

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	杵築市商工会（法人番号 2320005005241） 杵築市（地方公共団体コード 442101）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1) 小規模事業者の経営体質の改善による経営基盤強化 (2) 地域資源を活かした市場に適合した商品開発の促進 (3) 地域商社との連携による販路開拓の促進
事業内容	経営発達支援事業の内容 3-1 地域の経済動向調査に関すること ・国が提供するビッグデータを活用した経済動向調査（計画期間中5回） ・中小企業景況調査（15社）の内容の調査・分析（年4回掲載） 結果を商工会ホームページに掲載及び巡回指導時に使用 3-2 需要動向調査に関すること ・杵築市主催の「杵築市フェア」においてアンケート調査（BtoC）を実施し、その内容を専門家と分析し、分析結果を関係する小規模事業者個別にフィードバックし、事業計画策定に反映（計画期間中延50社） 4 経営状況の分析に関すること ・小規模事業者の経営状況分析（計画期間中160件） 定量：財務分析、定性：SWOT分析 5 事業計画策定支援に関すること ・小規模事業者の事業計画の策定（計画期間中80件） ・小規模事業者向けの事業計画策定のためのセミナー開催（計画期間中5回） 6 事業計画策定後の実施支援に関すること ・計画実現に向けた経営指導員による伴走型フォローアップ支援（計画期間中480回） 7 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・全国団体等が実施する展示会、商談会への出展支援（計画期間中28社出展）
連絡先	杵築市商工会 〒873-0002 大分県杵築市大字南杵築 308 番地 1 TEL:0978-62-2539 FAX:0978-62-2568 E-mail: info@kitsuki.oita-shokokai.or.jp 杵築市商工観光課 〒873-0001 大分県杵築市大字杵築 377 番地 1 TEL:0978-62-1808 FAX:0978-62-3833 E-mail: syoukou-kankou@city.kitsuki.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

【本市の位置と人口の状況】

杵築市は、大分県の北東部、国東半島の南部に位置し、東西約 29 キロメートル、南北約 23 キロメートル、総面積 280.03 平方キロメートルで、別府湾に面する海岸地域から山間部に至るまで、地形は多様である。また、観光地として全国的に有名な別府から車で 40 分、湯布院から 50 分、大分空港からも 25 分と近く、大分空港道路や東九州自動車道、大分自動車道の 3 本の高規格道路の連結点として交通の要衝となっていることに加え、J R 日豊本線もあり交通の便は比較的恵まれている。

平成 17 年 10 月 1 日、旧杵築市、旧山香町、旧大田村の 1 市 1 町 1 村が新設合併して杵築市となった。人口は合併時に 33,567 人であったが、令和 2 年 7 月末現在の人口は 28,508 人（合併時対比 ▲5,059 人）となっており、高齢化や過疎化が進んでいる。

＜大分県北東部図＞



＜杵築市全体図＞

平成17年10月1日合併で
誕生した新「杵築市」



＜人口の推移＞

(単位：人)

	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年7月
杵築市	30,222	29,871	29,437	28,873	28,508
杵築地区	21,939	21,757	21,556	21,180	20,974
山香地区	6,927	6,812	6,634	6,498	6,362
大田地区	1,356	1,302	1,247	1,195	1,172

出展：住民基本台帳

【本市の産業】

本市の主な産業は、城下町散策を中心とした観光業、テクノポリス構想で誘致した IT 産業や先端技術産業の製造業、加温栽培で育てられたミカン・カボスなどの柑橘類を中心とした農林水産業である。

観光業においては、日本唯一と言われている、杵築城と南北の高台にある勇壮な武家屋敷が、その谷間にある商人の町を挟んだ凹凸のある「サンドイッチ型城下町」を中心に、観光客数は年間約 90～100 万人で横ばいの状況である。また、全国初の「きものが似合う歴史的町並み」にも認定され、風情ある街並みと着物が人気を呼び、特に外国人客が増加傾向にある。

製造業においては、IT産業や先端技術産業事業者が稼働しており、それに付随して地域外からの従業員が定住していたが、製造工場の他地域移転などにより、人口と税収の減少が進んでいる。それに伴い、地域商圏の縮小による購買力の低下も進んでいくことが懸念される。

農林水産業においては、柑橘類のほかにもイチゴ・ウメ・スナップエンドウ等の生産量は県下でも一・二番であることに加え、漁業も盛んでタイやエビなどの高級魚が収穫できる。特にハモの漁獲高は九州でもトップクラスと言われている。

また、他の業種の現状については以下の通りとなっている。

<業種別の現状>

業 種	現 状
建設業	・公共工事の減少、民間設備投資（住宅含む）の減少、競争の激化、従業員の高齢化、人材不足等の要因により売上高が伸びず、年々経営環境は厳しくなっている。小規模事業者が多数を占めている。
製造業	・金属加工の小規模の製造業者が市内に点在しており、食品加工業者は少ない。それ以外の製造業者も、建物や機械設備の老朽化、従業員の高齢化、人材不足、価格競争の激化等の要因により売上高が伸びず、年々経営環境は厳しくなっている。
小売業	・市内ではスーパーやドラッグストア等の域外資本大規模小売店舗が主流で、それらの店舗については売上が増加している。 ・昔からの地元小規模小売業は、売上の減少と高齢化が進んでいる。
飲食業	・市内各地に点在している。 ・市内中心部では毎年数店の飲食店の新規開業がある。 ・平日は市民客、土日祝日は観光客という傾向が強い。
サービス業 (観光業)	・年間約90～100万人の観光客が訪れている。 ・観光産業としての宿泊業は少なく滞在時間が短いため、観光客の消費額が少ない。



[杵築城と海の幸に恵まれた守江湾]



[サンドイッチ型の城下町 酔屋の坂]

また、商工業者数及び小規模事業者数は、下表のとおり減少しており、今後も減少が予想される。

<商工業者数の推移>

(単位：事業所数)

調査年	建設業	製造業	卸小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計	内小規模事業者数
H24年	119	90	377	119	190	226	1121	921
H26年	111	98	345	123	186	224	1087	887
H28年	109	88	323	107	179	208	1014	822

出展：経済センサス

＜工業の推移＞

(単位：事業所数、人、億円)

区分	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年
事業所数	45	44	42
従業員数	2, 413	2, 264	2, 184
製造品出荷額等	602	555	527

出展：工業統計

＜商業の推移＞

(単位：者、百万円)

区分	平成 23 年	平成 26 年	平成 28 年
事業所数	293	276	280
年間商品販売額	29, 205	27, 649	31, 609
事業所当年間販売額	99. 7	100. 2	112. 9

出展：商業統計

②課題

＜業種別の課題＞

業 種	課 題
建設業	・インフラ整備が概ね整い、今後公共工事や民間設備投資の増加も望めない状況の中、異業種への新たな事業展開、後継者や従業員の育成および技術力の向上等を促進する必要がある。
製造業	・令和 3 年 3 月に、本市に進出している大手半導体製造工場が他地域へ移転予定。これにより 250 人程度の雇用者が市外に転出する可能性があり、市全体の問題となっている。当面の課題は販路開拓であり、長期的には技術力向上、新製品の開発、後継者の育成等に取り組む必要がある。
小売業	・小規模事業者の強みである顔の見える経営を活かして、個々の消費者ニーズにあった品揃えやサービスを提供する「地域密着型の経営」に取り組む必要がある。
飲食業	・消費者ニーズにあった新メニューや地域を代表するメニュー開発に取り組み、個性的な魅力ある店づくりを行い、地元客と観光客を呼び込む必要がある。
サービス業 (観光業)	・観光消費に結びつく土産品や特産品開発に継続して取り組む必要がある。また農家民泊を含めた着地型、体験型の観光開発を行い、観光客の消費額や滞在時間を増加させる必要がある。 ・観光資源は多数存在しているが、それを高価格に転換する部分が弱い。

地域の主要産業である第一次産業は、価格の低迷により、生産者の経営に影響を及ぼしている。このため、それら一次産品（下図参照）を活用した付加価値のある商品の開発と販売強化が課題である。

商工業においても、それら一次産品を加工する事業者が少なく、地域外に向けて販売する実績も低い。そのため一次産業との連携強化が必要とされている。原因としては前述のとおり加工品製造の専門業者が少ないことや、地域外との取引に至るまでの営業力が弱いことが挙げられる。

そのような経緯から、杵築市は「杵築ブランド」(注1)という地域ブランド認定を商品に付与し、関係事業者に対し、商品開発や市内外の販路拡大の支援に取り組んでいる。

しかしながら、認証数の目標については達成しているものの、販路開拓支援が不十分のため、販売面については成果を出せていない状況にある。

(注1) 杵築ブランド (2019. 5. 29 現在の認証数 53 品)

杵築市の地域資源や地域特性を生かした優れた商品を「杵築ブランド」として認定し、市内外に向けて情報発信することにより、地域経済の発展および杵築市の知名度を向上させることを目的としている。

「杵築ブランド」を認定するにあたり、首都圏のバイヤーによる審査会を開催。全国から商品を買付けけるプロフェッショナルの経験と感覚による厳しい審査を経て、数ある認定候補品の中から、選りすぐりの品を認定し、市内外に向けて情報発信することにより、地域経済の発展および杵築市の知名度を向上させることを目的としている。

< 杵築認定ブランドの一例 >



みかんコンフィチュール



鯛茶漬 うれしの



かぼすジンジャーハニー

< 本市の一次産品図 >



今後、域内の購買力低下による商圈の縮小を見据え、地域資源を活用した商品開発や新しい客層（地域外・観光客）に向けて販路を拡げていくことが課題の解決策となり得るため、本計画において、これらを重点的に支援することで新たな事業の創出を図り、地域経済の活性化に寄与していくこととする。

（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

本会としては、地域経済が縮小していく状況下において、地域コミュニティを維持するためには、持続可能かつ魅力ある中小・小規模事業者を育成することが長期的な使命と考えている。

そのためには、「事業承継支援」や「創業支援」に積極的かつ継続的に取り組むことが必要となる。

また、当地域の基幹産業は農林水産業であることから、地場製品の加工による高付加価値化などに取り組み販路を拡大するなど、地域のブランド力を高める取り組みも必要であるため、重点的・集中的に特化した支援に取り組み、地域経済の好循環と地方創生の確立を目指すこととする。

② 杵築市総合計画との連動性・整合性

杵築市の『まち・ひと・しごと創生総合戦略』では【魅力ある商業機能の充実】と【地域商社を活用した地域経済の活性化】が明記されている。また、『第2次杵築市総合計画後期基本計画』の「商工業の振興」では、これからの基本方針として【創業支援事業】【商工事業者等支援事業】【地域商社による杵築ブランド流通戦略】が明記され、【商工事業者等支援事業】において「商工会と連携し」地域産業の振興を図ることを掲げている。

市の具体的な方針では、市中心部である城下町での店舗営業を充実させ、それを起点として、交流人口を増やし、地域の一次産品を活用した商品を販売（地域内販売と流通販売）して、市全体の経済波及効果を促進していくことがテーマであり、当会目標との連動性・整合性があると考ええる。

③ 杵築市商工会としての役割

本会の今後5年間における本計画の目標として、小規模事業者の経営体質の改善、事業計画に沿った経営支援を行っていくこととする。

小規模事業者が新たな取組みを実践するためには、自ら置かれている現状と課題を把握し、経営体質の改善を図り、販路拡大を促進し、小規模事業者ならではの小回りの利く、きめ細かなサービスが提供できる体制作りが必要となる。

さらに、市の方針及び地域の現状と課題を踏まえ、小規模事業者が持続的に安定した経営ができる体制の構築のためにも、地域の一次産品を活用した商品開発と販路開拓の支援を強化し、新たな事業を創出させることが必要となる。

そのためには、小規模事業者が安定して事業継続を行うための経営資源となる「ヒト・モノ・カネ・情報」を充実させる支援と、事業ステージに応じたきめ細やかな支援を展開し、持続的な成長の実現を目指すこととし、ひいては地域経済を支えることが本会の役割である。

（３）経営発達支援事業の目標

目標①「小規模事業者の経営体質の改善による経営基盤強化」

目標②「地域資源を活かした市場に適合した商品開発の促進」

目標③「地域商社との連携による販路開拓の促進」

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3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

目標①「小規模事業者の経営体質の改善による経営基盤強化」

方 針 小規模事業者が事業を継続・発展するためには、計画性を持ち、自ら定めた目標に対して効果的な手段を用いて達成することが必要になる。事業の継続や発展のために設備投資を行う場合において、計画性のない投資を行うことは極力避けなければならない。事業に計画性を持つことは、適正規模且つ市場に適合した設備投資等につながり、結果的に小規模事業者の生産性を向上させていく。

目標②「地域資源を活かした市場に適合した商品開発の促進」

方 針 商品開発に意欲がある事業所に対しては、専門家を活用し、より良い商品作りおよび前述の「杵築ブランド」認定を目指し取り組んでいく。一方で、自ら開発する商品が杵築市内外の市場に適合しているかが重要となるため、商工会が実施する市場調査の結果を随時、該当事業所に対して提供し、需要に合った「マーケットインの商品開発」ができるように支援を行う。

目標③「地域商社との連携による販路開拓の促進」

方 針 市場の要望に対して「どのような商品を供給することで、新たな需要の開拓につながるか」という視点の基に販路開拓を図る。また、各種展示・商談会や販売会展に際し、行政関連団体の地域商社である（株）きっとすき（注2）との連携を行い、より多くの機会創出およびマーケティング支援を行っていく。

（注2）（株）きっとすき

杵築市、商工会、農協、漁協、県内の銀行が出資し、平成30年4月に設立された地域商社。前述の「杵築ブランド」認定商品を中心に情報発信や販路開拓等を行う「流通事業部」のほかにも「ふるさと納税事業部」等を有する。

3-1 地域の経済動向調査に関すること

【今回の申請における取組の方向性】

前回計画において小規模事業者の事業計画を策定するにあたり、必要な情報は、第1期の調査内容で把握できたこと、外部評価委員会の評価においても特段の改善は求められなかったことから、本項目については基本的には第1期の取り組みを継続するが、空きアパートの状況調査については、調査の有用性が見込めなかったため、今回は実施しない。

(1) 現状と課題

〔現状〕

前回計画においては、当商工会が市内経済動向を調査する「景況調査」（具体的な内容は下記事業内容に記載）と、民間シンクタンクによる地域経済動向調査により経済動向を調査し、小規模事業者の事業計画の策定に活用した。

〔課題〕

前回計画において、調査結果が管内小規模事業者への配布等でしか活用されておらず、調査結果を事業計画策定に活かせず、売上・利益の向上が実現できなかった。これら前回の反省から本計画は、行政等の調査結果を分析し、問題点の的を絞り、事業計画の基礎的資料と

して活用することで、利益向上に結び付けていく。

(2) 目標

項 目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①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「RESAS」（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。

【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
- ・「消費マップ」→消費の傾向を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定等に反映する。

②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、全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」にて管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 15 社

（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から 2～4 社ずつ）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】経営指導員等が調査票を持参し聞き取りを行う

【分析手法】経営指導員等が調査内容に基づき分析を行う

(4) 成果の活用

○情報収集・調査、分析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。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

3-2 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

前回計画では、計画した空き家（店舗）状況調査を実施していない。また、日経テレコンPOSEYES情報の活用支援などの統計調査的なデータ提示ができなかった。実際は経営指導員個々が調査した情報の提供にとどまっていた。

本計画においては、マーケットインの個社商品開発の入り口となる重要な調査となるため、経営指導員に調査の重要性やその目的を把握させるとともに、事業者のニーズに合った調査項目を設定し、着実に実施していく。

(2) 目標

項 目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①試食、アンケート調査対象事業者数（BtoC）	—	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社

(3) 事業内容

①試食、アンケート調査

杵築市主催、㈱きっとすきが受託し運営する「杵築市フェア」（首都圏又は国内外大都市デパート内特設ブース予定）で杵築ブランド認定品を販売する際、2日間で10社分を（経営指導員2人×5事業者分）で試食品を選定した上で試食してもらい、アンケート調査を実施し、その結果を事業計画策定に反映させる。

【サンプル数】1商品につき30人

【調査手段・手法】来場者に対して、フェアへ同行した経営指導員が、出展商品について直接聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【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

※調査項目については、事前に専門家（バイヤー等）と内容について協議する。

【分析手段・手法】調査結果は販路開拓等の専門家（バイヤー等）に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

【調査・分析結果の活用】分析結果は、経営指導員がフェアに商品を出展した事業者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。
改良した商品については、その後の展示・商談会で改めてバイヤーの評価を受け、さらに改良していく形のPDCAサイクルを回していく。

4 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

実施事業者件数は、例年目標値に近い数字で実施してきたが、「各種補助金の申請相談」「金融相談」時における分析が主であり、採択・融資実行が目的の分析となった。その為、事業計画策定をし、計画実行することで、売上増加や利益確保へと繋がる支援が希薄になった。特に「金融相談」時の分析に顕著に表れた。

本計画においては、専門家等と連携・活用することで、より専門的な分析をし、結果を提供していく。事業者にとっては、現状の経営状況をより詳しく把握することで、売上増加・利益確保に向けて、事業計画の策定・実行へとつなげる。

（2）目標

（数値目標）

項目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営分析件数	51 件	32 件	32 件	32 件	32 件	32 件

（3）事業内容

①巡回窓口相談を介した支援対象者の掘り起こし

小規模事業者が持続的発展をしていくために、自社の経営資源の発掘、強み、弱みや財務状況について経営分析を実施する。

経営分析を行う事業者の掘り起こしは、会報やHPにて経営分析の重要性及び内容を掲載すると同時に、過去3年間に金融相談のあった事業者や本会において記帳代行をおこなっている事業者に対しアプローチを行う。

また、経営指導員の巡回・窓口相談を介して、経営課題を抱え、経営分析・事業計画策定に興味を示す事業者の掘り起こしを行っていく。

目標件数は32件。経営指導員一人あたり8件とする。（8件とする理由については、相談内容の多様化、複雑化で時間を要し、複数年にわたって支援を要する事業者が多く、四半期毎に2件のペースが現実的なため）

②経営分析の内容

【対象者】 上述の掘り起こしをした事業者 各種補助金申請事業者 金融相談事業者
商品開発に意欲的な事業者 良い商品はあるが販路開拓に悩む事業者 など

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方実施。

＜財務分析＞収益性（経常利益率 営業利益率）
安全性（流動比率 負債比率 固定比率）
生産性（労働生産性 労働分配率） 等
＜SWOT分析＞強み 弱み 脅威 機会 等

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」、日本政策金融公庫の「財務診断オンラインサービス」等を活用し経営指導員等が行う。なお、専門性の高い案件については専門家と連携し分析を行う。

（４）分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画策定等に活用する。

当該事業者に対しては、自社の経営状況を十分把握してもらい、改善していくために必要な事業計画策定へとつなげる事も出来る旨を伝え、事業計画策定への意欲を喚起する為に使用する。

また、経営指導員等のスキルアップに活用するために、データベース化し内部共有する。

5. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

前回計画では、各種補助金の申請相談が多数あったことや、杵築市及び他関係機関との連携で創業セミナーを毎年開催し、創業者の発掘をしたことにより一定の成果が上がった。この理由は各指導員が最も時間を割き、重点的に実施したことによる。その結果、売上向上等の成果につながったものと考ええる。

しかしながら、事業計画策定の重要性の理解が域内の事業者には十分浸透したとはいえない。

そこで、経済動向調査や経営分析の結果をもとに、事業者自らが経営課題を解決し、持続的発展を図るための事業計画を策定できるように、セミナーの内容・手法を見直し、改善していく。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の重要性について説明し、実質的な行動や意識変化を促せるよう、事業計画策定セミナーの内容・手法を工夫して開催する。セミナー参加者以外の事業者に対しては、「４．経営分析に関すること」で記載した掘り起こした事業者を中心に、事業計画策定へと促し、経営分析を行った事業者の５割程度／年の事業計画作成を目指す。

（３）目標

事業計画策定支援

項 目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定セミナー開催回数	2 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定件数	50 件	16 件	16 件	16 件	16 件	16 件

（４）事業内容

【事業計画策定支援】

事業計画の作成方法、必要性、重要性等をカリキュラムに盛り込んだ事業計画の策定に関

するセミナーを開催する。

経営分析を行った事業者及び事業計画策定に意欲のある事業者に対して、事業計画策定へと導き、専門家も交えて、事業計画策定へと導いていく。

(募集方法) 「４．経営分析に関すること」で記載した掘り起こした事業者に対し参加を募る。

また、今後の方針、新たな事業展開、融資、補助金申請など、事業者が抱えている経営課題に対し、積極的に解決していこうと意欲のある事業者に対し参加を呼び掛けるために、商工会 HP にセミナー情報を掲載するとともに、市報・チラシ折込及び巡回にて募集をかける。

(回数) 年１回

(カリキュラム) 事業計画の必要性・重要性～なぜ計画を作る必要があるのか～
事業計画の作成手順・考え方
事業計画作成のメリット・利用方法 など

(参加者数) ２０名

(支援対象) 経営分析を行った事業者 及び 事業計画作成に意欲のある事業者
(募集にて参加を希望する事業者)

本セミナー参加者及び経営分析を行った事業者に対し、事業者が経営計画の重要性を把握し、主体的に作成できるように、担当指導員がフォローや指導を行う。

また、事業承継など専門的な課題等がある場合には、事業引き継ぎセンターの専門家と連携して、事業計画の策定へと導いていく。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

前回計画では、各種補助金の申請相談等の件数が多かったため、計画実施に向けたフォローアップが増えた。

ただし、補助金等の採択が目的の経営分析・事業計画策定及びフォローアップを主体に実施した結果、その後の中期的な計画に対するフォローアップが十分行き届いていなかった。そのため、事業者が本来目的とする「売上増・利益増・販路開拓」への計画と現実とのズレが生じるケースもあった。

よって、本計画においては、補助金等の採択だけでなく、その後の中期的な事業計画の進捗状況について支援していく。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての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、ある程度順調と解釈し訪問回数を減らしても支障ない事業者を経営指導員等が見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

事業計画策定後、事業の円滑な遂行及び進捗状況の確認など、事業計画実現に向けて伴走型の支援を行い、策定後のフォローアップ体制をとる。

＜数値目標＞

項 目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	－	16 社	16 社	16 社	16 社	16 社
頻度（延回数）	159 回	96 回	96 回	96 回	96 回	96 回
売上増加事業者数		4 社	4 社	5 社	5 社	6 社
利益率 1 %以上増加の事業者数		4 社	4 社	5 社	5 社	6 社

（４）事業内容

前回計画と同様に、事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、経営指導員によるフォローアップを実施していく。

頻度については、順調な事業者（８社）は４カ月に１回、問題がない事業者（４社）は２か月に１回、注意を要する事業者（４社）は毎月１回として、フォローアップを実施する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画実施の遅れやズレが生じていると判断した場合には、月１度開催している経営支援会議において協議及び専門家等と連携も図り、今後の対応策を検討したうえで、専門家を派遣することやフォローアップ頻度を増やして対応する。

7. 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

前回計画において、経営分析・事業計画策定・フォローアップを実施した事業者及び市の杵築ブランド認定事業者を中心に展示会参加事業者を選定し、展示会での交渉方法などのスキル向上に焦点を当てた支援を行った。しかしながら、マーケットインの商品開発の視点が不足していたため、商談成約率が低かった。

（２）支援に対する考え方

本計画では、マーケットインの視点を強く意識した商品開発に重点を置き、取り組んでいくことで成約率を高める支援を行う。

具体的には、前述の柵きとすきによる首都圏での「杵築市フェア」にて実施する需要動向調査を踏まえ、その商品力向上を図った上で、展示会出展品の改良・開発を行い、販路開拓につなげていく。

前回計画と同様に、商工会が独自で展示会等を開催するのは困難なため、都市圏で開催されている既存の展示会への出展を継続して支援していく。

出展にあたっては、経営指導員等による事前・事後の出展支援を行うとともに、大分県商工会連合会が実施する「販路開拓セミナー」への参加及び新商品開発・既存商品のブラッシュアップにおける専門家派遣支援を実施する。出展期間中・出展後においても、経営指導員等が寄り添い、販路開拓につながる伴走型支援を実施する。

（３）目標

項 目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
商談会・展示会出展者事業者数	6 社	5 社	5 社	6 社	6 社	6 社
成約件数/社	14 件	5 件	5 件	6 件	6 件	6 件

(4) 事業内容

・商談会・展示会出展事業（BtoB）

参加する商談会・展示会は、前回計画同様福岡市内、関東圏で開催される商談会等とする。
支援対象者は、事業計画を策定した一次産品加工品事業者を想定している。

① 福岡市内

FOOD STYLE 実行委員会主催の「Food Style in Fukuoka」を想定。
会場はマリンメッセ福岡。例年 11 月中旬に 2 日間開催。九州・関西・首都圏より小売・中食・外食の各業界のバイヤー等約 13,000 人が来場。九州内外から 580 社程度の参加がある。

② その他（関東圏や海外について）

一般財団法人食品産業センター主催の「こだわり食品フェア」を想定。会場は幕張メッセ。例年 2 月中旬に 3 日間開催。スーパー、百貨店、生協などの小売業を中心に、商社・食品卸、フードサービス等のバイヤー等約 80,000 人が来場。全国各地より 300 社強の参加がある。

また、海外への販路拡大については、事業所などからの要望も踏まえ参加を検討する。

なお、上記商談会・展示会のほか、フードエキスポ九州、グルメ&ダイニングスタイルショー、各種WEB商談会等についても状況に応じて検討していく。

上述の商談会・展示会などに、事業計画を策定した事業者を中心に出席し、新たな需要の開拓を支援する。

出展させるだけでなく、商談会・展示会において効果的な結果がでるよう、事前に、大分県商工会連合会主催の「販路開拓セミナー」にて研修を受講することや、専門家派遣を実施し商品のブラッシュアップ・商談等の進め方などのノウハウを取得できるよう支援する。事後には、商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた支援を実施する。

また、長期的な経営計画に基づき、事業所が大きく発展する契機とするため、海外への販路を確立するための商談会・展示会への出店の支援も行う。

8. 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]

各事業の成果目標及び専門家派遣を活用し支援した事業者のアンケート等を集計し、自己評価報告書を作成する。その報告書を本会理事会に提出し、内容等の承認を得て、大分県商工会連合会が設置する外部評価委員会へ提出し評価を受ける。その結果を通常総代会の議案「事業報告」内に掲載し、承認を得る形をとっている。

[課題]

前回計画においては、年 1 回事業完了時期に報告書のとりまとめをし、理事会・外部評価委員会へ報告・評価を受ける形をとっていたため、事業の進捗状況、中間評価及び計画の見直しなどが不十分であった。

本計画においては、事業を効率的・効果的に実施していくために、事業の進捗状況・評価・見直しを協議する組織「経営力強化支援事業推進協議会（仮）」を新たに設置する。

(2) 事業内容

（経営力強化支援事業推進協議会（仮））

当会の理事会と併設して、杵築市商工観光課職員、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、等をメンバーとする「経営力強化支援事業推進協議会（仮）」を年 2 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を実施する。評価結果は、本会役員会に報告した上で、

事業実施方針等に反映させる。

なお、推進協議会のメンバー構成については、社会情勢なども踏まえ適宜修正を行う。

【経営力強化支援事業推進協議会（仮） 参加メンバー（案）】

外部有識者	大学教授、中小企業診断士等	1 名
杵築市職員	杵築市商工観光課	1 名
法定経営指導員	本会経営指導員	1 名
大分県職員	大分県東部振興局	1 名

（外部評価委員会）

第 1 期から継続して、毎年度終了後には、大分県商工会連合会が設置する「外部評価委員会」に対し、本会は経営発達支援事業自己評価報告書を提出する。外部評価委員会は、その報告書をもとに、定められた目標の達成状況の確認、結果について妥当性を審議、評価して、改善すべき事項等がある場合には、本会に対して助言等を行う。

外部評価委員会の構成

(1) 学識経験者	大分大学 教授、准教授 1 人
	上記以外の大学 教授、准教授 1 人
	公認会計士、税理士、中小企業診断士 1 人
(2) 地方公共団体の職員	大分県商工観光労働企画課 1 人
	大分県経営創造・金融課 1 人
(3) 関係団体の役職員	日本政策金融公庫大分、別府支店長 1 人
	(公財)大分県産業創造機構 1 人
(4) 大分県商工会連合会の役職員	大分県商工会連合会専務理事

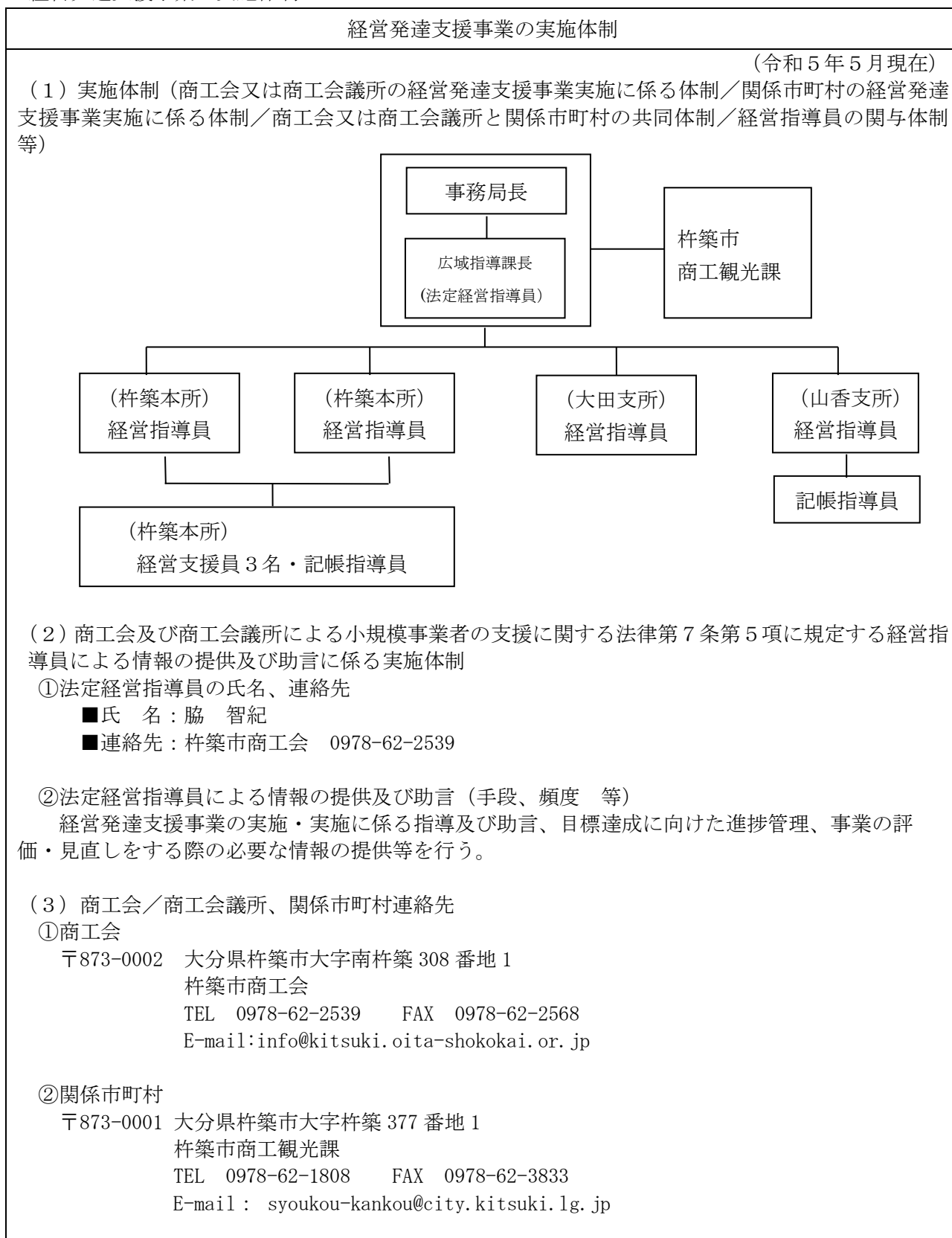
（結果の公表）

経営力強化支援事業推進協議会（仮）及び外部評価委員会の評価結果については、役員会・通常総代会の報告・承認を得たのち、本会ホームページ上にて計画期間中公表する。

(<http://kitsuki.oita-shokokai.or.jp>)

(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 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
必要な資金の額	4, 023	4, 023	4, 673	4, 673	4, 673
専門家派遣事業費	1, 117	1, 117	1, 117	1, 117	1, 117
セミナー開催費	136	136	136	136	136
販路開拓支援事業費	2, 770	2, 770	3, 420	3, 420	3, 420

(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、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等