

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	福津市商工会 (法人番号) 1290005005980
実施期間	平成 31 年 4 月 1 日～平成 36 年 3 月 31 日
目標	<p>福津市商工会では市内小規模事業者の持続的発展、商工会組織を含む地域経済の活性化を促すため、下記 3 点を目標に掲げ経営発達支援事業を実施する。</p> <p>①小規模事業者の経営基盤の改善と強化 ②地域資源を活用した商品開発とマーケティングに基づいた販売戦略の促進 ③商工会を中核とした連携支援体制の構築</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p><u>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域内小規模事業者の景況感、経営上の課題等に関して調査 ・収集した情報についてはHPにて公表 <p><u>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・「経営情報分析シート」を用いてヒアリング調査を実施 ・分析結果を踏まえて、経営課題や改善計画について提案 <p><u>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・今後 5 年程度を見据えた実行ベースの「事業計画策定シート」を作成 ・支援対象に 5 段階の優先順位をつけ、伴走型支援によりサポート <p><u>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・策定した計画の目標達成に向けたフォローアップの実施 ・状況に応じて専門家派遣等により計画の見直し、改善を図る <p><u>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・「福津の極み」認定商品に関するモニター調査の実施 ・日経テレコンPOSデータ等による需要動向及び統計調査の実施 <p><u>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】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・商談会等を活用した売れる商品・サービスづくり支援 ・HPを使った販路開拓支援 ・プレス福岡を通じたプレスリリース活用支援 <p>II. 地域経済の活性化に資する取組み</p> <p><u>1. 関係機関との連携強化による地域活性化の促進</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・「ふくつ経済活性化協議会」の新設と活性化の為の本質的な協議の実施。 ・観光資源を商業資源へと変換させる取り組みの促進。 <p><u>2. 「福津の極み」認定事業のブランド力と情報発信力の強化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ブランド認定事業者数や商品数の増加に資する取組みを実施。 ・観光マップへの掲載や商談会展示会への出展などを積極的に提案。
連絡先	<p>福津市商工会 〒811-3217 福岡県福津市中央 2 丁目 10 番 6 号 TEL : 0940-42-0315 FAX : 0940-43-6502 Mail : fukutsu@shokokai.ne.jp</p>

(別表1)

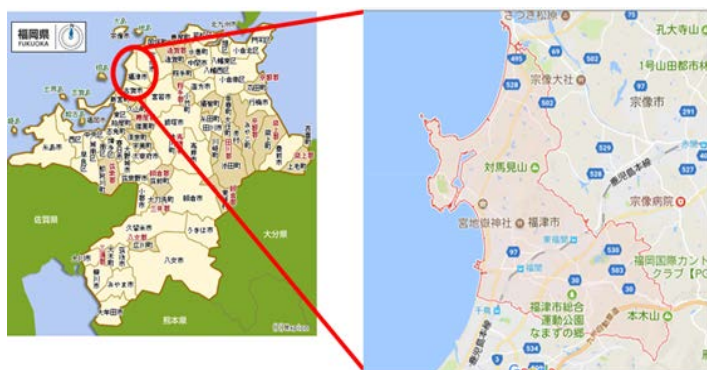
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 地域の現状

【名称】

福津市は平成17年1月24日、旧福間町と旧津屋崎町が合併し発足。「福津」という名称には幸「福」や多くの人が集まる「津」（港、場所）という意味が込められている。



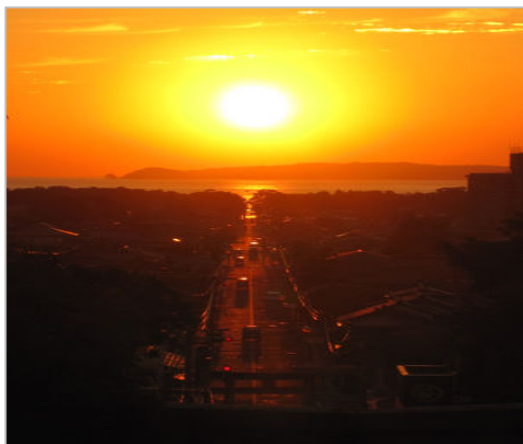
【立地】

福岡県の北西部に位置して、福岡市・北九州市という2つの政令指定都市の間にあるという立地の良さと、東西にJR鹿児島本線、国道3号が伸び、海岸線と併行して国道495号が走っておりさらに近くには九州自動車道若宮インター、古賀インターもある等、交通利便性にも富んでいる。

【特徴】

福津市は平成29年初詣人出ランキング（乗換案内ジョルダン提供）で全国12位の宮地嶽神社、玄海国定公園に指定されている津屋崎・福間海岸を中心とした観光レクリエーションの場として、又、福岡・北九州といった政令都市への通勤・通学の利便性を背景とした住宅地域として、さらに、新鮮な食料品の生産供給地域として広域的な役割をもっている。

平成27年にJAL「先得」CMにて宮地嶽神社参道の「光の道」が放送され、見頃を迎える2月と10月には全国から多くの観光客が訪れる。平成29年に新原奴山古墳群が「神宿る島」宗像・沖ノ島と関連遺産群の一つとして世界遺産に登録され、県内外から多くの注目を集めている。



【産業】

市内には大規模な工業団地のような産業集積はなく、大都市近郊の住宅都市という性質が強い。産業割合については、1次産業（50.2%）、2次産業（7.9%）、3次産業（41.9%）となっている（ふくおかデータウェブ）。農林業について、福間地区では山間部を中心に牛蒡等の根菜類の生産が盛んであり、津屋崎地区においては「準無霜（じゅんむそう）」と呼ばれる土地質からカリフラワー、トマト、キャベツ等の果菜類、葉菜類の栽培が盛んである。一方で、農林業センサスにおいて、市内耕作放棄地が108haに達して抜本的な見直しを指摘されるなど課題も残っている。

商業においては、近年大型商業施設の進出が相次ぎ、商業統計による域内商業施設（小売業）の売り場面積は、平成19年（4.4ha）から平成26年（6.8ha）と1.5倍に増加している。駅前商店街地区を中心にその影響を強く受け、売上動向に変化が生じている。一方で、超高齢化時代を迎え、より身近な小売業・サービス業への需要も高まっており、所謂買物弱者からのニーズの影響で、通信販売や宅配事業の市場も急速に拡大している。

【人口動態】

高度成長期以降、ベッドタウンとして人口を伸ばし続けている。合併後一時的に人口は減少に転ずるも、福間駅周辺の区画整理事業、国道3号沿線への大型商業施設の開業などがあり、旧福間町域の人口は増加している。旧津屋崎町域を含めると平成7年から平成22年の間、人口はほぼ横ばいであったが、平成22年の福間駅の駅舎移転により駅周辺を都市再生機構などによる宅地開発が行われ、平成22年以降は再び人口が増加し続けている。平成27年の国勢調査によると福津市の総人口は58,781人で、昭和60年の人口47,504人に比べ、30年間で1.24倍の伸びを示している。平成27年10月に人口6万人を突破し、現在も人口は微増傾向にある。（図表1）

図表1. 福津市（旧福間町、旧津屋崎町）人口の推移（区分：年）（単位：人、世帯）

区分	S60	H2	H7	H12	H17	H22	H27	H30
総人口	47,504	49,573	54,144	55,778	55,677	55,431	58,781	64,282
世帯数	13,345	14,571	16,983	18,690	19,492	20,482	22,272	27,041
平均世帯人員	3.56	3.4	3.19	2.98	2.86	2.71	2.64	2.38

出典：福津市HPより抜粋

【福津市の課題】

これまで述べてきたように域内流入者の増加は顕著であるものの、近隣地区との競合が激化しており、観光産業の発展が必ずしも地域経済の活性化に結び付いていない状況である。地域振興の為の協議を行う福津市観光産業活性化協議会では、定期的に会議を開催しているが、イベント事業の周知や報告などに留まっていて、地域経済活性化のための本質的な協議が十分に出来ていない。

II. 小規模事業者の現状と課題

1. 小規模事業者の現状

平成17年に合併した当時の 小規模事業者数 は1,311事業者であったが高齢化や後継者不足に伴う廃業等により 減少傾向にあり、平成29年では1,108事業者にまで減じている。一方、商工業者数についても小規模事業者同様に減少傾向にあったが平成24年の「イオンモール福津」開業

を機に多くの商工業者（主に大手チェーン店等）が当市内へ流入し増加に転じている。（図表 2）

図表 2. 福津市内小規模事業者数及び商工業者の推移（単位：者）

年度	H17	H21	H25	H29
小規模事業者数	1,311	1,180	1,180	1,108
商工業者数	1,330	1,198	1,382	1,423
割合	98.6%	98.5%	85.4%	77.9%

出典：「H17～29 年度商工会実態調査」福岡県商工会連合会発行より抜粋

市内商工業者の業種別内訳については、小売業・飲食業の割合が全体の 50%超を占めており、県内商工会地区全域と比較しても高い数値を示している。表 2 における「割合」の値から、小規模事業者においても小売業及び飲食業は相応の割合で高い傾向にあることが推測され、開業や移転流入が相次ぐ福津市においては今後の競争激化が予想される。（図表 3）

図表 3. 福津市内商工業者及び県内商工会地区全域商工業者の業種別内訳（参考）（単位：者）

区域	合計 (構成比)	商工業者の業種別内訳						
		建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業	サービス業	その他
福津市内	1,423	218	54	57	537	206	264	87
	100.0%	15.3%	3.8%	4.0%	37.7%	14.5%	18.6%	6.1%
県内商工会 地区全域	52,419	8,987	4,881	3,100	12,179	5,863	12,867	4,542
	100.0%	17.1%	9.3%	5.9%	23.2%	11.2%	24.5%	8.7%

出典：「H28 年度商工会実態調査」福岡県商工会連合会発行より抜粋

2. 小規模事業者の課題

1) 外部環境や内部環境の変化への対応

駅周辺開発等による市の成長発展に伴い、この 10 年間で大型商業施設「イオンモール福津店」、「バリューリンク福津店」等が相次ぎオープン。さらに近隣地域においても「道の駅むなかた」、「I K E A」等の大型商業施設が相次いで出現し、主に小売・飲食業の顧客流出による売上減少、商店街の衰退が懸念されている。また、経営者の高齢化による廃業も相次ぎ小規模事業者の衰退が加速していることから、事業承継問題の解決や 大型店との競合を避け、新規顧客を創出する為の経営力強化（強みを活かした経営戦略、新たな市場開拓、競争力アップ）等、経営基盤の改善や強化が求められている。

2) 年々増加する流入客をターゲットとしたビジネス展開

既述したとおり、世界遺産登録や全国区の CM 放映により域内への観光客数は年々増加傾向にある。また、市内への移住者や移転者などの流入者も同様に増加しており、地域経済活性の観点から絶好の機会であると考えられる。近隣地域への消費流出を防ぐ為にも、ブランド推進、情報発信の強化等を交えて域内消費喚起に着手 する必要がある。

Ⅲ. 福津市が掲げる商工振興の方針

1. 市内消費額の増加（福津市総合計画基本方針 16）

市総合計画策定当初、市民全体の消費額は1年間で約 600 億円と推測されていたが、その内半分近くが市外の商業施設で消費されており、市内消費額の流失が大きな問題となっていた。中心市街地の再生支援や観光客の回遊性を高めることによる市内消費額の増加を目指していく。

2. 競争力をつけ、計画的に展開（福津市総合計画基本方針 17）

福津市には自然や文化財、新鮮な農水産物、伝統的な工芸品等を始め、ブランド化が可能な素材は幾つもあるが、認知度が低くブランドと呼ばれるまでには至っていない。現在取り組んでいる「福津の極み」認定事業（市・商工会）※1や「ふくつの鯛茶漬」事業（市観光活性化協議会）※2のブラッシュアップ、観光協会やマスメディアと連携した市内外への情報発信等、販促営業活動を計画的に展開し、市のブランド化を徹底して競争力を強化する。

※1【「福津の極み」認定事業】

福津市の豊かな自然や歴史・文化の中で育まれた 農水産物、商品、工芸品 の内、産業の活性化に貢献する優れた産品を発掘し、商品開発から販路拡大まで支援する事業 である。事業は福津市と商工会が連携して実施しており、認定については市、商工会の他に外部有識者を含んだ「福津の極み協議会」が行う。ゆるキャラの「ふくふくちゃん」を使って、JR 博多駅周辺やイオンモール福津などの大型商業施設でPR 活動を実施。「福津の極み」認定事業所は現在 17 店、認定品は 29 点となっている。（加工食品 21 点、工芸品 5 点、農水産物 3 点）



【認定商品の一例】

「とまとドレッシング」（加工食品）

福津市で栽培した完熟トマトを加工して製造。
油分控えめで、安全安心のオーガニックドレッシング。

「津屋崎人形」（工芸品）

江戸後期から続き、古博多人形の流れを汲む土人形。
福津では古くから干支や武者人形など季節毎に作られる。

「カリフラワー」（農水産物）

福津のカリフラワーは国内でも質の高さで知られており、
9割近くが高値で東京に出荷されるほどの人気。



※2【「ふくつの鯛茶漬け」事業】

福津市観光産業活性化協議会（市、観光協会、商工会）により、「ふくつの鯛茶漬け」フェアを毎年実施中。市内飲食店 21 店舗が加盟店となり各店独自の鯛茶漬けを提供。フェア期間中は加盟店マップを作成すると共にスタンプラリーを行い、観光客の回遊性向上を図る。

IV. 福津市商工会のこれまでの取組み

1. 組織の動向

福津市商工会は平成 19 年に福間町商工会と津屋崎町商工会が合併し発足。合併時の会員数は 804 事業所であったが、県下商工会の動向とは逆に現在は 932 事業所と増加している。

増加要因として、市の発展に伴う創業・移転開業者等の市内流入者の入会、平成 24 年の大型店イオンモール九州同友店会 178 事業者の入会などが主要因である。一方、近年は津屋崎地区商店街等を中心に高齢や後継者不足の廃業が相次ぎ、会員数は概ね現状維持が続いている。（図表 4）

図表 4. 合併後の会員数、商工業者数、組織率の推移 (単位：者)

年度	H19	H21	H23	H25	H27	H29
会員事業所数	804	780	761	919	929	928
商工業者数	1,328	1,202	1,202	1,382	1,423	1,423
組織率 (%)	60.5	64.9	63.3	66.5	65.3	65.2

2. 事業内容と実施体制

会員は商業部会と工業部会のどちらかに所属し、会員代表である幹事により部会事業を企画立案し実施。商業部会では、行政懇談会、買い物弱者支援事業、会員事業所の PR 冊子作成事業、講演会事業等を実施。工業部会では、高齢者奉仕活動事業、住まいの相談センター事業等を実施している。福津市商工会は会長 1 名、副会長 2 名、理事 23 名、監事 2 名を併せた役員により運営されており、事務局は金融・税務・労務・各種共済等の基礎的支援業務を中心に、局長 1 名・経営指導員 4 名・経営支援員 5 名の体制となっている。

3. これまでの取組み

これまでは、巡回や窓口相談時に経営指導員による金融・販路開拓・事業計画策定、経営支援員による税務・労務・経理等の支援を実施。その他各種セミナーの開催、商談会やイベント催事への出展、専門家（税理士・中小企業診断士等）による専門相談を適宜実施。

4. 福津市商工会の現状と課題

これまで福津市商工会が行ってきた経営支援の主な内容は、金融斡旋、税務決算指導、労働保険各種手続きといったもので、経営力強化というよりも経営上必要な 事務処理を目的とした支援が

大半であった。また、経営革新計画や各種補助金申請に伴う事業計画の策定支援を行うこともあったが、ほとんどの場合、申請から承認（採択）までの支援に留まりがちで、実行中のフォローアップや事業効果の検証、今後の改善への支援が十分に行えていなかった。

一方で、大型店の進出（脅威）や流入人口の急増（好機）といった外部環境の変化が著しい福津市において、大型店との競争を避け、新規顧客創出のための 小規模事業者の経営力強化（強みを活かした経営戦略、新たな市場開拓、競争力アップ） が商工会には求められている。

V. 中長期的視野に立った小規模事業者の振興のあり方

上記 I～IVを踏まえ、地域内外の連携機関と共に小規模事業者の持続的発展に寄与する支援を行う為、今後 10 年程度の中長期的視野に立った振興のあり方を以下のとおりとする。

1. 小規模事業者が計画と目標をもった経営を行うことで持続的な発展が成し遂げられ、大型店との差別化や円滑な事業承継により小規模事業者の減少に歯止めがかかること。
2. 地域資源を活用したブランド商品の開発と販売を促進させることで域外からの消費を呼び込み、城内小規模事業者の売上拡大と地域経済全体の活性化が図られること。

VI. 経営発達支援計画の目標と達成にむけた方針

上記を踏まえ、小規模事業者の持続的発展と地域経済活性化を促す為、本事業の目標と達成に向けた方針を以下の通りとする。又、小規模事業者 1, 100 件を維持し、地域経済の停滞を防ぐ。

【目標】

1. 小規模事業者の経営基盤の改善と強化。
2. 地域資源を活用した商品開発とマーケティングに基づいた販売戦略の促進。
3. 商工会を中核とした連携支援体制の構築。

【目標達成にむけた具体的な方針】

1. 経営分析をとおして小規模事業者の健康診断を行い、地域経済景気動向調査や需要動向調査などを踏まえた事業計画策定支援に取り組む（事業承継計画を含む）。また、策定後のモニタリングとフォローアップを実施して確実に目標達成まで支援するなどの取り組みを通して小規模事業者の経営基盤の改善と強化を図る。
2. 福津市の地域資源を素材とし、それに小規模事業者の持つ技術やノウハウ、アイデアなどを加えることで新商品やサービスの開発を、事業計画策定支援を通して促進する。また需要動向調査を踏まえた商品開発を促進し需要開拓をする。
3. 福津市の地域経済活性化について本格的な協議を行う「ふくつ経済活性化協議会」※1 を商工会が主体となって創設し、小規模事業者支援やブランド事業の促進を図る。当会は福津市や公的支援機関を中心に構成し、小規模事業者への面的支援に向けた協議を行う。

以上の目標を達成するために、事業の進捗状況、効果、目標の達成具合など PDCA サイクルを的確に回転させるため外部評価体制を構築する。また、経営指導員等の資質向上を図るとと

もに、支援ノウハウを共有化し、知識の平準化を図る。

※1【ふくつ経済活性化協議会】

これまで福津市主催「福津市観光産業活性化協議会」を開き、地域のイベントや活性化について、市内関係機関と協議してきた。しかし、内容は定例イベントの周知報告に留まっており、また、市主催であったため、商工会側は聞き手にまわり、地域経済活性化のための本質的な協議を十分に行うことが出来なかった。このたび経営発達支援計画の策定を機に、計画の趣旨を関係機関に理解してもらおうと共に、地域経済の活性化というテーマについて本質的な協議の場を設けるために 商工会が中核となる「ふくつ経済活性化協議会」を創設する。会議は四半期に1度開催し、市や公的機関の専門家等を招へいして、主に小規模事業者の面的支援、ブランド事業（観光資源の掘り起こしから販路開拓）の推進等について協議を重ねていく。

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 (H31年4月1日～H36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) 現状と課題

地域の経済動向調査については、福岡県商工会連合会や福岡中小企業振興事務所などの関係団体からの委託により行われる各種調査や景況報告などの受動的・応急的な調査に留まっている。

また、集積した情報は調査を行った個々の職員の管理に留まっており、組織内の共有化が十分に図れていない為、情報管理においては、事業者へ提供するという視点に立って、どの事業者でも理解でき参考となるように整理・加工する必要がある。

2) 今後の改善点及び実施概要

まずは、現在集積している情報の整理を行い、経営指導員が持つ経営支援・金融斡旋の情報と経営支援員が持つ労務・経理・税務支援の情報等について組織内の共有化を図る。

調査においては、地域経済の景況感、経営上の課題など基本的な事項について把握するように努め独自調査を実施、受動的・応急的な調査から 積極的・計画的な調査への移行を実施し、その調査結果については職員会議での報告や共有データ化等により組織内共有を図る。

また、事業者への提供という視点から整理・加工し、巡回窓口相談での情報提供に加え、HPにて公表する等して適宜情報発信を図る。

3) 事業内容

①外部機関が実施した調査結果の情報収集【既存拡充】

外部機関が定期的に発行する「中小企業景況調査報告書」(福岡県商工会連合会)、「景気・金融・雇用動向に関する調査結果」(同左)、「ふくおかデータウェブ」(福岡県)の 調査結果を集積する。

(調査項目)

業種別事業者数の分布、従業員数、業種別売上額、創業廃業率、金融動向、雇用動向

(調査対象)

調査業種：「製造」、「建設」、「卸売」、「小売」、「飲食」、「サービス」、「その他」の7業種

(調査方法)

経営指導員を中心に職員9名で取組む。外部機関が発表する調査結果について、調査項目の値を抽出しデータを収集する。

(調査件数・頻度)

調査件数：外部機関調査種類3種(上記記載)×頻度(四半期毎に毎年4回)＝12件

②内部蓄積決算データの整理と分析による情報収集【既存拡充】

「H28 年度商工会実態調査」より、記帳継続指導事業所数 243 件、金融指導事業所数 29 件、各種補助金申請や経営革新申請の支援事業所数 20 件となっており、経営支援の中で、域内小規模事業者の決算情報に接する機会は少なくとも 292 件以上にのぼる。これらの決算データを複数年にわたり継続して分析することで、域内小規模事業者の経営状況、業種毎の景気動向を把握する。

(調査項目)

売上・仕入・売上総利益・売上総利益率・人件費・従業員数・減価償却費・経常利益・経常利益率・資金繰り

(調査対象)

- ・記帳・金融・各種施策申請で商工会を利用する小規模事業者
- ・調査業種：「製造」、「建設」、「卸売」、「小売」、「飲食」、「サービス」、「その他」の 7 業種
- ・調査対象者数：7 業種×各 10 社＝70 社

(調査方法)

- ・過去 3 年間の決算データが揃っている事業者の抽出、対象事業者毎に「決算推移表」を作成
- ・「決算推移表」を集計した 7 業種の「業種別決算動向推移表」を作成

(調査件数・頻度)

調査件数＝「決算推移表」作成件数＝調査対象者数 70 社×頻度年 1 回＝70 件

③巡回窓口相談時におけるヒアリングシートに基づいた情報収集【既存拡充】

域内の経済動向の把握をする為に、福岡県商工会連合会が実施している「小規模企業動向調査」の項目を基に 独自のヒアリングシートを作成、相談時に「ヒアリング調査」を実施 する。

(調査項目)

企業景況、雇用情勢、資金繰り、設備投資、売上推移

(調査対象)

- ・調査業種：「製造」、「建設」、「卸売」、「小売」、「飲食」、「サービス」、「その他」の 7 業種
- ・調査対象者数：7 業種×各 5 社＝35 社

(調査方法)

巡回窓口相談時にヒアリングシートに基づいた聞き取り

(調査件数・頻度)

調査件数＝調査対象者数 35 社×頻度年 2 回 (半年に 1 回)＝70 件

※①～③で収集した情報については経営指導員 4 名が中心となり毎月定例で開催する指導員会議にて分析を実施。必要に応じて福岡県商工会連合会やミラサポ登録専門家を招く。

4) 成果の活用

①各種調査で収集した情報の発信

前項3) ①～③で得た調査結果をもとに、それぞれの情報を整理したうえで、HPに景況感や金融・雇用動向を掲載する枠を新たに設けて 四半期に一度の頻度で情報を公表する。その際、データを羅列したような内容ではなく、小規模事業者が理解しやすいようにデータの示す内容について丁寧な解説をつけたり、図表を用いて見やすくしたり、創意工夫して情報を掲載する。また、巡回窓口相談時にも事業者の状況に応じて適宜情報提供を行う。

②経営支援の方針決定に関する基礎資料として活用

調査結果に基づき、今後の商工会の支援体制や方針、事業計画策定、セミナーのテーマ決定等、具体的な支援内容を検討する上での基礎資料として活用する。また、後述する福津市の地域経済活性化に関する協議を行う「ふくつ経済活性化協議会」(行政、観光協会等が参加)において、事業の方針決定、情報交換のための基礎資料として、さらに、小規模事業者への事業計画策定支援の中でも現状分析の基礎資料としても活用していく。

5) 目標

地域経済動向の調査に関する定量目標については下記表のとおり。 (単位：者、回)

事業	支援内容	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
①	外部機関調査結果の調査件数	0	12	12	12	12	12
②	決算推移表調査対象事業者数	0	70	70	70	70	70
	内部蓄積決算データの調査件数	0	70	70	70	70	70
③	ヒアリング調査対象事業者数	0	35	35	35	35	35
	ヒアリング調査件数	0	70	70	70	70	70
①～③	各調査結果のHP公表回数	0	4	4	4	4	4

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

1) 現状と課題

これまでの地域の小規模事業者にとっては、事業を営む上での関心事といえば、月々の売上や利益が中心となっており、長期的な事業の持続を見すえた経営環境に係る自社内外の様々な要因の調査やその分析という観点で取り組んでいるケースは少ない状況である。

また、支援団体である商工会としても、指導員(金融、事業計画、補助金等)、支援員(税務、労務等)の業務の分担により、一つの事業者に対する情報が分断された状態のまま保存されており、これらを 総合的・統一的に整理されたものがなかった。また、支援業務において活用する事業者についての情報も、確定申告業務の際は経理情報や税額、金融業務の際は決算状況や借入状況等、その時々業務ごとで分断されており、商工会に集積された折角の事業者についての情報が、支援業務において十分に有効活用されているとはいえない。全ての職員が、事業者の経営状態について、容易に把握し、コメントでき、総合的かつ多角的な分析を行うことができる、また、分析から得られた結果内容を、事業者が自社経営に効果的に活かせる様式が必要である。

2) 今後の改善点及び実施概要

小規模事業者が変動する経営環境を生き残っていく上では、多くみられる場当たりの経営を改め、企業や商品・サービスの強みや弱み等の内部要因、また同業他社の脅威や業界の変動、社会情勢による影響等の外部要因にも目を向け、それらを把握することが必要である。

そのために、商工会による支援の中で今後は「経営状況分析シート」を活用し、小規模事業者の経営課題の明確化と実態把握を図るとともに、分析により判明した経営課題に対しては、事業計画策定へとつなげる。

3) 事業内容

①チーム制による事業計画策定支援体制の確立【既存拡充】

これまで支援業務で活用されてきた、経営革新、各種補助金、金融等の既存の様式を参考に、福津市商工会による独自の観点も織り交ぜた「経営状況分析シート」を作成し、分析の対象となる小規模事業者の現状についての総合的な情報を集め、組織的に多角度から分析し、事業所が抱える経営課題を明確化及び記録保存を実施、今後の経営支援を行う上で必須の情報として活用していく。

(ア) 調査・分析の対象となる事業者

分析の対象となる事業者は、税相会員や融資申込企業、商工会や連携組織主催のセミナー受講者、理事会との連携等も見据え商工会役員や委員等も含め、商工会が既にその事業者についての情報がある程度保存している企業を中心とする。なお、業種や事業主の年齢等、対象が偏らないように選定し、年間 60 事業者（分析支援チームにつき年間 12～20 件）程度を候補として事業者との相互の情報交換等を交えながら、分析業務を行う。分析結果については、自社の経営状況や経営課題の理解・把握等を目的として、事業者への説明及び提供を図る。

(イ) 情報収集等を行う項目

上記の「経営情報分析シート」に表記する内容は以下①～⑧の通り。

- ①基礎情報（事業所名、所在地、業種・事業内容、代表者、連絡先等）
- ②内部要因（企業や取扱商品及びサービスの特徴、保有資格、特許等の強み・弱み等）
- ③外部要因（取引状況、商圈と競合他社の状況、市場ニーズ、業界動向、影響を受ける可能性のある社会的要因等）
- ④過去 3 年分の決算状況
- ⑤金融機関等からの借入状況（当初額、月返済額、残額等）
- ⑥事業承継についての情報（従業員、家族の状況等）
- ⑦労務（従業員数、労働保険加入状況等）
- ⑧その他（情報化の度合いや企業としてのニーズ等）

(ウ) 調査・分析を行う手段

(調査)

財務、金融、労務等の公的書類、巡回や窓口での事業所へのヒアリング、地域経済分析や業界動向データ等の活用等により事業者の情報を項目収集する。(図表5)

図表5. 情報収集項目と情報収集手段

情報収集項目	情報収集手段	会員名簿等 経営カルテ	金融書類 税務書類	労務書類	補助金書類	事業者への ヒアリング	企業環境等 の資料
①基礎情報		○	○	○	○		
②内部要因		○			○	◎	
③外部要因		○			○	◎	◎
④過去3年分の決算状況		○	○				
⑤金融機関等からの借入状況		○	○			○	
⑥事業承継についての情報		○	○	○	○	◎	
⑦労務		○	○	○	○	○	
⑧その他		○			○	◎	◎

※◎は情報収集先として重要視しているもの。
 ※①～⑧の項目詳細は、P10. 「(イ) 情報収集等を行う項目」に記載。

(分析)

(ア) で収集した情報を担当する職員による支援チーム(事務局長もしくは経営指導員と経営支援員からなるペア制)でミーティングを行い、今後の適切な支援の方向性を決定するための分析を行う。分析の実施体制と流れは以下「(エ) 実施体制」、「(オ) 実施フロー」の通り。

また、支援業務に係る横断的な情報を分析する為、事務局長、指導員および支援員の2～3名からなる 職種枠を越えた支援チームを設定する。正副会長や役員・理事等の商工会組織内部関係者も分析対象となり、その場合は管理職者(事務局長及び課長等)チームで分析を実施。(図表6)

(エ) 実施体制

図表6. 分析チームとメンバー構成(2名編成・5チーム・計10名)

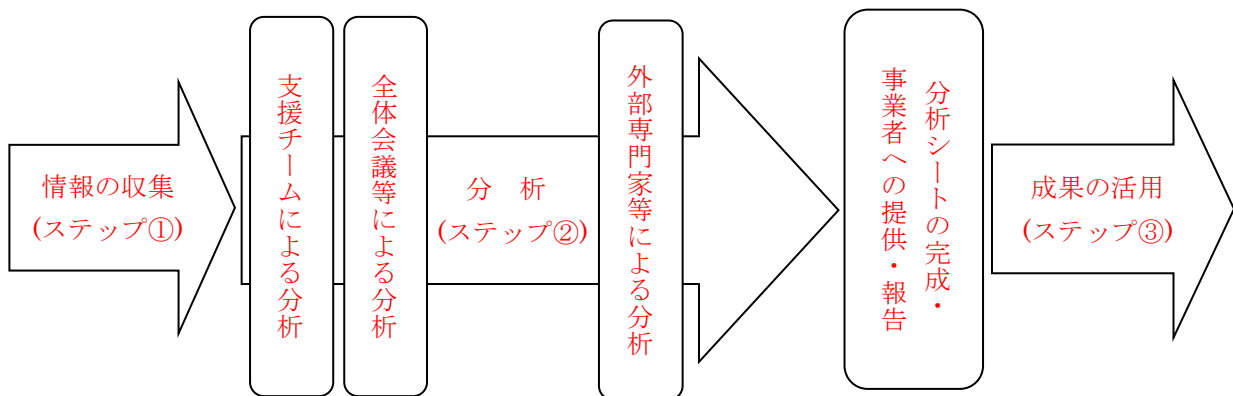
組織	メンバー構成
支援チームA ※1	事務局長・ベテラン支援員A
支援チームB ※1	管理職指導員・新人支援員
支援チームC	中堅指導員A・中堅支援員
支援チームD	中堅指導員B・若手支援員

支援チームE	若手指導員・ベテラン支援員B
※1 組織内部関係者（正副会長・役員・理事等）も分析対象。	

(オ) 実施フロー

分析結果内容は、職員ミーティングや、中小企業診断士や税理士等の外部専門家等にも提示し、今後の支援の方向性についての、幅広い意見や見解等を集約する。(図表7・図表8)

図表7. 経営分析シート作成の実施フロー



図表8. 各項目の分析にかかる指針等

分析項目	分析に係る指針
①基礎情報	地の利的要素、業種としての存続性、事業内容の将来性、代表者の年齢による廃業もしくは承継等の可能性、今後の基礎情報内容の変更等の可能性等。
②内部要因	同業他社と比較してどのような優位性が感じられるか。また、弱みの原因等は何か。
③外部要因	業界におけるポジションや信頼度、商圈の範囲、影響を受ける潜在的リスク等。
④過去3年分の決算状況	数値上だけでなく、実際の業況として好調なのか不調なのか。事業者へのヒアリング等も交え、現実的な業績を把握。
⑤金融機関等からの借入状況	返済状況（良好であるか、負担過大ではないか等）、金融機関との信頼状況、売上等に対する債務残高や返済額の割合等。
⑥事業承継についての情報	承継候補者の年齢や性別・人柄・事業主との関係性と信頼度や本人の承継にかかる意向や経営についての考え方等を分析し、スムーズな承継につながる可能性を調べる。
⑦労務	人件費等が経費に占める割合、業務災害可能性の高低等。
⑧その他	パソコン等での事務化やHP、SNSの活用等の度合いや関心の有無等。

※①～⑧の項目詳細は、P10. 「(イ) 情報収集等を行う項目」に記載。

4) 成果の活用

2. の分析結果で得られた経営分析シートを基礎資料として、対象となる事業者へシートの提供と報告、商工会で考える事業者の経営課題や経営改善策についての提案を行う。その際、事業者のニーズを確認し、必要があれば連携機関との支援を試みる。(図表9)

図表9. 経営課題と改善に向けた関係団体等との連携支援について (一例)

経営課題の内容	連携支援者及び団体等
事業承継	事業承継支援センター、税理士等
債務超過・返済の負担等	金融機関、福岡県商工会連合会等
商品・サービス開発	よろず支援拠点、福岡県商工会連合会、福岡県技術センター等
業績拡大・売上向上等	よろず支援拠点、福岡県商工会連合会、商談会やセミナー等

分析の結果、スポット的な支援を必要とする案件、あるいは長期継続的な支援を必要とするケース等、様々なケースが想定されるが、いずれも今後の事業計画策定支援につなげていく。

5) 目標

経営状況分析及び分析結果の事業者への提供等に係る目標値 (単位：件)

内容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
経営分析件数	0	60	60	60	60	60

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

1) 現状と課題

これまで小規模事業者は、商工会や商工会議所、その他の連携支援機関等による金融支援や記帳指導、労務支援、経営革新、補助金申請等の様々な経営支援を受けてきた。ただ、それらの多くは企業としての存続を見据えた、市場動向や経営分析、消費者ニーズを軸に 事業計画を策定する支援には至っていなかった。

また、今後の人口減少と少子高齢化の進展にともなう市場縮小や需要減少の時代を控え、経営資源に乏しい小規模事業者の多くは生き残っていけるだろうかという将来的な不安を抱えている。

実施団体である商工会としても、今後は 小規模事業者の事業計画策定を基幹とした支援体制に転換するとともに、支援事業者向けに 課題点(商工会職員全体援交の例) を目指したい。

- 専門知識不足により、高度な知識を要する相談に対応できずに専門家に依存するケースもある。
- 各種相談に担当職員1名による支援や対応が通常なされており、組織的支援に至っていない。

また、支援内容や提供する情報の範囲も担当職員によるものであり限られている。

○職員間の連携が十分に取れておらず支援が継続性に欠け、事業者についての情報共有や分析等による情報としての付加価値のアップ等が十分に図れていない。

○会員支援についての組織的な指針や目標といえるものがない。

例えば、「売上アップ」のような事業者としてはごく一般的な課題についても、商工会としての継続的な支援方針等を打ち出せていない。

○業務内容が多岐にわたる「なんでも屋」と化しており、時間的制約等も支援レベル低下の一因となっている。

2) 今後の改善点及び実施概要

これからの支援策として、2.の調査・分析結果から打ち出された「経営状況分析シート」をもとに、売上の減少や債務過多・後継者不在・情報発信知識の不足等、様々な経営課題を抱えた小規模事業者の中から今後の持続的発展を見据えた上で事業者において課題になっている項目で中長期的な伴走型支援が必要である。

具体的には、ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源に非常に限りのある小規模事業者にあった、現実的かつ効果的な「持続的発展のための伴走型支援向け事業計画（仮）策定シート（以下、事業計画策定シート）」を策定し、多角度からの継続的な支援等を行う。「経営状況分析シート」と「事業計画策定シート」は**一対**として、今後の支援に活用していく。

実施団体である商工会にとっても、この支援の形を進めることにより、これまで以上に多くの小規模事業者にとって「相談しやすく、頼りになる」というイメージを築きたい。

【これまでの商工会による事業者支援の特徴】

個々の相談に応じた、1人の担当者の力に限られた、短期的、場当たりの支援に留まっている。



(顧客満足は普通のレベル)

【これからの事業者支援イメージ】

組織的な事業者情報の共有と分析等にもとづく、中長期的な「持続的発展のための事業計画」策定及びその実施についての継続的支援を展開。経営の将来的な展望も描けるようになり、安定・安心の一助ともなれる。



商工会って
ここまでしてくれる
のですね！
頼りになるなあ！

(顧客満足の向上と商工会の
信頼度やイメージのアップ)

「事業計画策定シート」内容の留意点等（一例）

- 事業者が抱える経営課題等に対して、どのようなテーマの改善計画等であるのか。その目標値はどの程度のものなのかを明確化する。必ず数値的な要素も織り込むこと。
（※例：業績不振である事業者における、前年比で売上5%、利益1%の向上を目標値とした年間売上及び利益の向上計画。）
- 小規模事業者にとって分かりやすく、管理・確認が容易であるもの。書類数や記載内容の可能な限りの簡素化にも配慮し、難解な専門用語や指標等も多くなならないよう留意する。
- 目標とするものの達成度が図りやすいもの。実施における各段階やステージ等、達成面における区切りを設定する。
- 事業者の時間的制約等に対しても柔軟に対応できるようにする。事業者次第ではそこまで計画策定に時間を費やす余裕がない場合もある為、最低限必要な項目を抑えていけるもの。

3) 事業内容【既存拡充】

①事業計画策定支援対象

2. の調査・分析結果の出た事業者（60社程度）の中で、業績向上や販路開拓、商品開発、事業承継、その他財務、税務、労務、取引、情報化等の経営上の課題や目標等を抱え、かつ、経営者・後継者等のやる気や商品・サービスの品質等、今後の商工会の経営改善指導による持続的発展の可能性を内包した 小規模事業者等30社程度 とする。（図表10）

図表10. 支援の優先度合いの基準

優先レベル	判断基準
レベル5 (最優先)	現在、既に廃業の危機があり（可能性として3年以内）。 （事業者にも事業継続への強い希望や意思がある。）
レベル4	過去3年以内で売上や業績等の大幅な減少等が見られる。 （これが続けば廃業の可能性も生じると予想される。）
レベル3	後継者育成課題がある。（経営者の年齢等によっては、緊急課題にもなりうる。）
レベル2	販路拡大や新製品開発等、業績向上について積極的な姿勢等がみられる。
レベル1	上記の他、商工会が支援することにより、効果や経営安定等が期待できる。

②事業計画策定に係る考え方等

2. での分析の結果打ち出された、小規模事業者が抱える経営課題の改善や解決、持続的発展のための経営戦略の立案等を目的とした、今後5年間（以内）を見据えた、実行ベースの持続的発展

に係る事業計画を策定する。経営課題の解決や経営改善、新たな経営戦略の実行等における達成度が図りやすいものとし、随時、商工会内部や、支援対象となる事業者で確認や打合せ等が行いやすいものを目指す。(図表11)

図表11. 策定に係る目標ライン (一例)

経営課題の内容	事業計画における目標値・内容
事業承継	後継者の育成支援、事業承継支援、承継完了当初の承継実施支援(売上や業績、企業内部での変動はないか等)等
債務超過、返済の負担等	債務総額や流動負債率等の減少(数値)
商品・サービス開発	品質向上支援、新商品・サービスによる業績向上(数値)
業績の拡大、売上向上等	顧客、取引先増等による売上増(数値)

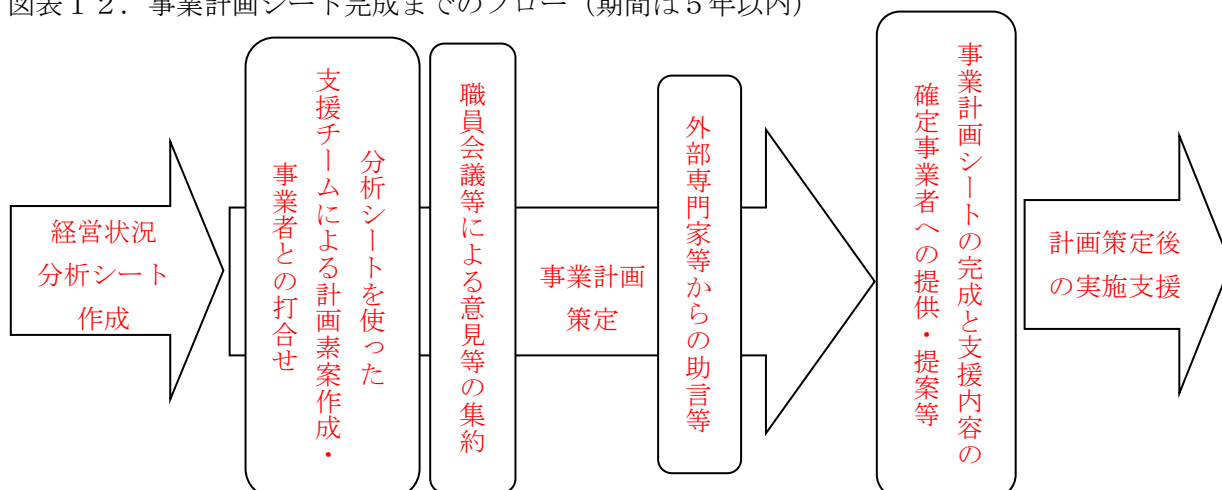
③手段・手法

分析結果をもとに、経営課題をいかに現実的かつ効率的に改善し、新たな経営戦略に着手していくかを基幹として、支援チームによる計画策定のためのミーティングを行う。会議結果をもとに、職員全体会議等での意見や、中小企業診断士や税理士等の外部専門家等による見解等も交え、今後5年間(以内)の伴走型支援計画の道標となる事業計画案を策定する。策定後、支援する事業者との計画内容等の確認を行い、妥当と見なされるのであれば、計画内容の確定とする。

④実施フロー

経営状況分析シートをもとに、支援チームによる事業者へのヒアリング等を交えた事業計画素案の作成を行う。その内容について、職員会議等で協議を行い、中小企業診断士や税理士等の外部専門家等にも見解を求め、今後の持続的発展のための経営改善計画と経営戦略の方向性について、幅広い意見や見解等を盛り込むものとする。(図表12)

図表12. 事業計画シート完成までのフロー (期間は5年以内)



4) 成果の活用

以上の流れで完成した「事業計画策定シート」は、次項の実施支援において、小規模事業者の持続的発展に係る伴走型支援における企業目標の達成度を図るものとなる。事業者が抱える経営課

題とその解決と経営戦略の実行に向けた タイムスケジュールや達成度の度合い等について、支援対象となる事業者と商工会との間で確認 を行っていき、効率的かつ効果的な支援のためのツールとして活用する。

5) 目標

2. で分析した小規模事業者（60社程度）の中から、2) の支援対象の基準として、年間30社程度の事業所の持続的発展に係る事業計画を策定。

事業計画策定数及び策定結果の事業者への提供等に係る目標値 (単位：件)

内容	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
事業計画策定件数	0	30	30	30	30	30

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

1) 現状と課題

これまでの事業計画策定後の実施支援は、持続化補助金等の補助金申請や、創業相談や融資申込等の支援業務の中において、策定支援を行ってきたものが中心であった。この点については、以下のような課題等が考えられる。

- 事業計画策定支援後は、国や福岡県、あるいは金融機関等の審査に委ねて、そこで支援が途切れていないか。策定された計画内容は小規模事業者の現状等との整合性等は、実際に妥当であったか等を 十分に確認できていない のではないか。
- 融資や税務等の都度支援で留まっているものが多く、5年～10年後の事業継続等を見据えた、個社の経営戦略の取り組み等も含めた 中長期的な支援に繋がっていない のではないか。

2) 今後の改善点及び実施概要

3. で策定された「事業計画作成シート」をもとに、支援対象となる小規模事業者の目標の達成に向けた伴走型支援を行う。3. まではあくまでも計画の策定であり、これを小規模事業者の持続的発展に繋げることができるのか、また、商工会にとっても事業者への持続的発展のための支援や顧客満足につながるのか、実行されるのか等は支援方針の分かれ目ともなる。

計画通りに進まない可能性も前提として考慮に入れ、その都度柔軟な対応等を試みつつ、中長期的な支援を展開する。事業計画の実施期間において、将来的な自走を目指した支援を行い、達成までの各過程で期限を設定、どの時点で計画や支援の完了時期とみるのかを明確にする。また、必要に応じて事業計画の修正や延長などを行い、小規模事業者の持続的な経営を伴走的に支援する。

3) 事業内容【既存拡充】

①支援内容

事業計画の実施に係る 担当支援チームによる巡回や窓口での支援、金融機関や専門家、関係機関等と連携した情報提供やサポート 等を行い、事業者による計画の実施がスムーズかつ円滑に行われるよう支援を行う。

対象となる事業者の業種や抱える経営課題によって、支援内容や連携する組織も多岐にわたると思われる。事業計画シートに沿って適切かつ効率的な指導を行うものとする。計画実施にあたり、事業者と支援チーム間で随時打合せ等を行い、現行の指導内容の中で不足しているものはないか、また、新たに利用できる施策や関係機関等があれば、計画内容に加えていく。(図表13)

図表13. 事業計画の実施支援における支援内容

経営改善テーマ「小売店における売上及び利益等の向上等による借入債務の軽減化」とした場合。

支援手段 支援項目	事業者との打合せ	専門家派遣等	セミナー等の受講	展示会・商談会等への参加	金融機関との連絡・調整等	行政機関との連絡・調整等	補助金・助成金等の活用	福岡県商工会連合会等の支援機関との連携	地域内の事業者や関連団体等との連携
新規販路開拓	○	○	○	○			○	○	○
仕入先の検討	○	○		○				○	○
在庫の見直し	○	○						○	○
経費の節減	○	○	○					○	○
消費者需要調査	○	○				○		○	○
リピート率の向上	○	○	○				○	○	○
情報の発信強化	○	○	○	○			○	○	○
従業員教育等	○	○	○			○	○	○	
新規設備等導入	○	○			○		○	○	
金融機関への相談	○				○		○	○	
店舗移転の検討	○	○			○	○	○	○	○

②フォローアップ

2. で策定された事業計画の実現及び達成に向けて、以下の流れでフォローアップを行う。

(ア) 実施支援開始…3. 事業計画シートに沿った伴走型支援の開始。各協力機関等とも随時、連携支援に係る連絡や実施状況の報告等を交わす。

(イ) 進捗状況等の確認…最低、四半期に1回は巡回や窓口で事業者と連絡をとり、事業計画で設定された目標等の達成度や進捗状況等を把握する。把握した内容は事業計画シートの進捗状況確認欄に記録していく。

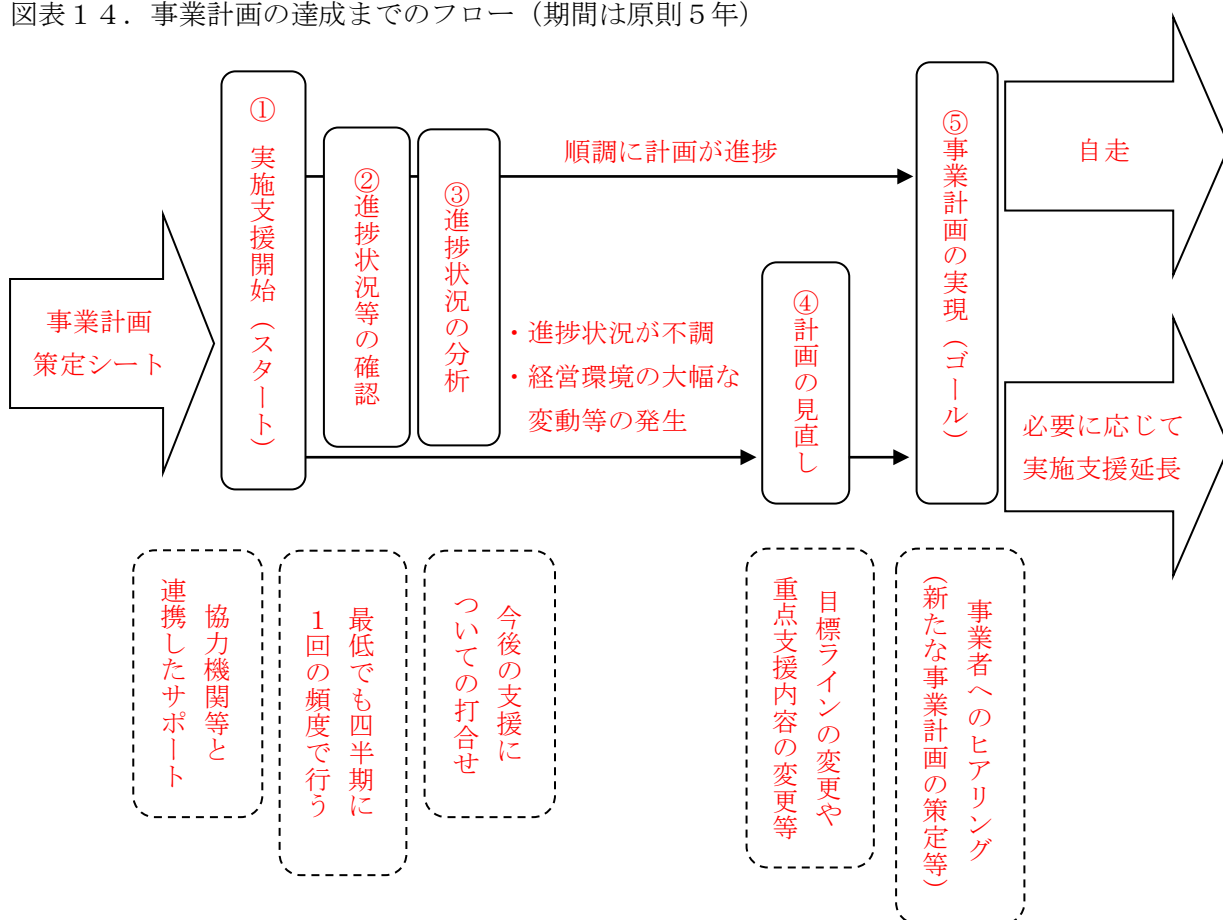
(ウ) 上記(イ)の記録をもとに、担当支援チームで分析し、今後の支援の方向性を検討する。順調に進んでいる場合は計画に記された目標値等の達成目処等を確認し、今後のフォローアップにつなげる。

(エ) 進捗状況が芳しくない場合は、何が原因や障壁となっているのかを支援チームで調査し、

事業所への再度ヒアリング等も行い、支援内容等の見直しや変更、支援策の追加等を図り、引き続き計画の実現に向けて支援を行う。

また、事業者をとりまく内外の経営環境に大幅な変動等が発生している場合は、策定された事業計画の内容や目標値等は企業が抱える現実からみて適切と言えるのか否か、整合性がとれなくなっているのではないかなどを支援チームにて検討し、協力機関や専門家等からの助言も交え、事業計画内容の見直しや修正等を図る。職員会議等でも情報共有等を図り、新たに設定した計画や目標値の達成や実現に向けて引き続き継続支援等を行う。(図表14)

図表14. 事業計画の達成までのフロー (期間は原則5年)



4) 成果の活用

実施支援の経緯や成果等については、事業計画策定シートの報告欄等に随時記載し、今後の商工会における個者支援のためのシンクタンクとしての基盤づくりに繋げていく。また、事業計画を策定、あるいは目標値等を達成して経営改善や新規の経営戦略等に取り組んだ事業者については、商工会独自の広報や講習会等で紹介や事例発表等を実施。メディア等でも紹介できる機会があれば積極的に情報の提供等を行う。これにより、支援事業者のさらなる後方支援とともに、地域の小規模事業者への自社分析や事業計画策定に係る啓発活動にも大いに繋げていく。

5) 目標

事業計画策定後のフォローアップ支援等の延回数に係る目標値

(単位：回)

内容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
フォローアップ延べ回数	0	120	120	120	120	120

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

1) 現状と課題、今後の取組

当商工会が主導する「福津の極み」認定事業で認定した商品の需要動向調査に関しては、現状では積極的と言えるほどの調査活動は行っておらず、体系的な仕組み構築は出来ていなかった。

昨今続いている人口増や世界遺産の登録は機会であり、商品認定事業者の今後の販路拡大においても消費者の意見に耳を傾ける、更なるマーケットイン志向の商品改良・開発を促すことが求められる。

今後は、「福津の極み」認定品に関するモニタリング調査等を実施し、既存認定品の改良や新商品開発、新規認定事業者を目指す小規模事業者の商品開発を支援する。また、広域の需要動向や統計情報を調査機関等のシステムを活用し収集・提供する。

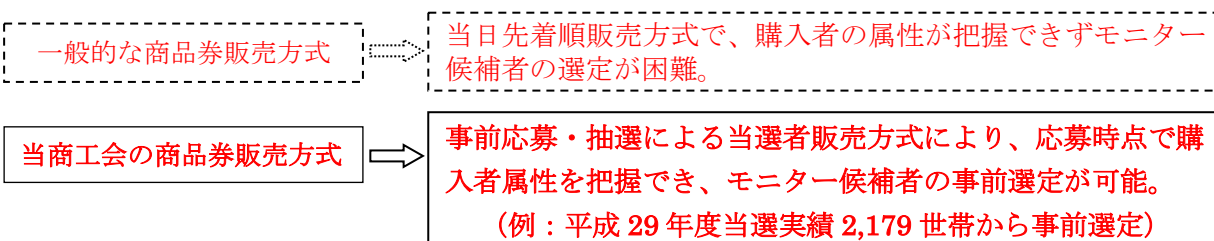
※「福津の極み」認定品とは、福津市の豊かな自然や歴史・文化の中で育まれた農水産物・商品・工芸品等のうち、優れた品質で福津市の価値を高める商品として「福津の極み協議会」が認定した商品。

2) 事業内容

①「福津の極み」認定品に関する需要動向調査の実施【新規】

福津市との連携で実施している「福津の極み」認定事業において、既存認定品（17社29品目）の認知度調査や改良意見の把握などをモニタリング調査（各品20世帯）方式で実施。既存認定品の改良及びこれから新規認定を目指す事業者の商品開発などに活かす。

※モニター募集手法としては、地域内の多くの消費者と接する点と、当商工会独自の販売方式が特徴のプレミアム付商品券発行事業を機会と捉え、商品モニター募集を行う。当商工会の商品券販売方式は、下図のように一般的な販売方式とは異なり モニター募集に際しての候補者選定にとっても有効な手段となりえる。



(モニター募集方法)

商品券購入の抽選当選者の中から「年齢・性別・世帯構成人数等」の一定基準をもとに、各認定品につき20世帯となるようにモニター募集※1を実施。

※1個人情報利用の観点から、商品券購入の抽選希望者に対しては、当選後にモニター募集の対象者になる可能性がある旨を抽選の申込時に事前告知する。

(調査方法)

上記方法で確定したモニター世帯に対し、「福津の極み」認定品を送付（年1回）。一定期間程度を経た後に文書等で調査表を送付し、回答を得る。

(調査項目)

「福津の極み」認定品の認知度・パッケージデザイン・食感や風味・販売価格・容量・購入目的（贈答用 or 家庭用）等

②民間等の分析サービスを活用した需要動向及び統計調査【新規】

「福津の極み」認定品が属する商品カテゴリーの広域的な商品需要動向や販売情報については、日経テレコンPOSデータを活用しその売れ筋情報等を収集・提供する。また、産業マップ・人口マップ・観光マップ等のビッグデータ情報は地域経済分析システムRESASを活用し、収集・提供を行う。

(調査項目)

日経テレコンPOSデータ ※1・・・売れ筋商品ランキング、商品別市場シェア、商品別ABC分析等

地域経済分析システムRESAS ※2・・・産業、観光、人口等についてのビッグデータ情報等

※1日経テレコンPOSデータとは、日経メディアマーケティング㈱が提供するデータで、商品カテゴリー2,000分類（加工食品と家庭用品）全てが閲覧可能かつ市場全体各分野のトレンドを探り、ヒット商品や最新ニュースが収集できるシステム。

※2地域経済分析システムRESASとは、経済産業省と内閣官房（まち・ひと・しごと創生本部事務局）が提供する官民ビッグデータであり、地域産業・人口・観光等に関するデータが可視化整備され提供されるシステム。

3) 目標

(単位：者、回)

支援内容	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
①「福津の極み」認定品の需要動向調査に伴うフィードバック事業者数	0	17	18	20	20	20
②民間等の分析サービスを活用した需要動向及び統計調査結果の提供回数	0	4	4	4	4	4

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) 現状と課題、今後の取組

小規模事業者の需要開拓支援については、これまでは県や福岡県商工会連合会が主催する商談会等が開催される都度、事業者以案内するに留まっていた。また、個別具体的な販促支援について

も同じくその都度、専門家派遣制度等を利用するに留まっているような状況であった。

今後は、「福津の極み」認定事業者における認定品の改良や今後の新商品・サービス開発において、上記5. で得られた調査結果の活用に加え、更なる販路開拓に向けた商談会等への積極参加を通じて得られるバイヤーコメントを付加、専門家とも連携して商品改良・販路開拓支援を実施

また、販売力強化に必要な情報発信におけるIT活用支援・プレスリリース等のマスコミへの情報発信力を強化し、これまで以上にマーケットイン志向かつ地道な販路開拓となるよう支援する。

2) 事業内容

①商談会等を活用した売れる商品・サービスづくり支援【既存拡充】

「福津の極み」認定事業者を中心に、その他希望する事業者にも福岡県商工会連合会等が主催する商談会・イベントへの参加を促進し新たな販路を開拓する。なお、販路開拓支援にあたっては、バイヤーコメントや一般消費者意見を通じて得られるマーケットイン志向の気づきを商品改良や新商品開発に活かす支援を実施、インターネット通販サイトなどでも通用するように支援を行う。

商談会・イベント出展にあたっては、必要な準備行動について、出展準備セミナー(年1回開催)で理解したうえでの出展を促す。出展中は商工会職員も帯同しブース設営・接客・販売・アンケート実施等の事業者支援を行い、出展後には得られたバイヤーコメントや消費者意見をもとに商品改良や新商品開発に向けてよろず支援拠点等の専門家と連携し個別支援を実施する。

(商談会・イベント出展準備セミナー概要)

【支援対象者】 福津の極み認定事業者及び認定を目指す事業者

【募集方法】 案内文書を送付

【カリキュラム】 POP・チラシ・ディスプレイ・接客・商談アプローチ・出店中後の販売促進策

(商談会・イベント)

	商談会等名称	開催概要	対象者	商品訴求対象
B to B	Food EXPO Kyushu 国内外食品商談会 主催：Food EXPO Kyushu 実行委員会（福岡県・福岡市 ・福岡商工会議所・福岡県商 工会連合会等）	九州・関西・関東・ アジアから招聘さ れたバイヤーとの 商談会で 200 事業 者が出展する	需要動向調査を行っ た福津の極み認定食 品製造事業者を優先 し、認定を目指す食 品製造事業者	国内外バイヤー 147 社
	ふくおか「農と商工の 自慢の逸品」商談会 主催：ふくおか6次産業化 ・農商工連携推進協議会 （福岡県・福岡県農業協同組 合中央会・福岡県商工会連合 会・福岡県信用農業協同組合 連合会）	福岡県内産原材料 使用の加工品等を 集めた展示商談会 で 100 事業者が出 展する	需要動向調査を行っ た福津の極み認定食 品製造事業者を優先 し、認定を目指す食 品製造事業者	国内バイヤー 40 社

B to C	福岡県よかもんフェア 「RKB ラジオまつり」 <u>主催</u> ：RKB 毎日放送・福岡中 小企業支援協議会（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・市町 村・金融機関等）	地元ラジオ局主催 の物産イベントで 福岡県中小企業支 援協議会用の42 枠 に出店する	需要動向調査を行っ た福津の極み認定食 品製造事業者及び工 芸品製造業者を優先 し、認定を目指す食 品製造事業者及び工 芸品製造事業者	一般個人 100,000 人
--------------	---	---	---	-------------------

②HPを使った販路開拓支援【新規】

消費の中心的存在である生産人口年代が活用する情報検索手段がパソコンからスマートフォンへ移り変わっている点などを踏まえ、「福津の極み」認定事業者及び認定を目指す事業者に対し、ITを活用した情報発信・販路開拓（パソコンやスマートフォン用HP（Jimdo・Wix・Crayon等）の制作運用・SNSや動画活用・ネット通販等）の個別支援を行う。

③プレス福岡※1を通じたプレスリリース活用支援【既存拡充】

上記①「商談会等を活用した売れる商品・サービスづくり支援」・②「ITを活用した販路開拓支援」により支援した情報発信力強化と商品改良・新商品開発をもとに、テレビ・新聞に代表されるマスメディア取材による広域への販促効果を実現するため、福岡県商工会連合会を通じて行う「プレス福岡」のプレスリリース活用を通じた配信支援を実施する。

なお、上記①・②同様にプレスリリース制作においても よろず支援拠点を活用して紙面の作り込み及び配信・アプローチの個別支援を実施する。

※1プレス福岡とは…福岡県商工会連合会の事業で、事業者の商品・サービスを県内外のマスコミにプレスリリースするサービスである。マスコミの情報発信力を活用して新たな需要の開拓を図ることを目的としている。

（プレスリリース先）

新聞各社（西日本・朝日・読売・毎日・日経等）

テレビ各局（テレビ西日本・九州朝日放送・九州放送・RKB 毎日放送・福岡放送・NHK 福岡等）

その他雑誌各社等のマスメディア媒体

3) 目標

以上の2) ①～③すべてにおいて、個社の具体的支援には専門家派遣制度や福岡県よろず支援拠点等を活用・連携しながら実施する。

支援内容		現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
①	商談会・イベント出展準備セミナー 参加事業者数（開催：1回）	0 社	15 社	19 社	20 社	23 社	23 社

	Food EXPO Kyushu 国内外食品商談会 出展事業者数	0社	6社	8社	8社	10社	10社
	Food EXPO Kyushu 国内外食品商談会 商談成約件数/社	0件	1件	1件	2件	2件	2件
	ふくおか「農と商工の自慢の逸品」商談会 出展事業者数	0社	4社	6社	6社	7社	7社
	ふくおか「農と商工の自慢の逸品」商談会 商談成約件数/社	0件	1件	1件	2件	2件	2件
	福岡県よかもんフェア「RKB ラジオまつり」 出店事業者数	2社	5社	5社	6社	6社	6社
	福岡県よかもんフェア「RKB ラジオまつり」 売上額/社	7万円	7万円	7万円	7万円	7万円	7万円
②	H P 開設事業者数	0社	6社	6社	8社	8社	10社
	H P 活用による売上増加率/社	0%	10%	10%	10%	10%	10%
③	プレスリリース制作・配信事業者数	0社	4社	6社	6社	7社	7社
	取引成立件数/社	0件	1件	1件	1件	1件	1件

II. 地域経済の活性化に資する取組

1. 現状と課題

福津市は平成 29 年初詣人出ランキング全国 12 位（乗換案内ジョルダン提供）の「宮地嶽神社」、世界遺産に登録された「神宿る島」宗像・沖ノ島と関連遺産群の構成資産の一つ「新原奴山古墳群」、玄界灘を望む風光明媚な「福間・津屋崎海岸」を有し、福岡市や北九州市等の政令都市を中心に全国から多くの観光客が来訪。一方で近年、近隣では平成 28 年道の駅グランプリで第 2 位の「道の駅むなかた」（宗像市）、近年日本進出を果たして県外からの来客も多い「IKEA」、「CAINZ」（新宮町）等の大きな商業施設が立て続けに出現している。

一方で、域内流入者の増加は顕著であるものの、経済的な活性化については 近隣市町村との競合が激化しており、観光産業の発展が必ずしも地域経済の活性化に結びついていない状況である。又このような現状に対し、関係機関で本質的な協議を行える場が無いのも課題といえる。

また、地域のブランド力を高め、観光客の回遊性の向上や観光資源と連携した商品・サービスの開発など、経済の活性化に資する取組みが重要課題となっている。尚、商工会が独自で行っているイベント事業は大きく二つあるが下記のような課題を抱えている。

・「走れ！宮地嶽神社開運一番駆け」

市内外からの参加者が神社の参道を走って順位を競い、開運一番男や一番女を決定するイベント。例年参加者とその見物客で 3,000 名程度の賑わいをみせるが、経済の活性化という観点からみれば、参道にある土産品店の売上げが若干程度上がるのみで、十分な効果があがっていない状況である。

・「サマーナイト in ふくつ」

旧津屋崎町商店街の活性化を目的として始まった夜市。現在では津屋崎山笠との共催となっており、当日は5,000名を超える人出で賑わう。小規模事業者が20～30事業所が出店。

ただし、本来活性化させるはずの商店街は現在衰退してほぼシャッター街となっており、「だれの為に、何の為にやる」事業なのか、又、経済活性化の取組みとして開催場所が最適かどうか、一過性のイベントになっていないか、等の見直しが必要とされている。

2. 今後の方向性と事業内容

これまで地域活性化の為に福津市・観光協会・商工会の構成からなる「福津市観光産業活性化協議会」や隣接する宗像市商工会と連携してイベント事業やブランド化推進事業を実施してきた。経営発達支援計画では、関係機関との連携をこれまで以上に強化し、既存事業の見直しと経済活性化の為にブラッシュアップについて取り組んでいく。

1) 関係機関との連携強化による地域経済活性化の促進

福津市観光産業活性化協議会では定期的に会議を開催し、福津市の地域振興の為に協議を重ねているが、そのほとんどはイベント事業の報告や事前周知などに留まり、市の主導で開催される会議では商工会側も聞き手にまわり、地域経済活性化の為に本質的な協議が出来ていない。今後は、経営発達支援計画の趣旨を関係機関に理解してもらおうと共に、既存事業や新規事業について、地域経済の活性化という観点に立って商工会が主導となった会議「ふくつ経済活性化協議会」を四半期に一度開催する。会議は、市、観光協会、専門家等を招致し、観光客の回遊性向上、観光資源を掘り起し商業資源へと変換させるための協議を重ねていく。

2) 「福津の極み」認定事業のブランド力と情報発信力の強化

福津市商工会では「福津の極み」認定事業を市と共同で実施しており、JR博多駅前広場や大型商業施設等で情報発信に努めてきた。しかし、「福津の極み」認定事業者数は17社、認定品数は29点と認定事業の推進具合は芳しくない。このため、経営発達支援計画では域内小規模事業者の持つ潜在資源について掘り起しを行い、認定事業の推進を行っていく。また、認定された事業所については行政や観光協会が発行する観光マップへの掲載、市内イベント時の出店、商談会や展示会への出展等を積極的に提案し、適宜情報発信を図っていく。

3. 連携機関内で意識の共有が図られる仕組み

1) 「ふくつ経済活性化協議会」の創設にあたり経済の活性化について、福津市の現状、課題、今後の方針を各機関が共有認識し、それぞれの立場からの考え方や目標設定に関する意見を募る。その上で、年に4回の定期会議を開催しイベント事業や「福津の極み」認定事業計画や進捗状況について協議する。「ふくつ経済活性化協議会」には、福津市、観光協会の他に、昔ながらの町並みが残る「津屋崎千軒」を盛り上げるためのイベント「よっちゃん祭」の実行委員会や「大和町商工連合会」、「松原商工連合会」等の各地域で活動している諸団体を対象に声掛けを行う。

2) 福津市商工会のHPに経営発達支援計画を掲載し、商工会の立場と役割、今後の計画について広く周知する。疑問点や意見等は窓口やメール等で受付、理解を得られる丁寧な対応を実施す

る。

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) 福岡県商工会連合会やその他公的支援機関との連携

福岡県商工会連合会 が開催する経営指導員・経営支援員研修会や宗像管内職員研修会の受講による職員の支援能力の向上、ノウハウを身に着け、課題等について情報交換を行うことで効果的な指導につなげる。また、福岡商工会議所（事業引き継ぎ支援センター） や よろず支援拠点 等が事業所及び支援機関向けに開催する研修会等にも年1回参加し、小規模事業者支援に役立てる。

2) 金融機関等との連携

年に2回「金融懇談会」を開催することで、市内金融機関5行（福岡銀行・西日本シティ銀行・北九州銀行・遠賀信用金庫・福岡県中央信用組合）や日本政策金融公庫と市地域振興課で小規模事業者支援のために役立つ金融施策動向・地域企業動向などについて情報の共有や意見交換を行う。

3) 宗像管内経営指導員との連携

宗像管内経営指導員会議で、管内各商工会の支援体制を活かし地域の経済動向・消費動向の支援ノウハウ等の 情報交換を年2回 行う。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

1) 各種研修会等受講と取組

これまでは、福岡県商工会連合会が開催する階層別研修や宗像管内の職員研修に毎年受講することで、職員の支援能力向上を図ってきた。しかし、それらの研修で習得した支援ノウハウをどのようにして業務や実務に活かしていくかが検証されず、一過性の知識習得に留まっていた。今後は、高度な専門的課題対策については、中小企業基盤機構やよろず支援拠点等の 公的支援機関 が開催する研修に参加し、専門家の情報も取り入れて各職員のスキルアップに努めるとともに、支援ノウハウを実務で活かす手法を検証することを目的に、職員の支援ノウハウミーティングを実施し、個社支援のスキルを高めていく。

2) 職員間の支援情報共有化

巡回・窓口相談は、経営指導員と支援員等がペアとなり、小規模事業者の経営分析結果等の共有とそれに基づく助言指導を行うことにより、経営発達支援事業の円滑な推進を行い、支援手法・助言内容、情報収集方法等を学び支援内容を経営カルテに入力し、データベース化する。

また職員全体会議を月に1回開催し支援状況の報告や小規模事業者の経営状況の分析結果、支援内容・ノウハウを共有し、職員全体の支援スキルを高める。

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

1) 事業の評価について

本計画の状況確認、成果の評価・見直し案の協議を毎年度1回行い、外部有識者である中小企業診断士、税理士を交えて、評価を受ける。評価後、事業の成果・評価などの結果・見直しは、理事会に報告し承認を受け福津市商工会のHPで公表する。

2) 事業の見直しについて

事業成果に基づいた評価の見直しは、各項目の目標ごとに検証を行い、次年度の支援方針の決

定を行う。なお、成果検証は「P D C Aサイクル」により具体的に検証を行う。（図表 1 5）

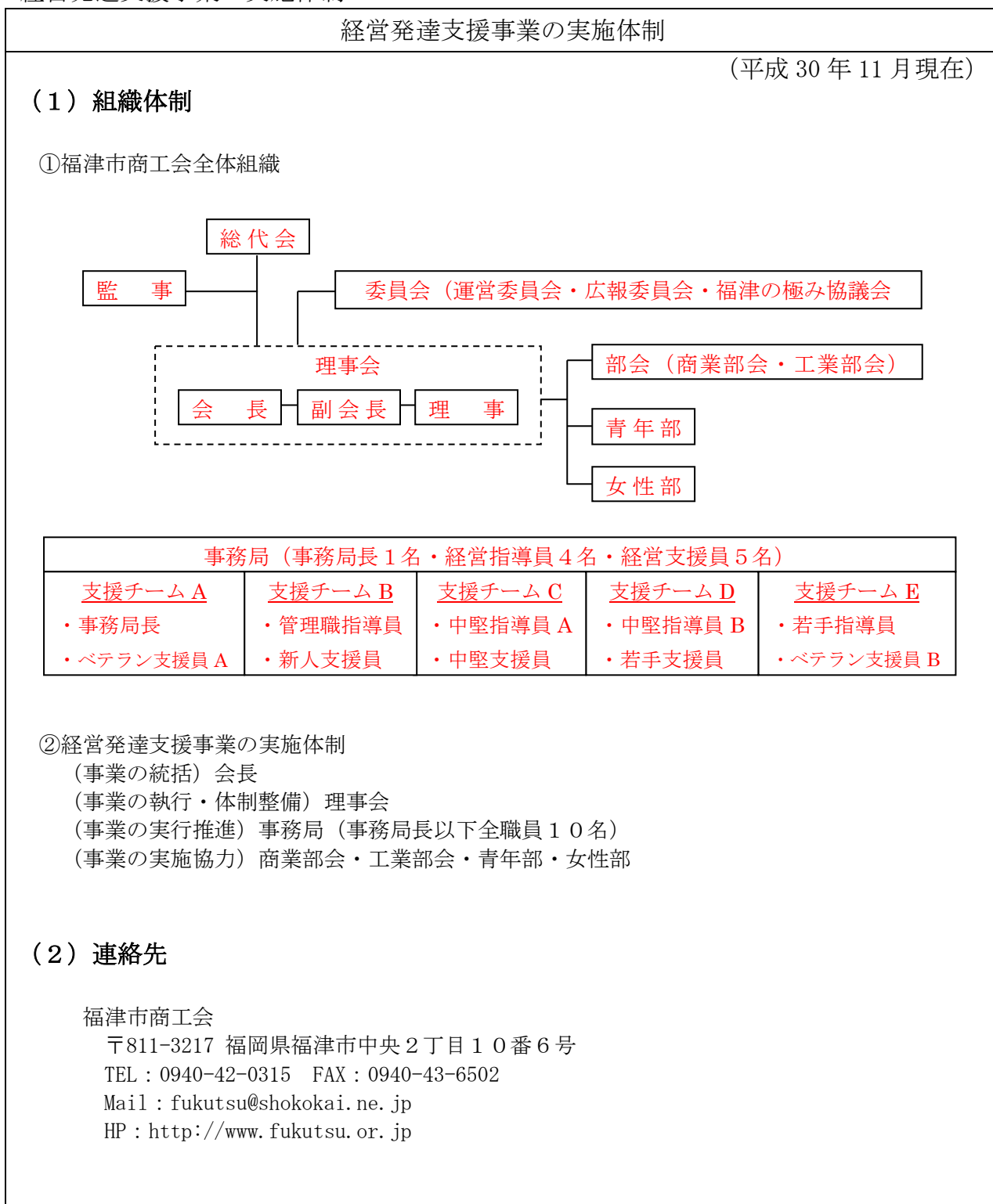
図表 1 5. P D C Aサイクルごとの検証内容

P D C Aサイクル	検証内容
P L A N (計画)	経営発達支援計画事業達成の為の目標設定
D O (実施：実行)	設定した計画に沿って事業を遂行する
C H E C K (点検：評価)	事業の実施が計画的に沿っているかどうか確認
A C T I O N (処置：改善)	実施が計画に沿っていない部分を調べて処置をする

事業計画の達成のため、軌道修正を臨機応変に行い、事務局の職員全員が各自の置かれた役割を理解し、同じベクトルで効果的に目標達成に向けて対応する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	H31年	H32年	H33年	H34年	H35年
必要な資金の額	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Ⅰ. 経営発達支援事業					
1. 経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 経営状況の分析	250	250	250	250	250
3. 事業計画策定支援	150	150	150	150	150
4. 事業計画実行支援	100	100	100	100	100
5. 需要動向調査	200	200	200	200	200
6. 販路開拓支援	150	150	150	150	150
Ⅱ. 地域経済活性化	100	100	100	100	100
Ⅲ. 支援力向上	200	200	200	200	200

(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

(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
<p>以下の事業・取組について連携を行い、小規模事業者支援を実施する。</p> <p>I. 経営発達支援事業</p> <ol style="list-style-type: none">1. 地域の経済動向調査に関する事2. 経営状況の分析に関する事3. 事業計画の策定支援に関する事4. 事業計画策定後の実施支援に関する事5. 需要動向調査に関する事6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事 <p>II. 地域経済の活性化に関する取組</p> <ol style="list-style-type: none">1. 関係機関と連携強化による地域活性化の促進2. 「福津の極み」認定事業のブランド力と情報発信力の強化 <p>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</p> <ol style="list-style-type: none">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事2. 経営指導員等の資質向上に関する事3. 事業の評価の見直しをするための仕組みに関する事
連携者及びその役割
<ol style="list-style-type: none">1 福津市 市長 原崎智仁 福岡県福津市中央 1-1-1 担当課：地域振興課 TEL：0940-62-5014 役割：各事業実施に際しての相談・支援及び市民への周知支援2 一般社団法人ふくつ観光協会 会長 高島亮一 福岡県福津市中央 3-1-1 TEL：0940-42-9988 役割：地域経済動向把握および地域経済活性化に関する支援3 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 TEL：092-622-1040 役割：経営発達支援事業推進にあたっての助言、各種施策の提供4 公益財団法人 福岡県中小企業振興センター 理事長 高木郁夫 福岡市博多区吉塚本町 9-15 TEL：092-622-6230 役割：経営発達支援事業推進にあたっての助言、各種施策の提供5 福岡県よろず支援拠点 事務局長 蜷川雅己 福岡市博多区吉塚本町 9-15 中小企業振興センター6F TEL：092-622-7809 役割：専門的課題への解決支援や経営全般に関する総合的アドバイス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 7F TEL：092-441-6922 役割：事業承継課題についての解決支援

- 7 独立行政法人中小企業基盤整備機構 理事長 高田担史
 (福岡本部) 福岡市博多区祇園町 4-2 サムティ博多祇園 BLDG. TEL : 092-263-1500
 役割: 経営発達支援事業推進にあたっての助言、各種施策の提供
- 8 福岡県中小企業団体中央会 会長 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9F TEL : 092-622-8780
 役割: 補助金申請支援及び情報交換
- 9 一般社団法人福岡県中小企業診断士協会 会長 楨本健次
 福岡市博多区吉塚本町 9-15 中小企業振興センター10F TEL : 092-624-9677
 役割: 経営状況分析及び事業計画策定・実行支援
- 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 TEL : 092-415-2600
 役割: 創業・経営・事業承継支援に伴う支援及び情報交換
- 11 株式会社 日本政策金融公庫 総裁 細川興一
 (福岡支店) 福岡市博多区博多駅前 3-21-12 TEL : 092-411-9111
 役割: 創業・経営・事業承継支援に伴う支援及び情報交換
- 12 株式会社福岡銀行 取締役頭取 柴戸隆成
 (福岡支店) 福岡県福津市中央 3-8-6 TEL : 0940-42-1246
 役割: 創業・経営・事業承継支援に伴う支援及び情報交換
- 13 株式会社西日本シティ銀行 取締役頭取 谷川浩道
 (福岡支店) 福岡県福津市中央 3-7-5 TEL : 0940-42-1231
 役割: 創業・経営・事業承継支援に伴う支援及び情報交換
- 14 株式会社北九州銀行 取締役頭取 藤田光博
 (福津支店) 福岡県福津市日蔭野 3-1-95 TEL : 0940-38-5570
 役割: 創業・経営・事業承継支援に伴う支援及び情報交換
- 15 遠賀信用金庫 理事長 岡部憲昭
 (みやじ参道支店) 福岡県福津市宮司 2-1-53 TEL : 0940-52-1261
 役割: 創業・経営・事業承継支援に伴う支援及び情報交換
- 16 福岡県中央信用組合 理事長 坂本義治
 (福岡支店) 福岡県福津市中央 6-19-8 TEL : 0940-42-1331
 役割: 創業・経営・事業承継支援に伴う支援及び情報交換
- 17 宗像農業協同組合 代表理事組合長 川口正利
 福岡県宗像市東郷 4-3-1 TEL : 0940-36-4110
 役割: 販路開拓及び地域経済活性化に伴う情報交換・実施支援
- 18 イオンモール株式会社 代表取締役社長 吉田昭夫
 (イオンモール福津) 福岡県福津市日蔭野 6-16-1 TEL : 0940-38-5001
 役割: 販路開拓及び地域経済活性化に伴う情報交換・実施支援
- 19 株式会社アド通信社西部本社 代表取締役社長 古賀英一
 (ムナフ編集室) 福岡県宗像市土穴 1-3-34 グランドヒルズ 1F TEL : 0940-39-3672
 役割: 地域経済活性化に伴う情報交換・実施支援
- 20 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 TEL : 092-622-7708
 役割: 経営発達支援事業実施に伴う総合的支援
- 21 宗像市商工会 会長 永島勝次
 福岡県宗像市東郷 1-3-10 TEL : 0940-36-2268
 役割: 職員の資質向上及び販路開拓に関する連携実施

(連携項目一覧)

No.		I. 経営発達支援事業						II. 地域経済の活性化		III. 支援力向上		
		1. 地域の 経済動向 調査	2. 経営状 況分析	3. 事業計画 策定支援	4. 事業計画 策定後の 実行支援	5. 需要 動向調査	6. 需要開 拓への寄与	1. 地域活 性化促進	2. ブランド 事業強化 と発信	1. 支援ノウ ハウ等の 情報交換	2. 職員の 資質向上	3. 事業評 価・見直し
1	福津市	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
2	ふくつ観光協会	●			●	●		●	●			
3	福岡中小企業振興事務所	●		●	●	●			●			
4	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	中小企業基盤整備機構		●	●	●							
8	福岡県中小企業団体中央会	●		●	●							
9	福岡県中小企業診断士協会	●		●	●	●	●	●	●			●
10	福岡県信用保証協会	●	●	●	●			●				
11	日本政策金融公庫	●	●	●	●			●		●		
12	福岡銀行	●	●	●	●		●	●	●	●		
13	西日本シティ銀行	●	●	●	●		●	●	●	●		
14	北九州銀行	●	●	●	●		●	●		●		
15	遠賀信用金庫	●	●	●	●		●	●		●		
16	福岡県中央信用組合	●	●	●	●		●	●		●		
17	宗像農業協同組合						●	●	●			
18	イオンモール福津				●	●	●					
19	アド通信社				●		●	●		●		
20	福岡県商工会連合会	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
21	宗像市商工会	●			●		●	●	●	●	●	
連携先数		16	13	16	20	8	15	15	10	11	2	1

連携体制図等

