

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	西都商工会議所 (法人番号 6350005001936) 西都市 (地方公共団体コード 452084)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】 小規模事業者が地域資源や自社の強みを核に差別化経営を実践し、経営力を強化していること</p> <p>【目標②】 小規模事業者がデジタル化により販路開拓と生産性向上を図り、競争力を高めていること</p> <p>【目標③】 管内の創業・事業承継が活性化し、地域全体の新陳代謝とイノベーションが進展していること</p> <p>【目標④】 経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自己変革や自走化が進むこと</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 当所にて的確な経営支援策を立案するために「宮崎県内企業景況調査を活用した地域経済動向分析」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 創業者が開業後、事業を円滑に軌道に乗せられるよう「創業者の商品調査」を支援する。また、調査結果を活用して、商品のブラッシュアップを支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自らが本質的な課題や強みを認識することを目指し、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、差別化経営に向けた事業計画の策定を支援する。また、創業計画や事業承継計画の策定支援も実施する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画・創業計画・事業承継計画をフォローアップし、計画に沿った事業展開を後押しする。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の販路拡大に向けて「FOOD STYLE JAPAN<九州>の出展支援」や「デジタル販促施策の実行支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>西都商工会議所 中小企業相談所 〒881-0033 宮崎県西都市大字妻 1538-1 TEL: 0983-43-2111 FAX: 0983-43-5722 E-mail: scci@saito-cci.jp</p> <p>西都市 商工観光課 産業振興係 〒881-8501 宮崎県西都市聖陵町 2-1 TEL: 0983-43-3421 FAX: 0983-43-4865 E-mail: shoko@city.saito.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 西都市の概況

西都市（以下、当市）は宮崎県中央部（県央）に位置する田園都市で、市域は東西約25km、南北約40km、総面積は約438.79km²である。北部は山岳地帯が広がる一方、中央から南部にかけては一ツ瀬川流域の沖積平野が形成され、農業を中心とした土地利用が展開している。

気候は太平洋側気候で温暖多雨。年間を通じて日照時間が長く、冬期は温暖、夏期は降雨が多い九州らしい気候である。西米良村や椎葉村に接する内陸部は標高差が大きく、同じ市内でも地域特性が異なる。

当市には鉄道、航路はなく、交通網は道路となる。市域中央を南東―北西方向に「ひむか神話街道」の一部を構成する国道219号が走っているほか、市域南部には東九州自動車道が走り、市内に西都ICがある。また、地域高規格道路である宮崎東環状道路（春田バイパス）が宮崎自動車道宮崎ICと西都ICを結んでいる。また、市内には主要な公共交通結節点として「西都バスセンター」が置かれ、コミュニティバスやデマンド型交通と組み合わせた地域内移動の確保に努めている。

広域的には、宮崎市（バスで約1時間）、日向市（車で約1時間）、佐土原（バスで約25分）への移動が容易で、福岡（高速道路利用で約3時間30分）、熊本（約2時間30分）、鹿児島（約2時間10分）方面への広域アクセスが確保されている。

■ 西都市の立地・交通



現在の西都市は、昭和 37（1962）年 4 月に旧西都市、旧三財村、旧東米良村が合併することで誕生した。

そのため本市には、西都商工会議所（以下、当所）と西都市三財商工会 の 2 つの商工団体がある。当所の管轄エリアは、下図オレンジ色のエリアである。

■西都商工会議所の管内



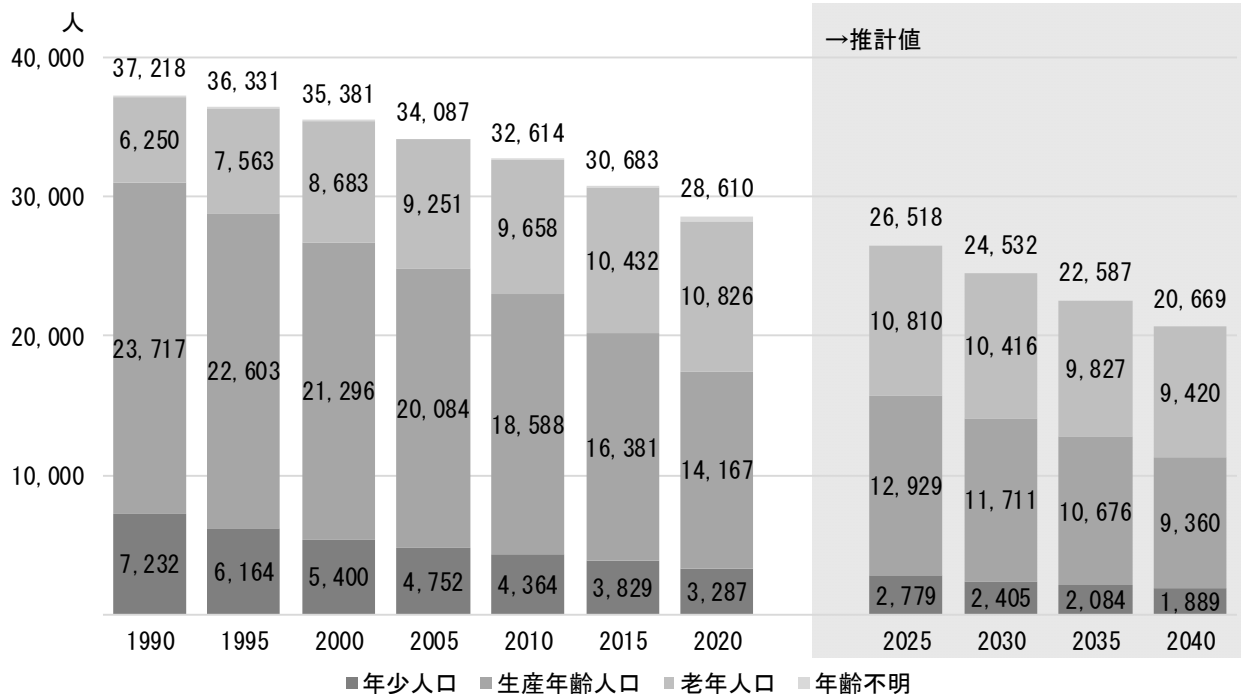
イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

令和 7（2025）年 4 月 1 日時点の人口は 27,854 人である。（住民基本台帳）

今後も、長期的に減少傾向が予測され、年齢構成の変化として、高齢化率は令和 2（2020）年の 37.8% から令和 22（2040）年には 45.6%へ上昇見込み。生産年齢人口比率は令和 2（2020）年の 49.5%から令和 22（2040）年には 45%前後へ低下する見通しである。

■人口推移（当市全体）

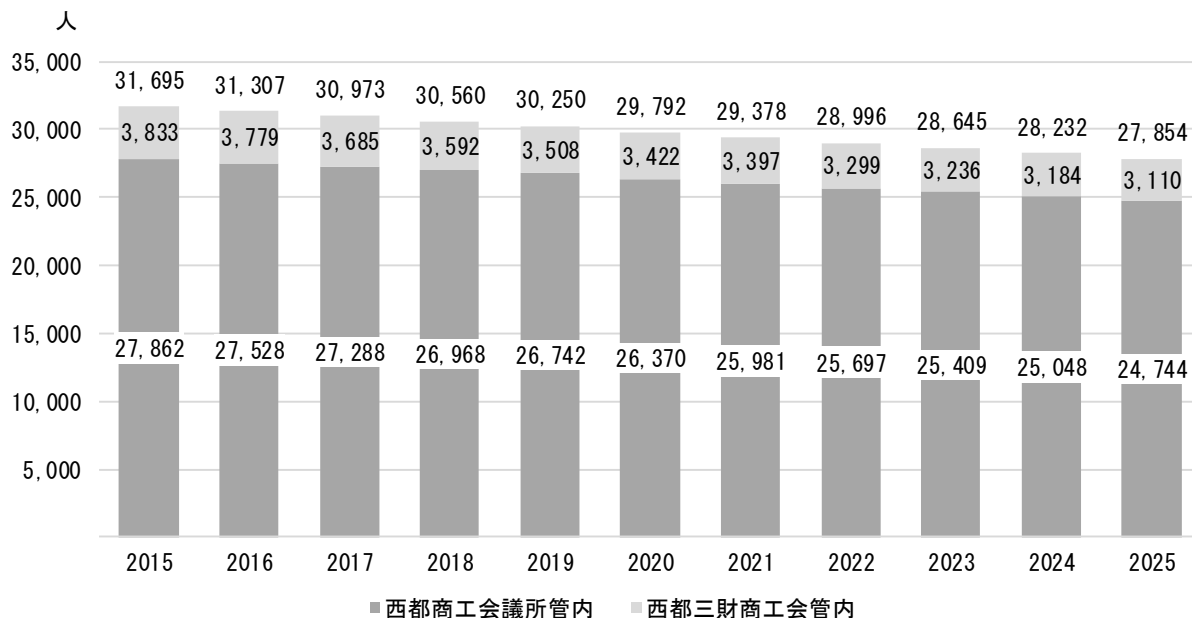


出典：総務省「国勢調査」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当所管内の人口推移

令和 7 (2025) 年 4 月 1 日現在、西都市商工会議所管内人口は 24,744 人で、市全体の 88.8%を占める。平成 27 (2015) 年比では、市全体が△12.1%の減少に対し、当所管内は△11.2%の減少にとどまり、市内では相対的に人口減少率が小さいエリアとなっている。

■人口推移 (当所管内)



出典：西都市「住民基本台帳 (各年 4 月 1 日時点)」

ウ 特産品

(a) 特産品

当市は温暖な気候と豊かな土壌に恵まれ、多種多様な農産物が生産されている日本有数の農業生産地帯である。高い技術から生まれるこれらの農産物は、味の良さと栄養価の高さなどから、県内のみならず全国から高い評価を得ている。また、畜産も盛んに行われている。

当所管内における主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
農産物	温暖な気候と豊かな土壌に恵まれた当市の農業は、かつて日本一の生産量を誇ったピーマンをはじめ、きゅうり、ほうれん草、ラディッシュ、スイートコーン、甘藷、オクラ、完熟マンゴー、日向夏など。西都原の果物や加工品も人気である。
畜産物	温暖な気候と豊かな水資源を活かした黒毛和牛の生産が盛んである。県内ブランド「宮崎牛」の素牛産地として位置づけられ、近年は地鶏 (みやざき地頭鶏) など地場食材を活用した商品開発も進む。また、「齋藤牛」「都萬牛」「有田牛」など地域発のブランド牛の知名度も高まり、地域経済や観光資源として重要な役割を果たしている。

(b) 西都ピカイチ認証品

西都市では、情報発信や販売促進、当市の魅力や製品等の付加価値向上を図ることを目的に、市内の優れた製品等を認証する「ピカッと光る西都の逸品認証」を実施している。認証後は、各種イベントでの販売・常設ブース設置・ふるさと納税等で積極的に PR するなど、事業者のマーケティングを後押ししている。

エ 観光資源

(a) 観光資源

当市は、日本最大級の規模を誇る国特別史跡・西都原古墳群をはじめ、古代の都跡と伝わる都萬神社、地域の無形民俗文化財である米良の神楽など、多様な歴史・文化資源を有する。春の菜の花と桜、秋のコスモスと古墳群の景観は全国的に知られ、季節ごとに多くの来訪者を惹きつけている。

当所管内における主な観光資源は下表のとおりである。

■ 主な観光資源

観光資源	概要
西都原古墳群	西都原古墳群は、昭和 27（1952）年に国の特別史跡に指定された日本最大級の古墳群である。東西約 2.6 km、南北約 4.2 km、標高 50～80m の台地上に、3 世紀後半から 7 世紀前半にかけて築かれた約 300 基の古墳が点在しており、古代文化の象徴として高い歴史的価値を有する。令和 7（2025）年 3 月には、古墳群と市内全域の観光拠点となる「西都原ガイドダンスセンターこのはな館」がリニューアルオープンした。物産コーナーやレストラン、交流スペース、コワーキングスペースを備え、観光・交流・情報発信の拠点として多くの来訪者で賑わいを見せている。
都萬神社	都萬神社は、西都市妻地区に鎮座する古社で、主祭神は木花咲耶姫命（このはなさくやひめのみこと）である。『延喜式神名帳』にも記載される由緒ある式内社で、古くから「さいまんさま」の愛称で親しまれている。社伝によれば、姫が三皇子を育てる際、乳の代わりに甘酒を与えたと伝わり、「日本清酒発祥の地」としても知られる。境内には国指定天然記念物の「妻のクス」をはじめ、日本一の大太刀や洞洞木（どうどうぼく）などの文化的見どころが点在する。毎年 7 月 7 日に行われる「更衣祭」は、木花咲耶姫命とニニギノミコトの婚礼を再現する伝統行事であり、縁結び・安産の神として多くの参拝者で賑わう。
都於郡城跡	都於郡城跡は、南北朝時代の建武 2（1335）年、伊豆から下向した伊東氏が築いた山城である。高屋山上陵伝承地の近く、標高約 100m の台地上に位置し、西都盆地を一望できる自然の要害として知られる。その姿が遠くから見るとまるで舟が浮かんでいるように見えたことから、別名「浮舟城」とも呼ばれている。中世には伊東氏の本拠として栄え、日向国南部一帯を支配する拠点となった。現在は土塁や堀跡が残り、春には桜の名所としても親しまれている。毎年 11 月には学校と地域が一体となった「都於郡城址まつり」が開催されている。
米良の神楽	宮崎県中部の米良地域では、古くから神楽が伝承されている。昭和 52（1977）年、西都市銀鏡地区の「銀鏡神楽」が県内で初めて国の重要無形民俗文化財に指定された。その後、尾八重神楽（西都市）、中之又神楽（木城町）、村所神楽・小川神楽・越野尾神楽（西米良村）も調査により伝承が確認され、平成 29（2017）年には「米良山の神楽」として国の選択無形民俗文化財に指定された。さらに令和 5（2023）年、これら 6 つの神楽を総称して「米良の神楽」と改称し、各保存団体が国の保護団体として登録された。地域に根ざした伝統芸能として、今も力強く継承されている。



西都原古墳群（西都花まつり時季の 4 月上旬）



西都原古墳群（西都古墳まつり時季の 11 月上旬）

出典：一般社団法人西都市観光協会ホームページ

(b) 日本遺産

平成 30 (2018) 年 5 月、文化庁の日本遺産に、西都市・宮崎市・新富町の 2 市 1 町が共同で申請した「古代人のモニュメントー台地に絵を描く 南国宮崎の古墳景観」が認定された。この物語は、宮崎平野の台地上に連なる前方後円墳群を、古代人が大地に描いた「地上絵」として位置づけ、古代文化と自然が融合した南国宮崎ならではの景観価値を伝えるものである。さらに令和 3 (2021) 年には、高鍋町の持田古墳群などが新たに構成文化財として追加認定され、現在は西都市・宮崎市・新富町・高鍋町の 2 市 2 町にまたがる 20 の構成文化財が日本遺産として登録されている。

西都市では、西都原古墳群を中心とした構成文化財を活用して、花と古墳が織りなす景観や歴史体験を活かした観光振興を進めており、地域の文化的魅力発信と経済活性化を目指している。

■ストーリー

日本独自の形である前方後円墳という古墳が造られた時代。宮崎平野でも西都原古墳群を始め多くの古墳が造られました。

列島各地であまた造られた古墳のある景観(風景)は、時の移ろいの中で様変わりしますが、宮崎平野には繁栄したときに近い景観が今も保たれています。台地に広がる古墳の姿形が損なわれることなく、古墳の周りには建築物がほとんどない景観は全国で唯一です。

古墳を横から、上から斜めから、いろんな形と古墳のある景観を楽しんでみませんか？

オ 観光入込客数の推移 (当市全体)

観光マーケティング戦略に基づく取組により、入込客数は新型コロナ影響から概ね回復基調にある。令和 5 (2023) 年の観光客延べ人数は約 483,759 人と把握しており、引き続き回復・拡大を目指す。西都原古墳群から市街地を含むまちへと誘導するための、消費を促す魅力的なモノやコトが不十分であり、観光客の観光消費につながっていないため、今後は、豊かな農畜産物を活用した地域産品の開発により、外貨獲得産業である宿泊業、飲食サービス業の付加価値を高めるとともに、市全体で外貨を稼ぐ仕組みを整えることが必要であるとしている。引き続き、体験型観光や周遊性の向上、飲食・物販・体験事業の付加価値化を通じ、市内消費の拡大とリピーター創出を図る。

■観光客数等

◎観光客数 (単位:人)

年度	西都原古墳群	有楽椿の里	川仲島公園	西都花まつり	西都夏まつり	西都古墳まつり	都於郡城址まつり
2018 (平成30) 年	864,642	430	17,600	74,024	25,000	30,500	5,900
2019 (令和元) 年	834,082	29	19,690	83,896	20,000	30,000	6,200
2020 (令和2) 年	479,989	33	現在休止中	0	0	0	0
2021 (令和3) 年	405,175	57		0	0	1,000	0
2022 (令和4) 年	478,831	109		25,000	21,000	40,000	1,500
2023 (令和5) 年	483,759	91		45,000	30,000	40,000	1,500

◎市内宿泊施設宿泊者数

年度	施設数	宿泊者数
2018 (平成30) 年	8	25,338
2019 (令和元) 年	8	29,294
2020 (令和2) 年	8	16,429
2021 (令和3) 年	8	16,375
2022 (令和4) 年	8	23,265
2023 (令和5) 年	9	28,110

※資料：商工観光課

◎グリーンツーリズム農家民泊宿泊者数 (単位:人)

年度	施設数	宿泊者数
2018 (平成30) 年	7	1,010
2019 (令和元) 年	7	1,227
2020 (令和2) 年	7	225
2021 (令和3) 年	6	2
2022 (令和4) 年	6	3
2023 (令和5) 年	4	239

※資料：商工観光課

※資料：商工観光課

◎観光消費額単価

実績					目標
2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2024年
平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年	令和6年
-	3,380	3,484	3,894	4,732	5,768

(単位:円/人)

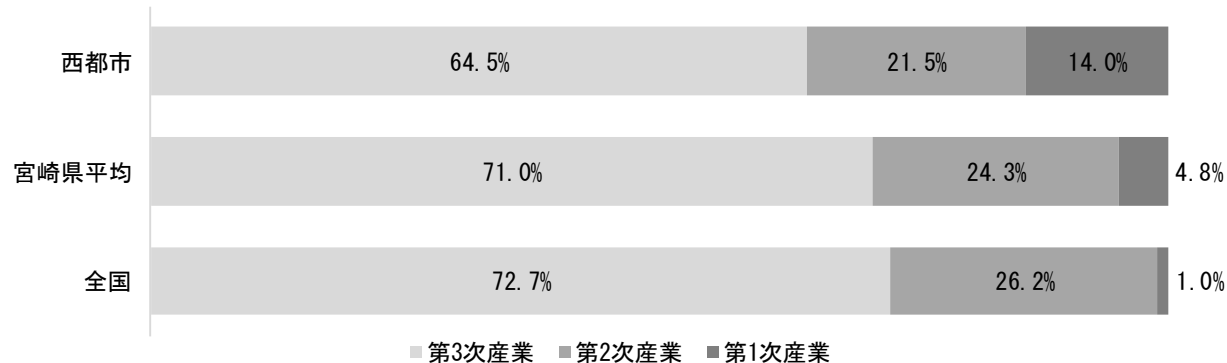
出典：西都市「西都市観光マーケティング戦略」

カ 産業

(a) 産業の概況

当市は、東南部の平野や台地に農地が広がり、市街地が発展している田園都市である。農業が基幹産業であるため、産業構成をみると、第1次産業の割合が高く、第2次産業の割合が低くなっている。

■地域内産業の構成割合（付加価値額（総額））（2018年）



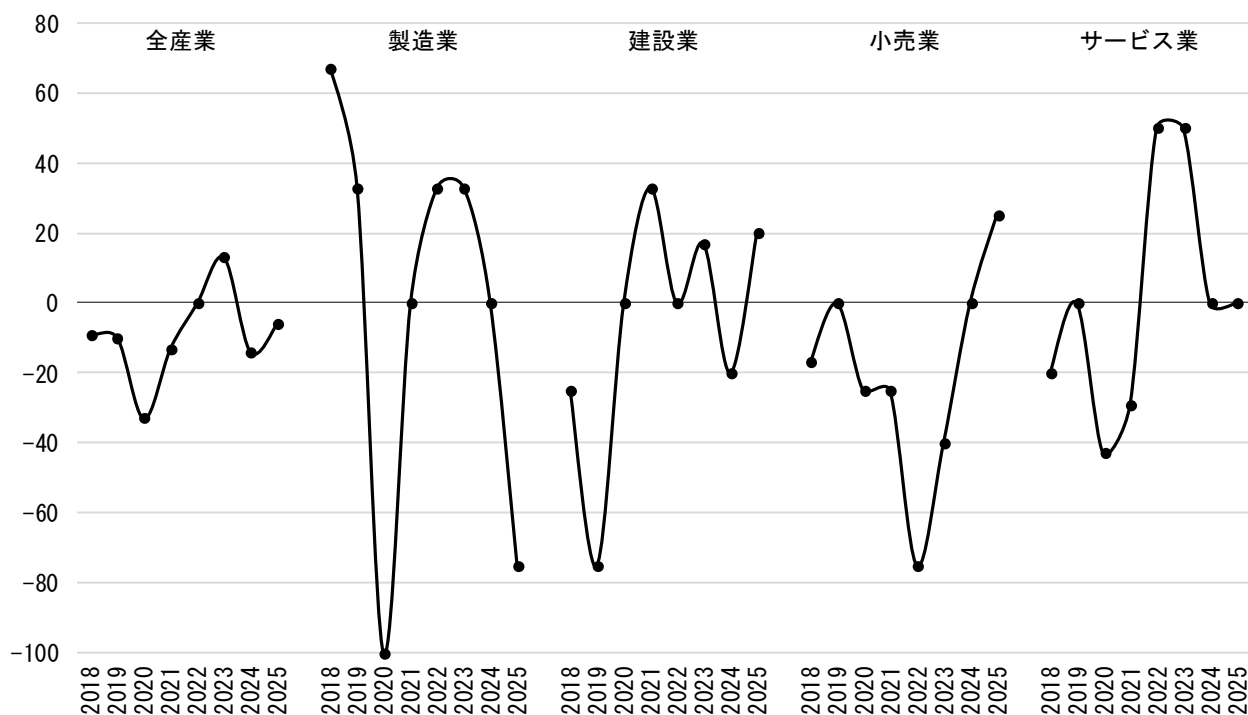
出典：RESAS（環境省「地域産業連関表」「地域経済計算」より算出）

(b) 業種別の景況感

当所では、宮崎県商工会議所連合会が実施する「宮崎県内企業景況調査」に協力しており、その結果を基に「西都市内企業景況調査報告書」として取りまとめている。そこで同報告書より、地域内企業の景況感を確認する。ただし、業種によっては回答数が少なく、統計的に有意なデータとならない場合があるため、参考値として扱う。

全産業の動向を見ると、令和4（2022）年及び令和5（2023）年を除きマイナス値で推移しており、経営環境の厳しさがうかがえる。業種別では小売業においてマイナス値の割合が特に高く、厳しい状況にあることが読み取れる。

■業況DI（前年同期比、各年4～6月期）



出典：西都商工会議所「西都市内企業景況調査」

(c) 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

令和6年度末における当所管内の商工業者数は1,169者であり、このうち1,030者（88.1%）が小規模事業者となっている。

小規模事業者について業種別の内訳をみると、サービス業が434者と最も多く、建設業が216者、卸売・小売業が211者、製造業が72者と続いている。

■管内の商工業者数及び小規模事業者数の推移

	商工業者数	小規模事業者数
令和4年度末	1,138	1,007
令和5年度末	1,175	1,037
令和6年度末	1,169	1,030

出典：西都商工会議所「小規模事業者名簿」

■業種別小規模事業者数（令和6年度末）

業種	小規模事業者数
農林水産業	39
鉱業	2
建設業	216
製造業	72
卸売・小売業	211
金融・保険業	4
不動産業	22
運輸・通信業	21
電気・ガス・水道・熱供給業	9
サービス業	434
合計	1,030

出典：西都商工会議所「小規模事業者名簿」

(d) 業種別にみた小規模事業者の現状と課題（経営課題）

i_商業

当市の商業年間商品販売額は31,464百万円であり、地域経済の重要な循環を担っている。

しかし、中心市街地の小規模事業者は、マックスバリュやトライアルといった大手小売店との厳しい競争環境に置かれている。加えて、デジタル化、DX化も遅れている。この課題に対し、市民団体が主催する「Branch Marche」のような新しい動きが生まれており、物販だけでなく、人と人がつながる「コミュニティ消費」の場として機能し地元商業の活性化につながる動きもある。

ii_製造業

製造業は、第一次産業に次ぐ雇用基盤を形成しており、茶臼原工業団地には精密加工や航空機部品製造などニッチな分野で強みを持つ企業が集まっている。産業用バーナーの国内トップシェア企業や低温物流など、地域に根差した産業も存在している。

一方で、第二次・第三次産業の付加価値が低く、生産性向上が課題となっている。高度先端産業の誘致を進める中、地元中小事業者の競争力強化が急務となっている。また、人材確保や技術継承、事業承継リスクも懸念されている。

iii_観光業

観光業は、西都原古墳群という強力な観光資源を持ちながらも、構造的な課題に直面している。観光客数は平成27(2015)年の127万人をピークに減少傾向にあり、特に令和2(2020)年には前年比38.8%減の約66万人にまで落ち込んだ。

最大の課題は、観光客数に比して観光消費額単価が著しく低い点である。この背景には、西都原古墳群から市街地への動線や、消費を促す魅力的なモノやコトが不足していることが挙げられる。また、観光客の入込が春や秋といった特定の時期に依存している点も、年間を通じた安定した経済効果を阻害

している。

これらの課題に対応するため、市の強みである第一次産業を観光に融合させた「食・体験ツーリズム」は重要な戦略であり、滞在時間の延長と消費額の増加が期待される。

キ 第五次西都市総合計画

「第五次西都市総合計画（令和3年度～令和10年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

■基本構想（令和3年度～令和10年度）

〈まちの将来像〉

抜群に住みやすいまち・西都 ～癒しの風を感じる場所～

〈政策目標（商工・観光部分）〉

政策目標2 うみだす・西都 ～明日の産業づくり

私たちは、明日の産業づくりを進め、「うみだす・西都」を創ります。

目指す姿

安全でおいしい食材、精巧で英知に富んだ商品、洗練された付加価値の高いサービスを内外の市場に安定的に供給する地域産業が、日々、地道な努力を重ね、成果を積み上げています。

新規採用者、新規参加者が情熱を持ち続けながら、十分なビジネススキルを獲得できるよう、教え、育つしくみが確立しています。また、加齢や病気などにより、かつての働きができなくなっても、力を発揮できる環境があります。

■後期基本計画（令和7年度～令和10年度）（商工・観光部分を抜粋）

政策目標2 うみだす・西都 ～明日の産業づくり

基本施策2-4 商工業の振興

主要施策① 新型コロナからの経済回復

主要施策② 創業支援・事業承継の促進

主要施策③ 企業立地の促進

主要施策④ 魅力的な買い物環境づくり

主要施策⑤ 経営安定化の促進

主要施策⑥ いきいきと働ける環境づくり

基本施策2-5 観光の振興

主要施策① 観光資源の磨き上げ

主要施策② 観光イベントの活性化

主要施策③ スポーツランド構想の推進

主要施策④ テーマ別観光の推進

主要施策⑤ 観光需要の喚起・回復

②課題

これまで記述した内容から、小規模事業者にとって対策が必要な課題をまとめる。

当所の「西都市内企業景況調査報告書」から景況感をみると、業況DIは概ねマイナス値で推移している。これは、業況が「悪化」したと感じる事業者の割合が「好転」したと感じる事業者の割合を上回っている状況を示しており、事業者の経営環境の厳しさがうかがえる。

この要因を「売上」と「費用」の側面から分析し、それぞれ課題を記述する。

まず売上である。当所管内の人口は平成27（2015）年の27,862人から令和7（2025）年の24,744人と10年間で11.2%減少しており、さらに高齢化が進行しているため、需要の縮小がみられる。小規模事業者においても、これまでのような地域内消費のみをターゲットとした事業展開ではなく、域外（観光客を含む）も視野に入れて販売していくことが必要である。特に当市には西都原古墳群をはじめ多くの観光資源があり、市全体で年間50万人弱の観光客が来訪している。そのため、これをビジネスチャンスと捉え、事業展開を行うことも必要である。

さらに、地域内の競争が激化しているなかで、小規模事業者は差別化が十分でないため価格競争に陥る傾向にあり、その結果、売上や利益の減少に直面している。そこで、今後持続的経営を図るためには、自社の強み等を核とした差別化を図ることが課題である。なお、差別化にあたっては、(ア)地域資源（当市

の誇る農産物・畜産、西都原古墳群等の観光資源など)の活用、(イ)「物語」や「コミュニティ」を売る経営の実践、(ウ)食・体験ツーリズムなどの開発も有効である。

次に費用である。令和2(2020)年の新型コロナウイルス感染症拡大以降、原材料やエネルギーコストの高騰、人件費の増加などが事業者の利益を圧迫している。加えて、人手不足が発生しているが、当市の人口構成を見ると生産年齢人口は今後も減少していくため、さらなる人手不足に事業者が直面すると考えられる。そのため、小規模事業者もデジタル化等により、業務効率化や生産性向上に取り組むことが課題である。

最後に当所の課題である。当所では、上述のような厳しい経営環境に立ち向かい経営革新を図る小規模事業者に対して支援を強化することが必要である。加えて、当市の特徴である観光と特産品を生かした消費を創出することも課題となっている。

また近年は後継者不足による廃業も見られることから、事業承継を推進するとともに創業の活性化を図ることが求められる。さらには、事業承継を希望する事業者と創業者のマッチングを図り、円滑な世代交代を推進することも必要な取組である。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①地域における商工会議所の役割

超高齢化と人口減少が進む当市では、小規模事業者が厳しい経営環境に直面している。こうした状況を打破し、地域の活力を守るため、時代に対応した変化が求められる。

まず、既存事業者の経営革新を支援。事業者の強みと地域の資源を最大限に活かし、商業においては価格競争から脱却した「物語」や「コミュニティ」を売る経営へ、製造業においてはデジタル技術導入による生産性向上へと導く。これにより、事業者を「繁盛店」へと成長させ、地域経済の基盤を強化する。

また、後継者不足による廃業を防ぐため、創業希望者と事業承継を検討中の経営者の積極的なマッチングを行う。事業承継を新たなアイデアや技術を取り入れる「第二創業」として推進することで、持続可能な事業所を育成し、事業者数の減少に歯止めをかける。

これらの活動を通じて、当所は地域の雇用や文化を守る「プラットフォーム」として機能し、西都市や金融機関などと連携しながら、地域全体の活性化を目指す。

②商工会議所の長期ビジョン(10年程度)

これまで記述した『(1)地域の現状及び課題』を踏まえ、当所では次のように長期ビジョン(10年程度)を掲げる。

■西都商工会議所の長期ビジョン

1. 10年後の小規模事業者が強みを生かした経営を行っていること

地域が誇る強固な農業やブランド食材(マンゴー・西都牛など)、西都原古墳群を中心とした歴史・文化資源を活かし、小規模事業者が「強みを核とした差別化経営」を展開している姿を目指す。

当所においても、製造業でのニッチな精密加工や航空機部品製造といった高度分野への特化、商業での「コミュニティ消費」を軸にした地域外からの集客の取り込み、観光業での農業体験や歴史文化体験を組み合わせた高付加価値ツーリズムの提供を重点的に支援する。

この結果、事業者一つひとつが独自の存在感を発揮し、地域全体として多様な価値を創出し、活性化を図る。

2. 10年後の小規模事業者がデジタルを活用していること

小規模事業者がAI・IoTをはじめとするデジタル技術を積極的に取り入れ、日常的に活用している姿を目指す。

当所においても、商店街の小規模店舗がECやキャッシュレス決済、SNSを駆使して販路を拡大することが当たり前となるよう支援する。また観光分野では、デジタル予約やデータ分析に基づいた顧客対応を推進し、地域内の事業者が規模に関わらず都市部や海外とも競争・連携できる基盤を整える。

こうした取組により、持続可能な経営を実現する事業者を支援する。

3. 管内で事業承継が活発に行われていること

人口減少や高齢化が進むなかでも、世代を超えた円滑な事業承継が進んでいる状態を目指す。
 当所においても、後継者不足に直面する事業者に対し、マッチングやM&A支援を積極的に行うとともに、移住者やUターン人材の参画を促進する。
 これにより廃業リスクを低減し、技術・ノウハウ・地域ブランドが確実に次世代へ継承されるだけでなく、事業承継を新たなアイデアやデジタル技術導入の契機とし、地域全体における新陳代謝とイノベーションの活性化を実現する。

③第五次西都市総合計画との連動性

「第五次西都市総合計画（後期基本計画）」では、産業・観光業の振興に向けて、「うみだす・西都～明日の産業づくり」を政策目標として掲げ、「商工業の振興」や「観光の振興」といった基本施策を実行している。

前項『商工会議所の長期ビジョン（10年程度）』と「第五次西都市総合計画（後期基本計画）」の関連は下表のとおりであり連動性がある。

■第五次西都市総合計画（後期基本計画）と西都商工会議所の長期ビジョンの関係

第五次西都市総合計画	商工会議所の長期ビジョン（10年程度）
商工業の振興	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者が強みを生かした経営を行っていること ・小規模事業者がデジタルを活用していること ・管内で事業承継が活発に行われていること
観光の振興	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者が強みを生かした経営を行っていること（特産品の活用、文化資源の活用、高付加価値ツーリズムの提供など） ・小規模事業者がデジタルを活用していること（デジタルやデータ分析に基づいた顧客対応など）

(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たうえで、以下の4つの目標を定める。

<支援対象>

厳しい経営環境のなかにおいても時代に対応した経営革新を目指す小規模事業者を重点的に支援する

<目標>

【目標①】小規模事業者が地域資源や自社の強みを核に差別化経営を実践し、経営力を強化していること

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・事業計画を策定した事業者の売上増加事業者割合3割以上（＝事業計画策定時の売上高に対する認定期間終了時の売上高が増加している割合が3割以上）
KPI	・事業計画策定15者/年
設定した理由	KGI 経営力を強化させ売上増加を実現する事業者数を目標とする。
	KPI 上記を実現するため事業計画の策定を支援する。

【目標②】小規模事業者がデジタル化により販路開拓と生産性向上を図り、競争力を高めていること

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・認定期間中に実施した「デジタル販促施策の実行支援」により売上が増加した事業者数8者（＝支援実施前の売上高に対する認定期間終了時の売上高が増加した事業者数が5者）
KPI	・「デジタル販促施策の実行支援」の支援事業者数2者/年
設定した理由	KGI デジタル化の取組のうち、デジタル販促による成果を目標とする。

	KPI	上記を実現するため「デジタル販促施策の実行支援」を実施する。
【目標③】管内の創業・事業承継が活性化し、地域全体の新陳代謝とイノベーションが進展していること		
支援計画の認定期間（5年間）目標		
KGI		・認定期間中に当所が関与した創業件数 50 者（開業届） ・認定期間中に当所が関与した事業承継件数 5 者
KPI		・創業計画策定 10 者/年 ・事業承継計画策定 3 者/年
設定した理由	KGI	創業や事業承継の完了件数を目標とする。
	KPI	上記を実現するため創業計画や事業承継計画の策定を支援する。

【目標④】経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自己変革や自走化が進むこと		
支援計画の認定期間（5年間）目標		
KGI		支援先事業者（経営分析）の認定期間終了時の事業継続率 90%
KPI		・経営分析 40 者/年
設定した理由	KGI	小規模事業者が自己変革や自走化により事業継続することを目標とする。
	KPI	上記を実現するための導入部として、事業者の自己変革や自走化に寄与する経営分析を支援する。

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、小規模事業者の経営力を底上げし、地域経済の基盤を強化することを目指す。あわせて、創業・事業承継を活性化させ事業所数の減少に歯止めをかけることで、雇用基盤と地域文化を守ることを目指す。

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】小規模事業者が地域資源や自社の強みを核に差別化経営を実践し、経営力を強化していること

＜達成方針＞

小規模事業者の差別化経営に向け、まずは経営分析を行い、事業者自身が本質的な強みを認識するための支援を実施する（年間40者）。次に、経営分析で顕在化した強みを核とした事業計画の策定を支援する（年間15者）。計画策定後はフォローアップを実施し、計画に沿った事業展開を後押しすることで、売上の増加（年間5者）及び経常利益の向上（年間5者）を実現する。

また、上記に向けた適切な支援を実施するため、「宮崎県内企業景況調査を活用した地域経済動向分析」によりタイムリーに事業者の状況を把握する（年4回）。

＜設定した理由＞

本計画期間中における小規模事業者の経営力強化のための支援プロセスを明確化する。このなかで、経営分析→事業計画策定→フォローアップの各段階で定量目標を設定する。

【目標②】小規模事業者がデジタル化により販路開拓と生産性向上を図り、競争力を高めていること

＜達成方針＞

経営分析の際に「デジタル活用の状況」を把握し、十分活用できていない事業者に対してはデジタル活用を提案する。また、事業計画の策定支援において、事業計画の取組の一環としてデジタル活用ができないかを検討する。加えて、デジタル販促に意欲的な事業者に対しては、「デジタル販促施策の実行支援」（年間2者）を実施する。

併せて、当所としてもデジタル支援の支援力向上に向けた資質向上に取り組む。

＜設定した理由＞

本計画期間中における小規模事業者のデジタル化に向けた支援内容を明確化する。このなかで、デジタル販促支援に関して定量目標を設定する。

【目標③】管内の創業・事業承継が活性化し、地域全体の新陳代謝とイノベーションが進展していること

＜達成方針＞

創業の活性化に向け、創業計画の策定からフォローアップまでをワンストップで支援し、事業運営が円滑に進むよう後押しする（年間10者）。

また、小規模事業者の事業継続に向け、「目標①達成のための方針」や「目標②達成のための方針」で記載した内容により、事業者の経営基盤を強化する。加えて、事業承継に取り組む事業者に対しては、事業承継計画の策定を支援する（年間3者）。

＜設定した理由＞

本計画期間中における創業や事業承継支援の支援内容を明確化する。このなかで、創業計画や事業承継計画の策定に定量目標を設定する。

【目標④】経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自己変革や自走化が進むこと

＜達成方針＞

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自己変革や自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を図る。

〈設定した理由〉

本計画期間中における経営力再構築伴走支援の支援内容を明確化する。このなかで、支援の導入部である経営分析における経営力再構築伴走支援の実施件数（年間 40 者）を定量目標とする。

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】

現状、宮崎商工会議所連合会と連携して調査を実施し、当所管内の結果を集計・公開している。また、事業計画策定支援などの個社支援時に、国や宮崎県、西都市の統計データなどを活用し、事業者の外部環境分析を実施している。

【課題】

宮崎県商工会議所連合会と連携した調査について、当所管内の結果を集計しているが、その内容を分析し、経営支援策に反映するには至っていない。今後は、小規模事業者に対して適格な指導を行うために、調査結果を所内で活用することが課題となる。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
宮崎県内企業景況調査を活用した地域経済動向分析 公表回数	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

事業名	宮崎県内企業景況調査を活用した地域経済動向分析
目的	事業者の経営課題や景況感等を把握することで、経営支援施策への反映を目指す。
調査内容・調査の手法	当所では、宮崎県商工会議所連合会が実施する「宮崎県内企業景況調査」への調査協力を行っている。調査は、四半期毎にヒアリングにて実施する。調査対象は管内の企業 25 社である。
調査項目	<input type="checkbox"/> 景況感（売上高、採算、資金繰り、仕入単価、雇用状況、設備投資計画、業況 等） <input type="checkbox"/> 経営上の問題点 <input type="checkbox"/> 今後の対応策 <input type="checkbox"/> 国・県への要望 等
分析の手法	当所が収集した調査票（25 票）について、経営指導員（またはその他の職員）が集計・分析を行い、景況感や経営課題を把握する。分析にあたっては県結果との比較を行い、大きな乖離が見られる場合には、その要因を所内で分析する。なお、本調査はサンプル数が少ないため、統計的誤差が生じる可能性が高い。このため、県結果との比較において乖離が確認された場合には、事業者へのヒアリング等を通じて地域特有の要因を把握するよう工夫する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内の小規模事業者に周知する。また、当所でも、経営支援施策に反映させる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

消費者の購買傾向が多様化するなか、小規模事業者や創業者にも、消費者ニーズを踏まえた商品開発が求められている。一方で、小規模事業者や創業者は経営資源が限られるため、各店舗単位でニーズを把握するような機会を作ることは難しい。当所も調査機会提供の必要性を認識していたが、実施には至っていないのが実情である。

【課題】

小規模事業者や創業者が自社商品のニーズを把握できるよう、商品調査を実施する体制を整えることが課題である。あわせて、本取組は当所にとって新たな取組であるため、支援対象者の掘り起こしに向けて調査の重要性を啓発することや、継続的に活用可能な調査手法を確立することが必要である。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
創業者の商品調査 調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

事業名	創業者の商品調査
目的	創業者が開発・販売する商品の需要を把握し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用することを目指す。また、調査を通じて創業者の商品の認知度が向上し、来店客の獲得につながるといった副次的効果も目指す。
対象	創業者の商品を対象とし、年間3商品（1者あたり1商品）を調査対象とする。 ※販売を予定している試作品を想定している。 ※創業後5年以内の事業者が実際に販売している商品も対象とする。
調査の手法	調査は以下の2つの手法により実施することを想定している。調査は当所職員と事業者が連携して行い、1商品あたり30名以上からのアンケート回収を目指す。 ア 「Branch Marche（ブランチマルシェ）」等のイベントにて調査をする方法 イ 商品調査を目的としてイベントブースを借り上げ、創業者の商品を集めた品評会を開催する方法
調査項目	<input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味（食品の場合） <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 独自性（西都市らしさ） <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 今後の購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、男女別・年齢別のクロス分析を通じてデータを集計・分析し、商品のターゲット顧客や改良点を抽出。結果を簡易なレポートに取りまとめる。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	結果は、対象事業者へフィードバックする。その後、事業者との対話や傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて経営分析や事業計画策定支援も併せて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、マル経融資、大型設備投資を伴うなどの特殊な金融支援、リスケジュール計画の策定、補助金申請支援といった特定の目的がある場合に経営分析を実施している。一方、こうした目的を持たない事業者の掘り起こしには十分に至らず、広く経営分析に結びつける体制が整っていないのが実情である。

【課題】

小規模事業者が持続的に経営を続けるには、従来のやり方からの変革と多様なニーズへの対応が不可欠であり、自社の強みや地域の魅力を正しく認識し、自ら戦略を描く力が求められる。そのため、特定目的に依存した現行の分析にとどまらず、今後は幅広い事業者を対象に経営分析支援を展開することが課題である。

あわせて、表面的な分析ではなく、事業主自らが経営状況を深く把握できる仕組みを構築する必要がある。その実現に向け、当所でも「経営力再構築伴走支援」の考え方にに基づき、職員の分析スキルを高めつつ、「対話と傾聴」を通じて本質的課題の把握に努めることが課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
経営分析事業者数	89者	40者	40者	40者	40者	40者

※今後は事業者との対話と傾聴を経て、事業者自身が本質的な課題に気づき、腹落ちするような支援を実施する。これを実現するには、事業者との信頼関係を構築するなど、1者当たりにより多くの時間をかける必要があるため、実現可能性を加味し、目標値を年間40者とする。

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析												
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。												
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）												
支援対象の掘り起こし	<p>巡回・窓口相談や個社支援の場において掘り起こしを行う。また、「経営分析・事業計画策定セミナー」を契機とした掘り起こしに加え、国の補助金や宮崎県の「県内事業者の『稼ぐ力』強化支援補助金*」を活用した掘り起こしも実施する。</p> <p>■経営分析・事業計画策定セミナー</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>支援対象</td> <td>経営分析をしたことがない事業者、事業計画策定を目指す事業者等</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士、講師派遣会社の登録講師等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回（2日間）</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>1日目に経営分析、2日目に事業計画策定を想定</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>10人/回</td> </tr> </tbody> </table> <p>※県内事業者の「稼ぐ力」強化支援補助金 宮崎県の補助金である。小企業・小規模事業者が経営環境の変化に対応しながら、「稼ぐ力」の強化を目的とした事業計画を策定し実施する新事業展開や販路開拓、経営力強化、生産性向上に必要な費用を補助する。申請には事業計画書が必要である。</p>	支援対象	経営分析をしたことがない事業者、事業計画策定を目指す事業者等	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	中小企業診断士、講師派遣会社の登録講師等	回数	年1回（2日間）	カリキュラム	1日目に経営分析、2日目に事業計画策定を想定	想定参加者数	10人/回
支援対象	経営分析をしたことがない事業者、事業計画策定を目指す事業者等												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知												
講師	中小企業診断士、講師派遣会社の登録講師等												
回数	年1回（2日間）												
カリキュラム	1日目に経営分析、2日目に事業計画策定を想定												
想定参加者数	10人/回												
分析の実施手法	<p>経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。</p> <p>分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）などを活用する。</p>												
分析項目	<p>定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。</p> <p><財務分析> 収益性・安全性・生産性・成長性の分析</p> <p><非財務分析（SWOT分析等）> 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（デジタル活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）等</p>												

	<p><その他分析> 当所管内では、事業承継が地域の課題となっている。このため、経営分析においては、前述の財務分析・非財務分析に加え、「事業承継の必要性」についても確認を行う。</p>
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析の結果は事業者にはフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

本来、小規模事業者自らが能動的に事業計画・創業計画・事業承継計画を策定することが望ましい。しかし実情としては、資金調達や補助金申請を目的に、経営指導員への依存度が高い形で計画策定が行われる場合が少なくない。当所では、自立的な計画策定を促すために事業計画セミナーや個別相談を実施しているが、セミナーの参加希望は伸び悩んでいる。

【課題】

この状況を打開するには、計画経営の必要性に関する継続的な啓発を粘り強く進めることが不可欠である。あわせて、実際に策定に至った事業者に対しては、内発的動機づけを行い、事業者自らが能動的に計画を策定・実行できるよう支援を強化する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の約4割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

加えて、管内で創業や事業承継を活性化させるため、創業計画の策定支援、事業承継計画の策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①事業計画策定事業者数	19者	15者	15者	15者	15者	15者
②創業計画策定事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者
③事業承継計画策定事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。その他、「経営分析・事業計画策定セミナー」を契機とした掘り起こしや、国や宮崎県の補助金を活用した掘り起こしも実施する。

支援の手法	以下のいずれかの方法にて支援する。 ①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法 ②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法 ③「経営分析・事業計画策定セミナー」を通じて小規模事業者が作成する方法 また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。
-------	---

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援												
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。												
支援対象	創業者・創業希望者												
支援対象の掘り起こし	西都市では、産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画を策定し、国の認定を受けており、当該計画に基づいて当所にて実施する「創業相談窓口」や「創業実践塾」を通じて支援対象者の掘り起こしを行う。また、国の補助金や西都市の「西都市創業等支援事業補助金※」を活用した掘り起こしも実施する。 ■創業塾 <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>創業を目指す方、創業して間もない方</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、関係機関での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士、税理士 等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回(全8日)</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>経営、財務、人材育成、販路開拓、創業計画の策定 等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>15人</td> </tr> </table> ※西都市創業等支援事業補助金 西都市の補助金である。新たに創業する方や事業を引き継ぎ、新事業・新分野に挑戦する方に対して、補助金を交付する。申請には事業計画書が必要である。	支援対象	創業を目指す方、創業して間もない方	募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知	講師	中小企業診断士、税理士 等	回数	年1回(全8日)	カリキュラム	経営、財務、人材育成、販路開拓、創業計画の策定 等	想定参加者数	15人
支援対象	創業を目指す方、創業して間もない方												
募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知												
講師	中小企業診断士、税理士 等												
回数	年1回(全8日)												
カリキュラム	経営、財務、人材育成、販路開拓、創業計画の策定 等												
想定参加者数	15人												
支援の手法	創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスを行う方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。												

③事業承継計画策定支援

事業名	事業承継計画策定支援
目的	事業承継が円滑に進むことを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	『5.経営状況の分析に関すること』にて「事業承継の必要性」を確認。必要性がある事業者に事業承継計画の策定を提案する。
支援の手法	小規模事業者が作成した事業承継計画を基に、経営指導員がアドバイスを行う方法で支援する。支援にあたっては、宮崎県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を図る。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。

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

【現状】

事業計画が、補助金獲得や融資申込を目的に策定されることが多いため、計画書が手続き上の書類として扱われており、補助金獲得や融資実行後は事業計画実行の熱意が薄れてしまう例もみられる。

また、当所の支援体制においても、計画の実行度や達成状況を点検する定期的なフォローアップ体制が未整備である。

【課題】

小規模事業者が安定的に経営を継続するには、事業計画を定期的に検証・修正し、PDCA サイクルを回すことが不可欠である。しかし、日常業務の繁忙により見直しまで手が回らない事業者が多いのが現状である。そこで、支援機関としてPDCAの重要性を明確に伝え、実行を後押しすることが課題である。

あわせて、当所においても進捗の把握、課題の抽出、改善策の実施までを継続的に伴走するフォローアップ体制を構築し、計画の実効性を高める仕組みづくりを進める必要がある。

(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に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が約 3 割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、自走化に向けた内発的動機付けを行うことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画を策定した事業者に四半期ごとのフォローアップ、事業承継計画を策定した事業者に半期ごとのフォローアップを実施。計画通りに進捗させることを目指す。

(3) 目標**① 事業計画のフォローアップ**

項目	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
フォローアップ対象事業者数	19 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (77 回)	四半期毎 (60 回)	四半期毎 (60 回)	四半期毎 (60 回)	四半期毎 (60 回)	四半期毎 (60 回)
売上増加事業者数	10 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
経常利益増加事業者数	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

② 創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
フォローアップ対象事業者数	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度 (延回数)	-	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (40 回)	四半期毎 (40 回)

③ 事業承継計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
フォローアップ対象事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度 (延回数)	-	半期毎 (6 回)	半期毎 (6 回)	半期毎 (6 回)	半期毎 (6 回)	半期毎 (6 回)

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画・事業承継計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画・事業承継計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画・事業承継計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画・創業計画を策定したすべての事業者を対象に四半期ごと（3 ヶ月後、6 ヶ月後、9 ヶ月後、1 年後）、事業承継計画を策定した事業者には半期ごと（6 ヶ月後、1 年後）のフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数

を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。フォローアップでは、各種計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

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】

当所では、宮崎県商工会議所合同出展事業に参加し、福岡市の「FOOD STYLE JAPAN<九州>」への出展支援を実施。新規取引先獲得などの一定の成果をあげてきた。一方、今後の成果向上には課題が山積している。特に、大口受注に対応できる生産体制を持つ事業者が少ないため、商談が成約に結びつきにくい点が挙げられる。また、商談会に不慣れな事業者が多く、商談から契約締結までスムーズに進められないケースも散見される。

【課題】

展示会・商談会での成果を上げるための支援を強化することが課題である。具体的には、事前の準備段階から商談後のフォローアップまで、一貫した支援体制を構築することが必要である。

加えて、経営分析や事業計画策定支援を通じて、事業者の生産能力を向上させるなど、展示会・商談会への出展事業者を拡大させるための取組も課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者は経営資源が少ないため、新たな需要の開拓においても、自社独自の取組には限界がある。そこで、当所にて販路拡大の補完を行う。

事業の実施目的、期待する効果等は次のとおりである。

- ・当地域には豊かな地域資源があり、この地域資源を活用した商品開発に取り組む事業者もみられる。一方、その際、販路拡大が障壁になることが多い。地域資源を活用した商品の販路拡大において、展示会や商談会は有効な手段である。そこで、「FOOD STYLE JAPAN<九州>への出展支援」を実施。共同出展等により負担を軽減しながら、新たな取引先を獲得することを目指す。
- ・域外への販路開拓や観光客の集客では、デジタルの活用が有効な手段の一つとなっている。現状、デジタル販促は一般的な手法であるが、管内の小規模事業者は活用度が低い。そこで、「デジタル販促施策の実行支援」を実施し、地域外市場の新たな取引先の獲得や観光客等の集客につなげることを目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4)事業内容』のとおりである。

(3) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①「FOOD STYLE JAPAN<九州>」への 出展支援出展事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数(延べ)	3件	4件	4件	4件	4件	4件
②デジタル販促施策の実行支援 支援事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
(BtoBの販促施策の場合)成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの販促施策の場合)売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容	
①「FOOD STYLE JAPAN<九州>」への出展支援 (BtoB)	
事業名	「FOOD STYLE JAPAN<九州>」への出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
支援対象	食品製造業等
訴求相手	全国の外食・中食・小売業界バイヤー
商談展示会の概要	主に「FOOD STYLE JAPAN<九州>」への出展を想定している。なお、これ以外にも有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を実施する。 FOOD STYLE JAPAN<九州> FOOD STYLE Kyushu 実行委員会が主催する商談展示会である。外食・中食・小売業界へ販路拡大するための商談展示会としては、西日本最大級の規模であり、外食・中食・小売業界の商談の機会となっている。令和7(2025)年11月の開催では、出展社数が1,350社、来場者数が17,517人であった。
支援内容	当所が展示会ブースを借り上げ、複数の事業者による共同出展を行う方法を想定。
支援の手法	「FOOD STYLE JAPAN<九州>」等への出展を希望する事業者の掘り起こしを行う。参加希望者に対しては、事業者の要望に応じて経営指導員が以下の支援を実施する。また、必要に応じて専門家派遣を行う。 〈出展前の支援〉 □商談シート (FCP シート) の作成 □商談相手の事前アポイント □パンフレット等のツール整備を含む効果的な展示方法や、短時間で商品等の魅力を伝えるためのアピール手法についての指導 等 〈出展後の支援〉 商談相手に対するフォロー 等
②デジタル販促施策の実行支援 (BtoB、BtoC)	
事業名	デジタル販促施策の実行支援
目的	小規模事業者がデジタル販促施策 (デジタル技術を活用した販売や情報発信等) に取り組み、売上を拡大させることを目指す。
支援対象	事業計画にデジタル販促施策を記載している小規模事業者
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	小規模事業者が事業計画に記載したデジタル販促施策の実行支援を行う。 なお、デジタル販促の手法は、ホームページ、SNS、EC サイトなど多岐にわたり、事業者によってニーズが異なる。こうした状況を踏まえ、各事業者の要望に応じたオーダーメイド型の支援を行う。
支援の手法	『6. 事業計画策定支援に関すること』において、各事業者の事業計画の内容からデジタル販促施策の有無を確認する。デジタル販促施策が記載されている場合は、実行支援を提案のうえ支援先を決定する。その後、経営指導員が中心となり、取組内容に応じて適切なデジタルツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。必要に応じて、IT 専門家や IT 事業者とも連携する。

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】

当所では年1回、事業評価委員会を開催し、経営発達支援事業の進捗及び前年度実績の評価を受けている。一方、その評価結果について原因の深掘りや改善策の検証が十分に行われておらず、見直しが次年度の計画や運営に十分に反映できていない。

【課題】

評価委員会の助言を起点に、内部の検討会を定例化し、計画的な事業推進と継続的な改善を行う体制を確立することが課題である。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	<p>以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。</p> <p>【PLAN】（事業の計画・見直し）</p> <p>(a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。</p> <p>(b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。</p> <p>【DO】（事業の実行）</p> <p>(c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。</p> <p>(d) 経営指導員等は、実施した内容を商工会議所トータルOAシステム（TOAS）に適時入力する。</p> <p>【CHECK】（事業の評価）</p> <p>(e) 日々の業務のなかで、法定経営指導員は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）により各経営指導員等の指導状況を確認する。</p> <p>(f) 隔月で実施する内部ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。</p> <p>(g) 年1回（5～6月頃）の「事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。</p> <p>※「事業評価委員会」の実施の流れ</p> <p>i 西都市商工観光課長（または担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士、日本政策金融公庫宮崎支店（国民生活事業）融資課長等）をメンバーとする「事業評価委員会」を年1回（5～6月頃）開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。</p> <p>ii 当該「事業評価委員会」の評価結果は、正副会頭会議に報告する。また、当所ホームページ（https://www.saito-cci.jp/）へ掲載（年1回）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。</p> <p>【ACTION】（事業の見直し）</p> <p>(h) 「事業評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。</p>

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】

当所では、経営発達支援事業を円滑に遂行するため、経営指導員等の研修体制を充実・強化し、資質向上に努めてきた。具体的には、中小企業大学校、日本商工会議所主催の研修会、宮崎県商工会議所連合会の経営指導員・経営情報支援員研修会等に参加し、総合的な支援スキルの向上を図っている。

【課題】

外部研修については、上記の研修参加を継続しつつ、近年重要性が高まるデジタル化支援に向けた研修にも積極的に参加することが課題である。あわせて、事業再構築伴走支援の習得も必要である。また、経営指導員ごとの支援力にばらつきがあるため、支援水準の統一を図ることが課題である。その実現に向け、ベテラン指導員による若手経営指導員への帯同教育等を実施する必要がある。

(2) 事業内容

①経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 <ul style="list-style-type: none"> ・経営分析支援や事業計画策定支援の支援力底上げ ・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・デジタル化支援、マーケティング支援などの新たな領域の支援力向上 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	<p>経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の不足能力を補うために、以下の手段・手法により職員の資質向上を図る。これまでは経営指導員が中心となり資質向上に取り組んできたが、今後はすべての職員が主体的に取り組む体制とする。</p> <p>ア 経営指導員研修等 経営分析や事業計画策定といった、本計画実施にあたり最低限必要な資質については、宮崎県商工会議所連合会が主催する年2回の研修会を活用する。</p> <p>イ 中小企業大学校の専門研修、上級研修 中小企業大学校の専門研修や上級研修では、幅広いテーマが用意されており、当所職員がそれぞれの強みを伸ばす、あるいは弱みを克服するためのテーマを選択することが可能である。また、全職員に共通して不足している「経営力再構築伴走支援」に関するカリキュラムも整備されており、組織全体の支援力向上に資する内容となっている。</p> <p>ウ 中小企業大学校「WEBee Campus（ウェビーキャンパス）」の支援機関向け研修 前項の中小企業大学校の専門研修、上級研修同様、中小企業大学校の「WEBee Campus」は、支援機関向けの研修コースが充実している。さらに、オンラインで完結するため効率的に時間を活用できる。</p> <p>エ 独自に講師を招聘して研修会を開催 資質向上の手段として外部研修への参加も考えられるが、当所における不足能力の強化を図るうえでは、独自の研修会を開催することも有効である。そこで、法定経営指導員が全職員の不足能力を網羅的に把握したうえでテーマを設定し、外部の講師を招聘したうえで所内研修会を実施する。所内研修会とすることで、すべての職員が参加しやすく、組織全体の底上げにつながるという利点がある。</p>

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	<p>ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT</p>

を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。

イ 職員間の定期ミーティング

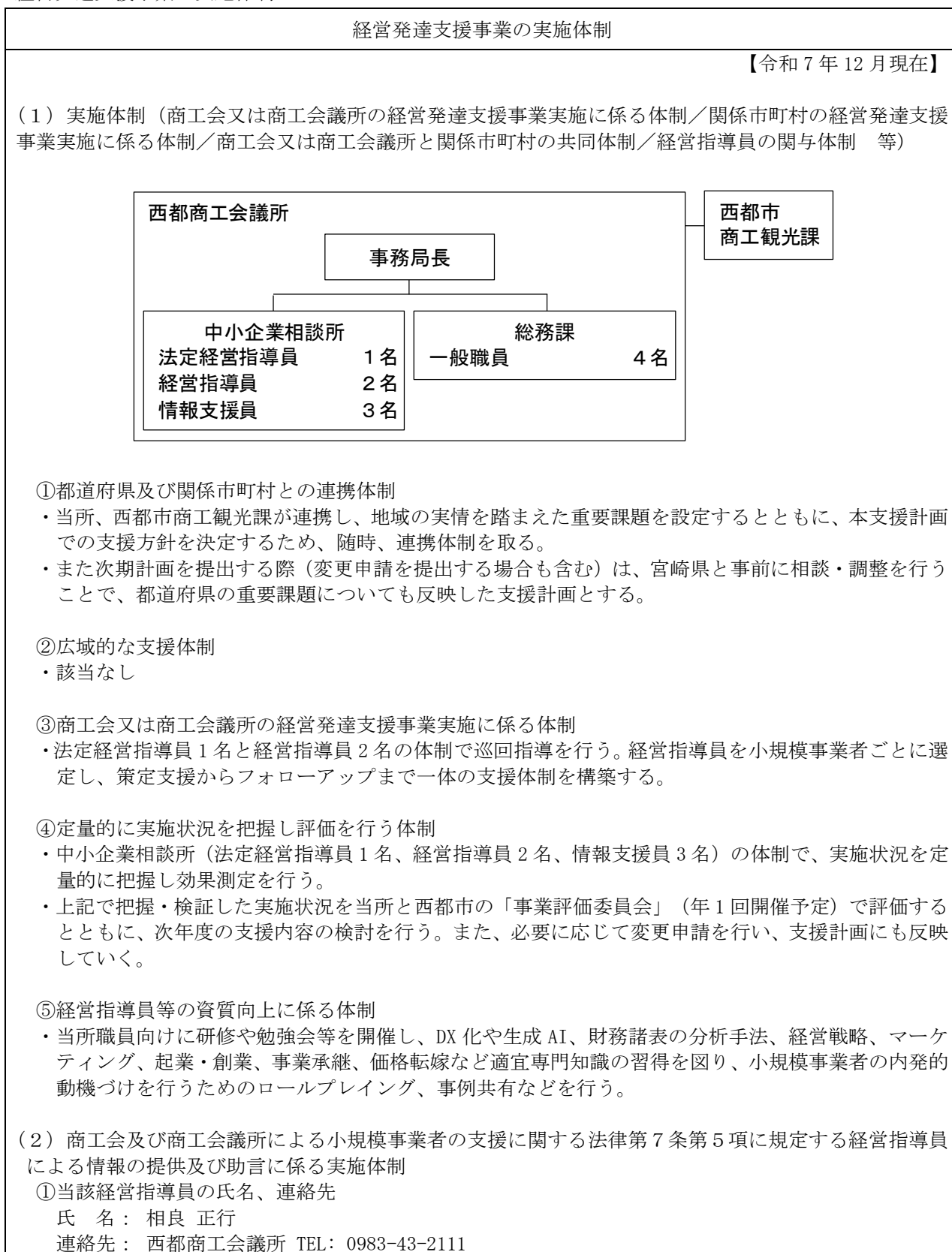
隔月で実施する内部ミーティングのなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法やデジタル活用の方法、具体的なデジタルツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援事業の進捗管理を実施する。

ウ データベース化

担当経営指導員等が商工会議所トータルOAシステム（TOAS）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員（相良 正行）は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①西都商工会議所 中小企業相談所

〒881-0033

宮崎県西都市大字妻 1538-1

TEL: 0983-43-2111

FAX: 0983-43-5722

E-mail: scci@saito-cci.jp

②西都市 商工観光課 産業振興係

〒881-8501

宮崎県西都市聖陵町 2-1

TEL: 0983-43-3421

FAX: 0983-43-4865

E-mail: shoko@city.saito.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 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
地域の経済動向調査に関すること	200	200	200	200	200
需要動向調査に関すること	300	300	300	300	300
経営状況の分析に関すること	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
事業計画策定支援に関すること	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
事業計画策定後の実施支援に関すること	100	100	100	100	100
新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
経営指導員等の資質向上等に関すること	200	200	200	200	200

(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
手数料収入、国補助金、県補助金、市補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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