

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	椎葉村商工会（法人番号 5350005002662） 椎葉村（地方公共団体コード 454303）
実施期間	2023/04/01 ~ 2028/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1) 小規模事業者の経営力強化 (2) 新規創業支援及び事業承継 (3) 地域ブランド強化による特産品販売強化</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 地域の経済動向分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 地域資源を活用して新たに開発された商品又は開発しようとする小規模事業者に対して、需要動向調査を実施</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 財務分析と非財務分析の双方による分析</p> <p>6. 事業計画策定に関すること 経営分析を行った事業者の事業計画策定を支援</p> <p>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とし、経営指導員が巡回訪問等を実施することで、策定計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的なフォローアップを行う</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会・展示会への参加支援 IT・DXを活用した販路開拓支援</p>
連絡先	<p>椎葉村商工会 〒883-1601 宮崎県 東臼杵郡椎葉村 大字下福良 1747-38 TEL:0982-67-2005 FAX:0982-67-2080 e-mail:shiiba@miya-shoko.or.jp</p> <p>椎葉村 地域振興課 〒883-1601 宮崎県 東臼杵郡椎葉村 大字下福良 1762-1 TEL:0982-67-3203 FAX:0982-67-2825 e-mail:shiibaweb@vill.shiiba.miayazaki.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椎葉村の現状	
【概要】	
	<p>椎葉村は、宮崎県北部の九州山地中央部に位置し、総面積は537.29km²（内、約96%は山林や原野が占めている。）となっており、村全体が九州山地中央部の標高1,000m級の山々に囲まれ、その谷間に縫うように、幾筋もの河川が源を発し流れている。幹線道路である国道265号線が村内を南北に走りそれを軸として国道327号線や県道にて近隣市町村や熊本県側の県道が村域の大部分は耳川源流域であるが、村の南部は一つ瀬川や小丸川の源流域にまたがっている。このように非常に険しい地形であるため、川沿いや、山の中腹域の緩斜面に点々と集落が存在している。</p>
	
九州地図での椎葉村の位置	近隣市町村との位置図
	<p>村中心部の上椎葉地区の耳川上流側には、日本初の大規模アーチダムである上椎葉ダムがあり、日向椎葉湖がその水を湛えている。また、平家の落人伝説の残る地域でもあり、その地理的特徴・民俗的特徴から日本三大秘境の一つに数えられ、毎年11月には椎葉平家まつりが開かれるなど、今なお伝承文化が色濃く残っている村である。</p>
	
上椎葉ダム	椎葉平家まつり
また、平成27年12月には国連食糧農業機関（FAO）により宮崎県北部の5町村が一	

体となった「高千穂郷・椎葉山地域」が世界農業遺産に認定され、本村における縄文時代より伝わる伝統的焼畑農法を日本で唯一伝承していることや、農業と深く結びついた神楽が行われていることが評価された。

【人口等の状況】

椎葉村の人口は昭和15年の11,467人をピークとし、昭和40年以降減少を続けている。令和2年には2,503人となりピーク時より約78%減少している。

また、村人口に占める高齢者の割合は平成27年には40%を超えるなど、高齢化が進行している地域である。

さらに、令和3年度の一人当たりの平均所得額は2,803千円と低い水準となっており、人口減少や高齢化の進展と合わせて考慮すると、地域住民を対象とした需要拡大は限定的と考えられる。

区分	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
総人口	3,769人	3,478人	3,092人	2,808人	2,503人
65歳以上	1,163人	1,243人	1,174人	1,160人	1,142人
高齢化率	30.9%	35.7%	38.0%	41.3%	45.6%

(国勢調査より)

【椎葉村の産業】

椎葉村の基幹産業は広大な山林や自然環境を背景とした農林畜産業である。農業については夏季冷涼な気候を活かし、ホウレンソウやミニトマト、トルコキキョウやラナンキュラスなどを中心とした農産物の生産が行われ、都市圏などに供給している。林業においては世界的なウッドショックの影響で木材価格が近年高止まりしており、素材生産業として丸太を市場に出荷している事業者は盛況である。また、宮崎県は、山林が多いという地域的特徴もあることから39年間杉丸太の素材生産量全国1位を誇っている。

特用林産物（椎茸など）については生産量が一時的に増加に転じたが、高齢化による担い手不足や価格の低迷などにより厳しい経営環境にある。

また、近年においては、村内の業者がキャビアの養殖に成功しており、平成30年頃から安定して採卵できるようになったことから、国内でも有数の生産体制が整っている。

商業については地理的な条件から村外資本の大型店などの出店はこれまでに無く、今後も進出してくることは考えにくいが、近年、基幹道路の整備が進められ交通の利便性が高まることにより、近隣市の大型店舗への購買力の流出が進んだことや過疎化・高齢化による購買力の低下により経営環境は厳しく、店舗数は減少してきている。

【椎葉村の商工業振興の方針】

第6次椎葉村長期総合計画（計画期間：令和4年度～令和8年度）が令和4年3月に策定された。その中で、村民だけでなく村外にいる本村と関わりのあるすべての人が応援したくなるような夢のあるビジネスを住民が作り出すという意味を込め、経済に関する基本構想を「かえりたい『夢』をここにみる」と定め、これを実現するために商工業の振興に関する目標は次のように示された。

<目標>

(1事業者あたりの収入) × (事業者数の増加) を目標とし、その過程で良質な雇用の創出を図る。

<施 策>

○ 1 事業者あたりの収入（売上高）を増やす取り組み

- a. 村内で開発された地場産品の売上増加を目指す。（アンテナショップ運営事業等）
- b. プレミアム商品券事業、イベント補助事業に加え商工会に対する運営補助を行う。
- c. 事業者の声に基づき濁酒特区申請等の取組を行い、商工会への運営補助を通じた間接的な支援を行う。

○ 事業者数の減少を穏やかにする取り組み

- a. 創業・起業を支援
- b. 事業承継の支援
- c. 企業誘致
- d. 業種転換や多角化に向けた支援の検討
- e. 人材を確保しやすい環境づくりの推進

（出典：第6次椎葉村長期総合計画）

【商工業の現状】

椎葉村の商工業者数は、ここ5年間についてはほぼ横ばいであるが、業種別では宿泊・飲食業の減少割合が高い。小売業については、過疎化・高齢化による購買力の低下や近隣市の大型店舗への購買力の流出が進んでいる。宿泊・飲食業についても高齢化に伴う廃業に加え、令和2年から流行しているコロナウイルス感染拡大の影響で観光客が激減していることや、令和4年の台風14号の被害により、入村する4本の国道のうち1本が使用不能となり、その後の風評被害も大きく観光客が増加に転じる見込みが立たない状況となっている（激甚指定）。その反面、災害復旧工事のために入村している工事業者や測量業者が長期滞在を余儀なくされている関係で、受入れ態勢の整っている事業所の売上は一定量確保されている。なお、小規模事業者数に関しては、平成28年の105事業所から令和3年は107事業所（商工会実態調査）と微増しており、これは、椎葉村が採用した地域おこし協力隊が、卒業と同時にそのまま起業したことが増加の要因となっている。

	平成28年		令和3年		増 減	
	商工業者	小規模事業者	商工業者	小規模事業者	商工業者	小規模事業者
建設業	30	28	28	27	△2	△1
製造業	18	11	18	11	なし	なし
卸小売業	28	22	27	22	△1	なし
宿泊・飲食業	31	20	25	19	△6	△1
サービス業	20	13	26	17	6	4
その他	12	11	14	11	2	なし
合 計	139	105	138	107	△1	2

（出典：商工会実態調査報告書）

このような状況の中、椎葉村は平成27年12月に「高千穂郷・椎葉山地域」が世界農業遺産に認定されたことを受け、地域の特産である蕎麦を使った商品が、プラスチックアップを重ねた結果、令和2年度に「九州山蕎麦」が農林水産大臣賞を受賞した。

また、宮崎県産のフルーツや発酵バターを使った「バターサンド」や「フルーツバター」などの新商品も開発され販路拡大を図っている中、事業承継の成果として、椎葉村では古くから特産品として食されてきた「ねむらせ豆腐」の製造も継承されたことで、新旧の商品がそろいラインナップも充実してきている。

その他、世界農業遺産に認定された要因の一つでもある焼畑農法によって栽培された「蕎麦」「粟」「稗」などの雑穀類も再注目され始めており、これらを活かした「蕎麦粉クラッカー」、「ひえクラッカー」、「あわクッキー」、「よもぎクッキー」、「くわクッキー」もふるさと納税返礼品として人気がある。



バターサンド



平家キャビア



雑穀クッキー・クラッカー



ねむらせ豆腐



九州山蕎麦

【商工業の課題】

①商工業者の経営力強化

地域内の商工業者の多くが、経験と勘を頼りにした計画性のない経営を行っている。経営分析や事業計画の策定を通じた経営力の強化は、厳しい経営環境を生き抜くための重要な課題となっている。また地域は過疎化・高齢化が進展しており、それに伴い商工業者の年齢も高くなっているため、後継者問題への早急な取り組みも必要である。

また、令和4年の台風災害で国道1本が不通となり早期開通が望めない状況であるが、村内消費者の近隣市の大型店舗への購買力流出は依然大きく、特に小売業者の経営状況は厳しいものとなっている。今後も持続的な経営を行っていくためには、地域の消費者の生活ニーズを満たすような取組みを行うとともに、地域人口の減少の進行は大きく改善することは難しいため、村外へも販路を拡大するためにI T・D Xの取組が必要である。

②事業承継及び新規創業支援

当地域における事業者数は、平成28年は139者であったが、令和3年では138者となり5年間で微減している。しかし、村内を巡回する中で廃業を検討している事業者が一定数いることから事業承継も選択肢の一つとして検討をお願いしているところである。

創業者に関しても、例年数は少ないが存在しており、椎葉村の総合計画の中でも創業支援に注力するとの記載もあることから、本会としても、事業承継支援と創業支援の強化が課題となっている。

③地域特産品のブランド化

世界農業遺産認定で注目されている村内で生産された「蕎麦」「粟」「稗」などの雑穀類や、宮崎産の食材を使った加工食品、キャビア等の地域資源を活用した特産品の販路拡大や加工品の開発を促進していくことが重要である。これらは本村のPRや地域外からの資金獲得に貢献するだけでなく、基幹産業である農林畜産業の振興や雇用の増加に大きな役割を果たすこと期待されている。

(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

宮崎県と椎葉村で令和3年度と4年度の2カ年にわたり、商工会事務局体制強化事業補助金が創設された。本会では令和4年7月より、本商工会内に地域振興コーディネーターを設置したところである。本会においては、宮崎県の予算終了後も村単体の補助金にてこの制度を維持していただくことが決定しており、今後も継続した支援が可能となっている。

少子高齢化や人口減少が進展する中、商工会には小規模事業者への経営支援の他、地域振興の担い手としての期待も大きくなっている。事務局体制の強化を通じて、今後より一層、村や関係団体、近隣商工会との連携強化、地域振興機能強化を図り、小規模事業者の経営力向上や、後継者の育成、創業の促進、特産品開発や村内外への販路開拓を通じて、経営の安定化・活性化に取り組む。また、DXの推進を通じて、村内の小規模事業者のITツールの活用支援や、自社商品の販売力強化に繋げる。

観光面に関しては、台風の影響で国道1本が崩落しており、いつ通行再開になるか見通しが立たない状況であることや、村道・県道についても決壊している個所が点在していること、並びに風評被害も大きいことから、しばらく低迷することが予想され、観光客対応だけではなく、ビジネス対応にも舵を切る必要がある。

本会においては、マーケットインの考え方に基づき、小規模事業者の商品サービスの付加価値を向上させていくことが必要である。さらに、新型コロナウイルス感染症や、台風災害による道路決壊の影響で観光客が期待できず売上が減少している事業者に対しては、長期的な視点で経営戦略が実行できるように資金面の安定を含め対応することも重要である。

②椎葉村総合計画との連動性・整合性

第6次椎葉村長期総合計画(計画期間:令和4年度～令和8年度)では、村民だけでなく村外にいる本村と関わりのあるすべての人が応援したくなるような夢のあるビジネスを住民が作り出すという意味を込め、基本構想を「かえりたい『夢』をここにみる」と目標に掲げ、「村内で開発された地場産品の売上増加」、「プレミアム商品券事業、イベント補助事

業」、「事業者の声に基づき濁酒特区申請等」、「創業・起業支援」、「事業承継の支援」、「企業誘致」、「業種転換や多角化に向けた支援の検討」、「人材を確保しやすい環境づくりの推進」を掲げており、地域密着で持続的成長を支援する本会の方針とも合致しており、連動性・整合性が図られている。

③商工会としての役割

商工会では、村内の小規模事業者が強みを生かして経営基盤強化や持続的発展を行うことができるよう支援を行う。併せて、後継者の育成や新規開業支援事業により、村内での創業を促す。また、地域資源を活用した特産品の開発・販売についても、村や関係機関と連携して支援していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記（1）及び（2）を踏まえ、本会では地域経済の発展を目指すため以下の3つの取組を行う。

①小規模事業者の経営力強化

地域の商工業者数については、ここ5年間はほぼ横ばいであるが、今後も厳しい経営環境は続していくと思われる。小規模事業者とともに商工会が小規模事業者の事業計画策定について、立案の段階から経営方針や今後予想される課題等も踏まえ、より効果の高い事業計画を策定し、経営を見える化する必要がある。そして、事業者と商工会とが事業計画という1つの共通の指針で、経営課題の解決や販路開拓に取り組みつつ、伴走型の支援を通じて、事業計画を基にしたP D C Aサイクルを行い、小規模事業者の経営基盤強化、持続的発展に繋げる。

②事業承継支援に向けた後継者・担い手の育成や創業支援

商工会として、管内の小規模事業者の後継者情報は、概ねは把握しているつもりではあるが、より具体的に時期等を含め、対応する必要がある。対象となる小規模事業者には、円滑な事業承継ができるよう、宮崎県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、承継計画の策定と遂行を支援するとともに、後継者には、経営者としての資質向上を後押しする。後継者不在の場合は、第三者承継も視野に入れ事業存続を模索する。

新規創業者、第二創業者には、宮崎県地域課題解決型起業支援事業費補助金や椎葉村商工業振興事業補助金の活用や他の支援機関とも連携し、創業実現を促進する。

③地域ブランドの強化による特産品販売強化

本村が総合計画の中で掲げている「地場産品の売上向上について」は、地域資源を活かした新たな特産品の開発や既存品のブラッシュアップ、需要動向調査・分析を踏まえた上で取り組み、村内外の物産展などへの参加によるP R、テストマーケティングを行い、地域ブランド力の強化を図っていくことで、販売強化に繋げ、地域経済を活性化させる。

また、リアル開催での展示会や物産展だけでなく、I TやS N Sを活用したE Cサイトを構築することで、特産品の開発等に関わる小規模事業者の商品や提供する役務の開発や改善、販路開拓を円滑に遂行していくため、商工会も参画している行政の「観光プロジェクト実行委員会」等との連携を強化していく。

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機関、目標達成の方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の経営力強化

地域の経済動向を把握し、経営分析を通じて小規模事業者の経営状況と経営課題を把握する。また、DX推進の必要性も意識できるよう支援する。これらを踏まえて、地域経済や小規模事業者の経営状況・課題を反映した事業計画を策定し、伴走型の支援を実施し、計画策定後も、事業計画を基にしたP D C Aサイクルを行い、フォローアップを行う。

②事業承継及び新規創業支援

関係機関と連携しながら、後継者に対して経営者としての意識づけを図り、承継計画の策定と遂行を支援する。創業者等には村補助金の活用支援も行い、創業の実現に向けて支援する。創業や事業承継後も、フォローアップを行い、持続的に発展できるよう支援する。

③地域ブランド強化による特産品販売強化

需要動向調査を通じて、町内外のトレンドやニーズを把握する。それを通じて、他の支援機関や専門家とも連携し、地域資源を活用した特産品開発の実現に向けて支援する。

販路開拓支援については、必要に応じて専門家派遣事業を活用し、開発された特産品及び既存品の商品コンセプトやパッケージのブラッシュアップを行う。さらに、S N Sを活用した販路開拓やDXへの取組みを支援する。

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】

令和2年に経済状況に関するアンケート調査を行った経緯はあるが、当会の会員数は少数であり、さらに業種ごとに分けるとさらに少数になり、1社の景況感が調査結果に大きな影響を及ぼすことから、その結果が地域の動向を表しているとは言い難く、地域経済動向の指標として適しておらず統計として使用するためには一定数以上の数が必要と感じている。また、国や各関係機関が示す経済動向調査等はあるが、これらの分析は行っていなかった。

【課題】

これまで実施しているものの、地域の経済動向については、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て実施する。調査結果については、ホームページを活用し、広く当地域の事業者等に周知する。

(2) 数値目標

支援内容	公表方法	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
地域の経済動向分析の公表回数	H P掲載	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
景気動向分析の公表回数	H P掲載	未実施	2回	2回	2回	2回	2回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビックデータの活用）

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「R E S A S」（地域経済分析システム）を活用する。

【調査手法】経営指導員等が「R E S A S」（地域経済分析システム）を活用する。

【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判断し、事業計画策定支援に反映する。

②景気動向分析

小規模事業者が自社の経営状況を把握するにあたり、経済動向を基礎資料とすることは、外部環境要因の把握に有用であることから、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」を年2回公表する。

【公表手法】経営指導員等が「小規模企業景気動向調査」をホームページ等で公表

【調査項目】売上高、経常利益、資金繩り、経営上の問題点 等

(4) 調査結果の活用

- ・調査した結果は、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指導等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

【現 状】

当会の提案に賛同した事業所に依頼し、ネット販売時の商品と一緒に消費者アンケートを封入してもらい実施している。消費者のマーケットインの考え方に基づいたデータを収集したかったが、消費者が求める幅が広すぎたこともあり、事業者にトレンドの情報を伝えることができなかつた。また、単年度のみの実施となり年度を継続しての調査にまでは至っていない。

【課 題】

これまで実施した消費者アンケートは、単年度で終了していることもあり、データの蓄積をすることで有益なデータとして経営状況分析、事業計画策定判断ができるよう継続的に行っていく必要があるため、今後も小規模事業者の売上・利益増につながるマーケットインの考えに基づき本調査に取り組んでいく。

(2) 目標

	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
新商品開発に積極的な食料品製造事業者	1者	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

小規模事業者の保有する商品やサービスをピックアップし、当会の提案に賛同していただいた事業所にネット販売商品送付時に2次元バーコードを入れたアンケート用紙を封入してもらい調査を行う。その他、公表されている需要動向等のデータを収集・整理・分析して

提供し新商品開発につなげる。

【調査対象者】 特產品開発に熱心な食品製造事業者

【調査項目】 味、サイズ、価格、パッケージ、市場規模、売れ筋情報、新商品情報など

【調査手法】

『情報収集』

以下のDXを用いた取り組みを行い経営指導員がデータを収集・分析する

- ・2次元バーコードを入れたアンケート用紙をネット販売商品に封入し自動集計する
- ・グーグルトレンドにて売れ筋商品やマーケットが騒いでいる商品データを収集する
- ・日経テレコンにて売れ筋情報・市場情報・新商品情報を収集する

『情報分析』

調査結果は、経営指導員等が分析したのち、当該事業者に直接説明する形でフィードバックする。必要な場合は、販路開拓等の専門家派遣事業等を活用する。

(4) 調査結果の活用方法

分析した情報は、巡回訪問や窓口相談時に直接説明する形で事業所にフィードバックすることで、事業者にマーケットインの考え方を浸透させる。具体的には、既存の商品・サービスが顧客満足度の向上につながっているかを把握し、死に筋商品の処分・売れ筋商品の充実といった顧客の需要に合った商品・サービス提供につなげる。

また、フィードバックした需要動向調査を踏まえた上で、既存商品のブラッシュアップ、新商品・新サービスの提供を実施する際には、必要に応じて専門家派遣を行い、より消費者のニーズに合った商品を開発する。

5. 経営状況の分析に関するこ

(1) 現状と課題

【現状】

経営分析の支援は、一部の小規模事業者の求めに応じて、その都度対応してきたが、その求めた目的は、持続化補助金や経営力向上計画等の施策や融資など特定の目的がほとんどで、自社の強みや弱みなどについての自覚はあると思われるが、財務は税理士任せという事業所も多く、小規模事業者の多くが経営分析の必要性について関心が薄い。また、当会でも上記申請にするにあたり、必要に迫られて実施している状況である。

【課題】

小規模事業者の経営基盤の強化、持続的発展を支援していくためには、経営状況の分析の必要性、有効性を理解させる取り組みが必要である。

(2) 目標

	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
経営分析事業者数	8者	8者	8者	8者	8者	8者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

経営指導員等が、巡回や窓口指導での支援の際に、経営分析の意義や必要性を説明し、

経営分析に取り組む小規模事業者（会員・非会員を問わず）の掘り起こしを図る。特に、本会が実施している記帳代行者や決算その他の支援を通じて財務データを把握している小規模事業者には、簡易な分析表を作成・提示し、より具体的に経営内容等の聞き取りを行い、本会から積極的なアプローチで実施事業者の掘り起こしを図る。

また、その際には、対話と傾聴を通して事業者自身が財務以外の本質的な経営課題に気付けるように注力する。

②経営分析の内容

【対象者】 発掘した、意欲的で販路拡大の可能性の高い8者を選定

【分析項目】 定量分析「財務分析」と定性分析「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。

(内部環境)	(外部環境)
・商品、製品、サービス	・技術、ノウハウ等の知的財産
・仕入先、取引先	・デジタル化、IT活用の状況
・人材、組織	・事業計画の策定・運用状況

【分析手法】 直近3期分の決算書等により、宮崎県内商工会等が一斉に導入している、クラウド型経営支援基幹ツール「BIZミル」を活用した、ローカルベンチマーク等の財務分析、非財務分析はSWOT分析のフレーム等で整理する。

(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、事業計画の策定等に活用する。
- ・分析結果は、宮崎県内商工会等が一斉導入しているクラウド型経営支援ツール「BIZミル」でデータベース化し内部で共有する。

※BIZミル・・・㈱HALの提供するクラウド型経営支援基幹システム。経営分析や事業計画の作成機能があり、小規模事業者支援に有用なツールである。また経営支援のデータを入力することで、支援情報やノウハウ等を組織内で共有できる。

6. 事業計画策定に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画の策定支援は、融資や補助金申請等に関して、金融機関や補助事業者から求められる事業計画書の作成支援など対症療法的な支援となっている。

【課題】

補助金申請をきっかけとして事業計画策定することは良いことではあるが、補助金を受けることで目的が終了してしまいがちである。事業計画を着実に遂行するためには、経営指導員等の定期的な支援が必要となるが、小規模事業者が経営課題を解決し、持続的な経営発展を続けるためには、事業計画を策定した事業者本人に事業計画の重要性を認識してもらうことが大切である。

(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、まずは5.で経営分析を行った事業者の8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、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

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。

事業者が自ら経営分析を行い、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。

なお、創業者や事業承継予定者についても同様に事業計画策定を支援する。

(3) 目標

	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①DX推進セミナー	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数	8者	6者	6者	6者	6者	6者
③創業時の事業計画策定事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
④事業承継計画策定事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催

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】DX化に向けたITツールの導入を検討している小規模事業者

【募集方法】チラシを作成し、広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【講師】ITに関する専門家等

【回数】1年度あたり1回開催する。

【カリキュラム】

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介、SNSを活用した情報発信
- ・ECサイトの利用方法等

【参加者数】5人程度を想定。

②事業計画策定支援

経営分析で明らかになった経営課題を解決するため、事業計画の策定を行って小規模事業者の経営基盤の強化を図る。巡回訪問・窓口相談を通じて、事業計画策定の重要性を小

規模事業者に理解してもらうことで、事業計画策定を行うとともに、策定した計画を事業者が不安なく実施できるよう寄り添った支援を行っていく。

また、地区内で創業を予定している創業予定者に対しても同様に計画書等の作成支援を行うとともに、各支援機関や専門家とも連携しながら小規模事業者に対して事業計画策定支援を行い、持続的発展につなげる。

事業承継に関しては、対象となる小規模事業者に対して、円滑な事業承継ができるよう宮崎県事業承継・引継ぎ支援センターのコーディネーターと連携し、承継計画の策定と遂行を支援するとともに、後継者には経営者としての資質向上を後押しする。後継者不在の場合は、第三者承継やマッチングも視野に事業存続を模索する。

【対象者】

- ・経営状況分析を実施した小規模事業者
- ・創業予定者及び事業承継予定者

【実施方法】

経営分析を実施した事業所に対しては、抽出した経営課題の解決のための事業計画を策定する。また、巡回・窓口相談を通じて事業計画策定を行いたいと考える小規模事業者の掘り起しを行う。

資金面では小規模事業者経営発達支援融資の活用も視野に入れた事業計画の策定を行う。

創業予定者に対しては、創業計画書の作成、融資が必要な場合の金融機関への助言や同行など、寄り添った支援を行う。なお、創業計画書の収支計画・資金計画の作成に際しては、創業予定者の想いを最優先としつつも、実現可能性を重視し、その上で現実的な収支計画・資金計画の作成を支援する。

事業計画策定支援にあたっては、必要に応じて、専門家、金融機関等と連携しながら事業計画策定を行う。

【事業計画策定支援の効果】

事業計画の策定を通じて、小規模事業者に事業計画を策定する理由や重要性を理解してもらい、計画を重視した経営への移行を図る。今まで事業計画を策定してこなかった小規模事業者が計画を作る際には、悩みや不安を伴うことも考えられるが、商工会職員が事業所に寄り添い計画策定を支援することで、悩みや不安を解消していく。

創業予定者に対しては、創業に際して抱える夢や不安を商工会職員が共有することで、創業予定者との信頼関係を構築するとともに、確実に創業できるまで支援を行う。

7. 事業計画策定後の実施支援に関するこ

(1) 現状と課題

【現 状】

事業計画を作成しても、事業者自身の事業計画の有用性の理解不足もあり、策定しただけとなることが多い。また、計画を進める段階であっても、外部環境の変化にうまく対応できず、思うように進捗しないことが多い。

【課 題】

小規模事業者が事業計画を実践し継続するためには、事業計画のP D C Aを円滑に回す仕

組みが必要である。それが軌道に乗るまでは、経営指導員が定期的な巡回訪問を行い支援する必要がある。

（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」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員が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。

（3）目標

	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①フォローアップ対象事業者	8者	8者	8者	8者	8者	8者
②頻度	24回	44回	44回	44回	44回	44回
③売上増加事業者	2者	2者	2者	2者	2者	2者
④利益率3%増加事業者	1者	2者	2者	2者	2者	2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、以下のように取り組むが、事業者からの申出等により、臨機応変に対応することにする。

フォローアップ頻度

- ・3者（2ヶ月に1回） 3者× 6回=18回
- ・3者（四半期に1回） 3者× 4回=12回
- ・1者（年2回） 1者× 2回= 2回
- ・1者（創業者） 1者× 12回=12回 計44回

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、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】

販路開拓については、宮崎県・宮崎県商工会連合会等が主催する商談会・展示会の情報

提供を行ってきたが、人手不足やコロナウイルスの感染拡大を恐れ積極的な参加とまではいかないが、ある一定の効果はあったと感じている。

IT・DXの活用については、比較的若い経営者を見るとITを活用した集客・販売に取り組んでいるものの、その他の経営者は、関心はあるが高齢化、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・生産性向上や業務改善、DXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

【課題】

商談会・展示会の出展に係る情報提供については、これまで実施しているものの、商談会・展示会出展の事前・事後のフォローアップが不十分であったため売上増加には、なかなかつながらないことも多いので、改善した上で実施する。

また、IT・DXを活用した販路開拓については、今後事業を継続・拡大するためには必須であることを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

（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、首都圏もしくは主要都市で開催される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。

その他、耳川流域地場産品展示即売会や周辺地域を含む県内で開催される展示会や物産展等への出展を支援し、既存商品の知名度向上や需要拡大、販路開拓を目指す。

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、SNS情報発信等、IT活用による営業・販路開拓に関する相談対応を行い、理解度を高めたうえで、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

	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①展示即売会出展事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
売上額／者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②商談会参加事業者数	4者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数／者	2件	2件	2件	2件	2件	2件
③SNS活用事業者	3者	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ネットショップ開設事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

（4）事業内容

①展示即売会出展事業（B to C）

耳川流域5市町村（日向市、門川町、美郷町、諸塙村、椎葉村）で構成される耳川流域地

場産業振興対策協議会（事務局 日向市）主催の「耳川流域地場産品展示即売会」に出展し、新たな販路開拓を支援する。

「耳川流域地場産品展示即売会」は、旬の海の幸・山の幸など、耳川流域の地場産品の魅力を広く周知するため、耳川流域の5市町村の地場産品関連事業者を対象に、宮崎市にて年1回（2日間）開催。出店社数は約15社、来場者数は約3,000名。

②商談会参加事業（B to B）

【FOOD STYLE出展支援】

（株）イノベントが主催する商談会で、九州では、福岡市で毎年開催されている。例年2日間開催され、九州を中心として約1,000社が出展する。また、約10,000名のバイヤーが来場する大規模な商談会で、新規取引先の開拓に非常に有用である。これに事業計画を策定した食料品製造業者3社程度を優先的に出展することで、新たな需要の開拓を支援する。参加させるだけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

③SNS活用事業

現状の顧客が近隣の商圈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。

④ネットショップ開設事業（B to C）

小規模事業者持続化補助金や自己資金等で、ネットショップを開設または開設済みの事業者に対して、事業者とともに経営指導員等が閲覧状況等の分析を行い、SNSと併用することで閲覧数のアップを図る。また、場合によっては専門家派遣事業等を活用し、支援を行う。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施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】

椎葉村地域振興課商工担当職員、中小企業診断士の資格を有する宮崎県商工会連合会経営支援センター職員、当会経営指導員で構成する、椎葉村商工会経営発達支援事業等協議会を設置し、事業の評価・検証を行ってきた。また、協議会での評価結果は商工会のHPで公開している。

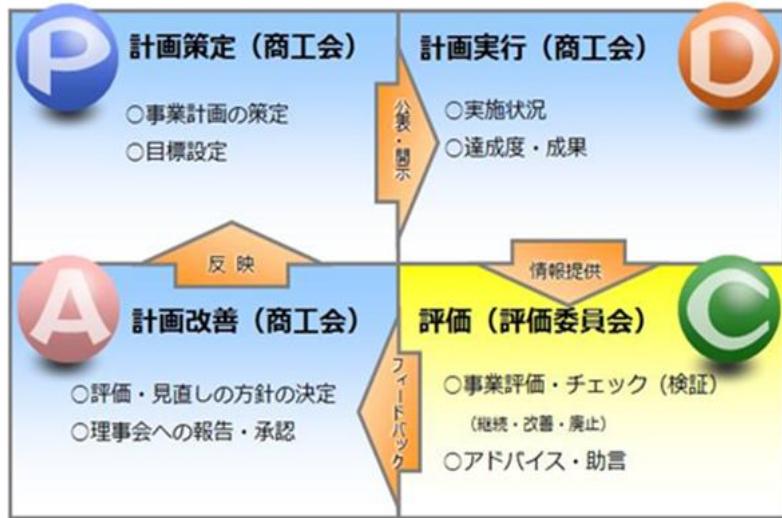
【課題】

事業評価および検証を行うにあたり、外部の有識者（第三者）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外部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

椎葉村商工会経営発達支援事業等協議会の開催

椎葉村地域振興課商工担当職員、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評価を行う。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、H P掲載およ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

【現状】

商工会の経営指導員等が、小規模事業者等を支援するノウハウは、県連合会が定期的に開催する研修会で習得してきている。さらに県内の商工会職員で構成する宮崎県商工会職員協議会や同協議会支部で自主開催する研修等、及び実務で積み重ねたものがあり、小規模事業者への支援に役立ててきた。復命書等で研修の報告等は行っているが、研修資料をデータ化し、蓄積する余裕がなく、各個人に研修内容が蓄積される傾向にあり、研修に参加しなかった他の職員が内容を十分に理解しているとはいえない状況である。

【課題】

個人の支援ノウハウを組織内で共有する仕組みができていないことが課題となっている。

その他、小規模事業者に対し技術の向上、新たな事業分野の開拓等に寄与する情報の提供ができるよう、経営指導員等はDX支援に向けたITやFinTech等の新たな技術情報の収集や、知識の習得を図らなければならないと感じている。

（2）事業内容

①研修会等への積極的な参加

【経営支援能力向上研修】

経営指導員等の支援能力向上のため、宮崎県商工会連合会が主催する「経営支援能力向上研修会」等に計画的に経営指導員等を派遣する。

また、宮崎県商工会連合会と中小企業基盤整備機構が主催する「経営力再構築伴走支援研修」等に積極的に参加し、傾聴・共感・問い合わせ・提案といった対話力の習得を図る。

【DX推進に向けた研修】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進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・指導を可能にするため、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に参加する。

＜DXに向けたIT・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

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制度の活用

支援経験の豊富な経営指導員と経営情報支援員がチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJT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

研修会等へ出席した職員が、研修内容の説明、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介等を都度行い、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。

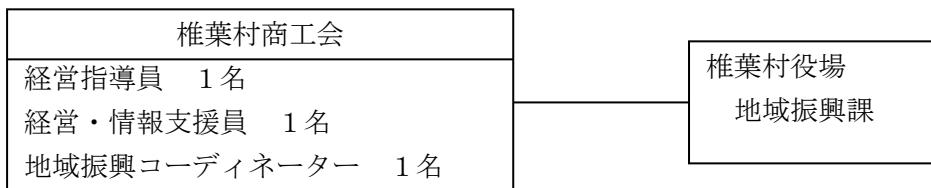
(別表2)

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6年6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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：有澤育人

連絡先：椎葉村商工会 TEL：0982-67-2005

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

〒883-1601 宮崎県東臼杵郡椎葉村大字下福良 1747-38

椎葉村商工会

TEL：0982-67-2005 FAX：0982-67-2080

E-mail：shiiba@miya-shoko.or.jp

②関係市町村

〒883-1601 宮崎県東臼杵郡椎葉村大字下福良 1762-1

椎葉村 地域振興課

TEL：0982-67-3203

E-mail：shiibaweb@vill.shiiba.miyazaki.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)

	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
必要な資金の額	700	700	700	700	700
セミナー開催費	100	100	100	100	100
展示会等出展費	500	500	500	500	500
専門家謝金	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、各種事業収入、国・宮崎県補助金、椎葉村補助金等

(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