

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>奈良東商工会（法人番号 2150005008716） 奈良市（地方公共団体コード 292010） 山添村商工会（法人番号 7150005002912） 山添村（地方公共団体コード 293229）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和8年4月1日～令和13年3月31日</p>
<p>目 標</p>	<p>奈良市都祁・月ヶ瀬地区と山添村では、いずれも商工業者数・小規模事業者数が減少しており、その主因は小規模事業者の経営者の高齢化と後継者不足による廃業の増加にある。小規模事業者が地域経済を支える中心であるにもかかわらず、両地域とも平成28年度から令和3年度にかけて小規模事業者の減少が顕著であり、地域経済の持続性に大きな懸念が生じている。</p> <p>このような共通課題を踏まえ、商工会には地域の総合経済団体として、小規模事業者の経営支援や事業承継への取組を強化し、地域産業の存続と活性化に向けて協同して取り組むことが求められている。そこで、巡回指導、セミナー、広報活動等を通じた意識改革に加え、創業予定者や小規模事業者に対して経営分析や経営計画策定の支援を行う。さらに、企業の状況に応じて新商品開発や販路開拓に向けた伴走型の継続支援を実施し、地域経済の持続的な発展につなげていく。</p> <p>経営発達支援事業の目標</p> <p>（1）小規模事業者の持続的発展支援 （2）地域特産品の魅力を活かした地域活性化と広域販路開拓による支援 （3）DX推進支援</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>地域の経済動向調査に関すること</u> <ul style="list-style-type: none"> ・国が提供するビッグデータの分析 ・中小企業景況調査 2. <u>需要動向調査に関すること</u> <ul style="list-style-type: none"> ・名阪国道道の駅「針テラス」、「花香房」等における需要動向調査 ・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 ・首都圏テストマーケティング ・展示会への出展 3. <u>経営状況の分析に関すること</u> <ul style="list-style-type: none"> ・個別相談会 ・個別経営分析 4. <u>業計画策定支援に関すること</u> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定支援等に関するセミナー開催 ・DX推進セミナー開催 5. <u>事業計画策定後の実施支援に関すること</u> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画を策定した小規模事業者を対象として巡回訪問等を実施し、策定した事業計画が着実に実行されているか確認する。 6. <u>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> <ul style="list-style-type: none"> ・名阪国道「道の駅針テラス」産直所「花香房」等における需要の開拓

	<ul style="list-style-type: none"> ・商談会・展示会・物産展への出展支援（B t o B 及び B t o C） ・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
連絡先	<p>奈良東商工会</p> <p>〒632-0221 奈良市都祁白石町 1192-233</p> <p>TEL : 0743-82-0676 E-mail : tsuges01@oak.ocn.ne.jp</p> <p><u>山添村商工会</u></p> <p><u>〒630-2344 奈良県山辺郡山添村大字大西 151 番地</u></p> <p><u>TEL : 0743-85-0633 E-Mail : yamazoes@kcn.jp</u></p> <p>奈良市観光経済部 産業政策課</p> <p>〒630-8580 奈良県奈良市二条大路南 1 丁目 1-1</p> <p>TEL : 0742-34-4741 E-mail : sangyoseisaku@city.nara.lg.jp</p> <p><u>山添村 地域振興課</u></p> <p><u>〒630-2344 奈良県山辺郡山添村大字大西 151 番地</u></p> <p><u>TEL : 0743-85-0041 E-Mail : chiikishinkou@vill.yamazoe.nara.jp</u></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

【奈良東商工会】

(1) 地域の現状及び課題

奈良東商工会（都祁地区、月ヶ瀬地区）および山添村商工会が管轄するエリアは、いずれも奈良県北東端に位置する大和高原地域に属している。両地域は山間部・高原地帯が多くを占め、人口は長期的に減少傾向にあるという共通の地域特性を有している。

また、産業構造においては、農林業を基盤としつつ、小規模な建設業、製造業、飲食業、小売業、サービス業が中心となっており、家族経営を主体とする小規模事業者が多い。各地域には特産品をはじめとする地域資源が存在するものの、商圏が限定的であることから、これらの資源が十分に活用されていないのが現状である。

これまで両商工会は、それぞれの管内において個別に事業者支援を行ってきたが、人口減少や需要縮小など、共通する課題を抱える隣接地域であることを踏まえると、単独での支援には限界がある。

そこで、奈良東商工会および山添村商工会が広域的に連携し、人的資源や支援ノウハウを相互に補完しながら支援に取り組むことで、より充実した事業者支援体制を構築することが可能となる。本計画では、以下に示す各商工会の現状および課題を踏まえ、実効性の高い経営発達支援を実施する。

【現 状】

都祁村および月ヶ瀬村は、平成17年4月の行政合併により奈良市へ編入された。両地区はいずれも奈良県の東北端に位置している。都祁地域は標高400～500mの高地にあり、大和高原の中でも高標高を誇る貝ヶ平山を有する。北地性植物「すずらん」の南限地として知られ、豊かな自然環境に恵



まれている一方、その標高ゆえ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、南北方向に走る国道369号が交差しており、大阪・名古屋の双方へのアクセスが容易であることから交通利便性が高く、複数の工業団地が立地するなど、大和高原における

交通の要衝を形成している。都祁地域には、名阪国道と国道 369 号の交差点に位置し、平成 13 年 7 月に開設された道の駅「針テラス」が設置されている。同施設は奈良市の東の玄関口として機能し、バスや自家用車を利用した観光客の休憩スポットとして広く利用されているほか、奈良市の情報発信を担う観光案内施設でもある。駐車場は約 500 台を収容でき、地元産の新鮮な農産物や加工品を販売する店舗、観光・道路情報のリアルタイム提供施設などを備え、西日本有数の規模を有する道の駅となっている。令和 7 年 5 月に奈良市はイオンモール株式会社と『道の駅「針 T・R・S」再整備に係る事業協力に関する基本協定書』を締結した。



道の駅「針テラス」正面より

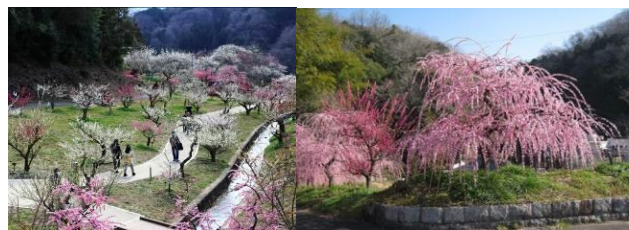


上空からの道の駅「針テラス」

一方、月ヶ瀬地域は三重県および京都府と境を接しており、隣接する伊賀市の経済圏に属する。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「月ヶ瀬梅溪」は、兼六園・奈良公園とともに大正 11 年に国の名勝・史跡の第 1 号指定を受けた名所である。江戸末期から明治・大正期にかけては、政治家や文人墨客が全国から訪れ、「梅の月ヶ瀬」として賑わいを見せた。その後、化学染料の普及によって烏梅の生産が衰退すると、梅に代わり茶樹の栽培が盛んになり、現在では奈良県有数の茶の産地となっている。



(月ヶ瀬の茶畑)



(月ヶ瀬梅溪の梅)

【課題】

奈良市都祁・月ヶ瀬地区の商工業者数は 425 社（令和 3 年度経済センサス）であり、そのうち小規模事業者は 250 者と全体の約 58.8%を占めている。平成 28 年度と比較すると、商工業者全体では 38 者の減少であるのに対し、小規模事業者に限れば 29 者の減少となっており、同層における経営環境の一層の厳しさが窺える。減少の主要因としては、小規模事業者の経営者の高齢化および後継者不足が挙げられ、毎年一定数の事業者が廃業に至っている。

地区別	区 分	平成 21 年	平成 24 年	平成 28 年	令和 3 年 (対 H28)		
					実 数	増減数	増減率(%)
都 禰	事業者数	439	377	355	328	△27	△7.6
	従業者	3,820	3,211	3,355	2,858	△497	△14.8
	うち小規模事業者数	365	231	214	193	△21	△9.8
月ヶ瀬	事業者数	152	120	108	97	△11	△10.1
	従業者	812	738	724	562	△162	△22.3
	うち小規模事業者数	86	74	65	57	△8	△12.3

奈良市都禰・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

茶・梅・米・蒟蒻等を主要品目とする事業者においては、高齢化および後継者不足が深刻な課題となり、廃業件数が増加している。さらに、耕作放棄地の増大や農業経営の不安定化が進行し、生産者の経営環境は一層厳しい状況に置かれている。

イ) 建設業

都禰・月ヶ瀬地区は下請型事業者の割合が高く、市外企業の進出に伴う価格競争の影響を強く受けている。このため、小規模事業者の経営環境は悪化し、事業者数も平成 28 年度から令和 3 年度にかけて大きく減少するなど、地域産業は厳しい状況にある。

ウ) 製造業

地域の事業者数・従業員数の割合が最も大きい製造業は、その多くが域外から進出した企業であり、雇用創出をはじめ地域経済に一定の効果をもたらしている。一方で、従業員の高齢化により人手不足が顕在化しており、平成 28 年度から令和 3 年度にかけての事業者数は 23 者減少するなど、後継者不足も深刻な課題となっている。

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展開しているが、近隣地域に大型・中型のショッピングセンターが相次いで開設されたことで、限られた消費者を巡る競争が激化している。その結果、十分な売上や利益の確保が難しく、経営不振が広がっている。また、高齢化に伴う廃業も増加しており、事業者数は減少傾向にある。

オ) 飲食サービス業

創業・開業はわずかにみられるものの、小規模事業者の廃業が多い状況にある。小規模事業者の多くは、老朽化した設備の更新が進まないことや、従業員教育の不足、宣伝・広告の不

十分さといった課題を抱えており、経営基盤が脆弱になっている。

地区別事業者数・従業員数

経済センサス 令和3年度より

地区名	総数		農林漁業		建設業		製造業		卸・小売業		宿泊・ 飲食・ サービス業	
	事業者数	従業員数	事業者数	従業員数	事業者数	従業員数	事業者数	従業員数	事業者数	従業員数	事業者数	従業員数
都祁	284	2,858	4	68	35	126	76	1,226	56	390	15	136
月ヶ瀬	97	562	3	16	14	25	20	201	31	94	8	35

※当該地域の対象業種を選択しているため、総数とは合致いたしません。

【山添村商工会】

【現 状】 奈良県北東端の大和高原の一角に位置する

山添村は、奈良県を代表する大和茶の産地として発展してきた。しかし過疎化による人口減少と若者の流出、高齢化や後継者不足による大和茶の生産量の減少と耕作放棄地の増加など様々な問題を抱える。そうした中、村は村民、議会、行政が「和合結束」し、「元気で、夢や生き甲斐が持て、安心して暮らせる村」の実現に向け、課題解決に取り組んでいる。



ア) 立地と交通

山添村は奈良県の北東端、大和高原の一角に位置する人口 3,226 人（県内 39 市町村中 29 位）、世帯数 1,110 世帯（同 30 位）、面積 66,52 km²（同 15 位）の村である。（総務省「国勢調査 人口等基本集計」（2020 年））。地勢は標高 120～620m で起伏に富み、ゆるやかな傾斜地が多い。東部は三重県伊賀市及び名張市、北西部は奈良市、南部は宇陀市に接している。村内を名阪国道が縦断していることから、車を利用すれば大阪市内へは約 1 時間、名古屋へは約 1 時間 30 分と、豊かな自然に恵まれながらも都市部に近い。また、村の面積の約 80% を森林が占めており、その山間からの清らかな流れはのちに木津川へと注ぎ、この流れに沿って 30 の集落と農地が点在する。

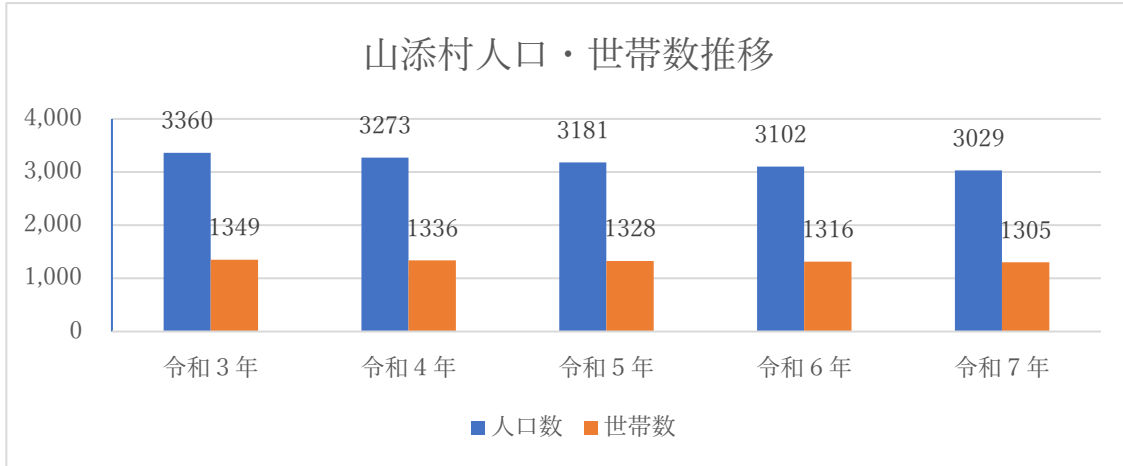
村の歴史は古く、布目川、遅瀬川、名張川、笠間川等の流域では、発掘調査によって縄文時代の遺跡や遺物が数多く出土するなど太古から生活が営まれていたことが確認されている。また、奈良時代に建立された際の礎石が当時のまま残る毛原廃寺や、僧・行基が開基したと伝わ

る神野寺など、深い歴史を持つ村である。

1956年9月に添上郡東山村と山辺郡波多野村、豊原村の3村が合併し、現在の山添村を形成し、2016年に立村60年を迎えた。

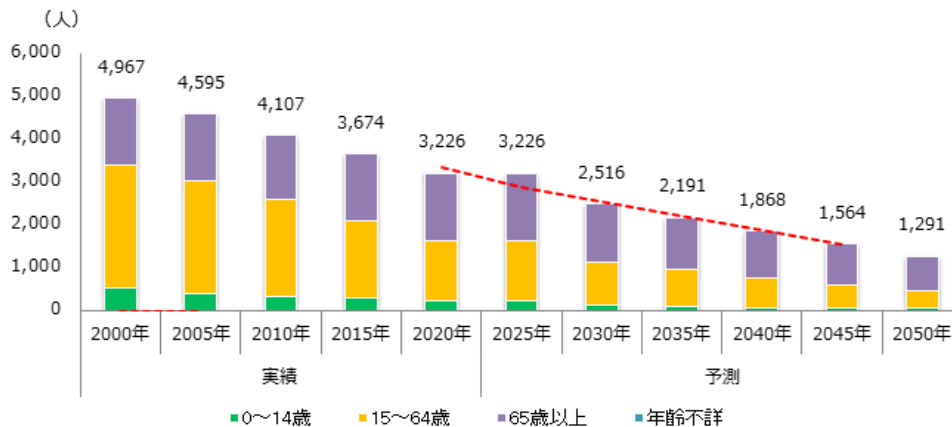
イ) 人口の動き

村が誕生した1956年には、8,082人であった人口は、2022年3月には、3,273人と減少を続けている。



また「将来推計人口（2023年12月推計）によると今後2020年から2050年までにはさらに▼60%減少し、約1300人になる見込み。この時2050年の平均年齢は2020年の57.7歳から4.0歳若返り53.6歳となる。

山添村の人口推移



【2020年】

総面積 (km ²)	67	平均年齢 (歳)	57.7	昼夜間人口比率 (%)	93.1
人口密度 (人/km ²)	48.5	※昼夜間人口比率のみ2015年時点			

※図中の点線は前回2018年3月公表の「将来人口推計」の値 © jp.gdfreak.com

総務省 国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口、総務省 住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数を基に GD Freak が作成

【課題】

山添村における商工業者数は160社（令和3年度経済センサス）、そのうち小規模事業者数は138社で全体の約 86.3%を占めている。平成 28 年度との比較では商工業者数全体では27社の減少となっているが、小規模事業者だけでみると22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、毎年廃業する事業者は多くある。以上のような厳しい状況の中で山添村商工会は、会員数115名、役員12名、事務局職員2名で構成されており地域に密着した唯一の総合経済団体として、金融相談・労務・税務会計相談をはじめとする経営改善普及事業を行いながら、地域経済の発展に努めてきた。

区分	平成 21 年	平成 24 年	平成 28 年	令和 3 年
商工業者数	220	205	187	160
うち小規模事業者数	191	174	160	138

（経済センサスによる）

ア) 農林業

補助制度を活用した設備や機械等の支援を通してリーダー的担い手の育成を図るとともに、農業体験等を通じて村を積極的に PR し I ターン者を含む新規就農者並びに後継者の育成を進める。また各種事業を活用し、米や茶をはじめとする村内の農産物について生産設備の更新による省力化を進め、生産性の向上や、国内だけに限らず海外を見据えた販路拡大について生産者が積極的に参画できる環境を整備し安定経営の実現をめざす。

イ) 商工業

山添村観光協会と連携を図り、地域の伝統・技術や観光キャラクターを活かした地域名産品や土産物づくり等、観光振興を通じた新たな需要の開拓と特産品の生産・販売による収益の向上を図るとともに、生産現場の見学機能の創出や魅力ある店舗づくり等の支援を行う。

ウ) 観光業

フォレストパーク神野山の各施設の魅力を最大限活用し、体験型イベントを定期的に開催することにより、神野山の魅力を更に磨き集客力を高めていく。また民間の観光事業者との連携により、滞在時間の延長と稼ぐ力の強化を図る。団体旅行から個人（少人数）旅行、発地型観光から着地型観光など新型コロナウイルス感染症の影響による観光スタイルの変化が進む中、山添村観光協会の組織を強化するとともに、観光客の受け入れ体制の構築と観光の産業化（稼ぐ観光）に向けた自主的な活動を支援する。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

奈良県では企業成長に必要な8つの柱を掲げる「産業施策のパッケージ2025」をとりまとめ、具体的な施策として「奈良の企業成長を支える施策集～まいど！奈良県企業支援がいで！～」を作成している。8つの柱のうちの1つとして「生産性向上と新規事業への強力な支援」が掲げられており、高付加価値化を目指すための商業力向上支援事業や、国内販路拡大支援事業、中小企業デジタル化等支援事業などが盛り込まれている（出典：奈良の企業成長を支える施策集～まいど！奈良県企業支援がいで！～）。

奈良市では「豊かな里山の広がる東部地域の地理的特性や歴史的・文化的資源を活用し、誘客することで、観光客に奈良観光の新たな選択肢を提供するとともに、東部地域の活性化を目指します（出典：第5次総合計画「未来ビジョン2031」）」とある。

また山添村では「茶をはじめとする農業等、本村を支える産業の一層の振興を進めるとともに、農・林・商・工の連携や後継者の育成、起業支援、企業誘致等の積極的な推進により、雇用と産業基盤の安定した村づくりを進めます（出典：やまぞえ未来創生計画）」とあり、両地域とも地域資源を活用した地域の活性化と産業基盤の安定化を目標としていることを踏まえて長期的な支援計画を立てる。

①小規模事業者の持続的発展支援

今後10年程度の期間を見据え、小規模事業者の経営の自走化と自己変革力の向上を目指す。高齢化や後継者不足による廃業の深刻化に対し、伴走型支援を継続的に行い、経営の磨き上げや経営革新を支援することで、商品・サービスの高付加価値化と収益拡大を図る。また、創業および事業承継を促進することで、地域経済の活力を維持、増大させる。

理由：奈良市都祁・月ヶ瀬地区や山添村では、経営者の高齢化と後継者不足により小規模事業者数が大幅に減少しており、廃業が深刻な課題となっている。激変する環境変化に対応し、事業を継続し持続的に発展させるためには、自立的な経営力強化を促し、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不可欠であるため。

②地域特産品の魅力を活かした地域活性化と広域販路開拓による支援

地域に存在する多様な資源（梅、茶、米、蒟蒻、素麺、農産物、観光資源等）を活かし、これらを地域ブランドとして育成し、新商品開発や既存商品の改良を推進する。また、地域の産直所、イベント、観光施設などの拠点を活用することで、市村内外からの来訪者増加を促し、地域内での消費や交流を促進するにぎわいづくりに取り組む。特に農業分野においては、地域資源を活かした6次産業化を推進し、経済循環を強化するとともに、農業の付加価値向上を図る。

理由：人口減少に伴い域内需要が縮小する中でも、地域内での回遊性向上や来訪者増加によって消費を喚起し、にぎわいを継続的に創出することが重要であるため。地域資源の価値向上、新商品開発、地域内施設での販売促進などにより、経済循環を強化し、事業者の経営安定化につ

なげる必要があるため。

③DX推進支援

地域事業者が抱える高齢化、知識不足、人材不足といった課題に対応するため、デジタル技術を活用した業務効率化および生産性向上に向けた取り組みを重点的に支援する。クラウド会計ソフト、電子決裁システムなどのITツール導入に関するセミナー開催やIT専門家派遣等を通じて、デジタル技術の基礎知識習得を促し、小規模事業者の競争力の維持・強化を図る。これにより、経営者のリテラシー向上を支援し、経営の自走化に資する

理由：地域事業者は高齢化、知識不足、人材不足等によりITを活用した販路開拓が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっているという課題があるが、それ以上に、業務効率化や生産性向上を図り、コスト削減や人材不足への対応を行うことが、持続的な事業継続の前提となるため。IT技術を活用した内部的な改善を促進することで、経営基盤を強化し、激変する環境変化に対応できる体制を構築することが不可欠であるため。

(3) 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

支援計画認定期間（5年間）の目標

KGI：

- ・ 伴走支援を通じて事業計画を策定した小規模事業者の売上高の増加事業者を60%以上とする。
- ・ 伴走支援を通じて事業計画を策定した小規模事業者のうち、経常利益率が3%以上増加した事業者の割合を40%以上とする。

KPI：

- ・ 財務分析と非財務分析を組み合わせ個別経営分析を実施する事業者を年15者以上とする。
- ・ 経営状況の分析に基づき事業計画を策定する事業者を年15者以上とする。
- ・ 策定された事業計画の進捗フォローアップを継続的に実施する事業者を年15者以上とする。

設定した理由：KGIは、伴走型支援、経営力の向上、および経営革新の支援を通じて、商品・サービスの高付加価値化と収益拡大という長期的な目標の達成度を測るため、売上高や利益率の具体的な向上を指標とする。KPIは、小規模事業者が経営の自走化と自己変革力向上を目指すために必要な、経営の本質的な課題を自ら認識し、事業計画を策定・実行するプロセス（経営分析、計画策定、フォローアップ）が着実に実施されていることを定量的に確認するために設定する。

②地域特産品の魅力を活かした地域活性化と広域販路開拓による支援

支援計画認定期間（5年間）の目標

KGI：

- ・ 地域資源を活用した新商品・改良品等の地域内販売による売上額を5年間で1,000万円以上とする。
- ・ 観光・地域イベントを通じた地域内来訪者数の増加率20%以上を達成する。

KPI :

- ・ 地域資源（梅、茶、米、蒟蒻、素麺、農産物、観光資源等）を活用した新商品開発のための需要動向調査（試食・アンケート等）の対象となる事業者を延べ15者以上とする。
- ・ 地域内外施設及び物産展、展示会出店者数を5年後に20者以上とする。
- ・ 地域資源の6次産業化を推進した事業者を5者以上とする

設定した理由： KGIは、伴走型支援、経営の磨き上げを通じて、商品・サービスの高付加価値化と収益拡大という長期的な目標の達成度を測るため、売上高や利益率の具体的な向上を指標とする。また、地域内需要が縮小する中でも、地域内での消費や回遊性を高め、にぎわいを創出することが重要であるため、地域内での経済効果を測るための売上・来訪者数を目標とする。KPIは、小規模事業者が経営の自走化と自己変革力向上を目指すために必要な、経営の本質的な課題を自ら認識し、事業計画を策定・実行するプロセス（経営分析、計画策定、フォローアップ）が着実に実施されていることを定量的に確認するために設定する。特に、新商品開発や地域内施設を活用した販売促進のプロセスを示す指標として設定する

③DX推進支援

支援計画認定期間（5年間）の目標

KGI :

- ・ DX推進支援を受けた小規模事業者のうち、ITツール導入事業者の割合を40%以上とする。
- ・ ITツール等導入によりコスト削減が実現した事業者の割合を60%以上とする。

KPI :

- ・ DX推進に関するセミナー（ITツール、クラウドサービス等）の受講者を延べ50名以上とする。
- ・ IT専門家による個別支援（クラウド会計、グーペ等）延べ15者以上とする。
- ・ 業務効率化に資するITツールを新規導入した事業者を延べ10者以上とする。

設定した理由： KGIは、DX推進を業務効率化、省人化、および経営基盤強化という全体的な経営支援として位置づけるため、その成果を測るための労働生産性向上とコスト削減/残業時間削減を指標として設定する。これは、人材不足や高齢化といった構造的課題への対応として、小規模事業者の競争力の維持・強化を図るという目的と整合している。KPIは、DX実現のために必要な知識習得（セミナー）、個別支援（専門家派遣）、および具体的な行動（ツール導入）のプロセスが着実に実行されていることを定量的に確認するために設定する。

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けての方針

①小規模事業者の持続的発展支援

達成方針1：対話と傾聴を通じた本質的課題の認識と事業計画策定支援

経営指導員は、小規模事業者の経営状況の財務データなど表面的な課題に留まらず、対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することを促す。このプロセスを通じて、小規模事業者の潜在的な力を引き出し、自らが課題に取り組む内発的動機づけを醸成する。

設定した理由：財務データなど表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置くため、また、この本質的課題を反映させた実現性の高い事業計画策定支援を行うため。

達成方針2：PDCA サイクル確立のための伴走型フォローアップ

策定された事業計画について、PDCA サイクルに基づき、その継続的な実施を支援する。具体的には、定期的な巡回訪問（目標に基づき4か月ごとに1回以上など）を通じて進捗状況を確認し、売上・利益等の経営指標の推移を把握する。進捗状況が芳しくない場合は、事業計画の効果・検証を実施し、必要に応じて計画の見直しを含めた改善指導を行う

設定した理由：計画策定で終わりとせず、計画の実践を継続するためのモチベーション維持が不可欠であるため。また、計画実施のフォローアップを通じ、PDCA サイクルを確立させるために、よろず支援拠点等を活用した専門家の派遣など、伴走型の指導・助言を継続的に実施する必要があるため。

②地域特産品の魅力を活かした地域活性化と広域販路開拓による支援

達成方針1：地域資源を活かした商品開発とブランド力強化の推進

地域に存在する多様な資源（梅、茶、米、蒟蒻、素麺、農産物、観光資源等）を活かし、新商品開発や既存商品の改良を継続的に推進することで、これらを魅力ある地域ブランドとして育成する。特に、地域資源を活用した特産品（梅、茶、米、蒟蒻など）を扱う製造販売業者を対象とし、道の駅「針テラス」や産直所「花香房」等で来場者への試食やアンケート調査（需要動向調査）を実施し、消費者ニーズや市場性の評価を収集する。

設定した理由：地域に存在する多様な特産品（梅、茶、米、蒟蒻、素麺、農産物等）を活かし、魅力ある地域ブランドとして育成していくためには、新商品開発や既存商品の改良を継続的に推進する必要があるため。特に、小規模事業者単独では市場調査や商品開発が難しいケースが多く、需要動向調査や専門家支援を伴う伴走型のサポートを行うことで、競争力ある商品づくりとブランド力向上を一体的に進めることができるため。

達成方針 2： 地域内外をつなぐ販路開拓と回遊性向上の推進

人口減少により域内需要が縮小している地域（奈良市都祁・月ヶ瀬地区および山添村）において、地域内外の消費者・観光客との接点を増やし、広域的に販路を確保する。産直所（花香房）、道の駅「針テラス」、観光施設、地域イベントなどの既存拠点を有効活用し、販売促進活動を強化する。道の駅での共同取り組みや、年間を通じた販売戦略を展開し、新たな販売機会の創出を目指す。

設定した理由： 奈良市都祁・月ヶ瀬地区および山添村では、人口減少により域内需要が縮小しているため、地域内外の消費者・観光客との接点を増やし、売上拡大につながる販路を広域的に確保する必要があるため。また、産直所、道の駅、観光施設、地域イベントなどの既存拠点を有効活用し、回遊性を高めることで、地域内での消費拡大とにぎわい創出を図るため。さらに、オンライン販売や都市部のマルシェ・イベント等を活用した広域販路開拓を進めることで、地域資源を活かした商品の認知度向上と継続的な販路の確保を実現することが可能となるため。

③DX推進支援

達成方針 1： デジタル技術の基礎習得と小規模事業者のIT活用環境の整備支援

地域事業者の多くが抱える高齢化やデジタル知識不足という課題に対応するため、DXに対する理解不足を解消し、デジタル技術の基礎知識習得を促す。ITツール導入に関するセミナー（クラウド会計、予約管理、キャッシュレス、電子商取引など）を開催し、IT活用への心理的ハードルを下げる。

設定した理由： 地域事業者の多くが高齢化やデジタル知識不足といった課題を抱え、IT活用が進んでいないため、まずはデジタル技術の基礎知識習得とIT活用への心理的ハードルを下げる必要があるため。特に、クラウド会計、予約管理、キャッシュレス、電子商取引などの基本的なツールの導入は、生産性向上や業務効率化の第一歩となることから、セミナーや個別相談を通じて、基礎的なIT活用環境づくりを支援する必要があるため。

達成方針 2： 業務効率化・生産性向上につながるDXの段階的推進と専門家による伴走支援

デジタル化を、単なるIT導入ではなく、生産性向上や業務効率化、コスト削減に結びつけ、経営基盤を強化することに位置づける。ITツール導入に関するセミナー開催後、希望者に対しては、IT専門家による個別支援を実施し、デジタル技術を活用した業務効率化や生産性向上に向けた取り組みを推進する。

設定した理由： デジタル化の目的は単なるIT導入ではなく、生産性向上や業務効率化、コスト削減に結びつけることで経営基盤を強化することにあるため。小規模事業者が自力でDXを実践することは難しく、導入効果を最大化するためには、クラウドサービス、デジタルマーケティングなど、事業内容に適したツールの選定や活用方法について、IT専門家の伴走支援が不可欠であるため。商工会が継続的にフォローアップすることで、DXの定着と段階的な高度化を促し、環境変化に強い経営体質への転換を図るため。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

商工会では、地域の経済動向に関する定期的な調査を行っておらず、経済センサス以外のデータがほとんどない。そのため、経済状況の把握は主に経営指導員の巡回訪問や窓口相談、金融・記帳相談など日常業務を通じた情報収集、金融機関・行政機関からの情報提供に依存しており、十分とは言えない状況である。

【課題】

これまで商工会では、RESASなどのビッグデータを活用した情報収集・整理を行っておらず、事業者へ十分な情報提供ができる体制になっていなかった。そのため、小規模事業者が事業計画の策定などに活用できるデータ提供が不十分であった。

今後は、ビッグデータ分析を積極的に活用し、その結果を地域の小規模事業者に広く提供できるよう体制を改善する必要がある。また、商工会として地域経済動向を調査・整理し、事業継続計画や事業承継など、個々の事業者支援に役立つ資料として域内事業者へ提供することが求められている。

(2) 目標

支援内容	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12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分析

【調査対象】 奈良市東部（都祁地区・月ヶ瀬地区）、山添村を含む奈良県北東部地域

【調査項目】 人口動態、産業構造、商業、消費動向、来訪者・交流人口動向など

【調査手法】 RESAS等に掲載されている国の統計データを抽出し、対象地域・対象項目ごとに整理

【公表】 事務所への常時備え付け

【目的】 国が提供する客観的かつ信頼性の高いデータを活用し、奈良県北東部中山間地域における商工業の現状と課題を明確化し、事業者が地域特性や市場動向を理解し、データに基づいた経営判断が行えるよう支援する。

② 中小企業景況調査

【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】 調査票を巡回により配布し、後日巡回にて回収する。

【分析手法】 収集したデータを産業別、調査項目別に整理をした上で、半年に1度、中小企業診断士等の専門家を交えて分析し、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】 事務所への常時備え付け

【目的】 地域の景気動向を把握するため、経営状況を調査し、全国ベースで集計・分析された結果を産業別・項目別に整理することで、事業者への経営支援や助言の基礎資料とする。

（4）調査結果の活用

・支援テーマの優先順位付け

景況調査（小規模企業景気動向調査など）の結果に基づき地域内の小規模事業者が喫緊に抱える価格転嫁、資金繰り、人材確保などの課題に対し、支援テーマの優先度を明確に決定する。優先度の高いテーマに対しては、中小企業診断士等の専門家派遣や、各種補助金申請支援など、限られた政策資源を効率的に反映させる。

・重点産業への集中伴走

RESAS（地域経済分析システム）などのビッグデータ分析を活用し、付加価値額や企業間取引流入額の高い業種など、地域の「稼ぐ力」を担う重点産業を特定する。特定された重点産業の小規模事業者に対しては、需要動向を踏まえた販路開拓、DX推進、人材育成といった施策を一体的に集中投下するための支援計画を策定し、伴走支援を行う。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】

これまで商工会では、商業・工業いずれの分野においても市場動向の具体的な調査を行ってこなかったため、多くの商工業者が市場ニーズの把握や自社のマーケティングに十分取り組めていない。その結果、商品需要に関する情報が不足し、経験に依存した経営を続けている事業者も少な

くない。また、商工会としても個別事業者の需要動向調査や商品別のアンケート調査などを実施しておらず、小規模事業者が必要とする情報を十分に提供できていない状況にある。

【課題】

経営者の感覚と実際の市場ニーズとの間に大きなずれが生じており、それがビジネスチャンスの損失につながっている。今後は、市場動向を的確に把握するための調査を行い、その結果を販促や経営戦略に活かしながら、販路開拓や売上拡大を目指す事業者を提供していく必要がある。特に、地域ならではの付加価値の高い商品（特産品など）は滞在型需要も見込めることから、特産品関連の生産・販売事業者を対象とした需要動向調査を実施することで、新商品の開発につながり、売上増や販路拡大が期待できる。また、既存の商品の改良やサービスの向上にも役立ち、消費者ニーズに即した提供が可能となるため、需要動向調査の実施は重要である。

(2) 目標

支援内容	現状	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度	R 12 年度
①新商品開発の調査対象事業者数	未実施	4 者	4 者	4 者	5 者	5 者
②試食、アンケート調査対象事業者数	未実施	4 者	4 者	4 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

① 道の駅「針テラス」、直売所「花香房」等における需要動向調査

奈良東・山添地域において、特産品を活用した新商品の開発を推進することを目的として、梅、茶、米、蒟蒻、素麺、農産物などの地域資源を取り扱う管内製造販売業者に特化した新たな商品開発に取り組む。道の駅「針テラス」や直売所「花香房」等において、試作品の試食および来場者へのアンケート調査を実施し、消費者の評価や意見を収集する。

【サンプル数】 来場者 50 人

【調査手段・手法】 道の駅「針テラス」、直売所「花香房」等の来場者が増加する時期（計 2 回）に、来場客に主力商品、開発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」、「歯ごたえ」、「色や大きさ」、「におい」、「見た目」（パッケージ含む）、「価格」等、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 来館客の属性・目的・回数・お土産の購買動向

【分析結果の活用】 調査内容を集計し、専門家に協力を依頼して、職員が分析を行う。特産品関係の生産・販売事業者に調査内容と分析結果を報告し、必要に応じて専門家と連携して、新たな商品の開発や既存商品の改良のために活用する。

②商談会や展示会等での販路開拓

今後、自社の経営状況を分析し、事業計画の策定に取り組みながら新たな市場開拓を目指す小規模事業者のうち、特に意欲的に梅、茶、米、蒟蒻、素麺、農産物等)の地域資源を扱う製造販売業者を対象として、金融機関や奈良県商工会連合会が実施する商談会、県内外でのテストマーケティング、各種展示会等へ出展する機会を設ける。これらの場において、既存商品や新商品の試食、テスト販売、来場者へのアンケート調査を行う。

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」「甘さ」「硬さ」、「歯ごたえ」、「色や大きさ」、「におい」、「見た目」(パッケージ含む)、「価格」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) 展示会等への出展

【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。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

これまでの経営状況の分析は、記帳・税務指導や金融機関への提出資料作成など、財務面に限られた単発的な支援が中心であった。巡回訪問や窓口相談でも、その時々で財務状況や資金繰りを確認するにとどまり、経営改善や将来の方向性を示すための継続的な分析には取り組めていなかった。小規模事業者へ本格的な経営分析の重要性を積極的に働きかけることも難しかった。これまでも金融支援や補助金申請等の必要時には分析を行っていたが、相談のない事業者に対し、将来を見据えた主体的な経営分析には取り組んでいない状況であった。

【課 題】

経営不振状態にある多くの小規模事業者は、自社の現状を十分に把握できておらず、売上向上策や経営課題を正しく理解できていない。そのため、商工会としても効果的な助言が行いにくい状況にある。さらに、経営分析や事業計画の重要性を認識している事業者は少なく、経営状況を把握できていないケースが多い。

このため、日頃の巡回や窓口相談、個別相談会、各種調査などを通じて支援対象者を掘り起こし、経営状況の把握・分析や事業計画の重要性を理解してもらう必要がある。また、外部支援機関や専門家との連携によって、適切な分析を進めていく。

(2) 目標

支援内容	現状	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度	R 12 年度
個別相談会開催件数	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
①個別相談会参加者数	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
②経営分析事業者数	1 5 者	1 5 者	1 5 者	1 5 者	1 5 者	1 5 者

(3) 事業内容

①個別相談会

【目的】

個別相談会では、参加者自身が経営分析を行うことで自社の強み・弱みに気づき、経営課題の把握や事業計画策定への理解を深める。これにより、経営不振からの改善や革新が求められる小規模事業者に対して、成長や持続的発展を阻害する課題解決に向けた経営分析を行う。

募集方法：チラシ、ホームページ、メール配信、SNS告知により広く公募する。また、職員が巡回指導や窓口相談を行う中で、過去に課題が未解決であった事業者、金融・税務相談を日頃から行っている事業者、および重要な経営課題を抱える事業者を対象に個別案内を行う。

開催回数：年1回開催（定員9名：3者×3日間）

内容：個別経営分析を主眼とし、定量分析である「財務分析」と、定性分析である「非財務分析」（SWOT分析、3C分析等）の双方を実施する。財務分析では、直近3期分の収益性・生産性・安全性・成長性を評価し、非財務分析では、事業者との対話を通じて内部環境の強み・弱み、外部環境の機会・脅威を整理する。分析にあたっては、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトや経営計画ツールを活用する。

分析方法：財務諸表分析（定量分析）

直近3期分の収益性・生産性・安全性・成長性を分析

収益性：売上高営業利益率、総資本利益率

安全性：自己資本比率、流動比率

効率性：棚卸資産回転率、売上債権回転率

成長性：売上高成長率、利益成長率

非財務分析の手法（定性分析）

SWOT分析：事業者との対話を通じて内部環境の強み・弱み、外部環境の機会・脅威を整理する。

3C分析：顧客のニーズ、競合の強み、自社の強みを整理・分析することで事業の成功要因（KSF）を明確にし、自社の競争優位性を見いだして実行可能な戦略・施策につなげる

成果物：経営課題や強み・弱みを整理した経営分析レポート、課題整理資料

②個別経営分析

【目的】

経営不振により改善や革新が求められる小規模事業者に対しては、十分なヒアリングを通じて経営状況を把握し、成長や持続的発展を阻害する課題解決に向けた経営分析を行う。個別相談会では、参加者自身が経営分析を行うことで自社の強み・弱みに気づき、経営課題の把握や事業計画策定への理解を深める。

対象者：個別相談会参加者に加え、過去の経営相談で課題が未解決の小規模事業者、日頃から金融・税務相談を行っている事業者、重要な経営課題を抱える事業者を対象と

し、職員が巡回指導の中で経営分析の必要性を踏まえ、意欲が高く販路拡大の可能性が見込まれる事業者を選定する。

対象者数：15者（個別相談会参加者9者＋6者）

分析項目：経営分析では、定量分析である「財務分析」と、定性分析である「非財務分析」の双方を実施する。まず、財務分析では、小規模事業者の損益計算書・貸借対照表・キャッシュフロー計算書を基に、直近3期分の収益性・生産性・安全性・成長性を評価する。次に、非財務分析では、事業者との対話を通じて内部環境の強み・弱み、外部環境の機会・脅威をSWOT分析により整理する。また、分析結果を踏まえて、今後取り得る戦略を抽出し、選択肢を広げるために関連する施策や成功事例を収集する。

SWOT分析表（非財務分析）

Strength（強み）	商品・製品・サービスの品質や独自性 技術・ノウハウ等の知的財産 主要取引先との強固な関係 優れた人材・組織体制
Weakness（弱み）	IT活用・デジタル化の遅れ 事業計画の未策定・未運用 人材不足や属人的な業務 仕入れ先依存の高さ
Opportunity（機会）	商圏内人口・人流の変化 新たな市場や消費ニーズ 業界動向の追い風要素
Threat（脅威）	競合増加・価格競争 商圏人口減少 業界全体の市場縮小リスク

経営分析シート（財務＋非財務）

① 内部環境・外部環境分析（定性分析）

● 内部環境

商品・サービス	商品、製品、サービスの状況
技術・知財	技術、ノウハウ等
取引先	仕入れ先、取引先
組織体制	人材、組織
経営管理	事業計画の策定状況
IT活用	デジタル化・IT活用の状況

● 外部環境

市場環境	商圏内の人口・人流
競争環境	競合
産業環境	業界動向

② 財務分析（定量分析）

財務状況	資産、負債、自己資本比率
売上・利益	売上高、売上総利益、営業利益、経常利益
収益性	総資本経常利益率（ROA）、粗利益率、営業利益率
費用構造	販管費率
安全性・採算性	損益分岐点 など

【分析手法】 経営指導員・経営支援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」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。

【成果物】 財務分析・SWOT分析レポート、課題の抽出・整理、戦略・改善提案シート

(4) 分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

・事業計画策定への接続

分析結果は事業者へフィードバックし、事業計画策定の基礎資料として活用するとともに商品構成の見直しやサービス改善など今後の方向性を定める際の判断材料とする。これにより、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や、強みを生かした経営の推進によって、売上・利益向上など経営基盤の強化につなげる。

・目標設定と伴走支援

経営分析結果を事業者へ直接フィードバックし、事業計画策定の基礎資料として活用するよう促す。短期（資金繰り）、中期（販路）、長期（設備投資）の改善策を明確化し、売上や利益などのKGI/KPIを設定し、その後の継続的な伴走支援へ接続する。

②内部での活用

・情報共有

経営課題や強み・弱みを整理した経営分析レポートや課題整理資料を関係者間で情報共有するとともに、分析結果を集計・データ活用することで地域ごとの課題を把握し、重点支援分野を選定した上で、次年度以降の支援計画へ反映させる。

③地域経済・政策連携への活用

・地域課題の可視化

分析結果をもとに地域経済が抱える課題を明確にする。

・広域連携共同施策

分析結果を活用し、奈良東商工会及び山添村商工会で共同販促・共同計画などを企画し、地域全体の市場活性化を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定の支援は、これまで補助金申請や融資申込み時に必要となる場合に限られ、小規模事業者の成長発展を見据えた計画づくりには十分取り組めていなかった。多くの小規模事業者や創業予定者は事業計画の作成経験が乏しく、その重要性を認識していない場合も多い。さらに、必要性を理解していても、日々の業務に追われ、計画策定に取り組む時間を確保できていないのが現状である。

【課題】

これまで商工会では、経営相談のない小規模事業者や創業予定者への事業計画策定支援に積極的に取り組めておらず、職員の支援能力にも偏りがあった。しかし近年は、持続化補助金などの相談を通じて事業計画策定の必要性が認識されるようになってきており、いかに計画策定につなげるかが課題となっている。

そのため、巡回訪問やセミナーを通じて事業計画の重要性を理解してもらい、意欲を高めるとともに、調査結果に基づき抽出された課題に対して、伴走型の支援を継続的に実施していく。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が新たな事業展開や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への理解を深める。経営分析を踏まえた上で、地域の経済動向や自社の経営状況を考慮し、実現性・実効性のある事業計画策定を、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、伴走型で支援する。

創業予定者については関係機関、奈良県商工会連合会、近隣商工会等の創業セミナーへの参加を促し、事業計画策定を支援する。小規模事業者に対しては、漠然と計画策定の重要性を伝えるだけでは行動変容が期待できないため、5. で取り組む個別相談会等を通じて、経営分析結果を基に自社の強み・弱みを把握し、当事者意識を持って課題に取り組む姿勢を醸成する。

また、持続化補助金の申請を契機に事業計画策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高い事業を選定し、計画策定につなげる。さらに、事業計画策定の前段階としてDX推進に関するセミナーを実施し、事業者の競争力維持・強化を支援する。対話と傾聴を通じ、分析に基づく最適な意思決定をサポートすることで、事業者が能動的に事業計画策定に取り組める環境を整える。

(3) 目標

支援内容	現状	R 8年度	R 9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①事業計画策定セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②DX推進セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③事業計画策定事業者数	10者	15者	15者	15者	15者	15者

④創業計画策定事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
⑤事業承継計画策定事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者

(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

①事業計画策定セミナー開催

【目的】

事業計画策定の意義や重要性への理解を深めるとともに、小規模事業者が経営分析結果を基に自社の強み・弱みを把握し、当事者意識を持って課題に取り組む姿勢を醸成する。これにより、創業・事業承継・新事業展開に向けた持続的な経営改善を図るための支援体制を構築する。

具体的手法

セミナー内容：経営状況の分析結果（強み・弱み）を自社で認識するための演習、地域の経済動向や自社の状況を考慮した実現性・実効性のある事業計画策定の基本。また、創業、事業承継、新事業展開など、経営状況に合わせた計画策定支援を体系化し、段階的に支援する。

実施方法：公募型で、目標に基づき毎年1回開催する。実施にあたっては、少人数制とし、担当制による経営指導員の伴走支援と外部専門家を積極的に活用する。

成果指標：事業計画策定件数、補助金申請件数、および計画実行率。

②DX推進セミナー開催

【目的】

地域事業者が抱える高齢化、知識不足、人材不足といった課題に対応するため、DXに対する理解不足を解消し、デジタル技術の基礎知識習得を促す。これにより、業務効率化および生産性向上に向けた取り組みを推進し、小規模事業者の競争力の維持・強化を図る。

具体的手法

セミナー内容：DX総論、クラウドサービス、AI活用事例、SNS活用、ECサイト構築などの具体的な内容。特に、クラウド会計ソフト、電子決裁システムなどのITツール導入に関する基礎知識と実践的な活用方法。

実施方法：公募型で、目標に基づき毎年1回開催する。セミナー後、希望者に対しては、IT専門家による個別支援を実施し、デジタル技術を活用した業務効率化や生産性向上に向けた取り組みを推進する。

成果指標：DX推進に関するセミナーの受講者数を毎年10名以上、業務効率化に資するITツールの新規導入件数（延べ10者以上）、およびWebサイト開設件数。

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】

当地域管内では、小規模事業者の事業計画策定支援は、持続化補助金の申請や金融機関からの借入など、必要に迫られた場合に限られていた。そのため、策定後の事業計画の実施支援は十分ではなく、相談があれば対処的に支援するにとどまっている。

また、多くの小規模事業者は計画策定を目的化しており、PDCAサイクルを確立した実行・改善の仕組みが十分に機能していない。今後は、策定後も継続的に伴走支援を行い、事業計画の実効性を高めることが求められる。

【課題】

策定された事業計画の実施状況を把握する仕組みを整備する必要がある。また、必要に応じて奈良県商工会連合会や奈良県よろず支援拠点などの専門家派遣を活用し、高度な支援につなげる体制を構築する。

事業計画の実践を継続するため、経営指導員等が巡回訪問において進捗状況の確認や改善指導を行い、PDCAサイクルの確立を支援する。さらに、よろず支援拠点等と連携し、専門家の派遣を活用した伴走型の指導・助言を行うことで、事業の持続的発展を図る。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、PDCAサイクルに基づき計画の継続的な実施を支援する。定期的な巡回訪問を通じて、進捗状況や課題の程度に応じ、集中的な支援が必要な事業者と、順調で訪問頻度を抑えても差し支えない事業者を見極め、フォローアップの頻度を適切に設定する。訪問時には、経営者自らが課題解決策を検討し、従業員と協働して取り組むことで、現場レベルでの当事者意識を醸成し、内発的動機づけを促すとともに、事業者の潜在力を引き出す支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	R 8年度	R 9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ 対象事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者
頻度（延回数）	—	45回	45回	45回	45回	45回
売上増加事業者数	—	9者	9者	9者	9者	9者
利益率3%以上増加の 事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として巡回訪問等を実施し、策定した事業計画が着実に実行されているか確認する。頻度については事業計画策定15者に対して4か月ごとに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。また小規模事業者からの申し出等により臨機応変に対応しながら伴走支援を実施する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画とのズレが生じていると判断する場合には、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、原因と今後の対応策について経営者と検討し、フォローアップを実施する。

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】

小規模事業者の多くは、「高齢化」「知識不足」「人材不足」などを理由に、ITを活用した販路開拓などのDXが進まず、商圏が近隣に限定されている。これまでも物産展や展示会への出展を通じてPRや販売促進に取り組んできたが、いずれも単発的な取り組みにとどまり、売上確保が中心で次の展開へつながらない状況であった。

【課 題】

これまで、展示会や商談会において、出展後の結果を踏まえた振り返りや、事業計画・販促計画の見直しといったフォローアップが十分に行われてこなかった。また、商談会についても、事業者の商談前の戦略づくりから商談後の改善支援まで、一連のサポートが不足しており、商談力の段階的な向上につながっていない点が課題である。

今後は、こうした事前・事後の支援体制を強化したうえで取り組みを進めるとともに、新たな販路開拓にはDX推進が不可欠であることを事業者に理解してもらい、その実践を支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

・地域の重要課題を踏まえ、重点支援対象者を設定

奈良県では企業成長に必要な8つの柱を掲げる「産業施策のパッケージ2025」をとりまとめ、具体的な施策として「奈良の企業成長を支える施策集～まいど！奈良県企業支援がいで！～」を作成している。8つの柱のうちの1つとして「生産性向上と新規事業への強力な支援」が掲げられており、高付加価値化を目指すための商業力向上支援事業や、国内販路拡大支援事業、中小企業デジタル化等支援事業などが盛り込まれている。

(出典：奈良の企業成長を支える施策集～まいど！奈良県企業支援がいで！～)

奈良市では「豊かな里山の広がる東部地域の地理的特性や歴史的・文化的資源を活用し、誘客することで、観光客に奈良観光の新たな選択肢を提供するとともに、東部地域の活性化を目指します（出典：第5次総合計画「未来ビジョン2031）」とある。

また山添村では「茶をはじめとする農業等、本村を支える産業の一層の振興を進めるとともに、農・林・商・工の連携や後継者の育成、起業支援、企業誘致等の積極的な推進により、雇用と産業基盤の安定した村づくりを進めます（出典：やまぞえ未来創生計画）」とあり、両地域とも地域資源を活用した地域の活性化と産業基盤の安定化を目標としていることを踏まえて長期的な支援計画を立てる。

業種：食品加工、地域資源活用型製造業

対象者：梅・お茶・米・蒟蒻・素麺等の製造販売業者のうち、販路拡大の意欲が高い小規模事業者

・販路開拓支援

商談会・展示会出展支援、道の駅など地域拠点の活用、およびITを活用したネット販売支援を組み合わせることで、商品の認知度向上と継続的な販路の確保を実現する。

(3) 目標

項目	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①道の駅「針テラス」 出展事業者	未実施	5者	8者	8者	10者	12者
売上額/者	未実施	5万円	5万円	8万円	8万円	10万円
②商談会参加事業者数	1者	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数/者	—	2者	2者	2者	3者	3者
③物産展出展事業者数	1者	3者	3者	3者	4者	4者
売上額/者	5万円	7万円	7万円	7万円	8万円	8万円
④EC販売新規事業者数	未実施	2者	2者	2者	2者	2者
IT売上目標 (売上5%以上)	未実施	2者	2者	2者	2者	2者

(4) 事業内容

【目的】

地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援し、持続的な需要創出と競争力強化を図る。具体的には、小規模事業者が取り扱う商品や製品、サービス等について、新たな需要の開拓や認知度の向上を図るとともに、域外への販路拡大を効果的に支援する。

①名阪国道 道の駅「針テラス」、産直所「花香房」等における需要の開拓

【課題】

販促活動が個者単独で行われてきたため、地域ブランド力を活かした効果的な販売促進ができていない。また、奈良市都祁・月ヶ瀬地区および山添村では人口減少により域内需要が縮小しているため、地域外の消費者・観光客との接点を増やす必要がある。

手法

名阪国道 道の駅「針テラス」、産直所「花香房」を販売拠点として活用し、地元特産品の販売イベントを開催することで販促活動を強化する。道の駅での共同取り組みによって、ブランド力を活かした効果的な販売促進を可能とする。また、他の特産品との組み合わせや、年間を通じた販売戦略を展開し、新たな販売機会の創出を図る。

②商談会・展示会・物産展への出展支援 (BtoB 及び BtoC)

【課題】

これまで、展示会や商談会において、出展後の振り返りや事業計画・販促計画の見直しといったフォローアップが十分に行われてこなかった。商談会についても、事業者の商談前の戦略づくりから商談後の改善支援まで、一連のサポートが不足しており、商談力の段階的な向上につながっていない点が課題である。

手法

需要動向調査として消費者アンケートを実施した小規模事業者を対象に、商談会等への出展支援を実施する。外部専門家と連携し、バイヤーへのプレゼン方法や資料作成、商談の進め方などについて個別に支援する。商談会当日は職員が同行し、バイヤーの視点を踏まえた商品・サービスの訴求方法について、事前準備から商談後のフォローまで一貫した支援を行う。

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

【課題】

小規模事業者の多くは、「高齢化」「知識不足」「人材不足」などを理由に、IT を活用した販路開拓が進まず、商圈が近隣に限定されている。また、DX 推進が遅れていることにより、持続的な事業継続の前提となる業務効率化や生産性向上を図り、コスト削減や人材不足への対応を行うことが困難となっている。

手法

ネット通販や SNS 活用など、IT を活用した販路開拓を支援する。SNS 活用（情報発信の基礎知識から実践、効果向上のためのノウハウ提供まで）や、自社 HP・ネットショップ開設に向けた支援を実施する。個社ごとに技術レベルの差があるため、研修や経営指導員による個別支援を行い、IT 活用力を段階的に向上させる。専門的案件については、奈良県商工会連合会や中小企業整備機構の専門家派遣制度を活用する

9. 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、内部で見直しをするのみで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、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

1. 定量的把握

- ・ KPI 設定：事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、EC 導入件数、売上増加率、売上総利益率など、事業目標ごとに設定した定量的な指標（KPI/KGI）を用いて、事業の実施状況を把握する。
- ・ データ収集：定期的な訪問によるヒアリング、フォローアップシート、会員アンケート、実績報告を統合し、ダッシュボード等で可視化する。また、財務諸表や事業の進捗状況を確認する。

2. 評価方法

- ・ 構成員：広域経営指導員等及び奈良県商工会連合会の担当者、外部有識者として中小企業診断士が年1回以上集まり評価を行う。
- ・ 評価実施：評価は、年1回以上の総合評価を実施する。
- ・ 評価基準：定量的な指標（KPI/KGI）の達成度や、事業環境の変化への対応、費用対効果、地域経済への波及効果など、多角的な視点から評価を行う。

3. 評価・見直し頻度

- ・ 進捗確認及び年1回以上の総合評価。
- ・ 評価の結果、地域の課題や事業の再設定が必要な場合は、次年度の始期に間に合うように新規申請、変更申請を実施する。

4. 結果の公表方法

- ・ 商工会事務所に備え付けて、地域の小規模事業者等が常に閲覧できるようにする。

5. 広域的支援体制の活用

- ・ 奈良東商工会、山添村商工会での共同計画の実施にあたって、情報の共有、定期的な情報

交換を実施する。

- ・広域的な支援体制を踏まえ、奈良県商工会連合会及び関係機関とも連携し、地域課題に対する研修、専門家派遣等を検討する。

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】

経営指導員向けの研修は実施しているが、経営支援員を含めた体系的な能力向上策が不足している。また、支援ノウハウが個人に依存しており、組織内で共有する仕組みが未整備である。特に、DX対応や課題設定力など、新たな支援領域への知識習得が遅れている状況にある。

【課題】

経営指導員と経営支援員双方の支援スキルを計画的に向上させる必要がある。OJTや情報共有の仕組みを整備し、ノウハウを組織資産化することが求められる。また、小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を行い、経営リテラシー向上と自律的課題設定力の醸成に寄与する研修体系を整備する必要がある。

(2) 事業内容

【目的】

経営指導員と経営支援員の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有とOJTを通じて組織力を強化する。さらに、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシー向上に寄与する。これにより、小規模事業者からの相談等に対応するためのデジタルツールの活用、ブランディング戦略、SNS活用などの広報戦略、価格転嫁、知的財産の保護、起業・創業、事業承継等に係る自発的な知識習得・指導能力向上に向けた取組を促進する。

①「対話・傾聴」を通じた実践力強化

小規模事業者が自ら課題に取り組む姿勢を醸成するため、対話力・傾聴力を高めるコミュニケーション研修等を通じて、事業者の内発的動機づけを促す支援手法を習得する。これにより、小規模事業者が「やる価値が実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を現場で実践できるようにする。

②外部研修・セミナーの計画的活用と新たな支援領域の知識習得

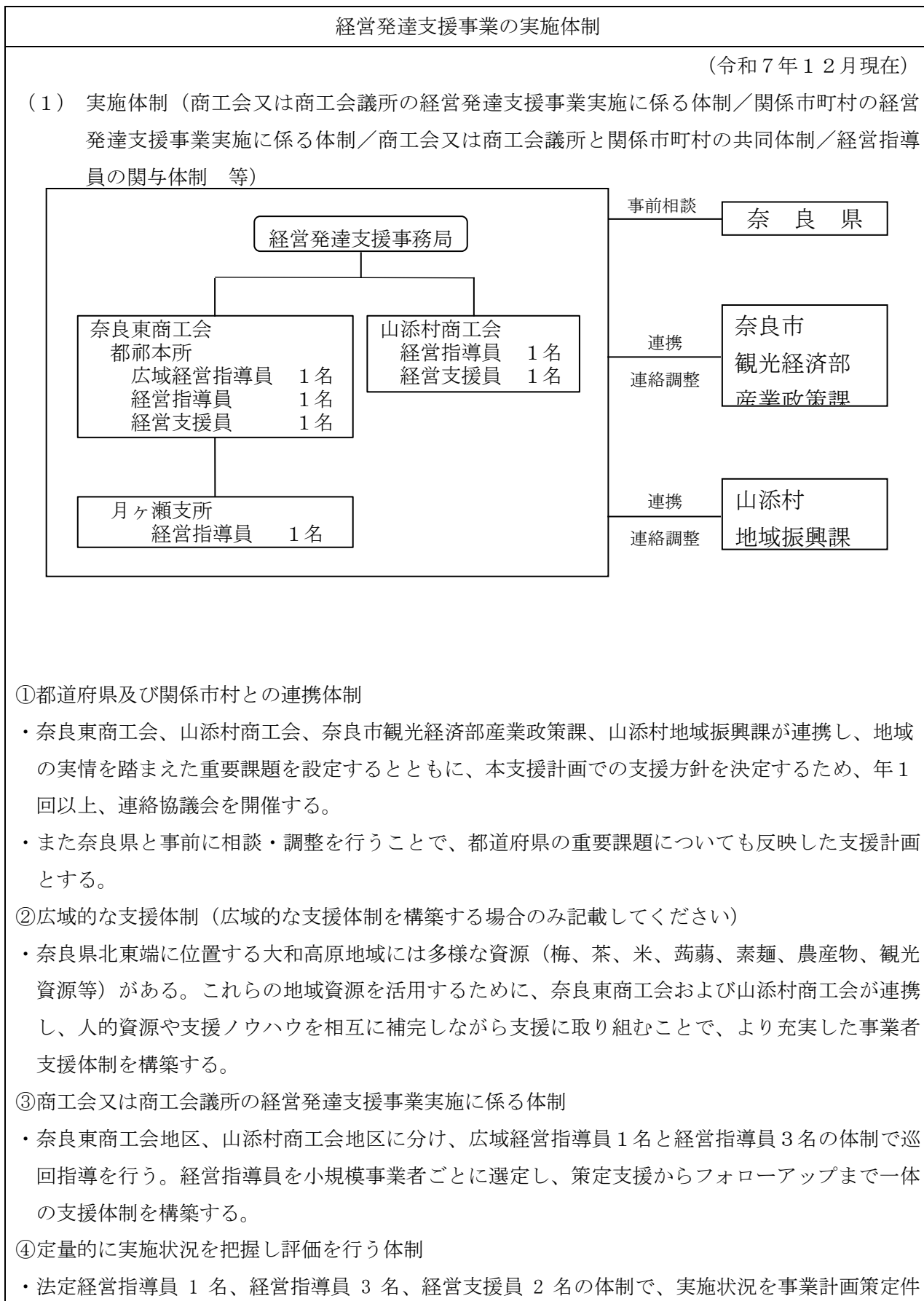
中小企業庁や奈良県連合会が主催する研修へ計画的に職員を派遣し、経営支援能力の向上を図る。特に、デジタルツールの活用、ブランディング戦略、SNS活用などの広報戦略、価格転嫁、知的財産の保護、起業・創業、事業承継等に対応するための自発的な知識習得・指導能力向上に向けた取組を促進する。具体的には、中小企業大学校等で課題設定・計画策定力を習得するための研修や、ITツール（クラウド会計、EC、SNS）活用支援力を強化するDX推進

セミナーへの参加を計画的に実施する。

③ノウハウ共有の仕組み構築

個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織資産化するため、支援事例データベースを構築し、課題設定・解決プロセスを記録・共有する仕組みを整備する。また、成功事例・失敗事例を分析することで、組織全体で改善策やノウハウを共有し、支援の質を平準化する。この共有体制を通じて、経営指導員等の指導力の向上を図る。

(別表2) 経営発達支援事業の実施体制



数、販路開拓支援件数、EC 導入件数、売上増加率、売上総利益率などの定量的な指標をもとに把握できる体制を構築する。

- ・評価を行うための体制として、構成員に法定経営指導員等、奈良県商工会連合会の担当者、および外部有識者として中小企業診断士を含めた「評価協議会」を設置し、年 1 回以上の評価を実施する。

⑤経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・中小企業庁や奈良県連合会が主催する研修へ計画的に職員を派遣し、デジタルツールの活用、ブランディング戦略、SNS 活用などの広報戦略、価格転嫁、起業・創業、事業承継等に係る自発的な知識習得・指導能力向上を促進する。
- ・支援ノウハウを組織資産化するため、支援事例データベースを構築し、課題設定・解決プロセスを記録・共有する仕組みを整備する。

(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広域経営指導員の氏名、連絡先

奈良東商工会 都祁本所 経営指導員 川口 隆弘 TEL0743-82-0676

②広域経営指導員による情報の提供及び助言

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広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員 川口 隆弘は、施行規則第 7 条 2 項に規定する広域経営指導員に該当する。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

奈良東商工会 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
E-mail: tsuges01@oak.ocn.ne.jp

山添村商工会
〒630-2344 奈良県山辺郡山添村大字大西151
TEL 0743-85-0033 FAX:0743-85-0035
E-mail: yamazoes@kcn.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

山添村 地域振興課

〒630-2344 奈良県山辺郡山添村大字大西151

TEL:0743-85-0048 FAX:0743-85-0472

E-mail: chiikishinkou@vill.yamazoe.nara.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	2000	2000	2000	2000	2000
1. 経済・需要動向 調査費	400	400	400	400	400
2. 経営分析費	200	200	200	200	200
3. PR・広報費	300	300	300	300	300
4. 講習会等 開催費	200	200	200	200	200
5. 販路開拓 支援事業	400	400	400	400	400
6. 物産展示会等 開催費	500	500	500	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・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 並びに法人にあつては、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