

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	小林商工会議所（法人番号 9350005004507） 小林市（地方公共団体コード 452050）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①徹底した経営分析を基礎とした顧客ニーズを捉えた事業計画作成への支援</p> <p>②地域モデルとなりうる小規模事業者への重点的な伴走型支援</p> <p>③「稼ぐ力の向上」を目的とした販路開拓支援</p> <p>④ 1次産業と2・3次産業の連携促進</p> <p>⑤事業承継への支援</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地域の経済動向分析</p> <p>②地域の景気動向分析</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>①域外での消費者需要調査（toC向け）</p> <p>②商談会でのバイヤーへの需要調査（toB向け）</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営分析支援先の掘り起こし</p> <p>②経営支援ツールを活用した経営分析の実施</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>①DX推進個別相談会の実施</p> <p>②事業計画策定支援セミナー</p> <p>③既存事業者への事業計画策定支援</p> <p>④創業者及び第二創業への事業計画策定支援</p> <p>⑤事業承継者への事業計画策定</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>①事業計画策定後の実施支援</p> <p>②創業計画策定後の実施支援</p> <p>③事業承継計画策定後の実施支援</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p>

	<p>①商談会への参加支援</p> <p>②物産展への参加支援</p> <p>③ E Cサイトの運用・開設への個別支援</p> <p>④地域内の1次産品を活用した商品開発の促進と販路開拓支援</p>
<p>連絡先</p>	<p>小林商工会議所 中小企業相談所</p> <p>〒886-8502 宮崎県 小林市 細野 1897 番地 TENAMU ビル 2 階</p> <p>TEL:0984-23-4121 FAX:0984-22-7667</p> <p>e-mail:k-cci@miyazaki-cci.or.jp</p> <p>小林市 経済部 商工観光課</p> <p>〒886-8501 宮崎県 小林市 細野 300 番地 小林市役所 本館 2 階</p> <p>TEL:0984-23-1174 FAX:0984-22-1197</p> <p>e-mail:k_syoukan@city.kobayashi.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 小林市の現状

【小林市の概要】

小林市は南九州の中央部に位置し、宮崎県の県西地区である「西諸地域」の中核都市であり、隣接の市町村であるえびの市・高原町を含めた地域の経済・生活圏の中心的存在である。2006年に旧須木村、2010年には旧野尻町と合併し現在へと至っている。面積は563.09平方キロメートルで宮崎県の7.3%を占めている。鹿児島県、熊本県との県境に近く交通の要所であり、JR在来線・九州自動車道が通り、宮崎ブーゲンビリア空港・鹿児島空港ともに2時間弱でアクセスできる利便性を持っている。

南西部には霧島連山、北部には九州山地の山岳が連なり、緑豊かな森林や高原が開け、清らかな溪流美を誇る河川とその流域には優良農地が広がり、ジオサイト（地質遺産）や温泉、湖沼などの個性的な地域資源も多数存在する。豊かな自然環境は重要な自然遺産として評価され「霧島ジオパーク」「綾ユネスコエコパーク」に認定されている。市街地・住宅地は麓の盆地に形成されており、住んでいる人々も自然の恩恵を存分に受けている。



(画像：小林市HPより)

※小林市から連想されるイメージ

・《名水のまち》

環境省の「名水100選」に選定された「出の山湧水」をはじめ市内に75か所の湧水地を有する。

・《星がきれい》

「星のふるさと日本一」に過去5回選ばれた。

・《生駒高原》

雄大な霧島山をバックに秋には100万本のコスモスが一面に咲き誇り年間約14万人の観光客が訪れる市内最大・県内でも有数の観光地である。

・《スポーツのまち》

駅伝・バスケットボール・ハンドボール・新体操などの競技において全国有数の強豪校がある。

・《移住促進ムービー「ンダモシタン小林」》

小林市が平成28年に作成し、当地区の方言である「西諸弁」を効果的に使ったことが話題となり動画再生回数230万回の大ヒットとなり、小林の名を全国へ広めるものとなった。



(コスモスの時季の生駒高原)



(名水百選「出の山湧水」)



(移住促進ムービー「ンダモシタン小林」の一場面)

・《豊富な農畜産物の生産地》

小林市は恵まれた自然環境を活かした1次産業が盛んである。宮崎県の特産品である完熟マンゴーやメロン、全国和牛能力共進会において肉牛日本一を達成した宮崎牛の産地として有名であり、観光農園として梨・ぶどうなども人気である。この他の野菜や果物においても良質なものが生産されており、県内外でも評価が高い。収穫された新鮮な農畜産物は2次・3次産業にも活用され小林市の強みの一つを形成している。



(宮崎牛)

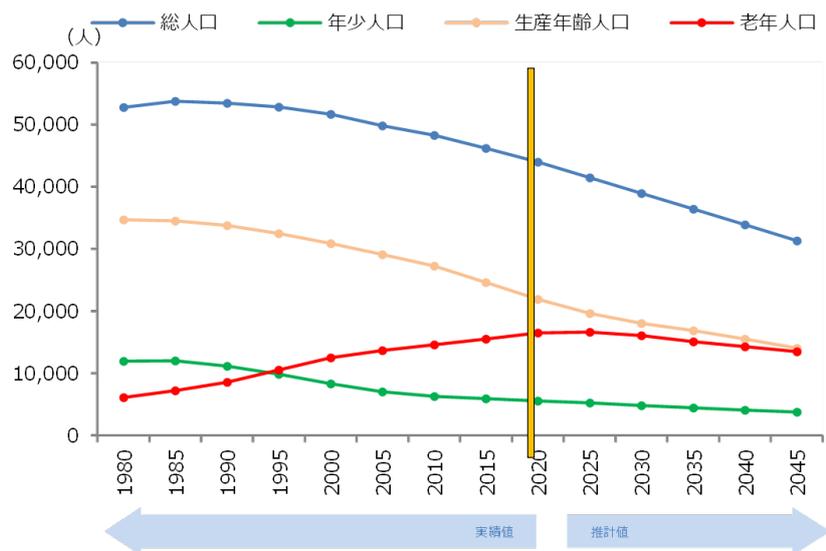


(マンゴー)

【小林市の人口推移と構成】

《人口減少と高齢化の進展》

小林市の人口は42,620人(令和4年9月1日現在)。旧野尻町と合併し現小林市となった2010年の人口48,267人と比較して、12年間で約5,600人の人口減少となっている。小林市の将来推計人口は2040年には34,867人、2060年には25,815人と推測されており、2010年の人口から約半減すると予想されている。人口の減少は消費・生産すべての分野において多大なインパクトを与えるものであり、小林市の最大の課題である。また、高齢化(65歳以上)率は令和3年度現在、37.9%となっている。



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。

【小林市の産業俯瞰】

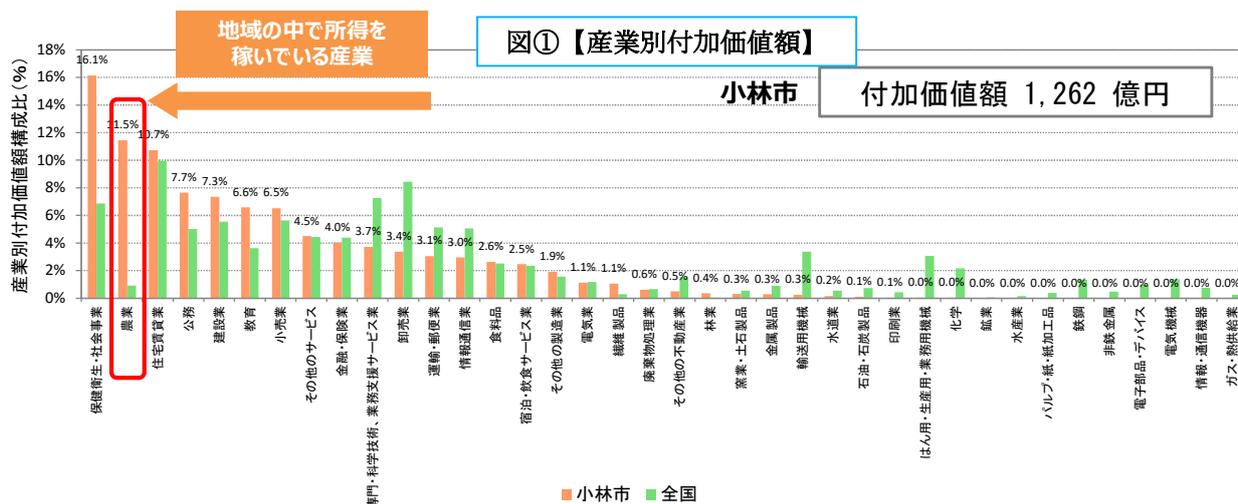
《農畜産物生産の一次産業が主幹産業》

産業大分類別の市内総生産額をみると、平成30年は1,360億9,300万円となっている。その中で1次産業の生産額を占める割合は11.9%(162億2,800万円)となっており、宮崎県全体の当該指数が4.5%であることと比較すると1次産業の占める割合が極めて高い。

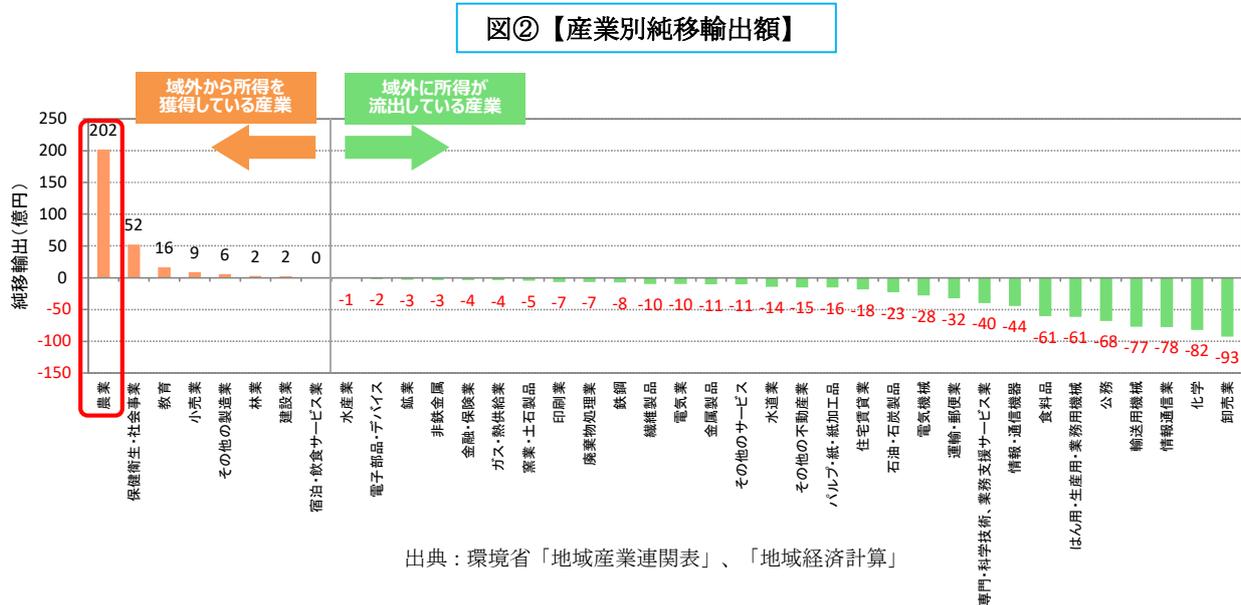
また、地域内で所得を稼いでいる産業は何かを示す産業別付加価値額(図①)をみると総額は1,262億円となっており、産業別割合は第1次産業が11.8%、第2次産業が14.1%、第3次産業が74.1%となっている。(全国平均：1次産業：1.1%、2次産業：26.6%、3次産業：72.3%) 全国平

均と比較すると第1次産業の割合が非常に高くなっている。また、地域外から所得を獲得している産業は何かを示す「産業別純移輸出額」(図②)をみても農業の金額が突出している。

以上のことから小林市においては1次産業が主幹産業であり、存在感が非常に大きい。「産業別純移輸出額」(図②)が示すとおり、現在、農畜産物の一次産品は加工されることなくそのまま地域内・地域外に販売されており、この1次産品を地域内で加工し商品化(6次化)することでいかに2・3次産業に波及効果をもたらす小林市全体の付加価値額を向上していけるかが今後の課題といえる。



【出典：環境省「地域経済循環分析用データ」、総務省統計局「国勢調査」より作成】



出典：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」

【小林市の小規模事業者の現状】

《小規模事業者数は減少傾向》

平成24年と平成28年の小規模事業者数を比較すると、全体で3.8%の減少となっている。背景としては、高齢化の進展による影響が考えられ、地域内消費の縮小に伴い建設業、情報通信業、運輸業・郵便業などインフラ系の成熟産業に位置づけられる業種においては軒並み減少傾向が続いている。

一方で、医療・福祉については、高齢化が追い風となり数を伸ばしている。日常消費に結び付き-

定の需要が見込める卸売業・小売業や宿泊業・飲食サービス業は、相対的に事業者数も多く開廃業による新陳代謝も活発であり減少幅は小さい。小林市の今後の人口動態から推測すると、今後も小規模事業者数の減少傾向は続くことが予想される。

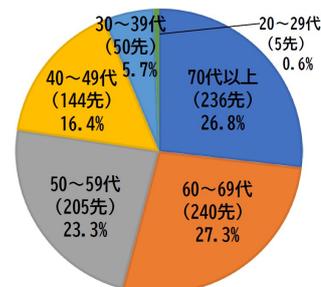
業種	平成 24 年 (社)	平成 28 年 (社)	対比増減 (社)	増減率
建設業	259	230	▲29	▲11.1%
製造業	111	116	5	4.5%
情報通信業	5	4	▲1	▲20%
運輸業、郵便業	27	23	▲4	▲14.8%
卸売業、小売業	437	417	▲20	▲4.5%
金融業、保険業	24	21	▲3	▲12.5%
不動産業、物品賃貸業	58	54	▲4	▲6.8%
学術研究、専門・技術サービス業	59	55	▲4	▲6.7%
宿泊業、飲食サービス業	251	250	▲1	▲0.4%
生活関連サービス業、娯楽業	239	223	▲16	▲6.6%
教育、学習支援業	38	38	—	—
医療、福祉	63	84	21	33.3%
複合サービス業	14	15	1	7.1%
サービス業（他に分類されないもの）	132	121	▲11	▲8.3%
合計	1,717	1,651	▲66	▲3.8%

(資料：経済センサス)

《事業主の高齢化》

当会議所の会員事業所で管内の小規模事業者は 880 社（令和 4 年 10 月現在）あり、その事業主の年齢分布の内訳は図のとおりである。

60 歳以上の事業主が約半数を占めており、全国の例にもれず高齢化が進んでいる。一方、比較的事業意欲が高い年代層とされる 40 歳代未満の事業主の割合は 5.7% と非常に低い。



(当会議所 会員事業所における小規模事業者・事業主の年齢分布)

【小林市総合計画における商工・観光についての施策項目】

小林市においては「第 2 期てなんど小林総合戦略」を 2020 年 3 月

に策定しており、5か年計画で包括的に各施策に取り組んでいる。当地区においては、人口減少・高齢化が加速度的に進んでおり、基本方針として「人口減少の緩和」と「人口減少への対応」の2つを柱として戦略を推進している。「人口減少の緩和」については「若年層の地元定着の促進」と「転出者の将来的なUターン促進」、「人口減少への対応」については健康づくりや生きがいづくりを推進するため「健幸のまちづくり」を重点的に取り組んでいる。

商工分野については、商工業の「稼ぐ力」の向上に取り組んでおり、中心市街地の活性化や市内における消費拡大を推進し、稼ぐ力の向上を図るとともに、経営の安定化や新規創業、事業承継による担い手の確保を図っている。観光分野については、観光による「稼ぐ力」の向上に取り組んでおり、観光資源を十分に活かし、魅力ある観光地づくりを推進するとともに、周辺自治体や関係団体など関係機関との連携のもと、観光ルートの確立を図っている。また、観光により地域の稼ぐ力を引き出すために、観光DMO法人を中心に、各種データの収集・分析、戦略の策定・検証などを基礎とする「観光地経営」を推進している。

また、商工・観光分野以外で農林畜産業分野においては、6次産業化や農商工連携による高付加価値化、販路開拓の推進が盛り込まれており、現在取り組まれている「フードビジネス推進事業」においては、2・3次産業の小規模事業者においても積極的な1次産業との連携強化が求められている。

人口減少への取り組みを柱とする計画の中で、小規模事業者にとっては商工・観光ともに「稼ぐ力」の向上が求められており、高齢化の進む小規模事業者の事業承継を促進しつつ、現在の経営基盤の見直し（経営分析）とデータに基づいた稼げる経営活動のビジョン（事業計画策定）が必要であり、本計画とリンクする部分は非常に多い。

② 小林市の課題

【地域の課題】

○ 人口減少と高齢化

（影響）産業全般における就業者の減少による生産力の低下、地域の購買力の低下による経済縮小、税込減少等による公共施設の維持・更新への影響、事業所・店舗撤退の加速化、コミュニティ機能の後退など⇒産業全般での「稼ぐ力」の衰退

○ 1次産業（市の基幹産業）と2・3次産業の連携強化が必要（1次産業の強みを活かしていない）

（影響）農畜産物は地域内で加工されずそのまま市場に出荷され市場競争力のもと安く購買され、1次産業者の所得向上に結び付いていない⇒1次産業事業者の廃業の増加、市内での1次産業事業者の購買力の低迷・低下⇒2・3次産業の消費規模の低迷・減退⇒産業全般での「稼ぐ力」の衰退

○ 観光とリンクした地域外消費の取り込みが必要

（影響）「生駒高原」などの観光名所は存在するが季節的なものであり恒常的な地域外消費の取り込みには結び付いておらず2・3次産業への恩恵は季節的なもので限定的⇒全国的な人口減による観光交流人口の減少は確実であり、現状のままでは取り込める地域外消費も減少⇒産業全般での「稼ぐ力」の衰退

【小規模事業者の課題】

○ 「稼ぐ力」の向上が必要

小規模事業者においては経営資源に限りがあり、競争力が低く、外部環境（経済状況や競合店など）の影響を受けやすい現状である。また、地域外消費を取り込む仕組みづくりもできていない。自社のビジネスモデルを確立し、場合によっては再構築しつつ需要がどこにあるのかをしっかりと把握し、地域内消費を確実に取り込みつつ、地域外にも目を向けて販路を構築していくことが必要である。ビジネスモデル再構築への支援や地域外への販路開拓を含めた「稼ぐ力の向上」への支援が必要である。

- **自社のしっかりした経営分析とその結果に基づく事業計画の策定が必要**
自社の現状把握がしっかりできていない事業者が多く、経営分析の普及が必要である。併せて事業計画を作成したことがない事業者が多く、事業計画策定への理解を深める必要がある。
- **外部環境への柔軟な対応が必要**
新型コロナウイルスへの対応・原材料価格の高騰など経済情勢（外部環境）は目まぐるしく変化しており、柔軟な対応が求められている。
- **デジタル化・IT化への対応が必要**
小規模事業者においてはデジタル化・IT化への対応が特に遅れている現状である。ITリテラシー（情報技術スキル）の向上に加えてDX（デジタルトランスフォーメーション）への取り組みも支援機関が一歩踏み込んで支援していく必要がある。
- **事業主の高齢化への対応が必要**
小規模事業者ほど事業主の高齢化の進展は著しく、事業承継について早急に取り組んでいく必要があるとともに、後継者の育成・若手経営者の育成が必要である。

③ 小林商工会議所のこれまでの取組と課題

【これまでの取組】

当会議所においては、「親しめる 頼れる みんなの商工会議所」として、地域の現状を踏まえ小規模事業者の発展のため以下の事業に取り組んできた。

- ・ マル経融資斡旋を中心とした資金繰りへの支援
- ・ 記帳代行・決算代行を中心とした税務面での支援
- ・ 経営革新計画および小規模事業者持続化補助金などの各種補助金への申請支援
- ・ 「小林ビジネス支援センター」と連携した経営課題解決への支援
- ・ 専門家派遣事業を中心とした高度な経営課題解決への支援
- ・ 各種セミナーの開催
- ・ 商店街・中心市街地の活性化に資する個店支援
- ・ 個店の販売促進に資するための商店連合会への支援
- ・ 地域の特産品（チョウザメ）を使ったご当地グルメの開発
- ・ 市からの補助を活用した地域振興券発行の事務局機能

【課題と今後求められるもの】

現在、小規模事業者への支援は、税務・金融面などの経営改善普及事業を足掛かりとして、各事業者の経営課題に対してスポット的に支援を行っている。経営発達支援事業に携わる人員は経営指導員のみとなっていることから、マンパワー不足が否めない。踏み込んだ個社支援を行うためには所内全体で取り組む姿勢と支援実績・ノウハウの蓄積と共有が必要である。コロナ禍において「地域の総合経済団体」としての当会議所の役割は増してきており、商工業全般の施策への参画についても今まで以上に求められている。

経済環境が目まぐるしく変化する現代において、小規模事業者のあるべき姿のゴールとしては「徹底した自社分析・変化を捉えた外部環境分析に基づく事業計画の策定や経営判断を自力で行えること」（的確な経営判断を伴う自走化）である。このゴールを目指して、当会議所はまずは様々な相談業務を入り口として「対話」と「傾聴」を重ねることで事業者との信頼関係を構築し、徹底した経営分析と実情に即した事業計画の策定を柱としたルーチン化したオールレンジの伴走型の支援を展開する必要がある。その過程の中で、経営分析・事業計画策定の必要性について内発的な動機付けを促すとともに、小規模事業者自身での経営分析・経営計画の策定が行えるスキルの取得を目指し、目まぐるしく変化する経済情勢の中でも小規模事業者自身で対応できる「自己変革力」を養い、最終的には「的確な経営判断を伴う自走化」を実現したい。今後は事業者数の減少・事業主の高齢化・稼ぐ力が弱いなどの小規模事業者の現状を踏まえ、ステージにあった課題設定を行い、それぞれの課題解決に向けて1社1社と徹底的に向き合い、事業者の自己変革力を高めていく。

一方で「選択と集中」を行い、限られたマンパワーの中で最大限の効果を地域に還元できる仕組

みづくりを構築するとともに関係機関との連携を一層強め、面的な支援を展開していく必要がある。

(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

人口減少が進む中、地域内での消費・生産すべての分野での規模縮小は不可避であり、経営基盤の弱い小規模事業者にとっては経済状況の変化への柔軟な対応が求められる。当会議所においては、経済状況の変化に柔軟に対応でき、稼ぐ力を十分に持つ「しなやかで強い企業」の育成支援に今後取り組んでいく。

これを実現すべく「対話」と「傾聴」を重ねることで事業者との信頼関係を構築し、それぞれの事業者においてビジネスモデルの再構築を推進し、個社の経営状況を的確に把握し、顧客ニーズを捉えた事業計画の作成を支援するとともに、地域内消費を確実に取り込みつつ地域外消費の獲得を目指す「稼ぐ力の向上」に向けた新たな販路開拓支援も実施する。小規模事業者全体を対象としつつ、重点支援先を定め、厚く支援することでノウハウと実績を蓄積させつつその効果を地域全体へと波及させる。また、小規模事業者の高齢化が進む現状からも10年間は「事業承継の正念場」と捉え、特に力を入れて支援を行っていく。

② 小林市総合計画との連動性・整合性

小林市の「第2期てなんど小林総合戦略」においては、人口減少を見据えた商工・観光分野での「稼ぐ力の向上」について取り組まれており、本計画と市の総合計画は連動したものとなっている。

本計画において特に農畜産業の6次産業化、2・3次産業との連携について積極的に取り組むことでより連動性・整合性を高め、市全体の産業振興のベクトルの統一化を図っていく。

③ 商工会議所としての役割

経営基盤が比較的弱い小規模事業者にとっては、地域で唯一の地域の総合経済団体としての当会議所への期待は大きく、担う役割は大きい。経営改善普及事業を足掛かりに経営発達支援事業へと結びつけ小規模事業者の持続的発展を図っていく。小規模事業者にとって独自の取組のハードルが高い事業計画の策定について複合的な支援を行い、策定後の定期的なモニタリングまでトータルで行っていくことで支援実績の積み上げ、支援ノウハウの蓄積を図っていく。その実績・ノウハウをもって地域内の小規模事業者に広く効果を波及させていく。また、市や関係機関との連携強化を図り、特に1次産業と2・3次産業の連携においては、2・3次産業の窓口となり幅広く取次斡旋を行っていくことで各産業間の連携強化をスムーズなものにしていく。

小規模事業者は地域経済を支える柱であり、小規模事業者の持続的発展に貢献していくことで市全体の産業振興に貢献していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題・(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、当会議所は以下の5項目を本計画の目標と定め、目標達成に向けた5か年間の方針を立てる。

目標① 徹底した経営分析を基礎とした顧客ニーズを捉えた事業計画作成への支援

今後予想される様々な経済状況の変化に対応するためには徹底した自社分析と顧客ニーズ把握・分析を基礎とした「自社のビジネスモデルを再構築することを目的とした事業計画の作成」が求められる。小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、課題解決を踏まえ各社の状況に応じた事業計画の策定を支援する。

目標② 地域モデルとなりうる小規模事業者への重点的な伴走型支援

当会議所の課題として記載のとおり、事業計画策定に関して支援実績の蓄積と経営指導員だけではなく所内全体での経営発達支援事業のノウハウの共有が必要な状況である。本計画においては記帳代行先・決算代行先・地域に貢献が見込める事業者・若手事業者・創業者などの中から地域モデルとなる小規模事業者を20社選定し、重点的にオールレンジの伴走型支援を行うことで支援事例の構築を図る。地域内でモデルとなる「自己変革力を持った自走化できる企業」の育成を目指す。

目標③ 「稼ぐ力の向上」を目的とした販路開拓支援

小規模事業者の持続的な発展のためには「稼ぐ力の向上」は必須であり、伴走型支援の出口戦略として積極的に販路開拓を支援し小規模事業者の売上増加・収益力向上を目指す。

目標④ 1次産業と2・3次産業の連携促進

小林市の基幹産業でありかつ強みである1次産業を最大限に活かしつつ、市全体の産業振興を図るためには6次産業化・農商工連携の積極的な推進が必要である。商工業者（2・3次産業）の窓口として当会議所が積極的に1次産業と2・3次産業の連携をサポートする

目標⑤ 事業承継への支援

事業主の高齢化が進む地域の現状を踏まえ事業承継支援に積極的に取り組む。

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) 経営発達支援事業の内容

① 徹底した経営分析を基礎とした顧客ニーズを捉えた事業計画作成への支援

自社の経営状況を定量面・定性面で徹底的に分析することで自社の「強み」を顕在化すると同時に、顧客ニーズを捉えた需要動向調査ができるよう支援する。会員・非会員問わず地域の小規模事業者すべてに向けて発信し、声に応じたやる気のある事業者をピックアップする。徹底した伴走型支援で自社分析・変化を捉えた外部環境分析に基づく事業計画の策定や経営判断を自力で行える自走化した事業者の育成を目指す。

② 地域モデルとなりうる小規模事業者への重点的な伴走型支援

経営指導員のみならず経営情報支援員を含めた所内全体で地域モデル事業者へ重点的に伴走型支援を行う。「対話」と「傾聴」を重ね、寄り添う支援で事業者の潜在力を引き出すとともに自己変革力を育て、「自己変革力を持った自走化できる企業」を育成する。この経験・ノウハウを足掛かりとして支援スタイルを確立し、所内全体で地域内の小規模事業者全般に対して経営発達支援事業を幅広く普及させていく。

③ 「稼ぐ力の向上」を目的とした販路開拓支援

小規模事業者にとって大きな課題である「地域外への販路開拓」を積極的に支援し、「稼ぐ力の向上」を目指す。商談会・物産展への参加支援、ECサイトのブラッシュアップや立ち上げへの支援などを個社ごとにサポートすることで確実な収益向上へと結びつける。また、地域のブランド力の向上を図ることで地域内の事業者全体へ効果を波及させる。「地域の総合経済団体」としてのノウハウ・組織力をフルに活用して支援する。

④ 1次産業と2・3次産業の連携促進

生産者の6次産業化や2・3次産業者の地場の1次産品を使用した商品開発について積極的にサポートを行う。各種補助金・助成金等の斡旋、専門家の派遣等を交えながら商品企画・開発から販路開拓まで一貫した伴走型の支援を関係機関と連携し実施する。

⑤ 事業承継への支援

事業承継の対象先については承継の進捗状況について随時確認を行っていき、そのステージに合わせた支援を行っていく。宮崎県事業承継・引継支援センター、中小企業基盤整備機構などノウハウのある関係機関と連携し支援を展開することで、個社が有する顧客・販路・営業ノウハウを「地域経済の宝」と捉え、事業承継等により地域内に維持することを推進する。第三者承継については連携協定を締結した民間企業と協同で推進していく。

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】

- ・現状は宮崎県内企業景況調査、日商L O B O調査、「RESAS」（地域経済分析システム）や各機関の発表する調査報告書において、各担当者が個別のケースに応じて独自に経済動向の把握・分析を行い経営指導に活かしている。
- ・年1回、管内事業所約1,000先の一斉訪問を行っており、事業者の生の声を収集し景気動向の把握に努めている。

【課題】

自治体、金融機関、シンクタンク等の公表している資料を個別に分析するには相応の時間と労力を要するため、小規模事業者の事業計画書の策定に活用できるデータを、いかに効率的に選択して公表していくかが課題である。

(2) 目標

	公表方法	現行	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
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②地域の景気動向分析の公表回数	HP掲載	2回	3回	3回	3回	3回	3回

(3) 事業内容**① 地域の経済動向分析**

管内の経済動向（過去のデータ分析）を把握するために「RESAS」（地域経済分析システム）のデータ分析を中心とし、宮崎県・小林市から公表されているデータで補完する形で、小規模事業者の事業計画書策定やマーケティング調査の基礎資料として活用できるデータを選択し独自の分析を行い、分析結果を年1回ホームページにて公開する。

・調査手法

「RESAS」（地域経済分析システム）、「県西経済の動向」、「小林市統計書」の各データから記載の下記項目を選択。経営指導員が小林ビジネス支援センターの専門家（中小企業診断士等）と連携し、過去のデータとの比較や全国データとの対比などを交えながら分析を行う。実績指標（過去の動向や傾向を集約したデータ）であり、現行指標・先行指標となる景気動向調査の結果を加味しながら分析を行い、活かしたデータとして活用できるものとする。

・調査項目・分析手法：

調査項目	統計発表元	分析手法
産業構造マップ	「RESAS」（地域経済分析システム）	地域における各産業の現状等について分析する
地域経済循環マップ		地域の経済構造はどのようになっているか分析を行い、地域の特徴を顕在化させる
まちづくりマップ・From-to分析		様々な属性ごとの人の移動の動向を分析する
生産活動、個人消費、投資関連、雇用情勢、金融情勢	「県西経済の動向」	小林市の経済圏となる宮崎県西部の経済動向の把握・分析する
「市内総生産」（産業分類別）	「小林市統計書」	地域の各産業の生産額・生産割合から産業別の経済動向を分析する
「産業別事業所数、従業者数、年間商品販売額等」		地域の各産業の事業所数・従業員数・年間販売額から産業別の経済動向を分析する

② 地域の景気動向分析

管内の各業種の景況感（現状の景気動向）を把握するために宮崎県商工会議所連合会が実施している「宮崎県企業景況調査」と日本商工会議所が実施している「L O B O 調査」を活用する。共に景気動向指数（D I）での結果であり、全国・各ブロック別の指標が公表されており、これを活用し、全国・九州ブロック・宮崎県の調査結果と管内の調査結果を対比した独自の分析を行い、年3回ホームページにて公開する。

【宮崎県企業景況調査】

宮崎県商工会議所連合会が宮崎県内の9商工会議所に依頼し調査を実施しており、調査結果は宮崎県商工会議所連合会が一括集計し業種毎のデータ・グラフ化するなど整理し、前回調査との比較などの分析を行ったものを公表している。

・調査手法：

当会議所の経営指導員等が対象の管内小規模事業者等に対して、F A Xによる調査を行う。宮崎県商工会議所連合会が公表するデータを基に、当会議所で調査した管内小規模事業者等のデータと比較し独自に集計分析を加える。

・調査対象：

管内小規模事業者等 24 社

・調査項目：

業況・売上・仕入価格推移・従業員数・支払条件・借入状況の推移（前年同期比・前期比翌期予測）経営課題等

【L O B O 調査】

日本商工会議所が全国の商工会議所に依頼し一斉に調査を実施しており、調査結果は日本商工会議所が一括集計し、業種毎のデータ・グラフ化などの整理を行い、前回調査・これまでの調査との比較、業種別の業況・売上・採算の状況などの分析、全国ブロック別の概況などの分析を行ったものを公表している。

・調査手法：

当会議所の経営指導員が聞き取り調査・F A Xにて調査を行う。日本商工会議所が公表するデータを基に当会議所で調査した管内小規模事業者等のデータを比較し独自に集計分析を加える。

・調査対象：

管内小規模事業者等 10 社

・調査項目：

当月の業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・従業員の状況および、自社が直面している経営上の問題などについて調査

（4）調査結果の活用

- ・整理・分析した調査結果を当会議所のホームページ等に掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ・短中期（1～3 年程度）の事業計画策定や経営分析の基礎データとして事業計画策定事業者に提供する。
- ・経営指導員等が窓口相談や巡回指導を行う際の参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】

- ・必要に応じて各商品の需要動向調査を実施している。これまではチーズ饅頭を中心とした菓子商品や1次産品について大手百貨店バイヤーによる toB 向けの調査やチーズ饅頭・地元産の1次産品を使用した加工商品について toC 向けの消費者調査（定性・定量調査）・マーケティング分析

等を実施している。

- ・首都圏での物産展においては販売した商品毎に消費者へのアンケート調査を行っている。
- ・各調査の結果については事業者にはフィードバックし、マーケットインの商品へのブラッシュアップ・販路拡大計画の策定等に活用している。

【課題】

これまで実施した調査については、集計したものに簡易的な分析を加えて事業者にはフィードバックしている。データ提供を受けた事業者は消費者・バイヤーニーズの把握には役立っているが、具体的なデータの活用に結びつけられていない事業者もいる。一步踏み込んで「この調査項目のデータは商品のこの特性のブラッシュアップに活用できる」「調査データからこの購買層への広報活動が効果的である」「調査データから分析してこのような商品を開発してはどうか」などの具体的な改善案の提案・根拠となるデータ分析までセットで行う必要がある。

(2) 目標

	現行	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
①地域外での消費者需要調査 対象事業者数	1回 5者	1回 5者	1回 5者	1回 5者	1回 5者	1回 5者
②商談会でのバイヤーへの需要調査 対象事業者数	1回 3者	1回 4者	1回 4者	1回 5者	1回 5者	1回 5者

(3) 事業内容

① 地域外での消費者需要調査 (toC 向け)

地域の1次産品を使用した食品加工品を中心にチーズ饅頭などの地元の特産品を含めた食品加工品を対象に地域外での需要調査を実施する。当会議所が支援する2・3次産業者の地場の1次産品を使用した商品開発においてはテストマーケティングの意味合いを持たせ、商品開発と連動した調査とする。

小林市が毎年開催する首都圏向けの物産展「にしもろマルシェ」などで対象品を購入した消費者にWebアンケート形式で調査を実施する。調査結果を経営指導員と小林ビジネス支援センターの専門家(中小企業診断士等)が連携し分析を行い、当該事業者にはフィードバックすることで商品のブラッシュアップ・新商品の開発等の参考データとして活用する。また、当調査の分析結果を事業計画に反映させることで、マーケットインの視点を取り入れた事業計画へとブラッシュアップさせる。

・調査対象:

地域の肉・野菜・果物・乳製品などを使用した食品加工品(食肉加工品・調味料・菓子類・飲料・酒類などを想定)やチーズ饅頭などの地元の特産品。特に当会議所が支援する地場の1次産品を使用した商品開発により誕生した食品加工品。

・調査手法:

小林市が毎年開催する首都圏向けの物産展「にしもろマルシェ」などで対象品を購入した消費者にWebアンケート形式で調査を実施。事前に作成した質問事項記載のインターネットページに連動したQRコードをアンケート票に掲載。商品を購入後、食した後にQRコードを読み取ることでアンケート項目に回答できる仕組みとする。アンケートの回答率向上のため、回答者へ抽選で地場産品を贈呈するなどの仕掛けを行う。

・サンプル数:

1商品 20名の回答 (回答率10%と予想しアンケート用紙を1商品最低200枚は配布)

・調査項目：

①年齢層 ②性別 ③商品の認知度 ④これまでの商品の実食回数 ⑤味 ⑥価格 ⑦内容量
⑧パッケージデザイン ⑨購入用途 ⑩その他ご意見

その他、事業者の確認したい事項を事前に聴き取りを行い調査項目に反映させる。

・調査結果の分析と活用方法：

アンケート結果を経営指導員と小林ビジネス支援センターの専門家（中小企業診断士等）が連携して分析を行う。各商品の市場動向等を加味し、各調査項目を分析し活用できる事例・具体的な改善案等を交えながらレポートとしてまとめ、当該事業者^に直接説明する形でフィードバックする。当該事業者において調査結果を活用し商品のブラッシュアップ・新商品の開発等へと結びつける。

② 商談会でのバイヤーへの需要調査（toB向け）

毎年計画的に参加している地域外の都市で開催される大規模商談会「FOOD STYLE Kyushu」等において出展者の商品（地域の1次産品を使用した食品加工品等）についてバイヤー（toB）への需要調査を実施する。バイヤーへの聞き取り調査を行うことでtoBの各種ニーズを把握し、商品開発・流通戦略の計画策定の参考とする。

・調査対象：

商談会に参加した事業者の商品、特に当会議所が支援する地場の1次産品を使用した商品開発により誕生した食品加工品

・調査手法：

「FOOD STYLE Kyushu」等の商談会において自ブースを来訪したバイヤーに対して会議所職員が事前に準備した項目をもとに第三者の視点で聞き取り調査を実施。

・サンプル数：

1商品 20名の回答

・調査項目：

《バイヤーの属性について》①地区 ②事業形態 ③取扱分野

《対象商品について》①価格帯 ②味（試食がある場合のみ） ③内容量 ④商談の実現度

⑤パッケージデザイン ⑥流通形態 ⑦利用シーン ⑧商談の実現度 ⑨事業者への要望等

・調査結果の分析と活用方法：

アンケート結果を経営指導員と小林ビジネス支援センターの専門家（中小企業診断士等）が連携して分析を行う。バイヤーの事業形態により望む流通形態・要望も異なることが予想されることから「対象商品のターゲットをどこに定めるか」の確認を行いつつ分析を行い、より具体的な改善案のフィードバックを当該事業者に行う。事業者はこの結果をもとに、商品内容の改善・流通条件の見直し等を行い「売れる商品」へのブラッシュアップを図る。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】

- ・金融支援、財務支援（申告・記帳代行等）、各種補助金申請など必要に応じて担当者が分析項目を選択し独自の分析を行っている。分析方法については担当者毎にまちまちである。
- ・経営状況の分析のためにクラウド型経営支援ツール（BIZミル）を導入しており、財務情報を中心に年間約30事業者程度の事業者情報の入力を行い管理している。分析ツール内に情報は毎年蓄積されており、必要に応じてツール内で経営分析を行い、事業者へ分析結果の提供を行っている。
- ・定性情報（非財務情報）については、クラウド型経営支援ツールへの入力ができおらず、担当者レベルでの情報の蓄積となっている。

【課題】

- ・確定申告業務、金融業務、各種計画策定業務によって、決算データを保有している件数は約 300 件程度あるが、その内、財務情報について当会議所で導入しているクラウド型経営支援ツール（BIZ ミル）に入力できているのは年間 30～50 件程度の事業所のみである。経営分析が必要な事業所を的確に選択し、集中的に分析結果を提供することが必要となっている。
- ・定性情報（非財務情報）については全体での情報共有ができていない。また、その情報を分析するまでには至っていないケースが多い。
- ・定性情報（非財務情報）については担当者のヒアリングレベルでも異なる結果になることから全職員のヒアリング力の向上が必要である。
- ・経営分析を必要としている支援先が少ないことから経営分析の必要性を発信し、「対話と傾聴」を通じて当該事業者の掘り起しが必要である。

(2) 目標

支援内容	現行	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
経営分析件数	30 件	40 件	40 件	45 件	50 件	50 件

(3) 事業内容

【支援の方針】

経営分析は「事業の健康診断」的な意味合いを持ち、事業の現状を数値化でき、経営成績や財政状態を具体的に把握できるものである。また、事業者が抱える問題点や改善点を見つけ出し、早急な対応策を講じることができる。小規模事業者を取り巻く環境は日々変化しており、変化に対応していくためには経営分析についても定期的に行っていくことが理想である。ただ、分析を伴う作業が含まれることからハードルが高いと感じている小規模事業者が多い。まずは、事業者に「経営分析とはいかなるものか」「経営分析を行うとどのようなメリットがあるのか」などを広く周知し、経営分析先数を増やすことで、意欲的に事業計画策定に取り組む事業者の裾野を広げることを目指す。「対話と傾聴」を通じて経営指導員・経営情報支援員と一緒に経営分析を行い、本質的な課題の抽出を行う手法を学んでもらうことを入り口とし、分析結果から各種支援へと結びつけ、伴走型で支援を展開していく足掛かりとして取り組んでいく。目標としては、事業者が独力で経営分析を行うことで自社の課題や強みへの気づきを得るとともに、定期的に自社の状況を自己で把握・分析できる「自己変革力を持った自走化できる企業」になることを目指す。また、経営分析においては、事業者の課題にマッチした支援ツールの活用を行い、「自社の強み」を顕在化させることに特に力を入れて取り組んでいく。

① 経営分析支援先の掘り起こし

・実施内容：

まずは確定申告業務、金融業務、各種計画策定業務により財務諸表データを保有している約 300 事業者に対して経営分析についての普及を行う。窓口・巡回相談時に声掛けを行い、「対話と傾聴」を重ね、やる気のある事業者の掘り起こしを行ない、そこを足掛かりに経営分析先を地域内の小規模事業者全体に拡大させていく。

・実施方法：

経営分析とは何か、経営分析の方法やメリットなどをまとめた資料を専門家の監修を交えながら作成する。この資料を用いて窓口・巡回相談時に決算データ保有先を中心に経営分析の実施について声掛けを行っていく。財務諸表データ保有先への経営分析の実施により支援ノウハウを蓄積させ、地域内の小規模事業者全体への経営分析の普及・実施へと結びつけていく。

・支援対象：

確定申告業務、金融業務、各種計画策定業務支援先の約 300 事業者を中心に、地域内の小規模事

業者全体を対象。

② 経営支援ツールを活用した経営分析の実施

・分析手法：

定量（財務）分析・定性（非財務）分析の実施について、事業者の状況や局面に合わせて、現在導入しているクラウド型経営支援ツール（BIZミル）を活用して実施する。定量分析においては、財務諸表を入力することで一期分ごとの財務状況分析を実施し、併せて経済産業省から提供されている経営診断ツール「ローカルベンチマーク」での分析を行う。

定性（非財務）分析においては、事業者への対話を通じて経営指導員等が行い、クラウド型経営支援ツール（BIZミル）へ入力を行う。「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」などのSWOT分析項目に加え、以降の事業計画の策定をスムーズに行えるように「経営理念」や「将来の企業のビジョンや目標」などについても聞き取りを行う。定性分析においては、特に「強み」について対話を重ね深掘りし、自社の強みの根源（コアコンピタンス）を顕在化させることで事業者が次の一手を打つ手掛かりを示す。

統一したシステムを使用することで、事業者の財務・非財務情報を毎年継続的にシステム内に蓄積させていくことで、所内での情報の管理・共有を図る。また、統一したフォーマットでの分析結果の出力・提供ができることから職員内で分析方法の均一化が図れ、その後の支援アプローチについてのスキルアップ指導も容易となる。

・対象者：

①による普及により選定された40事業者

（確定申告業務、金融業務、各種計画策定業務支援先から30事業者・その他、経営分析により自社の経営状況を把握したい先から10～20事業者を想定）

・分析項目：

定量情報は財務諸表を用いて分析し、過年度との比較、業界平均との比較によって、現在の自社の立ち位置の確認と将来の予測に役立てる。

【財務分析（定量分析）】

- 収益性 売上高総利益率・売上高営業利益率
- 成長性 売上高増加率
- 生産性 1人当たり売上高・1人当たり売上総利益
- 効率性 売上債権回転期間・棚卸資産回転期間
- 安全性 流動比率・当座比率・自己資本比率・借入金月商倍率
- その他 損益分岐点分析

定性情報については、強み・弱み・機会・脅威の4つにカテゴリズし組み合わせ分析することで各要因を分析し、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る。

【SWOT分析（定性分析）】

- 「強み」、「弱み」（内部環境）、「機会」、「脅威」（外部環境）

（4）分析結果の活用方法

【フィードバック】

- ・各事業所には分析結果・課題の抽出・解決案までをセットでフィードバックする。分析結果をもとに課題や「強み」の抽出を行い、課題については解決案の提示、「強み」についてはブラッシュアップの方法などを提示する。
- ・定量面・定性面においても数値の良い悪いだけでなく「なぜこのような数値になったか」「改善するため・伸ばすためにはどのような手段があるか」「その手段を実行するためにはどのような課題があるか」「その課題解決のための具体策はなにか」といった課題の真因まで深掘りを行い、解決案を考えるとところまでを経営指導員と事業者が共に行い、事業者が自社の状況に気付き・腹落ちすることで「徹底した自社分析の実現」を図る。
- ・分析結果・課題・解決案をフィードバックすると同時に事業計画の策定へ向けての提案を行う。

経営分析の部分であえて踏み込んで課題の解決へのプロセスなどを具体的に示すことで事業計画の策定への移行をスムーズに行えるよう工夫する。

【フォローアップ】

- ・分析結果を事業計画策定の基礎データとするとともに、抽出された課題への解決案・「強み」のブラッシュアップ案を計画に盛り込むことにより、経営分析で抽出された課題の解決、稼ぐ力の向上へと結びつける。
- ・経営分析で抽出された課題への解決案について、経営方針の見直し・税務・企業法務・労務管理などの専門性のある高度な案件については中小企業診断士、税理士、弁護士、社会保険労務士などの専門家の派遣も視野に入れつつ対応する。
- ・経営分析を実施した先については、フィードバック時に「経営指導員・経営情報支援員がどのように経営分析を行ったか」の情報・ノウハウの提供を行い、利用できる分析ツールの紹介まで行う。事業者自身が継続的に経営分析し、抽出した課題への解決策を自己提示できる「自己変革力を持った自走化できる企業」となるようサポートを継続的に行う。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が経営課題を解決するために、市場動向調査や経営分析の結果を踏まえ、事業計画策定の支援を行っている。ただ現状をみると、補助金申請・融資相談など「目的ありき」の事業計画策定が大半であり、純粋に事業に資するための事業計画策定の案件数は少ない。

また、DX（デジタルトランスフォーメーション）推進については個社の取り組みに任せている状況であり、当会議所が主導で動機付けする取り組みは行っていない。

【課題】

- ・補助金申請・融資相談等以外で日常の経営指導において事業計画の策定に結び付くケースが少ない。
ただ、補助金申請・融資を目的とした事業計画の策定自体が悪いわけではないので積極的に活用しつつ「事業計画の質の向上」を図っていきたい。
- ・事業者において事業計画策定の重要性の認識が低く、策定に関してハードルが高いと感じている方が多い、もしくは事業計画自体がどのようなものかわかっていない方が多いのが原因と考えられる。今後は、事業者が事業計画策定の重要性を認識してもらえるよう内発的動機付けを行い、事業計画策定支援数を効率的に増加させる必要がある。
- ・小規模事業者にとっては環境の変化に対応したDX化への取り組みが必要である。

(2) 支援に対する考え方

漠然としたものか・しっかりとしたものかの違いはあるものの、それぞれの事業者の頭の中には事業計画は存在するものとする。それを顕在化し、「見える化」するかしらないかは企業の経営にとって非常に重要な事項である。事業計画策定の必要性を会員外含めた管内の小規模事業者全体に広く広報し、各種支援を足掛かりとして対話を重ね事業者の本質的な課題をあぶりだし、事業計画策定への内発的動機付けを促しつつ多くの事業者の事業計画策定を促す。本計画の目標に掲げる「地域モデルとなりうる小規模事業者」20社については特に綿密な事業計画策定を行う。

まずは、経営分析実施先を中心として、セミナー・個別相談会で掘り起しを行いつつ支援先を広げていく。地域経済動向調査・需要動向調査をベースにしっかりと経営分析を行い、地域の経済動向・消費者の需要動向を的確に見据え、新規需要の開拓もしくは創出をプラスした事業計画の作成を支援する。また、事業計画の策定の過程で現在の事業の棚卸を行う際に、「顧客への価値の提供・データの取得・データや情報のアップデートについてデジタル化により効率化できる部分はないか」等の検証を行い、必要に応じてデジタルツールの導入を支援し、小規模事業者のDX化を加速させていく。

以上をもって、事業計画の重要性に気付きを持たせて、事業者自身の判断で事業計画の見直し・再構築に踏み切れる柔軟な判断力を養うことを目標とする。

(3) 目標

支援内容	現行	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
①DX推進個別相談会 延べ参加者数（年3回）	未実施	35名	35名	37名	40名	40名
②事業計画策定支援セミナー 延べ参加者数（年2回）	1回・ 10名程度	20名	20名	20名	20名	20名
【事業計画 総策定支援件数】	36件	30件	30件	32件	35件	35件
③既存事業者への事業計画策定 支援 件数 ※Ⅰ	31件	24件	24件	26件	29件	29件
④創業者への事業計画策定支援 件数 ※Ⅱ	3件	3件	3件	3件	3件	3件
⑤事業承継者への事業計画策定 支援 件数 ※Ⅲ	2件	3件	3件	3件	3件	3件

※Ⅰ・・・「既存事業者の事業計画 策定事業者数」は経営分析実施先の5割（令和5～6年 20件・令和7年 22件 令和8～9年 25件）＋事業計画策定支援セミナーの参加者の2割（4件）で試算。その他、窓口・巡回相談での受付で補完・上積みしていく。

※Ⅱ・・・「創業計画 策定件数」は創業スクール参加者の3割で試算。その他、窓口・巡回相談での受付で補完・上積みしていく。

※Ⅲ・・・「事業承継計画 策定件数」は事業承継個別相談会の3割で試算。その他、窓口・巡回相談での受付で補完・上積みしていく。

(4) 事業内容

① DX推進個別相談会の実施

・支援対象者：

事業計画策定する事業者を中心とした管内の小規模事業者

・募集方法：

当会議所のホームページ・SNS・会報等での告知、窓口巡回相談時の紹介

・開催回数：

年3回、事業計画策定事業者については随時実施

・参加者数：

③・④・⑤の事業計画策定支援事業件数に加えて募集による5名程度の小規模事業者

・内容：

小規模事業者のDX推進を目的として「DX推進個別相談会」を実施する。DX導入検討の前さばき的な意味合いを持つものであり、まずは当会議所の経営指導員と小林ビジネス支援センターの専門家が共同で事業者の現在の事業において、「事業のどの部分をDX化することが可能か」、「DX化した場合どのような効果が見込めるか」、「費用対効果はどうか」等の検討を事業者とともに行う。独立行政法人 中小企業基盤整備機構の提供するITプラットフォームを積極的に活用し、「IT戦略ナビ」「ヤッタルデジタル！」を活用した自己診断・課題解決ツール選定においては「ここからアプリ」を活用するなど、各フェーズで必要な情報の提供を行っていく。必要に応じて、DX関係に知見を持つ専門家の派遣や活用可能な補助金の斡旋へと結びつける。実施は年3回とするが、事業計画を策定する事業者については適宜実施し、必ずこのステップを踏むこととしてより実効効果の高い事業計画の策定を目指す。

② 事業計画策定支援セミナー

・支援対象者：

経営状況の分析を実施した事業者を中心とした管内の小規模事業者

・募集方法：

当会議所のホームページ・SNS・会報等での告知、窓口巡回相談時の紹介

・開催回数：

年2回

・参加者数：

1回につき10名程度

・内容：

小規模事業者にとって予備知識なく独力で事業計画を作り上げていくことは難しく、支援機関のアドバイスもしくはセミナーで手法を学んでいくことが必要である。事業計画策定支援セミナーにおいては基本的な部分から学び、最終的には独力で事業計画の策定までできるスキルを身に付けられるレベルまでもっていける内容とする。ただ、「事業計画策定セミナー」と言うとハードルが高いと感じる事業者が多くいると推測されることから、「補助金活用を入り口として事業計画の策定へと導く」など事業者を受け入れやすく、セミナーを受講したくなるような工夫を行う。その際は、補助金での簡易的な事業計画作成から一歩踏み込んだ「事業計画の質の向上」をカリキュラムに組み込む。中小企業診断士を講師として以下の内容をカリキュラムの概要として実施する。

○事業計画の必要性、構成

○事業計画作成の要旨（ビジョン・経営目標の設定、事業コンセプトの整理、現状分析（SWOT分析方法等）、経営資源（販売・仕入・人員等）の投下計画、損益計画、投資・資金調達計画、アクションプラン（実行計画）

③ 既存事業者への事業計画策定支援

・支援対象者：

確定申告業務、金融業務、各種計画策定業務支援先等で経営分析を実施した事業者

事業計画策定支援セミナーに参加した事業者

その他、経営分析を意欲的に行った事業者

・支援件数：

24件

・手段手法：

経営分析を行った事業者を対象に事業計画の策定支援を行う。事業計画の策定においては、「現状の把握」、それを踏まえた「目標設定」、目標を達成するための「取り組み」について順を追って整理・検討していくことで計画策定を支援する。経営指導員が事業者との対話を重ねつつ整理・検討を行っていくことで客観性を交えながら計画策定をサポートする。経営分析で抽出された課題と解決案、顕在化された自社の「強み」を踏まえながら計画策定を行う。経営分析においてクラウド型経営支援ツール（BIZミル）を使用した先については、システム内の事業計画策定のコンテンツを活用して経営指導員がシステムへの入力を行うことで作成を行う。また、DX推進個別相談において整理されたDX化の取り組みをアクションプランに落とし込むことで経営資源の効率的な投下を可能とする計画の作成を目指す。

○「現状の把握」～ビジョン・経営目標の設定、事業コンセプトの整理、現状分析

経営分析により顕在化した分析結果（定量面・定性面）、課題と「強み」、課題の解決策と「強み」のブラッシュアップ案などについて整理を行う。また、自社を取り巻く環境の把握として地域の経済動向調査で得られる情報を提供し自社の現状を正確に把握し、ビジョン・経営目標の設定を行う。

○「目標設定」～損益計画、投資・資金調達計画、経営資源の投下計画等

整理した現状をもとに、どのような目標を、いつまでの期限で設定するか検討する。目標設定については、現状を踏まえた根拠に基づく数値設定を行うとともに、1年間の計画を1か

月単位・1週間単位・1日単位で細分化し目標設定する。目標を踏まえ、経営資源をいかに投下していくかの計画へと展開させる。

○「取り組み」～アクションプラン（実行計画）

数値目標においては目標達成のために逆算してなにをどれだけ販売するかなど、目標達成のための具体的な行動について細分化し取り組みを考える。商品開発・販売計画の作成においては需要動向調査を反映させたものとする。このアクションプランの作成において、消費者の趣味嗜好やターゲットの絞り込みなど、専門性の高い部分においては専門家の意見を聴きながら具体的な取り組みを策定する。ITツールやデジタル技術の導入などについても積極的に盛り込み、経営の価値創出のサイクルを加速させる。また、事業者自身での事業計画変更の必要性についての判断ができるよう内発的動機付けを行っていく。

④ 創業者及び第二創業への事業計画策定支援

・支援者対象：

「創業スクール」（小林ビジネス支援センター主催）の受講者

窓口相談等の創業希望者・創業準備者・第2創業予定者、創業1年未満の小規模事業者

・支援件数：

3件

・手段手法：

創業計画の策定については、創業者の経験や技能を踏まえた創業に対する想いを反映させたビジネスモデル構築に対する支援も必要であるが、売上に直結する商品・サービス開発、販路開拓、顧客獲得などマーケティング計画が特に重要な支援策であり、創業後の成功率をあげるカギとなる。このことを念頭に置き、当会議所の経営指導員が立地条件、資金調達、収支計画など細かにヒアリングを行いながら創業予定者及び第2創業予定者とともに独自のビジネスプランを作りあげる。このプランを基にPDCAサイクルで常にチェックすることで持続的な経営が可能となるよう創業計画の策定を行う。ITツールやデジタル技術の導入などについても積極的に盛り込み、経営の価値創出のサイクルを加速させる。

⑤ 事業承継者への事業計画策定

・支援者対象：

事業承継を予定している事業者

・支援件数：

3件

・手段手法：

（事業承継についての積極的な需要喚起）

これまで事業承継の推進においてネックになっていたのは、「後継者がいない事業者」への対応であった。親族や従業員などから後継者が見つからない場合、廃業の選択肢を選ばざるを得ないケースが多く、当会議所も廃業の選択を容認する他手段がなかった。

そこで当会議所は、親族や従業員などの後継者がいない事業者に対して第三者承継を積極的に展開していくことを目的として、令和3年8月に「クラウド継業プラットフォーム relay（リレイ）」を提供する㈱ライトライトと連携協定を締結した。「クラウド継業プラットフォーム relay（リレイ）」は、事業を譲りたい経営者と、事業を譲り受けたい候補者をマッチングさせるサービスであり、第三者承継に特化したものである。この「relay」の活用普及を足掛かりとして、管内の事業承継全体の広報・情報発信を加速化させ、高齢化の進む小規模事業者の事業承継に積極的に取り組んでいく計画である。

（計画の策定について）

事業承継計画の策定については、事業承継に向けた準備の必要性・重要性をしっかりと認識してもらうことが必要不可欠である。経営指導員が事業者と対話を重ね、計数管理できている経営状況に加え、外部環境を考慮した経営課題、経営資源である技術・顧客（得意先）・販路開拓手法・

経営上のノウハウなどを顕在化し「見える化」を図る。加えて商品・サービス・技術に「磨き上げ」を行い自社の魅力向上を図り、より良い状態で後継者に引継ぐ計画策定支援を行う。ITツールやデジタル技術の導入などについても積極的に盛り込み、経営の価値創出のサイクルを加速させる。

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

【現状】

- ・事業計画策定した事業先においては販路開拓等の売上増加に結び付く「出口戦略」の部分を積極的に支援している。ただ、支援の頻度は各事業者でまちまちであり、事業計画を策定したすべての先をフォローできていない。
- ・直面する課題の解決への支援を優先しており、事業計画の進捗について確認する機会が後回しとなっている。

【課題】

- ・フォローについて明確に、だれが、いつ、どのように行うかというものが定まっていない。
- ・近年、経営環境の変化は特に激しく、事業計画について随時アップデートを行えていない。

(2) 支援に対する考え方

近年、小規模事業者を取り巻く環境の変化は以前にも増して加速している。事業計画についても、定期的に見直しを行っていき、現状にマッチしたものにアップデートしていくことが必要である。当会議所においては、対話を重ね伴走型で計画の進捗の確認とアップデートを、定期的に、確実に支援していくことが求められる。事業計画策定先については、会員・非会員問わずもれなくすべての事業所に対して定期フォローアップ訪問を実施。計画の進捗確認・アップデートを随時行うとともに、販路開拓に資する事業の斡旋を行う。その中で、自発的な計画の見直しが行えるよう内発的動機付けを行い、事業者が能動的に計画の実行・再構築を行い自走化できるようサポートする。実施状況により売上増加が見込めない場合は商品・サービスの価格設定のあり方や顧客像の見直し・外部環境分析の再確認等を行うなど必要に応じて経営指導員、専門家などでフォローアップし、環境の変化に柔軟に対応した稼ぐ力を十分に持つ「しなやかで強い企業」の育成支援を行う。また、誰がどの事業者のフォローアップをどのように行うかを明確化し計画的に支援を行っていく。

(3) 目標

支援内容	現行	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
①既存事業者への事業計画策定後の実施支援対象事業者数	36者	24者	24者	26者	29者	29者
支援頻度(延べ回数)※Ⅰ	112回	120回	120回	128回	146回	146回
利益率5%以上増加の事業者数	未調査	6者	6者	6者	8者	8者
②創業計画策定後の実施支援対象事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
支援頻度(延べ回数)※Ⅱ	12回	12回	12回	12回	12回	12回
③事業承継計画策定後の実施支援対象事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
支援頻度(延べ回数)※Ⅲ	6回	12回	12回	12回	12回	12回

※Ⅰ・・・対象事業者数24～29者に対して最低年4回の定期フォローアップを実施。(96～116回)

このフォローアップをベースとして、各事業者の状況に合わせてフォローアップ頻度を臨機応変に追加設定。1/3の事業者に対しては年3回加えてフォローアップを行うと想定。(24～30回)

※Ⅱ・・・対象事業者数3件に対して年4回の定期フォローアップを実施。(12回)

※Ⅲ・・・対象事業者数3件に対して年4回の定期フォローアップを実施。(12回)

(4) 事業内容

① 事業計画策定後の実施支援

(定期フォローアップ訪問の実施)

事業者ごとに担当経営指導員を決め、事業計画の実施状況を一緒になって進捗管理・計画の見直しを行っていく。原則として進捗確認を四半期に1度以上実施することとし、進捗経過の悪い事業者に対しては臨機応変に訪問回数を増やし細かくケアする。支援の中で事業計画の見直しについて内発的動機付けを行いつつ自走化を目指す。

事業者とともに、経済情勢の変化における課題や障害を確認し、目標達成に向けた問題点の洗い出しを行い、適宜な修正を加えていくことで事業計画の実効性を高めていく。また、当会議所が実施する販路開拓に資する事業の斡旋や外部環境への対応による計画変更・労働力不足による既存従業員の新たな教育訓練など必要に応じて関係機関と連携をとりながら伴走型で支援していく。継続的に定期フォローアップを行い、PDCAサイクルをまわしながら事業計画の実効性の精度を高め、確実な売上増加に結び付ける。

[定期フォローアップの確認項目と対応策]

確認項目	対応策
数値目標の達成度	目標達成を阻んだ要因の分析。「なぜ？」を繰り返すことで真因を見つけだし、対応策を検討
計画が妥当なものであったか	事業計画全体の見直し、目標の再設定とアクションプランの再設定
計画を実行するアクションプランに問題がなかったか	実行を阻んでいる要因の分析。「なぜ？」を繰り返すことで真因を見つけだし、対応策を検討
経営環境の大きな変化はないか	経済動向調査・需要動向調査の再実施により外部環境へ対応した計画への変更

(関係機関と連携したフォローアップの実施)

定期フォローアップで洗い出された問題点を確実に解決することを目的として関係機関と連携し、事業者直接向訪問して支援を行う。小林ビジネス支援センター・宮崎県よろず支援拠点・各種専門家などと連携し、事業におけるリスクと対応策や事業における目標達成評価方法等、より高度なフォローアップを実施する。これにより事業計画目標の実現に向けて徹底的に支援する。

② 創業計画策定後の実施支援

定期フォローアップとして、経営指導員が四半期に1回のペースで創業計画策定を行った創業者を巡回訪問し進捗状況の確認を行う。創業計画と現状を比較し問題視すべき差異が生じた場合は原因分析を行い、分析結果を基に創業者とともに改善検討する。定期フォローアップの確認項目と対応策は上記と同じ。

③ 事業承継計画策定後の実施支援

定期フォローアップとして、経営指導員が四半期に1回のペースで事業承継計画策定を行った事業者を巡回訪問し進捗状況の確認を行う。計画策定段階では想定できなかった新たな課題などを事業者とともに解決に向けた検討を行い、相続税や事業価値の評価など専門性の高い項目については専

門家を活用し支援する。定期フォローアップの確認項目と対応策は上記と同じ。

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】

- ・経営発達支援事業の「出口戦略」と定め、複合的な支援を行っている。主軸においているのは「大規模商談会の参加」「首都圏での物産展参加支援」であり、その他ECサイト立ち上げの支援・首都圏での販路開拓支援等を事業者の状況に合わせて行っている。
- ・特に商談会の参加については継続的に実施しており、毎回それなりの成約件数を確保しており事業効果が高く、参加事業者の裾野も広がりつつある。

【課題】

- ・各事業の実施について効果は上がってきているもののその後の事業計画の見直し・商品へのブラッシュアップ等には結びついていない。いかにPDCAサイクルを回すかが今後の課題である。
- ・当地区は1次産業が主幹産業であるが、その豊富な生産物（地域の強み）を加工して地域外へ販売する取り組みが弱い。1次産品生産者と2・3次産業者を有機的に結びついていき、販路を確保していくかが今後の課題である。
- ・管内事業者においてはITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組について事業者毎にばらつきがあり、一斉支援ではなく個社の状況や局面にあった支援が必要な状況である。

(2) 支援に対する考え方

経営発達支援事業の「出口戦略」と位置づけ積極的に支援を行い、地域外への販路を確保し管内事業者の売上増加へと結びつけるとともに「稼ぐ力の向上」を目指す。地域の肉・野菜・果物・乳製品などを使用した食品加工品やチーズ饅頭などの地元の特産品、特に当会議所が支援する地場の1次産品を使用した商品開発により誕生した食品加工品を取り扱う事業者を主な対象者とし支援を展開する。地域内で生産される豊富な農畜産物の加工を促進し、販路開拓支援を行うことで主幹産業である1次産業との連携を図り、地域経済全体への波及効果を狙う。

消費者のニーズが多様化する中では、これまで以上にマーケットインの視点に立った商品開発・多面的な情報発信・複合的な販路が求められる。しかし、経営資源の乏しい小規模事業者にとってこれらすべてを網羅することは難しい現状である。事業者との対話を重ね、優先的かつ効果的な販路開拓の方法を導き出し事業者の状況や局面にあった支援の実施を行っていく。地域の経済総合団体として培ってきた組織力・全国各地にある商工会議所のネットワークを活かし、新たなターゲットに訴求できる場として商談会・物産展への参加を支援し、併せて各事業者のDXを絡めた販路拡大への取組としてECサイトの開設・運営支援を行う。商談会・物産展においては消費者・バイヤーニーズの調査を行い、商品のブラッシュアップ・流通条件の見直し等へ反映させPDCAサイクルを確実に回していく。

(3) 目標

支援内容		現状	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
①FOOD STYLE Kyushu	出展者数	3者	4者	4者	5者	5者	5者
	商談成約件数/者	3件	3件	3件	3件	3件	3件
②にしもろ マルシェ	出店者数	5者 (H30年度)	5者	5者	5者	5者	5者
	総売上金額	8万円 (H30年度)	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円

③ECサイト 支援	支援先数	適宜実施	5者	5者	5者	5者	5者
	売上増加率/者	適宜実施	5%	5%	5%	5%	5%
④地場産品を 活用した 新商品開発	支援先数	未実施	3者	3者	3者	3者	3者
	売上増加率/者	未実施	5%	5%	5%	5%	5%

※「にしもろマルシェ」は新型コロナウイルスの影響で中止となっており、直近の開催である平成30年度の実績を現状に記載

(4) 事業内容

① 商談会への参加支援

・参加目的：

B to Bを想定した商談会でスーパーマーケットや百貨店などのバイヤー等への売り込みを行い、販路を広げる。また、出展事業者の取扱商品に対するバイヤーの要望等や最新動向を調査し以後の商品ブラッシュアップ・流通条件の見直しに活かす。

・参加対象企業：

地域の肉・野菜・果物・乳製品などを使用した食品加工品（食肉加工品・調味料・菓子類・飲料・酒類などを想定）やチーズ饅頭などの地元の特産品、特に当会議所が支援する地域の1次産品を使用した商品開発により誕生した食品加工品を取り扱う事業者を3～5者程選定。

・参加予定の商談会：

「FOOD STYLE Kyushu」に年1回の参加

毎年11月上旬に福岡県福岡市で開催。中食・外食関係者、ホテル、通販、商社等のバイヤーが集まる九州産品に特化した国内でも屈指の大規模な食品商談会である。出展者が商品を展示するブースをバイヤーが訪問し、試食や商談を行う。集まるバイヤー数が多いことから、発信機会・商談の機会が多く期待できる。令和3年度の実績は出展者数907社・来場者数のべ14,924名となっている。

九州内で開催される商談会であり出展者の事業者も参加しやすく、九州地域内での商談が多く見込める。（令和3年実績：出展者数3者・商談成約件数15件）

・見込まれる効果：

仕入れ担当であるバイヤーに直接売り込むことにより、成約に至れば地域外への新たな販路拡大・売上増加が見込まれる。

・参加前の支援：

小林ビジネス支援センターに在籍する中小企業診断士と連携し事前にマーケティング分析を実施しターゲットを明確にした上で事前準備を行う。商談会についての知識の習得、商談の進め方などを事前に学ぶ機会を設け、商品パンフレット・資料の作成・チェック等を経営指導員が行う。

・参加への支援：

商談会に経営指導員が同席し、参加事業者のフォローを行う。また、第三者の目線で説明内容・資料の見せ方などの商談内容のチェックや展示の仕方の指導を行う。商談件数の少ない事業者については商談会内で積極的にサポートを行い、バイヤーへの声かけ等を行うなどの支援を行う。また、需要動向調査として商談会において自ブースを来訪したバイヤーに対して当会議所職員が事前に準備した項目をもとに聞き取り調査を実施し、バイヤーの要望等や最新動向を調査する。

・参加後のフォロー支援：

成約に至らなかった商談においては、商談内容・商品内容を含め「なぜ成約に至らなかったか？」を経営指導員が考察し、参加事業者へフィードバックする。成約に結び付くよう事業者毎に商談会後の商談先への交渉経過を確認できる一覧表を作成。事業者と当会議所経営指導員・専門家が

共同で商談会後の交渉の進捗状況管理を行っていく。また、新規取引先の信用調査などを商工会議所のネットワークを活用し支援する。フィードバックした内容は所内で情報共有を行い、日常の支援にも活かすとともに毎年P D C Aサイクルを回すことで成約率を高める。

② 物産展への参加支援

・参加目的：

地域外で直接消費者に販売することで新たなファン・リピーターを獲得し、消費拡大・認知度アップを図るとともに、出展商品の地域外における売上動向・消費者の意見などを確認する。

・参加対象企業：

地域の肉・野菜・果物・乳製品などを使用した食品加工品（食肉加工品・調味料・菓子類・飲料・酒類などを想定）やチーズ饅頭などの地元の特産品、特に当会議所が支援する地域の1次産品を使用した商品開発により誕生した食品加工品を取り扱う事業者を5者程度選定。

・参加予定の物産展：

「にしもろマルシェ」に年1回の参加。

小林市や周辺市町村で構成する「西諸定住自立圏特産品等販売促進協議会」が主催。東京都などの首都圏において毎年10月頃開催。令和元年度開催においては、小林市・小林市周辺地区の事業者から32者が出店し、2日間の開催で約6,000名の来場者があり、約280万円の売上があった。多くの小林市の特産品を首都圏で販売・PRできる機会である。

・見込まれる効果：

消費者への直接販売による販路開拓・売上増加、首都圏における出展商品の認知度アップと消費ニーズの把握。

・参加前の支援：

小林ビジネス支援センターに在籍する中小企業診断士と連携し事前にマーケティング分析を実施しターゲットを明確にした上で事前準備を行う。出展ブースの作り方、POP・販促用チラシの作り方などを経営指導員が行う。

・参加への支援：

物産展の参加のために店舗を空けて市外・県外へ出向くことができない事業者が多いことから、当会議所職員や小林市観光DMO・小林市などの関係各所が代理で各社の商品を取りまとめ一括して出展できるよう支援する。地域外での需要動向調査として対象品を購入した消費者にWebアンケート形式で調査を実施。消費者ニーズを把握し商品のブラッシュアップ・新商品の開発等に活かす。

・参加後のフォロー支援：

経営指導員が出展時の売上分析（売上の時間帯・男女比・年代など）、お客さんからの反応やアンケート調査の結果を分析し参加事業者にフィードバックする。これにより出展内容・商品内容のブラッシュアップを促し毎年P D C Aサイクルを回す。

③ ECサイトの運用・開設への個別支援

・実施目的：

新型コロナウイルスの影響により「非対面でも売上の見込めるビジネスモデルへの転換」が加速し、ECサイトでの販売は日常的なものとなっており、今後もお取り寄せ品を自宅で楽しむという流れは継続されるものと考えられる。管内の小規模事業者においては対応できている事業者・対応できていない事業者で差がはっきりと分かれている。各事業者の取組状況にあった支援を展開しECサイトの強化を図り、地域外への販路拡大を図る。

・支援先：

地域の肉・野菜・果物・乳製品などを使用した食品加工品（食肉加工品・調味料・菓子類・飲料・酒類などを想定）やチーズ饅頭などの地元の特産品、特に当会議所が支援する地域の1次産品を使用した商品開発により誕生した食品加工品を取り扱う事業者5者程度を選定。

・支援内容：

当会議所の経営指導員と専門家にてチームを結成し、各事業者のECサイトの販売力の強化を支援する。専門家については新型コロナウイルスによる移動制限等が発生した場合を考慮に入れ、地域内に在住の専門家を選定。当地域の専門家の経験値向上にも寄与することを目指す。

《ECサイトを運用している事業者への支援内容》

① ECサイトの診断

事業者の既存のECサイトについては使い易く、見やすいものになっているか・消費者目線で魅力的なものになっているかなどの診断を行う。

② 事業者への改善案の提示・アドバイス

診断を基に事業者に対して改善案の提示・アドバイスを行う。

③ 改善への支援

サイトの構成・商品画像等の改善に向けての指導・支援を行う。また、商品の流通方法や収益面での効果などについても検証を行い、事業者の収益力向上に結びける。

《ECサイトを未運用の事業者への支援内容》

事業者が不安に思う「どの程度の規模で販売を行っていくか、それに見合うインターネットサイトの構築はどのように行えばいいか、自社に適したサイトはどのようなものか」という部分について専門家と当会議所の経営指導員が伴走型でサポートを行う。ネット販売を開始する計画を事業計画に落とし込むことと並行して、小規模事業者持続化補助金の申請のサポートを行うなど導入費用についての事業者の負担軽減を図るなど複合的な支援を行う。小規模事業者にとってはインターネット販売について知識・情報が乏しく、その部分を補うことでスムーズな取引スタートを可能とする。ネット販売に向けての初期課題全般についてのサポートを行う。

・支援後のフォロー：

当会議所の経営指導員にて個社毎にサイトの運営・更新状況を随時チェックし、支援の効果が最大限になるようフォローアップを継続的に行う。適宜、変更等の必要な場合は都度専門家等の意見を参考にしながら対応し、継続的な売上確保のツールとして確立させることができるよう支援する。

・見込まれる効果：

インターネットを利用した販売を強化することにより非対面での販売・営業網を構築し売上確保を図る。従来の対面型販売・営業にプラスした販売ツールが確保でき安定した収益確保が期待できる。

④ 地域内の1次産品を活用した商品開発の促進と販路開拓支援

・実施目的：

小林市においては1次産業が主幹であり、質が高く種類豊富な農畜産物が生産され地域の貴重な資源となっている。ただ、「地域の現状及び課題」でも述べた通りその農畜産物は加工されることなくそのまま地域外へ流通している。この地域資源を地域内で加工し付加価値を高めて販売できれば小林市全体の付加価値額の向上が期待できる。市場に流通している商品に地場の生産品を使用することで既存商品の付加価値を高めるもしくはラインナップを増やすことも期待できることから商品の強みを際立たせることも可能となる。

商工会議所のネットワークを活かして生産者（1次産業者）と2・3次産業者を結び付けて地域の農畜産物を使用した加工品の開発を促し、販路開拓を支援する。

・支援先：

地域の肉・野菜・果物・乳製品などを生産する生産者（6次化支援）・地域の農畜産物を利用し加工品を開発しようとする事業者を3者程度。

・支援内容

(1) 商品開発事業者の掘り起こし

日常の相談業務において対象となる事業者への声掛けと併せて「食品関連事業者のマッチング会」を開催。生産者と加工品を開発したい事業者を有機的に結びつける。小林ビジネス支援センターと連携し開催し、在籍する中小企業診断士と連携を図りながら情報共有・商品アイデアの創出を行っていく。

(2) 商品開発

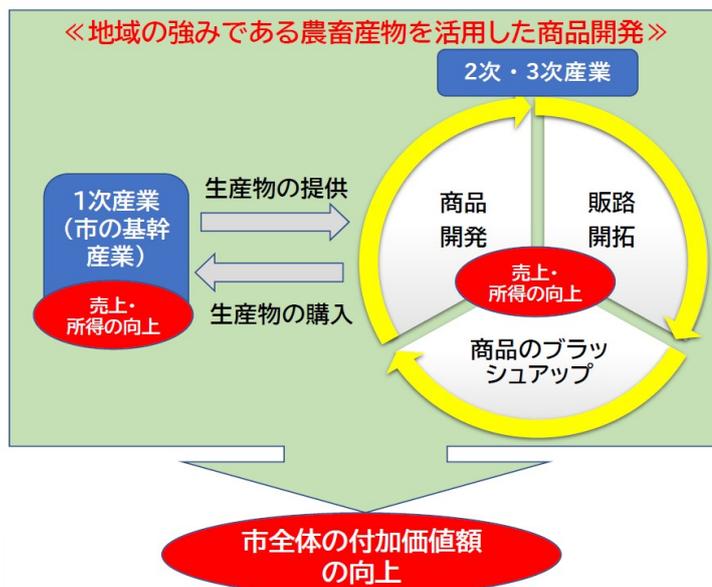
事前のマーケティング調査を経営指導員・小林ビジネス支援センター在籍の中小企業診断士がサポートしマーケットインの視点にたった商品となるよう支援を行う。

商品の開発について、成分分析・パッケージ等の専門的な分野は宮崎県の「フードビジネス相談ステーション」と連携をとりながら実施する。試作品の開発・商品の製造外注などは小林市内で食品関係の加工を手掛ける民間の事業者（Kobayashi Food Lab ※）を利用する。試作品の製造・小ロットからの製品発注が可能であり、地域内にあることから密なやり取りが可能なことから商品開発においては当地区の強みであり積極的に活用する。商品開発・販路開拓に活用できる補助金・助成金について積極的に斡旋を行う。

※Kobayashi Food Lab ～小林市内の事業者である㈱BRIDGE the gapが運営する食品加工施設。惣菜・菓子・清涼飲料水・食肉製品の製造許可を有し小ロットでの製造委託が可能。

(3) 販路開拓と商品のブラッシュアップ

完成した商品については商談会・物産展への参加支援を積極的に推進。伴走型で販路拡大のサポートを行う。また、商談会・物産展で実施する需要動向において toC・toB の需要動向を把握し商品のブラッシュアップ・流通条件の改善等に活かす。P D C Aサイクルを回しマーケットインの商品に仕上げる。



Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 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】

認定を受けた経営発達支援計画に対し、事業の進捗状況を俯瞰し客観的に検証できる外部評価委員会を設置している。年1回外部評価委員会を開催し、各項目の実施状況、伴走型支援による販路拡大、小規模事業者への事業計画策定支援等に関する成果報告を行い、評価・意見の集約をしている。（外部有識者：小林市経済部商工観光課長、小林市金融団体会長、税理士、司法書士）

【課題】

外部評価委員会から、全体を俯瞰した評価・意見の集約をしているが、前年実績に対する評価が中

心となっており、今後の方向性や具体的な実施方法など支援手法に踏み込んだ協議がなされていない。評価・意見を反映させた計画変更の対応や年度途中からでも速やかに実行できるような体制づくりが課題である。

(2) 事業内容

これまで通り外部評価委員会を構成し、経営発達支援事業の実施進捗状況などの評価や前述の課題を踏まえた支援手法の見直しなどを行う評価会議を年1回開催する。

- ① 外部評価委員会は、小林市経済部商工観光課、税理士等専門家、地元金融機関等の外部有識者及び、当会議所法廷経営指導員で構成する。
- ② 評価会議では、経営発達支援事業の目標設定 (P)、計画実行・進捗状況 (D)、事業評価・検証 (C)、見直しの検討・計画改善 (A) について協議する。
- ③ 評価会議での評価結果 (検証、見直し、改善事項) については、経営指導員等会議で協議し見直し案を作成。正副会頭会議において報告・承認を得た上で、地域の小規模事業者が常に閲覧できるよう当会議所ホームページへの掲載や当会議所事務所に常備する。

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】

小規模事業者を取り巻く環境は厳しさを増しており、支援メニューも多様化している。また、地域内において商工会議所に求められる役割も年々増してきている。このような状況の中、現状のマンパワーで求められた役割を果たすには職員一人一人の能力・資質向上は必須である。本計画期間内の5年のうちに定年を迎える職員が複数人いることから支援体制の強化は急務かつ重要な事項である。

【課題】

経営発達支援事業に携わる人員が経営指導員のみとなっており、伴走型で踏み込んだ個社支援を継続的に行うにはマンパワー不足である。経営指導員以外の職員へ経営発達支援の裾野を広げるためにも支援ノウハウの蓄積・共有、模範的な支援モデルの構築、支援能力・知識の育成・強化を図る必要がある。また、支援の土台となる事業者との信頼関係の構築や事業者の潜在力を引き出すためのコミュニケーション能力についてもブラッシュアップを並行的に図っていかねばならない。DX化に向けた知識の習得は刻々と最新の情報にアップデートを図っていく必要があり、頻度を高めて行う。

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営情報支援員に関しては、経営発達支援事業に関する知識の習得・実務レベルまでのスキルアップが図られていない。宮崎県商工会議所連合会が定期的で開催する「経営指導員等研修」・中小企業大学校で開催される経営発達支援事業に関する各種の研修に年2回以上参加させ知識・支援能力・コミュニケーション能力の向上を図る。

経営指導員に関しては、宮崎県商工会議所連合会が定期的で開催する「経営指導員等研修」等の参加で支援能力のベースアップを図る。また、個々の支援スキルの成熟度合に応じて、日本商工会議所、中小企業大学校等による外部研修に年1回以上参加し、経営計画策定・販路開拓手法、売上・利益アップに役立つ支援能力・コミュニケーション能力の向上を図る。特に課題設定型の支援については積極的に外部研修に参加し、早期の経営力再構築伴走支援モデルへの順応を図る。

【事業計画策定セミナー】

事業計画の策定件数が30件に増加したことで支援能力の向上が不可避であり、経営指導員の経験年数のバラつきが経験値として格差が生じ、小規模事業者への支援に差が生じている。そのため、中小企業大学校人吉校が実施する「成果の出る伴走型小規模事業者支援セミナー」や小林ビジネス支援センターが実施している「起業・創業セミナー」に経営指導員等も計画的に参加させる。

【DX推進に向けたセミナー】

日々進化し続けているDXへの対応は、小規模事業者への経営支援に大きく関わってくる重要なテーマであり、対応に遅れが出ないように経営指導員等のIT関連スキルのレベルアップを図ることが急務である。また、多様化するニーズに応じた相談・指導を可能とするため、下記のようなDX推進取り組みに係る相談・指導能力の向上のためセミナーについても積極的に参加する。

《DXに向けたIT・デジタル化の取り組み》

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み

- ・RPA(Robotic Process Automation：ロボティック・プロセス・オートメーション)ツール活用
- ・クラウド会計ソフトの導入
- ・キャッシュレス決済システム導入
- ・モバイルPOSレジ、モバイルオーダーシステムの導入
- ・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）の取り組み

- ・ホームページ等を活用した自社PR、情報発信方法
- ・SNSを活用した広報
- ・ECサイト構築、運用
- ・オンライン展示会への参加 等

ウ) その他の取り組み

- ・オンライン経営指導の方法 等

また、DX推進個別相談会について中小企業基盤整備機構の提供する「IT戦略ナビ」「ヤッタルデジタル!」「ここからアプリ」を活用することから使用方法は事前に所内研修を行う。

【コミュニケーション能力向上セミナー】

経営者との信頼関係を築くには、コミュニケーション能力を高めることが必要である。相手のことを教えてもらうための対話力と相手の気持ちを理解する傾聴力が必要とされる。中小企業基盤整備機構が実施しているセミナーに参加、または当会議所独自での研修を実施することで、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者が意識をもって能動的に行動するために、経営者自身が「答え」を見出せる創造的な対話技法が必要とされる。中小企業基盤整備機構が実施しているセミナーに参加、または当会議所で研修を実施することで、対話と傾聴から経営者自身が自走化するために導き出した課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後続く課題解決をスムーズに行えるように支援能力の向上を図る。

②OJT制度の導入

小規模事業者への対応に経営情報支援員を帯同させ相談から問題解決に向けた流れを体験させる。専門家派遣支援等を行う場合においても、現在は経営指導員のみが同行しているが、経営情報支援員も帯同させることでヒアリングから問題解決に至るまでの専門家の対応の流れを実体験させることで支援の流れを体感させる。特に課題設定型の支援の在り方については意識をおいてOJTに取り組んでいく。

③職員間の定期ミーティングの開催

所内全体においては毎日の朝礼を職員交代で司会を担当し、自身の担当業務等について説明・報告を行い、業務内容及び現況の共通認識を図る。中小企業相談所においては月4回程の定期ミーティングを開催し職員間での情報交換・研修内容の共有等を行う。

④データベース化

担当経営指導員等が経営支援基幹システム上（BIZミル）のデータ入力を適時・適切に行い、「支援履歴の見える化」を図り職員全員が相互共有できる体制を維持する。担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるよう、支援履歴・事業者情報の蓄積を図る。

また、重点的な支援を実施し地域モデルとなる事業者への支援については支援の流れや内容・経過をまとめたものを一覧化し所内全体で共有し支援のイメージをつかむ模範とする。

以上

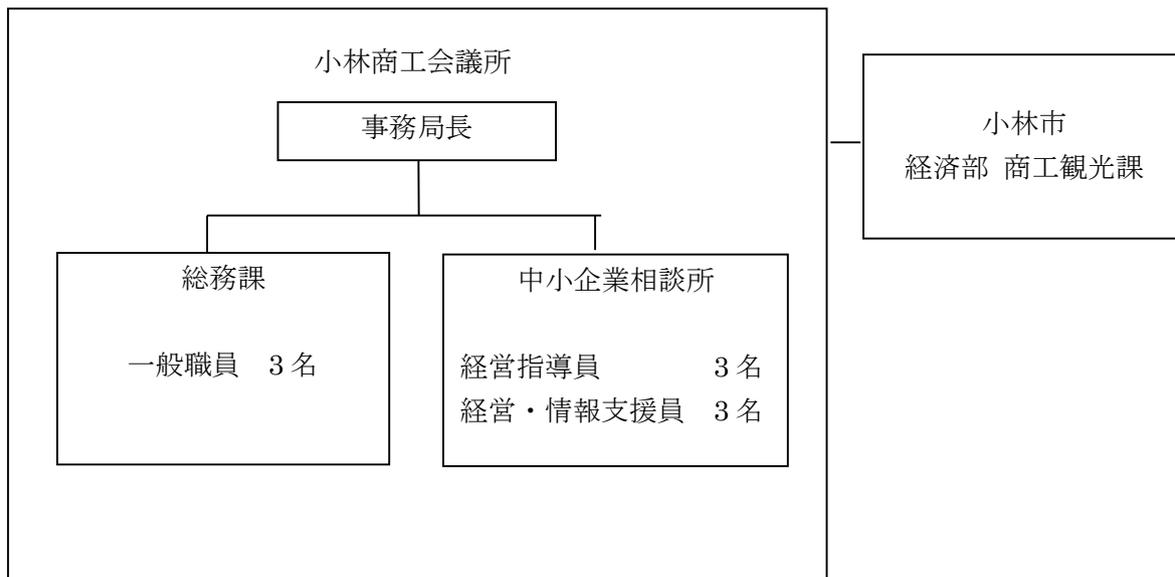
(別表2)

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：瀬戸本 悟

連絡先：小林商工会議所 TEL. 0984-23-4121

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・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提供を行う。

(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

〒886-8502 宮崎県小林市細野 1897 番地 TENAMU ビル 2 階

小林商工会議所 中小企業相談所

TEL:0984-23-4121 / FAX:0984-22-7667 E-mail:k-cci@miyazaki-cci.or.jp

② 関係市町村

〒886-8501 宮崎県小林市細野 300 番地 小林市役所 本館 2 階

小林市 経済部 商工観光課

TEL:0984-23-1174 / FAX:0984-23-1197

E-mail:k_syoukan@city.kobayashi.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	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
1. 地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 需要動向調査	200	200	200	200	200
3. 経営状況の分析	100	100	100	100	100
4. 事業計画策定支援	300	300	300	300	300
5. 事業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200
6. 新たな需要の開拓	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
7. 経営指導員等の資質向上	600	600	600	600	600

(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、手数料収入、国補助金、宮崎県補助金、小林市補助金 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。

(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	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	