

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標	
1. 目 標	
(1) 地域の現状及び課題	
①現 状	
<p>和歌山市は、紀伊半島の北西部に位置し、市のほぼ中央部を紀の川が東西に流れ、その堆積物によってできた平野部を中心にまちが形成されている。北部は緑豊かな和泉山脈が連なり、北西部から南部にかけては、風光明媚な紀淡海峡や和歌浦湾に面し、豊かな自然に恵まれている。</p> <p>また、本市は、温暖で雨量が少ない、いわゆる瀬戸内海式気候帯に属しており、平均湿度も比較的低いため、四季を通じて温暖な気候に恵まれている。</p>	
<交 通>	
<p>近畿自動車道紀勢線、京奈和自動車道、第二阪和国道など広域幹線道路を含めた道路ネットワークのほか、鉄道はJR阪和線・紀勢本線・和歌山線や南海電鉄本線・加太線・和歌山港線、和歌山電鐵貴志川線が通っており、関西国際空港から最も近い県庁所在地である。</p>	
<歴 史>	
<p>大阪湾の海上交通と紀の川の河川交通の結節点に位置し、古来、人・もの・情報が行き交う交流拠点として栄えてきた。中世まで、雑賀衆をはじめとする裕福な土豪集団が割拠していたが、天正13年に豊臣秀吉により平定され、吹上の峰に「和歌山城」が築城された。元和5年に徳川家康の第10男徳川頼宣が入城し、以後、徳川御三家紀州藩55万5千石の城下町として繁栄し、江戸後期には推計人口で約9万人を擁する全国有数の大都市として栄えた。明治22年に市制を施行し、その後、近隣町村との合併を経て今日の市域が形成された。</p>	
<p>【人 口】357,310人 (平成30年12月31日)</p> <p>【世帯数】154,676世帯 (平成30年12月31日)</p> <p>【面 積】208.84km<sup>2</sup> (平成26年10月1日) 国土地理院公表)</p> <p>【位 置】北緯34度13分 東経135度10分</p> <p>※平成9年4月1日に中核市に移行</p>	 <p>A map of Wakayama Prefecture, Japan. The city of Wakayama is highlighted in red and labeled '和歌山市'. Other nearby cities like Osaka (大阪府) and Nara (奈良県) are also labeled. A cartoon character is visible in the bottom right corner of the map area.</p>
<人口推移 等>	
<p>国勢調査の結果によると、本市の人口は、昭和60年(1985年)に401,352人とピークを迎え、それ以降減少に転じ、平成27年(2015年)には364,285人となっている。</p>	

出生数から死亡数を引いた自然増減は、平成15年（2003年）に自然減に転じて以降、減少幅が拡大傾向にある。一方で、転入から転出を引いた社会増減は、社会減の状態が続いているものの、平成21年（2009年）以降、減少幅が縮小傾向にある。

年齢区分別では、昭和60年（1985年）と比べ、年少人口が半分程度まで減少している一方、老年人口は2倍を超える増加となっており、人口減少とともに少子高齢化が進んでいる。また、生産年齢人口は平成2年（1990年）をピークに年々減少を続けており、人口に占める割合も約6割まで低下している。

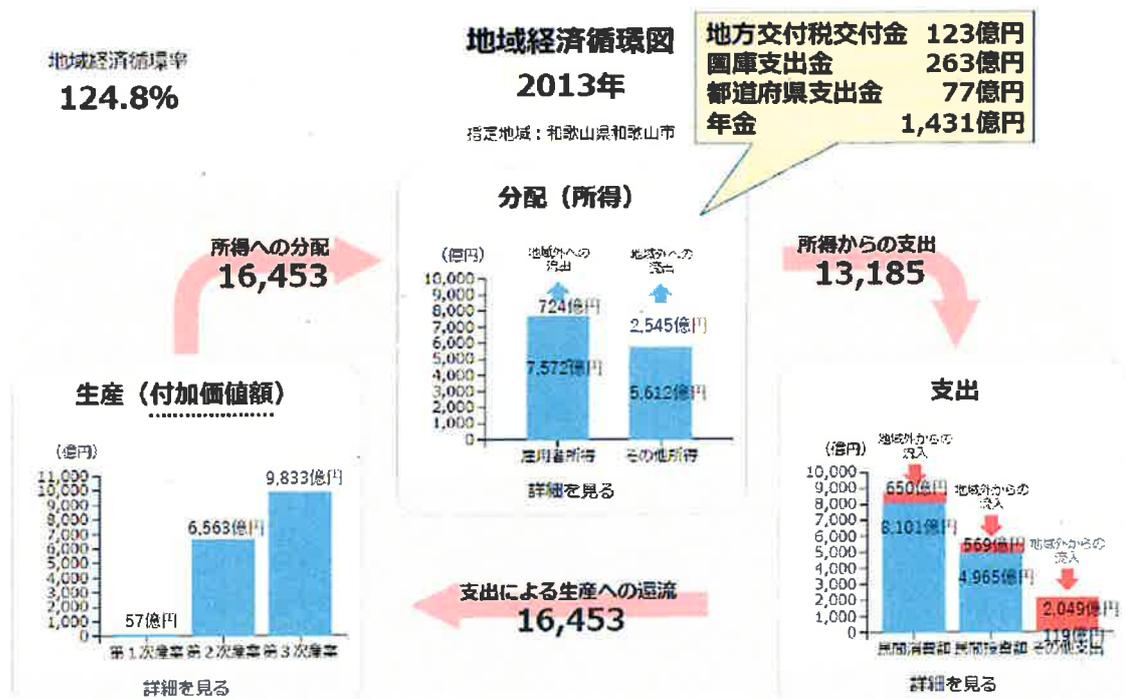
<史跡・名勝 等>

史跡 和歌山城、名勝 和歌の浦、雑賀崎、加太、友ヶ島、紀の川など、歴史・文化資産や豊かな自然に恵まれ、市民の文化的で心豊かな生活を支えるとともに、本市を訪れる観光客にとっても魅力的なものとなっている。そのほか、主な観光地として、紀三井寺、マリーナシティや5つの海水浴場（片男波・磯の浦・加太・浪早・浜の宮）を有し、良質な温泉も湧き出ている。

<特産品>

新生姜、タケノコ、大根、タイ、しらす、アジアカエビなどの特産品や和歌山ラーメン、茶がゆ、わかやまポンチなど食の文化も豊富で、近年、国内外から多くの観光客が訪れている。

（第5次和歌山市長期総合計画より作成）



（和歌山市の地域経済分析について：日本商工会議所地域振興部提供）

**競争力の高い製造業の集積、長い歴史のある地場産業の集積**

製造業は、鉄鋼業、化学工業、はん用機械器具製造業が付加価値と雇用の多くを生み出しており、食料品製造業、生産用機械器具製造業、繊維工業等が雇用面での貢献が大きく、これらの集積により、他の中核市と比較しても規模や競争力が高い水準にある。

和歌山市の製造業	中核市58市中の順位	金額
製造品出荷額等	8位	1,502,335,990千円
粗付加価値額	8位	570,582,850千円
労働生産性	3位	24,720千円

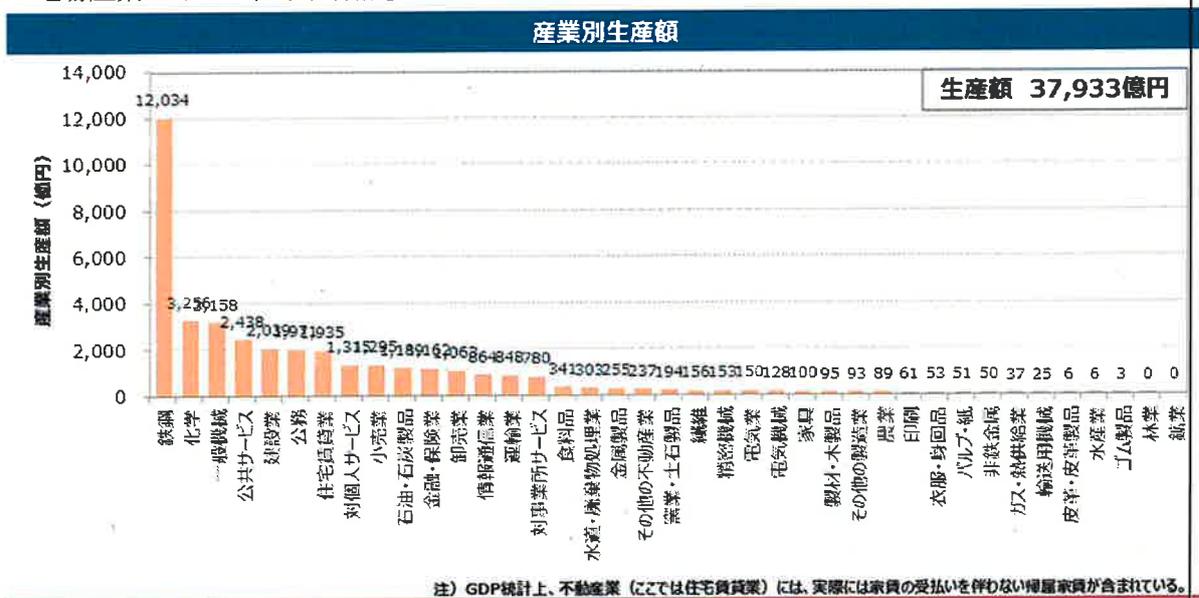
(出典)総務省・経済産業省「工業統計調査」(平成30年)

「化学工業、機械器具製造業、繊維工業」など独自の高い技術を有するオンリーワン企業やニッチトップ企業といった「中小企業が地域経済を牽引」している。

丸編みニット生地生産量では全国1位、約4割のシェアを誇る繊維工業、国の伝統工芸品に指定されている紀州桐箆笥などを生産する家具製造業、兵庫・東京とともに和歌山が三大生産地に数えられている皮革などの歴史ある地場産業が集積している。

<産業別生産額>

本市において、生産額が最も大きな産業は「鉄鋼」である。次いで「化学、一般機械、公共サービス(教育・病院)」などとなっている。地場産業である「化学、繊維」が健闘している。

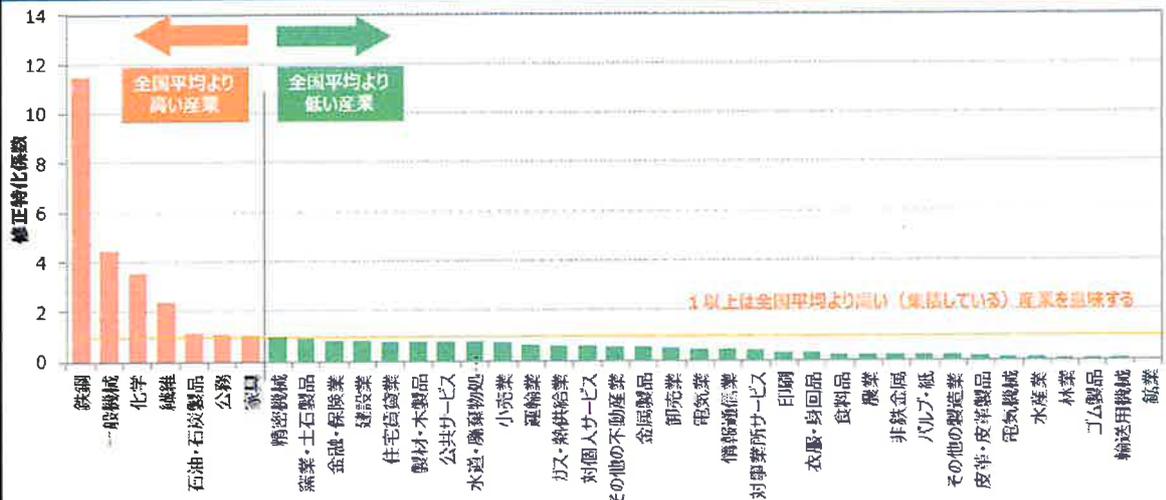


(和歌山市の地域経済分析について：日本商工会議所地域振興部提供)

<産業別修正特化係数>

全国と比較して最も得意としている産業は「鉄鋼」である。次いで、「一般機械、化学、繊維」などとなっている。鉄鋼は生産規模が大きく、域外から所得を獲得しており、地域の「強み」となっている。こちらの図においても地場産業である化学、繊維の健闘が見られる。

### 産業別修正特化係数（生産額ベース）



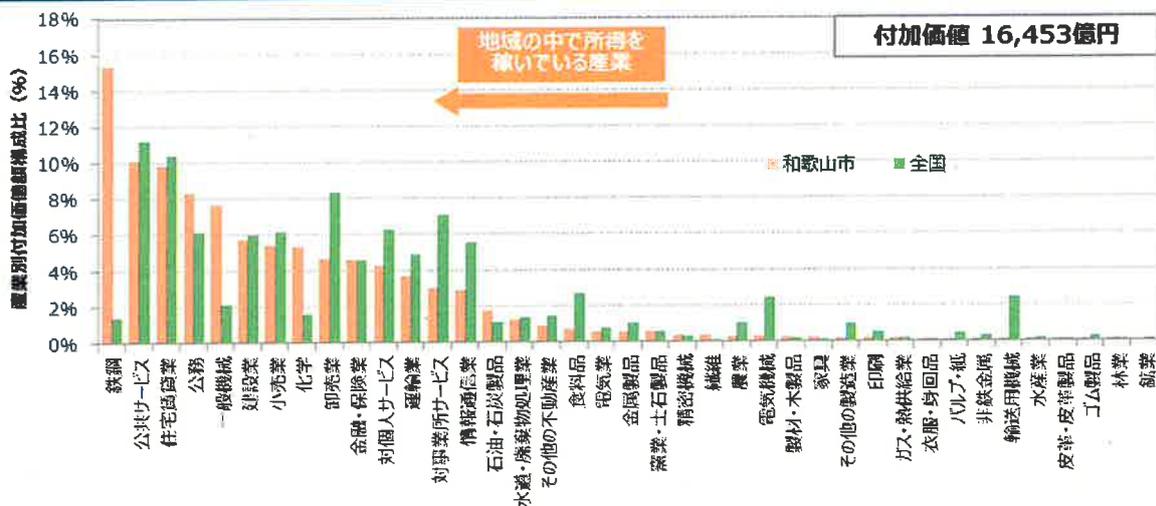
注）GDP統計上、不動産業（ここでは住宅賃貸業）には、実際には従業員の受払いを伴わない借主従業員が含まれている。

（和歌山市の地域経済分析について：日本商工会議所地域振興部提供）

### ＜産業別付加価値額＞

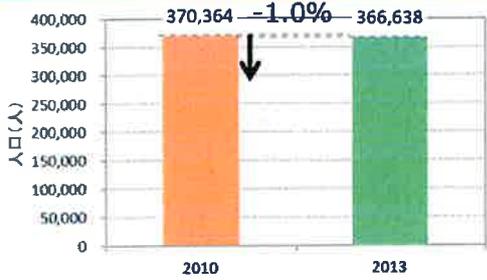
付加価値額が大きな産業は、鉄鋼、公共サービス、住宅賃貸業などである。  
 全国平均との比較では、鉄鋼、一般機械、化学の構成割合が高い。

### 産業別付加価値額

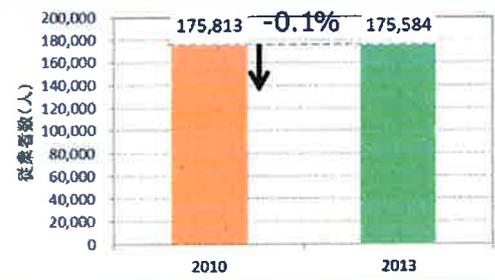


出典：「地域経済循環分析用データ」、総務省統計局「平成22年国勢調査」(<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2010/>)より作成

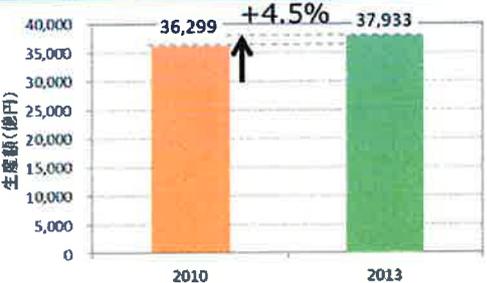
① 2010年と2013年の人口



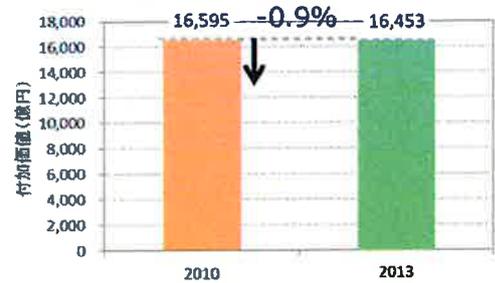
② 2010年と2013年の従業者数



③ 2010年と2013年の生産額



④ 2010年と2013年の付加価値



(和歌山市の地域経済分析について：日本商工会議所地域振興部提供)

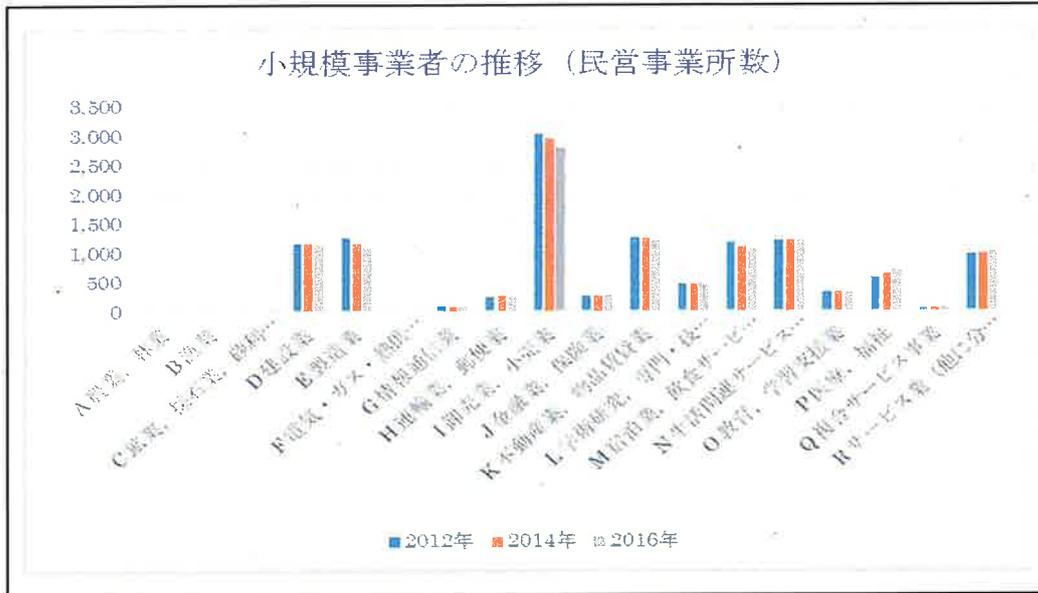
地域の特徴

生産	<p>① 鉄鋼が地域の強みとなっている産業である。一方、高い拠点性を背景に都市基盤も整備されており、公共サービスなど第3次産業が生産額の4割、付加価値額の6割を占める。</p> <p>② 労働生産性は、1719市区町村中、第1次産業が1315位、第2次産業が158位、第3次産業が509位。</p>
分配	<p>① 域外から通勤者が来ており、雇用者所得は流出傾向、その規模は全体の1割弱。地域住民ベースの雇用者所得（地域に残る雇用者所得）は、7,815→7,572億円（▲3.1%）と減少傾向にある。</p> <p>② その他所得は、域外本社への利益移転によって、大幅な流出傾向。</p>
支出	<p>① 域外からの通勤者などの交流人口を背景に、民間消費は流入傾向。一方、地域内ベースの民間消費額は、雇用者所得の減少もあり、8,315→8,101億円（▲2.6%）と減少傾向。</p> <p>② 地域の国際収支にあたるその他支出の流入は、鉄鋼の移輸出によって、流入傾向（域際黒字）にある。</p>
総評	<p>① 鉄鋼の移輸出で域外から所得を稼ぐものの、その稼ぎの大部分は域外の本社に移転されており、移輸出の規模ほどには地域に所得が残らない構造。</p> <p>② 製造業の生産拠点としてのポジションは維持しつつ、相応の規模がある交流人口を活用した域外からの所得獲得を少しずつでも進めていく必要がある（民間消費額の流入規模を増やしていくことが求められる）。</p>

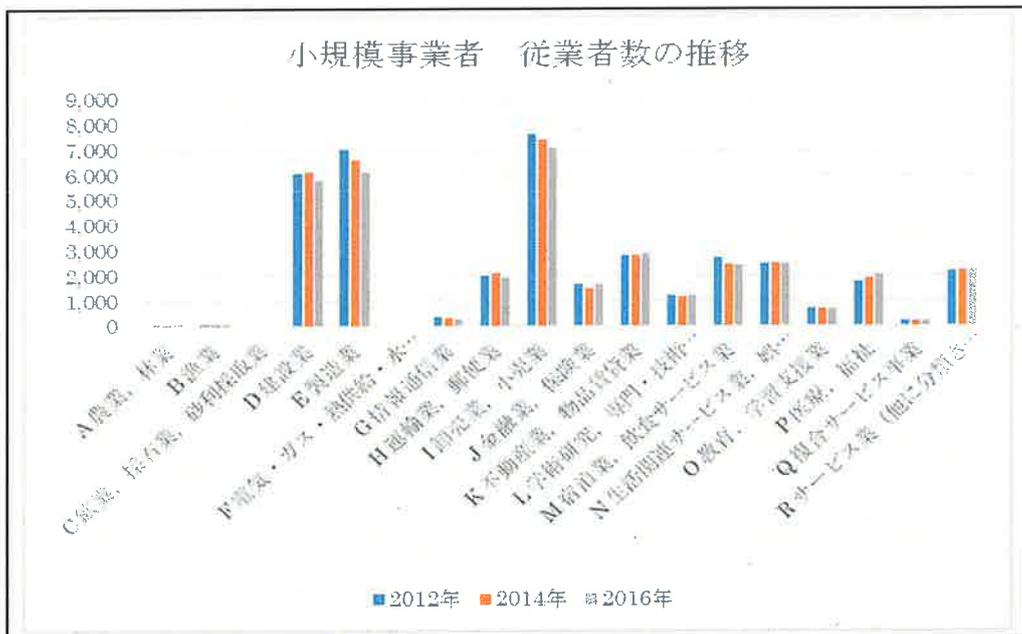
(和歌山市の地域経済分析について：日本商工会議所地域振興部提供)

**【小規模事業者の推移】**

小規模事業者数は全産業（公務を除く）で2012年には12,017事業所であったが2016年には11,328事業所まで減少している。2012年においては「卸売業・小売業」、次いで「製造業」、「不動産業・物品賃貸業」の順であったが、2016年では「卸売業・小売業」が引き続き最も割合が高く、次いで「生活関連サービス・娯楽業」、「不動産業・物品調達業」へと変化している。こうした中、「製造業」が減少する反面、「医療・福祉」、「サービス業」が増加しており、地域の3次産業化傾向が強まっている。



小規模事業者の従業者数は全産業（公務を除く）で2012年には38,821人であったが2016年には37,159人まで減少している。卸売業・小売業の事業所数も減少しているものの多くなっているのが特徴である。次いで製造業、建設業の従事者が多くなっている。



事業所数・従業者数ともに、「製造業」「卸売業、小売業」などが減少、「医療、福祉」「サービス業（他に分類されないもの）」などが増加しており、第2次産業（製造業）から第3次産業（サービス産業）へのシフトが進んでいる。

ただし、「製造業」は従業者数が減少しているものの、依然として、大きな雇用を生み出している状況には変わらない。

#### 第5次和歌山市長期総合計画（商工・観光部分）

##### 【分野別目標1】安定した雇用を生み出す産業が元気なまち

人々が本市に定住し、安心して豊かな生活を送るためには、安定した雇用が確保されている必要があり、そのためには経済の活性化は欠かせません。産業の新陳代謝を進めるため、新規創業や企業誘致などを進めるほか、国内外からの観光客の増加により成長分野となっている観光の稼ぐ力を強化します。また、市外転出の多い世代の雇用確保などを通じた移住・定住に取り組むとともに、女性・高齢者など誰もが働きやすい環境づくりを進めます。

《主な施策》

- 1-1-1 地域を支える既存産業の振興
- 1-2-1 新たな事業の創出と産学官・異業種連携の促進
- 1-4-1 観光客受入体制の整備
- 1-4-2 観光客の誘致
- 1-6-1 産業を支える「人」の確保

##### 【分野別目標2】住みたいと選ばれる魅力があふれるまち

人々の本市への移住・定住を促進するため、本市の魅力・強みを広く発信し、「和歌山市に住んでみたい」、「和歌山市に住んでよかった」と思われる活力と魅力にあふれた選ばれるまちの形成を進めます。中心市街地においては、県都としてふさわしい都市機能の充実や賑わいの創出に取り組むとともに、各地域における歴史、文化、自然などを生かした魅力的なまちづくりを進めます。

《主な施策》

- 2-1-1 中心市街地の魅力向上
- 2-2-1 各地域における魅力的なまちづくり
- 2-5-3 文化財の保護・活用

##### 【分野別目標4】誰もが安心して住み続けられる持続可能なまち

コンパクトシティの実現

中心市街地の都市機能を高めるとともに、郊外においても地域色が豊かで暮らしやすい日常生活拠点の形成を図ります。また、各拠点間を円滑に移動することのできる公共交通ネットワークの更なる充実を図り、利便性に優れた多極型のコンパクトなまちづくりを進めます。

#### ②和歌山市の産業・商業の課題

和歌山市は、明治大正期を通じて綿フランネル、メリヤス、捺染、皮革、木工などの生産が盛んで、近畿地方における主要な工業都市として発展し、昭和に入っても製鉄所や化学工場といった日本有数の大企業の進出があり、重化学工業の礎が築かれた。高度経済成長期には、鉄鋼業【(旧)住友金属工業(株)和歌山製鉄所 (現)日本製鉄(株)和歌山製鉄所】を中心に重化学工業が急速に発展し、また地場産業（繊維、化学、皮革、木工等）の堅調もあって総じて順調な発展を遂げていた。

昭和45年には、旧住友金属工業和歌山製鉄所が高炉5基を有し約920万トンを生産、関連する社員は3万人とも言われ、和歌山市は全国有数の企業城下町と称された。

しかし、産業構造の転換により、基礎素材型産業は、構造改革の必要に迫られる中で需要が停滞し、業況低迷が続き、特に関連・下請けの小規模事業者の経営環境は、より一層厳しい状況におかれることになった。

しかしながら依然として、産業別付加価値額、つまり「地域の中で所得を稼いでいる産業」は全国と比較すると、全国有数の大企業につながる鉄鋼は極めて高く、次いで一般機械、化学が高く、産業別修正特化係数から見ても、鉄鋼、一般機械、化学の順位は変わらず上位を占め、当地域の強みとなっている。

一方で、小規模事業者においては、「医療・福祉」、「サービス業」が増加しており、地域の第3次産業化傾向が強まっているものの、これらの産業別付加価値額は低く、地域の中で所得を多く稼いでいる産業までには成長していない。

その原因としては、後述に記載の平成28年度に実施した「小規模企業景気動向調査」によると、経営目標を持たない事業者が44.6%にもものぼり、経営目標を持たない事業者の4割は売上が減少傾向にあることが明らかになっている。このことは、あらためて「事業計画」を立てることの重要性を表している。加えて、当商工会議所が実施した令和元年上期景気動向調査結果によると、「仕入・原材料単価の上昇」、「人件費の増加」、「従業員・熟練技術者の確保難」を事業者自身が直面している課題として挙げている。

#### 和歌山市のSWOT分析

<b>強み</b> <b>鉄鋼（製造業）</b> <b>都市機能</b>	<b>弱み</b> <b>域内資源の未活用</b> <b>鉄鋼以外の産業の未成熟</b>
<b>チャンス</b> <b>インバウンド</b> <b>出張・日帰り客</b>	<b>ピンチ</b> <b>人口減少</b> <b>労働供給不足</b>

## (2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

中小企業白書によると、小規模事業者の約8割が「地域需要志向型」であり、また、今後の組織形態の意向による類型化では、小規模事業者の約8割が「維持・充実型」である。このことから、小規模事業者の多くは地域に根ざした持続的な事業活動を行っているといえる。小規模事業者が地域経済の担い手である一方で、地域において小規模事業者が力強く存続していくためには、地域に一定の需要が維持されていく必要がある。しかし、地域における人口減少は、地域の需要の減少のみならず、経営者の高齢化に伴う廃業増加とともに従業員の高齢化による退職など、小規模事業者の事業活動にも影響を与えている。これはまさに、地域と小規模事業者が表裏一体の関係であることを示している。和歌山市においてもこのことは例外ではなく、今後10年先を見据えた際、人口減少における小規模事業者への影響が懸念されるところであるが、人口減少そのものは簡単に解決できる問題ではないため、人口減少を前提としたビジネスモデルの構築が必要である。

<目指す振興のあり方 = 人口減少下で売上げや利益を生み出すビジネスモデル>

1. 地元産品を活用した魅力的な新製品や独自の新サービスの開発による差別化

2. デジタル化（SNS等活用）や効果的な展示会出展等による域内外の新市場への販路拡大

3. IT・IoTを活用した経営の効率化による生産性向上

また、人口減少が事業所の廃業を加速させ、さらに事業所の廃業が人口減少を加速させるといった悪循環をくい止める必要がある。今現在、活動している地域の小規模事業者が、後継者不在、経営不振、自然災害を原因とした廃業に追い込まれることのないよう健全経営の継続を支援するとともに新たな事業創出を図ることで、地域全体の活力維持に繋げる。

## ②第5次和歌山市長期総合計画との連動性・整合性

第5次和歌山市長期総合計画の中には、主要な都市機能を維持するためには、30万人程度の人口規模が必要であり、和歌山市の将来人口を考える上でも、この規模を確保することが目途であると示されている。平成27年（2015年）に和歌山市が策定した「和歌山市人口ビジョン」では人口減少に歯止めをかけ、将来にわたって30万人を確保するため、令和42年（2060年）に約33～36万人を目指すこととされ、令和8年度（2026年度）の目標人口については347,000人と設定されている。人口減少対策に繋がる和歌山市の施策のひとつに「安定した雇用を生み出す産業が元気なまち」が掲げられており、当商工会議所としても、経済の活性化と産業の新陳代謝に、和歌山市とともに取り組む。

「市長期計画 1-1-1 地域を支える既存産業の振興」についての連動性・整合性については、当商工会議所は、小規模事業者が持続的に発展していくには、客観的な資料に基づく経営分析による適切な事業計画が必要である。分析したデータをもとに経営指導員による窓口相談・巡回指導、伴走型の支援を実施することで、地域を支える地元事業者の振興に繋げる。

「市長期計画 1-2-1 新たな事業の創出と産学官・異業種連携の促進」についての連動性・整合性については、当商工会議所は、小規模事業者の生産性向上には、IT・IoT活用による業務効率化が肝要である。稼働力を高めるIT・IoT活用、そして、さらに先を見越したAIの活用等について、大学や異業種との交流を支援することで、新たな事業創出にも繋げる。

「市長期計画 1-4-1 観光客受入体制の整備 1-4-2 観光客の誘致」についての連動性・整合性については、当商工会議所は、小規模事業者が近年激増している外国人観光客に対応できるように多言語化やキャッシュレス化等の受入体制の整備を支援することで、より多く外国人観光客の増加に繋げる。

「市長期計画 1-6-1 産業を支える「人」の確保」についての連動性・整合性については、当商工会議所は、小規模事業所の事業規模拡大にともなう従業員の新規雇用や新分野進出、新商品・新サービス開発を担う従業員の資質向上の支援や、働き方改革への対応等職場環境の改善を支援することで、産業を支える人の確保・定着に繋げる。

「市長期計画 2-1-1 中心市街地の魅力向上」についての連動性・整合性については、当商工会議所は、中心市街地の商店街で営業している小規模事業者である個店の魅力向上を支援することで、商店街全体の魅力・中心市街地の魅力の向上に繋げる。

### ③商工会議所としての役割

人口減少下において、事業の健全な継続を支援していくためには、商工会議所による経営改善普及事業は、これまでの記帳指導や税務申告指導等の一部の業務の「経営改善」を図る支援から、魅力ある新商品の開発、新市場への販売促進、高い生産性を持った効率的な事業運営、そして事業を支える有為な人材の育成・確保といった総合的な「経営発達」の支援へと、質的転換を図らなければならない。

商工会議所は、

- ①小規模事業者の「かかりつけ医」として、気軽に相談を受けることにより課題を発見し、
- ②小規模事業者の事業活動について、経営支援基幹システム“BIZミル”の活用などを通じて把握した「計数を基にした経営分析」を実施し、
- ③小規模事業者の課題を解決するための「事業計画」の立案を促し、
- ④小規模事業者による事業計画の実行を「伴走支援」していく。
- ⑤小規模事業者による事業計画の進捗状況の「フォローアップ」を客観的数値による分析を重ねることで、必要な修正を支援する。

これらの支援に際しては、高度な専門性が必要となる。

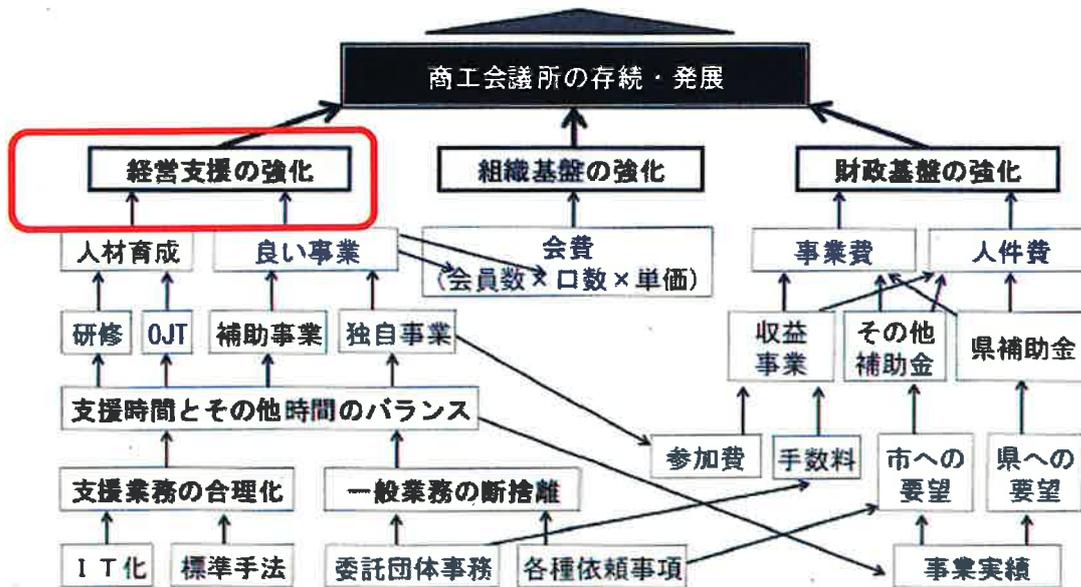
変化が著しい環境下で発生してくる多様で複雑な課題の解決の支援に当たる経営指導員は、時代に応じた資質の向上を常に図っていかなければならない。同時に、より効率的で効果的な支援には、課題に即した専門機関、専門家との緊密な連携が欠かせない。経営指導員は、小規模事業所が抱える課題を把握、整理したうえで、その課題の解決に力を発揮できる適切な専門機関や専門家を選択し、小規模事業者と専門家とを繋いでいかなければならない。

これらの支援を安定的継続的に実施していくためには、商工会議所の強力な基盤が必要となる。

高い組織率の確保は、会員を通じての支援先発掘や会員間における情報交換やビジネスの活性化に繋がる。また、市県への提言活動に際し、多くの具体的な事実をもとにした説得力を得ることで充実した中小企業施策に繋げられる。

安定した財政の確保は、商工会議所独自の機動的な支援活動を可能にする。

**小規模事業者・中小企業の活力・地域経済の活力**



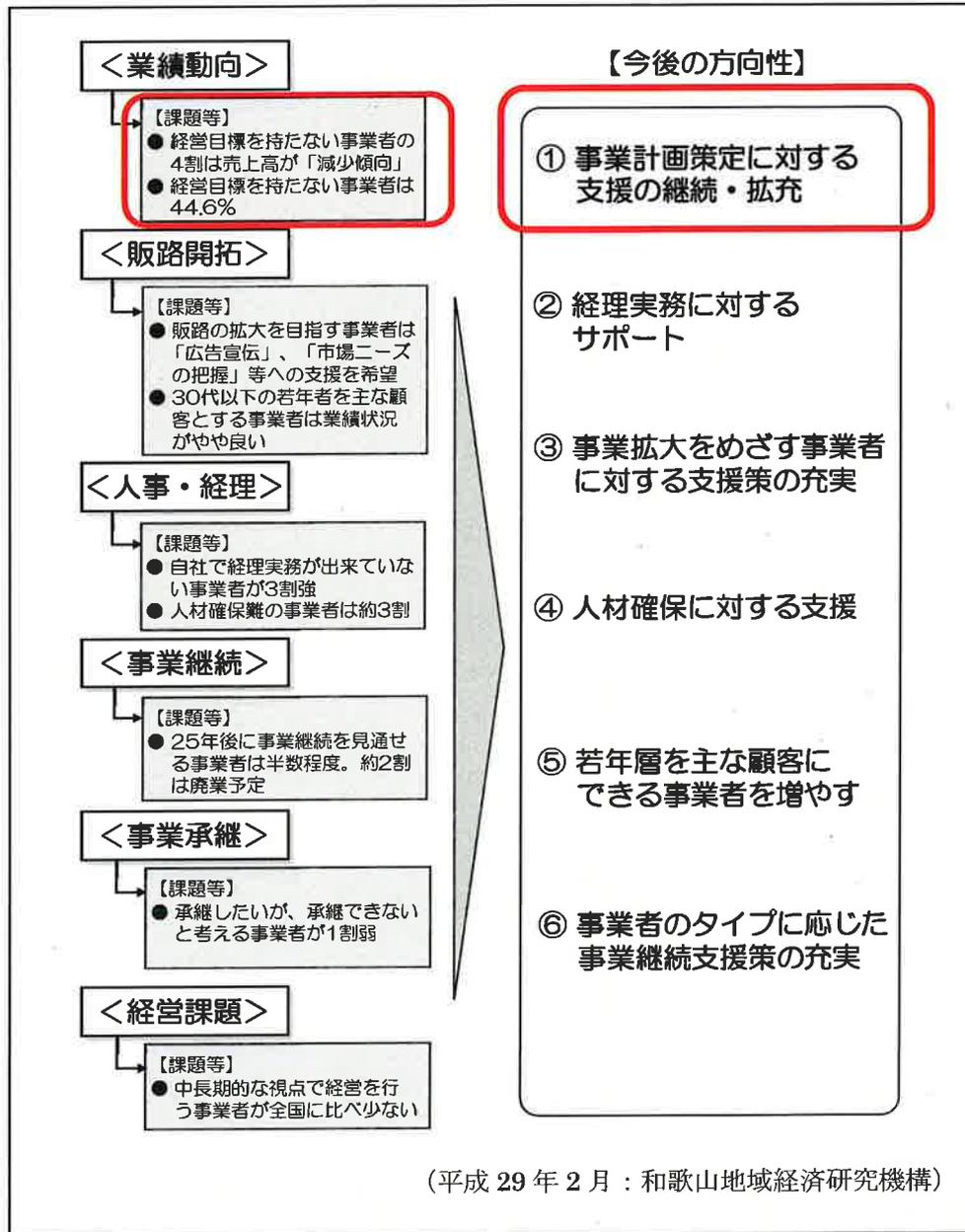
(第8回商工会議所経営指導員全国研修会資料より)

小規模事業者の経営支援強化を図るためには、組織基盤の強化ならびに財政基盤の強化が併せて必要である。組織基盤、財政基盤の基礎になる当商工会議所の会員数については、平成30年度末会員数は3,395件(組織率23.6%)である。平成26年度から30年度にかけては、約3,365件(組織率22.9%)を維持。経営支援の強化、組織基盤の強化、財政基盤の強化を図るため、様々な機会を通じ組織を挙げて会員増強に取り組む。

## 小規模企業景気動向調査報告書 商工会議所への「支援策」提言より

和歌山地域経済研究機構 小規模企業景気動向調査チーム

和歌山大学、(一財)和歌山社会経済研究所、当商工会議所の3者で構成をしている「和歌山地域経済研究機構」において、平成28年度に実施した小規模企業景気動向調査報告書においても事業計画策定に対する支援の継続・拡充が求められる結果が出ている。



### (3) 経営発達支援事業の目標

当商工会議所は、管内の中小・小規模事業者の経営基盤・活力強化のため、窓口相談、巡回指導や経営力強化相談会の開催等により経営課題を把握し、今後の事業支援の方向性を検討した上で、専門機関や専門家と連携し体質強化を支援するとともに、事業推進に際し必要となる資金面での支援、融資や公的助成金の獲得の支援を行っている。加えて、経済産業省事業である「再生支援協議会」、「和歌山県事業承継ネットワーク事務局」の受託商工会議所として、各種関係機関と連携を密にし地域経済活性化に向けて事業所の支援をワンストップで行える地域における総合コーディネーターとしての役割を果たしていく。

#### 目標① 伴走型支援の強化

小規模事業者においても「事業計画」の作成を促進し、作成した小規模事業者を、重点的に支援し、地域経済を力強く牽引できる事業所に成長させることにより、地域全体の活向上に繋げる。

#### 目標② 人手不足とそれに伴う経営の持続性確保

安定的な労働力の確保のために、新たな働き手の確保、働き方改革に対応した職場環境の改善による人材の定着を支援する。IT、IoTの導入による生産性の向上を、製造業だけでなくサービス業においても促進する。

#### 目標③ 事業所が人口減少を上回るスピードで減少している状況の歯止め

今現在、活動している事業所の末永い健全経営の継続を、事業承継計画、早期経営改善計画、事業継続力強化計画の策定を支援することで、廃業を阻止するとともに、新たな事業創出に向けた事業計画（創業計画等）を策定することで地域全体の活力維持に繋げる。

### (4) 目標の達成に向けた方針

#### 目標① 伴走型支援の強化

- ・当商工会議所中小企業相談所の全経営指導員をあげて小規模事業者への支援に取り組む。そのため、事業計画を策定する小規模事業者を「集中支援先」と位置づけ、担当経営指導員を張り付け、事業所の状況に即した支援メニューを提案しつつ、課題に即した専門機関や専門家と連携しながら、継続的に伴走支援する。
- ・小規模事業者の状況に即した支援を行うため、事業者が利用した支援メニューとその効果、今後の支援方法等を組織内で共有し、的確なフォローに繋がられるよう情報連携を強化する。
- ・経営状況の分析、事業計画の策定、進捗状況や実績に至る一連の支援を、経営支援基幹システム「BIZミル」を活用した客観的な分析をもとに実施する。
- ・事業計画策定を通じて、地元産品を活用した魅力的な製品等の販路拡大を図る。
- ・事業所に対する的確な支援を実施するため、経営指導員の資質の向上を図る。

#### 目標② 人手不足とそれに伴う経営の持続性確保

- ・人手不足が深刻化する中で、行政、支援機関と連携し、就職フェアや就活マッチングイベント等の開催を通じ地元企業に一人でも多くの若者が就職できるよう努める。  
和歌山働き方改革推進支援センターと連携し、働き方改革の対応等、職場環境の改善を図ることで、人材の確保と定着に努める。
- ・人手不足に対応するためには、IT・IoT等を活用した生産性向上に取り組むことが従

業員の増強以上に速効的、効果的であるため、生産性向上セミナー等を実施し、製造業に加えサービス業においても支援対象者の掘り起こしに繋げる。

・支援対象者には、専門家と連携しながら事業所の規模、業務フローを踏まえた上で、クラウドサービス、ビジネスアプリの導入・活用支援を行う。

### 目標③ 事業所が人口減少を上回るスピードで減少している状況の歯止め

- ・事業承継は長時間を要することを経営指導員が十分認識した上で、事業主の気づきの促進に力を入れる。
- ・和歌山県事業承継ネットワークと連携し、事業承継アンケートにより後継者の有無等の現状把握と具体的な「事業承継計画」の策定により承継スケジュールと課題を把握する。
- ・事業承継を阻害する課題を解決するため、和歌山県事業引継支援センターをはじめとする専門機関や専門家と連携し、事業承継の準備を進める。
- ・資金繰りや採算管理などの経営改善に取り組む事業者に対し、地域の企業の改善を図るため、経営改善支援センターと連携し、「早期経営改善計画」策定を支援し、経営改善に繋げる。
- ・近年頻発する大規模な自然災害による経営への影響を最小限に抑えるため、事前対策（防災・減災、早期復旧）のための支援に取組み、「事業継続力強化計画」策定に繋げる。
- ・経営指導員の資質向上を図るため、定期的な研修実施と併せ、事業承継ネットワーク及び事業引継支援センターの専門家による事業所訪問に同行し、知識の習得、蓄積に繋げる。
- ・新たな事業創出に向けた事業計画（創業計画等）策定支援と創業した企業が一社でも多く成長軌道に乗り持続的に成長できるようフォローアップを強化する。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日～令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

### 2. 地域の経済動向調査に関する事

当地域の小規模事業者においては、地域内の限られた商圈で事業を行っていることが多く地域経済の動向に左右されやすい。足元の地域経済動向を的確に把握することが重要である。管内状況（人口、商工業者数、小規模事業者数、景気動向、消費動向等）の調査・分析を行い、その分析結果を管内小規模事業者等に広く提供することにより小規模事業者の事業計画策定につなげる。

#### (1) 現状と課題

[現状]

現在実施している地域の経済動向に関する調査は、行政・業界団体が有している指数（公共工事請負額、税関貿易額、企業倒産件数、消費者物価指数等）を用いた調査と管内事業者（当商工会議所会員から

[課題]

現在の調査では、小規模事業者が事業計画策定時に活用できるデータが不足し、ビックデータ等を活用した専門的な分析が出来ていないため、調査先、調査項目、回収率の向上等を改善した上で実施する。第1次産業との関わりが強い事業者が多いことから農産品関係の出荷額等も調査項目に追加する。

#### (2) 事業内容

##### ① 「国が提供するビックデータの活用」

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回、公表する。

【分析手法】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
  - ・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析
  - ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析
- ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

##### ② 「管内業界動向調査」

行政機関や業界団体等より公共工事請負金額、和歌山税関支署貿易額、企業倒産件数、有効求人倍率、製材用素材、大型小売店販売額、消費者物価指数等についてヒアリングし、和歌山県内主要産業の売上動向や消費実態を把握・分析を行い、月1回、公表する。

【調査対象】行政機関、業界・団体

【調査項目】管内人口、公共工事請負金額、和歌山税関支署貿易額、企業倒産件数、有効求人倍率、製材用素材、大型小売店販売額、農産物生産量・出荷額、消費者物価指数等

【調査時期】毎月1回

【調査方法】経営指導員によるヒアリング等

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

**③ 「小規模企業景気動向調査」**

管内小規模事業者の景気動向等について実態を把握するため、業況・売上・採算・資金繰り・在庫・仕入単価・従業員数の景況感や設備投資の有無、直面している経営課題等について年2回調査・分析を行う。より詳細な実態を把握するため、270事業者の内60社をピックアップし、定点調査・分析を行う。

**【調査対象】** 管内小規模事業者から選定した270事業者  
(製造・建設・小売・卸売・サービス業・その他業から45社ずつ)  
定点調査60事業所については、製造・建設・小売・卸売・サービス業・その他業から10社ずつ抽出

**【調査項目】** 業況・売上・採算・資金繰り・在庫・仕入単価・従業員数の今期と来期の各D I値・設備投資の有無、今後の見通し・直面した経営課題 等

**【調査時期】** 年2回(6月/12月)

**【調査方法】** 調査票を郵送し、FAXもしくは訪問し回収  
定点調査60事業者については、訪問した上で各調査項目での要因等について直接聞き取る。

**【分析手法】** 景況感をD I値化した上で経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

**(3) 成果の活用**

- ・調査結果は当商工会議所会報「わかやま月報」、「ホームページ」に掲載し公表。
- ・地域の現状把握のため各種会議資料として活用。
- ・小規模事業者に対する事業計画策定や新分野進出、販路開拓事支援の資料として活用。
- ・当商工会議所内においても当調査データの情報共有し、経営指導員が巡回指導を行う際の資料として活用。

**(4) 目標**

	現行	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
①国が提供するビッグデータの活用(公表回数)	—	1回	1回	1回	1回	1回
②管内業界動向調査(公表回数)	12回	12回	12回	12回	12回	12回
③小規模企業景気動向調査(公表回数)	2回	2回	2回	2回	2回	2回

**3. 経営状況の分析に関すること**

**(1) 現状と課題**

**[現状]**

現在、当商工会議所では、資金調達(マル経を含む各種融資)や持続化補助金申請時に実施する経営分析が中心である。

**[課題]**

経営指導員は、長期的・戦略的な事業計画を策定するための高度な専門的知識が不足しているため、定性的分析に留まっているため、経営支援基幹システム「B I Zミル」等の活用をもとに外部専門家等と連携するなど改善した上で実施する。

## (2) 事業内容

①巡回・窓口相談、事業承継診断アンケート対象者、専門家派遣等を介した掘り起し  
小規模事業者の巡回・窓口相談や事業承継アンケート対象者、当商工会議所 専門家派遣事業等を通じ掘り起こしに努める。掘り起こした小規模事業者の中から意欲的で販路拡大の可能性の高い小規模事業者を選定し、事業所の計数的情報を把握するため、経営支援基幹システム「BIZミル」等のITを駆使した財務内容分析等と代表者ヒアリングによる経営課題をあわせて取りまとめる。

### ②経営分析の内容

#### 【対象者】

巡回・窓口相談、事業承継診断アンケート対象者、専門家派遣先、各種補助金申請者(持続化補助金申請者)等の中から意欲的で販路拡大の可能性の高い195社を選定。

#### 【分析項目】

「定量分析(財務分析等)」と「定性分析」の両方を実施。



財務分析⇒売上高、経常利益、収益性(売上高総利益率、売上高経常利益率)、  
成長性(売上高増加率)、生産性(一人当たり売上高)等

定性分析⇒SWOT分析(強み、弱み、脅威、機会)

#### 【分析手法】

経営支援基幹システムBIZミル、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。より高度な分析が必要な場合、中小企業診断士を活用し、専門的な分析を実施。

## (3) 成果の活用

分析結果は、分析を行った事業者にはフィードバックし、事業計画策定及びフォローアップに活用。さらに分析結果は、データベース化し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。

## (4) 目標

	現行	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
①経営相談による経営課題の分析件数	—	195件	208件	221件	234件	247件

## 4. 事業計画策定支援に関する事

### (1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者には事業計画策定の機会が少なく、補助金申請や資金調達の際に必要な迫られ策定する時に支援している状況。

[課題] 事業者が事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、販路拡大による

持続的発展に繋がる事業計画が策定されていない。経営計画策定支援セミナーや個別相談会の実施方法を見直し改善した上で実施する。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「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、3.で経営分析を行った小規模事業者の7割程度/年の事業計画策定を目指す。

併せて、小規模事業者持続化補助金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、事業計画の策定に繋げていく。

## (3) 事業内容

### ①経営分析を行った事業者等を対象とした「事業計画策定セミナー」の実施

今後の経営を考える事業計画策定に繋げるため、経営分析を行った事業者に対し、事例も交え、実践的な演習を行う。

#### 【内 容】

1. 事業を運営するために必要なアクションを明確にする
2. 関係者に計画を伝え、納得してもらい、必要なサポートを得る
3. 事業運営開始後に、軌道修正する
4. 事業計画策定の事例

【対象事業者数】 経営分析を行った事業者、事業計画策定方法が分からない事業所等

【頻 度】 年3回

【参加事業者数】 45 事業所

### ②「経営力強化相談会」の開催

小規模事業者への経営課題解決に向けた支援のため地元金融機関(紀陽銀行、きのくに信用金庫)と連携した「経営力強化相談会」を開催し「事業計画策定」の重要性や必要性を理解してもらうとともに同席する税理士・中小企業診断士等の専門家も交えた「オールインワン」体制を構築するとともに、相談後の支援については経営指導員等が担当制で張り付き、同席した専門家を交えながら経営分析の実施、事業計画の策定、個別支援による売上増加に繋げる。

【対象事業者数】 実施金融機関各支店エリアの小規模事業者 12 事業所

【募集方法】 金融機関顧客・事業者へ幅広い事業周知(郵送による案内)

【頻 度】 年6回(各回2事業所×6回開催=12事業所)

【専門家によるフォローアップ回数】 各事業所3回

#### ※「経営力強化相談会」

和歌山市に本店を置き、市内小規模事業者が事業資金を調達している「紀陽銀行」「きのくに信用金庫」いずれかの市内支店1か所を選定し2～3か月に1日、3～4時間「移動相談窓口」を開設。事前に金融機関行員により営業エリア内顧客の小規模事業者を対象に開催案内告知を行い、経営課題については事前に調査シートで把握したうえで、税理士・中小企業診断士等と金融機関行員、経営指導員が案件対応(1事業者1時間)を行う。

### ③事業計画の策定

【支援対象】 経営分析を行った事業者を対象とする

【手段・手法】 事業計画策定セミナーの受講者、経営力強化相談会参加者に対し、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策定に繋げていく。

この策定支援に関しては、経営指導員による支援レベルの不均衡を少しでも解消するため、週1回の所内会議を開催し、各経営指導員の支援状況と今後の支援方法について協議を行う。

#### (4) 目 標

	現行	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
事業計画策定件数	—	137件	146件	155件	164件	173件

#### 5. 事業計画策定後の支援に関する事 (フォローアップ)

##### (1) 現状と課題

[現状] 事業計画策定が金融支援や持続化補助金申請に伴うものであることが多いため、複数の事業計画が存在したり、策定した事業計画と経営者が持つ経営方針と完全にリンクしていないことなどが重なり事業計画の進捗管理、効果の把握ができていない。

[課題] 経営指導員による小規模事業者への訪問が不定期であったり、訪問回数が少ないため事業者の状況を把握しきれていないため、改善した上で実施する。

##### (2) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象に支援する。ただし、事業計画の進捗状況等により訪問回数を増やして集中的に支援する事業者とある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めた上でフォローアップ頻度を設定する。

具体的には、事業計画策定事業者に対し

令和2年度：137社のうち46社は毎月1回、46社は四半期に一度、他の45社は年2回。

令和3年度：146社のうち49社は毎月1回、49社は四半期に一度、他の48社は年2回。

令和4年度：155社のうち52社は毎月1回、52社は四半期に一度、他の51社は年2回。

令和5年度：164社にうち55社は毎月1回、55社は四半期に一度、他の54社は年2回。

令和6年度：173社のうち58社は毎月1回、58社は四半期に一度、他の57社は年2回。

なお、事業者からの申し出等により臨機応変に対応する。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、経営指導員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等の変更を行う。

事業計画策定後は、経営指導員が訪問し伴走支援を行う中で、下記の事業を活用することにより、より実効性を高める。

##### ① 「事業計画策定フォローアップセミナー」の実施

個別のフォローアップだけにとどまらず、専門家による他社の取組事例による成功・失敗の両方の事例を学ぶことにより、自社の経営力向上に活かす。これにより、他社の取り組みからヒントを得たり、自社の取組みを省みる機会とする。

【対象事業者数】事業計画策定事業者 30社

【頻 度】 年2回

##### ② 「専門家派遣制度」によるフォローアップ

事業計画を遂行するに当たり、高度な経営課題に専門的な対応が必要となる場合は、専門家派遣事業（エキスパートバンク事業）を活用し、専門的で高度な助言・指導を行う。

**③事業計画実施に伴う金融支援によるフォローアップ**

小規模事業者が経営内容の分析に従い事業計画を円滑に実施する上で必要な資金調達に関し、小規模事業者にとってメリット（無担保・無保証人・低金利、和歌山市による利子補給等）が大きい小規模事業者経営改善資金「マル経融資」の推薦、和歌山県や和歌山市が金融機関、信用保証協会と協力して行う中小企業向け制度融資の斡旋・紹介を行う。

※利子補給：マル経融資に対し、和歌山市より予算の範囲内で一定期間、利子の一部を補給される制度。

**④補助金・助成金申請支援によるフォローアップ**

事業計画の策定支援を行った事業所に対し「小規模事業者持続化補助金」や「ものづくり補助金（ものづくり・商業・サービス高度連携促進補助金）」、公的補助金を活用しながら計画の円滑な実現に努める。

補助金・助成金

【小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金、IT導入補助金、事業承継補助金、創業補助金、小規模事業者を対象とした公的補助金支援等】

**⑤働き方改革・労務管理支援のフォローアップ**

事業計画の実施に伴い従業員を新たに雇用したり職場の労働環境が変化した場合、各種対応が必要となるため、社会保険労務士等の専門家による相談体制を構築する。（和歌山働き方改革推進センターによる個別相談会等）

また、貴重な人材を育成するため、当商工会議所が開催するセミナーへの参加を促すなど支援を行う。

**【上記①～④の目標】**

	現行	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
①事業計画策定フォローアップセミナー (参加事業所数)	—	30社	30社	30社	40社	40社
②専門家派遣制度	88件	90件	95件	100件	105件	110件
③マル経融資斡旋事業者数	81件	90件	90件	90件	100件	100件
④和歌山県・市融資制度等斡旋事業者数	3件	5件	5件	5件	10件	10件
⑤補助金・助成金申請支援事業者数	65件	70件	70件	70件	70件	70件
⑥働き方改革・労務管理支援事業者数	—	20件	20件	20件	30件	30件

**(3) 目 標**

	現 行	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
フォローアップ対象事業者数	—	137 件	146 件	155 件	164 件	173 件
頻 度 (延べ回数)	—	814 回	868 回	922 回	976 回	1030 回
売上増加事業者数	—	46 社	49 社	52 社	55 社	58 社
利益率 5% 以上増加の 事業者数	—	46 社	49 社	52 社	55 社	58 社

**6. 需要動向調査に関すること****(1) 現状と課題**

〔現状〕 現在、当商工会議所が年1回開催している地元イベント「わかやま商工まつり」の会場で来場者アンケート実施し、その結果を踏まえたものを需要動向調査としている。

〔課題〕 これまで実施していた需要動向調査では、調査項目が不足していたり、分析内容が不十分なため改善した上で実施する。

**(2) 事業内容****① 地元イベントの来場者を対象とした需要動向調査**

地元イベント「わかやま商工まつり（来場者約 3 万人）」の会場で、管内小規模事業者の新品・サービス開発や既存商品を改良するための需要動向調査を実施する。

具体的には、出展する食品小売・飲食店等 10 社の商品について試食等及び来場者アンケートを実施し調査結果を分析した上で、当該 10 社にフィードバックすることで、新品・サービスの開発、改良に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映させる。

【サンプル数】 1 社につき、来場者 50 人 合計 500 人

【調査手段・手法】 まつり開催期間（2 日間）の各日の午前中と午後の間、来場客に新品・サービスや改良を検討している既存商品を店頭で試食等をしてもらい、経営指導員等が聞き取りのうえ、アンケート票に記入する。

【分析手段・手法】 調査結果は、地元シンクタンクである（一財）和歌山社会経済研究所とよろず支援拠点の販路開拓等の専門員に意見を聞きつつ経営指導員が分析を行う。

【調査項目】 ①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等調査項目については、（一財）和歌山社会経済研究所とよろず支援拠点の販路開拓等の専門員に意見を聞きつつ決定する。

【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が直接説明する形でフィードバックし、更なる改良の支援等を行う。

わかやま商工まつりは、当商工会議所管内事業所の技術や商品、企業活動等を広く市民や来場者の方々に知っていただく場としての「産業展」や、当所が販路開拓・商品開発等を支援した事業者による「商品展示・PR、販売コーナー」等を設け、販売促進や知名度アップと地域活性化につなげている。例年、家族連れを中心とした来場があり、約 3 万人もの人出で活況を呈している。飲食店・食品小売店の出展が多く、小規模事業者の出展については、商品やサービスの PR、消費動向の把握や販売促進に繋がっている。

### (3) 目標

	現行	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
わかやま商工 まつり来場者 アンケート (調査対象事 業者各10店舗)	—	500件	500件	500件	500件	500件

## 7. 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】 小規模事業者の販路開拓支援として大都市圏（大阪、名古屋、東京）等、県外での商談会・展示会等に出席ブースを借上げ、販路開拓支援を実施している。

【課題】 展示会出席の事前の準備、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。

### (2) 事業内容

①展示会出席事業（販売促進の専門家の意見を聞きつつ、当商工会議所が小規模事業者の販路開拓に最も繋がると判断した展示会への出席支援）

小規模事業者は販路開拓を図ろうと考えた際、大都市圏で開催される展示会への出席は大きな可能性を持った選択肢であるが、実際、出展費、交通費等の費用に対する成果に不安があり、積極的に参加できていない状況がある。そこで、当商工会議所が展示会、商談会においてブースを借り上げ、事業計画を策定した事業所を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。展示会、商談会に参加させるだけでなく、展示会・商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう専門家による事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換を行った商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

#### ・「大阪インターナショナル・ギフト・ショー」への出展（BtoB）

【概要】 近畿地方を中心に西日本の流通市場に絶大な影響力を持つ、関西で唯一のパーソナルギフトと生活雑貨、販促品と企業ギフト、マーケティングの専門見本市。来場者数は約2.4万人、約300社の出展社数がある。

【支援対象】 5社（各種小売業、食料品製造業、水産食料品製造業、木製品製造業、革製品製造業）

#### ・東京で開催される「通販食品展示商談会」への出展（BtoB）

【概要】 通販・宅配食品業界に特化した日本で唯一の展示商談会。通販・宅配業界を通じて、全国各地のこだわり商品の販路開拓・拡大を検討している企業が一堂に会す。自社サイトの集客アップに、通販事業の新規参入に。成長を続ける通販・宅配市場に提案ができる。来場者数は約5,000人、約100社の出展社数がある。

【支援対象】 3社（各種小売業、食料品製造業、水産食料品製造業）

#### ・「アグリフードEXPO大阪」への出展（BtoB）

【概要】 「アグリフードEXPO」は、全国各地で国産ブランドを担い、魅力ある農産物づくりに取り組んでいる農業経営者や地元産品を活用した多様なこだわり食品を製造する食品メーカーに、広域的な販路拡大の機会を提供。来場者数は約1.5万人、約470社の出展社数である。

【支援対象】 3社【食料品製造業】

・「シーフードショー大阪」への出展（BtoB）

**【概要】** 西日本で唯一“魚”をテーマにした展示商談会・「シーフードショー大阪」では、こだわりの魚、水産加工品、新しい簡便調理な水産商材、寿司商材等が、北海道～九州・沖縄の漁業者、加工業者の皆さまから約2,600品目相当（昨年度：2,500品目）が紹介されます。本イベントは、首都圏に告ぐ消費地・関西地区において、“水産物の輸出拡大”、“地域活性化”、“インバウンド需要への対応”を柱に、魚・水産商材を取り扱う事業者と、バイヤーとの商談機会を創出する。来場者数は1.5万人、約260社の出展社数がある。

**【支援対象】** 3社【食料品製造業、水産食料品製造業】

・「東京インターナショナルギフトショー」への出展（BtoB）

**【概要】** 消費財・サービスに関わる衣・食・住の専門ジャンルを一堂に会し開催する国内最大級の生活雑貨の見本市。来場者数は延べ30万人、約2,500社の出展社がある。

**【支援対象】** 3社【各種小売業、木製品製造業、革製品製造業】

・「グルメ&ダイニングスタイルショー」への出展（BtoB）

**【概要】** 地域のプレミアムフードが集まる品質・ライフスタイル志向の食の見本市。来場者数は約3万人、約230社の出展社数がある。

**【支援対象】** 3社【食料品製造業、水産食料品製造業、雑貨製造業】

・「FABEX関西（地域食品ブランドフェア）」（BtoB）

**【概要】** 中食・外食から小売まで専門バイヤー約4万名が来場する関西最大の業務用“食”の総合見本市。来場者数は約3万8,000人、約350社の出展社数がある。

**【支援対象】** 3社【食料品製造業、飲食業、宿泊業】

**(3) 目標**

	現行	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
大阪インターナショナル・ギフト・ショー (参加事業者数)	5	5	5	5	5	5
成約件数/社	2	2	2	2	2	2
通販食品展示商談会 (参加事業者数)	3	3	3	3	3	3
成約件数/社	2	2	2	2	2	2
アグリフードEXPO大阪 (参加事業者数)	3	3	3	3	3	3
成約件数/社	2	2	2	2	2	2
シーフードショー大阪 (参加事業者数)	2	3	3	3	3	3
成約件数/社	2	2	2	2	2	2

東京インター ナショナルギ フトショー (参加事業者数)	—	3	3	3	3	3
成約件数/社	—	2	2	2	2	2
グルメ&ダイ ニングスタイ ルショー (参加事業者数)	—	3	3	3	3	3
成約件数/社	—	2	2	2	2	2
FABEX関西 (参加事業者数)	—	3	3	3	3	3
成約件数/社	—	2	2	2	2	2

※上記の他に新たに当商工会議所が小規模事業者の販路拡大に効果が認められる商談会に参加することがある。

上記①の展示会出展事業への補強策として以下の事業を実施する。

・展示会商談会出展費補助（①以外の展示会出展への補助）

小規模事業者にとって負担となる展示会、商談会出展費用の一部を補助することにより、新たな需要の開拓のチャンスの創出を支援する。

展示会、商談会の出展費を補助するだけでなく、展示会・商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう専門家による事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換を行った商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

【年間支援目標件数】 20件/年

【支援対象業種】 全業種

・「ザ・ビジネスモール（BtoB）」を活用した新たな需要開拓の取り組み

国内最大の中小企業の商取引支援を行う「ザ・ビジネスモール」（日本全国の商工会議所・商工会で共同運営：約25万社が登録）の登録・利用推進を行う。ザ・ビジネスモールは、「自社の技術を知ってもらいたい、ビジネスパートナーを探したい、販路拡大をしたい等」に効果的なビジネスマッチングサイトである。特に、IT操作を苦手とする小規模事業者に対しては、途中で諦めさせないようマンツーマンによる個別支援を行う。

【年間支援目標件数】 10件/年

・ITを活用した販路開拓支援（BtoC）

パソコンやインターネットの活用が当たり前になり、消費者の購買動向が変化する中で、実店舗のみで顧客を待っていたのでは販路拡大による売上アップは難しい。

小規模事業者においては、一般に経営資源が脆弱であるため、自力での販路開拓の活動に限界がある。そのため、ITを活用した販路開拓が有効であるが、小規模事業者においては、ITを導入するための知識、ノウハウが不足していることが多い。

そこで、当所が事業計画を策定した事業者に対して、外部専門家を活用し、Webマーケティング手法やホームページ、ソーシャルメディアの運営方法等について支援を実施し、新たな販路開拓に繋げる。ITを活用した販路開拓の方法を支援することで売上増加に繋げる。

【年間支援目標件数】 10件/年

【支援対象業種】 全業種

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 8. 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] 和歌山市の商工業の振興に繋がる取り組みは、関係機関が個別に情報交換や協議を行っている。

[課題] これまで一同に会し情報交換及び支援策を協議する体制が無く各関係機関が連携できていなかったため、新たに協議会を設置することで、連携強化及び効果的な支援に繋げる。

#### (2) 事業内容

##### ①「和歌山市商工業活性化協議会（仮称）」の開催（年3回）

地域資源を活用した新商品・サービスの開発、新事業の創出や観光客の誘致による観光産業の活性化など和歌山市の商工業の振興を通じた地域活性化について協議するため、和歌山市、和歌山県と当商工会議所が参画する協議会を定期的に年3回開催する。その際必要に応じ、商工業者、金融機関、高等教育機関など幅広い関係者に参画を求める。当商工会議所は、当協議会の事務局を担う。

##### ②「わかやま商工まつり」の開催

当商工会議所では、昭和24年より本市商工業の振興を図るため「わかやま商工まつり」を開催している。当初は、当商工会議所会館や和歌山城周辺からぶらくり丁商店街周辺を会場とし、商品の展示会や物産販売、当地に江戸時代より伝わる「和歌祭」などを行い、令和元年度で71回目を数える。平成14年度（第54回）より、「和歌山ビッグホール」（和歌山市手平2-1-1アリーナ面積3,280㎡）に会場を移し、約3万人の来場者に対し、和歌山市内事業所の技術や商品、企業活動等をPRする場（産業展）の提供と当商工会議所が販路開拓・商品開発等を支援した商品の展示・PRする場を提供するなど、地域経済の活性化につなげている。

・和歌山市との当商工まつりに関する会議 年1回

##### ③ふるさと愛運動の取り組み

ふるさとを愛する気持ちが、ふるさと和歌山市でふるさと和歌山の産品を購入することに繋がり、地域経済の活性化を図ることができるようあらゆる機会を捉え、関係機関に働きかける「ふるさと愛運動」を進めており、その一環として当商工会議所、和歌山市、JAわかやまが連携し開発した商品「わかやまジンジャーエール」を活用した飲物（当所青年部が考案した、わかやまジンジャーフィズ）を和歌山市内飲食店でのメニュー掲載への働きかけや地元で大規模な全国大会・世界大会が開催された際に地域内の関係者が受注できるよう「仕出し弁当受注協議会」を設立、小規模事業者を含む地域事業者の販売促進に繋げている。

・仕出し弁当受注協議会の開催 年2回



生姜丸しぼり Wakayama Ginger Ale



御三家 紀州弁当



<体制>

和歌山商工会議所—仕出し弁当受注連携協議会 (26 事業所)

和歌山商工会議所青年部

**【参考】**

**仕出し弁当受注連携協議会**

当協議会は、仕出し弁当事業所が共同体として、和歌山市内で開催される大会、会議等に配給される仕出し弁当を受注することを目的し、和歌山市内の仕出し弁当の受注を営業目的として行う事業所をもって構成する。事務局は、当商工会議所が担う。

**④ IT・IoTを活用した生産性向上支援**

小規模事業者の「生産性向上」には、IT・IoT活用による業務効率化が肝要である。稼ぐ力を高めるIT/IoT活用、そして、さらに先を見越したAIの活用を支援する。その事業計画を遂行するために、ものづくり補助金やIT導入補助金などの補助金を活用することも視野に入れる。

そして、技術的な相談や支援については、和歌山大学や近畿大学生物理工学部などの知見を活用する。

**【内容】** 小規模事業者の「生産性向上」には、IT・IoT活用による業務効率化が肝要である。稼ぐ力を高めるIT・IoT活用、そして、さらに先を見越したAIの活用を学び職場に活かす。

**【対象事業者】** 生産性向上を図りたい小規模事業者、事業計画において生産性向上を掲げている小規模事業者。

**【頻度】** セミナー 年1回、先端技術視察 年1回

**【フォローアップ事業所数】** 20 事業所

**【情報交換会の頻度】** 和歌山大学との情報交換会の開催 年1回

近畿大学生物理工学部との情報交換会の開催 年1回

**⑤ 若者の地元就職のためのUターン事業**

人手不足が深刻化する中で、地元企業に一人でも多くの若者が就職できるよう、当所、県、和歌山労働局、経済団体が共同で「きのくに人材Uターン実行委員会」を組織し、年2回、Uターン就職フェアを実施。当商工会議所は小規模事業者に対し、労働環境の整備、採用後の人材育成等について専門家による支援を実施する。

### Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

#### 9. 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] 当商工会議所内での支援ノウハウの蓄積、共有がほとんどであり、他の支援機関との情報交換を行っても年に1～2回不定期に実施されているのが現状。

[課題] 課題としては、他の支援機関が実施する支援策の最新内容や支援手法が入手できなかったり、同じ事業者に対し重複的な支援の実施など非効率であったため、今後は関係機関と定期的に勉強会・情報交換会を開催し、より効率的、高レベルな支援を実施する。

##### (2) 事業内容

他支援機関との勉強会、情報交換会を開催し、小規模事業者を取り巻く環境と中小企業支援策の把握と経営指導員が求められる支援スキル（事業計画策定支援能力他）のより一層の向上に努める。

###### ① 日本政策金融公庫との勉強会（年4回）

開催効果：日本政策金融公庫を通じた融資制度及び金融情勢の把握。経営指導員の金融調査スキル及び融資実行後の有効的な支援スキルの向上。

###### ② 和歌山県信用保証協会との勉強会（年3回）

開催効果：和歌山県信用保証協会を通じた融資制度及び金融情勢の把握。経営指導員の金融調査スキル及び融資実行後の有効的な支援スキルの向上。

###### ③ わかやま産業振興財団との勉強会（年2回）

開催効果：わかやま産業振興財団が実施する小規模事業者を対象とした各種支援策の把握とその有効的な活用方法の習得による経営指導員の支援スキルの向上。

###### ④ よろず支援拠点との情報交換会（年2回）

開催効果：よろず支援拠点の持つ専門的知見を活用した支援手法の習得による経営指導員の支援スキルの向上。

#### 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

##### (1) 現状と課題

[現状] 現在、当商工会議所の経営指導員等の資質向上は、年20時間超の経営指導員研修、日本商工会議所が推奨するWeb研修、日本商工会議所が主催する各種研修会を中心に各経営指導員が資質向上に取り組んでいる。

[課題] 経営指導員各人に任せる部分が多いため、経営指導員の資質に高低差が発生し、このことが事業者への支援スキルの差となり、不利益を与えてしまうことに繋がる。  
また、一般職員については、原則研修義務がないため知識の習得を図れていない。

##### (2) 事業内容

当商工会議所においては、今までの反省点から、全職員が必要とするスキルを習得するための研修スケジュールを計画し、経営指導員には、今般の経営発達支援計画策定にあたり、プロジェクトマネージャー人材育成を目指す。特に今回の当計画において柱となっている経営分析、事業計画策定スキルに磨きをかける。

###### ① 経営指導員等WEB研修

(WEB研修の内容：中小企業政策、財務・会計、運営管理、経営情報システム、小規模事業者経営改善資金、新規事業開発、助言理論等)

②日本商工会議所が主催する各種セミナー、研修会等への参加に加え、和歌山県、中小企業基盤整備機構、近畿経済産業局等が主催する「中小企業支援施策」に関する「各種支援制度・補助金、助成金セミナー」にも積極的に参加。常に小規模事業者を対象とした支援策の最新情報の習得に努める。

③和歌山県補助事業である専門家派遣「エキスパートバンク」制度において、専門家派遣時に経営指導員が帯同することで、OFFJTによる支援ノウハウの享受にも努める。

④当商工会議所内にエキスパート登録専門家や行政担当者を講師に迎え、経営理論や課題解決手法に関する知識や各種制度・支援施策の勉強会を年6回【2ヶ月ごと】開催し、知識・支援情報の共有を図る。

特に若手経営指導員の育成に関しては、ベテラン経営指導員の補助業務等を通じたONJTによる支援技能の習得はもちろんのこと、企業支援部(中小企業相談所)所属の経営指導員に関しては、より高度な支援が実施できるよう、各指導員に専門分野(金融・労務・情報・経営等)を割り当てる。さらに、経営支援基幹システム「BIZミル」や当所基幹業務システム「TOAS」といったITツールを活用して経営指導の事例などの情報共有を図ることとする。

⑤スーパーバイザー事業の実施

#### 目的と効果

昨今、団塊世代のベテランの経営指導員の退職が続き、世代交代が急速に進む中で、小規模事業者支援に関するノウハウの伝達も進んでいない。その為、事業者の経営アドバイスに長けた専門家による「人材育成」を行うことで、経営指導の指導能力向上と支援力の底上げを図る。

#### 実施事業

指導対象となる補助対象職員が指導先(1社/1名)に対し、経営課題(融資・補助金・労務・財務・税務)の抽出から今後の事業方針の策定(事業計画・経営計画)を支援する。その際に、スーパーバイザーが同行訪問し、支援手法についてアドバイスを行う。経営全般の資質向上を目指していく。担当者が伸ばしたいスキルや分野、事業所の課題に即した経営指導員の資質力向上を目的とする。

#### スーパーバイザー

スーパーバイザーの任命要件として、中小企業・小規模企業の支援・経営指導員支援のための知識・実績・ノウハウを有している者とする。

#### 担当指導員候補者

経営指導員の経験が浅い若手指導員

指導手法

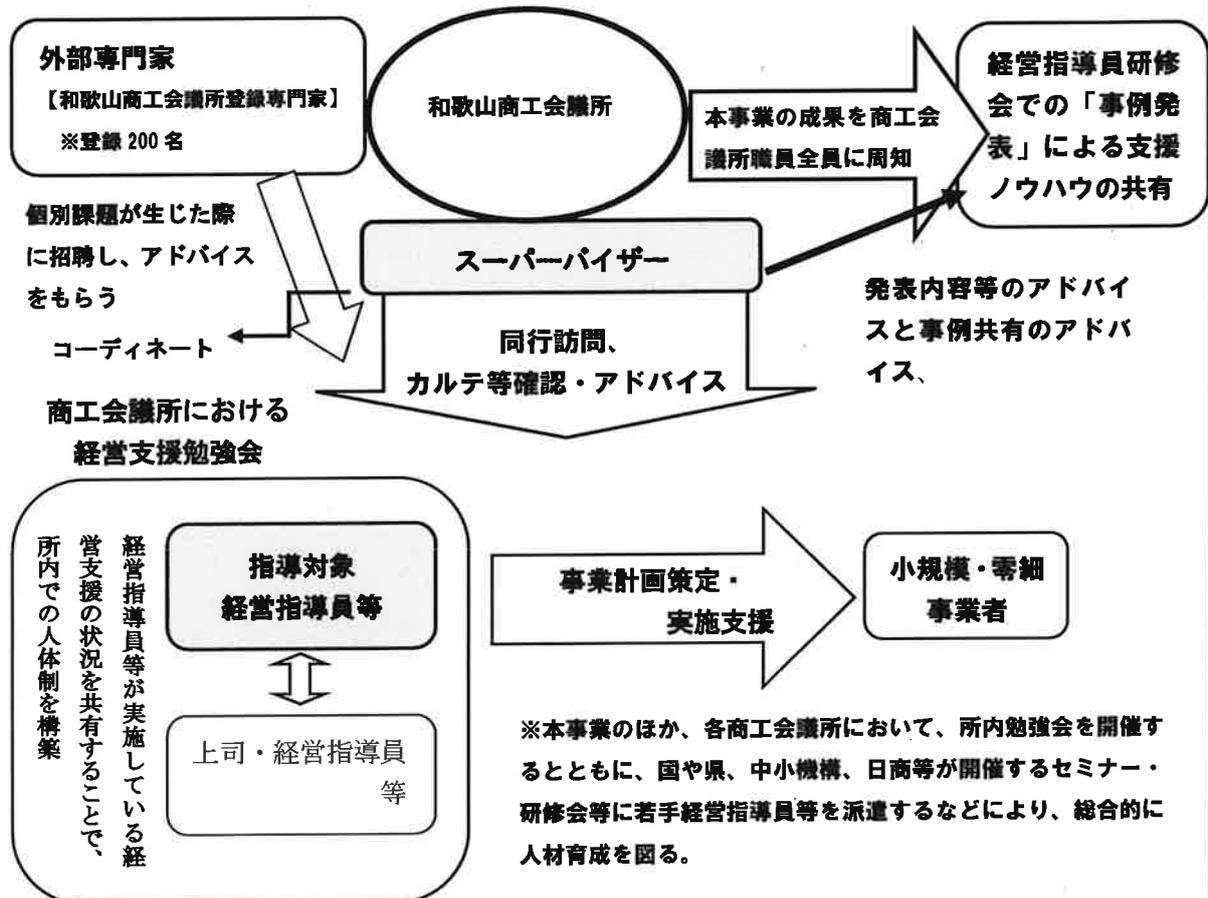
- ・事前打合せ
- ・現地相談型(指導ごとにスーパーバイザーからのフィードバック)
- ・相談型(電話やメールでの相談)
- ・戦略会議(1回)
- ・事例発表会(経営指導員研修:1回)
- ・スーパーバイザー以外の専門家派遣(1回)

**年間スケジュール (概要)**

- ・5月・・・指導事業所の決定・事前打合せの準備
- ・6月・・・事前打合せ実施・1回目の指導の準備
- ・7月・・・1回目の指導実施・2回目の指導の準備
- ・8月・・・2回目の指導実施・3回目の指導の準備
- ・9月・・・3回目の指導実施・各商工会議所での戦略会議の準備
- ・10月・・・各商工会議所での戦略会議の実施・事例発表会の準備（経営計画書の修正等）
- ・11月・・・経営指導員研修会での事例発表

上記事業の他、日本商工会議所が主催する「経営指導員等の資質向上」に係る研修会も活用する。研修に参加した経営指導員の各分野における個社支援力の向上に繋がるとともに習得した知識等の共有化を図ることにより支援力の均一化を図る一助となる。

- ・7月・・・商工会議所全国研修会
- ・7月・・・経営安定対策事業研修
- ・8月・・・経営支援分析力向上研修会
- ・9月・・・マル経等基礎研修会



## ⑥プロジェクトマネージャー型人材育成のための研修

プロジェクトマネージャー型人材育成のため専門家による実践型研修の実施。

プロジェクトマネージャー型人材

### 対話力：支援先との信頼関係を築く

- ・経営者が相談しやすい状況を作ることができる
- ・相手の発言を柔らかくコントロールしながら相手のニーズや問題意識の明確化を図るコミュニケーションができる。

### 診断力：真の見えざる課題を見極める

- ・経営者の言う「課題」を尊重しつつも鵜呑みにすることなく、支援先企業が置かれた状況を客観的に分析することで真の課題を解きほぐすことができる。
- ・課題間の関係を明確にし、その中で優先的にフォーカスしていくべき領域を見極めることができる。

### 構想力：未来の姿を経営者と共に考える

- ・支援先企業全体を見ながら、当該課題を解決できる方策を提案できる。
- ・その方策を経営者等が理解できるように説明し、納得を得ることができる。

### 編集力：人・情報の組合せで未来を創り出す

- ・国内外の緊密なネットワークを活用し、常に新鮮な情報を把握し、その中から支援先企業の問題解決につながる情報を適宜見繕うことが出来る。
- ・様々な分野の専門家、事業者のネットワークを有し、支援先の課題解決に資する人材等を紹介することができる

### 突破力：早めの成果で流れをつくる

- ・小さくてもよいので、出来る限り早く、目に見える成果を出すことで関係者に確信をもたせる。
- ・経営者の迷いを理解しつつも、タイミングよく背中を押してあげる。

※プロジェクトマネージャー型人材とは、中小企業支援人材の強化・育成に関する研究会事務局が編纂した「変わる中小企業、変わるか支援人材」に記載された。一般に対話力（支援先との信頼関係を築く）、診断力（真の見えざる課題を見極める）、構想力（未来の姿を経営者と共に考える）、編集力（人・情報の組合せで未来を創り出す）、突破力（早めの成果で流れをつくる）を備えた人材のことである。

## 1.1. 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】 現在、年に1回、行政機関、支援機関、金融機関、外部有識者による「事業評価委員会」を実施し、事業の実施状況、成果の評価、見直し等の協議をしている。

【課題】 事業の実施状況、成果の評価、見直し等を協議しているが、その結果を現場に落とし込むための仕組みづくりが不十分であったため改善した上で実施する。

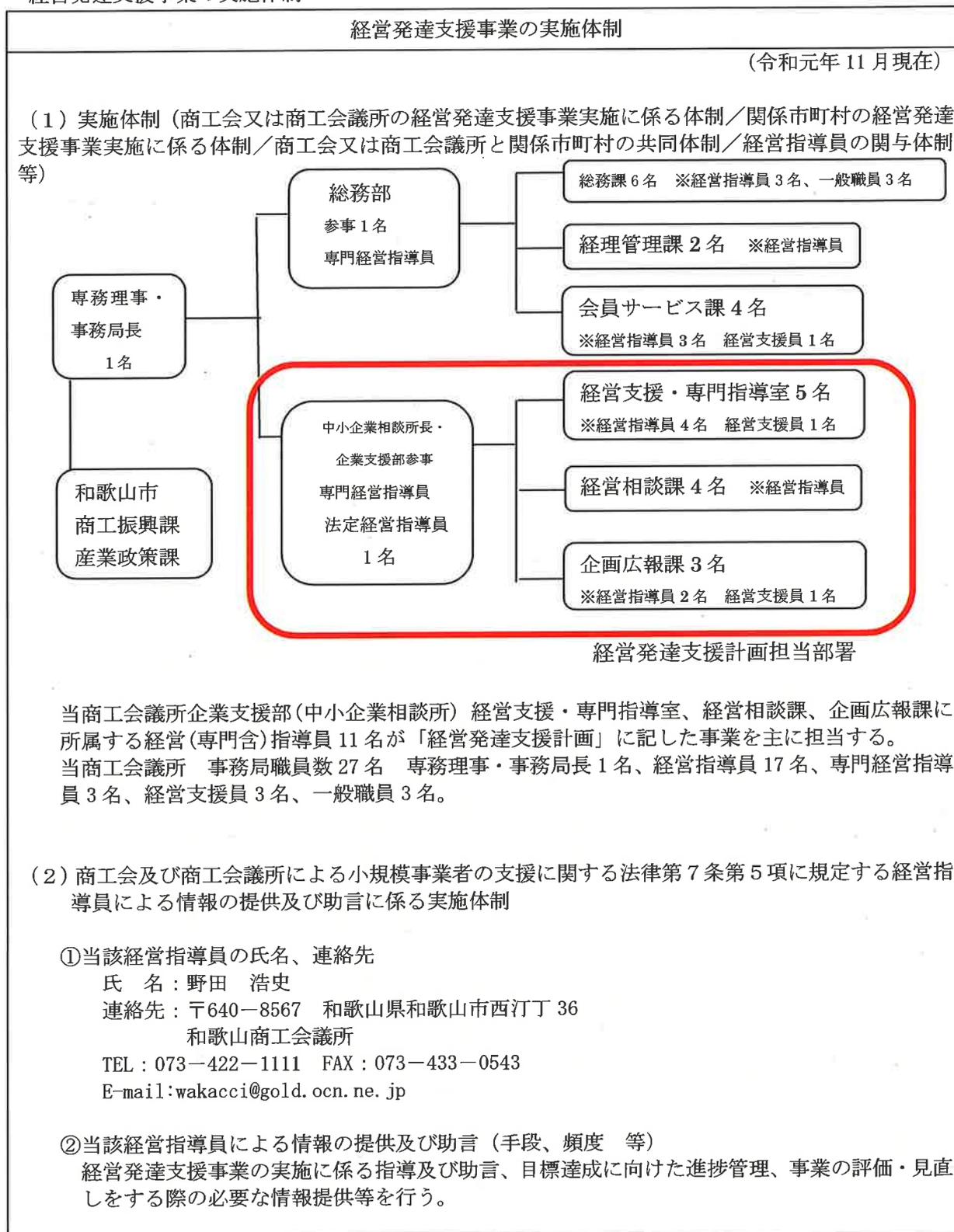
### (2) 事業内容

①5年間の各年度四半期毎に「法定経営指導員」ならびに「経営発達支援計画」担当部署の各課長・室長が担当事業の進捗状況を確認するとともに、事業の課題や取り組み方法等について検証し、年度内の目標達成に向け進捗管理を行う。

- ②和歌山県中小企業診断士協会、和歌山銀行協会、わかやま産業振興財団による中小企業支援に関する外部有識者、行政担当者(和歌山県商工観光労働部、和歌山市産業交流局産業部)、当商工会議所専務理事・事務局長・中小企業相談所長・法定経営指導員による「事業評価委員会」を設け、各年度終了時に、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行い評価・見直しの方針を決定する。
- ③事業の成果・評価・見直しの結果については、正副会頭会議へ報告し、承認を受けた上で事業実施等に反映させる。
- ④事業の成果・評価・見直し等の結果を和歌山商工会議所ホームページ(<http://www.wakayama-cci.or.jp/wakayama.shtml>)で毎年公表する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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

〒640-8567 和歌山県和歌山市西汀丁 36 番地  
和歌山商工会議所 企業支援部経営相談課  
TEL : 073-422-1111 FAX : 073-433-0543  
E-mail:wakacci@gold.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒640-8511 和歌山県和歌山市七番丁 23 番地  
和歌山市産業交流局 産業部商工振興課  
TEL : 073-435-1233 FAX : 073-435-1256  
E-mail:shoko@city.wakayama.lg.jp

和歌山市産業交流局 産業部産業政策課  
TEL : 073-435-1040 FAX : 073-435-1262  
E-mail:sangyoseisaku@city.wakayama.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2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	39,000	39,000	40,500	41,000	41,500
中小企業相談所 特別会計					
1) 講習会費	4,500	4,500	5,000	5,000	5,000
2) 技術基盤強化 支援(専門家派遣)	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
一般会計					
1) 商工振興費 商談会補助・各種調 査・人材育成	3,500	3,500	4,500	5,000	5,500
2) 商工まつり 開催事業費	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000

(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、事業収入、国等行政機関・日本商工会議所等各種団体助成金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所  
並びに法人にあっては、その代表者の氏名

連携事業者	代表者氏名	住所
(一社)和歌山県中小企業診断協会	会長 中村達也	和歌山市十番丁19 Wajima 十番丁5階 水城会計事務所内

連携して実施する事業の内容

- 1、地方自治体 和歌山県、和歌山市**  
**【連携する事業】** 8－①「和歌山市商工業活性化協議会（仮称）」の開催  
 8－②「わかやま商工まつり」の開催  
**和歌山市**  
 5－③「事業計画実施に伴う金融支援によるフォローアップ」の実施  
 8－①「和歌山市商工業活性化協議会（仮称）」の開催
- 2、大 学 国立大学法人和歌山大学、近畿大学生物理工学部**  
**【連携する事業】** 8－④「IT・IoTを活用した生産性向上支援」
- 3、金融機関 (株)紀陽銀行、きのくに信用金庫**  
**【連携する事業】** 4－②「経営力強化相談会」  
 5－③「事業計画実施に伴う金融支援によるフォローアップ」  
 5－④「補助金・助成金申請支援によるフォローアップ」
- 4、支援機関 日本政策金融公庫和歌山支店(国民生活事業)、和歌山県信用保証協会、和歌山県中小企業診断士協会、和歌山県事業承継ネットワーク事務局、和歌山県事業引継ぎ支援センター、和歌山県再生支援協議会、わかやま産業振興財団(よろず支援拠点)、和歌山働き方改革推進センター**  
**【連携する事業】** 5－②「専門家派遣制度によるフォローアップ」  
 5－③「事業計画実施に伴う金融支援によるフォローアップ」  
 5－④「補助金・助成金申請支援によるフォローアップ」  
 5－⑤「働き方改革・労務管理支援のフォローアップ」
- 5、一般財団法人 和歌山社会経済研究所**  
**【連携する事業】** 6－①「地元イベントの来場者を対象とした需要動向調査」

連携して事業を実施する者の役割

- 1、地方自治体 和歌山県、和歌山市**  
 役割：管内業界動向調査への協力（和歌山県）  
 事業計画実施に伴う金融支援によるフォローアップ（和歌山市）  
 わかやま商工まつりにおける連携（和歌山市・和歌山県）
- 2、大 学 国立大学法人和歌山大学、近畿大学生物理工学部**  
 役割：技術的な相談や支援については地元大学の知見を活用する。小規模事業者が地元で高度な相談を受けられるメリットを出せる。
- 3、金融機関 (株)紀陽銀行、きのくに信用金庫**  
 役割：紀陽銀行、きのくに信用金庫のいずれかの支店と連携し支店営業エリアの取引先に「経営

移動相談会」の開催ならびに各種支援策のパンフレット配布。事業計画策定案件の掘り起こし。

- 4、支援機関** 日本政策金融公庫和歌山支店(国民生活事業)、  
和歌山県信用保証協会、和歌山県中小企業診断士協会  
和歌山県事業承継ネットワーク事務局  
和歌山県事業引継ぎ支援センター  
わかやま産業振興財団(よろず支援拠点)

役割：小規模事業者の経営課題の分析から経営課題の抽出・方向性の検討を行い「事業計画策定」支援を行うとともに、事業実施における資金調達に関しても金融機関に支援を要請し計画実現に繋げる。

**5、一般財団法人 和歌山社会経済研究所**

役割：消費者の需要動向等の調査・分析に関し情報提供等。

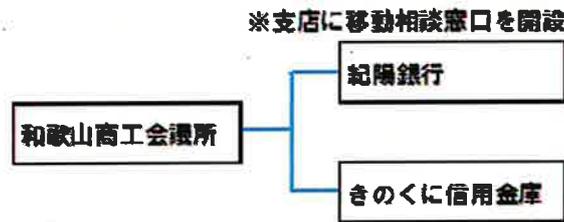
連携体制図等

**2. 地域の経済動向調査に関すること**

- 2-① 和歌山商工会議所—(一財)和歌山社会経済研究所

**4. 事業計画策定支援に関すること**

- 4-②「経営力強化相談会」



紀陽銀行、きのくに信用金庫のいずれかの支店と連携し、支店営業エリアの取引先に「経営移動相談会」の開催ならびに各種支援策のパンフレット配布を依頼し、事業計画策定案件の掘り起こしを行う。案件対応は税理士・中小企業診断士等専門家と銀行行員、経営指導員が一丸となって行う事で金融機関目線による客観的な分析に加え、専門家による分析と現状把握を行う。

**5. 事業計画策定後の実施支援に関すること**

- 5-②「専門家派遣制度による支援」

和歌山商工会議所—外部専門家(当商工会議所エキスパートバンク登録専門家)

- 5-③「事業計画実施に伴う金融支援によるフォローアップ」

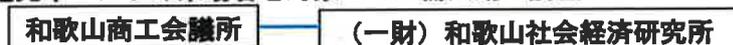
- 5-④「補助金・助成金申請支援によるフォローアップ」



上記機関が連携し、小規模事業者の経営課題の分析から経営課題の抽出、方向性の検討を行い「事業計画策定」支援を行うとともに、事業実施における「資金調達」に関しても金融機関に支援を要請し計画実現に繋げる。

## 6. 需要動向調査に関すること

### 6-①「地元イベントの来場者を対象とした需要動向調査」



消費者の需要動向等の調査・分析に関し、情報収集を行い、連携の上、分析し小規模事業者に提供する。

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 1. 「わかやま商工まつり」の開催



当所管内事業所の技術や商品、企業活動等を広く市民や来場者の方々に知っていただく場としての「産業展」や当所が販路開拓・商品開発等を支援した事業者による「商品展示・PR」、販売コーナー等を設け広く来場者にアピールし知名度アップや購買に繋げることができる。