

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	日田商工会議所 (法人番号 1320005006967) 日田市 (地方公共団体コード 442046)
実施期間	令和8年4月1日 ~ 令和13年3月31日
目標	(1) 小規模事業者の自立的な経営力の向上 (2) 地域資源を活用した商品開発・販路開拓支援による経営の持続的発展 (3) 事業承継と創業の推進による小規模事業者の維持・存続と創出
事業内容	<p><u>経営発達支援事業の内容</u></p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 地域の経済動向分析 (国が提供するビッグデータの活用)、景気動向調査を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 展示会・商談会へ参加してバイヤーの需要動向調査を実施する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営分析支援事業者の発掘 (経営分析セミナーの開催等) を通じ、意欲の高い事業所において経営分析を実施する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること (1)DX推進活用セミナーを開催するとともに、IT 専門家を派遣する。 (2)事業計画策定支援セミナーを開催する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定支援事業所に対して、定期的なフォローアップを実施するとともに、進捗の確認や状況に応じた見直しを行い、計画実現に向け柔軟な伴走支援を行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) 意欲的な事業者等に対して、B to B等の販路開拓支援を実施する。 (2)IT・ICT活用、DX推進により販路開拓支援を実施する。</p>
連絡先	<p>日田商工会議所 中小企業相談所 〒877-8686 大分県日田市三本松 2-2-16 TEL:0973-22-3184 FAX:0973-24-7766 E-mail:info@hitacci.com</p> <p>日田市 農林商工部 商工労政課 〒877-8601 大分県日田市田島 2-6-1 TEL:0973-22-8239 FAX:0973-22-8246 E-mail:shokoh@city.hita.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状および課題

①現状

《地域資源》

日田市は、北部九州の中央部に位置して福岡県と熊本県に隣接しており、広さは、【面積】666.03平方キロメートル、【周囲】171.7キロメートル、【東西】24.88キロメートル、【南北】48.63キロメートルとなっている。古くから北部九州の交通の要として栄え、江戸時代には幕府の直轄地である「天領日田」としてその役割を担ってきた。当地域では、杉・桧などの豊富な森林資源により林業、製材業、家具製造業、木工品・工芸品製造業などの製造業が多く、市の基幹産業として関連業種を抱える産業集積となっている。



また、市内中心部を流れる三隈川周辺の屋形船や鮎築場、江戸時代の天領の歴史的な街並みを残し国の伝統的建造物群保存地区に指定される豆田地区などの観光資産、そのほか川開き観光祭(5月)、祇園祭(7月)、天領まつり・千年あかり(11月)、おひなまつり(2~3月)など祭り・イベントが催され、年間を通じて多くの観光客を招き、観光産業は旅館業と関連サービス業等の産業集積をなしている。

《人口動態》

日田市内(日田商工会議所管内と日田地区商工会管内)の人口は、平成17年の市町村合併時の約7.6万人をピークに、その後は減少を続け、令和7年3月末では6万人を割り込むまで減少している。少子高齢化に加え、地域に大学などの進学先がなく就業基盤も脆弱なため、高校卒業と同時に進学・就職のため都市圏へと若年者が流出している。少子高齢化の進展と若年者の流出は、生産年齢人口の減少を招いており、将来的にも生産年齢人口の減少が推測される。

○表1 日田市の人口・世帯数の推移(日田市HP:

<https://www.city.hitachi.oita.jp/soshiki/shiminkankyobu/shiminka/madoguchi/syokai/tokei/3028.html>)

年度	H17	H26	R3	R5	R7
世帯数	26,196	27,003	27,413	27,477	27,617
人口(人)	75,970	69,702	63,434	61,494	59,668

○表2 日田市の生産年齢人口等の推移(国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」)

年度	R2(実績)	R7(推定)	R12(推定)	R17(推定)	R27(推定)
生産年齢人口割合(%)	51.8	50.2	49.6	49.1	45.3
生産年齢人口(人)	32,460	29,138	26,713	24,515	19,210

《産業状況》

日田商工会議所の管轄地域は、平成17年3月に旧日田郡と合併する以前の旧日田市の地域である。管内の事業所数は、最新の経済センサスによると令和3年度では3,017事業所で、前回平成28年の3,211事業所より6.9%減少している。

基幹産業である林業・製材業・木工業関連では、消費者ニーズや生活様式、流通の変化の影響で木材加工品の需要は大きく変容しており、従業員4人以上の製材業・家具製造業の事業所数は平成29年の94事業所から令和3年では62事業所と約35%減少している。卸売・小売業では、ネット通販の普及や大手資本の流通事業者の域内・近郊への進出の影響もあり、事業所数は、平成28年の927事業所から令和3年では833事業所と約10%減少している。

一方で、観光サービス業では、コロナ禍や自然災害などの影響を受けつつも、インバウンド需要が堅

調に回復している。しかしながら飲食店では、代表者の高齢化による事業継続難や燃料費高騰など物価高による自主廃業等で事業所数は、平成 28 年の 796 事業所から令和 3 年では 724 事業所と 9%減少している。

総じて、地域内の経済活動における循環の縮小や就業基盤の脆弱化による若年者の市外流出、廃業等を要因とした事業所数の減少などによる、地域経済の活力喪失が懸念される。

○表 3 商工会議所管内（旧日田市）の事業所数・小規模事業者数の推移（総務省統計局「事業所・企業統計調査」「経済センサス基礎調査」）

年度		H18	H24	H26	H28	R3
全産業	事業所数	3,660	3,404	3,314	3,211	2,982
	小規模事業者数	3,017	2,815	2,740	2,637	2,579
製造業	事業所数	399	355	355	342	288
	小規模事業者数	344	311	305	293	254
卸売・小売業	事業所数	1,189	998	948	927	833
	小規模事業者数	898	730	712	684	665
観光・サービス業	事業所数	-	810	827	796	724
	小規模事業者数	-	666	684	650	640

《商工会議所の会員数》

会員数については、新規会員獲得の推進やコロナ禍における支援事業の推進により若干の増加傾向を示したものの、平成11年の2,112会員をピークに緩やかな減少傾向をたどっており、事業主の高齢化や人口減少等を鑑みると、長期的な減少傾向が続くと想定される。

○表 4 商工会議所会員数の推移

年度	H11	H27	H30	R3	R6
年度末会員数	2,112	1,822	1,746	1,680	1,627

②課題

《林業・製材業・木工業関連》

林業・製材業では、木材価格の長期低迷により適切な森林整備が行われておらず公益的機能の低下が危惧される中、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、循環サイクルを維持すると共に、大径木化した森林資源の有効活用や安定供給、ブランド化などが急務となっている。

木工業関連では、前述の林業・木材産業全体が抱える構造的な問題の影響を強く受けており、製品化に至るサプライチェーン全体での連携強化と高付加価値化が重要となり、デザイン性の高い製品開発や木材の新しい用途開発、そして林業における担い手育成支援などが複合的に求められている。

《卸売・小売業》

世界的な物価高騰による原材料高騰、人材の育成・確保を背景に、少子高齢化や当地特有の問題である若年人口の流出などによる地域消費需要の縮小、ネットショッピングの浸透や大手流通事業者の進出、中心市街地の空き店舗の増加などによる売上、利益の低迷に加え、業績低迷による事業の先行き不安、経営者の高齢化と後継者不足による事業承継などが問題となり、DXの推進や地域経済循環の強化などが課題となっている。

《観光・サービス業》

日田市は古くから「水郷日田」として親しまれ、豆田町の古い街並みや隈町の温泉、豊かな自然資源を背景に、近年では、日田市出身の作家・諫山創氏の『進撃の巨人』による地域おこしも盛んに行われ、国内旅行の回復やインバウンドの回帰による需要の回復が見られている。しかし、福岡と湯布院・別府を結ぶ中継点としての地理的背景により「滞在時間の短さ」が指摘されている。このため宿泊や周遊を促すためのコンテンツの強化と、それらを円滑にする交通ネットワークや案内表示の整備、人手不足の解消に向けた業務の効率化と働き方改革などが求められている。

《日田市総合計画、中小企業振興計画について》

「第6次日田市総合計画」では基本計画の中に産業振興として4つの振興を掲げ、そのうちの1つの商工業振興分野の個別計画として、「日田市中小企業振興計画」を策定している。振興計画の中には、6つの基本方針を柱に26の施策が謳われている。

Ⅲ. 産業振興

- (1) 農業・水産業の振興
- (2) 林業の振興
- (3) 商工業の振興（以下、6つの基本方針(a)～(f)）
 - (a) 経営基盤の安定強化
 - (b) 中小企業の活用による地域内の経済循環の創出
 - (c) 経営の拡大及び新分野への進出の促進
 - (d) 創業の促進
 - (e) 人材の育成・確保と事業環境の整備
 - (f) 企業誘致の推進
- (4) 観光の振興

産業振興のなかでも、特に「(3)商工業の振興」におけるこれら基本方針は、日田市の現状と課題に合致するものである。当所では「日田市中小企業振興計画」を立案するにあたり、計画策定委員会に参画し、当所の取組の反映を求めてきた経緯もあり、当所の従来からの取組とも合致し、連動制・整合性を備えているといえる。

○商工業

基本方針	日田市中小企業振興基本条例に基づき、各種施策を総合的かつ計画的に推進して、伴走型支援体制を強化する。
主な施策	1. 経営基盤の安定強化 2. 中小企業の活用による地域内の経済循環の創出 3. 経営の拡大及び新分野への進出の促進 4. 創業の促進 5. 人材の育成・確保と事業環境の整備 6. 企業誘致の推進
目標指標 (R9年度)	日田市ビジネスサポートセンターの相談回数（年間）820件 日田市ビジネスサポートセンターの支援による創業者数（年間）18件 ジョブカフェおおいた日田サテライト登録者の市内企業への就職者数（年間）70人 商店街区域内の遊休不動産の利活用数（年間）5件 企業誘致等による雇用増加数（年間）220人（4年間）

※「第6次日田市総合計画」「日田市中小企業振興計画」より抜粋

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①小規模事業者の自立的な経営力の向上

《10年後における地域のあるべき姿》

木材関連産業、観光関連産業、中心地区商店街など、産業集積の強みのみに依存することなく、事業環境の変化に対応するため、自社の強みを見極めつつ、顧客動向も察知して、新商品開発や設備投資に取り組むなど、試行錯誤を継続する。

《理由》

事業計画策定とそのPDCAサイクルの推進により経営基盤強化に取り組みながら、IT活用とDX推進により業務効率化と生産性向上にも取り組み、売上と利益の確保に努め、人口減少による域内需要が減少するなか、事業継続を実現するためである。

②地域資源を活用した商品開発・販路開拓支援による経営の持続的発展

《10年後における地域のあるべき姿》

地域資源を活用した商品開発、既存商品のブラッシュアップに取り組むこととともに、ECサイトや展示会・商談会の活用による新規取引先の獲得により、売上と利益を増加させるなど、事業の持続的発展に取り組む。

《理由》

人口減少により域内需要が減少するなか、商品の磨き上げと新規取引先の獲得により、売上と利益の増加に努め、経営の持続的発展を実現するためである。

③事業承継と創業の推進による小規模事業者の維持・存続と創出

《10年後における地域のあるべき姿》

域内の創業が年間一定数確保され、創業5年後の事業継続数が安定するとともに、域内の後継者育成と第三者承継が年間一定数確保され、承継2年後の売上・利益増加と雇用維持を実現する。

《理由》

創業による新陳代謝と産業の多様化、事業承継を起点とした経営革新を実現するにあたり、創業後の経営安定と事業承継後の経営改善を着実に実行するための切れ目ない伴走支援が必要であるため。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の自立的な経営力の向上

《支援計画の認定期間（5年間）目標》

KGI：営業利益率向上（5%）20社、キャッシュレス導入事業所50社

ECサイト構築事業所数15社

KPI：経営分析の実施150社、事業計画書の策定100社、持続化補助金の活用50社

AIを活用した事業活動の導入50社

《設定した理由》

世界的な物価高騰や人手不足を背景に、基幹産業である木材関連が構造的な問題を抱えるなか、自社や業界を分析・マーケティングしたうえで経営計画を策定して、経営基盤強化を図り、業務効率化、生産性向上に取り組んだ結果の売上と利益の確保の確認に資する指標としてKGIを設定。KPIは「分析→計画→実施→検証」のプロセスを定量化したものであり、補助金の活用やAIの導入により、効果的かつ効率的な経営手法の確立と生産性の向上を目指すものである。

②地域資源を活用した商品開発・販路開拓支援による経営の持続的発展

《支援計画の認定期間（5年間）目標》

KGI：新たな商品・販路による営業利益率向上（5%）10社

KPI：地域資源活用商品の開発10社、展示商談会の出展25社、新規販売先の獲得件数5件／10社

《設定した理由》

日田市は豊かな水資源と森林資源を基盤として、歴史的・文化的資源などを背景に産業や観光における様々な地域資源を保有しており、これらを組み合わせることで新たな商品開発や販路開拓の実現に繋がり、商品開発とブラッシュアップ、新規取引先の獲得に取り組んだ結果の売上と利益の確保の確認に資する指標としてKGIに設定。地域資源の特性を活かした商品開発体制の強化、市場の反応や販路の可能性を模索するプロセス、広域な顧客へのアプローチと販売機会の増加、安定的な販路の確保などを実施するため、KPIを設定した。

③事業承継と創業の推進による小規模事業者の維持・存続と創出

《支援計画の認定期間（５年間）目標》

K G I : 事業承継完了３０社、市内の小規模事業者数維持率９５％

創業事業者２０社、創業後３年継続率８０％

K P I : 承継診断（チェックシート）の実施３００社、引継ぎ支援センターへの紹介７５社

特定創業支援等事業受講者数６０名、創業計画書の策定３０件、空き店舗の活用件数１０件

《設定した理由》

地方が抱える高齢化問題に加え、高校卒業の若年者の大半が市外へと流出して事業の担い手が減少するといった地域特有の課題を抱える中、地域経済を牽引する小規模事業者の事業承継・創業は喫緊の課題であり、事業承継完了件数、創業後継続率について実効性を示す指数としてK G Iに設定。事業承継実現に向けて、現状を把握して案件を掘り起こし、承継計画書の策定とマッチングを行うことで廃業率を低下させる。創業では、創業準備段階における知識の習得と実現可能な創業計画書の策定、事業開始後の初期段では、資金繰りや事業計画の振り返りと修正などを通じて継続率を高めることが重要であり、K P Iとして設定した。

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の自立的な経営力の向上

達成方針1：事業計画策定とPDCAサイクル推進

SWOT分析や3C分析等を活用して現状を分析し経営課題を特定。IT活用やDX推進によるビジョンや目標、事業戦略を行動計画として策定して実行。PDCAサイクルによる検証と軌道修正を繰り返し行い、持続的な経営力の向上を目指す。

《設定した理由》

計画策定とPDCAサイクルにより、仮説検証を進め、事業の成功確率を高めるため。

達成方針2：支援機関と諸施策を活用した事業計画の遂行

商工会議所の支援による各種補助金の活用、専門家派遣による販路開拓や商品開発のアドバイス、金融機関からの各種制度融資の実行など、支援機関による諸施策を活用して経営力の向上を図る。

《設定した理由》

事業計画の遂行に必要な諸施策を結集して伴走支援に取り組むため。

達成方針3：IT活用とDX推進の実装と事業遂行による成果の確保

デジタル化により業務効率化と生産性向上を図り、少ないリソースで高い成果を目指す。新たな顧客体験と販路拡大を実現し、市場の変化に即座に対応できる自立的な経営判断力を強化する。

《設定した理由》

施策を利用したIT活用・DX推進などの事業遂行を進め、成果の確認を確実にするためである。

②地域資源を活用した商品開発・販路開拓支援による経営の持続的発展

達成方針1：商品開発・商品ブラッシュアップと取引先獲得に向けた交渉準備

素材・技術・文化を特定して、希少性・優位性などの強みを分析。市場調査により顧客ニーズを把握してターゲットとコンセプトを明確化し、試作品の開発とモニターによるフィードバックを行い、機能・品質・価格等のニーズを満たし、かつ持続可能な利益率を確保できるコスト、販売価格を設定する。

《設定した理由》

取引先獲得の交渉を念頭に置いた商品開発や商品ブラッシュアップは、取引先獲得の確率を高めるため。

達成方針2：諸施策を結集した商品ブラッシュアップや商談会・展示会出展の準備

コンセプトに沿って開発商品に地域ならではのストーリーを付与して、展示会・商談会に出展することでバイヤーからのフィードバックを収集して、販路開拓に向けて商品のブラッシュアップを図る。

《設定した理由》

諸施策を結集した商品ブラッシュアップや商談会・展示会出展への出店準備は、新規取引先の獲得の確率を高めるため。

達成方針3：展示会・商談会出店後の新規取引先との交渉のフォローアップ

フィードバックを受けてブラッシュアップした商品をターゲット毎に販売チャネルを設定。観光施設やホテルといった地域内での販売基盤の確立や、ECサイトを活用した域外の販路開拓を行う。また、メディアとの連携やSNSによるプロモーションやインバウンドへの訴求も実施する。

《設定した理由》

展示会・商談会の成果を整理するとともに、新規取引先との交渉をフォローアップするための伴走支援を行うため。

③事業承継と創業の推進による小規模事業者の維持・存続と創出

達成方針1：創業に係る計画・検証の高速化と事業承継に係る早期診断・計画策定

事業承継や創業に関するセミナーやヒアリングを実施して、実態を把握する。また、事業承継に向けた自社の現状把握と経営課題の特定や、創業に向けたニーズや資源、スキルや経験の特定により、事業内容の詳細化を実施する。

《設定した理由》

創業においては仮説検証を実施して成功確度を高めるとともに、承継においては計画策定により関係者の協力も得て早期の承継実現を推進するため。

達成方針2：創業・承継に係るバックアップ体制の充実

資金調達や第三者承継のマッチング体制、専門家によるアドバイスなど、商工会議所や金融機関、事業承継支援センター、中小機構などによる場面に応じたきめ細やかな支援を実施する。

《設定した理由》

創業・承継においてはバックアップ体制の充実が、創業の成功確度向上と承継の早期実現に必要な不可欠であるため。

達成方針3：創業初期の経営安定と承継後2年の伴走支援

創業・承継後24か月の売上や営業利益率の月次モニタリングを行い利益率の向上に向けた商品改良と販路開拓を伴走支援する。IT化やDX推進、補助金の活用などの支援制度を活用して、経営力向上の加速化を図る。

《設定した理由》

創業初期の売上確保、承継を起点とした経営改善に伴う経営と雇用の安定には、伴走支援が必要であるため。

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]

従来の地域経済動向の把握は、市内景気動向調査が中心であり、一定の役割は果たしていたが、RESAS等によるビッグデータを活用した専門的な分析の仕組みが限定的であった。

[課題]

RESASや統計、独自調査の統合分析と定期公表（四半期・年次）が限定的で、調査→活用（個社伴走・補助金活用・販路開拓）への接続プロセスが不足し、政策資源の重点配分に反映されにくい。市内景気動向調査による市場調査やビッグデータを活用した専門的な分析を実施し、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

支援内容	公表方法	現行	令和8年	令和9年	令和10年	令和11年	令和12年
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	2回
②景気動向調査結果の公表回数	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）

経営指導員等が「RESAS」（地域経分析システム）の最新の統計情報を利用して、地域の経済動向分析を行い、年1回、ホームページにおいて公表する。

【調査対象】地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額

【手法】・「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

【調査対象】5業種（製造業、建設業、サービス業、卸売業、小売業）110社 四半期に1回

【調査項目】(a)過去と今後の3カ月・前年同期比の業況・売上額・採算・在庫数量・従業員数、(b)資金借入難度の現況と見通し、(c)設備投資計画の状況

【手法】・オンラインフォーム（Google Forms）＋郵送アンケートを併用

・回収率向上のため、電話フォローと巡回による回収を実施

・データ集計はExcelでDI（Diffusion Index）を算出

【目的】短期的な業況変化を把握し、資金繰り・価格転嫁・人材確保など支援策を迅速に設計する。

(4) 調査結果の活用

①支援テーマの優先順位付け

景況調査結果を基に、価格転嫁・資金繰り・人材確保の重点支援を決定し、専門家派遣や補助金申請支援に反映。

【手法】・景況感調査のDIを業種別に集計し、悪化項目（採算・資金繰り・人手不足）を抽出

・Excelで「課題別優先度マトリクス」を作成

・専門家派遣・補助金申請支援の対象企業を選定

②販路開拓・商品改良の実証

消費動向調査結果を基に、イベント・商談会で商品改良を検証。売上・客数・粗利の変化を定量評価し、次年度支援計画に反映。

- ・消費動向調査結果を基に、商品改良案を提示
- ・イベント・アンテナショップで試験販売を実施
- ・売上・客数・粗利を比較し、効果測定をExcelでグラフ化
- ・成果を次年度支援計画に反映

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。また、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]

現状の小規模事業者支援では、融資・補助金・専門家派遣などを活用し、新商品開発・生産性の向上・販路開拓などを行っているが、これらの事業の起点は事業者の経験や思いに基づくものであり、市場ニーズや消費動向の把握が不十分であり、観光や地域ブランドに関する認知度・購買行動の定量データが不足していることから、マーケットイン型の商品開発や販路戦略に活かせていない。

[課題]

ヒアリングやアンケートを含む市場調査を組み合わせ、事業計画策定に直結する分析が必要であり、販路開拓など新たな事業に取り組むにあたり、市場の需要動向を明確にし、需要に応じた事業展開を進めていく必要がある。

(2) 目標

年度	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
アンケート調査の対象事業者数	—	10社	11社	12社	13社	15社

(3) 事業内容

①商品開発、ブラッシュアップのためのアンケート調査

既存商品あるいは新商品の販路開拓にあたり、展示会や商談会への参加支援に際して、需要動向調査を実施してデータを収集分析し、これらを活用して、需要動向を起点にした事業展開を計画したうえで、事業者支援を行う。

具体的には、小規模事業者が参加する展示商談会へ当所職員も同行して、参加事業者とともに、来場バイヤーへのアンケート調査により情報収集を行う。その後、調査結果を分析したうえで、参加事業者に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、東京ギフトショーなど)

【サンプル数】目標20件/1事業者

【調査手法】参加事業者は、製造業・卸売業等の事業者を主な対象者と想定し、商品も加工食品、工業製品等を主な商品と想定する。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。

【分析手法】調査結果について、経営指導員等も同席して、展示商談会の参加事業者が販路開拓等の専門家のアドバイスを受ける。その後、専門家のアドバイスをもとに、事業者と経営指導員等で調査結果の活用に向けた協議・対策検討を行う。

【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・分析結果の活用】

○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・協議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]

小規模事業者支援にあたり、経営分析は限定的で財務指標の把握に留まり、非財務面(SWOT等)の体系的整理も不足しており、その意義の紹介を含めたセミナー開催を行うことが少なく、金融支援の過程における財務分析に留まっていた。

[課題]

今後は、経営分析ツール等のソフトやAIを活用して財務分析やSWOT分析を支援し、事業者自身で自社の経営状況を把握するための支援を行う。加えて、分析結果をデータベース化して職員間で内部共有し、経営指導員等のスキルアップによる支援の底上げにも取り組む必要がある。さらには「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる必要がある。

(2) 目標

支援内容	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
経営分析セミナー開催件数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
経営分析事業者数	30社	35社	40社	40社	45社	45社

(3) 事業内容

①経営分析支援事業者の発掘（経営分析セミナーの開催等）

実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

加えて、継続支援している記帳指導先の事業者に対しては、引き続き経営分析を実施して、経営改善や経営基盤強化を継続支援する。

さらに、セミナー参加者に対しては、経営改善や経営基盤強化にあたり、経営分析を活用して、自社の現状把握と課題の明確化と目標設定ならびに事業計画策定の必要性について説明し、実施を促す。

その他、経営指導員が巡回・窓口相談の際、補助金申請の相談事業者等を対象に、事業計画策定には、経営分析が必要である旨説明し、経営分析支援事業者を発掘する。

【募集方法】チラシ等を作成し、その他広報誌・ホームページ・公式LINE、DM等で周知するほか、巡回・窓口相談の際、経営分析について説明する。

②経営分析の内容

【対象者】継続支援する記帳指導先事業者等のほか、セミナー参加者や補助金申請の相談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を選定する。

【分析項目】 定量分析の「財務分析」と非定量分析の「非財務分析（SWOT分析等）」を行う。
《財務分析》直近3期分の総合指標、収益性指標、安全性指標、生産性指標、成長性指標等进行分析する。

《非財務分析》対話を通じて、SWOT分析、3C分析等により、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・機会等を整理する。

【分析手法】 経営支援ソフト（経済産業省「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」）等を活用して、経営指導員等が事業者による経営分析を支援する。

（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。

経営分析を行う小規模事業者をセミナー参加者等から抽出し、中長期的に事業計画策定が必要な後継者がいる事業者を中心に経営分析を行い、分析の結果を各事業者へのフィードバックを行う。

加えて、分析結果をデータベース化して内部共有し、毎月行う経営指導員会議等において、職員間の情報共有やスキルアップへの取組に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕

これまでは、中小企業支援施策の活用セミナーの中で、経営分析や事業計画策定などの説明・解説により支援を行ってきたが、創業・事業承継・新事業展開など具体的な事業計画策定支援に至らないことが多い。

〔課題〕

事業計画策定の意義や重要性が小規模事業者に十分に浸透しておらず、セミナーカリキュラムや支援の段取りの工夫などをして、実施創業や事業承継、新事業展開に関する計画策定支援を体系化し、小規模事業者の内発的動機付けを行い、主体的に取り組む環境づくりが求められる。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者に対しては、事業計画策定の意義や重要性を漠然と説いても、実質的な行動変化等を促すことは容易ではないため、セミナーカリキュラムや支援の段取りの工夫等により、5. で経営分析を行った事業者の70%程度の件数／年の事業計画策定を目指す。併せて、補助金申請のために事業計画策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高い事業者を選定し、確実な策定につなげていく。

事業計画策定に先駆けてDX推進セミナーを実施し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

5. で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画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のサポートを行う。

事業計画策定支援に係るセミナーについては、創業あるいは事業承継に特化した事業計画策定支援セミナーも開催する。

（３）目標

年度	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①DX推進セミナー	1回	1回	1回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	3回
事業計画策定事業者数（延べ）	20社	25社	25社	30社	30社	35社

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の実施

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に向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】DX推進に意欲的な小規模事業者を、巡回・窓口相談の際に発掘する。

【募集方法】チラシ等を作成し、その他広報誌・ホームページ・公式LINE、DM等で周知するほか、巡回・窓口相談の際、経営分析について説明する。

【講師】IT技術に詳しいコンサルタント等

【回数】年1回

【セミナーの事例】

- ・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
- ・クラウド型顧客管理ツール等の紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

【参加者数】20社程度

セミナー参加事業者のうち、意欲の高い事業者については、経営指導員等による相談・指導を進める中で、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

②「事業計画策定セミナー」の開催

事業計画策定の重要性を理解し、創業・事業承継・新事業展開に向けた持続的な経営改善を図るため、自社の現状を把握するとともに、課題を明確にして目標を設定し、事業計画策定の必要性について理解を深め、具体的な策定演習も実施するセミナーを開催する。

【支援対象】経営分析支援を行った事業者を対象とする

【募集方法】チラシ等を作成し、その他広報誌・ホームページ・公式LINE、DM等で周知するほか、巡回・窓口相談の際、経営分析について説明する。

【講師】事業計画策定に詳しい経営コンサルタント等

【回数】年2回

【カリキュラム】事業計画とは/事業計画策定の必要性/事業計画策定のポイントと活用方法等

【参加者数】20社程度

【支援手法】対象事業者に対して、経営指導員が計画策定の取組状況を確認しながら伴走支援するほか、経営指導員だけでは対応が容易でない場合には、外部専門家も交えて、計画策定支援を進めていく。

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に留まり、フォロー結果やアンケート等の調査結果が支援内容に十分に反映さ

れていないなど、起業・創業、事業承継、新事業展開など事業計画の類型に応じた伴走メニューの体系化と、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、方法にバラツキがあり、フォローアップ支援や計画改善に向けた支援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

年度	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ事業者数	20社	25社	25社	30社	30社	35社
頻度(延回数)	40回	80回	80回	100回	100回	120回
売上増加事業者数	-	5社	6社	7社	8社	10社
利益率5%以上増加の事業者数	-	3社	4社	4社	5社	10社

(4) 事業内容

事業計画策定を支援した事業者を対象として、経営指導員が、対象事業者の状況に応じて、半期に1回を10事業者に対して、それ以外の事業者に対しては四半期に1回の巡回訪問をすることによりフォローアップを行い、策定した計画の進捗状況を確認し引き続き着実な実行を促していく。計画遂行にあたり新たな課題が発生した場合は、原因分析と事業計画の見直しも視野に経営指導員が伴走支援を行う。また、経営指導員だけでは計画の見直しが容易でない場合には、外部専門家も活用して、原因分析、解決策立案、事業計画の見直しなどを、フォローアップしていく。

計画進捗が順調な場合は、定期的な進捗報告は求めながら、訪問回数は徐々に減らすなど、事業者主体の計画遂行を見守っていく。なかでも事業に新規性が認められる場合には、経営革新計画の認定申請支援や新たな補助金の認定申請支援なども視野に、事業のステップアップも促していく。

事業計画に対して進捗状況が思わしくない場合には、経営指導員が訪問頻度を増やして、課題の発生状況をヒアリングして、原因分析するとともに、事業者とともに対応策を検討していく。必要に応じて、柔軟な追加支援(例えば金融支援、外部専門家を活用したコンサルティング支援など)も導入して、事業計画の着実遂行に向けた実行支援を行っていく。

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、取組に向けた動きが限定的で、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が続いている。

[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

年度	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
展示会・商談会出展 事業者数 (①②③④)	10社	10社	11社	12社	12社	14社
成約件数 (①②③④)	-	2件	2件	4件	4件	6件
SNS活用事業者 ECサイト、ふるさと納 税活用事業者数 (⑤)	-	10社	12社	13社	15社	20社
売上増加率/社 (⑤)	-	3%	3%	4%	5%	8%

(4) 事業内容

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。

①「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・商談会であり、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。2025年実績で来場者約5,200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。

②「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。2025年実績で来場者約17,500人、出展者約1,100社。国内外のバイヤーが集まる)

[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。

③JFC 大分農商工商談会(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。

④東京ギフトショー（B to B）

[概要] 日本最大級の展示商談会。全国・海外の「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」のバイヤーが訪れ、全国のパーソナルギフトと生活雑貨の製造卸売業者等のサプライヤーとマッチングする。全国の都市圏のバイヤーが集まる。

[対象者] 全国の製造卸売業者を対象サプライヤーとする。

⑤IT活用支援

SNSやWebを活用した情報発信とECサイトやふるさと納税の活用による販路開拓、ITツール活用による業務効率化・生産性向上などをテーマとした専門家の派遣支援やセミナー開催を行い、小規模事業者のIT活用の取組を後押しする。DX推進支援についても、ITツール活用による業務の抜本の見直しも含めた業務改革をテーマとして、専門家の派遣支援やセミナー開催を行い、小規模事業者のDX推進の取組を後押しする。

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]

経営発達支援計画に係る事業の実施状況と成果について事業評価委員会にて年1回報告して、実施状況の説明・成果の評価・検証を行っている。

[課題]

定量的把握が限定的であり、事業成果の詳細な報告をする機会がないことから、実施内容や成果の詳細な周知・分析はまだ十分ではない。また必要に応じ、事業の成果・課題を踏まえて、事業方針・内容を必要に応じ検討、修正するPDCAサイクルの構築の必要がある。

（2）事業内容

①経営発達支援計画事業評価委員会の実施

外部評価委員会（構成員：大分県、日田市、南九州税理士会所属税理士、中小企業診断士、当所法定経営指導員）を年1回以上開催して、経営発達支援計画に係る事業の実施状況と成果について報告し、評価と助言を受ける。評価と助言の内容については、正副会頭会議・常議員会等において報告し、今後の事業内容等に反映させる旨、承認を受ける。

②結果の公表

正副会頭会議・常議員会等に報告・承認を受けた内容は、会議所ホームページに公開するとともに、事務所に常時備え付け、地域の小規模事業者等が閲覧できるようにする。

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]

経営指導員や支援員・一般職員などは、大分県や大分県商工会議所連合会等が主催する研修会に参加しているが、経験値による経営支援のノウハウが属人化し、組織内で共有できておらずDX対応など新たな領域のスキル習得が遅れている。

[課題]

小規模事業者支援に必要な支援スキルは高度化・多様化しており、IT化や事業承継、創業スキルなど、経営指導員や支援員・一般職員に求められる支援スキル向上のニーズは高まっているが、その習熟状況はまだ十分ではなく、OJTや情報共有の仕組みなどノウハウの組織資産化する必要がある。

小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を行い、経営リテラシー向上

と自律的課題設定力の醸成に寄与する研修体系が必要。

(2) 事業内容

[目的]

経営指導員と一般職員の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有とOJTを通じて組織力を強化する。さらに、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシー向上に寄与する。

①研修会・セミナーの活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員等・一般職員の支援能力向上のため、大分県商工会議所連合会主催の専門分野別研修、大分県主催の施策説明会、振興局ブロック別研修会、支援成果事例発表会等に参加し資質の向上を図る。

【DX推進に向けたセミナー】

小規模事業者等のDX推進支援にあたり、経営指導員等・一般職員に対し、必要なITスキルの習得や支援能力を向上させるため、下記のようなセミナーに参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 事業者における業務効率化等(内部向け)

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、FINTECHサービス、テレワーク導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者における需要開拓等(外部向け)

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・商談会、SNS・映像コンテンツを活用した広報等

ウ) その他に、オンライン経営指導の方法等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

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

【小規模事業者課題設定力向上研修】

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

②OJTの活用

支援経験の少ない経営指導員や支援員・一般職員が、経験の豊富な経営指導員や外部専門家に同行して小規模事業者支援にあたることで、OJT活用した技能・ノウハウ習得を行い、組織的な支援能力向上に努める。

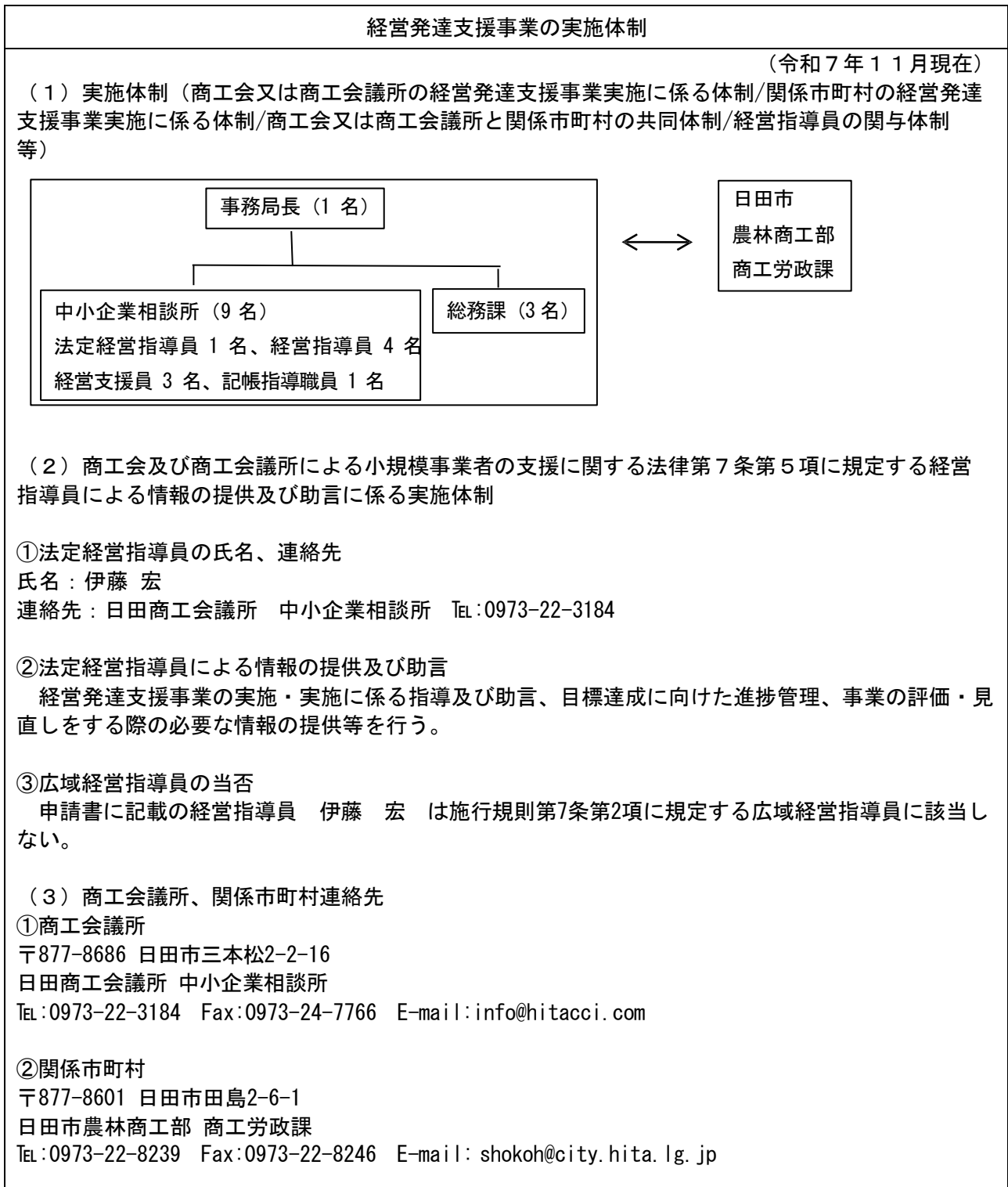
③ノウハウ共有の仕組み

経営指導員等による小規模事業者への支援内容は、経営カルテ管理システム(TOAS)において記録・保存により支援事例をデータベース化して、経営指導員等で情報共有する。

毎月行っている経営指導員会議等の際に、実際に支援した事例や参加した研修会等において習得したノウハウ等について情報共有することにより、幅広い職員の支援能力向上に努める。

(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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
展示会・商談会費用	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
相談会・セミナー費用	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
専門家派遣・広報費用	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(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
国・県・市補助金、会費・負担金、事業収入、

(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

