

経営発達支援計画の概要

実施者名	始良市商工会 （法人番号） 2340005007979 始良市 （地方公共団体コード） 462250
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ① 小規模事業者の経営力強化と地域経済の持続的発展 ② 地域資源を活用した新特産品の開発支援及び販路開拓・拡大支援 ③ 行政・関係機関との連携による創業・事業承継支援策の推進
事業内容	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 国が提供するビッグデータ（RESAS 等）を活用し、地域の経済動向を調査・分析し、管内事業者に必要な情報を提供する。また、小規模企業景況動向調査を年4回調査・分析を行い、四半期に1回公表する。 4. 需要動向調査に関すること 新商品・新サービス開発や商品・サービスのブラッシュアップのために消費者ニーズ調査・分析を実施する。また、物産展や商談会において、消費者アンケートやバイヤーからの意見集約を行い、市場調査や市場ニーズを把握し、継続的な商品開発・販路開拓支援に取り組む。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の持続的発展に向け、商工会クラウドMA1（記帳システム）の財務データの活用、経営分析を行う事業者の発掘チラシにて掘り起こした事業者の経営状況の分析を行う。経営分析の際には、各種専門家派遣を活用した分析をしていく。 6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナーを実施する。経営分析などで経営課題が明確になっている事業者に対しては専門家による個別指導で個社支援を行いながら事業計画策定支援を行っていく。また、DXに対しての意識の醸成や基礎知識の習得のためのDXセミナーを開催する。創業者が多い地域であり、円滑な創業に向けた創業セミナーを実施する。受講者の中から取り込み意欲の高い事業者には個別指導を行い、計画書策定支援を行っていく。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者を対象にフォローアップを実施する。進捗状況に応じて、巡回によるフォローアップの頻度を変更していく。また、事業者からの申し出により、専門家派遣を活用するなど臨機応変に対応していく。 8. 新たな需要の開拓に寄与すること 物産展、商談会参加者の意見も取り入れながら、出展物産展や商談会を決定し、伴走型支援を行う。また、DXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、ECサイトの利用などIT専門家派遣を実施するなど事業者の段階にあった支援を行っていく。
連絡先	始良市商工会 始良本所 〒899-5421 鹿児島県始良市宮島町13番地9 TEL 0995-65-2211 FAX 0995-65-9864 Mail : aira-s@kashoren.or.jp 始良市 商工観光課 〒899-5492 鹿児島県始良市宮島町25番地 TEL 0995-66-3111 FAX 0995-65-7112 Mail : kigyo@city.aira.lg.jp

(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

(始良市の地域と人口の推移)

始良市は、平成の大合併により、平成22年3月に旧加治木町、旧始良町、旧蒲生町の3町が合併して人口7万7千人を有する規模であり、県下人口第1位の鹿児島市と第2位の霧島市などと隣接しており、また、県央としての位置的優位性もあり、県内で唯一人口が増加する市となっている。

その増加要因としては、良好なアクセス環境を有していることであり、市役所本庁から鹿児島市中心部まで約20km、鹿児島空港まで約12kmとなっている。また、始良市には、JRの停車駅が旧加治木町に2ヶ所、旧始良町に3ヶ所もあり、JRの普通電車で、通勤時間帯は15分間隔で運行しており、鹿児島中央駅まで約30分となっている。さらに九州縦貫自動車道の桜島サービスエリアには、「スマートインターチェンジ」が上下線ともに開通し、利便性向上がさらに加速化されている。

このようなアクセスの容易さから、宅地分譲が進んでおり、一戸建て住宅・マンション・アパート建設が多くなっている。

当商工会の管轄区域は、始良市全域となっている。



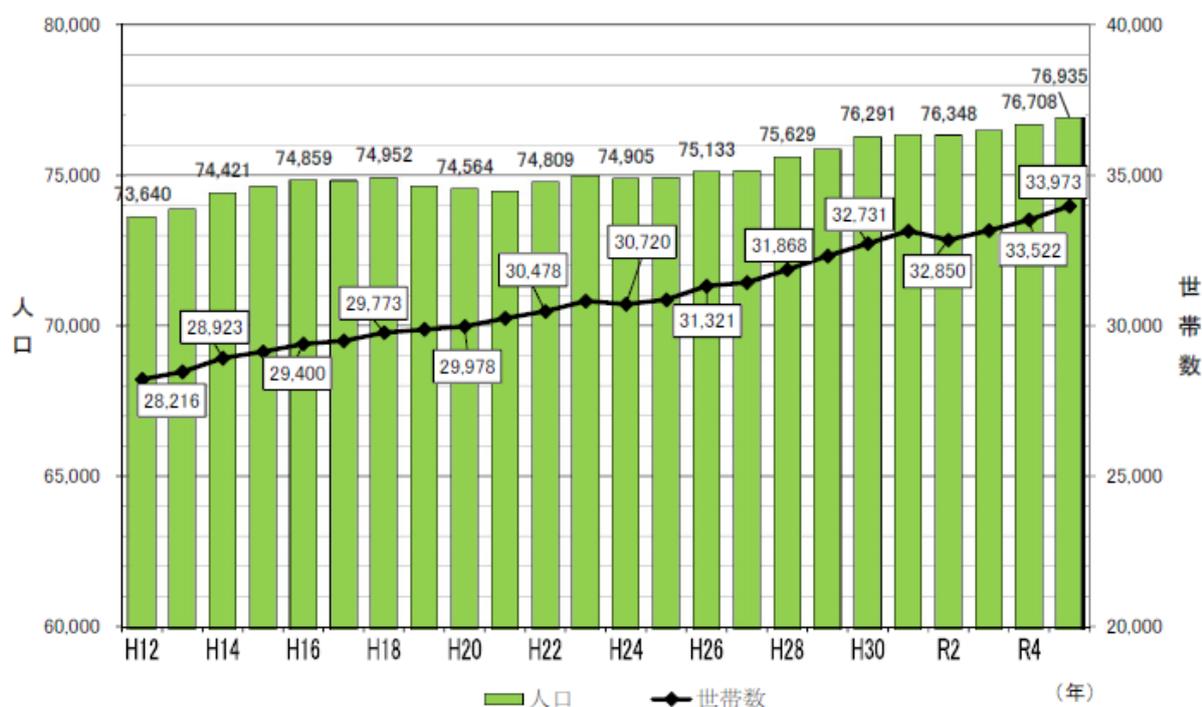
(人口の動き)

始良市の人口は、2014年(平成26年)には、75,000人を突破し、2018年(平成30年)には、76,291人、2023年(令和5年)には、76,935人となり、増加傾向が続いている。

世帯数も増加傾向が続いているが、1世帯当たりの平均人口は、2014年(平成26年)2.40人、2018年(平成30年)2.33人、2023年(令和5年)2.26人と年々減少しており、いわゆる核家族化が進行し、併せて高齢者の単身世帯も増加している。

年齢別人口の分布をみると、65～69歳の世代が一番多く、続いて60歳～64歳の世代となっており、高齢化が進んでいる。また一方では、0歳から14歳の年少人口も僅かながら増加している。また、昼夜の人口増減については、市外へ流出する人口が多く、他地域へのアクセスの容易さがうかがえる。

※始良市の人口・世帯数推移

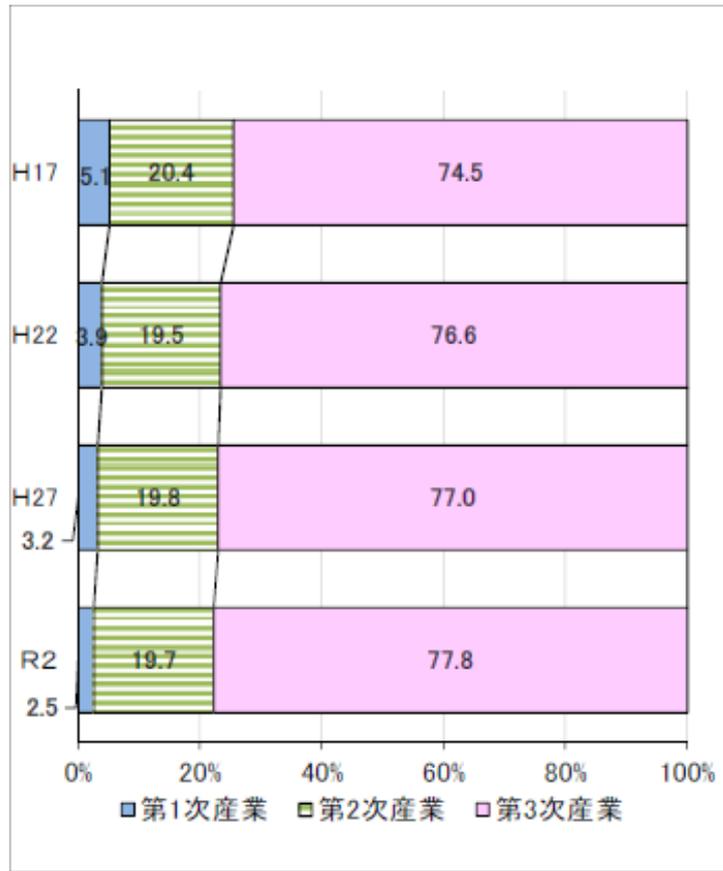


資料：国勢調査、各年10月1日現在の推計人口

(商工業の状況)

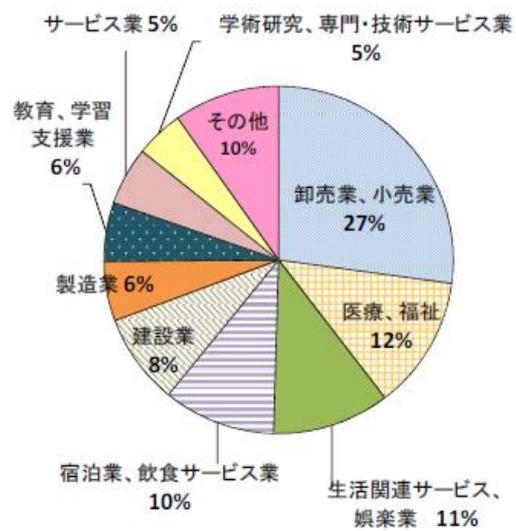
2015年(平成27年)総務省統計局の始良市の産業別就業者数構成を見てみると、第1次産業(3.2%)、第2次産業(19.8%)、第3次産業(77.0%)となっており、農林水産業である第1次産業の比率が低く、都市型の産業構造の特徴がみられる。また、2020年(令和2年)には、第1次産業の比率がさらに減少し、代わって第3次産業の比率が増加し、さらに都市型が進んでいると考えられる。

産業別就業者数構成の推移

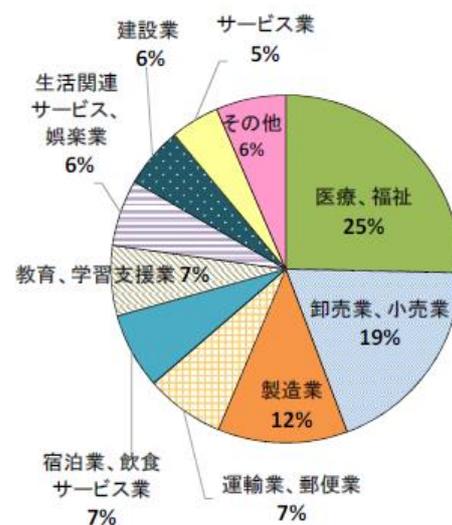


資料:総務省統計局

1.産業別事業所数の構成



2.産業別従業者数の構成



資料:令和3年度経済センサス活動調査

(管内の小規模事業者の状況)

小規模事業者数については、日本産業分類の分類構成の令和3年度と令和5年度において、2年間の推移を比較すると、小規模事業者数は、始良・加治木・蒲生の3地区ともほぼ横ばいから増加傾向にある。3地区の合計での推移をみると、「農業・林業」、「建設業」、「製造業」、「生活関連サービス業」、「医療・福祉事業」が増加している。

地区別に見てみると、始良の中心地である始良本所管轄地区においては、ほとんどの業種で増加から横ばいであり、中でも「医療・福祉」部門においては、全85事業所中62事業所が集中しており、高齢化に伴ったサービス事業が人口の多い地区に集中していることが分かる。一方、「卸売・小売業」については、98.4%と減少幅が大きく、主に小売業の競争の激化にともなう廃業店舗も多いことからこのような数字になっていると伺える。

大型店の更なる進出と高齢化による客数減少により、全体的に減少の傾向は続いており、大型店への対策が必要といえる。

【商工業者・小規模事業者・会員数の推移】

区分	平成28年度	令和元年度	令和4年度	増減率
商工業者数	1,981	2,021	2,131	7.0%
小規模事業者数	1,681	1,701	1,805	6.8%
会員数	1,161	1,162	1,240	6.3%

※増加率は、平成28年度と令和4年度を比較したものととなります。

《始良市総合基本計画》

第2次始良市総合計画後期基本計画では、現状と課題として始良市の商工業を取り巻く環境は、大型商業施設の進出、量販店・コンビニエンスストアの増加及びEC（電子商取引）サイトの拡大をはじめとした、買い物環境の変化や消費者ニーズの多様化、購買力の低下、後継者不足などにより、空き店舗が目立つ状況もあり、商店街・卸売・小売業にとって環境は、今後ますます厳しくなることが予想されると言われている。さらに、物価高騰などの影響は今後も継続していくと想定され、商工業者への経済再生対策に取り組むことが必要である。また、商工業者もその環境下に対応していくことが必要とされている。

このようなことから、地域の実情を踏まえた商工業の振興が図られるよう経営基盤の強化や人材の育成を図っていく必要がある。特に、個人商店における後継者不足は顕著であることから、商店街の空洞化を防ぐため、事業承継支援を行い、空き店舗対策をより充実させる必要がある。業種別では、製造業は全国的な人手不足という新たな課題に直面している状況から、製造現場の省力化・自動化のための設備投資も積極的に支援しつつ、付加価値の高い製品づくりや企業革新に取り組むとともに、新規創業者などの育成支援、新産業の創出を図っていく必要がある。

また、建設業は、事業の大型化、新技術の採用や特殊工事の増加などから地元企業の受注機会が減少してきているため、地元企業のスキルアップや汎用性の高い技術の採用など企業の努力はもとより、発注者のスキルアップも求められている。昨今では、人手不足の解決策の一つとして、海外からの労働力で補う傾向も強くなりつつある。

②課題

(地域内小規模事業者の現状と課題)

始良市には鹿児島県内で最大級の大型小売量販店（イオンタウン始良）などが進出してきており、始良市内だけでなく、北薩・霧島・鹿児島市周辺地域の買い物客も大型店に集中している。また加えて、eコマース市場等の急激な拡大、地域内の少子高齢化、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、中心商店街を中心に小規模事業者数は長期で比較すると減少が続いており、特に卸・小売業の減少が目立っている。

大型店への顧客流出による売上減少、事業主の高齢化や後継者不足による廃業が多く、加治木町の中心商店街でもある「かもだ通り商店街」でも空き店舗が増加しており、商店街としての維持が難しくなっている現状である。

そのような現状を踏まえて、地域内小規模事業者の課題としては、大型店舗の進出やeコマース市場等の急激な拡大等といった外的要因に打ち勝つ個々の経営基盤の強化はもちろんのこと、商工会、行政機関、金融機関などが連携し、事業承継支援や人手不足解消のための雇用促進支援策やDX化の促進支援、新たな地域経済の活力と雇用創出を実現する為の商店街空き店舗対策も含めた新規創業支援等を積極的に行っていくことが課題となる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

①10年程度の期間を見据えて下記の通り小規模事業者に対する長期的な振興の在り方を示す。

・小規模事業者の経営基盤の確立

多様化する顧客ニーズを把握し、各種施策を活用しながら経営改善につなげ、持続的な発展を目指せるよう経営基盤の確立を行う。

・創業・事業承継支援強化による商工業の活性化

創業・事業承継がしやすくなるように支援を強化することで、創業者や事業承継事業者数を増加させ、廃業者を減らすことで商工業の発展に結びつけていく。

・地域特産品の開発による始良ブランドの確立

キャロット製品や裸麦に続き地域資源を活用した特産品を開発し始良ブランドを確立し、全国へ販路を拡大する。農林漁業者とその隣接分野の事業者、特産品協会等の関係機関との協力体制確立のためのマッチングを進める。

②始良市総合計画との連動性・整合性

始良市総合計画後期基本計画では、「商工業の振興」、「商店街の活性化」、「あいらブランドの確立」、「六次産業化の推進」「企業誘致」、「地元雇用の推進」が掲げられている。

本経営発達支援計画では地域の現状・課題を踏まえて、小規模事業者の経営基盤の強化を図り、空き店舗対策を含めた中心市街地活性化や事業承継や創業支援などの商店街活性化と、雇用の創出、特産品の開発や販路開拓を目指し地域の持続的発展に繋げていく事を目標としている。また行政、地域金融機関、その他各種団体と連携して小規模業者支援を行う事で、課題の克服を目指す。よって始良市の総合振興計画は本経営発達支援計画で目指す長期的な振興のあり方である小規模事業者の持続化や地域の課題解決に繋がるもので整合するといえる。

③商工会としての役割

始良市商工会は始良町・加治木町・蒲生町の3つの商工会が合併し、平成25年4月に誕生した。今後も地域総合経済団体として、経営改善普及事業及び地域総合振興事業を中心に地域と地域商工業者の持続的発展の為に永続的に機能することが求められる。

特に少子高齢化・人口減少等による市場縮小や後継者不在による事業承継問題、大型店進出・eコマース市場の拡大による売上減少等の厳しい経営環境に直面している小規模事業者支援においては、対話と傾聴によりニーズを的確に把握し、行政や各種関係機関との連携による伴走型支援とフォローアップを積み重ねる事により地域経済の活性化と発展を実現していく。

(2) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者の中長期的あり方のために、本計画では小規模事業者の持続的発展と特産品開発や販路拡大支援などを以下のとおり実施する。

① 小規模事業者の経営力強化と地域経済の持続的発展

- ・ 消費者ニーズの把握・経営分析を活かした経営支援と新たな需要の発掘
- ・ 経営者の資質向上の為に講習会の開催
- ・ 小規模事業者のDX 促進
- ・ 「対話と傾聴」による事業者の本質的課題の明確化と課題解決の為に自走支援

② 地域資源を活用した新特産品の開発支援及び販路拡大支援

- ・ 地域資源の発掘による新特産品開発
- ・ 始良市の特産品の付加価値を高めるためのアンケート調査
- ・ イベント・物産展情報の周知徹底
- ・ 新特産品の情報提供と販路拡大支援

③ 行政・関係機関との連携による創業・事業承継支援策の推進

- ・ 行政と連携した空き店舗情報の共有と情報発信による新規創業者空き店舗活用
- ・ 行政・商工会・金融機関と一体となった創業・事業承継支援策の推進と雇用創出

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) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年 3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業の経営力強化と地域経済の持続的発展

小規模事業者の経営改善を図っていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、それを反映させた事業計画策定の支援を行う。また、将来的な自走化を目指し、事業者には深い納得感と当事者意識を持たせ、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。さらに個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、行政や関係機関と連携した伴走型支援を行う事で地域経済の持続的発展へ繋げる。また、小規模事業者のDX 推進を行い時代に即した経営支援を行っていく。

② 地域資源を活用した新特産品の開発支援及び販路拡大支援

始良地区は、第3次産業が盛んな地域ではあるが、裸麦をはじめ焼酎、豚の特殊部位アゴニク、更には漁協が捕獲するエイを地域資源として特産品の商品化に取り組んでいる。しかしながら、それに続く特産品の商品化が必要である。地域資源を活用した特産品が少ない事や有効なPR が行われていない現状である為、特産品開発支援と販路開拓の取組を行う。特産品開発に関しては、専門家を招聘し、地域資源を活用した特産品開発及びブラッシュアップ支援、販路開拓に関しては、HP・SNS等の情報ツールを活用したPR の他、県内外商談会や物産展・即売会イベントの情報提供及び積極的な出展支援を行う。また出展の際には消費者アンケート調査を行い、分析結果を特産品のブラッシュアップ・価格の見直し等に反映させ、始良ブランドとして特産品の付加価値を高めるよう支援を行う。

③ 行政・関係機関との連携による創業・事業承継支援策の推進

行政・関係機関と連携し創業セミナー・事業承継個別相談会等を開催し、新規創業者の育成支援や事業承継マッチング等の支援を行う。また創業に関する支援施策や地元金融機関と連携した融資制度、利子補給制度等の周知活動、地元不動産業者の管理する空き店舗情報を行政が提供する「空き店舗活用事業」等の活用を促し、起業・引継ぎしやすい環境づくりを行う。少子高齢化における地域経済の衰退を抑止するとともに、地域に賑わいを創出する。

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】

「景気動向分析」については、全国商工会連合会からの受託事業である中小企業景況調査を毎年実施している他、巡回を通しての独自の管内景況調査を行い、年4回HPに掲載し情報の提供を行っている。しかしながら分析までは行っていない為不十分である。地域の経済動向分析については現状行っていない。

【課題】

現在実施していない「地域の経済動向分析」や取組が不十分である「景気動向分析」の結果を、小規模事業者の経営判断の材料として活用できるように、目標や手法・調査項目等を明確にして調査に取り組んでいく事が課題となっている。

分析結果を経営者と共有し、巡回指導での「対話と傾聴」を通じて、経営の本質的な課題の把握

に繋げていく。

(2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
地域の経済動向分析の公表回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
景気動向分析の公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
各種統計調査及び情報誌の収集分析	随時	随時	随時	随時	随時	随時

(3) 事業内容

①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。

②景気動向分析

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」や、巡回を通しての「管内景況調査」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・分析を行い、年4回公表する。

【調査手法】経営指導員等の巡回・窓口相談時に調査票への記入を行う。

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30社

（製造業7社、建設業8社、小売業7社、サービス業8社）

【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

(4) 調査結果の活用

管内地域の景気動向調査分析とHPでの情報公開により、小規模事業者の経営判断の材料とする事や、職員全体会議等を通じ、職員間で共有する事で、巡回・窓口相談において事業計画作成や支援方針立案時の基礎データとして活用できるようにする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

新商品開発や既存商品ブラッシュアップの為、需要動向調査として地域内の小規模事業者を選定している。消費者アンケートにより、ニーズ調査・マーケティング調査等の需要動向調査を行っているが、データの収集・整理に留まっており分析が十分に行われておらず、需要動向調査としては不十分である。

【課題】

現状のアンケートでは、多種多様なニーズを的確に把握し販路拡大に活用する為には調査項目が不足している為、調査項目を充実させる必要がある。また収集したデータを整理・分析し需要動向調査に基づいた商品開発及び販路開拓支援を行っていく事が課題となる。

(2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 新商品開発調査対象事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
② 既存商品のブラッシュアップの為の調査	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

①新商品開発の調査

地域資源を活用した新商品を開発する為、商談会や物産展等に出展希望する5者を選定し、地域資源を活用した新商品開発支援を行う。具体的には選定した5者の各事業所において、試作品を提供した上で、アンケートを実施し、結果を分析した上で当該5者にフィードバックを行い、新商品開発支援を行う。

【調査手法】

(情報収集) 商談会や物産展等に出展の際に、一般消費者等に試作品を提供・試食してもらい、アンケート調査を実施する。

(情報分析) 調査結果は、専門家派遣事業等で招聘した専門家と共有し分析を行う。分析結果は選定事業者へとフィードバックする。

【サンプル数】 来場数 10 人×5店舗

【調査項目】 ①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

②既存商品ブラッシュアップの為のアンケート調査

既存商品のブラッシュアップ・販路開拓の為に、全国的に販路拡大を目標とする食品系の製造業5者を選定し「フードスタイルジャパン」や「こだわりの逸品フェア」等といった商談会及び即売会において、来場するバイヤーや一般消費者へ向けてアンケート調査を行う。

【調査手法】

(情報収集) 県内外での商談会および即売会にて来場したバイヤーや一般消費者へ試食してもらい、経営指導員等が聞き取りアンケート調査を実施する。

(情報分析) 調査結果は、経営指導員や中小企業診断士等の有識者を交えて分析を行う。分析結果は選定事業者へとフィードバックする。

【サンプル数】 来場者数 30 人×3店舗

【調査項目】 ①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

(4) 調査結果の活用

①②とも調査結果は、指導員が当該事業者へフィードバックを行い、更なる改良等に繋げていく。また、当該事業者だけでなく、他の事業者の経営分析や事業計画策定にも繋げ、有効活用を図る。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

巡回・窓口指導で得た情報は、県連の「小規模事業者支援システム」を利用し、事業者ごとの事業者概要シートを作成し、職員間でも事業者情報を共有しながら各種支援を行った。また、記帳継続指導における「商工会クラウド MA1 (記帳システム)」を活用した財務データは、金融指導や補助金等の「事業計画策定」時に必要不可欠なデータ収集として活用した。

【課題】

多くの事業所の事業者情報を作成するものの、金融指導や補助金活用の事業計画策定時の目に見える表面的な経営分析・財務分析であった。「傾聴と対話」を通じて、経営の本質的な課題把握が必要である。日頃の巡回・窓口相談において、経営課題を把握するために、財務、金融等に関する事業者の情報収集を行い、事業計画策定の活用について理解を深める事業者の掘り起こしが課題となっている。

(2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
セミナー開催回数	10 回	10 回	10 回	10 回	10 回	10 回
経営分析者数	20 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 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）

巡回・窓口指導で得た情報の分析は「小規模事業者支援システム」の有効活用や、「商工会クラウド MA1(記帳システム)」「記帳継続指導」における財務データ収集により「事業計画策定」時に必要不可欠なため、今後も継続実施する。

また、専門家を講師として招聘した経営分析セミナーを実施する。経営分析の手法を学び、自社の財務状況や強み弱みを具体的に認識させる事で、自社の経営課題を詳細に把握し、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。

【募集方法】巡回・窓口相談時に案内する他、チラシ作成やHPで広報する

②経営分析の内容

【対象者】「商工会クラウド MA1(記帳システム)」「記帳継続指導」対象事業者の中で、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者、需要動向調査対象事業者、募集チラシによる事業者に対して行う。また、セミナー参加者や需要動向調査対象者等の中から、特に意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者あわせて40者を選定する。

【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」の双方を行うことにより、小規模事業者がより実効性がある事業計画を策定できるよう支援を行う。

≪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≫

事業所の客観的な状況を、対話を通じて把握し、中小企業庁景況調査など公的機関による調査結果等と比較し、事業者の内部環境の強みと弱み、外部環境の脅威と機会について整理する。

【分析手法】事業者の状況や局面に併せて、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」等のソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。さらに専門的な分析が必要な場合は中小企業診断士等専門家を招聘し意見を仰ぐ。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者巡回指導時に支援資料としてフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。また、分析結果は、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】

事業計画策定支援は、金融指導時や持続化補助金等の補助金申請時の際に実施してきた。しかし、事業者自身が事業計画策定の意義や重要性を理解は低く、事業計画策定に関するセミナーの参加人数も低位で推移している状況である。廃業者が増えているが、新規創業者も多いため、新規開業の推進も急務であることから、「創業セミナー」による開業に関する「事業計画」策定支援も行っているため、継続して実施する必要がある。

【課題】

事業計画策定セミナーに関しては、事業計画の意義や重要性の理解が浸透せず出席率が低い状況にあるが、経営環境の変化が激しい時代に対応するためにも、SNSを利用した周知やオンライン開催などセミナーの開催方法を見直すなど、改善した上で実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者や創業者に対し、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、計画策定の意義を重点的に指導する等の工夫を加え、経営分析を行った事業者の事業計画策定を目指す。創業予定者および創業後間もない事業者に対しては、税務や労務、販路開拓などの経営に関する基礎的な知識を習得できる創業セミナーを開催する。

また、様々なIT技術やサービスが誕生する中で企業が勝ち抜いていくためには、DXを取り入れて変化する社会に柔軟に対応していくうえでもDX推進セミナーを開催し、DXへの取り組みを盛り込んだ事業計画の策定支援を行う。

経営状況の分析に関することで集団セミナーだけでなく、専門家をまじえた個別指導を通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得て、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、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。

(3) 目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
創業者向けセミナー 開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
DX推進セミナー 開催回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定セミナー 開催回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
専門家による個別指導	7回	7回	7回	7回	7回	7回
事業計画策定事業者数	10者	20者	20者	20者	20者	20者
創業計画策定事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催とセミナー受講者に対する個別相談会の開催

小規模事業者等に事業計画作成の必要性を認識してもらい、また、自身の経営内容や課題を発見し整理することで、事業者本人が認識（理解）するための事業計画書の実現性の検証や問題点の洗い出しを行うためのセミナーを開催する。セミナーは、チラシを作成し、会員へ募集を図るほか、HPに掲載し、広く募集を行う。併せて、地域経済動向調査や需要動向調査並びに経営分析の結果を踏まえて、参加者の中から、事業意欲のある事業者を対象に、個別の経営相談会を開催し、事業者個々の顧客ニーズ、市場優位性等を可視化・数値化することで、現状を明確化する。専門的な内容の相談に関しては、専門家による個別相談を行い、伴走型支援を実施する。

②「DX推進セミナー」の開催

最新のIT技術を活用し、事業の在り方や業務への取り組み方を新しく変革・改善しようとする小規模事業者等を対象に、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するためのDX推進セミナーを開催する。セミナーは、チラシを作成し、会員へ募集を図るほか、HPに掲載し広く募集を行う。計画初期はDX総論、サイバー攻撃対策、DX関連技術を活用した取り組みやすい事例を紹介する基礎的セミナーを行い、その後、DXが浸透した中で、ITツールやWebサイト等の有効活用・構築に向けたセミナーを行う。

③創業者に対する創業計画策定支援

始良市は産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の認定を受け、これに基づき当会においても始良霧島地域広域指導協議会との連携により創業セミナーを行っている。当セミナーでは創業を計画されている方・創業して間もない方等を対象に経営・税務・労働・マーケティング販売戦略をテーマに個別の創業計画策定の支援を行っており、受講後創業された方々から高い評価を得ている事から継続して実施する。セミナーは、チラシを作成し、会員へ募集を図るほか、HPに掲載し、広く募集を行う。

地域の経済調査や需要動向調査並びに経営分析の結果をふまえて、小規模事業者が置かれている現状を明確にするとともに、災害等にも対応すべくビジネスモデルを含めた事業計画の策定を小規模事業者からの相談内容に応じて支援する。策定した事業計画は日々の経営活動や各種補助事業申請（小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金、再構築補助金）や融資申込、空き店舗対策事業等市の助成事業等に活用していく。

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】

これまでは、事業計画策定事業者に対して、巡回による進捗状況確認、情報提供、新たな課題がある場合は専門家派遣制度の活用を行ってきた。創業者に対しては、セミナー参加者の中から創業計画を作成した創業者へのフォローアップを行った。また、物産展や商談会へ参加された事業所へのフォローアップを行ってきた。しかしながら、事業計画を策定する事業者は補助金活用や融資を目的とした策定が多い。そのため、その場限りの計画策定になりやすく、将来的なビジョンを見据えた事業計画が少ないのが現状で定期的なフォローアップができていない。

【課題】

事業計画策定事業者の進捗状況・成果の確認までは行ってきたが、その後の新たな問題・課題の把握については、受動的に対応してきた。自走化を意識し、事業者自身が答えを見出せるようこれまで以上に対話と傾聴が必要である。補助金活用の事業者に対しては、定期的な支援を行い、新たな問題や課題はないか、創業者に対しても創業後の課題を把握・解決するためにも定期的な支援と長期的な支援を実施していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画や創業計画を策定したすべての事業者に対し、事業計画策定後の実施支援を行う必要がある。その中で、事業計画に合致する補助金活用・融資・課題解決のための専門家を活用しながらフォローアップを行っていく。事業計画の進捗状況や課題等により、集中的に支援すべき事業者と、あ

る程度計画が順調な事業者を見極めた上で、長期的なフォローアップ支援を行っていく。その中で、事業者の自走化が重要であることから、対話を通じてよく考えること、現場レベルで従業員との意思疎通を図りながら取り組むこと、計画の進捗にあわせてフォローアップを行い、事業者への内発的動機づけを行いながら継続支援を行っていく。

(3) 目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ 対象事業者数	12 者	23 者	23 者	23 者	23 者	23 者
頻度（延回数）	40 回	212 回	212 回	212 回	212 回	212 回
売上増加事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、巡回での進捗状況確認とフォローアップを実施する。その頻度については、事業計画策定23者のうち15者は毎月1回（延べ180回）、残り8者（創業計画策定2者含む）は、四半期に1回（延べ32回）とするが、事業者からの申し出により、専門家派遣を活用するなど臨機応変に対応していく。なお、補助事業を活用するなど期間が定められている場合は、頻度を増やし、その後にある程度順調である場合は、巡回回数を支障のない程度に減らしていく。また、進捗状況が思わしくなく、事業計画の遅れ・課題発生時は鹿児島県商工会連合会のエキスパートバンク事業の専門家派遣、関係機関と連携し、今後の対応方を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行っていく。また、商工会会報や文書発送、ホームページでの情報提供も実施していく。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(1) 現状と課題

【現状】

管内の食品製造業者を中心に、コロナでの影響があり、新たに県外向け商品を開発している飲食事業者も含めて、市外、県外向けに商談会（フードスタイルジャパン）、物産展（商工会こだわりの逸品フェア）等への参加を促し、事業者への新たな販路開拓支援を行っている。

DXの活用については、商工会としても、講習会や専門家派遣等を通じて周知しているが、SNSを積極的に活用している事業所もあれば、全く活用していない事業所もあり両極端な状況である。

【課題】

「始良市」の知名度が低いため、物産展、商談会においても販路拡大を図るうえで不利な面がある中で、市外、県外に向けて徐々に販路拡大支援を行っている状況にある。取り組みの結果、徐々に市外、県外へ目を向ける事業所も増えてきたが、今後、講習会や巡回指導を通して、さらに新たな参加事業者の掘り起こしを行い、地域全体の販路拡大を図る必要がある。

DXに向けた取り組みについては、事業者により情報リテラシーに差があるので、事業者のITに対しての能力に応じた段階的なDX活用（SNSの活用、HP作成、オンライン取引）を支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

県内では、県商工会連合会が主催する「商工会こだわりの逸品フェア」、県外では「フードスタイルジャパン」を軸に、始良市の特産品製造業者、小売業者や商品開発を行った飲食業者をピックアップし新たな販路開拓のための支援を実施。特産品販売に関連する製造業者や小売業者に関連するサービス業者については、持続的経営発展につながるように、セミナーを通して、レイアウトやPOPの提案を実施し、またITを活用し、DXの推進を図りながら、物産展、商談会等での売上成果等につながるよう支援する。

(3) 目標

支援内容	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
① フードスタイルジャパン (東京都)	3者	4者	4者	5者	5者	5者
バイヤー成約件数/者		2件	2件	3件	3件	3件
② フードスタイル九州 (福岡県)	3者	4者	4者	5者	3者	5者
バイヤー成約件数/者		2件	2件	3件	3件	3件
③ 商工会こだわり逸品フェア (鹿児島県)	3者	3者	3者	3者	3者	3者
売上額/者 (平均)	5.5万円	7万円	7万円	7万円	7万円	7万円
④ ECサイト利用事業者		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 始良市 (商工観光課・農政課)・JA あいらと連携した特産品開発及び販路開拓事業の推進

始良市では「あいらブランド」の確立に向けて地域経済活性化を図っており、始良市管内の特産品製造業者や小売業者を対象に農商工連携を基盤とした新商品開発を支援し、地域ブランド化による新規需要開拓事業を実施していく。

毎月開催の市役所との定例会において、始良ブランドの在り方に企画検討を行う。

② 県内外で開催される各種物産展、商談会への参加 (BtoB 及び BtoC)

県商工会連合会が主催する各種物産展や県外都市部で開催される物産展、商談会を中心に今後も積極的に参加する。

特産品開発を行う製造業・小売業・飲食業の事業者が主な支援対象者であるが、巡回指導により新規参加者の推進も課題として取り組んでいく。また、参加する物産展・商談会については「鹿児島県商工会連合会」「(公社)鹿児島県特産品協会」と連携しながら、開催の情報を得ながら、積極的な販路開拓を行う。

また、商談会においてはバイヤーとの商談成立に向けたきめ細かな実効性のある伴走支援を行う。各物産展、商談会について、物産展については1者あたり7万の売上を目標に、商談会については、1者あたり2件のバイヤーとの成約を目標に参加者を支援していく。

主な物産展・商談会事例

フードスタイルジャパン (商談会)

開催時期：10月 (2日間)

開催場所：東京ビックサイト

来場者数：約3.6万人 (2日間合わせて)

出展事業者数：約1000社

フードスタイル九州 (商談会)

開催時期：11月 (2日間)

開催場所：マリンメッセ福岡

来場者数：約1.6万人 (2日間合わせて)

出展事業者数：約1000社

商工会こだわりの逸品フェア (物産展)

開催時期：10月～11月 (3日間)

開催場所：鹿児島中央駅前 アミュ広場

来場者数：1万人 (3日間合わせて)

出展事業者数：県内30事業者

③セミナー・各種補助事業を活用した顧客開拓の支援

I Tを活用したデータ管理等D Xの推進を図りながら、セミナーを通して需要開拓支援を行い、小規模事業者の持続的経営に繋がる支援を実施する。若い世代を中心に販路拡大に取り組む事業者の掘り起こしのためのセミナー等を開催する。

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】

経営発達支援事業を円滑に実施し、よりよい経営支援に繋げていくために、事業の評価検討委員会を設置し、事業の評価、見直しについて検討している。評価委員会の結果は、理事会において事業の実施状況、効果等について報告を行っている。その他、年1回商工会HPにて評価報告書を掲載し周知を図っている。

【課題】

評価検討委員会は商工会法定経営指導員、始良市商工観光課長、外部有識者等によって構成されているが、すべての職において異動等で交代する可能性が想定されるため、経営発達支援計画の内容や進捗状況 について継続的な共有が必要である。また委員会での評価や見直しを次年度以降に反映させていく事が重要である。

(2) 事業内容

- ①商工会法定経営指導員、始良市商工観光課長、外部有識者（中小企業診断士等）で構成される「事業評価委員会」を年1回開催しすべての項目について事業の実施状況、成果の評価・見直しを行う。
- ③ 事業評価委員会の結果については、商工会の理事会にて報告するとともに、職員間で月2回の職員会議の中で情報共有、見直しを行う。
- ④ 事業の評価・見直しの結果については、「事業評価報告書」として、商工会のHP で計画期間中年1回公表し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にする。（始良市商工会HP：<http://www.aira-shoko.or.jp/>）

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】

始良市商工会は、事務局長1名・経営指導員4名・経営支援員4名・記帳指導員1名、一般職員3名の職員がおり、鹿児島県商工会連合会が主催する職種別研修会（年1回）、基本能力研修（年1回：経営支援員・記帳指導員・一般職員）、経営指導員応用研修（年1回：経営指導員4名）を受講し、基礎的な支援スキルの習得を行っている。

【課題】

DX 推進をはじめとする経営環境の急速な変化に対応するため、職員に求められる知識についても幅広い内容が必要になってきており、支援能力の一層の向上が課題である。また、定年退職等による商工会職員の入れ替えに伴い、経験年数の少ない経営指導員が増えており、人事異動に左右されない支援体制の構築も必要である。

(2) 事業内容

①講習会等の積極的な活用

[経営支援能力向上に関するセミナー]

- ・鹿児島県商工会連合会が主催する研修会（経営指導員・経営支援員・記帳指導員）に毎年参加し、小規模事業者の経営や支援制度（補助事業を含む）に関する最新情報、小規模事業者の販路開拓、売上拡大、利益の確保など持続的な経営力強化等に向けた支援ノウハウを習得する。
- ・外部講師を招聘し、地域の課題解決や職員（経営指導員・経営支援員・記帳指導員）の支援能力向上を図る職員研修を実施する。小規模事業者の経営や支援制度（補助事業を含む）に関す

る最新情報、小規模事業者の販路開拓、売上拡大、利益の確保、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得等、持続的な経営力強化等に向けた支援ノウハウを習得する。

[DX 推進に向けた講習会]

・喫緊の課題である地域の事業者のDX 推進にあたっては、両会の経営指導員、経営支援員とも支援能力、知識が不足しており、事業者のニーズに合わせた相談・指導を可能にするために、職員のIT スキルの向上及びDX 推進に係る必要な知識、支援手法等を習得するための職員向け講習会を開催する。

《想定する講習会の内容について》

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組RPA 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IT 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PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用オンライン展示会、SNS 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

②OJT 制度の導入

・実務面で支援能力に係る知識・経験等が必要なことから、ベテラン経営指導員と若手指導員（もしくは経営支援員・記帳指導員）とで構成されたチームで巡回指導や窓口相談を行い、OJT により組織全体の支援能力の向上を図る。

③ 職員間の業務連絡会議の開催

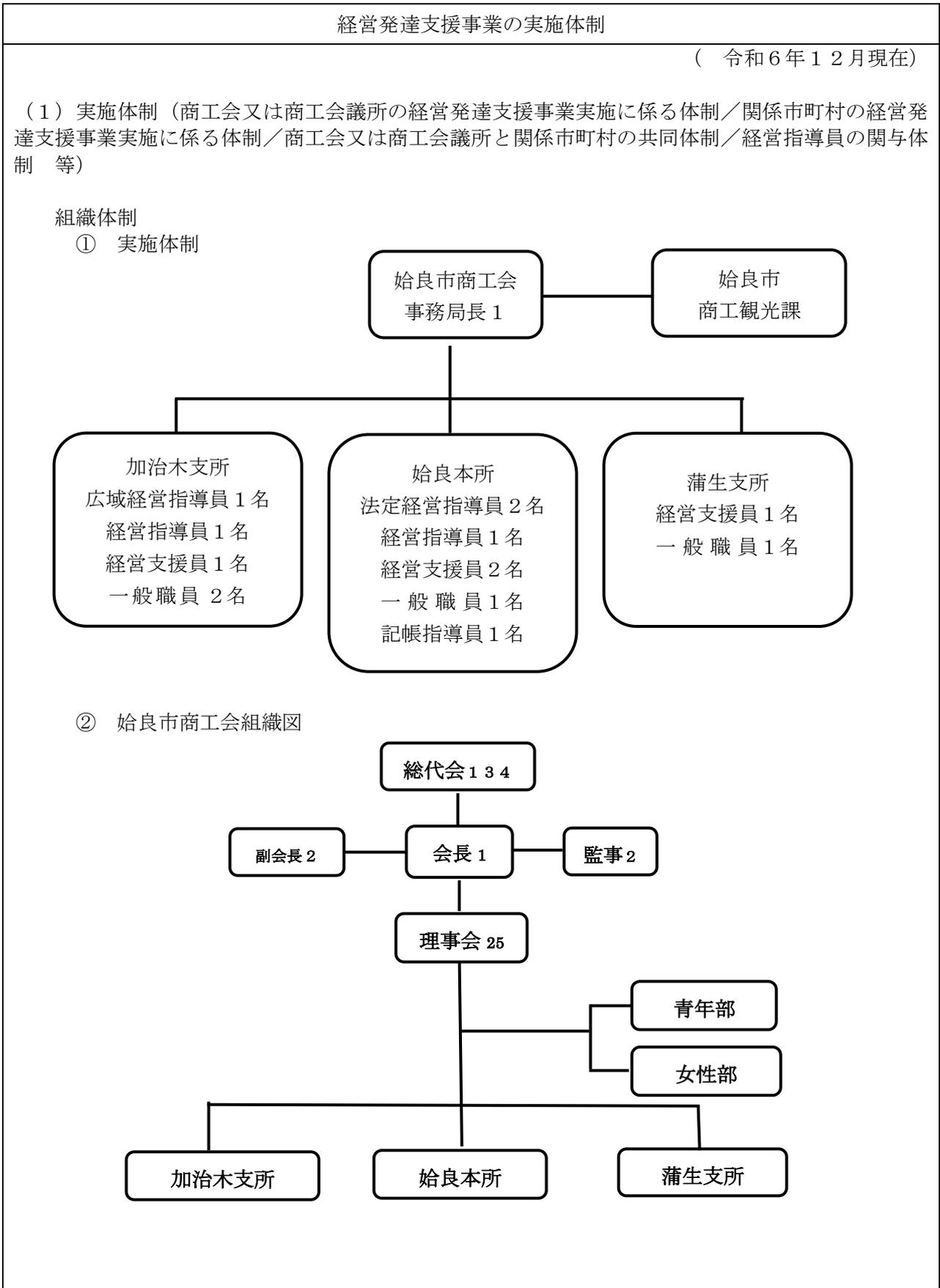
・毎月1回、経営指導員、経営支援員、記帳指導員が参加する業務連絡会議を開催する。職員が交代で発表者となり、研修会や日々の巡回指導によって習得した小規模事業者の経営分析の手法や支援ノウハウ、IT ツールの活用法等について、情報の共有化を図り、各人の支援能力の向上に役立てる。

④巡回指導・窓口相談支援内容のデータ化と情報共有

・小規模事業者支援システムに適宜データ入力を行い、支援内容・支援ノウハウについての共有化することで担当以外の職員でも対応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職員全体の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



◆ 役員数 30人
会長 1人 副会長 2人 理事 25人 監事 2人

◆ 職員数 15人
事務局長 1人 広域経営指導員 1人 法定経営指導員 2人
経営指導員 2人 経営支援員 4人 一般職員 4人

(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：山下正浩、福島武志

■連絡先：始良市商工会 始良本所 TEL:0995-65-2211

加治木支所 TEL:0995-63-2295

蒲生支所 TEL:0995-52-0039

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。

当計画の法定経営指導員については、人事異動、長期病欠等対象指導員不在時の緊急対応の理由により、2名の配置を行うとする。

(3) 連絡先

①商工会／商工会議所

始良市商工会 E-mail: aira-s@kashoren.or.jp

始良本所 〒899-5421 始良市宮島町13-9

TEL:0995-65-2211 / FAX:0995-65-9864

加治木支所 〒899-5212 始良市加治木町諏訪町185-1

TEL:0995-63-2295 / FAX:0995-62-5644

蒲生支所 〒899-5302 始良市蒲生町上久徳2669-1

TEL:0995-52-0039 / FAX:0995-52-0547

②関係市町村

始良市 商工観光課 〒899-5492 鹿児島県始良市宮島町25番地

TEL:0995-66-3111 / FAX:0995-65-7112

E-mail: kigyo@city.aira.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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
1. 地域の経済動向調査に関すること	100	100	100	100	100
2. 経営状況の分析に関すること	100	100	100	100	100
3. 事業計画策定支援に関すること	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
4. 事業計画策定後の実施支援に関すること	400	400	400	400	400
5. 需要動向調査に関すること	100	100	100	100	100
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
7. 経営支援発達事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み	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
国、県、市補助金及び会費、手数料等自己財源をもって本事業費に充当する。

(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。

