経営発達支援計画の概要

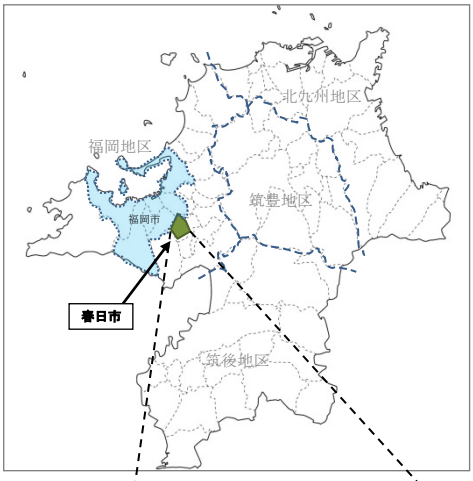
実施者名 （法人番号）	春日市商工会（法人番号　3290005006804）
実施期間	平成 30 年 4 月 1 日～平成 35 年 3 月 31 日
目標	伴走支援のメインターゲットを①地域の生活を支える商業・サービス業、②経営基盤が脆弱な創業後５年未満の方とし、行政や他の経営支援機関と連携した専門性の高い経営支援サービスによって小規模事業者の持続的発展と、『創業を春日市の文化』とすることを目指す。 （１）地域特性を活かした個別の創業支援 （２）事業者の経営基盤強化 （３）春日市及び他の支援機関と連携した『創業インキュベートタウン構想』事業による地域経済活性化 （４）経営支援体制の構築・進化
事業内容	Ⅰ．経営発達支援事業の内容 １　地域の経済動向調査に関すること【指針③】 地域における経済動向を調査・分析し、小規模事業者に情報提供を行うことで、外部環境の変化に対応した事業計画や経営方針の策定に寄与する。 ２　経営状況の分析に関すること【指針①】 ・　春日市の小規模事業者の経営状況とそれぞれの課題を把握し継続支援の基礎資料とする。 ・　定量データのみならず企業の成長戦略情報など定性的な情報を蓄積することで、より効果的な経営支援手法を構築する。 ３　事業計画策定支援に関すること【指針②】 ・　小規模事業者の事業段階（創業期・成長期・成熟期）に合わせた事業計画策定支援体制を設ける。 ４　事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 ・　創業計画、事業計画の進捗状況を把握するため四半期報告や重点フォローアップ制度を設け事業計画の確実な進捗を支援する体制を設ける。 ５　需要動向調査に関すること【指針③】 ・　より効果的な事業計画を策定するため、小規模事業者の要望に応じそれぞれの業種や取扱い品目に応じた需要動向調査を実施する。 ６　新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】 ・　筑紫地区商工会（５商工会）で共同実施するビジネスマッチング事業や他団体が主催する大規模商談会・個別商談会を活用し、小規模事業者の販売力強化を支援する。 ・　ICT を活用した販路開拓を促進するため個別指導を絡めた講習会を開催する。 Ⅱ．地域経済の活性化に資する取り組み 『創業インキュベートタウン』構想事業 市・商工会による小規模事業者活性化協議会で創業誘致計画を策定する。創業資金融資制度設置などハード面は春日市が、創業計画作成支援や創業資金斡旋などソフト面は商工会が担当するなど役割を明確化する。創業、事業発展、雇用創出といった好循環を生み出し、地域の小規模事業者の活性化による『街おこし』を目指す。
連絡先	商工会名　春日市商工会　　部署　経営支援課　　氏名　大西　亘 住所　福岡県春日市伯玄町 2 丁目 24 番地 電話番号　092-581-1407　　FAX 番号　092-575-0702 メールアドレス　info@kasuga21.com

（別表１）
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

Ⅰ．春日市の概要と現状

福岡県は 60 の市町村で構成されており、エリアごとに 4 地区（福岡・北九州・筑豊・筑後）に分けられる。春日市は、政令市である福岡市を中心に発展してきた福岡地区に分類され、福岡市に隣接しているという地理的優位性もあり、昭和 30 年代からベッドタウンとして宅地開発が進められてきた。結果、急速に人口が増加し現在では福岡県下で 6 番目にあたる 11 万人を有している。一方で、福岡県内で最も面積の小さな市であり、人口密度 7,744.66 人/㎢は、九州地方では沖縄県那覇市（8,167.02 人/㎢）に次いで高い地域である（平成 26 年 10 月 1 日現在）。



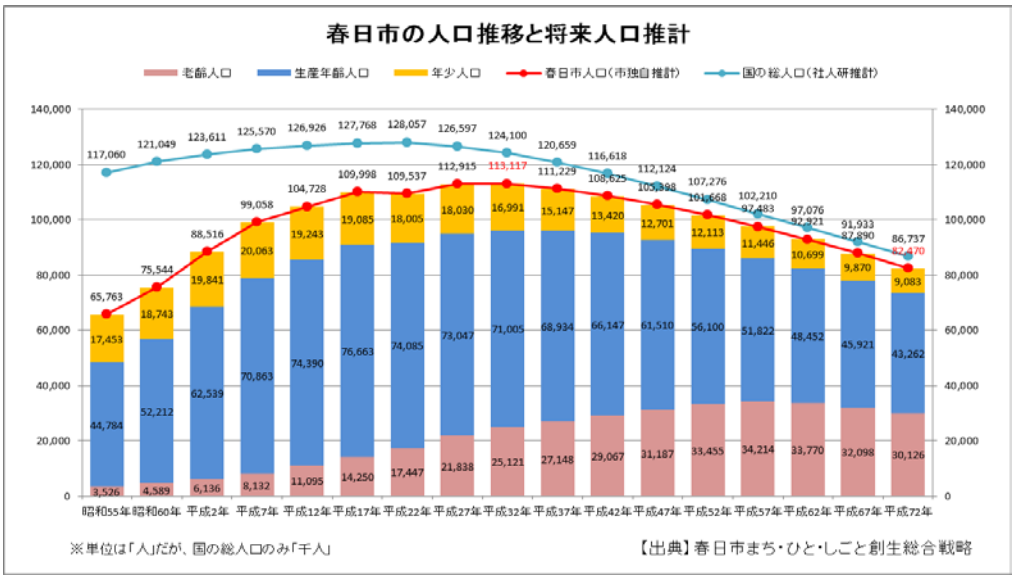
住民の特徴として、老年人口指数※1は、14.9 ポイントで福岡県全体 25.6 ポイントに比べて格段に低く、また年少人口指数※2 25.9 ポイントは、福岡県全体の 21.9 ポイントに比べて高い。平均年齢は 36.6 歳（福岡県平均 41.4 歳）で働き盛りの世代が多い街といえる。

（※1　老年人口指数　65 歳以上（老年人口）／15 歳～64 歳（生産年齢人口）×100
※2　年少人口指数　0 歳～14 歳（年少人口）／15 歳～64 歳（生産年齢人口）×100）

春日市民の特徴として、会社員の多くは隣接する福岡市を中心に市外の企業に勤務していることが多く、『平成 28 年福岡県の人口と世帯年報』によると昼間人口率は 74.2%と近隣市町村（平均 85%）と比べても格段に低い。また、転勤による転入転出も多いことから住民の入れ替わりが激しく、ここ数年の転入転出率は福岡県平均の 5%を上回る 6～8%で推移しており人口流動性が高いという特徴がある。

統計データの残る昭和 40 年以降の人口推移をみると、宅地開発により右肩上がりで人口が増加しているものの、平成 2 年頃を境に人口増加率の鈍化が顕著となっており、平成 19 年から 21 年にかけては前年比で人口が減少するなど近年は頭打ち傾向にある。

平成 27 年に策定された『春日市まち・ひと・しごと創生総合戦略』による最新の試算では、これまで右肩上がりで増加してきた春日市の人口は平成 32 年頃を境に減少期に入り、平成 72 年には現在より 25.6%も少ない 82,470 人になることが予測されている。

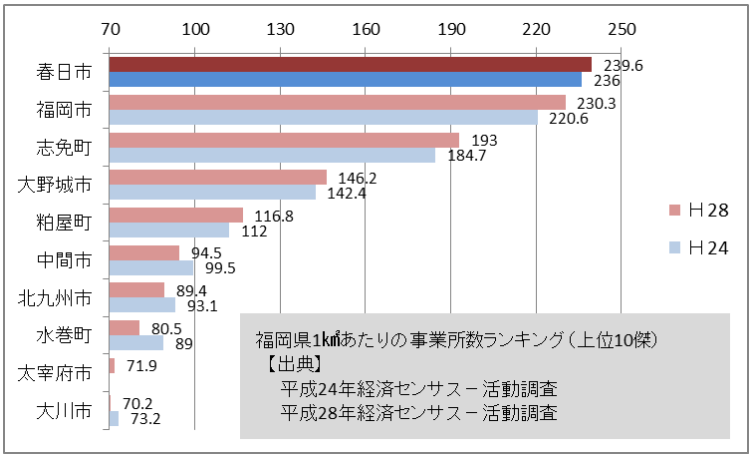


交通面では、交通量の多い県道 31 号線が市内の南北を貫いており、そこから枝分かれした県道・市道が市内各地の住宅街を繋いでいる。また、市内にインターチェンジはないものの、近隣に福岡都市高速の板付ＩＣと野多目ＩＣ、九州自動車道の太宰府ＩＣがあり、福岡都心部はもちろん九州各地への利便性が良好である。鉄道もＪＲ九州・西日本鉄道・ＪＲ西日本（新幹線（※在来線扱い））の 3 駅があり、福岡市中心部（天神・博多）へのアクセスはいずれも 15 分程度と利便性が高い。反面、交通量・鉄道利用客は多いものの市内に目立った観光施設等は少ないため、春日市は通過点となることが多く、春日市での乗降客や幹線道路以外を通行する車両は市内在住者がほとんどである。

Ⅱ．小規模事業者の現状と課題

（１）事業者の状況

春日市は福岡都心部へのアクセスの良さ、良好な住環境から、県内で 6 番目の人口となる 11 万人が暮らす街である。１k ㎡あたりの事業所数は 239.6 と、福岡市よりも高く県内１位を誇っている（右記「福岡県１k㎡あたりの事業所数ランキング（上位 10 傑)」。多くの「ひと」や「しごと」が集まり、この「ひと」や「しごと」が資源となり、更なるビジネスチャンスを創出できる点が春日市の強みといえる。



地域の経済活動については、基幹産業と呼べるものは無く、『人口密度の高い住宅地』という地域特性から駅周辺や幹線道路沿いを中心に商業・サービス業地域が展開している。右記の通り、統計調査からも事業者の約 90%が地域の衣・食・住を支える商業・サービス業を営んでいるという特徴が分かる。春日市内で創業を希望する方の統計でも同様の傾向が見られ、商業・サービス業が 84.1%となっている。地域住民の生活を支える事業者が大多数を占めていることが春日市に所在する商工業者の特徴である。

春日市の業種別事業所数及び小規模事業者の割合

	建設業	製造業	卸小売業	宿泊業・飲食サービス業	サービス業	その他	合計
事業所数	338	91	888	414	163	1,382	3,276
事業所数の割合	10.3%	2.8%	27.1%	12.6%	5.0%	42.2%	
			86.9%				

	建設業	製造業	卸小売業	宿泊業・飲食サービス業	サービス業	その他	合計
事業所数	338	91	888	414	163	1,382	3,276
小規模事業者数	328	87	572	258	118	960	2,323
小規模事業者の割合	97.0%	95.6%	64.4%	62.3%	72.4%	69.5%	70.9%

【出典】平成26年経済センサス　基礎調査

小規模事業者の状況に目を移すと、建設業・製造業についてはその大多数が小規模事業者となっている。市域の狭さから工業団地はないため、元請は少なく下請け中心であることが分かる。一方商業・サービス業における小規模事業者は全体の約 6 割から 7 割程度にとどまっており、近年、大規模な住宅地開発があったことで、大型店やチェーン店など資本力のある事業者の出店攻勢が続いていることの表れと言える。

平成27年以降実施した創業支援者の状況

創業希望者業種分類

業種	数	割合
建設業	8	12.7%
製造業	2	3.2%
サービス業	44	69.8%
小売・卸売業	9	14.3%
合計	63	

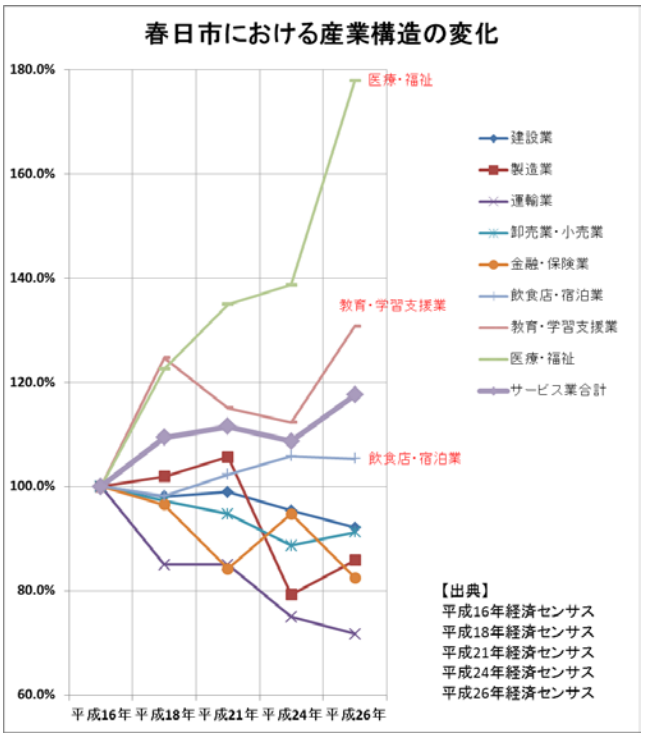
サービス業の内訳

細分類	数	割合
ITサービス業	3	6.8%
医療・福祉	12	27.3%
飲食店	10	22.7%
教育サービス	3	6.8%
その他サービス業	8	18.2%
理美容・エステ	8	18.2%
小計	44	

【出典】当会独自調査

（２）業種別特徴と課題

過去 10 数年の春日市における産業構造の変化について、平成 16 年を 100%として業種ごとに経済センサスの結果を集計すると、100%を下回ったのは、建設業、製造業、運輸業・郵便業、卸売業・小売業、金融業・保険業である。一方で、100%を上回った業種はサービス業、飲食店・宿泊業となっている（右記『春日市における産業構造の変化』参照）。



建設業は、平成 16 年比 92.1%となっており、右肩下がりの傾向が顕著である。製造業は、持ち直しの動きがみられるものの、事業所数の回復には至っていない。建設業・製造業における商工会会員の脱退理由を見ても、高齢を理由とした事業の廃止が多く、事業主の高齢化が進んでいる。

卸・小売業については、とりわけ小売業界においては前述のとおり大手量販店の出店攻勢が著しいほか、インターネットを活用した通信販売も隆盛を極めており、小規模事業者は減少傾向にある。地域の生活を支える小売店舗が無くなることで、近い将来買い物難民を生じさせる懸念も生じてくる。小売業者は、大型店・大手量販店との競争、ネット通販との競争に加え人口の減少に対応しなければならない。

反面、地域住民を対象としたサービス業を営む事業者は増加傾向にあり第 3 次産業化の進展が目覚ましい。特に、サービス業の中でも近年の高齢化を背景に、「医療・福祉系」事業者が平成 16 年比倍増近い事業所数となったほか、少子化が進む中「教育サービス業」が趣向を凝らせたサービス提供により大手、個人を含め多数設立されている。

サービス業の場合、商圏エリアは比較的狭く、店舗の近隣住民であることが多い。春日市民は人口流動性が高いという特徴があることから、売上ターゲットとなる地域住民は、安定しにくい面がある。自社商品・サービスの絶え間ないブラッシュアップと販売促進活動により経営環境の変化に耐えうる企業体質に強化することが重要である。

春日市に所在する小規模事業者は地域住民の生活を支える商業・サービス業者が多い。いわば春日市内の内需によって経営が成り立っていると言える。今後の人口減少を勘案したとき、メインターゲットとなる地域住民の減少は小規模事業者にとって死活問題である。一方でここ最近の小売業者の減少傾向について触れたが、商業・サービス業者の減少は生活機能の劣化につながる。生活機能（＝都市機能）の衰退は地域の魅力を損ない人口の減少が進むという悪循環に陥ることが予想される。悪循環を打破し、商業・サービス業者が持続的に発展するためには、個店として魅力づくりに励み、地域から支持されるような経営姿勢が必要である。

Ⅲ．商工会の役割

こうした現状や課題を踏まえ、地域経済の基礎となる小規模事業者の経営基盤を強化し、成長企業のモデルとなる企業をいかに数多く創出することができるかが地域経済団体である我々に課せられた役割であるという考えから、平成 22 年度以降、経営改善普及事業に軸足を置き取り組んできた。取り組みにあたり、運営方針を明確化するため以下の『綱領』と『信条』を定めている。

・『綱領』…商工会は会員企業の経営支援をその本分とする

・『信条』…会員企業の発展による、地域経済の活性化を図り地域振興に寄与する

具体的な事業遂行にあたっては、毎年重点目標を設定し、経営支援事業の柱を増やしていき（「多柱運営」と命名）、**会員事業者の経営課題に重層的な支援ができるよう経営支援基盤強化を行っている。**また、**すべての重点目標に数値計画を導入し、進捗状況を確認しながら計画達成を図っている。**

平成 22 年度は**『経営革新』**を活用した事業計画策定支援、平成 23 年度は**『管理会計』**導入による運転資金改善支援、平成 24 年度は地元金融機関と連携した**『事業承継』**窓口開設による専門支援、平成 25 年度は税務指導内容の拡充による**『税相※1 改革』**、平成 26 年度は補助金を活用した事業計画策定による**『創業支援』**を実施した。5 年に渡る多柱運営で経営支援基盤の強化を図ることができたことから、平成 27 年度以降は、多柱運営を発展させ経営支援サービスを拡充して総合的に提供する**『伴走支援』**をテーマに経営発達支援計画の実行に取り組んでいる。

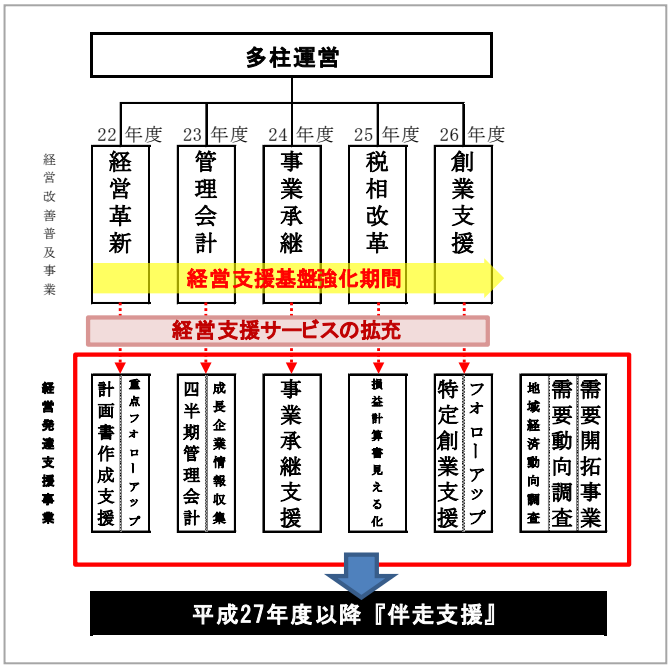
（※1　税相とは…税務相談所の略。福岡国税局管内の商工会に設置されており、個人事業主を対象に自身で記帳ができるよう、日々の記帳方法の指導や確定申告の支援をしている。なお、九州北部税理士会から税理士の派遣を受けている。）

全ての事業に共通するのは、自社の強み・機会を踏まえた事業計画策定である。小規模企業の発展には自助努力が必須であり、そのきっかけとして 3 年から 5 年程度の中期計画策定を小規模企業に浸透させることで、事業の持続的発展を目的としている。

経営支援体制については、限られた職員を効果的に配置し、効率よく経営支援サービスを提供するため業務内容を精査したうえで、経営指導員と経営支援員の役割分担を以下の通り明確化し、経営支援体制を整備した。

- 経営指導員は、経営力強化支援業務（経営革新・管理会計・金融斡旋　他）
- 経営支援員は、経営基盤支援業務（共済事業・労働保険・記帳代行　他）

※なお、経営発達支援事業実施にあたり、支援ノウハウの共有や習得を目的に必要に応じて横断的に業務を行う場合もある。



職種ごとに重点業務を設定し、目標管理をしながら事業の推進を行ったことで、職員の指導能力は向上していると思われる。例えば、**経営革新承認件数は平成 22 年度から平成 28 年度までの 7 年間で日本一の実績を 6 度**上げることができ、**小規模事業者持続化補助金**についても**毎回福岡県下でトップクラスの採択数**となっている。これらの実績が徐々に認知され、**『経営支援に強い商工会』**としてのイメージが広く知られるようになったことから、紹介や口コミなどにより小規模事業者が自発的に相談に来られることが増えている。

これら”多柱運営事業”への取り組みで経営支援体制の構築を進めた実績を認められ、平成 26 年度第 54 回商工会全国大会において**第 3 回 21 世紀商工会グランプリを受賞**している。

Ⅳ．小規模事業者の中長期的な振興のあり方

（1）春日市における小規模事業者の中長期的な振興のあり方

人口減少社会の到来が現実のものとなった今、春日市では平成 27 年度に『春日市まち・ひと・しごと創生総合戦略』を策定し対策を講じている。この中で、これまで春日市が進めてきた人口増加を前提とした街づくりを転換し、市民が主体的に街づくりに参画することで魅力ある街づくりへの移行を目指している。また、これまで春日市が作り上げた良好な社会・経済・行政を維持するためには、**一定の人口規模を保つことが不可欠**であるとの考えのもと、人口問題は市全体の課題として多角的・横断的な取り組みを推進・支援することを策定している。具体策としては、**『都市機能の充実とサービスの多様化』**を強化することが好循環を生む第一歩であるとしている。

『都市機能』の主要な構成要素である商工業の振興に関しては、「人口減少により中心市街地が空洞化した地方都市は、都市の魅力が低下し人口減少を加速化させる」ことから、居住動態と相関関係にある地元商工業の振興を重要な施策と定め、具体的には市と商工会が実施する創業支援事業（創業インキュベートタウン構想事業）の推進を策定している。

地域の総合経済団体である商工会との連携が示されており、地域の活性化や経営・雇用の安定のための商工業の活性化策として、これまで以上に「市内商工業者への支援を充実させるとの認識が示されている。

（２）春日市商工会における小規模事業者の中長期的な振興のあり方

本会では、事業運営の１丁目１番地を「小規模事業者の経営支援」と定めており、役職員が一丸となって『綱領』と『信条』を常に意識し、ぶれることなく邁進していく。平成 27 年度に認定を受けた経営発達支援計画を実施するにあたっては、**支援対象を会員事業所中心から地域の小規模事業者に広げ、地域経済活性化に向け事業を実施してきた。**

第１期においては、『春日市は面積が小さく、目立った名産品や地域資源がないため、観光開発や特産品開発による地域経済活性化には不向きであることから、イベントなどの地域振興事業よりも中小企業の経営改善や業務改善に繋がる経営改善普及事業に重心を置いた「多柱運営」を進化させ**『都市型商工会モデル』の確立**を目指す』との中長期的な振興のあり方を打ち出した。

第１期の事業運営では、事業計画策定支援や創業支援、販路開拓など伴走型経営支援メニューを制度設計し３年間にわたる運用実績を蓄積できたことで、小規模事業者支援を創業・計画の遂行・販路開拓といった様々な段階で切れ目のない受け皿が確立できた。事業実施にあたっては、行政（春日市）との連携によりこれまでなかった創業者支援制度を構築し、効果的に事業運営することができるなど、多機関が連携して小規模事業者を支援する体制が構築できた。

第２期においては、春日市の現状や課題、行政が目指す地域振興策の方向性、第１期における経営発達支援計画の事業評価を踏まえ、春日市が掲げる『都市機能充実』の一翼を担うべく、小規模事業者の振興について以下の方針を明文化する。

① 中小企業の経営改善や業務改善に繋がる経営改善普及事業に重心を置いた『都市型商工会モデル』を確立する**（継続）**
② 地域の生活を支える**商業・サービス業**をメインターゲットとし、事業者の経営力向上や売上利益の拡大を図り事業の持続的発展に資する経営支援メニューを展開する**（継続）**
③ 経営基盤が脆弱な**創業後５年未満の方**をメインターゲットとした創業者支援により、地域活力の源となる創業者を育み、創業を「春日市の文化」とする**（継続）**
④ 春日市や他の経営支援機関との連携により専門性の高い経営支援サービスを提供し、小規模事業者の創業期・成長期・発展期・承継期に応じた切れ目ない経営支援メニューの受け皿を設けることで、商工振興における春日市の「都市機能の充実」に寄与する**（継続）**

Ⅴ．経営発達支援計画遂行にあたる事業目標と方針

（１）目標

職員の専門支援能力向上をさらに推し進め、経営支援体制の充実を図りながら第１期において取り組んだ経営発達支援事業を継続・発展させ、創業期・成長期・成熟期といった小規模事業者の経営段階に合わせた事業を実施し、小規模事業者の持続的発展を支援する。また、計画の効果的な実現を図るため、内部・外部の事業評価を定期的に開催し、本会自身がＰＤＣＡサイクルを回すことで、環境や状況の変化に対応した実施体制を確立する。

（２）方針

①地域特性を活かした個別の創業支援（中長期的なあり方③・④に対応）

・ 地域特性である人口密度の高さは、戦略的な経営次第で潜在的な消費者の掘り起こしを効率的に行える利点があり、商業・サービス業の創業に適している。

・ 働き盛りの世代が創業し安定的に事業が継続できるよう、創業者の経験や技術など強みを生かした創業計画書作成支援を実施する。
・ 定期的に事業計画の進捗状況を把握し、経営課題の解決を図ることで、伴走型の創業者フォロー体制を構築する。
・ 重層的な創業支援施策により、新たな創業者の創出と持続的発展を目標とする。

②小規模事業者の経営基盤強化（中長期的なあり方②・④に対応）

・ 春日市の景況調査結果は業種にばらつきがあるものの売上高の増加傾向がみられ、一方事業所数は横ばいで推移している。地域経済の更なる活性化には市民の衣・食・住を支える商業・サービス業を重点支援する必要がある。
・ 事業計画作成支援を実施することで、経験や勘だけに頼った経営から経営戦略に基づいた事業経営への移行を促すことが重要である。
・ この点に注目し、平成 22 年度から経営革新を核として小規模事業者の課題を多面的に分析し、総合的な経営支援を行うための「多柱運営」に取り組んでおり、事業計画に基づく経営を支援する仕組み・体制が構築できたことから、計画の進捗フォローなど計画実現に向けた支援を強化する。
・ 利益計画達成企業を増やすことで事業資金を充足させ、地域雇用の受け皿となる中小企業の持続的な経営基盤強化を目指す。
・ 人口減少によるマーケットの縮小を勘案した販路開拓支援の強化、ＩＣＴの活用による販路開拓支援の強化を目指す。

③春日市及び他の支援機関と連携した『創業インキュベートタウン構想』事業による地域経済活性化（中長期的なあり方③・④に対応）

・ 創業者への支援については、創業計画書作成支援や実行支援、販路開拓等のソフト面の支援に加え、地域として創業を後押しする体制を構築する必要がある。
・ 春日市との連携を図るため設置している『小規模事業者活性化協議会』※1において施策提言を行い、創業のためのハード面や制度面の環境整備を行う。

（※１　小規模事業者活性化協議会とは…春日市の商工振興担当部局である地域づくり課と商工会との連絡会議。構成員は市が部長・課長・係長・担当職員、商工会が三役・局長・課長で、年１回程度開催している。）

・ 専門性の高い伴走支援を実現するため、福岡県筑紫野市にあるクリエイション･コア福岡などの小規模事業者支援機関と連携し、創業後に生じる経営課題解決に向けた伴走支援を実施する。
・ 創業しやすい環境を醸成し、住と業が承継される街づくり（『創業インキュベートタウン構想』事業）に能動的に関与することで地域経済活性化を目指すとともに都市機能の充実・サービス強化を図る。

④経営支援体制の構築・進化（中長期的なあり方①・④に対応）

・ 小規模事業者の現状分析、情報収集、事業計画策定等に関する経営指導ノウハウを習得するため、福岡県商工会連合会（以下、「県連」という）や独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」という）などが開催する研修に経営指導員を派遣し、資質の向上・研鑽に努める。
・ 経営発達支援事業推進にあたってはＯＪＴを最大限活用し経営指導員・経営支援員の経営支援能力向上を図る。
・ 経営支援の過程は経営カルテに、成果物は共有サーバーに蓄積することで指導ノウハウと指導実績の共有化を図る。
・ 資格取得に際し助成制度を設けることで、意欲的に業務に取り組む職員のモチベーションをさらに向上させ、ひいては本会が提供する経営支援サービスの進化と深化を目指す。
・ 他の支援機関との連携や情報交換による質の高い支援メニュー提供により、小規模事業者が抱える様々な経営課題の解決を図る。

経営発達支援事業の内容及び実施期間
（１）経営発達支援事業の実施期間（平成 30 年 4 月 1 日～平成 35 年 3 月 31 日） （２）経営発達支援事業の内容 Ⅰ．経営発達支援事業の内容 【事業内容・目標】 **１．地域の経済動向調査に関すること【指針③】** **＜目的＞** 地域における経済動向を調査・分析し、小規模事業者に情報提供を行うことで、定性的・定量的データに基づいた現状把握を促し、外部環境の変化に対応した事業計画や経営方針の策定に寄与する。 **＜第１期における取組と成果＞** （１）事業の内容 第 1 期以前は本会が保有する個人事業者の確定申告データをもとに業種ごとの売上動向を分析してきた。ただ、本会は法人の決算情報を有していないため、個人事業者だけの片面的な調査分析にとどまっており、地域の経済動向を把握する資料としては不十分であった。 そこで、第 1 期の取り組みとして民間調査会社と契約を結び、同社が保有する春日市内の法人データ（売上・利益）と本会が持つ個人事業者の決算データを総合的に調査分析することで、春日市自体の経済動向を調査することとした。 また、業況の好調な企業を業種ごとにピックアップし、法人については調査会社に依頼し業況の対面調査を実施した（平成 27 年度 50 社・平成 28 年度 27 社）。調査項目として経営状況と取り扱う商品サービスのニーズの把握を並行して実施することで、需要動向調査・経営状況調査として取りまとめた。個人事業者については、本会の担当職員が各事業所の状況を把握していることから、情報を抽出し、業種ごとに担当者を決めて取りまとめを行った（平成 27 年度・28 年度ともに 25 社）。 （２）事業の成果 調査結果を春日市商工会景況調査として総合的に取りまとめ、職員が各事業所を支援・指導する際の基礎資料として活用した。また、個別の企業情報・ノウハウなど内容の開示が不適当な部分を除き、ホームページ上で公表した。 個人事業主のみならず法人の決算情報まで調査対象としたことで春日市の経済状況を把握することができ、地域経済を推し量る資料を得ることができた。調査対象は法人個人合わせて約 1,000 社となったが、これは春日市に所在する事業所の 30%を超えており、事業評価の際にも春日市の経済状況を把握できるとの評価を得ている。 春日市内で経営する事業者（法人・個人事業主）の生データを蓄積することで、日々の経営支援時に情報として提供している。例えば、事業計画作成時や金融指導、記帳指導時に実数に基づいた効果的な提案が可能である。税務指導や融資、事業計画作成、創業相談、補助金申請時等様々な経営支援の場面で調査結果の情報提供を行っており、企業の経営判断の指標として定着している。 また、分析手法については、法人は民間調査会社に委託したが、個人事業主についてはこれまで通り商工会職員（経営支援員）が担当しており、人事異動等による職員の入れ替わりがあっても組織として調査手法やノウハウの継承が行える体制をとっている。 （３）課題 調査対象を決算情報としている関係上調査頻度が年 1 回となるため、大枠として春日市の情勢がわかるものの、リアルタイムに経済動向を把握し情報発信することができていない点があげられる。現行の決算情報分析で大局的な地域の経済動向を把握しつつ、新たに短いスパンでの景況動向調査導入により、小規模事業者の経営判断に活かせるツールの拡充が必要である。

＜今回の申請における取組の方向性＞

第１期に民間調査会社との連携を図り調査手法を確立することができ、経営環境の変化を捉えた情報の提供により、事業計画の策定や日々の経営支援時に活用することができた。

一方で第１期の課題を踏まえて、分析項目を増やし業種に合わせた多面的な指標を提供できる体制を構築することが必要であると感じている。事業所が必要なときにいつでも情報を参照できるような仕組みを拡充させるような内容の充実を図る。

天気予報において、日間予報・週間予報・長期予報があるように、経済動向調査においても調査項目を（１）長期的・（２）短期的の２種類に増やし、地域の経済情報を総合的に分析できるように改める。小規模事業者にとっては、業種ごとの経済動向が適宜把握でき、職員にとっては、四半期ごとに調査分析する機会を作ることで調査手法の定着化と分析力向上を図ることができる。

＜事業内容＞

（１）長期的視点に立った経済動向調査（継続）

（決算情報（法人・個人）に対する調査）

第 1 期において実施し調査手法を確立することができた民間調査会社と連携した決算情報分析を引き続き年１回実施する。春日市に所在する法人･個人事業主あわせて約 1,000 社の経営実態を調査･分析・情報提供により、事業計画策定や計画の伴走支援時の参考資料とすることを目的とする。

①調査項目	ア．定量的分析項目 ・法人・個人事業主の決算情報（売上高・経常利益の増減状況） ・生産動向（鉱工業生産指数・出荷指数・在庫指数など） ・消費動向（消費支出・消費者物価指数など） ・雇用動向（完全失業率・有効求人倍率・求人数など） イ．定性的分析項目 ・企業景況感　・経営上の課題　・ニーズ・資金繰り情報など
②分析する手段	法人の決算情報については民間調査会社と契約を結び、同社が保有する約 500 社の決算データの提供を受ける。個人事業主の決算情報については本会税務相談所で請け負う約 450 社の決算情報を用いる。 他団体が発行・提供する統計データ※1から地域の情報を抽出し、決算情報と合わせて総合的経済動向を調査分析する。 ≪※１の具体例≫ ○県連が発行する『小規模企業景気動向調査』 ○全国商工会連合会が発行する『景気金融雇用動向調査』 ○福岡県が提供する福岡データウェブ ○福岡南職業安定所が発行する雇用統計 ○九州経済産業局が発行する最近の管内経済動向 ○福岡県信用保証協会が発行する『信用保証利用企業動向調査』 ○日経テレコンが提供する統計データ ○内閣府・経済産業省が提供する『地域経済分析システム（ＲＥＳＡＳ）』 なお、業種ごとに建設業・製造業・小売業・卸売業・サービス業に分けるが、サービス業者が増加傾向にある春日市の特性を勘案しサービス業については細分類についても調査対象とする。
③成果の活用方法	ア．事業者が春日市の経済状態を把握したり、自身の経営判断の指標として参照することができるよう本会ホームページ、本会広報誌にて広く提供する。 イ．調査結果は冊子として本会職員に配布する他、共有サーバーにデータを保存し分析結果の共有化を図る。過去の調査結果をバックナンバーとして閲覧できるようにすることで経年の経済状態の変化を把握できるようにする。職員は経営支援・経営指導を行う際、調査結果を提供し、事業者の事業計画策定や経営判断時等の基礎ツールとして活用する。

（２）短期的視点に立った経済動向調査（新規）

（市内に所在する小規模事業者 300 社に対する年３回の景気動向調査）

年３回の短期スパンで事業者および本会が支援した創業者に対しアンケート調査を実施する。業種ごとに短期的な景況感を把握することで、リアルタイムに春日市の経済状況を認識することが可能となる。集計結果を公表・提供することで事業計画策定や計画の伴走支援時の参考資料とすることを目的とする。

①調査項目	ア．定量的分析項目 ・売上の増減　・収益の増減　・資金繰りの増減　・設備投資の増減 ・雇用の増減 イ．定性的分析項目 ・企業景況感　・経営上の課題　・ニーズ　・資金繰り情報など
②分析する手段	市内に所在する事業者について建設業・製造業・小売業・卸売業・サービス業あわせて 300 社を対象に 5 月・8 月・11 月にアンケート用紙を送付する。なお、回収率は 50%を目標とする。 回収後、1 カ月を目途に地域の小規模事業者が経営の参考としやすいように業種ごとに分析結果をホームページ上で公表する。分析手法としては定性的な課題・問題点の整理と日銀短観でも用いられるＤ．Ｉ．（ディフュージョン・インデックス）※1により行う。 ※1　企業の業況感や設備、雇用人員の過不足などの各種判断を指数化したもの。各判断項目について 3 個の選択肢を用意し、選択肢毎の回答社数を単純集計し、全回答社数に対する「回答社数構成百分比」を算出した後、次式により算出する。 Ｄ．Ｉ．＝ 第 1 選択肢の回答社数構成百分比 － 第 3 選択肢の回答社数構成百分比 集計項目や手法は専門家を交え適宜検討を行うことで、調査の充実を図る。また、経営指導員と経営支援員がペアとなり主体的に調査分析を行うことで、組織として分析力の底上げを目指す。
③成果の活用方法	ア．事業者が春日市の経済状態を把握したり、自身の経営判断の指標として参照することができるよう本会ホームページ、本会広報誌にて広く提供する。 イ．調査結果は冊子として本会職員に配布する他、共有サーバーにデータを保存し分析結果の共有化を図る。過去の調査結果をバックナンバーとして閲覧できるようにすることで経年の経済状態の変化を把握できるようにする。職員は経営支援・経営指導を行う際、調査結果を提供し、事業者の事業計画策定や経営判断時等の基礎ツールとして活用する。 ウ．創業支援を実施した企業も対象とすることで、創業者の経営状況を把握し同社の経営改善につなげることができる。また、本会が支援した結果を適宜把握することができ、新たな創業希望者に対し創業計画策定支援を実施する際に、実数に基づいた参考指標を提供することができるようになる。

＜目標＞

支援内容	第 1 期実績	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度
長期的視点に立った経済動向調査回数・結果公表回数	1 回 ※27･28･29 年度実績	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
短期的視点に立った経済動向調査回数・結果公表回数	－	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回

２．経営状況の分析に関すること【指針①】

＜目的＞

経営環境の変化が激しい現在においては、経営状況を的確に把握し適宜対応することが事業の持続的発展に繋がる。

経営支援を実施する本会にとっても、税務や金融、ＩＴ等経営における様々な分野において小規模事業者の現状を把握し、課題に対しダイレクトに改善支援を行うことが重要である。

小規模事業者が現在置かれている状況を的確に分析した上で、専門性の高い経営支援を提供し、経営改善に結び付けることを目的に、経営状況分析を実施する。

＜第１期における取組と成果＞

（１）事業の内容

①全体的な経営状況の分析

本会では、税務相談所加入者全員の確定申告内容について、決算状況をデータ化するとともに、前年実績との比較結果を定量データとしてまとめ、経営指導や各種報告の原始資料として活用している。平成 24 年度（平成 23 年分確定申告）からは税務相談所加入会員の確定申告結果をもとに『春日市景況調査』を実施しており、業種ごとに売上や利益上位 5 社について経営支援員が調査分析している。対象業種は地域の実情に合わせ平成 26 年以降は、商業・サービス業を中心に分析している。

②個社に対する経営状況の分析

本会税務相談所には、約 450 社の個人事業主が在籍しており、損益計算書の作成にあたっては、独自に開発した損益計算書作成ツールを活用している。平成 27 年度に過去 5 年分の決算情報を蓄積しグラフ化できるよう改良したことで、中間決算や決算時に簡易な経営状況分析を提供できるようになった。なお、直近期の確定申告では、447 社について決算データの蓄積と分析を行った（損益計算書見える化）。

また、創業後 5 年未満の小規模事業者を重点支援先に選定し、利益計画を策定し四半期ごとに目標の進捗管理と経営アドバイスを行う管理会計を実施した。支援にあたっては、本会が作成したＹＷＴシート（詳細は、「今回の申請における取組の方向性」に詳述）を活用し、財務・顧客・業務・体制の各項目について現状の把握をおこなうことで、定性面の経営課題抽出を行い、課題解決に向けたアプローチを実施した。当初は経営指導員と経営支援員がペアとなり四半期毎に事業所を巡回し支援を行ったが、平成 28 年度からはより専門的で即効性のある経営支援となるよう経営支援員と中小企業診断士がペアとなり重点支援先を支援する方式に変更した。

（２）事業の成果

①全体的な経営状況の分析

経営状況の“見える化”を図るため定量的に分析が可能な指標はグラフ化して分析しているほか、業界の動向や商品・サービスの需要動向などとも比較し、日々の経営支援の際の基礎資料として活用している。法人の分析は民間調査会社に委託しているが、個人事業主について平成 24 年度以降一貫して職員が行っており、調査分析手法の確立と分析能力の向上を図ることができた。

②個社に対する経営状況の分析

損益計算書見える化においては、グラフ化したことで売上や利益の推移が一目瞭然となることから、定量面のみならず定性面についても経営課題の原因を究明するきっかけとして情報提供することができた。職員にとっても数字の比較だけでなく、より具体的に踏み込んだヒアリングが可能となったことで、その後の専門家派遣や事業計画策定支援につながるなどの成果を上げることができた。なお、分析結果やその後の専門支援状況については、経営カルテに記載することで支援実績を蓄積するほか、職員間の情報共有を行っている。

管理会計においては、平成 27 年度は対象者の 66％が、平成 28 年度は対象者の 60％が前年実績（売

上・経常利益）をクリアすることができた。1年間に渡り利益計画の達成に向けた伴走支援を実施することで、対象事業者の事業内容や課題が明確となることで、事業計画の必要性を感じられ、結果5社が経営革新の承認に至るなど経営発達支援事業間の有機的な連動を実感することができた。

（3）課題

分析対象については、全体的な業種毎となっていたり税務相談に関連した経営状況分析が主となるなど偏りがあった。地域の小規模事業者（個社）を幅広く対象とした経営状況分析については、職員が個別に対応しており経営発達支援事業として統一的な支援策確立に至っていない。

分析手法については、税務指導時や管理会計を用いた経営状況分析においては、統一フォーマットによる情報の蓄積ができており、誰が見ても事業者の状況を把握することができる。一方でその他の経営分析では手法や経営分析した結果の提供方法が担当者により異なっている。また、情報を共有する仕組みができておらず、事業所ごとに担当者がいるような状況となっている（＝属人的な業務運営）。今後は、担当者不在時にも均一なサービス提供ができるよう、分析結果を共有する仕組みが必要である。

＜今回の申請における取組の方向性＞

第1期において取り組んだ事業のうち「個社に対する経営分析」は継続して実施する。「全体的な経営分析」については、業種ごとの分析となるため、「1．地域の経済動向調査に関すること【指針③】」の「（1）長期的視点に立った経済動向調査」としてとりまとめを行う。

一方で、課題を踏まえて以下の継続事業の改善と新規事業の導入を実施する。

経営状況分析をきっかけに、事業計画策定支援に繋がる事例が数多くある。税務相談以外の場面でも伴走的な経営状況分析を実施し、分析後に事業計画策定支援など横断的に複数の経営発達支援事業が活用できるような体制を構築する。

また、調査手法の均一化と情報の共有を図るため経営状況分析の手法の改善を図る。経営分析結果を一元的に集約することで、担当者が不在であったり異動した場合でも、相談対応ができる体制を構築する。

＜事業内容＞

（1）統一フォーマットを用いた経営状況分析（新規）

過去3年間の財務諸表を分析することで小規模事業者の現在置かれている状況を的確に把握する。また、詳細なヒアリングを通してＳＷＯＴ分析を行うことで小規模事業者の強み・弱み（内部要因）と機会・脅威（外部要因）を把握する。定量面・定性面の経営環境を認識することで、新たな商品・サービスの開発や提供方法の検討等に資する資料提供を行う。

これまでは、職員が個々の様式で経営状況分析を行ってきたが、ローカルベンチマークを用いて定量面・定性面について経営分析を行い、分析結果を商工イントラ※1 に記載することで、情報を蓄積と提供サービスの均一化を図る。

（※1　商工イントラとは…県連が県下商工会に導入したシステム。地域の商工業者台帳を整備しており、事業者毎の経営指導による指導内容をサーバーに一元管理し、商工会内部で共有することができる。）

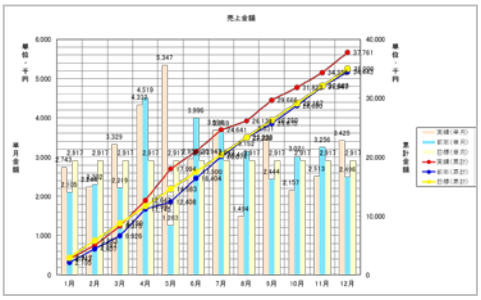
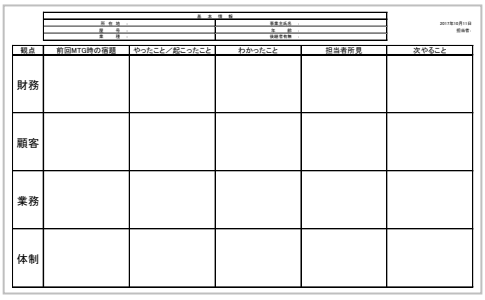
①支援対象者	詳細な経営状況分析を希望する小規模事業者
②分析項目	ア．過去3年分の財務情報の推移 ・売上高　・仕入高　・所得額　・売上高総利益率　・所得率 ・各項目の増減理由　・経営資源（ヒト・モノ・金・情報）の状況 イ．指標分析 ・自己資本比率　・流動比率　・返済余力　等 ウ．ＳＷＯＴ分析

③分析する手段	企業の健康診断ツールとして経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」を活用し経営状況を分析する。過去３年分の財務数値をもとに小規模事業者の経営状況を分析し、定量的な状況を視覚的に提示する。 数値に表れない定性的な要素については、ヒアリングを通しＳＷＯＴ分析により把握し、財務分析の結果とあわせて総合的に経営状況を分析する。
④成果の活用方法	ア．小規模事業者に対し視覚的に経営状況を提示することで、事業の現在地の把握と課題解決に向けた基礎資料として活用する。 イ．課題解決に向けた手法として、分析結果を踏まえた事業計画策定に活用する。 ウ．経営状況分析結果を商工イントラに入力することで、全ての職員が該当企業の経営状況の分析結果を把握できる体制を構築する。

（２）管理会計の手法を用いた四半期経営状況分析（継続）

創業後 5 年未満かつ四半期ごとの定期的な伴走支援を希望する小規模事業者を重点支援先とし、『帳簿書類』をリアルタイムに集計することで伴走型の経営分析手段として活用する。

分析結果を踏まえた利益計画を策定し、四半期毎に職員と専門家が連携して計画達成に向けた伴走支援を実施することで、収益力（売上・経常利益）アップの企業数増大と事業計画策定候補企業の掘り起しを図る。

①重点支援対象者	継続的な伴走支援を希望する創業後５年未満の小規模事業者
②分析項目	ア．今期の財務情報の推移と前期・目標との比較 ・売上高　・仕入高　・所得額　・売上高総利益率　・所得率 ・各項目の増減理由　・経営資源（ヒト・モノ・金・情報）の状況 イ．重点支援先の状況を踏まえた管理指標 ・来客数　・客単価　・販売促進費等の効果測定　など ウ．ＳＷＯＴ分析
③分析する手段	本会で開発した「管理会計フォーマット」「ＹＷＴシート」を活用する。「管理会計フォーマット」では、定量的な指標把握のため前期・今期・目標の 3 類型で売上・仕入・経費・利益を管理する。「ＹＷＴシート」では定性的な指標として「やったこと（Y）・わかったこと（W）・次やること（T）」についてヒアリング結果をもとに経営状況を分析する。 事業主が主体的に利益計画を策定し、経営支援員・専門家各１名がペアとなり計画達成に向けた個別指導を実施する。指導状況は必要に応じミーティングを実施し、職員間で共有するとともに、必要に応じてミラサポ等を活用した専門家派遣により専門指導を行い、収益力（売上・経常利益）アップの企業数増大を図る。 経営状況の分析と利益計画の策定、計画実現に向けた伴走支援を繰り返し行うことでＰＤＣＡサイクルを回し、小規模事業者の持続的発展を目指す。  （↑管理会計フォーマット） ※定量面を分析  （↑ＹＷＴシート） ※定性面を分析

④成果の活用方法	ア．経営状況の分析結果は、利益計画の策定や進捗状況確認の際を活用する。経営課題の抽出と改善に向けた伴走支援を実施する。 イ．課題解決に向けた手法として、分析結果を踏まえた事業計画策定に活用する。

＜目標＞

支援内容	第１期実績	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度
統一フォーマットを用いた経営状況分析数	－	120 社	120 社	120 社	120 社	120 社
管理会計の手法を用いた四半期決算による経営状況分析件数 （※目標数値の減少は、本事業を発展させ、「４．事業計画策定後の実施支援」において管理会計の手法を用いた四半期決算を導入するため）	８社 ※28 年度実績	６社	６社	６社	６社	６社
管理会計の手法を用いた四半期決算による対前年比収益力アップ企業割合	60% ※28 年度実績	67% ※6 社中 4 社	67% ※6 社中 4 社	67% ※6 社中 4 社	67% ※6 社中 4 社	67% ※6 社中 4 社

３．事業計画策定支援に関すること【指針②】

＜目的＞

経営環境の変化が激しい時代にあって、どのような企業も漫然と経営することはできない。経済動向や需要動向、自社の経営状況を踏まえ、これからの数年間どのような方針・手段・目標で経営するかを指し示すものが事業計画である。航海において羅針盤が不可欠であるのと同じように、経営においては事業計画を備え内外に指し示すことで安定的な経営が期待できる。

事業計画策定支援対象として小規模事業者や事業承継希望者が想定されるが、創業期・成長期・成熟期といったそれぞれの経営段階に合わせた事業計画策定支援制度を設けることで、変化に対応しうる企業体質を導き出し、地域における小規模事業者の持続的発展を図る。

＜第１期における取組と成果＞

（１）事業の内容

①小規模事業者

平成 22 年以降、経験や勘に基づいた経営から事業計画に基づいた経営への移行を促すため事業計画策定支援に取り組んでいる。事業計画策定支援を行う中で、提供する商品の差別化やサービスの専門化が図られた小規模事業者に対しては、ミラサポ等を活用した専門家派遣により客観性の高い事業計画が策定できる経営革新計画の承認支援を実施している。

②事業承継

事業承継に関しては、経営資源や財務状況等それぞれのおかれている状況が異なることから、ミラサポ等を活用し専門家を派遣することで現状分析することから支援を実施した。実際に承継するまでには複数年かかることから、専門家や地元金融機関と連携し状況把握をしながら継続的に支援した。

③創業後 5 年未満の方

中小企業白書（2006 年度版）の中で「開業年次別事業所の経過年数別生存率」が公表されており、個人事業主においては、創業 1 年後は約 40%の方が、5 年後には約 75%の方が事業を廃止されているという厳しい数字が示されている。この状況を踏まえ経営基盤が脆弱な創業後 5 年未満の方（創業希望者を含む）が持続的に発展できるよう、これまでの経験や保有するノウハウ（強み）と顧客ニーズや業界の動向把握（機会）を抽出できる創業計画書作成ツールの提供と完全個別支援による強み・機会を踏まえた創業計画書作成支援を行った。

④事業計画策定支援啓蒙活動

事業計画策定の必要性を啓蒙する手段として、事業計画策定や創業支援、IT 活用など現在本会が実施している経営発達支援計画に策定した活用実績をまとめた伴走型経営支援事例集を製作、配布した。

（２）事業の成果

①小規模事業者

小規模事業者に対しては、事業計画策定支援を実施する中で商品・サービスの差別化が図られたり同業他社にない革新性を見出すことが多いため、支援事業者の大部分が経営革新の承認に至っている。経営発達支援計画の認定を受けた平成 27 年以降の承認実績は次頁の通りとなった。なお、過去 7 年のうち平成 27 年度を除き 6 度日本一の承認実績となっている（福岡県下では 7 年連続№.1 の承認実績）。経営発達支援計画に取り組む以前の承認数は 25 から 30 社程度で推移していたが、平成 28 年度は 1.5 倍となる 44 社が承認を受けるなど、事業計画に基づいた経営が確実に普及している。

事業計画策定により自社の強みや弱み、機会・脅威を踏まえた 3 年から 5 年程度の中期事業計画が策定することができる。計画策定のきっかけとしては、次頁の通り複数の経営発達支援事業が入口と

なっていることが分かる。また、計画の実現にむけ販路開拓や設備投資等様々な取り組みが必要となるが、本会ではＩＴ活用や販路開拓支援など経営発達支援計画に定める各種支援施策を用いてサポートを行っている。第１期において、事業計画策定の入口と策定後の出口（フォロー）を整備することができた。

≪事業計画策定支援のうち経営革新取り組み状況≫

年度	承認者数	うち創業支援経由	うち創業後５年未満	うち経営状況分析経由	うち金融相談経由	うち補助金経由
２７年度	30 社	－	16 社 (53.3%)	3 社 (10.0%)	2 社 (6.7%)	12 社 (40.0%)
２８年度	44 社	2 社 (4.5%)	18 社 (40.9%)	7 社 (15.9%)	5 社 (11.4%)	33 社 (75.0%)
２９年度 ※9 月現在	22 社	2 社 (9.1%)	6 社 (27.3%)	3 社 (13.6%)	8 社 (36.4%)	9 社 (40.9%)
合計	96 社	4 社 (6.1%)	40 社 (41.7%)	13 社 (13.5 社)	15 社 (15.6%)	54 社 (56.3%)

※承認者数の内訳を右の欄に記載。なお、一部重複カウントの場合あり。

②事業承継

事業承継に関しては、実際に事業承継に至るまでに体制面や資産価値の問題等さまざまな課題が生じるため複数年に渡り継続的に指導する必要がある。地元金融機関や専門家と連携しながら事業承継窓口を設置したことで、第１期において新たに５件の事業承継相談を受けており、うち１件が事業承継に伴う事業計画策定に至っている。

③創業後５年未満の方

創業計画策定支援について、各年度における取組状況は以下の通りである。

≪創業支援取り組み状況≫

年度	受講者数	修了者数	創業者	備考
２７年度 ※8 月～	20 名	17 名 (修了率 85.0%)	17 名 (修了者の創業率 100.0%)	取止め３名
２８年度	29 名	25 名 (修了率 86.2%)	18 名 (修了者の創業率 72.0%)	取止め４名
２９年度 ※9 月現在	14 名	9 名 (修了率 64.2%)	7 名 (修了者の創業率 77.8%)	継続中３名 取止め２名
合計	63 名	51 名 (修了率 81.0%)	42 名 (修了者の創業率 82.4%)	継続中３名 取止め９名

受講する中で創業の厳しさを知り、途中で取り止められる方もいるが、平成 27 年度は修了者全員が創業に至るなど、平均して修了者の８割以上の方が春日市内での創業に至っている。また、創業支援終了時に聴取するアンケートでは、「理解しやすい」「いつでも質問できる」など概ね個別指導に対する高い評価を得ている。支援を受け創業された方の事業継続率は平成 29 年９月現在 97.6%となっており、国の統計（約 60%）を大幅に上回る結果となっている。創業前の支援策として、また、事業の持続的発展に向けた基盤作りとして一定の役割を果たせているものと考えている。

④事業計画策定支援啓蒙活動

伴走型経営支援事例集（右記冊子）は 3,500 部製作し、市内小規模事業者に配布したほか商工会窓口への設置、行政や金融機関等関係団体への送付により新たな経営支援メニュー利用者発掘を狙っている。事例集を閲覧した方が新たなヒントを得られ、経営革新計画の承認を受けられるなど小規模事業者の新たなチャレンジに対するマインドが広がりを見せている。

（３）課題
①小規模事業者
　事業計画策定の啓蒙活動として、冊子の製作や商工会ロビーに事業計画策定者のプレートを設置するなど事業計画策定の必要性を周知してきた。事業計画期間が満了したり変更の必要性が生じた際に再度事業計画策定を希望される方も増えており一定の成果を上げていると思われるが、本市の小規模事業者数を勘案した際に、新たな事業計画策定支援を実施のため掘り起しを行う余地が大いにある。
　また、小規模事業者に対する事業計画策定支援を行うにあたり、自社商品・サービスの特長が明確になり、結果として経営革新計画を活用するケースが多い。ただ、経営革新計画は全国統一の様式であるため、計画策定後の進捗支援をする際や小規模事業者本人が計画を実行する際に一部活用しづらい形式が見受けられる。今後は一部独自の記載様式を添付することで課題解決を図る。

②事業承継
　事業承継希望者に対しては、第１期における支援目標を毎年２社としていた。また、支援の専門性を向上させるため『福岡県事業引継ぎ支援センター』との連携を行うこととしていたが、商工会が事業承継支援を実施していることの認知度が低く相談自体の件数が少なかった。

③創業後５年未満の方
　第１期の創業支援制度利用者数は毎年約30名前後であることが分かったが、当初３年目の目標としていた50名には届いていない。創業支援施策の立案・運営について先進地に赴き視察研修を実施したが、広報活動に改善の余地が大いにあると感じた。積極的な広報により潜在的な創業希望者の掘り起しが必要である。

＜今回の申請における取組の方向性＞
①小規模事業者
　小規模事業者については、事業計画書の中に他の経営発達支援事業で実施している事業計画書の要素（実績報告書・月次利益計画書・行動フロー図）を取り入れた本会独自の様式を導入することで、計画策定後の進捗支援の効率化を図る。また、メインターゲットを市民の生活基盤を支える商業・サービス業者と設定し、経営状況分析や後述する需要動向分析を活用し、経営環境を的確に把握した事業計画策定に努める。

②事業承継
　事業承継希望者に対しては、承継時期を踏まえた数年前からの取り組みが重要となる。事業承継に関する情報や取り組み事例等を積極的に告知し、制度の利用を図る。

③創業後５年未満の方
　経営基盤が弱い創業期を経て成長期に移行するためには、自身の強みやビジネスチャンスを的確にとらえた創業計画書の策定が必須である。第１期に確立することができた創業支援策を継続実施することで、厳しい創業期を乗り越えるサポートを行い事業の持続的発展を下支えする。「４．事業計画策定後の実施支援に関すること」において後述する創業者フォローアップ制度と連携を図りながら、支援した創業者の成功により創業支援策の認知度向上を図り、新たな制度利用者を生む好循環を目指す。

④事業計画策定支援啓蒙活動
　小規模事業者それぞれの経営段階に合わせ、事業計画策定に取り組みやすい環境を作る必要がある。事業計画策定支援を実施していることの認知度を向上させるため、広報活動にこれまで以上に力を入れる。視察先においては、広報誌の発行やポータルサイトの運営、ＳＮＳやコミュニティＦＭでの情報発信のほか、公民館など地域の掲示板も活用して広報活動を行っていた。これらを参考に本会

でも広報の充実を図ることで事業計画策定への取り組みを促し、小規模事業者が自身でＰＤＣＡサイクルを回し持続的な発展に繋がるよう支援する。

＜事業内容＞

（１）新たに事業計画を策定する小規模事業者の掘り起し（継続・拡充）

①広報活動**（拡充）**

積極的な広報活動により、事業計画策定支援を実施していることを告知し、取り組みやすい環境を作る。広報誌の発行やホームページでの告知のほか、行政と連携して市報や地域の掲示板も活用して広報活動を行う。事業計画を策定する小規模事業者の掘り起しを図り、経営の安定化と更なる発展を目指す。

②成長企業モデル冊子製作**（継続）**

これまでに事業計画策定支援を実施し、顕著な実績を上げている小規模事業者を「成長企業モデル」としてとりまとめた冊子を隔年で製作することで、地域小規模事業者に対し事業計画策定の意味や必要性を啓蒙し、本会が提供する経営支援サービス活用を促進する。

（２）小規模事業者に対する事業計画策定支援（新規・継続）

①計画書作成支援ツールの活用**（新規）**

第１期に製作した「創業計画書作成支援ツール」をすでに事業を営む小規模事業者にも活用提案し、ＳＷＯＴ分析をベースに簡易な事業計画書策定を支援する。サービス提供レベルを均一化し、質を落とさず対応者数を増やすことができる。「１．地域の経済動向調査に関すること【指針③】」および「２．経営状況の分析に関すること【指針①】」の情報を活かした事業計画策定を促す。

②事業計画策定支援**（継続）**

経営状況分析や後述する需要動向調査、創業者など他の経営発達支援事業利用者が持続的な経営にステップアップするための受け皿として、事業計画策定支援を実施する。

これまでの支援経験から、事業計画を策定したことがない小規模事業者は、計画策定の必要性に対する意識の低さや取組中のモチベーション維持が難しい場合がみられることから、職員が一貫して事業者に寄り添い、事業計画完成まで伴走的に意識啓発を行う。

自社の強みや外部環境の変化等の分析結果を踏まえた事業計画作成を行い、環境の変化に柔軟に対応できる経営基盤の構築を支援する。雇用の拡大や人材の育成を積極的に行う意思のある小規模事業者に対しては、㈱日本政策金融公庫が創設した『小規模事業者経営発達支援融資事業』など融資申し込みに事業計画書の添付が求められる融資制度活用を促す。

策定する事業計画の客観性や実現可能性を向上させるため、ミラサポ等専門家派遣制度を有効活用し、1 社あたり 3 回程度の面談の中で自社の強みや機会、顧客ニーズをとらえた事業計画策定を目指す。

（３）事業承継希望者に対する事業承継計画策定支援（拡充）

①事業承継に関する新たな支援機関との連携**（拡充）**

事業承継については、置かれている状況が小規模事業者によって千差万別であるため、複数年にわたるアプローチが必要である。第１期に引き続き地元金融機関との連携により複数回に渡る面談や巡回訪問により事業承継計画を作成支援する。また、より専門的な支援が必要な場合は『福岡県事業引継ぎ支援センター』と連携しながら相談対応にあたる。福岡県事業引継ぎ支援センターでは親族間・従業員・M&Ａ等具体的内容に応じた多数の支援実績を有しており、支援内容の充実を図り、事業者メリットを向上させる。

金融機関や福岡県事業引継ぎ支援センターとの専門指導には、本会職員も同席することで、事業承継に関する知識習得を目指す。

（４）創業後５年未満の方に対する創業計画策定支援（継続・拡充）

①創業計画書作成支援ツールの提供**（継続）**

「１．地域の経済動向調査に関すること【指針③】」の情報を活かしつつ、創業相談者の強みや機会を引きだし、創業計画に反映させる『創業計画書作成支援ツール』を第１期に製作した。他社との差別化を図るとともに事業の持続化が見込める小規模企業を創出する。また、統一フォーマットに基づく指導により複数の職員が担当してもサービスの質を均一化して提供することが可能となる。

②特定創業支援事業（個別支援制度）の実施**（拡充）**

春日市が産業競争力強化法における創業支援認定を取得しており、市・商工会・金融機関が共同で地域における新規創業を支援する。連携機関として本会が創業希望者や創業後５年未満の方を対象とした創業計画作成支援（特定創業支援制度）を実施する。

複数名の創業希望者に対し講師１名が指導する講習会形式ではなく、講師が創業希望者に対しマンツーマンで個別指導する点が特徴。１回あたり２時間・全４回のカリキュラムのうち初回は経営指導員が、２回目以降は中小企業診断士が担当する。受講内容は金融、財務、販路開拓など事業を営む上で必要な知識習得を図る。最終回には客観性と実現性の高い創業計画書が完成している。

課題である支援制度の認知度向上を図るため市報や新聞折込、ＩＣＴの活用等積極的な広報活動を行う。また、利用者に対するアンケート調査によりカリキュラムや支援方法の改善を図ることで、支援対象者の円滑な事業開始を支援する。

＜目標＞

支援内容	第１期実績	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度
事業計画策定支援に関する広報活動	３回 ※28 年度実績	３回	３回	３回	３回	３回
成長企業モデル冊子製作回数	１回 ※28 年度実績	１回	－	１回	－	１回
事業計画策定件数	44 社 ※28 年度実績	30 社	30 社	30 社	30 社	30 社
事業承継計画策定件数	１社 ※28 年度実績	１社	１社	２社	２社	２社
創業計画策定件数	29 名 ※28 年度実績	30 社	30 社	30 社	30 社	30 社

４．事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

＜目的＞

事業の持続的発展には、事業計画の策定と計画実現に向けたアプローチ、計画との差異が生じた場合の軌道修正が必要であり、事業計画は事業の羅針盤と言える。本会ではこれまで経営支援アプローチの第１歩として事業計画策定を支援してきたが、事業計画の完成がゴールとなりその後の経営に有効に活用されていないケースが一部で見受けられる。

事業計画の進捗状況を定期的に把握できる仕組みを構築し、経営課題に対し専門性の高い経営支援を迅速に提供できるよう努める。新商品・新サービスを開発した小規模事業者に対しては、後述する『６．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】』とも連携させながら事業計画の実現を促進する。

また、冒頭に目標として掲げた「創業を春日市の文化とする」ためには創業者の事業成功が不可欠である。経営基盤がぜい弱な創業者をサポートし持続的に発展を促進できるよう、創業後５年未満の事業者を重点支援先と設定し、創業計画実現にむけた伴走支援を強化することでＰＤＣＡサイクルが円滑に機能するよう支援を行う。

＜第１期における取組と成果＞

（１）事業の内容

①小規模事業者・事業承継

すでに事業を営んでいる方に対しては、重点支援先を１社選定し事業計画の策定と実行支援を実施した（経営支援フィールドワークと命名）。月次決算の資料を基に１回あたり２時間から３時間程度の面談を実施した。顕在化した経営課題はもちろん潜在的な課題も探りながらリアルタイムに改善支援を実施した。

事業計画を策定支援した小規模事業者に対しては、アンケート調査を毎年度実施しており、売上や従業員数等の状況把握を行った。また、商業・サービス業が多いことから、全ての事業計画策定支援者に対して販路開拓の手段として小規模事業者持続化補助金の活用提案を行い、申請支援を実施した。

事業承継については、税務相談をきっかけに事業承継支援を行うことが多い。記帳指導を通じて事業承継計画の進捗把握と指導をおこなった。担当職員で対応が困難な場合は、ミラサポ等を活用し専門家派遣により課題解決を図っている。

②創業後５年未満の方

平成 27 年度は事業の進捗状況を確認するための手法として家賃補助制度を設け、創業計画策定支援した 17 社中８社が制度を利用した。補助申請に当たっては、四半期ごとの実績報告を義務化したことで、申請者全員の創業計画進捗状況と経営課題を確認することができた。

また、効果的な販売促進が実施できるようチラシやポップ、店舗レイアウト、顧客分析等必要に応じ専門家派遣を実施し、計画達成に向けた伴走支援を実施した。

本会では、見込みや予想など不確定な要素が多分に含まれる創業計画については、原則として１年から２年の短期間を計画期間としている。そのため、創業計画策定支援後１年を経過した方に対しては、実績に基づいた新たな事業計画策定のため支援を実施した。

（２）事業の成果

①小規模事業者・事業承継

経営支援フィールドワークにおいては、全てのミーティングに職員が同席することで、中小企業診断士の指導法やヒアリング法、提案方法などの専門知識に触れることができた。伴走的な事業計画実施フォローの結果、目標値は未達成であったが、前年実績を大幅に超える経常利益を計上でき、経営環境の健全化につなげることができた。

事業計画策定支援を行う過程で小規模事業者と担当職員との関係性が密となることもあり、それぞ

れの経営状況を踏まえた計画実行支援を行っている。

≪計画実行支援の例≫

販路開拓	フランチャイズ展開支援・ビジネスマッチング活用提案・自社ホームページの開設支援・国や県が実施する補助金活用提案・チラシ製作支援・セミナーの開催
税務相談	税務相談所への加入提案・ミラサポやエキスパートバンクを活用した専門家派遣
金融相談	マル経や経営力強化資金、創業資金における事業計画書活用
法人成り	ミラサポやエキスパートバンクを活用した専門家派遣
人材確保	労働保険加入勧奨・助成金活用提案
新事業展開	経営革新計画策定支援・県や県外郭団体が実施する施策の活用提案

②創業後 5 年未満の方

創業計画の進捗状況把握については、目標に対する実績以外に経営課題の抽出や必要としている経営支援の把握を行った。把握した経営課題に対しては、ミラサポ等を活用し専門家派遣することで、傷口の浅いうちに即効性のある治療（専門性の高い経営支援）を行った。

創業計画の計画期間満了により新たに中期事業計画策定に取り組む事業所や IT 活用支援など他の経営発達支援事業を重複活用される事業所も多く、伴走支援策の連動に繋がった。

（３）課題

①小規模事業者・事業承継

事業計画策定後は、ビジネスマッチングや商談会、補助金等の事業者支援策が公募・募集された際にコンタクトをとることが一般的で、四半期等定期的な状況把握まで至っていない。

また、計画実行にあたり課題が生じたときは専門家派遣等の個別フォローアップを実施しているが、結果把握は担当者レベルにとどまっており共有化対策が必要である。

②創業後 5 年未満の方

創業計画の伴走支援として実施した家賃補助制度は大変効果的であったが、平成 28 年度以降は予算措置が困難となり、実施することができなかった。定期的なアンケート調査やセミナーの案内、特定創業者を対象とした懇談会等を企画・実施したが反応は芳しくなく、特に売上・利益といった定量的な実績把握が難しい状況にある。

＜今回の申請における取組の方向性＞

①小規模事業者・事業承継

経営環境の変化が激しいことから、計画策定後も経営状況調査や需要動向調査による自社分析を促し、策定した事業計画の実現に向けた伴走支援を実施する。高い専門性が必要となる場合は、ミラサポ等専門家派遣を活用し、課題の解決を図る。

②創業後 5 年未満の方

国が取りまとめた創業者生存率を念頭に、創業者の持続的な発展を図るため、四半期ごとの状況把握徹底を図る。特定創業支援事業のカリキュラム改定により創業計画策定支援後の接点を増やし、商工会からのアプローチはもちろん、創業者が自発的に経営相談しやすい環境を醸成する。

＜事業内容＞

（１）小規模事業者・事業承継者に対する事業計画実施支援（拡充）

事業計画の実現に向けた伴走支援強化を目的に、四半期ごとに状況把握を行い、売上・利益の拡大を目指す。専門家派遣等の伴走支援実施情報は商工イントラにデータを蓄積することで、職員間の情報共有を図る。

① 経営支援フィールドワーク **（拡充）**

計画実行にあたり継続的に専門家を派遣する『経営支援フィールドワーク』を実施する。第１期においては、重点支援先を１社選定したが、支援制度として確立することができたことから、「２．経営状況の分析に関すること」で用いた「管理会計の手法を用いた四半期決算」を応用し、事業計画を策定支援した事業所のうち経営指導員１人あたり１社～2 社程度を重点フォローアップ先として選定し、管理会計の視点で事業計画の実施フォローを行う。

事業所にとっては計画実行にあたり必要な時に必要なだけ専門指導を受けることができ、計画の実現により売上・利益の拡大が期待できる。また、経営指導員にとっても専門家の支援ノウハウを直に学ぶことができる（ＯＪＴ）。

② 事業計画の実績報告 **（拡充）**

事業計画書の中に他の経営発達支援事業で実施している事業計画書の要素（実績報告書・月次利益計画書・行動フロー図）を取り入れた本会独自の様式を導入する。四半期毎に状況を把握することで、計画の進捗度合いと経営課題を把握する。

また、創業計画策定後の伴走支援として実施する上記『状況報告書』と同様のフォーマットを活用することで定量面のみならず定性面の経営課題把握に努め、課題解決に向けた専門支援を実施する。

（２）創業後５年未満の方に対する創業計画実施支援（拡充）

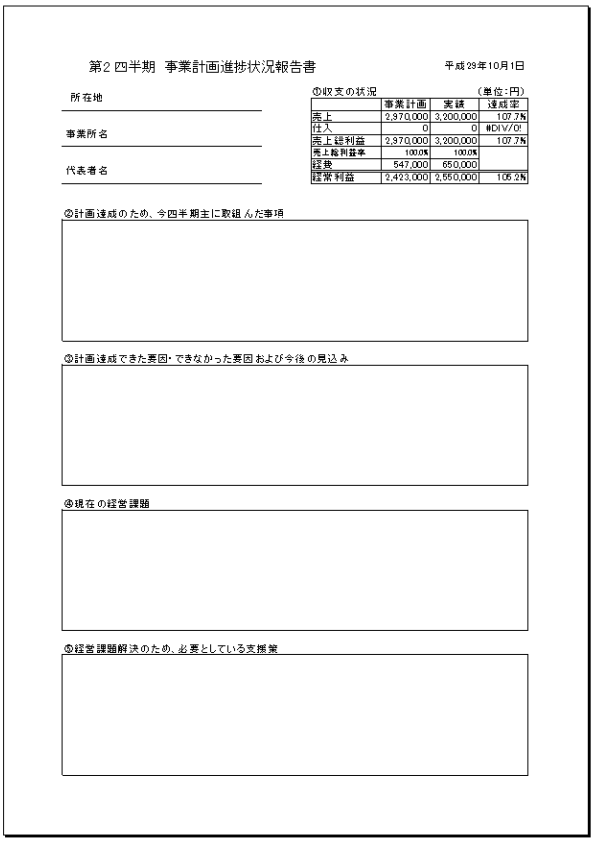
創業計画書策定支援を実施した小規模事業者を対象にフォローアップを継続的に実施する。専門家派遣等の伴走支援実施情報は商工イントラにデータを蓄積することで、職員間の情報共有を図る。

① 創業計画書四半期報告 **（拡充）**

特定創業者支援制度利用にあたっては、右記報告書により事業計画の進捗状況を四半期ごとに提出することを条件とする。

目標に対する達成度合い等定量的な指標を用いて経営状況の把握に努めるとともに、定性面の状況把握を図るため現在直面している経営課題を聴取し、解決のためミラサポ等専門家派遣などを活用することで売上・利益の拡大を図り事業の持続的発展を促す。

また、上記課題を踏まえ四半期報告の把握件数を増加させるため、特定創業支援のカリキュラムに四半期報告を加え、「計画策定⇒計画の実施支援」を一体として実施できるよう改善する。



第２四半期　事業計画進捗状況報告書　　平成29年10月1日

所在地

事業所名

代表者名

①収支の状況　（単位：円）

	事業計画	実績	達成率
売上	2,970,000	3,200,000	107.7%
仕入	0	0	#DIV/0!
売上総利益	2,970,000	3,200,000	107.7%
売上総利益率	100.0%	100.0%	
経費	547,000	650,000	
経常利益	2,423,000	2,550,000	105.2%

②計画達成のため、今四半期主に取組んだ事項

③計画達成できた要因・できなかった要因および今後の見込み

④現在の経営課題

⑤経営課題解決のため、必要としている支援策

（３）共通の事業計画実施支援（継続・拡充）

① 事業計画の提出が必須となっている融資制度の活用**（継続）**

㈱日本政策金融公庫が設ける『小規模事業者経営発達支援融資事業』や『経営力強化資金』、『小規模事業者経営改善資金（マル経）』制度は他の融資制度に比べ低廉な金利が設定されているが、その活用にあたっては事業計画書の作成が前提となっている。本会が実施する事業計画書作成支援制度を活用した小規模事業者に対しては、積極的に上記融資制度の活用を促し、円滑な資金調達と少ない金利負担により小規模事業者の持続的発展を側面支援する。

＜目標＞

支援内容	第１期実績	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度
フォローアップ支援延べ回数（事業計画・事業承継計画・創業計画）	187 回 ※28 年度実績	180 回	180 回	180 回	180 回	180 回
経営支援フィールドワーク対象事業者数	1 社 ※28 年度実績	4 社	4 社	4 社	5 社	5 社
事業計画の提出が必須となっている融資制度の利用者数	30 社 ※28 年度実績	30 社	30 社	30 社	30 社	30 社

５．需要動向調査に関すること【指針③】

＜目的＞

経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が乏しい小規模事業者においては、製品開発にあたり需要動向を調査することが困難であったり、そもそも必要性を感じられていないことが多い。また、事業計画作成支援後の実行支援を行う中で、思うような成果が上がらない要因として商品・サービスを提供する小規模事業者の思いが強く、消費者ニーズとミスマッチを起こしていることが少なくない。

販路開拓・事業拡大のためには、供給側の視点だけでなく消費者（需要）目線で自社商品・サービスを見直すことが必要である。小規模事業者の要望に応じそれぞれの業種や取扱い品目に応じた需要動向調査を実施することで、より効果的な事業計画策定や実行支援、販路開拓に寄与する。

＜第１期における取組と成果＞

（１）事業の内容

「１．地域の経済動向調査に関すること【指針③】」の際に実施する法人・個人事業主に対するヒアリング調査結果や他団体が発行・提供するデータから需要情報を抽出し、民間調査会社などの専門家を交えて需要動向を調査分析した。

調査結果は、以下の項目に活用した。

・創業計画や事業計画策定時に情報を提供し、効果的な計画策定を促進
・職員会議において「需要動向調査」結果を説明することで、情報を職員間で共有
・各職員が担当する業務に際し、巡回訪問・窓口相談の折に業種別の需要動向などの情報を提供
・本会ホームページにて『調査結果』を公表することで地域の商工業者に情報提供

第１期最終年となる平成２９年度には、株式会社日本統計センターが提供する市場情報提供サイト『ＭｉｅＮａ』を活用し、創業者を中心にマーケティング情報の提供を行った。

（２）事業の成果

個人事業主・法人ともにヒアリング調査に基づき実際の需要情報を把握・分析した。第１期以前はこのような取り組みはなかったが、春日市の特徴である商業・サービス業における商品・サービスの需要動向を把握することがきた。特に各業種ともに経営状況の芳しい事業者を選抜して調査したことから、消費者やバイヤーニーズを如実に反映したデータ収集となった。事業計画の策定や新商品・新サービス開発にあたり参考となる資料を提供することができた。

『ＭｉｅＮａ』の活用にあたっては、創業者が自社商品・サービスのメインターゲットを念頭にエリア分析を行うことで販売促進に効果的な出店場所を選定することができた。チラシ配布等広告宣伝を行う際にも、統計情報をもとに対象エリアを選抜することで、ターゲットとする潜在顧客の年齢層や消費動向等の情報を把握できるため、効果的な販売促進活動に繋がった。

（３）課題

第１期の取り組みは、どちらかと言うと品目別といった大きな単位での調査となっており、個別の小規模事業者が商品・サービスの販路開拓を行う際に調査結果を直接的に利用することが困難な場合があった。

冒頭の「小規模事業者の現状と課題」において述べたとおり、春日市の小規模事業者は、急速に第3次産業化が進んでおり、製造業・建設業のほか小売業においても事業者数の減少傾向が見られる。春日市内外に大型商業施設ができており、日用品の買い物に自動車等の移動手段が必要であるが、春日市が住宅地化して約3、40年経過していることを鑑みると地域の生活を支える小売業の衰退は、自動車運転免許を持たない高齢者等を中心に「買い物難民」を生じさせる恐れがある。

第１期３年目に実施した「ＭｉｅＮａ」を活用した個別マーケティング調査を発展させ、生活に直結する商業・サービス業を営む小規模事業者（個社）を念頭に、事業計画策定時や新商品・新サービス開発時に直接活用できる需要動向情報を提供することで「売れる商品」・「売れるサービス」づくりを促進する必要がある。

＜今回の申請における取組の方向性＞

課題を踏まえ、第１期に実施した「総体的な分析となる品目別の需要動向調査」は、「１．地域の経済動向調査に関すること【指針③】」における調査項目とする。

新たに、個社が事業計画を策定する際や新商品・新サービスを開発する際に直接的に活かすことができる需要動向調査を実施する。

自社が取り扱う商品・サービスに対する顧客ニーズや市場動向を把握することは、効果的な販売促進や販路開拓に繋がることが期待できる。ただ、経営資源に限りある小規模事業者にとって、少子高齢化やグローバル化、顧客ニーズの多様化など著しく変化する経営環境を的確に把握することは困難である。

そこでミラサポ等専門家派遣を活用し支援対象となる小規模事業者の経営実態（ＢｔｏＢ又はＢｔｏＣ）に合わせ需要動向調査を実施する。また、春日市内の小規模事業者のうち大多数が商業・サービス業を営んでいることを踏まえると、メインターゲットとなる消費者は店舗からそれほど遠くないエリアに在住する地域住民であると想定されることから、経済センサス等統計情報に基づいたエリアマーケティングにより効果的な販売促進支援を行う。

＜事業内容＞

（１）商品・サービス（１次データ）の需要動向調査（新規）

（目的）

本調査では支援対象事業者を選定し、バイヤー経験者や民間調査機関などの専門家を交えマーケティング調査を実施することで、消費者やバイヤーのニーズを把握し、販路開拓や販売促進時に効率的で効果的な事業展開となるよう参考資料を提供する。

また、専門家による指導を実施することで小規模事業者自身もマーケティング調査ノウハウを知る機会となり、以後の商品・サービス開発時に自主的な調査が可能となる。

①支援対象者	事業計画策定支援を実施した小規模事業者・創業者（商業・サービス業）
②調査項目	価格・原材料・梱包・デザイン・使い勝手・性能・品質・ロット数・納期・保証・類似商品など支援対象者が販売・提供を目指す商品・サービスに合った項目。
③調査する手段	バイヤー経験者や中小企業診断士、民間調査機関等専門家と連携し、支援対象者が提供を目指する商品・サービスのプロトタイプについて、上記対象となる項目をヒアリング調査する。調査にあたっては、客観性を高めるため２人以上の専門家派遣を実施する。 なお、収集した情報については職員が整理を行い、課題が把握しやすいようグラフや図を用いて見える化して支援対象者に提供する。
④成果の活用方法	ア．調査結果を踏まえ、商品・サービスの付加価値向上に向けた改善提案を行い、必要に応じて専門家派遣を実施し需要を踏まえた新商品・新サービス開発を支援する。 イ．調査結果は本会の共有サーバーに保存することで、全職員に調査情報の共有を行う。また、専門家の指導方法を習得することで同様の支援が必要な際にノウハウを活用する。

（２）統計調査結果等（２次データ）を活用した需要動向調査（継続）

（目的）

春日市の特徴を勘案した際に、狭い商圏の中で需要やターゲットを見据えた事業展開が必要である。自社商品・サービスに対する１次データだけでは把握が困難な商圏分析や消費トレンド情報等２次データを活用することで、商品・サービスのニーズやメインターゲットとなる消費者層を的確にとらえ、需給ギャップを縮減させた経営に資するためマーケティング調査を実施する。

①支援対象者	上記（１）で需要動向調査を実施した小規模事業者・創業者
②調査項目	ア．第１期同様、「市場情報評価ナビＭｉｅＮａ」を活用し、ターゲットとなる消費者の状況など出店エリアの商圏情報を把握する。 【エリア（市町村または町丁）ごとに把握できる主な指標】 ・住民基本台帳人口（男女別・年齢別・昼夜別等） ・国勢調査世帯数 ・消費者の富裕度 ・品目別消費動向 （食品・住居費・家具家事用品・保険医療関係・教育・娯楽等） イ．一般的に公開されている各種統計情報を用いて商品・サービスのトレンドや消費動向など上記（１）の需要動向調査結果を補完するデータ収集を行う。
③分析する手段	ア．支援対象者が提供を目指す商品・サービスをふまえ、ターゲットとなる消費者や購買力等のデータを抽出し、効果的なマーケティングエリアを選定する。 必要に応じて、調査結果の集計や分析は専門家を交え行い、商圏マップやグラフ・表、競合店の状況など視覚的に理解しやすくなるよう工夫する。 イ．日本経済新聞、業界紙、日経テレコン POS EYES などを活用し、「売れ筋商品・サービス」「トレンド」「消費動向」等支援対象者が必要とする調査項目データを収集する。
④成果の活用方法	ア．上記（１）で調査した１次データに、商品・サービスに関するトレンド情報等客観的な２次データを補完し小規模事業者に直接提供することで、市場や消費者の状況を考慮したマーケットインの考え方を導入した新商品・新サービス開発（仕様・価格・数量・容量・メインターゲット等の設定）、新規出店の参考資料とする。事前に需給のミスマッチを防ぎ、限られた経営資源を効果的に活用できることで小規模事業者の持続的発展を促す。 イ．支援対象者がメインターゲットと想定する消費者情報（男女・年齢・富裕度・消費動向）を把握することで提供する商品・サービスの販売促進エリアを絞り込み、効率的な広告宣伝を実施する。 ウ．調査結果は本会の共有サーバーに保存することで、全職員に調査情報の共有を行う。また、専門家の指導方法を習得することで同様の支援が必要な際にノウハウを活用する。

＜目標＞

支援内容	第１期実績	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度
商品・サービスに関する需要動向調査	－	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
商圏分析サービスを活用した需要動向調査	－	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社

６．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】
＜目的＞
　経営環境の変化が激しい上に、資本力ある大手チェーン店との競争を強いられる小規模事業者が生き抜くためには、既存顧客以外の新たな販路開拓が重要である。ただ、多くの中小企業においては、商談会やビジネスマッチング事業への参加経験が乏しく、場合によっては存在を知らないケースも想定される。そこで、筑紫地区商工会と共同で実施しているビジネスマッチング事業をきっかけに、県連等他団体が主催する大規模商談会・個別商談会をステップアップして活用できるよう、支援体制を整える。
　また、新たな顧客を関東や関西圏など地域外に求めることも必要であるため、ホームページやＳＮＳの活用講習会や個別支援提案を行い、新規需要開拓に寄与する。

＜第１期における取組と成果＞
（１）事業の内容
①商談会
　事業規模を考慮し「域内」「域外」「個別」と段階的なビジネスマッチング活用を提案した。
　域内とは、筑紫地区内のことで、平成 25 年以降 5 回にわたり筑紫地区 4 市 1 町の商工会が共同して筑紫地区ビジネスマッチングフェアを開催している。当初はブースを設けた集合型であったが、商談に至らないケースもあり、平成 28 年からはバイヤーとの完全個別マッチング形式に内容を改めた。
　域外とは東京や大阪、福岡など筑紫地区外を指す。県連や他団体が主催する商談会やビジネスマッチング情報を適宜ホームページ上での広報や域内マッチング利用者、事業計画策定支援者に個別案内し、活用を促進した。
　個別とは、販売店やバイヤーなどＢｔｏＢ取り引きを促すためのビジネスマッチングを指す。本会では市内に 2 店舗有するスーパーマーケットとの個別商談会を開催し、販売促進を支援した。
　また、効果的な出展となるよう、平成 27 年からはマッチング開催前に販路開拓セミナーを開催し、イベントの事前・当日・事後の効果的な販路開拓手法を提供した。

②ＩＣＴ活用
　経営においてＩＣＴの利活用は必須アイテムとなっている。消費者が商品の購入やサービス利用を検討する際にホームページで確認することが一般化する中、小規模事業者においては自社ホームページが整備されていないなどＩＣＴが活用されていないことが多い。
　その要因として、初期コストに対する敬遠やＩＣＴ活用の必要性を理解されていない等が考えられる。そこでＩＣＴ活用事例の紹介やコストを掛けずに自社ホームページを製作できる方法を提案することとした。訴求力ある自社ホームページ（ランディングページ）を製作するため、事例に基づき効果的なＷｅｂ活用が学べる講習会とその後 3 回に渡り個別専門家派遣を行うハイブリッド型のＩＴ活用セミナーを実施することで、小規模事業者におけるＩＣＴ活用の端緒とした。

（２）事業の成果
①商談会
　筑紫地区ビジネスマッチングフェアについて、平成 27 年度は 29 社が出展した。ブースを設ける集合型で開催したが、商談成立や見込みはアンケートに回答した 27 社中 11 社（40.7%）となった。前年のアンケート結果を活かし平成 28 年度はバイヤーとの個別面談型で開催し 30 社が出展した。アンケート調査に回答した 16 社中 14 社（87.5%）が商談成立や継続、新たなバイヤーの紹介を受けるなど販路開拓に向けた成果を前年度に比べて大幅に向上させることができた。
　スーパーマーケットとの個別商談会については、平成 27 年度 13 社、28 年度 7 社のマッチングを行った。バイヤーから商品に対する評価が得られたり、商談成立（平成 27 年度 3 社・平成 28 年度 2

社）により新たな卸売上が上がるなどの成果を上げることができた。
　域外マッチングについては、事業計画策定を支援した事業者に小規模事業者持続化補助金の活用を促し、東京や大阪等県外で開催される大規模な商談会への参加が可能となった。
　販路開拓セミナーについては、21 名の参加となった。講師と出席者の意見交換をメインにしたことで、より実践的な講習内容となった。今回の経験を踏まえ次年度はワークショップ形式を採用するなど販路開拓につながりやすい手法を模索した。

②ＩＣＴ活用
　ＩＴ活用セミナーを平成 28・29 年度に実施した。セミナー後に個別専門家派遣を行うことから 10 社程度を想定し募集したが受講希望が多数あり、平成 28 年度は 16 社、平成 29 年度は 18 社（予定）に対し自社ホームページ（ランディングページ）製作を支援した。支援対象者から回収したアンケート結果によると、自社ホームページ経由の売上が増加したり 24 時間問合せ対応が可能となりあらたな受注につながるなど、小規模事業者の販路開拓に直接的に寄与することができた。

（３）課題
①商談会
　筑紫地区ビジネスマッチングフェアについては、年々開催内容の改善を行っており、今後も開催状況を踏まえたうえで適宜ブラッシュアップを行っていく必要がある。
　スーパーマーケットとの個別商談については、小規模事業者とバイヤーとの調整が困難でマッチングしたものの商談成約率が低かった。要因として小規模事業者の商品提供能力やバイヤーの求める商品との乖離があったものと思われる。域内マッチングを経ることで自社商品に対する評価や求められる生産能力等を事前に把握したうえで、段階的に個別マッチングの活用を提案するなど工夫が必要であった。

②ＩＣＴ活用
　平成 28 年にはモバイル・スマートフォン経由のＷｅｂ閲覧がパソコン経由を初めて上回るなど、今や大多数のユーザーがスマートフォンを活用している。小規模事業者が事業展開するにあたり自社ホームページを持つことはもちろん、スマートフォン対応のランディングページを設けることが必要である。またコンテンツは事業状況に合わせ適宜更新しなければホームページの価値はマイナスに作用することから、継続的な情報発信の重要性を普及する必要がある。
　スマートフォン経由の閲覧で特に効果を発揮するのが、短時間で視覚的に商品・サービスを訴求できる「動画」を活用した販売促進である。第１期は自社ホームページ製作に力点を置いていたが、動画活用セミナー等ＩＣＴ活用のレベルアップを図る必要がある。

＜今回の申請における取組の方向性＞
①商談会
　事前に「５．需要動向調査に関すること【指針③】」で策定した需要動向調査を経由し、ニーズを事前に充分把握したうえで支援する必要である。
　第１期の課題を踏まえ、販路開拓策として個別商談はハードルが高いことから、「域内⇒域外」と段階的に支援を行うことに重点を置いて販売促進を支援する。

②ＩＣＴ活用
　テレビ視聴が減少しテレビ広告も効果が少なくなっている。少予算で販売促進活動が可能となるＳＮＳの活用は、小規模事業者でも取り組みやすい販促活動の必須アイテムといえる。
　これまでにも、自社ホームページを安価に自主製作できるようＩＴ活用セミナーを実施したが、更なる効果的な販売促進策としてＳＮＳ（Ｆａｃｅｂｏｏｋ・Ｉｎｓｔａｇｒａｍ・ＬＩＮＥ@等）や動画の活用を提案する。

＜事業内容＞

（１）商談会等活用促進事業（拡充）

ビジネスマッチング開催時期に合わせて、イベントを活用した集客についての講習会を実施する。事前・当日・事後の効果的な販売促進策について指導を行うことで、商談会やイベントでの効果的なプロモーション活動についてノウハウを提供する。

第１期においては、平成 27・28 年度において座学で、平成 29 年度はワークショップ形式で実施した。第２期では、座学でセミナーを実施した後、希望者を対象に専門家の個別派遣を実施し、店舗診断や売場の改善、商品・サービスの見直し等営業に直結する専門支援を実施することで販路開拓に直結する伴走型経営支援を行う。

（２）商談会の開催・活用提案（継続）

①域内マッチング**（継続）**

商談会を利用したことがない方がファーストステップとして活用できるよう、本会を含む筑紫地区（春日市・大野城市・太宰府市・筑紫野市・那珂川町）5 商工会が連携し、バイヤー（約 30 社）とのマッチングを促進するため合同商談会（筑紫地区ビジネスマッチングフェア）を年１回実施する。バイヤーとのマッチングにより新規取引先を確保しやすい環境を提供する。

開催後は、複数回に渡り参加企業を対象にアンケート調査を実施し、成約状況や商談の継続状況の把握を把握する。成約に至らない場合でもバイヤーからの指摘事項を商品開発に活かすことで商品のブラッシュアップを図ることが期待できるため、バイヤーに対しても状況の調査を実施し、結果を対象者に提供することで商品力向上を図る。

また、県連が実施する『出展案内直接配信制度』を活用して関係団体が実施する商談会情報を提供することで、域外マッチングへのステップアップを促進する。

②域外マッチング**（継続）**

域内マッチング出展者や積極的に販路拡大を希望する小規模事業者を対象に、東京や大阪など筑紫地区以外で開催される商談会など大規模なマッチング事業への参加を提案する。

大型の商談会では、求められる品質やロット数等高いハードルが科せられることが想定されるため特に出展準備段階での支援が重要である。ミラサポ等の専門家派遣制度を活用しバイヤー経験者から専門的なアドバイスを行うことで、効果的なプロモーション活動となるよう支援し、商談数の向上を図る。

出展後は、アンケートやヒアリング調査により商談成約状況や商品に対する指摘事項等を把握する。成約に至らない場合でも、ダイレクトメール等による継続的なアプローチにより販路開拓に結び付くケースもあることから、ミラサポ等専門家派遣制度を活用し効果的な販売促進支援を実施する。

（３）ＩＣＴ活用（継続・新規）

①ＩＣＴ活用セミナー（基礎編）**（継続）**

自社ホームページがない、あるいは、ホームページを有効活用できていない小規模事業者を対象にｊｉｍｄｏ（ジンドゥー）など無料で容易にホームページ（ランディングページ）を作成できるツールを活用する講習会と事後の個別専門家派遣をパッケージ化した企画によりランディングページを製作し、効果的な販売促進を図る。また、『ニッポンセレクト．ｃｏｍ』（全国商工会連合会が運営）や『福岡よかもん市場』（福岡県・福岡県中小企業振興センターが運営）といった関係団体が運営する通販サイトを活用提案し、コストを抑えた販売促進策を提案する。

ホームページ完成後は、半年経過後に専門家派遣を実施し、Ｗｅｂ解析ツールを活用しユーザー来訪状況を把握するとともに、ホームページ内容の改善を実施する。

②ＩＣＴ活用セミナー（応用編）**（新規）**

自社ホームページを持つ小規模事業者や上記ＩＣＴ活用セミナー基礎編受講者のフォローアップとして、ＳＮＳの活用・自社商品・サービスを効果的にアピールするため動画の取り方・編集の仕方・ホームページやＳＮＳでの公開の仕方についてノウハウを提供する。

第１期において自社ホームページ製作のため「座学＋専門家個別派遣」の形式でセミナーを開催し一定の成果を上げることができたことから、本セミナーも同様に「座学＋専門家個別派遣」形式で開催する。個別専門家派遣により、一般的な知識提供だけでなく、実際に自社商品・サービスを対象としたプロモーション手法の習得を目指す。

個別専門家派遣修了後は、半年経過後に専門家派遣を実施し、Ｗｅｂ解析ツールを活用しユーザー来訪状況を把握するとともに、課題に対応したプロモーション方法の改善を実施する。

＜目標＞

支援内容	第１期実績	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度
販売力強化支援セミナー参加者数	18 名 ※29 年度実績	20 名	20 名	20 名	20 名	20 名
筑紫地区ビジネスマッチングフェア出展者数	30 社 ※28 年度実績	30 社	30 社	30 社	30 社	30 社
筑紫地区ビジネスマッチングフェアにおける成約件数	3 件 ※28 年度実績	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
大型商談会出展支援者数	6 社 ※28 年度実績	8 社	8 社	8 社	8 社	8 社
大型商談会出展における成約件数	－	8 件	8 件	8 件	8 件	8 件
ＩＣＴ活用セミナー（基礎編）支援数	19 社 ※29 年度実績	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
ＩＣＴ活用セミナー（応用編）支援数	－	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
ＩＣＴ活用セミナー（基礎編・応用編）による売上増加事業者数	－	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社

Ⅱ．地域経済の活性化に資する取り組み

＜第１期における取組と成果＞

『創業インキュベートタウン』構想事業

中小企業白書（2006 年度版）の中で「開業年次別事業所の経過年数別生存率」が集計されており、個人事業においては、創業 1 年後は約 40%の方が、5 年後には約 75%の方が事業を廃止されているという厳しい数字が示されている。春日市における小規模事業者数は、業種ごとにばらつきがあるものの総体的には横ばいで推移している。ただ、全国的には減少傾向にあり、今後の人口減少、少子高齢化の進展を勘案すると地域経済の基盤となる新規創業者を継続的に創出し、成長軌道に乗せることは、喫緊の課題である。

そのような中、春日市に隣接する福岡市は、「グローバル創業・雇用創出特区」（通称：創業特区）として認定されており、官民あげて創業者支援を実施している。その影響からか福岡地区においては創業への意識が高まっており、生活と仕事を一体化して行える春日市は、資金力の乏しい若い世代が創業する上で効率的である。道路・鉄道の交通の便がよく、福岡市のベッドタウンとして発展してきた春日市の強みを生かし、働きやすい街、住みやすい街、何世代にも渡って住める街づくりをテーマに、春日市と共同で「仕事と生活の場が一体化した『創業インキュベートタウン』構想策定と具体的な支援策を実施した。

（１）事業の内容

創業者支援策検討にあたっては、福岡南公共職業安定所（ハローワーク）・筑紫税務署・㈱日本政策金融公庫福岡西支店・市内に設置される金融機関（5 行）の支店（以下、「地域関係団体」という。）との連絡体制を設けることで、小規模事業者活性化協議会開催や担当者との打ち合わせにあたり創業者ニーズに合った効果的な施策提言を行った。

春日市が産業競争力強化法における創業支援認定を取得しており、本会が定めた経営発達支援計画と連携した事業運営を行っている。具体的には、専門家派遣制度や家賃助成等の援助制度、創業資金融資制度創設、ホームページ開設などハード面は春日市が、創業計画作成個別支援による創業計画作成や創業資金斡旋、創業補助金活用、ホームページ運営などソフト面は商工会が担当するなどそれぞれの特長を生かし役割分担を明確化することで効率的で効果的な創業者支援となるよう心掛けた。

春日市創業促進プロジェクトホームページ
平成 28 年 3 月開設以来延べ約 3,000 ユーザーが閲覧

具体的な本会の創業支援（ソフト支援）としては、以下の創業者支援メニューを展開している。

①創業計画書作成支援ツールの提供

創業者支援を目的とした「創業計画書作成支援ツール」を作成し、ホームページ上に公開している。

これまでの業務経験や保有するノウハウ、ビジネスチャンスを書き出すことで容易に創業計画書を作成できる仕組みを構築した。

②特定創業支援制度

平成 27 年 8 月より全４回の創業計画書作成支援を実施した（特定創業支援制度）。初回面談を経営指導員が担当、2 回目以降を専門家の個別派遣で実施する形式で創業に必要な知識をマンツーマンで指導する全国的にも珍しい体制で取り組んだ。修了後は、春日市から『特定創業者』として認定を受けることができ、認定メリットとして低利融資や登録免許税の減免等の特典が準備されている。

（２）事業の成果

創業に必要な知識習得のため中小企業診断士が個別指導する『特定創業支援制度』が確立され、過去 3 年度に 63 名が活用した（※平成 29 年 9 月現在）。うち 51 名が修了され、今後様々な支援施策活用が期待される。

例えば、平成 27 年度新設された春日市中小企業創業資金制度については、特定創業支援事業を活用した 7 名が申し込みを行った。日本政策金融公庫においても、認定特定創業者への優遇制度が創設されており、10 名が利用している。事前に客観性の高い創業計画書が準備できたことで、一般の創業者の方に比べ申込金額に対する実行率も高く、事業資金の充足により円滑に事業をスタートさせることができるメリットがある。

創業相談前に一定レベルの創業構想を描けるよう立ち上げた『春日市創業促進プロジェクト』ホームページについては、定期的な更新により創業前に必要な知識やノウハウ、資料などの情報提供を行っている。春日市での創業を促進するため、今後も創業補助金や商業セミナーなど創業者や創業間もない方に有益な新着情報の更新もこまめに行っていく計画である。

また、支援を実施する体制面では、当初は経営指導員のみ担当していたが、専門家を交えた完全個別で創業計画作成指導を行うことから、平成 28 年度以降はＯＪＴの場として、経営支援員も含め全職員 1 名以上の創業者支援を目標に推進し、達成することができた。

（３）課題

特定創業者としての認定者数が減少傾向にある。要因として認定によるメリットが創業融資・法人設立時の登録免許税減額制度に絞られている。該当しない方は認定に魅力を感じていない。

本会の提言により新設された春日市創業資金だが、その後平成 29 年度からは福岡県の新規創業資金制度に特定創業枠が設けられ、保証料が 0%となるなど利用メリットが大きい。結果、春日市の創業資金の利用は大幅に減少した。

また、創業後にアンケート調査を実施するが反応が芳しくない。上記視察研修を通じ創業者と支援担当者（職員）との関係性を向上させる対策が必要であると感じた。また、完全個別であるため、創業者相互の連携を図ることが難しい。平成 27 年度から 3 年間に渡り事業を実施してきたことから、現状を見直し「個別型」の短所を補った新たな創業者支援策の構築が必要である。

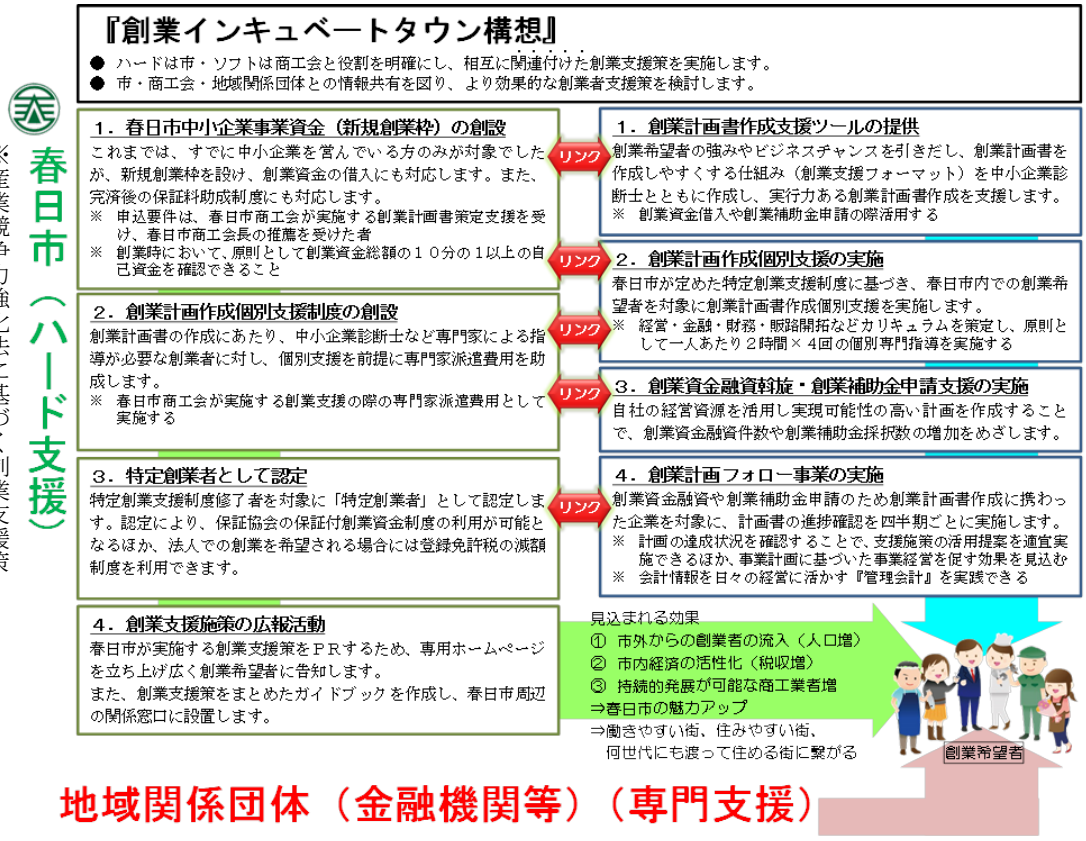
＜今回の申請における取組の方向性＞

創業者が増えることで市内経済が活性化するとともに、世帯単位での人口増加といった波及効果も見込めることから、市としての魅力アップに繋がる。春日市の強みである「多くの「ひと」や「しごと」が集まり、この「ひと」や「しごと」が資源となり、更なるビジネスチャンスが創出できる点」を最大限活かした創業者支援を実施する。

第 1 期において「働きやすい街、住みやすい街、何世代にも渡って住める街づくり」の実現を目指し、春日市と共同で『創業インキュベートタウン』構想事業に取り組んだ。3 年間の事業実施で確立できた面と表面化した課題を春日市や地域関係団体と共有し、状況に合わせた制度の改善を図ることで「創業を春日市の文化」とすべく創業者支援に邁進する。

また、創業後は、事業計画策定支援を中心とした本計画で策定する各種支援策の活用を推進する。創業、事業発展、雇用創出といった好循環を生み出し、地域の小規模事業者の活性化による『街おこし』を目指す。

（創業インキュベートタウン構想実施スキーム図）



＜事業内容＞

（１）小規模事業者活性化協議会の開催（継続）

創業支援においては、ハード支援を春日市が、ソフト支援を本会が実施することで、創業者にとって実行力ある支援策を提供するという基本的な役割分担を第１期において確立することができた。ただ、前述の通り特定創業者として認定されることのメリットが少なかったり、創設した創業融資制度が数年経過する中で陳腐化するなど課題もある。今後もこの体制を維持しつつ、創業者のニーズや外部環境の変化に対応した創業支援策の検討、改善を実施する。

また、小規模事業者活性化協議会の開催は年１回から２回程度となるため、事業の実施状況は適宜担当者レベルで共有しつつ、融資制度や創業支援施策等環境の変化に対応した施策立案を模索する。

多団体が参画することで創業支援ベクトルのブレが懸念されるが、担当者が定期的に支援状況情報を共有化することで、支援の方向性の統一化を図る。

（２）地域関係団体との連携（継続）

「地域関係団体」との連絡体制を設けることで、小規模事業者活性化協議会開催にあたり創業者ニーズに合ったより効果的な施策提言を行う。特に創業時には資金需要が見込まれるが、地域関係団体として金融機関も参画することで、創業計画の策定から融資実行までスピーディな対応を目指す。

地域関係団体との連絡により新たに提言する事業については、必要に応じ小規模事業者活性化協議会メンバーに有識者を交え、春日市の特性を活かした創業誘致計画を策定する。

（３）広報活動（拡充）

各種創業支援施策については、①プレスリリースなどマスメディアを活用、②パンフレットを製作し地域関係団体窓口に設置、③創業者向け専用ホームページによるタイムリーな情報発信により積極的に広報活動を行う。

＜目標＞

支援内容	第１期実績	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度
小規模事業者活性化協議会開催	1 回 ※28 年度実績	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
市報を活用した広報活動件数	1 回 ※29 年度実績	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
新聞折込チラシを活用した広報活動件数	2 回 ※29 年度実績	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
特定創業支援事業利用者数	29 名 ※28 年度実績	30 社	30 社	30 社	30 社	30 社
特定創業支援制度による創業者数	18 名 ※28 年度実績	25 社	25 社	25 社	25 社	25 社

Ⅲ．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り組み

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

＜第１期における連携先＞

・ 県連との連携により、国・県からの中小企業支援施策情報を収集するとともに、専門家派遣制度を活用し、ＯＪＴとして職員の支援力向上に努める。また、商工会や商工会議所、よろず支援拠点など他の支援機関との連携を図るうえで窓口として活用した。

・ ㈱日本政策金融公庫が主催するマル経協議会※1への参加により、福岡地区商工会や福岡商工会議所との意見交換を実施した。

（※1　マル経とは…経営改善貸付の略で、商工会や商工会議所の経営指導を受けている小規模事業者の方（常時使用する従業員が商業・サービス業にあっては５人以下、製造業その他にあっては 20 人以下）が、経営改善に必要な資金を無担保・無保証人で利用できる㈱日本政策金融公庫の融資制度である。
マル経協議会とは…㈱日本政策金融公庫福岡西支店と同店が管轄する地域に立地する商工会・商工会議所の金融担当者との情報交換会の事で、年に２回（例年６月と 10 月）に開催されている。）

・ 筑紫地区５商工会で構成する指導員協議会※2にて、地元経済状況や経営支援方法、創業支援事例等について意見交換を実施した。

（※2　指導員協議会とは…筑紫地区に立地する５商工会の経営指導員で組織する任意団体。各商工会から役員１名を選出し、資質向上に向けた研修会や㈱日本政策金融公庫、福岡県信用保証協会等他団体との懇談会を企画開催している。）

・ 春日市の商工担当部局と定期的に小規模事業者活性化協議会を開催し、創業や商工振興について意見交換・施策提言を行う。また、創業支援を共同で実施することとなってからは担当者レベルでの連絡調整を日常的に行っており、情報の共有や新たな施策立案等について検討をおこなった。

＜課題＞

既存の連携先は他の商工会や県連、商工会議所といった商工関係団体が多く、金融機関や専門家など他の小規模事業者支援機関との連携がうまく取れていなかった。創業者や小規模事業者にとってはどこに相談窓口があるのかが不明確であり、問題解決に時間がかかる。また、それぞれの支援機関が個々の事業分野でのみの支援にとどまっているため、総合的な支援サービスとなっていない。

創業時の相談に関しては、創業計画書作成支援が主となっており、他団体と連携した専門支援（販路拡大や事業展開、経営セミナー開催）には対応できていない。

＜新たに取り組む連携先と見込まれる効果＞

（１）春日市認定支援機関懇談会（拡充）

・ 経営支援やビジネスマッチングに関する情報交換や共有を目的に春日市内に所在する金融機関との間で『春日市認定支援機関懇談会』を年１回開催する。創業者のニーズに合ったより効果的な創業支援策を検討するとともに、経営支援施策の周知窓口とする。

・ 相互の連携を強化し日常的に情報共有を図る素地を作ることで、それぞれの支援機関が持つ強みを生かしつつ、必要に応じて紹介やマッチングを行うことができ、迅速な課題解決が見込まれる。

（２）日本政策金融公庫福岡西支店との連携会議（拡充）

・ 春日市を管轄する日本政策金融公庫福岡西支店とは、年２回７月と 11 月に一日公庫を開催している。公庫担当者が１日本会に常駐し、集中的に面談を行うことで融資相談の円滑化を行っている。

・ 一日公庫終了後は公庫支店長・担当者との間で一日公庫面談者の結果講評をうけるが、この機会を活かし、日本公庫からは県内小規模事業者や創業者における融資状況、融資メニューの変更点について情報、本会からは小規模事業者や創業者への支援情報について共有を図る。それぞれの

支援機関が持つ強みを生かしつつ、必要に応じて紹介やマッチングを行うことができ、迅速な課題解決が見込まれる。

（3）クリエイション・コア福岡（新規）

- クリエイション・コア福岡は、中小機構が運営する福岡都市圏の経済活力を未来の新事業に結びつけるための賃貸型事業施設である。支援スタッフが常駐し、経営・財務・販路開拓・事業展開といった経営相談が受けられるほか、中小機構九州本部、福岡県工業技術センター等の適切な専門家の紹介により経営面・技術面のより専門的な相談にも対応している。
- 創業計画書の実行支援にあたり、クリエイション・コア福岡と連携することで販路開拓や試作品の製品化など高度な専門支援の提供が可能となり、事業計画の実現可能性向上が見込まれる。
- クリエイション・コア福岡においては、定期的な経営者セミナーが実施されており、本会が支援した小規模事業者や創業者に対し広報することで、経営に資する情報の提供を図る。

（4）福岡地域中小企業支援協議会（新規）

- 福岡県内には 4 地域（福岡・北九州・筑後・筑豊）に分け中小企業振興事務所が設置されている。地域において雇用を創出し地域経済活性化を図るための中小企業の振興策として、中小企業振興事務所が主導し、平成 27 年 4 月に県内 4 地域に地域中小企業支援協議会が設立された。
- 同協議会では、地域における支援体制の拠点（プラットフォーム）として位置付け、関係機関（商工会議所・商工会、福岡県中小企業団体中央会、（公財）福岡県中小企業振興センターなど中小企業支援団体、市町村、金融機関、信用保証協会、日本政策金融公庫、商工中金、専門家団体）が連携・協力し、地域の力を結集して中小企業支援に取り組んでいる。
- 協議会の構成機関において、所属する組織だけでは対応が困難な事案について中小企業振興事務所が窓口となり、適宜協議会の構成機関等に支援を依頼する形式をとっている。
- 具体的には、企業の成長段階に応じた支援として、創業セミナーやビジネスプランコンテストの開催等による「創業の促進」、事業計画策定セミナーの開催や合同物産展・商談会の開催等による「経営基盤の強化の促進」、経営革新計画策定指導員による事業計画策定や経営革新補助金等による「新たな事業展開の促進」、各協議会の構成機関が推薦する意欲的な中小企業を重点支援企業として位置づけ、地域の力をあげて集中的に支援させる「重点支援企業に対する集中支援」を行っている。
- 経営発達支援事業実施にあたっては、多様な機関が参画する福岡地域中小企業支援協議会の各種支援スキームを活用することで、小規模事業者の持続的発展を目指す。

２．経営指導員等の資質向上等に関すること

＜第１期における状況＞

基本方針を定めとして、以下の取り組みをおこなった。

【基本方針】

・ 企業経営においては、「税務」、「労務」、「金融」、「情報」、等様々な要素があり、それぞれは本来独立したものではなく複合的に絡み合っている。ただ、商工会の職員配置においては、各職員が、「税務」「金融」などそれぞれの要素に個々に対応していることが多く（点的支援）、総合的な経営支援能力の深化が図られているとは言えない。職員の能力開発を行うことで点と点が結ばれ、多面的な経営支援が可能となり（面的支援）、経営改善普及事業の質的強化を図ることができる。

・ ＯＪＴ、ＯＦＦ－ＪＴ、目標管理の導入により経営支援能力の向上を目指す。

【ＯＪＴ】

・ 経営計画策定支援については、経営指導員を中心に推進を行ってきたが、業務分担を明確にして経営支援員（特に経営指導員任用試験※1合格者）にも積極的に担当を促した。結果、平成 27 年度は承認 30 社中 4 社（13.3%）、平成 28 年度は 44 社中 4 社（9.1%）の実績となった。

（※１　経営指導員任用試験とは…県連が統一的に実施する支援員から指導員への昇格のための経営指導員候補者資格取得のための認定試験）

・ 経験の少ない職員に対しては、中小企業診断士等の専門家が同席する面談時のＯＪＴを通して職員全体としての専門支援能力の底上げを図った。特定創業支援事業については、平成 28 年度から全職員が推進することとした。創業計画書個別指導に職員も同席することで、事業を始める際に必要な知識や支援ノウハウの習得につとめた。

【ＯＦＦ－ＪＴ】

・ 中小機構が主催する専門研修へ参加した。

・ 平成 26 年度は、県連の推薦により指導員 1 名を中小機構が主催する小規模事業者支援研修（見習型）に参加した。

・ 管理会計や事業計画作成など経営発達支援計画の遂行に必要な知識を習得するため、中小機構など各種機関が実施する研修会に参加し、支援能力の向上につなげた。

・ 中小企業診断士やファイナンシャルプランナーなど小規模企業の支援能力向上につながる資格取得促進制度（受講料の一部補助）を設けることで専門能力の向上を目指した。中小企業診断士については、一部科目合格に至っている。

【目標管理の導入】

・ 経営発達支援計画の遂行にあたり、ロードマップを作成し各事業の担当職員を明確にし、各課の課長が担当職員を指導した。

・ 事業ごとに担当職員として必要な知識・スキルレベルの目標を設定し、ＯＪＴやＯＦＦ－ＪＴによる各職員の資質向上状況を年度末に把握したうえで情報共有を図った。

＜今回の申請における方針＞

第１期においては、経営発達支援計画に策定した各種支援策実行にあたり、各職員の専門性向上を目的にＯＪＴを最大限活用した。また、専門研修への派遣や資格取得に向けたバックアップによりこれまで担当業務のみを行ってきた（点的支援）職員が、経営支援策を俯瞰して見ることができるようになり、多面的な経営支援につながりつつある。今後も経営指導員等の能力開発については第１期の方針を堅持し、経営発達支援事業の円滑な推進により小規模事業者の持続的発展を目指していく。

また、各職員が習得した支援ノウハウや実際に支援した成功事例を組織として共有するため、商工イントラの活用や共有サーバーの整備、事例集の製作により伴走支援ノウハウの蓄積を図る。

＜改善点＞

【ＯＪＴ】**（拡充）**

・　創業、管理会計、計画実行支援、販路開拓等本計画に策定する小規模事業者支援について、担当者を一本化し、各専門支援に同席すること（ＯＪＴ）で気付きを与え、点的支援から面的支援への移行をさらに促す。

【ＯＦＦ－ＪＴ】**（拡充）**

・　中小機構や金融機関などさまざまな経営支援機関が各種研修を開催しているが、それぞれの経営支援能力を鑑み、さらなる自発的な受講を促すため、事業計画策定や管理会計、創業者支援、ＩＣＴ活用、経営情報の調査分析手法等自らが希望する研修を年間１回以上探し出し受講することで各自のスキルアップを図る。経営発達支援事業に直接的に役立つノウハウを習得することで、小規模事業者に対し有益な経営支援サービス提供を図る。

・　経営発達支援事業について、先進的な事業を実施している団体（行政・商工会・商工会議所・民間支援機関等）への視察研修により、新たな支援事業の企画立案を行う。

【目標管理の導入】**（拡充）**

・　第１期の経営発達支援計画は、事業ごとの進捗をとりまとめる管理者（マネージャー）が限定されていた。第２期は事業ごとに責任者を設け、四半期毎計画進捗状況把握に努める。

【支援ノウハウ等を組織内で共有する体制づくり】**（継続・拡充）**

・　商工イントラを活用し、経営支援を実施した際は経営カルテとして具体的な支援内容を記載する。事業者ごとに検索することで、これまでどのような支援を実施したかが一目瞭然となり、担当者の変更や人事異動の際にも経営支援情報の共有化が図られる。

・　共有サーバー内に経営発達支援計画のフォルダを設けており、事業ごとのデータ蓄積を図っている。経営状況の分析結果や策定支援した事業計画、バイヤーとのマッチング状況等、日々刻々と集積される情報を共有することで、経営指導員等個人に蓄積しがちな支援手法や成果物を組織として共有する。

・　経営発達支援計画に策定する支援策を活用した事例を隔年で「伴走型経営支援事例集」として取りまとめている。顕著な支援実績を冊子として取りまとめることで、支援を担当した職員はもちろん、すべての職員が支援実績を知る機会となる。

３．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

＜第１期における状況＞

経営発達支援計画の実施状況を内部、外部有識者、県連と段階的に評価することで、評価の客観性を高め、現状を踏まえた事業の改善を適宜実施できる体制とした。

評価結果は、毎年総代会資料に記載し報告するとともに、ホームページ上に公表することで経営発達支援計画の進捗状況を公表した。

（１）内部評価

・ 毎年１回、5 月の正副会長・事務局長・経営指導員会議において、以下の点を重点項目とし事業の実績評価を実施し課題を抽出する。

重点項目

① 本計画書に基づく計画の達成状況の確認

② 確定申告結果やフォロー分析にもとづく売上高やキャッシュフローの増減、経常利益の状況

③ その他地区内小規模企業への波及効果の検証

（２）外部有識者による評価

・ （１）で分析した評価結果を事業実績報告として春日市の商工担当部局と商工会で組織する『小規模事業者活性化協議会』において毎年１回審議し、成果の評価を受けるとともに、改善意見や次年度実施方針に関する意見を聴取する。

（３）事業検討会議による改善提案

・ （１）と（２）による評価と改善点を整理し、毎年１回６月に県連・福岡広域連携拠点、事務局長、経営指導員による事業検討会議を開催し、小規模事業者活性化協議会で出された意見と県内商工会統一事業の実施方針を踏まえた事業の検証を行い、次年度事業計画の改善案を策定する。

（４）事業計画の決定

・ 上記改善案を踏まえ、総代会において事業計画として提案し決定するとともに、結果を春日市商工会ホームページにて公表する。

※ 事業実施状況を毎年度末にとりまとめ、翌年度当初に（１）から（４）の評価システムを実施することで、経営発達支援計画の円滑な実施と改善を促した。

＜今回の申請における方針＞

第 1 期は毎年度末で事業実施状況をとりまとめ、内部、外部有識者、県連の順に段階的に評価を受けた。内部については地域の商工業者を代表する正副会長の視点から、外部有識者については春日市の商工政策をとりまとめる市担当者の視点から、県連については県内や全国的な経営発達支援事業実施状況の観点という異なる視点で評価されることで、良好な事例の把握や要改善点の抽出によりＰＤＣＡサイクルを円滑に実行することができた。

第２期においても、第１期の評価システムを堅持しつつ、新たな評価・事業改善手法を導入することで経営発達支援事業の確実な実行を図る。

＜改善点＞

（１）四半期ごとの自己評価**（新規）**

「内部評価」「外部有識者による評価」「事業検討会議による改善提案」による評価、および評価結果のホームページでの公表を第２期においても同様に実施する。

ただ、評価機会が年１回となることから、新たに四半期ごとの自己評価制度を設ける。具体的には「２．経営指導員等の資質向上等に関すること」に規定した通り、事業ごとの管理者（マネージャー）を明確にし、四半期毎の目標達成状況の把握を徹底する。次頁のロードマップを年度ごとに製作し、事業実績把握を円滑化することでリアルタイムに事業の見直しを図る。

月１回や週１回等定期的にマネージャー会議を開催し、それぞれの事業進捗状況を把握すること

で、全体的な事業推進状況を職員間で情報共有し、確実な計画実行を図る。

経営発達支援計画　ロードマップ

・・・事務処理期間　▼・・・期限

種別	事業内容	管理者 担当者	前年度 3月	第1四半期 4月	5月	6月	第2四半期 7月	8月	9月	第3四半期 10月	11月	12月	第4四半期 1月	2月	3月
事務	実施状況調査（県連）				調査票取りまとめ・送付										
	実績報告書（総代会） 事業監査			報告書作成 総代会資料	内部	外部 県連	監査結果取りまとめ								
	伴走型補助金関連		申請			交付申請				遂行状況報告 概算払い			遂行状況報告 概算払い		実績報告 精算払い
	小規模事業者活性化協議会 ※6月は事業監査含む				開催案内 事前調整	開催				開催案内 事前調整	開催				
	ホームページ （商工会・創業促進P）		長期UP				適宜、創業者情報や創業支援策を創業促進プロジェクトHPに掲載								
	四半期ごとの自己評価					管理者会議			管理者会議			管理者会議			管理者会議
1.地域動向調査	長期的視点に立った経済動向調査							個人事業主調査		完了		法人調査	完了		結果公表
	短期的視点に立った経済動向調査回数			調査票発送		結果公表	調査票発送		結果公表	調査票発送		結果公表			
2.経営状況分析	統一フォーマットを用いた経営状況分析			分析件数把握（目標30件）			分析件数把握（目標30件）			分析件数把握（目標30件）			分析件数把握（目標30件）		
	管理会計の手法を用いた四半期決算による経営状況分析		帳簿確認 専門家派遣			帳簿確認 専門家派遣			帳簿確認 専門家派遣			帳簿確認 専門家派遣			
3.事業計画策定支援	事業計画策定支援に関する広報活動					チラシ製作	納品	新聞折込		市報折込		新聞折込			
	成長企業モデル冊子 ※隔年発行						原稿作成		校正	校正	校正	納品	発送		
	事業計画策定件数			承認件数把握（目標7件）			承認件数把握（目標7件）			承認件数把握（目標8件）			承認件数把握（目標8件）		
	事業承継計画策定件数												利用件数把握（目標1件）		
	創業計画策定件数			利用件数把握（目標7件）			利用件数把握（目標7件）			利用件数把握（目標8件）			利用件数把握（目標8件）		
4.事業計画策定後の実施支援	フォローアップ支援 ※事業計画・承継計画・創業計画あわせて			状況把握件数把握（目標45回）			状況把握件数把握（目標45回）			状況把握件数把握（目標45回）			状況把握件数把握（目標45回）		
	経営支援フィールドワーク対象事業者数												対象企業（目標4社）		
	事業計画の提出が必須となっている融資制度利用者数			あっせん件数（目標7社）			あっせん件数（目標7社）			あっせん件数（目標8社）			あっせん件数（目標8社）		
5.需要動向調査	消費者・バイヤーに対する需要動向調査												調査件数把握（目標5件）		
	商圏分析による需要動向調査			調査件数把握（目標7件）			調査件数把握（目標7件）			調査件数把握（目標8件）			調査件数把握（目標8件）		
6.新たな需要開拓	販売力強化支援セミナー						開催（目標20社）			専門家個別派遣（目標10社）					
	筑紫地区ビジネスマッチングフェア										開催				
	関係団体等主催大型商談会												調査件数把握（目標8件）		
	ICT活用セミナー（基礎編）支援数					開催（目標10社）				専門家個別派遣（目標10社）					
	ICT活用セミナー（応用編）支援数					開催（目標10社）				専門家個別派遣（目標10社）					
経営指導員等の資質向上	OJT														
	OFF-JT														

（２）事業ごとのアンケート調査**（継続）**

第１期においてもセミナーや個別専門家派遣等、各種事業実施後にはアンケート調査を実施し、事業の改善を図っていた。受講者や制度利用者の声を聞くことで需要と供給のバランスを保ち、今後の事業実施に当たり改善や見直しを図る。

また、必要に応じアンケート結果をもとに地域関係団体や専門家からアドバイスを求め、支援サービスの専門性と利便性の向上を図る。

（別表２）

経営発達支援事業の実施体制

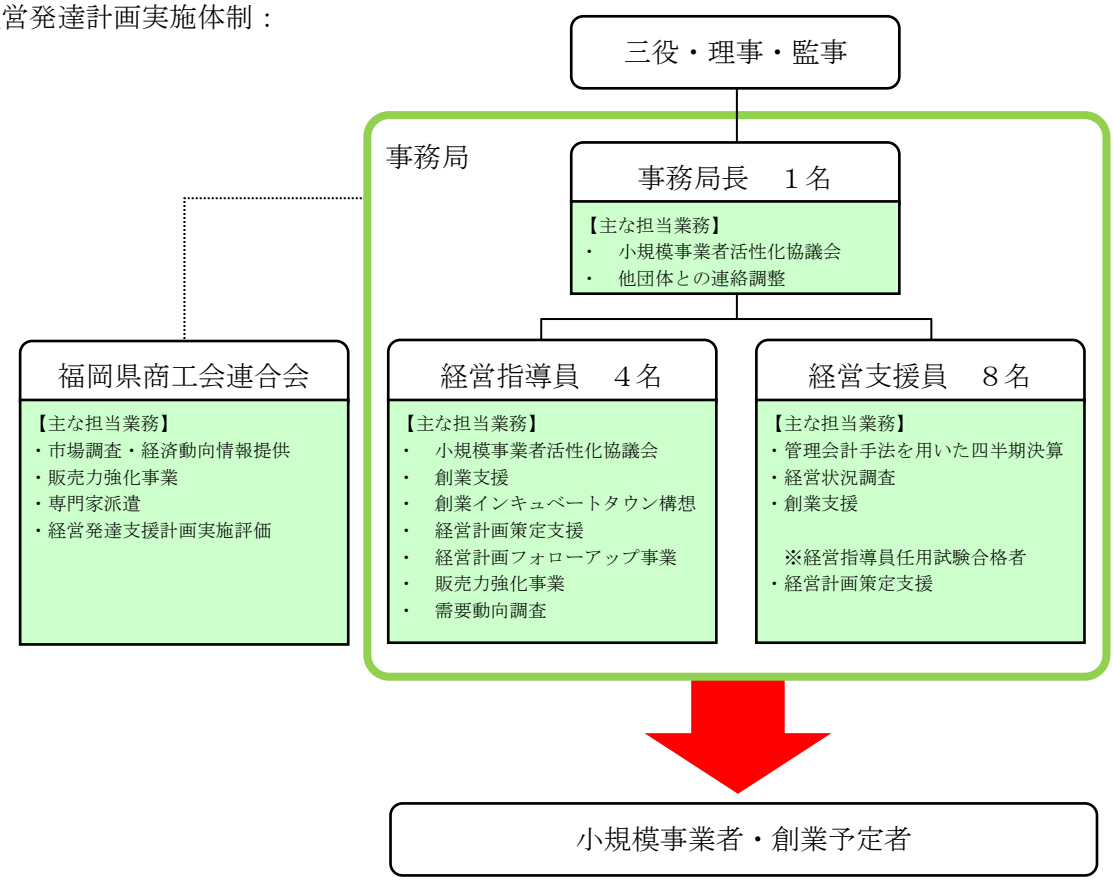
経営発達支援事業の実施体制

（平成 29 年 9 月現在）

（１）組織体制

春日市商工会の組織（役員）会長１名・副会長２名・理事 21 名・監事２名
（職員）事務局長１名・経営指導員４名・経営支援員８名

経営発達計画実施体制：



（２）連絡先

相談窓口：春日市商工会　経営支援課
住　　所：福岡県春日市伯玄町２丁目 24 番地
電話番号：092 - 581 - 1407
ホームページ：http://www.kasuga21.com
メールアドレス：info@kasuga21.com

（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）

		30 年度 （ 30 年 4 月以降）	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
必要な資金の額		7,700	6,700	7,700	6,700	7,700
	地域経済動向調査	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
	管理会計の手法を用いた四半期経営状況分析	700	700	700	700	700
	特定創業支援事業	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	事業計画フォローアップ	50	50	50	50	50
	チラシ製作	300	300	300	300	300
	市報・新聞折込	300	300	300	300	300
	伴走型経営支援事例集製作	1,000		1,000		1,000
	ソフトウェア導入	100	100	100	100	100
	ＩＣＴ活用セミナー専門家個別派遣	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
	先進地視察研修	150	150	150	150	150

（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、手数料収入、委託事業

（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）

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

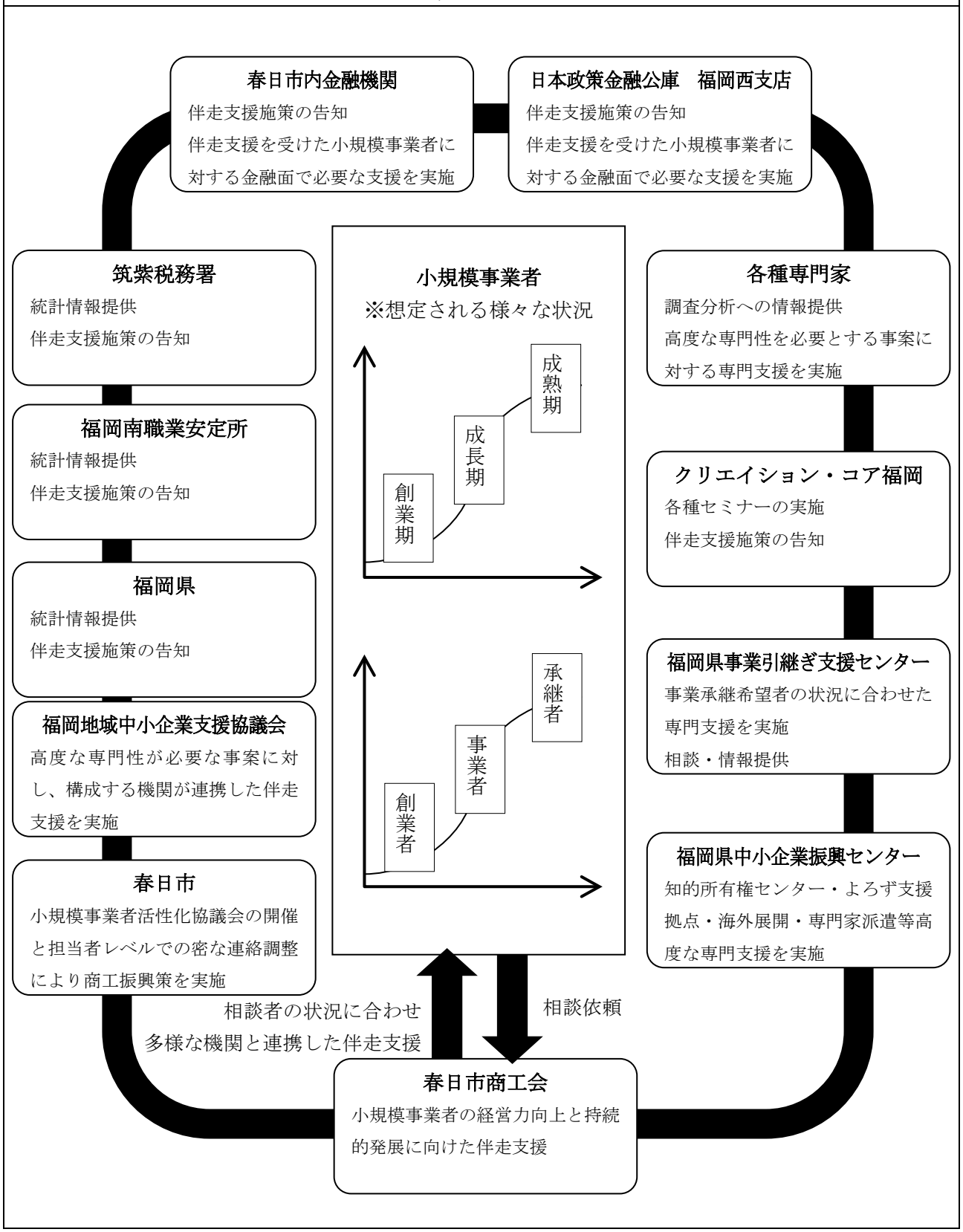
連携する内容
春日市に所在する認定支援機関が提供する経営支援サービスは、個々の事業分野でのみの支援にとどまっていることから、相互に連携し合うことで、事業所の課題を迅速かつ高い専門性で解決できる体制を構築する。小規模事業者の満足度向上・販路拡大・事業経営の発展に貢献することを目的に、具体的な支援事例の共有を行うなど、各機関による支援サービスを深耕させ、小規模事業者支援の充実を図る。

連携者及びその役割

連携する機関名・代表者名・所在地・連絡先	連携する事業・役割
①福岡県 知事　小川　洋 福岡県福岡市博多区東公園 7-7 092-651-1111	・ 窓口にチラシを掲示し、創業や事業計画作成など経営支援サービスの情報提供を行う。 ・ 福岡地域中小企業支援協議会が実施する経営の段階に応じた専門支援を活用する。 ・ 重点支援企業に対し、重層的な経営支援を実施することで、経営課題の解決と発展を目指す。
②春日市 市長　井上　澄和 福岡県春日市原町 3-1-5 092-584-1111	・ 窓口にチラシを掲示し、創業や事業計画作成など経営支援サービスの情報提供を行う。 ・ 春日市や福岡地区の経済情勢・地域情勢に関する情報収集・提供する。 ・ 小規模事業者や創業者支援のための施策立案を行う。
③福岡南職業安定所 所長　大野　彰久 福岡県春日市春日公園 3-2 092-513-8609	・ 窓口にチラシを掲示し、求職者のうち独立開業希望者に対し創業支援施策の情報提供を行う。 ・ 雇用情勢に関する情報を提供する。 ・ 『福岡南地区経済雇用会議』※1において福岡南地区における求職者や新規創業者に関する情報交換を行う。 ※１　福岡南地区経済雇用会議とは…福岡南公共職業安定所と同所が管轄する市町の行政・商工会・商工会議所担当者の情報交換会。例年１０月に開催されている。
④筑紫税務署 署長　近藤　公弘 福岡県筑紫野市針摺西 1-1- 8 092-923-1400	・ 窓口にチラシを掲示し、新規創業者に対し創業支援施策の情報提供を行う。 ・ 税務署担当者との連携により筑紫地区における新規創業者に関する情報交換を行う。
⑤公益財団法人福岡県中小企業振興センター 理事長　髙木　郁夫 福岡県福岡市博多区吉塚本町 9-15-6F 092-622-5432	・ 窓口にチラシを掲示し、創業や事業計画作成など経営支援サービスの情報提供を行う。 ・ 知的所有権センターやよろず支援拠点、海外展開支援、専門家派遣等経営の各段階における専門支援メニューを活用提案する。

連携する機関名・代表者名・所在地・連絡先	連携する事業・役割
⑥福岡県事業引継ぎ支援センター 統括責任者　奥山　慎次 福岡県福岡市博多区博多駅前 2-9-28-7F 092-441-6922	・　事業承継希望者に対し、各事業所状況に合わせた専門支援を行う。
⑦クリエイション・コア福岡 九州本部長　山地　禎比古 福岡県筑紫野市上古賀 3-2-16 092-929-2218	・　製品開発など創業者からの専門的な経営相談に対し専門支援を行う。 ・　創業者や小規模事業者、事業承継希望者を対象とした経営セミナーへの参加を促し、経営の各段階における必要な知識、ノウハウの習得と啓発を行う。
⑧株式会社日本政策金融公庫　福岡西支店 支店長　白倉　和弘 福岡県福岡市中央区大名 1-4-1 092-712-4384	・　窓口にチラシを掲示し、創業や事業計画作成など経営支援サービスの情報提供を行う。 ・　担当職員との連携により福岡都市圏における経営情報の交換を行う。
⑨株式会社福岡銀行　春日原支店 支店長　岸原　良憲 福岡県春日市春日原北町 3-16-6 092-581-8532	・　窓口にチラシを掲示し、創業者や小規模事業者に対し経営支援サービスの情報提供を行う。 ・　行員との連携により春日市における経営情報や創業者に関する情報交換を行う。
⑩株式会社西日本シティ銀行　春日原支店 支店長　白石　弘道 福岡県春日市春日原北町 3-57-1 092-591-8112	・　窓口にチラシを掲示し、創業者や小規模事業者に対し経営支援サービスの情報提供を行う。 ・　行員との連携により春日市における経営情報や創業者に関する情報交換を行う。
⑪株式会社福岡中央銀行　須玖支店 支店長　石川　敏也 福岡県春日市須玖南 3-32-3 092-572-1321	・　窓口にチラシを掲示し、創業者や小規模事業者に対し経営支援サービスの情報提供を行う。 ・　行員との連携により春日市における経営情報や創業者に関する情報交換を行う。
⑫株式会社佐賀銀行　春日支店 支店長　宮﨑　啓司 福岡県春日市下白水南 4-108 092-501-8123	・　窓口にチラシを掲示し、創業者や小規模事業者に対し経営支援サービスの情報提供を行う。 ・　行員との連携により春日市における経営情報や創業者に関する情報交換を行う。
⑬各種専門家 中小企業診断士・販路開拓アドバイザー・民間調査会社　等	・　経営支援や事業計画書作成支援、各種補助金申請等のノウハウ提供によって実践的な経営支援を行う。 ・　保有するノウハウや情報提供を受け、地域経済動向や経営状況分析、需要動向分析等の精度向上を図る。

連携体制図等


春日市内金融機関
伴走支援施策の告知
伴走支援を受けた小規模事業者に対する金融面で必要な支援を実施
日本政策金融公庫　福岡西支店
伴走支援施策の告知
伴走支援を受けた小規模事業者に対する金融面で必要な支援を実施
筑紫税務署
統計情報提供
伴走支援施策の告知
福岡南職業安定所
統計情報提供
伴走支援施策の告知
福岡県
統計情報提供
伴走支援施策の告知
福岡地域中小企業支援協議会
高度な専門性が必要な事案に対し、構成する機関が連携した伴走支援を実施
春日市
小規模事業者活性化協議会の開催と担当者レベルでの密な連絡調整により商工振興策を実施
小規模事業者
※想定される様々な状況
成熟期
成長期
創業期
承継者
事業者
創業者
各種専門家
調査分析への情報提供
高度な専門性を必要とする事案に対する専門支援を実施
クリエイション・コア福岡
各種セミナーの実施
伴走支援施策の告知
福岡県事業引継ぎ支援センター
事業承継希望者の状況に合わせた専門支援を実施
相談・情報提供
福岡県中小企業振興センター
知的所有権センター・よろず支援拠点・海外展開・専門家派遣等高度な専門支援を実施
相談者の状況に合わせ
多様な機関と連携した伴走支援
相談依頼
春日市商工会
小規模事業者の経営力向上と持続的発展に向けた伴走支援