

経営発達支援計画の概要

実施者名	かつらぎ町商工会・九度山町商工会・高野町商工会・高野口町商工会
実施期間	平成27年4月1日～平成32年3月31日
目標	<p>4つの商工会で共同設置した『経営支援センター』を中心とした支援により、世界遺産、柿を中心とした豊富なフルーツ、パイル織物の技術力など地域の強みを生かし、「小規模事業者の事業計画策定・実施支援と域内の農商工連携・観光連携・商品共同開発による連携の強化」を図り、創業、経営革新、持続化発展に向けた事業計画、経営改善計画、商品の開発、販路開拓など、小規模事業者の成長ステージに合った支援を行い、4商工会に点在する魅力ある地域資源や経営資源を組み合わせ、農商工連携、観光サービスでの連携など事業者間連携を推進することにより、事業計画の実施支援として売上に直結する支援を行い、「小規模事業者の持続的発展と地域経済活性化の好循環」をつくりだす。</p>
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域経済動向調査 「経営支援センター」が地域経済分析システムなどを活用して情報収集・整理・分析を行い、「経営支援センター」及び4商工会で小規模事業者に提供・活用する。市町村にも提供する。 ・ 経営状況の分析 支援小規模事業者を掘り起こし、財務分析、SWOT分析等により当該小規模事業者の経営状況の分析を行っていく。 ・ 事業計画の策定支援 経営革新計画、経営改善計画、創業計画、地域資源活用計画、持続的発展志向の事業計画などの計画策定を支援する。 5年間において、250事業所（管内小規模事業者の約15%）が「事業計画にもとづく経営を行う」事業所となることを目指す ・ 事業計画策定後の実施支援 事業計画策定後の実施支援についてPDCAサイクルを確立し、売上・利益の向上につなげる。 ・ 需要動向調査 公表されている業界の最新データを活用するとともに、調査票（アンケート）、インタビューの市場調査を含め、需要動向調査をおこなう。 ・ 新たな需要開拓に寄与する事業 新たな需要の開拓に寄与する事業について、4商工会で連携して組織的に実施する。即売等のみでなく、プレスリリースや小規模事業者のホームページの活用推進、商談会展支援・支援後のフォローを強化する。
連絡先	<p>和歌山県伊都郡かつらぎ町丁ノ町 2156 番地の 2 かつらぎ町商工会（tel 0736-22-1402）</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

かつらぎ町商工会、九度山町商工会、高野町商工会、高野口町商工会は隣接し同一商圏であり、共同で「経営支援センター」(後述)を設置し、小規模事業者の事業計画策定支援等に広域的に取り組んでおり、本経営発達支援計画の共同申請を行う。

(本地域全体の特徴)

当地域は、和歌山県の北東部に位置し、大阪府と奈良県に接しており、ユネスコの世界遺産「紀伊山地の霊場と参詣道」に平成16年に認定され、高野町、かつらぎ町、九度山町それぞれに、その構成資産群を有している。

特に、「高野山」がある高野町は「空海(弘法大師)」が開いた真言密教の総本山でもあり、歴史的史跡も多い。その信仰につながる歴史を刻んだ参詣道も世界遺産に指定され、九度山町から、かつらぎ町、高野町まで続く。

さらに、九度山町は戦国武将「真田幸村」が、関が原の合戦の後、隠棲した地でもあり、それにまつわる史跡も多い。

また、九度山町、かつらぎ町は、多品種のフルーツが栽培されており、特に柿の生産量、品質においては国内有数の産地でもある。

製造業としては、基布(ベースとなる布地)に毛が織り込まれた特殊な有毛布地である「パイル織物」が約130年の歴史を有しており、インテリア、寝装・衣料用品、電車や自動車の座席などに使われ、高野口町を中心に、かつらぎ町、九度山町に集積し、日本で屈指の一大産地を形成している。



商工会管轄地域別人口(H27年3月現在)

商工会管轄地域	人口(人)
かつらぎ町	17,899
九度山町	4,641
高野町	3,348
高野口町	13,617
合計	39,505

地域と商工会の現状は次のとおり

【かつらぎ町商工会】

かつらぎ町は、果樹栽培が盛んな和歌山県の中でも、柿、みかん、もも、その他の果樹の種類が多さから、「フルーツの町」として有名である。

観光関係においては、世界遺産に登録された史跡「丹生都比売（にうつひめ）神社」をはじめとする歴史的文化資源や、四季折々のフルーツを楽しめる観光農園など、豊かな自然の中で育まれた地域資源があるが、まだまだ生かしきれていない。

製造業においては、食品加工、印刷関連、パイル織物を中心とした各種製造業の事業所を有し、県内有数の中堅企業が育っており、雇用を創出している。

小売業は、人口減少や大型店進出の影響により売り上げが大幅に減少、個店の経営環境は厳しい状況にある。

その一方、「京奈和道」（京都・奈良・和歌山を結ぶ近畿圏外周部の環状交通体系の一環をなす高規格幹線道路）の整備が進むことにより、人の流れや物流が大きく変わり、「京都・大阪と紀伊半島を結ぶ新たな交通の要衝」となろうとしている現状がある。

交流人口を増やし、いかに地域再生へと繋げられるかが大きな課題である。

また、域内で生産されるフルーツは多いが、加工するなど付加価値をつけて市場に流通させる手段に乏しいことも課題の一つとなっている。

かつらぎ町商工会 管内商工業者・小規模事業者数

業種	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	105	105	235	86	200	39	770
小規模事業者数	101	91	181	72	175	28	648

〔商工会の現状〕

かつらぎ町商工会では、窓口や巡回相談に取り組んできた。

主に、日本政策金融公庫をメインとした金融支援、記帳・決算の指導、電子申請等情報化への対応、労務、製造業への5S支援等を行ってきた。

近年は、専門家派遣の活用と連携によるタイムリーかつ適切なアドバイスをおこなう支援が増加している。

また、フルーツの町の特性を生かし、「フルーツの町から、フルーツ加工の町づくりへの転換」プロジェクトによる新商品開発を行うとともに、「京奈和道路」のパーキングエリアに地域特産物の域内販売拠点を整備してきた。

<参考>

- ・27年5月より「京奈和道」上り線パーキングエリアに、「道の駅かつらぎ」を商工会会員による出資法人にて運営。
- ・28年春には「京奈和道」下り線パーキングエリアにも、小規模事業者支援パッケージ事業「共同販売拠点による地域産品等の販路開拓支援事業・施設整備型」に採択され、共同販売拠点を商工会として直接運営することが決定し、現在準備中である。

【九度山町商工会】

九度山町の主要産業は、全国的にも評価が高い品質を誇る「富有柿」（甘柿の一種で、柿の中では最も多く生産されている品種）を中心とする果樹栽培である。富有柿は、風味豊かで栄養も抜群ということで「九度山ブランド」として京阪神を中心に関東方面にも出荷されている。

観光関係においては、高野山までの参詣道である「高野山町石道」等が世界遺産に登録されて以来、平成26年度の日帰り観光客が60万人に達するなど、多くのハイカーや観光客が来訪しており、来年（平成28年）のNHK大河ドラマ「真田丸」放映を控え、「真田ミュージアム」の建設も予定されており、更なる観光交流人口の増加が見込まれている。

製造業においては、隣接する橋本市高野口町のパイル織物の下請け繊維関連業者が多かったが、近年の織物業の不振により事業者数や製品出荷額は激減しており厳しい状況にある。

小売業については、商店は一般住宅と混在し、十分な駐車場もないことから利便性も悪く、人口減少、大型店の進出等の影響により、集客力と売上の低下・後継者不足などの課題を抱えている。

また、町内には宿泊施設や飲食店が少なく、観光関連のチャンスに飲食店を開業する動きや、空き店舗の問い合わせも増えてきているものの、観光振興を図っていく上で絶対数が不足しており、地域の課題となっている。

九度山町商工会 管内商工業者・小規模事業者数

業種	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	35	23	60	12	36	10	176
小規模事業者数	33	21	51	9	34	9	157

〔商工会の現状〕

今までの九度山町商工会としての取組みとしては、経営指導員による巡回、窓口相談を通じて、経営、情報化、金融、税務、労働、取引等の各分野において相談事業を推進してきた。

専門家による相談指導については、小規模事業者のニーズに応じた専門家派遣を行ってきた。

近年では、特産品である富有柿の加工品開発や販促支援に力を注ぐとともに、町内に複数ある観光イチゴ農園の支援を継続し、観光資源として認知度向上を図ってきた。

商工会としては、町行政と連携し、観光客を取り込むための飲食店等の創業支援を行うとともに、既存商店街や平成26年に開業した道の駅「柿の郷くどやま」での商業・観光振興の連携をすすめているが、さらに町の枠を超えた広域的連携が求められている現況にある。

【高野町商工会】

高野町は、空海（弘法大師）が開いた真言密教の総本山があり、地上千メートルの山上にある、いわゆる「宗教都市」である。

その産業構造は、観光や寺院関連が中心であり、第3次産業に著しく傾斜（総就業人口で8割）している。

町内の小規模事業者も、観光客向けの小売業が突出して多く、飲食業、サービス業と続く業種構成となっている。

観光においては、近年、宿坊（僧侶や参拝客のための宿泊施設）への宿泊客は逡減していたが、日帰り客は増えており、平成25年からは宿泊客・日帰り客とも増加している（平成26年 宿泊客約27万人・日帰り客約141万人）。

観光客の目的は、宗教的な参拝よりも、純粋な観光目的が増加している。

そのうち、年間1万人前後だった外国人宿泊者数が、世界遺産登録後、平成25年には5万人を超えた。平成26年末には世界各国で発売されているナショナル・ジオグラフィックのトラベル誌『NATIONAL GEOGRAPHIC TRAVELER』で「訪れるべき世界のベスト20」に選出。「高野山」が日本国内では唯一の選出であり、欧米を中心とした外国人観光客に評価されている。

製造業においては、土産物向けの食品製造業や位牌や線香などの伝統産業などが中心である。

小売業・飲食業は、観光客向けが中心であり、町内の小規模事業者の多くを占める。日本人観光客だけでなく、欧米を中心とした外国人観光客が増加しているが、飲食店・みやげもの店などにおける看板・メニュー・POPの表記、外国語対応が出来るスタッフの育成など受入態勢が十分ではない。

また、一般住民向けの生活関連業種の小売・サービス業については、人口減、高野山大学生、高野山高校生の減少、山上までの道路の整備などにより、町内での消費人口が減少、消費の町外流出に歯止めがかからないため、苦戦を強いられている。

高野町商工会 管内商工業者・小規模事業者数

業種	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	35	33	123	48	41	13	293
小規模事業者数	35	31	100	38	37	10	251

〔商工会の現状〕

これまでの高野町商工会の対応として、経営指導員による巡回、窓口相談のほか、接客関連講習会の実施、外国人観光客をお迎えするためのセミナー開催を実施してきた。

また、商工会が加わる高野町観光事業推進協議会の主催で、定期的に報恩高野市を開催、各事業所に出展いただいていた。

商工会には、今後さらに、外国人観光客を含め、観光客を取り込むための飲食店・土産物店などへの事業計画策定・実施の支援や、一般消費者向け生活関連業種事業所の経営改善計画策定・実施の推進などが求められている現況にある。

【高野口町商工会】

域内の基幹産業は、パイル織物（織物の基布に毛が編みこまれている布地）であり、高野口産地は長年に渡る技術と経験の豊富さ、生産にかかるほぼすべての工程を産地内でまかなえる設備の充実という点で、日本屈指、世界屈指のパイル織物産地である。生産された織物は、主に、じゅうたん、カーペット、毛布シーツ、電車や高級車用のシートなどに使われてきた。

しかし、現在においては、中国製品の台頭などにより、産地における元請企業が減少するとともに、関連する染色工場や加工工場、機械販売業者や鉄工所、電気工事業等の経営が成り立たなくなり廃業せざるを得ない状況である。

平成 25 年 9 月調査によれば、織物業の売上は最盛期に比べ 70%以上の減少となっている。織物生産量は平成 12 年の 760 万mに比べ 173 万mと大幅に減少。下請け協力業者は平成 11 年に比べ 85%の減少。産地内織物業の従業員は平成 12 年に比べ 60%の減少。

そのような中でも、ペイントローラー・各種フィルター・スポーツ関連品などの新しい産業資材用途の分野に伸びが見られるようになってきている。

最近では織物会社それぞれが個性をもった商品開発に取り組んでいるが、既存取引売上の伸びしろが少ない現状では新規取引先を開拓する必要があり、販路開拓が課題となっている。また下請け協力工場の後継者不足、関連業者の減少があり、産地全体の維持が課題となっている。

小売業や飲食店、サービス業については、このような基幹産業であるパイル織物の衰退の中、大型店やコンビニの積極的出店により、小規模事業者は非常に厳しい状況にある。

高野口町商工会 管内商工業者・小規模事業者数

業 種	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	63	155	218	61	177	21	695
小規模事 業者数	61	146	172	49	149	13	590

〔商工会の現状〕

今までパイル織物の元請け企業の支援は、主に元請け企業で構成されている紀州繊維工業協同組合が中心に行い、商工会は小規模な下請け協力業者を中心に、関連工場や関連業者を金融・税務・労務において支援をしてきた。

小規模事業者の中には下請けから脱却しようと、自社製品の開発に取り組んでいるところもあり、商工会としては、金融・記帳・労務中心の支援から、新商品開発・販路拡大支援に踏み出したところである。

今後、産地全体のことを考えると、下請け企業のみならず、紀州繊維工業協同組合と連携した元請け企業の支援の推進が求められている現状である。

また、小売業や飲食店、サービス業については、かつて域内にあった商店街のうち、現在営業している事業者により「あきんどの会」を組織し、各店の連携による売上確保

や新規顧客確保に努め、地域商業の活性化を図っているところである。

商工会には、今後さらに、パイル織物関連や地域商業を中心した支援において、ビジネスモデルの再構築、異業種との連携、事業計画策定、新商品開発、販路開拓まで踏み込んだ支援が求められている現況にある。

(4 商工会に共通する現状と課題)

＜共通する現状＞

1. 経営関連事務の代行や講習会が事業の中心であり、小規模事業者の売上げに直結する支援は少なかった。
2. 経営指導員による巡回や専門家派遣などを実施してきたが、組織立った系統的な支援が出来ていなかった。(表層的な課題への対応に留まっており、事業計画支援までに結びつかない場合が多かった。)
3. 当地域には多くの経営資源や地域資源があるが、この資源をうまく結びつけられていなかった。

＜共通する課題＞

「小規模事業者の事業計画策定・実施支援と域内の農商工連携・観光連携・商品共同開発による連携の強化」

(経営発達支援計画の目標)

昨年(平成26年6月)に4つの商工会で共同設置した『経営支援センター』(後述)を中心とした支援により、世界遺産、柿を中心とした豊富なフルーツ、パイル織物の技術力など地域の強みを生かし、

- 創業、経営革新、持続化発展に向けた事業計画、経営改善計画、商品の開発、販路開拓など、小規模事業者の成長ステージに合った支援を行い、
- 4商工会に点在する魅力ある地域資源や経営資源を組み合わせ、農商工連携、観光サービスでの連携など事業者間連携を推進することにより、
- 次の事業計画策定の定量的目標を達成し、事業計画策定後の実施支援として、売上げや利益の確保に直結する支援を行い、「小規模事業者の持続的発展と地域経済活性化の好循環」をつくりだす。

定量的目標

支援目標	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
持続的発展を志向する事業計画策定件数	27	37	37	37	37	37
経営革新計画策定件数	1	3	3	3	3	3
経営改善計画作成支援	2	4	4	4	4	4
創業計画策定件数	6	4	4	4	4	4
地域資源活用計画等策定件数	0	1	1	1	1	1
農商工等連携計画等策定件数	0	1	1	1	1	1
事業計画策定件数【合計】	36	50	50	50	50	50

※各年度の目標は新規件数

※5年間累計で管内小規模事業者数の約15%が事業計画を策定するよう目標設定。

(取組の方針)

厳しい経営環境の中、小規模事業者が持続的に発展していくためには、成行き経営ではなく、「事業計画に基づく経営」を推進することが重要である。小規模事業者は地域のインフラともいえるべき存在であり、その持続的発展なしに地域の持続的発展はありえない。

事業計画をつくり実行する小規模事業者が、中長期的に、より多く（5年で約15%、10年で約25%）を占めていただけるよう、新たな需要を開拓し、売上と利益の確保に直結した支援を行っていく。

当地域としては、まず、「後継者がいる小規模事業者」を重点的に支援し、事業計画の策定・実施等を推進する。

また合わせて、「従業員がいる小規模事業者」の事業計画の策定・実施等を重点的に支援することによって、地域の雇用維持・拡大を推進する。

※「経営支援センター」（経営発達支援事業を中心的に担う4商工会の共同支援体制）について

4つの商工会では、単位商工会ごとの職員対応ではキャパシティに限界があるため、複数の職員がチームを組み小規模事業者の支援を行う専門部署として「経営支援センター」を平成26年6月、かつらぎ町商工会・九度山町商工会・高野町商工会・高野口町商工会で構成する「伊都橋本商工会広域連携協議会」内に設置した。

この経営支援センターは、後継者がいる小規模事業者、従業員がいる小規模事業者を重点支援先として巡回を強化し、専門的課題解決に向け提案型支援で取り組むものである。

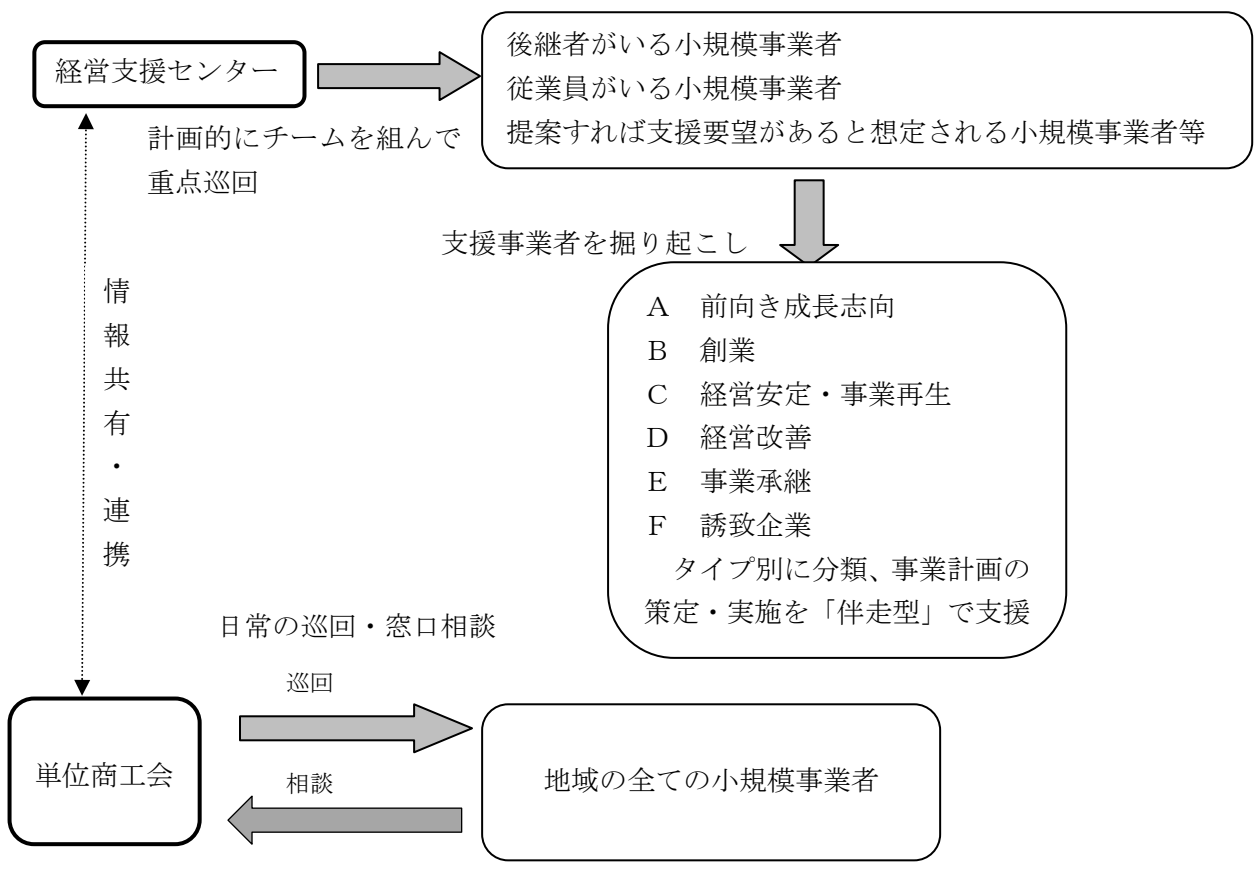
〈経営支援センターの役割〉

後継者がいる小規模事業者、従業員がいる小規模事業者等を重点支援先として、複数の職員がチームを組んで計画的に巡回することにより支援企業を発掘、前向き成長志向や経営安定・事業再生支援、事業継承、タイプ別に分類し継続的な支援を実施する。

〈単位商工会の役割〉

経営指導員等の日常の巡回訪問・窓口相談を通じ、持続的経営を志向する小規模事業者の経営発達を継続的に支援する。

〈経営支援センターと単位商工会の役割分担・連携図〉



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（平成27年4月1日～平成32年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業実施の内容

1. 地域経済動向の調査【指針③】

【現状】巡回時におけるヒアリングのみで、当地域全体の経済動向を把握する系統だった調査は、ほとんどできていない。

【今後】「経営支援センター」が情報収集・整理・分析を行い、「経営支援センター」及び4商工会で小規模事業者提供・活用する。市町村にも提供する。

(事業内容)

下記の3つの調査を中心に地域経済動向調査を行い、「小規模事業者の経営環境の把握」と「商工会・市町村・小規模事業者の地域経済動向の共有」の2つの観点で、和歌山社会経済研究所など地方シンクタンクの専門家の指導を仰ぎながら、情報を収集・整理・分析・活用する。

また、次の方法により小規模事業者や市町村に提供、活用する。

ア. 年1回、「4商工会の会報」に掲載。

イ. 経営支援センターや商工会の巡回時に小規模事業者に提供する。

ウ. 事業計画策定時に基礎資料として使用する。

エ. 市町村に地域経済動向の分析として資料提供する。

(1) 地域経済分析システム（RESAS）を活用した調査

政府の「まち・ひと・しごと創生本部」により供用が開始された「地域経済分析システム」(RESAS)を活用した、地域経済動向調査を行う。

・地域経済分析システム（RESAS）の

人口マップ (人口構成、人口増減、人口の自然増減、人口の社会増減、将来人口推計)

観光マップ (From-to分析、滞在人口率、メッシュ分析)

自治体比較マップ (企業数、事業者数、製造品出荷額等、労働生産性、創業比率、黒字赤字企業比率、従業員数、有効求人倍率、一人当たり賃金)

から情報を収集する。

・分析項目 地域経済動向を「人口」「観光」「企業経営」「雇用」等の項目について分析する。

(2) 経済財政諮問会議「選択する未来」委員会が整理した40年近い時系列の市町村データ

「選択する未来」委員会が整理した40年近い時系列の市町村データに今後さらに各種統計データを積み上げる。

- ・分析項目 人口総数、出生数、製造品出荷額等、卸売販売額、小売販売額、事業者数、従業者数、課税対象所得、農業算出額等

(3) 商工会「ネットde記帳」（全国商工会連合会提供の「クラウド」型記帳システム）利用者や記帳を支援している小規模事業者の売上・利益動向調査

4商工会が保有する「ネットde記帳」利用者や記帳を支援している小規模事業者（約350件）の決算情報について、業種や地区毎に整理・分析を行い、地域の経済動向を把握する。

- ・分析項目 「売上高」「売上総利益」「営業利益」「経常利益」「商品（在庫）」「借入金」等

（目標）

小規模事業者、商工会、行政が地域経済の動向について共通認識を持つようにする。

小規模事業者の事業計画策定時の資料として有効に活用する。

2. 経営状況の分析【指針①】

【現状】経営状況の分析は、経営革新計画や経営改善計画の作成時などには行っていたが、それ以外は分析し小規模事業者に提供するまでに至っていなかった。

【今後】経営支援センターにおけるチーム巡回と、単位商工会の日常巡回・窓口相談等や記帳・決算指導を通じて、経営状況の分析を提案、支援小規模事業者を掘り起こし、当該小規模事業者の経営状況の分析を行っていく。

（重点支援対象）

後継者がいる小規模事業者、従業員がいる小規模事業者

（事業内容）

(1) 経営支援センターが全国商工会連合会提供の「経営分析システム」により財務分析を行う。

（収益性分析、安全性分析、効率性分析、生産性分析、成長性分析、損益分岐点分析など）

(2) 経営支援センターがSWOT分析や和歌山県商工会連合会作成の「ヒアリングシート」※等の活用により小規模事業者の保有する技術・ノウハウ・従業員等の無形資産・知的資産・人的資産等の経営状況を分析する。

(3) 経営状況の分析結果は、事業計画の策定時に利用する。

(目標)

小規模事業者が財務状態も含めて自身の事業を総合的に把握することを目標とする。

定量的目標は次のとおり。

支援目標	商工会名	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営分析 件数	かつらぎ町	5	15	15	15	15	15
	九度山町	1	8	8	8	8	8
	高野町	1	8	8	8	8	8
	高野口町	5	15	15	15	15	15
	合計	12	46	46	46	46	46

※各年度の目標は新規支援件数

※【参考】「ヒアリングシート」は、和歌山県商工会連合会が、事業所の経営状況の分析、経営課題を把握するために必要な情報を経営者から引き出し整理分析すること目的として作成したもの。経営環境分析の一般的なツール（4P、PEST、バリューチェーン、5Forces、3Cなど）の項目をヒアリング用に組み合わせている。

3. 事業計画の策定支援に関すること【指針②】

【現状】これまでの巡回は、全ての小規模事業者を万遍なくという方針で巡回回数を伸ばすことを目標としていたので、小規模事業者に事業計画策定を提案するまで出来ていなかった。

【今後】「経営支援センター」を設置したことにより重点支援先を中心に巡回できる体制を更に強化し、事業計画策定の提案を一層積極的に推進する。

(重点支援対象)

後継者がいる小規模事業者、従業員がいる小規模事業者

(事業内容)

経営状況の分析結果と、需要動向調査（後述）、地域経済動向調査の結果等を踏まえ、事業計画の策定を支援する。

(1) 「経営支援センター」と4商工会が連携して、下記の方法で事業計画の策定を希望する小規模事業者（または創業予定者）の掘り起こしを行う。

- ・「経営支援センター」によるチーム巡回支援での掘り起こし
- ・「経営支援センター」と和歌山県よろず支援拠点の共同開催による経営相談会・創業相談会における掘り起こし
- ・「経営支援センター」主催の経営計画作成セミナーにおける掘り起こし

・「経営支援センター」主催の創業塾での掘り起こし

(2)「経営支援センター」と4商工会が連携して、「持続的発展を志向する事業計画」(「小規模事業者持続化補助金」申請時の経営計画を含む)を策定支援する。

(3)「経営支援センター」が、経営革新計画の承認、経営改善計画、地域資源活用計画の法認定、農商工等連携の法認定、企業向け県補助金の申請時に事業計画の策定支援を行う。

(4)「経営支援センター」が、日本政策金融公庫と連携して「小規模事業者経営発達支援融資制度」活用にあたっての事業計画策定を積極的に推進する。

(目標)

5年間において、250事業所(管内小規模事業者の約15%)が「事業計画にもとづく経営を行う」事業所となることを目指す。

支援目標	現 状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
持続的発展を志向する事業計画	27	37	37	37	37	37
経営革新計画策定件数	1	3	3	3	3	3
経営改善計画作成支援	2	4	4	4	4	4
創業計画策定件数	6	4	4	4	4	4
地域資源活用計画等策定件数	0	1	1	1	1	1
農商工等連携計画等策定件数	0	1	1	1	1	1
事業計画策定数 【合計】	36	50	50	50	50	50

※各年度の目標は新規策定件数

※経営革新、経営改善計画、創業計画、地域資源活用、農商工連携の目標は、主に経営支援センターが担うので4商工会全体の目標となっている。

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

【現状】 補助金申請や経営革新計画認定を中心に事業計画策定を支援しているが、その後の小規模事業者の売上に直結する実施支援は弱い。

【今後】 事業計画策定後の実施支援についてP D C Aサイクルを確立し、売上・利益の向上につなげる。

(事業内容)

事業計画を策定した小規模事業者に対し、経営支援センター定例会議（月4回）で実施支援の方針を検討し、次の事業計画策定後の実施支援を行う。

(1) 事業計画策定後、下記の頻度にて定期訪問し、進捗状況を確認、今後の進め方を小規模事業者とともに検討し、助言を行う。

＜事業計画策定後の巡回訪問＞

事業計画策定後3年間は3ヶ月に1回、その後は状況に応じて訪問する。

集中的な支援課題が生じた場合は、定期訪問にかかわらず集中的に訪問する。

(2) 計画と実績に大きな乖離が生じている場合は、要因分析を行い、随時計画を見直す。（P D C Aサイクルの確立）

(3) 国・県・市町の補助金など支援施策について、ミラサポ「施策マップ」などを活用してアドバイスする。

(4) 日本政策金融公庫の「小規模事業者経営発達支援融資制度」の活用を含め、事業計画実施のため随時、金融相談・斡旋を行う。

(5) 事業計画達成のため、新たな需要開拓の支援などを実施する。

(目標)

・ 事業計画策定後の実施支援が進捗状況確認や計画見直しにとどまらず、市場調査や新たな需要開拓に寄与する販路開拓の支援につながるようにする。

・ 「事業計画にもとづく経営を行う」小規模事業者が、なるべく早期に自立的にP D C Aサイクルを回していけるよう支援する。

定量的目標は次のとおり。

【4 商工会合計】

支援目標	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画策定後の実施支援のための巡回訪問件数	20	50	200	400	600	600

※各年度の巡回訪問の目標件数は、事業計画策定後の実施支援のための事業計画を策定した小規模事業者への巡回訪問件数

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

【現状】需要動向調査については、ほとんどできていなかった。

【今後】公表されている業界の最新データを活用するとともに、調査票（アンケート）、インタビューの市場調査を含め、需要動向調査をおこなう。

（事業内容）

- (1) 「経営支援センター」による二人一組でのチーム巡回により、後継者がいる小規模事業者、従業員がいる小規模事業者を重点巡回し、需要動向調査の支援を行う。

需要動向調査にあたっては

- ・「日経POSデータ」にもとづく加工食品・家庭用品等の販売ランキングや推移グラフが出力できる「日経テレコンPOSEYES」
- ・農林水産省や日本園芸農業協同組合連合会の果実・果実加工品の統計・需要動向資料
- ・メーカー系シンクタンクである東レ経営研究所発行の繊維情報誌「繊維トレンド」など繊維関連各種ニーズ資料・レポート
- ・「家計調査年報」や「工業統計調査」等の各種統計
- ・きんざい発行の「業種別審査事典」
- ・JRS経営情報サービスの業種業界動向（市場動向）
- ・各種市場調査
を組み合わせ、生産高、消費額、価格動向、顧客ニーズなどの項目を中心に需要動向に関する情報の収集・整理・分析を行い、小規模事業者に提供する。

（重点提供先）

後継者がいる小規模事業者、従業員がいる小規模事業者等

提供、活用方法

- ・経営支援センター巡回時に小規模事業者に提供する。
- ・事業計画策定時に外部環境分析の資料として小規模事業者に提供する。

- (2) 事業計画策定後の実施支援の一環として、調査票（アンケート）、インタビュー等による市場調査支援を行い、既存商品の改良・販路拡大、新商品の開発・販路開拓につなげる。

（目標）

生産高、消費額、価格動向、顧客ニーズ等について小規模事業者に動向の読み違えがないようにする。

定量的目標は次のとおり。

支援目標	商工会名	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
需要動向 調査件数	かつらぎ町	0	15	15	15	15	15
	九度山町	0	8	8	8	8	8
	高野町	0	8	8	8	8	8
	高野口町	0	15	15	15	15	15
	合計	0	46	46	46	46	46

※各年度の目標は新規支援件数

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

【現状】 新たな需要の開拓に寄与する事業について、4商工会において別々に連携無く実施。即売等が中心であった。

【今後】 新たな需要の開拓に寄与する事業について、4商工会で連携して組織的に実施する。即売等のみでなく、プレスリリースやホームページの活用推進、商談会出展支援・支援後のフォローを強化する。

(事業内容)

新たな需要の開拓について、下記のとおり、プレスリリース、ホームページ活用、商談会・即売等を中心に事業を推進する。

① プレスリリース・ホームページ活用

- ・小規模事業者の新品・新サービスや観光関連情報について、商工会が積極的にプレスリリースを行い、新たな需要の開拓をすすめる
- ・小規模事業者の自社ホームページについて開設を推進し、新たな需要の開拓をすすめる。
- ・全国商工会連合会の特産品販売サイト「ニッポン・セレクト」へ地域特産品製造販売事業者の出展を促し、新たな需要の開拓をすすめる。

② 商談会

- ・各種商談会・展示会の開催情報を取りまとめ小規模事業者に提供し、当該小規模事業者の各商品についての商談会・展示会等を案内する。
- ・和歌山県が主催し和歌山市・大阪市で開催する「わかやま産品商談会」へ地場産品を製造販売する小規模事業者の参加を促し、公益財団法人わかやま産業振興財団と連携して、百貨店等のバイヤーとの商談を支援する。
- ・「高野ロパイルファブリック展」、「プレミアムテキスタイルジャパン」等の展示会へのパイル織物の出展を通じ販路開拓を行っていく。
- ・商談会に参加したことがない小規模事業者も多いことから、「販路開拓セミナー」を開催する。

<内容> 商談会参加の心得、商談会シートの作成方法、商談ロールプレイ等。

- ・各種商談会・展示会への出展費用について小規模事業者には負担が大きい場合が多いため、小規模事業者持続化補助金や各種販路開拓補助金の活用を支援する。

③ 即売等

- ・かつらぎ町商工会が運営する「京奈和自動車道パーキングエリアの販売施設」を4商工会の域内販売拠点として位置づけ地場産品の販売を支援するとともに、商工会運営のメリットを生かし消費者からの意見・声や提案等を製造者等へフィードバックする。
- ・東京方面には、和歌山県商工会連合会のアンテナショップ「わかやま紀州館八重洲店」を活用し、首都圏のニーズを探り、販路開拓につなげる
- ・大阪方面へは、「大阪府河内長野市」が開催する「高野街道宿場市」に橋本商工会議所と連携出展し、販路開拓につなげる。
- ・大阪市と当地域をつなぐ南海電鉄高野線沿線において開催される南海電鉄主催の各種イベントにおいて、南海電鉄と連携して、地域産品の展示即売等を行い販路開拓につなげる。
- ・九度山町ゆかりの戦国武将・真田幸村を主人公とする平成28年NHK大河ドラマ「真田丸」が放映されることもあり、町行政と連携し、「真田祭りふれあい広場」、「楽市楽座」にて観光客を対象に即売を行い、4商工会連携のもと観光客への販路拡大につなげる
- ・高野町において商工会も加わった協議会が開催する「報恩高野市」において、地元産品・おみやげへの観光客のニーズを探り、販路拡大につなげていく。
- ・高野口町商工会が、橋本市の指定管理を受け、和歌山大学との連携のもと設立した「裁ち寄り処(たちよりどころ)」において、パイル織物のPR・販売を積極的に行い、販路拡大につなげる。

④ 中小企業基盤整備機構「販路開拓コーディネート事業」の活用

- ・経営革新承認企業の新商品の販路開拓について、独立行政法人中小企業基盤整備機構の「販路開拓コーディネート事業」に積極的に推薦するなど、活用を行っていく。

(目標)

- ・プレスリリース、自社ホームページの開設の支援により、より密着した需要開拓支援を行う。
- ・商談会出展支援を行い、成約に結びつける。

- ・即売での売上等のデータを収集し、フィードバックさせることにより、今後小規模事業者が取り扱う商品のブラッシュアップや顧客のニーズを探り、販路拡大につなげる。

定量的目標は以下の通り

支援目標	現状	27年	28年	29年	30年	31年
プレスリリース件数		0	4	4	4	4
自社ホームページ開設件数		5	8	8	8	8
特産品販売サイト出店件数		2	8	8	4	4
販路開拓セミナー参加者		0	30	20	20	20
商談会展支援件数		5	15	15	15	15
かつらぎパーキング出店件数		40	50	50	50	50
真田祭り、楽市楽座 出店件数	20	20	25	25	25	25
報恩高野市出展件数	3	3	4	4	5	5
裁ち寄りどころ 出店件数	15	15	20	20	20	25
和歌山県アンテナショップ	24	25	30	30	30	30

II. 地域経済の活性化に資する取組

(現状)

地域経済活性化に資する取組みは、各商工会がそれぞれ行政と連携し、観光振興を図り、一定の集客効果はあったが、地域全体での周遊率を高める取組みには至っていなかった。

各商工会の観光資源と今後の方針

【かつらぎ町商工会】

かつらぎ町では、既に「観光や産業の振興につながる多彩な地域資源を生かして、交流や連携を進めながら、地域に新たな賑わいと元気を生み出す」（町長期計画）との方向性のもとつき、実施事業ごとに各団体が集まり、具体化を図り、地域経済の活性化に取り組んできた。

商工会では、内部組織として、「まちづくり懇談会」を設置し、地域経済活性化の実施について検討してきた。

商工会では、「フルーツのまちからフルーツ加工のまちづくり」への転換を図るため、観光客向けのフルーツ加工の特産品・みやげものづくりを推進、「京奈和道」パーキング共同販売拠点における4商工会連携を推進している。

今後は、同懇談会に、町や観光協会、各種団体などを巻き込み、地域経済活性化を図っていく。

【九度山町商工会】

平成20年に九度山町が「九度山町まちなか活性化協議会」を立ち上げ、行政、住民、商工会ほか各種団体等との連携を行い、関係者間で方向性を共有しながら、継続的に地

域経済活性化を検討してきた。

平成28年のNHK大河ドラマ「真田丸」の放映を機に「真田ミュージアム」が開設され、各団体の連携により、“真田”を体感してもらおうというコンセプトのもと、にぎわいを創出し、観光振興を推進していく。

【高野町商工会】

観光振興に大きく依存する町のため、「高野町観光事業推進協議会」を町、高野山宿坊協会、総本山金剛峯寺、商工会で組織しており、観光客増、滞在価値のアップを目的に、今後の地域経済の活性化の方向性を検討している（平成26年度会議を14回実施）。

また、今年（平成27年）3月には「高野町世界遺産活用実行委員会」を町、町教育委員会、金剛峯寺、高野山文化財保存会、高野山宿坊協会、商工会で組織し、高野山の世界遺産を海外に向けて広報し、インバウンド（外国人観光客）の増加を図り、地域経済活性化につなげる。

商工会としては、インバウンド（外国人観光客）に対応できる人材の育成や無料Wi-Fiの整備などを町や他の商工会と連携して行っていく。

【高野口町商工会】

商工会、橋本市、和歌山県、橋本商工会議所、観光協会、銀行、社会経済研究所等で構成する「戦略協議会」を隔月開催し、地域経済活性化の方向性を共有していき。パイル織物の情報発信基地として「裁ち寄り処（たちよりどころ）」でのイベント展開を図り、にぎわいを創出、観光振興・産業振興を図っていく。

（今後）

これら4商工会に点在している観光資源や地域資源を商工会が中心となって、行政をはじめ各機関と連携し、地域全体を面で捉えた観光連携を推進し、当地域のファンを増やす。

（目標）4商工会の観光資源の相乗効果による観光客・周遊率の増加と、地域資源の付加価値向上により交流人口を増やし新たな市場を開発する。

4商工会連携による今後の取組み

（1）4商工会の観光資源を活用した地域の賑わい醸成

京奈和道の開通により、京阪神エリアからの観光客増が見込まれる中、「真田丸」放映により全国の大河ドラマや歴史愛好家の観光客が見込まれる。これを機に4商工会が中心となり、町行政、観光協会と連携し、高野山を中心とする世界遺産、観光農園と併せた新たな周遊・観光ルートの提案を情報発信するなど交流人口の増加を図る。

（2）地域特産品のブランド化と付加価値の向上

かつらぎ町商工会が運営する京奈和道のサービスエリアや九度山町の道の駅、南海電鉄など販売ルートは確保できているが、ブランドとなる特産品や土産品が乏しい。そのため、4商工会と各機関が連携し同地域の富有柿やイチゴをはじめ各種フルーツ

の付加価値向上と新たな産業育成をめざし地域特産品の開発・ブランド化を推進する。

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

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) 「和歌山県よろず支援拠点」との連携による支援ノウハウ等の情報交換

「経営支援センター」と「和歌山県よろず支援拠点」の共催で昨年(H26年)から共同の「経営相談会」や「開業・創業相談会」を開催してきた。今後は、相談後も支援企業情報を共有し、支援ノウハウ等の情報交換会を開催する。

(2) 金融支援連携による支援ノウハウ等の情報交換

日本政策金融公庫和歌山支店、和歌山県信用保証協会と域内の支援団体である橋本商工会議所と金融情報交換会を開催し、地域の小規模事業者の現状、地域の需要動向、地域の金融動向、支援ノウハウ、支援の現状等の共有を行う。

(目標)

会議のための会議ではなく、連携を形成できてきた「和歌山県よろず支援拠点」や「金融支援」のところから、支援ノウハウ等の情報共有を推進する。

定量的目標は次のとおり。

開催回数	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
よろず支援拠点との情報交換会	0	2	2	2	2	2
金融支援連携情報交換会	0	1	1	1	1	1

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

【経営支援センター】

・経営支援センター職員がチーム巡回し、専門家とも連携する中でOJTを推進する。その際、特にベテラン経営指導員から若手経営指導員への支援ノウハウの移行を重視する。

・全国商工会連合会・和歌山県商工会連合会・中小企業基盤整備機構が主催する研修会に積極的に参加する

【かつらぎ町商工会】

・中小企業診断士等の専門家を講師として事業計画策定支援研修会を開催し、事業計画策定能力の向上を図る。また講師を商工会職員輪番制で「利益確保のための経営支援勉強会」を月1回開催する。

・全国商工会連合会・和歌山県商工会連合会・中小企業基盤整備機構が主催する研修会に積極的に参加する。

【九度山町商工会】

・中小企業診断士等の専門家を講師として事業計画策定支援研修会を開催し、事業計画

策定能力の向上を図る。また講師を商工会職員輪番制で「利益確保のための経営支援勉強会」を月1回開催する。

・全国商工会連合会・和歌山県商工会連合会・中小企業基盤整備機構が主催する研修会に積極的に参加する。

【高野町商工会】

・中小企業診断士等の専門家を講師として事業計画策定支援研修会を開催し、事業計画策定能力の向上を図る。また講師を商工会職員輪番制で「利益確保のための経営支援勉強会」を月1回開催する。

・全国商工会連合会・和歌山県商工会連合会・中小企業基盤整備機構が主催する研修会に積極的に参加する。

【高野口町商工会】

・中小企業診断士等の専門家を講師として事業計画策定支援研修会を開催し、事業計画策定能力の向上を図る。また講師を商工会職員輪番制で「利益確保のための経営支援勉強会」を月1回開催する。

・全国商工会連合会・和歌山県商工会連合会・中小企業基盤整備機構が主催する研修会に積極的に参加する。

3. 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

下記の仕組みにより、経営発達支援事業のPDCAサイクルを定着させる。

- ① 毎年度、事業の実施状況及び成果について、外部有識者委員2名以上（大学等教員と中小企業診断士を想定）と各商工会会長で構成される「事業評価会議」を開催し、検証・評価・見直しを行い、PDCAサイクルを回していく。
- ② 結果については、伊都橋本商工会広域協議会幹事会へ報告し承認を受けるとともに各商工会理事会に報告する。
- ③ 経営支援センターが実施する経営革新承認や経営改善計画作成支援（金融機関提出用）、創業支援、地域資源活用支援、農商工連携支援など高度・専門的な課題解決に向けた事業計画策定・実施支援内容は和歌山県に報告する。
- ④ 検証・評価・見直し内容については、かつらぎ町商工会ホームページ（<http://www.katuragi.or.jp/>）、九度山町商工会ホームページ（<http://www2.w-shokokai.or.jp/kudoyama/>）、高野町商工会ホームページ（<http://www4.ocn.ne.jp/~kshoukou/>）、高野口町商工会ホームページ（<http://www.k-shokokai.com/>）にて掲載公表する。

(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

(平成27年9月現在)

(1) 組織体制

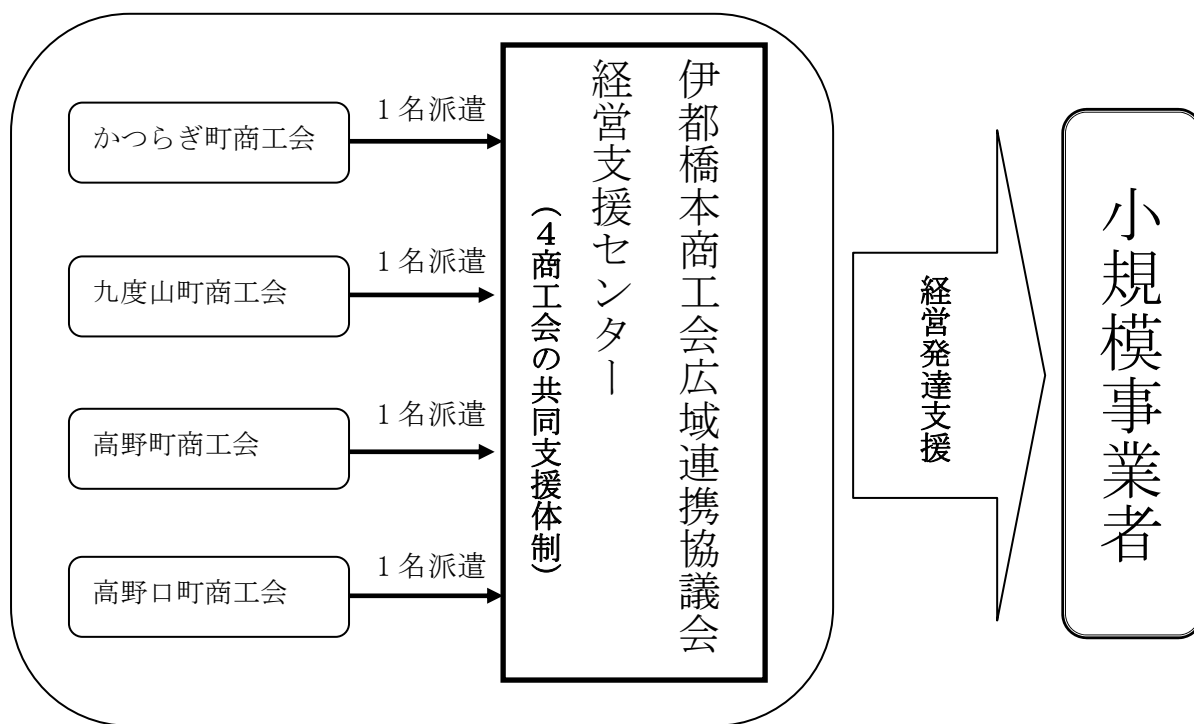
4 商工会共同実施のため会議体

名称 伊都橋本商工会広域連携協議会

代表者 会長 荻田 一郎

※最高意思決定機関「幹事総会」
4商工会の会長・副会長にて構成。

※本協議会内に、4商工会の共同支援体制として
「経営支援センター」を設置。
「幹事総会」で決定された方針のもと活動。



※経営発達支援事業は、主な担当は経営支援センターと各商工会経営指導員が主に担う。

経営発達支援事業を実施するための人員・担当

所 属	職名等	担当業務	
経営支援センター	センター長	・経営発達支援事業の総括 ・事業の評価見直し ・他の支援機関との連携	かつらぎ町商工会との連携調整
経営支援センター	副センター長	・経営発達支援事業の総括補佐 ・事業計画の策定支援 ・事業計画策定後の実施支援	高野口町商工会との連携調整
経営支援センター	センター員A	・需要動向調査 ・新たな需要開拓	九度山町商工会との連携調整
経営支援センター	センター員B	・地域経済動向の調査 ・地域経済活性化の取組み ・経営指導員等の資質向上	高野町商工会との連携調整
かつらぎ町商工会	経営指導員C	・かつらぎ町商工会管内担当	
かつらぎ町商工会	経営指導員D	・かつらぎ町商工会管内担当	
九度山町商工会	経営指導員E	・九度山町商工会管内担当	(経営支援センター員を兼務)
九度山町商工会	経営指導員F	・九度山町商工会管内担当	
高野町商工会	経営指導員E	・高野町商工会管内担当	(経営支援センター員を兼務)
高野口町商工会	経営指導員F	・高野口町商工会管内担当	

4 商工会（事務局）の組織・人員等

職名等	かつらぎ町商工会	九度山町商工会	高野町商工会	高野口町商工会
事務局長	—	—	—	1
経営指導員	3 うち1名 支援センター専従	2 うち1名 支援センター兼務	1 うち1名 支援センター兼務	2 うち1名 支援センター専従
補助員	1	1	1	2
合計	4	3	2	5

「—」は設置なしを示す。

(2) 連絡先

経営支援センター	伊都橋本商工会広域連携協議会経営支援センター 住 所 和歌山県伊都郡かつらぎ町丁ノ町 2156 番地の 2 電話番号 0736-22-1402
かつらぎ町商工会	相談部署 指導係 住 所 和歌山県伊都郡かつらぎ町丁ノ町 2156 番地の 2 電話番号 0736-22-1402 ホームページURL http://www.katuragi.or.jp メールアドレス info@katuragi.or.jp
九度山町商工会	相談部署 指導係 住 所 和歌山県伊都郡九度山町九度山1186番地 電話番号 0736-54-4268 ホームページURL http://www2.w-shokokai.or.jp/kudoyama メールアドレス info-kudoyama@w-shokokai.or.jp
高野町商工会	相談部署 経営指導係 住 所 和歌山県伊都郡高野町高野山53の1番地 電話番号 0736-56-2184 ホームページURL http://www4.ocn.ne.jp/~kshoukou/ メールアドレス koya@theia.ocn.ne.jp
高野口町商工会	相談部署 指導課 住 所 和歌山県橋本市高野口町名倉1028番地の1 電話番号 0736-42-2943 ホームページURL http://www.k-shokokai.com/ メールアドレス info@k-shokokai.com

(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

【経営支援センター】

(単位 千円)

	27年度 (27年4月以降)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	2,078	3,878	3,878	3,878	3,878
経営発達支援事業費	2,078	3,878	3,878	3,878	3,878

(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
構成商工会からの会費・負担金、県連事業受託費 (県補助金)

(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。

【かつらぎ町商工会】

(単位 千円)

	27年度 (27年4月以降)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
経営発達支援事業費	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000

(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、国補助金、県補助金、市町村補助金、事業受託費

(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。

【九度山町商工会】

(単位 千円)

	27年度 (27年4月以降)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
経営発達支援 事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

(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、国補助金、県補助金、市町村補助金、事業受託費

(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。

【高野町商工会】

(単位 千円)

	27年度 (27年4月以降)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
経営発達支援 事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

(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、国補助金、県補助金、市町村補助金、事業受託費

(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。

【高野口町商工会】

(単位 千円)

	27年度 (27年4月以降)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
経営発達支援 事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

(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
会費及び市町村補助金

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<p>○和歌山県よろず支援拠点（公益財団法人わかやま産業振興財団）との連携 「事業計画の策定支援」における支援小規模事業者掘り起こしのための「個別経営相談会」「創業・開業相談会」の共同開催</p> <p>○日本政策金融公庫との連携 「事業計画の策定支援」「事業計画策定後の実施支援」における「小規模事業者経営発達支援融資制度」等の活用にあたっての連携</p>
連携者及びその役割
<p>(連携者) 和歌山県よろず支援拠点（公益財団法人わかやま産業振興財団） 代表者 理事長 島 正博 住 所 和歌山県和歌山市本町二丁目 1 番</p> <p>(連携者の役割) ・商工会非会員へのアプローチ促進 ・経営支援センター職員との共同相談員の派遣</p> <p>(連携者) 日本政策金融公庫和歌山支店（国民生活事業） 代表者 統轄 金子 英一郎 住 所 和歌山県和歌山市十二番丁 5 8 番地</p> <p>(連携者の役割) ・「小規模事業者経営発達支援融資制度」活用における連携 ・小規模事業者の事業計画実施のための資金相談</p>
連携体制図等