

経営発達支援計画の概要

実施者名	徳之島町商工会(法人番号 6340000504010) 徳之島町(地方公共団体コード 465305) 天城町商工会 (法人番号 9340000504508) 天城町(地方公共団体コード 465313) 伊仙町商工会 (法人番号 8340000504509) 伊仙町(地方公共団体コード 465321)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	①地域ブランド化 KGI:商談件数(サンプル依頼等含)30件 物産展・販売会 売上250万円 ふるさと納税額3%増加 KPI:商談会参加回数10回、物産 展参加回数10回、EC開設3者、SNS講習会10回 ②創業支援 KGI:創業者支援50人、KPI:創業者向け講習会20回 フォ ロー件数150回 ③事業承継支援KGI:「事業承継支援機関」や「事業承継支援ネットワーク」へ の登録事業者10件KPI:事業承継相談会15回 フォロー件数60回
事業内容	経営発達支援事業実施の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 徳之島3町の景気動向について、実態を把握するため、半年に1回、事業者にア ンケートを取り、集計するもの。RESASの統計データも活用して、景況感調査 について分析を行う。 4. 需要動向に関すること 物産展・販売会への参加において、消費者からアンケートを取り、需要動向調査 を行うもの。調査結果は、参加事業者にフィードバックし、事業計画策定や 新たな販路拡大時等に利用するもの。 5. 経営状況の分析に関すること 講習会等を開催し、経営分析の重要性について周知する。また意欲的な事業 者が経営状況分析を行うのを支援する。財務分析(売上高、経常利益、損益分 岐点)やSWOT分析(強み、弱み、脅威、機会)等を行い、経営分析を進め て行く。分析結果を事業者へ還元するもの。 6. 事業計画策定支援に関すること セミナーを開催し、事業者が事業計画を策定するのを支援する。主に補助金申請・ 創業・DX化についての事業計画の策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定を行った先を巡回などでフォローし、事業計画の遂行を伴走支援す る。1事業者に対して、年間5回以上はフォローを行うよう、目標設定するもので ある。 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・販売会、商談会への参加を支援し、販路開拓や地域ブランド化の確 立を促進するもの。付加価値化促進と販路拡大を支援するとともに、DXによ る情報発信・知財活用など、販路開拓に必要な事項についても、参加準備の段 階から支援をしていく。
連絡先	<ul style="list-style-type: none"> ・徳之島町商工会 鹿児島県大島郡徳之島町亀津 986-4 TEL 0997-82-1409 ・天城町商工会 鹿児島県大島郡天城町平土野 35-4 TEL 0997-85-2037 ・伊仙町商工会 鹿児島県大島郡伊仙町伊仙 2293-4 TEL 0997-86-2390 ・徳之島町役場 おもてなし観光課 鹿児島県大島郡徳之島町亀津 7784 TEL 0997-83-0731 ・天城町役場 商工水産観光課 鹿児島県大島郡天城町平土野 2691-1 TEL 0997-85-5184 ・伊仙町役場 きゅらまち観光課 鹿児島県大島郡伊仙町伊仙 1842 TEL 0997-86-3133

(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

徳之島は鹿児島県の奄美群島に属する離島の一つで徳之島町、天城町、伊仙町の3町からなる。また徳之島は太平洋と東シナ海の接線上に浮かんでいる島で、総面積は247.8km²、周囲は89kmである。県庁所在地の鹿児島市から南南西468kmに位置し、空路で約1時間、海路で約14.5時間の距離にある。沖縄までは、空路で約2時間、フェリーで約9.5時間を要する。このように当地域へのアクセスは容易でなく、観光客の伸び悩みや、流通コストが増大する要因となっている。

徳之島3町合計の人口は2万2千人弱(図表①参照)で、合計特殊出生率が3町ともに全国上位であり、子宝の島として知られている。しかし人口は、減少の一途をたどっている。島内には高校までしかなく、就職先も少ないため、若者が進学や就職を機に島外へ流出している。このため過疎化や高齢化が進み、事業の承継者も流出しており、地域経済の衰退が深刻な課題となっている。またこのような状況から、小規模事業者の数も、減少していくことが予想される。これらの課題解決には、Uターン・Iターンなど地方への移住を推進し、創業支援や事業承継にて定住化を促進することが重要である。



※徳之島町HP 徳之島町の位置より抜粋

図表①徳之島3町人口と世帯数

市町村名	世帯数	人口
徳之島町	4,714	10,147
天城町	2,521	5,517
伊仙町	2,783	6,139
3町計	10,018	21,803

※令和2年国勢調査(確定値)基本集計による人口と世帯数

図表②徳之島3町の合計特殊出生率と全国順位

市町村名	合計特殊出生率	全国順位
徳之島町	2.25	1
天城町	2.24	2
伊仙町	1.98	16

※厚生労働省:平成30年~令和4年人口動態保健所・市区町村別統計の概況の人口動態統計特殊報告の出生表1「市区町村別にみた合計特殊出生率の上位・下位50位」より抜粋作成

図表③徳之島3町総人口増減率(単位:%)

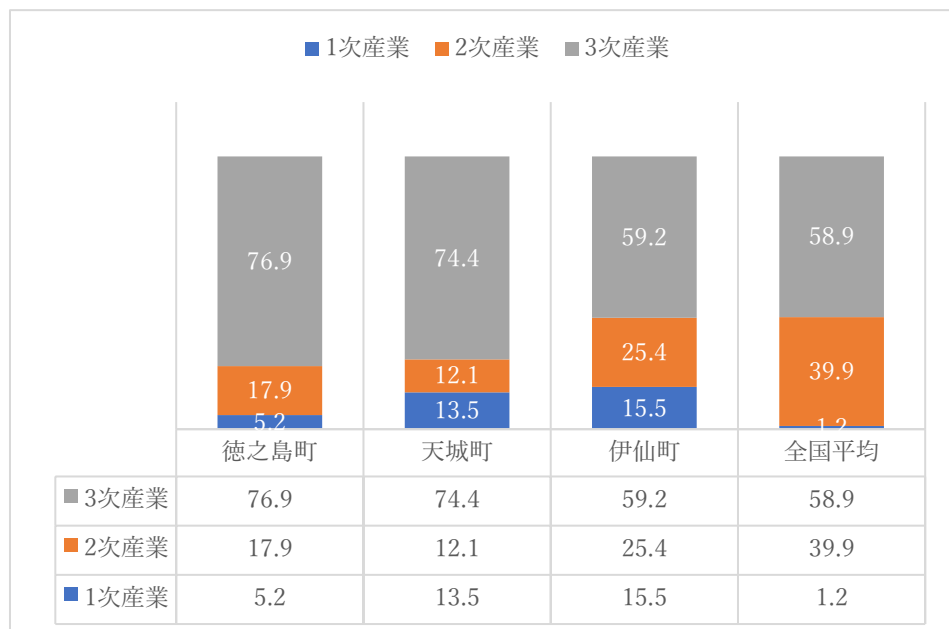
集計年	徳之島町	天城町	伊仙町
1985	-0.0149	-0.033	-0.0477
1990	-0.0512	-0.072	-0.1023
1995	-0.0616	-0.0646	-0.076
2000	-0.0376	-0.0208	-0.0469
2005	-0.0179	-0.0266	-0.0662
2010	-0.0622	-0.0523	-0.0567
2015	-0.0769	-0.1019	-0.0704
2025	-0.0908	-0.0767	-0.0351
2030	-0.0795	-0.0798	-0.0634
2035	-0.0751	-0.0703	-0.0647
2040	-0.0765	-0.0739	-0.0615
2045	-0.0799	-0.0732	-0.0543
2050	-0.0889	-0.076	-0.0543

※「RESAS」人口増減分析データより抜粋作成

徳之島は亜熱帯気候に属し、夏は気温が高く冬も比較的温暖で、豊かな自然を有する。アマミノクロウサギをはじめとした、地球上でもこの地域だけに生息する希少な動植物が数多く暮らしており、国際的にも生物多様性保全上、重要な地域と評価されている。2021年7月26日に行われた第44回世界遺産委員会において、「奄美大島、徳之島、沖縄島北部及び西表島」は世界自然遺産登録がされた地域である。世界自然遺産に登録されると、日本国内はもちろん、国際的な知名度が上昇する。知名度を活かすことで、観光地としてのイメージアップや農産物のブランド化、交流人口や居住人口の拡大等の効果を得ることが考えられる。しかしながら、コロナ禍や、飛行機便の少なさ等が影響して、観光地化が進んでいない。

また本地域は、その豊かな自然を背景に、1次産業の構成割合が全国平均と比較して、高い地域となっている。本地域における農産物の特色は、亜熱帯気候で採れる野菜や果実の生産である。これらは他地域においては栽培が困難なものもある。その加工品も含めて、希少性と差別化の要素を備え、地域資源としての価値を有している。地域ブランドの確立を目指し、観光業等、他の産業の発展に繋げる事で、地域経済の多角化と持続的発展を促進する事に繋がる。

図表⑤徳之島町3町 産業構成割合 (単位：%)



※「RESAS」地域内産業の構成割合（生産額（総額））2018年データより抜粋作成

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

鹿児島県の未来創生ビジョンと、徳之島3町の各総合計画の中でも、商工会が地域経済の活性化、小規模事業者の「稼ぐ力の向上」「自走化」のために、特に留意すべき点（目指す姿・課題等）を次に抜粋する。また徳之島は、3町共同で作成した創業支援事業計画が令和7年6月に、産業競争力強化法に基づく認定を受けた。この中の留意すべき点も抜粋する。

これらを基に、行政や支援機関同士で緊密に連携した広域的な支援体制にて、地域で総力を挙げて経営発達支援計画を進める事が重要である。広域的な支援体制の構築は計画遂行の効率化やノウハウの相互活用により支援の質向上等のためにも必要である。

I. 各種施策方針等の抜粋

① 「鹿児島県未来創生ビジョンより」

○第2章 時代の潮流と鹿児島の現状・課題

新型コロナウイルス感染症により顕在化した課題と新たな動き

新型コロナウイルス感染症の拡大により、都市部への一極集中の弊害、デジタル化の遅れ、深刻な人手不足、中小企業の経営難など、これまで潜在化していた課題が顕在化しました。

○鹿児島県の「稼ぐ力」の向上。

○活力ある産業づくり（地域の魅力・資源を生かした産業の振興が図られ、将来を担う新たな産業が創出されている活力ある社会へ）。

○経済のグローバル化の進展と社会経済環境の変化。

○個性を生かした地域づくりと移住・交流の促進。

○多様で魅力ある奄美・離島の振興。

○企業の「稼ぐ力」の向上。

②「第6次徳之島町総合計画」

○人口減少、特に就業人口の減少を見据え、産業構造や雇用システム、社会保障制度、教育や生活基盤整備の在り方など、社会システム全体の見直しが喫緊の課題となっています。

○商工業の振興【地域営業課・おもてなし観光課】

多様化する社会に対応するため、本町の民間企業の積極的な取り組みを支援、ICT活用した新しい経営の促進や雇用の創出、新たな分野への事業展開や新規開発を諮り、産業の振興、経営の安定とサービスの向上に努めます。また、都市部等で開催される物産展や商談会への参加を即し、マーケティングの重要性や販路拡大の手法について周知を図ります。

○ふるさと納税制度の推進による地域活性化【企画課】

③「第6次天城町総合振興計画」

○地産地消、特産品開発等について、なかなか進展していないのが現状です。直売所の整備や6次産業化の推進に取り組む必要があります。

○商工業については、起業支援等事業を実施しており、平土野地域活性化に向けた取り組みの強化が必要です。

○基本目標①「活力ある産業、未来へとつながるまち」

商工業においては、消費者の購買手段が多様化する中、キャッシュレス化の推進や、国が展開する各種支援施策の活用・推進等、変化に柔軟に対応できる体制の確立に努めます。町内商工業の振興や育成を図るための取り組みとして、空き店舗の活用や企業支援等を引き続き実施します。

④「第6次伊仙町総合計画」

○【課題1】人口減少と社会増の推進

人口減少が進む中で、社会増を安定的に増加へ転じさせる取り組みが必要です。Uターン・Iターンの促進や関係人口の定住化を進めるとともに、若者が安心して暮らせる住環境や就労環境の整備が課題です。

○【課題3】地域経済の弱体化

農業を基幹産業とする伊仙町では、担い手不足や高齢化が課題です。ICT活用や6次産業化を通じた付加価値向上、新たな雇用創出を進め、地域経済の活性化を図る必要があります。

○農業生産額60億円のまちづくり

農林水産・産業

農林水産業の強化を目指し、地域経済の基盤を支えるために、持続可能な生産活動を推進します。新しい技術や手法を取り入れ、農業生産額60億円を目標に掲げ、地域の産業振興を図ります。

○基本計画2 にぎわい・交流を生み出すまちづくり

4：ふるさと納税の活性化

⑤創業支援事業計画(徳之島町・天城町・伊仙町共同)

○徳之島町・天城町・伊仙町では、各町及び各商工会に相談窓口を設置し、創業塾や起業個別支援入口にビジネスモデル作成、資金調達など創業に必要な知識と関係機関の強みを生かした適切な創業支援を行います。

II. 長期的な振興の在り方

前述の(1)地域の現状及び課題やI.各種施策方針等の抜粋から、長期的な振興のあり方としては以下のようなものが想定される。

① 地域ブランド化

10年後における地域のあるべき姿：徳之島独自の食・文化の特産品が著名となり、ECサイトやふるさと納税、地域外の実店舗で安定した販路を築く。それが観光客の来島増加にも繋がり、地域内の小規模事業者にも経済効果を広く波及させる姿である。

理由：徳之島は世界自然遺産登録もされた離島地域で、特有の環境を有している。特に亜熱帯気候で採れる野菜や果実は、他地域において栽培が困難なものもある。野菜・果実と、その加工品は希少性と差別化と言う強みを持っている。

② 創業支援

10年後における地域のあるべき姿：創業者が事業を安定拡大させ、地域経済の拡大の一端を担っている。雇用機会が増え、人口の流出が防がれている姿。

理由：島内には高校までしかなく、就職先も少ないため、若者が進学や就職を機に島外へ流出している。雇用機会を増やす事で、人口の流出を防ぎUターンを促進する。また世界自然遺産登録がされた離島であり、Iターンを誘致しやすい強みがある。雇用機会が増えれば、Iターンの希望者の定住を促進する。更にIターン・Uターン希望者の創業を支援する事で、定住を促進する。

③ 事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：後継者のいなかった小規模事業者が、第三者承継を選択する事で、事業の廃業を免れる姿。また承継候補者の、育成が行われることで、スムーズな事業承継と安定した経営継続が行われている姿。

理由：後継者がいない事を理由に、廃業する事業者を減らす事で、地域の経済活動の縮小を防ぐ。また事業が承継された後に、承継者が経営に慣れていない事等が理由で、事業が縮小しないように、承継候補者の育成支援を行う。

(3) 経営発達支援事業の目標

前述の現状、課題と、長期的な振興の在り方を踏まえ、認定支援機関として、経営発達支援計画の目標を次の通り設定する。

① 地域ブランド化

支援機関の認定期間（5年）目標

KG I：商談件数(サンプル依頼等含)30件 物産展・販売会売上250万円

ふるさと納税額3%増加(令和7年比)

KPI：商談会参加回数10回、物産展参加回数10回、EC開設3者、SNS講習会10回。

設定した理由：当地域は離島と言う立地上、商談会や物産展に参加するのに、高い壁がある。よって、それらへの参加を支援し、その結果を測定するために、商談件数、物産展売上をKG Iとしたもの。KPIは商談会、物産展でより良い結果が出るような支援過程と、イベント後のリピーター等を掴むために設定。

② 創業支援

支援機関の認定期間（5年）目標

K G I : 創業者支援 5 0 人

K P I : 創業者向け講習会 2 0 回 フォロー件数 1 5 0 回

設定した理由： 雇用機会、事業者数を増やす事で、地域経済の衰退と人口減少を防ぐために、創業者支援の人数を核心K G I としたものである。

③ 事業承継支援

支援機関の認定期間（5年）目標：

K G I : 「事業承継支援機関」や「事業承継支援ネットワーク」への登録事業者 1 0 件

K P I : 事業承継相談会 1 5 回 フォロー件数 6 0 回

設定した理由： 過疎化や高齢化が進み、事業の承継者も流出しており、地域経済の衰退が深刻な課題となっている。それを防ぐために、K G I を設定したものの。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(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) 経営発達支援事業の内容

① 地域ブランド化

達成方針1：事業の拡大に意欲のある事業者を見つける

販路・売上拡大などの事業拡大に意欲的な事業者を更に探し出し、販売会や商談会への参加を提案する。

設定した理由：徳之島特有の商品を扱っている事業者は多くいるが、日常的に長年に亘り扱っているため、その魅力（希少性と差別化の要素）を自身では見過ごしている事業者が多い。事業者へ客観的にその魅力を伝え、地域の特性と魅力を「商機」として再確認してもらう。また経営発達支援計画と本目標の効果を、地域により波及させるために、より多くの参加事業者を募る。

達成方針2：販路拡大に必要な知識を指導する

食品表示や消費・賞味期限の検査や表示等、適正に出来ているか確認し、指導を行う。また、広報についても、SNS等での情報発信等も積極的に行うよう、指導して行く。

設定した理由：島内の狭い地域でのみ販売を行っている場合、食品表示などに、対応が出来ていない事業者が散見される。それらの事業者を是正していく必要がある。また情報発信に、不慣れた事業者も多くみられるため、その対策も指導していく必要がある。

達成方針3：商談会・物産展に出展後に繋がる行動を指導する

商談会への出展に関しては、出荷ロットや価格設定等、事前準備に関して指導する。また商談会後のお礼のメールや、商談の進め方について、次回に向けた商品開発やブラッシュアップの指導を行う。物産展の出展に関しては、リピーターを掴むために、イベント中から自社のECサイトやふるさと納税への誘導を行うよう指導を行う。

設定した理由：商談会・物産展に出展する事が最終目標ではない旨を事業者に強く認識してもらい、その後につながる対応を指導していく。これにより、KGIに定めた商談件数と、物産展売上に繋げる流れである。

② 創業支援

達成方針1：創業塾の広報

徳之島3町が共同で申請した創業支援等事業計画は、令和7年度に産業競争力強化法に基づく認定を受けた。これに基づき、3町商工会が創業塾を行っている。町と協力して、創業塾の広報を広く行うことで、創業支援を受けたい事業者や創業予定者を把握する事が出来る。

設定した理由

創業者や創業予定者に対して、創業塾に留まらず、商工会にて創業支援を行う事を周知するために広く広報を行う。

達成方針2：経営計画策定支援とフォローを伴走支援にて行う

創業者・創業予定者が安定して、経営を継続するために、事細かに伴走支援を行うもの。

設定した理由：(株)帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」によると、どの年代層でも「起業に踏み切れた理由」として「起業について、相談できる支援者がいた」が一番多くを占めている。

また東京商工会議所の「創業・スタートアップ実態調査」報告書によると、「販路開拓」「専門家による経営支援」は創業初期に希望する声が多に多い。いずれも、商工会の伴走支援や創業塾・講習会、伴走型小規模事業者補助金制度等が対応しやすいものである。よって創業支援の計画査

定とフォローを伴走支援にて行う事で、創業者・創業予定者と商工会の距離を近くし、創業者・創業予定者が安定して、経営を継続できるようにする。

③ 事業承継支援

達成方針1：事業承継相談会の定期的な開催と広報

鹿児島県事業承継・引継ぎ支援センター等と共同で事業承継相談会を行い、事業承継を促進していく。

設定した理由：事業承継相談会を行い、幅広くその広報を行う事で、事業者の事業承継に対する意識を高めていく必要がある。現在の技術や特性を次世代に継承して、地域の雇用や経済基盤を守るためである。

達成方針2：事業承継（M&Aや第三者承継を含む）の支援

徳之島では、まだM&Aや第三者承継の実例が少なく、事業者も知識が豊富な所は殆どないため、商工会による支援が必要である。

設定した理由：事業承継の実態や実例を、事業者により知ってもらおう事で、事業承継を促進させる。

達成方針1と同様に地域の雇用や経済基盤を守るためである。

達成方針3：事業承継に関する経営計画策定支援

将来的に、事業承継を見据える事業者の承継がより進みやすいよう、M&Aや第三者承継の対象企業として、選ばれるように経営計画策定を支援するものである。

設定した理由：M&Aや第三者承継に関しては、財務状況その他に関して、成立しやすい条件がある。事業者のみでは、事業承継の実例や情報等をえられにくい。成立しやすい条件へ近づく経営計画を策定させられるように、商工会が情報提供を行い、支援をする。

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

経済動向調査においては、指導員が事業者毎に、アンケートを実施しており、調査結果はHPへ掲載し会員・会員外の実業者の方へ見て頂けるよう周知をしている。アンケートのみの分析で他データ等とのクロスチェックが行われていない事から実情とかけ離れている状況も考えられる。

課題

経済動向調査において、これまではRESAS、各種統計、独自アンケートなどのデータを統合分析する仕組みが整備されていなかった。RESAS等と、アンケートをクロスチェックする必要がある。事業者や支援機関へのフィードバックが限定的となり、地域全体の経済認識が共有されにくい状況にある。こうした事から、事業者が活用しやすい情報提供につながるよう改善が必要である。

(2) 目標

	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
① 景況感調査	HP	2回	2回	2回	2回	2回	2回
② 経済動向データ調査	HP	0回	2回	2回	2回	2回	2回

※公表方法のHPは徳之島3町商工会のHP。

(3) 事業内容

①景況感調査（半期アンケート）

調査対象：製造業（6者）、建設業（5者）、小売業（9者）、サービス業（9者）

調査項目：売上、採算、資金繰り、仕入・販売単価、設備投資、人手不足、最低賃金額

手法：紙ベースのアンケートを事業者に巡回配布して行う事で、事業者との接点を増やし、アンケート項目以外の景況感や状況も、ヒアリング等で把握する。電話フォローと商工会窓口や巡回でアンケート回収を行い、Excelにて集計する。

②経済動向データ調査（RESAS活用）

調査対象：地域全体の産業別構成、人口の流出入等、地域経済循環の状況を調査する。

手法：RESASの「産業構造」「社会増減分析」「地域経済循環分析」機能を活用。景況感調査を行うタイミングと同時に、これらの状況調査をWord、Excelにまとめ、景気動向調査をアンケートの集計のみでなく、RESASの統計データも活用して、景況感調査のクロスチェックを行い、効果を高めるもの。

(4) 調査結果の活用

- 経営状況の分析、事業計画策定に利用

調査結果を環境分析に利用する事で、より正確な経営状況の分析が行え、より実現性の高い、事業計画策定へとつなげる。

- 重点産業へのより深い経営支援に利用

当地での経営を継続するためには、深く経営実態を調査した調査結果が必須であるため、今回の調査結果を活用するもの。重点産業への支援時は、今回の調査結果に加えて、RESASの「経営環境分析」等も活用して、より深掘していくもの。

・「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業」に利用

個別の事業者をより深掘して分析し、後述の「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業」の支援対象者にも、本調査結果を活用する。また徳之島では、離島特有ともいえる人と人の繋がり（島出身者や関係者など）から、新たな需要を開拓出来ている例が多数あるため、RESAS調査結果の、人口の流出入も特に確認するもの。

4. 需要動向に関すること

(1) 現状と課題

現状

物産展において、これまで消費者を対象に需要動向調査を行ってきた。また物産展前に、専門家による講習会や新商品の開発指導等も実施し、その結果、新商品として物産展に出品したものは、購入者からのアンケート結果を基に事業者へフィードバックすることが出来た。

課題

物産展に参加する際に、事前に物産展の地域性、消費動向、価格感度等の調査がされていなかった。そして事業者に調査結果を還元する際に、アンケート結果のみを還元しており、その他のデータを配布していなかった。

顧客視点での商品開発や適切な販路開拓を行うためには、地域住民・観光客の嗜好性、購買理由、価格感度、リピート意向などの定性データが必要となるが、それらを事前に調査して蓄積がされていない。そのため、事業者支援においても、感覚的な判断に依存しやすく、効果的な販路戦略につなげにくい。

(2) 目標

①商工会こだわりの逸品フェア

	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
徳之島町	2者	2者	2者	2者	2者	2者
天城町	1者	1者	1者	1者	1者	1者
伊仙町	1者	1者	1者	1者	1者	1者
合計	4者	4者	4者	4者	4者	4者

②その他の物産展

徳之島3町商工会・3町役場等で構成する「徳之島3町商工会広域連携協議会」にて協議して、その時に効果的と思われる物産展へ随時参加する。また場合によっては、自身で物産展を企画する。詳細は「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」に記載。

	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
徳之島町	2者	2者	2者	2者	2者	2者
天城町	1者	1者	1者	1者	1者	1者
伊仙町	1者	1者	1者	1者	1者	1者
合計	4者	4者	4者	4者	4者	4者

(3) 事業内容

①商工会こだわりの逸品フェア 試食、アンケート調査対象

【アンケート数】1事業者あたり20人

【調査方法】「鹿児島中央駅 アミュ広場」にて、来場客に試食等してもらい、聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【調査項目】味、価格、容量、珍しさ、パッケージデザイン等。

【調査結果の活用】経営指導員等が当該事業者にフィードバックし、商品改良・開発・新サービスに役立ててもらう。

②その他の物産展

【アンケート数】1事業者あたり20人

【調査方法】物産展の開催会場にて、来場客に試食等をしてもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【調査項目】味、品質、価格、珍しさ、商品の評価、島の産品全体に対するイメージ等

【調査結果の活用】経営指導員等が当該事業者にフィードバックし、商品改良・開発・新サービスに役立ててもらおう。

③ その他

これまでなされていなかった、物産展の開催地域の事前の需要調査をRESASの「生活用品消費分析」「生産消費分析」等にて行い、調査結果を事業者に配布する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状

商工会では金融・税務・財務の講習会や専門家派遣を通じて事業者の経営状況分析を支援してきたが、計数分析が乏しく、資金管理も不十分な事業者も多いことから、改善には時間を必要としている。また、地域の市場縮小により売上確保が難しい事業者も多く、経営改善には販路拡大や商品力強化などの商工会による伴走支援が不可欠となっている。しかしながら、1 事業者に深く伴走支援して分析をしきれていない実態もあった。今後は、単発の講習会だけでなく、継続的なフォロー体制の構築が必要である。

課題

計数管理の定着や改善策の実行が進みにくい。今後は、これまで以上に経営指導員・専門家によるフォローを継続することで、改善を行う必要がある。また島外への販路開拓事業や、事業承継問題を抱える事業者の経営分析が不足していたため、これらの分析を増やす必要がある。また過去5年の、経営発達支援計画の分析件数が多く、深く対応しきれていない事が課題として挙げられる。分析件数の目標を適正に見直す必要がある。

(2) 目標

	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経営分析セミナー	2回	2回	2回	2回	2回	2回

【商工会別経営分析件数】

	商工会名	現状	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 析件数	徳之島町	36者	24者	24者	24者	24者	24者
	天城町	12者	8者	8者	8者	8者	8者
	伊仙町	12者	8者	8者	8者	8者	8者
	合計	60者	40者	40者	40者	40者	40者

※分析件数の目標が大きく、1 事業者に深く伴走支援が出来ていなかったため、目標値を適正に見直すもの。

(3) 事業内容

①経営分析セミナーの開催

【募集方法】小規模事業者へ郵送、商工会ホームページへ記載。
全島配布されるフリーペーパーへの掲載等。

【回数】 2回

【参加者数】 15事業者/回

②経営分析の実施

【対象者】セミナー参加者や「事業承継」「販路開拓事業」等に参加する事業者から意欲的な3町で40者を選定する。

【分析項目】財務分析・SWOT分析の双方を行う。

〈財務分析〉売上高、経常利益、損益分岐点 等

〈SWOT分析〉強み、弱み、脅威、機会 等

【分析手法】経営指導員が外部専門家と連携しローカルベンチマーク等を活用しながら分析を行う。SWOT分析を行う際に、環境・市場分析が必要となる。その際に「3. 地域の

経済動向調査に関すること」「4. 需要動向に関すること」にて得た情報や資料を活用する。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画策定や今後の経営指導等に活用する。また分析結果は、事業者ごとにデータベース化し内部共有する。経営指導員や経営支援員等が指導する際の資料とする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状

これまで事業計画策定支援は、金融指導や補助金申請時の相談を中心に、必要に応じて個別に実施してきた。また、経営状況分析を行った事業者に対しては、地域経済動向や需要動向を踏まえた計画策定支援を行い、経営課題の整理と方向性の提示に努めてきた。創業に関しては窓口対応や創業者向け講習会による支援を実施し、事業承継についても定期的に相談会を開催するなど、支援体制の整備を図っている。しかしながら、1 事業者に深く伴走支援して計画策定支援をしきれていない実態もあった。

課題

事業計画策定の意義や必要性が十分に浸透しておらず、具体的な計画書策定に至らない事業者も少なくない。創業・事業承継のいずれにおいても、計画段階で整理すべき事項が多く、小規模事業者の減少が進む地域特性を踏まえれば、創業者の増加と事業承継の推進は極めて重要な課題である。また、DXの必要性が高まっているにもかかわらず、販路開拓や業務効率化に向けたデジタル活用が計画に十分反映されていない事例も見られ、支援内容の見直しと強化が求められる。また前回までの経営発達支援計画にて定めた目標件数も多く、1 件の事業計画策定支援を深く行えていなかった。目標の適切な見直しが必要である。

(2) 支援に対する考え方

大前提として「3. 地域の経済動向調査に関すること」「4. 需要動向調査に関すること」「5. 経営状況の分析に関すること」にて行った調査や分析結果を事業者へ提示して、事業計画を策定するものである。

事業計画策定セミナーのカリキュラムを、小規模事業者の関心が高く、主体的な取組に繋がりやすい、小規模事業者補助金等申請の内容を組み込むなどの工夫を行う事で、事業者が計画づくりに取り組みやすい環境を整える。また事業部門（商品）の、売上を見据えた実行計画にはDX推進が必須であり、DX推進セミナーを実施する。講習会受講者や補助金申請希望者へ伴走支援を行い事業計画策定に繋げる。

前述の地域の人口減少や後継者不足といった課題を踏まえ、創業支援と事業承継支援についても事業計画策定支援を実施する。

創業計画（創業5年以内事業者または創業予定者が対象）については、創業塾により、経営・財務・人材育成・販路開拓を整理し、創業前の段階から、売上を見据えた実行計画の策定を行う。

事業承継計画については、売上を見据えた実行計画（事業計画）でなく、承継を促進するための経営計画の位置づけになるものも多いと予想される。しかし事業承継の促進は前述の通り、地域の問題を解決するためには必要であり、経営発達支援計画の目標値に設定して、進捗管理を行う。

(3) 目標

【セミナー開催】

	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
①DX推進セミナー	1回	4回	4回	4回	4回	4回
②創業塾	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③事業承継相談会	3回	3回	3回	3回	3回	3回
④事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回

【事業計画策定目標件数】

	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
事業計画策定件数	43者	20者	20者	20者	20者	20者
創業計画策定件数	11者	15者	15者	15者	15者	15者
事業承継計画策定件数	0者	3者	3者	3者	3者	3者
合計	54者	38者	38者	38者	38者	38者

※過去5年の経営発達支援計画の目標件数が多かったため、適正に見直すもの。

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催

目的

DXに対する理解度を深め、働き手不足に対する業務効率化や地域ブランド化へ向け、島外へ販路開拓等を図る。よろず支援拠点と連携した支援により、DXに関する知識を習得しITツール導入、SNS活用等の取り組みを推進。

具体的手法

【支援対象】DX推進を希望する事業者。

【募集方法】小規模事業者への郵送、商工会HP・SNSへの記載、全島配布されるフリーペーパー等にて募集。

【講師】IT専門家等

【回数】4回

【参加者数】15事業者

セミナー内容：DX推進、AI活用、SNS活用、ECサイト構築など。

実施方法：よろず支援拠点と連携し、集団講習会、専門家・経営指導員に個別フォロー。

成果指標：参加者数、SNS等活用件数、ECサイト構築件数。

②創業塾の開催

目的

創業者、創業予定者が経営計画、資金計画、人材育成、販路戦略を整理し、創業計画を自ら作成できるようにする。

具体的手法

【支援対象】創業予定者、創業後5年以内の事業者が中心。

【募集方法】小規模事業者への郵送、商工会HP・SNSへの記載、全島配布されるフリーペーパー等にて募集。

【講師】中小企業診断士、税理士、社労士等。

【回数】4回

【参加者数】15事業者(創業予定者を含む)。

セミナー内容：経営に関すること、財務に関すること、人材育成に関すること、販路開拓に関すること。

実施方法：専門家による集団講習会。

成果指標：参加者数、創業者数、創業計画策定数。

③事業承継相談会の開催

目的

後継者不足が深刻化する中、鹿児島県事業承継・引継ぎ支援センター等と共同で事業承継相談会を行い、親族内承継・従業員承継・第三者承継を含めた承継計画の整理を促し、地域の事業者の事業継続につなげる。

具体的手法

【支援対象】事業承継を検討・希望している事業者。

【募集方法】小規模事業者への郵送、商工会HP・SNSへの記載、
全島配布されるフリーペーパー等にて募集。

【講師】鹿児島県事業承継・引継ぎ支援センター等。

【回数】3回

【参加者数】6事業者

実施方法：鹿児島県事業承継・引継ぎ支援センター等と共同で事業承継相談会を開催する。

成果指標：参加者数、事業承継完了数、事業承継計画策定件数。

④事業計画策定セミナーの開催

目的

事業者が自社の課題を整理し、自ら事業計画を作成できるよう、計画づくりの基本と手順を学ぶ機会を提供する。

具体的手法

【支援対象】事業計画策定を検討している事業者、経営状況分析実施事業者等。

【募集方法】小規模事業者への郵送、商工会HP・SNSへの記載、
全島配布されるフリーペーパー等にて募集。

【講師】中小企業診断士等。

【回数】1回

【参加者数】15事業者

セミナー内容：課題整理、目標設定、資金計画、販路計画、計画作成ワーク等。

実施方法：専門家による集団講習会。

成果指標：参加者数、創業者数、創業計画策定数。

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

事業計画を策定した事業者に対して、計画実行段階でのフォローアップを行っているものの、進捗状況の確認方法や改善指導のプロセス、フォローの頻度については統一的な手順が十分に整備されていない。創業者は開業後1年以内に販路確保や資金繰り、事務体制の整備など初期課題が顕在化しやすく、計画の見直しや改善支援が不可欠である。事業承継については、承継計画を策定した後の業務引継ぎ、資産・契約関係の整理、関係者調整など、承継実行段階で新たな課題が発生し、継続的なフォローが必要である。また、フォローアップの件数が多く、中身の薄い対応となっていた。

課題

事業計画策定後のフォローアップにおいて、進捗確認の頻度、評価項目、改善提案の手順が標準化されておらず、計画と実績の差異分析を体系的に行う仕組みが不足している。また事業者のそれぞれが抱える特有の課題に対応したフォロー体制が十分でなく、実行フェーズでの伴走支援を強化する必要がある。また前回までの経営発達支援計画にて定めた目標件数が多く、フォローを深く行えていなかった。目標の適切な見直しが必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後1年間を重点フォロー期間として位置付け、5回/年(4半期に1回以上)の進捗確認を基本とする。計画策定にて重点課題や行動計画を明確化したうえで、PDCAに基く定期フォローを行う。創業者には、販路開拓、資金繰り、情報発信、事務体制整備など、創業初期に集中する課題への対応を重点的に行い、創業計画の実行を支援する。

(3) 目標

	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	54者	38者	38者	38者	38者	38者
フォローアップ頻度	263者	190者	190者	190者	190者	190者
売上増加事業者数	19者	15者	15者	15者	15者	15者
利益率3%以上の増加事業者数	14者	10者	10者	10者	10者	10者

※過去5年の経営発達支援計画の目標件数が多かったため、適正に見直すもの。

※フォローアップ対象事業者数38者/年度のうち、創業者は6者/年度以上が目途となる。

(4) 事業内容

業計画策定後は、初回面談で計画内容と重点課題を確認し、その後は四半期ごとに進捗を把握して課題と改善点を示す。創業者には創業初期の販路・資金繰り・情報発信などの状況を確認し、計画との整合を踏まえて必要な支援を行う。

基本的にフォローアップ対象事業者38者×5回(4半期に1回以上)のフォローアップを基本としているが、事業者の状況に応じて、適宜頻度を増やすもの。また、進捗が思わしくない事業者に関しては、広域指導員や外部専門家などの視点を必ず投入し、フォローアップを行う。

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

「新たな需要の開拓に寄与する事業」については、離島という地域特性を「商機」へと転換するため、積極的に物産展や販売会、人口集約地区で開催される各種商談会等へ参画し、徳之島島内の小規模事業者が有する商品・サービスを広域的に展開するとともに、新たな需要の開拓に取り組んできた。

これらにより、一部の事業者においては需要拡大が奏功し、売上増加・利益拡大が実現され、事業の持続的発展に資することができた。

課題

前計画においては、上記「現状」に記載の通り、一部事業者においては新たな需要が開拓されるなど一定の成果を挙げることができたが、離島という特性を「商機」へと転換し、地域ブランドの確立も含めた域外での安定的な販路拡大に繋げるという観点では不十分であった。このため、今後はこれまで取り組んできた販路開拓支援を継続しつつ、個社や地域の認知度を向上・推進させるための広報手段の有効活用にもこれまで以上に取り組み、面的支援による複数社の経営力と地域ブランド力のボトムアップが課題である。

(2) 支援に対する考え方

本計画「Ⅱ. 長期的な振興の在り方」にも記載の通り、徳之島はユネスコの認定する「世界自然遺産」にも登録された稀有な地域である。このため、当地で経営する小規模事業者は徳之島特有の産品を利活用した多様な商品やサービスを有しているものの、それを「発信」し「認知」してもらい「手に取ってもらう」までのスキームが確立されていない。このため、この離島特性を十分に活かした「商機」を創出するとともに、効果的な広報手段を展開することで、徳之島の地域ブランドを確立させることが域外での安定した販路開拓に繋がるものと考えている。

以上に加え、徳之島3町（徳之島町・天城町・伊仙町）における総合戦略を踏まえ、本事業の支援については以下の通りとする。

○販路開拓支援

- ・販路開拓エリア：鹿児島市、および日本各地の中心地区、海外。

徳之島3町商工会・3町役場等で構成する徳之島3町商工会広域連携協議会にて、人流、物流、広報効果等の観点で毎年協議して、その時々により効果的と思われる地域（海外を含む）を重点支援エリアとして定めて、その地域の物産展・販売会・商談会等へ随時、参加する。場合によっては自身で重点支援エリアにて物産展を企画する。物産展のエリア選定においては、この手法にて選定した地方都市で、首都圏を上回る売上実績が得られたことから、今後もこの手法を継続するもの。

- ・重点支援の業種：製造業、小売業、卸売業、観光関連業。
- ・重点支援の対象者：地域資源、観光資源を活用し、販路拡大に意欲的な事業者。
- ・販路開拓の内容

上記エリアにおける物産展・商談会へ参加する。参加にあたっては、商工会が伴走し、①事前準備（SNS発信・EC構築・商品選定・価格戦略・FCPシート製作等）→②出展中（同伴による販売支援）→③事後（商談フォロー・受注管理・顧客管理支援等）を支援する。

○地域ブランドの確立のための広報手段の強化

- ・発信力向上支援

地域ブランド力を向上、確立させるため、発信力向上に向けたDX推進にも注力する。具体的には、SNSやECサイトの活用を事業者の状況に応じて支援する。また、鹿児島県が実施する専門家派遣事業「よろず支援拠点事業」等も活用し、発信力向上に資するための講習会・セミナーを開催し、事業者自らの知見と発信力を促進させる。

・他機関との連携：

地域ブランドを醸成させるためには他機関との連携も不可欠である。特に、地元行政機関・観光連盟との連携が肝要であるため、上記の販路開拓支援、発信力向上支援実施の際に協働して取り組んでいく。これも踏まえ、商標・意匠・著作権の保護とブランド戦略を普及させていく。

(3) 目標

目標定量項目	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物産展・販売会出展 支援者数	※0	4者	5者	5者	5者	6者
物産展売上/者	100 千円	100 千円	100 千円	100 千円	100 千円	100 千円
②商談会出展支援者数	7者	5者	6者	6者	6者	7者
商談成約件数/者	2件	2件	2件	2件	2件	2件
③発信力強化のための 講習会・セミナー開催	※0	2回	2回	2回	2回	2回
④知的財産活用のため の商標・意匠登録	※0	1者	2者	2者	2者	2者

※過去5年の経営発達支援計画は①③④の目標設定が無かった。販売関係の出展目標は「展示会出展」の件数となっていた。

(4) 事業内容

目的

「世界自然遺産の島・徳之島」の稀有な地域性と商品・サービスについて、その付加価値化促進と販路拡大を支援するとともに、DX・知財活用を併用していくことで、個社のみならず地域全体の面的なボトムアップを実現させ、持続的な需要創出と競争力強化を進めていく。

①物産展・販売会出展支援者数、②商談会出展支援者数

課題

展示会等出展の成果が限定的であり、波及効果が見られていない。また、インターネットやSNS等を活用しての販路がほぼ未開拓の状況。

手法

- ・事前準備：市場分析、商品選定、価格戦略、FCPシート等販促資料の作成指導
- ・出展中：商品陳列、商談サポート、SNSの活用支援
- ・事後：商談記録や顧客管理支援、受注対応、消費者需要動向分析、商品ブラッシュアップの検討、次回出展への戦略策定。
- ・DX化：SNS情報発信支援、ECサイト構築支援、SEO対策、その他広告運用支援。

③発信力強化のための講習会・セミナー開催、④知的財産の活用

課題：

「稀有な地域性」というアドバンテージを活かし切れず、地域ブランドの認知不足から安定的な需要獲得に繋がっていないほか、ブランド戦略が脆弱である。

手法

- ・小規模事業者のみならず、徳之島3町役場の商工関係課、徳之島観光連盟へも参加を促し、情報発信力を向上させるための講習会・セミナーを開催する。
- ・鹿児島県商工会連合会の実施するエキスパート派遣事業や鹿児島県の実施する「よろず支援拠点

事業」を活用し、専門家の専門的知見も活用しつつ、SNSによる情報発信やECサイトの構築と活用を実践していく。

- ・デザイン、パッケージ等の改善を実施し、ブランド力強化を進める。
- ・鹿児島県の実施する「よろず支援拠点事業」を活用し、商標・意匠登録の支援を実施し、地域ブランドの確立を目指す。

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

3町の役場、商工会などで構成する徳之島3町商工会広域連携協議会にて年度毎、事業の実施及び成果について、メンバーを集めて協議等を行ってきた。数値結果の報告だけでなく、個別の事例を掘り下げて発表するなど、会の効果を高める工夫を行っていた。

課題

これまでは、単年度のみ報告となっており、長期的な視野に欠けていた。長期的な視野を取り入れていくことで、単年度の行動をより効果的にする必要がある。

(2) 事業内容

1. 定量的把握

経営発達支援計画にKGIおよびKPIを設定し、長期的な視野に基づく取り組みを推進する。また報告の計数をダッシュボードで可視化できるようにする。

2. 評価手法

現在、3町の役場、商工会、外部有識者にて構成している「徳之島3町商工会広域連携協議会」にて引き続き、評価を行う。構成員の詳細は「3町役場担当者」「中小企業診断士の資格を持つ外部有識者」「3町商工会長・副会長」「広域経営指導員（商工会の広域担当経営指導員）」「法定経営指導員」「商工会職員」。

3. 評価・見直しの頻度

年一回、総合評価を行う。また必要に応じて、臨時協議会等を開催し（創業支援・販路開拓等）について、協議を行う。

4. 結果の公表方法

3町商工会のHPにて公表を行う。地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保する。

5. 広域的支援体制の活用

徳之島は経営発達支援計画を3町商工会が合同申請している。計画の効果をあげて、支援を強化するために、広域支援体制を活用している。共通課題で、重点項目でもある「地域ブランド化」「創業支援」「事業承継支援」を中心に共同で支援事業を遂行していく。また他支援機関の事例も、積極的に取り入れ、徳之島3町商工会広域連携協議会の構成員に情報共有をしていく。なお徳之島町商工会が幹事商工会として、事業を遂行していく。

10. 経営指導員等の資質向上などに関すること

(1) 現状と課題

現状

鹿児島県商工会連合会や中小企業整備基盤機構、鹿児島県等が主催する研修会に積極的に参加し、環境の変化や支援ノウハウの向上を図っている。また経営指導員WEB研修の制度も活用する。

課題

研修会で得た知識を経営指導員以外が実際に利用する機会が少なかった。また物産展や商談会への参加についても、経営指導員のみが随行支援する事が多かった。そのため、他職員にノウハウを共有することが出来ていなかった。

(2) 事業内容

目的

経営指導員とその他職員の支援能力を高めるために、諸研修に継続的に参加する。鹿児島県商工会連合会の主催する研修への参加はもちろんのこと、外部主催の研修等にも積極的に参加を行う。

また研修等で得た支援知識は職員間で共有していくが、支援過程も共有することで、支援機関としての体制の底上げを図る。重点項目として挙げている「地域ブランド化（販路拡大）」「創業支援」「事業承継」のテーマについては、研修やセミナーに特に積極的に参加して、知識などの習得に務める。

① 外部研修・セミナーの活用

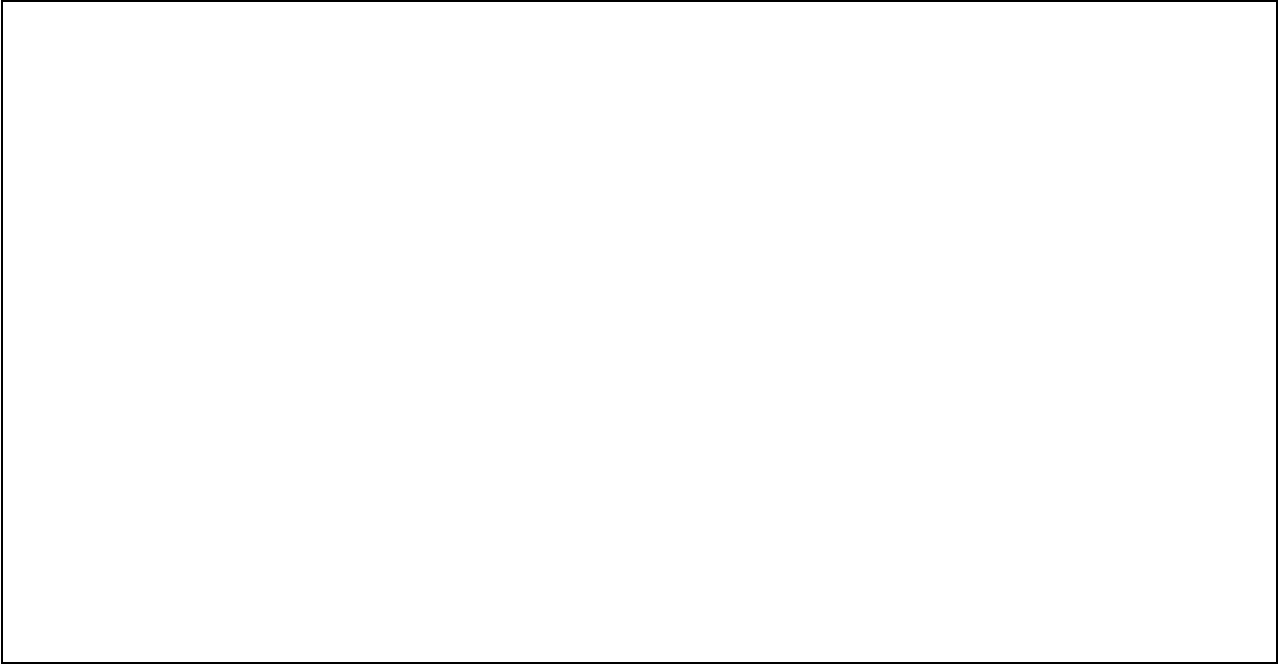
販路拡大、事業承継、DX、支援事例の発表等、研修・セミナーに積極的に参加して、支援能力を上げる。また、そこで得た知識等を商工会職員や徳之島3町商工会広域連携協議会のメンバーで共有し、支援のレベルアップを図る。

② OJT制度の導入

経営指導員と、経営支援その他の職員が一緒になって、個別支援を進めて行くことで、実践型OJTを実施。知識の習得だけでなく、支援過程の習得・共有に務める。認定支援機関として、支援体制の強化につながるよう、積極的に人材育成を図る。鹿児島県商工会連合会のスーパーバイザー制度も活用する。

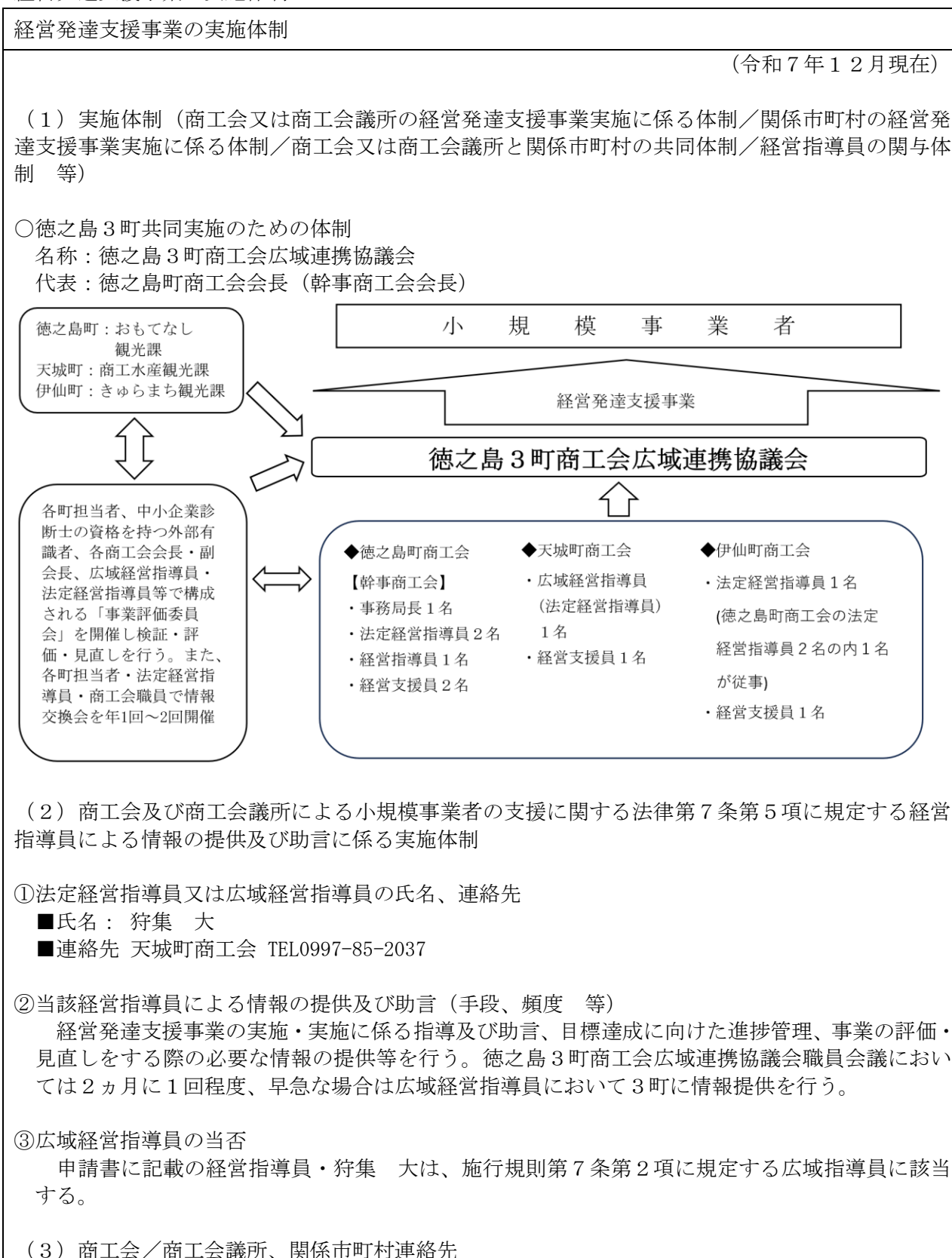
③ 支援ノウハウの共有

前述②にて行った支援事例を徳之島3町商工会広域連携協議会にて年1件以上は発表することで、支援ノウハウの共有を図る。



(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



①商工会／商工会議所

- ・徳之島町商工会 〒891-7101 鹿児島県大島郡徳之島町亀津 986-4
TEL0997-82-1409 FAX0997-83-3628 E-mail tokunoshima-s@kashoren.or.jp
- ・天城町商工会 〒891-7612 鹿児島県大島郡天城町平土野 35-4
TEL0997-85-2037 FAX0997-85-5056 E-mail amagi-s@kashoren.or.jp
- ・伊仙町商工会 〒891-8201 鹿児島県大島郡伊仙町伊仙 2293-4
TEL0997-86-2390 FAX0997-86-2735 E-mail isen-s@kashoren.or.jp

②関係市町村

- ・徳之島町役場 おもてなし観光課 〒891-7101 鹿児島県大島郡徳之島町亀津 7784
TEL0997-83-0731 FAX0997-83-0730 E-mail kankou@tokunoshima-town.org
- ・天城町役場 商工水産観光課 〒891-7692 鹿児島県大島郡天城町平土野 2691-1
TEL0997-85-5184 FAX:0997-85-3110 E-mail sho05@yui-amagi.com
- ・伊仙町役場 きゅらまち観光課 〒891-8113 鹿児島県大島郡伊仙町伊仙 1842
TEL0997-86-3133 FAX 0997-86-2301 E-mail kyuramachi01@town.isen.kagoshima.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)

	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
必要な資金の額	3,700	4,150	4,150	4,150	4,600
○経営状況の分析に関すること ・分析ソフト等の購入。 ・講習会費用(講師謝金、講師旅費等)。	400	400	400	400	400
○事業計画策定支援に関すること ・講習会費用(講師謝金、講師旅費等)。	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
○新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること。 ・商談会、物産展、販売会等の出展費用等。 ・参加事業者、職員等の旅費等。	2,100	2,550	2,550	2,550	3,000

(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
伴走型小規模事業者補助金等の国の補助金、小規模事業経営支援事業費補助金等の県補助金、町補助金、会費収入、手数料収入、事務受託料収入等で調達する。

(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。

(別表4)

