

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	日田地区商工会 (法人番号 6320005007481) 日田市 (地方公共団体コード 442046)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	少子高齢化が進む地域を前提として小規模事業者の「持続的経営」「生産性を高めて付加価値の向上」「個社支援を通じた地域経済の発展」を支援していく。
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>地域の経済動向調査に関すること 国が提供するビッグデータの活用及び中小企業景況調査を活用して地域の景気動向調査の実施 (15社、4回/年)</li> <li>需要動向調査に関すること 展示商談会で出店事業所のブースに来訪したバイヤーへのバイヤーニーズ調査及び事業所へのフィードバック (14社/計画期間中)</li> <li>経営状況の分析に関すること 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与えるための経営分析の実施 (32件/年)</li> <li>事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った事業所に対し、景気動向調査などを踏まえた上で主体的に事業取り組みのための計画策定支援。 (24件/年)</li> <li>事業計画策定支援後の実施支援に関すること 事業計画策定者について計画進捗管理や計画修正、販路開拓へのフォローアップ支援 (24社、96回/年)</li> <li>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会・展示会出展支援事業 (14社/計画期間中) ITを活用した販路開拓支援事業 (10社/計画期間中)</li> </ol>
連絡先	<p>日田地区商工会 天瀬本所 〒879-4201 大分県日田市天瀬町桜竹 671-2 (電話) 0973-57-2976 (E-mail) <a href="mailto:info@hitachiku.oita-shokokai.or.jp">info@hitachiku.oita-shokokai.or.jp</a></p> <p>日田市商工観光部 商工労政課 〒877-8601 大分県日田市田島 2丁目 6-1 (電話) 0973-22-8239 (E-mail) <a href="mailto:shokoh@city.hita.oita.jp">shokoh@city.hita.oita.jp</a></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現状

日田市は平成17年3月に平成の大合併により、もともと6つの市町村が合併して誕生した。本市は北部九州のほぼ中央、大分県西部に位置し熊本県・福岡県に隣接していることから古くから北部九州の各地を結ぶ交通の要所として栄え、江戸時代には幕府の直轄地(天領)として繁栄してきた。

現在でも大分市と福岡市のちょうど中間に位置しており、大分自動車道やJR久大本線を利用することで両市へは約1時間程度と交通アクセスに恵まれている。

日田市は周囲を阿蘇・くじゅう山系や英彦山系などの山々に囲まれておりその山系から流れ出る豊富な水が日田盆地で合流し三隈川となり筑後川へ下っている。このように水資源に恵まれていることから“水郷ひた”とも呼ばれている。

市の総面積は666.03㎢で、そのうちの82.6%にあたる550.72㎢を林野面積が占めており、屋久杉(鹿児島県)、飫肥杉(宮崎県)と並んで九州三大美林の一つに数えられる日田杉の産地となっている。

それに伴って林業、製材業、家具製造業、木工品・工芸品製造業などが盛んで、パルプ、紙などの産業まで含めると、日田市内の木材関連産業は工業関連分野において事業所数46.1%、従業員数31.0%を占める基幹産業といえる。

右図が日田市の詳細で日田エリアは商工会議所の管轄地域である。本会は天瀬エリア・大山エリア・津江エリア(前津江・中津江・上津江)の旧日田郡を管轄している。もともとは異なる行政区であったこともあり合併して10年が経過する現在においてもそれぞれの特徴を残しつつ発展している。

本会管轄エリアは林業に加えて観光業も主要な産業であり管内のエリアごとの観光地の特徴は以下の通りである。

天瀬町	天ヶ瀬温泉街・高塚地蔵尊、観光農園
大山町	木の花ガルテン
前津江町	有名アウトドアブランド Snow peak が運営する 椿ヶ鼻ハイランドパーク
中津江村	近代化産業遺産に登録された鯛生金山
上津江町	九州最大級のレースサーキット場オートポリス 自然を活かして溪流釣りを楽しめるフィッシングパーク



管内の人口は下図からも分かるように平成27年から令和2年の5年間で約15%減少しており日田市全体（▲6.4%）と比較しても2.3倍のスピードで減少している。さらに高齢化率も47%と人口減少に加えて高齢者が多い人口構成となっており購買力の低下が続く状況にある。

（単位：人）

地区名	日田地区商工会地域					日田市全体
	天瀬	大山	上津江	中津江	合計	
平成27年3月末 人口	5,170	3,978	892	893	10,933	68,852
令和2年5月末 人口	4,351	3,449	731	739	9,270	64,389
人口増減 (H27-R02)	△819	△529	△161	△154	△1,663	△4,463
増減率	△15.8	△13.3	△18.0	△17.4	△15.2	△6.4

（日田市自治体別人口統計より）

また人口に連動するように管内の商工業者も平成24年から平成28年の間に約11%にあたる62事業所が減少した。本会の会員についても合併当初は400会員あったものが、令和2年3月末現在で339会員と15%減少している。減少の主な要因としては事業主の高齢化と地域の人口減少による購買力低下があげられる。一方で管内の創業者数は平成28年から令和元年までに5件となっており、旧日田市（89件）と比較して創業者数が極端に少ない状況にある。

（単位：者）

経済センサス調査年	建設業	製造業	卸小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計	うち小規模事業者数
H24年	85	87	153	74	68	66	533	481
H26年	82	92	137	61	70	60	502	445
H28年	79	83	128	51	68	62	471	423

（平成28年経済センサスより）

管内の主要産業は以下の通り。

●観光・サービス業【天瀬地区、津江地区】

天ヶ瀬温泉は奈良時代の文献「豊後国風土記」にその記載があるほど歴史深い。珍珠川に沿うように約20件の旅館が軒を連ねている。河川敷を掘れば温泉が湧くため、川に浸かる感覚で入浴できる共同露天風呂はおんせん県おおいたの中でも珍しい観光資源である。天ヶ瀬温泉街では4～5年ほど前から旅館に宿泊される観光客は韓国人を中心とするインバウンド旅行者が多くなったことから、各

旅館施設は団体旅行客獲得のサービス等に力を入れてきた。しかしながら日韓関係の悪化から韓国入  
旅行客の減少がみられるように、観光業はレジャーであり、あくまで余暇を過ごすという業種の特性  
上、不要不急の要素が強い。それゆえに景気変動や環境変化、風評被害をダイレクトに受けやすい産  
業といえる。



玖珠川沿いの天ヶ瀬温泉



共同露天風呂 駅前温泉

#### ●林業【管内全体】

日田地方で初めて杉が植えられたのは延徳 3 年（1491）と言われている。中津江村にある宮園津  
江神社の境内に、杉の苗木を植えたことが始まりとされている。水運を活用した筏運送による竹木の  
商いは 1680 年代に始まったとされ、日田市は日本の三大林業地として歴史を刻んできた。当地区内  
において林業従事者は多く、育成→伐採→搬出→製材→加工と川上から川下に至るまで木材関連の産  
業が発展している。

また近年は従来からの林業から派生する形で木材を使った木工品やカトラリーなど木製家具製品  
の製造を行う事業所も増え、日田の地域資源に指定されている。



「HITA Fore-Story 日田林業の物語」



カトラリー

#### ●製造業【大山地区、津江地区】

大山町では稲作が適さない地形を逆手にとって桃や栗などの高収益で生産性の高い農作物の生産  
をいち早くスタートさせた。後に一村一品運動のモデルになったともいわれるこの取り組みにより、  
現在においても一次産業品の育成が盛んに行われている。梅や栗、柚子などを中心に育成した農作物  
を販売する直販所や加工し販売する 6 次産業化も盛んにおこなわれている。



梅の実



付加価値を高めた梅干しの新商品

## ②課題

### ●観光・サービス業

管内の観光業の中心である天ヶ瀬温泉街の多くの旅館がかつての団体客をターゲットとしていたビジネスモデルから脱却できていない状態にある。

インバウンドが大挙して訪日するようになって数年が経過したことで、彼らのニーズも変化してきた。国内観光客に関しても同様である。前述したとおり観光産業に対する需要は極めて繊細である。

今後の状況を見据えると、かつての様な団体客から個人客へ、都市から地方へという流れを考慮したうえで、新たなニーズに対応するための事業計画の策定が急務と考えている。

### ●林業

本会における林業の課題としては事業承継があげられる。林業関係の会員企業の中には生産性が高く高収益なビジネスモデルを構築している事業所が多くある。しかしながらそれらの多くが後継者問題に直面している。そもそも3Kのイメージが強い林業への新規就業者が少ないうえ、次世代を担う人材の育成が遅れているのが現状である。林業技術の伝承という意味合いも考慮したうえで、経営者に対して意識付けを行っていく必要がある。

### ●製造業

管内は地域資源にも指定されている豊富な一次産品（梅、柚子、梨、等・・・）に恵まれており、それらを加工し販売してきた。それらの加工品は高い商品力を持つ一方で、既存の販売ルートは県内や九州内の近隣県にとどまっており、全国的に拡大できていない課題がある。その背景としては、これまでの販路はJAなどに頼ることで“自社で主体的に販売先を見出してこなかった”ことが挙げられる。そのことから今後は積極的に販路拡大する取組を重点的に支援していく必要がある。

## （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なリスクであると考えている。

その一方で商工会のマンパワーも限りがあるので、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ステージに応じた「小規模事業者が問題提起し、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」を主体的に考えていく姿が大切と考えている。

## ②日田市総合計画との連動性・整合性

日田市は平成 29 年 3 月に第 6 次日田市総合計画（平成 29 年～令和 9 年の 11 年間に渡る）を発表し、市政における最上位の計画として位置付けている。その計画内において

“やりがいと魅力をつくる”を産業振興分野の基本方針として、  
“自然や歴史、文化財などの地域資源、そこから生み出される農林水産物などの豊富な自然素材を活かして産業の振興を行い、地域を活性化すること”を掲げている。

また総合計画のなかの商工業振興分野の個別計画として日田市中心企業振興計画を策定している。その中では経営基盤の安定強化、中小企業の活用による地域内の経済循環の創出、経営の拡大及び新分野への進出の促進を目指しておりそれぞれに定量的な目標数値が設定されている。

目標の設定だけでなく、中小企業振興推進会議を設けて商工会をはじめとした商工団体や中小企業団体、観光団体、市民団体とともに計画の進行状態を管理して客観的な指標をもってその効果を検証している。また実態把握のために中小企業の訪問調査を行っている。

本会においては中小企業振興推進会議にメンバーの一員として参加するとともに施策の周知と取組などを進める等、計画の具現化の主体となっている。

## ③商工会としての役割

前述したが管内では事業承継が大きな問題となっている。日田地区商工会並びに日田商工会議所が平成 28 年 5 月～9 月に実施した「事業承継に関するアンケート調査」によると市内中小企業 1,716 社のうち事業承継を予定している事業所は 32%にとどまっている。（下図参照）

事業承継に対する意識の低さが露呈している。

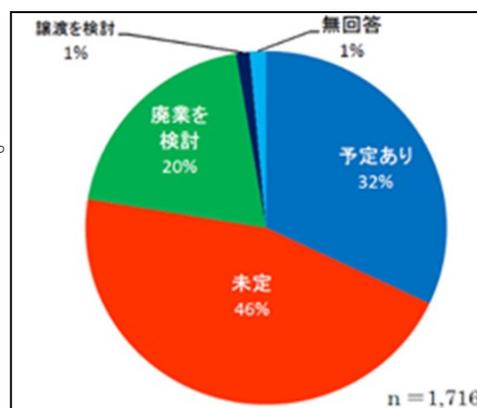
何も対策を取らないままではさらなるスピードで事業者数が減少していくことが予想され、地域における従前の付加価値を維持できなくなることが危惧されている。

事業承継で一番重要なことは、

“引き継ぐ先をどこにするか？”だと考えている。

従来からの家族内承継だけでなく役員・従業員や第三者（M&A）を視野に入れる必要があると考えている。

大分県事業引継ぎ支援センターなどの専門機関とタイアップし円滑に推進していく必要がある。



商工業者を取り巻く環境は急激に変化し、複雑化かつ専門化している。近年を例に挙げれば消費税率アップに伴うキャッシュレス対策や災害対策、それに伴う復旧事業等多岐にわたっている。それらに対応するため様々な分野における専門家派遣制度、大分県よろず支援拠点や日田市ビジネスサポートセンターなどの行政の支援機関も設置されている。

さまざまな支援機関がある中で商工会の一番の強みは“事業所に一番近い”事と考えている。その強みを最大に生かすためには様々な支援機関と協業していく「地域の総合支援コーディネーター」としての役割を果たしていくことが商工会に課せられた役割だと考えている。

### (3) 経営発達支援事業の目標

加速する少子高齢化、管内の人口減少、商工業者の減少は今後さらに進み、それにより引き起こされる地域購買力の低下、地域で生産する付加価値の減少は避けられないと考えている。そこで**事業承継を積極的に推し進めることで商工業者数の現状維持を基本として仮に減少したとしても個社それぞれが生産性を高めることで管内における付加価値の維持向上を図ることを目標にする。**

そのためには事業所のステージに応じた伴走型支援が必要だと考える。今後は持続的経営を支援する事業所および生産性を高めて付加価値の向上を支援する事業所など、それぞれの事業ステージを見極めたうえでの支援を行っていく。

#### ①小規模事業者の持続的経営を支援【域内ニーズ】

商工会地域において小規模事業者は地域の活力の源泉であること以上に重要なインフラとなっている。それゆえに“存在していること”、“経営を存続していること”自体に根本的な価値があると考えている。経営者の高齢化や事業承継、頻発する災害リスクを念頭においたBCP作成など小規模事業者の持続的経営を支援していく。

#### ②小規模事業者の生産性を高めて付加価値の向上を支援【域外ニーズ】

本会エリアには優れた地域資源（観光資源や一次産業品）が多数存在する。マクロ規模でのニーズを把握することで需要・販路開拓支援を行い、一社でも多く成功体験を与えることで主体的に考えられる経営を促進する。

#### ③小規模事業者の発展を通じて地域経済の発展を図る

小規模企業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、小規模企業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地域において中心的な役割を果たす企業を中心として、点で捉える個社の発展を、地域経済全体の発展すなわち“輪の発展”を目指すことを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、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和3年4月1日～ 令和8年3月31日)

### (2) 目標の達成に向けた方針

#### ①小規模事業者の持続的経営を支援【域内ニーズ】

前述のとおり本会管轄エリアは地元の小規模企業が地域需要の受け皿となっているケースが多く、言い換えれば地域に不可欠なインフラとして機能していると考えられることができる。主に小売、飲食、建設業などが該当し、地域の動向を見定めながら永続的に持続する経営を支援する必要がある。

本会としては会計申告サポートや創業支援、事業承継、災害支援、BCP作成支援を通して事業の維持継続を支援していくことが重要となる。

#### ②小規模事業者の生産性を高めて付加価値の向上を支援【域外ニーズ】

人口減少が進む地域においては域内ニーズを満たすのみでは趨勢的に衰退は免れない。優れた経営資源や地域資源(一次産品や温泉、観光名所)などを活用して販路開拓を行うことで域外ニーズに対応し、積極的に『外貨』を獲得する必要がある。

SNSや展示商談会を活用した販路開拓等に取り組むことをメインとし、小規模事業者持続化補助金などの補助金事業及び各種地方自治体の施策の活用、先端設備、ITの導入等による生産性向上にも力を入れ、『外貨』獲得型企業の成長を支援していく。

#### ③小規模事業者の発展を通じて地域経済の発展を図る

地方の小規模事業は地域の需要を満たすだけでなく地域の雇用や税収の源となっている。すなわち個社の発展がその地域の発展に直結していくと考えている。農商工連携や6次産業化などへ取り組むことで一次産品を活用して地域ブランドの育成を目指す。

また観光分野においても自然災害リスクや地政学リスクを踏まえたうえで、四季や伝統文化、豊かな自然に触れる事のできるようなコト消費への観光モデルの転換を図ることで新たな観光客の誘致を行っていく必要がある。

## 3-1 地域の経済動向調査に関すること

第I期では事業計画を策定するための前提条件として小規模企業の置かれた経営環境についてミクロとマクロの観点から分析する手法をとった。具体的には、管内の経済動向を把握するための「中小企業景況調査」のほか、1年目には㈱大銀経済研究所と連携して県内・市内の景況と旧日田郡の観光、特産品の認知度、お土産品として欲しいものやその価格などについて消費者アンケートを実施した。そのほか災害後の地域業況などに対するヒアリング調査、調査内容のフィードバックを会報を使って情報提供を行った。その結果、外部評価委員会からの評価は1年目～4年を通じてAであった。

### (1) 現状と課題

第I期での取り組みにより経営計画を策定する際のマクロな動向、事業計画を策定する際の消費のミクロなニーズを各種事業計画立案の際に用いることを引き続き継続する。

具体的には四半期ごとに管内の様々な業種(製造業、建設業、小売業、サービス業など)の景況感を調査する中小企業景況調査を継続し調査分析に活用する。しかしながら、中小企業景況調査は、事業者の売上をはじめとした企業内データのみのため、国が提供するビッグデータ等の活用することで各種様々な経済動向を把握し、分析の幅を広げる。

## (2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
中小企業景況調査事業者数	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
中小企業景況調査数	60 回	60 回	60 回	60 回	60 回	60 回
中小企業景況調査公表回数	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
RESAS 分析公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

## (3) 事業内容

### ① 国が提供するビッグデータの活用

経営資源に乏しい事業者は事業主自身がマネージャーとプレイヤー兼ねている会社が多い。ゆえに日々の業務に集中するあまり事業を俯瞰的に考え分析する機会が少ない。そこで RESAS(地域経済分析システム)を活用した経済動向分析を行い1年に1回、結果を公表する。

- 【分析手法】・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  
・観光マップ ⇒ 国内やインバウンド観光客の動きを分析  
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。

### ② 中小企業景況調査

第 I 期に引き続き、管内の事業者を業種ごと（製造業 3 社、建設業 3 社、小売業 3 社、旅館サービス業 6 社、計 15 社）を抽出して域内の経済動向を把握する。年に 4 回実施する。

- 【調査対象】 管内事業者（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。  
【調査方法】 経営指導員による巡回・窓口にて対応する（ヒアリング方式）  
【分析手法】 経営指導員が分析を行う。また設備投資予定のある事業所などについては各種施策等の紹介を行う。分析内容から必要に応じて専門家を活用する。

## (4) 成果の活用

- 情報収集・調査、分析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。

### 3-2 需要動向調査に関すること

第 I 期の計画として 176 回の情報提供する目標としていたものの実際の提供数は 1 年目～4 年目の間で 15 社⇒38 社⇒186 社⇒2 社であった。その結果、1 年目～2 年目は B、3 年目は A、4 年目は C の評価であった。

## (1) 現状と課題

1 年目～3 年目は、日田市の物産館等での需要の動向について、会報や巡回を通じて情報提供してきたが、相対的な内容で個店支援においての効果が不透明であった。そのため 4 年目に調査手法を変更してバイヤーへのニーズ調査としたことで、調査対象数は減少したが、個店にとっては意味のある情報提供となった。

本商工会地区の地域資源としては、柚子や梅、日田杉などがあり、これらの一次産品を取り扱っている事業者が多く毎年数社、商談会に出展しているが、商談だけがメインとなり、商品の改善点や販売方法といったバイヤーの貴重な意見がその後の販売に活かされていないという課題があった。

そのため、前述したとおり、展示会の際に経営指導員がバイヤーに直接商品に対する意見や感想をヒアリングするバイヤーニーズ調査に変更し、4年目はこの調査方法を実施した。

事業者の売り出したい商品についてピンポイントで情報収集ができるため、今後はこの手法を取り入れていく。

ただし、この方法はすでに出来上がった商品に対する調査であり、これから作り出す新商品開発には対応できない。新商品開発においては、需要動向調査で情報収集するだけでなく、商品開発段階から、専門家の指導を仰ぎターゲットを見据えた商品づくりに取り組むことで「マーケット・イン」に対応する。

## (2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
調査対象事業者数	2 社	2 社	2 社	3 社	3 社	4 社

## (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】 分析して集計し事業所にフィードバックする。

## 4. 経営状況の分析に関すること

第 I 期においては金融支援や補助事業申請時の事業計画策定を前提にして分析を中心に行ってきた。その結果、1年目が A、2年目は B、3年目 4年目が A の評価であった。おおむね目標を達成しているが、巡回ヒアリング数や経営分析事業所数が目標に達していない年があった。

### (1) 現状と課題

現状は、金融相談や補助事業申請時を中心に分析を実施してきたが、金融相談（融資相談）の分析については融資の実行が前提にあることが多く、事業計画策定に向けた時間をかけた経営分析ができず、事業者にとっての意味のあるものとなっていない点が課題であった。

以上のことから事業者も一緒になって自社の経営状況について分析し把握できるよう、巡回をとおして、経営分析等に前向きな事業者を掘り起こすほか、各種補助事業や法認定への申請を経営分析のきっかけとしてもらい、自社を見つめ直す機会としていく。

### (2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営状況分析件数	44 件	32 件	32 件	32 件	32 件	32 件

### (3) 事業内容

①各種補助事業、法認定への申請を通じて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与えるために経営分析を行う。経営分析を通じて他社と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掘起こしを行う。

なお、年間目標件数については、前述したとおり、事業者に主体的に取り組んでもらうために前向きな事業者を掘り起こす必要があることから、5年間で160件（会員数の半数程度）、年間で32件を目標（経営指導員一人あたり8件）とする。

#### ②経営分析の内容

【対象者】 各種補助事業、法認定への取り組みを希望する事業者、事業承継予定者

【分析項目】 会社概要(概要、経営理念、設備状況、事業承継など)

定量分析たる「財務分析」及び 定性分析たる「SWOT分析」を実施。

「財務分析」 収益性、安全性、損益分岐点、粗利益率 など

「定性分析」 強み、弱み、脅威、機会 を分析

【分析手法】 本会の「簡易版経営分析シート」、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、

中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」、日本政策金融公庫の

「財務診断オンラインサービス」等を活用し経営指導員が行う。

事業承継の案件については事業承継自己診断チェックシートを使用する。

また専門性の高い事例については専門家と連携する。

### (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。

また分析を通して事業承継が必要な案件の掘起こしも行い、貴重な経営資源が損失しないよう、事業計画（事業承継計画）策定につなげていく。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

第Ⅰ期の評価については1年目～4年目の期間においてすべてB評価であった。B評価の理由としては、補助事業採択件数についてはいずれの年についても目標を上回っているものの、経営計画策定セミナー参加者数や創業者数は目標を下回る年度があったことが挙げられる。具体的な取り組みとしては金融相談や持続化補助金などの補助事業申請、経営革新計画策定を中心に、市場・地域経済動向調査や需要動向調査をベースにした事業計画を策定した。

### (1) 現状と課題

第Ⅰ期を通じて特に力を入れて取り組んだことで経営指導員のスキルも向上している。また高度な支援が必要な事業所については専門家派遣を実施するなどして個別の経営課題に対応してきた。

しかしながら事業者が事業計画の重要性を真に理解したとまでは言えず、自身で主体的に計画の立案に取り組んだとは言い難い。そこで今後は経済動向調査や経営分析を用いて、事業者が主体的に事業計画策定できるように促す支援が必要である。

また、第Ⅰ期では事業計画策定セミナーの実施を通して、事業計画策定事業者の掘起こしを実施してきたが、前述のとおり事業者が事業計画策定の重要性を認識しておらず、回数を重ねるごとにセミナーの受講者が減少し、セミナー受講者からの計画策定事業者の掘起こしができなくなったという点が課題である。

## (2) 支援に対する考え方

第Ⅰ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的な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、経営分析を行った事業者の中から事業計画策定を目指す。

また、創業セミナーや大分県事業引継ぎ支援センターとの連携により、創業、事業承継に係る事業計画策定の支援にも取り組んでいく。

## (3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	44 件	24 件	24 件	24 件	24 件	24 件

## (4) 事業内容

### ①事業計画の策定

前出の地域経済動向調査、経営状況の分析、需要動向調査の結果を踏まえて事業計画の策定を行う。これまでも述べてきたが、計画策定にあたっては、事業者自らが計画策定の重要性に気づき、主体的に取り組むよう策定支援を行う。なお、専門的な課題が生じた際は大分県商工会連合会の広域担当経営指導員や専門家等と協議して必要な指導・助言を行う。

#### ア. 各種補助事業申請支援

経営指導員によるヒアリングを実施しながら、申請書類の記載事項について、考え方を導き出した上で、一度事業者自らが申請書を作成。

その後、経営指導員とともに申請書のブラッシュアップを行う形で申請書の作成を行う。

自らが作成に関与することで、事業計画の重要性に気づくとともに、補助事業の効果も上がる。

#### イ. 創業支援

日田商工会議所、日田市と共催する創業セミナーへの参加者を中心に事業計画策定支援を行う。セミナー参加によって、創業時の計画策定に関する考え方を学び、実際に創業する者に対して計画策定の支援を行う。

創業後は経理・税務相談や販路開拓を中心に支援する。

創業資金などの金融相談については日本政策金融公庫と連携し対応する。

#### ウ. 第二創業、新分野への進出（経営革新）

第二創業については日々の巡回時にヒアリングを行い、経営革新計画を推進できそうな事業計画をピックアップして重点的な計画策定支援を行う。

#### エ. 事業承継

巡回や窓口指導による日々のやり取りから事業承継のタイミングにある事業者の把握や、事業承継セミナーや事業承継自己診断チェックシートなどで事業承継の対象者を掘り起こす。事業承継に向けた取組みが必要な事業者に対しては、大分県事業引継ぎ支援センターと連携して適宜、専門家派遣などを行うことで事業承継計画の円滑な立案を行う。

#### オ. 法律による認定

従来の経営革新計画に加えて事業継続力強化支援法や生産性向上特別措置法による先端設備等導入計画など様々な法認定制度が実施されている。法認定された小規模事業者のみが受けることのできる補助金や施策、優遇税制などのメリットも多いことから経営指導員のみでの対応が困難な場合は専門家を活用して計画策定の支援を行う。

## 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

主に法認定や補助事業が採択された事業者を中心にフォローアップを行った。初年度はB、2年目3年目はA、4年目はBの評価であった。フォローアップ件数については定量目標を満たしている。一方で「小規模事業者経営発達支援融資」の活用は期間を通じてなかった。第Ⅰ期においては少なくとも2か月に1回は対象企業を訪問して進捗の状況をヒアリングするとともに計画と実際の差異の原因と対策を事業所と考え、計画の修正・変更を含めた指導・助言を行った。

### (1) 現状と課題

事業計画策定後に創業した事業所や事業承継計画を立案し事業承継を実現した事業所、計画策定後に大きく販路開拓を行ったものなど着実に成果に結びついている。

しかしながらフォローアップ支援が不十分で計画と現実には大きな差異があるもののそのギャップを修正するまでに至らないケースや販路開拓まで繋がらなかった小規模事業者もあった。

そこで第Ⅱ期においては訪問頻度や訪問間隔を改善することでギャップの修正および販路開拓の支援を目的として実施する。

### (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、計画どおりに進んでいる事業者については、訪問の頻度を効率化することで自社の計画遂行にゆだねてゆく。

### (3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	—	24 社				
頻度 (延回数)	192 回	96 回	96 回	96 回	96 回	96 回
売上増加事業者数	—	4 社	4 社	6 社	6 社	8 社
営業利益 1%以上増加の事業者数	—	4 社	4 社	6 社	6 社	8 社

### (4) 事業内容

引き続き、第Ⅱ期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、頻度は2か月に1回訪問して進捗状況を確認する。補助事業に関する事業計画策定の時期は第1四半期(4~6月)となることから、第2四半期からフォローアップを行うため、1社あたり年間4回のフォローアップを行う。ただし、事業者からの申し出があった場合は臨機応変に対応する。

具体的には

- ①ヒアリングは「事業実施計画の進捗の確認」、「計画と実際の差異の有無」および「その原因、計画の見直し修正の必要性」、「資金繰り」、「定量的目標の達成度合い」などを中心に行う。
- ②その中で想定通りに事業実施がされていないケースや事業遂行に大きなズレが生じた場合は、大分県商工会連合会の広域担当指導員や嘱託専門家、およびその他支援機関の専門家と連携して今後のフォローアップの方策を検討し、フォローアップの頻度の変更等を行う。
- ③また、事業計画遂行中に、商品の見直しをはじめとして販路開拓や売上拡大など専門的な指導が必要な場合は、外部専門家の活用を行う。

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

第Ⅰ期においては特産品開発・改良支援と販路開拓支援を中心に取り組んできた。具体的には新たな需要・販路を目指す商品・サービスについて構想企画段階より専門家に関与していただき評価・アドバイスをいただきながら商品化・販路開拓に向けて支援を行った。その後、大分県商工会連合会が主導し開催する販路開拓事業へ参加し全国規模で開催される食の展示商談会などに参加した。並行して全国商工会連合会が実施している販路開拓支援用 Web システム（GOOPE グープ）を活用して商品サービスの PR 支援を行った。その結果、第Ⅰ期の評価について1年目はCで2年目～4年目はBの評価であった。

### (1) 現状と課題

本会のこれまでの取組みは、事業計画策定を行った事業者を中心に、販路開拓支援に取り組んできた。具体的には、事業者の販路拡大を目指すために、新商品開発、既存商品のブラッシュアップについて専門家を活用して行い、「プロダクト・アウト」ではなく、「マーケット・イン」の考えのもと取り組んできた。商工会が自前で展示商談会を開催するのは困難なため、また、商談会出展に対するノウハウを持たないため、その出口戦略として、大分県商工会連合会が実施する「販路開拓セミナー」への参加、大分県の商工会がグループで参加する展示商談会（こだわり食品フェア、FOOD EXPO KYUSHU など）に出展することで、販路開拓に対する効果測定としてきた。

これまでの4年間（5年目の本年はコロナウイルス関連で出展者なし）で16社の出展があり、全国的な販路を獲得した事業者もある。半面、結果として全国規模の展示商談会に出展するほどの商品レベルでない出展もあり、今後の販路開拓事業の実施における課題である。

### (2) 支援に対する考え方

これまで同様、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」は継続する。出展にあたっては、事業計画策定事業者を優先的に出展支援する。

また、大分県商工会連合会主導の展示会のみではなく、現在のコロナ禍の状況も踏まえ新たな販路獲得の方策として、「通販に関する商談会」「WEB商談会」への出展も目指す。

<経営指導員の支援について>

- ①事前支援 商談会出展レベルの商品にするために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	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①商談会・展示会 出展事業者数	7 社	2 社	2 社	3 社	3 社	4 社
成約件数/社	—	1 社	1 社	2 社	2 社	2 社
②IT を活用した 販路開拓事業	—	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社

#### (4) 事業内容

##### ①商談会・展示会出展支援事業 (BtoB)

本会が独自に商談会を開催するのは非効率的であるため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展を支援する。

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。

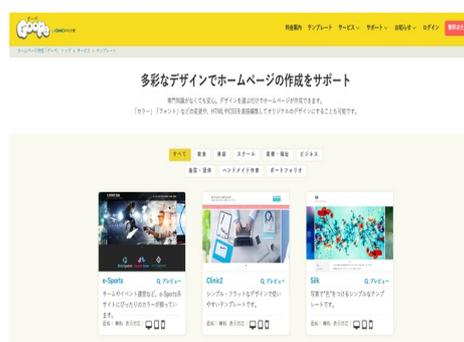
なお、出展する商談会等は以下のような BtoB の商談会を想定しているが、その他事業者のニーズに合わせて、他の商談会にも出展する。

<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
おんせん県おおいた味力おもてなし 認定審査会	大分県産の農林水産品を使った商品を認定商品として審査する審査会 県内大手小売り業者が審査員	8 審査員	27 商品
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	21 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	80,428 人 (3 日)	192 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	14,568 人 (2 日)	570 社
通販食品展示商談会	通販・宅配業界を通じて販路開拓・拡大を目指す事業者向け商談会 東京都で開催	2,724 人 (2 日)	120 社

##### ②IT を活用した販路開拓支援事業

商談会に加えてインターネットなどの IT 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。引き続き自社ホームページ (GOOPE を活用した) の作成による情報発信をはじめとし、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」、日田市が運営する「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。



## 8. 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

現行の仕組みは、まず成果指標、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、事業評価を行った。

外部評価委員会からの評価については、通常総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。

### (2) 事業内容

これまで以上に、経営発達支援事業を効果的に実施するために、これまでの経営発達支援事業外部評価委員会の他に、新たに経営力強化支援事業推進協議会を設置し、事業の進捗確認、見直しなどの評価を行う。

#### ①経営力強化支援事業推進協議会の設置

当会の役員会と併設して、経営発達支援計画の効果的な取り組みを行うため、商工会内に経営力強化支援事業推進協議会を設置する。本協議会は中小企業診断士をはじめとした外部有識者、日田市商工労政課職員、大分県西部振興局地域振興部職員、法定経営指導員を協議会メンバーとして、年に2回計画に対して取組内容、実績、レビューを検証することでPDCAを確実なものとする。

#### ②経営発達支援事業外部評価委員会

引き続き、毎事業年度の終了後に大分県商工会連合会が設置する外部評価委員会により成果指標、活動指標、支援体制、収支の状況、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する。

そのうち、以下の委員で構成された委員会に提出する。

(1) 学識経験者	大分大学 教授 准教授	1人
	上記以外の大学 教授 准教授	1人
	公認会計士、税理士、中小企業診断士	1人
(2) 地方公共団体の職員	大分県商工観光労働企画課	1人
	大分県経営創造・金融課	1人
(3) 関係団体の役職員	日本政策金融公庫大分・別府支店長	2人
	(公財) 大分県産業創造機構	1人
(4) 大分県商工会連合会	大分県商工会連合会専務理事	1人

外部評価委員会は、本会が提出した経営発達支援事業自己評価報告書をもとに定められた目標の達成状況の確認、結果について妥当性を審議、評価して、改善すべき事項がある場合は本会に対して助言等を行う。

#### ③結果の公表

推進協議会、外部評価委員会の評価結果については、役員会、通常総会にフィードバックした上で事業実施方針に反映させる。

また事業の成果、評価、見直し案については本会のホームページにて計画期間中、公表する (<http://hitachiku.oita-shokokai.or.jp>)。

## 9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

第 I 期においては大分県商工会連合会が開催する研修会への参加、専門家の同行による OJT、中小企業基盤機構が開催する小規模事業者支援研修に参加することで個々の支援スキルを向上させ、経営支援会議や職員会議の際に全体にフィードバックしてきた。

### (1) 現状と課題

大分県商工会連合会の研修や他の支援機関との連携、専門家との OJT を積み重ねることにより第 I 期を通して支援ノウハウを学んできた。身につけた支援ノウハウは各種補助金申請や法認定へ取り組んでいく中で経営指導員個々の支援スキルとして磨かれ、実績として大きく反映されてきた。

しかしながらその支援スキルは個々に帰属しており、ひとくくりに経営指導員と雖もそのスキルは経験年数や立場によって全く異なるものと言える。また商工会内の限られた経営資源を有効活用し質の高いアウトプットを行うためにはこれまで以上に生産性を高めていく必要がある。そこで必要な業務に注力できるように業務のスクラップ、合理化を進めていく必要がある。

今後は経営指導員相互のスキルの差を可能な限り埋めるべく支援のマニュアル化や IT を活用した情報共有に努めていく必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①研修会によるスキル向上

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。

#### 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。

#### ③商工会内会議での支援力向上

経営指導員による経営支援会議を月 2 回開催し、施策の周知やその支援に対する本会の方向性、対応に苦慮している事案に対してはチームで協議する。

各種補助金申請については職員間で申請書を読み合わせるなどしてスキルの共有を図る。

また商工会職員全体で構成する職員会議を月に 1 回開催して、計画遂行状況の確認と事業評価 PDCA シートによる四半期ごとの事業の進捗管理を職員全体で共有する。

#### ④支援データの共有

商工会基幹システムの経営カルテを使って経営指導員相互で支援内容の共有を行う。現在の経営カルテは経営指導員が自身の支援内容の備忘記録など垂直展開的な意味合いが強かったがこれを水平展開することで指導員相互にスキル共有を行う。

## 10. 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

第I期を通じた評価は1年目B、2年目A、3年目B、4年目Aであった。前述のとおり日田市には旧日田市内を管轄する日田商工会議所も併設されている。また日田市が設置した「日田ビジネスサポートセンター」は中小企業診断士や金融機関OBを中心とする専門家4名にて構成されており商工会、会議所と連携することで事業者の経営を支えている。

### (1) 現状と課題

年を追うごとに複雑化、多様化する経営問題に対応するためには他の支援機関との連携協業は不可欠と考える。引き続き他の支援機関との連携を強化していきたいと考えている。また、様々な支援機関や専門家を繋ぐ総合支援コーディネーターとしての役割を果たしていきたいと考えている。

上記の様に数ある支援機関の中で商工会の最たる強みは現場に一番近いことが挙げられる。一番身近な存在として長期的な視点でさまざまな支援メニューを提供できることで、経営指導員の実践的スキルも向上させることができる。

### (2) 事業内容

#### ① 広域指導課長等会議

大分県商工会連合会と県下の商工会が参加する同会議に参加し、地域ごとの取組や情報交換・意見交換を行い支援ノウハウの共有を行う。

#### ② 他の支援機関との協業

小規模企業の問題解決にあたるためにはもはや単独の支援では限界があることから、さまざまな専門家や支援機関の持つそれぞれの強みを生かして取り組む協業が不可欠となっている。また、さまざまな専門家や支援機関と経営指導員が支援を行うことで経営指導員にとってOJTでスキルを磨くことができる。

相手先	協業内容および方法	頻度 (回/年)
大分県商工会連合会	事業計画策定、経営革新 専門家派遣	30回
大分県よろず支援拠点	集団セミナーや販路開拓	10回
大分県事業引継ぎ支援センター	事業承継、M&A	15回
日田商工会議所	創業セミナー	5回
日田市ビジネスサポートセンター	事業計画策定、金融相談	20回
日本政策金融公庫	金融相談	40回
その他、行政機関	大分県商工観光労働部 日田市商工労政課 など	10回
各種専門家	事業計画策定、販路開拓	20回

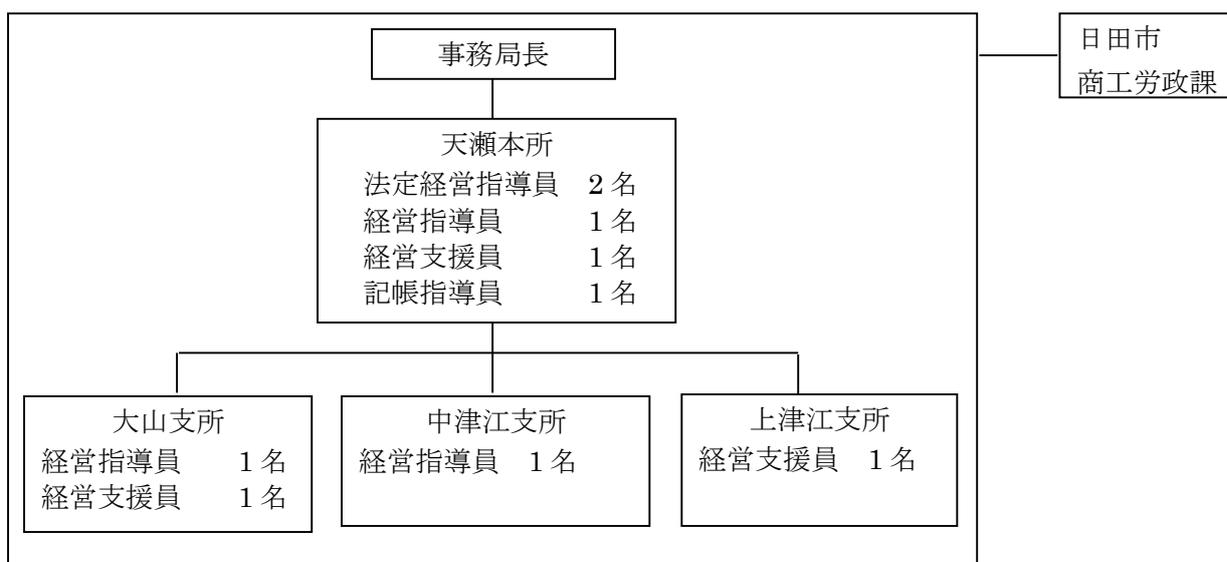
(別表2)

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4年8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 法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：山田 尚記

■連絡先：日田地区商工会 TEL 0973-57-2976

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

〒879-4201 大分県日田市天瀬町桜竹 671-2

日田地区商工会

TEL 0973-57-2976 FAX 0973-57-3624

E-mail info@hitachiku.oita-shokokai.or.jp

②関係市町村

〒877-8601 大分県日田市田島 2 丁目 6-1  
 日田市商工観光部 商工労政課  
 TEL 0973-22-8239 FAX 0973-22-8246  
 E-mail shokoh@city.hita.oita.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)

	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
必要な資金の額	1,800	1,800	2,400	2,400	3,000
○ 専門家派遣 事業費	600	600	600	600	600
○ 販路開拓等 支援事業	1,200	1,200	1,800	1,800	2,400

(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、国、県、市補助金、各種手数料 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