

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	佐賀市北商工会（法人番号：3300005004046） 佐賀市（地方公共団体コード：412015）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	(1) 小規模事業者の経営力強化 (2) 佐賀市北商工会地域ブランド「ふみや」のブランド力向上に向けた事業の強化 (3) 地域経済の維持発展の為の事業承継や創業の推進
事業内容	1. 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) 地域の景気動向調査を実施し、分析結果を公表する。 (2) 国等が提供するビックデータや統計データを活用して地域の経済循環、人の動き、産業構造等を総合的に分析し公表する。 4. 需要動向調査に関すること (1) 商談会・展示会・販売会において需要動向調査を実施し、マーケットインの考え方に基づいた商品の開発や改良等に行い、新たな販路開拓に繋げる。 5. 経営状況の分析に関すること (1) 事業計画策定に向けた経営分析に関するセミナーと個別相談会を開催し、財務分析とSWOT分析による経営分析を行って課題の明確化を図る。 6. 事業計画策定支援に関すること (1) 演習を中心とした事業計画策定セミナーを開催するとともに、巡回や窓口相談時の個別支援を通じて各種調査や経営分析の結果に基づいた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 (1) 事業計画策定後、計画の実施状況を定期的な巡回等で確認し、進捗のレベルや計画実施に関わる課題解決の難易度を踏まえてフォローアップの頻度を変える等、目標達成に向けて各事業者の状況に合わせて柔軟に事業計画の実施支援を行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) 商談会の出展支援や本会独自の販売会を開催するとともに、新たな需要を見据えてECサイトへの掲載やネットショップの開設等を通じた販路開拓を支援する。
連絡先	佐賀市北商工会 住所 〒840-0201 佐賀県佐賀市大和町大字尼寺 1854-5 TEL 0952-62-0174 FAX 0952-62-2786 E-mail sagakita@sashoren.or.jp 佐賀市 経済部 経済政策課 経営支援係 住所 〒840-8501 佐賀県佐賀市栄町 1-1 TEL 0952-40-7102 FAX 0952-26-6244 E-mail keizai@city.saga.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地域の現状

- ・佐賀市は佐賀県の南東部に位置し、面積は約 431 ㎢、県庁所在地で佐賀県の経済・行政の中心地である。「平成の大合併」と呼ばれた市町村合併により市域は南北に拡大して南側は有明海に面し、南東部は筑後川を挟んで福岡県の大川市や柳川市に、北東部は脊振・天山山系を境に福岡県の福岡市早良区や糸島市に接している。人口は佐賀県人口の約 29%を占める約 23 万人で佐賀県最大の都市であるが、人口は年々減少傾向にあり、令和 2 年に実施された国勢調査の速報値においても平成 27 年の前回調査より人口は約 1.2%(2,906 人)減少している。また、産業構成は事業所数、従事者数ともに卸・小売業及びサービス業等の第 3 次産業が約 80%を占めており、第 3 次産業が佐賀市経済を支える大きな柱となっている。
- ・佐賀市北商工会は平成 17 年 10 月に佐賀市と合併した大和町、富士町及び三瀬村地域を管轄し、佐賀市の最北部に位置する富士町と三瀬村は福岡県の福岡市早良区と糸島市との県境となっている。
- ・佐賀市には商工団体として佐賀市北商工会の他、旧佐賀市地域を管轄する佐賀商工会議所と諸富、川副、東与賀及び久保田地域を管轄する佐賀市南商工会の 3 団体が併存している。
- ・佐賀市北商工会地域の大和地区は佐賀市の中心市街地から車で約 20 分の距離に位置し、幹線道路沿いには大型商業施設も立地する等、生活の利便性も高いことから平野部においては市街化が進み、最近においても人口の増加傾向は顕著であり、小売業・飲食店・サービス業等の事業者が多くなっている。富士地区は山間地で古くから湯治場として利用されてきた古湯・熊の川温泉があり、宿泊業を中心とした観光関連の事業者が多くなっている。また、三瀬地区は佐賀市中心部と福岡市中心部のほぼ中間地点にある山間地で、三瀬そばやみつせ鶏、観光農園等豊かな自然を活かした特産品・観光関連の事業者が多くなっている。なお、大和地区の山間部や富士地区、三瀬地区では人口流出と高齢化の進行により深刻な過疎の問題を抱えている。
- ・交通環境は昭和 60 年に大和地区に高速道路(長崎自動車道)の佐賀大和インターチェンジ(IC)が開通し、昭和 61 年には福岡市との県境に位置する三瀬地区に三瀬トンネルが開通したことで福岡都市圏を初めとした観光客の流入が増加する等、佐賀県の北の玄関口として高いアクセス性を有するとともに現在整備中の九州新幹線西九州ルートと相俟って広域交通網の更なる充実が見込まれている。

◎佐賀市略図



◎佐賀市北商工会地域の人口推移

出典：佐賀市住民基本台帳

	大和町	富士町	三瀬村	管内合計
①平成23年3月	22,367	4,365	1,461	28,193
②平成27年9月	22,576	3,977	1,357	27,910
③令和2年9月	23,229	3,514	1,239	27,982
増減(③－①)	862	△851	△222	△211

◎佐賀市北商工会地域の人口年齢階層別内訳（大和町・富士町・三瀬村の3町村合計）

項 目		平成23年3月	平成27年9月	令和2年9月
総人口数		28,193	27,910	27,982
年 齢 階 層 別 の 内 訳 数	0歳 ～ 14歳	3,937	3,901	3,992
	15歳 ～ 64歳	17,363	16,318	15,552
	65歳 ～	6,893	7,691	8,438
総人口に占める65歳以上の割合（%）		24.4	27.6	30.2

※佐賀市住民基本台帳 校区別年齢別人口より作成

②佐賀市北商工会地域内商工業の現状と課題

◎佐賀市北商工会地域の商工業者数・小規模事業者数の推移

		建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店 宿泊業	サービス業	その他	合 計
①商工業者数	H 2 7	217	86	34	191	110	181	47	866
	R 2	191	77	34	194	129	172	46	843
	増減	△26	△9	0	3	19	△9	△1	△23
②小規模事業者数	H 2 7	210	79	30	177	103	164	41	804
	R 2	182	70	29	167	123	154	41	766
	増減	△28	△9	△1	△10	20	△10	0	△38
②の業種割合（%）	H 2 7	26.1	9.8	3.8	22	12.8	20.4	5.1	100
	R 2	23.7	9.1	3.8	21.8	16.1	20.1	5.4	100
	増減	△2.4	△0.7	0	△0.2	3.3	△0.3	0.3	-

※商工会実態調査より作成

◎佐賀市北商工会地域の年間商品販売額の推移（単位：百万円）

	H23	H28	増減
卸売業・小売業の年間商品販売額	31,584	17,075	△14,509

出典：総務法制課資料（総務省・経済産業省「経済センサス・活動調査」）

- ・小売業においては人口減少や少子高齢化が進展する中で2000年代に大和地区の他、旧佐賀市の中部及び東部にそれぞれ施設面積5万㎡を超える大型商業施設が整備され、熾烈な競争を繰り広げながら集客数を伸ばしている。このような中で当商工会地域では富士地区や三瀬地区を中心とした消費活動自体の縮減や地域内消費者の域外流出により小売業等の売上が危機的に減少し、小売業の約86%を占めている小規模事業者も後継者不在等で減少傾向にあることから、消費者ニーズを的確に把握し消費者ニーズに沿った商品の品揃えや提供方法等を構築していくことや高齢化している事業者の事業承継対策が課題となっている。

◎佐賀市北商工会地域の製造品出荷額等の推移（単位：百万円）

	H24	H29	増減
製造品出荷額等	23, 886	18, 643	△5, 243

出典：総務法制課資料（経済産業省「工業統計調査」、総務省・経済産業省「経済センサス・活動調査」）

- ・製造業においては大和地区には従業員数が180名程の乳製品や缶詰食品の製造工場はあり、また、現在分譲中の「佐賀大和IC工業団地」へ製造業の企業進出も見込まれているが、製造業の約91%を小規模事業者が占めている。製造業においても人口減少等に伴う消費低迷の影響を受けて依然として厳しい状況にあり、売上は景気動向に大きく左右される現状にあることから成長分野への事業展開や消費者ニーズに対応した製品をいかに提供していくかが課題となっている。また、商工会地域内には菓子や食品等伝統的な技術、技法を受け継ぐ事業者も存在しているが、十分にブランド力を構築・発揮出来ているとは言えず、人材・資金・設備等経営資源の確保に問題を抱えている小規模事業者も多いことから、いかにブランド力を高め人材育成や生産性の向上を図っていくかが課題となっている。

◎佐賀市北商工会地域の観光施設等入場者数（観光客数）

		H26	R1	増減
富士地区	古湯温泉（宿泊客メイン）	215, 962	191, 645	△24, 317
	熊の川温泉（日帰り客メイン）	107, 902	110, 267	2, 365
三瀬地区	三瀬温泉やまびこの湯（日帰り温泉施設）	143, 001	124, 636	△18, 365
	ルベール牧場どんぐり村（牧場を中心としたテーマパーク、日帰り客のみ）	151, 846	84, 163	△67, 683
大和地区	川上峡温泉（宿泊客のみカウント）	70, 326	66, 614	△3, 712

出典：佐賀市観光振興課資料

- ・宿泊業や飲食店においては富士地区の古湯温泉（宿泊施設・温泉施設数14）と熊の川温泉（宿泊施設・温泉施設数4）の観光客数はピーク時の平成12年には357,008人であったが、景気低迷が続く中で類似温泉施設の増加や観光形態の変化等もあり、平成17年には220,496人にまで減少し宿泊施設等の売上も大幅な減収となった。このような危機的な状況を打開する為に平成18年に宿泊業者をはじめ地元の行政、自治会、商工会等で構成された「古湯・熊の川温泉地活性化運営委員会」を立上げ、平成19年に「古湯・熊の川温泉地活性化計画」を策定して地域をあげて取り組むべき方向性や事項を決定した。その後、同計画に定めた「自然の豊かさを活かした情緒ある景観作り」等にも地道に取り組んだこともあり、令和1年の観光客は301,912人となっているが、令和2年以降は新型コロナウイルスの感染拡大により観光客数は大幅に落ち込んでおり、ウィズコロナ、アフターコロナの中で観光客のニーズを的確に把握し、いかに集客等を図り事業活動を継続していくかが課題となっている。また、三瀬地区にある観光施設等においては最近5年間で約29%観光客が減少する等、観光施設等自体の集客力に陰りが見えることから、三瀬地区のそば店や特産品等のPR強化やブランド力向上により集客力をアップさせ、三瀬地区の交流人口を増加させることが課題となっている。なお、交通の利便性も非常に良い大和地区の川上峡温泉においても令和2年以降はインバウンド需要の喪失等もあり大幅に宿泊客数が落ち込んでおり、同様の課題を抱えている。

- ・建設業においては公共工事元請けの土木業者を除き約95%を小規模事業者が占め、ほとんどが下請け工事の受注がメインとなっている。業種的には土木業をはじめ建築業、塗装業、屋根工事業、左官業、電気工事業、住宅設備業、造園業等多岐にわたっているが、地域内でのPRや情報発信が不足している為、地域内の住民が地域外の建設業者に工事施工を発注してい

ることも多いことから地域内の認知度向上と需要取り込み並びに高齢化している事業者においては事業承継対策が課題となっている。

③佐賀市北商工会地域のデジタル化・IT化、DXの現状と課題

	R1	R2	R3
IT導入補助金採択件数(本会の会員事業所)	0	6	1
補助金の電子申請支援件数(IT導入補助金は除く)	0	1	3

- 令和5年10月から導入される消費税インボイス制度を踏まえた電子インボイスへの対応や各種補助金等における電子申請等、IT化の取り組みが国内でも加速している中で地域内の事業者においてはIT導入補助金採択件数等を見てもデジタル化・IT化が進んでいるとは言えず、DX(デジタルトランスフォーメーション)に向けた取り組みの必要性はほとんど理解・認識されていない現状にある為、コロナ禍の中においても極めて有効なデジタル化やITを活用して業務効率化や販路開拓等を目指すとともに競争優位性の確立を目的とするDXに向けた事業者の意識向上をいかにして図るかが課題となっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

- 佐賀市北商工会地域の今後10年間を見据えた場合、「佐賀大和IC工業団地」への企業進出による新たな雇用創出、人口増加が続く福岡都市圏に隣接する地域特性や現在整備中の新幹線西九州ルート等観光客誘致の基盤となる広域交通網の充実化が図られてきており、交流人口の増加が見込まれるものの、地域内の人口減少と人口構成の高齢化は今後ますます進展することが予想される。その為、今後も地域が「安心して暮らせるまち」であり続けるには豊かな暮らしを支え、その魅力を一層高める安定した経済的成長等が必要となっており、社会環境の変化や消費者ニーズの多様化・高度化等は経済産業活動を拡大する機会とも捉えることが出来る。
- 以上を踏まえて長期的な振興のあり方を以下のとおりとする。

- 小規模事業者の経営力強化につながる支援を実施することで減少傾向にある小規模事業者数の減少に歯止めをかけるとともに、売上や利益が確保され健全な経営がなされている事業者を増やしていく。
- 地域特産品等のブランド力向上につながる支援を実施し、新たな販路拡大を図るとともに交流人口の増加に寄与する。
- 事業承継や創業への支援等を通じて新しいビジネスの創出、後継者や人材の育成、雇用の維持・創出を図り、地域経済の維持発展に貢献する。

②佐賀市総合計画との連動性や整合性

- 佐賀市では第2次佐賀市総合計画(計画の期間：平成27年～令和6年)を策定し、10年後の目指す将来像を実現する政策展開の基本方向の一つとして「地域資源を活かして新たな賑わいと活力を創出するまち」と定め、その具体的な施策の中で「活力ある商工業の振興」と「魅力ある観光の振興」を掲げている。

◎第2次佐賀市総合計画(抜粋)

施策	取組方針
活力ある商工業の振興	経営基盤の強化に向けた支援や人材育成、商工団体との連携などにより、既存商工業の経営安定及び域内における経済循環の向上を図ると

	ともに、地域ブランドの強化を促進します。また、雇用の受け皿と地域経済の活性化策として企業誘致を進めるとともに、産学官の連携等による新産業の創出、労働環境の向上、新たな市場開拓の支援と販路拡大に取り組みます。
魅力ある観光の振興	人口減少により国内市場が停滞する中、多様化する観光ニーズを踏まえ、佐賀市ならではの観光の魅力を高め、国内外からの誘客と消費拡大を図ります。このため、観光機能の整備、戦略的な観光プロモーション、市民等のおもてなし意識の醸成、コンベンションの誘致、外国人観光客への対応、魅力的な観光商品の開発に取り組みます。

1. 活力ある商工業の振興

- ・既存商工業の経営支援（意欲ある経営者の育成を行うなど、既存商工業の経営支援を行います。また、地域の商工団体や関係機関との連携を図ります。）
- ・地域ブランドの強化（地場産業や伝統工芸品のブランド力向上とともに、異業種間の連携による新たな商品開発を支援します。）
- ・企業誘致と新産業の創出
- ・創業支援等の取組強化（創業希望者に対する支援制度の充実を図るとともに、創業希望者の誘致・掘り起こしのため創業機運の醸成を図ります。）
- ・雇用の確保と労働環境の向上
- ・新たな市場開拓と販路拡大の促進（国内にとどまらず、海外を視野に入れた市場開拓を行い、地場産品等の販路拡大を促進します。）

2. 魅力ある観光の振興

- ・観光機能の整備（観光イベントの充実を図るとともに、自然や健康、体験志向等のニーズを踏まえ、観光サービスの質を高めるとともに佐賀市固有の資源の磨き上げ、ブランド力の向上等を図ります。）
- ・観光客の誘致、観光意識の醸成、コンベンションの誘致、外国人観光客への対応
- ・観光産業の振興（魅力的な観光商品の提供により消費拡大を図るとともに、観光推進体制を整え、観光産業の振興に努めます。）

- ・以上のとおり佐賀市総合計画の中に経営基盤の強化に向けた支援や既存商工業の経営支援、地域ブランドの強化促進、創業支援等の取組強化等が掲げられており、佐賀市総合計画と連動性や整合性を本計画は有している。

③商工会としての役割

- ・本会としては佐賀市北商工会地域がこれからも「安心して暮らせるまち」であり続けることを目標に掲げ、佐賀市の基本計画や施策と連動性や整合性を取りながら地域経済を支えている小規模事業者の経営力強化を図る為、地域経済や消費者のニーズを的確に捉えた商品やサービスが提供出来るよう計画的・継続的に小規模事業者支援を伴走型で実施する。また、高齢化している事業者に対しては第三者への事業譲渡を含め事業承継の支援を実施する。

（３）経営発達支援事業の目標

- ・上記の(1)と(2)を踏まえて本計画の目標を以下のとおり定める。

1. 小規模事業者の経営力強化
2. 佐賀市北商工会地域ブランド「ふみや」のブランド力向上に向けた事業の強化
3. 地域経済の維持発展の為の事業承継や創業の推進

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の経営力強化

経営指導員による巡回や窓口相談等において小規模事業者の経営状況を的確に分析・把握して事業者の抱える課題を具体的に抽出するとともに、地域の経済動向調査や需要動向調査の分析結果を踏まえて事業者の課題解決に向けた事業計画の策定支援や策定後の実施支援等フォローアップを含めて計画的・継続的に行うことで売上や利益を増加させ、事業者の経営力強化につなげる。

②佐賀市北商工会地域ブランド「ふみや」のブランド力向上に向けた事業の強化

第1期の経営発達支援計画に基づき平成28年度～令和2年度において商工会地域内の加工品（食品・工芸品）で全国に誇れるもの、優れたものに対して商工会地域ブランド「ふみや」商品と認定し、認定した23事業者・49商品のPRや販売会の開催等を行ってきたが、令和3年5月に大和地区内の大型商業施設での販売会開催時に実施した来場者アンケートにおいても商工会地域ブランド「ふみや」を知っていると回答した割合は未だ約35%に止まっていることから、認定商品のPR等情報発信や新たな販路開拓への支援を引き続き実施するとともに新たな商品への認定にも取り組むものとする。なお、本計画においては審査会を開催し新たな認定を実施する回数は1回程度に止め、展示会・商談会への出展支援や販売会の出店支援は商談成約や売上等につながるかを十分に意識した上で、出展する展示会等の選定や出展前後のフォローアップを含め計画的・継続的に実施する。

(※富士・三瀬・大和の頭文字から生まれた「ふみや」は三つの地域を繋ぎ、逸品を紹介する小さなお店のようなブランドです。「ふみや」は地域の想いを伝える「文矢」にもなり、商品の魅力を遠くに届けます。)

③地域経済の維持発展の為の事業承継や創業の推進

佐賀県事業承継・引継ぎ支援センターや管内の民間金融機関等とも連携を取りながら経営者の高齢化や後継者不在等の課題を抱える事業者に対して事業承継計画に基づいた事業承継に向けた取り組み等を支援するとともに、創業希望者を掘り起し・育成して事業開始につなげることで地域経済の維持や発展の基礎となる小規模事業者の維持・増加を図る。

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】

第1期の経営発達支援計画(平成28年度～令和2年度)においては本会が地域の経済動向調査に関して取り組んだ内容は以下のとおりである。

①中小企業景況調査(調査機関：中小企業基盤整備機構、調査実施：全国の商工会等)

中小企業基盤整備機構が行う「中小企業景況調査」を本会内で15社(製造業3社、建設業2社、卸・小売業4社、サービス業6社)に対して実施し、管内小規模事業者の景気動向等について年度内に4回調査・分析を行い、その分析結果を本会ホームページに掲載して周知を図った。

②会員満足度調査(調査機関：佐賀県、佐賀県商工会連合会、調査実施：県内の商工会)
佐賀県と佐賀県商工会連合会が行う「会員満足度調査」を本会内で 84 社(製造業 12 社、建設業 24 社、卸・小売業 19 社、サービス業 29 社)に対して実施し、売上高の増減や従業員数、販路開拓・後継者育成等現在抱えている経営課題等について年度内に 1 回調査・分析を行い、その分析結果を本会ホームページに掲載して周知を図った。

③上記の①と②を活用した地域の景況調査集計
両調査の共通項目である売上高、仕入価格、採算性、資金繰りの傾向について年度内に 1 回業種別に集計・分析し、その分析結果を本会ホームページに掲載して周知を図った。

【課題】

現状では調査項目が不十分で、また、小規模事業者の事業計画策定に有益な管内の産業構造や地域経済循環、人の動きに関するビックデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかった為、調査の分析結果を公表しても小規模事業者が事業計画を策定する際において有効に活用されていない。

(2) 目標

	公表方法	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①景気動向調査の分析結果の公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②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

(3) 事業内容

①管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握する為、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目(経常利益、雇用、設備投資等)を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について年度内に 4 回、調査・分析・公表を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 80 社(製造業、建設業、卸・小売業、サービス業から 20 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

【調査手法】調査票を郵送し、経営指導員等の巡回や返信用封筒により回収

【分析手法】経営指導員等が外部の専門家等と連携して分析を行う

②国等が提供するビックデータや統計データの活用

管内の地域において限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な小規模事業者の経営力向上を目指す為、経営指導員等が地域経済分析システム(RESAS)等を活用した地域の経済動向分析を行い、年度内に 1 回公表する。

【分析手法】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→ 各業種の構成割合や生産額(売上)を分析
 - ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→ 人の動き等を分析
 - ・「産業構造マップ」→ 産業の現状等を分析
 - ・「観光マップ・目的地分析」→ どこを目的地としているかを分析
 - ・「経済指標・消費生活」→ 地域住民の支出額・購買力を分析
- ⇒ 上記の結果を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

(4) 成果の活用

情報の収集・調査、分析した結果は本会ホームページに掲載し、広く管内小規模事業者に対して周知するとともに、各種セミナーの開催時に参加者へ提供する。また、経営指導員等が巡回指導を行う際には携行し、事業計画策定支援等の基礎資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第1期の経営発達支援計画(平成28年度～令和2年度)においては本会が需要動向調査に関し取り組んだ内容は以下のとおりである。

①地域消費者の身近なニーズ調査

管内の小規模事業者も地域生活者であることから事業者世帯を対象に地域内の不足業種・品揃えの要望・生活上の困り事等を回答してもらう「地域消費者の身近なニーズ調査」を平成29年度から令和1年度まで各年度100世帯に対して実施した。

②旅館アンケート調査の実施

地域内の観光業を牽引する温泉旅館や日帰り温泉施設等15社において観光客を対象とし、接客サービス(予約係の言葉使い・礼儀、フロントの対応、客室係の対応、寝具敷き係の対応)、料理(食事の案内・準備・食後の片付け、夕食の味・量、朝食の味・量)、客室(お部屋の快適度・清潔感、浴衣・帯や寝具・布団の快適度)、浴場(雰囲気・快適度、設備・アメニティ、掃除の状況)、その他の意見・要望等についてアンケート調査を平成29年度から令和2年度まで実施するとともに、令和2年度の調査においては各温泉旅館が取り組んでいる新型コロナウイルス感染予防対策に対する評価や感染予防対策の徹底に伴う料金上乗せの可否や許容出来る上乗せ金額等についても調査を実施した。

③佐賀市北商工会展示・販売会でのアンケート調査の実施

本会独自で開催した展示会・販売会において来場者を対象に商品の認知度等についてのアンケート調査を平成30年度から令和1年度まで実施した。

【課題】

①調査目的は曖昧で、経営状況の分析や事業計画の策定を行う事業者等が提供する商品等を対象とした調査が行われておらず、その分析結果も商品の改良や新商品開発等に資するものにはならなかった為に、「マーケットイン」の考え方を管内の事業者に浸透させることが出来ていない。

②調査内容が詳細にわたっており、コロナ禍を含め刻々と変化する観光客のニーズ等を把握することにつながり、事業者ごとに取りまとめられた分析結果は事業計画の策定にも反映されているが、各事業者で当該アンケート調査に対する取り組み姿勢に大きな違いがあった為、アンケート調査を実施したが、回収件数が数名分と少なかった温泉旅館等では有効な分析結果を得ることが出来なかった。

③当該商品を知っているかと言った認知度を問う調査内容に止まり、味・大きさ・価格・見た目・パッケージ等について消費者の評価を得られなかった為、その分析結果も商品の改良や新商品開発等に資するものにはならなかった。

(2) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①試食、アンケート調査対象事業者数	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
②新商品・新サービス開発の調査対象事業者数	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
③上記②の中に含まれる旅館・日帰り温泉施設数	-	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社

(3) 事業内容

①経営状況の分析や事業計画の策定を行う事業者の中で、新たな販路開拓に取り組む食品製造業者の商品について「マーケットイン」の考え方を浸透させる為、佐賀市が開催する「佐賀ものづくり商談会」や佐賀県産業振興機構が開催する「佐賀県特産品商談会」、FOOD STYLE Kyushu 実行委員会が開催する「FOOD STYLE Kyushu」等において、来場するバイヤーに対して試食、アンケート調査を実施する。

【サンプル数】来場したバイヤー25 人

【調査手法】商談会に来場したバイヤーに試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上でアンケート調査票へ記入する。

【分析手法】調査結果は販路開拓等の専門家とともに経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ、⑨取引条件 等

【分析結果の活用】分析結果は経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし商品の改良等に活用するとともに、事業計画にも反映させる。

②経営状況の分析や事業計画の策定を行う事業者の中で、新たな販路開拓に取り組む食品製造業者の新商品等について「マーケットイン」の考え方を浸透させる為、本会が独自に開催する展示会・販売会において来場者アンケートを実施する。

【サンプル数】来場者 50 人

【調査手法】管内にあるショッピングモールや道の駅等集客施設内で年度内に 1 回開催する本会独自の展示会・販売会において、来場者に新商品等を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート調査票へ記入する。

【分析手法】調査結果は商品開発等の専門家とともに経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ 等

【分析結果の活用】分析結果は経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし新商品の開発等に活用するとともに、事業計画に反映させる。

③コロナ禍の中で食品製造やコワーキングスペースへの対応等、新分野展開等に取り組む旅館・日帰り温泉施設の新商品や新サービスについて、旅館等の利用者に対してサンプル数 50 人分の確保に留意し有効な分析結果が得られるアンケート調査を実施する。

【サンプル数】旅館・日帰り温泉施設の利用者 50 人

【調査手法】本会と旅館等が共同で作成したアンケート調査票を用いて、旅館等で新商品や新サービスについての評価や意見を旅館等の従業員が聞き取りの上、アンケート調査票へ記入する。

【分析手法】調査結果は商品開発等の専門家とともに経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】〈商品〉①味、②食感、③色合い、④大きさ、⑤価格、⑥見た目、⑦包装 等
〈サービス〉①利用希望の有無、②価格の妥当性、③見直しが必要と思う点 等

【分析結果の活用】分析結果は経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、新商品・新サービスの開発等に活用するとともに、事業計画に反映させる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第1期の経営発達支援計画(平成28年度～令和2年度)においては小規模事業者持続化補助金を初めとした各種補助金の申請に際して経営指導員等が経営状況の分析を行っているが、その内容は補助金申請が主な目的となっている為にSWOT分析による定性分析が中心で、また、経営分析件数も補助金の申請件数に左右される為に第1期の経営発達支援計画の各年度目標75件に対して平均で45件に止まる等、「待ちの姿勢」で経営分析を行っている。

【課題】

補助金申請を目指す事業者以外で経営分析を行う事業者をいかにして発掘するか、財務分析を通じた定量分析を含め経営分析をどのようにして効率的・効果的に実施し、事業者が抱える経営課題を優先順位を含めて明確にするかが課題となっており、高度・専門的な知識を有する外部専門家等との連携が求められている。また、経営指導員等の分析能力は経験年数等により大きな差異があり、本会の職員間で分析結果の情報共有も十分になされていない為に改善した上で取り組む必要がある。

(2) 目標 (本会の経営指導員数3名)

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①セミナー開催回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
上記セミナーの参加者数	-	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
②個別相談会開催回数	-	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
上記相談会の参加者数	-	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
上記相談会での分析件数	-	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
③巡回・窓口での分析件数	45 件	45 件	45 件	45 件	45 件	45 件
分析件数の合計	45 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件

(3) 事業内容

①経営分析セミナーの開催

中小企業診断士を講師として経営分析を行うことの意義や目的、分析結果の活用方法等を習得する為のセミナーを各年度内に1回開催し、経営分析を行う事業者の掘り起こしを行う。参加者の募集方法は本会ホームページによる情報発信の他、佐賀市広報や新聞折り込みチラシ等も活用し、管内に広く周知を図ることで20社の参加を目指す。

②経営分析個別相談会の開催

上記セミナーの参加者や巡回・窓口相談を通じて掘り起こした事業者の内、経営分析を行う上で高度・専門的な知識に基づいた支援が必要な事業者等を対象に、中小企業診断士等の外部専門家を相談員として個別相談会を各年度内に3回開催し、効果的・効率的に経営分析を実施する。

【分析項目】 定量分析の「財務分析」と定性分析の「非財務分析」の双方を行う。

＜財務分析＞ 直近3期分の売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA 有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率等进行分析する。

＜非財務分析＞ 下記の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機会・脅威を整理する。

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

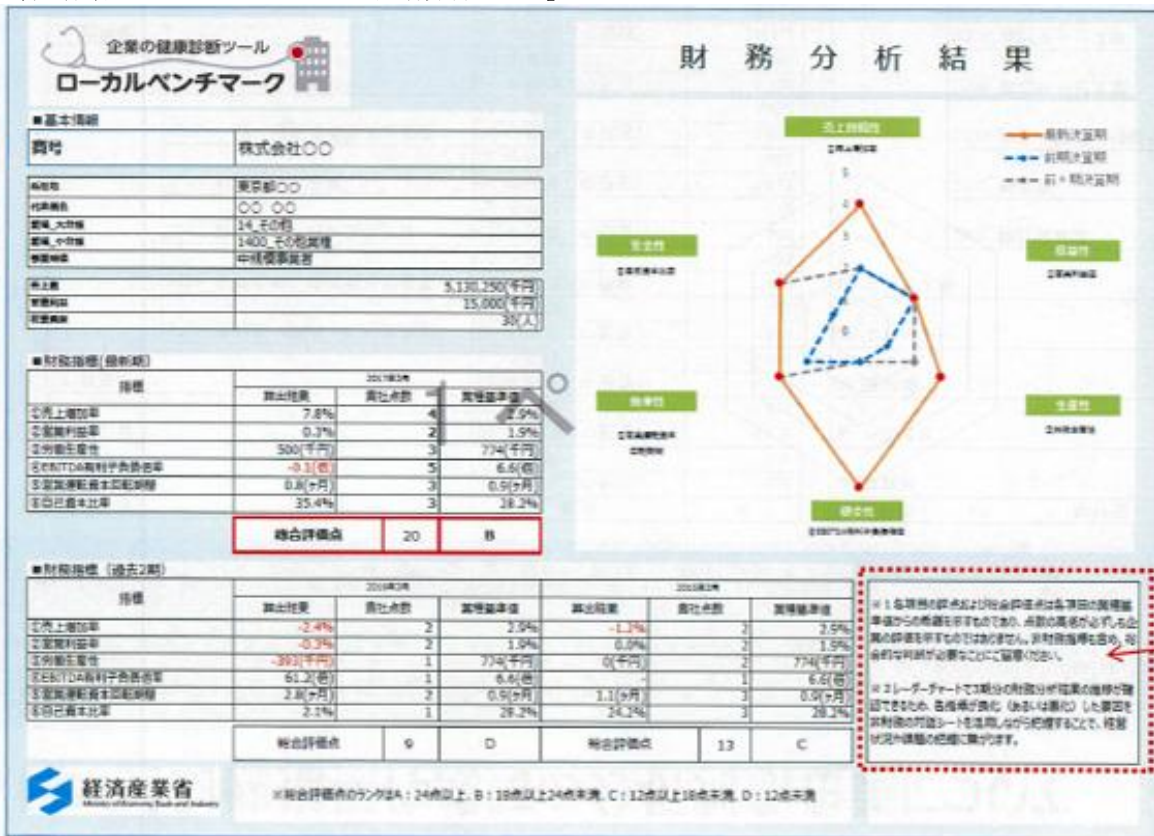
【分析手法】 財務分析では経済産業省の企業診断ツール「ローカルベンチマーク」、非財務分析では全国商工会連合会作成の「経営状況まとめシート」を活用し、経営指導員等が分析を行う。なお、非財務分析はSWOT 分析のフレームで整理する。

③巡回・窓口相談時の経営分析

巡回や窓口相談時において、経営分析を行うことの重要性に理解を示した事業者を対象とし、中小企業診断士等外部専門家との連携が必要ない場合は経営指導員等が決算書を徴求の上で財務分析を行うとともに、事業者とのディスカッション等を通じてSWOT 分析を行うことにより当該事業者の経営課題の明確化を図る。

【分析項目】 や【分析手法】 は上記の②と同様。

【経済産業省 ローカルベンチマーク 財務分析シート】



【全国商工会連合会作成の経営状況まとめシート】

経営状況 まとめシート

事業所名：_____
記入日：_____
記入者：_____

【外部環境】			
◆ライバル	◆パートナー	◆お客様(市場)	◆環境
【商品・サービス】		【販売】	
①商品・サービス		①ターゲット	
②調達・生産・原価		②販売窓口・販売ルート	
③採金モデル		③販売促進・営業活動	
【実施体制】			
④有形資産	⑤ヒト(経営者・従業員・管理)		⑥無形資産

課題設定と今後の方針・プラン

課題設定 (分析結果から優先度が高いものを経営課題として設定)	経営方針 目 標	【今後のプラン②】 <何を> <いつまでに> <どのように>	【今後のプラン③】 <何を> <いつまでに> <どのように>

(4) 分析結果の活用

分析結果は当該事業者に対してフィードバックを行い、事業計画の策定等に活用する。また、分析結果をデータベース化し、本会内部で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. 事業計画の策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第1期の経営発達支援計画(平成28年度～令和2年度)において本会では小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金、経営革新計画、経営力向上計画等の申請に際して経営指導員等が事業計画の策定支援を行い、事業計画策定件数は年々増加してきたものの、事業計画策定の意義や重要性への理解が十分にはなされておらず、また、地域の経済動向調査・需要動向調査・経営状況の分析の結果を踏まえていない事業計画を策定した事業者においては販売促進活動や設備投資等に取り組んでも新たな販路開拓等につながらず、売上や利益率が増加するまでには至らない事業者も少なくない。

また、事業承継の局面においては経営者の急逝や病気療養等により準備期間が無いまま事業を承継した為に、取引先や従業員等に混乱や不安が引き起り、事業継続が危ぶまれるケースも発生している。

創業者においても地域の経済状況や消費者ニーズ・需要動向を十分に調査・検討しないまま開業してしまった為に、当初の計画通りには売上や利益が確保出来ず、短期間の内に閉店や廃業に至ったケースもあった。

【課題】

事業計画策定の意義や重要性への理解が事業者や後継者等において浸透していない為、事業計画策定に着手する時点で意義や重要性への理解をいかにして事業者等に深めさせるかが課題となっている。また、事業計画策定セミナーもこれまで開催しているものの、カリキュラムは知識習得の為の座学ばかりで、事業者等に対して一方的に説明を行う内容となっていた。

(2) 支援に対する考え方

「4. 経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った小規模事業者等に経営指導員等が詳細かつ具体的に事業計画策定の意義や重要性を粘り強く説明した上で、理解が深まったと認められる事業者(経営分析を行った事業者の5割程度/年度)や後継者、創業者に対して事業計画策定セミナーへの受講指導や事業計画策定支援を実施する。また、事業計画は経営目標を達成する為の事業部門(商品)の売上を見据えた実行計画であることから、事業者等の主体性を導き出す為に事業計画策定セミナーは演習中心のカリキュラムに改善した上で実施する。なお、業務効率化や生産性向上を図るとともにより実現性の高い事業計画の策定に寄与するよう事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーの開催を行う。

(3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①DX 推進セミナー	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
参加者数	-	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
②事業計画策定セミナー	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
参加者数	5 社	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
事業計画策定件数	5 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
③巡回・窓口での個別支援	随時	随時	随時	随時	随時	随時
事業計画策定件数	31 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
事業承継計画策定件数	1 件	3 件	3 件	4 件	4 件	5 件
創業計画策定件数	-	1 件	1 件	2 件	2 件	3 件
事業計画策定件数の合計	37 件	34 件	34 件	36 件	36 件	38 件

(4) 事業内容**①DX 推進セミナーの開催、IT 専門家派遣の実施**

DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得する為、また、実際に DX に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取り組みを推進する為にセミナーを開催する。

【支援対象】経営分析セミナー、個別相談会、巡回・窓口相談で経営分析を行った事業者

【募集方法】経営分析を行った事業者への巡回、電話、郵送等による募集案内

【開催回数】各年度内 2 回

【参加者数】1 回につき 5 社

【手段方法】中小企業診断士や IT コーディネーター等を講師に座学形式で①DX 総論・DX 関連技術・具体的な活用事例、②クラウド型顧客管理ツールの紹介、③SNS を活用した情報発信、④EC サイトの利用方法等を内容としたセミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者の中で取り組み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や経営指導を行う中で必要に応じて IT 専門家の派遣を実施する。

②事業計画策定セミナーの開催

【支援対象】経営分析セミナー、個別相談会、巡回・窓口相談で経営分析を行った事業者

【募集方法】経営分析を行った事業者への巡回、電話、郵送等による募集案内

【開催回数】各年度内2回

【参加者数】1回につき5社

【手段方法】中小企業診断士を講師として演習中心のセミナーを開催する。セミナーでは経営計画と事業計画の違いや事業計画の策定方法について説明した上で、小規模事業者持続化補助金の計画書をベースとした事業計画様式を使用して事業者自らが素案を作成する、演習中心のカリキュラムとする。

事業計画の策定においては「地域の経済動向調査」・「需要動向調査」・「経営状況の分析」の結果を踏まえていることが重要であることから、セミナーにおいては事業者が作成した素案の方向性が各種調査や経営分析の結果を踏まえたものになっているかを講師の中小企業診断士とともに経営指導員が確認しながら策定支援を実施する。セミナー開催後は各事業者の担当経営指導員が巡回や窓口相談において素案のブラッシュアップを支援し、事業計画を完成させる。

【計画の様式】

経 営 計 画

1. 企業概要
2. 顧客ニーズと市場の動向
3. 自社や自社が提供する商品・サービスの強み
4. 経営方針・目標と今後のプラン

事 業 計 画

1. 実現したい目標
2. 上記1を達成する為の課題
3. 取組み項目と実行計画 ・ ・ ・
4. 損益計画
5. 資金計画

③巡回・窓口相談時の個別支援の実施

【支援対象】経営分析セミナー、個別相談会、巡回・窓口相談で経営分析を行った事業者及び後継者、創業者

【手段方法】小規模事業者持続化補助金の計画書をベースとした事業計画様式を提供し、事業者自らが事業計画の素案を作成する。その後、各事業者の担当経営指導員が巡回・窓口相談時において事業者の作成した素案の方向性が各種調査や経営分析の結果を踏まえたものになっているかを確認しながら素案のブラッシュアップを支援するとともに、高度・専門的な課題の解決を必要とする場合は中小企業診断士等の外部専門家とも連携を取りながら事業計画を完成させる。

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】

第1期の経営発達支援計画(平成28年度～令和2年度)において本会では各年度、事業計画策定後のフォローアップ対象事業者数を30社、フォローアップ支援件数120件を数値目標に掲げて事業計画策定後の実施支援を行い、全体的にはその数値目標をほぼ達成してきたが、フォローアップ支援自体が訪問頻度や実施内容を含め担当経営指導員の個人的な判断に委ねられ、また、策定した事業計画の進捗状況についても確認が不十分だったこともあり、事業者が課題解決を出来ず事業計画の実施をストップしたり、策定した事業計画を実施しても売上の増加につながらないケースが発生している。

【課題】

策定した事業計画の実施に際して課題を抱える事業者も多いことから、定期的に事業実施の進捗状況を確認しながら事業計画実施上の課題に関する情報を収集し、本会内で組織的に課題解決方法を検討するとともに進捗も管理する仕組みに改善して実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者(事業後継者、創業者含む)を対象として担当経営指導員が事業計画の実施状況を定期的に巡回等で確認するとともに、進捗のレベルや事業計画実施上の課題に関する情報を担当経営指導員が法定経営指導員に報告を行う等、組織的に進捗管理や課題解決方法等の提案が行える仕組みに改善して実施する。

(3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フォローアップ対象事業者数	37 社	34 社	34 社	36 社	36 社	38 社
フォローアップの頻度(巡回数)	112 回	136 回	136 回	144 回	144 回	152 回
売上増加の事業者数	6 社	17 社	17 社	18 社	18 社	19 社
営業利益 5%以上増加の事業者数	2 社	8 社	8 社	9 社	9 社	10 社

※現行においてはコロナ禍の影響を受けて増収や増益に至らないケースが増加している。

(4) 事業内容

事業計画の策定後、担当経営指導員が事業計画の実施状況を四半期ごとに1回巡回等で確認するとともに、進捗のレベルや事業計画実施上の課題に関する情報を法定経営指導員が一元的に管理した上で、事業計画と進捗状況にズレが生じている場合には事業者からの要請や外部専門家等の意見を踏まえながらフォローアップ支援の頻度を増加させる等、売上や利益の増加等の目標達成に向けて組織的かつ柔軟に事業計画の実施支援を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

【本会の販路開拓支援事業 実績一覧】

年度	商談会・展示会・販売会等の名称 及び 開催地	出展(参加)事業者数
H29	① 本会主催「大和・富士・三瀬こだわりの逸品販売会」 (佐賀県佐賀市大和町、イオンモール佐賀大和店)	7 社
H30	① 地方銀行フードセレクション 2018 (東京都江東区、東京ビッグサイト) ② Food Style in Fukuoka 2018 (福岡県福岡市、マリンメッセ福岡) ③ アグリフード EXPO 大阪 2019 (大阪府大阪市、ATC アジア太平洋トレードセンター) ④ 本会主催「大和・富士・三瀬こだわりの逸品販売会」 (佐賀県佐賀市大和町、イオンモール佐賀大和店)	2 社 3 社 1 社 9 社
R1	① 地方銀行フードセレクション 2019 (東京都江東区、東京ビッグサイト) ② 本会主催「大和・富士・三瀬こだわりの逸品販売会」 (佐賀県佐賀市大和町、イオンモール佐賀大和店) ③ グーグルマイビジネス登録支援	2 社 9 社 10 社
R2	① 百貨店「福岡三越」催事出店に向けたセミナーの開催 ② 百貨店「福岡三越」催事出店に向けたバイヤーとの打合せ ③ 百貨店「福岡三越」催事出店に向けた勉強会の開催 ※新型コロナウイルスの感染拡大に伴い令和2年度は商談会等への出展や販売会の開催を全て見送っている。 ④ ホームページ作成支援	9 社 1 社 9 社 10 社
R3	① 本会主催「大和・富士・三瀬こだわりの逸品販売会」 (佐賀県佐賀市大和町、イオンモール佐賀大和店) ② 本会主催「福岡三越催事販売会」 (福岡県福岡市、福岡三越)	10 社 8 社

本会の支援内容は上記のとおりであるが、地域内の事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心はあるものの、高齢化・知識不足・人材不足等の理由によりデジタル化や IT を活用した販路開拓等、DX に向けた取り組みがあまり進んでいない現状にある。

【課題】

本会独自に開催する販売会においては出店事業者 1 社当たり平均で 3 万円程度の売上につながってはいるが、十分な成果が上がっていると言えるほどの金額ではなく、商談会への出展においても成約までには至らないケースがある等、販売会出店や商談会出展の事前・事後のフォローアップが不十分であった為、改善した上で実施する必要がある。また、関東や関西で開催される商談会への出展は人や時間のやりくりが出来る事業者のみに限定されることが多かった為、出展を行う商談会は事業者が比較的に出展しやすいものを選定する必要がある。さらに、今後の販路開拓には DX 推進が必要であるということを事業者に理解・認識してもらい、その取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

本会独自の販売会を引き続き開催するとともに、佐賀県内や隣県の福岡県内で開催される展示会・商談会への出展を支援する。販売会の開催や展示会・商談会の出展にあたっては経営指導員等が事前・事後の出店・出展支援を行うとともに、出店・出展期間中においても商品陳列や接客対応等、きめ細やかに伴走型の支援を実施する。また、DX に向けた取り組みとして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 サイトの利用、IT 活用による営業・

販路開拓に関する相談対応や経営指導を行って事業者の理解度を深めた上で、導入にあたっては必要に応じて IT 専門家派遣を実施する等、事業者のレベルに合致した支援を行う。

(3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①商談会出展事業者数	-	4 社	4 社	5 社	5 社	6 社
成約件数／社	-	1 件	1 件	2 件	2 件	3 件
②販売会参加事業者数	10 社	11 社	11 社	12 社	12 社	12 社
売上額／社	3 万円	4 万円	4 万円	5 万円	5 万円	5 万円
③SNS 活用事業者数	-	3 社	3 社	4 社	4 社	5 社
売上増加率／社	-	10%	10%	10%	10%	10%
④EC サイト利用事業者数	-	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
売上増加率／社	-	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ネットショップ開設事業者数	-	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
売上増加率／社	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①商談会への出展支援

事業計画を策定した上で新たな販路開拓に意欲的に取り組む食品・菓子等の製造業者に対して「佐賀ものづくり商談会」、「佐賀県特産品商談会」、「FOOD STYLE Kyushu」等への出展を支援する。

・「佐賀ものづくり商談会」 (BtoB)

佐賀市主催、百貨店や外食チェーン店のバイヤー、海外の流通関係者等 15 名をアドバイザーとして招き、新たな商流を創出することを目的とした商談会(対象：加工食品、農水産品)。出展社数は実績で 30 社。開催会場は佐賀市内。

・「佐賀県特産品商談会」 (BtoB)

佐賀県産業振興機構主催の佐賀県内最大規模の展示商談会(対象：加工食品、農産物)、実績で出展者数は 104 社、来場者数は 184 社・415 名(食品卸売業・百貨店・量販店・外食等のバイヤー)。開催会場は佐賀市内。

・「FOOD STYLE Kyushu」 (BtoB)

小売・中食・外食業界へ販路拡大を図る為の商談会(対象：加工食品、食材等)、実績で出展者数は 587 社、来場者数は 2 日間合計で 14,866 名(小売・中食・外食業のバイヤー・購買責任者等)。開催会場は福岡県福岡市内。

②本会独自の販売会開催 (BtoC)

管内にあるショッピングモールや道の駅等集客施設を会場として各年度内に 1 回、本会独自の販売会を開催し、事業計画を策定した上で新たな販路開拓に意欲的に取り組む食品・菓子・工芸品等の製造業者に対して出店を支援する。

③SNS を活用した情報発信 (BtoC)

下請けから脱却し地域内住民からの受注増加を目指す建設業者に対して SNS を活用した情報発信を支援する。

④EC サイト掲載推進支援 (BtoC)

食品製造販売等の新事業展開を目指す宿泊業者・飲食店等に対して EC サイトへの掲載を支援する。

⑤ネットショップ開設推進支援 (BtoC)

食品製造販売等の新事業展開を目指す宿泊業者・飲食店等に対してネットショップの開設を支援する。

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】

第1期の経営発達支援計画(平成28年度～令和2年度)においては、本会内に経営発達支援事業の評価委員会を設置し、年度内に3回会議を開催して事業の実施状況報告や事業成果の評価等を行っている。委員会の構成メンバーは本会の正副会長・監事、佐賀市商業振興課長、外部有識者、佐賀県商工会連合会事務局長である。また、佐賀県商工会連合会が設置する「経営発達支援事業外部評価委員会」へ事業実施に係る自己評価報告書を毎年度提出して評価を得ている。その評価結果については本会の理事会等で報告するとともに、本会のホームページに掲載して公表している。加えて、経営状況の分析件数や事業計画の策定件数等、一部の数値目標については四半期ごとに実績を佐賀県商工会連合会に報告し、県内商工会の事務局長会議や経営支援課長会議において取組方法等について情報の共有化を行っている。

【課題】

本会内に設置した評価委員会においては各事業の実施結果や実績件数の報告が中心で、数値目標が未達となっている事業等の課題分析や課題解決に向けた議論が十分に出来ておらず、事業の見直し等も不十分であった為、PDCAサイクルを適切に回すことが出来る仕組みに再構築する必要がある。

(2) 事業内容

法定経営指導員等が経営発達支援事業の進捗状況を常に管理しながら、各事業の実施に係る問題点や課題の分析を精緻に行うとともに、本会内に中小企業診断士等の外部有識者、佐賀市担当課、法定経営指導員等をメンバーとした「協議会」を新たに設置し、年度内に3回会議を開催して事業実施に係る課題解決や改善方法等についても十分に議論を行い、事業の見直しや成果評価の客観性を図る。また、協議会の評価結果は本会の理事会等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本会ホームページへの掲載や本会事務所に書面で常時備え付けを行う等、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。

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】

OJTによる資質向上としては、職員間での支援手法等の共有、支援内容のデータベース化、専門家の高度かつ専門的な支援手法の習得に努める等、職員全体の支援スキルを高めている。OFF-JTによる資質向上では、中小企業基盤整備機構・中小企業大学校・佐賀県商工会連合会主催の各種研修会への参加、全職員による経営支援事例の共有、経営指導員等WEB研修を受講する等支援能力の向上を図っている。

【課題】

OJT並びにOFF-JTによる資質向上を実施することで、支援スキルの向上については一定の効果があつたものの、経験年数の浅い職員も増加しており、今後も継続して知識習得や職員間での情報共有を強化することが必要である。

(2) 事業内容

①外部講習会の積極的な活用

経営指導員及び支援員の経営支援能力の向上の為、中小企業基盤整備機構、中小企業大学校が主催する「中小企業支援担当者等研修」及び佐賀県商工会連合会主催の一般研修（法令や施策）や経験年数に応じた階層別研修（知識や技能）、重要度や受講ニーズが高いテーマ別研修（事業計画策定セミナー）に参加する。

また、喫緊の課題である地域内事業者のDX推進への対応としては、啓発・普及及び導入に係る身近な相談の場となる佐賀県商工会連合会主催の「ITフェア」に参加する。経営指導員及び支援員のITスキルを向上させるとともに、ニーズに合わせた相談・指導を可能にする為、下記のようなDX推進の取り組みに係る相談・指導能力の向上の為のセミナーについても積極的に参加する。

【DXに向けたIT・デジタル化の取り組み】

(1) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み

クラウド会計ソフト、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

(2) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取り組み

ホームページを活用した自社PR、連携ECサイト活用促進（全国連）、オンライン展示会への出展、テストマーケティング、SNSを活用した広報等

(3) その他取組

非接触オンライン経営相談等

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な職員と経験年数の浅い職員がチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

事務局長を含む職員全員による運営会議を毎月1回開催、経営支援課長等を中心とした経営支援会議を毎週1回開催し、小規模事業者への各種支援施策と活用状況並びにIT等の活用方法や具体的なツールの紹介について、意見交換等を行うことにより事例の共有と支援能力の向上を図る。

④データベース化

経営指導員や支援員は、経営支援に関する内容について、基幹システムや商工会プラットフォームにデータ入力を適時かつ適切に行うことで、支援を継続している小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有出来る。担当外職員においても一定レベル以上の対応が出来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。

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】

生活の利便性も高い大和地区の平野部において市街化が進み、最近においても人口は増加傾向にあるものの、山間地の大和地区の北部や富士地区、三瀬地区では人口流出と高齢化の進行により深刻な過疎の問題を抱えている。そのような中で発生・拡大した新型コロナウイルス感染症は観光地・行楽地である富士地区、三瀬地区の交流人口減少を引き起こし、低下傾向にあった地域内の経済循環をなお一層低下させてしまった。

【課題】

新型コロナウイルスの収束が見通せない中で温泉旅館や日帰り温泉施設の集客力が大幅に低下

しており、地域内特産品等のブランド力向上を通して地域が持つ魅力のブラッシュアップを図り、福岡都市圏をはじめとした交流人口の増加につなげ、地域内の経済循環を向上させるかが課題となっている。

(2) 事業内容

①「佐賀市北商工会地域活性化協議会」の開催(各年度3回)

観光客の誘致による観光産業の活性化、特産品等への地域ブランド認定事業等、佐賀市北商工会地域の活性化等を協議する為、佐賀市役所、佐賀市観光協会、古湯・熊の川温泉コンベンション連盟等の関係者が一堂に参画する協議会を定期的に年度内3回開催する。

商工会は協議会の事務局を担うとともに、「特産品等への地域ブランド認定事業」において中心的な役割を果たしていく。

②佐賀市北商工会地域ブランド「ふみや」の認定・PR事業

第1期の経営発達支援計画に基づき平成28年度～令和2年度において地域内の加工品(食品・工芸品)で全国に誇れるもの、優れたものに対して商工会地域ブランド「ふみや」商品と認定し、認定した23事業者・49商品のPRや販売会の開催等を行ってきたが、令和3年5月に大和地区内の大型商業施設での販売会開催時に実施した来場者アンケートにおいても商工会地域ブランド「ふみや」を知っていると回答した割合は未だ約35%に止まっていることから、認定商品のPR等情報発信や新たな販路開拓への支援を佐賀市や外部専門家等と年度内に1回以上会議を開催しながら実施するとともに新たな商品への認定にも取り組むものとする。なお、本計画においては審査会を開催し新たな認定を実施する回数は1回程度に止め、展示会・商談会への出展支援や販売会の出店支援は商談成約や売上等につながるかを十分に意識した上で、出展する展示会等の選定や出展前後のフォローアップを含め計画的・継続的に実施する。

【第1期経営発達支援事業の地域ブランド認定商品】

佐賀市北商工会ブランド「ふみや」

富士・三郷・大和の頭文字から生まれた「ふみや」は、三つの地域を繋ぎ、逸品を紹介する小さな店の様なブランドです。「ふみや」は地域の想いを伝える「文」にもなり、商品の魅力を遠くへ届けます。

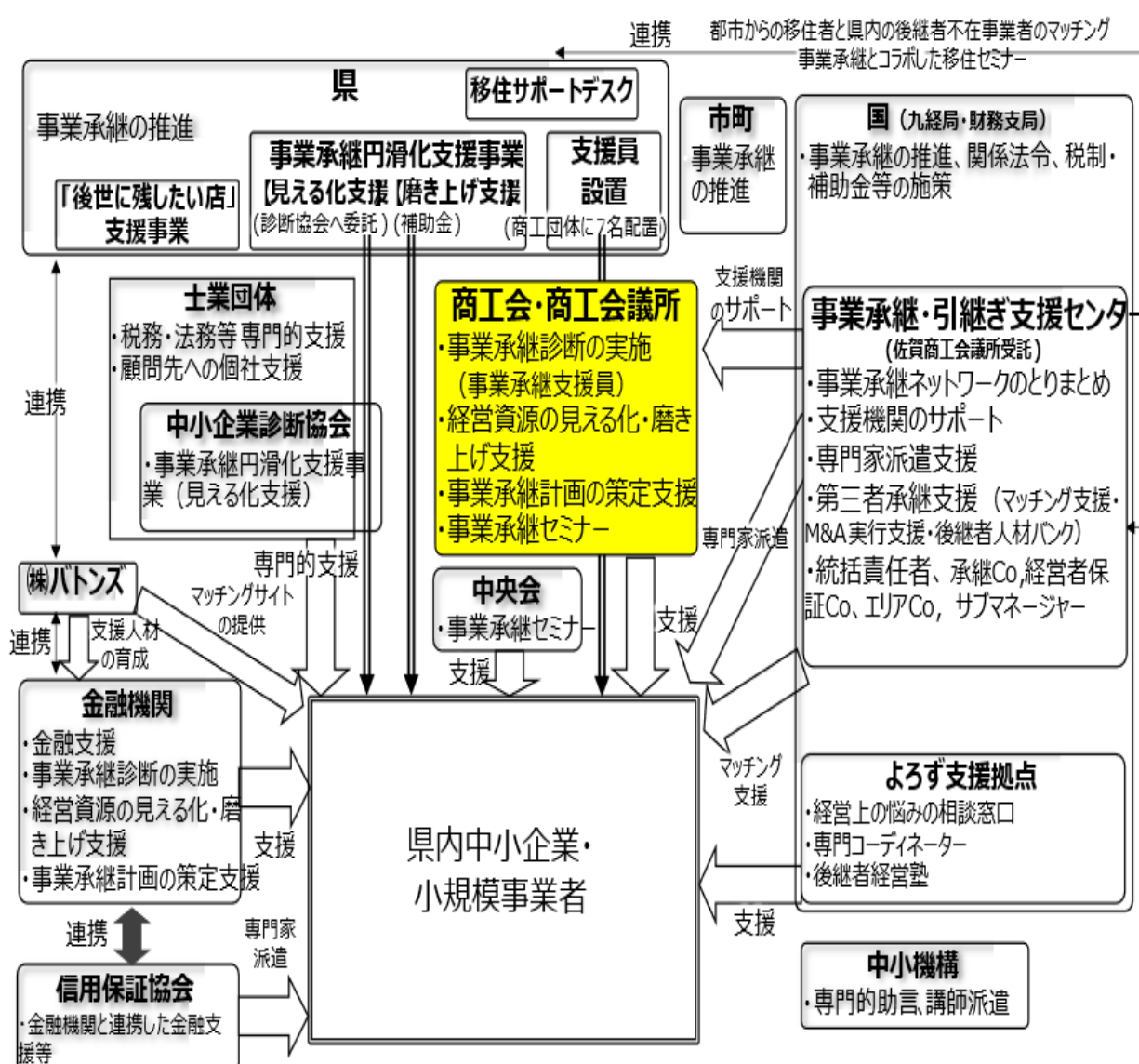
23事業所
49商品

③事業承継の推進

事業承継支援については、佐賀県、県内の商工団体・金融機関、佐賀県事業承継・引継支援センター等と佐賀県事業承継ネットワークを構成し、年度内に1回以上会議を開催して円滑な事業承継に向けて協議や情報の共有化を行っている。

本計画においても引き続き佐賀県が設置した事業承継支援員や管内の民間金融機関等と連携を取りながら、事業承継計画の策定支援を実施し円滑な事業活動の承継につなげていく。また、経営者が高齢化し後継者もない事業者の場合は、第三者への事業譲渡に向けたマッチング支援を行っている佐賀県事業承継・引継支援センターや日本政策金融公庫等を紹介し、地域経済の維持や発展の基礎となる小規模事業者数の維持を図る。

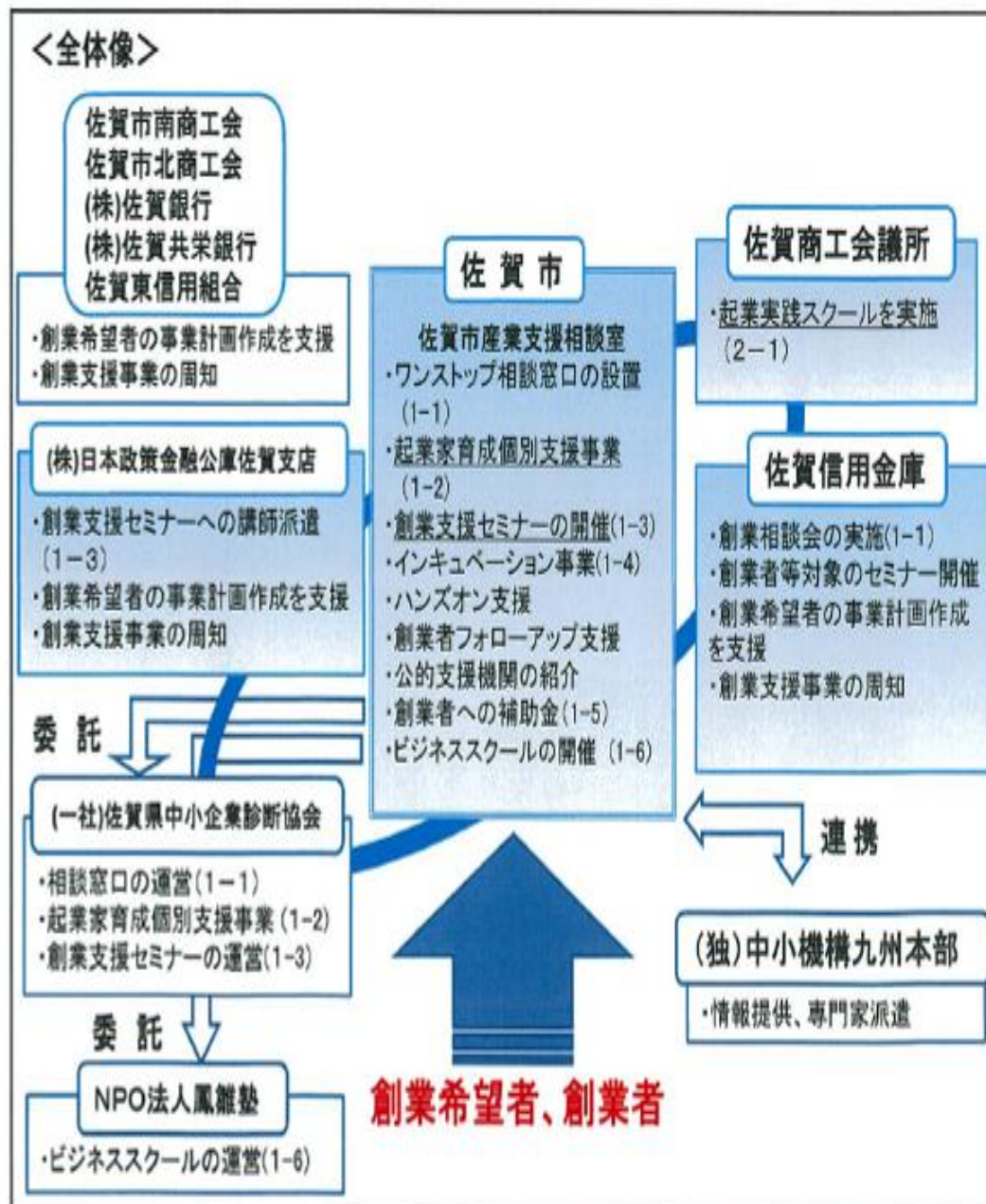
佐賀県事業承継ネットワークの構成図



④創業の推進

創業支援については、佐賀市が平成 26 年に産業競争力強化法に基づく佐賀市創業支援事業の認定を受け、佐賀市、佐賀市内の商工団体・金融機関等と佐賀市創業支援ネットワークを構成し、創業意欲の醸成や創業予定者に対する創業計画の策定支援に取り組んでいる。本計画の中においても佐賀市や佐賀市内の商工団体等と年度内 1 回以上会議を開催しながら創業計画の策定支援に引き続き注力し、地域経済の維持や発展の基礎となる小規模事業者数の維持・増加を図る。

【佐賀市創業支援ネットワークの構成図】



(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 5 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[佐賀市北商工会] --- B[事務局長]; B --- C["法定経営指導員 1 名 経営指導員 2 名 支援員 5 名"]; A --- D[佐賀市 経済政策課];</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：川原 智子 連絡先：佐賀市北商工会 TEL 0952-62-0174	
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等を行う。	
(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 〒840-0201 佐賀県佐賀市大和町大字尼寺 1854-5 佐賀市北商工会 経営支援課 TEL 0952-62-0174 / FAX 0952-62-2786 E-mail : sagakita@sashoren.or.jp	
②関係市町村 〒840-8501 佐賀県佐賀市栄町 1-1 佐賀市 経済部 経済政策課 経営支援係 TEL 0952-40-7102 / FAX 0952-26-6244 E-mail : keizai@city.saga.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 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
必要な資金の額	3, 650	3, 950	3, 650	3, 650	3, 650
地域経済動向調査 景気動向調査 地域経済動向分析	300 (150) (150)	300 (150) (150)	300 (150) (150)	300 (150) (150)	300 (150) (150)
需要動向調査 試食アンケート調査 新商品等アンケート調査	600 (300) (300)	600 (300) (300)	600 (300) (300)	600 (300) (300)	600 (300) (300)
経営状況の分析 セミナー開催・広報 個別相談会開催	450 (150) (300)	450 (150) (300)	450 (150) (300)	450 (150) (300)	450 (150) (300)
事業計画策定支援 セミナー開催	300 (300)	300 (300)	300 (300)	300 (300)	300 (300)
新たな需要開拓 商談会出展支援 販売会開催 SNS 活用等支援	1, 400 (600) (500) (300)	1, 400 (600) (500) (300)	1, 400 (600) (500) (300)	1, 400 (600) (500) (300)	1, 400 (600) (500) (300)
事業の評価・見直し 協議会開催	150 (150)	150 (150)	150 (150)	150 (150)	150 (150)
地域活性化事業 協議会開催 ブランド認定・PR 事業	450 (100) (350)	750 (100) (650)	450 (100) (350)	450 (100) (350)	450 (100) (350)

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載している。

調達方法
国補助金、佐賀県補助金、佐賀市補助金、会費収入、手数料収入、その他事業負担金等

(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
「連携者なし」
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