

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>薩摩川内市商工会 (法人番号) 6340005003958 薩摩川内市 (地方公共団体コード 462152)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>(1) 小規模事業者の持続的発展を実現する伴走型支援 小規模事業者の経営状況、経営課題、課題解決策などの幅広い指導とともに、支援ノウハウの蓄積と支援体制の体制確立を行う。 (2) 地域資源を活用した特産品開発と販路拡大の支援 薩摩川内市は魅力的な地域資源を有しており、魅力的な地域資源を活用した新たな観光プランの策定や薩摩川内市産の原材料を使用した特産品開発等により観光関連産業に重点的に支援を行い地域活性化を図る。</p>
<p>事業内容</p>	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること ○国が提供するビッグデータの活用「RESAS」 ○小規模企業景況調査を基に地域景気動向分析の実施 4. 需要動向調査に関すること ○新商品の開発に関する調査を実施 ○試食・アンケート調査の実施 5. 経営状況の分析に関すること ○巡回・窓口による事業者の発掘 ○セミナー開催による経営分析の実施 ○分析結果の活用とフィードバックによる計画策定 6. 事業計画策定支援に関すること ○事業計画策定事業者の掘り起しを実施する ○事業計画策定セミナー・個別相談会を開催する ○DX推進セミナー開催による競争力の維持・強化 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ○事業計画策定事業所を四半期に1回巡回訪問し、フォローアップを実施 ○売上増加者・増加率・利益率増加の支援を行う 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ○物産展、展示会等における消費者(利用者)アンケート調査の実施 ○SNS活用、ネットショップによる継続的な支援の実施</p>
<p>連絡先</p>	<p>薩摩川内市商工会 入来本所 住所：〒895-1401 鹿児島県薩摩川内市入来町副田 5950-27 TEL：0996-44-2045 FAX：0996-44-4474 Email：satsumasendai-s@kashoren.or.jp 薩摩川内市 経済政策課 〒895-8650 鹿児島県薩摩川内市神田町 3-22 TEL：0996-23-5111 FAX：0996-20-5570 Email：koho@city.satsumasendai.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

(薩摩川内市の概要)

薩摩川内市は、鹿児島県薩摩半島の北西部に位置し、南は「鹿児島市」と「いちき串木野市」、北は「阿久根市」と「さつま町」に隣接する本土区域と甑島区域(上甑島・中甑島・下甑島)で構成された、総面積 682 km²を誇る鹿児島県で最も範囲の広い行政区である。平成の大合併により、平成16年に川内市、樋脇町、入来町、東郷町、祁答院町、里村、上甑村、下甑村、鹿島村の1市4町4村が合併し、薩摩川内市が誕生した。

薩摩川内市商工会は、市町村合併後、旧川内市を除く7つの町村地区商工会と高城商工会(旧川内市の会議所併存商工会)が合併し、平成19年4月1日に設立された。



(薩摩川内市の交通網)

鉄道については、従来からのJR鹿児島本線に加え、新たに平成23年3月に九州新幹線が全線開通し、川内駅から最短で鹿児島中央駅に13分、博多駅には74分で行くことが出来るようになった。また、新幹線開業に伴い、旧JR鹿児島本線の川内・西方面は分離された「肥薩おれんじ鉄道」が運行している。また、川内駅は1日平均4,153人の乗降客数であり、鹿児島県の駅で9番目に多い乗降客数である。自動車道では、鹿児島市から延びる国道3号線が主要幹線であったが、南九州西回り自動車の高速交通網も整備が進められており、平成25年3月には薩摩川内水引IC～薩摩川内高江IC(延長3.5km)が開通するなど、交通運輸の要衝となっている。

さらにアジア諸国への貿易・流通拡大に向けた拠点である川内港を有している。甑島への渡航手段として、隣接市の「いちき串木野市」からフェリーが運航し、平成26年からは川内港発着の「高速船甑島」がそれぞれ1日2往復ずつ運行している。

※以前は、甑島航路は、串木野港発着となっている。



(高速船甑島)



(薩摩おれんじ鉄道)

(人口の推移)

薩摩川内市は、中心部に商工会議所があり、その周りを商工会が管轄している併存地区である。また、商工会地区の人口は年々減少傾向にある。また、年少人口・生産年齢人口が減少する一方で、65歳以上の老年人口は一貫して増加し、平成37年には、ほぼ3人に1人となると予想されており、さらに少子・高齢化の進行が予想されている。なお、商工会地区は、離島地区も含めて、人口の

減少が旧川内市に比べて大きい。

(消費購買力の状況)

「鹿児島県消費者購買動向調査」によると人口減・高齢化の進む薩摩川内市商工会地域における消費者の購買動向をみると、地区によりバラツキは見られるものの地元での購買率は、平均48.89%と半分以下であり、他地区(主に旧川内市や鹿児島市)への消費者流出が多く、商業・サービス業を中心とした地域小規模事業者の経営環境は厳しいものがある。

(薩摩川内市人口推移)

(単位：人)

調査年月日	旧川内市 (会議所)	本土地区 (商工会)	甑島地区 (商工会)	薩摩川内市 全体合計	商工会地区 合計	商工会地区 割合
平成31年4月1日	71,161	19,255	4,278	94,694	23,533	24.85%
令和2年4月1日	70,788	18,849	4,136	93,773	22,985	24.51%
令和3年4月1日	70,709	18,441	4,012	93,162	22,453	24.10%

(管内の65歳以上の高齢人口割合)

	旧樋脇町	旧入来町	旧東郷町	旧祁答院町	旧里村	旧上甑村	旧下甑村	旧鹿島村
平成31年4月	40.8%	43.4%	37.3%	45.1%	52.0%	54.9%	46.4%	53.6%
令和2年4月	41.3%	44.8%	37.6%	46.1%	51.2%	55.6%	47.6%	54.0%
令和3年4月	42.6%	45.4%	38.4%	46.9%	52.0%	57.5%	49.0%	55.6%

(管内の15歳以上の高齢年少人口割合)

	旧樋脇町	旧入来町	旧東郷町	旧祁答院町	旧里村	旧上甑村	旧下甑村	旧鹿島村
平成31年4月	48.5%	46.5%	49.7%	44.8%	37.7%	39.2%	44.3%	34.9%
令和2年4月	47.6%	45.1%	49.4%	43.9%	38.2%	38.5%	44.2%	35.8%
令和3年4月	46.6%	44.6%	48.8%	43.4%	37.8%	37.4%	43.1%	34.5%

(薩摩川内市の観光資源)

「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律」に基づき、特定されている地域資源は、市比野温泉・川内高城温泉・入来武家屋敷群・甑島・蘭牟田池(ラムサール条約登録地)等である。中でも、甑島は平成27年3月に国定公園に指定され、また、釣

りの人気スポットであり、令和2年8月には甑島大橋が開通し、今後の知名度の向上による交流人口の拡大など観光振興への寄与が期待される。これらの観光資源を活用して薩摩川内市の観光関連産業の経済活性化を図る。



川内高城温泉



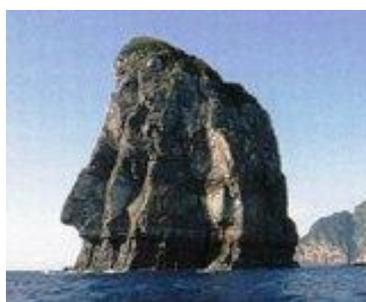
甑島(長目の浜)



蘭牟田池



入来武家屋敷群(増田邸)



甑島(ナポレオン岩)



甑島大橋

(地域内商工業者数等の推移)

商工会地区の商工業者数等は、年々減少傾向で推移している。小規模事業者は、大半が家族経営で高齢化も進行している。売上はどの業種も減少傾向にあり、後継者がいないところも多い。また、創業・第二創業は、年間数十件程度である。人口減少に併せて空き店舗が目立ち、経済面や景観面からも空き店舗対策は、行政とともに取り組まなければならない課題となっている。小規模事業者を業種別にみると、卸売業・小売業・建設業・宿泊業・飲食サービス業が多数を占めている。

(管内商工業者数等の推移)

(単位：企業)

区分	平成 29 年	平成 30 年	令和 1 年
商工業者数	1,154	1,155	1,157
小規模事業者数	1,070	1,071	1,071
会員数	711	704	691

(業種別事業者数 (令和2年))

(単位：企業)

業種	商工業者	小規模事業者
農林漁業	27	27
鉱業・採石業	2	2
建設業	186	178

製造業	124	107
電気・ガス供給業	3	2
情報通信業	2	2
運輸業・郵便業	36	33
卸売業・小売業	351	326
金融業・保険業	10	6
不動産業	14	11
専門技術サービス業	26	24
宿泊業・飲食業	158	151
生活関連サービス業	149	145
教育学習支援業	11	10
医療・福祉	19	18
複合サービス業	17	9
サービス業	59	55
合計	1,194	1,106

②課 題

1. 経営者の高齢化と小規模事業者数の停滞

当商工会地区の商業環境は薩摩川内市の周辺地域であるため、経済活動の中核である中心市街地(旧川内市)への購買力流失が著しい。さらに、県内最大の商業地である鹿児島市へは新幹線で15分ほどと近く流失の要因となっている。地区内の少子高齢化の影響もあり全体の地元購買率は50%以下が続いておりこの傾向はますます顕著になっている。最寄り品(食料品)が主流の商圈となっているため経営の近代化が遅れていることや経営者の高齢化とともに廃業率も増加している。創業者や第二創業者の発掘により地域経済の活性化が必要である。

2. 時代の変化に対応した経営への転換

当商工会地区は小規模事業者の経営者年齢が高く、複雑化、高度化する経営環境に取り残され懸念がある。昨年来の、新型コロナウイルス感染症拡大による影響で来店客数、売上額の大きな減少となった。店頭販売を補完するIT化の遅れが致命的な要因となった。特に、地域資源を活用して域外へ販売している農水産製造・加工業者においてIT化への対応が明暗を分けていた。アフターコロナを見据えたDXへの取り組みが必要である。

3. 地域資源の有効活用・PR不足

当地域は、魅力的な観光資源が豊富である(甕島国定公園・温泉 等)とともに、農水産畜産物の生産量が豊富で、これらは多く、加工食品の原材料に活用され、観光土産品や飲食店メニュー等として市内外において幅広く販売提供されている。平成23年3月に九州新幹線が全線開通し、川内駅から最短で鹿児島中央駅に13分、博多駅には74分で行くことが可能となっている。これらの旅行者、観光客の消費ニーズを確保するための受け入れ体制(新商品開発、販路開拓)の整備が必用である。観光業者、特産品製造・加工業者の経営近代化に取り組むことが求められている。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

1)小規模事業者の持続的経営の確立

小規模事業者の地域購買力の流出による売上減少に対応するためには、消費者のニーズを的確に

捉え、その消費者ニーズ・需要動向に対応した商品・サービスにより、新たな販路開拓・売上拡大を図っていかねばならない。また、創業支援・6次産業化支援策の実施により、小規模事業者の増加を図り、あわせて後継者育成支援等により小規模事業者の減少に歯止めをかける。

2)観光資源の知名度向上及び薩摩川内ブランドの確立による地域活性化

管内地区は、魅力的な観光資源が多く、都市部との交通アクセスが向上しつつあることから今後も更なる観光客の増加が見込まれる。中長期的には、この強みと機会を活用した観光関連事業の振興が特に重要である。また、現在、各企業で個別に行われている地域資源を活用した商品販売及び開発については、既存商品のブラッシュアップ及び新商品開発における統一ロゴマークやパッケージの使用等により薩摩川内市産としてのブランド力を強化し、様々な販路開拓支援にて薩摩川内市ブランドイメージの浸透を図る。

②薩摩川内市総合計画との連動制・整合性

第2次薩摩川内市総合計画前期基本計画の計画期間が令和元年度末をもって満了したため、令和2年度を始期とする『第2次薩摩川内市総合計画後期基本計画』を策定した。中心となる施策として「地域の強みを活かしたビジネス展開と連携による商工業の振興」とし、①交流人口・関係人口・インバウンドの拡大②物産販売力の強化③観光物産施設の充実④市民ぐるみによるシティセールスプロモーションの充実⑤観光物産マネジメントの充実推進と観光物産ビジネスの展開を掲げている。市の総合振興計画の施策方針、地域の現状と課題を踏まえ、管内の小規模事業者の持続的な経営に向けた経営支援、さらに、地域経済の活性化に繋がる創業、第二創業者の支援や地域資源を活かした特産品開発と販路開拓支援を行う。

③薩摩川内市商工会としての役割

当商工会は、地域総合経済団体として経営改善普及事業、地域総合振興事業を中心に小規模事業者の支援を行って来た。さらに、小規模事業者の立場に立った伴走型の事業計画策定支援を行っており、小規模事業者の売上・利益拡大に向けた支援を強化する必要がある。①売上高・利益を上げる仕組みづくり(事業の持続化)の推進、②新商品・新サービスの開発支援、③販路開拓支援に取り組む。具体的な内容は下記の通り計画する。

- ・地域観光資源のブラッシュアップと新たな観光資源の掘り起し・創出を図り、観光客のニーズに沿った新たな観光プランの策定等により観光関連事業の振興を、地域全体で一体的に図る。また、豊富な地域資源を活用した特産品開発や6次産業化の推進を図り、継続的な販売体制を構築し、管内小規模事業者の持続的発展を支援する。
- ・支援については、行政機関、地元金融機関、日本政策金融公庫、商工会連合会、中小企業基盤整備機構などの支援機関と連携し高度な支援ができる体制を整備する。
- ・全職員が小規模事業者の事業計画策定等を確実に支援できる能力を身につけるために、資質向上(従来の経営指導に必要な能力の向上に加え、小規模事業者の売上・利益拡大に資する支援ノウハウの習得)を図っていく。なお、その支援ノウハウは、職員全員が共有し、組織内で活用できる仕組みを構築して実施する。
- ・経営発達支援事業は、常に、事業の実施方法等が効果的なものになっているかを検証しながら実施する。特に事業の評価及び見直しについては、PDCAサイクルの仕組みを構築して実施する。

(3)経営発達支援計画の目標

管内の小規模事業者の持続的な発展と薩摩川内市の特徴である農産物、海産物などの地域資源を活用した「食品製造業、観光関連業、飲食業、特産品製造・販売業」の支援を行う。上記の中長期的な振興の在り方を踏まえ、以下の目標を設定し、経営支援を行う。

1, 小規模事業者の持続的発展を実現する伴走型支援

管内小規模事業者が持続的な経営を実現するための支援体制を確立する。特に、地域経済の原動力となる創業者、第二創業者への伴走型支援を行い地域経済の活性化を図る。

小規模事業者に対する支援は、小規模企業振興基本法の制定により、国・県から多くの施策が予算化されている。商工会の役割は、それらの施策情報を提供し活用して行くことが求められている。そのためには、当該小規模事業者の経営状況、経営課題、課題解決に向けた取り組み方法などを把握し対応する必要がある。このようなノウハウと支援体制の確立を図る。

小規模企業振興基本法の制定により多くの施策が実施されている。商工会における経営指導員は支援の中心的な役割を果たしている。これまでの金融、税務、労働などの幅広い指導とともに、それぞれの小規模事業者の実態把握、経営課題、課題解決策などの専門的な知識、ノウハウが必要となる。それぞれの職員がもつ専門的スキルを活かす伴走型支援体制が重要である。

2. 地域資源を活用した特産品開発と販路拡大の支援

薩摩川内市商工会地域は魅力的な地域資源を有しており、管内小規模事業者の豊かな農水産物を活用した製造・加工業者が多い。特に、甑島の水産物は東シナ海の豊富な魚種に恵まれ地域特産品として知名度がある。また、7千万年前の中生代白亜紀末期の地層から「恐竜」の化石が発見されており観光地としての発展も期待できる。特産品開発による製造加工業、観光関連業の支援を強化して行く。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援機関の実施期間 (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, 小規模事業者の持続的発展を実現する伴走型支援

高度化、多様化する厳しい経営環境の中で、管内の小規模事業者のニーズを把握するため、経営指導員等による窓口・巡回指導の強化を推進する。窓口・巡回指導をベースに小規模事業者の経営分析を行い、経営課題の抽出と課題解決に向けた取り組み体制を構築する。小規模事業者の立場に立った伴走型の事業計画策定支援を行い、管内小規模事業者の売上・利益拡大に向けた支援を実施する。

当商工会が実施する地域経済動向と需要動向に関する調査や経済専門機関の調査レポートなどの情報とともに、経営指導員等の窓口・巡回指導や催事等の物産展、展示販売などにおいて商工会独自の情報収集を積極的に行い情報分析する。結果については、小規模事業者が理解しやすい方法で情報提供する。さらに、マーケティング調査によるタイムリーな情報提供と事業計画に基づいた支援や販路開拓に向けた支援に取り組み、管内小規模事業者の中長期的な売上高・利益を上げる仕組みづくり(事業の持続化)の推進を行い、小規模事業者の支援機関としての責務を果たして行く。また、管内の小規模事業者の情報及び支援内容の共有を図るため小規模事業者支援システムに情報を蓄積し、事業者間における課題や支援方法の共有して行く。

小規模事業者の持続的な経営を実現するため、事業計画に基づいた経営支援のため窓口・巡回指導や経営セミナーによる事業計画策定とフォローアップによる小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施し、小規模事業者の持続的な発展を支援する。地域経済の発展源泉

である創業者、第二創業者、事業承継者については専門家と連携し、事業計画の策定、遂行状況のフォローし地域経済の活性化を図る。さらに、商工会の強みであるワンストップ機能の拡充強化を図るため、従来の経営改善普及事業に必要な知識、支援能力に加え、個々の支援員の能力向上を図り支援体制を強化する。また、高度化する経営課題に対応するため専門家や支援機関と連携し情報を共有により、小規模事業者の持続的な経営実現を図る体制を整備する。

2. 地域資源を活用した特産品開発と販路拡大の支援

薩摩川内市商工会は、地域観光資源のブラッシュアップと新たな観光資源の掘り起し・創出を図り、観光客のニーズに沿った新たな観光プランの策定等により観光関連事業の振興を、地域全体で一体的に図る。また、豊富な地域資源を活用した特産品開発や6次産業化の推進を図り、継続的な販売体制を構築し、管内小規模事業者の持続的発展を支援する。

管内事業者の商品、サービスの内容、特性を職員が認識、共有化するためデータ化を図る。それを基に、小規模事業者の提供する商品特性を考慮した効果的な商談会、展示会の開催、参加を積極的に推進する。また、商談会、展示会においては消費者やバイヤー等の意見収集を行い、商品完成度を高めるため専門家や支援機関と連携し売れる商品づくりを支援し小規模事業者の売上拡大に貢献する。

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)

地域の経済動向に関する調査については、中小企業景況調査を年4回、年1回の業種別の事業者への景況感アンケート調査を実施している。また、経営指導員が入手した経済動向調査を経営指導の際に、小規模事業者に提供し経営指導に活用してきている。

(課題)

経営発達支援事業の事業計画策定支援においては、地域の経済動向を見通した事業計画を策定しなければ、その事業計画が地域の経済動向と大きくかけ離れるものとなり、実効性を持たないものとなりかねない。ビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかったため、改善した上で実施する。

(2) 目標

実施内容	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
業種別景況調査実施回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
小規模事業景況調査対象事業所数	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
情報提供回数 (HP 公表)	1 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
経済動向分析回数	1 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
情報提供回数 (HP 公表)	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

① 業種別景況調査

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査手法】 調査票を郵送し返信用封筒で回収する 経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【調査対象】 管内小規模事業者 20 社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から）

【調査項目】 売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

②地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の 経済動向分析を行う

【調査項目】 ・「地域経済循環マップ・生産分析」 →何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From-to 分析」 →人の動き等を分析

・「産業構造マップ」 →産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

（4）調査結果の活用

業種別景況調査については結果を年1回商工会のホームページに掲載し広く管内事業者等に周知する。また、収集した情報を基に経営分析や事業計画策定時の基礎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）

需要動向調査に基づく調査データは、新商品・新サービスの開発や新たな販路開拓等の事業計画を作成するうえで最も重要な資料である。鹿児島県商工会連会のアンテナショップ「かご市」において、出展事業者の試食アンケート調査を年1回実施している。また、経営指導員による需要動向に関するデータは、必要に応じてインターネット等により入手し、相談者に提供しているのが現状である。

（課題）

アンテナショップでの商品アンケート調査については、出展事業者や調査内容が固定化していることが見られた。新規事業者のアプローチや調査項目が不足しており、分析内容が不十分なため、改善した上で実施する。また、経営指導員等による各業界の需要動向の情報提供については、薩摩川内市特産品協会や漁協等の各種団体が保持する地域の需要動向を、職員間の情報共有やデータベース化することでタイムリーな支援ができる体制を整備する。

（2）目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
消費者ニーズ調査対象事業者数	3 者	6 者	10 者	10 者	10 者	10 者
需要動向情報収集回数	1 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①需新商品開発アンケート調査

管内の小規模事業者が開発した特産品について、鹿児島県商工会連合会のアンテナショップ「かご市」において、各事業者の商品について消費者ニーズ調査を行う。出展された商品について、購入顧客層、価格、パッケージなどの消費者の意見を集約した情報を提供することで、需要動向に合致した商品開発を行う。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査手法】

(情報収集) 年2回、鹿児島県商工会連合会のアンテナショップ「かご市」において、出展商品についての試食アンケートを経営指導員等の聞き取りの上、アンケート調査票へ記入する。

(情報分析) 調査結果は、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】 一商品あたり 30 名

【調査項目】 ①客層 (性別、年齢、職業) ②購入理由 ③商品評価 (味、価格、色、価格、見た目、パッケージなど) 要望&改善点など

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし更なる改良等を行う。

②需要動向調査

流行商品の情報提供については、日経テレコン POS 情報、JCB 消費 NOW 情報などの最新のトレンド情報を収集し全国的な需要動向を収集分析するとともに、薩摩川内市の特産品(水産物加工品) 開発状況や観光客の入込状況 (特に、甕島地域) を把握し管内の小規模事業者に対して情報提供を行い、需要動向に合致した商品開発に役立てる。

【調査手法】

(情報収集) 経営指導員等が日経テレコン POS 情報、JCB 消費 NOW の調査状況を月1回調査し最新の需要トレンドを把握する。また、四半期ごとに、薩摩川内市、観光協会からの入込状況、購買動向などの情報を入手する。また、特産品協会、漁協による地域商品の動向 (販売額、単価、販売先など) を入手する。

【調査結果の活用】

各機関から収集した情報をもとに、関連する小規模事業者の経営分析や事業計画策定時の重要な資料として活用する。また、緊急な需要動向に関する情報については商工会のHPに年1回掲載し情報の共有を図る。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

経営状況の分析については、今まで補助金・助成金申請・金融斡旋・金融円滑化相談・経営革新計画作成等で必要となる場合に対応してきているが、小規模事業者の売上減少等の経営課題解決に必要な経営状況の分析に基づいた支援は、十分対応してきていない状況である。

(課題)

今後、小規模事業者の経営が、計画的かつ持続的に発展していくためには、経営状況の分析 (目標の位置づけとのギャップを認識するうえで重要となる) に基づいた事業計画策定等の支援が重要であり、経営発達支援事業においては、必ず小規模事業者の経営状況分析に基づ

く事業計画策定支援を実施するものとする。その実施方法として、小規模事業者(非会員含む)に対する巡回・窓口相談・各種セミナー等において、経営状況の情報を収集し、併せて記帳代行先の経営指標算出により、経営状況の分析を必要とする事業所をピックアップし、経営状況の分析を実施する。

また、経営分析結果に基づき、事業計画策定が必要と判断される小規模事業者に対しては、事業計画策定の重要性の理解を求め、事業計画策定を積極的に推進する。

(2) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
① 巡回訪問件数	2,400	2,600	2,600	2,600	2,700	2,700
② セミナー開催件数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
③ 経営分析事業者数	35 者	120 者	120 者	120 者	120 者	120 者

(3) 事業内容

①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。特に、重点支援対象である「観光関連業、特産品製造・販売業、食品製造業」を中心とした小規模事業者については巡回指導により、経営課題を持つ事業者や事業計画策定に意欲のある事業者を発掘する。新たに「経営分析シート票」を作成し、経営課題や需要動向についての情報を収集し経営分析に必要な資料を収集する。

【発掘対象者】セミナー参加者や巡回指導において意欲的で販路拡大の可能性の高い小規模事業者を対象に年間 130 者を目標に発掘する。

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

《財務分析》直近 3 期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

《非財務分析》下記項目について、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・デジタル化、IT 活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、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。

(4) 分析結果の活用

①分析結果は、当該事業者にフィードバックし、需要を見据えた経営戦略を構築するための資料として事業計画の策定等に活用する。

②事業者の分析結果は、基幹システムに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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

今までは、経営革新支援・創業支援・補助金活用・金融支援等の事業計画書を必要とする場合においてその都度ごとに事業計画策定支援を実施しているのが現状である。現状では、各種補助金申請を前提とした事業計画が中心となっており、事業者の経営基盤となる事業計画策定を行う必要がある。小規模事業者を取り巻く経営環境は、常に変化しており、今後、持続可能な経営を実行するためには、自社の現状(経営状況・商品力・サービス力・技術力等)を把握し、併せて経済動向・市場動向等の外部環境を研究して、事業の進むべき方向性と目標を持った実行可能な事業計画書の策定が必要不可欠である。

(課題)

これまで実施しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。今後、小規模事業者(非会員を含む)に実施する事業計画策定支援は、持続可能な経営発展を支援することを目的とし、実施にあたっては、セミナー・個別相談会への参加を促進し、事業計画策定の重要性の理解を深めるように努める。また、小規模事業者のIT化への取り組みが遅れている現実があり、ITツールの有効活用に取り組む必要がある。

(2) 支援に対する考え方

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訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った事業者の7割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高い事業者を選定し、事業計画の策定につなげていく。また、IT化に対応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

項目	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
① DX推進セミナー	—	2回	2回	2回	2回	2回
② 事業計画策定セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
③ 事業計画策定事業者数	35者	90者	90者	90者	90者	90者

(4) 事業内容

① 「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」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、セミナーを開催する。

【支援対象者】

- 管内小規模事業者で、IT化に意欲のある事業者、DXを活用することで販売促進に繋がり売上増加が期待できる事業者。

【募集方法】

- 商工会のHP、折込チラシ、DMによる開催案内。指導員等が行った経営分析事業者の

中で、DX活用により経営力向上が期待できる事業者を個別に勧誘する。

【セミナー（カリキュラム）の事例】

- ・DXの基礎知識や具体的な活用事例
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等
- ・商工会無料HP作成ツール「グーペ」を活用したHPの作成

【個別支援】

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

②「事業計画策定セミナー」の開催

事業計画策定に取り組む意欲のある小規模事業者の発掘を行うとともに、支援対象事業者を対象とした「経営計画策定セミナー」を引き続き開催し、事業計画策定のノウハウについて理解を深める。

【内容】3日間の日程で、中小企業診断士等の専門家を講師とした事業計画策定セミナーを実施する。事業計画作成の手順、SWOT分析等による自社の強み、弱み、事業機会、事業脅威、マーケティングや資金計画などについて理解を深める。

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする。

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、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。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

事業計画策定後の支援については、経営革新計画認定事業所は、フォローアップ支援を実施してきているが、それ以外については、定期的な支援を実施しておらず、事業計画の達成確認が把握されていない状況となっている。

(課題)

今後はすべての事業計画策定事業所(非会員を含む)を四半期に1回巡回し、事業計画達成状況を把握し、達成できていない場合や新たな経営課題が発生している場合には、事業所と一体となって計画達成を阻害している問題点を抽出し、徹底的に課題解決を図り事業計画の見直しを含めて事業計画が達成するよう経営支援を実施する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全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

項目	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ対象事	35者	90者	90者	90者	90者	90者
頻度	35回	250回	250回	250回	250回	250回
売上増加事業者数	5者	15者	20者	20者	20者	20者

利益率 10%以上増加の事業者数	3 者	30 者	30 者	45 者	45 者	60 者
------------------	-----	------	------	------	------	------

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。その頻度については、事業計画策定 90 者のうち、5 者は毎月 1 回、10 社は四半期に一度、他の 75 社については年 2 回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。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)

今まで当会で実施してきた需要の開拓に寄与する事業は、鹿児島県商工会連合会が実施しているアンテナショップ(かご市)・特産品展示即売会(商工会まると特産品フェア)への出品支援等を実施しているが、十分な結果を得られていない。物産展や商談会への出店事業者への事前研修、準備の必要性や商談後のフォローアップ体制が構築されていなかった。また、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。

(課題)

展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため改善した上で実施する。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、取組みを支援していく必要がある。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う必要がある。

(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、消費地で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。また、商品完成度を高めるため専門家による支援体制を構築する。さらに、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。

(3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
① かご市展示会出展事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

売上額 1 / 者	10 万円	15 万円				
② 関西鹿児島ファンデ ィ出展事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上額 1 / 者	30 万円					
③ SNS 活用事業者	3 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
売上増加率/社	10%	15%	15%	20%	20%	20%
④ EC サイト利用事業者 数	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	10%	20%	20%	20%	20%	20%
⑤ ネットショップの 開設者数	2 者	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

①アンテナショップ「かごしま特産品市場かご市」薩摩川内市フェア

鹿児島県商工会連合会が運営している「鹿児島特産品市場」に出品している特産品等の出品数の増加を図り、併せて新たに出品する事業者の出展勧奨を行い、事業者の販路開拓支援を拡大・拡充する。なお、出品された商品については鹿児島県商工会連合会及び鹿児島特産品市場スタッフと連携を密にし、各々の商品の評価・販売状況を確認し、小規模事業者にフィードバックを行い、商品のブラッシュアップにつなげる。

②関西鹿児島ファンディ出展支援

【参考】年 1 回、大阪ドームで開催される鹿児島物産展で約 300 社が参加する。関西鹿児島県人会の主催で 1 日約 30,000 人の来場者がある。県外における消費拡大と販路開拓を行う。消費者への直接販売と関西地域の食品バイヤーとの商談もあり販路拡大に繋がっている。

③SNS 活用の支援

近年、スマートホンなどの通信媒体を使った販売促進のツールとして SNS 活用が増加している。費用対効果の面から有効な手段として活用されている。現状の顧客が近隣の商圏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。

④EC サイト利用支援

商工会の無料ホームページ作成サイトであるグーペを活用して自社のホームページ及び EC サイトの構築を支援する。サイト構築だけではなく、販路開拓を図るための SEO 対策についてエキスパートバンク、中小企業 119 などの専門家派遣制度を利用した効果的な IT 活用を支援する。

⑤ネットショップ開設支援

新型コロナウイルス感染症拡大による影響で店舗での販売が厳しい状況になっている。ウイズコロナ、アフターコロナを見据えた新たな販売方法としてネットショップの活用がある。対面取引が難しい中で、地域外への販路開拓方法としてネットショップによる販路開拓が必要である。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。

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)

経営発達支援計画の実行性を高めるためにPDCAサイクルに基づいて、毎年度評価員による事業評価を実施し、必要な場合は事業の見直しを図るものとしている。

(課題)

毎年度末に、経営発達支援事業報告書を作成し評価委員会において担当者が報告している。また、理事会においても同じ内容の報告書により報告し認識を深めているが、評価委員会、商工会理事会においても事業評価による見直しはされていないのが現状である。

(2) 事業内容

- ①当会の理事会と併設して、薩摩川内市商工振興課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、鹿児島銀行入来支店長等をメンバーとする「協議会」を半期ごとに開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。
- ②当該協議会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HP及び会報へ掲載（年2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。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

経営指導員等が、個別に実施してきた経営支援に必要な資質の向上は、個別の資質のレベルアップはもちろんのこと、個別に習得した知識・ノウハウ・技術及び小規模事業者の経営情報についても、組織内で共有する体制を構築することを目的として下記の事業を実施している。

- ① 研修会、セミナーへの参加・・・県商工会連合会主催の研修会
- ② 自主勉強会の開催・・・経営指導員、経営支援員の自主勉強会
- ③ OJTによる支援能力の向上・・・経験豊富なベテラン指導員と若手指導員
- ④ 情報の伝達・共有化・・・指導員による週一の「経営会議」の開催
- ⑤ 公的資格取得の推進・・・中小企業診断士

(課題)

上記のような内容で経営指導員等の資質向上に努めているが直近の新たな課題に対応する体制が構築されておらず身内内の研修等が中心となっていた。これらを改め、積極的な取り組みが必要と考えている。また、新型コロナウイルス感染症拡大などによる小規模事業者の緊急な経営課題に対応する知識、ノウハウの習得が必要と考えている。さらに、今後はDXによるIT化への資質向上が必要である。

(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】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び鹿児島県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【事業計画策定セミナー】

当会では、P D C A評価委員会において、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が指摘されているため、中小企業大学校が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。

【D X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D X推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のI T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D X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。

< D Xに向けたI T・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 R P A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I T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 ホームページ等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用、オンライン展示会、S N S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 オンライン経営指導の方法等

②O J T制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月2回、年間24回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、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。

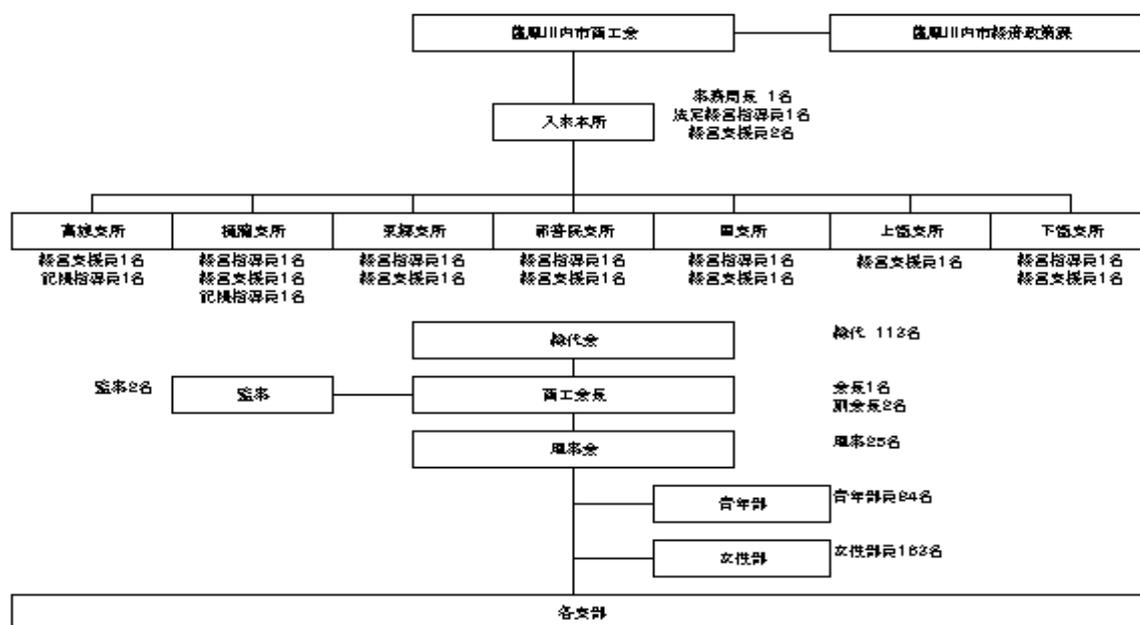
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和3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法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：池頭信利

■連絡先：薩摩川内市商工会入来本所 TEL 006-44-2045

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、関係市町村連絡先

①〒895-1401

鹿児島県薩摩川内市入来町副田 5950 番地 27

薩摩川内市商工会 入来本所

TEL:0996-44-2045 fax;0996-44-2047 E-mail:satsumasendai-skashoren.or.jp

②〒895-8650

鹿児島県薩摩川内市神田町 3-22

薩摩川内市 経済政策課

TEL:0996-22-8115 fax;0996-20-5570 E-mail:koho@city.satumasendai.lg.jp

・薩摩川内市商工会(ホームページアドレス <http://satsumasendai.kashoren.or.jp/>)

区分		連絡先	区分		連絡先
入来 本所 ・北薩 地域広 域指導 センタ ー	郵便番号	895-1401	祁 答 院 支 所	郵便番号	895-1501
	住 所	薩摩川内市入来町副田5950-27		住 所	薩摩川内市祁答院町下手10番地4
	電 話	0996-44-2045		電 話	0996-55-1143
	FAX	0996-44-4474		FAX	0996-55-0988
	E-MAIL	satumasendai-s@kashoren.or.jp		E-MAIL	kedouin-s@kashoren.or.jp
高 城 支 所	郵便番号	〒895-0212	里 支 所	郵便番号	896-1101
	住 所	薩摩川内市陽成町4650番地		住 所	薩摩川内市里町里3527番地2
	電 話	0996-30-0650		電 話	09969-3-2664
	FAX	0996-30-1483		FAX	09969-3-2871
	E-MAIL	taki-s@kashoren.or.jp		E-MAIL	sato-s@kashoren.or.jp
東 郷 支 所	郵便番号	895-1106	上 甑 支 所	郵便番号	896-1201
	住 所	薩摩川内市東郷町斧淵720番地1		住 所	薩摩川内市上甑町中甑485番地4
	電 話	0996-42-1573		電 話	09969-2-1349
	FAX	0996-42-1576		FAX	09969-2-1014
	E-MAIL	tougou-s@kashoren.or.jp		E-MAIL	kamikoshiki-s@kashoren.or.jp
樋 脇 支 所	郵便番号	895-1202	下 甑 支 所	郵便番号	896-1601
	住 所	薩摩川内市樋脇町塔之原3565番地3		住 所	薩摩川内市下甑町手打825番地
	電 話	0996-37-2720		電 話	09969-7-0014
	FAX	0996-37-2721		FAX	09969-7-0661
	E-MAIL	hiwaki-s@kashoren.or.jp		E-MAIL	simokosiki-s@kashoren.or.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	9,400	9,400	9,400	9,400	9,400
●経営改善普及事業指導事業費					
旅費	500	500	500	500	500
事務費	200	200	200	200	200
講習会開催費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
研修事業費	300	300	300	300	300
●地域総合振興事業費					
総合振興費	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500
商業振興費	500	500	500	500	500
工業振興費	100	100	100	100	100
観光振興費	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
会費収入、手数料収入、国補助金収入、県補助金収入、市補助金収入

(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
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