

経営発達支援計画の概要

実施者名	豊後高田商工会議所（法人番号 7320005003868） 豊後高田市（地方公共団体コード 442097）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目 標	豊後高田市は、「豊後高田昭和の町」事業を軸に数々の地域振興事業によって、中心市街地への交流人口は7万人前後を維持するまでに至り、小規模事業者のビジネスチャンスは広がりを見せた。しかし、小規模事業者が単独でチャンスを獲得していくには限界がある。そのため、行政をはじめ、まちづくり会社や金融機関など各支援機関との連携強化を図り、小規模事業者が経営計画の策定や実行が可能となる支援体制の強化が求められる。さらに「豊後高田市総合計画」に沿って、地域資源を活用しながら外貨獲得と地域循環型経済の実現を目指すべく小規模事業者への伴走型支援を実施する。 ○「昭和の町」事業を主軸に地域資源を活用した経営への支援 ○個社の特色がでる持続的経営を目指した事業計画策定支援 ○経営基盤の強化に繋がる地域オリジナル商品（料理）の開発や販路開拓支援 ○地域の活気を維持するための創業（第二創業）支援と事業承継支援
事業内容	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 管内の小規模事業者の景気動向やビックデータを活用して経済動向調査の結果を分析し、事業計画策定に活用とともに広く管内事業者に周知する 4. 需要動向調査に関すること 情報サイトや業種別業界情報、POSデータなどを経営分析・事業計画策定に活用し、商品開発や新サービスの資料とする。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析を行う事業者の発掘とローカルベンチマーク等を活用した経営分析の実施 6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定目標を設定し、各支援メニューを用意することで、様々な角度からの支援ニーズを汲み取り、きめ細やかな事業計画策定支援を行う 7. 事業計画策定支援後の実施支援に関すること 事業計画策定後や創業後のフォローアップとして、定期的な巡回訪問を実施し進捗状況の把握、問題・課題への対応を図る 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 新たな需要の創造と情報発信ができるよう小規模事業者の支援を行うため、展示会・商談会等出展、情報発信力の向上支援を実施し、販路開拓支援を実施する
連 絡 先	豊後高田商工会議所 指導課（中小企業相談所） 〒879-0628 大分県豊後高田市新町986番地2 TEL:0978-22-2412 FAX:0978-24-1678 E-mail:info@buntakacci.or.jp 豊後高田市役所 商工観光課 〒879-0621 大分県豊後高田市是永町39番地3 TEL:0978-25-6219 FAX:0978-22-0955 E-mail:kanko@city.bungotakada.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

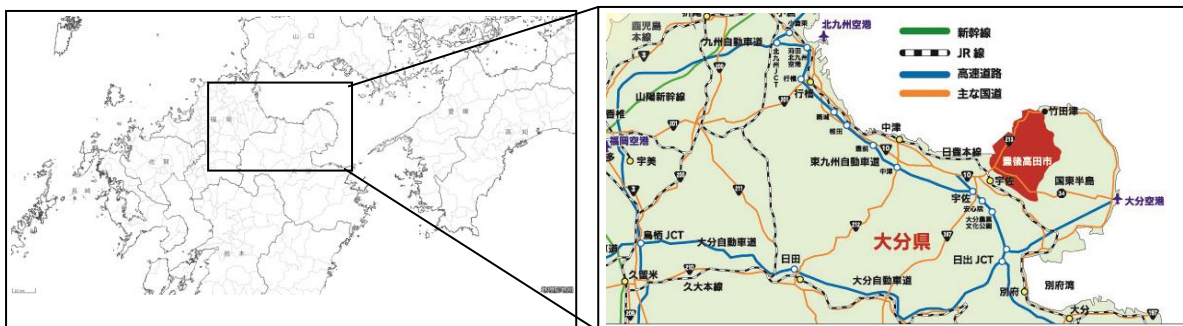
経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

豊後高田市は、大分県の北東部、国東半島の西側に位置し、平成17年3月31日に旧豊後高田市、旧真玉町、旧香々地町の1市2町が合併し、現在の「豊後高田市」が誕生した。豊後高田商工会議所は旧豊後高田市を対象エリアとしている。周防灘に面した豊かな自然と温暖で過ごしやすい瀬戸内式気候に属しており、農作物の栽培にも適した環境に恵まれている。



出典:国土地理院ウェブサイト

出典:豊後高田市

【人口】

本市の人口は減少が続いており、国勢調査の平成27年と令和2年を比較すると減少率3.2%であるが、管内の対象エリアは減少率1.2%であるため、幾分緩やかであると言える。高齢化率も増加し、全国平均28.8%、大分県平均33.3%と比較して、早いペースで高齢化が進んでいる。

項目	平成27年	令和2年	増減数	増減率
大分県全体	1,166,338	1,123,852	-42,486	-3.6%
豊後高田市全体	22,853	22,112	-741	-3.2%
うち旧豊後高田市(管内エリア)	16,888	16,683	-205	-1.2%
管内世帯数	7,021	7,152	131	1.9%
高齢化率	37.5%	38.8%	-	1.3%

※市町村別人口(平成27年及び令和2年国勢調査より引用)

【産業】

当所の管内(旧豊後高田市)には、1,117事業所(*)があり、そのうち620事業所が小規模事業者である。(*「平成28年経済センサス」による)

企業数、事業所数、従業員数の全てにおいて減少傾向にある。

産業大分類別に見た売上高の構成比では、製造業(45.7%)が最も多く、建設業(14.6%)、卸売業・小売業(13.1%)、生活関連サービス業・娯楽業(11.3%)と続く。

産業大分類別に見た従業者数では、製造業が2,293人と最も多く、卸売業・小売業が1,646人、医療・福祉が1,544人、建設業が689人と続く。

産業大分類別に見た事業所数に関しては、卸売業・小売業が307事業所と最も多く、宿泊業・飲食サービス業が131事業所、サービス業(他に分類されないもの)が123人と続く。

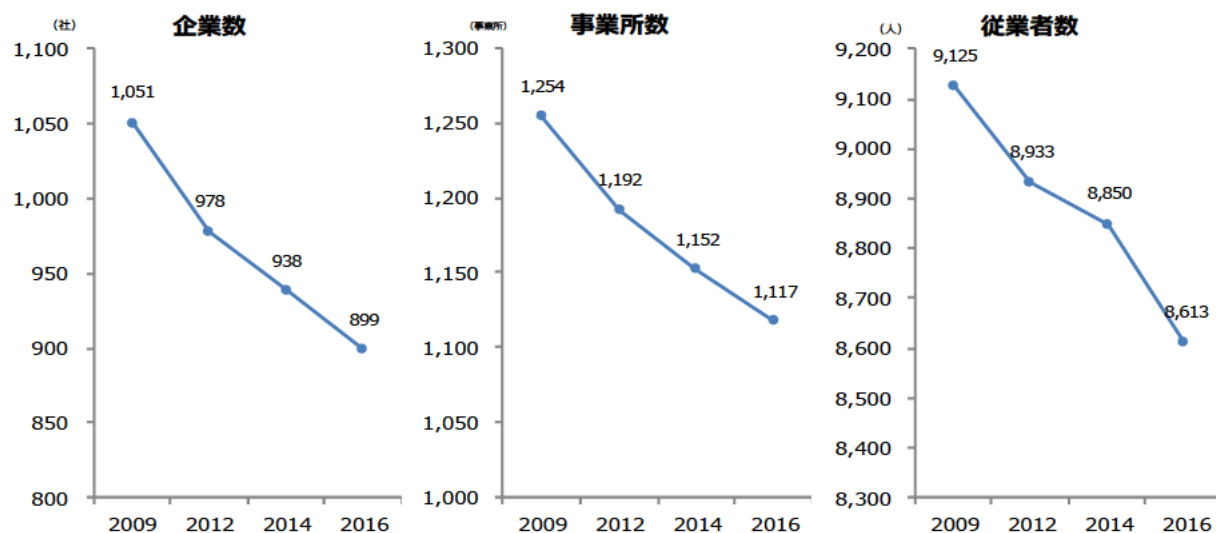
産業大分類別に見た付加価値額については、製造業が117億6000万円と最も多く、医療・福祉が53億9700万円、卸売業・小売業が28億5300万円と続く。

特徴的な産業を表す特化係数で、一番高かったのは農業・林業で、医療・福祉、製造業の順である。

①企業数・事業所数・従業者数の推移

産業構造マップ>全産業>企業数・事業所数・従業者数（事業所単位） → 「グラフを表示」

・地域産業全体の推移を、企業数、事業所数、従業者数の推移により概観します。



【出典】総務省「経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工

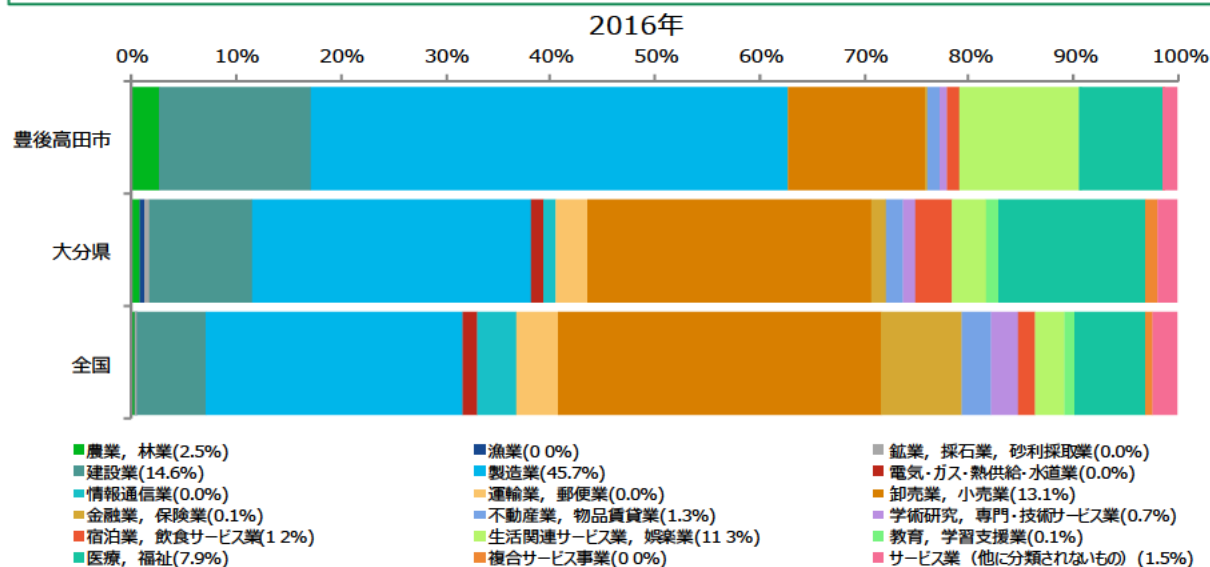
【注記】企業数については、会社数と個人事業所を合算した数値。従業者数は事業所単位の数値。

資料: RESAS

②産業大分類別に見た売上高（企業単位）の構成比

産業構造マップ>全産業>全産業の構造 → 「横棒グラフで割合を見る」

・売上高（企業単位）について、産業大分類別の構成比を他地域と比較します。
・自地域において構成比の大きな産業、他地域と比較して構成比の小さな産業等、産業の特徴を概観できます。



【出典】総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工

【注記】凡例の数値は選択地域の数値を指す。

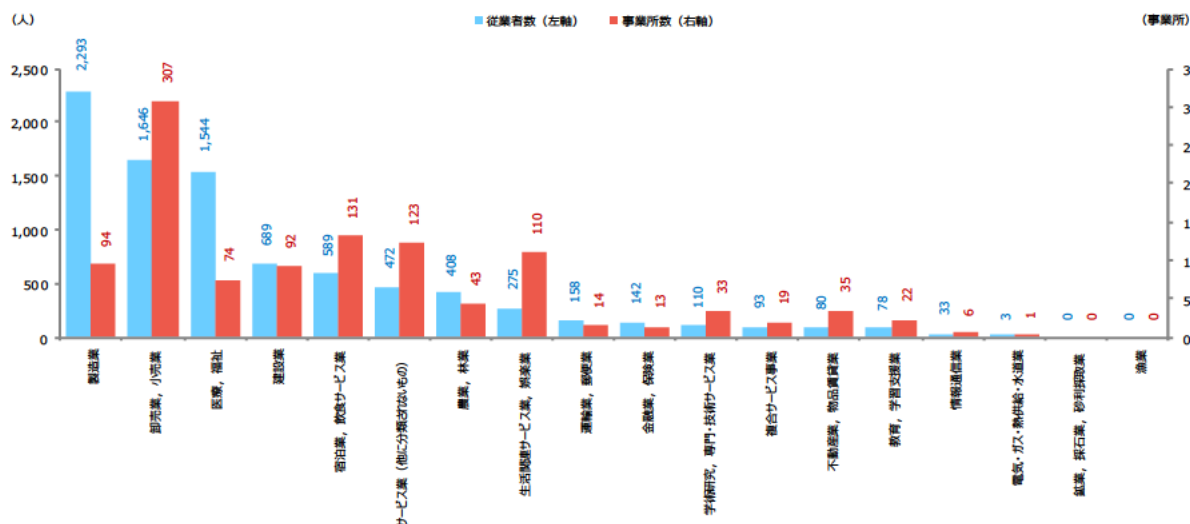
資料: RESAS

③産業大分類別に見た従業者数（事業所単位）と事業所数

産業構造マップ>全産業>（事業所数・従業者数（事業所単位）） → （ダウンロードデータより作成）

- ・自地域の主要産業を産業大分類別の従業者数（事業所単位）および事業所数の観点から概観します。

2016年



【出典】総務省「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工

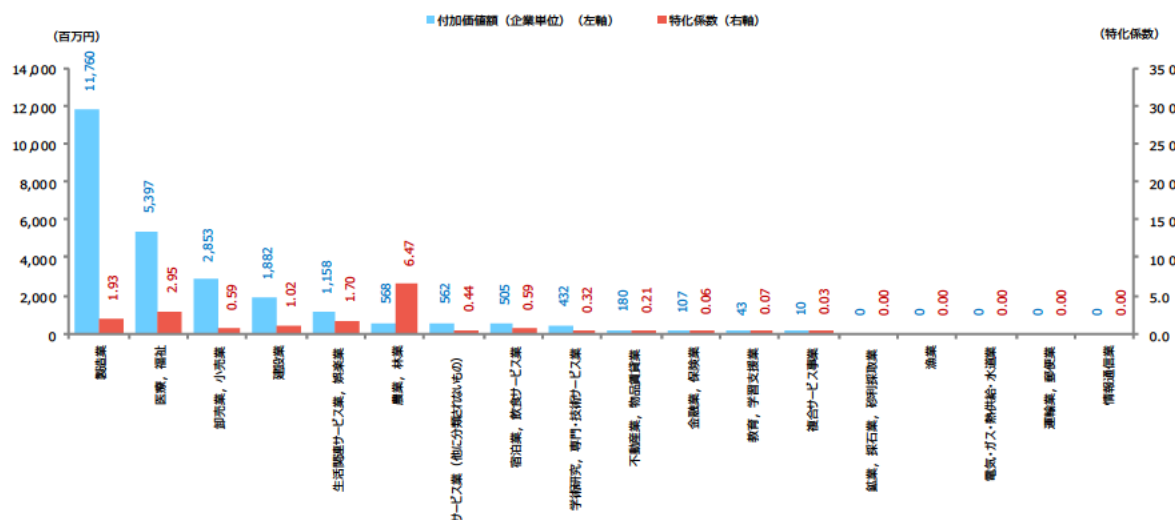
資料: RESAS

④産業大分類別に見た付加価値額（企業単位）

産業構造マップ>全産業>全産業の構造 → （ダウンロードデータより作成）

- ・付加価値額の面から、自地域において稼ぐ力の大きな産業を概観します。
- ・特化係数が1よりも大きな産業は、全国傾向よりも構成比が大きくなっており、特徴的な産業と言えます。

2016年



【出典】総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工

資料: RESAS

【観光】

本市には千年以上の歴史を誇る「六郷満山文化」「田染荘小崎」に代表される歴史・文化遺産を有しています。また、「長崎鼻」「真玉海岸」「夷耶馬」「天念寺・無動寺耶馬」などをはじめとする自然景観、さらには泉質の異なる 6 つの温泉も有している。

そして、昭和 30 年代に商業都市として栄えた中心商店街で当時の姿を取り戻そうと商業者、行政、商工会議所の 3 者が商業と観光の一体的振興策として、「豊後高田昭和の町」事業が平成 13 年度からスタートしている。この振興事業により平成 23 年と令和元年に年間 40 万人の交流人口が中心市街地の商店街を訪れ、コロナ以前令和元年までは平均 37 万人を維持するまでに至った。

コロナ禍では平均 20 万人に届かず、交流人口をメインターゲットに据えていた事業所は、非常に厳しい経営を強いられた。

また、「昭和」を懐かしむ団塊の世代を主要なターゲットとしてきたが、今後は増加するインウンドや「昭和」を知らない若い世代に受け入れられる「昭和の町」を再構築していく必要がある。

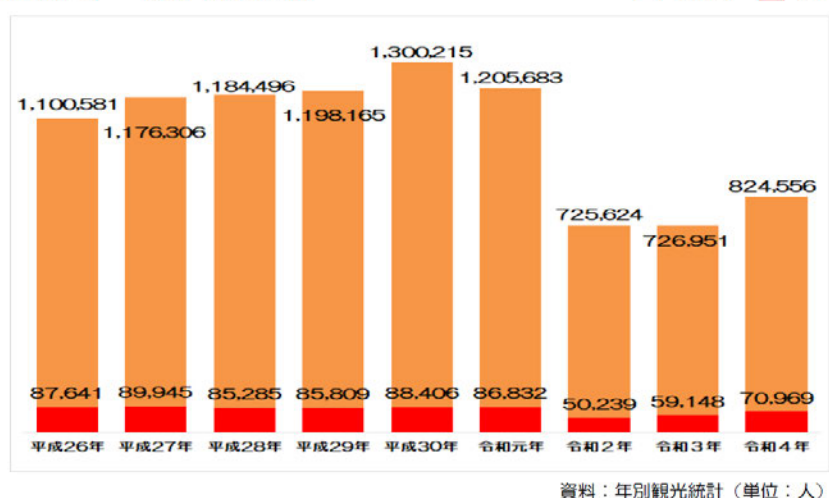
●昭和の町事業の観光入込客数の推移

事業年度	観光客数 (集計期間 1/1~12/31)
平成 13 年	25,712 人
平成 14 年	80,528 人
平成 15 年	202,334 人
平成 16 年	249,392 人
平成 17 年	259,647 人
平成 18 年	275,260 人
平成 19 年	361,320 人
平成 20 年	306,844 人
平成 21 年	333,489 人
平成 22 年	329,968 人
平成 23 年	401,036 人
平成 24 年	380,143 人
平成 25 年	370,951 人
平成 26 年	341,890 人
平成 27 年	360,342 人
平成 28 年	345,718 人
平成 29 年	373,394 人
平成 30 年	396,811 人
令和元年	402,184 人
令和 2 年	182,460 人
令和 3 年	177,296 人
令和 4 年	238,945 人

出典：豊後高田市

●観光入込客数の推移

■日帰り・宿泊の推移



出典：豊後高田市

【農水産物】

本市には、西日本一の生産量を誇る「白ねぎ」(H29:全国 3 位)をはじめ、春と秋の 2 回栽培が出来る「豊後高田そば」は、春まきそばとしては日本一の作付面積となった。牛に飼料用米を与えて育てた「豊後・米仕上牛」があり、地域のブランドとなり得る特産品が数多くあります。特許庁の地域団体商標に登録されている「岬ガザミ」(ワタリガニの一種)は、漁獲量が減少傾向ではあるものの貴重な水産資源もあります。



白ねぎ



豊後高田そば



豊後・米仕上牛



岬ガザミ

②課題

少子高齢化による人口減少と地域内の事業所数及び従業員数も減少傾向にあり、売上構成比で他と比較しても卸売・小売業と宿泊・飲食サービス業が少なく、提供する力として弱い。また特徴的な産業を表す特化係数で農業・林業が挙げられているが、その特徴を活かし切れていない。昭和の町観光では、今後活発に動きがあると思われるインバウンドや若年層への対応が遅れている。

(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えた豊後高田商工会議所としての役割

以上の課題及び当市行政の方向性を踏まえた上で、令和6年度に終了予定の「豊後高田市総合計画」と客層やニーズの変化に対応するため昭和の町ブランドの再構築と持続的発展を目的とした「豊後高田昭和の町リブランディング計画」を振り返り、豊後高田商工会議所は今後10年先を見越した振興策の在り方として、以下の取り組みを行う。

- i. 「昭和の町」事業のブランドコンセプトを活用した小規模事業者への伴走支援
- ii. 地域産品（食材）を活用した外貨獲得に繋がる商品やサービスの開発や産業創造
- iii. 小規模事業者の『強み』を活かした事業計画に基づき、成長と持続、経営基盤の強化を図る
- iv. 各地域を支える小規模事業者の活力を取り戻すべく、豊後高田らしさを残した地域循環型経済の確立を目指す。

②豊後高田市総合計画との連動性・整合性

第2次豊後高田市総合計画後期計画（計画期間：令和2年度～令和6年度）において、～将来（あす）につながる、活力あふれるまちをつくります～、～人に愛され、人を魅了する個性豊かなまちをつくります～を目標に掲げ、次の取り組みを行うことにしている。（一部抜粋）

I. 地域の特性を活かした商業の振興

- ・昭和の町のブランド力向上による商業振興
- ・高齢者が楽しいまちづくりの推進
- ・関係団体の連携強化
- ・地域内経済循環の促進
- ・市民及び観光客の消費喚起と消費拡大の推進
- ・ふるさと納税制度の推進

II. 戦略的・効果的な企業誘致の促進による工業の振興

- ・企業誘致及び増設の促進
- ・IT・食品産業の振興
- ・多様な就業者の確保対策

III. 農林水産業の振興

- ・地域ブランド力の向上
- ・6次産業化の推進
- ・地域特性を活かした水産業の振興

IV. 新たな就業・雇用の場の創出

- ・多様な働く場の創出と支援

V. 海外誘客と国内誘客の推進

- ・海外誘客（インバウンド）促進の強化
- ・国内誘客促進の強化
- ・広域連携の強化
- ・観光誘客推進体制の整備

VI. 地域特性を活かした観光振興

- ・観光人材の育成・確保
- ・豊後高田市ならではの素材磨きによるブランドイメージの確立
- ・観光消費の増大につながるサービスや商品の開発促進
- ・景観の再生とツーリズム基盤の整備
- ・地域特性を活かした新規イベントの創造

目標を実現するために『昭和の町』や『歴史・文化資産』、『自然景観』、『温泉』など各地域独自の資源を最大限に活用し、また本市の強みである農水産物を通して消費喚起と拡大を推進し、外貨を獲得しながら地域内経済を循環させていく計画が読み取れる。当市の地域資源と地域産品を活かした小規模事業者に対する伴走支援は、市の計画する商業振興策と整合する。

（３）経営発達支援事業の目標

令和３年度から令和４年度にかけて当所役職員、当所青年部、会員事業所や豊後高田市観光まちづくり（株）などから委任したメンバーで経営発達支援事業検討委員会を組織し、「昭和の町」に関する検討チームと市地域産品に関する検討チームに分かれ、現状把握から課題抽出、課題対応策などを協議した。その結果も踏まえ、次の目標を設定する。

- ①「昭和の町」事業を主軸に地域資源を活用した経営への支援
昭和３０年代のコンセプトを守りつつ、若い世代をターゲットにした経営支援
その他の地域資源にスポットをあてた個社の新たな挑戦を支援
- ②個社の特色がでる持続的経営を目指した事業計画策定支援
事業計画策定の重要性を伝え、対話と傾聴を通じて個社の強みやアイデアを計画に盛り込む
- ③経営基盤の強化に繋がる地域オリジナル商品（料理）の開発や販路開拓支援
地域産品を活用し、需要の見込まれる商品開発やターゲットに合った販路を支援
- ④地域の活気を維持するための創業（第二創業）支援と事業承継支援
新しいビジネスが生まれ、地域産業の多様性や地域ブランドの強化等を創業支援で図る
事業承継で必要なサービスの喪失を防ぎ、雇用とコミュニティの確保、若い起業家育成を図る

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) 目標の達成方針

① 地域資源の活用における支援体制の整備と資源の類型に応じた計画実施

昭和の町ブランドをはじめとする地域資源について掘り起こしや再確認し、当所で整理提供する。関係機関との連携を密に図り、外部専門家や地域のキーマンとなりうる人材と一緒にサポートできる体制を確立する。観光資源、農林水産物など類型に応じて、人材育成や商品づくり、商品の販売など出口までの伴走支援するモデルを整備し、計画を立てて実施していく。

② 小規模事業者の自立的な経営力向上による事業継続を実現

地域の経済動向調査、需要動向調査、SWOT分析、財務分析等の経営分析により得られた結果を小規模事業者へ提供し、これらの情報を活用して経営基盤の強化による経営力向上に向けて、事業計画の策定に取り組む小規模事業者の強みを活かして、経営指導員が伴走し支援する。また、事業計画策定時にあたっては、財務データ等の結果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、本質的課題を反映させることで、事業者に深い納得感と当事者意識を持ってもらい、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

③ 傾聴対話を通じた商品開発や販路開拓での持続的発展の取組み

商品開発や販路開拓に取り組む小規模事業者を対象に、関係機関等と連携しながら、当市の地域資源を最大限生かし、需要を踏まえた商品（サービス）開発や販路拡大の支援に取り組む。既存の商圈、広域な商圈への展示会出展を支援する。また、統計データ活用した需要動向調査を実施することで、需要動向の把握に努め、各種統計データ等の収集・分析によって得られた情報の提供、SNS等を活用した情報発信で新たな顧客の獲得に結びつく販路開拓支援を行う。

④ 支援創業や事業承継支援による管内小規模事業者数の維持

豊後高田市が掲げている総合計画（IV. 新たな就業・雇用の場の創出）によって実施する創業支援事業との連携により、新規創業者の増加に向けて創業計画の策定支援に取り組む。また、大分県事業承継・引継ぎ支援センター等の関係支援機関との連携により、小規模事業者の円滑な事業承継に向けて、事業承継計画の策定支援やフォローアップなどの取組みを実施する。創業支援や事業承継支援を通じて地域経済の発展のための管内事業者数の維持を図る。

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] これまでは、当所独自で会員企業の建設業、製造業、卸・小売業、飲食業、サービス業の5業種に分類し、毎回100件以上の回収を行い、景況調査アンケートを年に1回実施し、管内事業者を取り巻く経営環境の変化、経営状況や地域特有の課題把握に努めている。

[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、ビッグデータ等を活用した専門的な分析を行い、ホームページを通して事業者へ提供する。

(2) 目標

	公表方法	現行	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度
景気動向調査分析 公表回数	HP	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
RESAS 分析 公表回数	HP	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①景気動向調査分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、日本商工会議所が行う「商工会議所 L O B O (早期景気観測)」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年 1 回調査・分析を行う。

【調査手法】 調査票を郵送もしくは配布し、F A X もしくは直接職員が回収する
経営指導員等が回収したデータを整理し、業況把握や課題抽出を行う

【調査対象】 管内事業者

1 0 0 社以上 (建設業、製造業、卸・小売業、飲食業、サービス業)

【調査項目】 売上、採算、仕入単価、販売単価、従業員、業況、資金繰り 等

②RESAS 分析 (国が提供するビッグデータの活用)

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員 等 が「R E S A S」(地域経済分析システム) を活用した地域の経済動向分析を行い、年 1 回公表する。

【調査手法】 経営指導員等が「R E S A S」(地域経済分析システム)を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】 ・「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
⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

(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。また広報等により会員事業所へ周知し、各課打に対する商工会議所の支援策で小規模事業が抱える課題に合った支援に繋げていくほか、経営指導員等が巡回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] これまで小規模事業者を 2 者～3 者を選定し、一般消費者やバイヤー等を対象としたアンケート調査を実施してきた。調査結果・分析も申し分ないくらいの情報を提供できていた。

[課題] 調査を専門の事業者に依頼して費用をかけて実施してきたが、自立的な経営力を向上させるべく、本質的な課題を事業者自らが認識してもらうため、事業者自身が今後持続的に調査しうる手法を伝える伴走支援が必要である。

(2) 目標

	現行	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度
統計データ活用 需要動向調査対象事業者 数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(3) 事業内容

需要動向についてより詳細な情報を把握するため、各種データ（過去の売上データ含む）を活用して売れ筋情報等の調査・分析を事業者とともに実施する。また、調査対象事業者が自主的に継続的に調査を実施できるように、自社商品（サービス）のニーズを把握するなど目的に応じたアンケート調査の手法を伝え、結果の集計手法（単純、クロス、記述など）、分析手法（アソシエーション、クラスター、主成分、決定木など）を調査したい内容に応じた伴走支援を行う。

①調査対象事業者

販路開拓や商品開発等に取り組む小規模事業者や事業計画策定等に取り組む小規模事業者。

②調査項目

売れ筋商品、消費トレンド、新商品・サービス、業界別需要動向等。

③調査方法

インターネット情報サイト、業種別業界情報、日経テレコンのPOSデータ、業界誌等。

④活用方法

当該小規模事業者へフィードバックし、経営分析・事業計画策定及びそれに伴う伴走支援に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 各種補助金の申請時や金融相談時、販路開拓等に関する事業計画策定支援時にローカルベンチマークを使用し、財務分析とSWOT分析を行っている。

〔課題〕 各種補助金の申請期限間際に相談に来られると時間的余裕がなく、財務分析のみの実施になった事もあるため、本質的な課題を事業者自ら認識してもらうにはSWOT分析も行い、早めの相談を呼びかける必要がある。

(2) 目標

	現行	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度
経営分析事業者数	28 者	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者

※設定根拠 これまで財務分析のみも含まれることから、分析後に事業計画策定・フォローアップ支援に繋げるため、目標値を現状より低く設定する。（経営指導員3名×8者）

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

経営指導員による巡回・窓口相談で自社の強みや弱みなどの気づきを与え、ホームページや会報で

経営分析の重要性を広く周知するとともに各種セミナー参加者に自社の現状を把握することが必要であることを対話で呼びかけ、対象事業者の掘り起こしを行う。

② 経営分析の内容

〔対象者〕 巡回・窓口指導や各種セミナー開催によって掘り起こした小規模事業者、事業計画策定が必要な各種補助金申請に取り組む小規模事業者、需要動向調査を実施した事業者、金融斡旋の利用を検討している小規模事業者及び確定申告時等自社の経営状況を把握したい小規模事業者。

〔分析項目〕 定量分析「財務分析」と定性分析「非財務分析」の双方を実施
【財務分析】収益性、生産性、安全性及び成長性
【非財務分析】内部環境における強み・弱み、外部環境の脅威・機会

〔分析方法〕 経済産業省の「ローカルベンチマーク」を対話と傾聴を通じて活用する。
事業者によっては、「経営デザインシート」、中小機構の「経営自己診断システム」、
「経営計画つくるくん」を活用する。

（４）分析結果の活用

分析結果を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。所内のデータサーバーに情報を蓄積し、内部共有により、各経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕 豊後高田市の行う創業支援事業や各種補助金の申請や資金調達、経営革新申請などで事業計画策定を支援してきた。各事業者の自主的な経営計画策定は一部増えてきているものの、経営指導員が主となり策定するものも少なくない。また、事業主自ら作成してきたものは、経営分析を行っていない場合や市場や需要を正確に把握していないものも多く、事業計画の修正が必要であった。

〔課題〕 上記の通り、各種補助金申請や資金調達での事業計画策定は多いが、課題意識をもって行われるものや自主的なものはまだ少なく、短期的な補助金獲得の目的となっている場合が多い。長期の持続的発展につながる事業計画策定支援が課題となっている。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者が経営分析等の結果を踏まえ、将来に向けて経営力の向上を図るため、事業計画の策定を支援し、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、「５．経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者の５割程度／年の事業計画策定を目指す。

また、事業計画の策定前段階において小規模事業者においても実現可能なデジタルトランスフォーメーション（DX）への対応を支援することで、管内の小規模事業者が社会全体のDX化の流れに遅れることなく更なる事業の発展を目指す。

「５．経営状況の分析に関すること」で実施する経営分析支援を通じて、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。

(3) 目標

	現行	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度
①D X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販路拡大セミナー	2 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
専門家派遣等回数	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
事業計画策定数	14 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者

※設定根拠 事業計画策定数は、分析数の 1/2 で設定（経営指導員 3 名×4 者）

(4) 事業内容

①「D X推進セミナー」の開催

D X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D Xに向けた I Tツールの導入や W e bサイト構築等の取組を推進して くために、セミナーを開催する。

[支援対象] 経営分析を行った小規模事業者、経営力向上等に取り組む小規模事業者、各種補助金の申請に取り組む小規模事業者及び事業承継に取り組む小規模事業者

[内容] S N Sを活用した情報発信方法

E Cサイトの利用方法等

D X関連技術（クラウドサービス、A I等）や具体的な活用事例

[開催方法] I T（D X）専門家を招聘して開催する。

[募集方法] ホームページや会報への掲載、巡回・窓口指導時の受講推奨。

②「事業計画策定セミナー」の開催

[支援対象] 経営分析を行った事業者、他事業計画を意欲的に策定しようとする事業者を対象とする。

[支援手法] 事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、課題解決の必要がある場合、派遣等で外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

[開催方法] 中小企業診断士等を招聘して開催する。

[募集方法] ホームページや会報への掲載、巡回・窓口指導時の受講推奨。

③「販路拡大セミナー」の開催

[支援対象] 経営分析を行った事業者、他事業計画を意欲的に策定しようとする事業者を対象とする。

[支援手法] 販路拡大セミナーの受講者に対し、販路拡大をするための事業計画策定を経営指導員等から提案、必要に応じて派遣等で外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

[開催方法] 中小企業診断士等を招聘して開催する。

[募集方法] ホームページや会報への掲載、巡回・窓口指導時の受講推奨。

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] 事業計画策定後や創業後の売上拡大、販路開拓、資金繰り、専門家派遣等の支援をしてきた

が、全てをフォローアップするには至っておらず、計画どおりに事業を実施していない案件や課題発生のまま事業実施がストップしていた案件もあり、支援が後手になってしまった事案も一部ある。

〔課題〕 事業計画を実施していく中で、経営指導員等が計画的にPDCAを小規模事業者と共に考え、事業計画の達成に向けた支援を実施していく課題がある。

（２）支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者を漏れなくフォローアップするために、各指導員が事業計画に基づいたスケジュール表に入力を行い、その共有データを基に経営指導員等お互いに進捗管理をする。また、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、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、フォローアップを行う。

事業者の自走化を意識して、経営者自身が「答え」を導き出すよう、対話を通じてよく考えること、従業員と共に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。

（３）目標

	現行	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度
フォローアップ対象事業者数	14 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
頻度（延べ回数）	-	72 回	72 回	72 回	72 回	72 回
売上増加事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
利益率 3 %以上増加の事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

※設定根拠 フォローアップ対象事業者数は、事業計画策定数と同数で設定（経営指導員 3 名×4 者）

（４）事業内容

事業計画を策定した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シートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した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 12 者のうち、4 者は毎月 1 回、4 者は四半期に一度、他の 4 者については年 2 回とする。ただし、事業者からの申出等により、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、他地区等の経営指導員等や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。

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〕 毎年、小規模事業者のターゲット等を勘案し、FoodExpoKyushu や feelNIPPON、FoodStyleKyusyu への出展支援を行い、小規模事業者の販路開拓を実施した。また、当所主催により地元特産品である白ねぎを使用した料理を小規模事業者が商品化した豊後高田白ねぎフェアも実施し、新たな需要の開拓を支援した。地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等

のD Xに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

[課題] これまでは商談会の出展支援を実施しているものの、大きな成約に至らなかった。各指導員からの事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。今後、新たな販路の開拓にはD X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

現行は「食」と「観光」に係る業種を中心に支援を実施してきたが、食品の他にも豊後高田産の工芸品や加工品、日用雑貨などもあり、今後は製造業（製造小売含み）全般の支援も重点的に行う。

特産品や農産物を活用して小規模事業者の製造する商品は、地域外でも需要を開拓できる可能性を持っている。しかし、小規模事業者が単独で需要開拓を進めようとするると認知度や経営資源の乏しさから需要開拓が思うように進まない。その第一歩を経営指導員等が背中を押し、助走を補助することで、自己変革力を高める。出展時には、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うなど、きめ細かな伴走支援を行うとともに、D Xに向けた取り組みとしてS N S等を活用による情報発信を支援する。

(3) 目標

	現行	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度
①展示即売会 出展事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上額／者	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
②6 次産業化 オンライン商談会	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数／者	-	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
③SNS 等活用事業者	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率／者	-	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %

(4) 事業内容

①豊後高田五月祭「展示即売会」出展事業（BtoC）

当所が主催する「豊後高田五月祭」にて小規模事業者の展示即売会を実施し、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな需要開拓を支援する。

「豊後高田五月祭」は毎年5月の第3週目に開催し、市内外から約4,000人の来場者があるため、この場を活用した小規模企業者の区画を確保している。令和5年度は17店舗の出店があった。

③ 6 次産業化オンライン商談会参加事業（BtoB）

大分県農林水産部おおいブランド推進課が主催する加工食品関連事業者を対象としたオンライン商談会（バイヤーと事業者を Zoom にて商談、商談後の個別相談対応も有り）に事業計画を策定した小規模事業者3者を選定し参加させる。参加させるだけでなく以後も自社でオンライン商談会に参加できるよう Zoom 等の設定や使用方法を指導する。商談会で効果的なプレゼンテーションが行えるよう事前に研修を行い、商談後のアプローチ支援など、商談成立に向

けた実効性のある支援を行う。

③ SNS等活用支援事業（BtoC）

小売業・サービス業等にSNSの活用を促し、自社の情報発信や新規顧客獲得のための伴走支援を行う。また、事業計画を策定した事業者で自社のホームページがない場合は、無料や低価格でホームページやネットショップが開設できる「STORES」や「BASE」、「Jimdo」、「ペライチ」等の活用提案を行いながら、効果的な情報発信や新規顧客獲得のための伴走支援を行う

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〕 毎年度初めに前年度の事業の実施状況及び成果について評価・検証を行っている。

〔課題〕 評価により目標が達成できていない項目があっても、迅速な改善に至らないケースもある。

（２）事業内容

事業の評価は以下の手順で行う。

- ①評価は評価委員会が行う。評価委員には豊後高田市商工観光課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等の専門的な知識を有するものが加わる。
- ②定期評価のため、評価委員会は毎年５月までに年１回開催する。
- ③定期評価では、前年度事業の実施状況、事業成果の評価、本年度以降の計画を見直す必要性について検討し、意見をまとめる。評価委員会の結果は、正副会頭会議又は常議員会にて報告し、事業実施方針等に改善事項を反映させる。
- ④評価、見直し結果については、当所ホームページで公表（年１回）し、地域の小規模事業者等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、大分県商工会議所連合会、（独）中小企業基盤整備機構が主催する研修を受講し、小規模事業者をはじめとする中小企業支援のための資質向上に努め、職員間での情報共有を図っている。

〔課題〕 事業者のデジタルデバイドを緩和させるため、経営指導員のみならず一般職員も含めDX等に関する支援能力を向上させる必要がある。

（２）事業内容

①外部講習会等への積極的参加

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び経営支援員の支援能力の一層の向上のため、大分県商工会議所連合会主催の「職階別研修及び専門分野別研修」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。また、DX推進に向けたセミナーへ積極的に参加し、経営指導員等のITスキルを向上させ、事業者のニーズに合わせた相談・指導を可能にする。喫緊の課題である小規模事業者のDX推進への対応にあたって、相談・指導能力の向上を図る。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員のみならず一般職員を含む全職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記の

ようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

＜DXに向けたIT・デジタル化の取組＞

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等の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) 事業者にとって外向け（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) その他取組

オンラインによる経営指導等

②OJT制度の導入

経営指導員の不在時でも会員への対応が出来るように、経営指導員と経営支援員とがチームを組織し、巡回指導（専門家派遣時含む）・窓口相談等の機会を活用した職場内OJTを実施し、職員の資質を向上させ、組織全体としての支援能力を高める。

③データベース化

担当経営指導員等が経営カルテシステム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

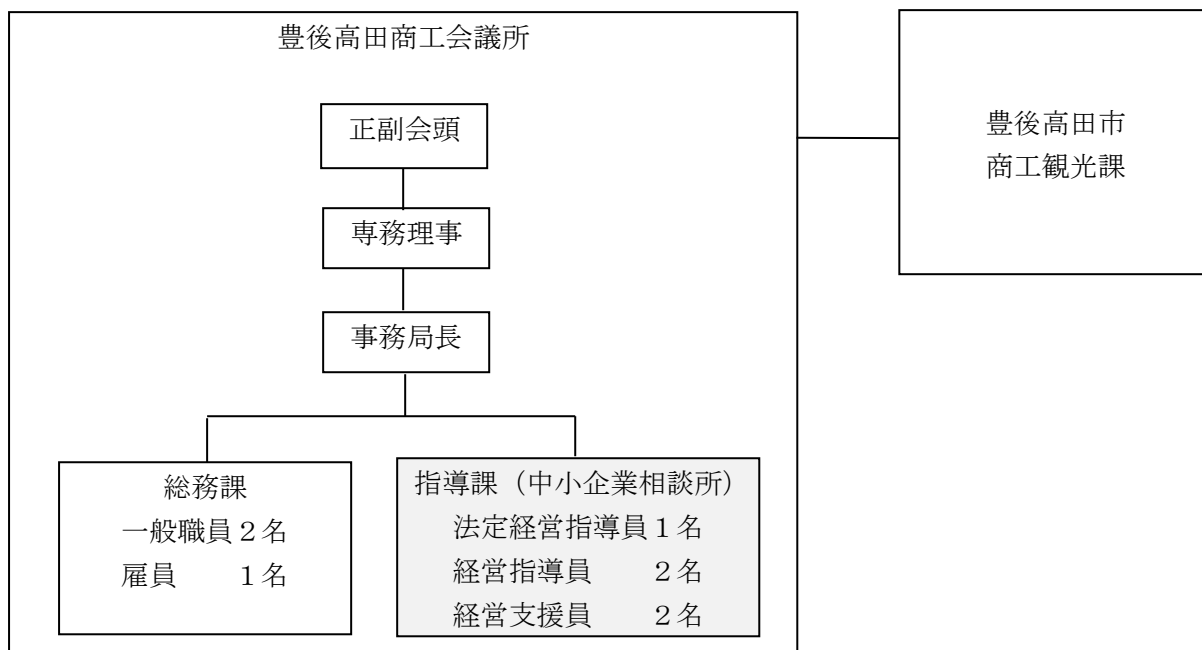
(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 5 年 1 1 月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等)



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏 名： 西村 淳一

■連絡先： 豊後高田商工会議所 TEL 0978-22-2412

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会／商工会議所

〒879-0628 大分県豊後高田市新町 9 8 6 番地 2

豊後高田商工会議所 指導課 (中小企業相談所)

TEL:0978-22-2412 FAX:0978-24-1678 E-mail:info@buntakacci.or.jp

② 関係市町村

〒879-0621 大分県豊後高田市是永町 3 9 番地 3

豊後高田市役所 商工観光課

TEL:0978-25-6219 FAX:0978-22-0955 E-mail:kanko@city.bungotakada.lg.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	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
・ 専門家派遣	300	300	300	300	300
・ 事業計画策定	300	300	300	300	300
・ 需要動向調査	400	400	400	400	400
・ 販路開拓	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ 広報等	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、会費収入、手数料収入等

(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	