

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	津久見商工会議所 (法人番号 9320205000102) 津久見市 (地方公共団体コード 442071)
実施期間	令和4年4月1日 ～ 令和8年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>管内小規模事業者が持続的かつ発展的な経営を自力で行えるよう、津久見市・津久見商工会議所で連携し、伴走支援に取り組む。</p> <p><u>〔目標①〕事業継続・発展のための経営力向上</u></p> <p>経営分析から事業計画策定支援を通じて、策定後のフォローアップや計画実行支援を行い、事業継続のための経営力向上を目指す。</p> <p><u>〔目標②〕地域資源を活かした新商品の開発及び販路開拓での“選ばれる店づくり”支援</u></p> <p>“選ばれる店づくり”を目指し販路開拓支援を行うことで、魅力的な店舗と商品の相乗効果による販路拡大・売上増加を目指す。</p> <p><u>〔目標③〕創業・起業、事業承継支援の推進と新たな事業価値の創出支援</u></p> <p>管内事業所数の減少率鈍化のために、創業者への事業継続支援と円滑な事業承継に向けた伴走支援を行い、同時に新たな事業価値の創出も目指す。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p><u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u></p> <p>○国が提供するビッグデータの活用と地域経済動向調査。</p> <p><u>4. 需要動向調査に関すること</u></p> <p>○新商品開発、既存商品のブラッシュアップのためのニーズ調査。</p> <p><u>5. 経営状況の分析に関すること</u></p> <p>○実践型経営分析セミナー、窓口、巡回による経営分析(財務・非財務分析)の実施。</p> <p><u>6. 事業計画策定支援に関すること</u></p> <p>○事業計画策定のための DX 推進活用セミナー開催、専門家派遣の実施。 ○事業継続・経営の安定化を目指した事業計画策定支援とセミナー開催。</p> <p><u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u></p> <p>○事業計画策定支援先の事業所に対し、定期的なフォローアップを実施。 ○進捗の確認や状況に応じた見直し等を行い、事業の実現性の高い柔軟な伴走支援を行う。</p> <p><u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u></p> <p>○販路開拓に意欲的な事業者を中心に BtoC、BtoB での販路拡大支援。 ○IT・ICT 活用による販路開拓、IoT・AI 活用による新たな事業価値の創出、DX 推進に於ける事業マッチングによる販路開拓支援。</p>
連絡先	<p>津久見商工会議所 中小企業相談所 電話：0972-82-5111 〒879-2442 大分県津久見市港町1番21号</p> <p>FAX: 0972-82-4666 / E-mail: tsukumi@tscci.or.jp</p> <p>津久見市 商工観光定住推進課 電話：0972-82-9542(直通) 〒879-2435 大分県津久見市宮本町20番15号</p> <p>FAX:0972-82-9520 / E-mail: tsu-kankou@city.tsukumi.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) 地域の現状および課題

①現状

【位置・沿革・産業】



<位置>

大分県の南東部に位置。豊後水道に面し、北に臼杵市・南に佐伯市と堺を接する。(上記左図)

<面積>

東西に 28 km・南北に 12 km・総面積 79.48 k m²

(国土地理院 令和 2 年度 10 月 全国都道府県市区町村別面積調より)

豊後水道に面した津久見湾の湾口部を囲うようにして半島部の典型的なリアス海岸が伸び、水深も 50m 超と深く、石灰石・セメントを運搬・輸出する為の大型船も入港しており、昭和 26 年には重要港湾にも認定された。それをさらに鎮南山、姫岳、碁盤ヶ岳、彦岳といった 600～700 m の山地が三方から馬蹄型に囲んでおり、平地が少ない。そのため、県内他の市町村と異なり水田がなく、住宅用地も海岸の埋立地や山を切り拓いて整備してきたことから、山に挟まれるように住宅街が広がっている。(上記右図)

島しょ部は、四浦半島の延長に保戸島、長目半島の延長に地無垢島、沖無垢島と合計 3 島がある。美しいリアスの海岸線が山地斜面のミカン栽培の段々畑とコントラストをなしており、色とりどりの風光明媚な景観を構成。また、山地部には広大な石灰岩地帯の鉱山が展開しており、独特な景観を有している。

交通アクセスについては、市内に JR 日豊本線が通っており、道路は大分・臼杵方面へは臼津バイパス(国道 217 号)が通る。平成 13 年には東九州自動車道津久見インターチェンジが供用開始され、平成 27 年の東九州自動車道佐伯以南全線の開通によって、宮崎県北地域とも繋がるようになった。

九州のなかでも大分県は、日本の「懐」というべき瀬戸内海や豊後水道に面し、台風の襲来や冬の厳しい季節風から守られているため、比較的温暖な気候に恵まれ、県南に位置する津久見市は、そのなかでも気候条件はかなり穏和であり温暖となっている。

＜沿革(歴史)＞

津久見市は、古くは鎌倉時代建長 2 年(1250 年)に「津久見浦守八幡大菩薩にやぶた三反を御供田として寄進される」とあり、戦国時代には大友氏の支配下にて、大友家 21 代義鎮(宗麟)がキリシタン大名として晩年を過ごした地として知られている。

江戸時代には、北半分が臼杵藩、南半分が佐伯藩と市域が分断されていたが、その頃よりミカン栽培や石灰づくりが進展し、特に、大正 5 年の日豊本線臼杵・佐伯間開通を契機に、ミカンの栽培面積が拡大するとともに近代的なセメント工業が発達しており、現在も石灰石・セメント産業は当市の産業を支える基幹産業として地域経済を牽引している。

また、保戸島のまぐろ延縄漁業も大正から昭和にかけて日本列島全域から南洋へ進出するなど、現在もなお豊後水道の豊漁な漁場を中心に、マグロやブリ、ヒラメの養殖や、漁業、水産加工業に従事する方も多い。鉱工業や農業・水産業の発展により、現在の津久見市の産業の礎が創られてきた。

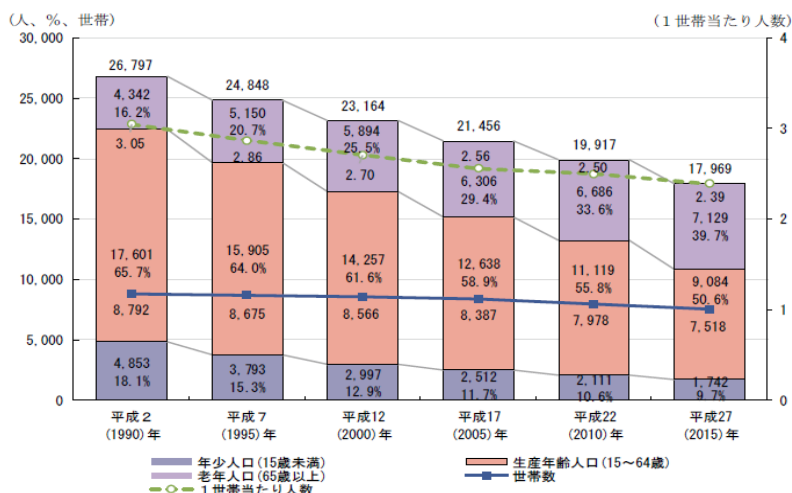
明治 22 年の市町村制施行令より、四保戸村・日代村・津組村・青江村・下浦村の 5 村だったのが、昭和 26 年より 1 町 3 村(津久見町・日代村・四浦村・保戸島村)の合併により、現在の津久見市となっている。津久見市内の商工業者を支援する経済団体としては、当津久見商工会議所のみであり、地域の産業を津久見市とともに下支えしている。

＜人口動態＞

国勢調査による津久見市の総人口の推移では、昭和 35 年の 37,164 人がピークであり、以降減少し続けている。平成 27(2015)年の 17,969 人、平成 2(1990)年の 26,797 人を比較すると 25 年間で 8,828 人(32.9%)も減少している。※令和 3 年 6 月末：16,491 人

年齢 3 区分別人口の推移をみると、年少人口、生産年齢人口ともに、減少にて推移している。その一方で、高齢者人口は増加で推移しており、近年の高齢化率は 40%を超え、大分県内でも特に高齢化が進む地域となっている。同時に、世帯数は減少傾向に入っており、少子化や晩婚化によって核家族も多くなったことで、1 世帯当たりの人数も減少し、過疎化の一途を辿っている。

《 人口の推移 》



資料：国勢調査 ※総数には年齢不詳を含む。四捨五入の関係で合計が 100%にならない場合がある。

《 過去からの人口の推移(人) 》

大正 14年	昭和 5年	10年	15年	22年	25年	30年	35年	40年	45年	50年	55年	60年	平成 2年	7年	12年	17年	22年	27年
23,456	26,482	28,878	29,147	32,398	34,169	36,768	37,164	36,870	33,988	31,922	30,454	28,836	26,797	24,848	23,164	21,456	19,917	17,969

資料：国勢調査

<産業状況>

以下の表は、津久見市の産業別就業人口を示したものである。

第一次産業において、津久見市では特に漁業従事者が多く、全体の構成比で見た場合大分県の平均構成比 0.6%に対し平成 27 年度津久見市の数値は 3.8%と、かなり上回っている。これは、前述したように津久見市ではマグロ・ブリ・ヒラメなどの養殖を含めた漁業全般が盛んな為、大分県内で比較すると比較的割合が高めとなっている。

第二次・三次産業においては、豊富な石灰石資源を有する津久見市では、鉱業とそれに連なる運輸業・加工製造業が基幹産業として位置づけられていることから、県の平均を上回るもしくは平均並みの従事者が確保されている。

産 業 別 就 業 人 口

(単位：人、％)

区分	平成17年		平成22年		平成27年		大分県 (H27年)	
		(構成比)		(構成比)		(構成比)		(構成比)
総数	9440	100.0%	8562	100.0%	7746	100.0%	546,167	100.0%
第一次産業	1244	13.2%	886	10.3%	603	7.8%	36,475	6.7%
農業・林業	582	6.2%	379	4.4%	306	4.0%	33,144	6.1%
漁業	662	7.0%	507	5.9%	297	3.8%	3,331	0.6%
第二次産業	2731	28.9%	2338	27.3%	2135	27.6%	121,915	22.3%
鉱業	497	5.3%	411	4.8%	391	5.0%	693	0.1%
建設業	1060	11.2%	820	9.6%	707	9.1%	46,376	8.5%
製造業	1174	12.4%	1107	12.9%	1037	13.4%	74,846	13.7%
第三次産業	5431	57.5%	5317	62.1%	4903	63.3%	363,361	66.5%
電気・ガス～	29	0.3%	32	0.4%	24	0.3%	2,613	0.5%
情報通信業	41	0.4%	25	0.3%	9	0.1%	6,622	1.2%
運輸・郵便業	858	9.1%	800	9.3%	686	8.9%	22,678	4.2%
卸売・小売業	1442	15.3%	1298	15.2%	1085	14.0%	82,577	15.1%
金融・保険業	141	1.5%	112	1.3%	116	1.5%	11,116	2.0%
不動産業・物品賃貸業	8	0.1%	26	0.3%	28	0.4%	7,516	1.4%
学術研究・専門・技術S			117	1.4%	118	1.5%	13,288	2.4%
宿泊・飲食	322	3.4%	396	4.6%	376	4.9%	32,424	5.9%
生活関連S			288	3.4%	245	3.2%	18,777	3.4%
教育・学習支援	282	3.0%	257	3.0%	226	2.9%	24,137	4.4%
医療・福祉	895	9.5%	1045	12.2%	1106	14.3%	83,380	15.3%
複合サービス	133	1.4%	86	1.0%	90	1.2%	5,768	1.1%
サービス	939	9.9%	513	6.0%	487	6.3%	29,622	5.4%
公務	341	3.6%	322	3.8%	307	4.0%	22,843	4.2%
分類不能	34	0.4%	21	0.2%	105	1.4%	24,416	4.5%

また、津久見市の事業者数については、管内事業者(民営)の総数は平成 21 年には、971 事業所であったのに対し、平成 24 年は 926 事業所、平成 26 年は 866 事業所、平成 28 年は 833 事業所まで減少している。

そのうち、小規模事業者数は平成 21 年には 811 事業者であったが、平成 24 年は 777 事業所、平成 26 年は 726 事業所、平成 28 年は 687 事業所まで、管内の事業者数に連動する形で減少している。主な原因として考えられるのは、少子化と高齢化に伴う担い手不足による後継者がおらず、やむを得ず廃業を選択するケースが近年増加としていることや、交通インフラの整備によって利便性は高まったが、その結果、大分市内郊外に大型商業施設などが立地したことで、そちらに消費者が流れてしまっている現状があると考えられる。

<地域資源>

○鉱業（石灰石）・セメント産業

セメント産業は大正 6 年(1917 年)セメント工場が進出以来、日本一の生産量を誇る豊富な石灰石資源を背景に基幹産業として発展した。近年はごみ焼却灰・汚泥・災害時の瓦礫受入や、災害地に於ける消毒での消石灰の使用等、資源リサイクルの面に於いても新たな付加価値を生み出している。また、当津久見商工会議所の活動内に於いても、SDGs の取組みに先立て、石灰石化工の際に排出される二酸化炭素と水素からメタンを合成し(メタネーション)エネルギーとして再利用する CO₂ フリーの地産地消型エネルギーサイクルを調査研究する“津久見 PtG 研究会”を、大手先進企業にも参加を仰いで立ち上げる等、次世代へ向けた持続可能なセメント産業の在り方に対し、津久見市一体となって取り組んでいる。

産業構造としては、石灰石鉱山・セメント産業を中心に、これを支える鉄工・電気・機械整備・石灰加工・海運業等の中小企業で構成される、独特の産業構造である。これらの産業は津久見市での雇用の受皿となっているが、一方で技能者育成や人口減少・流出に伴う人材不足への対応が急務となっている。

平成 21 年以降の生産量は以下の表の通りで、平成 21 年以降緩やかな増加傾向となっている。その要因としては、平成 23 年 3 月に生じた東日本大震災や平成 29 年 4 月に発生した熊本地震のほか、近年、台風や大雨被害による水害等の自然災害が日本全域で発生し、その復旧・復興に伴うインフラ・ハード工事の需要が増加してきたことが大きい。また、平成 28 年頃に生産量が一時的に減少しているものの、前述した自然災害の復旧需要や、本年開催された 2020 年(2021 年開催)東京オリンピック・パラリンピックのハード整備等によって、セメント需要が生じており、石灰石生産量は昨今増加傾向にて推移している。コロナ禍に於いても生産量や販売量で大きな影響がなかったことや、現在新しく津久見市八戸地区での新たな鉱山開発が進んでいることから、今後数年間の景況については期待できる見通しとなっている。

* 鉱業の事業所数・従業員数の推移 (単位：千 t・所・人)

	平成 21 年	平成 24 年	平成 26 年	平成 28 年
石灰石生産量	24,791	25,452	26,930	25,984
事業所数	14	14	14	14
従業員数	536	226	233	556

(平成 28 年版津久見市統計書より)



(津久見市の石灰石鉱山の上空図)



(石灰石・セメントバーチャル体験ツアー)

また、市内石灰石・セメント関連企業の協力のもと、地域資源である石灰石を中心とした“産業観光コンテンツの造成”にも津久見市として力を入れている(令和 2 年国土交通省観光庁事業採択)。360° カメラを使用し、普段関係者以外立ち入れない場所を、VR カメラで撮影、映像コンテンツとして配信を行う等、地域の産業資源を活用した新たな地域振興についても、付加価値

の一つとして期待されている。

○ミカン栽培

津久見市には県内の他市町村に比べると水田がなく、従来からミカンを中心とした柑橘類の栽培が盛んであり、津久見市の農業の基幹作目といえる。

山の傾斜地を活用しての栽培に加え、ハウス栽培も行われているため、温州みかん・甘夏サンクィーンなど多種多様な柑橘類が生産されており、ほぼ一年中出荷されている。

津久見産ミカンを使ったシャーベット「つくみ愛ス（ツクミアイス）」の復刻や、餡にサンクィーンのマーマレードを練りこんだ「みかんどら」、サンクィーン・甘夏を使用した「葛アイスキャンデー」やビタースイーツの開発等、津久見のみかんを使った加工商品も拡がり始めている。

一方で、生産者の高齢化は深刻で、急傾斜となる山での栽培は危険を伴うため、作付面積は徐々に減少し、生産額も近年では平成 26 年以降減少傾向となっている。

しかし、そういった中で地域おこし協力隊でみかんの生産者を募集するなど、地域ブランドとしての復活を津久見市全体で取り組んでおり、オリジナルデザインのミカン箱の製作や、任意団体の“つくみのみかん応援隊”がプロデュースして開発した「つくみのみかんだけジュース」の販売等、積極的な取り組みも徐々に波及している。また、平成 29 年 2 月には、大分県で初となる「ふるさと名物応援宣言」を、津久見ミカンと柑橘類を加工した商品群の推進にて宣言する等、市をあげてミカン産業の再生を目指し「津久見みかん」のブランド化に取り組んでいる。

下記の表は、津久見市内での柑橘類の生産量と生産額の推移を示したものである。その年の天候や重油価格高騰（ハウス栽培に影響）により、生産量や生産額に増減がみられる。ふるさと名物応援宣言による農商工の連携した取り組みにより、今後の生産量・生産額の増加を目指している。

* 柑橘類生産量・生産額

(単位：t・千円)

	平成 25 年	平成 26 年	平成 27 年	平成 28 年
柑橘類生産量	879	912	764	600
柑橘類生産額	201,732	215,643	214,106	163,409

(平成 28 年版津久見市統計書より)



(オリジナルデザインのミカン箱)



(つくみのみかんだけジュース)

○遠洋マグロ漁・マグロ養殖

津久見のマグロ延縄漁業は明治から始まり、大正・昭和にかけて発展し、保戸島は全国有数のマグロ基地となった。しかし、海外からの安価なマグロの流入のほか、漁業者の高齢化・後継者不足により、かつて 160 隻を超えたマグロ漁船は、平成 29 年には 14 隻と激減。

そのような中、平成 21 年にマグロが津久見市の地域資源に認定されたことをきっかけに、津久見商工会議所では同年『津久見まぐろ研究会』を立ち上げた。以降研究会では、マグロを使っ

た創作料理の開発(津久見産の山椒とコラボした「マグロ山椒鍋」やマグロの胃袋の佃煮などを販売中)や市内イベントにて山椒鍋や兜焼きの無料配布を行うなど、地域活性化と共に「津久見といえばマグロ」をPRする活動を行っている。

また、創作料理に限らず、津久見の郷土料理である『ひゅうが丼(生のマグロを胡麻ダレで和えてご飯に乗せた丼)』も大切にしており、市内の飲食店で提供されるのはもちろん、レトルト商品やひゅうが丼用のタレなども、お土産として人気がある。昨今のコロナ禍でステイホームに伴う巣ごもり需要にあわせた「おうちでひゅうが丼」といったセットも販売がスタートした。

平成27年には、津久見市内の養殖業者が稚魚からのクロマグロの養殖に成功し、「豊後まぐろヨコゾーナ」というブランド名で全国へ出荷を開始した。

また、農林水産省が公表している統計データでは、平成28年度の津久見市のマグロ漁獲量は2,511t(うち、2,330tが保戸島のマグロ漁船による)あり、これは大分県内で1位、全国で20位の漁獲量である。

現在も、夏には市内飲食店とタイアップした「つくみひゅうが丼キャンペーン」や、1月～3月にかけて、津久見産養殖本マグロである「豊後まぐろヨコゾーナ」を使った各店メニューを展開する「つくみ本まぐろフェア」などを、津久見観光協会と津久見まぐろ研究会を中心に実施している。



(まぐろの水産基地 保戸島外観)



(ご当地グルメの一つ ひゅうが丼)

○ぶり、ヒラメ、津あじ 等

津久見市はマグロだけではなく、豊後水道を流れる黒潮の恩恵を受け豊かな漁場が広がる地形であるため、より天然に近い養殖環境の中で、ぶりやヒラメが育ち、地域資源の一つとして県内外へ流通している。

ぶりについては、国内最大級の「ひろびろいけす」(一般漁場の約48倍)を使用し、成育に適した水温が年間を通して維持され、潮流が速く海中の酸素量も豊富であることから、新鮮な海水が絶えず流入するので漁場は常にきれいな状態が保たれ、より自然な環境で持続的にぶりの養殖が行われている。また、ヒラメについても、四浦半島の中ほどに位置する深良津地区にて、20年以上前より有志が手づくりの養殖場を建設し、ヒラメ、アワビ等の陸上養殖の取り組みを始めている。美しい海水と自然豊かな環境のもと養殖されたひらめは「宗麟ひらめ」というブランド名で、市内外に出荷されている。

その他には、豊後水道の急流で豊富な小魚を食べて丸々としたアジやサバが獲れ、獲れたものは脂のりがとても良く、津久見市で水揚げされたアジやサバは津アジ、津サバとも呼ばれており、その身は大分県のブランド魚である“関アジ、関サバ”にも劣らないと言われている。

津久見商工会議所に於いても、管内小規模事業者への個社支援の中で、ブリのほぐし身の瓶詰製品やすり身の天ぷら等の加工製品の開発、そして流通といった販路開拓支援等も行っており、津久見市が誇る海産資源の拡がりについても、一つの強みと捉え、マグロだけではない地域資源の活用についても力を入れている。

＜津久見市の総合計画＞

（「第 5 次津久見市総合計画 2021 年改訂版 後期基本計画」P77 より抜粋）

第 3 章 世界に誇る地域資源で活力を創造するまち＜産業振興・雇用分野＞

- 1、農林業の振興
 - (1) 農業生産基盤の整備強化
 - (2) 農業経営基盤の整備と担い手の育成
 - (3) 森林の整備・保全の推進
- 2、水産業の振興
 - (1) 漁業生産基盤の整備強化
 - (2) 漁業経営基盤の整備と担い手の育成
- 3、鉱工業の振興**
 - (1) 中小企業の経営基盤の強化
 - (2) 企業の育成・誘致
- 4、商業の振興**
 - (1) 中心市街地の活性化
 - (2) 特産品等の流通販路の拡大
- 5、観光・レクリエーションの振興
 - (1) 観光地域ブランドの確立と推進
 - (2) 多様なツーリズムの展開
 - (3) 魅力的な観光情報の発信と誘客強化
- 6、就労環境の整備
 - (1) 若年層や女性の雇用機会の創出
 - (2) 高齢者・障がい者雇用の充実
 - (3) ワークライフバランスの推進

津久見市は第五次津久見市総合計画(平成 28 年度～令和 7 年度の 10 年計画、令和 3 年改訂)を策定し、「市街地の土地利用の再構築による商店街の再生と、豊かな自然や伝統的文化を活用した観光・レクリエーション機能の充実により、地域特性を最大限に活かした産業振興を図る」としている。限られた土地を機能に応じてエリア分けしコンパクトなまちづくりに取り組むことで、第三次産業を中心とする生活利便機能の強化と、定住促進、観光強化および街なかの交流人口の増加を図る方針である。

定住・ふれあいエリア	住宅地が形成されているエリア。定住人口増加に向けて住環境を整備と安全な道路整備を行う。文化・教育・スポーツ施設の充実を図る。
賑わい・活力エリア	つくみん公園を含めた本市の中心市街地エリア。商店街などの商業施設と公共施設の集約による市民の利便性向上を図る。また、食観光の推進と市民交流の場づくりなど新たな要素を取り入れて商店街の活性化を推進する
自然・観光交流エリア	半島部・島しょ部の豊かな自然環境と人々の暮らしが共存するエリア。海と山の自然を保護しつつ観光周遊ルートや観光施設等の周辺整備を図り、豊かな自然を活用した観光交流エリアの形成を目指す。
鉱工業エリア	本市の基幹産業である石灰石採掘・セメント製造を中心とする鉱工業集積エリア。緑地の確保により環境にやさしい健全な創業環境の維持を図る。
里山エリア	本市を代表する特産品の柑橘類農地と森林地域のエリア。農林業の生産基盤の整備の他、森林浴など自然体験型レクリエーション機能を付加し、魅力的な里山エリアの形成を図る。

②課題

鉱業(石灰石生産)では、現在も採掘量が安定しているため、事業所数に大きな変化はない。セメント製造関連も、オリンピック・災害復興の特需があり今後も需要は横ばいもしくは増加が見込まれており業界は安定しているといえる。また、セメントに限らず石灰の高付加価値商品の開発(合成炭酸カルシウム・化粧品原料・鮮度保持剤)といった横展開も図られており、業界に関連する部分でも今後も安定した重要が見込まれている。一方で、就労人口の高齢化に伴う生産人口

の減少や、人口流出による社会減に伴う人手不足・後継者不足による事業継続については、喫緊の課題である。

また基幹産業には大きな変化はないものの、一方で市内全体の事業所数は減少傾向にある。平成 21 年度経済センサスによる津久見市の民営商工業者数の総数は 971 事業所であったが、平成 26 年には 866 事業所と 5 年間で約 1 割減少し、更に平成 28 年には 833 事業所に減少している。特に市内全業種の中で最も事業所数が減少しているのは、個人商店などの小売業である。

＊平成 28 年度 津久見市内業種別事業所数 （経済センサス調べ）

産業（大分類）	H26年総数 （所）	H26総数中 の小規模事 業者（所）	H26小規模 事業者の割 合（％）	H28年総数 （所）	H28総数中 の小規模事 業者（所）	H28小規模 事業者の割 合（％）	事業所数増 減（所）
農林水産業	15	12	80.0%	13	10	76.9%	-2
鉱業・採石業・砂利採取業	14	11	78.6%	14	10	71.4%	0
建設業	97	90	92.8%	91	82	90.1%	-6
製造業	55	41	74.5%	55	42	76.4%	0
電気・ガス・熱供給・水道業	1	1	100.0%	0	0		-1
情報通信業	2	2	100.0%	1	1	100.0%	-1
運輸業・郵便業	29	19	65.5%	31	21	67.7%	2
卸売業・小売業	257	206	80.2%	246	195	79.3%	-11
金融業・保険業	10	9	90.0%	10	9	90.0%	0
不動産業・物品賃貸業	43	43	100.0%	41	40	97.6%	-2
学術言及・技術サービス業	18	15	83.3%	17	13	76.5%	-1
宿泊業・飲食サービス業	129	105	81.4%	129	103	79.8%	0
生活関連サービス業・娯楽業	107	106	99.1%	99	96	97.0%	-8
教育・学習支援業	17	17	100.0%	21	20	95.2%	4
医療・福祉	17	17	100.0%	17	17	100.0%	0
複合サービス業	8	7	87.5%	8	7	87.5%	0
サービス業（谷分類されないもの）	47	25	53.2%	40	21	52.5%	-7
合計	866	726		833	687		-33

卸売業・小売業は、津久見商工会議所管内における事業所数の約 3 割を占めているが、その規模としては小規模事業者が大半である。経済センサスを基にした小売業の年間商品販売額の推移を見ると、平成 6 年に 188 億円あった販売額が平成 26 年には 120 億円と、この 20 年間で 36.2% 減少した。同様に、商店数・従業者数も減少傾向にある。

要因としては、平成 13 年に東九州自動車道が開通し交通利便性が向上したことで、大分市内の大型商業施設へ通いやすくなったことのほか、津久見市内に店舗面積 1,000 m² を超える大規模小売店が平成 19 年と平成 21 年に相次いで進出したこと、近隣市にも同様の大型スーパーが進出していることなどから、顧客にとって利用する店舗の選択肢が増え、市内小規模事業者が価格や品揃えにおいて規模的に不利な立場となっていることが挙げられる。

現に、平成 29 年度大分県中心市街地等消費者動向調査報告書においては、最寄品の購入場所について津久見市商圏の 20%は臼杵市、10%は佐伯市と隣接する市町村へ、10%は大分市へと流出しており、市内での購入率は 52.9%に留まった。これは、調査対象となった 16 商圏のうち下から 3 番目の結果であった。また、新型コロナウイルスの感染拡大によって、急速なデジタル化が進み、EC(B to C)での販売チャネルが広がることで、消費者の購買行動にも選択肢が増え、既存の店舗型ビジネスで地元商圏を対象としている地元事業者は苦戦を強いられている。

今後は、特産物や地域資源を活用した特色のある商品やサービスの開発などで、差別化を図るとともに、消費者の利便性を高めるキャッシュレス決済や EC 導入を推進し、津久見市が現在、市内中心部の埋立地に建設を計画中的である「街なか観光拠点施設」との連携を図りながら、日豊経済圏域を中心に、市外県外も商圏として捉え、自店や地元の活性化に取り組むことが重要である。

(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

津久見商工会議所では、向こう 10 年間を見据えた振興の在り方を次のように想定する。

津久見商工会議所の活動における基本方針は「まちづくり」「人づくり」「産業づくり」「基盤づくり」の 4 つの柱を基本としている。

今後、津久見市第 5 次総合計画により、中心市街地の活性化と観光強化による市内周遊人口の増加が図られ、市外からより多くの人が訪れるための取り組みに対して重点を置かれることが想定される。津久見商工会議所としては、管内小規模事業者を中心に、津久見市の地域資源等を活用した『津久見ならではの』の魅力的な商品・サービス開発を引き続き継続して行う。そして同時に、情報発信や店舗の利便性向上を目指し、Web を活用した新たなチャネルの構築や、IT・ICT を活用した販売促進や販路拡大等についても取り組むことで、外貨獲得のための事業成長を見込み、包括的に小規模事業者の維持・発展に向けて、伴走支援を図っていく。

小規模事業者を取り巻く経営環境は急速に多様化・複雑化しており、特に情報化・デジタル化の進展に伴う IT・ICT の活用は不可欠であると考えている。今後は、いかにして情報を発信し、消費者の情報の取捨選択の網に漏れないようにするための対策や、自らが膨大な情報の中から有益な情報を見つけ活用する等、新しい経営戦略としての考え方やノウハウ等が求められるようになってくると考えられる。しかし、現状管内の多くの小規模事業者は IT リテラシーも低く、情報化の進展に対応できないまま、情報格差が今後ますます拡大している状況にある。だからこそ、小規模事業者の事業継続と課題解決、そして経営力向上に資する支援の中に IT・ICT・IoT を活用して、より生産性の高い効果的・継続的な支援に発展させることで、この先の新しい社会変化に適応した、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施していく必要があると考えている。

② 津久見市総合計画との連動性・整合性について

津久見市が平成 28 年度に発表した「第 5 次津久見市総合計画」(平成 28 年度～令和 7 年度)では、「(第 3 章)世界に誇る地域資源で活力を創造するまち<産業振興・雇用分野>」を掲げている。その中にある「3、鉱工業の振興{(1)中小企業の経営基盤の強化、(2)企業の育成・誘致}」、「4、商業の振興(1)中心市街地の活性化、(2)特産品等の流通販路の拡大」の項目は、経営基盤の強化に必要な経営分析の手法や事業計画策定等の**研修機会の拡充**、そして**起業や新分野進出の支援**といった育成・誘致に関する対策、また流通販路の拡大を目指した**新たな特産品の開発**に係る支援等、当所が掲げている事業方針や、既に行っている取組みと連動している。そして今後も継続して取り組む事業として、連動性や整合性を有するものである。

(津久見商工会議所 令和 3 年度基本方針・事業計画 重要項目より抜粋)

[1] 会員事業所の経営支援の推進

- ・小規模事業者を主体とした**経営支援の推進**
- ・国及び県等の施策に係る支援指導及び情報提供
- ・倒産の未然防止、再建、再生支援
- ・若手経営者及び女性経営者の指導育成
- ・創業・起業支援及び事業承継支援
- ・IT ツールシステム（キャッシュレス・クラウド会計・Web 会議等）の導入と研修
- ・**経営発達支援計画の実践（セミナー開催・商品開発・販路開拓等）**

[3] ひとづくりのための事業推進

- ・人材育成及び人手不足の解消
- ・地域教育における支援活動（地元企業見学会等）
- ・雇用対策の推進
- ・UIJ ターン情報の構築と斡旋
- ・外国人人材の受入れ事業に向けた調査（受入れ環境の整備）
- ・新人社員・中堅社員研修会の開催

- [6]企業立地及び誘致に向けた条件整備の要望活動の推進
[9]津久見 PtG 研究会の事業推進

③ 津久見商工会議所としての役割

【これまでの取組について】

津久見商工会議所の会員事業所において、小規模事業者の自然廃業に伴う退会は年々増加傾向にある。日々の巡回・窓口での相談業務の他、小規模事業者伴走型支援事業に於ける経営セミナー(経営分析・事業計画策定・販路開拓等)を毎年開催し、販路開拓・商品開発・事業計画の策定等について学ぶ機会を提供してきた。また、創業支援に関しても平成30年10月より施行開始された津久見市創業支援事業費補助金の活用支援とともに、創業支援セミナーを年間複数回開催する等、新規創業の支援には注力して実施している。あわせて、大分県事業引継ぎ支援センターと協働する形で、管内の事業承継支援(親族内承継、従業員承継、第三者承継)についても支援を行っているところである。

【これからの取組・役割について】

今後の中長期的な目線を踏まえ、小規模事業者の経営の発達を図るには企業の外部環境(インフラ・各種規制や条例等)と内部環境(人材・資金・経営力等)の両面から、自治体や商工会議所が連携して支援を行う必要があると考える。具体的には、管内小規模事業者に対し、ローカルベンチマーク等を活用した経営分析を行い、事業計画策定支援、更にはフォローアップによる事業のPDCAサイクルの実行支援を実施して、小規模事業者の経営基盤の強化を図るとともに、RESAS等のビックデータや管内に於ける需要動向調査等の情報の提供に努め、多様化・複雑化するニーズの変化に対応した販路開拓などの支援に取り組んでいく。また、生産性向上ならびに企業課題として挙がる人材不足等の喫緊の課題に対しても、DXを推進しIT・ICT・IoTの活用支援を中心に行うことで労働生産性を高め、新しい経済状況で負けないシステムづくりにも注力する。

そして必要に応じて、行政機関や各支援機関などと連携し、様々な制度を有効活用しながら、より効果的なアウトカムが図れるよう支援を実行する。更に、人口減少や購買力の流出などによる地域経済の縮小に伴う、管内の既存事業者の減少を緩やかなものとするためにも、特に新規創業や事業承継に対する支援強化を図り、地元産業の継続と新たな事業の創出による経済の底上げについても注力していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

前項(1)、(2)より、津久見市が取り組む「第5次津久見市総合計画」に於ける中心市街地活性化の方針や、津久見市の小規模事業者の現状と課題、そして当所の小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画を「第5次津久見市総合計画」の計画終了期間とあわせ(4年間)とし、その目標を以下の三点で設定する。

[1] 事業継続・発展のための経営力向上

管内小規模事業者が、事業継続の為に自ら考え行動し、着実に売上と利益の増加へと繋げていける、活動的な小規模事業者となるために支援を行う。まずは現状と課題を自ら把握し、課題解決に何が必要であるかを判断するための経営分析や、事業計画・経営改善計画の策定支援を行い、事業のPDCAサイクルを回すことで経営力の向上を目指す。そして半永続的に持続可能で、柔軟かつ健全な経営が出来る小規模事業者の育成を目標に、地域経済の活性化を図る。

[2] 地域資源を活かした新商品の開発及び販路開拓での“選ばれる店づくり”支援

地元の特産品や観光資源を活用した独自優位性の高い商品開発や、既存商品のブラッシュ

アップを行うことで、既存の商圏内での販売だけではなく、新たな商圏への展開を見据え、広い視野を持ち販売機会を獲得するための商談会やイベント等の情報提供や、出品などの実践的な販路開拓支援に繋げる。また、ニーズ調査も実施し、小規模事業者の販売促進と売上増加に活かすとともに、EC といった新たな販売チャネルの獲得や、Web を活用したプロモーション支援、そして顧客の利便性を考慮した“選ばれる店づくり”を支援することで、魅力的な店舗と魅力的な商品の相乗効果による販路拡大・売上増加を図る。

[3] 創業・起業、事業承継支援の推進と新たな事業価値の創出支援

管内事業所数の減少率を少しでも緩やかにするため、創業(スタートアップ)と事業承継支援を推進する。スタートアップに関しては、創業ならびに二次創業を含む起業や、事業の再構築による多角化にチャレンジする小規模事業者に対して、起業に対するノウハウを教授するための創業&起業支援セミナーを行い事業計画策定支援まで繋げ、策定後も継続した巡回により事業継続を支える。また IT・ICT・IoT の分野の企業とのマッチング支援により、新たな事業価値(付加価値、労働生産性向上)の創出等にも取り組む。事業承継についても、実行に向け課題のある事業者を、事業承継診断シートを活用して抽出し、専門機関等と連携して事業承継計画の策定支援を行い、円滑な事業承継に結び付ける。

以上の取組を、津久見市と津久見商工会議所で協働し、推進していくことによって、最終的に市内小規模事業者が持続的かつ発展的な経営を自力で行えるようになることを目標とする。

そのための取組により、結果として市内小規模事業者の減少を最低限に抑え、5 年後も現在と同規模(650 事業所)の小規模事業者数を維持し、地域経済の減衰を防ぐ。

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8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

〔1〕 事業継続・発展のための経営力向上

管内小規模事業者に対して、窓口相談や巡回相談、金融相談、税務相談等の機会を通じ、自社の経営状態の把握、そして経営課題の抽出と掘り起こしを行うために、ローカルベンチマーク診断を用いて財務面からの安全性や労働生産性の分析を行う。加えて非財務面の診断として、内部環境・外部環境の両面からSWOT分析等の各フレームワークを用いて現状の判断を行い、その結果を基にした今後の経営戦略を検討する。その上で、事業計画を策定していく中に於いて、出来る限り可視化を行い、視覚的に小規模事業者が理解できるような手法を用いることで、分析から経営計画策定までをフォローする。そして事業計画策定後も継続的に支援を続け、進捗を確認する中で事業のPDCAサイクルを円滑に回せるよう伴走支援を行う。小規模事業者の事業ステージにあわせ、必要に応じて経営革新計画等認定計画申請や各種補助金申請等の作成支援、また金融斡旋や各種専門家の活用支援等も行い、売上・利益を向上させることで経営力強化を図る。

〔2〕 地域資源を活かした新商品の開発及び販路開拓での“選ばれる店づくり”支援

管内に於ける人口は、将来推計人口（2018年3月推計）で示される通り2045年に約7,800人と現状の半分ほどの数まで減少傾向が続くものと見られている。消費者の消費動向や、購入方法の多様化（デジタル化等）等と相まって、当地域内の対面販売での市場の縮小は避けられない状況であり、地域外での販路開拓に取り組む必要があると考えている。消費者ニーズを把握するためのアンケート調査や意見募集を行い、収集された情報を分析することで、既存商品のブラッシュアップや新たな商品開発を支援する。同時に新たな販路開拓と販売促進を支援するために、各種団体や機関が開催するリアルまたはオンラインでの、商談会や展示会への出店支援を行う。また、製造体制や経営資源の確保が難しい小規模事業者には、当管内や県内で行われるイベントや、津久見市が運営するインターネットモール（つくみトドケル）、現在自治体が力を入れている[ふるさと納税]の出品ページ等、取り掛かり易いECを活用したWebでの販売からスタートするといったように、費用面や人材面に於いてハードルが低いところからチャレンジすることで、販路開拓支援を行い、“選ばれるお店”として、売上の増加に繋がれるよう伴走型支援を行う。

〔3〕 創業・起業、事業承継支援の推進と新たな事業価値の創出支援

おおいたスタートアップセンターや県内インキュベーションマネージャー、大分県事業承継・引継ぎ支援センター、大分県よろず支援拠点などの専門家と協力する中で、創業・起業、承継に於ける計画書の策定支援やノウハウ取得のためのセミナーを行い、各種支援制度も活用しながら、創業者や承継予定者、後継者のスムーズな事業実施に向け支援を行う。また、創業・起業・承継後に安定して継続した事業活動が行えるよう、定期的な巡回訪問等により、事業のPDCAサイクルを円滑に回し伴走支援を行う。そして、新たな分野としてIT・ICT・IoTを専門に取り扱う企業との、既存事業のマッチング支援やスタートアップ支援を行うことで、今まで気付かなかった新たな事業価値（付加価値、生産性向上）の創出や、既存事業の効率化等のシナジーの獲得を目指し、管内小規模事業者の労働生産性向上を目指し支援を行う。

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

〔現状〕 これまで津久見市の地域動向調査に於いては、日本商工会議所 LOBO 調査(早期景気観測調査)に沿った内容での調査に留まっており、あわせて巡回での事業所からの聞き取り調査や、商工会議所の部会・委員会組織等での意見交換が中心となっていた。ただし、そのデータの分析や結果のフィードバックも調査対象事業者のみの対応で、管内小規模事業者に対しての情報開示は充分に出来ていない。

〔課題〕 今まで、地域内の経済動向調査に於けるデータの共有や、ビッグデータ等を活用した専門的な分析については出来ていなかった。当所管内の小規模事業者が適切な経営判断をしていくためには、国・県・エリアの経済動向だけではなく、地域内の経済動向などの現状を反映したより新しい情報による分析が重要となる。管内小規模事業者が抱える課題に対応した情報提供を行い、公表されたデータを経営判断の材料として、経営分析や経営計画策定に活かし、的確な支援に繋げることで小規模事業者の経営力向上のための伴走支援に役立てる。

(2) 目標

項 目		公表方法	現 行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
①地域経済動向分析 (RESAS 活用)	分 析 回 数	—	—	1 回	1 回	1 回	1 回
	分 析 公表回数	HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回
②LOBO 調査 (早期景気観測調査)	調 査 事業者数	—	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
	分 析 公表回数	HP 掲載	—	4 回	4 回	4 回	4 回
③景気動向分析 (景況アンケート)	調 査 事業者数	—	—	100 社	100 社	100 社	100 社
	分 析 公表回数	HP 掲載	—	2 回	2 回	2 回	2 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)

管内に於いて、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 回津久見商工会議所ホームページ上で公表する。

【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进行分析
○「まちづくりマップ・From-to 分析」→ 流動人口、人の動き等进行分析
○「産業構造マップ」→ 消費性向、産業の現状等进行分析
⇒ 上記の項目を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②地域内主要企業 LOBO 調査(早期景気観測調査)

現在、月 1 回の調査として、基幹産業である鉱業の他、運送業、建設業、商業(小売業)、飲食業の 5 業種のうち主要企業を各 2 社選定し、計 10 社に対して行っている【日本商工会議所 LOBO(早期景気観測)調査】の内容に則った経営状況アンケートを実施することで地域の市場動向を把握する。そして回収した調査表と、日本商工会議所で集計される全国との動向比較を行い、市内の経済動向にどのような特徴や変化があるかを分析し、四半期ごとに年 4 回津久見商工会議所ホームページ上で公表することにより、経営計画策定や経営分析等に活用してもらう。

【調査手法】日本商工会議所より送られてくるアンケート調査を参考に、調査票を作成し郵送。FAX または Google Form を使用して調査表を回収する。

回収したデータを整理し、経営指導員等で分析を行う。

【調査対象】津久見市の基幹産業である鉱業の他、運送業、建設業、商業(小売業)、飲食業の 5 業種、各 2 社ずつを選定し、計 5 社を対象として 1 ヶ月ごとの調査を行う。

【調査項目】当月の業況、売上額、資金繰り、採算、仕入れ単価、従業員の状況などの他、日商が選定する時事の質問事項などを調査する。

③景気動向分析(管内景況アンケート)

管内の景気動向等について、年 2 回の調査と分析により、②による主要企業の状況だけではなく、業種ごとのより詳細な動向実態を把握し、津久見商工会議所ホームページ上で公表することで、経営計画策定や経営分析等に活用する。またあわせて、特に支援を必要としている業種等も判断し、今後の支援内容の見直しにも活用する。

【調査手法】調査票を郵送し、FAX やメール(PDF 添付)にて調査表を回収する。また Google Form を使用して Web でも回答が出来るように整備も図る。回収したデータを整理し、経営指導員等で分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 100 社

鉱業(製造・鉄工等)、運送業(陸運・海運・整備等)、建設業(土木建築・工事)、商業(小売業)、飲食業(サービス業) から無作為に 20 社ずつ。

【調査項目】経営状況アンケート調査の各項目を 5 段階のポイント制で集計。
売上、採算、雇用、業況、資金繰り、設備投資、経営上の課題等

(4) 成果の活用

○情報収集、調査、分析の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。

○同業種事業者への支援時の活用や、調査対象事業者への調査結果のフィードバックによる事業経営への活用促進等、経営指導員等が窓口・巡回相談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

〔現状〕 小規模事業者の持続的発展には、常に買い手(市場)のニーズを捉えた商品・サービスの提供が必要不可欠である。しかしながら、管内小規模事業者の多くは、基幹産業のバランスが強い津久見市ならではの事業形態もあって、請負元からの受注事業を受動的に対応したり、今までの経験による感覚的な経営を続けていたり、目まぐるしく変わるニーズや市場動向を把握するノウハウが足りていなかったり、経営戦略に反映されていなかったりと、既存顧客の情報ですら収集・分析が出来ていない場合が多い。

〔課題〕 今後、人口減少等の社会的要因で縮小傾向にある管内商圈に於いて、域内消費も比例し減少することが予測される。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、消費者の購買行動に於いて、嗜好品から生活必需品(食料品等)へのニーズの高まりの変化やECサイトの利用増加といった販売形態(D to C)の変化が見られている。このような市場動向の変化を捉え、管内事業者が持続的な経営を続けていくには域外へ進出するなど、新たな販路や顧客の獲得も必要となってくる。そのためには、消費者ニーズを把握し、マッチさせながら既存商品のブラッシュアップや新たな商品の開発を進めることが大切であり、津久見市の地域資源を活かした“津久見市ならではの”な飲食物品や生活用品の商品を対象として需要動向調査を実施し、その調査と分析の結果を対象事業者にフィードバックすることで、新たな需要の獲得に繋げていく。

(2) 目標

項 目	現 行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
調査対象事業者数	—	2 社	2 社	3 社	3 社
対象商品数	—	2 品	2 品	3 品	3 品
調査サンプル数(1 品当たり)	—	50 人	50 人	50 人	50 人

※平成 31 年度/令和 1 年度に実施した、地域資源の[まぐろ]と[みかん]の調査実績を基に設定。

※この先の販路開拓支援ならびに経営分析・事業計画策定支援に繋がるよう、深掘りを行う。

(3) 事業内容

①新商品開発、既存商品のブラッシュアップのための調査

独自優位性の高い、地域資源を使用した自社商品を既に開発・所有している小規模事業者も管内にはいるものの、生産体制・供給体制が小規模であるばかりに、域内販売や店舗販売の範囲内で勝負することが多く、商品に対する固定客がついても、新たな顧客の獲得や都市圏の消費地での販売等といった次のステップには消極的であるために、ブラッシュアップなどもされず初期ロットのままということも多い。一方で、現状では地域イベントに於けるスポット販売や地元商品を取り扱う物産販売所への卸売、地元物産品専用の EC サイト[つくみトドケル]、[ふるさと納税]の専用 Web ページへの出品等は、比較的取り組み易いように見られる。

まずは、当市に於いて域外(市外・県外)の観光客が集まりやすいイベント(G・W イルカ島フェスティバル、四浦半島河津桜まつり、つくみ港まつり)と、域内(市内)の方が主に集うイベント(軽トラ市、ふるさと振興祭)にて、テスト販売と消費者アンケート調査を行う。調査で取得したデータを分析し、需要動向や消費者ニーズを該当の小規模事業者へフィードバックする中で活用

し、販路開拓支援へ繋げていく。

【調査対象】 地域資源(地元で生産された農水産物。ex:まぐろ、ぶり、いか、みかん、ハーブ等)を活用し開発された新商品や、地域資源を活かしブラッシュアップされた既存商品。その商品の取り扱う管内小規模事業者。

【サンプル数】 来場者 50 人(商品一つあたり)

【調査手法】

(情報収集) 域外客が多い<5 月 G・W イルカ島フェスティバル><7 月 つくみ港まつり><2 月 四浦半島河津桜まつり>にて出店し、サンプルの半数を目標に、来場客に対して開発・ブラッシュアップ中の商品を試食してもらい、その場で聞き取りアンケートを Google Form にて行い、excel 形式に集計しデータを収集する。

また、同様に<軽トラ市><10 月 ふるさと振興祭>でも出店する中で、残りのサンプルの半数を目標に、試食そして聞き取りアンケートを同様のツールを活用して収集する。

アンケート調査については、津久見市・津久見商工会議所の人員にて対応。

(情報分析) 調査結果は販路開拓等の専門家に意見を伺い、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】 ①味、②風味、③食感、④内容量、⑤価格、⑥見た目、⑦パッケージ、⑧購入意欲、⑨独自性等 + 属性情報、日頃の消費行動

【調査結果の活用】 情報収集・調査、分析の結果は経営指導員等が当該小規模事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良を図る。また内部で共有できるように結果は自所サーバー内のフォルダに保存し、経営指導員等が窓口相談や巡回相談を行う際に、参考資料の一つとしても活用する。

※また、本調査結果だけでなく、地元物産品専用の EC サイト[つくみトドケル]や[ふるさと納税]の専用 Web ページへの出品での口コミ評価なども、参考にして分析を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 これまで小規模事業者の経営分析については、年間2回、経営分析に特化した経営セミナーとして財務面での内部分析と、自社の外部環境からみる外部分析をテーマに開催していた。しかし、現実的な実務での活用については、各支援補助金の申請支援や融資相談の案件がメインで、簡易的な財務分析とSWOT分析程度に留まっていた。

〔課題〕 小規模事業者にとって、限られたヒト・モノ・カネ・情報の経営資源を最大限活用するためには、まずは自社の現状を正確に把握することが必要である。そのために、セミナーや個社支援の場に於いて継続して伝えてきたものの、小規模事業者の規模や取組姿勢によってはアウトカムには繋がらず、売上向上のための高度且つ専門的な知識が、小規模事業者や支援者に於いても、まだまだ足りていない状況となっている。また現状、支援者側に於いても、経験による支援スキルに差が生じているため、経済産業省の経営診断ツール「ローカルベンチマーク診断」や(独立行政法人)中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」等のソフトウェアのツールを積極的に活用し、支援力強化を図る必要がある。本計画に於いては、小規模事業者への巡回・窓口相談およびセミナーにて、事業計画策定まで繋げるための、まずは経営状況の分析に関する取組を実施する。

(2) 目標

項 目	現 行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①セミナー開催件数	2回	2回	2回	2回	2回
②経営分析事業者数	—	30者	30者	48者	48者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘(経営分析セミナーの開催)

経営分析セミナーの開催を通じて、経営分析によって自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象小規模事業者の掘り起こしを行う。

また並行して、経営指導員等が窓口や巡回での相談の際に、経営分析の重要性について説明し、必要性があることの認識を小規模事業者の方に持って頂く。経営革新計画認定支援や各種補助金申請支援、融資相談、確定申告・決算相談等の支援対応の際にも、経営分析を行い小規模事業者の経営課題の抽出を行う。財務分析と非財務分析を行うことで、定量的な部分と定性的な部分での経営課題に「気づき」、自社の経営分析力の向上により、現実性と実効性が高い事業計画策定支援に繋げていく。

【募集方法】 会議所広報誌、津久見市報等への記事掲載と折込、各団体の情報ツール(公式LINEアカウント、Facebook、メルマガ等)の利用や、各Webページへの掲載、また各経済団体の活動の場での広報等、幅広く周知を行うとともに、窓口・巡回時に案内を行う。

【実施方法】 内部分析・外部分析の各セミナーで全2回の経営分析セミナーを実施。また、受講する小規模事業者の中には、経営者一人で事業オペレーションを回しており、店舗を休業してのセミナー参加が厳しいケースが考えられるため、集合研修とオンラインでの映像配信を同時に行うハイブリッド形式にて実施することで、より多くの小規模事業者が受講できるような工夫を図る。またアーカイブにデータを蓄積し、各Youtubeチャンネルにて限定公開をする等、時

間的な制約を受けずに振り返ることが出来るような対応も検討する。

②経営分析の内容

セミナー受講者を中心に、ローカルベンチマーク診断による財務・非財務分析とSWOT分析等による内部・外部分析を組み合わせることで、事業者と共有して課題抽出を行い、課題解決に向けた事業計画策定へとつなげていく。また経営支援ツール（経済産業省「ローカルベンチマーク」や中小機構の「経営計画つくるくん」等）の活用方法についても指南していく。

セミナー開催前であれば、各指標の数値が示す自店の経営状態や、分析結果を事業活動の意思決定（経営判断）へ活かす方法を知る為に、セミナー参加を促し、対象者の掘り起こしも行う。

【対象者】セミナーに参加された小規模事業者、また意欲的に販路開拓や新事業展開、事業再構築・多角化等、事業継続に意欲的な小規模事業者

【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》新型コロナウイルス感染症の感染拡大前の直近1期（2019年を含む年度）と直近3期分の収益性（営業利益率、損益分岐点）、健全性（EBITDA）、生産性（労働生産性）、安全性（自己資本比率）、成長性（売上増加率等）の分析

《非財務分析》下記項目について、小規模事業者の内部環境に於ける強み・弱み、そして小規模事業者を取り巻く外部環境の脅威・機会を、SWOT分析等の各フレームワークを用いて、様々な角度から整理する。

（内部分析）	（外部分析）
<ul style="list-style-type: none">・商品、製品、サービス・仕入先、取引先・人材、組織・技術、ノウハウ等の知的財産・デジタル化、IT活用の状況・事業計画の策定、運用状況 等	<ul style="list-style-type: none">・商圈内人口、人流・競合・業界動向 等

【分析手法】

- ・経済産業省「ローカルベンチマーク」や中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。
- ・非財務分析に関して、主に活用する2つの分析手法を記載する。

○SWOT分析 … マーケティング戦略立案における環境分析。自社を取り巻く外部環境や内部環境を、強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の4つのカテゴリーで要因分析することで、今後挑戦できる市場領域や解決すべき事業課題が見えてくる特徴がある。

- ・強み(S) … 事業者のヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源の中で、市場での競争力に繋がる要素。
- ・弱み(W) … 事業者のヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源の中で、市場での競争力を欠いている要素。
- ・機会(O) … 事業環境の外部で、事業者にとって販路拡大や商圈拡大など成長にプラスの影響を及ぼす要素。
- ・脅威(T) … 事業環境の外部で、事業者にとって競合他社の進出や商圈縮小など、成長の妨げとなる要素。

先ずは、上記の SWOT 分析を行い、現状を分析し判断する。
その結果を基にした今後の経営戦略を検討する上で STP 分析を行う。

○STP 分析 … マーケティング戦略の明確化やユーザーニーズの把握、他社との差別化などが目的。セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングの表記の頭文字をとって STP 分析と呼ぶ。STP 分析により、市場の全体像や狙うべき市場、他社との関係性などが分析出来る。

- ・セグメンテーション (Segmentation)
 - … 市場を同じようなニーズを持つグループに細かく分類する
- ・ターゲティング (Targeting)
 - … 分類したグループの中からターゲットにする顧客を決める
- ・ポジショニング (Positioning)
 - … 競合他社との差別化で、市場での自社の立ち位置を明確にする

競合・顧客・自社市場等を分析しながら、自社の商品・サービス等の販売戦略、経営戦略を検討する。次項で取り上げる事業計画策定支援にも戦略を反映させ、実際に計画実行をする中で、現実のデータとの比較等で事業の PDCA サイクルを回し、伴走したフォローアップ支援を行う。

(4) 成果の活用

- 分析結果は、当該事業者にはフィードバックを行い、事業計画策定支援等に活用する。
- 分析結果は、事業所ごとのカルテ (TOAS 事業所管理システム) や財務/非財務データとして、BIZ ミル (経営支援基幹システム) へ蓄積し、データベース化して、経営指導員を中心に内部共有を行うことで、当該事業所だけでなく類似・派生案件等の事業計画策定支援の参考資料として活用するとともに、経営指導員等のスキルアップとして活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 これまで小規模事業者への事業計画策定支援については、経営分析セミナーの後学のカリキュラムを組み、連動させた形で年間2回の事業計画策定セミナーを“入門編”“実践編”に分け、策定ノウハウと実際の策定演習で実施してきた。

〔課題〕 セミナー以外での事業計画策定支援については、補助金申請等での事業計画策定支援がメインとなっており、小規模事業者が中長期的な目線を持って、将来のために計画策定を行うことは少ない。また、【補助金の採択、資金調達】が目的となってしまうがちなことから、実際の計画実行に向け期間が経つにつれ、遂行状況が思うようにいかず、当所の計画に対して目標としていた成果を得るに至らないケースも中には出て来ていた。必要性については、事業者に対して広く周知を図り理解を徐々にしてもらっているが、重要性に関しては未だ【手段の目的化】として捉えている小規模事業者も多いため、支援者側も補助金申請や金融支援での計画策定であったとしても、これをきっかけとした遂行状況の進捗確認や、必要に応じた計画のブラッシュアップや変更等を提案するような、能動的な支援を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営状況分析を実施した事業者のうち、販路開拓や新事業展開、事業再構築、多角化等へ意欲的な事業者に対し、事業計画策定を提案し継続した実行支援にあたる。

また、その他小規模事業者に対しても、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫する等により、5.で経営分析を行った事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指す。

あわせて、小規模事業者持続化補助金等の申請を契機として事業計画策定を目指す事業者の中から、実現可能性が高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。また、創業や起業を望む小規模事業者に対しても、同様に事業計画策定の必要性を理解して貰い、安定的な事業継続に向けた計画の策定を支援する。

事業計画の策定前段階に於いて、DXに向けたセミナーも行い、IT・ICT・IoT等を活用した戦略を事業計画へ反映させるためのポイントや、実効性を先端的な事例から学ぶことで、活用を促し、小規模事業者の競争力の維持・強化、そして生産性の向上を目指す。

(3) 目標

項 目	現 行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	2回	2回
②事業計画策定セミナー開催数	2回	2回	2回	2回	2回
③事業計画策定事業者数	—	15者	15者	24者	24者

(4) 事業内容

①「DX推進、活用セミナー開催・IT専門家派遣」の実施

管内小規模事業者に関しては、バックオフィス、フロントオフィスの業務ともに、デジタル化を促進しているところは少なく、ITリテラシーについても低い現状がある。そこで、DXに関する意識の醸成と基礎知識を習得し、実際のIT・ICTツールやIoTの導入、Webサイト構築といった取り組みをセミナーで学ぶ。低コストにて比較的取り組みやすいツールやソフトウェアから活用を行い、現実的に活用し進めることが出来るようになることを目標に支援を行う。

- 【支援対象】活用と販路拡大や事業再構築、創業、承継、事業継続に意欲的な事業者
- 【募集方法】会議所広報誌、津久見市報等への記事掲載と折込、各団体の情報ツール(公式LINEアカウント、Facebook、メルマガ等)の利用や、各Webページへの掲載、また業種別の各団体にて広報を行う等、幅広く周知を行うとともに、窓口・巡回時に案内を行う。
- 【講師】ITコーディネーター、情報セキュリティマネジメント資格保有者等を想定。
- 【回数】1～2回/年を目標に実施。開催後のアンケートや参加者ヒアリングにて、IT導入推進に関する障害や課題の抽出を行い、実際の活用により可能となる業務効率化や生産性向上、競争力強化に関するメリットの周知も同時に行う。
- 【カリキュラム】
- ・DX総論、DX関連技術(クラウドサービス、AI等)や具体的な活用事例
 - ・クラウド型顧客管理ツール等、フロントオフィスに活用可能なツール紹介
 - ・自社Webページの活用とECサイトの運用方法
 - ・ターゲット、セグメントを設定したSNSツール活用による情報発信方法 等
- 【人数】定員20名

また、セミナーを受講した事業者のうち、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で、必要に応じ、経済産業省「ミラサポplus」の専門家派遣(中小企業119)や大分県よろず支援拠点等を活用した、IT支援に関する専門家派遣を実施する。

②「事業計画策定セミナー」の実施と計画策定支援

本計画に於ける「需要動向調査」や「経営分析」の結果・内容を踏まえて、小規模事業者の経営課題の解決に向けた取り組みを行う。事業継続・経営の安定化を目指した事業計画策定を行うとともに、小規模事業者への伴走支援を強化し、経営革新計画策定、各種補助金申請などを通じて、経営改善に取り組み、事業計画策定を継続的に実施する。

また、各事業者の事業ステージにあわせ重要となる事業計画について、創業計画・事業承継計画の策定支援といった、より専門的な計画策定に於いては大分県事業承継・引継ぎ支援センターやおおいたスタートアップセンターとの連携により、実現可能な計画策定を目指し、より一歩踏み込んだ支援を行う。

そのための一つとして、経営分析を実施した小規模事業者や、経営分析セミナーの受講者に向けた、計画策定のスキームとポイント、より実現性が高い計画へのブラッシュアップを行い、中長期的に実行できる事業計画の策定を行うためのセミナーを実施する。

- 【支援対象】経営分析を行った事業者 ※別途、創業や承継、金融支援、各種補助金申請、各認定計画承認申請、改善相談等の事業計画策定支援を行った事業者も含む。
- 【募集方法】会議所広報誌、津久見市報等への記事掲載と折込、各団体の情報ツール(公式LINEアカウント、Facebook、メルマガ等)の利用や、各Webページへの掲載、また経済関係の活動する各団体の場での広報等、幅広く周知を行うとともに、窓口・巡回時に案内を行う。
- 【講師】中小企業診断士
- 【回数】2回/年で実施。※別途、創業者に対しては【創業支援セミナー】、事業承継対象者については【事業承継個別相談会】等で支援対応を行う。
- 【カリキュラム】事業計画とは/事業計画作りが必要な理由/自社の経営を把握する必要性/事業計画作成のポイント 等
- 【人数】定員20名
- 【支援手法】支援対象の事業者に対して、経営指導員が伴走した支援を図る。また、経営指導員で対応が難しいような案件については、専門家派遣制度等を活用しながら各関係機関と連携した支援を行う。

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

〔現状〕 事業計画策定後の支援については、事業者からの相談が発生して応じ支援するケースが多く、各補助金活用支援の報告等で進捗確認や検証を行うことはあっても、計画策定後の自発的かつ定期的な支援は、全てのケースでは行えていない現状がある。そのため、不定期な巡回訪問やヒアリングとなってしまう、計画とのギャップや進捗の状況から、改善といったフォローアップ支援まで十分な対応が図れていなかった。

〔課題〕 当該小規模事業者に対して、最低限、定期的(四半期に1回程度を目標)な訪問巡回を行うことで、不定期に実施している現状を改善した上で実施する。また小規模事業者の多くで人的資源が不足していることから、ワンオペでの事業実施等、計画に沿った事業の進捗管理が充分には行えず、疎かになることもある。そのため、今までの受動的では無く、能動的なプッシュ型の支援を実施し、フォローアップを図る必要がある。

(2) 支援に対する考え方

これまでは当所に於いて、特に補助金申請時や融資申込時、短期的な事業計画策定支援および実行支援を行ってきた。しかし、事業計画を策定した小規模事業者にとっては、前述したように、人的資源等の問題から、限定的な短期の事業計画であっても、計画通りに全ての事業を完遂することは相当な負担となる。

そこで、事業計画を策定した管内小規模事業者を対象に定期的に訪問し遂行状況を確認する。

事業計画の進捗状況等により、巡回訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し、巡回訪問回数を減らしても支障がない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

項 目	現 行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
フォローアップ 対象事業者数	—	15 者	15 者	24 者	24 者
頻度(延回数)	—	60 回	60 回	96 回	96 回
売上対前年比 増加事業者数	—	3 者	3 者	5 者	5 者
利益率 3%以上 増加の事業者数	—	1 者	1 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した全事業者を対象として、最低限、四半期に1回程度の定期巡回を経営指導員等が行い、計画の進捗状況を確認する中で、都度必要なフォローの内容を個別具体的に判断・実行する。また、計画の進捗状況を確認する中で、遂行状況に新たな課題等が生じた場合、原因を分析し、ヒアリングを行い解決に向け事業計画の見直し等の提案も図っていく。

経営指導員等だけでは解決できないような、専門性がより必要とされる課題に関しては、他地区の経営指導員や外部専門家等の第三者的な目線も取り入れ、専門家派遣制度等のツールも活用していくことで、課題の解決と実現性の高い計画へのブラッシュアップへ向けた対応も行う。

【支援対象】 事業計画策定支援を行い、計画を実行している事業者

【支援手法】 ○フォローアップ方法

事業計画の策定を行った事業者に対して、最低限、四半期に1回程度の頻度でフォローアップを行う。その際には、独自様式のフォローアップシート(アンケート形式、集約をしやすいよう Google Form でドライブへ保存する)を作成し、ポイントを押さえて定量面・定性面でのヒアリングを行う。
また、創業・起業家ならびに事業承継対象者については、ヒアリングの間隔を短く頻度を上げ、より注意して定期的な進捗管理に努める。

○計画進捗が良い場合

計画の進捗が順調且つ計画通りの成果が見られた事業者については、フォローアップの巡回訪問の周期を徐々に延ばし、事業者の自主性を高めていく。
また、計画実施の為に資金調達が必要な場合にも、日本政策金融公庫への取次など、スムーズな資金調達が出来るよう支援する。
そして、小規模事業者持続化補助金等、各種補助金申請支援者のうち、新規性や革新性が判断できる場合は、事業者のステージにあわせた支援として、経営革新計画承認申請へチャレンジする等、中長期的なステップアップも視野に継続的な伴走支援を行う。

○事業計画と現状の進捗状況に乖離が見られる、芳しくない場合

計画の進捗が芳しくない事業者については、フォローアップの巡回訪問の回数を増やし、実施支援を強化する。また、なぜ計画と現状に乖離が見られるのか、その原因を追究し分析を行うために経営指導員等がヒアリングを行う。
分析結果を基に、他の経営指導員等とともに、支援の対応策についての検討会議を行い、内容を検討する。
その後、事業者に対してこちらの分析結果を説明し、対応策についての提案と協議の必要性を説明した上で、対応策の実行に向けた修正・改善を行い、最終的に事業計画を策定した事業者全てが等しく成果を出せるよう、柔軟な伴走支援を行う。

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

〔現状〕 管内小規模事業者の多くは、限られた経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)の中で販路開拓や販売促進を行うため、どうしても地元商圏内での取引や販売が中心である。津久見市の産業構造上、多くが基幹産業であるセメント関連産業(製造業・鉱工業等)に何らかの形で依存している傾向にあるため、請負事業を事業の中心に於いて活動を行う小規模事業者も少なくない。そういった影響もあり、今までは販路開拓のために、都市圏等で開催される展示会や商談会へ、コスト・時間・人員不足の課題や、売り出す自社商品の問題で、積極的な参加を行う事業者は少なく、支援機関としても商品開発の段階で一旦のマイルストーンが切れ、プロモーションまで繋げた支援は図れておらず、積極的に域外に対しての販売促進を行う事業者は少なかった。

また、管内小規模事業者の多くは、[高齢化][知識不足][人材不足]等の理由で、「オンラインによる販路開拓・販売促進は難しい」といった先入観を持たれており、Webを介し IT、ICT を利用した販路開拓等の DX に向けた取組みは進んでおらず、店販や対面サービスがメインとなっている。

〔課題〕 現状、販売促進支援として、販路開拓に関するツール活用のセミナーを中心にノウハウを知る機会の提供を行っていたが、実際の運用実績までは繋がっていないことが多い。また、各種団体や機関が開催する展示会や商談会等についても、情報提供までで止まっており実際の出店支援、実行支援前後におけるフォローも少なく、成果として不十分であった。改善を図りつつ、需要動向調査等で得た分析結果を事業者へフィードバックし、商圏内外を問わず新たな需要の開拓による支援を実施する必要がある。あわせて、新たな販路開拓の方法の一つとして、今後 DX 推進が自社の事業活動に対して大きな影響を与える可能性が高いことを理解・認識してもらい、取組を支援していくことも必要である。そして、DX 推進に伴う IT・ICT・IoT ツールの活用により、津久見市の既存基幹産業とのシナジーでの新たな産業価値の創出や、産業資源を活かし付加価値を持たせた、独自性の高い新しい商品開発や、既存商品のブラッシュアップによって、経営資源の強化と新たなニーズの獲得での売上・利益増加へ向けた支援についても行っていく。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、都市部で開催される規模の大きな展示会や商談会等への出店について初めはハードルが高く感じられるため、先ず B to C(地域で開催されるイベント参加やインターネット販売)での販路開拓や、「街なか観光拠点施設計画」との連携等からスタートしていく。その後、段階に応じて B to B(都市圏等で開催される展示会や商談会)へ徐々にチャレンジできるよう支援を継続していく。

商工会議所独自での展示会や商談会等を開催するのは困難であるため、各種団体や機関が主催する既存の展示会や商談会等の情報を提供し出店を促したり、津久見市にプレスリリース発表会等の場を設定して貰いプロモーションの場として活用したりと、事業者に見合った段階での販路開拓支援を行う。出展にあたっては、経営指導員等が必要に応じて専門家派遣制度等を活用しながら、事前・事後の出店支援を行うとともに、出展期間には、陳列・接客など、きめ細やかな伴走支援を行う。

DX の推進に向けた取組みとして、データに基づく顧客管理(POS データの利用や RFM 分析等)や販売促進、セグメントやターゲットにあわせた SNS や Web 活用による情報発信、EC サイトの利用等での IT・ICT 活用による販路開拓セミナーや、IoT・AI 活用による生産性向上で新たな事業価値を生み出し販路に繋げるためのセミナーや相談会等を行い、理解度を高めてから実際の導入に繋がる伴走支援を事業者の段階に応じて行う。また、IT 関連分野と既存事業のマッチング

支援事業や、産業資源の活用による新たな販路開拓支援にも取り組む。

(3) 目標

項 目	現 行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
①B to C の地域イベント等 への支援事業者数	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者
売上額/者	—	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
②B to B 向けの商談会等 への支援事業者数	1 者	1 者	2 者	2 者	3 者
成約件数/者	—	1 者	2 者	2 者	3 者
③IT・ICT 活用事業者数	3 者	5 者	10 者	10 者	10 者
対前年比売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%
④IOT・AI 活用事業者数	—	1 者	1 者	2 者	2 者
対前年比売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%
⑤IT 関連事業マッチング	3 者	1 者	1 者	2 者	2 者
マッチング成立件数/者	—	1 者	1 者	2 者	2 者

※①、②については、支援先の小規模事業者毎に規模・時期等を判断し、妥当な販路開拓支援のイベントや商談会等の一つを選択し、取り組む際の目標値とする。選択するイベントや商談会の参考については、この後(4)事業内容の①、②にて後述する。

(4) 事業内容

まずは現状の商圈を含め、近隣の範囲での新たな顧客獲得による販路拡大を目指し、B to C の販売で地域イベントへの出店やインターネット販売を行いながら、事業者及び商品の認知度を高め新規顧客の獲得、そして固定客化を進める。[4、需要動向地調査]の対象としている地域資源(地元で生産された農水産物。ex:まぐろ、ぶり、いか、みかん、ハーブ等)を活用し開発された新商品や、地域資源を活かしブラッシュアップされた既存商品、また現在、基幹産業を活用した観光にも注力しているので、津久見市の産業資源である【石灰石、セメント】にちなんだ商品等を開発し、その新商品を中心に事業者の販路開拓支援を行う。

その後、段階に応じて域外への販路拡大を目指す事業者に対しては、上記に加え B to B の対応となる展示会や商談会等の情報提供を行い、出展のための支援を必要に応じて専門家派遣制度等も活用しながら、伴走支援を行う。

そして、DX の推進については、IT・ICT 活用として SNS や Web 活用による情報発信、EC サイトの利用による販路開拓支援や、管内には鉱業関連で製造加工、鉄工事業者も多いため IoT・AI 活用による生産性向上で新たな事業価値を生み出し、自社の請負の幅を拡げることでの販路開拓に向けた支援を、セミナーや導入支援によって行う。また、販路開拓に寄与する IT 導入活用の促進に於ける一つの方法として、IT 関連分野と既存事業のマッチング支援事業を支援し、基幹産業が根付く津久見市ならではの強みとして、既存事業の DX での磨き上げによる、新たな販路開拓支援を実施する。

①「B to Cによる販路拡大支援」

【支援対象】 地域資源(ex:まぐろ、ぶり、いか、みかん、ハーブ等)の新商品、ブラッシュアップした既存商品、産業資源である【石灰石、セメント】にちなんだ新商品(クッションやお菓子等)を開発し、販路開拓に意欲的な事業者。

【支援手法】 ○地域イベント等への出店販売による販路開拓支援

◆つくみ港まつり

[時期] 7月中旬
[イベント概要] 津久見市の繁栄が石灰、セメント、そして重要港湾である港と供にあることを讃え始まった、津久見市最大のイベント。納涼花火大会や市民総踊り“ソイヤつくみ”等のイベントがつくみん公園周辺を会場に行われる。
[対象者、規模等] 2日間で延べ約2万人以上の来場があり、会場には屋台村などの出店(全40件ほど)が並ぶ。地元の飲食店等の出店やライオンズクラブ等の地元各団体の出店がメイン。来場者は市内、県内、県外(九州管内)から訪れる。

◆四浦半島河津桜まつり

[時期] 1月下旬から2月中(河津桜の開花時期と連動)
[イベント概要] 津久見市四浦地区の半島に現在約5,000本を超える河津桜が植樹されており、大分県内屈指の桜の観光スポットとして、開花時期にあわせた地元物産品を販売するイベントも開催している。
[対象者、規模等] 過去最大で約1ヵ月の期間中に延べ約8万人以上の来場があり、メイン会場となる“つくみイルカ島(観光施設)”に隣接する“さくらSA”と“蔵富会場”“四浦越智小学校跡地”の“うみばたけ”にて、地元海産物加工品(ひじき飯、さざえ飯等)や、桜にちなんだ関連商品(桜ソフト、桜関連和菓子・洋菓子)の販売で、20件ほどの地元事業者の出店がある。来場者は市内、県内、県外(九州管内)から訪れる。

◆つくみ軽トラ市

[時期] 不定期開催(過去、3月や12月といった冬～春の開催)
[イベント概要] 津久見市中心部や国道沿い埋め立て地を中心に、市内の一次、二次生産者が自社の農水産物やその加工品を、軽トラックに積んで販売を行うイベント。
[対象者、規模等] 各回2～3千人の人出がある。地元事業者ならびに農業者、漁業者の一次生産者を中心に40～50件の出店がある。来場者は主に市内の方で、市民を対象にしたイベント。

◆ふるさと振興祭

[時期] 10月第4週の土曜日、日曜日の2日間
[イベント概要] つくみん公園を会場に、津久見の新鮮な「海の幸」や「山の幸」の販売があるイベント。“津久見ひゅうが井”や“ひじき飯”などの郷土料理の販売、漁協青年部による朝市、まぐろの兜焼や花・苗木の無償配布などが行われる。
[対象者、規模等] 二日間を通じて、毎年1万5千人以上の人出がある。地元事業者ならびに農業者、漁業者の一次生産者や各組合、任意団体等の出店があり50件以上の出店がある。来場者は主に市内の方で、市民を対象にしたイベント。

○インターネット通信販売による販路拡大支援

- ・津久見市運営インターネットモール【つくみトドケル】
- ・現在自治体が力を入れている【ふるさと納税】の出品ページ
- ・おんせん県おおいたオンラインショップ、につぼんセレクト 等

※現在、津久見市が「つくみん公園」周辺の埋立地に建設を計画している「街なか観光拠点施設」は、市外から多くの人を訪れる可能性があり、情報発信とあわせ、そのお店を知る・選ぶきっかけにもなる重要なポイントの一つである。

今後、拠点施設整備の計画において、商店街など中心市街地へ人が流れる導線計画も意見反映を行い、販売機会の創出、中心市街地の賑わい創出を行う。

※津久見市では【街なか観光拠点整備事業】が令和3年より基本計画に入る等、市内中心部での空き店舗や遊休地での、産直ブースや関連物販、レストラン等の計画も進んでおり、今後は外部環境の変化も期待できるため、その場所を活かしたB to Cの販路開拓支援についても視野にいて対応する。

②「B to Bによる販路拡大支援」

【支援対象】 B to Cでの販路開拓支援を行ったあとに、域外への販路を目指す事業者。

【支援手法】 支援対象の域外への販路拡大を目指す事業者へ、情報提供や出店支援を行う。

○各種団体が開催する商談会や展示会及び物産展による販路拡大

◆大分県マッチング商談会

〔概要〕 大分県の主催による商談会で、全国の第一線で活躍する「商社」「スーパーマーケット」「百貨店」「セレクトショップ・通販・土産」のバイヤーを招き、取扱を希望する県内メーカーとの個別マッチング商談を行うことにより、県産品の販路開拓・拡大を図ることを目的として開催。

〔対象者、規模〕 大分県内に本社、支店、営業所、工場など関連施設がある食品製造・加工事業者が対象。関東・関西・九州の大都市圏のバイヤーが中心。約30社のバイヤーが集まる。

◆JFC 大分農工商商談会

〔概要〕 大分県商工会議所連合会、大分県商工会連合会、県内金融機関の共催による商談会で、大分県内の商工業者及び農林水産業者と県内外のバイヤーとの出会いを提供する場として開催。

「スーパー」や「商社」「大分県内観光施設」等のバイヤーが参加。ジェトロ（日本貿易振興機構）による海外展開相談会も実施。

〔対象者、規模〕 大分県内に本社、支店、営業所がある商工業者。九州圏内のバイヤーが中心。約15社のバイヤーが集まる。

◆Food EXPO Kyushu

〔概要〕 福岡県、福岡市、福岡商工会議所連合会等が主催する商談会。オンライン展示商談会、個別商談会・オンライン個別商談会、訪問商談会等のB to Bだけでなく、一般消費者向けの展示即売会としてテストマーケティング販売会も企画。

〔対象者、規模〕 九州・山口県内の事業者（中小企業・小規模事業者）且つ九州・山口県産の生鮮品および原材料を使用した完成品、もしくは同地域内で加工された完成品を持っている事業者が対象。国内外の18ヶ国129社（海外81社、国内48社）のバイヤーが集まる。（2019年実績）

※その他商談会等についても、事業規模や取扱商品にあった商談会等も検討、参加し販路拡大を図る。また、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるような事前研修等もセミナーや専門家派遣事業で補完するように実施検討する。

③「IT・ICT 活用」

販路開拓の為のプロモーション支援として、SNS ツール(Facebook・Instagram・LINE 等)をターゲット・セグメントにあわせて運用するための導入支援から行う。また、Google マイビジネスの運用に向けた登録や、そこに連動した自社 Web(Google マイビジネス、Wix、JINDO 等で簡易的に先ずは製作)の制作、映像コンテンツでの情報発信等補助支援を行い、比較的取り組みやすいツールを活用して、現状の限られた商圏から外の潜在顧客に向けたプロモーション効果を向上させるための支援を行う。

また、同時に新しい販売チャネルとして D to C にて商品・サービスを提供できるインターネット通信販売(前述)のうち、先ずは他者が運営しているものを使用するとして、津久見市が運営するインターネットモール【つくみトドケル】と津久見市が特に注力して推進している【ふるさと納税】の出品ページへの提供を提案する。その中で、効果的な商品紹介のリード文や、掲示写真の選定、商品構成などの伴走支援を行う。

中長期的には、プロモーション支援で対応した自社ページに EC 機能を付与し、自社ページでのネットショップの開設についても、新たな販路の一つとして、IT ベンダーの専門家や Web マーケティングに長けている専門家の派遣や活用セミナーで、運用についても順次継続した支援を行う。

④「IoT・AI 活用」

津久見市は基幹産業として、石灰石・セメント関連産業が支えている。規模の大きな企業に関わる下請け・孫請け、また関連企業等関係する小規模事業者も多い。ただし現在関連企業の多くで、人材不足等製造面での課題が散見されている。しかし一方で、自社にて可能な業務の幅が広がれば、新たに獲得できる仕事もまだまだ多いという潜在的なニーズもあるため、労働力を IoT・AI 活用による改善で代替できれば、生産性向上も図れ、且つ新たな事業価値を生み出すことが出来る。

実際の導入事例・活用事例を中心としたセミナーや導入に向けた個別相談会等を行い、導入だけで終わらずに新たな販路に繋げるための伴走支援を事業者の段階に応じて行う。

⑤ー①「IT 関連事業マッチング支援」

前述した IT・ICT・IoT・AI の導入に対して、(公財)ハイパーネットワーク研究所や管内 IT エンジニアの専門家と連携し、津久見市にはない産業として IT 関連分野とのマッチング事業【つくみん産業 AI ハッカソン】を行う。

販路開拓に寄与する IT 導入活用の促進に於ける一つの方法として、基幹産業が根付く津久見市ならではの強みを活かした、既存事業の DX に伴う磨き上げによる、新たな販路開拓と生産性向上を継続的に支援する。

⑤ー②「IT ツール・VR 等を活用した「産業観光」の創出」

津久見市の産業資源である“石灰石”やその“鉱山”に着目し、観光資源としての視点、また、企業価値の向上・地域振興の取り組みとして津久見市・観光協会を中心に令和 2 年度より進んでいる。(石灰石・セメント産業を軸とした産業観光コンテンツ造成事業)

産業観光として VR を含めた映像コンテンツを中心に、地元鉱山関連企業の協力のもと体験

型観光につなげる取組として【Web 社会見学 石灰石・セメントのまち つくみ】が令和3年8月リリースされた(<https://tsukumi-sekkai.com/>)。また、【石灰石・セメントを軸としたエデュケーショナル(学習)ツーリズム資源の磨き上げ事業】も、今後実施される予定となっている。

観光産業に向けた取り組みが今後注目されることで、管内小規模事業者にとっても、新たなビジネスチャンスとして、関連した新商品の開発や、既存商品のブラッシュアップ等によって、販路開拓の機会が生じるため、販路開拓支援の一環として積極的に取り組む。

上記①から⑤の支援は、支援する事業者の状況と希望にあわせつつ複数を組み合わせることで、可能な限りシナジーを持たせる。

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

〔現状〕 計画に記載されている事業の実施状況及び成果について、年度終了後に経営発達支援計画事業評価委員会(年1回)にて報告し、実施状況の説明・成果の評価・検証を行っている。

〔課題〕 評価の結果をもとに年度内の実行状況についての改善・見直しについては検討していたが、実施している計画そのものの改善・見直しまでには至っていなかった。
今後は、個々の事業の実施状況及び成果について、内部で事業状況を検討する機会を定期的に設け、PDCA サイクルを確実に回すことで、事業方針などを細かく修正し、より実効性の高い計画の遂行を行う。

(2) 事業内容

①経営発達支援計画事業評価委員会の実施

津久見市商工観光・定住推進課担当職員、津久見商工会議所法定経営指導員を中心に、津久見商工会議所経営指導員、経営支援員、そして外部有識者として中小企業診断士にて<経営発達支援計画事業評価委員会>を設置し、年1回実施する。

法定経営指導員が作成する、策定した計画に対して事業成果を評価した「自己評価報告書等」により、事業の実施状況の説明・成果の評価、検証・見直し案の提示を行い、助言を受ける。

また、①の<経営発達支援計画事業評価委員会>を実施するにあたり、以下の内部協議会を実施する。

◆内部協議会の実施

津久見市商工観光・定住推進課課長、同課商工観光班主幹、主事、班員、そして津久見商工会議所専務理事、事務局長、法定経営指導員、経営指導員、経営支援員、総務課員、業務課員にて、半期に一度(年2回)程度、内部に於ける事業の進捗状況の確認を行い、事業の実施スケジュールについて管理する。

①の<経営発達支援計画事業評価委員会>で評価を受けた報告書の内容については、地域の小規模事業者が常に閲覧できるよう、津久見市ならびに津久見商工会議所のホームページ及び会議所ニュース等に掲載し、また津久見市商工観光・定住推進課ならびに津久見商工会議所にて備え付け、縦覧可能な体制を整えることで、管内小規模事業者が常に閲覧できる状態にする。

また、評価結果をもとに、津久見商工会議所正副会頭運営会議の場に於いての内容報告を行い、そして事業の成果・評価を見直した結果を、当所役員(会頭を含め約30名)により構成される常議員会の場に於いて報告し、次年度の事業実施方針等に反映する。

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

〔現状〕 津久見商工会議所では、大分県や大分県商工会議所連合会主催の役職員研修等に、経営指導員だけでなく経営支援員や一般職員も積極的に参加している。

〔課題〕 ただし、職歴が長くなるにつれ、自己の業務領域の範囲内を何度も深掘りする傾向が高く、管内小規模事業者より求められている経営に於ける伴走支援のためのスキルアップに関しては物足りず、アウトプットが出来ていない。

今後、進展する DX に関しても未だ IT スキルが低い職員も多いので、経営指導員及び一般職員の全職員がインプット/アウトプットを繰り返し行い、経営支援の場に於いての資質向上を図るために、外部講習会の積極的活用と所内職員向けの資質向上セミナーや OJT 制度を行うことで、津久見商工会議所全体の伴走支援能力向上を目指す。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、大分県商工会議所連合会が主催する職階別研修や複数テーマから選択受講する専門分野別研修、経営指導員等を対象とした経営支援事例研究研修会に参加することで、経営支援能力の向上を図る。

また、大分県が主催する、経営指導員を対象とした、全体研修会、ブロック(振興局)別研修会、支援成果事例発表会(合同研修会)に参加し資質の向上を図る。また、その他の支援機関等が主催する研修会等から、自らの支援スキルアップに必要と思われる研修会についても、積極的に参加し資質の向上を図る。

【DX 推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者の DX 推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の 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も積極的に参加する。

<DX に向けた IT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組

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、FINTECH サービス、テレワーク導入、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け(需要開拓等)の取組

ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS・映像コンテンツを活用した広報 等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法 等

②OJT 制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用した OJT を積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

現在、月 2 回行っている支援担当者のミーティング時に、実際に支援した事例や参加した研修会等において習得したノウハウ等について、15 分ほどの説明する機会を設け、支援ノウハウの共有を図ることで職員の資質の向上を図る。

④データベース化

現在、経営指導員による日々の支援内容は、適時 TOAS (経営カルテ管理システム) に入力し、支援中の事業者の状況を共有している。また、TOAS での管理が難しい事業所単位の各種認定申請書や補助金申請書、およびそれら申請に伴う事業計画書については、所内ファイルサーバー (セキュリティ対策済) に保存し共有化することで全職員が閲覧できるようにする。支援内容や作成書類の共有化を図ることで、その案件の担当者が不在の場合でも、担当以外の職員でも適切な対応ができるようにする。

1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

近年、経営環境の変化等により、小規模事業者が直面する課題は多様化、複雑化してきている。そのためより専門性が高いスタートアップや事業承継、商品開発、販路拡大等の専門的な知識を有した支援機能を有する機関が設置されている。商工会議所だけでは解決できない課題等については、これらの支援機関と連携し包括的に、継続した支援を行っていく必要がある。同時に、経営発達支援事業を遂行していくためにも、全所体制で支援能力の底上げを図っていくことが重要であり、他の支援機関のノウハウの参考になる部分を学習し、都度吸収をしながら、経営指導員及び一般職員の資質向上に繋げることが必要である。

(2) 事業内容

①大分県商工団体事務局連絡会議(年4回)

県下商工会議所、商工会連合会、中小企業団体中央会等の商工団体の連絡会議が大分県商工観光労働部主催により四半期に1度開催されている。この連絡会議では、各地区の経済情勢・経営改善普及事業の進捗状況等について情報交換が行われており、国・県等の施策情報入手の場としても有効に活用されている。県下の各商工会議所・商工会・中小企業団体中央会等の支援団体が集まるこの機会を利用し、各機関の支援実績や取組内容・実施について情報を共有し、ノウハウを吸収する。

②大分県中小企業相談所長会議(年1回)

大分県商工会議所連合会が主催し、年1回開催している。大分県内の商工会議所10カ所の支援業務に従事する担当課の所長(課長)が集まり、各商工会議所での支援の取組や事例、地域の動向等について情報交換を行うことで、支援ノウハウを習得する。

他商工会議所の先進事例や、優良的な取組を知ること、当所内指導課へフィードバックを行うとともに、活用できる部分は参考にして実際の経営支援に活かす。また、県内商工会議所間の連携を図ることが出来るため、従事する経営指導員他、個々の支援経験が浅い当所としては、本会議を通じ、より身近なところでの情報共有や相談を行える関係性の構築がメリットとなる。

◆その他、随時情報交換を行う他の支援機関との連携について

大分県事業承継・引継ぎ支援センター、おおいたスタートアップセンター、大分県よろず支援拠点とは、経営発達支援事業の円滑な実施のために、創業や事業承継、専門的な支援等で連携を行いながら、情報交換等を行う。そして、支援現場への専門家の派遣の際には、積極的に同行し、支援ノウハウを身近に見て学ぶことで、外部OJTとしての効果もあると考えている。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

(1) 現状と課題

津久見市では民間団体との積極的な連携によるまちづくり・観光事業に力を入れている。市内の各団体には津久見市の職員がメンバーもしくは協力者として参加しており、各団体は地域の現状や津久見のまちづくりの方向性を共有し実現すべく、官民一体となって地域経済活性化に取り組んでいる。

これらの団体と当所が取り組む経営発達支援計画についての重要性と内容を共有し、各事業について連携した取り組みを行う。

また、まちづくり・観光事業へのベクトル調整の機会として、各団体との連絡協議会の設置を今後行政に働きかける。

(2) 事業内容

①津久見市のまちづくりを担う団体との連携

○まちづくり特別委員会の活性化

津久見商工会議所では、H28. 11 月に津久見商工会議所、津久見市内の事業者および津久見市との三者が連携し「まちづくり特別委員会」を発足した。これは、観光に注力して津久見市の交流人口を増加させるという津久見市の方針に伴い、市内事業者の意見を津久見市の観光・まちづくり事業に反映させるための場として活用している。本委員会の開催は3カ月に1度行われる。

津久見市・商工会議所の既存事業および新規事業について、市内事業者から直接意見をとりいれることで、行政のみならず地元事業者のニーズにも沿った事業を展開し、地域経済の活性化に公民一体となって取り組む。

○津久見市周遊活性化対策協議会との連携

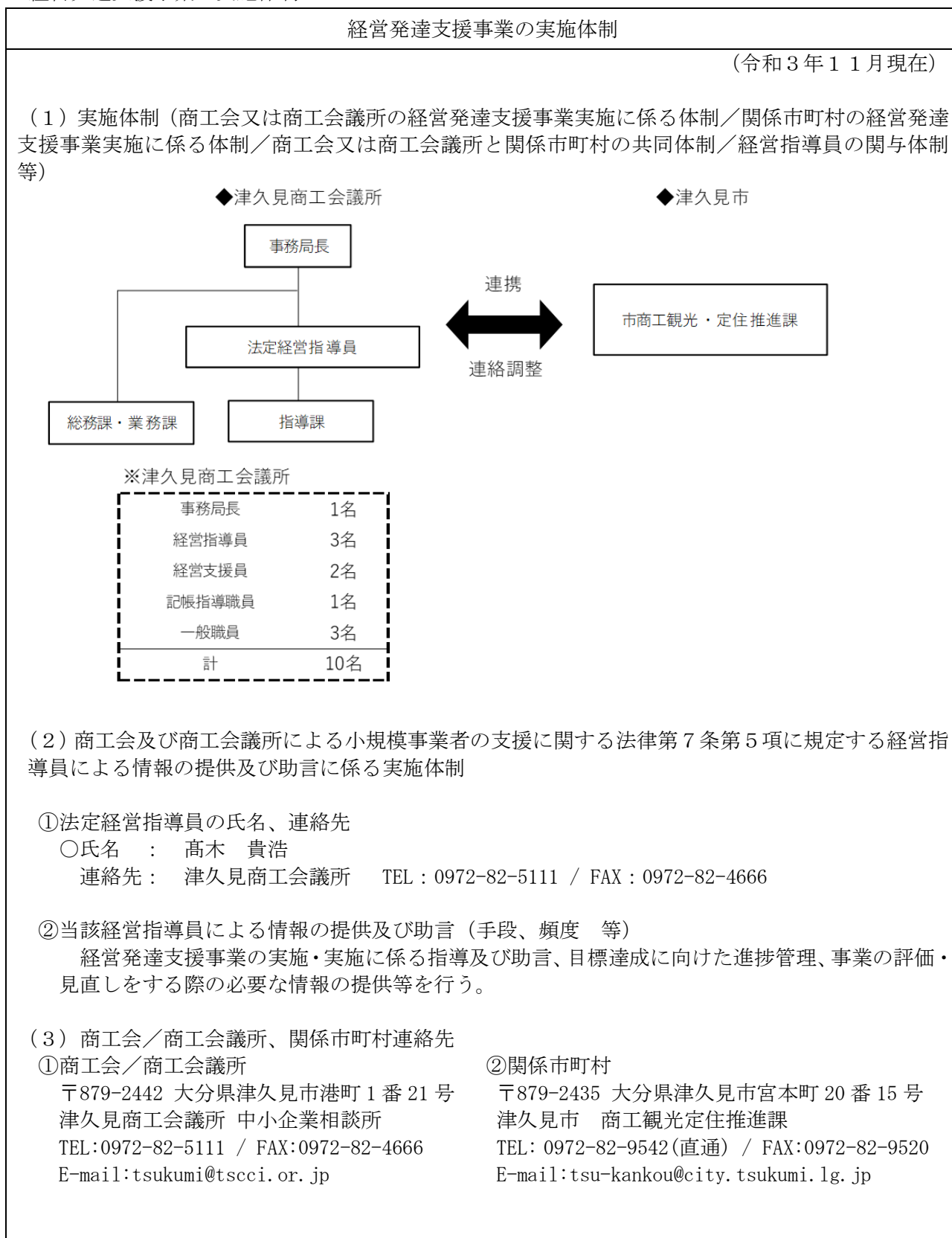
津久見市・津久見市観光協会・津久見商工会議所の3者が連携し、市内の周遊人口増加を図ることを目的として結成された組織であり、1年に1度の総会と、事業毎に協議会を開催し実施に向けた協議を行っている。

市内中心部に人を集め、賑わいを創出するための取組みとして、イルカ島や河津桜がある四浦半島と市内中心部を繋ぐシャトルバスの運営のほか、津久見市のまちづくりにおいて、中心市街地への人の集まり方を調査するための拠点として、市内中心部に「コンテナ293号」を設置するなど、市内中心部の小売店や飲食店にとって観光客を取り込むために必要不可欠な取り組みも行っている。

一つ一つの観光資源やイベント開催時などの販売機会を、確実に市内中心部の事業者と結び付けることで地域経済活性化の為に取り組んでおり、当所としても引き続き本協議会との連携を密にすること、支援する小規模事業者がより多くの販売機会を確実に掴めるよう取り組んでいく。

(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
必要な資金の額	3,000	3,000	3,500	3,500
○専門家派遣費	300	300	400	400
○講習会開催費 (講師謝金、広報費含む)	1,500	1,500	1,700	1,700
○展示会等出展費	200	200	400	400
○委託・外注費	1,000	1,000	1,000	1,000

(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
会費収入、国・県・市補助金収入、受益者による自己負担

(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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	