

経営発達支援計画の概要

実施者名	伊万里商工会議所（法人番号：1300005004155） 伊万里市（地方公共団体コード：412058）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>[1]地域経済の循環構造を構築するために、地域内での取引を拡大させ、産業のクラスター構造を構築することを目指す</p> <p>[2]新商品開発のために小規模事業者が持っている伊万里ブランド（地域資源）の強みを活用することを目指す</p> <p>[3]小規模事業者との対話と傾聴を実践し、経営を正しい方向に導き、潜在力を引き出し、地域経済の持続的発展を目指す</p>
事業内容	<p>I 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 地域経済の環境変化を確実に捉えるための支援として、地域経済動向調査を実施して分析を行い広く公表する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 地域資源を活かした新商品の開発に向けて、地元消費拡大運動や商談会出展において商品調査を実施し、当該事業者へ調査結果を還元し、商品改良を支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者が自ら経営課題を認識するための経営分析は、事業者に対して有用であり、積極的に支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営者の「自走化」のためには、経営者が取り組むべきことに納得し、当事者意識を持って、能動的に行動するための事業計画の策定支援を実施する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 内発的動機付けにより、経営者自身が「答え」を見いだすために、モニタリング、フォローアップを実施し、自走化に向けて潜在力を引き出す支援を行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 新たな需要開拓のために展示会・商談会への出展支援及び小規模事業者の地域資源活用支援</p>
連絡先	<p>伊万里商工会議所 商工振興課 住所：〒848-8691 佐賀県伊万里市新天町663番地 TEL：0955-22-3111 FAX：0955-23-3106 メール：icci@po.imari-cci.or.jp</p> <p>伊万里市 企業誘致・商工振興課 住所：〒848-8501 佐賀県伊万里市立花町1355番地1 TEL：0955-23-2184 FAX：0955-23-2474 メール：kigyou-shoukou@city.imari.lg.jp</p>

(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

[概況]

伊万里市は、佐賀県の西北部に位置し、県都である佐賀市から西に約 55 k m の距離にあり、北と東は唐津市、南は武雄市と西松浦郡有田町、西は長崎県佐世保市と松浦市に接している。また、八幡岳や青螺山、国見山など三方を山々に囲まれ、西北部からは、波静かな伊万里湾が深く入り込むなど豊かで美しい自然に抱かれている。

また、当市は、福岡市と伊万里市を結ぶ西九州自動車道を利用すると福岡市まで車で約 1 時間の距離である。また、公共交通機関は、唐津、福岡方面に至る九州旅客鉄道筑肥線、有田町や長崎県松浦市へ至る松浦鉄道に加え、博多駅や福岡空港への高速バス「いまり号」が運行されており、各地域を結んだ一体的な経済圏を形成する動脈として機能している。

さらに、海の玄関口として国際海上輸送ネットワークの重要港湾に指定されている伊万里港（令和 4 年取扱貨物量 141 万 t 国交省港湾統計より）がある。伊万里港はアジアの主要都市に近く、韓国・釜山港、中国・大連港、青島港、上海港などの間に定期コンテナ航路が開設されている。

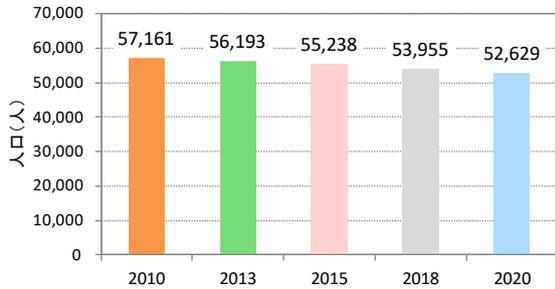
伊万里商工会議所は、市内全域を管轄している商工団体である。



[人口]

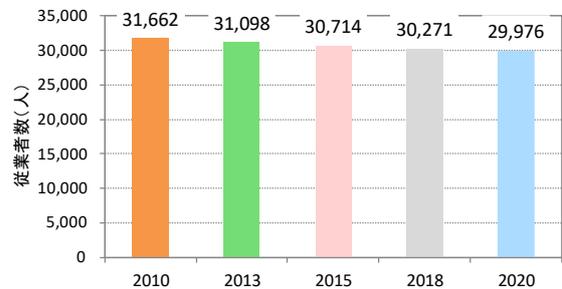
伊万里市の令和6年10月1日現在の人口は、51,742人である。(伊万里市人口統計表)
 以下は、人口・従業者数、夜間人口と昼間人口、夜間人口推移、人口ピラミッド、人口ピラミッド推計、夜間人口1人当たり就業者数である。

2010年、2013年、2015年、2018年、2020年の人口



出所：「国勢調査」、「国民経済計算」、「県経済計算」、「経済センサス」、「産業連関表」等より作成

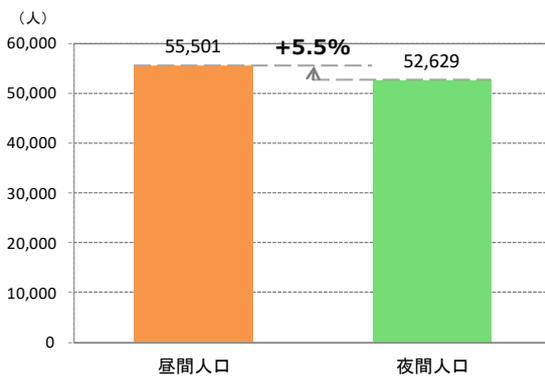
2010年、2013年、2015年、2018年、2020年の従業者数



昼間人口の方が夜間人口よりも多く、通勤者・通学者が地域内に流入している拠点性が高い地域である。

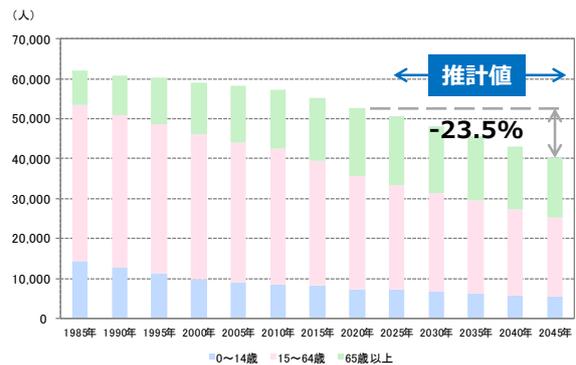
夜間人口は2020年と比較して2045年には23.5%減少すると予測されている。

夜間人口・昼間人口（2020年）



出所：総務省「国勢調査」、各都道府県「推計人口」より作成

夜間人口の推移（2025年以降は推計値）

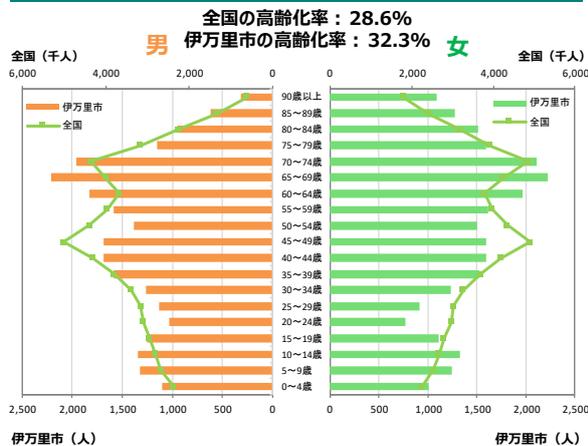


出所：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30(2018)年推計）」より作成

2020年では住民の約3.1人に1人が高齢者（65歳以上）である。高齢化率は全国平均より高い。

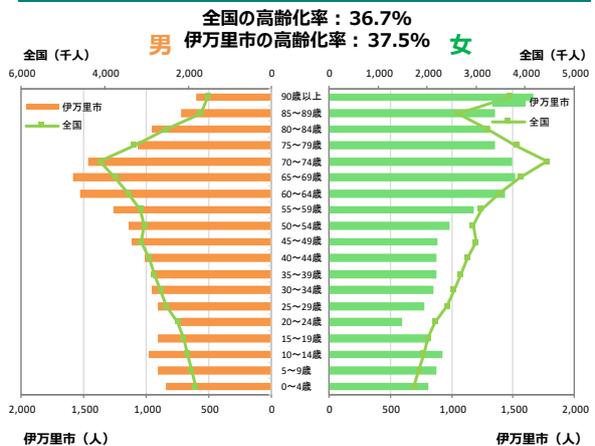
高齢化率はさらに上昇し、2045年には住民の約2.7人に1人が高齢者（65歳以上）となる。高齢化率は全国平均より高い。

人口ピラミッド（2020年）



出所：総務省「国勢調査」より作成

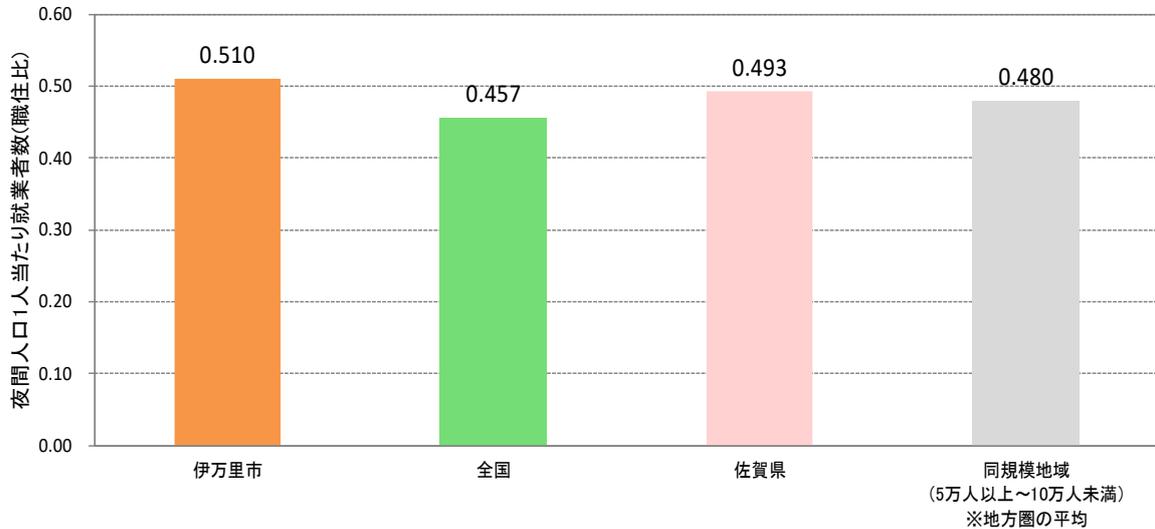
人口ピラミッド（2045年、推計値）



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30(2018)年推計）」より作成

夜間人口1人当たり就業者数は全国や、県、人口同規模地域と比較すると高い水準であり、地域住民の労働参加が多い地域である。

夜間人口1人当たり就業者数（職住比）



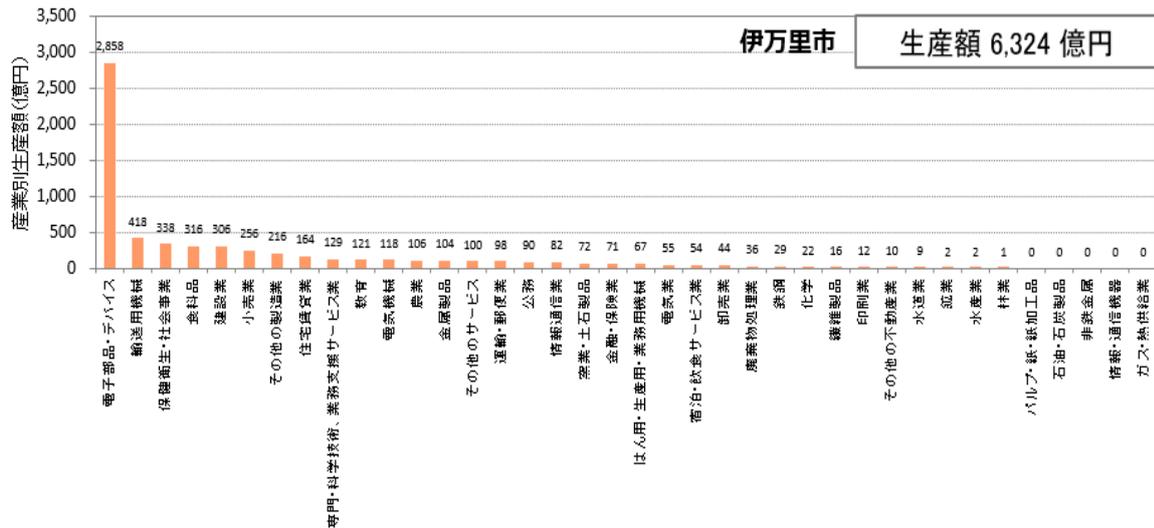
出所：総務省「国勢調査」より作成

[産業]

・伊万里で規模の大きい産業は何か（産業別生産額）

生産額が最も大きい産業は電子部品・デバイスで2,858億円であり、次いで輸送用機械、保健衛生・社会事業、食料品の生産額が大きい。

産業別生産額



出所：「国民経済計算」、「県民経済計算」、「経済センサス」、「産業連関表」等より作成

[特産品]

伊万里市は、伝統の伊万里焼、高品質の伊万里梨、最高級の伊万里牛などの生産が盛んな伝統と食の街である。主なものは以下の通り。

大川内山・・・秘窯の里大川内山は江戸時代、佐賀藩（鍋島家）の御用窯が置かれた地で献上品として高品質な焼き物が作られ、受け継がれている場所である。美しい街並みや様々なイベントが開催される観光スポットである。

伊万里牛・・・緑豊かな伊万里の自然環境の中で、優れた飼育技術を持つ飼育農家が丹念に愛情込めて育てた最高級伊万里産佐賀牛（通称「伊万里牛」）は、肉質はきめ細やかで上品で柔らかく、肉色は鮮やかで脂肪の質も抜群です。

伊万里梨・・・西日本有数の生産量と品質を誇る「伊万里梨」は豊かな果汁と歯ごたえが特徴です。時期によって品種が違い、美味しさの違いを楽しめるのも特徴です。梨狩り農園もあり、収穫体験でも賑わいます。

[伊万里市第6次総合計画]

「伊万里市総合計画（令和元年度～令和8年度）は下記の通りで、後期基本計画（令和5年度～令和8年度）も下記の通りである。

基本構想（令和元年度～令和8年度）

将来都市像	「人が生き生きと活躍する幸せ実感の町 伊万里」
基本理念	「時代に柔軟に適応し みんなで支え育てるまちづくり」
将来都市像を実現するための目標	地域経済の活性化により生活の豊かさや都市の活力を高めることができるよう、本市の資源や特性を生かした「活気あふれる産業づくり」を進めます。

後期基本計画（令和5年度～令和8年度）

地場商工業の振興 ※抜粋

- ・市民や企業、関係団体等と一体となり、中小企業の振興を図ります。
- ・商工会議所等との連携により、中小企業の経営基盤の強化をはじめ、経営革新や人材確保等を支援します。
- ・創業への取組を支援するとともに、企業や商工団体等を対象とした情報交換の機会を提供し、誘致企業と地場企業、地場企業どうしの取引拡大への支援に努めます。
- ・伊万里鍋島焼の伝統技術の継承はもとより、窯元による新規性、独創性の高い商品開発や販路開拓、同業種間の連携などに取り組む窯業団体の活動を支援します。
- ・都市圏における物産展の開催や企業等と連携した伊万里鍋島焼をはじめとした伊万里製品のPRを通じた更なる販売促進活動を展開します

② 課題

小規模事業者の課題を分析してみる。人口を見ると2010年から2020年までの推移は、減少している。従業者数も同じく減少している。伊万里市の熱心な企業誘致活動により半導体関連、造船関連産業等の立地及び設備投資も旺盛であるが、人口減少傾向は止まらない。域内での夜間人口より昼間人口が5.5%多く（2020年）、前述した誘致企業に域外から流入していることが分かる。夜間人口は2020年と比較し2045年には23.5%減少する推計値が出ている。また、高齢化率も全国と比較して高くなる予想である。さらに、特筆すべきことは、夜間人口の1人当たり就者数が全国、佐賀県と比較して高い数値であること、これは共働き世帯が多いことであり、女性の新規労働力確保が厳しいことが伺える。地域で加速する人口減少に対応するための経営の見直し、新規労働者（特に女性就業者）の不足など売上確保のための従業員不足への対応が課題である。

また、地域の活性化のためには、地域経済が循環型構造になっていることが望ましいと思われる。地域経済循環構造を構築するためには、「地域の稼ぐ力」＋「所得の循環構造」が必要で、「地域の稼ぐ力」をつけるためには、地域の得意な産業をより強化し、得意な産業と取引拡大させること（クラスター構造）が望まれる。さらに、「所得の循環構造」を創るためには、地域企業が地域内で活躍すること（地域の資本を活用し、地域内で取引を行う企業が活躍すること）。

本市の産業を見てみると、産業別生産額では電子部品業が2,858億円と多く、輸送用機械、保健衛生業、食料品、建設業、小売業となっている。次に、伊万里で得意な産業は、電子部品業、窯業、輸送用機械、農業、金属製品、その他製造業、食料品となっている。さらに、地域における全ての産業間の取引額では、矢印の多くが各産業で繋がってれば、クラスター構造になっていることが分かる。市内でクラスター構造になっている産業（電子部品、郵送用機械、食料品、その他の製造）がある反面、クラスター構造になっていない産業（電気機械、農業、窯業）をクラスター構造に構築することが課題である。

特産品では、「伊万里牛」、「伊万里梨」、「伊万里焼」などの伊万里ブランド、歴史・文化・景観に優れている「大川内山」がある。農産物等のブランド銘柄確立、品質向上につながる取組の実施により効果的な媒体を活用したPR・情報発信による生産の振興も課題であり、前述した地域内でのクラスター構築に向けて農業者と小規模事業者（小売業）との取引拡大も課題である。

さらに、近年では規模の小さな事業者の廃業が多く、経営者の高齢化により円滑な事業承継が実施されていないことから、地域産業の存続には事業承継が課題であり、新規創業の促進も大きな課題となっている。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①向こう10年間を見据えて

伊万里市総合計画では、まちづくりの基本となる将来都市像を「人が生き生きと活躍する幸せ実感の町 伊万里」と設定し、地域経済の活性化により生活の豊かさや都市の活力を高めることができるよう、本市の資源や特性を活かした「活気溢れる 産業づくり」を進めるとしている。

また、当市では少子高齢化社会、人口減少が進行し、売上が減少している小規模事業者が多く、後継者不足により将来に不安を抱える事業所が増えている。これらの現状を鑑み、当所では小規模事業者の10年後のあるべき姿を下記のとおり決め、支援を実施する。

1. 地場企業育成を図り、産業構造の転換（地場企業による産業クラスターの構築）を実現していること
2. 自社の経営分析を行い、経営課題を見極め、事業計画を立て、事業拡大し、収益向上を行っていること
3. 経営者との対話と傾聴を実践し、効率的な業務プロセスにより、顧客満足度を高めていること
4. 地域ブランドの振興を実施するため、農業者と商工業者との連携を推し進め、地域資源を活かした新商品開発を実現し、観光振興にも寄与していること
5. 円滑な事業承継を実施し、地域産業の振興に寄与していること
6. 事業計画を自ら策定し、創業を活発に行っていること

②伊万里市総合計画との連動制・整合性について

当所と伊万里市（企業誘致・商工振興課）では、商工業の振興対策について、適宜協議を実施しており、平成29年度には「伊万里市との産業活性化プロジェクトチーム」を編成し、4回の協議を実施した。

その中で、第6次総合計画に通じる意見を提起すると共に、「中小・小規模企業振興条例」の制定を提案し、平成30年9月に公布された。また、平成31年3月策定の「第6次伊万里市総合計画」の商工業関係施策にも当所の意見が反映されており、十分に整合している。

第6次伊万里市総合計画（抜粋）

重点施策	分野別施策
しごとづくりと 人材の確保	商工業の振興 <ul style="list-style-type: none"> ・集客力の向上対策 ・大卒、UIJ ターンへの雇用確保 ・誘致企業と地元企業の取引拡大 ・新たな商品開発と販路開拓 ・創業、第二創業の促進 ・企業誘致の推進
交流人口の拡大による 賑わいのあるまちづくり	観光の振興 <ul style="list-style-type: none"> ・物産展等の福岡都市圏開催と伊万里ブランドのPR ・祭り等、観光イベントの充実 ・観光資源の開発と滞在型観光の推進

③商工会議所としての役割

人口減少、少子高齢化、競争の激化、地域経済の低迷など厳しい環境にある小規模事業者の最大の経営課題は「売上不振」である。当所が毎年実施している景況調査により判明している。従来の事後的経営指導（金融指導、税務指導等）も必要だが、「売上増加」の経営支援がはるかに重要だと思われる。例えば、商圏の狭い小規模事業者が近隣商圏まで営業拡大するためには、他市町の商圏を確認する必要があるが、普段から顔が見える関係を構築している近隣商工会議所・商工会との連携により情報収集が可能である。各種関係機関・支援機関と関係を密にしておくことで、幅広い分野の経営相談に対応し、支援をすることも必要である。

伊万里市の総合計画に掲げられた施策の実施について、伊万里商工会議所の資源を使い貢献することで、管内の小規模事業者に対してきめ細やかな伴奏型支援が可能となる。行政と連携しながら、当所職員が一丸となって取り組み、地域経済の振興及び小規模事業者の持続的発展の推進を図ります。

（3）経営発達支援事業の目標

当所は、上記（1）を踏まえた上で、もう一つは（2）を俯瞰した上で、下記の目標を設定する。

- ① 地域経済の循環構造を構築するために、地域内での取引を拡大させ、産業のクラスター構造を構築することを目指す。
- ② 新商品開発のために小規模事業者が持っている伊万里ブランド（地域資源）の強みを活用することを目指す。
- ③ 小規模事業者との対話と傾聴を実践し、経営を正しい方向に導き、潜在力を引き出し、地域経済の持続的発展を目指す。

【地域への裨益目標】

上記目標により、地域経済循環型構造を図ること、伊万里ブランドの活性化を図ること、地域産業の安定を図ることによって伊万里市が掲げる「活気あふれる 産業づくり」の実現に貢献する。

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12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を図るための地域経済循環型構造を推進

地域内の得意な産業と取引を拡大させるクラスター構築が地域経済の循環構造となる。地域に根付いた企業の成長が地域経済において重要であり、当市の得意な産業(窯業、農業、食料品)には小規模事業者が多く、この産業の取引拡大を推進することにより、地域全体での持続的発展へ取り組む。

②小規模事業者による伊万里ブランドの推進

伊万里ブランド(焼き物、梨・牛の農産物等)を活かした新商品を開発するために、商品調査(需要動向調査)を実施する。調査後の結果を鑑み、商品改良を実施、事業計画策定を実施し、展示会等への出展を支援し販路開拓を実施するなど一貫した支援を行い、「売上増加」を目指す事業者への伴走型支援を行う。

③伴走支援による地域経済の持続的発展支援

小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展への取組みへ繋げる。人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。また、労働者不足に対応するためにDXを推進し、事業者の更なる生産性向上に努める。

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】

管内の小規模事業者が外部環境の動向を知るために、当所では景況調査(年2回実施)を行ってきたが、公表が不十分で小規模事業者すべてに分析・結果が届いていなかった(会員のみに公表しホームページ等での公表が出来ていなかった)。

【課題】

これまでも小規模事業者への外部環境の動向を公表はしてきたが、十分ではなかったため、データ分析の見直し(ビックデータを活用した解析など)も含めて、広く情報提供することが課題である。

(2) 目標

支援の内容	公表方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
景況調査の公表回数	会報・HP掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回

(3) 事業内容

名称	伊万里商工会議所景況調査
目的	管内事業所の景況感や経営課題等を把握し、併せて外部環境の状況を知ってもらうこと。
内容	調査は年2回、全職員が事業所を訪問し、ヒアリング及び紙面記入による後日回収、対象は地場に本店がある150事業所(全業種対象)。RE S A S等のビックデータを活用し外部環境の周知を図る。
項目	景況感、売上、利益、資金繰り、採算、仕入、販売価格、経営課題、時事問題の設問を設けて、実績と今後の予想を把握している。
分析	当所職員が回答を集計、分析し、簡単なコメントを記載している。
活用	当所HPにて広く小規模事業者公表し、外部環境の把握だけでなく、施策立案に活用。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、小規模事業者が新商品を開発する際に、展示会への出展支援を行い、ニーズ調査を行っていたが、事業者と共に商品分析、事業計画作成等の結果による支援が出来ていなかった。また、当所では毎年、地元消費拡大事業を行ってきたが、最終消費者のニーズ調査をこれまで実施していなかった。

【課題】

展示会等により聞き及んだニーズを商品のブラッシュアップに活かす必要がある。また、調査結果により商品のブラッシュアップ支援を伴走型で行い、地域ブランドへと導くことが課題である。

(2) 目標

支援の内容	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
展示会等における商品調査 調査対象事業所数	15社	農業2社 窯業2社 製造2社 他9社	農業2社 窯業2社 製造2社 他9社	農業2社 窯業2社 製造2社 他9社	農業2社 窯業2社 製造2社 他9社	農業2社 窯業2社 製造2社 他9社
地元消費購買運動における消費者調査 調査回収数(人)	—	300人	300人	300人	300人	300人

(3) 事業内容

名称	展示商談会等における商品調査
目的	小規模事業者の商品のブラッシュアップ及びバイヤーが求めるニーズを把握し、伊万里ブランドへなり得る支援を行う。
対象	展示商談会等に参加した事業者の商品を対象 ※事業所は前述した産業クラスター構造になっていない業種（農業、窯業、電気機械）の支援を強化する。
調査方法	展示会に出展し、来場されたバイヤーに対し、バイヤー側が求める商品特性、仕様などを出展商品毎に調査を実施する。
調査項目	・求める商材の主なターゲット（性別、年齢）・パッケージの感想（サイズ、デザイン等） ・量目・食品関連（賞味期限の期間、レシピへの汎用性）
調査手法	展示会に来場されたバイヤーに対し、その場で調査を依頼。
活用方法	調査結果は、当該事業者に周知する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

名称	「伊万里で買うBuy!がBuyさがん運動」（地元消費購買運動）における消費者調査
目的	小規模事業者では、新規商品開発・新サービスへの市場動向調査が欠けていることが多い。最終消費者のニーズ及び評価を把握し、調査結果を事業者へバックすることで、新規商品・サービスのブラッシュアップを支援する。また、地域が求めている商品・サービスを掘り起し、新しい地域ブランドへの開発も支援する。
対象	地元消費購買運動の事業所にて購入された最終消費者を対象。
調査方法	地元消費購買運動は、消費者が参加登録店で買い物500円毎にスタンプを押印、50ポイント満点で抽選券として投函、豪華景品が当たる抽選会に参加できる事業。事業期間は毎年10月から3ヶ月間実施。この期間に最終消費者のニーズ調査を実施。
調査項目	・年齢・職業・地元での買い物頻度・お店選びのポイント（価格、立地等） ・地元消費の促進方法・希望商品（こういう商品があったら）・商品内容。
調査手法	スタンプカードにアンケートに入るQRコードを付して、調査依頼。協力者にはWチャンスとして景品抽選を実施するもの。
活用方法	調査結果は、当参加店に周知する。事業者において改善点などを抽出し、経営指導員にて伴走型の経営支援を実施する。最終消費者の声を拾い、支援に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の売上増加には、まずは自社の経営分析を行い、現状を把握することが必要。当所では、より深く経営分析を実施しておらず、根本的な経営課題を見出すことが出来ていなかった。

【課題】

今後は小規模事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自らが経営課題を認識する必要がある。また、伴走支援する職員の資質も向上することが課題である。

(2) 目標

当所には経営指導員が4名在籍している。

支援の内容	現 状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
経営分析件数 (社)	—	80	80	80	80	80
税務、金融等より抽出分 (社)	—	(72)	(72)	(72)	(72)	(72)
経営分析手法 習得セミナー分 (社)	—	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)
経営分析手法習得セミナー (回)	—	1	1	1	1	1
〃 参加者数 (社)	—	20	20	20	20	20

(3) 事業内容

①小規模事業者の経営分析

税務、金融等の支援を行う対象先の中から、更に踏み込んだ経営分析に意欲を示す企業や、売上、利益の増加、ブランド力強化、新商品開発、生産性向上、事業承継などに取り組む意思のある管内の全小規模事業者を対象に、基礎情報や内部、外部環境等の経営分析を行う。さらに、前述した産業クラスター構造になっていない業種（農業、窯業、電気機械）や需要動向調査の対象となった事業者を支援の対象に含める。

◇経営分析を実施する項目

財務分析…収益性、生産性、安全性等の分析

非財務分析…企業情報（沿革、代表略歴、事業内容、その他）

SWOT（機会・脅威「人口・競合・業界動向等」）

（強み、弱み「商品・サービス・仕入先・人材・技術・知的財産等」）

経営課題（課題、取組の方向性等）

◇情報収集の内容、分析、整理方法の統一と共有化

上記の必要とする内容を漏れなく収集する為の統一したヒアリングシートを作成、使用すると共に分析、整理の書式も統一し、活用しやすくするため、ローカルベンチマークの財務・非財務分析シート使用に統一し活用する。

◇専門家の活用

収集した情報や課題について、専門的な問題等に関し、職員による対応が難しい場合は、伊万里商工会議所専門家派遣事業を活用し、小規模事業者の課題解決に努めていく。

②経営分析手法習得セミナーの開催

ローカルベンチマーク等のツールや分析結果の活用手法の研修会を開催し、経営指導員の支援のもと、事業主自身に実際に経営分析を行って頂き、その有用性を感じてもらう事で、経営分析を事業活動に活用していこうという意欲を醸成していく。その上で、セミナー参加者の中から意欲のある事業者を年8社目標に抽出し、支援を実施していく。

なお、開催案内については管内全小規模事業者が参加出来るよう、チラシ、当所ホームページ、巡回による周知などにより20社程度の参加を募る。

(4) 分析結果の活用

経営分析の結果は、当該事業者にフィードバックを行う。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が自ら事業計画を策定し、企業経営に取り組んでいる者は多いとは言えない。現状は各種補助金の申請や同補助金申請上での加点、税制優遇目的での計画、創業予定者への創業計画、融資関連での計画等、事業者の要請に対して経営指導員及び専門家活用により対応しているケースが殆どである。

【課題】

補助金等の施策活用を動機として少しずつ計画策定支援を要請する事業者が増えてはいるが、“難しい”或いは“必要ない”という事業者も潜在的に多く、このような事業者の掘り起こしと取り組みに向けた意欲の醸成が課題であり、多面的な計画支援も必要である。

(2) 支援に対する考え方

これまでの地域の課題、経済動向調査、経営状況の分析、需要動向調査を踏まえ、事業計画策定の支援を実施する。事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むよう促すことができる策定支援を計画する。

(3) 目標

当所には経営指導員が4名在籍している。

支援の内容	現 状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
事業計画策定事業者数	36社	40社	40社	40社	40社	40社
事業計画策定セミナー開催数	—	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

事業計画策定事業者の掘り起こしは、経営分析を実施した事業所に策定提案を実施する。また、補助金活用を検討している事業所、さらに、事業計画策定セミナーにより掘り起こしを計画する。

事業計画策定セミナーは、全ての事業者を対象に、チラシ・ホームページ等により周知し、年1回の開催を計画する。参加者は20名程度を見込む。

※創業者に対しては、「いまりMIRAI創業塾」（毎年、5回コースで開催）にて、事業計画策定の方法を指導する。

②事業計画策定の事業所への個別支援

支援対象は、税務、金融支援対象者、経営分析手法習得セミナーの参加者等を想定。小規模事業者が策定した事業計画に経営指導員がアドバイスする支援、伊万里商工会議所専門家派遣事業を活用し策定支援することを想定している。

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】

事業計画策定後の実施支援は、経営指導員の判断にもよるが、不十分であった。策定後のフォローアップのために訪問し、進捗状況等のヒアリングが出来ていなかった。

【課題】

事業者を訪問し、十分なヒアリングにより、進捗状況を確認し、課題となっていることを解決することが必要で、フォローアップの体制を構築することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定の事業者に対して、フォローアップの体制を構築する。四半期内毎に1回は必ずフォローアップを実施し、売上増加事業者数割合を3割、経常利益増加事業者数割合が2割になることを目標とする。

(3) 目標

支援の内容	現 状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ事業者数	36社	40社	40社	40社	40社	40社
フォローアップの頻度	—	160回	160回	160回	160回	160回
売上増加事業数目標値		12社	12社	12社	12社	12社
経常利益増加事業数目標値		8社	8社	8社	8社	8社

(4) 事業内容

徹底したフォローアップにより、事業者ヒアリングを実施し、対面での会話により、信頼を得て事業計画策定後の売上増加となるよう支援を実施する。反面、進捗状況が厳しく、事業計画との間にズレが生じている場合は、訪問回数の増加、専門家(中小企業診断士)からの視点を投入し、今後の対応方針を検討する。また、事業計画を達成するための自走化は、経営者自身が実行することが好ましいので、事業者へ内発的動機づけを行い、潜在力を引き出す支援を実施する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること**(1) 現状と課題****【現状】**

当所では小規模事業者による新商品開発の支援を展示会等への出展支援(出展前には展示会出展説明会、展示会時には当所職員を派遣)をしてきたが、販路拡大、売上増加に繋がったか、細やかな分析、結果を把握していなかった。

【課題】

これまでのように小規模事業者に対する出展支援は必要であるが、売上増加に寄与する出展支援が課題である。また、前述した産業クラスター構造になっていない業種(農業、窯業、電気機械)の事業者出展支援が課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が売上を増加させるためには、新商品開発が不可欠であり、市場調査によるブラッシュアップも必要である。これまでは、小売業のみ出展支援を実施してきたが、これからは製造業(電気機械製造業、窯業)及び農業、海外展開支援も視野に入れて支援をしていきたい。

(3) 目標

支援の内容	現 状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
展示会の出展支援事業者数	15社	17社	18社	18社	20社	20社
成約件数	—	1件	1件	1件	1件	1件

(4) 事業内容

新たな需要開拓には、新規取引先を獲得したい事業者（様々な商品を通りたい出展者）と新商品を求める事業者、消費者が集まる展示会への出展が有効な事業である。しかし、小規模事業者のみでの展示会への出展は無理なので、当所にてブースを設け、複数の事業者で出展する。出展事業者には、展示商談会出展に係る注意点、商談シートの作成手法、効果的な出展ブースの陳列方法、商談後の成約に向けた相手先へのフォロー等、必要な項目を重点的に指導し、成約件数の増加を図るために伴走型の支援を実施し、新たな取引先の獲得を得る効果を期待する。

※これまでの出展支援実績及び今後の出展計画（BtoB、BtoC）

年度	展示会等の名称（開催場所）	出展社数	開発商品・出展品目
R 1	Food Expo kyushu2019 福岡国際センター Food Style2019 in Fukuoka マリンメッセ福岡 Feel NIPPON 春 2020 東京ビッグサイト	14	鳥めしの素、伊万里グリーンカレー、三食米、伊万里茶、どら焼き、多機能分子調理器、伊万里とらふぐ燻、古伊万里浪漫おつまみギフト、伊万里香ねぎ
R 2	Food Style2020 in Fukuoka マリンメッセ福岡 フードストアソリューションズフェア 2020 インテックス大阪 Feel NIPPON 春 2021 東京ビッグサイト	10	鳥めしの素、どら焼き、黒にんにく、コロナ対策用空気清浄機、もち麦、三食米、アロマキューブ
R 3	FOOD STYLE Kyushu2021 マリンメッセ福岡 フードストアソリューションズフェア 2021 インテックス大阪 Feel NIPPON 秋 2021 インテックス大阪 Feel NIPPON 春 2022 東京ビッグサイト 阪急プラットフォームマーケット 阪急うめだ本店	15	牡蠣めし、古伊万里浪漫おつまみギフト、もち麦、三食米、伊万里梨、鳥めしの素、鯖マリネ、みどりか麺、伊万里グリーンカレー、アロマランプ
R 4	フードストアソリューションズフェア 2022 インテックス大阪 FOOD STYLE Japan2022 東京ビッグサイト FOOD STYLE Kyushu2022 マリンメッセ福岡 Feel NIPPON 秋 2022 インテックス大阪 Feel NIPPON 春 2023 東京ビッグサイト	17	古伊万里浪漫おつまみギフト、伊万里香ねぎスープ、もち麦、伊万里梨チーズケーキ、みどりか麺、鳥めしの素、ペットモニュメント、インテリア魚拓、やまんどり、アロマキューブ、HAKO、だんきやつつ、伊万里太鼓
R 5	佐賀・長崎×東京商談会 SAGA アリーナ フードストアソリューションズフェア 2023 インテックス大阪 FOOD STYLE Japan2023 東京ビッグサイト FOOD STYLE Kyushu2023 マリンメッセ福岡 Feel NIPPON 春 2024 東京ビッグサイト	15	鳥スープ、鳥めしの素、古伊万里浪漫おつまみギフト、やまんどり、伊万里香ねぎ、どら焼き、もち麦、三食米、伊万里梨ピューレ
R 6	アグリフード EXPO 東京 2024 東京ビッグサイト フードストアソリューションズフェア 2024 インテックス大阪 FOOD STYLE Japan2024 東京ビッグサイト モノづくりフェア 2024 マリンメッセ福岡 FOOD STYLE Kyushu2024 マリンメッセ福岡	15	伊万里香ねぎ、伊万里梨、もち麦、三食米、ねぎドレッシング、鳥めしの素、にんにく胡椒ふりかけ、おつまみギフト、ダンボール什器、ウキ・エギ、エアタービン発電機、
R 7	食の商談会 東京、大阪、福岡、 沖縄（海外向け） 製造・工業の商談会 福岡	17	伊万里ブランド商品の販路開拓拡大支援（食、製造・工業）
R 8	食の商談会 東京、大阪、福岡、 沖縄（海外向け） 製造・工業の商談会 福岡	18	伊万里ブランド商品の販路開拓拡大支援（食、製造・工業）
R 9	食の商談会 東京、大阪、福岡、 沖縄（海外向け） 製造・工業の商談会 福岡	18	伊万里ブランド商品の販路開拓拡大支援（食、製造・工業）
R10	食の商談会 東京、大阪、福岡、 沖縄（海外向け） 製造・工業の商談会 福岡	20	伊万里ブランド商品の販路開拓拡大支援（食、製造・工業）
R11	食の商談会 東京、大阪、福岡、 沖縄（海外向け） 製造・工業の商談会 福岡	20	伊万里ブランド商品の販路開拓拡大支援（食、製造・工業）

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】

経営発達支援事業の状況把握は、所内だけにとどまり、第三者の視点を入れた評価、事業の見直しは出来ていなかった。

【課題】

今後は、当所のみでなく伊万里市、第三者（外部有識者）を入れた「経営発達支援協議会」を設置し、事業成果を把握し、P D C Aを回しながら進捗状況を確認する必要がある。

(2) 事業内容

P D C Aを回す仕組みを構築する必要がある。以下により経営発達支援事業のP D C Aを実践する。

【PLAN】

- ・前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定する。

【DO】

- ・当所の経営指導員等は、各々の成果目標を達成するために事業を実施する。
- ・当所の経営指導員等は、実施した内容を当所業務支援システムに入力する。

【CHECK】

- ・法定経営指導員は、入力された当所業務支援システムにより、各経営指導員等の事業所に対する指導状況を確認する。
- ・月1回の経営指導員等会議にて法定経営指導員や経営指導員等が相互に進捗状況の確認、評価を行う。
- ・年1回の「経営発達支援協議会」にて、外部有識者等から評価を受ける。

※「経営発達支援協議会」における評価（計画に記載した全ての項目「事業」について評価対象）の実施内容。

伊万里市企業誘致・商工振興課、外部有識者、法定経営指導員等が出席し、評価を定量的に行う。例えば、①達成②ほぼ達成③半分達成④未達成⑤未実施の進捗状況評価を行う。

※評価・見直しの結果は、次年度の事業実施方針へ反映させる。また、公表は事務所に備え付けることで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態としておく。

【ACTION】

- ・「経営発達支援協議会」の評価を参考に、年1回は次年度事業の見直しを行い、【PLAN】に戻る。

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】

現在の経営者は、大学卒、専門技能を身に付けられた能力の高い方が多く、事業者を支援する側は、ヒアリング能力、傾聴力、まとめる力など資質、能力が求められているが、知識及びノウハウが不足している。

【課題】

当所の経営指導員のみならず、補助員や一般職員も含めた組織全体で支援力向上を図る必要がある。また、不足している能力を把握し、研修を通じて資質向上を図ることが課題であり、小規模事業者の切実なニーズに基づいた新しい支援に本格的に踏み込んでいくことも課題である。

(2) 事業内容

①経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

経営発達支援事業による小規模事業者への支援には、

- ・売上増加、利益向上の成果を実現するための指導能力
- ・展示会出展、IT等を活用した販路開拓支援により、需要開拓の指導能力
- ・DXに向けたIT、デジタル化の支援を行う能力
- ・経営力再構築伴走支援のための対話と傾聴のスキル習得

が必要である。

不足している能力向上を図るためには、以下の資質向上を図る必要がある。また、これまでは経営指導員が研修に参加していたが、これからは補助員等も含めて一般職員も積極的に参加を行っていく。

- ・小規模事業者の売上拡大、利益向上、販路開拓支援への資質向上を図る
中小企業大学校への研修参加、外部団体主催のセミナー（伊万里信用金庫主催の経営塾など）への参加。
- ・DXに向けたIT、デジタル化の支援を行う能力を図る
外部団体が主催する研修会への参加、中小企業基盤整備機構「IT経営サポートセンター」の活用及び研修への参加。
- ・経営力再構築伴走支援のための対話と傾聴の習得を図る
中小企業基盤整備機構「経営力再構築伴走支援研修」への参加、外部団体が主催する研修会への参加。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

- ・所内における資質向上対策（OJTの導入）

経営指導員と経験の浅い一般職員等がチームを組んで小規模事業者を支援することでOJTを実施し、支援能力の向上を図る。また、当所の専門家派遣事業を活用した支援を行う場合は、経営指導員等が必ず同席し、専門家の能力を習得する。さらに、事業承継に係る支援については、当所に在籍している「事業承継支援員」と当所経営指導員が毎週1回は事業所巡回を実施し、「事業承継支援員」の能力を習得する。

- ・情報共有

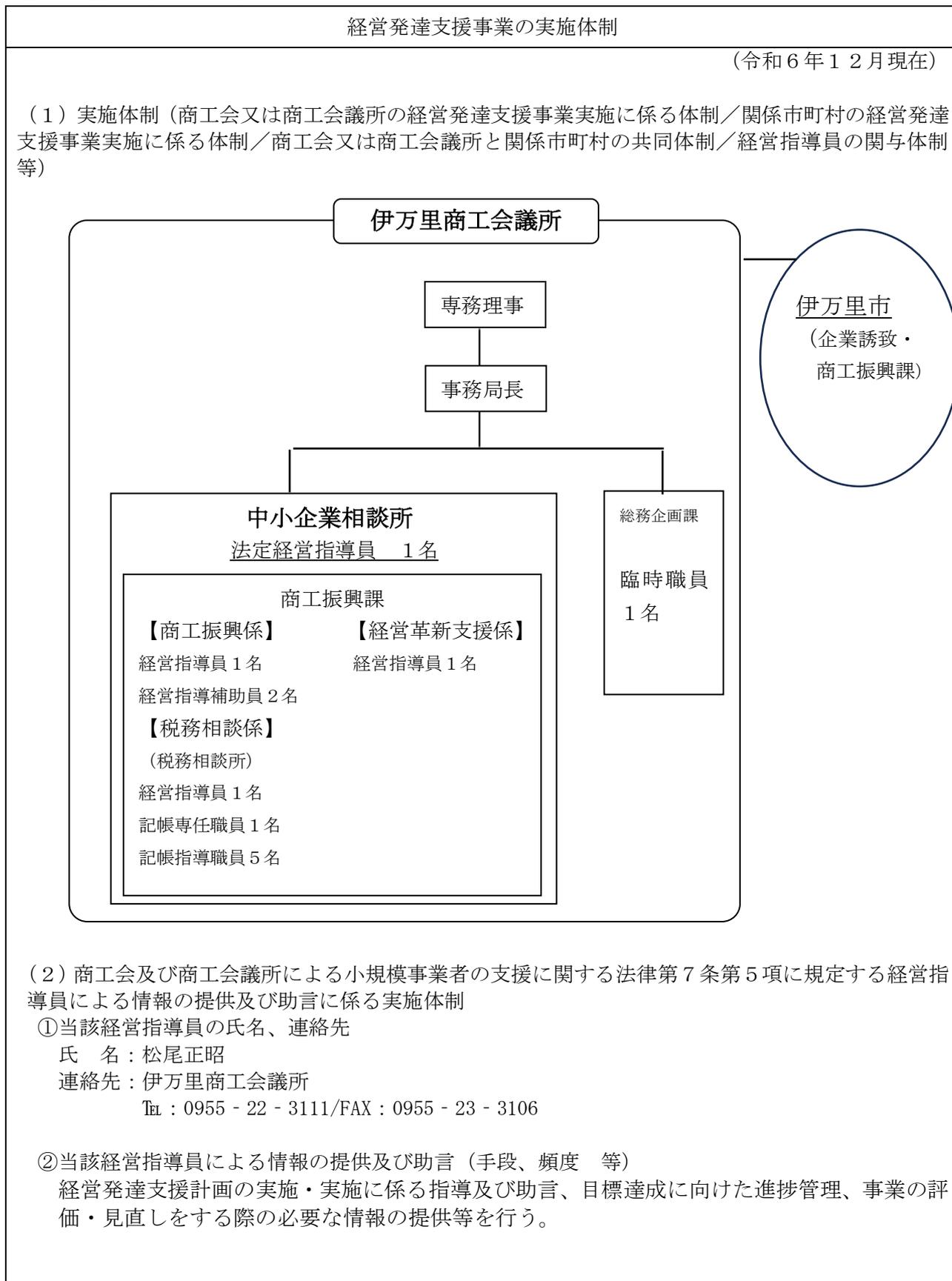
週1回の職員会議を開催し、参加した研修内容や事業所支援の状況を共有する。また、各職員の支援状況を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を行う。

- ・データベース化による共有化

経営指導員等の職員は、当所業務支援システムに支援に関するデータ入力を確実に実施。これにより、支援を実施している小規模事業者の状況を職員全員で共有し、データを蓄積することにより、支援、指導能力の向上を図る。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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

伊万里商工会議所 商工振興課

住所：〒848-0041

佐賀県伊万里市新天町 663 番地 伊万里商工会館 1 階

TEL：0955 - 22 - 3111/FAX：0955 - 23 - 3106

E-meil:icci@po.imari-cci.or.jp

②関係市町村

伊万里市役所 企業誘致・商工振興課

住所：〒848-0041

佐賀県伊万里市立花町 1 3 5 5 番地 1

TEL：0955 - 23 - 2184/FAX：0955 - 23 - 2474

E-meil:kigyou-shoukou@city.imari.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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	3,180	3,180	3,180	3,180	3,180
地域経済動向調査事業 景況調査費	280 (280)	280 (280)	280 (280)	280 (280)	280 (280)
経営分析事業 セミナー開催費、他	200 (200)	200 (200)	200 (200)	200 (200)	200 (200)
事業計画策定支援 セミナー開催費、他	200 (200)	200 (200)	200 (200)	200 (200)	200 (200)
需要動向調査事業 消費者アンケート調査費 バイヤー調査費	200 (100) (100)	200 (100) (100)	200 (100) (100)	200 (100) (100)	200 (100) (100)
需要、販路開拓事業費 商品開発・販路開拓セミナー 商談会出展支援経費 フォローアップ強化経費	2,300 (200) (2,000) (100)	2,300 (200) (2,000) (100)	2,300 (200) (2,000) (100)	2,300 (200) (2,000) (100)	2,300 (200) (2,000) (100)

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国庫補助金、県補助金、市補助金、事業委託費、その他負担金

(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

<p>連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名</p>
<p>名 称：伊万里信用金庫 理事長 山口 宏 住 所：〒848-0047 佐賀県伊万里市伊万里町甲 375-3 電話番号：0955-23-3151</p>
<p>連携して実施する事業の内容</p>
<p>○当所と伊万里信用金庫は、伊万里市経済の振興・発展を目的とした「伊万里商工会議所と伊万里信用金庫との連携に関する協定書」を平成30年12月11日に締結し、各種事業を実施している。今回提出する経営発達支援計画においても下記の事業について相互に連携して経営発達支援事業に取り組んでいく。</p> <p>○連携して実施する事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 円滑な事業承継の推進に関すること 事業承継推進に係る「事業承継情報交換会」の毎月開催による情報、支援ノウハウ等の共有。 2. 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 保有する企業情報や金融、その他支援履歴等の情報の共有。 各種施策情報、支援ノウハウ等の相互提供。 3. 経営指導員等の資質向上等に関すること 両機関が主催する各種セミナーへの相互参加、共同開催等の実施。
<p>連携して事業を実施する者の役割</p>
<p>○当所及び伊万里信用金庫の両機関は、事業者の支援に必要な情報やノウハウを相互に提供しあい、時には共同での作業や巡回などを行う事で、相互の支援スキルの向上が図られると共に、事業者に対しては、より効果的な支援が期待できる。</p>
<p>連携体制図等</p>