

経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 佐賀市南商工会（法人番号 8300005005865）<br>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<br>２ 地場産品や伝統工芸品のブランド力向上<br>３ 新たな担い手の育成・創出                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 事業内容           | <u>３．地域の経済動向調査に関すること</u><br>（１）国が提供するビッグデータの分析、活用<br>（２）「佐賀県経済動向調査」の分析、活用<br><u>４．需要動向調査に関すること</u><br>バイヤーへの試食・アンケート調査、分析、活用<br><u>５．経営状況の分析に関すること</u><br>財務分析及びＳＷＯＴ分析の実施<br><u>６．事業計画策定支援に関すること</u><br>（１）「ＤＸ推進セミナー」開催及び「ＩＴ専門家派遣」実施<br>（２）「事業計画策定セミナー」及び「個別相談会」の開催<br><u>７．事業計画策定後の実施支援に関すること</u><br>フォローアップの実施<br><u>８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u><br>（１）「展示会・商談会」への出展<br>（２）ＥＣサイト利用・自社ＨＰによるネットショップ開設 |
| 連絡先            | 佐賀市南商工会 経営支援課<br>〒840-2102 佐賀県佐賀市諸富町為重 529-5<br>TEL：0952-47-2590 / FAX：0952-47-3756<br>E-mail：sagaminami@sashoren.or.jp<br><br>佐賀市 経済政策課 経営支援係<br>〒840-8501 佐賀県佐賀市栄町 1-1<br>TEL：0952-40-7102 / FAX：0952-26-6244<br>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現状

##### 【立地】

佐賀市は佐賀県の県庁所在地であり、面積約 431 km<sup>2</sup>で、人口は佐賀県人口の約 3 割となる 23 万人の佐賀県最大の都市である。その中で佐賀市南商工会地区は、佐賀市の南東部から南西部の有明海沿いに位置している諸富町・川副町・東与賀町および久保田町を区域としている。南は有明海に面し、北部の山間地から平野を下り有明海に注ぐ嘉瀬川、また、南東部には筑後川が流れており、中南部の平野部は、クリークが縦横に巡る肥沃な佐賀平野が形成されている。佐賀市の商工団体は、当会の他に佐賀商工会議所(旧佐賀市内)と佐賀市北商工会(大和町・富士町・三瀬村)の3団体が併存している。

◎佐賀市略図



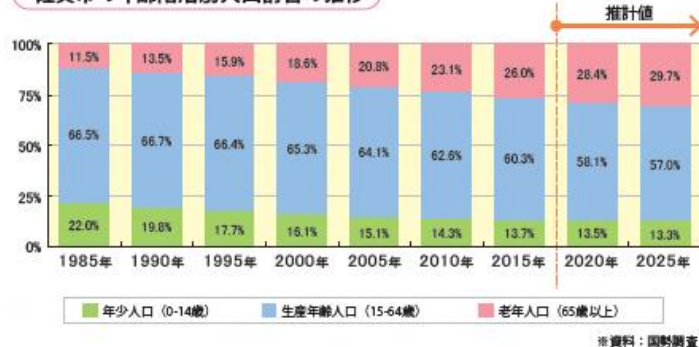
##### 【人口】

佐賀市の人口は1995年(平成7年)にピークを迎えて以降、緩やかに減少しており、今後もこの傾向は続く見込みである。また、年齢階層別で見ると、少子・高齢化が進行し、2015年(平成27年)の高齢化率は26.0%と概ね4人に1人が高齢者となっており、2025年(令和7年)には高齢化率が29.7%と概ね3人に1人が高齢者となることが予測されている。一方で年少人口割合(14歳以下)及び生産年齢人口割合(15～64歳)は減少し、特に生産年齢人口割合の減少率が高くなっている。

佐賀市の人口の推計



佐賀市の年齢階層別人口割合の推移



(出典：「第2次佐賀市総合計画〈後期基本計画〉」P9)

佐賀市南商工会区域（諸富町・川副町・東与賀町・久保田町）の人口は、ここ 5 年で 2,728 人減少している。

|      | 2015 年 (H27)<br>12 月時点 | 2020 年 (R2)<br>12 月時点 | 増減数      | 増減率   |
|------|------------------------|-----------------------|----------|-------|
| 諸富町  | 10,896 人               | 10,253 人              | △643 人   | △5.9% |
| 川副町  | 16,816 人               | 15,606 人              | △1,210 人 | △7.1% |
| 東与賀町 | 8,514 人                | 8,036 人               | △478 人   | △5.6% |
| 久保田町 | 8,135 人                | 7,738 人               | △397 人   | △4.8% |
| 合計   | 44,361 人               | 41,633 人              | △2,728 人 | △6.1% |

（出典：佐賀市 HP「佐賀市の人口」町・丁目・大字別人口統計表より作成）

これは同期間の佐賀市全体の減少数（△2,244 人）を上回っており、過疎化が急速に進んでいる。少子・高齢化の進行による人口構造の変化と併せ、市場の縮小や労働力不足による経済活力の低下を招くことが懸念される。

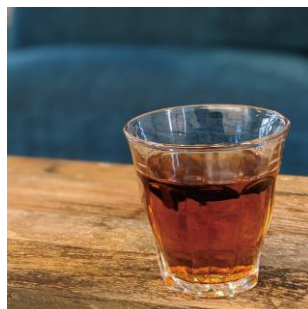
### 【産業】

広大な佐賀平野での農業と、豊穡の海といわれる「有明海」（佐賀県地域産業資源指定）の漁業に加え、「諸富家具・建具」（佐賀県伝統的地場産品及び佐賀県地域産業資源指定）が主要産業である。

農業では、肥沃な土壌を活かして、米・麦・大豆を中心にトマト、イチゴなどの栽培が盛んである。近年は、農産品の付加価値を高めるための 6 次産業化や、農商工連携による特産品の開発に取り組む生産者が増えている。



光樹とまとソース



二条大麦茶



はねにんにくオイル

漁業では、有明海で養殖された「佐賀海苔」が販売枚数・販売額 18 年連続日本一を誇る。海苔以外の海産物では、むつごろうや海茸、ワラスボなど特徴ある有明海産物があり、粕漬をはじめとした加工品製造も盛んである。



佐賀海苔



むつごろうの蒲焼



海茸の粕漬

また、「諸富家具・建具」は、昭和 55 年に年間出荷額が 100 億円を超え、平成 5 年には 249 億円とピークを迎え九州における家具産地としては大川市に次いで第 2 位の出荷額を誇る。当区域内には家具メーカーが 30 者以上集積しており、資材調達や輸送等の関連事業者を含めると 150 者以上にもなる。地域経済、雇用等への影響力が強い産業であり、2019 年（平成 31 年）3 月には佐賀市が「ふるさと名物応援宣言」を行っている。

近年は、安価な輸入品の増加に加え、住宅事情・ライフスタイルの変化による備え付け家具の増加が原因で、佐賀市の家具・装備品の製造出荷額は平成 30 年に約 49 億円（出所：工業統計表）にまで減少していることを背景に、海外市場向けの商品開発・販路開拓に取り組む企業が増えている。



ふるさと名物応援宣言（佐賀市）

諸富家具海外向けブランド「ARIAKE」

### 【商工業者数の推移及び経営上の問題点】

佐賀市南商工会区域の商工業者数・小規模事業者数の推移は以下のとおりである。

|         | H23   | H28   | R3    | H23→H28<br>増減数(率) | H28→R3<br>増減数(率) |
|---------|-------|-------|-------|-------------------|------------------|
| 商工業者数   | 1,296 | 1,123 | 1,129 | △173(△13.3%)      | 6(0.5%)          |
| 小規模事業者数 | 1,175 | 1,012 | 1,036 | △163(△13.8%)      | 24(2.3%)         |

（出典：「商工会実態調査」）

また、業種別の小規模事業者数の推移は以下の通りである。

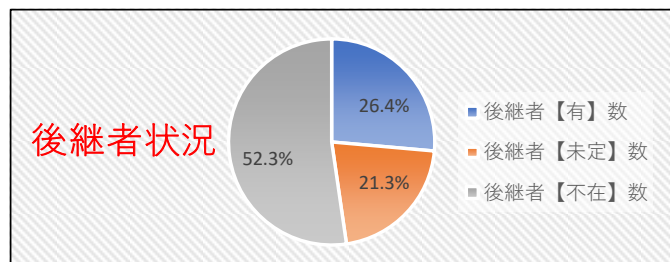
|       | H23   | H28   | R3    | H23→H28<br>増減数(率) | H28→R3<br>増減数(率) |
|-------|-------|-------|-------|-------------------|------------------|
| 建設業   | 299   | 255   | 266   | △44(△14.7%)       | 11(4.3%)         |
| 製造業   | 194   | 171   | 169   | △23(△11.8%)       | △2(△1.1%)        |
| 卸売業   | 60    | 50    | 51    | △10(△16.6%)       | 1(2.0%)          |
| 小売業   | 287   | 232   | 258   | △55(△19.1%)       | 26(2.3%)         |
| 飲食業   | 85    | 80    | 82    | △5(△5.8%)         | 2(11.2%)         |
| サービス業 | 230   | 206   | 156   | △24(△10.4%)       | △50(△24.2%)      |
| その他   | 20    | 18    | 54    | △2(△10.0%)        | 36(200.0%)       |
| 合計    | 1,175 | 1,012 | 1,036 | △163(△13.8%)      | 24(2.3%)         |

（出典：「商工会実態調査」）

10 年前からの 5 年間（H23→H28）は事業者の減少が著しかったが、ここ 5 年（H28→R3）はほぼ横這いで推移している。

その一方で、令和 2 年度に実施した「佐賀県地域経済に関する状況調査」では、調査を行った当会区域の小規模事業者 83 者のうち 38 者（45.8%）が「客数の減少」が課題であると回答している。また、平成 30 年度～令和 2 年度に実施した「事業承継診断」においては、調査を行った当会区域の商工業者 423 者のうち、後継者「有」が 112 者（26.4%）、後継者「未定または不在」が全体の 3/4 に相当する 311 者（74.6%）にものぼっている。

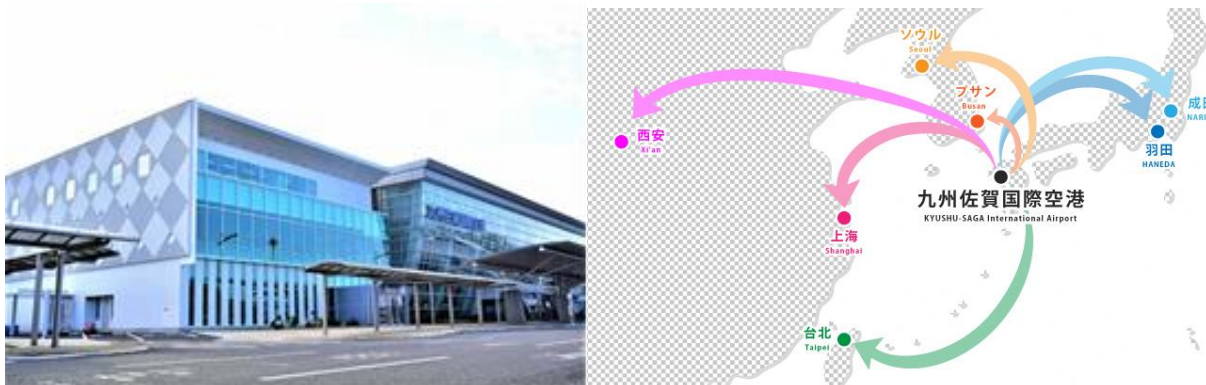
|          | 計   |        |
|----------|-----|--------|
| 診断件数     | 423 | 100.0% |
| 後継者【有】数  | 112 | 26.4%  |
| 後継者【未定】数 | 90  | 21.3%  |
| 後継者【不在】数 | 221 | 52.3%  |



（出典：「事業承継診断」）

## 【交通】

交通面では、佐賀市川副町に佐賀県唯一で空の玄関口と言える「九州佐賀国際空港」があり、首都圏や東アジアなどの国内外とのアクセスが確保されており、広域交流を拡大する恵まれた条件を備えている。



また、有明海沿岸道路（国道 208 号）開通に向け工事が進んでいる。有明海沿岸道路は福岡県大牟田市から佐賀県鹿島市に至る延長約 55km の地域高規格道路で当会区域を横断する道路である。令和 4 年度に大野島 IC～（仮）諸富 IC 間が開通の予定である。

将来的には九州横断自動車道路などと連結し、九州の広域交通ネットワークの一翼を担う地域高規格道路として機能することとなる。また、沿線都市間の交流促進や九州佐賀国際空港・三池港等の広域交通拠点へのアクセス性向上によって「地域経済の発展」と、一般道路の混雑緩和や安全性向上によって「生活の利便性向上」が期待されている。



有明海沿岸地域の陸海空の広域交通ネットワーク

## 【社会経済情勢の変化】

「新型コロナウイルス感染症」の影響が長期化する中、インターネット販売が伸びており、従来のビジネスモデルから「after コロナ」「with コロナ」を見据えた事業の再構築への取り組みが活発になっている。また近年は、IoTやAI、ビッグデータ、ロボットなど技術革新が急速に進み、第4次産業革命と呼ばれる産業・経済活動の大きな転換期を迎えている。こうしたイノベーションは自動運転や多言語翻訳、キャッシュレス化、遠隔医療・教育など、様々な分野に取り入れられ、経済や社会生活における課題の解決や新たな価値の創造につながることを期待されている。労働力人口の不足が避けられない状況においては、第4次産業革命による生産性の向上が、その解消に寄与するとともに、新しい産業や仕事、雇用が生み出されることが期待されている。

## 【佐賀市総合計画】

令和2年3月に作成された第2次佐賀市総合計画〈後期基本計画〉には7つの基本政策が示されている。その内の1つに「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」が掲げられており、さらにその施策として「活力ある商工業の振興」が記載されている。具体的な取り組みは、①既存商工業の経営支援、②地域ブランドの強化、③企業誘致と新産業の創出、④創業支援等の取組強化、⑤雇用の確保と労働環境の向上、⑥新たな市場開拓の支援と販路拡大の促進となっている。

## 1 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

本市の自然や歴史、文化など多彩な地域資源を活かし、多種・多様な産業が活発に展開され、市民がいきいきと働き、国内外から多くの来訪者で賑わうまちをめざします。

このため、福岡都市圏をはじめとする九州各地や西日本地域はもとより、東アジアを視野に入れた広域的な観光誘客を推進します。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や産学官の連携等による新産業の創出に取り組むとともに、既存事業者の経営基盤の強化に向けた人材育成や新たな市場開拓と販路拡大の支援に取り組めます。

中心市街地については、市民活動団体等との協働により、地域に根付いた活気や個性あふれる商業の振興を支援しながら安全で快適な都市型居住環境の形成に努めます。

さらに、山から海まで連なる豊かな自然環境を活かし、魅力ある農林水産物の生産振興に努めます。農水産業については、地産地消の推進とともに、ブランド化や6次産業化\*により付加価値を高め、福岡都市圏等への販路拡大を中心として、アジア市場の開拓も視野に入れて取り組みます。林業については、市産木材の加工、供給体制を整備し、市内外における利用拡大を図り、林業の振興に加え、森林の保全にもつなげていきます。

(出典：「第2次佐賀市総合計画〈後期基本計画〉」P17)

### 施策 1-2 活力ある商工業の振興

取組  
(基本事業)

#### ① 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。

#### ② 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。

#### ③ 企業誘致と新産業の創出

工業団地等を整備し、新たな企業の誘致を推進します。また、新産業創出を図るとともに、関係機関と連携して企業支援制度の充実を図ります。

#### ④ 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・掘起しのため創業機運の醸成を図ります。

#### ⑤ 雇用の確保と労働環境の向上

企業が必要とする人材の育成を支援するとともに、企業誘致や地元企業の支援により就業機会の確保を図ります。また、労働環境の向上と勤労福祉の充実を促進します。

#### ⑥ 新たな市場開拓の支援と販路拡大の促進

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。

(出典：「第2次佐賀市総合計画〈後期基本計画〉」P36)

## ②課題

近年の佐賀市南商工会区域の小規模事業者数はほぼ横這いで推移しているものの、「客数の減少」が課題と認識している小規模事業者が 45.8%、後継者が未定または不在である商工業者が 74.6%という調査結果がでており、事業の継続に問題を抱える小規模事業者は多い。

こうした中、佐賀市南商工会区域に限らず国全体が人口減少傾向にあり、消費の縮小や労働力不足の傾向は今後益々顕著になる。また、有明海沿岸道路の開通による道路沿線地域への商圈拡大は、小規模事業者にとって機会にも脅威にもなり得る。さらに、交通、情報通信基盤等の充実に伴い、ヒト、モノ、カネ、情報の流れは地域や国の枠を越え、世界規模へと拡大している。貿易自由化の流れが加速するなど経済活動におけるグローバル化は進展しており、地方においても国際的なつながりや競争力が一層求められる時代になっている。

このような経済動向に対応した事業活動に加え、「新型コロナウイルス感染症」や頻発する自然災害（大雨・地震等）にも対応できる、持続性の高い経営基盤を確立することが課題である。

## （２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

小規模事業者が、その事業を維持・発展させていくためには、自己の経営資源の充実、強化を図ることはもちろんのこと、小規模事業者の強みである機動性のある事業活動を展開することにより、経営環境の変化に対応していくことが必要である。

こうした現状から、地域の小規模事業者においても地域の構造的変化、グローバル化の進展、社会の「新しい生活様式」に対応する事が求められており、以下の項目を長期的な振興のあり方として掲げる。

- i：社会経済情勢の変化に対応した小規模事業者のビジネスモデルの確立
- ii：地域資源を活用した積極的な市場開拓と販路拡大への取り組み
- iii：円滑な事業承継や六次産業化・創業の推進

### ②佐賀市総合計画との連動性・整合性

当会と佐賀市はかねてより地域商工業者の現状・課題を共有し、課題解決に向け連携して取り組んできた。上記①で掲げた「長期的な振興のあり方」は、佐賀市と共有してきた地域商工業者の現状・課題を踏まえた当会のビジョンである。佐賀市総合計画についても同様の観点から作成されていることから、（１）①【佐賀市総合計画】で記載の要旨と連動・整合している。

### ③商工会としての役割

当会においては、小規模事業者をめぐる新たな経営環境に対応するため、個別相談・指導、地域振興のための事業の実施、後継者育成等人材能力開発の推進等を図るとともに、指導ニーズの高度化、多様化等に対応するため、専門指導体制の整備、専門的ノウハウ等を有する支援機関等の幅広い知見を活用し、きめ細かで効果的な支援を行う。また、佐賀市とより緊密に連携しながら「長期的な振興のあり方」と、佐賀市が掲げる「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づくり」の実現に取り組む。

## （３）経営発達支援事業の目標

地域の現状と課題及び小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、佐賀市の基本政策である「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」づくりに資することを目的に、以下の目標を掲げ経営発達支援事業を実施する。

- ①小規模事業者の経営力強化
- ②地場産品や伝統工芸品のブランド力向上
- ③新たな担い手の育成・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

地域の構造的変化、グローバル化の進展、社会の「新しい生活様式」に対応できる小規模事業者の経営力強化に取り組む。

経営力の強化にあたっては、場当たりの経営から脱却し、事業計画に基づいた経営を行うことの必要性・重要性を認識してもらい、事業計画の策定支援を行う。策定にあたっては、小規模事業者の販売する商品や提供する役務の需要動向、各種調査を活用した地域の経済動向に関する情報の収集、整理、分析を行い提供した上で、小規模事業者の販売する商品や提供する役務の内容、保有する技術・ノウハウ、従業員等の経営資源の内容、財務の内容等、経営状況の分析を行う。その経営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた事業計画を策定するための支援・助言、当該事業計画に従って行う事業の実効性向上に必要な支援・助言を行う。施策を活用した商品開発やブランディング、新たな販路開拓等の支援に至るまで中長期にわたり伴走型支援を行う。

小規模事業者に対して事業計画の策定支援を行うに当たっては、策定段階のみならず、当該事業計画の進捗を確認するとともに、売上・利益等の経営指標の推移を把握することによって、その効果を測定し、継続的に経営に係る支援・助言を実施する。

#### ②地場産品や伝統工芸品のブランド力向上

佐賀市南商工会区域は、農業・漁業・諸富家具といった豊富な地域資源に恵まれており、地域ブランドとなる商品が数多くある。今後は、福岡都市圏をはじめとする国内だけではなく、海外も視野に入れた市場開拓を行い、魅力ある佐賀ブランドの創出と発信により、あらゆる場面で国内外から選ばれることを目指す。

具体的には、小規模事業者が事業計画に従って行う需要の開拓に寄与することを目的とした商談会や展示会等を活用したブランディング・マーケティングに関する支援・助言を行う。また、異業種との連携による取り組みも促進し、付加価値を高めていく。

ブランディングは、顧客に対して特別な感覚を抱かせ、他の商品より積極的に購入したいと思うような極めて定性的な無形資産を形成しなくてはならず、時間も労力も必要とする。短期的に結果を求めず、継続して取り組むことで浸透と定着を図っていく。

#### ③新たな担い手の育成・創出

市場の縮小や後継者不足により事業の継続に問題を抱える小規模事業者は多いことから、円滑な事業承継や六次産業化・創業の推進により、新たな担い手の育成・創出に取り組む。

関係機関との連携強化により対象者や希望者の掘り起こしを行い、事業計画策定や販路開拓、経営資源の確保、資金調達、マッチングなど事業化に向けた支援を、必要に応じて施策を活用しながら行う。優れた技術やノウハウ、経営資源や顧客基盤を有する小規模事業者は多く、地域に根付いた価値ある事業を承継し発展させていく。

## 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]全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」及び佐賀県商工会連合会が行う「地域経済動向調査」によって、管内の経済・景気動向等を調査している。調査結果を事業計画策定支援等に活用しているが、管内の経済動向について業種別など詳細な分析が出来ていない。また、調査結果について管内小規模事業者によく周知・公表できていない。

[課題]これまで調査は実施しているものの、業種別等の詳細な分析やビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかったため、改善した上で実施し、広く周知・公表する。

#### (2) 目標

|                            | 公表方法 | 現行 | 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 |
|----------------------------|------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①「RESAS」による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    |
| ②「佐賀県経済動向調査」による景気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。

【分析手法】・「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

・「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

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に活用する。

##### ②管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、佐賀県商工会連合会が行う「佐賀県経済動向調査」を独自に分析し、管内小規模事業者の景気動向等について年1回公表する。

【調査対象】管内小規模事業者70社（製造業、建設業、卸売業、小売業、飲食業、サービス業・その他から10社ずつ）

【調査項目】企業概要、業績、今後の見通し、金融、設備、価格、販売、電子決済、IT、インバウンド、労働・雇用、人的資源、事業展開と継続、リスク対応、強み、経営課題、新型コロナウイルスの影響 等

【調査手法】巡回・窓口で調査の趣旨を説明して調査票を配付し回収する

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

#### (4) 成果の活用

○情報収集・調査、分析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。

○経営指導員等が事業計画策定支援等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] 6次産業化、農商工連携により開発された特産品や有明海産物による加工品について、多数の来場者で賑わう「シチメンソウまつり」時に試食・アンケート調査（属性、味、価格、パッケージ等）を実施している。

[課題] これまで実施しているものの、既存商品の改良や新商品開発等に活用できる有益な情報を得られていない。調査手法を見直した上で実施する。

##### (2) 目標

|                      | 現行 | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|----------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 試食、アンケート調査<br>対象事業者数 | 3者 | 6者        | 6者        | 7者        | 7者        | 8者        |

##### (3) 事業内容

リッキービジネスソリューション社・地方銀行協会主催の「地方銀行フードセレクション」において来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。調査結果を分析した上で出展事業所にフィードバックすることで商品改良、新商品開発に活用する。また、事業計画書に反映する。

###### 【調査手法】

（情報収集）「地方銀行フードセレクション」に来場するバイヤーに、出展事業者の商品を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

（情報分析）調査結果は、商品開発・販路開拓等の専門家と経営指導員等が連携して分析を行う。

【調査数】出展事業者1者につき来場バイヤー10名

【調査項目】味、見た目、価格、パッケージ、バイヤーの業態・ターゲット、取引条件、商品への要望・提案等

【調査結果の活用】調査結果を分析して報告書を作成し、当該事業所に配付および経営指導員等が直接説明してフィードバックし、商品改良や新商品開発、販売促進に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕 各種補助金申請の相談を受けた小規模事業者に対し、定量分析（財務分析）と定性分析（SWOT分析等）を実施している。

〔課題〕 コロナをはじめ経営環境の変化が激しく、将来の見通しが難しい中、より多角的で質の高い分析が必要とされていることから、分析項目を充実させたうえで実施する。

### (2) 目標

|              | 現行  | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|--------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 経営分析<br>事業者数 | 40者 | 48者       | 48者       | 48者       | 48者       | 48者       |

### (3) 事業内容

#### ① 経営分析の内容

【対象者】 巡回・窓口での相談者や需要動向調査対象事業者で販路拡大に意欲的な事業者、  
当会における重点支援分野である製造業、事業承継予定者等

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う

≪財務分析≫ 売上高、営業利益、経常利益、損益分岐点、粗利益率、  
安全性・収益性・効率性・生産性・成長性 等

≪SWOT分析≫ 外部環境（ライバル、パートナー、市場、環境等）

内部環境（商品・サービス、調達・生産・原価・課金モデル・  
ターゲット・販売窓口・販売ターゲット・販売促進・  
営業活動・有形資産・ヒト・無形資産等）

【分析手法】 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」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。統一ツールとして全国商工会連合会の「経営状況まとめシート」を使用する。

| 経営状況 まとめシート                                                                                                               |                                                                        |                                                         |                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <div style="text-align: right;">           事業所名： _____<br/>           記入日： _____<br/>           記入者： _____         </div> |                                                                        |                                                         |                                                         |
| 【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】                                                    |                                                         |
| ●商品・サービス                                                                                                                  |                                                                        | ●ターゲット                                                  |                                                         |
| ●調達・生産・調達                                                                                                                 |                                                                        | ●販売窓口・販売ルート                                             |                                                         |
| ●課金モデル                                                                                                                    |                                                                        | ●販売促進・営業活動                                              |                                                         |
| 【業務体制】                                                                                                                    |                                                                        |                                                         |                                                         |
| ●有形資産                                                                                                                     | ●ヒト（経営者・従業員・管理）                                                        | ●無形資産                                                   |                                                         |
| 【経営計画と今後の方針・プラン】                                                                                                          |                                                                        |                                                         |                                                         |
| <b>現状調査</b><br><small>【分析結果から優先度が低いものを省略して記載】</small>                                                                     | <b>経営方針</b><br><small>【今後のプラン①】</small><br><何を><br><いつまでに><br><どこのように> | <small>【今後のプラン②】</small><br><何を><br><いつまでに><br><どこのように> | <small>【今後のプラン③】</small><br><何を><br><いつまでに><br><どこのように> |

### (4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者へのフィードバックし、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、経営指導員等のスキルアップに活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕巡回・窓口相談を介した掘り起こしや事業計画作成セミナーの参加者の中から経営状況の分析を行った小規模事業者を対象に経営指導員等が支援を行っている。

〔課題〕事業計画策定については補助金申請を目的としたケースが多く、事業計画策定の本来の意義や必要性への理解が浸透していない。この点は計画策定後の実施時においても取り組みに影響するため、重点的に説明し理解を得られるよう、改善した上で実施する。

### (2) 支援に対する考え方

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ため、巡回・窓口相談時には経営指導員等が重点的に説明し、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫し、5. で経営分析を行った事業者の8割程度／年の事業計画策定を目指す。事業計画の策定にあたっては、「3. 地域の経済動向調査」「5. 経営状況の分析」及び「4. 需要動向調査」を踏まえ、社会経済情勢の変化に対応したビジネスモデルとなるよう心掛ける。また、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の強化を目指す。

### (3) 目標

|                 | 現行  | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|-----------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①DX推進<br>セミナー   | —   | 2回        | 2回        | 2回        | 2回        | 2回        |
| ②事業計画策定<br>セミナー | 1回  | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        |
| ③事業計画策定<br>事業者数 | 32者 | 39者       | 39者       | 39者       | 39者       | 39者       |

### (4) 事業内容

#### ①「DX推進セミナー」の開催及び「IT専門家派遣」の実施開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するとともに、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していくためのセミナーを開催する。

【支援対象】管内小規模事業者

【募集方法】DM・メール配信、ホームページ掲載、巡回・窓口相談時に紹介

【講師】佐賀県商工会連合会登録専門家、ITコーディネーター等

【回数】年2回

【カリキュラム例】

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス等）や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

【参加者数等】1回あたり10名

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、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てIT専門家派遣を実施する。

②経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」及び「個別相談会」の開催  
「事業計画策定セミナー」

【募集方法】DM・メール配信、ホームページ掲載、巡回・窓口相談時に紹介

【回数】年1回

【カリキュラム】事業計画策定の意義と必要性、計画策定の一連の流れ等

【参加者数等】20名

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする

【手段・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、個別相談会にて計画策定を支援する。高度・専門的な内容については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。

「個別相談会」

【募集方法】DM・メール配信、ホームページ掲載、巡回・窓口相談時に紹介

【回数】随時

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする

【手段・手法】事業計画策定を希望する事業者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き計画策定を支援する。高度・専門的な内容については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。

## 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]事業計画を策定した事業者に対し、事業の進捗や目標達成状況を確認するため、必要に応じてフォローアップを実施している。

[課題]これまで実施しているものの、不定期であったり、訪問回数が少ない事業者があるため、改善した上で実施する。

### (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を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、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、フォローアップ頻度を設定する。

### (3) 目標

|                      | 現行   | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|----------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| フォローアップ<br>対象事業者数    | 32者  | 39者       | 39者       | 39者       | 39者       | 39者       |
| 頻度（延回数）              | 128回 | 156回      | 156回      | 156回      | 156回      | 156回      |
| 売上増加<br>事業者数         | —    | 13者       | 13者       | 13者       | 13者       | 13者       |
| 営業利益率3%以上<br>増加の事業者数 | —    | 13者       | 13者       | 13者       | 13者       | 13者       |

### (4) 事業内容

フォローアップ対象事業者に対する頻度は原則四半期に1回以上とする。ただし、事業計画内容や事業者からの申出等により、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]佐賀県特産品商談会や地方銀行フードセレクションに参加し、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行っている。また、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」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みが進んでいない。

[課題]コロナによりオンラインやデータベース登録による商談会が増えており、ITを活用した展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であった。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

佐賀市南商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会への出展支援を行う。経営指導員等が伴走して出展支援を行うとともに、「地場産品の有明海苔や有明海の珍味」などテーマを決め、統一感をだしたブースにより訴求効果を高め、地場産品のブランド力向上に努める。また、コロナによりオンラインやデータベース登録による商談会や、リアル展示会とのハイブリッド型による開催が増えており、これらに事業者が対応できるよう経営指導員等が支援を行う。さらに、DXに向けた取り組みとして、ECサイトの利用やネットショップの開設等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。

### (3) 目標

|                                          | 現行 | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|------------------------------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①展示会・<br>商談会出展<br>事業者数                   | 5者 | 6者        | 6者        | 7者        | 7者        | 8者        |
| 成約件数／<br>者                               | 0件 | 3件        | 3件        | 4件        | 4件        | 5件        |
| ②ECサイト<br>利用事業<br>者・ネット<br>ショップの<br>開設者数 | —  | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        |
| 売上増加率<br>／者                              | —  | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        |

(4) 事業内容

①「展示会・商談会出展事業」(B to B)

【支援対象】事業計画を策定した地場産品を取り扱う事業者を優先する

【手段・手法】リッキービジネスソリューション社・地方銀行協会主催の「地方銀行フードセレクション」に、管内の地場産品を取り扱う事業者に参加を促す。参加にあたっては、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。出展者による事前ミーティングを開催し、テーマを決めて統一感をだしたブースにより出展し、訴求効果を高め地場産品のブランド力向上に努める。また、オンラインやデータベース登録による商談会も同時開催されるため、見栄えの良い撮影方法やオンライン商談時のプレゼン方法等について、専門家と連携しながら経営指導員等が支援を行う。

【参考】「地方銀行フードセレクション」は、年1回、2日間にわたり、全国の百貨店、商社・卸、ホテル、中食・外食産業、食品スーパー、食品メーカー等のバイヤー及び関係者約13,000名が来場する展示・商談会で、全国から約1,000社の出展がある。

②ECサイト利用・自社HPによるネットショップ開設(B to C)

ECサイト利用については、ショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。自社HPによるネットショップ開設については、ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

## 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]毎年度自己評価をおこない、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」に報告書を提出し評価を得ている。なお、評価結果については理事会等へ報告し、ホームページ等にて公表している。加えて、一部の数値目標については四半期ごとに実績を県連に報告して県内の他商工会と比較検討している。

[課題]四半期ごとに事業計画策定件数などの一部の数値目標については進行管理をおこなっているものの、経営発達支援事業全体の把握までには至っていない。

#### (2) 事業内容

法定経営指導員等による商工会内部において、四半期ごとに経営発達支援事業の進行状況をPDCA管理しながら課題等を分析し、県連に報告して県内の他商工会の状況と比較検討をおこない分析評価を深める。

また、外部有識者（中小企業診断士等）、佐賀市担当課、法定経営指導員等をメンバーとして「協議会」を設置し、年1回開催して評価の客観性を図る。協議会の評価結果は理事会等にフィードバックしたうえで、事業方針等に反映させるとともにホームページへの掲載と事務所に常時備え付けすることで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

## 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など、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研修を受講するなど支援能力の向上を図っている。

〔課題〕OJTならびにOFF-JTによる資質向上を実施することで、支援スキル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、今後も継続しての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活用

経営指導員及び支援員に不足している能力（経営分析、事業計画策定、DX等）を補うために、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」および佐賀県商工会連合会主催の研修に参加する。

また、喫緊の課題である地域事業者のDX推進への対応としては、啓発・普及およ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。経営指導員および支援員のITスキルを向上させるとともに、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、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

クラウド会計ソフト、テレワークの導入、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

##### (ウ) 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週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ならびにIT等の活用方法や具体的なツールの紹介について、意見交換等をおこな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おこなうことで、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できる。担当外職員において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。

(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6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)                                                            |  |
| <div><div><div>事務局長</div><div><div>法定経営指導員 1名</div><div>経営指導員 2名</div><div>経営指導員研修生 1名</div><div>支援員 5名</div></div></div><div>佐賀市<br/>経済政策課</div></div> |  |
| (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法定経営指導員の氏名、連絡先                                                                                                                                         |  |
| ■氏 名：吉田 晃一                                                                                                                                              |  |
| ■連絡先：佐賀市南商工会 TEL. 0952-47-2590                                                                                                                          |  |
| ②法定経営指導員による情報の提供及び助言                                                                                                                                    |  |
| 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。                                                                                        |  |
| (3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先                                                                                                                                  |  |
| ①商工会／商工会議所                                                                                                                                              |  |
| 〒840-2102                                                                                                                                               |  |
| 佐賀県佐賀市諸富町為重 529-5                                                                                                                                       |  |
| 佐賀市南商工会 経営支援課                                                                                                                                           |  |
| TEL：0952-47-2590 / FAX：0952-47-3756                                                                                                                     |  |
| E-mail：sagaminami@sashoren.or.jp                                                                                                                        |  |
| ②関係市町村                                                                                                                                                  |  |
| 〒840-8501                                                                                                                                               |  |
| 佐賀県佐賀市栄町 1-1                                                                                                                                            |  |
| 佐賀市 経済政策課                                                                                                                                               |  |
| 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    | 5,400   | 5,400   | 5,500   | 5,500   | 5,600   |
| ○地域経済動向調査費 | 600     | 600     | 600     | 600     | 600     |
| ○需要動向調査費   | 600     | 600     | 700     | 700     | 800     |
| ○セミナー開催費   | 200     | 200     | 200     | 200     | 200     |
| ○専門家派遣費    | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   |
| ○展示会出展費    | 3,000   | 3,000   | 3,000   | 3,000   | 3,000   |

(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、佐賀市補助金、佐賀県補助金、国補助金 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<br>並びに法人にあっては、その代表者の氏名 |
|                                                |
| 連携して実施する事業の内容                                  |
|                                                |
| 連携して事業を実施する者の役割                                |
|                                                |
| 連携体制図等                                         |
|                                                |