

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大野城市商工会 (法人番号 7290005006651) 大野城市 (地方公共団体コード 402192)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1) 事業者の経営状況の分析結果を反映した効果的な事業計画策定支援による小規模事業者の経営基盤の改善と強化 (2) 利益拡大に向けたビジネスモデルの変革支援やIT化・先端設備導入による効率化、生産性向上を図り、小規模事業者の人手不足解消・競争力強化 (3) 地域資源を活用した特産品開発や、市場ニーズに応える魅力ある商品の開発、個社の情報発信力強化支援による認知度の向上と個社の販路開拓力の強化 (4) 創業・事業承継支援の強化
事業内容	経営発達支援事業の内容 <u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u> 国が提供するビッグデータの活用と公表、管内小規模事業者の決算データ等の調査分析を公表し、事業計画策定に活用する。 <u>4. 需要動向調査に関すること</u> 商談会等でバイヤー・消費者ニーズ調査を行いそこで得られた結果を分析し、事業者にフィードバックすることで商品開発や改良に役立てる。 <u>5. 経営状況の分析に関すること</u> 経営分析等を行った事業者の事業計画策定を支援する。 <u>6. 事業計画策定支援に関すること</u> 既存事業者、創業者、事業承継者の3段階に区分し、各セミナーを開催し、各種調査、経営分析を反映させた事業計画策定支援を実施する。 <u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 経営計画策定事業者に対して事業計画の進捗状況の確認を行い、進捗状況に応じて事業計画実行に向けた各支援、及び事業の見直し等を行う。 <u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 商談会・展示会等での販路拡大に向け、成約に繋がる商談会出展支援やITを活用した新たな販売促進方法を支援する。
連絡先	大野城市商工会 〒816-0932 福岡県大野城市瓦田 2-6-12 TEL:092-581-3412 FAX:092-581-3703 E-mail:oonojo@shokokai.ne.jp 大野城市 産業振興課 〒816-8510 福岡県大野城市曙町 2-2-1 TEL:092-580-1870 FAX:092-573-0022 E-mail:sangyo@city.onojo.fukuoka.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

<現状>

(1) 立地・交通・人口他

おおのじょうし
大野城市の名称は、天智 4 年（665 年）、大野山（現在の四王寺山）に築いたわが国最古の朝鮮式山城「大野城」に由来する。

「大野城」がつくられた理由は、天智 2 年（663 年）、朝鮮半島の白村江（はくすきのえ）の戦いでわが国の遠征軍が敗れたためである。唐と新羅の攻撃に備えて、平野が最も狭くなった所を人工の土塁、「水城」で防いだ。「水城」は太宰府との市境に今も残り、長さ 1.2 キロメートル、基底部幅 80 メートル、高さ 10 メートルを誇る。「水城」「大野城」は佐賀県基山町を中心に広がる「基肄城」とともに日本を守るため連携して防衛にあたった。

沿革は、明治 22 年に市町村制施行で大野村が誕生し、昭和 25 年に町制を施行し大野町となり、昭和 47 年の市制施行で現在の大野城市となる。

当市は、図 1-1 の通り、福岡市の南に位置しており、市域は東西約 6 キロメートル、南北約 8.5 キロメートルで面積は 26.89 平方キロメートルである。市の中心部の幅は約 1 キロメートルしかなく、ひょうたん型をしている。

東北部には四王寺山や 乙金山、南部と南西部には背振山地の牛頸山を中心とする小連山があり、都市部としては貴重な緑がまだまだ残されている。中心部 は平坦で市域の 50% を占め、そこでは牛頸川と御笠川が合流し、やがて博多湾へ注いでいる。

市域内には、図 1-2 の通り、九州の交通動脈である国道 3 号、JR 九州の鹿児島本線、西鉄天神大牟田線などが南北に貫通するとともに、九州自動車道太宰府インターチェンジ、それに接続されている福岡都市高速道路や福岡空港にも近接していることから、福岡都市圏で最も交通の便に恵まれた地域となっている。

(図 1-1)



(図 1-2)



第6次大野城市総合計画によると、わが国の総人口は平成16(2004)年をピークに減少に転じたが、大野城市の人口は、これまで一貫して増加を続け、平成28(2016)年には、10万人に到達した。

今後の人口予測については、表1の通り、第6次大野城市総合計画の目標年次である令和10(2028)年に人口102,103人まで増加し、その後、緩やかに減少していく見込みである。

14歳以下の年少人口は緩やかに減少していく見込みであり、総人口に対する年少人口の割合は平成30年(2018)年の15.8%から、総合計画の目標年次である令和10(2028)年には14.8%に減少する見込みである。

また、15歳から64歳までの生産年齢人口についても緩やかに減少していく見込みであり、総人口に対する生産年齢人口の割合は、平成30(2018)年の63.2%から、令和10(2028)年には61.8%に減少する見込みである。

一方、65歳以上の高齢者人口は、全国平均に比べて緩やかであるものの、増加していく見込みであり、総人口に対する高齢者人口の割合は、平成30(2018)年の21.0%から、令和10(2028)年には23.4%に増加する見込みである。

(表1) 大野城市の年齢別人口の推移

単位：人

		平成30年	令和5年	令和10年	令和15年	令和20年
人口		100,069	101,625	102,103	101,654	100,667
割合 (%)	年少人口 (15歳未満)	15.8%	15.5%	14.8%	14.2%	13.8%
	生産年齢人口 (15～64歳)	63.2%	62.2%	61.8%	61.1%	59.5%
	老年人口 (65歳以上)	21.0%	22.3%	23.4%	24.7%	26.7%

(資料：第6次大野城市総合計画を基に当会で作成)

(2) 産業

当市の商工業者数と小規模事業者数の推移は、表2のとおり、令和2年度の商工業者数は2,914事業者、うち86.5%を小規模事業者が占めており、県内最大の小規模事業者数を抱える大規模商工会である。

業種別の内訳をみると大消費地である福岡市に隣接することもあり第三次産業が64.6%(サービス業36.0%、小売業17.0%、飲食店・宿泊業7.7%、卸売業3.9%)を占めている。

近年の商業販売額、工業出荷額はともに伸び悩んでおり、特に小売業・飲食業は福岡都市圏の中でも大型ショッピングセンターが多数点在する筑紫地区(大野城市・春日市・太宰府市・筑紫野市・那珂川市、以下「筑紫地区」)にあって苦戦を強いられ、後継者難による廃業も年々増加している。

(表2 大野城市の商工業者数と小規模事業者数の推移と業種割合)

単位：事業者

年度	合計	商工業者の業種別内訳						
		第二次産業		第三次産業				その他
		建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店 宿泊業	サービス業	その他
H27	3,085	419	310	480	619	318	551	388
内小規模事業者数	2,303	312	231	358	462	237	411	292
H30	3,265	609	302	132	540	273	1,123	286
内小規模事業者数	2,522	470	233	101	417	210	867	224
R2	2,914	538	277	115	496	224	1,049	215
内小規模事業者数	2,522	465	239	99	429	193	907	190

過去 10 年増減率	90.4%	143.4%	87.9%	28.3%	70.7%	78.8%	106.6%	137.8%
内小規模事業者数	94.2%	149.5%	91.5%	29.3%	73.7%	81.7%	111%	142.8%

(資料：「平成 27 年度・平成 30 年度・令和 2 年度」福岡県商工会連合会実態調査を基に当会で作成、小規模事業者数については商工会の独自調査)

(3) 課題

(ア) 商工業者の現状と課題

① 商業・サービスの概要

当市においても消費構造の変化や後継者問題などにより、過去 10 年間で小規模事業者の卸売業は 238 事業者の減少、小売業は 153 事業者の減少となり、厳しい状況が続いている。市内には四つの商店会があり軽トラ市などのイベントを開催し集客を図っているものの、買い物客は大型ショッピングセンターに吸い上げられ、また交通の便が非常に良いことから、福岡市中心部の天神・博多駅地区への消費流出は拡大している。商工会では、以前から商品券事業等を実施し消費の市外流出を防ごうとしているが、その効果が追いつかないのが現状である。

こうした状況の中、小規模事業者にとっていかに顧客を獲得するかが最大の課題になっている。EC サイトの発達・利用者の増加から商圈にとらわれず競争にさらされることも多くなり、“売れる”商品やサービスの開発であったり、“売る”ための販促の必要性が増している。実際、事業計画策定から実施支援を行っている中で、商品力、販売力、商談力の弱さから売上増、利益増、顧客増等につながらず、計画どおり進まないことが多い。また、その要因として、事業者と市場との商品ニーズ評価へのギャップが考えられる。

② 工業・建設業の概要

工業においては、特に市北部において準工業地域と住居地域が混在している状況で、宅地化が進むところでは立ち退きの問題も出てきている。また、経営者の高齢化や工場施設の老朽化も進んでいる。

過去 10 年間で小規模事業者の製造業は 22 事業者の減少、建設業は 154 事業者の増加となっている。

建設業においては何とか事業を維持している事業所も多く、原材料費の高騰による収益率低下や人手不足に加え、大手建設会社との競争が激化しており、今後の持続的発展が大きな課題となっている。

市内工業者の、大多数は中小企業・小規模事業者であり、地域経済の下支えをしているが、昨今では、グローバル化を含めた競争環境の激化等の外部要因と少子高齢化による人手不足、後継者不足等の内部的な要因により厳しい環境に置かれており、売上拡大と費用削減を進め、中小企業が稼ぐ力・競争力を強化するためには近年発達・普及が著しい DX に向けた体制整備や先端設備等の導入により労働生産性を高めることが課題である。

(イ) 地域活性化の現状と課題

○ 特産品・推奨品

本市には地域を代表する農産物等はなく特産品と言えるものは無かった。

当会では大野城ブランドといえる産品を生み出すため、市の協力を得ながらこれまで特産品開発事業を実施し、郷土料理を基にした「大野城鶏ぽっかけ」や、「大野城焼酎」「貨布せんべい」など地域の産品を使った商品開発・販路拡大を支援してきた。商工会が特産品・推奨品の認定を行いつつ商品のブラッシュアップを支援し、これらは徐々に大野城ブランドとして浸透しつつあるものの、各店舗の売上に貢献しているとまでは言い難く、知名度アップと売上向上が今後の大きな課題となっている。

今後は大野城市やマスメディアと連携した市内外への情報発信等、販促営業活動を計画的に展開し地域振興・活性化につなげていく。

参考) 令和3年4月1日現在、特産品3品(選定条件:①筑紫地区の中で、生産されているものを主素材として使用し、製造・販売されていること ②大野城市に係わりがあって、文化資産として価値があるものを活かして製造、販売された物であること)・推奨品21品を認定している。

写真	品名	内容・コメント
	大野城鶏ぽっかけ	郷土料理を基にした料理 鶏肉を醤油味で煮た汁をご飯にぶ(ぼ)っかけたもの
	麦焼酎「大野城」 麦焼酎「樽 大野城」	大野城市いこいの森の地下水を割水に、蔵元のある朝倉市は福岡の穀倉地であり、地元でとれた二条大麦が原料。麦ならではの風味が効いた焼酎。
	貨布せんべい	三種類の味が楽しめる。貨布と大野城市のイベントの様子が焼印されているカリッとおいしい煎餅。

(ウ) 商工会の現状と課題

本会ではこれまで経営分析・事業計画の策定等を通じて小規模事業者の売上・利益拡大の取組を支援してきたが、補助金等の活用と合わせて事業計画を策定することが多く、事業計画の必要性を理解し積極的に計画策定を行う事業者は少なかった。また事業の目的や経営理念等への意識が低く、中長期的な観点から自社の計画を策定する事業者は少ない。コロナ過での経営環境の変化等に対応するためにも自社の方向性を明確にした上で事業計画策定・販路拡大に取り組む必要がある。

また、これまで特産品開発による地域活性化を目的として事業者の商品開発や改良を支援してきたが、昔ながらの特産品にこだわり、消費者目線での商品開発はできていなかった。さらに認知度を高める取組等も不足しており、魅力的な商品の開発や情報発信ができていたとは言えない。

今後は福岡市への消費流出や消費の多様化に対応するため、マーケットインの考えを取り入れた魅力ある商品の開発を支援していく必要がある。これにより地域内の需要の流出を防ぐとともに、地域外からの需要を取り込んでいく事が課題である。

近年、コロナ過で小規模事業者を取り巻く環境が大きく変化し、事業の先行きが見えない中でも、キッチンカーを活用した移動販売やECサイトの構築等を積極的に取入れたり、海外展開により販路の拡大を目指したりと環境に適応した事業展開を図る事業者も増えてきた。一方で日頃から強み・課題の分析や資金繰りの把握ができておらず、経営環境変化に対し柔軟な対応ができていない事業者もあり前向きに事業転換を図ろうとする事業者とその波に乗り遅れている事業者の2極化が進んでいる。

本会としても事業計画の策定等を通じて経営基盤の強化を図り全体的な底上げを図りつつ、積極的に事業転換・再構築を図ろうとする企業に対しては重点的な支援を行いながら地域経済の活性化に向けて取り組んでいく。

外部環境の変化に対応するためデジタルトランスフォーメーション（DX）を経営に取り入れることを推進していくが、市内事業者をみても IT に関する知識不足・苦手意識をもつ事業者も多く、セミナー等を通じて、DX 推進をすることで自社の何をどう変えていくのか・その結果としてどんな価値を生み出すのかを明確にし、IT の活用等事業所のレベルにあった指導を行うことで経営者の意識改革を進めていく必要がある。

〔2〕大野城市の総合計画

大野城市では、第 6 次総合計画（平成 31 年度～令和 10 年度）という新たな羅針盤のもと、「未来をひらく賑わいとやすらぎのコミュニティ都市」という都市将来像の実現に向けて、市民とともに歩みを進めている。その中で商工業の担う分野は『地域と行政の共働による魅力輝くまちづくり』である。

【市が考える現状と課題】

- 商工業において、経済社会情勢の変化にあわせ、地域に応じた事業者への育成・支援のほか、創業の促進とそれに伴う雇用の創出が求められている。

【上記を踏まえた市の目標】

- 既存の商工業のさらなる活性化に向けた支援を進めるほか、地域中小企業の創業・事業再生の支援を強化し、商工業の持続的発展を促す。
- 歴史、文化、産業、施設などの地域資源を掘り起こし、その魅力をつないでいくことで、まちの活力を創出する。

〔3〕小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

（1）10 年を見据えた小規模事業者に対する振興のあり方

以上の現状と課題、『大野城市総合計画 基本構想』を踏まえ、地域経済を支える小規模事業者に寄り添った支援を継続的に実施する本会の使命として今後の 10 年を見越した長期的な振興のあり方は以下のとおりとする。

- ① 小規模事業者が計画と目標を持った経営を行うことで持続的な発展が成し遂げられ商工業者の減少に歯止めがかかること。
- ② 収益力の向上・経営の効率化に直結する DX を推進し競争の優位性を確立することで地域経済の安定化を図る
- ③ マーケットイン型や地域資源を活用したオンリーワン型の商品開発と販売を促進させることで、売上拡大と中心市街地の活性化を図ること。
- ④ 円滑な事業承継や創業者育成を促進し、小規模事業者の新陳代謝を活性化させることで地域経済全体の活性化を図ること。

（2）商工会としての役割

本会では指導員を中心に地域に密着し、巡回訪問を基本とした経営支援を実施している。その中で事業計画の策定や販路拡大支援を通して小規模事業者の持続的発展に取り組んでいる。今後も事業者の経営基盤の向上を図ることで市の活性化につなげていく。

〔4〕経営発達支援事業の目標

本市の現状と課題や長期的な振興のあり方、これまでの経営発達支援計画に係る事業成果を踏まえ、本計画の期間における目標を以下のとおりとする。

- ① 小規模事業者の経営基盤の改善と強化
- ② 利益拡大に向けたビジネスモデルの変革支援や IT ツール・先端設備の導入促進
- ③ 地域資源を活用した商品開発とマーケティングに基づいた販売戦略の促進
- ④ 市と本会で策定した大野城市創業支援事業計画に沿った創業支援と福岡県事業承継ネットワークを活用した事業承継支援の強化

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業者の経営基盤の改善と強化

事業計画策定セミナーの中で、経営理念や事業目標の設定の重要性を説明し、自社の方向性を明確にさせていただく。それを踏まえて事業計画を策定し今後の道筋を”見える化”することで計画的な経営をサポートする。また計画策定後は目標達成に向けた進捗状況を指導員が定期的に管理し、専門的な支援が必要な場合は福岡県商工会連合会の専門家派遣等を利用しながら進めていく。

② 利益拡大に向けたビジネスモデルの変革支援や IT ツール・先端設備の導入促進

セミナーや個別相談等を通じ、DX への理解を深め、企業実態に応じた IT スキルの向上支援を行う。また、事業計画策定と併せて、先端設備等導入支援を行うことで、小規模事業者の人手不足解消・競争力の強化支援を行う。

③ 地域資源を活用した商品開発とマーケティングに基づいた販売戦略の促進

新商品開発にあたっては、自社の強みの洗い出し、強みを活かす商品群の選定、ターゲットの設定、販売戦略の策定等の支援を行い、商品開発が目的ではなく、売れる商品を開発する支援を行う。

開発した商品、既存商品の販路開拓については、商品内容やパッケージデザインのブラッシュアップ等、質の向上や差別化に取り組みながら市場調査や展示会等への出店、SNS や動画での情報発信、チラシ、ダイレクトメール、プレスリリースなど様々な手段を検討しながら、目的やターゲット層に合わせた販売促進手法を採用する。

④ 市と本会で策定した大野城市創業支援事業計画に沿った創業支援と福岡県事業承継ネットワークを活用した事業承継支援の強化

創業者のためのワンストップ窓口を設置し相談しやすい体制を整備する。また創業支援セミナーを開催して、ビジネスモデルの構築等の支援を行う。必要に応じて専門家によるハンズオン支援等を実施する。

事業承継への取り組みは後回しになりがちであり、早期に取り組むことで様々な対応が可能となる。黒字事業者については、自社の価値の棚卸・見える化を行うことで同業者への M&A への可能性も広がる。現在の経営状況が悪い事業者でも、事業計画を作成、実行することで経営状況が上向いてくれば廃業せず第三者承継等の方策も見えてくる可能性がある。これまでの親族内承継にとらわれない方法を周知していく。

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】

地域経済動向・景気動向に関しては、本会が単独で会員等を巡回し、知り得た情報を職場内のみで共有していたに過ぎず、本会単独の情報収集であり、かつ情報公開していなかった。

【課題】

今後は、国が提供するビッグデータの活用や独自のアンケート調査を実施するなど、地域経済動向を的確に情報収集し比較分析することで、小規模事業者の経営分析や事業計画の作成、実行に向けて有効な情報として提供することが課題である。

(2) 目標

	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	令和 8 年度
①地域経済動向 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	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

① 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域経済の全体像、各産業の現状を把握するため、経営指導員等が国の提供する「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い、本会ホームページ上で報告する。

【調査項目】 RESAS における地域循環マップ、生産分析、産業構造マップ、まちづくりマップ
付加価値額、他各種経済 指標

【調査手法】 RESAS の各種指標を用いて、地域経済の全体像の分析・所得の流入の分析・産業の動向・地域の購買力とその動向・人の動きを把握し、他の市町村と比較することで分析を行う。経営指導員が外部専門家の協力の下分析を行う。

② 景気動向分析

地域内小規模事業者の景気動向等について詳細な実態を把握するため、本会独自でヒアリングシートを作成し、市内小規模事業者等に年 4 回巡回等によりヒアリング調査を行い、その結果を分析、本会ホームページ上に公表する。

【調査対象】 市内の小規模事業者 60 社

建設業、製造業、卸小売業、サービス業より 15 社ずつ

【調査方法】 経営指導員等が巡回等によりヒアリング形式にて実施する

【調査項目】 売上、売上高総利益、減価償却費、営業利益、経常利益、従業員数、
借入金残高、事業承継の有無、IT 利活用状況等。

【分析手法】 法定経営指導員が回収したデータを集約し、中小企業診断士などの外部専門家と連携し分析する。

(4) 成果の活用

- ・結果を本会ホームページに掲載し、市内小規模事業者等に広く情報提供することで、小規模事業者自身の事業計画策定時の基礎資料として活用し、事業計画を効果的に補強することができる。
- ・大野城市産業振興課と結果を共有し、今後の産業施策の基礎資料とする。
- ・小規模事業者が地域の経済動向を把握し、自社の置かれている状況を明らかにすることで、的確な経営支援を享受することができる。そのために金融支援を必要としている業種、件数など地域金融機関との協議会等で情報を共有することで、小規模事業者の資金需要に迅速に対応できる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者が自らの新商品・新役務を販売する際には、消費者ニーズや市場動向等、需要動向を把握することが必要であるが、多くの小規模事業者はその必要性を認識しておらず、また商工会としても収集したデータを十分に分析できていない状態で事業者を提供しており、小規模事業者にとって販路開拓に資する情報としては不十分であった。

[課題]

今後は、需要動向調査の必要性を説明するとともに、事業者が需要動向調査を行う際には本会でも積極的にサポートを行い、新商品・新サービスの市場ニーズの把握を行う。そのためには、バイヤーが売りやすい商品や消費者ニーズに沿った商品とは何かを具体的に理解してもらうために、調査する対象やサンプル数、質問項目などをよく設計して、事業者が具体的に商品開発に活かせる需要動向調査を行わなければならない。

(2) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
②調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

市内産品を用いて食品の製造・販売を行う事業者の内、新商品の販路開拓を目指す事業者や既存の商品の改良を行いたい事業者5社を選定し、食に関する商談会「FOOD STYLE Kyushu」において、参加バイヤーやその他専門家からの意見をアンケート形式で調査する。マーケットインの考え方を反映させた新商品開発、販路開拓に資する。また、当調査の分析結果を各支援対象の事業計画に折り込み、実現可能性を高める。

① 商品バイヤーへのニーズ調査

- 【調査対象者】 市内産品を用いて食品の製造・販売を行う事業者の内、新商品の販路開拓を目指す事業者や既存の商品の改良を行いたい事業者
- 【サンプル数】 1社あたり来場者10名
- 【回数・時期】 年1回11月
- 【調査手段・手法】 バイヤー、デザイン・販促の専門家、その他出店者、イベント関係者などを対象に調査。評価してもらいたい商品の試食（食品）やお試し使用（非食品）などを提供し、事前に準備した調査票に上記調査対象者が記入する。調査票の調査項目は後述のとおりとし、商品のブラッシュアップに必要だと思われるもの厳選す

る。

【分析手段・手法】 調査結果を、本会内に設置する専門家、経営指導員で構成された「ブラッシュアップ会」で集約し書面化する。書面化された調査結果を基に、経営指導員が調査結果により改善点の取組の重要度を判断し、各事業者が自身の商品開発や販路開拓に活用できるようにする。

【調査項目】 ①味、②価格、③値ごろ感、④サイズ感、⑤パッケージデザイン等
※各項目の詳細は商談会出展前に、専門家等のアドバイスを受けて決定する。

【調査・分析結果の活用】 対象事業者に書面でフィードバックする。本需要動向調査を事業計画に反映させる。計画策定後のフォローアップ時に、商談会出展支援や商品開発の専門家を派遣する際の基礎資料とする。

② 「まちづくり産業展」※1での消費者へのニーズ調査

【調査対象者】 商工会が行う特産品・推奨品の認定を目指す事業者の内、新規商品を開発した事業者や商品のブラッシュアップを図りたい事業者

【サンプル数】 来場者より1事業所当たり40サンプルを回収

【回数・時期】 年1回11月

【調査手段・手法】 購入者に対してアンケート調査を行う
事前に事業者と打ち合わせの上、ターゲットを設定した上でアンケートを依頼する相手を選ぶ。アンケートの内容等も商品・ターゲット設定に合わせて微調整する。

【調査項目】 ①価格、②パッケージデザイン、③分量、④購入動機、⑤日頃の商品購入場所等

【分析手段・手法】 回収したアンケートを指導員が調査項目ごとに分析する。

【調査・分析結果の活用】 分析結果は対象事業者にフィードバックし、商品・サービスの改良等につなげる。

※1 まちづくり産業展：毎年11月に行われる市内産業の紹介・発展を目的に催されるイベント。2日間の開催で約45,000人が来場する市内最大のイベントである。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

持続化補助金、ものづくり補助金等の各種補助金申請、経営革新計画や経営力向上計画等の計画策定時、また小規模事業者経営改善資金の推薦書作成時に経営分析を行っている。確定申告業務、金融業務、各種計画策定業務によって、決算データを保有している件数は300件以上になるが、分析対象になった事業所は、施策を積極的に利用している小規模事業者であり、偏りがある。分析のフォーマットが定型化していないため、経営分析のデータが整理されていない。

【課題】

今後は、補助金獲得や融資実行支援時に限らず、事業者自身の経営課題を根本的に改善するための経営分析を行っていく必要がある。

そのために、職員の分析スキル向上や中小企業診断士のような外部専門家との連携により課題解決に向けた方策を立てる必要がある。

(2) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①セミナー開催件数	—	2回	2回	2回	2回	2回
内、経営分析事業者数	—	40者	40者	40者	40者	40者
②経営分析事業者数	10者	40者	40者	40者	40者	40者
合計経営分析事業者数	10者	80者	80者	80者	80者	80者

(3) 事業内容

小規模事業者からの相談業務の中で対象者の掘り起しを行い、経営指導員等や中小企業診断士により経営分析を行う。経営計画策定、販路開拓支援の前提として、事業者の経営状況を把握する必要がある。しかしながら、小規模事業者は総じて数字に苦手意識があり、自身で経営分析に取り組んだが挫折した経験があるなど、ハードルが高いと感じている事業者が多いため、金融支援や税務支援時以外のあらゆる相談の際に経営分析の必要性を説明し、経営指導員等が分析後も手厚くフォローすることや、分析結果について専門家のフィードバックも受けることができるメリットを事業者に周知し、理解を得ることで積極的に経営分析を受けてもらう。相談業務以外でも、広く経営分析の重要性を小規模事業者に認識してもらい、経営分析を行う機会を設けるため以下の①セミナー、②経営分析を行う。

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）

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、対象事業者の掘り起しを行う。

- 【支援対象者】 経営課題が明確で解決を図りたい小規模事業者
財務状況、強み・弱みなど、自社の状況をしっかりと把握し、事業計画策定に意欲がある事業者。
- 【募集方法】 チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・相談時に案内
- 【カリキュラム】 決算書の構造、損益分岐点売上高、収益性・安全性等の定量分析と
自社の強み・弱みや企業を取り巻く外部環境等の定性分析
- 【対象者数】 20名×2回
- 【支援内容】 中小企業診断士を講師として招き、上記の内容でセミナーを実施する。
自社の目標・ビジョンを明確にして、アクションプラン及び数値設定を確定し、
個社支援に切り替え、事業計画策定へつなげる。

② 巡回・窓口相談時における経営分析

巡回・窓口相談時に経営分析の必要性を説明し、事業計画策定や今後の販路拡大・自社DXに前向きな事業者を対象に経営分析を実施する。

使用ソフトは経済産業省の「ローカルベンチマーク」や日本政策金融公庫の「財務診断サービス」を利用する。非財務面からも分析が必要なためSWOT分析を実施する。課題が明らかになった場合、外部専門家の中小企業診断士を派遣し、解決策（例えば、販売力、営業力の強化、コスト低減による収益性向上）を相談者へ提示する。

- 【支援対象者】 金融相談、税務相談、補助金申請相談等を受け、自社の経営指標に関心があり、経営分析により経営状況を把握したい事業者。年間40事業者を想定。
- 【分析項目】 定量面は財務諸表を用い、過年度との比較、業界平均との比較によって、正確な現

状把握と将来予測に役立てる。定性面は、強み、弱み、機会、脅威の4つを組み合わせ、分析することで市場機会や事業課題を発見する。

<財務分析>

- 収益性（売上高総利益率や債務償還年数など8項目）
- 安全性（自己資本比率や流動比率など10項目）
- 成長性（前年比増収率など3項目）等

<SWOT分析>

- 企業概要
- 顧客ニーズと市場の動向（機会と脅威）
- 自社は自社の提供する商品・サービスの強みや弱み
- 経営戦略と戦略
- 戦略実現のためのプラン 等

【分析手法】 財務諸表を基に、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」と経済産業省の「ローカルベンチマーク」や日本政策金融公庫の「財務診断サーブス」等を利用する。SWOT分析は所定のフォーマット・記入例を作成し、事業者には何が必要かという診断結果を簡素明瞭なものとする。事業者が記入したものを整理編集する。

【分析結果の活用】

実施事業者へ書面により分析結果を説明することでフィードバックし、事業計画策定に活用する。また事業計画実施後に比較する際の基準値として活用し、行動の結果指標がどのように増減、変化したかを追跡する基礎資料となる。商工会内でデータベース化し、共有フォルダで管理する。職員間で類似の事例に従事した場合は、共有フォルダを閲覧するよう指示し、情報資産として蓄積していく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

本会の事業計画策定支援については、持続化補助金、ものづくり補助金、経営革新計画、経営力向上計画、マル経融資などの際に実施してきた。

毎年一定の件数を実績として計上しているが、実際は、事業者自身に事業計画策定の意義や重要性、PDCAを回すメリットを理解させるに至らず、「補助金の採択を受けるため」「融資実行のため」など、採択認定後の支援策目的という位置付けで事業計画が捉えられているという現状がある。それに伴い、事業者側の事業計画策定への関心が低下している。

また、近年クラウドサービスの普及及びデジタル化ツールの多様化が進み、少ないコスト負担での導入が可能になってきているが、理解不足・ノウハウの不足によりそれらを活用した事業展開ができていない。

創業者については、事業計画書への落とし込みが不十分であっても融資が実行される場合があり、「あらかじめ起こりうる資金不足」や「見込み売上が達成できない」などのリスクに備えることができないまま廃業したケースがあった。

事業承継についても、事業計画を策定していない経営者の他界や体調不良により、準備期間がなく事業を承継し、取引先や従業員への対応で社内外に混乱が起こるケースが発生している。

【課題】

事業計画の意義や重要性を事業者自身に理解してもらい、事業者が成り行き経営にならないために、明確なアクションを事業計画として文書化することで、事業者自身が不測の事態への対応や軌道修正を迅速に行えるよう、事業計画策定支援を強化する必要がある。

また小規模事業者を取りまく環境が変化する中、地域の経済や暮らしを支える小規模事業者が持続的に発展していくため、経営に IT 戦略を盛り込み DX 化を進めることが課題である。これにより感染症をきっかけとした社会変容のトレンドや、消費者の新たなニーズを的確につかみ、販路開拓や新事業の創出につなげていくことができる。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、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、具体的な事例や事例発表等を交えたセミナーを開催し、小規模事業者に事業計画策定の意義や重要性を理解してもらい、事業計画策定につなげていく。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。

事業計画の策定前段階において DX に向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化も併せて目指す。

(3) 目標

	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
①DX 推進セミナー開催件数	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②ア) 事業計画策定セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
内、事業計画策定事業者数		20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
②イ) 事業計画策定事業者数	17 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
③創業セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
内、創業計画策定事業者数	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
④事業承継セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
内、事業承継計画策定事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
合計事業計画策定数		60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

(4) 事業内容

◆ 既存の事業者に対する支援

①「DX 推進セミナー」の開催

- 【支援対象】 経営分析セミナー、巡回・窓口相談で経営分析を行った事業者
- 【募集方法】 経営分析事業者への電話連絡、メールによる情報提供
商工会ホームページへの掲載、職員による巡回時に案内配布
- 【カリキュラム】 DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、セミナーを開催する。
DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的活用事例
SNS を活用した情報発信方法を学ぶ。

- 【対象者数】 10名×2回
 【支援内容】 DXに関する知識の習得と成功事例等を紹介しながらDXを身近に感じていただく。その後個別にヒアリングを実施し、事業者の考える今後の事業展開とコロナ禍で事業者が置かれている状況を冷静に判断し、次の戦略を打っていくために、DXに向けた体制整備を支援していく。

② 事業計画策定

ア)「事業計画策定セミナー」での事業計画策定

- 【支援対象】 経営分析を行った事業者
 【募集方法】 上記セミナー、経営分析事業者への電話連絡、メールによる情報提供
 【カリキュラム】 事業計画の基礎、事業計画のつくり方等
 【対象者数】 20名×1回
 【支援内容】 中小企業診断士を講師として招き、上記の内容でセミナーを実施する。セミナー内では、フォーマットを使用し序盤、実際に事業者自身が事業計画の素案を作成する。セミナー終了時に事業計画の完成を目指す。

イ) 巡回・窓口指導での事業計画策定

- 【支援対象】 経営分析を行った事業者
 【支援者数】 30名程度
 【支援内容】 上記支援対象に、巡回や窓口相談時に事業計画の重要性や意義等を説明し計画策定につなげる。事業者自身が、中小企業基盤整備機構が提供する「経営計画つくるくん」を経営指導員等のフォローを受けて事業計画を作成できるよう、前述の各種動向調査や経営分析の結果を活用しながら支援する。計画の実現可能性を高めるため、中小企業診断士の派遣を行う。

◆ 創業者に対する支援

③「創業支援セミナー」を通じた計画策定

創業セミナー

- 【支援対象】 創業希望者、創業準備者、創業1年未満の小規模事業者
 【募集方法】 市広報誌への掲載、商工会ホームページへの掲載、職員による巡回時に案内配布
 【カリキュラム】 経営、販路開拓、財務、人材育成等
 【参加者数】 20名×1回

創業計画策定支援

- 【支援対象】 創業セミナーに参加した創業予定者5社
 【支援方法】 セミナー参加後、本格的に創業に向けて踏み出す方の創業計画書策定を支援する。経営指導員、中小企業診断士とともに、実現可能性の高い創業計画書を策定する。
 【支援内容】 創業に必要な心構え、経理、雇用の方法、創業後5年間の資金計画等、中小企業診断士等の専門家よりアドバイスを頂きながら仕上げていく。

◆ 事業承継者に対する支援

④「事業承継セミナー」を通じた計画策定

事業承継セミナー

- 【支援対象】 60歳以上の経営者（個人、法人）、事業承継予定の後継者
 【募集方法】 市広報誌への掲載、商工会ホームページへの掲載、職員による巡回時に案内配布
 【カリキュラム】 事業承継の基礎知識、事業承継のパターンと進め方
 【参加者数】 10名×1回

事業計画策定支援

- 【支援対象】 セミナー参加者の内5社
- 【支援方法】 まずは経営指導員がヒアリングを実施、必要に応じて福岡県事業承継支援ネットワークの専門家とともに事業承継計画書を策定する。
- 【支援内容】 経営指導員が個別に現状のヒアリングと指導を行い計画策定を提案する。また事業承継支援ネットワークの専門家と連携し、早期に計画を策定することで準備期間を十分に確保できるよう支援を行う。

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】

現状は、各種補助金申請や経営革新計画、金融相談に伴う事業計画策定が中心になっており、その後の進捗状況の把握やフォローアップは事業者からの相談や担当した職員の個々の対応に委ねられ、支援内容、支援頻度などについてルールが明確化されていなかった。また、職員ごと個別に活動しているため、お互いの進捗状況、支援技術などを共有する機会もなかった。

【課題】

今後は、実現可能性の高い計画の策定支援を目的として、事業者ごとのフォローアップ頻度を設定する他、中小企業診断士等の専門家と連携を強化するなど、着実に計画の実行を支援する体制を構築することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

すべての支援先を一律にフォローするのではなく、支援先毎の進捗状況に応じて、臨機応変に対応するために、計画の難易度や事業者の実行レベルなどを本会担当者が事前に判断しておくことで、「待ち」の姿勢ではなく、主体的にフォローアップを行っていき、事業者の目標達成に寄与する。

事業計画策定数が年々増加するため、事務局のマンパワーを考慮し、その後は事業者からの定期的な報告をもらうための仕組み作りを行い、フォローの頻度や内容を変化させる体制の構築が必要である。計画の進捗に困難な点が発生している支援先については、本会担当者による決算後のチェックや外部専門家を派遣する必要があるなどフォローに時間を要する場合もあるため、それ以外の比較的順調な支援先には、簡単な報告様式を整備し、電話やメール等でも助言指導、進捗状況確認を行うことができるよう効率化する必要もある。

① 既存事業者向けの事業計画策定後の実施支援

事業計画を策定した全ての事業者を、計画策定後の翌期より事業計画の進捗状況や難易度等に応じて、以下のとおり3区分に分け、フォローアップ頻度を設定することで、個々の支援先に応じた目標達成までの支援を行う。

区分		進捗状況や計画の難易度
I	通常支援先	計画の難易度が相応であり、定期訪問の頻度を上げなくても、計画の進捗がスムーズに進むと判断できる支援先。 経営指導員による助言等で十分に目標達成が可能である事業者。
II	重点支援先	計画の難易度が高い、もしくは事業者の実行レベルに重点的な支援が必要な支援先。実行支援に対して的確なアドバイスにより計画の実現度が上がり、経営指導員等の支援力が成功の鍵になる事業所。

Ⅲ	専門的支援先	計画の難易度が高く、目標達成のために専門的知識を要する支援先。例えば、製造業における生産性向上のための生産管理システムの導入計画の支援や展示会・商談会出展後の商品ブラッシュアップ等の販路開拓支援など、課題が明確で個別具体的な助言が計画目標達成に必須である事業所。
---	--------	---

② 創業者向けの事業計画策定後の実施支援

創業後半年は、販路開拓や資金調達など、創業計画の進捗状況に注意が必要である。事業者側と定期的に連絡を密にしながら、フォローアップする。

③ 事業承継向けの事業計画策定後の実施支援

事業承継は、後継者が決定済みで事業承継の準備に取り掛かる事業所を想定。課題解決を図る実施期間が必要なため、フォローアップの頻度としては、年4回とする。

(3) 目標 ※対象事業者数＝フォローアップ対象事業者数

① 事業計画策定事業者

(令和4年以降の対象事業者50社は、事業計画策定セミナーにおける策定事業者20社と窓口・巡回での策定事業者30社の合計)

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
対象事業者数	15 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
支援頻度(延回数)	28 回	230 回	230 回	230 回	230 回	230 回
売上増加事業者数	—	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
利益率3%以上増加の事業者数	—	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者

Ⅰ. 通常支援先 20 事業所×年4回=80 回

Ⅱ. 重点支援先 20 業所×年5回=100 回

Ⅲ. 専門的支援先 10 事業所×年5回=50 回

合計 230 回

② 創業計画策定事業者

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
対象事業者数	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
支援頻度(延回数)	7 回	30 回	30 回	30 回	30 回	30 回
売上増加事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
利益率3%以上増加の事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

③ 事業承継計画策定事業者

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
対象事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
支援頻度(延回数)	—	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回
売上増加事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

利益率 3%以上 増加の事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
---------------------	---	-----	-----	-----	-----	-----

(4) 事業内容

① 事業計画策定事業者

【支援内容・手段】 I + II + III=合計 230 回

事業計画と進捗状況のズレが生じたことで、元々の区分の支援内容と必要な支援内容が合わなくなっている場合の対処方法については、本会の月 1 回の職員会議にて各事業所の進捗を報告し、法定経営指導員を中心に、担当職員の増員やフォローアップ頻度の見直しを行い、事業計画の立て直しを図ったり、支援区分の変更を行ったりする。その際には、福岡県商工会連合会や外部専門家の助言を受け、修正の方向性に対して第三者の視点でチェックできる体制をしく。

② 創業計画策定事業者

【支援内容・手段】

創業支援については、計画策定後、経営指導員が年 6 回を目安に巡回訪問し、フォローアップを実施する。計画と進捗状況にズレが生じている場合の対処法として、巡回指導等フォローの頻度を上げることにより、資金不足などの危機的状況を早期発見できるようにする。必要に応じ、県連合会の専門家派遣制度を活用する。中小企業診断士等の外部専門家と連携し販路開拓に関するアドバイス、資金繰りに対する分析など創業者個々の目標に対して、修正改善を図り臨機応変に対応する。

③ 事業承継計画策定事業者

【支援内容・手段】

巡回により年 4 回フォローアップを実施し、進捗を確認する。福岡県事業承継支援ネットワークなどの専門家派遣制度を活用し、スムーズに進捗するようにサポートする。計画と進捗状況にズレが生じている場合の対処法として、事業承継ネットワークと連携して計画の見直しや助言を行うことで、当初計画とのズレや想定していなかった課題などに対応し、フォローアップの頻度の変更を適宜行う。

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〕

本会では、商談会・販売会への参加を積極的に促し事業者の売上・利益の拡大を支援してきた。しかし、商品の価値をうまく伝えるための手段や商談後のバイヤーに対するフォロー等への指導が十分ではなかった。

また、コロナの影響でイベントや対面販売等が制限される中、非接触型の販売方法を取り入れる企業も増えてきているが、情報の発信が不十分であり売上向上につながっていない事業者もある。

〔課題〕

商談会・展示会出展前の心構えや商品開発、販路開拓が不十分であり、専門家やバイヤー指導の効果が活かしきれていない。今後は着実にアドバイスを実行できるようフォローアップの内容を改善する。また、小規模事業者持続化補助金等の活用により、商談会出展、マーケットインの商品改善、販促までを含めたフォローの仕組みを構築する必要がある。事業者側としても事業計画の策定、販路開拓の曖昧さにより成果が十分に出せなかったため、事業計画策定時点から商談会出展を通じて、計画の見直しや商品改善等を随時行う。

(2) 支援に対する考え方

事業者には、商談会や展示会を中長期視点での販路開拓の場として捉えてもらい、出展者がステ

ップアップできるような体系として、本会が商談会での販路開拓に至るまでのプロセスを整理し、事業者が着実に事業計画に沿った販路開拓を行うことができる道筋を作る支援を行う。

経営指導員から事業者への出展前後のフォローを徹底し、商品の魅力を伝える力を伸ばすことが必要な事業者に対し、買い手がほしがる情報を網羅するための FCP シート(※1)の作成や、商品の特徴を伝えるセールストーク、商品ブラッシュアップや包装等の改善のための専門家による支援など、事業者にとって商談会に参加することが目的にならないように、事業者の課題に応じて支援方法の最適な判断を行い、臨機応変に支援する。また、DX の実現に向けて SNS 等での情報発信・EC サイトの構築・EC サイトを訪れた顧客の行動分析等を行う。必要に応じて専門家と連携を図り、事業者の IT スキル等の段階に併せて支援を行う。

※1 FCP シート：生産者の伝えたい情報と、バイヤーの知りたい情報を 1 枚の紙にまとめることで、効率的かつ効果的に商談を進めることを可能にした商談用の統一シート

(3) 目標

	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
①商談会参加事業者数	—	5 社	6 社	7 社	8 社	9 社
成約件数/社	—	3 件	3 件	4 件	4 件	5 件
②-1 セミナー		1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②-2 SNS 活用事業者	—	5 社	6 社	7 社	8 社	9 社
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
②-3 EC サイト利用事業者数	—	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

① 展示会・商談会 (BtoB)

展示会・商談会（例：FOOD STYLE 実行委員会が主催する「FOOD STYLE Kyushu」※1 等）に製造業、小売業等の小規模事業者を選定し出展を募る。事前に、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう助言（専門家含む）を行う。事後には、商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。小規模事業者の商品紹介の機会を作り出す。

※1 概要：FOOD STYLE 実行委員会が主催する商談会。九州・沖縄地方の専門バイヤーが多数来場するのは九州の会場であり、バイヤーアンケートによれば、「今後商談に行きたい展示エリア」では九州エリアが 1 位。

出展者：587 社（2020 年開催）食品・飲料・設備・機器・システム・サービス、等。

来場者：14,866 名（2020 年開催）全国の小売・中食・商社・問屋・卸・輸入業者、等。

【支援対象】 事業計画策定支援を受けた食品事業者

【支援内容・手法】 専門家による商品提案書や FCP シートの作成指導・ディスプレイ指導・商談会後の商品改善・販売計画の見直し等。事前指導は出展 2 週間前までに実施。事後指導は出展直後速やかに行う。

【開催日】 11 月

② DXに向けたIT活用力向上支援 (BtoB BtoC)

小規模事業者のIT活用を推進するため好事例等を紹介するセミナーを実施し、セミナー後は導入方法の個別支援まできめ細やかな支援を行う。特にSNSの活用やECサイトの構築、ECサイトでの顧客の行動分析など商圈に囚われずに地域外から所得の流入をもたらす新しい販売促進方法については積極的に推奨していく。

- 【支援対象】 事業計画を策定した事業者のうちITの活用による販路拡大を目指す事業者
- 【募集方法】 商工会ホームページ、募集チラシの配布など
- 【カリキュラム】 DXを行った事業者のIT活用についての好事例紹介・SNSの活用・ECサイトの構築・ECサイトでの顧客の行動分析
- 【開催回数】 年1回
- 【参加者数】 10名
- 【支援手段・方法】 セミナーを通じてDXについての知識を深めていただき、その手段として自社にあったIT活用を検討していただく。経営指導員が事業者ごとに個別指導を行いながら必要に応じて専門家を活用しフォローしていく。

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】

「大野城市商工会経営発達支援事業評価会議」を年1回から年2回開催している。評価委員会の構成委員は、商工会正副会長、大野城市産業振興課長、同課係長、外部有識者（中小企業診断士）、福岡県商工会連合会職員、法定経営指導員（1名）、経営指導員3名である。

評価委員会では、法定経営指導員による実績件数の報告が中心で、目標値との比較や当初設定した目標が妥当だったか等の数値管理が主になってしまい、事業者支援の過程等が伝えられてなかった。また、市担当課との連絡調整不足により、PDCAサイクルがうまく機能していなかった。

【課題】

委員会の内容の再検討を行い、経営発達支援計画の遂行に正しい評価と見直しを加えられる環境を作り直す。行政担当者との定例ミーティングを四半期に1回実施し、経営発達支援計画に必要な情報を積極的に得るための体制をつくる。

(2) 事業内容

① 大野城市商工会経営発達支援事業評価会議の開催

商工会正副会長・大野城市産業振興課長・同課係長、外部有識者（中小企業診断士）、福岡県商工会連合会職員、法定経営指導員（1名）、経営指導員3名をメンバーとして年1回の評価会議を開催する。事業の実施状況、成果の評価、見直しを実施する。発達支援計画に対する具体的な改善項目について助言を受けるため、実績件数の報告だけでなく、事例の紹介や特筆すべき成果などをわかりやすく提示することで、個別の事案に対する具体的な評価を得て、次年度の事案に活かす。

② 内部体制の強化

法定経営指導員を中心に毎月1回職員会議にて、経営発達支援計画の進捗状況を確認する。

職員会議で経営発達支援事業評価委員会の評価結果を報告し、見直し案も含め次年度のアクションプランの改善に活かす。

③ 事業評価・見直し結果の公表

評価会議の事業評価・見直し結果を本会理事会にて報告し、承認を受ける。

評価・見直し結果を地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とするため、本会のホームページへの掲載、紙媒体を商工会事務所へ設置する。

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〕

本会では、経営指導員等職員の資質向上については、福岡県商工会連合会、筑紫管内職員協議会が実施する研修会で行ってきた。

しかし、経営指導員をはじめとする職員の資質については、職務経験・知識により、バラつきがあるほか、職務の多くが担当割であるため、それぞれの分野においてエキスパートである反面、担当以外の職務については精通していない状況にある。各自が得たノウハウを共有することが必要である。

また、小規模事業者の DX 推進が求められている中、支援者である職員の IT スキル・DX を経営に結びつけるための知識・支援ノウハウが不足している。

〔課題〕

小規模事業者の DX に向けた取り組みを支援する為、IT スキルの向上が課題であり、積極的に研修に参加するとともに、研修で得たノウハウを他職員に伝える場所づくりを行い組織全体の支援力の向上、平準化を図る必要がある。

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び経営支援員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁や県連等が主催する研修会及びセミナーに、計画的に経営指導員等を派遣する。

DX の指導及び推進をできるようになるために、IT 及びデジタル化の研修に参加する。

③ OJT 制度の導入

若手経営指導員や職員が支援する際、支援経験豊富な経営指導員が帯同し、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。

また、専門家派遣制度時には担当指導員が同行し、専門家の指導方法や技術を身につける。

③ 職員間の定期ミーティングの開催

定期的なミーティング（月 1 回）を開催し意見交換等を行うことで、職員間の情報共有を促進する。併せて、支援事例等を共有し職員の支援能力の向上を図る。

④ データベース化

担当経営指導員等が、福岡県商工会連合会が運営する商工イントラシステム上への事業者支援情報の入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応できるようにする。

11. 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

〔現状〕

福岡地区商工会、福岡県商工会連合会、日本政策金融公庫、地域の金融機関等の研修会・意見交換会に参加している。

日頃から良好な関係性を構築することにより、連携して事業者支援に取り組むこともあり、支援の能力の向上や地域内の各種支援機関が個々の強みを発揮して面的支援スキームを形成している。小

規模事業者を取り巻く環境が変化していく中で、本会に対するニーズは多岐に渡るが、本会単体の支援事例の共有では限界がある。

〔課題〕

積極的に他支援機関や専門家と意見交換の場をもち、他商工会の事例発表のみならず、職員が個別に情報収集を怠らない姿勢が重要である。そのために、職員が商工会に限らない行政、金融機関との会議に参加し、本会の他の職員への情報を共有し、効率的に情報を得ることで事業者支援の対応力の向上を図らなければならない。

(2) 事業内容

① 経営発達支援事業推進会議

法定経営指導員・経営指導員と大野城市の産業振興課とで実務者レベルの意見交換を月に1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況の確認と支援ノウハウ全般の共有を行う。

② 金融機関との業務研究会

日本政策金融公庫福岡西支店との経営改善貸付推薦団体連絡協議会（年2回以上）、市内金融機関（5銀行7支店）との懇談会（年1回以上）開催を通じて、特に小規模事業者への金融支援ノウハウの共有を図る。

③ 筑紫地区商工会経営指導員協議会

筑紫地区商工会経営指導員協議会において業務研究会を四半期に1回開催し、経営発達支援事業に関するノウハウ全般を共有して行く。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

市内の小規模事業者の抱える問題は多岐にわたり、廃業する事業者も増加している中で、本市の中心市街地の開発として行われている西鉄天神大牟田線連続立体交差事業に伴うまち・人の流れ等の大きな変化に対して小規模事業者から不安の声が聴かれる。

大野城市商工会は西鉄天神大牟田線の高架下及びその周辺地域の有効活用・活性化について専門家を交えた検討会を開催し、商工業者としての意見を取りまとめるとともに、本事業に積極的に参加してこれまでの小規模事業者への支援ノウハウや地域の現状を踏まえ提言を行ってきた。

また、特産品開発事業を実施し、特産品・推奨品の開発認定を行い、特産品3品目、推奨品21品目を認定してきた。

〔課題〕

第6次大野城市総合計画にある産業の振興事業や地域資源の活用事業といった行政の将来の目指すべき姿を参考に、本会と大野城市産業振興課などが地域経済活性化の方向性を共有し、地域資源の活用によるまちの魅力向上や特産品推奨品開発を検討することができる仕組みを作り、検討した内容を基に、事業者支援を行っていく。

(2) 事業内容

① 大野城市との定期情報交換（月1回）

地域活性化を念頭にいた小規模事業者支援策について大野城市産業振興課と情報交換や協議を行う。本会は経営発達支援事業の遂行状況や創業支援の状況等を報告し、大野城市からは西鉄天神大牟田線の高架下状況や中小企業施策について情報を求める。

情報共有することにより円滑な事業者支援と地域振興における課題との整理を行い、更なる連携

強化に努める。

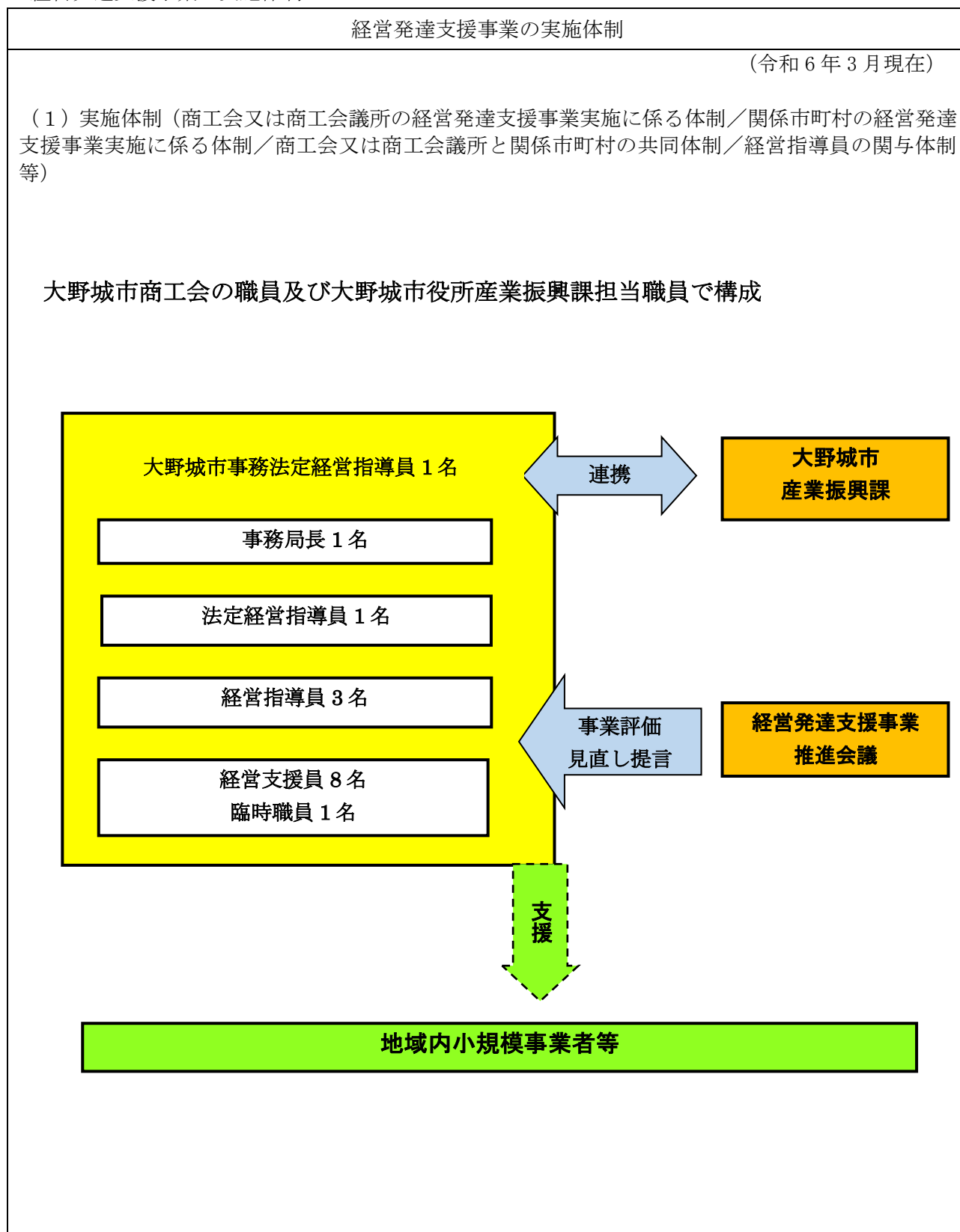
③ 「まちづくり産業展」開催に関する協議（年５回）

地域活性化を図るために行う、市内最大のイベントであるまちづくり産業展の開催について、大野城市国際交流協会や大野城市文化連盟、みどりの広場実行委員会、大野城市コミュニティ文化課などの関係者が参加して年５回の協議を行っている。本会は本事業の中で、事業者の事業内容の紹介や大野城特産品の紹介・住まいに関する無料相談会など事業者と地域を結びつける役割を担っている。

【来場者数】２日間合計 45,000 人

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 当該経営指導員の氏名、連絡先

法定経営指導員

■氏名： 山下 康仁

■連絡先： 大野城市商工会 TEL. 092-581-3412

② 当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

① 大野城市商工会

〒816-0932

福岡県大野城市瓦田 2-6-12

TEL：092-581-3412 / 092-581-3703

E-mail：oonojo@shokokai.ne.jp

② 大野城市役所

〒816-8510

福岡県大野城市曙町 2-2-1

大野城市環境経済部 産業振興課

TEL：092-580-1870 / 092-573-0022

E-mail：sangyo@city.onojo.fukuoka.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	6,006	6,156	6,326	6,486	6,656
3. 地域経済動向調査	0	0	0	0	0
4. 需要動向調査	0	0	0	0	0
5. 経営状況の分析	1,056	1,056	1,056	1,056	1,056
6. 事業計画策定支援	2,288	2,288	2,288	2,288	2,288
7. 事業計画策定後の実施支援	1,540	1,540	1,540	1,540	1,540
8. 新たな需要開拓に寄与する事業	1,100	1,250	1,420	1,580	1,750
9. 事業の評価及び見直しをするための仕組み	22	22	22	22	22
10. 経営指導員等の資質向上等	0	0	0	0	0
11. 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	0	0	0	0	0

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、県補助金、市補助金、手数料等収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
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	