

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	東郷町商工会（法人番号 1350005002583） 日向市（地方公共団体コード 452068）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	日向市が令和2年4月に施行した「日向市中小企業・小規模企業振興基本条例」の基本理念と9つの基本方針を踏まえながら、本経営発達支援事業を推進するために、下記の目標を掲げる。 1. 経営基盤強化の取組みにより対前年比売上高が増加する小規模事業者を増やす。 2. 創業を増やし、小規模事業者の強みをさらに伸ばす。 3. 関係機関との連携を積極的に推進し、小規模事業者を様々な面から支援する。
事業内容	<p><b>【地域の経済動向調査に関すること】</b> 外部機関の調査結果や、地域内の実態調査を分析して情報提供を行い、小規模事業者の課題解決につなげる。</p> <p><b>【需要動向調査に関すること】</b> 小売業・飲食業・飲食料品製造業が提供する商品・サービスに係る需要動向を調査・分析を行うとともに、需要動向に関する各種データを分析・提供することで既存顧客及びこれまで見えていなかった潜在顧客の需要開拓を支援する。</p> <p><b>【経営状況の分析に関すること】</b> 商工会職員の巡回・窓口相談を通じて小規模事業者の経営分析を行う。経営課題を明らかにして事業計画策定につなげる。</p> <p><b>【事業計画策定支援に関すること】</b> 経営分析で明らかになった経営課題を解決するため、事業計画の策定を行い小規模事業者の持続的発展につなげる。</p> <p><b>【事業計画策定後の実施支援に関すること】</b> 定期的かつ積極的に、策定された事業計画が計画通りに実行されているかを確認する。また、必要に応じて計画の見直しと改善を行っていく。</p> <p><b>【新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること】</b> 物産展や商談会等に関する情報提供、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組を通じて新たな需要開拓支援を行う。</p>
連絡先	<p><b>【東郷町商工会】</b> 宮崎県日向市東郷町山陰丙 1265 番地 2 TEL:0982 - 69 - 2075 FAX:0982 - 69 - 2732 E-mail:togo@miya-shoko.or.jp</p> <p><b>【日向市商工港湾課】</b> 宮崎県日向市本町 10 番地 5 TEL:0982 - 66 - 1025 FAX:0982 - 54 - 2639 E-mail:syokou@hyugacity.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日向市東郷町の現状

< 概要 >

日向市東郷町は、宮崎県の北部にある日向市西部から南部にかけての地域で、平成18年2月に日向市へ編入された。

北緯32度23分、東経131度32分の旧東臼杵郡の南部に位置し、北は美郷町北郷区及び門川町、東は日向市、南は都農町及び木城町、西は美郷町西郷区及び南郷区に隣接している。東西24km、南北18kmと東西に長く、総面積は218.73km<sup>2</sup>で市土の約65%を占め、東部に日向灘を望む沿岸部、西部に尾鈴山麓の山間部、そしてその中間地帯と3つに大別される。

町土の80%以上を森林が占め、中央を貫流する耳川とその支流の坪谷川や、山間部を流れる小丸川のほとりに肥沃な農地が点在している。

東郷町は、国民的歌人「若山牧水」生誕地として全国に名を馳せており、生家が耳川の支流・坪谷川のほとりに保存され、近隣には「若山牧水記念文学館」や「牧水公園」が整備されている。



【 若山牧水記念文学館 】



【 牧水公園 】

また、国道327号と446号の分岐点にある「道の駅とうごう」では、地元産の農林産物・加工品・手芸品・お土産等が販売されているとともに、レストランでは地元産そば粉100%手打ち十割そば「牧水そば」をはじめ、食事を楽しむことができ、地域内外から観光客や買物客が訪れるなど交流人口客の取込みにつながっている。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響による施設の臨時閉館や外出自粛等によって、令和元年度以降の年間利用者は減少している。

年度	利用者数
平成28年度	111,840人
平成29年度	113,401人
平成30年度	115,508人
令和元年度	113,486人
令和2年度	107,935人

(出典：宮崎県 県北経済の動向)

### ＜ 日向市東郷町の人口 ＞

日向市東郷町の人口は昭和 27 年の 11,555 人をピークに、平成 17 年は 4,889 人。平成 18 年に日向市へ編入され、その後も人口減少は進み、令和 3 年 9 月末時点で 3,397 人となり、地域の活力は失われつつある。

### ＜ 日向市東郷町の産業 ＞

日向市東郷町の産業別就業人口の比率を比較すると、第 1 次産業及び第 2 次産業への就業比率は減少し、第 3 次産業の就業比率が増加する産業構造の高度化がみられ、平成 27 (2015) 年の国勢調査によると第 1 次産業就業人口比率は 27.8%、第 2 次産業は 26.0%、第 3 次産業は 46.2%となっている。

なお、市全体と比較すると、東郷町域では第 1 次産業の就業比率が高く、特に農林業が基幹産業となっている。

第 1 次産業、第 2 次産業の就業比率の減少については、従事者の高齢化や担い手不足の深刻化等、農業、商工業者を取り巻く環境の厳しさをあらわしている。

第 3 次産業については、市内に企業立地が進んだことや、交通アクセスの向上により周辺市町村への通勤が増加したことが要因だと思われる。

### ＜ 日向市東郷町の商工業の現状 ＞

日向市東郷町の商工業者数は 10 年間で約 4%減少、小規模事業者数は約 5%減少している。

#### 【 東郷町商工会管内の商工業者数の比較 】

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業	サービス業	その他	合計	うち小規模事業者数
H22.4	19	20	0	35	3	28	10	115	104
R2.4	17	22	0	26	5	25	13	108	95

#### 【 東郷町商工会管内の小規模事業者数 】

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業	サービス業	その他	合計
R2.4	17	20	0	21	5	22	10	95

(出典：宮崎県商工会連合会 商工会実態調査報告書)

上記によると、小売業に関しては、消費の流出、大型店の日向市中心部への進出による競争激化や、コロナ禍による生活様式の変化および後継者問題等により、小規模な商店を中心に約 25%減少し、非常に厳しい経営環境が続いている。

一方で、令和元年から令和 2 年度にかけて、飲食店 4 件、サービス業 1 件の新規創業があるなど明るい兆しもある。

## ＜ 日向市東郷町の商工業振興の方針 ＞

### 【 日向市中小企業・小規模企業振興基本条例 】

日向市の中小企業等の振興については、「第二次日向市総合計画」に基づき、令和 2 年 4 月に施行された「日向市中小企業・小規模企業振興基本条例」にて、以下の基本理念と 9 つの基本方針に基づき、中小企業等の振興に関する施策を推進するものとしている。

施策の実施にあたり、関係機関の役割・責務が明示されており、基本理念及び基本方針並びに推進施策のもと、国や県の中小企業振興施策等との整合性を図りながら、各種施策を展開することとしている。

基本理念	<ul style="list-style-type: none"><li>①中小企業等の自主的な努力や創意工夫を促進</li><li>②中小企業等が重要な存在であることを認識</li><li>③関係機関との連携や役割分担のもと協働して取り組む</li><li>④経済的社会的環境の変化に的確に対応</li><li>⑤本市の様々な資源を活用し地域内の経済循環を促進</li><li>⑥小規模企業への特段の配慮</li></ul>
------	--



9 つの基本方針	<ul style="list-style-type: none"><li>①人材育成・人材確保</li><li>②経営基盤の安定強化、事業承継の促進</li><li>③資金供給の円滑化</li><li>④創業・新分野進出の促進</li><li>⑤技術開発や新品、新サービス開発の促進</li><li>⑥地域内の経済循環創出</li><li>⑦地域特性を活かした事業活動の促進</li><li>⑧販路拡大や取引拡大の促進</li><li>⑨国際的視点に立った事業展開の促進</li></ul>
----------	--

(出典：日向市中小企業・小規模企業振興基本条例の概要)

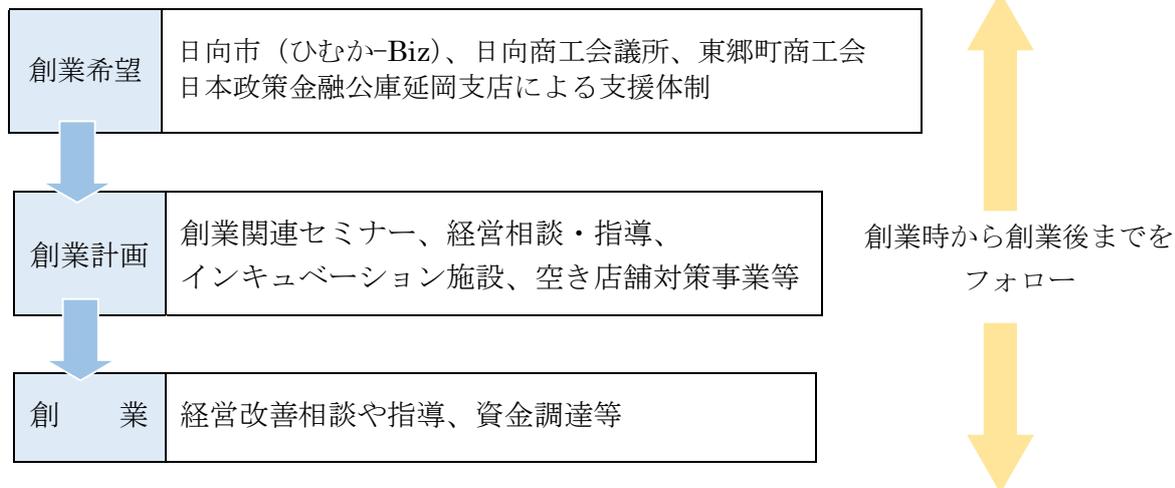
### 【 日向市創業支援計画 】

日向市では、経済・産業の振興や雇用の創出を図るため、「第二次日向市総合計画」に基づき、創業支援に資する各種施策を推進していくことにしている。平成 27 年 5 月に、国から日向市・日向商工会議所・東郷町商工会・日本政策金融公庫延岡支店を連携創業支援事業者とした創業支援等事業計画の認定を受けた。

具体的には、中心市街地内での出店をはじめ、若者や女性、移住者等の幅広い創業希望者に対し、ワンストップで対応できる相談窓口をはじめ、創業関連セミナー及び個別支援の実施、インキュベーション施設による支援を実施するとともに、連携創業支援事業者との定例協議会を開催している。定例協議会では、それぞれの相談窓口での創業支援に関する内容について情報を共有し、相談者のステージに応じた対策を講じている。

また、平成 29 年 1 月より、産業支援センター「ひむか-Biz」を設置し、創業支援や相談者の売上支援等を行っている。

### ○創業支援計画の実施の流れ



## ②商工業の課題

### < 既存商工業者の経営力強化 >

これまで地域内の商工業者の多くが、経験と勘に頼った経営を行っているが、今後、地域の商工業者が持続的に発展していくためには、経営分析や事業計画の策定を通じて経営力を強化することが必要である。

商工会が経営分析や事業計画策定支援を実施することで、地域の商工業者が「経験や勘を重視した経営」ではなく「計画を重視した経営」を行っていきけるようにすることが課題である。

### < 事業所数の減少 >

創業者が少ないこと、また、経営者の高齢化や経営環境の悪化により事業を承継させることができず廃業する事業所が多いことを理由として事業所数が減少の一途をたどっている状況であるので、この流れをいかに食い止めるかが課題である。

### < 東郷町外への購買流出の防止と東郷町内への購買流入の促進 >

東郷町から大型店のある日向市中心部までは、車で約 20 分。そのため、日向市中心部への消費の流出は大きく、町内の商工業者は非常に厳しい経営状況となっている。

計画を重視した経営を行い、コロナ禍における新しい生活様式に対応することはもとより、消費者に必要とされる事業所を増やすことで町外への購買流出を阻止していく必要がある。

また、東郷町外からの購買流入を促すために、東郷町内にある飲食物等の地域資源をどう活用していくかが課題である。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興の考え方

### ①10年程度の期間を見据えて

東郷町商工会は、昭和 35 年の設立以来 60 年間、小規模事業者に対して経営改善普及事業を行い、地域唯一の総合経済団体としての役割を果たしてきた。

ただ、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、先が見通せない経済情勢の中、さらには高齢化・人口減少といった構造的課題や最低賃金の引き上げ、同一労働同一賃金への対応など取り組むべき課題が山積している。小規模事業者は、国や県、日向市等の支援施策等を活用しながら懸命な努力を続

けているものの、経営環境の劇的な変化に対応できていない。よって、将来的には商工業者数のさらなる減少が予想される。

このような状況を踏まえた上で、10年程度の中長期的には、これまでの経営改善普及事業に加え、事業計画の策定・販路拡大まで踏み込んだ支援を行うことで、小規模事業者の売上と利益の向上、雇用の拡大につなげていき、商工業者数の減少を最小限に留めていくことが重要である。

また、県、日向市、各支援機関と連携しながら地域内小規模事業者の持続的発展を図れるよう支援を行っていく。

### ②日向市総合計画との連動性・整合性

第2向日向市総合計画の後期基本計画（2021年～2024年）において、商工業の振興の目指す姿として、「活力ある商工業の振興により、市民が豊かで安心して暮らせるまち」と定めており、施策の方向性と主な事業は以下のとおり。

#### 【活力ある商業の振興】

- ・国や県、商工会議所や商工会、その他支援機関との連携を強化し、商業を担う後継者の人材育成や人材確保に取り組む。
- ・商工会議所や商工会、その他支援機関や金融機関等による中小企業などへの経営支援や相談体制の充実に取り組む。
- ・創業や新分野への進出を促進するために、事業に必要な知識や技能を習得する研修会の開催などを支援する。
- ・地場産品事業者の振興のため、物産展の開催や新商品開発、販路拡大に向けた支援を図るとともに、事業者の連携や異業種交流を推進する。

商工会は地域の商工業振興施策を推進する立場で、経営支援業務やプレミアム付き商品券の販売・換金業務等に携わっているが、社会構造的な変化やコロナウイルスによる影響等に対応した、よりきめ細かな事業者支援や地域振興に向けて、今後とも市の商工業支援施策を活用しながら、活力ある商業の振興に向けて個社の経営力強化支援に注力していく。

### ③商工会としての役割

#### 【小規模事業者の経営力強化】

経営分析や事業計画策定の必要性を訴え、小規模事業者の意識改革を促し、分析結果に基づいた自主的な経営改善や新事業への取組みを支援することで小規模事業者の経営力の強化を図る。

#### 【創業支援】

地域の商工業振興に向けて、創業予定者の掘り起こしに努めることはもとより、創業計画の策定や資金面でのフォロー等をおこなうことで、地域における創業実現を推進する。

#### 【関係機関等との連携支援】

商工会単独では解決することが困難な課題等に対しては、関係機関等に積極的に相談し、連携を図ることで様々な面から支援を行い、小規模事業者の持続的発展につなげる。

### (3) 経営発達支援計画の目標

東郷町商工会では、地域商工業の現状と課題、小規模事業者の振興の考え方を踏まえ、地域経済の発展を目指すため以下の3つの目標を掲げる。

日向市が令和2年4月に施行した「日向市中小企業・小規模企業振興基本条例」の基本理念と9つの基本方針を踏まえながら、本経営発達支援事業を推進することで、小規模事業者の持続的発展を支援するとともに、地域経済の発展に貢献する。

#### ① 経営基盤強化の取組みにより対前年比売上高が増加する小規模事業者を増やす。

商工会で決算書を作成している小規模事業者を中心に経営状況の分析を行い、経営者に対して事業計画の重要性の意識付けを行いながら事業計画策定支援及び策定後のフォローアップに取り組むことで、経営基盤強化を図り、対前年売上高が増加する小規模事業者数を増やす。

#### ② 創業を増やし、小規模事業者の強みをさらに伸ばす。

日向市の創業支援策の活用や他の支援機関との情報交換などを通じて創業予定者の掘り起こしと創業実現を促進する。また、持続化補助金、ものづくり補助等の各種補助金等を活用することで小規模事業者のもつ強みをさらに伸ばすことで競争力強化につなげる。

#### ③ 関係機関との連携を積極的に推進し、小規模事業者を様々な面から支援する。

適宜関係機関等との連携を図ることで小規模事業者に対する多面的かつ効果的な支援を行なうことで、小規模事業者の持続的発展につなげる。

## **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**

以下の取組方針をもとに本経営発達支援事業に取り組むことで小規模事業者の経営力向上を図り、ひいては日向市東郷町全体の経済の活性化を目指す。

また、これまで経営分析や事業計画策定等に取り組んでこなかった小規模事業者が不安なく取り組むことができるよう、商工会として親身になって寄り添った支援を行うことで、小規模事業者が経営分析・事業計画策定・需要動向等を認識した経営を行っていただけるようにする。

#### **①目標(1)「経営基盤強化の取組みにより対前年比売上高が増加する小規模事業者を増やす。」を達成するための方針**

商工会がこれまで実施してきた「経営改善普及事業」については、一部の小規模事業者にとって有効ではあったものの受け身的な部分もあった。そこで、本経営発達支援事業については巡回訪問及び窓口相談を通じて、より「積極的な支援」を実施する。

まずは、巡回訪問及び窓口相談を通じて、小規模事業者に経営分析・事業計画の策定の必要性を訴え、計画作成に理解を求める。その上で、経営分析・事業計画策定、販路開拓支援を実施し、小規模事業者の売上及び利益の増加につなげる。この取組みを地域の小規模事業者に実施することにより小規模事業者の経営力を向上させる。

最終的には、町外への消費流出に歯止めをかけるとともに、町外からの消費流入を促すことで地域内での消費を生み出し、地域経済を発展させる。

#### **②目標(2)「創業を増やし、小規模事業者の強みをさらに伸ばす。」を達成するための方針**

小規模事業者数は年々減少傾向にあり、廃業による減少が大きな要因である。減少を最小限に抑えるためには、廃業を減らすことはもちろんのこと創業者を増やす必要がある。

そこで、「日向市創業支援計画」のもと、日向市等と連携を図りながら、創業者の掘り起こしをはじめ、創業計画の策定、創業時の資金面でのフォロー等を行っていくことで、地域における創業を推進していく。

また、強みを伸ばしていきたい小規模事業者や新分野進出を目指す小規模事業者については、持続化補助金、ものづくり補助金、事業再構築補助金、経営革新計画策定等の支援を行っていくことで、小規模事業者が持つ強みをさらに伸ばす。

#### **③目標(3)「関係機関との連携を積極的に推進し、小規模事業者を様々な面から支援する。」を達成するための方針**

経営状況分析、事業計画策定、策定後の実施、需要開拓を支援する際に発生した課題については、商工会職員のみでは解決できない課題もある。

小規模事業者が、より効果的に、また、安心して経営分析や事業計画策定等を実施するために、商工会職員が行う伴走型支援をベースにしたうえで、関係機関等に積極的に相談を持ち寄り、連携を図っていく。そうすることで、商工会単独では解決に限界のある課題に対して、様々な面から支援を行い、小規模事業者の持続的発展につなげる。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

- ①商工会独自の経済動向調査をおこなっているが、有効活用できていない。
- ②地域内の小規模事業者の実態について十分に把握していない。

##### 【課題】

- ①これまで実施しているものの、商工会にある内部資料等の分析ができていなかったため、改善したうえで、経営支援に効果的に活用すること。
- ②個々の小規模事業者に対して的確に指導を行っていくために、地域内の小規模事業者の実態を把握すること。

#### (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
独自調査の公表回数	HP掲載	0回	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### 地域の経済動向分析（商工会独自調査データの活用）

国・県等が公表している各種調査に加え、地域の事業所の調査を独自に行い、より地区内の経済動向に特化した商工会独自の調査統計資料を作成・分析する。それにより、経営指導員等が小規模事業者に対する的確な指導を行うために必要な個社及び地域の状況を把握する。

また、調査・分析資料を相談業務で活用するのはもちろんのこと、商工会ホームページに掲載することで、町内の小規模事業者や創業予定者が情報を閲覧できるようにして、小規模事業者が情報に触れる機会を増やし、小規模事業者の経営力向上を図る基礎資料として活用する。

##### 【調査対象】町内15事業所

※製造業・建設業・小売業・サービス業の業種バランスを考慮して調査する

##### 【調査項目】売上高の動向、利益の動向、資金繰りの動向、設備投資の動向、経営上の問題点等

##### 【調査頻度】年1回

##### 【調査方法】商工会職員の巡回・窓口相談、金融・税務相談時に調査する

#### (4) 調査結果の活用方法

調査結果は、経営相談時に小規模事業者へ提供することで、経営分析及び事業計画策定対象者等への支援ツールとして活用する。

データは常に業務時に提供できるように整理するとともに、商工会HPに掲載することで、町内全ての事業者が閲覧できるようにする。地域内の商工業者数は限られており、公表された数値がどこの事業者の数値であるか容易に推測できることから、公表については情報保護の観点から慎重に行う必要がある。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

- ①地域内の事業所が消費者の需要動向を十分に把握していない。
- ②商工会として需要動向を調査する仕組みや制度を持ち合わせていない。
- ③売れ筋動向や商圈を把握できるシステムを十分に活用していない。

#### 【課題】

- ①消費者の需要動向を把握することで、小規模事業者にはプロダクトアウトではなく、マーケットインの考え方を浸透させること。
- ②商工会として需要動向調査に係る仕組みを確立し、最新のトレンド、売れ筋商品、サービス情報を小規模事業者に定期的に提供すること。
- ③売れ筋動向や商圈を把握できるシステムを活用して、小規模事業者が消費者のニーズに合った商品・サービスを提供できるよう支援を行うこと。

### (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
独自消費者需要動向調査 対象事業者数	0回	3者	3者	3者	3者	3者
市場情報評価ナビ(MieNa)の 調査対象事業者数	0回	3者	3者	3者	3者	3者

### (3) 事業内容

#### ①独自消費者需要動向調査（支援対象：小売業・サービス業・食料品製造業）

地域内の小売業・サービス業の事業所を利用する消費者及び製造業者が製造した飲食料品を購入する消費者の需要動向を把握するために、上記支援対象事業所の中から3事業者を選び、調査をおこなう。分析結果は事業者へフィードバックし、消費者ニーズの把握及び新たな需要の開拓につなげる。

#### 【調査方法】

- (情報収集) 小売業・サービス業の事業所を利用する消費者および製造業者が製造した飲食料品を購入する消費者に対して、商工会独自のアンケート表を活用した調査を実施する。
- (実施頻度) 年1回
- (実施場所) 小売業・サービス業：事業所  
食料品製造業：事業所または販売所
- (調査実施者) 事業者および商工会職員
- (情報分析) 調査結果は、経営指導員等が分析を行う

【調査数】 50件／1事業所あたり

**【調査項目】**

- (小売業) 性別、年齢、住所、職業、購入理由、購入頻度、購入単価、当店以外でよく使う店、要望等
- (サービス業) 性別、年齢、住所、職業、購入理由、購入頻度、購入単価、当店以外でよく使う店、要望等
- (食料品製造業) 性別、年齢、住所、店を知ったきっかけ、店に来た理由、来店回数、来店頻度、満足度(味・価格)等

**【調査結果の活用】** 分析した情報は、巡回訪問や窓口相談時に事業所にフィードバックすることで、事業者マーケットインの考え方を浸透させる。具体的には、既存の商品・サービスが顧客満足度の向上につながっているかを把握し、死に筋商品の処分・売れ筋商品の充実といった顧客の需要に合った商品・サービス提供につなげる。

また、フィードバックした需要動向調査を踏まえた上で、既存商品のブラッシュアップ、新商品・新サービスの提供を実施する際には、必要に応じて専門家派遣を行い、より消費者のニーズに合った商品・サービスを開発する。

**②市場情報評価ナビ(MieNa)の活用による需要動向調査(支援対象：小売業・食料品製造業・飲食サービス業)**

市場情報評価ナビ(MieNa)は、地域の中心(町丁等)の周辺地域(1km圏)の市場性を評価し、周辺の市場特性を把握することができるとともに、消費支出額データも把握できることから潜在ニーズを推計することができる。

この調査で得た情報と、独自に調査した需要動向調査を関連付けて商圈強度を測定し、1次商圈から3次商圈までを設定することで、ターゲットや品ぞろえ、店舗レイアウト等を検討する際のヒントとして提供する。

また、事業計画策定時や創業計画書作成時の支援ツールとして活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

- ①金融申請時、ものづくり補助金や小規模事業者持続化補助金等申請時に財務分析等の経営分析を行っている。
- ②経営支援ツール「BIZ ミル」を活用することで経営分析データを職員間で共有できている。

#### 【課題】

- ①金融相談や補助金申請以外でも経営分析をおこなう事業所を増やすこと。
- ②商工会内部にある決算書データを経営分析に活用すること。
- ③経営分析で得たデータを活用して事業計画策定支援につなげること。

### (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
経営分析事業者数	16者	16者	16者	16者	16者	16者

### (3) 事業内容

職員の巡回・窓口相談を通じて経営分析の必要性を訴え、経営分析につなげていく。

商工会内部に決算書がある小規模事業者については、職員が決算書をもとに財務分析を行い、分析結果を提供することで、現在の課題を認識してもらい事業計画策定につなげていく。

商工会内部に決算書がない事業所についても巡回訪問や窓口相談等を通じて経営分析を行う必要性を説明し、経営分析を行う。また、決算書をもとにした財務分析以外にも、ヒアリング等により外部環境分析や内部環境分析も行って、決算書の数字以外の要素を踏まえたより詳細な経営分析を行う。

以上の取組みを通じて、小規模事業者に財務状況や強み、弱みなど、現状を深く知ってもらい、事業計画策定につなげる。

また、調査により得た情報は、データベース化を図ることにより職員間で共有する。

#### 【対象者】

商工会で決算書を作成している小規模事業者

巡回・窓口相談を通じて経営状況分析を希望した地区内の小規模事業者

#### 【実施方法】

##### ①決算書を活用した財務分析

商工会で利用している経理システムを利用して決算書を作成している小規模事業者については、職員が決算書をもとに財務分析を行う。その後、分析結果を巡回訪問・窓口相談時に提供することで現在の課題を認識してもらい、事業計画策定につなげていく。

また、商工会で決算書を作成していない小規模事業者については、職員が巡回・窓口相談を通じて経営分析を行う必要性を説明することで、経営分析につなげる。

なお、上記の経営状況分析を行う際には、経営支援ツール「BIZ ミル」を活用して財務分析を行う。

## ②財務分析以外の経営状況分析

決算書をもとにした財務分析以外にも、事業所へのヒアリング等により SWOT 分析等の外部環境分析や ABC 分析等の内部環境分析も一緒に行っていき、決算書の数字以外の要素についても小規模事業者と共有することで、より詳細な経営分析を行う。

## ③専門家と連携した経営状況分析

専門的な課題を分析する際には、専門家等と協力して詳細な経営分析を行う。

### 【実施項目】

経営状況分析では、以下の項目の分析を行う。

No	項目	主な分析
1	財務分析	① 安全性（流動比率等） ② 収益性（売上高対経常利益率等） ③ 生産性（従業員1人当たりの年間売上高等）
2	外部環境分析	① SWOT 分析、クロス SWOT 分析 ② 3C 分析 ③ PEST 分析 ④ バリューチェーン分析
3	内部環境分析	① ABC 分析 ② キャッシュフロー分析 ③ 経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報） ④ 知的資産（技術・ノウハウ）

### 【分析結果の活用方法】

分析結果は事業者へフィードバックすることによって、自社の経営の現状を認識してもらい、経営課題の抽出に活用し、事業計画策定につなげる。

また、調査により得た情報は、データベース化することにより職員間で共有し、小規模事業者に提供できる体制を整える。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

- ①金融相談時や小規模事業者持続化補助金等の補助金申請時には事業計画策定を行っているが、融資決定・補助金決定という目的を達成するためだけの事業計画策定となっている。
- ②事業所の抱える経営課題解決のための事業計画策定は行っていない。

#### 【課題】

- ①将来のあるべき姿・目標を達成するために事業計画を策定すること。
- ②経営課題の解決のために事業計画を策定すること。

### (2) 計画策定支援の考え方

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わけではないため、まずは、5. で経営分析を行った事業者の90%程度/年の事業計画策定を目指す。

また、地区内での創業予定者に対しては、創業計画書等の作成支援を行う。

IT化の取組が加速する中で競争上の優位を確立するために、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、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

### (3) 目標

支援内容	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推進セミナー	-	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	14者	15者	15者	15者	15者	15者
創業計画策定事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

### (4) 事業内容

#### ①「DX推進セミナー」の開催

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、セミナーを年1回程度開催する。

【対象者】 商工会で決算書を作成している小規模事業者  
経営状況分析を実施した小規模事業者

【募集方法】 郵送、商工会HP

【講師】 ITに精通する専門家

【カリキュラム】 DX総論、DX関連技術や具体的な活用事例、SNSを活用した情報発信方法、HP作成等

【参加者数】 10名程度

## ②事業計画策定支援

経営分析で明らかになった経営課題を解決するため、事業計画の策定を行って小規模事業者の経営基盤の強化を図る。

また、巡回訪問・窓口相談を通じて、事業計画策定の重要性を小規模事業者に理解してもらうことで、事業計画策定を行うとともに、策定した計画を事業者が不安なく実施できるよう寄り添った支援を行っていく。

地区内で創業を予定している創業予定者に対しては、創業計画書等の作成支援を行う。

また、各支援機関や専門家とも連携しながら小規模事業者に対して事業計画策定支援を行い、持続的発展につなげる。

### 【対象者】

経営状況分析を実施した小規模事業者

創業予定者

### 【実施方法】

経営分析を実施した事業所に対しては、抽出した経営課題の解決のための事業計画を策定する。

また、巡回・窓口相談を通じて事業計画策定を行いたいと考える小規模事業者の掘り起しを行う。

資金面では小規模事業者経営発達支援融資の活用も視野に入れた事業計画の策定を行う。

創業予定者に対しては、創業計画書の作成、融資が必要な場合の金融機関への助言や同行など、寄り添った支援を行う。なお、創業計画書の収支計画・資金計画の作成に際しては、創業予定者の想いを最優先としつつも、実現可能性を重要視し、その上で現実的な収支計画・資金計画の作成を支援していく。

事業計画策定支援にあたっては、必要に応じて、専門家、金融機関等と連携しながら事業計画策定を行う。

### 【事業計画策定支援の効果】

事業計画の策定を通じて、小規模事業者に事業計画を策定する理由や重要性を理解してもらい、計画を重視した経営への移行を図る。

今まで事業計画を策定してこなかった小規模事業者が計画を作る際には、悩みや不安を伴うことも考えられるが、商工会職員が事業所に寄り添い計画策定を支援することで、悩みや不安を解消していく。

創業予定者に対しては、創業に際して抱える夢や不安を商工会職員が共有することで、創業予定者との信頼関係を構築するとともに、確実に創業できるまで支援していく。

## 7. 事業計画の策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

- ①金融相談後や各種補助金の申請後に定期的な巡回等によって事業進捗状況確認等のフォローアップを行っている。
- ②状況確認のみで完結させており、十分にフォローアップを行っているとはいえない。

#### 【課題】

- ①事業進捗状況確認をおこなったうえで、適宜利用可能な各種施策の検討などを支援するといった積極的なフォローアップを実施する必要がある。
- ②商工会職員だけでなく関係機関と連携したフォローアップを行うことで、より充実したフォローアップを行う必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

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、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。

### (3) 目標

支援内容	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	14者	15者	15者	15者	15者	15者
内 創業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
頻度（延回数）	—	60回	60回	60回	60回	60回
売上増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

### (4) 事業内容

定期的かつ積極的に、策定された事業計画が計画通りに実行されているかを確認するとともに、必要に応じて計画の見直しと改善を行っていく。

また、関係機関と連携し、確実に事業が実施できるよう支援する。国・宮崎県・日向市・全国商工会連合会・宮崎県商工会連合会等が提供している支援策の活用方法や各種融資制度について情報提供を行う。

フォローアップについては、経営指導員による4半期に1回巡回訪問等によって進捗状況の確認や助言を行う。順調に進んでいる事業者については、フォローアップ頻度を減らすなど、臨機応変に対応するとともに、創業間もない事業所については、1ヵ月に1回程度重点的にフォローアップを行う。

なお、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、他地区等の経営指導員等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の変更等を行う。

## 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】

- ①日向市や周辺地域、宮崎市内等で開催される商談会や物産展の案内をおこなっているが、人手不足やコロナウイルス感染症の影響によって参加を断念せざるを得ない事業者が多い。
- ②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、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

#### 【課題】

アフターコロナ、ウィズコロナに対応した販路開拓に向けて、DX推進が必要であることを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、日向市や周辺地域を含む県内で開催される展示会や物産展等への出展を目指す。また、コロナウイルス感染症の影響等によって、直接参加することが困難な展示会等については、Web参加をおこなうなどITを活用した販路開拓等に取り組む。

DXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信等、IT活用による営業・販路開拓に関する相談対応を行い、理解度を高め、導入にあたっては必要に応じて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。

#### 【対象者】

経営分析、事業計画策定支援、需要動向調査を実施した小規模事業者  
その他新たな販路開拓を行いたいと考えている小規模事業者

### (3) 目標

支援内容	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
耳川流域地場産品展示即売会 出展事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上額/者	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
SNS活用事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

### (4) 事業内容

#### 【物産展出展事業（B to C）】

耳川流域5市町村（日向市、門川町、美郷町、諸塚村、椎葉村）で構成される耳川流域地場産業振興対策協議会（事務局 日向市）主催の「耳川流域地場産品展示即売会」に出展し、新たな販路開拓を支援する。

「耳川流域地場産品展示即売会」は、旬な海の幸・山の幸など、耳川流域の地場産品の魅力を広く周知するため、耳川流域の5市町村の地場産品関連事業者を対象に、宮崎市にて年1回（2日間）開催。出店社数は10、来場者数は約3,000名。

その際には「売りたい商品」よりも「売れる商品」を出品できるよう支援を行う。

なお、出展事業者の選定にあたっては、経営分析や事業計画策定支援および需要動向調査を実施した事業者を優先する。

#### 【 SNS 活用 】

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り込みのため、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

また、HP 作成ツール「グーペ」(GMO ペパボ)にてホームページを開設し、商品・サービスの PR 支援を行い、BtoB、BtoC による取引成立につなげる。あわせて、小規模事業者に関する情報を商工会のホームページへ積極的に掲載していく。

IT ツール導入にあたっては、必要に応じて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。

## 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】

日向市商工港湾課、宮崎県商工会連合会（経営支援センター）、当会経営指導員をメンバーとする外部評価委員会を年1回開催。

事業年度終了後に、実施状況、達成度、成果を取りまとめた報告書を外部評価委員会に提出し、外部評価委員会にて評価や助言等がおこなわれ、助言等を参考に事業の改善に努めている。

#### 【課題】

外部評価委員会からの客観的な評価・助言等を活かした事業実施が必要。

### (2) 事業内容

日向市商工港湾課、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「外部評価委員会」を毎年度1回開催し、経営発達支援事業の実施状況等について評価をおこなう。

当該委員会の評価結果は、商工会理事会にフィードバックしたうえで、事業実施方針等に反映させるとともに、商工会HP及び事務所窓口に掲示することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

なお、PDCAサイクルに基づき、毎年度終了後に行う事業の評価及び見直しについては、以下の方法により行う。

項目		内容	実施主体
P	計画策定	年度初めに経営発達支援事業の事業計画を策定する。 2年目以降は、見直し案をもとにした計画を策定する。	商工会
D	計画実行	策定した計画をもとに経営発達支援事業を実行する。	商工会
C	実行した計画のチェック	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業年度終了後に実施状況、達成度、成果を取りまとめた報告書を外部評価委員会に提出する。</li> <li>外部評価委員会は、本会が提出した報告書をもとに、定められた目標の達成状況の評価を行い、改善すべき事項がある場合は本会に対して助言等を行う。</li> </ul>	外部 評価委員会
A	チェックを受けた計画の修正	<ul style="list-style-type: none"> <li>本会は、外部評価委員会からの評価・見直しの結果を受けて、事務局内部で支援方法の再検討を行ったのち、次年度以降の見直し案を理事会へ報告・承認を受ける。</li> <li>理事会で承認を受けた見直し案は、外部評価委員会にも報告する。</li> <li>事業の成果・評価・見直しの結果については、東郷町商工会のホームページにて計画期間中公表するとともに、本会事務所にも常設する。</li> </ul>	商工会

## 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】

宮崎県商工会連合会や関係団体等が主催する職種別・専門の研修に参加しているが、研修分野が金融施策・小規模事業者に対する国や県の施策等に偏っていて、販路開拓や事業計画策定等の研修を受講できていない。よって、経営発達支援事業の実施のための能力を高める機会を逃している。

研修内容の共有方法については、復命書に研修資料を添付して回覧することで共有している状況である。よって、各個人に研修内容が蓄積される傾向にあり、研修に参加しなかった他の職員が内容を十分に理解しているとはいえない状況である。

また、支援ノウハウが暗黙知化して職員内部に蓄積されている傾向にあり、職員の人事異動に伴い支援ノウハウが組織から消えてしまう。

#### 【課題】

以下の体制構築が課題となっている。

- ・希望する研修に積極的に参加できる体制
- ・研修で学んだノウハウや知識を職員間で共有できる体制
- ・職員が異動しても組織として支援ノウハウを保有する体制

### (2) 本計画において取り組む内容

経営指導員及び経営・情報支援員が以下の研修に参加することで支援能力の向上を図る。研修の参加が支援能力の向上につながり、ひいては、小規模事業者への伴走型支援につながるという意識を職員間で共有する。

職員間で意思疎通を十分に行って業務を円滑に遂行することで、研修に参加できる時間を捻出するとともに、職員が研修に行くことに関して理解を示すことで、研修に参加できる体制を整えていく。

#### ①外部講習会等の積極的活用

##### 【経営指導員が参加する研修】

「自力で伴走型支援ができるようになる」ために必要な研修を受講する。そのために、今まで参加していた研修を含め、以下の研修に年1回以上参加する。

- ・宮崎県商工会連合会が主催する経営指導員研修
- ・宮崎県商工会連合会が主催する経営改善計画作成システム、統計分析システム活用研修
- ・中小企業基盤整備機構が実施する事業計画策定等の小規模事業者支援研修
- ・中小企業大学校が実施する創業・販路開拓・事業承継・事業再生等の研修等

##### 【経営・情報支援員が参加する研修】

「経営指導員の業務をサポートし、経営指導の内容によっては経営・情報支援員で完結できるようになる」ために必要な研修を受講する。そのために、今まで参加していた研修を含め、以下の研修に年1回以上参加する。

- ・宮崎県商工会連合会が主催する経営・情報支援員研修
- ・宮崎県商工会連合会が主催する経営改善計画作成システム、統計分析システム活用研修
- ・中小企業大学校が主催する中小企業支援担当者研修
- ・宮崎県商工会連合会が主催する各種共済制度説明会等

### 【 DX 推進に向けた研修 】

喫緊の課題である地域の事業者の DX 推進の対応にあたっては、商工会職員の 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、クラウド会計ソフトやテレワークの導入、HP を活用した情報発信、SNS を活用した広報やオンライン経営指導の方法等、DX 推進取組に係る相談・指導能力の向上のための研修についても積極的に参加する。

### ②OJT 制度の導入

職員が 2 名体制であることから、経営指導員と経営・情報支援員が一緒になって小規模事業者を支援することを通して指導・助言内容・情報収集方法を学び合うことにより、支援スキルの向上を図る。

また、専門家派遣の際に、専門家に商工会職員が同行して OJT での専門的な知識習得を図る。

### ③支援ノウハウ等を組織内で共有する体制を構築するために行う取組み

月に 1 回、小規模事業者への経営支援を効果的に行うための職員会議を開催する。会議では、現在取り組んでいる経営支援の内容をはじめ、支援がストップしている取り組みやその理由、IT 等の活用方法や具体的なツール等についての紹介をおこなうなど、より効果的に巡回・窓口相談を行うために必要なノウハウについて職員間で共有し、職員の支援能力の向上を図る。

### ④支援内容のデータベース化

巡回訪問・窓口相談時に小規模事業者に行った経営支援の内容について基幹システムや経営支援システム上に適時・適切にデータ入力を行い、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで職員の支援能力を高め、また、人事異動があっても組織が引き継げるようにする。

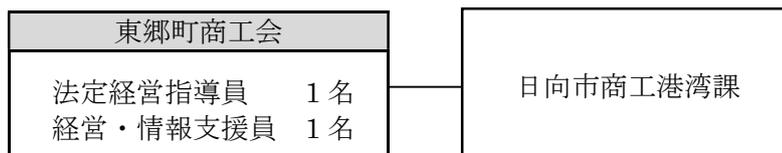
(別表2)

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

(令和5年6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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：黒木 良久

連絡先：東郷町商工会 TEL 0982 - 69 - 2075

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 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

〒883 - 0102 宮崎県日向市東郷町山陰丙 1265 番地 2

東郷町商工会

T E L : 0982 - 69 - 2075 / FAX : 0982 - 69 - 2732

E-mail : togo@miya-shoko.or.jp

②関係市町村

〒883 - 8555 宮崎県日向市本町 10 番地 5

日向市 商工港湾課

T E L : 0982 - 66 - 1025 / FAX : 0982 - 54 - 2639

E-mail : syoukou@hyugacity.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	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○地域経済動向調査事業	100	100	100	100	100
○需要動向調査事業	300	300	300	300	300
○経営状況分析事業	200	200	200	200	200
○事業計画策定支援事業	100	100	100	100	100
○需要販路開拓事業	100	100	100	100	100
○事業評価及び見直し	100	100	100	100	100
○資質向上等に関すること	100	100	100	100	100

(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
県補助金、市補助金、会費、手数料 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

(別表4)

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

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