

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	山之口町商工会(法人番号 6350005003916) 高城町商工会(法人番号 4350005003942) 中郷商工会(法人番号 2350005003762) 荘内商工会(法人番号 3350005003761) 山田町商工会(法人番号 2350005003812) 高崎町商工会(法人番号 9350005003839) 都城市 (地方公共団体コード 452025)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1) 地域のブランド化への取り組み (2) 小規模事業者の経営力強化 (3) 小規模事業者の販路開拓強化
事業内容	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 地域経済動向を調査・分析し、事業活動に有用な情報提供を展開する。 4. 需要動向調査に関すること 調査を通じて新商品・新サービスの開発をはじめ、事業計画の策定やマーケティング活動などに活用し、新たな事業展開の取り組みに資する。 5. 経営状況の分析に関すること 財務分析、非財務分析の分析結果をもとに事業者へのフィードバックを実施し、各種事業計画の策定等に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること 地域の経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析結果を踏まえ、小規模事業者が事業計画策定の重要性を認識する支援を実施する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後の進捗状況に応じたフォローアップを実施し、事業計画の具現化に寄与する指導を実施する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者が効率よく商品・製品・サービスを提供できる地域内外での機会の創出と、「都城」というブランドを活かした消費に結びつく販路開拓の場の提供を実施する。
連絡先	○山之口町商工会 〒889-1802 宮崎県都城市山之口町花木 2039 番地 6 TEL 0986-57-2016 / FAX 0986-57-2257 Email : yamanokuchi@miya-shoko.or.jp ○都城市 商工部 商工政策課 〒885-8555 宮崎県都城市姫城町 6 街区 21 号 TEL 0986-23-2983 / FAX 0986-23-2658 E-mail : shogyo@city.miyakonojo.miyazaki.jp

## 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

## 【都城市の概況、地理的条件】

高城町商工会、中郷商工会、山之口町商工会、荘内商工会、山田町商工会、高崎町商工会が立地する都城市は、県都である宮崎市に次いで県内第2位の人口を有しており、宮崎県の南西部、鹿児島県に隣接した位置にあり、南九州の中心に位置する主要都市である。交通の要衝でもあり、九州縦貫自動車道宮崎線、国道5本をはじめ主要地方道が整備され、40km圏内に宮崎空港と鹿児島空港を擁している。加えて、国の重要港湾である志布志港と直結する地域高規格道路「都城志布志道路」の整備も進み、陸・海・空の交通基盤が整いつつある。

このような中、本市は、南九州の産業・経済・教育・文化をリードする拠点都市として、更に躍進する時期を迎えようとしている。近隣市町と連携し、都市のコンパクト化と圏域のネットワーク化により「物流機能の強化による経済成長の牽引」「高次都市機能の集積・強化」「生活関連機能サービスの向上」を進めることにより、人口減少社会においても圏域の人口と経済を維持する中心性・中核性を備える牽引力と求心力を持った拠点都市としての発展が期待されている。

「肉と焼酎」を軸に「ふるさと納税」を推進し、平成27年度、平成28年度および令和2年度においてふるさと納税日本一になり、令和2年度には135億円の寄附があり、「肉と焼酎のふるさと・都城」を広く全国にPRした。



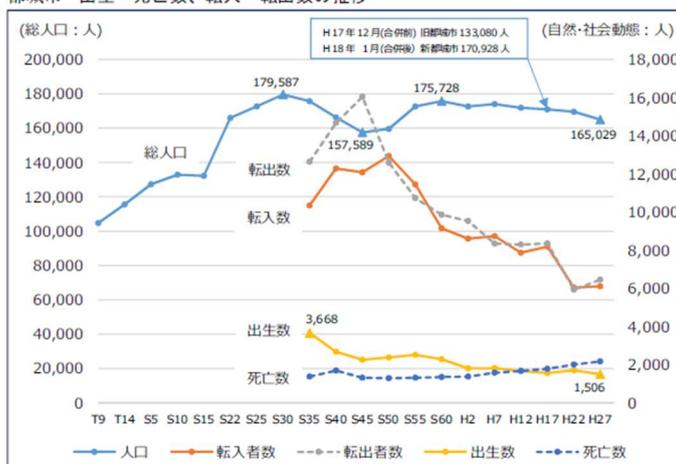
【都城市の人口動向、将来人口】

市の総人口は、戦後のベビーブーム期（昭和 22～24 年）に急速に人口が増加し、昭和 30 年にピークとなる 179,587 人となった。その後、昭和 45 年には 157,589 人にまで減少したが、昭和 60 年には 175,728 人まで増加し、それ以降は、横ばい状態で推移してきた。平成 7 年から現在までは緩やかな人口減少が続いており、平成 27 年の人口は 165,029 人となっている。

転出・転入数は、昭和 30 年代から昭和 40 年代にわたる高度経済成長期及びベビーブーム世代の就職等の期に転出者増のピークを迎え、その後、産業構造の転換等によって転出・転入の動きは急激に縮小されたものと推察される。少子化の進行等に伴い、転出入者の数自体は減少傾向にある。

出生数は、昭和 35 年の出生数 3,668 人に対して、平成 27 年は 1,506 人となり半数以下まで減少している。死亡数が、平成 17 年を境に出生数を上回ったことにより、自然減が拡大している。

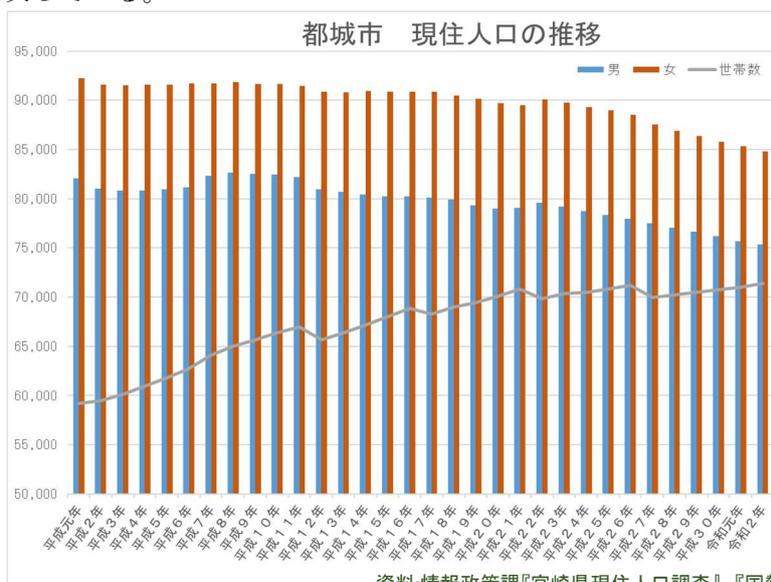
都城市 出生・死亡数、転入・転出数の推移



※) 本図表の数値は、都城市域に存在した旧市町村の数値を合算したもの

出典：統計からみた都城

現状の人口は 160,126 人（令和 2 年 10 月 1 日現在）であり、人口減少の程度は加速している。一方、世帯数の増加が確認できるが、1 世帯あたり人員は 2.2 人まで減少、これは 1～2 人世帯の増加が数値に反映している。

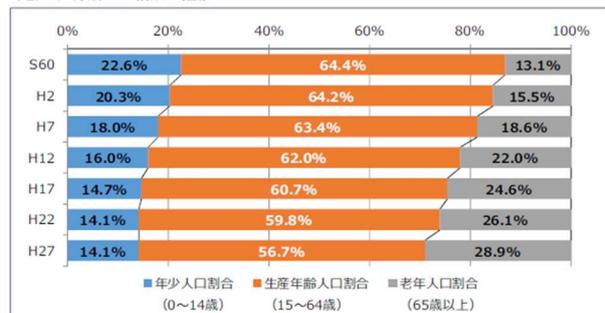


資料：情報政策課『宮崎県現住人口調査』、『国勢調査』

### (都城市の人口構造)

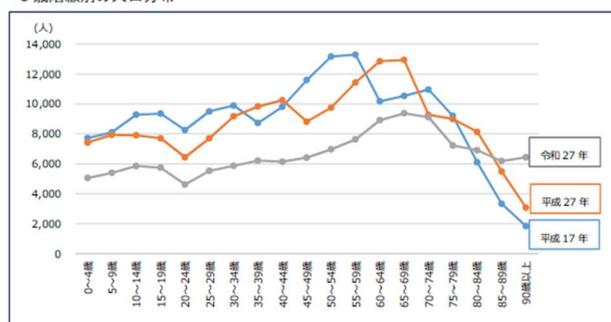
年齢 3 区分別人口構成の推移をみると、年少人口及び生産年齢人口の割合が減少傾向にある一方、老年人口の割合は一貫して増加。5 歳階級別の人口分布は、平成 17 年には 50 歳代が最も多い世代であったが、平成 27 年には、60 歳代が最も多い世代となり、高齢化が進んでいる。社人研推計では、令和 27 年予想と平成 17 年とを比較すると 90 歳以上の人口が 3 倍以上になっている。

年齢 3 区分別人口構成の推移



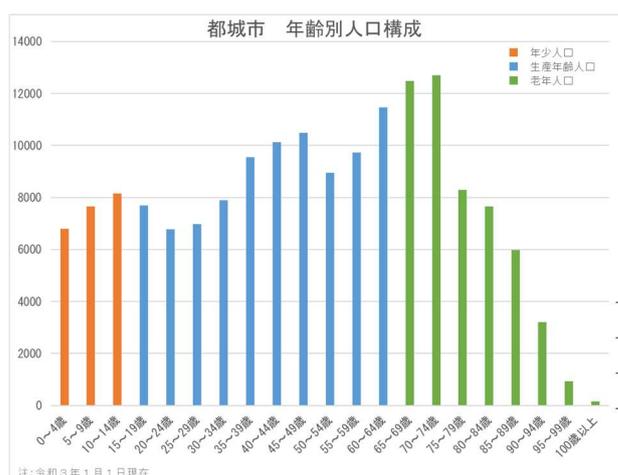
出典：国勢調査

5 歳階級別の人口分布



出典：国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所

直近の年齢別人口構成（令和 3 年 1 月 1 日）を見ると、年少人口 13.8%、生産年齢人口 54.8%、老年人口 31.4%となっており、上記傾向が確実に進んでいる。



注：令和 3 年 1 月 1 日現在

### (都城市の将来人口)

人口減少は地域経済活動の縮小はもとより、「深刻な人手不足」や「日常生活を維持する各種サービスの低下」をもたらし、「人口減少が地域経済の縮小を呼び、地域経済の縮小が人口減少を加速させる」という負のスパイラル（悪循環の連鎖）に陥る可能性がある。

将来人口はなだらかな減少を見込み、令和 42 年の市総人口は、概ね 133,000 人を見込んでいる。市として、人口減少により懸念される影響は以下を想定している。

- 生産年齢人口の減少による生産力の減退
- 購買需要の減少による消費力の減退
- 若年層減少によるコミュニティ維持力の減退
- 財政規模縮小による行政力の減退

人口減少が継続している現状を踏まえながらも、地域の強みや魅力を活かした取り組みを自主的・主体的に行うことが重要と考える。市は地理的な優位性と豊富な地域資源があり、今後、更なる発展・活性化の余地を残し、人口減少を最大限和らげる将来を展望している。

都城市の将来人口推計（市独自推計）



出典：国立社会保障・人口問題研究所、総合政策課

※ 社人研推計(H27推計)の令和27年から令和42年までの点線は、令和27年までの仮定等をもとに、総合政策課において機械的に延長したものである。

都城市の将来人口推計（市独自推計）



出典：総合政策課

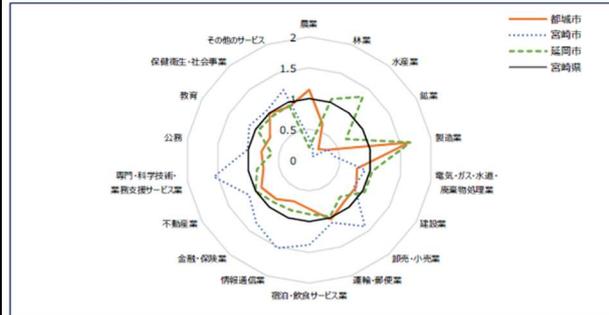
## 【都城市の産業生産動向】

### (ア) 都城市の経済活動状況

市の経済活動を示す特化係数をみると、製造業において、延岡市とともに宮崎県の第2次産業を牽引していることが伺える。次いで、農業や運輸・郵便業が強みとなっている。

産業別就業人口でみると、男性は、製造業、運輸業・郵便業及び、複合サービス事業に特徴がある。また、女性では、情報通信業、鉱業・採石業・砂利採取業、金融業・保険業及び、不動産業、物品賃貸業に特徴があることがわかる。

対宮崎県における特化係数



出典：平成28年度宮崎県の市町村経済計算

性別・産業別就業人口と特化係数



※特化係数…宮崎県平均の構成比1とした場合の都城市の構成比の係数でありこの値が1以上であれば、当該産業が集積していることを示す

出典：平成28年経済センサス

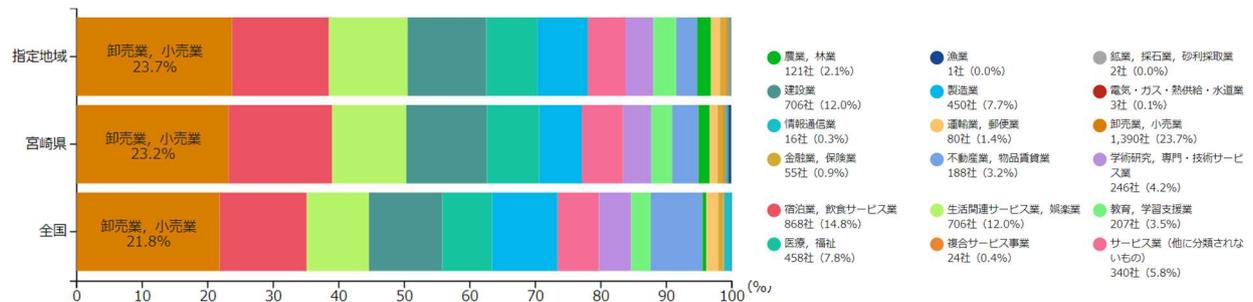
### (イ) 地域の産業構造について

地域の企業数でみた産業構造では、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業、建設業にて半数以上を占めている。

## 企業数(企業単位) 2016年

指定地域：宮崎県都城市 【出典】

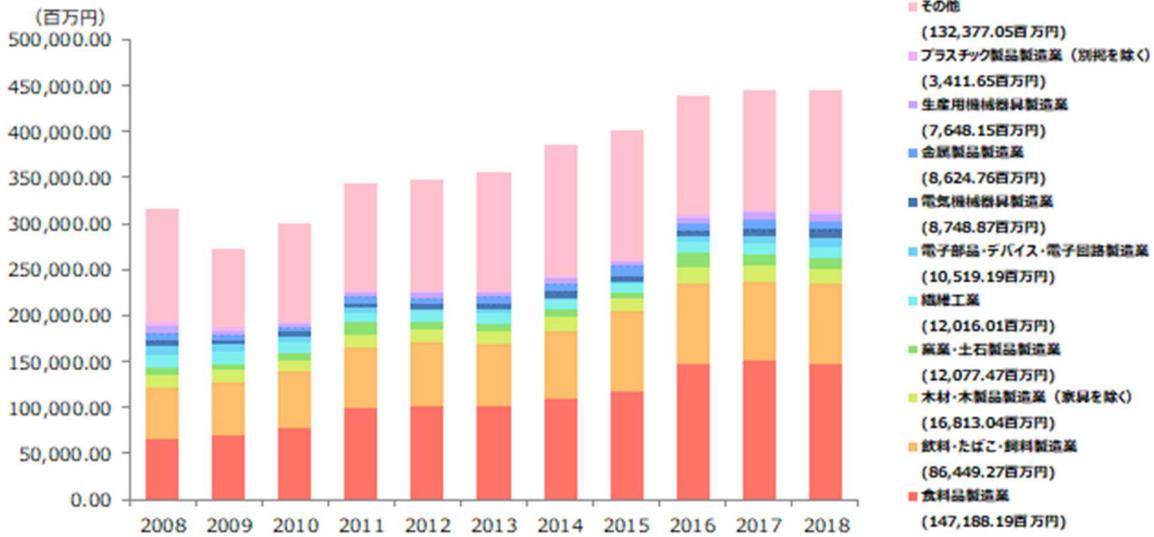
総務省「経済センサス-基礎調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工



(ウ) 産業別製造品出荷額の変化

主要産業として、食料品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業における出荷額が高く、地域の産業物生産を牽引している。

産業別製造品出荷額等の変化

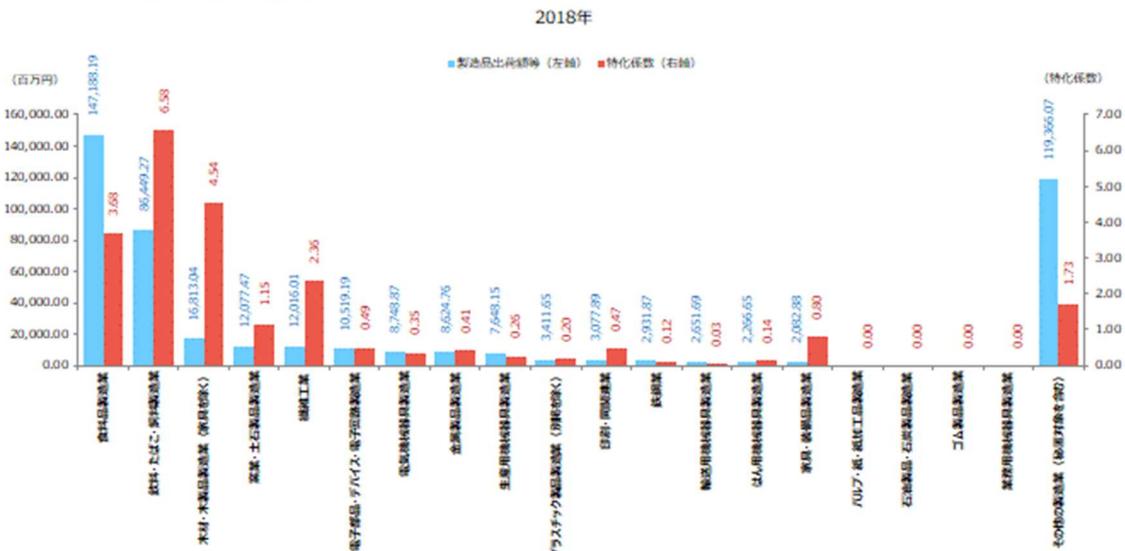


【出典】 経済産業省「工業統計調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工、総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」  
 【注記】 凡例の数値は最新年の数値を指す。  
 【その他の留意点】 従業員数4人以上の事業所が対象。

(エ) 産業別出荷額

食料品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業は、市内にて規模・構成比の両面で主要な産業といえる。

産業中分類別製造品出荷額等



【出典】 経済産業省「工業統計調査」総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」  
 【その他の留意点】 従業員数4人以上の事業所が対象。

【都城市内における商工会所管内の小規模事業者数】

2006年に山之口町・高城町・山田町・高崎町が広域合併し、現在の都城市となった。合併した都城市に6つの商工会（中郷商工会・山之口町商工会・高城町商工会・荘内商工会・山田町商工会・高崎町商工会）が都城市中心の周辺に所在する現在の状況となった。また、市内中心部には都城商工会議所が設立されている。

都城市内6商工会地域の小規模事業者数は、6商工会合計で平成23年に1,856者であった事業者数が、10年後の令和3年には1,714者と142者減少し、減少率は7.7%となっている。今後の少子高齢化や人口減少傾向から、さらに小規模事業者の減少が進むと予想される。また事業者にとって、後継者の問題や、販路開拓の問題が深刻化しており、経営・事業計画の策定など経営方針や事業の方向性を再構築するニーズが高まっている。



都城市内6商工会地域の小規模事業者数の推移

商工会名	平成23年	平成28年	令和3年	5年増減率	10年増減率	現在の地区人口
中郷商工会	306	276	278	0.7%	-9.2%	8,575
山之口町商工会	276	305	303	-0.7%	9.8%	5,713
高城町商工会	344	303	312	3.0%	-9.3%	9,578
荘内商工会	316	308	301	-2.3%	-4.7%	9,094
山田町商工会	264	219	218	-0.5%	-17.4%	6,923
高崎町商工会	350	323	302	-6.5%	-13.7%	8,520
	<b>1,856</b>	<b>1,734</b>	<b>1,714</b>	<b>-1.2%</b>	<b>-7.7%</b>	48,403

業種別小規模事業者数 直近5年増減状況

	中郷商工会		山之口町商工会		高城町商工会		荘内商工会		山田町商工会		高崎町商工会	
	平成28年	令和3年										
小売業	62	66	59	54	82	83	93	89	54	51	70	75
卸売業	40	39	37	34	24	26	22	24	26	25	24	25
製造業	22	20	21	20	6	6	4	4	11	15	10	6
建設業	41	38	72	70	84	79	87	73	37	33	95	72
飲食・宿泊業	24	25	22	22	13	13	24	24	13	13	25	19
サービス業	68	69	71	77	79	88	66	73	54	57	81	62
その他	19	21	23	26	15	17	12	14	24	24	18	43
合計	<b>276</b>	<b>278</b>	<b>305</b>	<b>303</b>	<b>303</b>	<b>312</b>	<b>308</b>	<b>301</b>	<b>219</b>	<b>218</b>	<b>323</b>	<b>302</b>

## ① 課題

経済の進展や社会環境の変化に加え、昨今の新型コロナウイルスの影響など、人・もの・資金・情報等、少ない経営資源で経営を行っていかねばならない中小・小規模事業者にとって課題は多い。市内事業者が抱えている代表的な課題について以下記載する。

### 【小規模事業者の減少】

都城市内事業者の大半は小規模事業者だが、同事業者数は減少傾向が継続している。地域商店街においては、経営者の高齢化や後継者不足等により空き店舗が増えている。市民生活を支える身近な商業基盤として小規模事業者を維持していく必要がある。休廃業、解散及び倒産を抑制するため、事業承継や人材育成等を積極的に支援する体制が必要となっている。

また、地域経済を活性化するため、創業や第二創業等新たな創業者を支援する必要がある。地場製品の販路拡大を図るため、道の駅都城等を有効活用した振興策に取り組む必要がある。

### 【労働力の確保】

雇用情勢は改善傾向が継続しており、近年の有効求人倍率は全国平均、宮崎県平均のいずれも上回る水準で推移している。しかし、一方で人材不足が深刻化している業種も増えてきており、少子高齢化の人口減少社会を踏まえると、本市経済の活力を維持していくためには、若年者をはじめ、働く意欲のある女性や高齢者等、事業者が必要とする人材を幅広く確保するとともに、雇用の安定化及び働き方改革の推進を図ることが必要となる。

また、企業活動の維持・拡大を行う上で、必要となる専門的な技術、技能、知識を持つ人材が不足するとともに、若年者の離職率が高い状況にある。そのため、産業構造や経営環境の変化に的確に対応した人材育成の取り組みが一層重要となっている。

### 【DX、IT化の推進・浸透】

近年のインターネット等の情報通信技術の飛躍的な発達は、生活の利便性を急速に向上させるとともに、産業の生産性を高めている。

また、スマートフォンやタブレット端末等の携帯型情報通信端末が急速に普及し、いつでも、どこでも、誰でもインターネットを通じて、世界と自由にリアルタイムで情報のやりとりができるようになった。今後は、ICTの活用による生産性向上をはじめ、科学技術の幅広い分野において、社会システムや生活スタイルを一変させる技術革新が起こり、その成果を人類共通の課題解決や世界全体の持続的な発展のため、最大限活用していくことが期待されている。

当市小規模事業においてもDXに対する知識習得、IT化の推進・浸透が急務となっている。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

#### 【6商工会が共同申請する理由】

高城町商工会・中郷商工会・山之口町商工会・荘内商工会・山田町商工会・高崎町商工会の都城市内6商工会は、経営発達支援計画の策定にあたり、市内6商工会が一つの商工会として取り組む

方が、管内小規模事業者にとって、スケールメリットを通じた効果的な支援が可能となると判断し、共同申請することとした。

その理由は、以下のとおり。

1. 6商工会が共存している現状と、スケールメリットを活かした小規模事業者支援が可能
2. 都城市内6商工会の人的資源の有効活用（限られた職員同士の有効活用）が可能
3. 高度化かつ多様化する小規模事業者の経営課題への一体的な対応の強化が可能
4. 地域のブランド化への一体的な取り組みが可能
5. 商圏の拡大支援と、事業者間のマッチング推進に対する一体的な取り組みが可能
6. 効果的なOJTによるスキル向上の取り組みが可能

#### (ア)6商工会が共存している現状と、スケールメリットを活かした小規模事業者支援

宮崎県都城市は、1965年に荘内町、1967年に中郷村、2006年に山之口町・高城町・山田町・高崎町が合併し、現在の都城市となった。合併した都城市に6つの商工会（中郷商工会・山之口町商工会・高城町商工会・荘内商工会・山田町商工会・高崎町商工会）が都城市中心の周辺に所在する。都城市中心部には都城商工会議所が設立されている。

現都城市の6商工会の地域は、歴史的に独立性が高く、地理的な条件等から市町村合併がなされたものの、地域の小規模事業者等はそれぞれの商工会の存続を強く求めて、現在の都城市内6商工会が存続している。

都城市内6商工会は、それぞれ商工会の事業を行っているが、今後の小規模事業者の振興を検討した結果、6商工会が共同で、都城市と一体となった小規模事業者の支援を実施することが、小規模事業者及び地域経済の活性化に大きく貢献できることと結論し、共同での申請とした。

#### (イ)都城市内6商工会の人的資源の有効活用

都城市内6商工会は、どの商工会も経営指導員が2名以下の配置となっている小規模な商工会である。人事交流があり、属人的な経営支援体制になっているのが現状である。

小規模事業者の支援ニーズは「金融・税務・労務」等従来のベーシックな支援よりも「売上の拡大」「利益の拡大」を目指して「高度化」かつ「多様化」してきている。それに対応するためには、各職員の支援能力の高度化を図ると共に、少ない職員の有効活用を図らなければならない。そのために、市内6商工会の職員を各商工会の職員ではなく、都城市全体の商工会職員として一体化させ、従来の商工会の管轄地域を超えて小規模事業者支援に取り組むことを可能とする、広域的な支援体制を構築する必要がある。

一例として、これまで各商工会がそれぞれ実施してきた調査や事業を、市内6商工会の職員が調査結果等の共有化を図ることや、個々の職員の得意分野を生かした事業者支援を、従来の商工会の管轄地域にとらわれることなく共有することができる。

また、広域的な支援体制の構築によって、複数の視点から支援案件を検討できるようになる。こうしたチーム支援は、一人では気付かなかった支援手法を提案できることにつながり、事業者にとってより効果的な支援となる上、職員にとっては支援経験の蓄積になり、職員の支援スキル向上に繋がる。

(ウ)小規模事業者の経営課題への一体的な対応

多様化する支援ニーズに対応するためには、市内6商工会の職員を各商工会の職員ではなく、都城市全体の商工会職員として一体化させ、従来の商工会の管轄地域を超えて小規模事業者支援に取り組む必要がある。

(エ)地域のブランド化への取り組み

これまで、都城市内6商工会は独自に地域産品の開発や販路拡大を通じて地域のブランド化への取り組みを行ってきた。成功例もあるが、開発した小規模事業者の経営安定化や各地域の活性化に関しては、まだまだの状況である。この様な状況に対し、都城市内6商工会が、開発や販路拡大を共同で実施することにより、開発レベルの向上や販路拡大の可能性を高めることができる。

また、都城市と一体となった取り組みを推進することで、更に商品開発や販路拡大が推進され、小規模事業者の経営の安定化が図られる。

(オ)商圏の拡大支援と、事業者間のマッチングの推進

小規模事業者の商圏の拡大、取引先の開拓は不可欠であるものの、小規模事業者の全てがいきなり全国的な商談会に参加し商圏拡大することは、その規模からも無理がある。多くの市内小規模事業者の商圏は、旧町村地域の狭い商圏に留まっており、商圏拡大を支援するためには、まず市内全域の商圏拡大を支援する必要がある。

小規模事業者支援を一体的に進めることで、これまで以上の広い地域で事業者情報や取扱商品等の情報を共有化することが出来る。情報のスケールメリットを活かし、市内事業者間連携（マッチング支援）を共同で推進することによって、新たなビジネスの創出を図る。

(カ)効果的なOJTによるスキル向上の取り組み

現在は、都城市内6商工会がそれぞれ小規模事業者への支援を実施している状況である。共同実施する商工会地域内での専門的な案件に対して、他商工会の経験の浅い若手経営指導員が経験したことのない経営課題に対し、ベテランによる有効なOJTとスキル向上を図ることができる。

**【管轄地域における中長期的な姿】**

管轄内小規模事業者が抱える弱みは、大企業に比べて経営資源が脆弱なことである。そこで都城市内6商工会が共同で経営発達支援計画を実施することで、「自社の強みを活かして他社から業務を請負う」あるいは「自社の弱い部分を他社に委託し補完する」などの小規模事業者が持っている経営資源をお互いに活かして成長する取り組みを支援する。この取り組みの支援を通じて管轄内小規模事業者は新たな販路が拡大し、小規模事業者の持続的な発展へとつながっていく。

小規模事業者の持続的な発展は、事業承継や後継者問題の解消、新たな雇用の創出にもつながり、地域の課題である若年者の市外流出・離職率増加に歯止めをかけることになる。

直面する課題は、一朝一夕に解決するものではないが、ここ数年程度は全国的な新型コロナウイルス影響からの経済回復に向けた小規模事業者支援を展開しながら、コロナ収束後の未来社会を見据えた多角的な経営支援メニューを画策し、ニーズに見合った支援を実践していく。「強い小規模事業者」を多く輩出し、市内経済の活性化に向けて着実にその取り組みを積み重ねていく。

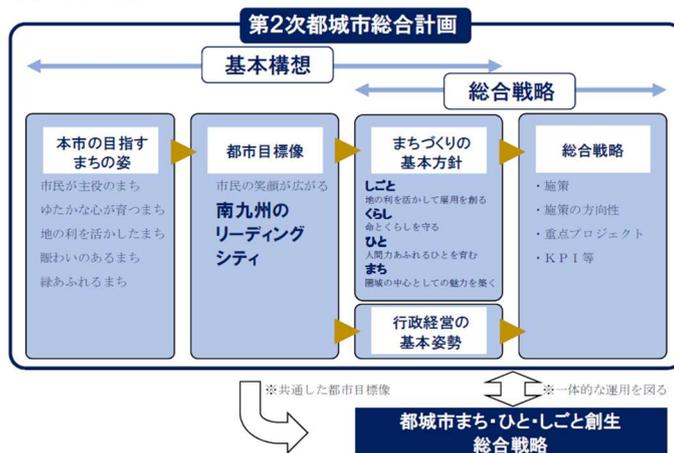
② 都城市まち・ひと・しごと創生総合戦略との連動性・整合性

地域の現状と課題を解決するために都城市は「都城市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、関連する施策「地域産業の競争力強化を図る」を重点事業として地域活性化に取り組んでいる。

そこで、都城市内6商工会も「都城市まち・ひと・しごと創生 総合戦略」の取り組みに連動し、地域の経済・雇用を支える小規模事業者に対し「地域産業の競争力強化を図る」をサポートする支援体制を整備する。

【都城市まち・ひと・しごと創生総合戦略】

総合計画との位置づけ



項目	内容	連動性
都市目標像	市民の笑顔が広がる南九州のリーディングシティ	<b>③地域産業の競争力強化を図る</b>
戦略の柱	人口減少を抑制する対策の推進	
狙い	転出者の抑制	
基本目標	1. 「都城で働きたい」に応える	
主要プロジェクト	I 雇用の増加	① 都城の「地の利」を活かし、南九州の物流拠点を形成する
	～地の利を最大限に活用～	② 地域の基幹産業の振興を図る
	II 地域産業の振興	④ 就職支援を強化し、雇用拡大を図る
	～地場産品の高付加価値化と販路拡大～	

以下、「③地域産業の競争力強化を図る」施策に連動する重点施策を抜粋する。

<地域産業を支える人材を育成する>

- ・創業前の指導から創業後のフォローまで支援し、創業や第二創業等新たな創業家を育成する。
- ・地域産業の活性化等を図るため、外部から専門人材を受け入れ、その知見の活用促進を図る。

<商工業者を元気にする>

- ・新商品開発・情報技術の活用を推進するとともに、人材育成を目的としたセミナー・講習会等の開催を支援する。

- ・商工業者の経営の安定と育成を目的に金融制度の拡充を図るとともに、経営改善と資金調達等に対する指導・相談に取り組む関係機関への支援を行う。
- ・事業承継やM&A等の推進を図り、休業業、解散及び倒産等の増加を抑制する。
- ・地域経済分析に基づいた実効性のある支援が行えるよう「地域経済の見える化」に取り組むなど、地域企業を支える支援体制の整備を推進する。

#### <地域産業を活性化する>

- ・物産振興拠点を整備し、地場産品の地域内外への販売・PRを強化することにより、地域外からの外貨を獲得する。
- ・商談会等に積極的に参加し、地場産品の販路拡大を図る。
- ・全国レベルの展示会へ参加し、工芸品などを積極的にPRする。

#### <産学官金・産業間の連携によるイノベーションの創出を促進する>

- ・学術研究機関、試験研究機関、及び関係機関との連携を推進し、地域資源を有効活用した雇用機会の拡大や新製品の開発促進を図る。
- ・商工会議所や商工会、中小企業家同友会、金融機関等の関係機関と連携し、起業家の育成やステージに応じた支援を進める。
- ・新商品の開発、ものづくりや販路開拓等、関係機関と連携した産業支援を行う。
- ・地域連携テクノセンター等を活用し、高等教育機関との共同研究や、企業間との技術提携による地域資源を活用した付加価値の高い製品開発等により、地域産業の振興を図る。

上記「都城市まち・ひと・しごと創生 総合戦略」の施策達成に向け、本経営発達支援計画に定める施策を実施し、小規模事業者の活動が活発化することで、小規模事業者が持続的に発達する地域を形成するべく6商工会がリーダーシップを発揮していく。

### ③ 6商工会としての役割

今後の少子高齢化や生産人口の減少から、さらに管轄内小規模事業者の減少が進むと予想される。事業者にとって後継者の問題や、販路開拓の問題が深刻化しており、経営計画の策定など自社の経営方針や事業の方向性を再構築するニーズが高まっている。

これに対し、商工会の限られた人的資源を有効に活用し、小規模事業者への有益な支援体制を確立するために6商工会が連携し共同で取り組むことが、単独で取り組むよりも事業効果が大きいと判断する。

6商工会が連携し、新たな事業分野の開拓、地域ブランドづくりなどの支援をより充実させるとともに、元気な事業者づくり、元気な地域づくりに向けた取り組みを強化することが重要な役割と考える。小規模事業者の持続的な発展は、事業承継問題の解消、新たな雇用の創出にも繋がり、地域の課題である若年者の市外流出に歯止めをかけることになる。

市内経済の活性化を図るためにも、個別の小規模事業者支援だけでなく、国・宮崎県・都城市をはじめ関係機関との連携を密接に保ち、6商工会が地域総合経済団体のリーダーとしての役割を果たすべく、経営発達支援事業に取り組んでいく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

都城市の特性や現状・課題並びに小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、以下について本事業の目標とする。

#### ① 地域のブランド化への取り組み

地域への裨益目標として、都城市の地域ブランド構築に資する取り組みに寄与していく。都城市の「都城市まち・ひと・しごと創生 総合戦略」においても、この分野の振興を計画している。この分野において、行政と一体化し、素材を活用した商品開発や販路拡大を図ることが効果的であり、ひいては都城市としてのブランド構築に寄与し、地域の発展に資する取り組みと評価する。

#### ② 小規模事業者の経営力強化

事業者が自社の現状と「自社の強み・弱み」を認識し、経営課題を掘り起こすとともに、「強みを活かす」経営計画を策定できる様、複数の職員の目を通して効果的な計画策定支援を行い、策定後も計画の実行について伴走型支援を展開し、経営力の強化を図る。また、経営計画の策定を通じて、事業所の特徴を把握し、他の事業者との連携の可能性を探る。

#### ③ 小規模事業者の販路開拓強化

6 商工会間では事業者の交流は限られており、異業種交流も各商工会の管轄範囲という限られた中でしか行われてこなかった。今後は、6 商工会が一体となり、より広域での異業種交流を実現し、新たなビジネスチャンスの創出を目指す。DX 活用、商談会等の需要開拓の場を提供し、事業者間のマッチングをコーディネートすることで、小規模事業者の販路開拓や連携による新たな需要の開拓を支援する。

### 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内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 ( 令和4年 4月 1日～ 令和9年 3月31日)

### (2) 目標の達成に向けた方針

#### ① 地域のブランド化への取り組み

- ・ 地域特産品の開発や事業者の販路拡大を支援することにより、商品開発レベルの向上や特産品販路拡大を通じたブランド力向上を目指す。
- ・ 都城市と一体となった地域特産物の取り組み、ブランドの構築を推進する。

#### ② 小規模事業者の経営力強化

- ・ 都城市内6 商工会地区の景況調査などによる地域経済動向の調査、分析及び他の地域と比較分析。
- ・ 事業所実態アンケートやヒアリングなどによる経営状況分析の実施。

- ・ 経営計画・事業計画策定のための個別指導。
- ・ 6商工会の経営指導員が中心となって経営支援会議を開催し、複数の目でより効果的な支援方法を検討し事業者に提案する。また、他の事業者との連携の可能性を検討する。

### ③ 小規模事業者の販路開拓強化

- ・ 市内6商工会共同により商談会等へのイベント参加支援。
- ・ 市内6商工会共同による小規模事業者の販路開拓支援。
- ・ 需要動向調査の実施および販路開拓方法の提供
- ・ 小規模事業者への新たな需要発掘情報の提供や商品開発・販路拡大支援策を充実させる。

## 3. 地域の経済動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### ① 現状

現在、商工会では景気動向を把握するため、全国商工会連合会の景気動向調査、宮崎県の景気動向調査を実施し経営環境を正確に把握している。さらに事業者が抱えている経営課題を収集・分析し、業種や地域ごとに違う経営環境や課題を理解している。

#### ② 課題

調査協力に対応するものが主内容で、独自の経済動向調査ではなかった。また、各種経済動向調査の結果が小規模事業者に対し有効に活用される仕組みがない。所管地区内の経済動向に関する情報提供の仕組みがない。

指定統計（RESAS含む）や自治体が独自に行う統計調査を活用した経済動向の分析は、必要に応じて各指導員が収集・活用しているものの、体系的にタイムリーな経済動向把握・分析ができる仕組みづくりが課題となっている。

### (2) 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
宮崎県 景気動向調査	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
6商工会独自の 地域経済動向調査	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
地域統計分析 RESAS他	HP掲載	一回	1回	1回	1回	1回	1回

### (3) 事業内容

① 宮崎県の景気動向調査を実施

【目的】 管内県内エリアの景気動向調査を行うことにより、地場企業を取り巻く経営環境や直面する課題等の現状を示すデータとして活用し、広く情報提供を行う。

【調査対象】 宮崎県経済の動き（年次）

【調査項目】 鉱工業生産指数、同出荷指数、消費者物価指数、有効求人倍率

【調査手法】 宮崎県総合政策部統計調査課による年次発表資料を分析

【調査時期】 年間1回

【分析手法】 各経営指導員による結果抽出と分析を実施する

② 6商工会独自の地域経済動向調査を実施

【目的】 地場所管内エリアに絞った景気動向調査を行うことにより、地場企業を取り巻く経営環境や直面する課題等の現状を示すデータとして活用し、広く情報提供を行う。

【調査対象】 管内小規模事業者100者

【調査項目】 ア. 前年度と今年度の同時期の比較（業況判断DI）

売上、採算、客数、単価、資金繰り、雇用者数、設備投資等

イ. 今年度と来年度の見込による同時期の比較（業況判断DI）

売上、採算、客数、単価、資金繰り、雇用者数、設備投資等

ウ. 経営上の問題点（選択式）

売上の減少、採算の悪化、諸経費の増加、後継者不足、仕入・原材料費の高騰等

エ. 地域情報や商工会への要望 等

【調査手法】 経営指導員による巡回時、窓口相談時に調査票配布。郵便、FAXにて回収。

【調査時期】 年間1回

【分析手法】 各経営指導員による調査。外部有識者（中小企業診断士等）による分析。

③ 地域統計分析

経済活動に影響を及ぼすと考えられる事項について、国の指定統計（RESAS活用）他を活用し、現況および変化の方向性等の把握を行う。

また、労働月報、経済紙及び地方紙（購買紙の他、日経テレコン利用）行政データ、民間調査会社の景況調査を収集整理して小規模事業者の経営環境を把握する。地域の強みである農林畜産に関するデータも収集分析する。

【分析手法】 経営指導員が経済構造を多面的な角度から分析。国の指定統計（RESAS活用）他。

（4）成果の活用

調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。地区内の経済動向を調査・分析し活用することにより、小規模事業者を取り巻く課題をより正確に把握し、タイムリーな支援を行うとともに、事業活動に有用な情報提供を展開する。

また、「地域経済動向調査委員会」を設置し、分析する。調査結果を組織内ミーティングや経営指導員、経営・情報支援員の支援会議等に報告・共有して事業計画策定支援等に活用する。

※「地域経済動向調査委員会」のメンバー

①6商工会職員 ②都城市職員 ③外部専門家（中小企業診断士）

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### ① 現状

これまで6商工会が行っている需要動向調査については、小規模事業者に対し地域特産品販売に向けた開発商品等のアンケート調査等が主体となっている。情報提供は、集計結果をもとに業界の動向や今後の事業の方向性を示す程度のもので、小規模事業者個々の商品開発やサービス、販売促進を図る上での業種・業態や地域特性を踏まえた個別具体的な消費者ニーズの把握・提供については不足している。小規模事業者が販売する商品やサービスの販路開拓を実施するにあたって、「売れる商品・サービスを提供する」という視点が欠けているケースが多かった。

###### ② 課題

顧客が事業者である場合と、最終消費者である場合、また、最終消費者についても需要の発生源が多数あること、また、それぞれの産業で、どのようなニーズが発生しているのかを個別に捉えることは非常に難しい。

経営発達支援事業に活かす調査結果を得るためには、小規模事業者の商品やサービスの需要動向について、範囲が担当商工会地区やアンケート実施地区に絞られ、限定的な需要動向調査となっていた点を見直す必要がある。調査した需要動向調査も、調査した開発商品等の改良等に限定されて活用されていた。販路拡大も踏まえ、広範な需要開拓が必要となる。

管内小規模事業者自らが需要動向を把握する手法を指導できていない。

##### (2) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
日経テレコン新商品開発用 調査提供事業者数	一者	12者	12者	12者	12者	12者
民間調査データ収集 調査提供事業者数	一者	12者	12者	12者	12者	12者
テストマーケティングデータ 調査提供事業者数	一者	12者	12者	12者	12者	12者
需要動向セミナー回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
需要動向セミナー参加人数	10名	12名	12名	12名	12名	12名

##### (3) 事業内容

###### ① 日経テレコンを活用したマーケット情報の調査実施

加工食品と家庭用品が計1,650分類された最新のPOSデータを活用し、市場・新製品情報、伸びる市場・縮む市場等を調査・収集する。さらに、小規模事業者の事業計画策定や新商品開発、売

場改善、販路開拓支援を行うための地域比較や時系列推移、ABC ランキング等について、データを分析・加工する。

消費者や買物客の需要動向を的確に把握することが重要となる。そのために消費者ニーズや問題点を把握し、今後の商品開発や販路開拓につなげていく。

【サンプル数】 POS データ母数等

【調査事業者】 商品開発や販路開拓に取り組む小規模事業者

【調査手法】 日経テレコンの POS データ分析を活用

【調査項目】 加工食品と家庭用品の地域別、時系列、性別や年代別の売れ筋商品

【分析手法】 経営指導員が集計・分析し、名産品を取り扱う小売業・食品製造業の小規模事業者へ調査・分析結果をフィードバック。需要を捉えた商品の改良や価格決定、また今後の商品開発や販路開拓に役立てる。

## ② 民間調査データの収集・調査

商工会では、以前から行政や調査研究機関、業界団体等からの需要・市場動向調査レポートの提供や、インターネット上での情報提供の存在は知っていたが、経営支援の現場で役立ててきたとは言い難い状況である。経営指導員においてこれらの情報を整理・分析し、小規模事業者の需要開拓支援につなげていくことを目的とする。

【サンプル数】 商品の試作・開発に取り組む事業者、新たな事業展開・販路開拓に取り組む事業者

【調査手法】 家計調査年報、人口動態・推計調査、グーグルマップ、業種別審査辞典

【調査項目】 消費動向、市場規模、商圈・地域内人口、競合調査、需要動向調査

【分析手法】 経営指導員が集計。傾向を分析し、業種別フィードバックを行う。

## ③ テストマーケティング調査

地域で開催されるイベント（産業まつり、道の駅や直売所等でのイベント等）や地域外で開催される各種展示会（ニッポン全国物産展、グルメ&ダイニングスタイルショー、FOODEX 等）の会場でテストマーケティング等を実施し、効果的な商品開発や販路開拓を実現する。

【サンプル数】 新商品や新役務の開発・改良に取り組む事業者

【調査手法】 地域・地域外のイベントや展示会等の来場者やバイヤーに対して、新商品や新役務の開発に取り組む事業者が、試作販売やアンケート及びヒアリングによる調査を実施

【調査項目】 商品・サービス、商品外観、ネーミング、価格と量、自由意見

【分析手法】 経営指導員による収集・分析

## ④ 需要動向セミナー実施

小規模事業者が新商品を開発し、新サービスを考案した場合、果たして市場で売れるかどうかの判断が難しい面がある。そこで専門家による消費動向やトレンド、消費者の求める商品・サービスなどに関するセミナーを年 1 回開催し、小規模事業者に消費者ニーズに関する意識喚起と販路拡大、市場開拓を的確に把握できる機会を提供する。

【サンプル数】 各回のセミナー参加者

【調査手法】 セミナー当日の参加者にアンケート方式（紙媒体他）

【調査項目】 需要取込対策の有無、購買動向、ライフスタイル・暮らし向きの変化への取り組み等

【分析手法】 専門家と連携しながら経営指導員が分析を行う

#### （４）調査分析結果の活用

経営指導員が対象事業者に対して、その調査分析結果を直接説明し、対象事業者における新商品・新サービスの開発をはじめ、事業計画の策定やマーケティング活動などに活用し、新たな事業展開の取り組みに資する。整理・分析した情報は、経営指導員が資料にまとめ、都城市内6商工会で情報共有し、小規模事業者の支援時の資料として活用する。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### （１）現状と課題

##### ① 現状

経営指導員等の巡回訪問・窓口相談や、小規模事業者持続化補助金の申請前等に「事業計画策定セミナー」の開催等を通じて、小規模事業者の経営分析支援を行ってきた。商工会職員が単独で、巡回・窓口相談時に小規模事業者の経営状況に関する情報を収集し個人的なスキルで対応してきたため、職員間での分析精度にばらつきがあり、経営計画の策定支援、策定後の実施支援に有効に活かしきれていない状況にある。

##### ② 課題

小規模事業者から、融資相談、決算支援、記帳支援、労務支援から経営情報を収集するに留まり、収集した情報を基に経営分析を行い提供することができていない。経営状況に関する聞き取り項目が統一されておらず、内容に一貫性がない。

本来の目的である事業者の経営状況を把握し、経営改善に役立てることを目的とした、相談者からの依頼に基づいて実施されているものは少ない。

また、個々の事業者に対して、経営指導員が個別支援を行っており、指導実績等の情報が蓄積・共有されないケースもある。分析結果をデータベース化し、蓄積・共有するとともに、各種報告にも活用できる仕組みの構築が課題となっている。

#### （２）目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
経営分析件数	80件	80件	100件	120件	140件	160件
経営分析セミナー 開催回数	一回	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析セミナー 参加事業者数	一件	24者	24者	24者	24者	24者

#### （３）事業内容

① 経営支援管理システムの活用

Biz ミル（クラウド型経営支援基幹システム）を導入し、マル経利用者やネット DE 記帳の財務データをはじめ、補助金等支援先の指導実績情報、専門指導実施時の指導データを順次 Biz ミルに入力し、一元管理が行える体制を整える。必要に応じサポートを受けながら、経営指導員が支援ツールを活用し、経営分析の結果を基に改善提案を積極的に行っていく。

【対象者】経営分析支援を必要としている先をピックアップする。

【分析項目】Biz ミル：(財務分析) 収益性、生産性、安全性および成長性の分析

(非財務分析) 強み、弱み、機会、脅威の SWOT 分析項目を整理する

【分析手法】Biz ミルのソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析は SWOT 分析のフレームで整理する。経営・財務内容等の情報を継続的に共有・把握できる者を対象。併行してローカルベンチマーク（経済産業省）を使用する。

② 経営分析を行う事業者の発掘

<経営分析セミナーの開催>

セミナーの開催を通じて、経営分析によって自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定等に活用する。専門家との連携により、巡回、窓口（オンラインも含む）相談実施時に分析結果を活用した改善提案を行っていく。高度な経営課題の解決には、商工会に登録されている専門家(中小企業診断士等)を派遣し、より専門性の高い支援体制を構築し、小規模事業者への継続的な支援を行う。

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。

分析結果については、事業者の同意書提出を前提として、当該企業を担当する職員のみならず、6 商工会どこからでも閲覧できるよう共有サーバーに保存。守秘義務を遵守し、各職員が閲覧・再利用できる状態にする。



左：Biz ミル 右：ローカルベンチマーク

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### ① 現状

事業計画の策定支援については、経営指導員による金融機関の融資の為の策定支援をはじめ、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金等の申請、創業支援にあたって、事業計画の策定支援を行っている。事業計画策定の本来の目的は、自社の経営を向上させることであり、現状ではこの本来の目的に沿った経営計画策定支援と、計画策定に向けた事業者への働きかけが不足している。

また、事業計画を各経営指導員の個人的なスキルで対応してきたために、職員間での支援内容にばらつきがある。

#### ② 課題

小規模事業者に対して、巡回やセミナーの開催等による事業計画作成の積極的な掘り起しと、事業計画策定に取り組むきっかけづくりが課題となっている。事業計画について「正解」はなく、セカンドオピニオンの観点から複数の支援者による支援を実施することも課題となっている。

小規模事業者にとって、事業計画の策定は重要であることを認識してもらうこと自体が課題となっている。

### (2) 支援に対する考え方

6 商工会の連携によるセミナーの開催など、事業者が経営計画策定に取り組みやすい環境を整える。事業計画の策定にあたっては、地域経済動向調査や経営分析結果等の外部環境から浮かび上がった「顧客ニーズ」と、経営分析支援で把握した「個社の強み」に結び付け、「強みを活かした事業展開」を主体とした事業計画の策定を実施する。さらに、金融や補助金を対象とする事業計画の策定から、小規模事業者の売上・利益確保の為の事業計画策定の取組みを積極的に推進する。

小規模事業者は、事業計画策定に関する認識が低く、策定後の事業計画の活用も不足している。このような現状を改善するため、小規模事業者に「事業計画策定の重要性」を認識してもらいながら推進していく。

昨今の時代の変化に対応すべく、事業計画の策定前段階において DX に向けたセミナーを行い、DX の目線からも競争力の維持・強化を目指す。専門性の高い相談には、経営指導員と専門家が連携しその対応にあたるほか、個別の環境変化に対応した事業計画策定支援に取り組む。事業計画策定における事業承継ニーズの課題解決には、関係機関との連携を実施する。

### (3) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
DXセミナー 開催回数	一回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定セミナー 開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

事業計画策定 事業者数	40者	40者	50者	60者	70者	80者
事業承継支援センター連携 事業者数	8者	8者	8者	8者	8者	8者

#### (4) 事業内容

##### ① DX推進セミナー・IT専門家派遣の開催

厳しい社会状況の中でも、ウィズコロナ・ポストコロナに対応する「新たな日常」の構築に向けて、AI やIoT、デジタル化や新しい技術の活用を推進する。地域経済におけるキャッシュレス化の推進。IT サービス導入支援による新たな働き方の促進。地元名産品の普及促進におけるEC取引の導入支援等への活用を想定する。

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する

【支援対象】BtoC事業者を中心とした各業種

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。SNS広告実施。関係支援団体とも開催情報を共有する。

【講師】IT専門家

【回数】年1回

【カリキュラム】 SNSを活用した情報発信方法。HP作成、EC販売サイトの利用方法等。

【参加者数等】リアル会場とオンラインで30名。

##### ② 事業計画策定セミナーの開催

経営指導員が行う窓口相談、巡回相談指導、小規模事業者経営改善資金（マル経資金）融資相談の際に、事業計画策定の重要性を説明し理解度を高めるとともに、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。事業計画策定セミナーの受講者に対し、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする

【募集方法】チラシ、広報誌、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。関係支援団体とも開催情報を共有する。

【講師】中小企業診断士等の専門家

【回数】年1回

【カリキュラム】中長期事業計画の策定と運用

【参加者数等】リアル会場とオンラインで24名。

##### ③ 宮崎県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携

事業計画策定時において、経営者が変わる可能性等の事業承継ニーズ発生時には、次世代へのスムーズな事業承継に向けて、宮崎県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携支援を行う。

令和3年4月宮崎県事業承継・引継ぎ支援センター（経済産業省委託、宮崎商工会議所が運営）が開設された。同センターは公的相談窓口としてスムーズな事業承継支援を目的としており、会員等の事業承継ニーズに対して速やかな情報連携を実施し、小規模事業者の事業継続を図る。

【支援対象】事業承継ニーズ有する現経営者及び後継者

【支援方法】宮崎県のブロック毎に担当する地域コーディネーターと6商工会の経営指導員が密接に連携を取り、事業承継ニーズ有する小規模事業者の経営課題を共有する。必要に応じ、同センター主催の事業承継セミナーへの参加を誘導する。

## 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

#### ① 現状

事業計画策定後は小規模事業者からの必要な要請があったときのみ対応している。事業計画策定後のフォローアップ支援は数が少なく、十分に対応ができていない現状にある。結果として、事業計画策定の重要性のアピールが弱いと認識している。

#### ② 課題

各種制度利用による進捗状況を報告するための実施後支援は実行されているが、事業計画策定事業者に対する事業実施の検証やフォローアップは十分に行われていない。事業計画の策定が少数の小規模事業者であり、そのフォローアップも少ない件数であったことが一因と感じている。

事業計画策定後のフォローアップが脆弱で、売上・利益確保の進捗状況の確認が定期的かつ有効になされていない。事業計画策定後のフォローアップが全体的に、進捗管理（実行管理・当初計画との差異分析・計画の修正等の段階）までなされていない。

また、支援のタイミングや回数も担当する経営指導員の判断によるもので一定の基準はなく、どのように共有化するかが課題となっている。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に事業計画策定が終点ではなく、その後の事業計画実施が重要な事を説明し、積極的に事業計画のフォローアップを行っていく。訪問時に、進捗管理（当初の事業計画等と実績との差異）を確認し、実施状況や計画との差異の原因と対策を共有しながら考え、未達項目の実行を促し、計画の修正等も含めた指導・助言のフォローアップを行う。

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べき事業者と、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。実効的な支援を重ねて行うことで、事業計画の具現化に寄与する。

### (3) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
フォローアップ対象事業者数	40者	40者	50者	60者	70者	80者
フォローアップ頻度（延回数）	一回	140回	160回	180回	200回	220回
売上増加事業者数	一者	12者	15者	18者	21者	24者
利益率3%以上増加事業者数	一者	12者	15者	18者	21者	24者

#### (4) 事業内容

##### <支援対象>

事業計画策定先の事業者の全てを対象とする。経営分析実施先のうち見込があり事業計画策定に積極的な先として、1者でも多く売上増加や利益率増加の達成を目指すため、各商工会から重点先を各々5者選定、四半期に1回重点フォローする(5×6×4=120回)。その他マル経事後指導先・セミナー参加先・経営革新計画支援先等については、年2回のフォローアップを行う。事業者の申し出や進捗状況等を踏まえ、事業計画の進捗が順調な事業者は頻度を落とし、密に支援が必要な事業者については、その頻度を上げるなど状況に応じてフォローアップの回数を増減させる。

##### <手段・方法>

事業計画策定先の事業者の全てを対象に、Bizミル(クラウド型経営支援基幹システム)の顧客管理機能を活用し、各経営指導員のフォローアップ状況および事業者の業績進捗状況を一覧化し、進捗を確認できる様に共有化する。

結果、巡回指導の効率化・適格化が図られ、支援対象先の3割以上の事業者が、確実に売上増加または、利益率3%以上の増加のいずれか、もしくは両方を達成すべく支援を実施していく。

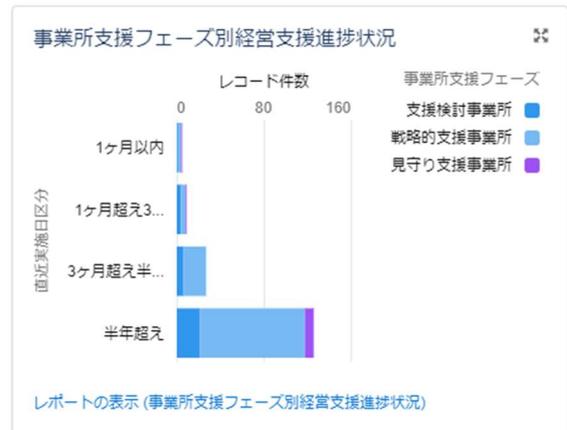
事業計画の進捗状況に遅れ等が生じている場合は、個社別の状況に個別対応できるように経営指導員と専門家が個別チームを結成し、原因の抽出と対応案を検討のうえ、フォローアップの頻度変更等を行う。外部・内部環境の変化や個社別の突発的要因の状況を鑑み、必要に応じて計画の一部修正や再策定の指導を実施する。

事業計画書(3年計画)

事業名称	株式会社けいけい	代表者名	高田けいじ
業種	小売 専業小売業	従業員数	12人
所在地	東京都中央区新富1-11-2	事業計画期間	2021年12月期～2023年12月期
事業内容	衣類、雑貨、シューズ、アクセサリーの専業小売業。衣類は、男女のファッション、アクセサリーは、ファッションアクセサリーの専業小売業。		

項目	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
売上高	100,000	120,000	150,000
売上総利益	20,000	25,000	30,000
営業利益	10,000	12,000	15,000
経常利益	8,000	10,000	12,000



#### Bizミルによる進捗管理を実施し、共有化



## 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

#### ① 現状

小規模事業者の新たな需要の開拓に向け、販路開拓をはじめ売上増加等につながる物産展・展示会・商談会への支援を実施している。

一方、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

#### ② 課題

主な課題として、①補助事業による開発商品等に限定されていたこと。②物産展の一時的な需要開拓に限定されていたこと。③販路先紹介等や商談会参加後のフォローアップが脆弱であったこと。④商談会参加者は同じ事業者が多く、効果が限定的であったこと等があげられる。

また、昨今の経営環境の変化により、ビジネスモデルが大きく変化している。今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、インターネットを活用した広報活動等により、商品・サービスの認知度を向上させ、小規模事業者の新規顧客・需要開拓を図る取り組みを支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

これまで物産展・展示会等の案内、ホームページへの掲載案内、特産品・生産品の紹介、パンフレット掲載事業等、販路開拓の取り組みを行ってきたが、タイムリーな周知体制が徹底されておらず、フォローアップ体制も不十分な状況である。さらに小規模事業者を巡る経営環境も大きく変化する中で、これまで以上に、小規模事業者が提供する商品・製品・サービス等を広く周知し、商談に結びつける取り組みが必須となる。

これからは、需要動向・地域経済の情勢を分析し、小規模事業者が効率よく商品・製品・サービスを提供できる地域内外での機会の創出と、「都城」というブランドを活かした消費に結びつく販路開拓が課題となる。これに基づき、経営計画を策定支援した小規模事業者は無論のこと、既に経営計画を持っている事業者に対し、計画書の後押しをするため、新たな企業間取引・消費者の掘り起しを図れる場の提供と、情報を発信し販路開拓のための支援策を実施する。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

### (3) 目標

#### ① 商業関係事業者への支援

【極上！みやこのじょう！都城市公式オンラインショップ】BtoC 事業

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
出店 事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
出展事業者 売上増加率/者	－%	5%	5%	5%	5%	5%

【ニッポン全国物産展】BtoC 事業

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
出展 事業者数	－者	2者	2者	2者	2者	2者
出展事業者 売上額/者	－万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円

【全国商工会連合会 ニッポンセレクト.COM】BtoC 事業

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
出店 事業者数	－者	2者	2者	2者	2者	2者
出店事業者 売上増加率/者	－%	5%	5%	5%	5%	5%

② 工業関係事業者への支援

【県・市主催商談会】BtoB 事業

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
商談会参加 事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
ビジネスマッチング 新規成約件数	－件	1件	1件	1件	1件	1件

【日本政策金融公庫ビジネスマッチング】BtoB 事業

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
ビジネスマッチング参加 事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
ビジネスマッチング 新規成約件数	－件	1件	1件	1件	1件	1件

③ DX 関連事業者支援

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
SNS新規活用 支援事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
ECサイト新規活用 事業者数	6者	6者	6者	6者	6者	6者
ECサイト新規活用による 売上増加率／者	5%	5%	5%	5%	5%	5%
ネットショップ新規開設 事業者数	－者	2者	2者	2者	2者	2者
ネットショップ新規開設 売上増加率／者	－%	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

地域内外の事業者との取引を活性化し販路開拓・売上増加を図るため、下記に示す出展および商談会等を開催する。主に BtoC 事業においては、地域ブランド強化を狙い、地域特産品の販売拡大につながる内容にて注力する。BtoB 事業においては、事業計画書の後押しをするため、新たな企業間取引・消費者の掘り起しを図れる場の提供と、情報を発信し販路開拓のための支援策を実施し販路拡大・機会の開拓を図る。

【商業者向け支援】

(ア) 極上！みやこのじょう！都城市公式オンラインショップ

都城市が全国の消費者に向けて、公式に展開するオンラインショップ。「都城ブランド」である肉や焼酎のみならず、お惣菜、スイーツ、調味料、ふるさと納税用物品の極上の逸品をセレクトしオンラインで販売する。

地域ブランドの発信とともに、域外取引を活性化し全国に向けた販路拡大・売上増加を図る。地域の特産を取り扱う事業者を選定し、出店支援を行う。

(イ) ニッポン全国物産展への出展

中小・小規模事業者の商品展開力・販売力向上を図り、地域経済の活性化を図るため、全国商工会連合会が開催しており、全国各地の名産品、特産品などの物産販売や観光 PR が行われる。

都城市と一体となった「都城ブランド」を活かしながら、小規模事業者独自の生産物に対する消費者の反応が直接収集できる場として参加支援にあたる。現状は参加募集を行っているものの、参加者が少なく、今後は支援対象者を絞り込みながら、物産展情報の提供を図る。

(ウ) 全国商工会連合会 ニッポンセレクト.COM

全国商工会連合会がインターネットで展開している「ニッポンセレクト.COM」により、インターネットを活用した商品・サービスの情報発信を支援する。また、インターネット等に関する知識が不十分な小規模事業者を対象に、経営指導員や専門家派遣による個別指導を実施、ネット販売及びソーシャルワーク等の利用による販路開拓を支援する。

(支援対象者) …… 特産品を製造・販売し、全国展開を図る小規模事業者

(支援目標) …… 全国での販路開拓

### 【工業者向け支援】

#### (ア) 県・市主催商談会

都城市や宮崎県が主催する商談会で、一般開放スタイルの展示会ではなく、企業同士1対1の商談会。「発注企業」と「受注企業」が面談し、取引を進めるスタイルとなっている。都城市や宮崎県と一体となった商談会であり、新たなビジネスパートナーの獲得と商談成立に結びつくことを目的として参加を呼びかけていく。

(支援対象者) …… 市外での取引先拡大を模索する小規模事業者（全業種）

(支援目標) …… 近隣市外及び県外での取引先の開拓

#### (イ) 日本政策金融公庫ビジネスマッチング

日本政策金融公庫による「インターネットビジネスマッチング」の利用や地元金融機関による「ビジネスマッチング」の案内・参加について、関係支援機関と連携を図りながら情報提供に努め販路拡大の支援にあたる。

(支援対象者) …… 新たな取引先を模索する小規模事業者（全業種）

(支援目標) …… 新たな取引先の開拓

### 【DX 関連事業者支援】

#### SNS 活用、EC サイト活用による製品販売

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすい SNS を活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある商店街小売店、飲食店を中心に、EC サイトへの掲載を推進する。ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR 方法等 Web 専門会社や IT ベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

## 9. 事業の評価およ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

#### ① 現状

前回認定を受けた 6 商工会の経営発達支援計画において、本計画に記載の事業の実施状況および成果につき、「経営発達支援計画に基づく経営発達支援事業評価委員会」を年 1 回開催、評価・検証を行っている。

#### ② 課題

検討会では、全体を俯瞰し、様々な視点から今後のあり方について方向性が示されるとともに、個別具体的な改善点が議論されている。評価にあたっては、定量的な評価が中心となっているが、今後は客観性を保ちながら数字で表れていない定性的な評価を組み合わせ、より深く問題と課題を見直し、総合的に評価する仕組みづくりの確立が課題となっている。

## (2) 事業内容

前述の課題を踏まえ以下の方法により、経営発達支援計画に基づく経営発達支援事業評価委員会を毎年1回開催する。

- ・委員会の委員構成は、委員長にオフィス ナカガワ（中小企業診断士）、委員に宮崎県都城県税・総務事務所 総務商工センター担当者、(株)宮崎銀行 高城支店支店長、都城市 商工政策課商工担当、6 商工会法定経営指導員の構成とする。
- ・委員会では、外部環境変化を前提とした経済活動状況も踏まえ、支援事業の実施状況、成果の評価・検証および見直しを行う。各施策に対する改善項目の必要性が認められた時は、法定経営指導員がこれを取り纏め、具体的な改善実施計画を策定し周知のもと対応する。
- ・委員会での評価・検証及び見直し事項の結果については、各商工会理事会にて報告の上、総会の承認を受ける。事業実施方針等に反映させるとともに、当会 HP に掲載し、地域の小規模事業者等が常時閲覧可能な状態にする。

## 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

#### ① 現状

宮崎県商工会連合会主催の研修会、各種支援団体の開催する研修会、地区内職員協議会での研修会に毎年参加し、経営指導員として必要な知識を身につけ小規模事業者への支援能力の向上を図っている。また専門家の招聘による時流の支援施策の勉強会を開催し、経営指導員や経営支援担当者の資質向上を図っている。

これにより、経営改善普及事業に必要な能力の向上に加え、伴走型支援に必要な小規模事業者の売上および利益の増加につなげる相談対応能力の向上を図っている。

#### ② 課題

外部環境の劇的な変化を通じた小規模事業者の事業継続支援と、昨今のデジタル化推進に関する支援に対応するため、経営指導員として新たな知識習得をはじめとする様々なスキルアップへの対応が課題となっている。

また、伴走型支援の強化に向けては、単なる課題の解決のみではなく、課題解決の過程において、その解決策を修正・追加をしていくことが必要とされている。そのため経営指導員の課題解決力等の継続的なスキルアップとともに知識の共有化が必要であるが、支援ノウハウが属人的になっており共有化が少ない状況にある。

### (2) 事業内容

#### ① 研修会等の積極的活用と6商工会でのノウハウ共有

経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力向上に向けた取り組みとして、これまでの支援事業での経験を活かしながら、DX 等環境変化に対応するための知識習得が必要となる。経営指導員及び一般職員を対象に、専門的な外部研修へ積極的に参加する。

宮崎県商工会連合会の開催する研修会や中小企業大学校、中小企業基盤整備機構が開催する「支

援者セミナー」など、外部の研修会で経営支援ノウハウを学ぶとともに、その研修内容を都城市内6商工会の職員研修会で共有し、支援力の向上を図る。宮崎県商工会連合会の研修会では、経営支援を行うためのスキルアップと、コミュニケーション能力の向上を目的とし、中小企業大学校、中小企業基盤整備機構の研修では、「6次産業化」や「経営革新計画のフォローアップ支援」といった、事業者の新たな事業活動を支援するために必要となる知識や支援力の向上を目的に受講し、研修で得た知識を四半期毎に開催の経営支援会議で報告し、資質の向上と標準化を図る。

同じく、小規模事業者に対して技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報提供ができるよう、DX、IoT、AI、FinTech等の新たな技術情報の収集やマーケティング調査手法の習得と知識の更新に努めていく。

また、6商工会で主催する中小事業者や会員向けセミナーへ経営指導員及び一般職員を参加させ、若手職員は知識を学ぶこと、中堅職員は教え方についての技術習得を目指していく。

#### 【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

#### <DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

キャッシュレスシステムの導入

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用  
オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組 オンライン経営相談の導入等

#### 【支援力向上研修】

経営指導員の経営分析支援力向上を目的にローカルベンチマーク、地域経済分析システムRESAS（経済産業省）、経営計画つくるくん（中小機構）の操作・活用方法の研修を行う。

<対象> 経営指導員等 <回数> 年1回

#### ② OJT制度の導入

専門家による相談対応時には、経営指導員を同席させ、専門家の指導手法・知識の習得を図るとともに、フォローアップ時の相談へも同行し、スキルアップに努める。

法定経営指導員や指導的な役割を持つ職員の育成を図るとともに、経験の異なる指導員同士を帯同させて訪問・指導を行い、経験の浅い職員が、支援ノウハウを習得し経験値を高めることにより、6商工会全体で効果的な支援ノウハウを共有する。

#### ③ 経営支援会議の開催

都城市内6商工会が四半期毎に、都城市内6商工会の職員が参加する「経営支援会議」を開催す

る。その会議において、直前三ヶ月間の支援案件について情報提供し、支援方法、支援手法を複数の職員で検討するとともに、支援結果も報告し、今後のフォローアップや、他の事業者とのマッチング可能性を検討する。

他の職員と意見交換することで、複数の支援策を検討し、支援内容の充実を図る。また、事業者ヒアリングシートの改良や、支援ツールの使い方なども検討・研修し、事業者の実態把握のためのヒアリング力の向上を図る。

#### ④ 経営支援ノウハウ情報交換研修会

毎年1回12月に6商工会の経営指導員、一般職員が全員集まり研修会を実施する。外部専門家（中小企業診断士）が講師を担当し、国の最新の各種中小企業施策の紹介、全国各地の中小企業支援事例、Bizミル（クラウド型経営支援基幹システム）の活用方法について研修を実施する。

6商工会における支援事例の共有、全国各地における支援事例をキャッチアップし、特に支援経験の少ない一般職員に対して支援スキルを補完する。

#### ⑤ データベース化

個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有するための仕組みとしては、「Bizミル」により支援先事業者との接触状況や経営相談・指導の内容を共有する。ネットワーク内に情報を共有保存することで、経営指導員のみならず、その他の一般職員も閲覧・検索ができるようにし、組織全体の支援能力の向上を図る。

支援先事業者の状況を適宜・客観的に把握した上で、組織内の支援方針の情報共有体制を充実させ全職員が支援ノウハウの情報共有を行う。

以上

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



小規模事業者支援及び地域経済の活性化に大きく貢献できると考え、共同申請とした。6商工会の地域は、歴史的に独立性も高く、地域の小規模事業者等は、それぞれの商工会の存続を強く求めているため、合併を行わずに存続している。

法定経営指導員については、上記の地域的特性を踏まえるとともに、商工会ごとの事業を円滑に実施し、各地域の小規模事業者支援に対する責任の所在を明確にするため、各商工会に法定経営指導員を配置する。

宮崎県商工会連合会は平成16年から広域連携体制を推進しており、広域担当経営指導員が地区担当経営指導員と連携し小規模事業者に対する支援を行っており、経営発達支援計画に関しても、広域担当経営指導員と地区担当経営指導員が連携して事業の進捗管理等を行っている。

以上のことから、法定経営指導員6名（各商工会1名）を配置する。

### (3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

#### ①商工会

〒889-1802 宮崎県都城市山之口町花木2039番地6  
山之口町商工会

TEL 0986-57-2016 / FAX 0986-57-2257

Email yamanokuchi@miya-shoko.or.jp

#### ②関係市町村

〒885-8555 宮崎県都城市姫城町6街区21号  
都城市 商工部 商工政策課

TEL. 0986-23-2983 / FAX 0986-23-2658

Email shogyo@city.miyakonojo.miyazaki.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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	2,723	2,723	2,723	2,723	2,723
<b>【内訳】</b>					
3. 地域の経済動向調査	79	79	79	79	79
4. 需要動向調査	413	413	413	413	413
5. 経営状況の分析	313	313	313	313	313
6. 事業計画策定支援	626	626	626	626	626
7. 事業計画策定後の実施支援	0	0	0	0	0
8. 新たな需要の開拓	144	144	144	144	144
9. 事業の評価および見直し	1,003	1,003	1,003	1,003	1,003
10. 経営指導員等の資質向上	145	145	145	145	145

(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
会員・手数料収入、国補助金（伴走型小規模事業者支援推進事業補助金）、宮崎県補助金、都城市補助金 等 自主財源（一般会計）

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
なし
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等