

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>嘉麻市商工会（法人番号：9290005008596） 嘉 麻 市（地方公共団体コード：402273）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和5年4月1日～令和10年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現する。 ② 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の本質的な課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。 ③ 域外マーケットで勝てる競争力を備えた小規模事業者を輩出する。 ④ 円滑な事業承継と域内新規創業の促進による地域経済の活性化に取り組む。</p>
<p>事業内容</p>	<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および域内景気動向調査結果を分析し、その結果を嘉麻市商工会ホームページ上に掲載して、広く公表する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 展示会や地域イベント、クラウドファンディングによるマーケティングを実施し、その分析結果を当該小規模事業者にフィードバックする。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること ワークショップ型経営分析セミナー参加者を中心に対話と傾聴を重視した経営分析を実施し、事業計画策定に活用する。</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を中心に、創業期～事業承継期までのステージに応じた事業計画策定を行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した全ての事業者へのフォローアップを実施し、事業計画の進捗・課題確認や必要に応じて事業計画の見直しを行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ターゲット市場に応じた展示会・商談会への出展支援、DX 技術を活用した SNS やネットショップ開設等による販路開拓支援を行う。</p>
<p>連絡先</p>	<p>嘉麻市商工会 〒820-0206 福岡県嘉麻市鴨生392-1 TEL 0948-42-1400 E-mail: kama@shokokai.ne.jp 嘉麻市 産業振興課 〒820-0292 福岡県嘉麻市岩崎1180-1 TEL 0948-42-7450 E-mail: shoko@city.kama.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

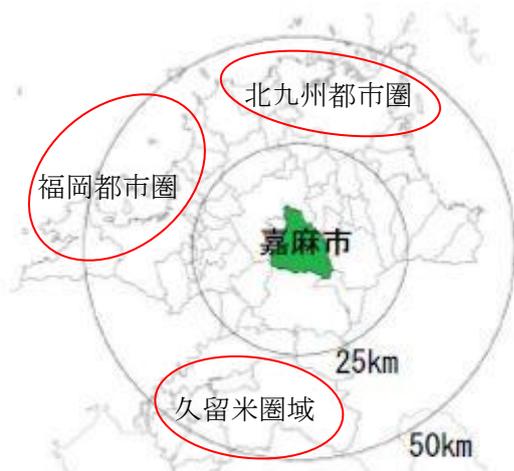
① 現状

◇ 立地と交通

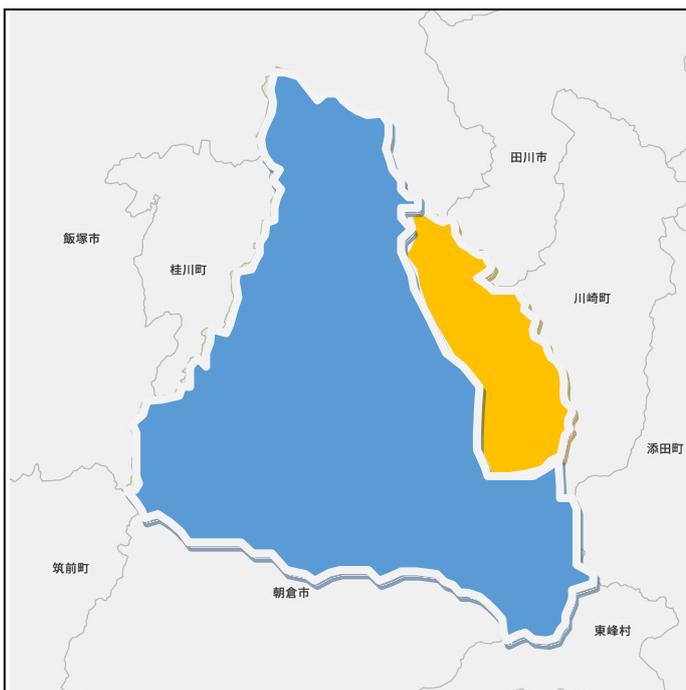
嘉麻市(以下、本市)は、平成18年、山田市、稲築・嘉穂・碓井町の合併により誕生した。福岡県のほぼ中央部に位置し、飯塚・田川等筑豊地域、福岡・北九州・久留米都市圏と隣接している。

本市の総面積は、135.11 km²であり、約7割が山林と田畑の耕作地で形成され、多様な生態系を有し、水とみどり豊かなまちである。

交通に関しては、市の南北を走る主要幹線の国道211号と東西を走る国道322号が市内で交差する。国道322号は令和元年に八丁峠にトンネルが開通、北九州都市圏と久留米圏域を結ぶ新たな幹線道路の役割を果たしている。福岡・北九州・久留米市等の主要都市へは車で1時間以内の所要時間で利便性に優れている。公共交通機関は鉄道に関しては飯塚・田川方面行のJRの駅が市内に1駅のみ、1日7本と運行本数が少なく、バス路線も北九州・福岡へ直行便がなく利便性に欠けている。



(嘉麻市役所交通案内地図より抜粋)



- 嘉麻市商工会地域 (上図青色枠の地域)
旧稲築町、旧碓井町、旧嘉穂町
- 嘉麻商工会議所地域 (上図黄色枠の地域)
旧山田市

◇ 人口

嘉麻市商工会管轄地域(以下、管内)は、平成 18 年に合併した旧嘉穂郡(稲築町・碓井町・嘉穂町)であり、旧山田市は嘉麻商工会議所の管轄地域である。

本市はかつて筑豊炭鉱の一角として、11 万人(昭和 25 年)の人口を誇ったが、炭鉱閉山後の商業の衰退と、平成 14 年の石炭六法失効および平成 19 年の激変緩和措置(産炭地域開発就労事業、特定地域開発就労事業)終了により建設業が衰退し、都市部への人口流出が増加したことで、人口は大きく減少した。

その後も人口流出の動きは止まらず、管内の人口動向は平成 26 年に 31,734 人、令和 2 年は 28,951 人と 6 年間で約 8.7%減少している。

なお、令和 2 年の国勢調査速報値の人口減少数(△3,228 人)および減少率(△8.33%)は県内自治体の中でともに上位から 5 番目となっている。また、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、今後も減少傾向が続くものと予想され、令和 27 年(2045 年)には 2 万人を大きく割り込むものと推計されている。加えて、65 歳以上の高齢化率は令和 2 年で 39.3%と高い水準にある。

嘉麻市人口推移

(単位:人)

県内人口増減数

県内人口増減率

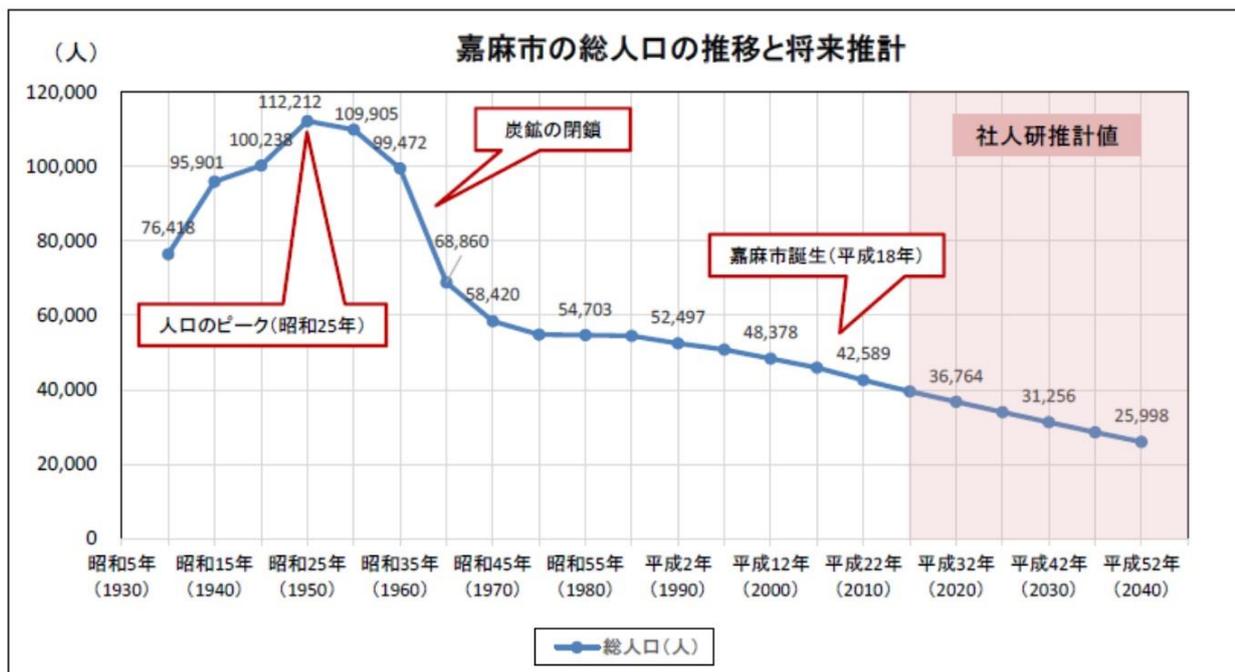
	本市		順位	増加数		減少数		順位	増加数		減少数	
	全体	本会管轄地域		市町村名	人	市町村名	人		市町村名	%	市町村名	%
平成26年	41,302	31,734										
令和2年	36,944	28,951										
増減率	-10.5%	-8.7%										

順位	増加数		減少数	
	市町村名	人	市町村名	人
1	福岡市	74,680	北九州市	-21,664
2	福津市	8,360	大牟田市	-5,981
3	粕屋町	2,856	八女市	-3,755
4	苅田町	2,728	柳川市	-3,237
5	大野城市	2,647	嘉麻市	-3,228

順位	増加数		減少数	
	市町村名	%	市町村名	%
1	福津市	14.22	東峰村	-12.42
2	久山町	10.38	添田町	-11.28
3	新宮町	8.57	川崎町	-9.52
4	苅田町	7.80	小竹町	-8.43
5	粕屋町	6.30	嘉麻市	-8.33

(出典: 令和3年嘉麻市統計書)

(出典: 令和2年国勢調査集計結果速報 福岡県ホームページより抜粋)



(出典: 平成 30 年 7 月 嘉麻市中小企業振興基本計画)

◇ 産業

管内の商工業者の業種別構成は下表のとおりで、卸・小売業とサービス業が全体の約6割を占めている。また、小規模事業者の比率は全商工業者数の8割を超えている。

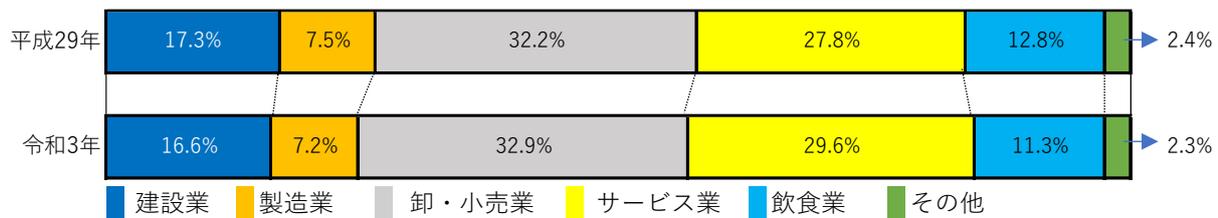
前述の炭鉱閉山に付随する経済停滞、人口減少および高齢化による後継者不足を主要因に小規模事業者数は全ての業種において減少し、建設・飲食・その他業種では小規模事業者の減少数と商工業

者の減少数が一致している。

また、REASASの「2018年地域経済循環図」を分析すると、支出流入率が全ての指標でマイナスになっており、域内に消費流入は少なく、域外に消費流出している事が読み取れる。

(上表：管内商工業者・小規模事業者業種別構成、下図：小規模事業者業種別占有割合)

業種	平成29年		令和3年		商工業者増減数		小規模事業者増減数	
	商工業者数	うち 小規模事業者	商工業者数	うち 小規模事業者	増減数	増減率	増減数	増減率
建設業	166	145	149	128	-17	-22.9%	-17	-11.7%
製造業	114	63	104	55	-10	-51.8%	-8	-12.7%
卸・小売業	308	270	289	253	-19	-17.9%	-17	-6.3%
サービス業	262	233	255	228	-7	-13.0%	-5	-2.1%
飲食業	114	107	94	87	-20	-23.7%	-20	-18.7%
その他	20	20	18	18	-2	-10.0%	-2	-10.0%
合計	984	838	909	769	-75	-21.8%	-69	-8.2%



(嘉麻市商工会独自調査による商工業者台帳より)

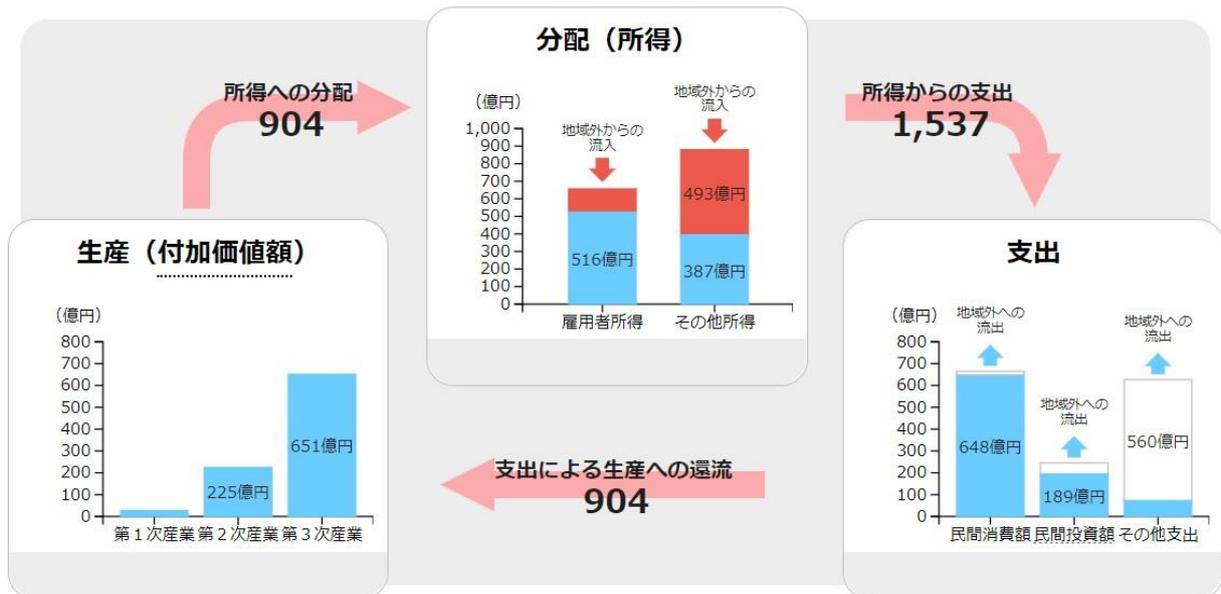
地域経済循環率

58.8%

地域経済循環図

2018年

指定地域：福岡県嘉麻市



(出典：REASAS)

《商業・サービス業》

商業では、かつては合併前の自治体ごとに商店街が形成され、賑わいを見せていたが、人口減少やスーパー、コンビニ等との競争激化により衰退、商店街は1か所を除いて消滅し、個店も高齢化や後継者不足により廃業が目立ち始め、事業を継続している小規模事業者の大半も売上は減少傾向にある。

市内で発行している「プレミアム付きかまし活力商品券」の管内での利用状況を分析すると、加盟店181店舗中13店舗(約7%)の売り場面積500㎡以上のスーパー、ドラッグストア等の大型店が換金額では全体の約61%を占めており、管内に進出している大型店に需要の多くを取り込まれている。さらに、令和5年7月、本市中心部から車で10分の距離にある飯塚市菰田地区に大型複合商業施設がオープン予定であり、さらなる消費流出が懸念される。

また、近年ではインターネット通販、SNS活用等による販路開拓等の普及による商圈拡大が進んでいるが、域外需要を取り込めていない小規模事業者が多く存在し、キャッシュレス決済も進んでいない。

本市はソフトバンク株式会社と令和3年に「DX推進に関する事業連携協定」を締結し、市全体でDXを推進することを重点施策にしており、DX推進による小規模事業者の生産向上ならびに競争力強化が望まれる。

令和元年度かまし活力商品券【商工会域加盟店件数】	割合	換金額(円)	割合	
全体	181	100%	63,492,000	100%
大型店(売り場面積500㎡以上)	13	7%	38,710,000	61%
大型店以外	168	93%	24,782,000	39%

(資料:令和元年度かまし活力商品券事業実績 再編加工)

サービス業は従業員の雇用もなく、小規模な家族経営の事業所が大半を占める。生活関連に直結する飲食業・理美容業、自動車整備工場は人口減少に比例して減少している。

介護関連事業所が本市の高齢化率の上昇に比例し増加、雇用面でも貢献している。

《工業(製造業、建設業)》

製造業は自動車部品、金属・プラスチック加工、電子部品等を製造する事業者の約7割が管内23社の誘致企業の下請け、孫請けを行う小規模事業者である。元請けへの依存度が高く、その景況の影響を直接受けるため、不安定で先行きが不透明である。

食品製造業では約7割が小規模事業者である。主に菓子や農産品加工品を製造する小規模事業者で形成されており、昔ながらの製法・味・パッケージで商品を製造している。他に管内には3件の日本酒醸造蔵元が存在し、平成29年12月に本市が国から「嘉麻市フルーツリキュール特区」(*1)の認定を受けたことにより、新たな商品の開発と情報発信に取り組んでいる。

それら以外には、趣味・嗜好性の高い木工品・陶芸品を製造する小規模事業者が存在するが、その製品にオリジナリティはあるものの、知名度・販路開拓不足により、更なる情報発信が必要とされる。

建設業では、事業者の約8割強が小規模事業者であり、公共工事受注、大手ハウジングメーカーの下請けが売上の大半を占めている。また、人材不足や原材料の高騰も経営を圧迫し、利益減少が見受けられる。

*1 嘉麻市フルーツリキュール特区

市長が指定する市内で生産された「りんご、梨、キウイ、柿、レモン、葡萄、イチジク、みかん、ブルーベリー、梅、いちご」を使用したリキュールを製造する場合は最低製造数量緩和が受けられる。観光関連産業のみならず、農業振興や地域に酒造という風土が徐々に形成されることで、リキュールを使った起業家を呼び込み、地域経済の活性化に繋がることを目的とする。

《農業》

本市が基幹産業と位置付ける農業は、農家数・農業就業人口・産出額ともに減少傾向が続いている。農業の衰退は本市にとって大きな損失であり、米に変わる農作物の生産や農産物を活用した事業者との農商工連携の推進、特産品の開発等が課題となっている。

このような状況の中、中山間地で栽培される上質な米や野菜・果物、九州では珍しいリンゴの生産地であること、平成30年から新たに栽培が本格化したキウイ、これらの農業資源を使った6次産業化や農商工連携による商品開発に取り組む小規模事業者も複数出現し、特産品の開発や域外消費者への情報発信に対して積極的な姿勢を見せている。

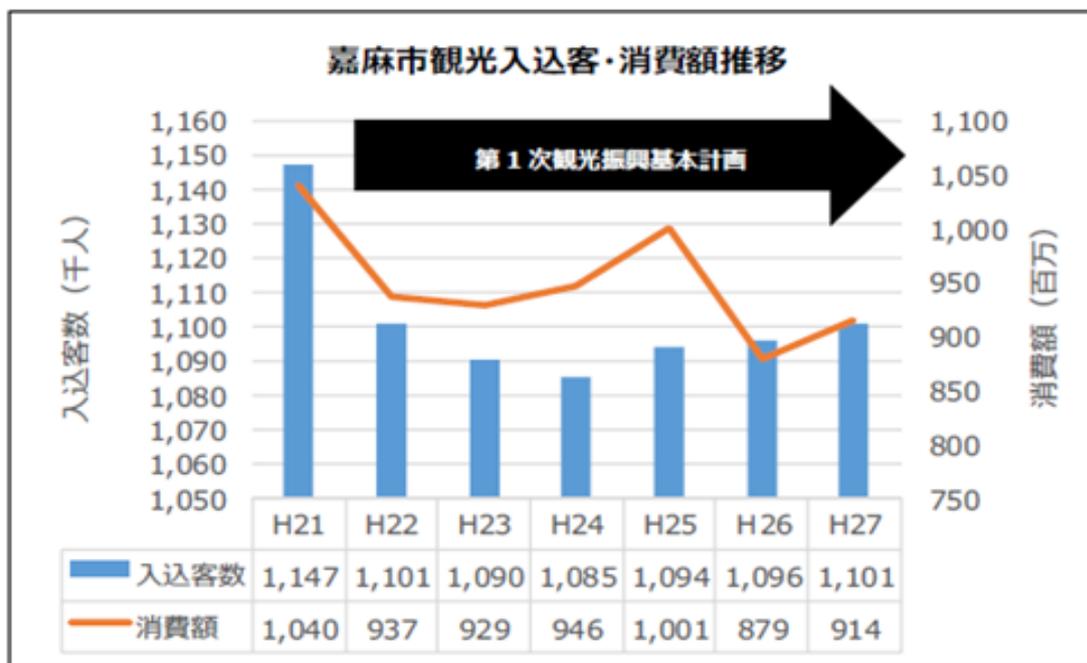
《その他》

本市の強みである豊かな自然を活用した体験型観光を本市は継続して推進している。

本市のシンボルとして親しまれている日本山岳遺産に認定された嘉穂アルプスに代表される山々や、廃校跡地にボルダリング施設を建設し、近隣都市圏に対してマイクロツーリズムを提案しているが、下表のとおり観光入込客数は伸び悩んでいる。

また、本市を代表する特産品が少なく、市主導で特産品を開発したが、プロダクトアウトで作られた商品のため消費者の支持が得られず、1人当たりの観光消費額は830円（平成27年）と極めて低い水準にある。これは、同年における福岡県平均6,588円の12.6%、本市が位置する筑豊地区の4,437円の18.7%となっている。

今後も観光資源をPRし、観光入込客数増加を図ると共に、小規模事業者の6次産品や特産品の開発支援、商品・サービスのブラッシュアップ支援で、観光を産業化し、流入需要を拡大する取り組みが必要である。



引用：福岡県観光統計

② 課題

《外部環境の変化に未対応》

人口減少や高齢化、管内および域外のスーパー、ドラッグストア、大型飲食チェーン店等との競争激化、インターネット通販の利用増等の外部環境の変化に対し、小規模事業者は従来通りの経験則に頼った事業経営のため、売上が伸びない。

また、経営分析・事業計画策定を実施していない状況は小規模事業者全業種に見られる。そのた

め、需要を取り込めず、持続的な発展が見込めない。

《マーケットイン思考の欠如》

小規模事業者は、プロダクトアウトで商品やサービスを開発し、顧客のニーズを置き去りにしており、売上は減少傾向にある。

《産業の衰退》

管内小規模事業者数の減少は顕著である。廃業数が開業数を大きく上回っており、地域産業の衰退が顕著である。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

管内地域の今後10年先を見据えると、更なる人口減少、高齢化、開業率の低下、廃業の増加は否めない。そこで、小規模事業者が本市において事業を継続するためには、自社の商品・顧客・競合・業界の棚卸しを行い、刻々と変化する顧客ニーズや外的要因への不断の対応、域外需要の取り込みが必須となる。

これらに対応できる足腰の強い自立した小規模事業者を育成するためには、従来の補助金申請支援に代表されるような課題解決型の指導から、徹底した対話と傾聴によって、小規模事業者が自ら自社の課題に気付くよう、課題設定型の指導に転換する必要がある。

さらに、小規模事業者の課題解決のために、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することが必要である。

加えて、産業の衰退を防ぎ地域経済活性化のために、計画的で円滑な事業承継および創業者の掘り起こしが重要である。

② 嘉麻市中小企業振興基本計画との連動性・整合性

嘉麻市中小企業振興基本計画（計画期間：平成30年度～令和4年度）では、地域経済振興に関して、下記の内容が記載されている。

（趣旨）

人口流出、高齢化等、中小企業を取り巻く環境は厳しさを増しており、本市経済の成長発展と市民生活の向上を図っていくためには、商工業の多様で活力のある成長発展が不可欠。

（主な計画）

1. 創業希望者の発掘および育成。
2. 事業計画策定、円滑な事業承継等による商工業の経営基盤の安定強化。
3. 地域内の経済循環の促進を図る。
4. 事業者の新たな事業展開の促進を図る。
5. 商工団体と連携を図り、本市の事業者の大部分を占める小規模事業者の事業の持続的な発展を図る。

（主な取組）

嘉麻市移住定住起業チャレンジ支援事業

本市における創業の増加及び移住・定住の促進による人口増を図るため、市内にて新たに起業する場合に予算の範囲内において経費の一部を補助金交付(最大250万円)。

商工会・会議所による創業計画書策定指導を受けることが応募要件。

このように、嘉麻市中小企業振興基本計画と嘉麻市商工会(以下、本会)の長期的な振興のあり方は連動性・整合性がある。また、次期嘉麻市総合計画である後期基本計画(令和5年度～令和9年度)も担当課の産業振興課によれば、現段階の原案では、現行の中小企業振興基本計画を踏襲する方向である。

③ 商工会としての役割

本会は市と連携し、地域経済の発展、小規模事業者の売上・付加価値向上のため、長期・継続的な伴走型支援を行う。

対話と傾聴を基本に、個々の小規模事業者の特性に応じた細やかで、変化する内・外部要因に応じた支援を適宜実施し、自立した小規模事業者の育成を図る。

また、プロダクトアウトによる商品・サービスの開発を行う小規模事業者へ、マーケットインの発想を浸透させ、特に域外需要を取り込み、稼げる小規模事業者を育成する。

併せて、地域産業衰退を回避し、雇用の確保等、地域に裨益をもたらす事業承継、創業の促進を実施する。

(3) 経営発達支援事業の目標

地域の現状と課題、長期的な振興のあり方を踏まえ、経験則に頼った経営からの脱却が必要な小規模事業者、域外需要の取り込みが必要な小規模事業者、地域農業資源を活用し、新商品の開発を目指す小規模事業者等に対して、各種支援を実施することで、これらの小規模事業者の持続的発展を促し、併せて事業承継と域内新規創業の促進を図ることで、地域全体の経済発展に寄与する。

- ① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現する。
- ② 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の本質的な課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。
- ③ 域外マーケットで勝てる競争力を備えた小規模事業者を輩出する。
- ④ 円滑な事業承継と域内新規創業の促進による地域経済の活性化に取り組む。

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) 目標の達成に向けた方針

以下の通り、目標に対しての方針を定める。

① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現する。

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、経験則に頼った経営や、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、小規模事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を小規模事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定支援を実施する。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、小規模事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

② 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の本質的な課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

人口減少社会において、地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

③ 域外マーケットで勝てる競争力を備えた小規模事業者を輩出する。

ほぼ域内で消費されている中山間地で栽培される米や野菜、リンゴ等の地域特産果実を活用し、加工品等を製造している小規模事業者や、商品開発および既存商品の見直しに積極的に取り組む小規模事業者に対して、商品開発段階で、マーケットイン思考での商品開発を指導し「売れる商品」の開発を支援する。

その上で、展示・商談会出展や、SNSやネットショップ開設等のDX技術を活用した販路開拓支援を実施し、域外販路拡大に注力することで「稼げる事業者」を輩出し、域外需要を取り込む。

④ 円滑な事業承継と域内新規創業の促進による地域経済の活性化に取り組む。

事業承継診断を4年に亘り実施してきたが、自分にはまだ必要ない等、面倒さを理由に先延ばししている小規模事業者が未だに多数見受けられる。後継者が存在する小規模事業者ならびに従業員を抱える小規模事業者を優先し、福岡県事業承継・引継ぎ支援センター(*1)と連携の上、事業承継の必要性の理解、資産・負債の見える化や課題解決への取り組みを継続的に支援する。

創業支援に関しては、これまでの集団指導をメインとした指導形態から、個別指導形態重視に転換し、通年に亘り相談に訪れる創業志望者の、個々の業種・開業時期に応じた創業の基礎知識や創業計画策定、創業支援施策活用支援をきめ細かやかに実施する。

*1 福岡県事業承継・引継ぎ支援センター

福岡県が設立した支援機関。親族承継・第三者承継等、事業引継ぎの相談窓口として、事業承継に関するあらゆる相談に対応し、円滑な事業承継を支援する。

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]

経済動向調査に関しては、全国商工会連合会(以下、全国連)の調査地区対象商工会に認定され、小規模企業景気動向調査を令和元年より3年間、15件の小規模事業者に対して、継続して実施していた。この結果と他の統計調査等の情報を加味したものを巡回・窓口相談指導時に小規模事業者に提供していたが、ホームページ(以下、HP)への掲載は実施していない。

[課題]

これまでは一般的・定性的な情報提供に留まっており、今後は現在まで商工会で蓄積した域内データに加え、国が提供するビックデータを活用して、わかりやすく、より幅広い情報を提供できるようにする。小規模事業者が意識してこなかったビックデータの活用を計画策定、需要の開拓を検討する基礎資料として活用することの重要性に理解を促す。

(2) 目標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
① ビックデータ分析の公表回数 (本会 HP 上で公表)	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 小規模企業景気動向調査・回数 (本会 HP 上で公表)	—	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

① ビックデータ分析、活用

小規模事業者に対し、地域経済動向の把握を促し、効率的な経済活性化を目指すために、ビックデータ分析、活用を行う。経営指導員が RESAS (地域経済分析システム) を分析・活用し、レポートにまとめ、年1回、本会 HP に公表する。

【調査手法】

経営指導員が「REASAS」(地域経済分析システム)を活用し、地域の経済動向調査を行う。

【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

経営指導員が整理分析し、高度な専門的知見が必要な場合は専門家との連携を実施する。

② 小規模企業景気動向調査

小規模事業者の実態を把握するために景気動向調査を実施し、より詳細な実態把握を行う。また、全国連が行う「小規模企業景気動向調査」に事業承継診断、DX推進状況を加え、年4回実施、情報

を整理し分析する。

【調査手法】 調査対象の小規模事業者を選定し、巡回時にヒアリング調査を実施。回収後、データ整理および分析し、高度な専門的知見が必要な場合は専門家と連携し分析する。

【調査対象】 小規模事業者 20 社（小売業 6 社、サービス業 6 社、製造業 4 社、建設業 4 社）

【調査頻度】 年間 4 回（四半期ごと）

【調査項目】 売上額、仕入価格、引き合い、資金繰り、設備投資、雇用状況、直面している経営上の問題点、事業承継診断、DX 推進状況等

(4) 成果の活用

収集・調査・分析した結果は本会 HP 上で公開する。誰でも閲覧可能とすると同時に、巡回・窓口の経営相談等を通じて、広く小規模事業者を提供し、経営分析及び事業計画策定等に活用する。また、管内で創業を予定している方の地域の動向、店舗立地、商品構成等の検討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]

需要動向調査に関しては、県内・首都圏の商談会・展示会参加事業者 2 者に関して、バイヤー等から出展商品の特性や品質等の意見収集を実施している。

[課題]

これまでは、調査対象事業者、項目ともに需要動向調査としては不十分であった。今後は小規模事業者の経営方針や商品特性を勘案した上で、域内消費者・バイヤー・広域消費者を対象とした各種調査を実施し、マーケットイン思考による商品開発・見直しに活用可能なデータ収集を実施する。

(2) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
① KAMA マルシェ出店事業者の調査対象事業者数	2 者	3 者	3 者	4 者	4 者	5 者
② 都市圏商談会・展示会での調査対象事業者数	1 者	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者
③ クラウドファンディングによる調査対象事業者数	-	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

① KAMA マルシェ出店事業者のマーケティング調査

需要を拡大するために、中山間地の良質な米や野菜を使用した特産品開発に取り組む小規模事業者や既存商品のブラッシュアップに意欲を持つ小規模事業者が主体となり、自己の商品の宣伝 PR を目的に、令和 4 年度から嘉麻市役所駐車場にて「KAMA マルシェ」を実施している。

本会はその企画への助言や後方支援を実施し、出展者の発掘や来場者へのアンケート調査を実施

した。今後もこの取り組みを拡大し、下記の手法による消費者アンケートを実施する。併せて、当該調査の分析結果を参加した小規模事業者の商品改良や販路開拓の資料として提供する。

- 【対象事業者】 地域農産品加工を行う小規模事業者、既存商品の見直しに意欲を持つ小規模事業者
- 【サンプル数】 一般来場者 50 人(市内居住者、近隣市町住民)
- 【調査手法】 試食、アンケートブースを会場内に設け、調査は対面によるアンケート形式で実施する。職員が聴き取りし、アンケート調査票への記入を行う。
- 【調査項目】 味、値段、値ごろ感、内容量、パッケージを基本項目とする。また、商品特性により、追加変更等を加えることとする。
- 【分析手法】 調査結果は、職員が整理し、集計結果をもとに分析を行う。高度な専門的知見が必要な場合は専門家と連携し分析を実施する。

② 都市圏商談会・展示会での調査

商圏の拡大を目標とする小規模事業者を対象に、福岡市内および首都圏商談会・展示会展展を促進し、バイヤーの評価を受ける。

- 【対象事業者】 地域農産品加工を行う小規模事業者、流通チャネルを活用し商圏拡大に意欲的な小規模事業者
- 【サンプル数】 バイヤー5名
- 【調査手法】 商談会・展示会に訪れるバイヤーに対し、試食およびアンケートを出展小規模事業者と経営指導員が、対面形式で実施する。
- 【調査項目】 味、価格設定、値ごろ感、内容量、パッケージに加え、バイヤー分析による商品支持層（性別・年齢等）
- 【分析手法】 調査結果は、経営指導員が整理し、集計結果をもとに分析を行う。高度な専門的知見が必要な場合は専門家と連携し分析を実施する。

③ クラウドファンディング活用による調査

新たな商品開発や新サービス提供に取り組む意欲のある小規模事業者を対象に、その商品・サービスのテストマーケティングとして、クラウドファンディングを活用し、マーケットイン思考による新商品・新サービスの開発支援を実施する。

- 【対象事業者】 新たな商品・サービス開発に意欲的に取り組む小規模事業者
- 【サンプル数】 広範囲な域外消費者、数は目標設定ごとに異なる。
- 【調査手法】 クラウドファンディングを活用したテストマーケティング
- 【調査項目】 共通項目：当該商品・サービスを支持する性別・年代・地域等
食 品：味、内容量、価格、パッケージデザイン等
非 食 品：デザイン、重量・大きさ、価格、パッケージデザイン等
サービス：満足度、技術、価格、接客等
調査項目は商品・サービスの特性に合わせて変更するものとする。
- 【分析手法】 調査結果は、プラットフォームから提供されたデータを経営指導員が整理し分析を行う。高度な専門的知見が必要な場合は専門家と連携し分析を実施する。

(4) 成果の活用(①～③の事業共通)

調査・分析結果は当該小規模事業者経営指導員がフィードバックし、商品開発、見直し、ブラッシュアップを行うとともに、ターゲット市場の選定や、需要を見据えた販路拡大を目指す事業計画策定へ反映させる。

併せて、小規模事業者にマーケットインの概念をしっかりと理解させ、新たな需要の開拓、SNS や EC サイト活用等につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者経営指導員がヒアリングを実施し、「経営理念」「企業概要」「内部環境（強み・弱み）」「外部環境（機会・脅威）」「今後のビジョン（方針・戦略）」等を抽出し、決算書（確定申告書）と照合し、分析を行っている。

[課題]

自社の経営分析を自主的に実施している小規模事業者は見当たらず、現状では経営指導員が主体となって経営分析を行い、それを小規模事業者と共有する程度に留まっている。

本来、小規模事業者が定期的に自らの経営資源やビジョン等を見直し、経営環境の変化に合わせて適応していく組織への変革の原資とし、分析結果を用いることが望ましい。

これまでの取組結果によって、小規模事業者の経営分析に対する必要性の認識は徐々に高まり、分析着手へ意欲的になってきた面はあるものの、小規模事業者が分析結果に納得し、経営課題を認識した上で、事業計画策定に進んでいる状況ではないことから、対話と傾聴を基本とした分析を実施する必要がある。

(2) 目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①経営分析セミナー開催回数	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②経営分析事業者数	46 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

※経営指導員 4 名×15 者を年間分析目標件数と設定する。

(3) 事業内容

① 経営分析を実施する事業者の発掘（経営分析セミナー開催）

実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型セミナーを通じて、自社の強み・弱み等の気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画策定等への活用について理解を深めるとともに、経営分析に取り組む小規模事業者の発掘を行う。

【募集方法】市広報誌への掲載、チラシ配布、HP での周知、巡回・窓口相談時に案内

【開催方法】少人数によるワークショップ形式

【セミナー定員】1 回あたり 30 名以内

【内容】事業計画の必要性、経営課題抽出アプローチ、財務諸表分析、SWOT 分析

② 経営分析の実施

上記セミナー参加者や通常の指導過程で経営分析の重要性を理解した小規模事業者を対象に、経営指導員と小規模事業者、場合によっては専門家を交え実施する。

小規模事業者の主体性を発揮できるように経営指導員は対話と傾聴を重視し、「気づき」を与えるような質問や助言を用い、コーチング型分析を心掛ける。

課題解決型の支援方法と比較し、対話と傾聴に時間をかけるため、1事業者あたりの支援工数が増加すると予測される。よって、目標は経営指導員1名あたり年間15者と設定する。

また、分析事項は下記を基本とするが、特に非財務分析は経営指導員の経験値や、小規模事業者の業歴や資質、事業所の現状によって進行方法や分析内容に差が出るのが想定される。そこで、担当の経営指導員は事前・事後共に他の職員と情報共有することで、対象事業者全てに対して、適切な分析が得られているか検証を行い、必要があれば改善を図る。

【対象者】 セミナー参加者のうち意欲的で販路拡大の意思を持つ者と、通常支援先の中から、事業承継診断を実施した小規模事業者の中で、後継者が存在する事業所および従業員を抱える事業所、地域農産品を活用し商品開発に取り組む小規模事業者、金融・税務等の支援先小規模事業者、創業後3年未満の小規模事業者、国の各種補助金や経営革新計画等の申請事業者、販路開拓等に意欲的である小規模事業者等を60者選定する。

【分析項目】 財務分析および非財務分析

《財務分析》直近3期分の決算書をもとに下記を分析

収益性	売上高総利益率、資産性回転率、自己資本当座利益率、総資産利益率 商品回転率等
生産性	資本生産性・労働生産性・労働生産率等
安全性	流動比率・当座比率・固定比率・固定長期適合率・自己資本比率

《非財務分析》下記項目について、対話を通じ、小規模事業者の内部環境における強み、弱み、事業を取り巻く外部環境の脅威・機会を整理する。

内部環境		外部環境
・商品、製品、サービス	・技術、ノウハウ等の知的財産	・商圏内の人口、人流
・仕入先、取引先	・デジタル化、IT活用の状況	・競合
・人材、組織	・事業計画の策定、運用状況	・業界動向
		・法律・法改正・条例等

【分析手法】 小規模事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。

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

経営分析の結果は地域経済動向調査、需要動向調査と合わせて、分析結果を総合的に解析し、売上計画、生産計画、販路開拓計画等、事業計画策定に活用する。

また、分析結果は「文字や数字で表面化された自社の姿」であり、客観的で示唆に富む内容であることから、深く理解することで自社の課題や可能性を見出し、経営改善や事業の持続的発展に繋げるための検証資料として、小規模事業者と経営指導員等で共有する。

非財務分析は担当経営指導員の資質によって、分析結果が異なるのが想定されるため、法定経営指導員がリーダーとなり、経営指導員全員で分析結果を再検証した上で、データベース化し、全職員間で共有する事で職員のスキルアップにも活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

現状では経営分析の結果を活用し、事業計画を策定している。対象は、小規模事業者のライフステージに応じて、既存事業者、事業承継者、創業者の3つに区分している。

事業計画策定セミナーは第1期経営発達支援事業で取り組んでいたが、セミナーから計画策定への誘導件数が低く、経営分析を実施した小規模事業者に個別指導主体で支援する方が、より効果が高いとの結論に達し、現在は実施していない。

また、創業計画策定は「嘉麻市創業塾」(*1)を開催しているが、年間1回のセミナーで創業志望者を全てフォローできているとは言い難い状況である。

令和2年からITリテラシーの向上支援を実施しているが、小規模事業者対象のDX推進に関するセミナー等は実施していない。

*1 嘉麻市創業塾

平成27年度より毎年1回、11~12月にかけて4日間開催、新聞折り込みや市報等で創業希望者を募集し、創業の基礎知識・創業計画の作成等をカリキュラムにしている。例年10名前後の参加があり、2割程度が創業しているが、創業地が市外へ流出ケースが散見される。

[課題]

各種補助金の認知度等が高まったことで、事業計画策定に取り組む小規模事業者は増加しているが、需要を見据えた事業計画というより、目的が補助金獲得になっている感は否めない。そのため事業の本質的課題を見出し、それを解決する計画策定に繋がっていない例が散見される。また、そもそも事業計画策定の必要性を感じていない、もしくは計画を作るのが困難といった小規模事業者が多い。

これらの小規模事業者が、主体的に事業計画を策定できるよう、事業計画策定の必要性を理解させ、経験則に頼った経営からの脱却、計数管理の浸透を図る。また、小規模事業者全般ITリテラシーが低く、底上げに注力してきたが、競争力維持・強化の前段階で事務効率化や生産性向上にDXが有効であることを理解させた上で、DX推進に注力し、自立を見据え、持続的発展につながる計画策定支援を実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「5. 経営状況の分析」を実施した小規模事業者を中心に、徹底した対話と傾聴を通じ、小規模事業者自らが本質的な課題を認識し、腹落ちした上で課題設定し、事業計画策定支援を実施する。

対象事業者は、従来どおり、「既存小規模事業者」「事業承継者」「創業者」の3カテゴリーに分類し個々の小規模事業者が、自己の経営課題を把握した上で設定し、実現性の高い、自走化可能な事業計画を策定できるよう支援する。

創業者は、開業時期が様々であり、年1回の創業セミナーでは全て吸収しているとは言い難い現状であることや、時期によっては各種施策の活用が難しくなることを考慮し、予約制の創業相談窓口を常時設置し、年間を通じて計画策定を実施できる個者支援環境を整える。

既存小規模事業者・創業者全般、ITリテラシーが低いいため、事業計画策定の前段において、競争力の維持・強化に向けて、事務効率化や生産性向上を図る事を目的にDXに取り組めるようセミナーを開催する。以上によって、小規模事業者が当事者意識を持って、課題に向き合い、経験則に頼った経営から脱却し、事業計画策定を主体的に取り組むため、対話と傾聴を重ねた支援を実施する。

(3)目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
① DX 活用セミナー	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
② 事業計画策定事業者数 (1. 既存小規模事業者) (2. 事業承継)	22 者 (20 者) (2 者)	36 者 (32 者) (4 者)				
③ 創業計画策定者数	3 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

経営指導員 4 名×9 者で 36 者、創業は経営指導員 4 名×1 者の事業計画策定を実施する。

(4)事業内容

① DX 活用セミナーの開催

地域の喫緊の課題である DX 推進のためのセミナーを開催する。内容は DX に関する意識の醸成、DX 総論や、キャッシュレス決済、バックヤード業務・会計ソフトの活用による生産性向上、クラウドサービス利用、SNS 等での広報、EC サイト活用、自社 HP によるネットショップ開設等による競争力強化とする。

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者、地域小規模事業者

【募集方法】 経営分析時に案内、市広報誌への掲載、本会会報・HP、新聞折込

【講師】 IT 等に精通した専門家

【回数】 年 2 回

【参加者数】 1 回あたり 20 名程度

セミナーを受講した事業者の中から取組み意欲の高い小規模事業者に対しては、経営指導員による相談対応や経営指導を行う中で、必要に応じて IT 専門家の個別派遣も積極的に行い、徹底した対話と傾聴による課題の設定とその解決の一助となるデジタルツールの選定の助言を実施する。

② 事業計画策定支援

事業計画策定支援は個別指導主体で実施する。

対象者は「5. 経営状況の分析」を実施した小規模事業者の 6 割/年(うち事業承継計画策定件数を経営指導員 1 名あたり 1 件/年)と設定する。目標件数の設定は従来の指導内容と比較し、徹底した対話と傾聴を実施し、自らが課題に取り組むことを促すよう進めるため 1 者あたりの支援工数が増加すると推測し、経営分析を実施した小規模事業者の 6 割を基本的な数値目標とする。

計画策定にあたっては、経営指導員が経営分析プロセスと同様に対話と傾聴を重視し、小規模事業者が腹落ちした内容の計画策定支援に当たり、必要に応じて専門家の知見を活用し、事業承継計画策定支援は福岡県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、実効性のある計画書を策定する。

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者(既存小規模事業者)、事業承継者

【周知方法】 経営分析を行った小規模事業者、事業承継診断を実施した小規模事業者を誘導

【支援手法】 経営指導員による対話と傾聴を重視した支援、必要に応じて専門家の知見を活用

③ 創業計画策定支援

第 1 期経営発達支援計画で嘉麻市創業塾を開催していたが、創業相談は年間を通じて散発的に発生するため、創業資金調達等の創業支援に関して、年 1 回 4 コマの集団講習主体の支援体制では吸収が困難であると総括し、創業計画策定支援は個別指導主体で実施する。なお、支援目標は創業計画策定件数を 4 件/年と設定する。

加えて福岡県が実施する「福岡よかとこビジネスプランコンテスト」(*1)や本市の創業者支援策「嘉麻市移住定住起業チャレンジ支援事業」(P6 既出)の公募期間を勘案し、年間を通じ、個別支援

で対応する事で支援効果がより高くなると判断し、就業中の方も相談しやすいよう、通常窓口対応時間とは別に、18時～21時までの予約制創業相談窓口を設置し、SNSや本会HP等での告知と年間4回の折込チラシで創業希望者を発掘し個別指導を実施する。

計画策定にあたっては、経営指導員が対話と傾聴を重視し、創業者が納得した内容の計画策定支援に当たり、必要に応じて専門家の知見を活用する。

【支援対象】 創業相談窓口相談者

【周知方法】 SNSおよび本会HP、新聞折込

【支援手法】 経営指導員による対話と傾聴を重視した支援、必要に応じて専門家の知見を活用

*1 福岡よかこビジネスプランコンテスト

福岡県内の市町村(特定必須)で創業を検討している者がビジネスプランを策定し、毎年6～8月に応募、1次審査通過者はワークショップを経て、12月の2次審査、1月の最終審査に臨む。

1次審査通過者は起業支援金の交付対象となり、最終審査で入賞すると賞金が進呈される。

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]

経営指導員の判断により、全職員にて巡回訪問や窓口対応によって進捗状況を確認している。売上が目標以上達成している小規模事業者もあるが、多くは計画通りに進捗しておらず、必要に応じて、課題把握、計画の修正等を実施している。

[課題]

事業計画策定後の定期的なフォローアップが十分でなく、支援頻度を見直し、改善して実施する。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自らが「答え」を見出すこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持って取り組むこと等、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての小規模事業者へ画一的にフォローアップを行うのではなく、創業から事業承継まで事業ステージに応じて、支援の頻度に濃淡をつける。事業計画の進捗状況や小規模事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき小規模事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない小規模事業者を見極めた上で、フォローアップを実施する。

(3) 目標

	現状	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①フォローアップ対象事業者数 (1 既存小規模事業者)	12者 (10者)	36者 (32者)	36者 (32者)	36者 (32者)	36者 (32者)	36者 (32者)
(2 事業承継者)	(2者)	(4者)	(4者)	(4者)	(4者)	(4者)
②創業者	4者	4者	4者	4者	4者	4者
③フォローアップ実施延べ回数 (1 既存小規模事業者：年2回)	20回 (16回)	76回 (64回)	76回 (64回)	76回 (64回)	76回 (64回)	76回 (64回)
(2 事業承継者：年3回)	(4回)	(12回)	(12回)	(12回)	(12回)	(12回)
④創業者：年4回	6回	16回	16回	16回	16回	16回
売上額前年比3%以上 増加事業者数	2者	8者	8者	10者	10者	10者

営業利益率前年比 1%以上 増加事業者数	2 者	8 者	8 者	10 者	10 者	10 者
-------------------------	-----	-----	-----	------	------	------

(4) 事業内容(支援手法)

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象とし、経営指導員が巡回等で事業計画が着実に実行されているか、定期的かつ継続的にフォローアップを実施する。

頻度は、既存小規模事業者は年 2 回、事業承継者は年 3 回、創業者は年 4 回を基本とするが、計画の遂行状況に応じて、支援回数増減は柔軟に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合は、外部専門家や他支援機関と連携し、専門的かつ高度な知見を投入して、当該ズレの発生要因及び今後の対策方針を検討の上、フォローアップの頻度の変更等を行い、効果的なフォローアップを実施する。

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]

第 1 期経営発達支援事業において、福岡県商工会連合会(以下、県連)や関係団体等の商談会や展示会を販路開拓の機会と捉え、出展を促進するとともに、出展前準備や出展方法の支援強化を図り、アフターフォロー実施による商談成約率の向上等に努めた。

また、新たな販路開拓に向け、本会 HP に 59 者の事業者紹介ページ(令和 4 年 10 月時点)を制作するとともに、地元情報誌へ事業者情報を掲載してきた。また、SNS を利用した販促方法の講習会の開催及び個別支援を展開したが、SNS を活用している小規模事業者は少ない。

[課題]

コロナをトリガーに、販路開拓の場がリアル展示会からリモート商談会等、新たな形に変質しているが、IT リテラシーの高い小規模事業者が少ないため、参加者が伸び悩んでいる。

また、SNS やネット販売等を展開している小規模事業者もまだ少なく、域外需要を取り込めていない。

(2) 支援に対する考え方

人口減少による域内市場の縮小により、新たな需要の開拓には域外需要の取り込みが必須である。域外需要を取り込むために、事業計画を策定した小規模事業者の商品・サービスの特性、ターゲットとする市場に応じた支援メニューを準備する。

域外需要の取り込みには情報発信力強化とネット決済が必須であるため、「6. 事業計画策定支援に関すること」で取り組む DX 活用セミナーで SNS やクラウドサービス等の ICT ツールの効果的な活用方法を習得させ、DX の活用により、SNS 等から HP や EC サイトへ誘導し、注文に結び付けるといった複数のツールを効果的に活用し、商圏を全国・海外まで拡大し、小規模事業者の売上・利益の向上を支援する。

(3) 目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
① 展示商談会出展回数(BtoB)	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
出展事業者数	1 者	2 者	2 者	4 者	4 者	4 者

売上額／者	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
成約件数／者	-	1件	1件	2件	2件	2件
②SNS活用事業者(BtoC)	-	12者	12者	12者	16者	16者
売上増加率／者	-	10%	10%	10%	10%	10%
③ネット販売等の利用者数(BtoC)	-	4者	4者	4者	8者	8者
売上増加率／者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

① 展示商談会出展支援事業 (BtoB)

下記の2つの大規模展示商談会の出展支援を行う。

展示会での成果を上げるため、FCPシート記入方法、商品の見せ方等の事前支援を行う。大規模展示商談会がWebで開催の場合は、プレゼンテーション資料の作成支援、事前のロールプレイングによる模擬面談等を実施し、取引成約率の向上ならびに売上の拡大を図る。

【支援対象】 経営分析、事業計画策定支援を行った販路開拓に意欲のある小規模事業者の中から、下記の小規模事業者を対象とする。

1. 既存商品・サービスのブラッシュアップや新商品・サービスの開発を目指す小規模事業者
2. 中山間地で栽培される上質な米や野菜、リンゴ等の市内の農業資源を使った特産品開発に取り組む小規模事業者
3. 百貨店等の流通チャンネルへの販路拡大を目指す小規模事業者

【支援手法】 1. Food EXPO Kyushu 出展支援

- ・概 要：主催は福岡県、福岡商工会議所、県連等。福岡市にて開催。
地場食品関連企業の更なる売上向上、販路拡大及び地域経済の振興を図ることを目的に実施。国内外の小売、卸売、百貨店、レストラン、ホテル等のバイヤーや製造のために商材を探す食品メーカー等が来場する展示商談会。
- ・規 模：令和3年度はwebにて開催、国内バイヤー27社、海外バイヤー5社、国内サプライヤー105社参加、商談数218件。
- ・出展者選定：令和5～6年は1者、令和7～9年は2者とする。
経営指導員が支援対象者の販路開拓に関する取り組み状況を報告し、合議にて出展補助を行う小規模事業者を選定する。

2. ニッポン全国物産展出展支援

- ・概 要：主催は全国連。東京都にて開催。
日本全国の商工会地域から約200社、1,500アイテム以上が出品される大規模展示会。
- ・規 模：令和2年の来場者はコロナによる入場制限のため15,000人。(例年は10万人規模の集客) 主催者が東京・千葉・埼玉のバイヤー500名に招待状発送。
- ・出展者選定：令和5～6年は1者、令和7～9年は2者とする。
経営指導員が支援対象者の販路開拓に関する取り組み状況を報告し、合議にて出展補助を行う小規模事業者を選定する。

② SNS 活用支援事業 (BtoC)

管内小規模事業者の顧客は人口減少している地域内商圈と限られているため、域外需要を取り込むために SNS を活用する。

SNS はツールの特徴から、広域ニッチ市場の購買力の高い層をターゲットとして、SNS による情報発信力を強化し、リピート増加および新規顧客獲得による売上増強を支援する。

【支援対象】 経営分析、事業計画策定支援を行った販路開拓に意欲のある小規模事業者の中から、趣味嗜好性の強い商品・サービスを扱う工芸品製造を行う小規模事業者を対象とする。

【支援手法】 自社の商品・サービスの販路開拓に適切な SNS はどれか、自社の販路開拓の為にはどのような PR 方法が適切であるか等を経営指導員と検討し、必要に応じて専門家の知見も活用し、効果的な情報発信を行い、ネット販売に繋げる。

③ ネット販売利用による販路拡大 (BtoC)

自社 HP を所有する小規模事業者は増加傾向にあるが、会社案内及び商品の PR が中心となっているものが多く、販売機能を有しているものは少ない。HP に決済機能を付加することや EC サイトへの出店を促し、売上増強を支援する。

【支援対象】 経営分析、事業計画策定支援を行った販路開拓に意欲のある小規模事業者の中から、下記の小規模事業者を対象とする。

1. 需要動向調査にてクラウドファンディング活用調査に取り組んだ小規模事業者
2. フルーツリキュールを新たに商品化する小規模事業者
3. ②SNS 活用支援事業に取り組んだ小規模事業者の中で物販を伴う小規模事業者

【支援手法】 経営指導員が支援対象者に必要な IT スキル等を前掲きした上で、IT 専門家等の高い知見を活用し、HP に決済機能を付加することや EC サイトへの出店を促し、全国および海外への越境 EC による販路拡大を支援する。

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]

これまでは経営発達支援計画評価委員会を年 2 回開催している。

委員会は外部有識者 2 名 (中小企業診断士、税理士)、嘉麻市産業振興課課長代理 1 名、本会役員 3 名の 6 名で構成し、進捗状況の確認、事業評価や見直し、意見交換等を実施してきた。

[課題]

委員会の評価・計画の見直し等の結果は商工会にて誰でも閲覧可能にしているが、HP での公表はしていないため改善の必要がある。

(2) 事業内容

本計画内容に記載の事業の実施状況や成果について、年 2 回 (9 月、2 月頃) 評価委員会を開催し評

価・検証を実施する。

委員会の構成は外部有識者 2 名(中小企業診断士 1 名、IT コンサルタント 1 名)、嘉麻市産業振興課より 1 名、法定経営指導員 1 名、会員代表小規模事業者 1 名の 5 名で構成する。

事業成果を定量・定性的に評価・検証できるように、本計画の全事業を事業ごとに PDCA 実践シートを作成し、客観的に事業成果を評価する。

評価委員会の評価は理事会に報告し、事業実施方針等に反映させるとともに、本会 HP 及び会報へ都度掲載することで、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

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]

事務局長、経営指導員および経営支援員(*1)は県連の主催する職種・階層別研修(*2)、中小企業大学校の経営指導員研修、全国連が運営する経営指導員等 WEB 研修(*3)等を活用している。また、毎週職員間での情報交換の時間を設け、支援状況や課題を共有することで、解決策や改善策を導く能力を磨いている。

*1 経営支援員

経営指導員以外の職制であり。主に記帳指導業務に従事し、軽微な経営指導も実施する。一定の経験年数を満たすことで、経営指導員の任用試験を受験する事が可能。

*2 職種・階層別研修

年 2 回開催。県下商工会の職員が職種・経験年数等に応じ、基本・中堅・上級のコースを支援力向上を目的に受講する。内容は国・県施策解説、DX、支援手法等の指導業務に直結したプログラムとなっている。

*3 経営指導員等 web 研修

通年開催。全国の商工会・商工会議所等に所属する経営指導員及び経営支援員等が小規模事業者が抱える様々な経営課題に対し、提案型の指導ができるよう知識と情報を提供する研修サイト。各テーマに応じた専門家の動画による講義を 24 時間閲覧可能である。

[課題]

財務、労務、金融等の従来の経営改善普及事業に関する内容に関しては、基礎的な能力は養われているものの、DX 活用等の専門性の高い指導内容は職員間の知識に格差が生じており、一定水準の指導力を担保する知識の習得が必要である。

また、経営力再構築伴走支援の実施にあたっては、経営指導員は経営分析・事業計画策定・実施支援において対話と傾聴のスキルアップが必須であり、経営支援員は経営指導員の不在時や小規模事業者の一時対応の際に、一定レベルのヒアリング能力が必須になることから、全職員の対話と傾聴のスキルを外部講習会等で向上させる必要がある。

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営発達支援計画遂行のために、毎年更新される国・県の施策情報や活用、指導方法を学ぶことを目的に、中小企業大学校・中小企業庁・県連等が実施する各種研修会、経営支援力向上セミナー等に経営指導員および経営支援員を計画的に派遣し、支援能力の向上を図る。

【DX 推進に向けたセミナー】

喫緊の課題でありながら、小規模事業者の大半が対応できていないDX推進に対しては、経営指導員、経営支援員等のDXの理解、ITスキル向上が必須である。個々のニーズ、推進状況に違いがあり、下記のようなDX推進に係る相談・指導能力向上のためのセミナーに積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 小規模事業者にとって基礎的取組

DXとは何か、DXの概要、DXで変わる事、DXの必要性等

イ) 事業にとって内向け(業務効率化等)の取組

RPAシステム、クラウド全般、電子マネー取引、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

ウ) 小規模事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組

HP、SNS等を活用した自社PR、情報発信、広報、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、モバイルオーダーシステム等

エ) その他取り組み

オンライン経営指導、リモート会議開催等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施する事により、支援の基本姿勢(対話と傾聴)の習得・向上を図り、小規模事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質課題の掘り下げの実践に繋げる。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

② OJT制度の導入

経営発達支援事業の大半は経営指導員が主体となって実施するが、中小企業診断士やITコンサルタントが専門的な指導を行う場に経営指導員が経営支援員を同席させ、専門的な指導の現場を体験させることでOJT研修とする。

また、支援経験豊富な経営指導員若しくは実務経験豊富な経営支援員と経験の浅い経営指導員・経営支援員がチームを組成し、巡回指導や窓口指導の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体の支援能力の向上を図るとともに、経営支援員から経営指導員任用を目指す人材を養成する。

③ 職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引き出し術に至るまで、定期的なミーティング(月1回、年間12回)を開催し意見交換を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④ 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(*4)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。

*4 商工イントラ

県連の提供するグループウェア。商工業者情報、支援状況を記録した経営カルテ、指導実績集計等、商工会の指導情報や実績管理を一元化するシステム。

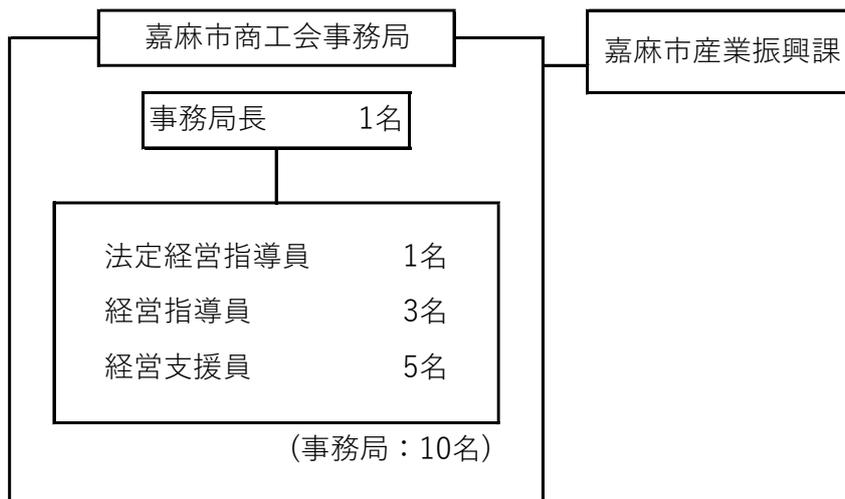
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和7年5月現在)

(1)実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等）



(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 法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：佐藤 美千代

連絡先：嘉麻市商工会 TEL：0948-42-1400

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

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提供等を行う。

(3)商工会、関係市町村連絡先

①嘉麻市商工会

〒820-0206

福岡県嘉麻市鴨生 392-1

TEL：0948-42-1400 / FAX：0948-43-0402 / E-mail：kama@shokokai.ne.jp

②嘉麻市 産業振興課

〒820-0205

福岡県嘉麻市岩崎 1180-1

TEL：0948-42-7450 / FAX：0948-42-7096 / E-mail：shoko@city.kama.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)

	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
必要な資金の額	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
専門家派遣費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
事業評価委員会費	100	100	100	100	100
セミナー開催費	300	300	300	300	300
チラシ作成費	300	300	300	300	300
調査費	300	300	300	300	300
販路開拓支援費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

(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、手数料収入、国補助金、福岡県補助金、嘉麻市補助金 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