

## 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	飯塚市商工会 (法人番号 8290005008597) 飯塚市 (地方公共団体コード 402052)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①小規模事業者の経営理念・経営目標・事業領域の設定と事業計画の策定促進によって、持続的発展を目指す。(支援計画の認定期間5年)</p> <p>②顧客ニーズを的確にとらえるための需要調査の実施と商品開発、コスト管理を行い、継続的な販路開拓支援を実施することで「売上、利幅の増加」を目指す。(支援計画の認定期間5年)</p> <p>③飯塚市と連携し、創業者の掘り起しと個別支援により新規創業を達成することで地域経済活性化を狙う。(支援計画の認定期間5年)</p> <p>④DX化及びデジタル化を支援することで新たな価値やビジネスモデルを創出し生産性向上と競争力強化実現に向けた支援を行う。飯塚市、観光協会等と連携し、観光インフラの整備と継続的な地域外への情報発信を行うことで地域外需要を取り込む。(支援計画の認定期間5年)</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 国が提供するビックデータを活用し、地域の産業構造、経済循環、景況感等を総合的に分析し公表する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 地域内外における物産展等においてアンケート調査等を実施し消費者ニーズを踏まえた新商品・新サービス開発につなげる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 今後の各業界の見通し等をテーマに研修会を開催し、外部環境を把握する一方で、ヒアリング、財務諸表から個社の経営状況を分析し課題の明確化を図る。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を実施した小規模事業者の中から3年計画で具体的な取組計画、損益計画、資金計画の作成支援を行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定事業所の計画進捗状況を定期的な巡回や窓口相談で確認し、課題内容に応じた専門家の意見を参考に支援を実施することで目標の達成を目指す。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会、物産展における支援の他に、新たな需要に対応した販売形式の確立を図る。</p>
連絡先	<p>飯塚市商工会 〒820-0071 福岡県飯塚市忠隈 494 番地 TEL: 0948-22-5382 FAX: 0948-29-5416 E-mail: iizuka@shokokai.ne.jp</p> <p>飯塚市 経済部商工観光課 〒820-8501 福岡県飯塚市新立岩 5 番 5 号 TEL: 0948-22-5500 FAX: 0948-55-6062 E-mail: shoukou@city.iizuka.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) 地域の現状及び課題

①地域の現状

【立地と交通】

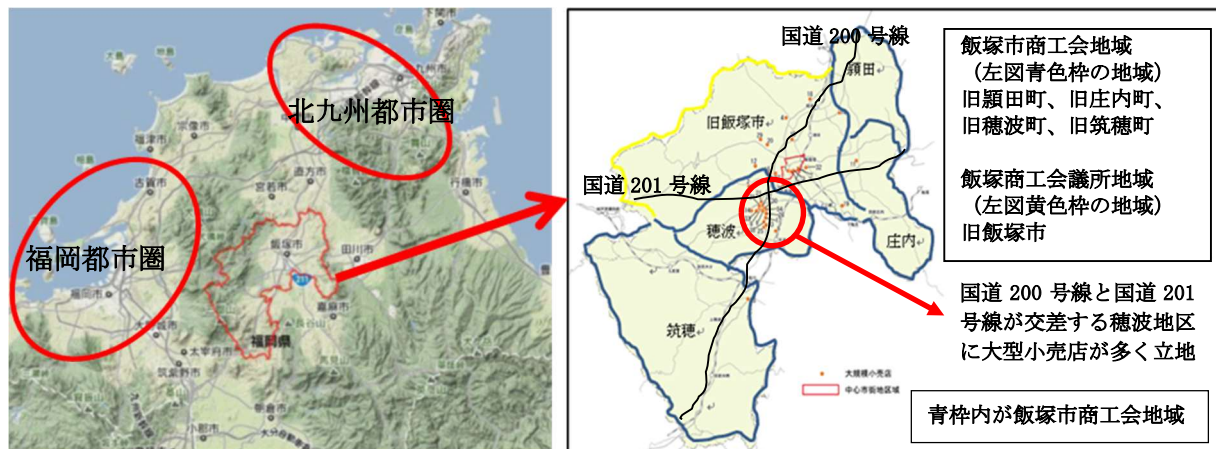
飯塚市は、福岡県のほぼ中央に位置し、面積214.07k㎡でJR筑豊本線が南北に走り、国道200号、201号が市街地で交差する交通の要衝地になっている。

東は田川市を中心とする田川圏域に、西は福岡市を中心とする福岡都市圏に、南は嘉麻市に、北は直方市を中心とする直方・鞍手圏域にそれぞれ接している。北と南は遠賀川流域平野として開かれているが、東は関の山、西は三郡山地等に囲まれ、生態系を保護する自然が残されている。

道路網は、筑紫野市と北九州市をつなぐ国道200号、福岡市と行橋市をつなぐ国道201号、飯塚市から日田市につながる国道211号、の3本の国道が骨格を形成し、主要地方道が国道を補完している。

さらに、一般県道、市町道が本市内及び地域外の主要都市を結んでいる。令和7年3月30日より八木山バイパスが再有料化したことで、福岡都市圏への経路に変化が生じ、有料道路活用による渋滞は以前より解消しておりアクセスの利便性は向上している。

鉄道網は、JR吉塚駅～JR桂川駅間のJR篠栗線、JR原田駅～JR若松駅間のJR筑豊本線、JR新飯塚駅～JR田川後藤寺駅間のJR後藤寺線が走っている。これらの交通網(車、鉄道)による主要都市間の所要時間は、福岡市、北九州市ともに1時間以内となっている。



【人口】

飯塚市商工会地域(以下、「当地域」と表記)は、平成18年に合併した旧嘉穂郡(筑穂町・穂波町・庄内町・穎田町)地区である。合併前の飯塚市部は飯塚商工会議所(以下、会議所)の管轄地区であり、市内に会議所と商工会が併存している。

人口は、飯塚市全体では令和2年128,184人、令和7年124,118人と約3.2%減少しているのに対し、当地域では、令和2年51,465人、令和7年50,140人と約2.6%減少しており地域内の方が減少率は若干緩やかであった。

地域内の人口増減は、地区によって差があり筑穂、穎田地区は約7~10%減少、庄内地区は約3%減少しているのに対し、国道201号沿いの穂波地区は約1%増加している。

今後の推計人口は、飯塚市の試算によると令和10年には12万人を割ることが予想されている。

当地域の人口も減少が予想されるが、地域内の地区によって更に減少幅に差が出てくることが予想される。

また、当地域内の高齢化率は約5年前の前回調査時は約33%で、現状も約33%で横ばい状態ではあるが福岡県の約28%を5%上回っている。前回調査時は8%差だったため差は縮小してはいるが今後も高齢者が地域需要の大きな割合を占めることが予想される。

飯塚市商工会地域は、旧飯塚市地域に比べ元々の高齢化が高く、地区全体では33.8%と実に3人に1人が65歳以上の高齢者である。

特に人口減少率が高い筑穂・穎田地区の高齢化が顕著である。これらの地区は近隣に小売店が少ないため買い物に関する不安の声が聞かれる。

### 【産業】

令和7年度商工会実態調査(\*)によれば、令和7年4月時点で、当該地域の業種別商工業者数は、第三次産業が65.6%（サービス業31.2%、小売業23.7%、飲食・宿泊業7.8%、卸売業2.9%）を占め、主産業となっている。第二次産業は29.8%（建設業22.6%、製造業7.2%）である。また、商工業者のうち小規模事業者が91.6%を占めており、地域経済の主な担い手となっている。

(\*) 商工会実態調査：管内商工業事業者の経営実態や課題を把握するための調査。

### 【地域消費動向】

飯塚市が位置する筑豊地方（右図参照）の消費傾向について、RESAS「地域経済循環マップ支出分析」によれば、平成22年における飯塚市の民間消費（地域住民ベース、会議所管轄地区も含む）は総額2,321億円であったのに対し、民間消費（地域内ベース）は2,880億円であり、地域内収支は559億円の黒字であった。公表されている中で直近のデータである平成30年には、民間消費（地域住民ベース）が2,494億円、民間消費（地域内ベース）が3,161億円となり、地域内収支は667億円の黒字を維持しつつ、8年間で100億円以上の増加を示している。

一方、隣接する桂川町は地域内収支が赤字であり、他の近隣市町村においても赤字または黒字幅の減少が見られる。

よって、筑豊地方の各市町村から会議所地区を含む飯塚市への消費流入が進んでいることがうかがえ、当地域も国道200号線沿いのロードサイド店を中心に地区外消費を取り込んでいる状況が事業所への景況調査などで窺える。

しかしながら、ロードサイド店以外の小規模事業者については地区外消費を取り込むに至らず、更なる域外需要の取り込みを推進する必要がある。



### ②課題

#### ア. 競争激化に対応した販売力・マーケティング力の強化

令和5年にゆめタウン飯塚が出店し、令和8年にはアクロスプラザ飯塚太郎丸の新設が予定されるなど、大型商業施設の進出が相次いでいる。これにより消費者の購買行動は大型店へと流れやすくなり、小規模事業者はこれまで以上に厳しい競争環境に置かれている。

さらに、小規模事業者は自社商品の強みを十分に分析できておらず、販売力・商品訴求力・マーケティング力を十分に発揮できていない状況にある。

このことから小規模事業者は競争環境に対応できる体制を構築するため、経営分析に基づき、マーケットインの視点を取り入れた販促戦略を強化していくことが課題である。

#### イ. 市場縮小に対応した外需獲得と情報発信力・販路開拓力の強化

筑豊地方の各市町村から飯塚市への消費流入が進んでいるものの、その多くは大型商業施設への購買行動に依存しており、地域内小規模事業者の売上拡大には直結していない。また、人口減少に伴う地域内市場の縮小により、今後は内需のみでの事業継続が一層厳しくなることが想定される。

一方で、多くの小規模事業者は地域外への情報発信力が十分とはいえず、都市圏やオンライン市場、展示会、ふるさと納税、海外市場など、地域外需要との接点を十分に獲得できていない。その背景には、SNS・EC・動画活用などデジタル発信の主流化に対してITリテラシーが追いついていないことや、展示会出展後の商談フォロー、オンラインとオフラインを組み合わせたプロモーションの継続実施が進んでいないことが挙げられる。

これらの状況を踏まえ、地域外に向けた情報発信力の強化とともに、デジタル・リアル両面からの販路開拓力を高める支援体制の構築するため、ITスキル向上支援、オンライン市場への参入支援、展示会後の商談フォロー体制の強化、都市圏・海外市場へのアプローチなど、多様な販路へのアクセス強化を図ることが課題である。

#### ウ. 高齢化・後継者不足に対応した事業承継支援の強化

本商工会独自で年間12件を目途に集計した60歳以上対象の事業承継診断シートの調査結果において約36%の事業者が後継者不在と回答しており、経営者の高齢化に伴う廃業リスクが高まっている。それにもかかわらず、早期の承継計画策定や第三者承継の検討、事業価値の可視化など、承継に向けた準備が十分に進んでいない事業者も多い。

このため、事業承継引継ぎ支援センター等外部機関との連携を強化し、承継計画の策定支援、第三者承継の選択肢提示、承継前の経営改善支援を体系的に行うことで、地域産業の持続性向上に寄与することが課題である。

#### エ. 人手不足・コスト上昇に対応した生産性向上・省力化の推進

多くの事業者で人材確保が課題となっており、物価高騰や賃上げに伴うコスト負担も増加している。これらの要因により利益率が圧迫されている一方、業務効率化や設備投資、IT導入といった生産性向上に向けた取組が十分に進んでいない。

このため、限られた人員でも事業を維持できるよう、省力化設備やデジタルツールの導入、業務プロセスの見直しを進め、生産性向上を図るための支援体制を強化することが課題である。

### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

飯塚市の第2次総合計画（平成29年度－令和8年度）では、地域経済に関する施策として、下記の内容が計画されている。

#### ① 地場産業の振興

- ・ 企業誘致の促進等
- ・ 販路拡大の促進

優れた商品（製品、技術、サービス）を開発し、販路開拓に取り組む中小企業を支援することにより地場産業の振興を図る。

- ・ 経営者及び後継者育成のための支援

各種セミナー、研修会等を通じて、経営者、後継者の育成に関する支援を商工関係団体との

連携により推進する。

- ・企業間連携等の促進
- ・人材と情報の集積

## ② 創業促進と産業の創出

- ・産学官交流の充実
- ・新規事業参入、事業拡大の支援
- ・創業の支援（市内外の起業家への情報提供等により潜在的創業希望者の底上げを図るとともに「創業支援事業計画」等に基づき起業を目指す人に各種支援を実施する）
- ・大学等の支援

## ③ 商業の振興

- ・魅力ある商店街づくりの推進
- ・個店の経営力強化  
個店の経営診断、経営指導等による経営力強化を支援することで地域商業の経営安定化と地域経済の好循環の拡大を推進する
- ・商業活性化の一体的推進  
商工団体、商店街、民間事業者等と連携し商業活性化の一体的推進に努める

## ④ 観光の振興

- ・新たな広域的観光ルートの整備
- ・観光まちづくりの実践
- ・特産品を生かした観光資源の開拓
- ・情報発信の強化

## ⑤ 就労支援の充実と労働環境の整備

- ・就労支援の充実（人材の多様なニーズに合わせた情報提供やマッチングなどの就労支援による雇用確保を推進する）
- ・労働環境の整備の推進

飯塚市商工会の役割は、地域の経済団体としての情報収集力を生かし飯塚市、観光協会、金融機関等各団体や支援機関との連携を進める役割も果たしていく。地域小規模事業者に対しては、今後も身近な支援事例を発信することで小規模事業者の事業計画策定の意欲喚起を図り地場産業の振興につなげるという役割も担う。当市の今後10年を見据えると人口減少、高齢化が加速度的に進むことが予想される中、飯塚市第2次総合計画（平成29年-令和8年）と前記した地域産業の課題、その他地域の課題、原材料価格等の高騰、物価高、人件費の高騰を踏まえ、今後10年先を見越した長期的な振興の在り方を以下の通りとする。

① 小規模事業者に対し、自社の経営理念、経営目標を確認させ中長期的な視点で事業計画を策定、実施、見直しを行うことで地域商業の経営安定化と地域経済の好循環の拡大を推進する。

② 客数減少や競争激化、顧客ニーズの変化といった課題に対し、商品・サービスを見直し、継続的な販路開拓を支援する。需要に応じた商品改善や新たな販売チャネルの活用を促進し、市場

への到達度を高める。販路拡大後の事業運営を安定させ、持続的な成長と地域産業の活性化を図る。

- ③ 飯塚市と連携し、創業予定者の掘り起し、創業計画・資金計画の作成、その後の育成支援を実施することにより創業の促進を図り、地域経済の好循環の拡大を推進する。
- ④ 地域外需要を取り込むために、的確で継続的な情報発信を強化し、地域外へ自社の魅力を的確に届ける体制を整備する。DX化及びデジタル化を支援することで新たな価値やビジネスモデルを創出し生産性向上と競争力強化実現に向けた支援を行う。

### (3) 経営発達支援事業の目標

当地域の現状・課題や長期的な振興の在り方、これまでの経営発達支援計画の成果を踏まえ、本計画における目標を以下の通りとする。

重点的に支援を行う小規模事業者は、当地域において魅力的な商品・サービスを提供し、地域外需要に対応した販路開拓に意欲的なものに据える。

- ① 対話と傾聴のプロセスを経た上での小規模事業者の経営理念・経営目標・事業領域の設定と事業計画の策定促進によって、小規模事業者の潜在力を引き出し、持続的発展を目指す（支援計画の認定期間5年）

KGI：経営計画（事業計画）を策定支援、および実施支援を行う事業者のうち、計画策定および実施前年と比較し、売上10%以上増加事業者数30件、または営業利益3%以上増加事業者を6件輩出する。

KPI：経営計画（事業計画）策定（年間60件）

設定理由：計画策定件数は全ての支援体制に関わる根幹となるため。小規模事業者の現状を整理し、目標と進むべき方向性を明確にするために不可欠であり、課題の早期発見や継続的な見直しにより、実行性の高い経営へ繋げることが持続的発展に直結すると思料するためである。

- ② 顧客ニーズを的確にとらえるための需要調査の実施と商品開発、コスト管理を行い、継続的な販路開拓支援を実施することで「売上、利幅の増加」を目指す。（支援計画の認定期間5年）

KGI：売上高10%以上または営業利益3%以上増加した企業：年間10件以上

KPI：商談会・物産展・BtoBマッチング参加支援：年1件以上（1事業者あたり）

SNS販促・EC支援：（支援相談回数年間20件以上）

設定理由：売上高及び売上総利益は最も成果がわかりやすい指標であるため、売上増加に必要な支援についてKPIにより提供・推進し売上増加につなげる。

- ③ 飯塚市と連携し、創業者の掘り起しと個別支援により新規創業を達成することで地域経済活性化を狙う。（支援計画の認定期間5年）

KGI：創業後3年の生存率90%以上（前年比）

KPI：特定創業支援事業の認定件数年間10件以上

設定理由：創業後の生存率88.1%（全国平均値）中小企業白書2017年版掲載中小企業ライフサイクルを元にそれ以上の事業継続率を目指すことが創業支援における目標と考える。人口約5万人の当地域において平均値以上の目的と考える。特定創業支援は創業者の創業前の研鑽を数値化する上で活用する。

④ DX化及びデジタル化を支援することで新たな価値やビジネスモデルを創出し生産性向上と競争力強化実現に向けた支援を行う。飯塚市、観光協会等と連携し、観光インフラの整備と継続的な地域外への情報発信を行うことで地域外需要を取り込む。（支援計画の認定期間5年）

KGI：営業利益率3%以上増加・人件費率減少（前年比）・オンライン売上増加

KPI：業務効率化資産導入件数10件以上（キャッシュレス等デジタル機器・ソフトウェア等）

EC関連導入件数10件以上

設定理由：業務効率化だけでなく情報発信・オンライン等、幅広く地域外需要を考慮にいたため財務面の評価だけでなく、設備導入・EC関連導入件数も設定するに至った。

## 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8年4月1日～令和13年3月31日）

#### (2) 目標の達成に向けた方針

重点的に支援を行う小規模事業者は、当地域において魅力的な商品・サービスを提供し、地域外需要に対応した販路開拓に意欲的なものに据える。

- ① 対話と傾聴のプロセスを経た上での小規模事業者の経営理念・経営目標・事業領域の設定と事業計画の策定促進によって、小規模事業者の潜在力を引き出し、持続的発展を目指す。

達成方針1：小規模事業者の3年後の事業目標を設定し、ヒアリング、現地調査と財務諸表による定性・定量面から客観的に課題と思われる項目を抽出し、複数の目で課題の明確化を図る。その後、3年計画で利益計画と5W1H(いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように)で行動計画を策定することで事業計画を“見える化”する。

達成方針2：計画策定後は、行動計画ごとに、期限を区切って進捗を確認しながら、小規模事業者が今どのような状況にあるのかを把握し、計画と実績のズレが生じた場合は、各種施策を活用した改善策の提案を行う。課題内容の専門性が高い場合は、最も有効であると思われる専門家の意見を参考に解決を図る。3年をめどに小規模事業者自らの力で計画策定、自社でPDCAを実践できる企業体質を目指す。

- ② 顧客ニーズを的確にとらえるための需要調査の実施と商品開発、コスト管理を行い、継続的な販路開拓支援を実施することで「売上、利幅の増加」を目指す。

達成方針1：RESAS等（地域経済分析システム）を活用し、地域の人口動態、産業構造、消費行動、商圏の流入流出などをデータに基づき把握し、客観的な市場分析を行う。可視化されたデータにより、地域外への需要流出の要因や成長が見込める分野を特定でき、事業者は具体的な販路開拓や商品開発の方向性を検討し、効果的な経営戦略や支援策の立案につなげる。公表回数は年4回を目標とし四半期ごとの公表を行う。

達成方針2：顧客ニーズに応じた商品・サービス内容の開発、見直しを進める事で商品・サービス自体の価値を上げる一方で展示会出展・オンラインショップ・SNS・動画発信などのデジタルツールを活用し、地域外・全国へ情報発信を強化する。フォローアップにより成約につなげる体制を整え効率的な顧客獲得につながる支援を行う。顧客獲得に関しては年間を通じて成約件数2件を目標とする。

- ③ 飯塚市と連携し、創業者の掘り起しと個別支援により新規創業を達成することで地域経済活性化を狙う。

達成方針1：「飯塚市創業支援計画」に基づき、飯塚市と連携し創業セミナーの開催、その後の個別相談会と商工会職員によるフォローアップにより、創業計画書の作成と実行支援を行うことで事業の継続化を図る。事業承継引継ぎセンター・金融機関・各種専門家の指導相談

を仰ぎ、事業者のニーズに即した支援を行う。創業相談件数は20件（年間）創業実施件数は5件を目標とする。

- ④ DX化及びデジタル化を支援することで新たな価値やビジネスモデルを創出し生産性向上と競争力強化実現に向けた支援を行う。飯塚市、観光協会等と連携し、観光インフラの整備と継続的な地域外への情報発信を行うことで地域外需要を取り込む。

達成方針:1 飯塚市は筑豊地方では近隣市町村からの消費の流入があるが、その多くは大型小売店への流入であり小規模事業者には行き渡っていないため、地域小規模事業者が出展可能な地元産品販売所の設置や観光資源との両輪での需要取り込みを行う。

達成方針:2 小規模事業者においては深刻な人手不足に陥っており、業務効率化を進める必要がある。また、競争力強化のためオンラインショップやSNSを活用することで、地域に限らない新たな顧客層へのアプローチ、販路拡大を進めるニーズが高まっている。新規にデジタル化を進めることができた件数として年間5件、デジタル化に向けたセミナーを1回開催し、デジタル化相談は年間30件を目標とする。デジタルツールを使ったデータ分析等を活用し顧客ニーズの把握等、デジタル化を段階的に取り組める様に支援を行う。支援を行うために各種セミナー及び事業者及び職員の資質向上等も併せて行う。

## 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】

当地域全体の経済動向調査に関しては、飯塚市が毎年発行する「統計いづか」(\*)による情報と各種団体による会議などを活用し、地域の情報収集と情報交換を行っている。地域の景況感に関する情報交換により地域経済動向を把握し、窓口相談、巡回時に小規模事業者へ情報提供を行ってきた。地域の特徴などアナログ的な情報の収集は行ってきた。

(\*) 統計いづか：飯塚市が情報収集、整理し公表している、飯塚市の人口、経済、社会等多岐にわたる基本データをまとめた年刊の統計書

##### 【課題】

国のビッグデータを十分に活用できていなかったため、主要ターゲット層の経済状況を数値で把握することが困難であった。今後はビッグデータを積極的に活用し、精度の高い経済分析を行う。

#### (2) 目標

	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
① RESAS 活用による地域産業構造調査・地域経済循環分析回数 (HP 掲載)	-	4回	4回	4回	4回	4回

#### (3) 事業内容

客観的データにより売上・雇用・資金繰りの変化を早期に把握でき、課題発見や施策立案の精度向上に繋げ、中長期的な経営戦略や販路開拓、設備投資の判断材料として活用し、事業者の経営改善を促進する方針とする。

##### ① RESAS 活用による地域産業構造調査・地域経済巡回分析

##### 【情報収集・整理・分析を行う項目】

地域産業構造 (企業数、従業員数、売上高、付加価値額、事業所数の産業別割合)

地域経済循環 (生産分析、分配分析、支出分析)

##### 【調査の手段・手法】

RESAS (地域経済分析システム) の産業構造マップを活用し地域の企業数、従業員数、売上高、付加価値額、事業所数の産業別割合に関するデータ収集を行い当地区の産業構成を把握する。地域経済循環マップを活用し地域のお金の流れを把握する。

#### (4) 成果の活用

地域経済動向を商工会ホームページで公開することで誰でも閲覧可能とするとともに、経営相談等を通じて、小規模事業者へ提供し、経営分析及び事業計画策定等に活用していく。また、商圈特性に基づく店舗プロットを活用し、品ぞろえ、商品構成の見直し等に役立てる他これから地域内で創業を予定している方の店舗立地の検討資料として活用する。複数のデータを複合しクロスチェックすることで新しい視点でのデータ分析を行い提供することで成果を役立てる。

### 4. 需要動向調査に関すること

## (1) 現状と課題

### 【現状】

地域の需要動向に関して、展示会出展事業者および各種計画書作成事業者を中心に聞き取りによる情報収集については実施してきた。飯塚市地域内における消費者の購買行動等のデータについても、まつりイベント『アイアイフェスティバル』(\*)においてアンケート調査等を活用してきた。

(\*) アイアイフェスティバル：飯塚市商工会を主とした飯塚市まつり実行委員会主催、飯塚市共催の市内事業者のPR・売上向上及び飯塚市の魅力発信を目的とする祭り。

### 【課題】

これまで実施した『アイアイフェスティバル』時のアンケート調査は、主にイベントに関する地域全般の需要調査であり事業者の製品との調査としては、不十分であった。個社の今後の事業計画策定時に十分活用できるものにするには、小規模事業者と事前に十分協議し、調査対象、調査項目、など工夫を重ね、今後の小規模事業者の事業経営に真に有効な調査を実施する必要がある。

## (2) 目標

	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①商談会・展示会等による調査対象事業者数	6者	6者	6者	6者	6者	6者

## (3) 事業内容

### ①地域内外における物産展・イベント等における個社仕様アンケート作成・調査

地域内外で実開催される物産展等に出展する小規模事業者に対し下記の手法による消費者アンケートを作成・調査支援を実施する。食品・加工品等において「いづかブランド」(\*\*)認定商品などを活用する。

(\*\*) いづかブランド：飯塚市の優れた地域資源又は製品を「いづかブランド」として認定することにより、市の知名度の向上と特産品の創出を推進し、もって地域経済の活性化に資することを目的とする市の取り組みである。認定製品はイベント出展等やPR事業に活用される。

【サンプル数】1回の出展当たり10サンプル

### 【調査の手段・方法】

調査は対面によるアンケート形式で・Google等活用による実施する。アンケート調査の精度を上げ効果的なものにするため、小規模事業者自身が直接参加してもらうことが好ましいが、出来ない場合は、下記の調査項目以外に特に押さえておかなければならないポイント等を十分に協議しておく。

### 【分析手段・手法】

調査結果は、職員が集計を行い、その後販路開拓等の専門家が集計結果をもとに分析を行う。

### 【調査を行う項目】

画一的には決めることは難しいが以下の項目を必須項目とし5段階評価で行い、その他柔軟に追加変更等を加えていくものとする。

- ・食品関連アンケート 味 大きさ 硬さ 内容量 値段 パッケージ
- ・サービス関連アンケート 満足度 スピード 接客 設備 清潔感 使用頻度

・製品アンケート 大きさ デザイン 重量 値段 操作性 パッケージ

#### (4) 成果の活用

調査結果は、経営指導員等が当該事業者へフィードバックし、商品開発や小規模事業者の品ぞろえ、サービス提供方法の見直し等に活用する。アンケート結果は情報提供することで事業計画策定時の基礎資料として活用する。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

商工会職員による事業主ヒアリングと財務諸表による経営分析を実施している。

##### 【課題】

事業計画サポートキットは便利な反面、テンプレートに沿うため計画が画一的になり、事業者の独自性や強みが十分に表現されない場合がある。また、形式的な記入に留まり深い分析が不足しやすいほか、業種特性や地域性と合わない項目も生じる可能性がある。さらに、経営用語に不慣れな事業者にとっては記入が難しく、支援者のサポートが必要となる点や、検討不足の計画が作成され実効性に差が出ることも課題となっていた。今後は事業所毎の特性に応じた計画の作成を行うことで多面的に活用できる計画作成と経営分析を目指す。

#### (2) 目標

	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
① 経営分析セミナーの開催件数	-	1回	1回	1回	1回	1回
② 個別経営分析件数	-	90社	90社	90社	90社	90社

#### (3) 事業内容

##### ① 経営分析セミナーの開催

物価高・人手不足等、変化する業界の状況を踏まえて専門家によるセミナーを開催する。セミナーを通じ自社の課題と今後の方向性の明確化、事業転換等に役立てることで新規事業計画策定事業者の発掘につなげる。

##### 【募集方法、開催回数、参加人数】

各年、伴走型補助金採択後、3か月後を目途に開催する。

募集方法 商工会 HP・チラシ作成配布・情報誌掲載等

セミナー内容企画 1か月、販促物制作 1か月、周知期間 1か月の3月間をサイクルと考え実施する。6月下旬採択決定の場合（9月中を開催時期目標とする）募集人員は 20名で7月～8月に募集し、9月に実施する。

##### ② 個別経営分析

##### 【対象者】

セミナー受講者及び巡回・窓口対応等で傾聴と対話を行った結果、経営分析に取り組む必要性があると考えた小規模事業者を対象に個別経営分析を実施する（各年 90 件目標）。財務諸表を入力する他、状況に応じた経営分析に取り組む。

**【分析項目】** 財務分析及び非財務分析

(財務分析)直近の決算書をもとに分析、3期比較を行う。

収益性	売上高総利益率、売上高営業利益率、人件費対売上高比率
生産性	従業員 1 人当たり売上高、粗付加価値額・資本生産性・労働生産率
安全性	流動比率、当座比率、自己資本比率、借入金回転期間、損益分岐点比率

(非財務分析)

下記項目等について事業者との対話を通じて、ヒアリングを行い事業者の内部環境及び外部環境を把握し整理を行い今後の経営に活用できるように進めていく。

内部環境	外部環境
経営資源・経営体制・組織・商品・サービス 販路・顧客 等	市場・業界動向・顧客・地域ニーズ・規制・法 整備 等

**【分析手法】**

「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、分析を行う。非財務分析は SWOT 分析のフレームで整理し、必要に応じ 3C 分析や PEST 分析のフレームも活用する。

(4) 成果の活用

・分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画策定等に活用すると共に、分析結果をデータベース化し内部共有することで、地域内の業種ごとの経営指標として活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状では、当会独自の事業計画作成シートを活用し、事業計画策定を実施している。中小企業診断士と中小機構の「事業計画づくりサポートキット」を活用して事業計画策定を行っている。事業計画に取り組む事業者の掘り起しは、相談件数が多くなる小規模事業者持続化補助金等補助金公募開始時に合わせて事業計画策定セミナー、その後の個別相談会の開催等を実施してきた。

**【課題】**

各種補助金、助成金等に対する認知度の高まりもあり、事業計画策定に取り組む小規模事業者もかなり増加してきた感があるが、依然として日々の業務に追われ中長期的な視点で事業経営を捉える事業者は少ない。今後は、事業計画策定の本来の意義や重要性についての理解を浸透させることが課題である。

(2) 支援に対する考え方

伴走型支援とは、未来永劫小規模事業者に寄り添って支援していくものではなく、3年程度の期限

で区切って、事業計画を自力で PDCA を廻しながら実施することで、目標の売上、利益を確保出来る企業体質にすることが目的であると考える。

そのため、セミナーや個別相談会を通じて小規模事業者をランク付けし、実現見込みが高いものから優先的に計画策定を促し成功事例を生み出すことで他小規模事業者の意欲喚起につなげていく。具体的には、出来るだけ支援する側の個人の主観にならないように判別基準を設け、経営分析対応 90 社の内 60 社の事業計画策定を目指す。又、地域内の創業者支援とその後の継続的支援により事業の成長、安定を図ることで地域経済活性化につなげる。セミナーについては DX・創業・事業承継等テーマを明確にすることで最もテーマに関心・関連のある小規模事業者を選定することで実現見込みの高いものを選定する。

### (3) 目標

	現行	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度	12 年度
①DX 推進セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②創業・事業承継支援セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③創業計画策定件数	4 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
④事業計画策定件数	44 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件

### (4) 事業内容

#### ①DX セミナーの開催

物価高・人手不足等、変化する業界の状況を踏まえて DX の専門家によるセミナーを開催する。セミナーを通じ業務効率化等を進め、人手不足対策等につなげる。

#### 【募集方法、開催回数、参加人数】

募集方法 商工会 HP・チラシ作成配布・情報誌掲載等

対象事業者 物価高・人手不足の影響を受け DX による改善が見込める事業者

講師 中小企業診断士 他専門家

各年、伴走型補助金採択後、4 か月後に開催する。

セミナー内容企画 1 か月、販促物制作 1 か月、周知期間 1 か月の 3 月間をサイクルと考え実施する。6 月下旬採択決定の場合（10 月中を開催時期目標とする）

募集人員は 1 回当たり 20 名で 8 月～9 月に募集し、10 月に実施する。

#### ②③創業・事業承継支援セミナー、個別相談会の開催

セミナーの募集対象は、創業イメージがまだ漠然としている段階の方から創業内容が具体化している方まで幅広く募集をし、その中から創業見込みが高い方を個別相談会に促すことで創業計画書策定件数 5 件を目指す。第三者承継等の推進も含め事業承継についても支援を行う。

#### 【支援対象】

飯塚市当該地域内で創業を予定の方、又は創業して 5 年以内の小規模事業者、事業承継を検討している方。

#### 【支援の手段・方法】

毎年9月～12月に商工会HP、飯塚市広報誌、飯塚市回覧により創業セミナー開催周知を行う。10月～12月に創業セミナー（定員20名）を開催する。

個別相談会では、創業計画書等の作成を中小企業診断士と連携し実施する。行動に移す段階以降は、地域経済動向調査で蓄積したデータを活用し経営指導員等が実行支援を行う。事業承継を検討している方についても事業承継引継ぎセンター等と連携し個別相談を行う。

#### ④事業計画策定支援

経営分析を行った事業者に対する個別相談会を実施し目標90件のうち、合計60件の目標を達成する。計画策定にあたっては、経営指導員がヒアリングを行い必要に応じて専門家の知見を活用することで実行可能な計画を策定する。

##### 【支援対象】

経営分析セミナー、個別巡回・窓口で経営分析を実施した小規模事業者90社の内、判別基準を元に選定した60社に対し中小企業診断士と連携し個別事業計画策定支援を行う。

##### 【支援の手段・方法】

選定した支援対象事業者に経営指導員等が担当制で、個別相談会後も継続して支援し、事業計画を完成させる。

### 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】

これまでは、事業計画策定事業者を定期的に巡回し計画推進状況に応じランク付けを行い、(A. 概ね計画通り進捗している B. 円滑な計画推進のための課題が明確である C. 計画が滞っている) 課題内容に応じた専門家派遣等で対応することで目標達成に向けた支援を行う方針で行ってきた。多くは計画通りに進捗しておらず、ランク分けも煩雑で曖昧な部分もあった。

##### 【課題】

進捗度によるランク分けは課題が生じた。また個別の相談においても創業時の相談が最も多く、事業承継時には事業引継ぎ及び整理・手続き関係と言った創業時と比べて相談内容も絞られるが、計画の進捗等とは関係なく重要性が高い点から相談回数に重きを置く方法が重要だと考えた。

#### (2) 支援に対する考え方

画一的に全事業者を巡回フォローアップするのではなく、小規模事業者の属性（創業・事業承継・通常の事業者）などの内容に応じ、巡回回数、専門家派遣回数、連携先の選定等、柔軟に幅を持たせることで目的である各小規模事業者の目標数値の達成に向けてフォローアップを実施していく。事業承継者については既存小規模事業者の中から事業承継に繋がる者に区分して集計するものとする。

#### (3) 目標

	現行	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
①フォローアップ対象事業者合計数	-	70者	70者	70者	70者	70者
(既存小規模事業)	-	60者	60者	60者	60者	60者
(事業承継者)	-	5者	5者	5者	5者	5者
(創業者)	-	5者	5者	5者	5者	5者
②フォローアップ実施延べ回数	-	155回	155回	155回	155回	155回
(既存小規模事業：年2回)	-	120回	120回	120回	120回	120回
(事業承継者：年3回)	-	15回	15回	15回	15回	15回
(創業者：年4回)	-	20回	20回	20回	20回	20回
売上高前年比2%以上増加事業者数 ※KGI:5年後の売上増加率10%		15者	15者	15者	15者	15者

#### (4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者に対し、巡回や面談を通じて実行状況を把握し、継続的にフォローアップを行う。属性を既存小規模事業者・事業承継者・創業者の3類型にわけ、状況に応じて支援回数を柔軟に調整しながら、フォローアップを実施する。特に計画と進捗にズレが見られる場合には、外部専門家や関係機関と連携し、課題の要因分析と改善方針の検討を行い、必要に応じて対応する。PDCAサイクルの徹底を行い事業者自身にも内部的動機付けを行い自走化に繋げる。前述の「6. 事業計画策定支援に関すること」と「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」で実施する事業ならびに本実施支援の相乗効果によって、売上10%以上増加事業者数30件、または営業利益3%以上増加事業者を6件輩出することを本計画のKGIと設定する。

#### 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

これまでは、展示会、商談会への効果的な出展事業所支援として効果的なアフターフォロー実施による商談成約率の向上、展示会出展にあたり事前に専門家指導を活用することで、商談会に向けた事前準備・必要資料・心構え・経験則によるノウハウなどを事前に習得することで商談会への参入を容易にすることで小規模事業者の出展の強化を進めてきた。

###### 【課題】

展示会への出展は出展事業者にとっては販路拡大の機会となり、全国のバイヤーとの交渉により売り上げ拡大を図れているが、ある程度のロット規模が必要で、零細な小規模事業者においては販路拡大の敷居としては高いものとなっている。また、出展自体に参加する人員も不足している事業所もある。そのため、人員やロットなどの問題を抱えた小規模事業所の出展参入の障壁が低い需要の開拓として、WEB展示会などのPR可能なプラットフォームや動画によるPR手法などを取り入れ情報発信力を強化し、人員の影響が小さい方法を構築する必要がある。

##### (2) 支援に対する考え方

展示会出展支援は、事業者が自社商品やサービスを効果的に訴求し、新規取引先や顧客獲得につなげるための出展準備を一貫してサポートする取り組みである。ブース設計、展示物の整理、パンフレットやPOP制作、当日の接客ポイントまで支援することで、限られた時間で最大限の成果を生み

出し、販路拡大や認知度向上に寄与する。

動画による PR 支援は、事業者の魅力や商品・サービスの強みを短時間で効果的に伝えるための動画制作をサポートする取り組みである。企画提案から撮影・編集、SNS 等での活用方法まで一貫支援することで、写真や文章では伝えにくい臨場感や技術力、人柄を発信でき、販路拡大や認知度向上、採用強化などにつなげることができる。

### (3) 目標

	現行	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度	12 年度
① 商談会、展示会出展事業者数	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社
(上記商談成約件数/社)	1 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
② 動画作成による PR 事業者	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社
(アクセス数/1 事業所当たり月間平均)	50	50	50	50	50	50

### (4) 事業内容

#### ①商談会、展示会出展支援事業 (BtoB)

地域外出展支援として **FOOD STYLE** 等の商談会出展支援を行う。他、オンライン展示会など、小規模事業者がより出展しやすい展示会等も検討・実施する。

本事業は、人口減少や地域内需要縮小が進む中、地域外市場への販路拡大が急務となっていることから実施するものであり、小規模事業者単独では、商談力や準備面の課題により成果創出が難しい傾向にあるため、専門家支援と出展機会の確保を組み合わせ、商談成立の確度を高める仕組みを提供する。

事前支援として、専門家による商談ポイントの確認、陳列方法、接客・提案の仕方等を指導し、出展に向けた準備を強化する。出展中は商談シートを活用し、商談見込み先のランク付けや企業ごとの印象を記録することで、効果的なアフターフォローにつなげる。事後は、フォロー進捗の確認や専門家助言を継続し、成約率向上を支援する。これにより、地域外への販路拡大、新規顧客獲得、売上増加を実現し、地域内に依存しない安定した事業基盤の確立に寄与することが期待される。また、商談経験の蓄積により、事業者の営業力強化や自立的な販路開拓能力の向上にもつながる。

支援対象は、全業種で、目標内訳は地域外出展 6 社、1 社当たりの商談成約件数 2 件とする。

#### ②動画作成による PR 事業(BtoC)

一般消費者を対象とした商品・サービスを提供する地域事業者でその中でも特に情報発信力や専門人材が不足しがちな小規模事業者の魅力発信力を強化し、販路拡大・ブランド力向上・採用力向上などの経営課題の解決を図るため、プロモーション動画の作成を支援する。SNS 活用が急速に進む中、中小企業が自力で動画制作に取り組むことが難しい現状を改善し、効果的で継続的な情報発信を実現する。

## 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】

これまでは中小企業診断士、飯塚市商工観光課、福岡県商工会連合会で構成した事業評価委員会を設置し、年間 2 回 (計画始時、終了時) 開催し、経営発達支援計画の進捗状況を事業評価シート (評価項目は経営分析、事業計画、販路開拓、地域経済活性化、職員資質向上の 5 カテゴリ) で評価をしてもらいその後の計画見直し等に役立ててきた。

評価の内容については商工会理事会に報告し今後の事業実施方針等に反映させてきた。

### 【課題】

これまで実施してきた仕組みについては、カテゴリごとに事業を細分化し具体的な事業内容ごとに評価を頂いたため、どの事業のこういった部分が問題か明確にできたこともあり、これまでの方法と委員構成を継続し引き続き事業の評価及び見直しをするための仕組みとする。

#### (2) 事業内容

事業評価シートによる事業評価と評価結果の公表

これまでと同様に年間2回（始期、終期）に事業評価委員会（外部有識者として中小企業診断士1名を想定、飯塚市商工観光課、福岡県商工会連合会、法定経営指導員）を開催し、事業評価シートを元に1次評価で各委員から5つの分野ごとに妥当性、有効性、効率性で評価を受け、その後中小企業診断士による2次評価を経て改善策等の助言を受ける。結果に関して商工会HPにて公表し地域内事業者の閲覧に供することで今後の事業策定に活用する。

## 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】

当商工会では、職員の役割や経験に応じた県連主催の研修を受講し、支援力の向上に努めている。さらに、WEB研修を活用することで、必要な知識や情報を随時習得できる環境を整えている。加えて、筑豊地方で開催される研修にも積極的に参加し、地域の実態を踏まえた実践的な学びを深めている。

また、専門家を招いた内部セミナーも定期的実施し、より高度な支援に対応できるよう職員の資質向上を図っている。

#### 【課題】

商工会では研修やWEB学習を活用して職員の力を高めているが、学んだ内容が十分に実務に生かされていない点が課題である。研修後の共有や振り返りの機会が少なく、知識の標準化や活用方法が明確でない。また、地域特有の課題に対応できる専門性の強化も必要であり、DXや分析などが一部の職員に偏る傾向が見られるため全体の底上げが必要だと考えている。

#### (2) 事業内容

##### ①外部専門家による勉強会の実施

経営発達支援計画を達成するために、国や県の最新施策、支援手法、指導方法などを学ぶ「経営支援能力向上セミナー」や中小企業大学校や県連等が実施する研修会を活用し、支援力の向上を継続的に図ることで喫緊の課題である人手不足・物価高騰等に対応するため、経営指導員・経営支援員のITスキル向上にも重点を置き、理解度やニーズに応じたセミナーを開催し知識を習得することで小規模事業者の多様な相談に応じられる体制の強化を進める。年間2回の開催を予定している。

##### ②各種研修会等で習得した知識の共有

職員が外部研修会等で習得した研修資料、知識等をPDFファイルで保存、Synology内で管理するこ

とで共有化を図り、支援能力の標準化を目指す。

※Synology は、企業や事務所で使える NAS（ネットワーク型ストレージ）を提供するメーカーで、社内のデータを安全に共有・保存できる仕組みを整えている。複数の PC やスマホからアクセスでき、バックアップや権限管理、遠隔利用も可能で DX 化や情報管理を可能とする。

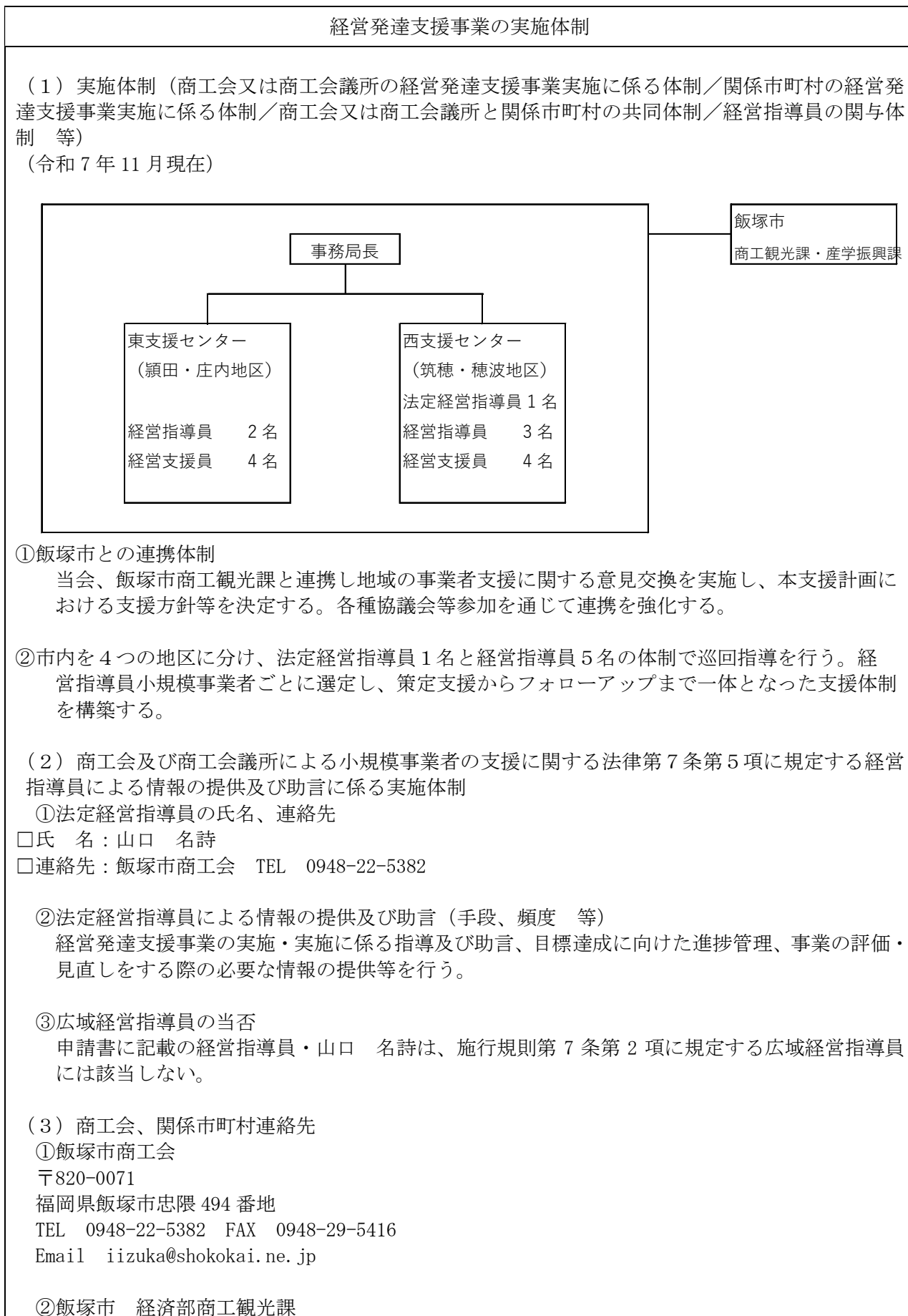
### ③データベース化

全職員が基幹システムである商工イントラに支援内容を経営カルテに適時・適切に入力し、小規模事業者の支援状況等を全職員が相互共有できるようにする。

これにより担当職員の不在時にも他の職員が一定レベル以上の対応が可能になるとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有する事で支援能力の向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



〒820-0004  
 福岡県飯塚市新立岩 5 番 5 号  
 TEL 0948-22-5500 FAX 0948-55-6062  
 Email [shoukou@city.iizuka.lg.jp](mailto:shoukou@city.iizuka.lg.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)

	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700
地域経済動向調査事業 (地域景況感調査)	100	100	100	100	100
需要動向調査事業 (消費者アンケート調査)	100	100	100	100	100
経営分析事業 (専門家謝金)	500	500	500	500	500
事業計画策定支援事業 (専門家謝金)	500	500	500	500	500
事業計画実行支援事業 (専門家謝金)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
需要開拓支援事業 (展示会出展費用)	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
動画作成 PR 支援	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
資質向上研修費用	200	200	200	200	200
評価委員会費用	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
国補助金、福岡県補助金、飯塚市補助金、会費収入、手数料収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載

