

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 上毛町の概要

(1) 上毛町の立地と歴史

上毛町は、福岡県の最東端に位置し、西は豊前市、北は吉富町、東から南は大分県中津市に接しており、東を山国川、西を佐井川に挟まれ、山間部を除いて起伏は少ない。総面積は、62.44k m²の田園地帯である。北九州市を起点とした東九州自動車道路が当地に開通したことに伴い、平成27年4月「上毛スマートインターチェンジ」の供用が開始された。これにより、福岡市から約80分、北九州市から約40分の立地となった。

上毛町の誕生の歴史をみると、明治22年「明治の大合併」により現在のコミュニティを形成する単位となっている西吉富村、南吉富村、友枝村、唐原村の4村が誕生した。以後、昭和30年「昭和の大合併」により、南吉富村と西吉富村の合併で新吉富村が誕生し、唐原村と友枝村が合併し大平村が誕生した。平成17年「平成の大合併」により、新吉富村と大平村が合併し上毛町が誕生した。



(2) 人口

昭和40年に9,973人(国勢調査)あった人口は、年々減少し、平成17年に8,172人(国勢調査)、平成28年に7,745人(上毛町役場の調査)に減少している。世帯数は微増傾向である。高齢化率は33.6%になっている。旧新吉富村の人口は微増傾向にあるが、旧大平村は減少傾向である。この傾向は、今後、生活基盤や経済面にも大きな影響を及ぼすことが懸念される。



(3) 地域産業

① 1次産業

上毛町の総面積62.44k m²の内訳(平成27年度町勢要覧より)は、耕地10.40k m²(16.7%)、宅地2.58k m²(4.1%)、森林38.86k m²(62.2%)となっている。森林は、占有面積のトップを占めるものの、林業は他の地域と同様衰退の一途をたどり、森林組合により広大な森林の維持管理が行われている。

農業は、町内に縄文・弥生時代の遺跡が発見さ



れるなど、古くより、基盤となる産業として町民の生活を支えてきた。耕地の90%を水田が占めるが、農家数、従事者共に大幅に減少しているため、営農組織やNPO法人等により維持されている。

② 2次産業

上毛町の製造業は、昭和50年の日産自動車九州工場（福岡県苅田町）の進出により、自動車関連の大企業の進出が続き、現在は5事業所となっている。これを背景に、製造品出荷額が大幅な増加となり、事業所数、従業者数は横這い状態にある。一方、地元の製造業は、小規模事業者で経営者の高齢化が進んでいる。

③ 3次産業

上毛町には商店街等の店舗の集中はなく、卸・小売業は、点在している。前述の上毛町の立地と歴史で記載の通り、4村（南吉富村、西吉富村、唐原村、友枝村）が合併し誕生したものであり、この4村のそれぞれの住民の生活を維持するために発展し、家族労働者を中心とした小規模事業者となっている。

II. 上毛町の商工業等の現状と課題

① 商業の現状と課題

上毛町の商工業者数は減少傾向にあり、平成17年の合併時に279事業者だったが、平成24年には237事業者へ減少している。その内訳は、別表（3ページに記載）の通り、卸売・小売業30.4%、医療・福祉関係9.3%、サービス業29.5%となっており、全体の69.2%を占めている。

一方、商工業者従業者数では、卸売・小売業は14.2%、医療・福祉関係17.0%、サービス業18.5%となっており、49.7%を占めている。占有率は、事業者数に比べ、従業者数は少ない。

卸・小売業とサービス業の事業者数は減少傾向にあり、事業者の81.4%は小規模事業者のため、町外から稼ぐ力が乏しい。この状況を招いた要因には、国道10号線の路線変更や東九州自動車道の開通のより、近郊の大型商業施設へのアクセスが良くなったことや従前より隣接する大分県3大都市のひとつの中津市と生活圏を共有しているため、町内の購買力の多くが町外に流出していることが考えられる。

高齢化率の上昇により、医療・福祉関係は今後も成長を望めるが、卸・小売業やサービス業は事業継承・後継者問題に緊急の対策を行う必要がある。また、町内の事業者（既存事業者、及び、新規創業者）を育成し、発展させることで、購買力の町外流出をくい止める必要がある。

② 工業の現状と課題

製造業は、事業者数では9.7%を占めるに過ぎないが、大企業があることから、従業者数は40.9%を占めている。町外から稼ぐ力があり、基幹となる産業で、その中心となるのは自動車関連の大規模事業所で、雇用者数は600人程度ある。これらの事業所で働く人の定住化の促進を図ることで、人口増加や消費需要の増加の期待ができる。

一方、地元の製造業は、小規模事業者で、経営者の高齢化が進んでいるものの、地域特産品を利用した商品開発に取り組んでいることから、この取組に対しての支援が必要である。

建設業は、東九州自動車道路等の大型工事が終わったことで、事業所数、従業者数共に

減少し、他の業種と同様経営者の高齢化が進んでいる。

商工業者の業種別内訳及び業種別従業者内訳(平成 24 年度経済センサス)

	建設	製造	卸・小売業	医療・福祉	サービス業	合計 構成比
事業所数	50(50) 21.1%	23(16) 9.7%	72(54) 30.4%	22(16) 9.3%	70(57) 29.5%	237(193) 100.0%
従業者数	215 9.4%	933 40.9%	324 14.2%	387 17.0%	423 18.5%	2,282 100.0%

※括弧内は小規模事業者数

Ⅲ. 上毛町商工会の現状と課題

- ①当会は、今日まで、金融・税務・経理等の経営改善普及事業を中心に、事業者からの申し出に対し指導を行ってきた。物産展や商談会についても当会が開催することも、積極的に参加を促すことはなく、事業者からの問い合わせや相談があった場合のみ、案内を行っていた。近年、地域の経済活性化に対する議論はほとんど行われておらず、商業部会や工業部会の活動は、平成 22 年以降行われていない。さらに、事業者にも、当会の啓発活動に問題があるものの、商工会が経営支援機関である認識は薄く、経営支援を求められることはほとんどなかった。
- ②当会の会員数は 158 事業所(平成 29 年 3 月末)で、従業者数 20 人以下の事業者が 98% を占め、その内、5 人以下の小企業者は 89%を占めている。この小企業者の 50%は従業員がいない個人経営である。確定申告指導先 57 事業所の場合、事業主の年齢は、60 歳以上が 36 事業所(63%)で、その内、後継者がいない事業先は 31 事業所(86%)となっている。事業主の高齢化と後継者不足が課題である。
- ③当会の指導体制は、事務局長 1 名、経営指導員 1 名、経営支援員 2 名、記帳指導職員(パート) 1 名の 5 名である。記帳指導職員を除き、平成 27 年度の新任である。各職務の知識や経験共に少なく指導態勢も不十分である。また、平成 27 年 9 月に信用金庫が撤退したため、上毛町内の金融機関は郵便局と JA になったことから、今後、当会の経営発達支援業務の重要性は増加している。地域のイベントへの係りの見直しを含め、当会の指導態勢の再構築が必要である。

Ⅳ. 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

(1) 町外から稼ぐ事業者の育成

上毛町の基幹となる産業は製造業であり、大規模事業所に支えられている。町外から稼ぐ力がある業種は、製造業に加え、医療・福祉関係がある。これらの業種のみならず、個々の事業者が自社の事業状況を客観的に見つめなおし、継続的な発展を遂げることが必要である。最終目標は、小規模でも町外から稼ぐ力がある事業者の育成である。

(2) 経営者の若返り

地域の日常生活を維持するために必要とされる事業者は、高齢化と後継者不足により、近い将来、その大半を隣接の中津市や吉富町等に頼ることになりかねない。この課題

の解決には、経営者の若返りと若い世代の創業を支援することが緊急かつ重要である。

(3) 町内需要の流出防止と町外への販路拡大による需要の拡大

当地区の事業者、とりわけ小売業者は、旧4村の生活基盤を支えることを前提として事業を行ってきたことから、消費者目線からの事業活動にやや乏しいため、当地区内外の需要動向等の視点を取り入れた支援が必要である。

また、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事業者の多くは、「売れるもの」より、「作りたいもの」をつくり販売している。これらの事業者は、小規模事業者であり、消費者目線の事業活動の支援だけでなく、総合的な支援も必要である。

V. 経営発達支援事業の目標

(1) 「業績向上を目指す（成長発展）」を指向する事業者の育成

- ① 中小機構の経営計画作成アプリ『経営計画つくるくん』をはじめとする簡易な経営状況分析ツールを活用することで、事業者ごとの経営状況を見える化し、支援の方向を明確化する。分析結果を基礎に事業者と対話を行い、事業の方向性に合わせ、効果的な伴走型支援を実現する。多くの事業者は「現状維持（持続的発展）」を指向していると考えられるため、売上増加や長期的な事業拡大に向けた支援を行い、その先として「業績向上を目指す（成長発展）」を指向するように発展成長させて行く。
- ② 「事業承継または、他の事業者（創業者含む）への継承」は、その顧客や経営ノウハウ等を創業者や他の事業者へ継承することで、町内事業者の減少を防ぐとともに、「業績向上を目指す（成長発展）」へ支援を行う。

(2) 町内外の需要調査による販路拡大及び地域特産品等を利用した新商品開発の支援

- ① 町内の物産直売所にて、アンケート調査やヒアリング調査を実施し、商品力の向上及び地域特産品等を利用した新商品開発の支援を行う。改良商品や新商品は、再度、町内の物産直売所にて、アンケート調査やヒアリング調査を実施する。
- ② 上記①の商品や販路拡大を望む商品を物産展や商談会への参加、アンテナショップへの出店を積極的に支援する。

VI. 目標達成に向けた方針

(1) 経営分析の重要性を啓発し、実現可能な事業計画策定支援

- ① 事業者（会員・非会員）に対し、簡易な経営分析方法で経営分析を実施し、その効果や必要性の理解を促す。
- ② 経営分析を基に、事業の方向性について事業者と検討を行い、事業者の今後の指向に沿って、課題解決に向けたアクションプランを付した事業計画の策定を支援する。
- ③ 策定した事業計画の遂行に向け、定期的な訪問を実施する。また、創業者についても事業計画作成支援を行い、事業の立ち上げから成長発展を支援する。
- ④ 事業計画の作成には、地域経済の動向調査や需要動向調査の結果、及び、物産展・商談会への参加やアンテナショップ出店で得られた新たな重要動向等の情報を盛り込んでいく。

(2) 経営発達支援計画の達成に向けた取組体制と指導態勢の構築

- ①需要の拡大、世代交代、創業、雇用の拡大等の地域経済状況について、商工会職員と事業者とで一緒になって議論を行うことで、地域経済の活性化について地域の事業者が主体的に考え、取り組む体制をつくる。
- ②他の支援機関との連携や支援ノウハウ等の情報交換を実施し、商工会職員の支援能力の向上を図る。
- ③商工会の内部では、商工会役職員に外部の専門家を加えた支援状況共有会議を定期的開催し、情報の共有と支援能力の向上を目指す。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (平成30年4月1日～平成35年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

現状の課題

- ・地域の経済動向を知るデータとしては、経済センサスや国勢調査等、国が実施する大規模な調査の統計データはあるが、上毛町で活用できるように加工していないため、積極的には活用できていない。

施策1：全国商工会連合会をはじめ中小企業の経済動向調査に特化した福岡ひびき信用金庫や信金中央金庫等の景気調査レポートを活用

-1. 具体的な実施内容

- ・全国や福岡県の中小企業の経済動向を取りまとめる。
- ・取りまとめの資料として、中小企業の経済動向調査に特化した全国商工会連合会、信金中央金庫、福岡ひびき信用金庫の景気調査レポートを使用する。
- ・取りまとめは下記の内容で行い、3ヶ月毎に年4回取りまとめ、ホームページに公表する。

(調査地域) ①九州北部<福岡県、佐賀県、長崎県> ②福岡県
上記の地域ごとに、下記の業種別に調査項目を取りまとめる。
(業種名) ①建設業 ②製造業 ③卸売 ④小売 ⑤サービス業
(調査項目) ①売上高 ②収益 ③雇用 ④業況

-2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果

- ・他地域の景況状況と当地の景況状況（後述の施策2）を比較分析し、個社事業の活動への利用を支援する。
- ・経営分析の際に、基礎データとして活用する。
- ・創業、事業計画の作成支援の際に基礎データとして活用する。
- ・金融機関や上毛町との情報交換会の際に、本データを見ながら議論、情報交換を行う。

-3. 目標

支援内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
レポート作成回数	0回	4回	4回	4回	4回	4回
レポート公表回数	0回	4回	4回	4回	4回	4回

施策2：地区ごとに集約したデータを記載した町内地図の作成

-1. 具体的な実施内容

- ・上毛町全体の経済状況を把握するために、西吉富地区 南吉富地区 友枝地区 唐原地区の旧4村毎に、下記の項目を調査する。
- ・調査の結果を記載した上毛町の地図を、年に1回、作成し、ホームページに公表する。

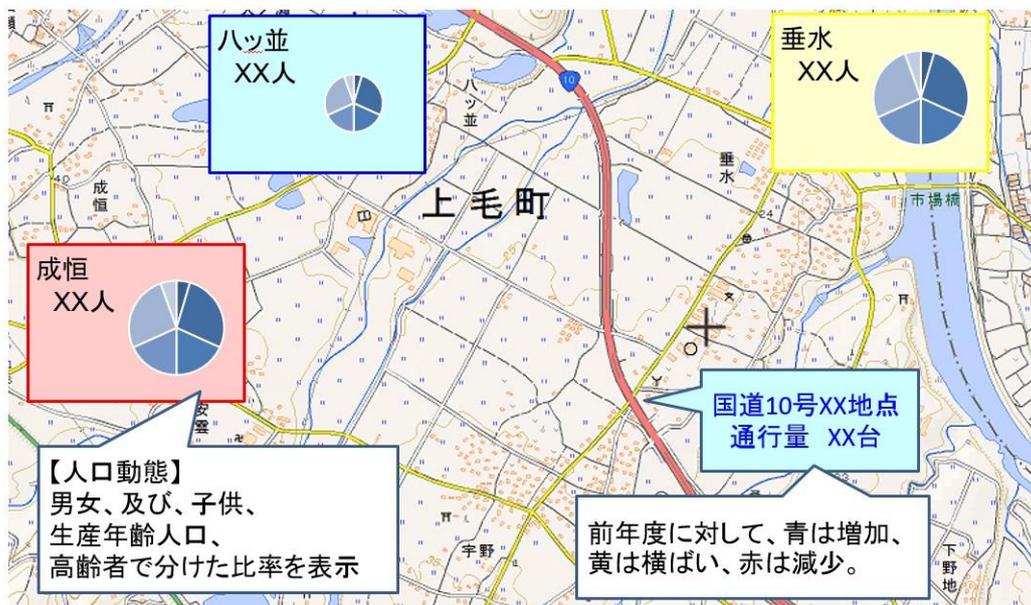
- ①自治会レベルでの人口数、人口増減、高齢化状況。(上毛町に提供を依頼)
- ②直売所の利用者数。(各直売所に提供を依頼)
- ③小規模事業者事業所の業績状況。(確定申告指導先、及び、経営分析先の事業者)
- ④プレミアム商品券の利用金額、利用場所。(商工会にて既に保有)
- ⑤高速道路、国道の通行台数。(西日本高速道路株式会社、北九州国道事務所)

-2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果

- ・他地域の経済状況と当地の経済状況を比較分析し、個社事業の活動への利用を支援する。
- ・経営分析の際に、基礎データとして活用する。
- ・創業、事業計画の作成支援の際に基礎データとして活用する。
- ・金融機関や上毛町との情報交換会の際に、本データを見ながら議論、情報交換を行う。

-3. 目標

支援内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
地図作成回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回



町内地図の作成例

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

現状の課題

- ・多くの小規模事業者は、自社の状況を感覚的にしか捉えられていない。
- ・小規模事業者と経営指導員等の商工会職員の双方に経営分析に関する知識が不十分。
- ・小規模事業者の多くは、当会の啓発活動に問題があるものの、経営分析をする意味の理解が不十分なため、必要性も感じていない。

**施策3：簡易な経営分析方法を提供することで、多くの事業者について経営分析を行い、事業者
に経営分析の効果、及び、必要性を理解してもらう**

-1. 具体的な実施内容

- ・税務相談所会員や記帳指導先（商工会の会員、非会員を問わない）を中心に、巡回訪問で商工会の会員、非会員を問わず、経営分析の実施を働きかける。
- ・小規模事業者への巡回訪問時や商工会窓口利用時に、その場で『経営計画つくるくん』を体験してもらい、経営分析の効果や必要性を理解してもらう。
- ・当会にて、すでに確定申告書・決算書等資料を保有する事業者については、『簡易な経営分析システム』にて経営分析を行い、現状を把握する。分析結果は、当会にて個社毎に蓄積する。

※『簡易な経営分析システム』とは

当商工会が Excel で自作したシステム。決算書のデータ（主に損益計算書）を入力し、売上高や粗利益等の推移を時系列に確認することが出来る。

『簡易な経営分析システム』で分析する項目

売上高、経費項目、粗利益、営業利益、経常利益

※上記の項目を損益計算書から抽出し、時系列で分析する。

※『経営計画つくるくん』とは

中小機構が作成した経営計画作成のためのソフトウェアで Windows のタブレットや iPad にて動作する。画面に表示された質問に答えていくことで簡易的な経営計画の作成が出来る。

『経営計画つくるくん』の画面例

『経営計画つくるくん』にて事業者ヒアリングする項目

大項目		小項目				
1	企業概要	業種	事業の特長	売上ベスト5	利益ベスト5	所在地
		電話番号	代表者	設立年	従業員数	—
2	事業コンセプト	顧客種類	顧客性別	顧客年齢	顧客居住地	顧客メリット・魅力
		仕入のポイント	製造のポイント	販売のポイント	アフターサービス	—
3	市場分析	成長性	顧客ニーズ	—	—	—
4	競合分析	競合社数	競合社名	競合の戦略	競合の規模	—
5	自社分析	自社の強み	ブランドイメージ	自社の業況	—	—
6	3年後の目標	今後の方針	売上目標	利益目標	事業領域	商圏
7	目指す方向	誰に提供するか	何を提供するか	どのように提供するか	—	—

-2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果

- ・簡単な入力操作で経営分析ができるアプリ（ソフトウェア）を利用することで、経営分析に関する十分なスキルが無くても、経営分析が出来るようになる。
- ・小規模事業者の意識や考え方を整理し、見える化することで、自社を客観的に見られるようになる。
- ・小規模事業者の意識や考え方を、商工会ほかの支援機関（場合によっては後継者）と共有できるようになる。
- ・簡易な経営分析を踏まえ、詳細な経営分析（中小機構の経営自己診断システム外）やSWOT分析を行い、事業者の課題を整理し、優先順位付けをする。
- ・経営分析の結果を、事業者にフィードバックすることにより、事業計画策定に導くことができる。
- ・経営分析の結果を踏まえ、事業者自身が主体となって、今後の経営の方向性として、「現状維持（持続的発展）」・「業績向上を目指す（成長発展）」・「事業承継または、他の事業者（創業者含む）への継承」を決める機会をつくる。また、今後の方向性を3分類に仕分けることで、商工会として効果的な事業計画策定支援ができるようになる。

-3. 目標

支援内容	現状(H29)	H30	H31	H32	H33	H34
経営状況分析を行う事業者数	19件	25件	25件	25件	25件	25件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

現状の課題

- ・今までは、事業計画の策定が行われていないか、または、各種補助金申請や金融の申し込み等の場合において、それらのためだけに事業計画を作っていた。そのため、事業計画が実際に活用されないことも多かった。
- ・創業者は、十分な事業計画がないまま創業しているケースがある。
- ・当会には、年に1～2件の創業の相談がある程度で、対応としても受身的なケースが多かった。その結果、創業者の育成・支援が不十分であった。

施策4：アクションプランを付した事業計画の作成を支援

-1. 具体的な実施内容

- ・経営分析（施策3）を実施した事業者のうち①経営課題解決の意識や意欲が高い事業者②後継者のいる事業者③財務内容等に速やかな改善が必要とする事業者等を中心に、業況把握の巡回を実施し、事業計画策定の働きかけを行う。
- ・事業計画の作成にあたっては、地域経済の動向調査（施策1、施策2）や需要動向調査等を活用していく。
- ・課題解決取組のアクションプラン（行動計画）を付した事業計画の作成を支援する。
- ・計画策定後のフォローアップ用に進行状況チェック表を作成する。
- ・高度な専門的知識を必要とする課題については、中小企業診断士等の専門家を派遣する。

-2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果

- ・事業計画策定により、小規模事業者の意識が変わり、漠然とした経営から、日々、継続的に考えながらの経営へと転換する。
- ・事業計画策定の中で、事業者と商工会職員との対話を通じて、事業者の意識を「従来の延長線」という意識から「新しいことに取り組む」という意識へと方向転換を促すことで、持続的な経営を支援することができる。
- ・意識が「新しいことに取り組む」へと向かった経営者については、経営革新計画の策定を促す。経営革新計画の策定にあたっては、福岡県が主宰する地域中小企業支援協議会と連携する。

-3. 目標

支援内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
事業計画策定件数	3件	6件	6件	6件	6件	6件

施策5：創業支援

～京築管内4町4商工会で開設した創業応援団4Kを活用～

～上毛町がH29年度に新設の「創業促進支援事業助成金」の利用促進～

※4町：上毛町、吉富町、築上町、みやこ町

4商工会：上毛町商工会、吉富町商工会、築上町商工会、みやこ町商工会

創業応援団4Kの活動

4町4商工会の創業に関する施策や創業予定者の情報等の意見交換会、創業に関する情報発信、創業に必要な知識習得のセミナー開催（毎年4回）等を行っている。

※創業促進支援事業助成金

新たに開業する中小企業者（個人・法人）、及び、事業継承を行う予定の方（個人・法人）が業態転換や新事業・新分野に進出する場合に、対象経費の2分の1以内で、かつ、金融機関等からの融資額の2分の1以内の額（限度額200万円）を助成。

-1. 具体的な実施内容

・ 創業者の掘り起こし

- ①創業応援団4Kが開催するセミナーに、京築管内4町の創業予定者・創業希望者の参加を促し、受講後アンケートや意見交換により参加者の情報を入手する。
- ②上毛町より「創業促進支援事業助成金」への問い合わせ状況の情報を入手する。
- ③巡回訪問や商工会窓口での問い合わせ等の情報と併せて、上記で得た情報を蓄積する。

・ 創業予定者・創業希望者に対する支援

- ①入手情報を基に、商工会職員が訪問や窓口にて、中小企業庁発刊の冊子「夢を実現する創業」を利用し、創業に関する情報や支援内容等について説明を行い、創業への不安を軽減する。
- ②廃業または事業後継者を探している小規模事業者とのマッチングを勧める。

・ 創業の準備に入った事業者に対する支援

- ①中小機構の中小企業支援ビジネスネット「J-Net21」の業種別開業ガイド等を利用し業種の特徴を踏まえた支援を行う。
- ②事業計画作成には、開業資金の準備を含め、福岡ひびき信用金庫や日本政策公庫等の金融機関との連携を行う。また、上毛町の「創業促進支援事業助成金」の利用に向けて上毛町と連携する。
- ③開業後は、巡回訪問により、事業が順調に進むように支援を続ける。

-2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果

- ・ 創業に関して相談場所がわからずに迷っている人の「道しるべ」になる。
- ・ 廃業または事業後継者を探している小規模事業者と創業者の意見交換が行える。
- ・ 上毛町、金融機関、商工会の連携により、支援内容の充実が図られる。
- ・ 廃業または事業後継者を探している小規模事業者は、その顧客や経営ノウハウ等を創業者へ継承することができ、町内事業者の減少を防ぐ。

-3. 目標

支援内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
創業支援	2件	3件	3件	3件	3件	3件

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

現状の課題

- ・ 今までの事業計画策定後の実施支援は、小規模事業者からの追加指導の依頼等があった場合に限られており、不定期なものであった。そのため、専門家派遣等によるフォローアップが後手に回ることがあった。

施策6：事業計画の確実な実施のため、定期的な巡回訪問によるフォローアップの実施

- 1. 具体的な実施内容
 - ・事業計画を策定した事業者及び創業者（施策4 施策5）を、商工会職員が巡回訪問し、事業計画の実施状況をフォローする。
 - ・巡回訪問の頻度は、実施直後では1ヵ月に1回とし、事業計画の進捗状況にあわせて、3ヵ月に1回までの間で調整する。
 - ・事業計画の進捗状況の管理は、課題解決取組のアクションプラン（行動計画）や進行状況チェック表に沿って行う。事業計画の進捗状況が思わしくない場合は、事業者と共に阻害要因を明らかにし、解決していく。
 - ・著しい経営環境の変化等により、事業計画の進捗の大幅な遅れが懸念される場合は、専門家の派遣等を実施し、フォローアップが後手に回らないようにする。
 - ・創業者については、開業当初の計画と開業後の事業状況との大幅な乖離が発生した場合は、専門家との連携によりフォローアップを行う
- 2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果
 - ・伴走型の支援を行うことで、小規模事業者が事業計画を確実に実行できるようにする。
 - ・事業計画を確実に実行することで、経営目標を達成させる。
- 3. 目標

事業計画を策定した事業者（施策4）

支援内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
事業計画フォローアップ 事業者数	3者	9者	15者	21者	27者	33者
事業計画策定事業者の フォローアップ延回数	15回	54回	90回	126回	162回	198回

事業計画を策定した創業者（施策5）

支援内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
事業計画フォローアップ 創業者数	2者	5者	8者	11者	14者	17者
事業計画策定創業者の フォローアップ延回数	0回	30回	48回	66回	84回	102回

※施策4、施策5にて事業計画を策定した事業者を5年間は継続して支援を行う。
 そのため、事業計画継続支援者数は、過去5年間分の事業計画策定者数の累計となっている。
 ※フォローアップ延回数は、1事業者を2ヵ月に1回の頻度で訪問するとして計算。

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

現状の課題

- ・当商工会で、需要動向調査を実施したことがなく、商品開発に関しても、消費者の声を広く集めることがなかった。
- ・商品開発や販売が事業者側のイメージや考え方だけで行われており、消費者の視点での開発が出来ていない。
- ・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事業者は、趣味レベルの零細な小規模事業者で、売れるものより、作りたいものをつくり販売している。

施策7：物産直売所の来店者へのヒアリング調査

(上毛町には、「道の駅しんよしとみ」と「産直処 さわやか市」という2つの物産直売所がある。)

-1. 具体的な実施内容

- ・本施策の適用対象は、事業計画を策定した小規模事業者（施策4、施策5）と地域特産品（川底柿と上毛レモン）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とする。

※「川底柿」と「レモン」は「上毛町地域活性化協議会」にて、生産の拡大や商品開発に力を入れている。当会は、この協議会の構成メンバーである。

(1) 事業計画を策定した小規模事業者のうち、食品製造業と小売業を対象

当該小規模事業者のうち2社の販売する商品の重点品目について、当地域内での消費者ニーズの把握を目的として、ヒアリング調査を実施する。

①調査方法

商工会職員が外部専門家と連携して、1年に1回実施

②調査項目

価格 内容量 味 購入者年齢・性別 居住地区等

③調査場所

物産直売所「道の駅しんよしとみ」または「産直処 さわやか市」の内1ヵ所

④調査対象

当地域内で日常生活用品を購入する消費者50人

⑤調査結果の集計

性別、年代別、地域別に評価を取りまとめる。

(2) 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を対象

当該事業者のうち、1社の「川底柿」または「上毛レモン」を利用した商品について、「作りたいもの」から「売れるもの」へ意識の変革を促し、商品力の向上を目的として、開発中の商品や販売している商品について「試食によるヒアリング調査」を実施する。

①調査方法

商工会職員が外部専門家と連携して、1年に1回実施

②調査項目

価格 数量 味 材料 購入者年齢・性別 居住地区等

③調査場所

物産直売所「道の駅しんよしとみ」または「産直処 さわやか市」の内1ヵ所

④調査対象

物産直売所の来場者 30人

⑤調査結果の集計

性別、年代別、地域別に評価を取りまとめる。

-2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果

- ・商品開発に消費者の視点を反映させることで、商品力を向上させた後、再度、消費者の意見を聞き商品力をさらに向上させる。
- ・調査結果の集計は、商工会職員と地域事業者で構成する「みらい上毛 推進委員会」（後述の施策10）及び、商工会職員と外部専門家（中小企業診断士）で構成する「支援状況共有会議」（後述の施策15）にて検討し、当該小規模事業者の商品開発や販路開拓等へ助言を行う。
- ・地域特産品を利用した商品開発及び販売する事業者には、商品力向上のノウハウや人材が乏しいので、町内の成長的発展を目指す小規模事業者と連携により、商品力の向上や販路開拓等を行うことを提案していく。

-3. 目標

事業計画を策定した小規模事業者のうち、食品製造業と小売業を対象

支援内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
調査回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
調査対象数	0人	50人	50人	50人	50人	50人
フィードバック 事業者数	0事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者

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を対象

支援内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
調査回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
調査対象数	0人	30人	30人	30人	30人	30人
フィードバック 事業者数	0事業者	1事業者	1事業者	1事業者	1事業者	1事業者

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

現状の課題

- ・今までは、福岡県商工会連合会等の関係機関から開催の情報提供があった物産展や展示会商談会の情報を一方的に会員事業者に情報を流していた。
- ・小規模事業者は提供された情報を活用できず、売上増加に繋げることができていない。
- ・地域商品を取り扱う事業者は、趣味レベルの零細な事業者である。
- ・物産展や商談会での売上向上や成約率向上、及び、アンテナショップでの売上向上等について、事業者だけでなく商工会職員にもノウハウがない。
- ・高齢化、及び、人口減少が進行しており、今後も町内の需要は減少していくことが懸念される。

施策 8：小規模事業者の商品を、町内 2 か所の物産直売所へ出品の支援

- 1. 具体的な実施内容
 - ・需要動向調査（施策 7）を実施後、商品力を向上させた商品を町内の 2 か所の物産直売所に出品の支援を行う。
- 2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果
 - ・ブランド力や供給力が弱い商品や趣味レベルの商品について、販路を開拓することが出来る。
 - ・物産直売所での販売実績を積み重ねることで、ブランド力や供給力が強化され、町外での販売ができる商品へと成長する。
 - ・販路開拓の成果を事業計画に盛り込む。
- 3. 目標

支援内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
直売所への新規出品数	0	1	1	2	2	2

施策 9：小規模事業者の商品やサービスを、物産展や商談会への参加、アンテナショップへの出展の支援

- 1. 具体的な実施内容
 - ・事業計画を策定した小規模事業者（施策 4）の商品やサービス、需要動向調査の結果を反映させた商品（施策 7）、直売所で販売実績を積んだ商品（施策 8）の出店を支援する。
 - ・福岡県商工会連合会が関与する物産展、商談会、アンテナショップを中心に参加、出展を勧める。
 - ・福岡県商工会連合会の出展案内直接配信制度の登録を勧める。
 - ・出展前に、効果的な出展となるための支援を実施する。
 - ①小規模事業者に物産展等の視察を勧め、当会職員が同行する。
 - ②福岡県商工会連合会等が主催するセミナーに小規模事業者と共に当会職員が参加する。
 - ③セミナー参加で得たノウハウ（プレゼンシートの作成方法、商品の PR 方法、出店ブースの見せ方等）の活用について支援を行う。
 - ④商談会ではクロージング段階までフォローを行う。
 - ⑤バイヤーや来店者の意見等の集約の支援を行う。
- 2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果
 - ・出展により得られた情報や意見を新商品開発や既存商品のレベルアップに取り入れる。
 - ・販路開拓の成果を事業計画に盛り込む。
 - ・出展に関する一連の支援を通じて、商工会内にノウハウを蓄積し、今後の支援に役立てる。

-3. 目標

支援内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
物産展・商談会への 出展事業者数	2件	2件	2件	2件	3件	3件
物産展・商談会での 取引先の成約件数	0件	2件	2件	2件	3件	3件
アンテナショップへの 出店事業者数	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者	3事業者	3事業者

II. 地域経済の活性化に資する取組

現状の課題

- ・当会の内部組織の商業部会や工業部会は、近年、活動を行っていないため、地域経済の活性化についての議論や取組が乏しい。
- ・当会の地域経済活性化に係る事業は、プレミアム付地域商品券発行事業を行っているに止まり、青年部・女性部が「上毛祭り」ほか、2～3のイベントに出店者として参加している程度である。
- ・上毛町は「住みたい上毛町推進プロジェクト」により、地域資源を活用した交流・暮らし・仕事の好循環を作り出すことを推進中である。このプロジェクトに商工会は積極的に係っていない。
- ・「上毛町地域活性化協議会」では「川底柿」と「レモン」について、生産の拡大や商品開発に力を入れている。商工会は、この協議会の構成メンバーであるが積極的に係っていない。

※上毛町地域活性化協議会のメンバー

「道の駅しんよしとみ」、「産直処 さわやか市」、福岡京築農業協同組合、上毛町

施策10：商工会内に地域経済活性化に取り組む「みらい上毛 推進委員会」（仮称）の設置

-1. 具体的な実施内容

- ・当商工会の内部組織として、「みらい上毛 推進委員会」（仮称）を設置する。
 - ①設立目的は、地域の事業者が主体となって、地域経済の活性化のため、需要の拡大、世代交代、創業、雇用の拡大、交流人口の増加等の課題解決に取り組む。
 - ②構成メンバーは、商工会職員に加え、事業者（会員、非会員を問わず）とし、開催は3ヶ月に1回開催する。
- ・「みらい上毛 推進委員会」（仮称）と外部団体との連携を行う。
 - ①地域特産品の商品開発を行う零細な小規模事業者の掘り起こしを行い、「上毛町地域活性化協議会」と連携し、「川底柿」や「レモン」と同様に地域特産品の生産拡大や商品開発に力を入れていく。
 - ②町外の事業者の集まる「田舎暮らし研究サロン」の職員と意見交換を行い、町外目線での上毛町の「強み」と「弱み」を把握する。意見交換は、年1回開催し、出された意見は推進委員会で議論していく。

※田舎暮らし研究サロン

「住みたい上毛町推進プロジェクト」の一環事業。地域おこし協力隊員が常駐し、訪問者数は月平均 100 名。3 割が周辺市町村、7 割が東京をはじめとする遠方からの訪問者。自分の仕事を持ち込み、空き家で田舎暮らしを体験する「ワーキングステイ」も行っている。

- 2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果
- ・地域特産品の開発、販売を通じて、生産者、事業者（製品製造者、販売者）、福岡京築農業協同組合、上毛町、商工会が、活性化に向けての方向性を共有できる。
 - ・町外出身者の目線を活かすことで、地域の人では気づかない地域の魅力が発掘でき、活性化策に結びつける。
 - ・「住みたい上毛町推進プロジェクト」を官民一体となって推進ができる。

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

現状の課題

- ・今までは、金融機関との情報交換は必要に応じて行っている程度であった。そのため、いまますぐ必要な情報について情報交換するだけであり、上毛町の経済状況、事業者への支援状況及び支援方法等については情報交換できていない。
- ・上毛町との定期的な情報交換は行っていなかった。そのため、「住みたい上毛町推進プロジェクト」等の町が推進する事業への協力体制が弱かった。
- ・町内で、郵便局や JA を除くと唯一の金融機関であった福岡ひびき信用金庫の宇野支店が平成 27 年 9 月で閉店となり、事業者への支援機関が商工会のみになった。

施策 1 1：福岡ひびき信用金庫 豊前支店との情報交換会（4ヶ月に1回）及び、日本政策金融公庫との情報交換会（年1回）の開催

- 1. 具体的な実施内容
- ・福岡ひびき信用金庫 豊前支店との情報交換会を定期的（4ヶ月に1回）に開催する。開催目的は、同信用金庫が保有する上毛町をはじめ近隣地区の経済状況の情報入手や、金融支援ほかの支援方法について指導を受ける。
 - ・日本政策金融公庫との情報交換会（年1回開催）を行う。開催の目的は、同公庫が保有する小規模事業者支援のための各種資料の活用や、業種別の財務状況把握方法の指導を受ける。
 - ・情報交換会では、地域の経済動向調査（施策1）結果や上毛町内の地区状況（施策2）の資料を活用し、意見交換をする。
- 2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果
- ・金融機関に常に上毛町への関心を持ってもらうことで、事業者が金融機関からの支援が必要な時に、支援を受けやすくする。
 - ・情報交換で得られた知識やノウハウ等を本経営発達支援計画の各施策に役立てる。
 - ・商工会職員の支援スキルを向上させる。

-3. 目標

施策内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
情報交換会（福岡ひびき信用金庫 豊前支店）	1回	3回	3回	3回	3回	3回
情報交換会 （日本政策金融公庫）	1回	1回	1回	1回	1回	1回

施策12：上毛町企画情報課との情報交換会を開催（6ヶ月に1回開催）

-1. 具体的な実施内容

- ・上毛町 企画情報課（商工会の担当部署）との情報交換会を定期的（6ヶ月に1回）に開催する。
- ・開催の目的は、上毛町の「創業促進支援事業助成金」ほか創業に係る情報交換や「みらい上毛 推進委員会」の活動状況等の経営発達支援計画に係る事業の進捗状況及び課題の説明を行う。

-2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果

- ・上毛町の経済及び小規模事業者の現状や他の支援機関の情報を提供することで、上毛町の商工業者関連の施策の充実を促進する。
- ・上毛町に、本経営発達支援計画の遂行目的や効果等の理解を深めてもらうことができる。

-3. 目標

施策内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
情報交換会	1回	2回	2回	2回	2回	2回

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

現状の課題

- ・今までは、商工会の資料は、補助金申請、融資斡旋等の事業毎に保管（紙、電子資料）を行っており、商工会職員が個別の事業者に対する支援の全体像をつかむことが難しかった。
- ・会議形式での意見交換等を行っていなかった。そのため、特定の職員しか個別事業所の状況を把握できておらず、情報共有ができていなかった。
- ・経営発達支援事業の実施に必要な資質の向上に係る研修は、福岡県商工会連合会や福岡県中小企業振興事務所等により、職員の役割を踏まえた内容で実施され、職員は参加しているものの、研修後の知識の活用や他職員への提供が行われていない。

施策13：支援カルテの構築

- 1. 具体的な実施内容
 - ・個々の事業者に関する情報や資料を事業者別に取りまとめたファイルを作成する。このファイルを支援カルテと呼ぶ。
 - ・支援カルテは、事業者の属性関連、財務関連、事業計画関連、支援関連等を時系列に取りまとめる。
 - ・支援カルテを作成することで、事業者の全体像や事業状況等を職員全員が素早く把握できる。
 - ・支援ファイルの更新は、経営指導員だけでなく各職員が入手した情報を更新していく。
- 2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果
 - ・事業者毎に、過去の支援内容の全体像を短時間で把握できるようになるため、事業者に対して、よりの確な支援が出来るようになる。
 - ・職員の人事異動時には、支援ファイルにより、事業者の状況や課題等を引き継いでいく。
 - ・情報共有会議（週1回 実施中）に利用し、情報の共有と情報の更新を行っていく。
 - ・支援状況共有会議（後述 施策14）にて、支援ファイルを活用し、情報の共有と具体的な議論が行える。
 - ・資料の作成や資料を取りまとめることにより、職員の能力の向上ができる。
- 3. 目標

施策内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
支援カルテの利用	案を作成し試行中	仕組み構築	仕組みの維持・継続			

施策14：支援状況共有会議の開催（月に1回、2時間程度）

- 1. 具体的な実施内容
 - ・支援状況共有会議を毎月1回（2時間程度）開催し、事業者の支援内容に関する情報交換と意見交換を実施する。
 - ・構成メンバーは、商工会職員、及び、外部の専門家（中小企業診断士）とする。
 - ・支援状況共有会議では、地域経済動向調査や需要動向調査等の事業者支援への活用ノウハウの指導を受ける。
- 2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果
 - ・商工会職員の間で情報提供、意見交換を行うことにより、支援カルテの充実が行われ、全職員が事業所の状況の把握できる。
 - ・外部の専門家から支援ノウハウの移転を受けることにより、商工会職員の支援能力を向上させることができ、支援内容が充実する。
- 3. 目標

施策内容	現状 (H29)	H30	H31	H32	H33	H34
支援状況共有会議	0回	12回	12回	12回	12回	12回

施策15：研修報告会の開催 及び、商工会内での勉強会の開催（月に1回、1時間程度）

- 1. 具体的な実施内容
 - ・研修参加後に、研修参加者が講師となり、随時、研修報告会を行う。
 - ・勉強会の開催は、毎月1回1時間。
 - ・勉強会のテーマは、経営分析、コミュニケーション能力、PDCA サイクル等職員の合議で決定する。
 - ・講師は職員が勤め、職員の役割や得意分野を考慮し決定する。
- 2. 成果の活用方法、及び、小規模事業者に対する効果
 - ・職員が講師を務めることで、知識の整理と伝え方が学べる。
 - ・知識の習得から、活用へと発展させていく。
 - ・知識の活用方法は、福岡県商工会連合会から、スーパーバイザーの派遣を受け、職員の個別指導も受ける。
 - ・知識の活用方法や活用結果は、事業者支援に生かし、情報共有会議にて報告や議論を行う。議論の内容等は、各事業者の支援カルテに蓄積していく。
 - ・職員個々の能力の向上により、当商工会組織として、支援ノウハウや指導内容の向上が図られ、小規模事業者へ適切な指導が行える。

3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

現状の課題

- ・今までは、事業の評価及び見直しは行っていなかった。

- 1. 具体的な実施内容
 - ・経営発達支援計画・進捗管理会議を設置する。
 - ①構成メンバーは、商工会職員と商工会正副会長とし、四半期毎に開催する。
 - ②本会議は、経営発達支援計画の各施策の意図や内容の共有を行い、進捗状況のチェックを行う。
 - ③本会議にて、進捗状況のチェックのため、単年度ごとの事業計画を作成する。
 - ・経営発達支援計画評価委員会を設置する。
 - ①設置目的は、本計画の各施策の評価及び見直しを行う。
 - ②本委員会は、年に1回開催する。
 - ③構成メンバーは、上毛町、福岡ひびき信用金庫、中小企業診断士などの外部有識者、及び、福岡県商工会連合会、商工会正副会長、商工会事務局とする。
 - ④事業評価は、単年度ごとの事業計画を基に実施する。
 - ・商工会の各理事へは、理事会の開催時に報告する。
- 2. 評価結果の公表
 - ・評価結果は、上毛町商工会のホームページにて外部に公表し、通常総会で報告を行う。