

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大分商工会議所（法人番号 7320005000279） 大分市（地方自治体コード 442011）
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小規模事業者の自立化の促進に伴う経営力の向上 ②効果的なDXの推進による小規模事業者の競争力強化 ③創業の促進による新事業の育成 ④伴走支援による地域内外に向けた販路拡大の推進
事業内容	経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 管内事業者の景気動向調査結果や国が提供するビックデータによる分析を行い、地域経済の現状把握や将来の需要予測に役立て、経営判断や事業計画策定の参考資料とする。 2. 需要動向調査に関すること 専門機関と連携した需要動向調査やプレス発表会での専門家からのアドバイス支援を実施、商品改良や販路拡大につなげる。 3. 経営状況の分析に関すること 個者それぞれの本質的な経営課題の把握のため、財務分析および対話を通じた非財務分析を実施し、事業計画策定に活用する。 4. 事業計画の策定支援 経営状況分析を踏まえ、事業者ごとの段階に応じた事業計画の策定支援し、持続的な経営発展につなげる。 5. 事業計画策定後の実施支援 策定した事業計画の進捗を確認し、状況に合わせた助言や計画の見直し、必要に応じて専門家との連携によるフォローアップ支援を行う。 6. 新たな需要の開拓支援 商談会や展示会への参加を促すと共に、マスメディアを活用した認知度向上および販路開拓支援を実施。さらにDXの推進に伴う販路開拓についても支援する。
連絡先	大分商工会議所 〒870-0023 大分県大分市長浜町 3-15-19 TEL 097-536-3131 FAX 097-536-3143 E-mail info@oita-cci.or.jp 大分市商工労働観光部 商工労政課 大分県大分市荷揚町 2-31 TEL 097-585-6011 FAX 097-533-9077 E-mail kougyou@city.oita.oita.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 立地および沿革

大分市は、瀬戸内海を臨む大分県の中部に位置する市で、大分県の県庁所在地および最大の都市である。平成 9 (1997) 年 4 月に中核市に指定され、大分県の行政・経済・交通においても中心的な役割を果たしている。戦後間もなくの昭和 25 年頃は人口も 10 万人に満たず、九州で 2 番目に小さい県庁所在地であったが、昭和 35 年頃からの高度経済成長期の波に乗り工業化による積極的な地域振興を図り、さらには旧市町村との大規模な合併にも着手し、昭和 39 年に新産業都市に指定された。これ以降、沿岸部に鉄鋼、石油化学、銅精錬など重化学工業を中心に国内進出企業による工場立地が加速し、九州を代表する工業都市として急速に開発が進んだ。新産業都市としての発展に伴い、昭和 40 年代以降関東および関西を資本とする大手スーパーが大分駅前にも多数進出し、戦前から開



大分市位置図 (出典: Map-It)

業していた地場百貨店などと共に駅前型の繁華街を形成した。また、平成 12 年に市内東部地区に、平成 14 年には市内西部地区に郊外型大規模商業施設がそれぞれ開業。この間市内中心部においては大手スーパーの撤退も相次いだ。平成 27 年に J R 大分駅構内に複合商業施設が開業した。

大分市は瀬戸内海式気候に属し、年間通じて比較的温暖少雨である。市域の約半分を森林が占めており豊かな緑に恵まれ、周辺の山々を縫うように大野川、大分川といった一級河川が南北に貫流しながら別府湾に注いでいる。また、東部沿岸は豊予海峡に面したリアス式海岸で天然の良港となっており、自然と都市が共存する優れた都市環境を有している。

なお、平成 17 年に隣接する佐賀関町と野津原町が大分市に編入されたが、当所の管轄エリアには、旧野津原町地区は含まない。

【大分市の概況】

- ・面積 502.39km² (令和 4 年 10 月 1 日現在／大分市統計年鑑令和 4 年版)
- ・大分市人口 475,261 人 (令和 5 年 4 月／大分市統計)
- ・内管内人口 471,203 人 (令和 5 年 4 月／大分市統計)
- ・管内事業所数 17,379 (平成 28 年経済センサス活動調査 ※民営事業所数)
- ・管内小規模事業者数 12,331 (平成 28 年経済センサス活動調査 ※民営事業所数)
- ・産業構造
 - <第 1 次産業> 0.4% (全国 0.8%)
 - <第 2 次産業> 14.6% (全国 17.5%)
 - <第 3 次産業> 85.0% (全国 81.7%)(令和 3 年経済センサス活動調査)



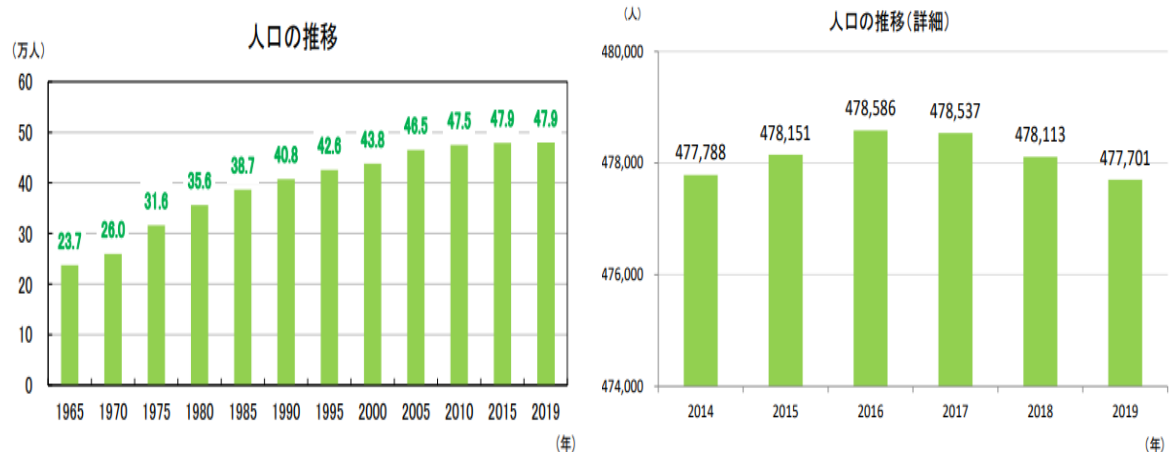
関あじ (大分市公式 HP より)

- ・特産品等 豊後牛、大分ふぐ、関あじ関さば、カボス、しいたけ、吉野鶏めし、クロメ (乾燥くろめ)、ざびえる (銘菓) 等

イ 人口推移および今後の動向について

新産業都市による進展以降、昭和 40 年代に約 26 万人まで増えていた本市の人口はこれ以後急激に増加し、昭和 50 年代には 10 万人以上増加の約 36 万人となり、平成に入ってから 40 万人を突破した。その後、平成の大合併を経て、令和 2（2020）年国勢調査時点では 475,614 人となっており、九州では福岡市、北九州市、熊本市、鹿児島市に次ぐ 5 番目となっている。

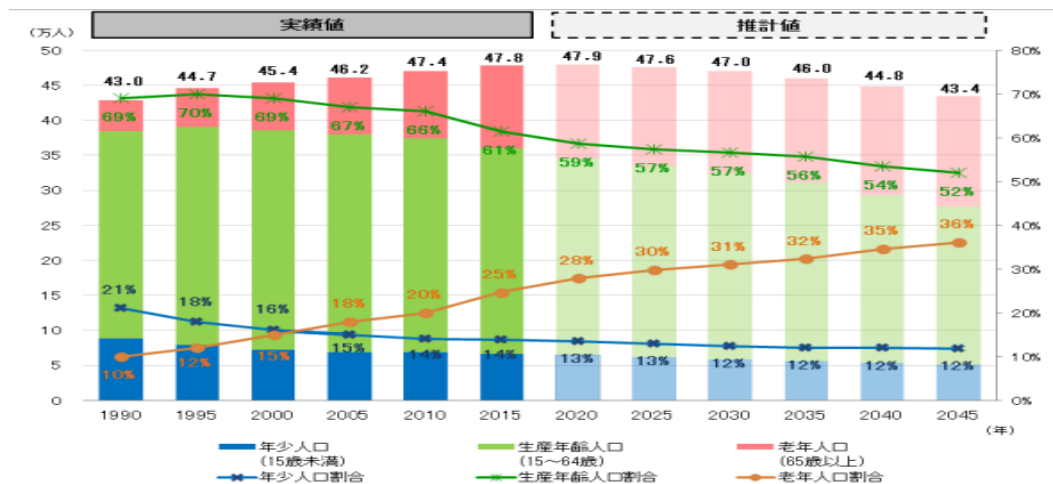
しかし、本市の人口動向についてみたところ、令和 2 年 3 月に策定された大分市人口ビジョン（令和元年度時点修正版）によると、大分市の人口は調査開始が確認できる昭和 40（1965）年以降、年々増加を続けていたが、平成 28（2016）年をピークに減少局面に入っていることが確認できる。



出典：大分市人口ビジョン令和元年度時点修正版（抜粋）

同じく大分市人口ビジョンでは平成 27（2015）年国勢調査を基に国立社会保障・人口問題研究所の数値により大分市の将来人口を推計している。これによると、このままの状況で人口が推移した場合、2015 年から 2045 年までの 30 年間に於いて、総人口は約 4.4 万人減少し約 43.4 万人となり、特に生産年齢人口（15～64 歳）については、約 6.8 万人減少することが予測されている。一方で 65 歳以上の老年人口は約 3.9 万人増加し、高齢化率は 36%に達することが予想されている。

大分市総人口・年齢 3 区分別人口の推計



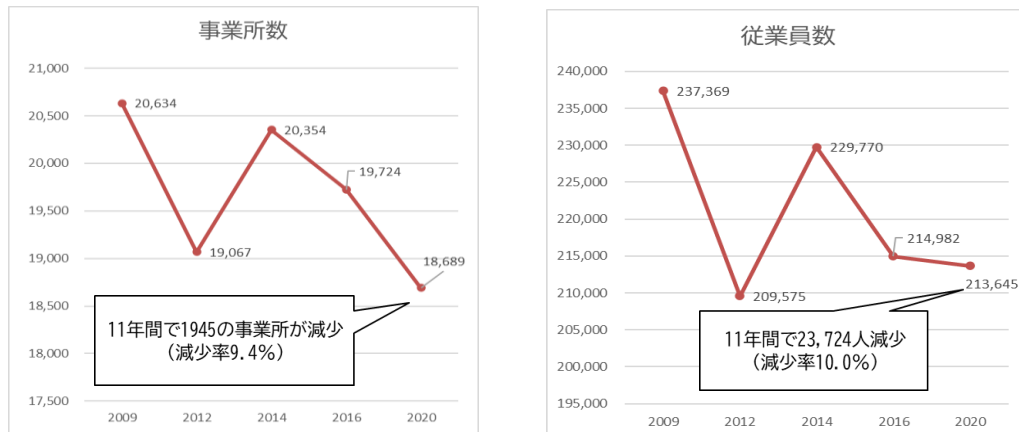
※ 2015（平成27）年まで総務省統計局「国勢調査」（2020（令和2）年以降は国立社会保障・人口問題研究所推計）
2000（平成12）年以前の人口は、旧佐賀関町、野津原町の人口を含む

出典：大分市人口ビジョン令和元年度時点修正版（抜粋）

ウ 大分市の事業者の現状について

大分市内の事業所数、従業員数の推移は以下の通り。事業所数は平成 21（2009）年から令和 2（2020）年の 11 年間で 1,945 者、従業員数は 23,724 人減少しており、それぞれ 10%前後の減少率となっている。

大分市の事業所数および従業員数の推移



出典 総務省「経済センサス基礎調査」および「経済センサス活動調査」（再編加工）

産業 3 区分別にみた事業所数および従業者数の推移であるが、大分市は全国と比較した場合、第 1 次産業および第 2 次産業の比率が低く、第 3 次産業の比率が高くなっている。中でも、「卸・小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」の割合の高さが特徴である。しかし、この 3 業種においては平成 21 年から令和 2 年の 11 年間で事業所数、従業員数共に減少率が高くなっている。一方、「医療、福祉」は同じく 11 年間で事業所数が 4 割、従業者数も 3 割を超える増加率となっている。

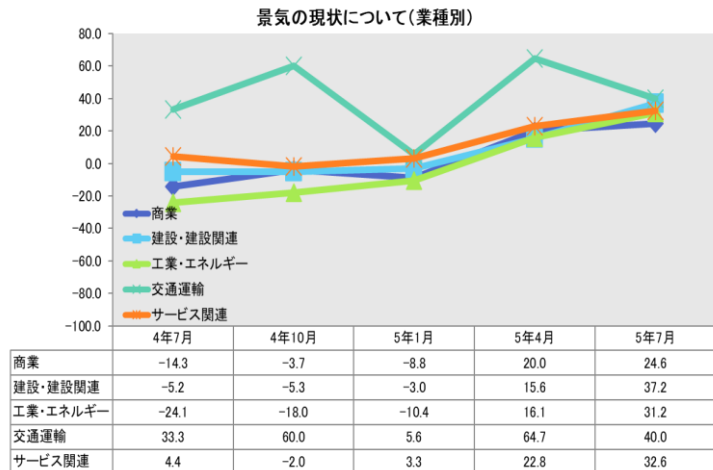
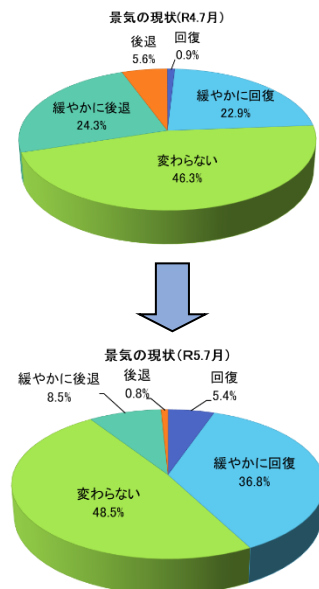
産業 3 区分別にみた事業所数および従業者数の推移

産業区分	事業所数						増減率 (R2/H21)	従業員数						増減率 (R2/H21)
	H21年	H24年	H26年	H28年	R2年			H21年	H24年	H26年	H28年	R2年		
総 数	20,634	19,067	20,354	19,724	18,689		0.91	237,369	209,575	229,770	214,982	213,645		0.90
第一次産業														
農林漁業	72	66	75	78	84		1.17	1,094	972	1,167	1,228	1,208		1.10
第二次産業														
鉱業、採石業、砂利採取業	7	5	7	7	8		1.14	93	45	99	89	85		0.91
建設業	2,171	1,982	2,001	1,965	2,049		0.94	24,290	20,745	20,398	20,253	20,874		0.88
製造業	823	780	794	744	740		0.90	26,178	26,436	25,131	26,113	24,243		0.93
第三次産業														
電気・ガス・熱供給・水道業	29	19	33	23	48		1.66	1,578	1,045	1,810	1,071	1,012		0.64
情報通信業	271	267	250	251	231		1.04	5,173	5,343	4,806	4,960	5,062		0.98
運輸業、郵便業	469	442	444	426	441		0.94	13,648	12,682	12,277	11,839	12,255		0.90
卸売業、小売業	5,829	5,181	5,258	5,232	4,844		0.83	48,488	45,745	45,373	45,550	43,471		0.88
金融業、保険業	435	447	452	457	449		0.93	7,191	7,341	7,197	7,121	6,250		0.87
不動産業、物品賃貸業	1,293	1,222	1,273	1,194	1,272		0.98	5,248	4,552	4,955	4,922	5,270		1.00
学術研究、専門・技術サービス業	998	919	1,020	1,009	1,074		1.08	6,581	5,944	6,415	6,098	6,933		1.05
宿泊業、飲食サービス業	2,525	2,342	2,541	2,497	2,039		0.81	19,981	18,044	19,436	19,304	16,121		0.81
生活関連サービス業、娯楽業	1,923	1,803	1,896	1,847	1,683		0.86	9,554	8,597	9,197	8,622	7,772		0.81
教育、学習支援業	787	604	822	643	606		0.77	10,994	6,063	10,703	6,435	7,100		0.65
医療、福祉	1,298	1,336	1,664	1,702	1,874		1.44	26,329	26,690	32,502	30,932	34,816		1.32
複合サービス事業	118	108	109	106	98		0.83	1,154	948	1,684	1,694	1,636		1.42
サービス業（他に分類されないもの）	1,821	1,544	1,608	1,543	1,599		0.99	21,441	18,373	19,250	18,751	19,537		0.91
公営（他に分類されるものを除く）	115	---	109	---	---		-	7,354	---	7,530	---	---		-

出典 総務省「経済センサス基礎調査」および「経済センサス活動調査」（再編加工）

エ 業種別の景況感

当所が四半期に一度実施している「部会別景気動向調査」による直近の調査結果（令和5年7月実施／対象企業・当所会員 258 事業所）をみると、景気の現状について「回復」（5.4%）、「緩やかに回復」（36.8%）の合計から「緩やかに後退」（8.5%）、「後退」（0.8%）の合計を差し引いた景況DIは32.9となり、コロナ禍の影響を受けていた前年同期と比較して39ポイント上昇した。業種別においても全業種で二桁のプラス域を示し、新型コロナの規制緩和に伴う消費回復等が契機となり、景気拡大への期待感が表れている。

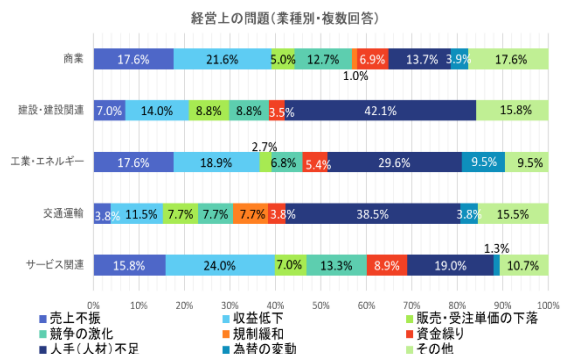
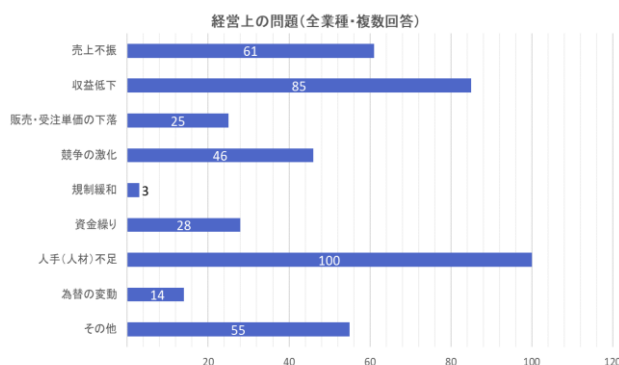


オ 経営上の問題点

同「部会別景気動向調査」による「経営上の問題点」の回答結果では、「人手（人材）不足」を回答した事業所が最も多く、業種別では特に「建設・建設関連」において回答が4割を超えた。

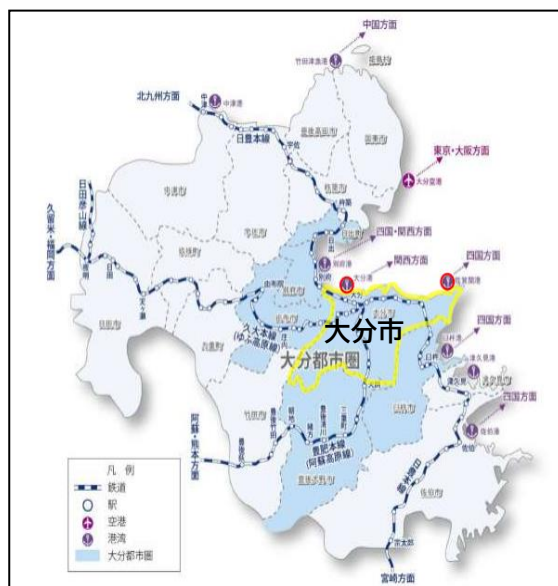
次いで多かったのが主に各種原材料および資材の高騰によるコスト上昇に伴う「収益低下」であり、業種別に見ると「商業」および「サービス関連」での回答が多くなっている。また、「その他」の中には事業主の高齢化に伴う後継者不足といった事業承継問題に対する回答も見られる。

なお、原材料および資材の高騰については、8割近い事業所が「影響がある」と回答しており、そのうち3割弱がその影響を価格に転嫁できていないと回答。景気動向に期待感が窺える中、経営上の問題点は各種山積しており、先行きに対する不透明感が拭えない状況である。



カ 交通

本市は道路交通網の骨格となる国道10号をはじめ、197号、210号、442号などの広域幹線道路網が広域都心部を通る放射型の構造になっている。さらに、福岡県北九州市を起点とし、大分・宮崎の各県を結び、鹿児島県に至る高速自動車国道である東九州自動車道のインターチェンジが市内に4カ所に設置されており、交通アクセスに優れている。公共交通機関については、関西および九州各都市に直結する高速バス、本市中心部と大分空港（国東市）を最速55分で結ぶアクセスバスをはじめ、JR大分駅から県下に広がる日豊本線、久大本線、豊肥本線のJR3路線が市域をネットワークしている。さらには大分港から関西方面および佐賀関港から四国方面を結ぶフェリー航路がある。これらは全て本市からの発着が可能であり、広域交通ネットワークとの結節機能としての役割を果たしている。



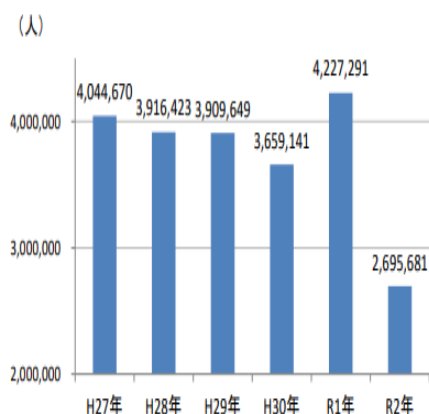
大分県の鉄道と広域交通拠点（航空・フェリー航路）

出典：大分都市圏総合都市交通計画

キ 観光

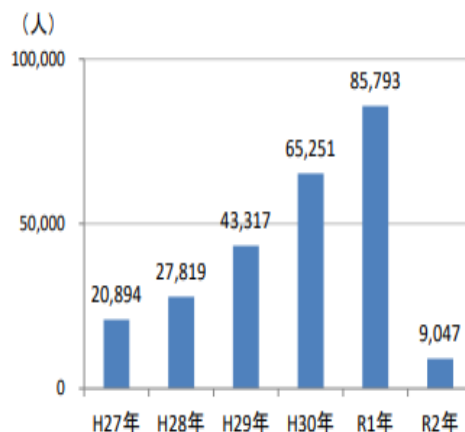
本市は、高崎山自然動物園や大分マリンパレス水族館「うみたまご」などの観光施設のほか、全国的な知名度を誇る「関あじ関さば」をはじめとする豊かな食、温泉、さらに戦国時代キリシタン大名として名を馳せた大友氏関連史跡などの歴史遺産および文化施設や著名な建築家による建築物など、さまざまな地域資源に恵まれている。

近年は、観光宿泊客数も増加傾向にあり、大分市観光課のデータ（※下図参照）によると特に外国人宿泊客数は2019（令和元）年に本市において5試合が開催されたラグビーワールドカップを契機に大きな伸びを示した。新型コロナウイルス感染症の拡大により影響を受けた翌2020（令和2）年は、観光客数は大きく落ち込む結果となったが、コロナ禍からの脱却による規制緩和に伴い、今後は観光需要の回復が予想され、ソフト・ハード共に国内外の観光客に対する受入環境のさらなる充実が求められる。



観光入込客数の推移

（※R2年は速報値）



外国人観光宿泊客数の推移

（※R2年は速報値）

ク 大分市総合計画について

本市の総合計画「おおいた創造ビジョン 2024」第2次基本計画（計画期間：令和2（2020）年度～令和6（2024）年度）では、産業振興における商工業の振興策について、第4部「にぎわいと活力あふれる豊かなまちづくり」において下記の通り明記している。

まず、工業の振興については、第1章「特性を生かした生産業の展開」第1節において基本方針を「既存産業の振興を基軸としながら、企業誘致の推進やさまざまな創業支援機関と連携し、幅広い産業の集積を推進します。また、中小企業における技術の高度化や経営の効率化の促進、企業活動を支える人材の確保と育成、国内の販路拡大のみならず海外展開の支援などを実施することで、企業の競争力を図ります」としている。

なお、主な取組としては、地域経済の活性化や雇用の創出につながる「企業立地の推進」や起業、新事業展開サポート、支援機関と連携した創業環境の整備等といった「インキュベーション機能の充実」を軸とした①【高度技術に立脚した産業集積の推進】と中小企業の経営強化基盤につながる設備投資や販路拡大等による「高度化・効率化の促進」、講演会や研修会等の内容・実施体制の充実による「人材の育成・確保」、さらには海外への販路拡大を目指す企業を支援する「グローバルな事業展開の支援」を軸とした②【中小企業の競争力の強化】を二つの柱として掲げている。

また、商業・サービス業の振興については、第2章「活気ある流通・サービス業の展開」第1節において基本方針を「商業・サービス業の活性化に向けて、人材育成等の支援を通じ経営基盤の強化を図ります。また、創業支援などにより、店舗の集積を促進し、商店街の機能が最大限発揮できるように、商店街組織の機能強化を図ります。さらに、刻々と変化する商業・サービス業の動向や課題を的確に把握するため、個々の事業者との意見交換の場を積極的に設けるとともに、商工会議所などの中小企業支援団体との連携を強化します」としている。

なお、主な取組としては、独自性や専門性など個性化支援やICT活用など多様化、高度化する消費者ニーズに対応した個店づくりを促進する①【特色ある個店づくり】、地域特性を生かした商店街の活性化や地域コミュニティの拠点機能充実を図る②【魅力ある商店街づくり】、経営相談や経営診断体制および中小企業・小規模事業者の販路拡大のための支援制度の充実等による③【経営基盤の強化】、融資制度の充実や多様な価値観に対応した新しい商業・サービス業の創業を支援する④【創業支援】、事業者の出会いや意見交換の場を提供し、取引の拡大や事業承継につなげる等の⑤【意見交換の場の充実】の5項目を掲げている。

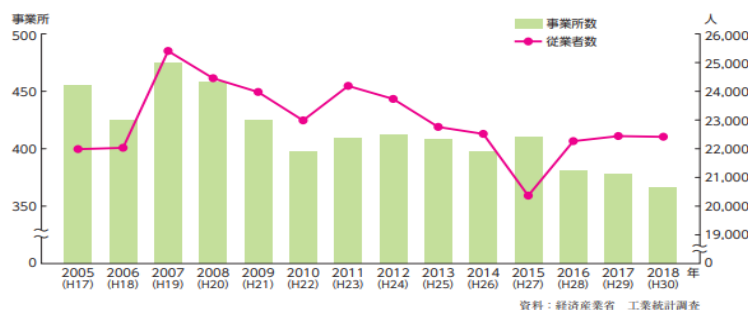
②課題

【工業の状況および課題】

本市は、新産業都市の指定を契機として、鉄鋼や化学、半導体、電子・電気機器など最先端の技術を持つ多種多様な企業が立地し、活発な産業経済活動を展開してきた。これらの企業は裾野が広く、関連する産業が集積し、国内有数の工業都市として発展を続け、九州内で第一位の製造品出荷額を誇っている。

一方で、近年における本市の製造業は、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少などを要因として、後継者不足や人材不足の問題が顕在化しており、事業所数や従業者数が減少傾向にあるため、事業活動の継続そのものが重要な課題となっている。

こうした状況下において、生産活動を活性化させ、新たな雇用等を通じて本市工業全体の底上げを図るためには、既存の事業所に対するのみならず、企業誘致や創業支援、さらにはその後の成長・安定化への支援が必要である。これに加え、適切なIT導入等に伴うデジタルトランスフォーメーション(DX)に向けた生産性向上支援や次世代の本市の工業を担う人材育成・技術力向上支援等による地域産業の活力維持と競争力の強化が求められる。



左図：

大分市における製造業の事業所数および従業者数の推移

【出典：大分市総合計画・資料編】

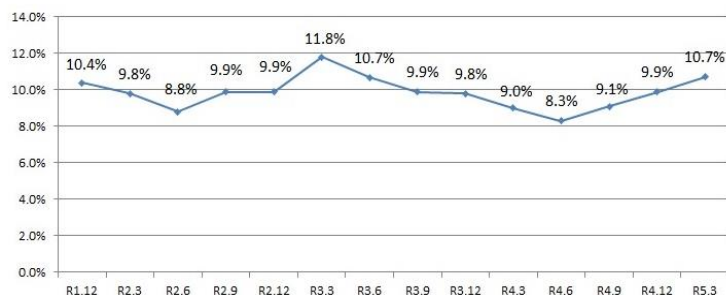
【商業・サービス業の状況および課題】

本市の商業・サービス業は、新産業都市指定に伴い、臨海部へ鉄鋼業や化学工業など大規模企業の相次ぐ進出によってもたらされた急速な人口増加や市民生活の質の向上などを要因として、大きく発展を遂げた。

その一方で、平成10年以降、相次ぐ大型商業施設の進出やコンビニエンスストアの出店増加、さらには高速交通体系の整備に加え、スマートフォンなどの情報通信機器やSNSの急速な普及に伴い、インターネット通信販売市場が拡大したことにより、小売業を中心に商業・サービス業を取り巻く環境は大きく変化しており、市場競争は激化している。

このような中、市内の商店街に目を向けると高齢化による後継者不足が深刻化しつつあり、空き店舗率も高止まりの傾向で、市民生活を支える「地域商業の振興」や「雇用機会の創出」、「地域コミュニティの担い手」といった商店街に必要な機能の低下が危惧されている。

今後は、人口減少の影響によって市場規模の縮小が進行する中、人材の育成やキャッシュレス化への対応などによる経営基盤の強化、後継者の確保および担い手確保も含めた創業支援など、商業・サービス業の振興を図るための多様な施策の展開が求められる。



左図：

大分市中心市街地における
空き店舗率の推移

【出典：大分市ホームページ】

(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経営環境は、加速する人口減少および少子高齢化に伴う労働市場の縮小や、デジタル化の急速な進展、さらには世界的な取組となりつつある脱炭素・カーボンニュートラルの動きに加え、SDGs 理念の浸透など目まぐるしく変化を続けている。さらにこうした変化はスピードが速いため、不確実性が高く、なおかつ不可逆的である。これに加え、昨今頻発している自然災害や新型コロナウイルス感染症拡大の影響が追い打ちをかける形となっており、小規模事業者は非常に厳しい状況下に置かれている。

本市においてもそのような厳しい状況の中にありながら、市内事業者の大半を占め、地域経済の屋台骨を支える本市の小規模事業者は、限られた経営資源を最大限に活用し、多様性や創造性を発揮しながらポストコロナの新しい時代に向け事業再構築や経営革新に取り組もうとしている。小規模事業者がこのような取り組みを通じて持続的な経営発展を遂げることは、市内経済を活性化させる原動力となり、ひいては市民の暮らしの豊かさにもつながる。

前向きに持続的発展を目指す管内の小規模事業者に対して、商工会議所をはじめとする支援機関や地元自治体、関係機関、金融機関、士業などの専門家等が一体となって連携体制を構築することで、経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応しながら、長期的な視点で小規模事業者に対するきめ細やかな支援を切れ目なく実施し、事業活動の活性化を図る。

②大分市総合計画との連動性・整合性

大分市総合計画「おおいた創造ビジョン 2024」第2次基本計画の第4部「にぎわいと活力ある豊かなまちづくり」（産業の振興）第1章第1節「工業の振興」では、主な取組として、「創業支援機関と連携して支援体制を強化し、創業しやすい環境の整備に努める」ことや、中小企業の競争力の強化のため、「市内中小企業の経営基盤の強化につながる設備投資や販路拡大等を支援する」こと、「経営診断、経営・技術相談などを行うことにより中小企業の経営基盤を促進する」こととしている。

第2章第1節「商業・サービス業の振興」では、経営基盤の強化のための取組として、「高度な専門知識、技能を有する人材の育成・確保に努めるとともに、経営相談や経営診断体制の充実を図る」こと、「業務の高度化・効率化や新分野・新業態への事業展開のための支援を行う」こと、「同業種間の連携、異業種間交流などによるネットワークづくりを促進する」こと、「中小企業・小規模事業者の販路拡大のための支援制度の充実」に努めるとしており、さらに、創業支援の取組として「さまざまな価値観に対応した新たな商業・サービス業の創業を支援する」こととしている。

また、本計画には、「商工会議所などの中小企業支援団体との連携を強化する」旨の記載があり、計画の実現のために大分市と商工会議所が連携して取組を進めていく必要がある。

③商工会議所としての役割

商工会議所は、長年にわたり小規模事業者に対する経営支援の中心的な役割を担ってきた。その役割は今後も変わらず、様々な課題を抱える小規模事業者に寄り添い、良き伴走支援者としての機能が大きく期待されている。経営資源が脆弱な小規模事業者は「①10年程度の期間を見据えて」においても述べた通り、現在、非常に厳しい経営環境に直面している。これは小規模事業者の大きな課題であると同時に、早急に手段を講じなければ廃業の増加等に拍車がかかり、ひいては地域経済の衰退に繋がりがかねない状況である。

このような中、当所は小規模事業者の持続的な発展に寄与するべく、支援に携わる経営指導員等のスキルアップを図ると同時に、各支援機関や関係団体、専門家等との連携によるきめ細やかな支援を行っていく。小規模事業者の支援は常に待ったなしの状況が続いていると言っても過言ではない。よって、小規模事業者それぞれの段階に応じた効果的な支援施策を提案すると共に、自走化および自己変革の実現に向けて対話と傾聴を通じた伴走型の支援を徹底することで、管内小規模事業者の競争力の強化による経営力向上を図る。

（３）経営発達支援事業の目標

目まぐるしい変化が続き、厳しさを増す経営環境下において、限られた経営資源を有効に活用しながら事業再構築や経営革新等を通じ持続的な経営発展に向けた取り組みを行おうとする小規模事業者に対し、経営指導員等による対話と傾聴を通じて、個者が解決すべき本質的な経営課題を認識させ、理解・納得の上で、創意工夫や自助努力のきっかけとなる自己変革力を引き出し、経営力の向上につなげるよう伴走支援を展開する。

また、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少により慢性的な人手不足が顕著になる中、各事業所は働き方改革をはじめ、業務効率化による収益改善や生産性の向上への取り組みを通じ経営基盤を安定させ、企業競争力の強化を図る必要がある。よって、これまで以上に効果的にＩＴツールやデジタル技術を活用したＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）に向けた動きが加速することが予想される。しかしながら小規模事業者はＩＴ・デジタルの導入等が相対的に遅れていることから、このような動きに対して迅速にかつ柔軟に対応できるようになるための伴走支援が求められる。

さらに、経営者の高齢化に伴う後継者不足により、本市においても事業所数や従業員数が減少傾向にある中、地域経済の活性化には新たなビジネスモデルによる需要の創出や将来的な雇用の受け皿につながる創業支援も重要となる。大分市が国の認定を受けて実施する事業であり、当所も創業支援機関として参画する「大分市特定創業支援計画」における特定創業支援事業として開催している創業者向けの事業計画策定セミナーや窓口での経営指導員による個別相談の充実に加え、行政や支援機関との連携を強化し、デジタル技術を活用した革新的なビジネスやカーボンニュートラル等の環境社会へ配慮した取り組みなど、今後成長が見込まれる分野への事業創出についても支援を実施する。

加えて、経営資源に制約があり、大企業等と比較して情報発信力に劣る小規模事業者の商品およびサービスの販路拡大を図るため、関係団体との連携による商談会の共催、都市部における商談会への参加支援、マスメディアを活用した情報発信および認知度向上、さらには専門家と連携し、SNSや自社HPを効果的に活用したDXに向けた取組など、地域内外への販路拡大に向けた支援を行う。

よって、本事業はこれまでの経営改善普及事業に加え、地域の経済動向の把握、経営状況分析および事業計画策定、事業計画策定後のフォローアップ、さらには新たな需要の開拓まで、小規模事業者に対する重層的な伴走支援を行うことで、販路開拓による売上の増加やDXを活用した業務効率化に伴う収益の向上に繋げ、管内小規模事業者の経営力向上および持続的な経営発展への取り組みとして積極的に展開する。

当所では本市の現状および課題や小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、大分市および各支援機関とも連携し、当所の重要な役割である小規模事業者支援を強化する。そのため、小規模事業者の現状を認識した上で、取り組むべき課題を設定し、その課題に対応した伴走支援を行い、経営力向上につながる経営発達支援事業を効果的に推進する。

本事業が、市内商工業の発展に寄与することを見据え、大分市の裨益にも貢献するべく、目標を以下の目標①～④の通り設定する。

- 目標① 小規模事業者の自立化の促進に伴う経営力の向上
- 目標② 効果的なDXの推進による小規模事業者の競争力強化
- 目標③ 創業の促進による新事業の育成
- 目標④ 伴走支援による地域内外に向けた販路拡大の推進

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

【目標① 小規模事業者の自立化の促進に伴う経営力の向上】

限られた経営資源を有効活用しながら持続的発展に取り組む意欲のある小規模事業者に対し、各種分析データの提供に加え、傾聴と対話をベースとした経営分析を実施する。これにより個々それぞれの課題や問題点を正確に認識させ、当事者意識としての内発的な動機付けにつなげる。経営分析によってそれぞれの課題が顕在化し、進むべき方向性が明確になった個々に対しては、状況に応じ取り組むべき戦略や具体的な行動内容を提案し、方向性の指針となる事業計画を策定することで自己変革力の醸成による自立化を促進させ、経営力そのものの向上を図る。事業計画策定後は必要に応じて専門家との連携によるフォローアップや各種セミナーを活用し、重層的な伴走支援を実施する。

【目標② 効果的なDXの推進による小規模事業者の競争力強化】

経営環境の変化スピードが速く不確実性の高い昨今のような状況において、その変化に迅速かつ柔軟に対応しながら持続的な経営発展を遂げるには、デジタル技術を効果的に活用し、競争力を強化することが必要不可欠である。しかしながら、資金面や人材不足など経営資源に制約を受ける小規模事業者は相対的にIT・デジタルの導入が遅れている傾向があるため、経営指導員による個別診断・指導やセミナーによる集団指導・情報提供を通じ、SNSを適切に活用した情報発信の方法やECサイトの利用による販路拡大策の促進、さらにはキャッシュレスやペーパーレス化といった内部業務の効率化等、個々それぞれの課題解決の糸口となる効果的なIT・デジタルの導入等を促すことで、DXを推進し小規模事業者の競争力の強化を図る。

【目標③ 創業の促進による新事業の育成】

当所では本事業において年に1回「創業セミナー」を開催しており、それぞれの事業遂行の羅針盤となる事業計画の策定を中心に創業者の支援を行っている。第3期計画においても同セミナーを開催し、積極的に創業者の発掘及び育成を行っていく。また、開業そのものを目的とするのではなく、事業計画の重要性に対する理解を通じ、将来的な事業継続・持続的発展を目指すことで、創業者の意欲を高めていく。さらに、定期的なヒアリングを実施するなど、担当経営指導員によるセミナー受講後のフォローアップを強化し、顧客ニーズの変化に対応するための革新的なチャレンジなどについても伴走支援を実施する。行政や支援機関との連携も強化し、デジタル技術を活用した革新的なビジネスやカーボンニュートラルへの取組など、成長が見込まれる分野への新しい事業創出についても支援を実施する。

【目標④ 伴走支援による地域内外に向けた販路拡大の推進】

小規模事業者が販路開拓に取り組むためには、消費者の要望やニーズを理解した上で商品やサービスを開発し、消費者が求めているものを市場に投入するマーケットインの思考や手法を理解することが必要である。

当所では、販路開拓策に専門的な知識を持つバイヤーとの接点機会である商談会を関係機関と共催し、また都市部で開催される展示商談会の参加を後押しする。さらにマスメディアを活用した情報発信を通じて小規模事業者が開発した商品・サービスの認知度向上および販路拡大を図る。加えて、専門家との連携により、小規模事業者のSNS活用、ECサイト利用、HPによるネットショップ開設等、DXに向けた取組をバックアップする。

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】

経営指導員等が四半期毎（4、7、10、1月）に「景気動向アンケート調査」として、管内 200 以上の事業所を原則巡回訪問し、景況感や売上動向、雇用および設備投資の状況、経営上の課題などについてヒアリングによる調査を実施している。調査結果は担当課で分析を行い、報告書にとりまとめた上で、機関誌に掲載している。また、管内小規模事業者へ広く情報提供することを目的として当所ホームページにおいても公開している。さらに、管内地域の経済動向についても情報提供するため、地域経済分析システム（RESAS）や政府の総合窓口（e-Stat）等、インターネット上で公開されているビックデータを当所ホームページ上に掲載し公開している。

【課題】

定期的な調査を実施し、調査結果の公表も行っているが、情報提供としてのみの位置付けになっている傾向があり、この情報を経営分析や事業計画策定における参考資料として十分に活用できているとは言い難い。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①景気動向アンケート調査公表回数	当所 HP に掲載	4	4	4	4	4	4
②RESAS、e-Stat を活用した経済動向調査公表回数	当所 HP に掲載	1	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

①景気動向アンケート調査

管内事業者の業況等について実態を把握するために、四半期毎に経営指導員等による「景気動向アンケート調査」を実施。景況感や売上動向、雇用、設備投資、資金繰りといった状況把握に加え、経営課題の聞き取りや時宜に応じた付帯調査を行い、事業者を取り巻く現状を整理する。

【調査手法】原則経営指導員等が巡回時にヒアリング

（FAXおよびネット上の回答フォームからも回答可）

【調査対象】管内小規模事業者 200 者以上

（業種別の当所 13 部会毎に一定の割合で選定）

※部会内訳…①商業②建設③建設設備④建設サービス⑤工業⑥エネルギー⑦交通運輸⑧金融⑨衛生環境・生活関連⑩土業・セキュリティ⑪情報文化⑫観光飲食⑬不動産

【調査項目】景況感、売上高、収益状況、雇用計画、設備投資計画、経営上の問題点、資金繰り、その他時宜に応じ調査項目を追加

【分析手法】本事業の主管課である当所中小企業相談部専門指導課担当者が結果を取りまとめの上、調査結果を分析

②国が提供するビッグデータの活用による地域経済動向分析

産業構造や企業活動などといった、国が公表し各種データが横断的にまとめられている「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、管内を取り巻く経済状況を把握することで、地域の経済動向を分析し、長期的な消費トレンドや総合的な地域特性を可視化させ、年 1 回公表する。

・「RESAS」（地域経済分析システム）による分析

【調査手法】同システムを活用し、管内に該当するデータを抽出し、長期的なトレンドや地域特性を把握する。

【調査項目】・「人口」→人口動態を把握することで、市場規模の変化などを分析

・「人口増減・地域間流動」→人の動きや周辺地域とのつながりなどを分析

・「産業」→事業所数や従業者数など地域産業における全体的な傾向を分析

・「産業特性」→産業の現状（規模、稼ぐ力、効率性）などを分析

・「観光」→訪問客（国内・国外）の状況（訪問者数・消費額等）を分析

・「雇用」→有効求人倍率などの地域間・産業間比較により雇用の特徴を分析

・「消費」→消費トレンドの動向などを分析

⇒上記の項目を総合的に分析することで、事業計画策定支援等に反映させる。

（４）調査結果の活用

結果を報告書としてとりまとめ、当所ホームページにおいて公表し、管内の事業者等に対して周知を図る。これにより管内の小規模事業者が地域経済の現状を把握し、将来的な需要予測等に役立てることが可能となる。さらには、事業計画策定の基礎資料や経営判断を行う上での参考資料として活用することを想定する。

また、経営指導員等が、窓口相談や巡回指導を行う際の参考資料としても活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

当所の伴走型支援により開発した新商品のうち、全国に向けて販路を開拓しようとしている事業所を選定し、専門機関と連携の上、そのマーケティング調査の仕組みを利用することで需要動向に関する情報収集、整理、分析することを目的に調査を実施した。また、プレス向けの新商品・新サービスの発表会の場において需要動向等に知見を持つ中小企業診断士等の専門家が、当該商品やサービスに対し、マーケティングの観点および印象等の観点で個別にアドバイスを行った。事業者には、アドバイスシートを作成の上、マーケティング戦略の構築や新商品・新サービスの改良点等についてフィードバックした。

【課題】

調査および発表会終了後、商品およびサービスがもたらす事業者の売上への影響を中心にヒアリングを行っているが、その影響が調査結果の反映によるものかについては確認が不十分であるため、調査の効果が不透明である。よって、調査結果による分析の内容等を踏まえ、事業者自らが顧客視点の発想で商品およびサービスの改良・改善に取り組み、販路開拓に活かすことのできる仕組みを整え、フォローアップを行うことが課題である。

(2) 目標

項目	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①調査機関による需要動向調査対象事業者数	1	1	1	1	1	1
②新商品・新サービス合同プレス発表会アドバイス対象事業者数（小規模事業者）	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1
③マーケティングセミナー平均参加者数	3 6	3 6	3 6	3 6	3 6	3 6

(3) 事業内容

①専門機関と連携した需要動向調査

地域資源等を活用した工芸品や小規模事業者ならではの柔軟な発想から開発した高付加価値のオリジナル商品を市場に投入する場合は、シンクタンクやマーケティング専門機関のリソースを最大限に活用し、web アンケート等による商品モニタリング調査を実施する。想定するターゲット顧客と合致する属性に向けて、対象商品に対する興味のある点、不足する点、購買可能な価格帯等の商品評価を行うことで、商品開発およびその先の販路開拓に有効に役立てる。

【調査手法】

（情報収集）専門機関のリソースを活用した web アンケート等による調査

（情報分析）専門機関が調査結果を基に商品に対する情報分析を実施

【調査項目】

- ・食品系…顧客属性（居住地、年齢、性別等）、味、見た目、価格、パッケージデザイン等
- ・非食品系…顧客属性（居住地、年齢、性別等）、使用感、価格、パッケージデザイン等

【調査結果の活用】

調査結果は、支援を担当した経営指導員等が当該小規模事業者に対して直接説明する形でフィードバックを行う。また、その結果に基づき、更なる改良点等について検討を行い、商品のブラッシュアップを支援する。

②専門家による新商品・新サービスへのアドバイス

当所は平成 28 年より事業者が新たに開発した新商品や新サービスをマスコミに向けて情報発信する「新商品・新サービス合同プレス発表会」を開催している。内容は、新たな商品やサービスをマスコミに対してアピールすることがメインの事業であるが、併せて当該新商品・新サービスのターゲットとすべき市場や顧客などマーケティングについて、また、味、見た目、使用感、価格、パッケージの印象等についてもアドバイスをを行い、商品やサービスの改良のヒントとして参考にしてもらうため、中小企業診断士等の専門家によるアドバイス支援を実施する。

【調査項目】

- ・食品系…味、見た目、価格、パッケージデザイン等
- ・非食品系…使用感、価格、パッケージデザイン等

【調査結果の活用】

調査結果は、支援を担当した経営指導員等が当該小規模事業者に対して直接説明する形でフィードバックを行う。また、その結果に基づき、更なる改良点等について検討を行い、商品のブラッシュアップを支援する。

③マーケティングセミナーの開催

需要動向に関する情報を必要とし、適切に活用したい小規模事業者の掘り起こしを図るため、

消費トレンドやマーケティング手法などに関連するテーマの経営セミナーを継続して開催する。

④個社支援の際に利活用するデータの収集

四半期に一度、行政機関やシンクタンク等が実施し、公開されている各種統計データや業界情報誌をベースに、業種やエリアごとに消費構造や商圈、競合店の出店状況、季節トレンドについてそれぞれの小規模事業者に適した情報を整理し、随時提供する。

5. 経営状況分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営状況分析については、19名の経営指導員による巡回訪問活動の入口の段階で掘り起こした事業所に加え、窓口等における金融支援、経営革新計画承認および各種補助金申請支援時などにおいて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」等を活用して定量分析を、さらにはSWOT分析等により定性分析を簡易的に実施。また、より高度な経営状況分析を必要とする事業所については、当所独自の専門家派遣制度を活用し、専門家との連携による詳細な分析を実施している。但し、経営指導員の経験年数などによりスキルやノウハウに差異が生じていることから、分析から導き出された個社の課題が本当に正しいのか判断されないまま実施されていることも考えられる。

【課題】

当所がこれまで実施している経営状況分析は、支援ツールから抽出されたデータ等から見える現状把握を通じ今後の収益改善策を検討するというような表面的かつ単発的な分析に留まっている傾向がある。個者の経営課題の設定に重点が置かれていないため、今後の方向性が不明瞭となり、モチベーション向上につながらないことも見受けられる。しかし、昨今のように不確実性の高い状況においては、変化に揺らがない経営力そのものが問われるようになる。経営力の強化には取り組むべき「真の課題」を個者自らが理解・納得し、当事者意識をもって能動的に行動することが必要である。支援者である経営指導員が対話と傾聴を通じ、内発的動機付けを行うことで、本質的な課題を抽出し、さらに支援ツールについてもこの課題に合わせて選択・活用するなど、自立的かつ柔軟に進むべき方向に導き、創意工夫や自助努力のきっかけとなるような経営状況分析の実施が求められる。

(2) 目標

項目	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
① 経営分析事業者数	110	76	76	76	76	76

(目標設定の根拠)

現行については、前述の通り表面的かつ単発的な経営分析支援となっている傾向にあることから、今後は、対話と傾聴を通じた課題設定や内発的動機付け等を重視した支援体制を構築する必要がある。一者あたりの経営分析支援に相応の期間も要するため、目標件数については、経営指導員(19名※)一人当たり4件とし、19名×4件＝76件とする。4件の内訳については、各経営指導員の成果指標として設定されている、経営革新計画承認申請支援(1件)、小規模事業者持続化補助金申請(2

件)、事業再構築補助金・ものづくり補助金申請支援（１件）を目安とする。これらの支援時において、申請支援のみに留まらず、傾聴と対話を重視し、それぞれの課題設定から自己変革を促す、経営状況分析本来の目的の実現を目指す。

※…当所の経営指導員設置数について、令和５年度上半期までは１９名であったが、令和５年度下半期からは２名増員し、２１名体制となっている。但し、そのうち２名の経営指導員（専門経営指導員）については「専門指導センター業務」として大分市外の商工会議所区域の広域支援業務に携わっているため、この２名については、本計画の目標件数の設定からは除外している。

（３）事業内容

① 経営分析を行う事業者の発掘

対話と傾聴をベースとした経営分析を積極的に実施する。これにより問題意識を持つ事業者の想いや考えを引き出し、自社の強みや弱みに対する気づきを与え、個々それぞれの本質的な経営課題を把握する。加えて分析結果を事業計画策定に活用することへの理解を深め、自社の持続的な経営発展につながる経営分析本来の目的達成を目指す。

具体的には、巡回および窓口における相談者、当所が主催する各種セミナー受講者、さらには持続化補助金等をはじめ各種補助金申請者および経営革新計画を策定する前向きかつ意欲的な事業者に対し、経営分析の重要性について周知を行い、分析の実施へと導く。また、小規模事業者経営改善資金融資制度（マル経融資）等、事前に決算書を徴求でき、財務内容が確認できる融資申込者に対しても、金融面での分析のみならず、対話と傾聴を通じて自社の現状をより詳細に把握し、持続的な発展に役立たせる。

② 経営分析の内容

【対象者】 巡回訪問及び窓口相談における支援先、需要動向調査を実施した事業者、各種セミナー受講者、各種補助事業および支援施策を活用する事業者、マル経融資等融資申込者の中から、生産性向上や販路拡大を目指すなど、経営状況分析を必要とする管内の意欲的な事業者を選定。

【分析項目】 定量分析としての「財務分析」および定性分析としての「非財務分析」の双方を行う

◎財務分析

→直近３期分の収益性、安全性、生産性、成長性等の財務指標

◎非財務分析

→対話を通じてＳＷＯＴ分析を行い、事業者の内部環境における強み・弱み、取り巻く外部環境の脅威・機会を整理

（内部環境）

商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産、デジタル化およびＩＴ活用の状況等

（外部環境）

商圏内の人口・人流、競合、業界動向

【分析手法】 事業者の直面する状況等に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や中小機構の「経営計画つくるくん」等のツールを活用し、経営指導員が分析を実施する。非財務項目については、ＳＷＯＴ分析のフレームを用いて整理を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果については、整理した上で経営指導員等が分析を実施した事業者の説明およびフィードバックを行い、事業計画策定等の参考資料として活用する。また、分析結果はデータベース化した上で、内部共有することを通じて、経営指導員等の支援スキル向上のツールとしても活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員が主導する形で経営状況分析を実施した事業者に対して今後目指すべき方向性に沿って事業行動のベースとなる事業計画の策定を支援。また、新規事業の立ち上げや事業転換、M&Aおよび事業承継、ITの効果的利活用など個別具体的な取組を行う事業者に対しては当所独自の専門家派遣制度を活用し、専門家の助言に基づく事業計画の策定を支援した。さらに、金融支援（開業資金相談含む）や経営革新計画および各種補助金申請支援時においても事業計画策定支援を実施し、融資実行や採択につなげるなど、一定の成果をあげている。但し、経営状況分析同様、経営指導員の経験年数などによりスキルやノウハウに差異があることから内容にはややバラつきが生じている。

【課題】

一方で、融資や経営革新および補助金申請における事業計画策定については、融資実行や採択が主な目的であることから、経営指導員等がリードする形で策定を支援するケースも多い。よって、事業者側がやや受け身となり、また事業計画本来の意義や重要性の理解が浸透しきれていないことも考えられる。事業計画を持続的な経営発展に役立たせるには、事業者に気づきを与え、変化の激しい経営環境下において当事者意識を持たせ、自らが設定した経営課題に向き合い、解決を目指す形の能動的な事業計画策定に導くことが重要である。また、計画内にデジタル化の内容を踏まえて記載している事業者も増えつつあるが、デジタル化に対する苦手意識があり、なおかつ具体的な活用に対するアイデア不足などが理由で優先度は高くないのが現状である。したがって、デジタルの活用が効果的な販路開拓による売上増や業務プロセスの改善による利益増につながることを訴求することで、デジタル化についても積極的に促進していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

前述の「5. 経営状況の分析に関すること」において実施した経営状況分析の内容を踏まえ、経営状況分析を実施した全ての事業者を目標として、対話と傾聴を通じ、気づきや内発的動機付けを促しながら事業者の潜在能力を引き出すことを意識し、自走化へのきっかけとなる事業計画策定支援に取り組む。また、計画策定のみがゴールとならないよう、あるべき姿を実現するために事業者の意識を向上させ、策定した計画を自主的に実行に移すことで、持続的な経営発展につながるよう、経営指導員が主体となり、必要に応じて専門家等と連携しながら伴走型の指導や助言を行う。さらに、小規模事業者は高齢化や人材不足などからデジタル化の意識が高い状況にないため、計画策定において身の丈に合わないDX導入を行うことが、逆に業務的な負担増加につながらないように注意しなければならない。よって、事業者に具体的な導入の効果や成果が可視化できるよう、それぞれの状況に応じた適切なツールを紹介するなど、DXへの関心を高める支援も必要である。具体的には、事業計画策定の入口および前段においてDXに向けたセミナーや専門家派遣を実施し、デジタルを効果的に活用することで発揮される販路

開拓・需要拡大による売上・利益の増加やコスト削減に伴う生産性向上等につなげ、事業者の競争力の強化を支援する。

(3) 目標

項目	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①D X推進セミナー開催回数	—	2	2	2	2	2
②事業計画策定件数 (※)	202	76	76	76	76	76
③創業セミナー開催回数	1	1	1	1	1	1
④創業計画策定件数	8	10	10	10	10	10

※「②事業計画策定件数」の現行については、各種補助金申請等における単発的な策定件数も含まれているが、R6年度以降の目標については、「5.経営状況分析に関することにおいて」経営状況分析を実施した事業者に対する事業計画策定件数のみを目標件数として計上している。

(4) 事業内容

①D X推進セミナーの開催

小規模事業者のD Xに対する関心を深め、意識を浸透させると共に基本的な知識の習得を可能とするため、また、実際にD Xに向けたI Tツールの導入やI Tを活用した販路開拓および販売促進の取組を推進するためのセミナーを開催する。

【支援対象】経営状況分析を実施した小規模事業者、D X推進に取り組む意欲の高い事業者

【募集方法】経営状況分析を実施した事業者への個別案内、当所ホームページや会報誌への情報掲載、巡回指導時や窓口対応時の周知

【講師】情報コンサルタント、情報化支援に実績のある中小企業診断士等

【開催回数】年2回

【カリキュラム】

- ・D X総論および関連技術（クラウドサービス、A I等）や具体的活用事例の紹介
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・S N Sを活用した情報発信方法
- ・E Cサイトの活用方法

【参加者数】各回30名

【支援手法等】

セミナー受講者に対しては、受講後の進捗状況をヒアリングする等フォローアップを行い、必要に応じて、専門家派遣を実施してD X推進の取組を支援する。

②経営指導員等が主導して実施する事業計画策定支援

【支援対象】経営状況分析を実施した事業者

【支援手法等】

経営指導員等が担当制で張り付き、小規模事業者に対して、事業計画を策定することの必要性を理解してもらえるように伴走支援を行う。それぞれの事業者が置かれているライフサイクルに応じ、解決すべき経営課題も異なるため、下記の通り状況に応じた支援を行う。

- ・成長期の事業者…売上および利益向上を目的とした販路開拓支援等
- ・成熟期の事業者…経営革新計画の策定支援等
- ・衰退期の事業者…経営改善および事業承継支援等

計画策定支援については、経営指導員が中心となって行うが、必要に応じて専門家や支援機関と連携の上、実施する。

③専門家の助言等に基づく事業計画策定支援

【支援対象】

前出「3. 地域の経済動向調査に関すること」で実施する景気動向調査や地域経済動向調査結果を活用し、加えて前出「5. 経営状況の分析に関すること」において実施した経営状況分析の結果を踏まえ、事業再構築（新分野展開、事業転換等）、M&Aおよび事業承継など個別具体的な取組を行おうとする小規模事業者

【支援手法等】

当所独自の専門家派遣制度「ビジネス何でも応援隊®」のプラットフォームを活用し、専門的知識を持つ登録サポーターを選定の上、専門家からのアドバイスを基に当該事業計画の策定を支援する。

④創業（事業）計画策定セミナー

当所は、地域内の起業・創業を促進するべく、経営指導員等による創業計画策定支援を中心とした窓口相談に加え、平成11年から12年間に亘って開催した「創業塾」や、本事業において大分市の特定創業支援事業の指定を受け開催している創業セミナーを通じて創業支援を積極的に行っている。3期計画も引き続いてそのノウハウを最大限に活かし、大分市内の創業予定者や創業後間もない小規模事業者を対象に、実践的かつ地域の実情等も踏まえた内容の「創業（事業）計画策定セミナー」を開催する。これにより、創業への具体的な動機付けや方向性の道標となる計画策定を支援し、持続的な経営発展をバックアップする。

【支援対象】 創業予定者および創業後間もない小規模事業者

【募集方法】

- ・開催案内パンフレットを作成し、当所窓口および自治体各施設、中小企業支援機関、金融機関等に設置
- ・経営指導員等による窓口相談時の案内
- ・当所ホームページおよび会報誌掲載による情報発信
- ・地元紙および市報掲載による情報発信

【講師】 創業支援に豊富な実績およびセミナー講師経験を持つ中小企業診断士等

【開催回数】 年1回（11～12月頃の日曜日を中心に4日間のコース）

【カリキュラム】

税務や労務等の創業後に必要な諸手続のみならず、座学による経営戦略、財務、人材育成、販路開拓等、事業継続に関する必要な知識を効果的に習得させ、これらを活用することで実現可能性の高い創業（事業）計画書を作成し、持続的な経営発展を目指す。また、ケーススタディ等により講

師との対話形式による双方向型の講義スタイルを展開することで、受講生同士のコミュニケーションを促進し、様々な角度からお互いの創業計画をブラッシュアップする。

【参加者数】 10名程度

【支援手法等】

セミナー受講者に対しては、経営指導員等が随時進捗状況を確認し、創業（事業）計画の策定を中心としたフォロー体制を構築する。なお、受講者のうち、創業予定者に関しては年度内の創業実現を目指す。また、創業予定者が大分市中心市街地のエリア内に出店する場合は、当所および大分市、地元金融機関、中心市街地の商店街が出資し、空き店舗情報等を随時提供しているまちづくり会社「(株)大分まちなか倶楽部」と連携し、創業（事業）計画の策定支援を実施する。

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】

経営指導員等が事業計画策定を支援した事業者に対して概ね四半期に一度を目途に、巡回訪問や電話などを通じたヒアリングにより計画の進捗状況の確認を行った。実行途中において新たな課題が生じた場合や経営環境に大きな変化があった場合については専門家と連携した具体的なフォローアップ支援を行ったが、事業者からの要請によって支援を行うケースが多く、経営指導員等からの自発的なアプローチがやや不十分であった。

【課題】

主にマンパワー不足など、経営資源に制約を受ける管内の小規模事業者は、目先の業務に追われる傾向にあり、策定した事業計画に沿った事業の実施が後手に回りがちである。よって、小規模事業者に対する経営指導員等による伴走型のフォローアップ支援の必要性が高まっている。しかし、事業者毎の接触頻度は担当した経営指導員等の判断に任されており、また、支援手法についても属人的で体系化されていない面もある。したがって、支援手法の形式化など、支援の段階に応じた効果的なフォローアップ体制の確立が課題である。

(2) 支援に対する考え方

計画が順調に推移している事業者はもちろん、事業の実施が遅れがちな事業所に対しても、地道に対話と傾聴を通じた伴走型の支援を徹底し、信頼関係を構築することで、解決すべき経営課題への気づきと「自走化」のための内発的な動機付けを促す。訪問回数の頻度については、原則を設定するが、策定した事業計画の進捗状況や事業者が抱える課題等により、訪問回数を多めにして集中的に支援する事業者と、順調に進捗していることを確認し、訪問回数を減らし、でも差し支えないと判断される事業者を見極めながら、柔軟な対応を行う。

(3) 目標

項目	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
フォローアップ対象事業者数 (事業計画策定事業者)	2 0	7 6	7 6	7 6	7 6	7 6
頻度 (延回数)	7 4	1 5 2	1 5 2	1 5 2	1 5 2	1 5 2
フォローアップ対象事業者数 (創業計画策定事業者)	—	1 0	1 0	1 0	1 0	1 0
頻度 (延回数)	—	2 0	2 0	2 0	2 0	2 0
売上増加事業者数	—	1 0	1 0	1 3	1 5	1 6
利益率 3%以上増加の 事業者数	—	1 0	1 0	1 3	1 5	1 6

※フォローアップ頻度 (延回数) は一者あたり年 2 回 (上半期・下半期 1 回ずつ) を想定

(4) 事業内容

事業計画策定を行った全ての事業者を対象として、定期的かつ継続的に巡回訪問や電話等による接触を図り、事業計画が着実に実行されているか進捗状況を確認する。接触の頻度については、単に状況を確認するのみというような単発的なヒアリングとならないことに留意し、傾聴と対話を通じ相応の期間をかけフォローアップを実施することを想定し、上半期および下半期一度ずつの計 2 回を原則とするが、支援の開始時期や事業者の申出、進捗状況などによって柔軟に対応する。また、支援の過程において、経営環境の変化等が生じたことで新たな課題が発生した場合や、事業計画との間にズレが生じたと判断する場合は、専門家と連携し、接触頻度の変更も含め、今後の対策を検討の上で計画の修正を行う。

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】

県内外のバイヤーと直接商談ができる個別商談会 (J F C 農商工商談会) を政府系金融機関、地元金融機関および商工団体等と共催で開催した。また、より幅広く商圈を拡大し、販路開拓を考える小規模事業者については九州の広域商談会 (フードスタイル九州等) への出展を支援した。

さらに小規模事業者の開発した新商品・新サービスをマスメディアに向けて P R し、認知度向上と共に販路拡大を目的とする合同プレス発表会を開催した。なお、発表会参加による P R が単発とならないよう、開催後もガイドブックの作成や市内中心部に設置されているデジタルビジョンに放映することで継続的に支援を行った。

新型コロナウイルスの感染拡大の影響以降、各種商談会はオンライン開催やリアルとオンラインのハイブリッド形式で開催されるケースが見られる。管内の小規模事業者はオンラインによる販路開拓等に関心がありつつも高齢化や知識面および人材面の不足等といった課題を抱えているため、I T を活用した販路開拓等の取組が進んでおらず、商圈が近隣の限定された範囲に留まっている傾向がある。

【課題】

商談会等の出展に関しては、商談を行っても成約に結びつかないケースが多かったため、今後は会期前後の経営指導員等によるフォローアップ体制の構築が課題となる。また、現状でも述べた通り、新型コロナウイルス感染拡大の影響以降、商談会がオンラインもしくはハイブリッド形式等の商談スタイルに変化しつつある中、ITを活用した対応は不可避になりつつある。また、販路開拓の支援については、地域内のみならず東京や福岡等都市部への「外貨」を稼ぐ方向に目を向けていく必要性が高まっている。しかし、管内の小規模事業者は、ITを活用した販路開拓等のDXを活用した取組が進んでいないため、商圏が限定された範囲に留まり、良い商品やサービスを生み出しても販路拡大のチャンスを逃していることも考えられる。よって、今後販路開拓に取り組んでいく中でDXの活用は必要不可欠であることを理解・認識してもらった上で支援を行っていくことが重要となる。

(2) 支援に対する考え方

当所単独による商談会等の開催は困難であるため、共催により開催する各種商談会や都市部で開催される商談会・展示会への参加および出展を後押しする。また、参加および出展にあたっては、小規模事業者が消費者の要望やニーズを踏まえて商品を開発し、消費者が要望しているものを市場に送り込むマーケットインの考え方やノウハウを理解した上で販路開拓に結びつけることが求められる。よって、経営指導員等による事前の情報提供や事後のフォローアップを行うと共に、開催期間中には、商品陳列や効果的な魅せ方、接客方法等きめ細やかな伴走支援を行う。

また、マンパワー不足などにより小規模事業者は広報・宣伝の手段に限りがあるため、商品やサービスを開発しても認知度不足などで販路開拓のチャンスを逃すことも多い。よって、第2期計画に引き続いて、当所のネットワークを活かし、報道機関や中小企業支援機関を一堂に集め、商品・サービスをPRする「新商品・新サービス合同発表会」を開催する。発表会開催後も継続的に当該商品・サービスを広報宣伝する等、支援体制を強化し販路開拓に結びつける。

さらに、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による情報発信、ECサイトの利用方法等、ITの有効活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や個別相談対応を行う。理解度を高めた上で、必要に応じてIT導入や情報戦略マーケティングの専門家派遣を実施する等、小規模事業者それぞれの段階に応じた支援を展開する。

(3) 目標

項目	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①商談会出展事業者数 (ア) JFC 農商工商談会	1	2	2	3	3	4
(うち成約件数)	1	1	1	2	2	3
①商談会出展事業者数 (イ) 4 団体合同オンライン商談会	1	1	1	2	2	3
(うち成約件数)	1	1	1	1	2	2
②都市部での商談会への参加支援	8	8	8	8	8	8
(うち成約件数)	5	5	5	5	5	5

③発表会参加事業者数 (うち小規模事業者)	16 (10)	16 (10)	16 (10)	16 (10)	16 (10)	16 (10)
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④SNS活用事業者数	—	5	5	7	7	8
売上増加率／者	—	5%	5%	8%	8%	10%
⑤ECサイト利用事業者数	—	5	5	7	7	8
売上増加率／者	—	5%	5%	8%	8%	10%
⑥ネットショップ開設者数	—	5	5	7	7	8
売上増加率／者	—	5%	5%	8%	8%	10%

(4) 事業内容

①商談会の開催および参加支援

(ア) JFC大分農商工商談会

新たに開発した商品を小規模事業者が単独で販路開拓し、バイヤー等に直接売り込みを行うことはハードルが高いと思われる。よって、自社商品をPRし、ビジネスチャンスをつむぐ機会を提供するため、県内外のバイヤーと直接商談を行うことができる商談会「JFC大分農商工商談会」を日本政策金融公庫、地元金融機関および商工団体、中小企業支援機関等（全13団体）との共催で開催する。

(イ) 4団体合同オンライン商談会

大分県産業創造機構、大分県商工会連合会、大分県中小企業団体中央会および当所の4団体により主に県内のバイヤーとの商談を行う「4団体合同オンライン商談会」を開催し、販路開拓の機会を提供する。出展前後については、必要に応じて専門家による個別指導を実施し、効果的なプレゼンテーション手法や、商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向け実効的な支援を行う。

【支援対象者】管内の食品製造業者および工芸品・土産品製造業者

【実施回数】各商談会とも年1回ずつ

【参考】(ア)「JFC農商工商談会」

平成29年度から開催されており、県内外のバイヤー19社（令和4年度実績）が集結する。参加者は事前に商談を希望するバイヤーを選定することができ、バイヤーと直接商談ができる個別商談会形式となっている。令和3年度からハイブリッド形式で開催されている。今年度は令和6年2月に開催を予定。

(イ)「4団体合同オンライン商談会」

令和3年度から開催されており、主に県内のバイヤー8社（令和4年度実績）と商談が可能。本商談会も事前に商談を希望するバイヤーを選定し、オンラインで直接商談ができるスタイル。今年度は11月中旬に開催を予定。

②都市部での商談会への参加支援

①の共催で開催する各商談会については、参加するバイヤーが県内の事業者が多いことから、より広域的に販路開拓を考えている小規模事業者については都市部で開催される商談会への参加を支援する。

参加については、①と同様に必要に応じて専門家による個別指導を実施し、効果的なプレゼンター

ション手法や、商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向け実効的な支援を行う。

(参加を想定する商談会例)

・「フードスタイル九州」…各食品業界のバイヤー等が一同に来場し、福岡市で例年11月初旬の2日間に亘り開催される大規模商談会。県内外から延べ15,000名が来場する九州最大級の大規模販促イベントとして定着しており、約900程度の展示ブースを誇る。

【支援対象者】管内の食品製造業者

【実施回数】各商談会につき1回程度

③マスメディア等を活用した認知度向上および販路開拓支援 (BtoC)

経営資源が不足しがちな小規模事業者は、広報宣伝手段が限定されるため、新しい商品やサービスを開発しても、認知度が向上せず販路開拓の機会を逃し、結果的に市場に投入する前に撤退、もしくは投入しても埋没してしまうという課題を抱えている。そこで、当所は平成28年より、事業者が新たに開発した新商品や新サービスをマスメディアに向けて情報発信し、認知度向上および販路開拓の機会創出を目的として「新商品・新サービス合同プレス発表会」を開催している。同発表会は基本的に夏冬の年2回開催(平成28年度のみ4回開催)しており、直近の本年7月の開催で16回目を数え、これまで延べ195社が参加した。また、報道機関以外にも金融機関や中小企業支援団体の担当者にも開催を案内すると共に観覧を促しており、販路開拓にかかる各種施策等をはじめ、事業者への情報提供の場としても定着しつつある。

また、発表会によるPR効果を単発的なものにせず、継続的に商品およびサービスの情報を発信し、販路開拓のチャンスをさらに拡大するため、発表会終了後も地元ケーブルテレビの活用や情報誌等への掲載、さらには本市中心市街地商店街に設置されているデジタルサイネージや大型ビジョン等を利活用して積極的に情報発信するなど、幅広く広報宣伝支援を実施することで認知度を向上させ、管内小規模事業者の販路拡大につなげる。

【実施方法】合同プレス発表会の開催による情報発信および発表会後の広報支援

【支援対象者】合同プレス発表会に参加した小規模事業者

【実施回数】発表会は年2回開催、発表会後の広報支援は随時

④SNS活用 (BtoBおよびBtoC)

経営状況分析および事業計画策定支援を実施した小規模事業者の中から、意欲的に販路拡大に取り組む先を中心に、地域外や都市部、首都圏など遠方の顧客を取り込むため、取り組みやすいSNSを活用することで、広報宣伝効果を向上させるための支援を行う。

⑤ECサイト利用 (BtoC)

経営状況分析および事業計画策定支援を実施した小規模事業者の中から、アマゾンや楽天などが運営するショッピングサイト等から、支援する小規模事業者の状況にあった提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文や写真撮影の方法、適切な商品構成等について伴走支援を行う。

⑥自社HPによるネットショップ開設 (BtoC)

経営状況分析および事業計画策定支援を実施した小規模事業者の中から、意欲的に販路拡大に取り組む先を中心に、ネットショップの立ち上げから、効果的な商品構成およびページ構成、さらにはPR方法等WEBサービス専門会社やITベンダー等の専門家と連携し、セミナー開催や開設に向けた支援やフォローアップについて専門家派遣等を実施し、積極的に支援を行う。

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】

本事業の実施状況等について、大分県、政府系金融機関、中小企業支援機関の外部有識者を評価委員として委嘱し、「事業評価委員会」を年に一回開催、事業の進捗状況および成果に関する意見および提言を踏まえ評価を受けている。また、当所内で毎月開催する経営指導員による経営指導会議において、各経営指導員等が担当する支援案件の進捗状況について確認を行い、必要に応じて見直しを行っている。

【課題】

評価委員会の結果については当所ホームページにおいて公表しているが、経営指導会議内での共有が不十分であり、委員会で受けた指摘や提言などが事業の改善に活かされていない点が課題である。

(2) 事業内容

外部有識者（政府系金融機関、中小企業支援機関など）、共同申請者である大分市商工労働観光部商工労政課、当所法定経営指導員等をメンバーとする「事業評価委員会」を設置し、事業年度1回、本計画に記載している事業の実施状況および成果等について評価および検証を行う。計画の進捗状況が思わしくない場合は改善策について助言を行い、これを踏まえてPDCAサイクルを適切に回し、改善に努めながら次年度以降の事業の方向性を検討する。同委員会による評価を受けた後は経営指導会議において情報共有するとともに、評価結果を当所ホームページにおいて公表し、管内の小規模事業者が常に関覧可能な状態とする。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

大分県商工会議所連合会が主催する研修への参加をはじめ、日本商工会議所および中小企業大学校が主催する研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図っている。

また、経験の浅い経営指導員等をベテラン・中堅指導員の巡回訪問や窓口相談に同行・同席させ、問題発見から解決に向けた研修をOJTにより実施。さらに専門家派遣時には、案件担当者は必ず同行・同席することで専門的なノウハウの習得を目指す等、支援能力の向上を図っている。

これに加え、経営指導員等が出席して毎月開催している所内の経営指導会議において、予め担当者を決め2件程度の経営支援事例の発表を行い、支援内容について意見交換を行っている。

【課題】

今後、小規模事業者支援に携わる経営指導員等には、伴走型支援に必要な対話と傾聴によるコミュニケーション能力の向上や業務効率化や新たな需要開拓につながるDXに向けた相談・指導能力の向上が求められる。しかし、こうした能力は経験年数等により経営指導員間でのレベルに差異が生じてしまうことが課題である。よって、個々の支援事例等をデータベース化する等、密に情報共有を行うことで、支援対応の平準化と指導能力の底上げを図り、組織的に小規模事業者支援の拠点機能としての役割を発揮する。

経営環境が目まぐるしく変化する中、経営指導員等には小規模事業者の持続的な経営発展を支

える伴走者としての役割を果たせるよう、日頃から支援手法の習得や知識の更新といった資質向上を図る取組を行うことが重要である。

(2) 事業内容

①外部研修会等の積極的活用

【DX推進に向けたセミナー】

DX推進は喫緊の課題であると認識している小規模事業者は多いが、マンパワー不足や心理的なハードル等から対応が遅れがちである。支援にあたっては、より豊富な知識やノウハウが必要であることから、経営指導員および一般職員のITスキルを向上させ、個社のニーズやレベル感に合った相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進の取組にかかるセミナーへの参加を積極的に促し、相談・指導能力の向上を図る。

<DX推進に向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 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、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策等

イ) 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) その他の取組

オンラインを活用した経営指導および支援事例の共有、チャットツールの導入

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員および一般職員の伴走支援能力が一層向上できるように、支援の基本姿勢である「対話と傾聴」の習得につながるものや、ヒューマンスキルに必要不可欠なコミュニケーション、ヒアリング、プレゼンテーションといった能力を高める内容のセミナーについて積極的に経営指導員等を派遣する。

②職員研修会（資質向上対策事業）への参加

大分県商工会議所連合会が主催する経営指導員および一般職員を対象とした職員研修会（資質向上対策事業）に積極的に参加する。同連合会は当所に事務局を置き、本研修会の企画および運営については当所中小企業相談部が担当している。地域の経済動向調査の結果や経営環境の変化等から支援ニーズを把握し、時機に応じたテーマを選定した上で実施し、効果的な経営支援能力の向上を図る。

③経営指導員指導能力向上研修の実施

経営指導員を対象として、経験年数や個々の能力を踏まえた上で、伴走支援に必要なテーマを選定し、指導能力を向上させるための研修会を企画、開催する。

④OJTの実施

支援レベルの平準化と指導能力の底上げを図るため、支援経験豊富な経営指導員が中心となり経営支援員および一般職員とチームを組成し、巡回指導や窓口対応時の機会を活用したOJTを積極的に実施することで、組織全体としての支援能力の向上を図る。

⑤支援ノウハウの共有

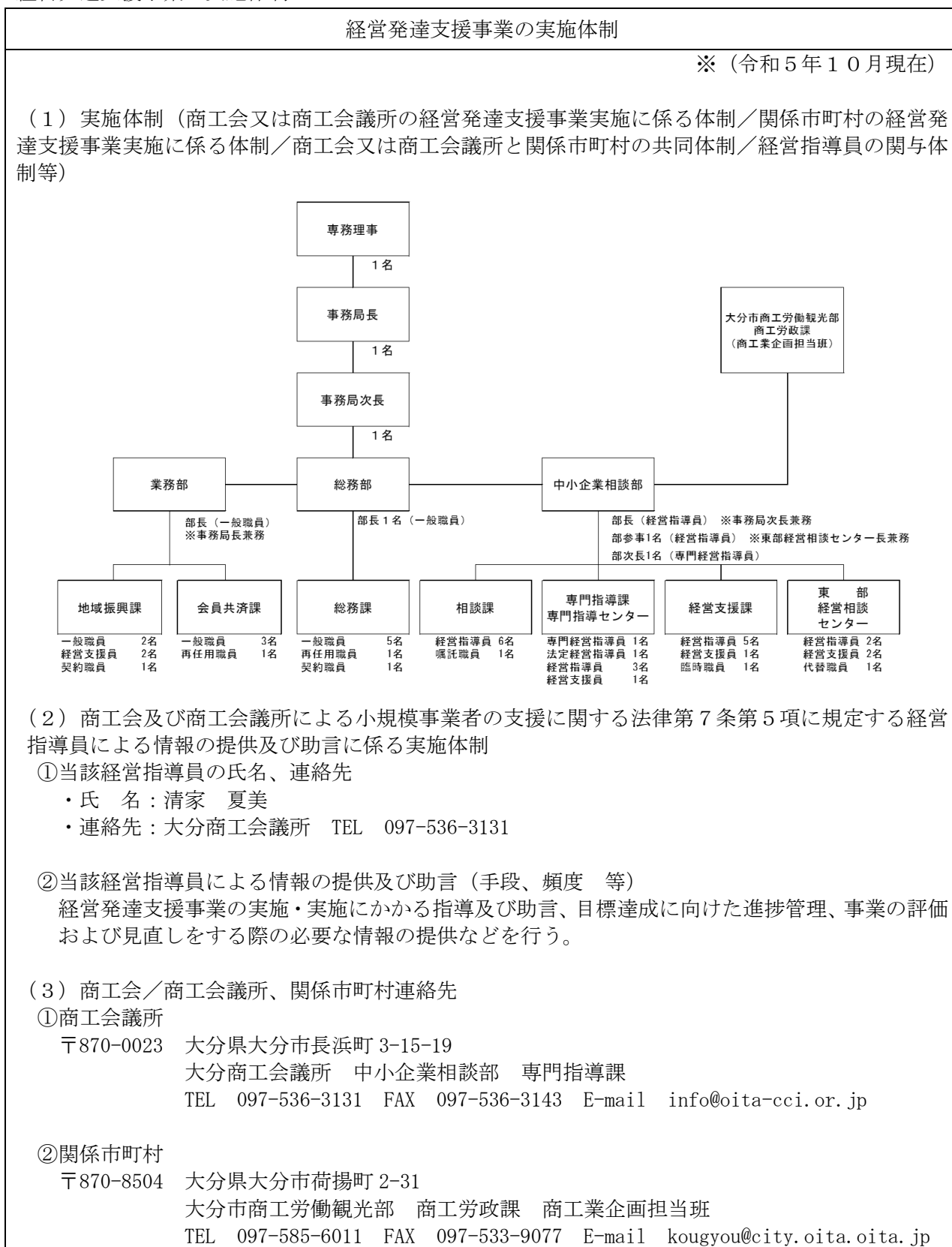
経営指導員等が出席し、毎月開催する当所の「経営指導会議」において、担当者を決めて支援事例を発表する。支援内容や成果について検討および意見交換を行い、事例を研究すると共にノウハウを共有・習得することで、支援能力の向上を図る。

⑥データベース化

各々の支援を担当した経営指導員がシステム上の経営カルテ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の現状や支援実施に伴う今後の支援の方向性および留意点等についてデータ化する。これにより、職員全員が情報を相互共有でき、担当外の経営指導員等でも相応の対応が可能になると共に、支援ノウハウを蓄積することで、組織全体としての経営支援レベルの向上を図る。

(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)

	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
必要な資金の額	6, 8 0 0	6, 8 0 0	6, 8 0 0	6, 8 0 0	6, 8 0 0
専門家派遣費	2, 5 0 0	2, 5 0 0	2, 5 0 0	2, 5 0 0	2, 5 0 0
セミナー開催費	8 0 0	8 0 0	8 0 0	8 0 0	8 0 0
販路開拓事業費	1, 5 0 0	1, 5 0 0	1, 5 0 0	1, 5 0 0	1, 5 0 0
展示会出展費	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0
広報支援費	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0
職員資質向上費	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0

(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
自主財源（当所一般会計）、国補助金（伴走型小規模事業者支援推進事業）、県補助金、市補助金、 その他事業委託費 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	