

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	竹田商工会議所（法人番号 5320005005882） 竹田市（地方公共団体コード 442089）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 ①事業環境を踏まえた持続的経営に向けた支援 ②経営強化を目指す事業計画策定の支援 ③新たな需要開拓とブランド構築に向けた支援 小規模事業者の持続的発展のための経営発達支援計画を効果的に推進し、竹田市の裨益に貢献するべく伴走支援に取り組む。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 管内小規模企業の景気動向や課題把握および国が提供するビッグデータを活用して経済動向調査の結果を分析し、事業計画策定支援に活用する。 2. 需要動向調査に関すること 竹田産・竹田うまれの食の加工品や手仕事の工芸品、観光サービス等、地域産品・土産品の需要調査を行い“竹田 style”ブランドの構築を目指す。 3. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者が目指すあるべき姿への課題抽出のため、財務・非財務などの経営分析を支援する。また IT 戦略のための自己診断チェックを推奨し経営計画策定に活用する。 4. 事業計画の策定支援 経営分析を踏まえて需要拡大や生産性向上の取組みによる売上・利益の向上、雇用の増加、付加価値の向上などを目指す事業計画策定を支援する。 ①D Xセミナーの開催 ②専門家派遣による課題解決支援 ③事業計画策定支援 ④創業計画策定支援 5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画策定後の円滑な実施のため、経営指導員等の巡回による進捗状況に合わせた助言・指導、計画の見直し等のフォローアップ支援を行う。

	6. 新たな需要の開拓支援 小規模事業者の竹田らしい魅力ある多品種少量生産の商品群の中で、竹田の暮らしをキーワードに衣食住を包括する“たけた暮らし展”を企画し、出展後の誘客に繋がるよう、D Xの推進に向けた取組みを含め新たな需要開拓を支援する。
連絡先	竹田商工会議所 指導課（中小企業相談所） 〒878-0013 大分県 竹田市 大字竹田 1920 番地 1 TEL:0974-63-3161 FAX:0974-63-3163 e-mail:tk@taketa-cci.or.jp 竹田市 商工観光課 〒878-0011 大分県 竹田市 大字会々 1650 番地 TEL:0974-63-4807 FAX:0974-63-0701 e-mail:kanko@city.taketa.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

(ア) 立地

竹田市は大分県の南西部にあり西は熊本県、南は宮崎県に接する九州のほぼ中央に位置する。

平成 17 年に旧竹田市と旧直入郡(荻町・久住町・直入町) 1 市 3 町が合併し、市内には竹田商工会議所と九州アルプス商工会が併存する。

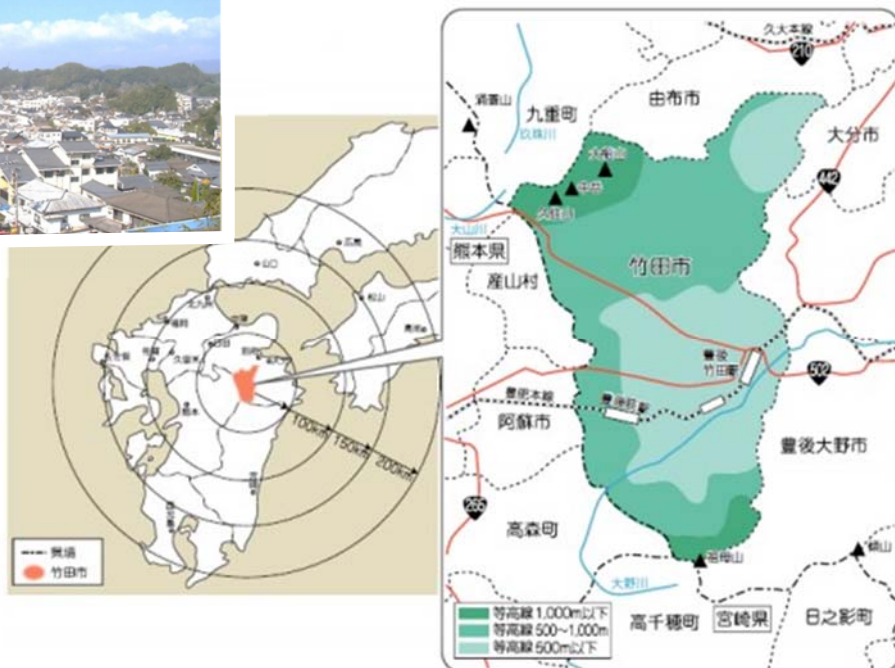
市域は、東西約 24 km、南北約 36 km、総面積は 477.7 km²あり、全体の約 7 割を山林原野が占める。九州を代表する山々、くじゅう連山、阿蘇外輪山、祖母山麓に囲まれた中山間地で、中心市街地のある標高 250 m の盆地から、標高 900 m 程の広大肥沃な大地に形成される大規模な農業地帯及び広大な草原の高原地帯を経て、標高 1,700 m 級の山々が連なる山岳地帯まで起伏に富んでいる。2017 年には竹田市と周辺地域の自治体が連携し、大分県と宮崎県にまたがる祖母・傾・大崩ユネスコエコパークが登録され、豊かな自然と人間社会との共生を育んでいる。

こうした原生的な地形は、県内一の流路延長を持つ大野川の源流を有し、一日に数万トンの湧出量を誇る湧水群が点在する水と緑あふれる大自然の恵みを活かした農業や観光が基幹産業である。

市の交通網は、R57 号、R442 号、R502 号の国道を中心に、県道や市道が市域全体をカバーしている。R57 号線は大分市と熊本市の両県都を結ぶ幹線道路として、また並行する JR 豊肥本線も両県をまたぐ公共交通機関として、九州の東西を連結する中間点の役割を果たす拠点に位置している。



〈竹田市中心市街地〉



(イ) 歴史

江戸時代、岡藩 7 万石の城下町として政治や経済・文化、交通の要衝をなし、奥豊後の中核として栄えた。こうした歴史を背景に、豊後南画の祖・田能村竹田や荒城の月の作曲者・瀧廉太郎といった偉大な人物を輩出した。コンパクトな中心市街地(城下町)は往時の町割りが引き継がれ、時代を物語る歴史的観光資源が点在する風情ある佇まいが遺る。観光資源として、国指定史跡「岡城

跡」をはじめ、御客屋・旧竹田荘・瀧廉太郎記念館・佐藤義美記念館などがある。



難攻不落の堅城と謳われる岡城と武家屋敷通り (出典：竹田市役所 HP)

(ウ) 人口

令和2年国勢調査によると、竹田市の人口は、2020（R2）年10月現在、20,332人（8,699世帯）である。当所が管轄する地区（旧竹田市）の人口は12,171人（5,455世帯）で本市全体の約60%を占める。

国立社会保障・人口問題研究所の推計では、2030年の本市全人口は16,469人と予測されており2020年（国勢調査）の20,332人と比較し△19%減少が見込まれる。特に生産年齢人口（15歳～64歳）の減少割合が△24.9%と最も高く、高齢化率（65歳以上）は51.6%に達すると予測され、生産活動の中核をなす労働力と最大の消費者層の減少による経済活動の停滞が懸念される。なお、第2期竹田市地方創生TOP総合戦略（令和2年3月）を踏まえた人口ビジョンでは、出生数に影響を及ぼす男女の20～40代の年齢階級において転出超過人数の抑制のため、どの程度の転入者数の確保が施策目標として実現可能であるかという視点で独自推計を行っており、竹田市の独自推計では、2030年の本市の人口は16,957人と2020年（国勢調査）の20,332人と比較し△16.6%の減少が予測されており、社人研の推計より2.4%抑えられている。将来の人口減少予測においては、社会増減の影響が大きく、減少スピードを抑える地方創生戦略の確実な取り組みが期待される。

人口推移：商工会議所管轄地区〔（ ）内は竹田市全体〕

年度	人口			基準対比 (人口減推移)
	総数	男	女	
2020年度	12,171 (20,332)	5,663 (9,506)	6,508 (10,826)	(基準)
将来予測（竹田市全体）				
2025年度	社人研推計 (18,358)	(8,613)	(9,745)	90.3%
	竹田市独自 (18,564)	－	－	91.3%
2030年度	社人研推計 (16,469)	(7,791)	(8,678)	81.0%
	竹田市独自 (16,957)	－	－	83.4%
2035年度	社人研推計 (14,743)	(7,022)	(7,721)	72.5%
	竹田市独自 (15,506)	－	－	76.3%

【出典】竹田市、住民基本台帳（毎年3月31日 現在）

【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

【出典】第2期竹田市地方創生TOP総合戦略「人口ビジョン」パターン①②平均値（加工）

(エ) 産業

経済産業省「経済センサス活動調査」では、本市の 2016（H28）年の全産業の業種別構造（企業数・売上高・付加価値額・従業者数ごとの上位業種）は、次のとおりである。

[企業数] 988 社、卸売業・小売業 25.5%、宿泊業・飲食サービス業 13.7%、生活関連サービス・娯楽業 12.3%、建設業 11.3%、サービス業（他に分類されないもの）10.7%の順である。

[売上高] 793 億 7 千 7 百万円、卸売業・小売業 35.9%、建設業 18.7%、農業・林業 14.5%、医療・福祉 13.5%、宿泊業・飲食サービス業 4.5%の順である。

[付加価値額] 195 億 8 千 4 百万円、業種上位は医療・福祉 32.8%、卸売業・小売業 19.4%、建設業 14.4%、農業・林業 9.4%、宿泊業・飲食サービス業 5.2%の順である。

[従業者数] 7,224 人、業種上位は医療・福祉 25.2%、卸売業・小売業 20.5%、建設業 10.7%、宿泊業・飲食サービス業 10.5%、農業・林業 10.5%の順である。

産業：2016（H28）経済センサス（上位 5 位）

項目	企業数	売上高	付加価値額	従業者数
計数	988 社	794 億	196 億	7,224 人
1 位	卸・小売 26%	卸・小売 36%	医療・福祉 33%	医療・福祉 25%
2 位	宿・飲食 14%	建設 19%	卸・小売 19%	卸・小売 20%
3 位	生活サ・娯楽 12%	農・林業 15%	建設 14%	建設 11%
4 位	建設 11%	医療・福祉 14%	農・林業 9%	宿・飲食 11%
5 位	他サ 11%	宿・飲食 5%	宿・飲食 5%	農・林業 11%

【農業】

竹田市統計書によると、本市の基幹産業は農業であり農業産出額は県内 1 位を誇る。米作を中心としてトマト、ピーマン、イチゴ、小ねぎなどの施設野菜、レタス、キャベツ、大根、スイートコーンなどの露地野菜、花き、椎茸、カボス、サフラン、果樹などを組み合わせた複合経営、肉用牛、養鶏などの畜産農業によって農家の生計が維持されている。しかし農業のみで生計を維持する専業農家は全体の約 25%で、7 割を超える農家が他に収入を求める兼業農家で微増傾向にある。

名水・高原・人の愛。竹田市が育む、たおやかで滋味深い、個性あふれる「竹田うまれ」の作物たち。



（出典：竹田市農政課 HP ブランド推進室:地方創生「日本一ブランド戦略プロジェクト」）

【工業】

経済産業省「工業統計調査」では、本市の事業所数は平成 17 年から平成 30 年の間に 47 事業所から 24 事業所へ減少している。

製造品出荷額等の推移をみると、平成 17 年には約 94 億円であったが、平成 30 年には約 30 億円となり△68%減少している。従業者数は平成 17 年の約 845 人から、平成 30 年には約 294 人となり△65%減少している。平成 30 年の工業統計から本市の工業の概要をみると、食料品製造業や飲料・たばこ・飼料製造業、繊維工業、木材・木製品製造業などの生活関連型が事業所数で 70.2%、従業員数で 68.7%を占めている。なかでも、市内には水耕栽培及び野菜の加工を行う中小企業があり、食料品製造業が市内工業を牽引している。

【商業】

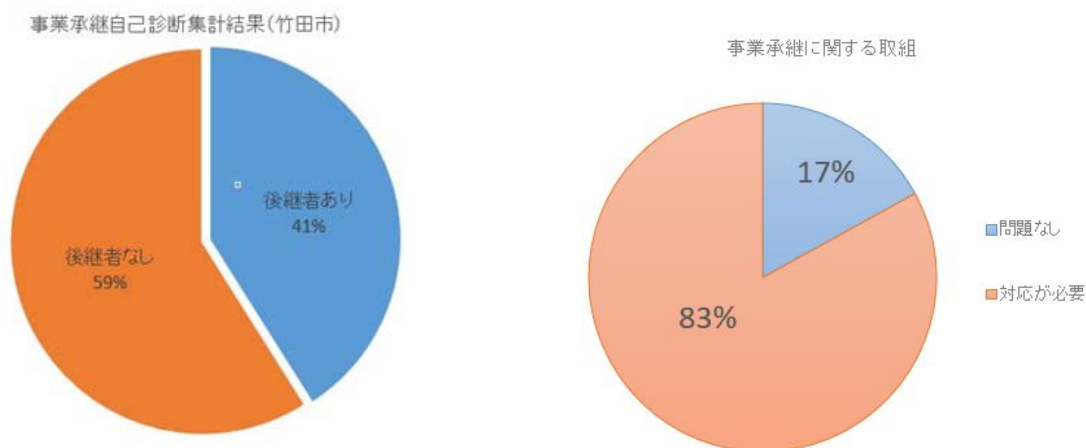
経済産業省「経済センサス活動調査」では、本市における卸売業・小売業の年間商品販売額の推移をみると、平成 19 年の 339 億円に対して、平成 28 年には 370 億円となり、9.1%増加している。商店数は平成 19 年の 472 事業所から平成 28 年には 284 事業所へと△40%減少している。従業者数は平成 19 年の 1,947 人から平成 28 年には 1,267 人へと△35%の減少となっている。事業所数は減少傾向であるが、国道 57 号沿いの拝田原・玉来地区に食料品や日用品の購入が出来る大規模小売店舗が集積したことで販売額が増加したと考えられる。

【観光】

竹田市・商工観光課データによると、本市は阿蘇くじゅう国立公園、祖母傾国定公園など豊かな自然環境を有し、温泉や湧水、歴史的・文化的資源等が市内各地に点在している。市内各地に個性豊かな温泉をもつ温泉都市であり、市内中心部には、岡城跡や瀧廉太郎記念館、旧竹田荘、歴史文化館など風情豊かな城下町を散策することができる。平成 28 年の観光入込客数は 270 万人（うち竹田地区 120 万人）で、平成 21 年から 88 万人ほど減少しており、その要因として熊本地震の影響と考えられるが、減少率は底を打ちつつある。しかし、平成 28 年の竹田市全体の宿泊者数 218,394 人のうち中心市街地のある竹田地区は 19,866 人と 1 割程度に留まっている。

（後継者及び事業承継）

大分県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し平成 29 年度～令和 2 年度実施した事業承継自己診断チェック 181 者（主に 60 代以上の集計可能データ）によると「後継者あり」が 4 割「後継者なし」が 6 割を占めた。その中で事業承継への対応について問題なしが 17%、何らかの対応が必要な事業者は 83%の診断結果となっており、事業の将来性を見据えた経営の改善が必要と考えられる。



【出典】大分県事業承継引継ぎ支援センター・事業承継診断結果の集計データ

（オ）商工業の現状

2016（H28）年の経済センサス基礎調査によると、管内の商工業者数は 733 者、うち小規模事業者数は 620 者である。事業者数は過去 10 年（平成 21 年比）で 2 割強の減少となり、今後も人口推計と同様に減少スピードが速まる傾向にある。

小規模事業者の業種割合は、①卸・小売業 32.4%、②サービス業 24.5%、③宿泊業・飲食サービス業 13.9%の上位 3 業種で 70.8%を占め、④建設 11.8%、⑤その他（不動産業・物品賃貸業、農業・林業、医療・福祉、金融業・保険業）10.1%、⑥製造業 7.3%と続いている。

【竹田商工会議所 地区内の事業者数の推移（経済センサス基礎調査）】

項 目	2009 年 (H21)	2012 年 (H24)	2014 年 (H26)	2016 年 (H28)	2018 年 (H30)	増減 2009-2018
①商工業者数	9 3 1	7 9 3	7 7 5	7 3 3	→ 733	△198(△21.3%)
②小規模事業者数	7 8 9	6 7 7	6 6 1	6 2 0	→ 620	△169(△21.4%)
③会員数 (4/1 現在)	5 7 0	5 1 8	5 0 7	4 9 5	4 8 0	△90 (△15.8%)
組織率 (③／①)	61.2%	65.3%	65.4%	67.5%	65.5%	

【竹田商工会議所 地区内の事業所業種別割合】（数値＝H28：経済センサス基礎調査）

業 種	建設業	製造業	卸売業・ 小売業	宿泊業・ 飲食サービス業	サービス業	※その他	計
商工業者数	7 7	4 7	2 5 5	1 0 6	1 8 0	6 8	7 3 3
割 合	10.5%	6.4%	34.8%	14.5%	24.5%	9.3%	
小規模事業者数	7 3	4 5	2 0 1	8 6	1 5 2	6 3	6 2 0
割 合	11.8%	7.3%	32.4%	13.9%	24.5%	10.1%	
※その他（不動産業・物品賃貸業、農業・林業、医療、福祉、金融業・保険業）							

②課題

地域の現状をみると定住人口の減少による購買力の低下、働き手の減少といった事業環境の縮小が確実視され、60歳以上の経営者の約6割が後継者未定と回答するなど事業者の減少が課題である。

小規模事業者は一人で日々業務に対応し多忙なことから、販路開拓に向けた売れる商品づくりに取組む姿勢は、生産能力の低さや人材確保の観点から、商談会や展示会の参加といった需要開拓に対して積極性に乏しい。

域外需要の獲得に向けたSNSやECサイトの開設、IT活用による生産性向上など、経営課題の解決を図るデジタル転換の環境変化に対応するには、身近なアプリ等による実践を通して慣れ親しむこと、またIT専門家の指導による情報活用力や時間的効率性を高めることで、事業への好循環へと繋げる必要がある。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

管内の小規模事業者は、小売・飲食・サービス業など日常生活に必要な実需に応え地域住民のコミュニティを下支えする「地域内需型」の事業類型が多い。このため地域課題の解決や地域住民の暮らしのサポートなどまちづくりと一体となった商業振興を図ることで、地元の店を愛用する顧客との良好な関係を築き、域内経済循環を維持していくことが住みよい地域づくりの形成に繋がる。

そのため、お客のニーズを把握し顧客満足度を上げ、一人ひとりの心に寄り添い共感される仕組みづくり、長期的に支持してくれる自店のファンづくりが重要となる。

一方、事業環境が厳しさを増すなか、地域外から流入する消費者を取り込むことが必要なことから、地域資源等を活かす竹田らしさの魅力創造、竹田ならではの要素が発揮できる魅力ある商品づくりやサービス展開等により、収益向上や付加価値向上といった結果にコミットしていかなければならない。既存顧客である地域住民並びに関係人口に加え、地域資源（農林資源や観光資源）等を活用した価値創造をはかり、交流人口およびECサイトでの域外需要を見据えた事業戦略を構築す

ることが肝要と考える。

②竹田市総合計画との連動性・整合性

竹田市総合計画に位置付けられる第2期竹田市地方創生 TOP 総合戦略（令和2年3月策定）では、下降トレンドの人口減少社会にあっても、将来にわたって持続可能な地域社会を行政が司令塔となって多様な主体と連携・協働しながら地方創生を実現していくことを前提としている。この中でイメージされている将来構造は、人口規模が小さくても豊かに暮らし続けられる地域を維持していくための仕組みづくり（KPI 一部抜粋）の強力な推進、および人口規模が縮小しつつある域内経済の活性化のためには、域外から稼ぎながら地域経済循環を生み出すポンプ機能が必要であり、域外から稼ぐポテンシャルを持つ地域資源を最大限に生かして、本市の強みである農林畜産分野や観光分野の成長産業化を進めるという内容を描いている。

地域資源（農林資源や観光資源）等を活かした成長を推進し域外需要を積極的に取り込むことで、地域経済の活性化を図る点において市の計画と整合する。

【重要業績評価指標 KPI】

■中心市街地観光客数（6 観光施設）	令和6年度目標	228,000 人
■中心市街地内居住人口	令和6年度目標	1,155 人
■空き店舗の利用数（中心市街地内）	令和6年度目標	5年間累計 10 件
■起業・創業者数	令和6年度目標	5年間累計 30 人
■企業誘致件数	令和6年度目標	5年間累計 5 社

③商工会議所としての役割

本市における心豊かな暮らしや経済活動を支えるため地域の総合経済団体として現場に立脚した活動により、地元消費の拡大や地域の担い手づくりなどに取組み、持続可能な地域づくりを推進する。支援機関として中小・小規模事業者の経営課題へのきめ細やかな支援、創業や事業承継といった新たな取組みへの挑戦、事業の磨き上げなどの支援体制強化を図る。

竹田市地方創生 TOP 総合戦略に示されている「わたしたちが守り、育て、つなぐ～竹田にしかない暮らしとプライド～」のスローガンに鑑み、行政および商店街、まちづくり会社等と事業者支援情報の共有を図りながら、地域課題の解決並びに地域経済の活性化を目指す。

（3）経営発達支援事業の目標

長期的振興の在り方と変化する経営環境を踏まえて、竹田市および各支援機関と連携し竹田商工会議所の役割である小規模事業者支援を強化する。そのため小規模事業者の現状および課題等を見つめ直し、経営力そのものに迫る課題対応に注力する経営発達支援事業を効果的に進めていく。

市内商工業発展を見据え竹田市の裨益に貢献するべく、次の目標を設定する。

① 事業環境を踏まえた持続的経営に向けた支援

管内小規模事業者の高齢化、後継者不在による廃業率の改善に向け、十分な傾聴による経営課題の気づきを醸成し、本質的課題の整理から経営者自ら真の解決方法を思考し、内発的動機づけを促すことが重要である。そのために事業者の状況や局面にあわせた実効性ある取組みを積極的に支援し、成功体験を重ねることで「一步前へ」と能動的な行動を導き、生業の持続的経営・発展を目指す。

② 経営強化を目指す事業計画策定の支援

市場規模が縮小し売上が伸びにくい外部環境にあつて、不確実性の高まる経営環境に迅速・柔軟に対応する自己変革力が求められている。売上・利益の向上や雇用の増加、付加価値の向上など経営力向上に取り組む小規模事業者が、市場ニーズや強みを踏まえた経営資源の最適化等に

よって潜在力を引き出し、自走化が最大限に発揮できるよう事業計画策定を支援する。

③ 新たな需要開拓とブランド構築に向けた支援

販路開拓の支援先となる（域外に販売できる商品や市内に人を呼び込める商品サービスを強みとする）小規模事業者について、地域の需要が縮小する外部環境において外貨を獲得できる広域需要型の販路開拓とブランド構築支援により地域の魅力発信に繋げる。

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) 目標達成に向けた方針

①事業環境を踏まえた持続的経営に向けた支援

管内の現状を直視した上で、小規模事業者の高齢化や後継者不足による廃業率低減を目指すべく、経営分析による自店の強みや特徴を把握し、消費者ニーズを的確に捉えた店舗づくりの実現のため、本質的課題に向き合う当事者意識とセルフプロデュースによる解決策の思考がカギとなる。支援者として「傾聴」「質問」「承認」による信頼関係の構築と共に、客観的な視点に立ち対話を重ねることが重要であり、地域から見ても遅れ気味なPOSレジやキャッシュレス、受発注システム導入や売上に直結するSNS活用など、DXを意識した事業体制の構築支援を推進するにあたり、事業者の納得度や習熟度により適切な支援ツールを用いる等の工夫が必要である。

また、竹田市創業支援事業計画に基づく創業支援や事業承継支援等、官民連携による面的支援により小規模事業者の持続的発展に寄与する。

②経営強化を目指す事業計画策定の支援

小規模事業者への経営支援体制強化のため経営指導員等に必要なヒューマンスキル、支援知識の向上を図り、意欲ある小規模事業者の掘り起こしに努める。経営指導員を中心とした全職員の巡回訪問を心得とし小規模事業者との身近な人間関係の構築に努めると共に、十分なヒアリングから現状把握・課題抽出による分析を行い、ビジョンの明確化、強みを意識した事業計画の策定に繋げ、売上・利益の向上や雇用の増加、付加価値の向上を目指す。より専門的な見識が必要な場合は、専門家派遣による個別のきめ細やかな対応等で、小規模事業者の経営力向上を支援する。

③新たな需要開拓とブランド構築に向けた支援

域外への販路拡大を目指す小規模事業者を支援するため竹田市や各関係機関と連携して竹田の魅力を発出する即売会、展示会を開催する。幅広い業種の取組みを支援するため衣食住すべてを包括する、竹田の暮らしをキーワードに成長発展ステージに属する事業者の既存商品・サービスの掘り起こし、各事業者に合った提案並びに専門家による助言を交えた出展支援を行う。

竹田産・竹田うまれの加工品や工芸品、観光資源等を活用したサービスなど、地域の特性を生かした竹田らしい商品展開を目指し“竹田 style”ブランドの構築を図って行く。こうした取組みによって関係人口の拡大、さらには竹田で暮らすことにも興味をもってもらえるような展開を目指す。

1. 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]これまでの地域経済動向は、経営指導員による事業者への聞き取り調査に留まり、各種統計調査など外部データを指導施策に活かしてきれていない状況にある。

[課題]管内事業者への聞き取り調査は、現場の声を把握する肌感覚の景気を捉えることができ意見集約に有効であるが、計画策定を見据えたより広い視野の統計データ、国のビッグデータを活用した専門的な分析が出来ていなかったため、改善した上で実施する。

(2) 目標

項目	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掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1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）

当地域の現状と課題を把握し、限られたマンパワーや経営資源を経営戦略等に活かすことで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）を活用し長期的トレンドや総合的な地域特性の見える化に資する、地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。また、計画策定時には必要に応じて e-Stat（政府統計の総合窓口）を活用し、個別に最新データによる詳細分析を実施する。

「RESAS」（地域経済分析システム）による分析

【調査手法】経営指導員が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、総合的な地域の特性を把握する。

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
・「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
⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

「e-Stat」（政府統計の総合窓口）による分析

【調査手法】経営指導員が計画策定段階で「e-Stat」（政府統計の総合窓口）を活用し、最新統計を活用して、事業者毎の詳細分析を行う。

【調査項目】・「主要指標の地域データ・地域に見える化」→販売地域の特性を比較分析
・「消費動向調査・今後の暮らし向き」→消費者意識・物価の見通しを分析
⇒各データを総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

管内事業者の業況等を把握するため独自に実態調査を行い、事業者の景況感の把握と経営課題の現状を整理する。

【調査手法】指導員等により巡回時にヒアリング
経営指導員等が回収したデータを整理し、業況把握や課題抽出を行う。

【調査対象】管内の商工業者15者
（製造業・建設業3者、卸・小売業5者、飲食・宿泊業4者、サービス業3者）

【調査項目】業況、売上動向、経営課題（仕入・コスト、雇用、設備、資金繰り等）

(4) 調査結果の活用

調査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。また小規模事業者が事業計画策定を行う際に有効な基礎資料として経営指導員等による巡回指導や計画策定支援を行う際の基礎資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 竹田物産展等の開催時に指導員による消費者アンケート調査を行い、新商品開発や商品改良に活かすべく結果を整理し、分析結果を参画事業者へフィードバックしてきた。

[課題] アンケート調査は、消費者の主観的意見を伝えるに留まっている。分析内容によって事業者自らがマーケットインを意識した商品・サービスの改善に取り組み、販路開拓に活かせるような仕組みを整える必要がある。

(2) 目標

項目	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出店・展示会等の調査回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②需要動向調査の対象事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

竹田産・竹田うまれの食を活かした加工品や手仕事による工芸品、または観光サービスなどの外貨を稼げる地域産品・土産品等にフォーカスし需要調査を行う。ブラッシュアップ商品は“竹田style”ブランドの構築へ結び付けるため、市と情報を共有しふるさと納税返礼品等の販路拡大に繋げる。マーケットインの考え方を浸透させるためには、事業者自らが消費者の生の声を聞き、気づきと創造をもって対処することが望ましい。そのため需要調査の目的を説き、当事者意識の高い事業者には専門家やバイヤーの知見を活かした商品改善へ導き伴走する。

【調査手法】

(情報収集) 指導員が伴走支援し出展時に事業者と協働してアンケート調査を実施する。

幅広い世代に対応するため Google Form を活用し、二次元バーコードによるアンケート調査も併用し、スマートフォン等からの回答で利便性を高める。

また、インターネットや新聞等から需要関連の記事や業界動向等、事業者にとって有用な情報の収集・提供を行う。

(情報分析) 調査結果は、商品展開を見据え、必要に応じ専門家等の客観的視点を加味しながら経営指導員が分析を行う。

【サンプル数】 1 者あたり 20 件程度

【調査項目】 ①年代、②見た目・パッケージ、③価格、④味・内容量、⑤商品に対する意見・改善点、⑥竹田市でイメージする地域産品や資源について等

(4) 調査結果の活用

調査結果は、経営指導員等が当該店に直接説明する形でフィードバックし更なる改良の検討を行う。また、地域資源を活用した新商品開発事業者の計画策定資料として提供する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]経営指導員等による巡回や窓口相談を介して、融資相談時の財務分析や補助事業申請時の強みや機会等ヒアリングから今後の展開に向けた定性分析を行ってきた。

[課題]持続的経営に向け、事業者自らがあるべき姿に対して、事業計画の必要性を認識できるよう、支援側から提案を行うことを含め、対話を通じきっかけや意識改革の面で工夫する必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
経営分析事業者数	13者	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

経営分析および事業計画の必要性を、ホームページや会報で広く周知すると共に、巡回・窓口相談時に勧奨し、問題認識を持つ経営者の想いに傾聴する。相談者の関心度合いを高める寄り添い支援、対話を重ねることで信頼関係を構築していく。経営課題への内発的気づきを十分に引き出すことを意識し、ビジョンや強みの本質を把握、経営資源等のヒアリング、実地調査等により真因の気づきへと導く。対象事業者の掘り起こしにあたり事業者の改善意欲を加味しつつ、当事者意識をもって経営診断へと導く。

②経営分析の内容

【対象者】巡回・窓口相談者他、各種セミナー参加者等から意欲的に生産性向上や販路拡大を目指す事業者を選定（管内小規模事業者数を鑑み年間20者実施）

【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》直近2期分の売上高、粗利益率、経常利益等および損益分岐点分析。

《非財務分析》SWOT 内部環境の強み、弱み、外部環境の脅威、機会を整理。

《IT導入分析》どのようにITを導入すべきか自己診断を通じた課題整理。

【分析手法】・経営分析のヒアリングについては「あるべき姿と課題」の気づきに傾聴し、事業者の状況や局面にあわせた独自のフレームワークを用いるなど工夫し、経営者自らの発する思い・事業コンセプトを言語化するなど、目に見える形として納得感と理解度を高め共有することで、次の相談時の磨き上げに繋げる。

・財務分析は、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や既存の会計ソフト等を活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析は前述の形で行い、SWOT分析のフレームで整理する。また、IT導入の検討は、中小機構の「IT戦略ナビ」を活用しIT戦略マップ等で整理する。

(4) 分析結果の活用

分析結果を整理し当該事業者にフィードバック、当所でデータベース化した上で管理し内部共有により、経営指導員等の支援スキルの向上に役立てる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]地域内の小規模事業者の金融相談や創業計画および補助金申請に必要な事業計画策定を支援してきた。事業計画策定の意義や重要性を理解して頂いた事業者は、利益増や販路拡大など、一定の事業成果を出している。

[課題]他方、融資や補助金といった手段を得る目的での事業計画は、必要に迫られたものとなっている感が否めない。持続的経営のため、小規模事業者自らが考えるビジョンに基づいた経営スタイル確立が理想である。需要の多様化と変化に富む経営環境下において、身の丈にあった事業計画を策定し、PDCA による改善への気づきによって自立へと導く必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営分析を踏まえ、売上・利益の向上やコスト削減などの生産性向上、需要拡大など夫々の事業者にとってあるべき姿へ向けた経営課題の解決を図るための事業計画策定を支援する。

持続的経営には売上・利益の確保を優先することは重要である。一方、経済・社会・環境という側面のバランスと消費者意識を考慮した事業展開も必要な時機となっている。利益が伸びにくい事業環境の中において、コストダウンや生産性向上などの課題解決について、事業者の意思に基づく揺るぎ無い姿勢のもとで本質的課題の整理から、経営者自ら真の解決方法を思考し、主体的な行動を促すことで経営分析事業者の6割（年間12者実施）を目標に実効性ある事業計画の策定を支援する。その取組みにあたり、融資や補助金などの効果的な施策活用で、やる気と気づきの好循環を生む自立に繋がるよう伴走支援を行う。また、小規模事業者の高齢化が進み IT 導入に対する意識は高い状況とは言えない。計画策定において名ばかりのDXが導入負担増とならないよう取組む必要がある。IT 人材のいない小規模事業者にとって、経営者自らが IT 導入に携わることから、具体的な効果や成果が見えるよう、IT ツールを知り関心を高める取組みが求められる。活用意欲が高い小規模事業者に対して有用なデジタル環境への対応を支援するため、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナー、専門家派遣などを通じ、生産性向上による競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	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セミナー開催数	—	2回	2回	2回	2回	2回
②専門家派遣等回数	—	4回	4回	4回	4回	4回
③事業計画策定事業者数	10者	12者	12者	12者	12者	12者
④創業計画策定事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者

(4) 事業内容

①DXセミナーの開催

事業計画の策定を行えるよう支援する小規模事業者持続的発展に向けたセミナー、研修会、DX推進の実践セミナーを開催する。

DXセミナーは、IT 技術の進展に伴いシステム開発の分野でも小規模事業者が活用できる幅が広がってきている身近な IT ツールに注目し、実践からDXの意識醸成を図る。

【支援対象】経営分析等支援事業者、IT 活用に取り組む意欲の高い事業者

【募集方法】会議所報、ホームページ、会議所メーリングリスト登録者、巡回周知

【実施方法】事業計画策定にあたり、POP 広告や商品写真の撮り方など、販路拡大に向けて実践型ノウハウの習得を目指し、販路支援アドバイザー等の講師を選定する。

DXセミナーは、身近な IT をテーマに SNS を活用した情報発信やアプリ活用のノウハウを持つ、IT コーディネーター等の講師を選定する。

(年2回、10名程度の参加者を想定)

【カリキュラム】・経営理論・人材育成・新商品の開発など、個店の魅力アップセミナー

・Google ビジネスプロフィール、SNSやLINEなどの活用セミナー

・IT 戦略プラットフォーム、アプリの実践セミナー、など

【オンライン動画】人員不足など何かと多忙な事業者が学べるよう、中小機構 e-biz オンライン講座など無料オンデマンド配信による IT 講座の活用を併せて推進する。

②専門家派遣

小規模事業者の抱える経営上の悩みに対しワンストップサポートを実施し、専門的な課題等については専門家派遣を行う。また国・県・市が行う補助施策や融資などの課題解決手段の提案と、更なる事業強化を視野に深掘りした伴走支援体制を構築する。

DX支援については、経営分析の自己診断結果である IT 戦略マップをもとに、専門的見地から課題の明確化や対策の具体化が図れるよう IT 専門家へ繋ぎ、課題解決手段の最適解が見つかるよう支援する。

【支援対象】高度な課題をもつ事業計画策定支援事業者、IT 導入意欲の高い事業者

【募集方法】経営指導員による窓口・巡回指導時に募集

【実施方法】事業計画策定に対する高度な課題を経営指導員が判断し、課題内容に沿った専門家を招聘する。DX支援は、IT 導入の必要性和導入分析の喚起を行いながら、経営指導員が必要に応じ IT 専門家に繋ぎ、導入アドバイス、投資計画（費用対効果）、導入支援並びにフォローアップ支援を実施する。

③事業計画策定支援

【支援対象】基本的に経営分析を行った事業者を対象とする。

【支援手法】経営指導員が担当制で張り付き、小規模事業者へ事業計画の必要性・重要性を理解してもらえるよう伴走し、必要に応じて中小企業診断士など外部専門家も交え実効性の高い事業計画の策定に繋げていく。

④創業計画策定支援

【支援対象】地区内で起業を目指す創業予定者を対象とする。

【支援手法】竹田市創業計画に基づく認定連携創業支援事業を中心に創業予定者に必要な「経営」「財務」「人材育成」「販路開拓」等の知識の習得、創業融資の助言や金融機関への繋ぎなど、創業計画書作成のための寄り添い支援を行う。

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] これまで事業計画を策定した事業者について、進捗状況や計画遂行支援が中心となり、新たな経営課題の対応などのフォローアップに希薄な点が散見された。

[課題] 多くの事業者がマンパワー不足によって日々業務に追われ、事業計画策定後、疲弊感から長期の事業実施への集中力の低下が拭えず、臨機応変な対応が出来ていない。また、後継人材の不足から進捗管理等に課題を抱えている事業者も少なくない。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象に計画の進捗状況の確認と計画の助言について巡回訪問を行う。事業計画の進捗状況等によって、計画1年目を計画策定後の実行支援、2年目～3年目を実施中の気づきから新たな課題設定など自走化のためのアプローチ支援として、事業者との達成感を共有することで次のステップへの意識高揚へ繋げる。ある程度順調と判断し、巡回訪問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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
フォローアップ対象事業者数	10者	12者	12者	12者	12者	12者
頻度（延回数）	—	48回	72回	84回	84回	84回
売上増加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
利益率3%以上増加の事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が巡回訪問等を実施し策定した計画が着実に実行されているか、計画と実績の乖離は無いかなど定期的かつ継続的にフォローアップを行う。その頻度については、1年目は年4回、2年目は年2回、3年目は年1回を原則として、次の事業プランの追求感を考慮し判断する。フォローアップ事業者に対しては、国や県・市など支援施策について広報案内を行い、ステップアップの手段として働きかけるなどの支援を講じる。

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

[現状] 地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、高齢化、知識不足、人材不足等により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組みが進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

[課題] これまで独自展示会等実施しているものの、新たな需要・販路開拓に資する事前・事後のフォローが一部不十分であったことは否めない。また、今後新たな販路の開拓にDX推進が必要であるということを十分理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要

がある。

(2) 支援に対する考え方

管内の中小企業者に比べ小規模事業者の加工商品はアイテム数・ロット数も少なく、大手との取引基準をクリアするにはハードルが高い。小規模事業者の特徴である多品種少量生産の商品群から、竹田産・竹田うまれの加工品や工芸品、観光サービスなどの竹田の暮らしをキーワードに衣食住を包括する「たけた暮らし展」を企画し、認知度を高め各個店へ導けるよう支援する。出展時は、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。出展者のリーフレットに自店や EC サイトに導く QR コードを載せ、出展以降の来店や EC サイトの購入に繋がるよう工夫する。キラリと光る魅力ある商品の発掘による“竹田 style”ブランドを構築し、地元への波及効果を狙う。また、宿泊業や飲食業など来訪者をターゲットにする新たな需要開拓については、当所が中心となり取り組む電子地域通貨「たけたん Pay」を活用した小規模事業者の D X、地域振興に取り組む。

(3) 目標

項目	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①展示会 出展事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上額／者	5 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②SNS 等 活用事業者	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率／者	—	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %
③地域電子通貨 加入者数	60 者	70 者	80 者	90 者	100 者	110 者

(4) 事業内容

①たけた暮らし展の出展事業（BtoC）

域外に販売できる商品や市内に人を呼び込める商品サービスを強みとする小規模事業者について、地域の魅力的な商品ストーリーと竹田の暮らしをポップアップする展示会「たけた暮らし展」を開催し、事業計画策定と連動させる新たな需要の開拓を支援する。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を活用しながら支援を行う。

②SNS 等の活用支援

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の潜在顧客へアプローチするため SNS を活用した情報発信を支援する。現状、IT に不慣れな事業者に対しては google ビジネスプロフィールを活用した店舗情報の発信を推奨し、自社ホームページ未構築の事業者に対しては、ネットショップの導入にあたり立ち上げから専門家派遣を行うなど継続支援を行う。

③電子地域通貨の活用事業

竹田市で使える電子地域通貨（独自ポイントシステム）を構築し、デジタルインフラを活用した利便性の向上を図ることで、竹田市における人口動態や購買力などを考慮し、今後の限られたパイやキャパシティを超えて交流人口、関係人口の利用へと導き、地域経済の振興を増進する。

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

(1) 現状と課題

[現状]計画上の事業実施状況及び成果については、年度終了後に経営発達支援事業検討委員会において報告し、検証を行っている。

[課題]委員会評価は、未達成項目への意見・指摘の改善が実施計画の反映に至っておらず、見直し方法に課題がある。

(2) 事業内容

①経営発達支援事業検討委員会による評価

年1回、事業の評価や見直しの検討を行うため、当所に竹田市商工観光課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、地域活性化支援機関としてまちづくりたけた(株)等をメンバーとする検討委員会を設置し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

②報告および公開

当該委員会の評価結果は、意見・指摘の改善の反映したうえで執行部会又は役員会に報告上で、改善事項を事業実施方針等に反映させ事務所に常備するとともに、HPへ掲載(年1回)し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

10. 経営指導員の資質の向上に関すること

(1) 現状と課題

[現状]指導課職員の支援能力を高めるため県商連主催の役職員研修会の参加と新たな施策等に対応するため指導課内研修を実施し支援情報の共有を図っている。

[課題]デジタル化など当世の経営環境に対応する支援能力の向上が求められている。

(2) 事業内容

①外部講習会等の参加(OFF-JT)

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び経営支援員の支援能力の向上のため、大分県商工会議所連合会主催の「職階別研修および専門分野別研修」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。また、デジタル化やSDGsなど経営環境の変化に対応する支援ニーズに沿ったテーマの外部研修・WEB研修等の積極的な受講によりスキルアップを図る。

【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、経営指導員及び経営支援員の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・デジタル化の取組み>

ア) 事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組み

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

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を活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組
オンライン経営指導の方法等

【対人関係能力向上セミナー】

ヒューマンスキルに必要なコミュニケーション、ヒアリング、プレゼンテーションの3つの能力を高める研修を実施することで、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、「傾聴力」「質問力」「承認力」をポイントとするコーチングの実践につなげる。

②OJT 制度の導入

相談対応の均一化と指導能力の底上げを図るため、経営指導員・経営支援員がチームを組成し支援に取り組むことで、現場の課題認識力、多面的視点による提案力の向上を図り、経営者と一緒に考えることで承認欲求を満たし、潜在力を引き出せるような支援体制づくりを目指す。また、専門家派遣時には経営指導員等が同行し専門的ノウハウの蓄積に努める。

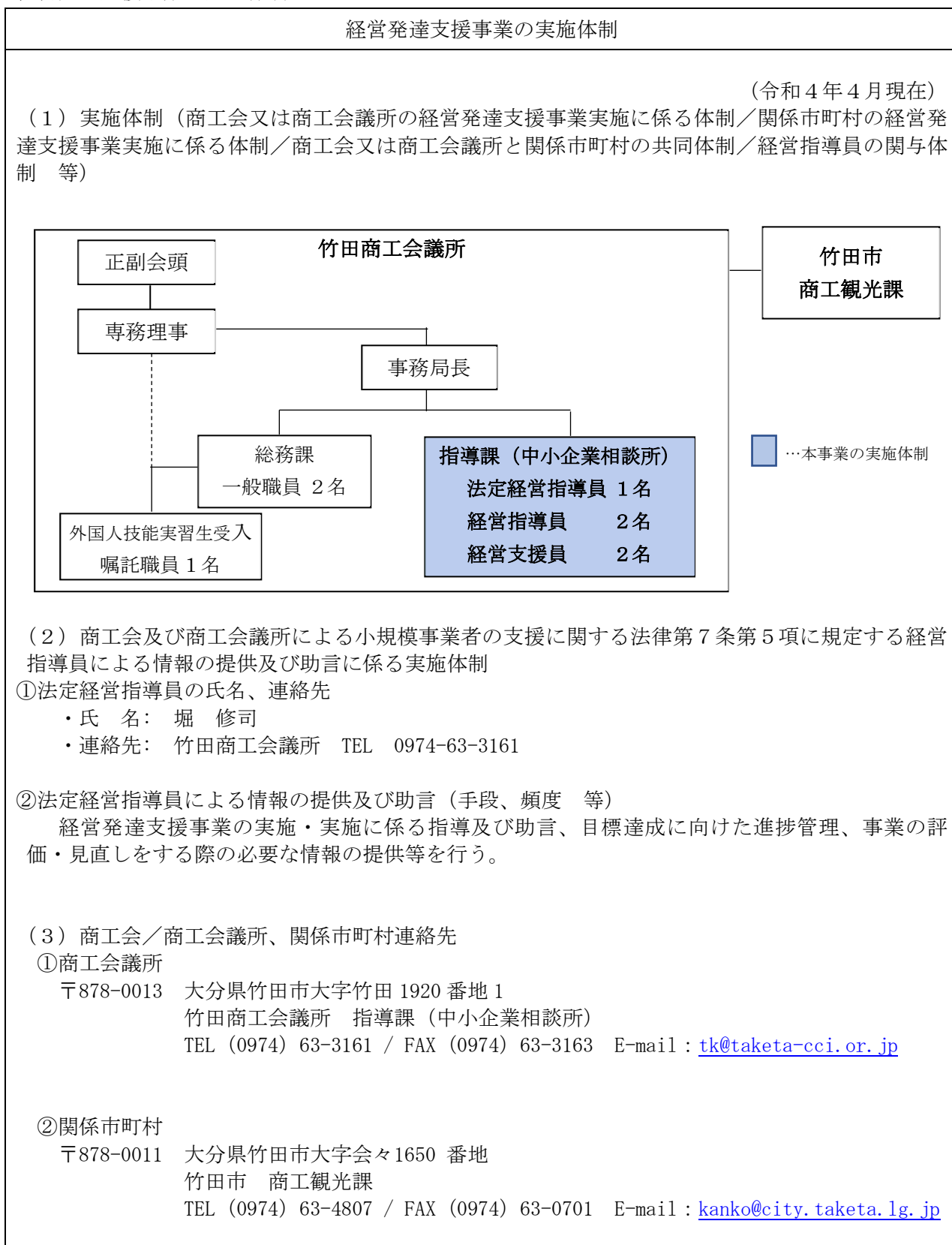
③データベース化

担当経営指導員が経営支援システム上の経営カルテ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の支援状況、経営力再構築伴走支援により得た支援ポイントや留意点等の所感をデータ化することで、指導課内の支援ノウハウの蓄積、担当者間における相互共有を図る。

また、所内グループウェアによる業務の効率化・平準化を進め、実施事業の見える化・属人化解消を図り、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるよう努める。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○専門家派遣費	200	200	200	200	200
○セミナー開催費	100	100	100	100	100
○展示会出展費	600	600	600	600	600
○広報費、等	100	100	100	100	100

(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、その他 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

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