

地域再生計画

1 地域再生計画の名称

おおいたの未来を牽引する事業者育成体制整備計画

2 地域再生計画の作成主体の名称

大分県並びに大分市、中津市、日田市

3 地域再生計画の区域

大分県の全域

4 地域再生計画の目標

4-1 地方創生の実現における構造的な課題

【経営基盤強化における構造的な課題】

本県は企業数の99.9%、雇用者数の85.9%と、全国平均（各99.7%、68.8%）と比較して、相対的に中小企業が多く占めている。また、事業所数は2006年は59,658社であったところ、2016年では52,973社となり、10年間で11%減少した。他方、従業員数100名以上の事業所数は503社から429社と15%減少しており、事業所数全体の減少割合よりも従業員数が多い事業所の減少幅が大きく、雇用創出等の地方創生につながる事業者の減少が加速している状況にある。勤労統計調査では、本県の平成30年1月の推計労働者数は、パート労働者を除き273,738人であったが、令和2年1月では、266,849人となっており、6,889人も減少している。上記の事業者の減少と連動し、常用労働者数も減少している。

また付加価値額に関しては、工業統計で見ると、県内事業所の生産活動において、新たに付け加えられた価値である付加価値額は、1,020,102百円であり、全国の構成比で見ると1%で、第30位となっている。

大分県商工観光労働部では、「500社訪問」と題して、県内中小企業の御用聞きを年2回・各回500社程度に行っており、2019年の秋の調査と2020年の

春の調査結果を比較すると、業況判断指数（現在の景気が良いと答えた企業の割合から悪いと答えた企業の割合の差）は、プラス 6.6 からマイナス 57.1 と大幅に転落した。また、なんらかの経営上の課題があると答えた者は 92.2% から 97.5% へ増加しており、コロナウイルス感染症の影響等を通じて経営上の課題はますます増えている状況にある。経営課題の具体的な内容としては、人材不足感は薄れたものの、販路開拓（26.0%）、資金繰り（13.3%）、新商品開発（11.2%）などで、変化が激しく課題が多様化している昨今のビジネス環境において、経営課題も多岐にわたっている。

近年では、これらの課題に対応するため、小規模事業者向けの商工会・商工会議所による支援の強化や、よろず支援拠点の整備等の対応が進んでいるが、意欲的に成長を志す事業者への伴走支援は手薄な状況である。（後述の民間有識者で構成する“おおいたスタートアップセンターあり方検討会”開催は、創業後成長過程にある事業者に対する寄り添い型の支援領域が県下におけるこれまでの支援では十分に手の届いていないと指摘されたところである。）

前述の通り、本県では、雇用創出等のインパクトある経済効果を生み出す地域未来牽引企業の創出・育成が急務となっており、そのためには、創業年次に関わらず意欲的な経営者に対する事業開始初期段階での積極的なリソースの提供や経営者同士のネットワーク強化、経営革新に代表される既存企業からの新しい事業展開（＝既存企業からのスタートアップ創出。第二創業。）の支援及びクリエイティブの力を活用したデザイン経営等を通じた総合的な経営基盤の強化が必要である。

他方で、休廃業・解散件数も 2019 年に 469 件と約 10 年間で最高の件数となり、倒産件数 41 件の 11 倍を越す水準になっている。また、大分県の経営者の平均年齢は、1990 年 53.7 歳から 2016 年には 59.0 歳と高齢化が進み、今後多くの企業が事業承継のタイミングを迎えることが想定される。しかし、2017 年～2019 年の 3 年間において、約 14,693 社を対象に実施した事業承継診断結果によると、約半数が後継者不在となっており、自身の事業の将来性への不安から、事業承継に課題を抱える事業者が多く見られた。かつては子をはじめとした親族が後継者となることが多かったものの、少子化の影響や、後継者候補

はいても既に別の企業に就職をしているなど、子供に事業承継のリスクを負わせたくないとする経営者が多く存在していると考えられる。

また、「事業承継に取り組む時間がない」や「誰に相談してよいか分からない」といった回答も多く見られ、課題とは感じていながらも、日々の業務に追われ、事業承継への準備があと回しとなっているという背景もある。

中小企業庁の「事業承継ガイドライン」によると、円滑な事業承継を行うためには、早期取組が鍵を握っているとされている。早期のうちに自身の経営課題の見える化や磨き上げを行い、後継者が継ぎたいと思う企業に成長させていくこと、また、承継後の事業継続・発展のためには、会社を承継する後継者自身の経営力強化が重要となってくる。

また、中小企業庁によると、中小企業の廃業の急増により、2025年までに、日本全体で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性があるとして推計されている。

よって、意欲的な中小企業への支援や事業承継を通じ、経営基盤の強化を図り、地域に必要な事業をしっかりと残し、地域を新たに支える企業をつくることが、大分県版地方創生の加速・前進に繋げていくために必要不可欠となる。

【経営基盤強化の各種手法における課題】

<経営革新>

2020年版中小企業白書・小規模企業白書によると、中小企業による新事業領域進出を通じて約40%が業績増加につながっており、進出のきっかけの30%は既存事業の縮小・採算悪化であった。コロナウイルス感染症の影響を背景として、多くの事業者が既存事業に対して負の影響を受けている中、アフターコロナを見据えた新しい生活様式に対応する新事業領域への進出は経営者にとってチャンスと捉えることができる。

本県では1999年から「新たな事業活動」を促進するため、経営革新制度を運営し、これまでに1,200件以上の経営革新計画の承認を行ってきた。経営革新認定事業者へのアンケート調査によると、経営革新のメリットとしては、経営全般にプラスに働いた、資金調達につながった（認定事業者向けの低利融資や補助金等の制度がある）、知名度・信用度の向上につながったなど様々な面

でプラスの効果が発生し有益な制度ではあるものの、事業所数（前述のとおり、2016年では52,973社）に比べると承認件数は十分とはいえず、経営革新等の新事業展開の必要性を認識している中小企業は少ない。

これは、経営革新のメリットや新規事業を実施する必要性への理解の浸透が十分でなかったことや、意欲的な既存企業に寄り添った支援体制が整備されていなかったこと等が要因と考えられる。（経営革新認定企業による改善要望のトップは、経営革新認定事業者の32%が回答した「経営革新制度の認知度向上」であった。）また、十分なエントリー数といえない状況ではあるが、経営革新へエントリーするきっかけの88%が金融機関や専門家等からの紹介であり、経営革新認定は伴走支援におけるゴールの一つとしてふさわしいものと考えられる。

<デザイン経営>

2018年5月版経済産業省と特許庁の「デザイン経営」宣言によると、世界の有力企業では戦略の中心に据えているのがデザインである。イギリスの「Design Council」によると、デザインを重視する企業（166社）とその他の企業について株価の変動を調査した結果、デザイン賞に登場することの多い企業（166社）の株価は、市場平均（FTSE index）と比較し、過去10年間で約2倍の成長が見られ、デザイン経営を行なう企業は高い競争力を保っている。一方、日本の企業では規模の大小にかかわらず、経営者がデザインを有効な経営手段と認識していない傾向にあり、グローバル競争環境での弱みとなっている。

大分県でも、長期継続計画「安心・活力・発展プラン2015」において、2016年度からクリエイティブな発想を活用した産業の活性化のため、県内中小企業と新たな発想を生み出すクリエイティブ人材との協働（事業化）や、クリエイティブ人材の育成を行なってきたところであるが、経営革新においてデザイン経営を取り入れた企業の割合は、2017年度は3%、2018年度は5.3%、2019年度は7.5%と上昇しているが、大半が商品のパッケージデザインの変更によるもので、本来の「デザイン経営」の必要性に気づく中小企業はまだ少なく、経営者がデザイン経営に積極的に取り組んでいるとは言い難い。また、経

経済産業省「特定サービス産業実態調査」によると、デザインを主とする事業従事者は全国の0.3%と圧倒的に少なく、デザイン経営を取り入れたい場合は首都圏のクリエイティブ人材に依頼せねばならず、旅費等の負担を考えると気軽に協働できる環境にはない。デザイン経営を進めるにあたり、県内中小企業の経営者に「デザイン経営」の気づきを促す取組みが不足していることと、県内においても「企業のブランド力」や「イノベーション力」を向上するために協働できるクリエイティブ人材が少ないことが課題となっている。

<事業承継>

2020年の中小企業白書によると、廃業した6割の企業は黒字企業と言われる。業況が良いにも関わらず廃業に至れば、雇用や技術の喪失など、社会的な損失が大きく、事業承継の取組は喫緊の課題となっている。

前述のとおり、親族での承継が難しい昨今において、M&Aによる第三者への承継が活発になってきている一方で、県では、事業引継ぎ支援センターが中心となり支援を進めているものの、2019年度におけるセンターや金融機関等支援機関の第三者承継実現件数は50件程度となっており、廃業の件数（日本銀行大分支店特別レポートによると、今後10年間で年間約1,000社）には及んでいない状況である。

主な原因として、事業の買い手企業に比べ、売り手企業の数が少ないことが挙げられる。

経営者が会社を売ることへの抵抗感を感じたり、家族以外の誰にも相談せずに廃業を決断する事例が多い。（2014年中小企業白書によると、廃業に際して「誰にも相談しなかった」という経営者が約3割、誰かに相談したという者も、相手は「家族・親族」という者が全体の約5割であった）

第三者承継（M&A）を多く成立させるためには、買い手企業にとっての選択肢（売り手企業）をより多くすることが必須となる。今後はまず身近な支援者が、M&Aを含めた事業承継について、経営者の相談者となれるよう、基礎的な知識や相談対応力を伸ばしていく必要がある。

また、昨今急成長を見せている民間のM&A事業者との連携も図りながら、更なるM&Aの拡充を図る必要がある。

4-2 地方創生として目指す将来像

【概要】

大分県では2000年に総人口がピークを迎え、2010年で119.7万人、2014年に117万人と以降減少が続いており、人口・労働力の減少を迎え、新技術の台頭、新型コロナウイルス感染症の影響により、従来の常識や経験が通用しない大変革期を迎えている。現代の社会は変化が早く、超高齢化や人口減少、グローバル経済の連鎖、情報通信技術の影響などにより、将来の予測が難しい

「VUCA」の時代であるため、企業は時代の流れを理解し、柔軟にかつスピーディに適応していくことが求められる。

本事業は、ビジネス開始初期から発展まで、企業の多様な成長フェーズにおいて、プロの経営戦略パートナー等による伴走支援や、世界の有力企業が取り入れているデザイン経営を、市町村と連携しながら活用することにより、サステナブルな経営を実現する中小企業や、新たなビジネスに挑戦する中小企業

(経営革新認定)の育成を通じて、これからの大分を牽引する企業(地域未来牽引企業)の創出を図るとともに、スムーズな事業承継を実現し、県内企業の経営基盤を総合的に強化できる環境づくりを進め、ひいては本県の雇用創出につなげていくものである。

特に今回連携する大分市・中津市・日田市においては、令和2年7月豪雨により被災している中小企業があり、ビジネスの再興とともに転換を余儀なくされている事業者も存在することから、県と市町村と連携しながら事業計画の作成や事業再生を目指す。

【数値目標】

K P I	事業開始前	2021 年度増加分	2022 年度増加分
	(現時点)	1 年目	2 年目
経営革新計画終了企業の 雇用増加数(人)	132	138	145
事業承継相談対応件数(件)	0	50	50
デザイン経営個別相談会の参加者 (人)	0	180	180

2023 年度増加分	K P I 増加分
3 年目	の累計
151	434
50	150
180	540

5 地域再生を図るために行う事業

5-1 全体の概要

5-2の③及び5-3のとおり。

5-2 第5章の特別の措置を適用して行う事業

○ 地方創生推進交付金（内閣府）：【A3007】

① 事業主体

2に同じ。

② 事業の名称

おおいたの未来を牽引する事業者育成体制整備事業

③ 事業の内容

企業が事業を継続し発展していくためには、意欲的な経営者などに対する事業開始初期段階での積極的なリソースの提供に加えて、経営革新に代表される既存企業からの新しい事業展開の支援、クリエイティブの力を活

用した生産性向上・商品やサービスの高付加価値化の創出やデザイン経営、民間のコンサルタント会社や M&A 事業者と連携した早期の事業承継等の総合的な事業構造改革が必要である。

また、今回連携する大分市と中津市、日田市においては、令和 2 年 7 月豪雨により被災している中小企業が多く、ビジネスの再興とともに転換を余儀なくされている事業者も存在すること、この 3 市だけで県内の事業所数の 52% (H28 経済センサス市町村別事業所数調査) を占めていることから、県と市町村と連携しながら事業計画の作成や事業再生を進める必要がある。

上記課題を解決するため、以下の 2 つの方向で事業を展開する。

1 中小企業等への経営支援機能強化

(公財) 大分県産業創造機構が運営する創業支援施設「おおいたスタートアップセンター」では、2020 年度に、当該センターのトップであるセンター長を創業支援の経歴が長い者から、民間金融機関で既存中小企業の成長支援等を中心とした業歴 30 年以上の者に変え、新しいセンター長の主導のものと、民間有識者で構成する“おおいたスタートアップセンターあり方検討会”を開催。当該検討会での議論の結果、これまでの 5 年間で、おおいたスタートアップセンターの設置を契機として市町村を含めた創業者の支援体制が整備され、創業支援の面では一定の役割を果たしたことから、今後は創業年次に関わらず意欲的に成長を求める既存事業者の創出・支援を軸とした組織へリニューアルする方向としている。このため、2021 年度からは、意欲的な第 2 創業者や事業承継案件も対象とする支援機関と改め、主な支援領域を創業者の創出 (0→1) から、既存経営者の成長支援 (1→10) にシフトする。

中小企業等への経営支援機能強化のため、経営初期段階から発展期の事業者を対象として、具体的には以下の取り組み等を通じて、中小企業の意欲的な事業展開の登竜門となる「経営革新計画承認」を目指す事業者や経済産業省が認定する「地域未来牽引企業」を増やし、継続的に多くの雇用

を創出することができる事業者の創出につなげる。

また、大分市では経営者向けのデザイン経営の推進、中津市・日田市では経営者同士のネットワーク形成支援等を推進し、経営計画新計画承認を目指す事業者の創出につなげる。

以下、「おおいたの未来を牽引する事業者育成体制整備事業」の各取り組みとともに、対応する課題を明らかにするために、前述の〈B 地方創生の実現における構造的な課題〉に掲載した課題の一部を抜粋のうえ記載する。

①支援者間の連携体制の構築及び県内のビジネス支援者を対象とした県外のビジネスプロデューサーによるケーススタディ研修

【対応する課題：意欲的に成長を志す事業者への伴走支援が手薄な状況であること。】

②市町村と連携した事業初期段階の経営者向けセミナー等の開催

【対応する課題：経営課題の 11.2%が新事業開発であること。】

③留学生をはじめとした意欲的な事業者向けの集中的な勉強会・メンタリング・専門家派遣

【対応する課題：意欲的な既存企業に寄り添った支援体制の整備がされていないこと。】

④関東圏での大分ゆかりのビジネスパーソンコミュニティの形成と当該コミュニティを通じた県外販路開拓や新規事業創出支援

【対応する課題：経営課題の 26.0%が販路拡大であること。】

⑤経営者同士のネットワーク形成による事業継続支援体制の整備

【対応する課題：意欲的な経営者に対する事業開始初期段階での経営者同士のネットワーク強化が必要であること。】

⑥デザイン経営の個別相談会の開催

【対応する課題：「デザイン経営」の必要性を認識している中小企業が少ないこと。】

⑦クリエイティブ人材との協働のノウハウを学ぶ実践プログラムの実施

【対応する課題：経営者がデザイン経営に積極的に取り組んでいるとは言

い難いこと。】

⑧デザイン経営を実践するための企業内デザイン責任者の育成

【対応する課題：「企業のブランド力」や「イノベーション力」を向上するために協働できるクリエイティブ人材が県内に少ないこと。】

⑨従来型の調達方法に限らないファイナンスの知識習得に関する取り組み

【対応課題：経営課題の 13.3%が資金繰りであること。】

⑩九州各県で連携したベンチャー支援のための投資家や事業会社とのマッチングイベント開催

【対応課題：経営課題の 26.0%が販路拡大、13.3%が資金繰りであること。】

2 スムーズな事業承継が行われる体制整備

県内中小企業・小規模事業者等の計画的な事業承継や承継後の持続・成長を促進するため、経営者を伴走支援する人材や企業の後継者を育成するとともに、民間 M&A 事業者と県内の支援者との連携による第三者承継の促進を図るため、具体的には、以下の取り組みを実施する。

⑪後継者等の経営者同士のネットワーク形成による事業継続支援体制の整備

【対応する課題：承継後の事業継続・発展のためには、会社を承継する後継者自身の経営力強化が重要であること。】

⑫金融機関職員や士業等を対象とした、事業承継人材向けの研修会

【対応する課題：身近な支援者が、M&A を含めた事業承継に関する基礎的な知識や相談対応力を伸ばしていく必要があること。】

⑬民間 M&A 事業者と県内支援機関との座談会を通じた県内での民間 M&A 事業者の周知

【対応する課題：M&A による第三者への承継が活発になってきている一方で、事業引継ぎ支援センターや金融機関等支援機関の第三者承継実現件数は 50 件程度と、廃業の件数には及んでいない状況であり、今後は民間 M&A 事業者との連携が重要となってくること。】

以上のように、連携市町村を中心とした市町村による経営支援とともに、伴走支援人材の育成や、リニューアルする「おおいたスタートアップセンター」でのセミナーや伴走支援等の各種経営支援、デザイン経営、事業承継の促進など、経営初期段階から発展期、事業承継まで切れ目無く支援を行う体制を整備し、中小企業による意欲的な事業展開を促進し、雇用創出等のインパクトある経済効果を生み出す企業の創出・育成を、市町村のみならず、金融機関や商工団体と連携して実施する。

④ 事業が先導的であると認められる理由

【自立性】

(公財)大分県産業創造機構が運営する「おおいたスタートアップセンター」では、2020年度に民間事業者で構成する“おおいたスタートアップセンターあり方検討会”を開催した。2021年度からは、意欲的な第二創業者や事業承継案件も対象とする支援機関としてリニューアルし、主な支援領域を創業者の創出(0→1)から、既存経営者の成長支援(1→10)にシフトする。

その際、県主導のもと、市町村や官民のインキュベーション施設、商工団体、金融機関、大分県産業科学技術センター、大分県産業創造機構(大分県よろず支援拠点)、大分県事業引継ぎ支援センター等と連携し、事業初期から成長支援まで一貫した支援体制を構築する。

また、2020年度には、おおいたスタートアップセンターの支援を通じて事業が拡大した事業者が、後輩起業家育成のために県に寄附を行うといった事例が創出された。このように、支援機関の体制整備が、先輩事業者が後輩事業者を育成するエコシステムづくりにつながっていることを受け、大分県版の起業家エコシステム形成を本交付金事業期間内に目指し、交付金事業終了後は県一般財源や支援機関及び先輩事業者による支援を想定する。

【官民協働】

大分県の認定を受けた民間のビジネスインキュベーション施設（14件）、金融機関、ベンチャーキャピタル、商工団体、市町村及び市町村が運営するインキュベーション施設、大分県産業科学技術センター、大分県産業創造機構（大分県よろず支援拠点）、大分県事業引継ぎ支援センター、大分県デザイン協会やJAGDA OITAなど、民間企業と連携を図り、支援案件の情報共有体制の整備や、企業のブランディング支援など、経営者の成長フェーズに応じたきめ細かい支援体制の構築が図られる。特に事業承継では民間M&A、デザイン経営では全国で店舗を展開する生活雑貨工芸品を扱う企業と連携し、民間の力を入れながら経営者の支援を行なう。

【地域間連携】

おおいたスタートアップセンターと大分市や日田市、中津市等の市町村及び民間企業が、市町村の垣根を超えて支援者の情報提供などを行うことで、どの地域においても企業が求める成長計画を支援できる環境を創出し、相乗効果を高める。

【政策間連携】

支援案件を選定するプロセスが発生する場合、福祉分野や環境分野などの社会課題解決に資するかどうかなどの社会性を評価するようにし、単にビジネスとしての成長性を後押しするだけでなく、社会課題解決に資するビジネスが支援されやすいように事業展開を進める。

⑤ 事業の実施状況に関する客観的な指標（重要業績評価指標（KPI））

4-2の【数値目標】に同じ。

⑥ 評価の方法、時期及び体制

【検証方法】

毎年度、3月末時点のKPI達成状況を取りまとめ、2の計画作成主体毎にそれぞれの総合戦略審議会等において効果検証を行う。

【外部有識者の参画者】

総合戦略審議会等を構成する産・官・学・金・労等の有識者

【検証結果の公表の方法】

2の計画作成主体毎に審議会等での審議やホームページ等により公表

⑦ 交付対象事業に要する経費

- ・ 法第5条第4項第1号イに関する事業【A3007】
総事業費 378,581 千円

⑧ 事業実施期間

2021年4月1日から2024年3月31日まで

⑨ その他必要な事項

特になし。

5-3 その他の事業

5-3-1 地域再生基本方針に基づく支援措置

該当なし。

5-3-2 支援措置によらない独自の取組

(1) 地域牽引企業創出事業

ア 事業概要

優れた経営基盤を活かし、県経済をリードする「地域牽引企業」となり得る中期経営計画を有する地場中小企業に対し、高度人材確保や設備導入にかかる費用の一部を助成するもの。

イ 事業実施主体

大分県

ウ 事業実施期間

2014年度から

6 計画期間

地域再生計画の認定の日から2024年3月31日まで

7 目標の達成状況に係る評価に関する事項

7-1 目標の達成状況に係る評価の手法

5-2の⑥に同じ。

7-2 目標の達成状況に係る評価の時期及び評価を行う内容

4-2に掲げる目標について、7-1に掲げる評価の手法により行う。

7-3 目標の達成状況に係る評価の公表の手法

5-2の⑥に同じ。