

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	佐伯市あまべ商工会 (法人番号 6320005005832) 佐伯市 (地方公共団体コード 442054)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目 標	<p>①小規模事業者の「稼ぐ力の向上」、「経営の自走化」に繋げる経営力強化</p> <p>②地域資源を活用した高付加価値商品やサービスを開発し、販路開拓・拡大による「さいきブランド」の価値向上への貢献</p> <p>③地域経済の衰退を防ぐ事業承継の円滑な実施や起業・創業の促進とその育成</p>
事業内容	<p>3 地域の経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国が提供するビッグデータ分析公表 ・地域の経済動向調査分析公表 <p>4 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新商品等開発のための調査 ・既存商品等のブラッシュアップのための調査 <p>5 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・意欲喚起のための巡回実施 ・経営分析セミナー開催 ・経営状況(財務、非財務)分析実施 <p>6 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定セミナー開催 ・デジタル活用診断実施 ・DX推進セミナー開催 ・事業承継診断実施 ・事業承継、起業・創業を含む事業計画策定支援 <p>7 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画実現に向けた伴走型によるフォローアップ支援 <p>8 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・展示商談会への出展支援(BtoB) ・ECサイト等を活用した販路開拓支援(BtoC)
連絡先	<p>佐伯市あまべ商工会 〒876-1202 大分県佐伯市鶴見大字地松浦 1348 番地 電話番号：0972-33-0217 FAX番号：0972-33-1505 Eメール：info@amabe.oita-shokokai.or.jp 佐伯市 観光ブランド推進部 商工振興課 商工係 〒876-8585 大分県佐伯市中村南町1番1号 電話番号：0972-22-3943 FAX番号：0972-22-0025 Eメール：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) 地域の現状と課題

①地域の現状

<地域の概要>

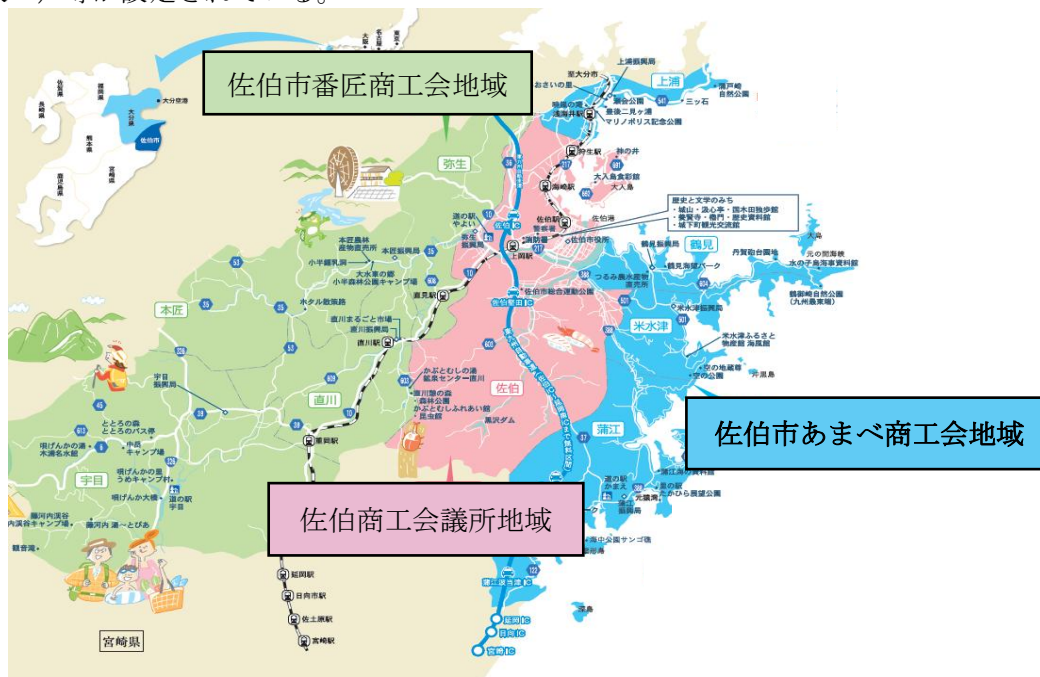
大分県の南部に位置する佐伯市は、平成17年に「平成の大合併」により旧佐伯市と旧南海部郡の1市5町3村が合併して誕生、面積は903.4平方キロメートルと九州一の広さを誇る。

宮崎県と県境を接する地勢は、一級河川である番匠川下流に広がる平野部の地域、九州山地から広がる山間部の地域、リアス式海岸の続く海岸部の地域の3つに大きく分けられ、佐伯市内に併存する3つの経済団体は、旧佐伯市の平野部の地域を佐伯商工会議所、山間部の地域を佐伯市番匠商工会、海岸部の地域を当商工会が管轄している。

この温暖な気候を活かした農業、豊後水道の恵みを活かした水産業、豊富な森林資源を活かした林業をそれぞれ育てている地域特性から、第2次佐伯市総合計画（平成30年度～令和9年度）内では、産業振興において「地域資源を活かした産業と観光の創生」を基本政策に掲げている。

その中に豊かな自然環境を活かした農林水産業の振興とその素材を活用した「さいきブランド」の確立への取り組み、商工業では地場産業の活性化と企業誘致の推進の取り組み、観光ではこれまでの観光業に農林水産業や造船業等、地域産業の観光化による観光産業への発展が記載されている。

具体的な目標として、水産業生産量の増加（年間40,623tから年間42,000tへ）、創業件数の増加（年間30件から35件へ）、「食」と観光の連携による誘客数の増加（年間20,352人から年間31,000人へ）等が設定されている。



<人口の推移>

表1が示すように当商工会管内地域の人口推移で、他の周辺地域と同様に、旧郡部地域から佐伯市中心部へ、佐伯市から大分市などの都市部への人口流出や少子高齢化も追い打ちをかけ、佐伯市全体の人口は令和22年には46,546人、令和42年には29,889人と現在の半分以下になると予想されている。

表1 当商工会管内地域の人口推移（単位：人）

	鶴見地域	米水津地域	蒲江地域	上浦地域	地域全体	佐伯市全体
昭和30年	9,023	4,924	17,012	6,825	37,784	118,236
平成02年	5,065	2,924	10,417	3,238	21,644	91,217
令和07年	2,354	1,521	5,523	1,512	10,910	63,896
減少率	73.9%	69.1%	67.5%	77.8%	71.1%	46.0%

※減少率：昭和30年と令和07年を比較。（佐伯市住民登録世帯人口統計表より抜粋）

<産業の状況>

当商工会が管轄する地域の基幹産業は水産業であるが、佐伯市における水産業の生産量は県内生産量の68.8%（大分県農林水産統計年報）を占めており、県内最大の水産都市で、大分県が全国上位の収穫量を誇るブリやヒラメを中心とした養殖業は全県生産量の約8割を占めている。

漁獲漁業についても、まき網、底曳網、船曳網、一本釣り、潜水など多岐にわたる漁法で様々な魚種の水揚げが行われており、このうち青物は丸干しや開きなどの水産加工品となり、鯛類は特産品の一つである「いりこ」として人気がある。当商工会管内の商工業者・小規模事業者の推移については表2、佐伯市産業別総生産については表3、海面漁業の漁獲量の推移は表4のとおりである。

表2 当商工会管内の商工業者・小規模事業者の推移（単位：事業者）

	平成26年	平成28年	令和03年	対比増減数	減少率
建設業	76	72	65	△11	14.4%
製造業	88	85	70	△18	20.4%
卸・小売業	145	135	126	△19	13.1%
飲食・宿泊業	57	53	48	△9	15.7%
サービス業	151	142	105	△46	30.4%
その他	72	73	88	16	△22.2%
合計	589	560	502	△87	14.7%
小規模事業者	523	501	466	△57	10.8%

※減少率：平成26年と令和03年を比較。（管内業種別事業者数の推移・経済センサス）

表3 佐伯市産業別総生産（単位：百万円）

	総額	1次産業	2次産業	3次産業
平成26年	219,931	14,123	61,927	143,881
平成28年	220,639	13,685	56,577	150,377
令和03年	213,765	13,236	55,971	144,558

（佐伯市産業統計より抜粋）

表4 海面漁業の漁獲量の推移（単位：トン）

	平成 25 年	平成 29 年	平成 30 年	令和 01 年	令和 02 年
大分県	36,183	31,872	31,562	30,830	35,518
佐伯市	20,455	17,783	19,699	19,242	22,168

（大分県農林水産統計年報より抜粋）

管内商工業者の業種別としては、卸・小売業が 126 事業者と最も多く、続いてサービス業の 105 事業者、その他の 88 事業者となっている。卸・小売業とサービス業を合わせると 231 事業者で全体の 46.0%を占めている。

管内小規模事業者数については、平成 26 年度は 523 事業者であったが、令和 3 年度には 466 事業者と 57 事業者の減少となっている（減少率 10.8%）。特に製造業、サービス業については減少率が高く、高齢化、後継者難に伴う廃業によるものが多い。

管内小規模事業者を取り巻く状況は、人口減少による購買力の低下、働き手の減少などから事業環境の縮小を余儀なくされ、60 歳以上の経営者の約 6 割が後継者未定と回答するなど小規模事業者の減少が課題となっている。

また、域外需要の獲得に向けた SNS や EC サイトの開設、IT 活用による生産性向上など、経営課題の解決を図るデジタル転換の環境変化に対応するには、生産性の向上を目指し、IT 活用や DX 推進が必要であるということを理解・認識してもらうと共に、小規模事業者に合わせた支援を行っていくことが必要不可欠である。

そして IT 専門家の指導による情報活用力や時間的効率性を高めることで、事業への好循環へと繋げる必要性がある。

<管内地域別の状況>

①鶴見地域（普通会員事業所数:68 事業所）

この地域は、豊かな漁場に恵まれ、水産業が非常に盛んな地域である。鶴見港では全国でも有数の魚種が水揚げされ、その取扱量は大分県内の産地市場全体の約 7 割を占めるなど、地域経済の基盤を漁業が支えている。鯛、アジ、ブリ、イカなどの多様な魚種に恵まれ、鮮度の高さや品質の良さには定評がある。こうした地域資源を活かした加工品開発や特産品づくりの動きもみられ、佐伯市全体として「海のまち」としてのブランド化が進められている。

一方で、地域にはまだ多くの可能性があるものの、豊富な水産資源を十分に活かしていない現状がある。特に、地元で培われた技術や食文化を生かした商品開発は進みつつあるが、それを広く周知販路につなげる仕組みが十分ではない。

多くの事業者が「良い商品をつくっても売り先を自力で開拓できない。」「販路開拓の場が限られている。」といった課題を抱えており、情報発信やマーケティング力の不足が事業拡大の壁となっている。

また、地域全体では人口減少と少子高齢化が進み、水産関連産業の担い手不足が深刻化しており、この地域の漁業の縮小は地域内の加工・販売・観光業にも影響を及ぼしており、地域経済の活力低下が懸念される。

②米水津地域（普通会員事業所数:50 事業所）

この地域は、丸干しや開き干しなどの干物製造が古くから行われており、各加工会社がそれぞれの特長を活かした商品づくりを安定的に実施している。近年では、フライ製品や味付け干物など、付加価値の高い商品の開発にも積極的に取り組んでいる。

そして、消費者ニーズの多様化に対応するため、加工技術の高度化を図りつつ、従来の「魚本来の美味しさ」を維持した商品提供を実現している。一方で、近隣漁港における漁獲量減少が課題となっており、大分県内外からの仕入れによって原料を確保している。

また、人手不足も深刻化しており、各加工会社は外国人技能実習生や特定技能外国人の積極的な受け入れによって人材確保を図っている。

地域内では、昔から営業を続けてきた商店や小売店の廃業が相次いでおり、高齢化の進行とあわせて買い物難民の増加も課題となっている。

地域の特性として釣り客の来訪が多く、瀬渡し船の利用も盛んであることから、観光やレジャー分野への波及効果が期待される。今後は、地域の水産加工技術を強みとして活かしつつ、担い手不足の解消や地域経済の活性化といった課題への対応が求められている。

③蒲江地域（普通会員事業所数:197 事業所）

この地域は、波静かな入り江が多く、その地形を生かしたブリ・ハマチ・カンパチなどの養殖業が盛んであり、陸上ではヒラメやカワハギ、フグといった高級魚の養殖も行われている。特にブリの養殖生産量は全国2位を誇り、全国的にも有数の養殖拠点となっている。

しかしながら、近年は、飼料代などの養殖コストが高騰し経営を圧迫しており、魚価の安定化や収益確保が喫緊の課題となっている。このような背景から、独自の飼料や養殖方法によるブランド化が進められており、付加価値向上への取り組みが活発である。

この収益確保への対応として、高付加価値化に伴う独自の販路開拓への取り組みも進められているが、蒲江地域の養殖業は家族経営の小規模事業者が多く、ブランド戦略の構築や新たな流通ルートの開拓に必要な経営資源（人材や資金など）が限られているのが実情である。このため、独自販路の確立は難しい部分が多く、販路開拓において苦戦を強いられている。

また、地域が抱える課題として、人口減少と少子高齢化による後継者不足が深刻化しており、地域産業の担い手確保が大きな課題となっている。

高速道路網の整備によりアクセスは改善し、「かまえインターパーク海べの市」や「道の駅かまえ」などが観光と地域振興の拠点として期待されている。これらの観光拠点は、地域の特産品販売や情報発信の場として、小規模事業者の販路開拓を側面から支援する役割も担うことが期待される。

④上浦地域（普通会員事業所数:52 事業所）

この地域は、古くから土木建設業が盛んで、土木建設業において極めて長い歴史と伝統を有し、地元で育成された熟練の技術者や専門性の高い技能者は、その確かな技術と実績が評価され、全国各地の主要な土木インフラ事業において重要な役割を担っており、その活動は地域の枠を超えて多大な貢献を続けている。

また、潜水・定置網業などの伝統的漁業のみならず、豊かな漁場という自然の恵みを最大限に活用した養殖業も盛んで、クロマグロ養殖事業の他県からの参入など、資源育成型・高度な養殖が進展中で、漁獲量の安定化と同時に、新しい高付加価値の製品の創出が進んでいる。そして、従来の「獲る漁業」から、「創る漁業」を通じた新しい製品による高収益化を図る動きもみられる。

他の地域と同じく、人口減少の継続と、それに伴う少子高齢化の急速な進行による地域産業の担い手の減少（後継者確保難、従事者不足）への対応が必要である。

<地域の課題>

各4地域ともに、共通した課題である小規模事業者は少子高齢化による人口減少、後継者・人手不足による地域活力の低下、IT化社会の進展、物価高騰を始めとする様々な事業環境変化の中で事業継続していくことが求められている。

特に、鶴見地域や蒲江地域についてはその他に、経営資源の限られた小規模事業者独自での新たな販路開拓への取り組みでは、十分に成果へ結びついていないという難しさも見られる。

これらの現状は、小規模事業者にとって持続的成長に必要なDX化も進んでおらず、「稼ぐ力の向上」、「経営の自走化」に繋げることが出来ない経営力の弱さ、地域資源の有効活用による付加価値向上と競争力及び販路拡大化への対応力不足、そして、地域の小規模事業者減少に歯止めを掛ける方法の一つである事業承継と地域全体の経済に好循環をもたらす起業・創業創出が円滑に行われていないという3つの課題として捉えることが出来る。

1. 小規模事業者の「稼ぐ力の向上」、「経営の自走化」に繋げる経営力強化の必要性

I T化社会の進展、少子高齢化による人手不足、原材料価格等の上昇や円安による物価高騰を始め、管内の小規模事業者を取り巻く事業環境は大きく変化しており、今後もこのような状況下で事業を成長・継続していくためには、事業者自らが自社の経営課題を把握し、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていくと共に、DX化による労働生産性向上、販路開拓が重要となる。

2. 地域資源の有効活用による付加価値向上と競争力及び販路拡大の強化の必要性

佐伯市に昔から伝わる佐伯市の経済循環を表す、「佐伯の殿様、浦でもつ。浦の恵みは山でもつ。」という言葉があり、水産業が如何に佐伯市にとって重要な基幹産業であるかが分かる。そのため、豊かな水産資源を基盤とした「さいきブランド」の育成に取り組んでいるが、消費者の魚離れや消費者ニーズの多様化、漁業従事者の減少や漁獲量の低下が進んでおり、地域経済の活性化に向け、2次・3次産業との連携による付加価値向上と競争力強化、新たな販路開拓・販路拡大の取り組みが必要である。

3. 事業承継の円滑な実施や創業の促進とその育成の必要性

令和3年経済センサス調査における管内小規模事業者数は前回調査時から35事業者減少しており、主な要因としては高齢化、後継者難、事業縮小に伴う廃業であり、小規模事業者が減少することで地域活力も減退することは明らかである。

このため、親族内承継や第三者承継、M&A等を円滑に実施出来る環境整備、ニーズに適合した創業や第二創業の促進により、地域経済を担う小規模事業者の新陳代謝を促進することで地域経済の衰退を防ぐことが求められる。正に、「まちの明かりを絶やさないため」、「まちに新たな明かりを灯すため」の取り組みが必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①小規模事業者の「稼ぐ力の向上」、「経営の自走化」に繋げる経営力強化

10年後における地域のあるべき姿：管内小規模事業者の15%が、計画策定と実行による継続的な成長を遂げ、経営基盤の確立がなされ、売上高を支援計画開始時から10%以上、営業利益率を支援計画開始時から5%以上向上する。

理由：折からの物価高騰や人手不足を始め、管内の小規模事業者を取り巻く環境が大きく変化している状況下で、事業を成長・継続させていくためには、事業者自らが本当の経営課題とは何かということに向き合い、気づくことが重要である。

そして、自らの進むべき方向に腹落ちしたとき、潜在的な力が引き出され、環境変化に対応出来る柔軟さも備わる。

これからの小規模事業者は、自社変革を促進させ、DXの積極的活用で労働生産性向上や販路拡大等を行い、小規模事業者の経営の鍵となる「稼ぐ力の向上」、「経営の自走化」に繋げ、持続的発展に向けた経営力強化を図る必要がある。

②地域資源を活用した高付加価値商品やサービスを開発し、販路開拓・拡大による「さいきブランド」の価値向上への貢献

10年後における地域のあるべき姿：管内小規模事業者の多くが水産業と何らかの関わりがあり、水産業や水産加工業が活性化すれば相乗効果で当地域も活性化する。そして、管内地域水産資源を活用した商品が、「佐伯市と言えば海の恵み、豊富な海の幸」というブランド力の向上に繋げ、さいきブランドで全国展開を果たし、主要ECと実店舗で安定的な販路を確保する状況とする。

また、生産・加工・販売での連携体制を確立、強化し、より付加価値を高め、観光や輸出需要も取り込む地域内好循環を実現する。

理由：少子高齢化により人口減少で域内需要が縮小する中で、ブランディングと高付加価値化により内外需を獲得し、価格面等に主導権を確立する必要がある。また、生産者が小規模に分散されている状況を、各連携で補い、一定以上の品質に関する標準化とストーリー性も持たせ、差別化を図る。

③地域経済の衰退を防ぐ事業承継の円滑な実施や起業・創業の促進とその育成

10年後における地域のあるべき姿：後継者候補育成と第三者承継の市場が整備され、要支援企業の30%が計画的に承継完了する状況とする。事業承継後のブラッシュアップ支援により、売上・利益ともに回復と雇用維持を実現する。

また、創業が当地域で行いやすい環境整備を佐伯市と検討し、地域課題解決型や地域資源活用型の創業者が事業者全体の8.5%を占める状況とする。創業後のブラッシュアップ支援により、売上・利益ともに軌道に乗せ、安定した経営状況を実現する。

理由：廃業件数を如何に抑えるかは地域インフラと雇用を守るためである。早期での事業承継計画策定、法的知識の要する懸案についての専門家投入・連携の仕組みづくりが必要不可欠であり、事業承継後の支援を継続していく必要がある。

そして、創業は地域活力の向上に繋がり、地域に新たな価値観をもたらし、新たな雇用も創出し、地域全体の経済に好循環をもたらす。

④佐伯市第二次総合計画との連動性・整合性

佐伯市が平成30年4月に策定した佐伯市第2次総合計画（平成30年度～令和9年度）において、「地域資源を活かした産業と観光の創生」を主題に掲げている。

県内屈指の水産都市である佐伯市は水産業とその水産物を原材料とした水産加工業が主な産業であり、必然的に海岸部を管轄地域とする当商工会がこの産業の振興を図るということを佐伯市としても取り組むべき課題として認識しており、上記の内容は長期的な振興のあり方として連動性及び整合性は保たれている。

⑤佐伯市あまべ商工会としての役割

当商工会は、佐伯市の海岸部を管轄する経済団体として、行政を始め、地域の関係団体と商工業者が連携しながら佐伯市の活性化を図ってきた。

今後も商工振興に関して行政等と連携を密にして、管内小規模事業者の持続的発展のため、事業者の商品やサービスのブラッシュアップ、商品開発、事業計画策定に向けた各種調査・分析、事業計画策定とフォローアップ、新たな需要開拓等について、対話と傾聴を重視しながら伴走型支援を実施し、「海に関わる業種の景気浮揚こそが地域経済の浮揚に繋がる。」という考えの基に、地域経済を支えて行く。

（3）経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の「稼ぐ力の向上」、「経営の自走化」に繋げる経営力強化

〔支援計画の認定期間（5年間）目標〕

KG I：付加価値額（営業利益＋人件費＋減価償却費）10%向上事業者20者（4者/年間×5年間）、自ら事業計画等の策定が出来る事業者5者（1者/年間×5年間）

KP I（単年度目標値）：経営分析に向けての意欲喚起のための巡回延べ回数800件、経営分析セミナー開催1回、経営分析事業者数40者、事業計画策定セミナー開催1回、デジタル活用診断実施20者、DX推進セミナー開催1回、事業計画策定事業者数20者、フォローアップ支援事業者数28者、フォローアップ延べ回数176回、売上増加事業者数7者、利益率1%以上増加の事業者数9者

〔設定した理由〕

付加価値額のKG Iは、「売上・収益性向上」、「生産性向上・業務効率化」、「財務基盤強化」の3点から実現度を測るため。

管内小規模事業者の経営状況分析を行うことで、現状を的確に把握した上で、経営諸課題の抽出を行う。そして、「稼ぐ力の向上」、「経営に自走化」に繋がり、持続的営発展が出来るよう、小規模事業者自らが経営状況を把握することに重点を置いた事業計画の策定、また、事業計画策定後のPDCAサイクルを上手く回し、その状況に応じた支援を通じて売上高や利益の増加を図り、事業拡大、雇用促進にも繋げるため。

②地域資源を活用した高付加価値商品やサービスを開発し、販路開拓・拡大による「さいきブランド」の価値向上への貢献

〔支援計画の認定期間（5年間）目標〕

K G I : 支援したさいきブランド商品等売上 3,000 万円 (600 万円/年間×5 年間)、平均粗利益率 40%

K P I (単年度目標値) : バイヤー調査対象事業者数 4 者、消費者調査対象事業者数 4 者、展示商談会出展事業者数 4 者、1 者当たりの成約件数 1 件、SNS・ネットショップ開設事業者数 4 者

〔設定した理由〕

売上・粗利の K G I は価格主導の実現度を測るため。K P I はブランド力を段階的に積み上げ、成果に繋がる行程管理を可能にするため。

消費者ニーズや需要動向を正確に把握した上で、地域資源を活かし、付加価値を高めた商品やサービスの開発を外専門家による指導等も積極的に活用し、販路拡大に繋がるようするため。

また、多角面から製造に関わる部門の省力化・業務効率化を図るための D X 化を推進し、小規模事業者の生産性向上に繋げるため。

③地域経済の衰退を防ぐ事業承継の円滑な実施や起業・創業の促進とその育成

〔支援計画の認定期間（5年間）目標〕

K G I : 承継完了 15 者 (3 者/年間×5 年間)、売上 10%増/1 者、創業者創出 20 者 (4 者/年間×5 年間)

K P I (単年度目標値) : ビッグデータ分析公表回数 1 回、地域経済動向分析公表回数 4 回、事業承継診断実施 20 者、事業承継計画策定者数 4 者、創業計画策定者数 4 者

〔設定した理由〕

完了件数と事後業績は実効性の最終指標である。事業承継診断から事業承継完了までの一連の流れを可視化、停滞状態時の特定後、対策支援を行い円滑な事業承継へと繋げるため。

管内小規模事業者の持続的発展を確実なものにするには、既存事業の存続（事業承継）と、新たな事業の創出（創業促進・育成）の両輪での支援が不可欠であり、後継者不在による廃業を防ぎ、貴重な経営資源や雇用を地域に引き継ぐため。

また、地域活性化と新たな雇用創出のため、創業希望者を地域に呼び込み、始める事業を確実に軌道に乗せるため。

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 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日）

(2) 目標達成に向けた方針

①小規模事業者の「稼ぐ力の向上」、「経営の自走化」に繋げる経営力強化

達成指針 1 : 財務的側面や非財務的側面の両面からの経営分析

小規模事業者の経営力強化を図るためには、各自の正確な現状を把握することと将来の見通しを立てることが重要である。

それには財務的側面や非財務的側面の両面からの経営分析が必要であり、その結果を基に各小規模事業者にあった事業計画を策定し、将来の方向性を明確化する。

設定した理由 : 小規模事業者自身が計画策定することで、可能性を最大限に引き出し、地域経済の持続的発展に貢献出来る。

そして、対話と傾聴を通じて各自の抱える経営課題を抽出、これにより人口減少下においても小規模事業者が自己実現して、地域全体の課題に取り組む機運が醸成される。

達成指針 2：市場と価値の再定義

実施する消費者調査・バイヤー調査を分析し、消費者が購入したい、対価を支払っても良いと考える「さいきブランド」商品ならではの特別な価値とは何かを特定、共通の認識を持ち、商品開発等に反映させる。

設定した理由：実施した2つの調査結果を正確に分析し、その結果を商品等に反映し、確実に「稼ぐ力の向上」に繋げるため。

達成指針 3：デジタル化推進

ECサイト、SNS等を活用し、従来の商圏を超えた全国、場合によっては海外への販路を低コストで開拓が出来る。これにより、地域外の新規顧客を獲得し、売上が向上する。

また、顧客データ分析を通じて、ターゲット顧客に合わせたパーソナライズされたプロモーションが可能になり、広告費用対効果（ROI）が高まる。そして、ブランドイメージを損なわない流通チャネル（百貨店、高級小売など）への参入を推進し、平均顧客単価と商圏を拡大する。

設定した理由：デジタル化は、当商工会地域の重要な地域資源かつ強みである水産資源を活かす重要な手段であり、最終的には全小規模事業者へも経済効果を波及させたい。

②地域資源を活用した、高付加価値商品やサービスを開発し、販路開拓・拡大により、さいきブランドの価値向上への貢献

達成方針 1：ブランドの認知度向上支援

さいきブランド商品の購入者向けに、生産者からのメッセージやレシピをSNSで情報発信し提供、リピーター向けには、限定商品や先行販売の機会を設けるなど、さいきブランド商品の価値を高める施策を実施する。

設定した理由：ブランド品は信頼を与え、価格訴求から価値訴求へ転換出来るためである。

達成指針 2：高付加価値商品の開発支援

既存商品のパッケージや容量、価格設定を見直し、贈答用・高価格帯のラインナップを拡充する（例：プレミアムな魚介類加工品など）。消費者調査やバイヤー調査の結果を受けて、専門家派遣を活用し、新たな高付加価値商品を開発する。

設定した理由：競合品との「価格」ではなく、「価値」で勝負出来るようになるため。高付加価値化により、原価を上回る高い販売価格を設定でき、粗利益率が向上するため（特に贈答用、高価格帯のラインナップ商品）。

達成方針 3：販路の多層化支援

自社ECサイトと県内外で開催される展示販売会へ積極的に出店する。また、年々、着実に実績を伸ばし、寄付が増加傾向にあり認知度が向上している佐伯市のふるさと納税返礼品への登録を拡充させる。

設定した理由：単一の販路依存は需要変動に左右されるため。ECは全国到達、卸売は安定出荷、展示販売は認知拡大に有効で、三位一体で売上平準化を目指す。販路の分散はリスク低減と顧客獲得効率の向上にも直結する。

③地域経済の衰退を防ぐ事業承継の円滑な実施や起業・創業の促進とその育成

達成方針 1：早期診断と事業承継計画策定支援

50歳以上の経営者に事業承継診断を実施し、資産・知財・人材の棚卸しを行う。5年計画テンプレートを提供し、家族、親族や役員等の合意形成を図る会議を設定する。課題別にはそれぞれ税務・法務に関する専門家を派遣する。

設定した理由：円滑な事業承継には可視化が必要なため。事業承継計画策定により関係者の思いが整合し、金融支援も受け易くなる。早期の着手は選択肢を広げ、税務面リスク軽減や価値の向上につながるため効果が期待出来る。

達成方針 2：大分県事業承継・引継ぎ支援センター等の連携強化支援

大分県事業承継・引継ぎ支援センター、(株)日本政策金融公庫大分支店等と連携を強化し、第三者承継に係るマッチングなどの買い手候補を見つけるための面談会等に参加を促す。

また、おおいたスタートアップセンターとも連携を強化し、起業・創業者の掘り起こしなどについても情報共有を行い、円滑な創業支援に繋げる。

設定した理由：親族承継だけでは母集団が不足するためである。公的、民間のネットワークの活用で成約率が上がる。標準化されたプロセスは時間短縮・コスト削減をもたらし、小規模な取り組みでも成立を後押し出来る。同様に起業・創業についても支援体制を万全なものとする。

達成方針 3：承継後、起業・創業後の伴走支援

承継後、起業・創業後の 24 か月の売上・粗利を月次モニタリングし、商品開発や商品改良と販路開拓を伴走する。補助金（小規模事業者持続化補助金、IT導入補助金等）の申請支援を行い、販路開拓、設備導入や管理会計の導入を支援する。

設定した理由：起業・創業は勿論、スタートであるが、承継もゴールでなくスタートである。初期の試行錯誤期に伴走することで赤字転落や事業停止を防げる。数値管理により早期の軌道修正が可能になり、販路開拓で売上成長へ接続し地域雇用維持にも貢献出来る。

管内小規模事業者にとって、後継者の確保は大きな課題である。廃業による小規模事業者の減少は地域の衰退に直結する。特に当地域の基幹産業である水産関係の小規模事業者衰退は佐伯市全体に影響する問題でもあり、親族内承継が可能な小規模事業者については承継を機会に第二創業も検討してもらおう。また、後継者がいない小規模事業者については第三者承継についても積極的に検討してもらおう。

創業希望者については、佐伯市と共催で年 2 回開催する創業支援セミナー受講を勧奨、また、希望者には随時、個別相談にも対応する。創業前から事業計画書の作成の支援を行い、失敗のない創業と早期の経営安定を目指す。

小規模事業者数の減少を阻止し、賑わいのある地域を維持するためには、創業希望者に対し、重点的な支援が必要で、小規模事業者の事業の磨き上げによる事業承継意欲の醸成及び当市創業支援事業計画との連携により、専門家派遣等も活用し、創業者の育成支援を強化する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

国が提供するビッグデータを活用した地域経済動向の把握と分析を実施、また、管内小規模事業者 20 者に対して年 4 回実施する中小企業景況調査、その分析データを商工会ウェブサイトにて公表し、巡回や経営指導時に情報提供を行い、事業計画策定時に活用した。

〔課題〕

管内小規模事業者への聞き取り調査は、現場の声を把握する肌感覚の景気を捉えることが出来、地域の経済動向の把握に有効であるが、計画策定を見据えたより広い視野の統計データ、国のビッグデータ（RESAS）を活用した専門的で複合的な分析を行い、より活用し易く小規模事業者の経営判断に必要な情報の提供を行う必要がある。

(2) 目標

	現 行	令和 0 8 年度	令和 0 9 年度	令和 1 0 年度	令和 1 1 年度	令和 1 2 年度
①ビッグデータ 分析公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②地域経済動向 分析公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータを活用した地域経済動向の把握と分析

〔実施内容〕

当地域において真に稼げる産業や小規模事業者に対し、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、経営指導員がRESAS（地域経済分析システム）等を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回、当商工会ホームページで公開する。

〔分析手法〕

「地域経済循環マップ・生産分析」→ 何で稼いでいるか等を分析

「まちづくりマップ・From-to分析」→ 人の動き等を分析

「産業構造マップ」→ 産業の現状等を分析

上記の分析を総合的に判断し、事業計画策定支援等に活用、反映する。

②県内及び地域内の経済動向の情報提供と活用

〔実施内容〕 年4回独自に実施する中小企業景況調査の実施と結果の分析、および提供。

〔調査対象〕 管内小規模事業者20社（業種に偏重がないように考慮して選定）とする。

〔調査項目〕 売上高、雇用、業況、資金繰り、設備投資等の項目とする。

〔調査手法〕 4半期ごとに経営指導員によるヒアリング調査を実施する。

〔分析手法〕 担当経営指導員が分析を行う。

(4) 成果の活用

情報収集、調査、分析した結果は当商工会ホームページに掲載し、広く管内小規模事業者等に周知する。また経営指導員が巡回指導を行う際に情報提供するほか、景況調査結果を基に、価格転嫁・資金繰り・人材確保の重点支援を決定し、専門家支援や補助金申請、事業計画策定支援に反映する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

展示商談会に出展した小規模事業者の各商品について、ブースに来訪したバイヤーや専門家に対してアンケート調査を実施した。調査内容は「味」、「内容量」、「価格」、「パッケージ」等の項目について意見をもらい、集計後、調査結果を事業者へフィードバック、また、消費者アンケート調査についても、消費者目線からの率直な意見を頂き、集計後、調査結果を事業者へフィードバックした。

〔課題〕

必ずしもアンケート結果を十分活かした商品改良には至っていないのが現状。また、多種多様なニーズを的確に把握し、販路開拓に活用するための調査項目の追加・変更も検討する必要がある。それら調査結果を基に、バイヤーニーズ、消費者ニーズや傾向を的確に把握し、新商品開発や既存商品のブラッシュアップに役立て、確実に販路拡大に繋げる必要がある。

(2) 目標

	現 行	令和08年度	令和09年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①バイヤー調査 対象事業者数	6 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
②消費者調査 対象事業者数	6 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

※課題やこれまでの実績数を踏まえ、バイヤーニーズ、消費者ニーズから傾向を的確に把握し、

新商品開発や既存商品のブラッシュアップに役立て、確実に販路拡大に繋げるため、「①バイヤー調査対象事業者数」、「②消費者調査対象事業者数」共に、年間1経営指導員につき1者、計4者（経営指導員4名×年間1者）と設定する。

（3）事業内容

①バイヤー調査

「フードスタイルジャパン九州」や「ジャパン・インターナショナル・シーフードショー」等の展示商談会や催事に、当商工会指導員が伴走支援し、商談会へ出展する際に、伴走支援の経営指導員がバイヤーに対しアンケート調査を実施する。

〔調査対象〕 地域資源を活かした商品（例として、ごまだし、すり身、海藻類、干物、レトルト加工品、魚ふりかけ、りゅうきゅう（冷凍）、その他新たに開発される商品）とする。

〔サンプル数〕 1商品につき20件とする。

〔調査手段〕 各展示商談会において、経営指導員がヒアリングにて実施する。

〔調査項目〕 「味」、「食感」、「色」、「大きさ」、「形状」、「内容量」、「価格」、「パッケージ」、「自由意見」等。

〔結果の活用〕 担当経営指導員が集計、必要に応じて専門家派遣を活用し分析、小規模事業者へフィードバックして今後の商品改善、売上、利益、取引先増加へ繋げるための参考データとする。

②消費者調査

展示商談会と同様に催事等へ出展する際、伴走支援の経営指導員が現地にて消費者に対してアンケート調査を実施する。

〔調査対象〕 地域資源を活かした商品（例として、ごまだし、すり身、海藻類、干物、レトルト加工品、魚ふりかけ、りゅうきゅう（冷凍）、その他新たに開発される商品）とする。

〔サンプル数〕 1商品につき20件とする。

〔調査手段〕 各催事等において、経営指導員がヒアリングにて実施する。

〔調査項目〕 「味」、「食感」、「色」、「大きさ」、「形状」、「内容量」、「価格」、「パッケージ」、「自由意見」等とする。

〔結果の活用〕 担当経営指導員が集計、必要に応じて専門家派遣を活用し分析、小規模事業者へフィードバックして今後の商品改善、売上、利益、取引先増加へ繋げるための参考データとする。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕

これまで経営分析については各経営指導員が10者、全経営指導員で40者を目標として実施してきた。主に独立行政法人中小企業基盤整備機構の自己診断ツールを活用して実施している。

〔課題〕

各経営指導員が行った経営分析事業所の中で、その後の経営計画策定の流れに繋がらない事業所もあることから、小規模事業者の継続支援に対する意思や事業意欲を確認した上で、事業計画策定に繋がる経営分析を行う必要がある。また、経営分析の大切さを理解出来ていない小規模事業者もあり、経営分析は自社の現状を客観的に把握するために必須であり、「稼ぐ力の向上」、「経営の自走化」

のために、その重要性について再認識させることが必要と感じている。

(2) 目標

	現 行	令和08年度	令和09年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①意欲喚起のための巡回延べ回数	1,000件	800件	800件	800件	800件	800件
②経営分析セミナー開催	—	1回	1回	1回	1回	1回
③経営分析事業者数	40者	40者	40者	40者	40者	40者

※「①注意喚起を含む巡回延べ回数」について、これまでの実績数や円滑な経営分析の実施に繋がるように、年間1経営指導員につき200件、計800件（経営指導員4名×年間200件）と設定する。

(3) 事業内容

①意欲喚起のための巡回延べ回数

〔目的〕

財務・非財務の両面から経営分析を行い、自社の現状や取り巻く環境等を客観的に把握し、抽出された経営課題をどのように解決していくのかという方向性を先ず定める必要性がある。管内小規模事業者に、経営分析を行う重要性について、巡回を通してその都度、対話と傾聴で繰り返し根気よく説明し、気付きを与えて認識してもらうため。

〔方法〕

小規模事業者の現状を把握し、経営指導員の巡回時に対話と傾聴で重要性を説明し、その掘り起こしを図る。

②経営分析セミナー開催

経営分析を通して、財務・非財務面の可視化、強み・弱み・機会・脅威や課題の発見が出来ることなど、分析の意義と具体的活用方法を習得し、意識改革や個別支援に繋げるきっかけとしてセミナーを開催する。

〔支援対象〕

「稼ぐ力の向上」「経営の自走化」に繋がる管内小規模事業者。

〔募集方法〕

当商工会ホームページ、商工会報、SNS情報発信、経営指導員による巡回等で周知する。

〔実施内容〕

経営分析シートの操作体験、自社データ記入、簡易SWOTの実施等。

〔参加事業者数〕

10者程度

〔講師〕

中小企業診断士

③経営分析

〔対象者〕

経営分析セミナー参加者や経営指導員が巡回指導時にヒアリングし、事業意欲が高いと判断した小規模事業者や各種補助金等の申請を希望する小規模事業者の中から、各経営指導員が10事業所選定し、財務・非財務状況の面から経営分析を行う。

〔分析項目〕

- ・ 定量分析（財務分析） 売上高、経常利益、損益分岐点、各財務指標
- ・ 定性分析（SWOT分析） 自社の強みや弱み、自社を取り巻く機会や脅威について

〔分析手法〕

中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」、「経営計画つくる君」、経済産業省「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用し、各担当経営指導員が分析を行う。

（４）分析結果の活用

経営分析結果は当該小規模事業者にフィードバックし、小規模事業者の事業計画策定等に繋げて行くと共に、データベース化して内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕

経営分析結果で抽出された経営課題を解決するため、また地域資源の活用により新たな商品開発を目指す小規模事業者、新規創業希望者等に対して事業計画の策定を行った。また経営革新計画の策定や各種補助金の申請に当たっての事業計画策定が多くを占めた。

〔課題〕

経営状況分析と同じく、事業計画策定の重要性を余り理解出来ていない小規模事業者も多い。今後は、更に対話と傾聴を通じて、事業計画策定の重要性を理解してもらい、経営の本質的課題の把握に繋がるよう働きかけを強化したい。

（２）支援に対する考え方

基本的には経営分析を実施した後に事業計画を策定する。地域小規模事業者は雇用の受け皿としての存在意義がある一方で、その生産性の向上が急務となっている。よって事業計画策定においては、生産性向上の仕組みづくりの検討を必須とする。創業希望者については中長期に渡る事業計画策定を行う。また、事業承継者については、企業の貴重な経営資源を散逸させないための取組が重要性を増している。創業希望者や事業承継希望小規模事業者は、今後、地域経済の浮揚の鍵となることから重点的に支援を行う。特に専門的な知識が必要な場面では専門家派遣を活用し、小規模事業者、専門家、経営指導員の3者で対応する。

また、事業計画策定と並行し、小規模事業者のDX化に向けた推進セミナーを実施し、小規模事業者の業務効率化も行いたい。セミナー参加者には、例えばSNSツールのみならず、人手・人材不足に対応するため、効率的で有用性のあるデジタル技術の導入が急務であり、具体的にどのようなソフトなどを導入すべきか検討する前段でDX推進セミナーに参加してもらい、各小規模事業者のニーズに応じたDX化が図れるようにし、「稼ぐ力の向上」、「経営の自走化」に繋げたい。

（３）目標

	現 行	令和08年度	令和09年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①事業計画策定セミナー開催	—	1回	1回	1回	1回	1回

②デジタル活用診断実施	—	20者	20者	20者	20者	20者
③DX推進セミナー開催	—	1回	1回	1回	1回	1回
④事業計画策定者数	28者	20者	20者	20者	20者	20者
⑤事業承継診断実施	—	20者	20者	20者	20者	20者
⑥事業承継計画策定者数	8者	4者	4者	4者	4者	4者
⑦創業計画策定者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者

※「④事業計画策定者数」について、これまでの実績数や円滑な事業遂行管理をするため、年間1経営指導員につき5者、計20者（経営指導員4名×年間5者）と設定する。

「⑥事業承継計画策定者数」についても、これまでの実績数や確実に円滑な事業承継に繋げるため、年間1経営指導員につき1者、計4者（経営指導員4名×年間1者）と設定する。

（４）事業内容

〔支援対象〕

経営分析実施小規模事業者、各種補助事業・計画承認申請者、事業承継者、創業希望者等。

〔事業内容〕

①事業計画策定セミナーの開催

〔開催目的〕

事業計画策定の重要性を理解してもらい、起業・創業、事業承継、新事業展開に向けた持続的な経営発展を図るための支援体制を構築する。

〔参加対象者〕

経営分析を実施した小規模事業者等。

〔募集方法〕

当商工会ホームページ、商工会報、SNS情報発信、経営指導員による巡回等で周知する。

〔参加者数〕

10者

〔講師〕

中小企業診断士、IT専門家等

〔開催内容等〕

現状分析を踏まえた目標設定、戦略策定、事業計画への落とし込みまでを作成体験させる。

②デジタル活用診断実施

〔実施目的〕

「ヒト・モノ・カネ」の経営資源の限られている小規模事業者が、人手不足解消や市場の変化に対応するための最も効果的な手段となるDX化について、その取り組みの現状を確実に把握し、小規模事業者の気づきや円滑なDX導入や推進に繋げるための資料とする。

〔実施対象者〕

D X推進セミナーへの参加を促す小規模事業者、デジタル化が必要と思われる小規模事業者。

〔実施者数〕

20 者

〔実施内容〕

「経営課題の認識（デジタル化の目的）確認」、「デジタル化の意識と体制」、「デジタルツールの活用状況」等の項目についてヒアリング。

〔実施方法〕

経営指導員が対象事業者をあらかじめ選定し、巡回時等に実施する。

③D X推進セミナーの開催

〔開催目的〕

D X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。

〔参加対象者〕

I Tを活用した事業計画策定に取り組みたい小規模事業者や経営分析を行った小規模事業者。デジタル活用診断を実施した小規模事業者。

〔参加者数〕

10 者

〔募集方法〕

当商工会ホームページ、商工会報、SNS情報発信、経営指導員による巡回等で周知する。

〔講師〕

中小企業診断士、I T専門家等

〔開催内容〕

D X（総論、関連技術）や業務管理ツールなどの活用ツールや具体的な活用事例、SNSを活用したWEBマーケティング手法、EC販売における基礎的知識等。

〔その他〕

開催後、受講者の習熟度や具体的事業化等、必要に応じてI T専門家派遣を実施する。

④事業計画策定支援

・経営分析を実施した小規模事業者等

経営分析で抽出された経営課題解決のため、また、新たな実施事業に伴う取り組みを明確化するために事業計画を策定する。具体的な事業内容、目標などをヒアリングした後、その計画や目標達成のために必要となる取り組み、短期的行動指針、中長期行動指針など優先順位毎に分かり易く計画立案する。計画策定後は進捗状況に応じて管理し、事業計画策定後の実施支援に繋げて行く。

・各種補助事業・計画承認申請者

各種補助事業申請事業者については、巡回時等のヒアリングにおいて補助金申請のニーズがある場合は、その目的、必要な金額などを考慮し、適切な補助金を選定、採択に向けて事業計画の策定を行う。また、経営革新等申請事業者については、巡回時等にヒアリングし、新規事業の計画などがある場合、経営革新に該当しないか検討を行い、該当する場合は大分県、及び大分県商工会連合会と連携

し経営革新計画の承認を目指す。

⑤ 事業承継診断実施

事業承継診断を実施することで、後継者の有無にかかわらず、小規模事業者が事業承継を課題としての認識を持たせ、早期かつ計画的に準備を進めるきっかけの一つとし、その後の円滑な事業承継に繋げるため。

〔実施対象者〕

- ・ 50歳以上の小規模事業者。
- ・ 後継者候補がないため、第三者への引継ぎ（M&Aなど）を検討している経営者。
- ・ 後継者候補（親族、役員・従業員など）はいるものの、まだ承継の了承を得ていない、または準備が不十分な経営者。
- ・ 事業の引継ぎを考えている個人事業主など。

〔実施内容〕

「後継者の現時点での有無」、「後継者との関係性」、「親族・従業員への事業承継に向けた取り組みの現状」、「後継者探しの現状」等の項目についてのヒアリング。

〔実施方法〕

経営指導員が対象事業者をあらかじめ選定し、巡回時等に実施する。

⑥ 事業承継計画策定支援

事業承継を円滑に推進していく中で、主要課題は税務事項であり、事業承継問題を専門としている「大分県事業引継ぎ支援センター」と連携を行い、事業承継計画の立案を行っていく。場合によっては第二創業として新たな事業領域に進出する場合もあり、そのような場合は重点的に支援を行うとともに各種補助事業や経営革新等の申請等も視野に入れていく。

⑦ 創業計画策定支援

創業は地域経済の持続的活性化を担うものとして期待されており、当地域における創業はITベンチャーのような新たな市場を創造するような創業ではなく、勤務経験のある水産関係での新規創業をするケースが多い。従って創業者もその分野では経験豊富な方が多く、比較的早期に経営が軌道に乗る傾向がある。支援側としては主に資金繰りを中心に注視して、支援を行っていく。

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〕

事業計画策定後の実施支援として、計画の進捗状況確認を実施し、計画に取り組んでいる中で発生した課題などは専門家派遣等も活用しながら解消し、フォローアップ支援を実施している。

〔課題〕

事業計画策定まで順調に推移しても、実際、計画の開始直後に直面する課題やその後の環境変化に対応出来ず、計画遂行がとん挫してしまうことが多く、モチベーション維持や自走化について、小規模事業者にとっては容易なものではないと考えている。

（2）支援に対する考え方

自走化を常に意識しながら、「いつ」・「何を」・「どの程度実施するか」等、細かな進捗過程に細分化し、小規模事業者が実行可能な取り組みから着手出来るように支援する。計画のフォローアップを通して、その進捗を良く確認し、小規模事業者に「小さな成功体験」を積み重ねてもらい、それを実

感じてもらうことでモチベーション維持を行い、将来の可能性による大きな進歩へと導く。

また、事業計画策定を行った全ての小規模事業者を対象とし、進捗状況や課題、思いを十分考慮した上で、集中的に支援すべき小規模事業者と、ある程度順調に推移していると思われる出来る小規模事業者を判断し、それぞれに適応したフォローアップ支援を行う。

(3) 目標

	現 行	令和08年度	令和09年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①フォローアップ支援事業者数	28 者	28 者	28 者	28 者	28 者	28 者
②フォローアップ延べ回数	212 回	176 回	176 回	176 回	176 回	176 回
③売上増加事業者数	9 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
④利益率1%以上増加の事業者数	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者

※課題やこれまでの実績数を踏まえ、対話と傾聴を重視してフォローアップを確実にを行い、事業計画を円滑に遂行させて売上増加を図るため、「②フォローアップ延べ回数」を年間1経営指導員につき44回、計176回（経営指導員4名×年間44回）、「③売上増加事業者数」を年7者と設定する。

(4) 事業内容

経営指導員等による巡回指導を基本にフォローアップ支援を実施する。フォローアップ対象小規模事業者は事業計画を策定した全ての事業所とし、頻度は1小規模事業者当たり四半期に1回の頻度を想定しているが、自走化が進む小規模事業者には回数を減少し、事業計画の進捗に課題がある小規模事業者に対しては頻度を増加させるなど臨機応変に対応する。また、課題解決において高度・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]

	頻 度	事業者数	回 数
順 調	1回/四半期	15 者	60 回
概ね順調	2回/四半期	10 者	80 回
計画遅延・停滞発生	1回/月	3 者	36 回
合 計		28 者	176 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

[現状]

新たな需要開拓に寄与する事業は当商工会として最も力点を置いた取り組みで、展示商談会出展や専門家による専門指導、広報紙の発行などを行った。そして、今後も増加が見込まれるネット購入への対応も併せて実施した。

[課題]

支援小規模事業者は展示商談会に出展したことで達成感を感じてしまい、その後の重要な対応となるバイヤーへのフォローアップを行えていないなど、折角のビジネスチャンスを逸してしまうケースもあり、その点の支援をしっかりと行う必要がある。

オンライン商談やオンライン販売に関しては各小規模事業者のデジタルリテラシーのレベルによるものも大きく影響し、また、即効性がある性質のものでないことから、小規模事業者それぞれのスキルに見合った支援を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

今後も基本的には継続して展示商談会への出展支援を行っていく。これまでは出展する展示商談会も選択肢が限られていたが、小規模事業者のターゲットや地域性のある商品内容（特に水産関連商品）でより一定の成果が見込める展示商談会を選定し、出展も考えていく。

その一方でオンラインでの販路拡大支援も実施し、特に展示商談会後の個別商談などでは、リアル商談会とオンライン商談の両スタイルがあるが、これまで通り伴走支援を行う。

また、SNSでの情報発信やオンラインショップの設置などの支援にも力を入れ、各小規模事業者のレベルに合わせてきめ細かい支援を行う。地域内を主要商圏としている小規模事業者に対しては、それぞれの事業所を紹介した広報媒体紙を活用して、地域内で広報を行うことにより知名度と集客の向上で売上高アップを図る。

(3) 目標

	現 行	令和08年度	令和09年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①展示商談会出展事業者	6者	4者	4者	4者	4者	4者
1者当たりの成約件数	2件	1件	1件	1件	1件	1件
②SNS、ネットショップ開設事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者

※これまでの実績等も踏まえて、展示商談会の成果を確実なものとするため、「①展示商談会出展事業者」について、年間1経営指導員につき1者、計4者（経営指導員4名×年間1者）と設定する。また、「1者当たりの成約件数」についても、これまでの実績数や成約を確実なものとするため1件と設定する。

(4) 事業内容

①展示商談会出展事業（B to B）

作成した事業計画内に販路開拓の取り組み実施の計画を立てている事業者を対象に、展示商談会への出展支援を行う。

出展支援条件として、大分県商工会連合会主催の「販路開拓支援セミナー」への参加を必須とし、出展に臨むに当たって、担当経営指導員が専門家派遣指導等を活用しながら、出展商品のブラッシュアップや陳列・見せ方の工夫、商談手法等を出展迄に抜かりなく事前指導し、出展効果を最大限引き出したい。出展期間中は、伴走型支援として、経営指導員が常に設置ブース前に立ち、展示商談会終了後の支援に必要なバイヤー等から聞ける貴重な情報の収集、商談成立のための助言等を行う。そして展示商談会終了後には、商談成立を高めるために、小規模事業者からのバイヤーへのフォローアップを確実に行わせる。

<想定する商談会>

- ・「FOOD STYLE JAPAN<九州>（フードスタイルジャパン九州）」

例年11月にマリンメッセ福岡（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、2日間で来場者は約15,000名の実績がある。

- ・「こだわり食品フェア」

例年2月に幕張メッセ（千葉県幕張市）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場。3日間で約42,000名の来場者がある。

※食品以外を取り扱う展示商談会についても、支援する小規模事業者の状況（小規模事業者の特色、商品の特長、用途等）に応じて出展先を検討する。

- ・「ジャパン・インターナショナル・シーフードショー」

前述の展示商談会出展を経験した水産関係小規模事業者の中で、実績等を考慮し、今後も商談成約増加、売上増加が十分見込めると判断した事業者に対し、当商工会地域の基幹産業のステップアップ

強化支援として、例年 8 月中旬に東京ビッグサイト（東京都江東区）で開催される、主催者発表で 28,000 名が来場する国内で最大級の水産物関連に特化した展示商談会である「ジャパン・インターナショナル・シーフードショー」への出展支援を行い、更なる販路開拓拡大、売上増強を図る。

② SNS、ネットショップ等の EC サイト等を活用した販路開拓（BtoC 取引推進）

支援対象小規模事業者は事業計画策定小規模事業者や経営分析実施済み小規模事業者等とし、自社専用のホームページ内ネットショップの立ち上げや各 EC モールへの出店を支援、商品構成、ページ構成、PR 手法等について、専門家派遣指導等を活用し、継続的に支援を実施していく。

併せて、SNS の積極的活用も、DX の考えを経営戦略に取り入れ販路開拓を支援するため、データに基づく顧客管理や販売促進を行う。現状の顧客が近隣の商圈内に限られている場合は、より遠方の新規顧客獲得のため、取り組みやすい SNS を活用し、PR 効果の向上を目指す支援を行う。

そして、事業計画内に商品開発等の取り組みを加えた小規模事業者を対象に、地域情報誌への掲載支援も行う。小規模事業者が新商品を開発、新サービス等の提供を開始した場合、それらを EC サイトで販売、広報する方法以外に、地域広報誌への掲載という方法もある。

地域広報誌への掲載と EC サイトの相違点は、紙媒体特有の PR 効果期間が長さや、購買意欲はあるが EC サイトの利用が余り得意でない層に向けた情報発信が出来ること、更に地域広報誌には一定の購読者が存在するため、その情報が相手に確実に届くという利点が挙げられる。

その掲載内容については、ライター取材を通じて商品、サービスのみならず、その事業者の理念や想い、ヒストリーも掲載されるため、購読者のその商品、サービスに対する関心がより深まり、新規顧客へと繋がり易くなる。その結果、客数並びに売上の増加、消費者からの直接、意見を伺えることも期待出来る。

また、掲載に当たっては経営指導員が取材時に同伴し、商品の魅力や事業者の思い等を伝える支援も行い、掲載後の反応（新規顧客獲得数、売上増加金額、問題点等）をヒアリングし、円滑な事業計画進捗のために支援に活用する。

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

〔現状〕

事業の評価・見直しは、自己評価報告書を経営力強化支援事業推進協議会へ提出、評価決定をしてもらい、指摘事項を受け、新年度事業実施に向けて見直しを行ってきた。

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（役員）会へ上程、承認。経営力強化支援事業推進協議会にて最終的な評価決定を受ける。

〔課題〕

指摘された見直し事項は十分に検証し対処して来たが、定量目標の未達成をクリアする取組が今後も必要と思われる。今後はプロセス重視の検証を行うことで改善を図っていき、経営発達支援事業をより効果的な取り組みにするため、当商工会の内部における評価方法や見直しのプロセスを改善する。

(2) 事業内容

本会理事（役員）会とは別に、外部有識者（中小企業診断士等）、大分県南部振興局職員、佐伯市観光ブランド推進部商工振興課職員、法定経営指導員を委員とする「経営力強化支援事業推進協議会」を年 1 回開催し、定量的把握として設定した KPI・成果指標を用いて会員アンケートや実績報告を統合し、ダッシュボードでデータの可視化、現状把握を行い、経営発達支援事業の取り組み等についての評価や見直しを行う。当協議会の評価結果は、当会理事（役員）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共に、本会ホームページ内に掲載し、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〕

委員	職名等	人数
外部有識者	中小企業診断士等	1名
地方公共団体の職員	大分県南部振興局地方創生部職員	1名
地方公共団体の職員	佐伯市観光ブランド推進部商工振興課職員	1名
法定経営指導員	当商工会法定経営指導員	1名

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〕

毎月、月初に開催している経営支援会議にて、経営発達支援計画の進捗状況、各経営指導員が実施した経営支援の報告やその対応、各種情報の共有等を行い、今後の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。

〔課題〕

経営指導員の人事異動や経験年数の差などによる小規模事業者への支援内容、スキルの不均一や、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

・職員ミーティング会議

事務局長、経営指導員、経営支援員等の全職員が参加し、毎月、月初に開催する。全職員が行対応出来る初歩的な経営指導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。

・経営支援会議

伴走型支援に必要な支援能力の向上、情報共有を目的として経営指導員を対象に毎月、月初に開催する。経営発達支援事業の進捗状況、支援事例や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する。

また、個々のスキルアップとコミュニケーション能力の向上を図る。また、他の商工会へ異動となった場合でも、支障なく経営指導を行うことが出来るように、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

「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、社会の大きな潮流であるDXの必要性が高まる中、小規模事業者もその対応を迫られており、その中で小規模事業者の要望に応え、効果的なDXの推進を支援するためには、支援に当たる職員自らの知識、スキルをアップデートしていく必要がある。そのためDX関連セミナー等を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・複雑化する中、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、担当経営指導員が必ず同行し、専門家の支援手法や知識等を学び、支援力の向上に繋げる。

④DX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へのDX推進対応に当たっては、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・指導に対応するため、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等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

＜小規模事業者の内向け（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

＜小規模事業者の外向け（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

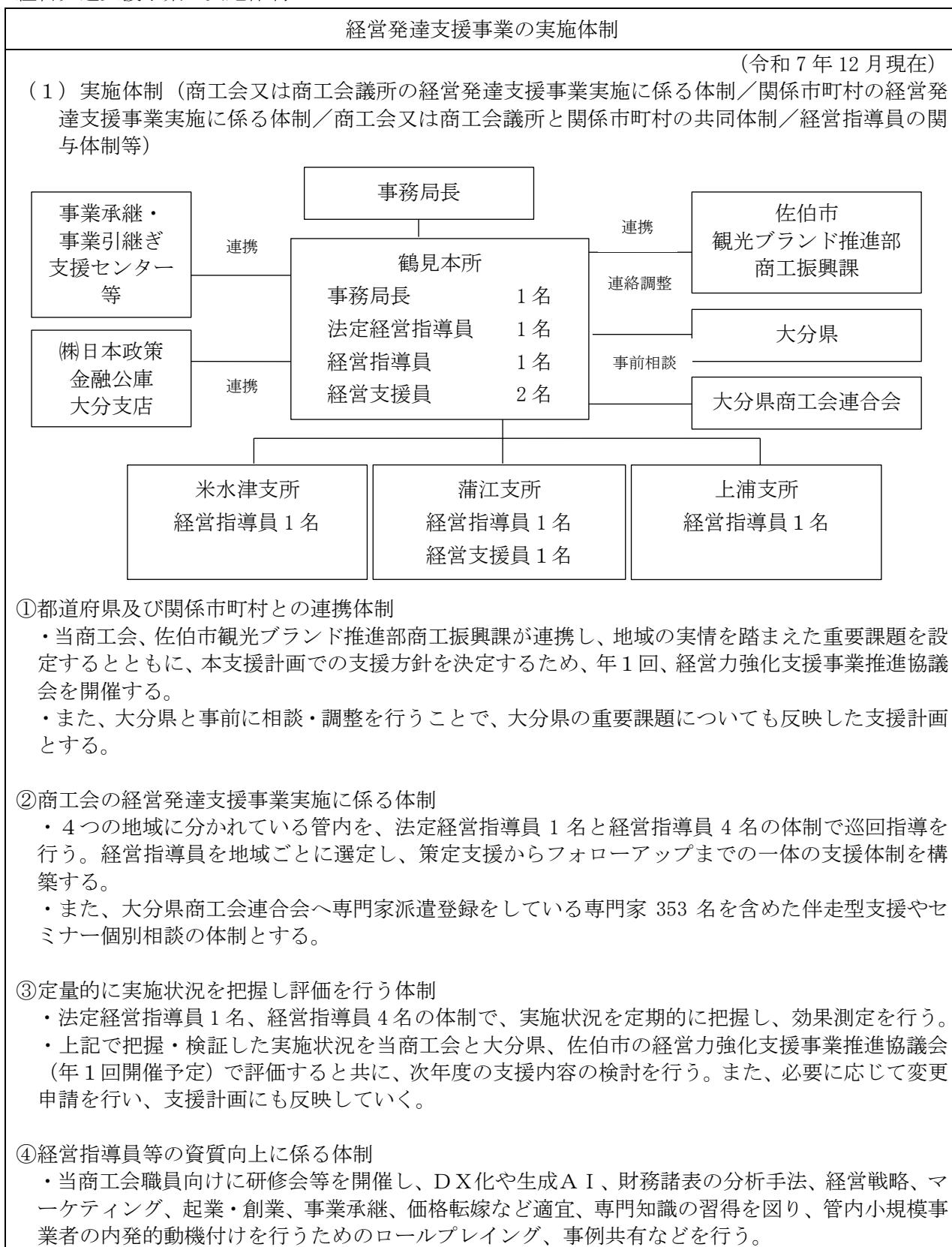
担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況を職員全員が相互共有出来るようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の支援対応が出来るようにすると共に、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

⑤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



(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：伊東龍馬

連絡先：佐伯市あまべ商工会 電話番号：0972-33-0217

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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・伊東 龍馬は、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する又は該当しない。

(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

〒876-1202

大分県佐伯市鶴見大字地松浦 1348 番地

佐伯市あまべ商工会

電話番号：0972-33-0217 / F A X 番号：0972-33-1505

Eメール：info@amabe.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

電話番号：0972-22-3943 / F A X 番号：0972-22-0025

Eメール：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)

	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	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
専門家派遣費	900	900	900	900	900
講習会開催費	100	100	100	100	100
商談会出展費	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400
広報費	600	600	600	600	600

(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
自己資金（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。

