

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	諸塚村商工会（法人番号 9350005002642） 諸塚村（地方公共団体コード 454290）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①小規模事業者への伴走型支援体制を確立し、小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現</p> <p>②地場産業の育成強化対策の実施</p>
事業内容	<p>I 経営発達支援計画の内容</p> <p>3 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①景気動向分析</p> <p>②地域経済動向分析（国提供のビッグデータの活用）</p> <p>4 需要動向調査に関すること</p> <p>①商品需要調査（モニタリング）の実施</p> <p>5 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営分析セミナーの実施（財務・非財務分析）</p> <p>6 事業計画の策定支援に関すること</p> <p>①DX推進セミナーの開催</p> <p>②事業計画策定セミナーの開催</p> <p>7 事業計画の策定後の実施支援に関する事</p> <p>①定期的かつ継続的なフォローアップの実施</p> <p>8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①事前支援（セミナー・専門家派遣・IT利活用支援等の実施）</p> <p>②販路開拓支援（展示会等出展支援）</p> <p>③事後支援（フィードバック・ブラッシュアップ支援）</p> <p>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取組み</p> <p>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</p> <p>①諸塚村経営発達支援事業等協議会の開催</p> <p>10 経営指導員等の資質向上に関すること</p> <p>①研修会等への積極的な参加</p> <p>②DX推進に向けた研修への積極的な参加</p> <p>③経営支援会議への参画</p> <p>④支援内容の共有化</p> <p>⑤職員間の定期ミーティングの開催</p> <p>⑥OJT制度の活用</p>
連絡先	<p>諸塚村商工会 〒883 - 1301 宮崎県東臼杵郡諸塚村大字家代 2638 - 18 TEL:0982 - 65 - 1197 FAX:0982 - 65 - 1198 Email: morotsuka@miya-shoko. or. jp 諸塚村役場 企画課 〒883 - 1392 宮崎県東臼杵郡諸塚村大字家代 2683 TEL : 0982 - 65 - 1116 (直通) FAX : 0982 - 65 - 0032 Email : mkikaku@morotsuka. jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

1. 経営発達支援事業の目標

I 諸塚村の現状と課題

1 諸塚村の現状

(1) 概要

諸塚村は、宮崎県の北部日向市から国道 327 号線を約 50 km 西上した九州山地の東面に位置しており、諸塚村商工会は、諸塚村の地域全体を管轄している。

日向市に至る公共交通機関は、路線バスが 1 日 5 往復（所要時間 100 分）があるのみ。車利用で約 70 分を要する。

村の総面積は 187.56 km²。9 割方を森林が占め、農耕地は 1% 以下である。

村は、1 世紀にわたって「林業立村」に取り組み、「全村森林公園化構想」を掲げ、林道沿線に「池の窪グリーンパーク」等の森林公園を整備してきた。

また、交流型の観光事業に取り組み、都市部の人達と地域住民が農作業を通して交流を深める、山村交流体験事業を実施している。エコツアー、空き家を改修し体験交流・宿泊施設として利用する古民家の整備事業、農家民泊など地域が一体となった観光・交流事業も展開している。

村には森林を保全管理する伝統があり、全国有数の木材産地となっている。針葉樹林と落葉広葉樹林を計画的に交互に植林することで形成された「モザイク林相」と呼ばれる森林景観が評価され、平成 27 年に国連食糧農業機関 (FAO) の世界農業遺産に認定されている。

地域の特性として、自治公民館活動が盛んで、永年に亘り積み重ねてきた「集落を基盤としたひとづくり」を実践して行政との協働を図り、「協創の森・諸塚」を基本コンセプトとして、実効性の高いむらづくり施策を推進している。



(2) 諸塚村の人口等の状況

■人口の推移（出典：総務省 国勢調査 諸塚村より抜粋 但し令和 5 年は 4.1 時点での数値）

調査年	昭和 45 年	昭和 50 年	昭和 60 年	平成 7 年	平成 17 年	平成 22 年	平成 30 年	令和 2 年	令和 5 年
人口 (人)	4,582	3,872	3,212	2,687	2,119	1,882	1,609	1,486	1,360

人口は、昭和 35 年をピークに減少に転じ、昭和 50 年 4,000 人、平成 22 年 2,000 人を割り込む。直近で 1,360 人となり平成 22 年時との比較で▲27.7%の減少となった。

国立社会保障・人口問題研究所の今後の人口推計によると、2025 年 1,288 人、2035 年に 939 人と 1,000 人を割り込み、2045 年には 667 人になると推計されている。

また、高齢化率は、令和2年時の国勢調査で45.7%。全国平均(28.7%)を17.0ポイント上回っている。2030年には、高齢化率が51.3%になる予想で、村民の半数以上が高齢者になるなど、高齢化の加速が懸念されている。

(3) 諸塚村の産業

諸塚村は、農林業が基幹産業であり、そのうち細分化4大基幹産業として、木材・椎茸・製茶・畜産に力を入れている。

特に、林業立村を唱える本村は、主要樹種である杉(スギ)・桧(ヒノキ)・欅(クヌギ)の生産が顕著であり、人工林の計画的な伐採かつ適切な再生林による管理を重要施策として位置付けている。

林家数は、近年高齢化や後継者不足により、減少傾向にあったが、令和2年は平成27年と比較して17.1%増と回復傾向にある。

農業は、全国に誇る諸塚椎茸の菌床栽培をはじめ、ビニールハウス等の施設化を図り、標高差や気象条件を活かした・夏秋野菜(ミニトマト・ホウレン草等)・花卉類(スイートピー・ホオズキ等)・果樹類(キンカン・ゆず・ブルーベリー等)など、収益性の高い作目に着目し、生産量の確保及び価格の安定化を図っている。

製茶業は、高品質で安定した製品の生産に努めており、一般的な煎茶ではなく、香り高いすっきりとした味わいと、甘みのある後味が特長の「釜炒り茶」を中心に製造。伝統的な製法でつくる希少な産地であるため、ブランド化の確立を目指しているほか、近年は「烏龍茶」の開発・製造にも力を入れている。

畜産部門は、環境保全型の畜産を推進し、肉用繁殖牛の導入や改良に力を入れている。

■産業3部門別就業者の推移

(出典:総務省 国勢調査 諸塚村より抜粋)

	平成27年	構成比	令和2年	構成比	増減(人)
第1次産業	387	37.4%	346	40.9%	▲ 41
第2次産業	169	20.2%	122	14.4%	▲ 47
第3次産業	414	42.2%	377	44.6%	▲ 37
合計	970	100.0%	845	100.0%	▲ 125

産業3部門別就業者の推移表中、第1次産業就業者:細分化4大基幹産業である木材・椎茸・製茶・畜産等に携わる者であり、約40%の就業従事率。内、林業は一般社団法人ウッドピア諸塚と森林組合作業班の就業者である。

第2次産業就業者:本村は品質の高い椎茸を生産しており、その加工グループの就業者等である。建設業は、中山間地という地理的要因や自然災害が多発することから必要不可欠な業種であるが、就労者が減少しており、人員確保が課題となっている。

第3次産業は、小売業・宿泊業・飲食業が主である。近年のコロナ禍による外出自粛や来村者の減少、近隣への購買力の流出や高齢化・後継者不足等が要因で事業所数は減少傾向に

あるが、産業就業率は、40%を超え、ほぼ横ばい傾向にある。

総合すると、基幹産業である第1次産業と商業関係の第3次産業の就業率が約40%であり、農林業の発展が商工業の繁栄にリンクしており、村も雇用対策等を講じていることから、定住人口の増加を含め、農林業の雇用の拡大を期待しているところである。

2 諸塚村の小規模事業者の現状と課題

(1) 小規模事業者の現状

本村の小規模事業者数の推移は、一部増加した業種もあるが、全般的に減少傾向にあり、特に小売業の減少が激しい。(約35.3%減)

要因については、従前より指摘されている少子高齢化等を含めた人口減少、大型小売施設等や地元Aコープへの購買力流出に加え、事業主の高齢化・後継者不足による廃業も増加したことが背景にあると考えられる。

■諸塚村の業種別小規模事業者数 (諸塚村商工会実態調査)

	平成25年	平成26年	平成30年	令和5年	増減
建設業	10	10	10	8	▲2
製造業	9	9	9	8	▲1
卸売業	0	0	0	0	0
小売業	20	20	17	11	▲6
飲食・宿泊業	9	9	7	6	▲1
サー ス業	9	9	10	12	2
その他	12	12	11	13	2
合計	69	69	64	58	▲6

(2) 小規模事業者の課題

村内の小規模事業者については、一部で増加している業種もあるものの、全体的にこの10年で減少傾向が続いている。主な要因として考えられるものは、①事業主の高齢化および後継者不足、②購買力の村外流出による需要の低下が挙げられる。特に小売業については、年々事業所数が減少しており、平成25年と比較すると半数近く減っている。

(3) 諸塚村の商工業振興の方針 (諸塚村総合長期計画)

諸塚村は、第6次諸塚村総合長期計画(令和2年度～令和11年度)において、「①持続可能な開発目標(SDGs)をベースとした、自主的な活動を推進するとともに、行政・住民・公民館・関係団体・教育機関などが相互に連携し、産業・環境・まちづくりなどの領域を超えた、課題解決の活動を推進することで行う、持続可能な地域づくりの実現」、「②Society5.0の実現に向けた、必要な技術の導入と活用の強力な推進による村民の利便性・満足度向上」「③複雑な地域課題を解決し、村全体を支えていく人材の育成支援と活動推進」を掲げており、人口減が進み、山間部に位置する諸塚村において、急速な時代変化に適切かつ柔軟に対応するためにも、村全体の課題として、新たな目標と発展のために取り組む方針

を定めている。

3 諸塚村商工会のこれまでの取組み

- (1) 巡回・窓口指導を通じた小規模事業者の現状把握、課題抽出及び解決の提案。
- (2) 平成 28 年度に創設され、令和 5 年度に改正があった「商工業事業者育成支援事業補助金」を通じた事業所の経営支援
 - ・事業継続基盤整備支援事業（事業を安定化するための設備投資等の費用にかかる 2 分の 1 を補助 補助金上限 50 万円）
 - ・新規事業支援事業（創業・異業種展開に挑戦するための設備投資等の費用にかかる 2 分の 1 を補助 補助金上限 300 万円）
 - ・新規雇用促進事業（諸塚村住民登録者を新規雇用した場合の補助 補助金上限 30 万円）
- (4) 割引商品券事業を通じた、事業者の売上増、新規顧客獲得等の地域経済活性化事業。
- (5) 「商工祭」による地域住民への小規模事業者及び地域内消費の PR。

II 中長期的な小規模事業者の振興のあり方

1 商工会としての小規模事業者への中長期的な振興のあり方

今後人口減少や高齢化の加速が懸念されている諸塚村において商工業の持続的な維持・発展を遂げるには、10 年程度の期間を見据えて、①地域ニーズを的確にとらえた商工業の魅力と活力溢れる事業活動の展開、②村民をはじめとする消費者への積極的な情報発信、③地域内における資金循環型利活用の促進、④後継者となる人材の確保・育成等が必要である。

そのため、商工会の役割として、商工業振興、特産品の開発・販路拡大支援、人材確保等の雇用対策を重点目標とし、村と連携して小規模事業者の振興に取り組む必要がある。

これは、諸塚村の第 6 次総合長期計画においても、「持続可能な地域づくり」の実現や「村を支える人材の育成」と繋がっていると思われる。

2 小規模事業者への支援のあり方を踏まえた本計画の目標

小規模事業者への中長期的な振興のあり方を踏まえて、5 年間を実施期間とする経営発達支援事業において、以下の目標を設定、実行するとともに、PDCA サイクルによる各事業の評価、検証、見直し、改善を年 1 回実施する。

(1) 小規模事業者への伴走型支援体制を確立し、小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

小規模事業者に対し、対話と傾聴を促し、企業実態調査を実施し、経営分析、及び経営環境分析等を踏まえた事業計画策定支援、販路開拓支援等の伴走型支援を行うことにより、小規模事業者の持続的な維持・発展を図るとともに売上高の増加及び営業利益・経常利益の向上を目指す。

また、設備投資や人材投入など案件に応じて、小規模事業者の伴走型支援体制を強化し、

個々の課題を設定し、個社支援を行う。さらにデジタル化や事業承継など、村内商工業者が抱える課題の解決について、適切な支援を行っていき、経営力再構築伴走支援の確立を図る。

(2) 地場産業の育成強化対策の実施

地場産業を育成強化し、小規模事業者の事業機会や雇用の創出を図る。特に村産品「しいたけ」や近年栽培に力をいれている「きくらげ」などを使った新たな商品の開発について、行政や農家・小規模事業者と連携しながら、地域資源活用・農商工連携・新事業展開による特産品開発およびブラッシュアップ・販路拡大までワンストップでの個社支援を行うことで、村内地場産業者の活性化及び経営力強化を図っていく。

なお、これらについては、必要に応じて、県の小規模企業成長支援事業や村等の補助事業を活用した事業展開を図るものとする。

2. 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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者への伴走型支援体制を確立し、小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

激変する環境変化に対応し、業務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、事業者との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、本質的課題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、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②地場産業の育成強化対策の実施

諸塚村の特産品でもある「しいたけ」や「きくらげ」等を使用した新たな商品開発について積極的に支援を行い、需要調査等を実施することで消費者のニーズ把握・ブラッシュアップに繋げる。また、村外・県外の展示会・物産展等への出店支援を行うことで、域外顧客の獲得と、その人たちを諸塚村に呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

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

諸塚村商工会では、平成30年度から令和4年度まで中小企業景況調査を実施し、それに併せて村内事業所15社（製造・建設・小売・サービス）に対して4半期に1回景況調査を実施してきた。しかし、商工業者数が少なく・競合が少ない地域でもあるため、事業者の情報が特定されやすいという理由から、小規模事業者への情報提供が十分に行われていなかった。また、ビッグデータを活用したより専門的な分析まで至らなかったことや、地域全体の経済動向分析までは実施できなかったという課題があった。

今後は、商工会独自の動向調査を行い、併せてビッグデータ等を活用したより専門的な分析を行うほか、地域経済動向分析も実施し、その結果を商工会ホームページで公表する。

(2) 事業内容

①景気動向分析

管内商工業者の景気動向について、より詳細な実態を把握するため、年4回調査・分析を行う。内容については、これまで実施していた「中小企業景況調査」を基に、独自の調査項目を追加したものを作成する。

【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】 管内事業者15社（製造・建設・小売・サービスからバランスを考慮し抽出）

【調査項目】 期内売上、仕入価格、資金繰り、雇用、設備投資、現状の課題 等

②地域経済動向分析（国提供のビッグデータの活用）

諸塚村内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】「RESAS」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

⇒上記に加え、近隣地域や諸塚村と同規模地域との比較も行った上で、データを総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

(3)目標

①景気動向分析

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
調査対象事業所数	15社	15社	15社	15社	15社	15社
公表回数	-	4回	4回	4回	4回	4回

※公表方法…諸塚村商工会 HP にて公表

②地域経済動向分析

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
分析回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
公表回数	-	1回	1回	1回	1回	1回

公表方法…諸塚村商工会 HP にて公表

(4)調査結果の活用

○諸塚村商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

○経営指導員等が巡回・窓口指導を行う際の参考資料とする。

4 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

本村における商品の需要動向調査等支援に関しては、長年、諸塚村や特産品販売所である「もろっこはうす」が加工グループ・関係団体と連携をとりながら事業展開を行ってきた。需要動向については、村や「もろっこはうす」が定期的に需要動向調査を行い、その結果を事業者にもフィードバックしており、諸塚村においては既に村全体で需要動向に関する支援体制が確立されていた状態だった。そのため、商工会独自の需要動向調査を実施しなかったのが現状であった。

持続的な経営を続けていくためにも、消費者のニーズを客観的かつ的確に捉える必要があり、そのためにも需要動向調査が重要であると感じている。

(2)事業内容

①商品需要調査(モニタリング)の実施

村および「もろっこはうす」と連携して、小規模事業者が開発した既存商品及び新商品をピックアップし、消費者に試食及びアンケート調査を実施する。併せて、公表されている需要動向に関するデータを収集・整理・分析し、事業者の結果を提供することで、商品のブラッシュアップや新商品開発につなげる。なお、具体的な調査については、毎年12月に宮崎市で開催されている「耳川流域地場産品展示会」内での調査を予定している。

【調査対象者】 諸塚村内の食品製造事業者

【調査手法】

《情報収集》

以下の資料等を活用して経営指導員が収集・整理する。

- ・ JRS：経営情報サービス（業界動向・市場規模・動向・商圏等）
- ・ 業種別審査辞典（業界動向・市場規模・動向等）
- ・ 日経テレコン（売れ筋情報・市場情報・新商品情報等）
- ・ モニター調査（消費者アンケート）

《調査項目》

①味、②見た目、③色、④大きさ、⑤価格、⑥パッケージ など

《情報分析》

収集した情報を経営指導員等が分析し、事業者及び連携機関に対して情報提供・共有を行う。

項 目	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
対象小規模事業者	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
調査商品数	-	5 品	5 品	5 品	5 品	5 品
アンケート回収数	-	50 人				

（3）目標

※対象事業者は、村内の食品製造事業者

※調査商品数は1社1品（計5品）

※アンケート回収数は1商品につき50人分。

（4）調査結果の活用

収集した結果・情報については、調査対象の小規模事業者に提供し、商品の改善や新商品開発の検討につなげ、事業計画に織り込むことで、需要動向情報を活用した小規模事業者の自発的な商品改善・開発を促し、商品の付加価値向上や持続的な経営発達につなげていく。

また、諸塚村や「もろっこほうす」とも情報を共有することで、村全体でより効果的な小規模事業者および商品の成長支援およびノウハウ共有へと繋げていく。

5 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

現状は、経営や金融相談等の窓口指導及び巡回指導、決算時に現況確認を行ない、決算書を見る機会があった小規模事業者に対してのみ財務等の指導を行っていた。

必要最低限の財務指導であったため、表面的な課題しか着目しておらず、小規模事業者が抱える本質的な経営課題の課題解決には至っていなかった。

このようなことから、今後は「対話と傾聴」も取り入れて、経営の本質的課題の把握に繋がっていききたい。

（2）事業内容

①経営分析セミナーの開催

小規模事業者自身で自社の本質的な経営課題を把握し、事業計画策定等への活用について理解を深めていくために、ワークショップ型のセミナーを行う。加えて、セミナーを通じて、

経営分析事業者の掘り起こしを図っていく。

【募集方法】チラシを作成し、広く周知を行うほか、巡回・窓口相談時にも周知する。

【開催数】1年度1回

②経営分析の内容

【対象者】上記経営分析セミナー参加者や意欲的な事業者及び食品製造事業者を中心に対象事業者を選定する。

【分析項目】定量分析である「財務分析」と、定数分析である「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、安全性及び成長性の分析

《非財務分析》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。

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、宮崎県商工会連合会が新たに導入した「新経営システム」、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくる君」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

また、非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(3) 目標

項目	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
セミナー開催数	-	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析事業者数	12社	12社	12社	12社	12社	12社

※経営指導員数×1社×12か月を目標とする。なお、分析事業者については、セミナー参加事業者を優先的に選定する。

(4) 分析結果の活用

○分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果をデータベース化し、内部共有を行うことで、商工会全体の経営支援に関するスキルアップに活用する。

6 事業計画の策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状、本会における事業計画策定支援は、補助金申請や融資時において行う、いわゆる「対症的支援」に終わることが多く、小規模事業者内で、事業計画策定の重要性や意義の理解が浸透していないことが課題であった。経営環境（特に外部環境）が大きく変化し、経営資源が限られた小規模事業者が持続的発展を遂げるためには、事業者自身が「内部」「外部」の環境を適切に捉え、今後の事業を計画的に展開する必要がある。

そのため、経済動向を踏まえ、経営課題の克服及び自社の強みをより強化した事業計画を事業者と一体となって策定することが急務である。

(2) 事業内容・支援に対する考え方

村内小規模事業者に対して、事業計画策定の重要性や意義をより具体的に掴んでもらうため、「事業計画策定セミナー」を年1回開催する。内容については、事業者の自発的な計画策定に繋がられるよう、カリキュラムを工夫したうえで実施する。具体的には、「3. 経営状況の分析に関すること」でセミナーに参加した事業者や経営分析を行った事業所の半数程度/年

の事業計画策定を目指していく。併せて、その中で補助金申請を契機とした経営計画の策定を目指す事業者については、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。

また、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維持・強化を目指す。

(3) 目標

項 目	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 度
①DX 推進セミナー	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定セミナー	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社

※事業計画策定事業者数には、事業承継計画策定事業者や創業計画策定事業者を含む。

①DX 推進セミナーの開催

【目 的】 DX に対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、Web サイト構築等の取組みを支援するために実施する。

【内 容】・DX 総論や関連技術の具体的な活用事例
・SNS の有効活用と注意点
・EC サイトの利用方法 など

【対 象】 食品製造事業者など村内小規模事業者（1 回につき 5 社程度を想定）

【募集方法】 チラシを作成し、ホームページや巡回・窓口相談時等で広く周知。

【講 師】 IT 支援に携わっている専門家

【回 数】 1 年度につき 1 回

【その他】 標記セミナー参加者の中から、特に DX への関心が高い事業者を選定し、「諸塚村商工会 DX モデル事業所（仮称）」として、現状分析と課題の抽出。および IT ツールを使った課題解決等について、専門家派遣や中小機構の「IT プラットフォーム」等を活用しながら、DX に向けた取組みを支援する。

②事業計画策定セミナーの開催

【目 的】 現状、補助金申請時や融資等での活用に終始している事業計画書の策定について、策定の意義や重要性を把握し、事業計画の整理・「見える化」を通じて持続的な成長に繋げるために実施する。

【内 容】・事業計画策定の意義・重要性

・策定のヒント（自社分析、ニーズ分析、環境分析等）

・実際に事業計画を作ってみよう！（簡易的事業計画の策定、当事者意識の醸成）

【対 象】 食品製造事業者など村内小規模事業者（1 回につき 5 社程度を想定）
経営分析支援を行った事業所を極力優先的に募集する。

【募集方法】 チラシを作成し、ホームページや巡回・窓口相談時等で広く周知。

【講 師】 中小企業診断士等

【回 数】 1 年度につき 1 回

【その他】 より確実な計画策定に繋げていくため、セミナー終了後も定期的に経営指導員等が外部専門家（講師等）も交えながら、対象者の支援を行う。

7 事業計画の策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

これまで、特に補助金申請時の実績報告等で定期的に巡回・窓口支援を通じて事業者のフォローアップを行っていた。しかし、実績報告完了後の支援については不定期になるなど、十分といえる内容ではなかった。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで、現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

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や事業者の課題等により、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、フォローアップを行う。

今回は、特に、事業計画策定後（補助金実績報告終了後）や融資実施後不十分になっていたフォローアップの回数を増やしていきたいと思っている。

(3) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員等が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、事業計画策定事業者6社で、原則2ヶ月に1回のフォローアップを行う。ただし、事業者からの申し出や進捗状況に応じて臨機応変に対応していく。

なお、進捗状況が思わしくない場合や、事業計画との間にズレが生じていると判断した場合は、外部専門家など第三者の視点を投入し、発生の要因・今後の対応策を検討した上で、フォローアップ頻度の変更等を行っていく。

(4) 目標

項目	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	H35年度
①フォローアップ対象事業者数	-	6社	6社	6社	6社	6社
②頻度（延回数）	24回	36回	36回	36回	36回	36回
③売上増加事業者数	-	2社	2社	2社	3社	3社
④利益率3%以上増加事業者数	-	1社	2社	2社	2社	3社

※事業計画策定事業者の計画実施や進捗状況に応じて、巡回指導等の頻度は臨機応変に対応する。

※①、③～④については、これまで数値目標設定をしていなかった。

8 新たな需要の開拓に寄与する事業

(1) 現状と課題

先述「2. 需要動向調査に関すること」で記載したように、これまで諸塚村では、村や農協、「もろっこはうす」が中心となり、販売・営業・販路開拓を行っていた。特に、「もろっこはうす」に関しては、村内商品（農産品含む）の販売・販路開拓のほとんどを一手に担っており、行政からの期待も極めて大きい。これは、村内の製造業者が加工グループ中心であり、移動費の問題や家庭・地域の事情等の理由で遠方への長期滞在が難しいことや各加工グループのメンバーが少なく、長期間参加できる人が少ないことが要因ではないかと考えている。それ故、村内の販路開拓（特に展示会参加等）に関しては「もろっこはうす」への依存度が高い状態が続いている。近年は、新たな加工業者（鶏肉加工・製造業）が誕生したが、まだ商圏が村内のみ

に限られており、対外的な販路開拓に関するノウハウは少ない状態である。

事業者の販路開拓（特に BtoB、遠方出展）については、村の支援体制が既に確立されており、地域や対象事業者の現状を鑑みても、現在のやり方が諸塚村には適していると考えられる。しかし、長期的な視点でみると、対象事業者も自身で販路開拓・拡大に対するノウハウを取得できれば、より幅広く村製品の PR が出来るのではないかと考えられる。そのため、今後は、現行体制に加え、商工会や対象事業者も積極的に参加することで、自社商品の販路開拓および課題把握や改良・開発へと繋げていきたい。

加えて、今後必要になってくる「DX を用いた販路開拓」についても、事業者・関係機関とともに理解を深め、販路開拓に関する「幅」を広げるための支援を行っていく。

(2) 支援に対する考え方

支援対象は、需要動向調査を行った諸塚村内の食品製造業者を重点的に支援していく。

目標としては、都市部で開催される既存の展示会等への出展を目指す。諸塚村の場合、これまで事業者の負担を考慮し、上記のように村やもろっこはうすが代わりとなって参加していた。一方、2年前に諸塚村内では約30年ぶりとなる本格的な民間の食品製造業者が誕生し、販路開拓にも意欲を見せている。

これらを踏まえて、今後は、現体制を維持しつつも、事業者自身が展示会・商談会に参加することを促し、年間1～2事業所の参加を目標に取り組む。なお、当面は諸塚村周辺または日帰りに対応できる会場（宮崎市等）の展示会・商談会参加を目標に支援を行い、最終的には都市部（福岡等）の展示会・商談会参加へと繋げていく。併せて、事業者が直接会場に出向かない形の商品開発・販路開拓支援（Makuake、ECサイトの活用等）を支援していく。

そのためにも、事前・事後の支援をきめ細やかに行う必要があるため、上記重点支援事業者を対象に、バイヤー・消費者目線でのパッケージ・商品改良に向けたアドバイスや、出展時の効果的なブースレイアウト、商談会時のアピール方法、FCPシートの書き方といった基礎や実践的な研修会を実施し、事業者自身で改めて自社商品の販路開拓について向き合っていただく。加えて、デジタルを用いた販路開拓（ECサイト展開、SNS活用等）に関する研修も行っていく。

(3) 事業内容

①事前支援

販路開拓や展示会等出展支援に精通している専門家を派遣して、商品改良や展示会・商談会参加に向けた基礎的・実践的なセミナーを開催するとともに、同セミナー内で SNS の活用や EC サイトの利用等 IT を活用した販路開拓策についても学ぶ。その中で展示会・商談会参加に意欲を見せた事業者に対しては、段階に応じて専門家派遣等を行い、より精度の高い支援を行っていく。

②販路開拓支援

上記事情から、遠方・大規模な展示会・商談会参加については、現状、かえって事業者の費用・身体両面で負担増を招くことになり、事業実施に影響を及ぼしてしまうことが考えられる

ため、当面は下記の方法を用いて販路開拓を図っていく。

1. 対消費者 (BtoC) 向け…「みやざき Dekitate 市場」の活用

BtoC の支援に関しては、宮崎県商工会連合会が実施している「みやざき Dekitate 市場」を活用する。これは、「オンライン催事」と「リアル催事」の2本立てで行っており、「オンライン催事」は、クラウドファンディングサイト「Makuake」と連携した商品販売事業、「リアル催事」は宮崎ブーゲンビリア空港内での商品販売事業である。どちらも「新商品のみ」という縛りはあるが、パッケージ改良やセット内容の変更でも「新商品」扱いとみなされるため、商品改良等に繋がる効果が期待される。また、「Makuake」では、専用サイトを作る必要があるため、EC サイト作成支援に向けた支援のほか、サイト上での商品訴求方法のノウハウを持つことができるようになる。

《※みやざき Dekitate 市場 概要》

- 【主 催】 宮崎県商工会連合会
- 【会 場】 「Makuake」特設サイト (オンライン) / 宮崎ブーゲンビリア空港 (リアル)
- 【開催期間】 1ヶ月間 (オンライン) / 約2ヶ月間 (リアル)
- 【参加対象】 1年以内に新商品の開発または既存商品のリニューアルを行った県内事業者
- 【顧 客】 一般消費者 (オンライン)、空港利用者 (リアル)

2. 対バイヤー (BtoB) 向け…「みやざき地場産品商談会」の活用

商談会参加については、こちらも宮崎県商工会連合会が実施している「みやざき地場産品商談会」への参加を促していく。当商談会は県内で食品製造を行っている事業者が対象であり、年に1回行われている。当商談会は、大規模な商談会と異なり、最大でも3~4社のバイヤーと商談を行うため、小規模事業者でも参加しやすい環境となっている。また、単なる商談の場としてだけでなく、バイヤーの目線から見た商品に関するアドバイスを頂くことができ、またその結果は県連合会・商工会を通じて事業者にもフィードバックされるため、販路開拓だけでなく、商品のブラッシュアップにも繋がる効果が期待される。

この商談会は、宮崎市内で開催されているため、事業者としても遠方 (福岡・大阪・東京等) に行くよりは負担は少なくなると思われる。

《※みやざき地場産品商談会 概要》

- 【主 催】 宮崎県商工会連合会
- 【会 場】 宮崎市内 (宮崎観光ホテル等)
- 【開 催 日】 年1回
- 【参加対象】 生鮮食品を除く加工食品を製造・販売している県内事業者
- 【参加バイヤー】 首都圏のデパート・ECサイト等のバイヤー 4~5社

③事後支援

上記支援を通じて、新たな販路を開拓していくとともに、「Makuake」内のビューや、バイヤーからの意見を事業者にもフィードバックすることで、商品のブラッシュアップ、新たな商品開発へと繋げていく。また、支援を通じて、ECサイトへの進出や、SNSを活用した販路開拓支援、ネットショップの開設に対して意欲的な事業者の掘り起こしを行い、専門家からの助言も踏まえながら、事業者の販路開拓のステップアップを支援していく。

(4) 支援対象者 ((3) 事業内容 ①~③共通)

- 【対象者】 村内食品製造事業者を中心とした村内小規模事業者 2~3社

【支援方法】上記事業内容の①～③に沿って「魅せる」商品の販促手法（POP作成やSNSの活用等）やFCPシートの書き方の支援等を専門家の支援も含めながら、伴走的に支援を行っていく。また、商談会等に参加した際には結果をフィードバックするとともに、商品のブラッシュアップや新商品開発に繋げていく。

（５）目標

項 目	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①展示会出展事業社数 (BtoC)	1 社	2 社	2 社	2 社	3 社	3 社
売上額／社	50 万円	10 万円				
②商談会参加事業社数 (BtoB)	-	2 社	2 社	2 社	3 社	3 社
成約件数／社	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
③SNS 活用事業社	-	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
売上増加率／社	-	10%	10%	10%	10%	10%
④EC サイト利用事業社数	-	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
売上増加率／社	-	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ネットショップの開設者数	-	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
売上増加率／社	-	10%	10%	10%	10%	10%

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取り組み

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

令和2年度より、諸塚村役場企画課担当職員、宮崎県商工会連合会経営支援センター職員、諸塚村商工会経営指導員で構成する、「諸塚村商工会経営発達支援事業等協議会」を設置し、年に1回事業の評価・検討を行い、助言を受けたほか、諸塚村商工会ホームページにその結果を公表していた。

しかし、評価・検証を行うに際して、外部有識者（第3者）による視点がなかったため、本計画においては、中小企業診断士等の専門家を交えた協議会を開催することとする。

（２）事業内容

○諸塚村経営発達支援事業等協議会の開催

諸塚村役場企画課の担当職員、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする協議会を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について診断を行う。

当該協議会の評価結果は、理事会にて報告した上で、事業実施方針等に反映させるとともに、ホームページ掲載及び事務所へ備え付けし、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

本会の小規模事業者の経営支援体制は、経営指導員1名、経営・情報支援員1名で構成されている。現体制では、業務担当職員が出張・巡回・休暇等で不在の場合、小規模事業者からの相談に対して即座に対応できない状態であった。

今後は、業務担当外職員についても、担当外業務に関する知識・ノウハウの習得・共有をい、それを通じて支援実務能力を向上させることで、商工会の知財として蓄積し、今後の経営支援に役立てる必要がある。

(2)事業内容

①研修会等への積極的な参加

経営指導員を中心に、宮崎県商工会連合会及び宮崎県・他の支援機関が主催する経営全般・事業計画策定・商品開発・販路開拓等のセミナーに参加し、小規模事業者に対する支援力向上を図る。特に、不得手としている分野の研修会等には、積極的に参加し、支援力を強化する。

②DX 推進に向けた研修への積極的な参加

喫緊の課題である、地域の事業者に向けたDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び経営・情報支援員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にする必要がある。そこで、下記のようなDX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な参加を行う。

《DXに向けたIT・デジタル化の取組み例》

- ・事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組み
クラウド会計ソフト、オンライン会議対応、ペーパーレス化、情報セキュリティ 等
- ・事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組み
ホームページ・SNSを活用した自社PR・情報発信、オンライン展示会 等
- ・その他取組み
オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツールの導入 等

③経営支援会議への参画

月1回の頻度で開催されている「職員協議会東臼杵支部経営指導員 経営支援会議」に参加し、小規模事業者の課題抽出・設定及び解決方法とその手法等を検討することを通し、経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）を理解習得し、それらを商工会内で共有しながら情報交換を行い、支援力向上を図る。

④支援内容の共有化

商工会の財産である経営支援ノウハウの共有・蓄積化については、小規模事業者に対する経営支援の内容等を「経営支援報告書」にまとめ、商工会内で回覧を行ない、文書管理サーバー内でデータ共有化する。

⑤職員間の定期ミーティングの開催

研修会等に参加した職員が、研修内容の説明、IT等の活用方法・具体的なツールの紹介等を都度行い、意見交換を行うことで、職員間の支援能力向上と情報の共有を図る。

⑥OJT 制度の活用

支援経験豊富な経営指導員等を中心にチームを組成し、巡回・窓口相談の機会を活用したOJT を積極的に実施し、組織全体の支援能力向上を図る。

(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5年11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)	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"><p>(諸塚村商工会)</p><p>法定経営指導員 1名 経営・情報支援員 1名</p></div> <p style="text-align: center;">↑↓</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; width: fit-content; margin: 0 auto;">諸塚村役場 企画課</div>
(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：有澤 育人 連絡先：諸塚村商工会 TEL：0982 - 65 - 1197
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) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会	〒883 - 1301 宮崎県東臼杵郡諸塚村大字家代 2638 - 18 諸塚村商工会 TEL：0982 - 65 - 1197 FAX：0982 - 65 - 1198 Email：morotsuka@miya-shoko.or.jp
②関係市町村	〒883 - 1392 宮崎県東臼杵郡諸塚村大字家代 2683 諸塚村役場 企画課 TEL：0982 - 65 - 1116 (直通) FAX：0982 - 65 - 0032 Email：mkikaku@morotsuka.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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
専門家謝金	300	300	300	300	300
専門家旅費	100	100	100	100	100
職員旅費	200	200	200	200	200
展示会等 実施・出展費	500	500	500	500	500
広報費	200	200	200	200	200
委託費	500	500	500	500	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
会費・手数料収入、補助金等(国、宮崎県、諸塚村)

(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
連携者なし
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