

経営発達支援計画の概要

| | |
|----------------|---|
| 実施者名 (法人番号) | 飯塚市商工会 (法人番号 8290005008597) 飯塚市 (地方公共団体コード 402052) |
| 実施期間 | 令和3年4月1日～令和8年3月31日 |
| 目標 | <p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1) 事業者の経営理念・経営目標・事業領域の設定と事業計画の策定促進によって、持続的発展を目指す。</p> <p>(2) 人材教育、設備更新、組織体制の見直し、5S活動等を進め「生産性向上」を図る。顧客ニーズに応じた商品開発、コスト管理と継続的な販路開拓支援を実施し「売上、利幅の増加」を目指す。</p> <p>(3) 飯塚市と連携し、創業者の掘り起しと個別支援により新規創業を達成することで地域経済活性化を図る。</p> <p>(4) 飯塚市、観光協会と連携し、観光インフラの整備と継続的な地域外への情報発信を行うことで地域外需要を取り込む。</p> <p>(5) 新型コロナウイルスの影響により新たな商品・サービスの提供方式を確立する小規模事業者の成功事例を出すことで地域経済の安定化を図る。</p> |
| 事業内容 | <p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 国が提供するビックデータを活用し飯塚市、地域金融機関と連携して地域の産業構造、経済循環、景況感等を総合的に分析し公表する。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 地域内外における物産展等においてアンケート調査等を実施し消費者ニーズを踏まえた新商品・新サービス開発につなげる。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 新型コロナウイルスの影響を加味し今後の各業界の見通し等をテーマに研修会を開催し、外部環境の把握する一方で、ヒアリング、財務諸表から個社の経営状況を分析し課題の明確化を図る。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を実施した小規模事業者の中から3年計画で具体的な取組計画、損益計画、資金計画の作成支援を行う。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定事業所の計画進捗状況を定期的な巡回や窓口相談で確認し、課題内容に応じた専門家の意見を参考に支援を実施することで目標の達成を目指す。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会、物産展における支援の他に、新型コロナウイルスの影響による新たな需要に対応した販売形式の確立を図る。</p> <p>8. 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 外部有識者からなる事業評価委員会を開催し評価基準を元に評価を受けることで円滑な計画推進につなげる。</p> <p>10. 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 外部関係機関と定期的な情報交換を実施することで支援ノウハウ向上を目指す。</p> <p>11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること 飯塚市、地域金融機関との情報交換による新たな施策の提案や定住・移住者、新規創業者の増加を目指すことで地域経済活性化を図る。</p> |
| 連絡先 | <p>飯塚市商工会 〒820-0071 福岡県飯塚市忠隈 494 番地 TEL : 0948-22-5382 FAX:0948-29-5416 E-mail:iizuka@shokokai.ne.jp 飯塚市 〒820-8501 福岡県飯塚市新立岩 5 番 5 号 TEL : 0948-22-5500 FAX:0948-55-6062 E-mail:shoukou@city.iizuka.lg.jp</p> |

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

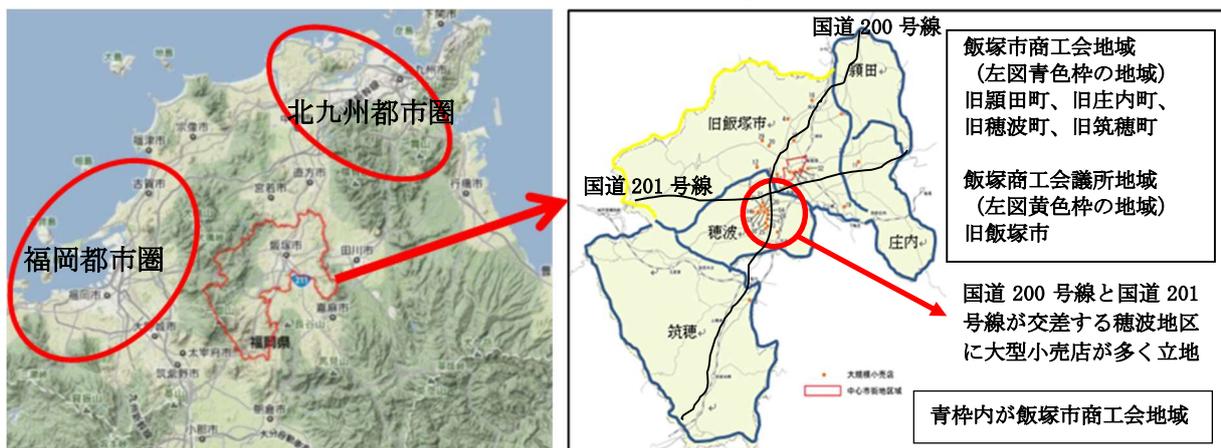
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①地域の現状

【飯塚市の概要（立地・交通）】

飯塚市は、福岡県のほぼ中央に位置し、面積214.07k m²でJ R筑豊本線が南北に走り、国道200号、201号が市街地で交差する交通の要衝地になっている。東は田川市を中心とする田川圏域に、西は福岡市を中心とする福岡都市圏に、南は嘉麻市に、北は直方市を中心とする直方・鞍手圏域にそれぞれ接している。北と南は遠賀川流域平野として開かれているが、東は関の山、西は三郡山地等に囲まれ、生態系を保護する自然が残されている。道路網は、筑紫野市と北九州市をつなぐ国道200号、福岡市と行橋市をつなぐ国道201号、飯塚市から日田市につながる国道211号、の3本の国道が骨格を形成し、主要地方道が国道を補完している。さらに、一般県道、市町道が本市内及び地域外の主要都市を結んでいる。鉄道網は、J R吉塚駅～J R桂川駅間のJ R篠栗線、J R原田駅～J R若松駅間のJ R筑豊本線、J R新飯塚駅～J R田川後藤寺駅間のJ R後藤寺線が走っている。これらの交通網（車、鉄道）による主要都市間の所要時間は、福岡市、北九州市ともに1時間以内となっている。



【人口】

飯塚市商工会地域は、平成18年に合併した旧嘉穂郡（筑穂町・穂波町・庄内町・穎田町）地区で人口は、飯塚市全体では平成26年で131,519人、令和2年128,184人と約2.5%減少しているのに対し、商工会地域では平成26年で52,652人、令和2年51,465人と約2.3%減少しており地域内の方が減少率は若干緩やかであった。地域内の人口増減は、地区によって差があり筑穂、穎田地区は約8～9%減少しているのに対し、国道201号沿いの穂波、庄内地区は約1%増加している。今後の推計人口は飯塚市の試算によると令和10年には12万人を割ることが予想されている。飯塚市商工会地域の人口も減少が予想されるが、地域内の地区によって更に減少幅に差が出てくることが予想される。又当地域内の高齢化率もこの5年間で3%増加し約33%で福岡県の約25%を大きく上回っている。特に今後も高齢者が地域需要の大きな割合を占めることが予想される。

飯塚市の人口推移

単位：人

| 飯塚市全体 | 増減率 | 商工会地域 | 増減率 | 筑穂地区 | 増減率 | 穂波地区 | 増減率 | 庄内地区 | 増減率 | 穎田地区 | 増減率 |
|---------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|------|--------|------|-------|-------|
| 131,519 | | 52,652 | | 10,561 | | 25,689 | | 10,397 | | 6,005 | |
| 128,184 | -2.5% | 51,465 | -2.3% | 9,731 | -7.9% | 25,717 | 0.1% | 10,530 | 1.3% | 5,487 | -8.6% |

(資料：統計いづか再編加工)

飯塚市の高齢化率推移

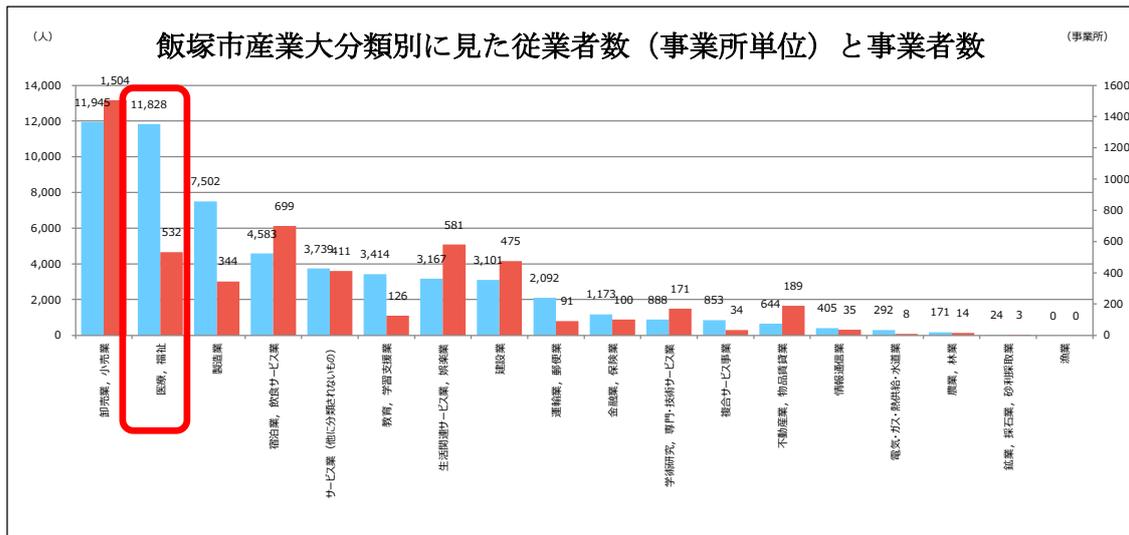
| | | 平成 27 年 | 令和 2 年 |
|--------|----|---------|--------|
| 商工会地域 | 全体 | 29.7% | 33.2% |
| | 穂波 | 28.2% | 30.7% |
| | 筑穂 | 32.0% | 37.4% |
| | 庄内 | 28.6% | 31.9% |
| | 穎田 | 34.3% | 39.7% |
| 旧飯塚市地域 | | 26.7% | 30.0% |

飯塚市商工会地域は、旧飯塚市地域に比べこの5年で高齢化が進んでいる。地区全体で33.2%実に3人に1人が65歳以上の高齢者である。人口が減少している筑穂、穎田地区の高齢化が特に進んでいる。一方で近隣に小売店が無いいため買い物に関する不安要素が高い。

(資料：統計いづか再編加工)

【産業】

飯塚市全体としては、医療・福祉産業の割合が高いという特色があるが、当該地域においては、商工会実態調査によると、平成31年4月現在で業種別商工業者数は1,921事業者、主産業である第三次産業が68.2%（サービス業28.1%、小売業26.5%、飲食・宿泊業10.1%、卸売業3.5%）占めており、第二次産業は31.8%（建設業23.7%、製造業8.1%）である。商工業者において小規模事業者が88.1%占めており地域経済の主な担い手である。商工業者数の推移は漸減傾向であり平成26年度から56事業者が減少している。一方、従業者数に目を向けると第三次産業が62.5%、第二次産業が37.5%で第三次産業の割合が増加してきている。事業所数は、建設業が約5%伸び、サービス業が約6%減少している。従業員数割合は建設業の従業員数の減少と小売業の従業員数の増加が目立つ。



(資料：総務省「経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工)

| H26 | 全体 | 建設 | 製造 | 卸売 | 小売 | 飲食・宿泊 | サービス |
|------|-------|-----|-----|----|-----|-------|------|
| 事業所数 | 2,176 | 410 | 192 | 82 | 570 | 184 | 738 |

| 事業所数割合 | 飯塚市商工会地域 | 8.8% | 業種別 | 事業所数、従業員数割合 | 3.8% | 26% | 8.5% | 33.9% |
|--------|----------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| 従業員数 | 7,742 | 890 | 2,200 | 350 | 2,650 | 442 | 1,210 | |
| 従業員数割合 | | 11.5% | 28.4% | 4.5% | 34.2% | 5.7% | 15.6% | |
| H31 | 全体 | 建設 | 製造 | 卸売 | 小売 | 飲食・宿泊 | サービス | |
| 事業所数 | 1,786 | 423 | 144 | 63 | 474 | 180 | 502 | |
| 事業所数割合 | | 23.7% | 8.1% | 3.5% | 26.5% | 10.1% | 28.1% | |
| 従業員数 | 6,906 | 604 | 1,983 | 91 | 3,067 | 231 | 930 | |
| 従業員数割合 | | 8.8% | 28.7% | 1.3% | 44.4% | 3.3% | 13.5% | |

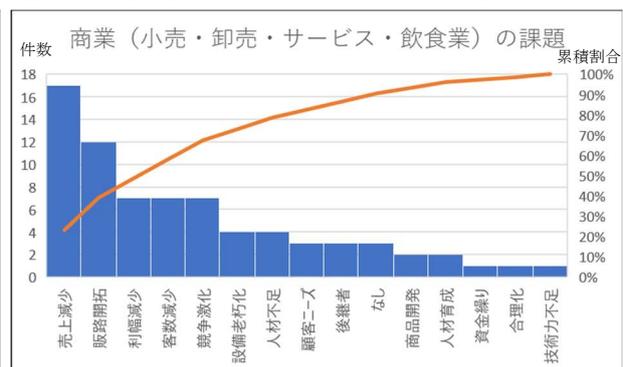
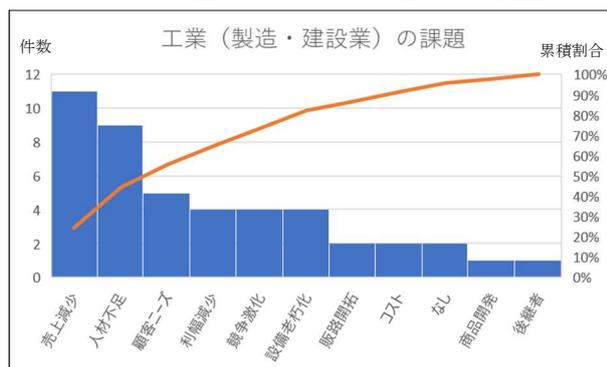
(資料：商工会実態調査)

【地域の消費】

飯塚市が位置する筑豊地区の消費傾向は、RESAS「地域経済循環マップ支出分析」によれば飯塚市の平成22年の民間消費（地域住民ベース）は総額2,321億円であるのに対して、民間消費（地域内ベース）では総額2,880億円であり、民間消費の地域内収支は559億円の黒字であった。平成27年では民間消費（地域住民ベース）は総額2,334億円であるのに対して、民間消費（地域内ベース）では3,002億円で民間消費の地域内収支は668億円の黒字であり5年間で100億円以上の伸びとなっている。隣接の桂川町は地域内収支が赤字で、他近隣市町村も赤字又は黒字幅が減少しているため筑豊地区各市町村から飯塚市への消費が流入していることが窺え、その傾向も年々増えていると言える。以上から、飯塚市商工会地域は第三次産業を主体とした商業が盛んな地域ということが出来る。

②課題

商工会地域は、飯塚市の合併地区で旧飯塚市の医療・福祉産業といった特性は見られない。3か所ある工業団地に製造業等が立地し、その他大多数の小規模事業者は地域内に点在しており、商業集積地は無い状況である。平成28年3月の経営発達支援計画の認定以降、事業計画作成フォームを活用した、経営分析と事業計画の策定を実施し3年計画で計画の進捗状況に応じたフォローアップ支援を実施してきた。下記は平成28年～令和1年度の4年間に実施した119社（工業45社・商業74社）の経営に関する課題（最も重大な課題1つ）を集計しパレート図にしたものである。



※事業計画作成フォームは、A3の独自作成シートで14ページを参照。

※パレート図とは、値が降順にプロットされた棒グラフとその累積構成比を表す折れ線グラフを組み合わせた複合グラフである。

【工業（製造・建設業）の課題】

製造業、建設業ともに共通して売上の減少（24.4%）と人材不足（20%）を経営課題としている小規模事業者が多く、この2項目で約50%近くを占めた。又後継者の目途がついているといった

特色も見られた。中でも製造業は、新型コロナウイルスの影響等外部環境の変化に伴う顧客ニーズの変化への対応、商品開発、主に原材料の高騰によるコスト増で利幅減少といった課題が見られた。建設業では、近年の自然災害の頻発により土木を主に人材不足を課題としている事業者が多い。

【工業（製造・建設業）の取り組みの方向性】

人材不足、設備の老朽化など主に内部要因によって課題が生じている傾向があり、これらの課題解決のために人材の募集に取り組んでいるがミスマッチで中々良い人材を確保することが出来ていない。人材が確保できないために、補助金等を活用した新たな設備導入、ITの利活用により商品・サービスの質を維持しながら自動化を進めることで生産性の向上を図る傾向がある。一方で販路拡大についてはPR不足といった事業者が多く、経営指導員が主体となり事業者支援を実施するが、高度な内容に関しては専門家の意見を聞くことで効果を高める必要がある。

【商業（小売・卸売・サービス・飲食業）の課題】

商業では、全般的に売上の低迷・減少（23%）、販路開拓（16.2%）、客数減少（9.5%）、競争激化（9.5%）など売上、利益率の減少に危機感を感じている事業者が約60%以上を占めた。売上の低迷・減少の原因は主に客数の減少、販売数量の減少に起因するといった事業者が多く、取り扱っている商品やサービス自体が飽きられていることや大手量販店の出店に伴う顧客の流出等が考えられる。筑豊地域からの飯塚市への消費流入は黒字で、年々その傾向が強くなっているにも関わらず、地域内小規模事業者での消費に繋がっていないことが課題である。実際に、平成28年に飯塚市と連携し実施した高齢者アンケートでは飯塚市穂波地区に立地する大型スーパー近隣スーパーで買い物される方が75～80%を占め、個人商店で購入される方はわずか2～3%であった。高齢者でも65歳～75歳の初期高齢者の方は、自家用車を運転することが可能で約74%が買い物に関して不便を感じていないとのことであったが、75歳以上の後期高齢者は46%にまで減少している。こういった地域内の需要をうまく取り込めておらず、食料品は大手宅配業者、コンビニエンスストア、買回り品は主に通信販売に需要を取り込まれていることが窺える。飲食業は唯一、地元個人店の利用が20%を超えていたが、新型コロナウイルスの影響で需要の落ち込みが最も激しい。

【商業（小売・卸売・サービス・飲食業）の取り組みの方向性】

客数の減少、競争の激化等外部要因によって課題が生じている傾向がありITの利活用、チラシ、営業ツールの見直しなどで販路拡大に取り組む事業者が多い。一方で、商談会や個別指導による需要傾向を情報提供する事で小売業では取扱商品の見直し、サービス業、飲食業ではサービスやメニューの見直し等を進めマーケットインの考え方を取り入れてきた。特に商業は、新型コロナウイルスの影響を強く受けている傾向があり、これまでの販売手法にこだわらない、商品・サービスの販売方法の見直しや場合によっては事業領域の見直しも必要である。

【その他地域の課題】

・飯塚市における商工会地域（旧筑穂町、旧穂波町、旧庄内町、旧颯田町）は、国道200号線沿いの旧穂波町地区に大型量販店が多く立地し、他に商業集積は存在しない。面積も旧飯塚市の2倍以上を占めているが人口は全体の50%に満たないこと、平成28年に実施した高齢者アンケートの結果から、特に旧穂波町以外の地区の買い物弱者が今後10年で急激に増加する見込みであるが、未対策の状況である。

・地域内には地元特産品を扱う大型商業施設が無く、観光資源、宿泊施設等も乏しいため域外需要の取り込みによる地域活性化に課題がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

飯塚市の第2次総合計画（平成29年度～令和8年度）では、地域経済に関する施策として、下記の内容が計画されている。

1. 地場産業の振興

- ・企業誘致の促進等
- ・販路拡大の促進（優れた商品（製品、技術、サービス）を開発し、販路開拓に取り組む中小企業を支援することにより地場産業の振興を図る）
- ・経営者及び後継者育成のための支援（各種セミナー、研修会等を通じて、経営者、後継者の育成に関する支援を商工関係団体との連携により推進する）
- ・企業間連携等の促進
- ・人材と情報の集積
- ・公営競技（オートレース）の円滑な運営

2. 創業促進と産業の創出

- ・産学官交流の充実
- ・新規事業参入、事業拡大の支援
- ・創業の支援（市内外の起業家への情報提供等により潜在的創業希望者の底上げを図るとともに「創業支援事業計画」等に基づき起業を目指す人に各種支援を実施する）
- ・大学等の支援

3. 商業の振興

- ・魅力ある商店街づくりの推進
- ・個店の経営力強化（個店の経営診断、経営指導等による経営力強化を支援することで地域商業の経営安定化と地域経済の好循環の拡大を推進する）
- ・商業活性化の一体的推進（商工団体、商店街、民間事業者等と連携し商業活性化の一体的推進に努める）

4. 観光の振興

- ・観光推進体制の確立・強化
- ・既存資源の活用・観光資源の発掘
- ・情報発信の強化
- ・インバウンド観光客誘客の促進
- ・広域連携の推進
- ・受入環境の充実

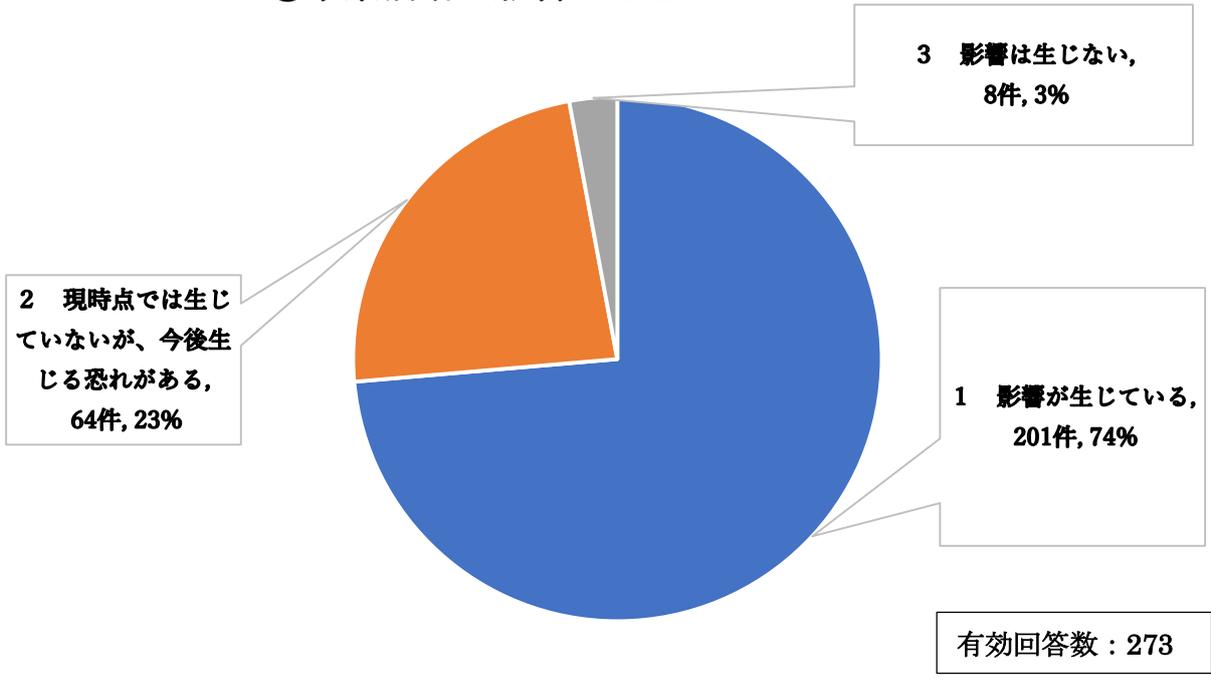
5. 就労支援の充実と労働環境の整備

- ・就労支援の充実（人材の多様なニーズに合わせた情報提供やマッチングなどの就労支援による雇用確保を推進する）
- ・労働環境の整備の推進

上記項目の内、当該地域に特に係る施策は太字で示した項目であるが、一方で、令和2年4月～6月に飯塚市と連携し小規模事業者に対し、新型コロナウイルスの影響による今後の見通しについてアンケート調査を行ったところ、影響が生じている事業者は約97%でその内訳は約70%が売上減少、仕入れの遅延約10%、雇用調整約10%、営業停止・廃業約10%という結果であったことから、中長期的な振興をめざしつつも、小規模事業者を取り巻く急激な環境変化にも対応できなくてはならないと言える。

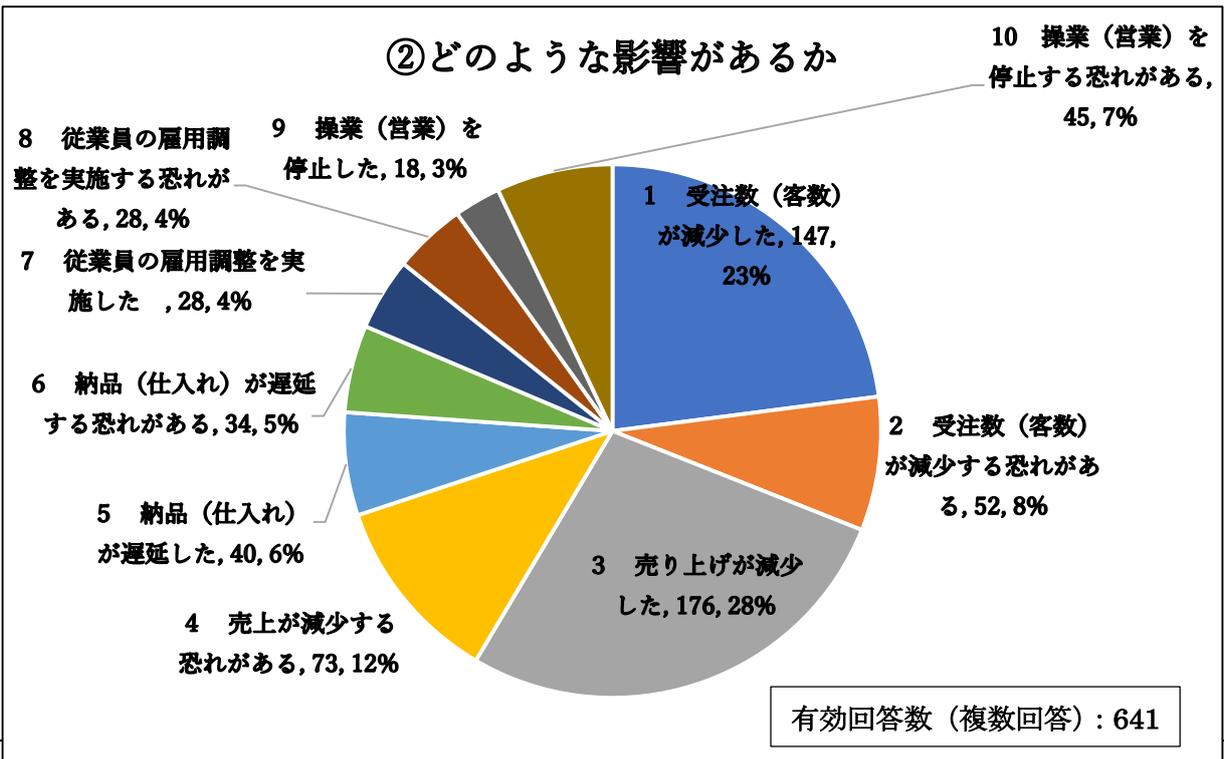
新型コロナウイルスによる今後の見通しに関するアンケート調査

①事業活動に影響があるか



(資料：飯塚市事業者アンケート)

②どのような影響があるか



(資料：飯塚市事業者アンケート)

飯塚市商工会の役割は、地域の経済団体としての情報収集力を生かし飯塚市、観光協会、金融機関等各団体や支援機関との連携を進める役割も果たしていく。地域小規模事業者に対しては、今後も身近な支援事例を発信することで他小規模事業者の事業計画策定の意欲喚起を図り地場産業の振興につなげるという役割も担う。当市の今後10年を見据えると人口減少、高齢化が加速度的に進むことが予想される中、飯塚市第2次総合計画（平成29年-令和8年）と前記した地域産業の課題、その他地域の課題、新型コロナウイルスによる影響等を踏まえ、今後10年先を見越した長期的な振興の在り方を以下の通りとする。

- ① 小規模事業者に対し、自社の経営理念、経営目標を確認させ中長期的な視点で事業計画を策定、実施、見直しを行うことで地域商業の経営安定化と地域経済の好循環の拡大を推進する。
- ② 小規模事業者に対し、自社の内部要因（人材不足、設備老朽化、組織体制等）に起因する課題解決のために生産性の向上を促進することで経営力の強化、雇用の確保を推進する。
自社の外部要因（客数減少、競争の激化、顧客ニーズの変化等）に起因する課題解決のためにマーケットインの考え方による商品・サービスの見直しと継続的な販路開拓を支援することで地場産業の振興を図る。
- ③ 飯塚市と連携し、創業予定者の掘り起し、創業計画・資金計画の作成、その後の育成支援を実施することにより創業の促進を図り、地域経済の好循環の拡大を推進する。
- ④ 飯塚市と連携し、地域外需要を取り込める環境を整備する一方で、地域外へ向けた情報発信の強化を継続的に実施することで地域内への集客を図る。
- ⑤ 新型コロナウイルスによる新しい生活様式に対応した販売形式等、商品・サービスの新たな提供方式の確立による事業の持続化を図り地域商業の経営安定化を目指す。

（3）経営発達支援事業の目標

当地域の現状・課題や長期的な振興の在り方、これまでの経営発達支援計画の成果を踏まえ、本計画における目標を以下の通りとする。

- ① 小規模事業者の経営理念・経営目標・事業領域の設定と事業計画の策定促進によって、持続的発展を目指す。
- ② 人材教育、設備更新、組織体制の見直し、5S活動等を進め生産性の向上を図り「労働生産性」指標の向上を目指す。顧客ニーズを的確にとらえるための需要調査の実施と商品開発、コスト管理を行い、継続的な販路開拓支援を実施することで「売上、利幅の増加」を目指す。
- ③ 飯塚市と連携し、創業者の掘り起しと個別支援により新規創業を達成することで地域経済活性化を狙う。
- ④ 飯塚市、観光協会と連携し、観光インフラの整備と継続的な地域外への情報発信を行うことで地域外需要を取り込む。
- ⑤ 伴走型支援により新たな商品・サービスの提供方式を確立する小規模事業者の成功事例を出すことで地域経済の安定化を図る。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の3年後の姿を描く

小規模事業者の3年後の事業目標を設定し、ヒアリング、現地調査と財務諸表による定性・定量面から客観的に課題と思われる項目を抽出し、複数の目で課題の明確化を図る。その後、3年計画で利益計画と5W1H(いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように)で行動計画を策定することで事業計画を“見える化”する。計画策定後は、行動計画ごとに、期限を区切って進捗を確認しながら、小規模事業者が今どのような状況にあるのかを把握し、計画と実績のズレが生じた場合は、各種施策を活用した改善策の提案を行う。課題内容の専門性が高い場合は、最も有効であると思われる専門家の意見を参考に解決を図る。

3年をめどに小規模事業者自らの力で計画策定、自社でPDCAを実践できる企業体質を目指す。

②生産性の向上支援売上、利幅増加のための販路開拓支援

敬遠されがちな先端設備の導入、ITの利活用による支援の他に、人材教育、5S活動等、小規模事業者が比較的に取り組みやすい組織体制活動に焦点を当てることで業務のムリ・ムダを省く。福岡県中小企業生産性向上支援センター、飯塚市研究開発機構等との連携により経営力向上計画、先端設備導入計画の策定支援を実施し、労働生産性指標の向上を目指す。顧客ニーズに応じた商品・サービス内容の開発、見直しを進める事で商品・サービス自体の価値を上げる一方で、商品・サービスの原価管理を徹底し、適正価格で販売することで企業に利益が残るしくみを作り上げる。

③市内創業者の促進

この5年間で商工業者は漸減傾向であったが令和2年3月以降、新型コロナウイルスによりほぼ全業種に影響があり、アンケート結果からも今後廃業、営業停止等が増えてくる見込みである。地域における新規創業は地域経済の活性化には不可欠であり、今後も「飯塚市創業支援計画」に基づき、飯塚市と連携し創業セミナーの開催、その後の個別相談会と商工会職員によるフォローアップにより、創業計画書の作成と実行支援を行うことで事業の継続化を図る。

④地域外需要の取り込み

飯塚市は筑豊地区では近隣市町村からの消費の流入があるが、その多くは大型小売店への流入であり小規模事業者には行き渡っていないため、地域小規模事業者が出展可能な地元産品販売所の設置や観光資源との両輪での需要取り込みを行う。

⑤新しい商品・サービスの提供方式の確立

新型コロナウイルスの影響で消費者に「新しい生活様式」の意識が浸透しつつある中、安全・安心な新たな販売・サービス提供方式を確立したモデルを生み出すために、非対面による商品販売機会の提供や成功事例集の情報提供で新たなビジネスモデルの確立を図る。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

・当該地域全体の経済動向調査に関しては、飯塚市が毎年発行する「統計いづか」による情報と年4回実施している「地域経済連絡協議会（飯塚市商工観光課、産学振興課、飯塚信用金庫、飯塚市商工会）」による地域の景況感に関する情報交換により地域経済動向を把握し、窓口相談、巡回時に小規模事業者へ情報提供を行ってきた。地域の経済動向について新鮮な情報が入手出来、以降の施策検討の一助になったことから有益であった。

・個社を取り巻く消費者動向については、㈱ゼンリンと連携し、事業計画策定時に小規模事業者店舗を中心に一定の範囲における人口特性（性別、年齢、昼間・夜間人口等）、世帯特性（世帯人数、所有形態、平均年収等）商業特性（業種別、産業別、業態別小売店事業所数）就業者特性（産業別就業者数、雇用者数、自営業主総数等）消費特性（世帯当たり消費金額内訳）以上各データを元に、対象小規模事業者の商圏の特性をレポートにして情報提供を行っており、その他当該地域における主要駅周辺や、出店が今後見込まれる地域などもデータを蓄積している。

【課題】

これまで当該地域全体の経済動向については、国が提供するビックデータを活用しておらず、主に定性的な情報によるものであった。そのため、当市の主なターゲット層になる市内及び近隣市町村の経済動向についての数値データが不足していた。今後は、今まで商工会で蓄積した地域内のデータに加え、新たに国のビックデータを増やし、より多様性のある分析結果を提供できるようにする。

（2）目標

| | 現行 | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 | R7年度 |
|---------------|----|------|------|------|------|------|
| ①地域経済動向の公表回数 | — | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 |
| ②地域消費者動向の公表回数 | — | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |

（3）事業内容

①地域経済動向調査

【情報収集・整理・分析を行う項目】

地域産業構造（企業数、従業員数、売上高、付加価値額、事業所数の産業別割合）
地域経済循環（生産分析、分配分析、支出分析）
地域経済景況感（業種別DI値）

【調査の手段・手法】

RESAS（地域経済分析システム）の産業構造マップを活用し地域の企業数、従業員数、売上高、付加価値額、事業所数の産業別割合に関するデータ収集を行い当地区の産業構成を把握する。地域経済循環マップを活用し地域のお金の流れを把握する。

外部団体等のデータ、当会の独自調査により地域の業種別景況感について把握する。調査サンプル数は300社（製造業、建設業、小売業、卸売業、サービス業、飲食業）で、項目は売上、収益、仕入れ、販売価格、資金繰り、雇用、設備、その他経営上の問題点8項目とする。

分析手法は、年4回上記項目についての簡単なアンケートフォームを作成し四半期ごとに巡回、窓口相談時に配布回収する。収集した情報を調査会社と協力し、業種別DI値を求め公表する。

②地域消費者動向調査

【情報収集・整理・分析を行う項目】

人口特性（性別、年齢、昼間・夜間人口等）、世帯特性（世帯人数、所有形態、平均年収等）商業特性（業種別、産業別、業態別小売店事業所数）就業者特性（産業別就業者数、雇用者数、自営業主総数等）消費特性（世帯当たり消費金額内訳）

【調査の手段・手法】

㈱ゼンリンと連携し蓄積している地域内主要駅、地域内主要地の半径 3km～5km 以内における商圈データを元に経営指導員と中小企業診断士で協議し商圈特性に基づく店舗プロット（商圈に応じた店舗構成案）を年 1 回作成する。

（４）成果の活用

地域経済動向、消費動向を商工会ホームページで公開することで誰でも閲覧可能とするとともに、経営相談等を通じて、事業者提供し、経営分析及び事業計画策定等に活用していく。多角的な視点により、正確な地域経済動向の把握を行い、経営分析及び事業計画策定等につながるといった効果が見込まれる。また、商圈特性に基づく店舗プロットを活用し、地域の消費者動向に応じた品ぞろえ、商品構成の見直し等に役立てる他これから地域内で創業を予定している方の店舗立地の検討資料として活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

平成 28 年度に飯塚市と連携し、当該地域の小規模事業者にとって有望な消費者である高齢者の購買意識に特化した高齢者アンケート調査を実施し、商品別の購買頻度、購買先、店舗までの交通手段、希望するサービス内容、商品購入時の優先順位等を実施した。アンケートの結果はホームページ、飯塚市や巡回時に情報提供することで小規模事業者の品ぞろえ、サービス提供方法の見直し等に活用してもらった。他に、地域外需要動向調査については地域外物産展・出展時におけるモニタリング調査を実施し、結果を小規模事業者にフィードバックした。

【課題】

これまで実施した高齢者の需要調査は、主に商業・サービス業に特化した地域全般の需要調査であり個社支援としての需要調査としては、不十分であった。また、地域外出展時における調査フォームも画一的であったため、個社の今後の事業計画策定時に十分活用できるものにするには、小規模事業者と事前に十分協議し、調査対象、調査項目、有効な回答を得るためのノベルティ進呈など工夫を重ね、今後の小規模事業者の事業経営に真に有効な調査を実施する必要がある。

（２）目標

| | 現行 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|-------------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①試食、サービス体験アンケート調査対象事業者数 | — | 10 社 | 10 社 | 20 社 | 20 社 | 20 社 |
| ②地域特産品調査対象事業者数 | — | 5 社 | 5 社 | 5 社 | 5 社 | 5 社 |

(3) 事業内容

①地域内外における物産展等における個社仕様アンケート作成・調査

福岡県と連携し実施している「嘉飯物語」に参加している主にサービス業者や、地域内外で実開催される物産展等に出展する小規模事業者に対し下記の手法による消費者アンケートを作成・調査支援を実施する。

※「嘉飯物語」とは、福岡県が（一社）飯塚観光協会に委託し実施している事業で飯塚市・嘉麻市・桂川町に住む人たちが自ら“担い手”となって実施する体験プログラム（例えば小規模事業者によるお菓子作り教室やフラワーアレンジメント教室など）で、年2回カタログ冊子を発行している。福岡県内全域に配布されているため地域外からの来訪者が見込まれる。主にサービス業、飲食業事業者の参加が多い。

※出展物産展は、飯塚市と連携し福岡市中心部で年2回開催予定の「(仮称) いいづか物産展」等を想定している。

【サンプル数】1回の出展当たり50サンプル

【調査の手段・方法】

調査は対面によるアンケート形式で実施する。アンケート調査の精度を上げ効果的なものにするため、小規模事業者自身が直接参加してもらうことが好ましいが、出来ない場合は、下記の調査項目以外に特に押さえておかなければならないポイント等を十分に協議しておく。

【分析手段・手法】

調査結果は、職員が集計を行い、その後販路開拓等の専門家が集計結果をもとに分析を行う。

【調査を行う項目】

画一的には決めることは難しいが以下の項目を必須項目とし5段階評価で行い、その他柔軟に追加変更等を加えていくものとする。

- ・食品関連アンケート 味 大きさ 硬さ 内容量 値段 パッケージ
- ・サービス関連アンケート 満足度 スピード 接客 設備 清潔感 使用頻度
- ・製品アンケート 大きさ デザイン 重量 値段 操作性 パッケージ

(4) 成果の活用

回収した調査票は、経営指導員が主体となり、専門家と調査項目別に集計分析し出展者にフィードバックし、マーケットインの考え方による商品開発や事業計画策定時の基礎資料として活用する。

②地域特産品調査事業

当会も参画している「飯塚市農産加工品ブランド化推進事業協議会」で農業と商業の連携による新商品の開発から販売までを手掛ける事業を実施し、これまでに日本酒、リゾット、米粉麺などの新商品開発に取り組んできた。今後、同協議会で取り組む商品等のブランド化の推進、利活用に向けた調査を行う。

※飯塚市農産加工品ブランド化推進事業協議会とは、飯塚市及び（一社）飯塚観光協会が事務局となり2大学を含めた関連機関で構成する協議会。飯塚市の地域資源を最大限に活用できるよう農産物を活用した新商品開発及び企画、開発した新商品の販路開拓を福岡都市圏等で行うことにより地域経済活性化を図ることを目的とする。

【サンプル数】1回の出展当たり50サンプル

【調査の手段・方法】

地域飲食店5店にブランド化を図る商品等を提供し、独自メニューを考案、自社で消費者に提供後、簡単なアンケート形式で調査を実施する。

【分析手段・手法】

調査結果は、職員が集計を行い、その後販路開拓等の専門家が集計結果をもとに分析を行う。

独自の視点によるヒアリングと主に収益性のみの経営分析であり十分では無かった。又、新型コロナウイルスの影響といった新たな外部環境の変化を加味した経営分析が業種を問わず必要になってきている。今後はモデル事業と同じく外部環境の変化、従業員ヒアリングや設備、店舗等を含めた内部資源に関するヒアリング基準を設定することと多面的な経営指標から財務分析を実施することで精度の高い経営分析を目指す。

(2) 目標

| | 現行 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|---------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①新型コロナウイルスの影響を加味した経営分析セミナーの開催件数 | — | 2 回 | 2 回 | 2 回 | 2 回 | 2 回 |
| ②事業計画づくりサポートキットを活用した経営分析件数 | 2 社 | 120 社 |

(3) 事業内容

①新型コロナウイルスの影響を加味した経営分析セミナーの開催

新型コロナウイルスによるサプライチェーン毀損による影響等を加味し、今後のウイルス影響による業界の見通し等をテーマに専門家によるセミナーを開催する。セミナーを通じ自社の課題と今後の方向性の明確化、事業転換等に役立てることで新規事業計画策定事業者の発掘につなげる。

【募集方法、開催回数、参加人数】

初年度、令和3年6月、12月に「ウィズ新型コロナウイルスの社会に向けた商工業の在り方」、「アフター新型コロナウイルスの社会に向けた商工業の在り方」をテーマにフリーペーパー、飯塚市広報誌等により参加者の募集を行う。尚、次年度以降は新型コロナウイルスの収束状況等を考慮し、その都度外部環境に応じたテーマを設定する。募集人員は1回当たり20名で次年度以降も4～5月、10月～11月に募集し、6月、12月に年2回実施する。

②「事業計画づくりサポートキット」を活用した経営分析

【対象者】

①のセミナーに参加した小規模事業者から経営分析に取り組む事業者の発掘を行い中小機構「事業計画づくりサポートキット」を活用した経営分析を実施する(40件目標)。その他、巡回、窓口相談対応時に個別に財務諸表を入力、ヒアリングを実施し(80件目標)、合計年間120社の経営分析を実施する。

【分析項目・分析手法】

(定量評価)

「事業計画づくりサポートキット」の決算書入力シートを活用し、入手した貸借対照表、損益計算書の数値、従業員数を3期分入力する。その後、以下の指標を日本政策金融公庫「小企業の経営指標」の業界平均と比較し、自社の状況を客観的に分析する。

収益性 売上高総利益率、売上高営業利益率、人件費対売上高比率、諸経費対売上高比率

安全性 流動比率、当座比率、自己資本比率、借入金回転期間、損益分岐点比率

生産性 従業員1人当たり売上高、粗付加価値額、従業員1人当たり粗付加価値額、

従業員1人当たり人件費、店舗面積(坪)当たり売上高
 効率性 総資本回転率、商品回転期間、受取勘定回転期間、支払勘定回転期間

(定性評価)

「事業計画づくりサポートキット」の業種ごとのインタビューシートを活用しヒアリングを実施する。その後、事業者概要シート、事業環境の棚卸シートを活用し商品・サービス、顧客、競合・業界の棚卸しを行うことで、内部資源、外部環境を確認する。

(事業者概要・事業棚卸シート)

| 事業者概要シート | | | | 最新記入日 | 2019年5月1日 |
|--|--|---------------|-------------------------------------|---------------------------|-----------|
| ◆事業者の概要 | | | | | |
| 企業名・種別 | 小規模菓子店 | 従業員数 | 10名 | うち家族 | 3名 |
| 事業主・代表者名 | 小規模 英三 | 年齢(〇代目) | 35歳(2代目) | | |
| 業種 | 洋菓子製造・販売業 | 主な商品・製品・サービス等 | 西洋風焼き菓子(当社目玉製品「〇〇サンド」)、マドレーズ、クッキー等) | | |
| 沿革 | ・先代(事業者の父)が東京の洋菓子店で職人として勤務後、地元である当地に定住して菓子店を創業。 ・当初よりマドレーズやクッキー等の焼き菓子を提供していたが、自身のアイデアによる創作菓子も多く出して、中でも柚子風味の菓子を使用した「〇〇サンド」が約10年前にもっとも売れた商品となった。 ・現在でも市周辺では「〇〇サンド」はよく知られている。また、工場の増築や支店の出店はその時期に行ったもの。 | | | | |
| 事業主・経営者の経歴・技能等 | ・地元N県〇市出身。 ・高校卒業後、料理専門学校にて菓子作りを3年間学び、S県の洋菓子店にて3年修業。 ・その後、当社に入り工場にて勤務。HO年に父・〇〇氏の死去により、事業を継承。現在に至る。 ・元々菓子職人にあがれて仕事に入ったのと、父の死去が予期しないものであったため経営についての知識等に乏しく、本人もその点を強く自覚している。 | | | | |
| 経営理念(指針等) | 特になし。手作りで良質な洋菓子、手頃な価格で地元の人々に提供することをモットーに長く親しまれてきた。 | | | | |
| 趣味・人柄等 | 趣味は釣り、野球観戦(カープファン)、毎週土曜は長男の野球チームでコーチを、朝早く起きる。 | | | | |
| 主な事業所 | 用途等 所在地 名称 本店 N県〇市…………… 小規模英太(叔父) 工場 N県〇市…………… 代表者 支店 N県〇市…………… 賃貸 | | | | |
| 役員・役割 | 氏名 | 年齢 | 親族〇 | 経歴など | |
| 代表者 | 小規模 英三 | 39 | ○ | 事業者の実姉・現在は実家に子供2人と同居 | |
| 管理 | 小規模 英子 | 32 | ○ | 事業者の実妹・今秋に結婚し、退職予定 | |
| 工場長 | 中小 太郎 | 55 | | 25年前に大手メーカー退職後、製造責任者として従事 | |
| 主な株主 | | | 株 | 〇〇銀行 〇〇支店(メイン) | |
| | | | 株 | 金融機関 | |
| | | | 株 | 〇〇信用金庫 〇〇支店 | |
| | | | 株 | 〇〇信用金庫 | |
| ◆業績推移(単位:千円) | | | | | |
| 年度 | 売上高 | 粗利益 | 税引後利益 | 備考 | |
| 3期前 HO1/3期 | 39,280 | 11,793 | 865 | | |
| 2期前 HO2/3期 | 38,000 | 11,100 | 319 | | |
| 前期 HO3/3期 | 37,000 | 10,200 | ▲1,127 | | |
| ◆最近の相談事項、話題等 | | | | | |
| ・オープン設備の老朽化について新規購入も考えているが、メイン〇〇公庫の担当が変わり、あまり新規融資について悪い反応がない様子 | | | | | |

| 事業者名 | | | | 最新記入日 | 2019年5月1日 |
|-------------------|---|---------------|-------------------|-------|-----------|
| 事業環境の棚卸シート | | | | | |
| ◆商品・製品・サービスの棚卸し | | | | | |
| 商品・製品・サービスの名称 | 内訳(千円or%) | 粗利益率(推定) | 主な商品・材料の仕入先 | | |
| 「〇〇サンド」 | 10,000 | 27% | 〇〇商事、〇〇食品、〇〇商店 | | |
| マドレーズ等焼き菓子 | 12,000 | 32% | 〇〇商事、〇〇食品 | | |
| クッキー | | | | | |
| チョコレート菓子 | | | | | |
| その他 | | | | | |
| 商品・製品・サービスの棚卸 | | | | | |
| 特長等 | ①: 品種・品質・ラインナップ等 直販・卸20品目、OEM5品目位。店頭での売れ行きにはバラつきあり。 ②: 価格帯・値ごろ感等 1個100円～250円程度。地元知名度はそこそこ信頼感あり。 ③: 立地・流通チャネル等 本店は駅前商店街の好立地。支店は大通りだが通行量は時間帯による。 ④: 販促、接客、営業手法等 商店街のキャンペーン程度。卸・OEM先に営業は特に行っていない。業〇市場のHPあり。 | | | | |
| ◆顧客の棚卸し | | | | | |
| 顧客(群)の名称 | 内訳(千円or%) | 粗利益率(推定) | 主な販売ルート等 | | |
| 店頭販売(地元個人客) | 20,000 | 54% | 25.0% 本店・支店及び工場直販 | | |
| 卸売販売(県内百貨店、駅、空港等) | 10,000 | 27% | 20.0% 県内問屋数社を経由 | | |
| OEM販売(九州圏) | | | 業OEM | | |
| 通販(不明) | | | | | |
| 顧客の棚卸 | | | | | |
| 特長等 | ①: 属性(年齢・性別・嗜好等) 直販は地元個人客。古くからのシニア層が多い(若年層には?直販以外は不明) ②: 地域・エリア等 市内および県内客が大半。土産客、通販客の割合少なく、エリアは不明。 ③: ニーズ(品質・価格・手軽さ等) 手作り感と手ごろな価格が、地元の常連客に好まれている理由か? ④: その他の特長 地元知名度は相当高いが、県外にはほとんど知られていないレベル。 | | | | |
| ◆競合・業界の棚卸し | | | | | |
| 競合企業、店舗等の名称 | 商品・製品・サービスの名称 | 商品・製品・サービスの特長 | 主な顧客(群) | | |
| 〇〇洋菓子店 | 高品質・低価格(手軽さ) | 他(誕生日DM等の販促) | 若い女性客、世帯層 | | |
| 〇〇和菓子店 | 高品質・低価格・手軽さ | 他() | シニア層 | | |
| 〇〇製菓 | 高品質(低価格) | 手軽さ | 各種小売店 | | |
| | 高品質・低価格・手軽さ | 他() | | | |
| | 高品質・低価格・手軽さ | 他() | | | |
| 競合・業界の棚卸 | | | | | |
| 競合企業、店舗等の名称 | ・駅ナカ、駅ビルや空港、高速道路等での土産需要が高まっている。出張先や旅行先が判りやすい、地元の産物や特産物使用モノの需要が伸びている。「ここでしか買えない」と希少性を訴求したものが好まれている。 ・駅ナカ、駅ビルでは土産以外にも帰宅通勤者や休日のファミリー層の自家消費を狙った出店が見られる。施設数の増加で市場も拡大傾向。 | | | | |

(4) 成果の活用

- ・分析結果は、当該事業者にてフィードバックし、事業計画策定等に活用すると共に、分析結果をデータベース化し内部共有することで、地域内の業種ごとの経営指標として活用する。
- ・生産性分析においては福岡県中小企業生産性向上支援センターと連携し、診断結果に基づき段階的に生産性向上における実行支援にまで活用する。
- ・分析結果と経済動向及び需要動向の各種調査結果を結び付け、事業領域の確認、事業転換、経営改善に向けた今後の経営計画策定等の個別伴走支援へつなげていく。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状では、当会独自の事業計画作成シートを活用し、事業計画策定を実施している。経営分析と同様に公募により年に2事業者をモデル事業者として選定し、中小企業診断士と中小機構の「事業計画づくりサポートキット」を活用して事業計画策定を行っている。事業計画に取り組む事業

者の掘り起しは、相談件数が多くなる小規模事業者持続化補助金等補助金公募開始時に合わせて事業計画策定セミナー、その後の個別相談会の開催等を実施してきた。

【課題】

各種補助金、助成金等に対する認知度の高まりもあり、事業計画策定に取り組む小規模事業者もかなり増加してきた感があるが、依然として日々の業務に追われ中長期的な視点で事業経営を捉える事業者は少ない。今後は、事業計画策定の本来の意義や重要性についての理解を浸透させることが課題である。

(2) 支援に対する考え方

伴走型支援とは、未来永劫小規模事業者に寄り添って支援していくものではなく、3年程度の期限で区切って、事業計画を自力でPDCAを廻しながら実施することで、目標の売上、利益を確保出来る企業体質にすることが目的であると考え。そのため、セミナーや個別相談を通じて小規模事業者をランク付けし、実現見込みが高いものから優先的に計画策定を促し成功事例を生み出すことで他小規模事業者の意欲喚起につなげていく。具体的には、出来るだけ支援する側の個人の主観にならないように判別基準を設け、経営分析対応 120 社の内 60 社の事業計画策定を目指す。又、地域内の創業者支援とその後の継続的支援により事業の成長、安定を図ることで地域経済活性化につなげる。

(3) 目標

| | 現行 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ① 事業計画策定件数 | 20 件 | 60 件 | 60 件 | 60 件 | 60 件 | 60 件 |
| ②創業計画策定件数 | 5 件 | 5 件 | 5 件 | 5 件 | 5 件 | 5 件 |

(4) 事業内容

①「事業計画づくりサポートキット」活用による事業計画策定支援

中小機構の「事業計画づくりサポートキット」を活用し、経営分析を行った事業者に対する個別相談会（経営分析セミナー開催 1 回につきセミナー開催後に選定の上 1 日 2 件の 5 日間実施）を実施し目標 60 件のうち、2 回で合計 20 件の目標を達成する。

（個別相談会の内容 3h/1 件当たり）

第一段階実現したい目標を立てる（将来の目標・ビジョン、目標売上・利益）

第二段階課題と解決策を考える（新規顧客へのアプローチ、新商品・サービスの展開、採算性・効率性の改善、差別化と定着化、課題解決の効果検証、商品・顧客別の売上・利益検証）

第三段階計画に落とし込む（優先課題の決定・アクション立案）⇒事業計画の完成（目標、アクション（5W1H）スケジュール、マイルストーン、損益計画（売上・利益・CF）、資金計画（設備投資・借入返済）、参加人数は 20 名を目標とする）

(事業計画書テンプレート)

| (事業者名) 事業計画書 | | 作成日: | | | | | | |
|-----------------------------|----|----------------|-----|-----------------|-------|-------|-------|-------|
| 1. 実現したい目標 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 2. 1. を達成するための課題 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 3. 取組み項目(アクション)と実行計画 | | | | | | | | |
| No. | 内容 | 取組み項目 アクション | 実行者 | 実行時期・期間・マイルストーン | | | | |
| | | | | 計画1期目 | 計画2期目 | 計画3期目 | 計画4期目 | 計画5期目 |
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | |

| | | | | |
|----------------|------|-------|-------|-------|
| 4. 損益計画 | | | | |
| 単位: 円 | | | | |
| | 前期実績 | 計画1期目 | 計画2期目 | 計画3期目 |
| 売上高 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 売上原価 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 【売上総利益(粗利益)】 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 経費(販売管理費) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 人件費 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 燃料費 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 減価償却費 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 外注費 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ※専従者給与 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| その他計 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 【営業利益】 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 営業外収入 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 営業外費用 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 【経常利益】 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 特別利益 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 特別損失 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 法人税または所得税等 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 【税引後当期利益】 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|------------------------|------|-------|-------|-------|
| 5. 資金計画 | | | | |
| 単位: 円 | | | | |
| | 前期実績 | 計画1期目 | 計画2期目 | 計画3期目 |
| 税引後当期利益 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 減価償却費 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ※専従者給与 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 収入 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ※給与(年金)控除 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ※その他控除 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 支出 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ※家計費 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 【キャッシュフロー(A)】 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (利益・減価償却費・専従者給与・収入・支出) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 設備投資額 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 連結資金増加(▲)額 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 前期借入金増減額 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 既存借入の年間返済額 | - | - | - | - |
| 新規借入額(+) | - | - | - | - |
| 新規借入の年間返済額 | - | - | - | - |
| その他収入等(+) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| その他支出等(▲) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 【命題キャッシュフロー】 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 期末現預金残高見込み | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 借入金残高合計(B) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 借入金返済年数(B÷A) | - | - | - | - |

【支援対象】

「事業計画づくりサポートキット」を活用し、経営分析セミナー、個別巡回・窓口で経営分析を実施した小規模事業者 120 社の内、判別基準を元に選定した 40 社に対し中小企業診断士と連携し個別事業計画策定支援を行う。

【支援の手段・方法】

選定した支援対象事業者に経営指導員等が担当制で、個別相談会後も継続して支援し、事業計画を完成させる。

②「新しい生活様式」に対応した創業セミナー、個別相談会の開催

今後の「新しい生活様式」による消費傾向を踏まえた内容で創業セミナーを開催する。セミナーの募集対象は、創業イメージがまだ漠然としている段階の方から創業内容が具体化している方まで幅広く募集をし、その中から創業見込みが高い方を個別相談会に促すことで創業計画書策定件数 5 件を目指す。

【支援対象】

飯塚市当該地域内で創業を予定の方、又は創業して 3 年以内の小規模事業者

【支援の手段・方法】

毎年 10 月～11 月に商工会 HP、飯塚市広報誌、飯塚市回覧により創業セミナー開催周知を行う。12 月～1 月に創業セミナー（定員 20 名）を開催し、その後近日中に創業見込みが高い方（やりたいことが明確になった段階の方）を個別相談会（1 創業予定者当たり 2 回）へ促す。個別相談会では、下記の創業計画書の作成までを中小企業診断士と連携し実施する。行動に移す段階以降は、地域消費者動向調査で蓄積したデータを活用し経営指導員等が実行支援を行う。

(個別相談会の内容)

やりたいことが明確になった段階 (個別相談 1 回目)

事業テーマ、事業コンセプト、強み、市場性、独自性、実現性の検討

創業内容が具体化してきた段階 (個別相談 2 回目) 創業計画書の作成

行動に移す段階 資金調達、店舗立地、設備・販促ツールの整備

実行・フォロー 顧客獲得、商品等改善、組織改善、資金繰り

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでは、事業計画策定事業者を四半期ごとに定期的に巡回し「事業計画進捗確認表」を元にマイルストーンごとの達成度、計画推進状況に応じランク付けを行い、(A. 概ね計画通り進捗している B. 円滑な計画推進のための課題が明確である C. 計画が滞っている) 課題内容に応じた専門家派遣等で対応した結果、年度ごとの売上目標達成した小規模事業者は約 60%~70%で推移しており一定の効果があった。

【課題】

上記 A, B ランクの実業者は、ある程度解決すべき課題内容が明確である為、A, B ランクの実業所に支援が偏ってしまう傾向があった。今後は、むしろ A ランクの実業者の頻度を減らし、B, C ランクのフォローアップに重点を置くことで A ランクに引き上げる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

画一的に全事業者を巡回フォローアップするのではなく、これまで通り対象小規模事業者の計画進捗度、内容に応じ、巡回回数、専門家派遣回数、連携先の選定等、柔軟に幅を持たせることで目的である各小規模事業者の目標数値の達成に向けてフォローアップを実施していく。事業者自身に対しても、予実管理の仕方を周知し、計画と実績のズレを早期に解消するように努める。

(3) 目標

| | 現行 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|-------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 事業計画フォローアップ対象事業者数 | 80 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| 創業者フォローアップ事業者数 | 25 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 上記 2 事業合計延べ回数 | 267 | 660 | 660 | 660 | 660 | 660 |
| 売上目標達成者数 | 50 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 営業利益率目標達成者数 | - | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |

※事業計画は 3 年計画を基本としており 5. 事業計画策定支援に関することの支援事業者数 60 事業者が今年度の新規の支援事業者数であり、前年度以前からの継続支援者が 80 事業者で毎年のフォローアップ事業者数は 140 社となる。
※事業計画は 3 年計画を基本としており 5. 事業計画策定支援に関することの創業計画策定の支援事業者数 5 事業者が今年度の新規の支援事業者数であり、前年度以前からの継続支援者が 25 事業者で毎年のフォローアップ事業者数は 30 社となる。

(4) 事業内容

これまでと同様に、「事業計画進捗管理表」でアクションプランの進捗状況、設定目標の達成度合いを確認し、定量評価（売上目標、営業利益率目標）、定性評価（設備、販売促進、販路開拓等アクションプランのマイルストーン）を行い、今後の計画見直し等の参考にする。対象事業者の計画進捗度、内容に応じ支援頻度、連携先を原則として以下の通りの内容で計画し事業を推進する。

(評価基準)

Aランク（定量評価 100%以上、定性評価 80%以上）

Bランク（定量評価 70～100%未満、定性評価 50%以上）

Cランク（定量評価 70%未満、定量評価 50%未満）

| 項目 | 目標値 | 実績値 | 達成率 | 判定 | 備考 | | | | |
|-----------|---------|--------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高 | 1960 | 1840 | 93.9% | B | | | | | |
| 売上総利益 | 1200 | 1100 | | | | | | | |
| (うち減価償却費) | | | | | | | | | |
| 営業利益 | 760 | 740 | | | | | | | |
| (うち減価償却費) | | | | | | | | | |
| 経常利益 | 500 | 580 | | | | | | | |
| (うち減価償却費) | | | | | | | | | |
| 経常利益率 | 46% | 38% | 82.6% | B | | | | | |
| 経常利益 | | | | | | | | | |
| 経常利益率 | | | | | | | | | |
| No. | 内容 | アクション | 実行者 | 達成率(%) | | | | 計画 | 計画 |
| | | | | 第1四半期 | 第2四半期 | 第3四半期 | 第4四半期 | | |
| 1 | 設備 | イベントスペース改修工事 | 事業者 | 達成 | → | | | | |
| | | | | 目標 | 1 | | | | |
| | | | | 実績 | 1 | | | | |
| 2 | 販売促進 | イベントの実施 | 事業者、提携先 | 達成 | → | | | | |
| | | | | 目標 | 12回 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | | | 実績 | 0% | 33% | 33% | 33% | #DEV/O |
| 3 | 販売促進 | DMによるイベント通知 | 事業者 | 達成 | → | | | | |
| | | | | 目標 | 12回 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | | | 実績 | 0% | 33% | 33% | 33% | #DEV/O |
| 4 | 新規顧客リスト | 事業者 | | 達成 | | | | | |
| | | | | 目標 | 50件 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | | | | 実績 | #DEV/O | #DEV/O | #DEV/O | #DEV/O | #DEV/O |
| 5 | | | | 達成 | | | | | |
| | | | | 目標 | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | 実績 | #DEV/O | #DEV/O | #DEV/O | #DEV/O | #DEV/O |

①巡回、窓口による計画推進支援（対象Aランク先 10社）（延べ20回）

計画が順調に推移しており、現状を維持しながら計画推進を行う事業者が対象で、主に経営指導員による巡回、窓口相談を年に2回行い確認を行い、更に次のステップ（自力でPDCAを実行できる段階）に向けた支援にシフトする。

② 個別課題解決に向けた専門的支援（対象Bランク先 55社）（延べ220回）

計画を推進する中で個別の課題（販路開拓、生産性向上等）に対し、経営指導員が各種施策を活用し課題解決に向けた助言・提案を行う。判断に迷う場合や課題内容の専門性が高い場合は、効果が見込まれる専門家の意見を参考に重点的に支援を行うことで課題の解決を図る。頻度は四半期に一度、経営指導員等が巡回、窓口による計画進捗確認を行う。販路開拓に主な課題がある事業者はSNS活用、店舗、その他販路拡大に実績のある福岡県商工会連合会やよろず支援拠点の専門家等と連携し、生産性向上に課題がある事業者は、その他連携先として福岡県生産性向上支援センター、飯塚市研究開発機構等を想定して、経営革新、経営力向上計画、先端設備導入計画、福岡県生産性向上設備導入支援補助金の申請も見込む。

③ 計画見直しを含めた重点的支援（対象Cランク先 15社）（延べ60回）

計画進捗状況が思わしくなく、計画と実績にズレが見られる事業者が対象で、担当経営指導員の他に福岡県商工会連合会の専門家等や他経営指導員の意見等を求め、見直しを行う。頻度は四半期に一度を目標としているが、資金繰り等特に事業継続に向け危険性が高い事業者に対しては、訪問頻度を毎月が高める等柔軟に対応する。

④ 新規事業計画策定者のフォローアップ（60社）（延べ240回）

新規に事業計画を策定した事業者60社のフォローアップを巡回により四半期に一度実施し、事業計画の進捗状況の確認を行う。事業の継続上、課題が生じた事業者には福岡県商工会連合会の専門家等の意見を参考に早期の計画見直しにつなげる。

⑤ 創業者のフォローアップ（30社）（延べ120回）

過去に創業セミナー、個別相談会を経て創業した25社と新規創業5社のフォローアップを巡回により四半期に一度実施し、創業計画の進捗状況の確認を行う。事業の継続上、課題が生じた事

業者には福岡県商工会連合会の専門家等の意見を参考に早期の計画見直しにつなげる。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでは、第1期経営発達支援計画に沿い①展示会、商談会への効果的な出展事業所支援として効果的なアフターフォロー実施による商談成約率の向上②主に地域外需要の掘り起しのために地域内小規模事業者の商品を取り扱った通販サイト「いづかよかもん市場」による販路開拓支援③地域内需要掘り起しのために、地域に根付いた小規模事業者ならではのメリットをアピールした小冊子を発行し、実際に商品サービスを利用した方から消費者の声の収集と小規模事業者へのフィードバック④プレスリリースによる販路開拓支援⑤新たな地域イベント開催による需要調査・販路開拓支援の5つの項目に取り組んできた。

【課題】

上記の内①～④の取組についてはある程度の成果が見られたが、⑤の事業については実施出来ておらず、販路開拓の機会を創出するに至っていない。また、平成28年度に実施した高齢者アンケート結果から特に当該地域の筑穂、潁田地区の高齢化と買い物の利便性の悪さに起因する不安が見て取れ、第1期経営発達支援計画開始から4年経過した現在の状況は、更に深刻な状況になっている。新型コロナウイルスによる影響で移動販売、テイクアウト等新たな販売形式の導入を進める小規模事業者がこういった需要にいかに対応できるかが重要な課題と言える。

(2) 支援に対する考え方

これまでの地域の需要として、平成28年実施した高齢者アンケートでは通信販売で買い物を「よくする、たまにする」という回答が60%以上を占め、購入する商品として「化粧品、医薬品、家電製品、衣料品」の順が多かった。理由としては、「自宅へ配送してくれる、店頭にないものが買える、いつでも注文できる」の順が多かった。一方で、新型コロナウイルス感染拡大防止で「新しい生活様式」が求められているなか、消費者の購買意識にも徐々に変化が生まれつつあり、手段としてのオンラインでの買い物が増加しただけではなく、買う物の内容にも変化が出始めており以前は少なかった缶詰や生鮮食品など食料品の購入も増えている。以上の状況を鑑みると、今後も消費者の購買行動が長期的に変化していくことが予測され、従来のも産展、商談会等への出展による支援の他に、「3密を避ける、非対面」を意識した販売形式を推進する支援を行う。

(3) 目標

| | 現行 | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 | R7年度 |
|----------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①商談会、展示会出展事業者数 | 10社 | 20社 | 30社 | 30社 | 30社 | 30社 |
| (上記商談成約件数/社) | | 2社 | 2社 | 2社 | 2社 | 2社 |
| ②ECサイト「いづかよかもん市場」出展事業者数 | 5社 | 20社 | 20社 | 20社 | 20社 | 20社 |
| (上記を通じた注文金額/社)(年間) | 20万円 | 100万円 | 100万円 | 100万円 | 100万円 | 100万円 |
| ③新規デリバリー・テイクアウト・移動販売移行事業者数 | — | 30社 | 30社 | 30社 | 30社 | 30社 |
| (上記を通じた売上カバー率/社)(年間) | — | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

※①第1期経営発達支援計画における傾向では、これまで出展を経験した小規模事業者は継続出展の傾向がある一方で新規事業計画策定事業者の商談会等出展は時間を要する傾向が窺えたため当初1年間は新規事業者の準備期間と位置づけ、令和4年度から新規分を上積みで目標設定している。

※③の売上カバー率とは、新型コロナウイルスの影響以前（令和1年度）の売上高と比較した売上高比率で令和3年度での原状回復を目標とし、以降最低限現状を維持することを目標とする。

（４）事業内容

①商談会、展示会出展支援事業（BtoB）

・地域外出展支援としてスーパーマーケットトレードショー等の商談会出展支援を行う。事前支援として福岡県商工会連合会と連携し、商談ポイントの確認、陳列、接客の仕方等の確認、出展中は商談シートを活用し商談見込み先のランク付け、相手の印象など今後のアフターフォローに向けた支援を行い事後は、アフターフォローの進捗確認、専門家の助言指導等を行う。

・地域内出展支援として、現在実施している事業計画策定事業者による「成功事例発表会」開催時に同時開催として「地域小規模事業者異業種交流会」（仮称）を開催しビジネスパートナーの発掘や新規取引の発生につなげる。

支援対象は、全業種で、目標内訳は地域外出展 10 社、地域内出展 20 社合計 30 社の出展、1 社当たりの商談成約件数 2 件とする。

【想定する展示会】スーパーマーケットトレードショー/スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会。全国のスーパーマーケットを中心とした小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食、海外などから多数のバイヤーの来場があり、出展者の新たな販路やビジネスチャンスにつながる場として認知されている。来場者数 88,412 人（2019 年実績）、出展社数 2,176 社（2019 年実績）

②EC サイト「いいづかよかもん市場」出展支援事業(BtoC)

前回の経営発達支援計画で新設した EC サイト「いいづかよかもん市場」トライアルコーナーを活用し、まずは小規模事業者のアイテムを試験的に出品してもらい消費者の反応を見ながら商品の改良につなげる。その後、サイト内に個社ごとに出品してもらい「非対面」による地域産品購入機会としてのマーケットの確立を目指す。これまでは地域外に向けたギフト商品、セット販売が主流であったが、今後は地域内の日々の最寄り品（食料品、日用品等）の需要に対応するサイトとしての運用を行い、決済手段として商品券の使用等も可能にすることで地域消費の取り込みを図る。支援対象は、主に食品製造業、小売業全般を想定している。

③新規デリバリー・テイクアウト・移動販売支援事業(BtoC)

BtoC 支援として、小規模事業者持続化補助金、中小企業経営革新計画実行支援補助金等を活用し、飲食業に対しデリバリー・テイクアウトによる販売形式への移行支援を行い、小売業、サービス業者に対し設備導入、体制確立に向けた支援を行う。一方で 3 密を避けたい、移動手段がないが実際に商品を手に取って商品を購入したいといった地域高齢者の需要に対し飯塚市と連携し「商品一覧、配達区域、料金等」の情報を掲載した小冊子を発行地域に配布活用してもらうことで新たな需要掘り起こしを図る。

※中小企業経営革新実行支援補助金とは、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う経営環境の変化に対応するため、新たな取組（経営革新）にチャレンジする中小企業者が計画を実行するために係る費用の一部を補助するもの。

※本事業は飯塚市と協議を行い、令和3年度に実施する予定である。

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（１）現状と課題

【現状】

これまでは中小企業診断士、飯塚市商工観光課、産学振興課、福岡県商工会連合会で構成した事業評価委員会を設置し、年間 3 回（計画始時、中間、終了時）開催し、経営発達支援計画の進捗

状況を事業評価シート（評価項目は経営分析、事業計画、販路開拓、地域経済活性化、職員資質向上の5カテゴリ）で評価してもらいその後の計画見直し等に役立ててきた。

評価の内容については商工会理事会に報告し今後の事業実施方針等に反映させてきた。又商工会ホームページで年一回公表し地域小規模事業者等が常に閲覧可能な状態としている。

【課題】

これまで実施してきた仕組みについては、カテゴリごとに事業を細分化し具体的な事業内容ごとに評価を頂いたため、どの事業のこういった部分が問題か明確にできたこともあり、これまでの方法と委員構成を継続し引き続き事業の評価及び見直しをするための仕組みとする。

(2) 事業内容

事業評価シートによる事業評価と評価結果の公表

これまでと同様に年間3回（始期、中間、終期）に事業評価委員会（外部有識者として中小企業診断士1名を想定、飯塚市商工観光課、産学振興課、福岡県商工会連合会、法定経営指導員）を開催し、事業評価シートを元に1次評価で各委員から5つの分野ごとに妥当性、有効性、効率性で評価を受け、その後中小企業診断士による2次評価を経て改善策等の助言を受ける。結果は、年1回商工会ホームページで公表し広く意見等を求め改善につなげる。

(事業評価シート)

| 事業評価表（平成29年度（2年目）実績分） | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--|---------|-----------|------------------------|-------|------|------|----|----|----------------|----|--------|----|-----|-----|--|-----|-----|----|----|--|--|--------------------------|----|-------|------|----|-----|--|--|-----|----|-----|--|--|-------------------------|------|--------|-----|-----|-----|--|-----|-----|----|-----|--|--|-----------------|----|--------|----|----|-----|--|-----|-----|----|------|--|--|-------------------|----|---------|-----|-----|-----|--|-----|-----|----|--|--|--|
| 事業名 | 経営発達支援計画 | カテゴリ | 事業計画策定・実施 | 指標 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 事業期間 | 平成29年4月1日～平成30年3月31日 | | 評価委員会実施日 | 開始 H29.6.8 最終 H30.2.20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (1) 事業計画（PLAN）及び実施（DO） | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 事業概要 | <ul style="list-style-type: none"> 共通のツールを使い専門家と連携しながら3年間の売上・利益計画とアクションプラン策定を行う。3年後には自社で事業計画を策定することが可能になるように3ヶ月に1度フォローアップを行う。 「商業（小売・サービス）」を主とした創業後を地域内創業者の支援育成を行う。 「中小企業基盤整備機構の支援ツールを活用し、ヒアリングを軸に自営内販と連携し地域事業者個別事業計画の策定を実施する。」 モデル企業を年間4事業所公募し、商工会職員複数名と専門家によるチームで検討を重ね具体的な提案を行う。 ※2回（1回に1回4週間）創業後を開催し、知識習得から計画策定まで実施する。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 目的 | <ul style="list-style-type: none"> 小規模事業者の課題解決に向けて共通の支援ツールを使い3年計画の事業計画を策定する。1年間で30事業所を目標とする。 地域の小規模事業者（商業）から4事業所をモデル事業所として公募し、対象の事業所に対し商工会職員と専門家によるチームで事業計画を策定する。支援経過等を可能な限り公表することで他の小規模事業者の参考にしてもらう。 1年以内の創業者10件を目標とし、創業後終了後も定期的にフォローアップする。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 成果指標 | <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標の名称</th> <th>単位・注</th> <th>29年度</th> <th>中間</th> <th>最終</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">・地域事業者別事業計画の策定</td> <td>件数</td> <td>目標 30件</td> <td>8件</td> <td>21件</td> </tr> <tr> <td>達成率</td> <td></td> <td>26%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>目標</td> <td>4件</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">・モデル企業（個社支援）に対する具体的な提案提案</td> <td>件数</td> <td>目標 4件</td> <td>1件予定</td> <td>3件</td> </tr> <tr> <td>達成率</td> <td></td> <td></td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>目標</td> <td>30名</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">・「商業・サービス業」を主体とした創業後の開催</td> <td>参加人数</td> <td>目標 30名</td> <td>11名</td> <td>18名</td> </tr> <tr> <td>達成率</td> <td></td> <td>40%</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>目標</td> <td>10件</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">・1年以内の創業者、創業予定者</td> <td>件数</td> <td>目標 10件</td> <td>4件</td> <td>6件</td> </tr> <tr> <td>達成率</td> <td></td> <td>40%</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>目標</td> <td>120回</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">・事業計画策定企業のフォローアップ</td> <td>件数</td> <td>目標 120回</td> <td>42回</td> <td>78回</td> </tr> <tr> <td>達成率</td> <td></td> <td>35%</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>目標</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | | | 指標の名称 | 単位・注 | 29年度 | 中間 | 最終 | ・地域事業者別事業計画の策定 | 件数 | 目標 30件 | 8件 | 21件 | 達成率 | | 26% | 70% | 目標 | 4件 | | | ・モデル企業（個社支援）に対する具体的な提案提案 | 件数 | 目標 4件 | 1件予定 | 3件 | 達成率 | | | 75% | 目標 | 30名 | | | ・「商業・サービス業」を主体とした創業後の開催 | 参加人数 | 目標 30名 | 11名 | 18名 | 達成率 | | 40% | 60% | 目標 | 10件 | | | ・1年以内の創業者、創業予定者 | 件数 | 目標 10件 | 4件 | 6件 | 達成率 | | 40% | 60% | 目標 | 120回 | | | ・事業計画策定企業のフォローアップ | 件数 | 目標 120回 | 42回 | 78回 | 達成率 | | 35% | 65% | 目標 | | | |
| 指標の名称 | 単位・注 | 29年度 | 中間 | 最終 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ・地域事業者別事業計画の策定 | 件数 | 目標 30件 | 8件 | 21件 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 達成率 | | 26% | 70% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 目標 | 4件 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ・モデル企業（個社支援）に対する具体的な提案提案 | 件数 | 目標 4件 | 1件予定 | 3件 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 達成率 | | | 75% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 目標 | 30名 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ・「商業・サービス業」を主体とした創業後の開催 | 参加人数 | 目標 30名 | 11名 | 18名 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 達成率 | | 40% | 60% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 目標 | 10件 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ・1年以内の創業者、創業予定者 | 件数 | 目標 10件 | 4件 | 6件 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 達成率 | | 40% | 60% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 目標 | 120回 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ・事業計画策定企業のフォローアップ | 件数 | 目標 120回 | 42回 | 78回 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 達成率 | | 35% | 65% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 目標 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (2) 事業費等の推移・内訳 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 財源内訳 | 予算額 | 決算額 | 増減 | 特記事項 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 国庫補助金 | 2,362,940 | | | 専門家謝金、旅費、広報費 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 一般財源 | | | | 事業評価委員会専門家謝金、旅費等 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 合計 | 2,362,940 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (3) 定性評価 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 事業分析 <担当者（チーム）評価> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 事業を取り巻く環境の変化 | <ul style="list-style-type: none"> 消費ニーズ（需・需）の動向が 小規模事業者持続化補助金をきっかけに事業計画策定の必要性を認識した事業者が増えた。 一方でそうでない事業者の方がまだまだ多いようで、今後どのようにわかりやすく周知していくかが課題である。 モデル企業事業に関しては、福岡県産中小企業振興事務所の施策と重複している感がある。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 事業の進捗状況 | <ul style="list-style-type: none"> 判定 C A 計画通り進捗した B 目標を達成した C 進捗しなかった その理由、取組、今後の取組などが 1年目に実施した高齢者購買意識アンケート調査の結果のフィードバックを行うとともに、事業計画アクションプランを使用し、さらにフォローアップ、財務諸表による経営分析を実施した。1年目に35件実施したが、2年目になり経営分析に寄り組み事業者の選定が困難になってきており、目標30件に対し本年度は21件と70%の達成率であった。 モデル企業事業は11月に1件、2月に2件（実施中）であり、最終的に3件（達成率75%）であった。 創業後については、計画通り2回実施し合計18名の参加があり、1年以内の創業者の見込みは6件である。（達成率60%） フォローアップに関しては、課題内容に応じた専門家を派遣し問題の解決策を提案した。（合計14回専門家派遣） | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 事業の成果 | <ul style="list-style-type: none"> 判定 C A 目的を達成した B 概ね達成した C 達成できなかった その理由、理由 1年目に小規模事業者でも事業計画策定に取り組み意欲がある事業所から着手したこともあり、2年目になると対象となる事業者の選定に困難を伴ったことが原因と考えられる。 モデル企業事業は、前年の反省を踏まえ、年度初めからチラシによる事業内容の周知に努めた。年度途中から巡回での周知活動に重点を置いた結果、1月に続けて2事業所の申込みを獲得することができた。取り組んだ事業者からは、中長期的な視点での経営計画が見込まれるようになったとの意見をいただいている。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| (4) 評価（CHECK） | | |
|--------------------|---|---|
| 評価項目 | 評価の観点 | 評価 |
| ①妥当性 | 商工会が事業として行う必要があるか | <input type="checkbox"/> ある <input type="checkbox"/> ない |
| | 特定の事業者に受益がもたらされているか | <input type="checkbox"/> 備っている <input type="checkbox"/> 備っていない |
| | 地域事業者の復興と持続性という目的に対する手段と適切か | <input type="checkbox"/> 適切である <input type="checkbox"/> 適切ではない |
| ②有効性 | 目的とおり期待される成果が得られたか | <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ |
| | 地域事業者の復興と持続性という目的に対し実施できたか | <input type="checkbox"/> 達成できなかった <input type="checkbox"/> 達成できた |
| | 次年度以降もこの事業の継続は必要か | <input type="checkbox"/> あり <input type="checkbox"/> ない |
| ③効率性 | 利便性の向上や省力化を図る余地はないか | <input type="checkbox"/> ある <input type="checkbox"/> ない |
| | 事業のコストは適切か | <input type="checkbox"/> 適切である <input type="checkbox"/> 適切ではない |
| | 類似事業や関連事業は、他に代わる事業は | <input type="checkbox"/> ある <input type="checkbox"/> ない |
| 事業分析 <二次（最終）評価> | | |
| 事業結果に対する総評 | (進捗状況・事業成果等に対する総評) | |
| 方向性の判断 | (理由・事業の優先・重点化の必要性など) | |
| (5) 改善・改革（ACTION） | | |
| 事業の方向性 | 判定 A 継続 B 事業実施上の検討 C 見直し D 廃止 E 終了 | 2次評価 |
| 事業の課題 | 上記の「事業の課題」に対する改善策又は事業の今後の方策等 | |
| 今後の取組/見直し案（活動・手法等） | | |
| その他 | | |

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでは、Off-JT では、①経営指導員 Web 研修の内「企業経営理論」「財務会計」「運営管理」の3科目を職員全員が受講し、経営分析、事業計画策定を実施する際の知識補充、②中小機構、近隣商工会と合同開催で実際の小規模事業者持続化補助金の例を参考に事業計画策定に関する

勉強会等を行ってきた。OJT では、中小企業診断士と共に、職員 2～3 名のチーム制で実際に小規模事業者を訪問し事業主ヒアリング、財務諸表に基づき経営分析等を実施した。

【課題】

Off-JT に関しては、全職員積極的に取り組み、一定の効果が見られたが、OJT に関しては経営指導員が主に取り組む形になり全職員が取り組むことが出来なかった。そのため、Off-JT で学んだ知識を実際の経営分析や事業計画策定時に活かすことが出来ておらず、OJT に取り組む具体的な事前準備（業種ごとのヒアリング項目の確認や相手から効果的な回答を得られるようなヒアリング技術等）を行い、計画的に時間を確保して取り組む必要がある。

（２）事業内容

①小規模事業者事業計画づくりサポートキット勉強会の実施（Off-JT）

サポートキットの提供元である中小企業基盤整備機構九州支部と連携し活用の仕方について勉強会を開催する。前回の経営発達支援計画で、標準フォームとして想定していたが、職員が取り組むには難しかったため簡易的なフォームに変更したが 5 年経過し、職員も経営分析、事業計画策定の経験を積むことで当初予定していた形での実践を目指す。年間 2 回の開催を予定している。

②各種研修会等で習得した知識の共有（Off-JT）

職員が外部研修会等で習得した研修資料、知識等を PDF ファイルで保存、dropbox 内で管理することで共有化を図り、支援能力の標準化を目指す。

※Dropbox（ドロップボックス）はアメリカの Dropbox, Inc. が提供しているオンラインストレージサービスである。オンラインストレージとローカルにある複数のコンピュータとの間でデータの共有や同期を可能とする。

③講師担当制による職員研修会の実施（Off-JT）

四半期に 1 回 1 時間程度でテーマを職員自身が考え、講師として全職員で研修会を実施する。小規模事業者からの相談内容は多種多様化しており、商工会職員として求められる姿はスペシャリストというよりもゼネラリストとして前向きを行い専門家につなぐという資質が求められている。職員自身が小規模事業者との面談の中で経験したことを共有化することで多種多様な事例を共有することで幅広い知識の習得とプレゼンテーション技術の向上を目指す。

④事業計画づくりサポートキットを活用した経営分析、事業計画策定支援の実施によるヒアリング能力の強化（OJT）

対象業種ごとのヒアリングシートを活用しヒアリングを実施することで対象の小規模事業者から客観的に現状を聞き出し課題の明確化につなげる。実地調査は、可能な限り 2 名体制で取り組みヒアリング自体の精度を上げるとともに、事後確認を行うことでヒアリング能力の向上を図る。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

（１）現状と課題

【現状】

これまでは、

- ・地域経済動向、需要動向把握のために四半期に一度、飯塚市と地域金融機関（飯塚信用金庫）と「地域経済活性化連絡協議会」を開催し、地域の景況感、中小企業施策等に関する情報交換を行い小規模事業者に対する新たな支援策策定等に活用してきた。

・新たな需要開拓を目的に地域小規模事業者の商品を出品した通販サイト「いづかよかもん市場」を設立し、制作会社と連携しその後の出店事業者のフォローアップを行い売上の向上を図っている。

・福岡県商工会連合会、福岡県よろず支援拠点、日本政策金融公庫福岡支店、中小企業基盤整備機構九州支部等各種支援機関との連携による各専門制度や施策活用を行った。

・地域経済活性化を目的に飯塚市、飯塚商工会議所、(一社)飯塚観光協会と連携し、新たな特産品開発、観光ルートの設定・PR等を実施し主に福岡都市圏、北九州都市圏からの観光客流入を図った。

【課題】

新型コロナウイルスの影響のように外部環境は常に変化しており、小規模事業者の課題やニーズも、変化し多種多様化している。こういった課題やニーズ対応の為に、今後もこれまで通り、各外部機関と不断の情報交換に努め正確な情報を小規模事業者にフィードバックする他新たな施策提案等につなげていく必要がある。但し情報過多になり、重要な情報を見落とすこともあったため会議の内容に重複したものがないか、収集した情報管理時に優先順位をつける等の工夫が必要である。

(2) 事業内容

①地域経済動向に関する情報交換

・飯塚市商工観光課、産学振興課、飯塚信用金庫と四半期に一回会議を開催し、主に地域小規模事業者の景況感、資金需要、創業予定者等について情報交換を行い地域経済活性化につなげる。

・近隣商工会(嘉麻市商工会、桂川町商工会)と年3回会議を開催し飯塚近隣を含めた地区の景況感、支援ノウハウ・支援事例、創業予定者の状況等について意見交換を行い情報の共有を図る。

②経営分析、事業計画の策定に関する情報交換

・生産性向上を課題とする小規模事業者支援を目的に福岡県生産性向上支援センターと面談によって年2回、生産性向上に向けた支援(5S活動、QC活動、専用治具・自動化装置やIOT等の導入による省力化、管理・間接部門の事務作業効率化・省力化)の事例や実際に対象企業の選定について情報交換を行う。

・生産性向上につながる新技術の創造に向けて(公財)飯塚研究開発機構と面談によって年2回、試作品開発、事業化の可能性についての調査研究、実用化開発の補助金活用事例や実際の対象企業選定について情報交換を行う。

③新たな需要の開拓支援に関する情報交換

・商談会、展示会出展時のより効果的な支援ノウハウ取得のために福岡県商工会連合会や福岡県よろず支援拠点派遣の専門家等と事前の情報交換を都度実施する。

・飯塚市、飯塚商工会議所、(一社)飯塚観光協会と地域特産品開発、地域外へ向けた情報発信や出展等実施による地域への消費流入を目的に年6回会議開催し情報交換をする。

1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでは、①「飯塚市地域経済活性化協議会」による地域経済に関する外部各機関との情報交

換と②新たな地域イベント開催による地域情報発信③地域の有力な観光資源「長崎街道内野宿場の町並み」の情報発信による消費流入の3項目を目標に活動してきた。

【課題】

これまでは地域外からの消費流入という視点で地域経済活性化に資する取組を実施してきたが、飯塚市の人口（特に飯塚市商工会地区）は減少傾向であり人口減少に歯止めをかけない限り活性化は厳しい状況である。これまでの事業を見直し地域外からの消費流入といった視点に地域内の需要掘り起こしや定住者の増加に向けた取組が必要である。

（2）事業内容

①飯塚市地域経済活性化協議会の開催（年4回）

これまでと同様に飯塚市商工観光課、産学振興課、飯塚信用金庫と企業誘致、新規創業、地場産業振興等に関する情報交換、意見交換を行い地域商業の経営安定化と地域経済活性化を推進する。

②飯塚市農産加工品ブランド化推進事業協議会の開催（年10回）

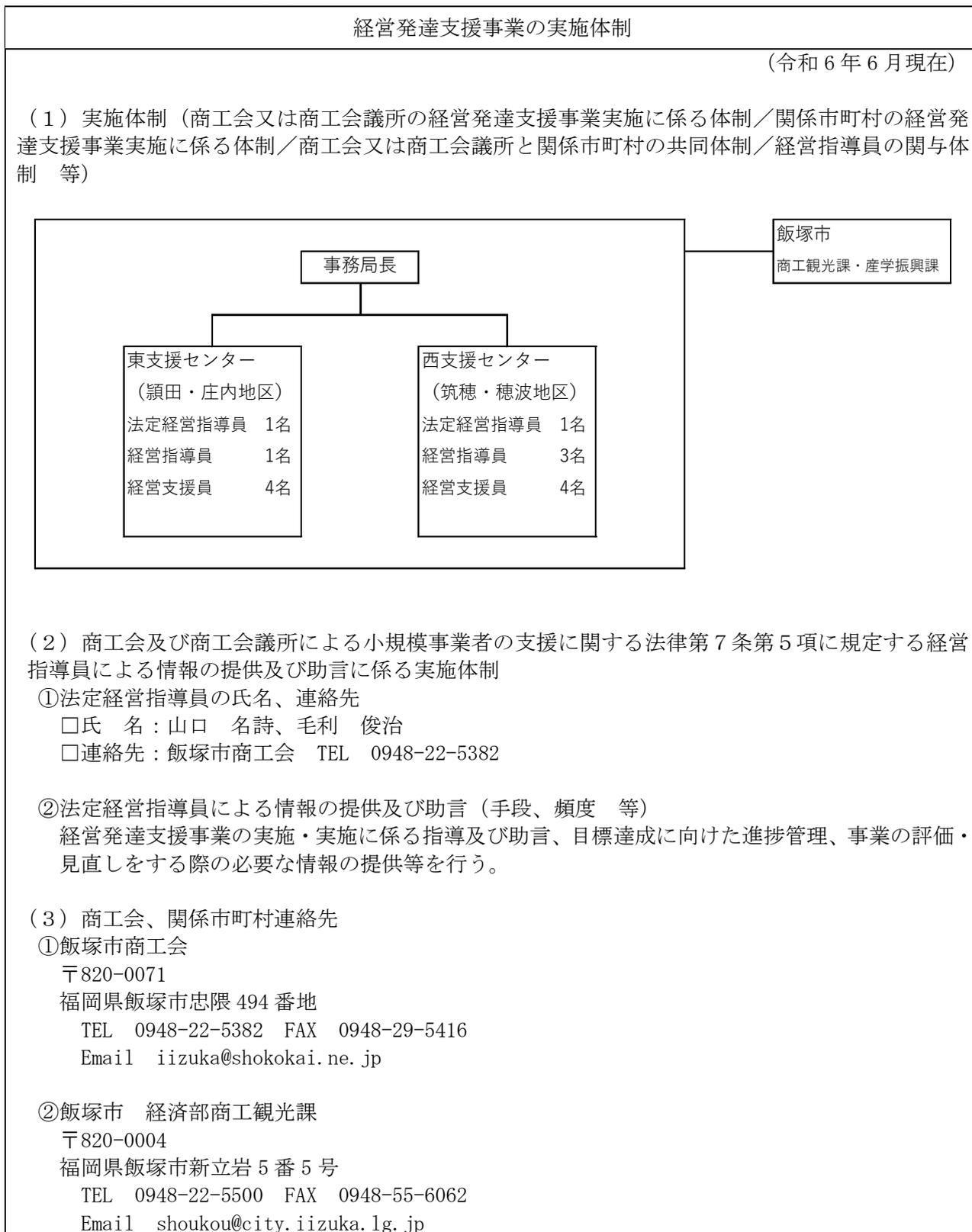
飯塚市の地域資源を最大限に活用できるよう農産物を活用した新商品開発及び企画、開発した新商品の販路開拓を福岡都市圏等で行うことにより地域経済活性化を図ることを目的とする。連携先は飯塚商工会議所、（一社）飯塚観光協会、地域内加工事業者、市内2大学（近畿大学産業理工学部、九州工業大学情報工学部）、飯塚市等で委員を構成する。

③地域内への定住・移住の推進、地域内創業者支援（通年）

当該地域の旧筑穂町、旧穎田町地区は人口減少率が著しい地区であり地域内への移住・地元就業者、新規創業者の増加が必須である。飯塚市、地元工務店等と連携し空き家のリノベーション、定住者、移住者に対する飯塚市筑豊地域外からの移住者住宅取得奨励金制度、飯塚市移住支援金の積極的な活用を推進する。

(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)

| | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額 | 5,300 | 3,300 | 3,300 | 3,300 | 3,300 |
| 地域経済動向調査事業 (地域景況感調査) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 需要動向調査事業 (消費者アンケート調査) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 経営分析事業 (専門家謝金) | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| 事業計画策定支援事業 (専門家謝金) | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| 事業計画実行支援事業 (専門家謝金) | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| 需要開拓支援事業 (テイクアウトデリバ リー支援小冊子) 2,000 (R3 年のみ) (飯塚よかもん市場) 200 (商談会・物産展出展) 800 | 3,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| 地域経済活性化事業 (各種会議費) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

(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、福岡県補助金、飯塚市補助金、会費収入、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

