

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	上毛町商工会（法人番号 7290805006322） 上毛町（地方公共団体コード 406465）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 小規模事業者の自律的な経営力強化による事業継続を実現 町外からの資金を獲得できる稼げる食料品小売業者と食料品製造業者の育成を図り、企業の価値の高い事業者を増やす。 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組へ繋げる。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）と、景気動向分析を公表する。 2. 需要動向調査に関すること 商品やサービスの開発・改良に関する調査を実施し事業者へフィードバックする。観光に関する調査を実施する。 3. 経営状況の分析に関すること セミナーを開催し事業者に自社の強み・弱みなどの気づきを与え、事業計画策定に繋げる。 4. 事業計画の策定支援 D X推進セミナーを開催しD Xに関する意識を醸成する。事業計画策定セミナーを開催し、経営状況の分析結果を踏まえた事業計画策定支援を実施する。 5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画策定事業者に対して事業計画の進捗状況を定期的に確認するとともに、必要に応じてフォローアップを行う。 6. 新たな需要の開拓支援 上毛町ふるさと納税サイトや商談会への参加、SNSやECサイトを活用した販路開拓支援を実施する。

連絡先	上毛町商工会 〒871-0913 福岡県 築上郡上毛町 大字垂水 1321 番地 1 TEL:0979-72-3195 FAX:0979-72-4740 e-mail:kouge@shokokai.ne.jp 上毛町 企画開発課 〒871-0992 福岡県 築上郡上毛町 大字垂水 1321 番地 1 TEL:0979-72-3112 FAX:0979-72-4664 e-mail:pad@town.koge.lg.jp
-----	---

(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

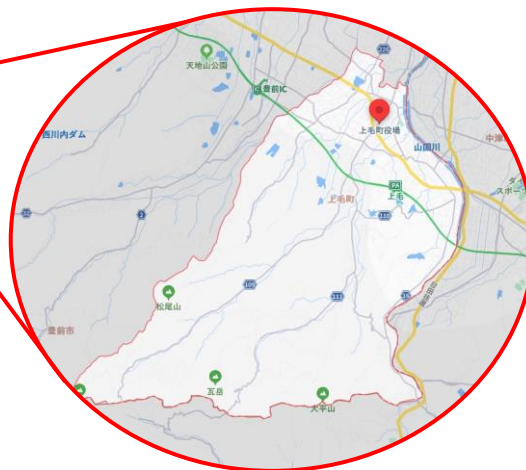
(1) 地域の現状及び課題

・立地

上毛町（以下「本町」とする。）は、福岡県の最東端に位置し、一級河川山国川を県境に大分県第3の都市である中津市と隣接する。町の面積は62.44k㎡であり、山間部が大半を占めている。その山間部を除けば起伏は少なく、概ねなだらかな田園地帯が広がる地域である。平成27年4月に北九州市を起点とした東九州自動車道の開通により百万都市・福岡市まで1時間40分、北九州市まで1時間で行けるようになった。



上毛町の位置



上毛町の地図

・人口

本町は、平成17年の「平成の大合併」により、新吉富村と大平村が合併して誕生した町である。本町の人口は平成27年国勢調査で7,251人と、平成17年の合併時に比べ15年間で921人(▲11.3%)の人口が減少した。年齢別人口構成比の推移をみると、年少人口(0～14歳)と生産年齢人口(15～64歳)はともに減少しているに対し、老年人口(65歳以上)は増加していることから高齢化が進んでいるといえる。

また、国立社会保障・人口問題研究所のデータを見ると、令和7年から老年人口も減少し始めると示しており、本町は本格的な人口減少局面に入ると想定される。

・産業

① 上毛町の商工業者数と小規模事業者数

本町の商工業者は198事業者であり、その内179事業者が小規模事業者である。小規模事業者の全体の約68.1%が商業を営んでおり、地域住民をターゲットとし地域に根差した事業活動を行っている。特徴として、家族経営が多く事業主の高齢化が進んでいる。工業については、建設業

の割合が高く公共工事を主とした事業を行っている。製造業は自動車関連企業の割合が高い。
管内の業種別商工業者数

業 種	建設	製造	卸売	小売	飲食 宿泊	サービス	その他	合計
商工業者数	50	14	5	51	13	54	11	198
内 小規模事業者数	50	7	4	45	13	50	10	179

(上毛町商工会独自調査：商工イントラシステム※1 令和4年4月1日現在)

※1 商工イントラシステム

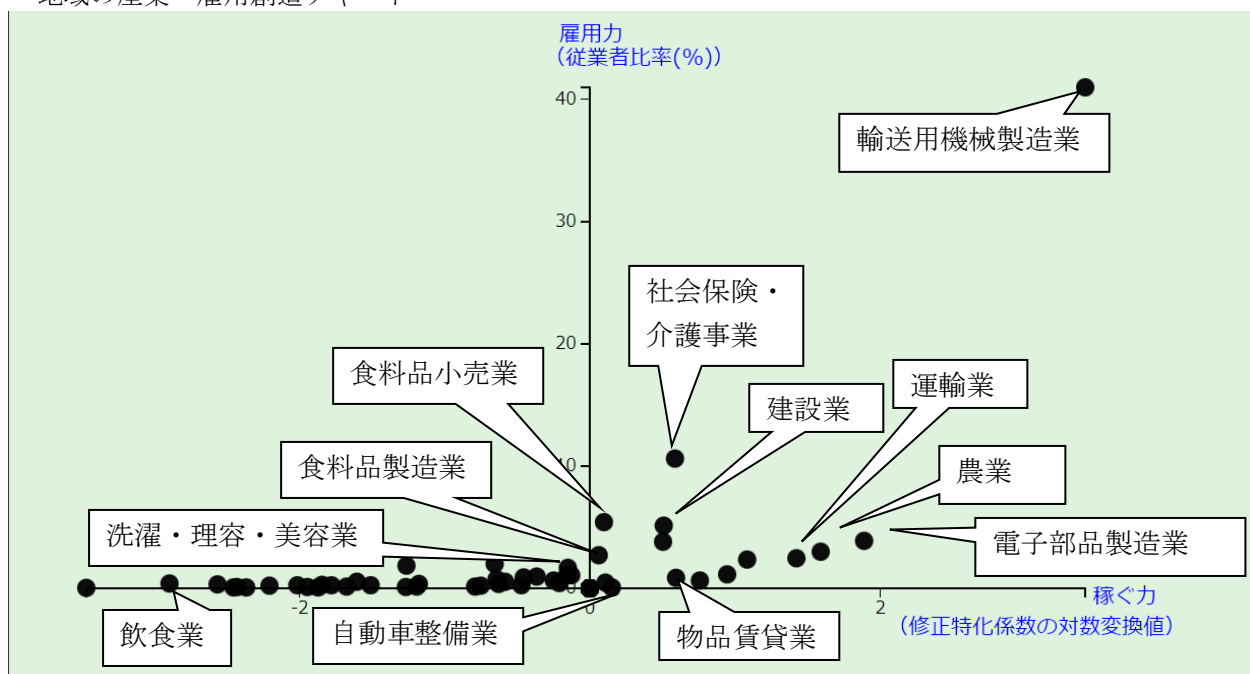
福岡県商工会連合会が導入しているクラウドサービスで「事業者管理」、「商工会業務管理（日誌、グループウェア）」をしている。福岡県下の全ての商工会が利用しており、事業者の支援情報や経営カルテを一元管理でき、商工会内の職員は誰でも閲覧可能で情報共有できるシステムである。

② 上毛町の産業別景況感

近隣自治体には日産自動車九州(株)（苅田町）、ダイハツ九州(株)（中津市）があり、本町には自動車部品を製造する電子部品製造業者や運輸業者等の自動車関連企業が進出している。

「平成28年経済センサス活動調査」のデータを基にした「地域の産業・雇用創造チャート」を見ると本町の基幹産業は自動車関連企業であると言え、雇用力、稼ぐ力ともに他の業種の数値を大きく上回っている。また、自動車関連企業である電子部品製造業者及び運輸業者も稼ぐ力があると示されている。一方、小規模事業者が集積している食品小売業、食料品製造業、自動車整備業、飲食業、理美容業のこれらの業種は住民の生活に欠かせない業種であると言えるが、稼ぐ力と雇用力については低調に推移している。

地域の産業・雇用創造チャート



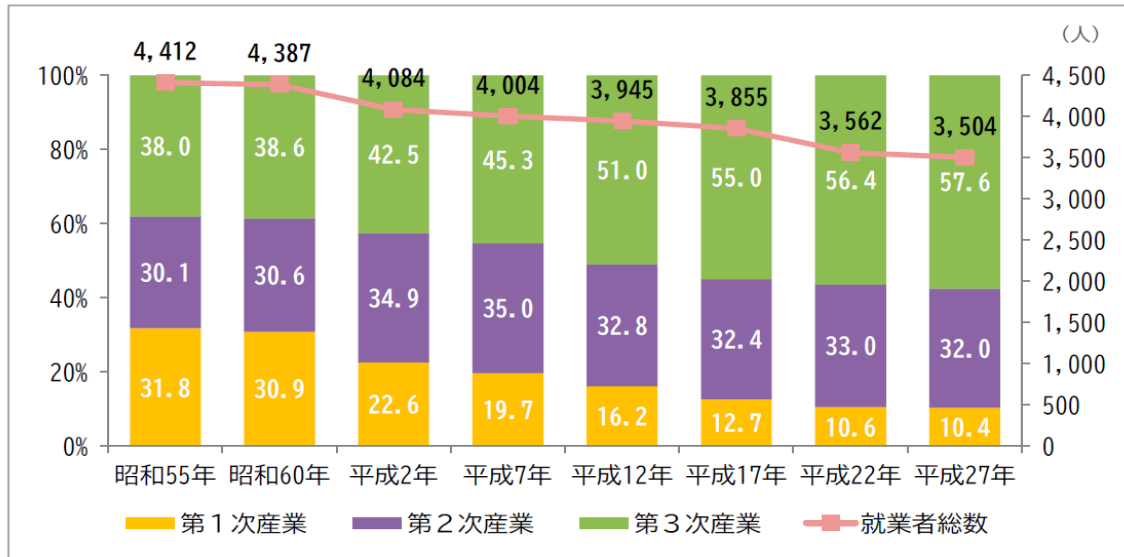
(出典元 統計ダッシュボード)

③ 上毛町の産業別就労者人口割合の推移

本町の産業別就労構造は、平成27年国勢調査で第一次産業は10.4%、第二次産業は32.0%、第

三次産業は 57.6% となっている。第一次産業就労人口については、就労者の高齢化や後継者不足等により減少傾向で推移している。第二次産業就労人口については、基幹産業である自動車関連企業を中心に微増微減を繰り返している。第三次産業就労人口については、社会保険・介護事業を中心にサービス業は増加傾向にあるが、卸・小売業及びその他の事業は減少傾向が続いている。

■ 産業別就業人口割合の推移



出典：国勢調査 ※割合は分類不能を除いて算出。

④ 上毛町の観光資源

上毛町パーキングエリア・インターチェンジに隣接する大池公園を「町の顔」と位置づけ、その周辺にある観光施設「湯ノ迫温泉大平楽」には大衆演劇や温泉施設、物産館、飲食店が並び多くの人で賑わっている。しかし、物産館における出品者が高齢化していること、購買意欲をそその商品開発の遅れや商品のブラッシュアップが行えてないため外需獲得の機会を逃している。

大池公園



湯ノ迫温泉大平楽



物産館



⑤ 上毛町総合計画

本町が令和4年4月に策定した第2次上毛町総合計画後期基本計画(令和4年度～令和8年度)の4つの基本目標のうち、基本目標2「定住・交流人口の増加と社会参加」内に目指す姿として、「町の農林水産物や資源を活かした新たな事業の創出・企業誘致を推進し、担い手や魅力的な雇用の場を確保するとともに、事業者所得の向上を目指す。」と記載がある。

その中の総合計画を達成するための施策として以下の通り定義付けがなされている。

○ 施策1-農林水産業の振興

「農林水産物のブランド化と販路拡大に努めます。」

「町内で生産された農林水産物のブランド化を推進するとともに、インターネットやふるさと納税制度の活用や業界団体等との連携により国内外への販路拡大を図ります。」

○施策 2-商工業の戦略的振興

「町内事業者の経営安定のため商工会と連携しながら制度資金を活用した企業活動の支援に努めます。」

「創業をしようとする人を積極的に受け入れるため、商工会と連携しながら人材育成と定着を図ることにより、産業の活性化と後継者不足の解消につなげます。」

○施策 3-観光資源の創出整備

「観光の振興について、町民、町内事業者、商工会、関係機関と連携し、来訪者の受け入れ体制の充実を図ります。」

⑥小規模事業者の産業別課題

【農業】

農業従事者の高齢化と営農組織等の担い手不足が課題として挙げられる。一方で、自社のブランディングを図り、栽培した青果に付加価値をつけ商圈を広げ販路開拓を目指す若手農業従事者も存在する。この傾向はごく一部の若い農業従事者に限られている。

【製造業】

製造業者の多くが BtoC の形態であり、狭い範囲を商圈とした最終製品を製造販売している。課題として、技術の承継や効果的な設備投資の実施による生産性向上に向けた取組、併せて販路拡大に向けた取組による収益の拡大が課題である。

【建設業】

すべての建設業が小規模事業者該当し、多くの事業者が町や県の公共事業を中心に受注している。また、同業者との協力体制を敷いている場合が多く、結果として外注依存度が高くなっている。さらに人材確保が困難な状況であり、従業員に対して資格取得に向けた福利厚生を充実させるなど、人材育成に力を入れる建設業者が増加している。

【小売・卸売業】

小売業者の多くが家族経営で地域に根差した事業を行っており狭い商圈で活動している。事業主の高齢者（65 歳以上）比率は小売業者全体の 5 割以上を占め、小売業者の急速な減少が懸念される。本町は前述したように大分県第 3 の都市の中津市と隣接しており、町内の生活関連の消費は町外に流出していると考えられる。

卸売業者については、多くの事業者が人手不足であり、近隣に住む高齢者をパートとして雇用し事業を行っている。また、設備が老朽化しており生産性向上に向けた取組が必要である。

【サービス業】

飲食業は新型コロナウイルス感染症の影響により厳しい経営環境にさらされている。

その他のサービス業の多くが家族経営で商圈は狭く地域に根差した事業活動を行っている。サービス業の業種は自動車整備業、理容室が多く、その約 9 割は事業主の年齢が 50 歳以上である。サービス業についても小売・卸売業と同様、生活関連の消費は町外に流出している。

上記の産業別課題踏まえ、本町の小規模事業者全体の課題は以下のとおりである。

【従業員の確保】

近隣自治体には自動車産業を中心とした就労環境が整っているため、町内での若年労働者の雇用が生まれにくく、貴重な若年労働者が町外へ流出している。よって、収益基盤が脆弱な小規模事業者にとって若い労働力を確保することが困難な状況であり、パート・アルバイトを中心とした雇用体制が主流となっている。

【人口減少、高齢化による地域購買力の低下】

地域の現状及び課題の「人口」で記載の通り、本町は本格的な人口減少局面を迎えつつあり、地域商工業にもたらす地域購買力の低下が深刻な課題となっている。

【町外への資金流出】

隣接する大分県の中津市には大型ショッピングセンターやディスカウントストア等が充実している他、インターネットショッピングの普及により町内の消費者動向は町外に流出している。一方で、目まぐるしく変化する時代の流れに対応できていない町内事業者が多く、町外から資金を獲得している町内事業者は少ない。

【小規模事業者の減少による担い手不足】

本町の事業主は高齢化しており、後継者がいない事業者が多い。これにより、地域経済の更なる衰退が懸念される。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

本町の今後10年先を見据えていくと、人口減少・高齢化は避けられない状況である。これにより本町の地域購買力の低下が懸念され、事業主の収益の悪化や高齢化・後継者不足による廃業が増加することが予想される。本会では、地域産品を取扱う食料品小売業者と食料品製造業者の傾向である雇用する力はあるが、限られた狭い商圈で収益向上を目指す体質から脱却するため、自社の商品やサービスを広域の商圈で事業展開できるようDXの考え方の浸透やITの活用等を促し、伴走型支援によって町外から稼ぐ力のある事業者の育成を図る。

また、経営環境の変化の度合いとスピードが高まっている中、小規模事業者においても環境の変化に迅速かつ柔軟に対応する自己変革力が求められている。よって、本会では各小規模事業者と対話と傾聴により信頼を醸成し、事業者自らが本質的な課題を見極めるためのフォロー、事業者が課題と向き合い課題解決に向け取り組むための切れ目のない事業者のレベルに合わせたフォローを実施することで課題解決に導き、小規模事業者の自己変革力を高め相対的な経営力強化に努めていく。

以上により、地域の雇用、地場産品の需要の創出及び事業承継につなげ、本町でお金が回る仕組み作りに貢献していく。

②上毛町総合計画との連動性・整合性

第2次上毛町総合計画後期基本計画（計画期間は令和4年度から令和8年の5年間）が策定され、施策の取組内容に「町内で生産された農林水産物のブランド化を推進するとともに、インターネットやふるさと納税制度の活用や業界団体等との連携により国内外への販路拡大を図ります。」「町内事業者の経営安定のため商工会と連携しながら制度資金を活用した企業活動の支援

に努めます。」「創業をしようとする人を積極的に受け入れるため、商工会と連携しながら人材育成と定着を図ることにより、産業の活性化と後継者不足の解消につなげます。」と掲げており、地域密着で小規模事業者の持続的成長を支援する本会の方針とも合致し、連動性・整合性を有している。

③商工会としての役割

本会は、「第2次上毛町総合計画後期基本計画」を踏まえ、地域経済の形成に大きな役割を果たしている小規模事業者の経営に関する身近な相談機関として、各小規模事業者と対話による信頼関係を築き、事業者の本質的課題の把握・共有に努め、事業者自らが課題に向き合い解決できるように支援を行う。また、セミナーの開催や斡旋などを積極的に行い、経営に関する知識習得の機会を創出するとともに、新たな取組に挑戦する事業者を発掘し、経営分析による事業の可視化、事業計画策定につなげ、計画の進捗状況の把握及び遂行中に発生した課題の解決に向けた支援を実施することによって、事業者の持続的発展を目指していく。

（３）経営発達支援事業の目標

上記（１）地域の現状及び課題および（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、「地域への裨益」や地域の産業・雇用創造チャートで雇用する力はあるが稼ぐ力が低いとされている地域産品を取扱う食料品小売業者と食料品製造業者を本事業の重点支援する小規模事業者と想定して、下記の通り目標を定める。

【目標１】小規模事業者の自律的な経営力強化による事業継続を実現

【目標２】町外からの資金を獲得できる稼げる食料品小売業者と食料品製造業者の育成を図り、企業の価値の高い事業者を増やす。

【目標３】小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組へ繋げる。

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5年4月1日 ～ 令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の自律的な経営力強化による事業継続を実現

激変する環境変化に対応し、業務改善を図っていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②町外からの資金を獲得できる稼げる食料品小売業者と食料品製造業者の育成を図り、企業の価値の高い事業者を増やす。

町内小規模事業者の商品・サービスの開発・改善を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進や商談会出展時における支援等を通じて、町外から稼げる食料品小売業者と食料品製造業者の育成を行い、企業価値を高め最終的に事業承継へとつなげていく。

③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組へ繋げる。

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己改革していく機運を醸成する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】全国商工会連合会が実施する「小規模企業景気動向調査」や地域金融機関が実施する「景気調査レポート」を四半期ごとに本会ホームページに掲載している。また、本町の各地域の人口の推移や小規模事業者数等を把握できる「地域状況マップ」を年1回作成し、本会ホームページに掲載にしている。

【課題】「地域状況マップ」に掲載している情報は、ビッグデータ等を活用していないため、地域経済の状況や消費者動向等を把握できていない。よって、事業者支援に有効な情報収集・分析を行う必要があり、国が提供するビッグデータ等を活用した地域の経済動向調査を実施する。

(2) 目標

	公表 方法	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①地域経済動向 分析の公表回数	HP 掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の 公表回数	HP 掲載	—	2回	2回	2回	2回	2回

(3) 事業内容

① 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】

経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→ 何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to分析」→ 人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→ 産業の状況等を分析

上記について総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

② 景気動向分析

地域経済の景況について、当地域の小規模事業者把握してもらうため、全国商工会連合会が実施する「小規模企業景気動向調査」および、中小企業庁が実施する「中小企業景況調査」の2つの調査をもとに分析し、半期ごと（年2回）に公表する。

【調査手法】経営指導員等が「小規模企業景気動向調査」および「中小企業景況調査」を活用し、地域の景気動向分析を行う。

【調査項目】

- ・「小規模企業景気動向調査」→ 売上高、採算、資金繰り、業況
 - ・「中小企業景況調査」(DI値) → 業界の景況、従業員数過不足、設備投資動向
- 上記について総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

(4) 調査結果の活用

- ・分析の結果は本会ホームページに掲載することで、広く事業者提供に提供する。
- ・経営指導員等が巡回指導を行う際、また、事業計画策定の際など資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】地域特産品を利用した商品開発及び販売に取り組んでいる小規模事業者及び事業計画を策定した小規模事業者の商品やサービスを対象としたアンケート調査を実施

施している。

【課題】調査項目が一般的なものであり、小規模事業者に有益な情報としてフィードバックできていなかった。よってマーケットインの考え方を取り入れたヒアリング調査を実施し、支援事業者にとって商品やサービスの改善につながる有益な情報をフィードバックすることによって、事業計画策定につなげていく必要がある。

(2) 目標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①調査対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
②調査回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①商品やサービスの開発・改良に関する調査

上毛町ふるさと納税返礼品の出品事業者2者を対象にマーケットインの考え方を取り入れたヒアリング調査を行い、新たな販路開拓に向けた支援を行う。具体的には上毛町の観光名所である大池公園で開催されるイベントや町内の物産直売所において来場者に試食、ヒアリング調査を実施する。また、当該調査の分析結果を各支援事業者の事業計画に反映させ、実現可能性を高める。

【調査手法】

(情報収集) 大池公園や町内物産直売所に経営指導員等又は必要に応じ販売員を設置し、来場者に試食をしてもらい、経営指導員等または販売員が聴き取りを行いヒアリングシートへ記入する。

(情報分析) 調査結果は、販路開拓等の専門家（中小企業診断士）に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】 50件

【調査項目】 ①味 ②大きさ ③見栄え ④価格 ⑤ネーミング
⑥その他商品に求めるもの

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接フィードバックする形で提供する。

②観光に関する調査

町内の観光資源の認知度や人気、また、関連するお土産品の需要などの調査を行い、魅力的な観光ルートの構築と、お土産品の開発のための支援を行う。

【サンプル数】 50件

【調査手法】 上毛町の観光施設である「湯ノ迫温泉大平楽」の来場者に対してアンケートを実施する。

【調査項目】 ①来場の目的 ②来場の手段 ③来場者の構成 ④町のイメージ
⑤知っている上毛町の観光名所 ⑥お土産品に求めるもの

【調査結果の活用】 調査結果は、小規模事業者や関連機関などへ直接フィードバックする形で提供する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】金融・税務・創業・事業承継等の巡回窓口相談をはじめとした支援の中で、小規模事業者の経営状況の分析を行ってきた。

【課題】経営状況の分析は実施しているものの、分析を行う事業者の掘り起こしが十分とは言いきれない。また、ローカルベンチマーク等を活用しておらず、財務分析中心の分析であり、定性分析の充実を図る必要がある。経営状況の分析にあたっては、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる必要がある。

(2) 目標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①経営分析セミナー開催数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者

※管内小規模事業者数（179者）の55%（20者/年）を5年間の目標数値として経営分析を実施する。

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

金融・税務・創業・事業承継等の巡回窓口相談を通じて経営分析の必要性を訴え、さらに実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型の経営分析セミナーの開催を通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】 チラシ配布、町の広報誌、商工会ホームページ、巡回窓口相談時に案内

②経営分析の内容

【対象者】 セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者に加え経営指導員等が経営分析を必要と推薦する事業者20者を選定

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

〈財務分析〉直近3期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析

〈非財務分析〉下記の項目について、対話を通じて事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)		(外部環境)
・商品、製品、サービス	・技術、ノウハウ等の知的財産	・商圈内の人口、人流
・仕入先、取引先	・デジタル化、IT活用の状況	・競合
・人材、組織	・事業計画の策定・運用状況	・業界動向

【分析手法】 事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」独立行政法人中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が経営分析を行う。非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

- 分析結果については、当該事業所にフィードバックし現状を認識してもらうことで、今後の課題解決に向けた事業計画の策定に活用する。
- 分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】事業計画策定支援の多くが補助金申請書を作成することを目的として行っている。また、事業活動においてD Xの考え方を積極的に取り入れている小規模事業者は少ない。

【課題】補助金申請等のための事業計画の策定は入口としては充分機能しているものの、補助金等を受けることで目的が終わっており、事業計画策定がその場限りとなっているので、策定後も小規模事業者が継続して事業上の課題と向き合うように、定期的なフォローアップ支援が必要である。また、D Xの取組については何から取り掛かってよいかわからない小規模事業者が多い。よって、関心を持って取り組めるきっかけ作りが必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定には小規模事業者に時間をかけてしっかりと参画してもらい、単に補助金申請や融資を受けることだけでなく、今後の事業経営の指針となる計画が策定できるよう粘り強く指導を行うことで、事業計画策定の本来的な意味を理解してもらう。その機会を創出するために、事業計画策定セミナーを開催する。事業計画策定目標件数は5. で経営分析を行った事業者の5割程度／年の事業計画策定を目指す。

事業計画の策定前段階においてD Xに関するセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

5. で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

(3) 目標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①D X推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

①D X推進セミナーの開催及びI T専門家の活用

D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にD Xに向けたI Tツールの導入やWE Bサイト構築等の取組を推進するために、セミナーを開催する。併せて、セミナーの参加の有無にかかわらず随時個別相談を受け付け、専門性の高い内容については適宜I T専門家の派遣を実施する。

【支援対象】	D Xへの取組に柔軟な対応が可能な小規模事業者
【募集方法】	商工会及び役場ホームページに掲載する 定期発送文書にセミナーチラシを同封、巡回窓口相談の際に案内する。
【講師】	I Tに関する専門家
【開催回数】	1回
【参加者数】	20者
【カリキュラム】	・ D X総論、D X関連技術（クラウドサービス、人工知能（A I）等）や具体的な活用事例 ・ クラウド型顧客管理ツールの紹介 ・ S N Sを活用した情報発信方法 ・ E Cサイトの利用方法

②事業計画策定セミナーの開催

事業計画策定セミナーを開催することにより小規模事業者の事業計画策定を支援する。専門家によるセミナー形式とすることで、複数事業者に対して効率的に専門家の事業計画策定ノウハウを提供可能となり、その後の事業計画策定へとつなげていく。

【支援対象】	経営分析を行った小規模事業者及び新たな取組に前向きな小規模事業者
【募集方法】	商工会及び役場ホームページに掲載する 定期発送文書にセミナーチラシを同封、巡回窓口相談時に案内する。
【講師】	中小企業診断士
【開催回数】	1回
【参加者数】	10者
【カリキュラム】	事業計画の必要性、事業戦略の考え方、数値目標の考え方、事業課題の解決方法

【支援手法】事業計画策定セミナー受講者に対し経営指導員等が伴走支援しながら、適宜外部専門家を交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

（1）現状と課題

【現状】事業計画を策定した事業者に対して定期的な巡回訪問を行い進捗状況の確認を行っている。

【課題】事業計画の進捗確認と状況に応じた支援を行ってきたが、事業計画の実施内容が売上や利益率の増加等にどの程度結びついたかの検証がなされておらず、計画策定の具体的な効果が不透明である。

（2）支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員が一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識をもって取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定し実施する。また、財務状況を把握することで定量的に支援の効果を測定する。

(3) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
フォローアップ対象事業者数	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度（延回数）	30 回	46 回	46 回	46 回	46 回	46 回
売上増加小規模事業者数	—	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者
利益率 1%以上増加事業所数	—	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者に対し、原則、四半期に1回の頻度でフォローアップを実施する。進捗状況の悪い事業者に対しては2カ月に1回のフォローアップとし、進捗是正の支援に努める。ただし、小規模事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家等の第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

※年間フォローアップ回数目標の考え方

3者（2か月に1回） → 3者×6回 =18回（進捗状況の悪い小規模事業者を3者想定）

7者（四半期に1回） → 7者×4回 =28回（一般事業者）

合計 46回

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】管内の小規模事業者はオンラインによる販路拡大等に関心があるものの、「高齢化」「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでいない。尚、ITを販路開拓に活用している小規模事業者への支援はスポットで行っている状況である。また、商談会の案内などは積極的に行っているものの、商談会等への出展対象となる小規模事業者が非常に少ないため、商談会等を通しての販路開拓支援はほとんどできてない。（過去10年間で参加実績2者）

【課題】管内の雇用する力はあるが稼ぐ力が低いとされている地域産品を取扱う食料品小売業者と食料品製造業者は、ネット販売などITの活用等に取り組んでいないため、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。今後、新たな販路の開拓にはDXの考え方を取り入れる必要があることを理解・認識してもらい小規模事業者のレベルに沿った支援を行う必要がある。

商談会等については、管内の小規模事業者は狭い商圏で事業を行っていることから、生産設備が整っておらず生産量が限られているという課題があるため、商談会

等への出展対象となる小規模事業者が少ない。そのため、管内の各小規模事業者にあったものを提案していく必要がある。

(2) 支援に関する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を実施した地域産品を取扱う食料品小売業者と食料品製造業者の商品を本町のふるさと納税サイトに登録してもらい、これをIT導入の入り口とし、次のITを活用した販路開拓、DXに向けた取組支援に繋げていく。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、IT活用の有用性を理解してもらう。導入にあたっては、まずは簡易なIT導入支援を行い、必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階にあった支援を行う。

また、管内に商談会等の出展対象となる小規模事業者が少ないことから、対象となり得る小規模事業者に合った商談会等を提案していくことから始める。当面は福岡県や福岡県商工会連合会等が開催する商談会への出展を目指し、出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細やかな伴走支援を行う。

(3) 目標

	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①ふるさと納税返礼品出展者	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上額/者	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②商談会出展小規模事業者数 (ふくおか農と商工の自慢の逸品 商談会)	—	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数/者	—	1件	1件	2件	2件	2件
③無料または格安アプリ導入支援	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ECサイト利用小規模事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
⑤SNS活用小規模事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①ふるさと納税返礼品出展事業者の支援 (BtoC)

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った地域産品を取扱う食料品小売業者と食料品製造業者の商品を、本町のふるさと納税サイトに登録するよう提案する。経営指導等は販路開拓等の専門家と連携し、登録する際に商品の魅力の伝え方についての支援や需要動向調査を実施することで商品のブラッシュアップに繋げ、ECサイトでの販売や商談会への出展商品として成長させていく。

②商談会への出展支援事業 (BtoB)

ふるさと納税返礼品に出品している事業者のうち、商品開発や現商品のブラッシュアップに意欲的な小規模事業者を対象として福岡県・福岡県商工会連合会等が主催・共催している「ふくおか「農と商工の自慢の逸品」商談会※2」へ出展してもらい、新たな販路開拓の支援を行う。また、出展前には専門家と経営指導員等がブース内の商品陳列、ポップ・チラシについて効果的な支援を実施する。開催当日は、経営指導員等が同行して、小規模事業者の

出展フォローを行い、改善点等をまとめて、今後の商談会出展を支援していく。

※2 「ふくおか「農と商工の自慢の逸品」商談会」

福岡県で開催される農林漁業者等の所得向上を図るため、6次産業化の取組みを支援する商談会。県内各地域の農林水産物を活用し開発された「自慢の逸品」を一堂に集め、販売業者や卸業者との商談会を開催している。（2019年実績：バイヤー数 18ヶ国129社（海外81社、国内48社）、来場者数 4,384人、商談数 756商談）

③無料または格安のアプリから始めるDX支援

ITの導入の足掛かりとして、小規模事業者が導入しやすい無料または格安のアプリの導入支援から始める。店舗の情報を登録してGoogle検索やGoogleマップに表示できる「Googleマイビジネス」や、店舗のお知らせ配信や独自クーポンが発行できる「PayPayマイストア（※3）」等を導入することで、まずは体感してもらう。また、独立行政法人中小企業基盤整備機構の「ここからアプリ※4」から、業種・目的・条件別に導入事例を参考にしながら、その小規模事業者が求めるアプリを検索する。

※3 PayPayマイストア

PayPay株式会社が運営する事業者向けネットサービス。店舗独自の情報の配信や独自クーポンの発行ができる。

※4 ここからアプリ

小規模事業者向けの業務用アプリケーションを紹介するサイト。目的に合ったアプリケーションを簡単に検索できる他、コストや導入実績数、サポートの有無などを閲覧できる。

④ECサイトの活用支援（BtoC）

ネットショップの立ち上げの際は、経営指導員等が小規模事業者の商品やサービスの魅力を引き出すため商品構成、ページ構成、PR方法などに積極的に携わり、より専門的な技術を必要とする場合は、WEB専門会社やITベンダー等の専門家と連携して支援を行う。また、ECサイト立ち上げ後も経営指導員等が定期的な巡回訪問を実施し進捗状況を把握するとともに、課題が発生した場合は必要に応じて専門家派遣を行い継続した支援を行う。

⑤SNS活用支援

管内の食料品小売業者と食料品製造業者は町内を中心とした狭い商圈で事業を行っていることから、より遠方の顧客を取り込むため、小規模事業者が取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。また、専門性の高い相談については、よろず支援拠点等を活用し課題解決に努める。

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（1）現状と課題

【現状】経営発達支援計画進捗管理会議及び評価委員会を開催し経営発達支援に関する報告を行っている。

【課題】進捗管理会議及び評価委員会内では、意見や事業の評価についての議論はなされて

いるため課題はない。しかし、各事業の評価、見直し結果の公表について、評価報告書の内容がホームページ閲覧者にはわかりづらい内容となっている。よって、掲載する評価報告書の見直しが必要である。

(2) 事業内容

- ①進捗管理会議及び評価委員会を各年1回開催する。構成員は、上毛町企画開発課長、福岡ひびき信用金庫、中小企業診断士等の外部有識者、及び商工会正副会長、商工会事務局長、法定経営指導員とする。
- ②進捗管理会議は毎年10月に開催し、経営発達支援計画の進捗状況の報告と現状における課題の整理を行う。
- ③評価委員会は毎年2月に開催し、各事業の評価、見直し及び次年度の事業計画についてPDCAサイクルを反映させているか検証を行う。評価委員会の評価・見直し結果は、各事業の評価だけでなく、事業の目的や目標に対する実績及び改善点などを記載し、第3者にもわかりやすい評価報告書としてまとめ、理事会に報告し、地域の小規模事業者等が閲覧できるようにホームページ掲載と事務所に資料を常備する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】従来職種別に開催される各種研修会や説明会等への参加を基本とし、個別に習得を望んでいる又は不足しているスキルに関しては各機関が実施しているセミナーに参加する等独自に取り組んでいる。また、支援状況共有会議を毎月1回開催し、事業所の支援に関する情報交換と意見交換を実施している。

【課題】小規模事業者の高度化・専門化・多様化する支援ニーズや経営環境の変化に伴い、職員に求められる知識や支援能力の習得が急務であるが、研修の十分な成果反映やレベルアップに時間を要している。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上の取組み】

経営指導員や経営支援員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び全国商工会連合会主催の「経営指導員等WEB研修 ※5」を経営指導員等が受講し、能力向上を図る。また、本事業で重点支援する地域産品を取扱う食料品小売業者と食料品製造業者を例に挙げると「食品表示」や「HACCP」等についての知識・支援能力が求められるが、ほとんどの職員が本内容について知識・支援能力を有していない。経営指導員等WEB研修は幅広い分野の研修データ(動画)が蓄積されており、またテーマを絞って受講できるため、効率的に不足している支援能力の充足が可能となる。

※5 経営指導員等WEB研修

全国の商工会・商工会議所に所属する経営指導員及び職員等が小規模事業者の抱える様々な経営課題に対し、提案型の指導ができるように知識と情報が網羅された研修サイトで365日24時間閲覧可能である。経営支援における必要な知識、支援実務・ツールの活用方法、支援事例紹介等の全国の経営支援実務が蓄積されたサイト。

【D X推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の小規模事業者のD X推進への対応にあたっては、経営指導員等のI Tスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなD X推進取組みに係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

＜D Xに向けたI T・デジタル化の取組＞

ア) 事業者の業務効率化等の内向けの取組

クラウド会計ソフト、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策、テレワークの導入等

イ) 事業者の需要開拓等の外向けの取組

ホームページ活用による自社P R方法、E Cサイト構築・運用、S N Sを活用した広報

【コミュニケーション能力向上セミナーへの参加】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修に経営指導員等が参加することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。

②支援状況共有会議の開催（月1回）

支援状況共有会議は、商工会職員と外部専門家を構成員とし、職員間の事業者に関する情報共有を図るとともに専門家の意見を取り入れながら個々の小規模事業者の支援方針を決定する他、小規模事業者の課題設定力を向上させるため、課題設定時におけるポイントと手順を習得し、その後に続く課題解決をスムーズに行うことを目的に開催する。

③研修報告会の開催の実施

経営指導員等が研修参加後に、研修参加者が講師となり研修報告会を行う。職員が講師を務めることで知識の整理と伝え方を習得することができ、その後の支援に活用することができる。

④データベース化

担当経営指導員等が商工イントラシステムのデータ入力を適時・適切に行い、小規模事業者の支援状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和 4 年 11 月現在)	
(1) 実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等）	
＜組織体制図＞	
<pre>graph TD subgraph Box1 [] A[上毛町商工会] B[事務局長 (1名)] C[法定経営指導員 (1名) 経営支援員 (2名)] D["(事務局：4名)"] A --- B B --- C end Box1 --- E[上毛町 企画開発課]</pre>	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①法定経営指導員の氏名、連絡先 ■氏 名：安本 諭 ■連 絡 先：上毛町商工会 TEL：0979-72-3195	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言 経営発達支援事業の実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。	
(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会／商工会議所 〒871-0913 福岡県築上郡上毛町大字垂水 1321 番地 1 上毛町商工会 TEL：0979-72-3195 /FAX：0979-72-4740 E-mail:kouge@shokokai.ne.jp	
②関係市町村 〒871-0992 福岡県築上郡上毛町大字垂水 1321 番地 1 上毛町 企画開発課 TEL：0979-72-3112 /FAX：0979-72-4664 E-mail:pad@town.koge.lg.jp	

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
○専門家派遣費	400	400	400	400	400
○需要動向調査実施費	200	200	200	200	200
○セミナー開催費	200	200	200	200	200
○経営指導員等セミナー参加費	150	150	150	150	150
○支援状況共有会議開催費	450	450	450	450	450
○事業評価に関する会議費	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
会費、国補助金、福岡県・上毛町補助金、特別賦課金、手数料、使用料、受託料、助成金、雑収入

(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)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
なし
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等