

経営発達支援計画の概要

実施者名	西国東商工会（法人番号 7320005004296） 豊後高田市（地方公共団体コード 442097）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営基盤の強化と事業継続につながる自己変革を促す支援 自社分析と事業計画に基づいた商品・サービスの開発（見直し）と販路開拓 事業環境変化に対応するための事業環境整備への支援
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"> <li>・地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）</li> <li>・景気動向分析</li> </ul> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商談会等によるバイヤーアンケート調査（既存商品改良）</li> <li>・専門家派遣（新商品開発）</li> </ul> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析セミナー</li> <li>・経営状況分析</li> </ul> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定支援・専門家派遣の実施</li> <li>・「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の実施</li> </ul> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>策定した計画に対しての進捗確認や、行き詰っている課題の本質を事業者とともに設定し解決もしくは計画の修正を図っていく。</p> <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"> <li>・展示商談会への出展支援（BtoB）</li> <li>・SNS、ECサイトを活用した販路開拓（BtoC）</li> </ul>
連絡先	<p>○西国東商工会 〒872-1101 大分県豊後高田市中真玉 31-1 電話：0978-53-4320 FAX：0978-53-4340 E-mail：<a href="mailto:info@nishi-kunisaki.oita-shokokai.or.jp">info@nishi-kunisaki.oita-shokokai.or.jp</a></p> <p>○豊後高田市商工観光課 商工労政係 〒879-0692 大分県豊後高田市是永町 39 番地 3 電話：0978-25-6219 FAX：0978-22-0955 E-mail：<a href="mailto:tamano@city.bungotakada.lg.jp">tamano@city.bungotakada.lg.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

ア 立地・人口・産業・交通等

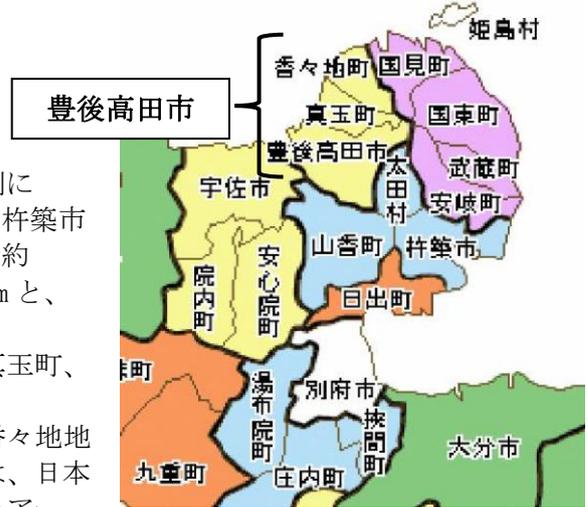
豊後高田市は、県の北東部で国東半島の西側に位置しており、西は宇佐市、東は国東市、南は杵築市と接している。また、県庁所在地の大分市まで約60km、隣県政令指定都市の北九州市まで約90kmと、両市に比較的近い距離にある。

平成17年3月31日に旧豊後高田市、旧真玉町、旧香々地町の1市2町が合併し誕生した。

当商工会の管轄地域としては市内の真玉、香々地地域である。当地域(旧真玉町、旧香々地町)には、日本の夕陽百選にも選定される「真玉海岸」や花とアートの岬として九州最大級の「長崎鼻」などの地域資源がある。

また、豊かな自然と温暖で過ごしやすい瀬戸内式気候に属し、農林漁業が主要産業の一翼を担っている。

農林水産物をはじめ、域内には、瀬戸内海国立公園及び国東半島県立自然公園を擁し、山間部及び海岸部の自然景観や農村集落景観、六郷満山文化(神仏習合)ゆかりの史跡等、豊かな自然と歴史文化などの地域資源が豊富である。



【 真玉海岸 】

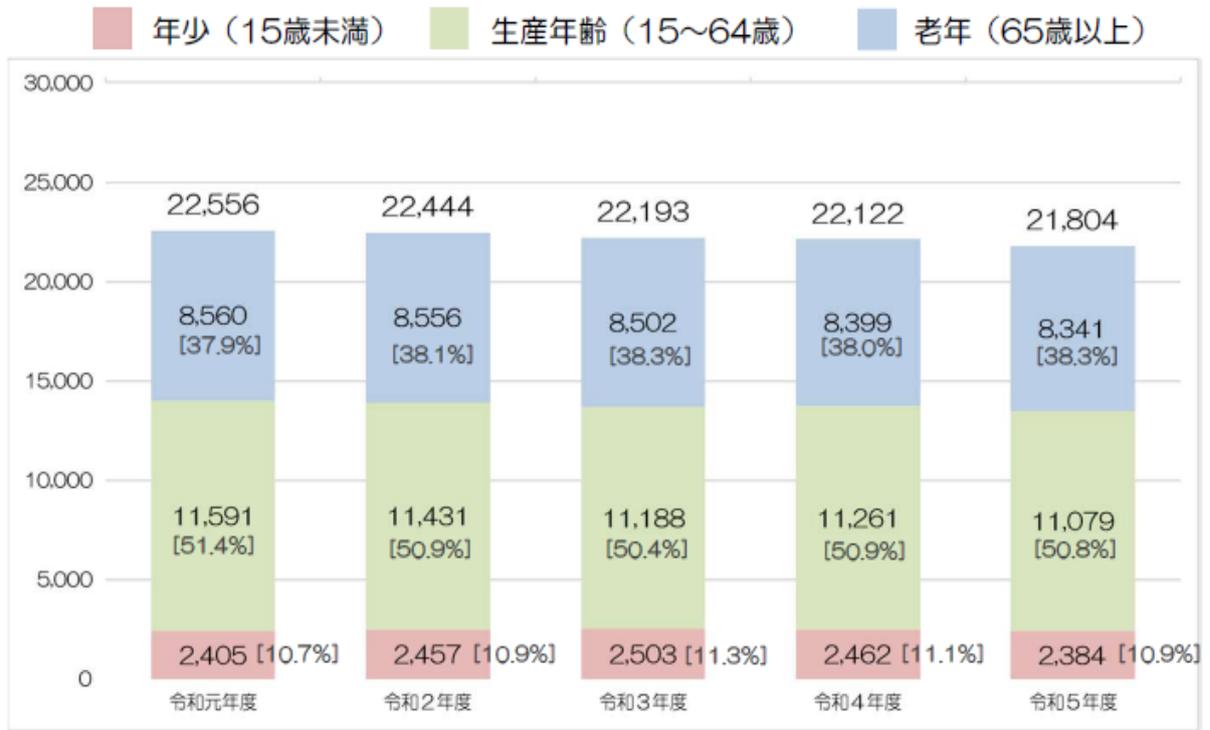


【 長崎鼻 】

次に人口については、豊後高田市総人口は、平成28年度は23,059人、令和5年度は21,804人と7年間で1,255人減少(減少率:5.4%)している。

当地域(旧真玉町、旧香々地町)においても減少傾向にあり、平成28年度は6,170人、令和5年度は5,324人と7年間で846人減少(減少率:13.7%)している。生産年齢人口(15~64歳人口)が減少を続ける一方で、老年人口(65歳以上人口)は、ここ数年横ばいとなっている。高齢化率(人口に占める老年人口の割合)は平成27年で37.5%(平成27年国勢調査)と、全国・大分県平均と比較して早いペースで高齢化が進んでいる。

● 豊後高田市の人口推移（住民基本台帳）



資料：住民基本台帳年報（単位：人、%）

● 旧市町村別人口推移（住民基本台帳）

年度	総数	旧豊後高田市男女別人口			旧真玉町男女別人口			旧香々地町男女別人口		
		男性	女性	計	男性	女性	計	男性	女性	計
平成28年度	23,059	8,008	8,881	16,889	1,479	1,718	3,197	1,427	1,546	2,973
平成29年度	22,861	8,011	8,868	16,879	1,431	1,682	3,113	1,372	1,497	2,869
平成30年度	22,687	7,979	8,828	16,807	1,416	1,649	3,065	1,353	1,462	2,815
令和元年度	22,556	7,953	8,808	16,761	1,399	1,645	3,044	1,324	1,427	2,751
令和2年度	22,444	8,002	8,776	16,778	1,379	1,602	2,981	1,291	1,394	2,685
令和3年度	22,193	7,978	8,652	16,630	1,385	1,586	2,971	1,257	1,335	2,592
令和4年度	22,122	7,969	8,673	16,642	1,388	1,579	2,967	1,210	1,303	2,513
令和5年度	21,804	7,904	8,576	16,480	1,363	1,541	2,904	1,166	1,254	2,420

資料：住民基本台帳年報（単位：人）

管内の産業について

当地域内の産業構造については、卸・小売業の占める割合が 25.2%と最も多く、ついでサービス業の 20.7%である。豊後高田昭和の町や真玉海岸、長崎鼻などの観光地があるため観光関連の割合が多いのではないと思われる。

● 事業者数の推移（経済センサス）

	建設	製造	卸小売	宿泊・飲食業	サービス	その他	合計	うち小規模事業者数
H28	30	22	53	19	27	30	181	160
R 3	31	19	45	24	37	22	178	162

（各年の経済センサスより抽出）

事業者数の推移については平成 28 年と令和 3 年に実施された経済センサス調査において比較すると総事業者数自体は横ばいで推移しているが、業種別にみると卸・小売業が市全体で 23 社減少し、当会地域でも 8 社減少している。

イ 第 2 次豊後高田市総合計画の引用（商工・観光部分）

商業は地域の人々が普段の生活を送る中で必要となる財やサービスを提供する産業であり、かつ、地域外から来訪する観光客などにとって消費を行う場として機能する重要な産業である。

しかし、商業を取り巻く環境をみると、人口減少による市内の消費市場の縮小が進む中で、自動車社会の定着、インターネットショッピングの浸透、高齢化の進展など、消費者の消費行動やニーズは多様化が進んでいる。このような消費者側の変化がある一方で、商業環境も郊外型大型店などの進出により中心市街地やその周辺の商店街などの地域商業は、厳しい競争にさらされている状態である。また、個人商店では、経営者の高齢化も進んでおり、後継者不在や空き店舗が増加している。本市の商業の特徴として「豊後高田昭和の町」をはじめとした商店街が、地域住民だけでなく、広く観光客の受け皿となっていることが挙げられる。観光消費が本市内の経済を支える重要なものである。

工業について、豊後高田市には「大分北部中核工業団地」「美和工業団地」「城ノ下工業団地」「大村工業団地」の 4 箇所の工業団地があり、そのうち大分北部中核工業団地は県内でも有数の規模を誇る工業団地である。これまでの企業誘致によって多くの製造業が立地することとなり、本市の製造業は出荷額・従業者数ともにこれまで最も多い水準となっており、産業構造の中でも極めて重要な位置を有する産業となった。

② 課題

ア. 域外消費者に対する販路拡大に向けた取り組み強化

当会地域内における小規模事業者については、人口減少や高齢化が進むことで地域内のみならず、域外消費への販路開拓に向けた取り組みに対する意識が低いことが問題である。人口減少や高齢化が進むことで小規模事業者は商品・サービスを提供する母数が減るため利益確保が難しくなる。経営資源の少ない小規模事業者が域外に消費を求めるならば、商談会出展の活用や IT の活用による自社商品・サービスを情報発信し魅力的であることを知ってもらうための行動を起こすことが課題である。

しかしながら、域内のみを主眼にとらえた経営を行っている事業者が少なくない。外部環境の激しい変化に対応しなければならないなど、厳しい状況であることは間違いないが、だからこそ環境変化にも柔軟に対応していく必要がある。例えば、技術力等の経営資源や地域資源を活用した商品・サービスに関して、需要を捉えた開発が出来ていない。もしくは、事業者自身はその技術や資源の魅力に気づいていないことが課題である。また、営業専任担当者がいないことが多い小規模事業者においては商談会への出展も販路拡大にとって有用である。

イ. 経営における IT 利活用の促進

現代において、情報の取得格差は IT 技術の進歩とともにほとんど差がないはずであるが、その IT の利活用が出来ていないために情報取得スピードに格差が生じ、情報量が不足してい

る状況が問題である。また、情報発信だけでなく、内部事務作業などにも活かされていないことも問題である。

よって、無料で使用出来るツールが提供されているものの紹介や、導入に対する補助金等の情報提供を行い、少しでも導入意識のハードルを下げるために巡回指導や SNS 等を活用し、発信することが商工会としての課題である。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

小規模事業者自身が自社の魅力ある商品づくり（マーケットインに基づく売れるモノづくり）や商品のブランディングを強化し、域内、域外問わず人々の生活に寄り添うきめ細かいサービスを提供することで地域にとって不可欠な存在となる必要がある。

つまり、小規模事業者自身が地域の「魅力ある個社」となり、個社の商品やサービス、個社自体が当会地域のブランドそのものになっていくための挑戦を継続する必要がある。域内において「魅力ある個社」が増えることが、持続的な振興につながる。

### ② 第2次豊後高田市総合計画との連動性・整合性

総合計画の「地域の特性を生かした商業の振興」中の「現状と課題」部分において地域内のみならず地域外からの消費行動に対して商品やサービスを提供していくよう記載されている。

よって、市としても取り組むべき課題として認識しており、上記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。

### ③ 西国東商工会としての役割（長期ビジョン）

事業者との距離が物理的にも心理的にも近い商工会だからこそ、支援にあたって事業者の話しを傾聴し、相手の立場に共感することが重要である。その積み重ねにより信頼関係を十分に構築していくことが重要である。

身近な支援者として提案や課題設定等を行い、小規模事業者の気づきや腹落ち、自ら取り組む動機づけを促す。その結果として、正しい経営に近づき、各小規模事業者の潜在力を最大限発揮できる。このような「魅力ある個社」が増えるような支援を継続していくことが重要な役割である。

## (3) 経営発達支援事業の目標

前述した（1）及び（2）を踏まえ以下の目標とする。

### ① 地域への裨益目標

本計画に取り組むことで、地域を支える小規模事業者を継続的に粘り強く支援していき、魅力ある個社を1社でも増やし発展するよう働きかける。地域とともに持続的に発展し、地域経済の維持増進に貢献していくことを地域への裨益目標とする。

### ② 小規模事業者を想定した目標

#### ア. 経営基盤の強化と事業継続につながる自己変革を促す支援

事業継続していくうえで環境変化が目まぐるしく、しかも短期間サイクルで様々なことが起きている。その現状を鑑みた時に、自社の現状をしっかりと把握し、課題解決に小規模事業者自身のマインドセット自体を変えるような腹落ちがまず必要である。そうして初めて自身の足で課題解決に向けて取り組むことが出来るようになると思う。この自己変革こそが自社の基盤強化に繋がり、事業を今後も継続していける原動力となる。

商工会としては、対話と傾聴を通じて事業者との信頼関係を築くことを目標とする。

イ. 自社分析と事業計画に基づいた商品・サービスの開発（見直し）と販路開拓

域内需要が先細りになる中で、これまでと同様の経営では事業継続は難しい。そこで、自社分析を行ったうえで作成される事業計画を基にした商品やサービスの開発、または既存商品の見直しを図っていく必要がある。また、販路についても地域需要型、広域需要型問わず広報支援や商談会出展支援などを実施していく。

ウ. 事業環境変化に対応するための事業環境整備への支援

IT ツールの活用は得意不得意にかかわらず事業をしていくうえで必要不可欠となった。消費者に向けた広報や販売手段、販路開拓の手段として重要度は増すばかりである。

それは小規模事業者においても同様である。その理由として、小規模事業者の限られた経営資源を優先順位の高いものに割くことが重要であり、無料で商品・サービスの情報発信が可能な SNS 活用や、自計やレジと連動可能なクラウド会計ソフト等、IT 活用することで自社商品の営業や、今後の経営戦略の策定などに貴重な経営資源を投入することが可能となるからである。

こうした事業環境整備への対応支援を行う。ツールの紹介や選定、導入後のフォローアップといった具合に小規模事業者のDX化を支援する。

## 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

#### ① 地域への裨益目標

当会管轄地域の小規模事業者が、商工会の支援により持続的発展を遂げ、魅力ある個社が1社ずつでも増えていくことで当地域の活力につなげていく。そのためには小規模事業者への継続的支援を行い信頼関係の構築を続けていき、地域経済の牽引役となれる小規模事業者を増やしていくことを地域への裨益に向けた方針とする。

#### ② 小規模事業者を想定した目標

##### ア. 小規模事業者へのきめ細やかな継続支援

小規模事業者自身のマインドセットを変えるような腹落ちをしてもらうには、事業者との信頼関係構築が必要不可欠である。この構築については特効薬などなく、対話と傾聴を伴った地道で継続的な日常的支援（会計決算指導、創業支援、事業承継支援、災害支援といった事業継続のための支援）を継続的に行うことが重要である。信頼関係構築にはある程度の時間を要するため遠回りのように感じるかもしれないが、自身で行動するための「内発的動機付け」こそが企業の自己変革につながるため、それらを促すことを商工会の方針とする。

##### イ. 小規模事業者の商品・サービスの付加価値向上を支援

人口減少は避けて通れない道であるため、域内需要がほとんどであった小規模事業者もこのままだと衰退は免れない。地域資源や地域特色などを活用し販路開拓を行うことで域外のニーズにも対応し、積極的に域外での消費を取り込んでいく必要がある。

販売方法やツール、商談会を活用した販路開拓など専門家派遣等を活用しながら小規模事業者が更なる付加価値向上を目指していくことを支援する。

##### ウ. ITの力を活用した事業環境変化に対応するための環境整備への支援

小規模事業者が持続的発展をしていくためには、ITの活用を行っていく必要がある。情報発信にはSNSの活用、自計のためにはクラウド会計ソフトの導入、実務においても結果があまり変わらない業務に対しては自動化を進めるなど、これまで人に頼っていた部分をIT化や自動化することで小規模事業者の限られた経営資源を優先順位の高いものに割くことが重要である。

こちらも専門家派遣や、中小企業基盤整備機構が提供するツールを活用しながら環境整備への支援を行う。

## 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

国が提供するビッグデータの分析・公表及び中小企業景況調査を実施している。ビッグデータの分析・公表については、RESASを活用し、流動人口、消費動向等の地域の経済動向分析を行い、年1回公表している。また、中小企業景況調査については管内小規模事業者15社を選定し、景況感や経営課題等を把握するための調査を実施している。

本取り組みについては地域の小規模事業者が自らの経営状況や地域の経済動向を正確に把握し、より適切な経営判断ができるようになる点が挙げられる。RESAS を活用した流動人口や消費動向の分析により、地域における消費傾向が明らかになることで、事業者が自らの顧客層や消費者ニーズを的確に捉え、効果的なマーケティング戦略や商品・サービスの開発を行いやすくなる。

また、中小企業景況調査によって得られる情報は、小規模事業者が自社の経営状況を客観的に把握し、より精度の高い経営分析を行うための有益なデータとなる。これにより、事業者は現在の経営課題や市場環境を踏まえた事業計画の策定がしやすくなり、将来的な方向性を見据えた戦略的な経営判断が可能となる。さらに、同業他社や地域の傾向を参考にすることで、競争力強化に向けた施策やリスクへの備えを計画に組み込むことができるため、より効果的で持続可能な経営の実現に貢献することが期待される。

以上のように取り組みに対し十分効果を感じているため、今後も継続して実施していく。

## (2) 目標

	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①RESAS 分析公表回数	当会 HP	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②中小企業景気動向調査公表回数	当会 HP	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）

地域における産業構造、人口動態、人の流れ、消費行動等の情報を基にした分析を実施。ビッグデータを基に、分析を行うことで、小規模事業者の限られた経営資源を効果的に活用できるよう情報提供を実施していく。また、事業者が事業計画策定時にも活用していく。

#### 【調査手法】

国が提供するビッグデータ「RESAS」を活用して、地域の経済動向を分析し年1回公表する。事業計画を策定するうえで参考情報として提供し活用する。

#### 【調査項目】

- ・人口マップによる分析
- ・地域経済循環マップ・生産分析（何で稼いでいるか分析）
- ・産業構造マップ（産業の現状等を分析）

### 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 15 社（製造業 2 社、建設業 2 社、小売業 5 社、サービス業 6 社）

**【調査項目】**

売上高、仕入価格、資金繰り、雇用、設備投資 等

**(4) 調査結果の活用**

- ① 情報収集・調査、分析した結果はHPに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ② 経営指導員が巡回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**

**【現状】**

バイヤー調査として、経営分析や事業計画を策定した小規模事業者の商品について、県内外で開催される展示商談会等に出展し、来場するバイヤーを対象としたアンケート調査を実施する。経営指導員が聴き取りの上、いただいた意見は指導員から事業者へフィードバックを行い、今後の商品ブラッシュアップや販路開拓に向けた事業計画に反映させている。

また、消費者ニーズ調査として市内の観光スポットや売店などに来られる方に対して価格、品質や量、パッケージデザイン等について情報収集、調査、分析を行い、商品改良や事業計画に反映させていた。

**【課題】**

バイヤー調査については既存商品に対しての改善点など直接いただき、その後の改良などに反映することが出来たが、新商品開発の際に参考とならなかった。

また、消費者ニーズ調査については回答が一般的な感想にとどまり事業者が商品開発に活かせるレベルのものにはならなかった。

これらの問題に対して、新商品開発においては専門家派遣等を活用し、消費者ニーズやトレンド把握のために実施していく。

**(2) 目標**

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
バイヤー調査対象事業者数	2社	2社	2社	2社	2社	2社

**(3) 事業内容**

**【調査手法】**

調査手法は既存商品改良と新商品開発に分け以下のとおり実施する。

商談会等によるバイヤーアンケート調査（既存商品改良）

「JFC 大分農商工商談会」（大分県）、「FOOD STYLE Kyushu」（福岡県）、「こだわり食品フェア」（千葉県）、などの商談会等へ出展した際に、来場しているバイヤー等を対象にアンケートを実施する。

専門家派遣（新商品開発）

新商品開発を希望する小規模事業者がいた場合は、専門家派遣を実施し、需要を捉えるための手段として実施する。

**【対象事業者】**

事業計画に基づき地域資源を活用した商品等を開発し、販路開拓を図る食品関連事業者等

**【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

**【サンプル数】**

1社につき、バイヤー等20人に聞き取りアンケート

**【分析方法】**

経営指導員がアンケート結果を集計・分析する。

**【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。

**5. 経営状況の分析に関すること****(1) 現状と課題****【現状】**

事業計画の策定を前提とし、補助金申請や融資相談をきっかけとして経営状況分析を行っている。

**【課題】**

補助金採択や融資実行が先行してしまい、事業者の気づきや本質的な自社の経営状況分析を行った事業者が少ないこと。

**(2) 目標**

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析事業者数	8社	8社	8社	8社	8社	8社
経営分析セミナー開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

経営指導員1人当たり8者×経営指導員1人（経営指導課長除く）

より深く、多面的な分析を行い、小規模事業者自身が自社の現状把握（気づきと腹落ち）をしてもらうためには一定程度の時間を要すると考えられるため8者とする。

**(3) 実施内容****① 経営分析セミナー**

経営分析セミナーを年1回実施し、経営分析の重要性を小規模事業者に認識してもらうことで、経営分析から事業計画策定への取り組みの流れを作っていく。

**【目的】**

経営分析により、自社の現状を知ることが計画策定段階や販路開拓段階において最も重要であり、計画の内容や販路開拓の取り組みが場当たりのものではなく、真の課題に気づき腹落ちできることを認識してもらうことを目的とする。

**【対象事業者】**

重要性は認識しているが自社分析のためのノウハウがない事業者、経営分析自体を行ったことのない事業者、既に実施経験がある事業者

**【講師】**

小規模事業者支援経験が豊富な中小企業診断士等を想定

**【セミナー内容】**

事業計画を立てる、立てた計画に基づいて補助金を活用する、または販路開拓を行う際に、自社の現状を把握していなければすべてが形骸化してしまうため、経営分析の重要性やその必要性、実施方法を理解してもらおう。また、実際に分析の一部をセミナー内で体験できる内容とする。

**【募集方法】**

当会 HP および公式 LINE 等にてチラシを掲載し、域内小規模事業者への周知を図る。チラシには二次元バーコードを記載し、電子申込み、電話、公式LINE のチャット機能を活用して募集する。

**②経営状況分析**

事業者がすでに認識している表面上の課題だけでなく、様々な角度からの分析を通じて潜在的な課題を事業者とともに見つける。事業者が自発的に本質的な課題に気づき、対処していくことが徐々に可能となり、その潜在的な能力を持続的に発揮していくことができるよう支援する。

**【対象事業者】**

巡回指導や窓口指導を通じて、意欲的に事業に取り組み、事業の拡大や持続的発展を目指す小規模事業者 8 社を選定する。

**【分析項目】**

「財務分析（定量面）」と「非財務分析（定性面）」の両方を行う。

**財務分析**：直近 3 期の収益性、生産性、安全性および成長性を分析

**非財務分析**：対話と傾聴を通じて、事業者の強み、機会、外部環境変化を整理

**【分析手法】**

事業者との歩幅を合わせながら、状況や局面に応じて経済産業省「ローカルベンチマーク」、中小機構「経営自己診断」、日本公庫「財務診断サービス」を活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析については、SWOT 分析のフレームを使用して整理する。

**(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、事業計画策定時に活用する。

また、データベース化し内部共有を可能にすることで、支援の質のムラをなくし職員間連携にも活用し持続的な支援につなげる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業計画策定支援につなげる小規模事業者の掘り起こしについては、新商品開発やサービスの開発を行った事業者に対する経営革新計画策定の提案、創業希望者への相談対応、事業承継を考えられている方の事業承継計画策定の前段階で行う「事業承継自己診断チェックシート」の診断結果から掘り起こしを行っている。

#### 【課題】

補助金採択、融資実行を契機とした事業計画策定案件が多く、真の意味での自社の課題への気づきから事業計画策定に至る事業者は少ない。

また、事業計画策定の必要性についての認識が低いことも課題として挙げられる。

### (2) 支援に対する考え方

環境変化に対応し、持続的発展を遂げるためには事業者自身が自己変革力を高め、自走化できるよう促す必要がある。

事業計画策定支援では事業者が前向きに取り組めるように指導員による巡回指導でのヒアリングや専門家派遣を実施することで、経営分析を行った事業者の半数以上が事業計画策定を目指す。

また、自己変革力養成の一環として、ITの利活用といった環境変化に対応するための力を養うことを目的とした、「DX推進セミナー」を開催し、競争力の維持強化を行う。

### (3) 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①事業計画策定事業者数	9社	5社	5社	5社	5社	5社
②DX推進セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

経営指導員1人当たり5者×経営指導員1人（経営指導課長除く）

経営分析を行った小規模事業者の中から事業計画策定に意欲的な事業者を選定する。具体的に想定している計画については（4）①【支援対象】に記載。

### (4) 事業内容

#### ① 事業計画策定支援・専門家派遣の実施

##### 【支援対象】

経営分析を行った中から事業計画策定に特に意欲的な小規模事業者5社を選定。具体的には経営革新計画や経営改善計画、創業計画、事業承継計画等に取り組もうとする事業者を想定

##### 【支援手法】

経営指導員が主体となり、日々の巡回・窓口指導を通して対話と傾聴により事業者の本質的な課題の設定と事業者の内発的動機付けを促し、高度に専門的な課題が発出した際には専門家を派遣し検討を行い、アドバイスをもらう。

#### ② 「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の実施

【支援対象】 経営分析を行った事業者、自社の変革を必要と感じている事業者

【募集方法】 商工会HP及び会報や公式LINEによる呼びかけにて周知する。

【開催回数】	1回
【参加者数】	10名
【講師】	中小企業診断士・IT専門家
【カリキュラム】	DX（総論、関連技術）について、小規模事業者の活用事例および活用ツールの紹介など

## 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行い行動の中で生じた課題などには専門家派遣等も活用しながら対応を図って、フォローアップを実施している。

#### 【課題】

事業計画策定までは進んでも、いざ行動を開始した後で課題や環境変化により計画変更ではなく、計画の遂行をあきらめてしまう事業者も多い。内発的動機付けや自走化については、事業者にとってもハードルが高く、継続が難しいものであると感じている。

### (2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、いつ・何を・どの程度実施するか等、細かなステップに細分化し、事業者が実行可能な取組から着手していくよう支援する。

計画のフォローアップを通じて、その進捗を確認し、事業者に小さな成功体験を積み重ねることによって内発的動機づけを行い、潜在力発揮による大きな変革へと繋げていく。

事業計画の策定を行ったすべての事業者を対象とするが、進捗状況や事業者の課題、心情を考慮して、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めたうえでフォローアップを行う。

### (3) 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①フォローアップ支援事業者数	4社	6社	6社	6社	6社	6社
②フォローアップ回数	16回	22回	22回	22回	22回	22回

※ ①については、事業計画策定を行った5社と創業や事業計画策定といった場合のフォローアップを1社加えている。

※ ②については、経営指導員1人あたり22回とする（(4)参照）。

### (4) 事業内容

策定した計画に対しての進捗確認はもちろんのこと、行き詰っている課題の本質を事業者とともに設定し解決もしくは計画の修正を図っていく。

具体的には、以下の対象事業者の進捗度合や内容に応じて、3つの区分に分け、年間を単位とするスケジュールを設定し、巡回指導、窓口指導による計画的なフォローアップ支援を行う。その中で高度に専門的な課題が発出した場合には、課題に応じた専門家派遣を実施し解決を図っていく。

事業者の状況	事業者数	フォローアップ頻度	回数
順調	2社	半期に1回	4回
おおむね順調	3社	四半期に1回	12回
課題あり	1社	2か月に1回	6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】

#### ① 商談会展展支援

FOOD STYLE Kyushu や同 Kansai、こだわり食品フェアの出展に際し支援を行ってきた。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は目を引くブース設営など、効果的に販路開拓が可能となるよう手法を用いてきた。また、出展前にも販路開拓セミナーを受講し、商品ブラッシュアップや商談シミュレーションなどを行い、商談成約を高めるためのフォローアップも行ってきた。

#### ② 物産所へ出店している事業者支援

市内「豊後高田昭和の町」にあるロマン蔵や長崎鼻「オリオ」等に出店を勧奨し販路開拓により、売り上げと利益の増加を図っている。

#### 【課題】

#### ①について

支援者、小規模事業者ともに商談会に出展することがゴールとなってしまっている。閉会後の商談成約につなげられるよう、商談に対するお礼メール送付、バイヤーからの意見や要望に対するフォローアップがなされていない状況である。

#### ②について

販路が自店以外にも広がるという結果も生んでおり、成功体験にもつながっているため取り組みについて継続していきたい。しかし、単に商品を卸しているだけの状態になっており、ショップ販売員に購買者の特徴についてヒアリングするなどの状況を活かしたマーケティングが出来ていない状況である。

### (2) 支援に対する考え方

専任の営業担当がいるわけでもなく、発信力に乏しい小規模事業者にとって展示商談会は、営業手段としては今後も有望である。

他方で消費者の購買行動が店舗での購入ではなく、ネット購入での割合が増加していることを踏まえなくてはならない。ネット活用の得手、不得手にかかわらずネットをまったく活用しないという選択肢は今後ありえないといって過言ではない。そのため、大きな資金を必要としない SNS の活用や簡易ホームページや、EC サイトを活用した販路開拓に対して開設からフォローアップまで支援を行っていく。

### (3) 目標

#### 【BtoB】

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
商談会出展事業者数	1社	1社	1社	1社	1社	1社
成約件数／社	2件	2件	2件	2件	2件	2件

#### 【BtoC】

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
SNS、ECサイトを 活用した販路開拓 支援事業者数	－	2社	2社	2社	2社	2社
売上増加率／社	－	5%	5%	5%	5%	5%

### (4) 事業内容

#### ① 展示商談会への出展支援（BtoB）

##### 【支援対象】

専任の営業担当者などがいないもしくは兼任していることが多い小規模事業者。具体的には食品販売、食品加工、工芸品、工業製品（装置）製造等を行う事業者を想定。

##### 【事業内容】

出展支援にあたっては経営指導員等が専門家派遣を活用し、商品やデザインのブラッシュアップや魅力的な陳列方法や商談後のフォローアップ方法などの専門的な支援を実施する。さらに大分県商工会連合会等が実施する「販路開拓支援事業」に参画し、商談ノウハウ習得やスキルアップのためのサポートを実施。

商談会出展時においては、伴走支援として職員が商談に同席し、バイヤーからの意見を収集しながら、フォローアップに必要な情報の収集を行う。

出展後においても、商談を行ったバイヤー等へのアフターフォロー（見積もり依頼への対応など）へのサポートを行う。

##### 【期待する効果】

商談会への出展で終わることなく、成約に結びつけるため商談継続への取り組みを自主的に行うことができるようになること、商談時に収集したバイヤーからのアドバイスをその後の商品開発や商品改良に活かし、マーケットインの考えを元にした販路開拓を行っていくことへの意識転換を期待する。

場ありきではなく、支援事業者のターゲットに応じた商談会を選定する。

**【想定する商談会】**

展示会の名称	概要	規模（来場者数）
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	バイヤー約20社 114商談 (2024年2月「今日新聞」報道資料より)
FOOD STYLE Kyushu	福岡市で開催される西日本最大級の食の展示商談会。九州・沖縄を拠点とする小売・中食・外食業界のバイヤーが多数訪れる。	16,523人 (2023年実績・主催者HPより)
こだわり食品フェア	首都圏で開催される「食」の専門展示会で全国から食品業界関係者が多数訪れる。	62,525人 (2023年実績・主催者HPより)
ものづくりワールド九州	IT、DX製品、部品、設備、装置、計測製品などを扱う企業が出展し、活発に商談が行われる展示会。	9,575人 (2023年実績・主催者HPより)

② SNS、ECサイトを活用した販路開拓（BtoC）

**【支援対象】**

専任の広報担当者や営業担当者のいないことが多い小規模事業者。具体的には SNS の開設はしているものの活用がうまくできていない事業者。また、EC モールや自社 EC サイトを活用して域外への販路開拓を希望する事業者や開設後うまく販路開拓ができていない事業者を対象とする。

**【事業内容】**

新たな販路の開拓には IT 活用や DX 推進が必要不可欠である。

地域外からの集客を促進、また地域外へ販売するため、取り組みやすい SNS の活用や EC モールへの出店や自社 EC サイト開設を支援する。取り組みやすい SNS を活用して自社商品やサービスの宣伝を広く行うための支援を行う。開設後には、より訴求力の高い記事の作成方法や写真の撮り方、商品紹介文のノウハウといった具体的な実行支援も行う。

実施にあたっては、職員による巡回・窓口指導にて事業者に対し、SNS や EC サイト開設や商品紹介記事等作成支援を行う。課題などが発出した際には、専門家派遣等の活用や各関係機関と協調しながら支援する。

**【期待する効果】**

自社商品を知り、仕組みを構築することで地域外への販路拡大という視点も持てるようになる。自社の持続的発展のために積極的に IT の力を活用して利益拡大や新規顧客確保という成果を出していく。

## 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】

職員会議を実施し事業の進捗管理、成果・評価・見直しを行いながら各職員にかかわりを持ってもらい事業を行っている。また、当会にて「経営力強化支援事業推進協議会」を開催し、中小企業診断士、大分県北部振興局地域振興部職員、豊後高田市商工観光課商工労政係職員から事業に対する外部評価を受けている。その会議では評価のみならず改善点についてもコメントをいただき次年度事業に活かすこととしている。外部評価については当会理事会にて報告を行い、承認の上通常総会議案書に記載することで報告を行っている。さらには、当会ホームページにも評価報告書を掲載し事務所への常時備え付けを行っている。

##### 【課題】

職員会議は行っているが、定期開催であるため情報共有がリアルタイムになされず、計画の進捗状況確認にタイムラグが生じている状況である。職員朝礼のルーティーンに短時間での報告時間などを設け適宜情報共有ならびに確認を行っていく。

#### (2) 事業内容

##### ① 職員会議等での情報共有と計画進捗管理・評価・見直しの実施

職員会議や職員朝礼時などの際に進捗管理や成果報告、評価、見直しを行い全職員が関わりを持ちながら本事業を進めていく。定期会議のみならず、朝礼などを活用しリアルタイムで進捗報告などができる場を設けることでさらなる情報共有の質向上を図る。

##### ② 協議会による事業の評価・見直しの実施

商工会内部に「経営力強化支援事業推進協議会」を設置。年1回の開催を通して計画の実施状況を共有し、計画に記載したすべての項目について評価と適宜の見直しを実施する。当商工会では、協議会による評価結果を踏まえて職員会議や理事会にて協議の上、次年度以降の実施計画へ適宜反映する。年度ごとの最終的な評価については、実績報告書にまとめ、理事会等の承認を得た上で当商工会のHPにおいて公表し、事務所への常時備え付けも行き、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

想定される協議会の構成メンバーは下表のとおり。

区分	所属・資格	人数
法定経営指導員	当会法定経営指導員	1人
外部有識者	中小企業診断士	1人
豊後高田市職員	豊後高田市商工観光課	1人
大分県職員	大分県北部振興局地域創生部	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

##### 【現状】

大分県商工会連合会が開催する研修会への参加を通して、様々な専門知識の習得を進めつつ、あわせて多種多様な支援の現場において、専門家や他の支援機関と連携することでそのノウハウに触れ、これを吸収することで、担当職員では相応のスキルアップを実現することができた。

### 【課題】

支援スキルは各職員に帰属しており、経験年数や立場によって異なる。業務については見直しの機会を設け、全てを請負うのではなく指導により小規模事業者を自立化させていくことも必要である。

また、今後は職員相互の経験年数などによるスキルの差を埋めるため IT を活用した情報共有を行っていく必要がある。

## (2) 事業内容

### ① 研修会による専門知識の習得

大分県商工会連合会が開催する各種の研修会に参加し、支援に必要とされる専門知識の習得を図る。また中小企業基盤整備機構等による小規模事業者支援をテーマとした研修についても、必要に応じて活用することで、多面的な支援ノウハウの拡充に努める。

また、「商工会・商工会議所職員 WEB 研修」の取り組み事例や基礎講座を受講し、対話と傾聴を通じて事業者との信頼関係を築くための習得・向上を図っていく。

### ② 専門家派遣時のノウハウの吸収

事業者からの要請や高度に専門的な課題によっては専門家派遣を実施するが、当商工会の職員が支援の現場において専門家のヒアリング手法や提案などに間近に触れて、感じることで自らの支援ノウハウの蓄積にも大いに資する。

### ③ OJT による人材育成

経験豊富な職員とのペア巡回を行うなどして、全体的な支援の質を向上させ、その職員自身のスキルアップにもつなげていく。具体的には先輩職員と事業者との対話から「対話と傾聴」による信頼関係構築場面に同席することで習得・向上を図っていく。

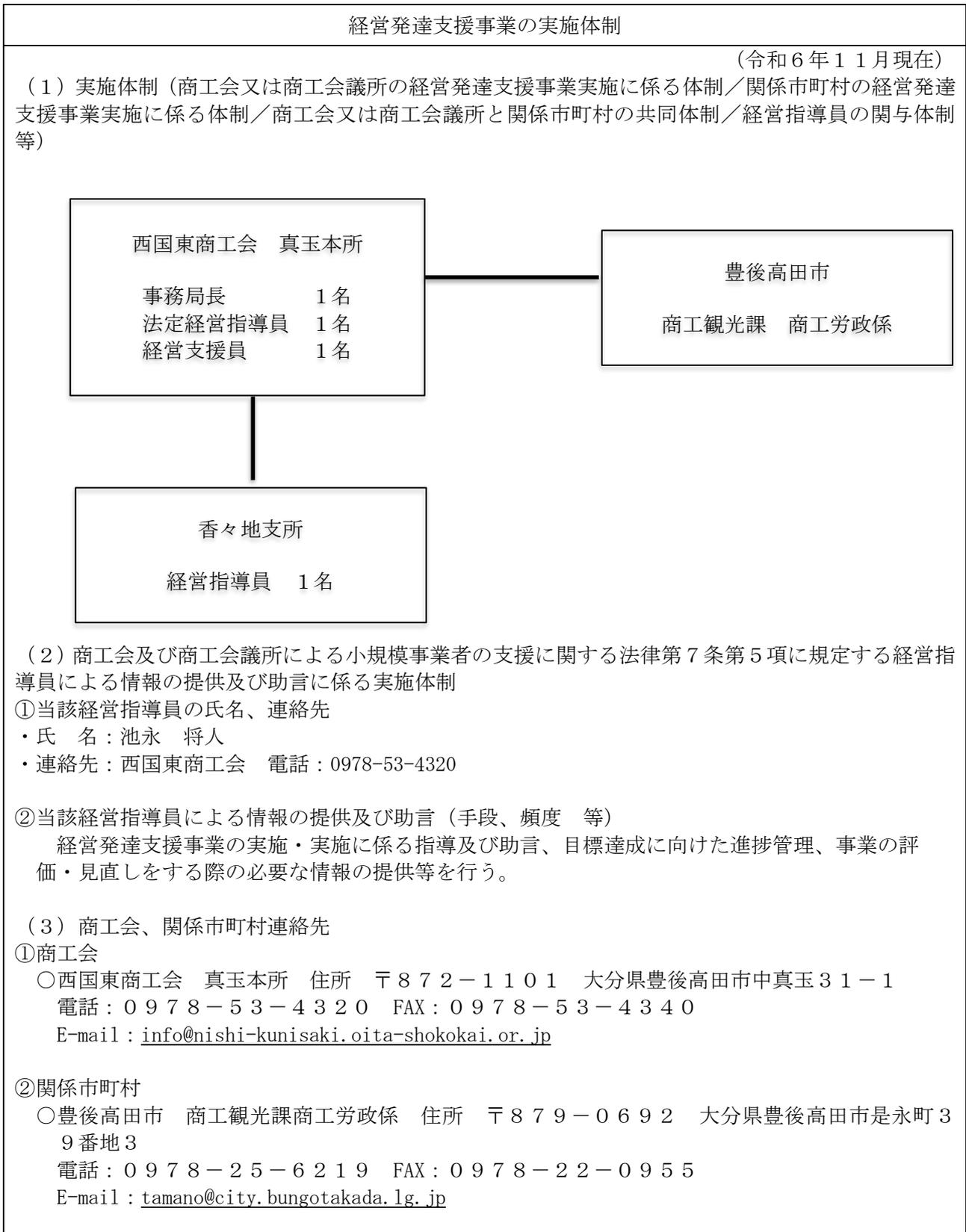
また、指導員の若年化が進んでおり場合によっては商工会の枠を飛び越えた職員同士のスキルシェア（知恵の借り合い）を行うことで資質向上につなげる。

### ④ IT ツール活用による業務効率化

大分県下商工会には「業務支援システム」が導入されており、経営カルテについてはこのシステムにて入力を行う。支援実績がリアルタイムで蓄積されていくことにより職員間の情報共有を高めていくことが出来る。また、職員業務用スマホが現在2台あるため、LINE やグーグルカレンダーにて情報共有やスケジュール管理を行うことで、OJT の更なる質向上と支援の幅と質を向上させることが可能となる。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
専門家派遣	700	700	700	700	700
販路開拓支援費	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700

(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、国補助金、県補助金、市補助金、各種手数料収入等

(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。

