

経営発達支援計画の概要

|                |   |
|----------------|---|
| 実施者名<br>(法人番号) | 野津原町商工会 (法人番号 9320005000277 )<br>大分市 (地方公共団体コード 442011)   |
| 実施期間           | 令和 4 年 4 月 1 日～令和 9 年 3 月 31 日  |
| 目標             | 経営発達支援事業の目標<br>① 地域の小規模事業者における経営基盤の強化と事業継続<br>② 地域資源を活かした商品・サービスの開発と販路の拡大   |
| 事業内容           | 経営発達支援事業の内容<br>1. 地域の経済動向調査に関すること<br>地域の経済動向分析 (年 1 回) と管内の景気動向調査 (5 社を対象に年 4 回) を行い、結果を公表<br>2. 需要動向調査に関すること<br>展示商談会において販路開拓を目指す商品についてバイヤー調査を行い、当該事業者へフィードバック (計画期間中 8 社)<br>3. 経営状況の分析に関すること<br>小規模事業者の経営状況の分析 (定量・定性) (計画期間中 25 社)<br>4. 事業計画策定支援に関すること<br>小規模事業者の事業計画策定を支援 (計画期間中 25 社)<br>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること<br>計画実現に向けた伴走型でのフォローアップ支援 (計画期間中 25 社を対象に 220 回)<br>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること<br>展示商談会への出展や商品改良を支援 (計画期間中 8 社)<br>DX に向けた IT ツール活用による販路開拓支援 (計画期間中 10 社)<br>7. 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<br>協議会による評価と結果の公表 (年 1 回)<br>8. 経営指導員等の資質向上等に関すること<br>研修会や指導現場を通じたスキルアップ、OJT による経営支援員の育成と支援データの共有 |
| 連絡先            | 野津原町商工会<br>〒870-1203 大分県大分市大字野津原 800 番地<br>TEL : 097-588-0101 / FAX : 097-588-0158<br>e-mail : info@notsuharu.oita-shokokai.or.jp<br>大分市 商工労働観光部 商工労政課<br>〒870-8504 大分県大分市荷揚町 2 番 31 号<br>TEL: 097-585-6011 / FAX : 097-533-9077<br>e-mail : kougyou@city.oita.oita.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

##### ①-1 大分市の現状

大分市は、縄文自体から現代まで、瀬戸内ルートを中心とした「海の道」を媒介に歴史を刻んだ東九州の要地であり、古代・豊後国府以来、現代まで1,300年に渡り県都としての役割を担ってきた。昭和39年には新産業都市の指定を受け、国内有数の製鉄所や石油化学コンビナートが立地し、「新産都の優等生」と称されるほど飛躍的な発展を遂げた。さらに近年では、JR大分駅の高架化が16年間の工事を経て平成28年について完成。これに伴って、駅ビル等集客力ある商業施設の建設や駅周辺の大規模区画整理事業、また宗麟大橋の敷設を初めとした街路の整備・開発事業が続けざまに行われ、100年に一度と言われる県都のまちづくりによって市街地を中心に大きな変貌を遂げている。



図1. 大分市の位置

##### ①-2 野津原地域の現状

昭和34年の町制施行時に野津原町が誕生。その後平成17年1月、東部の佐賀関町とともに大分市に編入され、新生大分市の一部となった。

位置は大分市の西の端を占め、南に豊後大野市、西に竹田市、北に由布市と接する。面積は90.83㎢と市全体の18%にあたる広さを誇るが、平坦地が少なく、地域全体の77.7%は森林が占めている。域内における東西の標高差が約460mと大変起伏に富み、壮大な自然と景観に恵まれた中山間地帯である。



図2. 野津原地域の位置

幹線道路として、大分市から福岡県大川市に至る国道442号線と、そのバイパスとして大分市から竹田市の久住・直入地域を最短で結ぶ県道412号線が、並ぶようにして域内を横断している。国道は一部狭隘な箇所があるものの、県道については当初より全二車線で整備され、線形が良く高速で走行することができるため、ドライブやツーリング客も多く、飲食店や直売所が林立するいわゆる観光道路となっている。

#### 1) 人口と高齢化の推移

野津原町の時代より、少子高齢化や人口流出による過疎化が既に顕著であったが、大分市との合併後もその傾向は途切れることなく、さらに拍車がかかっている。合併後の15年間において、野津原地域では高齢化率は12.3%上昇、人口は20.8%減少しており、いずれも全市の値を上回っている(下表1参照)。

表 1. 大分市における人口及び高齢化率の推移

| 行政区 | 年 | 平成 17 年   |             | 平成 22 年   |             | 平成 27 年   |             | 令和 2 年    |             |
|-----|---|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
|     |   | 人口<br>(人) | 高齢化率<br>(%) | 人口<br>(人) | 高齢化率<br>(%) | 人口<br>(人) | 高齢化率<br>(%) | 人口<br>(人) | 高齢化率<br>(%) |
| 全市  |   | 464,316   | 16.9        | 474,122   | 19.8        | 478,700   | 23.7        | 478,322   | 26.9        |
| 本庁  |   | 197,084   | 16.7        | 201,388   | 18.8        | 204,343   | 22.0        | 205,033   | 24.7        |
| 野津原 |   | 5,321     | 32.9        | 4,955     | 36.3        | 4,619     | 41.1        | 4,214     | 45.2        |

(住民基本台帳より)

また大分市を 9 つの地域に分けて人口の増減を見た場合、野津原地域の人口減は同時期に大分市に編入された佐賀関地域と並び突出して多い。対象的に市街地を含む大分地域では 4.0%の増加となっており、合併後の人口動態では市中心部と周辺部で大きく明暗が分かれる結果となった(下表 2 参照)。

表 2. 大分市における人口の増減(地域別)

|       | 合計      | 大分      | 鶴崎     | 大南     | 植田     | 大在     | 坂ノ市    | 佐賀関    | 野津原    | 明野     |
|-------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| H17 年 | 464,316 | 197,084 | 74,265 | 28,358 | 85,822 | 21,791 | 15,729 | 12,669 | 5,321  | 23,277 |
| R2 年  | 478,322 | 205,033 | 81,253 | 24,012 | 82,498 | 28,931 | 19,849 | 8,292  | 4,214  | 21,240 |
| 増減率   | 3.0%    | 4.0%    | 9.4%   | △15.3% | △3.9%  | 32.8%  | 26.2%  | △34.5% | △20.8% | △8.8%  |

(住民基本台帳より)

## 2) 事業者の概況

### ア. 事業者数の推移

事業者については、人口減少に比例してその数を減らしつつある。平成 24 年から 28 年にかけて 7.7%が減少したが、その傾向は卸小売業、飲食業、サービス業に偏って顕れている。いずれも域内の限られた範囲を主たる商圈とする業態であり、人口減や消費機会の域外流出により、地域購買力が低下したことによる影響が大きいものと推測される(下表 3 参照)。

表 3. 事業者数の推移(業種別)

|                  | 建設  | 製造   | 卸小売  | 飲食業   | サービス   | その他    | 合計   | うち小規模<br>事業者数 |       |
|------------------|-----|------|------|-------|--------|--------|------|---------------|-------|
| H24 年            | 20  | 7    | 41   | 7     | 33     | 9      | 117  | 94            |       |
| H26 年            | 20  | 8    | 41   | 6     | 33     | 8      | 116  | 96            |       |
| H28 年            | 20  | 7    | 37   | 6     | 29     | 9      | 108  | 89            |       |
| H24<br>..<br>H28 | 増減数 | 0    | 0    | △ 4   | △ 1    | △ 4    | 0    | △16           | △16   |
|                  | 増減率 | 0.0% | 0.0% | △9.8% | △14.3% | △12.1% | 0.0% | △7.7%         | △5.3% |

(経済センサスより)

## イ. 業種ごとの概況

### ○ 農業

野津原地域の主要産業は農業であり、温暖で降水量も豊富な環境を活かし、中山間地域を中心に、米、柿、椎茸や自然薯の栽培、肉用牛の繁殖が行われている。中でも渋柿を炭酸ガスによって渋抜きした「豊の七瀬柿」や地元の名物料理である「おとし汁」に用いられる人工栽培した「自然薯」については、当地域の名産品として県の内外より一定の評価を得ている。



図 3. 豊の七瀬柿

### ○ 商業

中心部の幹線道路沿いに、チェーン系のスーパーが 1 件とコンビニが 3 件あり、住民や通行者による域内需要の多くをこれらの店舗が賄っている。地元の昔ながらの小売店は、いずれも個人営業による小規模店舗で、専ら域内需要を見込んだ業態であるが、売上の減少と事業主自身の高齢化により、徐々に廃業に追い込まれつつある。



図 4. 自然薯

飲食業は、全国チェーンのファミレスが 1 件あるほかは、地元資本による古くからの店舗が多く、入れ替わりは存外に少ない。中心部と山間部の県道沿いの 2 拠点に分かれて立地しており、前者は地元住民を、後者は県道を走る観光客を主たる客層として営業している。



図 5. おとし汁

鶏肉とゴボウの澄まし汁に自然薯の団子を落とした「おとし汁」や、酢で締めた青魚を甘酢漬けのキャベツで巻いた「のつはる寿司」は、古くから伝わる地元の名物料理として今も人気である。

### ○ 工業

管内の建設業者はすべてが小規模事業者であり、親族を中心とした最小単位での事業運営を基本としている。公共工事の下請・孫請を中心に、ときに民間工事を手掛ける従来型の事業形態をとる事業者が多い。



図 6. のつはる寿司

一方製造業では、地元創業の半導体製造企業と平成 12 年に誘致に成功した乳製品製造企業が管内では双璧を成す。ともに堅調な操業を続けており、地域経済に良好な影響をもたらしている。

### ○ 観光業

当地域には国指定重要文化財である「後藤家住宅」や、かつて加藤清正公が通行した参勤交代道路など、由緒ある歴史的資源が数多くあるものの、単独で観光客を集めるまでの魅力は発揮できていない。そのためか、過去にはこれらを活かした取組が様々に成されてきたが、いずれも成果に乏しく、また一過性であり、事業として定着するまでには至らなかった。

そうした中、地域の主要団体が参画・協議の上、平成 30 年に策定された「野津原地域まちづくりビジョン」では、当地域の将来像を『ダムに夢を 森といやしの里 ななせ』と掲げており、当時建設中であった「ななせダム」にかかる地域住民や関係者の期待のほどが窺える。その後は新たなまちづくりビジョンに従って、ダムとその周辺施設を駆使したコンテンツの強化により、観光需要の取り込みと交流人口の増加に向けた新たな取組が展開されつつある。

さらに令和 2 年、当地の NPO 法人を母体として県内約 30 の企業と個人が出資し、大分県初のプロ野球チーム「大分 B-リングス」が設立され、同年より九州アジアリーグに参戦した。野津原地域ではかねてよりスポーツを通じたまちづくりを提唱しており、おらが町のプロチーム誕生には、ダムと並んで地域振興の起爆剤としての役割が期待されている。



図 7. 大分 B-リングス

### 3) 地域・産業振興に向けた新たな取組

「ななせダム」は大分川の支流で野津原地域を流れる七瀬川に建設され、治水や大分中心部への水道用水の供給等の機能を担っている。昭和 45 年の予備調査から約 50 年をかけて整備され、令和元年 11 月、ようやく完成に漕ぎ着けた。

ダムの建設にはロックフィルと言われ、岩石や土石などの天然の材料を盛り立てて堰堤を築く型式が採用されており、他の多くの地域で見られるコンクリートを主材料としたダムとは大きく趣が異なる。またダム湖（のつはる湖）を周回するための市道、林道が整備され、ダムや周辺の景色を楽しむつつ徒歩やサイクリングで通行することが可能である。さらに野津原の中心部から 5km、大分駅からでも 20km 足らずとダムとしては比較的都市部に近く、アクセスの良さも利点である。



図 8. ななせダム

これら数々の特徴を踏まえるに、観光資源の乏しい当地にあって、「ななせダム」はその本来の役割に加え、地域振興の中核としての役割を大いに期待されている。

令和元年 11 月には、ダムを一望できる高台に「道の駅のつはる」がオープンし、農産品の直売や地元の食材を用いた飲食メニューの提供を開始。開店からわずか 11 ヶ月足らずで来場者が 10 万人に達するなど、地域の内外を問わず、遠く県外からも多くの集客を果たしている。

さらにダムの堤体を使用した土を採取した山の跡地を、常設の野外ステージやグラウンドから成る多目的スペースとして整備。令和 2 年 7 月、「のつはる天空広場」として供用開始以来、コンサートやスポーツ大会など様々なイベントに活用されており、その主催や参加は域外の団体・個人であることも多く、流入人口の増加に少なからず貢献している。



図9. 道の駅のつはる



図10. のつはる天空広場

## ② 野津原地域の課題

### 1) 地域における包括的課題

#### ア. 人口減少と高齢化に伴う地域購買力の低下

管内における人口減少は極めて深刻であり、大分市策定の「大分市人口ビジョン（令和元年度時点修正版）」によれば、今後野津原地域の人口は市内の他の地域を大きく上回るペースで加速度的に数を減らし、平成27年から令和7年にかけての10年間で11.3%、もう10年後の令和17年までにはさらに13.7%が減少すると推定されている。当地では小規模事業者を中心に地元取引への依存度が高く、地域購買力の極度の先細りは、早期の廃業に直結しかねない。

また過疎化についても同様に深刻で、市全体の18%にあたる広大な地域に、全人口のわずか1%に過ぎない住民が点在して居住しているのが現状である。加えて令和17年の高齢化率は現在よりさらに進んで47.6%となり、概算で2人に1人が高齢者となる。現時点において管内の公共交通機関はバスよりなく、本数や路線も極めて限定的であるため、独自の移動手段を持たない高齢者では日々の買い物にも窮しつつある。ここに将来的な事業者の減少を加味すれば、買い物弱者のさらなる増加は不可避といえる。

#### イ. 競争の激化に伴う地域購買力の流出

平成12年、当地隣接の植田地区に、地場百貨店の「トキハ」を中核とし、店舗面積10万㎡を超える大型のショッピングモール「わさだタウン」がオープンした。これを呼び水として郊外型の大型店舗や全国展開のチェーン量販店、飲食店等が続けざまに出店し、一面の田畑であった地域は、急速な市街化を遂げた。

植田地区は野津原地区より車でわずか10分足らずの距離にあり、当地から市内中心部を結んだ線のちょうど中間点に位置することから、週末等休暇期間中のレジャー需要は言うに及ばず、食品や日用品等の日常的な需要についても、通勤・帰宅時の立ち寄り消費によってその大部分を奪われることとなった。



図11. わさだタウン

## ウ. 事業者の高齢化と後継者の不在

管内の小規模事業者は個人事業主が大半であり、いずれも高齢化が進んでいるものの、多くは後継者を持たない。この点は法人企業についても同様で、現代表の引退はすなわち廃業を意味することから、当地の事業者数はこれまでも増して加速度的に減少していくものと推測される。事業者の減少は地元住民の生活の質を落とし、人口の流出に拍車をかけて、地域の活力を確実に削ぎ取っていく。そうして市場が縮小すれば、事業者による事業の引継ぎはより困難となり、新規創業の芽をも摘むことにもなる。当地が独立した地域として、旧来のコミュニティや文化を将来に渡って維持していくためにも、早急に対策を講じ、事業者の減少に歯止めをかける必要がある。

### 2) 業種ごとの課題

#### ○ 農業

農業者の高齢化や新規就農の低迷による担い手の不足、耕作放棄地の増加、さらには鳥獣による農産物被害の増大等により、経営耕作面積は減少傾向にある。一方で消費者ニーズや販売・流通の手段は多様化しており、6次産業化や農商工連携を進め、個性ある製品づくりを促進するとともに、デリバリー機能の強化を図る必要がある。

#### ○ 工業

半導体製造、乳製品製造の各事業者は、地域経済の活性化に一定の役割を果たしているものの、製造工程の機械化や内製化が進み、地域雇用の拡大や関連企業の進出といった点では、地域住民の期待に沿うまでの成果は得られていない。

#### ○ 商業

域内需要の大部分は植田地区以東地域へと流出し、域内に残った貴重な消費機会も、進出してきたチェーン系のスーパーやファミレス、コンビニに奪われている。地元店舗の大半は個人営業であり、規模の経済を發揮する競合には資力やマンパワーにおいて遠く及ばず、独自の品揃えやサービスの提供は困難な状況にある。

また大方の店舗で後継者が不在の状況にあって、事業主の高齢化は、インターネットを駆使した販路拡大やSNSによる広報、キャッシュレス決済の導入等新たな時代への対応を難しくし、廃業のリスクを高める大きな要因となっている。

#### ○ 観光業

「ななせダム」の供用開始後は、「道の駅のはる」の開店と「のはる天空広場」でのイベント開催の相乗効果によって、県の内外より多くの観光客や買い物客を集めた。また県道沿いの周辺店舗でも新規客が増加し、少なからぬ波及効果が確認された。しかしながらコロナウイルス感染症が猛威を振るうにしたがって、旺盛であった集客力にも急速に陰りが生じ、観光需要も下火となっている。

市内中心部にほど近く、他にも由布市、竹田市や別府市と、人々の観光需要を高いレベルで充足できる観光地が周辺に揃っており、当地単体での観光事業には常に難しさが伴う。類似のサービスで競合と競り合うのではなく、地域資源を十分に掘り下げて、独自性の高い魅力ある観光コンテンツを磨き上げる必要がある。

## (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

管内の人口が減少に転じてから久しく、事業者ではここに至るまで既に体力を削りながらの事業運営を迫られてきたこともあって、市場がますます先細りとなる中、現状のまま手をこまねいては向こう10年を見通すことは難しい。

第1期の計画において、10年後の野津原地域の小規模事業者の姿を「時代の変化に即応し、地域資源を活用した経営により、収益率が向上していく小規模事業者」と定め、その支援を長期的な活動方針としたが、5年を経た現在もそれは変わらない。消費者ニーズはますます多様化し、日々の技術革新もめまぐるしく、時流を踏まえた臨機応変な対応が常に要求される。また他社との差別化を図る上では、当地に固有の資源を有効活用し、特色ある商品やサービスを創出する必要がある。さらに薄利多売で単に売上の規模を求めるよりも、付加価値の高い商品を、適正量・適正価格で取引し、必要十分な利益の確保を優先すべきである。

そのため各事業者にあつては、自ら策定した経営・事業計画に基づいて、市場ニーズに合致した競争力ある商品やサービスの開発・改良に取り組み、地域需要を喚起するとともに、広く域外に商圏を拡大する必要がある。また長期的な視点から販路拡大や事業転換に取り組む上でも、融資や助成制度の活用を含めた安定的な資金の調達が不可欠となる。

他方で、事業者の新たな取組に向けたモチベーションの源泉は、事業をつなぐべき後継者の存在である。事業承継は当該事業者のみならず地域経済にも直接の影響をもたらす大きなテーマであり、新規創業とあわせて優先的に取り組むべき重要な課題である。

### ② 大分市総合計画との連動制・整合性

大分市総合計画「大分創造ビジョン2024（第2次基本計画）」では、目標とすべき都市像に『笑顔が輝き 夢と魅力あふれる 未来創造都市』を掲げ、これを実現するための6つの基本政策を定めている。また基本政策のうち産業の振興については、「第2次大分市商工業振興計画」を策定し、具体的な取組までを下記のとおり定めている（野津原地域にも関連が深い項目のみ抜粋）。

表3. 第2次大分市商業工業振興計画における基本施策（一部抜粋）

| 基本施策      | 施策の方針             | 主な取組   |
|-----------|-------------------|--|
| 新たな産業の創出  | 創業の促進             | ・ 創業支援   |
|           | 成長産業の育成・振興        | ・ 成長産業の育成<br>・ ツーリズムの振興と商業の活性化                   |
| 企業の競争力の強化 | 経営基盤の強化           | ・ 高度化・効率化の促進<br>・ 雇用の確保と人材の育成<br>・ 販路拡大の支援       |
|           | 工業、商業・サービス業の活性化   | ・ 工業の活性化<br>・ 商業・サービス業の生産性向上<br>・ 魅力ある商店街づくり     |
|           | 地域資源の活用促進と地場産業の育成 | ・ 地場産業の育成<br>・ 農林水産物の活用促進<br>・ ビジネスマッチングに向けた情報発信 |

同計画が前提とする、消費者ニーズの多様化や高度化等による市場動向の変化、少子高齢化と人口減少による地域経済の縮小等といった課題は、大分市を構成する野津原地域にも当然ながら共通しており、新たな環境への対応や課題の克服を目指す点では、当商工会も市と方向性を同じくしている。

また計画には当商工会を含めた関係機関との連携強化が明記されており、市が掲げる取組は当商工会の事業計画と重なる点が多く、目指すまちづくりの実現に向けて当商工会でも主要な役割を担うよう期待されている。

### ③ 商工会としての役割

商工会の強みの最たるものは、事業者の最も身近にあつてその状況や課題をタイムリーに共有し、いわばかかりつけの町医者として機能できる点にある。国、県、市では産業振興に係る目標を掲げ、実現に向けた各種の施策を定めるものの、それぞれにマンパワーは限られており、事業の遂行や効果の定着に際しては、商工会を初めとした現場の支援機関が果たす役割が大きい。またよろず支援拠点、事業承継・引継ぎセンター等の専門家集団が効果的に機能し、要支援者がその恩恵を十分に享受しようとするれば、常より事業者の状況を把握する現地支援機関の橋渡しが極めて有効となる。

商工会が独自に提供するもののほか、行政、他の支援機関、専門家組織等、事業者が成長の糧とし得る支援メニューが、様々な組織において整備されている。これらの詳細と事業者の状況の双方をつぶさに把握し、事業者の成長の度合いに合わせて最適な支援メニューを見繕い、時期を外すことなく提供することで、効果的で効率的な支援を実現することが可能となる。

ここに商工会が果たすべき大きな役割があり、職員は自らの資質向上に努め、伴走型支援の主体を担うに必要な専門知識の習熟を図りながらも、他団体との連携や情報収集を怠りなく進め、コーディネーターとしての機能を高める必要がある。

## (3) 経営発達支援事業の目標

上述した現状や課題等踏まえ、向こう5年間の経営発達支援事業における目標を下記のとおり定める。

### ① 地域の小規模事業者における経営基盤の強化と事業継続

目まぐるしく変化する時代において、従来の「勘」と「経験」に依存した経営スタイルによって、将来的な事業継続を実現することはもはや困難である。いずれの事業者にあつても、彼我の状況を客観的に分析した上で、将来を見据えた事業計画を自ら策定し、これに基づいて着実な事業運営を進めることが極めて重要である。

一方で地方の経済が一様に縮小傾向にある中、地元根差した小規模事業者の存在は地域活力の源泉であり、社会インフラの重要な構成要素である。当地の地域経済は、事業者の減少と歩を合わせるようにして規模を縮小しており、個々の事業者における将来的な事業継続の成否が、コミュニティ全体の浮沈のカギを握っている。

そこで当商工会では、経営改善や事業転換に意欲的な可能性ある事業者を幅広く発掘し、伴走型支援を通して経営力の強化を図り、事業の持続的発展を全面的にサポートする。また事業承継や創業支援にも積極的に取り組み、地域経済を支える事業者を将来につなぎ、また新たに生み出すことで、地域コミュニティの維持・再興に向けてその一翼を担う。

## ② 地域資源を活かした商品・サービスの開発と販路の拡大

域内需要が先細りとなる中、事業者が生き残りを図るには、魅力ある商品やサービスを開発して、域外に商圏を拡大し、新たな需要の獲得を目指す必要がある。一方で消費者ニーズは多様化かつ高度化しており、他社との競合も激化している。目の肥えた域外の消費者への的確に訴求し、無数の選択肢の中より選ばれる商品・サービスを生み出すには、当地域に根差した事業者ならではの格別の付加価値を見出す必要がある。

これらを踏まえ当商工会では、域内の小規模事業者による地元の特産品や観光資源を活かした個性ある商品やサービスの開発と、販路開拓に係る積極的な取組を支援する。

## 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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### ① 地域の小規模事業者における経営基盤の強化と事業の継続

日々の巡回や窓口での面談機会において、経営改善や事業転換に意欲的な事業者を発掘する。選定した事業者を対象として、経営分析から事業計画の策定、計画の実施までの一連のサイクルを伴走型で支援し、経営の安定や自立化、持続的な発展へとつなげる。

支援にあたっては、専門家や関係機関と適宜連携し、万全かつ臨機応変な実施体制を構築する。あわせて補助金や低利の融資制度等、各種施策の活用を支援し、事業者が資金繰りに支障を来すことのないよう計画的な資金調達をサポートする。

事業承継や新規創業では、一貫した伴走型支援は同様としながらも、事業承継・引継ぎ支援センター等の関係機関とより緊密に連携し、適時・適切な支援提供に努める。

過去には商工会が介入を強めたことで主客が転倒し、事業者が商工会に過度に依存したり、計画に対して当事者意識を失うケースが散見された。本事業では、事業者による主体的で自立的な取組を促すべく、支援機関としての関与のあり方については十分に配慮する。

### ② 地域資源を活かした商品・サービスの開発や販路開拓

製造業、小売業、サービス業を中心として、販路開拓への意欲が旺盛で可能性を秘めた事業者の発掘に努める。選定した事業者を対象として、販路開拓に向けた事業計画の策定、計画に基づく商品やサービスの開発・改良、完成した商品の広報や実際の商談、その後のフォローアップまで、一連のサイクルを伴走型で支援する。

管内の事業者は、いずれも事業規模が小さく、体力に乏しい。そのため大手資本とは一線を画し、身の丈に合わせた適量を製造し、適正価格で販売することで、事業継続に必要な利益を着実に獲得するといった手堅い事業運営が求められるが、それも商品やサービスに高い付加価値が認められて初めて可能となる。これを叶える上で、野津原地域における特産品や観光資源は当地固有のものであり、事業者が地域資源を最大限に活用した商品開発を成し遂げることで、各々に競争優位性を獲得し、ひいては野津原ブランドの確立にも繋がる。

## 3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまでは大分県商工会連合会による「中小企業景況調査」から管内の事業者にも関連の高い情報を抜粋して掲載し、会員事業者への情報提供を行ってきた。

しかしながら野津原地域に特化した調査は行われていないために、得られた情報は当地特有のミクロの視点に欠けており、事業者が自らが主戦場とする管内の景気動向を把握する上では、必ずしも十分なものではなかった。また調査結果の公表は商工会報が中心で、ホームページ（以下「HP」という）

の活用は限定的であったため、当商工会に属さない非会員の事業者では十分な情報を得ることが困難であった。

## (2) 目標

| 項目          | 現行 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 |
|-------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 経済動向分析の公表回数 | —  | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| 景気動向分析の公表回数 | 6  | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |

## (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）

”RESAS”（地域経済分析システム）等によって国が提供するビッグデータを活用して、地域の経済動向を分析して書面化し、年1回公表する。個々の事業者が時流に合致したより実践的な事業計画を策定する上で、有用な参考情報として提供し、その活用を促す。

なお野津原地域は大分市を構成する一つの地域であり、当地に限定したデータの入手は困難であるため、大分市全体や当地に類似した地域を対象にデータをまとめ、参考情報として活用する。

#### 1) 分析手法

下記のデータを総合的に分析し、事業計画策定等に反映する。

- ・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）

### ② 管内の景気動向分析

管内の事業者を対象とした景気動向調査を行い、レポートにまとめて公表する。業種ごとに調査対象とする事業者を選定し、全国商工会連合会が実施する「中小企業景況調査」の様式に基づいて、年4回の頻度で実施する。地域の特性や時々のトレンドを具体的かつ詳細に把握することで、事業者が策定する個々の事業計画や職員によるフォローアップの精度向上に活用する。

#### 1) 調査対象

管内小規模事業者5社  
(建設業、製造業、卸小売業、飲食業、サービス業から各1社)

#### 2) 調査項目

売上高、客数、雇用、業況、資金繰り、設備投資、経営上の課題

#### 3) 調査手法

四半期ごとに経営指導員によるヒアリング調査を実施

#### 4) 分析手法

担当職員が実施する。経営支援員が担当の場合には、経営指導員がこれを補佐する。

#### (4) 調査結果の活用

調査結果については、当商工会のHPに掲載し、地域の事業者が広く閲覧可能な状態とする。あわせて商工会報に掲載し、職員による巡回時に会員事業者へ提供する。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

需要動向調査に関しては、商談会に出展した事業者の各商品について、ブースに来訪したバイヤーを対象にアンケート調査を行い、その結果について当該事業者へフィードバックし、その後の商品開発・改良への活用を促した。

しかしながら、いずれのアンケート調査も実際に出展した既存商品に特化して行われたため、当該商品のブラッシュアップには一定程度有用であるものの、他方で同じ事業者が新商品の開発を行うに際してはさほど助けにならず、また類似の商品を製造したり、出展商品とターゲット層を同じくする他の事業者にとって、その価値を共有できるまでの情報ではなかった。

#### (2) 目標

| 項目       | 現行 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 |
|----------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 調査対象事業者数 | —  | 1     | 1     | 2     | 2     | 2     |

#### (3) 事業内容

管内の事業者が当商工会の伴走型支援を活用して展示商談会へ出展する際に、随同行する当商工会の職員によって、来場のバイヤーを対象としてアンケートを実施する。

##### 1) 調査対象

出展商品及びこれに類似した商品（原則として地場産品より選定）

##### 2) サンプル数

1 商品につき 30 件前後

##### 3) 調査手段

各商談会の開催地において、当商工会職員がヒアリングにて実施

##### 4) 調査項目

「味」「食感」「見た目」「内容量」「価格」「パッケージデザイン」等

##### 5) 結果の活用

担当職員が集計、分析し、当該事業者へフィードバックして、既存商品の改良や新商品の開発に際しての参考情報とする。また商品やターゲットとする消費者層が類似する他の事業者に対しても、出展者の了解が得られた範囲で情報共有し、当該事業者による事業計画の策定や販路開拓の取組において活用を図る。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

大方の分析は、補助金申請や融資の斡旋に係る相談を契機としたものであったが、そうしたケースでは補助金の採択や融資決定といった目的に偏重し、結果としてときに網羅性を欠き、また早期の申込を優先するあまり分析がおろそかとなる事案が散見された。分析を行うに際しては「自社の現状を客観的かつ俯瞰的に捉える」といった本来の目的や実施の意義について、当該事業者よりあらかじめ十分な理解を得る必要がある。

また当地における小規模事業者は 90 者に届かぬ規模であり、経営改善に元来前向きな事業者については、第 I 期の 5 年間の取組を通じて一巡した感がある。しかしながら支援による経営改善が見込まれる事業者は今なお確実に存在しており、過去の分析から一定程度の期間が経過した事業者も含めて、支援対象の発掘と支援の継続に一層注力する必要がある。

### (2) 目標

| 項目       | 現行 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 |
|----------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 経営分析事業者数 | 20 | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     |

当地域の小規模事業者のうち約 4 割が、第 I 期において何らかの形で既に経営分析を実施している。また当商工会には経営指導員と経営支援員が各 1 名あるのみで、管理職の配置もないことから、経営発達の支援に割ける稼働は他の商工会と比較して極めて限定的である。こうした事情を踏まえ、実現可能な目標値として上記を設定する。

### (3) 事業内容

#### ① 経営状況の分析

対象となる事業者の掘起しは、HP や会報を活用して分析の必要性を広く啓蒙しつつも、個別巡回における声掛け指導を基本として実施する。過去に金融相談を受けた事業者や記帳代行を請け負っている事業者、また新たに補助金や法認定の申請を目指す事業者を中心に希望者を発掘し、専用のツールを駆使して、また適宜専門家とも連携の上、経営分析を実施する。

#### 1) 対象者

- ・巡回指導において経営改善への高い関心が認められた事業者
- ・事業承継や第二創業（経営革新）を計画する事業者
- ・各種の補助金事業や法認定への取組を希望する事業者
- ・金融相談の実績を有する事業者、記帳代行を受託する事業者

#### 2) 分析項目

- ・定量分析（財務分析） 売上高、経常利益、損益分岐点、各財務指標
- ・定性分析（SWOT 分析） 強み、弱み、機会、脅威

#### 3) 分析手法

中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」、「経営計画つくる君」、経済産業省「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。

#### (4) 分析結果の活用

分析結果は当該事業者にはフィードバックするとともに、分析に基づく事業計画の策定へと誘導。実際の計画策定においては、分析の結果を重要な基礎データとして活用する。

あわせて実施結果はデータベース化して、職員間の情報共有とスキルアップに活用するとともに、職員の将来的な異動に伴って指導の継続性が損なわれるリスクの低減に繋げる。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

第Ⅰ期の計画は支援事業の中核を占め、ときに専門家と連携しながら複数の事案に取り組んだことにより、経営指導員のスキルアップが図られた。一方で実績の大半は、先述の経営分析と同様に補助金申請や融資斡旋に係る相談を契機としたものであり、これらを意図することなく、純然と計画策定に取り組んだケースは皆無に近い。計画策定の意義が事業者十分に浸透していないことの証左であり、後に続く計画の遂行やフォローアップを難しくしている。

また第Ⅰ期では、事業計画策定をテーマに毎年集団セミナーを開催してきたが、回数を重ねるごとに受講者が減少し、支援対象を発掘する手段としては十分に機能していない。また当地の事業者数は100件余りとそもそも少なく、年毎の増減もわずかであるため、集団セミナーによって広く一律に網をかけるよりも、個々の事業者に対して個別にアプローチする方式がむしろ効果的であり、費用対効果にも優れる。

#### (2) 支援に対する考え方

計画の策定には現状分析が不可欠であり、経営分析と計画策定を同一のパッケージと捉え、分析を実施した流れで事業計画の策定を行うことを基本とする。また外部環境として、先述の地域経済動向調査や需要動向調査の結果を加味し、信憑性が高く実効的な計画の策定を目指す。

先述の経営分析と同様に、日々の巡回指導を中心として対象事業者の掘起しに努めるが、その一方で事業者からの補助金申請や金融相談は、当該事業者に何らかの変化をもたらす重要なトリガーであり、計画策定のまたとない好機でもあるため、対象者発掘の有効な糸口として引き続き活用する。

また管内の小規模事業者の多くが、未だにアナログな旧来型の業務に終始しており、例えば業務の効率化といった内部的な取組、販路開拓等に向けた外部的な取組の双方において、ITの利活用レベルが驚くほどに低い。昨今では地域や業種、事業規模に関わらず、事業のDX(※)化を進めることで飛躍的な成長を遂げた事例は数多あり、その活用の如何によっては事業計画に大きな変化をもたらすこととなる。専門家派遣等活用しながら、当該事業者に有用と思われる技術やツールについて情報提供や実演指導を行い、適宜事業計画に反映することとする。

※DX (デジタルトランスフォーメーション)

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること(経済産業省「DX推進指標」より)

#### (3) 目標

| 項目                          | 現行 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 |
|-----------------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 事業計画策定事業者数<br>(DXに向けた取組の支援) | 7  | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     |

#### (4) 事業内容

##### ① 事業計画の策定

事業者の意向をつぶさにヒアリングし、内部環境（経営分析）と外部環境（地域経済動向調査・需要動向調査）を十分勘案した上で、向こう5年から10年に渡る中・長期的な事業計画を策定する。経営指導員を中心としつつも、専門家や大分県商工会連合会等の他の支援機関と連携し、事業者の業種・業態や課題の内容等に応じて、実効的なサポートが可能な体制を構築し、計画の策定支援にあたる。

##### 1) 対象者

経営分析を実施した事業者

##### 2) 計画策定の手法

経営分析で明確となった自社の現状や課題を踏まえ、事業主が掲げる目標や思い描く将来像を加味し、今後の事業展開と具体的な取組について事業計画に落とし込む。計画策定の主体はあくまで事業者に求め、経営指導員は検討すべき観点の提示、必要な情報提供、適宜の助言等に徹することで、当該事業者が完成の達成感とともに計画に対して当事者意識を強くするよう促す。

なお計画策定後は、巡回または窓口での面談を月1回以上の頻度で行い、進捗状況を把握した上で、事業計画策定後の実施支援へとつなげる。

### 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

事業計画を策定した事業者を対象に、巡回や窓口での面談を通して進捗状況を確認。計画遂行上の課題克服や個々の取組による効果を高めるため、適宜専門家と連携した上で、必要な支援を実施した。

しかしながら自ら策定したはずの事業計画を軽視して、ときに計画を逸脱した思い付きの事業に従事したり、計画の存在を忘れ、無計画な経営に逆戻りする事業者が現れた。補助事業の申請や、とりわけ融資の斡旋を入口として計画策定に臨んだケースではその傾向が顕著であり、事業計画の策定を補助事業の採択や融資を実現するための単なる手段と捉える事業者が少なからずあった。

一方で支援を提供する側としても、個別の課題が生じる都度、専門家を派遣してその解消を図るといった局地的で単発的な指導にとどまり、計画全体を常に俯瞰し、長期的な視点から事業者の成長を支えるとの姿勢に欠けていた。

#### (2) 支援に対する考え方

事業計画のフォローアップにおける方針としては、当初の計画内容を尊重しながらも、内部・外部環境の変化を踏まえた随時の変更については、長期的な経営目標の達成に寄与する範囲で積極的に許容し、計画が硬直化・形骸化することのないよう最大限配慮することとする。

その上で具体的な支援としては、事業計画を策定したすべての事業者を対象として実施する。画一的な頻度、内容で行うことは避け、事業者の人柄や支援機関への依存度、計画の内容や進捗状況等に応じて、メリハリの効いた実施を心掛ける。当初の計画に沿って順調な事業運営が確認された事業者については、可能な限りその自主性に委ね、計画遂行が難航している事業者へ支援リソースを集中投下することとして、フォローアップの具体的な頻度として前者は4半期に1回、後者は月1回とする。また支援の実施主体は経営指導員とするが、経営支援員が積極的に参画し、指導員の補佐にあたることで支援体制の拡充を図る。また専門家や大分県商工会連合会等の関係機関と連携を密にすることで、専門的なノウハウの拡充に加えて、物理的な支援リソースの確保にも活用する。

### (3) 目標

| 項目               | 現行 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 |
|------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップ対象事業者数    | 31 | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     |
| 頻度 (延べ回数)        | —  | 44    | 44    | 44    | 44    | 44    |
| 売上増加事業者数         | —  | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     |
| 営業利益 1%以上増加の事業者数 | —  | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     |

フォローアップ対象の5者の内、2者は4半期に1回、3者は毎月の頻度で実施する。

$$\begin{aligned}
 & 2 \text{ 者} \times 4 \text{ 回} = 8 \text{ 回} \\
 +) & 3 \text{ 者} \times 12 \text{ 回} = 36 \text{ 回} \\
 \hline
 \end{aligned}$$

年間 44 回

### (4) 事業内容

職員による巡回や窓口での面談において、事業者へのヒアリングを行い、計画の進捗状況を把握する。課題が生じた場合には、経営指導員がまずその対処にあたり、内容に応じては専門家や大分県商工会連合会等の関係機関と適宜連携し、迅速な課題解決に努める。計画が進行する中で、当初計画における不備や内部・外部環境の変化等によって計画の変更が必要な場合には、躊躇なく計画を見直し、改めてフォローアップを開始する。

当商工会の内部では、定期・不定期の会議を通して職員間の情報共有を図る。さらに事業者を定めて経営指導員や専門家による支援機会に経営支援員を帯同し、当該支援員のスキルアップと事業者との信頼関係の構築を進め、当商工会としての全体的な支援機能の底上げを図る。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

事業計画の策定を支援した事業者より選抜し、販路開拓と売上増大を目的に、全国的な展示商談会への出展や、専門家派遣の制度を活用した商品の新規開発や改良を支援してきた。

展示会の出展については、複数の新規取引が成約を見るなど一定の効果は得られた一方で、事業者

と支援機関の双方が展示会に出展したことをもって満足してしまい、その後のバイヤーへのフォローアップがおろそかになった結果、せっかくの好機を取り逃した部分もあった。

またこのところの傾向として、ネット取引への要請の高まりや、昨今のコロナ禍の影響を踏まえた商談会のオンライン化が挙げられるが、IT ツールに対する苦手意識からこの足を踏む事業者も少なからずあり、適応の必要性や意義を幅広く啓蒙しつつ、各自のレベルに応じた丁寧な指導を提供する必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

専用の営業要員もなく、発信力に乏しい地域の小規模事業者にとって、全国の有力なバイヤーを相手に集中的かつ効率的に接触機会が得られる展示商談会は、極めて有望な営業手段となる。今後の支援においても中核的なメニューに据えて、継続的に活用することとする。

一方で消費者の趣向は、若年層を中心にリアル店舗からネット購買へと大きく移管しつつあり、昨今のコロナ禍の広がりがある傾向に拍車をかけている。加えて従来のリアル店舗での取引にしても、事前にネット上の情報を吟味した上で実際の購買に及ぶといった行動パターンが浸透しつつあり、ネット上に検出されない店舗や商品は存在しないものとして看過され、商機を失うこととなる。

販路開拓を目論む大方の事業者において、業務のデジタル化・IT化は、程度の差こそあれもはや不可避である。HP の開設、SNS の活用やオンライン商談等を入口として、その積極的な活用を支援することとしたい。

## (3) 目標

| 項目                            | 現行 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 |
|-------------------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ① 展示商談会への出展支援                 |    |       |       |       |       |       |
| 支援事業者数                        | 30 | 1     | 1     | 2     | 2     | 2     |
| 商談会成約件数<br>(1 事業者あたり)         | —  | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     |
| ② DX に向けた IT ツールの利活用による販路開拓支援 |    |       |       |       |       |       |
| 支援事業者数                        | —  | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     |
| 売上増加率<br>(1 事業者あたり)           | —  | 10%   | 10%   | 10%   | 10%   | 10%   |

展示商談会への出展支援における「支援事業者数」は、主に出展が想定される製造業者が当地域においてさほど多くないこと、支援側としても事前・事後のフォローを含めて相当程度の稼働を要することを考え合わせ、上記のとおり設定した。

## (4) 支援内容

### ① 展示商談会への出展支援

商談会の情報提供、ブース造作や販促ツールの事前整備、商談当日のサポート、事後のフォローアップまで、経営指導員（支援員）による伴走型支援を提供する。出展の事前準備として、あるいは商談時に得られたバイヤーからの指摘を踏まえ、商品の開発・改良に取り組む場合には、専門家

とも適宜連携の上、必要な支援を提供する。

また過去に出展経験がない事業者については、大分県商工会連合会が主催する販路開拓対策セミナーに参加し、出展の効果を最大化するためのノウハウの習得をサポートする。また出展には相応の費用を要するため、必要に応じて小規模事業者持続化補助金等の活用を支援することで、出展事業者の負担軽減を図る。

現時点で出展が想定される展示商談会は下表のとおり。年間では、1事業者につきいずれか1つの出展を想定。

| 名称                | 概要   | 来場者数   | 出展者数 |
|-------------------|--|--------|------|
| FOOD STYLE Kyushu | マリンメッセ福岡で2日間の開催<br>九州最大規模の食品展示会。小売、中食、<br>外食の各業界のバイヤーが訪れる。 | 14,866 | 587  |
| こだわり食品フェア         | 幕張メッセで3日間の開催<br>食品関連では全国最大級の展示会。食品業<br>界のバイヤーが全国より訪れる。     | 26,385 | 106  |
| 通販食品展示商談会         | 東京交通会館で2日間開催<br>通販・宅配業界を通じて販路開拓・拡大を<br>目指す事業者向け商談会         | 1,856  | 120  |

※来場者数及び出店者数は令和2年度の実績

## ② DXに向けたITツールの利活用による販路開拓の支援

インターネット等のITツールを活用した販路開拓の取組を支援する。商品を自ら製造販売している事業者については、自社によるオンライン販売を最終的な目標とし、その他の業種、例えば飲食業等、店頭取引を基本とした事業者では、自前のHPの開設やSNSによる広報を目指すなど、事業者の業種・業態や個々の体力を踏まえた的確な提案に努める。

一方で管内の事業者は一様に高齢化しており、ITリテラシーは総じて低く、新たなツールの活用を疎んじている者すらある。そこで初期の段階においては、“グーペ”（商工会が提供する無料のHP作成ツール）など無償利用が可能なツールを活用して事業者の費用負担を抑え、あわせて丁寧な指導によって事業者の抵抗感を徐々に払拭しながら、必要なIT化を着実に進めていく。

## 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

事業の評価・見直しにあたっては、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、まず当該年度に実施した経営発達支援事業について、実績報告書にまとめ、理事会へ報告。理事会で承認を得た報告書を、大分県商工会連合会が設置した外部評価委員会へ提出し、最終的な評価結果を受領。その内容を職員会議、理事会へフィードバックした上で、当商工会の総会へ議案提出し、会員事業者による承認を得るといった流れである。

課題としては、評価にあたる当商工会の理事において本事業が十分に浸透していない、また外部の評価委員において当地域に固有の事情が十分に把握されていないことから、評価や見直しのプロセスがややもすれば形式的となり、実効性に欠ける点が挙げられる。

## (2) 事業内容

### ① 協議会による事業の進捗管理と評価・見直しの実施

商工会内部に「経営力強化支援事業推進協議会」を設置。年1回の開催を通して計画の実施状況を共有し、実績の評価と適宜の見直しを実施する。当商工会では、協議会による評価結果を踏まえて職員会議や理事会にて協議の上、次年度以降の実施計画へ適宜反映する。年度ごとの最終的な評価については、実績報告書にまとめ、理事会等の承認を得た上で当商工会のHPにおいて公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

想定される協議会の構成メンバーは下表のとおり。

| 区分      | 所属・資格         | 人数 |
|---------|---------------|----|
| 法定経営指導員 | 当商工会経営指導員     | 1名 |
| 外部有識者   | 大学教授、中小企業診断士等 | 1名 |
| 大分市職員   | 大分市商工労政課      | 1名 |
| 大分県職員   | 大分県中部振興局      | 1名 |
| 関係団体職員  | 大分県商工会連合会     | 1名 |

## 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

大分県商工会連合会が開催する研修会への参加を通して、様々な専門知識の習得を進めつつ、あわせて多種多様な支援の現場において、専門家や他の支援機関と連携することでそのノウハウに触れ、これを吸収することで、担当職員では相応のスキルアップを実現することができた。

その一方で、事業の遂行にあたっては経営指導員が中心的な役割を担ってきたが、指導員が1名しかない当商工会の構造的な課題として、支援リソースは常時、絶対的に不足している。

当商工会には平成19年まで4名の職員が在籍していたが、現在は経営指導員、経営支援員が各1名と、県下では姫島村商工会に次ぐ小さな体制に縮小された。加えて管理職のポストが廃されたことにより、唯一の指導員では管理業務に相当程度の稼働を割かねばならず、他の商工会の指導員と比較して、経営指導に投入できるマンパワーは大幅に限定される。

必要とされる支援リソースの確保に向けては、既存事業の見直しによる業務の選別と経営支援員との職務分掌による業務の分散化が急務であるが、これらに加えて個々の職員がさらなるスキルアップに努め、当商工会としての総体的な処理能力の底上げを図る必要がある。

### (2) 事業内容

#### ① 研修会による専門知識の習得

大分県商工会連合会が開催する各種の研修会に参加し、支援に必要とされる専門知識の習得を図る。また中小企業基盤整備機構等による小規模事業者支援をテーマとした研修についても、必要に応じて活用することで、多面的な支援ノウハウの拡充に努める。

とりわけ小規模事業者の事業のあり様に大きな変革をもたらすDXについては、活用の技術範囲

が多岐に渡り、かつ次々と新たなシステムやツールが世に出される。事業者の要請に応え、効果的な DX の推進をサポートするためには、支援にあたる職員が自らの知識を頻繁にアップデートしつつ、有効と思われるメニューについて一定程度の習熟を図る必要がある。外部セミナー等積極的に活用しながら、必要とされる専門知識の習得に努めることとする。

### 1) DX 関連で活用を想定するセミナーの一例

ア. 事業者にとって内向き（業務効率化等）の取組

RPA ツール、クラウド会計ソフト、電子マネー等の 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

イ. 事業者にとって外向き（需要開拓等）の取組

HP 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 を活用した販促方法、モバイルオーダーシステム等

ウ. その他の取組

オンライン経営指導の方法等

### ② 専門家や連携機関との協調支援を通じたノウハウの吸収

事業者の要請の難易度や複雑性によっては、適宜専門家や関係する支援機関と連携し、実際の支援にあたることとなる。当商工会の職員が、支援の現場において専門家や有識者の仕事ぶりに直に触れ、自らのノウハウとして吸収することで、支援スキルの向上を図る。

### ③ OJT による人材育成

支援体制の強化・拡充に不可欠な経営支援員の育成について、OJT の方式にて実施する。経営指導員とチームを組み、実働部隊の一員として様々な現場を体験することで、伴走型支援における一連の流れを理解し、具体的な支援手法を習得する。

また職員会議を月 1 回の頻度で開催し、本事業の全体的な進捗や個々の事業者の支援状況について職員間で共有。当商工会が手掛けた支援の実績から、成功・失敗の事案を引合いに経営指導員と協議し、様々に意見を交わすことで支援スキルの向上に繋げる。

### ④ 支援データの共有

担当職員は、商工会の基幹システムにおいて経営カルテや経営発達事業の管理機能を活用し、支援実績をリアルタイムに投入する。これをツールとして職員間における情報共有の度合いを高め、担当外の職員でも一定レベルの対応が可能な環境を整備する。また恒久的なデータベースとして活用することで、職員の異動時に情報伝達の不備によって生じる支援レベルの低下を防ぎ、支援の継続性と一貫性を確保する。

(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5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： 堤 賢人

■連絡先： 野津原町商工会 TEL:097-588-0101

②法定経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

経営発達支援事業の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・見直しをする際に必要な情報提供を行う。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①商工会

〒870-1203 大分県大分市大字野津原 800 番地  
野津原町商工会  
TEL: 097-588-0101 / FAX: 097-588-0158  
e-mail: info@notsuharu.oita-shokokai.or.jp

②関係市町村

〒870-8504 大分県大分市荷揚町 2 番 31 号  
大分市商工労働観光部商工労政課  
TEL: 097-585-6011 / FAX: 097-533-9077  
e-mail: kougyou@city.oita.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<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 必要な資金の額    | 950       | 950       | 1,550     | 1,550     | 1,550     |
| ○専門家派遣事業費  | 400       | 400       | 500       | 500       | 500       |
| ○販路開拓支援事業費 | 500       | 500       | 1,000     | 1,000     | 1,000     |
| ○支援体制整備事業費 | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        |

(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、手数料等収入 |

(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。

