

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	柳川商工会議所（法人番号 3290005011333 ） 柳川市（地方公共団体コード 402079 ）
実施期間	令和３年４月１日～令和８年３月３１日
目標	１．事業承継・経営分析の啓蒙と推進 ２．柳川ブランド確立に向けた事業の強化 ３．販路開拓・拡大の支援強化
事業内容	経営発達支援計画の内容 3-1. 地域の経済動向調査に関すること 市内景気動向調査の実施と公表。商工会議所ＬＯＢＯ調査や地域経済分析システム等を利用し、地域の強み課題等を分析・公開することで市内商工業者の支援に活用。 3-2. 需要動向調査に関すること 食料品・雑貨を主な対象とした、各種イベントや求評会等での新商品開発における市場調査の実施。 4. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナー、事業承継計画セミナーの実施。 5. 事業計画策定支援に関すること 伴走型による事業計画策定支援、事業計画作成セミナーや専門家と連携した個別支援の実施。 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後の進捗・計画修正・改善点などのフォローアップについて伴走型による事業所支援の実施。 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること オンラインに対応した商品プロモーションやＳＮＳを活用した商品紹介に係るセミナーの実施や各種商談会・物産展への出展支援。 地域経済の活性化に資する取組 関係団体と組織する協議会等を通じ「柳川ブランド」の確立を目指すため、農水商工連携した商品開発や、大河ドラマ招致活動に付随した観光商品開発、管内商店街のにぎわい創出のための支援事業の実施。
連絡先	柳川商工会議所 〒832-0045 福岡県柳川市本町 117-2 TEL:0944-73-7000(代) / FAX:0944-73-3030 E-mail: info@yanagawa-cci.or.jp 柳川市 産業経済部 商工・ブランド振興課 〒839-0293 福岡県柳川市大和町鷹ノ尾 120 TEL:0944-73-8111(代) / FAX:0944-76-1170 E-mail: syoushin@city.yanagawa.lg.jp

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現状

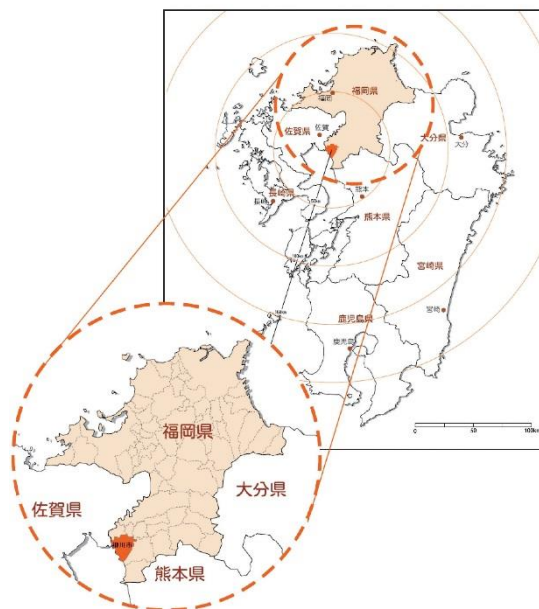
柳川市は、福岡県南部に位置し、筑後平野の西南端にあり、北は大川市、大木町、筑後市、東はみやま市に接し、南は有明海に面している。

また、県庁所在地の福岡市まで約 50km、中核都市である久留米市までは約 20km、大牟田都市圏の中心である大牟田市まで約 15km の距離にあり、西鉄天神大牟田線などを利用した通勤・通学圏となっている。面積は 77.15 平方 km。

近年は、2008 年（平成 20 年）3 月に有明海沿岸道路が暫定開通し、2012 年（平成 24 年）3 月には国道 443 号バイパス（三橋瀬高バイパス）が開通するなど広域幹線道路の整備も進んだほか、2015 年（平成 27 年）3 月には、西鉄柳川駅新駅舎や自由通路、柳川駅東西の駅前広場が完成し、公共交通の利便性向上についても円滑化が図られてきた。

市内には、寺社、まち並み、掘割、干拓など、往時の歴史をしのぶ文化遺産や貴重な動植物が生息する自然環境が今も息づいている。

2005 年（平成 17 年）3 月、1 市（旧柳川市）2 町（旧三橋町、旧大和町）が合併し現在の柳川市となっているが、旧三橋町に所在していた三橋町商工会と旧大和町に所在していた大和町商工会が合併し柳川市商工会となり、現在の柳川市には、旧柳川市を管内とする柳川商工会議所と、旧三橋町・大和町地区を管内とする柳川市商工会の 2 団体が存在している。



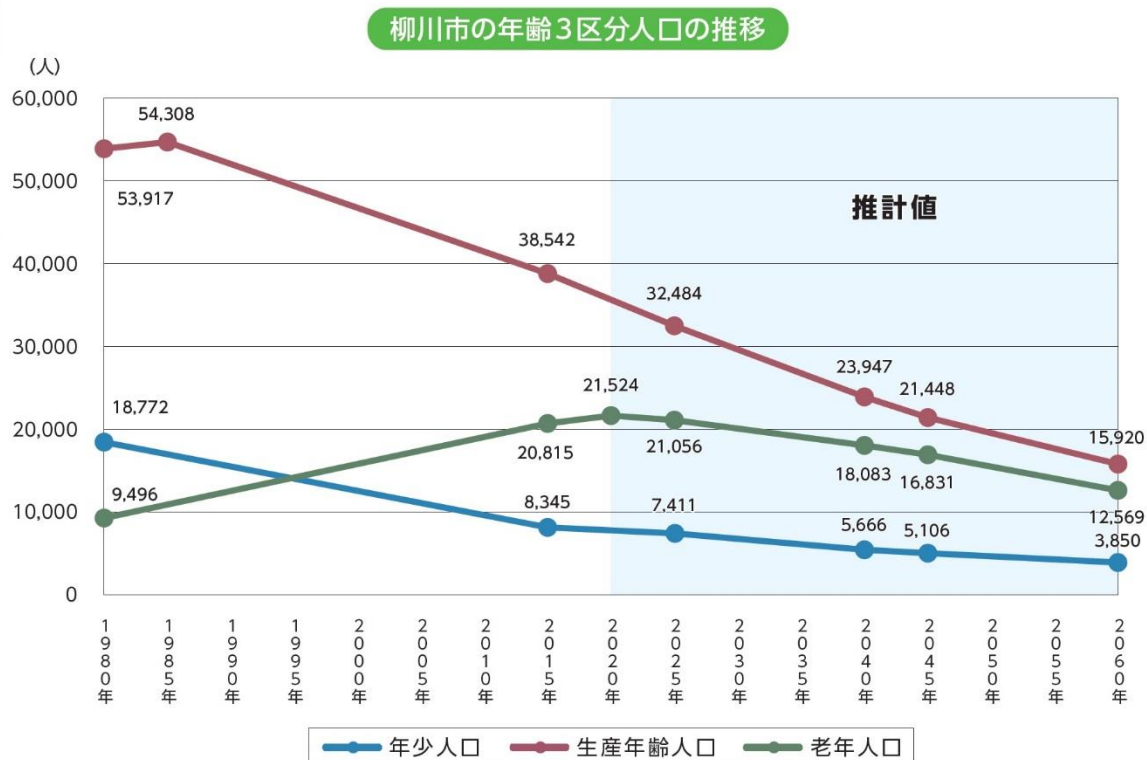
図表 1－地区毎の柳川市人口の推移

年次	1998 年	2003 年	2008 年	2013 年	2018 年
旧柳川市 (増減%)	43,327	41,637 (-3.90%)	40,511 (-2.70%)	37,443 (-7.57%)	35,107 (-6.24%)
旧大和町 (増減%)	18,176	17,420 (-4.16%)	16,934 (-2.79%)	15,674 (-7.44%)	14,367 (-8.34%)
旧三橋町 (増減%)	18,452	18,181 (-1.47%)	17,828 (-1.94%)	17,280 (-3.07%)	17,087 (-1.12%)
合計	79,955	77,238 (-3.4%)	75,273 (-2.54%)	70,397 (-6.48%)	66,561 (-5.45%)

※人口は柳川市住民基本台帳統計（各年 9 月末現在）より

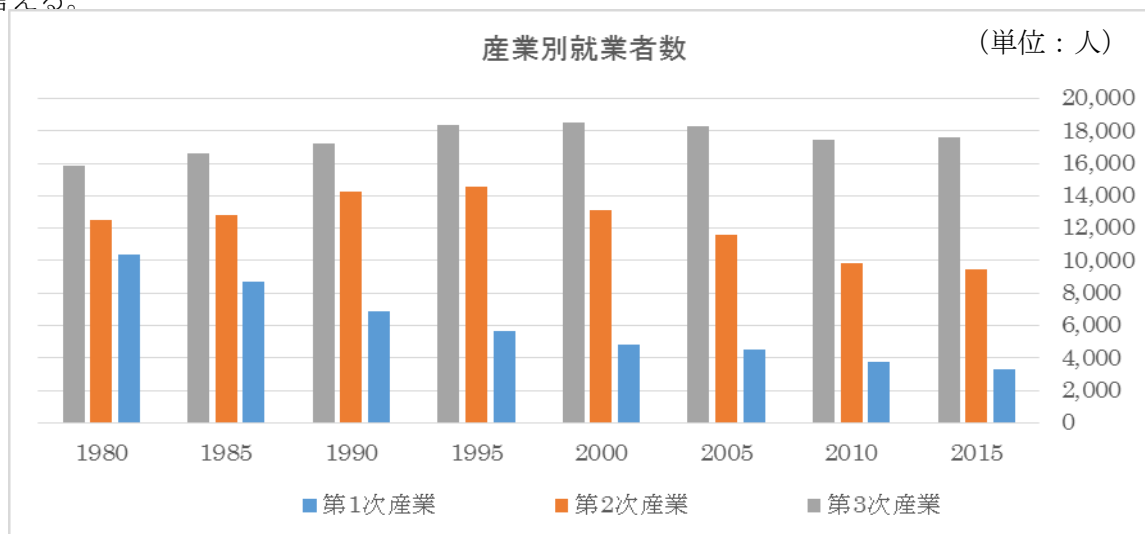
柳川市の人口は、ピーク時の 86,888 人（1960 年〔昭和 35 年〕国勢調査）からは年々人口が減少し、2018 年（平成 30 年）9 月末では 66,561 人〔△20,327 人（△23.4%）〕（柳川市住民基本台帳統計）となっている。地区ごと（旧柳川市（柳川商工会議所管内）、旧大和町・三橋町（柳川市商工会管内））の推移をみても近年の減少率は著しい。特に、生産年齢人口（15-65 才）の減少率は著しく、ピーク時の 1985 年（昭和 60 年）に 54,308 人（人口比 66%）だったのが、2015 年（平成 27 年）には 38,542 人（人口比 57%）と人口比で約 9 ポイント減少し、福岡県の全体の人口比である 60.7%より 3.7 ポイント低くなっている。2040

年の推計では23,947人（人口比50.2%）と、更に少子高齢化が進むことが予想される。



（出典：第2次柳川市総合計画）

柳川市の産業別就業者数は2015年（平成27年）国勢調査によれば、第1次産業の割合が10.9%、第2次産業割合31.1%、第3次産業割合57.9%となっており、第1次産業は全国の4.0%より約7ポイント、第2次産業は全国の25.0%より約6ポイント高く、第3次産業は全国の71.0%より13ポイント低い。第1次産業及び第2次産業の従業者数は年々減少しているが、第3次産業の従業者数は増加傾向となっている。中小企業のものづくりの現場を支える従業員が減少している現状は、全国的な傾向と言える。



（出典：2015年〔平成27年〕国勢調査）

・商工業者数について

柳川商工会議所管内（旧柳川市）の商工業者数は、2019 年（令和元年）調査時、卸売業・小売業が最も多く 27.0%、次いで製造業 25.1%、建設業 16.2%となっている。近年、大型ショッピングモールの出店や主要幹線道路網の発達による交通・流通の変化により、柳川市内の商工業者の中でも比率が高い卸売・小売業を抱える商店街地区は代表者の高齢化による廃業等が目立っている。

【商工業者数と小規模事業者数の推移】

業種	調査年	①2017 年(構成比)	②2018 年	③2019 年	増減③－①
		①〃内小規模数	②〃内小規模数	③〃内小規模数	増減③〃－①〃
建設業		339 (15.6%)	338 (15.8%)	346 (16.2%)	7
		334 (16.4%)	333 (16.6%)	341 (17.0%)	7
製造業		541 (24.9%)	540 (25.2%)	537 (25.1%)	△4
		517 (25.4%)	516 (25.7%)	513 (25.6%)	△4
卸売・小売業		602 (27.7%)	584 (27.2%)	577 (27.0%)	△25
		550 (27.0%)	531 (26.5%)	525 (26.2%)	△25
飲食店・宿泊業		136 (6.3%)	130 (6.1%)	124 (5.8%)	△12
		124 (6.1%)	119 (5.9%)	113 (5.6%)	△11
サービス業		356 (16.4%)	354 (16.5%)	356 (16.6%)	0
		334 (16.4%)	332 (16.5%)	334 (16.7%)	0
その他		200 (9.2%)	200 (9.3%)	201 (9.4%)	1
		176 (8.6%)	176 (8.8%)	177 (8.8%)	1
合計		2,174	2,146	2,141	△33
		2,035	2,007	2,003	△32

このような背景の中、第2次柳川市総合計画（2017－2024）では、産業振興に関する政策目標として、「柳川の地域資源や産物を誇れるしごとづくり」をテーマに、

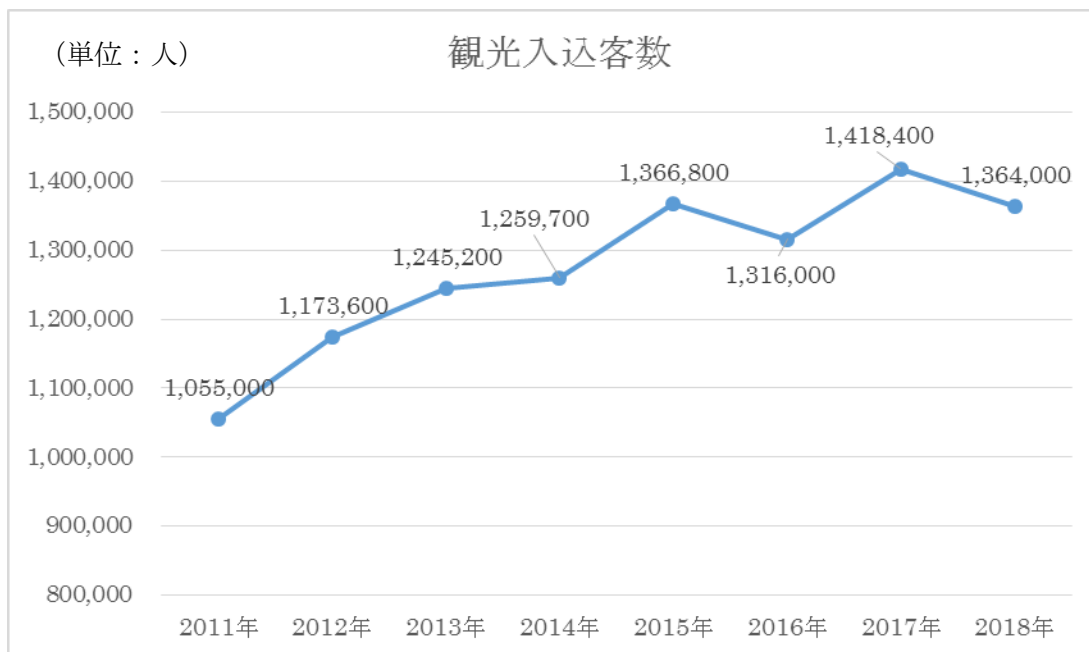
- i. 柳川に適した企業誘致と地場産業のビジネスチャンスの拡大支援
- ii. 企業支援や個店の商品力強化による商業の活性化
- iii. 強いブランド力に支えられた観光業による稼ぐ力の向上
- iv. ブランド確立による稼ぐ農漁業への転換
- v. 産業の後継者づくり
- vi. 大学・地元高校等との連携
- vii. 柳川の特徴を活かした舞台の整備

という7つの柱で産業振興への政策の展開を図っている。

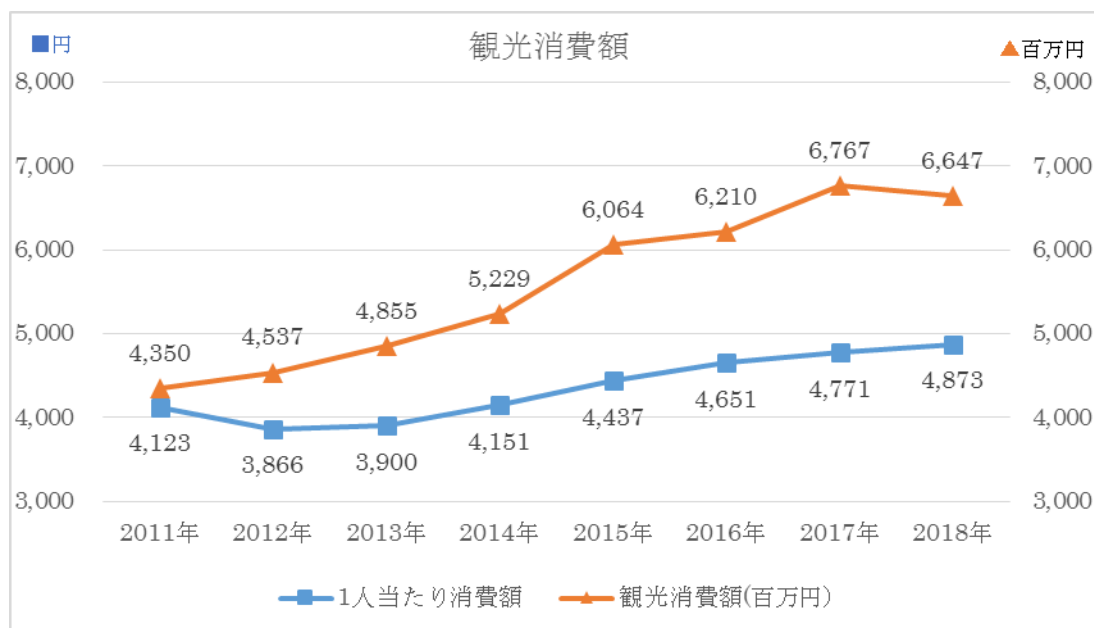
・観光の状況

柳川市の主要産業である観光関連産業に目を向けると、詩聖と言われる北原白秋や、戦国時代に活躍し、関ヶ原の合戦で西軍に味方しながらも領地柳川に再封を果たした「立花宗茂」が全国的にも有名なほか、旧柳川城の堀割を活かした「お堀めぐり」、国の名勝にも指定された「水郷柳川（すいきょうやながわ）」や「立花氏庭園」など、水の都として多くの観光資源を抱えている。

これらを背景に2017年（平成29年）には過去最高となる年間約141万人の観光客数を記録するなど、年々増加傾向で推移しており、観光消費額や観光客1人当たりの観光消費額ともに増加している。月別に見てみると、例年3月から4月に掛けて開催される「柳川雛祭り～さげもんめぐり～」の期間が最も多い。ここ数年は、海外からの観光客も増加しており、2017年（平成29年）の推計は約24万人と全体の観光客数の17%を占めている。



(出典：柳川市 2018 年[平成 30 年]観光動態調査)



(出典：柳川市 2018 年[平成 30 年]観光動態調査)

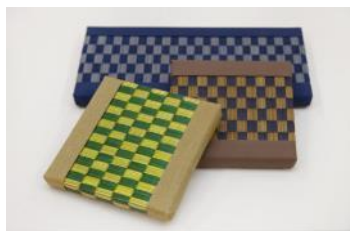
・柳川市の特産

柳川市では、干拓地を利用した農作物の生産が大規模に行われており、米・麦・大豆を中心に、福岡のいちごの品種である「あまおう」など果物類也多品種にわたって生産されている。近年までイ草の生産も盛んに行われていたが、国内の畳離れが進みその需要が激減した。生産者もほとんどいなくなったが、消費者にも畳を見直す動きがあり、付加価値を創造した商品化の取組が見られる。農業生産額は 48 億円 (2018 年[平成 30 年])。

※イ草製品商品のイノベーション事例



(花ござのラグマット)



(プチたたみ)

水産物では、豊富な栄養素を含む有明海で育まれた「福岡のり」の生産が盛んで、その他魚介類などを含め漁業生産額は120億円(2018年[平成30年]の過去3年平均額)となっている。特に海苔の生産は全国でも佐賀市に次いで2位の生産量を誇っている。

また、柳川市内では「うなぎのセイロ蒸し」を提供する飲食店が多数の軒を連ね、土用の丑の日には行列ができる等、名物となっている。



(有明海産海苔)



(出典：柳川市作成「うなぎめしマップ」、掲載24店舗)

・柳川市のブランド化の活動

柳川ブランド推進協議会(柳川市・農協・漁協・商工会議所・商工会・有識者などで組織)では、「よかばんも〜柳川」という名称で、特産品・土産物品の発掘とブランド化を目的に活動している。2019年度(令和元年度)現在でうなぎ製品やイ草製品など59品の柳川ブランド認定品があり、各地物産展や首都圏アンテナショップに出店するなど積極的に事業を展開している。



(出典：「よかばんも～柳川」パンフレット)

②課題

・人口減少（少子高齢化）・後継者不足への対応

柳川市内小規模事業者の傾向として、個人経営者の廃業が増加傾向であり、その要因として卸売・小売等の商業では後継者不在によるもの、製造業では技術者等の不足によるものがある。特に、ものづくりを担う製造業では、人手不足を訴える企業側と新卒者間で認識にミスマッチがある状況である。持続的な企業経営の為にも、第三者への譲渡を含め、事業承継の対策が急務である。

年度毎の柳川商工会議所退会者数と廃業理由の割合

年 度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度
会員退会数	66	69	61	70
うち廃業が理由の件数	37	39	35	45
割合 (%)	56. 0%	56. 5%	57. 3%	64. 2%

・販路開拓

当所が参画する支援団体で主催する「ビジネスマッチング会」「求評会」などでは、管内事業所の参加は一定数あるが、その後の商談成立まで至らず次の回の出展を見送る事業所が見受けられ、販路拡大の機会を失っている。自社商品の優位性や付加価値等の訴求が弱いことが原因であり、商談成立に繋げるためにも、販路拡大手法の強化や販路開拓機会のさらなる創出が必要である。小規模事業者の場合、全国規模の見本市や商談会等への参加には財政的な問題も抱えている。

・柳川ブランド品の強化

柳川ブランド推進協議会で実施している「よかばんも～柳川」でのブランド認定・推進事業は、首都圏における発信拠点である「東京浅草まるごとにつぼん」（東京都台東区、2020 年[令和 2 年]2 月迄）や「ららぽーと全国物産展」などの全国規模の物産展へ出展する等しているものの、その後のブランド認定品の販路拡大への取組は確立されたものが無い状況である。継続性を持って戦略的にブランド強化に取り組む必要がある。

・域外消費の取り込み

2014 年（平成 26 年）商業統計調査では、柳川市域商業の状況として商店数が 2002 年（平成 14 年）の 965 店から 2014 年（平成 26 年）には 574 店（△40. 5%）へと減少し、年間販売額でも 2002 年（平成 14 年）の 60, 193 百万円から 2014 年（平成 26 年）には 48, 233 百万円（△19. 9%）と落ち込んで

いる。人口減少という社会的な要因が大きく、域外からの消費の確保が必要とされている。そのためにも、ネットでの取引の強化や外貨獲得のための海外展開が課題となっている。

・外国人観光客激減への対応

柳川市観光動向調査によれば 2017 年（平成 29 年）の外国人観光客入込数は推計 24 万人であった。国・地域別内訳では韓国、台湾、香港などのアジア圏からの観光客が大半を占めていたが、近年の韓国との情勢悪化に新型コロナウイルス感染症の影響も相まって入込客数は激減している。今後、新たな国・地域からの誘致も含め柳川ブランドの強化とともに海外展開等の取組も課題となっている。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

当所としては、柳川市が抱える課題である人口減少や少子高齢化の傾向は必至のものと捉えており、そのような状況でも企業が経営を継続していくための支援を重点的に実施する必要がある。

「柳川ブランド」の確立、地域資源を活かした商品開発、海外展開といった課題への支援を通じて積極的な販路開拓・拡大への取組への支援を強化する一方で、事業承継による継続的な企業経営をサポートすることが地元商工業者の経営発展・雇用確保につながり、地域経済の発展に資すると考えている。

② 柳川市総合計画との連動性・整合性

第 2 次柳川市総合計画後期計画は、2020 年（令和 2 年）から 2024 年（令和 6 年）の 5 年間を期間としており、政策目標として「柳川の歴史・文化・風土に誇りと愛着を持つふるさとづくり」、「若い世代の希望を叶え、柳川の子育て、暮らしに幸せを感じるひとづくり」、「水郷柳川の風情や快適さに共感し人を惹きつけるまちづくり」、「柳川の地域資源や産物を誇れるしごとづくり」の 4 つの柱を謳っている。産業振興に関する「しごとづくり」の政策目標では、7 つの取組が掲げられ、共通して「柳川ブランドの確立」がキーワードとなっている。

商工会議所としても、地域資源や観光資源を活用した事業展開を図る中で、「柳川ブランドの確立」は必須事項として認識している。その他、総合計画の政策目標にも掲げる「企業支援や個店の商品力強化による商業の活性化」、「強いブランド力に支えられた観光業による稼ぐ力の向上」、「ブランド確立による稼ぐ農漁業への転換」、「産業の後継者づくり」などについて、柳川市と相互に連携しながら商工業振興にあたっていく。事業推進にあたっては、柳川市総合計画の進捗等を審議する「柳川市総合計画審議会」に委員として当所職員が参画するなど、柳川市との連携体制も構築している。

③ 商工会議所としての役割

柳川商工会議所は 1947 年（昭和 22 年）の設立以来、地域総合経済団体として、地元商工業発展に資するため、「税務」「金融」「労務」を柱とする経営改善普及事業をはじめ、行政や関係団体と連携しながら、地域活性化事業として「柳川雛祭り～さげもんめぐり～（1995 年[平成 7 年]より毎年実施）」「柳川市民まつり（1987 年[昭和 62 年]より名称を変えながら毎年実施）」といった主要市内イベントの実施や参画、プレミアム商品券「柳川藩札」事業（2004 年度[平成 16 年度]より実施・2005 年[平成 17 年度]から商工会と共同発行）による消費喚起等の取組を実施してきた。

これからも、当所はこうした地域の事業者を活性化させる取組を進め、事業者に寄り添う伴奏型支援を行う役割を担っていく。第 2 次柳川市総合計画後期計画の政策目標でも関係機関との連携が盛り込まれており、特に「しごとづくり」に関連する政策目標では、その達成のために当所として果たす役割は大きく、柳川市と連携して事業を推進していく。

（３）経営発達支援事業の目標

①事業承継・経営分析の啓蒙と推進

高齢化が進む経営者の早期の事業承継を促進する為、スムーズな事業承継が出来るよう事業承継計画策定支援を強化する。加えて、事業承継支援ネットワーク等の関係機関と連携しながら、管内商工業者の高齢化による廃業率の改善を図る。

また、事業計画策定に関しては、関係機関や専門家と連携しながら、セミナーや各種補助金等への申請支援・ローカルベンチマークの活用等を通じて、事業強化計画策定の意義を事業者に広く周知し、管内商工業者の経営の持続的な発展に繋げる。

②柳川ブランド確立に向けた事業の強化

経済動向調査や需要動向調査をベースとして、柳川らしい商品開発への取組として、関係団体や専門家等と連携しながら、柳川の観光資源や地域資源を活かした特産品づくり・観光商品開発など、柳川ブランドの確立を図り、一時的に落ち込んだ観光客入込や観光消費の回復と、域外への販路展開へ向けた管内商工業者支援の強化を図る。

③販路開拓・拡大の支援強化

販路開拓・拡大に向けては、経済動向調査や需要動向調査等が重要なファクターとなることから、定期的な調査の実施や公表を通じ地域商工業者の経営発達につなげていく。

また、全国規模の展示会・商談会に管内商工業者の出展の支援を強化することで、販路開拓・拡大への機会を創出し、管内商工業者の販路開拓・拡大の強化を図る。

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事業承継・経営分析の啓蒙と推進

事業承継に関しては、特に後継者不足問題を抱える経営者にターゲットを絞り、確実な事業承継が達成できるよう、経営指導員による伴走型の支援を行う。支援にあたっては、福岡県事業承継支援ネットワークと連携を深めて実施することとし、事業承継計画策定につなげていく。

また、経営分析や事業計画策定に関しては、これまで実施してこなかった事業計画策定セミナーを新規に実施するなど、事業者の意識向上を図ったうえで、関係機関や専門家との連携を強化して伴走型支援を行うことで企業の経営力強化につなげていく。

②柳川ブランド確立のに向けた事業の強化

柳川市及び関係機関と連携を取りながら、地域資源や観光資源の掘り起こしを図るとともに、それらの資源を活用した商工業者の新たな取組や商品開発や販売促進等への支援を実施する。中小企業診断士等の専門家とも連携してセミナーを開催し、各種商談会・展示会等への出展を支援企業に促していく。

③販路開拓・拡大の支援強化

域内の消費はもちろんのこと、域外からの消費拡大を図るべく、ネットを活用した販売促進に関するセミナーを新たに開催するなど、販路拡大への取組を支援する。また、当所が参画している県内支援協議会や実行委員会等を通じ、「B to B 支援」として大手ベンダーが参加する商談会・求評会等への出展、「B to C 支援」として県内や市内の祭り・イベントへの出展など、市内商工業者の販路開拓・拡大の取組への支援強化を図る。

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〕 地域の経済動向や景況感は、税務相談所や青色申告会における確定申告支援や各種融資・補助金等窓口相談時の資料、巡回訪問時の聞き取り調査等により業況を把握している。また、福岡県「各種経済指標」や柳川市「観光動態調査」等の資料情報によっても地域の景況感を把握している。

〔課題〕 現状の手法では、把握対象の業界や事業規模に偏りがあり、経営指導員による感覚的な把握であるため、指導員間の情報量にも差があり、組織として情報の共有化やデータの蓄積、分析が不十分である。そのため、対象事業者を選定した上で、当所独自調査を実施し、経営指導員間での情報共有・分析を行うほか、商工会議所LOBO（早期景気観測）調査やRESASによる地域の経済動向分析結果を公表し、事業者への情報提供を行う。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①柳川商工会議所 景気動向調査結果の公表回数	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②商工会議所 L O B O 調査結果の 公表回数	—	1 2 回	1 2 回	1 2 回	1 2 回	1 2 回
③RESAS による地 域経済動向分析 結果の公表回数	—	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(3) 事業内容

①柳川商工会議所景気動向調査の実施

柳川市内の小規模事業者および中小企業50社を対象として、半期の景況感や経営上の問題点等を把握・集計する。建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業の業種別に地域動向を調査し、調査結果を公表する。調査項目については、経済情勢等に合わせて、毎年見直しを行う。

また、調査の分析を中小企業診断士と経営指導員が協力して行うことにより、職員の資質向上とスキルの共有化による組織全体の支援レベル向上につなげる。

【調査対象】 50社

【調査項目】 業種、従業員数、売上高、売上の増減、経営状況の見通し、経営課題、消費者動向等

【調査手法】 調査票を郵送し返信用封筒にて回収or指導員・補助員による巡回

【分析手法】 中小企業診断士と経営指導員が分析を行う

②商工会議所 L O B O 調査の公開（早期景気観測）

日本商工会議所が商工会議所のネットワークを活用し、各地域の「肌で感じる足元の景気感」や「直面する経営課題」を全国ベースで行う調査として毎月実施しているため、その調査結果を公表し、小規模事業者の事業活動の参考に供するほか、個別事業所の経営指導時に利用する。

③地域経済分析システム「RESAS」等の活用

地域経済分析システム「RESAS」を積極的に活用し、定量的に数値化やグラフ化を行い、「産業構造マップ」、「観光マップ」「まちづくりマップ」「地域経済循環マップ」などを参考に、視覚的に景況感を把握し、職員間で情報の共有・統一化を図り、事業者支援力を向上させる。

また、地域の強みや課題を分析し、地域サマリーレポート等調査・分析結果は、事業者にとって有益と思われる場合は、周知・広報を行う。

(4) 成果の活用

情報収集・調査・分析した結果はホームページ・会報誌に掲載し、広く管内事業者等に周知を行い、小規模事業者の事業活動の参考に供するほか、巡回や窓口での個別事業所の経営指導時においても利用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 小規模事業者の需要動向把握についてはマスメディアから発信された情報によるものが

多く、各自で率先して市場調査を行っている事業者は極めて少ないため、的確な商品開発や販路開拓策を講じる事ができていない。当所でも各省庁・業界・インターネットの情報をもとに需要動向に関する情報提供を行っているが、職員毎の情報レベルに差があるため、一定レベルの情報提供に至っていない面もある。

〔課題〕 職員のレベルアップを図ると共に、事業者の計画に沿った調査・検証・分析を実施し、小規模事業者への情報の還元を徹底して強化していく。

（２）目標（食料品・雑貨販売事業者対象）

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①新商品開発の調査対象件数（事業者数）	2 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
②バイヤー求評による調査事業者数	0 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

（３）事業内容（食料品・雑貨販売事業者対象）

①新商品開発における調査

【調査手段・手法】

食料品や雑貨の新商品を開発したい事業者を 5 社程度募り、柳川市のアンテナショップ「柳川よかもん館」の来場客や「柳川よかもんまつり」開催時の来場客に開発中の新商品を試食・試用をしていただき、経営指導員が聞き取りの上アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】

アンケート結果及び業界・マーケットの状況を業界紙やインターネットを利用して経営指導員が分析表を作成後、商品の検討事項等について専門家を交えて協議する。

【調査項目】

食料品：①味 ②価格 ③見た目 ④パッケージ ⑤購入したい度合（全て 5 段階評価）

雑 貨：①用途 ②価格 ③見た目 ④パッケージ ⑤購入したい度合（全て 5 段階評価）

【調査・分析結果の活用】

分析結果は、経営指導員が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックを行う。

②バイヤー求評による調査

【調査手段・手法】

福岡県南地域中小企業支援プラットフォーム構成機関主管で開催される『ちくごバイヤービジネスマッチング会』に参加し、来場するバイヤー（約 20 社参加）より直接求評を受ける。バイヤーから頂いた評価をもとに面談実績表を作成し、調査・分析結果を当該事業所へフィードバックすることで新商品開発に資する。

【分析手段・手法】

調査結果は経営指導員がまとめ、専門家に意見を聞きつつ経営計画書に反映させる。

【調査項目】 ※５段階評価で審査。

- | | |
|-------------------|-------------------------|
| 1. 提案商品の売り・優位性 | 2. 消費者ニーズと提案される商品とのズレ |
| 3. 売場構成の提案の有無 | 4. 原材料や素材について |
| 5. 商品と価格の妥当性 | 6. 取引する際の条件を準備して対応しているか |
| 7. 商品とパッケージデザイン評価 | 8. 内容量や数量についての妥当性 |

【調査・分析結果の活用】

分析結果は、経営指導員が当該事業者へ直接説明する形でフィードバックし、更なる改良を行う。必要に応じて、専門家を交えた商品開発・販路開拓支援につなげていく。

4. 経営状況の分析に関すること

◆経営分析

（１）現状と課題

〔現状〕 管内の小規模事業者は、新商品開発や売上向上の努力はしているものの、自社の状態を把握する力が伴っておらず、その場しのぎの経営を行っている。

当所では小規模事業者持続化補助金の申請支援、経営革新申請支援、日本政策金融公庫による融資斡旋時にしか経営分析を行っていない。また、経営分析を行う共通ツールが存在しない為、職員のスキル差により分析の水準にばらつきがある。

〔課題〕 今後は、小規模事業者の経営を安定的なものとする為に、共通ツールを用いて、経営分析、財務分析、外部環境分析、内部環境分析を実施する。事業者には分析結果をフィードバックすることで、自社の経営状態を把握し、実現可能な事業計画を策定できるようになることを目的に支援を行う。

（２）目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①セミナー 開催件数	0 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
②分析件数 （事業承継 分析を含む）	4 0 件	6 4 件	6 9 件	7 4 件	7 9 件	8 4 件

（３）事業内容

①経営分析セミナーの実施

小規模事業者には経営状態を読み解く力の重要性を伝える為に『経営分析セミナー』を開催、セミナー実施後に個別相談を実施しヒアリングを行う。

年に３回セミナーを実施し、募集人数は２０名を予定、当所会報やホームページで呼びかけを行う。申込みが少ない場合には、巡回訪問にて必要性が高いと思われる小規模事業者へ直接コンタクトする。セミナー開催後に経営指導員と専門家による個社支援を実施する。

②経営分析の内容

【対象者】 セミナー参加者の中で、意欲的で販路拡大の可能性が高い４社を選定。

引き続き小規模事業者持続化補助金、経営革新、事業承継等に取り組む事業者も対象とする。

【分析項目】 ローカルベンチマークを活用した、売上持続性を中心とした定量分析と「強み、弱み、脅威、機会」を把握する為に「ＳＷＯＴ分析」等を中心とした定性分析を実施する。

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。

（４）分析結果の活用

分析結果は当該事業者にはフィードバックし、定量分析と定性分析の結果をもとに、今後の事業展開策に活用すると共に、商品開発や販路開拓支援、経営革新、事業計画の策定等においても活用する。

経営指導員は事業者を客観的に測れる者として、半年毎に推移状況を把握し、事業遂行状況を確認し、その都度修正等を行う。最終的に、事業者が自分で分析をできるようになるよう支援していく。

◆事業承継

（１）現状と課題

【現状】 管内の小規模事業者は高齢化が進み、60歳以上の事業者が大半を占めており、後継者問題が浮き彫りになっており、事業者は後継者について考えてはいるものの、実際どうすれば良いのか解らずに悩んでいる事業者が多い。

【課題】 当所としては、福岡県事業承継支援ネットワークと協力し、事業者にはヒアリングを行っているが、事業承継計画まで至っている事業所は少なく、事業承継を行うにあたり、中長期に計画を策定することが理想であることから、早急に対策を講じる必要がある。

今後は事業承継を計画する事業者も経営分析をする対象とし、事業承継計画がスムーズに行えるように、あわせて支援していく。

（２）目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①セミナー 開催件数	0 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②事業承継事業 者分析数	0 回	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件

（３）事業内容

①事業承継入門セミナーの実施

事業承継計画策定支援を行う必要がある事業者を発掘する為、「事業承継入門セミナー」の開催、および巡回による該当者の掘り起しを行う。セミナーについては、柳川市報、当所会報、ホームページ、巡回時の案内等で募集を図り、半年に1回実施する。（1回のセミナーにつき20名参加予定）

セミナーでは事業承継計画を立てる重要性と取り組むタイミングに重点を置き説明する。経営指導員は、参加者の中でも事業承継に急を要する事業所からヒアリングを行い、事業所の経営理念と中長期目標、財務分析による経営状態の把握を行う。

②経営分析の内容

【対 象 者】 セミナー参加者の中から、事業承継に急ぎ取り組む必要のある事業所4社を選定。

【分析項目】 経営状態の把握をする為の財務分析と中長期経営計画を分析する。

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員が分析を行う。

（４）分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。その延長に事業承継計画策定支援も含まれる。また、日本商工会議所の「TOAS」システム上でデータベース化し情報を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。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 小規模事業者において、事業計画を策定することは、今後の成長を図る上で重要なファクターである。しかし、管内の小規模事業者で、事業計画を策定している者は少なく、当所においても事業計画策定支援は起業・創業セミナー時や経営革新、小規模事業者持続化補助金及びものづくり補助金など策定が必要な際にしか支援していないのが現状である。また、事業計画策定の意義や効果を把握していない事業者が多く、意識改革の面でも取り組まなければならない。

〔課題〕 今後は、セミナーで事業計画を策定する意義を伝えると共に、経営指導員は個社支援で事業者が成功に近づくように計画策定できるようバックアップする必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を伝える為に、事業計画を策定した事業所の事例や売上を上げる仕組み作り等をサブテーマに加えた「事業計画策定セミナー」を実施し、経営分析を行った事業者の8割程度の事業計画策定を目指す。

また、持続化補助金、経営革新、ものづくり補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者においても、実現可能性の高いものを選定し、事業計画につなげていく。

(3) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①事業計画策定セミナー開催数	0 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②事業承継計画策定セミナー開催数	0 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定件数 (事業承継計画事業者分を含む)	4 0 件	6 4 件	6 9 件	7 4 件	7 9 件	8 4 件

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

当所会報及びホームページにて募集し、「事業計画策定セミナー及び個別相談会」を年2回（1回あたり15名の参加予定）開催する。事業計画の必要性について、事例を交えたセミナーを実施し、参加者の理解を深める。

【支援対象】

基本的には経営分析を行った事業所を対象とするが、事業計画策定に意欲のある事業所についても対象とする。

対象者を掘り起こすために、「4. 経営状況の分析」で経営分析を行った事業者や持続化補助金、経営革新、ものづくり補助金を申請し、当所で実現可能性が高いと選定した事業者を対象に直接コンタクトをとる。

また、「事業計画策定セミナー及び個別相談会」の案内を当所会報やホームページにて周知を行い、事業計画策定に意欲のある事業者の掘り起こしを行う。

【手段・手法】

事業計画策定セミナーの受講者に対し経営指導員が担当で付く。担当者は外部専門家と連携をはかりつつ、実のある事業計画策定に繋げる。

事業計画策定セミナー カリキュラム（予定）

	時間割	時間	区分	内容	講師
①	9:00～10:00	60 分	講義	・ 事業計画の必要性 ・ 事業計画活用事例 ・ 時代変化と顧客ニーズのつかみ方	
休憩（5分休憩）					
②	10:05～11:05	60 分	講義	・ 自社の強みを活かした商品開発 （方針、目標、商品、サービス） ・ 販路開拓について	
休憩（5分休憩）					
③	11:10～12:10	60 分	ワーク	・ 事業計画を言葉に直してみよう	
休憩（60分休憩）					
④	13:10～14:40	90 分	講義	・ 事業計画書の作成について ・ 補助事業計画書の作成について	
休憩（10分休憩）					
⑤	14:50～16:50	120 分	ワーク	・ 事業計画書、補助事業計画書の作成 ・ 個別相談日程調整	

②事業承継計画策定セミナーの開催

今後、事業承継を考えている事業者を対象としたセミナーを年に2回開催し、事業承継計画の重要性と取り組むタイミングについて理解を深める。経営指導員は、事業承継後の経営状態が安定するように、事業承継策定支援を行う。

「4. 経営状況の分析」で事業承継入門セミナーに参加した企業に声かけをするほか、柳川市報、当所会報、ホームページ等で募集し、1回あたり20名程度の参加を予定している。

事業承継計画策定セミナー カリキュラム（予定）

	時間割	時間	区分	内容	講師
①	13:30～14:00	30 分	講義	○事業承継の現状 ○事業承継の5つのステップ	事業承継支援ネットワーク選任講師
休憩（5分休憩）					
②	14:00～14:30	30 分	講義	○事業承継計画策定の準備、作成手順	事業承継支援ネットワーク選任講師
③	14:35～15:05	30 分	講義	○事業承継計画策定の必要性 ・ 具体的な行動計画の明確化 ・ 事業承継を実施するための課題の把握 ・ 現状のビジネス課題の把握と磨き上げ ・ 自社株式、事業用資産の算定と経営権及び相続税等の対策 ・ 後継者の意欲醸成、必要な教育実施	事業承継支援ネットワーク選任講師
④	15:05～16:00	30 分	講義	○事業承継計画策定	事業承継支援ネットワーク選任講師
⑤	終了後	55 分	講義	○個別相談会	

③起業・創業セミナーの開催

起業、創業希望者を対象としたセミナーを年に3回開催し、起業、創業時に必要な知識の習得及び事業計画の全体構成、商圈分析等を学び、事業計画の実現性と重要性について理解を促進する。また、開業後、事業者が安心して健全な経営ができるように事業計画策定支援に取り組む。

柳川市報、当所会報、ホームページ等で募集し、1回あたり10名程度の参加を予定している。

柳川市起業・創業セミナー カリキュラム（予定）

■ 1 日目	
テーマ	内 容
○オリエンテーション	・セミナーの目的、狙い
○事業計画の作成	・事業計画の全体構成、共感マップの説明
○ワークショップ	・対象顧客とセールスポイントの絞り込み
○資金調達の知識	・資金調達制度の理解、金融機関との付き合い方の理解
○創業に関する諸手続き	・社会保険・労働保険の基本的な理解
■ 2 日目	
テーマ	内 容
○事業計画の作成	・商圈分析、市場調査の手法の理解 売上計画、利益計画の作成
○創業に関する諸手続き	・創業に必要な経理、諸手続きの知識と実務
○国、自治体の支援施策	・各種補助金など、起業の際に活用できる制度の紹介
○事業計画の作成	・事業計画書、開業計画書の作成
○プレゼンテーション	・受講者による計画書のプレゼンテーションとブラッシュアップ

④事業計画の策定

経営指導員は前述の地域の経済動向調査及び需要動向調査並びに経営分析による結果を踏まえ、小規模事業者が抱えている問題点や現状を把握し、事業計画を事業者と一緒に作成後、専門家を交え、事業計画の検討点や改善点を洗い出し、実現可能な事業計画策定を行う。

事業計画を策定するにあたり、中小企業基盤整備機構が提供するアプリ「経営計画つくるくん」を活用する。

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〕 事業計画策定後のフォローアップについては、補助金申請時等を除くと実施しておらず、事業計画策定のみに留まるケースが大半である。

事業者は事業計画を立てる事に必死で、その後の進行状況等の把握については無頓着なところがあり、経営指導員は事業計画とは別にフォローアップスケジュールを組み、事業所の進捗状況を把握する必要がある。

〔課題〕 今後はアフターフォロースケジュールを作成し、経営指導員による巡回や面談を行う。また、事業計画の見直しが出た場合はすぐに専門家と一緒に面談を実施し、計画を修正する。随時状況が変わっていくことが考えられることから、日本商工会議所の「TOAS」システムを活用し、最新情報を経営指導員で共有し、事業者が事業計画を遂行できるように支援していく。

（２）支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、フォローアップスケジュールを計画する。経営指導員と専門家による訪問及び面談を実施し、事業遂行状況を確認する。

進捗状況等により訪問・面談を増やす場合もあるが、順調に計画が進んでいる事業所においては回数を減らす等、臨機応変に対応する。最終的には事業者自らが経営分析、事業計画、計画実行、検証を行えるよう支援していく。

（３）目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ 対象事業者数	4 社	6 4 社	6 9 社	7 4 社	7 9 社	8 4 社
頻度（延回数）	—	1 2 8 回	1 3 8 回	1 4 8 回	1 5 8 回	1 6 8 回
売上増加事業者数	—	5 社	6 社	7 社	8 社	9 社
利益率 1 % 以上増 加の事業者数	—	5 社	6 社	7 社	8 社	9 社

（４）事業内容

事業計画策定事業所において、半年に 1 回、原則計 2 回フォローアップを実施する。ただし、事業者からの申出により変更になる場合は、臨機応変に対応する。なお、事業計画と進捗状況のズレが生じている場合については、専門家同行のもと計画修正点、改善点を見極め、場合によってはフォローアップ頻度を上げる。また、経営指導員が支援を行った際に、事業計画通りに順調だと判断した場合は、フォローアップ頻度を少なくする場合がある。

フォローアップに際しては、外部専門家として、地域金融機関、税理士、中小企業診断士、福岡県よろず支援拠点等と連携し支援を行う。

また、どの職員が見ても状況を把握できるように、日本商工会議所の「TOAS」システムを活用し、最新情報・状況の確認ができるようにする。

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〕 当所が共催の「ちくごバイヤービジネスマッチング会」（主催：久留米商工会議所）や「観光商談会～観光 de 九州」（主催：福岡商工会議所）など福岡県内で開催される商談会・展示会等への出展案内を行っているが、管内の参加事業者数が少なく、成約率も高くない。また、地域全体としては事業者による新たな商品開発は一定数出来上がってきているものの、商品やサービスの PR 力向上支援が十分でなく、消費者への訴求力が不足している。

また、特に小規模事業者は IT についての知識やスキルが不足しており、表計算ソフトの利用やホームページ作成などパソコンの実務的なセミナーは開催しているものの、販路開拓に IT を活用するセミナー開催などの支援は実施していない。

〔課題〕 商談会・展示会等出展時のレイアウトや装飾など「見せ方」についてのプロモーション手法や商談シート活用による円滑な交渉など、事前準備から出展後のアフターフォローまで伴走した支援を行い、成約件数および成約率の向上を図る。

そのため、越境ECサイトやInstagram、FacebookなどのSNSを取り入れた効果的な販路開拓についての支援を行う。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者は新規顧客獲得方法についての知識や経験が不足していると考えられ、自社の限られた経営資源を活かした商品開発やプロモーション戦略において、いかにして新規顧客を獲得するのかをセミナー等を通して身につけることができるよう支援する。

次に、事業者が販路開拓に取り組む機会として、各商談会・展示会の情報を提供する。主にBtoB向けとしては日本商工会議所や他の支援機関が実施する商談会・展示会の開催情報を、BtoC向けとしては柳川市内のまつり・イベントや首都圏で開催する「柳川フェア」などのイベント情報を提供し、事業者ごとに希望するニーズに合わせた出展を促す。

また、これまで人員確保や資金不足、経験不足などの問題により商談会・展示会への出展を断念し、販路開拓の機会を逸していた小規模事業者も多かったが、専門家の派遣や補助金等の活用はもちろん、事前の準備から出展後の進捗状況の確認まで、経営指導員が伴走して支援を行うことで、事業者の不安を払拭し、一体となった販路開拓に取り組む。

なお、商談会・展示会の選定については、事業者が求めるエリアやターゲット層と来場者の属性に差異がないことに留意し、効果的な出展に繋がるよう努める。

さらに、当所では2016年（平成28年）より初代柳川藩主「立花宗茂」公とその妻「闇千代」姫を新たな観光資源として着目し、柳川市や観光協会などと「『立花宗茂と闇千代』NHK大河ドラマ招致委員会」を組織しており、その中核を担う当所としては、統一ロゴマークによる公認制度に取り組み、事業者によるお土産品などの関連商品の開発を促す。開発された商品はリーフレットや公式HPへの掲載はもちろん、一同に誘客イベントや商談会・展示会への展示・出品等を行うことで、地域一体となったブランド化に取り組み、開発事業者の売上拡大を支援する。

（３）目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①商品プロモーションや SNS・EC 活用に関するセミナー開催回数	なし	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回
上記セミナーの参加者数（延べ人数）	—	1 5 人	3 0 人	3 0 人	4 0 人	4 0 人
②展示会・商談会 出展 支 援 件 数（BtoB）	1 2 社	1 5 社	2 0 社	2 0 社	2 5 社	2 5 社
展示会・商談会 出展による成約件数	4 件	6 件	8 件	8 件	1 0 件	1 0 件
イベント出展支援件数（BtoC）	2 8 社	3 0 社	4 0 社	4 0 社	5 0 社	5 0 社
イベント出展当日目標売上高（1社あたり）	7 万円	1 0 万円	1 2 万円	1 2 万円	1 2 万円	1 2 万円
原産地証明書発給件数	5 2 件	5 5 件	6 0 件	6 5 件	7 0 件	7 5 件

(4) 事業内容

①オンラインに対応した商品プロモーションやSNS宣伝に関するセミナーの開催

新型コロナウイルス感染症の影響により、直接面談型の商談会・展示会の開催回数が減少し、今後でもオンラインでの商談会・展示会は継続的に実施されると予想できる。そのため、柳川ブランド認定事業者や自社商品加工事業者など製造業を主な対象とし、PCやタブレット端末を使用したITに関する知識の習得やオンラインならではの商品PR手法についてのセミナーを開催し、ニューノーマルを意識した新たな需要獲得支援を行う。

また、InstagramやFacebookなどSNSを活用した商品プロモーションなど新たな集客方法についてのセミナーも開催し、ターゲットの絞り込みなど効果的な手法習得を促す。

《セミナーの開催例》

・販路開拓のためのSNS活用セミナー

【目的】 InstagramやFacebookを利用した商品PR、集客方法を学ぶ

【カリキュラム】 各メディアの特性・特徴・活用方法、顧客関係性構築方法等

【回数】 1回／年

【参加者数】 約20人

【募集方法】 柳川商工会議所のHP、会報におけるチラシ折込、柳川市報等での告知

・オンライン商談会対策セミナー

【目的】 オンラインに焦点を絞った商品プロモーション手法や交渉術について学ぶ

【カリキュラム】 参加バイヤーの属性や交渉方法、商品プロモーション等

【回数】 1回／年

【参加者数】 約20人

【募集方法】 柳川商工会議所のHP、会報におけるチラシ折込、柳川市報等での告知

②展示会、商談会の出展支援

《BtoB支援》

当所会報誌やホームページに掲載するほか、巡回・窓口相談時に各商談会・展示会の案内を行う。事業者支援としては、経営指導員等が同行し出展当日のサポートを行うだけでなく、必要に応じて当所がブースを一括で借り上げ、コマ割り制で出展事業者を募るなど、コスト面や人的面の負担を軽減し、「ALL柳川」で地域一体となり、全国を対象にした販路開拓に取り組む。特に、上記の製造業に加え、新型コロナウイルスの影響が大きい観光業も重点支援対象とする。

なお、出展事業者向けには事前に対策説明会等を開催し、実施後に名刺交換者へのアプローチ支援や商談の進捗状況を確認するなど、準備から成約に至るまで伴走型の支援を行うほか、成約に至らなかった場合にも、商品の改良・改善についてのフォローアップ支援を実施する。

【主な商談会・展示会出展候補先】

商談会・展示会名	開催時期	開催場所	来場者・出展者数 等	主な対象事業者	支援方法
ちくごバイヤービジネスマッチング会	9月	久留米市	出展者数者 約 60 社 バイヤー数 約 130 社	製造・加工・卸売事業者	個別
Food Expo 九州	9月	福岡市	バイヤー数 約 130 社	食品製造・加工業者	個別
Food Style in 福岡	11月	福岡市	出展者数者 約 580 社	食品製造・加工業者、卸売・小売事業者	個別

アグリフードExpo	11月 2月	東京・大 阪	出展者数者 約 670 社	農業関連事業者、 食品製造・加工 業者、	個別
観光マッチング2020 ～観光 de 九州～	2月	福岡市	バイヤー（旅行会社）数 約 20 社	観光サービス事 業者、 宿泊サービス事 業者	個別
東京インターナショナル ギフトショー	2月	東京	出展社数 約 2,400 社 来場者数 約 20 万人	製造・加工・卸 売・小売事業者	一括
スーパーマーケットトレ ードショー	2月	東京	出展社数 約 2,200 社 来場者数 約 9 万人	食品製造・加工 業者、卸売・小 売事業者	個別
ツーリズムExpoジャパン	10月	東京	来場者数 約 15 万人 (約 100 ヶ国)	観光サービス事 業者、 宿泊サービス事 業者	一括

《BtoC支援》

会報誌やホームページに掲載するほか、巡回・窓口相談時にまつりやイベントへの出展者募集情報の提供を行う。

【主なイベント出展候補先】

イベント名	開催時期	開催場所	主な対象事業者	来場者数
柳川よかもんまつり	11月	柳川市	飲食サービス事業者、 製造・加工業者、卸売・ 小売事業者	55,000人
柳川商工会議所青年部 「YEGよかつ祭」	3月	柳川市	飲食サービス事業者、 製造・加工業者、卸売・ 小売事業者	5,000人
筑後七国観光フェスタ	5月、8月	筑後市	飲食サービス事業者、 製造・加工業者、卸売・ 小売事業者	28,000人
RKBラジオまつり	10月	福岡市	飲食サービス事業者、 製造・加工業者、卸売・ 小売事業者	100,000人
柳川フェアin東京	1月	東京	飲食サービス事業者、 製造・加工業者、卸売・ 小売事業者	32,000人

《海外展開支援》

越境ECサイト活用による販路開拓セミナーの開催や海外バイヤーが多く集まる国内の展示会・商談会の出展サポート、JETRO主催・共催の海外見本市・展示会の案内など海外展開支援を実施する。取引成立後は、当所にて原産地証明書発給等に対応することで、取引継続の状況を随時確認する。

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〕 事業の評価及び見直しについては、事業年度終了後に開催する常議員会、議員総会において承認されている。

また、福岡県、柳川市の各担当部署に事業報告書を提出している。

〔課題〕 事業評価については、現段階では内部のみで実施しており、外部からの評価を求める体制には至っていない。PDCAサイクルをうまく回していく為には、外部有識者を含めた事業評価と見直しを検討していく必要がある。

(2) 事業内容

①「経営発達支援事業評価委員会」の設置

当所の常議員会・議員総会と併設して、経営コンサルタント、大学教授、中小企業診断士等の外部有識者、柳川市商工・ブランド振興課職員、法定経営指導員等で組織する「経営発達支援事業評価委員会」を設置する。

②「経営発達支援事業評価委員会」への報告

評価委員会は、年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価並びに承認を行う。

③事業の成果・評価・見直しの結果の公表

事業の成果・評価・見直しの結果は、柳川商工会議所ホームページ (<http://www.yanagawa-cci.or.jp>) で公表するとともに当所事務局に常備し、閲覧可能な状況とする。

9. 経営指導員等の資質の向上等に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 経営指導員等の資質向上の取組に関しては、福岡県商工会議所連合会主催の各階層別研修や中小企業基盤整備機構主催の専門研修等を中心に参加し、各種支援策や支援事例の習得などスキル向上を図ってきた。

〔課題〕 高度化、多様化する支援ニーズに対応するため、指導員全体で経営支援に対する考え方、提案力、行動力、思考力等の支援能力向上を図る必要がある。

経営指導員の支援事例、習得した支援ノウハウ、小規模事業者の経営状況等の分析結果等が組織内で活かされておらず、データベース化も不十分である。また、職員の退職や人事異動等によるマンパワー低下の防止や安定した伴走支援の維持・拡充体制の構築も必要不可欠である。

(2) 事業内容

①「経営指導員等WEB研修」の受講

日本商工会議所が実施するe-ラーニングについて、全ての経営指導員に受講を義務付け、経営計画作成、財務分析、マーケティング支援等の基礎知識の向上と支援能力の平準化を図る。

また、経営指導補助員、一般職員についても受講を推奨することにより、組織全体で経営支援スキル向上に努める。

②外部講習会等の積極的活用

経営指導員は、福岡県商工会議所連合会が開催する階級別研修会へ参加するなど支援ノウハウの修得を行う。

課題としている経営指導員に不足する支援能力の向上については、中小企業基盤整備機構等が実施する能力強化研修等に積極的に参加し、経営分析力やコーチング能力等のスキル向上を図り、事業計画の策定支援力、販路開拓、事業承継、IT活用等の能力向上に繋げる。

③専門家との同行によるOJT

連携する専門家の支援を受ける際には、担当指導員の同行を義務付け、専門家のヒアリング技術やコーチング技術や企業分析の視点、事業計画の構成等を学びスキルアップを図る。

④支援ノウハウの共有

各経営指導員の個社支援状況について報告会を毎月1回開催し、課題と支援策を共有するとともに今後の支援策について意見を交わし支援体制の共有を行う。指導経験の浅い指導員等は、経営指導現場への同行訪問を行う事で、支援ノウハウを蓄積していく。

⑤支援企業のデータベース化

支援内容については、当面の間、商工会議所支援システム「TOAS」の経営カルテでの管理により、指導員間の支援内容を共有するが、今後は、経営基幹システム「Bizミル」等の支援ツールを活用し、経営指導員が習得した事業所の支援状況を共通フォーマットにてデータベース化し、組織内で共有していく。

これにより、担当者の変更、異動になった場合でも、引き続き一定レベルの支援対応力を維持していくことに期待出来る。

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〕 小規模事業者向けの支援プログラムの一つとして、柳川市、柳川市商工会と連携した各種セミナー、個別相談会を実施している。

また、県南地区の商工会議所、金融機関と連携し、地域の需要動向や支援ノウハウ等に関する情報交換を行なっている。

〔課題〕 様々な情報交換が行われているが、各事業における問題点や課題が十分フィードバックされていないことなどフォローアップ体制が脆弱であり、各支援機関の特性を活かした連携実施や支援ノウハウの共有までには至っていない。

(2) 事業内容

①市内関係機関との連携・フォローアップ体制の強化

柳川市「商工・ブランド振興課」、柳川市商工会との連携により、市内小規模事業者の経営支援に特化した事業実施を行うことに加え、定期的な連絡会議を行うことで、各事業における課題や改善点の抽出、情報の共有化、フォローアップ体制の強化を図り、小規模事業者の支援ノウハウ向上に繋げていく。

②福岡県南地域中小企業支援プラットフォームとの連携

福岡県南部地域の商工会議所（久留米・大牟田・柳川・大川・八女・筑後・朝倉）及び県南地区に本店がある金融機関（筑邦銀行・筑後信用金庫・大川信用金庫・大牟田柳川信用金庫、福岡県信用組合）で構成する「福岡南地域中小企業支援プラットフォーム」にて年3回程度開催される連絡会議において、情報交換並びに連携しての販路拡大支援を実施する。

③地域中小企業支援協議会との連携

福岡県久留米中小企業振興事務所、自治体、金融機関、筑後地域の商工会議所、商工会、信用保証協会、日本政策金融公庫、中小企業振興センター、団体中央会、中小企業診断士協会等で組織される同協議会において、経営支援モデル企業への連携支援を実施する。

④金融機関との連携（日本政策金融公庫）

日本政策金融公庫久留米支店において開催される「経営改善普及事業担当者会議」において、各地域経済の動向、小規模事業者への経営支援状況、経営計画書策定実績等、経営発達支援計画に沿う事業について連携する。

また、毎月1回の定例相談会と融資相談会（1日公庫）を年2回開催、地域事業者への資金需要に対応する。

⑤公的支援機関との連携

中小企業基盤整備機構、福岡県事業承継支援ネットワーク、福岡県事業引継ぎ支援センター、福岡県よろず支援拠点、福岡働き方改革推進支援センター、福岡県知的財産支援センター等の公的な支援機関との連携を図り、相談からフォローアップまでを一貫して支援を行う。

⑥県南地区商工会議所との連携

福岡県南地区の商工会議所（久留米・大牟田・柳川・大川・八女・筑後・朝倉）専務理事会議、事務局長会議、中小企業相談所長会議において小規模事業者への支援策や有効な支援内容について情報交換を行う。

（３）効果

他の支援機関との連携により、支援ノウハウの向上を図るとともにこれまで当所では対応が難しかった経営課題や取組に対応することが可能となり、小規模事業者の経営力向上が見込まれる。

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〕 当地域では、江戸時代に整備された掘割を活かした「お堀めぐり」と名物「うなぎのセイロ蒸し」が代名詞となっており、一年を通して、国内外から多くの観光客が訪れている。

近年、柳川駅前が再開発され、ビジネスホテルが数軒開業するなど、これまで課題だった滞在時間の短さが若干改善しているが、上記資源以外の観光消費額はまだまだ少ない現状である。

〔課題〕 滞在時間の長期化やリピーター獲得のため、新たな地域資源を活用した観光商品の開発や回遊性を持たせた観光モデルコースの策定が急務となっている。

また、柳川市や観光協会など各団体と情報共有を行い、連携を強化し、面的な企画・事業実施に取り組む体制づくりが必要である。

（２）事業内容

①「柳川観光活性化協議会」の開催

当所では、来柳観光客数誘致による観光産業の活性化、さげもんや掘割などの地域資源を活用した観光商品の企画・開発等を行うため、柳川市や観光協会と「柳川観光活性化協議会」を定期的に開催している。（正副会長会議12回、総会1回）

当所は協議会の事務局を担っており、今後は専門家によるアドバイス支援や各種補助金の活用を検討し、円滑な観光商品の開発や地域ブランディングの推進を図る。

また、当地域には、有明海や柳川城址、縁結びの三柱神社、掘割を整備した田中吉政など、隠れた地

域資源が多く存在しており、これらを活用した、新たな観光商品の開発について調査研究を行う。

さらに、市や観光協会とともに、2021年3月のDMO法人（観光地域づくり法人）本登録を目指しており、商工業・農業・漁業が連携し、地域資源を発掘・磨き上げ、各産業にお金が落ちる仕組みづくりを進める。

（年間開催回数…総会1回、正副会長会議12回）

②「柳川ブランド」確立のための推進事業

当所は、柳川市が主導し、商工団体、農協、漁協などと組織する「柳川ブランド推進協議会」の構成委員として、毎月開催の「柳川ブランド推進幹事会」に参加するなど、今後も、事業者「柳川ブランド認定制度」の積極的な活用を促し、開発された商品の魅力向上、地域ブランド力の向上に繋げる。（年間開催回数…協議会2回、評価委員会3回、幹事会12回）

また、花ござや畳などのイ草製品製造業は、30年程前まで、当地域の主要産業の一つであったが中国産などの輸入品との価格競争や担い手不足によって、多くの事業者が廃業し、現在では、市内に5社程度しか存在していない。一方で、若い後継者の事業引き継ぎにより、靴のインソールやイ草マットなど現代の生活スタイルに合わせた商品開発が進められており、国産イ草の効果・効能にも注目が集まっている。そこで当所では、市や観光協会等と協力し、新商品開発や販路開拓の支援を行い、地域産業の再興と伝統技術の承継に取り組む。

③「立花宗茂と閻千代」NHK大河ドラマ招致委員会

当所では初代柳川藩主「立花宗茂」とその妻「閻千代」を隠れた地域資源と捉え、NHK大河ドラマ招致実現に向け、市や観光協会と招致委員会を設立し、機運醸成、知名度向上を目的に、主に福岡県内でのキャンペーンイベントの開催や公式グッズの制作などの事業を実施してきた。今後は、都市圏での関連イベントの開催など、全国的なPR活動を実施する。

また、ゆかりの地を巡るモデルルートの策定や前述のような事業者が開発したお土産品等の公認制度など、地域内での観光消費額を最大化させる仕組みづくりを行い、二人の物語が当地域の新たな魅力の柱となり、持続的に観光経済活動の活性化に寄与できるように取り組む。

（年間開催回数…総会1回、幹事会12回）

④柳川商店街振興組合および沖端商店会への側面的支援

当所管内には柳川商店街振興組合と沖端商店会の2つの商店会組織が存在する。柳川商店街振興組合は、市内の中心地に位置し、主に地元住民の利用がしており、一方、沖端商店会は、川下りの終着点であり、エリア内に、立花氏庭園「御花」や「北原白秋生家」が存在するため、観光客を主なターゲットにしている。

柳川商店街へは当所が事務局を担う柳川商店街環境整備促進協議会（市・当所・商店街で組織）を年に2回程度会議を開催し、空き店舗対策やまち歩き企画など商店街活性化事業を検討する。特に、商店街振興組合が運営する「柳川よかもん館」は、地元産の生鮮食品や柳川ブランド認定品などを取り揃えており、地域コミュニティの場や観光情報発信の拠点としても期待できるため、イベントや催事の開催など賑わい創出の中核として活用する

沖端商店会へは、担当職員が毎月の定例役員会に参加し、体験型観光商品の開発やさげもんめぐり期間中のイベント開催、沖端朝市（マルシェ）の実施など、観光客を回遊させ、域内の滞在時間を長期化するような観光消費創出事業について積極的な支援を行う。

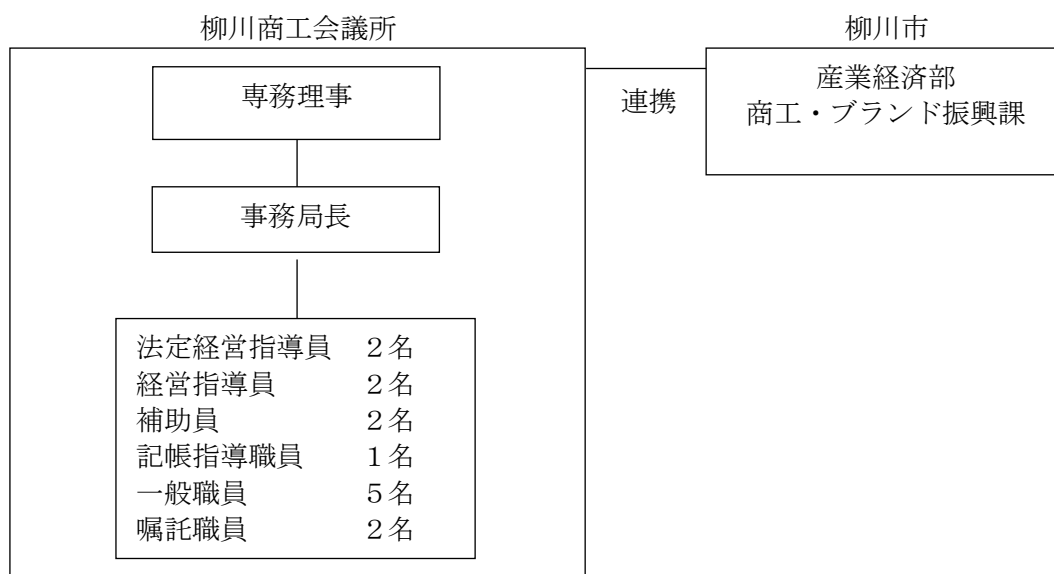
(別表 2)

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 2 年 1 0 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)



(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 : 新谷 将史

■ 連絡先 : 柳川商工会議所 経営支援課 TEL. 0944-73-7000

■ 氏 名 : 與田 武文

■ 連絡先 : 柳川商工会議所 地域振興課 TEL. 0944-73-7000

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・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提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①柳川商工会議所

〒832-0045

福岡県柳川市本町 117-2

柳川商工会議所 経営支援課

TEL : 0944-73-7000 / FAX : 0944-73-3030

E-Mail : support@yanagawa-cci.or.jp

②関係市町村

〒839-0293

福岡県柳川市大和町鷹ノ尾 120 柳川市役所大和庁舎

柳川市 産業経済部 商工・ブランド振興課

TEL : 0944-73-8111(代) / FAX : 0944-76-1170

E-Mail : syoushin@city.yanagawa.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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300
地域経済動向調査事業費	500	500	500	500	500
需要動向調査事業費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
経営分析事業費	800	800	800	800	800
事業計画策定支援事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
販路開拓支援事業	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

(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
会費収入、国補助金、福岡県補助金、柳川市補助金、各種事業収入 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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
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