

経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 嬉野市商工会（法人番号：2300005004030）<br>嬉野市（地方公共団体コード：412091）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 実施期間           | 令和5年4月1日～令和10年3月31日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 目標             | ①対話と傾聴を重視した伴走支援による小規模事業者の持続的<br>経営力強化<br>②特産品開発によるうれしのブランドの確立及び地域力向上<br>③地域経済の維持発展のための伴走支援による事業承継や創業<br>の推進                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 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<br/>（1）国が提供するビッグデータの分析、活用<br/>（2）「佐賀県地域経済動向調査」の分析、活用</p> <p>4. 需要動向調査に関すること<br/>（1）特産品を活用した新商品開発のための調査、分析、活用<br/>（2）観光関連事業者に対する観光客ニーズ調査、分析、活用</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること<br/>（1）分析ツールを活用した経営分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること<br/>（1）DX推進セミナーの開催及びIT専門家派遣の実施<br/>（2）事業計画策定セミナーの開催及び個社支援の実施</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること<br/>（1）事業計画を策定した小規模事業者へのフォローアップの実施</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること<br/>（1）商談会・展示会等への出展支援<br/>（2）SNS・ECサイト利活用やネットショップ開設による<br/>販路開拓支援</p> |
| 連絡先            | <p>嬉野市商工会 経営支援課<br/>〒849-1411 佐賀県嬉野市塩田町大字馬場下甲 1777-1<br/>TEL：0954-66-2555<br/>E-mail：ureshino@sashoren.or.jp</p> <p>嬉野市 産業振興部 観光商工課<br/>〒843-0392 佐賀県嬉野市嬉野町大字下宿乙 1185<br/>TEL：0954-42-3310<br/>E-mail：kankou@city.ureshino.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

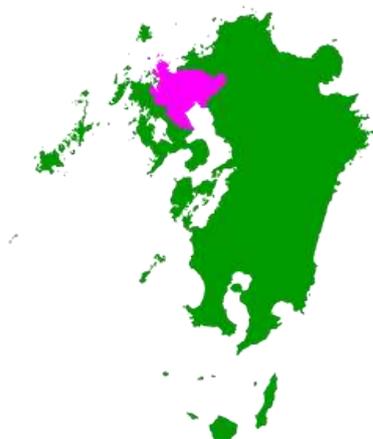
### (1) 地域の現状及び課題

#### ①現状

##### ・立地環境

嬉野市は佐賀県の南西部に位置し、山間部・盆地・平野で形成されている。平成18年に嬉野町と塩田町が新設合併・市制施行し、佐賀県で9番目の市となり嬉野市として誕生した。市の中心部を塩田川が西から東へ横断しており、盆地となる上流域の嬉野町は、周囲の丘陵地帯ではお茶栽培に利用され、川沿いは温泉を主とする観光産業、その周辺は住宅や水田として利用されている。また、下流域の塩田町は主に水稲をはじめとした農業用地として利用されている。

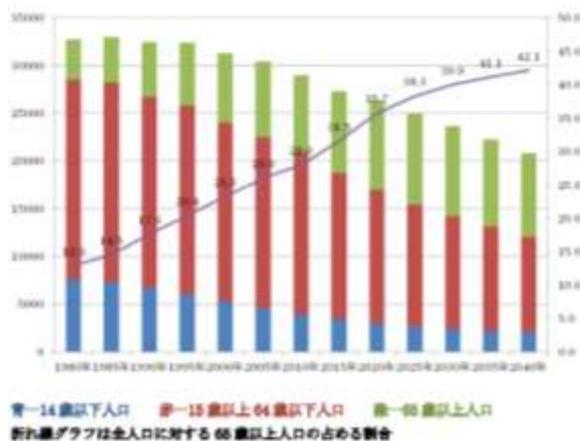
嬉野町は国道34号線が通り、それに並行し平成2年長崎自動車道が開通し、嬉野ICが設置された。令和4年9月には西九州新幹線「嬉野温泉駅」が開業し、更なる観光客の増加が見込まれている。



##### ・人口及び商工業者数の推移

本市の人口は25,170人(令和4年6月30日現在)で、総人口、人口構成等の今後の推移は右表のとおり予測されている。総人口は年々減少し、令和12年には約23,500人、さらにその10年後の令和22年には約21,000人に減少することが見通されている。

この間、少子高齢化は一層進み、老年人口比率は令和12年には39.9%、令和22年には42.1%と人口の約2分の1弱を占めていく一方で年少人口は年々減少していくことが予想されている。



地域の産業は、古くは長崎街道の宿場町として栄えた「嬉野温泉」があり、旅館業や飲食店を中心とする観光産業が基幹産業で年間100万人以上の観光客が訪れ、温泉水を利用した「嬉野温泉湯どうふ」が名物料理となっている。また、山間地においてはお茶の栽培が盛んで「釜炒り茶」発祥の地とされ、全国茶品評会でも産地賞など多数の受賞歴がある。工業は、吉田地区を中心に

「肥前吉田焼」の名称で親しまれている磁器の生産が盛んであり、日用食器を中心に全国に出荷されている。



嬉野温泉

温泉湯どうふ

嬉野茶

肥前吉田焼

また、四季を通じてイベントも盛んに開催されており、特に冬場に開催される「嬉野温泉あつたかまつり」には、2週間で毎年約1万人の来場者が訪れる。

#### 主な観光行事

|    |                             |     |                             |
|----|-----------------------------|-----|-----------------------------|
| 4月 | うれしの茶ミット、吉田おやまさん陶器まつり、ふじまつり | 11月 | 肥前吉田焼辰まつり、嬉野温泉秋まつり・湯どうふフェスタ |
| 5月 | 志田焼の里博物館春まつり                | 12月 | 大晦日カウントダウン                  |
| 6月 | 嬉野温泉ホテルバスツアー                | 1月  | —                           |
| 7月 | 嬉野温泉土曜夜市                    | 2月  | うれしのあつたかまつり                 |
| 8月 | 嬉野温泉夏まつり、塩田夏まつり             | 3月  | 嬉野温泉酒蔵まつり                   |

出所：（一社）嬉野温泉観光協会HP

商工業者数においては、前述したとおり観光地であるためサービス業、小売業が多い。また、飲食店・宿泊業についても同様であるが、長引く新型コロナウイルス感染拡大の影響により多くの事業所の経営が圧迫されており、市内の商工業者数も平成27年の1,333社から令和3年の1,155社と6年間で178社減少している。

#### 商工業者数、小規模事業者数の推移（全国商工会実態調査より）

|                  |         | 平成27年 | 平成28年 | 平成29年 | 平成30年 | 令和元年  | 令和2年  | 令和3年  |
|------------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 商<br>工<br>業<br>者 | 建設業     | 282   | 283   | 279   | 277   | 275   | 275   | 264   |
|                  | 製造業     | 176   | 179   | 167   | 165   | 163   | 168   | 156   |
|                  | 卸売業     | 54    | 53    | 53    | 54    | 49    | 49    | 45    |
|                  | 小売業     | 282   | 278   | 264   | 263   | 257   | 249   | 224   |
|                  | 飲食店・宿泊業 | 215   | 213   | 198   | 198   | 194   | 192   | 169   |
|                  | サービス業   | 258   | 259   | 253   | 253   | 255   | 259   | 243   |
|                  | その他     | 66    | 64    | 64    | 65    | 61    | 59    | 54    |
|                  | 合計      | 1,333 | 1,329 | 1,278 | 1,275 | 1,254 | 1,251 | 1,155 |
| 小規模事業者           |         | 1,246 | 1,244 | 1,196 | 1,196 | 1,182 | 1,180 | 1,088 |

#### ②課題

（業種別の現状と課題）

○建設業、製造業

【現状】

管内の建設業商工業者数は、平成27年の282社から令和3年には264社と、18社の減少となっている。従業員数も高齢化に伴い減少傾向にあり、新規採用もままならない状況で

ある。

管内の製造業商工業者数も平成27年の176社から令和3年には156社と20社の減少となっており、特に管内の製造業の特徴としては窯業が多いが、ホテル・旅館等からの需要の減少や収益性の悪化が顕著となっている。

【課題】

建設業については、経営者の高齢化による後継者不足による廃業や人材の確保と育成及び生産性向上が課題である。製造業についても同様であるが、特に窯業は低価格商品との差別化や消費者の生活様式の変化に対応した製品作りが求められており、敏感に対応できるかが課題である。また、最近では原材料や燃油高騰のあおりをもろに受けており、商品への価格転嫁も大きな課題となっている。

○飲食店、宿泊業の現状と課題

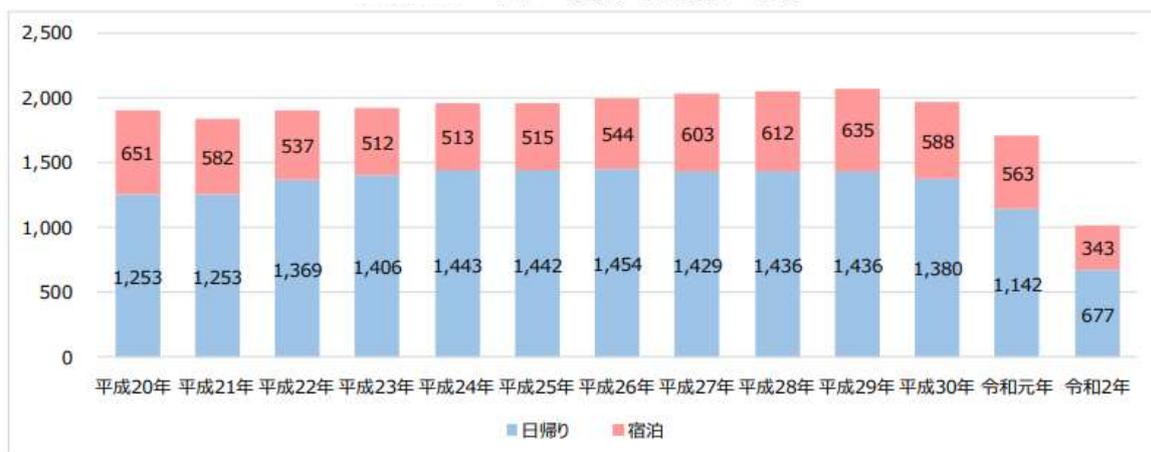
【現状】

嬉野市の観光客数の推移は下図の通りである。平成29年には207万人が本市を来訪したものの、その後漸減し、令和元年度の観光入込客数は約170万人、令和2年は、約100万人に落ち込んでいる。特に近年は新型コロナウイルス拡大の影響により、外国人観光客が皆無に等しく、観光客数減少の一因となっている。そのため、宿泊施設や飲食店は厳しい経営状況を余儀なくされている。

【課題】

本市の主要観光地である嬉野温泉街は、一部のホテル・旅館には一定の観光客が来客するものの、これらの多くはホテル・旅館内での入浴・食事等にとどまっている。そのため、街なかでの回遊・消費が限定的となり街なかの賑わいが薄れつつある。また、原油高騰等による食材や材料費の値上がりを価格転嫁できていない事業所が多く、利益率の確保が難しい状況である。一方、九州新幹線西九州ルートの開業による観光客増加及び新幹線嬉野温泉駅前エリアの開発による波及効果が期待されているため、当該エリアと嬉野温泉街の両拠点を中心として、嬉野温泉街の賑わいを創出することが課題である。

本市の観光入込客数の推移



出所：嬉野市市勢要覧を基に日本総研作成

○小売業、サービス業の現状と課題

【現状】

近年のライフスタイルの変化や消費者の価値観の変化に伴い、商店街に求められる機能は単に物品の販売に止まらず、サービスやレジャーなどますます多様化、高度化している。そのた

め、ワンストップで買い物やレジャーができる大型店への流出が年々増加しており、小規模店の経営は非常に厳しい状況である。さらに経営者の高齢化による後継者問題や仕入れ価格高騰による価格転嫁問題、キャッシュレスへの対応など多くの問題が山積みとなっている。

#### 【課題】

小規模店舗に集客させるためには、魅力ある商品の販売及びその情報発信を的確に行っていく必要がある。近年では特に若者の間では、来店販売よりネット販売の割合が増えており、そのためターゲット客を絞込み、今までのように品揃え等で顧客を満足させるのではなく、専門店化していく必要がある。また、専門店の集合体としての商店街を結成し、多くの観光客が訪れる嬉野市をいかに周遊させるかも課題となっている。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

本会では、地域の現状や課題を踏まえ、ウイズコロナ・アフターコロナを見据えた管内小規模事業者の足腰強化と経営力向上・販路開拓等の支援を継続して実施していく。経営環境の変化は近年その変化とスピードが高まっており、その変化に柔軟に対応していくため、経営者に寄り添い対話と傾聴を重視しながら経営課題を設定し、課題解決策を検討、実行するなどの伴走支援を継続して行っていく。

また、観光資源を活かした観光ルートの開発や、既存の観光資源を十分に引き出すと共に新しい観光商品の開発支援を実施し「観光温泉地 嬉野」の確立を図る。経済や産業が管内にて循環する社会を構築するために、商品やサービスの付加価値の向上や生産性の向上など小規模事業者に寄り添った質の高い経営支援により持続的発展を図っていくことで、地域産業の活性化、ひいては雇用の場の拡大も目指していく。

### ② 嬉野市総合計画との連動性・整合性

嬉野市では、第2次嬉野市総合計画（平成30年度～令和7年度）を策定し、嬉野市が目指すべき姿を「歓声が響きあう 嬉野市」と定め、その具体的な施策の中で商工業については「地場産業の活性化、起業支援、企業誘致を促進するとともに永続的な企業経営を応援し、誰もがずっと働き続けることができるまちを目指す」とし、具体的には、

#### (7) MADE IN 嬉野のPR

- ・市内外イベント等での地場製品の出展PR
- ・地場製品の輸出の推進
- ・日本遺産「肥前窯業圏」による焼物を中心とした情報発信
- ・シュガーロード協議会による銘菓を中心とした食産品PR

#### (4) 地元企業の経営力強化

- ・窯業をはじめ様々な産業の魅力的な商品・新サービスの開発や販路開拓への支援
- ・商工会経営指導員等による経営相談の充実
- ・キャッシュレス決済導入の促進・推進
- ・商業活動の活性化のための商工組織への活動支援
- ・地域商社の立ち上げ・推進
- ・市内企業に対する奨励制度等の支援拡充
- ・企業間連携の推進
- ・大学等のサテライト教室開催や連携する大学との共同研究の実施
- ・金融機関等と連携した市内中小企業への事業資金融資等の支援
- ・県や商工団体等と連携した地元企業の経営支援および地域産業の担い手育成・支援
- ・消費拡大や販路開拓のための地域特産品やサービス等のプロモーション充実
- ・賑わい創出企画など地域産業活性化に資する各種商工団体等の活動推進・支援
- ・ポイントカードを活用した地域内消費の促進

#### (6) 魅力と元気あふれる商店街

- ・ 中心市街地への回遊の促進
- ・ 空き店舗活用など商店街活性化施策の推進・支援
- ・ 商店街振興につながるイベントや企画への支援
- (エ) 就労の場の確保につながる取組みの推進
  - ・ 県や関係機関等と連携した企業誘致活動の強化
  - ・ 企業誘致ビルへの入居企業の獲得
  - ・ 企業誘致支援制度の拡充
  - ・ 企業誘致にかかるプロモーションの充実
  - ・ 若者や女性・障がい者の雇用促進・啓発
  - ・ 事業承継者への支援の拡充
  - ・ 設備投資増設等への優遇措置による企業活動の支援
  - ・ 市内企業へのインターンシップ受入れ体制の強化・支援
- (オ) 起業支援の推進
  - ・ 移住や空き店舗活用等による起業支援の拡充
  - ・ 関係機関と連携した創業スクール開催等の創業支援の拡充

以上のとおり、第2次嬉野市総合計画の中に経営基盤の強化に向けた支援や既存商工業の経営支援、新商品開発や販売支援、起業支援等の取組強化等が掲げられており、嬉野市総合計画との連動性や整合性を本計画は有している。

### ③商工会としての役割

本会は、これまで市内唯一の地域経済団体として、嬉野市、佐賀県の行政当局をはじめ地域の関係団体と商工業者などが連携を図りながら嬉野市全体の活性化役を担ってきたところである。

現在、多くの事業者が新型コロナウイルス感染症の影響で、創業以来の危機に直面している中、商工会としてこれまで以上の伴走型支援の強化を図る。事業計画策定支援や販路開拓支援など事業者がおかれている状況に応じた支援を的確に行い、職員間で情報を共有し、経営の安定化に向けた売上や利益目標の達成を目指す。このことにより、事業者の商売意欲の向上が促進される。

### (3) 経営発達支援事業の目標

上述した嬉野市の現状・課題を踏まえて、下記を目標に経営発達支援事業に取り組む。

- ①対話と傾聴を重視した伴走支援による小規模事業者の持続的経営力強化
- ②特産品開発によるうれしいブランドの確立及び地域力向上
- ③地域経済の維持発展のための伴走支援による事業承継や創業の推進

## 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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

#### ①対話と傾聴を重視した伴走支援による小規模事業者の持続的経営力強化

地域経済情報など外部経営環境に関する情報の整理、分析を行うと共に、小規模事業者の販売する商品等の需要動向に関する情報の収集、分析を行う。あわせて、地域内小規模事業者の経営力（強み、弱み）などの実態把握と分析を行い、上記分析結果をクロスさせた上で実践的な事業計画策定支援を実施する。支援に当たっては対話と傾聴を繰り返すことで、経営者自身が本質的課題を認識し、納得した上で自ら行動する力を引き出すよう内発的動機づけを行い、経営者と一体となって経営力強化・再構築に向けた取組支援を行う。また、業計画策定後はPDC Aサイクルに基づき進捗管理を確認し実態に合わせたフォローアップを行う。このように小規模事業者の事業ステージに応じた伴走型支援を展開することを通じ経営力の強化を図り、地域産業の振興及び雇用の安定と拡大につなげる。

#### ②特産品開発によるうれしのブランドの確立及び地域力向上

嬉野市の特徴である「うれしの温泉」を中心とした観光産業を盛り上げていくために、市内の関係団体と連携し、嬉野の隠れた地域・観光資源の発掘を行い、関連事業者への伴走型支援により特産品開発でのうれしのブランドの確立並びに観光魅力アップを図り、嬉野市の更なる魅力を確立するとともに積極的な情報発信を行う。このことにより、地域内経済を循環させることで地域力向上が図られる。

#### ③地域経済の維持発展のための伴走支援による事業承継や創業の推進

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が多いことから、対話と傾聴を繰り返しながら経営者自身が本質的課題を認識し、納得した上で自ら行動する力を引き出すよう経営者に伴走支援を行い、円滑な事業承継や創業の推進により、新たな担い手の育成・創出に取り組む。

また、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、マッチングなどの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。事業開始につなげることで地域経済の維持や発展の基礎となる小規模事業者の維持・増加を図る。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

**【現状】**小規模事業者支援ニーズ調査として、佐賀県商工会連合会が行う「地域経済動向調査」を、地区内小規模観光関連事業所景況調査として、全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」及び「小規模企業景気動向調査」を実施し、管内の経済・景気動向等を調査しているが、経済動向について業種別など詳細な分析まではできていない。また、調査結果について管内小規模事業者に広く周知・公表ができていない。

**【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できていなかったため、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5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|-----------------|------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①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地域の経済動向分析（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。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】・「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反映する。

②景気動向分析

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「地域経済動向調査」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。

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する

経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う

【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、宿泊業、サービス業）

【調査項目】企業概要、業績、今後の見通し、金融、設備、価格、販売、取引先、IT、インバウンド、労働・雇用、事業展開と継続、リスクへの対応、強み、経営上の課題、新型コロナウイルス等

(4) 調査結果の活用

○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】これまでは基幹産業である観光関連産業の育成に主眼を置いた観光客モニタリング調査として、「旅館宿泊客に対するモニタリング調査」と土産品小売店や製陶業者、嬉野茶製造販売業者及び飲食店の利用者に対し「観光関連事業者に対する消費者ニーズ調査」を実施してきた。

【課題】宿泊客や不特定多数の来店客に対するアンケート調査は、消費者意識の把握に一定の成果は得られた反面、一部の事業所では回収件数が少なかったために有効な分析結果を得ることができなかった。さらには新型コロナウイルス感染症の影響により観光客数が減少し継続的な情報収集手段としては再検討が必要である。

(2) 目標

|                            | 現行 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 |
|----------------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①新商品開発の調査対象事業所数            | —  | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        |
| ②観光関連事業者に対する観光客ニーズ調査対象事業所数 | —  | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        |

(3) 事業内容

①新商品開発の調査

特産品を活用した新商品を開発するため、飲食店や旅館、食品製造業において、特産品の「嬉野茶」や「西洋野菜」を活用した新たなスイーツやメニューを開発する。具体的には、「道の駅うれしのまるく」や旅館において試食アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該事業所にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査手法】

(情報収集) 9月に西九州新幹線が開業し「道の駅うれしのまるく」のオープン後に、観光客に開発中のスイーツ等を店頭で試食してもらい、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に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】観光客100人

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

【調査結果の活用】調査結果を分析したうえで報告書を作成し、経営指導員等が当該事業所に直接説明する形でフィードバックし、商品改良や新商品開発、販売促進に活用する。

②観光関連事業者に対する観光客ニーズ調査

西九州新幹線の開業に伴い観光客の増加が期待されるため、旅館宿泊客や道の駅等を訪れる観光客に対して、嬉野観光ニーズ調査を実施する。

【調査手法】

(情報収集) 9月に西九州新幹線が開業し「道の駅うれしのまるく」のオープン後に、旅館宿泊客や観光客に、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に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】観光客100人

【調査項目】①観光目的、②良かった場所、③食事、④不足するモノ、⑤お土産等

【調査結果の活用】調査結果を分析したうえで報告書を作成し、経営指導員等が観光関連事業所に直接説明する形でフィードバックし、観光ルートや新商品の開発、PR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】小規模事業者持続化補助金をはじめとする国・県・市等の補助金申請や経営革新計画・経営力向上計画等の策定、「ネットde記帳」を用いた記帳機械化先の財務分析、金融支援などの際に経営状況の分析を行っている。

【課題】目標件数は達成できているが、補助金申請や資金調達といった小規模事業者が直面する短期的目的や課題解消のための経営分析が主になっており、多くは将来を見据えた事業計画策定のための経営分析にまでは至っていない。経営環境が目まぐるしく変化する現在、小規模事業者の課題を客観的に洗い出し、また、経営者との対話と傾聴を基本的な姿勢とし、本質的課題を掘り下げ、より多角的で質の高い経営分析を行うことが必要である。

(2) 目標

|          | 現行  | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|----------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 経営分析事業所数 | 60者 | 60者   | 60者   | 60者   | 60者   | 60者   |

(3) 事業内容

①経営分析の実施

【対象者】

特産品開発に取り組む事業者、経営革新等認定計画申請者、補助金申請希望者、金融・税務相談事業者、事業承継対象者等

【分析項目】

定量分析：売上高、経常利益、損益分岐点、付加価値額、自己資本比率等の経年変化を分析  
 定性分析：ライバル、パートナー、商品サービス、ターゲット、有形資産、無形資産等

【分析手法】

以下のツールを活用し、経営指導員等によるヒアリングや事業者自身による作成を支援する。

定量分析：経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用する。

定性分析：全国商工会連合会が作成した「経営状況まとめシート」を活用する。

**経営状況 まとめシート**

事業所名：\_\_\_\_\_  
 記入日：\_\_\_\_\_  
 記入者：\_\_\_\_\_

| 【外部関係】    |               |             |     |
|-----------|---------------|-------------|-----|
| ●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  | ●競合           | ●販売窓口・販売ルート |     |
| ●競合・売上・算出 | ●競合セグメント      | ●販売促進・営業活動  |     |
| 【内部体制】    |               |             |     |
| ●有形資産     | ●人・経営者・従業員・管理 | ●無形資産       |     |

(4) 分析結果の活用

- 分析結果は当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定に活用する。
- 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】経営計画策定セミナーや個別講習会を通じ、経営革新計画の策定支援を実施してきた。その他には国や県、市の補助金をはじめとする各種支援策の活用を目的とした計画策定が多い傾向にあり、経営指導員等が作成支援を行っている。経営環境の変化が激しい中、事業を継続させるためにも事業計画策定は重要であるが、小規模事業者が自らの経営発達のための事業計画を策定するための支援を行うケースは少ない。

【課題】補助金申請や資金調達といった小規模事業者が直面する短期的目的や課題解消のための事業計画策定となっており、本来の事業性を見極めるための事業計画策定にまでは至っていない。経営環境が目まぐるしく変化する現在、小規模事業者の課題を客観的に洗い出し、また、経営者との対話と傾聴を基本的な姿勢とし、本質的課題を掘り下げ、長期的な事業の発展を図るための事業計画策定に取り組む必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定に対する小規模事業者の負担は大きく、実質的な行動と意識改革を促すために事業計画策定セミナーのカリキュラムを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った事業者の7割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、経営革新計画の認定申請や持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

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維持・強化を目指す。

支援にあたっては、経営者との「対話と傾聴」を基本的な姿勢とし、信頼の醸成、経営者にとっての本質的な課題を掘り下げることで、課題を設定し、経営者が「腹落ち」する計画を作成する。このことにより「課題解決」の「自走化」「自己変革力の会得」のための「内発的動機付け」となり、事業者の「潜在力」を引き出すことができる。加えて、経営計画を作成するにあたっては地域動向調査や需要動向調査の結果などデータを踏まえる。

### (3) 目標

|               | 現行  | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|---------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①DX推進セミナー     | —   | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |
| ②事業計画策定セミナー   | 1回  | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |
| ③事業計画策定事業所数   | 28者 | 30者   | 30者   | 30者   | 30者   | 30者   |
| ④創業計画策定事業所数   | 2者  | 4者    | 4者    | 4者    | 4者    | 4者    |
| ⑤事業承継計画策定事業所数 | 2者  | 8者    | 8者    | 8者    | 8者    | 8者    |

### (4) 事業内容

#### ①「DX推進セミナー・IT専門家派遣」の開催

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、セミナーを開催する。

【支援対象】DXに関心の高い事業者

【開催回数】 1回

【募集方法】 巡回・窓口相談、メール便、本会ホームページにて広く周知する

【参加者数】 10名/回

【講師】 外部専門家等

【セミナー（カリキュラム）】

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI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

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「事業計画策定セミナー」の開催

小規模事業者の強みを活かした経営革新・新事業展開等の新たな事業への進展を促進するためにセミナーを開催する。

【支援対象】 経営分析等を行った事業所

【開催回数】 1回

【募集方法】 巡回・窓口相談、メール便、本会ホームページにて広く周知する

【参加者数】 20名/回

【講師】 外部専門家等

【セミナー（カリキュラム）】

- ・事業計画策定の意義と必要性
- ・事業計画策定の手法
- ・施策の活用等

## ③経営指導員等による個社支援

事業計画策定セミナー受講者のうち事業計画策定に取り組む事業者に対して、経営指導員等がチームを組んで伴走型による個社支援を随時行う。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を策定する。

## ④経営指導員等による創業計画・事業承継計画策定に係る個社支援

創業希望者や創業間もない事業者に対し「うれしの創業スクール」の受講を促し、経営ノウハウや事業計画策定方法を習得していただく。セミナー受講だけでは十分な成果が期待できないため、経営指導員等による創業計画の策定支援を行う。

また事業承継においては、親族間やステークホルダー間における事業承継予定者など、個別の問題や複雑な課題を抱えており、佐賀県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携により問題や課題の解決に加え、経営指導員による事業承継計画の策定支援を行う。

## 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】 当地区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ケースが多く、補助金申請に係るフォローアップについては、補助事業の実績報告に向けた支援に偏るケースも多く、策定した事業計画に事業成果の精査という点では不十分であった。また、目標数（頻度）を多く設定していたため達成できていない。

【課題】 事業計画策定事業者の目標達成に向けた進捗管理や目標未達成時の要因の洗い出し等の検証・把握のため、経営指導員等が巡回時などに得た情報の共有を図るとともに、小規模事業者からも報告を受ける仕組みを整備し、フォローアップ状況を確認できる体制づくりを構築する必要がある。また、対話と傾聴を重視した伴走支援を行うために目標数について

は実現可能な数値を設定する必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画策定後の支援は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をみながら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うえで、フォローアップ頻度を設定する。

なお、支援手法については、経営分析や事業計画策定支援において設定した課題を解決するために、多様な支援手法から事業者の状況や局面によって適切なものを選択し、カーボンニュートラルやトランスフォーメーションなど、より高度な専門性が求められる分野においては適切な専門家と連携し、「伴走支援」を行っていく。

## (3) 目標

|                      | 現行   | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 |
|----------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| フォローアップ<br>対象事業者数    | 32者  | 42者       | 42者       | 42者       | 42者       | 42者       |
| 頻度（延回数）              | 256回 | 168回      | 168回      | 168回      | 168回      | 168回      |
| 売上増加事業所数             | —    | 14者       | 14者       | 14者       | 14者       | 14者       |
| 営業利益率3%以上<br>増加の事業所数 | —    | 14者       | 14者       | 14者       | 14者       | 14者       |

## (4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者に対し、計画進捗状況のフォローアップ支援を行う。フォローアップ支援の頻度は原則四半期に1回以上とする。ただし、事業計画の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】** これまで本会の需要開拓や販路開拓の取組みについては、各種展示会や商談会開催の際に関係事業所をピックアップし情報提供を行ってきた。また展示会や商談会に出展される事業者があったものの、出展するまでの支援に留まっており、展示会や商談会におけるバイヤーからの指摘や意見等のヒアリングができておらず、その後のフォローアップまでの一貫した支援ができていない。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に向けた取組が進んでいない。

**【課題】** 新たな需要の開拓や掘り起しを行うべく、展示会や商談会への出展前から出展時、出店後のフォローアップまで一貫して販路開拓支援を行うとともに、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、取組みを支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

本会が単独で商談会や展示会を開催するのは困難なため、大都市圏での効果的な商談会や展示会への出展支援に取り組む。リアル商談会出展に関しては、事前から事後までを一貫して伴走型支援を行う。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・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合った支援を行う。

### (3) 目標

|                                 | 現行 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 |
|---------------------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①地方銀行フードセレクション等への出展事業者数         | —  | 4者        | 4者        | 4者        | 4者        | 4者        |
| 成約件数/者                          | —  | 1件/者      | 1件/者      | 1件/者      | 1件/者      | 1件/者      |
| ②佐賀県商工会連合会「販路開拓パッケージ事業」への参加事業者数 | —  | 2者        | 2者        | 2者        | 2者        | 2者        |
| 成約件数                            | —  | 1件/者      | 1件/者      | 1件/者      | 1件/者      | 1件/者      |
| ③SNS活用事業者                       | —  | 4者        | 4者        | 4者        | 4者        | 4者        |
| 新規顧客増加率                         | —  | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       |
| ④EC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                         | —  | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        |
| ⑤ネットショップの開設者数                   | —  | 4者        | 4者        | 4者        | 4者        | 4者        |
| 売上増加率/者                         | —  | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        |

### (4) 事業内容

#### ①地方銀行フードセレクション等への出展

経営状況の分析を行った上で事業計画を策定した意欲の高い食品製造業者や地域産品製造業者を選定し、東京都で開催される「地方銀行フードセレクション」等の大規模商談会への出展支援、並びに商談バイヤーへのフォローアップの徹底によりBtoB取引の拡大につなげる。

#### 「地方銀行フードセレクション」

毎年秋に東京ビックサイトで開催される食品の生産・加工・販売等の事業者を対象とする大規模商談会であり、第一地方銀行の取引先が主たる出展企業でもあるためバイヤーからの取引安心感にもつながっている。

商工会だけでなく各金融機関の行員のサポートも期待できるため高い取引可能性が期待できる商談会といえる。昨年の実績は以下のとおり。

○出店者数：388社 ○来場者数：3,121名

#### ②佐賀県商工会連合会「販路開拓パッケージ事業」

地場産品を使って新商品を開発した食品製造業者や製茶業者等が、佐賀県商工会連合会が実施している「販路開拓パッケージ事業」へ参加することによって、商談スキルの向上とB to Bの取引先獲得につなげる。経営指導員も事業者とともに参加し、商談に同席することで情報収集や商談バイヤーへのフォローアップまでの確にサポートする。

#### 「販路開拓パッケージ事業」

平成27年度より佐賀県商工会連合会が実施しており、バイヤーとの商談経験が浅い県内の食品関連事業者を対象とし、座学による「商談における基礎知識」や「商品ターゲットの明確化」、「FCP商談シートの作成演習」から、県内外の現役バイヤーとの「個別商談会」、ECサイトでのテストマーケティング等までをパッケージで実施するものである。本会からは令和元年度と令和2年度に2社ずつ参加した。

#### ③ SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

#### ④ ECサイト利用 (B to C)

各ECサイトへの出品提案を行いながら、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。

#### ⑤ 自社HPによるネットショップ開設 (B to C)

自社ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等について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定量的に把握しPDCA管理しながら課題等を分析する。定量データは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）、嬉野市観光商工課、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回開催して客観的に評価し、必要に応じて見直しを図る。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総会資料に掲載することで、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。また国をあげての取組である事業者のDX化についても専門知識の習得を図り、支援スキルを向上することが重要である。

(2) 事業内容

①外部講習会の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

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）に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【DXに向けたIT・デジタル化の取組】

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。

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、補助金の電子申請、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制度の運用

経験年数の浅い職員へのOJTとして、ベテランや中堅職員（OJTトレーナー）と経験年数の浅い職員（OJT対象者）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を積極的に実施する。OJTの実施概要としては、基本事項として社会人としてのマナーや職場のルールから、経営支援の入り口、経営支援実務までを一貫して、計画的に実施することで、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

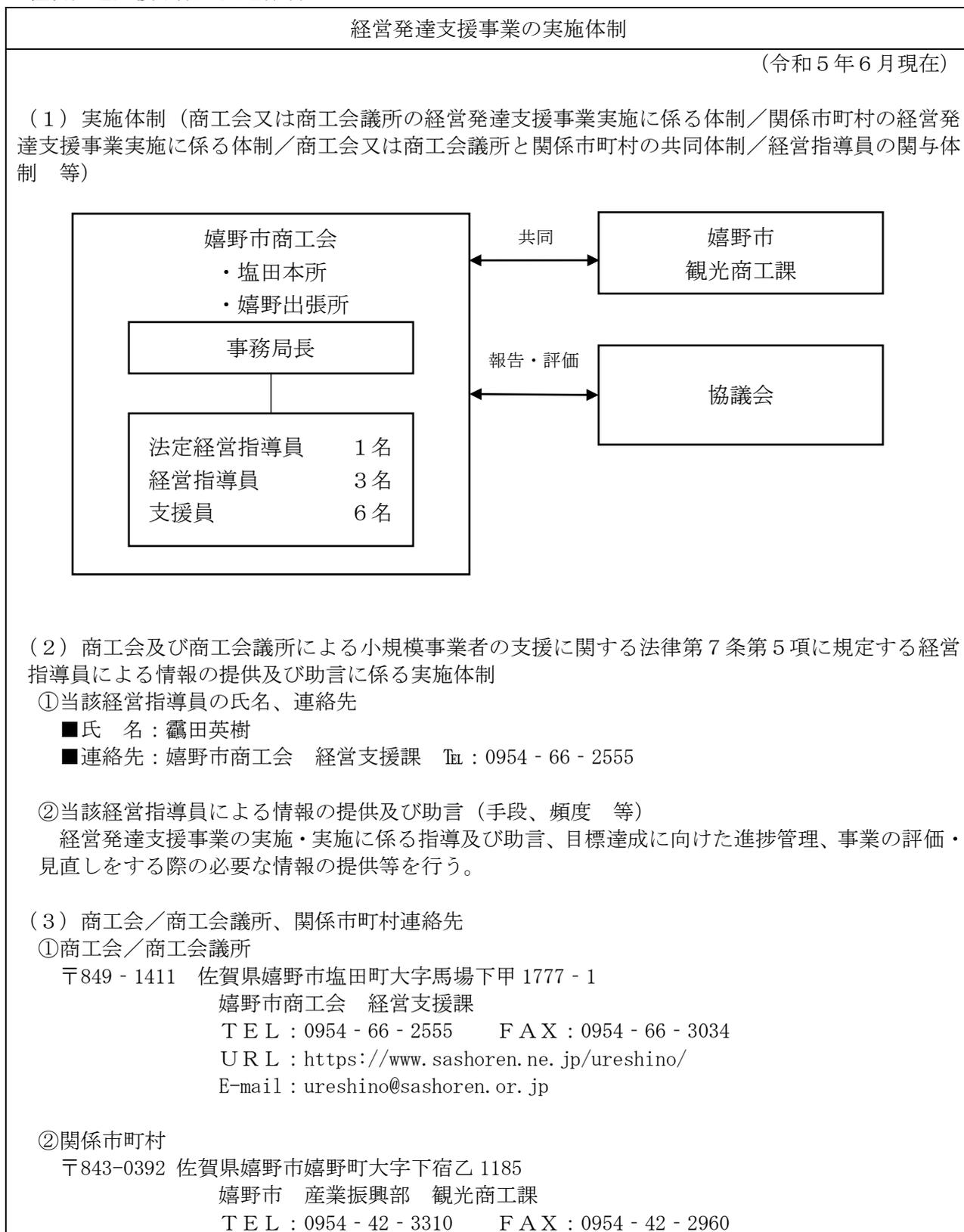
事務局長を含む職員全員による運営会議を毎月1回開催、経営支援課長等を中心とした経営支援会議を毎週1回開催し、小規模事業者の各種支援施策や活用状況ならびにIT等の具体的なツールや活用方法について、事例の共有、意見交換等を行うことで、支援能力の向上を図る。また支援事例については好事例だけでなく、支援の根幹である対話と傾聴を意識して支援した支援事例についても共有を図り、対話力や傾聴力のスキルアップを図っていく。

#### 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



(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5年度 | 令和6年度 | 令和年7度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額    | 1,600 | 1,600 | 1,600 | 1,600 | 1,600 |
| DX推進セミナー   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| 事業計画策定セミナー | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| 創業セミナー     | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |
| 専門家派遣費     | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |

(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、国補助金、県補助金、市補助金、手数料等収入 |

(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 |
| 連携者なし                                          |
| 連携して実施する事業の内容                                  |
|                                                |
| 連携して事業を実施する者の役割                                |
|                                                |
| 連携体制図等                                         |
|                                                |