

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	2023/04/01 ～ 2026/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1)事業計画策定とP D C Aサイクルによる経営基盤強化支援、I T活用による業務効率化・生産性向上支援、D X推進による業務変革支援に基づき自立的な経営力強化を支援し、事業継続を実現</p> <p>(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</p> <p>(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</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</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、窓口・巡回相談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)D X推進活用セミナーを開催するとともに、I T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 t o B等の販路開拓支援を実施する。 (2)I T・I C T活用、D X推進により販路開拓支援を実施する。</p>
連絡先	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

日田市 商工観光部 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

(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。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4年3月末の人口は6.2万人まで減少している。少子高齢化に加え、地域に大学がないなど、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計される。

○表1 日田市の人口・世帯数の推移

(日田市HP <http://www.city.hitata.oita.jp/shisei/shoukai/toukei/4997.html>)

年度	H17	H26	H30	R2	R4
世帯数	26,196	27,003	27,246	27,381	27,357
人口(人)	75,970	69,702	66,171	64,356	62,464

○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	H29(実績)	R2(実績)	R7(推計)	R17(推計)	R27(推計)
高齢人口割合(%)	32.7	36.2	38.7	42.0	46.0
生産年齢人口(人)	36,205	31,880	28,610	25,653	17,458

《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平成28年では3,211事業所で、平成18年より12.2%減少する。

生活様式や流通の変化の影響で伝統的な木材加工品の需要は変化を受け、林業・製材業・木工業の事業所数は減少する。管内の製造業の事業所数は平成28年では342事業所で、平成18年より14.2%減少する。

一方、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大きく、管内の卸売・小売業の事業所数は、平成28年では927事業所で、平成18年より22%減少する。今後も引き続き、地域内の財・サービスの循環の縮小、雇用の場の減少による若年者の市外流出が予想され、地域経済の活力の喪失が懸念される。

○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
全産業	事業所数	3,660	3,404	3,314	3,211
	小規模事業者数	3,017	2,815	2,740	2,637
製造業	事業所数	399	355	355	342
	小規模事業者数	344	311	305	293
卸売・小売業	事業所数	1,189	998	948	927
	小規模事業者数	898	730	712	684
観光・サービス業	事業所数	-	810	827	796
	小規模事業所数	-	666	684	650

②課題

林業、製材業については、コロナ禍にありながらウッドショック等の影響で持ち直しているものの、家具製造業、木工品・工芸品製造業等と小売・卸売業等の小規模事業者数は、減少を続けている。

製造業の課題として、コロナ禍以前からの消費者の生活様式の変化、中間生産流通業者の生産流通方式の変化、安価な海外製品との価格競争などが挙げられる。

卸売・小売業についても、課題として、少子高齢化や若年人口の流出などによる域内需要の縮小、大手流通事業者の域内や近郊への進出、中心部空き店舗の増加、中心部の大型店の撤退等が挙げられる。これらに加え、業績低迷による事業の先行き不安、後継者難・経営者の高齢化等による事業承継問題も挙げられる。

観光・サービス業の小規模事業者数にも減少傾向がみられ、旧来の国内団体客を主としたサービスだけではなく、個人客や小グループに付加価値の高いサービスの提供することに加え、コロナ禍にも対応した新たな取り組みを進めるなど、変化への対応を迫られている。

業績が低迷する小規模事業者には、事業を取り巻く環境変化への対応の遅れがみられ、変化に対して具体的にどう対応するか、その準備が不十分である。そこには本来、自社の経営資産を棚卸して自社の強みを見極め、試行錯誤を繰り返しながら販売計画を練り直して、需要の開拓に努める不断の取組が必要である。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

上記の課題を踏まえ、当所では向こう10年間を見据えた振興の在り方を以下のように想定する。

木材関連産業、観光関連産業、中心地区商店街など、関連業種も抱える産業集積に属する小規模事業者であっても、事業環境の変化への対応が不十分であり、またコロナ禍も追い打ちをかけ、集積の強みを十分に発揮できず、事業の持続化を困難にする業績の低迷に直面する事業者が多い。

しかし、そのようななかでも、事業の持続化に向け、事業環境の変化に対応し不断の取り組みが続け、その取り組みを参考にすべき小規模事業者も存在する。これらの事業者には、自社の強みを見極めつつ、顧客動向も察知し、対象とすべき顧客を絞って時宜に応じたニーズを掘り下げ、新商品開発・設備投資にも取り組む不断の試行錯誤がみられる。

以上から、短期的・中期的には、主に個社支援を通じて、小規模事業者の成功事例を積み重ねていく「点」の支援を推進する。長期的には、新たな取り組みに挑戦する事業者が増え、それらが連携して新たなビジネスを構築し、集積の強みが発揮されるよう、小規模事業者への一体的な「面」の支援にも取り組んでいく。これらの取り組みを通じて、地域経済の活力の維持・増進を図る。

②日田市総合計画との連動制・整合性について

「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、5つの基本方針を柱に24の施策が謳われている。

《「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》

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、5つの基本方針(a)～(e)）

- (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

[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、上記(1)①②(2)①に取り上げた内容と合致するものである。また当所では「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。

③日田商工会議所の役割

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、日田市や各支援機関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

地域の現状と課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、経営発達支援計画の目標を設定する。

①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、その解決に向けた事業計画策定とそのPDCAサイクルによる経営基盤強化支援、さらにはIT活用による業務効率化・生産性向上支援、DX推進による業務変革支援に基づいて、小規模事業者の自立的な経営力強化を推進し、事業継続を実現

②地域資源を活用した新商品開発支援と域外への販路開拓支援による小規模事業者の経営の持続的発展

③事業承継と創業の推進による、地域経済の活力を担う小規模事業者の維持・存続と創出

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①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、その解決に向けた事業計画策定とそのPDCAサイクルによる経営基盤強化支援、さらにはIT活用による業務効率化・生産性向上支援、DX推進による業務変革支援に基づいて、小規模事業者の自立的な経営力強化を推進し、事業継続を実現

窓口・巡回相談の中で、時に専門家も活用して、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、その解決に向けた事業計画策定とそのPDCAサイクルにより、不断の計画遂行とその見直しにより、小規模事業者の経営力強化を支援する。その他、IT活用による業務効率化・生産性向上を支援し、また、DX推進により業務変革を支援し、小規模事業者の経営基盤の強化を支援する。

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的な課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②地域資源を活用した新商品開発支援と域外への販路開拓支援による小規模事業者の経営の持続的発展
地域性を打ち出し、その特色で域外の消費者・バイヤーに訴求する商品開発を支援するとともに、リアル又はオンラインの展示会・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、他支援機関等の事業を活用した販路開拓の支援等を通して、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事業承継と創業の推進による、地域経済の活力を担う小規模事業者の維持・存続と創出

小規模事業者に対し、巡回・窓口相談を通じて、後継者問題を優先度の高い経営課題とすべく、認識を共有するとともに、大分県事業引継ぎ支援センター等と連携して、消極的廃業を回避すべく、事業の円滑な承継に向けた取組を伴走支援する。また、意欲ある創業予定者に対し、巡回・窓口相談に加え、専門家派遣や創業セミナー等を通じて、円滑な開業準備を支援する。これらにより、円滑な事業承継・開業支援を進め、地域経済の活力を担う小規模事業者の維持・存続と創出に努める。

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経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、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]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、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、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

支援内容	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7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
②景気動向調査結果公表回数	HP掲載	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「RE S A S」（地域経分析システム）の最新の統計情報を活用して、地域の経済動向分析を行い、年1回、ホームページにおいて公表する。

【分析手法】・「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

5業種（製造業、建設業、サービス業、卸売業、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。アンケート調査項目は、(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などである。

(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]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が、事業者の経験や思いに基づくものが少なく、顧客の需要を起点とした内容に乏しい現状がある。

[課題]今後の小規模事業者支援では、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5年度	令和6年度	令和7年度
アンケート調査の対象事業者数	—	10社	12社	15社

(3) 事業内容

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、参加事業者にフィードバックしていく。(フードエキスポ九州、食の商談会in北九州、フードスタイル九州など)

【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、経営分析手法と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5年度	令和6年度	令和7年度
セミナー開催件数	1回	2回	2回	2回
経営分析事業者数	30社	35社	40社	50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・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、成長性指標等を分析する。

《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・解説を行ってきたが、DX推進セミナーは開催していなかった。

[課題]事業計画策定に関するセミナーは開催したが、計画策定の意義や重要性についての参加者の十分な理解については改善の余地があるため、セミナーカリキュラムや支援の段取りの工夫などを実施する必要がある。

(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5年度	令和6年度	令和7年度
①DX推進セミナー	-	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	2回	3回	3回
事業計画策定事業者数(延べ)	20社	25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・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

経営改善や経営基盤強化にあたり、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】チラシ等を作成して、巡回・窓口相談の際、内容を説明して参加を促すほか、広報誌・ホームページ・DM等でも周知する。

【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]従来、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

年度	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度
フォローアップ事業者数	20社	25社	30社	35社
頻度(延回数)	40回	80回	100回	120回
売上増加事業者数	-	5社	7社	10社
利益率5%以上増加の事業者数	-	5社	7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。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、取組に向けた動きまで至っておらず、近隣や地場の商圏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

年度	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度
展示会出展事業者数 (①②)	8社	10社	12社	14社
成約件数 (①②)	-	2件	4件	6件
商談会参加事業者数 (③④)	8社	10社	12社	14社
成約件数 (③④)	-	2件	4件	6件
SNS活用事業者数 (⑤)	-	10社	15社	20社
売上増加率/社 (⑤)	-	3%	5%	8%
ECサイト活用事業者数 (⑤)	-	10社	15社	20社
売上増加率/社 (⑤)	-	3%	5%	8%
ネットショップの開設者数 (⑤)	-	5社	10社	15社
売上増加率/社 (⑤)	-	3%	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。リアル展示会・商談会のほか、近年はオンライン展示会・個別相談会も企画される。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。

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。

[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大分県マッチング商談会 (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、県内食品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食品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的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年1回審査を受け、報告している。

[課題]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・内容を必要に応じ見直しする。

(2) 事業内容

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。

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]経営指導員等・一般職員は、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。

[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、当所においても、経営指導員等・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、まだ十分ではない。

今後課題となるDX推進についても、必要なITスキルの習得は十分とはいえず、効果的な経営支援を可能とするために、継続した資質向上の取組が必要とされている。

(2) 事業内容

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等が、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職員間の定期ミーティングの開催

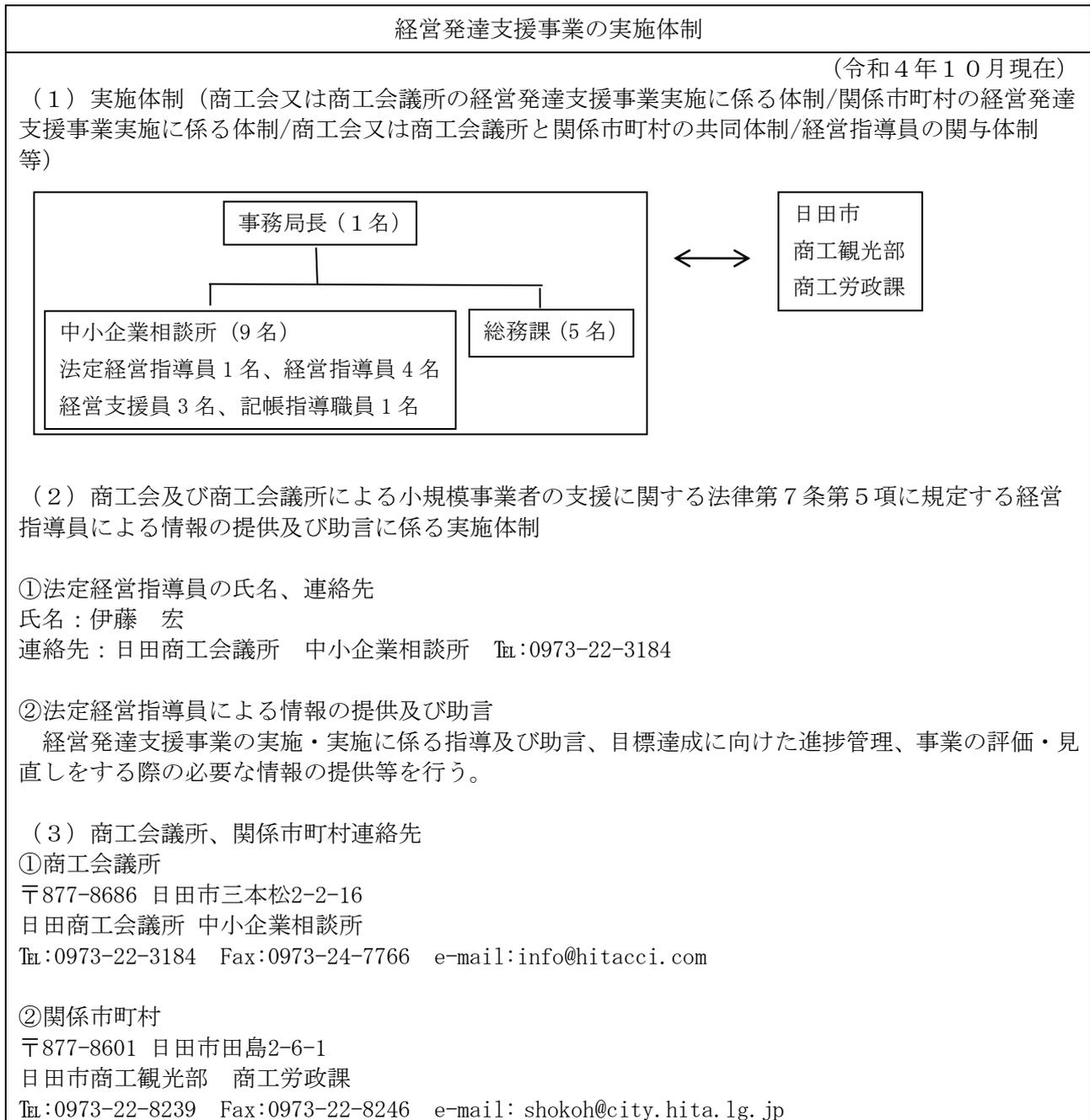
毎月行っている経営指導員会議等の際に、実際に支援した事例や参加した研修会等において習得したノウハウ等について情報共有することにより、幅広い職員の支援能力向上に努める。

④データベース

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・保存され、経営指導員等で情報共有する。その他、各種の認定申請や補助金申請に係る事業計画書は、共有綴りに保存して情報共有する他、パソコンサーバーにも保存して情報共有することで、職員間の情報共有とそれによる組織的な支援能力向上に資する。

(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5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	4,000	4,000	4,000
展示会・商談会費用	2,000	2,000	2,000
相談会・セミナー費用	1,000	1,000	1,000
専門家派遣・広報費用	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

