

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	葛城市商工会（法人番号 3150005006652） 奈良県葛城市（地方公共団体コード 292117）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>①小規模事業者の需要を見据え、経営計画策定、個社の商品・サービスに関するニーズ調査、販路拡大を伴走型の体制で支援し、個社の持続的な経営発展につなげる。</p> <p>②デジタルツールやDX導入を促し、個社の生産性向上および経営改革を加速する。</p> <p>③広域的な観光産業振興を図る為、新たなサービスや商品を提供できる事業者の増加を図り、行政と共に取組める体制を作る。</p> <p>④地域の強みを活かした特産品を消費者ニーズに合わせ提供できる事業者の育成と増加を図る。</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 地域の経済動向である、人口・事業者数・個人消費・公共投資・雇用情勢・各産業の動向・地域の動向を収集、分析を行い、結果を幅広く公開する。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 観光周遊ルート上で、需要動向調査を行い、属性や来訪ニーズ・商品やサービスの傾向、感染症拡大後の消費ニーズに関する項目を追加した調査を行う。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 個社の経営状況を定量、定性の両側面から把握、その分析から経営課題を抽出し、小規模事業者の経営分析を行う。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> IT・DXセミナー・事業計画策定セミナー・個別相談会を開催する。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 訪問巡回フォローアップ・オンラインフォローアップ 事業計画策定後、巡回訪問及びオンライン面談を実施する。より専門的な支援が必要と判断した際は、専門家による指導を行う。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> ①商談会への出展：全国のバイヤーとのB to Bでの需要を開拓する。 ②Eコマースにおける需要開拓個別支援：活用段階を「導入（自社・プラットフォーム）・運用（解析・SEO対策・戦略立案）」に分け、事業者のリテラシーに合わせ個別に支援を行う。</p>
連絡先	<p>葛城市商工会 〒639-2147 奈良県葛城市新庄 454-2 TEL：0745-69-2480 FAX：0745-69-6604 E-mail：<a href="mailto:sinshoko@hera.eonet.ne.jp">sinshoko@hera.eonet.ne.jp</a></p> <p>葛城市役所 産業観光部 〒639-2195 奈良県葛城市柿本 166 番地 TEL：0745-69-3001 FAX：0745-69-6456 E-mail：<a href="mailto:syukou-kankou@city.katsuragi.lg.jp">syukou-kankou@city.katsuragi.lg.jp</a></p>

(別表1)

経営発達支援計画

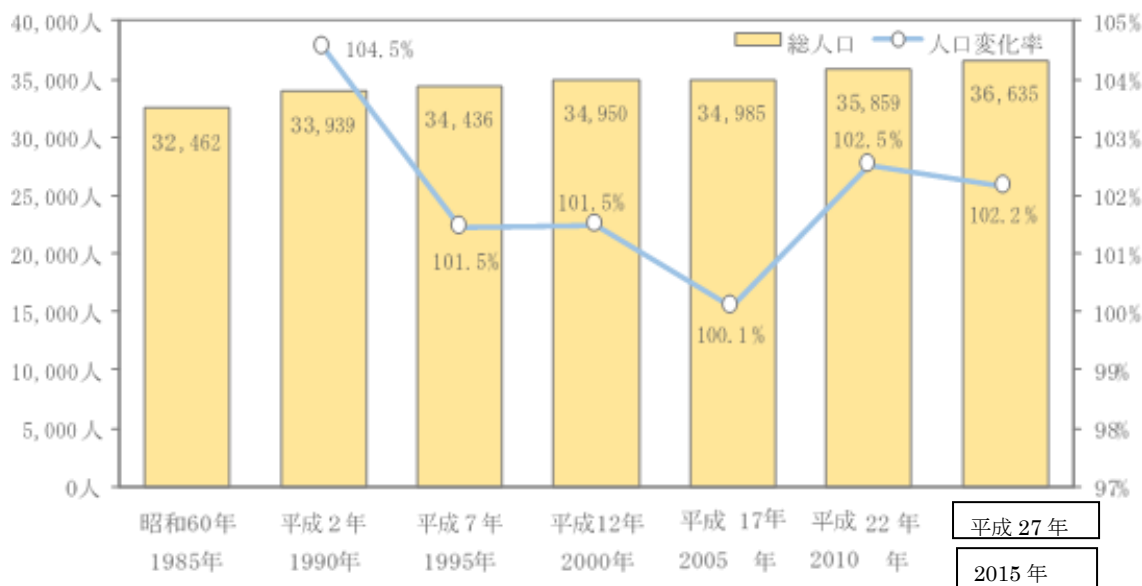
経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

葛城市の概要

- 葛城市は平成16年10月に旧當麻町と旧新庄町が合併し、発足した。
- 葛城市は奈良県の北西部に位置し、奈良市から約20km圏内にあり、広域的には大和平野南西部の生活圏に属している。北に香芝市、東は大和高田市、南は御所市、西は大阪府南河内郡と隣接している。
- 金剛・葛城・二上の西部の山並みと東に広がる平野部で構成され、全市の39.4%が山林となっており、農地も25%を占めている。都市的土地利用のうち宅地は約450haであり、さらに宅地の約四分の三が住宅用地である。
- 鉄道は近鉄線とJR線が市内を通り、大阪・京都方面と結ばれており、利便性が高い。また、自動車での大阪方面へのアクセスも良好で、南阪奈道路葛城ICを利用することで西名阪自動車道松原JCTまで約15分、関西国際空港へも約60分となっている。
- 葛城市の人口推移を見てみると昭和60年の32,462人から、平成16年の2町合併を経た後、平成27年の36,635人にかけて、30年間で4,000人以上の人口増となっている。また、人口変化率も常に100%超となっており、一貫して増加し続けている。
- 人口は増加し続けているが、人口構造は変化しており、65歳以上の人口比率は昭和60年の9.6%から平成27年には26.5%にまで上昇している。これに伴い、生産年齢人口と年少人口の比率は、昭和60年と平成27年を比較すると減少しているが、年少人口については、平成17年以降増加に転じており、平成27年では15.2%となっている。



出典：国勢調査を基に市が作成

## 1 - 1 人口と人口変化率の推移



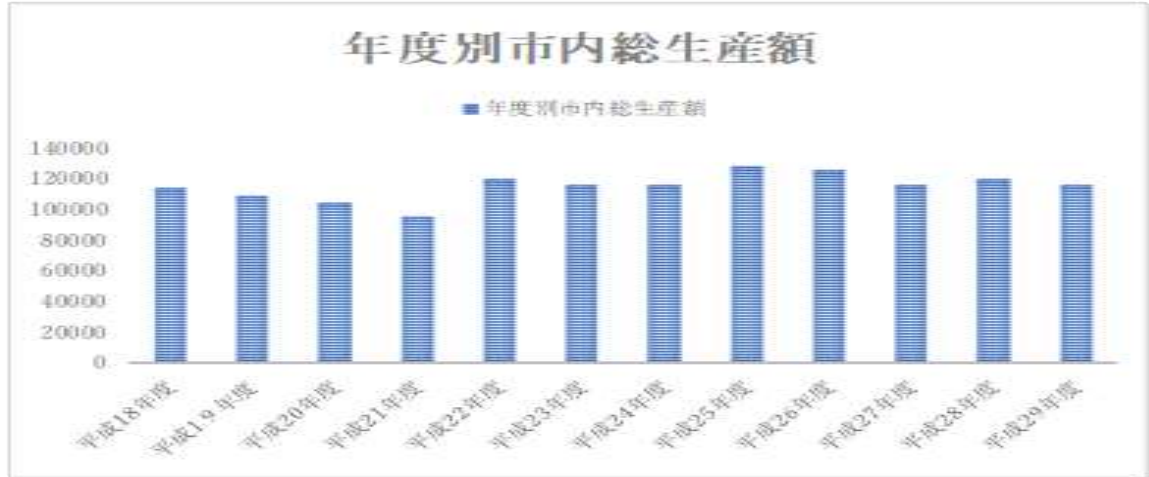
出典：国勢調査を基に市が作成

図1 - 2 年齢3区分別人口比率の推移

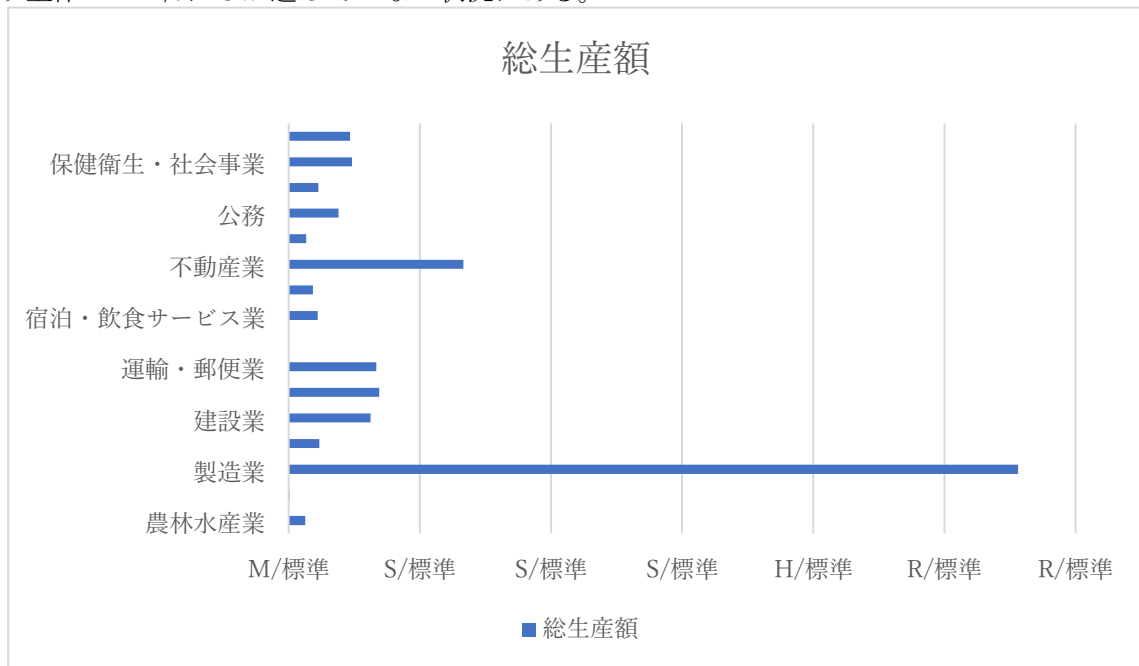
- ・市内には、中将姫伝説で名高い當麻寺、女帝飯豊天皇陵・前方後円墳など、市内全域にわたり多くの観光資源を有し、歴史ある佇まいを感じさせている。近年では2017年4月に竹内街道が日本最古の官道として日本遺産に認定され、街道沿いには松尾芭蕉ゆかりの綿弓塚があり、歴史的景観を維持している。
- ・市内には相撲発祥の地として本場所と同じサイズの土俵を有する相撲館「けはや座」があり、県内で同じく「相撲発祥の地」を掲げる桜井市、香芝市と設立した「大和まほろば相撲連絡協議会」と連携し、エリア全体の賑わいと活力向上を目的とした地域振興を図っていくことで、葛城市の魅力増進に繋げていく計画を有している。
- ・平成30年度に市内全域を対象として現地調査を実施した観光地周遊ルートの基礎資料を基にモデルコースについての分析や、来訪者・旅行代理店等に対するニーズ調査を実施し、周遊ルートの開発と活用を始めた。市では観光業等の産業振興を総合戦略の第2の柱とする意向を持っている。(総合戦略第1の柱は「子育て支援の充実」)
- ・市の総合戦略では地域資源を活用して活性化を図り、地域の魅力を高めるために産官学金労言との連携による観光における名物・名産の発掘・開発支援を計画している。  
また、農産物の特産品化・ブランド化を図るとともに農産物の販売を通じた耕作意欲の向上により耕作放棄地・遊休農地の解消を図りたいという意向も持っている。
- ・また、市の計画においては市内にある2つの「道の駅」を活用し、名物・名産品の発掘と開発支援により産み出された商品を展開し、情報発信していくことで農商工業振興を図るとしている。

【市内の産業の状況】

奈良県の市町村民経済計算（令和2年8月公表）によると、市町村総生産は県内39市町村のうち8位で、県内シェア3.1%を占めているものの、平成28年度と29年度を比較した成長率は▲3.3%となっている。この10年間を比較した場合、生産額が低下している年度もあるが、大きな増減はなく、概ね横ばいで推移している。



- ・総生産額を産業別に見てみると、製造業が48,580百万円と突出して多く、続いて不動産業が15,435百万円、大きく下がって3番目に卸売・小売業が7,668百万円となっている。市では観光産業を総合戦略の第2の柱にする計画であるが、宿泊・飲食サービス業は1,885百万円となり全体の1.6%にしか達していない状況にある。



- ・葛城市内における事業者数・小規模事業者数は共に減少しているが、2つを比較してみると小規模事業者の減少がより大きい。これは個人の場合には事業を継承せず、廃業しているケースが増えている事が推測できる。

### 【事業者・小規模事業者数と減少率】

	事業者数	減少率	小規模事業者数	減少率
H26	1,245	6.5%	878	9.11%
H28	1,163		798	

### 【製造業の現状と課題】

#### (現状)

- ・2018年 REASAS による市内の製造業事業者 75 事業所のうち、プラスチック製品製造 24 事業所、繊維製品製造 22 事業所と 2 業種で半分以上を占めており、以下食料品製造 9 事業所、パルプ・紙・紙加工品製造 7 事業者が続いている。
- ・市内で生産額上位を占める製造業だが、繊維製品は消費低迷に加え海外製品との厳しい価格競争に晒されている。  
また、プラスチック製品製造業においては、10 人未満の小規模事業者による日用品雑貨の加工を行っている事業所が多く、円安の恩恵をあまり受けておらず、経営環境は厳しい。
- ・2018年 REASAS による市内の農業産出額は 184 千万円と減少している。(2017年 190 千万円、2016年 196 千万円) また、市内の 2015 年経営耕地面積は 43,000a となっており、2010年 50,000a と比して減少している。
- ・市では収穫祭「ゆめフェスタ in 葛城」の開催や農業の 6 次産業化を推進すると共に離農対策や就農支援を行う事で農業の活性化を図っているものの、産出額の減少傾向は変わらない。

#### (課題)

- ・市内繊維製品製造事業者においては、関連業種間の連携強化、新製品、高付加価値製品の開発及び新たな販路の開拓等の産地改革・活性化が課題である。
- ・プラスチック製品製造業では地球環境問題や材料コスト削減を意識した新素材を利用した製品開発や海外ユーザーから高い評価を得ている機能性・デザイン性の高い商品の積極的な海外販路開拓が課題である。
- ・6 次産業化を図る意向はあるものの、農家が生産・加工・流通・販売という一貫したシステムに関するノウハウを十分に持っていないことが課題である。

### 【小売業の現状と課題】

#### (現状)

- ・市内の小売業は概ね 3 つに分類される
- ・旧市街地に立地する商店並びに各集落
- ・国道沿いに出展している食料品スーパー
- ・家電専門店等の大型店
- ・コロナ禍を除けば、市内小売業の中で比較的堅調な経営を続けているのが飲食店である。  
市内を南北に縦貫する国道 24 号線沿いに立地する店舗はフランチャイズ店以外にも特色のある個店が営業している。
- ・家電・量販店・食料品スーパー等はいずれも国道沿いに大型店が出店しており、NB を販売するだけの個人店舗は経営が厳しく、事業承継が行えず廃業している。

#### (課題)

- ・旧市街地に立地する商店において、所謂、商店街と呼ばれるものがなく、市内に点在している為、繋がりをないことが課題である。
- ・大型店が手を出せないニッチ市場に対して、個店としてどのように特色を出して抗していくのか、消費のトレンド、ニーズの把握・ターゲット設定等十分な経営戦略がないことが課題である。

### 【観光産業の現状と課題】

#### (現状)

- ・先述のとおり、平成 29 年度の宿泊・飲食サービス業は年間総生産額が 1,885 百万円となっており葛城市全体の 1.6%にしか達していない状況にある。
- ・コロナ禍以前のインバウンド需要好調時に計画していた外国人観光向けサービスとして、金融機関等とのパートナーシップ協定の締結により、多言語観光情報サイト「Guidoor (ガイドア)」を開設、8 言語による市内観光地情報発信を行い、外国人観光客の受入れを推進している。
- ・平成 30 年度に実施した市内観光地周遊ルートの基礎資料を基に、来訪者・旅行代理店等に対するニーズ調査を実施、滞在型観光に繋げるための広域周遊ルートについての基礎資料を活用し、近隣市町村との連携による広域的な観光誘致促進の下地づくりを行っている。

#### (課題)

- ・観光周遊ルートまでは出来ているものの、観光地としてのブラッシュアップと情報発信が不足しており、誘客にまで至っていないことが課題である。
- ・桜井市、香芝市と設立した「大和まほろば相撲連絡協議会」と連携し、エリア全体の賑わいと活力向上を目的とし地域振興を図っていく為の「相撲館 けはや座」というアイコンが活かし切れていないことが課題である。
- ・周遊ルートを含め、イベントも高齢者に向けたものが多く、若年層を呼び込むための素材が少ない。特に飲食等の名物や特産品が無く、収益に結び付ける事が出来ていないことが課題である。
- ・ソフト面において外国人観光客の為の情報発信サイトの立ち上げまでは出来ているものの、アフターコロナにおける外国人観光客を滞在させ、市内で完結させられる宿泊施設がないことが課題である。

### 【葛城市商工会の現状と課題】

#### (現状)

- ・葛城市商工会は会員数 600 人、役員 35 名、職員 5 名で構成されている。  
葛城市商工会では経営改善普及事業に加えて、前回採択された経営発達支援計画・伴走型小規模事業者支援において、地域経済動向調査、マーケティング動向調査、小規模事業者アンケート、経営計画策定、商談・展示会による販路開拓事業を実施してきた。
- ・コロナ禍以前には経営改善普及事業に加えて、「新春の集い」「ゴルフ大会」等単独実施イベントの他、市と共催する「ゆめフェスタ in 葛城」も含めイベントが年 5 回程度あった為、事前準備や後片付け等に職員 5 名が力を割かざるを得ない状態である。
- ・そのため、経営改善普及事業の基礎的な指導・支援に留まっている事が多く、特に小売事業については人材育成や経営発展に大きく寄与する支援までには至っていない。
- ・地域経済活性化事業に取り組んでいるものの、市との連携不足から交流人口の著しい増加までには至っておらず、十分な成果が出ているとは言い難い。

#### (課題)

- ・計画策定後のフォローアップの質と売上増加等の成果。
- ・令和 2 年に世界全体を襲ったコロナウイルス感染症拡大の影響を含む、ニューノーマル時代への対応。
- ・IT 化、DX 推進が進む中で、支援側のより高度な知識およびノウハウの習得と、小規模事業者への提案力。
- ・脱炭素、感染症拡大等の社会変化において、小規模事業者の経営発達を実現するためのビジネスモデル構築支援の質向上。
- ・市が成長産業と位置付ける観光産業において、来訪者や消費額を増やすための工夫、地域プレイヤー育成や商品・サービス造成といった産業活性化支援。
- ・事業者経営支援を加速させるべく、既存イベント事業の選択と集中。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えた振興

これからの社会において、小規模事業者の経営発展には、グローバル化、新型コロナウイルス感染症拡大、デジタル社会、持続可能な社会への取組といった、多様な社会変化への対応が必要となってくる。小規模事業者がそれらの社会変化に対応するために、これまでの個社の強みを活かし、弱みを補完するビジネスモデルを再構築し、これからの社会の動きや顧客ニーズをくみ取ったビジネスモデルが構築できるよう、調査、分析、計画策定、実行フォロー、販路開拓の支援を伴走型で展開していく。その結果、小規模事業者が競争優位性を持ち、個社の経営発展が実現する支援を図る。

また、地域や行政と、調和、価値共有、連携を行い、地域経済ビジョンを共有し、地域経済を底上げしていくことで、地域経済の活性化、地域の強みの強化を実現し、地域の中で活躍する小規模事業者の長期的な経営発展を加速させる地域経済基盤を構築する。

### ②葛城市総合戦略との連動性・整合性

葛城市総合戦略は、「葛城市を「住みよいまち」にすること」を根本目標として策定を行っており、「移住支援」「集客支援」「定住支援」の3つを重点目標とし、当商工会も将来像達成の一端を担っている。特に市の重点目標の一つである「集客支援」においては、地域資源を活用して活性化を図り、地域の魅力を高めるために産官学金労言及び広域連携による情報発信、国際交流を通じた文化発信、観光における名物・名産の発掘・開発支援を計画している。

このような葛城市の将来戦略を踏まえ、当商工会では「稼ぐ力を向上させる観光産業づくり」をコンセプトに、観光産業の活性化、観光における名物・特産品の発掘・開発支援に加え、観光客にとって魅力あるサービスの造成といった内容を中心に、観光産業の基盤づくりと小規模事業者の経営発達支援による長期的な振興を推進する。

### ③葛城市商工会としての役割

- ・ 個社の競争力、およびサプライチェーンを含む、経営発展とつながるビジネスモデルを構築することによって、個社の稼ぐ力を強化し、また、地域経済活性化へと導く振興を図る。
- ・ 感染症拡大等の社会課題や次世代通信技術の到来等のニューノーマル時代において、IT化を含むDX推進による業務効率化や経営改革、マーケットイン型経営による売上最大化、リスクマネジメントといった、個社の持続可能な経営基盤を構築するための支援を図る。
- ・ 今後、基幹産業として成長を企む観光産業における、地域の強みを生かした事業を創出する振興を推進する。

## (3) 経営発達支援に関する取組み目標（数値目標は個別に掲載）

地域の現状及び課題、長期的な振興のあり方を踏まえ、経営発達支援事業の目標を以下の通りに掲げる。

- ①小規模事業者の経営改善と経営発展に向けて需要を見据え、経営計画策定、個社の商品・サービスに関するニーズ調査、販路拡大を伴走型の体制で支援し、売り上げ増加、販路拡大による個社の持続的な経営発展につなげる。
- ②小規模事業者へデジタルツールやDX導入を促し、個社の生産性向上および経営改革を加速する。
- ③広域的な観光産業振興を図る為、行政と連携した組織的な取組が実施できる体制づくりを行

い、新たなサービスや商品を提供できる事業者の増加を図る。

- ④地域の強みを活かした特産品を消費者ニーズに合わせて商品を提供できる事業者の育成と増加を図る。

## 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) 葛城市商工会の目標達成に向けた方針

- ①小規模事業者の本質的な経営課題の抽出から、個社の強みと持続可能な経営体制を組み込んだ事業計画の策定、計画の実行、フォローアップ、需要開拓までを、一貫して伴走型で支援する。
- ②小規模事業者の経営効率化や売上最大化といった経営発達と、感染症対策といった日本全体が抱える社会的課題を乗り越えるための、個社のビジネスモデルの構築を支援。また今後の事業経営のための、IT化を含むDX推進支援を図る。
- ③観光産業の振興においては「相撲館 けはや座」を起点として、葛城市だけでなく、広域的な活性化を進めるため、桜井市・香芝市と連携した情報発信・国際交流、飲食店等の来訪者サービス事業の展開を進め、地域の認知度・魅力向上につなげることで既存小規模事業者の経営発達並びに新規創業といった観光産業の発達に寄与する。
- ④特産品発掘・開発支援においては「稼ぐ力を向上させる観光産業づくり」をベースとした、6次産業化支援を実施することで、市場に流通可能な商品の開発・ブランディングを行い、「葛城ブランド」構築を推進し、地域力向上を目指す。

## I. 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]

経営発達支援第1期（以下、第1期）においては、巡回や窓口相談時に各事業所へフィードバックし、市内小規模事業者が葛城市内の景気動向の把握および自社の事業評価・改善点に気付きを与え、事業計画策定に活用できるように情報提供を行った。

- ・地域内小規模事業者景況アンケート
  - ・奈良県および南都経済研究所の調査資料を活用した経済状況分析
- 各調査では、主に県内および市内の経済動向について商工会会員の小規模事業者を中心に、幅広く提供した。

##### [課題]

県内といった中範囲での動向に関する一定の情報は収集できていたものの、国内経済といったマクロ市場と市内のミクロ経済動向情報については、小規模事業者へ十分に提供しきれていないことに課題が残る。

#### (2) 目標

目標							
	公表方法	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
地域経済動向分析の公表回数	HP掲載・配布	1回	1回	1回	1回	1回	1回
景気動向分析の公表回数	HP掲載・配布	1回	2回	2回	2回	2回	2回

#### (3) 事業内容

小規模事業者が経営発展のための事業計画を策定する上で必要となる、地域の経済動向である、人口・事業者数・個人消費・公共投資・雇用情勢・各産業の動向・地域の動向を収集し、分析を行う。分析の結果はグラフ等を使用するなど見やすく作成し、当会会員のみにとどまらず、幅広く公開する。

##### 収集手段・調査項目

##### ①調査項目

(ア)【収集手段】奈良県統計調査情報の資料を基に実施。

【調査項目】個人消費、賃金、物価、生産及び雇用、観光（延べ宿泊者数・観光客数）

(イ)【収集手段】RESAS、行政、地域経済団体の各種調査を基に実施。

【調査項目】地域経済動向に関する情報と観光市場に関する情報の収集、分析（稼ぐ力・人口・事業者数・個人消費・公共投資・雇用情勢・地域経済概況（販売価格・仕入れ価格・採算状況）

(4) 経済動向調査情報の整理、及び成果の活用方法

業種別、県内・市内の経済分野に特化した情報を収集、グラフ等を使用するなど見やすく作成し、エリアごとの比較・前回調査（前年調査）との比較・分野別成長率の比較といった景気動向が把握できる分析を行う。

経営指導員をはじめとする職員の経営支援に反映できるよう、業種毎の景気動向を把握し、課題の抽出を行う。また、それらの情報を小規模事業者と共有。会報誌への挟み込み、自治体関係課での非会員事業者への配布依頼を行う。同時に、商工会ウェブサイトでの情報提供も行い、会員・非会員ともに幅広く公開する。

#### 4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第1期においては、道の駅や各種イベント時に繊維工業（特に女性向のタイツ、ストッキング等の需要）に特化したマーケティング動向調査を来場者（一般観光客を含む）に対し実施、需要動向を把握・整理し、情報を個社に提供した。

令和2年度からの葛城市総合戦略では、観光産業を成長させる指針を打ち出しており、土産物、飲食店、観光スポット等での消費需要拡大を目指しているが、行政、商工会とも、来訪者や消費者に関する調査は行っていない現状である。

[課題]

葛城市では、地域の観光産業活性化の施策として、観光周遊ルートを設定し、葛城山や寺社仏閣への来訪者増加を期待している。しかしながら、来訪者属性や消費者ニーズといった、小規模事業者の売上を拡大させるための調査はこれまでに実施されておらず、商品開発やPRの戦略につながる、さらに踏み込んだ情報の取得に課題が残る。

また、令和2年から、コロナウィルス感染症が拡大し、世界的に大きな社会変化を及ぼすものとなった。小規模事業者の事業にも大きな影響を及ぼすことが予想され、今後の各産業の市場や消費者ニーズの変化を的確に把握していくことも課題である。

(2) 目標

目標						
	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①観光に関するマクロ需要調査	—	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
②周遊ルート上の観光ニーズ調査	—	50件	50件	50件	50件	50件
③食・土産物に関する需要調査	—	150件	150件	150件	150件	150件

(3) 事業内容

観光スポット、飲食店、土産物店が点在する観光周遊ルート上で、需要動向調査を行い、数年間のビッグデータとして活用する。属性や来訪ニーズの調査項目に加え、消費意思決定に導く商品やサービスの傾向、感染症拡大後の消費ニーズに関する項目を追加し、小規模事業者の事業計画策定にむけた調査を行う。

①観光に関するマクロ需要調査を各種情報機関の資料を基に実施。

【調査項目】

- ・エリア別  
滞在人口（日本・奈良県・明日香村）、外国人滞在人口（日本・奈良県）
- ・業種別  
旅行種類、宿泊の有無、旅行単価、平均泊数、宿泊施設形態、宿泊消費トレンド、旅行消費額、外食消費トレンド、みやげ物トレンド

【調査の手段・手法】

- ・観光庁旅行、観光消費調査統計情報、奈良県統計情報の活用
- ・業界専門誌等より統計情報およびトレンド等定量情報の収集（観光経済新聞、旬刊旅行新聞、近代食堂、飲食店経営、グルメジャーナル等）
- ・R E S A S より各統計情報の収集

②葛城市観光周遊ルート上で、来訪者に加え、寺社仏閣や土産物店に協力を得て、観光ニーズ調査を実施。

【調査項目】

- ・属性（国・年齢・性別・家族構成・職業等）、滞在プラン（目的・目的地・宿泊日数・移動手段・支出額等）、購買プロセス（訪問の動機・価格・報収集手段・手配プロセス等）、嗜好（趣味）、感染症等対策に向けた安全性ニーズ等。

【調査の手段・手法】

- ・ヒアリングによる来訪者アンケート。タブレットを使用したクラウド型データベースを使用し効率的な実施を図る。

③地域内消費者アンケートによる食・土産に関する需要調査を村内飲食店、みやげ物店の協力の下、半期ごとに実施。

【調査項目】

属性（国・年齢・性別・家族構成・職業等）、購入金額、購入場所決定の理由、購入理由、感染症等対策に向けた安全性ニーズ、他に希望する商品等。

【調査の手段・手法】

レストラン、土産物店等で、タブレットを使用したヒアリングアンケート。

（４）需要動向調査情報の整理、及び成果の活用方法

- ・調査毎に報告書を作成し、個社の商工会訪問時、指導員の巡回ヒアリング時に紙媒体またはメールで提供する。希望者には、収集した情報を個社のニーズに合わせ、個社ごとにカスタマイズした報告書を提供、全体の需要ニーズ、ピンポイントの需要ニーズの動向をわかりやすく把握でき、経営改善へとつなげるよう図る。同時に、産業全体のニーズ動向に関しては商工会ウェブサイトでの情報提供も行う。
- ・収集情報・分析内容は商工会指導員、専門家で共有し、ビジネスモデル、事業計画策定時および修正時に、基礎資料として活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕

第1期においては、巡回訪問、セミナーの開催、経営改善貸付等調達相談、確定申告等の相談業務を通じ分析の対象となる小規模事業者の掘り起こしを行い、財務諸表等を重点にした定量分析を実施、個々の小規模事業者に寄り添った財務分析と定性分析として SWOT 分

析を実施した。

〔課題〕

計画した分析件数の目標は達成したものの、表面上の課題を聞くにとどまり、消費者や事業者のニーズに応じた、小規模事業者の経営改善に大きく寄与する支援までには至っていない。経営発達の軸となる業務効率化と売上最大化に関する、本質的な個社の課題抽出に支援としての課題が残る。

(2) 目標

目標						
	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
経営分析 事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
セミナー開 催件数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(3) 事業内容

①個社の経営状況を定量、定性の両側面から把握、その分析から経営課題を抽出し、課題に対する改善箇所を明確に示すことを目的とし、小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員の巡回・窓口相談、各種セミナーの開催等を通じて、小規模事業者の経営分析を行う。業務効率化と売上最大化、そして持続可能な経営の観点から、事業計画策定時に、個社の強みを伸ばし、弱みを補完する改善を、事業計画に盛り込むことを目指す。

分析では、財務分析および経営・マーケティング分析に加え、専門家によるヒアリングを行い、業務効率化と売上最大化の双方の観点から、個社の本質的な課題を抽出する。また、今後の事業経営のための、新しい生活様式への対応、IT化を含むDX推進、持続可能な社会への対応も併せて分析を行う。

②対象者・分析項目・分析方法

【対象者】

事業計画策定を前提とした事業者および、各種セミナー参加の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い選定

【分析項目】

経営分析：収益性、効率性、安全性、生産性、成長性

財務分析：売上、経常利益、資金繰り状況、キャッシュフロー、仕入状況、設備投資

マーケティング分析：SWOT分析、4C分析、顧客分析

バリューチェーン分析：製造、物流、販売、サービス、インフラ、人事労務管理

個社のビジネスモデルに関する分析：DX推進度、持続可能な社会への対応度

以上の中から、個社に必要な分析を選択し実施する。

【分析手法】

財務、経営全体の状況把握および分析に加えて、マーケティングやバリューチェーンの経営課題の抽出までを一貫して伴走型で取り組む。分析には専門家を交えながら、フレームワークを活用し、訪問及びオンラインによるヒアリングにて効率的に実施する。

(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、クラウド上で管理、ファイル共有サービスやチャットツール、クラウドデータベース等を活用し、情報を整理しながら一元化し内部共有することで、個社支援および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]

第1期においては、必要性について周知するための「事業計画策定周知セミナー」を実施し、持続的発展のための事業計画策定を目指す小規模事業者、創業、事業承継、第二創業予定者を対象に経営指導員が計画の策定を支援した。

#### [課題]

計画した分析件数の目標は達成したものの、事業計画を策定した事業者すべての経営改善がなされたとは言えず、中長期視点でのビジネスモデル再構築に課題が残る。令和2年に入り、コロナウィルス感染症が拡大したことによる、社会変化への対応は、ほぼすべての企業に共通する課題であり、持続可能な経営のための事業計画再策定は急務となっている。

### (2) 支援に対する考え方

- ・中長期的な経営発展の実現に向け、市場における競争優位性の高い、顧客ニーズに対応したビジネスモデルの構築（または再構築）を目指す。そのビジネスモデルに基づいた事業計画を、小規模事業者が策定、実施、確認、修正のPDCAが行えるようになるまで支援する。
- ・本事業での取組では、経営状況の分析を行った小規模事業者全てを対象として、業務効率化、売上最大化、社会課題解決の観点から、持続可能な経営に向けた個社未来ビジネスモデルの構築、事業計画策定を伴走型で支援する。セミナー・ウェビナー、個別相談会といった形式、各専門家の助言等を、個社の状況にあわせて支援内容を組み立て、実施する。また、特に小規模事業者ではIT化、DX推進が遅れており、セミナー等を通じて、メリットやその活用方法を指導しながら事業計画策定支援を図る。

### (3) 目標

	目標					
	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①IT・DX 推進セミナー・ IT 専門家派遣	—	3回	3回	3回	3回	3回
②事業計画策定 セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
③事業計画策定 事業者数	5者	3者	3者	3者	3者	3者

### (4) 事業内容

#### ①IT・DXセミナーの開催

##### 【募集方法】

セミナーチラシの配布、当商工会のWEB上で告知

##### 【支援対象】

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たいという意欲をもった事業者。

##### 【手段・手法】

セミナーはDX関連技術や具体的な活用例、SNSを使った情報発信方法等を予定。また、セミナー受講者の中から取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で、IT専門家派遣を実施する。

## ②事業計画策定セミナーの開催

### 【募集方法】

セミナーチラシの配布、当商工会の WEB 上で告知

### 【支援対象】

- ・経営分析を行った事業者を対象とし、特に、現状で経営課題が残り、事業計画の再策定が必要な事業者、これまで事業計画がなく、勘や経験則に頼った経営を行っており、その脱却を目指す事業者に重点をおく。また、生産性向上のためにデジタルツールやインターネットを活用して、業務や組織を改善したい事業者も併せて支援対象に置く。

### 【手段・手法】

- ・経営分析を行った事業者を対象とし、特に、現状で経営課題が残り、事業計画の再策定が必要な事業者、これまで事業計画がなく、勘や経験則に頼った経営を行っており、その脱却を目指す事業者に重点をおく。また、生産性向上のためにデジタルツールやインターネットを活用して、業務や組織を改善したい事業者も併せて支援対象に置く。
- ・事業計画策定にあたっては、調査・分析・計画策定の一連の流れで実施することを徹底し、ウェビナー・セミナーと個別相談を組み合わせ、個社に適した事業計画を自身で作成できる支援を実施する。

## ③事業計画策定支援個別相談会の開催

### 【募集方法】

個別相談会チラシの配布、当商工会の WEB 上で告知

### 【支援対象】

事業計画策定が初めての事業者および、事業計画策定に際し、より専門的な知識や知見を必要とする事業者。また、社会課題により、ビジネスモデルの大きな転換が必要な事業者。

### 【手段・手法】

地域の経済動向や需要動向の調査結果を基礎資料として活用、経営分析の結果を踏まえ、売上増に向けた事業の見直し、次期の売上計画の策定、資金繰りの改善、販路開拓を主眼とした計画策定を支援する。経営、マーケティング、DX、財務、起業等、各分野の専門家と連携し、個社に適した有効性・実行性のより高い計画策定を支援する。

## 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】

第1期においては、事業計画を策定した小規模事業者に4ヶ月に1回程度の巡回訪問を行い、計画の進捗度合の確認と今後の戦略の練り直しなど、伴走型の支援で必要な指導・助言を行った。

#### 【課題】

フォローアップの回数は目標達成したものの、より具体的な経営改善や、新規課題への対応については、IT化やDX、Eコマースといった専門性の高い案件や、抜本的な事業再構築などの事業者ニーズが目立ち、指導員の資質の向上と、専門家とのより深い連携支援が課題となっている。

### (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支援対象とし、小規模事業者が策定した事業計画を円滑に進めること、市場や社会の変化があった際に対応すること、策定した計画で成果が低い際に新たな改善策を検討することを目的に、策定した事業計画の進捗状況を訪問巡回、

状況に応じて専門家と連携し、事業計画遂行におけるボトルネックの発見、および解決策の検討および実施を伴走型で支援する。

(3) 目標

目標						
	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フォローアップ対象事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度 (延回数)	6 回	9 回	9 回	9 回	9 回	9 回
売上増加事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
利益率3%以上増加の事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

①訪問巡回フォローアップ・オンラインフォローアップ

【手段・手法】

事業計画策定後、経営指導員が中心となり巡回訪問及びオンライン面談を実施する。面談時に、より専門的な支援が必要と判断した際は、専門家指導を行う。

【フォローアップ内容】

・計画の進捗

アクションプランの実行進捗、売上・純利益等の実績、資金繰り等の経営安全性確認等について現状を確認。計画との相違を定量・定性の面から確認する。

・経営課題

計画実行に際し、新たな経営課題がある場合、経営（財務）分析・マーケティング分析を再実施、課題の明確化を行う。

・計画の再検討

課題点を抽出した後、その課題に対しての解決策を検討、専門家との同行訪問も選択肢に入れ、支援対象事業所の実情に必要な支援を実施する。また、社会変化への対応も想定されることから、必要に応じてBCP策定やDXといった、新たな事業改善策の追加も検討する。

②専門家指導による業務効率化個別支援

【手段・手法】

各分野の専門家を招聘し、事業計画と事業状況を比較したうえで、課題の抽出と解決策の検討を行う。個社の状況に応じて、バリューチェーンやVRIIO、ビジネスモデルキャンバス等のフレームワークを活用し事業を可視化する。

【フォローアップ内容】

マーケティング・財務・経営全体に関する専門的な指導を行う。また、事業計画を遂行するために、策定した事業計画に加え、生産性を高めるためのIT導入、経営全体を効率化するDX導入に関する、専門性の高い個別支援を行う。

## 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]

第1期においては、展示会、商談会においての、具体的な商談の方法や、販路拡大手法等支援を行った。また、地域特産品の知名度の向上と販売促進・販路開拓のための、首都圏での展示会出展支援を行った。

#### [課題]

プロダクトアウト志向が強い事業者が少なからず存在し、消費者ニーズに合わせた商品開発やマーケティングを実行できるマーケットイン志向での需要開拓を実施していくことに課題が残る。また、感染症拡大やEコマースの市場拡大などの社会変化がある中で、今後はインターネット上での需要が大きく見込まれることに対する、小規模事業者の需要開拓戦略にも課題が残る。

### (2) 支援に対する考え方

本事業で策定した小規模事業者の事業計画の需要開拓を支援する。事業者にはマーケットイン志向での商品・サービス開発を促し、販売・プロモーションの機会を増やすことによって、売上拡大、販路拡大につなげるマーケティングの連動性を保ち、小規模事業者がより効果的に自社商品及びサービスを買入手に訴求することが出来るよう支援を行う。また、地域の主産業になりえる観光産業において、行政の成長戦略と連動した形で、宿泊サービス、みやげ物（地域特産品・6次産業化開発特産品）を主とした需要開拓支援を実施する。

新規支援として、製造業および小売業の小規模事業者を主の対象として、Eコマース市場での需要開拓に向け、単にホームページ開設といった支援ではなく、ウェブサイト訪問者や潜在顧客の分析および解析や事例研究といったECの戦略や戦術の強化、製造やバックオフィスとEC事業を一元化して管理する社内DXの推進を支援する。

### (3) 目標

	目標					
	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
各種商談会参加 個別相談事業所	4者	6者	6者	6者	6者	6者
成約件数	10件	15件	15件	15件	15件	15件
Eコマース個別 相談	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
SNS活用事業者	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
ECサイト利用 事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
ネットショップの 開設者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%

#### (4) 事業内容

##### ①需要開拓に関する各種商談会（ア・イ・ウ）への出展

###### (ア) 奈良県商工会連合会&橿原商工会議所主催「ビジネスマッチなら」

- ・地域内外のバイヤーと地域内サプライヤー等との商談会。
- ・地域資源を活用した地域特産品や観光関連商品を、主に県内の小売店（道の駅・専門店など）へ販売していく。参加企業に対しては専門家と連携して以下の指導・助言を実施する。
- ・商品・サービスや製品・技術のブラッシュアップ
- ・ネーミング、パッケージの改良に関すること
- ・広報手段、PR等に関すること
- ・商品・サービスや製品・技術に関する資料作成、プレゼンテーション手法

###### (イ) ギフトショー、(ウ) ファッションワールド

- ・小売店等のバイヤー向けのPRおよび商談会。
- ・個社では繋がりが持ちづらい全国のバイヤーとのB to Bでの需要を開拓する。参加企業に対しては専門家と連携して以下の指導・助言を実施する。
- ・商品・サービスや製品・技術のブラッシュアップ
- ・ネーミング、パッケージの改良に関すること
- ・展示レイアウト、POPに関すること
- ・商品・サービスや製品・技術に関する資料作成、プレゼンテーション手法

##### 【支援対象】

- ・事業計画を策定した小規模事業者の中から、小売、観光サービスである事業者を主な対象とする。
- ・小ロットから中規模ロット生産が可能な加工品製造事業者。
- ・本支援事業内で、地域の特性を生かしマーケットインの商品開発（加工品・土産物）を行った事業者

##### 【支援時の工夫】

- ・展示会、商談会は、個社の販路開拓と同時に、葛城市の地域ブランディングや特産品の認知度向上の場でもあることから、単に出展者を募るのではなく、個社の業種や属性を可能な限り調和する選定、出展する個社同士が相乗効果を期待できる組み合わせや配置を図る。

##### ②Eコマースにおける需要開拓個別支援

事業計画を策定した小規模事業者のうち、Eコマースによる需要拡大を目指す事業者に対し、活用段階を「導入（自社・プラットフォーム）・運用（解析・SEO対策・戦略立案）」に分け、事業者のリテラシーに合わせ個別に支援を行う。導入に関しては、ホームページを新たに制作するといった点の支援だけではなく、需要動向調査結果に基づき、小規模事業者のターゲットにとって効果的なメディアの選定、企業ブランディングや商品ブランディングを含めた、需要開拓戦略の策定を含む包括的な支援を行う。

##### 【支援対象】

- ・事業計画を策定した小規模事業者を基本的な対象とする。
- ・ターゲットの購買手段がオンラインである、または自社の販路をオンラインに変えたい事業者
- ・オンライン上で需要を拡大していく事業計画を策定した事業者。事業計画を策定した小規模事業者の中から、小売、観光サービスである事業者を主な対象とする。
- ・小ロットから中規模ロット生産が可能な加工品製造事業者。
- ・本支援事業内で、地域の特性を生かしマーケットインの商品開発（加工品・土産物）を行っ

た事業者

【支援時の工夫】

- ・展示会、商談会は、個社の販路開拓と同時に、葛城市の地域ブランディングや特産品の認知度向上の場でもあることから、単に出展者を募るのではなく、個社の業種や属性を可能な限り調和する選定、出展する個社同士が相乗効果を期待できる組み合わせや配置を図る。

Ⅱ. 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組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

経営発達支援事業推進委員会を設置し、年1回、実施事業の報告を行い中小企業診断士等による事業評価と共に商工会ホームページ上に公開した。

〔課題〕

商工会ホームページ上に公開しているものの、閲覧できない環境の方までは配慮しておらず、周知が中途半端であった。

(2) 事業内容

①事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

②事業評価の方法

第1期同様に経営発達支援事業推進委員会を設置し、委員会において事業実施状況の報告及び評価を行う。

委員会参加者

葛城市役所産業観光部長・法定経営指導員・外部有識者（中小企業診断士等）・金融機関（大和信用金庫・南都銀行・奈良中央信用金庫）支店長等

③事業の評価・見直しを行う頻度

毎年度、本計画の事業実施状況や成果について以下の通り評価・検証を実施する。

評価・検証を行う会議を年2回実施する。

1) 年度初め 前年度の課題抽出・計画内容の確認

2) 年度終り 計画実施内容報告並びに次年度計画の課題等抽出

委員会での指摘事項・評価等については理事役員会で報告し、計画の微調整を行う。

④評価結果の公表方法

・委員会の会議内容・評価等は商工会ホームページにおいて報告・公開する。

・理事役員会で決定した計画の方針は総代会に於いて報告し、毎年度、承認を得る。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

第1期においては、経営指導員、及び経営支援員が奈良県商工会連合会主催の支援能力向上研修等に参加し、販路開拓、マーケティング、専門家のコーディネート、経営改善、事業再生についての支援能力向上を図った。

〔課題〕

デジタル化、コロナ感染症拡大等の社会変化は、支援の在り方にも大きく影響を及ぼしている。従来の財務指導やマーケティング支援に加えて、持続可能な経営のためのビジネスモデル再構

築、個社の生産性を高める DX 推進、オンライン販売の強化といった支援に対し、支援する側の知識やノウハウが十分でないことに課題が残る。また、支援ノウハウや個社の支援内容について、各職員は担当個社の情報を把握しているものの、他の職員への共有が十分であるとはいえない状況であり、情報の整理方法、全職員が容易にアクセスできる体制に課題が残る。

## (2) 事業内容

### ① 当会職員全体の支援能力の向上にむけた取り組み

#### ・ DX 推進、IT 強化に関する支援手法の習得

個社の生産性を向上させるためには、小規模事業者の業務デジタル化や DX 推進は今後の必須要件となっている。そういった業務改善の事例、具体的な効果、ツールの選択等について、個社に対し十分な説明と提案ができるように、支援機関である当会全職員のリテラシー強化を重点的に推進する為、専門家を招聘し研修を行う。

#### ・ マーケットイン型のビジネスモデル構築に関する支援手法の習得

事業計画策定に必要なビジネスモデル構築の支援力強化を図る。具体的には、市場・自社競合の分析、マーケティング目標の設定、課題の抽出と解決策の検討、具体的なターゲティングを含めたマーケティング、収益計画と財務計画、組織やパートナーといった要素を整理しながら、個社の生産性向上へ導くためのビジネスモデルを構築する手法や手段、フレームワークの活用方法を取得する為、奈良県商工会連合会が主催する「経営支援能力向上セミナー」に計画的に経営指導員等を派遣する。

### ② 支援ノウハウの組織内共有化の仕組みづくり

#### ・ 情報共有の体制づくり

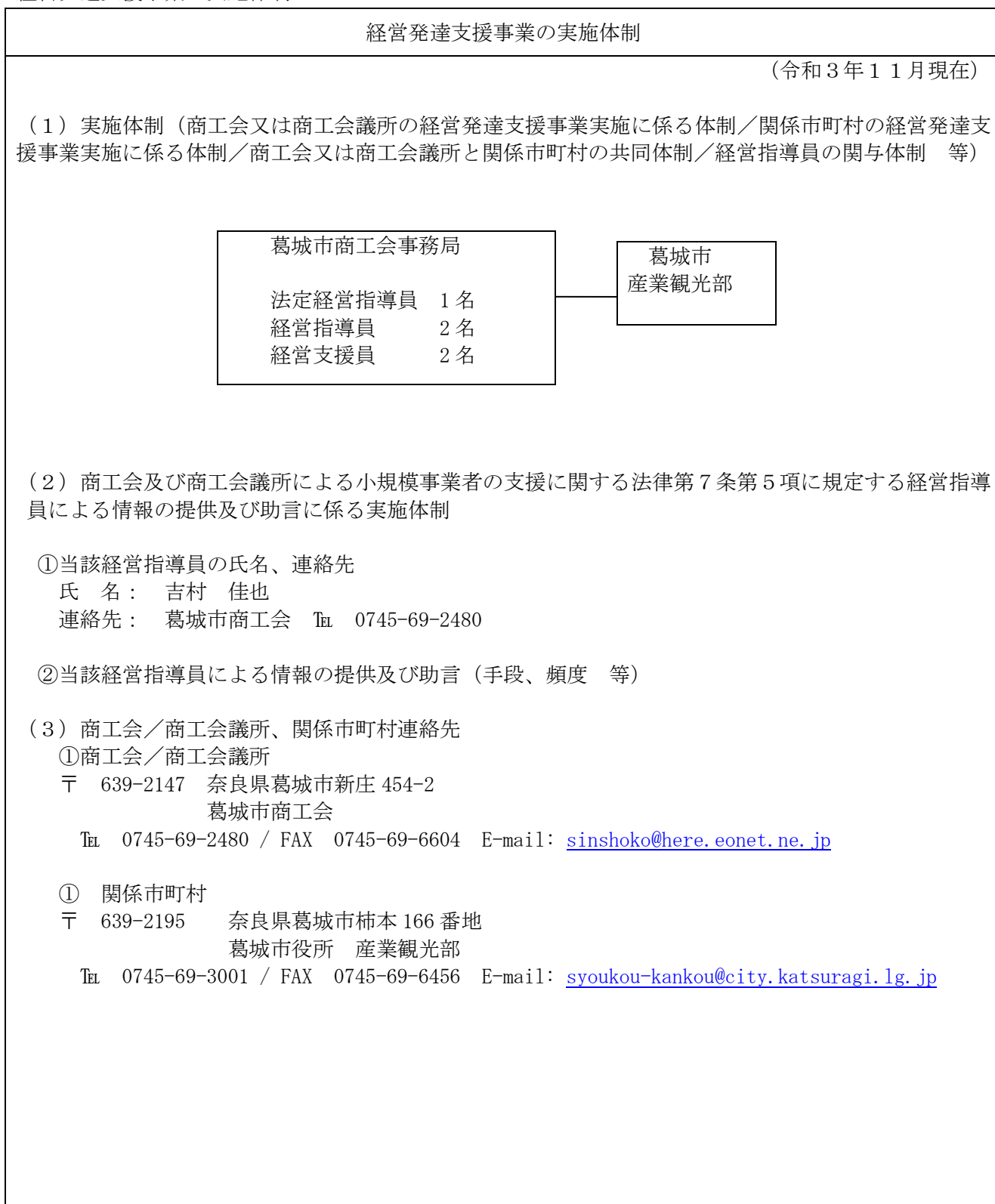
これまで紙やスタンドアロンの PC に保存していた支援情報を、クラウド上で管理、ファイル共有サービスやチャットツール、クラウドデータベース等を活用し、情報を整理しながら一元化する。またその情報を全職員が必要に応じてアクセスできるような体制を構築する。

#### ・ 職員間でのノウハウ共有の強化

情報共有の体制づくりと並行して、支援担当者会議を開催し、実際に関わった事業所の進捗状況を共有しながら、支援時に得た新しい知見や専門家からのノウハウについて全員で意見交換し、様々な事例の支援ノウハウを習得及び共有する。

(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)

	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
必要な資金の額	6,760	6,760	6,760	6,760	6,760
各種調査事業費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
経営分析等関連事業費	500	500	500	500	500
事業計画策定関連事業費	900	900	900	900	900
販路開拓事業費	3,350	3,350	3,350	3,350	3,350
職員資質向上関連事業費	510	510	510	510	510

(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
県補助金・市補助金・会費・手数料収入・雑収入・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。

