

経営発達支援計画の概要

| | |
|----------------|--|
| 実施者名 (法人番号) | 神崎市商工会（法人番号 4300005003030） 神崎市（地方公共団体コード 412104） |
| 実施期間 | 令和4年4月1日～令和9年3月31日 |
| 目標 | <p>①既存事業の持続的発展に向け、生産性向上や付加価値創出による管内小規模事業者の「稼ぐ力」を強化することで「足腰の強い自立した小規模事業者」の育成に努める。</p> <p>②自社の強みを活かした実効性の高い事業計画立案を支援することで、新事業展開や経営革新、事業再構築といった新たな可能性の実現を達成する。</p> <p>③地域経済の維持・発展に向けた新たな事業の担い手創出に向けた意欲ある創業者の育成や、総合戦略に掲げられる安定した雇用に寄与する円滑な事業承継を図る。</p> |
| 事業内容 | <p>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 管内の景気動向を把握に向けたアンケート調査およびビッグデータを活用した調査を実施し、事業計画策定・実行支援に活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 地域資源を活かした商品開発において、地域イベント来場者に対するアンケートを実施し、計画策定や商品開発支援に活用する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営環境を定量・定性面から「見える化」し、経営意欲の喚起を図るとともに主体的な事業計画作成へ繋げていく。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 自社の事業を見つめ直し、事業の発展に向けて「自立した」経営者としての基盤となる「事業計画」の意義を再認識いただき、DX推進や長期的な足腰強化に向けた計画策定に繋げていく。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業者のニーズや必要支援レベルに合わせて適宜フォローアップ頻度を変えることで、計画策定事業者に対する「着実な成果」を見据えたフォローアップを実施していく。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地元商圏での需要深耕を図る小規模事業者と、ネット通販や商談会等によって広域商圏にチャレンジする小規模事業者のニーズを把握し、多面的な事業実施を図ることで確実な売上獲得に繋げる。</p> <p>地域経済の活性化に資する取組みに関すること</p> <p>市の総合戦略に掲げる「幸せ」感じる暮らしやすいまちづくりの理念に基づき、神崎市産「桑菱茶」の商品開発案件の発掘と、過去3年間取り組んできた「マイクロツーリズム」ニーズを見据えた「体験型プログラム開発事業」の有機的な連携と定期的な関係機関との情報共有により神崎市への誘客と地域の魅力アップに繋げていく。</p> |
| 連絡先 | <p>神崎市商工会 経営支援課 〒842-0001 佐賀県神崎市神埼町神埼 413-3 TEL/0952-52-7131 FAX/0952-52-0492 E-Mail/kanzaki@sashoren.or.jp</p> <p>神崎市 産業建設部商工観光課 〒842-8601 佐賀県神崎市神埼町鶴 3542-1 TEL/0952-37-0107 FAX/0952-52-1120 E-Mail/syokou-kankou@city.kanzaki.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 地域の現状

【立地】

神崎市は、平成18年3月20日に旧神埼郡神埼町・千代田町・脊振村の3町村が合併。

佐賀県の東部に位置し、東は神埼郡吉野ヶ里町および三養基郡、北は佐賀市三瀬村および脊振山地を隔てて福岡市、南は九州の大河、筑後川を挟んで福岡県久留米市城島町、西は県都の佐賀市と隣接している。

地形は、城原川、田手川および嘉瀬川の源流部をなす脊振山を最高峰とする北部の山間地域と、同河川が潤す肥沃な平野からなる南部の穀倉地帯とに分別され、縦に細長い形を成しており、市の総面積は125.13平方キロメートル。

そのうち、地目別では、山林・原野などが約66%を占めており、田畑が28%、宅地は全体の5%強であり、緑豊かな環境が広がっている。

市のほぼ中央をJR長崎本線と国道34号が東西に横断し、その北側に長崎自動車道(高速道路)と県道31号(佐賀川久保鳥栖線)が並走している。またこれらと交差して、北部の国道263号に繋がる県道21号(三瀬神埼線)や県道46号(中原三瀬線)、51号(佐賀脊振線)、南部の国道264号とを結ぶ国道385号や県道48号(佐賀外環状線)などが走り、特に国道385号は福岡都市圏への新しいエントランスとして期待される。

このように、神崎市は広域的な交通網の整備により佐賀市や鳥栖市などの商業圏や佐賀空港まで20キロメートル圏内であり、また、福岡都市圏や福岡空港、福岡南部の人口集積エリアである久留米市へも短時間でアクセスできる、都市圏の機能分担についても可能な位置関係にあるといえる。

【人口(推移)】

神崎市の人口は、平成2年から令和3年までの約30年間で32,502人から31,189人へと約4%減少しており、平成2年から12年にかけては約3.5%増加していたが、平成12年をピークに減少に転じ、その後は令和3年まで減少傾向にある一方で、世帯数は12,158世帯(令和3年)となっており、年々増加傾向となっている。

また2030年までの人口推計を見ると、老年人口に大きな変化はないものの、老年人口割合は3割をゆうに超え、地域の将来を支える年少人口や、働き手である生産年齢人口が大きく減少することが懸念される。



神埼市の将来人口推計

| 年 | 2020年 | 2025年 | 2030年 | 増減率 2020年と2030年比 |
|--------------------|--------|--------|--------|---------------------|
| 総数 | 30,763 | 29,561 | 28,290 | ▲8.0% |
| 年少人口 (0～14歳) | 4,006 | 3,644 | 3,387 | ▲15.5% |
| 年少人口割合 (%) | 13.0 | 12.3 | 12.0 | |
| 生産年齢人口 (15～64歳) | 16,986 | 15,999 | 15,167 | ▲10.7% |
| 生産年齢人口割合 (%) | 55.2 | 54.1 | 53.6 | |
| 老年人口 (64歳～) | 9,771 | 9,918 | 9,736 | ▲0.3% |
| 老年人口割合 (%) | 31.8 | 33.6 | 34.4 | |

出所：国立社会保障・人口問題研究所

【地域産業特性】

1) 産業別状況

■ 商工業および地場産業

商業およびサービス業では、大規模小売店舗立地法の施行以来、鳥栖市や上峰町、福岡県久留米市における大型商業施設の乱立により、消費流出とあわせて旧来の商店街機能の低下が加速し、県都佐賀市まで車で約20分という立地特性と、佐賀市において平成12年から平成18年にかけて4万㎡を超える大型商業施設3店舗が出店したことによって、その影響は決定的となった。

また、地域のコミュニティや法事の文化が根強く残る当地区では、団体利用を前提とした割烹料理店の店舗数が他地区と比較しても非常に多く、現在も神埼・千代田・脊振の3地区で計11店舗の割烹料理店が営業を行っており、近年のインバウンドニーズにも応えてきたところである。

さらに、江戸時代から宿場町として栄えた神埼市を横断する旧長崎街道では、毎月第1土曜日の「かんざき櫛田の市」や、地元有志による「かんざき神幸食フェスタ」、「ボヌールマルシェ」といった地域活性化の取り組みも活発であり、地元のみならず近隣市町からの誘客にも寄与している。



「かんざき櫛田の市」

建設業、製造業に関しては、トヨタ紡織九州㈱をはじめとする地元大型誘致企業を相手とする事業者だけでなく、家具製造を基幹産業とする大川市や、久留米市・福岡市の企業との取引を主とする事業者が比較的多く、県都佐賀市をはじめとする当市以西よりも、圧倒的な商業・人口集積地である福岡県すなわち当市以東をターゲットとした営業実態を有している事業者が多い。

地場産業については約 390 年の歴史を持つ「神埼そうめん」があり、全国のそうめん産地としては初の地域ブランド認定となる「地域団体商標」を取得し、さらには平成 20 年度に「全国展開支援事業」を活用し、地元割烹料理店や飲食店と共同開発した「神埼めん懐石」や「神埼そうめんコロッケ」などの商品化に繋がっている。



神埼めん懐石

■観光資源

当市には「国営吉野ヶ里歴史公園」、国の名勝「九年庵」、「下村湖人生家」などのほか、長崎街道の面影や歴史的文化遺産が色濃く残り、年間 112 万人の観光客が訪れている。そのほとんどが日帰り旅行者であり、うち 49 万人が九州圏内、さらに 32 万人が福岡県からとなっており、福岡都市圏から車で 30 分程度という立地の良さを裏付ける数値となっている。



国の名勝「九年庵」

また、年間観光消費額 719,648 千円に占める割合は「入場料」が最も多い 373,467 千円であり、続いて「飲食費」が 206,038 千円と続く。(平成 30 年実績：佐賀県観光課調べ)

■農林業

当市の中南部では筑後川水系の肥沃な土地と平野を活かし、主に米、麦、アスパラガスなどが栽培されており、北部では米、柿、椎茸といった農産物の栽培に加え、昭和 20～30 年代の拡大造林政策に端を発する林業も盛んである。

また、近年ではイチゴのような高価格・高付加価値農産物を扱う農家において、農協への系統出荷から自社流通網の確保に向けた商品開発への転換を図るケースも見受けられる。

■業種別の商工業者数

※商工会合併時の平成 19 年 4 月と令和 3 年 4 月（直近年度末）を比較

| | | 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 |
|----------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 商工業者数 | H19 | 198 | 140 | 359 | 103 | 279 | 94 | 1,173 |
| | R3 | 275 | 149 | 267 | 96 | 250 | 79 | 1,116 |
| 増減数 | | 77 | 9 | ▲92 | ▲7 | ▲29 | ▲15 | ▲57 |
| 小規模事業者数 | H19 | 189 | 125 | 331 | 91 | 255 | 69 | 1,060 |
| | R3 | 269 | 119 | 239 | 89 | 228 | 57 | 1,001 |
| 増減数 | | 80 | ▲6 | ▲92 | ▲2 | ▲27 | ▲12 | ▲59 |
| 小規模事業者割合 | H19 | 95.5% | 89.2% | 92.2% | 88.3% | 91.4% | 73.4% | 90.3% |
| | R3 | 97.8% | 79.8% | 89.5% | 92.7% | 91.2% | 72.1% | 89.7% |
| 増減率 | | 2.3% | ▲9.4% | ▲2.7% | 2.7% | ▲0.2% | ▲1.3% | ▲0.6% |

【第 2 期神崎市総合戦略の関連記載部分】

神崎市「まち・ひと・しごと創生」政策 5 原則

(1) 自立性

民間事業者・個人等の自立に繋がる施策に取り組む。

(2) 将来性

一過性の対症療法にとどまらず、将来に向かって構造的な問題に積極的に取り組む。

(3) 地域性

地域の強みや魅力を活かし、地域実態に合った施策を自主的かつ主体的に取り組む。

(4) 直接性

限られた財源や時間の中で最大限の成果を上げるために直接的支援施策に取り組む。

(5) 結果重視

明確な PDCA メカニズムの下に、客観的データに基づく現状分析・将来予想等により短期・中期の具体的な数値目標を設定した上で施策に取り組む。

基本目標

「魅力ある産業・職場づくりのまち神埼」
～本市における安定した雇用を創出する～

「人と歴史がおりなすまち神埼」
～本市への新しい人の流れをつくる～

【基本的方向】

- ①地震が少なく交通利便性の高い本市の特徴を活かした企業誘致を進め、雇用の創出を図るとともに、地元企業の発展を支援する。
- ②地域経済の活性化には、創業による新たなビジネスや雇用の創造を促進し、地域の新陳代謝を図る取り組みや市内中小企業の付加価値の創造、生産性の高い産業構造への転換など、新たな事業分野への挑戦も必要であることから、起業者や中小企業の新分野への展開などを支援する。
- ③県内大学、地元企業、地域の公設試験研究機関が連携した共同研究等を通じ、学生が地元企業との活動に積極的に参加する仕組みを作ることで、学生の地元企業への就職意欲を喚起し、地元定着の促進を支援する。
- ④地域の特性を活かした農林水産業の振興を図るため、競争力のある地域特産物づくりとブランド力の強化、担い手の確保を推進する。
- ⑤本市の豊かな自然、歴史・文化遺産を活かした観光地としての魅力を更に磨き、交流人口や関係人口の拡大によって、地域及び経済の活性化を図る。
- ⑥中山間地の特産品である柿や椎茸などを活かして、雇用の拡大を図るための体制づくりを推進する。

【商工会の取組状況および第 1 期の取組みと評価】

神崎市商工会では、第 1 期（5 年計画）においても「需要を的確に捉えた魅力ある個店づくり」と「観光資源を活用した魅力あるまちづくり」を中長期的な小規模事業者の振興のあり方とし、以下の取組を実施してきた。

1) 小規模事業者の経営力強化

- ・需要を見据えた計画的経営の重要性理解に向けた事業計画策定セミナーの開催
- ・経営分析を踏まえた事業計画の作成支援と各種支援施策の積極的な活用促進
- ・週一回の「経営支援会議」の実施による小規模事業者の課題解決協議と支援ノウハウの共有
- ・小規模事業者の事例共有のための事業計画フォーラムの開催

- ・費用負担の無いPR手法の習得と合同プレスリリースの実施
- ・新たな取引先の獲得に向けた各種展示会、商談会への出展支援
- ・小規模事業者のWebサイト構築と情報発信リテラシー向上のためのECセミナーの開催

2) 「かんざき」ブランドの確立

- ・「神崎めん懐石」や「神崎コロッケ」のブラッシュアップと認知度向上

3) 中心市街地の賑わい創出

- ・「かんざき櫛田の市」への積極的な出店推進および行政・市民団体との連携

以上のとおり、第1期の経営発達支援事業に取り組んだ結果、国の各種補助金等の支援施策も追い風となり、経営分析や事業計画策定件数は飛躍的に増加。

特に小規模事業者持続化補助金や経営革新計画、ものづくり補助金等においては毎年、県内商工会の中で常に上位に位置する件数の支援を続けるなど、外部評価委員会においても高い評価を受けている。

～参考～

令和2年度計画実行における外部評価委員会総合評価コメントより

当計画における目標項目の内容やバランス、そしてその精緻な検証までを含め、当会の組織としての経営発達支援における支援力の高さが随所に窺える。コロナ禍でもフォローアップや商談会等工夫を重ねて実施されており、今後も県下商工会の経営発達支援事業をリードする会として、着実な計画実行を期待する。

一方で、販路開拓支援に係る事業に関しては非常に多くの事業を実施しているにもかかわらず成果が見えにくいという意見や、専門家への依存度が高く事業者による主体的かつ継続的な取組みに繋がっていない（専門家のサポート無しでは実施が困難）といった反省点が浮き彫りとなっており、次期計画ではこれらを踏まえて計画立案を行う必要性を感じている。

②地域の課題

■ 神埼市の課題

神埼市では第2期総合戦略でも掲げられているとおり、地域住民の消費流出を食い止め、魅力ある産業・職場づくりの支援を通して雇用の維持・拡大に努めるだけでなく、観光地としての魅力を商品やサービス面で更に磨き上げることで、大消費地である福岡都市圏をはじめとする域外からの消費需要の獲得を図り、住民にとっても、町外消費者にとっても「魅力あるまち・かんざき」を確立することが必須の課題である。

■ 管内小規模事業者の課題

令和2年3月の新型コロナウイルス感染症の本県1例目の発見から4月の緊急事態宣言、その後1年以上にわたるコロナ禍において、管内小規模事業者の多くが厳しい経営環境に陥っている。当初は業種を問わず波及していた影響も、海外資材調達の遅延や生産調整が解消された製造業や建設業においては徐々に回復の兆しを見せているものの、一般消費者向けの商品やサービスを提供する事業者においては、繰り返される行動自粛によって依然として金融機関からの無利息融資によって事業を維持している状況であり、融資利用企業数は管内商工業者数の約3割にのぼるなど、資金繰り悪化の状況が確認できる。（次頁の参考資料を参照）

特に当計画を実行していく5年間は、当面の運転資金として確保した多額の借入金の据置期間を終え、もはや一時期の管内小規模事業者を潤したインバウンド需要の回復は期待できず、一刻も早い「ニューノーマル」への対応によって事業を継続していくための、まさに正念場とも言える期間であり、小規模事業者にとっても「自立性」「将来性」「地域性」を着実に達成するための計画的経営を推し進めていく必要がある。

《参考資料》令和2年2月～令和3年3月31日までの国県コロナ対策保証制度の利用状況

| セーフティネット4・5号、危機関連保証認定事業者数 | | | | | | 管内商工業者数 |
|--------------------------------|-----|-------|----------|-----|-----|---------|
| 建設業 | 製造業 | 卸・小売業 | 飲食・サービス業 | その他 | 合計 | |
| 107 | 49 | 50 | 108 | 15 | 329 | 1,116社 |
| 制度創設以降、資金の再調達の必要が生じた（再申込み）事業者数 | | | | | | |
| 10 | 11 | 9 | 18 | 3 | 51 | |

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年後の当地区の未来を見据えて

神崎市商工会では前項までに記載した地域の現状や課題を踏まえ、第2期神崎市総合戦略における商工業振興の基本目標の趣旨に則り、さらには新型コロナウイルス感染症の影響からの早期脱却を促すべく、管内小規模事業者の計画的経営に基づく足腰強化と経営力向上・販路開拓等の支援を継続することにより、以下3つの小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を掲げて事業を推し進める。

- 1) 消費者ニーズや生活様式の変化に適応した足腰の強い自立した個店への成長
- 2) 新たな事業に果敢に取り組む地域活性化の核となる小規模事業者への進化
- 3) 未来に繋がる円滑な事業承継と積極的な新規創業に向けたチャレンジスピリッツの醸成

②神崎市総合戦略との連動性・整合性

第2期神崎市総合戦略の基本目標においては、「新たなビジネスの創造」、「創業による新たなビジネスや雇用の創造」、さらには「市内中小企業の付加価値の創造」、「生産性の高い産業構造への転換」といった新たな事業分野への挑戦の必要性が強く謳われている。

さらには「競争力のある地域特産物づくりとブランド力の強化、担い手確保」や「観光地としての魅力向上」による交流人口や関係人口の拡大によって、地域及び経済の活性化を図ることとされており、これらはいずれも前項で掲げる3つの長期的振興のあり方と合致するものとする。

③商工会としての役割

神崎市商工会は神崎市唯一の総合経済団体であり、神崎市、佐賀県の行政当局をはじめ、地域の関係団体と商工業者とが連携しながら神崎市全体の活性化を担ってきた。

佐賀県東部に位置する立地や産業構造により、地元神崎市の雇用と経済のみならず、大きな産業・人口集積地である一方で競合も激しい福岡都市圏を商圏としていることから、小規模事業者においても経営意欲に溢れ、積極的な事業展開にチャレンジする素地も備わっている。

多くの事業者が創業以来の危機ともいえるコロナ禍という大きな環境変化に直面する中で、商工会は従来以上に伴走型支援を強化し、小規模事業者の支援ステージを明確に把握するための各種調査や分析を行うとともに、多岐にわたる個社の課題に寄り添った商品・サービスのブラッシュアップおよび商圏の拡大といった売上増加、チャレンジ精神旺盛な事業者の新事業展開や事業再構築に向け、実効性の高い計画策定や実施支援および新たな需要の開拓支援を行うことで、神埼市の経済を下支えしていく。

(3) 経営発達支援事業の目標

神埼市商工会では、小規模事業者の長期的な振興のあり方および第1期の経営発達支援事業についての評価ならびに新型コロナウイルス感染症の影響からの早期の回復を目指し、以下の3つの目標を掲げて当計画を実行する。

- ①既存事業の持続的発展に向け、生産性向上や付加価値創出による管内小規模事業者の「稼ぐ力」を強化することで「足腰の強い自立した小規模事業者」の育成に努める。**
- ②自社の強みを活かした実効性の高い事業計画立案を支援することで、新事業展開や経営革新、事業再構築といった新たな可能性の実現を達成する。**
- ③地域経済の維持・発展に向けた新たな事業の担い手創出に向けた意欲ある創業者の育成や、総合戦略に掲げられる安定した雇用に寄与する円滑な事業承継を図る。**

神埼市商工会では、特に商工業者の中でも「飲食」や「加工食品」といった、新型コロナウイルス感染症の影響を最も大きく受け、一方で神埼市の交流人口増加への貢献度も高い「食品関連」の小規模事業者に焦点をあてることで、活力ある神埼市の経済・観光振興に貢献することを地域への裨益目標とするとともに、支援すべき小規模事業者の新規顧客獲得、売上拡大による経営基盤強化を達成するために次項の方針により当計画を実行する。

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

本計画において設定した3つの目標に対する達成方針は以下のとおりである。

【目標①】

既存事業の持続的発展に向け、生産性向上や付加価値創出による管内小規模事業者の「稼ぐ力」を強化することで「足腰の強い自立した小規模事業者」の育成に努める。

【達成方針】

本業である既存事業の生産性向上と収益力強化を図るための「経営力向上計画」策定や、売上拡大に向けた「小規模事業者持続化補助金」、積極的な設備投資を促進する「ものづくり補助金」の活用を通して、小規模事業者の脆弱な経営資源を補完するだけでなく、長期的には「補助金に過度に依存しない」強固な経営基盤の確立を目指す。

【目標②】

自社の強みを活かした実効性の高い事業計画立案を支援することで、新事業展開や経営革新、事業再構築といった新たな可能性の実現を図る。

【達成方針】

新型コロナウイルス感染症による甚大な影響からの早期脱却に向け、ニューノーマルの流れを着実に捉えた事業計画立案に向け、自社の強みを最大限に発揮しうる新たな取り組みにおいて「経営革新計画」や、「事業再構築計画」の策定を促すだけでなく、各種施策の活用や法定経営指導員による着実なフォローアップを実施する。

【目標③】

地域経済の維持・発展に向けた新たな事業の担い手創出に向けた意欲ある創業者の育成や、総合戦略に掲げられる安定した雇用に寄与する円滑な事業承継を図る。

【達成方針】

佐賀県事業承継・引継ぎ支援センターや、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、地域金融機関といった各種支援機関の協力を得ながら、他の地域同様に高齢化・後継者不足が加速する小規模事業者の魅力アップと円滑な事業承継を支援するとともに、新たな地域経済の担い手となる創業者の積極的なチャレンジと個別具体的な経営課題を着実に解消することで地域経済の維持・発展に繋げる。

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) 第1期における取組みと評価等を踏まえた現状と課題

【現状】

第1期計画（5年計画）においては主に以下の取組みを行った。

- 「中小企業景況調査（全国商工会連合会）」結果の分析（四半期に一度、15事業者を対象）
- 金融や税務、計画策定支援で得た財務情報の分析
- 「中小企業景況調査」結果の神崎市および当商工会HPでの公表（四半期に一度）

【課題】

管内小規模事業者における定性かつ肌感覚での景気変動に関する調査は行っているものの、客観的な定量調査・分析および全国指標の活用や比較にまでは及んでいなかったため、定量かつ地域特性の「見える化」に向けた改善が必要である。

(2) 事業内容（手法・項目）

①事業者へのアンケート調査の実施

【目的】

従来実施してきた「中小企業景況調査」が各商工会輪番制ということもあり、管内の景気動向等について体感的かつ定量的な実態を把握するための商工会独自のアンケート調査として継続し、分析結果を公表する。

なお、観光関連事業者への支援活用を見据え、飲食業とサービス業は区分して調査する。

【調査回数】年4回

【調査対象】管内小規模事業者：21社

製造業・建設業・卸売業・小売業・飲食業・サービス業・その他（運輸・不動産）

【調査項目】売上高・売上単価・仕入高・仕入単価・客層・資金繰りの状況・業況の期別比較等

【調査手法】経営指導員等の巡回や窓口相談によるヒアリング

【分析方法】経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う

【公表方法】4半期に一度、神崎市および商工会ホームページにて公表

②国等が提供するビッグデータ・統計データの活用

【目的】

管内小規模事業者の狭域的な経済動向を踏まえ、経営指導員等が「RESAS」等、国等が提供する広域的な経済動向や各種指標を付加、比較分析することにより、当地区経済の特徴を洗い出し、その結果を公表する。

【調査回数】年1回

【分析手段】「RESAS」を活用し、以下の内容を分析する。

- ・地域経済循環マップ（何が「稼ぎ」の源泉となっているか？）
- ・まちづくりマップ（人がどう動いているか？）
- ・産業構造マップ（全国の現状、当地区の現状はどうなっているか？）
- ・観光マップⅠ（目的地はどこか？）
- ・観光マップⅡ（どの地域から誰が来ているか？）

【分析方法】 経営指導員等による分析結果を外部専門家との協議により精査する

【公表方法】 年に一度、神崎市および商工会ホームページにて公表

(3) 目標

| 内 容 | 現 行 | 令和 4 年度 | 令和 5 年度 | 令和 6 年度 | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 |
|-------------------|-----|------------|------------|------------|------------|------------|
| ①事業者アンケート分析結果公表回数 | 4 回 | 4 回 | 4 回 | 4 回 | 4 回 | 4 回 |
| ②ビッグデータ分析結果公表回数 | — | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 |

(4) 成果の活用

- 情報収集・調査分析した結果は神崎市と商工会ホームページに掲示し、広く管内事業者に周知する。
- 経営指導員等が巡回の際に参考資料として携帯し、経営計画策定や経営状況分析における情報提供ツールとして活用する。
- 小規模事業者が自ら調査分析するには負担が大きいビッグデータの利活用を促すことにより、商圈や客層拡大に向けた効果的な商品開発等の基礎資料とする。
- 神崎市の事業者支援施策の方向性や、神崎市観光協会・市民団体等が主催するイベントの効果的周知に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 第1期における取組みと評価等を踏まえた現状と課題

【現状】

第1期計画（5年計画）においては主に以下の取組みを行った。

- 各種商談会に経営指導員が帯同し、バイヤーからの商品評価アンケートを収集
- 国の名勝「九年庵」の一般公開に来場する観光客に対する特産品アンケート調査を実施

【課題】

不特定多数の来場者に対するアンケート調査（約1,000名のサンプル）は、消費者意識の把握に一定の成果は得られた反面、限られたマンパワーの中で実施するには総花的な結果にとどまり個社へのフィードバック効果が薄く、さらには新型コロナウイルス感染症による大規模イベントの中止が相次ぎ、継続的な情報収集手段としては再検討が必要である。

第2期計画ではより個社の商品やサービスに特化した調査項目を設定し、既存商品のブラッシュアップや新商品開発、新たな事業展開に有益な情報を収集・分析する。

(2) 事業内容（手法・項目）と成果の活用

①地域イベント会場での来場者アンケートの実施

【目的】

地域資源を活かしたブランド確立や商品開発において「地元での認知度無くして新たな市場への展開は困難」との考えに基づき、地元消費者が多く集まる地域イベント（「かんざき櫛田の市」や「かんざき神幸食フェスタ」など）の来場者に対する試食アンケートを実施する。

併せて観光地としての神埼の魅力についても調査を行うことで、認知度や消費者ニーズを把握する。

【サンプル数】

来場者 50名

【調査手段・手法】

毎月第1土曜日に約2,000名の来場者で賑わう「かんざき櫛田の市」にて、主に開発初期段階にある管内飲食店や加工食品製造事業者4事業者が開発（販売）する商品について来場者に試食してもらい、経営指導員等がアンケート調査票へ記入する。

【分析手段・手法】

経営指導員等が特産品開発に精通した外部専門家と共同で収集した情報について協議・分析を行う。

【調査項目】

①味・②容量・③価格・④見た目・⑤購買動機（利用目的）・⑥パッケージ・⑦流通ニーズ等

【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に直接フィードバックし、商品のブラッシュアップや新商品開発等に活かす。また、観光ニーズ結果は神崎市や観光協会等へ提供する。

②商談会場におけるバイヤーアンケートの実施

【目的】

より広域商圈への販売展開を図るために各種商談会への出展を促すべく、マーケットの最前線で消費者ニーズを知り尽くすバイヤーに対して試食アンケートを実施する。

【サンプル数】

商談バイヤー10名

【調査手段・手法】

既に商品開発目途が付いており、新たな取引先獲得を目指す食品関連事業者3社の商品に対し、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（於：佐賀市）」や、さが県産品流通デザイン公社が開催する「県特産品商談会（於：佐賀市）」、「地方銀行フードセレクション（於：東京都）」といった商談会場にてバイヤーに試食してもらい、経営指導員等が調査票へ記入する。

【分析手段・手法】

経営指導員等が特産品開発に精通した外部専門家と共同で収集した情報について協議・分析を行う。

【調査項目】

①味・②容量・③販売価格・④納入価格・⑤見た目・⑥パッケージ・⑦流通ニーズ・⑧特産品としての魅力度・⑨取引可能性等

【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し、当該事業者のバイヤーへのフォローアップや商品改良、新規取引先の確実な獲得に活かす。

(3) 目標

| 内 容 | 現 行 | 令和 4 年度 | 令和 5 年度 | 令和 6 年度 | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 |
|--------------------|-----|------------|------------|------------|------------|------------|
| ①来場者アンケートの実施対象事業者 | — | 4 社 | 4 社 | 4 社 | 4 社 | 4 社 |
| ②バイヤーアンケートの実施対象事業者 | 2 社 | 3 社 | 3 社 | 3 社 | 3 社 | 3 社 |

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 第1期における取組みと評価等を踏まえた現状と課題

【現状】

第1期計画（5年計画）においては主に以下の取組みを行った。

- 「経営状況まとめシート」の作成
- 「小規模事業者持続化補助金」等の支援施策申請時に付随した経営分析
- 「経営力向上計画」や「経営革新計画」等の計画認定申請時に付随した経営分析
- その他、金融・税務支援の際の計数分析

【課題】

補助金獲得や資金調達といった、直面する短期的目的や課題解消のための対症療法的な経営分析が主となり、本来の「事業性」を見極めるための経営分析にまでは及んでいない。

補助金申請者等に関しては事業意欲は旺盛であり、分析対象者としては継続するが、個社の課題を的確に洗い出し、長期的な事業の発展に繋がる事業計画に活かすための経営分析を行うことが必要である。

(2) 事業内容

【目的】

小規模事業者の内部環境・外部環境を定量面と定性面から「見える化」することで経営意欲の喚起を図るとともに、課題解決と事業の発展に向けた主体的な事業計画作成を促すべく、誰でも気軽に取り組める分析ツールを活用した経営分析を行う。

【対象者】

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

(参考資料を参照)

【分析手段・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

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

事業承継支援先に関しては「事業承継支援経過診断票」を付加

《参考》「経営状況まとめシート」は、㈱ディセンターが特許を取得している「イノベーションマトリクス」の仕組みをベースに、平成29年から平成31年にかけて同社代表取締役の折原 浩委員長を筆頭に全国7名の経営指導員（委員）により全国商工会連合会内に組織された「経営計画策定推進ワーキンググループ」にて検討を重ね、全国の商工会職員向けにツール化された経営分析シートである。

従来のSWOT分析（強み・弱み・機会・脅威）とは異なり、記入者の感覚に依存せず、経営実態を13のマスのマスにシンプルに書き込んでいくことで、事業の方向性を見定めていくことを可能としており、個人の分析スキルによる影響度が低いという特長を有するツールである。

なお、当商工会の緒方参事も7名の委員の一人として参画している。

経営状況 まとめシート 【事業所名： 】

記入日： 令和 年 月 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】 |
|-----------|-------------|
| ①商品・サービス | ①ターゲット |
| ②調達・生産・原価 | ②販売窓口・販売ルート |
| ③課金モデル | ③販売促進・営業活動 |

| 【実施体制】 | | |
|--------|-----------------|-------|
| ②有形資産 | ①ヒト（経営者・従業員・管理） | ③無形資産 |

（3）分析成果の活用

- 分析結果を当該事業者にてフィードバックし、事業計画の策定に活用する。
- 分析結果を共有ファイルサーバーで管理し、随時、各経営指導員等が更新することで最新の事業者経営状況を把握・共有する。

（4）目標

| 内 容 | 現 行 | 令和 4 年度 | 令和 5 年度 | 令和 6 年度 | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 |
|--|------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 経営分析件数 ※過年度分の更新精査 40 社程度/年を含む。 | 74 社 | 80 社 | 80 社 | 80 社 | 80 社 | 80 社 |

※「経営状況まとめシート」に関しては、ある一定時点における情報を記載することとなるが、今回のようにコロナ禍や災害といった環境変化によって当該事業者のビジネスモデル自体が大きく変化することも想定される。

また、情報の陳腐化を回避するためにも常に最新の情報にアップデートする必要性も踏まえ、目標件数 80 社の全てが新規のシート作成ではなく、うち半数はこうした既存情報の大幅変更案件を想定した目標としている。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 第1期における取組みと評価等を踏まえた現状と課題

【現状】

第1期計画（5年計画）においては主に以下の取組みを行った。

- 事業計画の必要性に係る広報活動による啓蒙
- 事業計画策定セミナーの開催
- 経営指導員による事業計画策定支援

【課題】

経営状況分析と同様に「補助金ありき」の事業計画に偏っており、事業計画本来の意図に係る事業者の意識啓蒙にまで至っていない。

経営強化に向けた多くの支援施策や補助金が準備されている中で、「的確な事業計画あってこそ」の適切な手段の選択と活用を促すとともに、経営指導員や専門家による作成代行ではなく「自立した」経営者としての作成スキルアップにも取り組む必要があると考える。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定に割くマンパワーやノウハウが不足する小規模事業者にとって、自社の事業を見つめ直し、事業の発展に向けて避けて通れない「自立した」経営者としてのスキルアップのきっかけとなる「事業計画」の意義を再認識いただくとともに、施策の意図を正しく周知することで、瞬間的な費用補填のための補助金活用ではなく、長期的な足腰強化に繋げていく。

計画策定の目標件数根拠としては、事業計画の重点フォローアップ期間を平均2年程度とし、毎年の経営分析対象者の中から、実現可能性を考慮し30～40件程度の計画策定を見込む。

(3) 事業内容

経営分析を行った事業者を対象とし、各事業者の目的やステージに合ったセミナーを以下のとおり開催する。

① 事業計画策定セミナーの開催

【目的および対象者】

事業計画の基礎から支援を行う事業者や、比較的、事業期間が短期間かつ申請ボリュームが少ない補助金等（小規模事業者持続化補助金を想定）への申請を希望する小規模事業者のスキルアップを図り、事業計画策定を支援する。

【開催回数】

年4回

【参加者数】

10名/回

② 経営革新・事業再構築計画策定セミナーの開催

【目的および対象者】

事業意欲がより旺盛で、新事業展開や新商品開発を軸に経営革新や事業の再編等を図り、さらなる事業の発展やコロナ禍からの早期脱却に意欲的に取り組む事業者に対し、より高度な事業計画策定スキルの習得を促し、事業計画策定を支援する。

【開催回数】

年2回

【参加者数】

7名/回

③DX 推進セミナーの開催**【目的および対象者】**

上記①、②に加え、DX（デジタルトランスフォーメーション）に関心が高い事業者や、積極的に取り組み、業務効率化だけでなく、販路開拓等における競争優位性の確立を目指す事業者の意識醸成と実効性を高めるためのセミナーを開催する。

【開催回数】

年2回

【参加者数】

10名/回

④経営指導員等による個社支援**【上記①、②、③を着実な計画策定に繋げる手段・手法】**

セミナー受講者の個社の課題を更に深掘りし、着実な事業計画策定を推進するために、経営指導員等による個別支援を行い、高度専門的な課題解決（特にDXに向けた個別IT課題等）にあたっては専門家を活用しながら実施する。

【実施頻度】

随時

⑤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**【目的および対象者/手段・手法】**

事業計画そのものに対する知識に乏しい創業希望者や、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、集団指導（セミナー形式）では十分な成果が期待できない事業者に対し、経営指導員等による事業計画策定支援を行う。

【実施頻度】

随時

（4）目標

| 内 容 | 現 行 | 令 和 4 年 度 | 令 和 5 年 度 | 令 和 6 年 度 | 令 和 7 年 度 | 令 和 8 年 度 |
|--------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ①事業計画策定セミナーの開催 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 |
| ②経営革新・事業再構築セミナーの開催 | 1回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 |
| ③DX 推進セミナーの開催 | — | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 |
| ④事業計画策定件数 | 61件 | 44件 | 44件 | 44件 | 44件 | 44件 |
| ⑤創業・事業承継計画策定件数 | 2件 | 4件 | 4件 | 4件 | 4件 | 4件 |
| 事業計画策定件数合計 | 63件 | 48件 | 48件 | 48件 | 48件 | 48件 |

※④については①・②のセミナー受講予定者（54名）の8割の事業計画策定件数を見込む。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 第1期における取組みと評価等を踏まえた現状と課題

【現状】

第1期計画（5年計画）においては主に以下の取組みを行った。

- 定期フォロー
- 事業計画フォーラムの実施
- 小規模事業者経営発達支援融資制度によるフォロー

【課題】

前述のとおり当地区は補助金申請意欲の旺盛な小規模事業者が多く、県内でも上位に位置する件数の事業計画策定支援を行っている反面、実行支援に関してはいわゆる「実績報告」に向けた支援に偏るケースも多く、事業成果の精査という点では不十分であった。

よって「補助金が不備なく交付されること」ではなく、「着実な事業成果を達成すること」という明確な目標を持ち、中身の濃い実行支援に移行していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

前項の「課題」に挙げているとおり、事業計画策定事業者に対する「着実な成果」を見据えたフォローアップを実施していく。

そのためには、全ての策定事業者に対して一律の形式的フォローアップではなく、事業者のニーズや必要支援レベルに合わせて適宜フォローアップ頻度を変えていくことで、限られたマンパワーを効率的かつ効果的に投入していく。

具体的には以下を想定

- 1) 事業計画の重点フォローアップの期間は概ね策定から2年を目途とする。
- 2) フォローアップの対象者を以下の4ステージに分類し、そのステージごとの割合は2年間の累計事業者数をもとに()内の割合と仮定する。
 - ステージ1：日常的（1～2カ月に1度以上）に実行支援が必要な事業者（2割）
 - ステージ2：四半期ごとの実行支援で成果が達成されると思われる事業者（6割）
 - ステージ3：ほぼ事業が軌道に乗り、成果達成も確実に期待できる事業者（2割）※重点フォローアップ期間を終え、5か年の継続フォローを行う事業者は別途加算。
- 3) フォローアップ事業者数に対し、アウトカム目標は以下のとおりとする。
 - 売上増加事業者数：ポストコロナで厳しい環境下に直面し、現状維持にも苦慮する事業者が多いことを鑑み、フォローアップ事業者のうち3割の事業者の売上増加を達成する。
 - 利益率10%以上増加事業者数：売上増加事業者数のうち8割の事業者に対し、利益率10%向上を達成する。

(3) 事業内容

上記「支援に対する考え方」に基づき、原則として経営指導員等による巡回によるフォローアップを実施する。また、計画と進捗状況にズレが生じている事業者に対しては、速やかにその要因と対応策を事業者（必要に応じて専門家等）と協議し、計画変更や改善を行うこととする。

(4) 目標

| 内 容 | 現 行 | 令和 4 年度 | 令和 5 年度 | 令和 6 年度 | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| フォローアップ対象事業者数 (2 年累計) | 99 社 | 111 社 | 96 社 | 96 社 | 96 社 | 96 社 |
| 売上増加事業者数 | — | 33 社 | 29 社 | 29 社 | 29 社 | 29 社 |
| 利益率 10%以上増加の事業者数 | — | 27 社 | 24 社 | 24 社 | 24 社 | 24 社 |
| フォローアップ回数 (ステージ 1) 年 6 回 | — | 133 回 | 115 回 | 115 回 | 115 回 | 115 回 |
| フォローアップ回数 (ステージ 2) 年 4 回 | — | 266 回 | 230 回 | 230 回 | 230 回 | 230 回 |
| フォローアップ回数 (ステージ 3) 年 1 回 | — | 22 回 | 20 回 | 20 回 | 20 回 | 20 回 |
| フォローアップ回数 (5 か年対象) 年 1 回 | — | 38 回 | 99 回 | 147 回 | 157 回 | 144 回 |
| フォローアップ回数合計 | 509 回 | 459 回 | 464 回 | 512 回 | 522 回 | 509 回 |

※令和 4 年度対象事業者数 111 社の内訳は、現行 (直近年度) 63 社と新規 48 社の合算数値。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 第1期における取組みと評価等を踏まえた現状と課題

【現状】

第1期計画（5年計画）においては主に以下の取組みを行った。

- 商談会や物産展への出展支援
- 「合同プレスリリース」の実施
- ECセミナー・ECサイト構築の支援

【課題】

商談会や物産展への出展支援に関しては概ね成果が確認できたが、「合同プレスリリース」に関しては、第1期前期は話題性もありマスコミの反応も良かったものの、回を重ねるに従い、「個社の商品やサービス」に光が当たらず、さらには本来、個社ごとに異なるべきはずの「旬」のタイミングを「合同プレスリリース発表会」のタイミングに合わせる必要性が生じてきたことで、第1期後期では個別支援に切り替えて実施した。

また、ECサイト構築に関しても無料のソフト「ワードプレス」にこだわったために、求められるITスキルが非常に高く、専門家のフォロー無しでは更新できない事業者が続出した。

一方で、ITスキルの向上とDXの推進による競争優位性の確立は不可避であり、ネット通販への対応は今後も積極的に取り組んで行く必要がある。

これらを踏まえ第2期では、より「個社に特化」した販路開拓事業を実施することで、明確な成果を出していく。

(2) 支援に対する考え方

前述の課題にも記載のとおり、販路開拓に係る小規模事業者のニーズや対応力は個社の商品・サービスさらには経営資源（ノウハウやスキル）によっても大きく異なるものである。

第2期計画ではより一層、個社の課題解決と成果の達成に主眼を置いた支援を実施するとともに、併せて、今後のニューノーマル、「巣ごもり需要」の常態化への対応や商圏拡大のためにはネット通販やSNSといったDX推進やITリテラシーの向上は引き続き不可欠と考えられる。

よって、地元商圏での需要深耕を図る小規模事業者と、ネット通販や商談会等による広域商圏にチャレンジする小規模事業者それぞれのニーズを満たす事業を展開していく。

(3) 事業内容

① 佐賀県商工会連合会「販路開拓パッケージ事業」への参加支援

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」への参加によって、商談スキル向上とBtoBの実取引獲得に繋げる。

経営指導員も事業者とともに参加・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主催しており、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」、「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」、さらには「Food EXPO九州」などへの合同出展等までをパッケージで実施するものである。

②大規模商談会への出展支援（オンライン開催を含む）

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ならびに商談バイヤーへのフォローアップの徹底により、BtoB取引の拡大に繋げる。

「地方銀行フードセレクション」

毎年秋に東京ビッグサイトで開催される大規模商談会であり、第一地銀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繋がっている。

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言える。 昨年はオンライン開催となっているが、一昨年実績は以下のとおりである。

■出展社数：1031社 ■うち商工団体経由の出展社数：249社 ■来場者数：13,412名

③ネット通販サイト構築および SNS 活用セミナーの開催（DX 推進の取組み）

全国の消費者に向けたネット通販体制を構築し、BtoC取引の拡大による売上増加を目指す小規模事業者に対し、ネット通販サイトの構築に向けた演習方式のセミナーを開催する。

これには、高い IT スキルを必要とするオリジナルサイトではなく「BASE」などの ASP 型（アプリケーションサービスプロバイダ）サイトの活用を習得することで、人的資源に限られる小規模事業者でも対応可能とする。

併せて、近年の販売促進ツールならびに顧客の囲い込みのために必要不可欠なツールにまで成長した SNS による情報発信スキル習得セミナーを開催することで、販売と PR の双方による新規顧客獲得と自社のファンづくりを支援する。

（4）目標

| 内 容 | 現 行 | 令和 4 年度 | 令和 5 年度 | 令和 6 年度 | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 |
|------------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ①「販路開拓パッケージ事業」 参加事業者数 | 2 社 | 3 社 | 3 社 | 3 社 | 3 社 | 3 社 |
| 上記による 新規取引先獲得件数 | 2 件/社 | 3 件/社 | 3 件/社 | 3 件/社 | 3 件/社 | 3 件/社 |
| 上記による 新規売上目標金額 | 計 400 千円 | 600 千円/社 | 600 千円/社 | 600 千円/社 | 600 千円/社 | 600 千円/社 |
| ②大規模商談会 出展支援事業者数 | 2 社 | 2 社 | 2 社 | 2 社 | 2 社 | 2 社 |
| 上記による 新規顧客獲得件数 | 5 件 | 4 件/社 |
| 上記による 新規売上目標金額 | 計 800 千円 | 1,200 千円/社 | 1,200 千円/社 | 1,200 千円/社 | 1,200 千円/社 | 1,200 千円/社 |
| ③通販サイト構築&SNS 活用 セミナー参加事業者数 (DX) | — | 10 社 |
| 上記による サイト構築事業者 | — | 6 社 | 6 社 | 6 社 | 6 社 | 6 社 |
| 上記による 新規売上目標金額 | — | 500 千円/社 | 500 千円/社 | 500 千円/社 | 500 千円/社 | 500 千円/社 |

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) 第1期における取組みと評価等を踏まえた現状と課題

【現状】

第1期計画（5年計画）において計画していた取組みは以下のとおり。

■「経営発達支援事業評価報告書」の作成による見直し案の検討（内部評価）

内部評価については、報告書という形で取りまとめるまでに至っていないが、人事異動を機に事業自体のあり方を再検討し、さらにはコロナ禍において変化の激しい中で5ヶ年事業を柔軟に見直し、経営課題の解消に直結する事業を企画・実施をしてきたところである。

■県連合会で主催する「経営発達支援事業外部評価委員会」への報告（外部評価）

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】

内部評価における事業の見直しに関して「仕組み化」できておらず、旧法による計画だったこともあり、行政の関与が少なく、都度、経営指導員等の個々人の「気づき」を踏まえて見直してきたところであり、人事異動や経営指導員等の年齢的な若返りも見据えた明確な仕組みづくりが必要である。

また、県連合会による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）、神崎市商工観光課、法定経営指導員等をメンバーとして「協議会」を設置し、年1回開催して評価の客観性を図る。協議会の評価結果は理事会等にフィードバックしたうえで、事業方針等に反映させるとともにホームページおよび総代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) 第1期における取組みと評価等を踏まえた現状と課題

【現状】

第1期計画（5年計画）においては主に以下の取組みを実施した。

1) OJTによる資質向上

■ 支援手法の共有 ■ 支援内容のデータベース化

■ 専門家の支援手法習得

2) OFF-JTによる資質向上

■ 各研修会への参加 ■ 支援事例の共有

■ 「経営指導員等 Web 研修」の受講

【課題】

上記取組みを実施することで過度に専門家に依存しない支援体制構築に繋がり、「補助金申請書の作成テクニック」は十分に身に付いたと感じる反面、小規模事業者の主体的な事業計画策定を推進するための「自助努力を促していく支援手法」について、より一層強化していく必要がある。

(2) 事業内容

① 支援手法の共有（内部）

【目的】

円滑な経営発達支援事業の遂行のために、各経営指導員等が実施した支援事例を全職員が閲覧の後、共有フォルダに保管するなど、事例の共有と組織内へのノウハウ蓄積を図るとともに、新たな補助金等の支援施策が発表された際には法定経営指導員による支援手引の作成や、他の職員へのレクチャーを実施することで支援レベルの均質化と相談事業者の早期の課題解決に努める。

【実施頻度】

通年

② 経営指導員会議の開催（内部）

【目的】

単なる業務スケジュールの確認ではなく、経営発達支援事業の進捗状況や、新たに発生した小規模事業者のニーズの共有と事業の企画、新設補助金公募の際の情報共有と支援体制の整備、支援手法の共有のための議論を行い、PDCA サイクルを常時意識した事業の遂行に役立てる。

【開催頻度】

毎週1回

③ OJT 育成会議の開催（内部）

【目的】

若返りが激しい経営指導員の資質向上と早期の支援スキル習得のために、OJT 担当経営指導員による週1回のレクチャーを実施するとともに、「OJT 担当者に偏らず組織全体で育成する」という意識のもと、月一回の OJT 育成会議（事務局長・経営支援課長・OJT 担当者および必要に応じて若手指導員当人）を開催し、効果的な新人育成に努める。

【開催頻度】

毎月1回

④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」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】

（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、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

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

⑤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。

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) 第1期における取組みと評価等を踏まえた現状と課題

【現状】

第1期計画（5年計画）においては主に以下の取組みを実施した。

- 三神地区商工会との連携（2カ月に1回の指導員会議の開催）
- 金融機関との連携（年1回の金融懇談会開催）
- その他の支援機関との連携

【課題】

コロナ禍において非常に厳しい事業環境に直面し、経営不振が深刻化する小規模事業者への支援体制構築と支援レベルの均質化、さらには一年間の据置期間を終えて元金返済が始まる事業者が急増することを見据え、各機関とは密な連携を図っていく必要があり、協議内容についてもより深い議論を行う場とする。

(2) 事業内容

①三神地区経営指導員会議の開催

【目的】

三神地区の5つの商工会（神崎市・吉野ヶ里町・上峰町・みやき町・基山町）の経営指導員12名による定例会議を開催し、以下の情報を共有・議論することで経営指導員等のスキルアップや目線合わせ、支援レベルの均質化を図る。

協議内容（例）

- ・各種支援施策の周知、活用状況
- ・支援現場において発生する問題点解消に関するノウハウ
- ・経営指導員ごと、地域ごとに異なる支援レベルや事業者ニーズの把握と解決策 等

【開催頻度】

2カ月に1回

②地域金融機関・神崎市等との連携および金融懇談会の開催

【目的】

神崎市商工観光課、管内4金融機関（佐賀銀行・佐賀共栄銀行・佐賀信用金庫・佐賀東信用組合）と日本政策金融公庫佐賀支店、佐賀県信用保証協会および佐賀県商工会連合会の参加による「金融懇談会」を開催し、コロナ禍における管内小規模事業者の資金繰り実態の把握と、無利息・長期据置期間終了後の支援体制の在り方を議論し、資金繰り悪化の早期発見と対応策を共有し、支援時の連携体制を事前構築する。

第1期では年1回開催していたが、コロナ無利息制度の利用急増を踏まえ年2回の開催とする。

また、当然ながら緊急を要する個別案件については随時、各金融機関との連携の上で速やかな支援を実施する。

【開催頻度】

個別協議については随時

金融懇談会は年2回

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 第1期における取組みと評価等を踏まえた現状と課題

【現状】

第1期計画（5年計画）において計画していた取組みは以下のとおり。

- 長崎街道宿ブランドづくり事業
- 「かんざき櫛田の市」の戦略的活用による神埼市内中心部の賑わい創出
- 長崎街道神埼宿への観光客誘致、回遊性向上の取組み
- 神埼の歴史文化を活かした特産品開発事業

【課題】

「かんざき櫛田の市」への出店については市内中心部の賑わい創出のみならず、コロナ禍において棄損した販売機会の一つとして非常に有効に機能した一方で、特産品開発については、経済情勢が急激に変化する中で、自社の経営維持に懸命な小規模事業者にとっては、時間的・人的負担の伴う面的な取組みからのスタートは厳しく、個社それぞれの魅力（点）を磨き上げた後に面展開への仕掛けを行っていくほうがスムーズであると考えます。

また、神埼市では、総合計画に掲げる「幸せ」感じる暮らしやすいまちづくりの理念に基づき、生活習慣の改善、健康維持を目的とした神埼市産「桑菱茶」の開発を行い、令和2年に商品化されており、新たな特産品としての定着に向けてPRも強化されていることを踏まえ、さらなる新商品開発等を視野に入れた事業展開を図っていく必要がある。

こうした特産品と、当会で過去2年間取り組んできた「マイクロツーリズム」ニーズを見据えた「体験型プログラム開発事業」の有機体な連携やPRによって神埼市への誘客と地域の魅力アップに繋げていく。

(2) 事業内容

①「かんざき櫛田の市」の戦略的活用による神埼市内中心部の賑わい創出（継続）

第1期に引き続き、毎月第1土曜日に旧神埼宿で開催される「かんざき櫛田の市」への地元個店の出店を推進することで賑わい創出に貢献するだけでなく、コロナ禍で次々と開催が自粛されていく各種イベントに代わる貴重な販売の場およびマーケティングの場として、新商品開発や販路拡大に取り組む小規模事業者の消費者ニーズ把握と地元認知度向上に活用していく。

②神埼産「桑菱」を活用した商品開発の推進

神埼市では、菱の実の機能性に着目し、従来より西九州大学（神埼市）との産学官連携により地元神埼市のクリークに自生していた菱の実や皮を使った商品開発に取り組んできたが、この度、新たに桑の葉の機能性が確認できたことを受け、「桑菱茶」の商品化に至っている。

その後、この「桑菱」を活用した商品開発に取り組む管内事業者に対してブランド認定す



る制度をスタートしており、現在4事業者が認定を受け、菓子や麺などの商品開発を進めているところである。

当会でもこの新たな特産品を活かしたブランド認定と商品開発を目指す事業者を増やし、地域の特産品としての確実な知名度確立に寄与するとともに、次項の体験型プログラム参画事業者との共同PR等によって地域活性化に取り組んで行く。

③体験型プログラム参画事業者の拡大による「かんざきの魅力」向上

令和元年より実施している「体験型プログラム開発支援事業」は、近年増加するインバウンド需要を見据え、日本の文化や技術を体験できる有料のサービスとして6事業者の参画によって進めてきたが、新型コロナウイルス感染症の影響により海外観光客市場は壊滅。

一方で、外出自粛や自家用車での移動といった、国内観光の主流が「マイクロツーリズム」へと変化していく追い風に乗るべく、こうした国内需要にターゲットを切り替え、令和2年度には国内PRを強化したところである。

しかしながら、現在は6社が「点」として体験型サービスを提供しているにとどまっており、より多くの参画事業者（点）を募り、「面」への展開を進めていくことで、北は福岡都市圏、南は久留米市という地理的優位性を十分に生かした観光PRが可能と考える。

引き続き神崎市観光協会や佐賀県観光連盟との連携や、マスコミ、情報誌等を活用しながら事業を拡大・発展させていくだけでなく、神崎市が従来から独自に実施して来た「観光バスツアー事業（福岡県からのお客様を大型バスで神崎市内観光地を案内する事業）」との連携や、新たな取り組みとして、地元神崎市民に対するモニタリングツアーの企画といった各種連携方法を模索しながら、市内・市外の一般消費者に対する魅力発信を強化していく。

「体験型プログラム開発支援事業」

先述のとおり、当初は拡大するインバウンド市場をターゲットに進めてきたが、新型コロナウイルス感染症の拡大による消費者の行動様式の大きな変化を踏まえ、ターゲットを国内観光客の「マイクロツーリズム」へと転換。隣接する福岡都市圏の情報誌への記事体広告掲載や、県内および隣県の観光関連事業者（旅行代理店・レンタカー会社・観光団体や道の駅等）への冊子配布によりPRを行って来たところである。

従来は個社の売上増に繋げるべく実施してきたが、第2期計画では、市の総合戦略と連動した地域経済の活性化の取り組みとして波及させていく。



④地域経済活性化に向けた各機関との連携の仕組み

当地区においては市民団体「CSO かんざき」が積極的に地域活性化に取り組んでおり、観光面からの活性化を担う神崎市観光協会と、商工業への波及効果を模索する当会、さらには神崎市商工観光課との連絡会議を年2回開催し、情報共有と今後の方向性における積極的な議論を行う。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

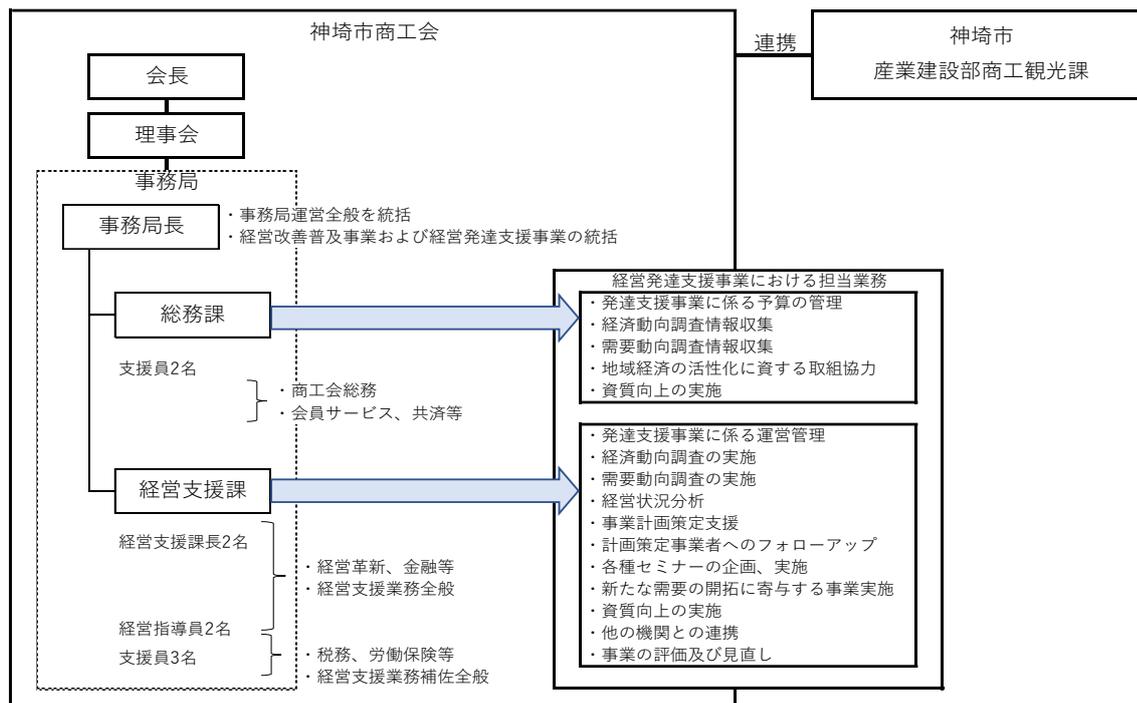
経営発達支援事業の実施体制

(令和6年6月現在)

(1) 実施体制 (職員 10 名)

【主 体】 事務局長 1 名、経営指導員 4 名、支援員 5 名

【機構図】



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 当該経営指導員の氏名、連絡先

【役職・氏名】 経営支援課長 緒方研太郎

【連絡先】

神崎市商工会 佐賀県神崎市神埼町神埼 413-3 TEL : 0952-52-7131/FAX : 0952-52-0492

② 当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度等)

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業評価見直しをする際の必要な情報の提供を行う。手段・頻度としては、年4回以上の経営支援会議による内部検証および年1回の協議会にて実施。

(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

神崎市商工会 経営支援課

〒842-0001 佐賀県神崎市神埼町神埼 413-3

TEL : 0952-52-7131/FAX : 0952-52-0492

Mail : kanzaki@sashoren.or.jp

② 関係市町村

神崎市産業建設部商工観光課

〒842-8601 佐賀県神崎市神埼町鶴 3542-1

TEL : 0952-37-0107/FAX : 0952-52-1120

Mail : syoukou-kankou@city.kanzaki.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

| | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 必要な資金の額 | 5,280 | 5,280 | 5,280 | 5,280 | 5,280 |
| 地域経済動向調査 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 |
| ①事業者アンケート調査 | (80) | (80) | (80) | (80) | (80) |
| ②ビッグデータ活用 | (80) | (80) | (80) | (80) | (80) |
| 需要動向調査 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| 経営状況分析 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| ①個別指導 | (300) | (300) | (300) | (300) | (300) |
| 事業計画策定支援 | 1,270 | 1,270 | 1,270 | 1,270 | 1,270 |
| ①セミナー開催費 | (950) | (950) | (950) | (950) | (950) |
| ②個別指導 | (320) | (320) | (320) | (320) | (320) |
| 事業計画策定後の実施支援 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| ①個別指導 | (300) | (300) | (300) | (300) | (300) |
| 新たな需要の開拓 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 | 2,100 |
| ①展示会等出展 | (1,500) | (1,500) | (1,500) | (1,500) | (1,500) |
| ②通販サイト構築セミナー | (600) | (600) | (600) | (600) | (600) |
| 経営指導員等の資質向上 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| 地域経済の活性化に資する 取組み | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 |

(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、事業委託費等

(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 |
| |