

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	小城市商工会（法人番号：6300005002476） 小城市（地方公共団体コード：412082）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日（5年間）
目標	（1）小規模事業者の経営力強化による繁栄企業の創出 （2）地域資源を活用した商品開発と販路開拓による地域ブランドの確立 （3）円滑な事業承継と創業による地域の活力維持
事業内容	3．地域の経済動向調査に関すること （1）地域の経済動向に関する情報の提供 （2）行政機関等の公表データの収集、分析、提供 （3）地域経済分析システム（RESAS）の活用、分析、提供 4．需要動向調査に関すること （1）商品の開発・改善に関する試食、アンケート調査の実施 5．経営状況の分析に関すること （1）経営分析シート等と外部機関の経営指標を用いた経営分析の実施 6．事業計画策定に関すること （1）DX推進セミナーの開催 （2）事業計画策定セミナーと個別相談会の開催 （3）事業計画策定事業者の掘り起こしと広報強化 （4）経営分析の実施先事業者の事業計画策定 （5）事業承継計画の策定支援 （6）創業計画の策定支援 （7）成功事例の広報の実施 7．事業計画策定後の実行支援に関すること （1）事業計画策定事業者への定期的なフォローアップ （2）計画の進捗状況に応じた支援策の提案 8．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること （1）商談会の周知と出展に関する事前準備及びアフターフォローの実施 （2）巡回や窓口相談での新規出展者の掘り起こし （3）ECサイト及びオンライン商談会の活用・出展支援
連絡先	小城市商工会 〒849-0303 佐賀県小城市牛津町牛津 726-1 TEL：0952-66-0222 FAX：0952-66-5829 e-mail:ogishi@sashoren.or.jp 小城市 産業部 商工観光課 〒845-8511 佐賀県小城市三日月町長神田 2312-2 TEL:0952-37-6129 FAX:0952-37-6166 e-mail:shoukoukankou@city.ogi.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

・立地

小城市は平成17年3月1日、平成の大合併により旧小城郡の4町（小城町・三日月町・牛津町・芦刈町）が合併して誕生した。

当小城市商工会はその2年後の平成19年4月1日に牛津町商工会と芦刈町商工会が合併し設立された。

小城市には、商工会議所地区と商工会地区が併存しており、小城商工会議所が市北部の旧小城町と旧三日月町の地区、小城市商工会が市南部の旧牛津町と旧芦刈町の地区を担当している。

小城市は、佐賀県のほぼ中央にあり、佐賀平野の西端、県庁所在地・佐賀市の西方約10km、車で20分の位置にあり、福岡市まで70km長崎市まで100kmの距離にある。

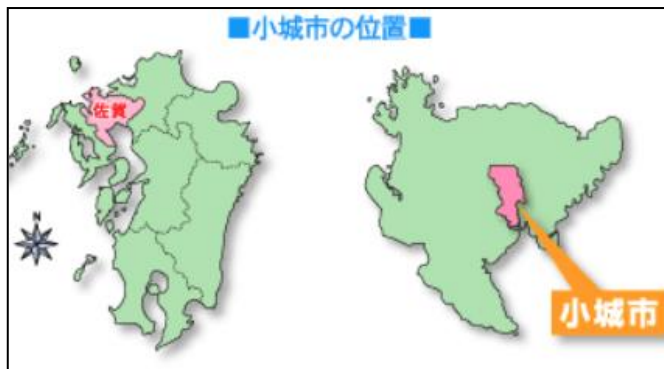
・交通

主な交通状況では、中央部を国道34号、207号及びJR長崎本線が通過している。北部には長崎自動車道が通過しており、平成30年には小城スマートインターチェンジが設置され利便性が高くなっている。

また、佐賀市と唐津市を結ぶ、国道203号とJR唐津線が走っていると同時に、南部には、佐賀市と鹿島市を結ぶ国道444号が通過している。鉄道駅としては、JR唐津線の小城駅、JR長崎線の牛津駅があり、交通の要衝となっている。

そのほかにも、有明海沿岸道路が小城市の南部を通過しており、福岡県大牟田市をはじめとする周辺の市町との所要時間が短縮され、交流人口の増加が期待される。

【図表①：小城市の位置図】



・当地区の歴史について

牛津地区は、長崎街道の重要な宿場町として賑わい「西の浪花」と呼ばれるほど、商人の町として栄えていた。佐賀の物資を扱う卸問屋が集まり、大阪の呉服、四国の藍、熊本の畳表、八代の木材、大牟田の石炭などの物資が有明海から牛津川をさかのぼる船によって運ばれたため交通の要衝としても発展した。「小城市牛津赤れんが館（図表②）」（国登録文化財）は当時の歴史を物語る牛津のシンボルとなっている。

芦刈地区は、鎌倉時代の終わりから干拓が始まり、戦国時代には徳島氏・鴨打氏などの武将が活躍し農漁業の町として栄えた。有明海においては、乱獲や環境の変化により激減したムツゴロウを保護するため、芦刈海岸 4.1 キロをムツゴロウ・シオマネキの採捕禁止区域（図表③）に指定されている。干潮時には、愛嬌たっぷりのムツゴロウやシオマネキを間近に見ることができ、パーク内の有明水産振興センター展示館で干拓について学習することもできる。

【図表②：小城市牛津赤れんが館】



【図表③：海遊ふれあいパーク】



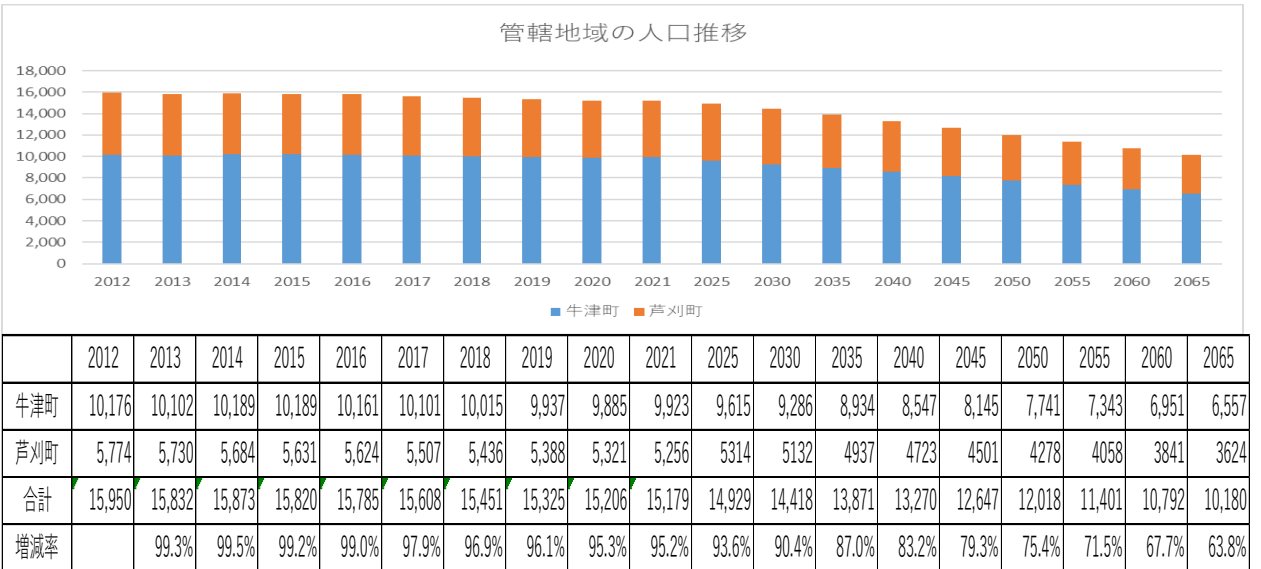
（ムツゴロウ・シオマネキ保護区）

・人口

牛津芦刈地区の人口は、2021 年 3 月末時点において牛津町が 9,923 人、芦刈町が 5,256 人であり合計で 15,179 人となっている。小城市全体の人口は、44,858 人であり管内人口は 33.8%程度である（図表④）。

2012 年から比較すると、2021 年現在においては牛津地区では 253 人の減少、芦刈地区では 518 人の減少となっており、地区全体での減少率は 4.8%である。RESAS（地域経済分析システム）による人口予測では、今後は人口減少が加速することが予測されており、2065 年には、人口が 10,180 人となると予測されている。

【図表④：管内地域の人口】



（出所：小城市人口統計およびRESAS）

・商工業者

当地区内の商工業者数は、図表⑤のとおりであり、H21 年と比較し卸小売業が 95 社の減少を始めとし多くの業種で減少傾向である。全体で見ると 164 社の事業所が減少しており急速に事業所が減少している。また、小規模事業者については図表⑥のとおりであり、建設業、製造業の減少が顕著となっている。

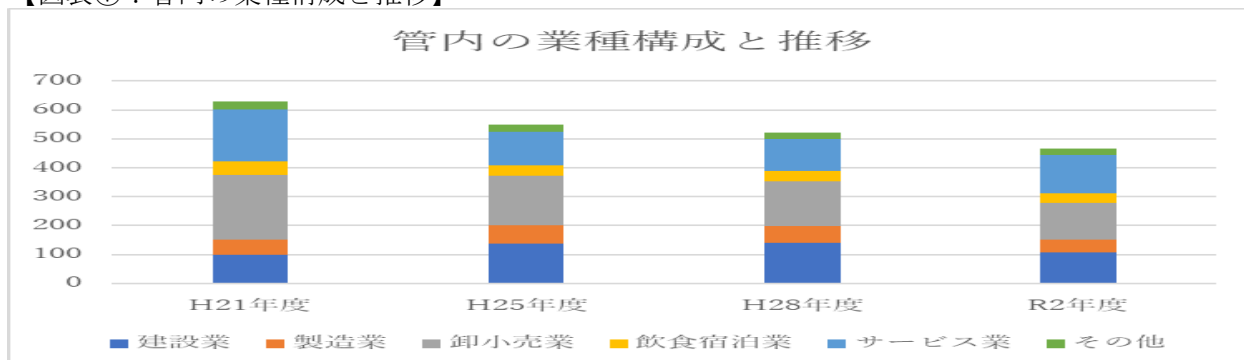
【図表⑤：牛津芦刈地区の事業所数推移】

調査年	建設業	製造業	卸小売業	飲食宿泊業	サービス業	その他	合計
H21 年度	98	54	223	48	179	28	630
H25 年度	138	64	170	36	116	24	548
H28 年度	141	56	156	36	111	23	523
R2 年度	106	45	128	33	133	21	466
増減 (増減率)	8 8%	△ 9 -17%	△ 95 -43%	△ 15 -31%	△ 46 -26%	△ 7 -25%	△ 164 -26%

【図表⑥：牛津芦刈地区の小規模事業者数の推移】

調査年	建設業	製造業	卸小売業	飲食宿泊業	サービス業	その他	合計
H25 年度	136	49	155	34	108	17	499
H28 年度	137	38	137	31	98	18	459
R2 年度	103	32	110	30	117	18	410
増減 (増減率)	△33 -24%	△17 -35%	△45 -29%	△4 -12%	9 8%	1 6%	△89 -18%

【図表⑦：管内の業種構成と推移】



工業においては、従前は立地の優位性や労働力を利用した薬品製造業、機械器具製造業、製紙業等を中心に地場産業として発展し、企業誘致条例に基づく奨励金制度により企業立地の促進が図られてきた。近年は工業団地の建設計画が芦刈町にて計画されたが地盤の問題、地価の問題、環境の問題などから断念され、小城町に造成されることとなり、管内において企業誘致は進んでいない。業況として製造業においては、原材料の高騰や販売管理費の上昇、また、国内外の価格競争による利益減少にて経営が圧迫されているとともに、設備の老朽化など様々な課題があり厳しい状況にある。

また、交通の便がよいことから建設業も盛んであり、特に小規模事業者が多い。業況としては、近年は安定して公共需要、民間需要があるものの、若手従業員の加入の減少と従業員の離職などから、事業の運営に欠かせない有資格者や熟練の従業員などの確保ができておらず、従業員の確保と人材の教育や働きやすい職場環境の整備などが課題となっている。



(牛津工業団地)



(管内で製造される紙製品)

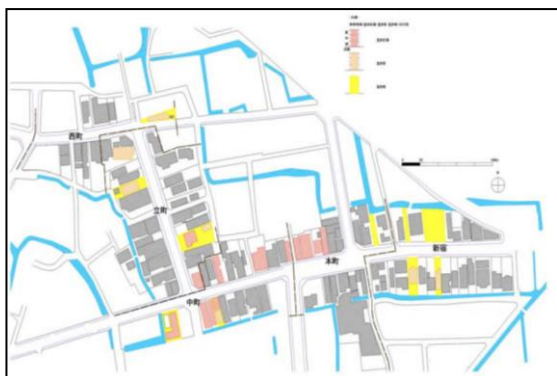


(管内で製造される紙製品)

商業においては、従来は地域の商店で購入していた生活必需品なども、近年の車社会進展に伴い、近隣や小城市郊外の無料駐車場を備えた大型ショッピングセンターやチェーン展開しているドラッグストアなどで購入されるなど大きく消費行動が変化しており、それに伴い管内商業者は厳しい経営環境となっている。

その結果、商店街の小売店を中心に卸売りの比率を増加させるなどのいわゆる業態転換をしている事業者も見受けられる。しかし、卸売りへの業態転換が出来ない小売小規模事業者は来店客が減少し続けている。その原因は、小規模事業者は環境変化に対応できていないことや従前の受け身の経営スタイルから脱却できておらず、店舗へ誘引するための取り組み、スキルやノウハウが不足しているからだと考えられる。

特に、中心市街地の西町、立町、中町商店街では高齢化が進み、商店の後継者も少なく街の衰退・空洞化が深刻化している状況である。



(牛津商店街の空き店舗)

・地域産品

小城市には、佐賀県指定伝統的地場産品に指定されている小城羊羹の他に、図表⑩のような地域資源がある。

これらの地域産品を活用し、平成 18 年に「佐賀食ロマン」として豆乳麺（図表⑧）など 7 つの商品が開発され、平成 20 年には「こどもびいる（図表⑨）」などの子供向け商品「OHDOBO（オードボー）」ブランドが開発された。現在では、小城市ふるさと納税返礼商品や合格必勝祈願縁起物として販売されているが、全国的には認知度が低い。

※「佐賀食ロマン」とは、小城市商工会が平成 18 年度に取り組んだ小規模事業者新事業全国展開支援事業の総称である。

※「OHDOBO（オードボー）」とは、小城市商工会が平成 20 年度に取り組んだ小規模事業者新事業全国展開支援事業の総称である。

【図表⑧：豆乳麺】



(佐賀食ロマン)

【図表⑨：こどもびいる】



(OHDOBO)

【図表⑩：佐賀県地域産業資源に指定されている小城市の地域資源一覧】

○農林水産物 (36件)

米	もち米	古代米	麦	大豆	たまねぎ
レンコン	アスパラガス	トマト	ナス	ニンニク	いちご
温州みかん	ゆず	梨	柿	ぶどう	梅
レモングラス	蜂蜜	牛	豚	鶏	イノシシ
きくらげ	シイタケ	杉	竹	楠	佐賀のり
鯉	クルマエビ	サルボウ	むつごろう	ワラスボ	うみたけ

○鉱工業品又は鉱工業品の生産に係る技術 (16件)

そば	米粉	小城羊羹	丸ぼうろ	佐賀ラーメン	マジエンバ
佐賀のり	粕漬け	ガニ漬け	清酒（日本酒）	焼酎	肥前刃物
自動車部品	製菓	小城の名水	ファインセラミックス		

○文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源 (12件)

牛津赤れんが館	牛津町会館	天山	長崎街道	有明海
清水竹灯り	清水の滝	江里山の棚田	小城公園の桜	
日本福音ルーテル小城教会			ほたるの生息地	清水川

・観光

管内には、牛津赤れんが館をはじめとした歴史的建造物（図表⑪）や有明海の自然（図表⑫）を楽しむことができる海遊ふれあいパークなど歴史と自然を楽しむことができる観光施設があるものの、県内、県外において知名度が低いことから観光客の利用は少なく（図表⑬）、今後は観光施設の広報を行い利用者増加への取組みが課題となっている。

【図表⑪：牛津の歴史的建造物】



(牛津赤れんが館)



(牛津町会館)

【図表⑫：芦刈の観光施設】

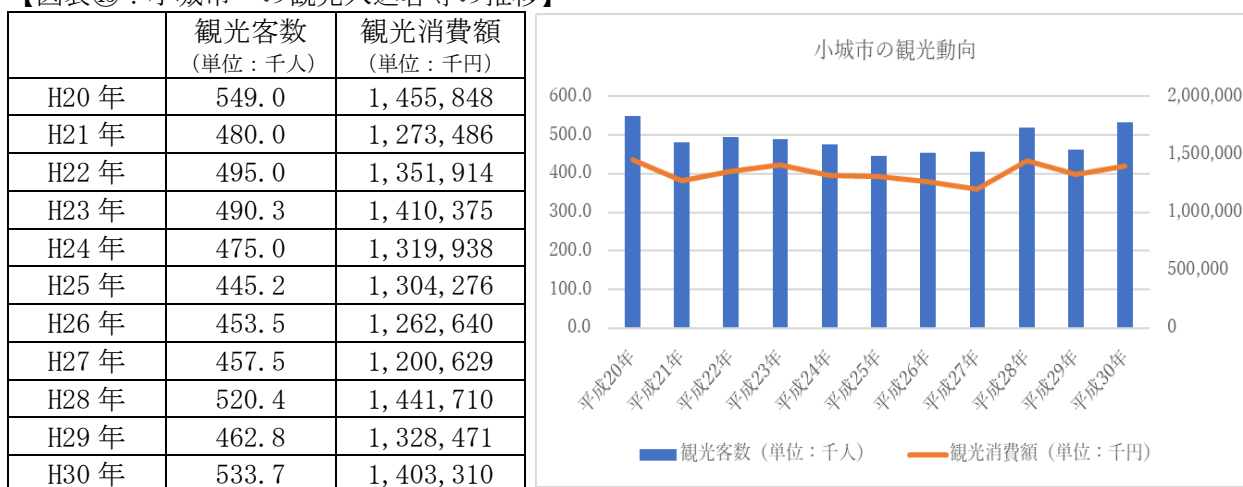


(芦刈オートキャンプ場)



(海遊ふれあいパーク)

【図表⑬：小城市への観光入込客等の推移】



・小城市商工会管内の強み

- 当管内は、佐賀と唐津、長崎を結ぶ交通の要衝であり利便性が高く地理的優位性がある。また有明海沿岸道路の延伸により、物流インフラの強化および交流人口の増加が期待できる状況にある。
- 有明海に面しており、全国的に有名な「有明海の手」をはじめ、豊富な海産物がある。また農業も盛んであり、大豆やレンコンなどがあり活用できる地域資源が多数存在している。
- 牛津赤れんが館や海遊ふれあいパーク、オートキャンプ場など歴史的観光資源および自然を楽しむことができる環境があると共に、有明海に面していることから海を活用したアクティビティ(釣り、潮干狩りなど)により観光客を見込める環境にある。

②地域の課題

- 商業においては、近隣への大規模総合小売店やディスカウントストアの出店により消費者の行動が大きく変化しており、佐賀市をはじめ、福岡市などへの消費購買力の流出やEC市場の拡大により管内での消費の減少が続いている状況である。そのため時代の変化に対応した取組みや消費者の行動の変化を把握し対応を図ることが課題となっている。
- 商店街においては、後継者不在による廃業および店舗の閉店が進んでおり、商店街の店舗数の減少に繋がっている。また店舗と住居が併設されているところも多く、空き店舗とならず住宅として活用されているため、空き店舗への出店も難しいことから商店街の衰退を加速させている。
- 3か年にわたって事業承継に関する調査を行ったところ、図表⑭のとおりとなっている。小城市商工会の管内での後継者不在率は106件であり、不在率は58.2%と周辺の地域と比較しても高い数値となっている。そのため、事業所数の維持を図るためにも事業承継対策が課題となる。
- 地域の食材資源・農漁業資源を利用した既存商品はあるものの販路開拓力が弱く売上げに結びついておらず、販路拡大が課題となっている

以上のことから当管内においては商店街の空洞化対策および後継者不足への対策を行い商業機能の維持強化を図るとともに、高齢化や人口減少に伴う地域消費力の減少を見据え、外部からお客様を呼び込むなど個店の魅力度向上などの経営力強化や地元以外の外部地域への販売比率増加などの販路拡大を図るかが課題であると認識している。

【図表⑭：管内の後継者不在先数】

	事業承継に関する診断件数				診断先の内、後継者不在先				不在率
	2018年度	2019年度	2020年度	合計A	2018年度	2019年度	2020年度	合計B	B/A
佐賀市南	105	177	141	423	40	98	82	220	52.0%
小城市	61	68	53	182	38	39	29	106	58.2%
大町町	33	35	18	86	22	17	11	50	58.1%
江北町	40	47	47	134	16	23	23	62	46.3%
白石町	162	160	72	394	68	92	30	190	48.2%
合計	401	487	331	1,219	184	269	175	628	51.5%

（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

以上の課題を踏まえて当会では今後 10 年間を見据えた振興の在り方を以下のように想定している。

10 年後の当管内の人口は 1 万 4 千人であり現在の人口である 1 万 5 千人から約 1 千人の減少が想定されており、地域消費力の減少が予想されると共に高齢化の進展により生産年齢人口の減少が予想され、今後は今以上に消費力の低下と人材不足が進むものと思われる。

また現状においても地域内の人口減少および大型店の出店や E C 市場の進展により消費者の消費行動が大きく変化しており、これらの環境変化を捉えた経営計画の策定支援および実行支援を行い、管内での需要開拓を図ると共に、管内小規模事業者の生産性向上、販売力の向上を図り、競争力の強化に取り組む。

また、管内及び小城市においては人口減少が進み、消費力の低下が進むことから、域外への販路拡大を積極的に進める必要がある。とくに当管内においては、有明海を始めとした豊かな自然や食材があり、これらの地域資源を活用した魅力ある新商品やサービスの開発を行い「牛津・芦刈」という地域ブランドを確立することで域外からの観光客等の獲得を目指し、展示商談会等への積極的な推進を行っていく。

②小城市総合計画との連動制・整合性

・小城市総合計画の引用（商工・観光部分）

小城市では、将来のビジョンとして「誇郷幸輝～みんなの笑顔が輝き幸せを感じるふるさと小城市～」を掲げ、第 2 次小城市総合計画を策定している。商工・観光関連の施策については図表⑮のとおりとなっている。

当会においても、小城市総合計画に掲げてある商工業振興および観光の振興に係る基本事業については重点的に取り組む必要があると考えているとともに、経営発達支援計画にも関連しており、小城市総合計画との連動制・整合性は十分にある。

【図表⑮：第 2 次小城市総合計画】

【政策】地域の資源を活かし企業も市民も元気なまち		【施策】商工業の振興
基本事業	①優良企業の立地の促進	
		県や親善大使の会などで情報を収集し、首都圏・関西圏に企業訪問を行い企業誘致に努めます。
	②商品の PR の強化	
		小城市観光協会が運営するインターネットショップ及び首都圏等への販路拡大事業と連動して、商品 PR 及び物産展等へ積極的に参加します。合わせて、ふるさと応援寄附金制度の返礼品を活用し、小城市の特産品 PR に努めます。また本市の情報番組及びキャラクターを使い、商品等の情報発信を行います。
	③関係団体と連携した経営支援	
		商工団体を通じた経営の支援や運転資金、設備投資等の貸付制度による経営支援を行います。また県等が行う研修会や融資制度の情報提供を行います。

基本 事 業	④商店街の活性化
	関係団体と連携して空き店舗の情報収集を行い、起業を考えている人への情報提供を行い、活用してもらうための支援を行うことにより、商店街等の活性化を図ります。
	【政策】市民みんなが観光ガイド！ひとがひとを呼ぶまち 【施策】観光の振興
	①観光スポット・イベントのPR 小城市の観光スポットや市内で開催されるイベント等について多様なメディアを活用した取り組みや、広く大都市圏でのPRを行います。
	②観光資源の磨き上げ イベントの内容の充実、観光客対応の改善等を行います。また、海外からの観光客にも配慮した観光施設の整備や良好な維持管理を行うとともに、新たな観光スポットの掘り起こしを行います。
	③関係団体との連携 小城市を訪れた人（観光客など）の満足度が向上するよう、観光案内等のサービスの充実を図ります。また、県、他市町、関係団体及び店舗等との連携を強化し、おもてなしの心を広げます。
③商工会としての役割 商工会は、地域経済団体として企業の経営改善、地域の商工業の振興を図るため、伴走型支援を実施する。しかしながら、厳しい経営環境となっている中、行政による各種施策による支援は必要不可欠であり、行政と商工会が連携を取りながら企業への支援を行うことが必要不可欠である。 また上記総合計画に掲げられた施策について行政と連携を図りながら取り組むと共に、事業者の取り組みについて伴走型で支援を行い、事業者の計画および目標達成のための支援を実施する。	
（３）経営発達支援事業の目標 本会は、「より良い明日を拓く商工会」を目指し、地域の現状と課題および小規模事業者に対する中長期的な振興の在り方を踏まえ、次の項目を目標と掲げて計画を実行する。	
① 小規模事業者の経営力強化による繁栄企業の創出 ② 小城市の地域資源を活用した商品開発と販路開拓による地域ブランドの確立 ③ 円滑な事業承継と創業による地域の活力維持	

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による繁栄企業の創出

経営指導員等の実施する事業所への巡回や金融の申込み、税務相談、財務分析等を通じて企業の経営課題の掘り起こしを行い、課題解決に向けた財務分析や事業計画の策定および計画の実行支援を実施することで小規模事業者の経営改善、経営力強化し繁栄企業の創出を図る。

また市場動向や経済動向等を調査分析し公表および配布することで今後の経営計画に活用していただくとともに、課題の解決に向け小規模事業者持続化補助金などの施策活用を推進しながら伴走型支援を実施していく。

②小城市の地域資源を活用した商品開発と販路開拓による地域ブランドの確立

小城市は、北は天山、南は有明海に面しており、日本の名水百選にも選ばれた清水川も町のシンボルとして親しまれており、自然に恵まれた地域となっている。また、日本遺産に認定されたシュガーロード“長崎街道”も当地区を通っており、砂糖の伝来がもたらした数々の銘菓がある。

このような中、老舗菓子店や比較的大きな事業所については地域資源を活用して“小城羊羹”や“清水の鯉料理”が提供されており、地域特産品としてブランディングまで行われている。しかしながら、本会の管内においては管内で生産された大豆を使った“豆乳麺”など地域資源を活用した商品を持っているものの、販路開拓、売上拡大まで至っていないケースが多く、小規模に販売するのみにとどまっている。

そのため小規模事業者の販路開拓を実現するためにも、商談会や展示会等の情報提供を行うと共に、出展前の商品情報シートの作成支援や展示レイアウトの支援を行い、商談会後のフォローアップなど一貫した伴走型支援を実施することで販路開拓を図る。

また小城の地域資源に関するアンケート調査および各種データによる需要動向調査の情報提供をもとに、食品に係る小規模事業者の商品やサービスのブラッシュアップの支援を実施する。

③ 円滑な事業承継と創業による地域の活力維持

事業承継に関する巡回、調査を行ったところ、当会の管内における後継者の不在率は58.2%と非常に高く、佐賀県内でも高い割合となっている。また管内の高齢化も進んでおり、後継者不在を理由とした廃業も増加傾向となっている状況である。そのような中、地域の活力を維持するためにも事業承継支援は重要事項であり、事業承継に関する継続したフォローアップおよび事業承継計画書の作成支援を行っている。円滑な事業承継を実現するためにも、いままで行ってきた支援に加え、佐賀県事業承継・引継ぎ支援センターと連携を図り、後継者のマッチング支援やM&Aの支援を行うなど事業継続についての提案を行っていく。また創業支援も地域の活力維持、雇用の創出など重要事項であり、これまでの金融や計画書作成などの創業支援に加え、小城市が実施する空き店舗リノベーション事業補助金、小城市商店街空き店舗活用事業補助金の周知と活用や小城市と連携し、創業後のフォローアップを実施し伴走型支援を行う。これらの取組みを行うことで、事業所の継続と新規創業を増加させることで地域の活力維持を図る。

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〕

これまでは、下記の実施中の事業に記載している経済動向に関する調査分析を行ってきており、その成果については、当会のホームページに専用のページを作成し公表するとともに、経営計画策定支援の際に活用している。

〔課題〕

従来から地域の経済動向に関する調査分析を行っているが、ホームページでの情報発信が中心であったため、タイムリーな発信を行っているものの、事業所が積極的に情報収集を行っていないため小規模事業者の経営に活用されておらず、十分に役割を果たすことができていなかった。

今後は、従来の調査分析に加え、「地域経済分析システム（RESAS）」等のビッグデータの活用促進を図るとともに、当会が独自で実施している「メールアドレス登録者（会員、非会員を問わず登録）への情報提供サービス」を活用して積極的に調査結果の情報提供を速やかに行うことで経済動向調査の経営への活用を図る。

(2) 目標

実施内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①中小企業景況調査公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②小規模企業景気動向調査公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③月例経済報告公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
④佐賀県経済指標公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
⑤RESAS を活用した 経済動向分析公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①中小企業景況調査

調査目的：中小企業の景況を把握し、中小企業施策立案の基礎資料を収集分析し小規模事業者の指導の参考とする。

調査対象：地域内 15 社（建設業 2 社、小売業 4 社、サービス業 6 社、製造業 3 社）

調査時期：四半期毎

調査項目：売上、売上単価、客数、資金繰り、輸出額、仕入単価、採算、設備投資等

調査方法：ヒアリングによるアンケート調査

②小規模企業景気動向調査

調査目的：小規模企業の景気動向等についての情報を毎月収集してその結果をまとめ、中小企業庁の政策資料に供するとともに、毎月集計結果を都道府県商工会連合会及び商工会を經由して、商工会会員ならびに地区内小規模事業者へ景気情報として提供する。

調査内容：全国約 300 商工会の経営指導員が実施

調査時期：毎月月末

調査項目：各業種の売上額、採算、資金繰り、業況

調査方法：ヒアリング調査

③月例経済報告

調査目的：経済指標をもとに内閣府がとりまとめ、主要経済指標として小規模事業者の指導の参考とする。

調査内容：景気の現状、基調、先行きに関する見解、個人消費、設備投資等の経済指標

調査時期：毎月

④佐賀県経済指標

調査目的：県内企業が直面している経営課題および景気認識把握のため調査を実施。調査結果を小規模事業者の指導の参考とする。

調査内容：県内企業 220 社

調査時期：4 半期ごと

調査項目：個人消費、公共工事、生産活動、雇用、企業倒産、物価、賃金等

調査方法：訪問調査

⑤地域経済分析システム（RESAS）の活用

調査目的：当地域の小規模事業者が、生産性の高い産業や人の動きなど、国が提供するビッグデータを活用することで効率的な資源の集中や事業計画に反映させることを目的とする。

調査内容：国が提供するビッグデータ

調査時期：年 1 回

調査項目：地域経済循環マップ、まちづくりマップ、産業構造マップ等

調査方法：経営指導員等が RESAS を活用した地域の経済動向分析を実施

（４）成果の活用

- ・調査分析を行った情報は、事業計画策定のデータとして活用していただくよう、広く公表すると共に、巡回や窓口での相談時に事業者へ提供を行う。
- ・当会が独自で実施している「メールアドレス登録者（会員、非会員を問わず登録）への情報提供サービス」を活用して積極的に調査結果の情報提供を速やかに行うことで経済動向調査の経営への活用をしていただく。
- ・引き続き当会ホームページに調査分析結果を掲載することで広く地域内事業所へ情報を提供し、活用を促す。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

事業計画及び経営戦略を策定する上で需要動向の調査は重要なものではあるものの、調査手法がわからないなどの問題で、小規模事業者は自社商品について消費者の評価など十分なマーケティングリサーチを行っておらず、商品開発、販路開拓に活用できていない。このような問題を解決するため当会においては、需要動向調査として当会が主体となって開催している「小城市牛津産業まつり」での商品アンケート調査を外部専門家等の活用を図りながら実施しており、その調査結果については、消費者ニーズに適した売れる商品づくりへ繋がるよう事業者にはフィードバックを行っている。

〔課題〕

上記の通り、小城市牛津産業まつりでのアンケート調査を行って、分析結果のフィードバックを行っているものの、イベント時の回答の書面による提供であり「消費者からの声」としての受け止め方が弱く、商品の改善や新商品の開発に繋がっていない状況となっている。そのため、小規模事業者と消費者が実際に意見を出し合うなど、消費者の声を直接聞くことができる取り組みを行うことで、事業者が自主的に商品開発に取り組むように改善を図ることが課題である。また、新型コロナウイルス感染症拡大によりイベントが中止になるなどの観点からコロナ禍の中でも実施可能な調査方法の模索が必要となっている。

(2) 目標

項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
試食、アンケート調査対象事業者数	0	1	2	3	3	3

(3) 事業内容

地域資源などを活用した新商品の開発や既存商品の評価・改善を実施するにあたり、佐賀県立牛津高校食品調理科の協力を得ながら需要動向調査を実施する。

具体的には、事業者が開発した新商品や既存商品について試食をしていただき、アンケート調査及び生徒と事業者の対談を行うことで消費者としての意見及び食品調理科で学ばれた技術を活かした提案等をもとに新商品開発及び商品改善に活用を図る。

【支援対象者】 経営分析を実施し、事業計画を作成した事業者の中で新商品や新サービスの開発及び既存商品の改善を盛り込んだ事業者

【サンプル数】 牛津高校（食品調理科 20 名）

【調査手段・手法】 食に関する学習を行われている牛津高校食品調理科の協力を得て、事業者が開発した新商品及び改善を図りたい既存商品に関する試食を行い、アンケート調査および意見交換会を実施する。

【分析手段・手法】 調査結果は、外部専門家を活用し、意見を取り入れつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】 味、食感、色、大きさ、価格、見た目、パッケージ等

【調査・分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該事業者へ直接フィードバックを行い、商品開発や既存商品の更なる改良を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕巡回訪問や金融相談および補助金の申請支援など個別相談時に「自社の現状をうまく把握できずに困っている」など相談があった小規模事業者を対象として経営分析を行った。以前導入した業種別審査事典を活用し小規模事業者に外部環境などの情報を提供した。業界動向などの情報を提供するとともに経営計画策定セミナーの受講者に対しては、経営分析の参考資料として情報提供し経営分析に活用した。

〔課題〕自社内の経営指標に関する分析だけでは、数値に関する良い悪いの判断しかできず、分析結果の活用に繋がらなかった。そのため、同業他社の指標・動向を捉えた経営分析を行うための基礎となる資料を活用し、小規模事業者が行う経営分析に相対的な考えが反映されるように取り組むことで、小規模事業者自身が財務状況の強みや弱みなど現状を深く知ることが可能となり、事業計画策定への意欲向上に努める

(2) 目標

項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
経営分析事業者数	14	40	40	40	40	40

(3) 事業内容

支援対象者：巡回や窓口での相談を通じ、経営革新や事業承継、新たな取り組みなど、積極的に取り組む意向がある事業所のみならず、経営維持に努力している小規模事業者を対象とする。

実施手法：経営分析を実施する事業者の募集については、巡回や窓口相談の際に経営分析による活用事例などを示しながら利用促進を図ると共に、地域情報誌「おぎなう」及び当会ホームページに経営分析に関する情報を発信し利用促進を図る。

分析項目：定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「SWOT分析」を行う。

①財務分析：売上、収益性、安全性、損益分岐点など

②SWOT分析：外部環境、内部環境、強み、弱みなど

分析手法：財務分析については、商工会が推奨するネットde記帳の簡易財務診断および経済産業省が提供するローカルベンチマークの活用を行い、SWOT分析については、当会で活用している経営状況まとめシート（図表⑯）を活用し、経営指導員がヒアリング等を行いながら事業者と分析を行う。また、外部機関が提供する業種ごとの指標を活用することで経営分析に相対的な考えが反映されるように取り組むことで経営計画策定へ繋げる。

(4) 経営分析結果の活用方法

経営分析を行った事業者へは、速やかに現状の分析結果をフィードバックするとともに、次のステップである事業計画の策定に活用する。

また分析結果は、データベース化することで経営指導員等の間での情報共有を行うことで継続的な伴走型支援に繋げる。

【図表⑩：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
1. セルブシェアサイトの販売から「職員のための質問・提案ポイント集」で確認を行うことで、事業者の現状を把握するためのまとめシートとなります。 2. 「職員のための質問・提案ポイント集」の「商品・サービス」、「販売」、「実施体制」、「外部環境」ごとに事業者の「特徴」となる部分(良い・悪いの判断は不要です)を採り上げてください。 3. 「特徴」として挙げた項目を組み合わせることで、機会を捉えて伸ばす部分や克服が必要な部分を特定し、より優先順位が高いものを「課題」として設定してください。 4. 「課題」への具体策は「職員のための質問・提案ポイント集」の提案例や「提案力向上のための発想法ガイド」の中から解決手段として当てはまるものを参考に、目標と今後のプランを決定してください。			
◆商品・サービス		◆ターゲット	
◆課題・生産・原価		◆販売窓口・販売ルート	
◆経営モデル		◆販売促進・営業活動	
【実施体制】			
◆有形資産		◆ヒト(経営者・従業員・管理)	
		◆無形資産	
課題設定と今後の方針・プラン			
課題設定 (分析結果から最も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①】 <何を> <いつまでに> <どのように>	【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>

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

当地域では、自ら年間の事業計画を策定している小規模事業者は少なく、当会においても事業計画策定支援は、各種補助金や融資申し込みなど事業者へ経営指導員等が作成支援を行っている場合がほとんどである。

また多くの地域内小規模事業者が事業計画策定に関して理解を深めていただくため経営計画策定セミナーを開催した。開催に際しては、経営計画策定セミナーの開催チラシを新聞折込み、地域のフリーペーパーへの掲載により周知、また当会ホームページによる周知を行うなど積極的に募集を行ってきたが、事業計画策定に関する重要性、必要性を感じている事業者は少なくセミナーへの参加も少数にとどまっている状況である。

〔課題〕

上記にも説明した通り、小規模事業者において事業計画策定についての重要性、必要性が十分に浸透しておらず、積極的な取組みを促すためにも、事業計画策定企業の成功事例を創出し、事業者へ知らせることで重要性や必要性を改めて認識していただくことが重要である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して事業計画の必要性や重要性を述べても実感することが少なく、事業計画策定に取り組む意欲の向上に繋がっていない。しかしながら、身近な事業者が事業計画を策定したことで売上の向上や利益が改善したなど成功事例を示すことで、自社にとっても必要であると感じていただくことが重要である。

経営分析をおこなった事業者のうちの5割程度/年で事業計画策定を目指す。事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。また事業計画策定セミナーへの参加者や創業予定者による創業計画および小規模事業者持続化補助金など補助金の申請支援者の中からも実現性の高い事業計画をピックアップし集中してフォローアップを行うことで成功事例を生み出す。成功事例については、「おぎなう」にて広く周知することで管内小規模事業者へ必要性、重要性を感じていただくよう取り組む。

また、当管内においては、後継者の未定先・不在先の割合が県内の他の地域と比較しても高く、地域の雇用や経済を維持していくためにも重点的に対策を行う必要がある。そのため、雇用者数や代表者の年齢等を考慮し、重点支援先を選定するとともに事業承継計画の策定を積極的に推進することで、円滑な事業承継に繋げる。

さらに、商店街等においては空き店舗も増加傾向となっており地域経済の活性化を図るためにも今後は小城市との情報共有を図りながら創業希望者の掘り起こしと創業計画策定支援を行い円滑な開業に向けて支援を行う。

(3) 目標

項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
DX推進セミナー	—	1	1	1	1	1
事業計画策定セミナー	2	1	1	1	1	1
広報案内回数	2	2	2	2	2	2
事業計画策定件数	1 8	1 4	1 4	1 4	1 4	1 4
事業承継計画策定件数	—	4	4	4	4	4
創業計画策定件数	—	2	2	2	2	2
成功事例広報（おぎなう）	—	1	1	1	1	1

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催

募集方法：経営分析を行った事業者で開催のお知らせを行う

回数：1回

カリキュラム：DXの基礎的な知識、DX関連技術、具体的な活用事例、ITツールの紹介

参加者数：20社

支援対象者：経営分析を実施した事業者

手段・手法：経営分析を実施した事業所へ、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サイト構築等の取り組みを推進していくためにセミナーを開催する。

②事業計画策定セミナーおよび個別相談会の開催

募集方法：経営分析を行った事業者で開催のお知らせを行う

回数：1回

カリキュラム：事業計画策定の必要性、地域の経済動向調査及び需要動向調査の活用、事業計画作成手法、中小施策の活用

参加者数：20社

支援対象者：経営分析を実施した事業者

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、外部専門家も交えて確実の事業計画の策定に繋げていく。

個別相談会においては事業計画の改善を希望する事業者に対し、担当の経営指導員等は外部専門家を交え、確実に事業計画の改善に繋げていく。

③事業計画策定事業者の掘り起こしと広報強化

経営状況分析を実施した事業者へ事業計画策定セミナーの案内を行うと共に当会のホームページや情報誌「おぎなう」を活用し、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。

④経営分析の実施先事業者の事業計画策定

支援対象者：経営分析を実施した事業者

手段・手法：経営分析を実施した事業所へ、巡回及び窓口相談時に事業計画の必要性・重要性を伝えることで事業計画策定へ関心を持っていただき、経営指導員等が担当制で継続して支援を行うことで事業計画策定を行う。

⑤事業承継計画の策定支援

支援対象者：後継者の不在先・未定先企業の雇用状況や代表者の年齢などを考慮し、当管内で影響が大きい事業者を事業承継重点支援先として選定

手段・手法：上記で選定した重点支援企業を経営指導員等が担当制で随時支援を行っていく。また事業承継計画の必要性を伝え、作成を促すと共に佐賀県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携強化を図り親族内・外承継、後継者育成、事業譲渡、M&Aなどの相談への対応力を強化することで円滑な事業承継へと導く。

⑥創業計画の策定支援

支援対象者：当管内で創業を予定されている方

手段・手法：経営指導員が担当制で随時支援を行っていく。創業計画書の必要性を伝え、作成を促す。また金融機関等との連携強化を図ることで創業資金の調達などを円滑に実施できる体制の構築を図る。

⑦成功事例の広報

事業計画を策定した事業者において、特に売上や利益の向上など事業の発展がみられる事業者をピックアップし情報誌「おぎなう」への掲載を行う。これにより、身近な企業が事業計画を策定し成功していることを広報することで、多くの事業者に事業計画の必要性を感じていただき事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。

7. 事業計画策定後の実行支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

管内においては補助金申請等に係る事業計画策定支援を実施する場合が多く、補助金申請に係る事業計画策定後のフォローアップについては、補助事業の実績報告など実務に不慣れな小規模事業者もあり定期的に巡回訪問を行うことで進捗状況の把握や事業のフォローに取り組むことができている。また専門的な課題を有する事業者に対しては集中的に専門家派遣等の活用を実施し、課題解決に向けた実行支援を行っている。

〔課題〕

一方で、補助事業期間終了後などにおいては、人材の不足や資金面での問題を抱えている小規模事業者は、日々の業務をこなすことで精いっぱいとなり、策定した事業計画に沿った事業実施に至らないことが多い。事業計画に大幅な遅れが生じるなど事業計画策定の成果が出ない等の問題が発生しており、小規模事業者が継続して事業計画の取組みを実行していけるような仕組みづくりが課題となっている。

(2) 支援の考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象とする。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る事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障が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。

また、事業計画の成果を事業者が理解するためにも、事業計画策定事業所の売上等の確認を行い、事業計画を実行したことによる成果の確認を事業者および経営指導員等が対面で実施する。成果の確認を事業者が実感することで事業計画の実行により意欲を持っていただくよう支援を実施する。

(3) 目標

項目	現状	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	18	20	20	20	20	20
頻度（延べ回数）	58	60	60	60	60	60
売上増加事業者数	—	10	10	10	10	10

(4) 事業内容および手段・手法

事業計画を策定した20社のうち、10社は四半期に1回、他の10社については年に2回とする。ただし、事業者からの申出等により臨機応変に対応を行う。また、フォローアップについては、経営指導員等が専属で行い、事業計画の進捗状況に応じて訪問回数を決定する。

なお計画と進捗状況とでズレが生じている場合の対処方法としては、必要に応じて外部専門家を活用し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方針を検討の上、フォローアップ頻度の設定を変更するなど早期の問題解決に取り組む。

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〕

これまでは、地方銀行フードセレクションでの出展支援をはじめ、さが県産品流通デザイン公社が主催する佐賀県特産品商談会、佐賀県商工会連合会が主催する販路開拓商談会への出展支援を行っている。出展に際しては、より効果的に商談に結び付くように事前準備対策として展示ブースのレイアウト指導や商談に関するアドバイスを外部専門家と共に実施しており、数は多くないものの商談成約に結びついている。

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、「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おらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

〔課題〕

新型コロナウイルス感染症拡大によりリアルでの商談会開催が中止となり、一部においてはオンライン商談会など非対面での商談会が実施された。オンラインでの商談会については、当会においても十分な知識がなく十分な支援が実施できていなかった。今後については、リアル商談会での出展支援を継続的に行うとともに、オンライン商談会に関する知識を取得し支援手法を学ぶことでウィズコロナの時代に沿った販路開拓支援を実施することが課題である。

また出展者の多くは継続して商談会へ参加している企業が多く、一方で新規出展希望者が少ない状況である。そのため、小規模事業者への巡回や支援の際には取り扱い商品の確認とともに商談会出展への支援情報を提供するなど新規出展希望者の掘り起こしを実施することが課題となっている。また今後、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) 支援に関する考え方

小規模事業者が新たな需要を開拓するためにも、首都圏で開催される既存の展示商談会への出展を目指す。出展にあたっては、FCPシートの作成や展示レイアウト等の支援を実施すると共に事後についても商談先と商談が継続できるようにフォローアップを行っていく。

また、新規出展者の掘り起こしを行うためにも、日々の巡回や支援の中で「地域産品」という経営資源を持っている小規模事業者の掘り起こしを行い、県内で開催される商談会や商談会に関するセミナーのご案内を行うことで新規出展者の開拓を図る。

また、継続した出展支援を実施していくためにも、オンライン商談会へ対応できるように経営指導員等のスキルアップを図るとともに、小規模事業者へフィードバックを行い活用を促す。

DXに向けた取り組みとしてECサイトの利用やIT活用による販路開拓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あった支援を行う。

(3) 目標

項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
地方銀行フードセクション 出展事業者数	—	2	2	2	2	2
上記商談会での成約件数/者	—	1	1	1	1	1
佐賀県特産品商談会 出展事業者数	—	2	2	2	2	2
上記商談会での成約件数/者	—	1	1	1	1	1
販路開拓パッケージ事業（県連主催） 出展事業者数	—	1	1	1	1	1
上記商談会での成約件数/者	—	1	1	1	1	1
E C サイト利用事業者数	—	4	4	4	4	4
売上増加率/者	—	1 0 %	1 0 %	1 0 %	1 0 %	1 0 %

(4) 事業内容

①地方銀行フードセクション出展事業（B t o B）

商工会が「地方銀行フードセクション」において2ブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな販路開拓を支援する。

〔概 要〕 地方銀行フードセクションは、秋の年1回、2日間に渡り開催

〔対象者〕 食品関連事業者

〔規 模〕 全国より1,031社（2019年実績）の出展者及び13,412名の来場者のある展示会

②佐賀県特産品商談会（B t o B）

さが県産品流通デザイン公社が主催する「佐賀県特産品商談会」において、食品加工事業者に対して商談会への参加を促すなど、新たな販路開拓を支援する。出展に際してはF C P シートの作成やブースの展示レイアウトの指導及び商談会後のアフターフォローに関することなど支援を実施する。

〔概 要〕 佐賀県特産品商談会は、秋の年1回、1日間開催

〔対象者〕 食品関連事業者

〔規 模〕 県内より104社（2019年実績）の出展者及び415名の来場者のある展示会

③販路開拓パッケージ事業（B t o B）

佐賀県商工会連合会が主催する「販路開拓パッケージ事業」において、これまで商談会に出展したことがない事業者に対して、事業への参加を促すなど、知識習得に向けた支援を実施する。

〔概 要〕 販路開拓パッケージ事業はセミナーによる基礎知識習得のほか、個別商談会も開催される。

〔対象者〕 食品関連事業者

〔規 模〕 商談会においては県内より10社（2020年実績）の出展者及び6名のバイヤー

④E C サイトの利用（B t o C）

GMOペパボ（株）が運営するホームページ作成サービス「グーペ」及びネットショップ「カラーミーショップ」の活用提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走型支援を行う。

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り組み

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 (<http://www.sashoren.ne.jp/ogishi/>) 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）、小城市担当課、法定経営指導員等をメンバーとして「協議会」を開催し、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および商工会報（年1回）に掲載することで、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外部講習会等の積極的な活用

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」およ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・デジタル化の取組み】

(1) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組み

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) その他取組み

非接触オンライン経営相談等

②支援手法等の共有

巡回・窓口相談は、経営指導員と支援員等がペアとなるなど、小規模事業者の経営分析結果等の共有とそれに基づく助言指導を行うことにより、経営発達支援事業の円滑な推進を行う。支援員等は経営指導員の支援手法・助言内容、情報収集方法等を学び伴走型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支援内容のデータベース化

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。

⑤専門家の支援手法取得

専門家派遣による支援を行う際は経営指導員等が同席し、高度専門的な財務分析や小規模事業者の利益の確保に資するマーケティング手法、販路開拓支援等のスキルを習得する。

⑥支援事例の共有

佐賀県商工会連合会が毎年作成し県内商工会全職員に配付している「県内商工会経営支援事例集」から、県内全職員の投票によって選定された佐賀県内の他商工会の先進事例を、佐賀県商工会連合会が毎年実施する「支援事例発表会」で学習（経営指導員研修会年1回、支援員研修会年2回）し、支援手法の更なる深耕を行う。

また、事例発表会で学習した内容については、職員会議において報告して職員間で共有するとともに、商工会自体の支援レベルを向上させるよう共有ファイルに支援手法を蓄積し、全職員がいつでも閲覧・活用できる状態としておく。

⑦経営指導員等WEB研修の受講

経営指導員は、中小企業経営に関する基礎知識全般をe-ラーニング方式で学習できる「経営指導員等WEB研修」（全国商工会連合会提供）を受講し、支援能力の向上を図る。

特に、経営発達支援事業における経営計画作成及び財務分析、マーケティング支援等に役立つ科目である「財務・会計」「企業経営理論」「中小企業経営・中小企業政策」については、全経営指導員が受講する。

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〕

現状においては、佐賀県商工会連合会や日本政策金融公庫佐賀支店、佐賀県信用保証協会及び管内金融支援機関との会議を開催することにより、小規模事業者の経営支援に関するノウハウ、支援事例について情報交換し共有している。これにより、当会においては、より困難な経営支援にも積極的に取組むとともに、経営支援に関するノウハウを蓄積し、組織基盤の強化を図る。

〔課題〕

従来までは、計画に沿って各支援機関との連携を図っていたものの、新型コロナウイルス感染症拡大により、一部において開催を取りやめることもあり、管内小規模事業者への支援ノウハウの蓄積や融資動向等の把握に支障を来すことがあったため、オンラインで情報共有を図る体制を構築するなど、随時情報共有が可能な体制の整備が課題である。

(2) 事業内容

①近隣商工会との連携（随時）

佐賀市北商工会、佐賀市南商工会、多久市商工会及び当会の近隣4商工会の指導員等が参画する多久市佐城地区代表者会議において、近隣地域の経済動向について把握すると共に、参加者相互の支援ノウハウなどについて情報交換を重ねることでお互いの支援力を高める。

②金融機関との連携（年1回）

金融支援機関として日本政策金融公庫佐賀支店と管内景況感、資金需要の動向、延滞状況等について情報交換を年2回実施する。また小規模事業者への支援を効果的に実施する上で欠かせない市内の3金融機関（佐賀銀行、佐賀共栄銀行、佐賀東信用組合）及び佐賀県信用保証協会との懇談会を年1回開催し、市内の経済・金融動向、小規模事業者の設備意欲及び創業に関しての情報交換を行い、お互いの支援力を高める。

③その他支援機関との連携（随時）

小規模事業者への支援過程で生じる様々な課題に対応するため、佐賀県中小企業再生支援協議会、佐賀県経営改善センター、佐賀県産業イノベーションセンターなどの支援機関や担当者及び各機関に登録されている専門家の方々とも情報交換を行い、支援力向上に取り組む。

④佐賀県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携（随時）

佐賀県事業承継・引継ぎ支援センターと管内の事業承継等に関する会議を行うことにより、事業承継等に関する支援ノウハウの向上を図ると共に、事業承継重点支援先への支援内容の情報共有を図り、スムーズな支援を実施できるように取り組む。

⑤佐賀県商工会連合会主催の情報交換会議への出席（年6回）

佐賀県商工会連合会が主催する県内17商工会の経営指導員等が参画する情報交換会議へ出席することで県内全域の経済動向等について把握すると共に、参加者相互の支援ノウハウなどについて情報交換を重ねることでお互いの支援力を高める。

⑥小城市観光協会との情報交換会議への出席（年2回）

小城市観光協会と情報交換会議を行うことにより、観光動向等の情報交換及びふるさと納税の返礼品の需要動向などの観光資源や求められている観光資源を把握し、小規模事業者へフィードバックすることで、新たな商品、サービスの開発に活用できるように取り組む。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取り組み

1 2. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

商店街においては、後継者不在による廃業および店舗の閉店が進んでおり、商店街の店舗数の減少に繋がっている。また店舗と住居が併設されているところも多く、空き店舗とならず住宅として活用されているため、空き店舗への出店も難しいことから商店街の衰退を加速させている。

また3か年に渡って事業承継に関する調査を行ったところ、小城市商工会の管内での調査先182件のうち後継者不在先は106件となっており、不在率は58.2%と周辺の地域と比較しても高い数値となっている。

〔課題〕

地域経済の活性化を図るため、「小城市牛津産業まつり」を当会が主体となり牛津まちづくり協議会などと連携し、開催を行うことで地域の賑わいづくりを支援しているが、一過性のイベントだけでは地域経済の持続的な発展は難しく、消費者を呼び込み、交流人口を増やすためにも商店街の魅力や活性化が必要不可欠であり、地域経済の活性化を図るためにも今後は商店街の空き店舗の利活用や事業承継、新規出展者の掘り起こしが課題となる。

(2) 事業内容

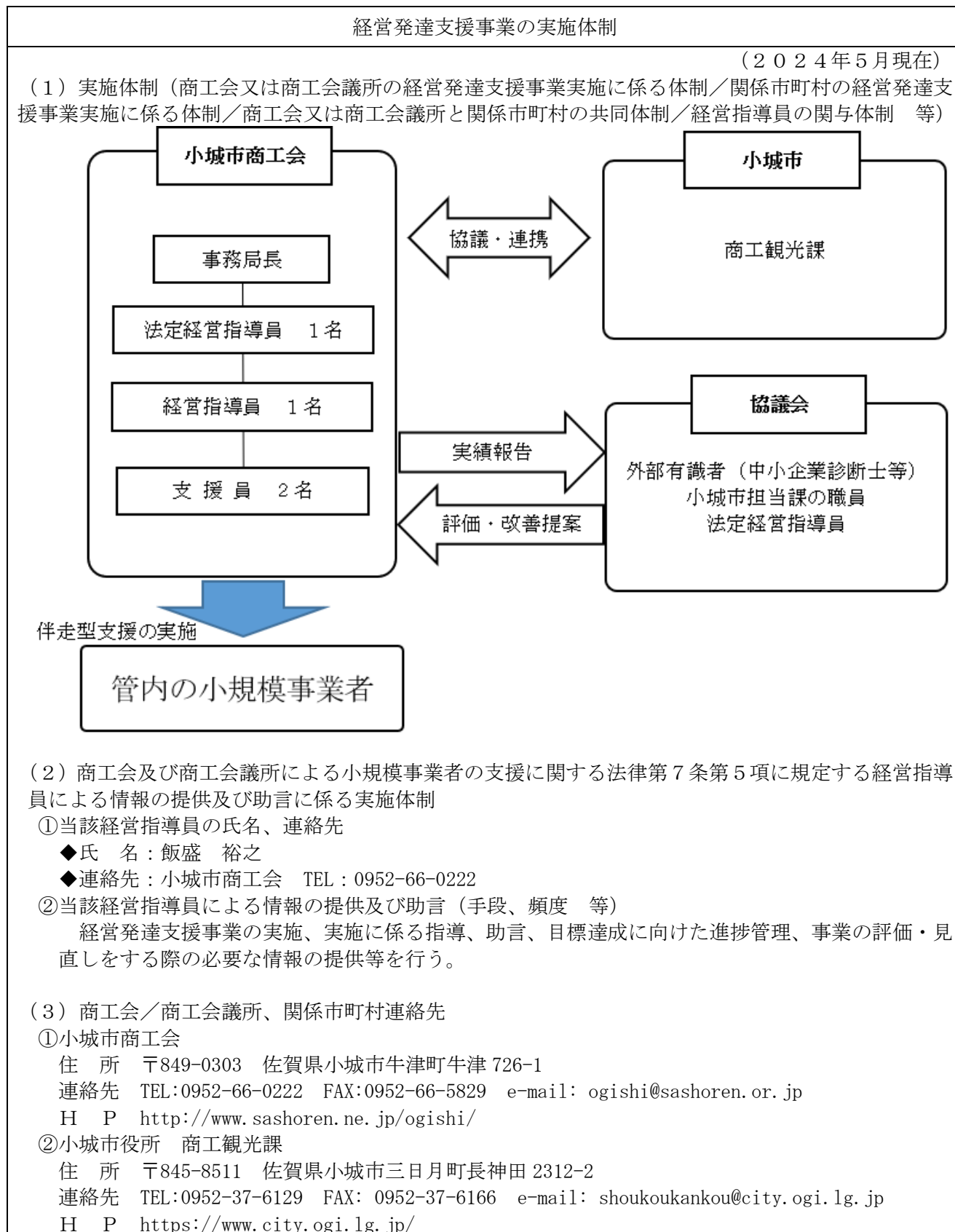
①魅力ある商店の育成と商店街の賑わい創出事業

牛津町の商店街については、代表者の高齢化および後継者不足を背景として、空き店舗が増加傾向となっており、商店街の魅力や賑わいの低下に繋がっている。

そのため、空き店舗への出展者および事業承継を促進させるため、これまでの創業、事業承継支援を継続して実施していくと共に、小城市が実施する空き店舗リノベーション事業補助金、小城市商店街空き店舗活用事業補助金の周知と活用や小城市および佐賀県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、創業・事業承継後のフォローアップを実施し伴走型支援を行う。これらの取り組みを行うことで、事業所の継続と新規創業を増加させることで地域の活力維持を図る。

本取り組みにおいては、小城市商工観光課、牛津街づくり（株）、小城市観光協会を交え年1回、協議会を開催する。商工会は、協議会の事務局を担うとともに、本協議会の中心的な役割を果たしていく。

(別表2) 経営発達支援事業の実施体制



(別表 3)

(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)

	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
必要な資金の額	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600
<u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u>	150	150	150	150	150
・ 中小企業景況調査	60	60	60	60	60
・ 小規模企業景気動向調査					
・ 月例経済報告					
・ 佐賀県経済動向調査					
・ 地域経済分析システム	90	90	90	90	90
<u>4. 需要動向調査に関すること</u>	500	500	500	500	500
・ 試食、アンケート調査	100	100	100	100	100
・ 専門家の活用	400	400	400	400	400
<u>5. 経済状況の分析に関すること</u>	0	0	0	0	0
・ 巡回、窓口相談での経営分析	0	0	0	0	0
・ 外部機関の経営指標活用	0	0	0	0	0
<u>6. 事業計画策定支援に関すること</u>	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550
・ DX推進セミナー	500	500	500	500	500
・ 広報案内	100	100	100	100	100
・ 事業計画策定セミナー	500	500	500	500	500
・ おぎなう広報	50	50	50	50	50
・ 専門家の活用	400	400	400	400	400
<u>7. 事業計画策定後の実行支援に関すること</u>	400	400	400	400	400
・ 専門家の活用	400	400	400	400	400
<u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u>	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
・ 商談会参加費	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
・ 専門家の活用	400	400	400	400	400
・ 販路開拓塾					
・ ECサイト出展					

(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、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費、手数料 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