

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	別府商工会議所（法人番号 2320005002701） 別府市（地方公共団体コード 442020）
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日 ～ 令和 11 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の経営力強化に向けた支援 ②新たな需要開拓、販路拡大に向けた支援 ③事業環境を踏まえた持続的経営に向けた支援
事業内容	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 ・国が提供するビックデータの活用及び小規模企業景気動向調査 4. 需要動向調査に関すること ・インバウンド利用調査及び新商品等の地域外ニーズ調査 5. 経営状況の分析に関すること ・経営分析（定量分析たる「財務分析」・定性分析たる「非財務分析」） 6. 事業計画の策定支援 ・D X推進セミナーの開催 ・小規模事業者を対象とした事業計画策定 ・専門家への同行 7. 事業計画策定後の実施支援 ・進捗状況の確認及びフォローアップ支援 ・専門家を活用した課題解決に向けた支援 8. 新たな需要の開拓支援 ・展示会出展支援 ・I T・I C T活用、D X推進による販路開拓支援
連絡先	別府商工会議所 中小企業相談所 〒874-8588 大分県別府市中央町 7 番 8 号 TEL:0977-25-3311 FAX:0977-26-2232 e-mail: webmaster@beppu-cci.or.jp 別府市 観光・産業部 産業政策課 〒874-8511 大分県別府市上野口町 1 番 15 号 TEL:0977-21-1132 FAX: 0977-23-0552 e-mail: cin-te@city.beppu.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現状

(ア) 別府市の概況

別府市は、九州の北東部、瀬戸内海に面した大分県の東海岸のほぼ中央に位置し、豊かな自然と豊富な温泉資源等に支えられ、古くから日本有数の温泉観光地として発展してきた街である。

市域は東西 13 k m、南北 14 k m、総面積 125.34 k m²。

市内には「別府八湯」と呼ばれる 8 つの温泉エリアが点在し、2,847 の源泉があり、毎分の湧出量は 102,671ℓ。これは、日本一の源泉数・湧出量を誇る。

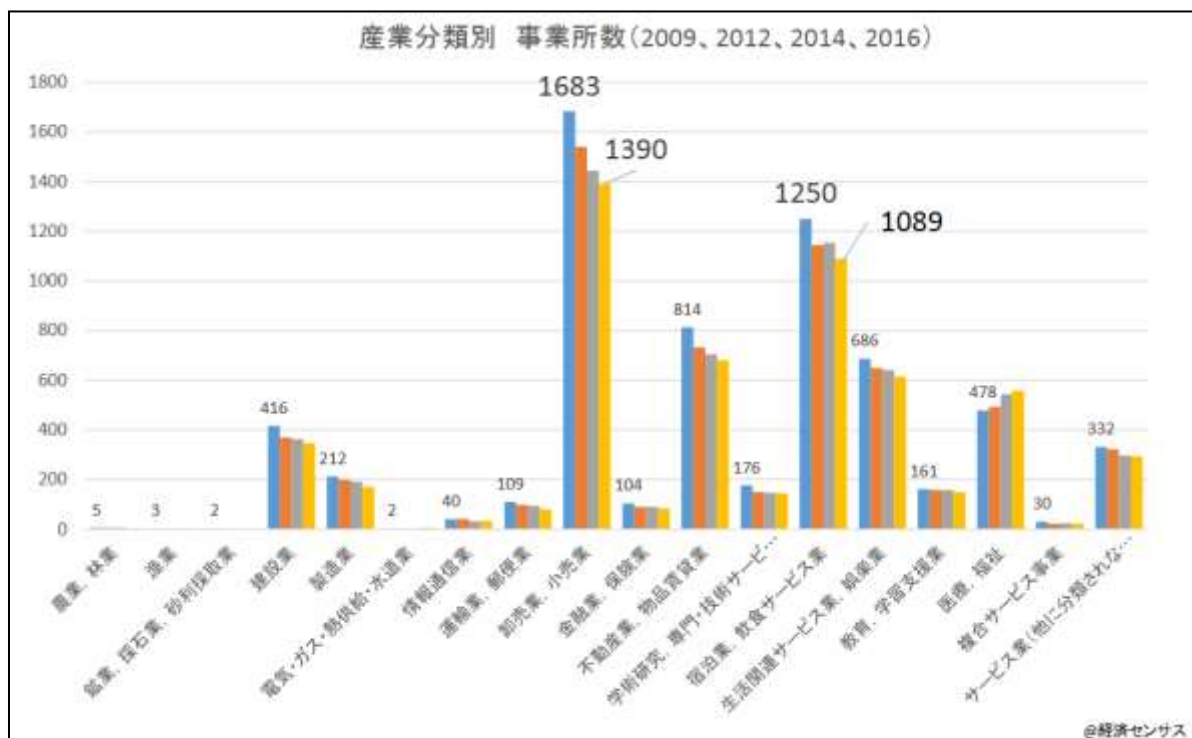
広域交通網として、JR 日豊本線、国道 10 号線、東九州自動車道、フェリー港（～大阪航路・～八幡浜航路）、クルーズ船専用別府国際観光港が整備され、「九州の東の玄関口」として位置付けられている。



(イ) 産業

別府商工会議所の管轄地域は、別府市全域である。基幹産業は、豊富な温泉資源をいかした観光関連産業であり、旅館やホテル等の宿泊業・飲食サービス業、卸・小売業、娯楽業等を中心に、3 業種で従業員数及び付加価値額の 6 割以上を占めている。

近年、別府を新たな観光ビジネスの拠点として、国内外の高級ホテルから一軒家をリフォームしたゲストハウスまで、多様で幅広い層の旅館ホテル等が進出してきている。



(ウ) 人口

別府市の人口は、昭和 55 年（1980 年）の 136,485 人をピークに人口減少が続き、令和 5 年（2023 年）3 月現在、112,991 人である。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、令和 22 年（2040 年）には 10 万人を下回ると予想されている。

今後、少子高齢化等による自然減等により、更なる人口減少が見込まれており、特に別府の観光産業を支える生産年齢の人口（15 歳から 64 歳）は、高齢人口や年少人口に比べ、減少幅が大きいものと推計されている。



※別府市住民基本台帳、国立社会保障・人口問題研究所、RESASより

(エ) 観光

西の横綱と評されるように温泉源泉総数や一日の総湧出量は、2位の由布院を大きく引き離し日本一である。さらに温泉の泉質 10 種類のうち 7 種類が存在し、豊富な温泉資源に恵まれている。

観光客の動向を見ると、近年、特にアジア諸国からの観光客が増加している。また、2019 年（令和元年）に開催されたラグビーワールドカップを契機として、ヨーロッパやオセアニア地域からの観光客も多く訪れるようになった現在は、同大会のレガシー（遺産）を活用し、国内トップチームのキャンプ誘致等にも成果を挙げている。

加えて、国内外のホテルチェーンをはじめ宿泊施設が増加しており、観光案内施設も設置するなど、受け入れ態勢の整備も進んでいる。

別府市観光動態によると市内観光客の推移は以下の通りである。コロナ禍の影響が強かった令和 2 年度、3 年度は大幅な減少となった。



(オ) 業種別小規模事業者の推移

年 度	建設業	製造業	卸・小売業	不動産業	宿泊・飲食サービス業	生活関連サービス業・娯楽業	医療・福祉	その他	合計
平成 21 年	398	194	1,171	804	848	570	116	582	4,683
平成 24 年	350	180	1,075	718	833	573	113	509	4,351
平成 26 年	341	176	971	692	858	563	112	502	4,215
平成 28 年	329	157	910	669	780	563	116	443	3,967

※経済センサス基礎調査H21. H26 活動調査H24. H28



※事業者数：別府市統計書、H28 経済センサス

小規模事業者数：大分県調査（平成 21 年以降経済センサス数値を基に計算）

平成 21 年と平成 28 年の業種別小規模事業者数を比較すると、減少率の高い順に、卸・小売業（22.3%）製造業（19.1%）建設業（17.3%）となっている。

②課題

昭和 50 年代以降の観光低迷期に多くの事業者の体力が低下し、さらには市外資本の大型商業施設やスーパーマーケット、ドラッグストアの出店攻勢、隣接市大分市における相次ぐ大型商業施設の集積、更に経営者の高齢化などで現在では事業所数、特に小規模事業者数は大きく減少している。

また、別府市ではこれまで、国内観光客やインバウンドに対応した受け入れ環境整備を進めてきたが、新型コロナウイルス感染症を要因とする観光客減少によって宿泊業や観光サービス業の売上減少が課題となっており、これまで観光客を主要顧客としてきた小売店や飲食店等においても個社の販売力が低下している。

今後、若年層の人口流出による労働人口の低下や後継者不足により、別府市経済を下支えする商工業者はさらに減少する懸念がある。

そのため、主要産業である観光産業の更なる振興のほか、その周辺産業を中心とした多様な産業の振興が課題として挙げられる。

（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

別府市の人口は年々減少を続け、人口に比例するように小規模事業者も減少している。

今後、生産年齢の人口が減少し、人材の確保が難しくなることから、小規模事業者にとって、生産性の向上等への取組み（DXによる生産性の向上等）が必要である。

また、人口減少による地域における購買力の減退を補うためには、域内外に新たな購買客を探して販路を開拓する必要がある。

今後10年間の目指すべき姿は、自社や地域の「強み」を地域の支援機関と各分野の専門家が連携して支援することで伸ばし、新たな付加価値を創造できる小規模事業者を増やすことである。

②別府市総合計画との整合性

別府市総合計画に位置付けられる第2期総合戦略（令和2年3月策定）では、基幹産業である観光産業の活性化を図り、「儲かる別府に進化する」ことを基本目標に掲げている。

基幹産業の魅力をさらに磨き上げ、その周辺産業とも連携して新しいビジネスや商品を創出し、市民や観光客などに新しい価値を提供することで「儲かる別府」を目指す姿として描いている。

各産業における生産性の向上及び持続可能な経営の確保、商工業の振興等を掲げており、当所の長期的な振興支援方針との連動制・整合性は高い。

【施策の方向性】（「別府市総合計画」、「実施計画（令和5～7年）」より抜粋）

- ・各産業における生産性向上及び持続可能な経営の確保
- ・産業に必要な人材の育成・確保
- ・持続可能な農林水産業及び商工業の振興
- ・あらゆる人が活躍できる環境の整備
- ・各産業において、「儲かる別府」を循環・加速させるための「稼ぐ仕組み」づくりが起りやすい環境の整備

③商工会議所としての役割

小規模事業者の持続的な維持・発展を支援するには、小規模事業者が抱える外部要因や内部要因に応じた経営課題の解決に向け、きめ細やかな支援を実施する必要がある。その際の当所の役割は、小規模事業者の経営課題の解決に向けて伴走支援をするなかで、地域経済の活力の維持・発展を支えていくことにある。

そのためには、別府市や各支援機関、各種専門家等と協力して小規模事業者への支援を効果的に進め、将来の地域商工業の維持・発展を目指した経営発達支援計画に取り組み、地域経済の活力の維持・発展を図る。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の経営力強化に向けた支援

経営環境が激変する中で、小規模事業者が持続的に発展していくためには、外部環境や内部環境を正確に踏まえた事業計画を策定し、事業者が当事者意識を持って能動的に行動することで、潜在力を最大限引き出すことが必要である。

そこで、対話と傾聴を基本姿勢としながら、小規模事業者が自走化できるように経営力を強化し、事業継続できるような支援を実施する。

②新たな需要開拓、販路開拓に向けた支援

展示会・商談会を活用した域外バイヤーとの新規取引開拓を支援する。その他、ECサイト等も活用した、消費者向け域外取引開拓も支援する。これらの域外に向けた販路開拓により、小規模事業者の経営の持続的発展を図る。

地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進、販路開拓の広報支援等を通して、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事業環境に対応した持続的経営に向けた支援

社会・経済環境が激変する中で、ITの利活用は生活の一部となり、欠かせないものとなっている。ビジネスの場においても、ITの利活用は業務効率化や、効果的な事業拡大において重要となるため、各種ITツールの適切な利用を推進していく。

小規模事業者の状況や局面に応じ、多様な手法・ツールを柔軟に活用することで、DXを推進するとともに、急速に変化する事業環境への適応に向けた支援を行い、持続的経営・発展を目指す。

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小規模事業者の経営力強化に向けた支援

小規模事業者の経営力強化に向けては、自社の現状を的確に把握し、今後のあるべき姿を目指して事業者が能動的に取り組む必要がある。

そのために、財務面・非財務面の経営分析を行い、分析結果を把握し、事業者が腹落ちしたうえで、今後の方向性を定めた事業計画策定に繋げる。

事業者自身で、地域経済動向や需要動向調査に基づいた事業計画を策定することで、将来のあるべき姿を明確に見定め、計画に沿った経営を行うことで「潜在力」の最大限の発揮に繋がるような支援を実施する。

支援にあたっては、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り組みへ繋げる。

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課題解決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。

②新たな需要開拓、販路開拓に向けた支援

経営分析を行った小規模事業者の中から、販路拡大に向けた事業計画策定に取り組む事業者の支援を行う。需要動向調査を実施し、展示会・商談会を活用した域外バイヤーとの新規取引開拓を支援する。その他、ECサイト等も活用した、消費者向け域外取引開拓も支援する。これらの域外に向けた販路開拓により、小規模事業者の経営の持続的発展を図る。

地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進、販路開拓の広報支援等を通して、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事業環境に対応した持続的経営に向けた支援

ITツールが社会一般に普及し、使用されるシーンも様々になっている中、ITを活用した事業活動の重要性は年々高まっている。中でも消費者に向けた訴求や販売方法等、販路開拓の手段としても重要度が増しており、小規模事業者においてもITを活用した事業環境整備は不可欠なものとなっている。

そのため、こうした急速に変化する環境への対応ができるよう、事業者の状況や局面によって支援手法（ツール）を柔軟に選定しながら小規模事業者の生産性の向上等のため、守りと攻めのDXの推進を支援する。

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]

経営指導員が地域内小規模事業者に対し、四半期毎に景気動向調査を行っており、一定の役割は果たしていたが、国等によるビッグデータを活用した専門的な分析までは実施できていなかった。

[課題]

今後は、市内景気動向の把握に加え、RESAS等のビッグデータも活用した専門的な分析も実施し、窓口相談や巡回指導の際に活用するとともに、事業計画策定にも活用することにより、小規模事業者の伴走支援に幅広く役立てる必要がある。

(2) 目標

	公表方法	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	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向調査結果公表回数	HP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）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、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、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【分析手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）の最新の統計情報を活用して、地域の経済動向分析を行う。

【分析項目】・「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

⇒上記の分析をもとに総合的に検討・判断し、事業計画策定支援等に活用する。

②景気動向調査

5業種（製造業、建設業、飲食業、宿泊・サービス業、卸・小売業）から選定し、管内小規模事業者等を対象に、四半期に1回、調査と分析を実施する。

【調査手法】調査票を郵送し、FAXまたは返信用封筒にて回収する。

【調査項目】前年同期と今期及び今期と来期の比較を以下項目でおこなう。

a. 売上高、b. 売上単価、c. 資金繰り、d. 借入難度、e. 収益状況（経常利益）、f. 雇用状況（人手の過不足）、g. 今期、直面している経営上の問題点について

※これまで行った景況調査のデータを活用し分析を行うため、調査内容については同じものを使用する。

(4) 調査結果の活用

調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

経営指導員等が、窓口・巡回相談を行う際の参考資料として活用するとともに、事業計画策定にも活用することにより、小規模事業者の伴走支援に幅広く役立てる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

外国人観光客の取り込みを行う飲食店を対象に、留学生や在住外国人に実際利用してもらい、アンケート調査を実施し、外国人観光客が飲食店に求めるサービスは何かを的確に把握するための需要動向調査を行い、事業者へフィードバックしてきた。

展示商談会にてバイヤーアンケート調査を行い、商品力の向上、問題点改善に生かすべく結果を整理し、事業者へフィードバックしてきた。

[課題]

商談会や展示販売会を活用したバイヤーアンケート調査は、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こと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のニーズ調査を実施していく。

(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飲食店等の観光客利用 調査対象事業者数	6社	6社	6社	6社	6社	6社
②バイヤーアンケート調 査対象事業者数	8社	8社	8社	8社	8社	8社

(3) 事業内容

①観光客利用調査

年々増えている外国人観光客の多くは、別府市内に宿泊する際、ホテルや旅館等で食事をするのではなく、また飲食店に入ることもなくコンビニやスーパー等で購入したものを部屋で食べている状況である。理由の一つとして飲食店のインバウンド対応の遅れが考えられる。たとえメニューの外国語表示等を行っても、実際に利用があった際の接客知識が不十分なため、新たな需要の取り込みができていない。

そこで、事業計画により外国人観光客の取り込みを行う飲食店を対象に、留学生や在住外国人による、利用後のアンケート調査を実施する。泊食分離が進むなか、外国人観光客が飲食店に求めるサービスは何かを的確に把握するための需要動向調査を行う。

【調査手法】観光客をターゲットとする事業者6社を選出し、対象店舗を実際に利用し、サービスについて体験してもらい、アンケート調査を行う。

【サンプル数】別府商工会議所が依頼した別府市内在住の外国人等5名/社

【調査項目】店舗を利用しやすさやサービスについて以下項目で調査をおこなう。

a 飲食店利用頻度 b 店舗の検索結果 c メニューのわかりやすさ
d 店内の雰囲気 e 料理の提供方法 f 支払手段 g その他気がついた事

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が実施した事業所へ直接説明する形でフィードバックを行い、サービス内容の向上、問題点改善に役立てる。

②バイヤーへの需要動向調査

人口等の減少により購買力も減少することが予想され、また観光客への販売に依存すると、コロナ禍のように観光客が減少し、結果売上にかなりの影響がでたことから、その顧客を全国や海外に広げることにより、一定の売上を維持することができると思われる。

そこで、小規模事業者の独自商品（主に食品）に対し、同種商品等に精通しているバイヤーの意見を分析することにより、商品の魅力向上を図り、新たな販路を模索する。

具体的には、小規模事業者が参加する展示商談会へ経営指導員も同行して、参加事業者とともに、来場バイヤーに対してアンケート調査を行い、情報収集し、その後、結果分析等したうえで、参加事業者へフィードバックしていく。（フードエキスポ九州、フードスタイル九州、JFC 大分農商工商談会、大分県産品展示商談会など）

【調査手法】参加事業者は、食品製造業・卸売業等の事業者を主な対象者と想定する。展示会・商談会への参加事業者については、展示商談会において来場バイヤーとの商談内容等を記録するとともに、経営指導員等も同行して、聞き取り・記録等の調査支援を行う。

【サンプル数】 1 社につき展示商談会に来場したバイヤー 1 5 人程度

【調査項目】(a) サンプルの試食などをして興味を持った商品（複数回答）、(b) 希望する取引ロット、(c) 希望する単価、(d) 希望する納期、(e) 商品に必要な表示、(f) 希望するパッケージ、(g) 希望する内容量、(h) その他商品について確認したいこと、(i) 商談会に以前参加したことがあるか、(j) 商品紹介リーフレットはわかりやすいか、(k) リーフレットに改善すべきことがあるか・それは何か、(l) 会社名・担当者名、などを記述式で、個別商品名を入れて採取する。

【調査結果の活用】

情報の収集・分析の結果は、経営指導員等が、展示商談会等への参加事業者に対して、直接説明する形でフィードバックし、事業の継続した改善を支援する。

経営指導員等が、販路開拓に関心のある、管内小規模事業者等に対し、提供可能な部分の情報を提供する形で、窓口相談や巡回相談を行う際の活用資料とする。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

融資相談や各種補助金申請等の事業計画策定時などを中心に、財務分析をはじめとする定量分析、強みや機会等 S W O T 分析をはじめとする定性分析を実施してきた。

[課題]

これまで実施しているものの、経営指導員の助言が中心となっており事業者は受け身であった。

経営分析を行う過程における財務面及び非財務面の状況把握により、事業者自身が自社の現状を適切に認識することはもちろん、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げることで、事業者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動するように促す必要がある。

(2) 目標

項目	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	54 社	54 社	54 社	54 社	54 社	54 社

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

経営分析および事業計画の必要性を、ホームページや会報で広く周知すると共に、巡回・窓口相談時に勧奨し、問題認識を持つ経営者の想いに傾聴する。相談者の関心度合いを高める寄り添い支援、対話を重ねることで信頼関係を構築していく。経営課題への内発的気づきを十分に引き出すことを意識し、ビジョンや強みの本質を把握、経営資源等のヒアリング、実地調査等により真因の気づきへと導く。対象事業者の掘り起こしにあたり事業者の改善意欲を加味しつつ、当事者意識をもって経営診断へと導く。

【対象者】巡回・窓口相談事業者や、需要動向調査を実施した事業者等の中から経営改善や経営基盤強化を目指した販路拡大に取り組む事業者等。

【分析項目】定量分析の「財務分析」と、定性分析の「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》対話を通じて、事業者の内部環境における強み・弱み、取り巻く外部環境における脅威・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」、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。

非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(4) 分析成果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

分析結果は、データベース化し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]

地域内の小規模事業者の金融相談や創業計画および補助金申請に必要な事業計画策定を支援してきた。事業計画策定の意義や重要性を理解して頂いた事業者は、利益増や販路拡大など、一定の事業成果を出している。

[課題]

他方、融資や補助金といった手段を得る目的での事業計画は、必要に迫られたものとなっている感が否めない。持続的経営のため、小規模事業者自らが考えるビジョンに基づいた経営スタイル確立が理想である。需要の多様化と変化に富む経営環境下であって、身の丈にあった事業計画を策定し、PDCAによる改善への気づきによって自立へと導く必要がある。

（２）支援に対する考え方

経営分析を踏まえ、売上・利益の向上やコスト削減などの生産性向上、需要拡大などそれぞれの事業者にとってあるべき姿へ向けた経営課題の解決を図るための事業計画策定を支援する。

持続的経営には売上・利益の確保を優先することは重要である。一方、経済・社会・環境という側面のバランスと消費者意識を考慮した事業展開も必要な時期となっている。

利益が伸びにくい事業環境の中であって、コストダウンや生産性向上などの課題解決について、事業者の意思に基づく揺るぎ無い姿勢のもとで本質的課題の整理から、経営者自ら真の解決方法を思考し、主体的な行動を促すことで、経営分析事業者の９割（年間４８社）を目標に、実効性ある事業計画の策定を支援する。その取組みにあたり、融資や補助金などの効果的な施策活用で、やる気と気づきの好循環を生む自立に繋がるよう伴走支援を行う。

また、小規模事業者の高齢化が進みＩＴ導入に対する意識は高い状況とは言えない。計画策定において名ばかりのＤＸが導入負担増とならないよう取組む必要がある。

ＩＴ人材のいない小規模事業者にとって、経営者自らがＩＴ導入に携わることから、具体的な効果や成果が見えるよう、ＩＴツールを知り関心を高める取組みが求められる。

活用意欲が高い小規模事業者に対して有用なデジタル環境への対応を支援するため、事業計画の策定前段階においてＤＸ推進に向けたセミナー、専門家派遣などを通じ、生産性向上による競争力の維持・強化を目指す。

（３）目標

項目	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
ＤＸ推進セミナー開催 件数	１回	１回	１回	１回	１回	１回
事業計画策定事業者数	４７社	４８社	４８社	４８社	４８社	４８社

（４）事業内容

①ＤＸ推進セミナーの開催

事業計画の策定を行えるよう支援する小規模事業者の持続的発展に向けたＤＸ推進の実践セミナーを開催する。ＤＸ推進セミナーは、ＩＴ技術の進展に伴いシステム開発の分野でも小規模事業者が活用できる幅が広がってきている身近なＩＴツールに注目し、実践からＤＸ推進の意識醸成を図る。

【支援対象】経営分析を行った事業者や、ＩＴ活用に取組む意欲の高い事業者を対象とする。

【募集方法】チラシを作成し、当商工会議所の広報誌やＨＰで広く周知、巡回・窓口相談時に案内をする。

【講師】会議所で利用しているセミナー会社の講師やＤＸ推進のＩＴ専門家に依頼する。

【回数】年１回開催する。

【参加数】１セミナーあたり２０人

【セミナー内容】

- ・ＩＴ戦略プラットフォームやアプリ活用方法等
- ・ＳＮＳを活用した情報発信方法（Google ビジネスプロフィール、Instagram、LINE 等）
- ・ＥＣサイトの利用方法等
- ・バックオフィス業務（クラウド会計、業務効率化等）

②小規模事業者を対象とした事業計画の策定支援

経営分析を行った事業者を対象に経営指導員等が事業計画策定の支援を行う。補助金や融資の相談

段階で事業者の状況を理解しているので、それを踏まえて今後の方向性や課題解決に向けた計画を作成していく。

③専門家への同行

難易度の高い事業計画作成については、中小企業診断士等の外部専門家を活用し、経営指導員も同行して事業計画策定に関する進め方や手法について実践方法を学び、共に助言をしていく。

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]

事業計画策定後は、不定期の巡回訪問において進捗状況のヒアリングを行っていた。しかし計画と現状の差異の数値的な確認、そのフォローアップ支援や計画改善に向けた支援まで行えていなかった。

[課題]

訪問回数についても十分でない場合があるなどの課題があり、今後は事業者に応じた見直しをして実施する。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで、現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画策定支援を実施した事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、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ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

項目	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	47 社	48 社	48 社	48 社	48 社	48 社
頻度（延回数）	188 回	192 回	192 回	192 回	192 回	192 回
売上増加事業者数	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
営業利益 3%以上増加 事業者数	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が巡回訪問等を実施し策定した計画が着実に実行されているか、定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

定期的な巡回は基本的には年4回（四半期に1回）実施する。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が計画通りに進んでない先や、事業計画とのズレの発生や新たな事業展開の要望が出た際には、専門家制度を活用して課題解決を図り、今後の対応について検討し、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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]

これまで継続して、管内の小規模事業者の新規の販路開拓を支援するために、展示会・商談会の出展支援を実施してきた。しかし、リアルやオンラインで商談等したバイヤーとの成約や継続した情報交換までに発展している案件は多くはなく、それに対する経営指導員のフォローアップ支援も十分ではなかった。

また、ITを活用した販路開拓やDXに向けた取組についても、関心はあるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、取組に向けた動きまで至っておらず、近隣や地場の商圈をターゲットにした従来型の販促が続くほか、IT活用の不十分な業務運営を続けている。

[課題]

展示会・商談会の出展支援はこれまでも実施してきたが、その事前・事後のフォローアップ支援については十分ではない部分であり、新たな改善策を設けて支援を強化していく。加えて、今後の販路開拓や業務改善については、ITを活用した取り組み、なかでもDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会議所が自前で展示会等を開催するのは困難なため、大都市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、専門家等と連携して、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。

DX推進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専門家派遣を実施するなど、事業者のIT習熟段階に応じた支援を進める。

(3) 目標

項目	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展示会・商談会への出展事業者数	8社	8社	8社	8社	8社	8社
成約件数／者	4件	4件	4件	4件	4件	4件
②SNS等活用事業者	－	6社	6社	6社	6社	6社
売上増加率／者	－	5%	5%	5%	5%	5%
③ITツールを利用した販路開拓事業者数（オンラインショッピングモールへの出店）	－	3社	3社	4社	5社	6社
売上増加率／者	－	3%	3%	3%	3%	3%
④観光客への広報支援事業者数	6社	6社	6社	6社	6社	6社
広報宣伝ツールの作成回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

①事業計画策定支援・策定後支援のなかで、売上拡大に向け、新商品等の域外販路開拓に向けた販売計画策定を伴走支援し、展示会・商談会を十分に活用していくことが重要である。また、展示会・商談会への参加が効果的な販路開拓につながるよう、事前・事後において個別相談会・セミナー・専門家派遣を実施し、効果的な販売計画の立案を伴走支援する。

【想定される展示会・商談会】

・「フードエキスポ九州」(B to B)

[概要]福岡商工会議所が主催する展示会・商談会。リアル展示会・商談会のほか、近年はオンライン展示会・個別商談会も企画される。その他、一般消費者向けに、テストマーケティング販売会も実施する。

年1回2日間開催。2019年実績で来場者約5,000人、出展者約300社。国内外のバイヤーが集まる。

[対象者]九州・山口の食品製造卸事業者を対象出展者とする。

・「フードスタイル九州」(B to B)

[概要]食品関連バイヤーに向け食品・飲料・設備・サービスサプライヤーが参加する民間事業者主催の展示商談会。年1回2日間開催。

[対象者]福岡都市圏等の食品関連市場に対し、販路拡大を目指す食品製造卸事業者等を出展対象者とする。

・「JFC大分農工商談会」(B to B)

[概要]大分県商工会議所連合会、大分県商工会連合会、金融機関等の共催による食品関連事業者のマッチング商談会。年1回開催。主に九州県内のバイヤーが集まる。

[対象者]大分県内に所在する食品等サプライヤーを対象とする。

・「大分県産品展示商談会」(B to B)

[概要]大分県主催による商談会。全国の「商社」「スーパーマーケット」「百貨店」「セレクトショップ・通販・土産」のバイヤーを招き、県内製造卸売業者等のサプライヤーとマッチングする。年1回開催。全国の都市圏のバイヤーが集まる。

[対象者]大分県内に所在する製造卸売業者を対象サプライヤーとする。

・「ライフスタイルWeek(大阪展)」(B to B)

[概要]RXグループが主催する西日本最大の商談会。雑貨・ファッション・食器・美容・食品などライフスタイルにかかわる製品を出展。年1回3日間開催。出展者約300社。全国のバイヤーが集まる。

[対象者]西日本都市圏等の市場に対し、販路拡大を目指す事業者等を出展対象者とする。

②SNS等の活用支援(B to C)

観光客やより遠方の潜在顧客へアプローチするためSNSを活用した情報発信を支援する。現状、ITに不慣れな事業者に対してはgoogleビジネスプロフィールを活用した店舗情報の発信を推奨し、自社ホームページ未構築の事業者に対しては、ネットショップの導入にあたり立ち上げから専門家派遣を行うなど継続支援を行う。

[対象者]SNSによる販売促進・情報発信を希望する事業者を対象とする。

③ I T ツールを活用した販路開拓支援（B t o C）

I T が不可欠になった環境下、事業活動の中でも I T は必要であり、販路開拓にも有効に使用されている中、小規模事業者の中には I T を十分に活用できていない事業者も多い状況である。そうした事業者に対して、I T 活用による販路開拓の優位性を理解してもらい、販路開拓支援として大分県公式通販サイト「おんせん県おおいたオンラインショップ」や「別府市ふるさと納税サイト」等の提案を行いながら、効果的なリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

[対象者] E C サイトによる販売促進・販路開拓を希望する事業者を対象とする。

④ 観光客への広報支援（B t o C）

4. 需要動向調査の結果を踏まえ、飲食店を中心に外国人観光客をターゲットとした小規模事業者の事業計画にある販路開拓を実行するために、外国人観光客に来店いただけるよう広報支援を行う。

具体的には、外国人観光客へ向けた広告宣伝ツールである『別府在住の外国人が選んだおすすめの飲食店』というサイトに調査終了時点で一定程度の外国人次対応ができていると判断した飲食店については掲載する。

当サイトは日本語、英語のみならず、より多くの外国人に閲覧していただくために紹介文は中国語、韓国語にも翻訳し掲載する。

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]

事業年度終了後に、経営発達支援事業外部評価委員会を開催し、成果や取組みについて客観的に評価、検証を随時実施している。外部評価委員会からの評価については、執行部会議に報告するとともに、別府商工会議所ホームページに掲載し、次年度への改善報告を行っていた。

[課題]

外部評価委員会の構成員は、行政と協力団体等の外部有識者であったため、今後は専門的な見地をいただくため中小企業診断士にも同席願い、遂行状況の確認と見直しを行っていく。

（2）事業内容

別府市産業政策課長等、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士、日本政策金融公庫別府支店）をメンバーとする経営発達支援事業外部評価委員会を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

経営発達支援事業外部評価委員会の評価結果を事業実施方針に反映させるとともに、当所ホームページへ掲載（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

[現状]

経営指導員等・一般職員は大分県・大分県商工会議所連合会・独立行政法人中小企業基盤整備機構が主催する研修を受講し、事業者支援のための資質向上に努めており、また研修で学んだことや実務に活用できる情報を職員間で共有し資質向上に努めている。

[課題]

対事業者への支援ノウハウを組織内で共有する取り組みが不十分であり、経営指導員個人の経験年数や指導経歴等に大きく左右される支援ノウハウ等について、全体で共有して組織的に支援力の底上げを図ることが課題である。

また、小規模事業者にとって有益なDX推進を支援するため、新たな知識の習得等に努めて円滑な支援を行う必要がある。

(2) 事業内容

①相談所月次会議の開催

相談所全職員による月一度の会議で経営発達支援事業に関する支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況分析結果等の意見交換を行い情報の共有を図る。

②業務のIT化を含めたDX推進、生産性向上に寄与する支援手法等の習得

コロナ禍において、中小企業及び小規模事業者のデジタル化は今後の必須要件となっている。そのため、支援機関である別府商工会議所全職員のITリテラシー強化を重点的に推進する。

具体的には、中小機構が開催する「IT支援力向上講習会」等を受講し、with コロナ時代に求められるオンライン支援手法の導入と活用、生産性向上に寄与するクラウド活用、それらに伴うデジタルセキュリティ対策強化について実践的に学んでいく。その結果、支援策事業所の新たなビジネスモデル構築に寄与する支援能力を習得する。

③支援ノウハウの組織内共有化の仕組みづくり

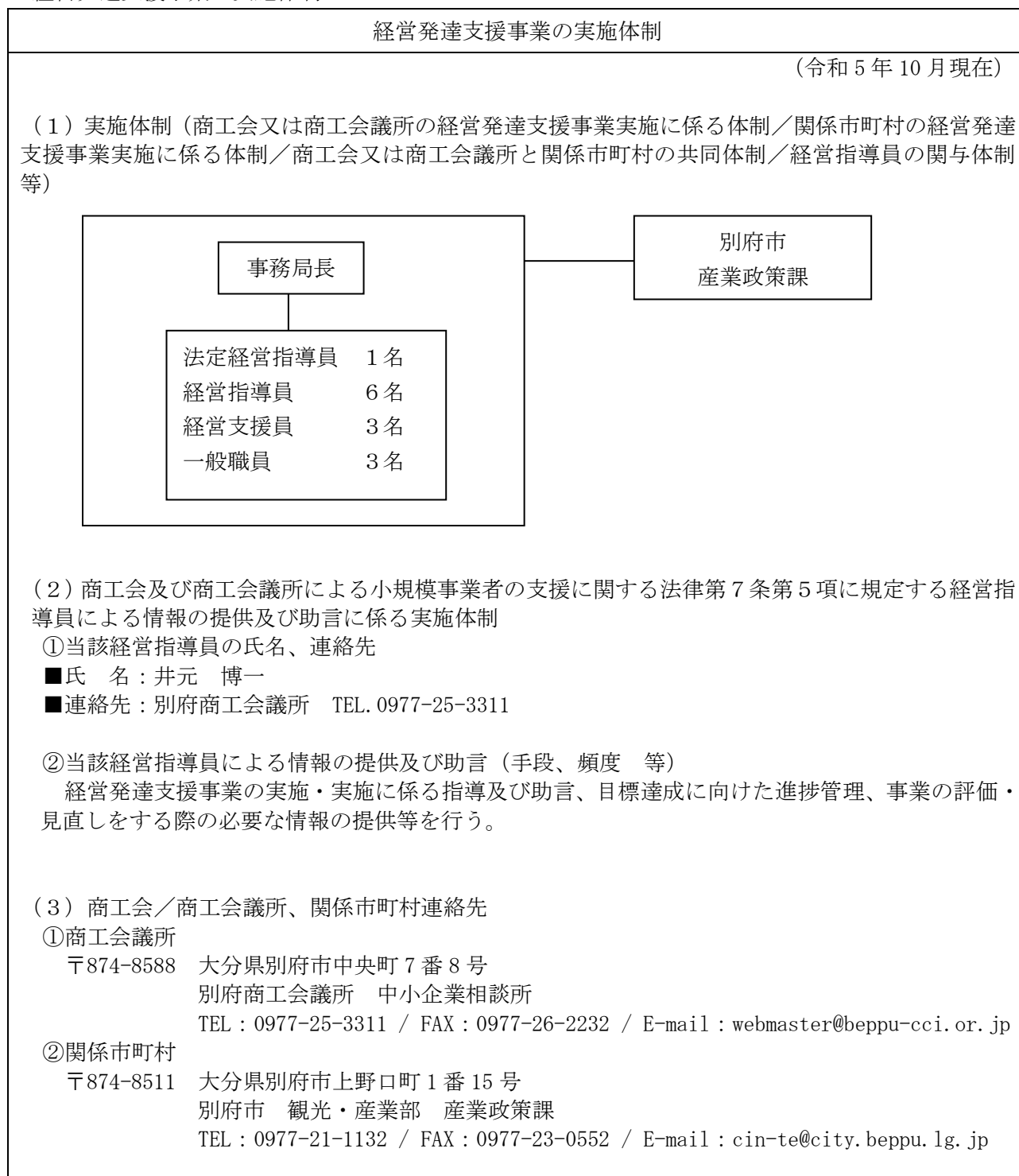
全職員の巡回指導・訪問内容は、セキュリティ管理された外部サーバーにデータ保管されている。経営指導員等が経営発達支援対象者の課題や進捗状況をリアルタイムに入力することで指導案件情報を共有できる。データを活用しながら指導方法や進め方の意見交換を通じて支援スキルの向上を図る。また小規模事業主に関する経営状況や様々な情報も会議所全職員での共有化を図ることで組織全体としてのデータベース構築を目指す。

④小規模事業者課題設定力向上

専門家派遣制度活用時には、専門家と同行訪問をすることで、課題設定のポイントと手順を習得し、その後の課題解決をスムーズに行うスキルを身に着ける。

(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	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
専門家派遣費用	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
セミナー開催費用	500	500	500	500	500
展示会・商談会費用	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

(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
会費収入、国補助金、別府市補助金、大分県補助金 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。

(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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	