

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>日出町商工会 (法人番号 3320005004473) 日出町 (地方公共団体コード 443417)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和6年4月1日 ~ 令和11年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援計画の目標 (1) 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現 (2) 日出町の地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進 (3) 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる (4) 地域密着伴走型の支援体制の整備</p>
<p>事業内容</p>	<p>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) 地域の経済動向分析 (国が提供するビッグデータ活用) (2) 景気動向分析 4. 需要動向調査に関すること (1) 展示商談会におけるバイヤーアンケート調査 5. 経営状況の分析に関すること (1) 経営分析「財務分析」・「非財務分析」 6. 事業計画策定支援に関すること (1) 事業計画策定セミナーの開催 (2) DX推進セミナーの開催 (3) 事業計画策定支援・専門家派遣の実施 (4) 創業・第二創業の支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること (1) 定期的なフォローアップ支援 (対象14者・64回) 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 (B to B) (2) SNS、ECサイトを活用した販路開拓 (B to C)</p>
<p>連絡先</p>	<p>日出町商工会 〒879-1506 大分県速見郡日出町 2612 番地の2 TEL: (0977) 72-2232 FAX: (0977) 72-1667 e-mail: info@hiji.oita-shokokai.or.jp 日出町 まちづくり推進課 〒879-1592 大分県速見郡日出町 2974 番地 1 TEL: (0977) 73-3158 FAX: (0977) 73-0606 e-mail: machizukuri@town.hiji.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) 当地域の現状及び課題

① 当地域の現状

ア. 日出町の概要

日出町商工会(以下「本会」という。)の管轄する日出町(全域)は、大分県の中北部に位置しており、別府市及び杵築市に隣接し、南は別府湾に面している。

面積は73.26k㎡で、東西19.2km、南北9.2kmの東西に長い形状をしている。町内は北西部に鹿鳴越山系が広がり、南東部には別府湾に接する約25kmにわたる美しい海岸線が続いている。

県内の2大都市(大分市、別府市)に近く、ベッドタウンとして発展、昭和40年から人口増を続けているが、平成24年度をピークに減少傾向となり、少子高齢化の進行による人口減少期に突入したものとみられている。

年齢別人口構成を大分県の他地域と比較すると年少人口(0~14歳)、生産年齢人口(15~64歳)の割合は高く、老年人口(65歳以上)の割合は低い数値となっている。



国勢調査等の人口の推移(見込み)

(単位:人)

S40	S60	H17	H22	H27	R2	R7	R12
20,121	22,564	27,640	28,221	28,058	27,723	26,896	26,090

注)「国勢調査」及び「将来人口推計人口」

【令和2年国勢調査の人口割合】()内は平成27年度

	0~14歳	15~64歳	65歳以上
日出町	13.7% (13.97%)	55.5% (56.07%)	30.8% (29.69%)
大分県平均	12.1% (12.39%)	54.6% (55.14%)	33.3% (31.51%)

また、昭和59年にテクノポリス法(高度技術工業集積地域開発促進法)により、『県北国東地域』として指定され、半導体関連企業工場が多数進出するなど県内有数の半導体関連の工場集積地である。観光面では、平成3年にサンリオのキャラクターをテーマにした『ハーモニーランド』が開園し、県内外から40万人を超える入園者がある。その他、日出城址周辺の海水と真水が混じる汽水域プランクトンを食べて育ち、全国ブランドとなった地域資源である『城下かれい』が有名で、毎年、日出町・ひじ町ツーリズム協会・商工会が連携した『城下かれい祭り』を開催し、多くの美食家を集めている。

イ. 日出地域の観光資源等

(ア) ハーモニーランド

ハローキティやマイメロディをはじめ、サンリオの仲間たちに会えるサンリオキャラクターパーク。サンリオキャラクターとダンサーによるパレードなど華やかなライブショーを毎日上演。家族みんなで楽しめるアトラクションやレストランショップなどがある。

夏はキッズプール、イルミネーション、お花見イベントなど年間を通じて楽しめる。



(イ) 城下かれい

大分といえば関アジ・関サバとともに「城下かれい」が有名である。この城下かれいの『城下』とは日出城のこと。「城下かれい」は日出城址から見渡す別府湾の海中に育つマコガレイの事である。かつては一般の人が口にすることができなかつた殿様魚であり、美食家・木下兼次郎が著した「続・美味求真」では、「この魚の特徴は、肉質やわらかく色が純白で、少しの生くささも無いことである。これを刺身にすれば光沢があつて青水晶のごとく、香味優逸にして確かに魚介の首位に推すべきである」と絶賛している。「城下かれい」は5月頃が最も美味しい時期といわれており、毎年、5月には日出町で「城下かれい祭り」が開催され、県内外より多くの人出で賑う。



(ウ) 日出城跡地

旧日出藩主・木下家の居城。慶長6年(1601)初代藩主・木下延俊により築城され、城内本丸には天守閣をはじめ、各所に櫓が築かれ、本城を中心に二の丸、三の丸、外郭と三重の構えを備えていた。現在、その姿は石垣を残すのみとなっているが、日出城址周辺は、公園として美しく整備され、海沿いには遊歩道があり散歩も楽しめる。城址から高崎山を望む別府湾の眺望は絶景で、別府八景、大分県百景の一つに数えられている。



(日出城跡地)

(エ) 二階堂美術館

「大分むぎ焼酎二階堂」で知られる二階堂酒造が、代々受け継いだ日本画を一般公開しようとして設立した日本画の美術館。横山大観、川合玉堂、上村松園等々、近代日本画壇を担った画家たちの作品が展示されている。

四季にあわせて定期的にかかれるテーマ別の企画展も見応えがある。



(二階堂美術館)

ウ. 地域商工観光業の現状

(ア) 商業

商業を取り巻く環境は近年の人口増を背景に駐車場を整備した町外資本のスーパー・ドラッグストア・ホームセンター・家電量販店・コンビニエンスストア・大店舗等が郊外に相次いで出店し、新しい商業集積地を形成している。

一方で、従来から町民の台所として愛されてきた日出町役場周辺の商店街は、新商業集積地との競合により売上が激減した結果、廃業が続出している。更に県内の2大都市（大分市・別府市）にある商業集積地への購買力の流出が進んでいるなか、経営者の高齢化も進行し、事業承継等の課題も抱えている。

経済センサスによると、日出町全体の小売業の動態は、店舗数が、平成24年に191店に対して平成28年では205店となっており、わずかに増加している程度であるものの、売り場面積や年間販売額等については、3割程度増加している。

このように、当地域の商業については、繁栄（町外資本の郊外出店）と衰退（地域の既存小規模店舗の廃業）が同時に進行している状況にあり、中心市街地における空洞化が進行している。

	事業所数	年間商品販売額 （百万円）	従業者数（人）	売場面積（㎡）
平成24年	191	18,847	1,051	20,777
平成28年	205	24,457	1,292	28,179
比較	107.3%	129.8%	122.9%	135.6%

※経済センサス活動調査

(イ) 工業

製造業については、テクノポリス法指定後は、当地域の基幹産業となり、半導体関連企業の工場進出が相次ぎ、製造品出荷額を順調に伸ばし、定住人口増加等にも貢献してきた。当地域製造業の象徴であり地域経済の牽引役であった、半導体製造メーカーである日本テキサスインスツルメント日出工場が平成25年6月に撤退し、地域を牽引してきた「ものづくり産業」に対する大きな影響が出ている。

経済センサスによると、本町の製造業出荷額は、平成24年には7兆1,585億円であったものが、平成28年には4兆8,257億円と、3割以上激減している。

	事業所数	従業者数(人)	製造品出荷額等（百万円）
平成24年	47	2,327	7,158,555
平成28年	52	1,515	4,825,782
比較	110.6%	65.1%	67.4%

※経済センサス活動調査

(ウ) 観光業

観光業については、平成3年にオープンした「ハーモニーランド」が観光の核を担っており、他にも中・小規模な観光施設が点在している。また、城下かれいや銀杏などの「地域の産品」や歴史・文化等の豊富な地域資源を所有しており、これら地域資源を活用した取り組みを地域住民・各団体が実施している。

観光客数は、110万人ほどの状況となっているが、日帰り客数、宿泊客数ともに大きな変化は見られない。近隣自治体が観光地ということもあり、通過型観光が主体となっていることから、宿泊型観光への転換を図ることが求められている。

(エ) 商工業の推移

当地域の商工業者数のうち約8割が小規模事業者であり、商工業者の推移については、前記商業の現況のとおり、地域の既存小規模店舗の廃業や製造業の低迷が進んでいる。

県内他市町村に比べ、町外資本の郊外出店や新規創業はあるものの総体的には商工業者数が減少している状況にある。

平成28年度調査では、特に卸小売業及びサービス業の事業所数が減少しており、事業所の入れ替わりが推測される状況となっている。

また、県内他地域と比較した場合、製造業、卸小売業の割合が高く、サービス業の割合が低くなっている。

—参考—

商工業者数の推移

(単位：人)

	事業所数	建設業	製造業	卸売業・小売業	不動産賃貸業	教育・医療業	サービス業	その他
H. 24	854	94	85	277	36	43	266	53
H. 26	884	92	85	289	38	46	281	53
H. 28 (構成比)	844 (100.0%)	91 (10.8%)	85 (10.1%)	283 (33.5%)	36 (4.3%)	41 (4.9%)	256 (30.3%)	52 (6.2%)
増減数	△40	△1	0	△6	△2	△5	△25	△1
大分県 (構成比)	46,660 (100.0%)	4,964 (10.6%)	3,078 (6.6%)	14,115 (30.3%)	2,935 (6.3%)	1,987 (4.3%)	16,364 (35.1%)	3,217 (6.9%)

注) 経済センサス基礎調査・活動調査

小規模事業者数の推移

(単位：人)

	事業所数	建設業	製造業	卸売業・小売業	不動産賃貸業	教育・医療業	サービス業	その他
H. 24	670	90	61	196	34	37	207	45
H. 26	696	89	60	203	35	42	223	44
H. 28 (構成比)	653 (100.0%)	86 (13.2%)	58 (8.9%)	192 (29.4%)	34 (5.2%)	35 (5.4%)	203 (31.1%)	45 (6.9%)
増減数	△43	△3	△2	△11	△1	△7	△20	1
大分県 (構成比)	35,939 (100.0%)	4,608 (12.8%)	2,462 (6.9%)	9,488 (26.4%)	2,758 (7.7%)	1,686 (4.7%)	12,443 (34.6%)	2,494 (6.9%)

注) 経済センサス基礎調査・活動調査

エ. 第5次日出町総合計画の引用

日出町は、「第5次日出町総合計画（平成28年度～令和7年度の10年間）」を策定し、「住むことに喜びを感じるまち～安心して暮らせて活力が実感できるまちづくり～」を将来像とし、これを実現するために、7つの基本的政策を掲げ、その達成に向けて取り組んでいる。

特に、基本的政策Ⅳの「産業振興による活力あるまちづくり」では、商工業の振興として、基本方針を次のとおり(概要)としている。

- (ア) 町内における雇用対策の強化や企業誘致の推進が強く求められていることから、他機関と連携した企業誘致策の実施に努める。
- (イ) 町内事業所に対して実情に応じたきめ細やかな支援を行うとともに、目標を明確にした商業振興事業を実施し、地域内での消費拡大の喚起に努め、併せて域外消費の獲得を図る。
- (ウ) 創業を促す取組を実施し、町内における働く場の確保に努める。

② 当地域商工観光業の課題

【課題1】 地域既存商店衰退による購買力の流出、高齢化による廃業者の増加

日出町役場周辺の商店街は、新商業集積地との競合により売上が激減した結果、廃業が続出し、衰退の一途を辿っている。更に県内の2大都市（大分市・別府市）にある商業集積地への購買力の流出が進んでいる。また、経営者の高齢化も進行し、事業承継等の課題を抱えている。さらには、コロナの影響により、消費者のECサイトの利用増加など、その購買行動に変化がみられ、小規模事業者にとっては新たな対応が求められている。

このような中、小規模事業者の強みであるきめ細やかな対応や顔の見える経営を活かして、顧客の購買力を取り戻すための新たな取り組みが必要となるが、小規模事業者の実情に応じたきめ細やかな支援を行うとともに、自己変革力を高め、自走化に繋げていくことが求められている。

【課題2】 地域潜在購買力の減少による商業の停滞

人口減少による購買力の減少を防ぐために、日出町やひじ町ツーリズム協会等と連携して町内の観光資源を活用した交流人口の増加を図り、地域の購買力（需要）の底上げに取り組む必要がある。そのためには、数多くある「地域資源」のブランド化やブラッシュアップの取り組みが求められている。日出町の代名詞的な商品となりうる商品は数多く存在しているので、まずそれらの商品から取り組みを開始していきたい。

【課題3】 DXに向けたIT・デジタル化の取組

少子高齢化により労働人口が減少し、今後ますます、人手不足への対応が懸念されている。

このような中、さらなる生産性の向上（業務効率化や販路開拓）が求められており、その対応として、DXの必要性が盛んに叫ばれている。本町においても、DXの推進を検討するも、IT人材そのものが不足しており、何から手を付けてよいか分からないといった小規模事業者も少なくない。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・認識してもらうとともに、小規模事業者に合わせた支援を行っていくことが求められている。

(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

地域経済を支えている小規模事業者が、社会情勢の変化や競争の激化に耐え、持続的発展を遂げるためには、新たに収益を生み出す事業展開が求められており、環境変化に対応し自社の強みを生かした経営力強化が必要である。また、消費者ニーズを的確に捉え多くの需要を獲得するため、時代に即応したデジタルによる情報発信等の様々なツールを活用した広範囲への積極的なアプローチが必要となっている。本会としても、職員のITスキルを向上させるとともに、小規模事業者に寄り添った経営戦略をサポートする体制を整え、小規模事業者の持続的発展を目指す。

② 第5次日出町総合計画(後期)との連動性・整合性

第5次日出町総合計画(後期:令和3年度～令和7年度)では、地域経済の活性化には、商工業の振興が必要で、活気に溢れた魅力ある商店等が増えることで多くの人が行き交う賑わいのあるまち創りが求められている。さらに、関係機関等と連携し、地域の特色を生かした戦略的な商工業の振興に取り組むとともに、明日を担う新規企業への創業支援を実施し、まちの活性化に取り組むこととしている。

本会としても、前述の「エ. 第5次日出町総合計画の引用」にあるとおり、本会事業評価システムにより、目標が見える化・明確化した商業振興事業を実施するとともに、経営改善普及事業はもとより、本事業による「小規模事業者の実情に応じたきめ細やかな支援」を行っている。

また、本会は、『経営基盤強化』、『事業承継・創業』、『新たな商品開発』及び『情報発信の販路開拓』等の支援事業に努め、地域内外での消費拡大に向けた取り組みは、町総合計画との連動性・整合性がとれている。

③ 商工会としての役割

「日出町産業振興促進計画」(令和2年度～令和6年度)では、本町の多様な業種が相関関係にあることから、幅広い産業の振興を目標とし、本町の振興対象業種の活性化を図るため、各主体(団体)は、単独又は連携での役割分担により、取組を推進することとしている。

具体的に、商工会は、次の役割が求められている。

ア. 経営指導員による経営分析及び指導、関係機関への引継ぎ等の実施

イ. ブランド化に関する事業者からの相談に対する支援

ウ. 創業セミナー、創業相談などの支援事業を実施

本町においても、少子高齢化による人口減少が急激に進む中、地域経済を維持、拡大するためには、付加価値を生み出す小規模事業者(中小企業)の存在は重要である。商工会は、地域小規模事業者に対し、その事業所の実情に応じたきめ細やかな支援を行い、経営分析をはじめ、地域資源のブランド化や創業支援などの取り組みが求められている。

(3) 経営発達支援計画の目標

上記、「小規模事業者に対する中長期の振興のあり方」を踏まえ、経営発達支援計画の具体的な目標は次のとおりとする。

- ① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現
- ② 日出町の地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進
- ③ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる
- ④ 地域密着伴走型の支援体制の整備

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

② 日出町の地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進

日出町総合計画(後期)では、地域経済の活性化には、商工業の振興が必要であり、活気に溢れた魅力ある商店等が増えることで多くの人が行き交う賑わいのあるまちを創り出すことを目指している。

新たな地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、「地域資源」のブランド化やブラッシュアップに取り組むとともに、IT技術を利用した提供方法の推進や日出町の施設を活用した販路開拓の支援等を通して、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

③ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

④ 地域密着伴走型の支援体制の整備

ベテラン職員の減少と若手職員の増加により、OJTの役割を担う中堅以上の職員が少なくなっている。「経営計画・事業計画策定マニュアル」などの各種マニュアルや基幹システムによるデータベースの活用、職員間の情報共有化等をはじめ、他支援機関との連携や専門家派遣による同行支援により対話と傾聴を基本的な姿勢としたOJTの推進を図る。

また、目標達成に向け、IT活用や職員会議等による進捗管理により、効果的・効率的なPDCAのマネジメントサイクルを回し、全職員が共通認識のもと伴走型支援の推進を図る。

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

〔現状〕

小規模事業者（30社：サービス業10社、商業10社、製造業5社、建設業5社）を対象に売上、仕入単価、経常利益、資金繰り、景況感等について半期毎に調査を行っている。

調査結果については、小規模事業者の事業計画策定や販路開拓等の基礎資料として活用すると共に、HP等で公表し、巡回・窓口指導時に情報提供と説明を行っている。

〔課題〕

これまで実施してきた地域の経済動向調査の方法は、業種毎に選定した数社の調査結果をもとにした分析にとどまり、RESAS等のビッグデータによる専門的な分析に至っていなかった。これを踏まえ、経済動向調査の手法を改善し、公表回数を1回とし、調査内容及び分析を充実させる。

(2) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
① 地域の経済動向分析の公表回数	2回	1回	1回	1回	1回	1回
② 景気動向分析の公表回数	12回	12回	12回	12回	12回	12回

* 公表方法：HP掲載

(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）

経営指導員が国の提供するRESAS（地域経済分析システム）を活用し、地域内の経済動向分析を行い、分析結果を年1回HPに掲載し公表する。

【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・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）

まちづくりマップ・From-to分析（人の動き等を分析）

⇒ 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」を月1回調査・分析し、その結果を毎月公表する。

【調査手法】毎月経営指導員が情報連絡員として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10社

（製造業3社、建設業1社、小売業3社、サービス業3社）

【調査項目】売上高、仕入単価、採算、資金繰り、業況等

(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〕

商工会独自で求評会を開催し、流通事業者のバイヤー及び消費者からデザイン・価格・内容・

味等について評価を受け、その結果を事業計画策定の材料とした。

また、Kトラ市を開催し、テストマーケティングの場としてヒアリング形式でアンケート調査を実施し商品のブラッシュアップを行っている。

〔課題〕

実施しているものの、調査項目の不足や限られた範囲での調査であるため、分析内容が不十分となっている。改善したうえで実施する。

(2) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

管内小規模事業者が商談会・展示販売会に出展する際に、バイヤーやブース来場者を対象にアンケート調査を実施する。アンケートで得た情報は、分析を行い、当該事業者にはフィードバックすることで、新商品開発及び地域外への販路拡大に活用する。

【調査手法】 展示・商談会のブースにて事業者によるアンケート調査を実施する。

状況に応じては更なる追加調査を行う。

【サンプル数】 調査対象事業者に対する来場者数20人

【調査項目】 「味」「サイズ」「見た目」「価格」「パッケージ」「取引条件」など

【対象事業者】 地域資源を活用した商品開発を行い、販路開拓を目指す食品製造事業者等

【調査結果の活用】 調査結果は商工会職員が集計・分析し当該事業者にはフィードバックすることで商品の改良、新商品開発及び経営分析に繋げ、活用する。

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、補助金申請や融資斡旋相談を契機に経営状況の分析を行っている。

〔課題〕

これまで実施しているものの、事業者から相談を受けて対応する受け身かつ表面的な課題の抽出にとどまっていたため、改善の上、対話と傾聴を通じて経営の本質的課題の把握を行う。

(2) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
経営分析事業者数	24者	15者	15者	15者	15者	15者

* なお、「経営指導員等」1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5者／経営指導員 合計15者とする。

(3) 事業内容

事業者が抱える課題は、財務諸表や経営者の発言だけでは捉えきれないことがある。

事業者が認識している表面上の課題だけでなく、多面的な分析を通じて、そこに隠れる真の課題を事業者と共に追及する。

これにより、事業者が自発的に本質的課題に気づき対処していくことが可能となり、中長期的にその成長力を維持していくことが可能となる。

【対象者】需要動向調査、巡回指導や窓口指導等を通じて、意欲的に事業に取り組み事業拡大を目指す事業者を対象に15者を選定する。

対話と傾聴を用いて経営力再構築伴走支援を実現するためには一定程度時間を要すると考えられることから、経営分析事業者数の目標は年15者とする。

【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 直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析
- ・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」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、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行うことで、支援の標準化や職員間での連携に活用し持続的な支援に繋げる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

事業計画策定研修会を開催し、計画策定の必要性・重要性を幅広く解説・周知することで計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行っている。

また、補助金申請や融資斡旋相談を契機として経営状況の分析を行った事業者に関しても、継続して事業計画策定支援を行っている。

〔課題〕

経営状況の分析が表面的なものとなっていたこと、補助金申請や融資が目的となっていることで本質的な課題の抽出に至らず、実現性の高い事業計画の作成に寄与できていない。

事業者が本質的な課題を認識し、納得したうえで能動的に取り組んでいくことが求められる。

(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、新たに収益を生み出す事業展開が求められている。そのためには、事業者自らが、自己変革力を高め、自走化へ繋げていくことが必要である。

事業計画策定支援では、「事業計画策定セミナー」を開催し、当事者意識を持って事業計画策定に能動的に取り組めるよう、カリキュラムを工夫するなどにより、「5.」で経営分析を行った事業者の8割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、最近では、消費者のECサイトの利用増加など、その購買行動に変化がみられ、顧客の購買力を取り戻すための新たな取り組みが求められていることから、DX推進セミナーを開催

し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

創業者等の育成については、「創業スクール」の参加者への丁寧な伴走支援を行う。また、目標項目を新たに設定し、「創業スクール」参加者の3割程度／年の事業計画策定を目指す。

(3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
① 事業計画策定セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
② DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
③ 事業計画策定事業者数	24者	12者	12者	12者	12者	12者
④ 創業・第二創業 計画策定事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

① 「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】経営分析を行った事業者

【募集方法】商工会HP及び会報にて周知する。

また、経営指導員等による相談対応、経営指導を行う中で募集する。

【開催回数】2回

【参加者数】15者

【講師】中小企業診断士等

【カリキュラム】事業計画の重要性、策定手法、フレームワーク等

【支援手法】受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、講師と連携しながらハンズオンの支援を行う。

② 「DX推進セミナー」の開催

小規模事業者が競争力の維持・強化を目指すにあたりITの活用は必要不可欠である。事業計画の策定前段階において、DXに向けたセミナーを実施し、全体最適を意識した計画策定を目指す。

【支援対象】経営分析を行った事業者

【募集方法】商工会HP及び会報にて周知する。

また、経営指導員等による相談対応、経営指導を行う中で募集する。

【開催回数】1回

【参加者数】15者

【講師】中小企業診断士等

【カリキュラム】DX総論、DX関連技術、中小・小規模事業者における活用事例

③ 事業計画策定支援・専門家派遣の実施

【支援対象】経営分析を行った事業者

【支援手法】策定支援の手法は経営指導員が主体となり、日々の巡回・窓口指導をとおして対話と傾聴を通じた本質的な課題の設定と事業者の内発的動機づけを促し、高度な支援が必要とされる場合は専門家を派遣し検討する。

④ 創業・第二創業等の支援

創業及び第二創業を促進することは地域の活力を維持するうえで必要不可欠である。創業支援について、本会では、創業スクール（4日間×2回/年）を本計画とは別に、独自開催し、創業予定者への受講周知(掘り起こし)を図るとともに、当該受講者等に対し、創業計画策定等の支援を行う。また、事業承継・引継ぎ支援センター・日本政策金融公庫と連携した事業承継支援を通じて、事業承継を促進する。

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]

事業計画策定後のフォローアップについて実施はしているが、不定期かつ場当たりのなものとなっている。

[課題]

これまで実施しているものの、不定期かつ場当たりのものとなっており、計画策定の本来のメリットを享受できていない。当該事業所ごとの進捗状況に応じた実行支援が必要である。

(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 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
フォローアップ 対象事業者数	18者	14者	14者	14者	14者	14者
頻度（延回数）	80回	64回	64回	64回	64回	64回
売上増加事業者数	—	8者	8者	8者	8者	8者
営業利益率1%以上増加 の事業者数	—	8者	8者	8者	8者	8者

(4) 事業内容

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。

支援の中で、計画遅延・停滞が確認された事業者については、事業者と経営指導員で原因の究明と今後の対応策を検討し、軌道の修正を図る。

計画の変更、修正、新たな課題の発生等高度な支援が必要となった際は専門家等を活用する。

【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	4者	8回
概ね順調	1回／四半期	8者	32回
計画遅延・停滞	1回／月	2者	24回
合計	—	14者	64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〕

製造業を中心とした小規模事業者を対象に、地域外への需要開拓を目的とした展示商談会への出展支援や求評会を実施している。展示商談会に関しては、大分県商工会連合会が実施する販路開拓支援事業に参画し、九州圏内への販路開拓を支援した。

〔課題〕

これまで実施しているものの、展示商談会への出展支援など限られた手法となっており、対象事業者の実情に合わせた支援が不足していた。とりわけ、ITを活用した販路の開拓にあたっては、対応できる事業者が少なく進んでいないのが実情である。

今後、新たな販路の開拓にはIT活用やDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、対象事業者に合わせた支援を行っていくことが求められる。

(2) 支援に対する考え方

本会では、多種・多様な製造業者が多いことから、経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある製造業者を重点的に支援する。

また、展示会への出展者が特定の事業者に固定化しないよう展示会・商談会の選定等について食品系のみならず、非食品系の商談会等も視野に入れ、見直しを図り実施する。

本会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、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、九州及び首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。

出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

地域の特産品を製造する事業者は、地元客が多く商圏の拡大が課題である。デジタル技術を活用した販路開拓を支援する。

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、理解度を高めた上で、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。

(3) 目標

【B t o B】

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
商談会出展事業者数	5者	2者	2者	2者	2者	2者

成約件数／者	1件	2件	2件	2件	2件	2件
--------	----	----	----	----	----	----

【B t o C】

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
SNS、ECサイトを 活用した販路開拓 支援事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	－	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

① 展示商談会への出展支援 (B t o B)

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、以下の展示商談会への出展を支援する。

【想定する商談会】

展示会の名称	概要	来場者数
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。	15,541人 (2022年実績)
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名 (2023年実績)
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。	20,000人 (2023年見込み)

② SNS、ECサイトを活用した販路開拓 (B t o C)

新たな販路の開拓は、IT活用やDX推進が必要不可欠である。DXの理解を深めるために、セミナーを開催し、デジタル技術を普及する。

地域外からの集客を促進するため、取り組みやすいSNSの活用やECモールへの出展を支援する。

実施にあたっては、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。

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

現状は、当該事業年度ごとに、目標に対する実績数や事業者への支援に対するアンケート結果等から自己評価書を作成し、本会理事会へ報告、承認を得ている。また、承認後は、大分県商工会連合会が設置する外部評価委員会へ提出し、外部評価を受けている。

また、外部評価委員会からの評価書については、通常総会開催時に、「経営発達事業評価報告書」を議案書に添付して、公表してきた。

課題は、当該事業を行うにあたって、日出町の支援施策との連携をはじめ、情報や課題の共有化が求められている。

(2) 事業内容

経営発達支援事業を効果的に実施するとともに、下記の方法により、日出町との連携を強化し、進捗管理、事業の評価、および検証を行う。

① 日出町商工会経営力強化支援事業推進協議会の設置

経営発達支援計画のPDC Aを図るとともに、日出町との連携を図るため、次の構成メンバーによる経営力強化支援事業推進協議会(以下「協議会」という。)を設置し、年1回以上開催する。

(経営力強化支援事業推進協議会)

委員	所属・資格	人数
外部有識者	大学の教授、中小企業診断士等	1～2人
日出町の職員	日出町まちづくり推進課担当者	1～2人
大分県の職員	大分県の担当職員	1～2人
関係団体の職員	大分県商工会連合会担当職員	1人
法定経営指導員	本会法定経営指導員	1人

② 理事会・通常総代会への報告

協議会の評価結果は理事会・通常総代会で報告し、事業実施方針等に反映させる。

③ 外部公開

本会ホームページ、会報及び通常総会資料などに掲載して地域の小規模事業者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

〔現状〕

経営指導員等の資質向上等については、大分県商工会連合会や大分県等の他支援機関が開催する研修会への参加をはじめ、本会が開催する事業者向けセミナーの参加や専門家派遣等において専門家に同行することで支援ノウハウを習得している。

〔課題〕

ベテラン職員の減少と若手職員の増加により、OJTの役割を担う中堅以上の職員層が薄くなっている。このことから、他支援機関の多種多様な支援事例やノウハウの習得など、実践形式の研修への参加が重要となっているとともに、これまで以上の事務の効率化が求められている。

(2) 事業内容

① 大分県、大分県産業創造機構及び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への参加

経営発達支援事業を効果的に推進するため、経営指導員及び一般職員(以下「職員」という。)は、次のセミナーへ積極的に参加する。外部講習会の活用にあたっては、より効果的な研修となるよう、一人ひとりの強み・弱みを把握し、研修目標への「明確化」を図り、参加する。また、

支援対象となる事業者の参加を推進するとともに、伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかるため、当該担当職員の同行（帯同）を行う。

ア．事業計画策定セミナー

本会では、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が求められているため、職員は、外部機関が開催する「事業計画策定セミナー」へ優先的に参加する。

イ．DX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DX推進への対応にあたっては、職員の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。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

(ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

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

(イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

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

(ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

ウ．コミュニケーション能力向上セミナー

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修に参加することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。

② OJTの推進

ア．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。

イ．職員間の定期ミーティングの開催

毎月開催している経営支援会議を継続実施し、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、従来行ってきた支援事例の紹介や、情報共有だけでなく、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職員間で共有し意見交換等を行うことで、職員全体の支援能力の向上を図る。

ウ．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

外部支援機関とは、支援案件に応じて常に連携し、小規模事業者の経営支援に関するノウハウ、支援事例について情報交換を行い、共有化を図っている。

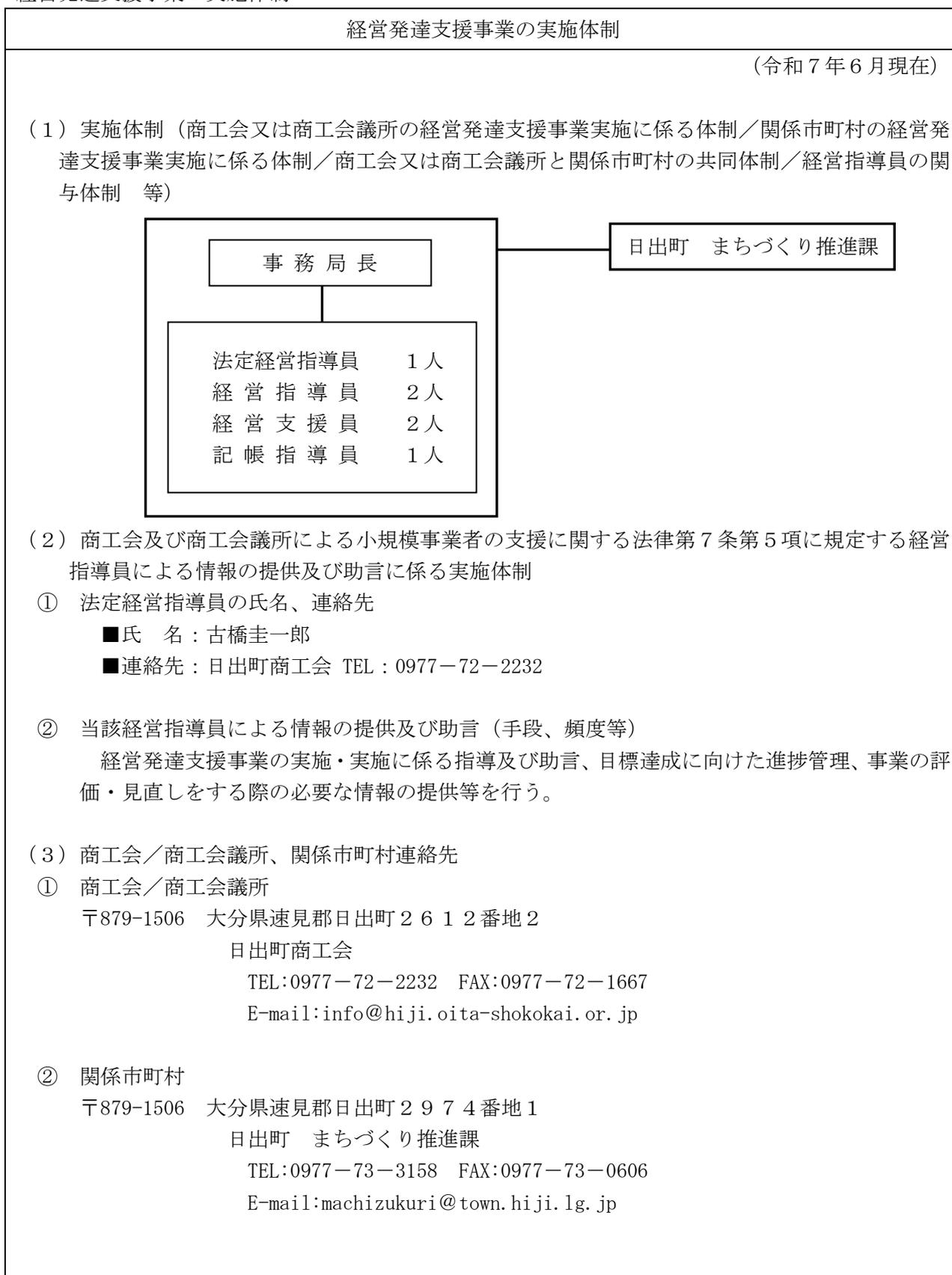
これまでの支援案件の中で培ってきた連携を継続・発展させていくことで、連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換を実施する。

エ．データベース化

担当職員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、「見える化」を行うことにより、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。これにより、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



(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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
専門家派遣	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
販路開拓支援	800	800	800	800	800
広報活動支援	900	900	900	900	900

(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、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。

