

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	国東市商工会（法人番号 3320005008235） 国東市（地方公共団体コード 442143）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 小規模事業者の経営力強化に向けた支援 新商品開発と販路拡大に向けた支援 急速に変化する事業環境に応じた事業環境整備に向けた支援
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 - 地域経済動向調査に関すること - 国が提供するビックデータの活用及び小規模企業景気動向調査 - 需要動向調査に関すること - 試作品、新商品等の地域外ニーズ調査 - 経営状況の分析に関すること - 経営分析（定量分析たる「財務分析」・定性分析たる「非財務分析」） - 事業計画の策定支援 - DX 推進セミナーの開催 - 小規模事業者を対象とした事業計画策定 - 事業計画策定後の実施支援 - 進捗状況の確認及びフォローアップ支援 - 専門家を活用した課題解決に向けた支援 - 新たな需要の開拓支援 - 展示会出展支援 - 新規情報媒体への登録支援 - オンラインショッピングモールへの出店支援
連絡先	国東市商工会 〒873-0503 大分県 国東市 国東町鶴川 160 番地 2 TEL:0978-72-2000 FAX:0978-72-2883 e-mail:info@kunisaki.oita-shokokai.or.jp 国東市 活力創生課 商工労政係 〒873-0503 大分県 国東市 国東町鶴川 149 番地

	TEL:0978-72-5183 FAX:0978-72-5182
--	-----------------------------------

	e-mail:sosei@city.kunisaki.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

・ 立地

国東市（以下、本市という）は、大分県の北東部に位置し、面積は 318.1 km²、人口 26,390 人（令和 4 年 3 月末時点）を有している。

地理環境は、山岳部に瀬戸内海国立公園や国東半島県立自然公園があり、北は周防灘、東は伊予灘に面し、山海の豊かな自然に恵まれ、古来、仏教文化が栄えた地域として、往時を偲ばせる多くの古寺名刹が現存する。

また「クヌギ」を原木とする椎茸栽培や、古くから山間の農業を育んできた多くの「ため池」が存在し、2013 年に世界農業遺産の認定を受けた。



・ 交通

本市全体を縦断するように国道が海岸沿いを走っており、国道から両子山方面に谷筋に沿って県道が整備されている。

大分市内中心部までの移動手段は主に車両であり、国道利用で約 90 分の距離であるが、本市南部の安岐町から大分道まで直結する大分道を利用すれば 60 分ほどに短縮される。

また、本市は大分空港を擁しており、大分の空の玄関口として、県外から県内各地への移動拠点でもある。

さらに、大分空港はアジア初の人口衛生打ち上げスペースポート（宇宙港）として運用開始予定であり、今後は宇宙事業関連企業の関係者や、それに伴う観光客等による流入人口の増加が期待されている。



・人口（推移）

本市は平成 18 年 3 月 31 日に国見町、国東町、武蔵町、安岐町の 4 町が合併し国東市となった。合併後（平成 18 年 4 月末現在）の人口は 34,629 人であったが、人口減少が進み、令和 4 年 3 月末時点においては 26,390 人にまで減少した。

また、高齢化も著しく進んでおり、平成 17 年度の高齢化率が 34.26%、平成 22 年度が 36.43%、平成 27 年度が 39.72%、令和 3 年度が 42.8%となっている。

表 1-国東市の人口推移（国東市人口世帯数一覧表）

調査年	国東町	国見町	武蔵町	安岐町	合 計
H28. 3. 31	11,101	4,434	5,252	8,825	29,612
H31. 3. 31	10,331	4,086	5,019	8,552	27,988
R4. 3. 31	9,710	3,685	4,793	8,202	26,390
増減 (R4-H28)	△1,391	△749	△459	△623	△3,222

・産業

ア 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

平成 28 年度経済センサス調査によると、本市における商工業者数は 1,183 社であり、平成 21 年と比べ 209 社の減少となっている。内訳として、建設業△31 社、製造業△11 社、卸小売業△92 社、サービス業△30 社、その他△45 社で、卸小売業の減少数が最も多い。

また、小規模事業者について見ると、平成 21 年度の 1,132 社に対し、平成 28 年度は 970 社（△16.7%）に減少しており、商工業者全体の減少率（△17.7%）に比べやや低くなっている。

表 2-国東市の商工業者数（経済センサス調査）

業 種	建設業	製造業	卸小売業	飲食 宿泊業	サービ ス業	その他	商工業者 合計	小規模 事業者数
H21 年度	164	128	459	141	368	132	1,392	1,132
H24 年度	139	115	398	142	349	87	1,230	1,031
H26 年度	138	123	394	138	332	86	1,211	1,007
H28 年度	133	117	367	141	338	87	1,183	970
増減 (H28-H21)	△31	△11	△92	0	△30	△45	△209	△162

イ 特産品及び地域資源

〈七島藺（しちとうい）〉

国東地方だけで生産されている「七島藺」は、カヤツリグサ科の植物で、畳の材料となる。い草の断面が丸いのに対し、七島藺は三角形の非常に丈夫な形状であることから、柔道の畳としても利用されてきた（右図参照）。

栽培や製織の機械化が進んでいないことから数を減らしているが、文化的な価値や強度等の優れた特性を持つ七島藺を絶やしてはならないという志の下、現在、数軒の農家が生産を続けており、畳



表の他、様々な工芸品が制作されている。

平成 28 年 12 月、地理的表示保護制度（GI）に「くにさき七島藺表」が登録された。

また、世界農業遺産の認定を受けた「大分県国東半島宇佐地域」の農林水産業循環システムを構成する一要素に、七島藺が含まれている。

〈農産物〉

大分味一ねぎ：シャキッとした食感で味も香りも最高の小ねぎ。

スイートバジル：国東半島は、日本一のバジルの生産量を誇る。

好きっちゃトマト：ツヤがあり、皮がしっかりとしているため、新鮮な状態が長く続く。

甘さと酸味のバランスが良く、旨味がギュッと詰まったミニトマト。

オリーブ：降水量が少なく、風の通りが良く、九州の太陽に見守られ、海風に鍛えられて育ったオリーブ。

原木乾しいたけ：谷筋を形成する山々では、伝統的に原木乾しいたけが栽培されており、大分県の実産量の約 90% を国東半島が占めている。

〈水産物〉

くにさき姫だこ：国東半島東沖（伊予灘）のたこつぼ漁で漁獲される「くにさき姫だこ（マダコ）」は、潮流の激しい場所に生息していることから、身が引き締まり、足が短くて太いという特徴がある。



・業種別動向及び景況感（第 2 次国東市総合計画後期基本計画から引用）

ア 商業

モーターレーゼーションの一層の進展や他地域への大型商業施設の進出、消費者ニーズの多様化、高度化等を背景に購買力の流出が勢いを増し、高齢化や人口減少と相まって、事業者を取り巻く環境は一層厳しさを増している。

このため、商工会との連携による個々商店の経営体質の強化、消費者ニーズを捉えた集客力及び販売力の向上を促進する必要がある。

また、指導・支援体制の強化、経営体質の強化、後継者の育成、新規開業者の発掘等を図りながら、地元商店ならではの、地域に密着したサービスの展開、第一次産業、観光と連携した特産品の開発・販売等を促進する必要がある。

イ 工業

昭和 59 年の県北国東地域テクノポリス構想に基づき、大分空港が立地するメリットを活かした先端技術産業の集積を進め、地域経済の活性化に大きく貢献してきた。

平成 26 年の工業統計調査によると、事業所数（従業員 4 人以上）は 51 事業所、従業者数は 3,890 人、年間出荷額は 1,239 億円となっている。

近年は長期にわたる景気の低迷や国際競争の激化、企業活動を継続するための生産拠点の再編や集約化等を背景に、本市の製造品出荷額や事業所数等は減少傾向にある。

しかし、近年の景気回復の兆しや生産拠点の国内回帰の動向もあり、平成 23 年度から平成 27 年度の 5 年間で、6 社の製造業関連企業が本市にて操業を開始し、既存企業のうち 4 社が工場等の増設を行った。

その他、平成 24 年度には航空機の操縦訓練校 1 社が立地している。

ウ 観光業

近年の自然・健康志向の高まりや「癒し」を求める傾向等、観光ニーズは多様化・高度化しており、観光地はこうした変化に対応できる魅力づくりが求められている。

本市は、「国東半島宇佐地域世界農業遺産」や「日本風景街道登録（シーニック・バイウェイ・ジャパン）」に認定される等、豊かな自然やそこから生み出される農林水産物、弥生時代の遺跡や平成 30 年に開山 1300 年を迎える六郷満山文化等、多くの地域資源を有しており、これらを活用した観光誘致が求められる。

②課題

・商業の課題

人口減少や購買力の市外流出等により、顧客数が減少している。売上減少による企業体力の低下から、後継者に事業を引き継ぐことができず、地域内の大半を占める小規模事業者の高齢化が進行している。

特に、これまで地域内需要に頼ってきた小規模事業者は、地域購買力の低下に対応するノウハウを有しておらず、厳しい環境下での事業を強いられている。

なお、小売業者は大きく「地域内需要型」と「地域外需要型」の 2 つに分かれるが、いずれも販路拡大のための商品ブラッシュアップや新商品開発により、事業を継続する必要がある。

・工業の課題

新規立地や工場棟増設等の企業立地は順調に推移しているが、人口減少による労働力不足や工場用地の確保等が課題となっている。

企業情勢を取り巻く環境が変化する中で、今後は、工場適地の整備を行いながら、製造業のほか、サテライトオフィスの整備等により多様な企業誘致に積極的に取り組むとともに、地元就職促進のための企業合同就職説明会や、インターンシップの開催等による労働力確保に向けた取り組みが必要となっている。

・観光業の課題

長い歴史を持つ我が国は、数々の歴史的遺構が比較的破壊されることなく残されており、こうした歴史や人物、街並みは自治体の観光やブランド力にとって重要なツールとなっている。

本市は、宇佐・国東半島地域として独特の「六郷満山文化」を発祥し、海の道を活かした時代を経て、「陸の孤島」と呼ばれた時代から現代に至っている。

また、「ペトロカスイ岐部」や「三浦梅園」等世界に誇る偉人を多く輩出している地域でもある。

建造物では、国指定文化財が15件、国登録文化財が19件、県指定文化財が92件、市指定文化財が321件、計447件の指定文化財が点在している。

今後は、本市に住む未来の住人への財産として、この貴重な文化財をまちづくりに活かした移住・観光・交流事業の推進が求められており、国東の地域資源を活用した新たな着地型観光、旅行商品の造成による交流人口の増加、地域経済の活性化が不可欠となっている。

※ペトロカスイ岐部（岐部茂勝）

安土桃山時代から江戸時代初期にかけてのキリスト教の司祭。司祭になるためローマへ向かう途上、日本人として初めてエルサレムを訪問する等、近世初頭の日本人の中で最も世界を渡り歩いたため、「日本のマルコポーロ」「世界を歩いたキリシタン」とも言われる。

※三浦梅園

江戸中期の思想家であり、儒学と洋学の思想を調和させて宇宙の構造を説明する条理学を提唱した。その論ずるところは哲学・宗教・歴史・経済をはじめ、天文・医学等自然科学にも及んだ。

(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

地域内消費は、年々進行する人口減少の影響による市場規模縮小や、インターネット環境の普及等に伴う購買力流出により、衰退傾向にある。

こうした環境下で、本会が取り組んだ第2期経営発達支援計画では、長期目標を「5年後により多くの小規模事業者が成功体験を経験してもらう」に設定し、小規模事業者が「自ら計画的な経営を行う事で適正な利益を確保」できる状態を目指し、支援を実施してきた。

第2期計画の最終年度を迎えた現在、小規模事業者を取り巻く環境は、進行し続ける人口減少による購買力の低下や、後継者不足等の歯止めがかからず、小規模事業者にとって厳しい事業環境であることに変わりはない。

ただ、こうした状況下においても、管内の小規模事業者の中には、自ら計画的な経営を行うことで適正な利益を確保し、それによって現在の生活を安定するとともに、将来の不安や環境変化に対応するための新たな取り組みを行う、いわゆる成功体験を経験した事業者が着実に増えていることから、本会の支援の根幹となる考え方に間違いはないことを確信した。

よって、今後10年程度の期間を見据えた小規模事業者に対する長期的な振興のあり方として、第2期計画の根幹となる考え方を踏襲し、「自ら計画的な経営を行う事で適正な利益を確保できる小規模事業者を増やす」とともに、こうした小規模事業者が互いに連携し、地域経済の活性化に自発的に取り組んでいける状態に近づけることを目標とする。

②国東市総合計画との連動性・整合性

国東市総合計画では、「企業誘致や産業創出・起業支援」「商業活動の活性化の推進による賑わいの空間づくりの検討」「観光振興による交流人口の増加」「移住・定住（婚活）・交流」等の施策が計画されており、中でも、「商業活動の活性化の推進による賑わいの空間づくりの検討」では「商工会との協力により、よりきめ細かな経営指導を支援」する旨が明記されており、具体的には「商工会との連携により商店個々の経営体質の強化、消費者ニーズを捉えた集客力及び販売力の向上を促進する必要がある」と示されている。

基本方針	施策	方針
商業活動の活性化の推進による賑わいの空間づくりの検討	国東市商工会等を支援して地域の商業活動を支援	・国東市商工会の活動の総合的な支援 ・商工会との協力により、よりきめ細かな経営指導を支援
地域特産品の開発・販売・再生と新産業創出	新産業の創出と既存商品も含めた販路開拓事業の連携体制を整備	・販路拡大の為に産品支援アドバイザーの設置 ・アンテナショップを活用した販路開拓関連事業の推進 ・各種団体や民間と連携した産品を効率的に提供する地域商社の活用

本会の支援の基本指針は、前述のとおり「小規模事業者が互いに連携して、地域経済の活性化に自発的に取り組んでいける状態に近づけていく」ことを目指しており、国東市の計画との連動性・整合性はとれている。

③国東市商工会としての役割

商工会の最大の強みは、事業者との距離の近さである。事業者にもっと近い支援機関として常に事業者の状況や課題を的確に把握し、解決に向けた支援や必要となる支援メニューの提案を行い、事業者が事業を継続できる環境を維持できるよう努める必要がある。

また、国・県・市等の自治体による支援メニューを把握し、必要に応じて事業者へ提案し、場合によっては、よろず支援拠点や事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関への橋渡しを行うコーディネーター的な役割も担っていかなければならない。

特に、国東市との連携を密にし、市の総合計画と地域の現状を踏まえ、管内小規模事業者の経営の健全な発達を積極的に伴走支援し、地域経済を下支えする小規模事業者数の維持・拡大を図る必要がある。

また、小規模事業者が自ら計画的な経営を行う事で適正な利益を確保し、それによって現在の生活が安定するとともに、将来の不安や環境の変化に対応するための新たな取り組みの実施等により、小規模事業者が成長し、地域経済の活性化を図れるよう支援していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

前述のとおり、当地域は人口減少と高齢化が著しく進行している地域である。

これまで地域の小規模事業者は、地域住民の生活には欠かせない存在であり、今後もなくてはならない存在であるが、顧客人口の減少や、購買力の市外流出等により企業体力も疲弊しており、事業者数は目に見えて減少している。

こうした状態は、地域自体を衰退させる要因となる。地域活性化には、これまで地域を支えてきた小規模事業者の活力が不可欠なため、その小規模事業者の維持、拡大のため、下記を本事業における目標として設定する。

①小規模事業者の経営力強化に向けた支援

経営環境が激変する中で、小規模事業者が持続的に発展していくためには、外部環境や内部環境を正確に踏まえた事業計画を策定し、事業者が当事者意識を持って能動的に行動することで、潜在力を最大限引き出すことが必要である。

そこで、対話と傾聴を基本姿勢としながら、小規模事業者が自走化できるように経営力を強化し、事業継続できるような支援を実施する。

②新商品開発と販路拡大に向けた支援

地域内事業者には、大きく「地域需要型」と「広域需要型」の事業者が存在し、それぞれのタイプに応じた適切な支援を行うことで成果に繋げる。

具体的な内容として、「地域需要型」の事業者に対し、これまで地域内広報による地域需要の拡大に取り組んできたが、地域内及び近隣地域、または地域外での広報効果が得られるよう、小売・飲食事業者を中心に IT を活用した広報支援を行う。

また、「広域需要型」の事業者に対し、製造・飲食事業者を中心にこれまで同様、展示会出展支援による地域外販路の拡大に向けた支援を行う。

③急速に変化する事業環境に適応した事業環境整備に向けた支援

社会・経済環境が激変する中で、IT の利活用は生活の一部となり、欠かせないものとなっている。ビジネスの場においても、IT の利活用は業務効率化や、効果的な事業拡大において重要となるため、各種 IT ツールの適切な利用を推進していく。

よって、小規模事業者の状況や局面に応じ、多様な手法・ツールを柔軟に活用することで、DX化を推進するとともに、急速に変化する事業環境への適応に向けた支援を行う。

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 10 年 3 月 31 日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の経営力強化に向けた支援

小規模事業者の経営力強化に向けては、自社の現状を的確に把握し、今後のあるべき姿を目指して事業者が能動的に取り組む必要がある。

そのために、財務面・非財務面の経営分析を行い、分析結果を把握し、事業者が腹落ちしたうえで、今後の方向性を定めた事業計画策定に繋げる。

事業者自身で事業計画を策定することで、将来のあるべき姿を明確に見定め、計画に沿った経営を行うことで「潜在力」の最大限の発揮に繋がるような支援を実施する。

支援にあたっては、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、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。

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課題解決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。

②新商品開発と販路拡大に向けた支援

経営分析を行った小規模事業者の中から、販路拡大に向けた事業計画策定に取り組む事業者の支援を行う。

事業者は大きく、市内を中心として事業を展開する「地域需要型」と、首都圏や海外を含む市外に販路を開拓したい「広域需要型」があるが、それぞれ地域内だけでなく地域外も含めた広報支援と首都圏または都市部で開催される展示会への出展支援を行う。

また、販路開拓にあたり新商品の開発や商品のブラッシュアップの支援も行い、販路拡大に繋げる。

③急速に変化する事業環境に対応した事業環境整備に向けた支援

IT ツールが社会一般に普及し、使用されるシーンも様々になっている中、IT を活用した事業活動の重要性は年々高まっている。中でも消費者に向けた訴求や販売方法等、販路開拓の手段としても重要度が増しており、小規模事業者においても IT を活用した事業環境整備は不可欠なものとなっている。

そのため、こうした急速に変化する環境への対応ができるよう、事業者の状況や局面によって支援手法（ツール）を柔軟に選定しながら小規模事業者の DX 化を支援する。

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

①現状

- ・経営指導員が地域内小規模事業者（製造業 3 社、建設業 2 社、小売業 4 社、サービス業 6 社）に対し、四半期毎に景況調査を行った。
- ・景況調査実施内容を集計し、前年同期と比較した DI 値にて表し、分析結果を HP 及び会報にて公表するとともに、事業計画策定支援時に活用した。

②課題

これまで実施してきた地域の経済動向調査の方法は、業種毎に選定した数社による調査内容をもとにした分析にとどまり、RESAS 等のビッグデータによる専門的な分析に至っていなかったことを踏まえ、経済動向調査の手法を改善する。

(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	令和 8 年度	令和 9 年度
①地域経済動向分析 公表回数	HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析 公表回数	HP 掲載	2 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①地域経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

国が提供する RESAS（地域経済分析システム）を活用し、地域内の経済動向分析を経営指導員により行い、分析結果を年 1 回 HP に掲載し公表する。

【調査手法】経営指導員等が RESAS（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の分析

・「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」・・・産業の現状等の分析

⇒上記の結果を総合的に分析し、事業計画策定等に反映する。

②景気動向分析

地域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「小規模企業景気動向調査」を実施し、年 4 回調査・分析を実施する。

【調査手法】・四半期ごとに経営指導員が対象事業者を巡回し、ヒアリング調査を実施する。

・経営指導員が調査内容を整理及び分析する。

【調査対象】管内小規模事業者 15 社

（製造業 3 社、建設業 2 社、小売業 4 社、サービス業 6 社）

【調査項目】売上高、仕入価格、資金繰り、雇用、設備投資 等

(4) 調査成果の活用

- ①情報収集・調査、分析した結果はHPに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ②経営指導員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

①現状

- ・本会青年部が年2回開催している一般消費者向け地域振興イベント「Kトラ市」にてテストマーケティングを行い、商品購入者にヒアリング形式でアンケート調査を実施した。(3者)
- ・都市部で開催された商談会に出展した事業者の商品について、来場バイヤーに対し商品の味・価格・パッケージ等についてアンケート調査を行い、調査結果を事業者へフィードバックした。(2者)

②課題

一般消費者向けの調査では、「美味しい」「高い」「安い」など、味や価格の感想にとどまり、新商品開発につながるような具体的な意見をもらえるに至らなかった。また、コロナ禍で一般消費者向けイベントの中止が相次ぎ、本会青年部が開催してきた「Kトラ市」も中止やドライブスルー形式への変更があり、一般消費者へのアンケート調査が行いにくい状況が続いていることから調査対象を見直す必要がある。

また、商談会においては、商品を求めているバイヤーからの意見は出展事業者にとっては有効なものとなったが、一般的な食品商談会であるため、健康食品等特定の分野に特化した商品については専門的な意見をもらうことが難しかった。

こうした点について、商品毎により高い効果が見込める商談会への出展支援を支援できる体制を整える。

(2) 目標

支援内容	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
アンケート調査対象事業者数	5者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

これまで実施してきた調査は、一般消費者向けと商談会でのバイヤー向けに実施してきた。一般消費者へのアンケートでは、前述のとおり消費者の感想にとどまり、商品開発に活かすまでに至らなかったことに加え、コロナ禍の影響でイベントの中止や開催方式の変更が相次いだ。そのため、調査対象を絞り、短期間で効率的に意見が得られる都市部での商談会支援におけるバイヤー向けのアンケート調査のみを継続実施する。

販路を地域外に求める事業者が増えており、都市部開催の商談会にて、直接的な商談相手となる来場バイヤーから自社商品の評価等を聞く機会は、以後の商品開発に有益である。

アンケートで得た情報は、結果分析を行い、当該事業者にフィードバックすることで、新商品開発と地域外への販路拡大につなげる支援を行う。

【調査手法】

(情報収集) 商談会出展時に経営指導員が同行し、バイヤーに対して出展事業者の商品についてアンケート調査を行う。

(情報分析) 調査結果は、販路開拓等の専門家の意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

【回答件数】 40件 (1事業者あたり20件)

【調査対象】商談会出展事業者2者

【調査項目】①味 ②価格 ③パッケージ ④取引条件 等

【調査結果の活用】分析結果は、経営指導員が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックを行い、商品ブラッシュアップ及び新商品開発に活かす。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現状

これまででは、事業計画策定支援を前提として経営状況の分析を行っていた。

また、対象者は各種補助金申請者等や希望者を中心に経営状況の分析を行っており、内容についても地域に浸透している。

②課題

経営分析を行う過程における財務面及び非財務面の状況把握により、事業者自身が自社の現状を適切に認識することはもちろん、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げること、事業者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動するように促す。

(2) 目標

支援内容	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
経営分析事業者数	60者	60者	60者	60者	60者	60者

※経営指導員1人あたり12者×経営指導員5人（経営指導課長を除く）

(3) 事業内容

経営分析を行う事業者の掘り起こしのため、巡回指導及び窓口指導を通じた業況等のヒアリングを行う。

また、経営分析により自社の業績推移、同業他社との比較等で事業者自身が現状を把握することで、経営課題解決に向けて取り組む必要性を自ら認識するように促し、支援に繋げる。

なお、経営指導員1人あたり12者とするのは、事業計画策定以降3年のフォローアップを行うことを考慮し、1者に対する分析が一方的なものとならないよう関与度合いを高め、対話と傾聴をしっかりと行い、より本質的な課題を抽出するためである。経営分析は事業計画策定のための第一歩であり、重要なプロセスであることから、本会では1者ごとの経営分析の精度を重視する。

【対象事業者】自社の経営分析を実施し、経営課題解決を希望する小規模事業者。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

・財務分析・・・売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等

・非財務分析・・・事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

【分析手法】・経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

・非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者へフィードバックし、面談にて内容の確認を行う。確認した内容を基に事業計画策定に繋がられるよう活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

これまで、経営環境が激変する中で、小規模事業者が持続的に発展していくためには、外部環境や内部環境を踏まえた事業計画の策定が重要であるとの思いから、売上向上等の支援成果を重視して支援を実施してきた。

②課題

経営分析により明らかとなった経営課題に対して、事業者自身が事業計画策定の意思を有し、策定する必要性を認識できるよう経営指導員等が日々の巡回・窓口指導を通じて事業者との対話をじっくり行う中で実際の経営課題を認識してもらい、事業計画策定の必要性を理解してもらえるよう改善したうえで実施する。

(2) 支援に対する考え方

これまでの取り組みで、事業計画策定により成果のあった事業者は、具体的な行動計画（誰が・いつまでに・何をするか）を明確にし、計画に基づいて行動した事業者であることが確認できた。

それを踏まえ、事業計画策定にあたっては、具体的で実現可能な計画と行動計画を事業者が主体的に考え、経営指導員が「対話と傾聴」を基本姿勢として適宜助言を行うことで、最適な意思決定のサポートを行う。

また、各種申請等を支援する中で、パソコンやインターネットを普段から活用できていない事業者も多いことが判明した。

今後、様々な場面で IT 化は加速する予測がされるため、こうした社会環境に対応できる事業環境の構築のために、DX の推進についても実施する。

(3) 目標

支援内容	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①DX 推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定事業者数	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

※経営指導員 1 人あたり 3 者×経営指導員 5 人（経営指導課長を除く）

(4) 事業内容

①DX 推進セミナー

事業計画策定の前段階で、DX 推進セミナーを開催する。

セミナーにより、事業者に対して IT 化の必要性を理解してもらい、DX の推進を図る。

【支援対象】事業計画策定と、DX 活用を計画する事業者

【募集方法】商工会 HP 及び会報にて周知、また経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で募集する。

【講師】中小企業診断士等

【回数】1 回

【セミナー内容】・DX 総論及び具体的活用事例

・SNS を活用した情報発信と集客、EC サイトの活用法等

【参加者数】15 者

②事業計画策定支援

事業計画策定にあたっては、第1期に作成した本会オリジナルの事業計画書を使用し実施する。この独自様式の記載項目は「目標・目標の売上構成・目標の顧客構成・目標と実績の差・年度ごとの推移・課題・行動計画・支援状況」で、ワンペーパーで経営目標までを順序立てて体系的に策定することができる様式であり、事業者、専門家からも分かりやすいと好評を得ていることから、本事業においても活用して支援を行う。

事業計画策定事業者数については、事業計画策定以降3年のフォローアップを行うことを考慮し、1者ごとの事業計画策定に関与する割合を高めることを重視した計画数である。

【事業計画書(経営基盤)】 1～8:現状分析 9～11:目標設定 12:行動計画 H29経営基盤支援事業(国庫市商工会)

1. 事業概要

事業名称	サンプル	担当者(役職)	サンプル(代表)	業種	飲食業
従業員数		3 従業員数	10年	後継者の有無	無

2. 現状の悩み・課題

・客数の減少と資金繰り
・若い人が来なくなった

3. 業績(単位:千円)

	H26	H27	H28	平均65.4千円
売上	7,841	7,834	7,845	
原価	5,086	5,261	5,481	69.6%
粗利	2,545	2,573	2,364	30.3%
経費	2,380	2,462	2,559	32.5%
営業利益	155	111	171	2.2%

4. 現状の売上構成(何を)

商品・サービス	割合	総利率
食事客(家族)	30%	
居酒屋(食卓中心)	35%	
居酒屋(飲み中心)	35%	
その他		

5. 現状の顧客構成(誰に)

顧客(群)	割合
団体	20%
家族連れ	30%
女性客	50%
その他	

6. 競合先

名称	特徴
AAA	魚料理・焼肉に強い料理
BBB	和洋中何でも
その他	

7. 自社の強み

・メニューが豊富
・接客が丁寧
・食材が新鮮
・料理が美味しい
・客数が多く、客単価が高い

8. 顧客のニーズ(機会)

・安くて美味しい
・デザートがある
・サテライトがある
・女子会・グループが来やすい

9. 目標(単位:千円)

	H29	H30	H31
売上	8,274	8,600	9,000
原価	5,086	5,261	5,481
粗利	3,178	4,730	5,130
経費	2,850	2,800	3,000
営業利益	578	1,930	2,130
営業利益率	6.9%	45%	43%

10. 目標の売上構成(何を)

商品・サービス	割合	総利率
食事客(家族)	25%	60%
居酒屋(一軒)	50%	55%
居酒屋(コース)	20%	55%
その他(ギフト)	5%	60%

11. 目標の顧客構成(誰に)

顧客(群)	割合
団体	20%
家族連れ	30%
女性客	50%
その他	

12. 行動計画

何をしますか?	H29.4～6月	7～9月	10～12月	H30.1～3月	H30.4月以降	検証方法	成果目標	成果実績
例:新メニューを開発してランチで広げる	メニュー開発	ランチで広げる	ランチで広げる	ランチで広げる	ランチで広げる	新メニューの売上	新メニューの売上	
例:地元へ近い利益も確保できる売上の見直し	地元へ近い利益も確保できる売上の見直し	地元へ近い利益も確保できる売上の見直し	地元へ近い利益も確保できる売上の見直し	地元へ近い利益も確保できる売上の見直し	地元へ近い利益も確保できる売上の見直し	地元へ近い利益も確保できる売上の見直し	地元へ近い利益も確保できる売上の見直し	
例:食材調達率を70%から50%に改善する	食材調達率を70%から50%に改善する	食材調達率を70%から50%に改善する	食材調達率を70%から50%に改善する	食材調達率を70%から50%に改善する	食材調達率を70%から50%に改善する	食材調達率	食材調達率	
例:新メニューの開発	新メニューの開発	新メニューの開発	新メニューの開発	新メニューの開発	新メニューの開発	新メニューの開発	新メニューの開発	
例:外販促進・店舗拡張	外販促進・店舗拡張	外販促進・店舗拡張	外販促進・店舗拡張	外販促進・店舗拡張	外販促進・店舗拡張	外販促進・店舗拡張	外販促進・店舗拡張	

13. 支援状況

	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目
相談内容の整理					
今回の支援内容	1. 現状のあり方と改善案の抽出(ヒアリング) 2. 客数の増加と客単価の向上(メニュー・商品の見直し) 3. 客単価の向上とメニュー・商品の見直し(メニュー・商品の見直し)	1. 現状のあり方と改善案の抽出(ヒアリング) 2. 客数の増加と客単価の向上(メニュー・商品の見直し) 3. 客単価の向上とメニュー・商品の見直し(メニュー・商品の見直し)			
次回までの課題	1. 現状のあり方と改善案の抽出(ヒアリング) 2. 客数の増加と客単価の向上(メニュー・商品の見直し) 3. 客単価の向上とメニュー・商品の見直し(メニュー・商品の見直し)				

行動計画の成果検証!

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

①現状

事業計画策定後の実施支援は事業計画策定年度を含む3年間のフォローアップを行っている。支援内容は、作成した行動計画の実行状況の確認や、実行段階で生じた課題への対応、環境の変化等による当初計画からの軌道修正への対応を行っている。

②課題

事業計画策定後のフォローアップを定期的に行っているが、計画が進んでいない事業者や、売上増の成果が出ていない事業者がある点が課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業者の自走化を意識し、「具体的に何をするのか」・「それはいつ実施するのか」・「その行動による成果の目標と検証方法」・「成果実績の確認」を、対話と傾聴を通じてフォローアップすることで内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

また、計画通りに進んでいない事業者にあつては、原因究明と計画の見直しについて経営指導員等が伴走支援することで軌道修正を行っていく。

その中で、専門的な知見が必要な場合には、専門家を活用し、課題解決へ向けた支援により、成果に導けるフォローアップに努める。

(3) 目標

支援内容	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
フォローアップ 対象事業者数（注 1）	—	45 者	45 者	45 者	45 者	45 者
頻度（延回数）	180	196	196	196	196	196
売上高増加事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
営業利益 1%以上増加 事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

（注 1）当該年度に事業計画策定を行ったすべての事業者に、3 年間フォローアップを行うため 15 者×3 年で 45 者

(4) 事業内容

事業計画策定後の支援については、経営指導員が定期的に巡回し進捗状況の確認を行い、必要に応じて計画の変更、修正等についての支援を行う。

定期的な巡回は基本的には年 4 回（四半期に 1 回）実施し、事業者ごとのフォローアップを行い、進捗状況の確認と必要な情報提供等を行う。

フォローアップを行う中で、進捗が思わしくなく、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、フォローアップ頻度を毎月 1 回に増やし、ズレの発生要因の把握と今後の対応検討についての支援を行い修正していく。

また、計画の変更、修正や課題に対して専門的な支援が必要な場合は、専門家等を活用し、計画実行と、課題解決に向けた支援を行い成果につなげる。

<フォローアップ頻度（延回数）の根拠>

・事業計画策定初年度事業者（年度内 4 回）	15 者 × 4 回 = 60 回
・2 年目事業者（四半期に 1 回）	14 者 × 4 回 = 56 回
（毎月 1 回）	1 者 × 12 回 = 12 回
・3 年目事業者（四半期に 1 回）	14 者 × 4 回 = 56 回
（毎月 1 回）	1 者 × 12 回 = 12 回
合 計	45 者（196 回）

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

①現状

小規模事業者が直面する、最大の課題である需要の創造や掘り起こしに向け、多様な顧客ニーズに適合した商品・サービスの提供や発信する機会を増やすために商談会・展示会等への出展やネット販売等 IT を活用した販路拡大の支援が必要である。

第1期から継続して第2期では、市内を中心として事業を展開する「地域需要型」の事業者と、首都圏や海外を含む市外に販路を開拓したい「広域需要型」の事業者に分けて、広報活動支援と展示会出展支援を行い、新たな需要を開拓する取り組みを行ってきた。

②課題

「地域需要型」向けの広報活動は、事業所の市内住民への認知度向上に貢献し一定の成果を上げてきたが、市内向けだけの情報発信ではなく、より効果的に市内を含む広い範囲に向けての情報発信による販路拡大が必要となっている。

また、展示会出展については、都市部のバイヤーの評価を直接聞く機会でもあり、取引先の獲得の成果も得られている。

一方で、商材によっては対象バイヤーが限られ、商談機会が少なく成果も限定的であることから、専門分野別の展示商談会への出展を視野に入れ、効果的な支援に繋がるように改善して実施する。

また、商品の情報発信支援については、DX 推進の観点から、SNS・HP 等を活用した新たな販路開拓支援を実施していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

前述の通り、城内事業者は、市内を中心として事業を展開する「地域需要型」の事業者と、首都圏や海外を含む市外に販路を獲得したい「広域需要型」の事業者に分かれる。

しかし、「地域需要型」の事業者でも城内購買力が低下している現状では、市内向けの情報発信では購買力確保に限界があることから、市内のみならず市外の購買力に向けても情報発信し、販路拡大に繋がるよう IT を活用した情報発信の支援を行う。

「広域需要型」の事業者に対しては、首都圏及び都市部で開催される展示商談会への出展により高い成果が見込めることから、継続して出展支援を行う。

対象バイヤーが限られる商材については、専門的分野の展示会出展により成果が見込まれると判断できる場合に、その展示会への出展支援を行う。

また、展示会出展以外の手段としても、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 DX 推進に取り組む。

導入にあたっては、必要に応じて IT 専門家派遣等を実施する等、事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①展示会出展事業者数 (BtoB)	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/社	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

②新規情報媒体登録事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
③IT ツールを利用した販路開拓事業者数 (オンラインショッピングモールへの出店)	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①展示会出展支援 (BtoB)

事業計画を策定した事業者を対象に、首都圏もしくは都市部で開催される商談会の出展支援を行う。

出展にあたっては、経営指導員等による支援と、必要に応じ専門家を活用して商品のブラッシュアップやパッケージ作成、商談方法等について支援を行う。

また、出展にあたり、商談についてのノウハウ習得のため、大分県商工会連合会が主催する「販路開拓セミナー」への参加を促し、スキルアップに向けた支援を行う。

【想定する展示会】

・「FOOD STYLE Kyushu」

福岡市で開催される九州最大級の商談会で、九州圏内を商圏とした小売・中食・外食業界の企業、バイヤーとの商談の場であり、2 日間にわたり開催され、900 以上 (2021 年) の出展、14,924 名 (2021 年実績) の来場者がある商談会。

・「こだわり食品フェア」

関東圏 (千葉県幕張メッセ) で開催される全国規模の商談会で、食品業界のバイヤーが全国より訪れる。3 日間にわたり開催され、延べ 42,885 名 (2022 年実績) の来場者がある。

②新規情報媒体登録支援

これまで対面販売を主体として事業展開してきた事業者が多い中、地域購買力の低下やオンラインショップの普及により、これまでの営業形態では顧客の維持ができなくなっている。

こうした事業者に対しての対策として、IT を活用した情報発信支援を行う。情報発信手段として、SNS や Google マイビジネス等の各種ツールへの新規登録支援を行う。

③IT ツールを活用した販路開拓支援

IT が不可欠になった環境下、事業活動の中でも IT は必要であり、販路開拓にも有効に使用されている中、小規模事業者の中には IT を十分に活用できていない事業者も多い状況である。

そうした事業者に対して、IT 活用による販路開拓の優位性を理解してもらい、販路開拓支援として大分県公式通販サイト「おんせん県おおいたオンラインショップ」や国東市通販サイト「おおいた国東つつはん」等の提案を行いながら、効果的なリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

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

①現状

事業の評価・見直しについては、策定した自己評価の理事会への報告と、外部評価委員会による評価を中心に実施してきた。

具体的には、当該年度に実施した事業の実績に基づいて自己評価書を作成。その後、理事会へ提出し、承認後、大分県商工会連合会が設置する外部評価委員会へ諮り、最終的な評価結果を受けた。外部評価委員会からの評価については、総会に評価報告書を掲載し、次年度への改善報告を行っていた。

②課題

経営発達支援事業をより効果的に実施するため、商工会の内部における評価や見直しのプロセスを改善する。

(2) 事業内容

本会の理事会と併設して、外部有識者（中小企業診断士）、大分県東部振興局、国東市活力創生課、法定経営指導員をメンバーとする「経営力強化支援事業推進協議会」を年1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行う。

当該協議会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、本会 HP に掲載し、地域の小規模事業者が常に関覧可能な状態とする。

なお、県下全ての商工会の事業評価について、公平を期すために、事業年度終了後に大分県商工会連合会が設置する外部委員会において、助言を受ける。

<経営力強化支援事業推進協議会名簿>

①外部有識者	中小企業診断士	1人
②国東市職員	国東市活力創生課	1人
③法定経営指導員	本会法定経営指導員	1人
④大分県職員	大分県東部振興局の職員	1人
⑤関係団体職員	大分県商工会連合会の職員	1人

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

①現状

毎月開催している支援会議にて、各自で行った支援内容や、独自で得た情報等について報告し支援情報の共有を行い、支援に繋げる体制を築いている。

②課題

多様化・高度化する経営課題に対応する支援能力を高めるために、支援会議による支援情報の蓄積をより一層図るとともに、DX推進を含む経営指導員等のITスキルの向上を図れるよう、改善して実施する。

(2) 事業内容

① 専門家派遣指導への同行

小規模事業者が抱える課題が高度化・専門化する中、専門的な知見が必要となる課題の解決のため、専門家派遣による指導を行う際には、経営指導員が必ず同行し、専門家の支援手法や知識等を習得し、支援力の向上を図る。

② 経営支援会議の実施

毎月開催している経営支援会議を継続実施し、従来行ってきた支援事例の紹介や、情報共有だけでなく、伴走型支援手法や課題の掘り下げ、支援手法等のノウハウについても職員間で共有し、経営指導員等個々のスキルアップとコミュニケーション能力の向上を図る。

③ DX 推進に向けたセミナー

喫緊の課題である地域小規模事業者 DX 推進の対応にあたっては、経営指導員等の 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 推進の取り組みに係る相談・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 推進に向けた IT 及びデジタル化の取り組み

〈事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み〉

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
テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

〈事業にとって外向け（需要開拓等）の取り組み〉

ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EEC 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

〈その他取り組み〉

オンライン経営指導の方法等

④ 支援内容のデータベース化

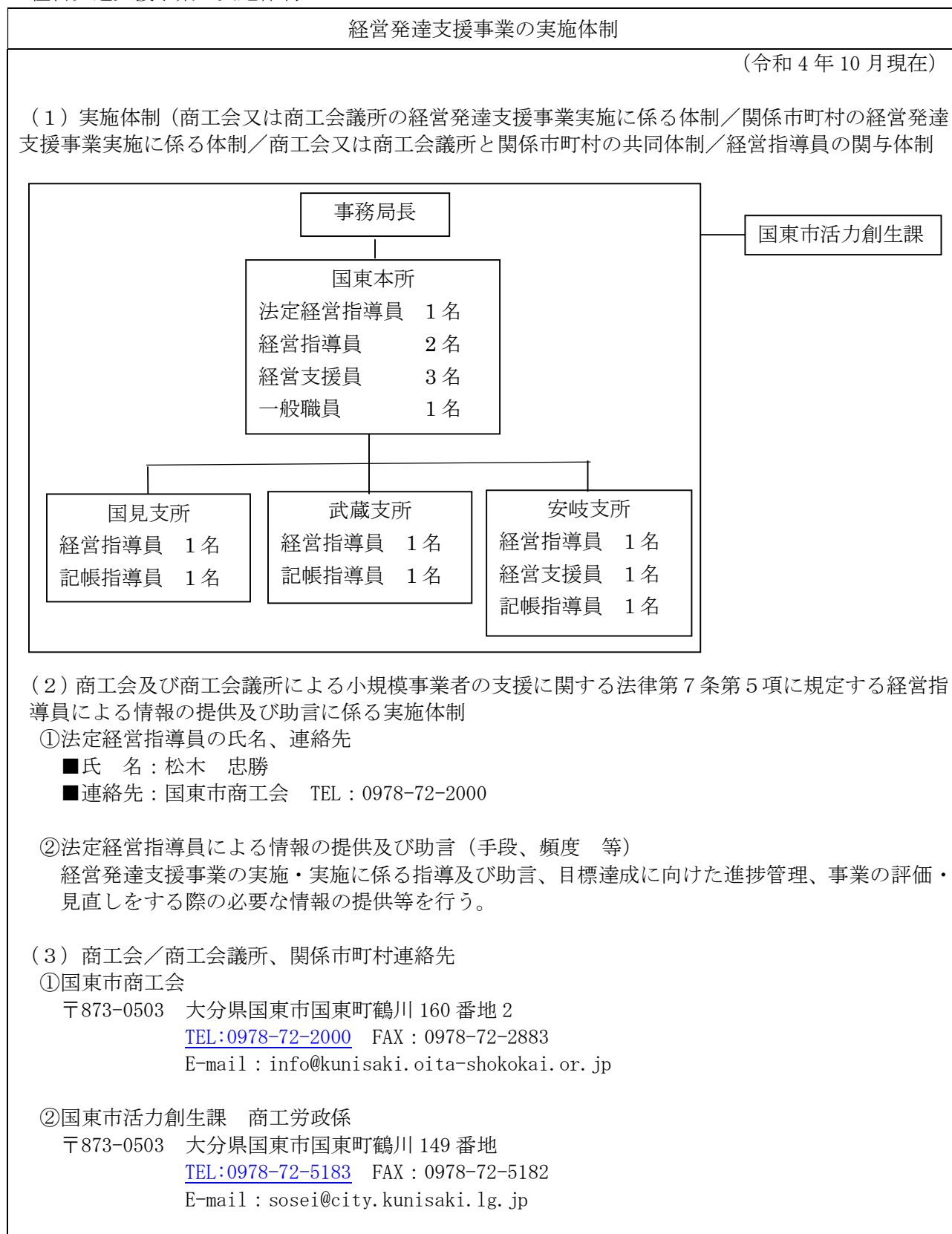
担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

⑤ コミュニケーション能力の向上

中小企業基盤整備機構など外部機関が開催するセミナーに積極的に経営指導員等を派遣し、対話力向上等のコミュニケーション能力を高め、支援の基本姿勢である対話と傾聴の習得・向上を図る。

(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	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
専門家派遣	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
販路開拓支援	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
広報活動支援	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900

(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、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

[illegible]