

経営発達支援計画の概要

実施者名	紀州有田商工会議所（法人番号：6170005002548） 有田市（地方公共団体コード：302040）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	①販路開拓支援による小規模事業者の経営強化 ②デジタル化推進による小規模事業者のビジネスモデルの再構築 ③計画的な事業承継と創業の促進に伴う地域の活性化
事業内容	<p>1. 地域の経済動向調査に関すること 地域や業種別の経済動向を的確に把握するため、RESASによる経済動向調査を実施する。その結果をウェブサイトへ掲載し広く提供していく。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 展示会でのバイヤー向けの需要動向調査、新商品開発等のための需要動向調査を実施し、販路開拓や商圏拡大を図る小規模事業者の事業計画策定に直結するような調査、分析を行う。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 販路開拓などに意欲的な事業者を中心に、定量分析、定性分析の両面から経営分析を実施し、経営者へのヒヤリングと合わせ本質的課題にまで踏み込んだ分析を目標とし実施する。</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の内発的動機づけを促し、主体的な課題解決に繋がる事業計画策定を支援する。セミナーや個別支援も踏まえ、経営分析後の事業者約5割の事業計画策定を目指す。</p> <p>5. 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継続的に進捗を確認し、PDCAサイクルを支援していく。経営者の自走化を重視しつつ、計画の見直しや資金調達・補助金活用なども行い、計画の実現をフォローアップする。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商品価値の向上と販路開拓の促進のため、大都市圏での展示会出展支援で販路開拓を後押しする。また、ECサイト構築や商品デザイン改善を専門家と共に集中的に支援し、競争力を強化する。さらに、SNS活用・キャッシュレス決済導入支援などを通じ、小規模事業者の持続的な経営をサポートする。</p>
連絡先	<p>紀州有田商工会議所 〒649-0304 和歌山県有田市箕島 33-1 TEL：0737-83-4777 FAX：0737-83-4782 MAIL：kacci@gold.ocn.ne.jp</p> <p>有田市 産業振興課 〒649-0392 和歌山県有田市箕島 50 TEL：0737-22-3624 FAX：0737-83-3108 MAIL：shokokanko@city.arida.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

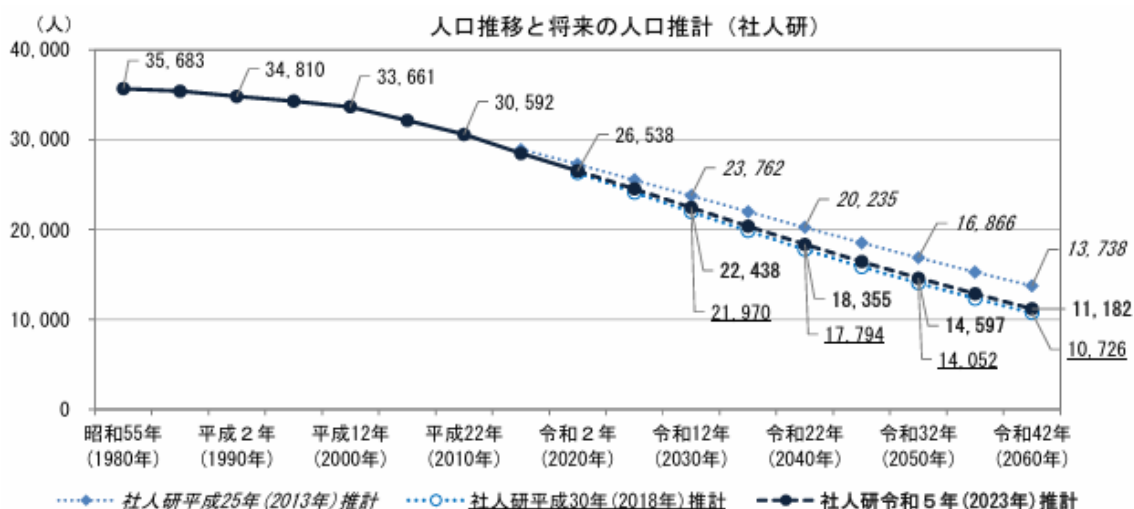
1. 目標

(1) 地域の現状

①地域の概要 (和歌山県有田市)

有田市は和歌山県の北西部、有田川の河口に位置し、県庁所在地である和歌山市から約 25 km、大阪市から約 100km という圏内にある。人口は約 2 万 5 千人、面積は 36.83k m²。

有田市の総人口は 2023 年時点で 13 年連続減少しており、2070 年には 9000 人を下回ると予想されている。2025 年には団塊の世代が後期高齢者に達し、一方で出生率は毎年低下、進学を機に都市部への人口流出もあり若年層の人口が減少している。



※実線は実績値 (国勢調査)、破線は推計値 (社人研)

産業別就業者数は、第三次産業が最も多い。第一次産業、第二次産業ともに減少傾向、第三次産業は 2005 年をピークに減少傾向になっている。2020 年における就業者の割合は産業別にみると、第三次産業が 56.4%で最も高く、次いで第二次産業が 28.7%、第一次産業が 14.9%となっている。

(資料:統計ありだ 2023)

農業は温州みかんを中心とした柑橘栽培が中心、担い手不足により農地の維持が難しい状況がある。みかんの価値を高める 6 次産業の先駆者である(株)早和果樹園、(株)伊藤農園が地域のリーディングカンパニーであり、小規模農家においても、農協へ卸すだけでなく、自身で販売し (BtoC)、ジュ-

スなどの加工品を製造、販売する小規模事業者が増えてきている。

水産業も箕島漁港の小型底引き網漁業を中心に重要産業であったが、気候変動などによる漁獲量の減少や不安定さ、従事者の高齢化・後継者不足など、地域の水産業の衰退が懸念されている。商工業においては、経営者の高齢化に伴い全体として事業所数は減少傾向にあり、空き店舗が目立ってきている。休眠状態の商店街も多く、商店街としての機能が失われつつある。

有田市宮崎町を中心に、しらす加工やえびせんべい、かまぼこ、天ぷらなどの水産加工食品が盛んである。また有田市初島町、宮原町を中心に、手袋や靴下の繊維工業も高度経済成長と共に成長してきた地場産業である。地場産業は小規模の事業者が多く、後継者問題や従業員の高齢化など、事業と技術の継承が課題であり、低価格な外国製などの商品の勢いもあり厳しい状況にある。ECサイトの拡大によりスマホ1つで簡単に商品を購入できる時代であり、地域内需要に依存している事業所ほど売上減少の傾向がある。

また、製造業はこの10年間で大きく減少している。有田市初島町で80年以上にわたり操業してきたENEOS(株)和歌山製油所は、地域経済や地域の雇用に重要な役割を果たしていたが、2023年10月をもって原油処理を停止した。

(2) 地域の課題

1) 後継者不足による生活関連サービスの維持

人口減少や高齢化により事業の後継者不足が深刻化している。特に、衣料品店、自転車の販売や修理店、医薬品店等の生活に直接関連する店舗の廃業が続いており、地域住民の生活に影響が出てきている。

2) 人材不足への対応のための人材確保、省力化、生産性の向上

若年層の人口減少、人口流出により、人手不足の事業所が多く、特に製造業や建設業で顕著である。人材確保や省力化、デジタル化などによる生産性向上等の対応が必要である。

3) 経営基盤の強化

多くの業種において、最低賃金の引上げ、原材料価格の高騰など、小規模事業者の採算性が大きく悪化しており、今後も経営環境は厳しさを増していくことが予想される。収益性を向上させ持続的な発展を目指し、経営基盤の強化が必要である。

4) 販売促進、販路開拓の強化

人口減少に伴い、地域内需要では売上衰退が避けられない中、積極的にWEB媒体を活用した販売促進を行い、ブランディングや高付加価値化などにより販路開拓、外需獲得、価格主導権を確立する必要がある。

5) 市場環境の変化への対応

市場環境は急速に変化しており、SNS を活用した情報発信やキャッシュレス決済、AI 技術の普及が進んでいるが、高齢の事業者を中心に苦手意識が高く、対応が遅れているのが現状である。事業継続のためにも、デジタル活用の強化は重要である。

(3) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

1) 10 年後における地域のあるべき姿

- ・事業の担い手不足を克服するため、創業を積極的に支援し、産業の新陳代謝と多様化を促している。これにより、地域全体の「稼ぐ力」が再構築され、経済的な活力が維持されている。
- ・従来の家族承継に依存せず、後継者候補の育成と第三者承継の市場が整備されている。これにより、事業承継は計画的に完了し、優良な事業が途絶えることなく継続されている。
- ・小規模事業者のデジタル化が浸透している。業務プロセスやビジネスモデルが変革し、生産性が飛躍的に向上している。
- ・自社製品の高付加価値化が図られ、EC サイトの積極的な活用や、営業活動により、商圏が地域内にとどまらず国内外へ拡大している。

2) そのためのアクションプラン

これからの 10 年間は、世界経済の影響やデジタル化の更なる進化、インフレなど、事業者の経営環境は目まぐるしく変化することが予想される。上記の理想的な姿を目指すためには、地域事業者の「自己変革」が不可欠であるため、次の戦略に基づき事業者を力強く支援していく。

- ・やる気のある事業者だけでなく、変化に対し消極的な事業者に対して、巡回訪問等を通じて積極的なコミュニケーションを行う。
- ・事業者との対話と傾聴を重視し、表面的な課題ではなく、潜在的なニーズや経営者の想いを深く理解し支援にあたる。
- ・さまざまな専門知見（経営、デジタル、財務など）を組み合わせ、事業者自らの意志で自己変革できる力を引き出していく。
- ・事業所が抱える複合的な課題に対し、専門家や専門機関との強固なネットワークを最大限に活用し、最も効果的かつ実践的な事業支援を実施していく。

3) 和歌山県、有田市の計画との整合性

和歌山県 商工労働部の令和 7 年度商工労働行政の基本方針において、「人材確保と生産性向上」「販路拡大とブランド価値の向上」「企業誘致の推進」を地域産業の強化の柱としている。当所が策定する本計画は、和歌山県の商工労働行政の方針と整合性がある。

有田市は「人が輝き まちが色づく 魅了都市 ありだ」をテーマに第5次有田市長期総合計画を作成している。地域の事業所に関わる支援策として、まず創業支援を継続し、起業者の増加を促し、商工会議所等と連携し、既存事業者に対し商品開発、販路開拓、生産性向上、事業承継などの経営改善支援を集中的に行い商工業の維持・発展を図るとしている。さらに、市内の製油所停止に伴う跡地を活用した企業誘致を積極的に進め、地域経済の活性化と産業構造の転換を目指すとする。当所が策定する本計画は、有田市の第5次長期総合計画と整合性がある。

(4) 経営発達支援事業の目標

目標① 販路開拓支援による小規模事業者の経営強化

現在の商圈では売上衰退が避けられないため、商圈拡大を図り売上基盤を持続、拡大する。

- ・ EC サイト構築による販路拡大
- ・ 展示会出展や商談会参加などによる販路開拓
- ・ ブラッシュアップによる魅力ある地場製品の開発と販路拡大

KGI：販路開拓支援による売上5%アップ、新規取引先獲得率3%

KPI：展示会出展支援 3件/年、EC サイト構築支援 3件/年、
ブラッシュアップやブランディング支援 3件/年

目標② デジタル化推進による小規模事業者のビジネスモデルの再構築

人手不足の解消と生産性向上を図るため、小規模事業者のデジタル化を推進する。遅れをとることとて経営力に大きな差が出てくるため、デジタル化の重要性、必要性について、事業者の気づきを促し、ビジネスモデルの変革を図る。

KGI：デジタル化支援による売上5%アップ、売上利益率5%アップ

KPI：EC サイトや SNS 活用・DX 推進の支援件数 6件/年 DXに係るセミナー開催 1件/年

目標③ 計画的な事業承継と創業の促進に伴う地域の活性化

事業の継続や事業承継について、自身に差し迫ってこない意識をしない事業者も多く見受けられるため、計画的な事業承継の重要性を促していく。また、創業者や創業希望者に対し、事業が軌道に乗り、持続的に成長することができるような事業計画の策定の支援を行っていく。

(創業支援)

KGI：年間創業件数 7件/年、5年生存率90%

KPI：創業事業計画策定件数 3件/年、創業融資件数2件/年、補助金採択件数5件/年

(事業承継支援)

KGI：年間事業承継完了 3件

KPI：承継に係る訪問件数 50件/年、相談件数10件/年、事業計画策定件数2件/年

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

目標① 販路開拓支援による小規模事業者の経営強化

達成方針：

- ・ 自社商品のブランディングやブラッシュアップを、専門家を活用し実施する。
- ・ EC サイト構築のための個別支援を実施する。課題別に専門家を利用する。
- ・ 当商工会議所として展示会等へ出展する。成約率を高められるよう課題別に専門家を利用する。主な出店事業者はしらす、えびせんべい、蒲鉾などの練り製品、みかん加工品を予定している。
- ・ 当商工会議所としてプレスリリースに力を入れ、小規模事業者の認知度向上と販路開拓を支援する。支援機関として、地域経済の活性化の情報発信のハブとしての役割を担う。プレスリリースを通じた情報発信をルーティン化し、継続的かつ効果的な情報露出を実現していく。

設定理由：地域内需要では人口減少などにより、売上衰退が避けられないため、商圈拡大を図る必要がある。商圈拡大のためには、既存商品をブラッシュアップし、高付加価値な商品の開発を行い、地域外への積極的な販促活動や EC サイトでの販売が必要であると考えため。また、商工会議所として、情報発信のハブの役割を担い、発信力の弱い小規模事業者の販路開拓支援の強化が必要と考える。

目標② デジタル化推進による小規模事業者のビジネスモデルの再構築

達成方針：

- ・ IT 導入補助金、中小企業省力化投資補助金などの DX を推進する補助金の案内を強化し、課題に応じて DX や生成 AI の専門家を活用し、個別支援を行う。
- ・ DX 推進、生成 AI の活用事例などを広く普及するためのセミナーを開催する。
- ・ ただ DX 化するのではなく、事業計画を策定し、事業者のビジネスモデルを構築できるような事業者のデジタル化を推進していく。

設定理由：人手不足の解消と生産性向上を図るために、また、DX が進化し続ける時代において、小規模事業者のデジタル化は必須である。分からない、難しいを、言い訳に遅れをとることで経営力に大きな差が出てくるため、EC や DX、AI についての必要性などについて、事業者の気づ

きを促し、ビジネスモデルの変革を図る必要があるため。

目標③ 計画的な事業承継と創業の促進に伴う地域の活性化

(事業承継)

達成方針：60才以上の事業者を中心に毎月1回以上、事業承継センターと連携し同行訪問を行い、事業承継についての早期診断を行う。また課題別に税務や法務など、専門家を配置し課題解決を図る。

設定理由：事業者自身の気づきがなければ、また、状況を把握する可視化がなければ事業承継に本腰を入れないことが多いため、事業承継が課題の事業所を抽出し時間をかけて支援にあたっていくことが大事であると考えため。

(創業の促進)

達成方針：創業セミナーを開催し、創業に係る基礎知識（経営、財務、人材育成、マーケティングなど）の習得の支援を行う。事業者ごとに経営指導員等の職員がそれぞれ担当につき、実際に創業できるよう、またその事業が継続できるような事業計画策定支援を行う。

設定理由：創業したいという気持ちだけでは、事業の継続は難しい。自身の夢や計画を成功させるためにも、事業主自身がしっかりと知識を身に着け、考え、自身で創業計画を作成できる必要があるため。

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) 経済動向調査の目標

地域経済の動向に左右されやすい小規模事業者にとって、地域や業種別の経済動向を的確に把握することが重要であるため、以下の経済動向調査を用いて、その分析結果を広く提供していく。現状は紙ベースでの提供が主であるため、当商工会議所のウェブサイトへ公開し、リアルタイムな提供を行っていく。

- ① 商工会議所 LOBO 調査（日本商工会議所）
- ② 中小企業景況調査（中小機構）
- ③ RESAS 活用による産業構造分析

(2) 経済動向調査の内容（手法）・目標・項目・活用方法

①商工会議所 LOBO 調査（早期景気観測）（日本商工会議所）

内容：地域の中小企業が「肌で感じる足元の景況感」や「直面する経営課題」を全国ベースで毎月調査し、その結果を集計・公表する。当商工会議所では、市内小規模事業者5者を対象に指導員等が巡回訪問し、ヒヤリングを行い調査。

目標数値：調査結果を毎月1回、当所のウェブサイトで公開する。（年12回の実施）

	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
LOBO 調査（早期 景気観測調査）	12回	12回	12回	12回	12回

項目：業況、売上高の状況、経常利益や採算の状況、資金繰り、仕入価格や販売価格の動向、雇用状況（過不足など）、経営上の問題

活用方法：LOBO 調査の結果は、ウェブサイトで公開し、地域の中小企業の生の声として、業種別や地域別の業況 DI を早期に把握するための重要な経済指標の一つとして活用する。

②中小企業景況調査（中小機構）

内容：製造業、卸・小売業、建設業、サービス業などを営む全国の中小企業（約20,000社～）を調査対象とし、四半期ごとに（年4回）に指導員等による巡回訪問でヒヤリングを実施する。当所では市内小規模事業者30者を対象に指導員等が巡回訪問し、ヒヤリングを行い調査。

目標数値：調査結果を当所のウェブサイトで公開する。（年4回の公表）

	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
中小企業景況調査	4回	4回	4回	4回	4回

項目：業況判断、売上高の動向、採算や経常利益の動向、資金調達の状況、原材料費や製品価格の動向、雇用状況、現在直面している具体的な経営課題、設備投資の実施状況や今後の見通し

活用方法：自社の業種別、地域別の景況判断指数（DI 値）と比較することで、自社の売上や採算などの動向が、業界や地域の平均と比べて良いのか、悪いのかを客観的に判断できる指標となり、また、次期の見通しに関する DI 値は景気動向の予測として活用できる。自社が直面する課題も業界全体での共通の構造的な問題なのか、自社特有の問題なのかを判断する材料としても活用できる。

③RESAS 活用による産業構造分析

内容：RESAS 地域経済分析システムを活用し、効率的な事業計画策定を支援するため、地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。和歌山県中小企業診断士協会と連携し、地域全体の産業別構造など人、モノ、カネの流れや構造を調査、分析する。

目標数値：調査結果を当所のウェブサイトで公開する。(年1回)

	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
RESAS 活用による産業構造分析	1回	1回	1回	1回	1回

項目：人口マップ・・・人口の増減・流動、将来人口推計、年齢階級別人口構成など
産業マップ・・・産業別事業所数・従業者数、労働生産性、地域内の平均賃金など
地域経済循環マップ・・・地域内のお金の流れ
観光マップ・・・観光客の動向と消費
消費マップ・・・地域住民の消費傾向
まちづくりマップ・・・人の流れ、土地利用

活用方法：人口マップで、自社の商圏内の年齢別人口構成や将来の人口推計を確認し、ターゲットとする顧客層の変化を予測する。消費マップで、地域の住民がどのような商品やサービスに消費しているかの傾向を把握し、新商品の開発や品揃えのヒントを得る。また、まちづくりマップや観光マップの人流データで、平日・休日や時間帯別の人の流れを把握し、最適な出店候補地やイベント開催場所を選定する。消費マップの「From-to 分析」で、地域産品がどの地域で消費されているかを調べ、効果的な販路開拓先や営業エリアを検討する。事業計画の策定において、RESAS の客観的データを根拠として活用していく。

4. 需要動向調査に関すること

販路拡大、商圏拡大を狙う地域の小規模事業者にとっての需要動向調査は、リアルな市場ニーズや消費動向を把握する必要がある。一般的なネット情報やビッグデータでは、地域内の小規模事業者の市場環境を反映した顧客ニーズが不足しがちであるため、販路開拓、商圏拡大を図る小規模事業者の事業計画策定に直結するような需要動向調査・分析が必要である。

(1) 目標

	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展示会出展に係 る需要動向調査	実施1回 ／3者	実施1回 ／3者	実施1回 ／5者	実施1回 ／5者	実施1回 ／5者
②消費者向け需要 動向調査	1者	1者	2者	2者	2者

(2) 手法・項目・活用方法

①展示会での需要動向調査

手法：事業者の個性や独自性、地域資源を活かした商品等の開発やブラッシュアップのため、イベントやギフトショー、展示会や商談会に出展する事業計画を策定した小規模事業者の商品等に関するアンケート調査を実施。成約の効果を高めるため、事前に専門家を活用し支援を受けるなどし、結果を出せるようにする。

項目（バイヤーへのアンケート項目）：取引希望の有無、取引量、取引金額
商品の課題や魅力など

活用方法：調査結果は、経営指導員が展示会等の出展後、すぐに出展事業者に対しフィードバックする。事業計画の策定や商品開発や改良、改善に繋げられるよう、専門家のアドバイスも活用するなど、各支援機関と連携しブラッシュアップしていく。

②商品のブラッシュアップや新商品開発に係る需要動向調査

手法：経営指導員が和歌山県中小企業診断士協会などの各支援機関と連携し、事業者の個性や独自性、地域資源を活かした商品等の開発やブラッシュアップのための需要動向調査を実施する。対象事業者は事業計画を策定する小規模事業者。募集をかけ選定する。

項目：価格、原材料、見た目、パッケージ、色、大きさ、食品の場合は味

活用方法：調査結果は、経営指導員が当該事業所へフィードバックし、更なるブラッシュアップ等を行っていく。

5. 経営状況の分析に関すること

融資相談時の財務分析や、補助金申請時のSWOT分析等、単発的に終わらせず、小規模事業者自身が客観的に捉え、経営上の強みや弱み、課題を的確に把握できるよう、経営指導員による対話と傾聴を通じて、持続的な成長へと繋げていくための、本質的課題にまで踏み込んだ分析を目標とする。

(1) 目標：

	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
経営分析事業者数	15者	15者	20者	20者	20者

(2) 実施方法・項目・活用方法

実施方法：

巡回訪問、窓口相談、融資相談先、事業承継支援先、各種補助金支援先などの小規模事業者より、販路開拓等に意欲的な事業者を掘り起こし、経営指導員による経営者のヒヤリングと経営分析を実施する。必要に応じて、和歌山県中小企業診断士協会などの関連支援機関と連携し取り組む。経産省のローカルベンチマーク、TOAS システムや中小機構の経営自己診断システムなどを活用する。

項目：

財務分析：収益性（売上総利益率、営業利益率等）、生産性（生産労働性等）、安全性（自己資本比率、流動比率等）、成長性（売上高増加率等）、損益分岐点分析など。

非財務分析（定性分析）：SWOT 分析、経営課題の抽出、経営戦略など。

その他、必要に応じて目的別に深掘り分析（新規事業、販促、事業承継など）を実施。

活用方法：経営状況の分析結果は事業者へ経営指導員より直接フィードバックし、小規模事業者ごとに短期、中期、長期の改善策を明確化し、事業計画策定に落とし込んでいく。また、事業計画の遂行状況をフォローアップしていく。分析結果や分析手法、フォローアップ事例などを所内で内部共有し、経営指導員等の支援スキルアップと支援の質の平準化を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 事業計画策定支援の考え方

事業計画策定の意義や重要性が小規模事業者に十分浸透していない現状がある。小規模事業者の内発的動機づけを行い、主体的に取り組み、本質的な課題解決に繋げる事業計画策定が必要である。経営状況の分析を行った事業者の4～5割の事業計画策定を目指す。事業計画策定セミナーや創業計画支援セミナーを通じて、経営状況を可視化し、経営計画から事業計画へと落とし込める事業計画策定を目指す。事業者自身が腹落ちし、本質的な課題に向き合い、自走化できるよう、経営指導員が対話と傾聴を通じて、各支援段階において支援を行っていく。

(2) 目標

	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事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回
②創業支援セミナー	1回	1回	1回	1回	1回
③デジタル化推進セミナー	1回	1回	1回	1回	1回
④事業計画策定事業者数	8者	8者	10者	10者	10者

(3) 事業計画策定支援の対象と手法

①事業計画策定セミナー

対象：経営分析を実施した小規模事業者

手法：事業計画策定の重要性を理解し、持続的な経営改善を図るためのセミナーを開催。講師は中小企業診断士などの専門家へ依頼。事業計画策定まで、経営指導員等の担当制による伴走支援を実施、必要に応じて専門家の活用を行う。

②創業支援セミナー

対象：創業希望者、後継者候補、創業して間もない小規模事業者

手法：事業構想の具体化と経営に関する基礎知識（税務、労務、マーケティングなど）を学ぶためのセミナーを開催。講師は中小企業診断士や社会保険労務士、税理士など。経営指導員等の担当制による伴走支援を実施し、創業者、創業希望者の段階において、日本政策金融公庫や外部専門家とも連携し、創業後も経営が持続するようフォローアップを実施していく。

③デジタル化推進セミナーの開催

対象：デジタル化、DX化に意欲のある小規模事業者やデジタル化等で生産性向上を図りたい小規模事業者など。

手法：デジタル化、DX化に関する知識の向上や基礎知識、応用知識を習得するため、DXについて、SNS活用、ECサイト構築、生成AIなどのテーマで開催する。また、ITの専門家により個別支援も実施する。講師・専門家はDXやITに知見のある外部専門家。デジタル化支援についても、経営指導員等の担当制による支援を実施する。

④事業計画策定支援

対象：経営分析を行った小規模事業者

手法：事業計画策定セミナーの受講者を中心に、経営指導員等の担当制による伴走支援を実施

し、必要に応じて外部専門家を活用して策定に繋げる。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 事業計画策定後支援の考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象とし、担当した経営指導員が継続し、進捗状況の確認を行い適宜フォローアップする。集中的にフォローする事業者、自走できる事業者を見極め、各事業者の段階に合わせた支援を実施する。進捗確認の中で、定期的な PDCA サイクルの徹底や新たな課題の抽出や改善策の検討など、継続的なフォローアップを実施する。あくまでも、経営の自走化を重視し、経営者自身が課題と解決策を見出すプロセスを支援していく。

(2) 事業計画策定後支援の目標

	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	8者	8者	8者	10者	10者
フォローアップ頻度(のべ回数)	40回	40回	40回	50回	50回
売上増加事業者数	8者	8者	8者	10者	10者

(3) 事業計画策定後支援の手法

進捗状況が芳しくない事業計画においては、必要に応じて事業計画の見直しを図り、目標や体制、スケジュールの再設計などを検討する。担当の経営指導員だけでなく、所内の指導員等の視点や意見も投入し、また、外部専門家の活用や他支援機関との連携も図りながら事業計画とのズレの発生要因と今後の対応策を検討する。あくまでも、経営者の自走化を重視しながら進めていく。

事業計画を円滑に実施する上で必要な資金調達については、マル経融資の利用など日本政策金融公庫など金融機関と連携し、金融支援によるフォローアップを図る。また、各種補助金などの活用も支援しながら計画の円滑な実現に努めていく。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 需要開拓支援の考え方

人口減少が進む地域において、地域の製造販売業者が持続的に事業を継続していくためには、地域

内需要に依存するだけでは売上減少を避けることが難しく、新たな販路開拓が喫緊の課題となっている。また、店舗を持つ小売業や生活関連サービス業において、遅れているデジタル化への対応も急務である。この課題に対応するための支援の柱は以下の通り。

① 商品価値の向上と販路開拓の促進

新たな販路を開拓し、競争力を高めるために、新商品の開発や既存商品への付加価値向上を促す。また、個社の取り組みに加え、地域全体のブランド価値向上を促進することで、販路開拓の土台を強化する。商品価値を高めた上で、展示会への出展や EC サイトの活用といった具体的な手法を通じた新たな商圏への販路開拓を目指す。

② 知的財産に関する知識取得の支援

商圏が地域外に広がることで、今まで意識する必要のなかった知的財産に関するリスクや機会が増加する。そのため、商標や意匠といった知的財産に関する基礎的な知識取得を支援し、事業拡大を円滑に進めるためのサポートを行っていく。

③ 地域の小売業や生活関連サービス業等のデジタル化の促進と地域内経済循環の持続支援

地域の小売業や生活関連サービス業は、高齢化の進展などに伴う既存顧客の減少により、売上の減少が続くことが予想される。この状況を打開するため、新規顧客の獲得やサービスの付加価値化に向けた取り組みが急務であるが、これらの事業者は、キャッシュレス決済への対応や SNS 活用などの DX 活用に向けた取り組みが遅れており、苦手意識が高いという問題を抱えている。よって、地域経済の活性化と事業者の持続的な経営を支援するため、これらの事業者に対し、DX 活用による効率的な需要開拓を促進する支援が必要である。

加えて、地域内での消費活動を喚起し、消費者の地域経済の循環を止めない取り組みも大事である。地域住民が地域内の小売業や生活関連サービス業の店舗を巡り、魅力を再認識できるよう、スタンプラリーやワークショップなどの体験型イベントを開催し、新規顧客の来店機会を創出する。地域内の交流を深めることで、顔の見える消費を促し、持続的な地域内購買行動を根付かせていく。

(2) 需要開拓支援の手法

① 展示会出展支援事業

小規模事業者の販路開拓に効果的であると判断した展示会への出展支援を行う。予定しているのは、地元の食品製造事業者、想定商品はえびせんべい、練り物製品、みかん加工品、しらすなど。スーパーマーケット・トレードショーやギフトショーを予定している。大都市圏で開催される展示会への出展は大きな販路開拓の可能性があるが、出店費用、旅費などの経費負担も大きい。そのため、個々の事業所単体では参加しにくい状況にある。そのため、当商工会議所でブースを借り上げ、専門家の指導のもとに、効果のあるブースづくりを行い、展示会出展を後押しする。展示

会等での成約率を上げるため、プレゼンテーションや、名刺交換後のフォローアップ対策など商談成立のための実践的な支援も実施する。

販路が広がるにつれて、自社製品や技術を模倣から守り、ブランド戦略を揺るぎないものとして継続していくことが極めて重要となってくる。そのため、知的財産権に関する知識習得のためのセミナーや、専門家による個別相談会を実施し、また、事業者のニーズに応じて、商標登録等の手続きに関する実務的な支援を行い、知的財産の適切な保護と活用を後押しする。

②EC サイト構築支援事業

自社ホームページや自社のオンラインショップをもっていない小規模事業者に対し、EC サイトの構築のための基礎知識から、EC サイトのデザイン、写真撮影、決済システムや発送に関する業務など、EC サイトに詳しい専門家を入れた集中的な支援を実施する。EC 市場での競争は激しく、SEO 対策や WEB マーケティングなど、効果的な戦略も必要であり、経営資源が乏しい小規模事業者にとって自力での販路開拓には限界があるため、EC サイトの開設後にも、専門家を活用するなどし、WEB マーケティング手法などについて支援し、売上が継続するよう実施していく。

③商品デザイン・パッケージ改善支援事業

「展示会出展支援事業」や「EC サイト構築支援事業」を推進するにあたり、商品の付加価値向上やブランディングの強化が重要となるケースが多くある。本事業では、自社製品の強みを最大限に引き出し、消費者ニーズやバイヤーに響くデザインやパッケージの改善を図るための支援を実施する。支援の対象とするのは、事業計画を策定し、商品のブラッシュアップを図りたい事業者、展示会出展事業者、EC サイト構築の事業者を予定している。売れる商品のプロデュース力に定評のある外部専門家を招聘し、商品のブランド力強化を目指した具体的な指導を行っていく。

④IT 活用支援事業

現代において、新規顧客獲得のための手段として SNS の活用は極めて重要であり、自社の PR において必要不可欠なものとなっている。また、消費者ニーズが高いキャッシュレス決済への対応も、事業を継続していく上で欠かせない。地域内の生活関連事業所が、今後も安定して事業を継続できるよう、デジタル化に苦手意識を持つ初心者の方々を主な対象とし、SNS 活用とキャッシュレス決済導入について、基本的な知識から丁寧に指導・支援を実施し、デジタルツールの活用を後押ししていく。本事業の実施にあたっては、当所の経営指導員等が中心となり、必要に応じて IT の専門家も活用しながら、効果的かつ実践的な導入支援を行っていく。

(3) 需要開拓支援の目標

	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展示会出展支援事業者数	3者	3者	3者	5者	5者
出展による成約件数 / 者	3件	3件	3件	5件	5件
②EC サイト構築支援事業者数	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率 / 者	5%	5%	5%	5%	5%
③商品デザイン等改善支援事業者数	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率 / 者	5%	5%	5%	5%	5%
④IT 活用支援事業者数	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率 / 者	3%	3%	3%	5%	5%

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けての支援力向上のための取り組み

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) 事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

年に1回、経営発達支援計画の実施状況、成果、見直し等の協議を行う。本計画の目標ごとに設定したKPI（事業計画策定数、販路開拓支援数、展示会出展者数、売上増加率など）の実績を報告し、事業の課題や取り組み方法などについて検証していく。

(2) 事業評価の手法と頻度

和歌山県中小企業診断士協会、日本政策金融公庫から外部有識者として招聘し、当商工会議所の専務理事や事務局長、経営指導員、和歌山県や有田市の担当者もメンバーとする。協議会は年1回開催する。協議で得られた評価や、見直し案、改善点などは、次年度の事業推進に反映させ、法定指導員が中心となり他の経営指導員等と共に計画を遂行していく。

(3) 評価結果の公表方法

事業の成果や検証、見直し案など、協議の結果は当商工会議所のホームページで公開する。

10. 経営指導員の資質向上等に関すること

(1) 一般職員を含めた支援能力の向上に向けた取り組み

① 職員の指導スキル標準化と計画的な研修実施

当商工会議所の経営指導に関わる職員は9名であり、現状、指導スキルにばらつきが見られる。このスキルレベルの差を解消し、組織全体の支援能力を底上げするため、計画的な研修体制を構築していく。

日本商工会議所や各種機関が主催する研修会等への参加は、職員個人の希望に加え、組織として重点的に強化したい分野を勘案して選定する。法定指導員が職員のレベルと組織の戦略に基づき、受講する研修を判断・決定する。強化すべき専門分野は、財務・会計、運営管理、DX支援といった経営の根幹に関わる分野。職員のレベルに応じて、中小企業大学校の専門研修などの高度なプログラムも積極的に受講させていく。

② 最新の支援策・施策情報の全職員による習得

小規模事業者を対象とした各種支援策や施策に関する最新情報の習得は、支援の質を維持・向上させるための前提であり、全職員が、常に最新の情報を把握し、事業所のニーズに合った適切な支援策を提案できるよう情報共有を徹底していく。

③ 若手職員の意識改革と指導意欲の向上

現在、若手職員や指導経験の少ない職員が多い状況にあり、積極的なプッシュ型経営支援が十分に展開できていないという課題がある。「この事業所を何とかする」という心構えの醸成が不可欠。経営指導の経験を持つ実績ある中小企業診断士などを講師として招き、職員のモチベーションの向上と使命感を育むための研修を実施する。成功事例や具体的な指導ノウハウを共有することで、成功体験を積み重ねるきっかけを提供し、職員の自信と積極性を引き出していく。

(2) 個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

① 支援実績管理システムの徹底活用による情報共有

個人に蓄積されがちな支援ノウハウを組織的な資産とするため、経営指導実績を管理する「TOASシステム」の活用を徹底する。支援状況の進捗、事業者が抱える課題、実施した支援内容とその結果など、支援に関わる情報を適時かつ適切にTOASシステムへ記録・蓄積する。蓄積された指導データを職員間で共有し、個別の事業者に対する過去の経緯や対応状況を一元的に把握できる体制を構築していく。これにより、担当者不在時でもスムーズな引き継ぎと継続的な支援を可能にする。

② OJTによる実務指導

職員の支援能力が不足していると判断される場合、実務を通じた指導機会を積極的に設ける。法定指導員など先輩指導員が、該当職員の事業所訪問に同行し、事業所に対するヒヤリングや課題抽出、支援の組み立て方、実際の交渉・提案の流れなど、実践的なノウハウを習得させていく。ヒヤ

リングや課題抽出を含む一連の支援プロセスにおいて、「対話と傾聴」を重視した経営力再構築伴走支援の考え方を意識的に取り入れ、実践を通じて学びを深めていく。

③ 定期的なミーティングによる課題解決とスキルアップ

指導業務にあたる職員全員が参加するミーティングを月1回以上設け、日々の支援活動から得られた知見を共有し、支援能力の向上を図る。日頃の支援の中で生じた問題点や疑問点、成功事例について職員間で活発に意見交換を行い、集合知としてノウハウを共有し、多様な視点から最適な解決策を検討することで、個別の支援の質の標準化を図る。また、意見交換を通じて職員の支援スキルアップを継続的に促進し、適切な支援の実施体制を確立していく。

11. 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) 事業承継センターとの連携

① 商工会議所の役割：課題の抽出と気づきの促進

当所は、地域に密着した強みを活かし、事業承継の初期段階における関与と課題の抽出を担う。巡回訪問や日常の経営指導を通じて、事業承継の課題を抱えている事業所、または事業承継の重要性自体にまだ気づけていない事業所を選定する。初期的な働きかけとして、事業所に対して事業承継の必要性やリスクに関する気づきを促し、計画的な承継への第一歩を踏み出すよう支援する。

② 事業承継センターの役割：専門的かつ計画的な承継支援

当所が選定・連携した事業所に対し、事業承継センターは専門機関としてのノウハウを活かした具体的な計画策定と実行支援を担う。事業所への同行訪問を実施し、より詳細なヒヤリングと現状分析を行い、親族内承継、第三者への事業引継ぎ（M&A）など、事業所の実情に合わせた最適な承継スキームの検討を支援してもらう。事業承継・引継ぎに関連する税制支援や補助金活用などの公的施策を含め、事業所が実行可能な事業承継計画を策定できるよう専門的に支援する。

(2) 日本政策金融公庫との連携

① 定期的な融資相談会の開催と情報交換

月1回、日本政策金融公庫の担当者による融資相談会を開催する。この機会を通じて、個別の金融支援（マル経融資、普通貸付など）への円滑な繋ぎ込みを図るとともに、両者間で綿密な情報交換を行い、個々の事業者の状況に最適な支援策を協議する。

② 融資を契機とした事業計画の策定と実行

融資の実行を単なる資金調達のみとするだけでなく、事業計画を策定する契機と捉え、経営指導員が事業計画を策定し、日本政策金融公庫の専門的な知見による計画への助言を得ることで、事業拡大や経営改善につながる実行力の高い計画を確立していく。

③重要支援分野における連携強化

当会議所が特に注力している創業支援や事業承継支援においても、日本政策金融公庫との連携を強化していく。創業支援については、創業融資制度を効果的に活用し、新しい事業の立ち上げを金融面からサポートする。事業承継支援については、日本政策金融公庫の有する事業承継マッチング支援などを活用し、後継者不足などの課題解決に向けた多角的な支援を展開していく。

(3) 和歌山県中小企業診断士協会との連携

本事業において計画している、地域動向調査や需要動向調査、経営状況の分析、事業計画策定支援などにおいて、和歌山県中小企業診断士協会と連携し小規模事業者の支援を行う。

商工会議所の役割は、巡回訪問などを通して、事業計画を策定するやる気のある事業所を選定し支援をすること。事業者ごとに担当者がつき伴走支援を行う。

診断士協会の役割は、診断士協会が持つ知識やエキスパートとしての調査や分析スキルを活用し、経営指導員だけでは賅えない部分をフォローしてもらう。各種セミナーの開催についても講師を担当してもらう。

商工会議所が持つ地域密着性・継続的な伴走力と、中小企業診断士協会が持つ高度な専門性・客観的な分析力を組み合わせることで、事業者に対しきめ細やかで質の高い支援を行うため連携していく。

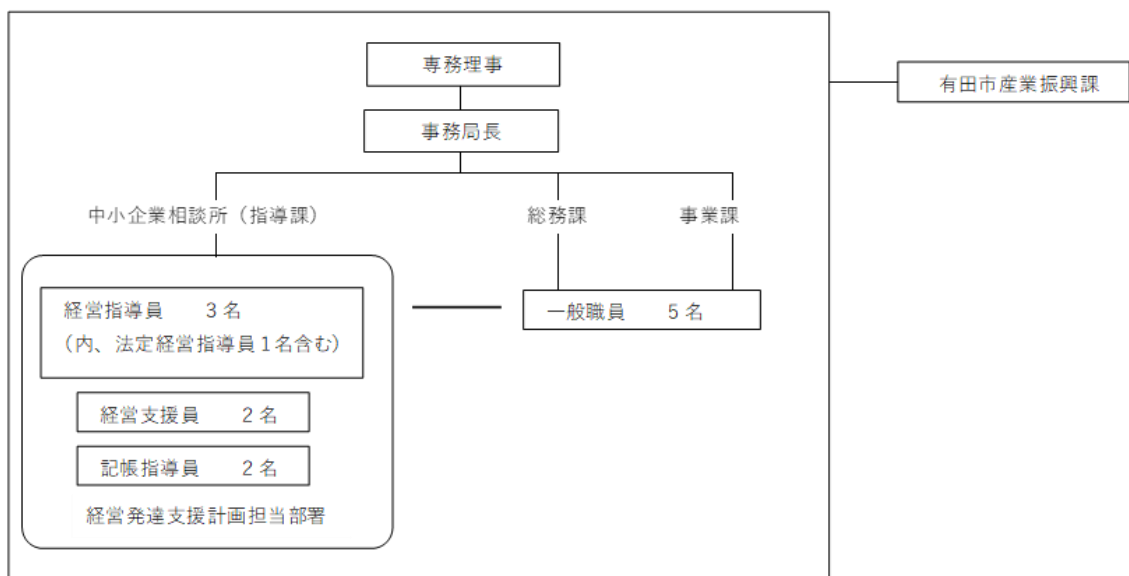
(別表2)

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)



(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：高松敬子

連絡先：紀州有田商工会議所 和歌山県有田市箕島 33-1

TEL：0737-83-4777 FAX：0737-83-4782 MAIL：kacci@gold.ocn.ne.jp

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。

③広域経営指導員の可否：計画書に記載の法定経営指導員・高松敬子は、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

〒649-0304 和歌山県有田市箕島 33-1

紀州有田商工会議所

TEL：0737-83-4777

FAX：0737-83-4782

MAIL：kacci@gold.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒649-0392

和歌山県有田市箕島 50

有田市 産業振興課

TEL：0737-22-3624

FAX：0737-83-3108

MAIL：shokokanko@city.arida.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	5,360	5,360	6,410	6,460	6,460
経済動向調査費	100	100	100	100	100
需要動向調査費	100	100	100	100	100
展示会出展費	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000
講習会費用					
事業計画	55	55	55	55	55
DX・SNS	55	55	55	55	55
創業	200	200	200	200	200
販路開拓支援					
EC	200	200	200	200	200
ブランディング	200	200	200	200	200

その他専門家派遣	300	300	300	300	300
職員研修費	150	150	200	250	250

(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、事業収入、伴走型小規模事業者支援推進事業補助金、事業環境変化対応型支援事業補助金、和歌山県補助金 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