

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	かごしま市商工会（法人番号 4340005006228） 鹿児島市（地方公共団体コード 462012）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p>地域における現状と課題を踏まえ、</p> <p>①事業者毎の経営状況の分析結果を反映した効果的な事業計画策定支援による小規模事業者の経営基盤の確立し、地域コミュニティ持続の核となる地域事業者の育成・持続的発展に貢献する。</p> <p>②地域資源を活用した特産品開発や、市場ニーズに応える魅力ある商品の開発、個社の情報発信力強化支援による域外での商品・管内地域全体の認知度の向上と個社の販路開拓力を強化</p> <p>③ニューノーマル時代に対応した小規模事業者の意識改革・意欲醸成に不可欠な経営資源の過不足について、外部専門家を含めた高度な継続的支援の実施。創業・事業承継・就業支援等の機会を通じた新たな人材の発掘・育成を行い地域経済の継続性確保に貢献する。</p>
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること 国・鹿児島市が提供するビックデータの活用と管内地域の独自資料の公表、管内小規模事業者の決算データ等の調査分析を公表し、事業計画策定に活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 商談会・展示会での需要動向調査、地域イベントの出展による需要動向調査を実施し、商品力の重要さを浸透させ、商品開発・改良等に活かし販路開拓を行う。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナー、経営相談会を開催し、財務分析や SWOT 分析により自社の課題を明確にし、事業計画策定の基礎資料とする。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 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について基本的には全案件具体的な行動プランを落とし込んだ事業計画策定を目指す。事業者属性ごとのセミナーを開催し、各種調査、経営分析を反映させた事業計画策定支援を実施する。</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の計画難易度、実行レベルなどを勘案しフォローアップの頻度を臨機応変に設定することで目標達成に向けて着実な遂行を支援する。</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・展示会等での販路拡大に向け、商品力向上のための専門的指導を行う。商談会等で成約に繋がる商談会出展支援を行う。</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 外部専門家を交えた評価委員会を毎年2月に開催し、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。</p> <p>10 経営指導員等の資質向上等に関すること 中小企業診断士・税理士などの外部専門家を招へいた指導員・支援員ごとの自主勉強会等でコロナ禍を、契機に到来したニューノーマル時代に対応するためのスキル及び伴走型支援に必要な実践的知識の習得を図る。</p>
連絡先	<p>かごしま市商工会 〒891-0141 鹿児島県鹿児島市谷山中央4丁目4849 TEL (099) 268-3576 FAX (099) 268-3577 E-mail: info@kagoshimashi-shokokai.com</p> <p>鹿児島市産業局産業政策課企画調整係 〒892-8677 鹿児島市山下町11-1 TEL (099) 216-1318 FAX (099) 216-1303 E-mail: san-kikaku@city.kagoshima.lg.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) 地域の現状と課題

①現状

(i) 鹿児島市の概要

鹿児島市は九州南部に位置する鹿児島県の県庁所在地であり、古くは薩摩藩 77 万石の城下町として発展し、現在は南九州地域の政治・経済・文化・交通の拠点となっている。

平成 16 年 11 月に、鹿児島市と周辺の吉田町・桜島町・喜入町・松元町・郡山町が合併して新生鹿児島市となった。人口は 594,130 人 (R3.1 推計値) で、政令指定都市の福岡市・北九州市・熊本市に次ぐ中核市として県人口の 1/3 以上 (約 37%) が集中している。

しかしながら、鹿児島市においても人口の減少はもとより、生産年齢人口の減少及び老年人口 (65 歳以上) の増加が予測されている



(上図: 鹿児島市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略 (2021 改訂版))

近年では、平成 23 年 3 月には九州新幹線鹿児島ルートが全線開業し、農業と観光業を主要産業と位置付ける行政施策等もインバウンド需要の高まりと奏功し、交通結節点としての鹿児島市は人流や交流人口の増大、観光関連産業の需要増などの結果をもたらしている。

(ii) 鹿児島市の商工業者の現状

鹿児島市の産業構造は、鹿児島県は全国有数の農林水産物を有することから農業県のイメージが強いが、平成 28 年の経済センサスから産業構造をみると、「卸・小売業 (28.1%)」と「サービス業 (21.6%)」で 49.7% を占めており、商業機能の集積が高いことが特徴である。

さらに、全産業 (民営) の事業所数は 27,279 事業所で、「卸売業・小売業」「飲食・宿泊業」「生活関連サービス業・娯楽業 (サービス業その他)」などの占める割合が高くなっている。また業種別の動向は、全体では平成 24 年からの 4 年間で 355 事業所減少し、特に「卸売業・小売業」の減少とともに、業種や産業の細分化によるその他業種の増加が顕著である。

	建設業	製造業	卸売業 小売業	サービス業		その他の業種	合計
				飲食・宿泊	その他		
H24年 (構成比)	2,414 (8.7%)	1,276 (4.6%)	7,982 (28.9%)	3,587 (13.0%)	2,435 (8.8%)	9,940 (36.0%)	27,634 (100.0%)
H28年 (構成比)	2,308 (8.5%)	1,155 (4.2%)	7,673 (28.1%)	3,484 (12.8%)	2,397 (8.8%)	10,262 (37.6%)	27,279 (100.0%)
増減 (H24/H28)	△106	△121	△309	△103	△38	322	△355

<全産業事業所数 (平成 28 年経済センサス再編加工) >

(iii) かがしま市商工会管内の現状

かがしま市商工会は、鹿児島市の周辺部を区域とする谷山商工会・吉田町商工会・桜島町商工会・喜入町商工会・松元町商工会・郡山町商工会の6商工会が合併し、平成23年4月に設立された。鹿児島市内10地域のうちで、谷山地域（北部の一部を除く）・吉田地域・桜島地域（うち旧桜島町）・喜入地域・松元地域・郡山地域の6地域を管轄区域とし、管内人口は平成27年国勢調査で208,090人と全市の34.7%を占め、会員数1,741名（平成28年4月1日現在）と県内最大の商工会である（右図○部分）。

一方、鹿児島市中心部の中央地域・伊敷地域・吉野地域・桜島地域（旧桜島町を除く）・谷山地域の北部の一部は鹿児島商工会議所の管轄区域となっており、鹿児島市内商工業者の約7割は同区域に存在している。



(iv) 管内地域の現状

【谷山地域】

- ・地域内人口159,086人（全市の26.5%）、H22年比でほぼ横ばい。
- ・北部地区は、昭和45年頃から大型住宅団地が立地しており、あわせて隣接地の宅地開発の要因による人口及び世帯数の増加がみられる。
- ・中心部は、古くから南薩地域の中心核として高い商業集積を誇っているものの、幹線道路の混雑や商店街の衰退がみられ、JR高架化や土地区画整理事業の進展により様相が変わりつつある。
- ・臨海部では、谷山港の港湾機能を生かし、飼料・機械・金属・食品・印刷等の製造業や卸商業団地が形成されている。
- ・地域内では、時間消費型の大型複合商業施設がH16年以降相次いで出店し、鹿児島市商業集積の重心移動が中心部から当地域へと進んでいる。

【吉田地域】

- ・地域内人口10,578人（全市の1.8%）、H22年比で6.4%減。
- ・周囲を山々に囲まれた田園地帯であり、軟弱野菜を主体とした施設園芸やニガウリなどの生産が行われ、集落が点在していることからまとまった商業立地はない。

【桜島地域】

- ・地域内人口4,401人（全市の0.7%）、H22年比で17.4%減。
- ・65歳以上の割合は43.2%であり、全市の中で最も高齢化率が高い。
- ・鹿児島県を代表する観光スポットである桜島を有し、桜島大根やカンパチなど特色ある農林水産資源に恵まれているが、桜島の爆発による自然災害の影響がある。

【喜入地域】

- ・地域内人口11,341人（全市の1.9%）、H22年比で5.1%減。
- ・地域北中部への人口集中と南部の過疎化・高齢化の二分化がみられ、都市部への唯一の幹線道路が国道一本に限られるため、慢性的な交通渋滞が発生している。
- ・オクラやスイートコーンなどの農産物や青のりの養殖が盛んである。

【松元地域】

- ・地域内人口15,363人（全市の2.6%）、H22年比で8.2%増と増加傾向にある。
- ・住宅団地の開発やバイパスの完成により宅地化が進み、松元ダムの水や地形を利用したお

茶の栽培が盛んである。

- ・宅地化の進展により、15歳未満の年少人口比率は全市で最も高い。(19.5%)

【郡山地域】

- ・地域内人口7,321人(全市の1.2%)、H22年比で7.3%減。
- ・65歳以上の割合は34.1%であり、桜島地域に次いで高齢化率が高い。
- ・中心部では水害対策としての土地区画整理事業の進展による商工業者の減少が進み、豊富な温泉や棚田・史跡、早掘りたけのこやかぼす等の農産物の生産が盛んである。

		建設業	製造業	卸売業 小売業	サービス業		その他の 業種	合計
					飲食・宿泊	その他		
全市	H24年	2,414	1,276	7,982	3,587	2,435	9,940	27,634
	H28年 (構成比)	2,308 (8.5%)	1,155 (4.2%)	7,673 (28.1%)	3,484 (12.8%)	2,397 (8.8%)	10,262 (37.6%)	27,279 (100.0%)
管内	H24年	853	600	2,245	597	631	2,453	7,379
	H28年 (構成比)	761 (12.1%)	550 (8.7%)	2,201 (35.0%)	548 (8.7%)	590 (9.4%)	1,647 (26.1)	6,297 (100.0%)
	H28全市に 占める割合	32.9%	47.6%	28.6%	15.7%	24.6%	16.0%	23.0%

＜管内全産業事業所数（経済センサス再編加工）＞

平成28年の経済センサスをもとに再編加工した管内商工業者数は6,297事業所で、全市の27,279事業所の23.0%を占めている。平成24年からの4年間で3.7%減少しており、製造業、卸小売業以外の全業種で市全体に占める構成比が減少している。業種構成は「卸・小売業」の割合が高いものの、全市に占める割合をみると、「卸・小売業」は28.6%、「サービス業」は19.4%であるのに対し、「製造業」は47.6%、「建設業」は32.9%と高い割合を示している。また、商工業者数は4年間で全市では1.3%減少しているが、管内では14.6%の減少となっている。これらの点から、当商工会管轄地域では旧来からの分類による全業種において事業者数は微減で維持しているものの、その他の業種に分類される新しい事業形態や、サービス分野等の発生また業種の輻輳化など、既存の枠に入らない事業等は都市中心部を中心に开店展開しており、その有無が両地域間の実数乖離の原因であると考えられる。

「建設業」においては、後継者を有する事業者が多い反面、建設需要の落ち込みにより本業だけでの存続に強い危機感を持っており、他業種への転換など多角化に向けた相談案件が多い。

「製造業」は、谷山地域では臨海部での飼料・機械・金属・食品・印刷等の集積が高いこと、喜入地域の電子部品製造分野を中心とする一倉工業団地、郡山地域の里岳工業団地及び西俣工業団地や人工衛星搭載部品製造などの超精密金型製造分野で高い技術力を持つ企業の存在が特徴的である。

「卸小売業」は、大型店や大手コンビニエンスストアの出店が増加する中で、廃業者が特に増加している業種である。当業種においては決算指導・記帳代行などの税務指導を中心に、基礎的支援ニーズとあわせて現状維持的志向が強い。

「サービス業」においては、「卸小売業」と同様、経理税務の支援など基礎的支援ニーズが高い。また、提供するサービス内容が他店と横並びであるのが現状であり、競争が激しい中で特徴のある自社商品・サービスの模索やPR手法の相談が多くみられる。

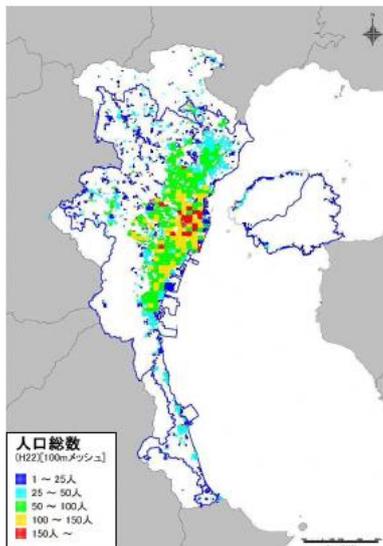
「その他業種」は、特に「医療・福祉」分野においては、整骨院・訪問介護事業所等の創業者が近年急激に増加し、創業計画書の作成をはじめとして助成金や補助金等に関する相談が多くみられる。

②課題

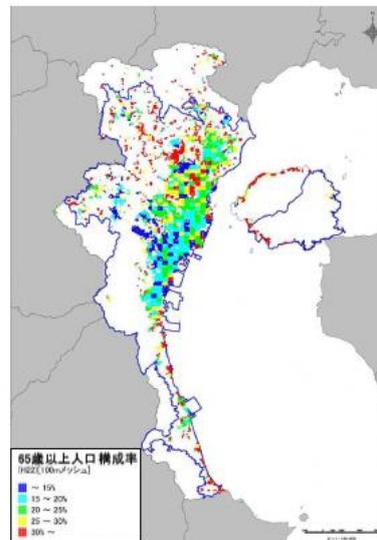
以上のように、当商工会地区は地理的に広範囲にわたっており、地域特性も異なることから、地域別課題を個々に解決するには困難を極める。一方、各地域で事業を営む経営者や創業者は、これまで行ってきた金融あっせん・決算指導などの基礎的支援やこれに加えてさらに高度な支援を求めていることが共通して見受けられた。

また、鹿児島市全体の経済循環、経済圏の観点から管轄地域を俯瞰すると、明治期に成立した旧鹿児島市と昭和42年合併の谷山地区、平成16年合併の吉田地区をはじめとした5地区は、県都として長年隆盛を極め、資本・人口・インフラの集積、整備が進み、大きな経済力を有する旧鹿児島市と、中山間地域として、農業生産主体の過疎地域や旧鹿児島市地域の都市化の飽和に伴う、ベッドタウン化が最近進展してきた新興住宅地域など経済力に乏しい合併周辺部という経済的格差が顕然として存在し、管轄地域内の弱小な経済力と市全体としてみた際の経済力の格差・偏在は域内商工業者、小規模事業者が共通して抱える課題となっている。

人口は中心市街地に概ね集中し、郊外部に高齢化率の高いところが集中しています。



▲地区別人口総数
(100mメッシュ人口)



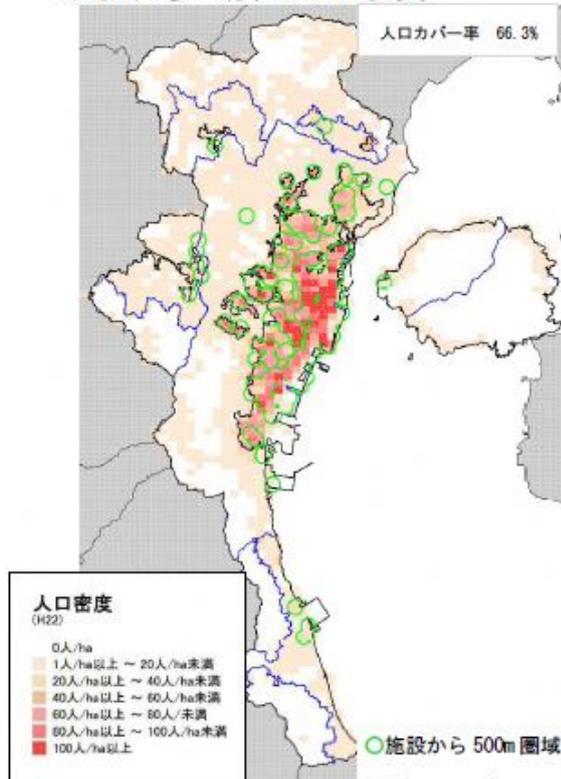
▲地区別高齢者(65歳以上)人口割合
(100mメッシュ高齢化率)



資料) 平成22年 国勢調査 地域統計メッシュを加工して作成

参考：かごしま市商工会管轄地域

商業施設は、市街地部に集中立地しており、人口密度が高い地域では概ねカバーされている状況です。郊外部では施設が点在しており、未カバーの地域が多く存在しています。



▲大規模小売店等からの圏域と人口密度
資料) iタウンページ、全国大型小売店総覧



参考：かごしま市商工会管轄地域

(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

かごしま市商工会管内の小規模事業者は、同一行政区域間の圧倒的な経済力基盤の格差を背景に、地域人口の減少や高齢化を副因とした消費購買力流出等の商圈環境の変化に伴い、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。小規模事業者自体が地域の主要な位置を占める住民であり、その減少は地域経済循環やコミュニティーそのものの存亡に繋がっている。そのような中で、商工会が実施する「伴走型経営発達支援事業」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『鹿児島市商工業振興プラン』に基づき、上記課題を克服していく。

② 鹿児島市の商工業振興の方針との連動性・整合性

鹿児島市では、平成23年度に「多彩な人と豊かな資源で 織りなす にぎわい活力都市・かごしま」を将来像とし、鹿児島市商工業振興の基本計画となる『鹿児島市商工業振興プラン』を策定して令和3年度までの11年間にわたる計画を進めている。この将来像の実現に向けた商工業振興の方向性として4つの方向性を示しており各項目に関する関連性・整合

性を以下の通り示す。

【(方向性1) かがしまの地域資源・特性を生かした産業の活性化】

豊かな農林水産資源等の「素材」を生かして本市商工業の競争力を高めるとともに、地域資源やアジアとの近接性などの特性を生かして、国内外との「交流」、「観光」の促進を通じた産業の活性化やアジアを中心とした海外との取引強化に取り組む。

⇒当商工会としては豊かな一次加工品産地という利点を活かし、生産者・加工業者・流通事業者間の連携を6次産業化支援を中心に継続的に進め、また商品力向上や販路開拓支援を通じ国内外を含めた事業展開支援を継続的に行います。

【(方向性2) かがしまの将来を牽引する新たな産業の創出】

食品加工に関する技術の蓄積や集積する学術・研究機関等の存在、国の新成長戦略などを踏まえ、産学官の多様な連携・協働を促進しながら、「環境」、「健康」などの成長分野に関連する新産業の創出に取り組む。

⇒当商工会としては、食品関連加工事業者に対し専門的、先駆的知見を有する専門家によるセミナー・個別指導を実施し事業者の成長分野に対する新たな事業化への意識醸成、現実化への支援を行う。

【(方向性3) かがしまを支える産業の成長促進】

社会経済情勢の変化による消費動向の変化やニーズの多様化に対応し、本市商工業の中核をなす商業・サービス業の活性化を図るとともに、伝統産業の事業革新等による活性化や都市機能の集積などのポテンシャルを生かした産業の振興に取り組む。

⇒当商工会としては、県内有数の人口集積地であるという利点を活かした、多様性ある事業者の創出、個性的で付加価値の高い事業への取り組みを行う事業者支援を通じ、オンリーワンで支持される事業者の創出支援を行います。

【(方向性4) かがしまの将来を担う企業・人材の育成】

事業者が抱える課題の解決を図り、刻々と変化する社会経済情勢に対応するため、関係機関のネットワークを強化して、企業経営の安定と革新を支援するとともに、新たなチャレンジへの支援と人材の育成・確保に取り組む。

⇒当商工会としては、関係機関と連携し、創業支援事業を共同で実施しており、今後も創業支援のみならず、事業承継人材の育成、Uターン者の就労環境の整備を図っていきます。

③商工会としての役割

当会は、これまで第1期経営発達支援計画において、事業計画策定の支援を重点的に実施した。事業計画策定を行う本来の目的は、事業者の経営課題を検討し、動向調査、経営分析、事業計画策定、フォローアップ、販路の開拓の支援サイクルを回すことで経営課題を解決していくことである。これにより、本会では第1期経営発達支援計画期間に年間100件超の事業計画策定の支援を行ってきた。しかしながら、事業計画策定を行った内容としては、補助金申請や融資斡旋等が目的である場合が多く、事業者が補助金や融資を受けた後のフォローアップ等が行えず、計画が頓挫する事業所も見受けられた。これは、支援サイクルがうまく機能しておらず、経営課題を検討しないまま形式的に事業者支援に当たっていたことが原因である。

販路開拓支援については、商談会出展、展示販売会を通じ、商品力向上や販売手法の改善等の支援を行ってきたが、事業計画策定支援同様、商談会出展自体が目的となり、結果、出展事業者が消費者アンケート等を通じた真のニーズを掴むことができないまま、成果を出すに至らないケースがあった。今後、事業者の経営課題に応じた支援を提供するため、商品力自体の見直し、開発戦略、販売戦略の練り直しを継続的・体系的に行い、儲かるしくみ作り資する支援を、専門家、行政や関係機関との連携しながら再実施する必要がある。

また、管内事業者数はH24年から4年間の推移では微減してはいるものの、鹿児島市域全体では、都市部と、管内地域である周辺部との経済力格差の増大、新型コロナウイルス禍を契機としたニューノーマルという概念のもと従来の枠にはまらない就業や創業の増加、管内人口

の急激な減少等が予想されることから、創業支援、事業承継も十分に行っていく必要がある。今後は支援後の税務などのフォローアップも含め着実に実施することにより、事業者数の維持を図っていくことが課題である。

(3) 経営発達支援事業の目標

これまで述べてきたように、鹿児島市が掲げる商工業振興の方針である4つの方向性と当商工会管内における課題を踏まえ、かごしま市商工会としての長期的な目標として『かごしまの地域資源を生かした産業の創出・活性化に資する支援を行うこと』を設定する。

さらに中長期的な重点事項として、①県下最大の人口集積地という経済的なポテンシャルを商工会地域の事業者へ繋ぎ・分配することで、管内地域のコミュニティの持続的発展の源泉となるしくみづくりを行う。②従来型の作り手・売り手側重視（プロダクトアウト）の考え方から、市場で受け入れられるものを作る・提供する（マーケットイン）の考え方に思考転換するための『計画に基づく売れる商品・サービス開発の支援』、③産業の基本は人にあると考えることから、新規創業計画者・事業年数の浅い経営者及び事業承継予定者といった、今後の鹿児島の産業を支える『人材の育成』を掲げ、本計画における目標を以下のとおりとする。

- ① 事業者毎の経営状況の分析結果を反映した効果的な事業計画策定支援により小規模事業者の経営基盤を確立し、地域コミュニティ持続の核となる地域事業者の育成・持続的発展に貢献する。
- ② 地域資源を活用した特産品開発や、市場ニーズに応える魅力ある商品の開発、個社の情報発信力強化支援による域外での商品・管内地域全体の認知度の向上と個社の販路開拓力を強化する。
- ③ ニューノーマル時代に対応した小規模事業者の意識改革・意欲醸成に不可欠な経営資源の過不足について、外部専門家を含めた高度な継続的支援の実施や創業・事業承継・就業支援等の機会を通じた新たな人材の発掘・育成を行い地域経済の継続性確保に貢献する。

以上3つの目標を達成するために本経営発達支援事業に取り組み、「意欲ある事業者をチームでサポートする商工会～持続的経営を支える伴走型支援体制の構築と実践～」をテーマに「個社支援による経営力の向上」を図ることで、小規模事業者の持続的発展を実現する。

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①各種調査、セミナー、経営相談会を実施し、その過程で意欲ある小規模事業者の個社支援を持続的に実施し計画策定を支援する。事業計画策定後は、事業者の段階に応じた的確なフォローアップを行うことで、事業者のニーズ、課題に応じた支援を小規模事業者へ提供する。

②小規模事業者の経営課題に応じた支援を提供するため、商品力自体の見直し、開発戦略。販売戦略の練り直しを継続的・体系的に行い、商品価値や企業価値の増大を伴った支援を実施する。マーケットインの考え方を浸透させ、商談会や展示会等の場を活用した、地域外での販路開拓力をステップアップできる仕組みを作る。また、県連合会のアンテナショップ活用、専門家によるSNS等の活用方法の指導により、事業者の情報発信力の強化を図る。

③既存の経営の在り方に拘らない新たな価値観を持った創業者や事業者の、根本的な再構築を試行する事業者等に対し、創業支援や巡回指導を通じて得た課題に関して、外部専門家や関連機関と連携し、的確で高度な経営支援を行うことで、事業者の課題の解決を図る。また本事業で得られた各種データから個々の事業者の市場優位性確保に資する要素を提言し、企業スキームの全体の変革を促し事業継続性の確保を図る。

また以上の目標を達成するために、行政、関係機関との情報共有体制を構築し小規模事業者に対してシームレスな支援を行う。特に地域行政機関である鹿児島市との連携では、『鹿児島市商工業振興プラン』に基づき、地域資源・特性を生かした産業の活性化、将来を牽引する新たな産業の創出、産業の成長促進、将来を担う企業・人材の育成など、今後の目指すべき姿を小規模事業者支援に落とし込む。地域の課題解決に対して連携を図り、地域の商工業者の方向性を示すことで新事業活動、創業、事業承継の促進を図る。また、行政や関係機関との間で事業者情報や支援事例を蓄積、共有することで長期的な支援スキルの向上を図り、小規模事業者の持続的発展とともに、当支援機関の持続的成長発展のサイクルを推進する。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

- ・ 例年鹿児島市が公表した実績値をもとに、管内世帯数、人口の動向の分析を行うとともに、国立社会保障・人口問題研究所の予測値を収集してグラフ化した。また、4業種15企業を対象にした景況感の調査も継続して行った。業界動向の詳細分析については、RESAS（地域経済分析システム）を活用して情報を収集し、地域経済循環の状況分析や産業構造の比較分析を行った。また統計データのデータベース化も例年実施し、調査結果は報告書にまとめ当会HPにて公開している。

【課題】

現状の景況感の調査の内容は、調査に対し選定された一部の事業者の景況情報に過ぎず、行政などが提供するビックデータを活用した地域経済循環などについての専門的な分析ができていなかった。加えて、調査報告書の難解さから、事業者が設備投資の検討や資金繰り等自社の経営に反映するに至らないケースが散見された。また、商工会側も計画策定時に必要なデータが引き出せない、的確に提供できる情報が整理されていないなどの課題があった。さらに、情報の周知方法がHP掲載のみとなり、個別小規模事業者に対して最適化された情報として認知されにくかったため、調査の効果が限定的であった。今後は、REASAS等のビックデータを活用した専門的な分析を実施し、事業者にわかりやすいように平易な言葉で編集し、小規模事業者が広く活用できるよう簡易版の報告書も編集し周知する。

(2) 目標

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
地域の経済動向分析の公表回数	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
景気動向分析の公表回数	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
REASAS データ等を活用した統計データのデータベース化・更新	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
地域経済動向調査報告書の作成・公表	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回

(3) 事業内容

①地域経済動向に関する情報の収集・分析<継続>

地域の経済動向等を多面的に調査し、当商工会管内地域の独自データを抽出・加工・分析・公表することで、小規模事業者が持続的発展を図るための基礎資料を提供し、経営支援のための実践的な基本ツールとして活用する。国や県・市等関係機関が調査・提供する各種統計資料のデータを抽出・加工・分析し、管内地域独自の統計データを作成する。

【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<新規>

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」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2回調査・分析を行う。

【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】管内小規模事業者 50 者（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から 10 者ずつ）

【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

③統計データのデータベース化<継続>

作成した統計データをデータベース化して職員全体で情報共有し、支援のための基本ツールとして活用する。

④地域経済動向調査報告書の作成・公表<継続>

小規模事業者が自社を取り巻く経営環境や課題抽出のための基礎資料として活用できるよう管内地域独自の調査報告書を年 1 回商工会ホームページで公表し提供する。また簡易版資料を作成し個別配布等を行う。

(4) 成果の活用

当商工会管内地域の独自データを作成・公表することで、小規模事業者が自社を取り巻く経営環境把握や販売戦略の立案、課題抽出のための基礎資料として活用できるとともに、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】

- ・ 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を実施したものの特定個社の商品・サービスについての需要動向の把握にとどまり、本質的な商品力や改良点まで分析できなかった。その結果需要動向調査を踏まえていない事業者側からのプロダクトアウト思考で製造した商品は、商談会等でもバイヤーからは商品コンセプトなど根本的な指摘を受けることもあった。
- ・ 小規模事業者より、事業計画策定の際に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、調査結果の統計的な統一ができず各職員の判断で収集した情報提供のみとなった。

【課題】

- ・ 事業者マーケットインの考え方により、バイヤーが売りやすい商品や消費者ニーズに沿った商品とは何かを具体的に理解してもらうために、調査する対象やサンプル数、質問項目などをよく設計して、事業者が具体的に商品開発に活かせる需要動向調査を行わなければならない。
- ・ 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、反映させることや外部専門家の意見も参考にし、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。

(2) 目標

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
販売形態・セグメント別の商品・サービスを対象とする需要動向の調査対象事業者数	1 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者
販売形態・セグメント別の「消費者(顧客)ニーズアンケート調査」実施回数	1 回	1 事業者あ たり 1 回	1 事業者あ たり 1 回	1 事業者あ たり 1 回	1 事業者あ たり 1 回	1 事業者あ たり 1 回

(3) 事業内容

①販売形態・セグメント別の商品・サービスを対象とする需要動向の収集・分析・提供<継続>

鹿児島市の都市機能の特徴から、商業機能の集積の中心である小売業と地域資源を活用した商品開発・販路開拓を目指す食品製造加工業の小規模事業者が、事業計画策定や新たな販路

開拓を行うに際し、個社の経営課題解決に資するための消費者（顧客）のニーズを調査する。この調査は、特定個社の消費者（顧客）の動向を把握することを目的とすることから、本来は小規模事業者自身が実施するものである。しかしながら、小規模事業者は経営資源が乏しく、消費者（顧客）ニーズを把握しきれていない現状がある。

そこで、主に事業計画策定支援及び実施支援の対象事業者に対して、個社の商品・サービスに関する「消費者（顧客）ニーズアンケート調査」の実施を提案し、調査項目の作成・結果の集計・分析を代行する。具体的には、

(i) 商品企画。プランナーをはじめとする専門家と指導員2名及び支援員1名のチームで、個社も交えて調査項目を作成

(ii) 個社がアンケート調査を実施（個社の売上台帳や顧客台帳から調査対象者をピックアップし、ヒアリングまたは調査票にて年1回実施する。）

(iii) 結果をチームで分析して個社にフィードバック

の手順で、個別指導型にて支援する。

＜収集・分析する項目＞

回答者の属性（年齢・性別・職業・家族構成・居住地など）、情報の入手手段、商品の特性（味・形・包装デザインや商品デザイン）、など

※調査項目は上記を基本に、個社の希望を踏まえ外部の専門家と連携して設定する。

(4) 成果の活用

この調査・分析結果は、前記「3-1 地域の経済動向調査に関すること」の結果とあわせて、個社が既存商品・サービスの改善や需要を見据えた事業計画策定・販路拡大等を行う際に活用し、個社の販路拡大につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

・巡回や窓口での相談により、経営課題を把握・確認。事業者概要シートを事業者ごとに作成し、財務分析するエクセルシートを独自で作成して活用した。また、相談指導内容を、指導後各自小規模事業者支援システムにて登録し、全職員が閲覧できるようにした。これにより、情報の見える化と各事業所の状況把握・指導状況の確認が可能となった。

・エクセルシートによる事業者ごとの企業概要シートとSWOT分析シート・財務分析シートを独自で作成し、入力して総合的な分析を行った。

【課題】

持続化補助金、ものづくり補助金等の各種補助金申請、経営革新計画や経営力向上計画等の計画策定時、また小規模事業者経営改善資金の推薦書作成時に経営分析を行っている。ただし積極的な策定動機を持たない事業者の分析まで至っていない現状にあり、真に分析が必要な事業者を広く募る仕組み作りが必要である。

(2) 目標

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業者基本データの収集とデータベース化	65件	新規登録 70件 (10件)	新規登録 70件 (10件)	新規登録 70件 (10件)	新規登録 70件 (10件)	新規登録 70件 (10件)
個社に応じたチーム制による経営分析事業者数	64件	140件	140件	140件	140件	140件
経営分析啓蒙セミナーの実施	-件	2件	3件	2件	3件	2件

(3) 事業内容

①個社の状況把握と小規模事業者支援システムへの情報登録（経営カルテ情報の収集・蓄積）
＜継続＞

小規模事業者へのヒアリングや会員・非会員を問わず当商工会で指導している所得税確定申告事業者並びに金融相談を受けた事業者の中で、経営力向上に対する意識の高い事業者に対し、内部環境及び外部環境等のSWOT分析や事業所の基礎データを収集して経営資源の掘り起しと事業所データの蓄積を行う。

これにより収集されたデータを整備し情報の共有化を図るために、鹿児島県商工会連合会が平成26年度より導入している「小規模事業者支援システム」を使用し、事業者の抱える課題解決や次の「6事業計画策定支援」での活用を図る。また、収集の際には下記事項について調査するための「事業所データヒアリングシート」作成して実施する。

＜収集する主なデータ項目＞

（i）定性情報

保有する商品及びサービス内容、保有している技術・ノウハウ、商圏、主要取引先、主要仕入先、企業沿革、経営理念（ビジョン）、抱えている経営課題と問題点、役員構成、取引金融機関、後継者の存在、人材・資格・設備、独自性（強み）など

（ii）財務情報

売上高、売上総利益、販売管理費、営業利益、当期利益、総資産、総負債、自己資本、借入状況 など

②個社の実態に応じたチーム制による経営状況の分析＜拡充＞

前記①でデータベース化した情報をもとに、経営課題を抱え継続的支援が必要と考えられる小規模事業者を、当商工会が管轄する地域ごとに指導員2名と支援員1名によるチームで選定する。この選定された事業者に対し、段階的にチームで分析を行い、また年2回外部専門家による客観的分析を実施する。これらを課題解決の基礎データや次の「③ブラッシュアップ事業による継続的支援」並びに「6事業計画策定支援」での活用を図る。

＜第1段階：簡易の分析＞

前記①で登録した情報の基礎的な定性情報・財務情報について、問題点や課題を有する事業所を指導員2名と支援員1名で選定し、次の詳細な分析につなげる。

（分析項目）売上・利益の増減、経営者の現状認識などのデータ登録内容

＜第2段階：詳細な分析＞

簡易分析の結果から、経営課題を抱え支援が必要と考えられる事業者や経営革新など意識の高い事業者に対し、税理士や中小企業診断士などの専門家も交えて下記項目についての詳細分析を行い、事業計画策定の基礎資料とするとともに次の③ブラッシュアップ事業による継続支援のための基礎資料とする。

（分析項目）SWOT分析、小規模事業者支援システム入力データからの財務分析（収益性・安全性・生産性）、問題点の真因の特定、新事業のためのコア・コンピタンスの明確化など

③経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）＜新規＞

セミナーの開催を通じて、経営分析によって自社の経営課題等を把握し、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＞

チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

（4）成果の活用

分析したデータについては当該事業者巡回支援時に支援資料として還元し事業計画策定等で活用する。またデータ全般は伸びている企業の特徴を把握し、同業他社や他業種でも活用で

きるように加工することで個社それぞれの強みや課題比較評価できる基礎資料として整備し高度で専門的な継続的支援と、小規模事業者にとって事業計画を作成するためのベースとして活用できるようにする

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

- ・事業計画策定支援については、持続化補助金、ものづくり補助金、経営革新計画、経営力向上計画、マル経融資などの際に実施してきた。しかし事業者自身が計画策定の意義や重要性を理解している事例は少なく、補助金や融資など直接的なメリット取得の手段として策定している現状にある。それに伴い、事業者側の事業計画策定への関心が低下しており、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現状にある。
- ・補助金申請や、創業・事業承継等における事業計画策定の際、地域の経済動向調査、需要動向調査、経営分析を十分に反映できていない事例において、事後の環境の変化に対応できず、事業進捗に支障をきたす事例がある。

【課題】

事業計画の意義や重要性を事業者自身に理解してもらい、事業者が成り行き経営にならないために、具体的な行動プランを事業計画として明文化することで、事業者自身が不測の事態への対応や軌道修正を迅速に行えるよう、事業計画策定支援を強化する必要がある。コロナ禍後のニューノーマル時代に対応すべくビジネスモデルを含む企業スキーム自体を大胆に変革する必要がある。

(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、5で経営分析を行った事業者について基本的には全案件具体的な行動プランを落とし込んだ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やコロナ禍後のニューノーマル時代に対応すべくビジネスモデルを含む企業スキーム自体を大胆に変革することを目的とするブラッシュアップ事業に基づく計画策定に向けた支援を積極的に行う。創業塾スキル養成講座参加者に対しては職員による巡回指導や商工会ホームページ・商工会広報誌（年4回発行）による事業計画策定に関する周知活動を行い、小規模事業者の経営基盤強化や実際に活用できる事業計画書策定に対する取り組みと実際に創業に至る実践的な支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業計画作成セミナーの開催	3回	3回	3回	3回	3回	3回
経営相談会参加事業者数	5 事業者	15 事業者	15 事業者	15 事業者	15 事業者	15 事業者
DX活用セミナーの開催	-回	1回	2回	2回	2回	2回
創業塾スキル養成講座参加者数	受講者数 0名	同 4名	同 5名	同 6名	同 7名	同 8名
事業計画作成事業者数	69 事業者	79 事業者	80 事業者	81 事業者	82 事業者	83 事業者

(4) 事業内容

- ①経営状況分析結果をふまえた事業計画の策定支援<拡充>

地域の経済動向調査や需要動向調査並びに経営分析の結果をふまえて、市場優位性をもつ事業所の差別化要素を可視化・数値化することで、対象となる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、コロナ禍後のニューノーマル時代に対応すべくビジネスモデルを含む企業スキーム自体を大胆に変革するための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はもとより、各種補助事業申請（持続化補助金、ものづくり補助金、再構築補助金など）や借入申込などに活用する。

②事業計画作成セミナーの開催とセミナー受講者に対する経営相談会の開催＜拡充＞

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「気づく（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。あわせて、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、セミナー受講者に対する個別の経営相談会を開催して、事業者個々の顧客ニーズに応じ、その分野で市場優位性をもつ事業所の差別化要素を可視化・数値化することで、対象となる小規模事業者が置かれている現状を明確にする。

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、コロナ禍後のニューノーマル時代に対応すべくビジネスモデルを含む企業スキーム自体を大胆に変革するための事業計画策定支援へつなげていく。策定した事業計画は日々の経営活動はもとより、各種補助事業申請（持続化補助金、ものづくり補助金、再構築補助金など）や借入申込などに活用する。

③鹿児島市の主催する「創業塾スキル養成講座」との連携＜拡充＞

鹿児島市は、産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画の認定を受け、これに基づき当会においても鹿児島市インキュベーションマネージャーとの連携による創業者支援を行ってきた。しかしながら、管内創業者の受講希望者が少なく、資金面でのあっせんを主体とした支援にとどまっているのが現状である。

そこで、創業に関する国等の支援策の広報周知により創業者の掘り起しを行い、「創業塾スキル養成講座」の受講中から終了後の創業計画書作成・開業資金のあっせんまで、継続的にフォローアップを行う。

※「創業塾スキル養成講座」とは、鹿児島市が鹿児島相互信用金庫（インキュベーションマネージャーを派遣）に委託して、主に鹿児島市内の創業希望者向けのセミナー（基礎編6回、応用編5回）の開催により、事業者の発掘から創業の実現までを実践的に支援するものである。

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】

・事業計画策定先に対して、窓口、巡回指導等により事業計画を遂行する中で、事業所に見つかった新たな課題や計画になかった支援のニーズなどにも柔軟に対応し、経営革新計画や補助金申請等の活用を図り、フォローアップを実施した。

しかし、フォローアップの必要性の判断を支援チームで個別判断し、事業者ごとに支援の状況も、フォローの回数や内容については定型化されておらず、事業者からの要請を受けての支援という「待ち」の姿勢であったため計画策定事業者数が増えるにつれ、本会がフォローアップすべき対象も多くなり、すべての事業所まで行き届かないという現状となった。

【課題】

・支援先毎の進捗状況に応じて、計画の難易度や事業者の実行レベルなどを本会担当者が事前に判断できるよう統一の判断基準を定める必要がある。

- ・事業計画策定数が年々増加するため、事務局の処理能力を考慮し、事業者からの定期的な報告をもらう仕組み作りを行う。その結果に基づきフォローの頻度や内容を変化させる体制の構築が必要である。
- ・計画の進捗に困難な点が発生している支援先については、本会担当者と外部専門家による集中した個社支援を実施し、計画値の乖離を修正する手法や、根本原因の特定と改善を指導できる体制を構築する必要がある。

(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。
- ・各事業者が将来自主的に分析・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。
- ・計画達成の難易度に応じて、担当者、複数チーム、専門家という支援者の組み合わせによる速やかな対応支援体制の構築を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
経営状況分析事業者・セミナー受講者・「創業塾スキル養成講座」受講者で事業計画策定者へのフォローアップ対象事業者数	69 事業者	79 事業者	80 事業者	81 事業者	82 事業者	83 事業者
フォローアップ頻度（延べ回数）	一回	322 回	326 回	330 件	334 件	338 件
フォローアップ対象事業者のうち売上増加事業者数	実績 なし	21 件	22 件	23 件	24 件	25 件

(4) 事業内容

①売上、各利益、取引件数等、統一した指標を導入し、また計画達成の難易度に応じた支援体制の構築＜新規＞

事業所の現状を客観分析のうえ、計画達成難易度に応じて、通常指導、重点指導、専門的指導の3類型に区分し、支援者の構成を変化させてより実効性の高い支援を行う。

②複数の職員によるチーム制での定期的フォローアップ＜拡大＞

上記①で区分した類型に応じて通常指導（対象先の75%）は4半期に1回、重点指導（同15%）は2ヶ月に1回、専門的指導（同10%）は半期に1回の頻度で実施する。事業者ごとのチーム（指導員2名と支援員1名）により実施する。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

③計画との乖離が生じた事業者への集中支援＜新規＞

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、他地区等の経営指導員等や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】

当会HPや広報誌発行を通じて商談会や展示即売会等の情報をタイムリーに発信した。また商品力向上のためのセミナーや販促方法の改善に関する個社支援等を実施した。展示商談会やアンテナショップでの販売会等に参加したが、商品・サービスについての需要動向の把握にとどまり、本質的な商品力や改良点まで分析できなかった。

コロナ禍以後に到来するニューノーマル時代で変化した消費者意識、消費動向に対応するため、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「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等の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】

・鹿児島市は商業機能の集積が高いことに加え、食品製造加工業の集積が厚いことも特徴であり、鹿児島市商工業の振興にあたってはこれらを生かす視点が重要になる。

そこで、需要動向調査や地域経済動向調査の結果を踏まえ、特色のある地域資源や消費者嗜好を捉えた新たな需要の開拓、小規模事業者による周辺地域及び域外への販路拡大の支援により、製品・サービスの競争力を高める必要がある。

・コロナ禍以後に到来するニューノーマル時代で変化した消費者意識、消費動向に対応するように今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要があるとともに商品力の向上・販売方法の変革を含めた企業スキーム全体の変革を進める必要がある。

(2) 支援に対する考え方

・新たな需要の開拓に不可欠なものが、想定される需要を先取りし、商品力に取り込めた商品の造成である。商品力向上のための各分野の専門家支援を行い、小規模事業者に不足する商品開発力、販売促進策を補う「商品力ブラッシュアップ事業」を実施。

・そのうえで、小規模事業者の特性に沿った販路開拓支援や情報提供が不十分であった現状を踏まえ、前記「4.需要動向調査に関すること」や「6.事業計画策定支援に関すること」で「販路を増やしたい」「初めて・初ジャンルの商品に取り組みたい」と希望する小規模事業者に対し、事業者単独では困難な販路開拓支援に取り組むことで、新たな販路の拡大に寄与する支援を実施。

・さらに「5.経営状況の分析に関すること」で行った分析結果から市場優位性をもつ事業所の差別化要素を可視化・数値化することで、対象となる小規模事業者が置かれている現状を明確にする。

・コロナ禍後のニューノーマル時代に対応すべく商品力の向上や、ビジネスモデルを含む企業スキーム自体を大胆に変革するため、特にDXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、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

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
・商品（製品）デザイン魅力アップ事業によるブラッシュアップ事業者数	4 事業者	15 事業者	15 事業者	15 事業者	15 事業者	15 事業者
うち売上増加率/者		10%	10%	10%	10%	10%
・展示会・商談会事前セミナーの開催	実績 なし	1回	1回	1回	1回	1回
・展示会参加事業者数	2 事業者	4 事業者	4 事業者	4 事業者	4 事業者	4 事業者
展示会売上高/者	実績 なし	10万 円	10万円	10万 円	10万円	10万円
・商談会参加事業者数	実績 なし	4 事業者	4 事業者	4 事業者	4 事業者	4 事業者
成約件数/者	実績 なし	1件	1件	1件	1件	1件
・SNS活用事業者	実績 なし	10者	10者	10者	10者	10者
うち売上増加率/者		10%	10%	10%	10%	10%
・ECサイト・ネットショップ利用事業者	実績 なし	7者	7者	7者	7者	7者
うち売上増加率/者		10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①商品（製品）デザイン魅力アップ事業の実施＜拡充＞

デザインは、新しい発想や用途の開発、商品の本質や価値のビジュアル化、商品の存在アピールなど様々な可能性を有している。

そこで、需要動向の分析を行い事業計画を策定して計画実施に取り組む個社や、地域資源を活用した商品開発・販路拡大に取り組む食品製造加工業者の中で、特にデザイン面での課題がある事業者を指導員2名と支援員1名並びに専門家を加えたチーム制で選定する。

そして、前記「4. 需要動向調査に関すること」で得られた情報を活用しながら、商品のパッケージや製品デザインを魅力あるものにブラッシュアップすることで販路拡大につなげる。なお、実施にあたっては、デザインの視点から付加価値を高めることができるよう、デザイナーなどの専門家と連携して、個別指導型で支援していく。

ブラッシュアップ後は、次の「②関係機関の主催する展示会・商談会への出展支援」並びに「③ITを活用した販路拡大支援」を専門家と連携して実施していく。

②関係機関の主催する展示会・商談会への出展支援とフォローアップ＜継続＞

前記①で商品力が高められ、バイヤー等の専門家により販路拡大が見込まれると評価された個社の販路拡大をより実効性のあるものにするため、県商工会連合会や関係機関が主催する展示会・商談会に出展する際の支援を行う。

出展に際しては、出展準備段階から出展後のフォローアップまで指導員2名と支援員1名並びに専門家とも連携したチーム制で行い、出展事業者の全てで売上達成・成約・受注目標が達成されることを目標に、新たな需要の開拓による売上拡大ができるよう集中的に支援する。なお、出展支援する展示会・商談会は、商品特性及び事業規模を踏まえた上参考例に示す。

【参考】(ア) 広域的（九州域内～全国・海外含む）な販路拡大を目指す出展

主催者	名称	出展品目	開催時期
全国商工会連合会	ニッポン全国物産展 (東京都)	食品・加工品・ 工芸品	11月 (3日間)

(イ) 周辺の販路拡大（鹿児島市内・鹿児島県内程度）を目指す出展

主催者	名称	出展品目	開催時期
鹿児島県商工会連合会	商工会まるごとフェア (鹿児島市)	食品・加工品・ 地場産業製品	12月 (3日間)
鹿児島県	かごしまの逸品商談会 (鹿児島市)	食品・加工品	1月 (2日間)

※『商工会まるごとフェア』は、商工会地域の事業者が開発した特産品や地場産業製品の一般消費者向け販売と県内外の流通バイヤーとのフリー商談会を、JR 鹿児島中央駅にて各地域ごとに3日間開催するもの。

※『かごしまの逸品商談会』は鹿児島県と県内7金融機関で構成する鹿児島アグリ&フード協議会が主催し、国内外のバイヤー（招待バイヤー約60社他）向けに県産品の販路拡大・PRを目的とした県内最大の食の商談会であり、約110事業者が出展し鹿児島市内にて2日間開催するもの。

に分け、直接バイヤーと商談ができ販路拡大・新たな需要の開拓が見込まれるものについて支援を実施する。

③ホームページ・ソーシャルメディア等IT活用の支援＜拡充＞

ホームページあるいはソーシャルメディアを作っていないものの活用できていない小規模事業者やネット販売サイト等に登録はしているものの効果が薄い事業者に対し、専門家と連携したセミナーや個別相談会を開催してITの活用策・成功事例を学んでもらい、新たな需要の開拓や販路拡大に役立てるためのツールとして効果的な活用を支援する。

あわせて、ホームページあるいはソーシャルメディアに興味はあるが取り組めていない事業者に対して「goope（グーペ）」を使った簡易的な情報発信に取り組んでもらえるように作成支援を行う。

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
IT活用セミナー・個別相談会の開催	なし	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
goopeを活用した情報発信支援・更新支援	55件	70件	77件	84件	90件	100件

※「goope（グーペ）」とは、全国商工会連合会がGMOペパボ株式会社の運営する無料ホームページ作成支援システムと連携し実施するサービス。ホームページの開設・更新作業、電子公告などがHTMLなどの知識がなくても無料で作成でき、とりあえずホームページを持ちたいという初心者にも取り組みやすいシステムである。

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】

・前回の経営発達支援計画に基づき実施し、外部有識者（中小企業診断士や税理士）・鹿児島市（産業政策課及び産業創出課）・当商工会（事務局長並びに法定経営指導員）で構成する事業評価検討委員会を設け、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。その結果を受け経営指導員会議にて事業計画の見直し・修正等を実施している。また検討した事業の成果・評価・見直しなどの結果を、年4回開催する当商工会理事会に報告し、承認を受けている。また結果については、年1回開催する当商工会総代会へ報告し承認を受けている。さらに当会のホームページ

(<http://kagoshimashi-shokokai.com>)

で、計画期間中公表している。

【課題】

・定量的な評価だけでなく重要性や経済効率性、公平性などの観点を総合的に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（中小企業診断士や税理士）・鹿児島市（産業政策課及び産業創出課）・当商工会（事務局長並びに法定経営指導員）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する。また広報誌に事業成果報告の概要版を掲載する。

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】

県商工会連合会が主催する研修への参加に加え、中小企業大学校の主催する研修や各関係機関によるセミナーを各人年1回は受講することにより、支援制度に関する最新情報の入手や小規模事業者の専門的課題解決・経営力強化等に向けたノウハウを習得し支援能力の向上を図っている。また毎月1回全指導員による「経営指導員会議」を開催し、地域内の現状把握や支援課題・受講した研修内容等に関する経営支援に必要な情報を共有している。さらに3ヶ月に1回全支援員による「経営支援員会議」を開催し、日常業務における支援事例や受講した研修内容等に関する情報交換・経営支援に必要な情報を共有している。

【課題】

- ・上記の経営指導員会議、支援員会議は情報共有という面で効果的ではあるが、専門的な知識醸成や最新の技術的な知識習得の分野まで進めていない現状がある。
- ・コロナ禍のなか、直接対面での研修等が困難な状況になっている。コロナ禍を契機にいつきに時間軸を超越して到来したニューノーマル時代に対応するためのスキルの涵養が出来ていない。

(2) 事業内容

①【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び鹿児島県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

②【商工会業務能力向上セミナー】

商工会独自の事業として中小企業診断士・税理士などの外部専門家を招へいした指導員・支援員ごとの自主勉強会を年1回及び合同の自主勉強会を年1回開催し、伴走型支援に必要な実践的知識の習得を図る。

③【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の

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

④職員間の定期ミーティングの開催

定期的に開催する職種別会議において経営指導員研修会等へ出席した経営指導員等が順番で講師を務め、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的な講習会（月1回、年間12回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

⑤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、本支所間データサーバー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。

上記を実施することで、事業者ごとのチームによる支援体制（指導員2～3名と支援員1名）を構築し、伴走型の支援能力の向上を図る。

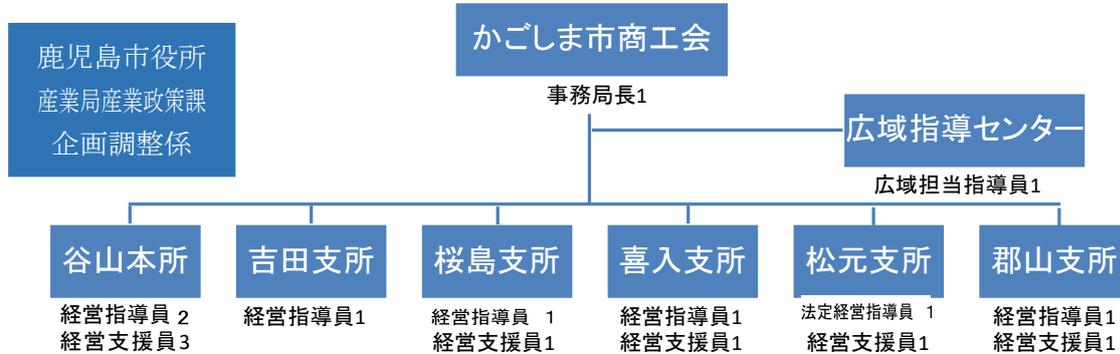
(別表 2) 経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

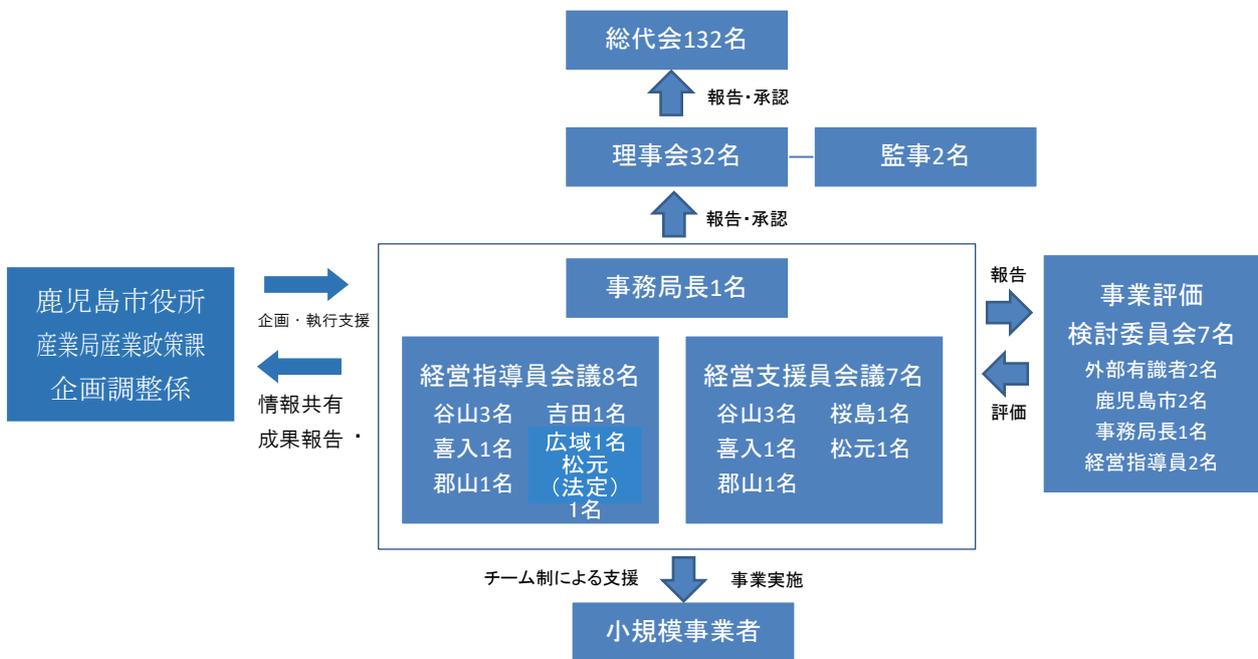
(令和 5 年 7 月現在)

(1) 組織体制

①事務局体制図



②実施体制図



(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：入江 誠
- 連絡先：かごしま市商工会谷山本所 TEL. 099-268-3576
- 氏名：今村 俊介
- 連絡先：かごしま市商工会吉田支所 TEL. 099-294-2714
- 氏名：藤田 慧
- 連絡先：かごしま市商工会松元支所 TEL. 099-278-4165

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等を行う。なお今回複数人配置する理由は、旧6商工会が合併し

管轄地域が広範囲にわたり、かつ県下最大の会員数の当会において管轄地区の分担による支援体制の拡充を図るため。

(3) 連絡先

本支所名	所在地	電話番号
谷山本所	鹿児島市谷山中央4丁目4849	099-268-3576
吉田支所	鹿児島市本城町647-5	099-294-2714
桜島支所	鹿児島市桜島藤野町1493-1	099-293-2491
喜入支所	鹿児島市喜入町7010-5	099-345-2120
松元支所	鹿児島市上谷口町3211-8	099-278-1165
郡山支所	鹿児島市東俣町1579-1	099-298-2435

省庁名	所在地	電話番号
鹿児島市役所 産業局産業政策課	鹿児島市山下町11-1	099-216-1318

(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3年4 月以降)	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	0	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
小規模事業者経営 発達支援事業費	0	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
地域経済・需要 動向調査事業	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
経営分析事業	0	300	300	300	300	300
事業計画策定・ 実施支援事業	0	300	300	300	300	300
販路開拓支援事 業	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
地域活性化事業	0	300	300	300	300	300
支援力向上事業	0	300	300	300	300	300

(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，県補助金，市補助金

(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。

(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
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