経営発達支援計画の概要

実施者名	粕屋町商工会（法人番号：9-2900-0500-6195）
実施期間	平成３１年４月１日～平成３６年３月３１日
目標	①　小規模事業者の強みを活かし、大企業との差別化を図り課題を解決するための具体策を展開し、事業者の儲ける力を育む。 ②　大型商業施設と共存共栄できるような新サービス、新商品の販路拡大、魅力ある個店づくりを支援する。 ③　粕屋町の特性（交通利便性、人口増加地区で若者、子育て世代の多さ）を活かした創業の促進と町内小売・飲食・サービス業の成長を図る。 ④　地域金融機関一体となった総合的な地域商工業者の経営支援強化を図る。 ⑤　小規模事業者が信頼感をもって相談ができる環境を作る。
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** 行政や金融機関の調査レポートなど各種統計調査や、独自アンケートやヒアリングによる定期的な経営商況調査を実施し、分析データを提供する。 **２．小規模事業者の経営状況の分析に関すること** 財務分析、簡易キャッシュフロー計算、資金繰り表などの数値指標を踏まえた経営課題抽出を行い、経営分析システム等も使用した経営分析を実施する。分析結果事業計画の策定の基礎資料とし、３Ｃ分析などの定性分析も加え個者の経営計画策定に活用する。 **３．事業計画の策定支援に関すること** 計画的な巡回訪問や窓口相談を通じ、事業計画策定を目指す小規模事業者を掘り起し、「個者の現状再認識」「方向性提案」などを行い、段階的な経営計画策定を支援する。 **４．事業計画策定後の実施支援に関すること** 策定した事業計画をＰＤＣＡサイクルによる検証を行い、その結果、計画の見直しや修正等、予後の管理を個別に行う。 **５．需要動向調査に関すること** 商品やサービスに対する需要調査や関係機関との密な情報交換を通じて個者へ情報提供するとともに、小規模事業者のドメイン（生存領域）の確立や経営分析・経営計画に活用し、新たな販路に結びつける。 **６．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること** 今の時代を直視し、ＨＰ作成、商工会ＨＰとのリンク等により個社の事業内容の周知やＩＴによる取引機会の創出を支援するほか、販路開拓の場として既存の商談会・販売会や会員大型商業施設との連携による小規模事業者の需要の開拓積極的に行う。 **Ⅱ地域経済の活性化に資する取組** 1.　粕屋町との協議による地域活性化への取組み 2.　粕屋町飲食店組合等との協議による地域活性化への取組み 3.　小規模事業者が真に潤う商品券事業の取組み
連絡先	粕屋町商工会 住所：〒811-2314 福岡県糟屋郡粕屋町若宮 2 丁目 3-1 TEL：092-938-2456　　FAX：092-938-2500 Mail：kasuya@shokokai.ne.jp ホームページアドレス：http://www.kasuya-shokokai.or.jp/

（別表１）

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

経営発達計画

1.　粕屋町の現状

(1)粕屋町の立地と特性

粕屋町は、福岡県北西部に位置し、西に福岡市、北に久山町、東に篠栗町・須恵町、南に志免町と１市４町に隣接している。また、九州自動車道の福岡インターチェンジや福岡都市高速道路のランプを有し、県内を横断する国道 201 号や都市圏を取りまく福岡外環状線が通っているため、交通の要衝となっている。さらに、町域を縦横に貫く JR 篠栗線（福北ゆたか線）と JR 香椎線の６つの駅があり、博多駅まで JR で約 10 分、福岡空港まで車で約 10 分、博多港まで車で約 20 分という、非常に交通利便性の高い町である。

町の面積は 14.12 平方キロメートルと福岡県でも面積が狭い部類となるが、（福岡県 75 行政区中 70 位）自然環境にも恵まれており、福岡市近郊に位置しながら田園も多く残り、米作のほかブロッコリーなどの都市近郊農業も行われている。粕屋町は、かつては糟屋炭田の一角を占めており昭和 30 年代ごろまでは炭鉱と農業の町であった。昭和 39 年、すべての炭鉱が閉山となった後、昭和 50 年代に入ってからは立地の特性から福岡市のベッドタウンとして開発が進み人口が急増している。近年では商業が発展し、交通の利便性が高いことから、流通拠点を新設する企業が増えている。平成 16 年６月には町南部に大型ショッピングセンター「ダイヤモンドシティ・ルクル」（現・イオンモール福岡）が開店した。

また、筑前三大池の一つである駕与丁池をはじめとする大小のため池や多々良川・須恵川を有する緑と水辺に囲まれた町で、町のシンボルである広大な駕与丁公園（周囲 4.2195ｋｍ）は、四季折々の自然に親しむことができる安らぎと潤いの空間（桜とバラの名所）として、週末ともなると町内外から多くの人が訪れるが、他にこれといった観光資源は無い。

このような都市と自然が調和した環境から、町の人口増加率は高く、厚生労働省が平成 25 年３月に発表した市町村別推計人口では、今後 30 年間で全国一の人口伸び率（29.8%）が示されている。全国的に少子高齢化が進む中、出生率が高く、町民の平均年齢は約 39 歳という子育て世代が多く住む若くて元気のいい町となっている。

地図

出典：第５次粕屋町総合計画

(2)粕屋町の人口、世帯動向

平成 30 年粕屋町公式ウェッブサイトにおける町の人口は 47,218 人、世帯数は 19,886 世帯と、人口の増加が続いている。年齢階層別の割合は、0～14 歳の年少人口が 18.8%、15～64 歳の生産年齢人口が 64.3%、65 歳以上の老年人口が 16.9%となっている。生産年齢人口比率は減少しているが、20 代後半から 30 代の子育て世代の転入数は多いため、町の平均年齢は 39 歳と若く、子供の割合が高くなっている。人口 1,000 人当たりの出生数である普通出生率を人口指標とし、全国の市区町村を比較すると、平成 22 年年時点では福岡県粕屋町が 17.2 と全国トップであり、平成 20 年～24 年の合計特殊出生率は 2.03 で全国でも上位にある。子育て世代に選ばれる町として支援環境が整備されている。現在、人口は 4.5 万人を超え、人口密度は 3,210 人/平方キロメートル（平成 27 年国勢調査）と福岡県の市町村では第 5 位、全国の町村では第 1 位の町となっている。

表 1. 粕屋町の人口・世帯数の推移

		平成 12 年	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	平成 30 年
人口		34,811	37,685	41,997	45,360	47,218
割合（%）	年少人口（15 歳未満）	16.9	16.9	18.1	18.8	—
	生産年齢人口（15～64 歳）	71.2	69.7	67.1	64.3	—
	老年人口（65 歳以上）	11.9	13.4	14.8	16.9	—
世帯		12,620	14,098	16,232	18,005	19,886
核家族世帯比率		—	56.2	54.4	51.2	—
単独世帯比率		—	23.2	23.2	24.0	—
内高齢者単独比率		—	4.6	4.8	5.9	—
高齢夫婦世帯比率		—	4.6	5.6	6.0	—

出典：総務省統計局「平成 12.17.22.27 年　国勢調査」及び「粕屋町公式ウェブサイト」

国立社会保障・人口問題研究所が発表している将来人口の推計では、平成 31 年以降も増加傾向が続くと予想されている。年齢構成においては、生産年齢人口は横ばいで推移する一方、年少人口の減少と老年人口の増加は続き、将来推計では年少人口は平成 52 年には人口比率 16.8%まで減少、老年人口は人口比率 23.2%まで上昇すると予測されており、町の高齢化が懸念されている。

表 2. 粕屋町の将来人口推計

		平成 32 年	平成 37 年	平成 42 年	平成 47 年	平成 52 年
人口		47,569	49,604	51,447	53,067	54,518
割合（%）	15 歳未満	19.2	18.3	17.3	16.9	16.8
	15～64 歳	62.1	62.8	63.5	62.9	59.9
	65 歳以上	18.6	18.9	19.1	20.2	23.2

出典：国立社会保障・人口問題研究所「将来人口推計」

全国的に多くみられる人口減少の傾向はないが、粕屋町としては、国の「まち・ひと・しごと創生」の考えに基づき将来にわたって安定した人口を維持するため、地域資源を活かした産業の活性化による雇用の創出、安心して子供を産み育てられる子育て支援等、定住促進に注力した町づくりを目指している。

(3)粕屋町の産業

町内には農地は少なく、福岡インターチェンジ近くには、大手企業の物流拠点が立地しているが、町内には観光を含めて基幹産業となるものは無く、都市近郊型の小売業・飲食店・建設業など生業を中心とする小規模事業者が町内全域に点在しているのが特徴である。近年では、町の動脈である近隣の市町村を結ぶ福岡東環状線や県道福岡篠栗線、国道 201 号線などの幹線道路沿いに飲食店、大型ショッピング店舗等が進出するなど、新たな商業集積がみられるようになった。

また、粕屋町は総面積 14.12 平方キロメートルと小さな町で用地も限られており、増え続ける人口の住宅需要に対応するため、工業系用途地域にマンション立地が進んでいる。人口は増加しているが、小規模事業者を含む商工業者数は微増に留まり、町内就業者数は微減となっている。

また町内には、駕与丁公園などの地域資源はあるものの、観光地として十分に活用されておらず、町外からの観光客の誘致や交流人口の増加にはつながっていない。農業用地も宅地転用等により縮小してきており、地域を代表する特産物も育っていない状況である。

上述のとおり、粕屋町は町域が狭く、地理的な条件により産業として利用できる土地が限られているため、第一次産業および第二次産業、特に製造業の展開は難しいのが現状であり、産業別生産額では8割以上が第三次産業で占めているのが特徴である。表3、表4、表5のデータから、地域経済の中心は第三次産業（卸売業、小売業、サービス業を含む）が担っていることが読み取れるが、周辺自治体を含め粕屋町は人口増加地区であり、住宅関連の需要から建設業も地域経済の一翼を担っていると推察される。

基幹産業や観光資源もない上、地場以外の大型のショッピング店や中堅のスーパーやレストラン、ドラッグストア、ホームセンターなどが幹線道路沿いを中心に進出していることも影響し、地域を支えるはずの小規模事業者にとっては、売上の増加や利益の確保を十分に享受できているとは言えない。

表3．粕屋町の産業別総生産額

単位：百万円

	平成25年	平成27年	平成29年
第一次産業	298	365	316
第二次産業	24,914	30,131	32,277
第三次産業	106,284	113,743	129,166
合計	131,496	144,239	161,759

出典：福岡県「平成25.27.29年福岡県勢要覧」

表4．粕屋町の業種別事業所数

業種	平成24年		平成26年		増減
	①事業所数（件）	②業種割合（%）	③事業所数（件）	④業種割合（%）	③-①（件）
農業	1	0.06	2	0.13	1
林業	0	0	0	0	0
漁業	0	0	0	0	0
鉱業	0	0	0	0	0
建設業	135	9.06	138	8.63	3
製造業	125	8.39	128	8.00	3
電気・ガス・熱供給・水道業	3	0.20	4	0.25	1
情報通信業	5	0.33	5	0.31	0
運輸業	138	9.26	155	9.68	17
卸売・小売業	516	34.63	556	34.75	40
金融・保険業	23	1.54	26	1.63	3
不動産業	85	5.70	92	5.75	7
学術研究、専門、技術サービス	32	2.16	36	2.25	4
飲食店，宿泊業	140	9.40	137	8.56	△3
生活関連サービス業	97	6.52	107	6.68	10
医療，福祉	67	4.50	84	5.25	17
教育，学習支援業	29	1.95	28	1.75	△1
複合サービス事業	2	0.13	3	0.19	1
サービス業（他に分類されないもの）	92	6.17	99	6.19	7
合計	1,490	100	1,600	100	110

出典：総務省統計局「平成24.26年　経済センサス」

表５.小規模業種別事業所数　（平成 30 年 3 月 現在 商工会データより）

業種	事業所件数（件）	業種割合（%）	代表者平均年齢※		代表者が 65 歳以上の割合（%）
建設業	232	21.90	52.9		21.1
製造業	90	8.50	60.4		44.4
卸売業	76	7.18	57.4		31.9
小売業	146	13.79	57.3		39.4
飲食業	91	8.59	53.5		26.3
サービス業	304	28.71	57		34.4
不動産・運送業 他	120	11.33	62		47.7
合計	1,059	100	平均	57.2	33.7
商工業者数	1,289				

※代表者の平均年齢・65 歳以上の割合は、粕屋町商工会会員の業種毎の平均年齢

粕屋町の産業支援に対する方針

「第５次粕屋町総合計画」（平成 28 年度～平成 37 年度の 10 年間）より抜粋

まちづくりの目標：都市と自然が調和し、快適に暮らせる活力あるまち。	
町の現状と課題	● 郊外型大型小売店、コンビニエンスストア、インターネット通信売買の普及などによる高齢者など買い物弱者問題の顕在化 ● 地域の課題や地域資源を活用したコミュニティビジネスへの期待 ● 後継者不足への懸念
まちが取り組むべきこと	● 商工業の活性化のため中小企業・小規模事業者等に対する支援を実施する。 商工会及び中小企業・小規模企業者等に対する支援を実施 町民ニーズと町内の企業（店舗・商店）のマッチングを図る等、国及び県と連携しながら商工業の活性化に取り組む。 ● 新たな産業の振興 創業や経営支援に関する情報を共有し、地域の特性を活かしたビジネスや起業を誘導する。 創業支援事業計画に基づき、創業者、創業希望者に対する支援を実施する。 企業、商工会、町民、学校等の連携により、多様な地域資源を活用した商品開発や既存商品の魅力向上を目指した取り組みを勧めるとともに効果的な情報発信に努める。

2.　粕屋町における商工業者の現状と課題

粕屋町における商工業者の全体の状況としては業種によるが 3 割程度の事業承継ニーズがあるものと思われる。

(1) 工業者の現状と課題

粕屋町は小さな地積により、第二次産業（製造業）の展開が難しい地域である。町内には工業専用地域は無く準工業地域・流通業地は町北部、福岡インター周辺や開発が進んでいる町西部（柚須地区）に広がっているが、すでに大手企業による物流拠点化や宅地化が進んでおり開発の余地は少ない。

建設業では、一人親方等の独立開業で若い事業者数は増加しているものの、同業他社との競争、既存事業主の高齢化など、継続して経営していく上での問題に直面している事業所も少なくない。

(2) 商業者の現状と課題

福岡市のベッドタウンとして発展していく中で、幹線道路が整備され、ロードサイド型の店舗が多く進出し、大型ショッピング店舗もあり、第三次産業は町内事業所売上高の 84%を占め、生産高も 92,152 百万円と増加の一途を辿っている。一方では、レストランや小売のチェーン店等である競合店の進出により、小規模事業者が営業していた既存の地元商店は衰退を余儀なくされ、売上低迷・事業主の高齢化・後継者不在により廃業も増えつつある。しかし、住民に占める 30 歳代～40 歳代のファミリー層が多い利点から、美容室・理容室、整体院、医療・福祉などの生活関連サービス業の開業は相次いでいる。また、福岡インターチェンジが立地している関係上、大手企業の物流拠点も多く、運送業が比較的多く立地している。

このように全体の販売額は増加傾向にあるものの、古くからある既存商業地域の事業者は減少傾向にあり、魅力ある商品や店舗づくり、新サービスの展開など、商業の活性化に向けた取り組みが課題となっている。

(3) 小規模事業者の現状と課題

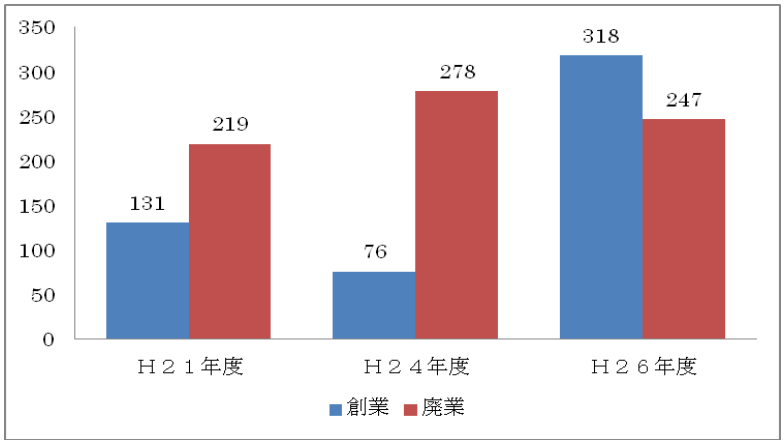
粕屋町の商工業者数は 1,252 社、うち小規模事業者数 1,030 社（商工会実態調査）で、小規模事業者数が占める割合は 82.26%となっている。経済センサスと商工会実態調査での商工業者数についてかなりの乖離が見られるが、これは大型商業施設のテナント数 214 店舗（平成 30 年 6 月 30 日現在）を商工会実態調査では含んでいないこと、大手企業の物流倉庫等も経済センサスでは含んでいると思われることが大きな要因である。

表 6　粕屋町の商工業者数と商工業者数の推移

	平成 20 年度	平成 25 年度	平成 30 年度
商工業者数	1,276	1,272	1,289
小規模事業者数	1,029	1,025	1,059
事業者に占める小規模事業者の割合	80.64%	80.58%	82.15%

また、粕屋町の開廃業数は直近データによると、開業が廃業を上回っているが、小規模事業者数の伸び率はほぼ横ばいであり、中小・大企業の支店の転入が多いことが伺える。加えて、粕屋町から福岡市等へ事業所を移転する小規模事業者が多くみられるのも、伸び率が横ばいの要因であると推測している。

図 1. 粕屋町の開廃業者数



出典：総務省統計局「平成 21.24 年経済センサス（民営事業所）」、「平成 26 年経済センサス（全事業所）」の開廃業数を抜粋

粕屋町西部は福岡空港と福岡市博多区に近接しているなど地理的優位性があるため、中小・大企業の支店、ショッピングモール、ディスカウントスーパー、全国的なチェーン店等が多く進出しているのも特徴である。

大手の進出により、町内における事業所数や生産高、売上高は堅調に推移しているものの、小規模事業者にとっては価格競争では到底及ばないため、技術やサービスの質、アイデア力や結束力で大手との差別化を図り、新たなニーズを創出することが課題となっている。

3. 粕屋町商工会の現状と課題

現在、当商工会は、会員数 827 者（平成 30 年 4 月 1 日現在)、職員 10 名（事務局長 1 名、経営指導員 3 名、経営支援員等 6 名）で、地域の総合的経済団体として、経営・金融・税務・労務等の経営改善普及事業や、地域のイベント等の地域振興事業に取り組んでいる。

表 7. 粕屋町商工会の商工業者組織率

	平成 20 年 3 月末	平成 25 年 3 月末	平成 30 年 3 月末
町内商工業者数	1,276	1,272	1,252
うち小規模事業者	1,029	1,025	1,030
会員数	808	806	837
会員組織率	63.3%	63.4%	66.9%

表 8　過去 3 年の退会状況　（平成 27 年～29 年）　%

退会理由	割合	備考
廃業	56	当会会員事業所の 3 割は代表者 65 歳以上の事業承継支援が必要と思われる。
任意	27	粘着度が低いと税務相談所の会員であっても法人成りと共に退会
転出	17	
合計	100	

※退会の総数は 126

過去 3 年間の退会理由（平成 27 年度～平成 29 年度）を分析した結果によれば、廃業が約 6 割を占めている。廃業に係る支援や事業承継指導のニーズが読み取れるが、対応は後手後手であり、商工会として地域商工業者の情報収集、それに伴うサービスの提供が充分に出来ているとは言えない。

表 9　過去 3 年の商工会加入状況（平成 27 年～29 年）　%

加入理由	割合（%）	備考
税務・経理	26	
金融	9.5	
労務	5.7	
商工会趣旨に賛同	35.4	主に役職員勧奨（総合的支援に期待）
その他	23.4 （内 5.3） （内 1.1） （内 1.1） （内 15.9）	 事業承継 販路拡大 創業に引き続いての総合支援、補助金 ゴミ袋・イベント・商品券
合計	100	

※加入の総数は 158

過去 3 年間（平成 27～29 年）の商工会加入状況を分析したところ、商工会主旨に賛同 35.4%（役職員会員勧奨）を除き自主加入では税務（申告）26.0%、金融 9.5%、労働保険 5.7%、といった需要が高いことが分かる。また、その他 23.4%の中には事業承継、販路拡大、補助金支援や創業支援の引き続きとしてのフォローアップなどが含まれており商工業者（小規模事業者）が求める支援ニーズは多岐にわたっていることが分かる。

表 10. 平成 29 年度の小規模事業者等への支援実績

制度名		策定支援件数	採択件数	採択金額（千円）
補助金	小規模事業者持続化補助金	9	5	2,500
経営革新	経営革新計画承認申請	7	4	―
創業・金融	創業計画書策定	26	―	―
	小規模事業者経営改善資金（マル経）	18	―	―

税務相談受託件数　　212 件
労働保険受託件数　　89 件

このような状況の中、近年は、地域ぐるみの面的支援や伴走支援による商工会の小規模事業者に対する成果づくりが求められていることから、職員の相談対応力など資質の向上はもちろんのこと、情報の共有化など、小規模事業者向けお役立ちサービス向上に努めている。

具体的には平成 30 年 4 月より「指導員 3 名をリーダーとしたチーム制の導入」「局長を含めたチームリーダー会議の設置」「原則毎月一回の内部勉強会の実施」「税務指導先にはお役立ち方針※の設定と職員への周知徹底」を行っている。

※お役立ち方針とは
白色申告の会員に対しては青色申告、10 万控除の青色申告の会員に対しては 65 万控除、所得が多い先には小規模事業共済など節税指導を行うと当時に経営には貸借対照表の作成が極めて重要であると啓蒙する粕屋町商工会税務指導にかかる指導方針のこと

少しずつではあるが、事業計画策定と事後フォローなど事業者に対する伴走型支援の成果を出してはいるが、以下のことが当商工会の課題として挙げられる。

(1)事業支援手法に関すること
① 経営改善普及事業を行う上で受動型の単発的な支援になることが多く、継続的で計画的な支援に結びつける体制が充分出来ていない。
② 事業者の潜在的強み（ポテンシャル）を発見するような、より深い経営指導手法を取り入れていない。
③ 記帳や決算指導にあたってはその場限りの対処的な事務処理が中心であり、財務データを活かした将来に渡る成長のための事業アドバイスができる体制が充分できていない。

(2)事業支援能力・スキルに関すること
① 上記に係る能力やスキルが人に偏在し、組織的な力が発揮できていない。
② 地域の小規模事業者に係る経営状況や会員情報の収集・蓄積・共有が不十分である。
③ 人を育てる体制や意識醸成が不十分である。

(3)商工会のブランド・認知力に関すること
① 事業に対する結果や成果の分析が非常に甘く事業をすることが本文で有効性や事業の検証がおろそかになっている。事業者の支援ニーズに基づいた支援になっていない。
② 商工会の経営支援は依然として待ちのスタイルであり、商工会のサービスは粘度の高い一部事業者に限られる傾向にある。
③ よって、粕屋町商工会の組織率は直近 10 年横ばいであり、「地域になくてはならない経済団体・中小・小規模企業者支援組織」としての認知度、影響力は向上していない。
④ 商工会のブランドたる理念を平成 29 年度に打ち出したが、役職員・会員はもとより地域に浸透していない。

商工会は地域中小・小規模事業者の指導団体であり、その点を役職員一同、今一度自覚した上で上記課題の解決を図らなければならない。また、商工会職員としての『刃を研ぐ』努力を怠らないことも同様である。

4. 小規模事業者の中長期的な振興のあり方

(1) 小規模事業者に対する商工会の中長期的な振興のあり方

粕屋町は人口・事業売上高は増加傾向であり、九州の玄関口の福岡都市圏にほど近い利便性が高い立地も重なり、全国からみても事業経営に対する不安要素が少ない。このような恵まれた環境下であるが、粕屋町が福岡市のベッドタウンとして発展を遂げるなかで、大企業の進出による地場産業の低迷、消費者購買行動や環境の変化、事業承継問題など小規模事業者は多くの脅威にさらされている。業種や事業規模により課題は多岐に渡り、多くの事業者の課題を解決すべく、商工会は一層個者支援に取り組んでいく。以上の現状と課題を踏まえ、今後 10 年先を見越した振興策の在り方を以下のとおりとする。

① 小規模事業者が大企業との差別化を図り計画と目標を持った経営を行うことで持続的発展が成し遂げられること
② 円滑な事業承継や創業者育成を促進し、小規模事業者の新陳代謝を活発化させることで地域経済の安定が図られること
③ 地域の特性を活かしたマーケットインの商品開発やサービスを促進させることで粕屋町経済の活性化が図られること

なお、今般金融機関をはじめ中小企業支援を行う認定支援機関が多数出現していることから、商工会は地域にどう貢献していくか表明することが何より重要であるとの認識の下、粕屋町商工会は下記理念を制定し、経営改善普及事業（経営発達支援計画）の推進を行うこととした。

【理念】

商工会は、商工業者の収益向上や雇用創出につながる経営支援を最大の使命とします。
また、産業の発展を促す地域振興にも取り組み、商工業者並びに地域から信頼される組織を目指します。

5. 経営発達支援事業の目標と目標達成に向けた取り組み

上記理念に基づき、粕屋町の現状と中長期的な小規模事業者の振興を踏まえた上で、以下のとおりの目標を掲げる。

(1) 経営発達支援事業の目標

① 小規模事業者の強みを活かし、大企業との差別化を図り、課題を解決するための具体策を展開することで円滑な事業継続及び事業者の儲ける力を育む。
② 大型商業施設と共存共栄できるような新サービス、新商品の販路拡大、魅力ある個店づくりを支援する。
③ 粕屋町の消費ニーズ特性（交通利便性、人口増加地区で若者、子育て世代の多さ）を活かした創業の促進と町内小売・飲食・サービス業の成長を図る。
④ 地域金融機関一体となった総合的な地域商工業者の経営支援強化を図る。
⑤ 小規模事業者が信頼感をもって相談ができる環境を作る。

(2) 目標達成に向けた具体的な取組

① 小規模事業者の課題に沿った具体策を展開し円滑な事業継続及び事業者の儲ける力を育む。

(ｱ) 経済状況や需要動向を把握・分析し、小規模事業者の新商品や役務の開発・提供、強みを活かした大企業との差別化を図るための事業計画策定に役立てることにより、小規模事業者の経営課題解決に導き、儲ける力を培えるよう小規模事業者ごとのの課題やニーズに応じた経営支援を実行する。

(ｲ) 特に表 5 による当商工会の会員分析によると代表者の約 3 割が 65 歳以上であり、粕屋町全体としても事業承継のニーズがあると推測される。よって、事前の余裕ある事業承継の支援を行う。

(ｳ) 商業者については、大型商業施設やナショナルブランドには無い魅力ある商品や店舗づくり、新サービスの展開など、町全体の産業振興の活性化に向けた取り組みを行う。

(ｴ) 工業者については、小規模な建設業者が多く開業、存在しているため、住宅に関する工事など町民の需要を掘り起こし、町内受注を喚起する。

② 大型商業施設と共存共栄できるような新サービス、新商品の販路拡大、魅力ある個店づくりを支援する。

(ｱ) イオンモール福岡、イオン福岡東店との連携にて小規模事業者のイベント情報発信、販売チャネルの場を提供するなど、大型小売店等と町内小規模事業者が、共存共栄できる仕組み作りを生み出す。

(ｲ) 今という時代を直視し、日々変化する消費者ニーズを的確に捉えて、「求められる商品」や「求められるサービス」、お店の雰囲気も満足出来る個店作りを支援する。

③ 粕屋町の消費ニーズ特性（交通利便性、人口増加地区で若者、子育て世代の多さ）を活かした創業の促進と町内小売・飲食・サービス業の成長を図る。

当町の主要産業である卸・小売業、飲食業、サービス業を始めとする第三次産業のビジネスモデルは主に『小売モデル』と『物販モデル』である。ものを仕入れて売る『小売モデル』は製品以外のサービス等において競合他社とのサービス差別化を図ること、飲食業やサービス業の『物販モデル』は提供する商品やサービスに優位性があることが最も重要である。粕屋町の特性にマッチした経営指導を展開する。

(ｱ) 交通利便性、人口増加地区で若者、子育て世代が多いという特性を活かし、それらの住人の消費性向や需要動向を踏まえたニーズにあったサービスの展開を指導し既存事業者の新たな需要の喚起による儲けや創業を支援する。

(ｲ) 創業希望者が持つ経験やノウハウ・強みを把握し、粕屋町の特性に沿った事業展開が行えるよう継続的な支援を行う。

(ｳ) 大型商業施設の影響もさることながら、隣接する福岡市は商業規模も発展を続けており、ＪＲで天神地区と並ぶ福岡の一大商業地区である博多まで当町から 10 分程度、低料金で行けることから、町内小売、飲食業は消費を吸収されていると思われる。特に飲食業については若者、子育て世代が多いという特性と消費性向・主要動向を踏まえ真に競争力をつけ、自社の強みに磨きをかけ福岡市の事業者と渡りあえる、むしろ福岡市から顧客を吸引できるような飲食業の活性化を粕屋飲食店組合と協力して図っていく。

④ 地域金融機関一体となった総合的な地域商工業者の経営支援強化を図る。

粕屋町内の金融機関（㈱福岡銀行 粕屋支店、㈱西日本シティ銀行 粕屋支店、とびうめ信用組合 粕屋支店、遠賀信用金庫 空港東支店、飯塚信用金庫 粕屋支店）と、地域の産業活性化に資するための連携に係る協定書及び小規模事業者に対する経営改善への取組に関する覚書を本部ではなく支店単位で締結し、定例的な情報交換や個別対応支援を現場で積極的に行う。

商工会（※1）と地域金融機関（※2）は、互いの強みや経営資源（※3）を補完しあうことで、個店の経営改善の手助けを協力して行うとともに地域振興に寄与する。

※1 福岡県には福岡県中小企業振興条例に基づきに県内、各中小企業振興事務所管内に主だった金融機関、市町村、中小企業支援団体、その他関係団体を構成メンバーとする中小企業支援協議会が存在しているが、中小企業支援に係る施策が中心で現場での十分な個別対応支援まで至っていない。

※2 小規模事業者に対する経営改善への取組に関する覚書の地域金融機関の中には、保証債務を有する個別事業者があるため福岡県信用保証協会本所営業部が含まれる（当地区所管）。また、高度な経営支援対応のため粕屋町商工会の上部団体である福岡県商工会連合会（福岡広域連携拠点）が含まれる。

※3 金融庁による金融行政方針の変更で、金融機関も取引先の本業支援に取り組まなくてはならない中、金融機関の本業支援に係る人材やノウハウの不足を商工会が補う。

⑤ 小規模事業者が信頼感をもって相談ができる環境を作る。

(ｱ) 小規模事業者の経営課題の掘り起こしを行うとともに、あらゆる経営課題に対応し経営計画策定支援や定期的なフォローアップができよう、職員の資質向上やチーム体制の運用強化を図る。

(ｲ) 町や近隣商工会（久山町・篠栗町・新宮町）と連携して創業塾等を通じた創業支援を行うとともに、円滑な事業承継を推進できるような伴走型支援を行い、創業者数を増加させ、廃業者数の減少を目指す取り組みを行う。

(ｳ) 福岡県、粕屋町、町内金融機関、その他専門家・支援機関と連携し、且つ、必要に応じて民間の調査機関を活用し経営発達支援事業に取り組むことで、小規模事業者支援及び創業、事業承継支援の効果を高める。

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 31 年 4 月 1 日～平成 36 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

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(1) 目的

行政や金融機関の調査レポートなど各種統計調査や、独自アンケートやヒアリングによる定期的な経営状況調査を実施し、ＨＰに掲載して小規模事業者に広く公開する。また、分析データを小規模事業者へ提供する。外部環境の状況に応じた経営分析や事業計画の策定資料として活用する。

(2) 現状と課題

全国商工会連合会の小規模企業景気動向調査、福岡県商工会連合会の景気・金融・雇用動向に関する調査等以外に、定期的な地域の経済動向に関する調査や分析は行っておらず、データを有効的に活用できていない。経営指導員等は必要に応じて経済レポートやインターネット等で業界情報を収集したものを事業者へ提供し、巡回・窓口相談時に得られた企業情報を経営カルテに入力した後、担当者個人の独自資料として利用していた。

今後は、各種機関が提供する経済動向に関する情報については、小規模事業者を取り巻く外部環境が把握できるよう整理・分析を行い、地域と事業者の課題を可視化するように改善しなければならない。また、定期的に景況を把握し、地域の実情を正確に反映させた情報を、経営状況分析の指標として有効に活用することが必要である。

(3) 具体的な実施内容

① ヒアリングによる地域経済動向調査 ＜新規＞

事業者の実態を把握するため、独自にヒアリングシートを作成し、巡回・窓口相談時に事業所の業況や経営課題などの聞き取り調査を行う。聞き取った内容は、専門家と共にデータを集約し、分析したデータは毎年本会ホームページへ掲載するとともに、事業者の経営計画策定の基礎資料として活用する。

表 11. ヒアリングシートの内容および調査方法等

調査・分析項目	● 事業所概要（業種、主な取扱商品、従業員数） ● 事業の景況（売上高、仕入高、経常利益、資金繰り、今後の見通し、設備投資） うち商業者（客数、客単価） うち工業者（受注単価、工場稼働率） ● 経営上の課題や問題点 ● 今後の支援策などの要望
調査対象	粕屋町内の小規模事業者を中心とした 30 社以上（建設業：6 社、製造業：3 社、卸・小売業：6 社、飲食業：3 社、サービス業：12 社を目標）
調査時期	6 か月ごとに実施（30 社以上×年 2 回）
調査方法	巡回・窓口相談時に聞き取り調査を行う

② 各種機関が提供する情報の分析 ＜新規＞

従前よりデータを把握していた、全国商工会連合会の小規模企業景気動向調査、福岡県商工会連合会の景気・金融・雇用動向に関する調査に加え、福岡県や金融機関等が発表している経済動向データを収集し、専門家とともに分析をした後、事業者が置かれている外部環境や需要開拓の指標として利用する。分析結果は年2回提供する。

市場情報評価ナビMieNaを利用した分析結果（エリアマーケティング）は都度必要に応じて個別に事業者に需要開拓情報として提供する。

表12. 収集データの一覧

データ名	提供者名	分析を行う項目
小規模企業景気動向調査	全国商工会連合会	国内の業種別DI（景気動向指数）
景気・金融・雇用動向に関する調査	福岡県商工会連合会	地域別、業種別の景況感や企業動向、金融や雇用に関する状況調査
ふくおかデータウェブ 福岡県勢要覧	福岡県	人口動態、産業構造、経済センサスに関する調査
市場情報評価ナビ MieNa	日本統計センター	町丁周辺域の規模、成長性、富裕度、消費購買力等の指標を用いた商圏力分析。
地域経済分析システム(RESAS)	経済産業省、まち・ひと・しごと創生本部事務局	地域経済循環マップ、産業構造マップ、企業活動マップ
金融機関による景況調査結果	日本政策金融公庫 福岡県保証協会 地域金融機関など	経営動向調査、新規開業に関する調査、設備投資動向調査、生活衛生関係営業に関する調査

(4) 活用方法

集約した経済動向データは事業者の事業計画策定の基礎資料として積極的に活用する。小規模事業者の経営状況と、地区内の同業種企業平均との比較等ができるよう情報提供を行う。商工会の広報誌でも調査結果を掲載し配布すると共に、当会ホームページでも年2回公開することで、町内全ての事業者に広く周知を図る。

また、事業者からの要望を今後の講習会やセミナーのテーマに反映し、事業者が欲している支援策にも役立てる。あわせて、事業所から得られた経営上の課題や問題点や今後の支援策要望については、次項からの「2.経営状況の分析に関すること【指針①】」や、「3.事業計画策定支援に関すること【指針②】」の資料としても活用する。

(5) 目標

内容		平成29年	平成31年	平成32年	平成33年	平成34年	平成35年
(3)-①	ヒアリングによる地域経済動向調査事業者（者数）	未実施	30	30	30	30	30
	ヒアリングによる地域経済動向調査の公表（回）	未実施	2	2	2	2	2
(3)-②	各種機関が提供する情報の分析（回）	未実施	2	2	2	2	2
	各種機関が提供する情報の分析結果の公表（回）	未実施	2	2	2	2	2

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(1) 目的

前項の地域経済分析や業界の動向と、自社の財務内容を含めた経営状況の分析と合わせ、強み弱みなどの自社の特性を客観的に把握することが経営改善の第一歩であり、重要との認識を小規模事業者と商工会で共有する。その上で、小規模事業者の商品やサービスの需要を見据え、戦略的に販路や売上を拡大していける事業計画を進めていくための分析を行う。

(2) 現状と課題

小規模事業者は日々仕事に追われており、計画的な経営を実行できていない場合が多い。そのため、自身の経験や勘に頼った経営を進めている小規模事業者は、数値や指標を取り入れた自社分析を行っておらず、中長期的な展望が予測できずに、場当たり的な経営手法になっている。（成り行き経営）事業承継においても問題が顕在化してからの対応が多い。

一方、商工会においては、金融相談や経営革新、補助金申請などの個別相談時において、必要に応じて簡易的な財務分析や SWOT 分析を行ってきたが、詳細な数値的分析はほとんど行っておらず、効果的に経営改善へ至るケースは多くはない。また、記帳指導においても、税務や経理事務に関する指導が主で、決算データを活かした財務分析を行うことはなかった。事業承継においては商工会側から承継予備軍の事業者に積極的にかかわることは稀であった。

今後は、小規模事業者の経営実態把握により個々の経営課題を正確に捉え、分析結果を事業者と商工会で共有することにより、事業者の経営改善や事業承継に向けた意欲をかきたて、事業計画策定の必要性を認知してもらうことが課題である。

(3) 具体的な実施内容

決算データやヒアリングを利用した定量的・定性的な経営状況調査および分析　＜新規＞

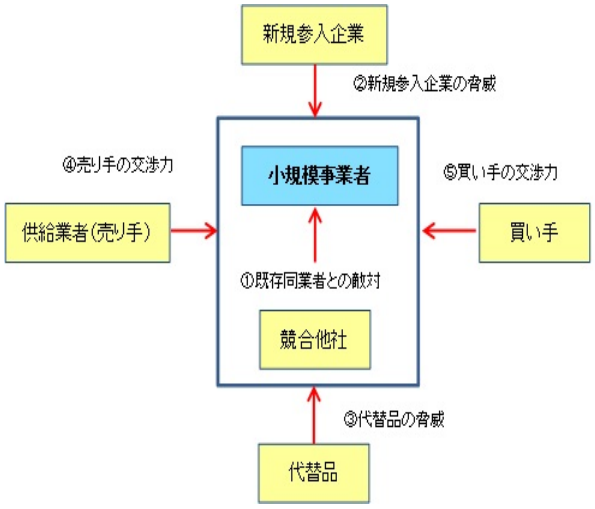
前項「1.地域の経済動向調査に関すること【指針③】」にて、ヒアリングシートで地域経済動向調査を行う事業者のうち、「売上向上を図る事業者」「販路拡大を目指す事業者」等を中心とした事業計画策定が必要な事業所を掘り起し、決算書やヒアリングをもとに経営分析シートを作成し、情報を集約する。事業承継の対象事業者については福岡県事業承継ネットワーク事務局のヒアリングシートを用いて情報を集約する。

表 13. ヒアリングや決算データを利用した経営状況調査および分析の内容

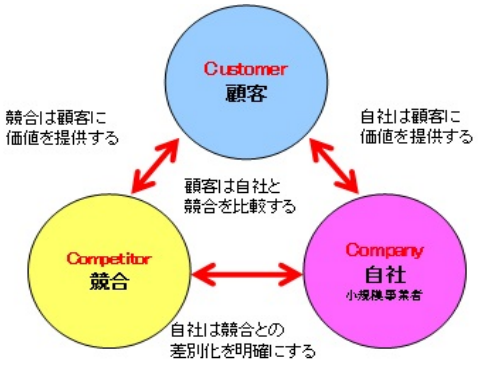
収集情報	決算書、試算表 資産、保有する技術やノウハウ、人材、知財、商品の成長性、設備、後継者	
分析手法と項目	財務分析	**手法：**経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」を活用し、各指標を業種平均等と比較し、財務面での経営状況を把握する。 **項目：**収益性、安全性、成長性 等
	ファイブフォースモデル分析 ※1	**手法：**その業界の魅力度を考察する。以下の各種分析と合わせて自社の現状を把握する。 **項目：**既存同業者の敵対、新規参入企業の脅威、代替品の脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力
	3C 分析 ※2	**手法：**外部環境分析から、その事業での成功要因を発見し、今後の戦略を検討する。 **項目：**顧客、競合、自社
	ポジショニング分析（ポジショニングマップ） ※3	**手法：**競合製品・競合ブランドと自社製品・自社ブランドの相対的な位置（ポジション）について、その関係を分析する。特に製品特性（スペック）や消費者の知覚について競合製品と比較・分析することで、自社製品の強み・弱みを把握するために用いる。 **項目：**商品特性

	SWOT 分析※4 （クロス SWOT 分析※5）	**手法：**自社内外の状況を、マクロ環境（社会全体）やミクロ環境（業界）の外部環境の動向から自社の事業機会・脅威を特定し、特定した「機会」、「脅威」と自社の「強み」、「弱み」を照合して事業の今後を検討する手法。自社の今後の成長戦略を決める資料とする。 **項目：**内部環境（強み・弱み）、外部環境（機会・脅威）
	事業承継の課題、問題点の分析	**手法：**福岡県事業承継ネットワーク事務局の「事業承継診断ヒアリングシート」により事業承継の課題、問題点の分析を行い、事業承継に向けたけ経営改善・経営力強化、承継実行支援、ポスト承継支援※６に係る資料とする。 **項目：**事業承継の準備状況
分析 対象者	ヒアリングシートにて地域経済動向調査を行う事業者を中心として、以下の項目に該当する者に対して調査を行う ● 売上向上を図る事業者 ● 経営革新（新商品・新サービスで販路拡大）を目指す事業者 ● 経営改善が必要だと判断した事業者 ● 経営計画策定に意欲的な事業者 ● 事業承継	
分析時期	1 年ごとに実施	
調査方法	巡回・窓口相談時に聞き取り調査を行う	

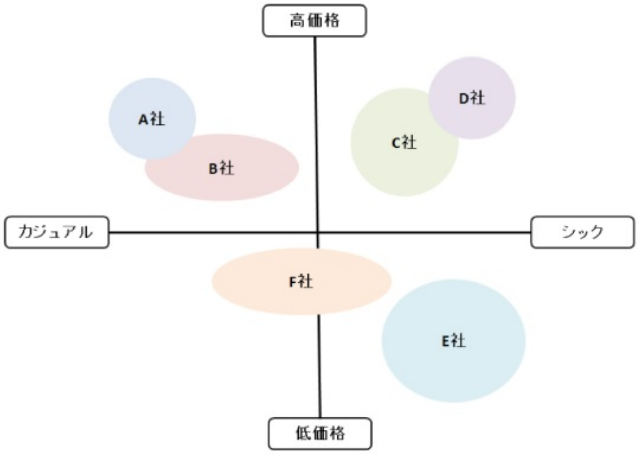
※1　ファイブフォースモデル分析



※2　3C分析



※3　ポジショニング分析によるポジショニングマップ例



※４　SWOT 分析

※5　クロス SWOT 分析

		外部環境	
		機会 Opportunity 自社にとって追い風となる環境の変化	脅威 Threat 自社のビジネスにとって脅威となる環境要因
内部環境	強み Strength 自社が本来持っている強みのこと	積極攻勢 戦略 機会を捉えて強みを活かす	差別化 戦略 強みを活かして脅威を回避する
	弱み Weakness 自社が不得手な部分	段階的施策 戦略 弱みのために掴み損ねている機会を段階的に捉える	戦略的 撤退 最悪の事態を回避し被害を最小に抑える

※６　ポスト承継支援
事業承継を契機とした新たな取り組みのための支援

(4) 活用方法

上記分析により、解決すべき経営課題を把握することで、個社の経営改善の方向性や処方箋を明らかにするとともに、実現可能性の高い事業計画策定の基礎として活用する。専門的な課題やより深い分析が必要な場合は、福岡県商工会連合会の専門家等と連携しサポートを行う。

(5) 目標

内容	平成 29 年	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成 35 年
ヒアリングや決算データを利用した経営状況調査および分析（件数）	未実施	45	45	45	45	45

3.　事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 目的

地域経済や各業界など外部環境と自社の財務状況やノウハウなどの内部環境に、顧客ニーズや市場動向も踏まえた事業計画策定の必要性を訴求し、策定支援を行う。

計画的な巡回訪問や窓口相談等を通じ、事業計画策定を目指す小規模事業者を掘り起し、「個社の現状再認識」「方向性提案」などを行い、その個社の必要に応じた事業計画策定を支援する。

(2) 現状と課題

従来の事業計画策定支援は、金融斡旋や補助金申請のための支援であり、目的第一な一過性の計画策定で終わっていた。

小規模事業者が社会情勢の変化に対応するために、自身の強みや弱みを把握した上で、今後の経営ビジョンや消費者ニーズにも沿った事業計画策定が必要であることや、この後（4）中段に記載している事業計画策定そのものの意義を理解してもらい、成り行き経営からの脱却、小規模事業者の課題解決と持続的発展を目指していくことが課題である。

(3) 具体的な実施方法

① 既存の小規模事業者に対する事業計画策定支援＜既存拡充＞

小規模事業者の持続的発展を実現するには、経営者自ら事業計画を作成しようとする意欲と自助努力が必要で、策定した事業計画を実践させ、ＰＤＣＡサイクルを回すことが重要である。そのためには小規模事業者がこれまで行ってきた成り行き経営（どんぶり勘定と場たり的経営）から決別し、目標をもった書面での経営計画にシフトさせる必要がある。経営発達支援事業の根幹をなす事業計画策定支援を強化していく。

巡回や窓口相談に加え、事業計画策定セミナーにより事業計画策定事業者の掘り起こしを行う。事業計画策定セミナーについては、年に 1 回開催、定員を 20 名とし、『事業計画の役割と内容』、『マーケティング戦略を用いた事業計画強化策』、『事業計画の活用と実践』を柱とする。加えてセミナー受講後は個別対応により計画策定を支援する。なお、セミナーの募集方法は、町報や粕屋町商工会のＨＰにて行う。

(ｱ) 支援対象者

巡回や窓口相談においてヒアリングシート作成及び経営分析を実施した小規模事業者と事業策定セミナー参加者

(ｲ) 手段・手法

地域経済動向調査や需要動向の結果も合わせた経営目標やその達成手段、売上計画等の今後のプランが明確に示された事業計画の策定に向け、個別に支援する。

事業計画策定に当たって前項「2.経営状況の分析に関すること【指針①】表 13 に記載したファイブフォースモデル分析、３C 分析、ポジショニング分析、SWOT 分析の方法で分析した『市場分析』『競合分析』『自社分析』に『企業概要』、『事業コンセプト』『3～5 年の目標（売上、利益）』『目標を目指す方法』といった項目を加えたものとする。

② 事業承継計画策定支援＜既存拡充＞

表5により粕屋町における商工業者の承継ニーズは業種によるが3割程度あるものと思われる。特に事業承継対策は今後 10 年先を見越した地域振興策を考える上で看過できない極めて重要な問題であるため事業承継計画策定支援を強化する。

(ｱ) 支援対象者

巡回や窓口相談においてヒアリングシート作成及び経営分析を実施した小規模事業者と事業策定セミナー参加者でかつ 65 歳以上の経営者

(ｲ) 手段・手法

早期に計画的な事業承継を促すため、事業承継診断ヒアリングシート※を作成してもらい、支援ニーズを掘り起こす。ヒアリングシートを基に巡回訪問を行い具体的な支援が必要かどうか確認する。支援が必要な経営者に対して福岡県事業引継ぎセンターや関係支援機関と連携しながら事業承継計画の策定支援を行うとともに、その実行をサポートする。

※福岡県事業引継ぎセンターが策定した所定のヒアリングシートを使用する。

③ 新規創業者に対する創業計画策定支援＜既存＞

平成 27 年度より糟屋郡の中部に位置する粕屋町、篠栗町、久山町、新宮町および各町商工会や日本政策金融公庫などの関係機関と連携して、産業競争力強化法に基づく創業塾を開催している。創業予定者に対して経営の基礎知識や創業計画書策定指導などの内容にて講義を行い、受講された方から大変好評を得ている。

粕屋町商工会としては創業塾や個別相談にて積極的に創業支援を進めており、直近3年間で創業予定者40名を支援し、その内４名の創業を実現することが出来た。今後も近隣地区と連携しながら創業塾や個別相談を開催し、創業予定者の創業計画策定支援を進めて行く。

(ｱ)支援対象者

地区内で創業を希望する者及び創業塾の受講者

(ｲ)手段・手法

創業希望者には創業の動機、自身の略歴、取扱う商品・サービス、取引関係、必要な資金と調達方法、事業の見通し（収支計画）等の項目を網羅した創業計画の策定支援を対面で行う。創業塾の受講者については創業塾を通して経営指導員支援のもと策定してもらう。

上記創業塾は年一回、定員20名として各町役場・商工会のＨＰ，広報誌により広く公募する。カリキュラムについては『創業体験』『ビジネスモデルの検討』『マーケティングの基礎』『販路開拓』『資金調達・開業手続き』『ビジネスプランの作成』を柱とする。

(4) 活用方法

小規模事業者の経営課題の解決へ導き、各事業者にあった事業計画書を策定支援することは、当会の目標に向けた取組である小規模事業者のニーズに応じた、事業者仕様の経営支援“カスタマイズ経営支援”を実行する道筋となる。また、地域の経済動向調査や 需要動向調査の分析結果も踏まえ、各事業者の課題や目標に合わせた事業計画策定、新たな需要の開拓支援にも活用する。

事業計画書は、自らの経営指針であると同時に、ステークホールダー（金融機関など事業に関連する人たち）とのコミュニケーションツールにもなりうる重要なものである。自らの経営指針という意味での事業計画は事業目標を明確に表現できる、事業に必要な資金を把握することができる、事業として成立しているかどうか自身で検証できる、などの対内的メリットがある。コミュニケーションツールとしての事業計画はステークホルダーに自社の会社概要や事業内容を説明する、金融機関などからの資金調達において事業計画書が求められるためなど、自社を説明するための対外的な重要なツールであり、事業計画策定は成り行き経営からの脱却に必要不可欠である。

以上のように事業計画策定によって現状把握と将来の展開を明文化し、小規模事業者自身の目標確立や課題解決に繋がることや、データ化された事業計画は、例えば持続化補助金・経営革新など中小企業施策･制度の利用や次の展開も容易となる。このことも副次的効果として周知する。

(5) 目標

内容		平成29年	平成31年	平成32年	平成33年	平成34年	平成35年
⑶-①	事業計画策定（件数）	5	18	18	21	21	24
	事業計画策定セミナー実施回数（回数）	未実施	1	1	1	1	1
	事業計画策定セミナー参加者数（人数）	未実施	20	20	20	20	20
⑶-②	事業承継計画（件数）	未実施	3	3	6	6	6
⑶-③	創業計画策定（件数）	3	2	2	3	3	3

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1) 目的

事業計画を策定した小規模事業者への定期的な巡回訪問を行うことで、計画の進捗状況を把握するとともに、必要があればアクションプラン（※）を立てるなど速やかな計画の実行を支援する。策定した事業計画と、現実的なニーズや事業行程に変更がある場合や、新たな課題が生じた場合、または計画実行の阻害要因が生じた場合など、事業計画の練り直しを速やかに対応できるよう予後管理としてのＰＤＣＡサイクルを確立し、商工会の支援により策定された各種事業計画が確実に実行できることを目的とする。

※アクションプランとは、企画・計画・戦略の実施プランを明確にする企画書の一部。 具体的な施策内容とその実施期間（「いつまでに何をやる」など）を明確に書くことがポイントとなる。

(2) 現状と課題

ここ数年は経営革新承認事業者や各種補助金採択者に対しては、6ヶ月から1年ごとに進捗状況を確認するようになってはいるが、経営革新計画についてはこれまで計画策定支援が中心であり、適切な実施支援を行ってこなかったため現状と計画との乖離が大きく生じて、計画自体実施されず絵に描いた餅に終わる事業計画も散見される。原因は商工会の計画策定支援段階における計画の実現可能性可否判断の不足や管理不足、アクションプラン作成など実施支援不足等が考えられる。

今後は定期的な巡回訪問等で事業計画の進捗状況を把握し、新たな経営課題が生じた場合には事業計画の見直しや、直面した課題の解決支援に速やかに対応する。また、有効な計画の実施支援策を提案できる、職員の資質向上や組織的な体制作りが課題である。

(3) 具体的な実施方法

① 巡回訪問によるフォローアップ支援＜既存拡充＞

事業計画策定後は3ヶ月に1回程度巡回訪問し、ヒアリングや財務諸表等資料により進捗状況を確認するとともに、課題解決への指導や支援策の周知など、フォローアップを実施する。

併せて職員によるチーム制（後述「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組」）による組織的な計画実施に係る支援を行い、より高度な指導・助言が必要である場合には、福岡県商工会連合会等の関係機関の専門家と連携した支援策を活用する。また、財務的な問題が生じた事業者には、地域金融機関と連携して早期の課題解決に努める。

② 事業承継支援＜新規＞

特に事業承継計画書を策定した事業者に対して、3ヶ月に1回程度巡回訪問し、事業承継に関する税制や信託、保険、融資等の情報提供など、職員によるチーム制により経営実務全般を指導し、高度な指導・助言が必要である場合には、福岡県事業引継ぎ支援センターを中心に福岡県商工会連合会等の関係機関の専門家と連携した支援策を活用する。計画の進捗状況を、必要に応じてきめ細やかな巡回・窓口相談を行い、円滑な事業承継を支援していく。

③ 創業者へのフォローアップ支援＜既存拡充＞

創業計画書を策定した創業者に対して、毎月巡回訪問し、創業前手続きから税務、金融、労務、マーケティング、販路開拓など、職員によるチーム制により経営実務全般を指導し、高度な指導・助言が必要である場合には、福岡県商工会連合会等の関係機関の専門家と連携した支援策を活用する。計画の進捗状況を、必要に応じてきめ細やかな巡回・窓口相談を行い、創業準備から事業の成長安定まで長期的に支援していく。

(4) 活用方法

定期的な巡回訪問により進捗を管理し、臨機応変に修正・見直しの対応を行うことも含め、策定支援と実施支援を一体化し実効性を高める。

実施支援の成否に係らず、その要因を検証し、職員間で情報共有することにより、今後経営課題に直面する他の小規模事業者の経営支援にノウハウとして活用する。

(5) 目標

内容		平成 30 年	平成31年	平成32年	平成33年	平成34年	平成35年
(3)-①	巡回訪問によるフォローアップ支援（者数）	未実施	18	18	21	21	24
	巡回訪問によるフォローアップ支援（回数）	未実施	72	72	84	84	96
(3)-②	事業承継でのフォローアップ支援（対象事業者）	3	3	3	6	6	6
	事業承継でのフォローアップ支援（回数）	9	12	12	24	24	24
(3)-③	創業者へのフォローアップ支援（者数）	3	2	2	3	3	3
	創業者へのフォローアップ支援（回数）	8	24	24	36	36	36

５．需要動向調査に関すること【指針③】

(1) 目的

小規模事業者が事業計画を策定するにあたって、消費者や取引先のニーズの予測や、外部環境の変化を取り入れることが非常に重要である。専門機関が公表している需要動向調査結果と併せて、地域内外消費者の意見やニーズを汲み取った情報を事業者に提供し、事業計画策定や新商品開発などの新たな需要開拓に役立てるとともに、後述のポジショニングマップを作成することにより小規模事業者のドメイン（生存領域）の確立に活用することが目的である。

(2) 現状と課題

小規模事業者の多くは、需要動向調査の必要性を感じていないため、自社の経験や思い込み、自社が作れるものを基準とした商品開発やサービスの提供等を行い、市場とのニーズが合わずに事業成果に繋がらないケースが多いのが現状である。また商工会においても、経営革新や補助金申請の支援の際に専門機関が公表している需要動向情報を収集し、提供するのみであった。

今後は、小規模事業者が自ら収集できない情報を商工会が収集・分析し、新たな需要の開拓に向けた取り組みを検討する際には、市場や消費者の意見を考慮したマーケットインの考え方や手法を伝えることが課題である。特に、町内商工業者の８割を占める第三次産業のなかでも物販モデル（※）の事業者に特化した需要動向調査を進め、福岡空港に隣接している立地により需要が増えつつあるインバウンド対策に活用することも今後の課題である。

※物販モデルとは商品をつくって販売するビジネスモデル。メーカーは勿論のこと、小規模ではパンやお菓子の製造小売り、飲食業が当たる。

(3) 具体的な実施方法

策定した個別の事業計画（商品・サービス）がどういったところに需要ニーズあるのかを地域の経済動向（マクロ調査）やＳＷＯＴ分析によって得られた結果を照らし合わせて真に需要があるかミクロ調査し、後述のポジショニングマップの策定に役立てる。

ポジショニングマップ策定にあたって、アンケート調査を実施し、消費者性向等の基礎になるデータを得る。具体的にはふるさと納税や大型商業施設での出品・出店、粕屋町や関係団体、あるいは小規模事業者と連携して顧客に直接アンケート調査を実施し、策定した事業計画に基づく商品・サービスの価格・容量・味・品質・デザイン・包装など「顧客の需要や価値」にマッチした商品サービス等であるかを調査・分析する。

① 域内大型商業施設でのイベントを活用したテストマーケティング＜新規＞

事業所が取り扱う商品・サービスのうち、粕屋町内や福岡都市圏での需要動向調査が有効であると推察されるものについては地域大型商業施設（イオン福岡、イオン福岡東店）においてテストマーケティングによる消費者ニーズのアンケート調査を行う。事業者には当該地区内の需要調査に関する分析結果を提供する。

［調査内容］ 主に食品製造・小売、その他の小売、飲食業の販売する商品に関する需要動向
［調査対象］ 大型商業施設（イオン福岡、イオン福岡東店）にて上記業種の 10 者
［調査項目］ 規格、デザイン、素材、数量、価格帯、味等
［調査方法］ テストマーケティング方式によるアンケート調査（サンプル数 100）
［調査回数］ 毎年度 2 回
［分析手法］ 調査結果を専門家と共に分析する。

② バイヤーへのヒアリングによる地区外の需要動向調査＜新規＞

事業所が取り扱う商品・サービスのうち、地域外での需要動向調査が有効であると推察されるもの（主に広い商圏で販売されるものが対象）については商談会・展示会への参加を促し、広い見地からバイヤーからの意見を通して、消費者ニーズについてのヒアリング調査を行う。事業者には当該地区内の需要調査に関する分析結果を提供する。

［調査内容］ 主に製造・小売業の販売する商品に関する地域外の需要動向
［調査対象］ 大手商社・首都圏等小売業社や海外のバイヤーに上記業種の３者
［調査項目］ 規格、デザイン、素材、数量、価格帯、味、ロット、トレンド等
［調査方法］ ヒアリング調査
［調査回数］ 表 14 記載 BtoB の商談会の都度（年 1 回）
［分析手法］ 各バイヤーのフィードバックを要約整理し、必要に応じて専門家と分析する。

(4) 活用方法

上記の需要調査に関する分析結果は属性、調査項目ごとに集計分析し、出展者へフィードバックするとともに新たな需要開拓の方向性の決定や、新商品の開発及びブラッシュアップはもとよりポジショニングマップ（※）の策定に活用する。特に粕屋町を中心とした福岡都市圏に顧客を持つ個別の事業者は自社の商品・サービスのどこに競争力があるかを見出し、同市場にマッチし需要が創造できるかをポジショニングマップで確認する。事業計画にはこのポジショニングマップを添付し、自社のマーケティングを検証可能なものとして真に競争力のある小規模事業者のドメイン（生存領域）の確立に活用する。

※ポジショニングマップ：ポジショニングとは、ターゲット顧客に自社製品・サービスを認識してもらうため、競争優位性のある独自のポジションを築くことを指し、ポジショニングマップとは、自社製品・サービスの競争優位性ある独自のポジショニングを導き出す手法の一つ。ポジショニングマップで軸を決める際は、2 軸の要素を独立させ、かつ重要度の高いものにする。≪図ポジショニングマップ　イメージ≫は 17 項参照

(5) 目標

項目・支援内容	平成 30 年度	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
大型商業施設でのテストマーケティング（1 社 1 商品当たりの回収数）	未実施	20	20	20	20	20
上記調査結果の情報提供事業者数	未実施	10	10	10	10	10
バイヤーへのヒアリング（1 社 1 商品当たりの回収数）	未実施	3	3	3	3	3
上記調査結果の情報提供事業者数	未実施	3	3	3	3	3
ポジショニングマップ策定業者数	未実施	13	13	13	13	13

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】

(1) 目的

小規模事業者の商品・サービスの提供について、顧客のニーズにマッチした需要動向の分析を踏まえ、新たな需要の開拓を図る。

商談会出展の有無を問わず、ネット販売システムの構築や公的機関が運営するショッピングサイトの登録支援、ＩＴを活用した販路開拓支援を行う。ＢｔｏＣ支援のみならずＢｔｏＢ支援による需要開拓も行い、地域内外への販路開拓を希望する小規模事業者には、商品企画書や商談ツール作成から販路開拓までの一貫支援を行い、小規模事業者の販売力向上と販売機会の増加を支援する。

(2) 現状と課題

小規模事業者は対外的に商品・サービスのＰＲを行う機会や販促ツール作成能力に乏しく、ＨＰ等も持っていない、又はＨＰ等持ってはいるが、商工会ＨＰとリンクしていない小規模事業者が散見され、販売機会を逃していると思われる。商談会等の出展を通じた販売機会の増加及びＩＴを活用した販売機会の獲得を支援し需要を開拓することが課題である。（現在粕屋町商工会ＨＰに掲載事業所は会員全体の 20.7%の 174 者でしかない。また、広告を出したくても費用の面で問題を抱えている小規模事業者も散見される。）

（3）具体的な実施方法

①県内外で開催される商談会・展示会および粕屋フェア（仮称）の出展支援＜既存拡充＞

福岡県商工会連合会が提供している直接配信制度（連合会から事業者へ、商談会・展示会・物産展等の開催情報をいち早く発信するメールマガジン）の利用を広く周知するとともに、新たな販路開拓を目指す小規模事業者には巡回時等を通して斡旋し、県内外への販路開拓の機会を掴む。

また、粕屋町に隣接する志免町にあるイオン福岡東店にて、年１回～2 回開催している食品展示販売会（志免町商工会共催。現在は、志免フェアとして開始）の出展促進を行い、出展者に対してはイオンの担当バイヤーより直接アドバイスを受けながら、商品をブラッシュアップできるよう支援する。また、イオンモール福岡との連携も図る。

商工会は商談会等を斡旋するだけではなく、後述「ⅲ　販路開拓ツール作成」など伴走型による支援を行い、専門家や関係機関と連携しながら継続的な取引ができるよう、小規模事業者へ定期的なフォローアップを実施する。

表 14　商談会等出展

種別	商談会等　名称	概略	支援対象者
Ｂto Ｂ	Food EXPO Kyushu 国内外食品商談会 主催:Food EXPO Kyushu 実行委員会	地場食品関連産業の更なる売上向上、販路拡大及び地域経済の振興を目的に開催する商談会。バイヤーに向けて広く九州の食を発信する。 （29 年度実績：出展者 178 社、来場者 4,057 人）	食品製造業者・加工業者
	九州食の展示商談会 主催:九州食の展示商会 実行委員会	九州内の商品が一同に集結する九州最大規模の食品関連展示商談会。海外バイヤーを招へいする九州食品輸出商談会等を同時開催。 （29 年度実績：バイヤー45,100 社）	食品製造業者・加工業者・飲食業者
Ｂto Ｃ	RKB ラジオ福岡 よかもんフェア 主催:地域中小企業支援協議会、合同物産展・商談会事実行委員会	福岡県をはじめとする行政、商工団体などで構成された支援機関が、県内各地域の中小企業・小規模事業者の経営支援に取り組む活動の一環として行われる物産展。 （29 年度実績：出展者 42 社、来場者 10 万人）	食品製造業者・加工業者・飲食業者
	イオン福岡東店 との商談会 主催:粕屋町商工会・志免町商工会	地域内の大型商業施設。粕屋町と志免町またがって立地している。商圏は主に粕屋町、志免町北部と福岡市博多区東部、東区南部。 （商圏人口：半径 2 ㎞ 65,500 人、半径 5 ㎞　426,500 人） （レジ通過者数：平日 5,000 人、休日 7,000 人）	食品製造業者・加工業者・飲食業者、建設業者・生活商品製造業者

②販路開拓ツール作成・実行支援＜新規＞

商談会等にて、バイヤーや一般消費者へのＰＲ不足が原因で成約に至らないケースが多くあるため、出展に向けて以下の支援を行う。

（表 15）の販路開拓ツール作成について小規模事業者に寄り添う伴走型支援を行い、商談時には経営指導員は可能な限り同行し、バイヤーや商談先の反応を事業者とともに把握しながら、契約に至るまでのアドバイスや戦略策定など、継続的なフォローアップを実施する。

表 15　販路拡大ツール

	ツール名	実施内容・検討事項
販路拡大ツール	企業概要書	事業所の沿革、経営者の略歴、取扱商品・サービス等企業内容について記載する。その他にも理念、営業体制、商品構成などの事業方針に関わることや、品質、販促支援など対応方針に関わることなどの情報をまとめる。
	商品提案書	バイヤーや取引先との商談時に利用する商品説明書。商品の特長やこだわり、取引条件などを記載する。特に下記 2 項目については情報を整理しておく。 【企業価値について】 商談相手から次の２つの質問に答えられる準備が必須である。 ①　「あなたの会社と取引するメリットは？」 ②　「あなたの会社を信頼できる根拠は？」 具体的項目については経営方針・営業体制・商品構成・品質維持・商談姿勢・販促支援がある。 【商品価値について】 この項目は「販売社向け」と「消費者向け」の価値の記載が必要である。 販売社向け：商品のパッケージデザインや、味、ロット等に対し、様々な要望に対して応需可能かどうか。 消費者向け：品質、顧客サービス、価格 以上の点を踏まえ下記の視点で指導を行う。 ① 前述のとおりバイヤーが、自身の担当する売り場にマッチする商品を探すにあたり、メーカーに対して商品のパッケージデザイン、味、ロット等に対し、様々な要望を出すことは当然である。しかし、それらに応えるためには少なからずコストが発生する。よって、商談をまとめるために、どの程度のコスト負担が可能であるか、また、その回収をどのくらいの期間で可能とするか見極めることが重要である。 ② 自社商品の売り先や市場ニーズを掴みきれていない為、バイヤーに対し効果的なＰＲができない、といった問題点も挙げられる。 ③ 自社の技術や地域の素材を活かし、おいしい商品、画期的な商品を創りあげていたとしても、それらが求められている市場や利用シーンをメーカーが把握しきれていないことが往々にして存在する。市場調査などを行い、自社商品の潜在的ニーズを探り、ＰＲ方法に反映させることができれば、販路開拓に繋がる可能性も飛躍的に上がると考えられる。 ④ 国内市場の低迷も大きな問題点と考えられる。国内の消費の低迷や、嗜好品、贅沢品の買い控えが著しい昨今においては、消費者に購買意欲を持たせるベネフィットを商品に持たせる必要がある。
	プレスリリース	新商品、新サービスの広報を図るため、マスコミ向けの販売促進用企画書の作成支援を行い、福岡県商工会連合会のプレスリリース事業である「プレス福岡」を積極的に活用推進し、個社や商品の認知度拡大を図る。
	チラシ	チラシの成約の効果は 0.01%から 0.05%。問い合わせは 1,000 枚に一件くらいに留まる。チラシは認知度を高める手段ととらえるか、問い合わせをさせるツールであることを基本に指導を行う。

商談会・展示会	商品陳列	特に小売業における商談会の商品陳列は売り方の提案という視線でバイヤーは見ているので、その点をしっかり訴求できるような陳列を指導する必要がある。専門家の協力を得ながら、支援を行う。
	商談モデル	相手に商品の良さ等伝えるだけではなく、こちらが知るべき事や相手からの信頼感を得るためのモデルを事前につくって商談に望むことが理想であるため、作成支援や模擬商談等の支援を行う。

③　IT活用による販路拡大支援

多様な顧客ニーズに対する販路開拓・商圏拡大のためには、ＩＴを駆使した販路開拓支援が必要不可欠である。経営資源は「人」・「もの」・「金」・「情報」であるが、前述のごとく特に小規模事業者は「人」・「もの」・「金」は不足している。よって「情報」の重要性は高い。以下の支援によって情報ツールの強化を図る。

(ｱ) ＨＰ無料作成ツール等を利用したＩＴ活用支援＜新規＞

Jimdo、Crayon、Wix など無料で容易に活用できるＨＰ等の作成を支援する。昨今、消費者は興味のある商品や店舗について、インターネットで事前に検索して得た情報によって購買行動へ移る傾向がみられるため、自社の売りをアピールできるＩＴツールは必須である。しかし、資金面での不安や手間が掛かるという先入観でＨＰ等に対して消極的な事業者も多く、外部への情報発信量が十分でない場合が多い。

無料で容易に活用できるＨＰ等を設置することは、資金面や操作面での不安を解消するばかりではなく、消費者に直接訴求でき、ＰＲ効果を生み出せる。そのため、無料作成ツールを利用したＨＰの作成支援を行い、小規模事業者のＨＰ等導入に対して意欲を湧き立て、外部への積極的な情報発信に努めていく。

［支援対象者］ＨＰがなく、これから情報発信を積極的に取り組みたい小規模事業者

④　町内住宅関連事業者等への販路開拓支援『(仮) 住まいの工事隊事業』＜既存拡充＞

現在、商工会では工業・建設部会が地域貢献事業として 75 歳以上の高齢者世帯を対象に住宅修理奉仕活動を平成 21 年度より実施しているが、これを改め、町内住宅関連事業者等の販路開拓支援『(仮) 住まいの工事隊事業』として実施する。他の商工会では年間の契約件数が 50 件、契約金額も 5,000,000 円を超える実績を上げているところもある。

商工会が住民からの相談窓口となることで、住民には安心感を与えるとともに、町内住宅関連事業者等にとっては新たな受注機会に恵まれることが期待される。今後は年 1 回パンフレットを作成し、粕屋町広報誌に折り込んで全戸配布を行う。また、周知拡大を更に図るために商工会ホームページに住まいの工事隊専用ページを設け、ホームページ上でも住民からの相談対応ができるようにサービスを改良する。

今後も本事業を継続していくと共に、粕屋町の住宅関連補助金などの情報を、登録事業者と商工会の間で共有してくことで、更なる需要拡大へ努めていく。

［支援対象者］　町内の建築業者、内装工事業者、水道・ガス工事業者、電気工事業者などの住宅関連業者

※　「住まいの工事隊」事業（名称はそれぞれの商工会で違う）とは、それぞれの商工会が各市町村内の住宅関連工事業者を紹介した広報誌を作成し、市町村広報誌に折り込み全戸配布することにより、市町村内住民へ町内事業者の紹介・利用喚起を行っている事業である。それぞれの商工会が相談窓口となり、住民からの相談内容を商工会が把握した上で、住まいの工事隊登録事業者へ内容を引き継ぎしている。その後は、住民と事業者と直接打合せの上、修理や工事等の受注へと発展している。相談内容は、水回り、電気回りの修繕などの軽微なものから、剪定、外構工事、リフォーム工事、ハウスクリーニング、新築相談など、住宅に関するあらゆる相談を受け付けている。

(4) 目標

内容			平成 30 年	平成 31 年	平成 32 年	平成 33 年	平成 34 年	平成35年
(3)-①	BtoB	Food EXPO Kyushu 国内外食品商談会 参加事業者数	未実施	3	3	3	3	3
		成約件数/者	―	1	1	2	2	3
		九州食の展示商談会 参加事業者数	未実施	2	2	2	2	2
		成約件数/者	―	1	1	2	2	3
	BtoC	RKB ラジオ福岡 よかもんフェア 出展事業者数	未実施	5	5	5	5	5
		売上額/者(単位:千円)	―	100	100	100	100	100
		イオン福岡東店との 商談会出展事業者数	未実施	10	10	10	10	10
		売上額/者(単位:千円)	―	100	100	100	100	100
(3)-②	販路開拓ツール作成・ 実行支援(件数)		未実施	3	3	4	4	5
(3)-③	ＨＰ作成支援数（件）		1	3	3	3	3	3
	ＨＰ活用による売上向上率(%)		未実施	3	3	3	3	3
(3)-④	住まいの工事隊事業 による一者当たりの売上向上率(%)		未実施	3	3	5	5	5

II. 地域経済の活性化に資する取り組み

１．地域経済の活性化に資する取り組み

(1) 目的

既存の地場産業の充実と、地場産品の振興に向けた取り組みを目指した「粕屋町まち・ひと・しごと創生総合戦略」策定計画に沿い、町や関係団体と連携しながら活性化を図る。

特に粕屋町は第三次産業が盛んであり、福岡市内からの交通利便性を活かした新たな町内飲食店活性化策を展開することや大型商業施設（イオン福岡、イオン福岡東店）での催事の共催、地域小規模事業者が潤う商品券の発行など町外からの交流人口を増加させ、併せて町内消費の拡大を図り、ひいては小規模事業者の発展と、粕屋町の振興に繋がることを目標とする。

(2) 現状と課題

商工会は地域を代表する特産品を生み出すため、平成 24 年度より粕屋町特産のバラとブロッコリーを使った粕屋ブランド事業を立ち上げた。ローズビネガー、ローズジャム、バラのマカロン、ローズティ、ブロッコリーチーズケーキ、ブロッコリークッキーなど商品開発も行われたが、商業ベースに乗せられていないのが現状である。また６年以上に渡って開催している商工会主催による商工まつりも、集客力はある程度あるものの一過性のイベントと化してしまい、地域経済の活性化策として継続的な取り組みが図られていない状況である。

今後は商業サービス業を中心に、小規模事業者の魅力を最大限に活用し交流人口を増加させ、地域経済の循環を図ることが課題である。そのため、粕屋町や大型商業施設、粕屋町料飲店組合などの関係団体とも協議を重ねて、地域活性化に取り組んでいく。

(3) 具体的な実施方法

① 粕屋町との協議による地域活性化への取り組み＜継続拡充＞

これまで粕屋町長を中心とした粕屋町役場との連絡会議を定期的に開催し、商工業振興支援策や地域資源等を活用した活性化の取り組み等支援の方向性を協議してきた。今後は、年 1 回程度、粕屋町議会へ商工会事業報告や建議の場として意見交換の開催を予定する。また、商工業振興を担当している粕屋町役場地域振興課とは、密な情報や意見の共有を図りながら、小規模事業者が持続的に発展できるよう、以下の課題へ取組みを行っていく。

(ｱ) 町のシンボルである駕与丁公園などの地域資源の活用
(ｲ) 地域の雇用維持と新たな人口の流入機会につながるような、粕屋町役場と連携した産業支援への取り組み
(ｳ) 創業や事業拡大の支援などを目的とした町有地や公共施設及び民間施設の利活用
(ｴ) 子育て中や高齢者など買い物が困難だと感じている方のため、粕屋町役場と連携した生活支援サービスへの取り組み
(ｵ) 粕屋町おうえん寄付金の特典への粕屋町商工業者商品の活用

② 粕屋町料飲店組合等との協議による地域活性化への取り組み

他地域からの吸引力は、美味しいものがあるかにあると思われる。粕屋町には 120 件近くの飲食店があるが、その内料飲組合に加盟している事業者は 40 件程度に留まっており、組織的に粕屋町を盛り上げるような活動に至っていないのが現状である。粕屋町は福岡市の近郊に位置し、ＪＲ２線が通っている。人口増加地区で共働き世帯、単身世帯が多いなどの地理的条件・社会的条件・交通利便性を活かし、食を通じた交流人口の拡大を図ることで地域活性化を図る。地元飲食店の多くは小規模事業者であり、飲食店の認知度向上が個者の売上向上に繋がり、粕屋町全体の活性化に繋がると商工会は考えている。具体的方法は下記のとおりである。

(ｱ)「粕屋町食べ歩きマップ」発行事業による町内飲食店の活性化＜新規＞

上記のとおり飲食店の数は少なからず存在はするが、個店は商売的に点の存在であり、粕屋町としての面的、組織的な販促活動は行われていない。粕屋町料飲店組合と協力して粕屋町食べ歩きマップを作成し、町内飲食業の活性化を図る。

(ｲ) 粕屋町料飲店組及び加盟飲食店のＨＰ作成支援＜新規＞

情報化社会の進展により、消費者はまず商品サービスを知るために、先ずスマートフォン等により検策を行っている。しかし、粕屋町料飲店組合をはじめ、加盟店の多くはＨＰを始めとするＳＮＳの対応が遅れている。このため、新たな需要の開拓に寄与する事業と合わせＨＰ作成支援を行うとともに上記マップの販促の支援を行う。商工会ＨＰとの連携も併せて行う。

③ 商品券事業＜既存拡充＞

粕屋町商工会は平成 21 年から商品券事業としてお買物券と工事券を発行している。お買物券の利用状況は平成 29 年度、お買物券の換金上位 10 社中 10 社が大手商業施設、大手スーパー、ディスカウント、地元大手スーパーで有り、換金額の 89.6%を占める。全体では 91.7%となっており、この結果からすれば、地元小規模事業者の売上・利益には全くと言っていいほど寄与してはいない。大手商業施設で使える金額を抑える等の工夫は凝らしてはいるものの効果は限定的である。一方、工事券は地元の工事業者に使われており、その効果は大きい。高齢化に伴い今後もリフォーム等の一定の需要が期待される。これらの分析結果を考慮し、今後は小規模事業者の売上と利益に結びつく商品券事業にするため、商工業振興を担当している粕屋町役場地域振興課と連絡会議を年 2 回ほど開催し情報の共有、連携を強化する。

表 16

	27 年度	28 年度	29 年度
大手	81.7	89.7	91.7
小規模事業者	18.3	10.3	8.3
換金事業者	129	82	70

※27 年度は発行額　156 百円　プレミアム率 20%28・29 年度発行額 30 百万円プレミアム 10%

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組

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) 目的

経営発達支援事業の目標達成に向け、地域の小規模事業者の経済動向や需要動向、支援ノウハウ等に関して、他の支援機関と情報交換すること等により、新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図る。

(2) 具体的な実施内容

① 町内連携金融機関や日本政策金融公庫等との連携＜継続拡充＞

町内連携金融機関（福岡県信用保証協会を含む）との全体的な会議を年 2 回程度開催し、経営発達支援事業に必要な支援ノウハウ、支援の現状等について情報交換を行う。商工会の未加入の事業者については金融機関との取引はあるが、商工会の公的支援が及んでいないのが実情であり、ここにスポットを当てる。金融機関の本業支援ができていない事業者に対し商工会が支援をし、地域振興に寄与する。町内の各連携金融機関との個別的な会議については、具体的な案件があれば都度積極的に対応し、支援に係る協議を行う。

また、日本政策金融公庫福岡支店とその支店管轄内の商工会が参加して年 1 回開催される「マル経融資推薦団体連絡協議会」において、国の政策動向や金利情勢のみならず、それぞれの地域の支援状況等について情報交換を行う。また、公庫と商工会で、年 2 回程度、粕屋町の地域に密着した支援状況等の情報交換を行う。

② 福岡地域中小企業支援協議会※やよろず支援拠点等の公的機関との連携＜継続＞

中小企業振興に関する構成機関（商工会、商工会議所、信用保証協会等）が連携協力し、地域の力を結集して中小企業の支援に取り組むために、「福岡県中小企業支援協議会」が県内 4 か所に設立されている。当会が所属している福岡地域中小企業支援協議会と連携を図り、創業の促進、経営基盤の強化の促進、新たな事業展開の促進等について、適宜情報共有しながら地域に根差した企業支援を行う。

また、福岡県よろず支援拠点と連携したセミナー開催や個別相談を実施し、小規模事業者の商品や販路開拓への専門的な助言をいただく。また、支援ノウハウや需要動向等の情報交換を支援の都度行い、本事業の支援能力向上を目指す。

※福岡県中小企業振興条例に基づき平成 27 年 4 月に県内 4 地域に設立した地域中小企業支援協議会の一つ。地区の中小企業支団体、金融機関、市町村、その他の関係団体で構成され、地域における支援体制の拠点（プラットフォーム）として位置付けられ、県の中小企業振興事務所を核に関係機関が連携・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。毎月の幹事会、年一回の総会が開かれ、構成機関の取組事例、情報交換会の開催、創業・経営革新指導に係る中小企業支援機関職員向け研修の開催、商談会の開催、経営基盤の強化に資する事業を行なっている。

③ 福岡県商工会連合会や糟屋管内 9 商工会との連携＜継続＞

福岡県商工会連合会が開催する「経営指導員研修」や「経営支援員研修」を年 2 回受講し、職員の支援能力の向上を図る。その他、国や県からの中小企業支援施策情報収集や、他地域の商工会や商工会議所、支援機関等との連携を図る上での窓口として活用する。

また、糟屋管内 9 商工会（志賀、古賀市、宇美町、篠栗町、須恵町、新宮町、久山町、粕屋町、志免町）の経営指導員と、福岡県商工会連合会の福岡広域経営支援コーディネーター等が集まり年 3 回程度開催する「糟屋管内広域担当者会議」において、小規模事業者に対する支援の成功事例やノウハウ、同一区域の経済・需要動向等に関しての情報共有を行う。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 目的

経営指導員等の資質向上についての取り組みとして、従来の支援能力向上に加え、経営発達支援事業の目標達成が効果的かつ円滑に実施できることを目的とする。経営指導でまず大切な仕事は、小規模事業者に気付きを与えることである。何かを指導するのではなく、まずはしっかりと相手の話を聴き、何に悩んでいて、どうしたいのか、どのような状況にあるのかを傾聴する。どんなによい支援施策があったとしても、相手を理解しなければ、有効な支援は行えない。今後は、小規模事業者の課題を理解するための「傾聴スキル」、経営相談を通じた小規模事業者の経営課題の掘り起こしを行う「問題発見スキル」、抽出された経営課題に対応できる「問題解決スキル」を習得し、職員が一丸となって策定支援や定期的なフォローアップができるような支援体制を構築し、持続的発展できるような小規模事業者を育成する。

(2) 具体的な実施内容

① チームミーティングおよびチームリーダー会議の開催＜既存強化＞

商工会では、職員を 3 部に分け経営指導員をリーダーとしたチーム制を導入している。各チームは週 1 回ミーティングを行い、業務遂行状況や目標進捗状況、事業者への支援内容やノウハウについて情報共有を図っている。課題が多岐に渡る事業者についてはチーム内にて支援内容を検討し、解決に向けた取り組みを強化している。また、事務局長と経営指導員によるチームリーダー会議を月 2 回開催し、チームミーティングの成果報告や、支援事例、事業者へのフォローアップ状況等について情報共有を図っている。

なお、小規模事業者の経営状況の分析結果や支援内容の報告は、事業者別の経営カルテを作成し、データベースに情報を蓄積し活用していく。

今後もチーム活動での目標達成に向けた取り組みを実施し、本事業を円滑に遂行するため組織全体の意識統一と職員の資質向上を目指していく。

② 職員による内部勉強会の開催＜既存強化＞

商工会では毎月 1 回、経営支援ノウハウや成果等をテーマに内部勉強会を開催している。職員やチームにてテーマを選定し、職員自ら講師となり実施することで、職員全体の支援能力の底上げと均一化を目指している。内容として、職員が研修等で習得した情報の周知や、小規模事業者への支援事例などをテーマとして開催することにより、組織内で情報を共有できる仕組みを構築している。

今後も職員による内部勉強会を継続していくとともに、時には専門家を招いた職員向け講習会※も開催し、経営支援能力向上に努め、小規模事業者が信頼感をもって相談ができる環境を作る。

※具体的には各種専門家の他、小規模事業者の課題を理解するための「傾聴スキル」、経営相談を通じた小規模事業者の経営課題の掘り起こしを行う「問題発見スキル」、抽出された経営課題に対応できる「問題解決スキル」を習得するため、外部講師を招いた内部研修会を定期的に開催する。

③ 各種専門研修や講習会への参加＜既存強化＞

福岡県商工会連合会が主催する研修の受講に加え、中小企業整備基盤機構等の教育機関が主催する「新規顧客開拓」「ニーズで捉える商品開発」「ＩＴ活用と課題解決」などのセミナーに、職員を計画的に受講させることで、小規模事業者の売上げや利益を確保することを重視した支援能力の向上を図っていく。

④ 経営支援員の「経営指導員等ＷＥＢ研修」の受講＜新規＞

経営指導員は、中小企業経営に関する基礎知識全般を e-ラーニング方式で学習できる「経営指導員等ＷＥＢ研修」（全国商工会連合会提供）の受講が義務付けられている。経営支援員についても、支援能力の向上を図る為受講を拡大する。特に、経営発達支援事業における経営計画策定及び財務分析、マーケティング支援等に役立つ科目である「財務・会計」「企業経営理論」「中小企業経営・中小企業政策」については、全支援員必須受講とする。

⑤ **支援レベル表を用いた資質向上＜新規＞**

職員の指導レベル向上のため毎年度ごと（表 17）を用いて自己啓発の目標設定と検証を行う。

表 17　支援レベル表

種類	←困　難					簡　易→
金融・財務の精通	1－5	1－4	1－3	1－2	1－1	1－0
	財務分析に基づいた現状把握ができ、支援対象企業に説明できる	運転資金の説明ができ適切な運転資金額の算出ができる	資金繰表、収支予想等、融資を支援する際の資料が作成できる	B/S の勘定科目を理解し、P/L との連動が説明できる	P/L の勘定科目を理解し、各利益の違いが説明できる	それ以外
調査・分析の制度	2－5	2－4	2－3	2－2	2－1	2－0
	仮説に基づいて、企業内外から生データを収集・分析できる	入手した情報とヒアリングをもとに仮説が立てられる	商圏内の競合の数と特徴を明らかにし支援対象企業と対比できる	市場の規模や傾向、立地特性などを収集・分析できる	業界動向や商習慣、収益構造などを面談前に調査できる	それ以外
戦略策定のプロセス	3－5	3－4	3－3	3－2	3－1	3－0
	生データを基にしたドメインの設定ができる	内部・外部の分析に基づいたドメインの設定ができる	現状のビジネスモデルの概要から課題を説明できる	支援対象企業の強みを明らかにできる	インターネット等のデータを基に機会を明らかにできる	それ以外
事業計画策定の水準	4－5	4－4	4－3	4－2	4－1	4－0
	ものづくり補助金が採択されるレベルの計画策定支援ができる	創業補助金が採択されるレベルの計画策定支援ができる	創業補助金が採択されるレベルの計画策定支援ができる	持続化補助金が採択されるレベルの計画策定支援ができる	簡易な事業計画策定支援ができる	それ以外
外部資源の活用	5－5	5－4	5－3	5－2	5－1	5－0
	県内企業とマッチングにより新たな価値を創造できる	外部機関や専門家から信頼され企業紹介を受ける	外部の専門家や金融機関と協力して企業を支援できる	専門家派遣等の制度を利用して問題を解決できる	その他支援機関等で開催する個別相談支援に活用できる	それ以外
経営支援の濃度	6－5	6－4	6－3	6－2	6－1	6－0
	PDCA を回す伴走支援を行うことで、企業の業績回復を支援できる	計画策定後の実行支援を行うことで、小さな成功に導く	経営者の思いを汲んだ経営の策定を単独で支援できる	他の力を借りながらも自分が主体となり、計画策定支援ができる	経営指導員(先輩)の支援現場に同席し、一部の計画策定に携われる	それ以外
支援対象企業と自分との関係状態	7－5	7－4	7－3	7－2	7－1	7－0
	支援対策企業に計画以上の付加価値が生まれる状態	支援対象企業内に想定内の付加価値が生まれる	融資や補助金の計画策定後実行支援を要請される	一緒に策定した計画に対し実際に取り組むと意思表明を受ける	施策紹介等を通じて融資、補助金など計画策定支援を要請される	それ以外

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

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・見直しを行い、次年度以降の事業推進に反映する。

(1) 月に2回程度開催しているチームリーダー会議や､毎月1回開催している職員内部勉強会にて、事業の進捗状況について管理を行う。

(2) 商工会正副会長、福岡県商工会連合会及び外部有識者として粕屋町まちの地域振興課、中小企業診断士等で構成する「仮称：粕屋町経営発達支援事業評価委員会」を組織する。毎年年度末に評価委員会を開催し、本事業計画の実施状況、成果の評価、見直しを行う。

(3) 事業の成果・評価・見直しの結果については、粕屋町商工会理事会へ報告し、承認を受ける。

(4) 事業の成果・評価・見直しの結果を粕屋町商工会のホームページで計画期間中公表する。
(http://kasuya-shokokai.or.jp/)

(5) 経営発達支援事業の計画期間中の流れ（PDCA サイクル）
計画（Plan）：粕屋町商工会
実施（Do）：粕屋町商工会、連携する専門家・支援機関等
評価・見直し（Check）：「仮称：粕屋町経営発達支援事業評価委員会」
改善（Action）：粕屋町商工会、連携する専門家・支援機関等

（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

（30 年 10 月現在）

（１）組織体制

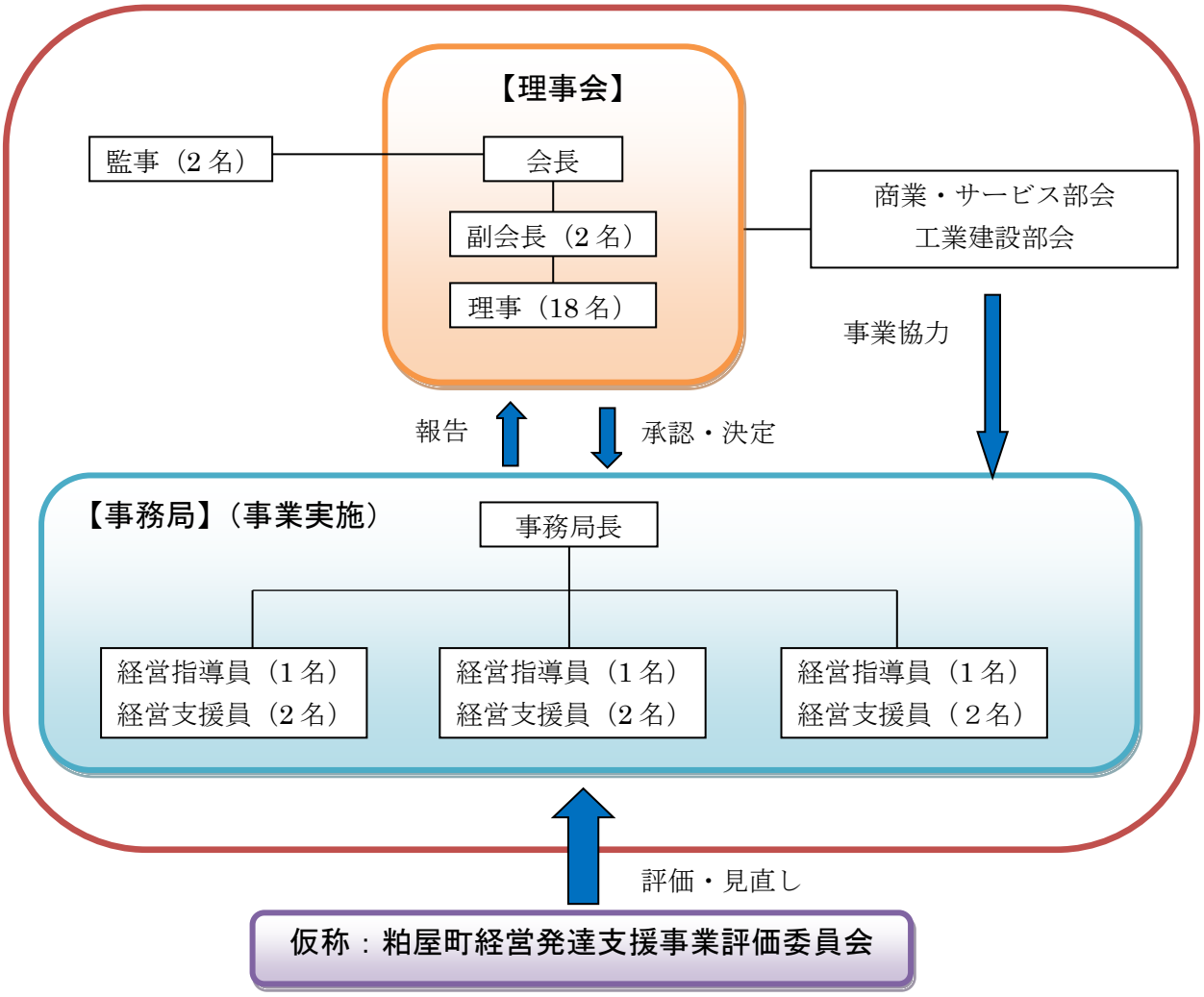
● 組織

会　員　　849 名

役　員　　23 名　会長 1 名、副会長 2 名、理事 18 名、監事 2 名

事務局　　10 名　事務局長 1 名（事業全体統括）
経営指導員 3 名（発達支援事業統括 1 名、発達支援事業全般 2 名）
経営支援員 6 名（発達支援事業補助 5 名、うち会計兼任 1 名）

● 実施体制



（２）連絡先
粕屋町商工会
住所：〒811-2314 福岡県糟屋郡粕屋町若宮２丁目 3-1
TEL：092-938-2456　　FAX：092-938-2500
Mail：kasuya@shokokai.ne.jp
ＨＰ：http://www.kasuya-shokokai.or.jp/

● 組織
会　員　849 名
役　員　23 名 会長１名、副会長２名、理事 18 名、監事２名

（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）

	平成 31 年度（30 年 4 月以降）	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度	平成 35 年度
必要な資金の額	1,120	1,120	1240	1240	1,240
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
経営分析	0	0	0	0	0
事業計画策定支援	520	520	640	640	700
フォローアップ	100	100	100	100	100
需要動向調査	100	100	100	100	100
需要開拓支援	200	200	200	200	200
会議運営費	50	50	50	50	50
職員資質向上	50	50	50	50	50

（備考）必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、県補助金、町補助金、商工会費、手数料収入、雑収入等

（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）

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

① 地域の経済動向調査
② 経営状況の分析
③ 事業計画策定支援
④ 事業計画策定後の実施支援
⑤ 需要動向調査
⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業
⑦ 地域経済活性化に資する取り組み
⑧ 支援ノウハウ等の情報交換
⑨ 経営指導員等の資質向上
⑩ 事業評価及び見直し

連携者及びその役割

No.	連携者	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
1	粕屋町	○		○		○	○	○	○		○
2	福岡県福岡中小企業振興事務所	○		○	○		○		○	○	
3	福岡地域中小企業支援協議会	○	○	○	○		○		○	○	
4	福岡県中小企業振興センター			○	○		○		○	○	
5	福岡県よろず支援拠点		○	○	○		○		○		
6	福岡県事業引継ぎ支援センター		○	○	○				○		
7	ミラサポ			○	○		○				
8	福岡県商工会連合会	○	○	○	○	○	○		○	○	○
9	中小企業基盤整備機構九州									○	
10	福岡県信用保証協会	○	○	○	○				○		
11	日本政策金融公庫福岡支店	○	○	○	○				○		
12	西日本シティ銀行粕屋支店	○	○	○	○		○	○	○		
13	福岡銀行粕屋支店	○	○	○	○		○	○	○		
14	とびうめ信用組合粕屋支店	○	○	○	○		○	○	○		
15	飯塚信用金庫粕屋支店	○	○	○	○		○	○	○		
16	遠賀信用金庫　空港東店	○	○	○	○		○	○	○		
17	粕屋町飲食店組合					○	○	○			
18	粕屋食品衛生協会粕屋支部					○	○	○			
19	イオン福岡東店					○	○	○			
20	イオン福岡店					○	○	○			

1. 粕屋町（町長　箱田　彰）
　糟屋郡粕屋町駕与丁 1-1-1　電話 092-938-9194
　支援策の提供、情報提供、創業支援、販路開拓、地域活性化への取組他

2. 福岡県福岡中小企業振興事務所（所長　島田　達也）
　福岡市博多区吉塚本町 9-15 中小企業振興センター1F　電話 092-622-1040

支援策の提供、情報提供、創業支援、経営革新、専門家派遣他

3. 福岡地域中小企業支援協議会（会長　島田　達也）
福岡市博多区吉塚本町 9-15 中小企業振興センター1F　電話 092-622-1040
支援策の提供、情報提供、創業支援、専門家派遣他

4. 公益財団法人福岡県中小企業振興センター（理事長　桑野　龍一）
福岡市博多区吉塚本町 9-15　中小企業振興センター　電話 092-622-6230
支援策の提供、調査結果の提供、専門家派遣他

5. 福岡県よろず支援拠点（チーフコーディネーター　佐野 賢一郎）
福岡市博多区吉塚本町 9-15　中小企業振興センタービル 6Ｆ　電話 092-622-7809
支援策の提供、情報提供、専門家派遣、講習会開催他

6. 福岡県事業引継ぎ支援センター（統括責任者　奥山　慎次）
福岡市博多区博多駅前 2-9-28 福岡商工会議所ビル 7 階　電話 092-441-6922
支援策の提供、情報提供、事業承継支援、専門家派遣他

7. ミラサポ事務局
中小企業庁委託事業　電話 03-6631-9583
支援策の提供、情報提供、専門家派遣他

8. 福岡県商工会連合会（会長　城戸　津紀雄）
福岡市博多区吉塚本町 9-15 中小企業振興センター7F　電話 092-622-7708
小規模企業動向調査、専門家派遣、調査の収集・分析、支援策等の情報提供他

9. 独立行政法人中小企業基盤整備機構（九州本部長　山地　禎比古）
福岡市博多区祇園町 4-2 サムテイ博多祇園ビル　電話 092-263-1500
専門家派遣、支援策の提供、調査結果の提供、中小企業大学校セミナー他

10. 福岡県信用保証協会（会長　牛尾　長生）
福岡市博多区博多駅南 2-2-1　電話 092-415-2600
創業支援、金融支援、マンスリーデータ、情報提供他

11. ㈱日本政策金融公庫福岡支店（事業統括　勝又　政司）
福岡市博多区博多駅前 3-21-12　　電話 092-411-9111
創業支援、金融支援、情報提供他

12. 西日本シティ銀行粕屋支店（支店長　高橋　正二）
糟屋郡粕屋町原町 2-1-23　電話 092-935-1231
創業支援、金融支援、販路開拓支援、情報提供、地域活性化への取組他

13. 福岡銀行粕屋支店（支店長　広渡　正則）
糟屋郡粕屋町若宮 1-8-8　電話 092-939-1151
創業支援、金融支援、販路開拓支援、情報提供、地域活性化への取組他

14. とびうめ信用組合粕屋支店（支店長　森田　聡）
糟屋郡粕屋町若宮 2－1－7　電話 092-938-2332

創業支援、金融支援、販路開拓支援、情報提供、地域活性化への取組他

15. 飯塚信用金庫粕屋支店（支店長　吉柳　貴司）
糟屋郡粕屋町長者原東 3-7-1　電話 092-938-2189
創業支援、金融支援、販路開拓支援、情報提供、地域活性化への取組他

16. 遠賀信用金庫空港東支店（支店長　江藤　豊臣）
糟屋郡粕屋町大字仲原 2704－1　電話 092-611-8611
創業支援、金融支援、販路開拓支援、情報提供、地域活性化への取組他

17. 粕屋町料飲店組合（組合長　御手洗　順也）
糟屋郡粕屋町仲原 2530-8　電話 092-921-2770
飲食店に関する情報提供、地域活性化への取組他

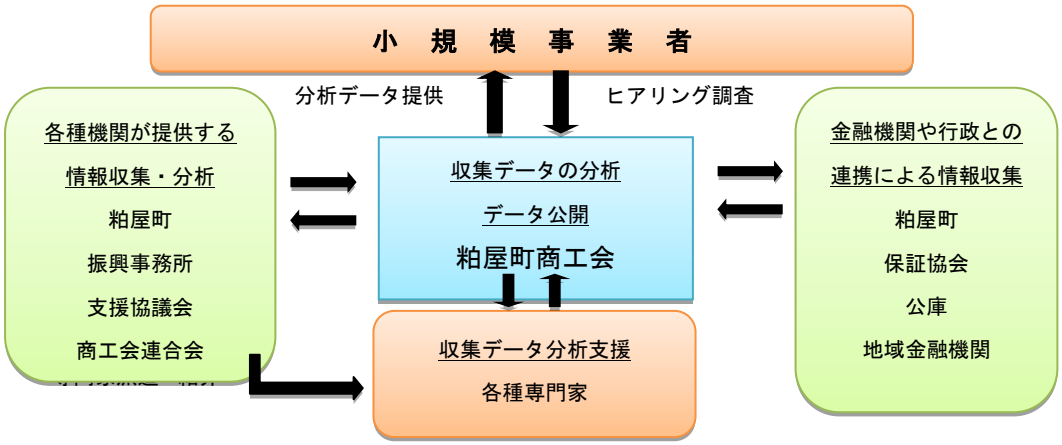
18. 粕屋郡食品衛生協会粕屋支部（支部長　吉田　裕司）
糟屋郡粕屋町戸原東 1 - 7 - 26 電話 092-939 -5454
食品に関する情報提供、地域活性化への取組他

19. イオン九州㈱　イオン福岡東店（店長　相良　尚優）
糟屋郡志免町別府北 2-14-1　電話 092-611-2121
販路開拓支援、志免フェア（仮称）他

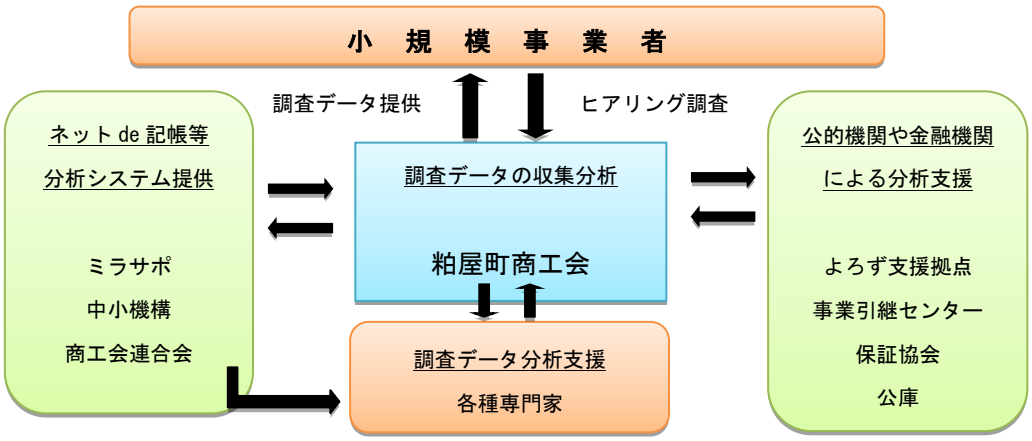
20. イオン九州㈱　イオン福岡店（店長　赤野 利信）
糟屋郡粕屋町酒殿字老ノ木 192-1　電話 092- 939-7700
販路開拓支援、粕屋フェア（仮称）他

連携体制図等

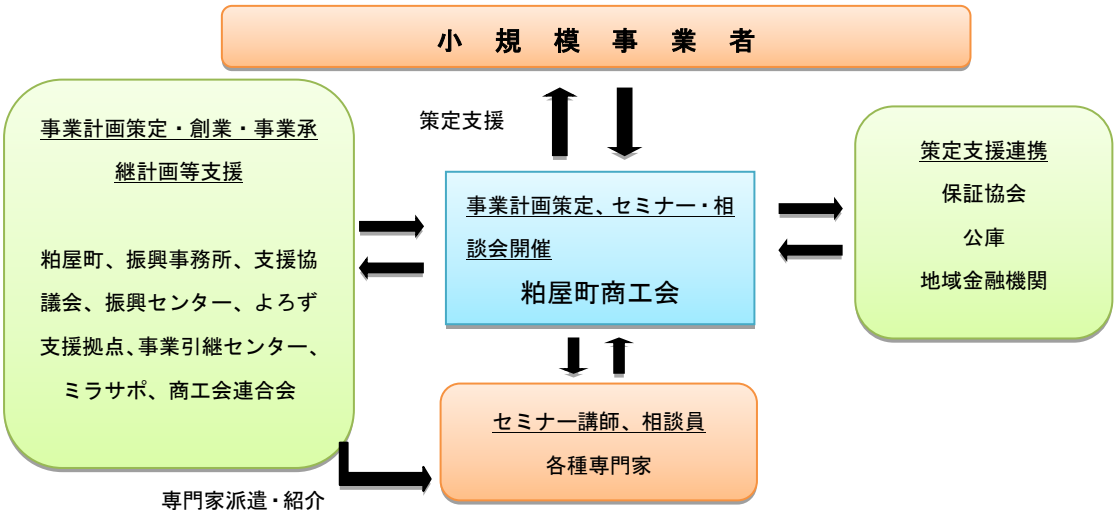
① 地域の経済動向調査



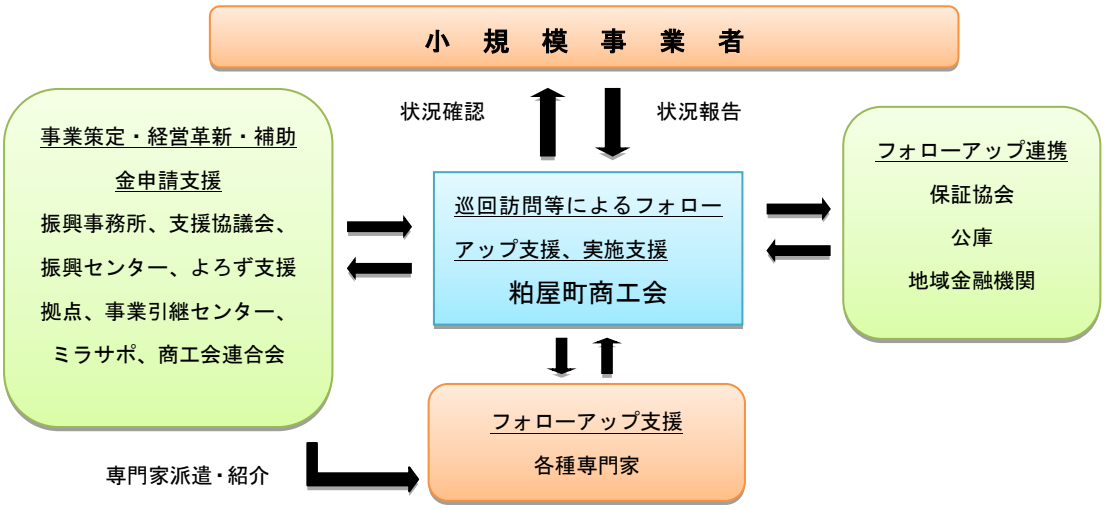
② 経営状況の分析



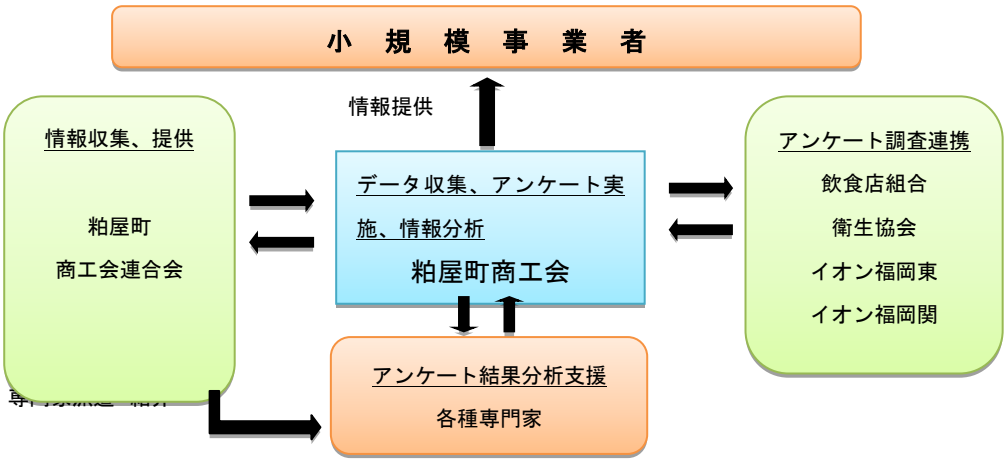
③ 事業計画策定支援



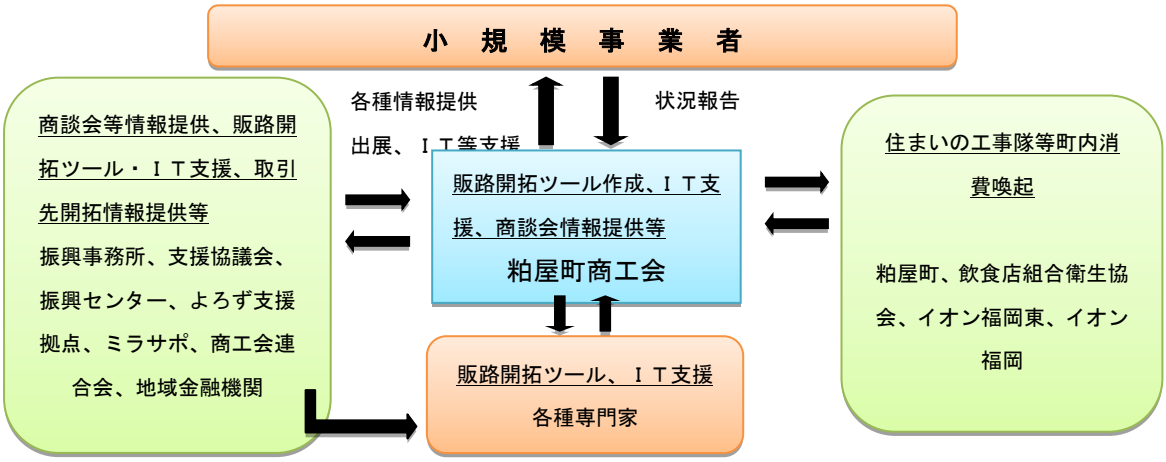
④　事業計画策定後の実施支援



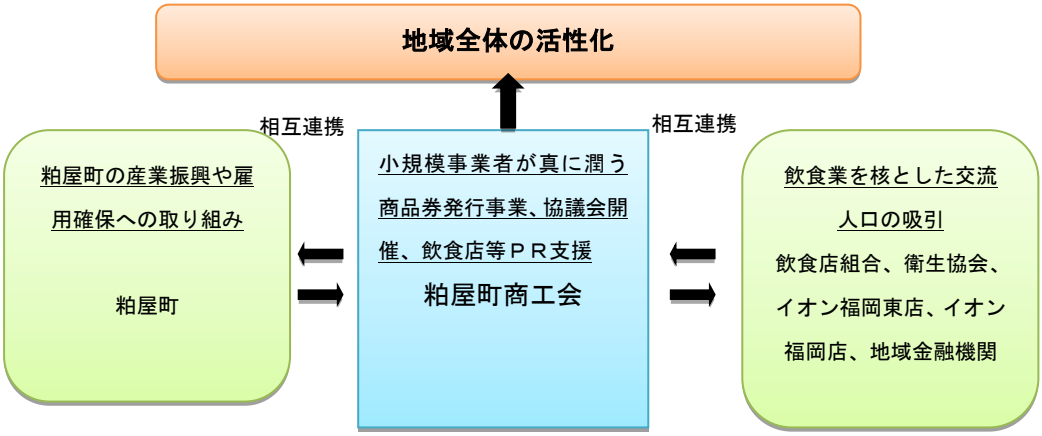
⑤　需要動向調査



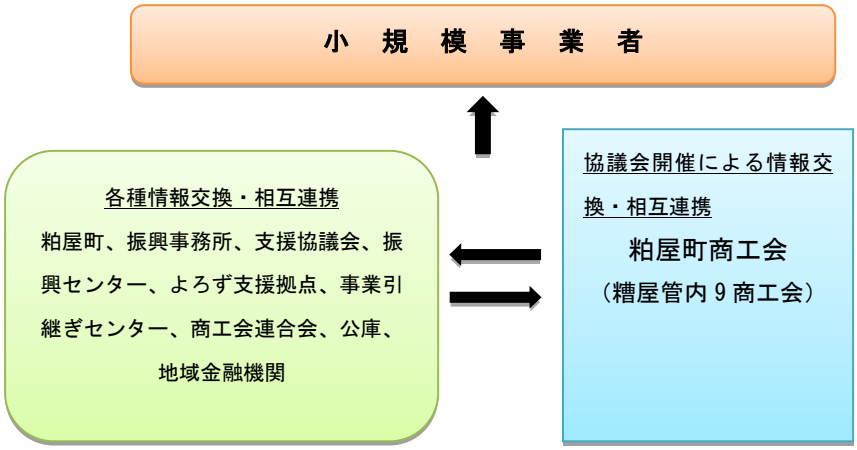
⑥　新たな需要の開拓に寄与する事業



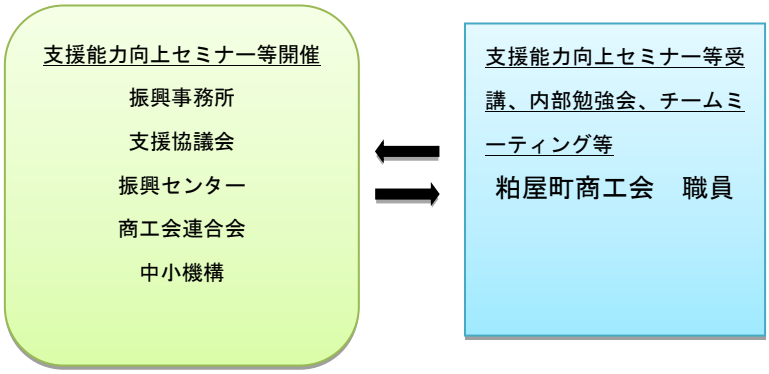
⑦　地域経済活性化に資する取り組み



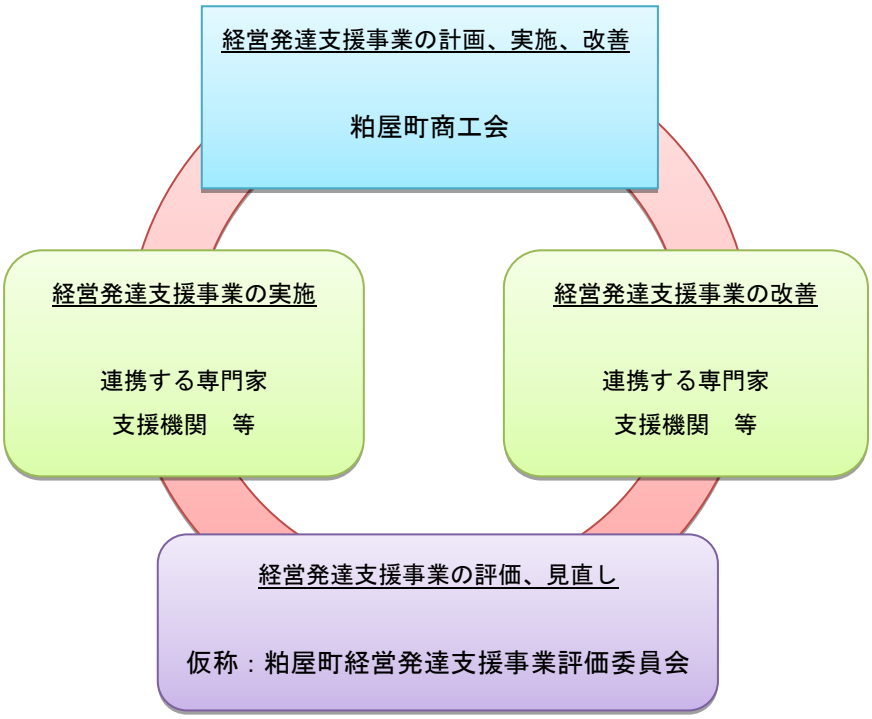
⑧　支援ノウハウ等の情報交換



⑨　経営指導員等の資質向上



⑩　事業評価及び見直し


経営発達支援事業の計画、実施、改善
粕屋町商工会
経営発達支援事業の実施
連携する専門家
支援機関　等
経営発達支援事業の改善
連携する専門家
支援機関　等
経営発達支援事業の評価、見直し
仮称：粕屋町経営発達支援事業評価委員会