

経営発達支援計画の概要

実施者名	白浜町商工会(法人番号 3170005003607) 日置川町商工会(法人番号 8170005003610) すさみ町商工会(法人番号 2170005003608) 白浜町(地方公共団体コード 304018)・すさみ町(地方公共団体コード 304069)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1)「売れる商品」づくりと域外への販路拡大 地域資源(食・特産品)の高付加価値化とデジタル販路(EC)の活用により、縮小する地域内需要を補う「外貨」を獲得する。 (2)「稼げる観光」への転換(DX・周遊促進) 深刻な人手不足に対応するため「DX・省力化投資」を推進するとともに、白浜の集客力を広域へ波及させる周遊ルートを造成する。 (3)「地域の灯」を守り次代へつなぐ 「対話と傾聴」を通じて経営者の潜在的な想いを引き出し、円滑な事業承継や地域特性を活かした創業を促進する。
事業内容	経営発達支援事業の内容 <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の経済動向調査に関すること                      RESAS等で広域的な人流・生産性を分析。景気動向調査で現況を定点観測し、結果公表と計画策定の根拠へ活用する。</li> <li>・需要動向調査に関すること                      商談会等で「価格受容性」を問う定量調査を実施。結果をフィードバックし、商品改良や適正価格設定(値上げ)の判断材料とする。</li> <li>・経営状況の分析に関すること                      「対話」により潜在課題を掘り起こす。ロカベン等で財務・非財務を分析し、経営者に「稼ぐ力」を数値で認識させる。</li> <li>・事業計画策定支援に関すること                      リテラシーに応じた「段階別支援」を行う。DXや高付加価値化の計画策定を重点支援し、「自走型経営」への転換を促す。</li> <li>・事業計画策定後の実施支援に関すること                      実行段階の「PDCA」定着を最優先。四半期モニタリングを基本に、進捗に応じた軌道修正やDX定着を伴走支援する。</li> <li>・新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること                      商談会等を「テストの場」とし、評価をデジタル販路や改良へ還流。インバウンドやリピーター獲得で「継続取引」を創出する。</li> </ul>
連絡先	白浜町商工会 (和歌山県西牟婁郡白浜町 3031 番地の 100 TEL:0739-42-4686) 日置川町商工会 (和歌山県西牟婁郡白浜町日置 980 番地の 1 TEL:0739-52-3592) すさみ町商工会 (和歌山県西牟婁郡すさみ町周参見 3911 番地 TEL:0739-55-2293) 白浜町観光課 (和歌山県西牟婁郡白浜町 1600 番地 TEL:0739-43-6588) すさみ町産業振興課 (和歌山県西牟婁郡すさみ町周参見 4089 番地 TEL:0739-55-4805)

(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 地域の概況と構造変化

当地域（大辺路地域）は、和歌山県南部の海岸沿いに位置し、白浜町とすさみ町の2町で構成されている。前面には太平洋、後背には紀伊山地を擁し、全域が「南紀熊野ジオパーク」に含まれる自然豊かな地域である。

「南紀の玄関口」としての南紀白浜空港や紀勢自動車道を有し、温泉や景勝地、梅・柑橘・水産物（伊勢エビ・カツオ・天然鮎等）やイノブタといった地域色豊かな食資源にも恵まれている。

また、近畿有数の海水浴場である「白良浜海水浴場」や「南紀白浜温泉」を中心に年間約300万人の観光客が訪れる関西有数の観光地であり、観光産業を核として多くの産業分野で結びつきが深い「同一の経済圏」を形成している。

しかし、現在、当地域は構造転換の時期にある。地域経済の強力な牽引役である白浜町にある施設の「アドベンチャーワールド」のジャイアントパンダが全頭返還（2025年）されたことにより、集客の求心力が一時的に低下する局面となっている。また、当地域と、より県南部を結ぶ「すさみ串本道路」の開通（以下、道路開通）が2027年夏まで延期となっている状況であり、動線の変化による顧客の消失も想定されている。

定住人口については、当地域においても減少し、高齢化率が高まっている。

【定住人口の推移】（白浜町とすさみ町の合計人口）

区分	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年	令和7年
総人口	30,982	30,515	28,935	27,426	26,906	25,033	23,066
老年人口	7,280	8,303	9,059	9,407	9,819	9,868	9,334
(65歳以上)	23.5%	27.2%	31.3%	34.3%	36.5%	39.4%	40.4%

※国勢調査から（基準日は10月1日）

ただし、平成27年・令和2年・令和7年は、住民基本台帳に基づく人口（基準日は4月1日）



## ② エリア別・業種別の現状と課題

### (ア) 白浜町エリア

白浜町は、年間 300 万人を超える観光客が訪れる本州屈指のリゾート地といわれ、「南紀白浜空港」には東京・羽田空港から直行便にてアクセスできるとともに、京都・大阪・神戸から高速道路が直結されている。また、日本三古湯にも数えられる「南紀白浜温泉」をはじめ「椿温泉」や「日置川温泉」の温泉地や「日置川テニスコート」等のスポーツ施設や様々な観光資源に恵まれ、観光に関連した業種が多いのが特徴である。

パンダの不在が大きな痛手であることは確かであるが、コロナを経てインバウンド（主にアジア圏内）需要は急回復している。しかし、日中関係の不透明さは続いているため不安は残る。さらに宿泊・飲食業等では深刻な人手不足が機会損失を招いている。小売業では、観光客の消費が大型宿泊施設内で完結する傾向があり、町中への経済波及が限定的となっている。一方で、「ワーケーションの聖地」としてIT企業の進出が進んでおり、省力化投資と高付加価値化を進め、新たな客層を取り込むことが課題であると感じている。

また、日置川地域では、人口減少と高齢化が地域経済の足かせとなっている。基幹産業である農業（川添茶や南高梅など）は気象リスクの影響に加え、担い手の高齢化・減少、若年層の新規就農の伸び悩みから、伝統的な栽培方法への依存が続いている。加えて、清流日置川の代名詞でもある天然鮎においても、近年の環境変化に伴う漁獲量の不安定化や漁業者の高齢化が進行している。しかし、南高梅などの農作物を加工する工場もあり、近年の自然志向の高まりや体験型観光（コト消費）へのニーズの変化を好機と捉え、豊かな自然環境を活かした道の駅や農泊や民泊などの体験型観光と連携した地域振興、および農林水産業の6次産業化による高付加価値化を推進する必要がある。

#### 【白浜町エリアの課題】

- ◆ 関西屈指の観光地として多くの宿泊施設・飲食店を有するが、人手不足等により稼働率が低下し、需要を取り込めていない。
- ◆ 観光客の需要を町全体で取り込めていない。  
(大型宿泊施設内で消費が完結する傾向にあり、町中のお店にお金が落ちない等)
- ◆ 新たな客層を十分に取り込めていない。
- ◆ 農林水産業の6次産業化や地域特産品の高付加価値化が十分ではない。

### (イ) すさみ町エリア

すさみ町は、海岸を「枯木灘」と呼び、観光事業として釣り大会を開催するなど、釣り人たちには有名な地域である。また、山と海に囲まれていることから農林漁業が基幹産業である。特に漁業では独特の漁法「ケンケン漁」で獲れたカツオを「ケンケン鯉」としてブランド化しており、全国へのPRを行っている。他にもスルメイカ漁やイセエビ漁も盛んである。

人口減少が著しい中、観光客と第一次産業を一体化させた体験研修などにも取り組みを進め、グリーンツーリズムやブルーツーリズムを通じ地域の産業と連携した事業にも着手している。「道の駅すさみ」や隣接ホテルを拠点に「通過する町」から「泊まる町」への転換を図っている。釣りや

サイクリング等の体験型観光は堅調だが、宿泊客の夕食需要等を地域内飲食店へ十分に盛り込めていない。製造業では釣具製造工場や梅加工工場や林産加工工場があり就業の定着化が促進されているが、小規模事業者では後継者不足により事業維持が厳しい。一方で、隣町の串本町のロケット打ち上げ事業等の新産業と連携し、地域全体で収益力を底上げすることが求められている状況である。

**【すさみ町地域の課題】**

- ◆観光業と第一次産業を一体化させた体験研修などの取り組みを進め、グリーンツーリズムやブルーツーリズム等の取り組みを通じ地域の産業と連携した事業に着手しているが、観光客等の需要を十分には取り込めていない。
- ◆農林水産業の高付加価値化により一層取り組む必要がある。
- ◆後継者の不足が深刻である。

**(ウ) 小規模事業者が抱える経営課題**

当地域は、観光地特有の「繁閑の差」が激しく、繁忙期には宿泊・飲食業で深刻な人手不足により客室稼働を制限せざるを得ないなど、みすみす需要を取り逃がす「機会損失」が発生している。限られた人員でも収益を最大化するため、省力化投資による生産性向上と、閑散期の需要創出（ワーケーション等）による「売上の平準化」が喫緊の課題である。

また、日置川地域・すさみ町の人口減少地域では、地域内需要の縮小が著しく、従来の「待ちの経営」では存続が困難である。地域外へ打って出る「販路開拓」への転換が不可欠であるが、経営者の高齢化によりその担い手が不足している。地域固有の技術や暖簾が黒字でも失われる危機にあり、第三者承継（M&A）や創業マッチングといった「事業のバトンタッチ」を組織的に支援する仕組みが急務である。

**【広域商工会大辺路協議会経営支援センター 管内商工業者・小規模事業者数】**

	商工会名	建設	製造	卸・小売	飲食・宿泊	サービス	その他	合計
商工業者数	白浜町	76	41	178	242	136	92	765
	日置川町	29	15	36	22	27	10	139
	すさみ町	37	24	51	30	59	20	221
	合計	142	80	265	294	222	122	1,125
小規模事業者数	白浜町	76	36	132	200	109	79	632
	日置川町	29	12	31	18	25	10	125
	すさみ町	35	23	47	28	58	19	210
	合計	140	71	210	246	192	108	967

(令和3年度 経済センサスより)

### ③ 広域支援体制による経営発達支援計画の実行

白浜町商工会・日置川町商工会・すさみ町商工会は、「広域商工会大辺路協議会」を設立して広域支援体制を構築し現在小規模事業者等の支援を行っている。各商工会では、勤務年数の浅い（10年未満）職員が約7割と高い割合を占めており、支援ノウハウの共有と組織的な支援力強化が課題となっている。

3商工会と2町が一体となり、広域的な人的資源の活用とノウハウ共有を行うことで効率的・効果的な支援体制を構築し、職員の資質向上を図るとともに、地域内小規模事業者の「経営の自走化」に向けて伴走支援すべく、経営発達支援計画の策定及び実行を共同で行うものである。

## （2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 地域の産業ビジョン（長期総合計画）との整合性

本計画は、白浜町及びすさみ町の長期総合計画における産業ビジョンを具現化するものである。

#### ◆白浜町「第2次長期総合計画」との連動

《白浜町「第2次長期総合計画」から抜粋・引用》

「町の持続的な発展をめざして、魅力的な観光地に向けた戦略的かつ計画的な取り組みを推進し、地域のにぎわいを創出します。」

「観光立町である本町ならではの環境を生かした『テレワーク』や『ワーケーション』の取り組みを進めることにより、情報通信産業の振興を図り、地域の活性化を促進します。」

「農林水産物や加工製品の生産拡大や高付加価値化に向けた支援や供給体制の整備を行うことにより、6次産業化を推進します。」

「川添茶や日置川アユ、紀州本クエなどの特色ある製品のブランド化を推進し、国内はもとより、海外への販路拡大を図ります。」

「若者の定住促進をはじめ、各産業における後継者や担い手の確保・育成の観点から、雇用対策の充実を図ります。」

同計画では、「地域資源を生かした活力あるまちづくり」を掲げ、特に観光関連産業について「観光施策の戦略的な展開による地域経済の好循環を生み出すため、積極的な情報発信を行うとともに、オールシーズンで観光客が訪れることができるしくみづくりを進める」としている。また、情報通信産業についても「『白浜町ITビジネスオフィス』を核とした企業誘致に取り組む」としている。これを受け、本計画では観光の「オールシーズン化（通年型コンテンツ造成）」と、ワーケーション需要を取り込むための「受入環境のDX」を重点的に支援する。

#### ◆すさみ町「第5次長期総合計画」との連動

《すさみ町「第5次長期総合計画」から抜粋・引用》

「地域イベントを活かし、農山漁村へのグリーンツーリズム及びブルーツーリズムを通じ、農林水産業等地域産業と連携して心癒される観光の振興を図るとともに、世界遺産熊野古道の活用を図ります。」

「広域連携による長期滞在型等、観光の振興を図り、関係人口の増加を目指します。」 「特産品であるイノブタの増産や新しい商品の開発等により、地域全体の自立促進を図ります。」

「創業者の育成や新規創業への支援に取り組むとともに、小規模事業者や中小企業者の設備投資に関して、支援機関と連携し融資あっせん等の側面的支援を行います。」

同計画では、「働くことを大切にする活力あふれるまちづくり」を掲げ、「地域イベントを活かし、農山漁村へのグリーンツーリズム及びブルーツーリズムを通じ、農林水産業等地域産業と連携して心癒される観光の振興を図る」としている。これを受け、本計画では、地域資源（自然・食）を活用した商品（体験型観光商品含む）の開発と、それを支える小規模事業者の「稼ぐ力」の向上を重点的に支援する。

## ② 10年後の地域のあるべき姿

### 『「滞在型・目的型観光地」へ』

デジタルと人間力が融合し、高付加価値を生み出し続ける「大辺路経済圏」の確立』

#### （ア）地域経済の姿：産業ビジョンが実現した「稼げる広域観光・産業モデル」

白浜町の「第2次長期総合計画」が掲げる「輝きとやすらぎと交流のまち」と、すさみ町の「第5次長期総合計画」が掲げる「働くことを大切にする活力あふれるまちづくり」が、広域連携によって今以上に融合している。

具体的に、紀勢自動車道の全線開通（2027年以降）によるストロー現象を、地域独自の魅力向上によって克服し、地域全体が「滞在型・目的型観光地」へと転換を遂げている。白浜町の「リゾート・ワーケーション」による集客力と、すさみ町の「グリーンツーリズム・ブルーツーリズム・ロケット関連事業」によるコンテンツ力が相互に送客し合う「面的な稼ぐ構造」が定着し、地域内経済循環率が飛躍的に高まっている。

#### （イ）小規模事業者の姿：環境変化に即応する「自走型経営」の実践

小規模事業者は、3商工会による「経営力再構築伴走支援モデル」を通じた「対話と傾聴」により、自社の潜在的な強み（他社には真似できない独自の強み）を再認識し、外部環境の変化（人口減少、原材料高、インバウンド需要）に自ら気づいて対応できる「高い経営者リテラシー」を身につけている。

単なる「安売り」や「待ちの経営」から脱却し、以下の3つの要素を兼ね備えた「自走型事業者」が地域産業の中核を担っている。

◆**高付加価値化**：地域資源（食・体験）にストーリー性を持たせ、適正な利益（価格転嫁）を確保できる商品・サービスを提供している。

◆**DXによる省力化**：バックオフィス業務のデジタル化やロボット（自動化）活用により、限られた人員でも高い労働生産性を実現し、従業員への「賃上げ」原資を安定的に確保している。

◆**新たな需要の獲得**：インバウンド（欧米豪）やワーケーション客、ロケット事業関係者など、新たなターゲット層のニーズを的確に捉え、商圈を地域外・海外へと拡大している。

(ウ) 支援体制と地域の持続性：対話が生む「共創」の風土

3 商工会と行政、金融機関、企業や大学等が緊密に連携する「広域支援ネットワーク」が機能し、事業承継（M&A含む）や創業が活発に行われることで、産業の新陳代謝が進んでいる。

経営者と支援機関、あるいは事業者同士が「対話」を通じて課題を共有し、解決策を共に創り出す（共創）風土が根付き、人口減少下にあっても、地域の灯（事業者）が消えることなく、次世代に魅力ある産業基盤が継承されている。

### 【本計画における重点支援テーマの設定】

以上のビジョン（10年後の姿）を実現し、地域課題を解決するため、本計画期間（5年間）においては、以下の3点を重点的に支援する目標項目として設定し、具体的な事業を展開する。

- ①「売れる商品」づくりと域外への販路拡大（対象：食料品加工・小売・観光）
- ②「稼げる観光」への転換（DX・周遊促進）（対象：全域の観光関連業）
- ③「地域の灯」を守り次代へつなぐ（対象：承継・創業希望者）

### （3） 経営発達支援事業の目標

本計画期間（5年間）において、「経営力再構築伴走支援モデル」の実践により、以下の3つの重点テーマについて目標達成を目指す。

「重点的に支援行う業種等」については、以下の「目標」の「項目」に記載のとおりである。

項目	K G I（最終目標）	K P I（行動指標）
①「売れる商品」づくりと域外への販路拡大 (対象：食料品加工・小売・観光)	対象事業者の「地域外売上高」を計画期間中に合計50百万円増加させる。 (EC、ふるさと納税、都市部商談会等での売上増)	◆高付加価値化（商品ブラッシュアップ）支援件数：20件（専門家派遣によるパッケージ改良や新商品開発支援） ◆知的財産（商標・意匠）相談支援：5件（模倣を防ぎ、ブランド価値を守る） ◆オンライン販路（越境EC含む）開拓支援：15社（商圏を全国・海外へ広げる）
②「稼げる観光」への転換（DX・周遊促進） (対象：全域の観光関連業)	観光関連事業者の「平均粗利益率」を計画期間中に10%向上させる。 (安売りからの脱却と業務効率化による利益増)	◆多言語・キャッシュレス決済導入支援：30社（インバウンドが「お金を落としやすい」環境作り） ◆広域周遊型体験コンテンツ造成支援：10件（白浜の客を日置川・すさみへ呼ぶ商品づくり） ◆IT企業とのビジネスマッチング成立：5件（予約管理・在庫管理の自動化等）

<p>③「地域の灯」を守り次代へつなぐ (対象：承継・創業希望者)</p>	<p>(1)計画的な事業承継完了件数：20件 (2)地域特性活用型の新規創業件数：20件</p>	<p>◆事業承継診断の実施件数：100件（「継がない」リスクの早期発見） ◆創業・新事業展開計画の策定件数：20件（「対話」を通じ、絵に描いた餅ではない計画を作る）</p>
---	--	--

実施状況報告での目標

項目	K G I（最終目標）	K P I（行動指標）
経営状況の把握	3期連続売上高増加事業者数 6者	売上高増加事業者数 6者（新規）
	3期連続営業利益3%増加事業者数 6者	営業利益3%増加事業者数 6者（新規）

<目標を設定した理由>

① 「売れる商品」づくりと域外への販路拡大

◆理由（地域課題）：白浜・すさみエリア共に人口減少により地域内需要が縮小しており、待っているだけでは売上が下がる一方であるため。

◆理由（産業ビジョンとの連動）：すさみ町計画の「特産品（イノブタ・鰹）の高付加価値化」や白浜町計画の「6次産業化」を推進するためには、単なる物販ではなく、知的財産権でブランドを守り、EC等で外貨を稼ぐ仕組みが不可欠である。これにより、原材料高騰分を価格に転嫁できる強い商品を育てる。

◆理由（K G I・K P Iの設定）：「地域外売上高（K G I）」は、縮小する内需に依存せず外貨を稼ぐ力を測るための最重要指標として設定した。その達成のため、価格競争を回避する「ブランド化・知財」、商圈を広げる「オンライン販路」の構築件数を行動指標（K P I）とし、単なる売上増ではなく利益の取れる販路を確立するプロセスを管理する。

② 「稼げる観光」への転換（D X・周遊促進）

◆理由（地域課題）：宿泊・飲食業の深刻な人手不足（労働供給制約）により、機会損失が発生している。限られた人員でも収益を上げるには、D Xによる省力化と、客単価アップ（粗利向上）が急務であるため。

◆理由（産業ビジョンとの連動）：白浜町計画の「滞在型観光」とすさみ町計画の「体験型観光」を融合させ、道路開通後の素通り（ストロー現象）を防ぐため。白浜の集客力を日置川・すさみの体験コンテンツへ誘導する面的な稼ぐ構造を構築する。

◆理由（K G I・K P Iの設定）：単なる集客数ではなく、人手不足下でも賃上げ原資を確保できる「粗利益率（K G I）」を成果指標とした。その実現手段として、インバウンドの消費機会を逃さない「キャッシュレス・多言語化」や、業務効率化に直結する「I Tマッチング」の導入数をK P Iに設定し、生産性を高める構造改革を推進する。

③ 「地域の灯」を守り次代へつなぐ（事業継続・担い手確保）

- ◆理由（地域課題）：経営者の高齢化が進み、黒字であっても後継者不在で廃業するリスクが高まっているため。
- ◆理由（産業ビジョンとの連動）：両町の計画にある「若者の定住促進」や「企業誘致（IT・ロケット）」の受け皿を作るため。単なる手続き支援ではなく、「対話と傾聴」を通じて経営者自身に「自社の強み（暖簾の価値）」を再認識させ、第三者承継や創業希望者への引き継ぎを促進することで、地域の産業基盤を維持する。
- ◆理由（KGI・KPIの設定）：地域の産業基盤（店舗数・雇用）を維持するため、「承継完了数」と「新規創業数」を最終ゴール（KGI）とした。KPIには、潜在的な廃業リスクを早期に発見するための「承継診断（100件）」を設定し、母集団を確保した上で、対話を通じた計画策定へと絞り込むプッシュ型支援のプロセスを数値目標化した。

## 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) 目標の達成に向けた方針

### ① 「売れる商品」づくりと域外への販路拡大

#### ◆達成方針1：地域資源の掘り起こしと個社商品の「磨き上げ（高付加価値化）」支援

3商工会が連携し、地域に埋もれている素材や、既存商品（加工品・特産品）の「磨き上げ」を集中支援する。専門家（バイヤーやデザイナー）を派遣し、都市部やEC市場で通用するよう「パッケージデザインの刷新」「ストーリーの付加」「適正な価格設定（値上げ）」を伴走型で支援し、個々の商品の競争力を高める。

【設定した理由】人口減少による地域内需要の縮小に対し、価格競争に巻き込まれない「稼ぐ力」をつけるためである。統一規格を作るのではなく、個々の商品の魅力を底上げすることで、地域全体のブランド力を向上させる。

#### ◆達成方針2：デジタルとリアルを融合した「外貨」を獲得する販路開拓

磨き上げた商品を武器に、越境ECを含むオンライン販売チャンネルへの挑戦を支援するとともに、都市部での商談会やふるさと納税への展開を強化する。デジタル（EC）で商圏を広げながら、リアル（商談会）でバイヤーの声を収集し、商品改良に活かすサイクルを作る。

【設定した理由】すさみ町の「特産品の高付加価値化」や白浜町の「6次産業化」という産業ビジョンを実現するためであり、商圏を全国・海外へ広げ、地域経済の持続可能性を高める。

### ② 「稼げる観光」への転換（DX・周遊促進）

#### ◆達成方針1：広域周遊による「通過型」から「滞在型」への転換

白浜町の圧倒的な「集客力」を入り口とし、日置川・すさみ町の「自然体験・食」コンテンツへ誘導する広域周遊ルートを開発する。単なる通過点（ストロー現象）とさせず、地域内での滞在時間と消費額をアップさせるコンテンツを造成する。

【設定した理由】両町の産業ビジョン（滞在型観光・体験型観光）を融合させ、面的な観光消費を促すためである。

#### ◆達成方針 2 : DXによる受入環境整備と労働生産性の向上

深刻な人手不足（労働供給制約）に対応するため、多言語対応、キャッシュレス決済、予約管理システム等のITツール導入を支援する。業務効率化により生み出されたリソースを、接客などの高付加価値業務へ振り向ける。

【設定した理由】インバウンド需要の取りこぼしを防ぎ、限られた人員でも「稼ぐ力（粗利益率）」を向上させるためである。また、生産性向上により従業員の賃上げ原資を確保する。

#### ③ 「地域の灯」を守り次代へつなぐ

##### ◆達成方針 1 : 「対話と傾聴」による早期の事業承継・M&A支援

経営指導員が「対話と傾聴」を通じて経営者の想いや自社の強み（暖簾の価値）を引き出し、事業承継診断を実施する。後継者不在企業に対しては、和歌山県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、第三者承継（M&A）等の選択肢を早期に提示する。

【設定した理由】黒字廃業による地域固有の経営資源の喪失を防ぐためである。経営者の「経営者リテラシー」を高め、先送りせずに計画的なバトンタッチを促す。

##### ◆達成方針 2 : 地域特性（ロケット・ワーケーション）を活かした創業促進

ロケット事業やワーケーションといった地域の新たな潮流を捉えた創業希望者に対し、伴走型で事業計画策定を支援する。金融機関や町行政と連携し、資金・場所・販路を一体的に支援する。

【設定した理由】産業の新陳代謝を促し、地域の若者定住や新たな雇用創出につなげるためである。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### ① 地域の経済動向調査

現状、地域経済の把握は地域経済分析システム「RESAS」や和歌山県による「観光客動態調査」を活用しているほか、巡回によるヒアリングや、各種データの収集を行い、地域の経済動向の情報を把握し、その情報は小規模事業者の個別の相談時をメインとして活用した。しかし、地域の経済動向の情報は管内の小規模事業者に広く提供ができなかった。

##### ② 地域の景気動向調査

地域の景気動向調査の情報は、各商工会年1回チラシを作成し、会員等へ周知を行った。しかし、管内の小規模事業者への情報提供は個別のみの周知にとどまった。今後は、誰でも閲覧できるように、商工会や行政のホームページや広報誌等に掲載し、周知に努めると共に、その情報を総合的に分析し、各小規模事業者の事業計画策定のために役立つものにする必要がある。

## (2) 目標

内容	商工会名	現状	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
①地域の経済動向 調査の公表回数	白浜町	—	1回	1回	1回	1回	1回
	日置川町	—	1回	1回	1回	1回	1回
	すさみ町	—	1回	1回	1回	1回	1回
②地域の景気動向 調査の公表回数	白浜町	—	4回	4回	4回	4回	4回
	日置川町	—	4回	4回	4回	4回	4回
	すさみ町	—	4回	4回	4回	4回	4回

## (3) 事業内容

### ① 国が提供するデータの情報収集・分析・提供

地域経済分析システム「RESAS」を活用し、地域の経済を客観的に分析し、小規模事業者に対する支援を効率的・効果的に行う。また、その内容を年1回公表する。

#### 【分析手法】

#### (ア) 地域経済循環マップ（生産・分配・支出の構造把握）

このマップは、地域のお金の流れ（稼いでいるか、外に逃げているか）を可視化する。

◆活用するデータ：「地域経済循環図」

◆分析の視点

「移輸入・移輸出」：地域の産業が外貨を稼げているか（移輸出）、逆に地域外にお金が流出しているか（移輸入）を確認する。「地域内需要の縮小」や「稼ぐ力の強化」の根拠とする。

「所得の流出入」：雇用者所得が地域外へ流出していないか（ベッドタウン化していないか）を確認する。

#### (イ) 産業構造マップ（稼げる産業と生産性の確認）

今回の計画で重視している「生産性向上（賃上げ原資の確保）」の根拠データとして活用する。

◆活用するデータ：「全産業の労働生産性」

◆分析の視点

「労働生産性（企業単位・従業者単位）」：

白浜・すさみ地域の労働生産性が、県平均や全国平均と比べてどうなっているかを確認する。

「生産性が低い＝省力化・高付加価値化（DX）が必要」というロジックの補強に活用する。

「特化係数」：どの産業が地域に集積しているか（宿泊業など）を客観的に示し、重点支援ターゲットの妥当性を証明するために活用する。

#### (ウ) 観光マップ（ターゲットと周遊状況の把握）

「広域周遊」や「インバウンド対応」の戦略を立てるための必須データである。

◆活用するデータ：「From-to 分析（宿泊者）」と「目的地分析」

◆分析の視点

「From-to 分析」：観光客が「どこから来ているか」を把握。コロナ前後の変化や、インバウンド（国別）の回復状況を確認し、プロモーションのターゲット選定に活用する。

「周遊分析（メッシュ分析）」：白浜に来た人が、すさみや日置川へ足を伸ばしているか（周遊しているか）を確認。「周遊が少ない＝広域連携による送客の余地がある（ポテンシャル）」という仮説の裏付けに活用する。

⇒ 上記（ア）から（ウ）の情報を収集して総合的に分析し、各小規模事業者の経営計画策定の支援などに活用する。

#### ② 地域景気動向調査の情報収集・分析・提供

和歌山県が提供する「経済動向調査」、「観光客動態調査」、和歌山県社会経済研究所が提供する「景気動向調査」によって、地域の経済動向を定期的に収集・分析し、小規模事業者の経営分析や事業計画策定の参考資料として役立つ。その内容は、年4回公表する。

##### 【分析手法】

◆「主要観光地別推移表」 → 各15年間の観光客数の推移等を分析

◆「市町村別観光客数（宿泊客＋日帰り客）月別推移表」 → 宿泊数等を分析

◆「地域別景況BSI（紀南地域）」 → 当地域の景気の現状等を分析

#### （4）調査結果の活用

##### ① 経営分析および事業計画策定への「客観的根拠」としての活用

RESASの「労働生産性」や「地域経済循環」の分析データを、個社の経営分析や事業計画策定支援における「客観的根拠（エビデンス）」として活用する。

具体的には、自社の生産性と業界平均との比較データを提示することで、省力化投資・DXや高付加価値化（価格転嫁）の必要性を客観的に認識させ、金融機関や補助金審査においても説得力のある事業計画書の作成につなげる。

##### ② 「対話と傾聴」における気づきの提供

巡回指導時において、分析結果（観光客の周遊状況や商圈の流出入データ）をツールとして活用し、経営者との「対話」を行う。

「勘と経験」だけでなく「データ」に基づいた自社の立ち位置を認識してもらうことで、インバウンド対応や域外販路開拓といった新たな経営課題への「気づき」を促し、経営者のリテラシー向上を図る。

### ③ 広域的な情報発信による地域課題の共有

分析した経済動向や景気動向の結果は、各商工会や行政のホームページ、広報誌等を通じて、会員・非会員問わず広く地域内に公表する。

地域の経済状況（稼ぐ力の現状や課題）を事業者と共有することで、地域全体で「構造改革（生産性向上・販路開拓）」に取り組む機運を醸成する。

### ④ 広域観光戦略および政策提言への反映

「観光マップ（周遊分析）」等のデータを、3商工会と2町で構成する「大辺路地域経済支援対策会議」等で共有する。白浜町からすさみ町・日置川地域への送客（周遊ルート造成）などの広域観光戦略の立案や、行政への政策提言の基礎資料として活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### （1）現状と課題

前期計画において、首都圏の高感度な消費者が集まる拠点（有楽町交通会館、神楽坂アコメヤ等）での即売会や、全国規模の商談会（グルメショー等）を活用し、アンケート調査を実施してきた。得られた消費者の声を小規模事業者にフィードバックすることで、自社商品の強み・弱みを客観視させる「マーケットイン（顧客視点）」の意識付けには一定の成果を上げている。

しかし、これまでの調査は「味」や「パッケージの好み」といった「感性的な評価（定性データ）」が中心であった。原材料高騰下で利益を確保するために不可欠な「価格（いくらなら購入するか）」や、リピートにつながる「利用シーン」等の「定量的な検証」までは深く踏み込めておらず、具体的な商品改良や価格改定（値上げ）の判断材料としては不十分な面があった。

今後は、ターゲット層の購買心理を数値化できる調査項目へと刷新し、データに基づいた高付加価値化支援を行う必要がある。

### （2）目標

内容	商工会名	現状	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
①即売会(BtoC) 調査対象事業者数	白浜町	5者	7者	7者	7者	7者	7者
	日置川町	4者	5者	5者	5者	5者	5者
	すさみ町	3者	5者	5者	5者	5者	5者
②商談会(BtoB) 調査対象事業者数	白浜町	5者	5者	5者	5者	5者	5者
	日置川町	1者	2者	2者	2者	2者	2者
	すさみ町	1者	2者	2者	2者	2者	2者

### （3）事業内容

#### ① 各地域で開催される即売会などのイベントの来場者(BtoC)に対する調査

各商工会地域で開催している即売会などのイベントにおいて、小規模事業者が販売する特産品（最中・饅頭・干物・加工品等）を一般の来場者に試食してもらいアンケート調査を実施する。そ

の調査内容を分析した結果を当該小規模事業者にフィードバックすることで特産品の改良の参考に役立てる。

【サンプル数】 来場者 20 人

【調査手段・手法】 各商工会地域で開催している即売会などのイベントの来場者に試食、アンケート調査を聞き取りにて行う。

首都圏即売会 2回 有楽町交通会館（10月）、神楽坂アコメヤ（1月）

白浜町商工会 1回 白浜商工祭（4月）

日置川町商工会 1回 ひきがわ昼市夜市（8月）

すさみ町商工会 1回 イノブータン王国建国祭「なんでも朝市」（5月）

【分析手段・手法】 調査した結果は、和歌山県商工会連合会登録の販路開拓の専門家等の意見を聞きながら、経営指導員が分析する。

【調査項目】 (ア)見た目 (イ)パッケージデザイン (ウ)価格受容性 (エ)利用シーン  
(オ)購入の決め手 (カ)ボトルネック (キ)改良した方がいい所 等

【調査・分析結果の活用】

分析結果は、経営指導員等が当該事業者にフィードバックし、必要に応じて専門家の派遣を行うなど更なるブラッシュアップの支援を行う。

## ② 全国規模で行われている商談会に来場するバイヤー等(BtoB)に対する調査

スーパーや百貨店との取引を希望する小規模事業者に対して、全国規模での首都圏等の商談会への出展を支援し、そこで、試食、アンケート調査を実施する。

全国各地、多種多様な業態のバイヤーに調査を行うことで、経営資源の乏しい小規模事業者にとって販路開拓の可能性がある事業領域（業態）の見極めや流通における課題や改善点を見つけだす。

【サンプル数】 バイヤー20 人

【調査手段・手法】 商談会に来場したバイヤー等に試食、アンケート調査を聞き取りにて行う。  
グルメショー（東京ビッグサイト）（9月開催） 1回

【分析手段・手法】 調査した結果は、和歌山県商工会連合会登録の販路開拓の専門家等の意見を聞きながら、経営指導員が分析する。

【調査項目】 (ア)想定上代（売価） (イ)掛け率（卸値） (ウ)賞味期限（日持ち）  
(エ)温度帯 (オ)パッケージサイズ (カ)最小ロット (キ)リードタイム  
(ク)ターゲット層の適合性 等

【調査・分析結果の活用】

特に価格受容性や購買決定要因などの分析結果は、経営指導員が「対話と傾聴」を通じて事業者フィードバックし、客観的データに基づく価格転嫁のための「適正な価格設定」や、ターゲット層に響く「高付加価値化」への決断を促す。

さらに、パッケージ刷新・ストーリー付加等の課題が明確になった事業者には専門家を派遣し、「安売り競争」から脱却し、持続的な利益を確保できる強い商品・サービスへの転換を伴走型で支援する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

現状、経営分析は補助金申請等の支援に留まり、経営者自身が自社の強みや収益構造の課題を深く認識する機会とはなっていなかった。そのため、物価高や人手不足等の環境変化への対応が遅れる要因となっている。

今後は、国の「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、単なる数値分析だけでなく「対話と傾聴」を通じて潜在的な課題や強みを掘り起こす必要がある。経営者が自ら価格転嫁や省力化・DXの必要性に「気づき」、納得感を持って変革に挑む「自走型経営」への転換を支援することが急務である。

### (2) 目標

経営分析実施小規模事業者数を目標件数とする。

内容	現状	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
①個別経営分析	33者	35者	35者	35者	35者	35者
②経営者リテラシー向上セミナー	—	3回	3回	3回	3回	3回
③重点テーマ別「深掘り分析」	—	20者	20者	20者	20者	20者

### (3) 事業内容

#### ① 対話と傾聴による「個別経営分析（巡回・窓口）」

巡回指導等で発掘した重点支援先に対し、経営指導員がマンツーマンで「個別経営分析」を実施する。単なる財務諸表の確認に留まらず、「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」等の対話ツールを活用し、経営者との対話を通じて自社の強み（知的資産）や顧客に選ばれている理由を明確化する。

また、直近の決算書から「労働生産性」や「損益分岐点」を算出し、価格転嫁や省力化投資やDXの必要性を数値で示すことで、経営者の「気づき」を促す。

#### 【経営分析の内容】

小規模事業者自身の事業を総合的に検証し、持続的発展に向けた経営の方向性を見つけ出すため、経営支援センターで財務分析及びSWOT分析を実施する。

【対象者】巡回指導等で発掘した意欲ある事業者

【分析項目】

◆財務分析（直近3期）：

収益性（売上総利益率・営業利益率等）、生産性（労働生産性等）、安全性（自己資本比率・流動比率等）、成長性（売上高増加率等）

◆非財務分析（SWOT等）：

内部：商品・サービス／仕入・取引先／人材・組織／技術・ノウハウ（知財）／デジタル・IT／経営計画運用

外部：商圈人口・人流／競合／業界動向／法制度・補助制度／チャネル構造／顧客インサイト  
市場・顧客視点：4P・4C、ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度、チャネル別成約率

【分析手法】

ローカルベンチマーク、経営デザインシート、面談ヒアリング、資料分析（PL/BS）

② 「経営者リテラシー向上セミナー（ワークショップ型）」

経営者自身が自社の数字や強みを理解し、自律的な判断ができるよう、「経営分析セミナー」を開催する。単なる座学ではなく、自社の決算書を持ち込んで実際に分析を行うワークショップ形式とし、以下のテーマで実施する。3商工会合同で開催することで、広域的な交流と相互研鑽の場とする。

- ◆テーマ例：
- ・「値上げに踏み切るための原価計算と価格設定ワークショップ」
  - ・「自社の強みを見える化するSWOT分析セミナー」
  - ・「どんぶり勘定からの脱却！5分でわかる決算書の見方」

③ 重点テーマ別「深掘り分析」（専門家連携）

より専門的な課題（事業承継、大規模な設備投資、複雑なDX導入など）を抱える事業者に対しては、外部専門家（中小企業診断士、ITコーディネータ等）を派遣し「深掘り分析」を実施する。将来のキャッシュフロー予測やM&Aの可能性診断など、高度な分析を行い、実現可能性の高い事業計画策定の根拠とする。

（4）分析結果の活用

① 事業計画策定への活用

分析で明らかになった課題（人手不足等）を解決するための「DX・省力化投資」や「高付加価値化」に向けた事業計画策定の根拠データとして活用する。客観的な分析結果を用いることで、補助金採択率の向上につなげる。

② 数値に基づく「適正な価格設定（値上げ）」への活用

分析結果（原価構造や損益分岐点）を基に、経営者と対話を行い、どんぶり勘定からの脱却を促す。客観的な数値を根拠とすることで、心理的な抵抗感を払拭し、取引先への価格交渉や消費者に納得してもらえる適正な「価格転嫁」を、事業者自身が決断・実行するための判断材料として活用する。

③ 「強み」の言語化による販路開拓・ブランディングへの展開

SWOT分析等で明確化した他社にはない「自社の強み」を、ホームページや商談シート等の「販促ツール」に即座に反映させる。ターゲット顧客に響く訴求ポイントを整理し、インバウンドや都市部への販路開拓を有利に進めるための「武器」として事業者を活用してもらう。

#### ④ 経営者リテラシーの向上と「自走化」の定着

単なる結果報告に留めず、定期的なモニタリングを通じて「数字の変化」を経営者と共有する。経営者が自ら経営指標（KPI）をチェックし、改善策を立案・実行するPDCAサイクルを回せるよう習慣づけ、商工会に依存しない「自走型経営者」への成長を促す。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### （1）現状と課題

持続化補助金等の普及により計画策定の機会は増えたが、申請自体が目的化し、深刻な人手不足や原材料高騰といった構造課題の解決に直結する「実効性のある計画」には至っていないのが現状である。

特に、道路開通までの「空白期間」を体質改善の好機と捉え、DXによる省力化や高付加価値化へ舵を切ることが不可欠である。

今後は、作成代行から脱却し、国の「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、対話を通じて経営者に自社の課題を「腹落ち」させ、自ら変革に挑む「自走型事業者」へと意識変容を促すことが課題である。

### （2）支援に対する考え方

#### ① 「作成支援」から「自走支援」への移行

事業計画を補助金獲得のための書類ではなく、経営者自身が自社の未来を切り拓くための指針と位置づける。国の「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、経営指導員は「対話と傾聴」を徹底し、経営者が潜在的に抱える課題や強みへの「気づき」を促す。これにより、経営者が納得感（腹落ち）を持って自ら意思決定し、計画実行へと移れる「内発的動機づけ」を最優先する。

#### ② 「空白の期間」を「次なる飛躍への準備期間」と捉えた構造改革

道路開通延期による「空白の期間」を、単なる停滞期ではなく、「次なる飛躍への準備期間」として前向きに捉えさせる。この体質改善の猶予期間中に、深刻化する労働供給制約（人手不足）を乗り越えるための省力化投資（DX）や、原材料高騰分を吸収し賃上げ原資を生み出すための高付加価値化（価格転嫁）に舵を切る計画策定を重点的に支援する。

#### ③ 成長段階に応じた体系的な支援の展開

全事業者を一律に支援するのではなく、経営分析の結果に基づき、「創業・第二創業」「経営革新（新分野進出）」「事業承継」等のステージに応じた支援を行う。特に、意欲ある事業者に対しては、ワークショップ型セミナーや専門家派遣を組み合わせ、自社の強みを活かした差別化戦略を構築できるよう、段階的かつ体系的に伴走する。

### (3) 目標

内容	現状	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
DX・省力化 セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定 ワークショップ	—	1回	1回	1回	1回	1回
創業・承継 セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定 事業者数	33者	30者	30者	30者	30者	30者

### (4) 事業内容

#### ① 「DX・省力化セミナー」の開催（年1回：3商工会合同）

目的：地域最大の課題である「人手不足（労働供給制約）」を、デジタル技術で解決するための意識改革を行う。単なるツール紹介に留まらず、業務フローの見直しとセットで省力化を考える機会とする。

内容：【業務効率化と顧客満足の両立】

多言語対応、セルフオーダー、予約管理システムの導入を通じた「接客時間の創出」と、POSデータ活用による在庫管理を最適化する。

【事務作業の効率化】

クラウド会計・勤怠管理の導入により、事務作業を削減し、インボイス制度等の法令遵守体制を強化する。

実施手法：3商工会が広域連携し開催。IT専門家によるデモ体験や、導入成功事例の発表を交えることで、自社でも導入可能という具体的な動機づけを行い、個別支援（計画策定）へのステップアップを促す。

#### ② 「事業計画策定ワークショップ」の開催（年1回：3商工会合同）

目的：「補助金のための計画」から「経営のための計画」への意識転換を図る。座学ではなく、自社の数字や強みを実際書き出す作業を通じて、経営者リテラシーを高める。

内容：【強みの棚卸し】

SWOT分析や経営デザインシートを用い、他社にはない独自の売りを言語化する。

【収益構造の改革】

原材料高騰に対応するための「原価計算」と「価格設定（値上げ）」のシミュレーションを行う。

【アクションプラン】

「次なる飛躍への準備期間」に取り組むべき設備投資や販路開拓の具体策を工程表に落とし込む。

実施手法：少人数制（ゼミ形式）とし、経営指導員がファシリテーターとなって参加者同士のディスカッションも交えながら、気づきを促す。

### ③ 「創業・承継セミナー」の開催（年1回：3商工会合同）

目的：地域の新陳代謝を促進するため、創業希望者や後継者に対し、事業構想の具体化と持続可能な計画策定を支援する。

内容：【創業】地域の新資源（ロケット事業、ワーケーション、サイクルツーリズム等）を活用したビジネスモデルの構築を行う。

【承継】「アトツギベンチャー」的な視点での第二創業や、知的資産（のれん・技術）の引き継ぎ計画を策定する。

実施手法：日本政策金融公庫や県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、資金調達や法務面も含めた包括的なカリキュラムとする。

### ④ 伴走型による「事業計画策定支援」（通年：目標30件）

目的：セミナー等で意欲が高まった事業者や、巡回指導で発掘した事業者に対し、個別支援で計画を具体化する。作成代行ではなく、対話を通じて経営者の意思決定を支援する。

内容：【対話と傾聴の徹底】

国の「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、経営指導員は傾聴に徹し、経営者が抱える「真の課題（潜在ニーズ）」を引き出す。

【計画の具体化】

「高付加価値化（単価アップ）」や「生産性向上（DX）」を軸とした計画策定をサポートする。必要に応じて外部専門家（中小企業診断士等）を派遣し、実現可能性と収益性の高い計画へとブラッシュアップする。

【専門機関との連携】

複雑なM&Aや大規模投資を伴う計画については、よらず支援拠点等の専門機関とチームを組んで支援する。

成果指標：事業計画策定件数（30件）、および計画実行による売上・利益率の向上

## 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

以前から課題であった「補助金獲得が目的化した計画策定」からの脱却は多少図られつつあり、経営者意識の変革も進んではいる。しかし、依然として、採択後の計画の実践よりも申請自体がゴールになってしまう事業者が残っているのも事実である。

その背景には、経営指導員が事業者の経営リテラシー（計数管理能力やIT活用力）を感覚的なイメージでしか把握できておらず、「計画を作ったのだから、勝手に進んでいるだろう」という思い込みがあったことが挙げられる。実際には計画と行動に乖離が生じているにもかかわらず、経営指導員が事務手続きに追われ、適切な軌道修正の機会を逃してしまっている現状がある。

今後は、対話を通じて事業者のリテラシーや進捗状況を客観的に把握し、一律の対応ではなく、習得状況に応じた「段階別支援（ステップアップ支援）」へと切り替える必要がある。限られた時間の中で、いかに効果的に事業者を自走化へ導くフォローアップ体制を構築するかが喫緊の課題である。

## （２）支援に対する考え方

### ① 「経営の自走化」をゴールとしたPDC Aサイクルの定着

地域の産業ビジョン実現の担い手となる事業者を育てるため、補助金採択をゴールとせず、計画実行プロセスにおける「PDC Aを回す」習慣の定着を最優先する。

経営指導員は伴走者として、事業者と共に定期的に予実管理（計画と実績の比較）を行い、数値に基づいた対話を重ねる。これにより、経営者自身が計画と現実の乖離（課題）に気づき、自ら改善策を立案・実行できる「経営の自走化」を促す。

### ② 経営リテラシーに応じた「段階別支援」の実践

支援側の思い込みによるミスマッチを防ぐため、事業者の経営リテラシー（計数管理能力等）に応じた「段階別支援」を導入する。

リテラシーが不足している事業者には手厚い伴走で計数管理の基礎を固め、ある程度自走できる事業者にはモニタリングに留めるなど、支援の濃淡をつけることで、限られたリソースで最大限の成果を目指す。

### ③ 産業ビジョンに即し「稼ぐ力」を高める軌道修正

当初の計画に固執せず、原材料高騰や人手不足といった環境変化に即応した軌道修正を支援する。修正にあたっては、町の産業ビジョン（滞在型観光への転換や地域資源の活用）を意識し、単なる売上維持ではなく、利益を残すための「稼ぐ力（利益率）」の向上を重視する。高付加価値化（価格転嫁）やD X（省力化）への投資判断を後押しし、地域経済を支える持続可能な経営体質へと転換させる。

## （３）目標

内容	現状	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
フォローアップ 対象事業者数	33者	30者	30者	30者	30者	30者
頻度 (延べ回数)	—	120回	120回	120回	120回	120回
売上増加 事業者数	—	6者	6者	6者	6者	6者
営業利益3%以上 増加事業者数	—	6者	6者	6者	6者	6者

(注) フォローアップ対象事業者数及び頻度は、各年度新規者数を記載している。

#### (4) 事業内容

##### ① 「対話と傾聴」による定期的モニタリング（P D C Aの実践）

事業計画を策定した小規模事業者（年間30者）に対し、経営指導員が担当制で巡回訪問等を実施する。頻度は「四半期に1回（年4回）」を基本とし、年間延べ120回の支援を行う。面談では単なる進捗確認に留まらず、国の「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、経営者との対話を通じて計画と実績の乖離原因を深掘りし、P D C Aサイクルを回す習慣を定着させる。

##### ② 経営リテラシーに応じた「段階別」の軌道修正支援

支援に当たっては、事業者の自走度合い（経営リテラシー）に応じた段階別支援を行う。計画通りに進んでいない事業者に対しては、訪問頻度を増やして集中的に支援する。特に、原材料高騰や人手不足の影響を受けている場合は、「稼ぐ力（利益率）」を確保するため、適正な価格転嫁やD X（省力化）の導入へと計画を軌道修正するよう促す。

##### ③ 地域の産業ビジョンと連動した「売上・利益向上」への伴走

売上・利益の増加目標（各6社）を達成するため、個社の努力だけでなく、地域の産業ビジョン（白浜の滞在型観光、すさみの特産品振興等）の潮流に乗るよう助言する。

具体的には、高付加価値な新商品開発やインバウンド対応の進捗を重点的に確認し、必要に応じて専門家を派遣することで、確実に成果（数値目標）へと結びつける。

##### ④ 第三者の視点を活用した課題解決

経営指導員だけでは解決が困難な課題や、計画との乖離が著しい場合には、広域経営指導員や外部専門家（中小企業診断士等）を交えた検討会を実施する。第三者の客観的な視点を取り入れることで、形骸化を防ぎ、実効性のある改善策を提示する。

## 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

現在、商工会による都市部（東京等）での即売会（年2回）や商談会（年1回）、および地元での即売会（年3回）を継続的に実施しており、小規模事業者の商品が市場に出る機会は確保されている。これにより、対面販売を通じた顧客の声の収集や、一定の知名度向上には成果が見られる。

しかし、多くの事業者はイベント当日の売上げ確保のみを追求している状況で、継続的な取引やブランド化による利益率の向上（稼ぐ力）には至っていないのが現状である。

また、経営資源の乏しさからデジタル販路（E C・S N S）への対応が遅れており、縮小する地域内需要を補うための域外・海外（インバウンド）への常時アプローチができていない。

今後は、リアル（催事）で得た評価をデジタルに還流させ、商圈を広げるとともに、地域の産業ビジョン（観光×物産）と連動した高付加価値な商品展開へと転換する必要がある。

### (2) 支援に対する方針

### ① 「リアル×デジタル」の融合による商圏の拡大

既存の都市部・地元での即売会（リアル）を単なる販売の場ではなく、消費者ニーズを収集するテストマーケティングの場と位置づける。そこで得た評価やデータを活用し、デジタル販路（EC・SNS）への展開や商品改良（ブラッシュアップ）につなげる「リアル×デジタル」のハイブリッド戦略を推進し、時間と場所にとらわれない常時アプローチ体制を構築する。

### ② 産業ビジョンと連動した「高付加価値化」による稼ぐ力の強化

地域の産業ビジョン（白浜の観光集客力、すさみ・日置川の特産品）と連動し、インバウンド（欧米豪）や国内観光客が「高くても買いたい」と感じるストーリー性のある商品開発を支援する。単なる売り切りから脱却し、適正な利益を確保できる価格設定（ブランド化）を行うことで、原材料高騰を乗り越える「稼ぐ力」を持った事業者を育成する。

### ③ 「一過性」から「継続取引」への転換支援

商談会や即売会後のフォローアップを強化する。バイヤーとの商談成約や、一般客のリピーター化（EC誘導・ファン化）に向けた事後対策を伴走型で支援し、一過性の売上で終わらせず、安定的な継続取引へと繋げる仕組みを構築する。

## (3) 目標

内容	重点対象 (ターゲット)	現状	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
①首都圏での 商談会参加事 業者数	食料品製造・加工業 (地域資源活用・高付加価値化を目指す者)	7者	6者	6者	6者	6者	6者
成約件数/社		3件	3件	3件	3件	3件	3件
②即売会 出店事業者数	小売・飲食・サービス業 (テストマーケティング・DXに挑む者)	25者	30者	30者	30者	30者	30者
売上高/社		5万円	8万円	8万円	8万円	8万円	8万円

## (4) 事業内容

### ① 首都圏での商談会出展事業 (BtoB)

商工会が「グルメショー（※1）」等においてブースを借上げ、地域資源（食・特産品）を活用し、高付加価値化に意欲的に取り組む小規模事業者を優先的に出展させる。

単なる名刺交換に終わらせず、バイヤーに対して「価格・スペック・物流」等の定量的アンケート（需要動向調査）を実施し、その結果を「対話」を通じて事業者にフィードバックすることで、「稼ぐ力（適正な利益確保）」のある商品へのブラッシュアップと、継続的な取引口座の獲得を支援する。

【商談会名】 東京インターナショナル・ギフト・ショー（グルメショー）（予定）

【開催時期】 毎年9月

【出展事業者】 6事業者

【出展者業種】 食産品製造業・食産品加工業等

【事前支援内容】

- ◆商品の「稼ぐ力」の再定義（原価計算と適正な卸価格の設定支援）
- ◆ターゲットの絞り込みと商談シート（FCPシート）の作成
- ◆「魅せる」展示の工夫（パッケージデザイン、陳列、POP作成）
- ◆DXツールの活用準備（オンライン商談対応、デジタルカタログ作成等）  
※内容に応じて専門家（バイヤー経験者等）を交える。

【事後支援内容】

- ◆商談後の「鉄は熱いうちに打つ」フォローアップ（お礼メール、サンプル送付）
- ◆バイヤー評価に基づく商品改良（規格変更、JANコード取得等）
- ◆成約に向けた条件交渉の伴走  
※内容に応じて専門家を交える。

※1：（参考）グルメショー

主催者：（株）ビジネスガイド社

場 所：東京ビッグサイト

来場者：約3万人

期 間：毎年9月（3日間開催）

（※本計画では状況に応じ、上記のような大規模商談会への出展も視野に入れる）

## ② 即売会開催による販路開拓・テストマーケティング事業（BtoC）

「白浜商工祭（※2）」、「ひきがわ昼市夜市（※3）」、「イノブータン王国建国祭（※4）」といった地域イベントを単なる販売の場ではなく、「テストマーケティングの場」と位置づけて開催する。来場者（観光客・地元客）への対面販売やアンケート（需要動向調査）を通じて、顧客のリアルな反応（価格受容性等）を収集する。また、イベントでの接点を活かし、SNSフォローやECサイトへの誘導（デジタル販路への接続）を促すことで、一過性の売上で終わらせず、リピーター（ファン）を育成する支援を行う。

【事前支援内容】

- ◆テストマーケティング計画の策定（何を聞き出すか、アンケート設計）
- ◆「買いたくなる」売り場づくり（POP、試食提供方法の工夫）
- ◆デジタル誘導ツールの作成（SNS用QRコード、ECチラシ等）  
※内容に応じて専門家を交える。

【事後支援内容】

- ◆顧客の声（アンケート結果）の分析とフィードバック

◆ E C ・店舗への誘導実績の検証と改善 ※内容に応じて専門家を交える。

※ 2 白浜商工祭（4月）

地域内外の様々な業種約 40 社が出店するイベント 毎回約 5,000 名が来場

※ 3 ひきがわ昼市夜市（8月開催）

地域内外の様々な業種約 20 社が出店する恒例イベント 毎回約 2,000 名が来場

※ 4 イノブータン王国建国祭「なんでも朝市」（5月開催）

地域内外の様々な業種約 30 社が出店する恒例イベント 毎回約 10,000 名が来場

## II 経営発達支援の円滑な実施に向けた支援向上のための取組

### 9. 事業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

前期計画においては、外部有識者や各商工会会長で構成される「事業評価会議」を毎年開催し、一定の外部評価を取り入れる体制は構築できている。しかし、会議での指摘事項に対する振り返りが経営指導員間の内部協議に留まり、翌年度の事業計画や予算配分への具体的な反映といった改善行動まで徹底しきれていないのが実情である。

そのため、現状では P D C A サイクルが十分に回っておらず、評価の仕組みが形式化している懸念がある。今後は、新たに設定した K G I ・ K P I に基づく「定量的評価」を徹底するとともに、白浜町・すさみ町も含めたより多角的な視点を取り入れ、評価結果を即座に現場の支援活動へフィードバックする「実効性のある仕組み」への再構築が必要である。

#### (2) 事業内容

##### ① K G I ・ K P I に基づく実施状況の定量的把握

これまでの活動報告ベースの把握から、本計画で設定した数値目標（売上増加数、D X 導入件数、承継診断数など）に基づく「定量的把握」へと転換する。

具体的には、経営指導員が毎月の巡回指導や相談業務で得た成果データを「経営支援システム」等で集計し、四半期ごとに進捗率を可視化する。これにより、感覚的な判断を排除し、客観的な事実に基づいて事業の遅れや成果を把握する仕組みを整える。

##### ② 「大辺路経営発達支援評価協議会（仮称）」による外部評価

従来の内部中心の評価を見直し、客観性と実効性を担保するため、以下の構成員による広域的な評価機関を設置し、厳格な評価を行う。

#### 【構成員】

◆外部有識者： 中小企業診断士等の専門家（客観的視点）

◆関係自治体： 白浜町・すさみ町の商工担当者（産業ビジョンとの整合性確認）

◆実施主体： 各商工会事務局長・広域経営指導員・法定経営指導員

【開催頻度】 年 1 回（原則、決算終了後の 5 月～6 月頃）

【評価内容】 K G I ・ K P I の達成度、予算執行の効率性、アンケート結果に基づく事業者満足度等を総合的に評価する。

### ③ 評価結果の事業計画への反映（P D C Aの徹底）

協議会での評価結果や指摘事項（改善点）を、単なる議事録に留めず、「翌年度の事業計画・予算配分」や「経営指導員の活動方針」へ即座に反映させるルールを徹底する。

特に、成果が芳しくない事業や、環境変化（物価高・人手不足等）によりニーズが低下した事業については、「撤退」や「手法の抜本的見直し（セミナーから個別支援への切り替え等）」を柔軟に行い、マンネリ化を防ぐ。

### ④ 評価結果の公表

協議会での評価結果、および改善方針については、各商工会のホームページや広報誌等で速やかに公開し、会員事業者や地域住民に対して支援成果を「見える化」することで、開かれた商工会運営を行う。

## 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

3商工会あわせて経営指導員6名、経営支援員3名の計9名体制であるが、そのうち勤続10年未満の職員が6名（約7割）を占めており、経験豊富なベテラン職員（3名）が不足している「いびつな年齢構成」となっている。

特に日置川町商工会では指導員が1名体制であり、所内だけでO J T（職場内教育）を行うことが物理的に不可能である上、ベテラン職員のノウハウが組織を超えて共有（形式知化）されていないため、若手への技術継承や、D X ・ 事業承継といった高度な専門知識の実践力不足が深刻な課題となっている。

今後は、単独での育成に限界があることを踏まえ、3商工会が連携した「チーム支援」体制を構築し、広域的なO J Tやノウハウ共有を通じて、経営指導員のみならず一般職員（記帳指導職員等）も含めた組織全体の支援力を底上げする仕組みづくりが急務である。

### （2）事業内容

#### ① 広域連携による「チーム伴走」とO J Tの実践

単独でのO J Tが困難な小規模商工会や、若手職員が多い現状を補完するため、広域経営指導員を中心とした「広域チーム伴走体制」を構築する。

難易度の高い案件や専門的な支援（D X 導入等）が必要な場合は、商工会の垣根を越えてベテラン指導員（勤続10年以上）や広域経営指導員が同行訪問を行う。この現場実践（O J T）を通じて、経験の浅い職員や経営支援員、一般職員（記帳指導職員等）に「対話と傾聴」のスキルや課題解決のノウハウを直接伝承する。

これにより、全職員が一方向的に教えるのではなく、対話を通じて経営者自身に課題を気づかせ、計数管理などの「経営リテラシー」を高める支援スキルを標準化する。

## ② 専門研修への計画的な派遣と「デジタル・DX」対応力の強化

県連主催の基礎研修に加え、中小企業大学校や全国連が主催する高度な専門研修（事業承継、創業、DX支援等）へ、特に若手職員を計画的に派遣する。

人手不足に悩む事業者の生産性向上を支援するため、ITツールやデジタル活用に関する知識習得を全職員（経営支援員・記帳指導職員含む）で強化する。単なるツール導入支援に留まらず、小規模事業者自身がデジタル技術を理解し、活用し続けられるよう「デジタルリテラシーの向上」まで導ける支援人材を育成する。

## ③ 「大辺路経営支援カンファレンス」の開催とノウハウ共有

ベテラン職員の頭の中にある支援ノウハウや成功・失敗事例をデータベース化（Googleドライブ等を活用）し、3商工会で共有する仕組みを構築する。

定期的に「大辺路経営支援カンファレンス」（構成員：3商工会の全経営指導員・経営支援員）を開催し、各商工会の支援状況（進捗・課題）を共有するとともに、具体的な支援プロセスを検証（ケーススタディ）することで、若手職員の擬似経験を増やし、組織全体の課題解決能力を底上げする。

特に、成功事例の共有を通じて「どのような対話が経営者の意識変容（リテラシー向上）につながったか」というプロセスを形式知化し、組織全体で再現性を高める。

## 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

前期計画において、広域商工会大辺路協議会経営支援センター主導による「大辺路ブロック経営支援連絡会議」を設置し、不定期ながら情報共有を行ってきた。しかし、開催は断続的であり、個別の事案対応やセミナー共催といった点での連携には一定の成果があったものの、支援ノウハウの体系的な蓄積や、組織を超えた深いレベルでの課題共有（形式知化）までには至らなかった。

小規模事業者が抱える課題が、事業承継やDX、脱炭素など複雑・高度化する中、単独の商工会や既存の緩やかな連携だけでは十分な対応が困難になりつつある。今後は、行政や金融機関、専門支援機関を含めた「面的な支援ネットワーク」を構築し、定期的に膝を突き合わせて情報交換を行う場の設置と、役割分担の明確化が急務である。

### （2）事業内容

#### 【目的】

地域内外の支援機関とのネットワークを強化・再構築し、各機関が持つ専門性やリソースを相互に活用する。これにより、単独では解決できない複合的な経営課題に対し、ワンストップかつスピーディーに対応できる「広域支援体制」を確立する。

### ① 「大辺路地域経済支援対策会議（仮称）」の開催（年2回）

白浜町・すさみ町（商工担当職員等）と3商工会（事務局長・経営指導員）の実務担当者が構成する「大辺路地域経済支援対策会議（仮称）」を定期開催する。各町の最新の経済動向や施策情報をリアルタイムで共有するとともに、成功事例の横展開や共通課題（人手不足・観光周遊等）への対策を協議し、行政と商工会が一体となった支援を実施する。

### ② 金融支援連携による支援ノウハウ等の情報交換（年1回）

日本政策金融公庫田辺支店と「金融情報交換会」を開催する。同支店は地域の金融機関で唯一、3商工会地区を共通して管轄しており、広域的な金融動向や業界動向の情報を有している。この強みを活かし、資金繰り支援の円滑化だけでなく、事業計画策定における財務視点のアドバイスや、成長企業の掘り起こしについて連携を強化する。

### ③ 中小企業支援ネットワークの構築と「経営発達支援推進会議」への参画

和歌山県商工会連合会が主催し、県下の広域経営指導員や県連職員等が集まる定例会議である「経営発達支援推進会議」（毎月1回程度）に参画し、県域レベルでのノウハウ共有を図る。

また、課題に応じて以下の専門支援機関をメンバーに加え、事業承継や創業、DX等の専門的な課題について、多角的な視点から助言を得る体制を構築する。

#### 【連携する支援機関】

- ◆和歌山県よろず支援拠点
- ◆和歌山県事業承継・引継ぎ支援センター
- ◆和歌山県中小企業活性化協議会
- ◆和歌山県信用保証協会
- ◆地元民間金融機関

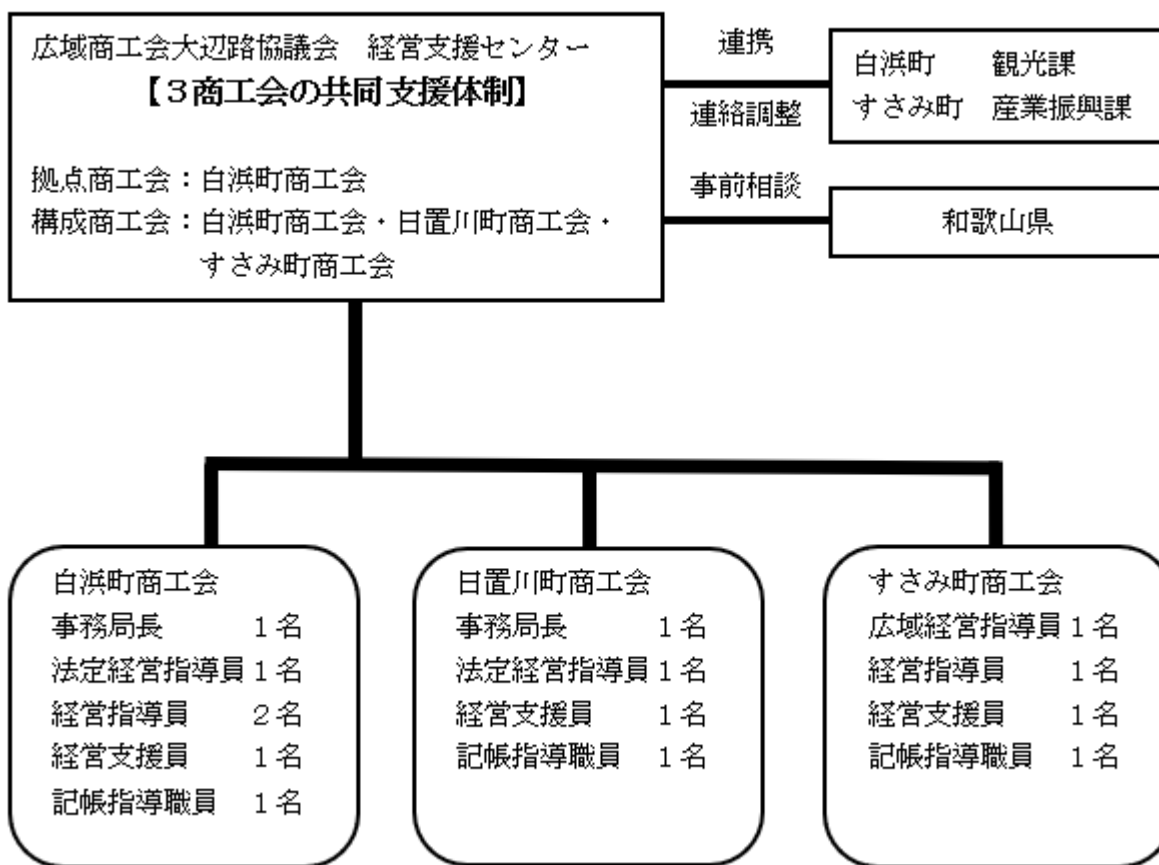
(別表2)

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)



① 広域商工会大辺路協議会 経営支援センターによる統括と役割分担

白浜町・日置川町・すさみ町の3商工会で構成する連絡調整組織「広域商工会大辺路協議会」内に、本事業の執行機関として「経営支援センター」を設置し、本事業を統括する。本体制では、以下の通り機能と役割を明確に分担し、相互に補完し合うことで、広域のかつ効率的な支援を実現する。

◆拠点商工会（事務局機能）：白浜町商工会

本事業の事務局として、事業全体の進捗管理、予算管理、関係機関（県・町）との連絡調整、評価委員会の運営等を統括する。

◆広域指導拠点（現場指導機能）：すさみ町商工会

「広域経営指導員」を配置し、3商工会エリア全体の現場指導を統括する。広域的なOJT（同行訪問）やノウハウ共有、難易度の高い経営課題への対応を主導する。

② 都道府県及び関係市町村との連携体制

- ◆白浜町（観光課）およびすさみ町（産業振興課）と緊密に連携し、年2回「大辺路地域経済支援対策会議（仮称）」を開催する。
- ◆会議では、地域の最新経済動向や行政施策（産業ビジョン等）の情報を共有し、商工会の支援活動と行政の施策を連動させることで、地域一体となった事業者支援を行う。
- ◆和歌山県に対しては、事業開始前の事前相談や定期的な報告を行い、広域連携の運営に関する指導・助言を仰ぐ。

③ 商工会の経営発達支援事業実施に係る体制（広域チーム支援）

- ◆各商工会に法定経営指導員を1名ずつ（計3名）配置し、各地区での迅速な意思決定と責任ある支援を行う。
- ◆その上で、広域経営指導員（すさみ所属）を中心とし、各単会の経営指導員・経営支援員・記帳指導職員も含めた全職員が連携する「広域チーム支援体制」を構築する。
- ◆小規模な日置川町商工会や若手職員の多い白浜町商工会に対し、広域経営指導員が巡回・同行することで支援力を補完し、組織全体で「対話と傾聴」に基づく伴走支援の質を均一化する。

④ 定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ◆拠点商工会（白浜町）が中心となり、3商工会の支援実績（KGI・KPIの進捗）を「経営支援システム」等を用いて集約・一元管理する。
- ◆集約されたデータを基に、外部有識者や両町担当者を含めた「大辺路経営発達支援評価協議会（仮称）」にて客観的な評価を行い、PDCAサイクルを回す。

⑤ 経営指導員等の資質向上に係る体制

- ◆広域経営指導員によるOJT（同行訪問）を制度化し、現場での実践を通じて若手職員にノウハウを継承する。
- ◆定期的に「大辺路経営支援カンファレンス」を開催し、支援事例の共有や課題検討を行うことで、組織全体の支援ノウハウ（形式知）を蓄積・高度化する。

（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 法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先

◆広域経営指導員

◆氏名：中松 一誠

◆連絡先：すさみ町商工会 電話 0739-55-2293

◆法定経営指導員

◆氏名：谷本 規

◆連絡先：日置川町商工会 電話 0739-52-3592

◆法定経営指導員

◆氏名：高井 克真

◆連絡先：白浜町商工会 電話 0739-42-4686

② 当該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・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。

【法定経営指導員を複数名配置する理由】

本計画は3商工会にまたがる広域的な取り組みであり、各地域固有の課題（観光、農業、漁業等）に精通した指導員が現場で即座に判断・対応する必要があるため。また、広域経営指導員（すさみ所属）と各単会の法定経営指導員が密接に連携することで、組織全体の指揮命令系統を明確化し、支援の質を担保するためである。

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・中松一誠は、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する。

申請書に記載の経営指導員・谷本規、高井克真は、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）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

〒649-2621 和歌山県西牟婁郡すさみ町周参見3911

すさみ町商工会

TEL：0739-55-2293 FAX：0739-55-3991

E-mail：susami-s@mb.aikis.or.jp

〒649-2511 和歌山県西牟婁郡白浜町日置980-1

日置川町商工会

TEL：0739-52-3592 FAX：0739-52-3690

E-mail：hikigawa@w-shokokai.or.jp

〒649-2211 和歌山県西牟婁郡白浜町3031-100  
白浜町商工会  
TEL: 0739-42-4686 FAX: 0739-42-3275  
E-mail: sirahama@w-shokokai.or.jp

② 関係市町村

〒649-2621 和歌山県西牟婁郡すさみ町周参見4089  
すさみ町 産業振興課  
TEL: 0739-55-4805 (産業振興課直通)  
0739-55-2004 (代表)

〒649-2211 和歌山県西牟婁郡白浜町1600  
白浜町 観光課  
TEL: 0739-43-6588 (観光課直通)  
0739-43-5555 (代表)

(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	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
・ 専門家派遣事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ セミナー開催費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
・ 展示会等出展費	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
・ 調査分析費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ チラシ作成費	1,000	1,000	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
・ 会費収入 500 千円
・ 伴走型補助金 10,000 千円
・ 白浜町補助金 1,000 千円
・ すさみ町補助金 1,000 千円

(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
連携者なし
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