

経営発達支援計画の概要

|                |   |
|----------------|---|
| 実施者名<br>(法人番号) | 鹿島商工会議所（法人番号 1300005003479）<br>鹿島市（地方公共団体コード 412074）  |
| 実施期間           | 2023/04/01 ～ 2028/03/31   |
| 目標             | <p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>①小規模事業者とのヒアリングを通じて、経営分析を行い、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、事業の持続的発展の取り組みへ繋げる。</p> <p>②早期事業承継促進・事業承継計画書策定支援</p> <p>③創業者の支援強化</p> <p>④販路開拓支援</p> <p>⑤県内及び全国の展示会・商談会へ出展できる小規模事業者の育成</p>  |
| 事業内容           | <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>【①景気動向の調査・分析】</p> <p>鹿島市内の事業者40社を対象として、景況感や経営上の問題点を把握・集計し、分析を行う。調査項目については、経済情勢等に合わせて、毎年見直す。</p> <p>【②地域経済動向の調査・分析】</p> <p>地域経済分析システム「RESAS」を活用し、景況感を把握し、事業者の支援に活用する。また、分析結果は会報などを通じて周知・広報を行う。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>【商品モニタリング】</p> <p>食料品などの新商品開発や商品改良など、積極的に取り組む事業者を3社程度募り、道の駅や観光客が集まる場所などで、対象商品等の聞き取り調査を行う。その後、分析結果をもとに商品のブラッシュアップを行い、販路開拓に繋げる。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>小規模事業者に対して経営状況分析の重要性と必要性を巡回・窓口相談時に説明し、経営指導員等が専門家と一緒に経営分析を行い、その結果を事業者へフィードバックしながら個社支援を行う。</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>【①経営状況分析実施事業者への事業計画策定支援】</p> |

|            |   |
|------------|---|
|            | <p>経営指導員等が経営分析を行った内容をもとに、中小企業診断士などの専門家と一緒に経営戦略の具体的なプランを作成する。</p> <p>【②創業塾の開催】</p> <p>創業希望者を対象とした創業塾を開催し、経営者としての知識を習得するため創業塾を実施する。</p> <p>【③DX推進セミナー開催・IT専門家派遣】</p> <p>DXに関する基礎知識の習得、事業者の課題を解決するITツールの導入などを推進するため、セミナーを開催する。その後、より専門的な相談はIT専門家派遣などを活用する。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>フォローアップは創業者も含めた事業計画・創業計画策定事業者に半年1回、フォローアップを実施する。ただし、フォローアップの頻度は計画の達成状況や事業者からの申出により変更になる場合もある。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>【①IT活用セミナー】</p> <p>商圏拡大を拡大するためにも「InstagramやSNSなどの活用方法」「LINEビジネスの活用方法」「ホームページやGoogleマイビジネスの活用」など、時代のニーズに合わせてセミナーを実施し、その後は個社支援を行う。</p> <p>【②商談会・展示会出展事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当会議所もしくは佐賀県商工会議所連合会で「food style kyushu 展示商談会」等においてブースを借り上げ、新たな需要の開拓を支援する。</li> <li>・商談会等の出展前に、準備から出展後のアプローチなどの支援を実施する。</li> <li>・商品コンセプトによって、どの展示商談会に出展するか検討する。</li> </ul> |
| <p>連絡先</p> | <p>鹿島商工会議所</p> <p>〒849-1311 佐賀県 鹿島市 大字高津原4 2 9 6 番地 4 1</p> <p>TEL:0954-63-3231 FAX:0954-63-3235</p> <p>e-mail:kashima-cci@kashima-cci.or.jp</p> <p>鹿島市</p> <p>〒849-1312 佐賀県 鹿島市 大字納富分2 6 4 3 番地 1</p> <p>TEL:0954-63-2111 FAX:0954-63-2129</p> <p>e-mail:rousei@city.saga-kashima.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) 地域の現状及び課題

#### ①現状

鹿島市は佐賀県南西部に位置し面積112km<sup>2</sup>、市の人口は27,959人(令和4年8月31日現在)

東に有明海。西は長崎県との県境。南に多良岳山系。北は有明海海岸沿いの平野で構成され、県南西部の行政及び経済拠点として農業・漁業・商工業が繁栄してきた城下町である。

シェア世界一のシリンダライナ(新造船大型ディーゼルエンジン部品)やファインブランキングプレス(一行程で精密打抜き加工を行うプレス機械で日本塑性加工学会大賞受賞)など、ものづくり技術で世界的に有名な企業もある。

鹿島市の人口は高度経済成長期とともに人口減少が始まり、現在まで一定を維持することなく、減少が続いている。

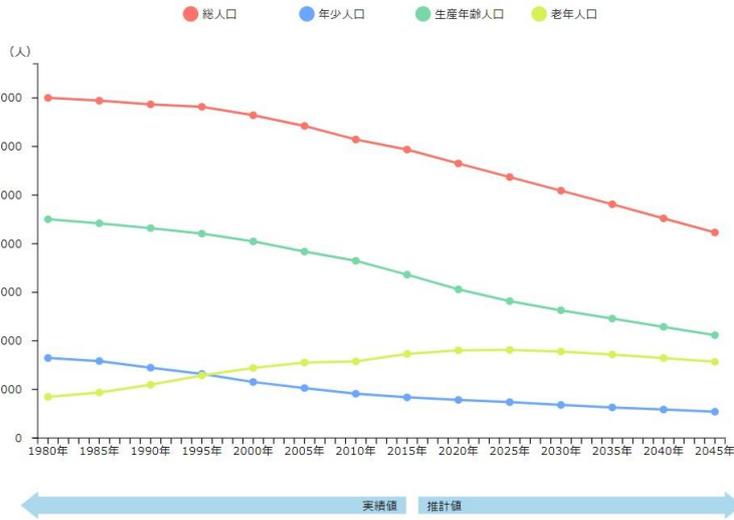
高度経済成長期間のおよそ20年間(昭和30年～昭和50年)で約4万人→約3.5万人、約5千人が減少している。バブル期の終わりからは5年間で約1千人ペースの減少が続き、平成12年で約3.3万人の人口が平成27年には約3万人に減少し、令和4年8月末現在の総人口は27,959人となった。令和12年には2.5万人と、更に少子高齢化が進むことが予想される。

インフラとしては、令和4年9月に近隣市の武雄市・嬉野市に西九州新幹線の駅が開業することで、鹿島市を通る長崎本線の特急が上下47本→14本に減便され、最終的には上下10本まで減便される。



### 人口推移

佐賀県鹿島市



【出典】  
総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」  
【注記】  
2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。  
【その他の留意点】+

### 【商工業者数】

「鹿島市内事業所」

(単位：人)

|           | 平成 24 年 |        | 平成 28 年 |        | 比較増減 |      |
|-----------|---------|--------|---------|--------|------|------|
|           | 事業所数    | 従業員数   | 事業所数    | 従業員数   | 事業所数 | 従業員数 |
| 全産業数      | 1,607   | 12,177 | 1,563   | 12,303 | △44  | 126  |
| 農林水産業     | 8       | 45     | 15      | 85     | 7    | 40   |
| 建設業       | 177     | 1,127  | 166     | 1,101  | △11  | △16  |
| 製造業       | 110     | 2,617  | 105     | 2,589  | △5   | △28  |
| 電気・ガス・水道業 | 1       | 11     | 1       | 6      | 0    | △5   |
| 運輸・通信業    | 31      | 521    | 28      | 376    | △3   | △145 |
| 卸売・小売業    | 457     | 2,534  | 433     | 2,608  | △24  | 74   |
| 金融・保険業    | 37      | 349    | 31      | 307    | △6   | △42  |
| 不動産業      | 88      | 170    | 88      | 197    | 0    | 27   |
| サービス業     | 698     | 4,803  | 696     | 5,034  | △2   | 231  |

「鹿島市内小規模事業者事業所」

|           | 平成 24 年 | 平成 28 年 | 比較増減 |
|-----------|---------|---------|------|
| 全産業数      | 1,214   | 1,186   | △28  |
| 農林水産業     | 8       | 14      | 6    |
| 建設業       | 168     | 156     | △12  |
| 製造業       | 85      | 82      | △3   |
| 電気・ガス・水道業 | 1       | 1       | 0    |
| 運輸・通信業    | 11      | 22      | 11   |
| 卸売・小売業    | 330     | 295     | △35  |

|        |     |     |    |
|--------|-----|-----|----|
| 金融・保険業 | 19  | 13  | △6 |
| 不動産業   | 85  | 83  | △2 |
| サービス業  | 507 | 520 | 13 |

### 【観光の状況】

鹿島市には日本三大稲荷「祐徳稲荷神社」、平成27年6月ラムサール条約湿地に登録された「有明海の干潟」、歴史的な町並みが建ち並び、重要伝統的建造物群保存地区に選定された「肥前浜宿」のほか、江戸時代から清水や良質な米に恵まれ、酒の蔵元や味噌などの発酵食品の製造事業者が多く、特に市内にある5酒蔵の中よりIWCの日本酒部門で最高受賞チャンピオン・サケ（世界一）を受賞したことをきっかけに、5蔵同時の蔵開き「酒蔵ツーリズム®」を開催し、イベント2日間の来場者数は最高9万9千人が訪れる。

これらを背景に平成31年（令和元年）には過去最高となる年間約428万人の観光客数を記録する。しかし、観光客1人当たりの観光消費額は約750円となっている。また新型コロナウイルス感染症の影響によりインバウンドが減少し観光客は激減している。

今後、西九州新幹線開通に合わせて広域観光ツアーの造成など新幹線駅から鹿島市へ誘客する取り組みを行っていく。

観光客数推移



（出典：佐賀県観光客動態調査）

### 【鹿島市の特産】

鹿島市は山と海に恵まれ、多良岳山系から流れる豊富な水は、豊穡の大地と海に大きな恵みをもたらす。肥沃な大地では、米やみかん、野菜など多くの農産物が栽培され、山からの栄養分をふんだんに含んだ水が流れ着く有明海では、ムツゴロウなどの希少な生物や日本一の海苔を育てている。

また、豊富でおいしい水を活かし、市内に日本酒の酒蔵が5蔵あり、県下有数の酒どころで、毎年3月に市内5蔵が同時に蔵開きを行う「鹿島酒蔵ツーリズム®」では、県内外から多くの人々が美味しいお酒を堪能しに訪れる。

連綿と受け継がれ培われてきた「ものづくり」の技術は世界的に優れた商品、シリンダライナやフラインブランキングプレスを世に送り出している。また、昔ながらの技法を今に受け継ぐ「鹿島錦」

「浮立面」「のごみ人形」の伝統工芸品など、誇るべき「本物の価値」が豊富にある。

#### 【当会議所の支援体制】

平成26年に「まち・ひと・しごと創生法」が制定され、地方における雇用の創出、地方への人の流れをつくるなどの基本目標に基づき「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン・総合戦略」が策定され、鹿島市でも10月に「鹿島市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の中で、「第六次鹿島市総合計画」が決定された。

当会議所は、平成27年4月に鹿島市から委託を受けて、販路開拓、商品開発、設備投資、借入、創業など、市内事業者が抱える様々な経営課題を解決するための専門家によるアドバイス窓口として、「かしまビジネスサポートセンター」を設置した。また、売上アップセミナーの開催や事業主や従業員の研鑽機会を創出し人材育成にも取り組むことで、市内中小・小規模事業者の存続・育成を図っている。

同年12月に鹿島市・鹿島商工会議所・地域金融機関（佐賀銀行、佐賀共栄銀行、九州ひぜん信用金庫、佐賀西信用組合、親和銀行（現十八親和銀行）、日本政策金融公庫）の3者は、「販路拡大、創業促進、事業承継、人材育成などに協同で取り組む」ことで三者連携協定を締結し、地域の課題を共有するため、毎月1回の定例会を開催し情報交換等を実施している。

また、当会議所では事業承継支援員を設置し、事業承継がスムーズに実施されるよう承継者と後継者で話し合いの場を設け、事業承継計画書などを作成しつつ、早期の事業承継を促進している。

#### ②課題

##### 【人口減少（少子高齢化）・後継者不足への対応】

鹿島市内小規模事業者の傾向として、個人事業者の廃業が増加傾向であり、その要因として家族経営が多く、後継者不在によるものがある。

事業承継支援員の調査によると、後継者がいる小規模事業者は約4割、残りの6割は「将来に不安があり子供は継ぎたくない・親が継がせたくない」との結果が出ている。

また、黒字企業でも、後継者不在などの理由に廃業に陥ることもある。特に持続的な企業経営の為に、第三者への譲渡を含め、事業承継の対策が必要である。

##### 【販路開拓】

「かしまビジネスサポートセンター」が設置されて早7年が経過し、令和3年度の相談件数は911件（開設当初の相談件数269件、累計相談件数4,610件）と、年々増加している。その相談の多くは、こだわった自社商品やサービスの資源を保有されている事業者はたくさんあるが、新規集客や固定客へのプロモーションを積極的に実施していない事業所が見受けられ、販路開拓の機会を失っている。自社商品の優位性や付加価値の訴求などを含め、プロモーションが弱いことが原因である。

また、商談会へ出展するものの商談成立まで至らず、特に小規模事業者の場合、全国規模の見本市や商談会等への参加には財政的・人的な問題も抱え、次回の出展を見送る事業所が見受けられる。

##### 【ITツールの活用】

小規模事業者の相談を受ける中で、SNSの活用は以前に比べて増加しているが、なんとなくアップしている人が多い。掲載するにもベネフィットなどを考えた戦略が必要である。また、「Googleビジネス、ホームページ」などの活用が少なく、戦略的な情報発信強化に取り組む必要がある。

人口減少、若者の都市部流出による労働生産人口の減少により、どの業種でも人材不足が深刻化している。人材不足によって事業縮小・売上機会の損失にもなっているため、事業継続していく上でもIT化は避けて通れない。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

当会議所としては、鹿島市が抱える課題である人口減少や少子高齢化、それに伴う労働生産人口減少は必至のものとして捉えており、そのような状況でも小規模事業者が経営を継続していくための支援を重点的に実施する必要がある。このことは令和3年度に策定された、第7次鹿島市総合計画に具体的な取り組みとして掲げる「事業者への伴走型個別支援の推進」とも一致する。

当会議所の役割は小規模事業者の持続的発展支援、創業支援や事業承継支援と認識し、下記の通り取り組む。

- ① 既存の小規模事業者、後継者や創業者を育成して小規模事業者の新陳代謝を図り、次世代へつなぐ事業者が増加することで地域経済の成長及び安定を図ること。
- ② DX推進に取り組み、ITを活用している小規模事業者を支援し、業務効率化・収益力向上へ繋げ、他者との競争優位性を確立し、地域経済の安定を図ること。
- ③ 当会議所が運営する「かしまビジネスサポートセンター」を中心に事業者のお悩みを具体的に助言・提案を行うことで、事業者が持続的な発展を続けるサポート体制を強化し、事業者の事業継続に寄与すること。

(3) 経営発達支援事業の目標

当会議所は「相談してよかったの一言が聞きたくて」を支援理念としている。小規模事業者の活力強化と地域経済の活性化へ、中核的な存在としての役割を果たすため、下記を目標とする。

- ① 小規模事業者とのヒアリングを通じて、経営分析を行い、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、事業の持続的発展の取り組みへ繋げる。
- ② 早期事業承継促進・事業承継計画書策定支援
- ③ 創業者の支援強化
- ④ 販路開拓支援
- ⑤ 県内及び全国の展示会・商談会へ出展できる小規模事業者の育成

経営発達支援事業の内容及び実施期間

## 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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業者とのヒアリングを通じて、経営分析を行い、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、事業の持続的発展の取り組みへ繋げる

財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者とのヒアリングを通じて、本質的な課題に見える化し、経営分析などを通じ課題解決に向かって事業者と一緒に事業の持続的発展に取り組み、自ら行動していくための支援を行う。

② 早期事業承継促進・事業承継計画書策定支援

高齢化が進む経営者の早期事業承継を促進するため、当会議所が管理する会員名簿及び関係機関からの情報提供をもとに巡回などを行い、事業承継の早期計画の理解を深めてもらい、事業承継・引継ぎ支援センター等と連携しながら、事業承継計画書策定支援を強化し、スムーズな事業承継に取り組む。

③ 創業者の支援強化

創業する方の経営に関する基礎知識「販売戦略・コンセプト設計・融資・税務」を身につけ、事業継続の一環として創業塾を開催する。また、創業後も半年毎に数値計画等の達成状況を確認し、場合によっては戦略やコンセプトの再設計を支援する。

#### ④販路開拓支援

地域商圏の消費はもちろんのこと、地域外からの新規顧客拡大を図るべく、「Instagram・LINE ビジネス・Google ビジネス」などを活用したセミナーなどを開催し、販路開拓を支援する。

#### ⑤県内及び全国の展示会・商談会へ出展できる小規模事業者の育成

小規模事業者が持つ商品のパッケージデザインやキャッチコピーなど、商品の特徴を視覚的に訴えるなどの改善を行い、商品の魅力を磨き上げる。特に商談会へ出展するものの成約に結びつかない事業者は消費者やバイヤーなどにヒアリングを行い、商品改良を行う。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

本事業を行う上で、地域の経済動向や景況感を把握・分析することは重要と認識している。当会議所は各種融資・補助金等相談時、巡回訪問による聞き取り調査等により、一部の業況を把握しているが、その情報を小規模事業者が有効活用できるように情報提供できていない。

##### 【課題】

現状の手法では、把握内容が業界や事業規模に偏りがあり、個々の経営指導員による感覚的な把握であるため、指導員の情報量にも差があり、組織として情報の共有化やデータの蓄積、分析が不十分である。また、新型コロナウイルス感染症の影響と比較して、現在の経営状況がどのように推移しているか調査が不十分である。

#### (2) 目標

|                  | 公表方法 | 現行 | R5年度 | R6年度 | R7年度 | R8年度 | R9年度 |
|------------------|------|----|------|------|------|------|------|
| 景気動向調査・分析結果の公表   | HP掲載 | 1回 | 2回   | 2回   | 2回   | 2回   | 2回   |
| 地域経済動向調査・分析結果の公表 | HP掲載 | —  | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   |

#### (3) 事業内容

##### ①景気動向の調査・分析

鹿島市内の事業者40社を対象として、景況感や経営上の問題点を把握・集計し、分析を行う。建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業などの業種別に地域動向を調査し、「身近な景況感」や「経営課題」などの調査結果をクラウド上などで公表する。調査項目については、経済情勢等に合わせ、毎年見直す。

(調査対象) 40社

(調査項目) 売上高、売上の増減、資金繰り、業界や経営の現況、経営課題

(調査手法) 巡回ヒアリング、調査票を郵送し返信用封筒にて回収、調査票をメール送信しメールにて回収

(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

## ②地域経済動向の調査・分析

地域経済分析システム「RESAS」を活用し、「消費マップ」「観光マップ」「まちづくりマップ」「地域経済循環マップ」などを参考に景況感を把握し、事業者の支援に活用する。また、地域の強みや課題を分析し、地域サマリーレポート等調査・分析結果は会報やホームページを通して周知・広報を行う。

- (調査項目)・「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  
・「観光マップ・目的地分析」 →観光客の動き等を分析  
・「消費マップ分析」 →消費の動向を分析  
(調査手法) 経営指導員等が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行う

### (4) 成果の活用

- ・分析内容等の結果はホームページ・会報・SNS等で、広く公表し、管内事業者等に情報を提供する。
- ・経営分析や事業計画書を策定する際の参考資料として活用する。
- ・金融機関、市役所、商工会議所で構成する三者連携協定推進会議で報告し、地域の景況に関する情報を共有する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

観光客が集まる祐徳稲荷神社で試食会を開催し、経営指導員等のみが現地で商品の「味・価格・パッケージなど」のアンケート調査を実施した。しかし、アンケート調査結果を事業者に具体的にフィードバックして、個社支援まで繋げることができなかった。

#### 【課題】

経営指導員等がアンケート調査を実施した結果、消費者の生の具体的な声が事業者へ届かず商品開発・改良に至らなかったため、事業者と一緒に現地で商品アンケート及び消費者へヒアリングを実施する必要がある。また、商品開発や既存商品の見直しなどは事業者の感覚だけでなく、ターゲット層のニーズなどを調査・分析し、ベネフィットを考えて商品のブラッシュアップをすることが必要である。

### (2) 目標

#### 【商品アンケート、ヒアリング】

|                        | 現行   | R5年度 | R6年度 | R7年度 | R8年度 | R9年度 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|
| 支援事業者数                 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 商品アンケート、ヒアリング<br>1社あたり | 100件 | 50件  | 50件  | 50件  | 50件  | 50件  |

### (3) 事業内容

#### 商品モニタリング

食料品などの新商品開発や商品改良など、積極的に取り組む事業者を3社程度募り、道の駅や観光客が集まる場所などで、対象商品等の聞き取り調査を行う。その後、分析結果を事業者へ情報提供し、

対象商品のブラッシュアップに活用し、販路開拓に繋げる。

(調査方法) 事業者と一緒に調査票を作成し、想定しているターゲット層に対して調査を行う。そのため、商品毎の商品コンセプトを作成する。

(調査項目) ①味 ②価格 ③見た目 ④パッケージ ⑤内容量 ⑥購入頻度

(情報分析) 経営指導員等がまとめ、外部専門家と連携し分析を行う。

(支援対象) 新商品開発等に取り組む食品製造業等

#### (4) 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対して直接説明する形でフィードバックを行う。フィードバックした分析結果をもとに事業者と一緒に今後の戦略を考え、さらなる改良と販路開拓を行う。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者等の経営状況分析は、補助金等申請する際の事業計画策定時にとどまっている。必要性を感じている事業者もいるが、事業の経営・資金繰り・会計・請求処理などを事業主一人で実施している事業者も多く、経営分析に手が回らない現状である。また、経営状況の分析を行う場合、事業者との信頼関係が必要となり、経営状況分析を行うまで相当な時間を要する。

後継者不在の事業者でも黒字企業や経営資源が多く、企業価値があり、後世に残せる事業者であっても、廃業の選択をしている事業者が多い。

#### 【課題】

事業者との信頼関係を構築するため巡回などを強化し、極力顔を合わせ、まずは単純接触効果などで顔なじみになる。その後、小規模事業者の経営を安定的なものとするため、経営分析を行う。事業者が分析結果をフィードバックすることで、自社の経営状態を把握し、今後の事業継続や事業承継に繋がることを目的に支援を行う。また、財務データから見える表面的な課題だけではなく、ヒアリングを通じて本質的な経営課題の把握に繋げる。

### (2) 目標

|                    | 現行  | R5年度 | R6年度 | R7年度 | R8年度 | R9年度 |
|--------------------|-----|------|------|------|------|------|
| 経営分析件数<br>(事業承継含む) | 30件 | 40件  | 45件  | 45件  | 45件  | 45件  |

### (3) 事業内容

小規模事業者に対して経営状況分析の重要性と必要性を巡回・窓口相談時に説明する。重要性を理解し積極的に取り組む事業者に対し、経営指導員等が専門家と一緒に経営分析を行い、その結果を事業者へフィードバックしながら個社支援を行う。また分析結果が視認化できるように、今後は日本商工会議所業務用ソフトT O A S (トーアス) の「経営カルテ管理」を利活用することで一元的な管理を行う。

#### 補助金申請や各種事業計画策定時の経営状況分析

SWOT分析や3C分析等を中心とした現状分析を実施し、事業者のセールスポイントを確立し他社と差別化できる経営資源のブラッシュアップを行う。

(支援対象) 税務相談先で意欲的に取り組まれている事業者、創業5年未満の事業者、事業承継やM & Aなどを検討している事業者、巡回や窓口相談事業者の中から経営分析に興味をもたれ、新たな展開などを検討されている事業者を選定。

(分析手法) ・ローカルベンチマークを活用した分析  
・中小機構の「経営計画つくるくん」などのソフト活用

(分析項目) ・財務分析：直近3期分の収益性・安全性・生産性等を分析  
・SWOT分析：強み、弱み、脅威、機械の検討  
・3C分析：市場や顧客の分析、競合の分析、自社の分析

(4) 分析結果の活用

- ・分析結果は当該事業者にフィードバックし、各種事業計画の策定時や今後の事業継続や事業承継に活用する。
- ・分析結果はTOASのデータベースで内部共有し、また経営指導員等のスキルアップにも活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

### 【現状】

小規模事業者において、事業計画を策定することは今後の成長を図る上で重要である。しかし、小規模事業者で事業計画書を策定している事業者は少なく、当会議所においても各種補助金申請や経営革新、創業塾、事業承継時など、必要な場合にしか策定していない。特に小規模事業者は経営者自らが事業の中心で活動されているので、事業計画の策定は優先順位が低くなっている。

### 【課題】

今後は巡回相談や窓口相談の際、小規模事業者に事業計画策定の必要性を認識していただき、経営指導員等は事業計画策定を事業者と共に実施し、今後の事業継続に活用する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者へ事業計画策定の必要性を伝え、意欲ある事業者を支援する。事業者に自社の強み・弱みなどに気づきを与え、現状を認識した上で、分析を行い、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、当会議所が運営するかしまビジネスサポートセンターを活用し、経営指導員等がフォローしながら、事業継続に繋がる事業計画書策定支援を行う。5. で経営分析を行った事業者の8割程度の事業計画策定を目指す。

事業計画の策定前段階においてDX取組みに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

|                        | 現行  | R5年度 | R6年度 | R7年度 | R8年度 | R9年度 |
|------------------------|-----|------|------|------|------|------|
| 事業計画策定事業者数<br>(事業承継含む) | 24社 | 32社  | 36社  | 36社  | 36社  | 36社  |
| 創業事業者数                 | 10社 | 10社  | 10社  | 10社  | 10社  | 10社  |
| DX推進セミナー               | 1回  | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   |

(4) 事業内容

①経営状況分析実施事業者への事業計画策定支援

経営指導員等が経営分析を行った内容をもとに、中小企業診断士などの専門家と一緒に経営戦略の具体的なプランを作成する。

(支援対象・募集方法) 経営分析を実施した事業者に直接呼びかける

(支援手法) 経営指導員等がマンツーマンで策定支援に当たる。内容によっては外部の専門家も交えて達成可能な計画に導いていく。

## ②創業塾の開催

創業希望者を対象とした創業塾を1クール開催し、経営者としての知識を習得するため下記内容を実施する。

(募集方法) 当所ホームページ、Instagram 広告や Facebook 広告、鹿島市報、窓口案内で募集する。

(回数) 1回

(受講者数) 10名程度

(講座内容) ・ビジネスプランの立て方：ターゲットとセールスポイントの絞り込みを行い、ビジネスプランの計画を考える。  
・プロモーションの必要性：事業者のサービスや商品がどんなに良くても、消費者に知られない限り、売上には繋がらない。そこで、ターゲットに対してどのような戦略でプロモーションを実施するか具体的に考える。  
・金融機関との上手な付き合い方：借入に関する知識や考え方、制度の内容などを伝える講座。  
・創業時の税務関係基礎知識：開業時に提出する書類、会計に関する基本的な知識、決算申告に関する知識の習得。  
・創業者体験談：創業後3年以内の方の実体験を聞き、「創業して良かったこと。注意すること。大変だったこと。」などを伝え、創業時の参考にしてもらう。

## ③DX推進セミナー開催・IT専門家派遣

DXに関する基礎知識を習得し、事業者の課題を解決するITツールの導入や同業種、異業種のDX取り組み事例を周知するため、セミナーを開催する。セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対して、経営指導員等が支援を実施し、より専門的な内容はIT専門家派遣を実施する。

(支援対象) 管内事業者の全業種（セミナーの内容によっては業種を限定することもある）

(募集方法) 会報やSNSでセミナー開催を周知する

(カリキュラム) ・DX関連技術（クラウドサービス、AI、アプリ）の具体的な活用事例

・SNSを活用したPR方法

・ECサイトの構築方法 等

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画策定後のフォローアップは、補助金申請事業者や創業後1年程度の事業者に留まっている。また、フォローアップについては具体的な売上高の確認や収益、資金繰りなどの推移を確認していない。

**【課題】**

今後はアフターフォローの際、売上高や収益、資金繰りなどの数値をデータとして把握し、事業計画と照らし合わせローリングプランを策定していく。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、ヒアリングを通じて考えること、当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機付けを行い、潜在力の発見及び発揮に繋げる。

事業計画を策定したすべての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、フォローアップを増やし、集中的に支援する事業者と計画通りに進んでいる事業者においては回数を減らすなど臨機応変に対応する。

(3) 目標

|                | 現行  | R5年度 | R6年度 | R7年度 | R8年度 | R9年度 |
|----------------|-----|------|------|------|------|------|
| フォローアップ対象事業者数  | 34社 | 42社  | 46社  | 46社  | 46社  | 46社  |
| 頻度(延回数)        | 60回 | 84回  | 92回  | 92回  | 92回  | 92回  |
| 売上増加事業者数       | —   | 10社  | 12社  | 12社  | 12社  | 12社  |
| 利益率1%以上増加の事業者数 | —   | 10社  | 12社  | 12社  | 12社  | 12社  |

(4) 事業内容

フォローアップは創業者も含めた事業計画・創業計画策定事業者に半年1回、フォローアップを実施する。ただし、フォローアップの頻度は事業者からの申出により変更になる場合もある。また、事業計画書と照らし合わせ進捗状況が思わしくない場合は、事業者からヒアリングを行い、かしまビジネスサポートセンターの外部専門家と経営指導員等が事業者と一緒に原因を共有し、今後のローリングプランを策定していく。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

**【現状】**

商談会に関しては福岡市で開催されている「food style kyushu」などに出展しているが、参加する事業者が固定化しており、新規事業者への呼びかけができていない。また、全国には数多くの商品が存在し、そのような商品とどのような差別化ができるのか、どのようなシーンで小売店へ陳列できるかなど、具体的な戦略を計画していない。

また、小規模事業者はITについての知識やスキルが不足しており、ホームページ、google ビジネス、SNSなどを活用できていない。

**【課題】**

商談会や展示会等は小売店や消費者のベネフィットを考慮し、「見せ方」のプロモーションや商談シート活用による円滑な交渉など、事前準備から出展後のアフターフォローまでの支援を行い、成約件数の向上を図る。

ITスキルが不足している小規模事業者には、まず身近なSNSなどを通じ、個社支援でITツールの活用方法などを支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

新規顧客やリピーターの向上方法について、事業者の経営資源を活かした商品開発やプロモーション戦略の必要性を実感していただくため、セミナーや専門家を活用した個社支援を実施する。また、商談会や展示会への出展支援はもちろんのこと、新規出店者の拡大も行っていく。

(3) 目標

① ITツール活用セミナー

|               | 現行  | R5年度 | R6年度 | R7年度 | R8年度 | R9年度 |
|---------------|-----|------|------|------|------|------|
| セミナー回数        | 1回  | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   |
| ITツール活用取組事業者数 | 5社  | 5社   | 5社   | 5社   | 5社   | 5社   |
| 売上増加率/者       | 10% | 10%  | 10%  | 10%  | 10%  | 10%  |

②商談会・展示会

|        | 現行 | R5年度 | R6年度 | R7年度 | R8年度 | R9年度 |
|--------|----|------|------|------|------|------|
| 出展支援件数 | 3社 | 4社   | 4社   | 5社   | 5社   | 6社   |
| 成約件数   | 1件 | 1件   | 2件   | 2件   | 3件   | 3件   |

(4) 事業内容

① IT活用セミナー

遠方まで商圏拡大や顧客ターゲット層を拡大するためにも「InstagramやSNSなどの活用方法」「LINEビジネスの活用方法」「ホームページやGoogleマイビジネスの活用」など、時代のニーズに合わせセミナーを実施し、その後は個社支援を行う。

②商談会・展示会出展事業

- ・当会議所もしくは佐賀県商工会議所連合会で「food style kyushu 商談展示会※1」等においてブースを借り上げ、新商品開発支援先や事業計画策定支援先に優先的に呼びかけ、新たな需要の開拓を支援する。
- ・商談会等に出展する前に、準備から出展後のアプローチなど専門家から個別の支援を実施する。
- ・商品のコンセプトによって、どのような商談会や展示会に出展するかを事業者と一緒に考える。
- ・商談会前には「見せ方」のプロモーション支援などを行い、商談会後は名刺交換した先へのアプローチ支援などを行う。

※1 food style kyushuは九州で最大規模であり「小売、中食、外食業界」への販路開拓ができる商談会である。

出展者：約587社

来場者数：約14,866名

開催期間：2日間 ※R3年度実績

## 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業の評価及び見直しについては、毎月開催している三者連携協定推進会議（市内金融機関・市役所・商工会議所）において報告し、見直しを行っている。

【課題】

年に1回の事業の評価などは行っているものの、内部で進捗状況の共有までには至っていない。

## (2) 事業内容

### ①三者連携協定推進会議の継続設置

鹿島市商工観光課、当所法定経営指導員、外部有識者として市内金融機関支店長により、事業の実施状況、成果の評価を行い、見直しを行う。

### ②三者連携協定推進会議へ報告

三者連携協定推進会議にて、経営発達支援事業の進捗状況等について年に1回、評価並びに承認を行う。

### ③内部での進捗管理

法定経営指導員等により内部において、四半期ごとに経営発達支援事業の進行状況をPDC A管理しながら課題等を分析し、見直しを行う。

### ④事業の成果・評価・見直しの結果の公表

事業の成果・評価・見直しの結果は、鹿島商工会議所ホームページ (<https://kashima-cci.or.jp>) で公表する。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

経営指導員等の資質向上の取り組みは、佐賀県商工会議所連合会主催の研修や中小企業基盤整備機構主催の研修等を中心に参加し、各種支援策や支援事例の習得などスキル向上を図ってきた。

#### 【課題】

高度化、多様化する支援ニーズに対応するため、経営支援に対する考え方、提案力、行動力、思考力等の支援能力向上が必要であるが、ベテラン職員の退職等もあり、経験が浅い職員に関しては支援を行う上での基礎能力が必要不可欠である。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会等への参加

日本商工会議所や佐賀県商工会議所連合会が主催する研修会や中小企業基盤整備機構等が実施する研修会等に積極的に参加し、販路開拓、事業承継、経営分析などの能力向上に繋げる。特にDXを事業者に進捗していくためにも、まずは経営指導員等が中小機構の「ITプラットフォーム」を活用しての支援に取り組み、ITツール活用スキル向上・デジタル化による生産性向上等のセミナーを受講し、支援能力を高める。また、研修会等へ出席した経営指導員等が職員へ都度研修内容を報告し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力向上を図る。

#### ②かしまビジネスサポートセンターを活用したOJT

当会議所では月6回、中小企業診断士による個社支援または、その都度各専門家による支援を行っているので、経営指導員等が同席し、実践の支援を体験することによりインプットした知識をアウトプットしながら、一人一人のスキルアップを行う。

#### ③支援ノウハウの共有

経営の浅い経営指導員等はベテラン経営指導員等の巡回支援などに同行し、支援のノウハウを蓄積する。また、TOASのデータベースで事業者情報や支援内容を職員で共有できるようにすることで、

担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにし、組織としての支援能力向上を図る。

④傾聴力・コミュニケーション能力向上

支援する事業者が把握している課題が本質的な課題でない場合もある。事業者の本質的課題を発見するためには、傾聴力・コミュニケーション能力が必要不可欠になるため、これを向上される研修を実施することにより、支援の基本姿勢の習得・向上を図り、事業者とのヒアリングを通じた信頼の構築、本質的課題を発見し、効果的な支援を行う。

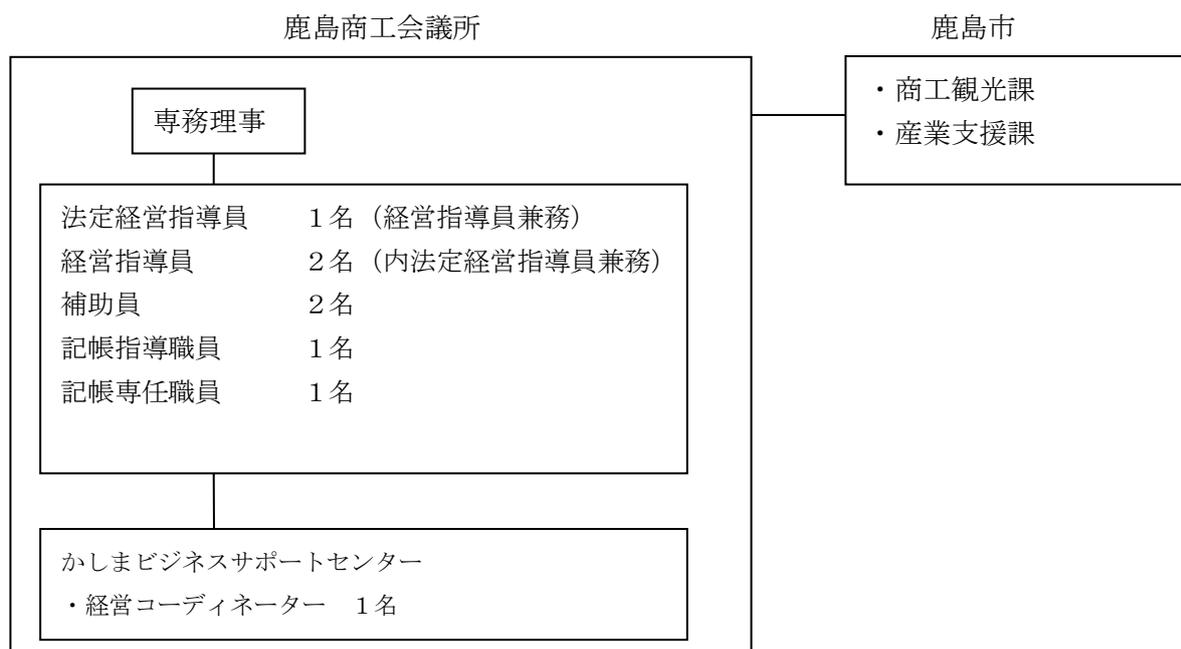
(別表2)

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4年10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: 小野原康太

■連絡先: 鹿島商工会議所

TEL:0954-63-3231

Mail:k.onohara@kashima-cci.or.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に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗状況、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) 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

佐賀県鹿島市大字高津原 4296-41

鹿島商工会議所

TEL:0954-63-3231

FAX:0954-63-3235

Mail:kashima-cci@kashima-cci.or.jp

②関係市町村

佐賀県鹿島市大字納富分 2643 番地 1

鹿島市役所

TEL:0954-63-2111

FAX:0954-63-2129

rousei@city.saga-kashima.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5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額         | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 |
| 需要動向調査<br>事業費   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   |
| 事業計画策定<br>支援事業費 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| 販路開拓支援<br>事業費   | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 |

(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、国補助金、佐賀県補助金、鹿島市補助金、各種事業収入 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。

