

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	中津商工会議所（法人番号 2320005007824） 中津市（地方公共団体コード 442038）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援計画の目標 目標① 小規模事業者のニーズに沿った生産性向上、競争力強化支援、DX化へ向けた支援及び創業者への継続支援、後継者の育成を含む円滑な事業承継を行うことで、地域事業者の減少に歯止めをかける。 目標② 小規模事業者の経営革新、新たなビジネスモデルの創出、地域資源を活用した新商品・サービスの開発等の支援を行い、事業者の事業規模拡大に資する販路拡大支援を実施する。 目標③ 観光資源を活用した入込人口の増加に資する情報発信力の強化、及び地域内消費喚起支援 目標④ 小規模事業者との対話と傾聴を通じ、個社の課題を設定し、地域経済を支える小規模事業者の力を最大限に引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みに繋げる。
事業内容	I. 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こと 中小企業景況調査と国が提供するデータを活用した地域経済動向調査 2. 需要動向調査に関すること 商談会バイヤーニーズ調査 3. 経営分析の状況に関すること 経営分析（財務分析、非財務分析） 4. 事業計画策定支援に関すること DX推進セミナー、事業計画策定セミナーの開催、専門家派遣 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 進捗状況の確認及びフォローアップ支援 6. 新たな需要の開拓支援 商談会・展示会出展支援事業、SNS、ECサイトを活用した販路開拓支援事業
連絡先	中津商工会議所 〒871-8510 大分県中津市殿町 1383-1 電話番号 0979-22-2250 F A X 番号 0979-22-1750 E-mail info@nakatsu-cci.org 中津市 産業経済部 商業・ブランド推進課 〒871-8501 大分県中津市豊田町 14-3 TEL：0979-62-9046 E-mail：syougyou_brand@city.nakatsu.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

【沿革】中津市は、1929年（昭和4年）4月に中津町に小楠村を合併し、中津市制が布かれた。2005年（平成17年）3月1日には中津市、下毛郡三光村、同郡本耶馬溪町、同郡耶馬溪町、同郡山国町の1市1村3町が合併し、現在の中津市が誕生した。中津商工会議所は、2005年（平成17年）の市町村合併前の旧中津市を管轄としている。



【位置】中津市は、大分県の西北端に位置し、東は宇佐市、南西は玖珠郡・日田市、北西は福岡県に接し北東は周防灘に面している。

【交通】北九州市方面（国道10号）、大分市方面（国道10号）、耶馬溪・日田方面（国道212号）の分岐点である。また市内中心部から大分市まで車で1時間30分、北九州市まで車で1時間弱の距離にある。2015年（平成27年）3月には東九州自動車道・中津ICが開通。2016年（平成28年）4月には東九州自動車道が北九州から宮崎間がすべて開通し、産業・観光など今後の発展が期待される。また、中津市の海岸線を走る大分県道23号中津高田線はダイハツ車体（現ダイハツ九州）の移転に伴い、片側2車線に拡幅されている。市内にあるJR中津駅は、すべての特急列車が停車し、新幹線の最寄り駅であるJR小倉駅までは、約35分で行くことができる。港湾では、市内にある中津港は1999年（平成11年）に重要港湾に、また、2010年（平成22年）重点港湾に指定されている。

【地勢】面積は、491.44km²で、市域の約80%を山林原野が占め、山国川下流の平野部にまとまった農地が開け、中津地域を中核としている。北部は狭く南部に西方に大きく張り出した形状を示し、西側に英彦山がそびえ、地域を貫流する山国川の分水嶺となっている。

【産業】基幹産業は、1. 衛生陶器、2. 半導体産業、3. 自動車関連産業の製造業が中心で、1. TOTOSANテクノ(株)、2. ルネサスエレクトロニクス(株)、3. ダイハツ九州(株)、が有名である。（企業の順番は、中津市での操業順）

【観光】中津の城下町は、福澤諭吉旧居、中津城などの文化財や歴史的建造物、市域南部には青の洞門、羅漢寺、古くから景勝地として有名な耶馬溪がある。耶馬溪は、1916年（大正5年）に日本新三景に選ばれるなど、古くから観光地として有名であったが、近年は、近隣の温泉地である由布院温泉、黒川温泉などに観光客が流れ、観光客は減少傾向にある。2017年（平成29年）4月に中津市・玖珠町にまたがる広大な景勝地・耶馬溪の歴史や文化を語るストーリー「やばけい遊覧～大地に描いた山水絵巻の道をゆく～」が日本遺産に認定された。

日本遺産は、地域の歴史的魅力や特色を通じて我が国の文化・伝統を語るストーリーを認定し、ストーリーを語る上で不可欠な魅力ある有形・無形の文化財群を地域が主体となって総合的に整備・活用し、国内外に戦略的に発信することにより、地域の活性化を図るため文化庁が2015年（平成27年）に創設した制度。各ストーリーが広域に渡って展開されているため、ひとつのストーリーにたくさんのお見どころがあり、観光での活用が期待される。

【人口推移】中津市の人口は、昭和60年をピークに減少傾向が続き、2020年（令和5年）の総人口は、70,271人で、2018年（平成30年）比で、216人（0.2%）増加している。生産年齢人口277人（生産年齢人口割合0.6%）増加、老年人口804人増加（老年人口割合2.0%）増加、年少人口▲865人（年少人口割合▲8.3%）減少と少子高齢化の状況にある。

（人口推移）

年 号	総 人 口	年 少 人 口		生 産 年 齢 人 口		老 年 人 口	
H20年	68,789	10,409	(15%)	43,214	(63%)	15,166	(22%)
H25年	69,737	10,538	(15%)	42,502	(61%)	16,697	(24%)
H30年	70,055	10,364	(15%)	40,833	(58%)	18,858	(27%)
R 5年	70,271	9,499	(13%)	41,110	(59%)	19,662	(28%)

（資料；中津市人口統計）

（商工業者の推移：平成26年度・28年度対比）

	商工業者数	建設業	製造業	卸小売業	飲食業	サー 業	その他
H26年度	3,057	284	205	1,011	483	599	475
（内小規模事業者数）	(2,322)	(268)	(155)	(687)	(328)	(531)	(353)
H28年度	2,953	271	194	971	454	588	475
（内小規模事業者数）	(2,217)	(259)	(141)	(643)	(305)	(465)	(404)
対比（数）	▲104	▲13	▲11	▲40	▲29	▲11	0
（小規模事業者増減数）	(▲105)	(▲9)	(▲14)	(▲44)	(▲23)	(▲66)	(51)
対比（率）	96.5%	95.4%	94.6%	96.0%	93.9%	98.1%	0%
（小規模事業者増減比率）	(▲3.4%)	(▲3.3%)	(▲9.0%)	(▲6.4%)	(▲7.0%)	(▲12.4%)	(114.4%)

（商工業者の推移：経済センサス調査資料）

【工業】製造品出荷額等でみると、自動車関連産業が主体の輸送用機械製造業が76.7%、電子部品製造業が7.0%、窯業・土石製造業が3.7%となっており、3つの業種で約90%を占めている。自動車産業は、ほとんどが本社を地域外に有する進出企業であり、雇用や所得の向上という意味で地域経済に大きな役割を果たしている。しかし、取引先や納入先が市外のケースが多く、地域の資金循環を安定成長させるためには、地元製造事業者の事業機会の拡大により、地域にとってのコネクターハブ構造を強化拡大し「地域型」事業者との循環率を高めていくことが課題である。

【商業】人口の減少や個人消費の低迷に加え、通信販売、ネットショッピングおよび近隣都市部へ買物客の流出などにより年間商品販売額が減少傾向にある。個人事業者においては、経営不振や後継者不足などにより廃業するケースが増えている。商店街では、全国展開しているロードサイド店舗の進出などにより購買力が奪われ、店舗数も減少が続いている。地域内消費の拡大に取り組むことが喫緊の課題であり、地域特性を最大限に活かした商業活性化策が求められている。

【観光】中津市には、中津城、福澤諭吉旧居・福澤記念館、青の洞門等の観光地があるものの、近隣に知名度のある別府市、湯布院等があり、「通過型観光地」で滞在時間が短く、観光客の購買は些少であり、地域経済への貢献度は低い。今後は、地域資源を活用して、いかにして滞在時間を延ばすかが課題である。

中津は、持ち帰り専門の鶏のからあげ店が数多く存在しており、全国的に有名である。有名であるが故に、中津からあげとは関係が無い、一定の品質が保持されていない商品も見られるようになってきた。ブランドの「中津からあげ」を守るため、2016年（平成28年）に商工会議所として初めて地域団体商標に認定され、中津商工会議所が商標を保有している。地域団体商標を取得したことにより、「中津からあげ」のブランド保護に大いに貢献している。具体的には、全国の百貨店で開催される催事等では、中津市外の事業者では「中津からあげ」名でのからあげを販売することが出来ない。また、大手インターネット通販サイトで、「中津からあげ」の幟旗の販売をしていた事業者があったが、販売を差し止めることができた、などの効果が出ている。



地域団体商標「中津からあげ」

【中津市総合計画】

中津市の総合計画である第五次中津市総合計画「なかつ安心・元気・未来プラン2017～みんなでつくる暮らし満足No. 1～（2022改訂版）」の中で、将来都市像を「暮らし満足NO. 1のまち中津」として計画に取り組んでいる。当所に関連する施策は次のとおりである。

■商業・サービス業

市民にとって便利で暮らしやすく、魅力ある商業環境が形成されるように、地域の特性を生かした適切な商業集積の形成等に関して必要な支援を行っていく。

また、商店街の活性化には、商店街関係者自らが考え、実践することが重要。そのために、商店街が主体となった取組みを積極的に支援し商店街の活性化を図っていくとともに、消費者ニーズに対応したキャッシュレス決済等の取組みを推進し、魅力あるまちづくりに努めていく。

■観光

マーケティングに基づく国内外に向けた情報発信や売り込みの工夫と強化を図る。山国川上下流域一帯となった観光振興（メイプル耶馬サイクリングロードの活性化、耶馬溪観光の推進）に努めていく。

②課題

【管内地域の課題】

管内地域の大きな課題としては、地域内の消費能力の低下が大きな課題である。人口減少と小規模事業者数の減少によって地域内需要は減少している。また、市外に本店がある大手資本の大型施設が多く、消費先も大型施設に集中している状況である。

観光産業は、中津城、福澤諭吉旧居・記念館を中心としたものがあるが、通過型観光が中心である。そのため、域内消費額が少なく、いかに観光素材を磨きあげていくかが課題である。

【産業別の課題】

■商業・サービス業

高齢化、人口減少等による地域における購買力の低下、さらには高速交通体系の発達による福岡市等への購買流出に加え、インターネット通販、新型コロナウイルス感染症による生活様式の変化等が

大きな経営リスクとなっており、廃業する事業者も出てきている。今後、若年層の人口減少や後継者不足により、今まで中津市経済を支えていた小規模事業者は更に減少することが予想される。これまでも、中津市、中津商工会議所では連携して創業者育成セミナーや事業承継個別相談会等を行い、一定の成果を上げている。しかしながら、後継者が見つからずに廃業する事業者もあり、課題となっている。

■観光

管内の観光業は、黒田官兵衛が初代城主である中津城、壱万円札の肖像でおなじみの福澤諭吉旧居・福澤記念館を中心とした旧城下町が中心である。温泉のある宿泊施設が限られているため、近隣にある別府、湯布院等に宿泊客が流れ、通過型の観光地である。いまある観光素材を磨き上げ、これまでの通過型観光ではなく、滞在型観光への移行を目指すため、地域性、事業所の特性にあった事業計画を策定することが必要である。

（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

中津市の人口は、昭和60年をピークに減少傾向が続き、2020年（令和2年）の総人口は、82,863人で、2015年（平成27年）比で、▲1,102人（▲1.3%）と減少している。同じく生産年齢人口▲1,197人（生産年齢人口割合▲1.4%）、老年人口1,642人増加（老年人口割合2.0%増加）、年少人口▲604人（年少人口割合▲0.7%）と少子高齢化、人口減少の状況にある。今後も人口の減少が続くことが予想され、それに伴い小規模事業者も減少することが予想される。

このような状況のなか、事業承継や創業者のための支援策を周知し、引き続きその活用を支援することが必要である。また、小規模事業者が直接、事業承継・引継ぎ支援センターへ等の支援機関に対して、相談を行うことはハードルが高いという声が多くある。そこで、管内の小規模事業者に密着した商工会議所が、その支援機関と連携して対して小規模事業者に寄り添った支援を行うことが必要である。

管内の小規模事業者は、人口減少、高齢化による需要の低下、経営者の高齢化等の問題に直面している。今後も中津市と連携して創業者育成セミナーや事業承継個別相談会等に取り組んでいく。また、商工会議所としては、中津市の取組みに加えて小規模事業者へ事業計画策定の取り組みを促すとともに、DX化の推進に取り組んでいく。現在の人手不足等が続くなか、DX化の取組みは必要不可欠である。小規模事業者がデジタル化、IT化を含めたDXの推進を図り、10年後も持続可能な支援を長期的な振興のあり方とする。

②中津市総合計画との連動性・整合性

当商工会議所の支援計画として、地域の実情に合った事業計画の策定、地域外からの消費の獲得があり、中津市等の総合計画にある地場企業の育成の項目と連動・整合していると考えている。

当商工会議所においては中津市等が主催する（一社）中津耶馬溪観光協会、「不滅の福澤プロジェクト」等にメンバーの一員として参画し、中津市の総合計画に沿った取り組みを共同で行っている。

③商工会議所としての役割

1）地域事業者の減少に歯止めをかける

ア）既存事業者の経営状況を詳細に把握し、需要動向調査、事業計画策定・実施支援、販路開拓などを支援し、経営基盤の強化を図ることで持続的発展を促す。

イ）高齢化が進んでいる経営者に対する事業承継、後継者の育成支援を行う。

ウ）資金調達、事業承継、経営改善などを既存事業者の実態やニーズにあった支援を行う。

エ) 中津市と連携して、創業時における支援と創業後のニーズにあった支援を継続的に行うとともに創業者の自立促進と起業・創業支援により雇用の増進を図る。

2) 経営の見直しを行う

ア) 商品・サービスの付加価値を高めるため、経営革新への理解と経営革新に取り組むための支援を行う。

イ) 地域資源を活用した新商品、新サービス等の開発支援や、物産展等での販路開拓支援を行う。

3) 観光振興による地域内の活性化

ア) 観光に訪れる観光客に対し、地域内の飲食店、小売業者等への波及効果をもたらすため、商品や店舗等の情報発信を行い、地域内での消費喚起に繋がる支援を行う。

以上を商工会議所の役割と捉え、より効果的に実施できるよう、支援力の向上に向けて、関係機関と連携し、支援ノウハウ等の情報交換を行うとともに、職員の支援ノウハウや資質の向上に取り組む。

(3) 経営発達支援計画の目標

目標①

小規模事業者のニーズに沿った生産性向上、競争力強化支援、DX化へ向けた支援及び創業者への継続支援、後継者の育成を含む円滑な事業承継を行うことで、地域事業者の減少に歯止めをかける。

目標②

小規模事業者の経営革新、新たなビジネスモデルの創出、地域資源を活用した新商品・サービスの開発等の支援を行い、事業者の事業規模拡大に資する販路拡大支援を実施する。

目標③

観光資源を活用した入込人口の増加に資する情報発信力の強化、及び地域内消費喚起支援

目標④

小規模事業者との対話と傾聴を通じ、個社の課題を設定し、地域経済を支える小規模事業者の力を最大限に引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みに繋げる。

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達成のための方針】

小規模事業者の生産性向上や競争力の強化支援のため、経営分析を行い、各事業者の現状把握を行う。また、生産性向上のためにはIT化が有効な分析ツールであることから、経営分析において事業者のITの利活用の状況を把握する。同時に、地域経済動向調査により市内の外部環境を整理する。これらの分析結果を活用しながら、新たな経営の方向性を定め、事業計画に反映させる。策定後は、伴走型でフォローを行い、事業計画を実現・達成させる。

また、将来的には自立し、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、事業所が当事者意識を持ち、自らが事業計画を実現・達成させる。

また、創業者については中津市と連携を図り、創業予定者の掘り起こし、及び創業講座の受講生を中心に継続支援を行う。

【目標②達成のための方針】

小規模事業者の経営革新、新たなビジネスモデルの創出、地域資源を活用した新商品・サービスの開発等の新たな取り組みにはリスクが伴う。それらの実施をする前に、前項の手順で事業計画の策定を支援する。さらに需要動向調査を実施し、事業の成功確率を上げる。また、新たな需要の開拓のための展示会・商談会出展支援やIT活用支援、経営課題解決のために、大分県よろず支援拠点のコーディネーターや各種専門家派遣などのメニューを活用し、新事業のリスクに対応できる事業体制の構築を支援する。

【目標③達成のための方針】

小規模事業者の労働力不足、商品販売力の不足等は、情報の発信力が乏しいことが一因だと思われる。チラシ・パンフレットなどの紙媒体から、ホームページや各種SNS等の活用を促し、その内容についても見直しを図っていく。

【目標④達成のための方針】

人口減少社会において地域経済を維持し、持続的な発展に取り組むうえでは、地域を支える個々の小規模事業者へ経営課題の設定から課題解決を図る必要がある。事業者に寄り添い、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。

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】

地域の経済動向については中小企業庁が主催する中小企業景況調査を市内の50事業所を対象に四半期ごとに実施し、所内で情報共有を行っている。調査結果は、会員向けに発行する会議所ニュースで調査結果を公表し、事業計画策定などに活用している。非会員向けについては、ホームページに会議所ニュースを公表しているため、会員同様に活用することが可能。

【課題】

これまでの調査だけでは、地域経済動向に活かせていないため、新たに国のビッグデータ等を活用した専門的な分析を行う上で、ホームページを通じて事業者への周知を行う。

(2) 目標

調査内容	公表方法	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①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
②地域の経済動向分析公表回数	HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①中小企業景況調査

第一期と同様に調査を実行する。管内の事業者を業種ごと（製造業 9 社、建設業 15 社、卸売業 7 社、小売業 11 社、サービス業 8 社、計 50 社）を抽出して域内の経済動向を把握する。

【調査手法】経営指導員が面接・ヒアリングによって回収したデータを整理し、法定経営指導員が分析を行う。

【調査対象】管内事業者 50 社

（製造業 9 社、建設業 15 社、卸売業 7 社、小売業 11 社、サービス業 8 社）

【調査項目】売上金額、仕入原価、設備投資等の有無や予定、資金繰り、経営課題など直近の調査と特に変化が著しい項目を中心に行う。

②地域経済動向調査

地域における産業の強み、人の流れ、人口動態、消費動向などから当管内の経済環境の特性を把握する。また、小規模事業者に対して、地域経済の動向調査の分析結果を提供する。

分析については、「RESAS」（地域経済分析システム）の産業構造マップを活用し、地域の経済動向分析を年に 1 回実施し、ホームページにて公表する。

【調査手法】経営指導員が「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年に 1 回実施し、ホームページにて公表する。

【調査項目】・人口マップ ⇒ 人の動きを分析する

・産業構造マップ ⇒ 産業ごとの構造や稼ぐ力を分析

・消費マップ ⇒ 消費の傾向を分析

上記を総合的に分析し、経営分析及び事業計画の策定に反映させる。

(4) 調査結果の活用

①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。

②経営指導員等が巡回指導・窓口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】

自社の商品やサービスについての市場調査を行っている小規模事業者は少なく、時代のニーズに沿った商品開発や販路開拓などができていない。当所でも、これらに係る具体的な情報収集等の市場調査を行えていない状況である。

【課題】

今後は、消費者ニーズが多様化・複雑化しているなかで、小規模事業者の持続的な発展に向けて支援

していくためには、需要動向を把握し、積極的な情報提供が重要となってくる。また、小規模事業者の経営目標を達成するためには、需要動向に即した事業計画を策定する必要がある。この発達支援計画では、福岡市等で開催される展示会・商談会の支援を行う。そこで、消費動向に詳しいバイヤーが数多く来所する商談会・展示会でバイヤーに対して調査を行い、課題解決を図る。

(2) 目標

	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
① 商談会バイヤーニーズ調査事業者数	0 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者

(3) 事業内容

①商談会バイヤーニーズ調査

展示会・商談会に経営指導員が同行し、直接バイヤーに対してアンケート調査を実施する。アンケート結果から、商品の改善点や顧客・市場ニーズを分析し、事業者へフィードバックを行う。今後の商品のブラッシュアップに活用し、販路の拡大に繋げてく。

- 【事業対象】 展示会・商談会の参加事業者（地域資源を活用した新商品開発事業者）
県内；大分県などが主催する商談会の出展者
県外；Food EXPO Kyushu などの出展者
- 【調査場所及び対象】 展示会の際に事業所ブースを訪れたバイヤー
- 【調査手法】 経営指導員が事業所ブースを訪れたバイヤーに対し、商品に対する意見や改善点などをアンケート形式で回答を得る。
- 【調査事項】 ①価格の妥当性、②ターゲット、③商品の印象・改善項目、④パッケージ
⑤取引条件など
- 【分析結果の活用】 商品の改善点や顧客ニーズを分析し、事業所へフィードバックを行い、今後の販売戦略や事業計画に反映させていく。

また、分析結果は情報として所内で共有を行い、管内小規模事業者が新商品開発を行う際の基礎資料として活用していく。

5. 経営分析の状況に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者は、長年の営業と販促で得た業界の情報や、その活動の中で培われた自らの経験により経営状況を判断したり、決算の時にようやく業績を把握したりと、自社の経営状況に関する分析まで至っていない事業者が多い。

当所でも、事業計画策定セミナー開催時、各種補助金の支援時、日本政策金融公庫のマル経融資相談時など、その場その場に応じた経営指導は行っているが、詳細な経営分析は行っていない。

【課題】

経営分析には高度で、専門的な知識が必要であり、経営指導員のスキルや経験によってもばらつきがある。このため、当所内で共通の経営分析ツールを用いて、外部環境や内部環境等の分析項目を整理するとともに外部専門家と連携して実施する必要がある。また、これまでは利益率の改善といった財務データから見える表面的な課題のみに着目しているため、更に、対話と傾聴を通じて経営の本質的課題の把握に繋げていく。

(2) 目標

(単位 事業所)

	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
経営分析件数	0	20 者	20 者	32 者	32 者	32 者

(3) 事業内容

経営分析の内容

【対象者】

当所が行う各種経営セミナー参加者や巡回指導等の中から、意欲的で販路を拡大することができる可能性が高い事業者を選定する。指導を通じ、自社の強み・弱みについて気づきを与え、自社の経営課題を把握し、事業計画の策定等への活用についての理解を深め、対象事業者の掘り起こしを行う。令和6年度、令和7年度の目標値については、管内小規模事業者からの多様化により、1者あたりの支援に時間を要している実態や経営指導員の能力向上に要する期間を勘案し、設定している。

【分析項目】

ローカルベンチマークを活用した売上持続性を中心とした定量分析と、「強み、弱み、脅威、機会」については対話を通じて確認し、自社の置かれている状況を把握する「SWOT分析」等を中心とした定性分析を実施する。

【分析手法】

事業者の局面や状況に合わせ、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくくん」等のソフトを活用し経営指導員が分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析した結果は当該事業所にフィードバックを行い、事業計画策定に活用する。目に見える形で自社の経営状況や経営資源などを把握することで、引き続き事業計画策定について、経営指導員と協力し、自主的に取り組んでもらう。データベース化し内部で情報共有を行い、組織の支援能力の向上につなげていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者は、これまで「地域経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」等の結果を踏まえたうえで、事業計画を策定した経験がほとんどない。小規模事業者持続化補助金をはじめとした各種補助金等の申請において、初めて事業計画の策定を行う小規模事業者が大半である。また、自主的に計画を策定する事業者は少なく、経営指導員等が中心となって事業計画策定から実施支援まで行っているのが現状である。

【課題】

事業計画策定セミナーは、これまでも開催してきたが、参加した経営者自身が経営計画策定の意義や重要性の認識が浅く、補助金獲得が目的となっていることが多い。

これまで開催したセミナーでの反省点を踏まえ、開催後のフォローアップを見直すなど改善することで、長期的な事業計画策定に取り組む小規模事業者のすそ野を広げることが課題である。当地域の課題として事業承継、創業支援の観点から、後継者候補や新規創業者への経営計画策定の重要性を認識してもらう必要がある。

また、あらゆる企業にDXの推進が必要とされるなか、DXへの理解や重要性が当管内の経営者に浸透しておらず、取り組みが遅れている。そのため、変化する外部環境に対応した事業計画の策定やDXを推進していくためのセミナーを開催する。

（２）支援に対する考え方

地域経済を支える小規模事業者が持続的に経営を続けるためには、経営ビジョンを定め、それを実現するための事業計画が重要になるが、小規模事業者の多くは、経営ビジョン、事業計画を策定しておらず、成り行き経営を行ってきた。その結果、経営環境の変化に対応できず、厳しい状況に直面していると考えられる。

今後の事業展開を積極的に考える小規模事業者の掘り起こしを行い、需要動向や経営分析をもとに５年から１０年という長期計画の支援を行う。共通のフォーマットを作成し、経営分析結果をもとに実現可能性が高い事業計画の策定を目指す。小規模事業者へセミナーの実施時や補助金、融資の対応時に事業計画策定の必要性を啓発して、経営分析及び事業計画策定の実施割合の目標を６割程度とする。また、事業計画の策定前においてＤＸに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持及び強化を目指す。

また、支援において前記の「５．経営状況の分析に関すること」において自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱み等の気づきを得て、現状を正しく認識したうえで、分析に基づき、事業者自身が当事者意識を持ち、課題に向き合い、事業計画の策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定が出来るように支援する。

（３）目標

	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
ＤＸ推進セミナー	１回	１回	１回	１回	１回	１回
事業計画策定セミナー	１回	１回	１回	１回	１回	１回
事業計画策定事業者数	０者	１２者	１２者	２０者	２０者	２０者

（４）事業内容

①ＤＸ推進セミナーの開催

ＤＸに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また、実際にＤＸに対応したＩＴツールの導入やＷｅｂサイト構築等の取組みを推進するために、セミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者のなかから、取り組み意欲が高い事業者に対しては、経営指導員等による相談を行い、導入に向けた補助金の案内や、必要に応じてＩＴ専門家派遣を実施するとともに、事業計画策定に繋げていく。

【支援対象】経営分析を行った事業者や、ＤＸに関する理解が未だ不十分な企業や、ＤＸに着手したもののＤＸの本質や全体像を理解できていない事業者を対象とする。

【募集方法】経営分析を行った事業者への声かけに加え、チラシを作成し、当所の会議所ニュース、ホームページ、及びＳＮＳ等で広く周知、また巡回・窓口相談時に案内を行う。

【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】・ＤＸ総論、ＤＸ関連技術（クラウドサービス、ＡＩ等）や具体的な活用事例
・ＳＮＳを活用した情報発信方法（動画、YouTube 等）
・ＥＣサイトの利用方法等
・オンライン営業
・バックオフィス業務（クラウド会計、業務効率化等）

②事業計画策定セミナーの開催

【支援対象】新たな事業展開を考えている事業者や、事業承継を計画的に取り組みたい事業者、創業予定者、経営分析を行った事業者を対象とする。

【支援方法】セミナーへ経営指導員が参加し、事業者とともに事業計画の策定を行う。

③経営指導員による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策定していく。

④専門家への同行

難易度が高い事業計画の策定に関しては、中小企業診断士等の外部専門家を活用し、職員が同行。事業計画の策定に関する進め方や手法について実践的に学び、職員の能力向上を図る。

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】

事業計画策定事業者への定期的な訪問が出来ておらず、不定期的な実施支援となっている。そのため、当初計画した目標の進捗状況を確認することができず、事業計画策定内容と現状に差異が生じて、修正しないまま事業を行っている。また、計画策定から進捗管理が行われておらず、計画に基づいた行動に移せていない事業所もある。

【課題】

当初事業計画を策定した小規模事業者が個社の状況に合わせて目標を確実に達成できるよう、計画的に当商工会議所全体でフォローする体制を構築する。不定期での支援であるため事業者との面談の方法を改善したうえで支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象にフォローアップを行う。経営指導員の定期的なフォローアップにより、事業計画書の進捗状況の確認や実行時の課題を把握でき、迅速に対応が可能となる。経過が順調な事業者へは、訪問頻度を減らし、実施難易度が高く重点的な支援が必要な先へは、訪問回数を増やすなどフォローアップ頻度を設定する。

また、自走化を意識し、経営者自身が答えを出すこと、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り組むことなど、計画の進捗・フォローアップを通じて、経営者へ動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げていく。

(3) 目標

	現状	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	8 者	12 者	12 者	20 者	20 者	20 者
頻度（延回数）	36 回	72 回	72 回	132 回	132 回	132 回
売上増加事業者数	5 者	8 者	8 者	12 者	12 者	12 者
利益率 5 % 以上増加の事業者数	4 者	6 者	6 者	8 者	8 者	8 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者へ、計画の進捗状況や未実行項目を把握するため、経営指導員による巡回訪問を行う。訪問時の聞き取りをスムーズにするため事業計画に基づいたフォーマットを利用する。その頻度については、当初、事業計画策定 12 者のうち、4 者は毎月 1 回、4 者は四半期に一度、残り 4 者については、年に 2 回とする。令和 8 年以降は、事業計画策定 20 者のうち、8 者は毎月 1 回、6 者は四半期ごと、残り 6 者は年 2 回とする。ただし事業者の状況に合わせて臨機応変に対応する。なお、進捗状況が計画通りに進んでいない先や、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の解決、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】

・商談会等への出展支援を実施し、小規模事業者の販路開拓・認知度向上のへ向けた支援を実施。
・多くの小規模事業者がオンラインによる販路開拓に関心があるものの高齢化、知識不足等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みが進んでいない。

【課題】

各事業の成果が明確になっていなかったため、今後は、その成果目標を明確にし、成果が出るまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまでDXに関する支援が十分でなかったことから支援を強化する必要がある。

(2) 支援に関する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ、売り上げの拡大効果が高いと見込まれる取り組みの支援を行う。特に地域内の小規模事業者の多くはIT技術を使った販路開拓等が遅れていることから、IT技術を活用した販路開拓として、ネット販売の構築支援を行う。なお本事業は、事業者が新たな需要を開拓するきっかけづくりを提供するという考え方で行う。そのため、各事業の効果として、実際に効果が上がることを示しながら、将来的には事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作る。

(3) 目標

①当会議所が主催して展示会等を開催することは困難である。そのため、既存の商談会等への出展を目指す。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共に、出展期間中には、陳列・接客を始めとするきめ細やかな伴走支援を行う。
②DXに向けた取り組み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の開催や相談対応を行い、理解度を高める。導入にあたっては必要に応じて、IT専門家等を実施するなど事業者の段階にあった支援を行う。

支援内容	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
展示会・商談会の出展支援事業者数	5 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
成約件数／者	2 件	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
SNSによる販路開拓支援事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
ネットショップの構築支援事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率／者	—	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①商談会・展示会出展支援事業（BtoB）

目的	小規模事業者は専門の営業人員がおらず、域外への販路開拓が出来ていないことが多い。そこで、域外への販路開拓を支援することを目的に展示会・商談会の参加支援を実施する。
支援対象	製造業（食料品製造業を含む） ※これまで展示会・商談会への出展経験が少ない事業者を重点的に支援。
展示会等の概要	小規模事業者の状況により、出展を希望する展示会・商談会が異なるため、状況等にマッチした以下の展示会・商談会への出展支援を行う。 ■JFC 大分農商工商談会 訴求相手；県内を中心としたバイヤー

	日本政策金融公庫が中心となって県内の金融機関等と連携し開催する商談会。加工食品を中心に県内外のスーパーや百貨店のバイヤーを招聘するもので、出展事業者数は約15社、入場数は約100名程度。 ■Food EXPO Kyushu 訴求相手；九州圏内を中心としたバイヤー Food EXPO Kyushu（福岡県、福岡市、福岡県商工会連合会、ジェトロ福岡、福岡地域戦略推進協議会、福岡商工会議所）が開催する展示会。 九州産農林水産物、加工食品を国内外に発信し、地場食品関連企業の更なる売上向上、販路拡大及び地域経済の振興を目的に開催されるもので、出展事業者数は約260社、入場者数は約4,300名程度の九州圏内では、大規模な展示会。 ■Food STYLE in Fukuoka 訴求相手；全国のバイヤー 日本最大級の業界横断型の展示会であり、外食・中食・小売の販路拡大をするための、食品・飲料・設備・サービスが集結する商談展示会である。外食産業、スーパーマーケット、デパート、商社などの食品担当バイヤーとの商談が可能であり、他社との差別化を図りたいバイヤーと出展事業者を繋ぐ展示会である。出展事業者は約900社、入場者数は約15,000名の大規模な展示会。
支援の手段・手法	本事業は、自社独自に展示会・商談会に出展が難しい小規模事業者を支援する目的で実施する。そのため、これまで展示会・商談会への出展経験が少ない事業者を重点支援先とし、これらの事業者が、展示会に出展し、新たな取引先を獲得するまで伴走型で支援を行う。具体的には、出展者の募集だけでなく、出展前に大分県よろず支援拠点の販路開拓の専門家と連携し、効果的な展示方法、短時間での商品のアピール方法等の指導を行う。また、個社支援として、事前準備として商談シートの作成、パンフレット等の整備、商談相手の事前アポイント等、出展後の商談相手に対するパフォーマンス方法をワンストップで指導する。これらの支援により成約数の拡大を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

②SNS による販路開拓支援（Btoc）

目的	近年、新たな販路開拓手法として、SNS による販売が盛り上がっており、若者を中心に購買額が増加している。そこで、SNS による販売及び販売促進（情報発信含む）を行う事業者を支援し、さらに徹底的にフォローアップを行うことで売上拡大を目指す。						
支援対象	対消費者取引（Btoc）を行う事業者						
訴求相手	全国の消費者						
支援内容	支援事業者の掘り起こしとして、SNS による販売及び販売促進（情報発信含む）を希望する事業者向けに「SNS を使った Web マーケティング勉強会」を周知する。当勉強会では、常に進化する SNS を使った Web マーケティングの現状を把握し、情報交換の場を用いて事業者に必要な知識・ノウハウを収集してもらうほか、事業者同士のネットワークを構築することを目指す。また、当所では個社支援として、当該勉強会に参加する事業者に対し、個社支援を行うとともに、成果を上げるため、IT 専門家を派遣する。これらの事業を実施し、売上の増加を目指す。 ■SNS を使った Web マーケティング勉強会 <table border="1"> <tr> <td>募集方法</td><td>会議所ニュース・ホームページ・巡回等による周知</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>1 回</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>大分県よろず支援拠点等の SNS マーケティング専門家等を講師として招職し、常に進化するツールの使い方、プロモーション</td></tr> </table>	募集方法	会議所ニュース・ホームページ・巡回等による周知	回数	1 回	講師	大分県よろず支援拠点等の SNS マーケティング専門家等を講師として招職し、常に進化するツールの使い方、プロモーション
募集方法	会議所ニュース・ホームページ・巡回等による周知						
回数	1 回						
講師	大分県よろず支援拠点等の SNS マーケティング専門家等を講師として招職し、常に進化するツールの使い方、プロモーション						

		の手法などを習得させ、其々の段階に応じた課題を解決していくことを目指す
	想定参加者数	10人／回
支援の手法・手段	SNS ショップ等の立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR 方法等を支援する。機 段・手法 築後は、アクセス数や購入数を定期的にフォローし、PICA サイクルを回すことで売上拡大を目指す。	
期待効果	売上拡大を狙う。	

③ネットショップの構築支援（BtoC）

④ネットショップ構築の構築支援（Bt007）

目的	近年、ネットショップの構築による販路拡大を目指す小規事業者が増加している。目的 そこで、ネットショップの構築を支援し、さらに徹底的にフォローアップを行うことで売上拡大を目指す。														
支援対象	ネットショップの構築による販路の拡大を志向する事業者 支援対象 ※事業計画の策定支援を実施した事業者を優先的に支援する														
訴求相手	全国の消費者														
支援内容	ネットショップ開セミナーを開発し、ネットショップの電業に悪飲的な事業者に対しては個別相談会による相談を行う。その後、経営指導員の支援や IT 専門家派 進等を通じて構築を目指す。 ■ネットショップ開設セミナー <table> <tr> <td>募集方法</td> <td colspan="2">会議所ニュース・ホームページ・巡回等による周知</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td colspan="2">1 回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td colspan="2">大分県よろず支援拠点等の Web サイト構築・運営の専門家等を講師として招聘し、戦略的な Web 集客や SEO 対策、プロモーションの手法などを習得させ、それぞれの段階に応じた課題を解決していくことを目指す。</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td colspan="2">10 人／回</td> </tr> </table>			募集方法	会議所ニュース・ホームページ・巡回等による周知		回数	1 回		講師	大分県よろず支援拠点等の Web サイト構築・運営の専門家等を講師として招聘し、戦略的な Web 集客や SEO 対策、プロモーションの手法などを習得させ、それぞれの段階に応じた課題を解決していくことを目指す。		想定参加者数	10 人／回	
募集方法	会議所ニュース・ホームページ・巡回等による周知														
回数	1 回														
講師	大分県よろず支援拠点等の Web サイト構築・運営の専門家等を講師として招聘し、戦略的な Web 集客や SEO 対策、プロモーションの手法などを習得させ、それぞれの段階に応じた課題を解決していくことを目指す。														
想定参加者数	10 人／回														
支援の手段・手法	ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR 方法等を支援する。構築後は、アクセス数や購入数を定期的にフォローし、PDCA サイクルを回すことで売上拡大を目指す。														
期待効果	売上拡大を目指す。														

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】

経営発達支援事業外部評価委員会を開催し、成果や取り組みについて客観的に評価、検証を随時実施している。

【課題】

今後、中津市と共同で事業を行う上で、行政担当者にも同席願ひ、遂行状況の確認と見直しを行っていく。

（２）目標

経営発達支援事業の改善を目的にPDCAサイクルの仕組みを構築する。

（３）事業内容

毎年度、本計画の記載の事業実施状況及び成果について、次の方法により評価・検証を行う。

【Plan】

- ・経営発達支援計画の事業内容や目標を設定する。
- ・経営指導員等職員は、上記の事業ごとの目標を共通認識として、分担と連携を明確化して共有する。

【Do】

- ・月１回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。
- ・年１回の「経営発達支援事業外部評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。

【Check】

- ・中津市商業・ブランド推進課、法定経営指導員、外部有識者（税理士、日本政策金融公庫）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について評価を行う。また評価結果を基に次年度の事業内容を見直すなど、事業のPDCAを回す。
- ・当該「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（<https://nakatsu-cci.org>）へ掲載（年１回）することで、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。

【Action】

- ・「経営発達支援事業外部評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【Plan】に戻る。

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】

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等が主催する研修を受講し、事業者支援を行うための資質向上に努めている。また、研修内容、実務で活用できる情報を職員間で共有し資質向上に努めた。

【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る。職員個人の経験年数や指導員経歴等が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

現在、中小企業及び小規模事業者のデジタル化への取り組みは必須である。そのため、支援機関である中津商工会議所全職員のITリテラシー強化について、重点的に推進する。具体的には、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の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ことができる支援能力を習得する。

③支援ノウハウを組織内で共有する仕組みづくり

全職員の巡回指導・訪問内容は、セキュリティが管理された外部サーバーにデータが保管されている。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を共有することができる。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ことで組織全体としてのデータベース構築を目指す。

④コミュニケーション能力を向上させる勉強会の開催

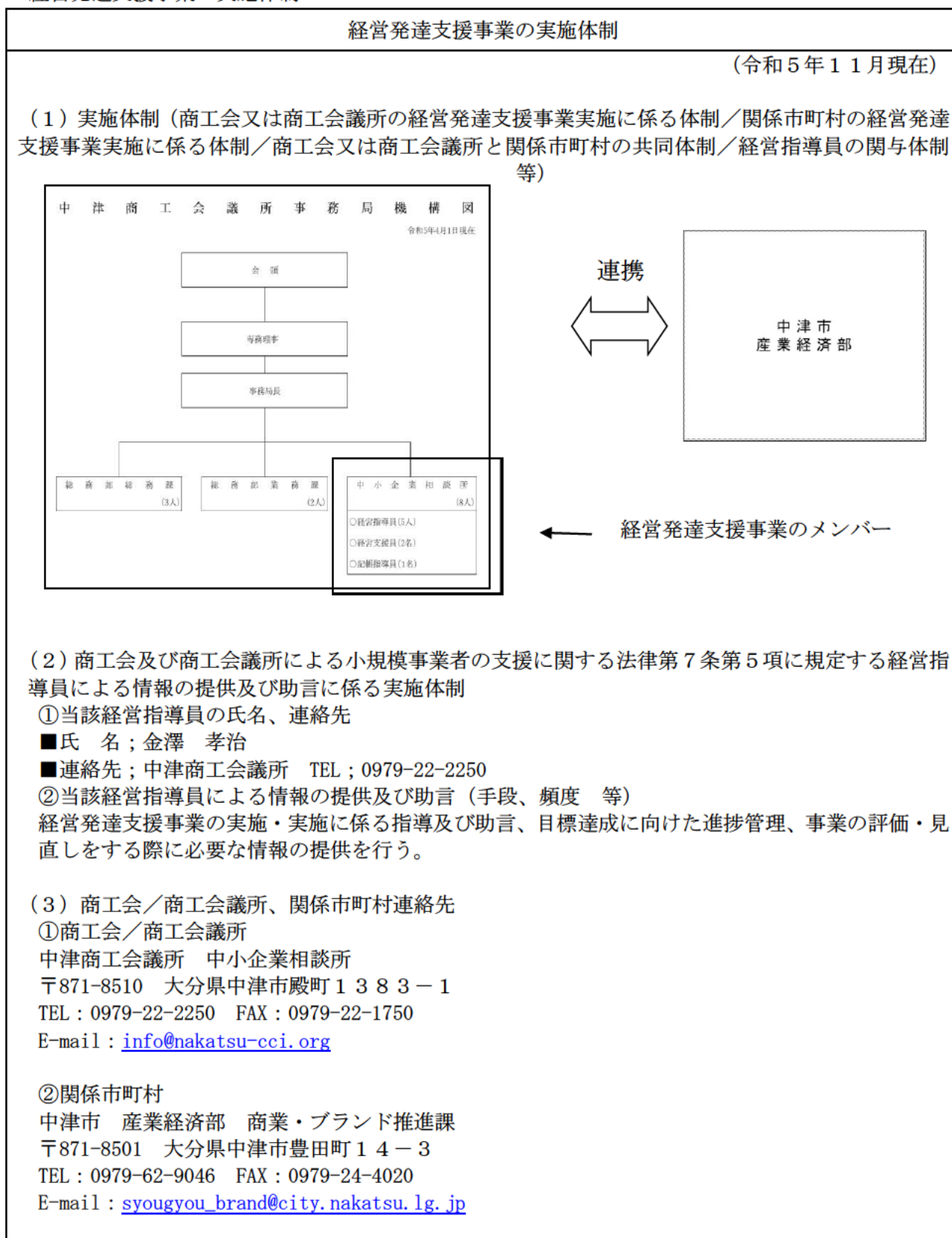
対話能力向上の観点から、話しの引き出し方、聞き方を中心に支援の基本姿勢の勉強会を中小企業診断士の先生を招聘し、経営指導員向けに開催することで、対話を通じた信頼関係の構築手法と課題の掘り下げ方についてスキルアップに取り組む。

⑤小規模事業者課題解決力向上

専門家派遣制度活用時には、専門家と同行訪問することで、課題設定のポイント手順を習得し、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	54,620	54,620	54,620	54,620	54,620
経営改善普及 職員設置費	46,417	46,417	46,417	46,417	46,417
経営改善普及 事業費	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268
経営改善普及 その他	6,935	6,935	6,935	6,935	6,935

(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
国補助金、県補助金、市補助金、事業委託費、会費、手数料、雑収入

(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。