

## 経営発達支援計画の概要

実施者名	奈良商工会議所（法人番号 6150005000909） 奈良市（地方公共団体コード 29201）
実施期間	令和8年4月1日～令和11年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 （1）小規模事業者の持続的成長と再構築支援 （2）DX・GX・人材育成による地域競争力の向上 （3）観光・文化・地域資源を生かした地域価値の創出 （4）他団体との広域共創による地域課題の解決
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域経済動向調査に関すること 地域の経済動向を継続的に把握し、景況調査・LOBO 調査等の分析結果を適宜公表することで、小規模事業者の経営判断や行政施策の検討に活用する。 4. 需要動向調査に関すること 売れ筋商品等に対する需要動向調査やテストマーケティングを実施し、商品改良および新商品開発へ活用できるよう支援する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の財務・非財務の経営分析を行い、課題抽出と分析結果のフィードバックを通じて、事業計画策定へつなげる。 6. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者と目指すべき方向性および事業計画の意義を共有し、DX 活用も含め、実効性の高い事業計画の策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 定期的な巡回・相談による伴走支援を行い、KPI 等による進捗確認と改善策の検討、外部専門家の活用等を実施し、適切な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 物産展・展示会・商談会の出展支援、IT ツール活用支援、海外販路開拓支援等を通じて、販路拡大を支援する。
連絡先	奈良商工会議所 中小企業相談所 〒631-8586 奈良県奈良市西大寺南町8番33号 TEL:0742-52-1777 FAX:0742-52-3111 E-Mail:info@nara-cci.or.jp 奈良市観光経済部 産業政策課 〒630-8580 奈良県奈良市二条大路南1丁目1-1 TEL:0742-34-4741 FAX:0742-36-4058 E-Mail:sangyoseisaku@city.nara.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状と課題

○現状

【奈良市の概要】

奈良市は、西暦710年に平城京として都が置かれ、シルクロードの東端として国際交流の要所として発展してきた。現在では、世界遺産を有する国際文化観光都市として、令和6年には年間1,487万人の観光客（うち外国人観光客343万人）が訪れる国内有数の観光都市である。

観光需要は春季・秋季に大きく伸長する傾向にあるが、年間を通じた各種イベントの開催により、安定した集客に取り組んでいる。

観光資源に恵まれた市中心部は商業・サービス産業が発展してきたが、景観保全を目的とした規制により企業立地や大規模ホテル誘致は制約を受けてきた。しかし、2020年には日本初進出の国際級ホテル「JWマリオットホテル奈良」、2024年には「ノボテル奈良」が開業し、高級ホテル建設も進んでいる。また、2025年4月には大阪・関西万博が開幕し、観光需要拡大の機会を迎えた。

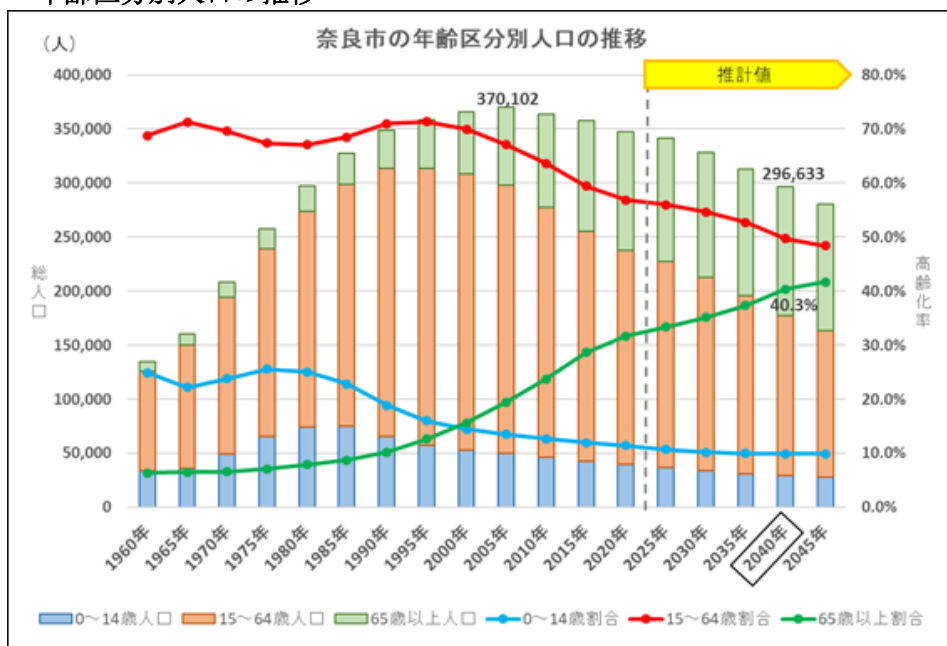
【地理・立地】

奈良市は大阪市から約25km、京都市から約35kmに位置し、いずれも鉄道で約40分でアクセス可能である。地理的優位性を有する一方で、大都市圏の通勤圏としてベッドタウン化が進んでいる。

【人口】

人口は2005年をピークに減少傾向にあり、2040年には30万人を下回り、高齢化率は40%に達する見込みである。年少人口・生産年齢人口の減少が続く中、労働力確保が喫緊の課題となっている。

・年齢区分別人口の推移



(出典) 第2期奈良市総合戦略

### 【産業構造】

産業構成は商業・サービス業が約87%を占め、そのうち宿泊・飲食サービス業は12.5%と大きな割合を占める。一方、製造業は4.3%にとどまり、産業基盤は観光需要に依存している。市内事業者の61%（7,375事業者）が小規模事業者であり、地域経済の中核を担っている。

### 【小規模事業者の現状】

コロナ禍で減少した観光客数は回復傾向にあり、積極的な販促やPRに取り組む事業者も増加している。近鉄奈良駅周辺では実演販売等の積極的な誘客が進み、ならまち地区では古民家活用店舗の増加により観光消費の拡大と賑わい創出がみられる。一方、外国語対応や情報発信力強化、体験型観光の受入体制整備は依然として課題が残る。

	総数	1～4人	5～9人	10～19人	20～29人	30～49人	50～299人	300人以上	出向・派遣 従業員のみ
	事業所数	事業所数	事業所数	事業所数	事業所数	事業所数	事業所数	事業所数	事業所数
総数	12,044	6,751	2,327	1,534	575	368	372	27	90
農業、林業	30	10	10	6	1	2	-	-	1
漁業	0	-	-	-	-	-	-	-	-
建設業	761	431	178	91	27	21	11	-	2
製造業	522	241	109	75	38	25	33	-	1
電気・ガス・熱供給・水道業	12	6	2	2	1	-	1	-	-
情報通信業	129	79	24	13	3	1	8	-	1
運輸業、郵便業	143	36	24	27	14	10	30	2	-
卸売業、小売業	2,760	1,483	600	380	142	75	59	2	19
金融業、保険業	254	84	43	56	31	27	20	1	2
不動産業、物品賃貸業	1,078	880	127	39	11	9	7	1	4
学術研究、専門・技術サービス業	678	497	100	54	13	7	6	-	1
宿泊業、飲食サービス業	1,503	764	316	215	115	49	39	-	5
宿 泊 業	98	38	13	13	13	6	12	-	3
飲 食 店	1,288	678	287	171	90	38	28	-	2
持ち帰り・配達飲食サービス業	180	54	46	31	12	6	2	-	-
生活関連サービス業、娯楽業	1,080	794	131	71	21	26	21	1	15
洗濯・理容・美容・浴場業	790	643	87	34	4	5	8	1	8
その他の生活関連サービス業	155	95	24	20	4	6	1	-	6
娯 楽 業	134	56	20	17	13	15	12	-	1
教育、学習支援業	609	317	122	81	28	27	23	5	6
医療、福祉	1,401	434	358	341	99	74	80	9	6
複合サービス事業	58	22	29	4	-	-	-	2	1
サービス業（他に分類されないもの）	1,016	673	154	79	31	15	34	4	26

「令和3年経済センサス」をもとに作成

### ○課題

奈良市は県庁所在地であり行政機能が集積している一方、京都・大阪との近接性により通勤流出が多く、地域内の就労人口確保が難しい状況にある。

また、郊外における大型商業施設の増加が小規模事業者にとって大きな脅威となっている。

さらに、豊富な文化資源・伝統産業・地域特産物などの地域資源が十分活用されておらず、観光客の滞在時間延長や消費額向上につながっていない。観光コンテンツ不足、事業者間連携の弱さ、DX活用不足、受入環境整備の遅れが課題である。

観光客1人あたりの消費額は宿泊客31,754円、日帰り客4,938円に留まり、観光需要の経済効果が十分に波及していない。

加えて、労働人口減少や人材不足、外国人観光客への対応力不足、女性・高齢者の活躍環境整備など、持続的成長に向けた基盤構築が求められる。

◎奈良市の事業者を取り巻く環境分析（S W O T分析）

	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界遺産をはじめ豊富な観光資源があり、多くの観光客が訪れる。</li> <li>地域に根ざした小規模事業者が多く、地域経済を支える基盤を形成している。</li> <li>中心市街地には商店街が形成され、商業集積やインフラ面の基盤が整備されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化や情報発信力が不足しており、DX対応が遅れている。</li> <li>産業構造が観光・小売・飲食業に偏っており、外部環境に左右されやすい。</li> <li>観光需要に依存した経営体質が多く、収益基盤の安定化が課題である。</li> <li>経営者の高齢化と深刻な人手不足が進行している。</li> </ul>
	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>インバウンド需要の回復と国内観光ニーズの多様化が進展している。</li> <li>DX推進により、販路拡大や業務効率化の大きな機会が生まれている。</li> <li>国際級ホテルの開業や高級宿泊施設の整備が進み、観光産業再構築の機運が高まっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光需要は外部要因に影響されやすく、変動リスクが大きい。</li> <li>大阪・京都など大都市圏への近接により、労働力が域外へ流出しやすい。</li> <li>大型商業施設の出店などにより、商業エリア間の格差が拡大している。</li> </ul>

○環境分析まとめ：観光と地域を両輪とした持続的な事業展開が重要

奈良市の小規模事業者は、歴史・文化・自然などの豊富な地域資源に支えられ、観光需要が地域経済に大きく寄与している。一方で、産業構造の観光偏重や人材不足、デジタル対応の遅れなど、経営基盤の脆弱さが顕在化している。また、観光需要に依存した経営体質は、外部環境の変動リスクを受けやすく、安定的な事業継続を困難にしている。

今後は、インバウンド回復や観光ニーズの多様化、国際級ホテル開業などの機会を活かしつつ、地域住民に選ばれる日常消費を支える仕組みや、高付加価値商品・体験型サービスの創出を通じて、観光と地域生活の双方を支える経済構造への転換が求められる。さらに、デジタル化推進、販路拡大支援、人材育成、他団体との連携強化を通じて、小規模事業者が自立的に成長できる伴走支援体制の構築が不可欠である。

以上を踏まえ、奈良市の持続的な発展には、観光と地域を両輪として循環させる地域経済モデルの構築と、DX・GXを活用した競争力強化、地域の共創ネットワークによる広域的課題解決の推進が重要である。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 小規模事業者の持続的成長と再構築支援

#### <10年後における地域のあるべき姿>

- ・小規模事業者が自社の強み・課題を客観的に把握し、データに基づく経営改善に主体的に取り組む体制が定着している。
- ・創業・事業承継が円滑に進み、創業後3年生存率は全国平均を上回る**80%以上を維持**している。
- ・商工会議所が最も信頼される伴走支援機関として、経営改善・資金繰り・経営計画策定・事業承継・販路開拓まで、一貫した支援を提供している。

#### <理由>

- ・人口減少・事業者減少が進む中で、事業者が主体的に改善を続ける力を育成することは、地域経済の持続性確保に不可欠である。
- ・創業と承継が機能することで、地域内の事業の空白を防ぎ、地域経済の活力維持につながる。
- ・商工会議所が総合支援窓口として機能することで、小規模事業者の成長が加速し、地域全体の底上げが実現する。

### ② DX・GX・人材育成による地域競争力の向上

#### <10年後における地域のあるべき姿>

- ・デジタル化が進展し、小規模事業者の業務効率化と生産性向上が安定的に実現している。
- ・GX(省エネ・脱炭素・環境配慮経営)が浸透し、環境負荷を抑えた持続可能な地域モデルが形成されている。
- ・生成AI・ICT活用に対応できる人材が地域で育成され、技術変化に柔軟に対応できる地域競争力が確立している。

#### <理由>

- ・DXは生産性向上と販路拡大の最重要要素であり、GXはコスト削減と社会的信頼向上を同時に実現する。
- ・DX/GXを推進するには、実践的人材の育成が不可欠である。
- ・デジタル活用企業は景気変動や外部ショックに対し、回復力(レジリエンス)が高い。

### ③ 観光・文化・地域資源を生かした地域価値の創出

#### <10年後における地域のあるべき姿>

- ・奈良の歴史・文化・自然・地場産業を基盤とした商品・サービスが高付加価値化され、「奈良ブランド」として国内外で認知されている。
- ・滞在型・体験型観光が確立し、観光消費の平準化と地域内循環が進展している。
- ・観光事業と地域住民の生活利便の両立が実現し、地域の魅力と住みやすさが向上している。

#### <理由>

- ・観光は外部需要を地域に取り込み、幅広い小規模事業者に波及する効果大きい。
- ・体験型・滞在型観光は観光消費を量から質へ転換し、安定的な消費拡大に寄与する。
- ・地域資源を活用した商品開発は、地域経済循環を強め、持続可能な経済構造の形成を促す。

### ④ 他団体との広域共創による地域課題の解決

#### <10年後における地域のあるべき姿>

- ・行政・大学・金融機関・企業・団体など、多様な主体との共創が常態化し、商工会議所が地域課題解決のハブとして機能している。
- ・新たな事業・サービス創出や人材交流が広がり、奈良発の広域連携モデルが確立している。

#### <理由>

- ・人口減少・人材不足・観光需要変動など、単独組織では解決できない課題が増大している。
- ・広域連携は情報・人材・資源の循環を促し、課題解決の実効性を高める。
- ・商工会議所が調整役を担うことで、より広範な地域経済圏の活性化と持続性向上につながる。

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### ① 小規模事業者の持続的成長と再構築支援

##### KGI (3年後)

- ・経営改善(売上・粗利・生産性等)を確認できた事業者数:50社
- ・創業後3年生存率:80%

##### KPI (3年間)

- ・経営データ分析支援(財務+非財務):450件
- ・事業計画策定支援:390件
- ・創業支援(創業塾・相談等):180件

##### 設定理由

- ・奈良市の小規模事業者は観光需要の影響を受けやすく、計画経営やDX活用が十分進んでいない。
- ・経営分析・計画策定・伴走支援を体系的に実施することで、事業者が主体的に課題解決へ取り組む文化を定着させ、創業・承継を含めた地域の事業者基盤を強化する。
- ・支援成果(改善数・生存率)と支援プロセス(件数)の双方を数値で管理することで、支援の質と効果検証の精度を高める。

#### ② DX・GX・人材育成による地域競争力の向上

##### KGI (3年後)

- ・DX・GXの取組により業務改善を実現した事業者数:20社

##### KPI (3年間)

- ・ITツール活用支援:330件
- ・DXによる売上増加事業者:9社
- ・経営者・従業員セミナー開催:15回

##### 設定理由

- ・小規模事業者のデジタル化・情報発信力の遅れは大きな課題であり、DXは生産性向上と販路開拓に直結する最重要要素である。
- ・GXの推進は省エネ・脱炭素の視点からコスト削減と企業価値向上双方の効果が期待できる。
- ・IT・AI活用人材の育成は将来的な事業再構築や新産業創出の基盤となり、地域競争力の強化に寄与する。

#### ③ 観光・文化・地域資源を生かした地域価値の創出

##### KGI (3年後)

- ・「奈良ブランド」認知度:10%向上

##### KPI (3年間)

- ・新商品開発支援件数:72件
- ・展示会・商談会出展支援件数:75件

##### 設定理由

- ・奈良市は観光客数が多い一方、宿泊率や観光消費額が伸び悩んでおり、地域資源の活用が十分でない。ブランド価値向上は外部需要を安定して呼び込み、地域経済の自立性を高めるため。

④ 他団体との広域共創による地域課題の解決

**K G I (3年後)**

- ・連携プロジェクト実行：3件
- ・プロジェクト参加事業者数：10者

**K P I (3年間)**

- ・他団体等連携（例：学生×企業マッチング等）：3件

**設定理由**

- ・人口減少・人手不足・観光波動など複合課題への対応には、行政・金融・大学・民間などとの共創が必要である。
- ・奈良商工会議所が地域課題解決のハブとして機能するための実効性ある指標となる。

## 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日から令和11年3月31日までの3年間とする。

### (2) 目標の達成に向けた方針

#### ① 小規模事業者の持続的成長と再構築支援

小規模事業者が自社の現状を正確に把握し、経営改善・事業再構築・創業・事業承継に主体的に取り組めるよう、経営分析・事業計画策定・伴走支援を一体的に推進する。

また、経営指導員の専門性向上と情報共有体制を整え、「変革と挑戦」を合言葉に、質の高い支援体制を確立する。

#### 【達成方針1】経営データ活用による課題解決支援の強化

財務・販売・顧客データ等を活用した経営分析を年間150件実施し、非財務情報も含めた課題抽出を行う。分析結果に基づく事業計画策定支援を年間130件実施し、改善実行まで伴走支援を行う。

##### <設定理由>

小規模事業者は感覚的経営に依存する傾向が強く、データに基づく意思決定が十分にできていない。分析支援と計画策定を体系化することで、成果の可視化と改善定着を促し、持続的な成長につなげる。

#### 【達成方針2】経営指導員の専門性向上と情報共有体制の確立

経営指導員の外部研修参加を1人当たり年3回以上とし、支援ノウハウの共有を制度化する。また、外部専門家との連携を強化し、高度課題対応支援を行う。

##### <設定理由>

経営課題の多様化・高度化が進む中、経営指導員のスキル向上と支援ノウハウの共有は不可欠である。組織として質の高い伴走支援を提供できる体制の整備を図る。

#### 【達成方針3】事業承継・創業支援の一体的推進

事業承継相談を継続的に実施し、事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を強化する。創業支援（創業塾・個別相談等）を年間60件実施し、創業後3年以内の生存率80%以上を目指す。

##### <設定理由>

後継者不足による廃業を防ぎ、新規創業を促進することで地域内の事業継続性を高める。承継と創業を両輪で進めることで、地域経済の担い手育成を図る。

#### ② DX・GX・人材育成による地域競争力の向上

小規模事業者の生産性向上と持続可能な経営体制確立を目的に、DX・GX・人材育成を一体的に進める。商工会議所が地域支援の中核として関係機関と連携し、競争力強化に向けた支援体制を整える。

#### 【達成方針1】DX導入による業務効率化と販路拡大の促進

会計・在庫・予約管理等のITツール活用支援を年間110件実施し、DXによる売上増加事業者3社の創出を目指す。DX支援と伴走支援を併せて行うことで導入効果の定着を図る。

##### <設定理由>

人手不足や業務属人化が進む中、DXは生産性向上に向けた重要施策である。導入件数と成果企業数を明確にすることで導入促進と成果検証を可能とする。

### 【達成方針 2】人材育成と担い手確保による経営力向上

経営者・従業員を対象とした研修を年 5 回開催し、延べ 150 名以上の参加を促す。創業塾を年 2 回実施し、次世代リーダー育成および人材確保を進める。

#### <設定理由>

経営課題の本質は人材力に起因しており、体系的な人材育成を推進することで地域全体の競争力向上に寄与する。

### ③ 観光・文化・地域資源を生かした地域価値の創出

地域資源を活かした新商品開発、情報発信、販路開拓を包括的に支援し、「奈良ブランド」の価値向上を図る。体験型・滞在型観光の推進による観光消費拡大と地域経済循環の強化を目指す。

### 【達成方針 1】地域資源を活用した新商品開発とブランド力向上

新商品開発支援を年間 24 件実施し、試作品ブラッシュアップやパッケージ改良も併せて支援する。統一的なブランド発信を強化し、「奈良ブランド」の認知向上を図る。

#### <設定理由>

奈良市には歴史・文化・工芸・食など多様な地域資源が存在するが、経済価値として十分に活かされていない。新商品開発とブランド発信を体系的に進めることで、観光消費の質を高め、地域内経済循環の強化につながる。

### 【達成方針 2】販路拡大と市場開拓の促進

展示会・商談会への出展支援を年間 10 件実施し、販路開拓を計画的に推進する。

#### <設定理由>

販路拡大は売上向上に直結する主要施策である。特に全国規模の展示会・商談会是新規取引の獲得機会が大きく、小規模事業者の成長に高い効果が期待できる。

### 【達成方針 3】観光・文化と事業者の連携による価値共創

「なら SLOW&LOOP」の取り組みを活用し、体験型コンテンツ創出と地域回遊性向上を図る。

#### <設定理由>

奈良市は観光来訪者数が多い一方、滞在時間の短さが課題となっている。観光と商工が連携し、体験・回遊施策を強化することで、観光消費の拡大、地域全体への経済波及効果の向上が期待できる。

### ④ 他団体との広域共創による地域課題の解決

行政、大学、金融機関、観光団体、企業等と連携し、地域課題解決型プロジェクトを展開する。商工会議所がハブとなり、広域的な支援体制を構築する。

### 【達成方針 1】行政・関係団体との連携強化

地域課題解決型プロジェクトを年間 1 件実施し、学生×企業の連携等により実効性を高める。

#### <設定理由>

人口減少や人材不足、観光需要変動など、多面的な課題は単独組織では解決が困難である。連携事業を通じて情報と資源を結集し、実効性の高い課題解決に繋げる。

### 【達成方針 2】地域ネットワーク構築と情報共有体制の強化

合同会議・ワークショップを開催し、地域内外の連携を促進する。関係機関との情報共有体制を強化し、広域的なネットワーク構築を図る。

#### <設定理由>

連携は継続的なコミュニケーションなしには機能しない。定期的な情報共有と協働の仕組みを整備することで、プロジェクトの実行力向上と成果創出につながる。

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】

当所では、景況動向調査および日商 LOBO 調査を定期的実施し、業況および業種別の動向把握に努めている。また、奈良市や資源エネルギー庁等から毎月 1 回提供を受ける情報を取りまとめ、当所ホームページおよび「なら商工会議所ニュース」(約 2,900 部)にて公表し、地域事業者および関係機関に共有している。

【課題】

現状の情報収集には限界があり、経営指導員の分析力向上や、収集する情報の質・量の強化が求められている。また、奈良市の小規模事業者は観光事業者と一般企業が混在しているが、観光関連の動向把握や情報提供が十分でなく、感覚的な支援に留まるケースがみられる。

(2) 目標

小規模事業者のマーケティングや需要開拓、売上向上に資する基礎資料として活用するとともに、行政施策の検討資料としても機能させるため、経済動向調査を継続的かつ体系的に実施し、その分析結果を管内事業者へ広く提供する。

また、奈良市の産業構造に即した実態把握を行うため、国・公的機関・民間によるビッグデータ等を活用し、特に観光需要・来訪者動向・地域消費動向を組み合わせた分析により、より精度の高い経済環境の把握を行う。これにより、支援の質向上および行政施策への適切な反映につなげる。

調査内容	公表方法	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①中小企業景況調査(四半期) 公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回
②産業構造分析(全体) 公表回数	HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回
②産業構造分析(観光業向け) 公表回数	HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①中小企業景況調査

本調査は、中小企業庁の委託事業として中小企業の景気動向を総合的に把握することを目的として実施し、中小企業庁が全国から調査票を回収・分析し、DI 値を調査項目・地域・業種等に分けて、数値変遷を公表している。当調査では、中小企業庁より全国や近畿地方のエリアとして調査結果は公表されるが、当所管内(奈良市)のみのデータがないため、当所独自データとして集計・分析を行い、当所ホームページにて分析結果を公表する。全国や近畿エリアとのデータの比較を行うことで、奈良市の景気動向の把握を行う。

#### [奈良市景況調査の概要]

地域商工業の景況および経済動向に関する情報を収集・分析し、国・県・市の施策および商工会議所の指導の基礎資料とするとともに、中小企業者へ経営判断に必要な環境情報を提供することを目的とする。

地域事業者を対象に、業況判断・売上高・経常利益などのDI値<sup>\*</sup>を四半期毎に算出し、産業別・地域別等の景況動向を把握するため、巡回訪問により調査を実施する。

<sup>\*</sup> DI 値 …Diffusion Index (ディフュージョン・インデックス)。前年同期比または前期比で「好転」と回答した企業割合から「悪化」と回答した企業割合を差し引いた指標である。

【調査対象】 管内中小企業・小規模事業者 約 40 社

【調査手法】 経営指導員・経営支援員による巡回訪問調査

【調査項目】 業況、売上、仕入、採算、資金繰り、直面している経営課題

【分析方法】 産業別・規模別等でDI値を算出し、全国・近畿との比較分析を実施

【成果公表】 当所ホームページ等で四半期ごとに公開

#### ②地域事業者・観光業者向け経済動向分析

地域の産業構造・経済循環を把握するため、RESAS等の公的統計及び民間データを活用して、多角的な分析を行う。特に観光業向けに特化した動向調査を実施し、地域の課題抽出と改善方向を明確化する。

【調査項目】 地域産業指標、雇用・人口動向、観光入込・宿泊指標、地域消費動向等

【調査手法】 公的統計、RESAS、行政・観光団体データの収集・分析

【成果公表】 産業構造分析として年1回、観光特化分析として年1回公表

#### (4) 成果の活用

- ・小規模事業者の新規出店、販路開拓、商品開発等の戦略策定に活用する分析資料として提供する。
- ・景況調査で得られた事業者の声と分析結果を、事業者の成長ステージや課題に応じた振興施策に反映する。
- ・奈良県・奈良市等と連携し、政策提案および行政施策の基礎資料として活用する。
- ・観光動向を踏まえた分析結果を提供し、地域資源を活かした商品開発や観光振興策の推進につなげる。
- ・当所ホームページ等で広く公表し、管内事業者による経営判断・販路戦略に活用できる情報提供体制を整備する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

奈良市は世界遺産をはじめとした歴史・文化資源を有し、観光を基軸とした地域経済活性化が期待できる環境にある。近年のインバウンド需要の回復により、観光客数は増加傾向にあり、観光分野における市場動向に即した魅力ある飲食店や、購買意欲を喚起する土産物・工芸品・雑貨等の開発が求められている。

しかし、小規模事業者は人的・時間的・費用面での制約が大きく、十分な需要動向調査を行える体制が整っていない。限定的なアンケート調査を実施している事業者は存在するものの、多くは経験や感覚に基づく判断に留まり、観光客増加という好機を十分に活かし切れていない状況である。

#### 【課題】

小規模事業者は本来、変化に対応できる柔軟性を強みとするが、消費者ニーズの正確な把握と市場データの活用が十分とは言えない。これまでも観光客の特徴や要望に関するアンケート調査、首都圏等に向けた土産品調査等を行ってきたが、調査結果の共有および活用支援の不十分さ、SNS やオンライン販売等、デジタル市場のデータ分析体制の不足が課題として残されている。

今後は、個社ニーズに応じた調査と助言を継続的に実施し、活用まで含めた支援体制が必要である。

### (2) 目標

調査内容	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度
① 調査対象事業者数	18 社	20 社	20 社	20 社
② 調査対象事業者数	18 社	20 社	20 社	20 社

### (3) 事業内容

#### ① 売れ筋商品に対する需要動向調査（マーケットリサーチ）の実施

小規模事業者が開発した既存商品や主力商品の評価について、消費者視点から直接意見を収集し、定量・定性両面から分析を行う需要動向調査を実施する。商品の認知経路、購買の決め手、試食・使用後の評価を把握し、売れている要因の分析および改善点の抽出を行うことで、商品改良や新商品開発につなげる。

特に、SNS を通じた口コミやオンライン評価が購買行動に大きな影響を与えている現状を踏まえ、「調査 → 改善 → 再評価 → 新開発」のマーケティングサイクルを構築し、継続的な商品力向上を目指す。必要に応じて改善後の商品についても再調査を行い、支援の実効性を高める。

- 【対象者】 管内の飲食店、小売店および土産品等を販売する小規模事業者
- 【調査方法】 調査対象商品（既存商品・主力商品）について一般消費者へのヒアリング調査
- 【調査項目】 味、価格、見た目、パッケージ、購入理由、試食・使用後の感想 等
- 【調査場所】 各地物産展やイベント会場、商業施設等
- 【サンプル数】 1 事業所につき 10 件
- 【分析方法】 複数の経営指導員および中小企業診断士等による共同分析
- 【活用方法】 担当指導員が事業者へ改善案を提案し、販促方法の見直しも含めて伴走型支援を実施。分析結果は事業計画策定支援や補助金活用支援等に活用する。

## ② テストマーケティング事業の実施

商工会議所が主導し、新商品・新サービス等を対象に、試食・試用などを通じたテストマーケティングを実施する。市場投入前に実際のユーザー反応を確認し、商品開発の方向性を検証するとともに、販売戦略立案や市場性評価に活用する。

小規模事業者が単独で十分な検証を行うことが難しいことから、商工会議所が代行支援し、集計・分析結果に基づいた改善指導を行い、商品完成まで一貫して伴走する。

- 【対象者】 管内の飲食物販売小規模事業者
- 【調査手法】 試食・試用を通じたアンケート調査
- 【調査項目】 味、価格、見た目、パッケージ、購入意欲、購買意向 等
- 【調査場所】 各地物産展・イベント会場・商談会 等
- 【サンプル数】 1事業所につき50件
- 【分析方法】 経営指導員、中小企業診断士等の専門家による共同分析
- 【活用方法】 分析結果をもとに改善点および販促戦略の検討を行い、商品の改良から完成、販売計画策定まで伴走型支援を実施する。

## (4) 成果の活用

- ・調査結果を基に、商品の改良・新商品の開発、販売戦略の再設計、価格設定の見直し等の改善に直接活用し、事業者の売上向上・収益改善を支援する。
- ・経営指導員が個社支援において分析結果を活用し、課題整理および改善計画の策定を支援するとともに、補助金活用、販路開拓、DX支援等へつなげ、伴走支援の質を向上させる。
- ・調査・分析結果を共有し、セミナーや支援事例発表会等を通じて成功事例を水平展開することで、管内事業者の経営改善に向けた取組を促進する。
- ・得られた消費者データや市場動向を、奈良市や関係機関との連携により行政施策や支援事業の改善・立案に活用し、地域経済活性化に向けた政策形成の基礎資料とする。
- ・必要に応じて集計データを「なら商工会議所ニュース」やホームページで公開し、管内事業者が市場動向の把握や自社の経営戦略の検討に活用できるようにする。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員が巡回指導および窓口相談を通して、経営上の問題点や課題について相談対応を行っている。事業環境の変化が加速する中、専門的かつ高度な課題については外部専門家と連携し、継続的かつきめ細かな支援を実施している。また、巡回や金融・税務相談、各種セミナー、共済制度等の情報提供を通じて、地域小規模事業者の支援を行っている。

#### 【課題】

現在の巡回指導は事業者からの要望に基づく訪問が中心となっているため、潜在的な支援対象事業者の掘り起こしが十分とは言えない。また、相談内容は融資や財務分析に偏りがちであり、マーケティング戦略、IT活用、労務管理、人材育成、販路開拓などの非財務分野のニーズに必ずしも対応しきれていない。そのため、指導員自身の知識・スキルのアップデートおよび支援力強化が求められている。

### (2) 目標

調査内容	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①経営分析セミナー 実施回数	1 回	1 回	1 回	1 回
①個別相談件数	1,671 件	1,500 件	1,500 件	1,500 件
②経営分析事業者数 (財務+非財務)	131 者	150 者	150 者	150 者

### (3) 事業内容

#### ① 経営分析の必要性の周知と支援対象事業者の掘り起こし

##### ・経営分析セミナーの開催

自社の経営状況把握の重要性を理解し、財務分析に加えて SWOT 分析、3C 分析、売上分析等の非財務分析を学ぶ機会を提供することで、経営者が自社の課題・強みを認識できるよう支援する。

【対象者】 管内小規模事業者

【回数】 年1回

【募集方法】 当所 HP、奈良しみんだより、奈良市 HP、SNS 等

【参加者数】 30 名

##### ・個別相談（窓口・巡回）

巡回指導、金融相談、補助金申請相談等の機会を活用し、事業者の経営状況・課題をヒアリングし、経営分析の必要性が高い事業者の掘り起こしを行う。

## ② 経営分析（財務＋非財務）の実施

意欲的で販路拡大等の成長可能性の高い事業者を対象に、財務・非財務分析を実施し、定量・定性両側面から課題抽出と改善策を提案する。

【対象者】 セミナー参加者・個別相談者など成長意欲の高い事業者

【分析項目】 ・財務分析：収益性、安全性、生産性、損益分岐点、成長性など  
・非財務分析：SWOT分析、顧客視点分析、市場分析、競合分析など

【分析手法】 ローカルベンチマーク、経営自己診断システム等の活用

## （４）成果の活用

### ① 小規模事業者への活用

分析結果を基に改善策を検討・立案し、速やかにフィードバックを行う。事業計画策定支援、販路開拓支援、補助金活用等につなげ、継続的伴走支援を実施する。

### ② 会議所内での活用

経営指導員間で分析事例を共有することで支援力の向上と質の均一化を図る。併せて専門性強化を目的とした研修計画を立案し、分析力の向上を促す。

### ③ 地域への活用

分析に基づき地域小規模事業者の共通課題を把握し、行政施策や支援制度の改善に反映する。また、県内商工会議所との情報共有・共同研修等に活用し、広域的支援体制を強化する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

奈良市ではアフターコロナ以降、インバウンド需要が急速に回復しており、訪日観光客はコロナ前の水準を上回る勢いで推移している。この環境下で、インバウンドをターゲットとした事業展開を検討する小規模事業者が増加している。しかし、DX 対応や人手不足への対策など明確な経営課題が存在するにもかかわらず、計画的経営に必要な事業計画を策定せずに事業を継続しているケースが多く見られる。

特に中心市街地では訪日観光客に売上を依存する事業者も多く、経営の安定性および将来性の面で不安要素を抱えている。

#### 【課題】

小規模事業者の多くは経営計画や事業計画を十分に策定しておらず、経営の方向性が曖昧なまま事業を継続している。また、計画策定が補助金申請のための形式的なものに留まり、収支予測や資金計画等の根拠が弱い場合もある。

加えて、経営分析や市場分析が十分でないことから、真に解決すべき経営課題の抽出ができず、計画実行に結びついていない事業者が多い。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者を取り巻く環境と課題を踏まえ、「補助金獲得を目的とした計画書作成」から「事業計画を基盤とした計画経営」への意識改革を推進する。そのため、事業計画策定支援では単なる計画書の作成支援にとどまらず、PDCA サイクルを踏まえた伴走型支援を実施し、実効性の高い事業計画の作成と実行支援につなげる。

#### 《事業計画書に盛り込むべきポイント》

- ・業績評価指標 (KPI) および目標値 (KGI) の設定
- ・持続的経営のための取組項目の優先順位付け
- ・目指すべき方向性に基づく具体的行動計画の策定

### (3) 目標

調査内容	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①DX 推進セミナー (回数)	-	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定支援 セミナー (回数)	1 回	1 回	1 回	1 回
③創業塾参加者数	60 人	60 人	60 人	60 人
③創業者数	10 人	10 人	10 人	10 人
○事業計画策定事業者数	131 者	130 者	130 者	130 者

※経営分析セミナー、事業計画策定セミナー受講者に個別相談会への参加を促す。また、経営指導員等による巡回訪問等により、課題解決に向け事業計画策定が必要であると判断した場合、事業計画を作成する。

## (4) 事業内容

### ① DX推進セミナーの実施

小規模事業者の生産性向上および業務効率化を目的として、DXの基礎から実践までを学ぶセミナーを開催する。クラウド会計、在庫管理アプリ、予約システム、SNSマーケティング、AI活用等の実務に直結するツールを紹介するとともに、奈良市内事例の紹介により具体的な導入効果を共有する。

【対象者】 管内小規模事業者

【手法】 DX全般・AI・SNS活用等をテーマに年1回開催

【募集方法】 当所HP、奈良しみんだより、奈良市HP、SNS等

### ② 事業計画等策定支援セミナーの実施

事業計画策定の意義を周知し、少人数制セミナーや個別相談会を通じて事業計画策定支援を実施する。必要に応じて外部専門家も活用し、実効性の高い事業計画の作成につなげ、計画策定後も伴走型支援により、計画推進・改善をフォローする。

【対象者】 経営分析を実施した小規模事業者

【手法】 少人数制形式、フォローアップ体制整備

【募集方法】 当所HP、奈良しみんだより、奈良市HP、SNS等

### ③ 創業計画の策定支援（創業塾の実施）

創業予定者および創業間もない事業者を対象に、持続可能な事業運営に必要な知識習得を目的として創業塾を開催する。

#### 《奈良市での起業に特化した創業塾の実施（年2回）》

奈良市における創業促進と地域に根ざした企業の育成を目的に、「奈良市での起業に特化した創業塾」を年2回開催する。創業に必要な知識（基礎知識、収支計画、資金計画、販路開拓、DX、SNS広報等）に加え、奈良ならではの地域資源活用や観光・文化との連携方法、市の制度や支援策を学べる講座構成とする。

リアル開催のメリットを活かし、参加者同士のネットワーク形成、先輩起業家との交流、専門家による個別アドバイス、行政説明など、創業後のフォローに繋がる体制を構築する。創業後は巡回相談・事業計画支援・販路開拓支援など、伴走型支援を継続的に実施する。

【実施内容】 ・奈良市創業環境に即した創業塾（全5講座＋交流会）

・成功事例紹介（市内の先輩起業家による講演）

・創業制度、補助金・助成金、支援機関の連携説明

【実施回数】 年2回（5月～平日夜間、10月～土曜開催）

【募集方法】 当所HP、奈良しみんだより、奈良市HP、SNS等

【対象者】 創業予定者、創業後間もない事業者、学生

【支援体制】 経営指導員・経営支援員・中小企業診断士等専門家による共同支援

## (5) 成果の活用

### ① 小規模事業者への活用

事業計画策定の成果をもとに、事業計画書を実行に移すための伴走支援（進捗確認、改善提案、KPI検証等）を実施する。創業者については創業後1年間を重点支援期間とし、販路開拓・資金調達・マーケティング支援等を組み合わせたフォロー体制を整備する。

### ② 会議所内での活用

計画策定支援による成果や課題を経営指導員間で共有し、支援の品質向上に活用する。また、支援手法の蓄積と成功事例の共有により、会議所全体の支援力を底上げする。

### ③ 地域への活用

創業動向・課題・成果を地域振興施策の立案に活用し、行政・金融機関・大学等と連携した創業支援の機運醸成を進める。創業成功事例を広報媒体等で紹介し、地域の挑戦文化の醸成と創業意欲の向上につなげる。

## 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】

事業計画策定後のフォロー支援は、年に数回の進捗確認やヒアリングにとどまっており、支援頻度や方法について統一された基準がない。また、環境変化への対応や改善策の提案、新たな課題への支援が十分に行えていない状況となっている。

#### 【課題】

事業計画策定後の支援では、経営指導員間の情報共有を密に行い、支援の一貫性と機動性を高めることが求められる。また、経営課題が高度化・多様化していることから、経営指導員の専門性向上に加え、外部専門家や関係機関との連携体制を強化し、多面的な支援を実施できる体制整備が必要である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の実行段階においては、環境変化やリソース制約等により計画どおりに進捗しない場合が多い。そのため、KGIの達成に向けた段階的なKPIを設定し、短期的な成果の積み重ねを確認しながら実行支援を進めることが重要である。

経営指導員は、事業者とともに設定したKPIや行動計画に基づき、四半期ごとの進捗確認を実施し、改善策を検討する。この継続的な伴走支援により、事業者の自立的な計画実行を支援し、売上・利益率向上や経営基盤の安定化につなげる。

### (3) 目標

調査内容	現状	R8年度	R9年度	R10年度
○フォローアップ対象事業者数	131者	130者	130者	130者
○フォローアップ頻度(延べ回数)	187回	190回	190回	190回
○売上増加事業者数	-	10者	10者	10者
○営業利益率増加事業者数	-	10者	10者	10者

※※対象事業所数を適正化し、指導員負担を増加させることなく、1事業所あたりのフォロー件数を確保する体制とする。

### (4) 事業内容

事業計画を策定したすべての事業者に対し、フォローアップを行う。130者のうち20者について四半期に1回以上の巡回訪問または窓口にて進捗確認を実施し、残りの110者に関しても最低年1回の進捗確認を実施する。また、経営指導員間の定例ミーティングを開催し、支援内容の共有と進捗レビューを行い、必要に応じて行動計画を見直す。

進捗が停滞している場合は、外部専門家や関係支援機関と連携し、改善策の提案を図る。その際は巡回訪問・オンライン面談・電話・メール等により接触回数を増やし、月1回程度のフォローアップを行う。これらのPDCAサイクルにより、計画の実効性を高め、事業者の自走化を支援する。

## (5) 成果の活用

### ① 小規模事業者への活用

フォローアップで得た課題や改善案、行動計画を事業者へ迅速にフィードバックし、改善計画策定や実行支援につなげる。売上増加や利益率向上などの成果を具体的に可視化し、事業者のモチベーション向上と実行定着を図る。

### ② 商工会議所内での活用

フォローアップの成果と課題、支援事例を指導員間で共有し、支援品質を向上させる。成功事例の蓄積を通じ、支援ノウハウの標準化とスキル向上を図り、支援体制全体の底上げを実現する。

### ③ 地域への活用

事業計画支援及び伴走支援の成果・課題を整理し、行政施策や関係機関の支援策検討への参考資料とする。成功事例を発信することで、地域内の挑戦意欲の醸成と創業・事業承継の機運形成に寄与する。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者が持続的な経営および成長を実現するためには、新商品開発や販路拡大による新たな市場の獲得が不可欠である。しかし、小規模事業者の多くは人員・時間・ノウハウの不足により、需要開拓への十分な取り組みができていない状況にある。消費行動は多様化・オンライン化が進み、SNS等を活用した情報発信やEC販売の重要性が高まっているが、活用が進んでいない事業者も多い。またインバウンド回復や観光需要増加の機会を活かしきれず、地域資源を活用した商品開発・販路拡大に向けた課題が残されている。

#### 【課題】

差別化された商品・サービスの不足、マーケティング・デジタル活用に関する知識不足、人員不足による取り組み停滞など、需要開拓に向けた体制が十分でない。従来の支援メニューは断片的であり、成長ステージに応じた体系的支援が必要である。

### (2) 支援に対する考え方

- ・伝統工芸・地場産業・メイドイン奈良の商品等において、販路拡大意欲の高い事業者を選定し、重点支援を実施する。
- ・マーケティング（市場分析・商品開発・販売促進・顧客維持）の全体像を学ぶ機会を提供し、自ら需要創出できる能力を強化する。
- ・企業の成長段階に応じ、ブランディング・オンライン販促・地域内連携を組み合わせた支援を展開する。
- ・オンライン（SNS、EC）とリアル（物産展、商談会）の組み合わせにより多チャネル展開を推進する。
- ・物産展・展示会・商談会への出展支援により、地域外・海外市場への需要開拓を後押しする。
- ・支援効果を把握するため、決算書提出により売上・収益改善を継続的に確認できる体制を整備する。

### (3) 目標

調査内容	現状	R8年度	R9年度	R10年度
①出展支援事業者数	10社	10社	10社	10社
①売上額/社	1.6万円	2万円	2万円	2万円
②新商品開発事業者数	24社	24社	24社	24社
②売上増加事業者数	—	3社	3社	3社
③出展支援事業者数	12社	15社	15社	15社
③成約件数/社	6社	6社	6社	6社
④ITツール活用支援事業者数	104社	110社	110社	110社
④売上増加事業者数	—	3社	3社	3社
⑤海外販路開拓支援社数	—	3社	3社	3社
⑤成約件数/社	—	2社	2社	2社

## (4) 事業内容

### ① 各地の物産展への出展支援 (BtoC)

#### 【目的】

地域内小規模事業者の販路拡大と知名度向上を支援し、新たな需要を創出する。

#### 【課題】

- ・小規模事業者単独での出展は、費用・人員・準備負担が大きく参加が困難
- ・地域外での販売テスト機会が限定的で、評価・改善に活かせる実践の場が少ない
- ・地域外消費者への認知度向上が十分に図れていない

#### 【支援内容】

- ・商工会議所が出展枠を確保し、参加ハードルを低減
- ・出展前：商品・価格戦略、販促物作成支援、売場設計指導
- ・出展中：設営・陳列支援、接客・販売支援、試食提供支援
- ・出展後：反応分析、SNS 発信支援、改善計画策定
- ・姉妹都市・友好都市等との地域連携による共同出展の実施

### ② 新商品開発支援事業

#### 【目的】

地域資源を活かした商品の開発、差別化、競争力向上を支援する。

#### 【課題】

- ・オリジナル商品やサービス開発の機会が限定的
- ・既存商品の改良や差別化が十分に行われていない
- ・アイデア検証や試作評価の仕組みが不足している

#### 【支援内容】

- ・大学・研究機関・他事業者との連携による開発支援
- ・試作品の品質向上・パッケージブラッシュアップ支援
- ・学生アイデアや地域資源の活用
- ・テストマーケティングによる評価
- ・展示会等による販路開拓およびPR 支援
- ・継続的な改善・実行支援（伴走支援）

### ③ 展示会への出展支援 (B to B)

#### 【目的】

商談機会の創出を通じ、継続的な販路開拓と地域外市場参入を支援する。

#### 【課題】

- ・商談会・展示会の情報や参加ノウハウが不足
- ・出展資料準備や商談対応など、単独参加が困難
- ・出展後のフォローアップが弱く、継続取引が定着しづらい

#### 【支援内容】

- ・展示会選定・出展計画策定支援
- ・出展前：資料作成、見積書作成、陳列計画
- ・出展中：商談同行、接客支援、商談記録整理
- ・出展後：バイヤーフォロー、次回改善指導
- ・金融機関・支援機関との共同支援体制構築

#### ④ ITを活用した実店舗への集客支援

##### 【目的】

デジタル活用による販路拡大とファンづくりを支援する。

##### 【課題】

- ・ SNS・Google ビジネスプロフィール・EC の活用が不足
- ・ IT 人材不足により運用が定着せず、継続的改善が難しい
- ・ デジタル分析やターゲット設定が不十分

##### 【支援内容】

- ・ セミナーおよび個別指導による IT 活用支援
- ・ SNS 戦略立案および投稿改善支援
- ・ EC サイト構築支援
- ・ データ分析に基づく改善計画（伴走支援）

#### ⑤ 海外販路開拓支援

##### 【目的】

人口減少・国内市場縮小に対応した海外展開の第一歩を支援する。

##### 【課題】

- ・ 輸出・商談ノウハウが不足し、取組みへのハードルが高い
- ・ 規格・品質・価格・輸送条件など海外向け商品の改良が必要
- ・ 継続的フォロー体制が不足

##### 【支援内容】

- ・ JETRO 奈良・専門家との連携支援
- ・ 海外見本市・物産展（例：Australian Sake Festival）への出展支援
- ・ 輸出条件整理、規格対応、商談フォロー
- ・ パッケージ見直し、販促資料作成
- ・ 中長期伴走支援体制の構築

#### (5) 成果の活用

##### ① 小規模事業者への活用

需要調査・出展結果・販売データを活用し、売上拡大・商品改良・情報発信改善に活用する。成功事例を横展開し、販路拡大に取り組む事業者の増加を図る。

##### ② 商工会議所内での活用

支援成果・課題の共有を通じ、需要開拓支援の標準化と支援品質向上を促進する。専門家ネットワークや外部機関連携の強化に活かす。

##### ③ 地域への活用

成果を行政施策や観光政策等に反映させ、地域資源活用と産業活性化を支える。

## 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】

毎年度終了後、1年間の事業実施状況及び成果を報告書として取りまとめ、事業評価委員会において事業の評価および見直しを実施している。

年度を重ねることで評価委員の理解も深まり、各委員から専門的かつ多角的な意見が得られるようになってきている。これらの意見を事業実施に反映することで、事業効果は着実に向上してきている。

##### 【課題】

事業評価委員会の意見を踏まえ、PDCAサイクルを活用した改善を行った結果、セミナー開催数や相談件数といった実施目標（KPI）については一定の成果が確認できている。

一方で、売上増加や利益改善等の成果目標（KGI）については評価指標の整理が十分ではなく、成果検証が難しい状況にある。

今後は、他商工会議所との広域連携による情報共有を進め、成果指標の明確化と評価精度の向上を図る必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ○定量的把握

- ・データ収集については、ヒアリングシートおよび実績報告書の内容を統合・整理し、商工会議所で使用している業務管理システム（TOAS）へ入力することで、支援実績の可視化を行う。
- ・事業実施状況および成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

##### ○事業評価委員会の設置と実施内容

- ・学識経験者、中小企業診断士等の外部有識者、奈良県・奈良市の担当者、奈良商工会議所専務理事、法定経営指導員等で構成する「事業評価委員会」を設置し、毎年度終了後速やかに事業評価と見直しを行う。

区 分	内 容
役 割	事業の効果（小規模事業者の利益確保・成長支援）に対する評価
評価内容	事業の実施状況、成果、数値目標（KGI・KPI）の達成度、改善点の抽出
開催時期	事業実施後、翌年度中に開催（年1回）
機 能	・各事業の実施状況の検証 ・各事業における改善点の抽出 ・次年度事業計画の見直し及び方針決定
事務局	事務局長、総務部長、中小企業振興部長、中小企業相談所長

##### ○報告および公表体制

- ・事業評価委員会において取りまとめた評価および改善方針は、正副会頭会議に報告し承認を得たうえで常議員会に報告する。
- ・常議員会にて報告・承認された事業成果・評価内容・見直し内容については、毎年速やかに奈良商工会議所ホームページ (<https://www.nara-cci.or.jp/>) に掲載し、計画期間中公表する。

## 10. 経営指導員の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当所では、日本商工会議所、中小企業基盤整備機構など各機関が実施する支援研修会への参加を積極的に促し、小規模事業者支援に関する最新情報の収集と支援ノウハウの習得に努めている。

特に、中小企業基盤整備機構の「小規模事業者支援研修」等への参加を通じ、経営計画書作成支援、新商品開発、販路開拓、利益改善などの実践的支援手法の習得を進めている。

その結果、経営指導員の個々の支援スキルは向上しているが、取得した知識やノウハウを所内で体系的に共有し、支援方法として標準化する仕組みはまだ十分ではない。

#### 【課題】

小規模事業者が抱える課題は、原材料高騰、人材不足、デジタル化、環境対応、事業承継など多様化・複雑化しており、経営指導員にはより高度で幅広い支援能力が求められている。

相談件数の増加に伴い、経営指導員1人当たりの負担も増しており、業務効率化やチーム支援体制の強化が急務である。

また、経営指導員の世代交代が進む中、若手職員の育成とスキル定着が重要な課題となっている。OJTによる実践的育成、支援ノウハウの共有、デジタルツールの活用などを通じ、早期育成と組織全体の支援力向上が求められている。

### (2) 事業内容

#### 【目的】

経営指導員、経営支援員、一般職員が一体となって研修および情報共有を行い、支援ノウハウの蓄積と標準化を進めるとともに、TOAS等のツールを活用して支援内容が見える化し、組織として継続的かつ面的な支援体制を構築する。

#### ① 中小企業基盤整備機構の小規模事業者支援研修への参加

販路開拓、新商品開発、省力化・生産性向上支援等のスキル習得を目的に積極的な参加を促す。若手経営指導員の参加を奨励し、支援力向上と次世代指導体制の構築を図る。

#### ② 日本商工会議所主催研修会への参加

経営指導員だけでなく、経営支援員・一般職員も参加対象とし、基礎知識の体系化を進めることで、全職員が一定水準で事業者支援に対応できる体制を整備する。

#### ③ 当所主催セミナーへの参加

販路拡大、デジタル化、補助金活用、人材確保等、現場ニーズに基づくテーマでセミナーを実施。職員自身も受講し、事業者視点の理解と支援スキル向上につなげる。

#### ④ 所内経営分析勉強会・情報交換会（ミーティング）の実施

経営指導員が実施した支援内容をTOASによりデータベース化し、月1回の定例会議で共有・分析する。

成功事例の共有、共同分析、支援手法の標準化を図り、支援の質および均質性向上を目指す。

#### ⑤ 若手経営指導員等の育成

若手経営指導員・経営支援員・一般職員は、ベテラン経営指導員とチームを組んで相談対応・巡回支援に同行し、実践を通じて経験を積む。

OJTの仕組みにより早期戦力化と支援力の底上げを図る。

## 1 1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当所では、小規模事業者への支援や各種相談対応にあたり、奈良市、奈良県、金融機関、専門機関などと連携しながら支援を実施している。

また、「奈良県経営まるごと支援ネットワーク」や「奈良ブロック指導員協議会」などに参画し、創業支援から事業承継までを含む支援メニューの充実に向けた情報交換、支援事例共有などを進めている。

#### 【課題】

経営指導員は支援機関会合等へ参加し積極的に情報交換を行っているが、得られた情報やノウハウが所内全体で十分に共有され、活用されているとは言い難い。また、各支援機関が持つ強みを発揮し、ワンストップで支援を受けられる体制の構築は道半ばである。

今後は、連携体制の構築に加え、実際に機能させるためのフォローアップおよび継続的な改善活動が重要である。

### (2) 事業内容

#### 【目的】

他支援機関・金融機関・専門家等とのネットワークを強化し、役割分担を明確化することで、小規模事業者に対する効果的かつ体系的な支援体制を整備する。

#### ① 奈良市産業政策課・観光戦略課との連携（随時・年数回）

経営発達支援計画の円滑な推進にあたっては、地域産業および観光振興の中核を担う奈良市との連携が不可欠である。当所では、奈良市総合計画等に示された基本方針に沿って、小規模事業者支援や地域経済の活性化に資する事業を展開している。

そのため、奈良市産業政策課および観光戦略課の担当者と随時、または年数回にわたり意見交換を実施し、奈良市の最新施策、補助制度の動向、観光振興に関する取り組みなどの情報共有を図っている。これにより、当所が実施する経営発達支援事業の方向性や進捗状況を奈良市と共有し、施策間の整合性を確保するとともに、地域全体で一体的な支援体制の構築を図る。

#### ② 日本政策金融公庫との連携（随時・年数回）

日本政策金融公庫との緊密な連携を図るため、年1回、奈良商工会議所で勉強会を実施し、融資課長を招いてマル経融資の現状や制度活用の最新情報を共有するとともに、小規模事業者の経営力強化に向けた意見交換を行う。

また、毎月1回の金融個別相談会の機会を活用し、担当者と経営指導員がマル経融資の利用促進と有効活用に関する意見交換を行う。加えて、巡回指導時には日本政策金融公庫担当者との帯同訪問を実施し、事業拡大や販路開拓支援に関するノウハウの共有と連携強化を図る。

#### ③ 地域金融機関との連携

南都銀行、奈良信用金庫、大和信用金庫、奈良中央信用金庫など県内に本店を有する地域金融機関とは、日常的な情報共有や融資斡旋を通じて、小規模事業者の資金繰り支援および経営力強化に取り組んでいる。

さらに今後は、金融支援にとどまらず、創業塾やセミナー、販路開拓支援、地域振興イベントや展示会等の共同開催に取り組むことで、金融・経営・販路・人材等の幅広い分野で支援体制を強化し、地域経済の活性化を図る。

#### ④ 奈良ブロック指導員協議会（年3回）

奈良県北部の2商工会議所と7商工会で構成される奈良ブロック指導員協議会に参画し、相互の連携・情報交換の場として活用する。年2回の研修会（金融・税務）では、日本政策金融公庫や奈良税務署の担当者による講義を受け、支援実務に活かす。

また、年1回の県外研修において、先進的な支援を実施する他地域商工会議所・商工会および優良事業所を訪問し、支援ノウハウや好事例を習得し、地域支援の向上につなげる。

#### ⑤ 奈良県経営まるごと支援ネットワーク会議（年2回）

小規模事業者が事業拡大や販路開拓など新たな取組を進める際には、資金確保や資金繰りの改善が重要な課題となる。そのため、日本政策金融公庫、南都銀行をはじめとする地元金融機関、奈良県よろず支援拠点、その他支援機関が参画する「奈良県経営まるごと支援ネットワーク会議」に参加し、事業者支援の取り組み事例や課題、支援内容等をメーリングリスト等で共有し、各支援機関が持つ強みを生かした面的な支援体制の構築を図る。

また、創業支援においても密接な連携を行い、奈良市内での創業推進を目的に、创业者の掘り起こしに向けた事業実施や情報交換を行うことで、創業初期の課題解決と継続支援につなげる。

#### ⑥ JETRO 奈良との連携（年数回）

海外販路開拓を目指す小規模事業者を効果的に支援するため、海外展開支援の専門機関であるJETRO 奈良と連携を強化する。当所は海外展開を専任で担当する部署を設けていないことから、JETRO 奈良が提供する専門相談、海外展示会・商談会への出展支援、輸出実務支援、海外コーディネーターによる現地市場情報などを積極的に活用し、事業者の海外市場参入の第一歩を支援する。

さらに、海外における販路開拓事例や成功例を共有し、海外展開に対する理解促進を図ることで、奈良市内小規模事業者の新市場開拓と事業規模拡大につなげる。

#### ⑦ 専門家との連携（年12回）

当所では、税務相談（月1回）、法律相談（随時）、経営相談（月1回）、特許相談（随時）、労務相談（月1回）など、税理士・弁護士・中小企業診断士・弁理士・社会保険労務士等の専門家による相談事業を実施している。これらの相談会には経営指導員が同席し、事業者の相談内容や経営課題を共有するとともに、専門家から支援方法や知識の習得を図り、支援ノウハウを蓄積する。

この継続的な情報交換により、経営指導員の対応力と課題解決力を向上させ、相談に対して迅速かつ的確な支援を行う体制を整備する。

#### ⑧ その他支援機関・広域連携の推進（年24回）

奈良県中小企業活性化協議会および奈良県事業承継・引継ぎ支援センターと毎月定例の情報交換会を実施し、事業改善や事業承継のケース事例や実施状況を共有する。共有内容は巡回指導や窓口相談の場で支援に活かし、事業者の課題解決に結びつける。

また、奈良県よろず支援拠点と連携し、必要に応じて専門家が同行する体制を整え、実践的支援の充実を図る。加えて、確定申告相談において税理士と協働し、財務内容のチェックや分析を実施することで、支援ノウハウの共有と支援スキル向上につなげる。

さらに、県内外の商工会議所・商工会との広域連携を推進し、先進事例の共有や共同事業の実施に取り組む。これにより、地域を超えた情報連携と支援の高度化を図り、奈良市内の小規模事業者支援の質向上と販路拡大の機会提供につなげる。

## 1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

奈良市は世界遺産をはじめとした歴史的・文化的資産、奈良公園や東部地域の豊かな自然など多くの観光資源を有し、2024年に奈良市を訪れた観光客数は1,487万人に達している。一方で、滞在時間の短さが課題となっており、2024年の宿泊者数は約204万人、奈良県全体の2023年宿泊者数は260万人（全国44位）と低位にとどまっている。

観光消費額は1,280.7億円と観光関連産業は活発であるものの、人口減少による人材不足、隣接する大阪・京都への優れたアクセスによる県外就労率の高さ、賃上げ原資確保の困難などにより、事業者の人材確保は一層厳しさを増している。

#### 【課題】

2015年に国連で採択されたSDGsの理念に基づき、先人が守り継いできた奈良の歴史・自然・文化を次世代へ継承し、地域資源を活かした観光都市として持続的に発展することが求められている。市場特性や観光客ニーズを踏まえ、奈良ならではの魅力を体験できるプロモーションを展開し、誘客と周遊を促進する必要がある。

奈良市は観光関連産業の比率が高く、歴史資源への集客力に依存する構造となっており、観光以外の産業の育成と地元雇用の創出が課題である。また、観光客数のみならず、地域経済への直接効果となる観光消費額の増加や周遊性向上を図る取り組みが不可欠である。

さらに、市や商工会議所のみでの対応には限界があり、県・自治体・交通事業者・大学・民間企業など多様な主体と共創しながら相互に補完し合い、より高い成果を生み出す体制構築が求められる。

### (2) 事業内容

#### ① 奈良まほろばソムリエ検定の実施（年1回）

奈良の価値ある観光資源を広く理解し、多くの来訪者へその魅力を伝えられる人材の育成を目的として「奈良まほろばソムリエ検定」を実施する。管内事業者の受験促進や勉強会の開催を通じて、観光客を迎えるホスピタリティ向上と、地域資源を活かした経済活性化に寄与している。

受験者向けには、現地講座や伝統工芸体験などのプログラムを提供し、地域の魅力発見と消費拡大を促し、奈良ファン・リピーターの増加につなげる。

第18回奈良検定			
試験日：令和7年3月2日（日）			
試験会場：奈良会場（天理大学 袖之内キャンパス）・東京会場			
	奈良まほろばソムリエ	奈良検1級	奈良検2級
受験者(人)	144	329	421
合格者(人)	25	215	352
合格率(%)	17.4%	65.3%	83.6%
最高点	80	100	100
平均点	55.3	74.8	84.4
最高齢合格者	77	84	89
最年少合格者	19	19	13

## ② SDGsに取り組む事業者・団体のPR

先進的な事業者のSDGs取組事例を特設ページ等で広く周知し、社会的評価向上、人材確保、新たなビジネスチャンスの創出を支援する。また、地域内外へ広く発信することで、地域企業のブランド向上と経済活性化への波及効果を生み出す。



奈良商工会議所 HP より ([https://nara-sdgs.jp/category/examples\\_initiatives/](https://nara-sdgs.jp/category/examples_initiatives/))

## ③ ならSLOW&LOOPの周遊観光と宿泊促進

「ならSLOW&LOOP」は、JR各線（万葉まほろば線・和歌山線・大和路線）がループ状に結ばれる地形に着目し、「ゆるっと（SLOW）・ぐるっと（LOOP）奈良を周遊する」ことをコンセプトとする奈良県内宿泊促進プロジェクトである。奈良商工会議所観光部会が中心となり、奈良市・橿原市等の沿線自治体、奈良県、JR西日本と連携し、2025年4月に「ならSLOW&LOOP推進協議会」を設立した。現在、8市町・7団体の計15者が参画し、奈良県及びJR西日本がオブザーバーとして協力している。デジタル周遊パス（酒蔵巡り）発行、沿線駅でのマルシェ開催、飲食店PRリーフレットの作成などを実施しており、飲食・物販・宿泊施設の利用促進と地域回遊性向上に寄与している。

今後は、他自治体・交通事業者・大学等との連携を拡大し、名古屋・伊勢・和歌山・関西国際空港方面からの観光客流入の基盤を整え、長期的な周遊観光の定着を目指す。



(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

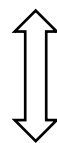
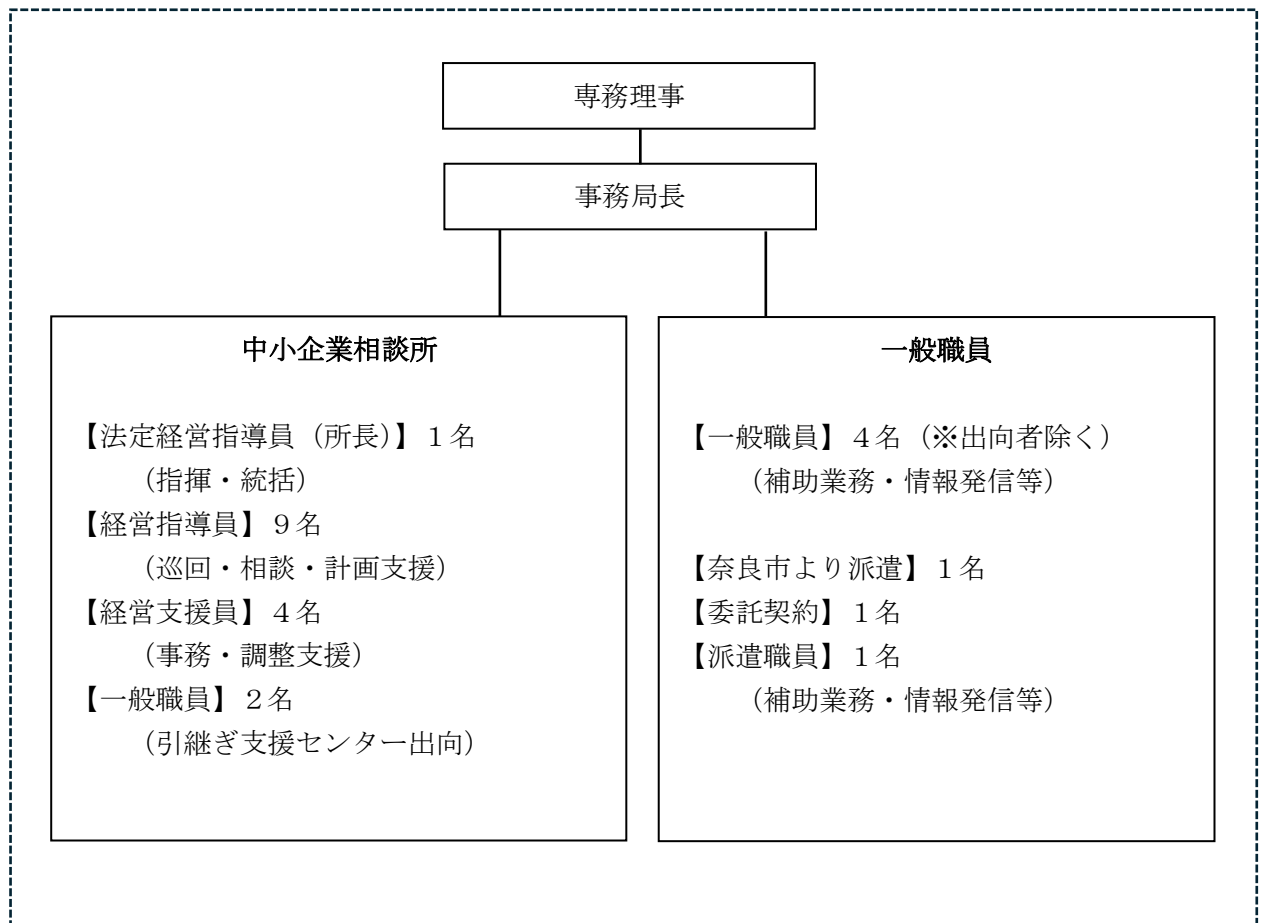
(令和7年12月1日現在)

(1) 実施体制

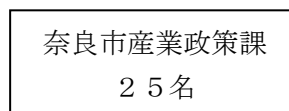
法定経営指導員の指揮のもと、中小企業相談所の経営指導員および経営支援員が中心となり、巡回指導・個別相談・事業計画策定支援等を実施する。一般職員は、事業の円滑な運営に必要な補助業務および情報発信等を担い、奈良市産業政策課との連携により、行政施策との整合性を図りながら支援体制を強化する。

全職員が一体となって事業を推進し、実施状況および支援効果を定量的に把握することで、次年度計画への反映と継続的な支援品質の向上を目指す。

○体制図



連携・連絡



## (2) 法定経営指導員の関わり

### ①法定経営指導員の氏名、連絡先

- 氏名：八木 一介（中小企業相談所長）
- 連絡先：奈良商工会議所 TEL：0742-52-1777

### ②法定経営指導員の関わり

経営発達支援事業の総括として、事業実施全体の指揮・進捗管理、事業実施に係る指導および助言、事業評価委員会への情報提供、事業効果検証および見直しに関する対応を行う。

### ③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・八木 一介は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

## (3) 連絡先

### ①奈良商工会議所 中小企業相談所

〒631-8586 奈良市西大寺南町 8-33  
TEL：0742-52-1777 FAX 0742-52-3111  
URL：<https://www.nara-cci.or.jp/>  
E-Mail：[info@nara-cci.or.jp](mailto:info@nara-cci.or.jp)

### ②奈良市観光経済部産業政策課

〒630-8580 奈良市二条大路南 1 丁目 1-1  
TEL：0742-34-4741 FAX 0742-36-4058  
URL：<https://www.city.nara.lg.jp/>  
E-Mail：[sangyoseisaku@city.nara.lg.jp](mailto:sangyoseisaku@city.nara.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)

	R 8年度	R 9年度	R 10年度
必要な資金の額	21,150	21,150	21,150
<b>4. 需要動向調査に関すること</b>			
①売れ筋商品に対する需要動向調査	300	300	300
②テストマーケティング事業	150	150	150
<b>5. 経営状況の分析に関すること</b>			
①経営分析セミナーの実施	100	100	100
<b>6. 事業計画策定支援に関すること</b>			
①セミナーの実施	300	300	300
②創業塾の実施	1,000	1,000	1,000
<b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業</b>			
①物産展への出展支援	500	500	500
②新商品開発支援	300	300	300
③展示会への出展支援	200	200	200
④ITを活用した集客支援	300	300	300
⑤海外販路開拓支援	6,000	6,000	6,000
<b>12. 地域経済の活性化に資する取組み</b>			
①奈良まほろばソムリエ検定の実施	11,000	11,000	11,000
②SDGsのPR	1,000	1,000	1,000

(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
国補助金、奈良県補助金、奈良市補助金、会費収入、事業収入、手数料収入等

(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名				
分類		連携者の名称	代表者氏名	住所
金融支援	①	奈良県信用保証協会	会 長 村井 浩	奈良市法蓮町 163-2
経営支援	②	生駒商工会議所	会 頭 唐金吉弘	生駒市元町 1-6-12
	③	橿原商工会議所	会 頭 佐藤 進	橿原市久米町 652-2
	④	大和高田商工会議所	会 頭 河村憲一	大和高田市大中 106-2
観光支援	⑤	奈良観光産業推進協議会	会 長 橋本隆史	奈良市西大寺南町 8-33
海外支援	⑥	独立行政法人日本貿易振興機構奈良貿易センター	所 長 増田智子	奈良市西大寺南町 8-33
共創	⑦	国立大学法人奈良国立大学機構	理事長 榊 裕之	奈良市北魚屋東町
連携して実施する事業の内容				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の経済動向調査に関すること 各機関が実施している管内の景気調査結果などについて、定期的に情報共有を行う。</li> <li>・新たな需要の開拓に寄与する事業 本事業の推進にあたっては、関係機関との連携体制を強化し、事業者の成長段階に応じた支援を総合的に実施する。特に、日本貿易振興機構（JETRO）とは、海外市場への販路開拓や海外商談会への参加支援を共同で行い、海外展開を目指す小規模事業者の第一歩を後押しする。また、奈良国立大学機構とは、学生のアイデアを活かした商品開発支援や、企業と学生を結びつけるマッチングイベントの開催など、産学連携による新たな需要創出に取り組む。</li> </ul>				

連携して事業を実施する者の役割

分類		連携者の名称	役割
金融機関等	①	奈良県信用保証協会	創業支援、金融支援、情報提供等
支援機関等	②	生駒商工会議所	経営支援、情報提供及び交換
	③	橿原商工会議所	経営支援、情報提供及び交換
	④	大和高田商工会議所	経営支援、情報提供及び交換
観光関係機関	⑤	奈良観光産業推進協議会	観光推進事業、各種調査・分析及び景況等の情報提供・情報交換等
海外販路支援機関	⑥	独立行政法人日本貿易振興機構奈良貿易センター（JETRO）	海外展開支援、各種調査・分析及び景況等の情報提供・情報交換等
教育機関	⑦	国立大学法人奈良国立大学機構	共創プロジェクト、各種調査・分析及び景況等の情報提供・情報交換等

・期待される効果

支援のワンストップ化と多角化と情報・知見の集約と活用が可能となり、地域全体の競争力向上が期待できる。

連携体制図

