

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>香芝市商工会（法人番号 1150005005714） 香芝市（地方公共団体コード 292109）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～ 令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p><b>（１）既存商工業の活性化</b> 既存事業者の経営力向上、商品開発・技術力向上、販路拡大などをはかることで、既存商工業の活性化を目指す。</p> <p><b>（２）起業創業の支援</b> 創業意欲の高い当市における創業予定者に対して創業塾や創業支援を実施することでより開業定着率の向上を目指す。</p>
<p>事業内容</p>	<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> 経営指導員の巡回・窓口相談、各種セミナー参加者を通しヒアリングを行い、小規模事業者の経営分析を行う。</p> <p><b>４．需要動向調査に関すること</b> 香芝市内の業種別の需要動向調査を行い、集積した情報は、指導時に事業者へ提供する。</p> <p><b>５．経営状況の分析に関すること</b> 小規模事業者の持続的発展に向け、経営分析セミナーを開催して収益性改善のための支援を行う。</p> <p><b>６．事業計画策定支援に関すること</b> セミナーや個別指導を通して持続的な経営発展やDXの推進を目的に小規模事業者の事業計画策定支援を行う。</p> <p><b>７．事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 事業計画策定後の支援として経営指導員や専門家により既存事業所と創業者について四半期に一度フォローアップを実施する。</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> 販売促進、販路開拓のためSNS支援セミナーを通してDX推進を行う。</p>
<p>連絡先</p>	<p>香芝市商工会 〒639-0244 奈良県香芝市本町 1396-3 TEL：0745-77-4328 FAX：0745-78-2224 E-Mail：<a href="mailto:kashoko@gaia.eonet.ne.jp">kashoko@gaia.eonet.ne.jp</a></p> <p>香芝市 商工振興課 〒639-0292 奈良県香芝市本町 1397 TEL：0745-44-3312 FAX：0745-78-3830 E-Mail：<a href="mailto:syoukou@city.kashiba.lg.jp">syoukou@city.kashiba.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

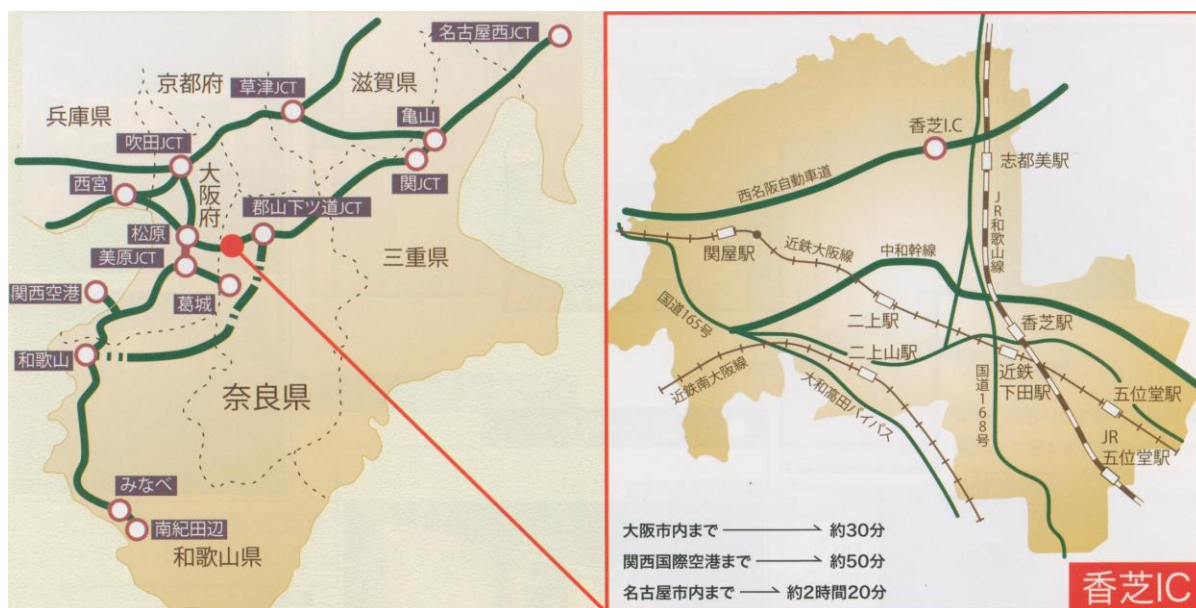
###### ①現状

香芝市は奈良県の北西部にあり、面積は24.26 km<sup>2</sup>、令和3年9月末現在の人口は78,882人で、金剛生駒紀泉国定公園を挟んで大阪府に接している。

道路網では大阪市から三重県津市を結ぶ国道165号、和歌山県新宮市から大阪府枚方市を結ぶ国道168号、及び大阪府松原市から名古屋方面にリンクする西名阪自動車道香芝インターチェンジを有している。また、平成24年3月中和幹線の開通により県中和地域を東西に結ぶ交通網が強化された。

鉄道網ではJR和歌山線、近鉄大阪線及び近鉄南大阪線が市の中心部を縦横に走り、8つの駅を有し、大阪市内へは最短22分という至便なところに位置している。

(香芝市インフラ整備図)



香芝市は大阪との至近性や交通網の発達により、全国でも有数の人口増加率を推移してきた。しかし令和元年には前年を下回り、本市においても人口減少の局面に突入していく。

左右に金剛・葛城山系と信貴・生駒山系をしたがえ、四季折々、季節の移ろいのなかでその優美な姿を変える二上山の麓にある。二上山は古くは「万葉集」にも詠まれ、万葉の「ふたかみやま」として古代史の舞台ともなっている。

その二上山は今から千数百万年前、活発な火山活動によって多くの火成岩が分布しており、なかでも石器時代に石器として利用されたサヌカイト・県天然記念物の「どんづる峯」で知られる凝灰岩・金剛砂は奈良時代以降、おもに研磨材として利用され、明治時代末から大正時代初めごろ、研磨布紙（サンドペーパー）の産業が始まり、金剛砂の生産は急速に拡大し、香芝市の主力産業ともなるなど、その後の人類文化の発展に大きく寄与した岩石・鉱物である。

平成 28 年の経済センサス調査では、香芝市の小規模事業所数(事業内容等不詳除く)は 1,903 であり、前回の調査(平成 24 年)の 1,818 から 4%増加している。また全事業所数の 94.93% が小規模事業所である。小規模事業所数の内訳は次頁のようになっている。住宅都市という特徴を背景として、サービス業の構成比が高く(49.5%)、次いで卸・小売業(22.5%)となっている。製造業(10.7%)・建設業(8.2%)の構成比は低い状況である。個人事業所数は 852、法人事業所数は 1050 となっている。

事業所数では、卸・小売業、製造業、生活関連サービス業・娯楽業、宿泊・飲食サービス業の順で、構成比は 22.5・10.7・11.2・10.6%で合わせて 55.1%となっている。

#### 市内小規模事業者の業種別分類 (H28 経済センサス調査結果)

産業大分類	事業所数	産業大分類	事業所数
農林漁業	3	不動産業、物質賃貸業	109
建設業	157	学術研究、専門・技術サービス業	68
製造業	204	宿泊業、飲食サービス業	202
情報通信業	15	生活関連サービス業、娯楽業	213
運輸業、郵便業	21	教育、学習支援業	124
卸売業、小売業	429	医療、福祉	218
金融業、保険業	23	複合サービス業(他に分類されないもの)	14
全産業(公務を除く)			1903

従業者数では、卸・小売業、医療・福祉業、製造業、宿泊・飲食サービス業の順で、構成比は 22.5・11.4・10.7・10.6%で合わせて 55.2%となっている。

事業所当たりの従業者数では、運輸・郵便業、医療・福祉業、金融・保険業、製造業、教育・学習支援業となっている。最近需要が伸びている運輸・郵便業、医療・福祉業が上位にランクされている。また教育・学習支援業の従業者数が多くなっている。

事業所の新設・廃業については新設が 224 事業所で、廃業が 285 事業所であり前回の平成 24 年より新設が増え、廃業は減少傾向となっている。

また香芝市の人口は増えているが、小売業商店数と年間販売額は減少している。2014 年における香芝市の小売業の年間商品販売額は 452.9 億円。1994 年以降の調査の中で最も大きい 2002 年に比べると 85.6%の水準まで減少。7 年前の 2007 年調査に比べるとマイナス 14.0%、74.0 億円の減少となっている。尚、地域の主要産業としては、以下があげられる。

#### ●靴 下

香芝市では、明治末期、農家の副業として靴下の生産が始まった。戦後、新素材(ウーリーナイロン)の開発や技術革新を繰り返しながら、仕上げや染色などの関連産業と共に靴下産業は飛躍的な発展を遂げ、香芝市をはじめとする葛城地域は靴下の総合生産地としてソックス・タイツ・ストッキングのいずれも高い生産力と全国一のシェアを誇っている。

しかし、近年では国際化の中で、発展途上国からの輸入品との競争や消費者ニーズの多様化への対応の中で、産地企業としての生き残りのための努力が続けられている。

#### ●金剛砂・研磨布紙

二上山ではガーネットの名で知られる金剛砂(ざくろ石)が古くから産出されていた。天平の頃にはこの金剛砂を用いて勾玉を磨いたという記録もある。明治初期には金剛砂から研磨布紙が作られた。現在では需要に応じて様々な形態の研磨紙が作られ、海外にも需要が広がっている。

現在では現地での採掘が休止され、国外からの輸入に依存しているようであるが、技術を活かして、さまざまな産業に用いられている。

#### ● 鋳物

奈良時代に中国から渡来した鋳物師達は、日本に仏像・釣鐘等の製造技術をもたらし、奈良の大仏をはじめ、武器・祭器等を鋳造したのが奈良の鋳物業の始まりである。その後、鍋・釜・鍬などが主に生産され、現在では産業機械や工作機械の部材等の生産が精力的に続けられている。さらに金属加工の分野にも発展している。

#### ● プラスチック

昭和20年代後半、プラスチックの出現で、文房具や歯ブラシ等の製造業者が業種転換していったことに始まり、昭和40年代以降、家電用部品や自動車部品、日用雑貨の生産によって飛躍的に発展した。プラスチックは今や日常生活に不可欠な素材となり、香芝市の製造業者は日用品のほか、レトルト食品や保存容器などの幅広い分野にその技術と製品を供給している。現在は、製品製造者のターゲットは海外の消費市場に軸足を移しつつあり、国内の生産拠点が次々と海外に移転している。このため、日本に残る中小企業者は仕事量が減少して業績の低迷に苦しんでおり、廃業する企業も増えてきている。

#### ② 課題

香芝市内の小規模事業者数は前回（平成24年）の経済センサスでは1,818事業所だったのが平成28年の経済センサスでは1,903事業所と4%増加した。しかしこれを人口1万人あたりの事業所数で置き換えると254.19となり、奈良県12市中12位と最も少ない結果であった。

更に、香芝市商工業の各種データを通して見てみると、奈良県内の各都市と比較しても、必ずしも高い数値とはなっていない。都市の特性もあり単純には言えないが、結果として、香芝市の事業所数、法人市民税、市内での就業率、昼夜間人口比率などは低い数値であり、経済面は弱いと言わざるを得ない。本市の持つ大阪都市圏への近接性からの利便性は評価が高いものの、商工業での立地環境への評価としては、必ずしも高くない。また県内他都市と比較して市内消費が少ない、市外・県外への就業が多い等があげられている。

当地域では大阪都市圏や他地域から若い世代が新規開業者として移り住むケースが増えてきている。業種から見ると、主に飲食・サービス業を営む新規開業者が増えている。

しかしながら、十分検討された事業計画書作りが行われないうまま開業に至り、創業後まもなく資金繰りの悪化等により事業縮小、または廃業に至る事例が多い。このような事態からも、本商工会としては、創業予定者に対する創業前の計画策定支援、創業後の事業実施支援を、いかに寄り添いながら進められるかが課題となっている。

本商工会経営指導員による指導状況からみると、金融の指導件数は前回の1.4%から9.9%と飛躍的に数字は伸びたが、商工会として日本政策金融公庫や奈良県信用保証協会への推薦・斡旋はまだまだ件数を伸ばせる余地があると考えている。融資制度を活用し、「守り」ではなく、経営計画を主体とした「攻め」の経営支援を行えるかが課題である。

一方では、経営環境の変化をビジネスチャンスと捉え、新たな分野へのイノベーション事業として「経営革新計画」に取り組む事業者も見られる。

本商工会としては、これらの事業者に対して、市場規模調査・事業計画の策定・販路開拓支援等、きめ細やかな支援体制を構築することや、事業所における厳しい経営環境の変化に対応していくためのデジタルツールの活用と分析を行い、経営に活かすDX（デジタルトランスフォーメーション）の活用を促すと共に職員のスキルアップ、関連機関や専門家との連携強化などが課題となっている。

経営指導員による指導状況を以下に示した。（令和2年度）

指導内容	回数（回）	構成比（％）
金融	117	9.9
税務	203	17.1
経営革新	9	0.8
経営一般	541	45.6
労務	254	21.4
環境対策	1	0
取引	0	0
情報化	0	0
その他	62	5.2
計	1,187	100

## （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て

こうした中であって香芝市商工会として、地域全体の活性化を図っていくために、その成長エンジンとしての商工業の振興に力を入れて取り組むこととし、そのための指針として令和3年4月に策定された「第二次香芝市商工振興基本方針」を踏まえつつ、振興を図ることが重要である。

商工業の振興を図っていくために、まずは市内の既存企業の振興を図る事業を展開し、商工業振興の地盤強化に努めたいうえで、新たな企業の起業創業促進を図っていく。市内の企業活動が活性化し、商工業の振興を図ることができれば、それを核として人々が集まり、新たな雇用、消費、投資が生まれ、それが新たな活性化につながるという意味での経済の好循環が構築されていく。

### ②香芝市商工振興基本方針との連動制・整合性

香芝市商工会では、香芝市が平成26年8月に策定した「香芝市商工振興基本方針」に引き続き「第二次香芝市商工振興基本方針」（令和3年）に基づき、香芝市と協働し、事業遂行を実施している。第二次香芝市商工振興基本方針における基本目標は

- （１）企業の活性化
- （２）創業の促進

のこの2つである。これに基づき（１）企業の活性化では、持続的な経営を行っていくために事業計画策定支援として「経営計画作成支援セミナー」やDXを経営に活用していくための「DX推進セミナー」等に重点支援を置く。また（２）創業の促進では、「産業競争力強化法」に基づく国の創業支援事業計画として「香芝みらい塾」を開催して、経営、財務、人材育成、販路開拓における創業の知識・技能を身に着けるものとする。

### ③香芝市商工会としての役割

#### ・地域既存商工業の活性化

地域の小規模事業者は、地域に根差した経済活動を営んでおり、地域経済の発展のために重要な役割を担っている。市内の商工業の振興を図っていくために、まずはそうした既存の企業の活性化を進めていく。市と連携して、既存企業のニーズを把握したうえで、既存企業の活性化に向けて、産業人材力の強化、販路拡大、市内産業情報の発信、安定的な経営支援を推進する。具体的には事業計画策定の支援や事業所におけるDXの取組みを推進するセミナーの開催

を行うことにより地域の既存商工業の活性化を推進する。

#### ・新規創業の促進

当地域では大阪都市圏からの若い世代の移住者が増え、その移住者による新開業者が増えてきている。また人口が減少しない街の魅力もあり、香芝で創業を希望する方が多く存在しているのが実情である。そのため市内で新たに起業・創業される方に対して関係機関と連携した創業計画の策定支援として「香芝みらい塾」を開催する。これによって創業前の事業計画策定や開業資金支援、そして創業後、軌道に乗るまで経営の苦しい期間にフォローアップするなどトータルに開業サポートを行える支援体制づくりを構築する。

### (3) 経営発達支援事業の目標

香芝市商工会では、上記の現状と課題を踏まえ、地場産業や香芝市の人口増加による創業意欲の高い街としてのポテンシャルを活かし、地域に根差した小規模事業者の絶え間ない地道な努力と創意工夫により点から線、そして面へと地域経済を発展させ、雇用の創出を生み出すことにより香芝市地域全体の活性化を目指す。

そのために、奈良県、香芝市、香芝市金融会、奈良県信用保証協会、日本政策金融公庫、よろず支援拠点など支援機関と連携し、小規模事業者の持続的発展を目標とした、既存商工業の活性化、起業創業の支援などの事業に取り組む。

#### ①既存商工業の活性化

地域の現状と課題を踏まえ、既存事業者の経営力向上、商品開発・技術力向上、販路拡大などをはかることで、既存商工業の活性化を目指す。

個社においても課題は山積している。変化する経営環境に対応していくためには自社の強み、弱みの内部環境、機会、脅威についての外部環境分析を行うなど、常に一步先の未来を見据えた経営計画が必要である。経営計画策定だけでなくP D C Aサイクルを回すことで常に「改善」を積み重ねて行っていく必要がある。この「改善」については中小企業診断士等と連携して個別支援として、経営指導員による経営指導や県商工会連合会の専門家派遣などを通じて、既存商工業者へのバックアップを行い、経営力を向上させるとともに伴走型支援を進める。

新たな需要の開拓についてはD Xを経営に活かすために「D X推進セミナー」を開催し、デジタルを経営に活かす取り組みを行うなど販路拡大についてセミナーや経営指導員の経営指導により取引及び販路の拡大を促進できるよう支援する。

#### ②起業創業の支援

香芝市は地域での創業促進に向け「産業競争力強化法」に基づき創業支援事業者及び各支援機関と連携して作成した「香芝市創業支援等事業計画」は県内で最初に国の認定を受けた。これは行政及び関係機関による潜在的な創業者への期待の表れであった。

商工会としても香芝市内での起業創業予定者に対して、創業塾（香芝みらい塾）を開催し、事業計画策定支援、創業後の事業実施支援、創業支援のフォローアップ等、創業者の経営が健全に発展するように伴走型支援を進める。

起業・創業予定者に対して、知識の習得と起業創業後のネットワークの構築を促す。そして経営指導員による経営指導や奈良県商工会連合会の専門家派遣などを通じて、香芝市における塾生の起業創業をバックアップして伴走型の支援を実施する。

資金調達に関しても、日本政策金融公庫及び南都銀行、奈良中央信用金庫、大和信用金庫金融機関と連携して、融資相談などの支援を行っていく。

また、近年女性による起業希望者の数、割合共に増加している。そのため女性起業者が利用

しやすい相談体制やテーマに沿った支援を行っていく。

◎創業者支援のフォローアップ対策

①経営の発展に関する支援

(内容) 経営、財務、人材育成、販路開拓の創業の4分野に関する相談・指導

②県商工会連合会専門家派遣事業の活用

(内容) 中小企業診断士等の専門家派遣による支援

③国施策の活用

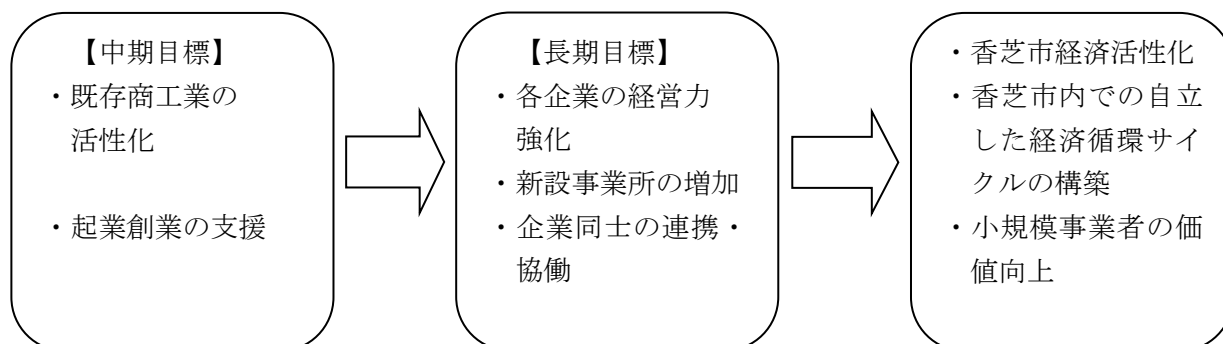
(内容) 小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金等の活用

④香芝市施策の活用

(内容) 設備投資促進補助金、商品開発・販路開拓等支援事業補助金、特許等取得支援補助金、環境配慮型企业定着促進補助金、創業促進補助金、創業支援アドバイザー派遣制度の活用

	現状	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
創業塾開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業塾参加者数	6者	10者	10者	10者	10者	10者
創業支援件数	3者	5者	5者	5者	5者	5者

目標のイメージ図



## 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方針

#### ①既存商工業の活性化

当地域には商店街等の組織は従来から存在せず、これまで個社自身による経営努力が行われてきた。香芝市商工会としても経営発達支援計画を基に個社を中心に支援を行ってきた。地域経済を活性化していくためにまずこれら既存の商工業者の個社を支援していくことで点から線、そして面へと繋がる地域活性化の動線となる。

また、持続的に経営を行っていく上でデジタル技術を活用した経営の変革をしていかなければ、現時点の競争優位性が保たれる保証はされない。そのため常に変化する顧客・社会の課題をとらえ「素早く変革しつづける」能力を身に付けることで企業が競争優位性を確立するデジタル技術を活用し、その仕組みを構築できるようなスキルを身に付ける支援を行う。

主な事業内容として

- ・ 持続的な経営を目的とした支援として「経営計画作成支援セミナー」の開催
- ・ 販路開拓を目指す支援として「ゼロから始めるお店の宣伝講座」の開催
- ・ 「DX推進セミナー」の開催

セミナーを通して既存商工業者の経営に対する意識や経営力向上を図ることを目標とする。

#### ②起業創業の支援

当地域の人口が今後も著しく減少しない街というのは創業を志す方にとって魅力を感じる所以である。しかし起業者の存在がある分、廃業者も同様に存在しているのも事実である。起業者の経営が上手くいかないのは見込み通りの収益が上げられていないことが大きな理由である。「何となくお店に来てくれるだろう」等、甘い予測で計画を立てるのではなく十分な市場調査やマーケティングが行う必要がある。

当会ではこれまで「香芝みらい塾」を通して起業創業支援を行ってきた。その実績としては卒業生における創業率は50%以上と非常に高いものになっている。

主な事業内容として

- ・ 起業創業の支援として「香芝みらい塾」の開催

創業後も安定した経営が持続できるような支援が行えることを目標とする。

### 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】

香芝市商工会ではこれまで地域の経済動向を本格的に調査・分析などは実施していない。

多くの小規模事業者は、地域の経済動向を把握できず、実際の経営に活用する機会がない現状である。

#### 【課題】

これまで地域における経済動向調査を継続して実施できていなかったため、小規模事業者の経営分析が出来ていなかった。今後は経済動向の把握と分析を事業計画の作成・実施支援に利用するなど、経営支援に反映させ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中小企業景況調査報告書の分析の公表回数	HP掲載	0回	4回	4回	4回	4回	4回
②南都経済研究所が公表する「経済月報」の分析の公表回数	HP掲載	0回	12回	12回	12回	12回	12回
③奈良県統計課が公表する「奈良県の経済動向」の分析の公表回数	HP掲載	0回	12回	12回	12回	12回	12回

### (3) 事業内容

#### ①中小企業景況調査報告書の分析

地域内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う中小企業景況調査を独自に分析し、地域内小規模事業者の景気動向等について年4回調査・分析を行う。

【調査方法】経営指導員等が中小企業景況調査報告書のデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【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

#### ②南都経済研究所が公表する「経済月報」の分析

地域内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、南都経済研究所が公表している「奈良県経済の概況」を独自に分析し、地域内小規模事業者の景気動向等について年に12回調査・分析を行う。

【調査方法】経営指導員等が南都経済研究所の公表する「経済月報」のデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【調査項目】百貨店スーパー販売額、新設住宅着工数、有効求人倍率、倒産件数 等

#### ③奈良県統計課が公表する「奈良県の経済動向」の分析

地域内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、奈良県統計課が公表する「奈良県の経済動向」を分析し、地域内小規模事業者の景気動向等について年に12回調査・分析を行う。

【調査方法】経営指導員等が「奈良県の経済動向」のデータを整理し、外部専門家と連携

し分析を行う

【調査項目】個人消費として「大型小売販売額・新車販売台数」、賃金として「現金給与総額」、物価として「消費者物価指数」、景気動向として「景気動向指数」等

#### (4) 調査結果の活用

調査結果は、データベース化を行い、経営指導員を中心に職員内で共有活用する。また、ホームページ・年2回の会報等を活用して広報活動も進める。地域内事業者の事業計画策定や実施支援に役立てると共に、創業や事業承継等の相談時に提供する。

既存小規模事業者・創業者についても巡回・窓口相談時に提供する。また上記データは、連携先と情報共有し、幅広い支援に役立てる。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

現状として香芝市商工会では、これまで個社に対しての需要動向を調査・分析などは実施しておらず、小規模事業者に対し十分な情報提供が行えていない。

##### 【課題】

今後、香芝市において、新規出店、事業転換、創業等で増加していく市内飲食業全般の需要動向、特に新メニュー開発を目的とした調査を行い、小規模事業者のさらなる発展を支援していく。

#### (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
新メニューの調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
試食・アンケート調査対象事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者

#### (3) 事業内容

##### ①新メニュー開発の調査

飲食店における新メニューを開発するため、地域内飲食店5店において来店アンケートを実施し、調査結果を分析した上で該当5店にフィードバックすることで新メニュー開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

##### 【調査方法】

###### (情報収集)

- (1) 巡回訪問に経営指導員が来店客に対し聞き取りを行い、アンケート票へ記入する。
- (2) 調査結果は中小企業診断士の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

###### (情報分析)

調査結果は販路開拓の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

##### 【サンプル数】 来店者 50人

##### 【調査項目】 ①来店頻度、②値段、③味、④メニューの豊富さ、⑤接客、⑥提供時間

#### ⑦再来希望

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が当該飲食店に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

#### ②試食、アンケート調査

橿原商工会議所・奈良県商工会連合会が開催する「ビジネスマッチなら」において、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

##### 【調査方法】

(情報収集)

(1) 商談会のバイヤーに対して聞き取りを行い、アンケート票へ記入する。

(2) 調査結果は中小企業診断士の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

(情報分析)

調査結果は販路開拓の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

【サンプル数】バイヤー30者

【調査項目】①来店頻度、②値段、③味、④メニューの豊富さ、⑤接客、⑥提供時間  
⑦再来希望、⑧取引条件

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が当該飲食店に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

事業の収益性について理解されていない事業所が多く存在している。それは確定申告相談時や補助金申請時で支援を行った際、損益に対する理解が深堀されていない経営者が多数見受けられるのが現状となっている。

##### 【課題】

これまで小規模事業者に対して、補助金申請時や申告時だけの経営状況の分析に留まっており、事業計画策定に活用できるまで至っていなかったことが課題である。この課題可決の為地域内の小規模事業者に対して経営状況の把握、特に収益についての重要性を理解してもらうことで、自社の経営課題を明確化し、改善していくことで事業計画策定に役立てるものとする。

#### (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 経営分析セミナー 開催件数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業所数	5者	10者	11者	12者	13者	14者

#### (3) 事業内容

##### ①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

経営分析、特に収益性についての数値面による経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページやSNS（Instagram、Facebook）で広く周知、巡回、窓口相談時に案内する。

## ②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、事業計画書における収益性改善が見込める事業所 10 者を選定する。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

《財務分析》財務諸表をもとにした定量分析を実施し、収益性・安定性・成長性・損益分岐点等についての財務分析を行う。

《非財務分析》下記項目について、事業者の内部環境における強み・弱み、事業者を取り巻く外部環境の機会・脅威を整理する。

(内部分析)	(外部分析)
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織	・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況
	・商圏内人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析方法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、経営指導員等によるヒアリング調査を行い分析する。非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

## (4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者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、内部共有することで、経営指導員等のスキルアップ及び継続した事業所支援に活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画書に対する支援を求める小規模事業所が増えている。理由として国や県等による事業計画策定による補助金の施策が事業を後押ししている機会の増加が考えられる。このような背景をふまえ、小規模事業が持続的発展につながるよう伴走型の支援を行う必要がある。

また、創業者に対する支援として「みらい塾」の開催を行っている。塾生による創業率は50%を上回り、全国平均と比べても高い創業率となっている。メンター講師やサポーターと呼ばれる若手企業家や金融機関、商工会が一体となった支援が出来ている結果が表れている。

これら既存事業所や創業者についてもITによるデジタル化を使った経営分析を行っているところは少ないのが現状である。

#### 【課題】

経営計画を策定する目的として補助金を活用するケースが多く見られる。しかし補助金はあくまでも手段であり、目的ではない。事業所の方向性を定める計画書が毎年作成できるような事業計画策定支援を行っていくことが課題である。

創業については、みらい塾卒業生の創業率は50%以上と高水準である。しかしその後計画通りの売上や収益が見込めず創業してから数年で廃業する事業所も見られることが課題となっている。これを防ぐためには市場調査に基づく経営分析が出来るスキルを身に付け、目標を「出店」にするのではなく持続した経営を目指す意識を持っていただくことが必要である。そこでITを活用したデジタル化による蓄積されたデータを基にDXの推進をしていき経営分析に役立てる行くことが課題だと考える。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して事業計画の策定支援の件数は増えているが、そのほとんどは補助金を目的とした事業計画策定となっている。小規模事業者にとって普段、策定する機会も少なく、計画を立てる良いきっかけとなっているのは確かである。しかし現状の補助金を目的とした事業計画策定ではなく、将来を見据えた策定となる「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを作成する。また、5. 経営状況で経営分析を行った事業所の3割程度/年の事業計画策定を目指す。

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、小規模事業者のデジタル技術を活用した経営の変革を行うことで競争力の強化を目指す。

## (3) 目標

支援内容	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 DX推進セミナー	0回	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	1回
③ 香芝みらい塾	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	50者	30者	30者	30者	30者	30者

※現行はコロナ対応の特殊事情により事業計画策定事業者数が増加となった。

## (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。

#### 【支援対象】

- ・デジタル技術を活用して常に化する顧客・社会の課題を捉え「素早く」変革し続けたいと考える小規模事業者における経営者

#### 【募集方法】

- ・新聞折込み、市広報紙、記者クラブ、ホームページ、SNS (Instagram、Facebook)

#### 【講師】

- ・ITコーディネーター資格取得講師

#### 【回数】

- ・1回 (年間)

#### 【セミナー (カリキュラム) の事例】

- ・DX総論、DX関連技術 (クラウドサービス、AI等) や具体的な活動事例
- ・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

#### 【参加者数】

- ・15者

また、DX推進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たてIT専門家派遣を実施する。

**【支援対象】**

- ・ D X 推進セミナー受講事業者

**【募集方法】**

- ・ D X 推進セミナー時に告知

**【講師】**

- ・ I T コーディネーター資格取得講師

**【回数】**

- ・ 1 社あたり希望があれば 3 回まで

**【カリキュラム】**

- ・ 自社の経営課題とデジタル技術を D X 推進に向けての課題解決について

**【参加者数】**

- ・ 5 者

**② 事業計画策定セミナーの開催**

- ・ 経営分析支援事業者に対する支援

経営分析支援の全事業所に対して巡回訪問や、中小企業診断士等の専門家の派遣を行い、経営計画策定支援を行う。

**【支援対象】**

- ・ 経済動向調査・経営分析を活用し、事業計画の策定を支援する。
- ・ 「既存小規模事業者」を中心に支援を行う。

**【募集方法】**

- ・ 新聞折込み、市広報紙、記者クラブ、ホームページ、SNS (Instagram、Facebook)

**【講師】**

- ・ 中小企業診断士資格取得講師

**【回数】**

- ・ 1 回 (年間)

**【カリキュラム】**

- ・ 経営計画の作成目的と意義
- ・ 企業概要
- ・ 企業を取り巻く経営環境の理解
- ・ 顧客・市場 (外部環境) を理解する
- ・ 競合 (外部環境) を理解する
- ・ 企業の優位性 (内部環境) を棚卸する
- ・ 経営方針、目標・今後のプラン
- ・ 新たな顧客を創造する為の三つの段階
- ・ 顧客層を細分化する
- ・ ターゲット (見込み顧客) を抽出する
- ・ 新たな取組において顧客に提供する価値
- ・ 顧客価値 (立ち位置) を決める
- ・ 製品、商品、サービスの内容と価値
- ・ 販売促進方法
- ・ 事業スケジュール
- ・ 事業の効果、損益計算
- ・ 資金の検討

### ③ 香芝みらい塾の開催

- ・新規創業者を対象とした創業セミナーの開催

香芝市内で創業を目指す新規創業者に対し「経営・財務・人材育成・販路開拓」の4つの創業に必要な知識が身につく講座を行い、地元若手経営者や金融機関の担当者と議論を行い、より実現性の高い事業計画策定支援として香芝みらい塾を開催する。

#### 【支援対象】

- ・香芝市の重点政策でもある起業創業者育成を重視し、新規に香芝市内で創業を希望する者を支援する。

#### 【募集方法】

- ・新聞折込み、市広報紙、記者クラブ、ホームページ、SNS（Instagram、Facebook）

#### 【講師】

- ・中小企業診断士資格取得講師

#### 【回数】

- ・1回（年間）9回シリーズ

#### 【香芝みらい塾カリキュラム】

	講義内容
第1回	「起業前に何を理解・準備しておくべきか！」
第2回	グループディスカッション・プレゼンテーション
第3回	講義 「あなたは何で顧客に感動・満足を与えるか」
第4回	グループディスカッション・プレゼンテーション
第5回	講義 「業として成り立つ数値目標を考える」
第6回	グループディスカッション・プレゼンテーション
第7回	講義 「お客様に提供する価値を顧客の視点で見直す」
第8回	プレ発表会
第9回	最終発表会 閉講式

## 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】

国等の施策支援もあり、事業計画書を作成する小規模事業者が増えている。香芝市商工会が実施する事業計画策定支援セミナーを受講されて補助金申請を行う事業所は増えている。このように目先の補助金申請を目的とした事業計画書作りの支援が中心となっているのが現状である。

#### 【課題】

セミナーでは補助金を目的とした事業計画ではなく自社の今後の方向性を見つめ直して経営を行って行くことを目的としたセミナーの開催と、それを踏まえ自社の経営課題を洗い出し、それを解決する具体的な方法を模索し議論する場とすることが課題である。

### （2）支援に対する考え方

これまで事業計画策定後の支援においては、進捗状況及び計画策定による効果の確認が十分

にできておらず、事業者の支援効果として結びつくような支援ができていなかった。

既存企業の持続的発展が図れるように、巡回訪問の強化や専門家派遣制度の活用を通じて、事業者の経営革新計画や経営力向上計画の支援に努める。

また、新規創業者の支援として香芝みらい塾を開催しているが、創業後や経営革新計画策定後・事業承継（計画作成）後の巡回や専門家による訪問指導を活用し、伴走型の支援を実施する必要がある。このように既存企業や創業者支援を推進すると共に、巡回等、創業後のフォローアップに努める。

### (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
フォローアップ個別相談 会対象事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
頻度（延回数）	15回	60回	60回	60回	60回	60回
売上増加 事業所数	－	5者	6者	7者	8者	9者
利益率10%以上 増加の事業所数	－	5者	6者	7者	8者	9者

### (4) 事業内容

- ・フォローアップ個別相談会の開催

#### 【支援対象】

- ・変化し続ける経営環境に対応していくため経営計画策定を行って行く小規模事業者。

#### 【募集方法】

- ・経営計画策定支援セミナーや香芝みらい塾参加者を中心にセミナー内にて募集する。

#### 【講師】

- ・中小企業診断士資格取得講師

#### 【カリキュラム】

- ・事業計画の作成と専門家を利用しフォローアップを行った小規模事業者に定期的（3ヶ月に1回）に巡回訪問を行い、計画の進捗状況の確認や戦略の再検討（PDCAサイクルの構築）など、伴走型の支援で必要な指導・助言をフォローアップ個別相談として行う。

#### 【参加者数】

- ・15者



## 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】

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

#### 【課題】

これまでSNS支援セミナーを実施しているものの、販路開拓のために参加する商談会の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善を行った上で実施する。

今後、新たな販路の開拓を行って行くにはDX推進が必要であるということを経営者やIT担当者に理解してもらい、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

DXに向けた取組として、6. 事業計画策定支援でおこなう「DX推進セミナー」によって得た知識により、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用に関する営業・販路拡大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ビジネスマッチなら	0者	3者	4者	5者	5者	5者
成約件数/者	—	1件	1件	2件	2件	2件
②SNS支援セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
受講者数	26者	30者	30者	30者	30者	30者
SNS活用事業者	5者	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率/者	5%	5%	5%	5%	5%	5%
③HP開設事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④ECサイト利用事業者	—	4者	4者	4者	4者	4者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

### (4) 事業内容

#### ①ビジネスマッチなら（BtoB）

檀原商工会議所・奈良県商工会連合会主催の「ビジネスマッチなら」に毎年、地域内の事業者を参加させる。参加させるだけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後は、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

## ② SNS 支援セミナーの開催

小規模事業者とお客様をつなぐ重要なツールとなっている SNS を活用して販路拡大を行って行くためのフォロワー数獲得や売上アップにつながるセミナーとして開催する。

また、デジタル技術を活用した DX に向けた推進につながるセミナー内容とする。

### 【支援対象】

- (1) B to C としてお店と顧客をつなぐツールとなる SNS を活用したいと考える小規模事業者
- (2) デジタル技術を活用して SNS で集客できた顧客に対し自社 HP からの EC サイト利用による DX 推進を活用したいと考えている小規模事業者

### 【募集方法】

・新聞折込み、市広報紙、記者クラブ、ホームページ、SNS (Instagram、Facebook)

### 【講師】

・IT 販路拡大支援講師

### 【回数】

・1 回 (年間)

### 【カリキュラム】

- ・SNS を活用した情報発信方法
- ・自社サイト開設と EC サイトの利用方法

### 【参加者数】

・30 者

## ③ HP 開設事業者 (B to C)

自社の HP をまだ持っていない小規模事業者に対して、商品構成、ページ構成、PR 方法等 WEB 専門会社や IT ベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

## ④ EC サイト開設 (B to C)

自社の HP 内から EC サイトへ誘導して販売を行えるようなシステムに構築していくため WEB 専門会社や IT ベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家推進を行い継続した支援を行う。

## 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】

経営発達支援における事業については理事会にてその都度報告がなされており、理事各位からの提言や意見を受けて継続した推進が行えているのが現状である。

#### 【課題】

セミナーや事業内容、講師選定など幅広く意見を聞くことが出来ていないことが課題であり、今後はこれまでよりも外部有識者等の意見を拝借して PDCA サイクルを行って行く必要がある。

### (2) 事業内容

- ・当会の理事会と併設して香芝市商工振興課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、南都銀行香芝支店支店長等をメンバーとする「協議会」を半期ごとに開催し、経営

発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

- ・当該協議会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HP及び会報へ掲載（年2回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

## 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】

現在の経営指導員等における資質向上については県連の研修会や全国連のWEB研修を自主的に取組んでおり、その時の情勢に応じた研修となっている。小規模事業者の経営においてデジタル化の活用についてもその活用事例等の支援が行えていないのが現状である。

#### 【課題】

経営環境が変わっていく中で会員が求めている支援を行っていくために高度で専門的な研修を受けることによって職員のスキルアップを行っていく必要がある。今後、小規模事業者にとってデジタル化による経営のためDXの推進を進めていくためのスキルアップが課題である。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会等の積極的活用

#### 【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員等の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び奈良県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し計画的に経営指導員等を派遣する。

#### 【DX推進に向けたセミナー】

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推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

＜DXに向けたIT・デジタル化の取組＞

#### ア) 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

#### イ) 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・情報配信方法、ECサイト構築・運用  
オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

#### ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

#### ②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と経営支援員がチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

#### ③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で研修内容のプレゼンテーションを行うことでIT等の活用方法や具体的なツール等について紹介、経営支援の基礎から話の引き出し術に至るまで、定期的なミーティングとして毎週月曜日に開催し意見交換を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

#### ④データベース化

担当経営指導員が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

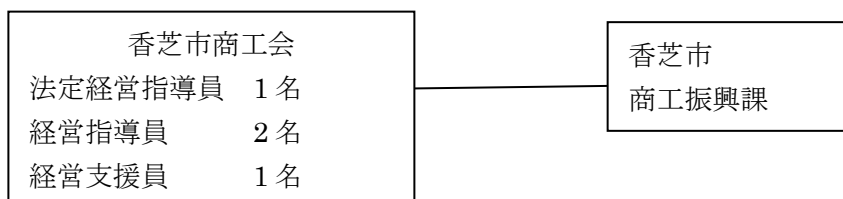
(別表 2)

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

(R3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

■氏名： 坂上 公朗

■連絡先： 香芝市商工会 TEL：0745-77-4328

②当該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) 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

〒639-0244 奈良県香芝市本町1396-3

香芝市商工会

TEL：0745-77-4328 FAX：0745-78-2224 E-mail：[kashoko@gaia.eonet.ne.jp](mailto:kashoko@gaia.eonet.ne.jp)

②関係市町村

〒639-0292 奈良県香芝市本町1397

香芝市 商工振興課

TEL：0745-44-3312 FAX：0745-78-3830 E-mail：[syoukou@city.kashiba.lg.jp](mailto:syoukou@city.kashiba.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	1,641	1,641	1,641	1,641	1,641
○専門家派遣費	495	495	495	495	495
○セミナー開催費	132	132	132	132	132
○郵送費	264	264	264	264	264
○チラシ作成費	500	500	500	500	500
○チラシ折込み費	255	255	255	255	255

(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・手数料、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費、参加者負担金

(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