

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>九重町商工会 (法人番号 3320005007245) 九重町 (地方公共団体コード 444618)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 (1) 小規模事業者の経営力向上（経営体質の改善）に向けた支援の充実 (2) 観光による地域経済の活性化に資する取り組み (3) 九重町ならではの特産品開発と新たな販路の開拓</p>
<p>事業内容</p>	<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 ① 事業者景況調査（15者）の内容調査及び分析（期間中各年間2回公表） ② 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 県外で開催される「展示商談会」に経営指導員が同行し、直接バイヤーへ商品に関する聞き取りアンケート調査を実施。商品の改善点や顧客・市場ニーズを分析し、事業者へフィードバックを行う。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の財務分析・SWOT分析を実施し、経営課題の抽出と把握および課題解決に向けた支援を行う。（期間中各年間45者）</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の持続的発展を図るため、事業計画策定を支援する。 ① DX推進セミナーの開催（期間中各年間1回） ② 事業計画策定セミナーの開催（期間中各年間2回） ③ 事業計画の策定支援事業者数（期間中各年間20者）</p> <p>7. 事業計画策定後の支援に関すること 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を行う。 （期間中各年度20者）</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな取引先獲得に向けた販路開拓支援を行う。 ① 展示商談会への出展支援（期間中13事業者出展） ② SNS活用支援（DXの推進に関する支援） ③ WEB活用支援（DXの推進に関する支援）</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 「経営発達支援協議会」による評価・見直し（年1回）の実施と公表を行う。</p> <p>10. 経営指導員等の資質向上等に関すること 研修会や指導現場での支援を通じたスキルアップ、OJTによる支援能力の向上と定期ミーティングや支援データのデータベース化による情報共有を図る。</p>
<p>連絡先</p>	<p>九重町商工会 〒879-4601 大分県玖珠郡九重町大字右田 3157-7 TEL：0973-76-2424 FAX：0973-76-2473 E-Mail：info@kokonoe.oita-shokokai.or.jp</p> <p>九重町役場商工観光・自然環境課 〒879-4895 大分県玖珠郡九重町後野上 8-1 TEL：0973-76-3150 FAX：0973-76-2247 E-Mail：syoko@town.kokonoe.lg.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) 九重町の地域の現状と課題

①九重町の「概況」について（現状）

【立地・地勢・交通】

総面積は 271.37 k m²、大分県の南西部に位置し、東は由布市および竹田市に、北西は玖珠町に、南西は熊本県阿蘇郡に接している。県内 18 市町村中、13 番目の面積規模。

ラムサール条約登録湿地のタデ原湿原や、阿蘇くじゅう国立公園の一部に指定されている名連峰のくじゅう連山に囲まれる「緑と自然の宝庫」として知られる。

また、宝泉寺温泉、筋湯温泉など町内に数多くの温泉地（通称：九重“夢”温泉郷）があり、地熱発電をはじめ豊富な資源を有している。

主要幹線道路として、東西に大分自動車道（九重 I C）と国道 210 号線があり、福岡・北九州・熊本へ 90 分圏内、大分市には 60 分圏内に位置している。また、J R 久大本線が通り、町内には 4 つの駅があるため、福岡方面からのアクセスに優れている。

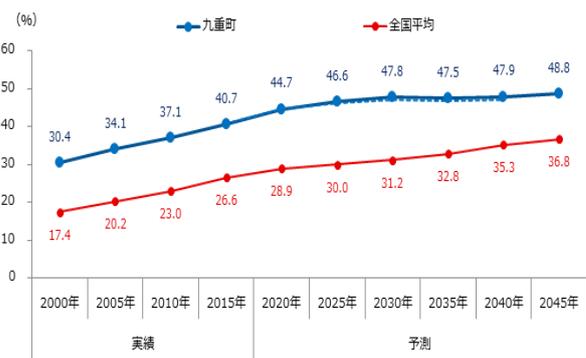


【人口推移】

管内人口は 8,999 人（令和 3 年 6 月末）であり、昭和 30 年の 21,316 人をピークに減少傾向にある。下図からも分かるように、平成 2 年から令和 3 年の 31 年間で約 30% 減少している。

県内 18 市町村中、17 番目の人口規模。人口減少と並行して、高齢化率も進行している。平成 30 年の高齢化率は 43.8% と、県内で 3 番目に高い数値となっている。

九重町の高齢化率の推移



【九重町人口推移および減少率】

単位：人

	H2 年	H7 年	H12 年	H17 年	H22 年	H27 年	R3 年
人口	12,848	12,022	11,566	11,108	10,421	9,645	8,999
減少率	-	6.42%	9.97%	13.5%	18.8%	24.9%	29.9%

※ 九重町統計書より

【産業及び地域資源等】

町の主要産業は、農業と観光・サービス業である。農産物は、地域ブランドとしてトマト・梨・花卉・肉用牛・椎茸の生産に力を入れており、町全体の戦略作物として白ネギ・ブルーベリーの生産強化を図っている。特に、ブルーベリーの作付面積は14ヘクタール以上を誇り、西日本一の生産地となっている。

九重町は大分県内において、別府市、湯布院に次ぐ第3位の源泉総数を誇る。「宝泉寺温泉」「筋湯温泉」など、昔ながらの温泉街が複数点在しており、令和元年度の町統計では年間25.7万人の宿泊者を記録している。

その他の観光スポットとして、高さ173m、全長390mで歩道専用としては日本一の高さを誇る「九重“夢”大吊橋」や九州最大のスキー場である「九重森林公園スキー場」などがある。

このように、恵まれた温泉群を抱きながら、四季折々に表情を変える自然環境豊かな町として、農業・観光業ともに発展してきた。

しかし、現在のコロナ禍の影響を受け、宿泊業・飲食業等の観光関連事業者を中心に厳しい経営状況が続いている。



【商工業者数・小規模事業者数の推移】

直近の経済センサスによると、商工業者数は511社であり、前回2年前の調査比で53社減少している。そのうち、小規模事業者は443社であり86.6%を占めている。

【九重町：業種別商工業者数推移】

単位：事業所数/（小規模事業者数）

業種	農業	建設業	製造業	卸売 小売業	飲食 宿泊業	サービ ス業	その他	合計
H24 商工業者数	22 (20)	91 (86)	42 (39)	123 (101)	163 (134)	80 (75)	43 (21)	564 (485)
H28 商工業者数	20 (16)	83 (77)	38 (35)	110 (89)	148 (125)	61 (54)	51 (38)	511 (443)
対 比	△2 (△4)	△8 (△9)	△4 (△4)	△13 (△12)	△15 (△9)	△19 (△21)	+8 (+17)	△53 (△42)

平成28年経済センサス基礎調査より

【商工会員事業所数（参考）】

単位：事業所数

S60年	H2年	H7年	H12年	H17年	H22年	H27年	R2年
451	423	409	402	389	371	353	347

※ 九重町商工会総代会資料より

② 課題

【九重町の包括的な課題】

九重町の商業は主に九重町内を中心とした商圈とし栄えてきた。しかし、高速道・道路整備やインターネットの普及、消費者ニーズへの対応の遅れなどから町外の商圈へ流出している。

また、長引く不況や隣接する隣町への大規模小売店舗進出により競合が激化しており、かつて町民の生活を支えてきた小規模店舗は、後継者不足と高齢化により、商店数の減少や空き店舗が増加するなど活気が失われている。なお、ロードサイド店（ダイレックス1、ナフコ1、コンビニ7、ドラッグストア2、スーパー2）は地元事業者等の競合ではあるが、町民の生活を支えている状態となっている。

観光面については、九重町役場や九重町観光協会によってPR等を実施しているが、九重町を訪れる観光客は平成27年の445万人から令和元年には約375万人と年々減少している。また、観光の目的が観光地点である九重夢大吊橋や温泉といった観光・宿泊施設が多く、商店街・市内小売店・飲食店まで続いてないことが推測される。

また、観光入込客総数のうち、日帰り客が349万人と全体の93%を占めている。さらに、観光客一人当たりの観光消費額は県内平均額の5,220円に比して2,161円と低く留まっており、通過型観光が特徴となっている。

そのため、単なる通過点ではなく、旅の目的地となるべく「滞在型観光」を確立し、飲食店なども含めた観光業・サービス業全体に寄与する取り組みが求められている。



※ 九重町統計書より

【直近5年間の観光客・宿泊者数推移】

単位：人および円

	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度
宿泊者数	290,300	280,700	280,700	296,450	257,900
日帰り客数	3,992,100	3,265,300	3,578,700	3,589,400	3,496,000
観光客数	4,450,000	3,546,000	3,928,700	3,885,850	3,753,900
消費額	8,502,066	7,538,756	7,538,756	8,616,237	8,113,946

【商業：主な要因課題】

内的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継等の対応不足 ・個店の品揃え等の商品力や販売力など魅力度の低下 ・個人事業者の管理力、企業力等の経営改善的取組み不足 ・第二創業や新事業展開など経営革新的取組み不足 ・近隣の観光客の取り込み不足
外的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ロードサイド店、コンビニ店の進出による近隣地域での競争の激化 ・消費者のライフスタイル・消費スタイルの変化 ・原材料費の高騰、外注費の高騰、人手不足
共通	<ul style="list-style-type: none"> ・人口の減少と高齢化

【観光：主な要因課題】

内的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・観光客の共有化、回遊化不足 ・観光資源間の連携が少なく、資源活用が不十分 ・観光客の町内回遊、町内滞在が不足、商店の衰退 ・地域観光資源である観光地と、地元農家、加工品生産者がつくる食資源がうまく連動していない ・6次産業化、地産地消の取組みなどによる地域産品を使った特産品不足
外的要因	<ul style="list-style-type: none"> ・団体から個人・グループ、癒し・自然・体験、安い・近い・短いなど観光スタイルの変化
共通	<ul style="list-style-type: none"> ・人口の減少と高齢化

【業種別の課題】**ア. 卸・小売業の動向について**

卸売・小売業は、平成28年には110社（うち、小規模事業者89）であり、商工業者数全体の15.5%を占めている。

昔からの地元小規模小売店は、売上の減少と高齢化が進んでいる。隣接町である玖珠町への大型店・チェーン店進出による購買流出、利便性が高くスマートフォン等で気軽に購入できるネット通販の影響を受け、地元での購買機会が減少している。

イ. 製造業の動向について

製造業は、当地の豊かな農産物を活かした食品加工製造業の割合が高い。地元特産品のブルーベリーを加工し、付加価値を高めた商品を作る製造業者も現れている。しかし、自社商品の販路が県内に留まっており県外にまで拡大できていないことが、多くの企業の課題である。また、新型コロナウイルス感染症の拡大による先行き不安から、新規の設備投資を控える声が強くなっている。

ウ. 建設業について

商工業者86社のうち、77社が小規模事業者と比較的規模の小さな事業所が多いことが特徴である。

当地は、激甚災害の指定を受けた「令和2年7月豪雨」の被災地であり、現在も公共工事として国道・市道や河川等の復旧工事が複数年単位で続いている。また、防災工事も並行して発注されており、売上が堅調な事業所が多い。しかし、この復興支援に関する工事がなくなった後、どのようにシフトするのか不安要素は高い。

エ. 宿泊・観光サービス業について

県内でもトップクラスの観光資源（九重“夢”大吊橋、九重森林公園スキー場、日本百名山の九重山や温泉郷）があり、商工業者数が最も多い業種である。

観光客数の現状として、令和元年度の観光客数は375万人。平成27年度から70万人の減少となっており、この5年間は減少傾向にある。宿泊者数も同様に、年々減少が続いている。これは、インバウンド需要の落ち込みや平成28年の熊本地震が影響していると推察される。

また、多くの旅館がかつての団体客をターゲットとしていたビジネスモデルから脱却できていない状態にあり、新型コロナウイルス感染症の影響で、今後は更なる客数と消費額の減少が懸念される。

今後の状況を見据えると、かつての様な団体客から“個人客”へ、都市から“地方”へという流れを考慮し、ウィズコロナ時代の新たなニーズに対応するための事業計画が急務と考えている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の長期を見据えて

九重町の地域経済を支えている小規模事業者の継続的な発展が地域振興においては重要であり、様々な業種の魅力ある事業者が自社の“長所”を十分に活かし、高い付加価値を生み出せる商品・サービスを増やすことが求められる。そこで、事業者の減少に歯止めをかけ、その持続的発展に寄与するため、質の高い伴走型経営支援に積極的に取り組む。

九重町の人口は、平成12（2000）年は11,566人、令和3（2021）年6月末日において8,999人と21年間で2,567人の減少となっている。年平均2.2%ずつ人口が減少しており、特に高齢化比率44.7%は大分県内3番目の水準となっている。小規模事業者は人口減少の影響などから、需要の低下、売上の減少、経営者の高齢化等の諸問題に直面している。そのため、本会としては、管内小規模事業者への支援の充実と廃業者減少率に歯止めをかけるため、「観光資源や地域資源等を活用した消費流出の抑制」「消費流入促進を図れる事業者の育成・強化」を長期的な小規模事業者振興のあり方とする。

また、九重町の主産業は九重“夢”大吊橋や温泉郷を中心とした観光業であるため、多くの観光客は当町の様々な産業に裨益をもたらしており、今後も小規模事業者が「魅力ある個店」としてのブランド価値を高め、誘客の増加を図っていく必要がある。

事業者自らが目的意識を持ち、差別化や商品・サービスの開発等を通じた売上増加を果すこと。このことは、小規模事業者の持続的発展のための支援が最重要課題となることから、今後も、現状の経営分析・事業計画策定から実施、アフターケアまでの伴走型支援による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であり、本会の重要な役割になると考えている。

【九重町第4次総合計画の引用】（商工・観光部分）

〈基本方向（商工）〉

地場産業の振興、商店の活性化、起業家の育成などに向けて、国・県・商工会などと連携して公的資金融資制度などの活用を促しながら、経営体質の改善強化などを支援し、賑わいと活気ある商工業の実現を目指します。また、農林畜産業や観光業と連携して特産品の開発や販路拡大を推進するとともに、豊かな自然環境や光ファイバー網の充実した立地条件などを情報提供しながら、企業誘致を推進します。

〈基本方向（観光）〉

関係団体との連携により、魅力ある観光資源をネットワーク化した広域観光ルートの設定や各種広告宣伝媒体などを活用した観光情報の発信、観光誘致宣伝の強化、受入態勢の充実、特産品の開発・支援などによる観光振興を図ります。

② 九重町総合計画との連動性・整合性

住民との協働＝簡素で美しい田舎づくり

九重町第4次総合計画では、「住民との協働＝簡素で美しい田舎づくり」がテーマとなっている。

総合計画のなかで商工業面では、「経営の効率化、サービスの向上」、観光面では観光拠点の整備・観光産業の育成」が主要施策となっていることから、本会の地域内事業者の経営の継続のための経営体質の改善強化・地域内に潜在する起業希望者を掘り起しや、事業計画策定支援など、関係諸団体が一体となった支援の実施と連動・整合していると考えている。

③ 九重町商工会としての役割

当地域においては、新たな取り組みを実践して小規模事業者の活力を取り戻す取り組みを行わない場合、平成24年から平成28年までの減少割合から小規模事業者数が450社を割り込み、さらに5年後には400社まで減少することが予測されている。

九重町唯一の総合経済団体である本会は、小規模事業者が多数を占める地域事業所と国・県・町の行政との繋ぎ役に当たる。本会としては、小規模事業者の経営への意欲喚起や後継者育成への支援を継続的に行い、小規模事業者数を維持させるとともに、個社の経営力向上に向けて支援を実施していく。

行政が実施する小規模事業者のための各種支援策を普及させるとともに、小規模事業者と共に長中期経営目標を立案していき、財務構造や経営実態の分析を行いながら、本質的な経営課題「ヒト・モノ・カネ・情報」を詳細に把握（理解）してもらう。

このように、事業者自ら経営改善に向けた課題解決を図るための支援を行い、行政の施策を小規模事業者に反映させる役割を商工会として担っていく。

(3) 経営発達支援事業の目標

【地域への裨益に関する目標】

本計画の取り組みで、地域を支える小規模事業者を恒常的に支援していくことで、魅力ある事業者に発展するよう働きかける。地域経済の重要な担い手として、地域とともに持続的に成長・発展し、地域経済の増進に貢献していくことを地域への裨益目標とする。

【支援を実施すべき小規模事業者支援に関する目標】

目標① 小規模事業者の経営力向上（経営体質の改善）に向けた支援の充実

経営分析から事業計画の策定・実施、販路開拓支援を通して、経営計画に基づく小規模事業者がより質の高い経営を実現し、その結果として、小規模事業者の経営体質の改善として売上・利益の増加を目指す。

目標② 観光による地域経済の活性化に資する取り組み

九重町にある地域資源を錬磨して、当町ブランド力の強化・向上を図ることで、自社の経営の特長として「九重」の地域資源を生かした新たな事業活動に取り組む意欲に溢れた小規模事業者の成長を支援し、地域経済全体の底上げを実現していく。

目標③ 九重町ならではの特産品開発と新たな販路の開拓

小規模事業者の持つ隠れた逸品等の新規取引先の開拓支援を行う。販路開拓と商品の魅力を磨き上げ、商品展開力・販売力の向上に繋げる。また、独自オリジナル商品等の開発を通じて、小規模事業者の販路拡大を図り、地域ブランドの確立に繋げていく。

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

九重町の地域特性や現状と課題、町の総合計画と関連づけ、10年先を見据えた長期振興において、商工会の役割と課題について、ここまで述べてきた内容を踏まえ、当商工会では今後5年の計画期間において、以下3つの目標及び実施方針により重点的に取り組みを行っていく。

目標① 小規模事業者の経営力向上（経営体質の改善）に向けた支援の充実

- ア. 生産性向上で、収益性向上を目指す小規模事業者の増加を図る
- イ. 地域の課題を解決する事業を行う小規模事業者の増加を図る
- ウ. 設備導入計画や新技術導入により生産性向上を行う事業者の増加を図る
- エ. 経営革新的な新たな取り組みや持続的発展・成長発展を目指す小規模事業者の増加を図る

目標② 観光による地域経済の活性化に資する取り組み

- ア. 経営改善・サービス向上に取り組む宿泊・飲食業の小規模事業者の増加を図る
- イ. 観光ニーズ、地域資源等を活かした経営を行う小規模事業者の増加を図る

目標③ 九重町ならではの特産品開発と新たな販路の開拓

- ア. 特色ある商品開発やブランド化により地域外販路を行う小規模事業者の増加を図る
- イ. 展示会・出展支援による販売促進の機会創出支援を行う
- ウ. 地域ブランド化の立ち上げと枠組み作りおよびブランド商品開発支援を行う

これらの目標を達成することにより、地域外への支出流失、旅館宿泊客の減少による観光関連産業の売上減少、廃業増加および創業伸び悩みでの地域内事業者減少による経済循環の縮小といった課題解決を目指す。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第1期では、業種別の小規模事業者への聞き取り調査と地元金融機関の発行する「定期経済動向調査」から情報を収集し、その調査結果は管内事業者へのみ個別に提供してきた。

これまで上記のように実施しており、調査結果は経営支援の材料としては有用であったが、業種の偏りやサンプル数の少なさなど地域経済動向調査としては不十分であった。そのため、事業者が実際に利活用できるような情報提供ができておらず、有効な経済動向調査には至っていない。

これは、巡回時の便宜的な聞き取り調査に留まり、定性的な情報が中心であったこと。加えて、九重町は玖珠郡の一部で、九重町に特化した調査結果が把握しづらいという問題点もあり、管内地域の経済動向を客観的に把握できず、また本会側も情報整理と提供が疎かになった事が、効果が限定的になった理由である。

そこで、国が提供するビッグデータを活用し、主に地域の産業構造や観光産業関連の動向を定量的に把握し、これまでの景況調査と合わせて事業者がより利活用しやすい情報に加工して、広くHPで公表していく。

(2) 目標

	公表方法	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①事業者景況調査 (商工会独自調査の公表回数)	HP 掲載	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②地域の経済動向分析調査の公表回数 (ビッグデータ活用)	HP 掲載	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①事業者景況調査

域内の小規模事業者から管内の景気動向を把握することで、業種別の今後の動向等を予測する。財務状況が厳しく、常に経営判断を求められる小規模事業者が調査結果に基づき、持続的な発展を達成できるよう、調査分析結果の提供を行う。

域内の商工業者の景気動向等については、全国商工会連合会が実施する「小規模企業景気動向調査」と同様の調査項目を設定した「小規模事業者景気動向調査シート」を本会にて作成し、巡回時に年 2 回調査・分析 (DI) を行い、本会 HP にて公表する。

【調査対象】 地域の商工業者 15 社 (卸売業・小売業・製造業・建設業・サービス業)

【調査項目】 業況、売上高、採算、仕入単価、設備投資、従業員数、借入状況 等

【分析方法】 各経営指導員が巡回・窓口にて聞き取りし、大分県景気動向調査結果と当会にて実施する九重町景気動向調査結果と比較できる形で、法定経営指導員が分析を行う。

②地域の経済動向分析 (国が提供するビッグデータの活用)

地域における産業の強み、人の流れ、人口動態、消費動向などから、当地区の経済環境の特性を把握する。また、小規模事業者に対して、地域経済の動向調査の分析結果を提供する。

分析については、地域経済分析システム「RESAS」の産業構造マップを活用し、地域の経済動向分析を年 1 回実施し、HP にて公表する。

【調査項目】 「産業構造マップによる分析」 産業の現状等を分析

→事業計画策定支援等に活用

「観光マップによる分析」 観光客 (滞在人口) の動きを分析

→集客プラン策定等に活用

「消費マップによる分析」 消費の傾向を分析

→地元産品等の PR 先の検討に活用

「将来人口マップによる分析」 未来予測の分析

→成長シナリオを描く際に活用

【分析方法】 法定経営指導員が調査・分析を行うが、分析が困難な場合は外部専門家を活用する。

(4) 調査成果の活用

調査結果は、小規模事業者が九重町における経済・消費動向等を把握し、活用できるように本会ホームページにレポートとして掲載することで、広く情報提供を行う。

また、小規模事業者が限られた資源を活かした事業展開を図る上での有効な基礎資料とすると

ともに、事業計画策定や経営相談の際に活用していく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第1期では、展示商談会におけるバイヤーニーズ調査と外部調査資料を活用した地域内実態調査を実施してきた。

バイヤーニーズ調査では、アンケート調査を行い、個々の商品（地域特産品等）に対するバイヤー等が求める商品特性や仕様、取引条件等について事業者へフィードバックすることにより、徐々にマーケットインの考え方が対象事業者へと浸透してきており、一定の成果が出ている。

一方、地域内実態調査は外部調査資料から有益な情報の抽出が困難であったため、事業者にとってその情報価値を享受できるまでの情報ではなかった。

(2) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
調査回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
① 商談会での需要動向調査/対象事業者数	2者	2者	2者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

①バイヤーニーズ調査

地域資源を活用して新商品開発等を行う小規模事業者に対し、的確な商品ニーズを把握するため、県内をはじめ首都圏や福岡県等で開催される「展示商談会」に経営指導員が同行し、直接バイヤーへ商品に関する聞き取りアンケート調査を実施する。

ヒアリング形式にすることで、その場でのバイヤーとの意見交換のなかで、消費者ニーズに合った商品開発のアドバイスを受けることができ、より効果的なマーケティング調査とすることができる。

調査結果については、当該事業者へフィードバックすることで、新商品開発や商品改良の参考とし、事業計画策定時には、当該調査の分析結果を反映させることができる。

【支援対象】 地域資源を活用した商品開発や改良を実施し、販路開拓を図る事業者等
(加工食品、農畜産物、菓子、飲料、酒類等)

【サンプル数】 1社につき30人のバイヤーに聞き取りアンケート

【調査回数】 年1回（「FOOD STYLE Kyushu」や「こだわり食品フェア」を想定）

【調査方法】 来場しているバイヤーに試飲・試食等をしてもらい、調査項目に従いアンケート調査を実施する。

【調査項目】 「味」「内容量」「値段」「パッケージ」その他、商品の印象や改善項目について聞き取りを行う。

調査項目	内 容
味	旨味、味付けの濃さ等
内 容 量	量目（個数・重さ）等
値 段	ちょっと高いかなと思う価格 ちょっと安いかなと思う価格 高すぎて買わないと思う価格 安すぎて品質に不安を感じる価格等

パッケージ	ブランドとして“らしさ”があるか？ 視認性（目立つか、容易に識別されるか？）等
-------	--

(4) 成果の活用

新たな販路開拓に取り組みたいと計画している小規模事業者が出展し、バイヤーに対するマーケティング調査を行うことで、実際に商品を取り扱う百貨店やスーパーマーケット側からの調査結果を取り込むことができ、今後の商品販売戦略の参考とすることができる。

商品の改善点や顧客・市場ニーズを分析し、事業者へフィードバックを行う。また、分析結果は貴重な情報として蓄積し、今後、管内小規模事業者が新商品開発を行う際の基礎資料として、利活用していく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

第1期では、経営分析を行う事業者を広く発掘するため、財務分析がメインのセミナーを実施してきた。マル経融資や各種経営支援を切り口に経営分析に取り組み、件数も順調に増加している。また、専門性の高い分析については専門家との連携により、各課題に応じた経営分析を実施することで、小規模事業者が抱えている経営課題や強み等の経営資源を明確にしている。

巡回時に事業者への声掛けをしてセミナー参加を促してきたが、意欲的な事業者が少なく、また、金融支援等の一時的支援の要望があるのみで総合的な経営情報分析までを行えていなかった。

形骸化した要因として、事業を継続・発展させていくうえで「自社の現状について客観的に捉える」ために、経営分析が重要であることを当該事業者へ十二分に理解してもらえなかった事が挙げられる。

今後は、経営状況の分析の本来の目的や実施意義である「自社の運営状態を把握して経営状況を鮮明に可視化」する意味をしっかりと伝え、支援対象である小規模事業所の掘り起こしを行っていく。

(2) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①経営分析事業者数	42者	45者	45者	45者	45者	45者

(3) 事業内容

①経営分析の内容

巡回指導及び窓口指導時の掘り起こしを基本として、本会HPや会報でも広く啓蒙していく。経営・金融相談・補助金申請等や確定申告時は、小規模事業者が経営に対して意識が向いており、経営改善を促す良い機会であるため、積極的に経営状況の分析対象とする。

60歳以上の経営者がいる事業者については事業承継に関する聴き取りを実施し、事業承継計画の策定支援へ繋げる。

【対象者】・販路拡大および生産性向上を目的とする事業者

- ・事業の将来性や発展に意欲を持った事業者
- ・財務諸表に興味を示し、今後の経営に積極的に取り組む意思のある事業者
- ・各種補助金事業や法認定への取組を希望する事業者

【分析項目】分析対象者の現在の経営状況の評価、改善方法等を数値により具体化するため定量分析たる「財務分析」と、分析対象者にとっての市場機会や事業課題を発見するた

め定性分析たる「SWOT 分析」の双方を実施する。

「財務分析」・収益性(売上高総利益率、売上高営業利益率、自己資本当期利益率 等)
・安全性(流動比率、当座比率、自己資本比率、損益分岐点比率 等)
・生産性(労働生産性、労働分配率、有形固定資産回転率 等)
・効率性(総資本回転率、商品回転率 等)

「SWOT 分析」内部環境(強み・弱み)と外部環境(機会・脅威)の整理を行い、これらをクロス分析することで経営課題や経営者の目標、顧客ターゲットの分析を行う。また、自社の商品・サービスの特徴、他社との競合状況、顧客の特徴を抽出し分析する。

調査項目		内 容
外部環境	市場環境	業界動向、商圏内の人口・人流など
	競合状況	他社競争状況など
内部環境	知的資産	人材、技術・ノウハウ等知的財産、ブランド力など
	設備状況	設備、店舗状況、情報ネットワークなど

【分析手法】中小企業基盤機構の「経営自己診断システム」、「経営計画つくる君」、経済産業省が企業の健康診断ツールとして提供している「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実施する。また、専門性の高い事例については、必要に応じて専門家と連携を図る。

(4) 分析結果の活用

定量的分析・定性的分析の実施により、その分析結果を当該事業者にはフィードバックすることで、小規模事業者自身が自社の強みや経営課題を認識し、これらを踏まえた事業計画策定に繋げる。経営分析により経営課題を抽出した際において、専門的な課題が生じた場合には、専門家派遣制度の活用、各専門機関と連携を図り、経営課題解決のサポートを行う。また、データベース化して内部共有することで、組織の支援力向上にも繋げていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

第1期では、事業計画策定への入口として、セミナーを開催することで事業計画策定に関心のある事業者の掘り起こしを行い、その中から個別に担当指導員が事業計画の策定を支援してきた。

目標数値以上の事業計画策定支援件数を達成し、策定した事業計画は目的別に各種補助金申請、創業、事業承継、経営力向上、経営革新等に活かされている。

事業計画策定に取り組む小規模事業者は増えているが、域内の小規模事業者の割合から考えると必ずしも多いとは言えない。

事業者によっては各補助金申請のための計画策定で終わっているケースもあり、本来の事業計画策定への理解がまだまだ浸透できていないことから、経営分析から事業計画策定まで一貫した支援を行うことが求められる。

また、近年、変化が目まぐるしい「デジタル技術による社会変革」への理解・対応は小規模事業者にとっても事業を継続していく上で、考慮すべき点になってきている。それらを踏まえ、セミナーの一部を見直し、実施していく。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定にあたっては、小規模事業者の「事業課題解決」、「持続的発展に必要な取り組み」を基本的な考え方とする。

小規模事業者においては、継続的に事業主の頭の中には、漠然とした売上目標やアイデアはあるものの、それを具体的に書面に落とし込むまでには至っていないケースが多く見受けられる。

しかしながら、小規模事業者が継続的に発展し続けるためには、日々変化する経営環境にも対応したビジネスモデルの構築が不可欠である。そこで、「地域の経済動向調査」「需要動向調査」「経営状況の分析」の分析結果を考慮し、事業のライフサイクルに応じた事業計画策定支援に取り組む。1社でも多くの成功事例を生み出していくことで、他事業者への意欲喚起にも繋げていく。

また、事業環境の変化に対応し、小規模事業者がデジタル技術を組み合わせて事業課題を解決していくために、「DX推進セミナー」を開催する。

(3) 目標

支援内容	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8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	3回	2回	2回	2回	2回	2回
③事業計画策定事業者数	29者	20	20者	20者	20者	20者

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催/IT専門家派遣（大分県商工会連合会 登録専門家を予定）

DXに関する基礎知識の習得を通じて、事業計画へ反映させていくためにセミナーを開催する。積極的なITツールの活用方法、補助金の電子申請化への対応、WEBサイト構築を促していく。

【支援対象】 デジタル技術を活用し事業課題解決を図ろうとする事業者等

【参加者数】 20社程度を想定

【実施回数】 年1回実施

【募集方法】 本会HP、商工会報、巡回指導等

【セミナーの事例】

- ・年度ごとに事業者の習得度合いや要望に応じてテーマを決定し開催する。
- ・SNSの活用事例（例：SNSを活用した効果的な集客方法）
- ・ECサイトの利用方法等（例：ECサイトを活用した地域産品等の販売促進）等

【支援手法】 セミナーに参加した中から、意欲の高い事業所へは必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

②事業計画策定セミナー/専門家派遣（大分県商工会連合会登録専門家を予定）

事業計画策定へ向けての基礎知識や習得を目指し、セミナーを開催する。参加者へは担当指導員がつき、サポートを行う。

【支援対象】 経営分析を実施したうえで、事業計画策定を希望する小規模事業者

【参加者数】 各回20社程度を想定

【実施回数】 年2回実施

【募集方法】 本会HP、商工会報、巡回指導等

【支援手法】 セミナー参加者には、担当指導員がヒアリング等を行い、確実な事業計画書策定へ向けて取り組む。また、セミナー開催後、経営指導員等や外部専門家との個別相談を行い計画の策定をしていく。

＜カリキュラム＞
1. 現状把握「自社の“現状”の把握」決算分析・自社SWOT分析等
2. 経営理念：事業コンセプト、目標設定5年後のあるべき姿
3. 事業ドメイン：誰に（ターゲット）、何を（価値）、どのように（差別化）等
4. 行動計画「“何をすべきか” 具体的に考察」
5. 数値計画 利益計画、販売計画、売上計画、資金計画、資金調達方法等

③事業計画の策定支援

経営分析を行い客観的に把握した自社の現状や課題については、事業主の将来的な経営方針を踏まえ、今後の具体的な取り組みと事業展開について事業計画として反映させる。

なお、高度・専門的な課題が生じた場合は、適宜大分県商工会連合会の広域指導員や登録専門家等の外部専門家と連携し、支援を行う。

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

第1期では、事業計画策定を行った事業者へ、定期的な巡回指導や窓口指導によるフォローアップ支援により、売上向上や事業承継の実現といった一定の成果が出ている。

一方で、事業計画を策定したすべての小規模事業者を対象に、定期的なフォローアップを実施する計画であったが、事業者によって重点度や内容が異なるため、定期的な進捗確認、課題抽出等の計画的な支援については、基準が曖昧になっていた。

そのため、計画的なフォローアップとはならず、結果として不定期での実施となり、事業者によって頻度も大きく異なることとなった。

事業計画内容によっては、フォローアップの頻度を高める必要性や、検討時間を要することから短期間では変化が見られないことも分かった。

そのため、すべての事業者に画一的なフォローアップを実施することは実体にそぐわず、事業計画の内容や個々の状況や事業計画の内容を踏まえたフォローアップ支援を実行していくことが求められる。

(2) 支援に対する考え方

支援の最終目標は、策定した事業計画を活用しながら、事業者が自らPDCAを回すことで、売上、利益等の目標を達成できるように導くことである。

事業計画策定後の実施支援において、計画を策定したすべての事業者を対象とするが、対象事業者の進捗度・内容に応じて、訪問頻度や支援方法に緩急を付けながら、柔軟に対応していくこととする。

可能な限り計画の実行は事業主の自主性に委ねていく。1社でも多くの事業者が目標数値を達成できるよう、支援のフォローアップは経営指導員とするが、経営支援員もサポートにあたることで支援体制の強化を図る。また、必要に応じて適宜大分県商工会連合会の広域指導員及び登録専門家等連携し、専門的なノウハウを取り入れ支援を実施する。

(3) 目標

	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	29 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
頻度 (延回数)	—	80 回				
売上増加事業者数	—	3 者	4 者	5 者	6 者	6 者
利率 1%以上 増加の事業者数	—	3 者	4 者	5 者	6 者	6 者

(4) 事業内容

対象事業者の進捗度合や内容に応じて、A～C の 3 つの区分に分け、巡回指導による計画的なフォローアップ支援を実施していく。

支援を通じて、計画と現実との間にズレが生じていると判明した場合は、事業者と担当指導員で適宜修正を行い、また、解決が困難と判断した場合は、外部専門家との連携も図っていく。

区 分	頻 度	延回数 (合計 80 回)	
		事業者数	回 数
A 進捗度合：順調	半年に 1 回	5 者	10 回
B 進捗度合：概ね順調	4 カ月に 1 回	14 者	42 回
C 進捗度合：滞りがち	3 カ月に 1 回	7 者	28 回

※各区分の頻度・事業者数・回数はおおよその目安であり、状況に応じ柔軟に対応する。

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

第 1 期では、事業計画を策定した事業者を対象に、全国規模で開催される「食」の展示商談会での販路開拓を目指し、大分県商工会連合と連携しながら、販路開拓におけるノウハウの習得から、出展支援・フォローアップまで一連の販路開拓支援を実施してきた。

その結果、売上拡大に繋がった事業者や新たな商品開発・改良のヒントを得た事業者もあり、一定の成果が出ている。

しかしながら、出展後に、継続して販路開拓へ取り組めていない事業者も少なからずあり、展示商談会での貴重な経験を次へ活かさきれていなかったため、支援方法を改善していく。

また、昨今の消費者動向に、コロナ禍の影響も加わりオンライン販売へのシフトが加速していることから、SNS などのメディアを活用した戦略的な販売促進は非常に有効な手段となっている。本会が DX に向けた支援強化の一環として、HP や SNS の活用による域内外に向けた情報発信や販売方法の支援を実施することで、小規模事業者の販路開拓に寄与していく。

(2) 支援に対する考え方

経営資源の乏しい小規模事業者の情報発信力や営業力を強化しながら、地域内外の新たな需要を捉えていくために、販路開拓支援を実施する。

バイヤーとの成約を売上向上に繋げていくことが目的であり、展示商談会へ参加すること自体に満足せず、出展後の反省を今後の販路開拓に活かしていけるようにフォローアップ支援を充実させていく。

また、管内地域の小規模事業者においては、デジタル技術の活用が遅れており販路開拓の機会を逃している傾向がある。

そこで、新たに DX 推進への取り組みとして、SNS の最大の特徴である第三者の声を有効的に

活用できる点や、より詳細な情報を知りたい見込み客に対して信頼を獲得する役割を最大限に活かす方法として、SNSによる集客やECサイトの開設、オンライン商談会等への支援を実施する。なお、高度・専門的な課題が生じた場合は、適宜 IT 専門家等の外部専門家と連携しながら支援を行う。

(3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①展示商談会出展業者数	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者
成約件数/者	-	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約金額/者	-	100 千円				
②SNS 活用事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者		15%	15%	15%	15%	15%
③WEB 活用事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	-	20%	20%	20%	20%	20%

(4) 事業内容

①展示商談会への出展支援 (BtoB)

事業計画を策定した事業所を対象に、全国規模の展示商談会への出展支援を行っていく。出展にあたっては、経営指導員等が専門家派遣事業なども活用して商品のブラッシュアップや魅力的な陳列や接客、販売方法等専門支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走型支援を行う。

また、出展前に事業者へ大分県商工会連合会主催の「販路開拓セミナー」への参加を促し、ノウハウ習得やスキルアップのためのサポートを実施していく。

【想定する商談会】（※下記のいずれかの商談会へ出展予定/令和 2 年度の実績値）

<FOOD STYLE Kyushu（主催：FOOD STYLE Kyushu 実行委員会）>

- ・マリンメッセ福岡にて 11 月に 2 日開催
- ・スーパー、中食、外食に分かれ商談会も開催
- ・来場者数：14,866 名（2 日）
- ・出展者数：587 社・団体

<JFC 大分農商工商談会（主催：日本政策金融公庫、県内金融機関）>

- ・1 月の 2 日間にわたり、県内の出展者 95 社、県外のバイヤー 21 社程が集い、新たなビジネスチャンスに繋がるマッチング形式。
- ・商談件数計 236 件の商談。

<大分県マッチング商談会（主催：大分県、大分県産業創造機構）>

- ・4 日間、商社・スーパーマーケット・百貨店（催事）・セレクトショップ・通販・土産での取扱をテーマとした事前予約式個別商談。全国からバイヤー 29 社が来場する業態別の事前マッチング形式の個別商談会（令和 2 年度はコロナにより中止）

②SNS 活用

現状の顧客が限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、SNS を広報ツールとして活用し、事業者の業種や業態を踏まえた上での宣伝効果を向上させるための支援を行う。

③WEB 活用

管内の事業者においては、高齢化が進んでいることから、WEB の活用など敷居が高いと感じている事業が多数である。そこで、初期の導入段階時においては、分かりやすく、丁寧に WEB 活用指導を行うことで事業者の抵抗感を拭い去り、今後必要となる小規模事業者の DX

化を推進していく。

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

事業年度終了後に外部評価委員会を開催し、事業に対する評価・見直しを行ってきた。各経営指導員が作成する基幹システムの「経営カルテ」等から成果指標の数値を算出し、また支援事業者からのアンケート結果を基に自己評価書を作成、本会理事会での承認を経て、大分県商工会連合会が設置する外部評価委員会に諮り、最終評価を受ける。

その最終評価については通常総代会資料に掲載し、評価報告、指摘事項、次年度への改善報告を行ってきた。

課題として、評価を受けてから改善プラン策定までが形式的になっている点、また地域行政の小規模事業者支援施策を反映させるといった視点がやや欠けていた点が挙げられる。

(2) 事業内容

毎年度、事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

経営発達支援事業を効果的に実施するために、「経営力強化支援事業推進協議会」を設置し、事業の進捗確認、見直しなどの評価を行い、結果を本会 HP にて公表していく。

①「経営発達支援協議会」による評価・見直し（年1回）

「経営発達支援協議会」を設置し、年1回以上開催することで、適宜計画の見直しを行っていく。当該協議会は、九重町職員担当者、大分県職員担当者、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等で構成する。経営発達支援協議会にて受けた評価結果は、本会 HP（<http://kokonoe.oita-shokokai.or.jp/>）で公表するとともに総代会資料に掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にする。

【経営力強化支援事業推進協議会】

	所属・資格	人数
(1) 外部有識者	大学の教授・推教授	1～2 人以内
	公認会計士、税理士、中小企業診断士	
	本会の会長が必要と認める外部有識者	
(2) 九重町職員	九重町商工観光・自然環境課	1～2 人以内
(3) 法定指導員	本会経営指導員	1 人
(4) 大分県職員	大分県西部振興局	1～2 人以内
	上記以外の大分県職員	

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

第1期では、個々人の支援スキル向上のため、大分県商工会連合会が開催する各種研修会への参加や専門家派遣等を通じて専門知識の習得や支援能力向上に努めてきた。

経営支援会議の際に、情報を共有し能力の標準化を図ってきたが、それでも個々の職員の支援スキルにバラツキがあり、体制を見直す必要がある。

また、小規模事業者へ向け DX 推進の支援をするには、必要な支援ノウハウやスキルが不足しているため、積極的な資質向上図っていく。

(2) 事業内容

①経営指導員のみならず一般職員を含めた支援能力の向上に向けた取り組み

本会経営指導員及び経営支援員等は、経営指導員及び経営支援員の不足している能力を把握した上で、それを補うために、計画的に大分県内の行政、中小企業基盤整備機構、商工団体・金融機関等各支援機関主催のセミナー等に積極的に参加する。各種経営計画作成等の支援ノウハウや規模事業者等の収益力向上に資する支援策（特に経験が必要な販路開拓支援においては、ターゲット、販売チャネル、プロモーション、価格設定、収支計画）の習得・研鑽に努める。

②専門家との同行支援

事業者からの個別専門的な相談に対応するための専門家派遣の際には、担当指導員が必ず同行し、専門家の手法や専門的知識を習得する。高度化・専門化する小規模事業者の相談ニーズに対応するため支援スキルの向上を図る。

③経営指導員等 WEB 研修の受講

経営指導員に関しては高度化・多様化する小規模事業者の支援ニーズに対応するため、経営指導員等 WEB 研修の受講を徹底させ、また、経営支援員に対しても WEB 研修の受講を推奨し、幅広い知識の取得や中小企業施策等の理解により支援能力向上を図る。

④OJT による支援能力の向上

窓口や巡回で小規模事業者の相談対応や支援をする際には、法定経営指導員が中心となり経営指導員及び一般職員へ積極的な OJT を行う。過去の成功事例・失敗事例等の共有化や、同行訪問・共同支援を経営指導員及び一般職員がチームとしてサポートしていくことで支援のバラツキを緩和し、当会所属の経営指導員及び一般職員の支援能力向上を図る。

⑤職員間の定期ミーティングの開催

毎月 1 回開催している経営支援会議の中で、意見交換、支援案件の共有、進捗管理、今後の支援の方向性を協議することで職員の資質向上を図る。

⑥支援データの共有

法定経営指導員が基幹システムを適切に活用し、支援中の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、担当外の職員も一定レベル以上の対応ができるサポート体制を構築する。また、支援の中で収集した各種調査結果や経営分析結果も、同様に随時閲覧できるようにデータベース化することで、効果的な支援へと繋げていく。

⑦DX 推進支援強化へ向けた資質向上

国や県、各機関等が主催する下記のような 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積極的に参加する。セミナー等の研修を通じて、専門知識やノウハウを習得し、定期ミーティングで情報共有を行うことで、DX に対応する支援能力向上を図る。また、オンライン経営指導方法の導入など本会支援体制も整備していく。

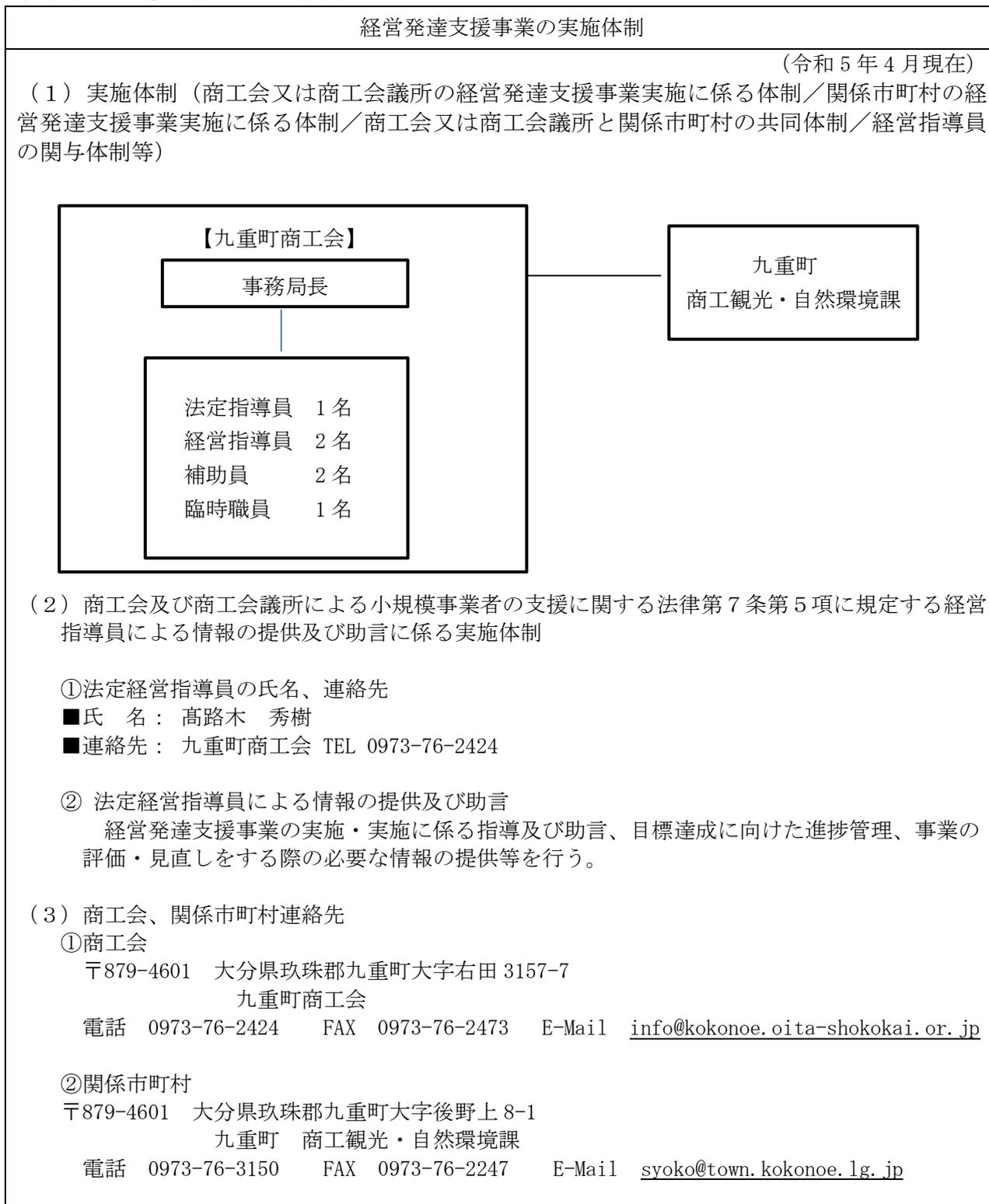
【DX に向けた IT・デジタル化への支援メニュー】

「内向け」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推進

「外向け」販促動画等を活用した自社 PR・情報発信方法、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

(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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要なし金の額	4,300	4,300	4,300	5,000	5,000
① 専門家派遣費	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
② セミナー開催費	500	500	500	500	500
③ 販路開拓等支援事業	2,000	2,000	2,000	2,700	2,700
④ 支援体制整備事業	200	200	200	200	200
小計	4,300	4,300	4,300	5,000	5,000

(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
会費、国補助金、県補助金、町補助金、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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
主な連携者及びその役割