

経営発達支援計画の概要

実施者名	鹿児島商工会議所（法人番号 1340005001545） 鹿児島市（地方公共団体コード 462012）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①商品・サービスの高付加価値化により競争力を強化し、域外からの需要を獲得するなど事業者の「稼ぐ力」の醸成を図る。</p> <p>②創業により新陳代謝と産業の多様化を促し、地域の稼ぐ力を再構築するための伴走支援を実施する。</p> <p>③事業承継には、早期の事業承継計画、M&A 仲介・金融・専門家連携の仕組み化が不可欠であることから承継後の経営改善までの支援を実施する。</p> <p>④当地域においても採用難が常態化する中、人材不足対応（人材確保、省力化、自動化）のため支援策を講じる。</p> <p>⑤事業継続のためには人手不足をデジタル技術が補う社内体制の構築が必須であることから少人数経営でも成長できる体制づくりに資するデジタル化支援を行う。</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 管内の景況及び小規模事業所の経営動向・業況を把握、地域経済分析システム（RESAS）等を活用し、経営に必要な経済動向に関する情報を提供する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 消費者ヒヤリングの実施やバイヤーへの商品に関するアンケート調査実施等により、市場のニーズを把握し、販路開拓・商品開発支援に取り組む。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 巡回、窓口による経営分析の実施、セミナー等により経営分析実施事業者発掘を行い経営課題の掘起こし、経営方針の方向付け・事業計画策定のデータとして活用する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定や創業、事業承継に関するセミナーの開催、巡回・窓口相談による事業者の掘起こし等を行いつつ、事業者が主体となって自ら考え、自ら策定することを主眼に置いた中長期視点での事業計画策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 経営の自走化を重視し、定期的なフォローアップの実施、計画の進捗確認、計画通りの事業実施が困難な場合は、資金調達や専門家派遣、伴走型の支援を実施する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 物産展・商談会等の商談機会の提供、専門家による個別支援、商品開発セミナー等の開催による競争力強化、知的財産の保護活用等、新たな需要開拓の支援に取り組む。</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 「外部有識者との意見交換会」を実施し、事業の実施状況及び計画に掲げている数値目標の達成等の成果について評価報告を行うとともに次年度の取組みに活かす。</p> <p>10. 経営指導員等の資質向上等に関すること 各種研修会等への参加やスーパーバイザーや広域経営指導員の設置による OJT の実施等により資質向上に取り組む。</p> <p>11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること 各種研修会等を通じて経営指導員・経営支援員との連携・情報交換を密に行い、中小企業活性化協議会・事業承継・引継ぎ支援センターをはじめ、金融機関や行政機関等とも小規模事業者の経営発達をテーマにした意見交換や情報等の共有を図る。</p> <p>12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること 中心市街地活性化事業の推進や、祇園祭等の集客イベントの開催により、域内商店街の活性化や小規模事業者の販売促進に寄与する。</p>
連絡先	<p>鹿児島商工会議所 中小企業振興部 〒892-8588 鹿児島県鹿児島市東千石町1番38号 TEL：099-225-9534 FAX：099-227-1977 E-mail：shien2@space.ocn.ne.jp</p> <p>鹿児島市 産業政策課 〒892-8677 鹿児島県鹿児島市山下町11番1号 TEL：099-216-1318 FAX：099-216-1303 E-mail：san-kikaku@city.kagoshima.lg.jp</p>

1. 目標

①現状

鹿児島市は、九州の南端、鹿児島県本土のほぼ中央部にあり、鹿児島湾（錦江湾）をはさんで対岸にある活火山“桜島”を含む人口約 60 万人の南九州の交流拠点都市である。

交通面においては、鹿児島中央駅は九州新幹線、鹿児島本線、指宿枕崎線のＪＲ各線の起点となっている。市内は路面電車、市営バス・民営バス等利便性の高い各種交通機関が発達しており、市内の主な拠点には公共交通機関で移動できる。

[illegible]

また、令和5年の鹿児島県の農業生産額は全国2位であり、本県は、わが国有数の食料供給拠点となっている。肉用牛や豚、ブロイラー、うなぎ、ぶりなど全国シェア上位の品目を多数有し、“荒茶”と呼ばれるお茶においては、生産量が令和6年に静岡県を上回って初めて全国1位になるなど競争力の高い農林水産資源を有している。

※参考：入込観光客

(单位：千人)

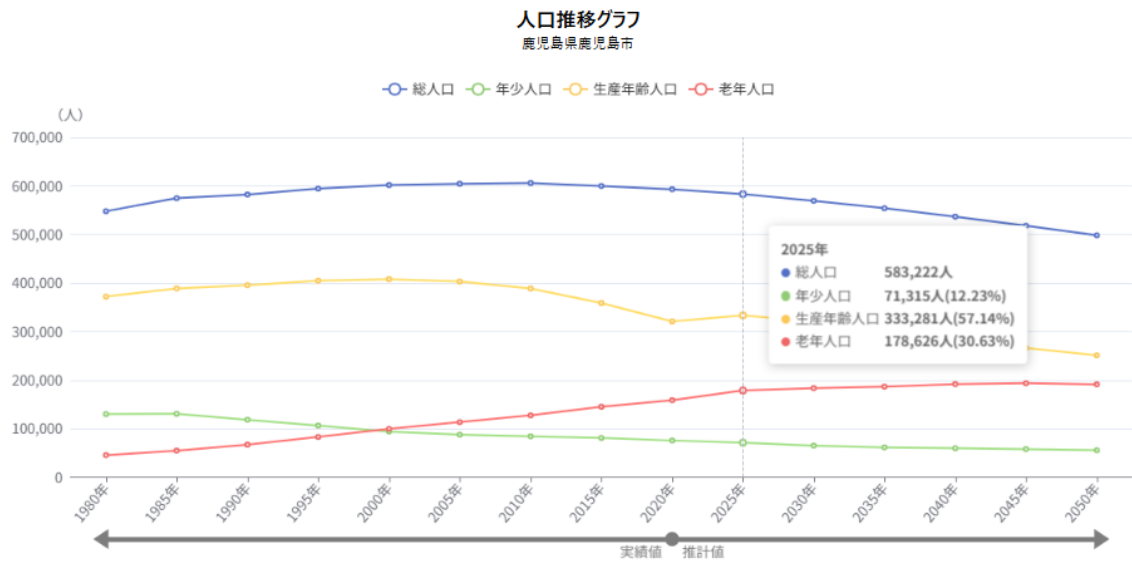
	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
入込観光客数	10,007	5,114	5,071	7,177	9,009	9,464

(R7 鹿児島市観光統計)

近年の原材料やエネルギー価格の高騰、急激な賃金上昇による収益圧迫、人出不足といった理由で、地域の雇用や産業を支える小規模・中小企業者の規模縮小や廃業数などが増加することになれば、首都圏との格差がますます拡大し、地域経済の活気の低下が加速する懸念がある。

2) 鹿児島市の人口推移

人口については、平成 16 年（2004）の大合併で 60 万人を超え、県人口の 35%が集中する状態にあったが、同 22 年（2010）頃をピークに減少局面に移行。令和 2 年国勢調査時点の人口は 593,128 人であり、5 年後推計では微減し、総人口の 3 割が 65 歳以上の高齢者となっている。

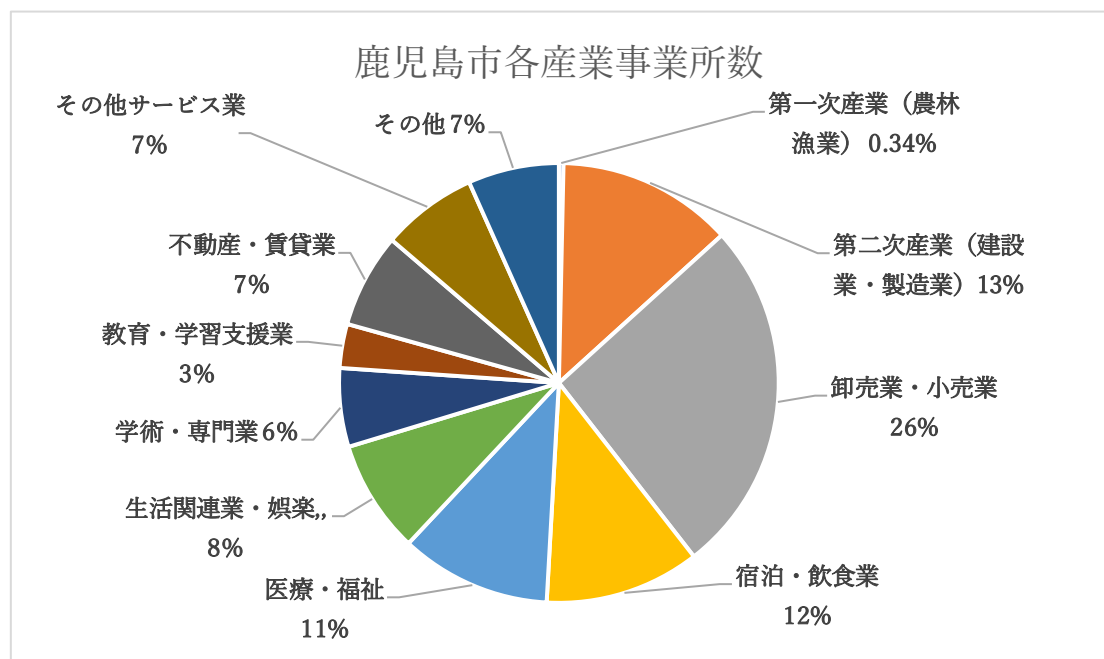


（RESAS より）

3) 鹿児島市の産業

産業は、「卸売・小売業」、「飲食店・宿泊業」、「医療・福祉」の割合が高く、「製造業」の割合は低くなっている。

経済センサスによると本市の平成 28 年の全産業の事業者数は 27,279 事業所（従業員数 274,569 人）、令和 3 年の事業者数は 27,017 事業所（従業員数 296,672 人）と事業者数は減少傾向にある。



（令和 3 年経済センサスより）

◆業種別事業所数（経済センサス活動調査より抜粋）

		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	H28年	2,308	1,155	7,673	3,484	2,397	10,262	27,279
	R3年 (構成比)	2,323 (8.6%)	1,109 (4.1%)	6,966 (25.8%)	3,050 (11.3%)	2,216 (8.2%)	11,353 (42.0%)	27,017 (100.0%)
管内	H28年	1,502	597	5,412	2,920	1,797	7,711	19,939
	R3年 (構成比)	1,499 (7.7%)	565 (2.9%)	4,852 (24.8%)	2,552 (13.1%)	1,648 (8.4%)	8,412 (43.1%)	19,528 (100.0%)
	R3全市に占 める割合	64.5%	50.9%	69.7%	83.7%	74.4%	74.1%	72.3%

4) 鹿児島商工会議所管内の現状

鹿児島商工会議所は、鹿児島市の中央地区・伊敷地区・吉野地区・東桜島地区等を管轄区域（昭和42年4月28日現在における谷山市の区域を除く）としており、管内人口は、令和2年の国勢調査によると403,138人と全市人口の68%を占めている。

なお、当所の会員数は、6,160事業所（令和7年3月末）である。

他方で、上記以外の谷山地区（北部の一部を除く）・吉田地区・郡山地区・松元地区・桜島地区・喜入地区は、商工会の管轄区域となっている。



【中央地域】

- ・中心部は、天文館・いづろ地区を含む平坦部の市街地と臨海部の新港区、本港区、鹿児島中央駅（九州新幹線発着駅）東口周辺を含み、老舗百貨店、複数の商業施設を有し商業・サービス・医療施設などが集積、北部にある上町地区には、市役所や県立博物館、西郷隆盛像などの歴史・文化等の公共施設が分布した中心市街地を構成。南部の鴨池地区には、住宅用地が最も多く、県庁、大型観光船ふ頭施設を備えた緑地空間「マリンポートかごしま」などがある。
- ・今後も令和12年度に鹿児島市加治屋町1番街区に再開発ビルの完成が予定され、本港区エリアにもコンベンション施設やホテル等の建設が開業予定されており、更なる都市開発が計画されている。
- ・地区内人口は、289,479人（全市の48.8%）

【伊敷地域】

- ・本市の北西部、甲突川の中流域に位置し、国道3号沿道や住宅団地の一部には、生活便利施設が立地しているものの、幹線道路の混雑や商店街の衰退がみられる地域。
- ・地区内人口は、48,435人（全市の8.2%）

【吉野地域】

- ・本市の北部に位置し、台地や河川沿岸の平坦地で構成され、地域の概ね半分が樹林地、住宅団地や県道沿いの住宅用地があり、この周辺に農地が分布している。近年、本市の中心市街地への重要なアクセス路である県道16号線沿いに多くの生活便利施設が立地している。
- ・地区内人口は、48,935人（全市の8.3%）

【東桜島地域】

- ・本市の中央地区の目の前の錦江湾に浮かぶ活火山“桜島”にあり、地域の大半を溶岩原、山林、海岸線に沿った帯状の住宅地で構成。観光スポットでもあり、薩摩半島と大隅半島を結ぶ生活路線でもある桜島フェリー（市）が運航されているが、令和7年10月より24時間運航の見直しがなされた。
- ・地区内人口は、832人（全市の0.1%）

※参考資料：第二次かごしま都市マスタープラン（令和4年3月）より

②課題

豊かな自然や個性ある伝統文化、歴史的資源を有し、陸・海・空路の交通の要衝である本市ではあるが、人口減少や高齢化の進行に伴い、その経済規模や商工業基盤は中・長期的に縮小する懸念に加え、近年の世界情勢の著しい変化に伴う原材料・エネルギーコストや人件費の高騰による経営環境悪化に対応するため、収益確保や域外への新たな販路開拓、人手不足や事業承継問題など事業継続に必要な様々な課題が山積している。

1) 事業継続のための最低賃金引上げや物価高等への対応力強化

鹿児島県の令和7年11月の最低賃金は1,026円で5年前（令和3年時：821円）と比べ205円増と急激な引上げによる人件費の高騰や近年のエネルギー・原材料費等の高騰により、鹿児島市の事業者は収益圧迫に直面している。価格転嫁や生産性向上、域外への販路開拓などの取り組みが急務となっている。

2) 創業を通じた事業の新たな担い手の確保

当該地域では、2030年の人口推移予測（RESAS）をみると人口減少が進み、総人口の3割超が65歳以上の高齢者となり事業の担い手不足がより進むと予測される。既存事業の廃業が増加する中、新規創業者の確保が地域経済維持の鍵となっている。

3) 経営者の高齢化による事業承継ニーズの増加

当該地域の小規模事業者は経営者の高齢化が進み、後継者不在による廃業リスクが高まっている。県内企業の社長の平均年齢は61.0歳と過去最高を更新（※）している。特に地方においては、今後も社長の平均年齢の上昇が予測され、事業承継への早期着手が重要となってきた。事業承継支援の需要は年々増加しており、後継者となる人材の確保が必要となっている。

（※）帝国データバンク／鹿児島県・「社長年齢」分析調査2024年より

4) 人材不足への対応のための人材確保、省力化、生産性向上

当該地域では、正社員が不足している県内企業の割合が54.7%（※）と人材不足が常態化しており、運輸、観光・飲食をはじめとする多くの業態で顕著である。省力化、デジタル化による生産性向上、デジタル人材をはじめとする人材確保等の対応が必要となっている。

（※）帝国データバンク／人手不足に対する鹿児島県企業の動向調査2024年より

5) 市場環境の変化（SNSでの広報、AI技術の普及等）

市場環境は急速に変化しており、SNSを活用した情報発信やAI技術の普及が進んでいる。鹿児島市民の各世帯のスマホ保有率は8割超で、年齢階層別のインターネット利用状況でも16～59歳までが約93%、60～69歳が約84%、70～79歳が約58%となっている。また、インターネットで利用するサービスを年齢階層別にみると、10代～30代では「SNS（Facebook、Twitter、LINE、Instagramなど）の利用」、40代～70代では「天気予報の利用（台風情報含む、防災情報は除く）」が最も多くなっている。（※）

SNS活用が増える中、当該地域の小規模事業者においてもその対応が急がれており、ITリテラシーの向上が喫緊の課題である。

（※）鹿児島市／鹿児島市の情報化に関する市民意識調査報告書（R3年3月）より

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

鹿児島市は、鹿児島県内のみならず南九州におけるあらゆる産業や観光・交流の拠点都市としての実績とポテンシャルを有しているものの、小規模事業者はそれらを事業の発展に十分活かしているとは言い難い。「地域の自助・自立・自尊という行動理念のもと、先祖代々が築き上げてきた誇りある郷土を次世代に継承するために行動する」という当商工会議所における基本理念を念頭に置きつつ『地域を支える中小・小規模事業者の存続と経営力強化の支援』を「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」を通じさらに強化して、小規模事業者の振興・発展につながる経営支援に取り組む。

I-①商品・サービスの高付加価値化の促進による事業者の「稼ぐ力」の醸成

10 年後における地域のあるべき姿：恵まれた地域資源や地域特性を活かし、“かごしま”ならではの付加価値の高い商品やサービスが生み出され、観光・輸出需要も取り込む地域好循環を実現する。

理由：少子高齢化や若年層の県外流出による人口減少を背景として域内需要が縮小する中、商品・サービスの高付加価値化により競争力を強化し、域外からの需要を獲得するなど事業者の「稼ぐ力」の醸成を図るためである。

I-②起業・創業者の支援

10 年後における地域のあるべき姿：起業・創業者が開業にあたり必要な資金・人材・知財・販路について、各支援団体等による支援が連携し、地域課題解決型ビジネスが持続的に生まれる姿である。

※鹿児島県の開業率 3.5%・廃業率 3.5%

【都道府県別開廃業率（2022 年度）／2024 年版小規模企業白書より】

理由：人口減少と高齢化で事業の担い手が不足する中、創業により新陳代謝と産業の多様化を促し、地域の稼ぐ力を再構築する必要がある。単発支援ではなく、計画・資金・実行・検証の伴走支援体制を整え、失敗コストを下げて生存率を高めることが重要である。

I-③事業承継支援

10 年後における地域のあるべき姿：後継者候補育成と親族内並びに第三者承継の市場が整備され、当商工会議所が受託する事業承継・引継ぎ支援センターの目標値である要支援企業の年 20%程度が計画的に承継完了を目指し、同センターと連携しながら承継後の磨き上げ支援により、売上・利益の V 字回復と雇用維持を実現する姿である。

理由：廃業抑制は地域供給網と雇用の防波堤である。早期の事業承継計画、M&A 仲介・金融・専門家連携の仕組み化が不可欠であり、承継後の経営改善まで切れ目なく支援する必要がある。

I-④人材不足対応（人材確保、省力化、自動化）

10 年後における地域のあるべき姿：デジタル化等による業務標準化により、労働生産性が 10% 向上し、繁忙・閑散の変動にも少人数で安定稼働する姿である。

理由：当地域においても採用難が常態化する中、投入人員の削減と変動吸収力の強化が必須である。プロセス可視化と自動化の併用で品質・納期・コストを同時に改善し、賃上げ原資を生むためである。

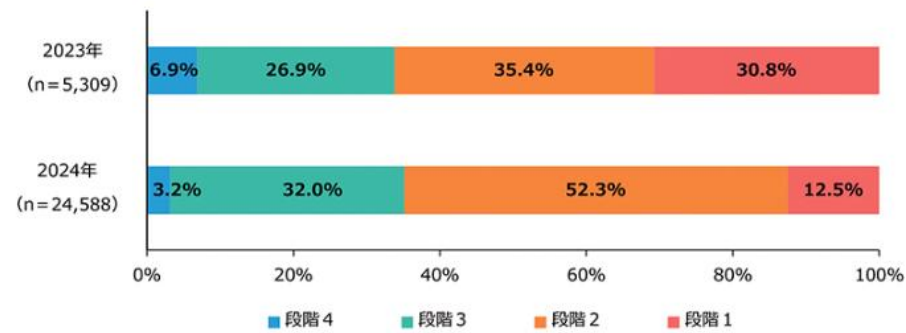
I-⑤デジタル化支援

10 年後における地域のあるべき姿：AI アシスタントが国民の生活インフラとして共存する時代となり定型業務等が自動化され、小規模企業でも AI 活用で生産性が飛躍的に向上する姿である。

理由：人口減少等による人材不足は構造的な課題であり早々の解決が困難ななか、事業継続のためには人手不足をデジタル技術が補う社内体制の構築が必須である。少人数経営でも成長できる体制づくりに資するデジタル化支援が必要となるためである。

参考：中小企業・小規模事業者におけるデジタル化・DX の取組状況
（2025 年版中小企業白書より）

第1-1-41図 デジタル化の取組段階



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

(注) デジタル化の取組段階については、以下のとおり。

段階4：デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態

段階3：デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態

段階2：アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態

段階1：紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

II. 鹿児島市商工業振興プラン（第2期）との連動性・整合性

鹿児島市では、「第六次鹿児島市総合計画」における商工業分野の個別計画として、令和4年度に策定した「鹿児島市商工業振興プラン」に基づき、令和13年度までにわたる計画を進めている。

目指す将来像のための施策として4つの柱を設けており、各項目に関する関連性・整合性について以下の通り示す。

【①新たな産業の創出】

□かごしまの豊かな資源を生かした新たな商品・サービスや食・ヘルスケア・環境分野などの成長分野における新たなビジネスの創出により、かごしま経済を牽引する付加価値の高い新産業の創出推進に取り組む。

(当商工会議所の取組)

- ・当商工会議所としては、豊かな地域資源（食・観光・自然・技術など）を活かした新商品の開発をはじめ市場新規開拓・販路拡大支援のため、セミナーや専門家派遣、補助金・助成金活用の相談・計画策定支援、商談会・展示会の開催や出展支援を行う。

【②地域を支える産業の成長促進】

□市内企業のデジタルライゼーションやデジタルトランスフォーメーション（DX）の促進、経営・マネジメントに関する啓発や経営者間のコミュニケーションの促進、事業承継に関する情報発信や創業者とのマッチング等の支援体制の充実による市内企業の円滑な事業承継の促進、商店街などの街なかへの出店・創業を促す取組等による集客力のあるにぎわい拠点の創出等に取り組む。

(当商工会議所の取組)

- ・当商工会議所としては、下記の通り支援を行う。

◇DX化：DX・IT化セミナー開催や専門家による個別相談対応やデジタルツール導入支援の実施

◇事業承継：事業承継が必要な企業の早期掘り起こしのためセミナー開催、相談者対応のため鹿児島県事業承継・引継ぎ支援センターと連携した伴走支援の実施。

◇創業支援：創業セミナー等の開催や創業計画作成、創業融資、税務、労務などの相談対応による管轄地域でのスムーズな開業のためのスタートアップ支援の実施。

【③海外展開の促進】

□海外における展示会・商談会への出展支援を行うとともに、海外への販路拡大に向けたノウハウ習得機会や海外市場の動向に関する情報提供など、市内企業の海外展開力を高めることによ

り、市内企業の海外への販路拡大に取り組む。

(当商工会議所の取組)

- ・知的財産権（特許権、商標権、意匠権）に係る専門家相談対応や越境 EC に係るセミナー開催、原産地証明書の発行支援などによる海外展開支援を行う。

【④魅力ある就業環境と担い手の確保】

□市内企業の魅力発信と多様な働き方の受入れ支援により就業環境を改善し、若者や市外人材の関心・誘致を高めて、鹿児島県の産業を支える人材確保を推進に取り組む。

(当商工会議所の取組)

- ・多様な働き方の受入れ支援のため、人事・労務の専門家派遣や法改正に伴う各種セミナーの開催、インターンシップ受入事業など地元大学との連携強化による事業展開などを行う。

Ⅲ. 鹿児島商工会議所としての役割

当商工会議所では、第 3 期経営発達支援計画において、地域課題を抽出し、4つの目標方針、①小規模事業者の経営課題の抽出・課題解決、②関係機関との連携強化による支援力向上、③商談会・物産展の紹介等商圏拡大支援、④地域資源を活用した地域全体の活性化に基づき、地域中小企業・小規模事業者に対する伴走支援を実施した。

事業所の経営課題抽出に際し、地域経済分析システム（RESAS）、CCI-LOBO 調査による地域経済動向の情報提供、経営状況分析等を行いつつ、年間 150 件超の経営計画策定支援を行ってきたが、これは融資斡旋や補助金申請に伴う支援に基づくものが多く、事後フォローアップが十分に行えなかった事業所もあった。

販路開拓支援については、セミナーや専門家派遣による事業者支援をはじめ、（一社）鹿児島県商工会議所連合会（県下 11 商工会議所で構成）が主体となり令和 6 年 7 月に商業ビルの KITTE 大阪 2 階（大阪市北区梅田）にアンテナショップ出店に係る鹿児島市内の特産品・土産品販売事業者の側面支援などを行った。

他方、近年の物価高やマイナス金利政策解除に伴う金利上昇、人件費の高騰や構造的な人手不足など、複合的な経営課題が山積し、度重なる自然災害や米国関税措置への対応など、国内外の経済情勢はより混迷を深めている。

地方経済の現状においては、多くの事業者は依然として、売上がコロナ禍前の水準に戻らず、ゼロゼロ融資の返済や賃上げ対応、社会保険料の納付等により資金繰りが逼迫するなど、予断を許さない状況下で厳しい事業運営を余儀なくされている。

鹿児島市においても、人口減少・少子高齢化に伴い域内需要が縮小する中、商品・サービスの高付加価値化により競争力を強化し、域外からの需要を獲得するなど事業者の「稼ぐ力」の醸成が一層重要となり、各事業所の「稼ぐ」ための課題抽出をはじめとした伴走支援、新たな事業の担い手の創出ため、創業支援や事業承継支援もこれまで以上に行っていく必要がある。

当商工会議所は事業者の持続的発展を支援するため、行政の施策の広報・周知、関係機関との連携による支援のワンストップ化を図り、実効性のある小規模事業者支援を行い、事業者のあるべき姿の実現に向けてフォローアップを行う。このような支援・フォローアップの積み上げにより、ウェルビーイングな鹿児島の持続可能性の確保等を理念に、地域経済の活性化と発展を実現していく。

（3）経営発達支援事業の目標

①商品・サービスの高付加価値化の促進による事業者の「稼ぐ力」の醸成

支援計画の認定期間（5 年間）目標：

KGI：相談事業所の付加価値額（営業利益＋人件費＋減価償却費）を 5 年後の数値目標では平均 3%以上の成長率増加

KPI：専門家相談支援事業者数 25 社/年、商談会 1 回/年、セミナー開催 2 回/年

設定した理由：

- ・付加価値額の KGI は単価向上・生産性向上、新市場への参入等の実現度を測るためである。KPI はブランディング、価格戦略、生産性効率化を段階的に積み上げ、成果に因果接続するプロセス管理を可能にするためである。

②起業・創業者の支援

支援計画の認定期間(5年間)目標:

KGI:創業支援 350 件 (年 70 件)

KPI:事業計画策定 10 件、創業融資・補助金採択 10 件

設定した理由:

- ・ KGI は支援機関としての年間支援能力に基づく数値を示す指標である。KPI は実際に創業へ進む“本気度の高い創業者”の母数集団形成、創業者にとって資金確保は最大の壁でもあるため創業当初の資金繰りの円滑化を可能とするためである。

③事業承継支援

支援計画の認定期間(5年間)目標:

KGI:承継完了 300 件 (年 60 件)、相談対応事業者数 1500 件 (年 300 件)

KPI:承継診断実施 150 社、後継者研修(セミナー・勉強会) 40 回

設定した理由: 鹿児島県事業承継・引継支援センター(事業受託:鹿児島商工会議所)が行う事業承継支援に係る完了件数等は実効性の最終指標である。KPI は案件対応に関する取組、目標達成に向けた取組を可視化するためのもの。

④人材不足対応(人材確保・省力化・自動化)

支援計画の認定期間(5年間)目標:

KGI:省力化・自動化による作業時間を削減するための設備投資の促進 10 社

KPI:IT ツール導入支援(会計ソフト等) 5 件/年、設備投資(省人化設備)補助金等の申請支援 5 件/年

設定した理由:生産性向上、事務作業の低減は、小規模事業者にとって資金力不足や人手不足を補う重要な要素である。記帳機械化による経理部門の省力化、補助金等を活用した省力化設備等の導入等により、標準化・段取り短縮の KPI は現場改善に直接つながるものであり、成果への因果を明確にできるためである。

⑤デジタル化支援

支援計画の認定期間(5年間)目標:

KGI:デジタル活用率の引上げによる生産性・売上向上を実現

・ DX・デジタル化相談件数:150 件 (年 30 件)

KPI:専門家派遣実施数 20 件/年、IT ツール導入支援(会計ソフト等) 5 件/年

設定した理由:小規模事業者にとって人員増は収益に直結し、人手不足を補い、生産性向上にはデジタル化が必須であるが、IT 人材が乏しい事業者にとって、専門家相談による課題解決や IT ツール導入は、生産性向上に直接つながるものであり、成果への因果を明確にできるためである。

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 8 年 4 月 1 日 ～ 令和 13 年 3 月 31 日）

(2) 目標の達成に向けた方針

中小・小規模事業者は、新事業・新製品の開発、製品・サービスの高付加価値化、海外市場も含めた販路開拓、設備投資、人材の確保や育成、資金繰り、創業（第 2 創業含む）、事業承継など、様々な経営課題を抱えている。商工会議所が日々応じる相談も多岐にわたり、また、相談の投げかけ方は事業者により様々。相談内容や事業者が置かれた状況に応じて適切な支援が求める。そのため、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機づけ」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指すための支援が必要となる。

【目標達成に向けた方針】

①商品・サービスの高付加価値化の促進による事業者の「稼ぐ力」の醸成

達成方針① 5 年連続売上高増加企業数の増加

設定理由：「稼ぐ力」の向上は売上高の継続的な増加として表れ、かつ売上高は決算書から客観的に把握できるため。

達成方針② 5 年連続売上総利益増加企業数の増加

設定理由：売上総利益の増加は付加価値額の向上を示し、ひいては労働生産性向上にもつながる。決算書から容易に分析可能であり、評価指標として適切である。

②起業・創業者の支援

達成方針① 年間創業支援件数 70 件

設定理由：地域経済の活性化には、創業者の増加と新たな事業の創出が不可欠である。年間支援件数を明確に設定することで、支援体制の充実度を客観的に把握でき、創業促進に向けた取り組みの進捗管理が可能となるため。

達成方針② 事業計画策定 10 件、創業融資・補助金採択 10 件

設定理由：創業の成功には、実現可能性の高い事業計画の策定と、必要な資金調達の確保が重要である。事業計画の策定支援件数および融資・補助金の採択件数を指標とすることで、創業者が実行段階に進むための実質的な支援効果を測定できるため。

③事業承継支援

達成方針① 年間承継完了 60 件、年間相談対応事業者数 300 件

設定理由：中小・小規模企業の継続的な発展には、円滑な事業承継の実現と、早期段階からの相談体制の強化が重要である。承継完了件数は支援の最終成果を示す指標であり、相談対応件数は地域内の潜在的ニーズの把握と支援の裾野を測る上で有効であるため、両者を指標として設定する。

達成方針② 承継診断実施 150 社、後継者研修（セミナー・勉強会）40 回

設定理由：事業承継の成功には、現状分析に基づく計画立案と、後継候補者の育成が不可欠である。承継診断の実施件数は企業の承継準備状況を把握し、課題解決につなげる重要な指標であり、研修回数は後継者の知識習得機会の充実度を端的に示すため、これらを達成目標として設定する。

④人材不足対応（人材確保・省力化・自動化）

達成方針① 省力化・自動化による作業時間を削減するための設備投資の促進 年間 10 社

設定理由：深刻化する人材不足に対応するためには、省力化・自動化を通じた生産性向上が不可欠である。設備投資の支援件数を明確な指標として設定することで、事業者の業務効率化に向けた取り組みの進捗を具体的に把握でき、地域全体の生産性向上を図るため。

達成方針② IT ツール導入支援（会計ソフト等）5 件/年、設備投資（省人化設備）補助金等の申請支援 5 件/年

設定理由：中小・小規模企業が人材不足課題を克服するには、IT ツールの活用と省人化設備の導入支援が重要である。IT ツール導入は業務効率化に直結し、補助金申請支援は企業の設備投資を後押しする効果が高い。これらの支援件数を指標とすることで、実効性ある支援の成果を定量的に評価できるため。

⑤ デジタル化支援

達成方針① 年間相談対応事業者数 20 件

設定理由：相談対応件数は地域内の潜在的ニーズの把握と支援の裾野を測る上で有効である

達成方針② IT ツール導入支援（会計ソフト等）5 件/年

設定理由：IT ツール導入は業務効率化や生産性向上に直結し、支援件数を指標とすることで、実効性ある支援の成果を定量的に評価できるため。

【目標達成に向けた対応】

① 小規模事業者の経営課題の抽出・課題解決

巡回・窓口等の相談（伴走型支援）を通じ、小規模事業者の現状把握及び課題抽出のための経営分析を実施。分析結果等は、当会議所の基幹システム「TOAS」を使って管理する。分析結果は、事業者の経営計画書作成や経営革新計画等に係る支援につなげ、事業者の経営力強化を図る。

「事業計画策定セミナー」や「創業塾」「商人塾」等を通じ、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘起こしを行い、事業継続により意識の高い事業者に対して、事業計画策定の支援と策定後の経営課題の解決に取り組む。

② 関係機関との連携強化による支援力向上

各支援機関と連携して、法務・税務・金融・DX 化・事業引継ぎ等の様々な経営課題に対応するとともに、エキスパートバンク等の専門家派遣制度を活用し、販路拡大や生産性向上等の経営基盤の強化を支援し、小規模事業者の持続的発展を図る。

鹿児島県、鹿児島市等が主催する研修会や会議等へ参加することにより、行政や他の支援機関の取組み状況や支援ツールの情報収集等を行い、支援力の向上を図る。

③ 商談会・物産展の情報提供等による商圏拡大支援

鹿児島県、鹿児島市等の行政や商工会議所のネットワーク、経済・業界団体等との連携強化により、事業者へ各種商談会の情報の提供を行う。また、商談会や県内・大都市圏での商談会への参画・開催などにより域内事業者の販路開拓支援を行う。

④ 地域資源を活用した地域全体の活性化

エキスパートバンク等の専門家派遣制度を活用し、地域資源を活用した新メニュー・新商品開発に向けたワンストップ支援に取り組む。

「商品開発に係るセミナー（仮題）」等のセミナー開催により、新メニュー・新商品開発に積極的な小規模事業者を掘り起こし、開発事業者のすそ野を広げ、地域全体の活性化を図る。

〔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】

- ① 日本商工会議所が行う商工会議所早期景気観測システム（CCI-LOB0）を活用し、年 12 回、8 業種 12 社・組合を対象に調査を行っている。集計・分析された調査結果は、日本商工会議所ホームページに公表されているため、当所 HP にリンク先を掲載し、小規模事業者等へ情報提供を行っている。

- ② 本市主要産業である小売業やサービス業をはじめとする地域の小規模事業者等、約 200 社の経済活動の実態や地域商工業の動向について四半期ごとに調査・分析し、その結果を会員・非会員問わず閲覧可能な当商工会議所 HP や当所会報に年 4 回掲載し情報公開している。

【課題】

- ・目的別（新規事業開発／販促戦略／起業・創業支援／事業承継支援）に必要なデータ定義が曖昧で、収集・分析が分散。
- ・RESASや統計、独自調査の統合分析が未実施で、事業者・関係機関への還元が限定的。
- ・調査→活用（個社伴走・補助金活用・販路開拓）への接続プロセスが不足し、政策資源の重点配分に反映されにくい。

（２）目標

支援内容	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① RESAS 回数・公表	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② CCI-LOB0 回数・公表	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
③ 中小企業景況調査 回数・公表	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

（３）事業内容

①産業構造分析（RESAS活用）

国が収集し公開している地域経済分析システム（RESAS）を活用し、地域経済の循環や観光客の動向、経済動向分析を行い、年 1 回公表する。

【調査対象】	地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額
【分析手法】	「産業構造」「地域経済循環」「観光客動向」などの機能を活用
【目的】	地域の稼ぐ力を可視化し、重点産業を特定。補助金・販路開拓・人材育成を集中投下する。

②CCI-LOB0 調査の実施

日本商工会議所が行う商工会議所景気観測システム（CCI-LOB0）を活用し、全国 2,450 社（当会議所は 12 社）の動向を調査、当会議所独自調査としては、年 4 回、200 社に対して経済活動の実態・地域商工業の動態について調査・分析を行いホームページ・会報等を通じ情報公開を行う。

【調査対象】	①商工会議所景気観測システム 8 業種 12 社・組合
【調査方法】	メール、FAX 等で専用回答書を郵送し、回収
【調査項目】	業界の景況、売上・生産の推移、利益・採算性の推移、資金繰り、雇用状況、経営上の問題点等
【調査回数】	商工会議所景気観測システム 年 12 回
【分析手法】	経営指導員がデータに基づき分析

③中小企業景況調査の実施

日本商工会議所が行う商工会議所景気観測システム（CCI-LOB0）を活用し、全国 2,450 社（当会議所は 12 社）の動向を調査、当会議所独自調査としては、年 4 回、200 社に対して経済活動の実態・地域商工業の動態について調査・分析を行いホームページ・会報等を通じ情報公開を行う。

【調査対象】	中小企業景況調査 会員事業所 200 社
【調査方法】	メール、FAX 等で専用回答書を郵送し、回収

【調査項目】	業界の景況、売上・生産の推移、利益・採算性の推移、資金繰り、雇用状況、経営上の問題点等
【調査回数】	中小企業景況調査 年4回
【分析手法】	経営指導員がデータに基づき分析

(4) 成果の活用

地域経済分析システム（RESAS）を活用し、地域経済の循環・観光の動向等を把握し、中小企業景況調査等の活用により、より細かな景気動向を調査・分析する。調査・分析した結果は、会報誌（毎月6,300部発行）・ホームページ等に公表し、経営発達支援事業に有効活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 地域農林水産品を使用した商品等について、一般消費者による求評会を開催。マーケットインの観点からよりニーズの高い商品開発を支援することを目的に、消費者の意見や要望を参加事業所へフィードバックしている。

【課題】 広報の手法が、SNS・動画中心の発信等が主流となっており、それらの対応も事業者に求められている。Webサイトを新たな販路開拓手段として選択する事業所が増えている中、消費者から選ばれる商品となるには、より調査精度が高く、消費者ニーズに則した取組みが求められる。

(2) 目標

	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①消費者ヒヤリング調査事業者数	4者	10者	10者	10者	10者	10者
調査回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②バイヤーへのアンケート調査事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者
調査回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域資源等を活用した商品等の消費者ヒヤリング実施

小規模事業者が開発した地域資源等を活用した商品等について一般消費者による求評会で、率直な評価や要望をヒヤリングし、加えて専門家による指導・アドバイスにより商品のブラッシュアップを支援し、継続的な商品開発や販路開拓支援に取り組む。また、事業者には調査結果や分析結果等をフィードバックする。

【調査方法・手法】	各年代別モニター5名程度による求評会を実施し、その場で意見や要望等を聴取する。
【調査項目】	①素材②パッケージ③ネーミング④価格等
【調査数】	10事業者程度（5事業者程度×2回）

②バイヤー等への商品に関するアンケート調査実施

“稼ぐ力”の推進のため、県外への販路拡大支援を目的に県外バイヤー等へ商品に関するアンケートを行い、結果については専門家により分析・集約し、当該事業者にはフィードバックすることで、その後の商談や商品開発を支援する。また、情報の活用により、精度の高い販路開拓・商品開発が可能となる。

【調査方法・手法】	当所主催商談会等で招聘した県外バイヤー等へのアンケート
【調査項目】	①味②容量③パッケージ④デザイン⑤価格⑥改善点等
【調査数】	15 事業者程度 ※小規模事業者持続化補助金採択先等、県観光土産品公正取引協議会と連携

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 融資支援や補助金申請支援における返済計画・計画策定等に関連して行う経営分析が主な取り組みとなっている。

【課題】 金融支援、補助金申請支援、財務的に厳しい事業者の資金繰り支援を含む経営安定相談窓口（商工調停士など専門家）など、経営に関しての潜在的な悩みや経営課題等の掘起こしにより能動的にニーズを発掘する等、積極的な取り組みが課題。

(2) 目標

支援内容	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①経営分析セミナー 開催回数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②事業継続力強化計画 策定セミナー 開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③経営分析件数	320 件	320 件	320 件	320 件	320 件	320 件
(内専門家による分析)	25 件	25 件	25 件	25 件	25 件	25 件

(3) 事業内容

①経営分析セミナー

目的：参加者が自社データを用いて財務・非財務を可視化し、強み・課題・機会を自ら発見。

分析の意義と具体的活用法を体験し、個別支援につなげる入口を形成する。

募集方法：チラシ・ホームページ・メール配信・SNS 告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）との連携紹介

開催回数：年 2 回（各回定員 40 名、計 80 名）

内容：ローカルベンチマーク、経営デザインシート、財務分析手法、生成 AI 活用

②事業継続力強化計画策定セミナー

目的：参加者が、自然災害やサイバー攻撃により事業継続が突然困難となる事態を想定し、自社の現状把握・課題等を自ら発見。BCP 計画策定の機会とし、個別支援につなげる入口を形成する。

募集方法：チラシ・ホームページ・メール配信・SNS 告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）との連携紹介

開催回数：年 1 回（定員 40 名）

内容：事業継続力強化計画の概要と策定の必要性、策定手順、事例紹介

③経営分析

窓口相談・巡回訪問によって、小規模事業者の各種相談ニーズの中から意欲的な小規模事業者を掘り起こし、支援の第一段階として経営分析を行う。

(経営分析)

【対象者】	補助金申請・融資等の相談者をはじめ、巡回・窓口の相談の中で、販路拡大への意欲が高く実現性の高い小規模事業者
【分析項目】	☐ 財務分析：売上高・営業利益・経常利益・損益分岐点等（定量分析） ☐ SWOT分析：強み・弱み・機会・脅威（定性分析）
【分析手法】	・情報管理システム「TOAS」、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営自己診断システム」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。より専門的な分析が必要な場合は、専門家と連携して分析を行う。 ・マル経融資や補助金申請等の支援を行う際に、財務諸表を事業者より頂いた場合は、経済産業省の「ローカルベンチマーク」に入力を行い、財務分析を行う。

(4) 分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

・事業計画策定への接続

経営状況の分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス）を基に、小規模事業者ごとに短期・中期・長期の改善策を明確化し、事業計画に落とし込む。

・短期（資金繰り）：資金繰り表の作成、支払・回収サイトの見直し、在庫圧縮、金融機関との調整支援。

・中期（販路）：強みを活かした販路開拓（EC導入、SNS広告、展示会出展）、顧客リピート率改善施策。

・長期（設備投資）：省人化・省エネ設備の投資計画策定、投資回収期間の試算、補助金・金融支援の活用。

・KPI設定と伴走支援

粗利率、在庫回転日数、広告CPA、回収サイトなどのKPIを設定し進捗確認。改善が遅れる場合は是正策を提示しPDCAサイクルを回す。

②内部での活用（商工会議所内）

・情報共有とナレッジ化

分析結果を統一フォーマットで記録し、指導員間で共有。成功事例・失敗事例をケースバンク化し、支援の質を平準化。

・研修・スキル強化

分析手法（財務・SWOT・KPI設定）やフォローアップの事例を内部研修で共有し、指導員のスキル向上を図る。

・データ活用による重点化

分析結果を集計し、地域全体の課題（例：資金繰り悪化率、デジタル販路未整備率）を把握。重点支援分野を決定し、次年度支援計画に反映。

③地域経済・政策連携への活用

・地域課題の見える化

分析結果を集約し、地域の小規模事業者が抱える共通課題（例：資金繰り逼迫、デジタル化遅れ、事業承継リスク）を明確化。

・行政等との連携強化

データを基に補助金・保証制度・金融支援の提案を行い、政策形成や制度改善に還元。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 現状、小規模持続化補助金等の補助金申請支援や資金調達ニーズをきっかけとする事業計画策定支援を行っており、セミナーや巡回等の積極的なニーズ発掘による事業計画策定支援は少ない。

【課題】 金融や補助金申請等の支援を中心に、事業計画策定を実施している状況であり、指導員の巡回等により、小規模事業者が積極的に事業計画策定に取り組む意識付けとニーズ発掘のためのセミナー開催等が必要。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の相談においては、売上げの拡大、仕入れコストの削減等、短期的な経営課題に関する相談が多い。このような事業者に対して対応するとともに、中長期的な事業の継続・発展を展望した事業計画策定を促す。計画策定の支援に際しては、事業者が主体となり、事業者自ら考え、事業者が自ら作成することを主眼に置き、支援機関は、計画策定の動機付けを行い、策定を側面的に支援する。また、必要に応じて専門家等を活用し事業計画のブラッシュアップを支援する。

(3) 目標

支援内容	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①事業計画策定セミナー	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②創業塾（6 回コース）	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③創業支援セミナー	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
④事業承継支援セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
⑤事業計画策定数	162 件	170 件	170 件	170 件	170 件	170 件
（内創業計画策定数）	3 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

目的：事業計画策定の重要性を理解し、新事業展開に向けた持続的な経営改善を図るための支援体制を構築する。

募集方法：チラシ・ホームページ・メール配信・SNS 告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）との連携紹介

開催回数：年 2 回（各回定員 40 名、計 80 名）

内容：事業計画の構成要素、SWOT 分析、RESAS の活用、生成 AI 活用

具体的手法

対象：経営分析を実施した小規模事業者

実施方法：外部専門家の活用

成果指標：事業計画策定件数、補助金申請件数

②「創業塾」の開催

目的：創業希望者の基本的な知識向上を図り、創業計画の策定支援を行い多数の創業者の輩出を目指す。

募集方法：チラシ・ホームページ・メール配信・SNS 告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）との連携紹介

開催回数：年 1 回【6 回コース】（定員 40 名）

内容：産業競争力強化法に基づき、創業に必要な経営、財務、税務、販路拡大等の知識習得、創業計画書の策定

具体的手法

対象：創業予定者、創業間もない事業者

実施方法：外部専門家の活用

成果指標：創業計画策定件数、資金調達成功件数、補助金申請件数

その他：セミナー終了後、受講者に対し定期的にフォローを行い、創業計画書の着手から完成まで継続的に支援を行う。

③「創業支援セミナー」の開催

目的：創業希望者等に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業継続を促進する。

募集方法：チラシ・ホームページ・メール配信・SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）との連携紹介

開催回数：年1回（定員40名）

内容：創業マインド醸成、事業構想の整理、資金計画・販路戦略の策定
具体的手法

対象：創業予定者、創業間もない事業者

実施方法：外部専門家の活用

成果指標：創業計画策定件数、資金調達成功件数、補助金申請件数

その他：セミナー終了後、受講者に対し定期的にフォローを行い、創業計画書着手から完成まで継続的に支援を行う。

④「事業承継支援セミナー」の開催

目的：後継者・第2創業者等に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業継続を促進する。

募集方法：チラシ・ホームページ・メール配信・SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）との連携紹介

開催回数：年1回（定員40名）

内容：自社の経営資源（人・物・金・情報）の整理、承継計画作成の基本、法務・税務・財務の実務ポイント

具体的手法

対象：事業承継予定者（親族内）

実施方法：外部専門家の活用

成果指標：事業承継計画策定件数、資金調達成功件数、補助金申請件数

その他：セミナー終了後、受講者に対し定期的にフォローを行い、事業承継計画書の着手から完成まで継続的に支援を行う。

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】事業計画策定を支援した事業者に対し、補助金申請後のフォローアップや資金調達支援後の指導など、必要に応じて窓口・巡回指導を行っている。また、事業計画実現のため、エキスパートバンク等の利用による専門家等の派遣を行っている。

【課題】事業者に対する訪問頻度・回数が少なく、フォローアップが不足している事業者もある。適切な訪問頻度・進捗状況の定量的な把握ができるよう、フォローアップ事業者や回数等を管理できるよう改善したうえで実施する。

（2）支援に対する考え方

- ・経営の自走化を重視し、コーチング・伴走支援により経営者自身が課題と解決策を見出すプロセスを支援する。現場の当事者意識醸成のため、経営者と従業員の協働を促す。
- ・事業計画を策定した全小規模事業者を対象としつつ、進捗・リスク・リソース状況に応じて支援強度を最適化（重点対象には訪問・面談を高頻度化）。

- ・進捗状況が芳しくない場合は、（a）目標・KPI達成度の点検、（b）ボトルネックの仮説検証、（c）事業計画の効果・検証を実施し、必要に応じて事業計画の見直し案（目標・KPI・施策・体制・スケジュールの再設計）を提案する。外部有識者等の第三者の視点を投入する。
- ・フォローアップでは、小規模事業者の経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産、知的財産、デジタル等）の習得状況を把握し、段階別の学習・実装支援を行う（例：財務基礎→管理会計→KPI設計、著作・商標の理解→出願活用、会計クラウド／EC／SNS運用の導入段階支援）。
- ・収集データの適正管理・秘密保持を徹底し、データに基づくPDCAで支援品質を継続的に改善する。

（３）目標

支援内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象事業者数	130 者	140 者	140 者	140 者	150 者	150 者
頻度（延べ回数）	804 回	800 回	800 回	800 回	840 回	840 回
売上増・収益率改善事業者割合	55 社	55 社	70 社	70 社	70 社	70 社

（４）事業内容

事業計画を策定した小規模事業者に対し、事業計画の実施支援を行う。実施支援にあたっては、「TOAS」の拡充機能等を活用し、フォローアップ事業者数・フォローアップ回数の管理を行う。定期的なフォローアップにより、計画の進捗状況・事業環境の変化等を把握し、計画実施に必要な資金調達支援・補助金等の申請支援を行う。

フォローアップについては、年４回程度のフォローを目標とするが、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、外部専門家等を活用し、当該ズレの発生要因を分析し対策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等行う。

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】これまで、小規模事業者等の販路開拓・販売促進を支援するため、地産地消推進「食」の商談会、並びに商品のパッケージデザインに関する相談会を開催。この他、事業者に対し大手流通会社等が主催する商談会等の情報提供を随時行っている。

一社）鹿児島県商工会議所連合会においては、令和７年７月末にJR大阪駅に隣接する商業施設KITTE大阪に鹿児島県の特産品を扱うアンテナショップ「かごしま屋」を開設し、県下11商工会議所地域の企業が自慢の一品を集結し、関西地区での県産品の販路拡大、鹿児島県の観光・文化・食の情報発信に取り組んでいる。

当商工会議所の経営指導員等もアンテナショップ店内外で小規模事業者の販路拡大等の様々な支援を行っている。

【課題】特に地方においては、人口減少による地元消費市場の縮小が予測される中、今後はさらに域外への販路開拓やビジネスマッチング（商談会）が重要になるため、小規模事業者等の新たな販路開拓の機会創出に資するための事業が必要となる。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者等の販路拡大に資するため、出展等にあたっては経営指導員やエキスパート制度を活用した専門家等による伴走型の支援を行う。

(3) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①参加企業数 (物産展・商談会等)	7 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
成約件数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
②エキスパートバンク 支援事業者数	22 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
③商品開発セミナー	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
④知的財産の保護活用	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

①物産展・商談会等による販路拡大に向けた商談機会の提供

小規模事業者の売上拡大・販路開拓を図ることを目的に、県内もしくは大都市圏での商談会への参画や開催を検討する。

全国にある商工会議所のネットワークに加え、行政をはじめ県内の経済・業界団体や金融機関等との連携強化を図ることで、各種商談会に係る情報を事業所へ提供する。

また、原産地証明等により海外ビジネスの展開を希望する事業者への販路開拓支援に取り組む。

②地域資源を活用した新メニュー・新商品開発に向けた取組みの支援

・エキスパートバンク制度（県小規模事業経営支援事業費補助金）の活用

小規模事業者の新メニュー・新商品開発に係る相談（商品のキャッチコピー、デザイン等のブラッシュアップ、商品ディスプレイの改善等）にワンストップによる個別支援や商品開発セミナーの開催による新商品開発や販路開拓における知識の底上げや機運醸成を図る。

③商品開発セミナー

目的：参加者が自社商品の魅力を可視化し、強み・課題・機会を自ら発見。

ブランド戦略や価格競争に頼らない売り方などについて学ぶ機会とする。

募集方法：チラシ・ホームページ・メール配信・SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、
関係機関（金融機関・支援機関）との連携紹介

開催回数：年2回（各回定員40名、計80名）

内容：自社商品の価値の見直し、ブランド戦略

具体的手法

対象：商談会等に参画した小規模事業者

実施方法：外部専門家の活用

成果指標：商談会参加事業者数、成約件数

④知的財産の保護・活用

課題：商標・意匠の未登録、ブランド戦略の弱さ、海外展開の基礎知識

手法：◇セミナー

・知財セミナー開催（商標・意匠・著作権の基礎、ブランド構築法）

※INPIT（独立行政法人工業所有権情報・研修館）との連携

・越境ECセミナーの開催（海外展開へのアクションプラン、海外市場トレンド）

◇個別相談対応（出願手続、費用試算、専門家派遣）

◇ブランド戦略策定支援（ネーミング、ロゴ、パッケージ）

◇知財活用事例共有（成功事例の紹介）

[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

【現状】行政関係者（鹿児島県）、外部有識者（中小企業診断士・税理士等）、金融機関（日本政策金融公庫）等により構成する「外部有識者との意見交換会」を実施し、事業の実施状況及び計画に掲げている数値目標の達成等の成果について評価報告を行うとともに次年度の取組みに活かしている。

【課題】定量目標については、問題点・改善策が見えやすいが、定性目標に関しては、仕組みの再構築が必要な場合もあり、見直しに時間を要していることが課題。

(2) 事業内容

①「外部有識者との意見交換会」の実施（年1回）

行政関係者（鹿児島県・鹿児島市）、外部有識者（中小企業診断士・税理士等）、金融機関（日本政策金融公庫等）、法定経営指導員等により構成する「外部有識者との意見交換会」を実施し評価・検証を行う。

②監事会による事業の評価の実施（年1回）

当商工会議所の監事（議員）による会計監査時において、経営発達支援事業費の適切な運用と費用対効果の観点から事業評価を行う。

③事業の評価結果をHP及び会報誌へ掲載（年1回）

事業の成果・評価・見直しの結果を地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

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】日本商工会議所・中小企業大学校・支援機関職員研修等への参加やOJTの実施等により資質向上に取り組んでいる。その他、税務等の制度改正の際に、税理士等の専門家を招聘し、研修会等の開催を行っている。

【課題】支援経験の浅い経営指導員（指導員歴3年未満：60%）が多く、支援実績やノウハウ等を共有する仕組みや、支援能力を向上させる取組みが課題。

(2) 事業内容

①鹿児島県商工会議所連合会主催の研修会参加（年2回）

鹿児島県下の経営指導員を対象とする研修会（一般コース、特別コース）に参加し、国等における最新の施策や支援策の習得並びに事例演習等を行い、支援スキルの向上を図るとともに、県下商工会議所管内の小規模事業者の支援事例や地域の抱える課題等について情報交換を行う。

②スーパーバイザー事業（日本商工会議所委託事業）

事業者支援のために十分な知識や実績をもつスーパーバイザーが経営指導員等に対し、OJT等により指導・教育することを通じ、経営指導員等の支援力・資質向上を図り、中小企業・小規模事業者への支援体制を充実させる。

経営支援手法の共有化のため、好事例等の集合研修会を開催し、補助対象職員の支援能力向上に努める。

③中小機構が主催する研修参加

経営発達支援事業の推進にあたり、経営分析力や事業計画策定支援能力・創業支援等のスキル向上のため、中小機構が主催する専門研修（「税務財務診断」「経営診断基礎」等）に経営指導員・経営支援員が参加することで、支援能力の向上を図る。

④職員間の勉強会開催（年１２回）

所内の経営指導員・経営支援員・一般職員を対象として勉強会を月１回（年１２回）実施し、支援実績やノウハウ等を共有することで、所内の総合的な支援能力の充実・高度化を図る。

⑤データベース化

経営指導員・経営支援員が当所利用のＴＯＡＳ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、担当者不在時でも事業者への対応・支援が滞りなく実施できるようにする。

⑥経営支援実績の「見える化」の実施

経営指導員のモチベーションを高め、各種施策や補助制度の利用促進を図るため、金融あっせんや補助金支援等の支援件数を経営指導員ごとにポイント化し、支援実績の「見える化」を推進し、経営指導員の業務評価指標として活用する。

１．１．他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

（１）現状と課題

【現状】商工会議所や商工会等の支援機関とは、各種研修会等を通じて経営指導員・経営支援員との連携・情報交換を密に行っている。また、金融機関や行政機関等も各種会議等の機会にて、小規模事業者の経営発達をテーマにした意見交換や情報等の共有を図っている。

【課題】更なる連携体制の強化を図るとともに、それぞれの資源・情報・ノウハウを可能な限り共有化し、地域経済活性化を実現させることが課題。

（２）事業内容

①鹿児島商工会議所受託機関「中小企業活性化協議会」「事業承継・引継ぎ支援センター」との連携
経営改善普及事業（経営安定特別相談室）で対応できない中小企業等の事業再生案件については「中小企業活性化協議会」と連携した支援。また、窓口・巡回等で事業承継案件を発掘するとともに具体的な事業承継支援に関しては「事業承継・引継ぎ支援センター」と連携した支援を展開する。

②（一社）鹿児島県商工会議所連合会との連携

県連主催のセミナー（新入社員セミナー等）の実施協力やアンテナショップ“かごしま屋”（KITTE 大阪）を通じた小規模事業者の販路開拓支援事業で連携する。

③商工会議所・商工会等との情報共有（年２回）

支援の現状や意見交換等、情報を共有するために、商工会議所・商工会間での情報交換を行う。具体的には、鹿児島市内にある商工会議所・商工会をメンバーとする「支援機関連携会議」において、各団体の支援事例や施策についての情報交換を行う。県内の商工会議所・商工会とは、経営指導員・経営支援員等の研修等を通じ、支援状況・ノウハウ等の情報交換を行う。

④地域金融機関との情報共有と支援体制強化構築（年２回）

県内の金融機関と連携して支援事例の共有等を通じ、管内小規模事業者の現状や支援手法について情報交換を行う。資金調達は、小規模事業者にとって重要な問題であり、支援を実施する経営指導員にとって融資制度についての知識・情報を得ることは非常に重要であり、こうした情報を備えておくことでスムーズな資金調達が可能となる。

⑤行政との情報共有（年４回）

鹿児島県や鹿児島市が主催する県内の中小企業支援機関を対象とする研修会等に参加し、行政や他の支援機関の取り組み状況、課題、支援ツール等について情報交換を行う。

- ・ 中小企業支援機関連絡推進会議（鹿児島県）
- ・ かごしま中小企業支援ネットワーク会議（鹿児島県）
- ・ 鹿児島市商工振興プラン推進会議（鹿児島市）
- ・ 鹿児島市商工振興関係機関連絡会議（鹿児島市）

1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

（１）現状と課題

【現状】 鹿児島市の中心市街地地区においては、本港区をはじめウォーターフロント地区の再開発への取り組みが重要な局面を迎えており、鹿児島市の街並みが大きく変わる転換期を迎えている。また、クルーズ船の寄港が過去最多を更新するなど、近年、観光客船の寄港増や国際線定期便の利用増等により、新型コロナウイルスの影響により激減したインバウンド客は増加傾向にある。

【課題】 鹿児島市の中心市街地にある商店街では、クルーズ船の寄港等により多くのインバウンド客が訪れるようになった一方、インバウンド客の利便性の向上が追いついておらず、まだまだ売上につながった事業者は不透明な状況である。来街者の回遊性を高め、コロナ以後減少していた宿泊客の増加や飲食などを通して滞在時間を増加させ、事業者への売上増加につながる支援施策により、地域経済の活性化を図る。

（２）事業内容

①鹿児島市中心市街地活性化協議会を通じた中心市街地活性化への取組み

- ・ 当商工会議所に事務局を設置している「鹿児島市中心市街地活性化協議会」、(株)まちづくり鹿児島と連携し、本市中心市街地の商業活性化策やまちづくり等について協議し、産学官が一体となって南九州の交流拠点にふさわしい魅力と、にぎわいのあるまちづくりを推進するため、各種事業を実施する。
- ・ 小規模事業者等の集まりである商店街等と、地域活性化や民間事業の掘起こしを目的に地区別意見交換等を行い、イベント等の実施を支援する。
- ・ 中心市街地内の商店街内に立地する店舗数や業種構成、空き店舗状況等の実態を把握し、今後のまちづくりの基礎資料とする店舗実態調査を実施する。
- ・ 商店街活性化の支援事業として、中心市街地エリアの商店街や個店等を対象としたセミナーを開催する。
- ・ 中心市街地の商業者を対象とした中心市街地商業者アンケート調査を行う。
- ・ 協議会等のホームページを活用し、商店街が主催するイベント等の情報を掲載し商店街振興に努める。

②各種活性化事業への参画等を通じた中心市街地活性化への支援

- ・ 中心市街地エリアの商店街が地域の活性化を目指すための会議や事業等へ参画・協力し、計画策定・事業実施する場合には、活用できる施策の情報提供や必要に応じたアドバイス等を行い、地域経済の活性化を支援する。

団体名	方法	回数
W e L o v e 天文館協議会	定例理事会の参加	6 回／年
(一社)鹿児島市商店街連盟	消費者懇談会の参加	1 回／年

③集客イベントの開催を通じた活性化の取組み

・おぎおんさあ（祇園祭）の開催

当商工会議所が中心になって組織・運営する実行委員会により鹿児島における夏の伝統行事である「おぎおんさあ（祇園祭）」を鹿児島市中心市街地で開催する。土曜日の「宵祭」、日曜日の「本祭」の開催を通じて、中心市街地への誘客とにぎわいを創出し、中心市街地における飲食店・小売店等の販売促進につなげる。

④市内周辺地域商店街における説明会・研修会等への取組み

市内周辺地域商店街における施策説明会や研修会を開催し、各種施策等の情報提供を行う。併せて、商店街の活性化とともに個店の売上げ増加につながる支援を行う。

⑤商店街情報発信支援事業の実施

商店街に対する国・県・市の補助事業はじめ当商工会議所及び他支援団体のまちづくりセミナー等の支援策を周知するとともに、当商工会議所管轄内の商店街のイベント情報等の情報発信の支援を通じ、商店街の活性化とにぎわいづくりに寄与する。

【事業内容】

商店街に対する補助事業及びセミナー等の支援施策情報の発信

商店街のイベント情報等の集約

当商工会議所ホームページによるイベント情報の紹介

(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

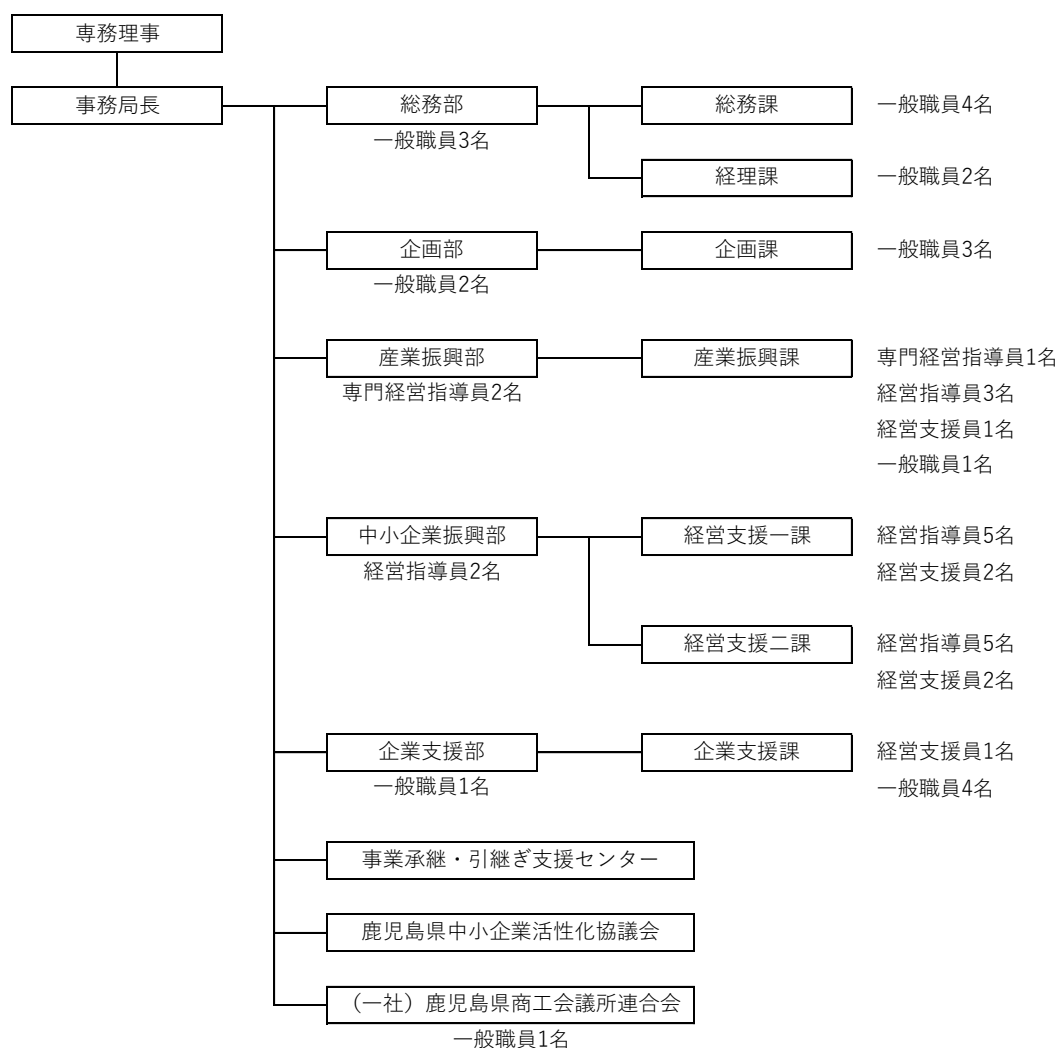
(令和7年7月1日現在)

(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)

鹿児島商工会議所概要

職員数	47名	経営指導員	15名
		専門経営指導員	3名
		経営支援員	6名
		一般職員	23名

*組織図



(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 : 宮元 伸幸

■連絡先 : 鹿児島商工会議所 TEL : 099-225-9534

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広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・宮元 伸幸は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

鹿児島商工会議所

〒892-8588

鹿児島県鹿児島市東千石町1番38号

鹿児島商工会議所 中小企業振興部

TEL : 099-225-9534 / FAX : 099-227-1977

E-mail : shien2@space.ocn.ne.jp

②関係市町村

鹿児島市

〒892-8677

鹿児島県鹿児島市山下町11番1号

鹿児島市 産業政策課

TEL : 099-216-1318 / FAX : 099-216-1303

E-mail : san-kikaku@city.kagoshima.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	23,850	23,850	23,850	23,850	23,850
・指導事業費	8,150	8,150	8,150	8,150	8,150
・エキスパートバンク事業費	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600
・施策普及費	390	390	390	390	390
・創業・経営革新支援事業費	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240
・経営安定特別相談事業費	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
・地域中小企業支援事業費	100	100	100	100	100
・中小企業景況等調査費	120	120	120	120	120
・機構研修参加費	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
・商工会議所研修会開催費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

(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
① 国、県、市等の補助金 ② 小規模企業共済等の手数料収入 ③ 会費収入 ④ 当会議所の独自事業収入（広告・検定料等収入）

(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

[illegible]