

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>中津市しもげ商工会（法人番号 2320005008087） 中津市（地方公共団体コード 442038）</p>
<p>実施期間</p>	<p>2023/04/01 ～ 2028/03/31</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①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。 管内は人口減少が進む中、当地域にとって小規模事業者が地域需要の受け皿となっている。地域社会の継続のために必要な機能も小規模事業者が請け負っており、地域の動向を見定めながら持続する経営を支援する必要がある。当商工会としては、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、本質的な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、多様な課題可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行くための支援を行う。</p> <p>特にDX推進は、小規模事業者の事業効率化と販路開拓に向けて支援していく。</p> <p>②観光資源を活用した地域経済の活性化の支援を実施する 前述のとおり、当地域には数多くの観光資源があるが、現状としては通過型観光となっている。滞在時間が延びることで他地域の消費を当地域に落とすことにつながるため、滞在型観光への移行が必要である。そのため個社の潜在的経営資源を把握し、商品・サービスの開発支援を行う。そこで当計画では、宿泊施設や飲食店が地域資源を活用した料理開発やお土産品の開発、観光資源を利用した体験型サービスの開発支援に向けた事業計画策定支援を行う。また本計画外において、資金調達から商品・サービスの開発支援を国・県・市の各種施策等を活用して支援する。</p> <p>③小規模事業者の発展を通じて地域経済の成長を図る 当地域の小規模事業者数の割合は83%（H28年経済センサス）を占める。その上、小規模事業者が地域経済の需要と供給の多くを担っている。このことから小規模事業者の発展が、地域経済の成長に繋がっていく。 小規模事業者の商品やサービスの付加価値の向上を支援する。具体的には、販路開拓等に取り組むことをメインに展示会・商談会を活用し、商品の付加価値を向上させる。</p>

<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること 中小企業景況調査と国が提供するビッグデータの活用</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 商談会バイヤーニーズ調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 経営分析（財務分析・非財務分析）</p> <p>4. 事業計画の策定支援 DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣 事業計画策定セミナー 事業計画策定支援</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援 進捗状況の確認及びフォローアップ支援 策定後の専門家派遣</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援 商談会・展示会出展支援事業 SNS、EC サイトを活用した販路開拓支援事業</p>
<p>連絡先</p>	<p>中津市しもげ商工会 〒871-0405 大分県 中津市 耶馬溪町大字柿坂 102 番地 1 TEL:0979-54-2073 FAX:0979-54-3146 e-mail:info@shimoge.oita-shokokai.or.jp</p> <p>中津市 商工農林水産部 商工・雇用政策課 〒871-8501 大分県 中津市 豊田町 14 番地 3 TEL:0979-62-9044 FAX:0979-24-4020 e-mail:syoukoukoyou@city.nakatsu.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) 地域の現状及び課題

①中津市の概要について

【立地・交通】

中津市は県西北端に位置し、平成17年3月1日に中津市、三光村、本耶馬溪町、耶馬溪町、山国町が合併して人口86,485人の新しい中津市となる。平成16年にダイハツ九州が旧中津市（合併前の中津市地域）にて操業開始し、それに伴う数多くの自動車関連企業の進出により中津市全体としての人口は横ばいで推移している。こうした環境にあり数多くの商業施設が出店するなど大型店舗関連における商業環境は活況を呈している。

また、平成27年3月の東九州道の開通や日田市と結ぶ中津日田道路の建設等、道路網の整備により産業の活性化や地域経済の発展が期待されている。

平成26年に放送された大河ドラマの主人公黒田孝高（官兵衛）が築城した中津城、「学問のすゝめ」の著者・慶應義塾の創設者である福澤諭吉の「旧居」や青の洞門、羅漢寺、深耶馬溪に代表される豊富な観光資源に恵まれた地域であり、観光関連業が地域の基幹産業の一つとなっている。

当商工会が担当する旧下毛郡の三光地区には中津市のシンボル八面山（659m）があり、本耶馬溪地区は「青の洞門」「羅漢寺」などの観光資源があり全国からの観光客が多い。耶馬溪区は山国川の上・中流域及びその支流を中心とした溪谷で、日本三大奇勝として知られ、日本新三景に選定されている。山国地区は英彦山をはさみ福岡県に接している。経済的には三光地区は福岡県東部、山国地区は福岡県南東部と社会経済生活上密接に関わっている。



【人口推移】

中津市が平成17年に合併（1市3町1村）し、それ以降の下記管内人口の推移は以下の通りであるが、商工会がある旧下毛地域においては、人口減少（平成17年4月～令和4年4月の間では5,576人の減少）や高齢者の割合が約45%と高齢化の進展が著しい。

人口の減少とそれに伴う世代層構成の変化から来る地域一体となった相互扶助機能や地域文化等の維持継承機能などのいわゆる地域コミュニティの低下が懸念されている。

特に過疎化が進む中、合併前旧町の中心部であった山国町守実商店街と耶馬溪町柿坂商店街では、それぞれ約50店舗を超えていたが現在では10数店舗（ごく限られた業種を残すのみ）となるなど「買物の場」としての商店街機能が低下しており、併せて高齢者特有の問題である自家用車利用の低下や過疎地における公共交通機関の不便さ等に伴う移動の困難さから、買物弱者と言われている地域住民が増加している。

表1-管内人口の推移(単位 人、資料 中津市人口統計)

地区名等	中津市しもげ地域					中津市全体
	三光	本耶馬溪	耶馬溪	山国	合計	
H20年4月末人口	5,602	3,613	5,024	3,152	17,391	86,180
うち高齢者数	1,593	1,236	1,901	1,331	6,061	21,227
高齢化率(%)	28.4	34.2	37.8	42.2	33.8	24.6
R04年4月末人口	4,989	2,543	3,292	2,052	12,876	82,626
うち高齢者数	1,796	1,236	1,704	1,119	5,855	25,501
高齢化率(%)	36.0	48.6	51.8	54.5	45.5	30.9
人口増減(R4-H20)	△373	△716	△1,102	△758	△2,949	△3,554
人口増減(%)	△6.65	△19.81	△21.93	△24.04	△16.95	△4.1
高齢者数増減	142	22	△110	△164	△110	4,274
高齢化率増減	4.8	9.2	7.9	6.5	7.4	20.1

※平成20年に三光村商工会、本耶馬溪町商工会、耶馬溪町商工会、山国町商工会の4商工会が合併し、中津市しもげ商工会となったため平成20年4月を基準とする。

【産業の状況】～主産業の観光業について～

商工会地域には中津市を貫く総延長40km余りの山国川が流れており、上・中流域は90%近くが山林で、独特な地形を作り出した自然景観は景勝地に恵まれ、耶馬溪の名のもとに多くの観光客が訪れる。

しかしながら地域での基幹産業といえる観光において、これまで多くの観光客で賑わいを見せていたが、観光ニーズの多様化、道路網の整備による目的地の分散化が滞在時間を短くし、いわゆる通過型観光地化が進み、観光産業の売上も減少している状況である。

平成27年3月の東九州道開通(椎田南から豊前間除く)により大きく交通体系が変わり、他地域の観光地との競争激化で、今後ますます厳しい環境が懸念される。

当地は下記の通り、多く観光資源を有していることから道路網の整備は来客数を増加させる機会でもある。

地域特産品開発と併せて観光振興に向けた取り組みが不可欠である。



表2-管内地域の観光地や主要産業について

地区	観光地	主要産業	備考
三光	八面山	製造業	製造業が主産業であり、工業団地がある。
本耶馬溪	青の洞門、羅漢寺	観光業	禅海和尚にちなんだ観光地が多数
耶馬溪	景勝地「耶馬溪」	観光業	紅葉シーズンには数多くの観光客
山国	猿飛千壺峡	林業	林業関係者が多い



一目八景（耶馬溪）



猿飛千壺峽（山国）



羅漢寺（本耶馬溪）

【業種別小規模事業者数の推移】

当地域内の小規模事業者数は、H21年の610者に対しH28年には495者と115者の減少が続き、飲食・宿泊業以外は全て減少している。

商工業者の多くは零細企業であり、地域に依存する割合が高い。過疎化・高齢化による需要の減少や経営者の高齢化による経営意欲の減退や廃業で事業環境は厳しい状況が続いており、これまで地域経済を支えてきた商工業者の減少が継続する場合、地域社会の維持が難しくなってくる。

これ以上の商工業者の減少を防ぐためにも、既存事業者の維持的発展、事業承継、新規事業者への支援、新しい産業の創出が課題となっている。

表3-経済センサス調査・基礎調査による小規模事業者数(中津市しもげ地域)

センサス調査年	合計	建設業	製造業	卸売業・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
H21年	610	111	57	223	55	77	87
H26年	532	87	63	183	60	81	58
H28年	495	84	55	179	58	56	63
H21とH28比較 (増減率)	△115 (△18.9%)	△27 (△24.3%)	△2 (3.6%)	△44 (△19.7%)	3 (5.5%)	△21 (△27.3%)	△24 (27.6%)

(単位：者)

[中津市総合計画]

中津市の総合計画である第五次中津市総合計画「なかつ安心・元気・未来プラン2017～みんなでつくる暮らし満足No.1～(2022改訂版)」の中で、観光振興と商業について以下のような内容となっている。

Ⅱ-3. 山国川上下流域を結ぶ観光振興

(1) 観光の振興【現状と課題】

「観光地としても高いポテンシャルを持っている「耶馬溪」をキーワードに、地域ならではの食や農産品等を観光素材としてうまく組み合わせながら、市全域を流れる山国川の上下流が一体となった観光振興策を推進します。」

「観光消費額の増を図るため、マーケティングなどの情報に基づき、地域ならではの食の積極的なPRや、滞在時間延長のための地域が主体となった体験型観光を推進します。」

II-5. まちのにぎわいづくり

(1) 商業の振興【基本方針】

「市民にとって便利で暮らしやすく、魅力ある商業環境が形成されるように、地域の特性を活かした適切な商業集積の形成等に関して必要な支援を行っていきます。」

②課題

【管内地域の課題】

管内地域の大きな課題としては地域内の消費能力の低下が最も大きな課題である。前述の人口減少と小規模事業者の減少によって地域内需要は減少している。中津市全体での人口減少は比較的緩やかであり、市全体の減少以上に当地域の人口減少が大きい。

また、大手資本の大型施設も多く、消費先も商業施設に集中している状況である。

後述の観光産業は各地域の特色があり、管内地域で通過型観光ではなく地域をめぐる滞在型観光としての可能性も十分にある。

また、令和元年からのコロナ禍で商工業者の経営が悪化している。現在の事業形態では継続が困難になっていることから with・after コロナに対応した経営の見直しが必要となっている。

【産業別の課題】

○商業

管内商業の多くは旧市内の補完的な機能であることが多く、旧中津市の景気動向によって大きな影響を受ける。地域資源の活用が不十分であり、地域外からの消費を得る必要がある。

魅力ある地域資源は多々あるが、魅力ある商品・サービスを提供できていない。地域内需要では経営が成り立たないので、地域外の消費を獲得するために IT などを活用した販路拡大が急務であるが、高齢者が多いため IT 化が進んでいない。

○観光業

管内の観光業は三光、本耶馬溪、耶馬溪、山国（旧 1 村 3 町）それぞれに観光テーマが異なっており、温泉による宿泊、禅海和尚をストーリーの中心とした観光資源、一目八景の景勝地、自然豊かなレジャー施設があるが、観光の強みを活かしきれていない。点在する観光スポットや地域にある素材をつなぎ合わせ更なる魅力向上を図ることで、今までの通過型観光ではなく、滞在型観光に移行することが可能となり、域外からの消費を獲得できるようになる。まずは、個社の潜在的経営資源を把握し、地域の実情に伴った事業計画を策定することが必要である。

(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

小規模事業者が向き合う経営課題は年々、複雑化、専門化している。そのような状況に置かれている小規模事業者にとっては、「何も行動しない」という選択自体が大きナリスクであると考えている。

その一方で商工会の支援力も限りがあるので、従来からの商工会に事業発展を依存した体制から脱却する必要がある。そこで小規模事業者の現状に即した「問題提起し、問題へのアプローチ手段を検討し、問題解決していく手段」を事業者と共に考えていく姿が大切と考えている。

また、人口減少の影響から需要の低下、売上の減少、経営者の高齢化等の問題に直面している。そのため当商工会としては、小規模事業者への支援の充実のため、「地域の現状や小規模事業者の実情に合った事業計画の作成」「地域資源を活用した付加価値の高い商品・サービスの開発」「地域外からの消費の獲得」支援を長期的な振興のあり方とする。

②中津市総合計画との連動性・整合性

当商工会の支援計画として前述のとおり「地域の現状や小規模事業者の実情に合った事業計画の作成」「地域資源を活用した付加価値の高い商品・サービスの開発」「当地域外からの消費の獲得」であり、関係団体が一体となった支援の実施と連動・整合していると考えている。

当商工会においては中津市等が主催する「(一社)中津耶馬溪観光協会」「不滅の福澤プロジェクト」「なかつ6次産業創生推進協議会」にメンバーの一員として参画し、市の総合計画に沿った取り組みを共同で行っている。

③商工会としての役割

当地域においては、小規模事業者に対する支援を何も行わない場合、令和3年には小規模事業者数が450社を割り込み、さらに5年後には400社まで減少することが予測される。

中津市の旧郡部の総合経済団体である当商工会は、小規模事業者が多数を占める地域事業所と国・県・市の行政との繋ぎ役に当たる。当商工会としては、小規模事業者の経営への意欲喚起や持続的発展への支援を継続的に行い、小規模事業者数を維持させるとともに、個社の経営力向上に向けて支援を実施していく。

行政が実施する小規模事業者のための各種支援策を普及させるとともに、小規模事業者と共に中長期経営目標を立案し、財務構造や経営実態の分析を行いながら、本質的な経営課題「ヒト・モノ・カネ・情報」を詳細に把握(理解)してもらう。

このように、事業者自ら経営改善に向けた課題解決を図るための支援を行い、行政の施策を小規模事業者に反映させる役割を商工会として担っていく。

(3) 経営発達支援計画の目標

【地域への裨益】

本計画の取り組みで、地域を支える小規模事業者を継続的に支援していくことで、魅力ある事業者に発展するよう働きかける。地域経済の重要な担い手として、地域とともに持続的に成長・発展し、地域経済の増進に貢献していくことを地域への裨益目標とする。

【小規模事業者に対して】

①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

既存企業活動が停滞気味である現状を打開するために、地域経済の動向を調査し、個社の経営状況を分析する。事業計画策定者を掘り起こし、小規模事業者の課題解決を促し、事業計画策定による事業の再構築と持続的発展を支援する。また、経営者との対話と傾聴を通じて信頼関係を構築し、共に考えながら経営者自身の潜在力を引き出し、自立を支援する。

DXを小規模事業者に浸透・活用することで人的資源の乏しい小規模事業者の経営の効率化及び販路開拓を支援する。

②観光資源を活用した地域経済の活性化の支援を実施する。

各地域の観光資源があるが、現状としては通過型観光となっている。滞在型にすることで他地域の消費を本地域に落とすことができる。そのために個社の潜在的経営資源を把握し、地域の実情に伴った商品・サービスの開発に向けた支援をする。

③小規模事業者の発展を通じて地域経済の発展を図る。

小規模事業者が多い地域ではそれら自体が地域の雇用や人材育成の主体となっていることが多く、小規模事業者の発展と地域経済の発展は連動性が高いと考えている。生産性を高め付加価値の向上を図る事業者を育成していくことが必要である。地域経済全体の発展、すなわち小規模事業者の発展を目指すことが長期的な振興の在り方と考えている。

2 経営発達支援事業の実施期間

目標達成方針

(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小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現。

管内は人口減少が進む中、当地域にとって小規模事業者が地域需要の受け皿となっている。地域社会の継続のために必要な機能も小規模事業者が請け負っており、地域の動向を見定めながら持続する経営を支援する必要がある。当商工会としては、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、本質的な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、多様な課題可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行くための支援を行う。

特にDX推進は、小規模事業者の事業効率化と販路開拓に向けて支援していく。

②観光資源を活用した地域経済の活性化の支援を実施する

前述のとおり、当地域には数多くの観光資源があるが、現状としては通過型観光となっている。滞在時間が延びることで他地域の消費を当地域に落とすことにつながるため、滞在型観光への移行が必要である。そのため個社の潜在的経営資源を把握し、商品・サービスの開発支援を行う。そこで当計画では、宿泊施設や飲食店が地域資源を活用した料理開発やお土産品の開発、観光資源を利用した体験型サービスの開発支援に向けた事業計画策定支援を行う。また本計画外において、資金調達から商品・サービスの開発支援を国・県・市の各種施策等を活用して支援する。

③小規模事業者の発展を通じて地域経済の成長を図る

当地域の小規模事業者数の割合は83%（H28年経済センサス）を占める。その上、小規模事業者が地域経済の需要と供給の多くを担っている。このことから小規模事業者の発展が、地域経済の成長に繋がっていく。

小規模事業者の商品やサービスの付加価値の向上を支援する。具体的には、販路開拓等に取り組むことをメインに展示会・商談会を活用し、商品の付加価値を向上させる。

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

第一期では、小規模事業者の経営の実態と課題を把握することを目的に、商工会独自で業種別の地域経済動向調査を実施し、地域の経済状況と個社の状況について分析した。調査実施方法として業種別に対象事業者を選定し経営指導員が面接・ヒアリングにより経済動向を調査、分析し、地域産業の現状と課題を把握。項目は、売上高、客数（受注数）、資金繰り、営業利益、経常利益、景況の変化、直面している経営上の課題等について調査して公表した。分析成果は、四半期に一度、調査実施者に提供し、個社の事業計画策定と計画実施支援に活用。しかし、管内地域の情報を総合的に把握できず、効率的な経済活性化を目指すためのビックデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかった。

(2) 目標

	公表方法	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①中小企業景況調査公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②地域の経済動向分析公表回数	HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①中小企業景況調査

第一期と同様に調査を実行する。管内の事業者を業種ごと（製造業 3 社、建設業 2 社、小売業 3 社、サービス業 7 社、計 15 社）に抽出して域内の経済動向を把握する。年に 4 回実施する。

- 【調査手法】 経営指導員の面接・ヒアリングによって回収したデータを整理し、法定経営指導員が分析を行う。
- 【調査対象】 管内事業者（15 社）（製造業 3 社、建設業 2 社、小売業 3 社、サービス業 7 社、計 15 社）
- 【調査項目】 売上金額、仕入れ原価、設備投資の有無や予定、資金繰り、経営課題など直近の調査と特に変化が著しい項目を中心に行う。

②地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

地域における産業の強み、人の流れ、人口動態、消費動向などから、当地区の経済環境の特性を把握する。また、小規模事業者に対して、地域経済の動向調査の分析結果を提供する。

分析については、地域経済分析システム「RESAS」の産業構造マップを活用し、地域の経済動向分析を年 1 回実施し、HP にて公表する。

- 【調査手法】 経営指導員が「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。分析が困難な場合は外部専門家を活用する。
 - 【調査項目】
 - ・人口マップ ⇒ 人の動きを分析
 - ・産業構造マップ ⇒ 産業ごとの構造や稼ぐ力を分析
 - ・消費マップ ⇒ 消費の傾向を分析
- 上記を総合的に分析し、経営計画および事業計画の策定に反映させる。

(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・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

第一期は、当商工会主催の地域の名物を使った個社メニューの求評会を開催した。また、物産展・展示会の参加による対面調査、小規模事業者店舗の来店者アンケートを実施した。令和 2 年より新型コロナウイルス感染症の影響のため対面での開催ができなかった。

当商工会主催の求評会と都市部で行われる商談会の評価者は似たようなバイヤーであったため、調査結果がほぼ同じであった。そのため今期より、当商工会主催の求評会は実施せず、都市部で開催される商談会や展示会のみでの統一した調査とする。

(2) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①商談会バイヤーニーズ調査事業者数	1 者	2 者	2 者	3 者	3 者	4 者

※経営分析、事業計画策定支援の件数が年々増加することから、販路開拓を行う事業者数が増加し、商談会バイヤーニーズ調査件数は増加すると予想される。このため調査事業者が段階的に増加する。

(3) 事業内容

①商談会バイヤーニーズ調査

展示会や商談会に経営指導員が同行し、直接バイヤーに事業者の商品に対してアンケート調査を実施する。アンケート結果から、商品の改善点や顧客・市場ニーズを分析し、事業者へフィードバック。今後の商品ブラッシュアップに活用し、販路拡大につなげる。

- 【事業対象】 展示会・商談会の参加事業者（地域資源を活用した新商品開発事業者）
県内：大分県などが主催する商談会の出展者
県外：フードスタイル九州やこだわり食品フェアなどの出展者
- 【調査場所及び対象】 展示会の際に事業所ブースを訪れたバイヤー
- 【調査手法】 経営指導員が事業所ブースを訪れたバイヤーに対し、商品に対する意見や改善点などをアンケート方式で回答いただく。
- 【調査事項】 ①価格の妥当性、②ターゲット、③商品の印象・改善項目、④パッケージ、⑤取引条件など
- 【分析結果の活用】 商品の改善点や顧客市場ニーズを分析し、事業者へフィードバックを行い、今後の販売戦略や事業計画に反映させていく。

また、分析結果は貴重な情報として蓄積し、管内小規模事業者が新商品開発を行う際の基礎資料としても活用していく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状は、税務申告指導と金融相談を中心に分析を実施してきた。税務帳票を用いて作成したローカルベンチマークと過去3年間の決算書をもとに財務分析を行ってきたが、非財務分析（SWOT分析等）を実施しておらず、事業計画作成につながった支援ができていなかった。

今期は昨年度と同様の財務分析を実施し、更に対話と傾聴を通じて本質的な課題の把握のために非財務分析を行う。小規模事業者が抱えている経営課題や強み等の経営資源を明確にして、経営状況の分析の本来の目的や実施意義である自社の運営状態を把握することで、経営状況の「見える化」を行う。

(2) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①経営状況分析件数	80 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

(3) 事業内容

①経営状況分析の内容

事業者自らが自社の経営状況を把握し、潜在的な経営資源に気づきを促すために経営分析を行う。経営分析を通じて他社との比較優位性を明確にすることで、その後の事業計画の重要性に気づき主体的に取り組むことを促進する。

分析の対象者の掘り起こしについては、会報や HP での周知も図るが、事業者へ自社の経営資源や外部から見た良さや強み・弱みに気づいてもらうこと、事業者に主体的に取り組んでもらうことを目的に、経営指導員の巡回をメイン手段として対話と傾聴を通じた本質的な課題を抽出する。

また、コロナ禍によって事業計画の見直しが必要な事業者と DX 推進に前向きな小規模事業者についても、積極的に経営分析を行い事業計画策定支援につなげていく。

コロナの影響により消費者行動が変わっており、今後消費者行動は元に戻らないことが予想される。このような状況の中で、事業者は事業形態を変化させなければ継続的な経営が困難である。そのため経営分析を行った事業者は、事業計画の策定までつなげ、事業計画を実行し、環境変化に耐えられる事業体質を早急に作る必要があると考えている。

このことから年間目標件数については、販路開拓、DX 推進、事業計画作成に対して積極的に取り組む小規模事業者を掘り起こし、事業計画の策定と実行に繋げることを重点に置くため経営状況分析件数 5 年間 300 件で、年間 60 件（経営指導員一人当たり 15 件）を目標とする。

- 【対象者】
- ・販路拡大及び生産性向上を実施する企業
 - ・DX 推進に意欲的な企業
 - ・コロナ禍で事業計画再策定が必要な事業者

- 【分析項目】 財務分析及び非財務分析の双方を行う
- 直近三期分の財務諸表をもとに、売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA 有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率など、非財務分析においては小規模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（SWOT 分析）し、内部要因と外部要因を分析し、小規模事業者の潜在的な経営資源を把握する。

- 【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、非財務分析は SWOT 分析のフレームワークなどを活用する。

(4) 分析結果の活用

分析した結果は当該事業所にフィードバックし、事業計画策定に活用する。

目に見える形で自社の経営状況や経営資源などを把握することで、引き続き事業計画策定についても経営指導員と協力し主体的に取り組んでもらうことを期待する。

また、データベース化して内部共有することで、組織の支援能力の向上にもつなげていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

本来の事業計画の意義は「事業者の夢を実現するための計画」であるが、これまでの事業計画策定の目的は、経営革新計画、各種補助金申請のための計画策定で終わっていた。

本計画では経営分析から事業計画策定まで一貫した支援を行っていくことで「事業者の夢を実現する」支援を行っていく。

令和元年から続いているコロナ禍により小規模事業者の経営が悪化している。現在の事業形態では継続が困難になっていることから with・after コロナに対応した事業計画の策定支援が必要である。また、効率的な事業経営及び販売戦略の必要性からも DX の導入が必要である。

(2) 支援に対する考え方

第一期を通じて事業計画策定セミナーを実施してきたが、自ら計画を作成するという意欲的で主体性の高い事業者はすでに受講していることから、「4. 経営状況の分析に関すること」で記載したとおり、経営指導員の巡回を通じて掘り起こし、経営分析を行う。事業者が自社の強み・弱みを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もって課題に向き合い、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行い、事業計画策定支援を行う。

また、大分県商工会連合会との連携により、高度な案件については専門家派遣を実施しながら事業計画策定の支援にも取り組んでいく。また、急激な社会環境の変化に対応するためにデジタル技術を組み合わせて事業課題を解決することを目的に「DX 推進セミナー」を開催する。

(3) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①DX 推進セミナー	0 回	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	1 回
③事業計画策定事業者数	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

(4) 事業内容

①DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣

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 ツールの導入や事業計画の策定 Web サイト構築等の取り組みを推進していくためにセミナーを開催する。

- 【支援対象】 デジタル技術を活用し事業課題解決を図ろうとする事業者等
- 【参加者数】 10 者程度を想定
- 【実施回数】 年 1 回実施
- 【募集方法】 当商工会 HP にて募集を行うとともに、経営指導員が経営指導などの際に募集を行う。
- 【セミナーの事例】 SNS の活用事例（例：SNS を活用した効果的な集客方法）
EC サイトの利用方法等
- 【支援手法】 セミナー参加者から、必要に応じて IT 専門家派遣を実施する。

②事業計画策定セミナーの開催

事業計画の基礎知識や策定意義だけではなく、経営分析結果をもとに事業者自らが気付き、自発的（内発的動機づけ）に事業計画策定を促すセミナーを開催する。セミナーには経営指導員も参加し、経営指導員の資質向上も目指す。

- 【支援対象】 事業計画策定を希望する小規模事業者
事前に経営指導員が経営分析を実施してセミナーへの参加を促す。
- 【参加者数】 10 者程度を想定
- 【実施回数】 年 1 回実施
- 【募集方法】 当商工会 HP にて募集を行い、経営指導員が経営指導などの際に募集を行う。
- 【支援手法】 セミナーには経営指導員も参加し、事業者と共に事業計画の策定を行う

③事業計画策定支援

策定支援は創業、事業承継などの計画も考えられるが、本計画においては小規模事業者の持続的発展に注力した支援を行っていく。具体的には宿泊施設や飲食店が地域資源を活用した商品の開発、観光資源を利用した体験型サービスの開発に向けた事業計画の策定支援。また、コロナ禍での事業計画の見直しと DX 導入に向けた事業計画策定支援も実施して行く。

高度・専門的な課題が生じた場合には、大分県商工会連合会の広域担当経営指導員や登録専門家等と連携し、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

第一期では、事業計画策定事業者へのフォローアップを中心に策定後の実施支援を行った。事業実施に向けて経営指導員が巡回し、目標達成できるようにフォローをしていた。事業計画に基づいて大きな販路開拓を実施できた事業所もあり確実な成果に結びついている。ただし、事業計画の修正やフォローアップの頻度などは基準が曖昧となり、事業計画の実施の中で修正が必要な場合には適時の修正を行えていなかった。

本計画では画一的なフォローアップではなく、修正が必要な場合には経営指導員だけに限らず、専門家を交えながら事業実施に向けて支援を実施する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象とするが、すべての対象者に同じ頻度、同じ内容で行うことはせず、自走化に向けて潜在能力を引き出す手法として計画どおりに進んでいる事業者については、自主性を重んじた自社の計画遂行にゆだねてゆく。ただし、計画が遅れている事業者に対しては巡回指導の頻度を増やし、必要に応じて専門家派遣を実施する。

(3) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
フォローアップ 対象事業者	-	20 者				
頻度 (延回数)	-	80 回				
売上増加事業者数	-	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
営業利益率 1%以上 増加事業者数	-	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(4) 事業内容

本計画においても経営指導員による巡回訪問を中心にフォローアップを行っていく。その対象は事業計画を策定した全ての事業所とし、指導員の巡回を密にしていき、事業者の各事業計画の進捗状況に合わせてフォローアップを行う。頻度は基本的に、年間で一事業者当たり年 4 回のフォローアップを想定しているが、自走化が進む事業者には回数を減らし、計画が遅れている事業者に対しては頻度を増加させ臨機応変に対応する。それでも、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、支援を実行する。

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

第一期において、事業計画策定事業者を対象に、大分県商工会連合会と連携し展示商談会（こだわり食品フェア、FOOD EXPO KYUSHU）に参加した。販路開拓に必要なノウハウの習得、バイヤーからの意見を取りまとめて商品改良をすることで売上が増加した事業者（累計 15 社ほど出店）もあり、一定の効果を上げることができた。

しかし、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 に向けた取り組みが進んでおらず、展示会出展など販路開拓の方法が限られている。

IT を活用した販路開拓については事業者の知識不足等を理由に全く進んでいない。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示商談会を開催するのは困難なため、大分県商工会連合会が実施する「販路開拓セミナー」、「都市圏での展示商談会への出展」を継続する。出展にあたっては、事業計画策定事業者を優先的に支援する。

また、DX の具体的な取り組みとして、現在のコロナ禍の状況も踏まえた新たな販路獲得に向けて、デジタル技術や知識の乏しい小規模事業者に対して SNS による集客や EC サイトの開設といった IT を活用した支援を実施していく。なお、高度・専門的な課題が生じた場合には、適時 IT 専門家等の外部専門家と連携しながら支援を実施していく。

<経営指導員の支援について>

- ①事前支援 専門家派遣を活用した商品ブラッシュアップ支援・商品開発支援
- ②出展期間中 陳列、接客をはじめとした事業者の伴走支援及び商品評価を測る「バイヤーニーズ調査」の実施
- ③事後支援 「バイヤーニーズ調査」結果の分析、事業所へのフィードバック、商品ブラッシュアップによる今後の販売戦略の検討など

(3) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①商談会・展示会出展事業者数 (BtoB)	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者	4 者
成約件数/者	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	2 件
②SNS 活用事業者 (BtoC)	-	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
売上増加者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
③EC サイト利用事業者 (BtoC)	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(4) 事業内容

①商談会・展示会出展支援事業 (BtoB)

当商工会が独自に商談会を開催するのは非効率的である。引き続き既存の商談会への参加を行う。一口に展示会といってもその規模や参加バイヤーは展示会によって大きく異なるため小規模事業者のレベルにあった展示会への出店を支援する。展示会の経験が少ない小規模事業者は、まずは地元大分県内で開催される商談会への参加を進め、展示会の場に慣れてもらう事も重要である。

また、出展にあたっては商談のノウハウが必要なため、出展者には大分県商工会連合会が主催する「販路開拓セミナー」や専門家派遣を活用したノウハウの取得に取り組んでもらう。なお、出展する商談会等は以下のような BtoB の商談会を想定しているが、その他事業者のニーズに合わせて、他の商談会にも出展する。

<想定する商談会>

商談会名	商談会の概要	来場者数	出展者数
JFC 大分農商工商談会	地元金融機関が主催するマッチング形式の商談会	15 社 (バイヤー)	マッチング形式
FOOD EXPO KYUSHU	食の展示会。福岡商工会議所が主催、国内外の中外食、商社バイヤーなど	4,384 人 (2 日)	263 社
こだわり食品フェア	千葉県で開催される日本最大級の食の専門展 こだわりの地域食品が集まる	42,885 人 (3 日)	103 社
Food Style in Fukuoka	マリンメッセ福岡にて 2 日開催 スーパー、中食、外食に分かれオンライン商談会も開催	14,924 人 (2 日)	907 社

※来場者数・出店者数は 2021 年度実績

※FOOD EXPO KYUSHU は 2022 年度に 3 年ぶりに開催するため 2019 年度実績

②SNS、ECサイトを活用した販路開拓支援事業（BtoC）

「6. 事業計画策定支援に関すること」で行うDX推進セミナー等でDX化を推進し、商談会に加えてECサイト利用やSNSを活用した販路開拓にも取り組む。コロナウイルスが猛威を振るっている昨今の状況を鑑み、WEBを使った販路開拓を支援する。小規模事業者の広報活動としてSNSを活用した支援を行い、高度・専門な課題の場合には専門家派遣を実施する。ECサイトについてはBtoC支援として、全国商工会連合会が主催する「ニッポンセレクト」、大分県が楽天市場に設置しているサイト「おんせん県おおいたオンラインショップ」、中津市が運営する「ふるさと納税オンラインサイト」など既存のサービスを利用する。

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

現状は、まず成果指標（経営カルテ等）、支援体制や支援事業者からのアンケート結果をもとに作成した自己評価書を作成。その後、自己評価書を理事会に提出し、承認後、大分県商工会連合会の設置する外部評価委員会へ提出し、事業評価を受けた。結果については当商工会HPにて公表した。

外部評価委員会からの評価については、通常総代会に経営発達支援事業評価報告書を掲載し、事業の評価報告、指摘事項、次年度への改善報告を行った。

課題として、経営発達支援事業と中津市の支援施策との連動制・整合性の確認が不足していた。

(2) 事業内容

経営発達支援事業を効果的に実施するために、下記の方法により評価、検証を行う。

①中津市しもげ商工会経営力強化支援事業推進協議会

令和3年に「経営力強化支援事業推進協議会」を設置した。年1回以上事業の見直し及び進捗管理を実施している。本協議会は、外部有識者、地方公共団体の職員、関係団体、法定経営指導員で構成しており、本計画より経営力強化支援事業推進協議会で進捗管理や実績評価を受け、評価結果は、役員会等にフィードバックした上で、事業実施に反映させるとともに、当商工会HP（<http://shimoge.oita-shokokai.or.jp/>）で公表することで、地域の小規模事業者等が常に見覧可能な状態にする。また、総代会資料にも掲載する。

【経営力強化支援事業推進協議会】

	所属・資格	人数
(1) 外部有識者	中小企業診断士	1人
(2) 地方公共団体の職員	中津市商工農林水産部商工・雇用政策課	1人
	大分県北部振興局地域創生部	1人
(3) 関係団体	大分県商工会連合会経営支援課	1人
(4) 法定経営指導員	当商工会経営指導員	1人

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

第1期では、個々人の支援スキル向上のため、大分県商工会連合会が開催する各種研修会への参加や専門家派遣等を通じて専門知識の習得や支援能力向上に努めてきた。経営支援会議の際に、情報を共有し能力の標準化を図ってきたが、それでも個々の職員の支援スキルにバラツキがあり、体制を見直す必要がある。また、小規模事業者へ向けDX推進の支援をするには、必要な支援ノウハウやスキルが不足しているため、積極的な資質向上が必要である。

また、小規模事業者支援を担う経営指導員等が、各種支援が効果的にできるように総合力の取得を目指し、小規模事業者の成長・発展につながる伴走型の支援ができるように、事業者の経営状況を把握しながら傾聴力や対話力の向上を目指す。

(2) 事業内容

①研修会・セミナーによるスキル向上

【経営支援能力向上セミナー】

大分県商工会連合会が開催する各種研修会に参加することで支援能力の向上を図る。また、中小企業基盤整備機構の開催する小規模事業者支援研修（個社支援や地域支援）などへ参加して能力の向上を図る。

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的な課題の掘り下げの実施につなげる。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

②専門家との同行支援

専門家派遣や各種支援機関との連携支援により高度・専門的な経営課題を協議する場合、担当経営指導員は必ず同席し、OJTにて支援スキルの向上を図る。

③DX推進支援強化へ向けた資質向上

国や県、各機関等が主催する下記のようなDX推進の取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーに積極的に参加する。セミナー等の研修を通じて、専門知識やノウハウを習得し、定期ミーティングで情報共有を行うことで、DXに対応する支援能力向上を図る。また、オンライン経営指導方法の導入など当商工会の支援体制も整備していく。

【DXに向けたIT・デジタル化への支援メニュー】

「業務改善」：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推進。

「販路開拓」：販促動画等を活用した自社PR・情報発信方法、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。

④対話と傾聴能力向上

窓口や巡回で小規模事業者の相談対応や支援をする際には、対話と傾聴を基本とした支援が必要であることから、法定経営指導員が中心となり経営指導員及び一般職員へ積極的なOJTを行う。過去の成功事例・失敗事例等の共有化や、同行訪問・共同支援を経営指導員及び一般職員がチームとしてサポートしていくことで支援のバラツキを減らし、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げ支援能力の向上を図る。

⑤職員間の定期ミーティングの開催

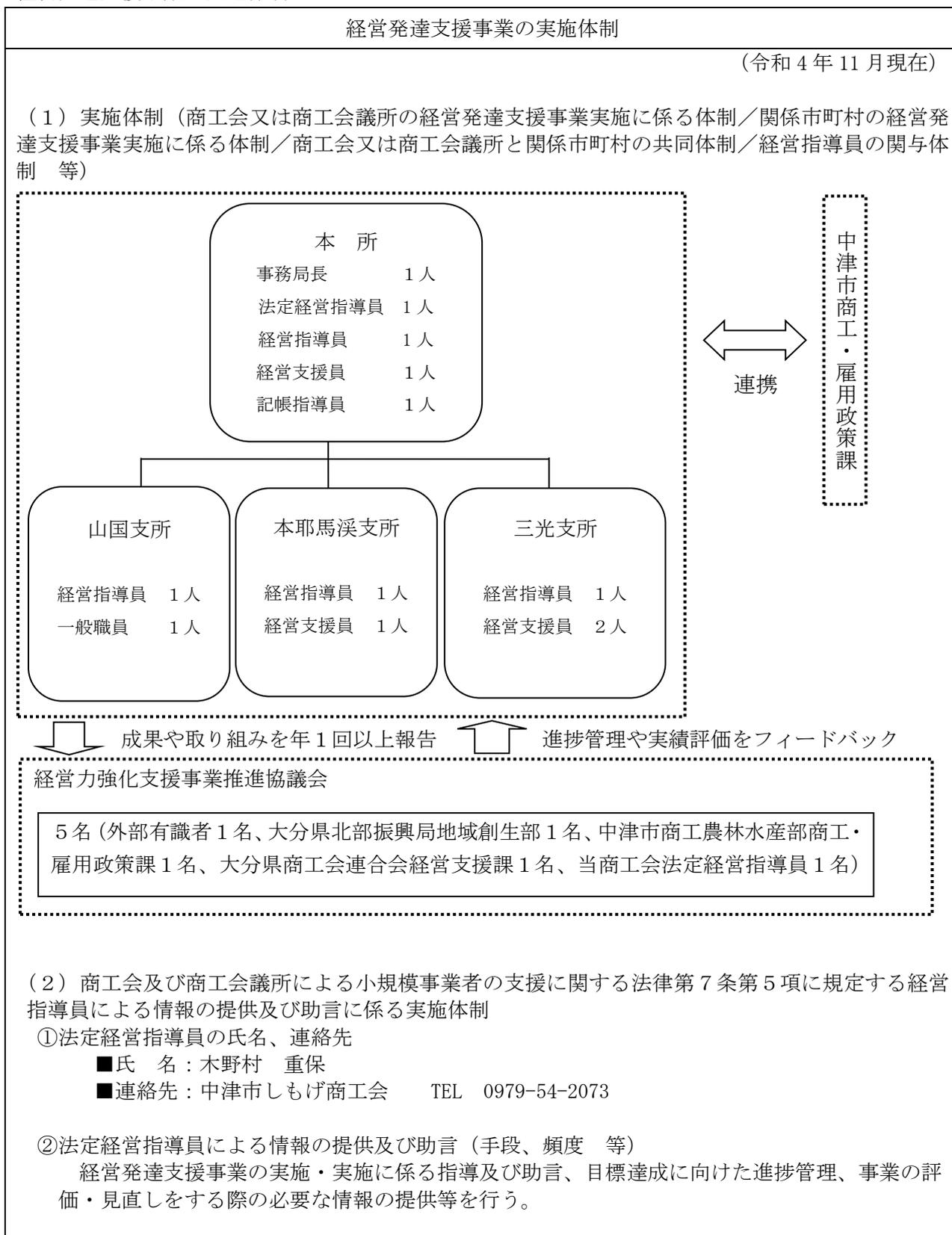
経営指導員による経営支援会議を月1回開催し、施策の周知やその支援に対する当商工会の方向性、IT等の活用支援方法について情報共有を実施する。各種補助金等については支援内容を職員間で共有しながら指導能力の向上に努める。本計画の進捗管理も実施しPDCAを行っていく。

⑥支援データの共有

法定経営指導員が基幹システムを適切に活用し、支援中の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、担当外の職員も一定レベル以上の対応ができるサポート体制を構築する。経営カルテ、支援方法のデータを商工会のクラウドを利用して、支援の中で収集した各種調査結果や経営分析結果も、同様に随時閲覧できるようにデータベース化することで、効果的な支援へと繋げていく。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

〒871-0405 大分県中津市耶馬溪町大字柿坂 102 番地 1
中津市しもげ商工会
TEL 0979-54-2073 FAX 0979-54-3146
E-mail info@shimoge.oita-shokokai.or.jp

②関係市町村

〒871-8501 大分県中津市豊田町 14 番地 3
中津市商工農林水産部 商工・雇用政策課
TEL 0979-62-9044 FAX 0979-24-4020
E-mail syoukoukoyou@city.nakatsu.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)

	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
必要な資金の額	2,220	2,220	2,220	2,220	2,220
○ 専門家派遣 事業費	600	600	600	600	600
○ 販路開拓等 支援事業	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
○ 協議会開催 費	20	20	20	20	20

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
伴奏型小規模事業者支援推進事業補助金 中津市補助金

(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 並びに法人にあっては、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
連携体制図等