

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	南さつま市商工会 (法人番号) 3340005005940 南さつま市 (地方公共団体コード) 462209
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>南さつま市商工会は、食品製造業者や飲食店などの観光関連と密接な関係にある業種を重点的に、4つの支援を行う。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 売上減少対策と廃業・倒産対策</li> <li>2. 創業、承継、第二創業希望者の実現支援</li> <li>3. 昔ながらの経営体質脱却に向けた支援</li> <li>4. 個社の方針に合った伴走型支援</li> </ol>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 地域経済動向分析と年1回の景気動向調査を行う。調査結果は年1回管内事業者への周知とホームページで広く公表する。関係団体とも情報共有し支援に反映する。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 消費者ニーズアンケート調査と需要ニーズ把握調査を行う。既存の商圈及び新しい商圈のニーズやトレンドを把握し、商品開発・改良、新規開拓に活用する。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 掘り起こしを行い個社の方針や実態に応じて支援する。セミナーは課題や業種別に開催し、課題によっては専門家も活用する。結果は事業所にフィードバックする。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 経営状況の分析実施者の8割程度を目標に、目的に応じた各種計画の作成を行う。実行可能な事業計画の策定になるように、専門家やセミナーを活用し支援する。創業・承継・第二創業は基礎知識を学び起業までの支援を行う。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 各種計画を作成した全事業者に対して、四半期に1回のペースでフォローアップを実施し、創業・承継・第二創業は、支援開始時は月1回ペースでフォローアップする。チェックシートによる管理を行い、進捗状況に応じて頻度を見直す。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 県内外の展示会・商談会への参加促進、アンテナショップへの出店支援、ECサイトを活用した新たな販路開拓の支援を行う。</p>
連絡先	<p>南さつま市商工会 金峰本所 〒899-3403 鹿児島県南さつま市金峰町尾下1538-1 TEL: 0993-77-0097 Fax: 0993-77-0955 mail: minamisatsuma-s@kashoren.or.jp</p> <p>南さつま市産業おこし部商工水産課 〒897-8501 鹿児島県南さつま市加世田川畑2648 TEL: 0993-76-1606 Fax: 0993-53-2288 mail: e_shoukou@city.minamisatsuma.ig.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

～南さつま市商工会を取り巻く環境～

1、南さつま市商工会が立地する南さつま市は、鹿児島県本土の東シナ海に面した最西南端に位置し、面積約283km<sup>2</sup>で県全体の約3%を占め、日本三大砂丘の「吹上浜」や九州百名山の「金峰山」などを有する自然豊かな地域である。(図1：南さつま市の位置)

南さつま市は、平成17年1月に旧加世田市(会議所地域)、旧金峰町、旧笠沙町、旧大浦町、旧坊津町(商工会地域)が合併し誕生した。市中心部から隣接する鹿児島市、指宿市、枕崎市、日置市まで車で約30分から90分の場所である。(図2：路線バスルートマップ)

南さつま市商工会は、平成20年4月に市の行政合併に伴い、旧金峰町商工会、旧笠沙町商工会、旧大浦町商工会、旧坊津町商工会が、旧郡区を超えた飛び地合併し誕生した。令和2年4月現在で、管内の商工業者は441名、小規模事業者は413名、会員事業者は278名である。

図1



図2



2、南さつま市の人口は、令和2年7月現在で33,583人(商工会管内人口12,749人)いるが、平成27年の国勢調査時35,439人と比較すると市全体で1,856人、約5%の減少、平成27年7月の商工会管内人口14,740人と比較すると1,991人、約13%の減少である。また、総務省が発表している将来推計人口も、令和7年には3万人を割り込むことが予想され、地域内の消費者を対象とする業種の経営環境はさらに厳しくなると考えている。(図3：総務省人口推移)

65歳以上の高齢化の推移についても、平成27年の国勢調査時は37.4%と全国平均の26.6%よりも高い状態であり、総務省が発表している高齢化率の推移も令和7年には40%を超えることが予想されている状況である。(図4：総務省高齢化率の推移)

図3



図4



3、このような人口減少、高齢化が進んでいる南さつま市商工会管内の消費者購買推移は、管内での購買率が54%（金峰10%、大浦27%、笠沙9%、坊津8%）と低く、他地区への消費流出が大きいことが令和2年度の地域経済動向調査の消費者アンケートでわかっており、地域内の業者に限定した場合、さらに数字は低くなると考えられる。

4、南さつま市は、高速道路や鉄道がなく交通アクセスに関しては隣接する市と比べると弱い部分があるが、官民一体となってグリーン・ブルーツーリズム、スポーツ合宿の誘致活動を展開（市の合宿等誘致促進報奨金制度、県料飲業生活衛生同業組合加世田支部のスポーツ合宿弁当、各団体の差し入れ等）しており、熱意や協力関係は非常に強固である。

（写真：合宿歓迎セレモニー）



（写真：サッカー大会）



5、官民一体となって取り組んだ成果として挙げられるのが、ふるさと納税額県内1位の実績である。2019年南さつま市は前年度比2.1倍の46億4419万円で県内トップ、全国8位となっており、行政はもちろん、南さつま市観光協会や返礼品業者で組織された「チーム南さつま」ふるさと納税振興協議会と一体となって、返礼品の充実を図り、商工会も返礼品の魅力アップに繋がる支援を実施してきた。

（写真：ふるさと納税FB）



6、ふるさと納税の返礼品として魅力を高めた一因として、豊富な農業資源・水産資源・観光資源の存在と情報発信による認知度の向上があげられる。農業資源は、超早場米で有名な金峰コシヒカリ、「かごしまブランド産地」第1号に認定された加世田かぼちゃ、県地域産業資源に指定されている砂丘らっきょう等がある。水産資源は、アカウミガメが産卵することで有名な日本三大砂丘の1つ吹上浜に面した海でとれる「バショウカジキ」「シラス」などの大型・小型魚や「タカエビ」など東シナ海独特の水産資源がある。観光資源は、焼酎造りに欠かせない黒瀬杜氏発祥の地笠沙にある「杜氏の里伝承記念館」、地元で「七蔵の焼酎」として愛されている7蔵元の焼酎、旧万世特攻基地跡にある「特攻平和祈念館」、鑑真大和上の上陸地には「鑑真記念館」などがある。

～小規模事業者の課題～

課題1：高齢化等を理由とした売上減少による廃業・倒産の存在

・小売業の売上は年々減少傾向にある。主な要因として市の内外にある量販店やスーパーに消費者が流出していることが大きい。また顧客の高齢化、地域人口の減少、若い世帯の減少等による消費力の低下も要因として考えられる。特に、地域の消費者向けに経営してきた事業者が厳しい経営状態となっている。また今回の新型コロナウイルス感染症の影響を受け、廃業を検討する方も増えている。

・観光関連（飲食・宿泊業）の売上は年々減少している。ドライブなどの交通量はある程度多いが、以前のように貸切バスでの団体客や宿泊客は少なく、家族単位の日帰り観光が多い。そのような中、合宿などの誘致活動の成果も出始め、毎年合宿を行う団体もでてきている。

・事業主の高齢化を理由とした廃業が存在する。また、長期的な景気低迷時に更新すべき設備投資を後回しにするなどしてやりくりしていた事業者が、設備維持ができなくなり廃業した事例もでてきている。元々が資本規模は小さく、些細なきっかけで廃業や倒産に追い込まれやすい状態である。

商工業者数及び小規模事業者数の推移（単位：社） 南さつま市商工会調べ

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業 宿泊業	サービス業	その他
2017	105 (102)	58 (48)	10 (9)	125 (120)	28 (27)	132 (127)	20 (18)
2018	103 (100)	57 (47)	10 (9)	112 (107)	29 (28)	128 (123)	20 (18)
2019	102 (99)	56 (46)	10 (9)	108 (103)	25 (24)	127 (122)	19 (17)

※（ ）の数字は小規模事業者数。

※商工会が管理する基幹システムより抽出

売上の推移（単位：千円） 南さつま市商工会調べ

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業 宿泊業	サービス業	その他
2017	18,266	3,412	20,589	36,996	18,022	12,825	17,665
2018	14,549	3,295	18,819	35,012	17,719	10,405	12,967
2019	22,873	3,389	17,419	32,375	14,705	7,741	9,373

※各業種の小規模事業者5社以上を抽出し平均を記載。（ネットde記帳より）

※2019年は消費税増税の時期になっている。

倒産・廃業数の推移（単位：件） 南さつま市商工会調べ

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業 宿泊業	サービス業	その他
2017	4			9		6	
2018	1			5	2		2
2019	1	1		3	3	2	2

※規模に関わらず倒産・廃業した事業者件数を記載。（理事会報告より）

※原因が多かったのが、売上減少+高齢による意欲の減少、病気等が多いのが特徴。

## 課題 2：創業件数減少及び後継者不在による事業者数の減少

・南さつま市は、高齢化率・人口減少率の速度が早い地域であり、平成29年度の地域経済動向調査でも課題としてあがった。そのなかでも本商工会地域においては特に高齢化・人口減少が進んでおり、そのような地域事情を背景に、会議所地域である加世田地区と比較しても創業希望者は大変少なく、商圏が地域内となる業種の創業希望者はほぼいない。同様に商圏が地元依存している業種を中心に後継希望者は大変少ない。また厳しい現実を見て、創業希望者が創業しない、後継希望者が承継しない現状もある。

・経営者の中には、僅かだが従業員・家族以外の役員・第三者を後継者にしたいという希望者もあり、支援の結果実現できた小規模事業者もいるが、現状では多くの経営者が事業承継困難と考えており、人口減少等外部環境に起因した売上や利益の確保が難しいと感じている。

## 課題 3：昔ながらの経営体質

・老舗と言われる昔ながらの事業者が多く、創業者から受け継がれたはずの経営理念が曖昧になり、経営状態の未把握、顧客管理が未整備という事業者も存在する。時代に合わせた経営に取り組みず、その場しのぎの経営が見受けられる要因として、経営者としての自覚、事業継続に対する意欲の希薄さなどがあげられる。

## 課題 4：経営者の事業拡大志向と事業維持志向との意識の差異の存在

・伴走型の支援をするなかで、企業規模拡大、多角化、販路拡大などの拡大志向の事業者と、現状維持、規模縮小などの維持志向の事業者との意識の差を痛感する場面が多かった。継続的な支援や複数回にわたる専門家の指導を受けても改善への取組に時間を要したり、セミナーや商談会を提案しても参加しなかったり意欲や積極性に大きな差があった。

・拡大志向の事業者でも意識の差異が存在し、支援に要する時間がかかるなどの差異が見られ、事業評価委員会委員より支援方法を指摘されている。経営者の自助努力、意識意欲の低さが要因と考えている。

### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

#### ① 10年程度の期間を見据えて

南さつま市商工会管内の小規模事業者数は、地域人口の減少や高齢化を背景にした消費購買力流出等の商圏環境の変化に伴い、年々減少が続いており地域住民の生活環境に大きな影響を与えている。そのような中で、商工会が実施する「経営発達支援計画」や「経営改善普及事業などの各種施策」を通じて地域の核となる小規模事業者の発達支援、地域では数少ない小規模事業者の継続支援を行い、地元で定住できる就労環境の提供、地域住民の利便性を高める生活環境の提供、その他地域の裨益に繋がる魅力あるサービスの提供に繋げていく。そのために第2次南さつま市総合振興計画に基づき、上記4つの課題を克服していく。

## ②第2次南さつま市総合振興計画との連動性・整合性

南さつま市総合振興計画において、「産業を支えおこすまちづくり」というテーマで記載があり、経営基盤の強化や担い手の育成、地産地消の推進など各種施策を講じることで市内のあらゆる産業を支えるとともに、交流人口の拡大を図り、企業誘致や新たな食産業の構築など、産業をおこすまちづくりを進めますとの記述とタイトルがあり、以下のタイトルの記載内容と連動性・整合性がある。

- 工業の振興
  - ・活力ある地場産業の育成
  - ・人材の育成・確保
- 商業の振興
  - ・魅力ある商店街づくりや商業ゾーンの確立
  - ・商工団体の育成・強化
- 観光交流の推進
  - ・観光・交流情報の発信と誘客対策の強化
  - ・スポーツ観光の推進

## ③商工会としての役割

「地域総合経済団体」として、商工会の強みである「長年地域に根差した活動」で蓄積した情報と信頼を活用し、「地域商工業者を熟知した顔なじみである職員」による伴走型支援を展開していく。小規模事業者の支援にあたり、南さつま市を中心とする行政機関、(株)日本政策金融公庫、地元金融機関、鹿児島県商工会連合会、南薩地域広域指導センター、エキスパートバンク登録専門家、商工会経営指導員OB、(独)中小企業基盤整備機構、(公財)かごしま産業支援センター（よろず支援拠点）、その他支援機関等と協力連携しながら、「小規模事業者の持続的な発展の支援に必要不可欠な団体」と言われ続けるように支援する。管内小規模事業者の発展は、地域経済の発展、地域消費者への利便性や生活水準の向上といった効果だけではなく、地域伝統芸能の継承、地元の誇りとなる自然環境や景観の保護、育成会やボランティア活動を通じた人材育成、地元消防団など防犯・防災活動など、地元根付く商工業者だからこそ、少子高齢化が加速する地方を守る人材を提供できることにも繋がる。

### (3) 経営発達支援事業の目標

南さつま市商工会には、高齢化や売上減少による廃業・倒産の存在、創業件数減少及び後継者不在による事業者数の減少、昔ながらの経営体質、経営者の事業拡大志向と事業維持志向との意識の差異の存在という課題がある。しかし、他にはない自然環境や豊富な農業水産資源、魅力的な史跡や観光地が点在し、官民一体となった「ふるさと納税」への取組など長所がある。

以上の現状と第2次南さつま市総合振興計画を勘案し、南さつま市商工会の経営発達支援計画を検討した結果、ふるさと納税の返礼品やお土産品などの食品製造業者や飲食店などの観光関連と密接な関係にある業種を重点的に支援する。これらの業種は、観光客等外部からの資金流入を促進できるうえに、中止となっていた鹿児島国体が令和5年に延期が決まり、現在力を入れている合宿誘致等とも大きく関連性がある。中長期的な視点で観光関連分野への支援に力を入れ、それらの波及効果を他の小規模事業者の持続的な発展に結びつけることで、今まで以上に効果的な支援が可能となり、成長と挑戦を支えていく。また拡大志向と維持志向の事業者を同一の方法で支援しても、成果が生まれにくかったため、拡大志向と維持志向の事業者と支援方針を分けて支援し、成果に繋げていく。

そのために以下の支援に取り組む。

- 1：売上減少対策と廃業・倒産対策
- 2：創業、承継、第二創業希望者の実現支援
- 3：昔ながらの経営体質脱却に向けた支援
- 4：個社の方針に合った伴走型支援

## 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、目標達成の方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

#### 1：売上減少対策と廃業・倒産対策

経営環境が厳しい当会管内地域では、地域内の消費者のみでは限界がある。必要な売上・利益を確保し持続的な発展を目指すためにも、地域外のニーズの掘り起こしや把握、事業者側からの情報発信を支援する。拡大志向の方は、経営分析から計画作成に加え販路開拓に繋がる支援を含め行い、維持志向の方は、基本的な売上対策など身の丈に合った支援を行う。

※南さつま市総合振興計画においても、事業者の経営改善の充実を図るため、商工会議所や商工会の活動を支援しますとの記載がある。また、農商工連携により、消費者ニーズにあった特産品の開発を促進し、販売力の強化に努めますとの記載がある。

#### 2：創業、承継、第二創業希望者の実現支援

創業・承継・第二創業向けセミナーの開催や支援に繋がる情報提供や発信を行い、創業等への抵抗感を緩和し、無理のない計画の作成・実行の支援を通じて希望者の夢実現を支援する。経営環境が厳しい業種や新たな業種に活路を見出そうとする方、承継に踏み切れない方には、第二創業や業種転換が速やかにできるように、計画作成や最新事例を含めた情報提供、関係団体等との連携による支援を行い、実現を支援する。

※南さつま市総合振興計画においても、起業家や新規事業を開拓しようとする地元企業に対する支援を強化しますとの記載がある。また経営の健全化、近代化を促進し、後継者の育ちやすい環境づくりに努めますとの記載もある。

#### 3：昔ながらの経営体質脱却に向けた支援

経営理念の再認識、経営・顧客の把握と管理などの支援を通じて店づくり人づくりに貢献していく。拡大志向の方は、「待ちの経営」から「提案する経営」への転換を支援し、消費者や取引先への訴求力を高める支援を専門家など活用しながら行う。維持志向の方は、資金繰り表や顧客管理など基本的な支援を徹底して行い、意識改革による事業意欲の喚起を行いながら、維持志向から拡大志向へ変わる支援を行う。

※南さつま市総合振興計画においても、情報ネットワークを活用し、特産品のPRなど積極的な情報発信を行い、販路の拡大を促進しますと記載がある。また、ふるさと納税の返礼品を有効活用して、新たな顧客の確保を図りながら販路拡大を支援し、地場産業の振興を図りますとの記載がある。

#### 4：個社の方針に合った伴走型支援

今後の事業をどうしたいか、どうありたいかという小規模事業者の方針を、伴走型の支援を通じて明確にしながら個社に合った支援を行う。実施に当たっては必要に応じて他団体と連携しながら支援していく。特に拡大志向の方については、セミナーに限らず課題に合った専門家派遣などを活用し、商工会は継続した支援でサポートする。維持志向の方についても、方針がぶれないように、また拡大志向を志すよう意欲の喚起維持に繋がるように支援する。

※南さつま市総合振興計画においても、消費者ニーズの変化に対応した経営者の意識改革を図るとともに、後継者の確保・育成に努めますという記載がある。また、情報ネットワーク等を通じた観光・交流情報の提供に努めるとともに、観光産業を支える人材の育成を図りますという記載がある。

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

- ・地域経済動向調査は前回の経営発達支援計画に基づき、外部委託調査（平成28、29年度）や、アンケート調査、ヒアリング調査を行った。
- ・小規模事業者提供し経営への活用や支援の際の活用を想定したが、提供機会は限定的であり小規模事業者も活用方法がわからないという反応であった。
- ・行政機関、日銀や金融機関、報道機関等が提供する情報を各職員が必要に応じて把握していたが、まとめることができず、意義のある情報を提供できなかった。

#### (2) 目標

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①地域の経済動向分析の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※公表は「地域経済動向分析」、「景気動向分析」をまとめたものを年1回公表する。

#### (3) 事業内容

##### ① 地域経済動向分析

南さつま市が毎月発行している広報誌「南さつま」の他、シンクタンク、(株)日本政策金融公庫等の発行する広報誌やRESAS（地域経済分析システム）のデータも調査のデータとして活用していく。

【分析手法】「地区内年代別人口の推移」、「市民所得」、「何で稼いでいるか」、「産業の現状」等を各種調査データから分析し、分析データを活用して事業計画策定支援等に反映する。

##### ② 景気動向分析

年1回、管内小規模事業者から地区別、業種別にピックアップした事業者に対し、経営状況調査アンケートを実施する。結果を業種別、地区別に集計し日頃の巡回指導の中での支援材料として活用する。

【調査対象】管内小規模事業者100社（金峰40社、大浦・笠沙・坊津各20社）  
（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業）

【調査項目】売上高、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 後継者有無 等

【調査手法】アンケート用紙を郵送で配布し、経営指導員等が巡回しヒアリングを実施した後回収する

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

#### (4) 成果の活用

- ・調査結果の公表方法として、商工会管内事業者全体への周知はもちろん、ホームページでの公表も実施し、より広域に情報の拡散を図る。
- ・市や地元金融機関など関係団体との情報共有を実施し、現況の相互理解を深め、支援施策へ反映させ、より効果的な事業者支援体制を形成していく。

### 3 - 2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

- ・前回の経営発達支援計画に基づき実施したが、現状は商談会や物産展などで来場者に対するアンケート調査のみの実施で計画通りに行えなかった。
- ・小規模事業者より、業界トレンドやニーズなど最新情報を求められる機会が多かったが、情報収集手段を統一できず各職員の判断で収集した情報提供のみとなった。
- ・需要動向調査に一番活用すべきであった「ふるさと納税サイト」を運営する市観光協会や、商工会同様県内に支店をもつ地元金融機関へ、需要に関する積極的な情報交換ができなかった。

#### (2) 改善及び新たな取り組み

- ・小規模事業者に対し巡回や窓口相談時に「需要動向調査の重要性を周知していく必要性」があると考えられる。消費者ニーズを聞き取り、反映させることや市観光協会や地元金融機関の意見も参考にし、それぞれのニーズに合った商品開発や販路開拓に繋げていけるよう支援していく。

#### (3) 目標

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①消費者ニーズアンケート調査実施事業者数	－社	6社	6社	6社	6社	6社
②需要ニーズアンケート実施事業者数	－社	3社	3社	3社	3社	3社

#### (4) 事業内容

##### ①消費者ニーズアンケート調査

事業計画策定を行う意欲的で販路拡大を志している事業者のうち、既存商圏での販路拡大に取り組む事業者の商品やサービスの需要動向調査を行い、結果を整理・分析し事業者に提供する。情報の調査・整理・分析については経営指導員が中心となり取り組むが、必要に応じて専門家を活用する。

【調査対象】 各事業者の既存顧客 100名

【調査方法】 事業者と経営指導員がターゲットを想定し、調査項目や手法を決定する。ヒアリングシートやアンケート票を作成し巡回や窓口相談、各事業者への来店時、管内で開催される各種イベントでの聞き取りを行う。

【調査項目】 ①顧客の基礎情報（年齢・性別・居住地域等）  
②商品・サービスの購買動機や価格  
③現商品・サービスの改善点  
④今後販売して欲しい商品、提供して欲しいサービス等

##### 【調査・分析結果の活用】

アンケート調査の実施支援における成果の活用については、支援対象事業者に直接フィードバックし年代・性別・地域別等でどのような商品・サービスが選ばれているのかを分析し今後の商品開発や既存商品の改善に繋げる。

## ②需要ニーズ把握調査

事業計画策定を行う意欲的で販路拡大を志している事業者のうち、これから新たな商圈での販路拡大に取り組んでいく事業者の支援を行う。知識や経験を有している観光協会や金融機関とも連携を図り県内外で地元の商品が受け入れられるよう魅力ある商品づくりに取り組んでいく。

【調査対象】 ①県内外で開催されるイベントの来場者  
②県内外で開催されるイベントのバイヤー ①②合計 50 名

【調査方法】 事業者と経営指導員が調査先や調査会場を想定し、調査項目や手法等を決定する。ヒアリングシートを作成し、県内外で開催されるイベント来場者及び県内外で開催されるイベントのバイヤーにヒアリングにより実施する。

【調査項目】

- ・顧客の基礎情報(年齢・性別・居住地域等)・・・①
- ・商品・サービスの購買動機や価格・・・・・・・・①
- ・取引ロット数・・・・・・・・・・・・・・・・②
- ・納期・納品方法・・・・・・・・・・・・・・・・②
- ・商品やパッケージのデザイン・・・・・・・・①②
- ・商品の改善点・・・・・・・・・・・・・・・・①②

※①②は(調査対象)を示す。

### 【調査・分析結果の活用】

調査時に県内外で開催されるイベントのバイヤーには業界内のトレンドを教えてください、今後に活かしていく。また、調査終了後ヒアリングシート結果は支援対象事業者に直接フィードバックする。場合によっては観光協会や地元金融機関、専門家とも連携を図り意見交換会を開催し顧客ニーズに合う商品の改良や開発と販路開拓に向けた支援に活用する。

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

- ・前回の経営発達支援計画に基づき実施し、評価委員会の指摘により回数を減らしセミナーを行ったが、受講者数は少なく令和2年からは個別の専門家派遣に力を入れ実施している。
- ・自ら定期的に分析をするようになった事業者も増えたが、多くが金融相談や補助金申請に際して、商工会が行う分析が中心のままとされている。
- ・全体の巡回訪問件数は指導員1人当たり400回実施している。現場にて悩みや現状を聞き出し、各種相談の足掛かりとしている。
- ・当会は窓口相談にも力を入れている。支援員を中心に相談等がないか聞き取りを行う。「ネットde記帳」の際に簡易分析も行っている。

### (2) 改善及び新たな取り組み

- ・セミナー内容の充実を図り、より多くの事業者に自発的に分析を実施していただけるような体制の構築を行っていく。
- ・エキスパート専門家、南薩地域広域指導センター等との連携支援等を通じた、経営指導員のスキル向上が不可欠であり自己研鑽に励み適切な指導を行えるよう努力し、また、窓口相談時にも現在より一歩踏み込んだ指導が出来るよう意識を高める。
- ・企業規模拡大、多角化、販路拡大などの拡大志向の事業者と、現状維持、規模縮小などの維持志向事業者に分けて支援する。これまで同様の支援を行っていても成果に違いが出てきておりそれぞれのニーズに沿った支援を行っていく事でより良い成果が伴っていくものと考えられる。

(3) 目標

実施内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①専門家指導	6回	9回	9回	9回	9回	9回
②セミナー開催	3回	2回	2回	2回	2回	2回
③経営分析件数	14件	18件	18件	18件	18件	18件

※経営分析件数が経営指導員1人当たり20社を満たさない理由としては、

- ・管内小規模事業者数の減少が顕著であること
  - ・管内小規模事業者からの相談内容の多様化、複雑化で時間を要する
  - ・地域性（都市部と異なり飛び地である地理的要因）
  - ・各年度の経営分析数は新規の目標であり、複数年にわたって支援を要する事業者が多い
- 以上のことから妥当と考える。

(4) 事業内容

- ・経営分析実施対象事業者の掘り起こし

日々実施している巡回・窓口相談において問題点をヒアリングし経営指導員と経営支援員が一体となり情報共有を図る。そして、問題解決に向け課題の発掘と事業計画策定の重要性を認識していただけるように経営分析先の発掘を行う。

- ・掘り起こしを行い、「拡大志向」「維持志向」ごとに目標を設定し、状況に応じて支援する。

(拡大志向)

実施内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①専門家指導	6回	6回	6回	6回	6回	6回
②セミナー開催	3回	1回	1回	1回	1回	1回
③経営分析件数	14件	12件	12件	12件	12件	12件

(維持志向)

実施内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①専門家指導	—	3回	3回	3回	3回	3回
②セミナー開催	—	1回	1回	1回	1回	1回
③経営分析件数	—	6件	6件	6件	6件	6件

- ・「専門家」による指導の実施

事業者によっては課題として認識していないものも想定されるため、専門家と訪問し、事業者ごとの分析・把握を行う。

- ・セミナーの開催

経営分析を通じた事業計画策定の必要性を喚起するため、課題別・業種別セミナーを開催する。事業者が抱えている問題は様々でありそれぞれのニーズに沿ったセミナーへの参加を促し、不足する部分については個別相談会を実施することで補っていく。

- ・経営分析の内容

【対象者】

南さつま市内の小規模事業者でセミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大を志している事業者を選定し経営分析を実施する。定量分析と定性分析の双方から経営分析を実施する。

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」では、収益性・安全性・生産性・成長性の分析を行う。  
定性分析たる「非財務分析」では、強み、弱み、機会、脅威等の分析を行う。

【分析手法】 財務分析にあたっては、決算書や月次残高試算表を参考に(独) 中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」や経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用し経営指導員が中心となり事業者の現状の課題把握に努める。  
非財務分析にあたっては、巡回や窓口相談によりヒアリングした内容を基に経営指導員が中心となりSWOT分析を実施し、経営環境の把握に努める。

#### (4) 分析結果の活用方法

- ・巡回・窓口指導を通じて当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ・職員の情報共有を図る方法として共有フォルダに保存し全職員がいつでも閲覧できることにより、当商工会の支援レベルを上げると共に経営指導員のスキル向上へ繋げ、問題解決が難しい事案に関しては専門家と連携を図り解決を図っていく。

### 5. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

- ・前回の経営発達支援計画に基づき実施し、評価委員会の指摘により回数を減らしセミナーを行ったが、受講者は少なく、令和2年度から専門家派遣を中心に実施するようになった。
- ・分析同様、計画策定し計画に基づき経営を行う事業者も増えたが、多くが補助金申請をきっかけに作成するケースが多く、自主的な計画作成にまで至っていない。
- ・創業・事業承継・第二創業に関するセミナーは少人数ながら意欲も高く、セミナーでの創業計画に基づいた創業者もいる。
- ・計画に基づかない経営が常態化している事業者が多く存在し、経営体質の改善が急がれる。

#### (2) 支援に対する考え方

- ・事業計画策定の意義や重要性の理解を浸透させるため、4.で経営分析を行った事業者の8割程度の事業計画策定を目指す。また巡回、窓口相談にて金融相談や補助金申請に関する相談等があった事業者の中で意欲がある・策定意識が高い・経営改善が必要と感じている事業者に対し今後の持続的発展を目的とする事業計画策定に向けた支援を積極的に行う。

#### (3) 目標

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①事業計画策定セミナー開催	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②専門家指導	—	9回	9回	9回	9回	9回
③事業計画策定件数	27件	15件	15件	15件	15件	15件
④創業・承継・第二創業セミナー開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
⑤創業等計画策定件数	1件	1件	1件	1件	1件	1件

※事業計画策定数を現状より減らす理由として、経営分析に基づき事業計画策定を行うことになり、経営分析件数(目標)と整合性をとっている。

(4) 事業内容

・地域の経済動向調査、需要動向調査および経営状況の分析に基づき、実行可能な事業計画の策定を短期・中期間にて①～③により作成する。

①「事業計画策定セミナー」の開催

専門家を講師に事業計画策定セミナーを開催する。受講者が集まりにくいセミナーであることから、セミナーの必要性をより感じて頂くため、補助金申請や金融の勉強など有効に活用できる内容で開催する。また相談会のような形式での実施も検討する。

【募集方法】 当商工会ホームページへの掲載、チラシ郵送、支援機関（行政・市観光協会・地元金融機関）への周知依頼等

【回数】 年2回

【カリキュラム】

事業計画策定のポイントや施策の有効活用法について

【参加者数】 10名/回

②「専門家」による指導の実施

小規模事業者の課題は多種多様であり、それぞれのレベルに応じた課題に対応するために専門家を招聘し、専門家と同行し事業計画の策定を目指す。

【募集方法】 巡回や窓口相談、当商工会ホームページへの掲載、チラシ郵送等

【回数】 年9回

【指導内容】 業界の動向や事業計画策定のポイントについて

③「創業・承継・第二創業支援セミナー」の開催

専門家を講師にセミナーを開催する。事業を行う上で必要な基礎知識を学び起業までの支援を行う。起業後は、巡回・窓口対応にてフォローアップを行い、意欲的な事業者には経営分析を行い事業計画策定に向けた支援を行う。

【募集方法】 当商工会ホームページへの掲載、支援機関（行政・市観光協会・地元金融機関）への周知依頼等

【回数】 年1回

【カリキュラム】 創業に向けての心構えや基礎的な財務・労務・マーケティングについて

【参加者数】 5名/回

・「拡大志向」「維持志向」ごとに目標を設定し、状況に応じて支援する。

(拡大志向)

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①専門家指導	—	6回	6回	6回	6回	6回
②事業計画策定件数	27件	12件	12件	12件	12件	12件

(維持志向)

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①専門家指導	—	3回	3回	3回	3回	3回
②事業計画策定件数	—	3件	3件	3件	3件	3件

## 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状及び課題

- ・前回の経営発達支援計画に基づき実施し、セミナー等で各計画を作成した方を中心に支援したが、進捗の確認や助言に留まっている。
- ・統一した進捗管理指標がなく、職員間での差異が生じている。
- ・指導員を中心に巡回により実施しているが、小規模事業者の意欲によって取り組み方に差があり、その結果十分な事業実施に至らず成果がでなかった事業者を生んでしまった。

### (2) 支援に対する考え方

- ・売上、各利益、取引件数等、統一した指標を導入し、職員間での差異解消に努める。
- ・将来自動的に分析・計画・実行といったPDCAサイクルを回せる支援とする。
- ・そのために一律の支援ではなく、小規模事業者の実情に合わせた支援を行う。
- ・具体的な考え方として、拡大志向、事業意欲旺盛、創業・承継・第二創業間もない方に対しては、巡回訪問頻度を増やし、維持志向、事業意欲減退などに対しては、定期訪問による従来型の支援を中心に行い、最新事例や成功体験事例を参考に意欲の喚起につなげていく。

### (3) 目標

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①事業計画策定者フォローアップ事業者数	31社	16社	16社	16社	16社	16社
②事業計画フォローアップ延べ回数(頻度)	68回	72回	72回	72回	72回	72回
③売上増加等の目標達成者数	—	5社	5社	6社	6社	6社

※事業計画策定者フォローアップ事業者数を現状より減らす理由として、事業計画策定者及び創業・承継・第二創業計画策定者数に基づきフォローアップを行うことになるので、整合性をとっている。

### (4) 事業内容

- ・事業計画策定を行った全ての小規模事業者に対して行い、四半期に1回のペースを基準にフォローアップを実施。進捗状況確認・助言・成果検証まで行い、状況に応じて巡回訪問頻度を変更する。
- ・創業・承継・第二創業計画策定者については、開業後も不安定な経営や計画通りにいかないなどの課題も想定され、心理的な不安軽減も含め支援開始時は月1回ペースでフォローアップしていく。
- ・補助金申請など含めた事業計画の策定を行った小規模事業者の目標達成を「20%以上」とする。割合としては低いですが、計画した年に売上増加等の目標達成ができる小規模事業者は少数と考えた。基本的に意識改革も含め数年間かけて目標達成まで導く。
- ・小規模事業者にわかりやすいチェックシートを作成し、巡回訪問時に事業計画に対する進捗状況、売上、各利益、取引件数や来客数など①～③の項目を管理していく。
  - ①進捗状況(設備導入や行動計画の把握)
  - ②売上(計画に対して月売上、取引先ごとの把握)
  - ③利益(計画に対して粗利益、営業利益、経常利益、取引先ごとの把握)
- ・チェックシートで確認した結果、事業計画との間にズレが生じていると判断した場合は、フォローアップ頻度を月1回ペースにあげるなど頻度を変更し、状況に応じて専門家活用、南薩地域広域指導センターと連携し、支援方針の見直しを含め影響を最小限に留める。

- ・「拡大志向」「維持志向」「創業、承継、第二創業」ごとに目標を設定し、状況に応じて支援する。  
(拡大志向)

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①事業計画策定者フォローアップ事業者数	30社	12社	12社	12社	12社	12社
②事業計画フォローアップ延べ回数(頻度)	64回	48回	48回	48回	48回	48回
③売上増加等の目標達成者数	—	3社	3社	4社	4社	4社

※現状のフォロー事業者数及び延べ回数は、拡大志向・維持志向共通

(維持志向)

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①事業計画策定者フォローアップ事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
②事業計画フォローアップ延べ回数(頻度)	—	12回	12回	12回	12回	12回
③売上増加等の目標達成者数	—	1社	1社	1社	1社	1社

(創業、承継、第二創業者)

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①事業計画策定者フォローアップ事業者数	1社	1社	1社	1社	1社	1社
②事業計画フォローアップ延べ回数(頻度)	4回	12回	12回	12回	12回	12回
③売上増加等の目標達成者数	—	1社	1社	1社	1社	1社

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状及び課題

- ・前回の経営発達支援計画に基づき実施し、管内及び県外商談会へ積極的参加を促し支援を行った。特に県外商談会では、取引後も定期的に取り先に行き現場確認ができるように九州地区に絞ってバイヤーや取引候補先が多く参加する商談会に参加した。
- ・ECサイトであるニッポンセレクトへの出品は少なく、抵抗感のある事業者も多い。また、近隣地区の物産館等での販売にとどまっている事業者も少なくない状況である。
- ・商談シート作成や更新を支援したが、事業者自ら定期的に変更する方は少なく、商談の際に質問に答えられない方もいた。
- ・流通費用や最低ロット数を把握していない事業者もあり、経営者による意識の差異が存在する。
- ・食品関係の販路開拓に力を入れられたが、工業系の販路開拓は商談会の紹介などに限定された。

(2) 支援に対する考え方

- ・新型コロナウイルスの影響により、EC面での販売戦略が重要となることが明確化してきた。自社ホームページによるネット通販やニッポンセレクト等のサイトの活用などEC面の強化を促進させるため、対象事業者における巡回指導時の情報提供頻度の増加や専門家指導を実施し、事業者が市場に合わせた商品提案・新商品の開発ができる体制づくりを支援する。

- ・ 県外の商談会・展示会は基本的に参加で考える。また、出展を九州地区に絞って支援していたが、東京など九州以外も支援する。新型コロナウイルス感染症の影響など参加へのリスクが高まった場合は、随時状況に対応した調整を行うものとする。
- ・ 令和元年度における鹿児島県内納税額1位を誇る南さつま市の「ふるさと納税」を活用するため、市観光協会と連携し、管内地区における特産品の知名度を向上させ、ブランド確立を図る。
- ・ 自社商品への理解度を高め、より効果的な販売戦略を打ち出せるよう、商談シートの定期的な更新を推進する。

### (3) 目標

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①展示会の参加事業者数	—	3社	3社	3社	5社	5社
展示会での売上額 (1事業者あたり)	—	10万円	15万円	15万円	20万円	20万円
②商談会の参加事業者数	—	3社	3社	3社	4社	4社
商談成約件数 (1事業者あたり)	—	2件	3件	3件	5件	6件
③県商工会連合会 アンテナショップ (出店事業者数)	9社	10社	10社	12社	12社	12社
④ニッポンセレクト その他ECサイトへの 出品事業者数	1社	3社	4社	5社	7社	8社

### (4) 事業内容

#### ・ 展示会、商談会への斡旋

自社商品についての理解度が高く、新商品開発など積極的な企業活動を行う事業者に対し、九州・全国規模の商談会、展示会への出展支援を実施する。

以前より参加していたFood style in Fukuoka、新たに参加を検討するニッポン全国物産展等への出展サポートを実施していく。新商品開発や商品クオリティを向上させるため、(公財)かごしま産業支援センター(よろず支援拠点)等の支援団体からのフォローアップを活用し成約数向上を支援する。

但し、展示会・商談会が主催者側の判断等により中止となった場合や新型コロナウイルス感染症の影響など参加へのリスクが高まった場合は、随時状況に対応した調整を行うものとする。

※Food style in Fukuoka・・・令和元年度実績は、参加企業数570社、来場者14,568名。

※ニッポン全国物産展・・・令和元年度実績は全国から350社以上の企業が参加。

#### ・ ネット通販などEC面の強化支援

ホームページは広報としての有用性も強く、インターネット販売のツールを活用することでより広域に販路を広げることが可能となるため、小規模事業者持続化補助金など支援制度を活用し、販路開拓指導を図る。また、ニッポンセレクトやふるさと納税など現況の販売窓口として確立されているECサイトを活用することで多くの消費者に対してPRすることができる。

- ・「拡大志向」「維持志向」ごとに目標を設定し、状況に応じて支援する。

(拡大志向)

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①展示会の参加事業者数	—	2社	2社	2社	3社	3社
展示会での売上額 (1事業者当たり)	—	10万円	15万円	15万円	20万円	20万円
②商談会の参加事業者数	—	3社	2社	2社	3社	3社
商談成約件数	—	1契約	2契約	2契約	3契約	4契約

(維持志向)

支援内容	現状	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①展示会の参加事業者数	—	1社	1社	1社	2社	2社
展示会での売上額 (1事業者当たり)	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②商談会の参加事業者数	—	1社	1社	1社	1社	1社
商談成約件数	—	1契約	1契約	1契約	2契約	2契約

## 8. 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) 現状及び課題

- ・前回の経営発達支援計画に基づき実施し、市役所商工水産課課長、地元金融機関代表、市観光協会事務局長、中小企業診断士、鹿児島県商工会連合会、商工会副会長、法定経営指導員を事業評価委員として構成し実施している。
- ・事業評価委員会の委員に今年度の反省、次年度の事業実施内容を評価してもらっている。
- ・定量的な評価だけでなく重要性など考慮した意見を頂いているが、支援現場の現状などについて、商談会やセミナーなど見ていただく機会を設けておらず、課題と考えている。

### (2) 事業内容

- ・評価委員については、現在と同様外部有識者として中小企業診断士、地元金融機関代表、観光関連分野に詳しい市観光協会事務局長、鹿児島県商工会連合会（中小企業診断士などの資格保有者）に加え、南さつま市（商工水産課を予定）、商工会役員から1名、法定経営指導員の構成とする。
- ・評価委員会には報告のみでの評価だったが、商談会やセミナーなど可能な範囲での支援現場を視察できるように案内し、現場を見ていただいたうえで評価・検証していただく。
- ・評価委員会を毎年2月に開催し、1回目で今年度を実施した事業評価をしていただき、2回目でその反省を踏まえて次年度の計画を評価していただく。
- ・評価委員会の評価を直近の理事会にて報告し、改善や見直しが必要と評価された事業については、改善案を理事会に示し承認を受ける。
- ・理事会で承認を受けた報告書はホームページに掲載し、見れない方もいるので本所にて、閲覧できるように書面で管理する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

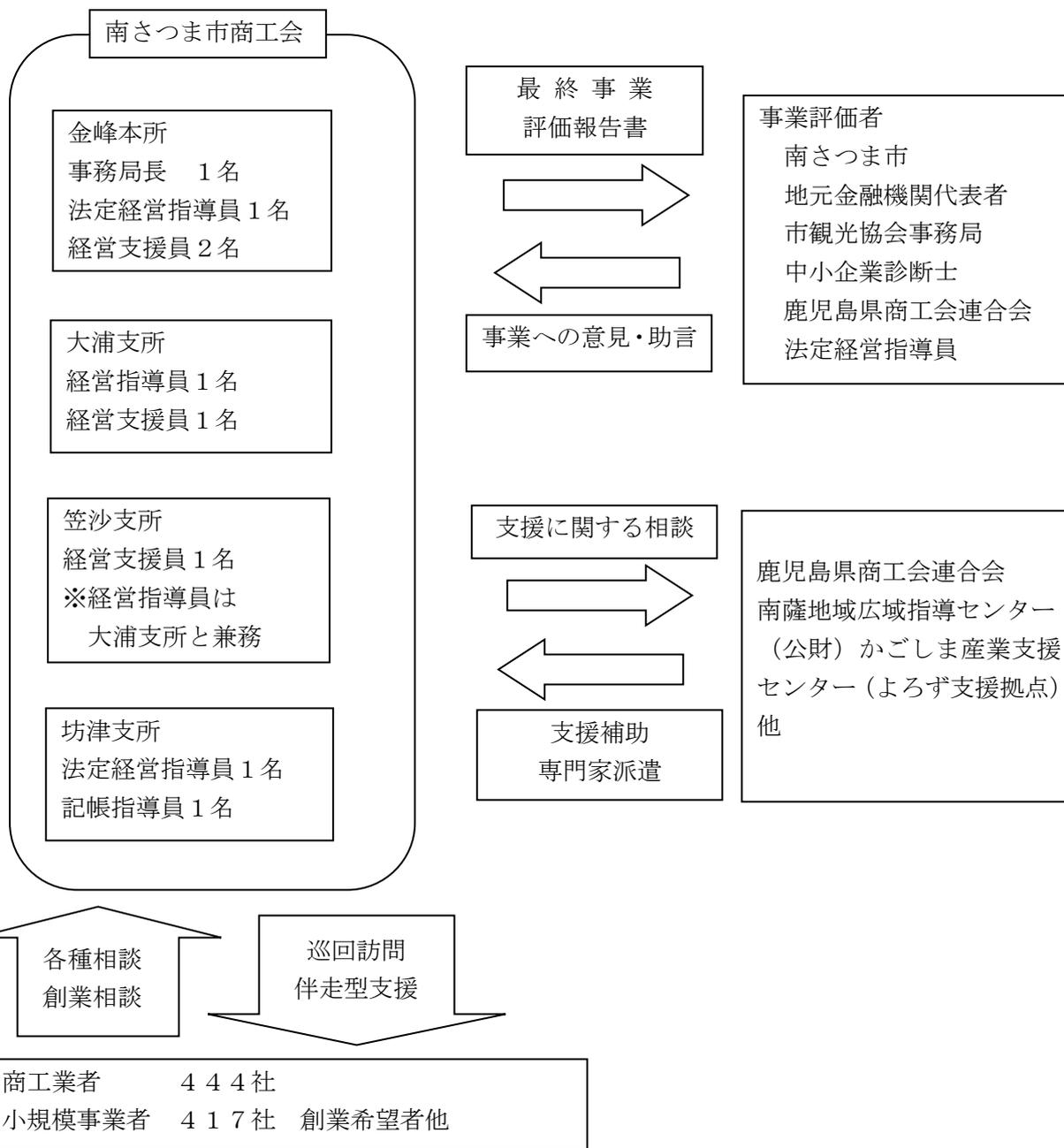
経営発達支援事業の実施体制

(令和5年4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)

南さつま市商工会 事務局職員総数9名

(事務局長1名、法定経営指導員2名、経営指導員1名、経営支援員4名、記帳指導員1名)



(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： 下野 慎一

連絡先： 南さつま市商工会金峰本所 TEL0993-77-0097

氏名： 大地 恭輔

連絡先： 南さつま市商工会笠沙支所 TEL0993-63-0850

②法定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、事業の評価や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

南さつま市商工会 金峰本所

〒899-3403

鹿児島県南さつま市金峰町尾下 1538-1

TEL：0993-77-0097 / Fax：0993-77-0955

E-Mail：[minamisatsuma-s@kashoren.or.jp](mailto:minamisatsuma-s@kashoren.or.jp)

URL：<http://minamisatsuma.kashoren.or.jp/>

南さつま市商工会 大浦支所

〒897-1201

鹿児島県南さつま市大浦町 7474-1

TEL：0993-62-4141 / Fax：0993-62-2079

南さつま市商工会 笠沙支所

〒897-1301

鹿児島県南さつま市笠沙町片浦 2347-6

TEL：0993-63-0850 / Fax：0993-63-0851

南さつま市商工会 坊津支所

〒898-0102

鹿児島県南さつま市坊津町泊 161-2

TEL：0993-67-0167 / Fax：0993-78-3607

②関係市町村

南さつま市 産業おこし部商工水産課

〒897-8501

鹿児島県南さつま市加世田川畑 2648

TEL：0993-76-1606 / Fax0993-53-2288

E-Mail：[e\\_shoukou@city.minamisatsuma.lg.jp](mailto:e_shoukou@city.minamisatsuma.lg.jp)

URL：<http://www.city.minamisatsuma.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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	30,000	30,000	30,000	32,000	32,000
小規模企業対策事業費					
①経営改善普及事業費	13,500	13,500	13,500	14,500	14,500
②地域総合振興事業費	16,500	16,500	16,500	17,500	17,500

(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
①国・鹿児島県・南さつま市補助金及び全国連補助金 ②商工会会費、手数料、受託料、使用料、雑収入 ③助成金、協力金、分担金 ④支援事業者事業負担金

(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。