

経営発達支援計画の概要

実施者名	臼杵商工会議所（法人番号 5320205000080） 臼杵市（地方団体コード 442062）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①事業環境を踏まえた持続的発展に向けた伴走支援 ②創業支援、事業承継支援による小規模事業者数の維持 ③DXの推進による小規模事業者の生産性向上 ④地域ブランドの磨き上げと新たな販路開拓の支援</p> <p>変化の速い事業環境での持続的発展のため、稼ぐ力を強化するべく伴走支援に取り組む。</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 管内事業者への景気動向調査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、事業計画策定に活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 展示会・商談会、物産展等へ参加し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 経営状況の把握及び経営課題を抽出するため、財務分析および非財務分析を実施し、事業計画策定に活用する。</p> <p>6. 事業計画の策定支援に関すること 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。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 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を行なう。必要に応じて専門家と連携しフォローアップ支援を行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会や展示会への参加を促すと共に、IT、DXを活用した販路開拓を支援する。</p> <p>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 外部有識者、市町村担当者と商工会議所職員で構成する検討委員会を開催し、計画の実施状況の評価し、見直しを検討する。</p> <p>10. 経営指導員等の資質向上等に関すること 大分県商工会議所連合会や中小機構が開催する研修への参加や、専門家派遣でのOJTにより資質向上に努める。</p>
連絡先	<p>臼杵商工会議所 中小企業相談所 〒875-0041 大分県臼杵市大字臼杵字洲崎 72 番地の 126 電話番号 0972-63-8811 F A X 番号 0972-63-0813 E-mail usukicci@mocha.ocn.ne.jp</p> <p>臼杵市 産業観光課 〒875-0041 大分県臼杵市大字臼杵 72-1 TEL 0972-86-2713 FAX 0972-64-0203 E-mail : syoukou@city.usuki.oita.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) 地域の現状及び課題

①地域の現状

《位置・沿革》

臼杵市は大分県の東南部に位置する総面積291.08㎡の都市であり、東は豊後水道に面してフェリーにより四国と繋がり、東九州の玄関口の役割を果たしている。令和7年5月に臼杵港が移転・整備され今後四国との交流人口のさらなる増加が期待される。北西部は大分市と豊後大野市に接し、南西部は比較的険しい山を隔てて津久見市や佐伯市と境を接している。東九州自動車道が市の中間位置を通り、臼杵インターチェンジから大分市や宮崎方面へのアクセスは良好である。

臼杵の歴史は古く、縄文・弥生時代の史跡が市内随所に残る他、平安時代から中世にかけて仏教文化が花開き、国宝・特別史跡の臼杵石仏や石橋など、国や県、市指定の石造文化財も数多く存在する（臼杵石仏は令和7年に国宝指定から30年を迎えた）。中世の終わりにキリシタン大名・大友宗麟が丹生島に城（臼杵城）を築き、キリスト教を通して西洋文化がもたらされて情緒漂う城下町として賑わい、近世（江戸時代）に稲葉氏が臼杵城主となった頃からの城の周辺に武家屋敷や商家の街並みが形成され、当時の城下町のたたずまいが今日まで残されている。



国宝・臼杵石仏



二王座歴史の道



臼杵城跡



画像引用元：（一社）臼杵市観光協会HP

明治のはじめに1町193村であった臼杵は、数度の変遷の後、1950年に市制施行して臼杵市となり、2005年1月に野津町と合併した。

また、国が提唱する「連携中枢都市圏構想」に基づき、大分市、別府市、臼杵市、津久見市、竹田市、豊後大野市、由布市、日出町の7市1町は、大分市を圏域の中心市として各市町の一体的かつ持続的な発展を図るため、2016年3月29日に連携協約を締結し、「大分都市広域圏」を形成している。

《地域資源》

臼杵市はきめ細やかで、まろやかな柔らかい水に恵まれ醸造業が盛んで、味噌や醤油を中心に江戸末期から主要産業として発展し、西日本一の規模を誇っています。近年は消費者ニーズに合わせ、ドレッシングなど新たな調味料の分野が好調です。造り酒屋では、昔ながらの酒造法による地酒や焼酎が醸造され、県内はもとより、全国でも好評を得ている。

また、豊後水道に面しており、新鮮な魚介類の特徴を活かした漁業振興を図っている。

これらの臼杵の風土・自然循環の中で育まれた資源・食材を活用し、使う人・食べる人のことを考え大切に作られた魅力あるこだわりの加工品を臼杵ブランド「うすきの地もの」として臼杵市が認証し、市内外に発信することにより、地産地消の促進と地域産業の活性化、「食」による観光の振興を目指している。

これらの取り組みが評価され、令和3年11月にユネスコ食文化創造都市に認定された。今後も醸造、発酵産業と質素儉約、環境保全型農業・水産業の文化を中心としたブランド力を高め、これまでの取組を更に推進し、国際協力と経済成長の両面から食文化の発展に貢献するため、食文化創造都市の確立を目指している。



食文化創造都市

臼杵



味噌・醤油



郷土料理：黄飯



地酒と地魚

引用元：臼杵食文化創造都市推進協議会公式webサイト

《人口動態》

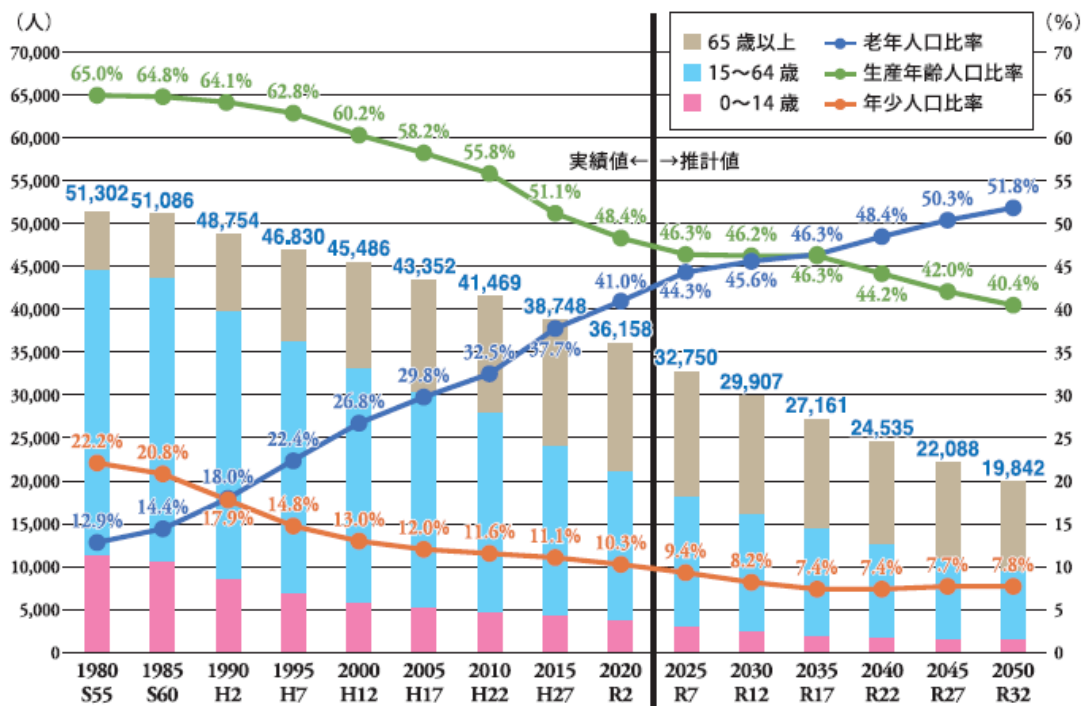
臼杵市の人口は、昭和55年には51,302人を数えたが、その後は緩やかな減少を続けており、令和7年時点では32,750人まで減少している。市町村別将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所）によると、今後も減少傾向は継続していくことが見込まれており、10年後の令和17年には27,161人にまで減少すると予測されている。

また、当市の人口構成を老年人口（65歳以上）、生産年齢人口（15～64歳）、年少人口（15歳未満）別に分析すると、老年人口の割合が上昇する一方、生産年齢人口、年少人口の割合が下降しており、少子高齢化が顕在化してきている。今後についても、これまでと同様に、老年人口割合の上昇と生産年齢人口割合の減少、年少人口割合の低迷が続くことが予測されている。

1 将来人口の見通し

本市の人口の推移を見ると、1980(昭和55)年に51,302人であった総人口は、2020(令和2)年には、36,158人と15,144人減少しています。2025(令和7)年以降の将来推計も総人口は減少する見通しとなっています。

また、年齢3区分(0～14歳・15～64歳・65歳以上)を見ても、少子高齢化が進展し、生産年齢人口が大幅に減少する見通しとなっており、65歳以上人口は2030(令和12)年に45%を超える割合になっています。

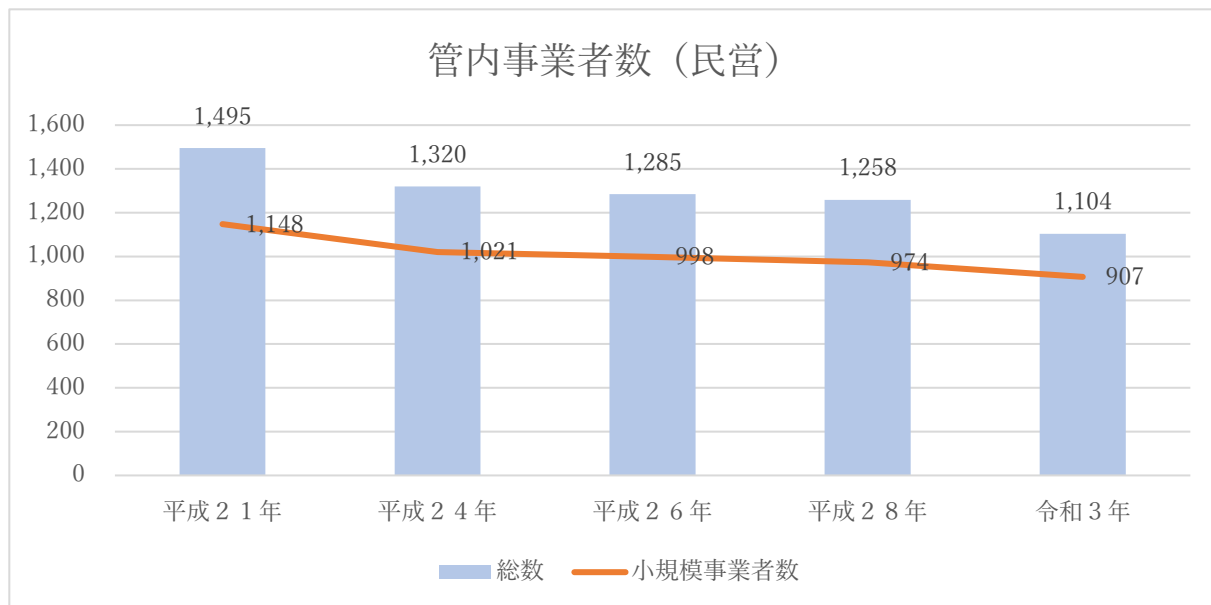


※総人口は不詳人口込みの数字のため、各年齢別人口の合計値と総人口は必ずしも一致しない
出典：国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所

(表1) 引用元：第3次臼杵市総合計画（2025～2034）一部抜粋

《産業状況》

事業者数について、管内事業者(民営)の総数は平成21年には1,495事業所であったが、その後は減少の一途をたどり、令和3年には1,104事業所まで減少している。そのうち小規模事業者数は平成21年には1,148事業所であったが、令和3年は907事業所まで減少している。



出典：「経済センサス-基礎調査」（平成21年、平成26年）、「経済センサス-活動調査」（平成24年、平成28年、令和3年）

対象地域：臼杵市臼杵地域（臼杵商工会議所管内）

業種構成については、「卸売業、小売業」が全体の30.7%を占め、次いで「宿泊業、飲食サービス業」が14.2%、「建設業、製造業」が各10.4%となっており、平成28年と比較しても産業構造に大きな変化はない。基幹産業である醸造業、造船業の占める割合は高くない。

管内事業者業種構成

産業分類 (大分類)	R 3		H 2 8		件数
	総数	(%)	総数	(%)	
全産業	1,104	100	1,258	100	▲154
農業、林業	7	0.6	7	0.5	0
漁業	7	0.6	3	0.3	4
鉱業、採石業、砂利採取業	1	0.1	1	0.1	0
建設業	115	10.4	143	11.4	▲28
製造業	115	10.4	129	10	▲14
電気・ガス・熱供給・水道業	3	0.3	1	0.1	2
情報通信業	5	0.5	7	0.6	▲2
運輸業、郵便業	27	2.4	26	2.1	1
卸売業、小売業	339	30.7	404	31.7	▲65
金融業、保険業	21	1.9	25	1.9	▲4

不動産業、物品賃貸業	49	4.4	49	4.3	0
学術研究、専門・技術サービス業	46	4.2	42	3.2	4
宿泊業、飲食サービス業	157	14.2	182	14.1	▲25
生活関連サービス業、娯楽業	120	10.9	136	10.9	▲16
教育、学習支援業	16	1.4	22	1.9	▲6
医療、福祉	16	1.4	16	1.6	0
複合サービス業	11	1.0	14	1.1	▲3
サービス業（他に分類されないもの）	49	4.4	51	4.3	▲2

出典：「経済センサス-活動調査」（令和3年・平成28年）

対象地域：臼杵市臼杵地域（臼杵商工会議所管内）

《臼杵市の総合計画》

（「臼杵市総合計画2025～2034」より抜粋）

「まちの将来像」 次世代へ誇れるまちうすき
～掬ふ、つなぐ、そして想像する～

＜まちづくりの目標＞

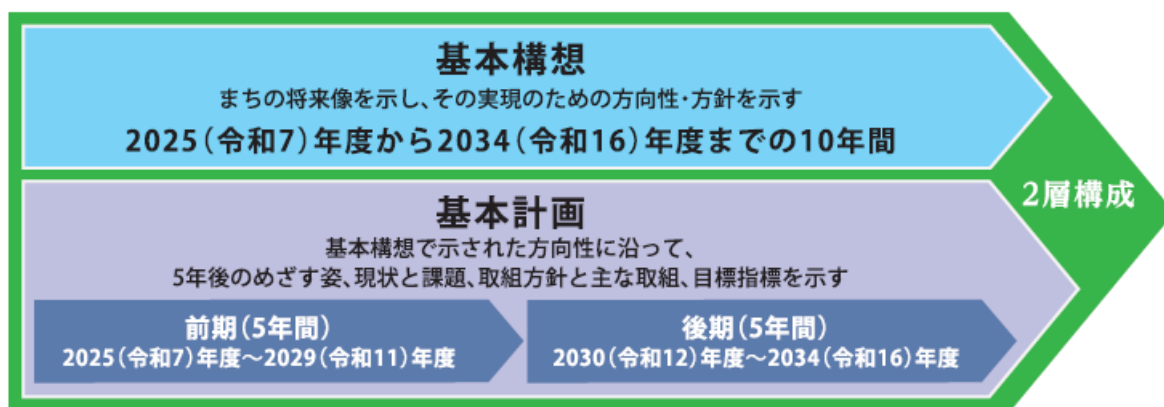
3 活気あふれるまち

（18）商工業の経営基盤強化

・取組方針と主な取組

- ① 雇用の確保、創業支援の充実
- ② 企業誘致、地場企業育成の強化
- ③ 物産の振興とブランド認証制度の整備・強化
- ④ 中心市街地活性化へ向けた支援

計画の構成及び期間



《臼杵市の産業特色》

① 現状での地域特性

- ・当地域の基幹産業としては味噌・醤油の醸造業と造船業があり、いずれも堅調に推移している。基幹産業に次いで酒造業も盛んで息の長い経営を続けている。味噌と醤油と酒造で「醸造の町うすき」としてPRしている。

- ・造船業は円安の影響で受注が好調であるが、物価高騰により鋼材の値上がりで利益を圧迫している。
また、人手不足が年々深刻化しており、熟練工と若手の間の中間層に人材が少なく「中抜け状態」が続き、若手への技術の継承が課題となっている。
- ・醸造業は円安の影響で原料が高騰して収益を圧迫しているが、景気動向に左右されない商品の性質上、売上は堅調に推移しており、安定している。
- ・このような基幹産業の性質上、地域全体として「景気や為替の動向に大きく左右されない」ということが当地域の特性であり強みと言える。
- ・また、近年急成長した半導体後工程の地場企業があるが、これは世界企業にも比肩するほどの勢いで成長を続けており、今後の発展に期待するところである。
- ・一方、業歴100年を超える老舗企業が30数社あり、堅実な経営姿勢は他地域にも誇れる地域商業の特性とも言える。中でも（資）可児醤油は創業400年超で大分県内でも最も歴史が古く、赤穂屋呉服店は370年を超える。
- ・経営者の高齢化にともなう後継者の育成や、M&Aも含めた事業承継も課題となっている。
- ・商店街を含む中心市街地では、主に飲食業と小売業の閉店に伴う空き店舗が増加傾向にあり、令和6年11月の商店街での大規模火災が追い打ちをかけている。

② 課題

《臼杵市の小規模事業者の課題》

管内の小規模事業者においては以下の内容が重要な課題となっている。

- ・地域ブランドの売上増加への取り組み
臼杵市独自のブランド認証制度「うすきの地もの」を中心とした地元産品のさらなる売上増加のため、他地域への販売促進及びECサイトの活用が課題。また、それに伴う生産体制の確立が必要。
- ・創業を通じた事業の新たな担い手の確保
臼杵市では、担い手不足が深刻化している。既存事業の廃業が増加する中、新規創業者の確保が地域経済維持の鍵となっている。
- ・経営者の高齢化による事業承継ニーズの増加
臼杵市の小規模事業者は経営者の高齢化が進み、後継者不在による廃業リスクが高まっている。醸造業や食文化等、世界に誇れる伝統や文化を引き継ぐ人材の確保が必要である。
- ・最低賃金の引上げや物価高等への対応力強化
最低賃金の引上げや原材料費の高騰により、臼杵市の事業者は収益圧迫に直面している。価格転嫁や生産性向上の取り組みが急務である。
- ・人材不足への対応のための人材確保、省力化、生産性向上
臼杵市では生産年齢人口の減少による雇用の売り手市場の鮮明化や、終身雇用制度の変容、求職者価値観の変化により雇用の流動が加速しており、人材確保が課題となっている。特にサービス業や製造業、建設業で顕著である。人材確保や省力化、デジタル化による生産性向上等の対応が必要である。

雇用の確保の問題に対して、外国人技術実習生等の登用（主に造船業）も徐々に浸透してきていることから、受け入れ態勢の整備が必要。

・地域の経済環境の変化（商店街の衰退）

令和6年11月に起きた中央通り商店街での大規模火災により、民家を含んだ15棟が全焼し、9店舗が仮店舗への移転や廃業へ追い込まれ復興までにはまだ時間がかかる見通し。

・市場環境の変化（SNSでの広報、キャッシュレス決済、AI技術の普及等）

市場環境は急速に変化しており、SNSを活用した情報発信やキャッシュレス決済、AI技術の普及が進んでいる。しかしながら高齢の小規模事業者は対応が遅れており、今後の地域間競争を見据えてデジタル活用力の強化が課題となっている。

引用元：臼杵市総合計画 2025～2034」より一部抜粋

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 地域ブランドの確立

10年後における地域のあるべき姿として、地域の特産品が「うすきの地もの」ブランドで九州管内（主に隣県である福岡県、熊本県、宮崎県）へ展開し、ECサイトと実店舗で安定販路を確保する姿である。生産・加工・販売体制を確立し、付加価値を高め、観光需要も取り込む地域内での好循環が形成されている状態である。

理由：高齢化と人口減少により域内需要が縮小する中、外需を獲得するためにはブランド力と高付加価値化が不可欠である。生産者の生産力不足を外部連携で補い、品質標準化とストーリー性による差別化を行うことで、広域市場で選ばれるブランドへと成長させる必要がある。

② 創業支援

10年後における地域のあるべき姿として、臼杵市中心市街地において起業が盛んであり、年間創業数が安定的に10件、5年生存率が60%を維持する姿である。臼杵市及び創業支援拠点、資金・人材・知財・販路の支援が連携し、地域課題を解決する新たなビジネスが継続的に創出される状態である。

理由：人口減少と高齢化で事業の担い手が不足する中、創業は地域産業の新陳代謝と多様化を生み、地域の稼ぐ力を再構築する起点となる。単発の制度案内では効果が限定的であり、「計画策定→資金調達→事業実行→検証・改善」まで一気通貫の伴走支援を整備することで、失敗コストを下げ、生存率を高めることが必要である。

③ 事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿として、後継者候補育成と第三者承継の市場が整備され、要支援企業の70%が計画的に承継完了する姿である。承継後の磨き上げ支援により、売上・利益の回復、増加と雇用維持、拡大を実現する。

理由：廃業の増加は地域の供給網や雇用基盤を毀損するため、事業承継は地域経済を維持する防波堤である。早期診断と承継計画の策定、金融機関・専門家・M&A仲介機関との連携を仕組み化し、承継後の経営改善まで切れ目なく支援することが、持続的な事業継続に不可欠である。

④ デジタル化推進

10年後における地域のあるべき姿として、EC・予約・決済・会計・在庫管理が相互に連携し、

受注から出荷・会計処理までのリードタイムが20%短縮される。データ分析を基にした価格設定・販促最適化が定着し、収益性が継続的に改善されている状態である。

理由：個別導入型のツールでは効果が限定的であり、基幹業務と顧客接点を統合することで初めてデータ駆動の意思決定が可能となる。少人数運営の事業者でも売上拡大とコスト削減を両立できる仕組みを構築するためには、プロセス統合とデータ活用が必須である。

⑤ 人材不足対応（人材確保、省力化、自動化）

10年後における地域のあるべき姿として、生産年齢人口の減少が進む中でも、自動化設備と業務標準化により労働生産性が20%向上し、繁忙・閑散の変動に対しても少人数で安定稼働できる。多能工化とシフト最適化により離職率が低下し、持続可能な労働環境が形成されている状態である。

理由：採用難が常態化する状況では、人員の補充ではなく業務そのものを省力化・自動化し、変動吸収力を高める必要がある。業務プロセスの可視化と標準化、自動化設備の導入を併用することで、品質・納期・コストを同時に改善し、雇用を維持するための原資を生み出すことが可能となる。

（3）経営発達支援事業の目標

①地域ブランドの確立

支援計画の認定期間（5年間）の目標

KGI：地域ブランド「うすきの地もの」の売上を現状の20%増加（5年後）。

KPI：商標・意匠取得2件/年、EC新規出店15社（5年後）、催事及び商談会出展3回/年

設定した理由：

売上のKGIは、域外需要の取り込みと価格主導権の確立という、ブランド強化の最終成果を測るために設定。地域ブランドは知名度と差別化だけでなく、持続的に「適正価格で選ばれる状態」を作ることが重要であり、その評価軸として売上成長率が妥当と考える。当会議所管内の「うすきの地もの」登録事業所は16者。

KPIは、ブランド価値の構成要素である知的財産（商標・意匠）、視覚面（パッケージ）、販路（EC）、信用（商談会・認証）を段階的に積み上げることで、成果への因果を明確化するためのものである。知財の取得は模倣防止と価格維持に、EC出店は可視性向上と市場拡大に、催事・商談はBtoB販路確立に寄与する。当会議所管内の「うすきの地もの」登録事業所16者が、体系的にブランド育成へ参画できる環境整備を図ることが目的である。

②起業・創業

支援計画の認定期間（5年間）の目標

KGI：創業件数7件/年、5年生存率50%。創業件数は臼杵市創業支援等事業計画に準ずる。

KPI：創業計画策定10件/年、創業融資・補助金採択5件/年、初年度EC・キャッシュレス導入率70%。

設定した理由：

KGIは地域経済を支える創業の「量」と「質」を同時に測定するために設定している。創業件数は地域の新陳代謝の象徴であり、5年生存率は事業の定着・売上・雇用等の質的成果を示す。臼杵市創業支援等事業計画との整合性を確保することで、行政・金融機関・支援機関の連携効果を高める狙いもある。

KPIは、創業の成功確率を左右する主要プロセス（計画策定→資金調達→立地確保→伴走支援→デジタル基盤）を定量化し、どの段階でボトルネックが発生しているかを明確にするためである。

る。創業計画の策定は事業の再現性を高め、融資・補助金の採択は初期資金の安定化に寄与し、EC・キャッシュレスの導入は販路拡大と資金繰り改善に直結する。これらを組み合わせることで、創業後の継続率向上を後押しする。

③事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）の目標

KGI：事業承継完了3件/年、承継後3年で売上20%増・雇用維持率90%。

KPI：承継診断実施30社/年、事業承継計画策定5社/年、マッチング成立1件/年、事業承継セミナー受講者10人/1回。

設定した理由：

KGIは事業承継が「完了するだけでなく、承継後に成長し続けるか」を測るために設定している。事業承継は単なる所有権の移転ではなく、生産性・売上・雇用を維持・向上させる地域経済の重要インフラであるため、完了件数に加え、3年後の業績指標を追うことが不可欠である。

KPIは、事業承継プロジェクトを構成する主要工程（診断→計画→マッチング→金融機関同意→育成）の順に並べたものであり、どの段階で停滞しているかを可視化し、支援資源を集中投入できるようにすることが目的である。計画策定は継続性の確保に、マッチングは後継者不足の実質的な解決に、体系的にKPIを積み上げることで、実効性の高い承継支援体制を構築する。

④デジタル化推進

支援計画の認定期間（5年間）の目標

KGI：オンライン売上比率20%、営業利益率10%、受注～出荷時間30%短縮。

KPI：EC開設5社、マーケティングオートメーション導入5社、キャッシュレス比率70%。

設定した理由：

KGIであるオンライン売上比率・営業利益率・リードタイム短縮は、デジタル投資が企業の財務・販売・業務プロセスへどれだけ貢献したかを示す総合的成果指標である。特に中小企業では、デジタル化の成否を財務指標で測ることが投資判断と継続性を左右するため、KGIに設定。

KPIは、ECサイト開設・MA導入・キャッシュレス化など、売上拡大・効率化・データ活用に直結する施策を定量化したものである。導入数や回転日数（リードタイム）は、どの工程がボトルネックになっているかを明確にし、改善の優先順位付けを可能にする。また、複数施策の連動効果（EC×MA×決済データ）が成果の最大化につながるため、KPIとして段階的に評価する。

⑤人材不足対応（人材確保・省力化・自動化）

支援計画の認定期間（5年間）の目標

KGI：労働生産性10～15%向上、離職率30%改善、残業時間30%削減。

KPI：自動化導入3ライン、標準作業書整備5件、段取り時間20%短縮、AI勤怠導入10社。

設定した理由：

KGIは、人手不足時代において企業が持続可能性を確保する上で不可欠な「生産性向上」「離職率改善」「残業削減」という三大指標を設定している。人材の採用が困難な環境下では、既存人員の定着と業務効率化が企業成長の前提となるため、これらは成果として妥当な指標と考える。

KPIは、現場の負荷を直接改善する施策（自動化導入・標準作業書整備・段取り短縮・勤怠管理のデジタル化）を定量化し、改善の実効性を測るためのものである。特に標準化と自動化は生産性向上に直結し、勤怠データの可視化は離職の兆候把握や過重労働防止に寄与する。

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内容及び実施期間

(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) 経営発達支援事業の内容

(2) - 1. 目標の達成に向けた方針

①：地域ブランドの確立

達成方針：1 ブランド力の強化知財と知財の活用

白杵認証ブランド「うすきの地もの」の新規認証取得を推進し、認証希望事業者への支援を行う。また、既存認証品については商標・意匠等の知的財産権を取得し、ブランドの保護と付加価値向上を図る。

設定した理由：

新規認証を拡大することでブランドの認知度が向上し、地域内外への発信力が強化されるためである。さらに、知的財産権による保護は模倣を抑止し、ブランドの希少性と信頼性を維持する上で不可欠である。これにより、地域ブランドとしての競争力が継続的に高まる。

達成方針2：販路の多層化（EC×卸×催事）

自社ECと大分県オンラインショップへ出店し、ふるさと納税返礼品登録を拡充する。年1回開催される大分県産品商談会に出展する。また、フードエキスポ九州やフードスタイル九州に出展し、バイヤーと商談する。海外向け越境ECのテスト販売も検討する。

設定した理由：

単一販路依存は需要変動に脆弱であるためである。ECは全国到達、卸は安定出荷、商談会や催事は認知拡大に有効で三位一体で売上平準化が図れる。販路の分散はリスク低減と顧客獲得効率の向上に直結する。

②：起業・創業支援

達成方針1：創業の伴走設計（計画・検証の高速化）

白杵市との共催で創業セミナーを年2回開催する。セミナーは1回につき4回構成で収支計画を含めた創業計画書を作成し、プレゼンを行う。

設定した理由

白杵市及び大分県スタートアップセンター、よろず支援拠点と連携し、事業者の創業計画書作成を支援する事により、実現可能性の高い計画が出来るため、リスクが少なく事業の継続が期待できる。

達成方針2：資金・人材・拠点の三位一体整備（資源への接続）

地域の金融機関や信用保証協会・日本政策金融公庫と連携し、創業資金の調達を円滑に行なえるよう支援する。また、空き店舗の紹介や白杵市の空き店舗補助金を斡旋する。

設定した理由

創業者の最大課題は資金・場所の不足である。関係機関と連携し障壁を下げ、立ち上がりの固定費を低減することで生存率が向上する。専門支援の集約は手戻りを減らし、審査通過率を高め、時間短縮と質の担保に寄与する。

達成方針 3：販路・デジタル基盤の即時整備（初期売上の確保）

創業初期からECサイト・キャッシュレス・SNS運用を標準導入し、大分県オンラインショップとふるさと納税に登録する。

設定した理由

初期売上が立たないと資金繰りが悪化し、撤退リスクが高まるため、デジタル販路の即時整備にて商圈を拡張し、少人数でも販売を継続できる体制を構築。

③：事業承継支援

達成方針 1：早期診断と事業承継計画策定

概ね60歳以上の経営者に承継診断を実施し、資産・知財・人材の棚卸しを行う。5年計画テンプレートを提供し、関係者・金融機関の合意形成する場を設定する。課題別に大分県事業承継・引継ぎ支援センターを通じて税務・法務等の専門家を配置する。

設定した理由：

可視化がなければ承継は停滞するためである。事業承継計画策定により関係者の期待が整合し、金融支援も得やすくなる。早期着手は選択肢を広げ、税務リスク低減や価値向上につながるため効果が高い。

達成方針 2：第三者承継のマッチング体制

大分県事業承継・引継ぎ支援センター及び日本政策金融公庫大分支店と連携し、売り手企業と買い手の情報を把握し、マッチングを行なう。

設定した理由：

親族内承継だけでは母集団が不足するためである。公的機関のネットワークを活用することで、適切な候補者との接点が増え、成約率が向上する。また、標準化されたプロセスにより手続が効率化し、時間とコストを抑えながら小規模事業者でも承継が実現しやすくなる。

達成方針 3：承継後 2年の伴走支援

承継後 2年間、売上・粗利を6ヶ月に1回程度モニタリングし、商品改良と販路開拓を伴走する。持続化補助金やIT補助金、事業承継M&A補助金の申請支援を行い、管理会計等の導入を支援する。

設定した理由：

承継は完了時点が出発点であり、特に初期2年間は経営判断の不確実性が高く、赤字転落や事業離脱のリスクが大きいためである。定期的な数値管理と助言により、早期の軌道修正が可能となり、売上成長の加速や組織の安定化につながる。結果として地域の事業継続と雇用維持にも寄与する。

④：デジタル化推進

達成方針 1：基幹業務の自動化

受発注・在庫管理システム（商蔵奉行クラウドやキントーン連携パッケージ等）を導入し、会計ソフトおよび販売管理システムと連携させることで、データ入力作業の削減と整合性向上を図る。

また、エアレジやキャッシュレス決済を導入し、集計・分析の自動化と現金管理負荷の軽減を行う。これにより、小規模事業者のデジタル化状況に応じた業務効率化と生産性向上を支援する。

設定した理由：

分断されたシステム運用は二重入力や誤差発生の要因となり、業務負荷と機会損失を生むため

ある。基幹業務を統合することでリードタイム短縮、在庫最適化、利益率向上が実現できる。加えて、エアレジやキャッシュレス導入によりデータ活用が可能となり、集計作業の負担軽減と業務効率化に寄与する。これらは現場の自律改善を促し、継続的な効果創出の基盤となる。

達成方針 2：データ駆動の販売運用

マーケティングオートメーションを活用し、顧客セグメント別の情報配信を行うとともに、RFM分析による再購買施策を体系的に設計する。また、小規模事業者のデジタル化状況に応じて、中小機構の「儲かる経営キツク君」や「ここからアプリ」を活用し、販売計画の精度と再現性を高める。

設定した理由：

経験や感覚に依存した販促活動は再現性が低く、効果の安定化が困難であるためである。データを用いて仮説検証を行うことで広告効率が向上し、顧客転換率を着実に改善できる。小さくても継続的に改善を積み重ねることでオンライン売上比率の上昇が期待でき、収益向上に直結する。

達成方針 3：人材育成と運用体制の確立

社内にデジタル担当者を育成し、運用手順書と権限設計を整備することで、持続的な運用体制を構築する。必要に応じてIT経営サポートセンター等の外部支援を活用し、専門家より助言を得る事により技能定着と運用の安定化を図る。

設定した理由：

デジタルツールを導入するだけでは効果が発揮されず、運用する人材と仕組みが整わなければ成果は継続しないためである。担当者育成とルール整備によりPDCAが確実に回り、変化への対応力が高まる。さらに、社内で運用を内製化することで外部依存コストを低減し、経営環境の変化に迅速に対応できる組織力の強化につながる。

⑤：人材不足対応（人材確保、省力化、自動化）

達成方針 1：IE手法による現場標準化

動線分析およびタイムスタディを実施し、5Sを徹底することで、作業環境と作業手順の最適化を図る。標準作業書を整備して段取り時間を見える化し、業務のばらつきを抑制する。また、標準化された手順に基づき、教育プログラムを短時間で実行できる体制を構築する。

設定した理由：

自動化投資の前にムダを除去し、生産プロセスを最適化することが、投資効率の最大化につながるためである。標準化により教育負荷が軽減され、属人化が低減することで作業品質が安定する。さらに、短期間で改善効果が得られるため、次段階の自動化・デジタル化を進めるための基盤整備として有効と考える。

達成方針 2：選択的自動化・デジタル化

自動包装機やピッキングシステムを導入し、製造および物流領域の作業効率を高める。飲食・宿泊業では予約管理の自動化を実装し、顧客対応についてはチャットボット等のAIにより一次問い合わせを代替する。これにより、人的資源を付加価値の高い工程へ再配置する。導入後は月次で効果測定を行い、改善サイクルを継続的に回す。

設定した理由：

ボトルネックとなる工程を優先的に自動化することが、費用対効果の最大化につながるためである。単純・反復作業の機械化や受付業務の自動化によって生産性が向上し、従業員はより価値創出度の高い業務へ従事できる。さらに、定期的な効果測定により、改善点の可視化と施策の最適化を継続的に図ることが可能となる。

達成方針 3：柔軟な就労と外部資源の活用

短時間雇用やシフト柔軟化を導入し、多様な労働力を確保するとともに、外国人労働者の活用を進める。遠隔受注やバックオフィス業務は外部委託を行い、業務量の繁閑差を平準化する。また、一人の従業員が複数の役割を担えるよう、多能工化研修を体系的に実施し、現場の運用安定性を高める。

設定した理由：

フルタイム前提の採用では労働力の母集団が限定され、人材確保が不安定になるためである。働き方の柔軟化により潜在的な人材を取り込み、非中核業務を外部化することで内部負荷を軽減できる。さらに、多能工化は稼働の平準化や業務停滞リスクの低減につながり、職場の柔軟性向上を通じて離職率の改善にも寄与する。

(2) - 2. 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：

- ・景況感や需要動向は毎月の日本商工会議所のL O B O調査、四半期に1度の独自調査で把握しており、業種横断で比較可能な指標（D I、価格転嫁状況、在庫、水準感）は整備している。四半期に1度の独自調査結果はHPで公表している。また、商店街の通行量調査（人・車・自転車）を年1回実施し、会報に掲載している。
- ・経済動向の体系的な調査は断続的・限定的で、R E S A S等のデータ連携や四半期速報の仕組みが不十分。
- ・インターネット利用者、観光施設への人流等の需要側データは関係機関より入手できるが、企業の新規事業・販促・創業・承継支援に直結する形での可視化・共有が不足。

課題：

- ・目的別（新規事業開発／販促戦略／起業・創業支援／事業承継支援）に必要なデータ定義が曖昧で、収集・分析が分散。
- ・R E S A Sや統計の統合分析と定期公表（四半期・年次）が未実施で、事業者・関係機関への還元が不十分。
- ・調査結果を個社伴走・補助金活用・販路開拓等への活用が不十分で、調査結果を活かしきれていない。

(2) 目標

	公表方法	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
①景況感調査（四半期アンケート）	HP掲載	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
②産業構造分析（R E S A S活用）	HP掲載	—	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
③消費動向調査（イベント・商談会）	HP掲載		年3回	年3回	年3回	年3回	年3回
④商店街歩行者通行量＋入店率調査	HP掲載	—	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回

(3) 事業内容

①景況感調査（四半期アンケート）

調査対象：製造業、建設業、卸・小売業、宿泊・飲食業、サービス業

サンプル数：40社（各業種5～10社）

調査項目：売上、採算、仕入・販売単価、人手不足、設備投資、資金繰り

調査手法：経営指導員が原則巡回指導にて聞き取り調査を行なう。

回収率向上のため、電話フォローとFAX等での回収を実施。

データ集計はExcelでDI（Diffusion Index）を算出する。

調査目的：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。

②産業構造分析（RESAS活用）

調査対象：地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額

調査手法：RESASの「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能を活用

特化係数・付加価値額・取引流入額を抽出し、Excelで業種別比較表を作成

近隣市町とのベンチマーク比較を実施 ※特化係数：地域の産業が全国と比較してどれだけ特化しているかを示す指標

調査目的：地域の稼ぐ力を可視化し、重点産業を特定。補助金・販路開拓・人材育成を集中投下する。

③消費動向調査（イベント・商談会）

調査対象：イベント来場者、商談会バイヤー、地域消費者

調査手法：イベント会場でQRコードアンケート（スマホ回答）または紙アンケートを実施

購入品目・価格評価・満足度・情報入手経路・住所・年代を質問

商談会ではバイヤーにヒアリングし、商品改良提案を記録

調査目的：顧客ニーズを反映した商品改良と販路戦略を策定し、売上増加と顧客満足度向上を図る。

④商店街歩行者通行量＋入店率調査（年2回実施）

調査対象：主要導線3地点＋周辺店舗

調査手法：監視カメラによる動画データを用いて、歩行者の通行量及び入店率を調査する。

調査目的：人流と入店率の関係を把握し、開店時間・販促・スタッフ配置を改善する。

(4) 調査結果の活用

・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）を抽出する。

また、大分県内の金融機関系シンクタンク、(株)大銀経済経営研究所が毎月発行している、「おおいたの経済と経営」、「県内経済の動き」を分析し、臼杵市内と大分県内の動向を比較し、参考とする。

- ・専門家派遣・補助金申請支援の対象企業を選定

・重点産業への集中伴走

RESAS分析で抽出した産業に対し、販路開拓・DX・人材育成を一体で支援。企業間ネットワークを活用し広域連携を促進。

手法：

- ・RESAS分析で付加価値額・取引流入額の高い業種を抽出
- ・該当業種の企業リストを作成し、販路開拓・DX・人材育成の支援計画を策定

・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。

手法：

- ・消費動向調査結果を基に、商品改良案を検討、提示
- ・イベント・アンテナショップ等で試験販売を実施
- ・売上・客数・粗利を比較し、グラフにして可視化
- ・成果を次年度支援計画に反映

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・需要動向調査はイベントや商談会でのアンケートを実施しているが、回数、件数ともに少なく、十分な調査結果が得られていない。国提供のビッグデータを活用した分析が中心で、小規模事業者の商品・サービスに対する市場ニーズや消費動向の把握は十分でなかった。
- ・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、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：

- ・ビッグデータ分析のみでは、顧客の意見や市場環境を反映した具体的な需要動向を把握できない。
- ・地域ブランド形成や観光地の知名度向上に資する調査が未実施であり、小規模事業者の商品・サービス開発に活用できる情報が不足している。
- ・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。

(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
新商品開発の調査対象事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者
試食、アンケート調査対象事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者

(3) 事業内容

①新商品開発の調査

特産品を活用した新商品を開発するため、管内飲食店において、特産品の「みそや醤油、ふぐ等の魚介類」を活用した新たな食品を開発する。具体的には、市の公共施設である「臼杵市観光交流プラザ、サーラ・デ・うすき」において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該店にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査手法】

(情報収集) 「臼杵市観光交流プラザ、サーラ・デ・うすき」の来場客が増加する5月、11月(計2回)に、来場客に開発中の食品を店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

(情報分析) 調査結果は、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】 来場者30人

【調査項目】 ①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が当該飲食店に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

②試食、アンケート調査

福岡県で開催される商談会（Food Expo Kyusyu、FOOD STYLE Kyusyu）において、来場するパイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

また、日豊経済圏開発協議会の交流会に出店し来場者へ試食、販売、アンケートを実施する。開催場所は下記の協議会を構成する市町村

※日豊経済圏開発協議会の構成は、次の通り。（大分県：臼杵市、大分市、津久見市、佐伯市）、（宮崎県：延岡市、日向市、門川町、日之影町、東郷町）。

【調査手法】 【サンプル数】 【調査結果の活用】 上記①参照

【調査項目】 上記①に加え、取引条件等

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

現状：

- ・経営分析は補助金申請者、融資申込者に限定的で、財務指標（利益率等）の把握に偏り、非財務面（強み・弱み、外部機会・脅威、顧客価値、競争優位仮説など）の体系的整理が不足。
- ・ローカルベンチマーク、J-Net 21 経営自己診断システム、経営計画ツール等の活用は一部にとどまり、面談・ヒアリングの標準化が未整備。
- ・セミナーの参加者が少なく、経営分析の機会が散発的で、分析後のアクションプラン・フォローアップが弱い。

課題：

- ・財務＋非財務の二層分析を標準化し、課題抽出から具体的施策までを一気通貫で設計すること。
- ・新規事業開発、販促戦略、起業・創業、事業承継など目的別に必要なデータが異なるため、テーマ別の指標・ヒアリング項目を定義・運用する体制が不足。
- ・セミナー参加の裾野拡大（募集導線）と、分析対象事業者の計画的な確保（数値目標）が未設定。

（2）目標

	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
①経営分析セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②個別経営分析（財務＋非財務）	—	40者	40者	40者	45者	45者
③重点テーマ別「深掘り分析」（目的別に必要データを収集）	—	40者	40者	40者	45者	45者

（3）事業内容

① 経営分析セミナー（ワークショップあり）

目的：参加者が自社データを用いて財務・非財務を可視化し、強み・弱み・機会・脅威、課題を自ら発見。分析の意義と具体的活用法を体験し、個別支援につなげる入口を形成する。

支援対象 自社の財務内容、非財務内容等の把握を目的とする小規模事業者

募集方法 チラシ会報折込・ホームページ掲載・メール配信・SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）の窓口にチラシを設置。

講師 中小企業診断士、税理士等

回数 年1回

カリキュラム 財務分析、非財務分析（SWOT分析等）、分析結果の活用方法等

参加者数 15名

支援手法：セミナー受講者には、経営指導員がローカルベンチマークやJ-Net21 経営自己診断システム等を用いて経営分析の支援を行い、分析結果を用いて事業計画策定に繋げる。

成果指標：参加者数、経営分析者数

募集方法：チラシ会報折込・ホームページ掲載・メール配信・SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）の窓口設置。

② 個別経営分析（財務＋非財務）

目的：意思決定に直結する財務指標と、競争優位・顧客価値・外部機会を統合分析し、施策優先順位を明確化。経営計画を実行可能な行動計画へ落とし込む。

対象者：セミナー参加者から意欲・効果見込みの高い5者を選定＋融資、補助金申込者等35～45者追加（計50者～60者） ※経営指導員3名、1人当たり15者

分析項目：

- ・財務分析（直近3期）：収益性（売上総利益率・営業利益率等）、生産性（労働生産性等）、安全性（自己資本比率・流動比率等）、成長性（売上高増加率等）
- ・非財務分析（SWOT等）：内部：商品・サービス／仕入・取引先／人材・組織／技術・ノウハウ（知財）／デジタル化・IT化／経営計画運用
- ・外部：商圏人口・人流／競合／業界動向／法制度・補助制度／チャンネル構造
- ・市場・顧客視点：ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度、チャンネル別成約率

分析手法：

ローカルベンチマーク、J-Net21 経営自己診断システム、IT戦略ナビwith、儲かる経営キック君を活用し、財務・非財務を体系的に把握し、問題解決に繋げる。

また、面談にてヒアリング、資料分析（PL／BS／在庫・受注）を行ない、必要に応じアンケートを実施。

成果物：分析レポート、課題抽出シート

③ 重点テーマ別「深掘り分析」（目的別に必要データを収集）

目的：目的により必要データが異なる点を踏まえ、テーマ別に指標・ヒアリング項目を設計。新規事業・販促・創業・承継の成果に直結する分析を実施する。

テーマ別の主なデータ：

- ・新規事業開発：顧客課題仮説、代替手段、価格許容度、試作品評価、投資回収シナリオ
- ・販促戦略：ABC分析、口コミ・SNS分析、季節性・在庫回転
- ・起業・創業支援：初期費用・運転資金計画、収支シミュレーション、参入障壁、許認可・リスク
- ・事業承継支援：後継者意向、役割移管計画、組織・ガバナンス、金融支援、収益構造の再設計

（4）分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

- ・事業計画策定への接続

経営状況の分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス）を基に、小規模事業者ごとに短期・中期・長期の改善策を明確化し、事業計画に落とし込む。必要に応じて専門家派遣を行ない、実現性の高い事業計画に繋げる。

- ・資金繰り支援

資金繰り表の作成、支払・回収サイトの見直し、在庫圧縮を提案し、金融機関との調整を支援。税務体質の改善を図る。

②内部での活用（商工会議所内）

- ・情報共有とナレッジ化

分析結果を統一フォーマットで記録し、経営指導員間で共有。成功事例・失敗事例をケースバンク化し、経営指導会議を実施し、支援の質を平準化する。

- ・研修・スキル強化

分析手法（財務・SWOT・KPI設定）やフォローアップの事例を内部研修で共有し、経営指導員のスキル向上を図る。

- ・データ活用による重点化

分析結果を集計し、地域全体の課題（仕入高騰や資金繰りの悪化等）を把握。重点支援分野を決定し、次年度支援計画に反映。

③地域経済・政策連携への活用

- ・地域課題の見える化

分析結果を集約し、地域の小規模事業者が抱える共通課題（資金繰りや人手不足、デジタル化の遅れ等）を明確化。

- ・行政・金融機関との連携強化

データを基に、補助金・保証制度・金融支援の提案を行い、政策形成や制度改善にフィードバック。

6. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

現状：

これまでの事業計画策定支援は、経営状況の分析を実施し、補助金申請や融資申込を希望した小規模事業者に対して分析結果に基づき、顧客ニーズや地域経済動向調査、商品・サービスの需要動向を踏まえ、事業計画の策定を支援した。

体系的な支援体制は未整備であり、経営分析は実施しているものの、事業計画策定への具体的な支援には至らないことも多い。創業・事業承継・新事業展開に関する計画策定支援も個別対応に留まっている。

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、セミナーの内容や支援手法の見直しが必要。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。また、支援体制において、体系的に取り組む仕組みづくりが課題となっている。

また、小規模事業者はDXに対する苦手意識や知識不足が見受けられる。

（2）支援に対する考え方

小規模事業者に対して、事業計画策定の意義や重要性を抽象的に説明するだけでは、実質的な行動や意識の変化を促すことは困難である。事業計画策定支援は、単なる知識提供にとどまるのではなく、小規模事業者自らの行動変容を促すことが重要である。

このため、「事業計画策定セミナー」においては、カリキュラム内容を工夫し、実践的な経営分析や自社課題の可視化を重視することで、5.において経営分析を実施した小規模事業者のうち、年間おおむね5割程度が事業計画策定に取り組むことを目標とする。

また、持続化補助金の申請やマル経融資の申込みを契機として事業計画策定を志向する小規模事業者の中から、実現可能性が高い事業内容を有する者を選定し、段階的な伴走支援を行うことで、確実な事業計画策定へとつなげていく。

さらに、事業計画策定の前段階においては、DXに関するセミナーを実施し、業務効率化やデータ活用への理解を促進することで、小規模事業者の競争力の維持・強化を図る。

このため、以下に定める支援方針に基づき、段階的かつ体系的な支援を実施していく。

- ・経営分析を実施した小規模事業者のうち、年間5割程度が事業計画を策定することを目指す。

(持続化補助金申請やマル経融資申込を契機とした小規模事業者に対し、実現可能性の高い事業計画策定を支援)。

- ・起業・創業、事業承継、新事業展開における支援に関する計画策定支援を体系化し、段階的に支援。
- ・セミナーを通じて、小規模事業者が自らの強み・弱みを認識し、DXも含めた課題に向き合う姿勢を育成し、事業計画策定に繋げる。
- ・経営指導員による対話と傾聴を重視し、最適な意思決定を支援する伴走型支援を実施。

(3) 目標

	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	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③創業・事業承継セミナー	2回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	18者	25者	25者	25者	28者	28者
ITツール導入件数	—	3者	3者	3者	5者	5者
webサイト開設件数	—	3者	3者	3者	5者	5者

※事業計画策定事業者数は、経営分析者の5割+セミナー参加者のうち5名

(4) 事業内容

①DX推進セミナー開催

目的：DXに対する理解不足という課題を解決し、業務効率化と販路拡大を図ることで、新事業展開の基盤を整備する。DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、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。

具体的手法：

支援対象 DXにより業務効率化、生産性向上を目指す小規模事業者

募集方法 チラシ会報折込・ホームページ掲載・メール配信・SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）の窓口にチラシを設置。

講師 中小企業診断士等

回数 年1回

カリキュラム DX総論、クラウドサービス、AI活用事例、SNS活用、ECサイト構築など

参加者数 15名

支援手法：セミナー受講者には、必要に応じてIT専門家による下記の個別支援を実施

- ・IT経営サポートセンター（中小企業基盤整備機構）
- ・大分県よろず支援拠点の活用
- ・国の専門家派遣制度の活用（伴走型小規模事業者支援推進事業等）

成果指標：参加者数、ITツール導入件数、Webサイト開設件数

② 事業計画策定セミナーの開催

目的：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の支援体制を構築する。

具体的手法：

支援対象 事業計画策定が必要な小規模事業者および経営分析を実施した小規模事業者

募集方法 チラシ会報折込・ホームページ掲載・メール配信・SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）の窓口設置。

講師 中小企業診断士等

回数 年1回

カリキュラム 経営分析により、自社の強みや弱み、機会、脅威を把握し、事業計画作成に繋げる。事業計画作成のポイントや実現の可能性の高い事業計画書策定を目指す。

参加者数 15名

成果指標：事業計画策定件数

③ 創業・事業承継支援セミナーの開催

目的：創業希望者や後継者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業継続を促進する。

具体的手法：

支援対象 創業および事業承継を検討している小規模事業者等

募集方法 チラシ会報折込・ホームページ掲載・メール配信・SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）の窓口にチラシを設置。

講師 おおいたスタートアップセンター長及び大分県よろず支援拠点のコーディネーター

回数 年2回（1回が4回構成）

カリキュラム 創業に必要な税務や労務の知識や、座学による経営戦略、財務、人材育成、販路開拓等を学び、実現の可能性の高い創業計画書を作成する。また、プレゼンを行ない、コーディネーター等からの講評を参考に計画をブラッシュアップする。

参加者数 10名

実施方法：臼杵市との共催（おおいたスタートアップセンター、よろず支援拠点との連携）

成果指標：創業計画策定件数、承継計画策定件数

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：

- ・事業計画策定後のフォローアップは一部で実施しているものの、実施頻度・方法が計画通り実施されておらず、担当者や時期により訪問／面談回数・記録様式・評価指標が不定期となっている。
- ・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。
- ・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が未整備。

・経営戦略・人材戦略・知的資産／知的財産・デジタル等に関する経営リテラシーの把握と段階別支援が不十分。

課題：

- ・フォローアッププロセス（頻度、様式、KPI、記録管理）、フォーマットの整備。
- ・面談・アンケート・業績指標等の調査データを分析し、支援内容へ反映するPDCAの確立。
- ・創業計画／事業承継計画／新事業展開計画に対応した類型別支援メニューの策定。
- ・経営者の経営リテラシー水準を診断し、段階に応じた人材戦略・知的資産／知財・デジタル活用の支援を組み込む。
- ・進捗不良時の効果検証と事業計画見直し（第三者の視点導入含む）のルール化。事業計画進捗率が50%を遅延している場合は見直しの検討を行う。

(2) 支援に対する考え方

本計画における小規模事業者支援は、単なる知識提供や制度説明にとどまらず、経営者自身が主体的に課題を認識し、解決に向けて行動できる「経営の自走化」を重視する。

このため、コーチングおよび伴走型支援を基本とし、経営者が自社の経営課題と解決策を自ら導き出すプロセスを支援するとともに、現場における当事者意識の醸成を目的として、経営者と従業員の協働による取組を促進する。

事業計画を策定した小規模事業者については、**全事業者を支援対象**とし、計画の進捗状況、事業リスク、人的・資金的リソースの状況等を踏まえ、支援の内容および頻度を柔軟に調整する。特に、計画の実行に課題を抱える事業者に対しては、面談頻度の増加や個別助言の強化など、重点的なフォローアップを実施する。

事業の進捗が計画どおりに進んでいない場合には、**目標およびKPIの達成状況を定期的に点検**するとともに、施策の効果検証を行う。その結果を踏まえ、目標・KPI・施策内容・実施体制・スケジュール等の再設計を含む事業計画の見直し案を提示し、実現可能性の高い計画への改善を図る。必要に応じて、専門家派遣を活用し、第三者の視点による計画の精緻化および高度化を行う。

フォローアップ支援においては、小規模事業者の**経営リテラシーの習得状況を把握**し、成長段階に応じた学習および実装支援を行う。具体的には、

- ・財務基礎から管理会計、KPI設計への段階的な理解促進、
- ・著作権・商標等の知的財産に関する基礎理解から出願・活用への支援、
- ・会計クラウド、EC、SNS運用等のデジタルツール導入に関する段階的支援を通じて、経営基盤の強化を図る。

また、支援過程で収集する経営データについては、**適正な管理および秘密保持を徹底**するとともに、データに基づくPDCAサイクルを回し、支援手法および支援内容の継続的な改善を行うことで、経営発達支援の質的向上を図る。

(3) 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
フォローアップ対象事業者数	18者	25者	25者	25者	28者	28者
頻度（延回数）	72回	105回	105回	105回	119回	119回
売上増加事業者数	6者	10者	10者	10者	11者	11者
営業利益率3%以上増加の事業者数	3者	5者	5者	5者	6者	6者

【フォローアップ回数の根拠】

年6回×10者＝60回 令和11年～12年は年6回×12者＝72回

年4回×10者＝40回、令和11年～12年は年4回×11者＝44回
年1回×5者＝5回（年度末に策定され、フォローアップが1回の件数を5者見込む）
※年度の初めに策定した事業者は2ヶ月1回、その後に策定された事業者は3ヶ月1回の見込み

（４）事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップフォーマットを用いて巡回訪問等を実施し、策定した事業計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定者のうち、上記回数設定の通りとし、小規模事業者からの申出や経営状況等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

また、フォローアップ対象者の内、4割の売上増加を目指し、その内の約5割が営業利益率3%以上を見込む。

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：

- ・地域内の小規模事業者はオンライン販路開拓に関心があるが、高齢化・IT知識不足・人材不足によりDX推進が停滞。商圏は近隣に限定され、EC・SNS・データ活用が未着手。
- ・商談会展展は一部実施しているが、生産力の限界や人手不足により出展業者が限定的。
- ・商談会に出展した事業者は数件成約に至るなど、ある程度の成果は出ている。

課題：

- ・DX推進の理解促進と実装支援（EC、SNS、CRM、データ分析）を体系化する必要。
- ・商談会展展を単発で終わらせず、事前・事後の販路戦略と顧客獲得計画を組み込む。
- ・商談会に出展できるよう、生産体制の拡充や人手不足解消が課題。
- ・地域の重要課題における重点的に支援を行う業種（食品加工、伝統工芸）の新商品開発・付加価値化を促進。
- ・知的財産の保護・活用に関する知識不足を解消し、ブランド戦略を強化する。

（２）支援に対する方針

・白杵の認証ブランド「うすきの地もの」に登録された商品を製造する事業者を重点的に支援。管内の登録者は16者。

業種：食品加工、伝統工芸、地域資源活用型製造業

対象者：DX未導入（導入したが活かしきれていない含む）の販路拡大意欲が高い小規模事業者

・販路開拓支援：

県内及び隣県（福岡県、熊本県、宮崎県）の商談会、オンライン商談会への出展を推進し、事前準備（商品選定・価格戦略・販促資料）→出展中（陳列・接客）→事後（商談フォロー・受注管理）まで伴走。生産体制が確立できている事業者については、首都圏（東京都、大阪府等）への商談会、オンライン商談会への出展を目指す。

出展までの準備は必要に応じて、販路開拓コーディネーター等の専門家を派遣し、万全な状態で出展に臨む。

・DX推進：

SNS発信・ECサイト構築・顧客管理（CRM）を段階別に支援。必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

・知財活用：

INPIT（大分県知財総合支援窓口）やよろず支援拠点を含めた相談対応で、商標・意匠・著作権の保護とブランド戦略を普及する。

（3）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
①商談会・展示会への参加件数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
商談成立件数／社	2件	2件	2件	2件	2件	2件
②知的財産の保護・活用	—	3者	3者	3者	3者	3者
③商標・意匠の登録／者	—	3者	3者	3者	3者	3者

（4）事業内容

目的：地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援し、DX・知財活用を組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

①商談会出展支援

課題：商談会に出展できる事業者が限定的、オンライン販路未開拓

手法：

- ・事前準備：ターゲット市場分析、商品選定、価格戦略、販促資料作成
- ・出展中：陳列・接客・商談サポート、SNSで事前およびリアルタイムに発信
- ・事後フォロー：商談記録管理、受注対応、次回商談会戦略策定
- ・オンライン販路：ECサイト構築、SNS広告運用

【出展予定の商談会】

・Food Expo Kyusyu（開催地：福岡県福岡市）

例年10月に2日間にわたって開催される食品業界のバイヤー等との大規模商談会。出展者数は300社超。バイヤー数は国内外から約50社。予約制の個別商談会あり。

・Food STYLE kyusyu（開催地：福岡県福岡市）

例年11月に2日間にわたって開催される食品業界のバイヤー等との西日本最大級の商談会。出展者数は約1,200社。

・JFC大分農工商談会（開催地：大分県大分市）

大分県商工会議所連合会や日本政策金融公庫等の共催で開催される食品関連事業者のマッチング商談会。年1回開催され、主に九州管内のバイヤーが集まる出展無料の商談会。

・大分県産品展示商談会（開催地：大分県内）

大分県主催の商談会。全国の商社、百貨店、スーパーマーケット、セレクトショップ等のバイヤーを招聘し、県内製造卸売業者等のサプライヤーとマッチングする。

②知的財産の保護・活用

課題：商標・意匠の未登録、ブランド戦略の弱さ

手法：

- ・ I N P I Tと連携した個別相談対応（出願手続、費用試算、専門家紹介）
- ・ ブランド戦略策定支援
専門家派遣を活用し、ネーミングやロゴ、パッケージ、原材料を検討しブランド化を図る。
- ・ 知財活用事例共有（成功事例の紹介）

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：

- ・ 経営発達支援事業の進捗確認は中小企業相談所のみで行なっており、共有が不十分。
- ・ 外部有識者及び市町村を交えた第三者視点の検討委員会を年1回行なっており、数値目標に対する達成率についての評価を実施している。
- ・ 評価結果の公表はHP及び会報に掲載している。

課題：

- ・ 進捗確認及び情報共有の強化。
- ・ K P I ・ 成果指標を用いた定量的評価の充実。
- ・ 広域的な支援体制を踏まえ、関係機関との情報共有・改善提案を組み込む。

（2）事業内容

1. 定量的把握

- ・ K P I 設定：
経営分析件数、事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、知財相談件数、ECサイト活用件数、売上増加事業者数、営業利益率3%増加数、商談会展展件数、商談成立件数。
- ・ データ収集：
フォローアップシート作成・会員アンケートの実施

2. 評価手法

- ・ 毎年度1回の検討委員会にて、5段階評価＋改善提案方式で総合評価を実施。次年度支援計画に反映させる。

（検討委員会の構成メンバー）

外部有識者（中小企業診断士等）、臼杵市産業観光課長、当所専務理事、事務局長、相談課長（法定経営指導員）、経営指導員、経営支援員、業務課主任、総務課員

3. 評価・見直しの頻度

- ・ 年1回の総合評価＋半期レビューの実施。
- ・ 必要に応じて臨時検討委員会を開催し、地域の産業ビジョンにおける重要課題（DX推進、販路開拓、知財活用）を議論する。

4. 結果の公表方法

- ・ 評価結果はHP・会報に掲載し、事務所へ備え付け、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保。
- ・ 関係機関にも共有し、改善策を協働で検討。

5. 広域的支援体制の活用

専門指導センター（大分県商工会議所連合会）の専門指導員と情報共有し、DX化や販路開拓等の課題解決に繋げる。

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：

経営指導員等は大分県商工会議所連合会や中小企業大学校が実施している研修に参加し、資質向上に努めているが、一般職員を含めた体系的な能力向上策が不足。

経営指導員3名の内2名は、経験が浅いため、法定経営指導員が巡回指導や窓口指導に同行、同席し経営支援のOJTを実施している。また、専門家派遣や専門指導員（大分県商工会議所連合会）に同席させることにより、専門的な手法を学び支援能力の向上を図っている。

課題：

個人に帰属しがちな支援ノウハウや情報を組織内で共有、蓄積する仕組みが不十分である。このため支援能力の平準化と底上げが課題となっている。

また、DXや賃上げ、人材不足対応など事業環境が急速に変化する中で、新たな知識・支援手法を継続的に習得し、小規模事業者支援に的確に反映させていく必要がある。

(2) 事業内容

目的

経営指導員等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と自走化に寄与する。

① 外部研修・セミナーの計画的活用

中小企業大学校や大分県商工会議所連合会が行う研修に参加する。経営指導員や一般職員の支援能力の段階に応じて、財務や販路開拓、DX等、必要な支援テーマを選定し積極的に参加し支援能力向上を図る。

② OJT制度の導入

・法定経営指導員が経営指導員や経営支援員、一般職員に同行し、巡回指導・窓口相談で実践型OJTを実施。

また、専門指導センター（大分県商工会議所連合会）の専門指導員に同席し、DX推進や事業計画策定等の手法を学ぶ。OJTを通じて研修で学んだ事をアウトプットする機会をつくる。

・専門家派遣時に経営指導員や経営支援員、一般職員が同行し、専門的な手法を学ぶ。

・成功事例を共有し、「やる価値が実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を現場で実践。

③ 経営指導会議による支援ノウハウ共有の仕組み

・支援事例データベースを構築し、課題設定・解決プロセスを記録・共有。

・経営指導会議を月1回開催し、成功事例および改善を要する事例を分析、共有し、支援手法の高度化と組織全体の支援能力向上につなげる。

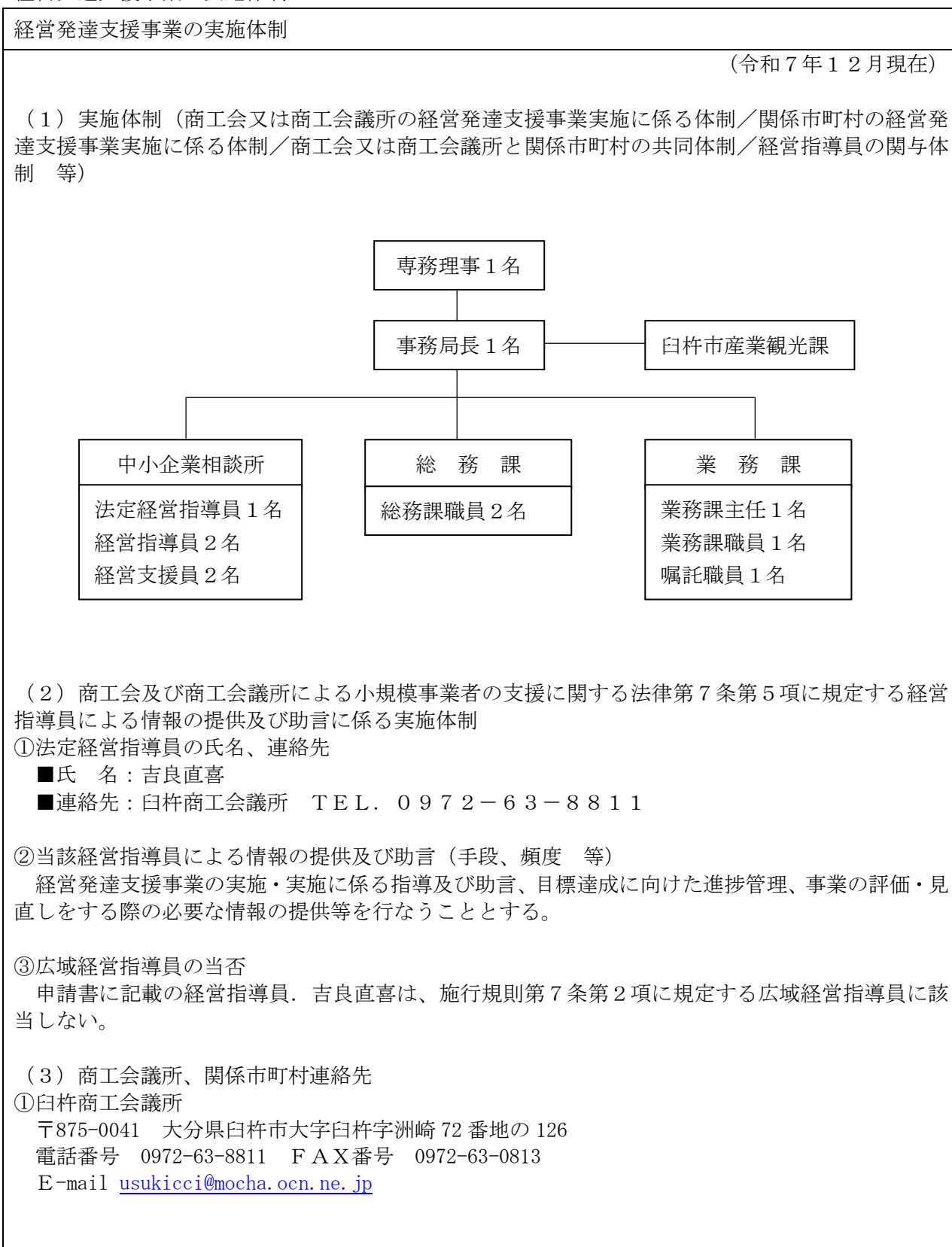
④ 経営リテラシー向上への寄与

・研修・OJTを通じ、小規模事業者の経営の自走化に向けたプロセスを支援。

・財務、人材、知的財産、デジタル活用等について、段階別に「学習→実践→定着」のサイクルを促し、経営判断力の向上を支援する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②臼杵市

〒875-0041 大分県臼杵市大字臼杵 72-1

TEL 0972-86-2713 FAX 0972-64-0203

E-mail : syoukou@city.usuki.oita.jp

(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	3,000	3,000	3,000	3,200	3,200
セミナー開催	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
専門家派遣	500	500	500	700	700
販路開拓支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

- ・会費収入
- ・県補助金
- ・市補助金
- ・伴走型小規模事業者支援推進事業補助金
- ・事業環境変化対応型支援事業補助金

(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。

