

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	太宰府市商工会（法人番号 6290005006652） 太宰府市（地方公共団体コード 402214）
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 31 日
目標	①対話と傾聴を通じた小規模事業者の経営力向上支援 ②生産性向上、財政基盤強化・人手不足に対する DX 活用支援 ③顧客ニーズを捉え、地域資源を活用した商品開発、販路開拓支援 ④創業及び事業承継に基づく地場産業の育成による市内雇用の創出
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること 地域の経済動向分析や景気動向分析を行い、調査した結果を周知する。また、インバウンドなど観光情報と各事業所の景況動向を連携させ、需要動向の調査、マーケティング、新商品・新サービスの開発等の事業計画策定の参考とする。 4. 需要動向調査に関すること 需要動向調査を行い、調査結果を調査項目ごとに集計し、経営指導員等が小規模事業者へフィードバックし展示会出展や商品開発、事業計画策定等の個社支援時に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 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、機会を整理し経営分析を行い、事業計画の策定等に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること 地域の経済動向調査、需要動向調査、経営分析を踏まえ、DX 推進や事業計画作成・創業・事業承継セミナーを実施し、経営指導員と小規模事業者が対話と傾聴を重ね、事業者自らが課題設定して計画を策定することで、小規模事業者の自己変革、自走化に結び付く計画とする。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること フォローアップとして、経営指導員等が定期的に巡回訪問し、事業計画の進捗状況について確認を行うとともに、経営支援を実施する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。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、出展期間中にもきめ細かな伴走支援を行う。DXの考え方を事業計画に取り入れた販路開拓を支援するため、データに基づく顧客管理や販売促進、SNSを活用した情報発信、ECサイト利用等のIT活用による販売促進支援を実施する。
連絡先	太宰府市商工会 〒818-0101 福岡県太宰府市観世音寺 1-2-1 TEL 092-922-4345 E-mail dazaifu@shokokai.ne.jp 太宰府市 〒818-0198 福岡県太宰府市観世音寺 1-1-1 TEL 092-921-2121 E-mail sangyo-s@city.dazaifu.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

◆ 太宰府の歴史的背景

約 1,300 年前、当時の太宰府には、九州全体を治め、アジアの玄関口でもあった「大宰府政庁」という大きな役所が置かれ、約 500 年の長期間その役割を果たしており、今もその歴史を偲ばせる大宰府政庁跡、水城跡、観世音寺、太宰府天満宮など市内に多くの歴史的文化的資源を有している。

更に大宰帥大伴旅人による「梅花の宴」の様子を描いた「万葉集」より新元号「令和」が生まれた。「令和」発祥の地となったこともあり、国内はもとよりアジアを中心としたインバウンドを含む観光客が令和元年には年間 817 万人訪れていた。

また、西鉄大牟田線や国道3号線など主要幹線があり、特に西鉄電車では福岡市の都心である「西鉄福岡(天神)」駅まで 26 分で到着する利便性がある。よって福岡市(人口 163 万人)からの観光客や博多港からのインバウンド客の誘客ができ、さらに通勤圏内としてベッドタウンとしても位置づけられる人口 7 万人の魅力ある都市である。太宰府市商工会の管轄地区は先に述べた太宰府市全域となっている。



大宰府政庁跡 (商工会撮影)

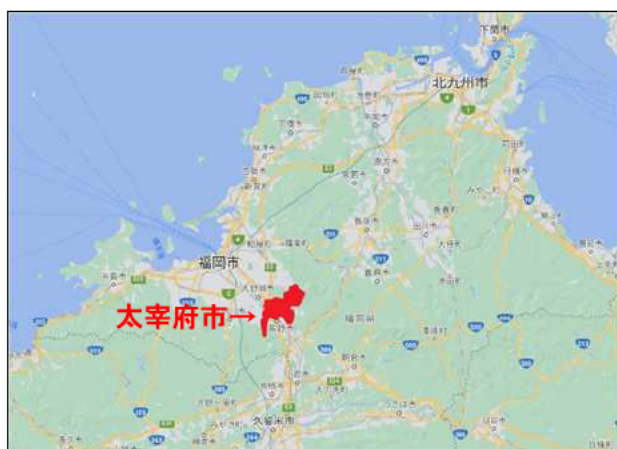


太宰府天満宮参道 (商工会撮影)



太宰府天満宮改修期間仮殿
(太宰府天満宮提供)

◆ 福岡都市圏と太宰府市の位置



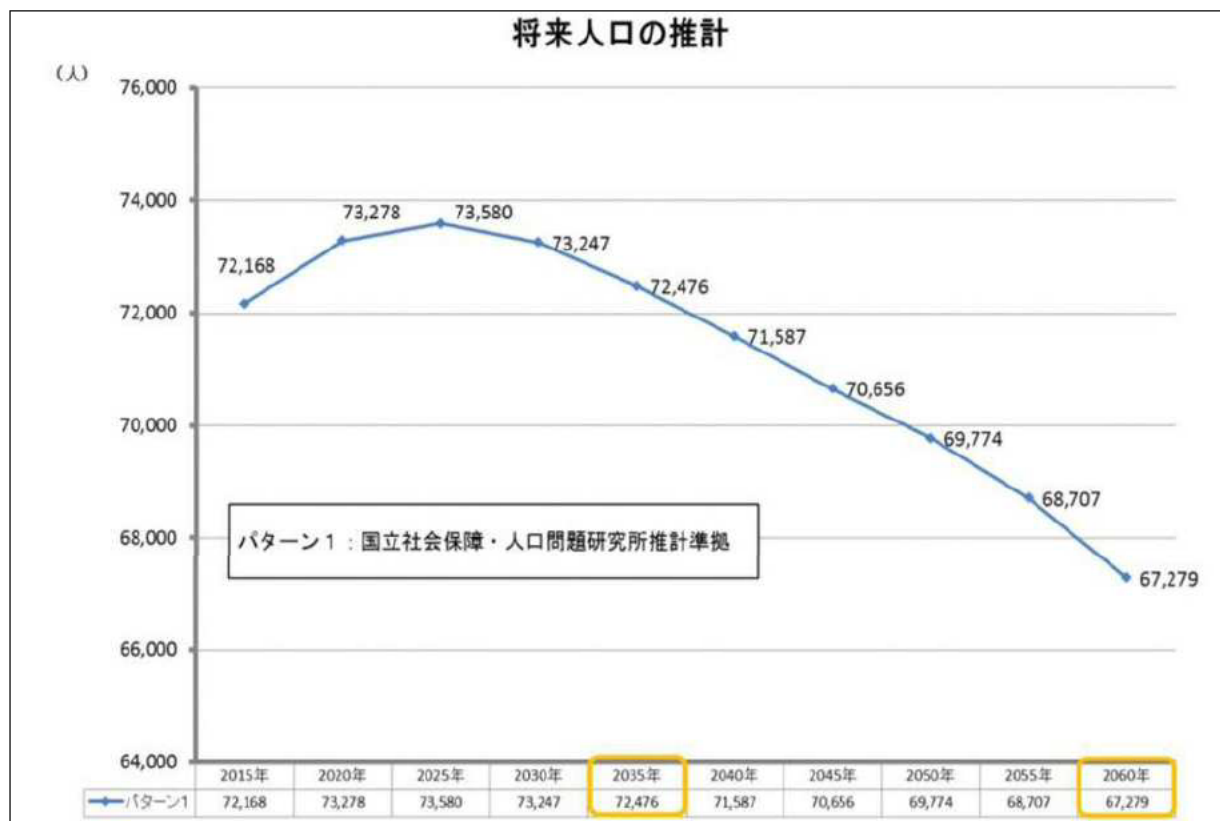
「グーグルマップ・国土交通省国土地理院」より引用

・人口(推移)

太宰府市は、昭和 30 年に太宰府町と水城村が合併し、当時の人口は 13,264 人であったが、その後福岡都市圏の膨張により、ベッドタウンとしての大規模住宅開発、大学誘致、交通網(九州縦貫道・都市高速道路のインターチェンジ開設、JR・西鉄沿線)の整備等により人口が急増した。

近年も人口は微増傾向にあったが、少子高齢化の影響を受け令和 5 年 7 月末現在では 71,456 人となった。

下図の人口予測では 2025 年をピークに緩やかに減少傾向に転じ、2035 年が 2015 年の人口を維持する最後の年となり、2060 年では 67,279 人と 7 万人を割り込む予想がされている。



「太宰府市まち・ひと・しごと創生総合戦略」より引用

太宰府市人口、世帯数 推移実績値

年度	令和1年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年(7/31)
人口	71,708	71,726	71,613	71,298	71,456
世帯数	31,975	32,375	32,520	32,716	32,943

「太宰府市ホームページ太宰府市の最新総人口・世帯数データ」より調査

実績値ベースで見ると令和2年度の71,726人をピークに緩やかな減少傾向に入っており、人口減少は推計より早く進んでいる。

しかし世帯数で見ると令和1年と令和5年を比較すると968世帯の3%の増加となっている。これらからみると太宰府市が福岡市のベッドタウンとして共働き世帯の増加に伴い、住宅が増加するポテンシャルを持っていることが推測される。

よって、高齢化に伴う人口減少は現実にあるが、新たな世帯が流入する地域でもあることを意味している。

親世代と想定される30～34歳の世代は初めて住宅を取得する世代でもあることから、交通環境や商業環境等の生活環境の整備をはじめとする住環境の向上も求められる。

◆太宰府市の産業

太宰府市は観光都市として令和4年では商業、サービス業等の第3次産業が全体の85%を占めている。平成24年も84%であり微増しており太宰府市の主要な産業となっている。

全体の商工業者数も最近10年間で79件増となり、4%増加しているが、その内容を見てみると、生活関連サービス業、娯楽業、医療福祉関連のサービス業、その他多様なサービス業が急増している。一方、小売業者と飲食店及び宿泊業が、福岡市の商業施設の出店増加、さらに近隣市の郊外型大型店との競合の激化により、大幅に減少している。更に事業者の高齢化による廃業も多くある。

太宰府市の業種別商工業者数等推移について(10年間比較)

業種	平成24年度		令和4年度		増減 ③-①(件)
	①事業者数 (件)	②業種割合 (%)	③事業者数 (件)	④業種割合 (%)	
建設業	209	11	224	11	15
製造業	86	5	85	4	△1
卸	152	8	146	8	△6
小売業	457	25	424	22	△33
飲食店・宿泊業	206	11	175	9	△31
サービス業	522	28	632	33	110
その他	224	12	249	13	25
商工業者合計	1,856	100	1,935	100	79
小規模事業者数 (商工業者数割合)		1,237 66%		1,216 62%	△21 △4%

「平成24年度・令和4年度 商工会独自調査」による算出

【業種別の景況感】

＜商業・サービス業＞

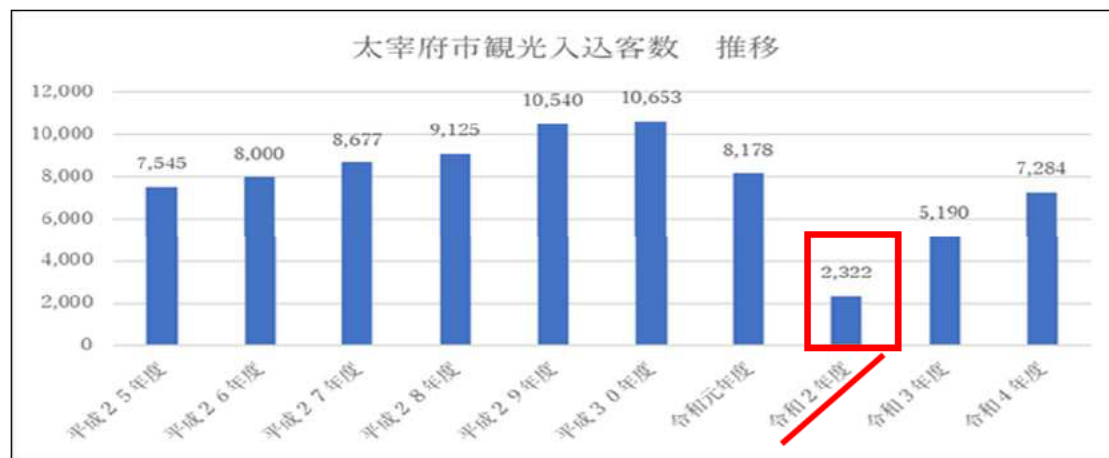
太宰府市は太宰府天満宮をはじめとした観光史跡が存在し、観光に伴う、卸、小売、飲食業が多いのが特徴である。

観光客は平成30年度まで順調に伸びており、平成30年度がピークの1,065万人の観光客となった。令和元年からは太宰府の外国人観光客の45%(太宰府市観光推進基本計画より)を占めるトップシェアの韓国の観光客が減少した。

更に令和2年からはコロナ禍で観光客は232万人となりピークの平成30年度1,065万人から△78%と激減した。

太宰府市観光入込客数推移

(単位:千人)



「太宰府観光協会 観光案内所調べ」より引用

福岡市のベッドタウンとして人口も維持し、商業が活発である。観光以外では飲食店や整骨院などの生活に密着した商業が盛んである。

DXに向けた取組は太宰府天満宮参道店舗も、キャッシュレス決済など消費者の買物行動の変化に対応することが求められているが、高齢化が進みIT導入に苦慮している店舗も多い。

雇用について、現状はコロナ禍で離職した従業員は福岡市などの大都市部に働きに出ている。太宰府市内の商業は太宰府市内で就職を希望する市民の雇用の受け皿となっている。

太宰府の知名度、ブランド力を利用することを目的として、創業者が多いのも特徴である。

<工業・製造業>

太宰府市には九州自動車道に隣接する古賀二日市線沿いの工業地帯があり、製造業や鉄鋼業が存在する。福岡市近郊であり、高速道路へのアクセスが良いので製造業の入・出荷に利便性がある。大手の支店や工場は少なく、従業員数10～15名程度の地元・地場の工場が多いので、昔からの九州の根強い地元顧客をしっかりと抱えており、事業者数は現状維持が続いている。

一方、工業地帯以外の工場進出は、太宰府市は歴史のある土地なので、遺跡・文化財が出土することが多く、大型の工場の建設が進まず、進出が敬遠されるケースも散見される。

建設業は福岡市のベッドタウンでもあるので大手ハウスメーカーも存在するが、地元・地場の建設業者が多く、住宅販売から施工までを行うビジネスモデルが主流である。

福岡市のベッドタウンであるため、若い世代向けの新規戸建て住宅も建設され、団地の再開発も行われている。

一方、太宰府市内の住宅団地30ヶ所中、1960年～1970年代いわゆる高度経済成長期に開発されたものは24ヶ所あり、全体の80%を占めている。

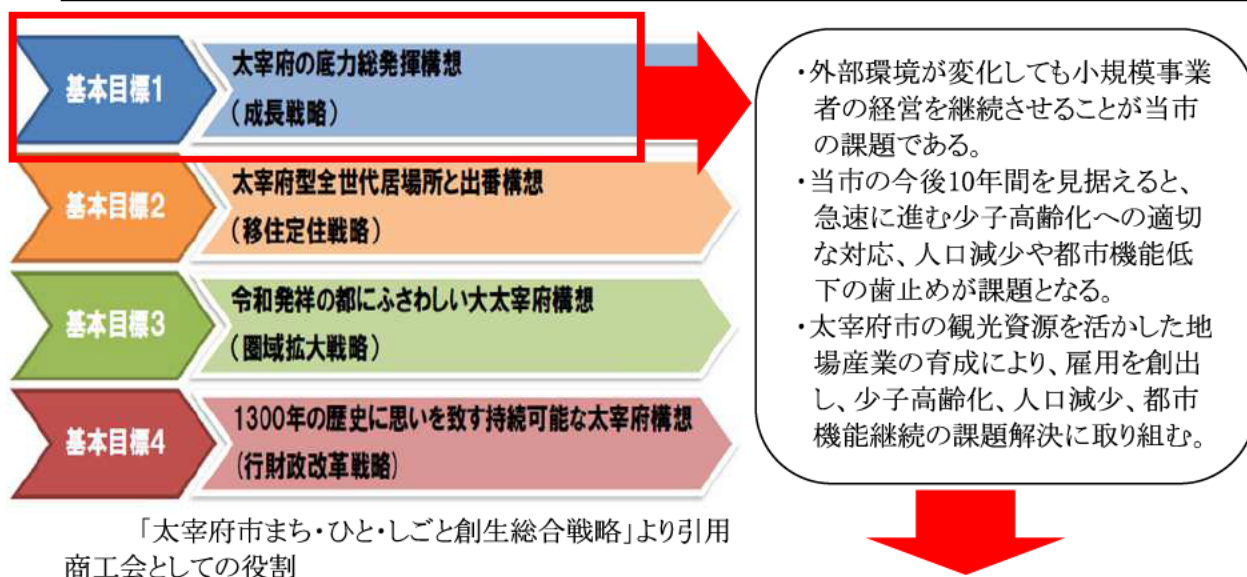
建物も経年劣化し住宅修理や二世帯住宅などへの立替需要もある。同時に住民が高齢化するとともに、住宅修理だけでなく、バリアフリー化や手摺増設など、リフォーム需要が増加している。

◆太宰府市総合戦略について

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方について、行政と商工会が目的、方針の連携を図るため、以下太宰府市総合戦略との連動性を記載する。

太宰府市は太宰府天満宮を始めとする名所や、令和発祥の地となった大宰府政庁跡などの価値ある史跡、5つの大学・短大など他市を圧倒する多くの歴史的文化的資源を有し、活気ある福岡市のベッドタウンにも位置する魅力あふれる都です。

民間活力の活用を始め、あらゆる手段を知恵を駆使して総結集し、本市が本来の底力を遺憾なく発揮することで、「令和発祥の都」としてさらに羽ばたき、我が国そして地方の牽引役にふさわしい役割を果たします。
「太宰府市まち・ひと・しごと創生総合戦略」より引用



基本目標1:太宰府の底力総発揮構想(成長戦略)より	商工会が連動できること
(1)回遊ルートの整備、滞在型観光の促進	・「モノ消費」から「コト消費」への変化など観光客の需要を分析し、顧客ニーズに対応した小規模事業者のビジネスモデルを変革する。 ・コロナ禍から復帰する観光需要を観光業から太宰府市内の飲食・小売業・サービス業に広げ、太宰府市内滞在時間を増加させ太宰府市内産業全体に行き届かせる。そのために太宰府市内の観光資源を活用し需要動向を踏まえた新商品・新サービスを開発する。 ・観光情報発信などはITを活用して事業全体のDX推進を実施する。
(2)地場みやげ産業の創出	・太宰府地域の特性を活かした新商品開発や、既存の特産品、商品のブラッシュアップを行い現状の見直しを行う。 ・観光の集客は気候や感染症など外部環境の変化に影響を受けやすい。集客だけに頼らない販路開拓をするため、ネット販売や新たな販売チャネル開拓のための商談のオンライン化を促進していく。
(3)企業誘致、起業・創業支援、地場産業育成	・当会としては起業・創業支援、地場産業育成に注力する。 ・太宰府市で創業を増加させ、事業所数を増加させることで地域経済活性化に結び付ける。市と連携し太宰府市で開業・創業を目指す人を対象に、事業に必要な知識、ノウハウを学ぶ創業塾及び市役所・商工会窓口による経営指導員・専門家相談「ワンストップ創業支援」を実施する。 ・地場産業育成は小規模事業者と「対話」と「傾聴」を重ね、事業課題の本質を見出し、自走できることを目指した経営力向上支援、事業継続支援、事業承継支援を行う。都市機能を担う小規模事業者の維持発展は人口流入も促し、太宰府市の人口減少、少子高齢化対策につながる。

②課題

◆小規模事業者の経営力向上

太宰府市は令和2年度から新型コロナウイルス感染症が拡大し、緊急事態宣言により国内観光客、インバウンドが激減し、店舗の休業など深刻なダメージを負った。

顧客の需要動向も「モノ消費」から「コト消費」への変化もあり、お土産需要が低下している現状がある。

上記現状を踏まえると、太宰府市の観光業は感染症や需要動向の変化など、外部環境の影響を受けやすいことが証明された。それにもかかわらず、事業計画策定や経営分析の重要性を認識せず、計画性のない経営になっている事業者も少なくない。



令和2年のコロナ禍で、開店しても経費で赤字が大きくなるので、ほとんどの店舗が休業した太宰府天満宮参道（商工会撮影）

クルーズ船 博多港寄港数 推移 (単位:隻)					
年	寄港船数	年	寄港船数	年	寄港船数
平成21年	42	平成26年	115	令和1年	229
平成22年	84	平成27年	186	令和2年	14
平成23年	55	平成28年	328	令和3年	0
平成24年	112	平成29年	326	令和4年	2
平成25年	38	平成30年	279	令和5年	35

コロナ禍のため外国からの寄港が激減、令和3年は0件になった。

韓国等が寄港復帰
中国からも復帰し今後増加する見込み

「福岡市港湾空港局ホームページクルーズ客船寄港実績」より集計

◆財政基盤強化・人手不足を解消するための生産性の向上

令和2年度はコロナ禍で各事業所の売上が激減し、繋ぎ資金としてコロナ融資を実施した。平成30年度(平時)と比較し令和2年度(コロナ禍)では斡旋件数が対増加率143%、斡旋金額も対増加率2,972%、1件あたり融資平均額の対増加率も26%となった。

コロナ禍当初は感染症の収束の時期が見通せず、売上回復までの返済据置期間を3年間にするケースが多く、令和5年度から融資返済が始まり、売上だけでなく経費節減、生産性の向上による経常利益(返済原資)の確保が課題となっている。

太宰府市商工会による日本政策金融公庫 融資斡旋実績比較

平成30年度(平時)と令和2年度(コロナ禍)との比較

(金額単位:千円)

平成30年度(平時)				令和2年度(コロナ禍)			
融資制度	斡旋件数	斡旋金額	1件あたり平均額	融資制度	斡旋件数	斡旋金額	1件あたり平均額
普通貸付	11	64,500	5,864	普通貸付	5	26,100	5,220
マル経	49	295,650	6,034	マル経	6	26,700	4,450
-	-	-	-	コロナ特別貸付	88	788,000	8,955
-	-	-	-	コロナマル経	47	270,040	5,746
合計	60	36,150	6,003	合計	146	1,110,840	7,608
対増加率				対増加率	143%	2,972%	26%

「太宰府市商工会融資斡旋実績値」より集計

また、コロナで離職した従業員が復活せず、求人を出しても人が集まらない等の声がある。観光業は気候や季節変動の外部環境の影響により業務の繁閑の差が恒常的に発生し、単なる従業員確保だけでは解決できない課題がある。

◆地域資源を活用した商品開発と新たな販路開拓

コロナ禍で外部環境の変化に対して「集客」をメインとした観光産業、飲食業、小売業だけでなく建設業や製造業も影響を受けやすいことが判明した。どの産業にも言えることは顧客を待つだけではなく積極的に販路を開拓していくことが課題である。

特に小規模事業者は、自社経営資源だけでは、ブランド力が低く、太宰府市観光資源の強みを売上に結び付けていないケースが散見された。今後、地域資源を活用した太宰府ならではの特色ある商品開発に取組競争力を向上させることが課題となる。

商品を開発しても顧客に如何に伝え、売上に結び付けるかが課題となる。太宰府市の観光集客に頼るだけでなく様々な販売チャネルを構築し、販路開拓を行うことが課題となる。

インバウンド客も観光地に訪れる際は事前にSNSで観光情報収集をおこなっているため、そこへのアプローチが課題となる。

◆地域経済活性化・維持のための創業者支援・事業承継

太宰府市の事業者は高齢化による廃業が多く、小規模事業者の減少が予測される。

太宰府市総合戦略にもある「地域経済の担い手として市内事業者の大部分を占める中小企業、小規模事業者の活性化はまちづくりの重要な課題」ともある。地場産業の育成・活性化は、未来の太宰府市の喫緊の都市機能維持だけでなく、子ども、子育て世代、高齢者など、全世代が活躍できるまちづくりができるかどうかを左右する重要な課題である。

創業による事業者数の増加や既存事業所の高齢化に対応するための事業承継などで、地域経済を担う小規模事業者を維持発展させることで、雇用の維持確保、都市機能の維持を図る必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

10年程度の期間を見据えた小規模事業者に対する支援の在り方(太宰府市総合戦略を踏まえて)

◆小規模事業者の経営力向上

太宰府市の事業者が外部環境の激変を乗り越え持続的発展をするためには「対話」と「傾聴」を通じて経営の本質的課題を事業者自らが設定し、小規模事業者が事業計画に基づき経営を行うことである。

経営力を向上させ、経営環境の変化にも対応、自走できる、自己変革力をもった小規模事業者となり、地域経済の全体的な底上げにつなげる。

◆財政基盤強化・人手不足を解消するための生産性の向上

小規模事業者が限られた経営資源の中でDXに向けた考え方を積極的に取り入れ、業務の最適化を図り、経費節減・人手不足解消を行うことで、利益を確保し経営を維持発展させる。

◆地域資源を活用した商品開発と新たな販路開拓

DXに向けた考え方を活用した情報発信、顧客ニーズ分析により太宰府市観光資源を活用した特産品の開発や販路開拓の支援等を通して、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

◆創業者支援・事業承継

新たな創業者の育成と事業承継による事業者の新陳代謝を促進し、地域経済の担い手である小規模事業者の維持発展により、雇用の創出により太宰府市の人口減少、都市機能低下に歯止めをかけ、市民全体が活躍できる都市を目指す。都市機能が維持されると太宰府市の人口流入ポテンシャル

ルと相乗効果となり人口減少に歯止めをかけ、全世代が活躍できるまちづくりに貢献する。

これら上記の長期的な振興のあり方に沿った支援を実行することで、当会が描くビジョンである「小規模事業者の自己変革と自走化による地域経済の維持発展」が実現できると考える。

(3) 経営発達支援事業の目標

外部環境の変化が激しい中、事業を継続させるには、小規模事業者に対して「対話」と「傾聴」を通じて、小規模事業者自らが課題設定を行い、自らが納得し腹落ちした事業計画を策定することが必要である。このような事業計画を策定することで事業者自らが激しい外部環境の変化に柔軟に対応できる「自己変革力」を備えることができる。

客観的なデータやビッグデータを活用し需要動向を分析し、更に太宰府市の強みである史跡や地域資源を活かし、市場環境をとらえた事業計画策定やDXの積極的な推進により小規模事業者の力を引き出す。

小規模事業者が維持発展することで太宰府市の人口減少や少子高齢化を和らげ、地域全体の持続的発展の取組へつなげる。

目標①対話と傾聴を通じた小規模事業者の経営力向上支援

目標②生産性向上、財政基盤強化・人手不足に対するDX推進支援

目標③顧客ニーズを捉え、地域資源を活用した商品開発、販路開拓支援

目標④創業及び事業承継に基づく地場産業の育成による市内雇用の創出

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対話と傾聴を通じた小規模事業者の経営力向上支援

- ・地域経済及び海外観光需要などの経済動向分析、小規模事業者の経営分析、消費者の需要動向分析を基に、実現可能な事業計画の策定を支援する。
- ・自社の経営状況を「財務」だけでなく「非財務」(SWOT分析等)などの面からも分析する。
- ・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事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題、ビジョンを可視化し、小規模事業者が真に納得して当事者意識を持ち、激変する外部環境に対して、経営力向上に向かって自走できるよう支援する。

目標②生産性向上、財政基盤強化・人手不足に対するDX推進支援

- ・DXによるビジネスモデルの変革を通じ業務を最適化し、経費節減を図り利益率を向上させ小規模事業者の財政基盤を強化する。
- ・生産性を構造的に向上させるには、現在の事業内部プロセスを可視化、分析し、DX推進や人的資源を最適化することで、小規模事業者に実現できる生産性向上を目指す。
- ・高齢の小規模事業者でも導入できる小規模なIT導入から取組、伴走支援でステップアップしながら生産性向上を図り、より高度なDXの考えを取り入れたビジネスモデルの導入を促進し、経営力を向上させる。

目標③顧客ニーズを捉え、地域資源を活用した商品開発、販路開拓支援

- ・太宰府市は歴史、史跡、観光資源に恵まれているが、その観光資源の力に頼り切っているケースも散見された。その事業を存続させるためには事業者の判断基準ではなく、顧客の判断基準いわゆる「マーケットイン」の考え方を販路開拓に徹底させる必要がある。更に展示会等に積極的に参加し、顧客やバイヤーからの意見など需要動向を調査し、継続して売れる販路開発を行う。
- ・太宰府市の特性を活かした特産品開発はある程度進むものと思われるが、それが実際に売上に結び付くには顧客ニーズの分析が必須となる。
マーケティングに基づいた商品開発を地域の小規模事業者と行政含め商工会、地域団体が連携支援し、継続的にPDCAサイクルを回す体制を構築する。
- ・開発した特産品を顧客に伝え、購買に結び付けるためにはインスタグラムやグーグルなどSNS・ECサイトを活用した多角的な販売チャネルへの情報発信が必要である。インバウンドの観光動向、需要動向分析を行うためSNSなどによる顧客ニーズ、需要動向分析も必須となる。
来店客だけに頼らない多角的な販売チャネルを構築するため、EC販売や外販などに向けた商談のオンライン化も実施する。

目標④創業及び事業承継に基づく地場産業の育成による市内雇用の創出

- ・小規模事業者自体の高齢化に対応するため事業承継を促進し、後継者マッチングやM&Aを進める。
- ・更に太宰府で創業したいという創業希望者に創業成功率を向上させるために事業計画や顧客ニーズの分析などを積極的に支援する。
- ・創業及び事業承継とも小規模事業者と「対話」と「傾聴」を重ね、真の課題設定を行い、自走できる支援を実施する。

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】

地域経済動向については国が提供するビッグデータ「RESAS」(地域経済分析システム)を活用して地域経済動向の調査を行いホームページにて公開してきた。

更に経営指導員、経営支援員が市内約1,200件の事業者を巡回し直接ヒアリングしている。これを経営カルテにデータベースとして蓄積し、経営相談や事業計画策定時に参考資料として活用してきた。

【課題】

太宰府市の観光産業はこれまで太宰府市観光入込客数調査等を実施しているものの、ビッグデータと各事業者からのヒアリングデータを有機的に連携させた分析ができていなかったため、改善した上で実施する。

特にRESASは観光情報の国別消費額や国別取引単価、消費構造などを最新情報で観光需要のトレンドを把握できる。この情報を小規模事業者支援に活かしていただいていた。

(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	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	4回	4回	4回	4回	4回	4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】

国が提供するビッグデータ「RESAS」(地域経済分析システム)を活用して地域経済動向の調査を行う。

【調査項目】

- ・「生産分析」…生産面から分析することで地域経済への貢献度を把握する。
 - ・「消費マップ」…品等のPOSデータなどで消費傾向を把握する。
 - ・「観光マップ」…観光情報の国別消費額や国別取引単価、消費構造など人の流れや、インバウンド観光の動向などを把握する。
 - ・「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する。
 - ・「まちづくりマップ・From-to分析」…人の動き流動人口等を分析する。
 - ・「産業構造マップ」…産業の現状等を分析する。
- ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

太宰府市の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小

規模企業景気動向調査」項目を活用し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査手法】

経営指導員・経営支援員が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う。

【調査対象】

管内小規模事業者60社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から12社ずつ）

【調査項目】

売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

(4) 調査結果の活用

- ・調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ・小規模事業者の事業計画を策定する際の外部環境分析（商圏の広さに応じて客層、客数、客単価、原価、売価、商品開発）の設定などの参考とする。
- ・競合の存在や購買単価など小規模事業者の事業計画策定の参考資料とする。
- ・インバウンドなど観光情報と各事業所の景況動向を連携させ、需要動向の調査、マーケティング、新商品・新サービスの開発等の事業計画策定の参考とする。
- ・経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

太宰府市は観光地でもあり観光客を受け入れる集客ビジネスモデルが多かった。しかしコロナ禍の影響で集客の見通しが立ちにくい状況となった。

新たな販売チャネルの構築が必要となっている現状であるが、観光集客に頼っていた小規模事業者は需要動向調査ができていないと同時に商品開発等に活用されていない。

【課題】

これまでヒアリングで実施しているものの、今後の事業計画策定や商品開発を事業者が納得（腹落ち）した上で実施するため、数字による根拠が不可欠となるので更なる定量的調査が課題となる。

(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
①商談会における調査対象事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
②調査システムを活用した需要動向調査対象者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
③クルーズ客船情報等観光動向提供数	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

(3) 事業内容

①需要動向ヒアリングシートによる調査

積極的に販路開拓に取り組む小売業の小規模事業者を 10 企業選定し、提供する商品が、首都圏を中心としたバイヤーにどのような評価を得ているかの需要動向調査を行う。

【サンプル数】バイヤー30 人（食品流通業界のバイヤー）

【調査回数】年 1 回

【調査手法】 展示会出展時において太宰府地域の特性を活かし、新たに開発した商品や、ブラッシュアップした既存の特産品、商品を対象として、出展ブースにおいて、経営指導員等がヒアリングシートにより調査を行う。

太宰府ならではの「梅」や「史跡」などをコンセプト、ストーリーとした食品、工芸品、観光サービスが需要、顧客ニーズをどれだけ捉えきれるか、バイヤーのアンケート、反応を通じて調査する。

【調査項目】 (ア)顧客ニーズ (イ)流行トレンド (ウ)バイヤーの業態 (エ)パッケージデザイン (オ)価格 (カ)見た目 (キ)市場トレンドとの整合性 (ク)取引条件 (ケ)商流等

【分析結果の活用】 調査結果を調査項目ごとに集計し、経営指導員等が出展者へフィードバックし、マーケットインによる商品開発や経営分析、事業計画策定の個社支援時に活用する。

②調査システムを活用した需要動向調査

太宰府市は第 3 次産業が大部分を占め、その中心である小売業等が大部分を占めるため、これらの業種のなかで売上拡大に意欲のある小規模事業者5者を選定し、商圈分析を行う。

【調査回数】 年 1 回

【調査手法】 ㈱日本統計センターの市場情報評価ナビ MieNa※を活用して、エリア内における消費者ニーズやターゲット調査を行う。

【調査項目】 (ア)市場規模や成長度 (イ)年齢別人口割合 (ウ)世帯人数割合 (エ)地域消費者ニーズ (オ)地域消費者の富裕度 (カ)品目別消費額 など地域の需要動向

【分析結果の活用】 調査結果を集計し、経営指導員等が小規模事業者にフィードバックすることで、既存の商品サービスの改善、需要を見据えた経営分析、事業計画策定等に活用する。また、収集分析した情報については、同業他社にも情報提供できるように整理し、巡回時や窓口相談時に活用する。

※MieNa…事業所毎の商圈分析、ターゲット地域に合わせた情報提供、地域商圈の規模などのエリアマーケット情報を評価分析できるようになり、多様化する消費者ニーズに応じた情報提供を行うことができるシステム

③クルーズ船入港情報と外国人観光客の需要調査

観光関係の小規模事業者に対し、毎月クルーズ客船の入港情報をメールや SNS、FAX 等で周知しているが、年々増加する外国人観光客の需要動向について、調査分析し、入港情報と一緒に提供することで、小規模事業者の事業形態にあった新たな需要の開拓、需要を見据えた事業計画策定につなげる。

【調査回数】 年 12 回

【調査手法】 クルーズ客船の入港情報については福岡観光コンベンションビューローより情報収集を行い、外国人観光客の需要動向については、観光庁訪日外国人消費動向調査並びにインターネット等で経営指導員等が情報収集を行う。

【調査項目】 (ア)クルーズ客船の入港情報 (イ)外国人観光客の売れ筋商品 (ウ)購買動向 (エ)消費動向など

【分析結果の活用】 収集により得た情報を分析整理し、毎月クルーズ客船の入港情報と一緒にメールや SNS、FAX 等にて提供することにより、外国人観光客のニーズに応じた、既存のサービスの改善、需要を見据えた経営分析、事業計画策定等に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1)現状と課題

【現状】

現在、当会にて経営革新や補助金申請、金融指導や税務相談を行っている事業者に対して財務分析など簡易的な経営分析を実施している。しかし、自社の強みや経営課題など本質的な課題

の抽出や提案までは至っていない。

小規模事業者も自身で薄々気付いているが日々の業務に追われ経営者としての「マネジメント」ができていないケースが散見される。

【課題】

コロナ禍において外部環境の変化による経営状況がマイナスに転じている事業者が増加している。令和4年度はアフターコロナからエネルギーや原油価格・物価高騰、人手不足と続き、経営環境の先が読みにくいことが課題であった。

更に事業者自身が売上減少や原材料価格高騰など喫緊の対応に追われ、真の経営課題や数字を定めた経営分析を「必要と感じていない」ケースも散見された。「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、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る。

(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
① 経営分析 事業者数	72 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

※当会では、法定経営指導員を含め、経営指導員が3人在籍しているため、一人あたりの経営分析事業者数を20者目安とし、計60者を算定した。

※経営分析事業者数の目標減少理由として、令和2年から始まったコロナ禍で支援先が増加したための現行実績であり、令和6年からは通常目標数とした。

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

課題であった小規模事業者の経営分析の「必要性」を認識していないことに関しては、経営指導員、経営支援員が「対話」と「傾聴」を通じて小規模事業者に必要な性を気付いてもらうことから始める。

更に経営分析の内容を小規模事業者に分かりやすく伝えるため、経産省の「ローカルベンチマーク」を利用する。この可視化が経営分析の重要性を伝える入口となる。

税務相談時に財務分析や経営分析を行い、経営課題を抽出する。また、経営指導員の巡回・窓口相談を通して売上、営業利益、資金繰り、経営上の問題点等のヒアリングを行い、小規模事業者の経営状況を把握する。

その後、前年比で減収減益している事業者を抽出し、経営分析の必要性を説明し、経営分析を行う小規模事業者を掘り起こす。

②経営分析の内容

【対象者】

需要動向調査を実施した事業者の経営分析を行う。また、税務申告者や金融相談者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い者を選定し、経営革新や補助金申請時に分析を行う。また、税務相談時に税理士と連携し、決算書を基に経営分析を行う。以下に該当するものに対して実施する。

- ・需要動向調査を行った事業者
- ・売上向上を図る事業者
- ・新商品、新サービスで販路拡大を目指す事業者
- ・財務内容に応じて経営改善が必要だと判断した事業者
- ・事業計画策定に意欲的な事業者

- ・記帳指導事業者
- ・創業計画が必要な事業者
- ・事業承継が必要な事業者

【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》直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性等を財務指標による平均値と比較し財務上の強みと弱みを把握する。

《非財務分析》下記項目について、「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機会、脅威を整理する。(SWOT 分析)

「外部環境」の動向をマクロ環境(社会的な動き)とミクロ環境(業界の動き)双方から把握し、自社の「内部環境」における強み、弱みをかけ合わせ、自社の事業機会、事業脅威を予測し、今後の成長戦略の基礎とする。更に今後の環境変化に対応する「自己変革力」が必要とされ、事業者の「本質的課題」の掘り下げが必要となる。

外部環境	内部環境
・商圏内の人口、人流 ・感染症 ・競合 ・業界動向	・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・デジタル化、IT 活用状況 ・財政基盤、資金調達力 ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・事業計画策定、運用状況 ・人材、組織

【分析の実施手法】

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」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

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

- ・分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ・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・経営支援員のスキルアップに活用する。
- ・同業他社との数値や自社の目指すべき数値を基に、「対話」と「傾聴」を重ね自社の経営課題と目指すべき姿を見つめ事業計画の重要性に気付きを与える。
- ・専門的な課題やより深い分析が必要な場合は、福岡県商工会連合会の専門家と連携し小規模事業者の抱える経営課題に対してサポートを行う。
- ・上記の通り分析結果を「対話」と「傾聴」を重ね活用することで小規模事業者自らが経営分析の重要性を理解し自社の課題に気付き、自己変革による自走化に資するものとする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

【現状】

令和4年度はアフターコロナから原油価格・物価高騰、人手不足と続き、経営環境の先が読みにくいことが課題であった。

更に事業者自身が売上減少や原材料価格高騰など喫緊の対応に追われ、真の経営課題や数字を定めた事業計画の必要性を認識していないケースも散見された。

また、補助金、事業継続力強化支援等経営計画策定セミナーを開催しても参加者が少ない状況であった。

【課題】

目の前の喫緊の問題や販路開拓だけでなく、今後の経営の本質的な課題を事業者自らが設定

するためには地域の経済動向や需要動向の把握、商圈や自らの経営状況の分析が必要である。経営環境が予測しづらい状況であるからこそ、真の顧客ニーズ等を分析し、環境変化に対応できる経営を行う事が重要である。

事業計画策定セミナーの参加が少ないのも小規模事業者が計画策定をそもそも必要と思っていないところから始まっているといえる。事業計画策定の意義を理解してもらう方策が必要である。

(2) 支援に対する考え方

3. 地域の経済状況動向調査に続き、4. 需要動向調査を行った事業者及び5. で実施する経営分析を行った小規模事業者に対して、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱み等の気づきを得、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。

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではない。

課題である「事業計画策定の必要性」を理解してもらうためには小規模事業者が聞く耳を持っている瞬間を逃さないことが重要である。

そのために経営指導員、経営支援員の「対話」と「傾聴」が重要な要素となる。ここで事業者に計画の必要性を説明するのではなく、事業者が自ら必要と感じるまで粘り強く対話を繰り返し行い、信頼関係を構築し、事業者自らが課題を設定できるように支援する。

「対話」と「傾聴」のプロセスを有機的に機能させるために以下の客観的な分析データを活用する。小規模事業者のビジネスに「マーケットイン」による実現可能性を担保させるために、言い換えれば顧客ニーズに込んでいるのか、自社の強み太宰府市の強みを活かしているかを可視化するため、計画策定には以下の事項を踏まえる。

- ・「3. 地域の経済状況動向調査」…地域経済、観光消費額、動向等マクロ的な経済動向を分析し今後の経済動向に対する自社の課題を明らかにする。
- ・「4. 需要動向調査」…外部環境分析(商圈の広さに応じて客層、客数、客単価、原価、売価、商品開発)の設定等、ミクロ的な需要動向分析を行い今後の顧客ニーズに対する自社課題を明らかにする。
- ・「5. 経営分析」…自社の「内部環境」における強み、弱み、「外部環境」における機会、脅威を合わせて自社成長戦略と地域経済動向と需要動向が今後連動するか課題を明らかにする。

このプロセスを踏まないと小規模事業者が納得(腹落ち)し自走化まで行くことができない。単なる事業計画策定ではなく小規模事業者が当事者意識を持ち、「潜在力」を最大限発揮させ「自己変革」を促し、自走化できる計画策定支援を目指す。支援者側も研修を受けるだけでなく、実践を繰り返しながら支援スキルを向上させる。

事業計画、創業計画、事業承継計画をそれぞれ作成するにあたり経営分析をすることが前提となり、経営分析事業者数合計の8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DX推進に向けたセミナーを行い、事業計画の中に小規模事業者の生産性向上、販路開拓に結び付ける。

(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
①DX 推進セミナー	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー	2回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	33者	30者	30者	30者	30者	30者
③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	9者	10者	10者	10者	10者	10者
④事業承継セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業承継計画策定事業者数	6者	8者	8者	8者	8者	8者
事業計画策定事業者数合計	48者	48者	48者	48者	48者	48者

※事業計画策定者数の目標減少理由として、令和2年から始まったコロナ禍で支援先が増加したための現行実績であり、令和6年からは通常目標数とした。

(4)事業内容

①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

現在の経営環境においてDXへの取組は時代の趨勢であり、事業計画策定にあたりDX推進に関するIT・デジタル化は必須であるといえる。

太宰府市の観光事業等の販売促進・情報発信はSNSやツイッターが顧客ニーズに合致しており、商品やサービス開発も体験・旅行でのインスタ映えなど「コト消費」への変革が求められている。更にキャッシュレス決済など人手不足への対応も余儀なくされている。よって太宰府市の小規模事業者の事業計画に単にIT化を織り込むだけでなく、ビジネスモデルを変革することであるといえる。

DX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DXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。またセミナーの受講者の中から取組意欲の高い事業者に対しては個別にDXに向けた取組を支援するIT専門家派遣やDXの考え方を踏まえた事業計画策定までを支援する。

【支援対象】・デジタル技術を用いた経営に関心が高いDX推進希望者及び経営分析を行った事業者

- ・太宰府地域の特性を活かし、新たに開発した商品や、ブラッシュアップした既存の特産品、商品を対象とした太宰府ならではの「梅」や「史跡」などをコンセプト、ストーリーとした食品、工芸品、観光サービスが効率的に生産され、効果的に顧客へ伝わり、売上増加を目指す事業者

【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

【回数】年2回

【参加者数】20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
- ・キャッシュレス決済
- ・ITを活用した生産性向上

【支援手法】セミナーを受講した事業者の中から取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じIT専門家派遣を実施する。

②「事業計画策定セミナー」の開催

太宰府市総合戦略「基本目標1:太宰府の底力総発揮構想(成長戦略)」に掲げている「(2)地場みやげ産業の創出」がある。太宰府市のポテンシャルを最大限に活かして太宰府の底力を結集して売り上げの源である小規模事業者ならではの商品開発に結び付ける。

但し、商品開発は需要動向にかなったものでなくては存在することはできない。マーケットインの考えに基づいて導き出された顧客ニーズをしっかりと踏まえた商品開発、事業計画を実施する。

【支援対象】・経営分析を行った事業者及び事業計画策定に関心のある事業者

- ・太宰府地域の特性を活かした新商品開発や、既存の特産品のブラッシュアップで商品開発を行う事業者
- ・太宰府ならではの「梅」や「史跡」などを食品・工芸品・観光サービスのコンセプトやストーリーとし、太宰府らしさを発信する事業者
- ・需要動向調査を行い、顧客ニーズに応える商品を開発し売上増加を目指す事業者

【募集方法】経営分析を行った事業者への声掛け、商工会ホームページ、募集チラシの配布周知

【講師】中小企業診断士等

【開催回数】年2回

【カリキュラム】自社のSWOT分析、課題設定、経営方針、マーケットイン、ターゲット設定、商品開発

【参加者数】30名程度

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて個別に専門家派遣も実施し、確実に事業計画の策定につなげていく。

経営分析を行った事業者及び事業計画策定に関心のある事業者に対し、地域経済動向調査、需要動向調査、経営分析で行った結果を活用し、「対話」と「傾聴」を重ね、事業者自らが課題設定する。それを踏まえ、小規模事業者が納得(腹落ち)して計画を策定することで、小規模事業者の自己変革、自走化に結び付く計画とする。

③創業セミナーの開催

太宰府市総合戦略「基本目標1:太宰府の底力総発揮構想(成長戦略)」に掲げている「(3)起業・創業支援」に基づき、创业者の育成を目指し市と連携し太宰府市で開業・創業を目指す人を対象に、事業計画から税務、労務等、創業に必要な知識、ノウハウを学ぶ創業塾を実施する。

【支援対象】・創業予定者及び創業5年未満の小規模事業者

- ・太宰府地域の特性を活かした新商品開発や、既存の特産品のブラッシュアップで商品開発を行う事業者
- ・太宰府ならではの「梅」や「史跡」などを食品・工芸品・観光サービスのコンセプトやストーリーとし、太宰府らしさを発信する事業者
- ・需要動向調査を行い、顧客ニーズに応える商品を開発し売上増加を目指す事業者

【募集方法】商工会ホームページ、WEB広告、募集チラシ配布周知

【講師】中小企業診断士、起業家、有識者等

【開催回数】年1回

【カリキュラム】経営(全般知識・理念・戦略・事業計画)、財務(会計・税務・資金調達)、人材育成(雇用・人材確保・労務管理)、販路開拓(商品開発・マーケティング・販売促進等)

【参加者数】30名程度

【支援手法】・創業を目指す方や創業補助金、創業融資希望者に対し専門家による創業塾を開催する。

- ・創業セミナー後経営指導員が張り付き、専門家を交え創業計画をブラッシュアップし、「対話」と「傾聴」を通じて创业者自らが課題設定をし、納得(腹落ち)した創業計画を作成し、創業後の事業継続性を向上させる。

④事業承継計画策定セミナーの開催

太宰府市総合戦略「基本目標1:太宰府の底力総発揮構想(成長戦略)」に掲げている「(3)地場産業育成」に基づき、経営分析を行った小規模事業者から事業承継が必要な事業者を掘り起こし、福岡県事業承継・引継ぎセンター等と連携して、事業承継計画の策定支援セミナーを行う。

【支援対象】・経営分析を行った事業者及び事業承継に関心のある事業者。

- ・後継者はいるが具体的な事業承継の準備ができていない事業者
- ・後継者が無く、事業引継ぎ先を探している事業者
- ・太宰府地域の特性を活かした新商品開発や、既存の特産品のブラッシュアップで商品開発を行う事業者
- ・太宰府ならではの「梅」や「史跡」などを食品・工芸品・観光サービスのコンセプトやストーリーとし、太宰府らしさを発信する事業者
- ・需要動向調査を行い、顧客ニーズに応える商品を開発し売上増加を目指す事業者

【募集方法】経営分析を行った事業者への声掛け、65 歳以上の高齢経営者への呼びかけ、商工会ホームページ、募集チラシの配布周知

【講師】中小企業診断士等

【開催回数】年1回

【カリキュラム】自社のSWOT分析、課題設定、経営方針、マーケットイン、ターゲット設定、商品開発

【参加者数】30名程度

【支援手法】事業承継計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

経営分析を行った事業者及び事業計画策定に関心のある事業者に対し、地域経済動向調査、需要動向調査、経営分析で行った結果を活用し、対話と傾聴を重ね、事業者自らが課題設定する。それを踏まえ、小規模事業者が納得(腹落ち)して計画を策定することで、真に必要な計画となりうる。

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】

現状では、事業計画策定を実施した小規模事業者に対して、継続したフォローアップのヒアリングを随時実施している。事業計画策定は補助金申請、融資計画が中心となっている。

事業計画期間の短期間の計画実行においても適切なフォローを行わないと現状と計画との乖離が生じ計画実行が中途半端になっている小規模事業者が多いのが実情である。

【課題】

これまで実施しているものの、策定後のフォローを行わないと日々の営業活動に追われる小規模事業者は計画通りに実行できないことが多い。

更に太宰府市の観光産業は集客に頼るところも大きく、感染症などの外部環境の変化に需要動向が大きく左右されるので、課題の変化や計画の進捗や見直しは迅速かつ柔軟に対応することが求められる。

フォローアップも「対話」と「傾聴」が必要となるので経営指導員だけでなく経営支援員も含めて組織的に支援を行う必要がある。

(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」を見いだすこと、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の当事者意識を持って取組むことなど、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、自己変革力を発揮させ自走化に繋げる。

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ない事業者を見極めた上で、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
①事業計画策定 フォローアップ事業者数	33 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
頻度(通常支援先) 20 者×4 回=80 回	63 回	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回
頻度(重点支援先) 10 者×6 回=60 回	95 回	60 回	60 回	60 回	60 回	60 回
②創業計画策定 フォローアップ事業者数	9 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度(通常支援先) 5 者×4 回=20 回	7 回	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回
頻度(重点支援先) 5 者×6 回=30 回	34 回	30 回	30 回	30 回	30 回	30 回
③事業承継計画策定 フォローアップ事業者数	6 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
頻度(通常支援先) 4 者×2 回=8 回	12 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
頻度(重点支援先) 4 者×4 回=16 回	27 回	16 回	16 回	16 回	16 回	16 回
フォローアップ事業者 合計	48 者	48 者	48 者	48 者	48 者	48 者
フォローアップ延べ回数 合計	238 回	214 回	214 回	214 回	214 回	214 回
売上増加 事業者数	28 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者

* 通常支援先: 事業計画に基づく事業者数

* 重点支援先: 事業計画に基づき、且つ展示会まで出展する事業者数

※ 現行の事業・創業・事業承継計画フォローアップについて、事業者数・頻度・延べ回数・売上増加事業者数の数値は、令和 2 年より流行したコロナ禍における支援実績数である。よって、例年と比べ件数および回数が上昇しているが、令和 6 年からは通常目標数とする。

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が計画進捗シート(実施時期、実施項目、評価基準)を用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。フォローアップにおいても小規模事業者への「対話」と「傾聴」を続け、常に自ら課題を設定し自己変革を促し自走化できるよう小規模事業者に寄り添った伴走支援を行う。

①事業計画策定後のフォローアップ

事業計画策定後フォローアップとして、定期的に巡回訪問し、事業計画の進捗状況について確認を行うとともに、売上や利益、その他目標に定めた数値等の指標の推移を把握していく。また、計画に対して進捗状況がズレている場合は、何が課題になっているかを小規模事業者自ら気付くように「対話」と「傾聴」を重ねる。その上で経営指導員等が寄り添って課題解決に必要な経営支援(国や県の施策の周知・活用、ミラサボを活用した専門家派遣、福岡県よろず支援拠点と連携した課題解決に向けた支援など)を実施し、課題解決に向けた支援を行い、自走化に結び付ける。

また、資金調達が必要な事業所には低利で利用できる、「マル経融資(小規模事業者経営改善

資金)」や「太宰府市中小企業事業資金(保証料還付融資制度)」を効果的に活用してもらう。

②創業計画策定後のフォローアップ

創業計画策定事業者に対して、定期的に巡回訪問し、事業計画の進捗状況について確認を行うとともに、計画に対して進捗状況がズレている場合は、何が課題になっているかを小規模事業者自ら気付くように「対話」と「傾聴」を重ねる。その上で経営指導員等が寄り添って課題解決に必要な国や県の施策の周知・活用、ミラサボを活用した専門家派遣、福岡県よろず支援拠点と連携した課題解決に向けた支援など経営安定化に向けた支援を行い、小規模事業者の自走化に結び付ける。

③事業承継計画策定後のフォローアップ

事業承継計画策定事業者に対して、定期的に巡回訪問し、事業承継計画の進捗状況について確認を行うとともに計画に対して進捗状況がズレている場合は、何が課題になっているかを小規模事業者自ら気付くように「対話」と「傾聴」を重ねる。その上で経営指導員等が寄り添って課題解決に必要な事業承継に関する税制措置などの情報提供を行い、福岡県事業引継ぎ支援センターや福岡県よろず支援拠点と連携し、円滑な事業承継に向けた支援を行い小規模事業者の自走化に結び付ける。

【フォローアップ頻度】

フォローアップ頻度については、対象小規模事業者を通常支援先と重点支援先に区分して計画的に行う。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

◆フォローアップ頻度 計画

対象事業者	通常支援先	重点支援先
事業計画策定者	年間4回(四半期に1回)	年間6回(2か月に1回)
創業計画策定者	年間4回(四半期に1回)	年間6回(2か月に1回)
事業承継計画策定者	年間2回(半年に1回)	年間4回(四半期に1回)

尚、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、他地区等の経営指導員等や外部専門家など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策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1)現状と課題

【現状】

アフターコロナや原油価格・物価高騰など激しい経営環境の変化に対応できる販売チャネル、ターゲット設定、商品構成を行った事業計画を策定し、計画に基づいた販路開拓を実施できていない現状がある。

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人手不足」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おらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

【課題】

これまで太宰府市は国内有数の観光地として顧客に来てもらい、購買していただく「集客によるビジネスモデル」を売上の柱としてきた。

しかしコロナの影響で一時は集客が激減したが、現在は集客が徐々に回復してきた。しかし感染状況は予断を許さない状況でもある。感染状況が悪化する時期の市場ニーズ(需要動向)は感染防止が最優先となり、集客し難い(密集を避ける)状況となる。

現在、コロナは5類となっているが、今回の教訓を活かすため、観光地である太宰府の事業者も

集客のみでなく多角的な販売チャネルを持っておく必要がある。

また展示会はバイヤーと直接面談するメリットが十分あるが展示会終了後、オンライン商談の要望がバイヤーから多く聞かれた。

更に商談内容の成約数や売上等の結果は把握できるが商談の進捗状況などは事業者任せにすることが多く「暗黙知化」していることがあった。展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。

今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、九州管内のみならず首都圏をターゲットとして開催される展示会への出展を目指す。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、きめ細かな伴走支援を行う。

DX推進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、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

出展者に対しては「対話」と「傾聴」を重ね自らが気付いた課題解決策に応じて、展示会への出展、DX推進共に新たな事業分野の開拓に寄与する情報やノウハウの提供を行い、自己変革、自走化を目指す。

(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展示会 FOODSTYLE kyusyu 出展事業者数 (BtoB)	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数／1 者	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
②展示会東京インターナショナルギ フトショー参加事業者数 (BtoB)	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数／1 者	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
③展示会スーパーマーケットトレ ードショー参加事業者数 (BtoB)	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数／1 者	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
④DX 推進事業者	18 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
商談のデジタル化	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
キャッシュレスの導入	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
EC サイト販売構築	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
SNS の活用	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率／者	10%	10%	10%	10%	10%	10%

(4)事業内容

展示会出展事業

- ・太宰府市の観光産業を集客だけに頼るのではなく、外部環境の変化に対応すべく、新たな需要の開拓にむけ、全国や海外への販路拡大に商談会や展示会等への出展を支援していく必要がある。地域経済の動向や小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向の分析結果を踏まえ、販売促進等の支援を行う。
- ・商談成約率を向上させるため、出展ブース装飾指導の出展前後のセミナーを実施する。商談の進め方やバイヤーとの取引のノウハウを習得する。
- ・支援対象事業者は以下のいずれかの者とする。

【支援対象者】

- ・地域経済動向、需要動向を踏まえた事業計画に基づき商品開発、商品改良に取り組む事業者（例：太宰府の地域資源を活かした特産品開発、太宰府のブランド化を図る独自性のある商品開発）
- ・地域経済動向、需要動向を踏まえた事業計画策定を行いそれに伴う販路開拓が必要な小規模事業者

【出展予定展示会】

①FOOD STYLE Kyushu (BtoB)

- ・主 催 ㈱イベント内FOOD STYLE Kyushu 実行委員会
- ・開催時期 11月中旬
- ・開催場所 マリンメッセ福岡
- ・開催内容 小売、中食、外食業界向けの食品、飲料、設備・サービスを扱う全国から選りすぐりの企業が300社以上集まる 九州最大の展示会で「仕入の場」「売上アップや成功のための秘訣を知る場」「業界の情報収集が出来る場」として、様々な課題解決に繋がる食の展示会であり令和4年度の出展企業907社、来場者数15,541人
- ・対象者 伴走支援初級段階の事業所を対象とする。食材専門の展示会で食品製造業者が出展対象となる。出展レベルは初級とし、商品導入期を対象とする。この展示会で商談会を実感していただくと同時に、実際の成約に結び付けることを目指す。



令和4年度 FOOD STYLE Kyushu 出展(商工会撮影)

②東京インターナショナルギフトショー (BtoB)

- ・主 催 ㈱ビジネスガイド社
- ・開催時期 2月初旬
- ・開催場所 東京ビッグサイト
- ・開催内容 日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市でホームファッショングッズ、LIFE×DESIGN暮らし・デザイン、パーソナルギフト、生活雑貨など専門性の高いカテゴリーで出展者を分類し専門性の高いバイヤーが来場する。令和4年度の出展社数2,774社、来場者数229,968人
- ・対象者 伴走支援中級段階の事業所を対象とする。物販を主とした展示会であり製造業者が対象となる。出展レベルは中級とし、商品成長期に



令和4年度東京インターナショナルギフトショー出展(商工会撮影)

ある自社商品の販売チャネルを増加させることを目指す。

③スーパーマーケットトレードショー (BtoB)

- ・主 催 (一社)全国スーパーマーケット協会
- ・開催時期 2月中旬
- ・開催場所 幕張メッセ
- ・開催内容 スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会である。全国の小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食などから多数のバイヤーが来場している。令和4年度の出展社数 2,046 社、来場者数 62,525 人
- ・対象者 伴走支援上級段階の事業者を対象とする。食品をテーマとした展示会であり食品製造業の事業者を対象とする。スーパーマーケットなど定番商品の需要に応えるべく、商品は成長期から成熟へ向かう時期を対象とし、自社商品のブランド力を構築し、自社商品の全国浸透を図る。

【DX 推進事業者】

DXの考え方を事業計画に取り入れた販路開拓を支援するため、データに基づく顧客管理や販売促進、SNSを活用した情報発信、ECサイト利用等のIT活用による販売促進支援を実施する。

ITによる販路開拓はキャッシュレス決済の導入や経理、生産性向上などがあるがIT化をきっかけとして小規模事業者のビジネスモデルを変革させることに要点がある。

地域経済動向、需要動向調査をふまえ、ITツールを事業計画に盛り込むことで小規模事業者の課題解決、自走化に結び付けるものとする。

◆商談のデジタル化

コロナ禍における需要動向、商品見直しを踏まえ、ITオンライン商談会の体制構築セミナーを開催する。商談はタイミングも大きな要素となる。オンライン商談はZOOM等の通信アプリを使用するが、設定方法等でもたつき、タイミングを逸すると商談も流れてしまうケースも想定される。よってセミナーによりITオンライン商談リテラシーを向上させる。

更に商談対面中に動画を紹介し、ライブ配信での自社の紹介の仕方や製造工程の見せ方などオンラインならではの商談方法も習得し商談のデジタルによるビジネスモデルの変革を図る。

これまで商談内容が当事者同士で暗黙知となっていたが商談内容をスコアリング化し、クラウドで経営指導員と分析・共有し、成約までをフォローアップする。

このDXへの取組は商談会参加事業者と経営指導員が「対話」と「傾聴」を重ね、成約までの課題設定を事業者自らおこない、商談の自走化を目指すものである。

商談をデジタル化・データベース化し顧客リストを商談内容スコアリングを行うことにより、事業者と経営指導員がクラウド(スプレッドシート)※で共有する。成約可能性を分析しアフターフォローにつなげ成約に結び付ける。

※(スプレッドシート:グーグルの提供するオンラインで利用できる表計算シートクラウドシステム(下記の商談進捗シート))



オンラインによる商品説明例
(商工会撮影)

商談デジタル化の流れ

- ・商談の経過を示すデータベースを経営指導員と小規模事業者がスプレッドシートを共有し、進捗状況を可視化する。
- ・このデータを基に小規模事業者、経営指導員が対話、傾聴し、事業者が自ら商談

成立までの課題に気付き自走できることを目指す。

- ・商談会で得た商談データは実際に対面商談したバイヤーリストであり「成約可能性が高いリスト」である。このリストを太宰府市商工会と事業者で共有することで今後太宰府市商工会が取引先の紹介や独自の商談会開催にあたり、商工会からバイヤーにアプローチすることができる販路開拓の共有財産となることを目指す。
- ・自社の状況、相手の状況に応じ商談相手を抽出し見込み商談先、商談内容をきめ細かく分析し、商談後の継続アプローチの頻度を設定し、成約可能性を高める。また、商談において商工会の伴走支援と DX の考え方をとり入れた、新たなビジネスモデル構築を目指す。

商談進捗内容データベース

商談進捗シート 出展者名●●● 令和●年●月●日

N O	入力日	バイヤー 名	業種	所在地	電 話	FAX	担当 者	担当者 携帯	メール
1	2月15日	㈱●●●	商品開発・ 販売	富山県●● ●	-	-	●● ●●	-	-
2	2月15日	㈱●●●	海産物問 屋	東京都墨田 区●●●	-	-	●● ●●	-	-
3	2月15日	㈱●●●	●●● 卸	東京都目黒 区●●●	-	-	●● ●●	-	-
4	2月15日	㈱●●●	●●● 卸	愛知県瀬戸 市品●●●	-	-	●● ●●	-	-
5	2月15日	㈱●●●	オーガニッ クススーパー	埼玉県さいた ま市●●●	-	-	●● ●●	-	-
6	2月15日	㈱●●●	宅配事業	岐阜県土岐 市●●●	-	-	●● ●●	-	-

商談先ランク分け採点表(例)

【商談結果採点】(10点満点)※点数5点以上での見積書提出が望ましい。	
顧客ターゲット (2点満点)	自社の想定顧客と 2点:一致 1点:一部一致 0点:合わない
卸価格 (2点満点)	自社の条件に 2点:合う 1点:交渉必要 0点:合わない
ロット (2点満点)	自社の条件に 2点:合う 1点:交渉必要 0点:合わない
納期 (2点満点)	自社の条件に 2点:合う 1点:交渉必要 0点:合わない
担当者反応 (2点満点)	担当者が 2点:決裁者で反応良 1点:バイヤーで反応良 0点:検討段階

商談のデジタル化 採点(スコアリング)基準(例)

展示会での商談内容	採点結果 (10点満点)	顧客ター ゲット(2 点)	卸価格 (2点)	ロット (2点)	納期 (2点)	担 当 者 反 応 (2点)
1500円相当のセット提案をしてほしい。	7	2	1	1	1	2
チーズもオーガニックであれば仕入れたい	7	2	1	1	1	2
仕入れをしたいので見積もり欲しい	7	2	1	1	1	2
デパートへの卸(冷凍)で見積もり欲しい。	8	2	1	2	1	2

◆キャッシュレス決済

【対象事業者】事業計画に基づきITキャッシュレス導入をきっかけとしてビジネスモデルの変革を目指す小規模事業者

【支援内容】キャッシュレス決済による消費者の利便性に應えることで需要を取り込み、太宰府市を訪れるインバウンド需要にもキャッシュレス決済機能は有効である。更に決済だけでなく取得したデータから需要動向の分析、売れ筋の分析など行い、販売予測につなげるなど販路開拓にも結び付ける。キャッシュレス導入を地域経済動向や需要動向を自社の強みに結び付け、事業計画に基づいたものにする事で単なるIT化でない有効なビジネスモデル改革を目指す。対話と傾聴を重ね、ITを切り口とした課題設定を事業者自ら行い、自走化することを目指す。

【支援方法】ITは専門知識も必要とするのでIT専門家と事業計画策定専門家を連携させ、1者3回程度の専門家支援を行う。対話と傾聴を重ね、ITを切り口とした課題設定を事業者自ら行い、自走化することを目指す。

◆ECサイト販売構築

【対象事業者】事業計画に基づきECサイト活用をきっかけとしてビジネスモデルの変革を目指す小規模事業者

【支援内容】ECサイト導入により新たな販売チャネル構築を目指す。単なるネット販売ではなく太宰府の集客の特性を活かし、太宰府市を訪れたインバウンドに対する越境ECなどに取組販路を開拓する。需要動向、自社の強みなどを分析し事業計画に基づき実施する。ECサイトも地域経済動向や需要動向と自社の強みを結び付けないと効果が期待できない。地域経済・需要動向、経営分析を踏まえた事業計画策定を行い、単なるIT化にとどまらないビジネスモデルの変革までを行う。

【支援方法】ITは専門知識も必要とするのでIT専門家と事業計画策定専門家を連携させ、1者3回程度の専門家支援を行う。対話と傾聴を重ね、ITを切り口とした課題設定を事業者自ら行い、自走化することを目指す。

◆SNSの活用

【対象事業者】事業計画に基づきSNS活用をきっかけとしてビジネスモデルの変革を目指す小規模事業者

【支援内容】SNSを活用することで顧客へ情報拡散しアプローチすることで売上増加に結び付ける。太宰府市ではインバウンド観光客も復活しつつある。訪日外国人が旅行前の情報収集で活用するのはSNSが多く、太宰府市の観光資源を活用した特産品などをPRする場合は、旅行者の関心を引き付ける投稿や高評価を分析することが必要である。SNSを単なるツールとしてではなく需要動向、自社の機会や強みを分析し、事業計画に基づき活用することでビジネスモデルの変革までを目指す。

【支援方法】ITは専門知識も必要とするのでIT専門家と事業計画策定専門家を連携させ、1者3回程度の専門家支援を行う。対話と傾聴を重ね、ITを切り口とした課題設定を事業者自ら行い、自走化することを目指す。

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、経営指導員で構成している指導員会議を毎週実施し、事務局長、経営指導員、経営支援員、一般職員で構成する「事務局会議」を月1回、会長と事務局員全員の「会長・事務局会議」を月1回実施し、各事業の内容や進捗状況を協議している。

また、太宰府市商工会理事6名で構成する「経営支援委員会」で事業評価を年1回開催し、事業成果の評価、見直しを行っている。その後事業成果を計画期間中ホームページで公開した。

【課題】

経営支援委員会を通じて発達支援事業の評価やアドバイス、小規模事業者の現状や支援ニーズなどの情報をいただくが、職員全体が多岐にわたる業務に追われていることや、発達計画の目標水準を満たすことが優先となるケースが散見される。今後、多様化する小規模事業者の経営環境に対する小規模事業者支援ニーズを発達支援事業に的確に反映させることが求められる。

(2) 事業内容

経営支援委員会の提案事項を積極的に導入し、事業者の支援ニーズを的確に把握し、事業効果を向上させるためのPDCAを適切に回す体制を構築する。

① 事業評価委員会の設置

当会理事会と併設して太宰府市産業振興課課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「経営支援委員会」を半期毎に開催し、事業計画に記載した全ての項目(事業)について評価対象とし「発達支援計画」の事業の実施状況、成果の評価や見直しを行う。

経営支援委員会において、半期毎に進捗状況を把握・評価することで、経営発達支援計画を計画通りに進め、次年度への計画改善につなげる。

【評価方法】

- ・P: Plan (計画) 目標の設定、目標達成のための行動計画を定量5段階評価
- ・D: Do (実行) 内容の実行、目標に対する結果を定量5段階評価
- ・C: Check (評価) 目標と結果の乖離要因を分析し定性評価し情報を把握
- ・A: Action (改善) 評価を次の行動を定性評価し改善内容を図る

評価結果は、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、ホームページへ掲載(年2回)することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

※経営支援委員会...太宰府市商工会の理事 6 名、外部有識者である中小企業診断士 1 名、太宰府市産業振興課課長 1 名、法定経営指導員 1 名計 9 名で組織する委員会で、商工会の経営支援状況の進捗管理や今後の経営支援策について検討を行う。

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】

福岡県商工会連合会が開催する経営指導員、経営支援員の研修会において、経営支援のノウハウ、支援の現状、問題解決方法等について情報交換を行い支援力の向上を図る。

また日本政策金融公庫が主催する小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会において、金融支援ノウハウ、支援の現状、地域経済状況について情報交換を行い、効果的な経営支援に

活用している。

【課題】

職員全体の業務が発達計画事業だけでなく、既存事業（税務、労働保険、まつり等の地域振興事業等）で業務過多となり、発達支援計画事業のスケジュールに追われるケースも散見された。

今後は事務局全体において発達支援事業目的を共有し、事務局の体制を整備し、計画的に支援できるよう計画管理を行い、効率化も図る必要がある。その上で経営発達支援計画による小規模事業者支援を充実させる必要がある。

更に、踏み込んだ相談を専門家にばかり任せるのではなく、経営指導員、経営支援員及び一般職員がスキルアップし効率的な支援に改善する必要がある。

更に、小規模事業者と「対話」と「傾聴」を重ね小規模事業者の自走化をできるようにしなければならない。「対話」と「傾聴」は職員のスキルによるところが大きく、一朝一夕に身につくものではない。実践を交えて状況に応じ研修内容をステップアップする必要がある。

また、DX推進も入口の専門家だけで対応できるものではなく、経営指導員、経営支援員、一般職員が事業所の経営を俯瞰し、事業者が行くべき道筋を立てて専門家につなげる必要がある。職員も小さな案件からDXスキルのステップアップをしていく必要がある。

(2) 事業内容

①職員による実施体制の強化と情報共有の強化

課題となっている事務局の業務過多を解消し、発達計画に積極的に取り組める体制整備が必要である。限られた人数と限られた予算で既存事業と並行して行うには業務の効率化、また事業施行の計画性が必須となる。

実施体制整備と計画性を強化するため、事務局内の情報共有会議を強化する。現在の指導員会議（経営指導員のみの参加）、事務局会議（事務局長・経営指導員・経営支援員・一般職員で全職員参加）にて発達計画の進捗を確認し、情報共有を徹底する。

指導員会議は毎週実施し、「事務局会議」を月1回、「会長・事務局会議」を月1回原則開催とし、必要に応じて適時開催する。

各種調査や事業計画策定事業者の掘り起こしなどは一般職員を含めた全職員の情報共有で効率化を図る。更にスケジュールは共有データベース化し事業者情報は商工イントラデータベースに入力し情報共有する。

また、現在回覧している業務日誌を全職員週1回、回覧し、支援先企業の課題や支援内容を共有し効率的に小規模事業者の支援に結び付ける。

上記、事務局会議及びデータベース化、業務日誌全職員回覧で事務局長・経営指導員・経営支援員・一般職員がルーチンとして小規模事業者の状況や支援内容の情報共有を図ることで、個人に帰属しがちな支援ノウハウも組織内で共有を行い経営支援強化に結び付ける。

更に情報共有することで支援内容に問題点があれば、職員個人でなく組織として協議し解決に結び付ける仕組みを構築する。

尚、職員情報共有の企画・運営・管理は法定経営指導員が行うものとする。

②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・経営支援員等は多様化する小規模事業者の抱える悩みや課題を体系的にとらえ解決する為の戦略やツールを常にブラッシュアップしなければ小規模事業者の状況や局面に合わせた指導能力が不足する。そのため、福岡県商工会連合会が主催する職種別等の研修会への積極的な参加に加え、中小企業大学校や中小企業振興センター、中小企業基盤整備機構が主催する「中小企業支援担当者向け研修」等に年1回以上参加する事で、経営支援能力及びマネジメント能力の向上を図る。

【事業計画策定セミナー】

経営指導員・経営支援員等は、小規模事業者の自走化の為に今後、より踏み込んだ事業計画を策定支援能力が求められる。これまでの経営指導業務に甘んじていれば、今後の事業計画策定支援能力が不足することは明らかである。また、経営支援委員会から事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が指摘されている。よって発達支援計画で実施する小規模事業者向けの「事業計画策定セミナー」への参加を経営指導員、経営支援員、一般職員も積極的に参加する。また、中小企業基盤整備機構が主催する「中小企業支援担当者向け研修」等に年1回以上参加する事で、事業計画策定支援力の向上を図る。

【DX推進に向けたセミナー】

経営指導員・経営支援員等はDX推進にあたり、ITの専門知識及びそれをビジネスモデルの変革に結び付ける能力が不足している。小規模事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員・経営支援員及び一般職員のIT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、中小企業基盤整備機構等が主催する下記のような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。

<DX推進に向けたIT・デジタル化の取組>

(ア) 事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム、ITツール(FinTech)、ChatGPT等AIを使った業務効率化のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

(イ) 事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

(ウ) その他取組、オンライン経営指導の方法等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

小規模事業者支援の基本姿勢となる「腹落ちした事業計画策定」は、先ずもって「対話」と「傾聴」による信頼関係を醸成する事である。この支援はこれまであまり経験していないので対話能力が不足している。よって対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施する。

対話型アプローチを理論的及び実践的に研究している中小企業診断士を講師に迎え、研修とロールプレイング、事例研究をすることにより、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つなげる。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

小規模事業者の自己変革には経営者や社員の思考・行動自体を変える必要があり、目先の課題でなく真因の課題を特定することが重要である。現状、経営指導員、経営支援員は自走化までの動機づけとなる真の課題設定を支援する能力が不足している。よって課題設定に焦点を当て、手法や実践方法を指導する中小企業診断士の講習会を実施する。これにより経営指導員、経営支援員等が小規模事業者の経営課題設定を的確に支援する能力を身に付ける。

③OJT制度の導入

小規模事業者支援の現場経験が不足している職員に対して、先輩職員が巡回等に帯同し、経営支援業務に従事する事（OJT）により組織全体としての経営支援能力の向上を図る。

一般職員は法定経営指導員、経営指導員、経営支援員と帯同して OJT トレーニングを行い、支援能力を向上させる。

④職員間の定期ミーティングの開催

1 ヶ月に 2 回、全職員でのミーティングを行い、福岡県商工会連合会や中小企業庁の行う

研修を受講した経営指導員が順番で講師を努め、DX の考え方や推進、「対話」と「傾聴」を通じた伴走支援面、対話方法など具体的な支援方法を、定期的なミーティング（月 2 回、年間 24 回）を開催し、意見交換・情報共有を行うことで全職員の伴走型の経営支援能力の向上を図る。

また有効な支援策等については、データベース化して、事務局長・経営指導員・経営支援員・一般職員で共有し経営支援に活用する。

⑤データベース化

担当経営指導員等が基幹システム(商工イントラシステム)に検索分類・項目を設定し、決算内容・経営革新・融資・補助金申請などのデータをきめ細かく入力することでデータを一元管理し、横断的に小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにする。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。

このデータベースで個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組みを構築する。

⑥公的資格取得にむけた取組

小規模事業者の経営支援に結び付く公的資格（中小企業診断士・社会保険労務士・税理士・ファイナンシャルプランナー等）の取得促進のために商工会から資格取得費用の補助を行い、積極的に資格取得へ取り組める環境を整備する。

また DX 推進にも対応するため IT パスポート等の IT 系の資格も積極的に取得することを目指す。

11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1)現状と課題

【現状】

これまでは筑紫地区商工会経営指導員協議会や経営指導員、経営支援員研修会で情報交換を行ってきた。また太宰府市産業振興課と定例会、福岡地域中小企業支援協議会、日本政策金融公庫福岡西支店との研修会にて情報交換を行ってきた。

【課題】

各支援機関との研修会は業務過多により、対象職員が出席できないケースが多々あった。環境変化の激しい現代において支援情報、支援ノウハウの共有は必須である。

(2)事業内容

各研修会は業務スケジュールを計画的に予定し、極力対象職員が参加できる体制を構築する。更にやむを得ず会場に出席できない場合、オンラインによるWEB参加も積極的に行い、情報交換、情報共有を積極的に行う。

①筑紫地区商工会経営指導員連絡協議会での情報交換(年 3 回)

筑紫地区商工会(太宰府市・筑紫野市・大野城市・春日市・那珂川市)の経営指導員で連絡協議会に参加する。近隣地区の商工会で構成される為、近隣商圏の小規模事業者の需要動向、経営課題等について協議し、情報を把握すると同時に、支援体制の現状や経営支援のノウハウについての情報交換を行ことができる。以て商工会の支援力向上を図り、小規模事業者の新たな需要開拓支援に繋げる。

②福岡県商工会連合会主催の研修会での情報交換(年 4 回)

福岡県商工会連合会が開催する福岡県下の経営指導員、経営支援員の研修会に参加する。当会のみ情報量では福岡県下、全国の小規模事業者の需要動向、支援トレンドなど情報が不足する為、同研修において経営支援のノウハウ、支援の現状、問題解決方法等について情報交

換を行い支援力の向上を図る。

③小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会での情報交換(年1回)

日本政策金融公庫が主催する小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会において、当会のみ金融情報では不足する為、日本政策金融公庫福岡西支店の支店長、担当課長、担当者との全国的な金融支援ノウハウ、支援の現状、地域経済状況について情報交換を行い、効果的な経営支援に活用する。

④福岡地域中小企業支援協議会での情報交換(年6回)

福岡県福岡中小企業振興事務所が主催し、福岡商工会議所、福岡県信用保証協会、福岡県事業承継支援ネットワーク、福岡県商工会連合会福岡広域連携拠点、福岡地区商工会等の担当職員が参加し、福岡地域の支援情報が蓄積されている同協議会に参加することで、福岡地域の経営支援の現状や支援策の活用状況等について協議を行うとともに、創業促進、経営基盤の強化、新たな事業分野への進出の促進について情報交換を行い、支援力の向上を図り、効果的な経営支援に活用する。

⑤福岡県事業承継・引き継ぎ支援センターとの情報交換(年3回)

福岡県事業承継・引き継ぎ支援センター(以下「同センター」とする)担当者が来会する場合は経営指導員、経営支援員が極力同席し、情報交換や情報共有を図る事とする。

太宰府市内の小規模事業者の高齢化が進み、廃業するケースも多い。事業承継は太宰府市の小規模事業者の維持発展、市の活性化に直結する喫緊の課題である。

更に事業承継は資産・負債の相続、承継者の負担も関係するセンシティブな支援である。相談者の掘り起こしだけでなく、事業承継のノウハウや事例、マッチング先などの情報収集が重要である。

同センターは事例ノウハウのみならずマッチング先の支援情報を一元的に把握している機関である。同センターと連携、情報交換を密にし、事例やノウハウ、マッチング先支援を具体的に示すことで、事業承継の不安を払拭しスムーズな事業承継を促すことができる。

12. 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】

太宰府市は観光都市として認知されているが、観光顧客の特性上、限られた時間内に天満宮で参拝し、参道で飲食や買い物をするという需要モデルが主流である。

【課題】

太宰府天満宮参道に一極集中し、参道から距離のある商業施設や歴史的史跡にまで観光客が行かなかった。観光客に魅力ある太宰府を伝え、観光需要を市内に拡散することが課題である。

(2) 事業内容

①回遊ルートの整備、滞在型観光の促進

小規模事業者のビジネスモデルを「モノ消費」から「コト消費」への変化など観光客の需要を分析し、顧客ニーズに対応したものへ DX の考え方を基に変革する。小規模事業者が IT を活用して発信することで地域情報発信の強化を図る。

この小規模事業者の個々の DX の取組を太宰府市、太宰府観光協会、太宰府天満宮で構成する「太宰府ブランド創造協議会」(代表者会議年1回、幹事会年3回)と連携し、太宰府市内の様々な史跡の観光情報発信と連携させる。

これを事業者と「太宰府ブランド創造協議会」が SNS 等で情報発信を連携させ、観光ターゲットに発信する仕組みを構築する。この仕組みにより、市内回遊ルートを PR し、市内滞在時間を増加

させ、更なる観光需要を取り込むことを目指す。

②地場みやげ産業の創出

当会発達支援計画でも小規模事業者の事業計画策定においては太宰府市内の史跡を活用した商品開発を進めていくこととしている。

この小規模事業者の個々の取組を太宰府市、太宰府観光協会、太宰府天満宮で構成する「太宰府ブランド創造協議会」（代表者会議年 1 回、幹事会年 3 回）にて、地域経済活性化に向けた事業（太宰府政庁まつり・古都の光）や地域ブランドの発掘・育成支援事業に結び付けることを目指す。

また、太宰府市の「梅」を使用した特産品開発「梅プロジェクト」※と連携して地域を挙げて小規模事業者の取組を支援する。

※「梅プロジェクト」

新元号令和は、1300 年の時空を超え、天平の世に大伴旅人が大宰府の地で梅花の宴を催した情景を描いた万葉集から生まれた。旅人も愛でたであろう令和発祥の都太宰府の梅を更にブランディングし、スイーツやご当地グルメなどに仕立て上げ、新たな地場みやげ産業として振興し、ふるさと納税にノミネートすることなどで税収や経済効果の飛躍的向上を図ろうとする取組。太宰府市役所産業振興課が所管し、令和 3 年から通年行っている。

③起業・創業支援、地場産業育成

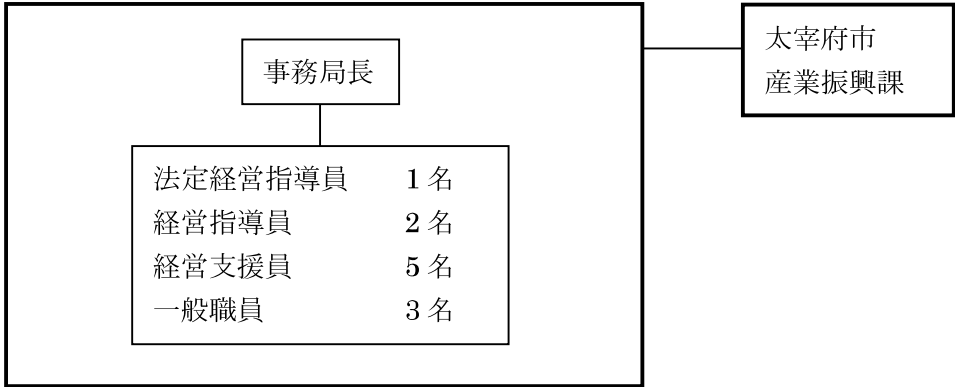
市産業振興課と連携し市内で創業を目指す人を対象に、経営、財務、人材育成、販路開拓に関する創業に必要な知識、ノウハウを学ぶ創業塾を年に 1 回実施する。

創業者に対しては市産業振興課と連携して創業塾の開催やワンストップ相談窓口での個別経営指導を実施し、経営、財務、人材育成、販路開拓について経営指導員や専門家の指導を受ける。市産業振興課と連携し、創業計画を策定するなどして特定創業支援者認定、市創業補助金に結び付けるなど伴走支援を実施する。太宰府市で創業していただくことで事業数の増加に結び付け地域経済活性化を図る。

地場産業育成については市産業振興課と小規模事業者に対する各種施策（経営革新補助金等）を策定実施する。また、相談窓口を連携し、相談者に対してワンストップで経営支援を実施し、経営力向上支援、事業継続支援、事業承継支援を行う。

太宰府市の小規模事業者の維持発展を図ることで地域経済活性化、雇用を創出し、少子高齢化、人口減少、都市機能継続の課題解決に取り組む。

(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)	
 <pre> graph TD A[事務局長] --- B[法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 経営支援員 5名 一般職員 3名] B --- C[太宰府市 産業振興課] </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当該経営指導員の氏名、連絡先 ■氏 名：小野村 聡太郎 ■連絡先：太宰府市商工会 TEL：092-922-4345	
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、関係市町村連絡先	
①太宰府市商工会 〒818-0101 福岡県太宰府市観世音寺 1-2-1 TEL:092-922-4345 /FAX:092-922-4579 /E-mail:dazaifu@shokokai.ne.jp	
②関係市町村 〒818-0198 福岡県太宰府市観世音寺 1-1-1 太宰府市役所 産業振興課 TEL:092-921-2121 /FAX:092-921-1601 /E-mail:sangyo-s@city.dazaifu.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	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100
・ 地域経済動向調査	300	300	300	300	300
・ 需要動向調査	300	300	300	300	300
・ 経営状況の分析	700	700	700	700	700
・ 事業計画策定支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ DX 推進支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ 創業支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ 事業承継支援	500	500	500	500	500
・ 販路開拓支援	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
・ 経営指導員等の資質向上	300	300	300	300	300

調達方法
会費、各種手数料、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費 等

(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

[illegible]