上は村内で購入が 79%あったものの食料品・日用雑貨品・電化製品は共に 20%ほどしかない。

そのような中ではあるが、伴走型支援の経営診断により販売商品や販売方法を一部変更し売上の下げ止まりから回復基調にある事業所や、独自のルートを構築し近隣市街地とほぼ同様の販売価格にし、村内の移動販売を行う事業所も支援している。



資料：RESAS 地域経済循環図（十津川村）

## ●工業の状況

村内事業者の業種では、やや減少しているとは言え建設業が 29%を占めているがその殆どが従業員 5 人以下の個人企業である。最近では公共工事が減少している上に、村外からの入札企業が参入し厳しい状況にある。

製造業においても減少している。土産物製造や村が力を入れている十津川材を使った家具等のブランド化を図ろうと進めているが、全国展開には至っていない。

## ●観光業の状況

十津川村は、平成 23 年 9 月の「紀伊半島大水害」により甚大な被害を受け、観光産業にも多大な影響を与えた。「国・県・村」を挙げて生活再建やインフラ（社会基盤）復旧・復興に全力で取り組んだおかげで、観光客・宿泊者数が回復傾向にはあるが、観光入込客数は平成 26 年度 754,459 人、平成 30 年度は 738,222 人。宿泊者数は平成 30 年度 38,271 人と伸び悩んでいる。

伸び悩みの原因は次の事が考えられる

- ①村内外へのアクセスの負担が大きい事（道路が狭隘で、路線バスの運賃が高額）

②村を訪れたいと感じられる魅力の発信が十分でない

③災害の危険性が高いという固定観念

近年、局地的な大雨も多く、平成 23 年の紀伊半島大水害以降、少し多めの雨でも村内道路が雨量規制通行止めになり、観光客から敬遠される要因ともなっている。

観光分野の振興には、奈良県としても近年重点課題の一つに取り上げ、更なる「観光地“なら”」の知名度アップと受け入れ体制のための施設環境等の整備に力を注いでいるが、県北部地域（奈良市）に留まるケースが多く、県南部地域（吉野・十津川方面）への観光客の誘導ができていない状況である。

しかしながら、地域産業において十津川村の地域活性化は、観光産業の発展なしでは考えにくく、観光産業が活性化に与える影響は大きい。観光産業が伸びることによって、他の産業（小売・製造・飲食業）が連動して活性化していくと考える。

（十津川村の地域別宿泊者数）

年度 地域	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R01
湯泉地	9,691 名	9,394 名	8,089 名	10,382 名	8,058 名	9,691 名	9,394 名
十津川	24,233 名	21,029 名	19,247 名	18,767 名	21,216 名	24,233 名	21,029 名
上湯	3,165 名	2,752 名	4,888 名	3,531 名	3,369 名	3,165 名	2,752 名
その他	7,920 名	10,224 名	8,156 名	13,621 名	8,843 名	7,920 名	10,224 名
総合計	45,009 名	43,399 名	40,380 名	46,301 名	41,486 名	45,009 名	43,399 名

資料：観光協会調べ

## ②課題

### ① 内部要因

- ・高齢化に伴う後継者育成、地域の歴史と伝統の継承のための人材育成不足。
- ・山間部ならでの地域資源・観光名所が多くあるものの、観光客等の受け入れ側の小規模事業者が観光客ニーズに対応出来ていない。
- ・地域経済を活性化させるためにも、新たな着地型の観光地としての位置づけが課題
- ・リピーター客のみならず新規来村・来客による付加価値を求められる体質づくりが課題。

### ② 外部要因

- ・奈良県の南端山間部の地域性からの交通アクセス。
- ・「世界遺産」、「日本一」の観光資源が多くあるものの、これまでは僻地的イメージが強く、一定以上の観光客の誘客ができず、特に春～夏場の季節は観光客が訪れるが、冬期は大きく減少するのも顕著に現れる。

## ■商工会の現状と課題

### (商工会の会員数と組織率)

令和2年4月1日現在

業種 事業者数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店 宿泊業	サービ ス業	その他	合 計
小規模事業者数	59 社	13 社	1 社	35 社	41 社	66 社	5 社	220 社
会 員 数 (名)	53 名	10 名	1 名	29 名	36 名	54 名	0 名	183 名
組 織 率 (対小規模事業 者)	89.8%	76.9%	100.0%	82.8%	87.8%	81.8%	0.0%	83.1%
組織区分(個人)	31 名	6 名	1 名	27 名	32 名	45 名	0 名	142 名
組織区分(法人)	22 社	4 社	0 社	2 社	4 社	9 社	0 社	41 社

資料：平成28年 経済センサス・商工会実態調査データ

## ■これまでの取組みと支援

### ●現状

十津川村商工会は、令和2年4月現在、会員数が183名（小規模事業者数220名／組織率83.1%）、役員数20名、事務局職員3名で構成されている。

かつては、林業の繁栄と共に、商工会が支援する事業者や観光と合わせた宿泊業が栄えたことで小規模事業者数、また組織率の高い時代もあったが、高齢化が進むなかで共に衰退し、後継者不足も重なり小規模事業者の減少が大きく進む結果となっている。

金融・税務・労務といった経営改善普及事業を中心とした支援を継続的に行なうと共に、平成23年の台風災害で観光業への被害が甚大であったことから、村内への観光客誘致を目的に県内各イベント等への参加を行い、「温泉の足湯体験」の場を設け観光業の回復に取り組んできた。また、消費の村外への流出を防ぐため「商品券発行事業」を15年前から事業者とともに実施し地域の活性化につなげる支援を行ってきた。

平成28年7月に経営発達支援計画の認定を受け、経営診断・経営計画・フォローアップを行い、ものづくり補助金や小規模事業者持続化補助金の資料作りに大きく貢献した。

## ■課題と今後の支援方針

### ●課題

商工会としては、地域活性化の事業実施は行ってきたが、小規模事業者への経営支援について経営改善普及事業は行ってきたものの、小規模事業者に対し深く経営内容を掘り起こし経営改善計画を支援することは行ってこなかった。

また、広大な地域面積と立地を持つことで、隣接の五條市と「五條・十津川商工会広域協議会」は設置されているものの、連携した事業実施は困難な状況でもある。

次に、地域の伝統を伝えると共に、新たな創業者（他の事業既存者含む）の村内への新たな力となる小規模事業者の誘致促進ができていなかった。

### ●支援方針

短期において、既存の小規模事業者の経営実態等を把握するための調査を実施し、調査結果を基に経営指導員が中心となり専門家も交えた経営分析・経営計画を作成し伴走型の支援を行うことで、小規模事業者が今後の経営を踏まえた中で、小規模事業者が持続的な経営を図っていくことを支援の軸とする。

## （２）小規模事業者の長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

総合計画中の村の暮らしを豊かにしてきた、「自然」、「文化」、「風景」、「絆」などの資源を活用した観光産業の再生、創出を図り、多様な働き方と雇用の創出から、地域の活性を目指す。これにより、観光産業によって外貨を稼ぎ、観光産業が活性化することによって小売業や製造業の活性化を図り、雇用創出と労働人口の増加、商工業者の減少を食い止めることを目標とする。

### ②十津川村総合計画との連動性・整合性

十津川村役場において、令和2年3月に「第2期 十津川村こころ豊かなむら・ひと・しごと創生総合戦略」が制定された。「しごと創生」では、村の資源を活用した村内産業の継承・発展による雇用の創出と、多様な働き方にあわせて“しごと”を続けられるとの基本目標のもと、「森林自然を循環再生させる森林関連産業の活性化」、「十津川らしさでもてなす観光産業の活性化」が掲げられている。

十津川村商工会は、十津川村役場（総務課企画グループ及び産業課観光グループ）と連携することにより、「十津川村経営発達支援事業」を実施するとともに、「運営委員会」にて十津川村をはじめとする地域経済活性化関係団体（各組合等）と情報の共有や協議を行うことにより当事業と村施策との連動性・整合性を図る。

### ③商工会としての役割

地域の事業者に対し、経済動向、需要動向などの情報提供、地域資源のPR、事業計画の策定をはじめ、行政（県、国）、金融機関などの支援機関と連携を図り、県、国等からの情報やの施策を活用し地域の活性化を図る中心的な役割を担っている。

### (3) 経営発達支援事業の目標

上記の長期的な振興のあり方を踏まえ、本経営発達支援計画を以下の通り目標を設定し実施する。

#### ①事業者の継続的な計画設定を可能にし、持続的経営の確立に向けた支援を行う

小規模事業者並びに新たな創業者(他の事業既存者含む)に対し、経営計画等の必要性を認識させた後に、小規模事業者自らが「個々の課題」と「地域活性化のための課題」の両面を持ち、課題に対する改善策を見出すことで、長期的観点からの持続的な経営発展と地域振興・活性化に繋がる「継続的な意識づけ」と、「伴走型の支援」を実施する。

#### ②地域産業の中心となっている「観光産業」を活性化させ、ほかの産業が連動して活性化していくための事業展開に取り組む。

自然(世界遺産を含む)と歴史・温泉資源を最大限に活用し、小規模事業者の販路開拓の機会を創出し、ビジネスチャンス拡大を図り、地域の活性化を促進する。宿泊業者及びその関連事業者に情報提供を行い、十津川村をはじめとする関係機関等と連携し地域への誘客と地域への定着を含めた事業展開を実施する。

#### ③今ある地域資源を活用した商品開発と資源の掘り起こし

「十津川の食材・木材資源」を活用した特産品開発と「新たな特産品資源の掘り起こし」を行う。十津川村にしかない「自然や文化」等を活かし、十津川村に来ないと体験できない、不便さから学ぶ生活の知恵、不便ながらの良さを見いだしてもらう工夫。例えば、地域の方からの助け合いのこころ学ぶなど、中長期滞在型の観光プランの創出「十津川らしさ」を強調した新たな十津川ブランド確立のための事業展開を実施する。



## 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、目標の達成方法

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）

#### (2) 目標の達成に向けた方針

上記の目標達成に向け、以下の方針に沿って経営発達支援事業を実施する。

##### ①事業計画の策定に関する方針

十津川村の現状と課題を見つめ直し、行政をはじめ地域連携機関と連携・協働を図り、「観光産業」を主とした小規模事業者の経営内容を把握することにより、伴走型の支援にて、事業計画の策定を行い、十津川村ならではの「ビジネスモデル」を個々の小規模事業者の実情に沿って構築する。

##### ②持続的発展に関する方針

地域宿泊業者の「地域消費商材等活動調査動向」を調査・収集・分析し、結果を関連する小規模事業者に対し直接情報提供し、経営課題の掘り起こしを行うことで、「強み・弱み」や「顧客ニーズ」を把握し、事業計画策定支援から策定後の見直し支援（PDCAを回す）に至るまで伴走型の支援を行う。事業者自らが経営に対する意識を持つことで持続的な発展に繋げていく。

##### ③地域経済活性化に関する方針

地域経済活性化を目指した観光産業の再構築と、観光資源・地域資源を活用した特産品開発による新たな十津川ブランドの確立を行いながら、小規模事業者が地域観光産業の活性化に積極的な参画が出来るよう、観光産業を主として地域経済全体の活性化を推進する。

### 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]

平成29年度に村内事業者（227社）に経済状況（売上規模・売上の増減・採算性の増減・資金繰りの傾向・新しい取り組み）及び事業承継（後継者の有無等）について、郵送によるアンケートを実施し、161社（回収率70.9%）より回答を得て、地域経済動向の分析を行った。

[課題]

経営発達計画1期目までは、村内事業所の経済動向調査がなされておらず、平成29年度に専門家と連携しアンケート形式で行い、村内事業所の経営状況等の把握と課題が洗い出された。しかしその結果を商工会のホームページに掲載と巡回指導の際の資料としたが、現場指導ではほとんど活用されていないのが現状であり、この状況をどのようにリフレクトしていくかが課題である。

(2) 目標

〈目標調査事業所等数〉

	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
ア. 地域の経済動向分析の公表回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
イ. 地域経済活動調査の公表回数	未実施	1回	—	1回	—	1回

(3) 事業内容

ア. 国・県等の統計データの活用

「RESAS」(地域経済分析システム)、奈良県が行う「観光客動態調査」「宿泊統計調査」を活用し、地域の経済動向分析、商工会が活用している日経テレコム等のデータを収集し、経営指導員と専門家等が連携し調査データの分析を行う。

- 【分析方法】 ・地域経済循環マップを ・生産分析＝何で稼いでいるか等を分析  
・産業構造マップ＝産業の現状を分析

【公表】 商工会のホームページにより年1回公表する。

イ. 地域経済動向調査

平成29年度に1度調査を行い、現在商工会のホームページで公表しているが、ここ数年で経済情勢が大きく変化している事や、後継者の有無や事業継承の意識を再度調査し公表する。また、PDCAサイクルにより、実施翌年は評価・見直しに重点を置くため「村内宿泊業需要動向調査」と重ならない隔年の実施とする。

【調査対象】 村内の法人及び事業主

【調査項目】 売上規模、売上の増減、採算性の増減、資金繰りの傾向、新しい取り組み後継者の有無、事業承継の方向性、労働者の充足度及び年齢層

【調査手法】 村内事業者へアンケート用紙を郵送し、記入後返信用封筒にて返送。未回答の事業所へは経営指導員等が巡回時ヒアリングにより回収（回収率70%以上を目標とする）。

【分析方法】 経営指導員が専門家と連携し分析を行う

【公表】 商工会のホームページにより年1回公表し、次年度の活動に活用する。

#### (4) 成果の活用

- 収集した情報は、専門家と連携して整理・分析し、小規模事業者が把握、活用できるよう商工会のホームページで公表する。
- 小規模事業者が集まる機会（村内関係団体等）に、調査結果を説明し制度の活用に繋げる。
- 小規模事業者に対し、調査結果の周知を図るとともに、経営計画策定及び経営分析をする上における基礎データとして活用する。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

[現状]

- ・平成28年度に村内住民（村内一般家庭（無作為抽出））へ村内消費動向（食料品・日用雑貨品等の部門別で買い物の購入方法や購入金額等）をアンケート用紙を配布する形式で調査を実施し、282人より回答を得て専門家と連携し分析を行った。
- ・平成29年度に来村者にアンケート調査直接ヒアリングを行う形式により、来村者動向調査（来村の目的・人数・延べ回数・交通手段、宿泊日数、お土産の購入等）を実施し、257人の回答を得て専門家と連携し分析を行った。

[課題]

- ・村内消費動向調査では品揃えや価格の面で消費が村外に流出していることや、来村者動向調査では、日帰りの観光が67%を占めているなどの実態が洗い出された。一方、観光産業の要である宿泊事業者の商材等の購入が村内事業所で利用されているのか把握し、他の産業（小売・製造・飲食業）が連動してどう活性化させて行くのかが課題である。

#### (2) 目標

	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
村内宿泊業需要動向調査数(事業所数)	未実施	—	25社	—	25社	—

### (3) 事業内容

#### ■村内宿泊業需要動向調査（地域消費商材等活用調査）

十津川村旅館組合・民宿組合・十津川村観光協会と連携し、村内宿泊業の村内における消費商材等活用を調査することにより、村内サービス業（宿泊業を除く）や小売業等にどのような需要や波及効果があるのか、課題等を分析し活用することを目的とする。また、PDCA サイクルにより、実施翌年は評価・見直しに重点を置くため、「地域経済動向調査」と重ならない隔年の実施とする。

【調査対象】 村内の全宿泊施設

【調査項目】 売上規模、主な仕入先（村内外）、主な経費取引先等（村内外）

【調査手法】 村内宿泊施設への聞き取り調査

【分析方法】 経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う

【調査・分析結果の活用】 分析結果は経営指導員等が当該宿泊施設及び関連する事業所に直接説明する形でフィードバックを行い、相乗効果が上がるよう支援を行う。

### (4) 成果の活用

■サービス業（宿泊業）・観光分野でのデータを連携先と共有し、個々の事業者の経営計画の策定・分析と併せ、地域振興に繋がる地域状況データとして活用する。

■調査結果を基に、連携先機関と経営課題・要望を把握し、小規模事業者の支援に活用することで、更なる持続的発展に繋げる。

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

[現状]

- ・経営発達計画 1 期目より伴走型支援にて外部専門家（中小企業診断士）による分析を累計 18 事業所行っている。また、各種補助金の申請支援等を通じ、経営指導員が毎年 5 事業所程度経営分析を行っている。

[課題]

- ・まだ経営分析を行った事業所が少なく、今後はセミナー等を開催し、経営分析の重要性を理解してもらう為の取り組みを強化する必要がある。

## (2) 目標

### 〈目標事業所数〉

	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
経営分析実施 事業者数	6社	10社	10社	15社	15社	15社

分析結果によって得られたデータを個々の事業所ごとに数値化すると共に地域においての同業態者との比較を行い、巡回・窓口支援を通じて、1事業者が「地域のビジネスモデル」になるための「顧客ニーズ」や「強み・弱み」の経営課題を抽出し、解決に向けた改善策の支援を行い、持続的発展に繋げることを目標とする。

## (3) 事業内容

- ①地域経済動向調査の結果を踏まえ、地域及び事業所に応じた指数によって経営上の分析を行う。個々の事業者の「強みと弱み」を把握し、経営課題を抽出する。これまで分析を行ってきた事業者に対しては、今後も分析データを蓄積すると共に、具体的な経営改善や持続的発展に繋げる方向性を見出す。
- ②個々の事業者の財務内容を分析することで、経営計画の策定支援を継続的に行う。また、財務諸表(特に貸借対照表・キャッシュフロー計算書)が作成されていない一部事業者においては、これを作成した上で経営分析を行う。
- ③県内においても地域特性が大きいため、地域事情を熟知した関係機関・専門家との連携を図り、観光・宿泊分野については十津川村、十津川村観光協会、十津川村旅館組合・民宿組合、中小企業診断士と連携し、項目別に整理・分析を行う。

【対象者】セミナー参加者や、個人面談、青年部等より意欲的で販路拡大の可能性の高い事業所を選定

### 【分析を行う項目】

- ・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」を整理する。
- ・事業所にとって今後の戦略を抽出し、事業者の選択肢を増やせるよう施策や成功例を収集する。

### 【分析手法】

- ・経営指導員等の巡回・窓口相談時や、小規模事業者との個別相談を通じて小規模事業者の経営状況について聞き取り調査を行い把握する。
- ・セミナーや専門家による個人面談を通じて経営診断事業の意義を浸透させ、持続的な経営発展のために必要な基礎的な知識を習得していただく事や、モチベーションアップを図ることにより、分析ニーズの発掘を行う。

#### (4) 分析結果の活用

- 分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- 分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する

### 5. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

[現状]

- ・外部専門家（中小企業診断士）による計画策定、経営計画策定セミナーの実施を行っている。

[課題]

- ・事業者の多くが事業計画策定に関する理解が進んでいない状況が続いており、「目的を持った経営」の重要性を継続的に啓蒙する必要性を感じることから、セミナー等の開催や告知を更に推進する。

#### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援は、事業者自らが自己の「強み・弱み」を認識することで常に経営に対する意識を高く持ち、現状を把握することによって経営環境の変化にも柔軟に対応できる体質が確立できる。小規模事業者の多くが抱える下請け体質の改善と需要を見据えた持続的発展に繋がる小規模事業者支援を行う。今後は感染症への対策、対応も検討・支援も行っていく。

#### (3) 目標

	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
事業計画策定事業所 (うち宿泊事業所)	3社 (1社)	5社 (1社)	10社 (2社)	10社 (2社)	10社 (2社)	10社 (2社)
セミナー開催回数	2回	2回	2回	3回	3回	3回

セミナーや支援を繰り返すことで事業計画策定の重要性に対する意識改善の兆しも見えているが、今後も小規模事業者の経営分析内容等を検討すると共に、広く啓蒙し、事業計

画策定事業者の掘り起こしを続け、拡大していく。

小規模事業者が事業計画を策定することを機に現状と経営課題を把握でき、経営の見直しや、中長期的にも計画性のある事業経営によって、持続的発展に繋げて頂くことを目標とする。

#### (4) 事業内容

- ①経営を行う上で「事業計画策定の重要性と策定のための基礎知識」について啓蒙するためのセミナー、個別相談会を開催し経営分析をおこなった事業者の事業計画策定を目指す事業者の掘り起こしを行う。

##### 【募集方法】

- ・ 当会より告知文書を、会員をはじめ村内の小規模事業者にも伝わるよう、村の広報誌に掲載し募集する
- ・ 指導員等の巡回などにより周知

##### 【実施内容】

セミナー 年2回（経営セミナーの開催1回、事業承継セミナー1回）

- ②事業計画の策定

##### 【支援対象】

基本的には経営分析を行った事業所やセミナー参加者、「持続化補助金」等各種補助金の申請やその他支援を行った事業所。

##### 【計画策定の手法】

事業計画策定の重要性を広く認識していただくため、基礎的な経営に関するセミナーや、事業承継セミナーを開催し、ビジョンや戦略性を持った経営計画に関心を持っていただく。

その後、経営指導員が中心となり、巡回・窓口相談時に「事業計画策定を行い、計画に沿って経営を行うことが個社の持続的発展において有効であり、独自のビジネスモデル形成に繋がる」という認識を事業者と共に共有し、専門的分野に関しては必要に応じて専門家と連携しながら派遣を活用する事で支援を行う。

セミナー開催及び専門家派遣に関しては、奈良県商工会連合会・中小機構基盤機構近畿本部等と連携して小規模事業者に対し、伴走型支援を行う。

## 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]

発達計画1期目までは、事業計画が策定されている小規模事業者がほぼゼロであったが、粘り強く伴走型支援や、フォローアップを行うことによって事業計画策定の重要性を理解し、現状把握に努め、改善点が明確となったことにより、中長期的な発展に取り組む事業者も現れ、経営における意識改革は進んでいる。

#### [課題]

経営指導員による巡回・フォロー回数を増やすことで事業者と商工会のコミュニケーションを密にし、現状と中長期的な戦略においてきめ細やかな修正を図ることが出来るように取り組む必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

特殊な地域性や環境を考慮し、村内の消費者や村外からの観光客の目線に立ち、ニーズに沿う戦略的な計画を策定し、目的を明確にした経営を行っていただく事を念頭に置いて支援を推進する。

### (3) 目標

	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
フォローアップ 対象事業者数	3社	5社	10社	10社	10社	10社
頻度(延回数)	9回	15回	30回	30回	30回	30回
売上増加 事業者数	—	2社	5社	5社	5社	5社
利益率3%以上 増加の事業者数	—	2社	5社	5社	5社	5社

昨年までとは違い、今後は感染症の影響もあり事業計画策定事業者にとっては大きな見直しを迫られるという状況も予想されるため、各種専門家と連携しながら、進捗状況を見直し、改善点については迅速に見直しを図れるよう、更に丁寧かつきめ細やかな支援や経営指導員の巡回を行い、策定事業者の現状と中長期的対策を定期的に抽出することに努め、経営の安定と発展を伴走型で支援することを目標とする。



#### (4) 事業内容

- ①事業計画の進捗状況を確認し、改善点を事業者と共に見出し、伴走型支援をする。経営指導員が年3回の巡回指導を基本とし、PDCA計画がうまく進んでいない小規模事業者や、事業計画との間にズレが生じている場合はそのズレの根拠を洗い出し、必要に応じてフォローアップの回数を増やし、計画の練り直し等が必要な場合は専門家と連携し、早急に立ち直りを図るべく小規模事業者に寄り添う形で伴走型支援を行う。
- ②専門的分野での課題については、奈良県商工会連合会・中小企業基盤機構近畿本部等の専門家と連携し、経営戦略の助言を伴走型で支援する。
- ③事業計画策定事業者において、経営革新・事業承継の計画認定に繋げていくための発展的計画指導をするための経営戦略のフォローアップをする。

### 7. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

#### (1) 現状と課題

[現状]

これまでは小規模事業者の新たな需要開拓に関し、一部の小規模事業のみに対し既存の商談会や物産展等への参加情報提供に留まっていた。

[課題]

今後は商談力の向上はもちろん、地理的環境からも、ITやネット販売の活用など小規模事業者の発信力向上に寄与することで、まずは販路開拓に向けての地盤を固めていく事が課題となる。

#### (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、顧客ニーズに合った商品やサービスの提供・発信機会を増大させるため、従来の商談会・物産展の開催情報の提供等を継続することはもちろん、地理的環境も鑑みると今後ホームページの作成を活用した地域外への販路拡大支援の機会を増大させることは、小規模事業者が売上の増加や利益の確保をするにあたって必要不可欠と考え、専門家派遣による操作研修会の開催やその後のきめ細やかなフォローアップに尽力し、継続的に支援して行く事により、新たな販路を掘り起こし売上をアップすることを目標とする。

### (3) 目標

	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
ア. ニッポン全国 物産展等 出店事業者数	0社	2社	2社	3社	3社	3社
売上額/社	—	20万円	20万円	30万円	30万円	30万円
イ. ビジネスマッ チ商談会等 参加事業者数	3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

### (4) 事業内容

#### ①地域外において開催される商談会・物産展等への出展参加による情報発信支援

奈良県商工会連合会と連携しながら、各機関等で開催される商談会・物産展等の開催情報を収集し、事業計画策定支援を通じて得た既存商品・サービスや、新商品開発を行った小規模事業者をはじめ、販路開拓に前向きな小規模事業者に経営指導員等が開催情報を提供すると共に、出展参加にあたり顧客ニーズに合った商品・サービスのブラッシュアップ支援を行い、出展参加結果を見直し検証する所までフォローアップ支援を行う。

「ニッポン全国物産展」については、都会の消費者にどのような商品が受け入れられるのか調査しながら、消費者に直接売り込むためのロールプレイングを行うのが目的。「ビジネスマッチなら商談会」については、小売もバイヤーと直接商談出来る機会に参加し、そのために商談力を向上させる為のFCPシートを作成する支援を実施する。

よって、更なる顧客ニーズに合った商品・サービスが編み出され、「売れる商品づくり」に繋がり、次の出展参加へと繋げていく支援を行う。

#### ・想定される出展先

##### ア……◆「ニッポン全国物産展」(物産展)(B to C)

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される物産展。日本全国の地域特産品や名産品、技術を生かした新商品が一堂に会する。出展企業は約360社、来場者数は述べ約15万人。

##### イ……◆「ビジネスマッチなら商談会」(商談会)(B to B)

奈良県商工会連合会と橿原商工会議所が共催、年1回10月中旬に開催している。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、県外の大手百貨店、量販店、流通バイヤーとの商談や事業者同士の商談を行うことが出来る県内最大のビジ

ネス商談会。バイヤー参加数は 50 社以上、参加企業は 300 社以上。

②地理的環境からネット販売等 IT を活用した商品・サービスの提供による情報発信支援

小規模事業者個々のホームページやソーシャルネットワークを活用した情報発信をする機会と、IT 活用が不得意な事業者に対しても、経営指導員がきめ細やかな支援を継続して行うことで、新たな販売ルートの確立ができ、小規模事業者の売上拡大・経営の発展に繋がる支援を行う。

また、専門家を派遣し、経営指導員と共に全国連のホームページ作成システム「グーペ」の操作研修会を行い、研修後も小規模事業者が操作に悩むことがあれば経営指導員等がフォローアップ支援を行うことにより、商品・サービスの発信力を大きく向上させる。

③「With コロナ」や「地理的環境に配慮した」テレワークとワーケーションの推進・支援

新型コロナウイルスの感染症拡大を機に、全国的にテレワークや在宅勤務といった働き方が波及しており、コロナ後も継続的にこの流れが続くことも十分予想されるため、家に居ながら Web 上で全世界とコミュニケーションを取ることが可能な「ZOOM」や「G suite」といったシステムは今後存在感を増していき、商機を見出す事業所も現れることが考えられる。

ホームページ作成支援と並行するような形でテレワークの推進や研修等も行い、また長期滞在によるワーケーションにより事業所と連携し新たな経済活動も支援していく。

・活用できる IT 内容

◆小規模事業者ホームページ（B to C/B to B）

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

◆全国連のHP作成システム「グーペ」（B to C/B to B）

テンプレートが豊富で簡単に事業者の商品・サービスが掲載でき、アピールもしやすい上に、費用面の負担も少なく、商工会の全国組織のサイトの検索優位性も高く、活用することで販路拡大に繋げる。

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

全国連が地方の逸品を集めてネット販売することを支援し、地域活性化に繋げようと開設されたサイト。活用し販路拡大に繋げる。

## 8. 事業の評価及び見直しをするための仕組み関すること

### (1) 現状と課題

[現状]

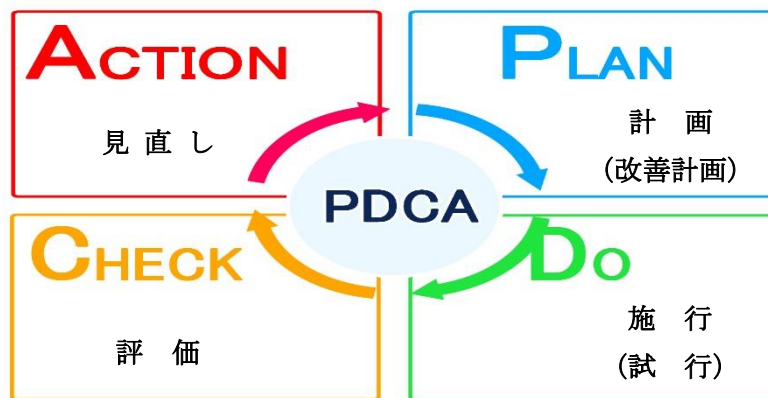
- ・経営発達支援事業の評価及び見直しをするための仕組みに関することについては、経営発達運営委員会を設置し、専門家として中小企業診断士を招き、事業の成果の共有と評価及び見直しを行ってきた。

[課題]

- ・運営委員会が形骸化している

### (2) 事業内容

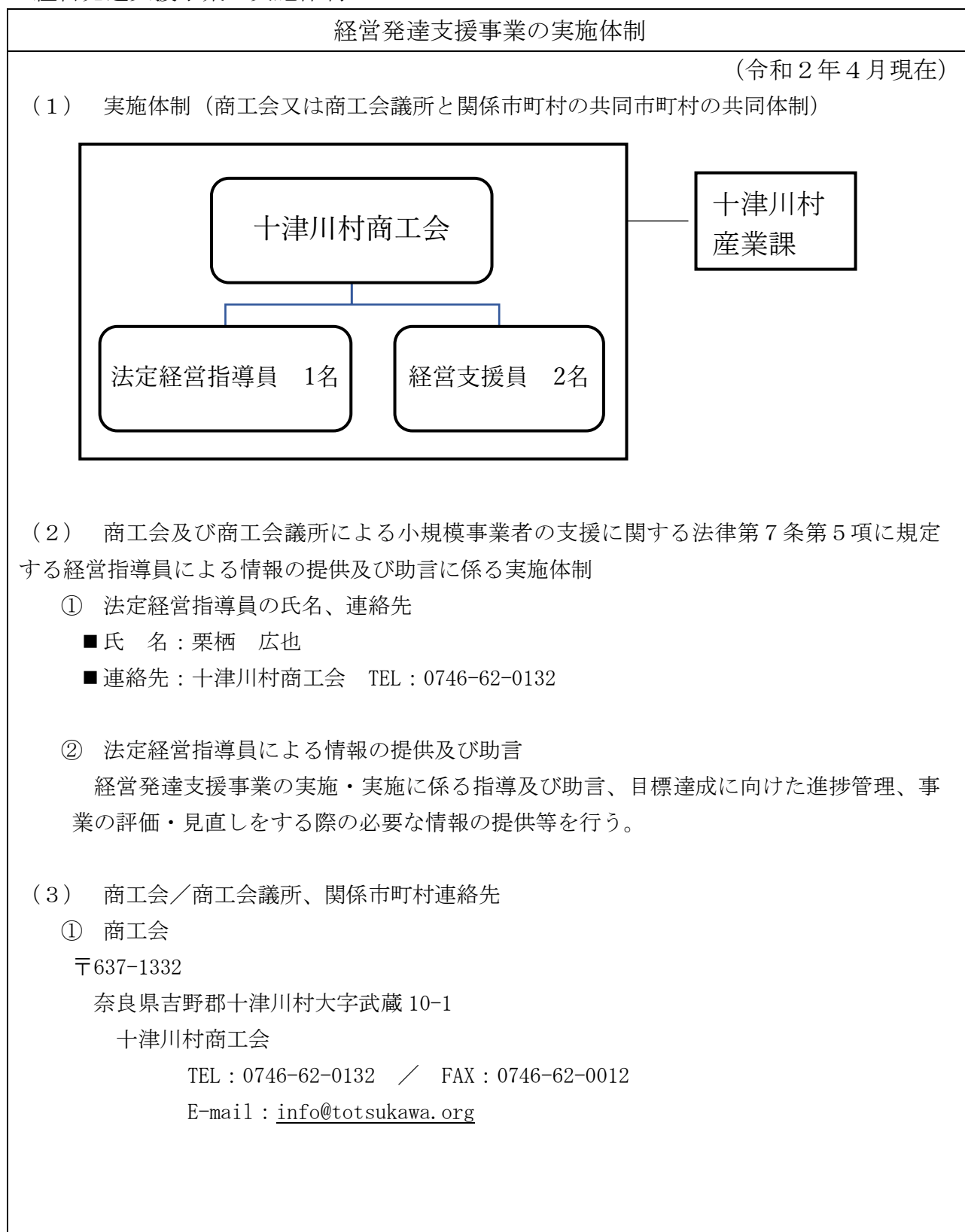
毎年度ごとに本計画の記載事業ごとに実施状況や成果について、運営委員会を活用し事業評価と見直しを行い、改善を図る。また、意見交換しやすいように課題の提起を行う。



- 当会の理事会と併設して、十津川村産業振興課課長、法定経営指導員、連携機関（組合等）、外部有識者として中小企業診断士などと共に運営委員会を設置し、基本として年に3度（年初・中間期・年度末）委員会を開催し事業報告による成果と見直し点について意見を求め、改善計画を検討、ブラッシュアップを行う。
- 上記以外に必要なに応じて運営委員会を招集し、事業計画・実施の検討及びブラッシュアップを行う。
- 運営委員会において最適化した発達計画改善案は最高意思決定機関である総代会にて報告し承認を受ける。
- 決定した結果については、商工会のホームページで公開する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



② 関係市町村

〒637-1333

奈良県吉野郡十津川村大字小原 225-1

十津川村 産業課

TEL : 0746-62-0004 / FAX : 0746-62-0210

E-mail : [sangyo@vill.totsukawa.lg.jp](mailto:sangyo@vill.totsukawa.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	2,400	2,400	2,800	2,800	2,800
○謝金(セミナー、専門家派遣)	1,500	1,500	1,800	1,800	1,800
○経済動向調査費	100	100	100	100	100
○需要動向調査費	100	100	100	100	100
○運営委員会運営費	50	50	50	50	50
○チラシ作成費	150	150	150	150	150
○商談会参加費	200	200	200	200	200
○物産展参加費	300	300	400	400	400

(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、共済事業等手数料収入、事業受託料収入、 国補助金、県補助金、村補助金

(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