

経営発達支援計画の概要

実施者名	橿原商工会議所 （法人番号：5150005004778） 橿原市 （地方公共団体コード：292052）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の長所と成長ステージにあわせた伴走型支援の強化 ②小規模事業者の円滑な事業承継を可能とする支援の強化 ③橿原市や連携金融機関・専門家連携協議会と連携した創業・起業者支援と開業率の向上 ④成長力を強化するため新たな需要の開拓の機会創出 ⑤小規模事業者への相談対応力の強化
事業内容	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 橿原市内の経済動向を把握・公表し、小規模事業者への伴走型支援に活用する。 4. 需要動向調査に関すること バイヤー企業等の需要動向を把握・分析し、商談会等での商談成約に向けた支援や、事業計画作成・製品開発等に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営分析の水準の向上を図り、小規模事業者の課題解決に向けた事業計画作成につなげる。 6. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者に対して、経営課題解決のための事業計画策定の必要性を認識していただくとともに、専門家等も活用して事業計画作成を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した小規模事業者に対し、事業進捗状況を経営指導員間で共有し、事業実現に向けた伴走型支援に取り組む。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会の開催や展示即売会への出展支援を実施するほか、ネット販売・ITセミナー等を開催し、IT導入による販路開拓を支援する。
連絡先	橿原商工会議所 中小企業相談所 〒634-0063 奈良県橿原市久米町 652-2 TEL 0744-28-4400 FAX 0744-28-4430 E-mail info@kashihara-cci.or.jp 橿原市 魅力創造部 地域振興課 〒634-8586 奈良県橿原市八木町 1-1-18 TEL 0744-21-1117 FAX 0744-47-2641 E-mail chiikishinko@city.kashihara.nara.jp

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

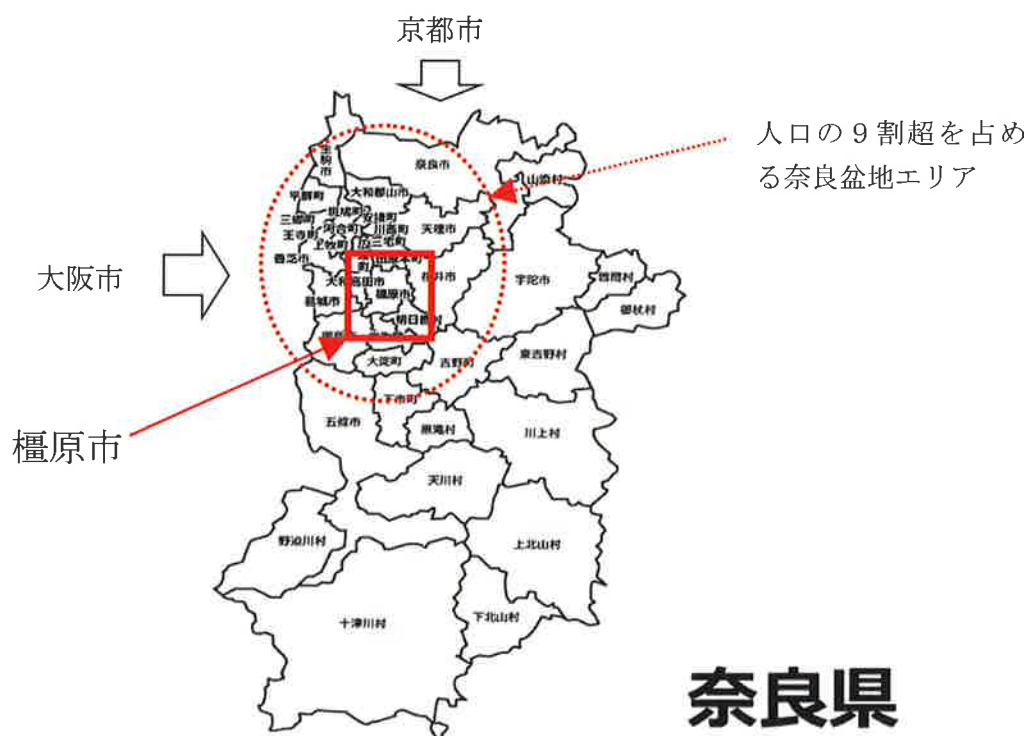
【橿原市の概況】

橿原市は奈良県第2の都市として県中部に位置し、奈良中南和の玄関口、拠点となっている。高度成長期以降は大阪市から30～40分の通勤圏内のため、ベッドタウンとして発展してきた。

2004年に開業した近畿圏最大級のショッピングセンター「イオンモール橿原（延床面積約225,000m²、駐車台数約5,000台）」は、直接競合先がない独立商圈を確立し、自動車道が整備されたこともあって広域から橿原へ集客する核施設となっている。奈良県南部に加え、大阪府や三重県、和歌山県などを商圈に集客範囲は半径40*に及ぶ。年間売上高は425億円（WWDジャパン2015年6月1日発行号）、来店客数1,300万人（織研新聞社2015年12月10日発表）である。特徴としては、全体的に起伏が少ない「奈良盆地」の一部として歴史的にも発展を遂げてきた地域で、市内の中央には約1300年前にわが国初の首都であった藤原宮跡があるなど、市内には歴史的文化遺産が点在している。

【立地】

橿原市は、奈良県の主となる経済圏のほぼ中央に位置し、東西7.5km、南北8.3kmの広がりを見せ、東は桜井市、西は大和高田市、南は高取町・明日香村、北は田原本町と接している。面積は39.56平方キロメートルだが、鉄道網・交通網の発達及び大型ショッピングセンターの存在により、周辺地域からの集客力が大きい。

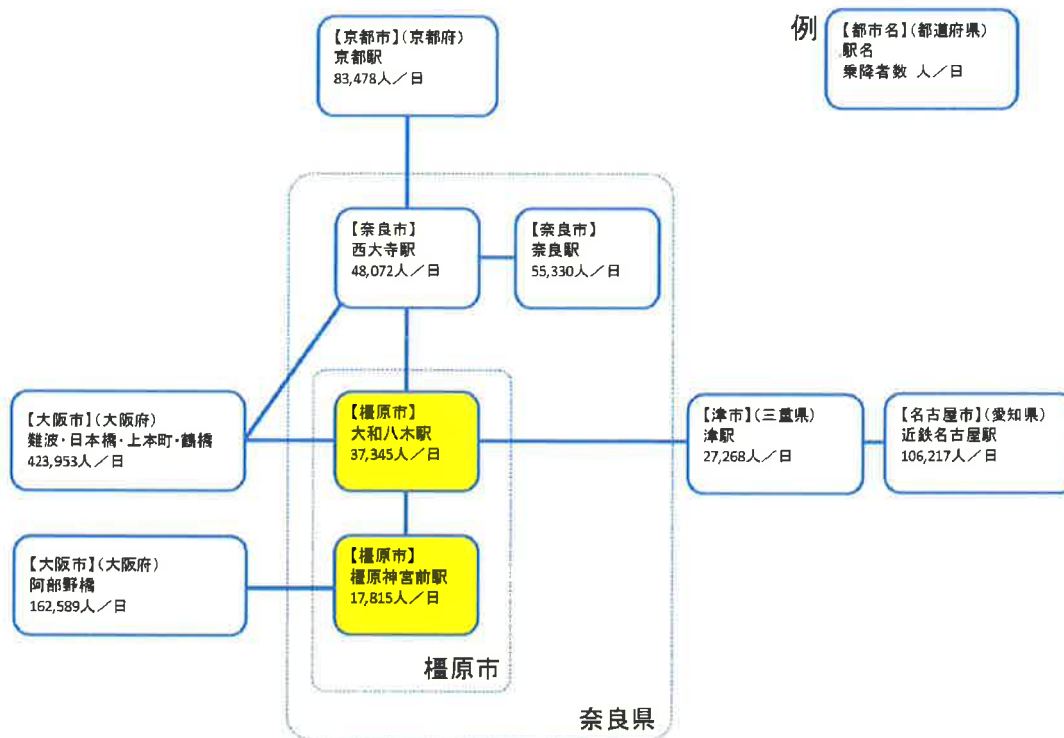


【交通等】

<鉄道>

鉄道網では JR と私鉄（近畿日本鉄道㈱）が縦横に走り、あわせて 13 の駅がある。特に総延長日本最大の民営鉄道会社である近畿日本鉄道㈱の利用者が多く、大阪へのアクセスの良さだけでなく、京都や津（三重）、名古屋（愛知）への交通の要所となっている。奈良県内の第一経済圏である奈良市周辺に次いで第二経済圏として、鉄道インフラが整っている。

<近鉄の主要駅と乗降者数>



<国道・高速道路>

国道 24 号・165 号・169 号と道路網も発達し、大阪からは 30～40 分、京都からは約 1 時間、関西国際空港からは約 1 時間、名古屋からは約 2 時間と交通の便も良く、古代から交通の要となっている。

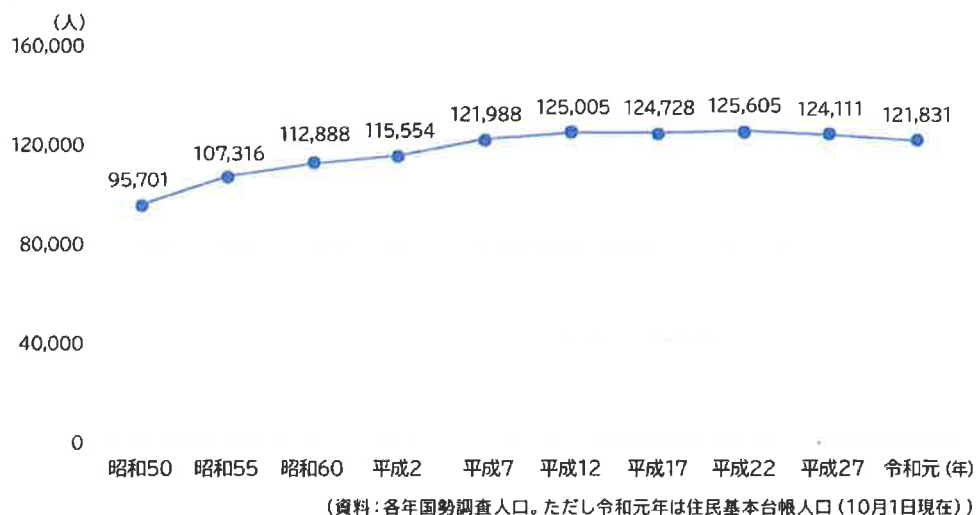
高速道路としては京都～奈良～和歌山を結ぶ幹線道路（京奈和自動車道）の工事が進んでいる。橿原市は現在工事中であり、これが完成することで北方面からのアクセスがさらによくなり、橿原市の交通量が増加することが見込まれる。



【人口(推移)】

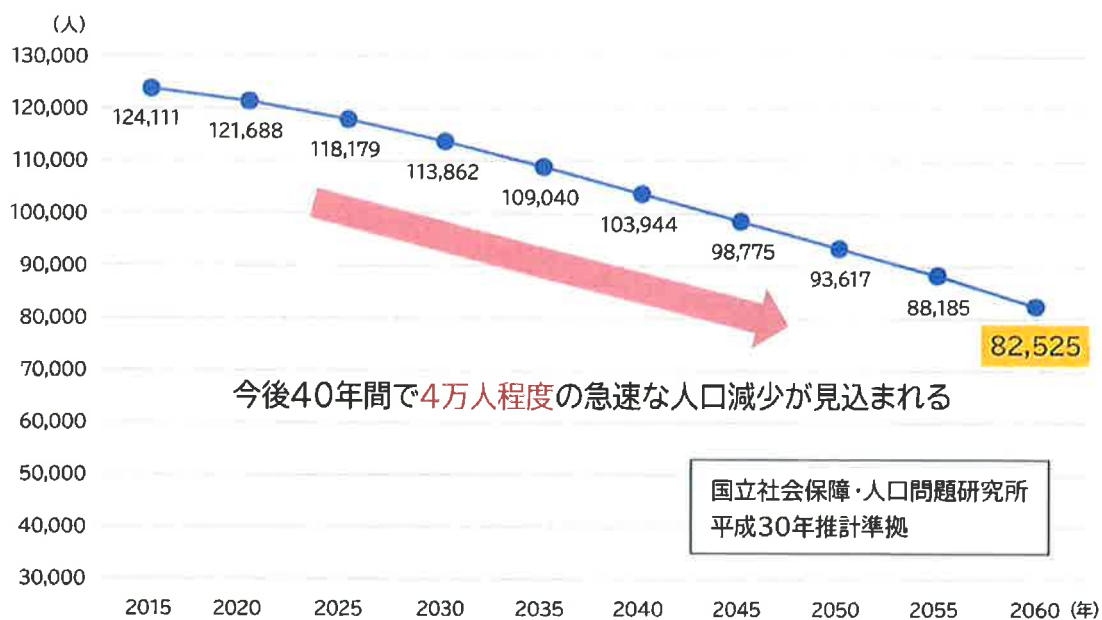
橿原市は、昭和31年2月11日、奈良県下で5番目の市として発足し、当時38,560人であった人口は、令和3年10月現在12万人余りとなっている。平成22年頃をピークに減少傾向に移っている。

◆人口の推移



今後の見込みとしては、一貫した減少傾向にある。日本全国と同じく、人口減少傾向があるのは確かである。ただし、京都・奈良・和歌山を結ぶ高速道路の整備が進められており、大和八木駅周辺に対する大都市圏からの投資もみられることから、経済都市としての潜在的発展力があると考えられる。経済発展を促すことにより、今後の人口減少を鈍化させることが期待される。

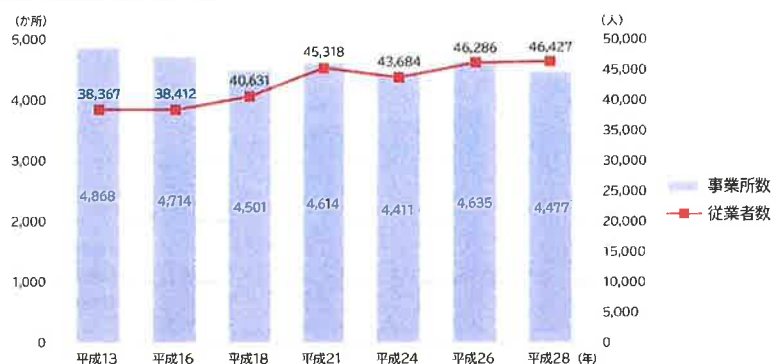
●将来の人口推計



【産業】

事業者数は概ね横ばいで推移し、従業者数は増加傾向にある。業種別従業員数では医療、福祉関係が20.4%で高いシェアを占めている。橿原市には奈良県で最大の病院である奈良県立医科大学附属病院（病床数992）と周辺の病院があり、医療都市の側面がある。次いで卸売業・小売業が24.3%で多い。付加価値額のシェアは医療、福祉関係が36.7%で最も高い。次いで製造業が13.1%で高い。製造業の業種はプラスチック加工業が多い。地域特性として郊外型の大型店の集客力が高く、県外からの訪問者も多い。他の観光都市に比べ飲食店の数が多いのも特徴で、新たに中南和の観光拠点となるべく市中心部に大型ホテルが平成30年春オープンしている。

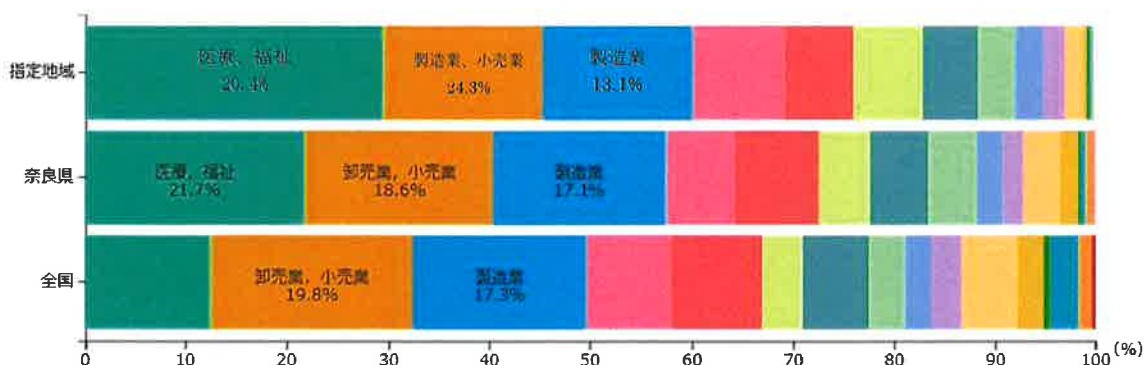
◆事業所数・従業者数の推移



(資料：事業所・企業統計調査(平成13年～18年)、経済センサス-基礎調査(平成21年、26年)、経済センサス-活動調査(平成24年、28年))

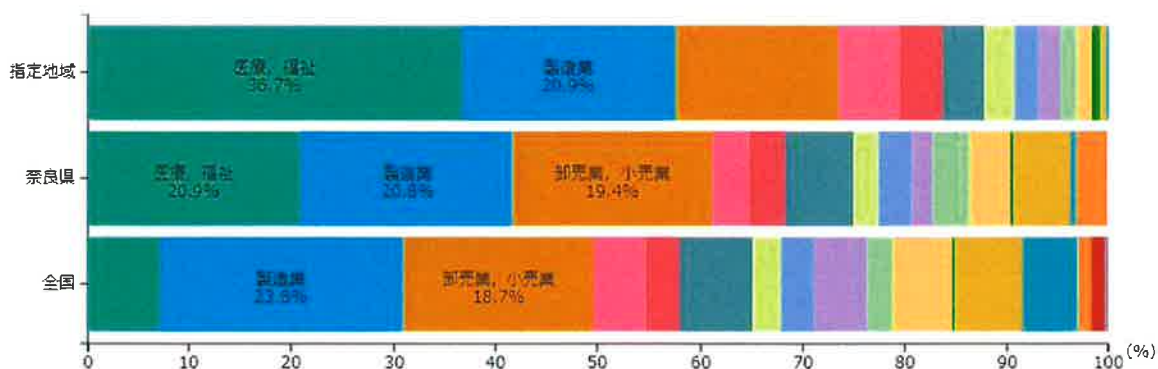
従業者数(企業単位) 2016年

指定地域：奈良県橿原市



付加価値額(企業単位) 2016年

指定地域：奈良県橿原市



②課題

橿原市は周辺地域からの集客力が高まる一方で、受け皿となる小規模事業者の経営手法は昔ながらのやり方にとどまるケースが多い。SNS等を使った情報発信やクラウド等のITツールの利用、経営判断に用いる管理会計、新たに導入されるインボイス制度や労働法への対応等、取り入れるべき変化は多いがその対応は十分とはいえない。意欲の高い経営者は自ら社外に出向き新たな知識を習得して自社で実践しており、当商工会議所でも徐々にそのような経営者が増えていることは感じられる。

このような状況下での地域課題は、経営力を向上させるために経営者が求める経営知識の習得や経営力向上を促す伴走者としての役割が必要となる。そのためには新たな経営知識の習得機会を増やすことや商工会議所がその役割を担っていることをより多くの経営者へ周知することが必要と考えられる。

また、これまで伴走支援を行うことで一定の水準に達した事業者が次のステージに向かうよう「経営改善」だけでなく「経営発達」の支援を強化する必要がある。

観光については、歴史ある都市で観光資源が豊かである一方、個々の情報発信が不足しており、大阪市や京都市と比べると観光客が少ない。橿原神宮や周辺の飛鳥地域など、観光資源としては一定の訴求力があり、情報発信が一つの大きな課題といえる。

<橿原市 SWOT 分析>（橿原商工会議所 作成）

区分	強み	弱み=課題
内的要因	県下最大の病院と隣接する病院群 大型商業施設・百貨店の集客力 歴史的な遺跡が多い 自然豊かな盆地 奈良県屈指のスポーツ施設が充実 国のはじまりの地「橿原」ブランド	情報発信力が弱い 昔ながらの経営手法の事業者が多い 買い物は大都市（大阪）へ行くニーズ 大型商業施設への顧客集中
区分	機会（チャンス）	脅威（脅かす要因=課題）
外的要因	コロナ禍で移動制限による地域内の消費マインドの増加 大阪・京都・名古屋をつなぐターミナル駅 京都・奈良・和歌山をつなぐ高速道路整備	高速道路の整備により県内仕入から他府県への仕入れにスイッチされている

<商工業者数と商工会議所会員数>

区分	商工業者数	小規模事業者数	小規模比率	商工会議所会員数	会員比率
平成 28 年度	4,321	3,738	86.5%	1,511	35.0%
令和元年度	5,298	4,583	86.5%	1,611	30.4%
増加率	22.6%	22.6%	—	6.6%	—

※小規模事業者数は商工業者数の86.5%として算出した

(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

今後 10 年を見据えたとき、人口減少と高齢化の進行に伴い、生産年齢人口の減少による人手不足、後継者不足による廃業の増加、市場規模の縮小、消費傾向の変化などが予測される。

また、社会のデジタル化、IT化が一層進行し、小規模事業者にとってもDXに向けた取り組みが必要になる。

このような時代にあって、地域経済の基盤を支えている小規模事業者の振興・発展支援は商工会議所に課せられた最大かつ不変の使命と認識し、事業承継対策、創業支援、さらには小規模事業者の競争力強化に向けて、売上増加・利益確保、資金調達、コスト削減、人材確保対策等のほか、DX推進に向けたデジタル化支援等にも取り組む必要がある。

橿原市の個別事情としては、隣接の大阪府等県外への消費流出を抑制するため、小規模事業者それぞれの強みを抽出し、地域スーパーや道の駅等との商談や地元消費者へのPRを充実させる。

一方、橿原ブランド認定事業等を通じて、橿原の魅力を多方面に発信し、橿原ブランドの向上を図る。

●新たな創業者の創出を図り開業率の向上

個別支援では、小規模事業者にとって身近な存在となれるよう、経営支援体制を構築し、様々な創業・第2創業支援に取り組み、新たな創業者の創出を図り、開業率の向上、雇用機会の創出に繋げる。

●後継者不足等による廃業抑制支援

橿原市の地域経済の持続的発展には、市内小規模事業者等の事業継続を図ることが、何よりも必要であることから、後継者不足等による廃業を抑制するための事業承継支援の強化を図る。

●小規模事業者のデジタル化支援の強化

今回の新型コロナウイルス対策を契機として、テレワークやネット通販等の新たなビジネスモデルを構築するため、小規模事業者のデジタル化支援の強化を図る。

●一定の水準に達した事業者に対する経営発達支援

事業体として必要な一定の水準を超えた事業者が技術やノウハウの向上、安定的な雇用維持等を行うことで、事業規模や収益性の拡大、経営の効率化を実現し、事業体としてさらなる成長遂げるために、経営状況の分析や事業計画の策定、需要開拓等を図る。

②橿原市総合計画との連動性・整合性

令和3年3月に策定された橿原市第4次総合計画は、基本構想、基本計画、実施計画の三層構成で、基本構想は令和3年度から令和12年度までの10年間、前期基本計画は令和3年度から令和7年度までの5年間で計画期間である。基本構想では、市の目指すまちの姿である将来ビジョン「はじまりから未来へ、つながりきらめくまち かしはら」を示し、基本計画では、基本構想を実現するための施策を体系的に示されている。

ベースとなる人口施策は、第2期橿原市まち・ひと・しごと総合戦略で示しており、令和3年から令和7年までの5年間の基本目標と重点施策を進めていく。特に移住施策という観点で見ると「当市に縁や愛着のある関西近郊の子育て世代」と「歴史が好き、奈良ファン」の2つの層を移住ターゲットの中心に置き、定住人口の増加とバランスのとれた人口構成実現を目指し

ている。

基本計画においては、橿原市の目指す姿として、商工業分野では「新たな産業を生み出す環境が整い、地域経済の循環を市民がまちの賑わいとして実感する」ことを、観光分野では、「市民が橿原市の魅力や新たな価値を積極的に発信し、中南和地域の観光・交流の拠点としてまちに多くの人が訪れている」が示されている。また、総合戦略の目標として、商工業分野では「地の利を活かした仕事の場づくり～企業誘致や起業支援～」を進めていくことが、観光分野では「新たな人の流れや交流を盛んにする魅力づくり～幅広い橿原の魅力発信、自然・歴史・文化資源を活かしたまちづくり～」に取り組んでいくことが示されている。

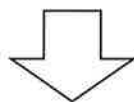
橿原市総合計画における商工業の目指す姿

目標：みんなが活力と魅力を生み、賑わいあふれるまち

目指す姿：新たな産業を生み出す環境が整い、地域経済の循環を市民がまちの賑わいとして実感する

・小規模事業者、中小企業への支援 ・企業誘致と起業支援

連動性・整合性



橿原市の総合経済団体として、情報と交流の中心となる商工会議所

～ヒト・モノ・カネ・情報をつなぐ～

管内中小企業の課題や問題にともに取り組み解決に導く商工会議所

～利益に結び付く質の高いサービスの提供～

当商工会議所では、橿原市と連携して市の目指す姿を実現するため、新産業・イノベーションの創出を図るべく、創業支援や小規模事業者等のビジネス交流会、個別商談会の販路開拓支援、事業承継支援を強化実践する。

③商工会議所としての役割

橿原商工会議所は、橿原市を管轄とする総合経済団体として、橿原市と連携し、地域経済の活性化を図るべく、長期の小規模事業者の振興方針に基づき、長期的に継続して支援できる体制を構築し、個々の小規模事業者の課題やニーズの把握に努め、市内小規模事業者の売上増加・利益の確保、さらには新たな事業の創出、小規模事業者の事業承継の実現・継続を図ることで、小規模事業者の雇用推進にも繋げ、地元小規模事業者の総合的な持続的発展に努める役割を果たす。

また、商工会議所は、日頃の経営指導を通して、最も小規模事業者等の実情を把握している団体であることから、小規模事業者の声を市や県、国へ届けることにより、行政施策に反映していただけるよう提言活動を行う。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の長所と成長ステージにあわせた伴走型支援の強化

会議所全体の会員約 1,700 者に対し、中小企業は約 2 割、小規模事業者は約 8 割である。小規模事業者の内、事業体として不足した能力を補う「経営改善」支援が必要な事業者は約 2 割、一定の水準にあり「経営発達」支援が必要な事業者は約 2 割、その中間層が約 4 割と見込んでいる。重点的に事業計画策定指導及び助言を行うべき小規模事業者は、経営発達支援が必要な 2 割の会員事業者とこれと同レベルの管内非会員事業者を想定している。同時に地域の経営基盤を厚くすることを目的に他の事業者も含めそれぞれの成長ステージにあわせたきめ細かな伴走型支援を行う。

②小規模事業者の円滑な事業承継を可能とする支援の強化

経営者の高齢化に伴い事業継続に直面している事業者が増えている。地域経済の基盤を持続させるためにも円滑な事業承継が必要である。主に 60 歳以上の経営者に対して、専門的知見をもとに後継者が円滑に事業を引き継ぎ経営者として成長するための支援を行う。

③橿原市や連携協定金融機関・専門家連携協議会と連携した創業・起業者支援と開業率の向上

長期的に地域経済の基盤を支えるには新たに事業を行う者を支援する必要がある。円滑な創業と持続化を目指した支援を実施し、雇用を生み出し次世代の地域経済の一端となるよう支援する。

④成長力を強化するため新たな需要の開拓の機会創出

橿原市内だけでなく、遠方の企業や中堅・中小企業等への取引機会を生み出すことで新たな需要を開拓する。橿原商工会議所の強みとして商談会の定期的な開催と取引先の開拓力がある。今後はオンライン商談会を増やすなどDXを意識した変革を行う。

⑤小規模事業者への相談対応力の強化

小規模事業者の成長ステージが変わり、事業を取り巻く環境が変化する中で、当商工会議所の経営指導員等もさらに相談対応力の強化を図る。また、経営指導員等が情報を共有して、難度の高い問題に適切に対応する能力を高める。

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

樫原商工会議所は、樫原市をはじめ各種専門家が所属する樫原商工会議所専門家連携協議会や連携金融機関等とこれまで以上に連携を深めながら目標達成に取り組む。

目標① 小規模事業者の長所と成長ステージにあわせた伴走型支援の強化

方 針 管内小規模事業者の経営課題の解決にむけ、当所経営指導員が保持している個社の経営情報や支援内容の共有とその情報を活用して小規模事業者の経営状況を判断しながら、優先順位をつけて経営課題の解決を確実に図っていく。

目標② 小規模事業者の円滑な事業承継を可能とする支援の強化

方 針 小規模事業者の事業承継・後継者に関する意識の掘り起こしを進めるとともに、奈良県事業引継ぎセンター等との連携により円滑な事業承継を促進する。事業の承継を円滑にする目的で知的資産経営報告書により自社の本質的な強みを再認識する。

目標③ 樫原市や連携金融機関・専門家連携協議会と連携した創業・起業者支援と開業率の向上

方 針 意欲ある起業家の掘り起こしのために創業セミナー等を企画・実施し、あわせて円滑な創業のスタートを市内産業支援機関や専門家とも連携してこれまで以上に丁寧に支援するとともに、創業後の諸課題の解決を図りながら小規模事業者の持続的発展と開業率の向上を図っていく。

目標④ 成長力を強化するため新たな需要の開拓の機会創出

方 針 商談会等の場の提供を通じて小規模事業者の販路拡大策の強化を図り、商品力の向上に取り組む。また、バイヤーの意見を集約して求められる商品・サービス等を掘り起こし、小規模事業者にフィードバックすることで商品力の向上を実現する。

目標⑤ 小規模事業者への相談対応力の強化

方 針 樫原商工会議所及び経営指導員等は、地域経済の発展の一翼を担う役割として存在感を高め、地域の小規模事業者の見本たる経営組織を目指す。そのために職員自らが経営視点を持ち、新たな知識の習得や行動にチャレンジしていく。

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] これまでもアンケートは実施していたが、その結果を十分に生かせていなかった。定期的なアンケートの実施と集計及びそれらの公表までにとどまっていた。

[課題] アンケート内容を各事業に反映し有効活用しなければならない。アンケート項目の見直しを行い市場環境の変化を取り入れるなど現状把握のみならず未来に向けた行動を促すアンケートとして実施し、専門的な分析ができるよう改善する。

橿原市内の経済動向を「地域経済動向調査」により、4半期毎の経済動向を把握・分析し、小規模事業者への経営分析・事業計画策定等について、窓口・訪問相談による伴走型支援として活用する。

(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景気動向調査 公表回数	機関紙 HP	12回	12回	12回	12回	12回	12回
②業況アンケート 調査数	機関紙 HP	—	1回	1回	1回	1回	1回
③調査数地域の経済 動向分析の公表数	機関紙 HP	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①景気動向調査

小規模事業者の景気動向・状況について情報を得るため景気動向調査を実施し、市内の小規模事業者と取引のある中小企業から情報を得る。これまでも実施している調査であるが、調査数を増加する。

調査結果については、専門家に分析を依頼しその結果を当所機関紙等誌(かしはら商工ニュース)にて年4回掲載する。またホームページにも掲載して会員外へも広く情報を提供する。

【調査手法】 調査票を郵送し返信用封筒で回収する

経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【調査対象】 管内中小企業事業者

【調査項目】 「業況」「売上」「客数」「仕入れ」「受注」「採算」「資金繰り」「在庫」「従業員」「引き合い」「借入状況」「設備投資」等(前年同期比、前期比、翌期見通し)及び経営課題等である。

※L O B O調査の活用

日本商工会議所が、地域や中小企業が「肌で感じる足元の景気感」を全国ベースで毎月調査するとともに、月毎にテーマを設定して調査(例:設備投資や採用・賃金の動向等)を実施し、企業を取り巻く経営環境や直面する課題等の現状を示すデータとして公表している。

本調査に参画するとともに、日本商工会議所で分析された結果を事業者に提供する。

②業況アンケート

橿原管内の独自調査については、定量的アンケートだけでなく定性的な情報を得て個別具体的な状況を把握し、現状のみならず未来に向けての予測と照らし合わせて必要な行動を明確にする。

【調査手法】 調査票を郵送しFAX・メール等で回収する

必要に応じて巡回時に口頭で情報を収集する

経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【調査対象】管内中小企業事業者

【調査項目】コロナ対策の状況とビジネスモデルの今後の見込み、事業変革の進捗などを総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する

③地域の経済動向の分析（国が提供するビッグデータの活用）

小規模事業者が、地域の状況に応じた事業計画の作成に活用できるよう、経営指導員が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用して地域の経済動向分析を行い、当所ホームページに掲載するなど年1回公表する。

【調査項目】「地域経済循環マップ・生産分析」による市内主要産業の分析

「まちづくりマップ・From-to 分析」による来訪者の分析

「産業構造マップ」による産業の現状分析

（４）調査結果の活用

○調査した結果は機関誌やホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

○事業計画策定支援や販路拡大等に反映する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 商談会にてバイヤーに対してアンケート調査をしているが、次回の実施に向けて活かしているだけで、小規模事業者に対してフィードバックができていない。

[課題] 参加した小規模事業者に対して、アンケート内容をフィードバックする。それによって、自社の商品、サービス内容を客観的に評価・反省し、マーケットインの考え方を浸透させ、新商品・サービス開発の発想につなげると同時に行動を促す。

(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 バイヤー事業者数	—	12 社	12 社	12 社	12 社	12 社

(3) 事業内容

① バイヤー担当者ヒアリング調査

バイヤーから見た管内企業の商品に対する評価をヒアリングし、同時に市場が求めている商品についてバイヤーからみた管内企業各社の改善点や魅力を取りまとめる。商談会の機会を利用することで具体的な商品に対して必要となるニーズを明確化する。これにより今後の商品サービス開発に活かす。

【調査手法】 商談会時に当日の商談内容を踏まえてバイヤーにヒアリングする

【調査項目】 品質、価格、納期、供給能力（ロット数）、パッケージデザイン、大きさ（小分け梱包等）、商品ストーリー性（生産者の想い、商品開発秘話への評価）

【調査数】 12 社（12 回実施）

(4) 調査結果の活用

- 調査結果は、経営指導員等が当該企業にフィードバックするなど、商品開発に活用する。
- 経営指導員による経営指導の際に小規模事業者に提供し、経営者との信頼関係を高める。
- マーケットインの思考を高めることで市場ニーズに沿った商品開発を実現すると共に現状分析や販路開拓、需要に基づく計画策定等に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 窓口相談支援等の経営相談時に、経営分析を実施し、経営課題を把握したうえで、金融支援や販路開拓支援等、具体的な支援内容を考え、事業者に提案・実施することに取り組んだ。補助金申請相談、税務相談、金融相談時に、経営分析を実施する小規模事業者が殆どであり、常日頃から経営分析に取り組む小規模事業者の発掘を強化する必要がある。

[課題] ベテラン経営指導員から若手経営指導員への OJT の強化や外部専門家との連携により、経営指導員等のヒアリング能力・財務分析能力を高め、分析結果の一定の質の水準の向上を図り、小規模事業者の課題解決に努める。

(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 セミナー開催件数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 経営分析事業者数	20 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 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）

セミナーの開催を通じて、経営分析の基礎資料を経営者自らが作成する能力の育成を目指し、経営分析によって自社の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、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【募集人数】15 者定員（最大 20 社）

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い 7 者を選定
商談会参加者、小規模事業者持続化補助金等を申請する事業者

【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》 直近 2 期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

《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脅威、機会を整理する（SWOT 分析）。

(内部環境)	(外部環境)
・経営理念、ビジョン、事業計画の有無 ・商品、製品、サービスの品質や価格 ・仕入先、取引先の特徴 ・人材、組織、営業力、製造力 ・技術、ノウハウ等の知的資産	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向 ・雇用環境

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを参考に、専門家と協力して経営指導員等が個別具体的な分析を行う。

(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、事業計画の策定等に活用する。

○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、第2期で事業計画策定支援を行ったが、経営指導員のスキルは十分ではなかった。樫原商工会議所専門家連携協議会に所属する中小企業診断士や税理士、社会保険労務士、デザイナー等の専門家の協力による支援も実施したが、帯同した経営指導員等の事業計画策定支援スキルの向上にも効果があった。

[課題] 事業者によりレベルの差が激しく、いかに適切な専門家をマッチングさせるかが課題であった。また、新たにDX技術やビジネスモデル変革へのニーズなどこれまでにない対応力が求められている。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」及び事業者単位での「経営状況の分析」を踏まえ、需要を捉えた戦略的な事業計画策定を図る。

多種多様な小規模事業者に対し、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、経営分析を行った事業者の中から事業計画策定ニーズを掘り起こし、事業計画に策定につなげる。

また、政策的な補助金（持続化補助金等）の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

事業計画策定の前段階として、DX推進セミナーを開催し、小規模事業者のIT導入の推進と共に競争力の強化を目指す。

事業計画策定した小規模事業者に対し、事業進捗状況を各経営指導員等で共有し、事後フォローを徹底し、事業実現に向けた伴走型支援に取り組む。

(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 DX推進セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2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 創業塾開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	12者	12者	12者	15者	15者	15者

(4) 事業内容

① 「DX推進セミナー」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行い、必要に応じて専門家派遣を実施する。

【セミナー（カリキュラム）の事例】

- ・小規模事業者が導入可能なD X関連技術（クラウドサービス、A I 等）の具体的な活用事例
- ・S N S（Fscebook、LINE 等）を活用した情報発信方法
- ・E Cサイトの構築方法及び販促活動等
- ・クラウドファンディングの活用、具体例等

【対象者・募集方法等】小規模事業者を対象とし、チラシ、メルマガ、HP 等で広く募集する。
D Xの知識を有する専門家を講師とし、これまでより回数を増やして年
2 回とする。市場ニーズに応じてカリキュラムを構成する。

②「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】これまで計画策定をしたことがない小規模事業者

【募集方法等】チラシ、メルマガ、HP 等で広く募集する。経営計画策定の知識を有する専門
家（中小企業診断士等）を講師とする。小規模事業者のレベルに対応してカリキ
ュラムを構成する。

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、フォローアップとして個別支援を実施す
る。具体的には、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事
業計画の策定につなげていく。

③「かしはら創業塾」等の開催（創業計画の策定支援）

樫原市の主要な商工業施策である企業の促進のため、創業塾を開催する。

創業塾は、創業に必要な知識やノウハウ（経営手法）を習得するために必要となる、「経営」、
「販路開拓」、「財務」、「人材育成」の4分野に関するセミナーで、産業競争力強化法に基づく
特定創業支援事業として開催する。

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] 事業計画策定後は一定のフォローを実施しているものの、回数が十分ではなく、計画策定後のモニタリングは不足していた。事業計画策定セミナー後の専門家による支援形式をとることも多いが、個別に必要な回数や期間を見定めた支援に至っていない。

[課題] これまで実施しているものの、課題は事業計画の達成度や進捗具合に対応し、効率化したフォロー支援を実施することである。巡回訪問や相談窓口が計画実施具合確認の機会が中心となるため、確認頻度とタイミングにムラが出て、適宜の対応を逸してしまわないためである。

(2) 支援に対する考え方

巡回訪問や相談窓口だけでなく、Facebook や Zoom 等の IT を取り入れる。

4 半期に 1 回程度は原則とし、小規模事業者の事業遂行状況に応じて 1 ケ月に 1 回程度にしたり、喫緊の課題がある場合は適宜するなど、臨機応変に対応できるようにする。

(3) 目標

	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
フォローアップ対象事業者数	—	24 者	24 者	30 者	30 者	30 者
頻度（延回数）	—	96 回	96 回	120 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	—	12 者	12 者	15 者	15 者	15 者
利益率 3 % 以上増加の事業者数	—	5 者	5 者	7 者	7 者	10 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者に対して経営指導員等によるフォローアップ支援を行う。経営指導員等 7 名で 30 者×4 回=120 回／年の頻度をめどに実施するが、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

また、経営指導員等の間で定期的な情報共有を行い、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状] これまでも展示会、商談会は実施していたが、リアルな商談会であり目的として場の提供に重きを置いていた。毎回必ず成約するなど成果は出ていたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で場の提供ができず、オンライン化への取り組みを始めている。

[課題] これまで実施しているものの、展示会出展、商談会の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。また、DXを意識したオンライン技術による新たな形の商談形式の方法を確立する。事業主に対しては、セミナー等を通じて、今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

橿原市内の小規模事業者の内、独自性の高い商品を製造及び販売している製造業、卸業、小売業を中心に遠隔地での販売ルート確保を目的にする。

当所で開催している商談会は、新型コロナウイルスによる感染対策及びバイヤーのニーズの変化から、従来の対面型での開催が難しいため、IT技術によるオンライン化を推進する。商談にあたっては、経営指導員等が事前支援を行うとともに、商談後はバイヤーへのヒアリングを実施し、出来る限りのフィードバックに取り組む。

DXに向けた取組として、オンライン商談会を確立し、遠方の企業とのマッチング機会を増やす。この仕組みを通じて近隣エリアにこだわらず全国規模での商品展開とブランド発信を図る。

(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
①-1 バイヤーとの対面型個別商談会開催回数	10 回	7 回	7 回	5 回	5 回	5 回
①-2 オンライン商談会(DX 取組)開催回数	2 回	4 回	4 回	6 回	6 回	6 回
①-3 バイヤー訪問型個別商談会開催回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
商談会参加支援事業者数	60 者	60 者	65 者	70 者	70 者	70 者
成約件数	12 件	12 件	13 件	15 件	18 件	18 件
②展示即売会への出店回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③橿原ブランド商品展示即売会開催	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
売上額/者	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
④IT 技術を活用した販路拡大に関するセミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(4) 事業内容

①商談会開催事業（B to B）

【①-1 バイヤーとの対面型個別商談会】

対面型商談会はこれまでより回数を減らして実施する。市内だけでなく県内及び近隣府県のバイヤーに拡大して実施する。直接商品を手に取り相手を見て商談することで成約率を上げる狙いがある。

【①-2 オンライン商談会】

樫原商工会議所がオンライン商談ブースを組み上げ、事業者に訪問をいただいて商談会を実現する。

【①-3 バイヤー訪問型個別商談会】

バイヤーが事業所を訪問し、事業所の製造工程等を見て商談するスタイルである。特に、一般消費者向けに体験を売る事業所は、この商談スタイルがはっきりしておりバイヤー受けする。対象は一定の商品力があり工場の5Sが徹底されるなどショールームがされた事業所をピックアップして機会を設ける。特に、一般消費者向けに体験を売る事業所や、一定の商品力があり工場の5Sが徹底されるなどショールームが整備された事業所をピックアップして機会を設ける。

◎バイヤーによるセミナー開催

バイヤーが講師となりバイヤーが求めているものやその業種状況などの講義を実施。バイヤーが求めているものと小規模事業者が売りたいものを経営指導員が把握。

※商談会開催後は、バイヤー及び参加事業所に対するアンケートを実施し、次回以降の開催に活用する。

②展示即売会への出店事業（B to C）

当所及び奈良県商工会連合会が開催する展示即売会「地域の魅力発見フェア」へ市内事業者が参加する。「地域の魅力発見フェア」は、毎年1回秋に県内等の大規模小売店舗の催事スペースなどにおいて開催し、県内各地の事業者が出店するものである。

③樫原ブランド商品展示即売会開催

樫原市の優れた商品として認定した樫原ブランド「万葉×樫原コレクション」について、認定商品等に関する首都圏等での情報発信、販売促進を実施する。

④IT技術を活用した販路拡大に関するセミナー

SNSを活用した商品PRやECサイトの利用、ネットショップの開設、キャッシュレス対応などに関するセミナーを開催し、小規模事業者のデジタル化への対応を推進する。

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] 外部有識者と当所経営職員からなる「第三者評価委員会」を年 1 回開催し、実績評価を行っており、第三者評価報告書を当所 HP で公表するのみであった。

[課題] 第三者評価委員会での事業評価・成果及び見直し案について、次年度以降の事業に対して各担当職員全員が見直しを図るという PDCA サイクルを活用した事業計画となっていない。

(2) 事業内容

- ① 経営発達支援事業全体の総括的な PDCA 機関として、奈良県職員、橿原市職員、外部有識者（中小企業診断士・金融機関等）、法定経営指導員からなる「第三者評価委員会」を年 1 回開催する。委員会では、法定経営指導員が外部有識者に対して支援実績報告を行い、外部有識者は支援実績に基づき、目標達成状況及び支援内容に対する評価分析を行い、経営発達支援事業評価報告書を作成、必要に応じて支援計画内容の見直しについての提言を行う。
- ② 第三者評価委員会による評価報告書及び事業見直し結果は、当所常議員会に上程し、意見をもらった後、当所 HP で公表し、小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にする。

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] 当所セミナーへの参加や中小企業大学校、日商のオンラインセミナー等に参加しているが、職員間で知識の共有ができていない。また計画的な参加ができていない。今後必要となるDXに関する知識を習得する必要がある。

[課題] 経営指導員に求められる指導スキルが多様化、高度化しているなか、これまで以上にOJT、職員間での勉強会を積極的に実施するべきと考えている。

(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】

他団体や日本商工会議所が実施する経営指導員研修に参加する。

経営指導員及び一般職員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」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。これによって知識・経験の浅い若手指導員の基礎的な目利き力や計画策定のスキル向上を図る。

【事業計画策定セミナー】

中小企業大学校が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。これによって、多様化する事業に対応した事業計画策定スキルの向上を図る

【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、経営指導員及び一般職員の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・情報発信方法、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が、巡回指導や窓口相談の際に若手職員に同行し、OJTを積極的に実施する。ヒアリング能力や関係性の構築につながるヒューマンスキルの向上を図り、組織全体としての支援能力の向上につなげる。

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講師を務め、IT等の活用方法や具体的な支援ツ

ール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月 2 回、年間 24 回）を実施し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。
※月 2 回、1 時間で、各自の状況報告、困難事例への対応検討など

③データベース化

担当経営指導員等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、担当外の一般職員でも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。

1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 事業者支援の実施や各種相談において、橿原市地域振興課、当所の専門家協議会所属専門家や協定金融機関等との連携を図っている。また、県内商工会議所・商工会の経営指導員と地域の現状や課題のほか、支援ノウハウについての情報交換を行っている。その他、奈良県中小企業支援ネットワーク会議等に参加し、事業者支援に関する取り組みについて情報収集をおこなっている。

[課題] 経営指導員は、他の支援機関との会議等に積極的に参加し情報交換を行っている。しかしながら、その情報はすべての経営指導員の間で十分に共有できておらず、その仕組みを構築する必要がある。

(2) 事業内容

①橿原市地域振興課との商工連携会議（毎月1回・年12回）

橿原市の総合計画における基本方針に沿った事業者支援を実施するために、定期的に橿原市地域振興課との会議を橿原商工会議所にて実施し、橿原市の施策や商工会議所の経営発達支援事業の実施状況（進捗状況）についての情報交換を実施する。

②協定連携金融機関との情報交換（年3回）

当所、橿原市、地域金融機関（㈱南都銀行・大和信用金庫・奈良中央信用金庫・㈱京都銀行・㈱りそな銀行・日本政策金融公庫奈良支店）と橿原市内小規模事業者支援・創業支援・販路拡大支援について協定を交わしており、情報交換を行うことで相互の支援力向上を図るとともに、事業承継問題・創業促進・地域内資金循環問題等、地域経済における重要課題について、組織の枠を超えて、柔軟・迅速・広範な対応を可能とする体制構築を図る。今後は、各機関の若手職員を対象に合同勉強会を開催し、相互の支援情報の交換とノウハウの共有を図ることで、現場レベルでのより一層の連携強化を実現する。こうした場において、経営発達支援計画により取り組む事業計画策定支援についても、他機関の理解を得ることで、小規模事業者に対する円滑・迅速な制度融資の実行や補助金支援に繋げる。

③専門家との情報交換（年1回）

当所では、弁護士・税理士・中小企業診断士・社会保険労務士等を構成員とする専門家連携協議会を組織している。経営指導員が事業者からの専門的な相談に対し、迅速に対応するために必要な幅広い知識の習得のため、専門家による相談時の支援ノウハウ等の情報交換を行う。

④奈良県経営まる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のため販路開拓など新たな事業に取り組むにあたっては、融資や資金繰りなど事業者にあった金融支援が必要となる。日本政策金融公庫や㈱南都銀行をはじめとする地元金融機関や奈良県よろず支援拠点等その他の支援機関が参画する本会議では、事業者支援の取り組み事例等をすべての支援機関で共有し、各支援機関の得意分野を活かした支援を行うことで、事業者の面的な支援を目指す。

⑤(独)日本貿易振興機構（ジェトロ奈良）との連携（年1回）

海外に向けた販路開拓により事業拡大を目指す小規模事業者を支援するにあたり、ジェトロ奈良

との連携は必要不可欠である。ジェトロ奈良が実施する事業説明会へ参加して支援策の情報交換と支援ノウハウの習得に努めるとともに、ジェトロ奈良が実施する海外の展示会、商談会への出展支援や海外販路開拓支援、海外コーディネーターの活用を図る。

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上に向けた取組

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] 橿原市と連携をとりながら、地域経済を活性化するため、移住促進の協力による消費マインドの向上・橿原ブランドの確立やイベント等への協力を行っている。

[課題] 引き続き、橿原市と連携を図りながら取り組んでいくが、人員、財源等が限られる中、効率的な事業展開が求められる。

(2) 事業内容

① 橿原ブランド認定事業

橿原市の知名度向上、産業振興、地域経済活性化を図ることを目的とし、橿原市に関わる優れた商品またはサービスを橿原ブランド「万葉×橿原コレクション」として認定し、認定商品等に関する首都圏等での情報発信を実施する。

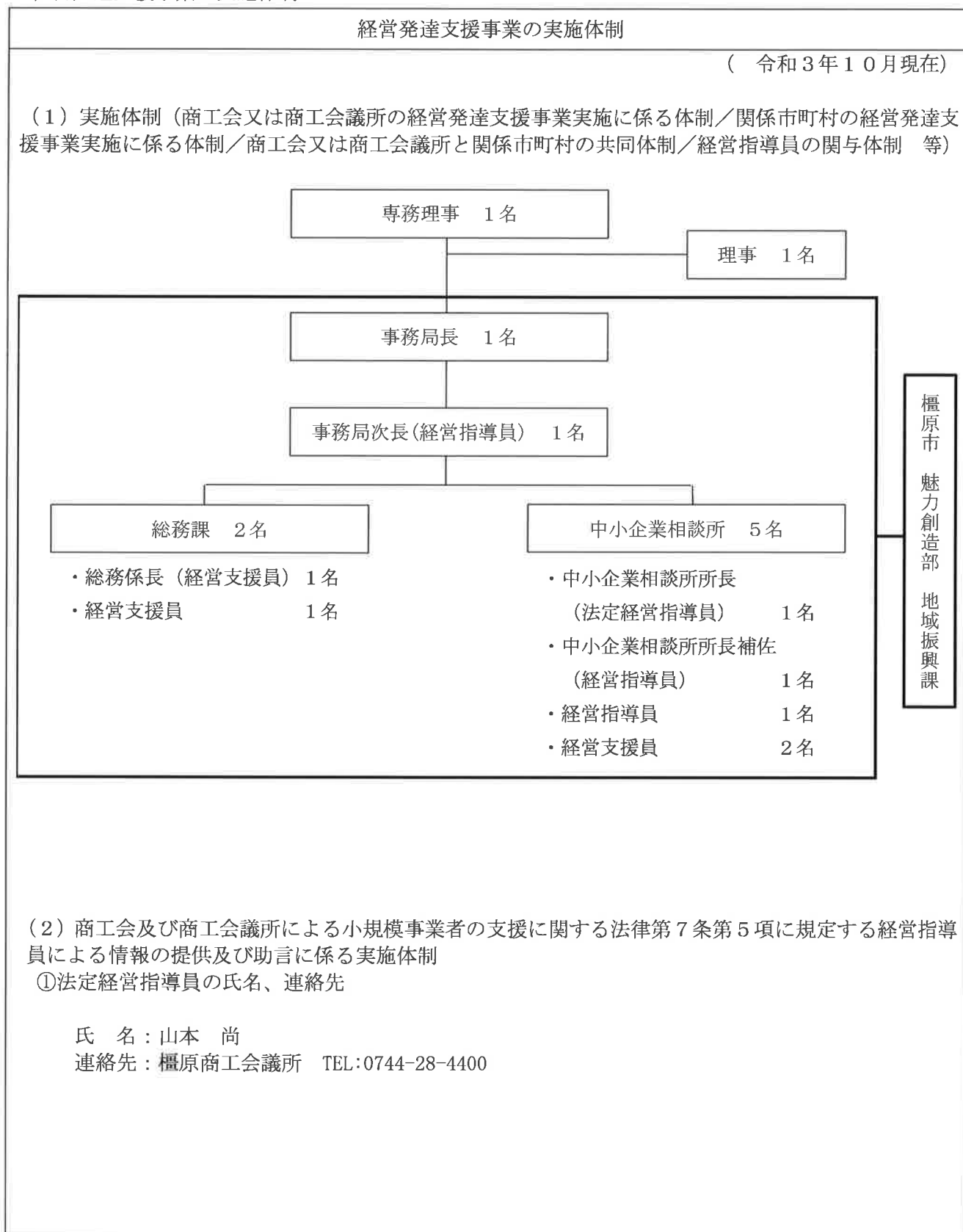
審査に当たっては、橿原市、出版社、百貨店、バイヤー、報道機関、金融機関、農業団体、中小企業診断士等からなる審査会での審査を実施する。

② イルミネーション IN かしはら事業（中心市街地の賑わい創出）

地元自治会・商店街・橿原物産協会・近鉄大和八木駅ほか近隣の企業などと共に実行委員会を組織し、年末年始の時期に、橿原市の中心市街地である近鉄大和八木駅付近一帯をイルミネーションで照らす事業を実施。地域一帯となった事業として、賑わい創出に取り組んでいく。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の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

〒634-0063

奈良県橿原市久米町 652-2

橿原商工会議所

TEL：0744-28-4400 FAX：0744-28-4430

E-mail: info@kashihara-cci.or.jp

②関係市町村

〒634-8586

奈良県橿原市八木町 1-1-18

橿原市 魅力創造部 地域振興課

TEL：0744-21-1117 FAX：0744-47-2641

E-mail: chiikishinko@city.kashihara.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)

	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
必要な資金の額	10,800	10,800	11,000	11,000	11,000
5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析セミナーの実施	200	200	200	200	200
6. 事業計画策定支援に関すること ①DX 推進セミナー ②事業計画策定セミナー ③創業塾	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
7. 事業計画策定後の実施支援に関すること	500	500	700	700	700
8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関するこ と ①バイヤーとの対面型個別商談会 ②オンライン商談会 ③バイヤー訪問型個別商談会 ④展示即売会 ⑤樞原ブランド商品展示即売会 ⑥IT 技術を活用した販路拡大に関するセ ミナー	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
10. 経営指導員等の資質向上等に関するこ と	500	500	500	500	500
11. 地域経済の活性化に資する取組に関す ること ① 樞原ブランド認定事業 ② イルミネーション IN かしはら事業	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000

(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、樞原市補助金、会費収入、事業収入、手数料収入

(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 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	