

経営発達支援計画の概要

実施者名	福岡商工会議所（法人番号 1290005003010） 福岡市（自治体コード 401307）
実施期間	令和7年4月1日～令和10年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 目標1：環境変化に対応した事業の維持・継続 （人材確保・育成、経営力強化、生産性向上、事業承継の促進） 目標2：新たな価値・ビジネスの創造 （海外展開、創業支援、販路拡大） 目標3：多くのひと・事業者の交流促進 （交流人口拡大、地域の魅力・活力の創出）
事業内容	経営発達支援事業の内容 <u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u> 地場企業の経営動向調査や特別調査を通じて定期的に地域経済動向の把握をするとともに、国が提供するビッグデータに基づく地域の経済動向分析を行い、支援に活用する。 <u>4. 需要動向調査に関すること</u> バイヤーのニーズ調査を実施し、結果をオンライン等を活用して商談会参加事業者等に提供することで、マーケットインの商品・サービス開発に役立てる。 <u>5. 経営状況の分析に関すること</u> 意欲的な事業者に対し、伴走支援の起点として財務分析及び強み・弱みなど非財務分析を行うことで、小規模事業者の競争力の維持・強化に向けた事業計画策定に繋げる。 <u>6. 事業計画策定支援に関すること</u> 経営状況分析に基づき、経営革新や事業承継など事業計画策定支援を行う。併せて事務効率化や生産性向上を図り、実現性の高い計画となるようデジタル化・DXに向けた啓発、支援を行い、実装に繋げる。 <u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 定期的にフォローアップを行い、PDCAを意識した経営の実現に向け、策定した事業計画の実施・改善を伴走支援する。 <u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 「食」や「観光」関連産業の販路開拓を図るため、対面のほかオンラインも活用した商談会や新商品開発支援、海外展開支援を行う。
連絡先	福岡商工会議所 中小企業経営支援部 中小企業振興グループ 〒812-8505 福岡県福岡市博多区博多駅前二丁目9番28号 TEL：092-441-1146 FAX：092-482-1523 E-mail：fkkeiei@fukunet.or.jp 福岡市 経済観光文化局 総務・中小企業部 経営支援課 経営金融係 〒812-0011 福岡県福岡市博多区博多駅前二丁目9番28号 TEL：092-441-2171 FAX：092-441-3211 E-mail：keieishien.EPB@city.fukuoka.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

ア. 現状

【地理：九州の中核的役割】

- ・九州最大の都市である福岡市（面積：343.3 km²）は、福岡県の西部に位置する政令指定都市で県庁所在地である。
- ・1889年の市制施行当時の人口は九州内で3番目の都市であったが、国の出先機関や企業の支店、大学等の集積が進むとともに、陸・海・空の広域交通の拠点機能を高め、現在では九州の中核を担うようになっている。

【行政の方針：都市活力の向上】

- ・観光・MICEの振興や都心部の機能強化、スタートアップ都市づくりなど、「都市活力」を向上させるための施策を福岡市が推進しており「人と環境と都市活力の調和がとれたアジアのリーダー都市」を目指しているところ。

【都市の特徴：人口の増加】

- ・人口は令和6年10月現在で約166万人で、規模としては政令指定都市の中で5番目、人口増加率では4年連続1位となっている。昼間の人口比率は夜間に対して108.8%で、政令指定都市の中で4番目、地方大都市では最大の集積度である。（令和6年10月「福岡市IR資料」より）
- ・人口構成は平均年齢43.8歳で政令指定都市の中でも若く活力のある年齢構成である一方で高齢化も着実に進んでおり将来的な人口減少を考慮すると、高付加価値で国際競争力の高いビジネス環境の創出が必要となっている。
- ・福岡空港の乗降客数は令和5年で約2,494万人となり国内第4位、貿易額は令和4年で約1兆836億円となり国内空港第5位。
- ・博多港の外国航路船舶乗降人員数は令和2年で年間約12万人となり28年連続全国第1位。

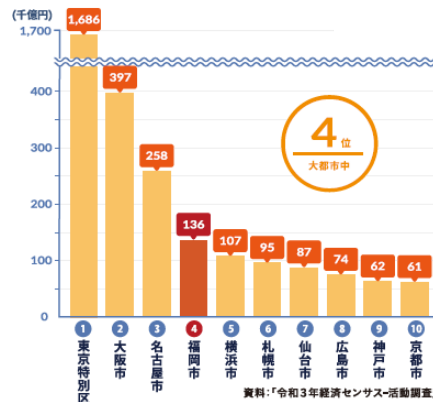
【事業所数：小規模事業者はおよそ6割】

- ・全事業所数74,867のうち小規模事業者数は48,200事業所と、全体の64.4%を占めている。（令和6年9月「福岡市経済の概況」より）
- ・当所の管内区域は、現在の福岡市域のうち1971年に福岡市に編入された旧糟屋郡志賀町と1975年に福岡市に編入された旧早良郡早良町の両エリア（事業所数合計962）を除いた地域で、事業所数の割合は、福岡市全域の98.7%を占めている。

【産業構造：商業、サービスが8割強、開業率は全国トップ】

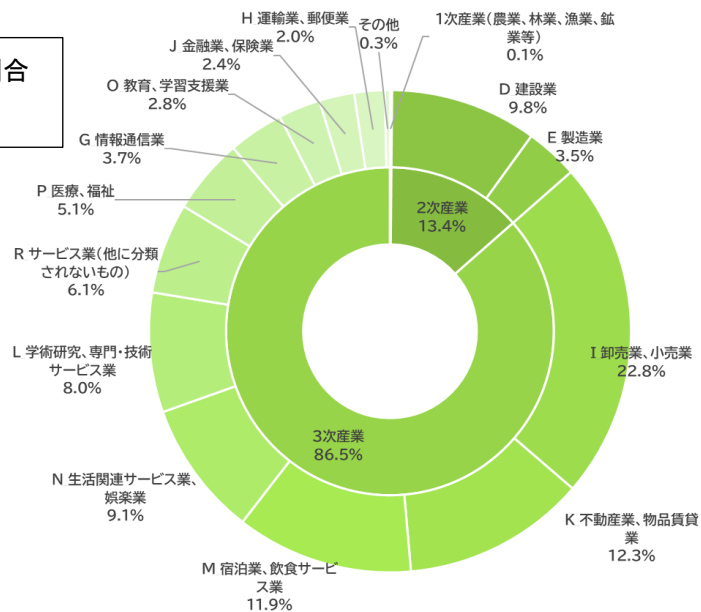
- ・福岡市全体では「卸売業・小売業」の事業所が一番多く、その年間商品販売額は東京、大阪、名古屋に次ぐ全国第4位で13兆円を超えている。(図1)

図1：福岡市の商業年間商品販売額
(令和6年版「グラフで見る福岡市」
より)



- ・ 小規模事業者でも「卸売業・小売業」が最も多く全業種の22.8% (約11,000事業所)を占めており、次いで「不動産業、物品賃貸業」(12.3%、6,134事業所)、「宿泊業、飲食サービス業」(11.9%、5,921事業所)と続いている。(図2)
- ・ 第3次産業が占める割合も非常に高く、小規模事業者の86.5%を占めている。(図2)

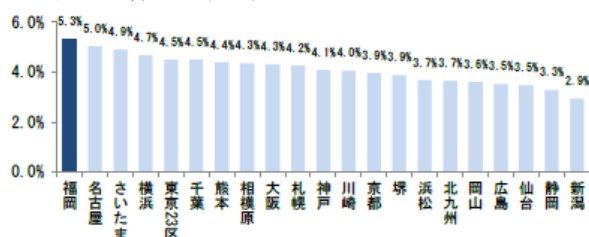
図2：福岡市の小規模事業者業種割合
(令和3年経済センサスより)



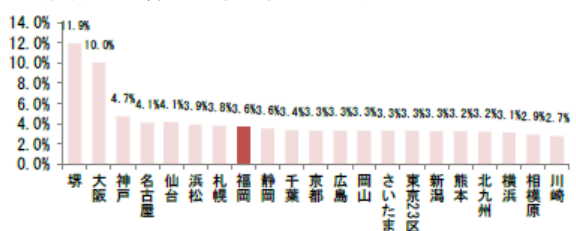
- ・ 開業率は5.3%と大都市地域の中で1番高く、廃業率は3.6%で大都市地域で8位となっている。(図3)

図3：「福岡市経済の概況」令和6年9月より

《開業率大都市地域比較グラフ》



《廃業率大都市地域比較グラフ》



【都市の魅力：食と観光】

- ・総務省統計局の「統計でみる市区町村のすがた」によると福岡市の飲食店の数は約9,000あり、福岡市と比べ人口が約30万人多い札幌市よりも数が多い。また民間企業の「食」における観光地満足度調査においても上位に入っており、福岡市は第3次産業の中でも「食」に関する事業の波及効果が高い。
- ・公益社団法人日本観光振興協会による令和5年の市町村観光来訪者数では、福岡市への来訪者は政令指定都市の中で7位となっている。ホテル稼働率も令和5年度の全国平均が53%～64%であるのに対し、福岡市は約80%となっており、「観光」も重要な産業の一つである。

【景況感：原材料や人件費の上昇、人手不足などの課題に直面。景況感はやや停滞。】

- ・インバウンド需要の増加が見られる一方で、多くの中小企業は人手不足やエネルギー・原材料費の高騰、人件費の上昇といった困難な課題に直面。特に、人手不足は幅広い業種で深刻化している。さらに、物価上昇による節約志向なども加わり、景況感の改善には慎重な見方。(図4)
- ・相互に関連するこれらの課題解決に向けては、取引適正化を進めるとともに、生産性向上、デジタル化の推進などが急務。価格転嫁率は半分程度で、取引適正化は緒についたばかり。(当所経済動向調査付帯調査結果より)

図4：福岡商工会議所 経済動向調査結果（令和6年7月～9月）

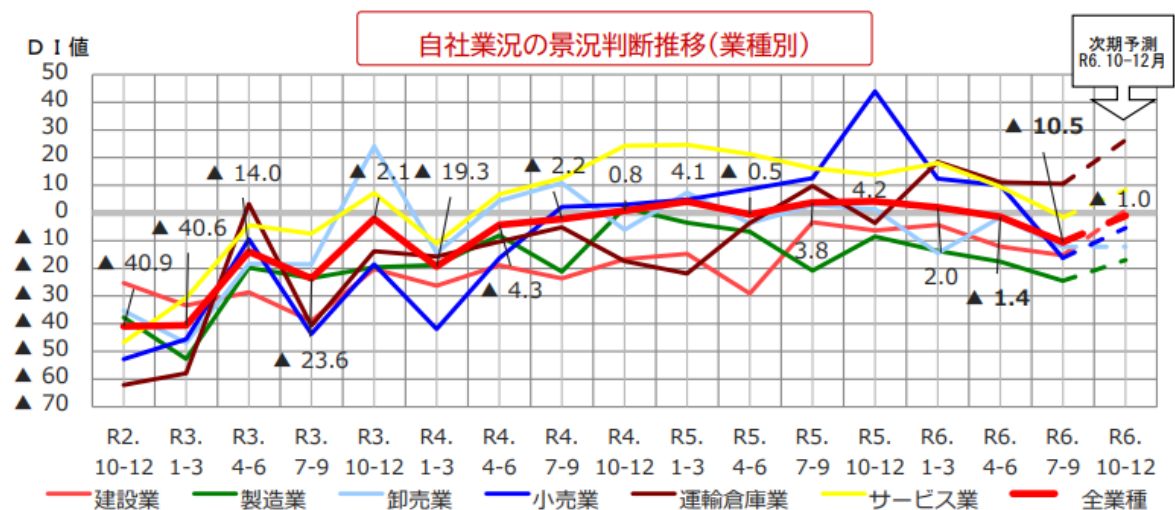


表3：経営上の問題点(上位6項目)

1	人材難、求人難、定着化の悪化	50.6%	(-6.6)
2	受注、需要の減少	34.9%	(-3.5)
3	経費の増加	33.5%	(-6.8)
4	原材料高、入手難	33.0%	(-10.3)
5	営業利益の低下	22.3%	(-6.6)
6	販売価格への転嫁難	19.7%	(-7.3)

※()内は、前同(前4-6月期)調査比。

【景況感：福岡市中小企業振興に関するアンケートより】

福岡市が令和 6 年 5 月に行った「中小企業振興に関するアンケート調査」では、以下の調査結果となっている。

- ・ **人材確保（人手不足）** は、令和 3 年度調査で一旦落ち込んだ後、令和 4 年度調査から約 10 ポイントずつ上昇に転じ、**令和 6 年度調査では全体の 6 割以上の事業者が課題**とするなど、人手不足感が年々高まっている。
- ・ 価格転嫁、生産性向上も課題感が強くなっている。
- ・ 業種別では管内に多い**小売業、飲食業でコスト上昇分の「価格転嫁」、宿泊業、サービス業で「生産性の向上」が重要な課題**となっている。（図 5-1、5-2）

図 5-1：事業展開の課題（全業種）

順位	令和元年度 (R1.6) (n=428)	R2年度 (R2.6) (n=715)	R3年度 (R3.5) (n=500)	R4年度 (R4.4) (n=731)	R5年度 (R5.4) (n=823)	令和6年度 (R6.5) (n=921)
1位	人材の育成 47.6%	人材の育成 57.8%	人材の育成 47.0%	人材の育成 44.5%	人手不足 52.7%	人手不足 62.3%
2位	人手不足 43.6%	人手不足 41.1%	国内の販路 拡大 35.3%	人手不足 43.2%	人材の育成 45.6%	人材の育成 56.4%
3位	働き方改革 26.2%	コスト削減 29.8%	人手不足 29.1%	資金調達 26.7%	コスト削減 31.8%	価格転嫁 31.6%
4位	国内の販路 拡大 20.6%	感染拡大 予防対応 28.8%	資金調達 24.3%	国内の販路 拡大 25.2%	価格転嫁 30.4%	生産性向上 30.9%
5位	資金調達 20.4%	販路拡大／働き 方改革（両者） 28.7%	コスト削減 21.3%	コスト削減 23.5%	生産性向上 22.5%	コスト削減 28.3%

図 5-2 事業展開の課題（業種別）

運輸業								卸売業								小売業							
	R1.6 コロナ前 後	R2.6	R2.12	R3.5	R4.4	R5.4	R6.5		R1.6 コロナ前 後	R2.6	R2.12	R3.5	R4.4	R5.4	R6.5		R1.6 コロナ前 後	R2.6	R2.12	R3.5	R4.4	R5.4	R6.5
合 計	6	40	47	39	51	61	28	46	124	97	69	89	124	116	116	35	81	68	80	146	165	147	
資金調達	3	11	6	7	9	10	5	7	18	8	14	20	23	23	23	12	22	12	24	42	44	49	
国内の 販路拡大	16.7%	27.5%	12.8%	17.9%	17.6%	16.4%	17.9%	15.2%	14.5%	8.2%	20.3%	32.6%	18.5%	19.8%	34.3%	34.3%	27.2%	17.6%	30.0%	28.8%	26.7%	33.3%	
国内の 販路拡大	1	12	20	10	11			19	53	61	38	37			41.3%	12	25	23	38	41			
国内の 販路拡大	16.7%	2.5%	4.3%	2.6%	5.9%			13.0%	15.3%	8.2%	4.3%	10.1%			14.3%	4	10	2	7	12	11.5%	25.2%	
インバウンド 需要の取込	0	6	2	3	4			0	5	1	1	5			0.0%	4	4	8	7	6			
必要の取込	0.0%	15.0%	4.3%	7.7%	7.8%			0.0%	4.0%	1.0%	1.4%	5.6%			11.4%	4.9%	11.8%	8.8%	4.1%				
人材の育成	3	23	18	22	26	33	19	17	68	42	34	42	60	55	55	12	58	37	30	35	56	76	
人材の確保 （人手不足）	50.0%	57.5%	38.3%	56.4%	51.0%	54.1%	57.9%	37.0%	55.6%	43.3%	49.3%	47.2%	49.4%	47.4%	34.3%	34.3%	71.6%	54.4%	37.5%	24.0%	33.9%	59.1%	
働き方改革	3	23	28	22	32	40	25	13	36	22	15	23	40	56	28.3%	5	26	23	21	30	56	69	
事業承継	0	12	14	7	8	18	6	14	41	34	8	8	9	10	14.3%	2	17	12	16	6	8	11	
生産性の向上	50.0%	30.0%	29.8%	17.9%	15.7%	29.5%	21.4%	30.4%	33.1%	35.1%	11.6%	9.0%	7.3%	8.6%	20.0%	21.0%	17.6%	20.0%	4.1%	4.8%	7.5%		
BCPの策定	0	2	6	7	5	6	2	8	16	10	19	17	14	16	5	13	4	14	24	31	30		
採用計画等 の見直し	0.0%	5.0%	12.8%	17.9%	9.8%	9.8%	7.1%	17.4%	12.9%	10.3%	27.5%	19.1%	11.3%	13.8%	14.3%	16.0%	5.9%	17.5%	16.4%	18.8%	20.4%		
情報発信・広報	1	6	6	5	6	22	10	5	12	7	7	15	30	35	10.9%	3	14	10	10	15	32	37	
コスト削減	16.7%	15.0%	12.8%	12.8%	11.8%	36.1%	35.7%	10.9%	9.7%	7.2%	10.1%	16.9%	24.2%	30.2%	8.6%	17.3%	14.7%	12.5%	10.3%	19.4%	25.2%		
コスト上昇分の 価格転嫁	0	5	2	2	4			1	12	10	2	9			2.9%	1	11	7	3	5			
	0.0%	12.5%	4.3%	5.1%	7.8%			2.2%	9.7%	10.3%	2.9%	10.1%			2.9%	13.6%	10.3%	3.8%	3.4%				
	1	12	6	10	10			20	13	6	10				11	15	9	7					
	30.0%	12.5%	25.6%	19.6%				16.1%	13.4%	8.7%	11.2%				13.6%	22.1%	11.3%	4.8%					
	1	2	1	0	1			5	4	4	1				10	11	4	21	20				
	16.7%	5.0%	2.1%	0.0%	2.0%			10.9%	3.2%	4.1%	10.1%	5.6%			28.6%	13.6%	5.9%	26.3%	13.7%				
	1	14	14	9	12	22	9	10	33	24	12	14	36	35	11	21	23	19	26	52	41		
	16.7%	35.0%	29.8%	23.1%	23.5%	36.1%	32.1%	21.7%	26.6%	24.7%	17.4%	15.7%	29.0%	30.2%	31.4%	25.9%	23.8%	17.8%	31.5%	27.9%			
	2	5	6	4	18	25	13	6	7	4	8	23	40	40	6	9	3	8	21	42	52		
	33.3%	12.5%	12.8%	10.3%	35.3%	41.0%	46.4%	13.0%	5.6%	4.1%	11.6%	25.8%	32.3%	34.5%	17.1%	11.1%	4.4%	10.0%	14.4%	25.5%	35.4%		

飲食業								宿泊業								サービス業							
	R1.6 コロナ前 後	R2.6	R2.12	R3.5	R4.4	R5.4	R6.5		R1.6 コロナ前 後	R2.6	R2.12	R3.5	R4.4	R5.4	R6.5		R1.6 コロナ前 後	R2.6	R2.12	R3.5	R4.4	R5.4	R6.5
合 計	9	94	58	54	83	84	78	6	33	29	24	23	17	11	11	111	146	127	105	168	189	351	
資金調達	1	30	18	13	24	18	22	0	11	11	14	11	4	2	2	19	34	20	22	35	47	77	
国内の 販路拡大	11.1%	38.3%	31.0%	24.1%	28.9%	21.4%	28.2%	0.0%	33.3%	37.9%	58.3%	47.8%	23.5%	18.2%	17.1%	17.1%	23.0%	15.7%	21.0%	20.8%	24.9%	21.9%	
国内の 販路拡大	1	28	14	17	21			1	13	18	10	9			17	35	39	37	36				
国内の 販路拡大	11.1%	29.8%	24.1%	31.5%	25.3%	12	12	16.7%	39.4%	51.7%	41.7%	39.1%	1	0	15.3%	23.6%	30.7%	30.5%	21.4%	15	42		
国内の 販路拡大	0	6	3	2	4	14.3%	15.4%	16.7%	24.2%	17.2%	8.3%	13.0%			2	5	2	7	7	7.9%	12.0%		
インバウンド 需要の取込	0.0%	8.5%	5.2%	3.7%	4.8%			4	10	16	6	11			1.8%	3.4%	1.6%	6.7%	4.2%				
必要の取込	0.0%	13.8%	5.2%	9.3%	12.0%			68.7%	38.2%	25.0%	47.8%				63%	6.8%	1.6%	8.6%	11.9%				
人材の育成	7	42	23	20	47	33	44	3	9	7	11	11	9	6	54	89	66	50	74	98	191		
人材の確保 （人手不足）	77.8%	44.7%	39.7%	48.1%	58.0%	39.3%	56.4%	50.0%	27.3%	24.1%	45.3%	47.8%	52.9%	54.5%	48.6%	80.1%	52.0%	47.8%	44.0%	48.6%	54.4%		
働き方改革	5	27	24	15	55	58	64	4	7	4	3	12	15	6	52	73	55	31	68	98	212		
事業承継	55.6%	28.7%	41.4%	27.8%	66.3%	70.2%	82.1%	66.7%	21.2%	13.8%	12.5%	82.2%	88.2%	54.5%	46.8%	49.3%	43.3%	29.5%	40.5%	52.4%	60.4%		
生産性の向上	2	18	6	3	9	5	13	2	9	3	2	1	3	2	20	47	25	16	25	24	52		
BCPの策定	22.2%	19.1%	10.3%	5.6%	10.8%	6.0%	16.7%	33.3%	27.3%	10.3%	8.3%	4.3%	17.6%	18.2%	23.4%	31.8%	19.7%	15.2%	14.9%	12.7%	14.8%		
採用計画等 の見直し	3	18	9	9	10	15	20	2	5	3	6	4	5	6	13	24	12	17	27	42	119		
情報発信・広報	33.3%	19.1%	15.5%	16.7%	12.0%	17.9%	25.6%	33.3%	15.2%	10.3%	25.0%	17.4%	29.4%	45.5%	11.7%	16.2%	9.4%	16.2%	16.1%	22.2%	32.2%		
コスト削減	0	6	2	2	4			0	2	1	3	0			8	17	14	7	18				
コスト上昇分の 価格転嫁	0.0%	6.4%	3.4%	3.7%	4.8%			0.0%	6.1%	3.4%	12.5%	0.0%			7.2%	11.5%	11.0%	6.7%	10.7%				
	1	18	12	6	18			6	5	2	3				22	28	9	23					
	19.1%	20.7%	11.1%	21.7%				18.2%	17.2%	8.3%	13.0%				14.9%	22.0%	8.6%	13.7%					
	0	19	9	9	13			0	5	5	4				12	13	13	9	17				
	0.0%	19.1%	15.5%	16.7%	15.7%			0.0%	18.2%	17.2%	20.8%	17.4%			10.8%	8.8%	10.2%	8.6%	10.1%				
	1	33	21	10	32	34	33	1	14	11	4	8	6	3	18	35	41	17	48	57	87		
	11.1%	35.1%	36.2%	18.5%	38.6%	40.5%	42.3%	16.7%	42.4%	37.9%	16.7%	34.8%	35.3%	27.3%	16.2%	23.6%	32.3%	16.2%	28.6%	30.2%	24.8%		
	2	12	9	9	24	31	40	0	0	2	0	8	10	3	6	19	16	9	26	26	44		
	22.2%	12.8%	15.5%	16.7%	28.9%	36.9%	51.3%	0.0%	0.0%	6.9%	0.0%	34.8%	58.8%	27.3%	5.4%	12.8%	12.6%	8.6%	15.5%	23.3%	23.6%		

- ・デジタル化に取り組む事業者は全体で 83.4%であるものの、取り組みの進捗に格差が生じている。(図 6)
- ・事業承継は候補者未定、今は考えていないと回答した経営者が 45.2%に及び、事業承継の遅れが目立つ。(図 7)

図 6 デジタル化の取り組み

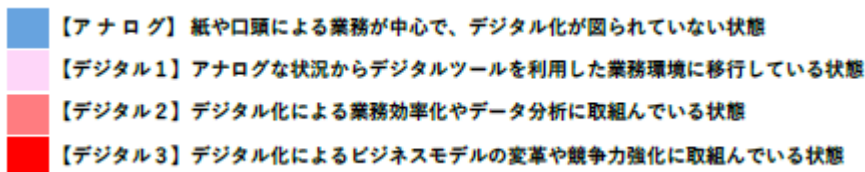
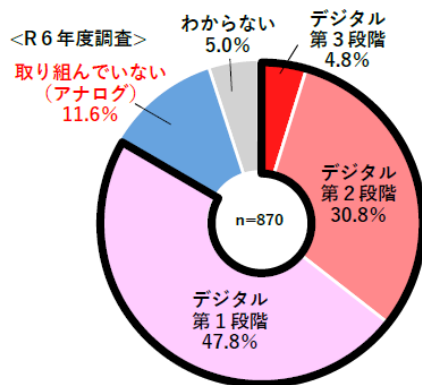
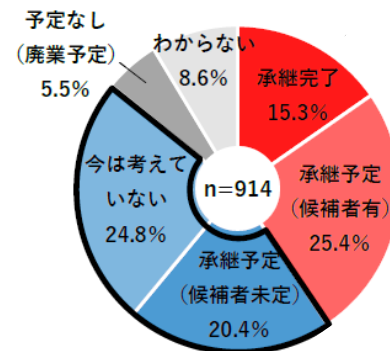


図 7 事業承継の状況



イ. 課題

以上から、管内事業者の直近の課題は次の4点があげられる。

- ・人材確保、育成
- ・価格転嫁、適正取引による利益確保
- ・生産性向上
- ・事業承継の促進

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

ア. 10年程度の期間を見据えて

福岡市の都市経営の10年計画である「福岡市基本計画」は、「福岡市基本構想」に掲げる都市像の方向性をまちづくりの目標や施策として総合的・体系的に示すものである。令和7年度からの「第10次福岡市基本計画」の素案では「基本構想」の都市像に合わせて8つの「分野別目標」が定められるところである。(図8)

当所の経営発達支援計画においても、この「分野別目標」に連動させながら小規模事業者の長期的な振興を図り、生活圏と都市圏がまとまったコンパクトシティである管内地域の経済を循環させていくことに寄与する。

図 8：第 10 次福岡市基本計画
基本構想（素案）の都市像と
基本計画の分野別目標

基本構想 都市像	基本計画 分野別目標	
● 自律した市民が支え合い心豊かに生きる都市 ● 自然と共生する持続可能で生活の質の高い都市	目標1	一人ひとりが心豊かに暮らし、自分らしく輝いている
	目標2	すべての子ども・若者が夢を描きながら健やかに成長している
	目標3	地域の人々がつながり、支え合い、安全・安心に暮らしている
	目標4	人と自然が共生し、身近に潤いと安らぎが感じられる
● 海に育まれた歴史と文化の魅力が人をひきつける都市 ● 活力と存在感に満ちたアジアの拠点都市	目標5	磨かれた魅力に人々が集い、活力に満ちている
	目標6	都市機能が充実し、多くの人や企業から選ばれている
	目標7	チャレンジ精神と新たな価値の創造により、地域経済が活性化している
	目標8	アジアのモデル都市として世界とつながり、国際的な存在感がある

◆第 10 次福岡市基本計画の中で、当所の経営発達支援に連動する施策

目標 5：磨かれた魅力に人々が集い、活力に満ちている

- ・観光資源の磨き上げと戦略的なプロモーションの推進
- ・博多・福岡の歴史・文化を生かした観光振興
- ・交流がビジネスを生む MICE の受入環境の形成

目標 7：チャレンジ精神と新たな価値の創造により、地域経済が活性化している

- ・地場中小企業の競争力強化などによる地域経済の活性化
- ・新たな価値の創造とスタートアップ都市づくり

目標 8：アジアのモデル都市として世界とつながり、国際的な存在感がある。

- ・成長を牽引する物流・人流のゲートウェイづくり

イ. 第 3 次福岡市中小企業振興プランとの連動

第 3 次福岡市中小企業振興プランは福岡市中小企業振興条例に基づく基本計画であり、上記の「福岡市基本計画」の分野別計画にも位置づけられている。同プランは具体的な政策実行プランであり、中期的な取組みとして、現在、令和 7 年度～令和 10 年度の内容が検討されているところである。内容は 7 頁に記載されているとおりで、当所の中期方針もそれに連動した内容となっている。

福岡市の全事業所数の 64%を占める小規模事業者は、地域経済の主要な担い手であると同時に市民のくらしや雇用を支える重要な役割を果たしている。当所中期方針に基づく経営発達支援により管内小規模事業者の持続的な経営と発展を実現し、福岡市の経済振興、地域振興に繋げていくことで小規模事業者の長期的な発展の好循環を生み出していく。

【福岡商工会議所「中期方針」と第3次福岡市中小企業振興プラン（素案）との連動内容】

福岡商工会議所「中期方針」から一部抜粋

「第3次福岡市中小企業振興プラン」素案の体系図

●中小企業の自己変革を後押しし、稼ぐ力を高める（経営環境の変化や企業のライフサイクルに応じた総合的な課題解決支援）

・デジタル化・DXの推進

・販路拡大支援

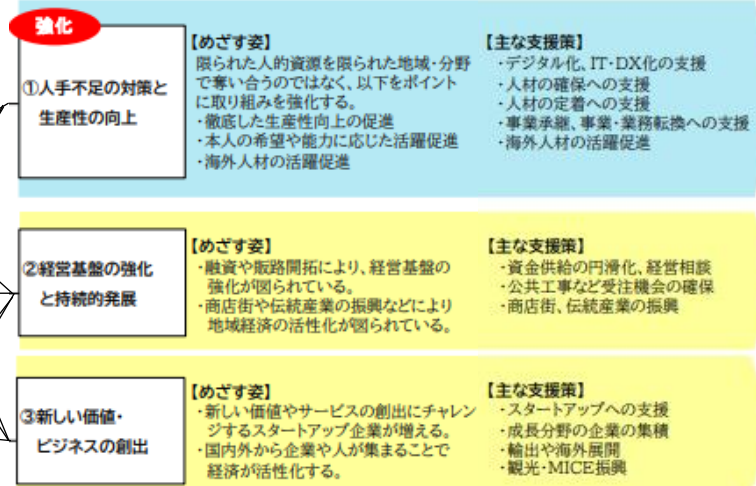
・人材確保・育成支援

・経営課題解決・再チャレンジ支援

●歴史・文化を生かしたまちづくりを行い、福博の魅力を発信する

・福博の賑わい創出・魅力発信

・伝統芸能支援



ウ. 福岡商工会議所としての役割

福岡地域の総合経済団体である福岡商工会議所は、明治12年に「福岡商法会議所」として発足し、以来約140年に亘り、商工業者の意見を集約し、国、県、市等の行政に届け、行政の施策等に反映させるとともに、「地域の活性化」や「中小企業の活力強化」に取り組んできた。

平成26年6月に「小規模企業振興基本法（小規模基本法）」及び「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の一部を改正する法律（小規模事業者支援法）」が施行され、経営環境が大きく変化する中で今後、小規模事業者への支援体制を一層強化して地域経済の活性化を推進するなど、地域の支援機関におけるリーダーとしての役割も期待されている。

管内小規模事業者支援の最前線を担う機関として、経営力再構築伴走支援の手法を用いて経営者自らが自社の本質的な経営課題を設定し、様々な環境変化に柔軟に対応しながら変革させていく「自己変革力」の高い経営者を輩出していく。そのために、支援時、経営者と対話と傾聴を重ねながら経営者の内発的動機付けと潜在力を引き出し、経営者が自走していくための側面支援を念頭に伴走していくことを役割とする。

また、九州の中核的役割を担っていることを意識し、展示商談会など広域的な実施が管内事業者の支援にも効果的な事業については地域の枠を超えた支援事業を展開する。

（3）経営発達支援事業の目標

上記の地域の現状と課題や、福岡市及び当所の中長期的な方向性を踏まえ、当所の目標は以下のとおりとする。

なお、経営発達支援においては、管内小規模事業者の自走化に向けた支援を念頭に、支援対象事業者は「自己変革意欲の高い事業者（創業者含む）」を「重点支援先」と位置づけ、当該事業者が直面する個々の本質的課題に経営者自らが気づき、自走していけるよう促す支援を行っていく。

目標 1：環境変化に柔軟に対応した事業の維持・継続

(人材確保・育成、経営力強化、生産性向上、事業承継の促進)

- ・デジタル化・DXの推進により、人材不足の解消と生産性向上の解決を図るとともに、それに必要なスキルを備えた人材育成を行う。
- ・適正価格による利益確保のための交渉や価格戦略の策定など経営力強化に寄与するノウハウを提供し課題解決を図るほか、経営者の状況に合わせた伴走支援を行うことで、経営者の自己変革と自走化を図る。
- ・事業承継診断による事業承継の啓発や事業承継計画の策定支援を通して、次世代へ小規模事業者の価値ある事業や技術の承継を図る。

目標 2：新たな価値・ビジネスの創造

(海外展開、創業支援、販路拡大)

- ・陸、海、空の地の利を生かし、長期的目線で管内地域はもちろん、九州全体、アジア全体の付加価値向上に向け、新たなビジネスの創出や海外展開の促進を図る。
- ・若者人口が多く、高い開業率を維持している地域の強みを生かし、地道な事業から付加価値の高い事業まで、継続性の高い事業創業者を創出する。
- ・福岡市の産業構造上大きなウエイトを占め、波及効果の大きい「食」や「観光」関連産業の販路開拓を図る。

目標 3：多くのひと・事業者の交流促進

(交流人口拡大、地域の魅力・活力の創出)

- ・地域の祭りや伝統芸能の振興により地域の魅力を向上させ、長期的な交流人口の拡大と管内事業者の活性化を図る。
- ・地域商店街の振興事業を通し、商店街地域の活力創出を図り、ひいては管内地域全体の活性化に繋げる。

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7年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

共通の方針

- ・高度なノウハウを要する支援については、専門家や他の支援機関等と連携した支援を実施する。
- ・地域の動向調査や経営状況分析を踏まえた支援企画を行う。

目標 1 の達成方針

●課題解決型支援から課題設定型支援へ

- ・当所に多い相談は、「課題解決型相談」である。これは、事業者にとって課題が明確で相談しやすいし、支援者側も「答え」の提示が比較的容易でコミュニケーション初期段階での支援形態としては定番で有益なものである。しかし、支援効果の「永続性」という点では乏しいことが多く、表面上の課題が発生したら都度、支援が必要となる傾向にある。変化の激しい外部環境下では、本質的な課題に自ら気づき、変革しながら解決に向けて自走できる経営者が求められている。今後、伴走する支援者は、相談する事業者に答えを与えるのではなく、事業者が自ら答えを見出せるよう導くことが必要となる。日本経済を支える小規模事業

者の確実な事業継続と拡大に繋がっていくよう、「環境変化に柔軟に対応した事業の維持・継続」については、入口は課題解決型で行い、対話と傾聴を重ねながら、自己変革意欲のある経営者を明確化し、課題設定型にシフトさせていく。

- ・ 支援先の掘り起しは、セミナー等の面的手法と窓口相談者等へ個別にアプローチする手法とを併用する。
- ・ 支援担当者の経営力再構築伴走支援やデジタル化・DX支援など、支援に必要なスキルの向上を図る。

目標 2 の達成方針

●管内の小規模事業者の価値創造から広域展開へ

- ・ 海外展開を目指す事業者に対しては、支援機関 5 者で連携した「ワンストップ海外展開相談窓口」を活用し多角的な支援を提供する。
- ・ 創業予定者については、独立に向けた意欲が旺盛で事業内容としても継続性が見込める個人等を支援対象にするのと併せて、創業後間もない事業者も支援対象とし、将来的に地域に貢献する事業者の育成を目指す。
- ・ 販路拡大についてはジャンルとして「食」と「観光」関連産業に注力し、管内の小規模事業者の販路開拓支援を商談会・展示会等を通じて行う。商談会においては、最新の動向にマッチしたバイヤーの招聘や異業種とのマッチングを併せて企画するなど、商談会・展示会の付加価値向上を目指す。商談会参加事業者に対しては、個別に事前及び事後のフォローアップを行うことで付加価値の高い商品出展による出展効果の向上を目指す。また、出展事業者の募集対象を九州に広げることで、九州全体の付加価値向上にも努め、管内地域や広域の地域経済への寄与を目指す。

目標 3 の達成方針

●フォローアップと周知

- ・ 「博多どんたく港まつり」や「博多をどり」など、地域のまつり振興事業や伝統芸能振興事業の開催の際には、共同事業者と連携し質の向上や集客力の強化を図る。
- ・ 地域商店街と連携した「プレミアム付き商品券発行支援事業」など、地域の消費拡大につながる事業において、主催団体へのフォローアップを行う。
- ・ 観光資源を生かした地域の魅力を交流人口の拡大に繋げられるよう国内外への情報提供を行っていく。

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：地場企業の経営動向調査と特別調査、地域の経営動向分析を継続して実施し、調査ごとに定期的にとりまとめて当所ホームページ等で公開し、必要に応じて活用している。

課題：引き続き、定期的な調査を実施・公開し、事業者及び支援担当者が活用できるようにする。また、外部環境の変化が激しい中で、事業者の課題を的確に踏まえた調査を実施し、結果を公表することが重要な課題である。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①地域の経済動向調査の公表回数	会報誌・HP掲載	4回	4回	4回	4回
②特別調査の公表回数	会報誌・HP掲載	4回	4回	4回	4回
③地域の経済動向分析公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回

※「現行」は、令和5年度実績を記載。以下同じ。

(3) 事業内容

ア. 地場企業の経営動向調査

福岡市内に本社をおく事業者2,000者を会員から任意抽出し、年4回実施。調査結果は当所会報誌・ホームページで公表するとともに、経営指導員が経営分析・事業計画作成を支援する際のデータとしても活用する。

◆調査対象

2,000社を任意抽出（中小企業1,908社、大企業92社） ※令和6年第2四半期時点

◆実施回数

年4回（四半期毎に実施；6月、9月、12月、3月）

◆調査項目

自社・業界の業景況、生産額・売上額・完成工事高、原材料・製（商）品仕入価格、受注価格・販売価格、製（商）品在庫、営業利益、資金繰り、当面の経営上の問題点など

◆調査手法

調査票をFAXまたはメールで送信し、回収する

◆集計方法

項目別に集計しDI値を定数的・時系列に把握する

イ. 特別調査

地場企業の経営動向調査と同時に人材採用状況・賃上げ・価格転嫁・設備投資など、経済・経営動向を踏まえた調査項目を設定し、中小・小規模事業者の現状・課題を把握する。必要に応じ随時行う。

ウ. 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

小規模事業者に対して地域情報の提供や活用を促すことで、地域の特性を活かした経営を実現するため、RESAS等を使った日本商工会議所の「地域診断サービス」等を活用して当該地域の経済動向を分析、結果を把握し、年1回公表する。

◆調査手法

日本商工会議所「地域診断サービス」等

◆調査項目

「地域経済循環マップ・生産分析」…何を稼いでいるか等を分析

「まちづくりマップ・From-to分析」…人の流れ等の分析

「産業構造マップ」…業種毎の労働生産性等の分析

(4) 調査結果の活用方法

- ・当所広報誌やホームページを通じて事業者をはじめ関係団体に広く公表することで、地域事業者の参考資料とする。
- ・経営指導員等が経営分析・事業計画作成を支援する際の参考資料とする。
- ・地域の経済動向分析については、分析結果の活用方法の解説や事例を共有することで、事業者及び支援担当者が活用しやすくする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：プロダクトアウトではなく、エンドユーザーのニーズに適合したマーケットインの発想による商品提案が求められている。当所が実施する食の商談会においては、多様化する消費者ニーズへの理解が及ばず、バイヤー側が求める顧客提供価値とミスマッチした提案を行うサプライヤーが散見され、結果として商談不成立となる事例があった。

課題：小売、外食、通販、商社などのバイヤーがサプライヤーに求める商材は、バイヤー各社を取り巻く外部環境の変化（消費者ニーズの多様化、競合他社との差別化など）とともにトレンドが移り変わる。支援機関として、バイヤー各社が具体的にどのようなニーズを持っているのかを把握し、支援先事業者に分かりやすく周知していく。

(2) 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度
ヒアリング数	10社	15社	15社	15社

(3) 事業内容

ア. 調査対象

通販・EC、外食・給食、小売、ホテル・レジャー、輸出入商社等のバイヤー

イ. 調査手段・手法

アンケート又はインタビュー

ウ. 分析手段・手法

九州全体を俯瞰したバイヤーの視点を得ることも管内事業者の商品企画・販売戦略等にとって重要であるため、「九州の食品メーカーに求めること」をテーマにヒアリングを行い、各バイヤーが求めるものを把握する。

エ. 調査項目

- ・『調査先』の概要について
- ・『調査先』の現状（主な取扱商品、顧客の属性等）について
- ・消費者ニーズ・動向や注目しているトレンドについて
- ・九州の食品事業者に求めること（商談の際に提案していただきたいポイント等）

(4) 成果の活用

- ・商談会参加事業者に対してフィードバックし、バイヤーニーズに合った商品づくりの参考とする

る。

- ・各地支援団体に対して、会合等の際に担当者が直接説明したり、メール等により周知したりするなどして、展示会や商談会への参加希望者に対する支援ツールとしての活用を促す。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：IT導入セミナーなど、専門的な視点に基づいて分析するセミナーを開催しているが、事業計画策定には繋がっていない。経営指導員ごとに実施している経営状況分析においても、事業計画策定に結び付くものが少ない。

課題：セミナーについては、伴走支援の起点となるよう、財務分析及び非財務分析を中心とした内容にすることで、事業計画策定に結び付くものとする。

経営指導員等が実施している経営状況分析の対象先は、事業計画を策定し、売上増加を図ろうとする意欲的な事業者に絞る。

(2) 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度
経営状況分析セミナー参加人数	291人	240人	240人	240人
経営状況分析件数	1,095件	300件※	300件	300件

※令和5年度は、各種補助金等の対応も多く、1,095件となったが、伴走支援を行う上で適正な目標値を設定

(3) 事業内容

ア. 経営状況分析の実施

(ア) 経営状況分析セミナーの開催

参加事業者の経営課題把握力の底上げを図ると同時に、経営状況分析によって自社の経営課題を把握し、事業計画策定等への活用に意欲的な対象事業者の掘り起こしを行う。

◆カリキュラム

経営状況分析が事業継続、拡大に向けて重要であることの理解を促し、分析に必要な考え方、手法の紹介をする。

◆募集方法

- ・案内チラシを作成し、窓口等に配置するほか、ホームページやメルマガで広く周知する。
- ・巡回・窓口相談時に口頭で案内する。
- ・個者支援候補先に対しメール送信を行う。

◆開催回数

開催回数：3回

◆支援手法

セミナー後は、下記にて経営状況分析を実施し、事業計画策定に繋げる。

- ・参加者全員に対し、進捗及び事後フォローの希望の有無を確認
- ・希望者に対し、個者支援担当者が貼り付き、経営状況分析の実施をサポートする
- ・その中から、対話と傾聴を継続し経営力再構築伴走支援が可能な事業者を発掘する

(イ) 経営状況分析の内容

◆対象者◆

- ・セミナー参加者の中から、事業継続、拡大意欲の高い事業者を選定（参加者 240 人中 8 割、190 人程度を想定）
- ・補助金申請者のほか、窓口等で相談対応した事業者の中から事業継続、拡大意欲の高い事業者を選定（110 人程度）

◆分析項目

定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

《財務分析》 直近 3 期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析

《非財務分析》下記項目について、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

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

◆分析手法

下記を活用し、経営指導員等が分析を行う。

- ・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」のソフト等

イ. 専門的な分析

上記の分析を実施する中で、今後、商品又は提供する役務の内容、保有する技術・ノウハウ、資金繰り計画等、専門的な分析が必要な場合は、個者支援担当者が内容を把握した上で、より専門的な分析を実施する。

◆対象者

専門的な経営課題に対し支援を必要としている小規模事業者

◆分析項目

IT 導入状況、SEO 対策状況、BCP 計画対応、マーケティング戦略等

◆分析手法

福岡市と共同で設置している経営相談窓口を始めとして、専門家派遣制度など、専門家の知見を活用するほか、他の支援機関の支援スキームを活用するなどして分析を行う。なお、専門的支援の際には経営指導員が同席するなどして、結果を三者で共有する。

(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、事業計画の策定等に活用する。また、経営者自らが事業計画策定を実施できるよう経営力再構築伴走支援の際に提供し、活用方法を共に検討し自走化に繋げる。
- ・内容を当所経営支援データベース等に保存し、内部共有することで経営指導員等の資質向上に繋げる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：融資や補助金に係る事業計画策定を目的とする支援に対応しているが、経営状況分析に基づく事業計画策定や、策定後の重点的な支援に繋がる事業者を選定できていない。

課題：重点的な支援には、事業者の意欲が不可欠であるため、数多くの相談者やセミナー参加者の中から意欲的な事業者の掘り起こしをする。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者持続化補助金をはじめとする補助金申請機会の増加により、自社について振り返り、文字に落とし込むことで事業に対する考えを顕在化させた事業者は増えたが、その後、本来の事業計画策定に至る事業者は少ない。一方で、補助金申請をきっかけに、事業計画策定の重要性に気づき、意欲的に取り組み始める事業者もいる。

一般的に小規模事業者は、日ごろ事業について深く考えていても、事業計画策定などのデスクワークに多くの時間を割かない傾向にある。意欲的な事業者を確実に支援に導き、小規模事業者の強みである機動力を活かすためにも、スピーディーな事業計画策定及び計画の改善を実現できるよう、「単純で分かりやすい」をコンセプトにセミナー企画や策定ツールの選定を行う。

事業計画の策定前段階においてデジタル化・DXに向けたセミナーを事業者のITリテラシーに合わせて行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

また、経営力再構築伴走支援としては、経営者自身が経営状況分析の結果を踏まえ、事業計画の内容を考え、立案できるよう対話と傾聴を続けて促していく。

（３）目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度
デジタル化・DX推進セミナー参加者数	2,372人	100人※	100人	100人
事業計画策定セミナー参加者数	216人	100人	100人	100人
事業計画策定支援事業者数	1,041者	300者※	300者	300者

※令和5年度は、インボイス対応によりセミナー参加者が2,372人、各種補助金等の対応で事業計画策定支援事業者数は1,041者となったが、伴走支援を行う上で適正な目標値を設定

（４）事業内容

ア．「デジタル化・DX推進セミナー」の開催

ITリテラシーの高い事業者は、デジタルツールの導入に積極的であるため、これを活かしつつ、さらに競争力を強化することを目指す。DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得することと、ITツールの導入や生成AIなど業務効率化に寄与する取組みを推進していくことを目的にセミナーを開催する。

◆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
- ・生成AI活用
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介、導入
- ・事業によって変革があるデジタル化による事業構造変革の成功事例 等

◆募集方法・内容

事業計画策定を目指す事業者に向けて、チラシの配布、ウェブサイト、メールマガジン、SNS等を活用して広く周知するほか、当所事業利用者に個別にメール等で案内する。

◆開催回数

開催回数：2回

◆支援手法

受講者名簿を個者支援担当者と共有し、セミナー受講後に専門的知見による継続支援が必要な場合は、福岡市と共同で設置している経営相談窓口や、専門家派遣による支援を実施する。

イ．事業計画策定支援

既存事業の継続・拡大や創業、経営革新、事業承継、新規事業等において、事業計画策定の必要性は感じているが、何から手を付けてよいかわからない小規模事業者に対し、下記の通り支援を実施する。

(ア) 「事業計画策定」セミナーの開催

◆対象

- ・1年以内の創業予定者
- ・経営革新申請予定者
- ・事業承継予定者
- ・新規事業実施予定者 等

◆内容

- ・経営状況分析を活かした事業計画策定
- ・事業計画テンプレートの具体的使用方法
- ・策定した事業計画の活用方法
- ・各種戦略の策定 等

◆募集方法・内容

- ・チラシの配布、ウェブサイト、メールマガジン、SNS等を活用して周知する。
- ・各種補助金申請者のうち、実現性の高い考えを持つ事業者に対し事業計画策定の重要性を伝えメール等で個別に案内する。

◆開催回数

開催回数：5回

(イ) 事業計画策定伴走支援

◆対象者と支援内容

- ・セミナー参加者の中から、事業継続、拡大意欲の高い事業者を選定。
(参加者100人中8割、80者程度を想定)
セミナー開催後、受講者に対し、経営指導員等を担当者として割り振り、策定の進捗を確認する。
- ・各種補助金をきっかけに事業計画作りの重要性を認識する事業者や、販路開拓事業利用者において、伴走支援が必要とされる事業者を対象として、経営者が有する計画の骨子に基づき、個者支援担当者が計画の妥当性や実現可能性及び成果を具体的に示すよう事業計画の策定支援を行う。(220者程度)
- ・進捗の中で、専門家の支援が必要と判断した場合には、福岡市と共同で設置している経営相談窓口や専門家派遣を活用する。
- ・経営力再構築伴走支援にあたっては、経営者自らが計画立案と作成を行えるよう、本質的な課題の見極めを支援するほか、目標と課題の設定を自ら行えるよう側面支援を実施する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：小規模事業者の事業進捗状況に応じて指導し、最新の経営動向や支援施策等の情報提供の他、計画の妥当性の検証を行ってきた。そこで当初設定した目標の達成度を確認し、改善の必要がある場合には専門家の助言を得る等して、計画の修正を支援した。コロナ禍においては、各種補助金申請に伴う事業計画書の作成支援は増加したが、計画策定後のフォローアップは十分には実施できていない。フォローアップ実施先についても、小規模事業者が直面する課題（コロナ禍における事業継続等）の解決が優先され、事業計画の修正など本質的な課題解決の対応ができなかった。

課題：事業者が策定した事業計画が十分に活かされるよう、フォローアップ内容・方法に工夫を施し、効果を上げる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者を主としてフォローアップを行うこととするが、事業の進捗状況により、集中的に支援すべきであると判断される事業者については、支援頻度を上げるなど臨機応変な対応をする。オンラインツールなどを活用することで支援の効率化も目指す。

また支援手法として、経営者が自ら策定した計画の実施のフォローとして計画進捗状況の確認をする際、新たに発生した課題の洗い出しやその解決策の立案について、経営者自らが行えるよう側面支援をする。

(3) 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度
フォローアップ対象事業者数	425 者	300 者	300 者	300 者
頻度（延回数）	632 回	600 回	600 回	600 回
売上増加等の目標達成者数	75 者	100 者	100 者	100 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、個者支援担当者がヒアリングを実施し、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。

その頻度については、事業計画策定 300 者全ての事業者を対象に年 2 回とする。刻々と変化する経営環境を常に意識し、必要に応じて支援頻度の見直しを行うなど、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他の個者支援担当者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い、事業計画の修正を行う。

また、支援内容については、経営支援データベース等に蓄積し、支援担当者全体で共有を図ることで、支援の質を向上させる。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 展示商談会の開催による販路開拓支援事業

ア. 現状と課題

現状：九州は、自然の恵みや独自の食文化を背景に、高品質で多様性に富んだ食品・食材を有する

が、国内外でのブランド認知度はまだ十分ではない。九州の食の魅力をまとめて発信し、認知度を高めることは、九州各地での取組みに相乗効果を与え、管内地域の食産業振興とフードビジネスに関わる事業者の成長を促す上でも必要である。

課題：高付加価値の九州産農林水産物、加工食品を国内外に発信し、地場食品関連企業の更なる売上向上、販路拡大を目的とした商談会を実施する。

イ. 支援に対する考え

- ・九州各地の自治体や商工団体等と協力関係を築き、バイヤー及びサプライヤーの発掘に取り組む。それにより、管内地域の事業者への支援効果を最大化する。
- ・需要動向調査によるバイヤーニーズをサプライヤーに周知する。
- ・商談マッチングシステムのユーザーに対しても本展示商談会の参加を促す（0to0の促進）

ウ. 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度
商談件数	2,100件	2,100社	2,100社	2,100社
成約・継続率	30%	30%	30%	30%
【商談後の成果基準】 成約：今回の商談内容で成約とする。今後は具体的な取引条件・手続きについて連絡する。 継続：今後、成約に向けてさらに商談継続を希望する。判断に必要な資料・情報の提供をお願いしたい。 改善：今回の提案内容では受け入れは難しい。しかし、提案内容や商品の改善によって今後成約の可能性はある。 見送：今回の提案は見送る。				

エ. 事業内容

◆支援対象

管内地域の事業者

◆支援の手段・手法

展示商談会「Food EXPO Kyushu」及びこれに関連する各種商談会の実施、並びに参加者に対する事前及び事後のフォローアップ

（2）オンラインプラットフォームによる販路開拓支援事業

ア. 現状と課題

現状：対面商談会は、サプライヤー、バイヤー双方のニーズが高いものの、商談会に参加する者は、会場までの移動費用や開催地での滞在費用、当日までのスケジュール調整などの負担が生じている。また、自然災害等不測の事態により商談会が中止又は延期となるリスクもはらみ、柔軟性に欠ける一面がある。

課題：オンラインプラットフォームを活用し、時間、場所にとらわれず、通年で商談できる場を提供する。

イ. 支援に対する考え方

- ・九州各地の自治体や商工団体等と協力関係を築き、バイヤー及びサプライヤーの発掘に取り組む。それにより、管内地域の事業者への支援効果を最大化する。
- ・需要動向調査によるバイヤーニーズをサプライヤーに周知する。
- ・対面商談会の参加者に対しても本プラットフォームの活用を促す（0to0の促進）

ウ. 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度
登録者数	857 社・団体	870 社・団体	890 社・団体	910 社・団体
商談件数	150 件	160 件	170 件	180 件
成約・継続率	30%	30%	30%	30%

【商談後の成果基準】

成約：今回の商談内容で成約とする。今後は具体的な取引条件・手続きについて連絡する。

継続：今後、成約に向けてさらに商談継続を希望する。判断に必要な資料・情報の提供をお願いしたい。

改善：今回の提案内容では受け入れは難しい。しかし、提案内容や商品の改善によって今後成約の可能性はある。

見送：今回の提案は見送る。

エ. 事業内容

◆支援対象

管内地域の事業者

◆支援の手段・手法

商談マッチングシステム「Food Biz Kyushu」（当所が運営する九州の食商材やバイヤーと商談スケジュールを組むことができる Web サービス）の運営及びフォローアップ

（３）観光事業者支援

ア. 現状と課題

現状：令和2年以降、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、国内外の観光需要は大きく落ち込み、全国の観光産業は厳しい状況に置かれたが、令和4年10月の水際措置の大幅緩和以降、観光需要は大幅に改善した。足許の九州への外国人入国数においては、令和6年1月～7月の入国外国人数は2,926,567人で令和5年1～7月累計比181.1%、コロナ禍前の平成31年1～7月累計と比較すると104.1%となり、コロナ禍以前の水準を超え推移をしている。観光産業は裾野も広く、地域活性化、雇用機会の増大などの経済効果も大きく、九州各地の自治体や商工会議所において、基幹産業として大きな期待を集め、各種施策が講じられている。しかしながら、九州への日本人及び外国人観光客の入れ込みにおいて、日本国内市場では、地域間競争の激化、旅行客の「安・近・短」志向、団体旅行から個人・小グループ旅行へのシフトなどを背景に市場縮小の傾向にあり、海外市場では、韓国を中心とした観光客は大きく伸長しているものの、認知度が低い、長期滞在者が少ない、観光関連人材の人員不足などを背景に、特に欧米豪観光客を関東・関西圏や他アジア圏から十分に呼び込めていない現状がある。

当所では約 10 年前から、他の支援機関に先駆けて旅行会社とのマッチングを図る観光商談会を中心に観光産業への支援を行っており、新たな観光資源及びその担い手の発掘・成長に力点を置き取り組んできた。

課題：欧米豪にチャネルを持つ旅行会社とのネットワークの構築に取り組みながら商談機会を増加させていくことに加えて、九州域内で観光ビジネスに携わる事業者の経営支援に取り組む。

イ. 支援に対する考え

- ・九州各地の自治体や観光協会、商工団体等と協力関係を築き、観光ビジネスに携わる事業者の発掘に取り組む。それにより、管内地域の事業者への支援効果を最大化する。
- ・観光事業者に対して、観光客とりわけ訪日外国人観光客の最新の消費動向やニーズ等の周知に取り組む。
- ・商談に不慣れな事業者を対象に、専門家派遣等通じて商談本番へ向けたトレーニングを行う。

ウ. 目標

	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
支援対象事業者数	20 者	20 者	20 者	20 者
成約・継続件数	100 件	100 件	100 件	100 件
【商談後の成果基準】 成約：今回の商談内容で成約とする。今後は具体的な取引条件・手続きについて連絡する。 継続：今後、成約に向けてさらに商談継続を希望する。判断に必要な資料・情報の提供をお願いしたい。 改善：今回の提案内容では受け入れは難しい。しかし、提案内容や商品の改善によって今後成約の可能性はある。 見送：今回の提案は見送る。				

エ. 事業内容

◆支援対象

管内地域の観光関連事業者

◆支援の手段・手法

観光商談会で以下の場を提供する。

- ・対面の事前予約制によるバイヤーとサプライヤーの個別相談会
- ・観光事業者向けの PR ブース設置による幅広い周知とリード客の獲得

その後、上記の成果基準に基づき参加事業者の状況を後追いし、成約に向け継続的な支援を行う。

(4) デジタル化・D X 推進について

ア. 現状と課題

現状：コロナ禍により事業者や消費者がオンラインで受発注及び決済をする機会が急速に増加し、一部の小規模事業者は積極的に無料のデジタルツールやホームページ、SNS 等の IT を

利活用して、集客、PR等の販路開拓や受発注に取り組んでいる。一方で「対面」「アナログ」によるビジネスを柱としている小規模事業者は依然として多い。

課題：取引先等のIT化を契機としたデジタル化・DX推進支援が必要であり、当所では、BtoC事業者を中心に専門家の知見を活用した専門相談窓口及び専門家派遣による支援を実施しているが、売上増加等の成果の把握は不十分である。

イ. 支援に対する考え

データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、SEO対策等、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から専門家派遣までをパッケージ化し、導入に向けた支援を行う。また、パッケージ以外でも、事業者の課題に合わせて専門相談窓口や専門家派遣を活用した支援を行う。

ウ. 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度
パッケージ事業利用事業者	12 者	10 者	10 者	10 者
売上増加率／事業者	62%	5%	5%	5%

※令和5年度は、12 者中 2 者が 150%、440%増加という成果を出し売上増加率を平均 62%と押し上げる結果となったが、5%に至らなかった事業者も存在しており、通常の伴走支援の成果目標としては、前期計画の「売上増加率 5%／事業者」を維持する。

エ. 事業内容

(ア) パッケージ事業

販路開拓に向けたデジタル化・DX推進として下記をパッケージとして支援希望事業者を募り、成果の出せる支援を実施する。

◆テーマ

- ・SNS活用によるPR術
- ・ホームページのSEO対策 等

◆セミナー及び専門家派遣

上記テーマごとにセミナー1回&専門家支援7回などの支援内容を決め、支援事業参加者をチラシやホームページ等で募る。希望者に対しては、セミナー後、原則として個者支援担当者が継続的に指導するほか、専門家派遣による支援内容を共有し、支援結果をまとめるなど伴走支援をする。

(イ) 専門相談窓口及び専門家派遣

デジタル化・DX推進に向けた課題が明確な事業者からのニーズに対し、より専門性の高い支援を提供するために当所専門相談窓口や、専門家派遣を活用する。

専門家派遣は、1事業者につき3回までを原則とするが、個者支援担当者が課題の解決状況を確認し、臨機応変に対応することで、販路開拓の効果を上げる。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上の取組

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：半期ごとに内部で振り返りを実施した後、3名の外部評価員から事業実施状況についての評

価やアドバイスを受けている。結果については、各事業部門担当で共有し支援の改善に生かすほか、当所ホームページで公開している。

課題：対面だけでなく、オンラインを活用することでタイムリーに事業評価を受け、事業内容の見直しができる仕組みにすることで、支援効果の向上に努める。

（２）事業内容

下記の内容で「評価会議」を行う。

◆構成メンバー

【外部有識者】

- ・ 中小企業診断士等専門家
- ・ 民間での勤務経験のある専門家 等

【市町村】

- ・ 福岡市 経済観光文化局 総務・中小企業部 経営支援課

【法定経営指導員】

- ・ 当所

◆評価の頻度

年２回（上半期の振り返りと年間の振り返り）

◆評価の手法

- ①各事業担当部署で経営発達支援計画に記載した全ての項目について事業実施状況の振り返りを実施
- ②全体を取りまとめた上で、原則対面による「評価会議」を開催。
特に年間の振り返りについては、総括という重要な目的があるため、できる限り対面にて行うが、外部環境の状況に応じて、オンライン等を活用する。
上半期の振り返りについては、担当部署が評価員から濃密な評価及びアドバイスを受けられるよう、オンラインで個別評価を受ける機会を設け、年度内の事業見直し効果を高める取組みを必要に応じて取り入れる。

（３）評価結果の公表方法

実施状況、評価会議結果並びに、結果を受けた次の取組み内容については、毎年度６月の常議員会において報告を行うとともに、当所のホームページ上で公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧できるようにする。

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：コロナ禍と比較すると相談件数は減少しているものの、支援施策や制度改正の刷新スピードは上がり複雑化しており、資質向上に充てる時間の創出が困難となっている。重点的な支援の中心を担う個体支援担当者は、原則地区制で支援先を担当しているが、組織的な人事異動の対象となっており、担当者に入れ替わりにより支援スキルの差が生じている。事業者支援については、専門家を活用することで、不足するスキルを一部補完している状況である。組織的な研修は、オンライン活用などにより各人が必要と感じるコンテンツを受講している。

課題：研修実施体制や方法を見直し、一定レベルまで支援力を底上げすることが必要。また支援ノウハウの共有に向けて、経営支援データベース等の活用を図ることも重要。

さらに、新たな支援方法である経営力再構築伴走支援のノウハウの習得も必要となってい

る。

(2) 事業内容

ア. 外部研修等の活用

職種や階層に応じた能力の具備、向上を目的に、福岡県商工会議所連合会、日本商工会議所、中小企業大学校、その他外部機関が実施する人材育成及びD X推進プログラム等に、経営状況分析、事業計画策定、伴走支援、販路開拓等の担当職員を派遣するほか、オンライン研修を活用する。特に、経営力再構築伴走支援については、支援経験者や中小企業大学校に協力を求め、支援担当者の資質向上に努める。

イ. 内部研修の実施

デジタル化・D X支援は支援スキルの習得に時間を要し、継続的な研修が必要である。当所の経営発達支援に必要なノウハウを習得できるよう以下の研修を行う。

◆D X推進

【生産性向上】

クラウド会計、テレワーク導入、情報セキュリティ等の生産性向上につながる知識を習得し、事業者支援でアウトプットできる研修を行う。

【販路開拓】

S N S活用、G o o g l e等の無料ツール活用、ネットショップ運営等の基本的知識を習得し、事業者支援でアウトプットできる研修を行う。

【オンライン活用】

オンライン相談の増加に備え、オンラインミーティングツールの利用方法の研修を行い、スムーズな相談対応ができるようにする。

◆O J T

商工会議所職員としての能力向上とそれを通じた成果の向上を図るため、当所では、全職員を対象として資格等級制度を採用し、資格等級毎の能力要件を設定している。そして、この能力要件に基づき、面談等を通して必要な力を伸ばすための目標を設定し、日々の業務の中で指導を行うことにより、組織的な人材育成に取り組む。

また、実際の経営指導の現場では、個者支援担当者が専門家の支援ノウハウと繋げる力を修得できるよう、支援の同席を継続する。

◆基礎研修の年間スケジュール化

支援ノウハウの底上げは必須であることから、あらかじめ必要な研修を年間スケジュールとして設定し、集合やオンライン等の方法による実施を徹底する。

ウ. 資格取得の促進

職員の一層のスキルアップを目的に、資格等級毎の能力要件に加え、事業分野毎に必要な能力・知識を明確化し、計画的な資格取得(簿記、I Tコーディネーター等)に取り組む。

エ. 総合力を有する人材の育成

経営相談・税務相談に対して総合的な支援が行える体制を整えるために、令和4年4月に福岡税務相談所との組織統合を行った。税務申告時期や補助金申請等の繁忙期の支援力向上を目指し、経営指導員と記帳指導員で部分的にペアリングを行い、互いの業務を実践する形で総合力を有する人材の育成に取り組んでいる。

1 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

(1) 現状と課題

現状：コロナ禍が明け、対面によるコミュニケーションが復活し、オンライン・対面の長所を活かした情報交換ができるようになった。

課題：オンラインツールの設備の拡充も図られ、活用は日常化しており、より効果的かつ効率的な連携を図っていく。

(2) 事業内容

ア. 福岡地域中小企業支援協議会への参加（毎月）

売上や利益率をモニタリングした効果的な支援を行うため、福岡県、商工会連合会、日本政策金融公庫、福岡県信用保証協会、地域金融機関等で組織する福岡地域中小企業支援協議会¹へ参画。県の施策情報や他の支援機関の動き等について情報収集するとともに、当所の諸事業についてもPRし、必要に応じて連携・協力を図る。

併せて、当協議会で選定、支援を行う重点企業支援スキームを活用し、当所の支援先の重点支援化に取り組む。

イ. 日本政策金融公庫との連携（年6回ほか）

当所の金融支援力の向上を図り、マル経融資制度の円滑な運用に繋げるため、日本政策金融公庫主催のマル経協議会（年2回）に参加し、審査基準や審査上の留意点等の確認など情報交換を実施している。また、公庫担当者の当所常駐窓口の設置、公庫職員とのグループワーク研修（年2回）等についても取り組んでいく。

更に、当所起業塾（年2回開催）における広報協力、受講者の紹介、カリキュラム内での融資制度の紹介、融資相談会でのフォローアップ等での連携の他、「創業マインド醸成セミナー」等各種セミナーの共催においても協力し、事業者の資金面での不安に対応していく。

ウ. 福岡県商工会連合会との連携（随時）

福岡県商工会連合会とは、定期的に意見交換会を実施し、課題や依頼事項等の情報を共有し、連携して対応を行う。また、各種セミナーの共催や協力を実施するほか、それぞれが保有する専門家情報についても共有し、リソースの相互活用を図ることにより、効果的な事業者支援に繋げていく。

エ. JETRO、福岡アジアビジネスセンターなど海外進出支援機関との連携

国内市場の縮小、円安による輸出メリットの向上やインバウンド増加などを背景に、海外市場への販路拡大に取り組もうとする中小企業が増えている。当所と福岡アジアビジネスセンター、ジェトロ福岡貿易情報センター、（公社）福岡貿易会、中小企業基盤整備機構九州本部の海

¹福岡地域中小企業支援協議会

地域の経済を活性化し、地域における雇用を創出するために、県の中小企業振興事務所が中心となり、地域をよく知る市町村、商工会議所・商工会などの支援機関、金融機関、専門家団体などが、地域の特性を活かし、地域の力を結集して中小企業支援に取り組むため県内4地域（北九州、福岡、筑後、筑豊）に設立されたもの。

外展開支援機関5団体による「ワンストップ海外展開推進協議会」を通じて、海外への進出・販路拡大・貿易実務など支援機関の強みとするノウハウを持ち寄り、中小企業の課題解決をワンストップで対応し、海外展開をめざす企業の増加や九州・福岡からの海外進出の促進、輸出額の増加を目指していく。隔週火曜日、5団体及びオブザーバー（九州経済産業局、福岡市）の担当者が集まり、相談対応に関する情報共有の会議を開催する。

【概要】 地場企業からの海外展開に関する相談を経営指導員が受け付け、企業の状況に応じて各支援機関が有する海外展開支援メニュー等を活用し、課題解決に向けた支援を行う。

【頻度】 随時

【方法】 上記5団体の職員及び専門家が同席し、各団体のソリューションを提供する。

【対応事案】 貿易・投資など海外展開に関する事案すべて

【支援対象】 福岡県を中心とした九州に所在する企業

【展開地域】 アジア・アセアンを中心とした全世界

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 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：中小企業の多くは、コロナ禍で借り入れたゼロゼロ融資の返済本格化や人手不足、コスト増による収益悪化などに直面し、極めて苦しい経営環境にさらされている。別の側面では、各イベントの人手はV字回復しており、インバウンド消費額は今年過去最高の見込みである。それに伴い人々の関心も変化しているため、ニーズを調査・検討しながら事業効果を最大にするべく改善を図り、交流人口の拡大を図っていく必要がある。

課題：中小企業の活力を維持し、状況を丁寧に観察し、調査・検討しながら事業効果を最大にするべく改善を図り、交流人口の拡大を図り、地域の活力創出を図っていく。

（２）事業内容

ア. 地域の祭り振興事業

令和6年に第63回を迎えた「博多どんたく港まつり」は、毎年5月3日、4日の2日間開催し、国内外200万人を超える人出で賑わう祭りである。

祭りは、当所が福岡市、福岡観光コンベンションビューローなどと共に主催者となり、各種メディア、関係団体等と協力して実施し、交流人口の増加による地域事業者への消費を創出していく。

【定例会議】 5月～11月 月1回、12月～4月 月2回程度

【メンバー】 当所、福岡市、（公財）福岡観光コンベンションビューロー、地元メディア等

イ. 伝統芸能振興事業

博多芸妓をはじめとした伝統芸能を継承する団体との協働や後継者育成を支援することで、福岡の魅力を上げ、観光振興に繋げる。

◆博多伝統芸能館の観光資源化

当所が事務局を担う博多伝統芸能振興会が開設した「博多伝統芸能館」を観光資源として、

定期的に公募型公演を実施していく。また、新たに作成した博多券番のプロモーションビデオを拡散し、認知向上に努める。

◆「博多をどり」の開催

隔年で12月に開催。伝統芸能（博多芸妓）の活動支援、後継者育成に寄与する。

【定例会議】年間4～5回程度

【メンバー】当所、福岡市、福岡観光コンベンションビューロー、地域企業等

ウ. 商店街関連事業

地域の顔でもある商店街は、商業機能のみならず、地域の雇用や生活関連サービスなど、地域の生活に不可欠な機能を担う主体として、地域コミュニティの拠点として重要な存在である。

他方で、経営者の高齢化等に伴う組織的な活動の低下、個店同士の連携の希薄化等が進んでおり、こうした状況が商店街の面的な魅力低下に拍車をかけている。

地域の商店街には、商業者が集積し、地域経済の重要な役割を担うとともに、地域の生活・防犯・防災等の社会的機能を補完し、地域コミュニティの担い手としての役割を果たしているため、その再生・活性化に向け、商業者のニーズを踏まえた地域商業活性化事業を実施する。

◆プレミアム付き地域商品券発行支援

地域の更なる消費喚起に繋がるよう福岡県、福岡市等と連携し、「プレミアム付き地域商品券発行」に取り組む商店街等に対して支援を行う。

支援にあたっては、各商店街の現状・課題をヒアリングし、発行方法（電子・紙）やプレミアム率等について一緒に検討する。

【メンバー】当所、商店街組合関係者、商品券事業受託企業

◆地域商店街の賑わい創出支援

地域コミュニティの重要な担い手として再生・活性化に繋がるよう、商店街組織の運営やイベント実施に関するアドバイスをはじめ、必要に応じ商店街を構成する個店の支援を行う。

支援にあたっては、エリア担当の経営指導員が定期的な巡回活動や商店街総会等の機会をとらえ、課題の収集や各種支援施策の情報提供・活用支援をおこなう。

【メンバー】当所、商店街組合関係者

(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6年12月現在)						
(1) 実施体制						
中小企業経営支援部が主管となって全体を統括し、福岡市及び各部署間で連携して経営発達支援事業を実施する。						
＜福岡商工会議所事業担当一覧＞ ※人数の（）内は管理職の数						
事業内容	面的支援	人数	合計	個者支援	人数	合計
経済動向調査	企画広報グループ	6(1)	10(2)			
	中小企業振興グループ	4(1)				
需要動向調査	産業振興グループ	7(1)	7(1)			
経営状況分析	産業振興グループ	7(1)	11(2)	東部、中央、南部、西部各オフィス	22(5)	22(5)
	中小企業振興グループ	4(1)				
事業計画策定支援	中小企業振興グループ	4(1)	4(1)	東部、中央、南部、西部各オフィス	22(5)	22(5)
事業計画策定後支援	中小企業振興グループ	4(1)	4(1)	東部、中央、南部、西部各オフィス	22(5)	22(5)
需要開拓支援	地域振興グループ	6(1)	17(3)	東部、中央、南部、西部各オフィス	22(5)	22(5)
	産業振興グループ	7(1)				
	中小企業振興グループ	4(1)				
地域経済活性化支援	地域振興グループ	6(1)	22(4)			
	産業振興グループ	7(1)				
	貿易振興グループ	4(1)				
	商業振興グループ	5(1)				

※個者支援担当が伴走支援を行う

＜支援実施の流れ＞

●面的支援→個者支援

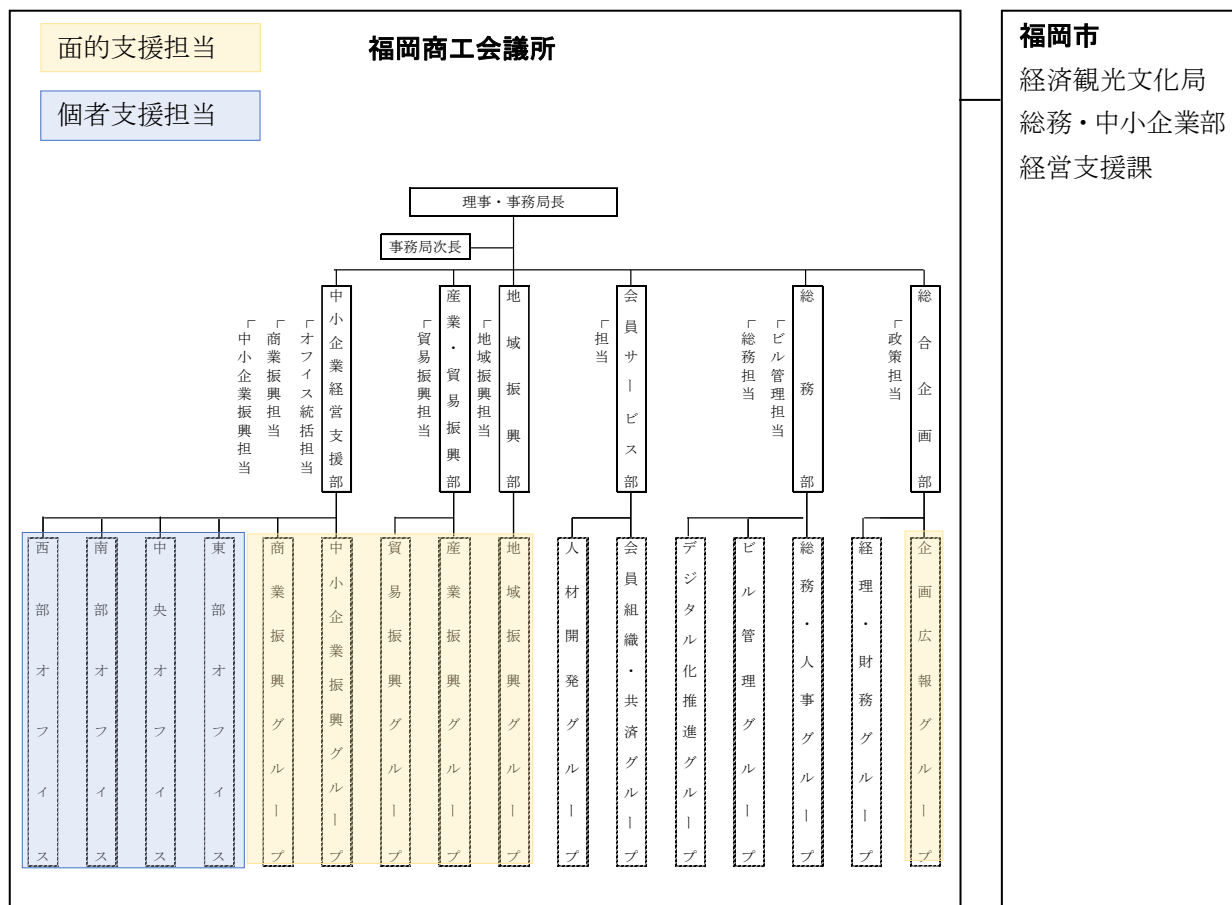
面的支援 (商談会、セミナー等) → 支援希望者情報 → 個者支援担当 (部長・グループ長) → 担当者 (分析・計画策定・フォロー)

※対応内容は、相互にデータ共有

●個者支援→面的支援

個者支援 (販路開拓の提案を判断・セミナー等提案を判断) → 支援希望者情報 → 面的支援担当 (部長・グループ長) → 担当者 (販路開拓・セミナー)

<体系図>



(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：原武恒夫

■連絡先：福岡商工会議所 電話：092-441-1146

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提供を半期に1度、対面及びデジタルツールを用いて行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒812-8505 福岡県福岡市博多区博多駅前2-9-28

福岡商工会議所 中小企業経営支援部 中小企業振興グループ

TEL：092-441-1146 FAX：092-482-1523

②関係市町村

〒812-0011 福岡県福岡市博多区博多駅前2-9-28

福岡市 経済観光文化局 総務・中小企業部 経営支援課 経営金融係

TEL：092-441-2171 FAX：092-441-3211

(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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額			
調査費	782	782	782
専門家派遣・窓口・セミナー費用	35,578	35,578	35,578
販路開拓事業費	18,821	18,821	18,821
地域振興事業	74,570	74,570	74,570
資質向上	3,947	3,947	3,947
評価会議	430	430	430
人件費	299,913	299,913	299,913
	434,041	434,041	434,041

(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、補助金（国、県、市）、事業受託費 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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	