

経営発達支援計画の概要

実施者名	柳川商工会議所 (法人番号 3290005011333) 柳川市 (地方公共団体コード 402079)
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) 柳川ブランドの確立</p> <p>(2) デジタルを活用した経営分析や人手不足対策・事業承継の推進</p> <p>(3) 地域資源を活用した販路開拓・拡大の支援強化</p>
事業内容	<p>経営発達支援計画の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 商工会議所LOBO調査や地域経済分析システム「RESAS」や商圈分析レポート「Mi e N a」等を活用し商工業者の支援に利用。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 求評会や各種イベントでの新商品開発における需要調査の実施。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナー（AIの活用）、事業承継セミナー・個別相談等の実施。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナー、起業・創業セミナーの開催や専門家と連携した伴走型個別支援の実施。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後の専門家や関係機関と連携したフォローアップの実施。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること SNSやECを活用したプロモーションセミナーの実施や、各種商談会・展示会への出展支援とフォローアップ。</p>
連絡先	<p>柳川商工会議所 経営支援課 〒832-0045 福岡県柳川市本町117-2 TEL: 0944-73-7000(代) FAX: 0944-73-3030 E-mail: info@yanagawa-cci.or.jp</p> <p>柳川市 産業経済部 商工・ブランド振興課 〒839-0293 福岡県柳川市大和町鷹ノ尾120 TEL: 0944-73-8111(代) FAX: 0944-76-1170 E-mail: syoushin@city.yanagawa.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]

柳川市は、福岡県南部に位置し、筑後平野の西南端にあり、面積は 77.15 平方 km。北は大川市、大木町、筑後市、東はみやま市に接し、南は有明海に面している。また、県庁所在地の福岡市まで約 50km、久留米市まで約 20km、大牟田市まで約 15km の距離にあり、西鉄天神大牟田線などを利用した通勤・通学圏となっている。市内には総延長約 930km に及ぶ水路が張り巡らされており、旧柳川藩の歴史的建造物が残存しているなど、北部九州の観光都市として年間約 120 万人 (2024 年柳川市調査) の観光入込客があり、新型コロナウイルスにより一時的に激減したが、ピーク時の 141 万人 (2017 年) に回復しつつある。近年建設された有明海沿岸道路の開通により、交通アクセスは向上している。中心部に位置する西鉄柳川駅 (2015 年改装) を拠点に、西鉄バス・堀川バスが運行しており、観光客の利用もあるが、通勤や通学の利用が主となっている。2005 年 (平成 17 年) 3 月、1 市 2 町 (旧柳川市・旧三橋町・旧大和町) が合併し現在の柳川市となっているが、旧三橋町にあった三橋町商工会と旧大和町にあった大和町商工会が合併し柳川市商工会となり、旧柳川市地区を柳川商工会議所管内、旧三橋町地区及び旧大和町地区を管内とする柳川市商工会が共存している。



[人 口]

柳川市の人口は、ピーク時の 86,888 人 (1960 年 [昭和 35 年] 国勢調査) からは年々人口が減少し、2023 年 (令和 5 年) には 62,809 人 [△24,079 人 (△27.7%)] (3 月末柳川市住民基本台帳) と人口減少が進んでいる。地区ごと (旧柳川市 [柳川商工会議所管内]、旧大和町・三橋町 [柳川市商工会管内]) の推移 [図表 1] をみても近年の減少率は著しく、特に、当所管内である旧柳川市地区は市全体より人口減少が進んでいる。また、生産年齢人口 (15-65 才) の減少率は著しく、ピーク時の 1985 年に 54,308 人 (人口比 66.3%) だったのが、2020 年には人口比 54.4% と 11.9 ポイント減少し、福岡県全体の人口比である 56.7% (2020 年国勢調査) より 2.3 ポイント低くなっている。2040 年の推計では 23,947 人 (人口比 50.2%) と、更に少子高齢化が進むことが予想される。

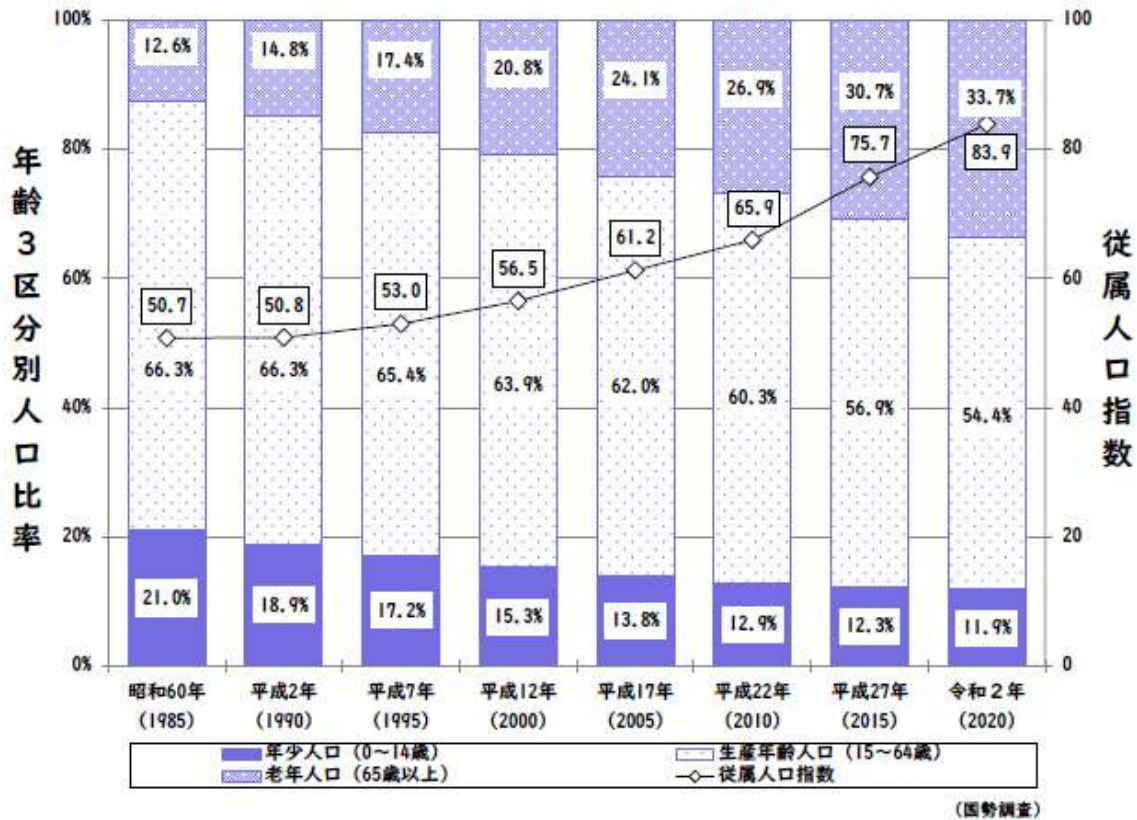
図表1－柳川市（全体・管内）人口の推移

年次	2008年 (H20年)	2013年 (H25年)	2018年 (H30年)	2023年 (R5年)
旧柳川市 (増減%)	39,728	37,584 (-5.40%)	35,302 (-6.07%)	32,729 (-7.29%)
旧大和町	16,572	15,744 (-5.00%)	14,473 (-8.07%)	13,393 (-7.46%)
旧三橋町	17,514	17,338 (-1.00%)	17,054 (-1.64%)	16,687 (-2.15%)
柳川市全体 (増減%)	73,814	70,666 (-4.26%)	66,829 (-5.43%)	62,809 (-6.02%)

※柳川市住民基本台帳各年3月末より

図表2（出典：第3次柳川市総合計画より）

年齢3区分別人口比率と従属人口指数の推移



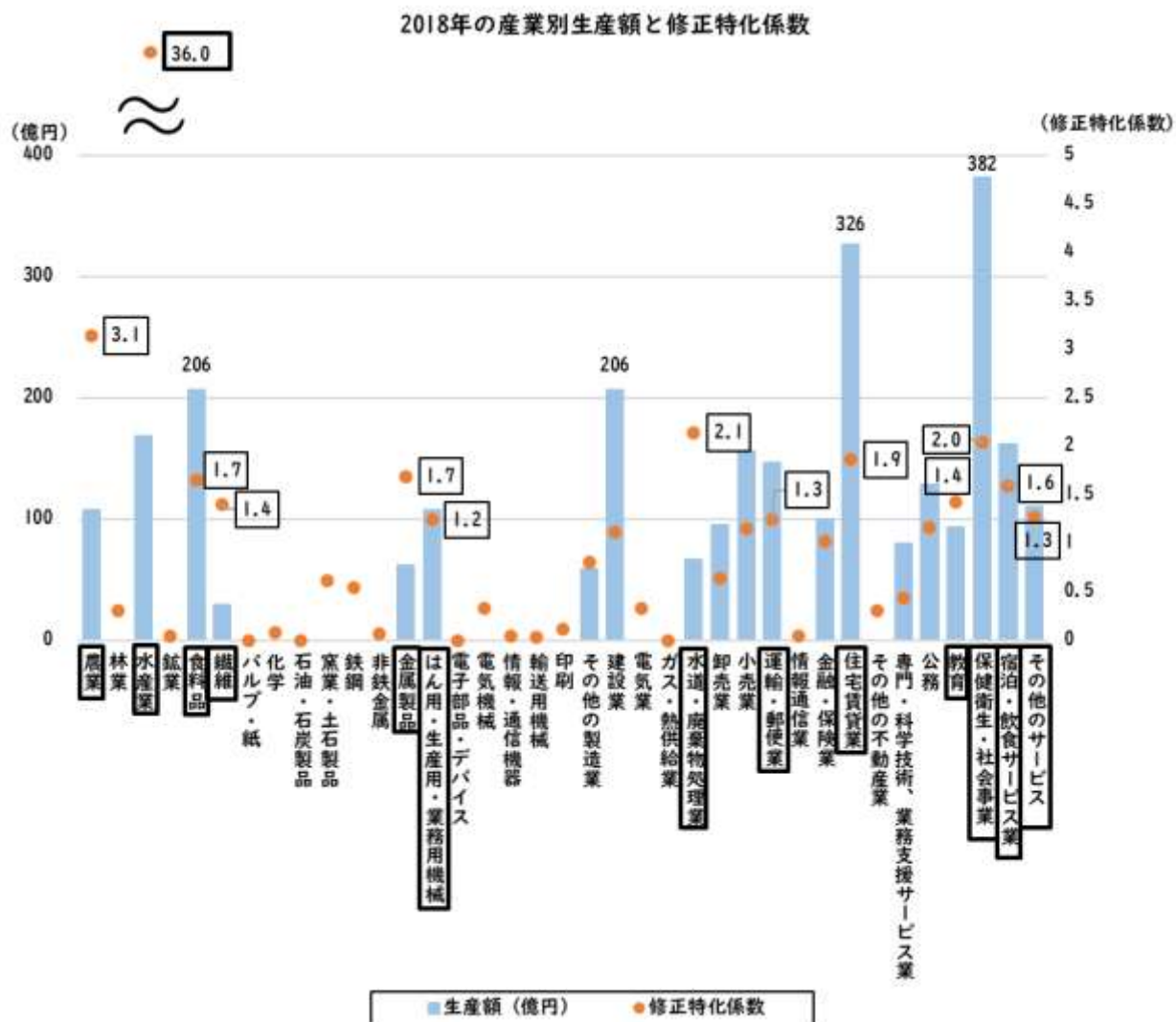
[産 業]

・柳川市の産業

柳川市の産業として、農業では、干拓地を利用した農作物の生産が大規模に行われており、米・麦・大豆を中心に、福岡のいちごの品種である「あまおう」など果物類も多品種にわたって生産されている。水産物では、豊富な栄養素を含む有明海で育まれた「福岡のり」の生産が盛んで、その生産高は約150億円（大川市・柳川市・みやま市・大牟田市の沿岸4市計）を誇っており、全国的も有数の生産地となっている。第2次産業においては、建設業や鉄工業といった業種も多く、近隣市町との経済圏に同調している。市の総生産の72%を占める第3次産業においては、「保健衛生・社会事業」が382

億円と最も高く、次いで「住宅賃貸業」が326億円などとなっている。全国との生産額の修正補正特化係数をみると、「水産業」が36.0で最も高く、次いで「農業」が3.1となっている。(図表3)

図表3 (出典：第3次柳川市総合計画より)

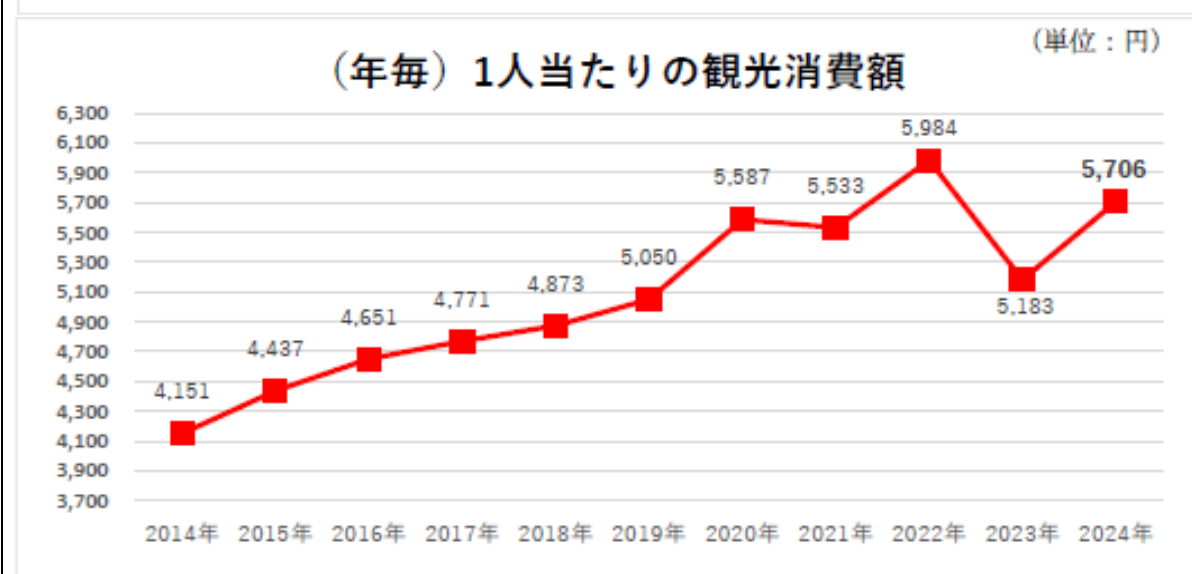
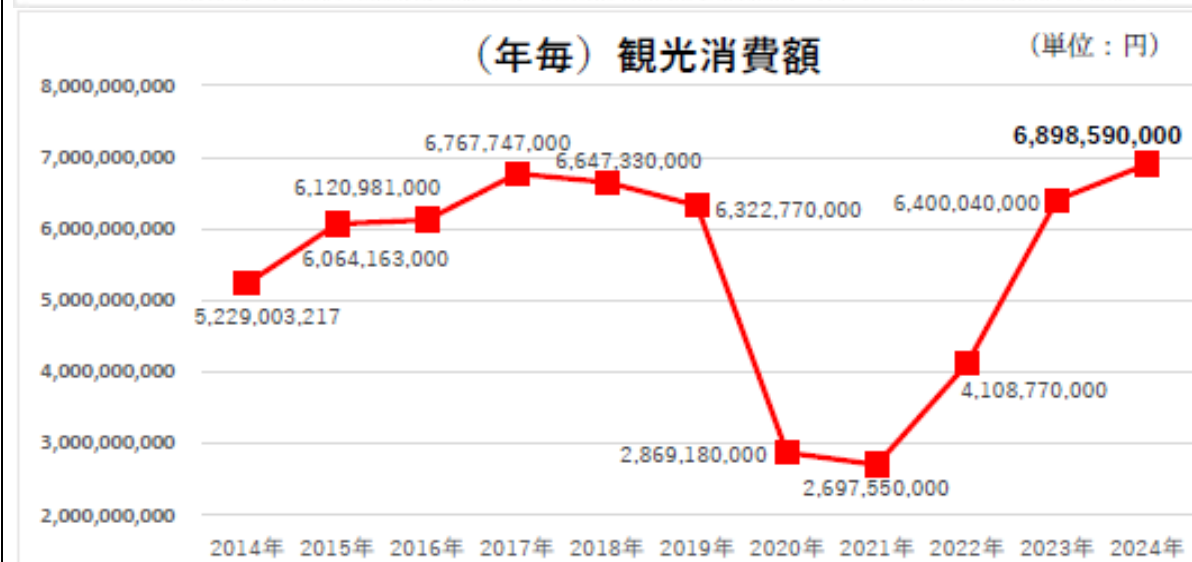


・柳川市の観光について

柳川市の主要産業でもある観光関連産業においては、詩聖・北原白秋や、戦国時代に活躍し関ヶ原の合戦で西軍に味方しながらも旧領地に再封を果たした「立花宗茂公」やその正室「闇千代」姫が全国的にも有名で、旧柳川城の掘割を生かした「お堀めぐり」、国の名勝にも指定された「水郷柳川(すいきょうやながわ)」や「立花氏庭園」など、水の都として多くの観光資源を抱えている。観光客の入込数もコロナ禍で一時的に激減したものの、コロナ前の状況に回復しつつある。

一方で、観光消費額については、2023年(令和5年)の64億4万円から68億9,859万円(2024年[令和6年])となり、過去最高を記録し、コロナ前の2019年の63億2,277万円からは9.1%増となっている。これらは、円安により購買意欲の高い外国人観光客の増加や、物価高による影響が起因していると考えられる。

また、2024年(令和6年)の1人当たりの消費額は5,706円と総消費額増加に伴い増加している。



(出典：柳川市 2024年〔令和6年〕観光動態調査)

・柳川市のブランド振興の取組みについて

柳川ブランド推進協議会（柳川市・農協・漁協・商工会議所・商工会・有識者などで組織）では、「よかばんも～柳川」という名称で、特産品・土産物品の発掘とブランド化を目的に活動している。2025年（令和7年）新たに12品目を追加し、うなぎ製品やイ草製品など71品の柳川ブランド認定品があり、各地物産展や首都圏アンテナショップに出店するなど積極的に事業を展開している。



・管内商工業者の推移

柳川商工会議所管内（旧柳川市）の商工業者数は、2,022年（令和6年）の調査時現在、「卸売・小売業」が25.6%と最も多く、次いで製造業24.0%、サービス業17.7%となっている。コロナ前までは全体的に減少の一途を辿っていたが、コロナ収束時期に掛けて社会環境や生活様式の変化によると思われる業種や業界への遷移が見受けられ、市内での個人開業や法人化といった新たな起業が一定数見受けられる。最近5年間の管内商工業者数・構成比の推移（図表4）のとおり、「製造業」「卸売・小売業」が減少する一方、「サービス業」が構成比で1%増加するなど、新たな生活関連サービスや、人手不足による分業化が起因すると思われる「建設業」の増加が見受けられる。

図表4 【管内商工業者数・構成比の推移】

調査年 業種	①2020年 (構成比%)	②2021年 (構成比%)	③2022年 (構成比%)	④2023年 (構成比%)	⑤2024年 (構成比%)	増減 ⑤-①
建設業	347 (16.2)	352 (16.3)	359 (16.5)	360 (16.6)	364 (16.8)	17 (+0.6)
製造業	534 (24.9)	528 (24.4)	525 (24.2)	522 (24.6)	521 (24.0)	-13 (-0.9)
卸売・小売業	574 (26.8)	574 (26.5)	569 (26.2)	559 (25.8)	556 (25.6)	-18 (-1.2)
飲食店・宿泊業	120 (5.6)	123 (5.7)	125 (5.8)	128 (5.9)	132 (6.1)	12 (+0.5)
サービス業	358 (16.7)	374 (17.3)	383 (17.6)	385 (17.8)	384 (17.7)	26 (+1.0)
その他	208 (9.7)	212 (9.8)	211 (9.7)	210 (9.7)	215 (9.9)	7 (+0.2)
合計	2,141	2,163	2,172	2,164	2,172	31

(柳川商工会議所独自調査による)

管内の小規模企業者数（図表5）においても、商工業者数全体と同様の傾向が見られるものの「卸・小売業」が1.5%減少と特に減少率が高く、市外資本の大型店舗の出展や、コロナ禍での外出控えが影響して小売店舗が減少したことが考えられる。逆に「サービス業」は1.0%増加しており、「美容（エステ）」などの生活関連サービスや、ネット関連サービスのフリーランス起業などの一部の業種で個人開業の増加が傾向として見受けられる。

図表5 【管内小規模事業者数・構成比の推移】

調査年 業種	①2020年 (構成比%)	②2021年 (構成比%)	③2022年 (構成比%)	④2023年 (構成比%)	⑤2024年 (構成比%)	増減 ⑤-①
建設業	342 (17.0)	347 (17.1)	354 (17.4)	355 (17.5)	359 (17.6)	17 (+0.6)
製造業	510 (25.4)	505 (24.9)	502 (24.6)	499 (24.6)	498 (24.4)	-12 (-1.0)
卸売・小売業	525 (26.1)	520 (25.6)	515 (25.3)	505 (24.9)	502 (24.6)	-23 (-1.5)
飲食店・宿泊業	108 (5.4)	112 (5.5)	113 (5.5)	115 (5.7)	120 (5.9)	12 (+0.5)
サービス業	340 (16.9)	355 (17.5)	364 (17.9)	366 (18.0)	364 (17.9)	24 (+1.0)
その他	184 (9.2)	189 (9.3)	190 (9.3)	189 (9.3)	194 (9.5)	10 (+0.3)
合計	2,009	2,028	2,038	2,029	2,037	28

(柳川商工会議所独自調査による)

②課題

・柳川ブランドの確立

柳川ブランド推進協議会で実施している「よかばんも～柳川」でのブランド認定・推進事業は、東京や大阪・京都といった都市部での「柳川フェア」開催による柳川ブランド認定品や柳川市のPR事業を実施し全国的な知名度アップの取組みを実施している。販路については、ブランド認定品を柳川市のふるさと納税返礼品への採用や、柳川商店街振興組合が運営する「柳川よかもん館」での販売促進に取り組んでいるが、全国展開を図る上では企業努力に委ねている現状である。これら柳川市を代表するような特産品や工芸品の販路を拡大確立するためにも、これらを扱う小規模事業者の販路開拓への支援が必要である。

・人手不足、後継者不足への対応

柳川市内小規模事業者の傾向として、コロナ禍から個人経営者の廃業が急増している。経営者の高齢化が最大の要因とも考えられるが、卸・小売業の商業における後継者の不在や、製造業では技術者等の人材不足が喫緊の課題である。市内の教育機関として、高等学校3校、専門学校2校が存在するが、新卒者の多くが大学進学や都市部企業への就職を選択し、地元企業への就職は多くない。

また、会員退会の事由における廃業が占める割合も過半数を占め、持続的な企業経営のためにも、第三者への譲渡も含め、事業承継の対策が急務である。

(年度毎の柳川商工会議所退会者数と廃業事由の割合)

年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
会員退会数	54	48	68	59
うち廃業が理由の件数	29	27	35	36
割合 (%)	53.7%	56.3%	51.5%	61.0%

・販路開拓

当所が参画する支援団体で主催する「ビジネスマッチング会」「求評会」などでは、管内事業所参加が一定数あるが、積極的に自社商品の評価を求める事業所が少ない。販路開拓には必要不可欠な市場調査（需要調査）が無ければ新たな販路の機会を逸し、売上増加への繋げられずにいる。一つに、自社や商品のプレゼンテーション能力や、原価計算などの数値的な裏付けによる交渉のスキル不足が否めない。これらは、自社商品の全国展開を妨げる要因になっているとも考えられ、市内小規模事業者の自走化のためにも、販路拡大機会の創出や、販売スキル向上への積極的な支援が求められている。

（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

柳川市が抱えている課題でもある人口減少と少子高齢化は必至のものであると捉え、そのような状況下、いかに小規模事業者を存続・継続させてくかが支援機関としての役割でもある。その上で、まず「柳川ブランド」による商品価値の向上を図り、地域資源を活かした商品開発や全国展開に繋げていくため、小規模事業者が自走化していけるよう販売スキルの向上や、自社の分析をもとに強みや機会を生かした販売戦略・事業計画策定を伴走的に支援する。なお、人手不足による廃業や業務効率化を図るため、第三者承継を含めた事業承継に関する事業所の理解の周知や、デジタル化・DX化の支援を合わせて推進する必要がある。

また、柳川市の強みでもある観光資源にも着目し、歴史・文化と産業が融合したまちづくりに資するため、「北原白秋」、「初代藩主立花宗茂公と閨千代姫」、「水都やながわ」「うなぎのセイロ蒸し」「福岡有明のり」といった地域資源や観光資源を有効活用しながら、柳川ブランドの確立を基に全国展開や海外展開といった出口戦略に繋がるよう小規模事業者の販路開拓への取り組みを支援することが重要であると考えている。

②柳川市総合計画との連動制・整合性

令和7年度に策定する「第3次柳川市総合計画前期計画（2025～2029年）」では、まちの将来像である「人と水が紡ぐ 活力あふれる共創のまち 柳川」の実現を目指し、6つの基本目標を設定し、基本計画の人口減少抑制及び地方創生に寄与する部分を「第3期まち・ひと・しごと創生総合戦略」として位置づけられている。

〔6つの基本目標〕

- 基本目標1 地域資源を活かした魅力とにぎわいのまち
- 基本目標2 一人ひとりを大切にする子育てと教育のまち
- 基本目標3 誰もがいつまでも笑顔で健やかに暮らせるまち
- 基本目標4 独特な景観と機能的な住環境が共存するまち
- 基本目標5 持続的な環境と市民が安心できるまち
- 基本目標6 市民協働と計画的行財政により継続して発展するまち

分野別計画として、基本目標1で掲げられている「商工・ブランド」分野ビジョン「柳川ブランドの推進 地域の力で紡ぐ商工業の未来」では、「目標1 地域経済の活性化」として黒字化している事業数440件【26.0%】を各年の目標値とし、主な取組に商工会議所及び商工会との連携による経営基盤の充実を盛り込んでいる。また、「目標2 雇用の安定と確保」として、当所で開催する『新入従業員共同入社・入店式・研修講座』参加者数の累計数175名（令和11年度）を目標値として掲げている。「企業誘致・起業」分野ビジョン「企業を呼び込み 地域で育む 活力のあるまち」では、「目標1 企業誘致と地場企業のビジネスチャンスの拡大支援」のなかで、市有地を活用した新たな企業誘致の推進や、「目標2 企業支援強化による地域の活性化」で当所が開催する『起業・創業セミナー』の開催を通じた新規起業件数累計222件（令和11年度）を目標と掲げ、商工団体との連携により地元企業の事業拡大や新規分野への展開を支援することとしている。

その他、主要な産業でもある「農業」「漁業」「観光」分野でも、地域資源の魅力を高め産業の活性化を総合的に推し進めるなど、柳川ブランドの推進及び確立が主眼となっており、市民や各種団体、

柳川と交流や関わりのある人々など、まちを構成するすべての主体が、それぞれの経験や知識、アイデアを持ち寄り、共に考え、共に行動することで、柳川ならではの新しい価値を生み出していくことを目指し、いわゆる「オール柳川」でのまちづくりが総合計画として盛り込まれている。

③商工会議所としての役割

当所は1947年（昭和22年）設立以来、地域総合経済団体として、地元商工業発展に資するため、「税務」「金融」「労務」を柱とする経営改善普及事業をはじめ、行政や関係団体と連携しながら、地域活性化事業として「柳川雛祭り～さげもんめぐり～（1995年[平成7年]から毎年実施）」「柳川市民まつり（1987年[昭和62年]から名称を変えながら毎年実施）」といった主要市内イベントの実施や参画、プレミアム商品券「柳川藩札」事業（2004年度[平成16年度]から実施・2005年[平成17年度]から商工会と共同発行）による消費喚起等の取組を実施してきた。

これからも、当所はこうした地域の事業者を活性化させる取組を進め、事業者に寄り添う伴奏型支援を行う役割を担っていく。第3次柳川市総合計画前期計画の政策目標において、「商工・ブランド」及び「企業誘致・起業」に関する事項には「商工会議所及び商工会との連携による経営基盤の充実」という文言が明記されるなど、特に「しごとづくり」に関連する政策目標では、その達成のために当所として果たす役割は大きく、柳川市と連携して事業を推進していく。

（3）経営発達支援事業の目標

①柳川ブランド確立

経済動向調査や需要動向調査をベースとして、柳川らしい商品開発への取組として、関係団体や専門家等と連携しながら、柳川の観光資源や地域資源を活かした特産品づくり・観光商品開発など、柳川ブランドの確立を図り、国内はもとより海外に事業展開できるよう、地域の魅力を創出しながら、域外への販路展開へ向けた管内商工業者支援の強化を図る。

KGI：一人当たりの観光消費額6,300円（年間2%UP）、利益率1%以上増加事業者報告数割合30%

②デジタルを活用した経営分析や人手不足対策・事業承継の推進

高齢化が進む経営者の早期の事業承継を促進する為、第三者承継を含めた事業承継が円滑に出来るよう事業承継計画策定支援を強化する。加えて、事業承継支援ネットワーク等の関係機関と連携しながら、管内商工業者の高齢化による廃業率の改善を図る。合わせて人手不足解消に向けDX化の促進や小規模事業者が自走化しながら事業継続できるよう支援する。

また、事業計画策定に関しては、関係機関や専門家と連携しながら、セミナーや各種補助金等への申請支援、「RESAS」や「Mi e Na」などのビッグデータを活用した需要調査やローカルベンチマークなどの経営分析手法を活用するなど、事業計画策定の意義を事業者に広く周知理解を深めるとともに、管内商工業者の経営の持続的な発展に繋げる。更に、起業創業セミナーの開催により新たな起業を促進するとともに、市内小規模事業者数の維持に努める。

KGI：経営分析件数60社、事業計画策定件数40社、事業承継支援件数20社、計画策定後フォローアップ件数180件

③地域資源を活用した販路開拓・拡大の支援強化

販路開拓・拡大に向けては、経済動向調査や需要動向調査等が重要なファクターとなることから、定期的な調査の実施や公表を通じ、地域の強みや需要の把握と地域商工業者の経営発達につなげていく。また、地域資源や観光資源を活かした商品開発と販路開拓につなげるため、商品開発のノウハウや商品プレゼンテーションのスキル向上を支援しながら、全国規模の展示会・商談会の出展支援を強化することで、販路開拓・拡大への機会を創出し、管内商工業者の販路開拓・拡大の強化を図る。

KGI：BtoB展示会等支援件数25件、売上増加事業者報告数割合30%、原産地証明発行件数50件（海外展開）

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

①柳川ブランドの確立

柳川市及び関係機関との連携を強化しながら、地域資源・観光資源といった柳川市の魅力を各ホームページ、SNSや冊子等あらゆるツールを活用・発信し、柳川ブランド推進協議会の強化、観光関係団体との連携を更に強化しながら、小規模事業者の商品開発や販路開拓に資する。

②デジタルを活用した経営分析や人手不足対策・事業承継の推進

伴走型支援に際しては、「対話と傾聴」を通じて真に経営者が抱える課題を引き出しながら、事業者に寄り添った経営支援が重要である。特に少子高齢化が進む地方都市においては、事業の継続化が課題となっており、人手不足の解消のためにも、第三者承継を含めた事業承継の推進、経営の効率化を図るためのDX化の推進も総合的に乗り越えるべき課題とも考えられる。そのためにも、事業所におけるこれらの課題解決に向けた支援も重要であり、セミナーの開催や専門家と連携した個別相談を実施しながら伴走型支援を推進する。また、経営支援体制における効率も課題となることから、AIを活用した経営分析を取り入れるなど経営支援の場でのDX化も合わせて推進する。

③地域資源を活用した販路開拓・拡大の支援強化

柳川ブランドの確立及び推進と合わせて、地域資源や観光資源を活用した商品開発及び販路開拓支援を強化する。小規模事業者にとって販路開拓が出口戦略として課題となっており、商談会・展示会への積極的な参画を支援することにより、これらの課題解決へ向けた取り組みを推進する。また、行政や関係団体と連携し周知を図ることで、販路拡大の取り組みを後押し、域内事業者の売上増加に貢献する。

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]

地域の経済動向や景況感は、税務相談所や青色申告会における確定申告支援や各種融資・補助金等窓口相談時の資料、巡回訪問時の聞き取り調査等により業況を把握している。また、福岡県「各種経済指標」や柳川市「観光動態調査」等の資料情報によっても地域の景況感を把握している。

[課題]

現状の手法では、地域の特性を含めた把握が出来ておらず、経営指導員による巡回・窓口時の聞き取り調査では限界がある。定量的な把握のためにも、ビッグデータを活用した調査及び分析が必要である。

(2) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①商工会議所 LOBO 調査結果の公表回数	12回	12回	12回	12回	12回	12回

②RESAS・MieNaによる地域経済分析結果の公表回数	—	1回	2回	2回	2回	2回
------------------------------	---	----	----	----	----	----

(3) 事業内容

景気動向調査である商工会議所L O B O調査結果をホームページ等に公表し情報提供するとともに、地域経済分析システム「RESAS」や商圈分析レポートデータベース「MieNa」（日本統計センター）などを導入し、当地域に特化した経済動向調査、地域を限定した市場調査を分析し、市内事業者への情報提供を実施することにより、より確実性のある販売計画に活用すべく分析結果の公表や、経営指導員の伴走型支援における小規模事業者への経営支援に活用する。

(4) 調査結果の活用

情報収集・調査・分析した結果はホームページ・会報誌に掲載し、広く管内事業者等に周知を行い、小規模事業者の事業活動の参考に供するほか、巡回や窓口での個別事業所の経営指導時においても利用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者の需要動向把握についてはマスメディアから発信された情報によるものが多く、各自で率先して市場調査を行っている事業者は極めて少ないため、的確な商品開発や販路開拓策を講じる事ができていない。当所でも各省庁・業界・インターネットの情報をもとに需要動向に関する情報提供を行っているが、職員毎の情報レベルに差があるため、一定レベルの情報提供に至っていない面もある。

[課題]

職員のレベルアップを図ると共に、事業者の計画に沿った調査・検証・分析を実施し、小規模事業者への情報の還元を徹底して強化していく。

(2) 目標

支援内容	現行	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度	R 12 年度
①新商品開発の調査対象件数(事業者数)	—	10社	15社	15社	20社	20社
②バイヤー求評による調査支援者数	3社 ※1	5社	5社	5社	5社	5社

※1…過去3年間の累計数

(3) 事業内容

①新商品開発の調査

【調査対象】

「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」で後述する展示会やイベントのB t o C又は試食が可能なB t o B出展支援を実施した事業所で評価が可能な商品。

【調査手段・手法】

出展ブースへ商品毎の評価アンケート(g o o g l eフォームなど)へアクセスできるQRコードを作成したパネルを来場者へ掲示し商品の評価を募集する。

【分析手段・手法】

一定のサンプルが集まったものをグラフ化して事業者へフィードバックし、今後の商品開発や商品のブラッシュアップに活用する。

【調査項目】

食料品：①味 ②価格 ③見た目 ④パッケージ ⑤購入したい度合（全て5段階評価）

雑貨：①用途 ②価格 ③見た目 ④パッケージ ⑤購入したい度合（全て5段階評価）

合わせて、自由コメント欄を設定

②バイヤー求評による調査

【調査対象】

福岡県南地域中小企業支援プラットフォーム構成機関主管で開催される『ちくごバイヤーマッチング会（求評会）』への出展支援先事業所

【調査手段・手法】

上記求評会に参画し、来場するバイヤー（約20社）よりプレゼンした商品について直接求評を受ける。バイヤーの評価をもとに実績表を作成し、調査・分析結果を該当事業所へフィードバックすることで新たな商品開発に資する。

【分析手段・手法】

調査結果は経営指導員が取り纏め、場合によって専門家への意見聴取を求めながら経営計画書に反映させる。

【調査項目】

以下、A～Hの8項目を5段階評価で実施する。

A. 提案商品の売り・優位性

B. 消費者ニーズと提案される商品とのズレ

C. 売場構成の提案の有無

D. 原材料や素材についての説明

E. 提案される商品と価格の妥当性

F. 取引する際の条件を準備して対応しているか

G. 商品とパッケージデザインがマッチしているか

H. 商品の内容量や数量についての妥当性

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕

管内の小規模事業者は、新商品開発や売上向上の努力はしているものの、過去のセミナー開催時も参加者が少なく、未だ自社の状態を定量的に把握している事業者は少ないと考えられる。

当所では小規模事業者持続化補助金の申請支援、経営革新申請支援、日本政策金融公庫による融資斡旋時に経営分析を行っていないが、その他重点的に伴走型支援する事業者は増加していない。

また、補助金申請や関係省庁へ提出する申請書における経営分析については、簡易な分析に留まり財務分析やデータに基づいた詳細な分析まで記述しない傾向にある。

なお、経営分析を行うツールを活用できていないところがあり、職員のスキル差により分析の水準にばらつきがある。

〔課題〕

経営分析というセミナータイトルでは内容が固く思われ参加者が敬遠するケースが見受けられる。

経営支援の現場でデジタルツールを用いて、経営分析、財務分析、外部環境分析、内部環境分析を実施するにあたって、ツールを操作するためのスキルにバラつきがあり、共有データベースの構築が十分に整理されていない。そのため、分析作業に時間を要し、事業者へ分析結果をフィードバックし、自社の経営状態を把握し、実現可能な事業計画を策定できるまで一貫した支援と自走化に結びつくケースが少ない。

(2) 目標

内容	現行(R6)	R 8年度	R 9年度	R 10年度	R 11年度	R 12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回
②分析件数	25件	40社	40社	50社	50社	60社

(3) 事業内容

①経営分析セミナー（A Iの活用）の実施

小規模事業者に経営状態を読み解く力の重要性を伝える為に『経営分析セミナー』を開催、セミナー実施後に専門家と連携を図りながら個別相談を実施し分析結果を経営に生かせるよう支援する。

年に2回セミナーを実施し、募集人数は20名を予定、当所会報やホームページで呼びかけを行う。特に、巡回訪問にて必要性が高いと思われる小規模事業者に直接コンタクトする。セミナー開催後に経営指導員と専門家による個社支援を実施する。

・A I技術を分析支援に活用

分析においては、自社のSWOT分析をより第三者的な視点で分析できるよう、A I技術を活用した「Key t a s」（HAL社）なども導入しながら、個社支援の効率化を図るなど経営指導に利用する。合わせて、各種ツールの操作について内部説明会を開催するなど職員の資質向上を図る。

②経営分析の内容

【対象者】 セミナー参加者の分析はもちろんのこと、以前から伴走型支援先として報告している事業者を対象とする。また、引き続き小規模事業者持続化補助金、経営革新、事業承継等に取り組む事業者も対象として分析を行う。

【分析項目】 ローカルベンチマークやAI分析システム「Key t a s」を活用し、財務分析や「強み、弱み、脅威、機会」を把握する為に「SWOT分析」等を中心とした定性分析を実施する。

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「TOAS」システムなどを活用した財務分析、(株)HAL社の「Key t a s」や「経営計画つくるくん」等のソフトを活用したSWOT分析を経営指導員が行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は当該事業者にフィードバックし、定量分析と定性分析の結果をもとに、今後の事業展開策に活用すると共に、商品開発や販路開拓支援、経営革新、補助金申請など事業計画の策定等においても活用する。

経営指導員は事業者を客観的に測れる者として、4カ月毎を目途に推移状況を把握しながら、事業遂行状況を確認し、その都度修正等を行う。最終的に、事業者が自分で分析し経営計画に生かしていけるよう自走化できるよう支援する。

[事業承継に関する事業]

(1) 現状と課題

[現状]

管内の小規模事業者は高齢化が進み、60歳以上の事業者が大半を占めており、後継者問題が浮き彫りになっており、事業者は後継者について考えてはいるものの、実際どうすれば良いのか解らずに悩んでいる事業者が未だに多い現状である。

[課題]

当所としては、福岡県事業承継・引継ぎセンターと協力し、事業者にヒアリングを行っているが、事業承継計画まで至っている事業所は少なく、事業承継を行うにあたり、中長期に計画を策定することが理想であることから、早急に対策を講じる必要がある。

今後は事業承継を計画する事業者も経営分析をする対象とし、事業承継計画がスムーズに行える

ように、あわせて支援していく。

(2) 目標

	現行(R6)	R 8年度	R 9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①セミナー 開催件数	—	2回	2回	2回	2回	2回
上記セミナー 参加者数	—	20者	30者	40者	40者	40者
②事業承継支援 件数	5件	16件	16件	20件	20件	20件

(3) 事業内容

①事業承継計画策定セミナーの開催

今後、事業承継を考えている事業者を対象としたセミナーを開催し、事業承継計画の重要性と取り組む契機づくりとして啓蒙し、第三者承継も含めた事業承継について理解を深める。また、個社の事情や経営内容の詳細な把握と支援のため、専門家等による個別支援を実施し、事業者に寄り添ったきめ細やかな支援を実施する。

事業承継セミナー並びに個別相談 カリキュラム (予定)

	時間割	時間	区分	内容	講師
I	13:30 ~14:25	55分	講義	○事業承継の現状と基礎知識 ○事業承継計画策定の必要性 など	事業承継・引継ぎ支援 センター選任講師
休憩 (5分休憩)					
II	14:30 ~16:30	120分	個別 相談	○専門家による個別相談 4社 (2社×2コマ)	事業承継・引継ぎ支援 センター専任講師 地域コーディネータ等

②事業承継支援

①のセミナー参加の個別相談会における支援件数に加え、経営指導員が巡回・窓口支援時に事業承継に関するヒアリング調査を実施し、事業承継・引継ぎ支援センターや専門家などへのいわゆる事業承継の次に繋がった支援を実施する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者において、事業計画を策定することは、今後の成長を図る上で重要なファクターである。しかし、管内の小規模事業者で、事業計画を策定している者は少なく、当所においても事業計画策定支援は起業・創業セミナー時や経営革新、小規模事業者持続化補助金及びものづくり補助金など策定が必要な際にしか支援していないのが現状である。また、事業計画策定の意義や効果を把握していない事業者が多く、意識改革の面でも取り組まなければならない。

[課題]

経営策定セミナーというテーマが、事業者から敬遠される内容であり、カリキュラムも長時間にわたることから、計画策定の基本的な内容を重視し、簡易に作成できるような手法や考え方が必要だと思われる。今後の実施に当たっては、事業計画を策定に係る時間を、経営指導員による個社支援で対応するようにし、セミナーでは計画策定の基礎と、またはAI等を駆使した作成の提案など柔軟に対

応することが必要である。

(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伝える為に、事業計画を策定した事業所の事例や売上を上げる仕組み作り等やAIを活用した事業計画の策定手法など、事業計画策定に踏み出すきっかけ作りを主眼としたセミナーを実施し、その後は経営指導員による伴走型個別支援で策定支援を行う。なお、経営分析を行った事業者の8割程度の事業計画策定を目指す。

また、持続化補助金、経営革新、ものづくり補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者においても、実現可能性の高いものを選定し、事業計画策定につなげていく。

(3) 目標

	現行	R 8年度	R 9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①事業計画策定セミナー開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定件数	12件	20件	24件	32件	32件	32件
②起業・創業セミナー開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
起業・創業セミナー参加者数	35	40	40	40	40	40

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

当所会報及びホームページにて募集し、「事業計画策定セミナー及び個別相談会」を年2回（1回あたり20名の参加予定）開催する。事業計画の必要性について、事例を交えたセミナーを実施し、参加者の理解を深める。また、AIを活用した手法や、いかに実経営に結び付けるか実効性の高い計画書策定を目指しワークを交えたセミナーを開催する。

【支援対象】

基本的には経営分析を行った事業所を対象とするが、事業計画策定に意欲のある事業所についても対象とする。対象者を掘り起こすために、「5. 経営状況の分析」で経営分析を行った事業者や持続化補助金、経営革新、ものづくり補助金を申請し、当所で実現可能性が高いと選定した事業者を対象に直接コンタクトをとる。

また、「事業計画策定セミナー及び個別相談会」の案内を当所会報やホームページにて周知を行い、事業計画策定に意欲のある事業者の掘り起こしを行う。

【手段・手法】

事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員が担当で付き添い支援する。担当者は外部専門家と連携を図りつつ事後フォローアップも実施するなど、実のある事業計画策定に繋げる。

事業計画策定セミナー カリキュラム（予定）

	時間割	時間	区分	内容	講師
①	14:00～14:20	20分	講義	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画の必要性 ・事業計画活用事例 ・時代変化と顧客ニーズのつかみ方 	中小企業診断士
休憩（5分休憩）					

②	14:25～14:45	20分	講義	・自社の強みを活かした商品開発 (方針、目標、商品、サービス) ・販路開拓について	中小企業診断士
休憩 (5分休憩)					
③	14:50～15:20	30分	ワーク	・事業計画を言葉に直してみよう ・事業計画をつくってみよう	中小企業診断士、 経営指導員
個別相談会					
④	15:30～16:30	60分	個別 相談	・講師、経営指導員による個別相談会 を実施、事業計画書の作成支援を行 う	中小企業診断士、 経営指導員
(セミナー終了後や後日の巡回・専門家派遣による)					
	後日		個別 支援	・専門家や経営指導員による個別相 談	中小企業診断士、 経営指導員

②起業・創業セミナーの開催

柳川市、柳川市商工会との連携による、創業希望者を対象としたセミナーを年2回開催し、創業時に必要な知識の習得及び事業計画の全体構成、商圈分析等を学び、事業計画の実現性と重要性について理解を促進する。また、開業後、事業者が安心して健全な経営ができるように事業計画策定支援に取り組む。

柳川市報、当所会報、ホームページ等で募集し、1回あたり20名程度の参加を予定している。

柳川市起業・創業セミナー カリキュラム (予定)

■ 1日目	
テーマ	内容
○オリエンテーション	・セミナーの目的、狙い
○事業計画の作成	・事業計画の全体構成、共感マップの説明
○ワークショップ	・対象顧客とセールスポイントの絞り込み
○資金調達の知識	・資金調達制度の理解、金融機関との付き合い方の理解
○創業に関する諸手続き	・社会保険・労働保険の基本的な理解
■ 2日目	
テーマ	内容
○事業計画の作成	・商圈分析、市場調査の手法の理解 売上計画、利益計画の作成
○創業に関する諸手続き	・創業に必要な経理、諸手続きの知識と実務
○国、自治体の支援施策	・各種補助金など、起業の際に活用できる制度の紹介
○事業計画の作成	・事業計画書、開業計画書の作成
○プレゼンテーション	・受講者による計画書のプレゼンテーションとブラッシュアップ

③事業計画の策定

経営指導員は前述の地域の経済動向調査及び需要動向調査並びに経営分析による結果を踏まえ、小規模事業者が抱えている問題点や現状を把握し、事業計画を事業者と一緒に作成後、専門家を交え、事業計画の検討点や改善点を洗い出し、実現可能な事業計画策定を行う。

事業計画を策定するにあたり、中小企業基盤整備機構が提供するアプリ「経営計画つくるくん」を活用する。

なお、事業計画策定件数にあたっては、経営指導員1名あたり8件×4名＝32件を最終目標として設定している。(中小企業庁報告件数ベース)

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]

事業計画策定後のフォローアップについては、販路開拓まで一貫して伴走型支援、補助金申請時等を除くと少なく、事業計画策定セミナー等の参加のみに留まった事業者については、その後のフォローアップは少ない。事業者は事業計画を立てる事に必死で、その後の進行状況等の把握については無頓着なところがあり、経営指導員は事業計画とは別にフォローアップスケジュールを組み、事業所の進捗状況を把握する必要がある。

[課題]

フォローアップ先の把握管理のため情報を管理することは、通常の支援業務以外にデータの入力や整理作業に時間を要することが業務を圧迫していることは否めない。また、事業計画の見直しが出た場合はすぐに専門家と一緒に面談を実施し、計画を修正する。随時状況が変わっていくことが考えられることから、いかにしてこれらの課題を克服するかが、地方支援団体の喫緊の課題だと思われる。今後、日本商工会議所の「TOAS」システムが機能拡充に向け開発が進められており、会議所基幹システムとして活用していく上でも、経営指導員のシステム操作作業の習得や事業者ごとの接触記録など最新情報を経営指導員で共有することが課題として考えられる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者を対象とし、フォローアップに関するスケジュールを管理し、経営指導員と専門家による訪問及び面談を実施しながら、事業遂行状況を確認する。

進捗状況等により訪問・面談を増やす場合もあるが、順調に計画が進んでいる事業所においては回数を減らす等、臨機応変に対応する。最終的には事業者自らが経営分析、事業計画、計画実行、検証を行えるよう自走化に向けて支援していく。

(3) 目標

内 容	現 行 (R6)	R 8 年 度	R 9 年 度	R10 年 度	R11 年 度	R12 年 度
フォローアップ 対象事業者数	25社	40社	40社	50社	50社	60社
頻度 (延回数)	75回	120回	120回	150回	150回	180回
売上増加事業者数	6社	8社	10社	15社	15社	18社
利益率1%以上増 加の事業者数	6社	8社	10社	15社	15社	18社

(4) 事業内容

事業計画策定事業所において、4か月に1回程度、年間3回のフォローアップを実施する。ただし、事業者からの申出により変更になる場合は、臨機応変に対応する。なお、事業計画と進捗状況のズレが生じている場合については、専門家同行のもと計画修正点、改善点を見極め、場合によってはフォローアップ頻度を上げる。また、経営指導員が支援を行った際に、事業計画通りに順調だと判断した場合は、フォローアップ頻度を少なくする場合がある。

フォローアップに際しては、外部専門家として、地域金融機関、税理士、中小企業診断士、福岡県よろず支援拠点等と連携し支援を行う。

また、どの職員が見ても状況を把握できるように、日本商工会議所の「TOAS」システムを活用

し、最新情報・状況の確認ができるようにする。

過去の支援先と合わせ、伴走型によるフォローアップ目標を経営指導員1名あたり15企業×3回/年間を想定し、経営指導員4名の総延べ数になる180件をKGIとして設定する。

また、報告件数のうち売上増加事業者・利益率1%以上増加の事業者数を30%以上を最終目標(KGI)とし、地域全体の売上げに貢献したことが考えられることから「柳川ブランド確立」の指標として掲げる。

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]

当所が共催の「ちくごバイヤー求評会」(主催:久留米商工会議所)や「観光商談会～観光 de 九州」(主催:福岡商工会議所)など福岡県内で開催される商談会・展示会等への出展案内を行っているが、参加事業者数が少なく、成約率も高くない。また、地域全体としては事業者による新たな商品開発は一定数出来上がってきているものの、商品やサービスのPR力向上支援が十分でなく、消費者への訴求力が不足している。

また、特に小規模事業者はITについての知識やスキルが不足しており、表計算ソフトの利用やホームページ作成などパソコンの実務的なセミナーは開催しているものの、販路開拓にITを活用するセミナー開催などの支援を実施しているものの受講者は少ない。

[課題]

商談会・展示会等出展時のレイアウトや装飾など「見せ方」についてのプロモーション手法や商談シート活用による円滑な交渉など、小規模事業者にとっては、事前準備から出展まで一貫したノウハウが不足している。

いかに魅力のある商品開発がなされても、プロモーションスリル不足により成約に結び付く件数が少なく、効果的な知識やノウハウの取得とプロモーション能力の向上が課題である。

海外展開を図る上で、越境ECサイトや「Instagram」、「Facebook」などのSNSを取り入れた効果的な販路開拓についてのノウハウを一貫した支援が必要とされる。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者は新規顧客獲得方法についての知識や経験が不足していると考えられ、自社の限られた経営資源を活かした商品開発やプロモーション戦略において、いかにして新規顧客を獲得するのかをセミナー等を通して身につけることができるよう支援する。

次に、事業者が販路開拓に取り組む機会として、各商談会・展示会の情報を提供する。主にBtoB向けとしては日本商工会議所や他の支援機関が実施する商談会・展示会の開催情報を、BtoC向けとしては柳川市内のまつり・イベントや首都圏で開催する「柳川フェア」などのイベント情報を提供し、事業者ごとに希望するニーズに合わせた出展を促す。

また、これまで人員確保や資金不足、経験不足などの問題により商談会・展示会への出展を断念し、販路開拓の機会を逸していた小規模事業者も多かったが、専門家の派遣や補助金等の活用はもちろん、事前の準備から出展後の進捗状況の確認まで、経営指導員が伴走して支援を行うことで、事業者の不安を払拭し、一体となった販路開拓に取り組む。

なお、商談会・展示会の選定については、事業者が求めるエリアやターゲット層と来場者の属性に差異がないことに留意し、効果的な出展に繋がるよう努める。

さらに、当所では平成29年から初代柳川藩主「立花宗茂」公とその妻「閨千代」姫を新たな観光資源として着目し、柳川市や観光協会などと「立花宗茂と閨千代」NHK大河ドラマ招致委員会を組織しており、事業の一環として、関連商品の開発や地域一体となったブランド化に取り組み、開発事業者の売上拡大を支援する。

(3) 目標

内 容	現行(R6)	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①商品プロモーションやSNS・EC活用に関するセミナー開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
上記セミナーの参加者数(延べ人数)	12人	15人	30人	30人	40人	40人
②展示会・商談会 出展支援件数 (BtoB)	7社	15社	20社	20社	25社	25社
展示会・商談会 出展による成約 件数	1件	6件	8件	8件	10件	10件
③イベント出展支援 件数(BtoC)	—	30社	40社	40社	50社	50社
④原産地証明書発 給件数	25件	30件	35件	40件	45件	50件

(4) 事業内容

①オンラインに対応した商品プロモーションやSNS宣伝に関するセミナーの開催

コロナ禍で、オンラインでの決済が急増し、直接面談型の商談会・展示会での販路開拓機会が減少したものの、全国規模の商談会・展示会は年間を通して各地で継続的に開催されている。そのため、柳川ブランド認定事業者や自社商品加工事業者など製造業を主な対象とし、PCやタブレット端末を使用したITに関する知識の習得やオンラインならではの商品PR手法についてのセミナーを開催し、新たな趣向を意識した需要獲得支援を行う。

また、「Instagram」や「Facebook」などSNSを活用した商品プロモーションなど新たな集客方法についてのセミナーも開催し、ターゲットの絞り込みなど効果的な手法習得を促す。

・販路開拓のためのSNS・EC活用・商品プロモーションセミナー

【目 的】 InstagramやFacebookを利用した商品PR、集客方法を学ぶ

【カリキュラム】 各メディアの特性・特徴・活用方法、顧客関係性構築方法等

【回 数】 1回/年

【参加者数】 約20人

【募集方法】 柳川商工会議所のHP、会報におけるチラシ折り込み、柳川市報等での告知

・オンライン商談会事前対策セミナー

【目 的】 オンラインに焦点を絞った商品プロモーション手法や交渉術について学ぶ

【カリキュラム】 参加バイヤーの属性や交渉方法、商品プロモーション等

【回 数】 1回/年

【参加者数】 約20人

【募集方法】 柳川商工会議所のHP、会報におけるチラシ折り込み、柳川市報等での告知

②展示会、商談会の出展支援

i. BtoB支援

当所会報誌やホームページに掲載するほか、巡回・窓口相談時に各商談会・展示会の案内を行う。事業者支援としては、経営指導員等が同行し出展当日のサポートを行うだけでなく、必要に応じて当

所がブースを一括で借り上げ、コマ割り制で出展事業者を募るなど、コスト面や人的面の負担を軽減し、「オール柳川」で地域一体となり、全国を対象にした販路開拓に取り組む。また、製造業に加え、インバウンドが増回傾向にある観光業も重点支援対象とする。

なお、出展事業者向けには事前に対策説明会等を開催し、実施後に名刺交換者へのアプローチ支援や商談の進捗状況を確認するなど、準備から成約に至るまで伴走型の支援を行うほか、成約に至らなかった場合にも、商品の改良・改善についてのフォローアップ支援を実施する。

【主な商談会・展示会出展候補先】

商談会・展示会名	開催時期	開催場所	来場者・出展者数 等	主な対象事業者	支援方法
ちくごバイヤー求評会	10月	久留米市	出展者数者 約 50 社 バイヤー数 約 20 社	製造・加工・卸売事業者	個別
Food Expo Kyushu	10月	福岡市	バイヤー数 約 130 社	食品製造・加工業者	個別
Food Style Kyushu	11月	福岡市	出展者数者 約 580 社	食品製造・加工業者、卸売・小売事業者	個別
アグリフードExpo	11月 2月	東京・大阪	出展者数者 約 670 社	農業関連事業者、食品製造・加工業者、	個別
観光マッチング ～観光 de 九州～	2月	福岡市	バイヤー（旅行会社）数 約 20 社	観光サービス事業者、宿泊サービス事業者	個別
東京インターナショナル ギフトショー	2月	東京	出展社数 約 2,400 社 来場者数 約 20 万人	製造・加工・卸売・小売事業者	一括
スーパーマーケットトレ ードショー	2月	東京	出展社数 約 2,200 社 来場者数 約 9 万人	食品製造・加工業者、卸売・小売事業者	個別
ツーリズムExpoジャパン	10月	東京	来場者数 約 15 万人 (約 100 ヶ国)	観光サービス事業者、宿泊サービス事業者	一括

ii. B to C 支援

会報誌やホームページに掲載するほか、巡回・窓口相談時にまつりやイベントへの出展者募集情報の提供を行う。(目標③)

【主なイベント出展候補先】

イベント名	開催時期	開催場所	主な対象事業者	来場者数
柳川よかもんまつり	2月	柳川市	飲食サービス事業者、 製造・加工業者、卸売・小売事業者	55,000人
柳川商工会議所青年部 「YEGfes」	3月	柳川市	飲食サービス事業者、 製造・加工業者、卸売・小売事業者	5,000人
筑後七国観光フェスタ	5月、8月	筑後市	飲食サービス事業者、 製造・加工業者、卸売・小売事業者	28,000人

RKBラジオまつり	10月	福岡市	飲食サービス事業者、 製造・加工業者、卸売・小 売事業者	100,000人
柳川フェアin東京	11月	東京	飲食サービス事業者、 製造・加工業者、卸売・小 売事業者	32,000人

iii. 海外展開支援

越境ECサイト活用による販路開拓セミナーの開催や海外バイヤーが多く集まる国内の展示会・商談会の出展サポート、JETRO主催・共催の海外見本市・展示会の案内など海外展開支援を実施する。取引成立後は、当所にて原産地証明書発給等に対応することで、取引継続の状況を随時確認する。(目標④)

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]

事業の評価及び見直しについては、事業年度終了後に前期から設置している「経営発達支援事業評価委員会」を開催し事業評価を行っている。また、事業報告を通じて、福岡県や柳川市の各担当部署に事業報告書を提出している。毎年実施する評価委員会では、目標と乖離する実施状況について改善を行うことが求められるが、有効な改善策や現状に則した目標の見直しが徹底されていない。

[課題]

各改善事項について有効な施策が見いだせていない現状がある。有効な改善策を模索するためにも、広く関係団体や他の支援機関と情報交換などの連携が必要である。

(2) 事業内容

①定量的な把握

KPI設定である各目標に掲げた数値を基に、年度毎の進捗状況を把握する。

②評価手法

当所の担当事務局や法定経営指導員を含め、経営コンサルタント、大学教授、中小企業診断士等の外部有識者、柳川市商工・ブランド振興課職員などで組織する「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、毎年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について5段階で評価を行う。

③評価・見直しの頻度

年1回以上総合評価を行い、必要に応じ評価委員会構成者と連携しながら見直しを実施する。

④結果の公表

事業の成果・評価・見直しの結果は、柳川商工会議所ホームページ等で公表するとともに、外部有識者や近隣支援団体とも情報を共有し改善策を協働で検討する。

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]

経営指導員等の資質向上の取組に関しては、福岡県商工会議所連合会主催の各階層別研修や中小企業基盤整備機構主催の専門研修等を中心に参加し、福岡県南地域で開催されている中小企業支援

向け研修、日本商工会議所が配信する商工会議所職員向け研修など、一般職員も含め各種支援策や支援事例の習得などスキル向上を図ってきた。

〔課題〕

高度化、多様化する支援ニーズに対応するため、指導員全体で経営支援に対する考え方、提案力、行動力、思考力等の支援能力向上を図る必要がある。特に、DX化が進められる中、デジタル活用に長けた経営指導員や一般職員の育成も必要不可欠である。

先進的な支援事例、習得した支援ノウハウ、小規模事業者の経営状況等の分析結果等が組織内で活かされておらず、体系化したデータベース構築も不十分である。また、職員の退職や人事異動等によるマンパワー低下の防止や安定した伴走支援の維持・拡充体制の構築も必要不可欠である。

(2) 事業内容

①「経営指導員等WEB研修」の受講

日本商工会議所が実施するeラーニングについて、全ての経営指導員に受講を義務付け、経営計画作成、財務分析、マーケティング支援等の基礎知識の向上と支援能力の平準化を図る。

また、経営指導補助員、一般職員についても受講を推奨することにより、組織全体で経営支援スキル向上に努める。

②デジタル化に対応した外部講習会等の積極的活用

経営指導員は、福岡県商工会議所連合会が開催する階級別研修会へ参加するなど支援ノウハウの修得を行う。課題としているデジタル化への対応については、「ITパスポート」や「ITコーディネータ」など外部団体等が開催するスキル取得の推奨を行い、「デジタル」「IT」という苦手意識を払拭することに努める。

その他、経営指導員に不足する支援能力の向上については、中小企業基盤整備機構等が実施する能力強化研修等に積極的に参加し、経営分析力やコーチング能力等のスキル向上を図り、事業計画の策定支援力、販路開拓、事業承継、IT活用等の能力向上に繋げる。導入予定の「MieNa」「Keytas」システム説明会への積極的な参加や、「RESAS」活用に関する各種セミナーの受講や事例の共有化を図る。

③支援ノウハウの共有と専門家との同行によるOJT

各経営指導員の個社支援状況について毎週開催する中小企業相談所会議において、課題と支援策を共有するとともに今後の支援策について意見を交わし支援体制の共有を行う。特に、指導経験の浅い指導員等については、経営指導現場への同行訪問しスキルアップを図る。また、連携する専門家の支援を受ける際には、担当指導員が可能な限り同行し、専門家のヒアリング技術やコーチング技術や企業分析の視点、事業計画の構成等を学びスキルアップを図る。

④支援企業のデータベース整備と活用

支援内容については、商工会議所支援システム「TOAS」の経営カルテ管理により、指導員間の支援内容を共有しているが、更にシステム拡充により巡回先での経営指導員間の情報共有が可能になるなど組織内で共有が簡易になっている。これらを活用し、支援業務でのIT化推進を図る。

1.1. 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〕

小規模事業者向けの支援プログラムの一つとして、柳川市、柳川市商工会と連携した各種セミナーや個別相談会を実施している。その都度、事業について協議は行っているが、中小企業振興に限った会議体は設置していない。

また、県南地区の商工会議所、金融機関と連携し、地域の需要動向や支援ノウハウ等に関する情報交換を行なっている。

[課題]

様々な情報交換が行われているが、各事業における問題点や課題が十分フィードバックされていないことなどフォローアップ体制が脆弱であり、各支援機関の特性を活かした連携実施や支援ノウハウの共有は一部の担当者に限られ、経営支援部署全体での情報共有は不足している。

(2) 事業内容

①市内関係機関との連携・フォローアップ体制の強化

柳川市「商工・ブランド振興課」、柳川市商工会との連携により、市内小規模事業者の経営支援に特化した事業実施を行うことに加え、定期的な連絡会議を行うことで、各事業における課題や改善点の抽出、情報の共有化、フォローアップ体制の強化を図り、小規模事業者の支援ノウハウ向上に繋げていく。また、期間を定め行政職員と市内事業者への帯同訪問を実施し、地域や個別の事業者が抱える課題を調査するなど、更なる連携強化を図る。

②福岡県南地域中小企業支援プラットフォームとの連携

福岡県南部地域の商工会議所（久留米・大牟田・柳川・大川・八女・筑後・朝倉）及び県南地区に本店がある金融機関（筑邦銀行・筑後信用金庫・大川信用金庫・大牟田柳川信用金庫、福岡県信用組合）で構成する「福岡南地域中小企業支援プラットフォーム」にて年3回程度開催される連絡会議において、情報交換並びに連携しての販路拡大支援を実施する。

③地域中小企業支援協議会との連携

福岡県久留米中小企業振興事務所、自治体、金融機関、筑後地域の商工会議所、商工会、信用保証協会、日本政策金融公庫、中小企業振興センター、団体中央会、中小企業診断士協会等で組織される同協議会において、経営支援モデル企業への連携支援を実施する。

④金融機関との連携（日本政策金融公庫）

日本政策金融公庫久留米支店において開催される「経営改善普及事業担当者会議」において、各地域経済の動向、小規模事業者への経営支援状況、経営計画書策定実績等、経営発達支援計画に沿う事業について連携する。

また、毎月1回の定例相談会と融資相談会（1日公庫）を年2回開催、地域事業者への資金需要に対応する。

⑤公的支援機関との連携

中小企業基盤整備機構、福岡県事業処刑・引継ぎ支援センター、福岡県よろず支援拠点、福岡働き方改革推進支援センター、福岡県知的財産支援センター等の公的な支援機関との連携を図り、相談からフォローアップまでを一貫して支援を行う。

⑥県南地区商工会議所との連携

福岡県南地区の商工会議所（久留米・大牟田・柳川・大川・八女・筑後・朝倉）専務理事会議、事務局長会議、中小企業相談所長会議において小規模事業者への支援策や、特に経営発達支援計画に関連する事例の共有など有効な支援内容について情報交換を行う。

1.2. 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]

当地域では、江戸時代に整備された掘割を活かした「お堀めぐり」と名物「うなぎのセイロ蒸し」が代名詞となっており、一年を通して、国内外から多くの観光客が訪れている。

近年、柳川駅前が再開発され、ビジネスホテルが数軒開業するなど、これまで課題だった滞在時間の短さが若干改善しているが、上記資源以外の観光消費額はまだまだ少ない現状である。

また、一時期は筑後地域でも有数の商店数を誇っていた商店街についても後継者不足や景気の低迷により廃業が相次ぎ、店舗のシャッター化に留まらず空き地化が進み中心市街地地域の有効な活用が出来ていない状況である。

[課題]

滞在時間の長期化やリピーター獲得のため、新たな地域資源を活用した観光商品の開発や回遊性を持たせた観光モデルコースの策定が急務となっている。

また、柳川市や観光協会など各団体と情報共有を行い、連携を強化し、面的な企画・事業実施に取り組む体制づくりが必要である。

中心市街地や観光の拠点に所在する商店街（会）組織では、商店数の減少や人手不足により、組織運営や商店街活性化事業への影響が大きい。外部団体などと連携した事業や支援が必要とされる。

(2) 事業内容

①「柳川ブランド」確立のための推進事業

当所は、柳川市が主導し、商工団体、農協、漁協などと組織する「柳川ブランド推進協議会」の構成委員として、毎月開催の「柳川ブランド推進幹事会」に参加するなど、今後も、事業者「柳川ブランド認定制度」の積極的な活用を促し、開発された商品の魅力向上、地域ブランド力の向上に繋げる。(年間開催回数…協議会2回、幹事会12回)

また、柳川市の特産品である「柳川神棚」「イ草製品」「柳川家具」といった伝統工芸品については、後継者不足で廃業を余儀なくされている。当所では、市や観光協会等と協力し、伝統技術の保存と継承に関して協議会で検討し、新たな商品開発など地域産業の再興と伝統技術の承継に取り組む。

②「立花宗茂と閻千代」NHK大河ドラマ招致委員会

当所では初代柳川藩主「立花宗茂」とその妻「閻千代」を隠れた地域資源と捉え、NHK大河ドラマ招致実現に向け、市や観光協会と招致委員会を設立し、機運醸成、知名度向上を目的に、主に福岡県内でのキャンペーンイベントの開催や公式グッズの制作などの事業を実施してきた。今後は、都市圏での関連イベントの開催など、全国的なPR活動を実施する。

また、ゆかりの地を巡るモデルルートの策定や前述のような事業者が開発したお土産品等の公認制度など、地域内での観光消費額を最大化させる仕組みづくりを行い、二人の物語が当地域の新たな魅力の柱となり、持続的に観光経済活動の活性化に寄与できるように取り組む。

(年間開催回数…総会1回、幹事会12回)

③「柳川観光活性化協議会」の開催

当所では、来柳観光客数誘致による観光産業の活性化、さげもんや堀割などの地域資源を活用した観光商品の企画・開発等を行うため、柳川市や観光協会と「柳川観光活性化協議会」を定期的に開催している。(正副会長会議4回程度、総会1回)

当所は協議会の事務局を担っており、今後は専門家によるアドバイス支援や各種補助金の活用を検討し、新たな観光商品の開発や地域ブランディングの推進を図っている。

また、当地域には、「有明海」や「柳川城址」、「縁結びの三柱神社」、「掘割」を整備した戦国武将田中吉政公など、隠れた地域資源が多く存在しており、これらを活用した新たな観光商品の開発について調査研究と掘り起しを図る。

さらに、2021年3月にはDMO法人(観光地域づくり法人)に本登録され、柳川市観光協会を主体に当所も参画しながら、商工業・農業・漁業が一体となり連携し、地域資源を発掘・磨き上げ、各産業にお金が落ちる仕組みづくりを推進する。

(年間開催回数…総会1回、正副会長会議4回程度)

④柳川商店街振興組合および沖端商店会への側面的支援

当所管内には柳川商店街振興組合と沖端商店会の2つの商店会組織が存在する。柳川商店街振興組合は、市内の中心地に位置し、主に地元住民の利用がしており、一方、沖端商店会は、川下りの終着点であり、エリア内に、立花氏庭園「御花」や「北原白秋生家」が存在するため、観光客を主なターゲットにしている。

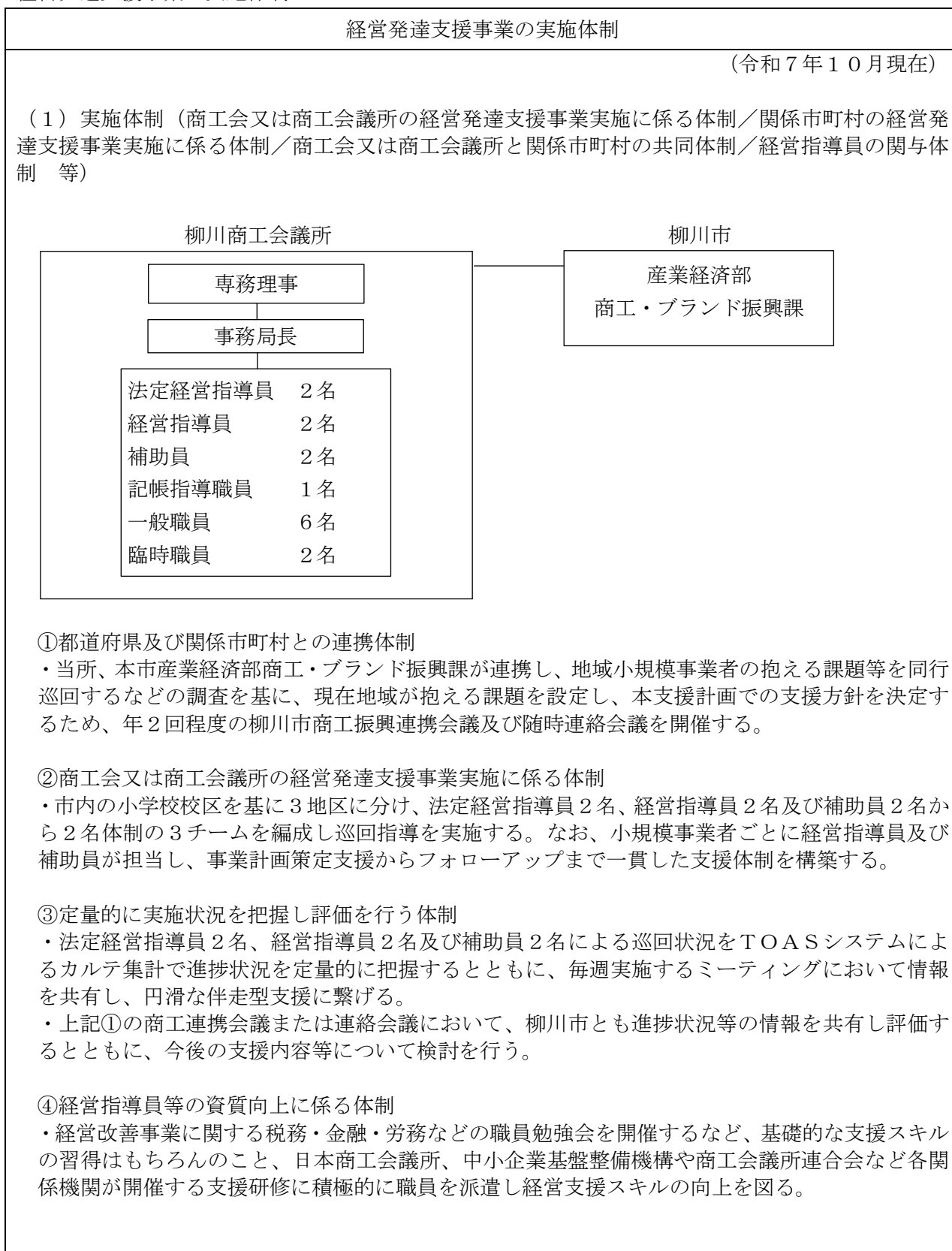
柳川商店街へは当所が事務局を担う柳川商店街環境整備促進協議会（市・当所・商店街で組織）を年に2回程度会議を開催し、空き店舗対策やまち歩き企画などの協議、プロジェクトチームを設置しマスタープラン作成や、空き店舗運営に関するまちづくり会社の設立に向けた取り組みを通じ商店街活性化事業を検討する。

なお、商店街振興組合が運営する「柳川よかもん館」は、地元産の生鮮食品や柳川ブランド認定品などを取り揃えており、地域コミュニティの場や観光情報発信の拠点として認知されているため、イベントや催事の開催など賑わい創出の中核として活用する。

沖端商店会へは、担当職員が毎月の定例役員会に参加し、体験型観光商品の開発やさげもんめぐり期間中のイベント開催、沖端朝市（マルシェ）の実施など、観光客を回遊させ、域内の滞在時間を長期化するような観光消費創出事業について積極的な支援を行う。

(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

■氏名： 新谷 将史

■連絡先： 柳川商工会議所 経営支援課 TEL. 0944-73-7000

■氏名： 與田 武文

■連絡先： 柳川商工会議所 地域振興課 TEL. 0944-73-7000

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。事業内容が多岐に渡るため、主に経営改善事業全般に係る事項について経営支援課・新谷将史、地域動向需要調査・地域活性化に係る事項について地域振興課・與田武文の2名を配置する。

③広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・新谷将史並びに與田武文は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

柳川商工会議所 経営支援課

〒832-0045 福岡県柳川市本町 117-2

TEL : 0944-73-7000 / FAX : 0944-73-3030 E-Mail : support@yanagawa-cci.or.jp

②関係市町村

柳川市 産業経済部 商工・ブランド振興課

〒839-0293 福岡県柳川市大和町鷹ノ尾 120 柳川市役所大和庁舎

TEL : 0944-77-8762 / FAX : 0944-76-1170 E-Mail : syoushin@city.yanagawa.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)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300
地域経済動向調査事業費	500	500	500	500	500
需要動向調査事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
経営分析事業費	600	600	600	600	600
事業計画策定支援事業費	700	700	700	700	700
販路開拓支援事業費	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500

(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
<ul style="list-style-type: none"> ・国補助金 (伴走型補助金) ・県補助金 (小規模事業者経営支援事業費補助金) ・市補助金 (委託費、商工会議所補助金) ・会費収入 ・各種事業収入 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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携者なし
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