

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（1150005007090） 五條市（地方団体コード 292079）
実施期間	令和4年4月1日から令和9年3月31日
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 目標2：世代交代を着実に行之、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
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること ①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）、②景気動向分析 4. 需要動向調査に関すること 展示会に出展する事業者の商品・製品に関して年間2社を目標にアンケート調査を実施する。 5. 経営状況の分析に関すること ①巡回訪問・窓口相談による情報収集・分析、②経営分析セミナーを通じた経営状況分析、③決算書データを基にした分析 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、②事業計画策定セミナー開催を通じた事業計画策定事業所の掘り起こし、③事業承継セミナー開催を通じた事業承継計画策定事業所の掘り起こし、④巡回による個別相談の実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者を対象として、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①海外展示会（Food Japan）出展（B to B）、②国内展示会（グルメ&ダイニングスタイルショー）出展（B to B）、③スーパー・百貨店等でのPR及びテスト販売（B to C）、④ECサイトを利用した販路開拓支援（B to C） 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 五條市商工会経営発達委員会に事業の実施状況・結果を報告し、外部の有識者等の評価を踏まえた上で、次年度の事業内容を決定する。また、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。 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること ①研修等による資質向上、②OJT制度の導入、③情報共有による資質向上、④DX推進のための資質向上
連絡先	〒637-0041 奈良県五條市本町3丁目1番13号 五條市商工会 TEL 0747-23-2116 FAX 0747-25-0559 E-mail goshoko@gold.ocn.ne.jp 〒637-8501 奈良県五條市本町1丁目1番1号 五條市役所 企業観光戦略課 TEL 0747-22-4001 FAX 0747-25-0629 E-mail syoko@city.gojo.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

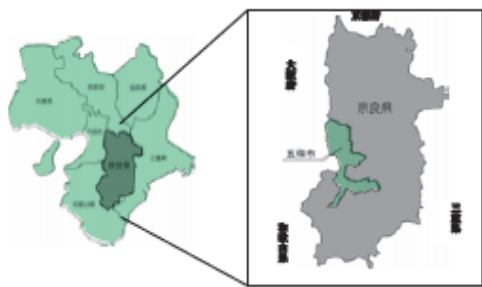
経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

(地理と交通)

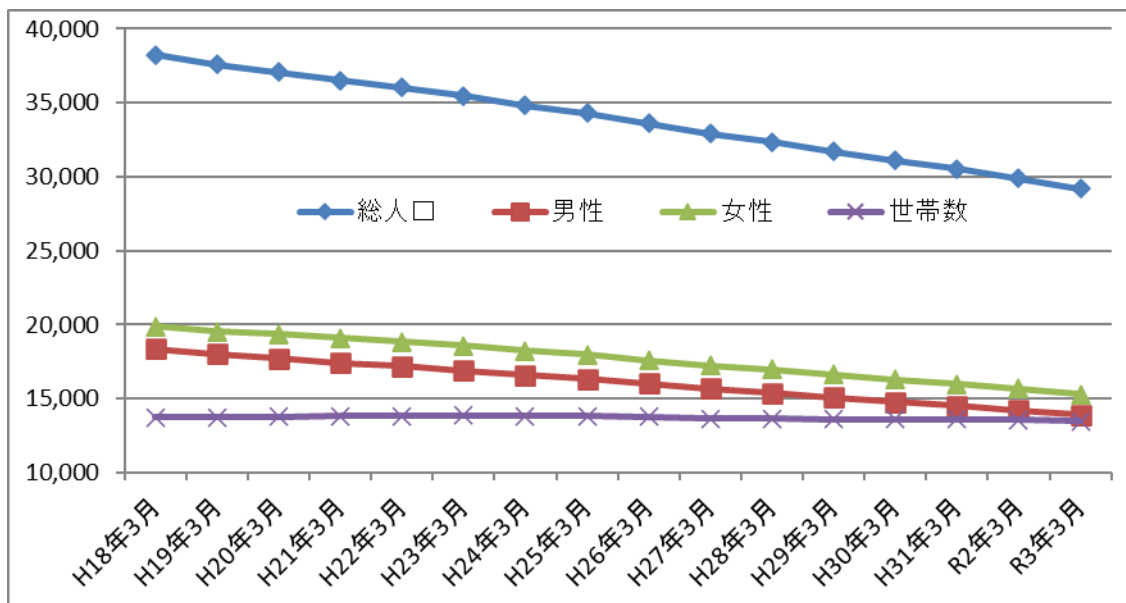


五條市は、紀伊半島のほぼ中央部、奈良盆地の南西部に位置している。吉野川が市の中央を分断するように西流し、また、金剛山と吉野連山に囲まれており、豊かな自然が残されている地域である。市内には、私鉄の駅はなく、JR和歌山線の3駅があるのみである。しかし、電車の本数が少ないため、住民の移動手段は自家用車を中心となっている。

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、供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。

(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29,000人まで減少している。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効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。

(商工業の現状)

事業所数

	総数	建設業	製造業	卸売・小 売業	サービ ス業	宿泊業、 飲食サ ービス 業	その他
平成 21 年							
事業所数	1,829	207	201	492	169	168	592
従業者数	13,630	1,042	3,090	2,733	652	900	5,213
平成 24 年							
事業所数	1,474	184	186	391	148	135	430
従業員数	11,289	919	3,201	2,132	593	789	3,655
平成 26 年							
事業所数	1,534	179	184	387	150	142	492
従業員数	12,341	910	3,252	2,214	585	779	4,601
平成 28 年							
事業所数	1,404	162	170	364	143	141	424
従業員数	11,142	822	3,430	2,019	531	752	3,588

事業所総数は、平成 21 年 1,829 事業所から、平成 28 年には、1,404 事業所（76. 7%）と減少している。また、従業員数も、平成 21 年 13,630 人から、平成 28 年には、11,142 人（81. 7%）と減少している。

事業所数は全ての業種で減少しており、従業員数は、平成 21 年 3,090 人から、平成 28 年 3,430 人（111%）となった製造業を除き、減少している。

五條市の商業推移

	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
平成26年	343	64	279	—	1,824	482	1,342	—	43,788	25,648	18,140	24	53	14

1 商業統計調査による。ただし平成24年は経済センサス活動調査による。

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員1人当たり年間販売額には飲食店を含まない。

5 年間商品販売額には、修理工、仲立手数料の収入額を含まない。

6 飲食店には料亭、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16年では454事業所であったが、10年後の平成26年には279事業所（61.4%）と大きく減少している。従業者数では2,078人から1,342人（64.5%）、年間販売額では24,020百万円から18,140百万円（75.5%）に減少している。なお、従業員1人当たり商品年間販売額では12百万円から14百万円（116%）へと若干増加している。

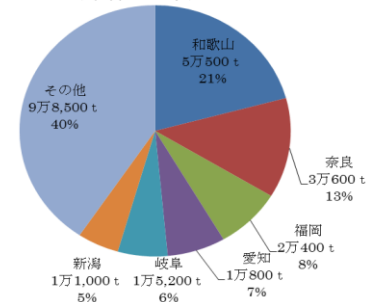
因みに、卸売業の推移については、事業所数では平成16年の74事業所から平成26年の64事業所（86.4%）へ、従業者数では495人から482人（97.3%）へと小売業ほどではないが減少している。なお、年間販売額では21,986百万円から25,648百万円（116.6%）、従業員1人当たり年間商品販売額では44百万円から53百万円（120.4%）へと増加している。

（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。

柿の都道府県別収穫量
（平成27年）



奈良県（平成27年）



（奈良県庁 農業水産振興課データより推計）

②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。

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。

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。

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。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

五條市の主要産業である、製材業、製箸業及び農業・農産物加工業が持続的に事業を継続できるように、五條市と連携し、下記の振興策のあり方を定めている。

- 商工業品の都市部への情報発信や特産品紹介等、新たな販路開拓に資する取組を行います。
- 商工会職員と商工業振興に資する市役所職員の連携を進め、頑張る事業者を積極的に支援できる体制づくりを目指します。
- 安心して定住できるまちをつくり、商工業及び農業の若い担い手を増やします。

②五條市ビジョンとの連動性・整合性

令和2年4月に策定された五條市ビジョンには、「ひと・みちが交わり、新たな価値が生まれるまち」の基本理念のもとに下記の目標が定められている。

●地域資源を活かした産業のまちをつくる

産業の面で持続的に発展し続けるまちとなるよう、本市産の農林産物や加工品をはじめ、市内の事業者が生産・製造・提供する製品にブランド力を持たせ、市外からの消費を呼び込み、地域内経済を循環させる仕組みをつくります。

また、広域交通網の拡大や外国人観光客の増加といった機会を活かし、観光・交流を目的に本市を訪問、滞在する人を増やすため、本市特有の歴史や自然資源の持つ魅力に磨きをかけます。

③商工会としての役割

地域の経済動向、需要動向、各事業所の経営状況を把握・分析し、各事業所の事業計画策定を推進すると共に、海外及び国内の展示会に出展、国内外のスーパー・百貨店等でのPR及びテスト販売、ECサイトを利用した販路開拓支援を行うことにより、地域唯一の経済団体として地域経済を活性化し、五條市ビジョンの実現に向けて伴走型支援を行うことが商工会の役割である。

(3) 経営発達支援事業の目標

- 1：市内消費購買力の充実及び地域外への販路開拓
- 2：世代交代を着実にを行い、若い担い手を増やす
- 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

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた指針

中長期的な目標1～目標3の達成に向けた指針は次の通りである。

1：市内消費購買力の充実及び地域外への販路開拓

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。

2：世代交代を着実にを行い、若い担い手を増やす

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。

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

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。

経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

行政・金融機関から受動的に送られてきた統計資料をそのまま事業者を提供する、又は個別事業者支援の際に必要なに応じてその都度、統計資料を入手し提供するといった情報提供のみに留まっている。

[課題]

これらの調査結果は、管内の小規模事業者全体に広く情報提供できていないのが現状である。今後は、これらの調査結果を地域の小規模事業者の経営戦略・事業計画策定等に活用されるように情報発信することが課題である。

(2) 目標

	公表方法	現行	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
① 地域の経済動向分析公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 景気動	HP掲載	—	2回	2回	2回	2回	2回

向分析公 表回数							
-------------	--	--	--	--	--	--	--

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
 当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、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、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向分析を行い、年1回公表する。
【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」→人の動き等を分析
 ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析
 →上記を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析
 管内の景気動向等についてより詳細に実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について年2回調査・分析を行う。
【調査手法】 調査票を郵送し返信用封筒で回収する。
 経営指導員等が回収したデータを整理し、中小企業診断士等と連携し分析を行う。
【調査対象】 管内小規模事業者 50 社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から 10 社ずつ）
【調査項目】 売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

(4) 成果の活用

- ・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。
- ・経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]
 小規模事業者は、家族経営又は少数の従業員のみで事業を行っており、事業主自身も日常の業務を同様に行っており、時間的な余裕がなく、自社の商品・サービスの需要動向調査を単独で実施することは困難である。また、プロダクトアウトの考え方により事業を行っている事業者が散見される。

[課題]
 小規模事業者が事業を継続的に発展させるためには、マーケットインの考え方による需要動向調査を実施し、調査結果に応じた商品・サービスの適正化を図っていく必要がある。そのため、事業計画策定とリンクした需要動向調査を実施することが必要である。

(2) 目標

	現行	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
需要動向調査回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
調査対象事業所数	1社	2社	2社	2社	2社	2社
調査票回収数/1社	10件	30件	30件	30件	30件	30件

分析・報告 書作成回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
----------------	---	-----	-----	-----	-----	-----

(3) 事業内容

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、事業者が出展する商品・製品（地域特産品である柿加工品及び梅加工品、日本酒、お茶等）を顧客がどのように感じるかについてアンケート調査等を実施する。

【サンプル数】 バイヤー及び来場者 30 名

【調査手段・手法】 毎年 10 月にシンガポールで開催される Food Japan（※）に出展する際に、来場者に対して新商品及び既存商品の開発、改良を目的としたアンケートを経営指導員等が聞き取りアンケート票に記入する。

【分析手段・手法】 中小企業診断士と連携し、分析結果をまとめる。

【調査項目】 性別、年齢、居住地、属性、価格、味、パッケージ等

【調査・分析結果の活用】 分析結果については、該当事業者にフィードバックする。同時に、商工会事務局内において、調査及び分析結果を共有し、提案型の支援体制を構築する。

※Food Japan

毎年 10 月にシンガポールで開催される、ASEAN 市場最大級の日本の食に特化した見本市です。出展対象は、農林水産品、加工食品・飲料、食器・伝統工芸品、調理器具、食品機械、店舗設備、食品素材、アグリイノベーション、ほかサービスです。ASEAN 市場の商品開発者（食品メーカー）、食品・飲料仕入れ責任者（レストランオーナー、ホテル、スーパー・小売、商社・卸）との商談の場、最終日は一般消費者へのダイレクトなマーケティングの場として機能します。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

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ていなかった。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。

[課題]

経営状況の分析を希望する事業者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。

(2) 目標

	現行	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
①巡回訪問等による経営分析事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
経営分析セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②セミナーによる経営分析事業者	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

数						
③決算書データを基にした分析事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

①巡回訪問・窓口相談による情報収集・分析

巡回・窓口相談を通じて経営分析の必要性や、経営分析により事業を営む上でどのようなメリットがあるか等を小規模事業者の説明指導する。この指導を通じて意欲的・効果的な小規模事業者を選定し事業計画策定に繋げる。

【対象者】・各種補助金の申請者及び申請予定者

- ・創業予定者及び創業してから 5 年未満の小規模事業者
- ・売上・利益が伸び悩んでいる事業者
- ・小規模事業者の後継者及び若手経営者

【手段手法・分析項目】・経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」、中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」を活用し、収益性、効率性、生産性、安全性、成長性を把握する。

・SWOT 分析を活用し、事業者の強み、弱み、機会、脅威を把握する。

・RESAS（地域経済分析システム）を活用し、人口動態、市場規模等を把握する。

【その他】実施にあたっては、中小企業診断士等の専門家と連携して行う。

②経営分析セミナーを通じた経営状況分析

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を実施する。また、セミナー実施後は、参加者に対して巡回、窓口相談等によるフォローアップを実施する。

【対象者】・各種補助金の申請（予定）の小規模事業者

- ・売上・利益が伸び悩んでいる事業者
- ・小規模事業者の後継者や若手経営者

【周知方法】商工会ホームページ、公式 LINE 及び新聞折込にて広く周知する。

【内容】・経営分析の実施方法

- ・経営分析の活用方法

【開催回数】年 1 回

【参加者】対象者の中から 15 名程度

③決算書データを基にした分析

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・規模別のデータ比較を行う。

【対象者】確定申告支援者の中から希望者を選択

【分析手法・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

(4) 分析結果の活用

- ・分析結果は、当該事業所にフィードバックし、事業計画策定等に活用する。

- ・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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画策定支援については、事業者から一定のニーズはある。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る。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ている。

[課題]

必要に迫られたニーズであるため、目的を達成した後は、策定した事業計画自体が置き去りにされるケースが散見される。今後は、策定した事業計画に沿った事業展開及び、PDCA の実施により事業計画の見直しにも重点を置く必要があると考える。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が損益分岐点以上の売上を確保するためには、自社の置かれた経営の外部環境や内部環境を把握したうえで、客観的な分析を行い、経営戦略を策定し、抽出した課題を解決する中期経営計画とそれに基づいた単年度ごとの事業計画を策定する必要がある。経営指導員等による小規模事業者への日常支援から、経営の素案を作り、事業計画策定セミナーでの専門家による指導を経て、経営指導員等によるブラッシュアップを行う流れとする。

また、事業計画の策定前段階において DX に向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	現行	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
①DX 推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定者数	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
③事業承継セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業承継計画策定件数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

(4) 事業内容

①DX 推進セミナーの開催

DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、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、セミナーを受講した事業者の中から取り組み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、経営指導を行う中で必要に応じて IT 専門家の派遣を実施する。

【DX 推進セミナー概要】

- ・開催内容：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
- ・講師：IT コーディネータ、中小企業診断士
- ・実施回数：年 1 回

- ・周知方法：商工会ホームページ、公式 LINE 及び新聞折込にて広く周知する
- ・参加人数：10 名
- ・フォローアップ支援：セミナー参加者全員
- 【支援対象者】・ DX 推進への取組を希望する事業者
 - ・ 経営状況分析実施事業者

②事業計画策定セミナー開催を通じた事業計画策定事業所の掘り起こし

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え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こしを行う。

【事業計画策定セミナー概要】

- ・開催内容：事業計画策定の具体的な内容
- ・講師：中小企業診断士
- ・実施回数：年 1 回
- ・周知方法：商工会ホームページ、公式 LINE 及び新聞折込にて広く周知する
- ・参加人数：15 名
- ・フォローアップ支援：セミナー参加者全員
- ・事業計画策定事業者：5 社
- 【支援対象者】・ 事業計画策定セミナー参加者
 - ・ 経営状況分析実施事業者

③事業承継セミナー開催を通じた事業承継計画策定事業所の掘り起こし

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。

【事業承継セミナー概要】

- ・開催内容：事業承継の具体的な内容
- ・講師：中小企業診断士
- ・実施回数：年 1 回
- ・周知方法：商工会ホームページ、公式 LINE 及び新聞折込にて広く周知する
- ・参加人数：10 名
- ・フォローアップ支援：セミナー参加者全員
- ・事業承継計画策定事業者：2 社
- 【支援対象者】・ 事業承継セミナー参加者
 - ・ 事業承継を検討している事業者

④巡回による個別相談の実施

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。

- ・内容：事業承継の具体的な内容
- ・周知方法：商工会ホームページ及び公式 LINE にて広く周知する
- ・対象者：セミナー参加者
- ・事業承継計画策定事業者：2 社

【支援対象者】・ 事業承継セミナー参加者

- ・ 事業承継を検討している事業者

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ている。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。

[課題]

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、事業主自身で PDCA を実施し、継続的に事業計画を更新できる体制にすることが必要である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者は、地域に密着した事業展開を強みとしているが、昔ながらの勘と経験に頼る家族型の経営を行っており、事業計画を策定したものの、実行段階で断念するケースが見受けられるため定期的・継続的なフォローアップが重要となる。

計画通りに推移し、目標の数値結果を達成している場合には経過を観察し、未達成の場合には、原因を究明すると同時に今後の計画実行の見直しと支援策について検討する。このフォローアップを実施・検証するためには、個別事業所での PDCA サイクルを確立させ、併せて支援機関として経営指導員等の支援能力の強化も必要である。

(3) 目標

	現行	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
フォローアップ対象事業所	30 件	32 件	32 件	32 件	32 件	32 件
延べ回数	120 回	124 回	124 回	124 回	124 回	124 回
売上又は利益率増加者数	3 件	3 件	3 件	4 件	4 件	4 件

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員等が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。また、毎年度末に、事業主と共に PDCA 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。

その頻度については、事業計画策定者 32 社のうち、5 社は毎月 1 回、5 社は四半期に 1 回、他の 22 社については年 2 回とする。但し、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

新たな需要の開拓に寄与する事業は事業所からのニーズが 1 番高い事業となっている。小規模事業者の販路拡大を目指し、展示会出展、オンライン商談会等を実施している。

[課題]

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、経営内容を十分に把握する必要がある。また、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わなければならない。

さらに、今後、新たな販路の開拓には DX 推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

需要動向調査で得られた顧客ニーズ・地域別動向をもとに、支援対象者のターゲットとして最適な販路の拡大方法を提案する。また、個社の販路拡大のための商談会の情報提供を行い、積極的な商談活動を支援する。

さらに、DX に向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS による情報発信、EC サイトの利用等、IT 活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて IT 専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	現行	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
①海外展示会出展事業者数	3 社	3 社	3 社	4 社	4 社	4 社
成約件数/社	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②国内展示会出展事業者数	5 社	5 社	5 社	6 社	6 社	6 社
成約件数/社	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
③PR 及びテスト販売参加事業者数	—	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
売上額/社	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
④EC サイト利用事業者数	—	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
売上増加率/社	—	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①海外展示会 (Food Japan) 出展 (B to B)

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食品を扱う小規模事業者を主な対象として、シンガポールで開催される展示会「Food Japan」に出展する。商工会が 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新たな需要の開拓を支援する。

「Food Japan」については 4. (3) の※参照

【対象者】事業計画を策定した事業者のうち、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食品を扱う小規模事業者等

【支援内容】「Food Japan」において商工会が2ブースを借り上げ、出展希望者を募集する。

【支援方法】

- ・展示会に関する情報提供を行う。
- ・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。
- ・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行う。
- ・展示会開催時に現地での対応が困難な事業者については、オンラインを活用し、ブースへの来場者と商談できる体制を整える。

②国内展示会（グルメ&ダイニングスタイルショー）出展（B to B）

首都圏における展示会への出展により、大都市圏への販路開拓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食品を扱う小規模事業者を主な対象として、東京ビッグサイトで開催される展示会「グルメ&ダイニングスタイルショー」に出展する。商工会が1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、大都市圏の潜在的顧客及びバイヤーに訴求することにより新たな需要の開拓を支援する。

【開催時期】秋（毎年10月中旬）及び春（2月初旬）

【会場】東京ビッグサイト

【主催】株式会社ビジネスガイド社

【参考】

食と食の関連雑貨・知識・ノウハウを集約し、これからの新しい売り方・アイテムが一堂に会する、食の専門見本市「グルメ&ダイニングスタイルショー」は、多くのマスコミも注目する商談型展示会です。

人、自然、機能、安全・安心、地域、ストーリー、製法、デザイン。品質を重視した出展社の「こだわり」や「付加価値」が、しっかりとバイヤーに伝わることで、新たな売場や売り方、質販・ライフスタイル思考のマーケットが生まれます。

出展者数は150社、来場者数約18,000名である。

【対象者】事業計画を策定した事業者のうち、大都市圏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食品を扱う小規模事業者等

【支援内容】グルメ&ダイニングスタイルショーにおいて商工会が2ブースを借り上げ、出展希望者を募集する。

【支援方法】

- ・展示会に関する情報提供を行う。
- ・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。
- ・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行う。
- ・展示会開催時に現地での対応が困難な事業者については、オンラインを活用し、ブースへの来場者と商談できる体制を整える。

③スーパー・百貨店等でのPR及びテスト販売（B to C）

国内外のスーパー・百貨店等において、海外及び大都市圏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食品を扱う小規模事業者を主な対象として、PR及びテスト販売を実施する機会を提供し、海外及び大都市圏の潜在的顧客に訴求することにより新たな需要の開拓を支援する。

【対象者】事業計画を策定した事業者のうち、海外及び大都市圏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食品を扱う小規模事業者等

【支援内容】

- ・実施場所：海外又は大都市圏のスーパー・百貨店等
- ・内容：店頭又は催事スペースを商工会が借り上げ、出展希望者を募集する。

【支援方法】

- ・PR 及びテスト販売に関する情報提供を行う。
- ・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。
- ・事後支援として、個々の問題を抽出し、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行う。

④EC サイトを利用した販路開拓支援 (B to C)**●事業者が開設するオンラインショップでの販売チャネル拡充支援**

全国商工会連合会が推奨する「グーペ」を活用したホームページ作成とそれに連携した販売システムの構築支援を行い、商品・サービスの PR と買い物かごを使ったオンラインショップ開設のための支援を行う。

【対象者】 事業計画策定支援を行った事業者及び新たな販売機会・商談機会を求める事業者

【支援内容】 WEB サイト作成にあたり、商品の強みを顧客に伝えるため、以下の徹底を促す。

- ・自社と商品・サービスの強みを顧客目線で PR できるサイト設計となっているか。
- ・顧客ターゲットを明確にし、対応するコンテンツが用意されているか。
- ・ターゲット顧客が検索する際予測されるキーワードを設定しているか。
- ・SNS を活用して記事更新を通じ、自社商品の動向を提供しているか。

【支援方法】

- ・オンラインショップ開設に必要な知識の習得を支援する。
- ・専門家を招聘し個別指導を実施する。

●モール型 EC サイトを活用した販路開拓支援

ホームページの運営・管理に手間を割けない事業者には、amazon、楽天などの大規模 EC モールをはじめ、全国商工会連合会が運営する「ニッポンセレクト」等の既存のプラットフォームを活用した出品による販路開拓のための支援を行う。

【対象者】 ホームページの運営・管理に手間を割けない事業者

【支援内容】

- ・サイト内での商品構成・顧客層・集客、サイト使用手数料・配送方法等を勘案し、事業者の商品特性に合った出品先を選定する。
- ・顧客ターゲットを明確にし、出品商品の効果的な写真やコンテンツ掲載へのアドバイスを行う。

【支援方法】

- ・モール型 EC サイトの特徴等の情報を収集し、事業者に提供する。
- ・専門家を招聘し個別指導を実施する。

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]**

他の支援機関と定期的に情報交換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っている状況である。

[課題]

行政及び各連携機関との連携を密にして、情報の共有を図り、戦略目標に向け成果を上げるために確実な実行が疎かにならないように、実行管理を定期的に行い成果に結びつけることができるように実施する必要がある。また、外部評価委員から事業の成果・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。

(2) 事業内容

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。

- ・五條市商工会経営発達委員会（年 2 回開催、五條市企業観光戦略課長、法定経営指導員、外部有

識者として中小企業診断士、税理士をメンバーとする)において、評価・見直しの方針を決定する。

- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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/>

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 課題

[現状]

各々の経営指導員等の指導ノウハウは独自のスキルであり、特に事業計画策定においては、それぞれの策定方法・ノウハウを保持し、組織として共有はされていないのが現状である。

[課題]

各々が保有する策定方法・ノウハウを組織として共有し、平準化することが課題である。

(2) 事業内容

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

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
- ・中小企業大学校の専門研修
- ・ITに関する研修

(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
- ・IT に関する研修

(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。

②OJT 制度の導入

- ・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組織全体としての支援スキルの底上げを目指す。

③情報共有による資質向上

- ・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。
- ・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。
- ・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。

④DX 推進のための資質向上

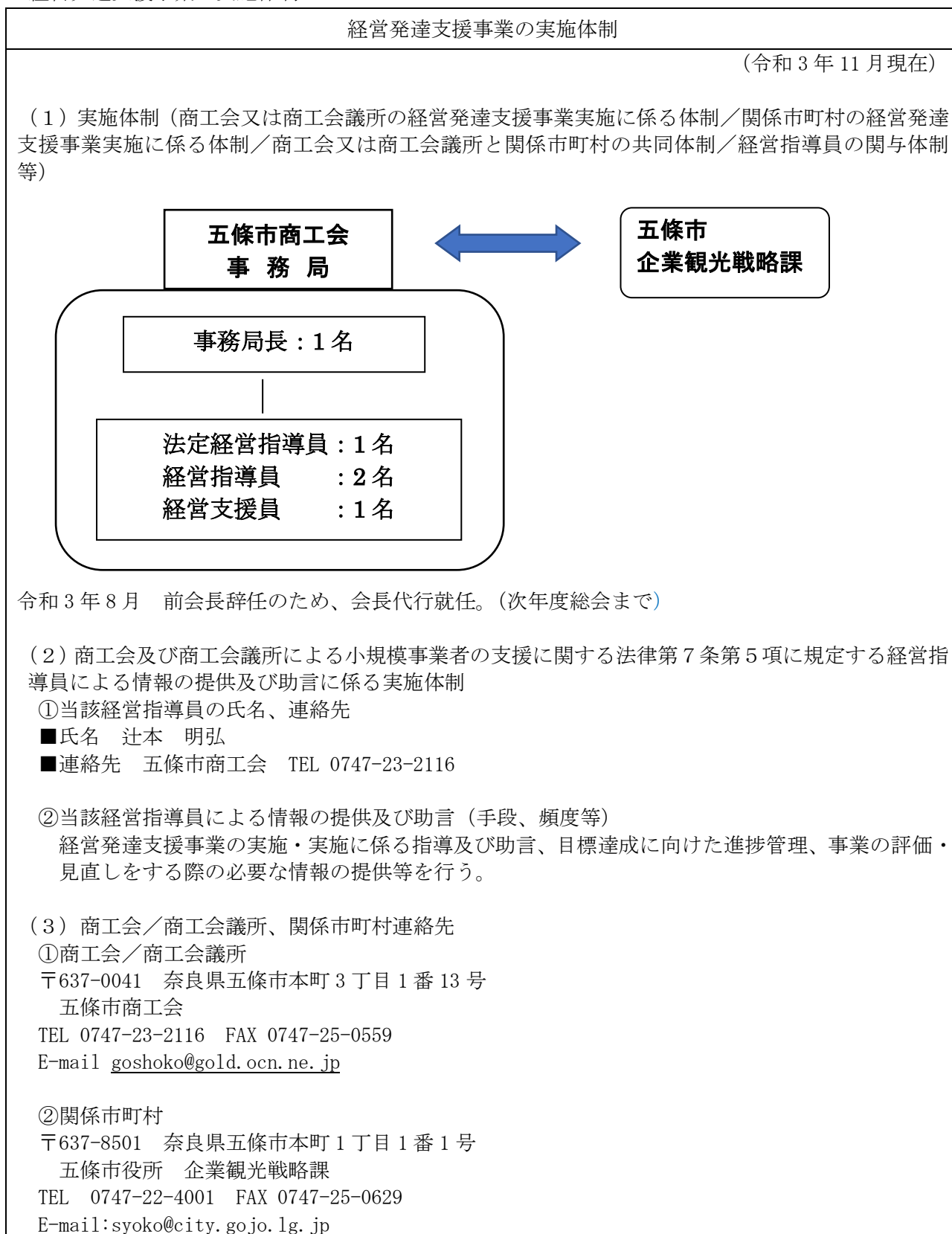
喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員等のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進の取組にかかる相談・指導力向上のためのセミナーについて積極的に参加する。

(DXに向けたIT・デジタル化の取組)

- ・事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組
RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等
- ・事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組
ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用
- ・その他
オンライン経営指導の方法等

(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)

	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	2, 500	2, 500	2, 500	2, 500	2, 500
①経済・需要動向調査 ・ 専門家招聘 ・ 調査研究費	250 100	250 100	250 100	250 100	250 100
② 需 要 動 向 調 査 ・ 専門家招聘	100	100	100	100	100
③ 経 営 状 況 分 析 ・ セミナー開催 ・ 専門家招聘	150 200	150 200	150 200	150 200	150 200
④ 事 業 計 画 策 定 ・ セミナー開催 ・ 専門家招聘	300 400	300 400	300 400	300 400	300 400
⑤ 事 業 計 画 策 定 後 ・ 専門家招聘	200	200	200	200	200
⑥ 販 路 開 拓 事 業 ・ 販路開拓費	800	800	800	800	800

(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、市補助金、県補助金 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	
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	