

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	唐津東商工会（法人番号 6300005005792） 唐 津 市 （地方公共団体コード 412023）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>(1) 地域内小規模事業者の売上確保、利益増加のための経営力強化事業者の成長に合わせた「段階的支援」により経営基盤の強化に努め小規模事業者の競争力を高める。</p> <p>(2) 豊かな唐津産品を利用した商品開発や既存商品のブラッシュアップを行い魅力ある産品づくりを支援し、新たな販路開拓・拡大を行い展示会等への出展支援を行う。</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域経済動向調査に関すること</b></p> <p>1) 「中小企業景況調査」「唐津市景気動向調査」</p> <p>2) 地域経済動向の情報収集</p> <p>3) 地域経済動向に関する調査内容の提供</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b></p> <p>1) 新商品開発等の調査の実施</p> <p>2) 試食等アンケート調査の実施</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b></p> <p>1) 経営相談会、経営分析手法の習得セミナーの実施</p> <p>2) 経営状況まとめシート結果を踏まえた事業計画策定支援</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <p>1) D X推進セミナー・I T専門家派遣の開催</p> <p>2) 前項①で経営分析を行った事業者対象の事業計画セミナーの開催</p> <p>3) 創業・第二創業希望者への事業計画策定支援</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <p>1) 事業計画策定後の巡回訪問による進捗状況の把握とフォローアップ</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <p>1) 商談会・展示会等への出展支援</p> <p>2) S N S ・ E C サイト利活用・ネットショップ 開設等のD Xに関する取組み</p>
連絡先	<p><b>唐津東商工会 経営支援課</b> 〒849-3201 佐賀県唐津市相知町相知 2044 番地 10 TEL:0955-62-2901 FAX:0955-62-3709 E-mail : k-higashi@sashoren.or.jp</p> <p><b>唐津市 経済部 商工振興課</b> 〒847-8511 佐賀県唐津市西城内1番1号 TEL:0955-72-9141 FAX:0955-72-9182 E-mail : syoukou@city.karatsu.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

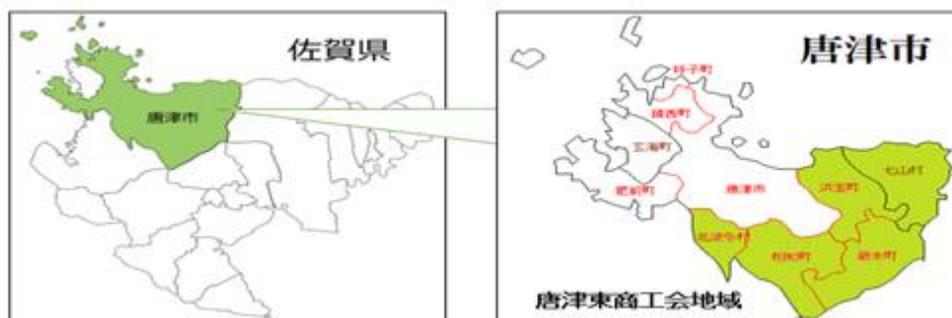
(1) 地域の現状及び課題

①現状

唐津市は佐賀県の西部に位置しており、平成 17 年 1 月に旧唐津市とその周辺の 8 町村の合併により新唐津市が誕生し、面積は 487.60 km<sup>2</sup>で佐賀県全体の 20%を占め、現在では唐津商工会議所・唐津上場商工会・唐津東商工会の 3 つの経済団体が併存している。唐津東商工会地域は、唐津市の南東部に位置している（図表 1）。唐津市の人口は、令和 3 年 4 月に 119,341 人（当会地域の人口は、28,552 人）で平成 28 年と比較し減少傾向にあり日本全国にみられる「人口減少時代」にある。日本医師会地域医療情報システム（JMAP）によると、65 歳以上の年齢層は令和 3 年に 38,561 人とあり、そこから 6 年前である平成 27 年 36,060 人から約 2,500 人増加している。（図表 2）また、労働力人口（15 歳以上）についても、令和 2 年に 63,268 人と平成 27 年比 8.9%減少している。

唐津市の商業面においては、既存の大型小売店に加え専門小売店、郊外型大型ショッピングセンターなどの進出により、中小小売店への影響があり衰退傾向にある。また、西九州自動車道などの整備が進んだことにより、福岡都市圏への消費流出傾向は否めない状況にある。その反面、福岡県を中心として観光客の入込客数は増加している状況にある。

図表 1 唐津東商工会の位置図と面積



図表 2 唐津市人口及び当会地域人口推移



■唐津市の面積	487.60 km <sup>2</sup>
唐津市の人口	119,341 人
■当会管内の面積	267.83 km <sup>2</sup>
地区別内訳	
浜玉町	52.13 km <sup>2</sup>
七山	62.89 km <sup>2</sup>
巖木町	61.15 km <sup>2</sup>
相知町	65.08 km <sup>2</sup>
北波多	26.58 km <sup>2</sup>

出典：唐津市統計調査・JMAP より

## ②課題

当会地域は、平成 18 年 4 月に唐津市南東部に位置する 5 地区（浜玉町、七山、巖木町、相知町、北波多）が合併し、唐津市全体の面積 487.60 km<sup>2</sup>のうち 267.83 km<sup>2</sup>の面積を有する。

基幹産業は農業と林業であるが、管内産業の状況として第 2 次産業においては、当市全体の傾向と同様に建設業及び製造業が中核ではあるが、唐津焼を代表とする窯業が比較的多い地域である。また、第 3 次産業では、小売業の商店数は減少傾向、飲食店では事業数がやや増加傾向となっている。

当会地域内における商工業者の現状は、令和 2 年度に 1,082 事業者であり、平成 26 年度比事業者数 8.3%減少している。なお、令和 2 年度における業種別事業者数の内訳は商業（卸売・小売業、サービス業）が約 60%を占めている（図表 3）。この中で、特に事業者の減少割合が著しいのは小売業であり、57 事業所減少し割合でも 3.1%減少となった。

また、当会地域内における小規模事業者の現状は、平成 26 年度が 1,067 事業者であったが、令和 2 年度は 1,006 事業者となり平成 26 年比事業者数 5.7%減少している。なお、平成 26 年度及び令和 2 年度における業種別業者数の内訳は、商工業者と同様に商業（卸売・小売業、サービス業）が約 61%を占めている（図表 4）。前回申請時と同じく、減少割合が著しいのは小売業であり、事業主の高齢化及び後継者不足による廃業が主な理由である。

図表 3 当会地域の商工業者数の内訳

出典：唐津東商工会「小規模事業者支援システム」より

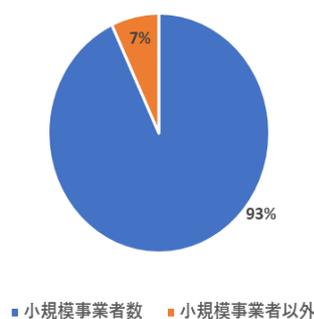
年度・業種	建設業	製造業	卸売業	小売業	サービス業		その他の業種	計
					飲食・宿泊	その他サービス		
平成 26 年度	246	135	51	281	137	261	69	1,180
	20.8%	11.5%	4.3%	23.8%	11.6%	22.2%	5.8%	100%
令和 2 年度	243	132	48	224	126	252	57	1,082
	22.5%	12.2%	4.4%	20.7%	11.6%	23.3%	5.3%	100%

図表 4 当会地域の小規模事業者数の内訳

出典：唐津東商工会「小規模事業者支援システム」より

年度・業種	建設業	製造業	卸売業	小売業	サービス業		その他の業種	計
					飲食・宿泊	その他サービス		
平成 26 年度	233	116	41	257	130	234	56	1,067
	21.8%	10.9%	3.8%	24.1%	12.2%	21.9%	5.3%	100%
令和 2 年度	227	116	43	218	120	232	50	1,006
	22.6%	11.5%	4.2%	21.7%	12.0%	23.0%	5.0%	100%

当会地域の小規模事業者の割合



以上のように、当会地域の小規模事業者割合は佐賀県平均 90.3%と比べて 93.0%と多い。  
また、人口の減少と高齢化の進行や労働力人口の減少などにより、小規模事業者は厳しい経営環境が続くとともに、今後も減少傾向は続くものと思われる。

これは、近年、当会管内外に大型小売店が進出しており、競争の激化と商店街を含む管内小規模事業者が、環境変化に対応できていないことや危機感の不足、「待ち」「受け身」といった従前からの経営スタイルから脱却できておらず、SNS 活用などによる販売促進の取り組みなどスキルやノウハウが不足しており、販売機会を逃す等により事業の縮小または廃業に繋がっているのではないかと推測される。

この様な中、「後継者、後継候補者がいない」「後継者はいるものの現状での事業承継に不安がある」「今後、どのような事業計画を行って良いか分からない・出来ない」などの声が多く聞かれる。

当会の取り組みにおいては、こういった小規模事業者からの要望に対して、現状において対応可能な支援に留まっており、管内にはいまだ多くの潜在する経営支援ニーズがあると考えられ対応を行っているが、個々の小規模事業者に十分な経営支援が行き届いていない。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

### ① 10年程度の期間を見据えて

唐津市の第2次総合計画では『市民、地域との連携により本市の均衡ある継続的な発展と新たな時代に対応した魅力的な「唐津」を創造すること』を目的としており、市の基幹となるべき基本施策として「地域の魅力アップによる商工業の活性化」と掲げられており、唐津市及び関係団体と連携しながら取り組むこととする。

### ② 唐津市総合計画との連動制・整合性

唐津市の計画において第2次・第3次産業の単位施策として下記の3つの単位施策が示されている。

#### 1) 小規模企業の活性化

小規模事業者は、経営環境の変化に伴う経営状況の悪化、後継者不足など様々な経営上の問題を抱えており、新商品開発、販路開拓、事業承継など様々な経営課題を抱える小規模事業者に対しそれぞれの成長段階に応じたタイムリーな経営力強化支援が課題の一つでもある。また小規模事業者が先行きに不安感を抱いている理由として、事業主の高齢化・後継者問題などがあげられ、当会としては今後廃業が増加し地域経済が衰退するものと危惧しており、創業支援に取り組むことが必要であり、それらに対する対応が必要不可欠である。

#### 2) 商店街の活性化

管内には2つの商店街がある。営業店舗数の維持に努めるとともに、空き店舗対策としては、出店支援や創業支援に注力し、管内の雇用創出にも取り組む必要がある。

#### 3) 唐津産品販路拡大の推進

小規模事業者の持続的発展には、地域の経済活性化が不可欠であり、地域のブランド化と賑わいの創出を図る仕組み作りと核となる「唐津産品」の加工農産品などをはじめとする「唐津ブランド商品」として地域資源の活用が課題である。

③商工会としての役割

当会は、地域内小規模事業者の売上の確保、利益増加を第一とし、経営基盤の強化と持続的発展に寄与する指導・支援を行い、地域の小規模事業者の中長期的な持続的発展を図るとともに創業支援を行う。

(3) 経営発達支援事業の目標

当会では、地域内の小規模事業者を支援し、地域経済の活性化を図るため、以下のとおり目標を設定する。

①地域内小規模事業者の売上の確保、利益増加のための経営力強化

②「唐津産品」の販路拡大の推進

## 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 地域内小規模事業者の売上の確保、利益増加のための経営力強化

小規模事業者への巡回・窓口相談において、小規模事業者の成長に合わせた「段階的支援」により経営課題の把握と分析を行い、課題解決を図ることで売上増加および利益確保に直接寄与する支援を充実させるとともに、経営基盤の強化に努め小規模事業者の競争力を高めていく。

特に、経営環境の厳しい事業者に対しては専門家の活用や事業計画書を作成し、個店の魅力を引き出しながら持続的発展に向けた支援を行なう。また、創業支援については唐津市ならびに唐津市内の支援機関と連携して創業塾を開催し、創業希望者の掘り起こしを行うとともに創業の実現に向けた伴走型支援を行う。

#### ② 「唐津産品」の販路拡大の推進

全国的に地域産品ブランドが生まれてきており、限られたマーケット競争が行われている中ではあるが、豊かな唐津産品を利用した商品開発や既存商品のブラッシュアップを行い魅力ある産品づくりを支援するとともに、新たな販路開拓・拡大を目指し展示会等への出展支援を行う。

### 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]

小規模事業者は、日々の事業活動で精一杯で情報収集を積極的に行う時間が確保できず、全国や地域の経済動向などを情報収集し、それを活かして販路開拓や商品開発などに有効活用できていないのが現状である。

[課題]

当会において、売上動向などを経営者毎に巡回の機会を利用しヒアリングを行っており、その情報の集計・分析・フィードバックについて広報誌やホームページでの公表はしているものの十分とはいえず、地域の小規模事業者が地域経済動向として活用できていない。

今後は、小規模事業者の支援に活用していくため、収集した情報を整理・分析・提供していくことが課題である。

## (2) 目標

支援内容／年度（回数）	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
中小企業景況調査回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
唐津市景気動向調査回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
調査内容の公表（広報誌・HP）回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回

## (3) 事業内容

### ①地域経済動向の調査

#### 1) 「中小企業景況調査」

##### 《調査対象》

- ・ 中小企業15者（製造業3者、建設業2者、小売業4者、サービス業6者）

##### 《実施時期・頻度》

- ・ 令和4年4月から四半期に1回実施する。
- ・ 毎年調査対象期間を4～6月、7月～9月、10月～12月、1～3月の4回と定め、対象期間の翌月に調査を実施する。

##### 《調査項目》

- ・ 売上高、売上総利益、経常利益の推移、業種別景況感、経営上の課題

#### 2) 「唐津市景気動向調査」

巡回訪問時に当地域における最近の景気動向について、経営指導員がその都度気になる小規模事業者のみヒアリングを行ってきたが、今後は1)「中小企業景況調査」の補完調査と位置づけ、重複しない小規模事業者を選定し、本調査では数字ではわからない景気動向について事業主の生の声を集約分析する。

##### 《調査対象》

- ・ 小規模事業者16者（製造業4者、建設業4者、小売業4者、サービス業4者）

##### 《実施時期・頻度》

- ・ 令和4年4月から四半期に1回実施する

##### 《調査項目》

- ・ 最近の景気動向
- ・ 特徴的な動向
- ・ 今後の景気の見通し

### ②地域経済動向の情報収集

##### 《各種統計資料の活用》

- ・ 「月例経済報告」 内閣府
- ・ 「統計さが」 佐賀県
- ・ 「佐賀県主要経済統計速報」 佐賀県 政策部 統計分析課
- ・ 「中小企業景気動向調査」 全国商工会連合会

《分析活用項目》

- ・主要経済統計の動向
- ・佐賀県景気動向指数
- ・業種別景況感

《分析活用時期・頻度》

- ・令和4年4月から四半期に1回実施する

**③地域経済動向に関する調査内容の提供**

地域の経済動向に関する調査結果および収集した情報については、広報誌や当会ホームページにおいて年4回公表を行う。

これにより、情報収集力の乏しい小規模事業者は、調査結果を活用して計画策定や個別企業の経営力向上に役立てることができる。

**(4) 調査結果の活用**

- 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。
- 地域経済動向調査・関係機関等との情報交換を通じて収集した地域経済動向を把握し、小規模事業者が取り組む事業計画においても活用する。
- 経営指導員等が巡回及び窓口指導を行う際の参考資料とする。

**4. 需要動向調査に関すること**

**(1) 現状と課題**

**〔現状〕**

小規模事業者は、買い手のニーズよりも事業者側の理論を優先させる傾向にあり、的確に対応した商品開発や品揃えではないいわゆるプロダクトアウト傾向となっていることが多い。

当会の需要動向に関しての取り組みは、各種事業計画の策定時や経営相談時において、小規模事業者に対し消費者動向や販売する商品、既存取引先の状況に関するヒアリングを行うことが多かった。経営発達支援計画第1期において、マーケットインの考え方を浸透させるために「道の駅」等での調査を実施し当該調査の分析結果を踏まえ商品開発や品揃えに反映させる事業をおこなった。

**〔課題〕**

同様事業を実施し、対象となった小規模事業者には、意識の改革や調査等で収集した需要動向調査結果を反映させた商品開発などに活かすことが出来たが、事業参加事業者数が目標値に達することが出来なかったことなど事業に対する理解度を浸透させることが不足していたため、改善したうえで実施する。

## (2) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①新商品開発等の調査対象事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
②試食等アンケート調査対象事業者数	—	3者	3者	5者	5者	5者

## (3) 事業内容

- ①管内各種製造業者や飲食店5者を対象に、プロダクトアウト傾向を改め、マーケットインの考え方を浸透させるため、当該事業者で扱う商品を想定して需要動向調査を実施する。具体的に、管内にある集客力のある道の駅や土産物店等において、試食及び来場者アンケートを実施する。その調査結果を分析し当該事業者にフィードバックすることで、新商品の開発や品揃えに資する。また当該調査結果を調査対象事業者の事業計画に反映させる。

【サンプル数】 20人程度／者

【調査手段・手法】管内の「道の駅」や土産物店で比較的来場者の多い時期（1回）に、来場者に開発中の商品や既存の主力商品等について店頭で試食を行い、経営指導員等が説明・聞き取り等でアンケート用紙へ記入する。

【分析手段・手法】調査結果は、佐賀県専門家派遣事業に登録されている専門家等に助言意見をお願いしつつ経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】 例) 味の評価に関すること、価格・容量、パッケージデザイン  
商品の認知度、改善点等の意見 など

【調査分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該対象事業者に直接説明する形でフィードバックを行う。さらに必要ある時は専門家の派遣事業を活用する。

- ②一般消費者からモニター希望者10名程度を募り、試食アンケートや事業者が課題と考えていることが多いパッケージ等に関するアンケート調査を実施し、調査結果を分析し当該事業者にフィードバックすることで商品づくりに反映させる。さらに当該調査結果を調査対象事業者の事業計画に反映させる。

【モニター数】 10人程度／者

【調査手段・手法】モニター会場を設置し、開発中の商品や既存の主力商品等について、試食や消費者からの率直な意見を収集する。経営指導員等が同席し意見等を集約する。

【分析手段・手法】調査結果は、佐賀県専門家派遣事業に登録されている専門家等に助言意見をお願いしつつ経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】 例) 味の評価に関すること、価格・容量、パッケージデザイン  
商品の認知度、改善点等の意見 など

【調査分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該対象事業者に直接説明する形でフィードバックを行う。また、必要ある時は専門家の派遣事業を活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

小規模事業者は生業的な経営を行っており、大半の事業者は経営分析の重要性や必要性を認識していない。

一方、当会においての経営分析は、経営革新計画策定支援、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請、日本政策金融公庫小規模事業者経営改善資金等融資斡旋や県制度を利用した金融支援時における経営分析など小規模事業者からの依頼によるものに留まっている。また「経営状況まとめシート」の記載内容が不十分とみられ今後の方針・プランの立案まで至っていない。経営分析については全国商工会連合会のネットde 記帳を利用した財務分析に留まっており、商品・製品・サービス戦略に関する分析までには至っていない。

#### [課題]

当会の取り組みとして経営相談会や経営分析手法の習得セミナーの開催や「経営状況まとめシート」を活用し小規模事業者への経営分析の重要性や必要性の啓蒙と財務状況の分析に加えて経営環境分析まで踏み込んだ分析を行なうことが必要である。また、高度・専門的な知識が不足しているため、外部専門家等と連携するなど、事業内容等の改善をした上で実施する。

### (2) 目標

支援内容／年度（回数）	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①経営相談会開催回数（個別）	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析手法の習得セミナー開催回数（集団）	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③経営状況まとめシート作成による経営分析事業者数（うち、過年度作成データの充実事業者）	96者	72者 (48者)	72者 (48者)	72者 (48者)	72者 (48者)	72者 (48者)

### (3) 事業内容

①個別及び集団で経営分析を行う事業者の発掘のため「経営相談会」「経営分析手法の習得セミナー」を計2回開催する。

【募集方法】当会ホームページ、募集チラシにて広く募集を行う。

【開催回数】個別相談会1回、集団セミナー1回 計2回開催

【参加者数】個別相談会 4名（1名2時間予定）、集団セミナー 26名程度

②経営分析の内容

【対象者】相談会、セミナー参加者の中や事業意欲が旺盛で且つ販路拡大等を重点課題としている事業者24者（個別・集団セミナー参加者の8割程度）を選定する。

【分析項目】定量分析である「財務分析」と定性分析である「SWOT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を行う。

《SWOT分析》経営指導員等が「経営状況まとめシート」を活用し分析する。また、

令和4年度からについては過年度作成分の充実を図ることにも重点を置く。経営発達支援計画第1期中の経営分析事業者数が約440事業者程であり、過年度分のデータについても経営環境や社会情勢により変化しており、最新の情報に更新する必要があるため経営分析事業者数72者のうち48者は更新事業者数とする。

※「経営状況まとめシート」の活用による分析

「経営状況まとめシート」のヒアリングによる記入項目は

- 外部環境に関する項目  
ライバル、パートナー、お客様（市場）、環境
- 自社の商品サービスに関する項目  
①商品・サービス ②調達・生産・原価 ③課金モデル
- 自社の販売に関する項目  
①ターゲット ②販売窓口・販売ルート ③販売促進・営業活動
- 自社の実施体制  
①ヒト（経営者・従業員・管理） ②有形資産 ③無形資産

【分析手法】全国商工会連合会が作成した「経営状況まとめシート」を活用し経営指導員等が分析する。

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】	
●商品・サービス	●ターゲット	●販売窓口・販売ルート	
●調達・生産・原価	●販売促進・営業活動		
●課金モデル			
【実施体制】			
●ヒト(経営者)	●ヒト(従業員・管理)	●有形資産	
課題設定と今後の方針・プラン			
課題設定 (2024年度から優先度が高いもの3項目程度を指定)	経営方針 目 標	【年度のプラン①】 <得意>	【年度のプラン②】 <得意>
	<いつまでに>	<いつまでに>	<いつまでに>
	<どのように>	<どのように>	<どのように>

(4) 分析結果の活用

- 分析結果は、当該事業者フィードバックし事業計画の策定等に活用する。
- 分析結果はデータベース化し内部共有することで、経営指導員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]

当会の事業計画策定支援は、経営革新計画・小規模事業者持続化補助金・ものづくり補助金・事業再構築補助金をはじめとした国・県・市等の補助金申請や金融支援の際に必要な策定支援が殆どであり、事業者からの支援要望も多い。前項5. で情報収集している「経営分析まとめシート」を活用するなど、簡易経営分析を行い計画策定等に繋げている。

#### [課題]

これまで巡回及び窓口で機会を設け計画策定を実施し、小規模事業者自身も補助金申請等には事業計画策定は必要という認識は広まりつつあるものの、策定の意義や重要性の理解が浸透しているとはいえない為、セミナーの開催内容を見直し改善して実施する。また、DX（デジタルトランスフォーメーション）に対する事業者の意識や理解の醸成や基礎知識の習得するための取り組みを行う。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、各種補助金等の申請の場合を除いて事業計画策定の意義や重要性を述べても、自ら計画を策定するなどの行動や意識の変化を容易に促せるわけではない為「事業計画策定セミナー」のカリキュラムや参考となる資料を工夫しても理解が浸透していない状況にある。事業計画策定セミナーの開催方法を見直すなど改善を図り実施する。また、事業計画策定に際し事業者がDXへの取り組みをスムーズに出来るようセミナーを開催し、小規模事業者のスキル向上と競争力の維持強化を目指す。

### (3) 目標

支援内容/年度(回数)	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①DX推進セミナー開催回数	-	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	48者	48者	48者	48者	48者	48者
③創業塾の開催数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業・第二創業希望者の事業計画策定支援事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者

### (4) 事業内容

#### ①DX推進セミナー開催及び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ため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくためにセミナーや専門家による個別指導を行う。

【募集方法】巡回・窓口、当会ホームページにて広く周知する。

【開催回数】集団によるセミナー等2回 ※必要に応じて外部専門家等の個別指導をおこなう。

#### 【カリキュラムの事例】

- ・DX総論及び関連技術など（具体的な活用事例等含）
- ・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やECサイトの利用方法等

また、セミナーを受講した事業者の中から取組意欲の高い事業者には、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専門家派遣を行う。

- ②前項5. において「経営相談会」「経営分析手法の習得セミナー」「経営状況まとめシート」「創業塾」等において経営分析を行った事業者等を対象とした「事業計画セミナー」を開催する。

【募集方法】 巡回・窓口相談、当会ホームページにて広く周知する。

【開催回数】 集団によるセミナー1回 ※必要に応じて外部専門家等の個別指導をおこなう。

【参加者数】 20名程度

【支援対象】 経営分析を行った事業者及び経営分析を行いたい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同席にて助言支援等を行うとともに、外部専門家も交えて個別指導を行うなど、事業者にあった事業計画策定に繋げる。

#### ③創業・第二創業希望者への事業計画策定支援

本計画の創業塾は、唐津市、唐津商工会議所及び唐津上場商工会との共催で開催する。唐津市は「創業支援事業計画」の認定を取得しており、唐津市と唐津市内関係機関が連携して開催する。「特定創業支援事業者」の認定に向けた策定支援を行う。

また、佐賀県商工会連合会が主催する創業塾等への受講勧奨により創業に向けた知識の習得とスキルアップを図る。必要に応じて専門家を招聘して事業計画策定支援に繋げる。

【創業塾カリキュラム】 ※参考

- ・創業時の資金計画と融資制度（財務、資金調達）
- ・創業に必要な税務と経理について（経営、事業形態と財務会計の知識）
- ・人材雇用及び人材育成（人事労務、人材育成）
- ・市場ニーズとマーケティング（販路拡大）

### 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〕

当会での事業計画策定後の実施支援は、経営指導員が巡回訪問と窓口相談のなかで、事業計画の進捗状況ヒアリングによる課題や取り組み内容等の現状確認を行っている。フォローアップ支援や計画の改善・見直しについても実施しているが、不定期的な支援となりがちで定期的な支援はできていない。また、創業・第二創業支援においても、事業計画を策定支援するものの、その後の事業計画フォローアップ支援は希望する創業者のみとなっている。

##### 〔課題〕

事業計画や創業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画等の進捗状況等による「集中して支援すべき事業者」と「遂行が順調である事業者」と区分し、経営指導員等の訪問頻度等の調整を行い、効果的なフォローアップを行う必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画や創業計画を策定した全ての事業者を対象とする。事業計画等の進捗状況等により訪問回数を増やし、必要ある時は佐賀県専門家派遣事業などの活用により外部専門家の支援等も含めた集中支援をすべき事業者と事業計画の遂行が順調であると判断できる事業者等を見極め支援の回数を調整することで、効果的なフォローアップを設定する。

## (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	48者	52者	52者	52者	52者	52者
頻度 (四半期に1度：延回数)	192回	208回	208回	208回	208回	208回
売上増加事業者数	—	13者	18者	18者	26者	26者
利益率5%以上 増加の事業者数	—	13者	18者	18者	26者	26者

## (4) 事業内容

事業計画策定事業者48者と創業等4者は、原則四半期に1度とし年4回フォローアップを行う。但し事業者からの申し出や経営指導員等が必要性的もった時は臨機応変に対応する。

なお、事業計画の進捗状況が悪く、事業計画が遂行できない場合や時間的ズレが生じた場合は当会経営指導員等がチームフォローを行い、必要な場合は佐賀県商工会連合会や外部専門家を活用し当該事業計画が遂行できないもしくはズレの原因、修正案及び今後の対応の方向性などを検討し、併せてフォローアップの頻度等の変更を行う。

## 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〕

これまでも新たな需要の開拓に寄与する各展示会・商談会への出展については支援実施をしており、継続支援を行いたい。また、管内の小規模事業者の多くはオンライン・通信販売による販路拡大・開拓に関心はあるが「高齢化」「DX等への知識不足・人材不足」等によりITを活用した販路拡大・開拓等に向けた取組が進んでいないため、商圈が所在地の近隣に留まり且つ新規の顧客獲得に苦慮している。

#### 〔課題〕

これまで出展者に対する支援については、エントリーなどの事務手続きをはじめとして事前に習得した情報等での事前フォローを行っているが、展示会出展事業者に対する事後フォローが不十分であり、事前・事後のフォローを改善し実施する。また、新たな販路の拡大・開拓にはDX推進が必要であり小規模事業者にとって重要課題であることを理解・認識してもらい取組みを支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

当商工会単体での展示会・商談会を開催するのは困難である。行政単位でも行われた実

績はない。また、首都圏で開催される既存の展示会等の出展についても出展を希望される業種・事業者は少ないので、九州最大の都市である隣県福岡市で開催される既存の展示会等への出展を中心に支援したい。また、首都圏で開催される展示会等への出展チャレンジを行いたい事業者の支援も行う。出展するにあたっては、経営指導員等が事前・事後を含めた出展支援を行うとともに、出展期間中には陳列・接客対応などきめ細かな伴走型支援を行う。

また、DXに向けた取組として、事業者が保有するデータに基づく顧客管理や販売促進、SNSによる情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による販路拡大・開拓に関するセミナー開催や相談への対応を行い、事業者の理解度を高めた上で、DXの導入にあたっては必要に応じIT専門家の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

#### 【展示会等への取組み】

	現行 (R2実績)	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
① Food EXPO kyushu 又は FOOD STYLE kyushu 出展事業者数	—	4者	6者	6者	6者	6者
成約件数／者	—	4者	6者	9者	9者	12者
② 佐賀県特産品商談会 出展事業者数	—	2者	3者	4者	4者	4者
成約件数／者	—	3者	4者	6者	6者	8者

※R2実績については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で開催されていない。

#### 【DXへの取組み】

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
③ SNS活用事業者	—	4者	8者	8者	8者	8者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ ECサイト利用事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ ネットショップ 開設者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

### (4) 事業内容

#### ①Food EXPO Kyushu、FOOD STYLE Kyushu 商談展示会 (B to B)

商談会等へ出店し新たな需要拡大に取り組む小規模事業者には、当商工会が出展費用についての助成や唐津市中小企業等経営力向上事業助成金（出展費用、旅費等の一部助成金）の紹介・申請支援等を行い積極的に出展できる環境をサポートするとともに、陳列やプレゼンテーションが効果的になるよう研修等を行い実効性のある支援を行う。Food EXPO Kyushuは2日間の日程で秋に1回開催され、九州管内約200程度のブースが設けられ、数多くの来場者がある。また、FOOD STYLE Kyushuについても、全国から580余りの出展者がブースを設けられ、1万5千人程が来場するイベントである。

#### ②佐賀県特産品商談会 (B to B)

佐賀県主催の「佐賀県特産品商談会」には、県内での取引を希望する事業者に新たな需要拡大の重要性を認識して頂くとともに、より効果的な出展事業となるよう陳列やプレゼンテーションが効果的になるような研修等を行い実効性のある支援を行う。佐賀県特産品商談会は秋に1回開催され100社以上の出展者が県内外のバイヤーと商談会を行う。

### ③④⑤DXに関する取組み

事業計画策定支援に関する取組で実施するセミナー等に参加しDXに対する理解度を深め、取組みへ前向きな事業者については、個別の相談対応やIT専門家の派遣等を実施し事業者にあった支援を行う。

#### ・SNS活用

現状の顧客・商圏が近隣に限られていることから、より広い範囲を商圏と捉え新規顧客を取り込むため、比較的取組みやすいSNSを活用し、事業所のアピールを行い、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

#### ・ECサイト利用（BtoC）

楽天、Yahoo、アマゾン等が運営するショッピングサイトへの出店等の提案を行いながら、ECサイトへの出店に取組む事業者にとって効果的な商品紹介のリード文の書き方、写真撮影、商品構成などの伴走支援を行う。

#### ・自社ホームページによるネットショップ開設（BtoC）

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページレイアウト、宣伝方法等WEB専門会社やIT分野の専門家等と連携し、セミナーの開催や運営開始後の専門家派遣を実施するなど継続した支援を行う。

## 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）、唐津市担当課、法定経営指導員等をメンバーとして「協議会」を設置し、年2回開催し計画した全ての事業について評価客観性を図る。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（<http://www.sashoren.ne.jp/k-higashi/>）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、経営指導員等の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、支援スキルについては一定の効果があったものの、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の経営支援能力の向上のため、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】

##### (1) 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、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

##### (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、巡回指導や相談窓口の機会を活用した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こととなる。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。

### 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]

関係協力機関である日本政策金融公庫、佐賀県信用保証協会等との研修会・説明会や懇談会により、小規模事業者の経営支援に関する手法、ノウハウ支援事例について情報交換を行い共有している。

##### [課題]

本事業により小規模事業者の持続的発展、収益向上を図るには、他の支援機関と連携し、情報の共有やそれぞれの機関が有する強みを活かした経営支援を行うことが必要である。

#### (2) 事業内容

##### ①唐松地区商工会との連携（唐津上場商工会との連携）

唐松地区は2商工会（唐津上場・唐津東）で構成されており、「事務局長・経営指導員合同会議」を年4回、「事務局長・経営指導員・支援員合同会議」を年2回開催している。今後も役職の垣根を越えた会議を開催し、支援ノウハウ・支援の現状・需要動向等について情報交換を行い、小規模事業者支援に役立てる。

##### ②金融機関との連携

日本政策金融公庫佐賀支店、地元金融機関（佐賀銀行、唐津信用金庫、佐賀共栄銀行、福岡銀行、西日本シティ銀行、十八親和銀行）、佐賀県信用保証協会等と連携し、小規模事業者に効果的な金融支援策の情報交換を行う。小規模事業者支援や金融支援を円滑的・効果的に実施するため、地元金融機関の支店長及び融資実務担当者等により管内景況、資金需要の動向ならびに支援ノウハウについての情報交換のため金融対策会議を年1回実施し、連携する機関との関係強化及び事業者への支援力を高める。

##### ③唐津市内支援機関との連携

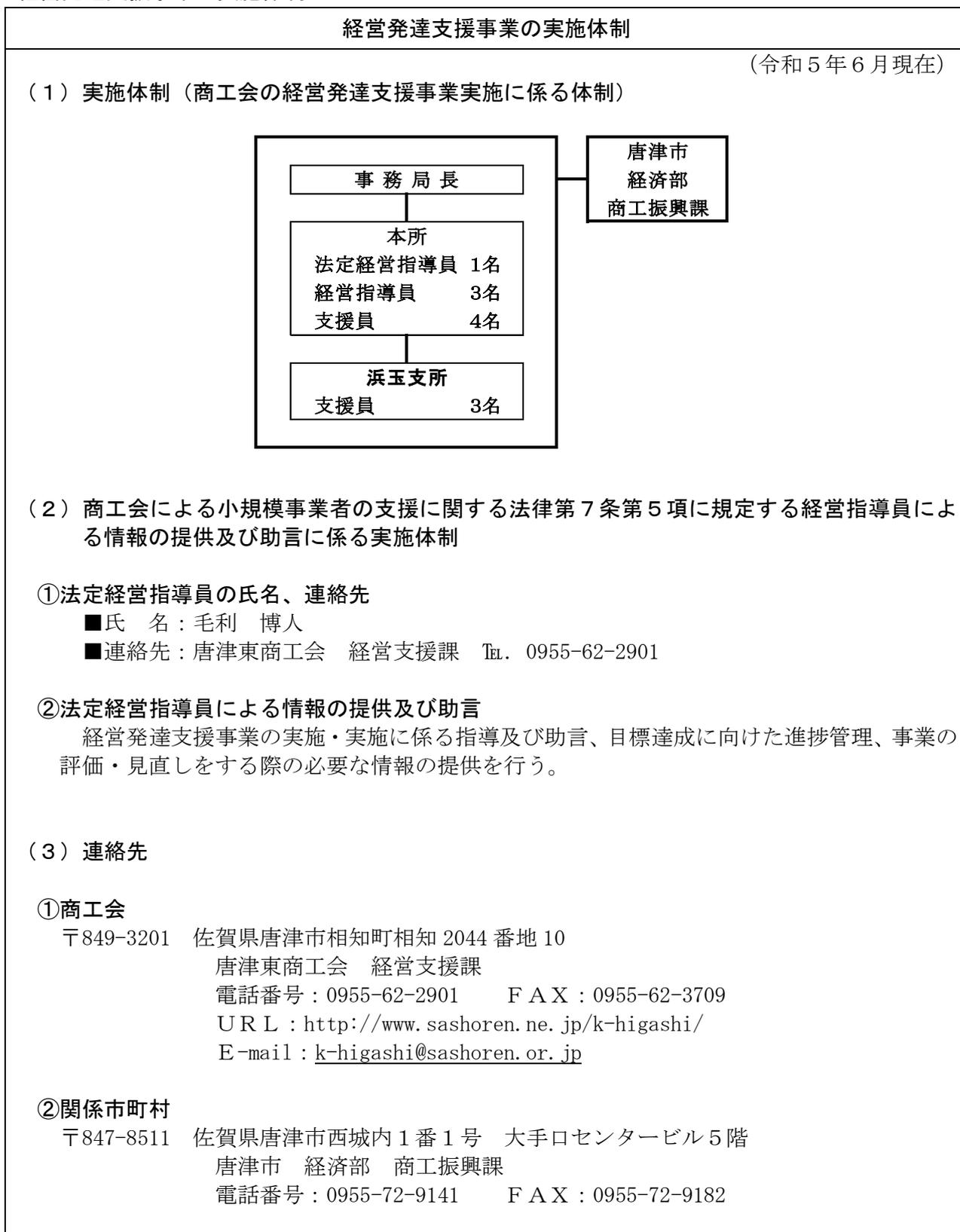
現在、唐津市商工振興課、唐津商工会議所、唐津上場商工会との各種施策の研究・意見交換会を行っている。地域の小規模事業者の共通課題、問題に関する情報を収集・共有し検討することにより地域小規模事業者の経営課題の解決を図る。なお、意見交換会で得られた情報は当会職員間で共有し、経営支援に活用する。

《意見交換を実施する団体と回数》

- ・唐津市商工振興課との各種施策の研究・意見交換会 年4回
- ・唐津商工会議所・唐津上場商工会との意見交換会 年4回

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

1.4. 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	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○地域経済動向調査事業費	300	300	300	300	300
○需要動向調査事業費	500	500	500	500	500
○セミナー開催費	500	500	500	500	500
○新たな需要開拓費	700	700	700	500	700

(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
・補助金(国、県、市) ・会費 ・事業参加者からの負担

(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場合の連携に関する事項

連携する内容
連携者なし