

経営発達支援計画の概要

実施者名	豊後大野市商工会（法人番号：8320005006647） 豊後大野市（地方公共団体コード：442127）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	1 時代に対応した経営力向上の実現に向けた支援 2 小規模事業者の商品・サービスを磨き上げ、新たな販路を開拓していく支援 3 地域をけん引する魅力ある事業所（個店）づくり
事業内容	<u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u> 地域経済の動向を調査・分析し、小規模事業者への情報提供及び事業計画策定支援に活用する。 <u>4. 需要動向調査に関すること</u> 各種商談会に出展した事業者の商品についてアンケート調査を実施し、商品のブラッシュアップにつなげ、新たな販路開拓に結び付く支援をする。 <u>5. 経営状況の分析に関すること</u> 小規模事業者の財務分析・SWOT分析を実施し、抱える経営課題等を抽出、課題解決に向けた支援を行う。 <u>6. 事業計画策定支援に関すること</u> 小規模事業者の持続的発展を図るため、事業計画策定を支援する。 ①事業計画策定セミナーの開催 ②D X推進セミナーの開催 ③事業計画の策定支援 <u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 事業計画策定後の円滑な実施支援をするため、経営指導員が巡回により進捗状況を把握し、必要に応じて事業計画の変更・修正等を含めた伴走型の支援を行い計画の遂行と確実な成果につなげる。 <u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 小規模事業者の新たな販売機会の提供による販路拡大支援 ①商談会の出展支援 ②新たな需要開拓におけるD Xの推進 <u>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</u> <u>10. 経営指導員等の資質向上に関すること</u>
連絡先	豊後大野市商工会 〒879-7131 大分県豊後大野市三重町市場539番地 TEL：0974-22-1193 FAX：0974-22-5759 Eメール：info@bungo-ono.oita-shokokai.or.jp 豊後大野市商工観光課 〒879-7198 大分県豊後大野市三重町市場1200番地 TEL 0974-22-1001 FAX：0974-22-3361 Eメール：d105030@city.bungoono.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

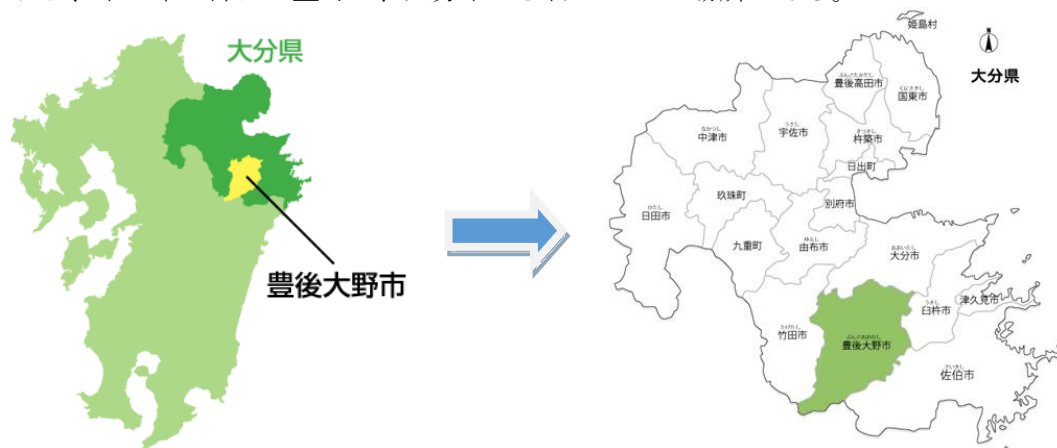
1. 目 標

(1) 地域の現状及び課題

①地域の現状

【立 地】

豊後大野市は、旧大野郡の 5 町 2 村(三重町、緒方町、大野町、朝地町、犬飼町、清川村、千歳村)が合併し、平成 17 年 3 月 31 日に誕生した。大分県南部に位置し、大分市の南側に隣接しており、市の中心部は三重町で、大分市から約 35 k m の場所にある。



【交 通】

本市には 5 つの国道が走り、それらに県道・市道が接続し、市内の道路網を形成している。

また、大分市から熊本市に至る 120 km の地域高規格道路「中九州横断道路」が建設中であり、完成すれば、大分県・熊本県・宮崎県を結ぶ交通の要衝となる。

その一方で、本市には山間地域が多く、上記基幹道路へのアクセス道路が十分に整備されているとは言い難く、道路網の整備や維持管理等が課題となっている。

【人 口】

市合併当初(平成 17 年 3 月 31 日現在) 43,278 人あった人口も、急激な人口減少が進み、令和 3 年 3 月 31 日現在では 34,495 人と 8,783 人減少しており、市中心地区である三重地区を始めすべての地区において過疎化が進んでいる。世帯数においても同年比で△318 世帯となっているが人口減に比べると減少率は低いことから、少子高齢化が進んでいると判断できる。65 才以上の高齢化率は、2018 年に 42.1%となり以降最高値で推移している。

人口推移表 (各年度 3 月 31 日現在)

	三重	清川	緒方	朝地	大野	千歳	犬飼	合計
H25	17,438	2,263	5,697	2,990	4,774	2,317	4,047	39,526
H29	17,044	2,070	5,154	2,718	4,376	2,170	3,683	37,215
R 3	16,204	1,858	4,574	2,397	4,035	1,980	3,447	34,495
R3-H25	△1,234	△405	△1,123	△593	△739	△337	△600	△5,031

(市住民基本台帳より)

【主な産業と観光資源】

本市の基幹産業は、第一次産業であり、温暖な気候と広大な農地を活かし、県内有数の食料基地として、米、野菜、葉タバコ、肉用牛、しいたけなど多くの農産物が生産されている。

市周囲には祖母・傾山、鎧ヶ岳などに囲まれ、山地、広陵、盆地が複雑に入り組んだ地形は起伏に富み、風光明媚な景観を有している。平成25年9月24日には、東洋のナイアガラと呼ばれる原尻の滝やアーチ式石橋群など貴重な地質地形遺産と、それらに影響されて生まれた歴史文化遺産を活用する「日本ジオパーク」(注1)に認定され、市は豊かな自然と文化を活かしたやすらぎ交流都市を目指した街づくりを推進している。また平成29年6月に大分県(豊後大野市を含む)と宮崎県にまたがる祖母・傾・大崩山系が「ユネスコエコパーク」(注2)の登録地として決定された。

注1) 日本ジオパーク

貴重な地質・地形から、地球やその土地の成り立ちを知ることができるエリアのこと。「保護」を重視する世界遺産と違い、「活用」にも重きを置いているのが特徴。積極的に観光や経済活動、教育に生かすことで、持続的な地域振興を目指すのが狙い。

注2) ユネスコエコパーク

ユネスコエコパークは、生態系の保全と持続可能な利活用の調和を目的として、1976年にユネスコが開始した事業。「世界遺産」が手つかずの自然を守ることを原則とする一方、ユネスコエコパークは自然と人間社会の共生が目的となっている。



原尻の滝



祖母・傾山系(ユネスコエコパーク)



出会橋・轟橋



菅尾磨崖仏

※掲載写真はおおいた豊後大野ジオパークHPを参照 <https://www.bungo-ohno.com/>

【豊後大野市総合計画】

豊後大野市では、市総合計画で「人も自然もシアワセなまち」という将来像を掲げ、4つのまちづくりの基本理念を設定している。

そのうちのひとつである<しごと>では、「しごとは生活を営むために必要なものです。生きがい・やりがいがあるしごとであればシアワセを感じることができます。しごとを増やすためには、産業の振興が不可欠です。農商工観の連携を図りながら、豊後大野の豊かな資源を地域ブランド化し、力強い産業を確立し、新しい雇用の創出を目指します。」とされている。

さらに、政策目標として「豊かな生活を支えるしごとがあるまち」を掲げ、農業、林業、工業、商業・サービス業、観光の振興、雇用環境の向上に関しそれぞれの施策の展開が示されている。

以下、関連施策の抜粋

ア 工業の振興

- ・企業誘致の推進
- ・創業の支援

イ 商業・サービス業の振興

- ・経営基盤の強化
- ・商業・サービス業の活性化

- ・中心市街地を活性化
- ウ 観光の振興
 - ・里の旅の商品化
 - ・観光情報発信の強化
 - ・観光拠点の整備・活用
 - ・新しい観光のあり方への取り組み

②地域の課題

【地域経済の課題】

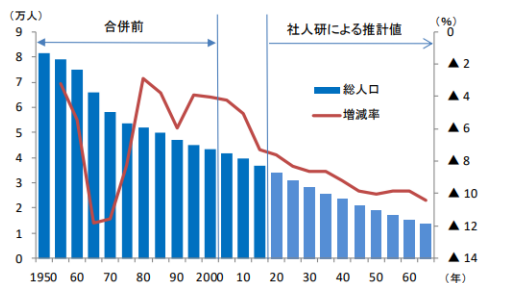
ア 人口減少と少子高齢化社会の到来による地域経済の衰退

豊後大野市の人口推移をみると、1950年の81,707人から一貫して減少を続け、2015年には36,584人と4万人を割り込み、1950年と比べ半減している。増減率（5年間）をみると、高度成長期には10%超の減少率と大幅な人口減少がみられたが、近年は4～5%の減少率で推移している。

年齢3区分別人口の推移をみると、老年人口は増加する一方、年少人口と生産年齢人口は1960年以降一貫して減少を続け、2015年では年少人口が3,826人（構成比10.5%）、生産年齢人口が17,811人（同48.7%）、老年人口が14,947人（同40.9%）となっている。1960年と比べ、年少人口は▲21,733人（構成比23.7ポイント低下）、生産年齢人口は▲25,973人（同9.8ポイント低下）、老年人口は+9,476人（同33.6ポイント上昇）となっており、少子高齢化が進行している。

人口減少と少子高齢化は喫緊の課題である。言い換えれば若年の労働者及び消費者がそのまま減少しているということである。この課題が地域経済に与えるインパクトは大きく、後述する事業者の減少などに色濃く反映されている。

【 総人口の推移と将来推計人口 】



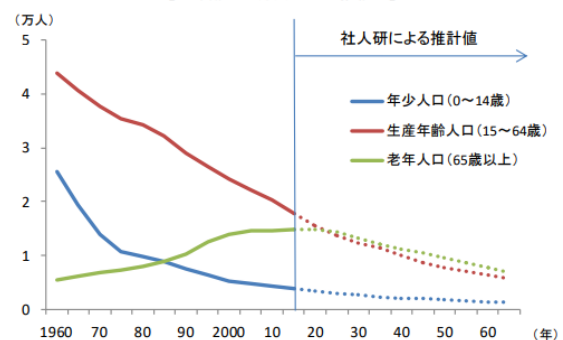
	1950年	1955年	1960年	1965年	1970年	1975年	1980年	1985年	1990年	1995年	2000年	2005年
総人口(人)	81,707	79,101	74,803	65,943	58,312	53,513	51,975	50,011	47,034	45,191	43,371	41,548
増減率(%)	-	▲3.2	▲5.4	▲11.8	▲11.6	▲8.2	▲2.9	▲3.8	▲6.0	▲3.9	▲4.0	▲4.2

	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	2055年	2060年	2065年
総人口(人)	39,452	36,584	33,810	31,002	28,323	25,872	23,484	21,173	19,053	17,174	15,484	13,874
増減率(%)	▲5.0	▲7.3	▲7.6	▲8.3	▲8.6	▲8.7	▲9.2	▲9.8	▲10.0	▲9.9	▲9.8	▲10.4

注) 社人研による推計値は、四捨五入による整数化をしている(以下同)

資料) 2015年までは総務省「国勢調査」、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所の推計値

【 年齢3区分別人口の推移 】



資料) 2015年までは総務省「国勢調査」、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所の推計値

※第2期豊後大野市まち・ひと・しごと創生総合戦略より

イ 小規模事業者の減少

豊後大野市商工会は、平成20年4月1日に5町2村の旧商工会が対等合併して三重本所と6カ所の支所を擁する県下最大規模の商工会として発足した。地区内における商工業者数は、平成21年の1,651事業所に対し、平成28年には1,437事業所と214の事業所減となっている。中でも小規模事業者数に関しては、平成21年の1,371事業所に対し平成28年には1,182事業所と189事業所の減となっている。こうしたことから、本会会員についても発足

当初、会員数は 1,050 名であったが、合併から 13 年を経過した今日（令和 3 年 4 月 1 日現在）会員数 834 名となり、会員企業の後継者不足や高齢化等によって、会員数は減少傾向にある。

（地区内商工業者数等の推移）

指 標	H21（経済センサス）	H24（経済センサス）	H28（経済センサス）
商工業者数	1,651	1,536	1,437
小規模事業者数	1,371	1,283	1,182

（業種別商工業者数：経済センサス）※増減は平成 21 年と平成 28 年の比較

年 度	建設業	製造業	卸売・小売業	飲食・宿泊業	サービス業 ・その他	合 計
平成 21 年	231	114	548	182	576	1,651
平成 24 年	192	103	494	188	559	1,536
平成 28 年	178	103	469	170	517	1,437
増 減	△53	△11	△79	△12	△59	△214

【業種別の現状と課題】

ア 商業

商業面においては、大分市への購買力流出、さらに市中心である三重町では大型小売店へ消費集中化が顕著となる中で、豊後大野市内においても市中心部と周辺部との格差が増大し、小規模事業者で構成される商店街や地域の商業集積地の衰退が進行している状況にある。加えて商店主の高齢化や後継者不足等により空き店舗が増加している。

こうした状況を踏まえ、本会では市と連携して、市内消費拡大のためプレミアム商品券発行事業や、起業促進のための創業セミナーの開催、チャレンジショップ事業等を実施しているものの、地域小規模事業者の減少傾向は続いている。

イ 工業

本地域においては特筆すべき地場産業はないが、一部進出企業と地元中小・小規模企業を中心とした建設・製造業が地域第二次産業の主体をなしている。製造品出荷額について 2006 年にピークの 437 億円となった後は、2010 年には 279 億円と、ピークから 3 割以上落ち込み、その後は増加に転じ、2018 年の製造品等出荷額は 347 億円にまで回復しているが、近年では、小規模事業所数、従業員数とも減少傾向にある。

市の基幹産業である農業産品を活用した食品加工業者が市内には 40 社以上あるが、その多くが小規模事業者であるため、市特産品等として定着している商品は少なく、販路拡大やブランド化に課題がある。豊後大野市では 2021 年 2 月にブランド認証制度を創設し、製造事業者の販路拡大支援を行うことにより、市の PR にもつなげている。本会としても、ブランド認証事業に協力連携するとともに、個々の製造事業者の商品開発や販路拡大を支援するため、積極的な伴走型支援に取り組んでいる。

ウ 観光

観光面では、祖母・傾国定公園、神角寺芹川県立公園によって囲まれた有形・無形の地域資源に恵まれ、豊かな自然・文化資源によって、年間 140 万人程度と多くの観光客が訪れているものの、そのほとんどは日帰り客である。こうした日帰り客をターゲットとした豊後大野市の農産加工・特産品を開発し、上述の市ブランド認証商品等を P R し、観光消費額を増加させ、地域産業の活性化を図る必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

域内の人口減少や少子高齢化等により、地域の衰退は顕著なものとなっており、隣接する大分市等への購買力の流出が進み、地域小規模事業者にとって厳しい経営環境が続く中で、現状の経営課題を抱えたまま漫然とした経営を続けていては、市場ニーズから見放され、小規模事業者の経営力はますます弱まることとなり、地域経済は今後も衰退の一途をたどることは明らかである。

そこで、中長期的な視野に立ち、地域の小規模事業者が今後、厳しい経営環境に対応するために個々の経営課題を解決し、時代に対応した自社商品（サービス）等の提供を可能とし、新たな販路拡大や個店の魅力アップ等により経営力の向上を図ることにより、収益率の改善や売上増を実現させ、地域において持続的に発展することを目指す。

② 豊後大野市総合計画との連動性・整合性

「第 2 次豊後大野市総合計画基本構想・後期基本計画」の中で、小規模事業者の経営の発達につながり、本会に関連する施策は、「工業の振興」「商業・サービス業の振興」「観光の振興」の 3 つが挙げられる。

「工業の振興」については「企業誘致を推進」、「創業を支援」の 2 つを掲げている。本会では豊後大野市・おおいたスタートアップセンターと連携し創業を支援する環境づくりに取り組み、円滑な創業につなげることで、事業者数の減少にも歯止めをかけていく。

次に、「商業・サービス業の振興」においては、「経営基盤を強化」、「商業・サービス業を活性化」、「中心市街地を活性化」の 3 つを掲げている。本会ではセミナーや相談会、イベントへの参加などを通じて、魅力ある店舗づくり、I T 導入、D X の推進、人材育成など経営力改善に向けた支援を重点的に行い、商業・サービス業の振興を図っていく。

最後に「観光の振興」においては、「里の旅の商品化」「観光情報発信を強化」「観光拠点の整備・活用」「新しい観光のあり方への取組」の 4 つが挙げられる。豊後大野市の地域資源を活かした商品づくりを支援し、ブランド化を目指す。観光資源の効果的な P R 手法など、市と連携して支援していく。

以上のことから、本会の経営発達支援計画の 3 つの目標・方針と連動性・整合性がある。

③ 豊後大野市商工会の役割

本会の役割は、市の総合計画の基本理念・政策目標を踏まえ、地域小規模事業者の持続的な発展につながる「伴走型支援」を豊後大野市やその他関係機関との連携を図りながら、個々の事業者に応じた支援を提供していく。本計画の取り組みにより、小規模事業者が魅力ある事業者に成長し、地域経済の重要な担い手として、地域とともに持続的に成長・発展し、地域経済の活性化に貢献していく役割を担う。

(3) 経営発達支援事業の目標

目標 1 時代に対応した経営力向上の実現に向けた支援

時代に対応した小規模事業者の経営力向上を図ることは、地域活性化にもつながる裨益

目標として重要な取り組みである。①自社の経営分析②経営目標を定めた事業計画の策定③経営環境等の変化に対応した事業計画の見直しと事業計画策定後のフォローアップによるPDCAサイクルを踏まえた伴走型支援を実施していくことで小規模事業者の経営力向上の実現を支援することを目標とする。

目標2 小規模事業者の商品・サービスを磨き上げ、新たな販路を開拓していく支援

経済状況やお客様等のニーズなどを踏まえた小規模事業者の商品・サービスを磨き上げる。さらに新たな販路を開拓していく支援により、売上や利益の増加を図り、小規模事業者の更なる経営力を強化する。これにより企業の発展・雇用の拡大につながり、地域全体の底上げに寄与できるものとなる。小規模事業者の経営力の底上げこそが、「豊かな生活を支えるしごとがあるまち」となるため、経済動向や需要動向を調査し、新たな販路開拓を図っていくことを目標とする。

目標3 地域をけん引する魅力ある事業所（個店）づくり

魅力ある事業所（個店）を増やすことで、その事業所（個店）が地域の同業他社をけん引して地域に活力を生むようになる。これにより雇用をはじめ交流人口の増加も見込まれる。こうした魅力ある事業所（個店）づくりを目標とする。

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4年4月1日～令和9年3月31日

（2）目標達成に向けた方針

本会では、小規模事業者に組織的かつ計画的に伴走型支援ができる支援体制を構築し、下記の目標達成に向けた方針により経営発達支援事業に取り組む。

【支援を実施すべき小規模事業者に関する目標】

目標1 時代に対応した経営力向上の実現に向けた支援

小規模事業者の経営力向上を実現するためには、まずは自社の現状を見つめ直す機会として経営状況を分析し、分析結果の理解を得ることをきっかけとして、今後自社をどうすべきか明確な経営目標を定めた事業計画の策定につなげる。小規模事業者自身で策定した事業計画は将来の姿・目標を明確にすることができ、計画に基づいた経営を行うことが、自社の売上増加・利益向上につながり、事業の継続に役立つものとなる。特にこれからの事業継続に必要とされるDXを推進するための支援を行う。策定した事業計画は経営環境等の変化により見直し等が随時必要になると考えられるが、計画を確実に実行していくために、計画策定後のフォローアップのための伴走型による支援を実施し、小規模事業者の経営力強化を図っていく。

目標2 小規模事業者の商品・サービスを磨き上げ、新たな販路を開拓していく支援

販路開拓の支援対象先には、まず小規模事業者の新商品、新製品開発や新サービスの提供等の計画策定について支援を行う。計画策定にあたっては、県の経営革新計画承認を目指すとともに、各種施策を活用し、計画の実現を推進する。全国に向けた販路拡大を図っていくためには、多くの類似する商品の中でも消費者に支持され輝く商品となることが必要であり、専門家等も活用した商品のブラッシュアップを行う。

豊後大野市では、令和2年度より「豊後大野市ブランド認証制度」を設けており、農林水産物等の地域資源を活用した加工品・工芸品等で、特に優れた商品を地域ブランドとして認証している。本会としても市と連携し、新商品等の開発を支援し、ブランド化を推進することにより、商品の販路拡大につなげていく。

販路拡大のため、新たにDX活用支援に取り組むとともに、引き続き展示会・商談会等への出展支援を積極的に行う。常に小規模事業者の売上高や経常利益等の増加を視野に、小規模事業者のビジネスチャンスを広げ、新規取引先の開拓や売上高等の増加という成果につなげていくという方針で臨む。

目標3 地域をけん引する魅力ある事業所（個店）づくり

顧客の目線で「わざわざ行きたくなる店」「ちょっと立ち寄りたくなる店」「お気に入りのものがある店」などのコンセプトを目指す。今ある個店が、顧客に対し魅力を伝えることができるよう、伴走型支援を充実させる。今の事業を活かしつつ新たな取組を行う事業の再構築など、ハード・ソフトの両面から消費者ニーズに合致した魅力的なお店づくりを支援していく。

持続的な成長を通じて地域の雇用や産業活力を生み出し、地域経済をけん引する事業所の創出を図るため、優れた経営基盤を活かした経営戦略により拡大を目指す企業に対して総合的な支援を行うことを方針とする。

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（製造業3社、建設業2社、小売業4社、サービス業6社の15企業）に対し、毎年四半期ごとに「景況調査」を行った。
- ・商工会で行う記帳機械化事業における事業所の決算データを活用して、業種別に売上額、利益額、前期比較等の分析を行った。

上記で収集した情報を分析し、HP及び商工会報に掲載した。

また、経営指導員の事業者支援での活用と、事業計画策定時の基礎資料とした。

②課 題

現状では、情報を活用する以前に事業者が内容を理解し関心を持つに至っていない。情報を今以上に噛み砕いた表現で理解しやすいよう伝えることが重要。加えて、情報の活用方法や活用事例の紹介を行うことで事業者に関心を持たせ自社の状況を考えるきっかけを作る必要があり、その結果として各事業者の経営課題への気づきを与えることが課題である。また本会としても地域内の経済動向を把握することでより効果的な支援を実施していく必要性を感じている。

(2) 目標

支援内容	公表方法	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 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
中小企業景況調査公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
記帳機械化データ分析公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

下記 3 項目の事業を実施し、各分析結果等についてHP及び商工会報で情報提供するとともに、小規模事業者の課題解決のための経営計画策定支援時等において個別提供する。

①国が提供するビッグデータの活用

国が提供するe-Stat（政府統計の総合窓口）やRESAS（地域経済分析システム）、日経テレコンなど地域を絞り込んだ情報が得られるビッグデータを活用する。

【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）

⇒上記の結果を総合的に分析し、事業計画策定等に反映する。

②地域の経済動向調査 ＜継続＞

国・県の景況調査結果を活用し、事業項目（経営状況の分析、事業計画策定及び実行支援による売上の増加や利益の確保）を目的とした支援につなげていくため地域経済動向について調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 15 社（製造業、建設業、卸小売業、飲食業、サービス業から）

【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

【調査方法】四半期ごと経営指導員によるヒアリング調査

【分析手法】法定経営指導員等が分析を行う

③商工会で行う記帳機械化事業における事業所の決算データを活用して、業種別に売上高・利益率等の前期比較等の分析を行い、地域経済動向を把握し経営支援等に活用する。

【分析対象】管内小規模事業者 約 100 社

【分析項目】売上高、利益率、労働分配率等

【分析手法・方法】年 1 回前年記帳機械化データをもとに、法定経営指導員等が分析を行う

(4) 成果の活用

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として、各事業所の計画策定に活かす。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現 状

需要動向調査として、市内道の駅で消費者ニーズ調査、ニッポン全国物産展（東京都）にて消費者ニーズ調査を実施した。また、商談会に出展した事業者の各商品について、ブースに来訪したバイヤー等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伺い、集計後各事業者へフィードバックした。バイヤー等の意見は、事業者へ有益な情報としてフィードバックできた。

しかし令和2年度においては、コロナ禍により商談会出展の機会を失ったことから、商工会独自のオンライン商談会を開催し、参加いただいたバイヤーから商談商品についての細かな意見を伺うことができ有効な調査を実施することができた。

②課 題

第1期の反省点として消費者調査については、特産品等に係る一般的な調査内容となり小規模

事業者の商品開発等への有効性を見出すことができなかった。一方で、商談会等において実施したバイヤーへの調査は、出展事業者の商品改善等としてダイレクトに反映できた。今回の計画では、有効性が反映できる商談会等でのバイヤーを対象とした調査を引き続き実施する。

(2) 目 標

指 標	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
調査対象事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(3) 事業内容

第1期で有効であったバイヤー等への需要動向の調査を、本会の支援のもと各種商談会に出展した事業者の商品について同行した経営指導員によるアンケート調査を実施する。

商談会において、バイヤー等へ出展商品の評価や類似商品の商品ニーズ等を聞くことで、リアルタイムの生きた情報を収集し、ダイレクトに出展事業者に情報提供することができるとともに、商品のブラッシュアップ等につなげることができ、新たな販路開拓に直接結び付く支援とする。

①情報収集方法・内容

商談会出展時に伴走型支援として同行し、指導員がバイヤー等に出展商品に係るアンケート調査を実施する。調査結果の分析は、必要に応じ販路開拓に関する専門家の意見を加味しつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】①味 ②食感 ③色 ④見た目 ⑤価格 ⑥パッケージデザイン 等

【調査対象】食品製造事業者の新商品、地域特産物を使用した商品

【アンケート調査数】1社あたり20件程度

②情報の活用

分析結果は、経営指導員等が当該事業者直接向説明する形でフィードバックし、商品のブラッシュアップ、さらには新商品の開発の参考とし、販路拡大のための支援を行い事業者の売上向上に繋げていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現 状

現状は、融資相談や補助事業申請時等の支援を中心に分析を実施してきたが、金融や補助金申請等のためだけの分析となる傾向にあり、事業者が抱える経営課題解決のための、計画策定に向けた経営分析ができていなかった。

②課 題

事業者自身が経営分析の必要性を認識し、自社の経営課題を把握し解決するための経営分析が必要。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、経営指導員等による巡回をとおして、自社を見つめ直す機会の提供が課題。

(2) 目 標

地域の小規模事業者は高齢化が進行しているため、経営分析の実施に当たっては、事業者の事業意欲を確認し、その後の事業計画策定支援を見据えた上で、対象事業者を選定する必要がある。

経営分析事業者数の年度目標は、管内の小規模企業者数が 1,182 者（H28 センサス）である

ことから、5年間で目標をその4割にあたる472者、単年では94者とする。

指 標	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
経営状況分析者数	58 者	94 者	94 者	94 者	94 者	94 者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者掘り起こしのため、巡回指導や窓口指導を通じて、経営課題解決に向けて経営状況の分析の重要性を伝え、事業者の分析の必要性を認識させる。また、HP及び商工会報を活用し管内事業者に対して広く掘り起こしを行っていく。

②経営分析の内容

【分析項目】

定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を実施

ア 財務分析・・・売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等

イ SWOT分析・・・強み、弱み、脅威、機会等

【分析手法】

経済産業省の「ローカルベンチマーク」、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

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者と共有することで経営課題を明確にし、経営計画への反映や事業計画策定支援に繋げていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現 状

地域内の小規模事業者にあつては、金融機関等からの融資や補助金の申請の必要に迫られて事業計画を策定した結果、その後の事業の経営指針となっていない。

②課 題

事業者が自らの意思に基づいて作成し、経営の拠り所となる本来の事業計画の策定が課題。

(2) 支援に対する考え方

地域経済動向調査や個別の経営分析の結果に、前述の需要動向調査の成果、個々の事業所の経営方針や強み、市場・消費者のニーズを踏まえ、事業者毎に最適化された事業計画を策定する。これにより個々の経営課題の解決や事業の持続的発展を支援する。

また、経営支援を行っていくなかで、DX推進を行う必要性を感じていた。

しかし、新型コロナウイルス対策の各種支援金等の支援において、パソコンやインターネットを活用できていない経営者があまりにも多いという課題が露呈した。

このことから、パソコンの操作、インターネットの活用はもちろん、事業を発展させていくために、DXを取り入れる必要性を理解していただくことが急務である。

(3) 目 標

指 標	現 行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①事業計画策定セミナー 開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②D X推進セミナー 開催回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③事業計画策定事業者数	58 者	56 者	56 者	56 者	63 者	63 者

※事業計画策定件数は、経営指導員（7 名）一人当たり 当初 8 件、令和 6 年度以降 9 件を目標とする。

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナー

事業計画策定の端緒として、事業計画策定セミナーを開催する。そこで計画策定の意義や効果について説明し、実施者を募る。

セミナー開催後にも、経営指導員が受講者を巡回し、継続して啓蒙することで、事業計画策定の実施につなげる。

【支援対象】

地域経済動向調査、需要動向調査、経営分析の結果を踏まえ、経営状況分析を行った事業者を対象として事業計画の策定を行う。

②D X推進セミナー

事業計画の策定前段階において、D Xに向けたセミナーを下記テーマ別に開催。

事業者の習得度合いを考慮し、年度ごとにテーマを決定し開催。

より高度な課題については、専門家を活用し、個別に対応することで、事業者におけるD Xの推進を図る。

【支援対象】

事業計画策定支援を実施する事業者

販路拡大等にD X活用を計画する事業者

【支援テーマ】

ア D Xとは具体的にどんなものか

イ D Xの活用事例を紹介し、自社に活かせるD Xを検討

ウ S N Sを活用した集客、E Cサイトの活用、製造におけるI o T等について

③事業計画の策定支援

【支援対象】

ア 事業計画の策定に際しては、経営分析を通して自社の現状を客観的に把握し、これを前提とすることで、計画の実現性を高めることが可能となる。そこで経営分析を実施した小規模事業者に対して、分析の成果を最大化するために不可分な工程として事業計画の策定を提案し、計画策定へと移行する。

イ 事業計画策定セミナー及びD X推進セミナー受講者を始め、事業計画策定の意義や有用性について、経営指導員等の巡回、HP及び商工会報を活用して幅広く訴求し、計画策定を希望する小規模事業者の掘り起こしを行う。

【実施方法】

ア 事業計画策定にあたり、地域経済動向調査や需要動向調査で得られた成果を、個々の事業

形態・分野、将来的な経営方針を踏まえて適宜計画に反映し、計画の実現性や成功の可能性を高める。

計画は、販売額や販売量、取引先数等、個社別に最適な評価項目を定め、マイルストーン毎に定量的な目標値を設置して、客観的に評価可能な内容とする。

イ 小規模事業者にとって事業計画策定は、事業の維持・拡大、売上の向上等を図る上で必要不可欠なものであることから、本会としても最重要な支援と位置づけ、計画策定にあたっては、経営指導員個人の支援にとどまらず、経営支援会議で内容を十分に協議し、成案としていく。

ウ 各種補助事業申請・法認定に係る計画策定支援として、申請書類の原稿作成を事業者自身に行ってもらふ。原稿作成時には、経営指導員がヒアリングを通じて助言を行う。自主的な計画策定の関与により、事業計画の重要性の理解を促す。

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

第1期の取組では事業計画策定を行った事業者に対し、定期的な巡回指導や窓口指導を通じて、計画の遂行状況の確認を行ってきた。また、計画を実施していく中で、発生した経営課題の解決を図るため専門家等を活用した支援を行った。

②課 題

計画の実施支援及び定期的なフォローアップにより、売上増等の成果に結びついている事業者がいる一方で、売上増加に結び付かない事業者もあった。

(2) 支援に対する考え方

事業計画は、策定することが目的でなく、計画に沿って実行し、売上・利益率増等の成果をあげることが目的である。

事業者の計画への取り組み意欲向上を徹底させる意味からも、経営指導員が定期的に策定事業者に進捗確認を行っていくことで、実施段階での課題等を解決するための指導を行い、確実な成果につなげる。

また、フォローアップ段階では、常に計画の見直しと改善ができるよう、大分県、地域金融機関及び大分県商工会連合会の専門家と連携し、小規模企業の抱える経営上の課題に対してより効果的な指導・助言を行うことに努める。

(3) 目 標

指 標	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フォローアップ対象事業者数	50 者	56 者	56 者	56 者	63 者	63 者
頻度（延べ回数：事業者数×4 回）	—	224 回	224 回	224 回	252 回	252 回
売上増加事業者数	—	4 者	5 者	5 者	6 者	6 者
利益率1%以上増加の事業者数	—	4 者	5 者	5 者	6 者	6 者

(4) 事業内容

事業計画策定後の円滑な実施支援をするため、経営指導員が巡回により進捗状況を把握し、必要に応じて事業計画の変更・修正等を含めた伴走型の支援を行う。

具体的には、経営指導員による最低3カ月に1度の定期巡回（年に4回）による個別のフォローアップを行い、進捗状況を確認すると共に必要な情報を提供する。

事業計画の実施に当たって、専門的な課題等が判明した場合は、課題解決に適した専門家等を活用し、課題の解決を支援することにより、計画の遂行と確実な成果につなげる。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

①現 状

【商談会等出展支援の実施】

伴走型販路拡大支援事業により、こだわり食品フェア・Food Style Kyushu等へ出展した事業者や、全国物産展に出展した事業者に対し、出展に際するセミナーや専門家を活用した指導などで、きめ細かい支援を行った。

【商品サービスの紹介支援の実施】

ア 本会独自の商品・サービスの紹介フォームにより、本会HP上での紹介を実施

イ タウン誌への掲載PRを支援

②課 題

物産展・商談会等の支援は高い成果を得られているが、上記の商品サービスの紹介支援については、思うような成果があがっていないことが課題である。

このことから、事業の見直しを行ない、新たにDXを推進し、SNS等を活用した新たな販路開拓支援を実施していく必要性がある。

(2) 支援に対する考え方

上記の課題に記載のとおり、商品サービスの紹介支援（タウン誌等での紹介）については、費用と時間をかけたにも関わらず大きな成果があがらなかったことを踏まえ、今後は実施しないこととする。タウン誌等による紹介に代えて、より効果的な販路開拓につなげていくことを目的にDX推進に取り組む。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めていく。導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

物産展・商談会等の出展支援については、今後も高い成果が見込まれることから、より注力し、引き続き販路拡大支援を実施する。

(3) 目 標

指 標	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
Food Style Kyushu 出展事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
成約件数／者	—	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件

SNS活用業者数	—	5 者	7 者	7 者	10 者	10 者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
ECサイトの活用	—	5 者	7 者	7 者	10 者	10 者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
自社HPによるネット ショップ開設	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①商談会の出展支援

【Food Style Kyushu（九州圏開催）の出展支援（BtoB）】

本会が独自にリアル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出展支援を行う。

商談会は、規模や参加バイヤーによって大きく異なるため、出展商品のレベルにあった商談会等への出展を支援する。商談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、商談経験を積んでもらうことが重要である。

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、事業者のニーズに合わせて、他の商談会への出展も支援を行う。

※Food Style Kyushu（九州圏開催）

Food Styleは“小売・中食・外食業界へ販路を開拓したい皆さま”と、他社との差別化を図りたい、様々な課題と向き合う“食品・飲料・設備・機器・システム・サービスなどを求めるバイヤー・購買責任者”との出会いの場を創出するための展示商談会。マリンメッセ福岡で2日間開催され、昨年の出展社数が587社。また、国内バイヤーはもとより、東南アジアを中心とした海外バイヤーも九州の食を目指し、大勢の来場がある。昨年度の来場者数は14,866名。

②新たな需要の開拓におけるDXの推進

ITツールが普及・進化していく現代において、ITを活用した需要開拓の重要度は年々増している。そのような中、感染拡大が続く新型コロナウイルス感染症の影響の対策手段としても重要度が格段に増しており、小規模事業者においてもITを活用した販路開拓を図っていくことが求められている。

しかしながら、小規模事業者の中にはIT活用が十分でない事業者も多い。

そこで、本会ではIT活用のきっかけづくりを行うという考え方のもと、主にIT活用が十分でない事業者に対して、以下の支援を実施し、DXを推進する。

【SNS活用】

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

【ECサイトの活用（BtoC）】

A m a z o nや楽天等が運営するショッピングサイトや、おんせん県おおいたオンラインショップ等の活用提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

【自社HPによるネットショップ開設】

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等をWEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

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・見直しについては、理事会への報告と外部評価委員会による評価を中心に実施してきた。具体的には、まず当該年度に実施した経営発達支援事業について、実績報告書にまとめ、理事会へ報告。理事会で承認を得たのち、外部評価委員会へ提出し、最終的な評価を受ける。その内容を理事会へ報告のうえ、本会の総代会へ議案提出し、会員事業者による承認を得る。

②課 題

商工会の内部における評価や改善計画の策定プロセスが形式的となり、実効性に欠ける点が課題である。

（2）事業内容

①経営力強化支援協議会による評価（年1回）

事業を実効あるものとして展開していくために、本会に外部有識者、市担当者、本会法定経営指導員等をメンバーとした「経営力強化支援協議会」を設置し、事業実施の進捗状況、目標達成状況の自己評価及び検証を行う。

法定経営指導員は、事業年度終了後に成果指標・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基に自己評価報告書を作成し、経営力強化支援協議会に提出する。

②理事会等への報告

経営力強化支援協議会の評価結果について、理事会等へ報告し、承認を受ける。

③外部公開

経営力強化支援協議会の評価結果については、事業実施方針等に反映させるとともに、HP及び会報へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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

経営指導員の若返りが急速に進んでいる。その中で、チームでコミュニケーションを取り、支援情報の共有を行なうことで、成果を上げることができている。

②課 題

経営発達支援計画について、ほぼ経営指導員任せになっている。経営支援員に補佐的役割を担ってもらうことが急務。

また、経営指導員及び経営支援員のD Xの推進支援のノウハウの向上が課題である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【専門研修及びW e b 研修】

経営指導員及び経営支援員の支援能力の一層の向上のため、大分県商工会連合会が実施する専門研修に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。また経営指導員に関しては高度化・多様化する小規模事業者の支援ニーズに対応するため、経営指導員等W e b 研修の受講を徹底させ、幅広い知識の取得や中小企業施策等の理解により支援能力向上を図る。

【D X推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のD X推進に対しては、経営指導員及び経営支援員のI T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D X推進取組に係る相談・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。

<D Xに向けたI T・デジタル化の取組>

ア 事業者にとって内向き（業務効率化等）の取組

クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のI T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

イ 事業者にとって外向き（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用、オンライン展示会・商談会、S N Sを活用した広報や販売促進、モバイルオーダーシステム等

②O J T制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と経営支援員とがチームを組成し、巡回指導や窓口指導の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③専門家派遣指導への同行

高度化・専門化する小規模事業者の相談ニーズに対応するため、専門家派遣指導の時には、経営指導員が必ず同行することにより、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経営支援会議等での情報共有

定期的に開催している経営支援会議（経営指導員）月1回・経営支援員等会議（経営支援員、記帳指導員等）月1回の中で、支援事例や職員毎の課題や問題点について情報交換をし、職種に応じた研修の実施による職員全員のスキルアップを図る。

D Xについて経営指導員及び経営支援員が支援会議及びオンラインにて自発的な勉強会を定期的に開催（年3回）し、ノウハウの共有と蓄積をはかり、D X推進に繋げていく。

⑤データベース化

担当経営指導員等が経営支援システム上（業務システム・カルテ）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体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。

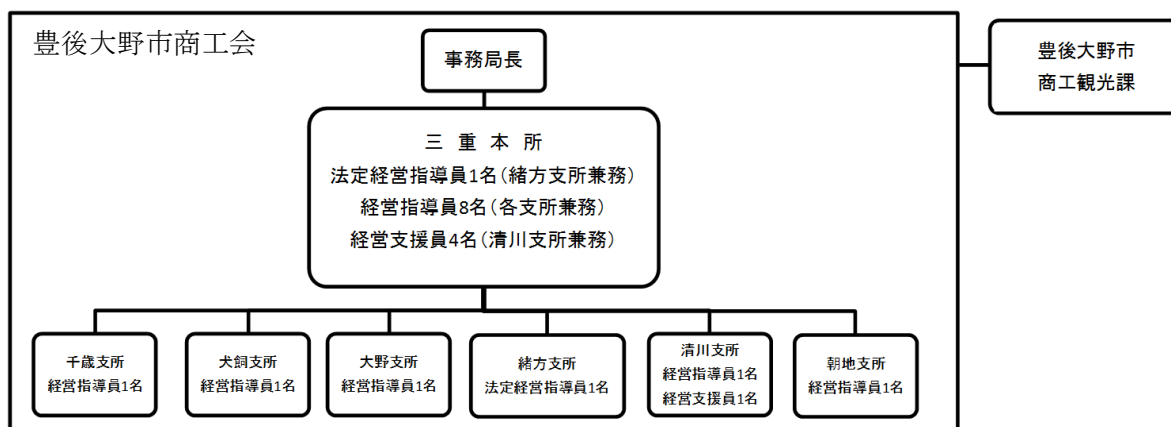
(別表2)

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3年10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 当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：長野 毅生

■連絡先：豊後大野市商工会 TEL 0974-22-1193

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、関係市町村連絡先

① 商工会

○三重本所 住所 〒879-7131 大分県豊後大野市三重町市場 539

電話：0974-22-1193 FAX：0974-22-5759

E-mail：info@bungo-ono.oita-shokokai.or.jp

HP <http://bungo-ono.oita-shokokai.or.jp/>

○緒方支所 住所 〒879-6601 大分県豊後大野市緒方町馬場 269 番地 2

電話：0974-42-3310 FAX：0974-42-3361

○大野支所 住所 〒879-6441 大分県豊後大野市大野町田中 77 番 1

電話：0974-34-2234 FAX：0974-34-2236

- 朝地支所 住所 〒879-6223 大分県豊後大野市朝地町板井迫 1044-1
電話：0974-72-0049 FAX：0974-72-0566
- 犬飼支所 住所 〒879-7306 大分県豊後大野市犬飼町下津尾 4037
電話：097-578-0059 FAX：097-578-1514
- 清川支所 住所 〒879-6901 大分県豊後大野市清川町臼尾 906-1 2F
電話：0974-35-2277 FAX：0974-35-2090
- 千歳支所 住所 〒879-7401 大分県豊後大野市千歳町新殿 314 番地 1
電話：0974-37-2953 FAX：0974-37-2953

②関係市町村

〒879-7198 大分県豊後大野市三重町市場 1200 番地
豊後大野市商工観光課
TEL：0974-22-1001（内線 2452）FAX：0974-22-3361
E-mail：d105030@city.bungoono.lg.jp
HP <http://www.bungo-ohno.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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
専門家派遣費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
販路開拓支援費	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
セミナー開催費	500	500	500	500	500

(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。

(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