

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>佐伯市番匠商工会 (法人番号 7320005005831) 佐伯市 (地方公共団体コード 442054)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和7年4月1日～令和12年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 【目標1】 地域経済の発展につながる小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続 【目標2】 マーケットインによる地域の産品を活用した商品開発と販路拡大及び生産性の向上 【目標3】 番匠地域内経済循環圏の充実・拡大</p>
<p>事業内容</p>	<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 ①地域の経済動向分析 (国が提供するビッグデータの活用) ②景気動向分析</p> <p>4 需要動向調査に関すること ①新商品開発のための調査 ②既存商品のブラッシュアップのための調査</p> <p>5 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営状況(定量・定性・財務)分析 (計画期間中 240件)</p> <p>6 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定支援 ②DX推進セミナーの開催</p> <p>7 事業計画策定後の実施支援に関すること 計画実現に向けた経営指導員による伴走型フォローアップ支援 (計画期間中 480回)</p> <p>8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示商談会への出展支援 (BtoB) ②ECサイト等を活用した販路開拓 (BtoC) ③地域広報誌への掲載支援</p>
<p>連絡先</p>	<p>佐伯市番匠商工会 (TEL)0972-46-0402 〒876-0112 大分県佐伯市弥生大字上小倉 656 番地 1 (FAX)0972-46-0403 (E-mail)info@banjo.oita-shokokai.or.jp 佐伯市観光ブランド推進部 商工振興課 商工係 (TEL)0972-22-3943 〒876-8585 大分県佐伯市中村南町1番1号 (FAX)0972-22-0025 (E-mail)syoukouka@city.saiki.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 現状

ア. 立地

佐伯市は大分県南東部に位置し、面積は903.14平方キロメートルと九州一広い。東側は豊後水道に接し豊かな漁場となっており、南側は宮崎県境に接している。南部から西部にかけては「祖母傾国定公園」の一角をなす山々に囲まれ、九州有数の清流である番匠川をはじめ、多くの支流も有している。市内には東九州自動車道のインターチェンジが4ヵ所あり大分市をはじめ九州北部及び南部へのアクセスの利便性が良い。

佐伯市の基幹産業は造船業であるが、業務用冷蔵庫、医療器具メーカーなどの製造業は業界トップクラスのシェアを有し、佐伯市経済をけん引している。市内には商工団体が3つあり、平成の合併前の旧佐伯市地域は佐伯商工会議所、海に面した旧上浦町・鶴見町・米水津村・蒲江町は佐伯市あまべ商工会、そして、山間部にあたる旧弥生町・本匠村・直川村・宇目町が佐伯市番匠商工会の地域となっている。



【佐伯市番匠商工会管内の現状】

・弥生地域

平地が多く、北九州市から鹿児島市を結ぶ国道 10 号線が通っており流通や通勤での使用が多い。道の駅やよいは年間約 30 万人が訪れている。また、管内では佐伯インターチェンジに一番近いことから住宅地の造成やアパートの建築が進んでいる。管内人口は一番多く、高齢化率は佐伯市全体（42.1%）よりも 3.3 ポイント低い（38.8%）。

・本匠地域

山間部にあり番匠川の上流部にあたる。鍾乳洞、大水車、清流を活かしたキャンプ場がある。主たる産業である農林業の衰退により、生産年齢人口の流出が続き、急速に人口減少・過疎化が進んでいる。高齢化率が一番高い（59.2%）。このため、買い物をする店舗やバスの運行本数が減少し、生活の利便性を失いつつある。

・宇目地域

他の 3 地域よりも標高が高く山間部にあり、農林業が盛んである。宮崎県と大分県をつなぐ国道 326 号線が通り物流トラックなどの通行が多い。沿線にはキャンプ場施設を持つ道の駅宇目がある。この国道により隣市の豊後大野市三重町へと住民の購買が多く流れている。高齢化率は高く（58.5%）、人口減少も進んでいる。

・直川地域

農林業が盛んである。国道 10 号線の通行状況について、東九州自動車道の開通や、大分市と延岡市を結ぶ国道 326 号線が国道 10 号線よりもアクセスが良いため昔に比べ物流トラックの交通量が顕著に減少している。人口減少と高齢化（57.0%）が急速に進んでいる。

イ. 管内（番匠地域）の人口推移（住民基本台帳値）

地区名等	佐伯市番匠地域					佐伯市 全体
	弥生	本匠	宇目	直川	合計	
2019 年 12 月末人口	7,175	1,329	2,603	2,024	13,131	70,708
うち高齢者数	2,597	712	1,382	1,026	5,717	27,684
高齢化率(%)	36.2	53.6	53.1	50.7	43.5	39.2
2024 年 9 月末人口	6,864	1,122	2,222	1,703	11,911	64,703
うち高齢者数	2,664	664	1,300	971	5,599	27,212
高齢化率(%)	38.8	59.2	58.5	57.0	47.0	42.1
人口増減(2024-2019)	△311	△207	△381	△321	△1,220	△6,005
人口増減率(%)	△4.3	△15.6	△14.6	△15.9	△9.3	△8.5
高齢者数増減	67	△48	△55	△55	△118	△472
高齢化率増減	2.6	5.6	5.4	6.3	3.5	2.9

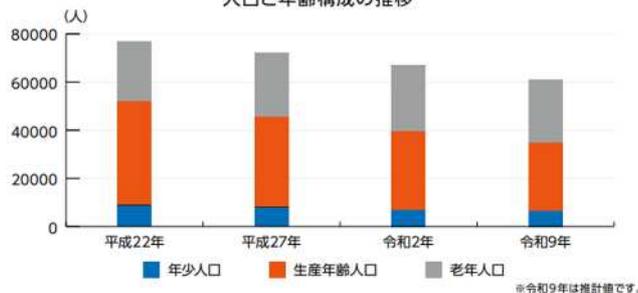
※市の予測（国勢調査値）では 2027 年には人口が約 61,000 人（高齢化率 43%）になる見込み

● 佐伯市の人口構成の推移 (国勢調査値)

単位：人口(人)、割合(%)

	年少人口 (0歳から14歳)		生産年齢人口 (15歳から64歳)		老年人口 (65歳以上)		総人口
	人口	割合	人口	割合	人口	割合	
平成22年	8,987	11.7	43,052	55.9	24,912	32.4	76,951
平成27年	8,061	11.2	37,521	52.0	26,629	36.8	72,211
令和2年	6,984	10.4	32,356	48.4	27,511	41.2	66,851
令和9年 (2027年) ※推計	6,458	10.6	28,311	46.4	26,231	43.0	61,000

人口と年齢構成の推移



※令和9年は推計値です。

ウ. 産業

【小規模事業者の推移】(経済センサスより)

対象地域 (旧市町村) ; 旧弥生町・本匠村・宇目町・直川村

業種別	平成26年度	平成28年度	令和3年度	構成比率
農業、林業	13	13	19	5.2%
漁業	2	2	1	0.3%
鉱業、採石業、砂利採取業	2	2	1	0.3%
建設業	82	75	69	18.9%
製造業	76	66	53	14.5%
電気・ガス・熱供給・水道業	0	0	1	0.3%
情報通信業	0	0	0	0.0%
運輸業・郵便業	12	11	11	3.0%
卸売業・小売業	108	95	82	22.5%
金融業・保険業	3	1	1	0.3%
不動産業・物品賃貸業	20	17	11	3.0%
学術研究、専門・技術サービス業	6	6	10	2.7%
宿泊業、飲食サービス業	26	21	23	6.3%
生活関連サービス業、娯楽業	52	49	43	11.8%
教育、学習支援業	9	8	6	1.6%
医療、福祉	10	10	8	2.2%
複合サービス業	12	13	11	3.0%
サービス業(ほかに分類されないもの)	16	13	15	4.1%
その他	0	0	0	0.0%
合計	449	402	365	100.0%

小規模事業者の業種構成は卸売業・小売業が22.5%と最も多く、続いて建設業18.9%、製造業14.5%となっている。建設業と製造業を合わせると122事業者で全体の33.4%を占めている。

小規模事業者数は、平成26年度は449事業者であったが、令和3年度は365事業者と84事業者の減少となっている(減少率18.7%)。

特に小売業については減少数が顕著である。これは高齢化による廃業によるものが多い。

宿泊事業者は2件(キャンプ場)。地域内に旅館、ホテルはない。

【管内地域別の産業の状況】

・弥生地域

通勤で利用する車両が多いことから、一定の交通量があり国道10号線沿いではスーパーマー

ケット 2 件やコンビニエンスストア 3 件がある。その他の食料品販売店は個人商店である。建設業では一人親方が増えている。自動車整備業は 7 件あり多め。洋菓子店やコロッケ店など集客力のある老舗商店がある。

・本匠地域

農業（米・茶）が主体で、名産である因尾茶の生産を行っている。地域の食材を使った昔ながらの寿司（雪んこ寿司）があり、この寿司を製造販売する加工品店が 1 件ある。他に食料品雑貨などを扱う小さな個人商店が 1 件。このため、住民の買い物は近隣の弥生地区などの小売店が主となっている。

・宇目地域

林業が盛んであるが、高齢化により林業従事者の減少が進んでいる。小売店として A コープがあり、他に小規模のスーパーマーケットが 1 件ある。建設業は 13 件、自動車整備業は 3 件ある。他に、猪や鹿のジビエを扱った飲食店がある。

・直川地域

山林・森林といった地域資源が強み。地域資源を活かした観光では地域活性化のために佐伯市から指定管理を受けた多くの施設があるが、オープンから 20 年以上経過し、老朽化が進んでいるため入込客が年々減少している。施設の改修費用については市の予算編成に委ねられているため、改修の目処が立っていない。

エ. 第 2 次佐伯市総合計画（後期基本計画）の引用

佐伯市は、「第 2 次佐伯市総合計画（平成 30 年度～令和 9 年度の 10 年間）」を策定し、基本政策として「さいき 7 つの創生」を掲げ、達成に向けて取り組んでいる。特に、基本政策 5「地域資源を活かした産業と観光の創生」では、後期基本計画（令和 5 年度～令和 9 年度）を基に、商工業の振興として、基本方針を次のとおりとしている。

【表 1】

振興分野	主な取り組み
工業の振興	<ul style="list-style-type: none"> ・ 工業団地の整備 ・ 地元産業の支援（技術支援、経営相談） ・ 産業クラスターの形成 ・ 人材育成（職業訓練の充実） ・ 環境配慮型産業の推進（再生可能エネルギーの導入） ・ 産業間連携の強化（農業、観光との連携）
商業・サービス業の振興	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商業施設の整備 ・ 地元産品の販路拡大（マーケティング支援） ・ 商業支援プログラム（経営相談、研修） ・ 観光との連携（観光客向けサービスの充実） ・ 地域イベントの開催 ・ ICT の活用（オンライン販売の導入） ・ 環境への配慮（サステナブルな商業活動）
観光産業の振興	<ul style="list-style-type: none"> ・ 観光施設の整備（宿泊施設、案内所） ・ 地域イベントの開催（文化や伝統の発信） ・ インバウンド観光の促進（プロモーション活動） ・ 地域住民の参画（観光振興への参加促進） ・ 観光ルートの整備（アクセスの向上） ・ 環境に配慮した観光（持続可能な観光の推進）

②課題

【課題1】購買力の減少と変化する事業環境

商工業者数は業種全般において減少している。卸小売業の減少については、地域住民の減少に伴う購買力低下と、特に事業者の高齢化が要因と思われる。

また、全般的に、生産年齢人口減少に伴う人手不足、原材料と燃料の高騰による経費圧迫を訴える事業者が増えている。

【課題2】DX化に向けた取組

新たな販路を効率的に開拓するにはIT活用による広範囲への販売促進などに取り組む必要がある。DX推進により生産性向上を実現し、現状よりも少ない人員でも稼働できる体制づくりが求められるが、デジタル化に対応できない小規模事業者が一定数存在する。

重点的に取り組むべき課題として、事業者自らが新たなマーケットに通用する価値を持った新商品や新サービスの開発を行い、それらを売り込むための営業力（交渉力）を向上させる必要がある。同時に、業務・製造の効率化を促進するため、事業者の意思決定を迅速かつ正確に行える仕組みを構築（DX化）し、生産性を向上させ、継続的・持続的な経営を行うことが求められている。

【課題3】管内地域別の課題

・弥生地域

人口減少、高齢人口割合の増加により地域内需要・消費が減少している。地域を主な商圏としている飲食業・小売業の売上が減少しており、建築業においてはウッドショックによる木材仕入高騰の余波を受けている。

・本匠地域

高齢化の進行による人口の減少が顕著。お茶やお米などの農業が盛んではあるが、大半の事業者が高齢であり、若手の人材育成が求められている。しかし、育成する人材自体がないのが実情。観光地である小半鍾乳洞が閉鎖されているなど、観光客を呼び込む要素も少なく、どのように地域発展に取り組んでいくかも課題。

・宇目地域

地域密着型の店舗が多く、現状のままでは人口減少に歯止めがかからず縮小・廃業を余儀なくされてしまう。今後は地域外で販売できる商品開発が必要となってくる。

業況の良い建設業についても、代表者や従業員の高齢化などが進んでいるため、若手人材の確保と育成が急務である。

・直川地域

林業や農業（米）が盛んである。しかし、どの業種でも人材不足。建設業は、新築戸建て数、工事数が減少しており、従業員、後継者不足が原因で廃業が進んでいる。サービス業（ゴルフ場、キャンプ場、鉱泉センター）は指定管理の施設が多く、施設の老朽化が進んでいるものの修繕が追いついていない。閑散期に集客もできておらず、それぞれの施設での連携もない状態。

(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

加速する人口減少と高齢化による地域商圏の縮小、それに伴う小規模事業者数の減少が進行

している。経営者の高齢化、従業員等の人材不足も進み、これらを契機とした廃業は今後も発生することを避けられない。反面、50歳台以下の経営者も比較的多く、事業の継続と発展を支援することが重要と捉えている。

日本経済に復調の兆しが見え消費も穏やかながら回復傾向にあることから、今後の消費スタンスやニーズの変化を敏感に感じ取り、取引の拡大のための需要動向を捉えた経営分析や事業計画等に基づく企業運営が重要となってくる。

一方、物価高騰・エネルギー価格高騰・燃料高騰・人手不足など、小規模事業者を取り巻く環境は厳しく、変化に対応するための**事業見直し**、**D Xの導入**など、新たな経営スタイルを構築していく必要がある。

こうした状況を踏まえ、小規模事業者の経営力向上と持続的な維持・発展を目指すため「**ビジネスモデルの再構築**」・「**新商品・新サービス開発**」・「**新たな販路開拓**」・「**事業承継・創業**」・「**人材確保**」を重点的に支援する。

② 第2次佐伯市総合計画（後期基本計画）との連動制・整合性

佐伯市総合計画では、前述のとおり商業・サービス業の振興として7項目の取組みを挙げているが、このうち地元産品の販路拡大（マーケティング支援）、商業支援プログラム（経営相談、研修）、観光との連携（観光客向けサービスの充実）、ICTの活用（オンライン販売の導入）、の4項目について本計画と連動させ、整合性を図る。

③ 佐伯市番匠商工会としての役割

地域の小規模事業者が抱える課題は多く複雑化している。そのような小規模事業者に対して課題解決型支援だけでなく課題設定型支援を加え、事業者の持続的・安定的発展の達成のための伴走支援を行う。そのためにも、国・県・市等の支援メニューの把握・提案や、専門性の高い他の支援機関との連携による協調支援を実施する。特に、佐伯市との連携を密にし、市総合計画と本計画の達成を図る。

また、生産年齢人口の減少が進行し、今後益々人材の確保が厳しくなることは避けられない。この状況に対応するための「経営の効率化」、「意思決定の迅速化」、「人員の省力化」、「ECサイト等の販路拡大」を図るためのD X導入を推進し、事業者の生産性の向上を図る。

そして、雇用の安定・創出や設備投資により番匠地域内経済循環圏の充実・拡大を図る。

(3) 経営発達支援事業の目標

① 地域経済の発展につながる小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続

地域の小規模事業者の経営状況の分析により、実態を把握し経営課題の掘り起こしを行う。そして持続的な経営発展を図れるよう、事業者自らが経営実態を把握することに重点を置いた事業計画の策定、策定後のP D C Aサイクルによる状況に応じた支援を通じて売上・利益の増加を図り、廃業の抑止、事業拡大、設備投資、雇用拡大に繋がる支援を行う。

② マーケットインによる地域の産品を活用した商品開発と販路拡大及び生産性の向上

地域商圏の縮小が進む中、事業者は新たな取引先を確保する必要がある。新たなマーケットに参入するためには、その市場の動向や、インバウンドも含めた需要動向を正確に把握する必要がある。このため、事業者にマーケットインによる地域資源を活かした商品開発及び販路開拓の支援を行う。これら支援にはEコマースを含めた流通や商品デザインなど専門性の高い支援が必要となるため、外部専門家による指導を積極的に行い、事業者の能力を高め商談成約数の増加につなげる。

また、自社の製造面・財務面などの工程を省力化・効率化するためのD X化を推進し、人手不足等に対応するため、事業者の生産性の向上を支援する。

③ 番匠地域内経済循環圏の充実・拡大

番匠地域の小規模事業者の持続的発展により、外部からの財の流入や、雇用の安定・創出がなされる。そして、地域内の所得の分配が促進することで地域内経済循環圏の充実・拡大を目指す。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標1】 地域経済の発展につながる小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続に向けた方針

小規模事業者の経営力強化のためには、自社の現状を正確に把握し、将来のビジョンを設定することが重要となる。このためにも財務面や非財務面の分析が必要であり、その結果を基に事業計画を策定し、将来の方向性を明確にする。事業者自身が計画を策定することで、潜在力を最大限に引き出し、地域経済の持続的発展に貢献する。対話と傾聴を通じて個々の課題を浮き彫りにし、地域の発展につなげるための支援を実施する。これにより、人口減少社会においても地域経済を支える個々の小規模事業者が自己変革し、地域全体の課題に取り組む機運を高める。

【目標2】 マーケットインによる地域の産品を活用した商品開発と販路拡大及び生産性の向上に向けた方針

販路開拓に取り組む事業者に対する支援対象先は、【目標1】で事業計画策定を行った事業者とする。事業者が売り込みたい商品は市場とのマッチングが重要となるが、需要動向の調査結果を優先し、専門性の高い専門家を交えてBtoB、BtoCを明確にした「市場に合わせた地域の産品を活用した商品開発」を促進する。

そして、展示会出展を積極的に行い、バイヤーや消費者のアドバイスや意見を分析・検討した上で、新商品の改良や、「売上・利益・新規取引先の増加につながる販路開拓」を支援していく。

特に展示会出展においては事業者自らが前面に立ち交渉する能力が必要なため、事業者が自立し、継続的な営業活動ができるよう伴走支援していく。

同時に、生産性向上を図るためのDX化を推進し、各工程の効率化を推進し、迅速な意思決定ができる体制づくりを支援していく。

【目標3】 番匠地域内経済循環圏の充実・拡大に向けた方針

上記【目標1】、【目標2】を実施することで、番匠地域の小規模事業者の持続的発展が促される。これにより、外部からの財・人材の流入がなされ、雇用の安定・創出につながる。そして、地域内の所得の分配が促進されることで人員・人材の流出が減少し生産年齢人口の確保が安定する。このような地域内経済循環が継続することで、地域経済が活性化し、外部からの投資を促進、番匠地域の経済圏が充実・拡大する。

本会は商工団体として、番匠地域の経済圏の発展に寄与することで、地域経済の

みならず佐伯市全体が抱える人口減少や高齢化・少子化の課題の解決につながる支援を実施していく。

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

① 現状

- ・経営指導員が地域内小規模事業者20者（建設業4者、製造業3者、食品製造業3者、卸小売業2者、サービス業5者、飲食業3者）に対し、四半期毎に景況調査を実施。
- ・調査内容を集計し、前年同期と比較したD I 値にて表し、分析結果をHPで公表するとともに、事業計画策定支援時に活用した。

② 課題

地域経済動向調査の結果について、これまでは、経営指導員が巡回する際、提示して説明することが少なかった。今後は、小規模事業者の事業計画策定に有効活用できる地域の経済情勢やサービスの需要動向の調査結果を作成し、タブレット等を活用して経営指導員巡回指導の際、関係事業者に提示し、その後の支援につなげていく。

(2) 目標

支援内容	公表方法	現 行	R7年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
ビッグデータ分析 公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
地域経済動向調査 公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

① 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回、商工会HPで公開する。

【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：地域のお金の流れを分析
- ・人口マップ：将来人口予測や年齢構成を分析
- ・まちづくりマップ：流入人口、滞在人口等の人の動きを分析
- ・産業構造マップ：産業の現状と構造を分析
- ・消費マップ：人の動き、消費動向等を分析

⇒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

地域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」を実施し、年4回調査・分析を実施する。

【調査手法】

四半期ごとに経営指導員が対象事業者を巡回し、ヒアリング調査を実施する。経営指導員が調査内容を整理及び分析する。

【調査対象】

管内小規模事業者20社（建設業4社、製造業3社、食品製造業3社、卸小売業2社、サービス業5社、飲食業3者）

【調査項目】

売上高、客数、雇用、業況、資金繰り、設備投資、経営上の課題

(4) 調査結果の活用

- ・ 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。
- ・ 経営指導員が巡回指導を行う際の参考資料とする。
- ・ 事業者の事業計画策定支援の際に外部環境の資料として経営分析に用いる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

フードスタイル九州やこだわり食品フェアなど展示商談会の出展の際、事業者には職員が帯同し、出展ブースにて来客者やバイヤーにアンケート調査をした。

②課題

アンケートの結果を活かしたマーケットインの商品改良に至っていない。また、多種多様なニーズを的確に把握し販路拡大に活用するための調査項目に変更する必要がある。それら調査結果をもとに、新商品と既存商品のブラッシュアップに役立て、販路拡大につなげることが課題である。

(2) 目標

支援内容	現 行	R7年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
新商品調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
既存商品ブラッシュアップのための事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

① 新商品開発のための調査

地域資源を活用した新商品を開発するためアンケート調査を行う。具体的には販路拡大に意欲のある製造加工業者2者を選定し、消費者や顧客に対して試作品を提供した上でアンケートを実施し、結果を分析した上で当該2者にフィードバックを行い、新商品開発支援を行う。

【調査手法】

事業計画の策定を行っている食品関連事業者等が、新たな需要の開拓のための計画に取り組む際、選定事業者店内等で試作品を提供・試食してもらい、アンケート調査を実施する。調査結果は事業計画の策定で招聘した専門家と共有し分析を行い、その結果を事業者にフィードバックす

る。

【サンプル数】

1品目につき、消費者・顧客等20人に聞き取りアンケート

【調査項目】

味、食感、色、大きさ、形、価格、見た目、容量、パッケージ等

【調査結果の活用】

集計結果を事業者へフィードバックし、経営分析やマーケットインの商品改良へ活用する。必要に応じて専門家派遣を活用し、調査結果を効果的に売上、利益、取引先増加へ繋げる。

② 既存商品のブラッシュアップのための調査

既存商品のブラッシュアップ・販路開拓のために、全国的に販路拡大を目標とする食品系事業者2者を選定し「フードスタイル九州」や「こだわり食品フェア」等の展示商談会に来場するバイヤーや一般消費者アンケート調査を行う。

【調査手法】

県内外での展示商談会等に来場したバイヤーや一般消費者に試食してもらい、経営指導員等が聞き取りアンケート調査を実施する。調査結果は、経営指導員や専門家を交えて分析を行い、その結果を事業者へとフィードバックする。

【サンプル数】

来場者数30人×商談会

【調査項目】

味、食感、色、大きさ、形、価格、見た目、容量、パッケージ等

【調査結果の活用】

集計結果を事業者へフィードバックし、経営分析やマーケットインの商品改良に活用する。必要に応じて専門家派遣を活用し、調査結果を効果的に売上、利益、取引先増加へ繋げる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

事業計画策定支援を前提とした経営状況の分析のほか、各種補助金申請や融資申込等において経営状況の分析を行っており、内容についても地域に浸透している。

② 課題

これまで実施してきた経営分析では、財務データを中心としたものであった。このため、根本的な問題への認識が足りず、本質的な課題解決になっていなかった。今後は、更に対話と傾聴を通じて経営の本質的課題の把握につなげる働きかけを強化していく。

(2) 目標

支援内容	現 行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
経営状況分析件数	32件	48件	48件	48件	48件	48件

※経営指導員等一人当たりで継続的に指導及び助言を実施することができる小規模事業者数は20者程度との考え方もあるが、より深く多面的な分析を行うため12者/経営指導員 合計48者とする

(3) 事業内容

小規模事業者の経営状況把握と潜在的資源の発見のため経営分析を実施し、比較優位性を明確にし、主体的な取り組みを促進する。経営指導員の巡回を通じて、事業者自身が本質的な課題を見つけるための対話と傾聴を重視する。特に、アフターコロナで事業計画の見直しが必要な事業者やDXに前向きな事業者に経営分析を実施し、事業計画の策定支援に繋げる。

【対象事業者】

自社の経営分析を実施し、経営課題解決を希望する事業者を対象とする。

【分析項目】

定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

- ・財務分析：売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等
- ・非財務分析：対話と傾聴を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

【分析手法】

- ・事業者の局面や状況に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。
- ・非財務分析は SWOT分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者へフィードバックし、面談にて内容の確認を行う。確認した内容を基に事業計画策定に繋がられるよう活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

小規模事業者は事業計画の重要性について意識が低く、事業計画を策定している小規模事業者の掘り起こしが必要なため、金融相談や補助金申請の際、個別にて事業者へ事業計画策定の重要性を説明した結果、目標件数は達成した。

② 課題

一部の事業者は事業計画を策定し計画達成に向けて自走しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解は小規模事業者の大半に浸透しているとはいえない。経営指導員等が日々の巡回指導を行い、事業者と対話をする中で経営課題を認識してもらい、事業計画策定の重要性を理解してもらえよう改善したうえで実施する。

(2) 支援に対する考え方

今後は、小規模事業者自らが能動的に、経営分析・事業計画策定・事業計画の実行を行うように導く。事業計画を策定することで、戦略性のない取り組みや投資をなくし、生産性の向上に結びつけることが重要と考える。

そのために「対話と傾聴」による「内発的動機づけ」を行いながら、経営指導員が事業計画策定を伴走支援することで、事業者が持つ「潜在力」の最大発揮を図る。対話と傾聴を用いて事業者との信頼関係を築き、伴走型支援を実施していくにあたっては相当の労力・時間を要するため、経営指導員1人あたりの事業計画策定数は年間6社とする。

また、事業計画策定と並行し、DX化に向けたセミナーを実施し、小規模事業者の業務効率化、域外取引強化等を図る。セミナー参加者については、インスタ等SNSツールだけではなく、人手不足、人材不足が避けられない地域環境のため、効率的で有用性のあるデジタル技術の導入が急がれている事業者を想定している。自社の製造工程や従業員のシフト設定や販売・仕入管理、経理管理などの業務に対し、具体的にどのようなアプリケーションを導入すべきなのかを事業者自身が把握することが前提となる。その入り口として、DXセミナーを実施し、その後、個別相談にて各事業者に適合するDX化を図る。

(3) 目標

支援内容	現 行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
事業計画策定件数	28件	24件	24件	24件	24件	24件
DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回

※事業計画策定事業者数は現行28件（経営指導員4人×7件）であった。

目標については経営分析を行った48件の半数の24件とする。

(4) 事業内容

① 事業計画策定支援

【支援対象】

「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」及び「経営分析」の結果により、事業計画策定に取り組むことで事業発展が見込まれ、かつ意思のある事業者やDXセミナー受講者を対象とする。

【支援手法】

経営分析を行った事業者やDXセミナー受講者に対し、経営指導員が個別に事業計画策定支援を実施する。必要に応じて中小企業診断士等の外部専門家を交えて確実に事業計画策定につなげ、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に自らが取り組むよう「対話と傾聴」を通じて事業継続につなげる。

② DX推進セミナーの開催

DXに関する基礎知識の習得や意識改革を目的としたセミナーを開催する。受講者の習熟度や具体的事業化等、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

【支援対象】

ITを活用した事業計画策定に取り組む事業者や経営分析を行った事業者等

【募集方法】

HP、会報、経営指導員による巡回等で周知

【参加者数】

10者程度

【講師】

中小企業診断士等

【内容等】

D X総論、D X関連技術（クラウドサービス）や業務管理ツールなどの具体的な活用事例
S N Sを活用したwebマーケティング、E C販売における基礎等

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

① 現状

事業計画策定後の事業者に対し、経営指導員が巡回などで実施状況や発生した課題などを把握し、適宜支援を行うとともに、中小企業診断士等の専門家も活用した支援を実施している。

② 課題

事業計画策定後のフォローアップを定期的に行っているが、計画が進んでいない事業者や、売上増の成果が出ていない事業者がある点が課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の事業者に対して、定期的なフォローアップを行い、P D C Aサイクルによる状況に応じた見直し・修正を行い、事業計画の実現性を高める支援が必要である。定期的な巡回訪問を通じた「対話と傾聴」により経営者自身が事業実施の「必要性」と「答え」を見出し、経営者のみならず現場従業員も当事者意識を持って事業に取り組むことで経営の自走化につながると考えている。その結果、生産性の向上による利益の増加に結びつけたい。

(3) 目標

支援内容	現 行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ対象事業者数	20者	24者	24者	24者	24者	24者
フォローアップ延回数	120回	96回	96回	96回	96回	96回
売上増加事業者数	7者	7者	7者	7者	7者	7者
経常利益率1%以上増加事業者数	7者	7者	7者	7者	7者	7者

※フォローアップ対象事業者数は、対話と傾聴を十分に行うため、経営指導員1人につき6事業者（経営指導員4人×6事業者）とする。

(4) 事業内容

経営指導員による巡回指導を基本にフォローアップを実施。フォローアップの対象は事業計画を策定した全ての事業所とし、頻度は1事業者当たり四半期に1回の頻度を想定しているが、自走化が進む事業者には回数を減らし、事業計画の進捗に課題があ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。課題の解決において高度・専門的な指導が必要な場合は、専門家を派遣する。

【フォローアップ計画】

区 分	頻 度	事業者数	回 数
順調	1回/半期	12者	24回
概ね順調	1回/四半期	9者	36回
計画遅延・停滞	1回/月	3者	36回

合 計	—	24 者	96 回
-----	---	------	------

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

① 現状

これまでの需要開拓事業は、事業計画を策定した事業者がその計画を達成するための手段として商談会・即売会への出展、広報誌等への掲載として支援を行ってきた。

展示商談会出展支援では、大分県商工会連合会が幹事となり、県内商工会が連携して商談会会場で目を引くブース設営など、効果的な手法を用いてきた。また、出展前には大分県商工会連合会が開催する販路開拓セミナーを受講し、商品のブラッシュアップや展示商談会のシミュレーションを行い、商談成約率を高めるための事前準備もフォローしてきた。商談会で商談が成立する例や、商談会後もバイヤーに対し営業を継続している例もある。

地域需要型広報事業（B to C）では、事業計画を策定した小規模事業者のうち、地域需要型の飲食店等事業者の事業活動を支援するため、各事業者の新たな取組みを取りまとめた共同チラシを作成し、佐伯市内に新聞折込で年1回配布した。また、月刊情報誌への掲載は年4回（目標2回）行った。

② 課題

商談会では新規取引先の獲得といった成果がある一方、商品のブラッシュアップが不十分で満足できる商談が出来なかった事例や、出展後のアフターフォロー体制が整備されておらず、成約に至らないなどの課題も浮き彫りとなった。

地域需要型広報事業では、掲載後の売上増加が一定期間見込まれるが、継続しない場合もあり掲載する事業者の選定が難しい。月刊情報誌への年4回での掲載事業については、過去に掲載した事業者が多くなるなどの理由により対象事業者が減少しているため、掲載回数を目標通り3回とする必要がある。

(2) 支援に対する考え方

本計画の目標である地域経済の活性化に資する事業と、商品等を地域外へ情報発信する事業と位置付ける。

支援対象は、販路開拓を盛り込んだ事業計画を策定した小規模事業者とする。地域資源を活用した商品や地域ブランディングに資するサービス等の新たな販路開拓を目指す。

展示商談会出展事業については、本会や小規模事業者が、首都圏などで開催される展示商談会へ事業者自身、また単独で準備することが困難なため、これまでと同様に大分県商工会連合会が実施する「販路開拓支援事業」と連携する形で進めていく。

また、展示商談会への出展メリットは単に新規取引先を開拓するだけでなく、バイヤーからマーケットインの参考となる意見を得られることにある。日頃入手することができない情報を収集できることも大きなメリットと考えている。さらに、今後はオンライン商談会やネット販売といったDXに向けた取組みを強化する。データに基づく顧客管理や販促・営業活動、SNSを活用した情報発信、ECサイトの利活用など、商圏に制限のない販売方法の普及を促進する。

商品開発や商談・契約手続き、DX活用等、専門的な知識が必要な場合は専門家を派遣する。

地域需要型広報事業では、自社商品や経営者自身の紹介が紙媒体で一般消費者に宣伝できることで、新規客の来店などの効果が見込まれる。

(3) 目標

【B to B】

支援内容	現 行	R7年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
展示商談会出展事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率5%以上の事業者数	2者	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数	2件	2件	2件	2件	2件	2件

【B to C】

支援内容	現 行	R7年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
ECサイト等を活用した販路開拓事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率1%以上の事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

【地域需要型広報事業（B to C）】

支援内容	現 行	R7年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
地域需要型広報事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率1%以上の事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数	—	1件	1件	1件	1件	1件

(4) 事業内容

① 展示商談会への出展支援(B to B)

事業計画に販路開拓を盛り込んだ事業所を対象に、商談会等への出展支援を行う。

地域商圏の縮小による売上減少が避けられず、今後の事業継続・拡大のために地域外への販路拡大を目指す事業者等に対する支援として、展示商談会への出展を行う。展示商談会出展によって、九州内、全国、海外まで販路を見込むことができ、新たな取引先を開拓することで将来的な売上・利益の増加が期待される。

展示会出展前の支援として、大分県商工会連合会主催の「販路開拓セミナー」への参加を促す。本セミナーでは、現役バイヤーである講師が、展示会における心構えや、どのような対応をするとよいか、具体的・実践的な指導を行う。さらに、経営指導員が専門家派遣等を活用しつつ、商品のブラッシュアップや陳列、商談方法等の支援を事前に行う。出展期間中には、伴走支援としてブースに同席しフォローアップに必要な情報の収集、商談成立のための助言等を行う。

なお、これら一連の伴走支援により、事業者自らが前面に立ち交渉する能力を養い、結果的に事業者が自立し、継続的な営業活動を持続・自走することで新規取引先、成約件数を増やし、売上・利益の増加につなげる。

想定する商談会

- ・「FOOD STYLE Kyushu」(九州)

例年11月に福岡市で開催される展示商談会。小売・中食・外食業界の販路拡大を目的とした九州を代表する商談会で、来場者は約15,000名の実績がある。

- ・「こだわり食品フェア」（首都圏）

関東圏（千葉県幕張メッセ）で開催される全国規模の商談会。食品業界のバイヤーが全国から来訪。3日間の会期に約42,000名の来場者がある。

- ・ 飲食料品以外の商談会についても状況に応じて出展を検討する。

② ECサイト等を活用した販路開拓（B to C）

ECサイトを通じて販路拡大を目指す事業者に対して、SNSを通じてECモール等への販路開拓を促す支援を実施する。

商品の販路拡大には、地道な営業活動と販売先の開拓が必要となる。しかし、様々な業務を兼務する小規模事業者の代表はこのような時間を確保することすら難しい。このような事業者において、距離に関係なく取引が可能となるECサイト上で販路をもつことは非常に有効であるため、ECサイト等を活用した販路開拓を実施する。

具体的には、ECサイトへ誘導する手法として、SNSを広報ツールとして活用、更に効果的に運用するための方法等を、専門家を招聘して支援する。

これらの取組を実施することで、同一地域に居ながらにして、新たな販路を作り、新たな売上の構築を行うことが期待される。

③ 地域広報誌への掲載支援

事業計画に商品開発・販路拡大を盛り込んだ事業者を対象に情報誌等への掲載支援を行う。

小規模事業者が新商品・新サービス等を立ち上げたり、また、長年にわたり一部の消費者に定着した隠れた名産などがある場合、それらをECサイトで周知・販売する以外に、地域広報誌への掲載という手段がある。

地域広報誌への掲載がECサイトと異なる点として、「紙媒体のため効果期間が長いこと」、また、「普段、ECサイトを閲覧しない層に向け情報発信ができること」、更に「一定の購読者が存在するため、情報が確実に相手に届く」という利点がある。

掲載する内容については、取材を通じて商品等のみならず事業者の理念や想いも掲載されるため、購読者が商品等に興味を持ちやすく新規客の来店へのきっかけになりやすい。その結果、来店客と売上の増加、また、来店者からの直接の反応を把握できることが期待される。

掲載にあたっては、経営指導員が取材での立会いを行い、商品の魅力や事業者の考え方を伝える補助を行う。

掲載後は、その後の反響（新規顧客数・売上増加額・来店者数・問題点等）の聞き取り調査を行い、その後の事業継続について事業者と協議を行い、支援を継続していく。

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

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

① 現状

事業の評価・見直しは、自己評価報告書を外部評価委員会へ提出し評価を受け、指摘を受けた事項を見直してきた。

具体的には、経営発達支援計画に掲げた目標に対し、当該年度に実施した事業実績に基づいて自己評価書を作成。その後、本会理事会へ上程、承認。更に大分県商工会連合会が設置する外部評価委員会へ諮り、最終的な評価結果を受けた。外部評価委員会から

の評価結果については、理事会・総代会において報告し、指摘事項等は改善を行ってきた。

② 課題

これまでに5回の評価を受けてきたが、すべてA評価という結果であった。今後は経営力再構築伴走支援モデルに沿った課題提案型の支援を実施し、事業者の経営力向上と自走化に結び付くよう支援を継続していく。

(2) 事業内容

本会の理事会と併設して、外部有識者（中小企業診断士等）、大分県南部振興局、佐伯市商工振興課、法定経営指導員をメンバーとする「経営力強化支援事業推進協議会」を年1回開催し、経営発達支援事業に記載した全ての項目について評価を行う。

当該協議会の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、本会HPに掲載し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

【経営力強化支援事業推進協議会 名簿】

外部有識者	中小企業診断士等	1人
大分県職員	大分県南部振興局職員	1人
佐伯市職員	佐伯市商工振興課職員	1人
法定経営指導員	当会法定経営指導員	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

① 現状

毎月開催している経営指導員会議にて、経営発達支援計画の推進状況、各経営指導員が実施した経営改善事業の報告、各種情報の共有等を行い、支援に繋げる体制を構築している。

また、大分県商工会連合会が実施する職員研修に参加し、経営指導に関する高度・専門的な知識の習得を図っている。

② 課題

経営指導員の人事異動や経験年数の差などによる事業者への支援内容のバラつきや、各種補助事業の増加・事務煩雑化による事務処理時間の増加が課題。

(2) 事業内容

① 各種会議の実施

・本所支所連絡会議

事務局長、経営指導員、経営支援員、一般職員を含む全職員が参加し毎月開催している。全職員が簡易な経営指導を行う能力を向上させるために、支援施策情報や経営支援事例等を共有する。

・経営指導員会議

伴走型支援に必要な能力向上、情報共有を目的として経営指導員を対象に毎月開催している。経営発達支援事業の進捗状況、支援事例や有益情報の共有だけでなく、伴走型支援手法や課題の掘り下げ、支援手法等のノウハウについても共有し、個々のスキルアップとコミュニケーション

ン能力の向上を図る。また、他の商工会へ異動になっても問題なく経営指導を行うことができるようスキルの平準化を指導する。

② 研修による支援能力の向上

引き続き、大分県商工会連合会が開催する各種研修会に参加し、支援に必要とされる専門知識の習得を図る。

特に、「経営力再構築伴走支援モデル」に規定されている対話と傾聴の習得、向上のためのコミュニケーション能力を高める研修を優先的に受講する。

更に、昨今の大きな流れであるDXの必要性が盛んに叫ばれる中、小規模事業者もその対応を迫られている。その中で事業者の要請に応え、効果的なDX推進をサポートするためには、支援にあたる職員自らの知識をアップデートしていく必要がある。DX関連セミナー等積極的に活用しながら、必要とされる知識の習得に努める。

③ 専門家派遣指導への同行

小規模事業者が抱える課題が高度化・専門化する中、専門的な知見が必要となる課題の解決のため、専門家派遣による指導を行う際には、経営指導員が必ず同行し、専門家の支援手法や知識等を習得し、支援力の向上を図る。

④ DX推進に向けたセミナー

喫緊の課題である地域小規模事業者DX推進の対応にあたっては、経営指導員等の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推進の取り組みに係る相談・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推進に向けたIT及びデジタル化の取り組み

〈事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み〉

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

〈事業にとって外向け（需要開拓等）の取り組み〉

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

〈その他取り組み〉

オンライン経営指導の方法等

⑤ 支援データ共有

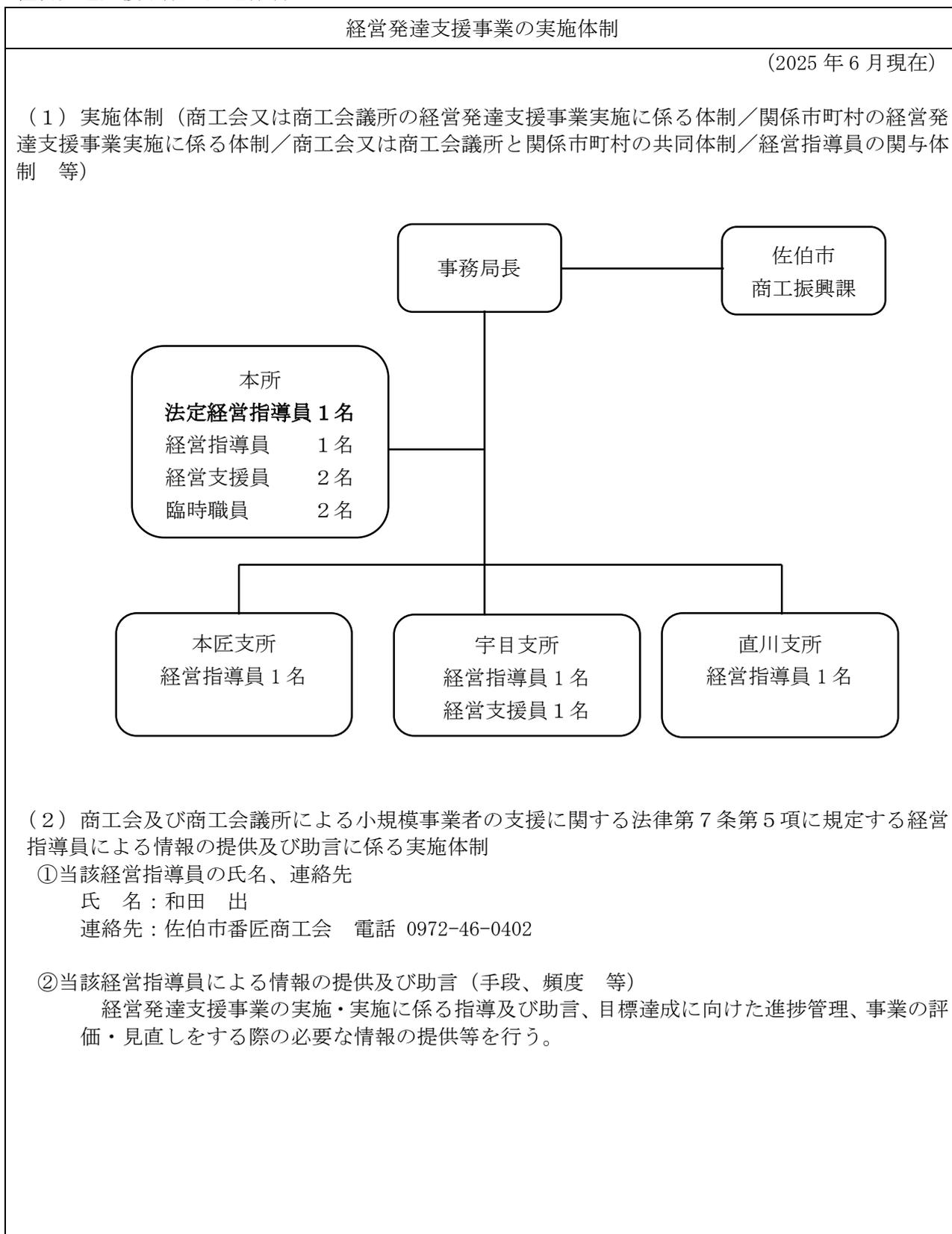
担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

⑥ コミュニケーション能力の向上

中小企業基盤整備機構など外部機関が開催するセミナーに積極的に経営指導員等を派遣し、対話力向上等のコミュニケーション能力を高め、支援の基本姿勢である対話と傾聴の習得・向上を図る。

(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／商工会議所

〒876-0112

大分県佐伯市弥生大字上小倉 656 番地 1

佐伯市弥生振興局 2 階

佐伯市番匠商工会

電話 0972-46-0402 / ファクシミリ 0972-46-0403

E-mail: info@banjo.oita-shokokai.or.jp

②関係市町村

〒876-8585

大分県佐伯市中村南町 1 番 1 号

佐伯市観光ブランド推進部 商工振興課 商工係

電話 0972-22-3943 / ファクシミリ 0972-22-0025

E-mail: syoukouka@city.saiki.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)

	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400
専門家派遣費	900	900	900	900	900
セミナー開催費	100	100	100	100	100
商談会出展費	2,400	2,400	2,400	2,400	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、手数料収入、国・県・市補助金等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

