

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	野津町商工会（法人番号 5320205000493） 臼杵市（地方公共団体コード 442062）
実施期間	令和 5 年 4 月 1 日 ～ 令和 10 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 ① 小規模事業者の持続的経営を支援 ② 小規模事業者の生産性を高めて付加価値の向上を支援 ③ 小規模事業者の発展を通じて地域経済の発展を図る
事業内容	経営発達支援事業の内容 ①地域の経済動向調査に関する事 地域の経済動向分析（年 1 回）と小規模企業景況調査（4 社 年 4 回）を行い結果の公表を行う。 ②需要動向調査に関する事 商談会、展示会の出店時のバイヤーニーズ調査の実施。 ③経営状況の分析に関する事 意欲的に事業に取り組み事業の拡大を目指す事業者 10 者/年 選定し財務分析と非財務分析を行う。 ④事業計画策定支援に関する事 経営分析を実施した事業者から DX を含めた事業計画の策定 の支援を行う。5 者/年 ⑤事業計画策定後の実施支援に関する事 事業計画遂行のためのアフターフォローを 44 回/年 実施。 ⑥新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事 展示商談会出展支援 2 者/年 DX を活用した外向き販路開拓支援 1 者/年 ⑦事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事 事業推進協議会による検証とディスクロージャー ⑧経営指導員等の資質向上等に関する事 OJT、OFFJT や研修によるスキル向上および情報共有
連絡先	<u>野津町商工会</u> 〒875-0201 大分県臼杵市野津町大字野津市 374 の 1 TEL 0974-32-2389 FAX 0974-32-3492 E-mail info@notsu.oita-shokokai.or.jp <u>臼杵市</u> 〒875-8501 大分県臼杵市大字臼杵 72 番 1 TEL 0972-86-2713 FAX 0972-64-0203 E-mail sangyou@city.usuki.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

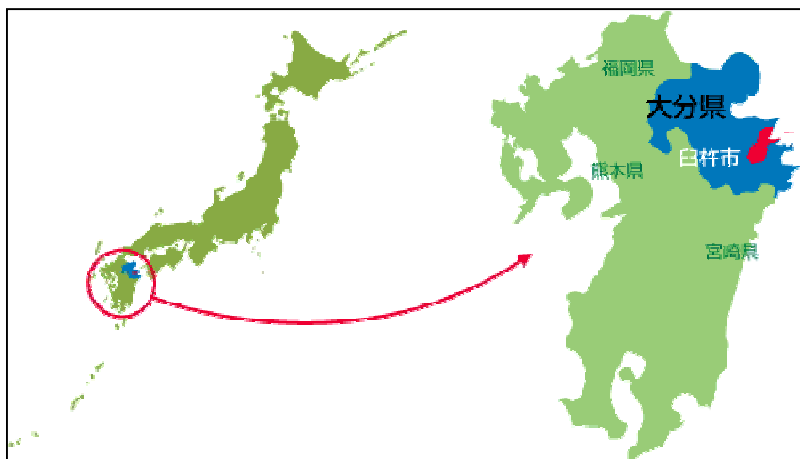
経営発達支援事業の目標

目標

(1) 地域の現状および課題

① 臼杵市の現状

臼杵市は平成17年1月に本会の管轄地域である旧野津町（以下、野津町）と臼杵商工会議所の管轄地域である旧臼杵市とが合併して誕生した。大分県の東南部に位置する総面積291.20㎢の地域で、2022年3月現在の人口は約35,000人となっている。東部は豊後水道に面した臼杵湾に臨み、西部内陸部は標高500m～600mの高地となっているため、海の幸・山の幸に恵まれている。年間平均気温は15～17度、平均降水量は1,500～1,800ミリメートルと温暖多雨で自然環境に恵まれていることから、第一次産業が盛ん。その他に醸造業、造船業が主要産業となっている。



中心市街地は臼杵城を中心に商家が立ち並び、その外側を武家屋敷や寺院が取り囲むように町が形成されており、江戸時代にタイムスリップしたかのような雰囲気誘う街並みが魅力である。400年前の江戸時代の参勤交代の際の保存食が始まりとされる「臼杵煎餅」は、大分県を代表する銘菓である。また通称「臼杵石仏」と呼ばれる臼杵摩崖仏は国宝にも指定されており、「うすき竹宵」は竹ぼんぼりやオブジェの灯りが並ぶ幻想的で優雅な祭りとなっている。

交通アクセスは、JR日豊本線で県都のJR大分駅からJR臼杵駅までは約35分、大分自動車道大分インターチェンジから臼杵インターチェンジまで約25分の所要時間となっている。



臼杵市内を見渡す臼杵城



国宝 臼杵石仏



うすき竹宵

②野津町の現状

本会の管轄する野津町は臼杵市の西部内陸部に位置している。主要産業は農業で、かつては葉タバコの生産高が県内トップを誇っており、それに連動するように地域の商工業者の売上が高まってきた歴史がある。しかし、健康志向の流れが加速してタバコ離れが進み、その結果タバコの作付けも減少、葉タバコ農家が相次いで廃業を余儀なくされた。他業種への転換を図った農家も多くいたが、従来からの葉タバコ農家は甘藷や茶を生産する農家への転作が進み、現在でも野津町の主要産業は農業となっている。

また、福岡県から鹿児島県を結ぶ九州の大動脈国道 10 号線は、野津町内を南北に貫き、国道沿線に沿うように商店街や商店が立ち並んでおり、長きにわたり野津町に経済波及効果をもたらしていた。しかしながら、平成 10 年に野津町を迂回する形で宮崎県に通じる国道 326 号線が全線開通したことで、交通量が激減し、その結果、国道 10 号沿線の店舗が大打撃を受け、業種転換や廃業が進んだ。

【人口と高齢化の推移】

臼杵市および野津町の人口の推移は以下の表のようになっている。特に、野津町の人口は昭和 40 代には約 14,000 人であったが、少子高齢化や雇用の受け皿となるような企業が少ないことから近隣の大大市などに人口が流出し、現在は約 6,700 人となっている。

2035 年には臼杵市の人口は 27,103 人と予想されており、有効な手立てを打たなければ人口減少に歯止めがかからない状況にある。

	H7 年	H12 年	H22 年	H27 年	R2 年
臼杵市	36,614	35,786	33,118	31,165	29,418
野津町	10,216	9,700	8,351	7,583	6,740
合 計	46,830	45,486	41,469	38,748	36,158

(国勢調査より)

さらに以下の年齢構成別割合によると、現在半分程度を占める生産年齢人口は 2040 年には 43% まで減少し、老年人口は 47.5% と半数に迫る勢いで高齢化が進んでいくとみられている。

	2005 年	2010 年	2015 年	2030 年予想	2040 年予想
年少人口 (～14 歳)	12%	11.6%	11.1%	9.4%	8.6%
生産年齢人口 (15 歳～64 歳)	58.2%	55.8%	51.1%	45.9%	43.8%
老年人口 (65 歳～)	29.8%	32.5%	37.8%	44.7%	47.5%

【事業者の概要】

本会地域の商工業者の現状は、人口減少に伴い地域購買力が弱まり、地域商工業者の後継者となるべき人材が、事業の将来性に不安を抱き事業の承継をしないケースが目立ち始めている。

その結果、廃業による空き店舗の増加、雇用の受け皿となる就業場所の減少による人口流出という負のスパイラルに陥り、地域の活力は衰退している。

次の表は本地域の事業所と小規模事業者数の推移となっている。平成 16 年から令和 2 年の間に事業所数は▲35%、小規模事業所数は▲42%となっている。

	H16 年	H21 年	H26 年	H28 年	R2 年
事業者数	368	346	308	260	240
小規模事業者数	344	322	228	219	200

(経済センサスより)

業種別の事業者数

	H16 年		H21 年		H26 年		R3 年	
	業者数	構成比	業者数	構成比	業者数	構成比	業者数	構成比
建設業	89	23.5%	87	24.5%	46	15.7%	39	19.8%
製造業	28	7.4%	28	7.8%	24	8.2%	20	10.2%
卸売業	2	0.5%	2	0.5%	2	0.6%	2	1.0%
小売業	124	32.8%	113	31.9%	84	28.7%	38	19.3%
飲食・宿泊業	27	7.1%	19	5.3%	22	7.5%	11	5.6%
サービス業	75	19.8%	71	20.0%	84	28.7%	55	28.0%
その他	33	8.7%	34	9.6%	30	10.2%	31	15.8%
合計	378		354		292		196	

(商工会独自調査より)

③業種ごとの状況

●農業

現在においても野津町の主要産業は農業である。前述のとおり、葉タバコ農家の減少・減反により、年々耕作放棄地が増加してきたことから転作が進んだ。特にピーマン、お茶、ネギ、イモ類への転作が進み、さらに多品種化や有機農作物の生産が加速している。それに伴い、「うすき夢堆肥」と名付けた無化学肥料、無化学合成肥料が製造されている。これは数度の発酵、6 か月の熟成を経て製造された完熟たい肥であり、有機農業生産を下支えしている。また若い世代の創業が目立つことも特徴である。



●商業

国道 10 号沿いに立ち並ぶ商店や野津町商店街が商業の中心である。特に野津町商店街は行政機関・教育施設・スーパー・金融機関が立ち並び、日々の買い物やコミュニティー醸成の場として地域住民にとって必要不可欠なものとなっている。

また、醸造業が盛んなこともあり、商店街の中には 2 件の酒蔵がある。それぞれ古き良きかつての雰囲気を感じ、現在に受け継ぐ佇まいで、観光客を魅了している。



●観光

本地域を代表する観光資源に吉四六（きっちょむ）がある。吉四六は江戸時代初期に実在した人物がモデルで、大分県中南部で伝承されている民話の主人公であり、とんち話で知られている。本地域には吉四六を起源とした観光地や施設が多くあり、毎年 4 月に桜の開花とともに開催される「吉四六まつり」は多くの人出で賑わう。

また、野津町の南部、佐伯市との境には大正 15 年に発見された風連鍾乳洞がある。この鍾乳洞は国の特別天然記念物に指定されており、洞の奥行は 500m、閉塞型の鍾乳洞であることから、外気の侵入がほとんどなく風化作用が極力少ない環境下でできたものである。そのため、光沢がよく均整のとれた美しいかたちで成長した洞内が特徴で、圧倒的な自然美と悠久の時の流れが観光客を魅了している。



④地域の振興に向けた新たな取り組み

野津町唯一の高校だった野津高校が平成 26 年 3 月をもって閉校となった。臼杵市ではこの学校施設が農林業の振興や農林業を主体とした雇用の創出など、地域農業の拠点となることを目指し、公募型プロポーザル方式にて利活用者を募集した。その後、一次産業品を生産販売する企業が利活用事業者として、廃校をリノベーションして地域特産品販売所、食育レストラン、ビジネス向けミーティングスペース、子供向けふれあいスペースを兼ねた複合施設を令和 4 年 8 月にスタートさせた。

さらにこの施設は「学び」をテーマにしており、農業体験から食への理解を深める場として、農園や屋外アクティビティーを通じて食への理解を深める場としての農園も整備することで、全国から人を集め地域の活性化を目指していく。



同社ホームページより

⑤第2次臼杵市総合計画

臼杵市は平成27年に「第2次臼杵市総合計画」を策定した。これは臼杵市まちづくり基本条例の理念に沿って市民と行政・議会が協働で策定したもので、令和6年までのまちの将来像を「日本の心が息づくまち臼杵～おだやかさとたくましさを未来へつなぐ」と掲げている。

特に、産業・観光分野の目標としては「魅力ある資源を市民が創り活かし、人が集まりにぎわうまち」を目指しており、具体的施策は以下のとおり。

（「第2次臼杵市総合計画～後期基本計画～」P66～67より抜粋）

Ⅳ．魅力ある資源を市民が創り活かし、人が集まりにぎわうまち

<施策の方針9>「おもてなしの心」を磨き、魅力的な観光資源で交流を広げる

【具体的施策】15. 観光資源の磨き上げと創出

<施策の方針10>社会経済を潤す

【具体的施策】16. 商業の経営基盤強化及び中心市街地活性化

17. 地場企業の育成・企業誘致

18. 雇用の確保・就労支援

<施策の方針11>おいしく安全な食材を創り活かす

【具体的施策】19. 農林業の経営基盤強化と担い手の育成

20. 「有機の里うすき」の実現

21. 安定的な水産業経営の実現

22. うすきブランドの強化と6次産業化の推進

⑥地域の課題

野津町から、大分県の県都である大分市やより大きな近隣の市へ需要が流出している。特に、大分市に立地する複合商業施設の「パークプレイス大分」に地域の購買力が流れている。同施設は2002年に開業した店舗数169店舗（令和4年6月現在）を有する西日本を代表するショッピングモールで、ファッション・レストラン・シネマに至るまで生活にかかわるほぼすべての商材を扱っている。野津町から同施設までは車で約25分。

また、国道10線沿いのロードサイド店は全国的な大手小売りチェーンが多く立地している。真新しい商品が並び、品揃えが豊富な大手小売りチェーンに地域の消費者の需要が流れることで間接的に地域外へ需要が流出している現象がみられる。



国道 10 号線沿いの大型店舗



パークプレイス大分

さらに、本地域は人口減が進行している地域であることに加えて、老年人口がその割合を大きくしていることも課題であり、商圈が地域である業種、特に建設業やサービス業に大きな影響を及ぼすと考えられる。

【業種ごとの課題】

- 農業 ⇒ 有機栽培やブランド野菜の開発など生産する努力はあるものの、ブランド力・認知度の低さから販路開拓が十分でない。特に大消費地に対する販路開拓が不十分。
- 商業 ⇒ 全国展開するチェーン店がロードサイドに進出しており、地元資本の商店を凌駕している。さらにキャッシュレス決済や事務の電子化など電子取引に対するIT導入の遅れが目立ち、労働生産性が低い。
- 観光 ⇒ おんせん県大分にありながら温泉施設がない。また宿泊施設が少ないため滞在時間が短く、回遊性が見られないことから地域への波及効果が薄い。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

小規模事業者を取り巻く環境は年々厳しくなっており、また経営課題は専門化・複雑化している。そのような状況下では「何もせずに手をこまねいている」状態が最大のリスクであると第一に考えている。

その一方で、商工会のマンパワーにも限りがあるため、これまで通りの商工会へのおまかせスタイルから脱却する必要がある。そこで小規模事業者のステージに応じた、「小規模事業者が問題提起し、問題解決へのアプローチを模索し、問題解決していく手段」を商工会とともに協議していく姿が理想である。

具体的には小規模事業者におけるそもそもの課題の設定を事業者との対話と傾聴の中から見出し、自走化のために自己を変革し、潜在能力を引き出す。

その後、多岐にわたる支援ツールの中から、小規模事業者の局面に応じた最適な組み合わせを自由に選択し実施する支援を行って行く。（「経営力再構築伴走支援モデル」に準じた支援）

②臼杵市総合計画との連動制・整合性

前述した「第 2 次臼杵市総合計画」は事業者のアクションに定量的指標を加えた目標をもとに街づくりを進めることが明記されている。事業所のアクションプランについては「自社で行うこと、地域で行うこと、行政で行うこと」を定義し、自社でも主体的にアクションを行うことを促している。

自社で取り組めること ⇒ 自助
お互いに助け合うこと ⇒ 共助
行政が支援すること ⇒ 公助

野津町については、野津町中心市街地活性化実施計画に基づいた野津町商店街の空き店舗対策を行い、地域活性化を図ることが述べられている。また、地産地消を推進するための商品券事業や買い物難民のための宅配事業の実施を本会が担うなど、臼杵市総合計画との連動制・整合性はとれている。

③商工会としての役割

これまで述べてきたように、商工業者を取り巻く環境は急激に変化し、それらの抱える課題は専門化かつ複雑化がますます進んでいる。それら多岐にわたる経営課題、刻一刻と変化する経営環境に対応するためには、様々な支援機関と協働し解決にあたる必要があると考える。

様々な分野における専門家の派遣、大分県よろず支援拠点など商工会以外の支援機関との協働、今後支援機関としての役割を果たすうえで重要になってくると考える。

数ある支援機関の中で商工会の一番の強みは“小規模事業者に近いこと”である。日々の巡回指導や窓口対応を通じた対話と傾聴から小規模事業者の真意を見抜き、様々な専門家や支援機関との協業による適切なアドバイスを行う必要がある。

(3) 経営発達支援事業の目標

加速する少子高齢化・人口の減少が引き起こす域内商工業者の減少は地域の購買力の低下を引き起こし、地域が生み出す付加価値額の減少は避けられないと考えている。そこで小規模事業者の持続的な経営を推し進めることで商工業者数の維持増加を目指していく。その後、それぞれの商工業者の生産性を高めることで地域における付加価値額の維持向上を図ることを目標とする。

そのために必要なことは小規模事業者への対話と傾聴だと考えている。小規模事業者はそれぞれ事業の目的が事業主によって千差万別で、必ずしも事業拡大だけが目的ではないからである。持続的な経営を支援するのか、事業の拡大を支援するのか、それぞれ事業主の事業目的を対話と傾聴により見極めながら、それぞれの事業目的や経営フェーズに応じた支援を行う必要がある。これらを踏まえたうえで具体的に以下のような内容に取り組んでいく。

①小規模事業者の持続的経営を支援

小規模事業者にとって事業を行うということは生活の糧を得ていくことに他ならない。しかしながら地域で考えると社会的なインフラとしての重要な役割を果たしている。

地域の経済の重要な担い手として重要な小規模事業者に対し、対話と傾聴による経営力再構築伴走支援モデルにより支援することで小規模事業者の持続的な経営を目指していく。

②小規模事業者の生産性を高めて付加価値の向上を支援

本地域には有機栽培された一次産品など全国的にみても十分に販路の拡大が見込める事業所や自社では気づかない優れた経営資源や経営ノウハウを持った事業所が多数存在する。それらの事業所がもつ価値を事業計画書で具現化し成功に導くことで、自社で主体的に考える経営にシフトする。

③小規模事業者の発展を通じて地域経済の発展を図る

小規模事業者は地域の雇用や人材育成の主体となることが多く、小規模事業者の発展と地域の発展は密接に関係している。“点”でとらえる小規模事業者の発展を、地域全体の発展すなわち“面”にいかにつなげていく事が長期的な振興の在り方と考えている。

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5年4月1日～ 令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の持続的経営を支援

前述の通り、本地域において、特に小売店、飲食サービス店、建設業などは小規模事業者が地域需要の受け皿となっているケースが多い。サービス提供者とサービス受給者の物理的な距離が近く、域内の資金循環に大きな役割を果たしているとともに、生活に不可欠なインフラ機能を合わせ持っているため、小規模事業者の持続的経営を支援していくことが重要と考える。

②小規模事業者の生産性を高めて付加価値の向上を支援

過疎化高齢化が進行する地域においては、地域の需要を満たし持続的経営を支援するのみでは長期的に見て衰退は避けられない。その地域のもつ優れた経営資源や地域資源（一次産品や特産品）を活用して全国的な販路開拓を行うことでその地域外のニーズに対応して、積極的に「外貨」を獲得するような小規模事業者を育成する必要がある。

そのために将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用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。

③小規模事業者の発展を通じて地域経済の発展を図る

小規模事業者は地域の需要を満たすだけでなく地域の雇用や税収の源となっている。特に女性や高齢者など需要の受け手となっており、小規模事業者の発展が地域の発展に直結していくと考えている。

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うえ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へつなげる。

人口減少社会において地域経済全体での持続的発展に取り組むうえで、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のより、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。

3. 地域の経済動向調査に関する事

(1) 現状と課題

[現 状]

これまでは全国商工会連合会が実施する小規模企業景気動向調査や中小企業景況調査などの地域経済動向調査を行った。それぞれの調査結果を小規模事業者の事業計画の策定の際の定量的なエビデンスにして、わかりやすく加工した上で商工会報や本会ホームページ上に掲載し広く公表してきた。

[課 題]

上記調査は本会の管轄エリアにて会員事業所に向けて行った調査であり、非会員が調査対象外となるなど地域全体の調査とはいえない部分があった。また、これまではビッグデータ等を活用した専門的な分析ができていなかったことから、国が提供する地域を網羅したデータの提供をホームページなど活用して実施する。

(2) 目 標

	公表方法	現 行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①地域の経済動向 分析の公表回数	HP の掲載	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の 公表回数	HP の掲載	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）

国が提供する地域経済分析システム“RESAS”を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回ホームページにより公表する。

これによりマンパワーや人材に限りのある小規模事業者が事業の選択と集中を行い、より効率的な経営を行い、地域経済の活性化を目指す。

【調査手法】 “RESAS”（地域経済分析システム）を分析し、事業計画や販路開拓の際の数値的根拠として活用する。

【調査項目】 分析に用いるデータは以下の通り。

- ・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分析し、事業計画策定支援に反映する。

②管内の景気動向等について詳細な実態を把握するため業種ごとに事業者を選定して、全国商工会連合会が実施する「小規模企業景況調査」を年4回実施する。

【調査対象】 管内の小規模事業者4社
製造業、建設業、小売業、サービス業者から各1社

【調査項目】 売上高、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資など

【調査手法】 小規模事業者へのアンケート方式。
その後、経営指導員によるヒアリング調査。

(4) 調査結果の活用

調査結果については本会ホームページに掲載して非会員に対しても広く周知する。

また経営方針策定の際に活用するとともに職員の巡回指導時の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関する事

(1) 現状と課題

[現 状]

需要動向調査についてはこれまで需要動向調査に係るマーケットインの概念を認識するためのセミナー、バイヤーやブース来場者から得られる商品トレンドを収集するための商談会、展示販売会を活用したアンケート調査、地域イベントを活用したバイヤーニーズ調査を行ってきた。

[課 題]

商談会や展示販売会を活用したバイヤーニーズ調査は調査項目が曖昧でその後の分析に活かせなかった課題がある。しかしながら小規模事業者にとっては貴重な意見を収集できる場として有用な手段であった事から今後はヒアリング項目を精査したうえで引き続きバイヤーニーズ調査を実施していく。

(2) 目 標

	現 行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
調査対象事業者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

管内小規模事業者が伴走型支援を活用して商談会・展示販売会に出展する際に、バイヤーやブース来場者に対してアンケート調査を実施する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査手法】 展示・商談会のブースにて事業者および商工会職員によるアンケート調査。状況に応じては更なるヒアリング調査を行う。

【調査対象】 地域資源を活用した新商品

【サンプル数】 20 人（将来的な商品開発に向けた寄与可能性を考慮する）

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

【調査結果の活用】 調査結果は商工会職員が集計、分析して当該事業者にフィードバックし更なる改良や新商品開発のヒントとする。

5 経営状況の分析に関する事

(1) 現状と課題

[現 状]

これまでの経営状況の分析については、融資申請時や補助金等申請の際に必要な経営分析と経営分析セミナーを実施してきた。

[課 題]

これまでの経営分析及びセミナーは、融資のスピード感や補助金申請の作成を急ぐあまり個々の経営状況を分析して問題解決を図るという目的意識が形骸化してしまったケースも多く見受けられた。

また経営分析セミナーについても参加者が少なく、広くセミナーの開催を周知し参加者を募るより、職員が個別に必要性を説く方が効果的であることが分かってきた。

経営状況が悪化する前の予防対策として経営状況の分析を位置づける。今後は表面的な定量的数値だけでなく、さら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。ケースによっては外部専門家と連携するなどしてこの後の事業計画策定に資するような分析を行う。

(2) 目 標

	現 行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
経営分析事業者数	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(3) 事業内容

①経営分析の内容

【対 象 者】 日頃の巡回指導や窓口対応を通じて、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 10 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毎年 10 者とする。

【分析項目】 BS や PL やキャッシュフローを中心とした定量分析たる「財務分析」と、これまでに積み重ねてきたノウハウや経営手腕、市場の広がりなど定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

- 《財 務 分 析》 直近 3 期分の収益性（総資本利益率 ROA、自己資本利益率 ROE）
生産性（労働生産性、資本生産性、付加価値生産性）
安全性（株主資本比率、流動比率、固定比率）
成長性（売上増加率、総資本増加率）
- 《非財務分析》 SWOT 分析 対話と傾聴を通し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。

内部環境		外部環境
・ 商品、製品、サービス	・ 技術・ノウハウなどの知的財産	・ 商圏内の人口、人流
・ 仕入れ先、取引先	・ デジタル化、IT 活用状況	・ 競合
・ 人材、組織	・ 事業計画の策定・運用の状況	・ 業界動向

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」、「経営自己診断システム」などのソフトを活用する。
また、非財務分析については SWOT 分析を用いて内部外部環境を整理し分析することで自社の状況を相対分析する。

（４）分析結果の活用

経営分析結果については小規模事業者の課題解決に向けた基礎資料として活用するとともに事業計画策定の際に方向性を見定める際の根拠とすることで当該事業者にはフィードバックする。

また分析の結果はデータベース化して、商工会において職員同士が内部共有することでスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関する事

（１）現状と課題

[現 状]

第 1 期の事業計画策定支援の取り組みは、事業計画策定セミナーを開催しその中から意欲のある事業者を掘り起し、経営指導員が個別に策定の支援を行ってきた。これまでの期間において策定支援数は目標数を上回っており持続化補助金や法認定などに活用されている。

[課 題]

事業計画策定セミナーは年々参加者数が減少しており開催方法を見直す必要がある。また事業者によっては、事業計画策定の意義や重要性を理解していない者もいる。策定プロセスを共有することで自社の状況を客観的に認識して計画の実行性を担保する事が重要と考えている。

地方の小規模事業者が事業の効率性を高め生産性や付加価値を高めるためには事業の DX 化が不可欠と考える。DX 分野の専門家派遣などを通じて事業者の IT スキルに応じて事業計画の DX を組み込むことが不可欠と考える。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者に対して事業計画策定の意義や重要性を漫然と述べても実質的な行動や意識変化を促せるわけではない。「地域の経済動向調査」「需要動向調査」「経営状況の分析」の結果を踏まえ、漠然としている事業所のアイデアを書面にしてステークホルダーと共有し実行をコミットする必要がある。

また事業計画策定セミナーについても小規模事業者ごとの策定に対する意識、スキル、必要

性など前提条件が大きく異なることから画一的なセミナーの開催より商工会職員による見極めによる掘り起しの手段が有効と考える。DX の推進に対しても同様にセミナーの開催による事業者のスキルの均一化を図るよりは、個別のスキルの差を前提条件にした専門家派遣などでの対応の方が効果的と考える。

そこで 5. で経営分析を行った事業所の 5 割程度/年に対して DX を含む事業計画策定を目指していく。

DX の具体的内容としては業務 IT 化やクラウド会計をはじめとした内向きの取組に加え、EC サイトや自社 WEB サイトを活用した販売、SNS を活用した宣伝広告など外向きの取組を組み合わせしていく。

(3) 目 標

	現 行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
事業計画策定事業者数	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

【支援対象】 経営分析を行った事業者の中から策定支援が必要な者

【支援手法】 事業者に対して対話と傾聴を行い今後の事業の方向性を確認する。
事業計画策定の流れは以下のとおり。

内部環境や外部環境や考慮して将来的な“目指すべき姿”を設定
⇒ “誰が何をいつまでに行うか” 行動計画の立案
⇒ 計画遂行のために必要なリソース（人材、資金など）の洗い出しと確保

なお事業計画策定の主体は事業者で、対話と傾聴および客観的視点を提供する伴走型支援者としての商工会職員の関係性を維持。

さらに事業計画策定については、上記の双方向だけでなく様々な専門家や大分県商工会連合会の広域担当指導員や他の支援機関と連携する多角的な支援を目指す。

また今後の事業計画策定の際は可能な限り DX に関する取り組みを加味する。その際に必要があれば DX に強い専門家の派遣を行う。

7. 事業計画策定後の実施支援に関する事

(1) 現状と課題

[現 状]

第 1 期では事業計画の策定を行った事業者を対象に、巡回指導や窓口対応を通して事業の進捗管理を行ってきた。頻度は、事業期間中については月に 1 回程度。事業の進捗が芳しくない場合はどこに問題を抱えているのかを対話と傾聴を用いたヒアリングを行うとともに、専門家派遣などを実施して解決してきた。

[課 題]

事業者によって計画の遂行状況にバラつきがあり、事業期間が差し迫らないと実行に移せない者、本来の事業計画から計画変更を余儀なくされた者や、補助事業の見積が甘かった者などが散見された。また事業終了とともにフォローアップを行わなくなるなど、本会における管理体制の課題も露見した。

(2) 支援に対する考え方

「単に事業計画の遂行が完結した」ではなく、「自ら地域の経済動向や需要動向を考慮し、自社

の経営状況を分析して事業計画を策定する」という当事者意識が不可欠となる。また計画の進捗フォローアップを通じて小規模事業者へ内発的動機付けを行い潜在力の発揮につなげていく。

事業計画の計画中だけでなく、計画後についても四半期に 1 回の定期的な巡回指導を基本とし、主体的に物事を考え実行できる事業所については頻度を下げるとともに、集中的な支援が必要な事業者についてはさらに重点的に支援を行う。

(3) 目 標

	現 行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
フォローアップ対象事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
頻度（延べ回数）	12 回	44 回	44 回	44 回	44 回	44 回
売上増加事業者数	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
利益率 1%以上増加の事業者数	－	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、職員による巡回指導や窓口対応において対話と傾聴によるヒアリングを行い、策定した計画が着実に実行されているかを定期的かつ継続的にフォローアップする。

その頻度については主体的に事業を進められる事業者（2 者）については四半期に 1 回、そうでない事業所（3 者）については毎月 1 回の巡回を行っていく。

$$2 \text{ 者} \times 4 \text{ (回)} = 8 \text{ (回)}$$

$$3 \text{ 者} \times 12 \text{ (回)} = 36 \text{ (回)}$$

$$\text{計 } 44 \text{ (回)}$$

なお進捗状況が特に思わしくなく、事業計画との間にギャップが生じている事業者に対しては、対話と傾聴によるヒアリングを行う。必要に応じては広域担当指導員や外部専門家などの第三者的な視点を入れ、ギャップの要因および今後の対応方針を検討していく。

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]

これまで販路開拓事業として、事業計画の策定を行った事業者を中心に大分県商工会連合会と連携し、新規取引先の開拓や販売チャンネルの増加を目指して都市圏で開催される展示商談会への出展を行ってきた。

展示商談会への参加に関して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うことで、実際の商談の成約率を高めるための準備も行ってきた。

また、コロナ禍により広域移動に制限がかかるようになった後は、リアル開催の展示商談会に並行して、オンラインで開催される展示会にも出展し、海外企業との取引を開始した事業者もあり成果を出している。

[課 題]

商談会に参加しながらも、商品のブラッシュアップが不十分で満足するほどの商談が出来なかったケースや、出展後のアフターフォロー体制が整備されておらずせつかくの出会いのチャ

ンスを十分に活かせなかったなどの課題も浮き彫りとなった。

(2) 支援に対する考え方

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自前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開催する「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はなく、現役バイヤーと直接会話することが出来ることにもあると考えている。商談の中で商品トレンドやマーケットの動向や将来性トレンドなど、地方ではなかなか得られない鮮度の高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DXに向けた取り組みを加速させていく。データに基づく顧客管理や販売促進、営業活動、サテライト化を意識した SNS による情報発信、EC サイトの利活用などを行い、商圏に制限のない販売方法にシフトしていく。

また事業者の理解度を高めたうえで、ケースに応じては IT 専門家派遣等を実施するなど事業者の段階にあった支援を行う。

(3) 目 標

	現 行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①展示商談会出展事業者数	9 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
①成約件数/者	-	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
②SNS 活用事業者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
②売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
③EC サイト利用事業者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
③売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
④自社 HP の WEB 通販 開設者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
④売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①展示商談会出展支援 (BtoB)

前述の通り、本会が単独で展示商談会を開催するのではなく、従前の仕組みによる出展支援を行う。

出展にあたり事前準備の商品ブラッシュアップやセミナーでの展示会スキル習得に加えて、当日のブース設定や顧客対応、バイヤーニーズ調査について支援を行う。

《出展を想定する展示会》

商談会名	出展者数	来場者数	商談会の概要
FOOD EXPO KYUSHU	約 270 社	4,400 人	福岡県マリンメッセ福岡で開催。世界的にも優れた高い付加価値をもつ九州の農林水産物、加工食品を国内外に発信。
こだわり食品フェア	200 社	43,000 人	毎年 2 月に千葉県幕張メッセで 3 日間開催される。日本最大級の食品の展示商談会。同時にスーパーマーケットトレードショーなど設備の展示会も開催される。

フーdstaイル Kyushu	900 社	15,000 人	外食・中食・小売業界の業種・業界を超えた展示会。食の DX やフードテックなどのバイヤーも多数集まる。
JFC 大分農商工商談会	20 バイヤー	マッチング形式	大分県内の商工業者や農林水産業者と県内外のバイヤーとの出会いの場を提供。個別商談方式で成約率が高い。
大分県オンライン商談会	-	マッチング形式	Zoom を活用した非対面・遠隔によるオンライン商談会。

②SNS の活用

近年の販路開拓手法については WEB を活用することが主流となっている。具体的には単体の SNS チャンネルを使うのではなく様々な SNS を組み合わせ相互に連動させるサテライト化による WEB 販路開拓が効果的とされている。

SNS を活用した販路開拓は費用対効果が高いことから、可能な限り事業計画に織り込むなどして取り組みを促進する。

③EC サイトの活用

他社が取り扱っていない珍しい商品ほど大手 EC サイトでの出品は効果が高い。楽天などの大手ショッピングサイトへの提案を行いながら、サイト側の販促担当者のアドバイスを受けつつ、効果的な商品紹介を伴走型支援にて行っていく。

④自社ホームページ開設による WEB 通販の活用

EC サイトの活用と平行して自社ホームページの開設支援をも行う。現状でホームページの開設を行っていない事業者は IT 運用スキルが低いと考えられることから、無料で使え運用も分かり易い goope(グーペ)の導入を進めていく。

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]

これまでの事業の評価及び見直しの仕組みは、それぞれ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をもとに自己評価書を作成した。その後、本会理事会へ報告し、承認後、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て事業評価を受けた。

外部評価委員会からの評価書については、通常総会の際に経営発達支援事業評価報告書を添付して広く公表してきた。

[課 題]

これまでに計 3 回の評価を受けてきたが、いずれの評価も B と評価や見直しの仕組みが十分に機能し改善しているとは言えない課題がある。外部評価委員会がアウトプットすなわち結果重視で形式的な評価を受けてきたことから、今後はよりプロセス重視の検証を行うことで改善を図っていく。

(2) 事業内容

大分県商工会連合会が主催する既存の経営発達支援事業 外部評価委員会に加え、これまでに以上にプロセス重視の検証を行うため経営力強化支援事業推進協議会を新設して 2 段階での評価検証を行う。

①経営力強化支援事業推進協議会の設置

本会の役員会と併設して経営発達支援計画の見直し機能の効果をためるために経営力強化支

援事業推進協議会を設置する。協議会は年1回開催し、想定メンバーは以下の通り。

	所属・資格	人 数
外部有識者	大学の教授、中小企業診断士	1～2名
市町村の職員	臼杵市産業観光課担当者	1名
大分県職員	大分県中部振興局担当者	1名
法定経営指導員	本会法定経営指導員	1名

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、承認を受け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、会報およ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事

(1) 現状と課題

[現 状]

前期の取り組みとして、大分県商工会連合会や関係団体が開催する研修やセミナーに参加して支援スキルを高めてきた。身につけた支援ノウハウは各種補助金申請や法認定の際に実践され実績として反映されてきた。

[課 題]

本会は約200会員数を抱える反面、経営指導員が1名しか設置されておらずマンパワー不足が否めない。チーム支援という視点が欠けていた。常に事業の選択と集中を念頭に入れ、セミナー受講による個々のスキルアップ、円滑な情報共有等を通して、生産性を高めていく必要がある。

(2) 事業内容

①研修会による専門知識の習得【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、行政機関や中小企業基盤整備機構、金融機関などが開催するセミナーに積極的に参加する。特に経営分析や事業計画策定などの専門性の高いセミナーはもちろん、経営力再構築伴走支援に不可欠な基本姿勢である対話と傾聴の習得をはかり、コミュニケーション能力向上をめざす。

また、最近は様々な研修のDX化が進んでおり遠方の機関や専門家が開催する研修もオンラインで受けやすくなったことから幅広い研修を受講していく。

②専門家との同行推進

専門家の派遣や各種支援機関との連携支援を行う場合は、指導員が必ず同行してOJTにより専門知識やノウハウの習得に努める。

③OJT制度の導入

巡回指導や窓口対応の際に単独で対応するのではなく、支援経験が豊富な指導員と一般職員が連携して対応にあたる。そのようなOJT指導を行うことで商工会内の指導スキルの差を平均化するとともに、情報の共有を図る。

④職員間の定期会議の開催

前述の通り本会は経営指導員が 1 名の設置のため職員会議を毎月開催し、事業所の状況について職員間での共有を図る。職員間の会員情報共有および経営支援スキルのレベルアップ、今後の対応の協議の場とする。また事業評価 PDCA シートを活用することで定量的に計画の進捗管理を行う。

⑤データベース化

商工会機関システムの経営カルテを活用して会員の情報データベースを作成する。職員全員が会員情報を相互共有できるようにすることで担当職員以外でも一定レベル以上の一次対応ができるようになるとともに、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。

⑥DX 推進に向けたスキル向上

今後、小規模事業者の将来的な経営の趨勢を予測するうえで DX への対応は不可避である。職員が 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、以下のような DX 推進に係るセミナーについて積極的に参加する。

《DX 推進に向けたセミナー》

ア、事業者にとって内向き（業務効率化等）の取組

R P A システム、クラウド会計ソフト、テレワークの導入、
補助金支援金の電子申請、電子マネー商取引システム等の I T ツール、
情報セキュリティ対策など

イ、事業者にとって外向き（需要開拓等）の取組

ホームページなどを活用した自社 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、S N S を活用した広報、モバイルオーダーシステムの導入など

ウ、その他の取組

オンライン経営指導の方法、オンラインによるセミナー受講、経営指導員向けの IT
に関する研修への参加、オンライン展示会など

(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6年6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）	
事務局長 法定経営指導員 1名 経営支援員 2名 一般職員 1名 臼杵市 産業観光課	
(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法定経営指導員の氏名、連絡先	
■ 氏 名 : 堤 博俊	
■ 連絡先 : 野津町商工会 TEL 0974-32-2389	
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／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会	
〒875-0201 大分県臼杵市野津町大字野津市 374 の 1	
野津町商工会	
電話 0974-32-2389 FAX 0974-32-3492	
E-Mail info@notsu.oita-shokokai.or.jp	
②関係市町村	
〒875-8501 大分県臼杵市大字臼杵 72 番 1	
臼杵市 産業観光課	
電話 0972-86-2713 FAX 0972-64-0203	
E-Mail sangyou@city.usuki.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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
○専門家派遣事業	200	200	200	200	200
○販路開拓支援事業	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

(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、国県市補助金、各種手数料受託料など

(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