

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	玖珠町商工会（法人番号 6320005007399） 玖珠町（地方公共団体コード 444626）
実施期間	令和 5 年 4 月 1 日～令和 10 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 目標① IT 技術等活用しながら自立的な経営力強化を行うことで事業継続を実現 目標② 地域資源等の活用や新サービスの提供を行うことで、「魅力ある個社」を増やし地域全体の魅力やにぎわいを実現 目標③ 対話や傾聴を通じ、内在的な個々の課題を設定した上で潜在力を引き出し、地域の持続的発展に繋げていく。
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 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）と景気動向分析（管内の景気動向について詳細を把握）の実施 4. 需要動向調査に関すること 展示会商談会におけるバイヤーアンケート調査（対象事業者数 3 者） 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーの開催（1 回）と巡回・窓口指導、その他取組による経営分析を行う事業者の発掘 6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定支援・専門家派遣（15 者）、「事業計画策定セミナー」（2 回）や DX 推進セミナー（1 回）を開催する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 定期的なフォローアップの実施（対象事業者数 15 者、頻度 90 回） 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示商談会への出展支援（BtoB）3 者、SNS の活用（データに基づいた顧客管理や販売促進支援 活用事業者数 10 者）やネットショップを活用した販路開拓（BtoC）自社 HP、EC モールへの出店支援 5 者を実施する 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 経営力強化協議会を開催（事業評価や見直しを年 1 回開催し、評価については公表する） 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること 研修会参加等による支援スキル向上、職員間の定期ミーティング開催や支援データの情報共有、既存業務への IT 導入による業務効率化を図る
連絡先	玖珠町商工会 〒879-4403 大分県玖珠郡玖珠町大字帆足 125 番地の 1 TEL : 0973-72-1211 / FAX : 0973-72-5712 e-mail : info@kusu.oita-shokokai.or.jp 玖珠町 商工観光政策課 商工労政・企業誘致班 〒879-4403 大分県玖珠郡玖珠町大字帆足 268 番地の 5 TEL : 0973-72-7153 / FAX : 0973-72-2180 e-mail : kigyoutown.kusu.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 玖珠町の現状

ア 玖珠町の位置・地勢

玖珠町は大分県の西部に位置し、東側は九重町、由布市、西側は日田市、北側は中津市、宇佐市、南側は熊本県小国町に隣接している。JR久大線（豊後森駅、北山田駅）がとおり、主要幹線道路として東西に大分自動車道（玖珠IC）、国道210号線、南北には国道387号線がとおり、福岡・北九州・熊本へ90分圏内、大分市には60分圏内に位置する交通の要衝となっている。総面積は286.60km²で、大分県全体の4.5%を占めている。

筑後川の上流に位置し、その源流となる玖珠川が東西に貫流している。この玖珠川やその支流には、三日月の滝、慈恩の滝、清水瀑園等の名瀑や湧水池等、水が演出する多様な地形がみられる。

玖珠盆地を取り囲んでいる万年山、岩扇山、伐株山等は、全国でも珍しいメサと呼ばれる台地状の地形となっている。また、玖珠町の北側には耶馬溪、南側には九重連山、東には4,000haに及ぶ日出生台原野が広がっている。

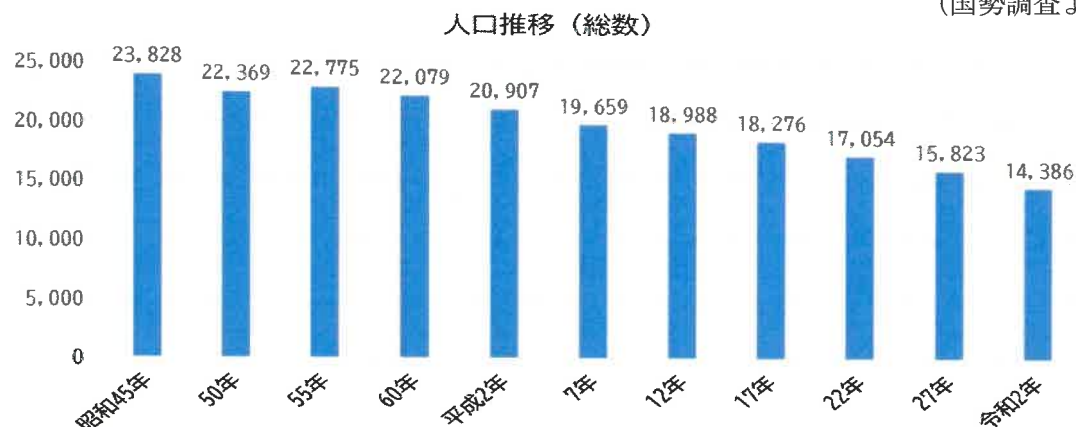


図1 玖珠町の位置

イ 玖珠町人口と高齢化の推移

玖珠町の総人口は減少傾向にあり、下表「人口推移（総数）」からも分かるように、令和2年では14,386人、平成22年からの10年間で2,668人減少している。

(国勢調査より)



また、高齢化については下表「年齢3区分人口の推移」からも分かるように令和2年の65歳

以上の人口は5年前の平成27年と比較して25人減少しているが、総人口に占める65歳以上の割合は3.6ポイント増加している。

年齢3区分別人口の推移

	総数（人）	15歳未満（人）	15～64歳（人）	65歳以上（人）	年齢不詳
平成22年	17,054	2,203(12.9%)	9,639(56.6%)	5,201(30.5%)	11
平成27年	15,823	1,873(11.8%)	8,382(53.0%)	5,552(35.1%)	16
令和2年	14,386	1,606(11.2%)	7,159(50.1%)	5,527(38.7%)	94

(国勢調査より)

ウ 事業者数の推移

事業者については、人口減少と足並みをそろえるようにその数を年々減らしている。平成24年から平成28年にかけて約4.5%減少したが、その傾向は多くの業種が減少していることに表れている。特に建設業と域内で最も多い業種である卸小売業の減少が著しい。人口減少と消費機会の域外流出が大きな要因と考えられる。

域内事業者数の推移

	建設	製造	卸小売	宿泊・飲食業	サービス	その他	合計	うち小規模事業者数
H24	83	51	260	127	218	132	871	662
H28	75	47	246	119	205	140	832	620

(経済センサスより)

エ 玖珠町の基幹産業について

管内の主要産業は以下の通り。

○農業

玖珠町における農業生産は、気象条件を活かした水稻と畜産（繁殖）・夏秋野菜（キュウリ、ピーマン、トマト）や花卉（バラ、トルコギキョウ、キク等）等の複合経営を主体とする農業生産を展開しているが、輸入農産物の増加、産地間競争、消費者のニーズの多様化等により、引き続き厳しい経営となっている。

畜産業は、肉用牛の繁殖飼養戸数が減少しているものの、頭数は現状維持の状態で推移しているほか、肥育牛の頭数は増加している。

○商業・サービス業

商業・サービス業は、町内の産業の半数以上を占めている業種であり、域内経済の循環を促し、町内の賑わいや活気を興す産業として位置づけられる。多くは個人事業者である。

平成28年経済センサスデータを基にしたRESASによれば、その他の小売業68社、飲食料品小売業45社、機械器具小売業20社、織物・衣服・身の回り品小売業16社、飲食料品卸売業9社といった構成になっている。

【玖珠産米 田園風景】



【森駅通り商店街】



オ 玖珠町第6次総合計画について

「にぎわいと活気を興すしごとづくり」 ※玖珠町第6次総合計画より引用

商工業の振興策として、玖珠町は次の4項目を重点施策として取組むこととしている。

○経営基盤の安定強化、新分野への進出促進、創業の促進

- ・ まちの賑わい創出に重要な役割を担っている商店街の維持・活性化に向けて、空き店舗の活用を支援する等、魅力ある商業の形成に努める。
- ・ 農商工連携の促進を図り、住民の日常生活に密着した商品・サービスの開発、提供等の促進を図る。
- ・ 商工関係団体や金融機関等と連携し、資金繰り対策や人材育成への補助を行うとともに、事業者への経営指導の強化を図る。

○地域内の経済循環の創出

- ・ 商業・サービス業が、域内での経済の好循環を促す産業構造となるよう、町内での消費拡大、消費意欲の喚起を目的とする事業の推進に、農林畜産業や観光業等、他産業分野と連携して取り組む。
- ・ 玖珠町内の企業間の連携により、工業における付加価値を高め、町内外との取引を通じて経済の好循環を促す産業構造となるよう取り組む。
- ・ UIJ ターン就職の促進に向けて、企業紹介事業を積極的に推進する。

○人材の確保・育成、事業承継への支援

- ・ 地元企業への就職者増加につなげるため、地元高校生等を対象に求人情報の提供を行うほか、新規学卒者やUIJ ターン者の町内就職に対する支援を通じて、就業支援を推進する。
- ・ 創業や事業承継に対する支援を行い、地域産業への新たな活力や魅力ある産業が育つ環境を生み出す。
- ・ 人材育成に向けた支援を行い、UIJ ターンによる地元就職を推進します。
- ・ ハローワークと連携して町内の求人企業の情報提供を行う。

- ・ UIJ ターン就職に向けた求職者に向けて、よりダイレクトな情報発信に努める。

○企業誘致の推進

- ・ 町内の業種に関連する企業をはじめ、多様な職種に対する誘致に向けて、産業用地の紹介や、産業用地確保のための関係計画の調整を行い、立地環境を整備する。
- ・ 特に I T 関連企業の事業所やサテライトオフィス等の誘致を推進し、新たな雇用の創出を図る。
- ・ 雇用人材の確保・育成に向けて U IJ ターン就職の促進を移住・定住の取組と合わせて行う。
- ・ 玖珠工業団地の残区については県と協力して、玖珠町の産業にあった企業の誘致に取り組む。

②課題

○商業・サービス業

商業・サービス業は、町内の産業の半数以上を占めている業種であり、域内経済の循環を促し、町内の賑わいや活気を興す産業として位置づけられる。

多くは個人事業者であり、新規創業者の大半は飲食等のサービス業となっている。一方、事業者の高齢化に伴う廃業や、それに伴う、空き店舗の老朽化の対応とともに、創業や事業承継に対する支援を継続して行う必要がある。そのため、当会では、創業支援において玖珠町との共催で創業セミナーを開催している。セミナー受講後の創業計画策定時の策定支援、並びに日本政策金融公庫の創業融資斡旋なども行っている。また、事業承継については大分県事業引継ぎ支援センターとの連携により事業承継セミナーや個別相談会を開催している。事業承継計画策定支援や専門家派遣等の支援を行っている。

商業・サービス業においては全国的にキャッシュレス化が進んでおり、IT への対応等、各事業者の経営基盤の安定による持続的な発展が求められる。

○工業

玖珠町の工業は、プラスチック製品製造、金属製品製造業の従業者が多く、一方で、人件費の高騰、慢性的な労働力不足等により、地域経済と雇用を支える町内の事業所数は減少傾向にある。

各事業所の経営基盤の安定による持続的な発展にあたっては、労働力の確保を図るとともに、経営基盤の安定化や強化を図り、振興を図る必要がある。

○観光業

玖珠町には「伐株山」「万年山」「大岩扇」等珍しい形をしたメサと呼ばれる山々と、そこから流れ出る「清水瀑園」や「三日月の滝」「慈恩の滝」等の名瀑が数多くあり、恵まれた自然環境を有している。

また、国指定登録有形文化財・近代化産業遺産に認定された「旧豊後森機関庫」「旧豊後森機関庫転車台」のほか、穴太積みの石垣からなる国指定史跡「角牟礼城跡」等、童話の里の歴史・文化等、有効な観光・交流資源があるものの、観光資源として他市町村との差別化や独自性が十分に確立されていない状況にある。

(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

玖珠町内の企業のほとんどが小規模事業者であり、地域経済の活性化や雇用の創出はもとより、地域社会の活力を維持していく上でも、極めて重要である。

経営環境変化のスピードは目まぐるしく、小規模事業者にとっては厳しい環境となっているが、地域経済を活性化するためには町内小規模事業者の振興は必要不可欠なものである。その

中でもデジタル化推進については玖珠町も推進しており、小規模事業者が経営を行う上でも生産性向上等の課題解決のため有益であることから、小規模事業者のデジタル化支援を実施していくことは重要である。まずは、部分的にデジタル化を導入することでの意識変革を図っていく。

経営改善を目指す場合であっても、成長を追求する場合であっても、小規模事業者が有する限られた経営資源に鑑みれば、これを経営者が独力で行うことは難しい。そこで、第三者による支援が重要となってくる。

そこで玖珠町商工会として 10 年程度の期間を見据えた振興のあり方については、事業計画に基づいた経営を伴走型により支援を行い「魅力ある個店づくり」に取り組んでいく。玖珠町の主要産業が卸・小売業であるため、個店ごとがブランド価値を高め、誘客の増加を図っていくことを 10 年程度の期間を見据えた長期的な振興のあり方とする。

②玖珠町第 6 次総合計画との連動性・整合性

玖珠町は令和 3 年 3 月に 10 年間の基本構想として、玖珠町第 6 次総合計画（令和 3 年 3 月～令和 13 年 3 月）を策定した。その計画内では、「にぎわいと活気を興すしごとづくり」として産業振興部分の基本施策を掲げている。なかでも商工業の振興部分においては、「経営基盤の安定強化、新分野への進出促進、地域経済の循環」を主要施策に位置づけている。

その主要施策の中の商工会の位置づけとして、連携を図りながら事業者への経営指導の強化を図るとあり、施策を具現化する主体となっている。

当会において、事業計画策定支援や策定後のフォローアップ支援、販路開拓支援の実施は玖珠町第 6 次総合計画との連動性や整合性を図れている。

③玖珠町商工会としての役割

支援にあたっては事業者の話を傾聴し、相手の立場に共感することが重要であり、信頼関係を十分に得ることを前提とする。支援者として提案や課題設定等も行いながら小規模事業者の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すよう意識する。経営者自身が自立的かつ柔軟に経営を正しい方向に導き、各個社の潜在力を最大限発揮し「魅力ある個社」が増える伴走型支援を実施していく。商工会は小規模事業者の最も身近にあり、状況及び課題をタイムリーに共有することが可能である。各分析や事業計画策定、事業の遂行や見直しに際しては、当会が果たす役割が大きい。そのため、職員が自らの資質を高めながら他団体との連携や情報収集を進め、支援主体であることはもちろん、コーディネーターとしての機能を高めて支援を進めていく。

（3）経営発達支援事業の目標

【地域への裨益に関する目標】

地域経済を下支えする小規模事業者の支援を行うことで、魅力ある事業者が域内に増加することで「地域の明かり」となり、地域経済の重要な担い手として成長・発展していくことを地域への裨益目標とする。

- 目標① 小規模事業者が IT 技術等活用しながら自立的な経営力強化を行うことで事業継続を実現
- 目標② 地域資源等の活用や新サービスの提供を行うことで、「魅力ある個社」を増やし地域全体の魅力やにぎわいを実現
- 目標③ 小規模事業者との対話や傾聴を通じ、内在的な個々の課題を設定した上で小規模事業者の潜在力を引き出し、地域の持続的発展に繋げていく。

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小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続の実現

外部環境の変化サイクルは短く、それに対応し、業務改善をはかっていく上で、対話と傾聴による信頼関係を通じて見えてきた経営の本質的課題を事業者自らが認識することに重きを置いた事業計画策定支援を行う。

②地域資源や自社の強みといった魅力を活かし、地域経済発展を推進

地域資源を活かした新商品開発や改良、サービスの開発・改善を支援し、情報発信やサービス提供において、玖珠町も全町的に推進する「デジタル技術」を活用した販路開拓支援等を通して、域内のみならず域外需要を獲得できる魅力ある個社の増加と魅力ある地域づくりに貢献する。

③小規模事業者との対話と傾聴を通じて信頼関係を構築し、個々の課題を設定し個社の力を引き出し、地域全体の持続的発展機運を高める

人口減少、少子高齢化などの課題があり、地域経済の維持に取り組む中で地域を支える個々の小規模事業者への課題設定から課題解決の伴走型支援において、個社の持つ潜在力を引き出すことにより、地域全体が自己変革していく意識を醸成する。

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

当会の商工会員を主体に、40事業者の四半期毎の売上高・仕入原価・雇用・業況等について比較分析を実施した。把握した分析結果については、小規模事業者の事業計画策定や販路開拓等の支援時に活用すると共に、HP等で公表し、巡回・窓口指導時に情報提供と説明を実施した。

②課題

同調査においては、指導員の支援時(経営分析、巡回・窓口指導等)には有用であった一方で、事業者自身が情報を受けて活用するまでの、専門性の高い分析までには至っていなかった。第1期の課題を踏まえて、国が提供するビックデータを活用した分析を実施。複合的なデータによる分析を行うことで、各事業者がより活用しやすい情報の提供を行う。

(2) 目標

	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地域の経済動向分析の公表回数	HP等掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP等掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(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）

地域における産業構造、人口動態、人の流れ、消費行動等の情報を基にした分析を実施。ビッグデータを基に、分析を行うことで、小規模事業者の限られた経営リソースを効果的に活用できるように情報提供を実施していく。また、下記分析を総合的に分析し事業計画策定に反映する。

【調査手法】

国が提供するビッグデータ「RESAS」を活用して、地域の経済動向を分析し年1回公表する。事業計画を策定する上で参考情報として提供し活用する。

【調査項目】

- ・地域経済循環マップ・生産分析（何で稼いでいるか分析）
- ・産業構造マップ（産業の現状等を分析）
- ・まちづくりマップ・From-to分析（人の動き等を分析）

②景気動向分析

管内の景気動向について詳細を把握するために、全国商工会連合会が実施する「小規模企業景気動向調査」を基にした独自調査を実施。定点的な調査を行い、年4回の調査・分析を行い情報提供していくことで、景気動向の見極めや事業計画策定のために役立てる。

【調査手法】

Web アンケートシステム（google フォーム、Questant 等）を活用し調査を実施

【調査対象】

対象業種 管内小規模事業者 40 社（建設業 7 社、製造業 7 社、卸小売業 7 社、サービス業 7 社、飲食業 7 社、その他 5 社）

【調査項目】

前年同月比と比較した売上高、客数、従業員数、業況、資金繰り、設備投資状況、経営上の課題など

(4) 調査結果の活用

- ・調査した結果はホームページや SNS 等の発信により、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。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

商談会出展時に、バイヤーからのアンケート調査に基づく需要動向調査を実施してきた。また、玖珠町へ来訪された経験のある方を対象にインターネット調査及び報告会を民間会社に委託し実施してきた。

②課題

バイヤーニーズの調査では、アンケート調査を行い出展された事業者へのフィードバックを実施しているが、マーケットインの商品改良等には至っていない。また、需要動向調査の実施及び報告会のみで終わっており、その分析や事業所へのフィードバックによるマーケットインの商品改良等の支援まで行っていない。

(2) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
商談会での需要動向調査 /対象事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	4 者	4 者

(3) 事業内容

・展示会商談会におけるバイヤーアンケート調査

「FOOD STYLE Kyushu」(福岡市)、「こだわり食品フェア」(千葉県)、「大分県オンライン商談会」などの展示・商談会を想定し、域外需要獲得のためのヒントや事業計画策定へ繋げていくために、バイヤーへのアンケート調査を実施する。

【対象事業者】

地域資源を活用した商品開発を実施し、販路開拓を図る事業者等
(加工食品、菓子、飲料等)

【調査項目】

味、食感、色、大きさ・形、価格、見た目、容量、パッケージ等

【サンプル数】

1 社につき、バイヤー 30 人 に聞き取りアンケート

【分析方法】

経営指導員がアンケート結果を集計・分析する。

【調査結果の活用】

調査結果は、経営指導員がアンケート結果を集計分析し、当該事業者へフィードバックすることで、商品やパッケージデザイン等の改良へと繋げていく。必要な場合は、専門家派遣等を活用し、今後の事業計画策定や販売戦略に反映していく。また、分析結果はデータベース化し、管内事業者がマーケットインの商品開発を行う際に利活用していく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現状

第1期では、経営分析セミナーを開催し、巡回・窓口指導を通じて、事業者の掘り起こしを行いながら、対象となる事業者の経営分析を実施していった。しかしながら、分析の大半は、補助金申請や融資斡旋を契機とした分析であったため、主目的が補助金採択や融資決定になってしまい、その場限りの分析や表面的な財務分析に留まるケースが多かった。

②課題

自社の現状を客観的に把握するという本来の目的や意義について、事業者にあらかじめ理解を得るとともに、「対話と傾聴」を通じて、経営の本質的な課題を把握するためには、自社の強みや弱みを掘り下げていく必要がある。また、その際には、定量分析・定性分析の両方を実施し、状況にあった支援手法を用いていくこととする。

(2) 目標

① 経営分析セミナーの開催

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
セミナー開催数	3 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
経営分析事業者数	30 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

※本表、「経営分析事業者数」についてはセミナー受講者を対象とする。

② 巡回・窓口指導、その他取組による経営分析を行う事業者の発掘

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
経営分析事業者数	36 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者

経営分析事業者数については、合計 60 者を目標とする。内訳として、セミナー受講者の分析数を 10 者とし、日々の巡回指導、窓口指導等での分析数を 50 者とした。

当商工会は指導員 3 名体制であるため、経営分析事業者数を 1 指導員あたり 20 者×3 名を積算根拠とする。

(3) 事業内容

①経営分析セミナーの開催

参加者が当事者意識を持ち、能動的に自社課題を考えるきっかけを与えるため、経営分析セミナーを開催する。意欲的で今後の事業計画策定や販路拡大に繋がる事業者 20 者選定し、自社の強み・弱みについて、理解を深めていく。

【募集方法】HP、SNS、会報等を通じ周知を実施。

【開催方法】対面、web もしくはハイブリット（対面+web）方式で実施。

【募集者数】20 者

【開催内容】自社現状分析の重要性の啓蒙、財務分析、定性分析、デジタルを活用した分析手法等

②巡回・窓口指導、その他取組による経営分析を行う事業者の発掘

巡回・窓口指導による支援対象者を選定し経営分析支援を実施する。支援事業者の掘り起しについては、販路拡大や設備投資の相談、融資相談時での提案や、決算・記帳指導時に経営支援員や記帳指導員と協議し選定していく。

【実施手法】

- ・日々の巡回・窓口指導時に、経営状況をヒアリングし経営分析の実施を提案
- ・決算・記帳指導実施している事業者から選定

【対 象 者】

- ・巡回及び窓口指導において経営分析による経営改善・事業計画策定等に特に関心のある事業者
- ・各種補助金や融資を活用した投資を行う事業者

【分析項目】定量分析（財務分析）と定性分析（非財務分析）を実施する。

《財務分析》直近 3～5 期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

《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

	分析項目
内部環境	・商品、製品、サービス ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・仕入先、取引先 ・デジタル化、IT 活用の状況 ・人材、組織 ・事業計画の策定、運用状況
外部環境	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】

- ・決算書の確認や「対話と傾聴」によるヒアリングの実施
- ・経済産業省の「ローカルベンチマーク」や日本政策金融公庫の「財務診断サービス」等、事業者にあった支援ツールを活用していく。
- ・SWOT 分析、3C 分析、PEST 分析等の実施

(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を行い、事業計画策定時等に活用する。また、データベース化を実施し内部共有を行う。これにより、支援の標準化（指導員毎の支援差の低減）や持続的かつ一貫性を持った支援に活用する。また、指導員以外の職員と連携した支援についても、データベースの活用していく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

先述した「経営状況の分析に関すること」でも述べたように、融資相談、補助金申請からの移行が大半である。また、管内における状況として、経済・環境・社会情勢等が変化する転換期を迎えており、事業計画策定の必要性が増している。また、これまで一度も事業計画策定を実施していない事業者も依然多く、需要については掘り起しが可能と考えられる。

②課題

各事業者の計画において、新規性・実現可能性などの検証をすすめながら、単発の補助金採択へ向けたものではなく、事業の持続的発展へ向けた事業計画策定を進める必要がある。そのためには、事業者が取り組むべき計画に納得し、自らが自立的かつ柔軟に経営を正しい方向へ導く、「自己変革力」「自走化」を身に付ける事が重要である。

また、事業の持続的発展には、今やDX化は不可欠であると考え。管内事業者のDX化についても、取り組みを進めている事業者が限定的であるため、今後、DX推進セミナーの開催や専門家派遣等を通じた重点支援を実施していく。

(2) 支援に対する考え方

これまでの補助金・融資前提での事業計画策定から、今後は、当事者意識を持ち自らが能動的になり、経営分析・事業計画策定・事業計画の実行を、持続的な発展のために履行できる事業者を生み出していくことが必要である。経営分析を行った事業者の内、特に取り組みに対して、積極的な事業者15者を選定する。

対話と傾聴による「内発的動機づけ」を行いながら、各指導員と共に事業計画策定を実施していくことで、事業者が持つ「潜在力」の最大限発揮を図っていく。経営分析から事業計画策定へと支援を継続していく中で、対話と傾聴により事業者との間に信頼関係を築いていくには一定程度の時間を要する。また、伴走型支援を実施していくにあたっては一社あたりに要する支援の時間をある程度確保し、質の高い伴走型支援を実施していくことが小規模事業者の成果を挙げていくには必要である。

また、事業計画策定と並行し、DX化に向けたセミナーを行うことで、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①事業計画策定事業者数	35 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
②事業計画策定セミナー	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
③DX 推進セミナー	(1 回) ※1	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※1 令和 3 年度は独自にセミナーを開催

経営分析から事業計画策定へと支援を継続していく中で、対話と傾聴により事業者との間に信頼関係を築いていくには一定程度の時間を要する。質の高い伴走型支援を実施し、小規模事業者の成果を挙げていくにあたっては一社当たり必要とする支援時間がある程度必要とする。そこで事業計画策定事業者数については 1 指導員たり 5 者×3 人＝15 者を支援目標とする。

(4) 事業内容

①事業計画策定支援・専門家派遣の実施

経営分析を行った事業者のうち、特に取組に対して積極的な事業者 15 者（1 指導員たり 5 者を想定）を選定し支援を実施する。策定支援の方法としては、日々の巡回・窓口指導を基本とする。

その中で、事業計画策定の中でより高度な支援が必要とされる事業者には、必要に応じて専門家派遣を実施。また、選定 15 事業者には事業計画策定セミナーの参加も促す。

②「事業計画策定セミナー」の開催

事業計画策定へ向けて前向きな事業者に対して、計画内容のブラッシュアップ・実効性の引上げ等を目指し、セミナーでの講習を行う。

【支援対象】 経営分析を実施した事業者

【募集方法】 HP、SNS、会報などで周知

【支援手法】 指導員 1 名あたり 5 者を担当（5 者×経営指導員 3 名＝15 者）
事業計画策定の支援、セミナーのフォローアップを実施

【開催方法】 対面、web もしくはハイブリット（対面+web）方式で実施

③DX 推進セミナーの開催

DX に関する基礎知識の習得や意識改革のため、また、DX 化へ向けた IT ツールの導入、web サイト構築等の取組を推進していくためにセミナーを開催する。

また、必要に応じて IT 専門家派遣を実施する。

【支援対象】 経営分析を実施した事業者、IT を活用した事業計画策定に取り組む事業者等

【募集方法】 HP、SNS、会報などで周知

【参加者数】 15 者程度

【カリキュラム例】

- ・ DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス）や具体的な活用事例
- ・ SNS を活用した web マーケティング、EC 販売における基礎
- ・ DX 化へ向けた、デジタイゼーション・デジタライゼーションの各セッションにおける取組について

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

事業計画策定後のフォローアップについて実施はしているが、経営課題が生じた際に不定期に

実施しているのが現状で、支援件数についても目標値を下回る状況にあることから、計画通りに事業が進捗した事業者が少ないのが現状である。

② 課題

事業計画策定後は、定期的な巡回によるフォローアップを行い、PDCA サイクルを意識した的確な伴走型支援につなげる仕組み作りが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定を行った全ての事業所に対してフォローアップを行い、策定した事業計画の実現性の向上を目指す。

その際、事業者が「自己変革力」「自走化」を身に着け、自ら PDCA サイクルを回していけるように、対話と傾聴を通じて、支援を実施する。

フォローアップの頻度は、四半期に 1 回のペースで行うことを原則とするが、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、ある程度訪問回数を減らしても支障ない事業者を判断した上で、フォローアップ頻度を設定していく。

(3) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
フォローアップ 対象事業者数	-	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
頻度 (延べ回数)	-	90 回	90 回	90 回	90 回	90 回
売上増加事業者数	-	5 者	5 者	7 者	7 者	7 者
利益率 1%以上 増加の事業者数	-	5 者	5 者	7 者	7 者	7 者

(4) 事業内容

・ 定期的なフォローアップの実施

対象事業者の進捗度合や内容に応じて、3 つの区分に分け、年間を単位とするスケジュールを設定し巡回指導、窓口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誤差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原因の究明を図る。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	事業者数	回 数
順調	年 2 回	5 者	10 回
概ね順調	4 半期に 1 回	5 者	20 回
停滞気味	毎月 1 回	5 者	60 回

(延べ 90 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

これまで大分県商工会連合会が主催する販路開拓セミナーや専門家派遣、伴走型補助金を活用し「商談会出展支援事業」の実施を行い、販路開拓における支援を行ってきた。出展に際し、出展支援とその事前事後のフォローアップ支援までを伴走的に行い、出展事業者は一定の成果が出

ている。

また、事業者の中には、時代の変革に迅速に対応し、これまで取り組んでいなかったネット販売や催事販売などの新たなビジネス展開により販路拡大に繋がった事業者もいる。

② 課題

商談会等の出展は、ある程度の生産力が必要なため、事業者の一本釣りとなっている。小規模事業者の事業者に適した販路開拓支援が課題である。

また、WEB活用による販路開拓支援については、ホームページを保有する事業者は増えたものの、ECサイトの保有率は低い。また、SNSを活用した情報発信についても効果的な販促に繋がっている事業者は少ない。今後は新たな販路開拓には、DX推進が必要であり、支援強化していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者の支援として、域外需要獲得のため、商談会等への出展支援を実施する。地域資源を活用した新商品や玖珠町のブランディングに資する商品開発を支援し、新たな販路開拓を目指す。

個者支援として、事業計画策定の支援を受けた者で、新たに商品を開発し初めて商談会等へ出展する事業者は大分県主催の商談会から出展を行い、既存商品を改良し更なる販路開拓を図る事業者などに応じ九州、関西、関東とターゲットを明確にし、それぞれの段階に合わせた販路開拓支援を行う。

DX推進に向けた取組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNSを活用した情報発信、ECサイトの構築等、WEB活用による販路開拓については、事業者の理解深度やITスキルに応じてセミナーやIT専門家と連携し、伴走的な支援を行う。

(3) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①展示商談会 出展事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数/者	-	2 件	3 件	3 件	4 件	4 件
②SNS 活用事業者数	-	5 者	10 者	10 者	15 者	15 者
売上増加率/者	-	15%	15%	15%	15%	15%
③ネットショップ 活用事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	-	15%	15%	15%	15%	15%

(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、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、接客などの支援を行う。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。

近年は毎年11月に福岡市で開催される展示商談会「FOOD STYLE Kyushu」への出展支援を行っている。また小売・中食・外食業界の販路拡大を目的とした九州を代表する展示商談会で、「FOOD STYLE Kyushu2021」の来場者は約15,000名の実績があり、多くの商談が可能であるという点が魅

力的であるため、近年はこの商談会への出展支援を行っている。また、新たな販路開拓として首都圏で開催される「こだわり食品フェア」に参加していく。

② SNSの活用

DXの考えを経営戦略に取り入れ販路開拓を支援するため、データに基づく顧客管理や販売促進を行う。現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

③ ネットショップを活用した販路開拓 (BtoC)

自社ホームページネットショップ立ち上げや各ECモールへの出店際し、商品構成、ページ構成、PR 方法等について専門家派遣等を活用し継続した支援を実施していく。

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

① 現状

第1期については経営力強化協議会を自主的に設置し、年に1度2月に開催していた。本協議会の構成メンバーは、外部有識者（中小企業診断士）1名、大分県西部振興局地域創生部長、玖珠町商工観光政策課長の3名である。経営発達支援事業で実施した内容と実績報告を行い、各委員からフィードバック（アドバイス）をもらっていた。次年度の改善点や実施内容などのブラッシュアップを行った。

また、経営力強化協議会開催後の直近理事会にて当該年度における報告を行い、その後、外部評価委員会による評価を受け実施してきた。

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。理事会へ結果をフィードバックした上で次年度の当会総代会へ議案提出し承認を得るといった流れである。

② 課題

評価にあたる当会の理事において本事業がしっかりと浸透していないなどから 評価や見直しのプロセスが形式的になり実効性に欠ける点が挙げられる。

(2) 事業内容

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。

【構成メンバー】

法定経営指導員（当会経営指導員）	1 人
外部有識者（中小企業診断士）	1 人
玖珠町職員（玖珠町商工観光政策課）	1 人
大分県職員（大分県西部振興局 地域創生部）	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

第1期においては、経営指導員等の資質向上等において大分県商工会連合会が開催する研修会への参加や、専門家派遣において専門家に同行することで支援ノウハウを習得していた。

研修会の参加では、様々な分野の専門知識の習得を進め支援スキル向上を図っていた。また、各地域の多種多様な支援事例やノウハウに触れられる貴重な機会となっていた。

専門家派遣同行では、専門家や他の支援機関と連携することで、支援ノウハウを習得していた。

② 課題

本計画を実行していく上で、商工会内での限られた資源を有効に小規模事業者へ提供していくためには、既存の日常業務等で IT を導入出来る余地がないかなど検討を行い、業務の効率化を図っていく必要がある。

また、職員の人事異動や経験年数の差などによる事業者への支援内容のバラつきを防ぎ、継続性のある支援を行っていく必要がある。

（2）事業内容

① 研修会参加による支援スキル向上

引き続き、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。

特に、「経営力再構築伴走支援モデル」に規定されている対話と傾聴の習得、向上のためのコミュニケーション能力を高める研修においては、県連が開催する研修のみならず、中小企業基盤整備機構等の開催する研修会へも参加し能力の向上を図っていく。

さらには、昨今の大きな流れであるデジタルトランスフォーメーション（DX）の必要性が盛んに叫ばれる中、否応なく小規模事業者も巻き込まれていく。その中で事業者の要請に応え、効果的な DX 推進をサポートするためには、支援にあたる職員自らの知識をアップデートしていく必要がある。各種セミナー等積極的に活用しながら、必要とされる知識の習得に努める。

【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

② 専門家派遣時に同行支援

事業者からの高度に専門的な課題に対応するために実施する専門家派遣の際には同行し、専門家の手法やその知識を習得するよう努める。専門多様化する各課題解決ニーズに対応するためのスキル向上を図る。

③ OJT 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行う際に、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。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、本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。

④ 職員間の定期ミーティング開催

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。

⑤ 支援データの共有

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、支援実績を入力する。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、支援の継続性を確保する。

⑥ 既存の日常業務へ IT 導入を行った業務効率化

職員間の情報共有や事業計画策定などは職員朝礼や経営支援会議において共有していた。この部分においては「LINE ワークス」等を活用し情報共有を漏れなく行っていく。画面上で記録が残っていくため振り返り等もしやすい。

また、小規模事業者への情報発信ツールとして「LINE 公式アカウント」を取得しリアルタイムで発信を行っていく。

事業計画策定時などは「マインドマイスター」などのマインドマップ作成ツールを活用しながら進捗状況の確認や同時編集などを行い業務効率化を図っていく。

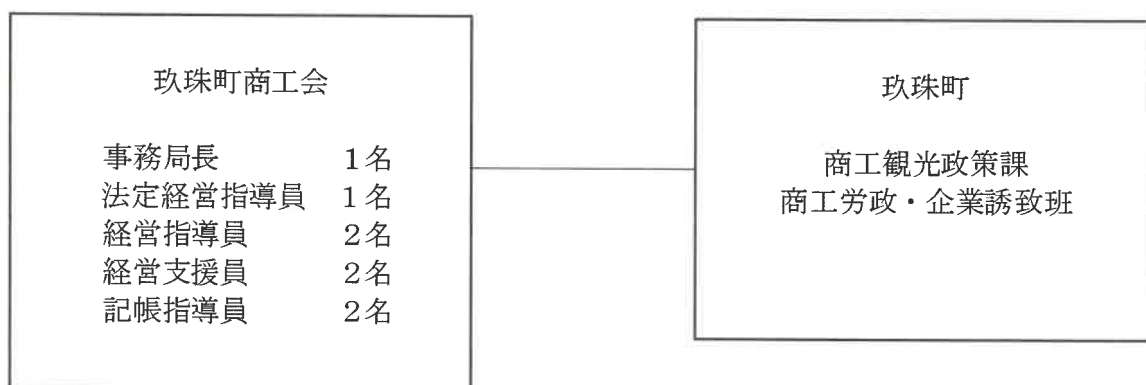
(別表 2)

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 6 年 6 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： 薬師寺 勝彦

■連絡先： 玖珠町商工会 TEL：0973-72-1211

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・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

〒879-4403 大分県玖珠郡玖珠町大字帆足 125 番地の 1
玖珠町商工会

TEL：0973-72-1211 / FAX：0973-72-5712

e-mail：info@kusu.oita-shokokai.or.jp

②関係市町村

〒879-4492 大分県玖珠郡玖珠町大字帆足 268 番地の 5
玖珠町商工観光政策課 商工労政・企業誘致班

TEL：0973-72-7153 / FAX：0973-72-2180

e-mail：kigyoun@town.kusu.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 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	1, 915	1, 915	1, 915	1, 915	1, 915
○専門家派遣費	1, 100	1, 100	1, 100	1, 100	1, 100
○協議会運営費	25	25	25	25	25
○セミナー開催費	630	630	630	630	630
○展示会等出展費	160	160	160	160	160

(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。

(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