経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	宗像市商工会（法人番号 2290005005963） 宗像市　　（地方公共団体コード 402206）
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日 ～ 令和 11 年 3 月 31 日
目標	**経営発達支援事業の目標** (1) 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を反映させた、経営基盤の強化と経営力向上支援 (2) 売れる商品づくりに向けた商品開発支援と市内事業者が潤う仕組みづくり (3) 小規模事業者に必要な DX 化を推進し、業務効率化、生産性向上支援 (4) 地域産業の担い手確保・育成のための創業支援と経営者の高齢化に伴う円滑な事業承継支援により地域小規模事業者減少に歯止めをかける
事業内容	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 国が提供するビッグデータや市が実施する景況調査を活用し、地域経済動向を分析し公表する。分析結果は事業計画策定時の基礎資料と今後の商工業支援施策に繋げる。 4. 需要動向調査に関すること 消費者ニーズ・観光経済調査を汲み取り、商品展開、販路拡大、事業計画策定時の基礎資料と今後の商工業支援施策に繋げる。 5. 経営状況の分析に関すること 財務分析、非財務分析を踏まえ、小規模事業者の経営課題等を認識させ事業計画策定等に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画の策定前段階において、DX に関する意識や知識を習得させる DX セミナー開催。創業者育成のための創業セミナー開催、将来の事業承継に備えるための事業承継支援など、実現可能な事業計画策定支援を実施する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定者に対し、計画の難易度、計画遂行へのモチベーションに応じて、3 段階レベルのフォローアップを柱に実施支援を行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の販路拡大に繋がる商談会等の出展事業への支援と IT・DX を活用した支援を行い、新たな販路開拓に繋げる。
連絡先	宗像市商工会 〒811-3436　福岡県宗像市東郷 1-3-10 TEL：0940-36-2268　FAX：0940-36-7822 e-mail：munakata@shokokai.ne.jp 宗像市 産業振興部 産業政策課 〒811-3492 福岡県宗像市東郷 1-1-1 TEL：0940-36-0037　FAX：0940-36-0320 e-mail：sangyouseisaku@city.munakata.lg.jp

（別表１）

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

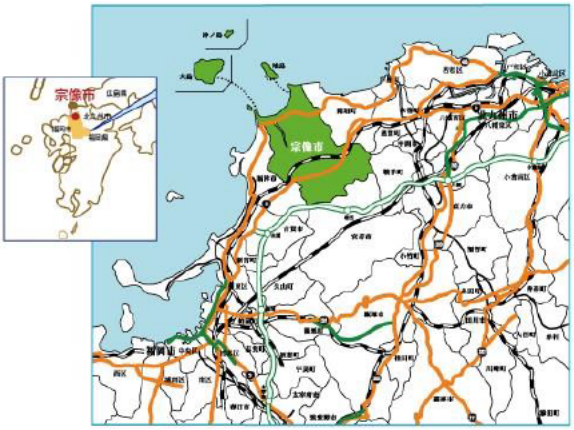
1. 目標

(1)地域の現状及び課題

① 現状

◆沿革・地勢

福岡県宗像市は平成 15 年に旧宗像市と旧玄海町が合併し、さらに平成 17 年には旧大島村と合併し、現在の宗像市となった。総面積は 119.94 平方キロメートル。宗像市は北九州市から 35km、福岡市から 30km と両政令指定都市の中間に位置し、北を除く 3 方向を山に囲まれ、玄界灘に大島、地島、沖ノ島、勝島を有しており、市の中心部には、水源でもある釣川が流れ、玄界灘に注いでいる。市内を東西に横断する JR 鹿児島本線や国道 3 号及び国道 495 号により二大都市への交通アクセスが充実し、住宅団地や大学、大型商業施設などが相次いで進出した。これに伴い、急激な都市化が進み、生活環境や都市基盤が整備され、教育や文化、子育て支援などが充実している。当会の管轄地域は宗像市全域である。



【「宗像市の概要」より引用】

◆人口の推移

宗像市は昭和 30 年～40 年代の大型団地開発を背景として順調に人口が増加し、住宅都市として発展してきた。第 2 次宗像市総合計画 前期基本計画（平成 27 年度～令和元年度）では、2025 年における人口 96,000 人を維持できている状態を目指し、高齢者人口の増加と生産年齢人口の減少が引き起こす様々な問題や課題の抑止に努め、住みよいまちづくりを進めてきた。後期基本計画（令和 2 年度～令和 6 年度）も引き続き、様々な施策に取り組んだ結果、総人口の増減はあるものの、人口減少時代に突入している現在においても人口を維持し続けている。

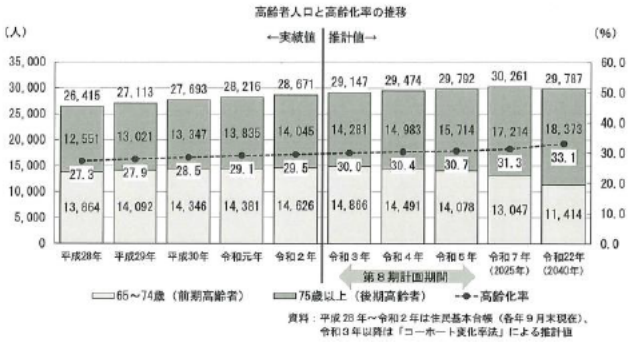
年月	令和元年	令和 2 年	令和 3 年	令和 4 年	令和 5 年 7 月末現在
人口	96,900	96,990	96,931	96,954	97,091
世帯数	43,111	43,664	44,078	44,528	44,732

【「宗像市の人口・世帯数」より引用】

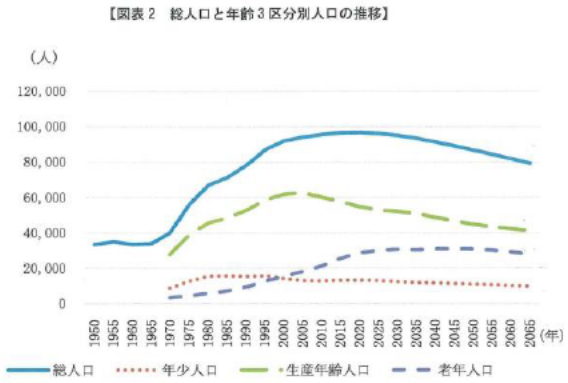
年	実績（国勢調査）		宗像市人口ビジョン（将来展望人口）								
	2015 H27	2020 R2	2025 R7	2030 R12	2035 R17	2040 R22	2045 R27	2050 R32	2055 R37	2060 R42	2065 R47
総人口（人）	96,516	97,095	97,156	96,711	95,901	94,926	93,749	92,783	91,958	91,072	90,052
年少人口（人）	13,057	13,338	13,651	13,634	13,785	14,230	14,538	14,627	14,555	14,616	14,747
生産年齢人口（人）	57,809	53,601	53,203	52,477	51,734	49,778	48,269	47,035	46,597	46,748	47,001
老年人口（人）	25,650	30,156	30,302	30,600	30,382	30,918	30,942	31,121	30,806	29,708	28,304

【「宗像市人口ビジョン 将来展望人口」より引用】

人口は維持しているものの、高齢化率は上昇の一途をたどっており、高齢化率は平成 28 年で 27.3%。令和 3 年以降は 30%を超えるという推計値となっている。高齢化の進展によって、生産年齢人口割合の低下と老年人口割合の増加が進むことで、高齢者一人当たりを支える生産年齢人口は減少する。このことは、 生産年齢人口にかかる負担の増加を意味し、総人口の減少による影響以上に、地域経済規模を縮小させ、域内消費の低下や一人当たりの所得を低下させるおそれがある。 地域経済規模の縮小がいったん始まると、それが社会生活サービスの低下などを招き、更なる人口流出を引き起こすという悪循環に陥ることが考えられる。このような悪循環の下では、日常の買い物や医療などの市民生活に不可欠な生活サービスの確保が困難になったり、都市機能を支えるサービス産業が衰退したりし、第 3 次産業を中心に、雇用機会の大幅な減少や都市機能の低下が生じるおそれがある。



【「第 8 期 宗像市高齢者福祉計画・介護保険事業計画」より引用】



【「宗像市人口ビジョン」より引用】

◆商工業の業種

宗像市の商工業者数は 10 年比較してみると大幅な増減もなく維持している。

業種別にみると、最も多い業種割合が「サービス業（29%）」、次いで「小売業（27%）」、「飲食店・宿泊業（16%）」となっている。商工業者数全体を見ても「小売業、飲食店、宿泊業、サービス業」の業種割合が 72%を占めており、逆に建設業、製造業、卸売業の割合が低くなっている。

令和 4 年度と平成 24 年度の 10 年比較では商工業者数は若干微増となっているものの、小規模事業者数においては、463 事業者の減少となっている。

宗像市の事業者数・業種別割合の推移（10 年比較）

業種	令和 4 年度		平成 24 年度		事業者数増減
	①事業者数（件）	②業種割合（%）	③事業者数（件）	④業種割合（%）	① － ③（件）
建設業	346	15	426	19	△80
製造業	107	5	134	6	△27
卸売業	111	5	57	3	54
小売業	606	27	661	30	△55
飲食店・宿泊業	360	72% 16	275	12	85
サービス業	665	29	652	29	13
その他	62	3	18	1	44
商工業者合計	2,257	100	2,223	100	34
小規模事業者数	1,558		2,021		△463

【「商工会実態調査」より引用】

◆業種別の現状

（小売業、飲食店、宿泊業、サービス業）

平成29年7月に「『神宿る島』宗像・沖ノ島と関連遺産群」が世界遺産登録されたことにより、「宗像市」の認知度が上がり、団体ツアー客や個人客が増えるなど観光入込客数が増加している。

宗像市は、「宗像大社」、「道の駅むなかた」を核として、玄界灘の海の幸、歴史、文化、食、自然といった観光資源に恵まれている背景もあることから、小売業、飲食店、宿泊業、サービス業といった業種割合が高く、10年比較では、飲食店・宿泊業とサービス業を合わせて、98事業者と増加している。また、宗像市はベッドタウンでもあることから、昔から小売業の割合が高いものの、近年の市内や隣市の大型店や全国展開チェーン店等の出店増加等により、10年比較では、55事業者が減少している。また、業種割合が最も高いサービス業では、近年の高齢化が加速している社会背景があることから「医療福祉」の事業者が増加し、さらに、市内には小学校14校、中学校7校、義務教育学校1校の22校、高校2校、大学2校があることから、「教育、学習支援業」に関しては、福岡県、全国と比較した割合が比較的に高いといった傾向がみられる。

このような中、新型コロナウイルス感染症の影響に加え、原油高騰による物価上昇等の経営環境の変化により、現在も厳しい状況が続いている。特に新型コロナウイルス感染症の影響は、緊急事態宣言による外出自粛や営業自粛による観光客の減少等により、小売業・飲食店・宿泊業・サース業は大きく売上を落とした。

（建設業、製造業、卸売業）

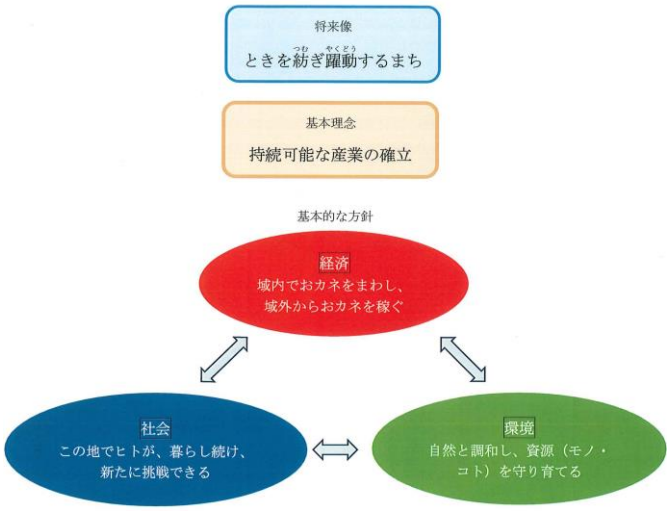
建設業は市内に核となる工業団地等がなく、さらに元請け業者は少なく、下請け業者が中心で、その多くは小規模事業者となっており、人手不足や事業主の高齢化と後継者不足といった問題が見受けられる。製造業は福岡県内の人口が同規模の自治体と比較すると、製造業における宗像市の事業所数、従業員数、製造品出荷額等は一番小さく、食料品製造業が大半を占めている。

また、工業用地が少ないこともあり、市内の二次産業者が少なく、市内で加工された地域産品も少なく、10 年比較では、建設業・製造業は 107 事業者と大幅に減少している。卸売業は 54 事業者と増加しているものの、全体の業種割合では 5%と低い割合である。

◆宗像市産業振興計画について

宗像市の第 2 次宗像市総合計画の将来像は「<u>ときを紡ぎ躍動するまち</u>」を掲げており、後期基本計画では、宗像市が今後も持続的に発展していくことを目的に SDGs の理念を取り入れている。

宗像市産業振興計画（令和 3 年度～令和 7 年度）では、後期基本計画を受け、SDGs が定める目標の達成に不可欠である「経済・社会・環境」の三側面の考え方を踏まえ、経済成長を担う産業振興分野の基本理念を「持続可能な産業の確立」とされている。



【「宗像市産業振興計画」より引用】

◆宗像市の産業の現状分析

宗像市は産業の現状、情勢の変化から、市の内部要因を「強み」と「弱み」に、また外部要因を「機会」と「脅威」に分類し、それぞれを掛け合わせてクロス SWOT 分析にて産業の現状を分析している。

クロスSWOT分析 内部要因である本市産業の「強み（Strength）」「弱み（Weakness）」と、外部要因である「機会（Opportunity）」「脅威（Threat）」をそれぞれを掛け合わせて分析します。		市の内部要因 （市の各産業の現状より）	
		① 強み（Strength） 本市産業の強み	② 弱み（Weakness） 本市産業の弱み
市を取り巻く外部要因（市の各産業の現状・情勢の変化より）	③ 機会（Opportunity） 本市産業に好影響を与える要因	⑤ 強み × 機会 強みを活かして 機会をつかむ	⑥ 弱み × 機会 機会を逃さないように 弱みを克服する
	④ 脅威（Threat） 本市産業に悪影響を及ぼす要因	⑦ 強み × 脅威 強みを活かして 脅威を脱する	⑧ 弱み × 脅威 脅威に負けないよう 弱みを守る

	① 強み	② 弱み
③機会	① 強み×機会 ・マイクロツーリズムやSDGs などの意識変化による地産地消への回帰 ・食の安全ニーズに対応した高付加価値化 ・デジタル化や育てる漁業など新しい取組の促進 ・社会変化に対応した創業機会や業態変化への挑戦 ・多様な観光資源のコト消費化 ・資源と資源を結び付けた新たな商品やサービスの展開	② 弱み×機会 ・IT等の新たな技術を活用した既存生産者の知の継承 ・IT等の新たな技術を活用した生産性及び品質の向上 ・農林業の維持による景観形成 ・域内消費の促進 ・資源と資源をつないだ新たな商品やサービスの開発 ・多様な観光資源のコト消費化
④脅威	③ 強み×脅威 ・リスク分散のための新たな販路の拡大 ・デジタル化、DX による新規従業者の就業可能性の拡大 ・加工等による高付加価値化に伴う競争力強化 ・水産業の維持による環境保全 ・創業支援による人材の確保 ・人材交流や異業種交流の促進による人材育成	④ 弱み×脅威 ・農林業の維持による環境保全、防災、減災 ・農地集積等による生産性の向上 ・市の産業を支える人材の確保、育成 ・ターゲットに応じたブランド化の促進 ・インターネットを活用したPRと新たな販路開拓 ・人材交流や異業種交流の促進による人材育成

【「宗像市産業振興計画」より引用】※赤字は本計画関連

② 取り組むべき課題

宗像市は市産業の現状分析を踏まえ、宗像市の取り組むべき課題ごとに・取組方針・取組例を定めている。

取り組むべき課題①	取組方針	商工業分野・取組例
魅力ある資源の維持と資源の結びつきの強化	事業者の有する技術、知的財産などの承継を支援。	**●ビジネス交流の推進** 産業分野や地域にとらわれず、人やビジネスの新たな繋がりにより、各分野の枠を超えた連携を創出することで、付加価値の創造が促進されるように交流を支援。 **●事業承継** 関係機関と連携し、事業承継に関する啓発、情報提供等。
高付加価値化	販路、購買層などターゲットに応じた商品開発や産業間の連携による商品開発を支援。また、魅力ある市内農産物、水産物、加工品及び観光資源の知名度向上に向けた取組などを支援。	**●地域資源の知名度向上** 地域産品や観光資源について、世界遺産を活かした展開など、それぞれの魅力を高め、発信力のある道の駅むなかたでの販売や様々なイベントへの出品、効果的な情報発信等を通じて、市内の農産物、水産物、加工品、観光資源の知名度を向上。 **●商品開発を支援** ビジネス交流の推進による商品開発のきっかけづくりや、市内の農産物、水産物等を原料とする商品開発を支援。 **●安全・安心の商品づくりを支援** GAP や HACCP、マリンエコラベルの認証取得、工程管理などによる安全・安心な商品に 向けた取組を支援。

【「宗像市産業振興計画」より引用】※赤字は商工会関連

〈取り組むべき課題①に対して〉

宗像市に充実した地域資源である一次産品（農産物・水産物）はあるものの、地域資源を活かした新商品開発は乏しい状況である。現事業者や創業者が市内の農産物、水産物等を原料とする商品開発や宗像市の知名度向上を目的とした商品・特産品等の開発支援が求められている。

（参考）福岡県の地域産業資源活用事業の促進に関する地域産業資源「宗像市」の内容（令和２年４月９日）

農林水産物	あかもく、あなご、あまだい、いか、いちじく、鐘崎天然とらふく、鐘崎天然ふく、サワラ、はかた一番どり、博多もずく、博多和牛、ひじき、ふくおかジビエ、マダイ、わかめ
その他の地域の観光資源	玄海・大島地域における宗像大社を中心にした歴史遺産

取り組むべき課題②	取組方針	商工業分野・取組例
販路拡大	多様な販売チャネルを活用し、域内及び輸出も含めた域外への販路の拡大を支援。また、販路拡大は市の魅力を伝える機会でもあり、新たなファンの獲得を目指す。	**●見本市の実施** 飲食事業者やバイヤーに対して見本市を実施し、市内のこだわりの農産物、水産物及び それらの加工品やそれに携わる生産者を知ってもらい、あわせて宗像市の魅力を伝え、発信。 **●オンラインショップの充実** 商品やサービスを消費者に認知してもらい、「欲しい」と感じさせ、実際に商品を消費者に購入してもらうための経路「販売チャネル」の多様化に対応する取組を支援。 **●マーケティングリサーチ** 事業の展開にあたっては、消費者のニーズ、動向を把握し、課題に対するデータを様々な手法を用いて収集・分析。

資源の最大活用と魅力発信による消費拡大	資源の結びつきや産業間連携による商品、コンテンツの造成、効果的な 情報発信など、地域全体で稼ぐ取組を促進。また、観光拠点施設の周辺に民間資本の誘導や新規店舗誘導を促進することで、観光・商業の相乗効果を狙う。	**●イベントの実施** 宗像の農産物や水産物を使用した産地ならではの食のイベントやスポーツ大会などの各種イベントを通して、特産品や観光資源への認知度を上げ、消費拡大、店舗や宿泊施設等への集客を促し、市内事業者が潤う仕組みづくりに取組む。 **●体験型観光メニューの開発とツアー造成** 「コト消費」「トキ消費」「イミ消費」など消費者の価値観の変化に対応し、観光資源を活かした体験メニューの開発とツアー造成。 **●観光拠点施設周辺への民間誘導と既存店舗支援** 観光資源の発掘や活用を進めると共に民間資本の誘導や新規店舗誘導を促進。宿泊業や飲食業の既存店舗に対し、ネットワーク作りや事業の磨き上げ等を支援。 **●北部沿道活性化** イベントや実証事業の実施により、道の駅むなかたを拠点とした北部沿道商業地等を活性化し、観光・商業の相乗効果を狙う。 市内事業者が儲かる視点を加えながら、文化、モノ、コトの資源を宗像でしか味わえないものとして発信し、地域社会との連携を図る。

【「宗像市産業振興計画」より引用】※赤字は商工会関連

〈取り組むべき課題②に対して〉

小規模事業者が、自社商品の開発・販路拡大を行う場合、自店舗等だけのネットワークでは商圏が限られている。そのため、宗像市の魅力を発信していくためにも、商品をブラシュアップさせ、多様な販売チャネルを活用し、域内及び域外への販路拡大の支援が求められている。

取り組むべき課題③	取組方針	商工業分野・取組例
激変する社会変化の対応	新型コロナウイルス感染症の拡大や DX(デジタルトランスフォーメーション)等がもたらす様々な社会の変化に対応した商品開発や新しい形でのイベントの開催、事業形態の変化に向けた取組など、事業者がチャレンジする新たな取組への支援を検討、実施。また、併せて経営の安定化に向け支援。	**●事業者への情報提供** SDGs に代表される産業に影響を与える取組や変化等の情報を、事業者へ提供。 **●事業者支援の検討** キャッシュレス決済の導入やオンラインサービスの開発など、新型コロナウイルス感染症拡大による環境の変化に対応する取組への支援。 **●市内消費の促進** プレミアム付き商品券の発行、市内観光客、宿泊客の増加に向けた取組など、市内消費を促す取組を実施。 **●企業の経営安定化支援** 既存事業者の経営基盤の強化を図るために、利子補給制度などによる 金融支援、販路拡大や生産性向上への取組を支援する各種補助制度の充実を図り、事業者の稼ぐ力を強化。

【「宗像市産業振興計画」より引用】※赤字は商工会関連

〈取り組むべき課題③に対して〉

デジタル技術を活用したビジネスの取組みは日々進化を続けている。これから先の人材不足、生産性向上、販路開拓等、デジタル社会に対応していくため、DX(デジタルトランスフォーメーション)導入における支援が求められている。

取り組むべき課題④	取組方針	商工業分野・取組例
地域産業の担い手確保と育成	創業支援、助成制度の充実や新たな雇用を生み出す企業誘致に取り組むとともに、女性や障がい者を含む意欲のある人たちがチャレンジしやすい環境整備、人材育成の支援、雇用機会の創出に向けた支援を実施。	**●創業支援、企業誘致** 商工会など関係機関と連携し、相談窓口の設置や創業セミナーを行うなど、創業（“宗業”）を希望する人への支援を強化。新たな産業用地の確保に取り組み、立地を希望する企業などに用地情報や優遇制度等の情報提供。

【「宗像市産業振興計画」より引用】※赤字は商工会関連

〈取り組むべき課題④に対して〉

宗像市は、ベッドタウンという地域特性もあり、市外（都市圏）への就業が多いのが事実である。そのため地域産業の担い手の流出阻止と市内の雇用創出を見越した創業支援や企業育成が求められている。また、宗像市や隣市には大型店や全国展開チェーン店が数多く出店しており、地域の小規模事業者にとっては、厳しい経営環境が続いており、さらに経営者の高齢化による廃業などが増加している。様々な事業承継ケースがあることから、関係機関と連携した事業承継支援が求められている。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

◆10 年程度を見据えた小規模事業者に対する振興の在り方

宗像市の今後 10 年後を見据えると、人手不足、経営者の高齢化、市内・隣市の大型店や全国展開チェーン店の出店、デジタル社会、少子高齢化問題など小規模事業者を取り巻く経営環境の厳しさは加速していくものと考えられる。現状と課題、第 2 次宗像市総合計画 後期基本計画を踏まえ、地域経済を支える小規模事業者の持続的発展に向けて、今後 10 年を見据えた小規模事業者に対する振興の在り方については、以下のとおりである。

① 小規模事業者の潜在能力を引き上げるとともに競争力を高めることにより、経営基盤の強化を図る。自社の現状把握（外部環境、強み・弱み、経営課題）を行い、事業計画策定（数値目標、行動方針、計画）から計画運用（計画達成に向けた行動、計画の進捗管理、実績評価と計画の見直し）を行うことで、市内事業者の活性化と“宗像市の稼ぐ力”に繋げていく。

② 地域資源を活かした宗像市を代表するような魅力ある商品・サービス開発及び販路開拓の支援を行う。また、その過程を通して、特産品や観光資源、技術ノウハウなどの人的資源など資源と資源をつないだ市内事業者が潤う仕組みづくりに繋げる。

③ 小規模事業者の限られた資源と様々な問題（生産性向上、コスト削減、業務効率化、販路開拓、人手不足等）を抱えている現状を踏まえ、加速するデジタル社会に対応していくため、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進を図る。さらに市内の一次産品等を利用した地域産品をオンラインショップ等、デジタル技術を活用した販路拡大に繋げる。

④ 宗像市では“創業できるまち宗像”を掲げており、市内で新たなチャレンジができる環境を整え、これから先の人手不足も見越した雇用創出を見据えて、新規創業者の支援に取組む。さらに厳しい経営環境や経営者の高齢化を踏まえ、円滑な事業承継と後継者育成支援に取組む。創業支援や事業承継支援を通じて、小規模事業者減少にストップをかけ、地域経済の維持と活性化を図る。

◆宗像市産業振興計画との連動性・整合性

前述の宗像市産業振興計画「宗像市の取り組むべき課題・取組方針・取組例」を踏まえ、宗像市と連動性・整合性を図りながら、取組みを進めて行く。

宗像市の取り組むべき課題	商工会の取組み
高付加価値化	商品開発の支援
販路拡大	販売チャンネルの多様化に対する取組み支援
資源の最大活用と魅力発信による消費拡大	消費拡大等、市内事業者が潤う仕組みづくり
激変する社会変化の対応	DX 支援（オンラインサービス等）
地域産業の担い手確保と育成	創業支援の強化
魅力ある資源の維持と資源の結びつきの強化	事業承継の支援

◆商工会としての役割

商工会は小規模事業者の経営における伴走者として、様々な経営支援を行っている。

第 2 次宗像市総合計画 後期基本計画を柱に宗像市産業振興計画に掲げる、「地域の稼ぐ力を引き出す仕組みづくり」を基本理念に事業計画策定支援、計画策定後のフォローアップ支援、DX 支援、販路開拓支援、創業支援、事業承継支援等を小規模事業者に寄り添いながら、継続的に取り組まなければならない。この先、予測がつかない地域産業に影響を及ぼす様々な情勢（感染症拡大、自然災害、消費行動の変化等）が発生した場合においても、宗像市をはじめとする行政機関や他関係機関と密に連携し、事業者の経営発展と市全体の産業振興の実現を目指していく。

(3)経営発達支援事業の目標

宗像市の「(1)地域の現状及び課題」と「(2)小規模事業者に対する長期的な振興の在り方」を踏まえ、小規模事業者の持続的発展及び地域経済の活性化を図る取り組みとして、以下の目標を掲げ、経営発達支援事業を実施する。

目標 1　小規模事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を反映させた、経営基盤の強化と経営力向上支援

目標 2　売れる商品づくりに向けた商品開発支援と市内事業者が潤う仕組みづくり

目標 3　小規模事業者に必要な DX 化を推進し、業務効率化、生産性向上支援

目標 4　地域産業の担い手確保・育成のための創業支援と経営者の高齢化に伴う円滑な事業承継支援により地域小規模事業者減少に歯止めをかける

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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６年４月１日～令和 11 年３月 31 日）

(2)目標の達成に向けた方針

目標１　小規模事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を反映させた、経営基盤の強化と経営力向上支援

・激変する経営環境の変化に伴い、経営基盤の強化を図っていく上で、財務データや各分析結果等から見える表面的な経営課題だけではなく、事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を反映させた、実現可能な事業計画策定支援を行う。
・また、将来的な自走化を目指し、課題や問題等が発生した場合、その都度、多様な課題解決ツールの活用提案、専門家派遣等のフォローアップを行いながら、小規模事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自ら事業計画を実行していくための支援を行う。

目標２　売れる商品づくりに向けた商品開発支援と市内事業者が潤う仕組みづくり

・商品開発は地域資源・一次産品（農産物・水産物）の活用や市内事業者同士の連携を促すとともに、「ふくおか６次産業化・農商工連携サポートセンター（※1)」と連携して支援を行う。
・販路開拓は「DOCORE ふくおか商工会ショップ（※2)」での出品支援や県内で実施される各展示会・商談会等の支援を行う。
・開発された商品は、宗像市を代表する「ふるさと寄付の返礼品」として育てる。

目標３　小規模事業者に必要な DX 化を推進し、業務効率化、生産性向上支援

・消費者行動の変化に伴う、キャッシュレス決済やオンラインサービスの積極的な導入支援を行う。
・人手不足による業務効率化が求められる時代、IT を活用した業務改善の支援を行う。
・事業者が持つ商品やサービスをターゲットの消費者に向けて、デジタル技術（SNS 等）を活用した情報発信から販促、集客、購買に繋げる取り組み支援を行う。

目標４　地域産業の担い手確保・育成のための創業支援と経営者の高齢化に伴う円滑な事業承継支援により地域小規模事業者減少に歯止めをかける

・宗像市内で創業を目指している方を対象に「宗像創業セミナー」を開催する。セミナー修了後、専門家による個別相談会を実施して、創業を現実的に後押しする。宗像市内の地域経済活性化、地域産業の担い手を確保、従業率の向上を図る。
・後継者不在による廃業や第三者承継を検討している事業者には、対話と傾聴を通じて、早めのアプローチを行う。自社の見える化を行うことで、様々な選択肢が広がる。
従来の親族承継にとらわれない M&A 等も含め、「福岡県事業承継・引継ぎ支援センター（※3)」と連携し、円滑な事業承継に向けた支援を行う。

(※1) 福岡県産農林水産物を使用した商品の開発・改良から販路拡大まで、各分野の専門家が伴走支援。
(※2) 福岡県商工会連合会が運営する JR 博多駅に隣接の商業ビル内にある県内の地域商品等の販路開拓とブラッシュアップを目的とした商品育成ショップ。
(※3) 福岡県が設立した組織。親族承継・社員承継・第三者承継など様々な事業引継ぎの相談口として、事業承継に関する悩みに対応し、各分野の専門家が円滑に事業承継を支援。

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】

前回の経営発達支援計画『宗像経済動向調査（年１回)』、『金融調査（四半期に１回)』に関しては、調査に費やす業務量と新型コロナウイルス関連の対応により、実施することが出来なかった。当会では宗像市産業政策課と連携して、「プレミアム付商品券」加盟店（令和４年度 約 350 店舗）にアンケートを実施。しかしながら、調査目的などから収集した情報は行政等に報告するのみで終わっており、特産品の情報や生産者、加工業者、流通、卸、小売、飲食店間など、自社以外の他の事業者の情報について、小規模事業者への提供が不足していた。さらに、国が提供するビッグデータ「RESAS 地域経済分析システム」を十分に活用できておらず、知り得た情報の提供が限られていた。

【課題】

現在、当会と宗像市産業政策課が連携して実施している「プレミアム付商品券」加盟店アンケート結果は、深く分析することもなく事業計画策定等の経営支援等に活かされることがなかった。多様化する経営支援業務と限られたマンパワーを活かしていくため、今後は国が提供するビッグデータ「RESAS 地域経済分析システム」を活用したより専門性の高い分析を行い、小規模事業者が商品開発や事業者間の連携を含めた経営分析や事業計画を策定する際に、有益となる情報を幅広く提供していくことが求められている。

(2)目標

内容	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
① 地域の経済動向分析の公表回数	HP 掲載	1回	2回	2回	2回	2回	2回
② 地域の景気動向分析の公表回数	HP 掲載	0回	1回	1回	1回	1回	1回

(3)事業内容

①地域の経済動向分析

従来、実施している「プレミアム付商品券」加盟店アンケートは継続実施する。

さらに経営指導員が「RESAS 地域経済分析システム」を活用して、地域の経済動向分析を行う。「RESAS 地域経済分析システム」は宗像市に限定して分析でき、図やグラフなど見やすく理解しやすい形で公表されているため、限られたマンパワーと時間を効率的に小規模事業者に公表することが可能であり、小規模事業者の事業計画策定の基礎資料とする。

【調査対象・方法】

◆「プレミアム付商品券」加盟店にアンケート用紙を年２回郵送後、WEB 回答を実施する。

◆「RESAS 地域経済分析システム」は経営指導員等が活用して、地域の経済動向分析を行う。
※必要に応じて専門家等と連携して、専門的な分析を実施する。

【調査項目】

◆プレミアム付商品券 加盟店アンケート

・売上額

・新規顧客開拓数

・消費喚起効果等

◆RESAS 地域経済分析システム

・地域経済循環マップ･･･地域のお金の流れを分析

・産業構造マップ･･･地域産業の現状と構造を分析

・まちづくりマップ･･･地域における人の流れ等を分析

・人口マップ･･･将来人口予測や自然増減と社会増減を分析

②地域の景気動向分析（宗像市景況調査）

市内の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため、令和５年度から年１回、当会と宗像市産業政策課による「宗像市景況調査」を行っている。

【調査対象・方法】

市内事業所に調査票を郵送後、WEB 回答

【調査項目】

・経営状況の実績と見込みについて

・人手不足、人材不足の状況について

・外国人労働者の雇用状況

・就労系障がい福祉サービス事業所の利用状況について

・デジタル化の取り組み内容について

・事業承継の状況

・補助金等の支援策の認知、利用意向等について

・行政の支援策に関する情報収集の行う際の媒体について

令和5年度　宗像市景況調査票　回答期限 9月30日

本調査は、宗像市内の景気動向および実態把握を目的として実施するものです。市内産業振興に資する政策を検討するための基礎資料としたしますので、回答へのご協力をお願いいたします。
ご回答いただきました調査票の内容は統計的に処理し、個別企業名の公表や本調査の目的以外の使用はいたしません。

<<調査票の回答は、オンライン回答をご利用ください。>>

携帯電話・スマートフォンで回答の方：左のコードを読み取り、回答してください。

パソコンで回答の方：宗像市景況調査 検索 で検索し、回答ページを選択して回答してください。または、下記のURLから回答してください。https://logoform.jp/form/lj37/337751

※オンライン回答が難しい場合は、FAX または郵送、持参等でご提出いただきますよう、お願いいたします。

問１　貴事業所の「業況」について、各期間で当てはまるものを各１つずつお選びください。

期間	貴事業所の業況		
2023 年 1～6 月　実績	1. 良い	2. 普通	3. 悪い
2023 年 7～12 月　見込み	1. 良い	2. 普通	3. 悪い
2024 年 1～6 月　見通し	1. 良い	2. 普通	3. 悪い

問２　貴事業所の経営状況について、前期の実績と今期の見込みを半期前と比較して、当てはまるものを各期１つずつお選びください。※10%未満の増減は「横ばい」を選んでください。
※ 回答例）例 10～29%

（1）売上額

期間	増加	横ばい	減少
【実績】 2023 年 1～6 月 （2022 年 7 月～12 月と比べて）	□10～29% □30～49% □50～79% □80～99% □100%以上	□ 横ばい	□10～29% □30～49% □50～79% □80～99% □100%以上
【見込み】 2023 年 7～12 月 （2023 年 1 月～6 月と比べて）	□10～29% □30～49% □50～79% □80～99% □100%以上	□ 横ばい	□10～29% □30～49% □50～79% □80～99% □100%以上

（2）生産・受注状況 ※製造業・建設業のみ

期間	増加	横ばい	減少	不明
【実績】 2023 年 1～6 月 （2022 年 7 月～12 月と比べて）	□10～29% □30～49% □50～79% □80～99% □100%以上	□ 横ばい	□10～29% □30～49% □50～79% □80～99% □100%以上	□ 不明

-1-

【参考:令和5年度宗像市景況調査票】

(4)調査結果の活用

＊調査結果は当会ホームページに掲載、広く市内小規模事業者等に周知する。

＊事業計画策定時の基礎資料として活用する。

＊宗像市産業政策課と調査結果を共有し今後の商工業支援施策に繋げる。

4. 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

【現状】

地域の経済動向調査同様、前回の経営発達支援計画『「道の駅むなかた」、「宗像観光おみやげ館」出品審査員へのアンケート調査』、『飲食業、サービス業を対象にした需要動向調査』、『外部機関の需要動向調査を利用した調査・分析』に関しては、調査に費やす業務量と新型コロナウイルス関連の対応により、実施することが出来なかった。当会では宗像市産業政策課と連携して、「プレ

ミアム付商品券」購入者（令和４年度 約8,000件）にアンケートを実施したが、加盟店アンケート同様に調査目的などから収集した情報は行政等に報告するのみで終わっていた。また、外部機関の客観的な需要動向データとして、「業種別審査辞典」を活用して、事業者の事業計画策定等支援の際に業界動向、業種の特色、市場規模、需給動向、課題、展望等を参考資料として提供しているのみとなっていた。

【課題】

小規模事業者が独自で需要動向調査を実施することには限界もあるため、市内の消費者ニーズや特産品の情報等を把握するのは容易ではない。現在、当会と宗像市産業政策課が連携して実施している「プレミアム付商品券」購入者アンケート結果に関しても深く分析することもなく事業計画策定等の経営支援等に活かされていない。今後は新たなサービス・商品展開・販路拡大等に取組む小規模事業者に対して、消費者の消費動向等、有益な情報提供を提供していかなければならない。

(2) 目標

内容	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
地域商品券の利用実態に関するアンケート調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
宗像市観光経済効果調査	1回	－	1回	－	1回	－
調査結果の提供事業者数 （経営指導員6名×5者） ※今後の新たなサービス・商品展開・販路拡大に意欲的な事業者を商工会で選定	－	30者	30者	30者	30者	30者

(3) 事業内容

①地域商品券の利用実態に関するアンケート調査

従来、実施している「プレミアム付商品券」購入者アンケートは継続実施する。
消費者の行動分析結果は小規模事業者の事業計画策定等に反映させていく。

※参考：令和４年度購入者アンケート配布数7,976人中、回収数397人

【調査対象・方法】

「プレミアム付商品券」購入者にアンケート用紙を郵送後、WEB回答

【サンプル数】

購入者アンケート配布数8,000人

【調査項目】

・購入年代層
・商品券を利用した店舗形態
・消費行動、消費額等

②宗像市観光経済効果調査（隔年実施）

宗像市内を訪れた観光客の流動・消費の実態を把握し、観光資源の認知度や観光関連消費額（土産品）などの需要調査を行い、魅力的なサービス開発や地域資源を活かした商品開発の支援及び販路開拓支援を行う。

※参考：令和３年度調査回収数569人

【調査方法】

市内の観光拠点等で調査員による聞き取り調査

【サンプル数】
調査回収数 500 人
【調査項目】
・来訪交通手段と宿泊の有無
・市内での一人あたりの消費額（観光消費額）
・知っている宗像市の特産品・名産品・食べたいメニュー
・宗像市観光で訪れた場所等

(4) 調査結果の活用

＊調査結果は経営指導員等が対象の小規模事業者にフィードバックし、今後の新たなサービス・商品展開・販路拡大等を支援する。
＊経営状況の分析や事業計画策定時の基礎資料として活用する。
＊宗像市産業政策課と調査結果を共有し今後の商工業支援施策に繋げる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

前回の経営発達支援計画『巡回・窓口相談による分析』、『税務相談事業所の分析』、『セミナー参加者の事前分析』に関しては、3 つの分析に費やす業務量や新型コロナウイルス関連の対応により、一部の経営分析は実施できなかった。小規模事業者も経営革新計画、補助金申請や資金調達等、必要に迫られた経営分析のみで終わっている。

【課題】

小規模事業者は経営革新計画、創業計画、補助金申請、資金調達のための事業計画策定時に求められた経営分析を行うことが多い。自らの強み・弱み・経営課題等を明確化し、潜在能力を引き上げ、競争力を高めるための経営分析は行っておらず、経営分析の関心が低い状況にある。さらに、対話と傾聴を通じて、経営の本質的課題の把握に繋げていかなければならない。

(2) 目標

内容	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
経営分析件数 （経営指導員 6 名×20 者）	109 者	120 者	120 者	120 者	120 者	120 者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営の専門家による相談窓口の案内）

当会では、新型コロナウイルス感染症に加え、原材料の高騰・物価高により、厳しい経営を強いられている小規模事業者が多い中、経営に関する様々な相談に対して、「経営の専門家による相談窓口」を開設している。相談時には、中小企業診断士と連携し、対話と傾聴を通して、自社の強み・弱みなどの内部環境、経済動向調査、需要動向調査や他事業者の情報などの外部環境の提供を行い、非財務も含めた自社の状況を把握し、自社の経営課題等に気づきを促し、事業計画策定等への活用について理解を深めることにより、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】
案内チラシを作成し、巡回・窓口相談、ホームページ、郵送案内等で広く周知する。

【参考：経営の専門家による相談窓口】

・中小企業診断士と経営指導員等による個別支援
・市内の全事業所が活用可
・相談は複数回利用可
・完全予約制
・経営状況の分析支援
・事業計画策定支援
・補助金制度のご案内
・事業承継支援等

②経営分析の内容

【対象者】

「経営の専門家による相談窓口」相談事業者の中から、意欲的な以下の小規模事業者を選定する。

◆事業計画策定（経営革新計画、補助金申請等）にチャレンジする意欲的な小規模事業者
◆事業承継を想定している又は支援が必要な小規模事業者
◆融資・資金繰りの支援が必要としている小規模事業者
◆創業5年以内の小規模事業者
◆商品開発支援、新たな取り組み等、販路開拓支援が必要な小規模事業者
◆DX化に関心のある小規模事業者
◆需要動向調査結果の提供を受けた事業者

【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	非財務分析
・収益性の分析 ・生産性の分析 ・安全性の分析 ・成長性の分析	対話を通じて、事業者の内部環境（商品・サービス、技術・ノウハウ等の知的財産、仕入・取引先、デジタル化・IT 活用、人材・組織、事業計画策定運用状況）における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境（商圏人口、人流、競合、市場動向・協同（連携）可能な事業者を含めた業界動向）の機会、脅威を整理

【分析手法】

以下の分析手法を経営指導員等が行う。

財務分析	非財務分析
経済産業省「ローカルベ　チマーク 、「経営デザインシート」、中小機構「経営計画つくるくん」等のソフトを活用	SWOT 分析（クロス SWOT 分析）のフ　ームを活用

(4)分析結果の活用

＊分析結果は、当該事業者にフィードバックして、経営課題等を認識させ事業計画策定等に活用する。
＊分析結果を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】

コロナ禍により、セミナー形式の集客方式ではなく、「経営の専門家による相談窓口」個別相談会を実施している。新しい経営スタイル等が求められている背景もあり、経営革新計画、補助金申請や資金調達等に必要な事業計画策定支援が増加した。

創業計画策定に関しても宗像市独自の「“宗業”者応援ネットワーク」による関係機関と連携した支援や補助金制度「″宗業″(創業)者応援補助金」及び「宗像市起業化支援利子補給補助金」等の施策もあることから、創業セミナー終了後、創業計画策定に繋がっている。事業承継計画策定に関しても「福岡県事業承継・引継ぎ支援センター」との連携を図り、事業承継計画策定支援に繋げている。

【課題】

事業計画策定支援が増加したものの、経営革新計画、補助金申請、資金調達等、提出に必要な事業計画策定のみで終わっており、将来の経営ビジョンを立て、自らの強み・弱み・経営課題等を明確化する等、事業計画策定の意義や重要性を理解している事業者が少ない。

また、DX に関しては、関心の高い事業者が一定数いる中で、依然として多くの事業者からは、必要性や取組みが分からない等の声も聞かれており、DX に関する事業者の意識が低いことも懸念している。

(2)支援に対する考え方

今後はアフターコロナを見据えた、補助金申請等を目的とした事業計画策定だけではなく、事業者自らが、経営分析に基づき、自社の強み・弱みなどの現状を正しく認識した上で、潜在能力を引き上げ、競争力を高めるため、経営課題と向き合うように、対話と傾聴を通じて最適な支援を行う。小規模事業者の競争力の維持・強化、販路開拓や生産性向上を図るため、事業計画の策定前段階においてDXセミナーを行い、DXに関する意識を高め、知識を習得させていく。

また、創業者の育成に関しては、創業セミナー開催後に創業を現実化するために、専門家による個別相談会や宗像市と連携したサポート支援の充実を図る。事業承継支援が必要な事業者には、「福岡県事業承継・引継ぎ支援センター」と連携して、実現可能な事業計画策定支援を実施する。

(3)目標

内容	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
DX 推進セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数 (経営指導員 6 名×15 者)	80 者	90 者	90 者	90 者	90 者	90 者
創業セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
創業計画策定事業者数 (経営指導員 6 名×4 者)	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者
事業承継計画策定事業者数 (経営指導員 6 名×1 者)	5 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(4)事業内容

①DX推進セミナー

【目　　的】DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得。また、DX に向けた IT ツール導入やWEB サイト構築等の取組み支援を推進していく。

【支援対象】デジタル技術の経営に関心が高いDX 推進希望事業者及び経営分析を行った事業者
【募集方法】商工会ホームページ、募集チラシの配布周知、経営分析を行った事業者への声掛け
【講　　師】IT専門家
【開催回数】年1回
【参加者数】90名程度
【カリキュラム】DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI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、SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法等。
【そ の 他】セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

②事業計画策定支援

【目　　的】事業者自らが強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、経営分析に基づき、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んでいく。
【支援対象】DXセミナー受講者、経営分析を行った小規模事業者のうち取組み意欲が高い事業者、「経営の専門家による相談窓口」を利用した相談事業者の中から事業計画策定が必要な意欲的な事業者をピックアップする。
【支援手法】経営の本質的な課題解決に導くための事業計画策定支援を実施する。
【そ の 他】事業計画策定をより実現可能性の高いものと向上させるため、必要に応じて専門家派遣を実施する。

③創業セミナー

【目　　的】“創業機運醸成事業”の一環として、創業に関する理解と関心を高める取組み。
【支援対象】宗像市内で創業を予定している方。
【募集方法】商工会ホームページ、地域情報誌（フリーペーパー）、市広報誌
【講　　師】中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、IT専門家、日本政策金融公庫
【開催回数】年1回
【参加者数】30名程度
【カリキュラム】「経営」、「財務」、「人材育成」、「販路開拓」、「税務」の5分野を講義
【そ の 他】創業セミナー終了後、当会の商工振興委員会（税理士、公認会計士、中小企業診断士、社会保険労務士、司法書士、IT専門家、デザイナーで構成）主催による専門個別相談会を実施。現実的な創業に向けて本格的に後押ししていく。

【参考：宗像創業セミナー】

創業を本格的に
後押し

【参考：専門個別相談会】

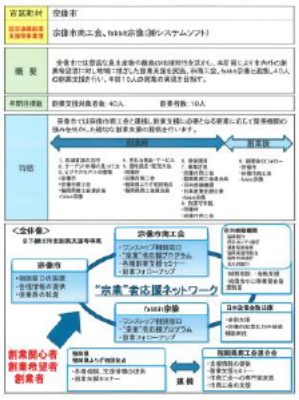
④創業計画策定支援

【目　　的】宗像市産業振興計画に掲げている「創業支援の強化」は、一人でも多くの創業希望者が確実に市内で創業が出来るよう、また、特産品や連携できる事業者（取引先）等の情報提供を行い、市内事業者の活性化と“宗像市の稼ぐ力”に繋がる創業となるよう計画策定に取り組む。

【支援対象】宗像市内で創業を予定している方、宗像創業セミナーに参加された方、商工振興委員会主催 専門個別相談会に参加された方の中から創業意欲が高い創業予定者。

【支援手法】宗像市が産業競争力強化法における創業支援認定を取得しており、宗像市と当会が連携し、“宗業”者応援ネットワーク（※1）として、創業支援に必要となる要素に応じて関係機関の強みを生かした創業支援の提供を行う。

【そ の 他】創業計画策定支援者の中から、「宗像市の地域課題解決に繋がる事業」、「宗像市の地域経済の活性化に繋がる事業」を満たした方を宗像市伴走型創業支援プログラム支援対象者（※2）として推薦する。

（※1）参考：“宗業”者応援ネットワーク	（※2）参考：宗像市伴走型創業支援プログラム
	
宗像市は「創業できるまち」を目指していくため、宗像市、宗像市商工会、市内金融機関、日本政策金融公庫、fabbit宗像で構成する創業支援に必要となる要素に応じて関係機関の強みを生かした適切な創業支援を提供して、街ぐるみで“宗業”（創業）を応援。	宗像市が抱える課題の解決や地域経済の活性化に繋がる革新的なビジネスプランを有する起業家を募集し、一次審査（書面）及び二次審査（面接）を実施して、支援対象者を決定。支援対象者として認定された方は、事業計画のアドバイスを受けながら、専門家による伴走支援を受け、創業の準備をすることができる。

⑤事業承継計画策定

【目　　的】事業承継を着実に進めていくため、事業者が置かれている立場や様々な状況があることを踏まえ、経営者が事業承継に係る自社の課題を把握した後、後継者や親族等と一緒に、取引先や従業員、金融機関等との関係等も考慮した計画策定に取り組む。

【支援対象】事業承継を予定している方、第三者等に事業の引継ぎを検討している事業者。
事業者の掘り起こしは、経営分析・事業計画策定支援・DX推進セミナー参加者、経営の専門家による相談窓口等、あらゆる相談等の場にアンテナを張り、事業承継が必要な事業者をピックアップする。

【支援手法】福岡県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して、事業承継計画策定支援を行う。

【そ の 他】日本政策金融公庫の事業承継マッチング支援と合わせ、融資と事業承継をマッチングさせた相談会を実施することも想定して、事業承継計画策定に繋げる。

【参考：日本政策金融公庫と連携したマッチング支援チラシ】

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】

前述同様、「経営の専門家による相談窓口」個別相談会を実施したことで、経営革新計画、補助金申請、資金調達等に必要な事業計画策定支援が増加。それに伴いフォローアップ対象事業者数に関しても目標数を上回っている。当会では、事業計画を策定した事業者の経営マインド、事業計画の難易度、計画遂行へのモチベーションに応じて、3 段階のフォローアップ支援を実施している。

レベル	フォローアップ内容	支援
1	持続化補助金等の実行支援	経営指導員等が巡回や窓口にてフォローアップ
2	経営革新計画等、新規レベルが高く難度が中程度	経営指導員等が中心となり、状況に応じて専門家を交えてフォローアップ
3	売上増加、費用削減、事業計画の推進を目指す	伴走支援チーム（中小企業診断士 1 名、経営指導員 1 名、経営支援員 1 名）によるフォローアップ

【課題】

事業計画策定事業者が増加傾向のため、事業計画策定後のフォローアップ数も増加している。

様々な経営環境の変化に伴い、方向性の見直しや経営課題が生じた場合、課題解決に速やかに対応していかなければならないが、限られたマンパワーの中、フォローアップにかけられる時間等の制約もある。そのため、組織全体で事業者へ「自走化」を促し、レベル 1 の事業者を増加させるとともに、組織内での情報ノウハウの共有や経営指導員等の資質向上により、効果的・効率的なフォローアップを行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識させ、経営者自身が「答え」を見いだし、対話を通じてよく考え、経営者と従業員が現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、事業計画の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。また、事業者に需要動向調査などの情報提

供を充実させるとともに、定期的にセミナー受講を促すなど自走化を促進することで、レベル1の事業者を増やし、2、3の事業者数減を図る。

事業計画策定した全ての事業者をフォローアップの対象とし、経営指導員等を中心にフォローアップを行うが、事業計画の進捗状況や事業者の経営課題等により、現状と同様に伴走支援チーム（中小企業診断士1名、経営指導員1名、経営支援員1名）で構成したフォローアップ支援も視野に入れる。また、職員間の支援ノウハウ共有と定期ミーティングや職員自身の能力向上により、効果的・定率的なフォローアップを行う。

(3) 目標

内容	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
事業計画策定（レベル1～3）【経営指導員6名×15者】	80者	90者	90者	90者	90者	90者
レベル1及びレベル2 フォローアップ頻度（延回数）【経営指導員6名×9者×3回】	309回	162回	162回	162回	162回	162回
レベル3 フォローアップ頻度（延回数）【支援チーム・経営指導員6名×6者×3回】		108回	108回	108回	108回	108回
売上増加事業者数【90者×20%】	－	18者	18者	18者	18者	18者
創業計画策定【経営指導員6名×4者】	23者	24者	24者	24者	24者	24者
フォローアップ頻度（延回数）【経営指導員6名×4者×5回】	112回	120回	120回	120回	120回	120回
売上増加事業者数【24者×50%】	－	12者	12者	12者	12者	12者
事業承継計画策定【経営指導員6名×1者】	5者	6者	6者	6者	6者	6者
フォローアップ頻度（延回数）【経営指導員6名×1者×3回】	9回	18回	18回	18回	18回	18回
売上増加事業者数【6者×50%】	－	3者	3者	3者	3者	3者

※現行の事業者の事業計画策定フォローアップ延べ回数（309回）については、コロナ対策により、事業者が複数の補助金を採択したため、平常時を上回っている数値であり、「経営力再構築伴走支援」とは異なり、「対応や処理に追われたフォロー」となっている。

(4) 事業内容

①事業計画策定後の実施支援

事業計画を策定した事業者の経営マインド、事業計画の難易度、計画遂行へのモチベーションに応じて、現行の3段階レベルのフォローアップを継続実施する。自走化を促し、レベル1のフォローアップで進捗するように取組むが、計画進捗状況が思わしくなく、専門家を交えての支援が必要な場合はレベル2又はレベル3に引き上げていく。

レベル	フォローアップ内容	支援者	フォローアップ頻度
1	補助金等の実行支援	経営指導員等	経営指導員６名×６者×年３回
2	経営革新計画等、新規レベルが高く難度が中程度	経営指導員等が中心、状況に応じて専門家を交える	経営指導員６名×３者×年３回
3	売上増加、費用削減、事業計画の見直し等が必要	伴走支援チーム（中小企業診断士１名、経営指導員１名、経営支援員１名）	支援チーム・経営指導員６名×６者×年３回
計			270 回

②創業計画策定後の実施支援

創業者の計画が順調に進められているか、新たな経営課題が発生して資金繰り等の悪化を招いていないか等、危機的状況を早期発見して、フォローアップを通じて、軌道に乗せていく。

③事業承継計画策定後の実施支援

事業承継は短期的に結論が出たりすることは稀であり、後継者育成等も含め、長期間の伴走支援が必要となる。そのため、福岡県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携協力を行い、支援する。

※①～③のフォローアップ支援は経営指導員等を中心にフォローアップを実施していくが、必要に応じて専門家を交えたフォローアップ支援を実施する。フォローアップ頻度は事業者の支援等のタイミングを見計らって時期や期間等を設けず、必要な際に年３回(創業のみ５回)を設定する。
但し、事業者からの申出や緊急な場合は、頻度を見直し、臨機応変に対応していく。

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】

新型コロナウイルスの影響で、商談会・展示会の開催見合わせが余儀なくされた影響もあり、積極的な出展支援を実施することが出来なかった。そんな中、「DOCORE ふくおか商工会ショップ」には、８者（出品 31 アイテム）の出品があり、専門家フィードバック支援も実施した。

コロナ禍もあり、オンライン商談会・展示会は開催されたものの、商品開発も含め、IT を活用した販路開拓等の DX に向けた取り組みも進んでおらず、商圏も近隣の限られた範囲にとどまっている。

【課題】

小規模事業者は地域の良い素材等を使用した商品やアイデア商品があるにも関わらず、商談会・展示会への出展自体が少ない。出展する場合も、人材不足等の理由により時間を費やすことが出来ず、出展前の心構えや準備不足、出展後は専門家やバイヤーから求められるニーズや商品改良に応えきれていない。また、商談会・展示会出展の事前・事後フォローが不十分であったことも改善が必要である。さらに、今後の新たな販路開拓には IT 等を活用した DX 化の推進が必要であることを事業者に、理解・認識してもらう必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある小売業と飲食業を重点的に支援する。

商品開発・改良は公益財団法人 福岡県中小企業振興センター（ふくおか 6 次産業化・農商工連携サポートセンター）と連携して、各分野の専門家と一緒になって支援を行う。

加えて、特産品の情報や開発にあたって連携できる事業者の情報等を提供する。

販路拡大に関しては、県内で開催される商談会・展示会の出展を目指し、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、きめ細かな支援を行う。

DX に向けた取組として、ホームページ作成、SNS を活用した情報発信、EC サイト構築等、IT 活用に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を深めることを念頭に置く。

さらに DX 推進に向けた販路開拓に必要な IT 導入にあたっては、セミナーを開催し、必要に応じて、IT 専門家派遣等を実施するなど事業者の状況に合った支援を実施していく。

(3) 目標

内容	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①ふくおかフードビジネスマッチング事業・個別商談会事業者数（BtoB）	－	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数/者	－	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②DOCORE ふくおか商工会ショップ出展事業者数（BtoC）	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	－	2%	2%	2%	2%	2%
③DX 推進に向けた IT 活用事業者	－	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	－	2%	2%	2%	2%	2%

(4) 事業内容

①ふくおかフードビジネスマッチング事業・個別商談会事業（BtoB）

【支援対象】福岡県産農林水産物を原材料に加工食品の生産・販売に取り組む新たなサービス・商品展開・販路拡大等に意欲的に取組む小規模事業者。

【支援内容】商談会登録バイヤーはスーパーマーケット、百貨店、通販・カタログ・高速道路、空港販売店等、111 社が登録されている。商談会が応募多数の場合は参加バイヤーの書類審査となり FCP シートが重要になってくる。事業者は FCP シート作成等に慣れていないことも含め、事業者側の「伝えたい情報」とバイヤー側の「知りたい情報」を FCP シート作成段階から商談後の名刺交換した商談相手へのアプローチまで、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

【令和５年度第１回個別商談会チラシ】

※ふくおか 6 次産業化・農商工連携サポートセンター主催商談会

福岡県産の農林水産物を活用した商品に関心を持つバイヤーに対し、自社商品をアピールする事ができる商談会

・バイヤーが FCP シートを確認して商談マッチングするので、商談がスムーズで成約率アップ

・FCP シートを事務局に送るだけで、センターのサイトに掲載され、バイヤーへ情報提供されるので、申込みが簡単。

②DOCORE ふくおか商工会ショップ出展事業（BtoC）

【支援対象】各種計画策定支援を行った小規模事業者のうち、今後の新たなサービス・商品展開・販路拡大等に意欲的に取組む小規模事業者。

【支援内容】DOCORE ふくおか商工会ショップでは、DOCORE 重点支援期間に準じて、専門家を設置し、個別相談や講習会、消費者等によるフィードバック（情報提供）を行うことでの商品ブラッシュアップ及び商工会等が行う経営計画策定から販路開拓までの支援を行う。

【DOCORE ふくおか商工会ショップホームページより抜粋】

※DOCORE ふくおか商工会ショップ

福岡県商工会連合会運営の JR 博多駅に隣接する博多マルイ内にある福岡県内の特産品や隠れた逸品等を取扱う常設店舗。地域商品等の販路開拓とブラッシュアップを目的とした商品育成ショップ。

（令和 4 年度実績）

売上 54,540,881 円（客単価：1,597 円）

購入客数 34,147 人（男性 5,405 人、女性 28,742 人）

③DX 推進に向けた IT 活用事業者

【支援対象】当会が開催している IT を活用した推進セミナーに参加した IT・DX に意欲的な小規模事業者及び事業計画策定事業者。

【支援内容】現状の顧客が近隣の商圏に限られていることから、遠方の顧客を取込み、宣伝効果を向上させるための SNS 活用術や自社の商品やサービスに見合った EC サイト構築等、販路開拓に繋がる支援を行う。セミナー終了後は、必要に応じて、個別支援で IT 専門家派遣を行い、事業者が必要とする IT 導入支援まで継続したきめ細やかな支援を行う。

【参考：令和 5 年度宗像市商工会主催セミナー】

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】

現在、経営発達支援事業 事業評価報告会を年1回開催している。中小企業診断士2名、宗像市産業振興部 産業政策課 課長、福岡県商工会連合会福岡広域連携拠点統括、宗像市商工会（会長、事務局長、2課経営指導員4名）にて、事業実施状況、事業成果の評価、見直しを図っており、その後、当会の四役会（正副会長、総務委員長）、理事会にて事業成果等の報告を行っている。

【課題】

当会が経営発達支援計画を策定した平成30年度の経営指導業務は6,305件。令和4年度の経営指導業務は11,661件と1.85倍増加した。伴走型支援の拡充により、事業者1件に対する相談時間も増加した。事業評価報告会を通じて、評価者より評価内容や改善内容について、有益なアドバイスを頂くが、経営発達支援事業以外の組織目標、職員全体が多岐に渡る業務に追われているなど、経営発達支援事業の目標達成水準を満たすことが優先となり、一部の項目は本事業の目的とは乖離し、効果的な事業になっていないケースも見受けられる。今後一層、限られた職員で経営発達支援事業と多岐に渡る業務を遂行させていくためには、職場全体における情報共有の強化、商工会全体の事業の見直し、職員の業務適正化を行い、組織体制を強化していく必要がある。

(2)事業内容

①事業評価報告会

本事業計画の事業内容、実施状況、成果の評価、見直しを行うため年に1回、経営発達支援計画事業 事業報告会を実施する。評価者の構成は宗像市産業振興部 産業政策課 課長、福岡県商工会連合会福岡広域連携拠点統括、宗像市商工会（会長、事務局長、法定経営指導員1名、経営指導員5名）及び外部有識者として、中小企業診断士2名とする。

②評価結果の報告及び方針の見直し

事業の成果、評価、見直しの結果については、当会の四役会（正副会長、総務委員長）、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、改善内容を職員間で情報共有して、次年度への改善対応を図る。

③評価結果の情報公開

評価結果については当会のホームページ上で公表し、地域の小規模事業者が閲覧可能な状態とする。

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】

一般的な資質向上研修として、福岡県商工会連合会主催の各種職種別研修会、福岡地域中小企業支援協議会主催の研修会、税務署や労働局などの外部組織の研修会やセミナーに職員は受講している。また、当会では職員が必要に応じて、「経営の専門家による相談窓口」の相談に同席しており、経営支援能力の向上に努めている。

【課題】

年々、小規模事業者からの相談内容は高度化、専門化しており、支援ニーズが多様化している。

当会において、専門性のある支援ができる職員は限られている。また、急激な社会情勢の変化により、DX（IT・デジタル化）支援は小規模事業者が直面している課題の一つである。

事業者を取り巻く環境変化が加速する中、支援する商工会職員にも財務や労務等の専門知識の他に経営者の対話と傾聴を円滑に行うためのコミュニケーション能力など多様な支援能力向上が求められていることに伴い、職員に求められる知識習得や支援能力が急務である。

また、効果的・効率的に支援を行うための職員間の情報共有の仕組みづくりが必要である。

(2)事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び経営支援員の支援能力の向上のため、福岡県商工会連合会主催の各種職種別研修会に加え、福岡県中小企業支援協議会主催の支援者向けセミナー、税務署や労働局などの外部組織の研修会、全国商工会連合会主催の「経営指導員 WEB 研修」を受講し、能力向上を図る。

【DX 推進に向けたセミナー】

事業者の DX（IT・デジタル化）推進への対応にあたっては、経営指導員及び経営支援員の IT 支援スキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、小規模事業者の DX 推進取組に係る相談・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。

②職員間の支援ノウハウ共有と定期ミーティングの開催（OJT）

「経営の専門家による相談窓口」の個別相談は中小企業診断士による事業計画策定、税理士による税務相談を実施している。また、当会の商工振興委員会（税理士、公認会計士、中小企業診断士、社会保険労務士、司法書士、IT 専門家、デザイナーで構成）主催による専門個別相談会、福岡県商工会連合会を通した専門家派遣などに、経営指導員及び経営支援員が必ず同席することで、個別の相談内容に関する知識の修得の他、ヒアリング手法や、提案方法などのコミュニケーション能力を学び、支援能力の向上を図る。また、月１回の職員会議にて、支援スキルの共有化、事業者へのフォローアップ状況、支援内容の情報共有、情報交換を行う。

③支援内容のデータベース化

福岡県商工会連合会が運営する商工イントラシステムに各職員が支援情報データを入力することにより、支援内容・情報を職員全員が相互共有できるようにする。本システムは本会の全職員が確認可能であるため、支援担当職員が不在時や担当外の職員でも一定レベルの対応ができるようにしておくことで、支援ノウハウが蓄積され、組織内で共有することにより、支援能力の向上を図る。

（別表２）

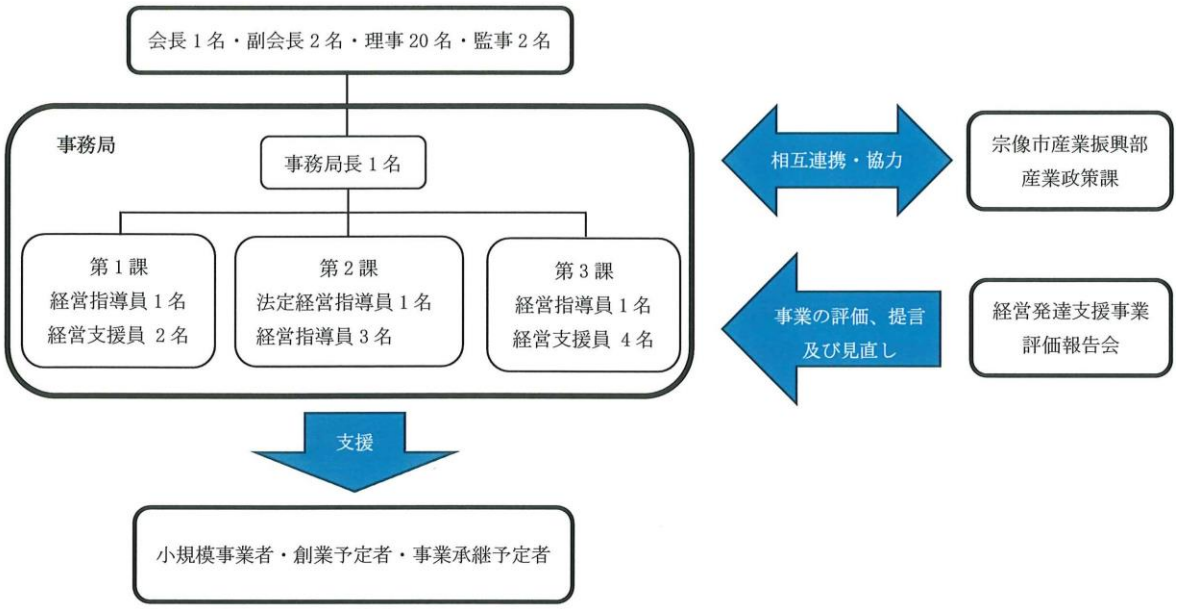
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

（令和５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）

本事業は下記の組織体制にて実施する。



(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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏　名：岩田　茂

連絡先：宗像市商工会　　TEL：0940-36-2268

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度等）

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宗像市商工会

〒811-3436　福岡県宗像市東郷 1-3-10

TEL：0940-36-2268　FAX：0940-36-7822　Email：munakata@shokokai.ne.jp

②宗像市役所 産業振興部 産業政策課

〒811-3492 福岡県宗像市東郷 1-1-1

TEL：0940-36-0037　FAX：0940-36-0320　Email：sangyouseisaku@city.munakata.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６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度	令和10年度
必要な資金の額	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
地域の経済動向調査	300	300	300	300	300
需要動向調査	100	100	100	100	100
経営状況の分析	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業計画策定支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業計画策定後の実施支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
経営指導員等の資質向上等	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、県補助金、市補助金、会費収入、手数料収入等

（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