

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>白石町商工会（法人番号 8300005003984） 白石町（地方公共団体コード 414255）</p>
<p>実施期間</p>	<p>2023/04/01 ～ 2028/03/31</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>I 対話と傾聴を通じた小規模事業者の自己変革力の強化 小規模事業者に寄り添い、対話と傾聴を通じて真の課題解決へ向けた支援を行うことで、事業者の自己変革力を強化する。</p> <p>II 交流人口の拡大及び観光振興の推進、「しろいしブランド」の確立 自然や歴史、食や文化など魅力ある観光資源と全国に誇る農産資源を活用し、町内での回遊に繋げる観光ルートの開発やブランドの確立・強化を図る。</p> <p>III 円滑な事業承継及び新たなチャレンジ支援の推進 親族内承継や第三者承継等をスムーズに行うため、事業承継計画及び創業計画の作成支援を積極的に行う。</p>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること 景気動向調査、経済動向調査を実施し、分析結果の公表及び活用を行う。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 新商品開発調査及び展示会等での試食・アンケート調査を実施し、分析結果を事業者へフィードバックするとともに事業計画策定に活用する。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 財務諸表をもとに行う定量分析と外部・内部の環境を分析する定性分析を行い、分析結果を事業者へフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。</p> <p>4. 事業計画の策定支援 地域経済動向調査や需要動向調査、経営状況分析結果を踏まえて経営計画を策定するため、テーマごと（経営一般・創業・事業承継・DX）にセミナーや個別相談会を開催する。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画策定事業者に対し巡回訪問を通じたフォローアップを行い、計画の実行を通じて着実な利益の増加に結びつける。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p>

	白石町の農産物や加工品の販路開拓を支援するため、新規出展事業者の掘り起こしを行うとともに、出展前後の支援を充実し成約件数、売上確保に繋げる。
連絡先	白石町商工会 〒849-1112 佐賀県 杵島郡白石町 大字福田 1 9 7 0 番地 6 TEL:0952-84-2043 FAX:0952-84-2033 e-mail:shiroishi@sashoren.or.jp 白石町 商工観光課 商工係 〒849-1192 佐賀県 杵島郡白石町 大字福田 1 2 4 7 番地 1 TEL:0952-84-7123 FAX:0952-84-6611 e-mail:syoukoukankou@town.shiroishi.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 現状

【立地】

白石町は、平成 17 年 1 月 1 日に旧白石町、旧福富町、旧有明町が合併。商工会も平成 18 年に旧 3 町の区域内を管轄する 3 商工会が合併して現在の商工会が誕生した。

白石町の位置は佐賀県の南西部、佐賀市中心部から 25km 圏内に位置し、北は六角川を境に大町町、江北町、小城市に、西は武雄市及び嬉野市に、南は塩田川を境に鹿島市に接し、東南部は有明海に面している。

町西方の杵島山系から東方へ広がる広大な白石平野は、古く弥生時代から自然陸化し、中世より現代まで幾多の干拓事業で造成された土地である。

特色としては有明海の肥沃な粘質土壌で、米・麦、野菜、施設園芸等の農業好適地帯となっている。また、六角川や塩田川をはじめとする川は、地域に潤いを与えながら、宝の海とも言われる有明海に注いでいる。このように町全体をみると、山と平野、川と海が一体となった美しく個性豊かな自然に囲まれた地域である。

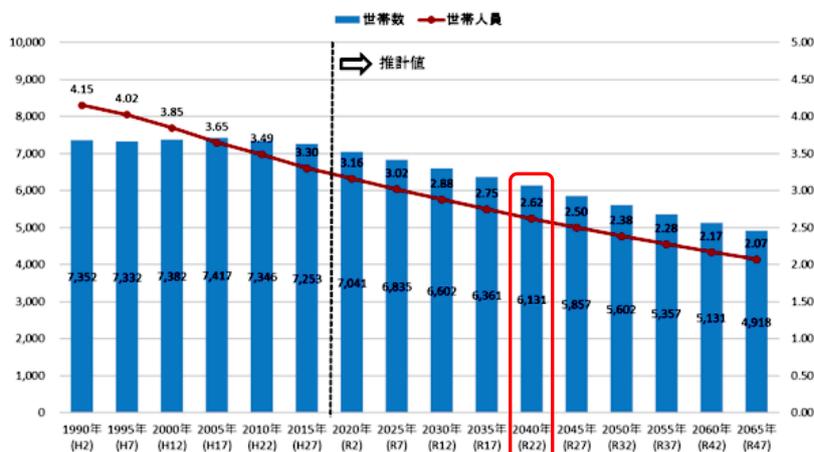
【人口（推移）】

白石町の人口は令和 2 年度国勢調査人口等基本集計結果（確定値）では 22,051 人となっており、平成 27 年の 23,941 人と比べると 1,890 人（7.89%）減少している。

世帯数については、平成 27 年の 7,253 世帯から令和 2 年には 7,247 世帯と 6 世帯の減少。一世帯当たりの人口は約 3.3 人から 3.0 人に減少している。

令和 4 年 3 月に策定された白石町第 3 次総合計画では、2040 年（令和 22 年）の白石町の人口は 16,061 人と推計されており、その内 65 歳以上の人口は 7,155 人と実に 44.5%を占めている。世帯数の推移も同様に 2040 年には世帯数 6,131 世帯、世帯人員は 2.62 人に減少することが予想されている。

※2020 年国勢調査（10 月 1 日現在） 世帯数 7,247 世帯 人口 22,051 人  
※2020 年住民基本台帳登録（9 月 30 日現在） 世帯数 7,739 世帯 人口 22,501 人  
※第 3 次白石町総合計画（総人口の推移、世帯数の推移）より転用



### 【地域産業の状況】

白石町の基幹産業は一次産業であり、温暖な気候とミネラル分をたっぷりと含んだ重粘土質の土壌で育った農産物は「しろいしブランド」として県内はもとより県外からも高い評価を受けている。特に、「玉ねぎ」、「レンコン」は佐賀県の地域資源に認定されており、なかでも全国2位の出荷量を誇る佐賀県の玉ねぎの約70%は、白石町で生産されている。また、県内生産量の97%を占めるレンコンの他、赤イチゴとして名高い「さがほのか」「いちごさん」の他、白イチゴと呼ばれる希少な品種「淡雪」「パールホワイト」の栽培も盛んで、国内はもとより海外へも展開している。畜産業では「しろいし牛」なども全国ブランドとなっている。



さらに、有明海の干満の差を利用した「海苔」の養殖も盛んで、生産額・生産量共に日本一を誇る有明海苔生産の一端を担っている。

このように白石町は農業や漁業が盛んな町であるため、こうした一次産業に関連する二次産業、三次産業に従事する事業者も多く、例えば地元で採れた農産物を加工して販売する事業者や、農機具や農業機械の販売や修理を行う事業者、漁船の船外機の整備や修理、肥料や農業資材の販売、農地の開墾や整備を行う土木建設業者、トラックやフォークリフトなど車両関係の整備を行う自動車整備業者などがあげられる。



特産品をモチーフにしたキャラクター「しろいしみのりちゃん」

小売商業に関しては国道207号線沿いにAコープ(JAグループのスーパーマーケット)、県内及び全国チェーンの食品スーパーが2店舗、県外資本のドラッグストアやホームセンターが4店舗、コンビニが6店舗進出している。一方で合併前旧3町の中心部に形成されていた商店街は後継者不足による廃業が増え、衰退の一途を辿っている。こうした中、令和元年6月に「道の駅しろいし」がオープンし、有明海沿岸道路を通るドライバーの休憩スポットとして、また、白石町で採れた新鮮な農産物や海産物等を求めて立ち寄る買い物客で土日を中心に賑わいを見せている。

### 【観光資源】

白石町は、北は六角川、南と東は有明海、西は杵島山と自然に囲まれた町で、町内には歴史のある神社・仏閣や史跡など見どころが数多く点在している。

奈良時代の肥前風土記に記されている「杵島山」は日本三大歌垣の一つにも数えられており、その中腹には歌垣公園がある。春には約7万本のツツジが咲き乱れ、花見客でにぎわうほか、犬山岳の頂上にある犬山城展望所からは有明海が一望できる。

また、16世紀末、龍造寺隆信の居城となった「須古城」は戦国武将のエネルギーを感じるパワースポットとして注目されている。そのほか、樹齢600年の大楠がある「稲佐神社」や町外からも湧水を求めて訪れる人が多い「縫ノ池」、無病息災を祈願する「水堂さん」など、新たな観光ルートを確立する上で活用できる観光資源が豊富にある。

**【交通】**

有明海沿岸道路は、福岡県大牟田市を起点とし佐賀県鹿島市に至る全長約 55km の地域高規格道路であり、国道 208 号および国道 444 号のバイパスでもある。

令和 3 年 7 月、現在の西の終着点である「福富 IC」が開通し、佐賀市からのアクセスは約 30 分に短縮され、福富 IC 前に立地する「道の駅しろいし」はドライバーにとって恰好の立ち寄り場所となっている。一方、鉄道は町内に 2 つの駅があり、九州新幹線が停車する交通の要所である江北駅から分岐した肥前大浦線が走っており通勤通学に欠かせない重要な役割を果たしている。



**【商工業者（小規模事業者）数の推移】**

令和 3 年度の商工業者数（（）内は小規模事業者）は 821 者（768 者）で平成 28 年度の 867 者（817 者）と比較すると 6%減少している。

業種別でみると特に卸・小売業の減少幅が大きく、その背景にはロードサイド型の大型店舗の進出により競争が激化したこと、高齢化による廃業の増加が考えられる。

一方、サービス業は平成 18 年度から平成 28 年度、令和 3 年度にかけて一貫して増加しており、ネイルサロンや整体、整骨院など美容や健康の維持・向上に関わる業種で若い年齢の創業者が増加傾向にある。飲食業もこれまでは増加傾向にあったが、令和 2 年以降新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、このところ新規開業は低調に推移している。今後も感染状況は見通しが不透明であるため同様の傾向が予想されている。

商工業者数の推移 ※（ ）は小規模事業者数

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店	サービス業	その他	合計
平成 18 年度	244 (238)	64 (59)	57 (48)	286 (273)	68 (66)	186 (177)	48 (43)	953 (904)
平成 28 年度	220 (218)	55 (49)	43 (37)	218 (204)	79 (77)	221 (208)	31 (24)	867 (817)
令和 3 年度	211 (209)	53 (47)	41 (33)	176 (161)	73 (72)	225 (211)	33 (27)	821 (768)
比較割合 (R3/H28)	95.9 (95.9)	96.4 (95.9)	95.3 (89.2)	80.7 (78.9)	92.4 (93.5)	101.8 (101.4)	106.5 (112.5)	94.7 (94.0)

**【白石町第三次総合計画の引用】**

令和 4 年 3 月に策定された白石町第 3 次総合計画（令和 4 年度～令和 7 年度）では、(1) 持続可能な開発目標の推進、(2) 超高齢化社会・人口減少社会の到来、(3) 安心・安全ニーズの高まり、(4) 町民協働の推進、(5) 環境保全意識の高まり、(6) 高度情報化社会の進展、(7) 価値観・ライフスタイル・働き方の多様化の 7 つの社会背景の下、めざすべき方向と現状と課題、主な取り組みについて策定されている。

総合計画の中で、「商工業及び観光振興」については下記のとおり記載されている。

### 商工業の振興

#### 《めざすべき方向》

商工会と連携し、地域商業の活性化を図り、地域と密着した商工業の振興に努めます。また、消費活動の多様化等の社会情勢の変化に対応できるよう支援策の充実を図るとともに、新しいことへ挑戦する人や創業者への支援を行います。

#### 《主な取り組み》

- 1 地域商業の活性化
- 2 商工業者への支援
- 3 新しいことへ挑戦する人や創業者への支援

### 観光の振興

#### 《めざすべき方向》

自然や有明海などの特性を活かしながら、広域連携による観光ルートの開発や文化財などの観光資源を再認識するとともに、それらの観光資源をネットワーク化した観光ルートを設定し交流人口拡大を目指します。また、道の駅しろいしを拠点として人・モノ・情報を積極的に交流させ、より多くの人に白石町の良さを伝えるとともに、新しい人の流れを作ります。

#### 《主な取り組み》

- 1 多様な観光体験の充実
- 2 交流人口の拡大
- 3 新たな観光ルートの開発

## ② 課題

### 【地域における産業の状況と課題】

#### ○建設業

町内建設業者のほとんどは従業員 20 名以下の小規模事業者であり、土木に関しては県や町が発注する道路や橋の整備、管工事等を請け負う業者が多い。また、白石町は地域一帯に田んぼが広がっているため、農地の灌漑や排水、造成、用水路の整備の他、個人農家からの依頼で田んぼの境界畦（あぜ）の設置や撤去など農業土木に関連する仕事が多いのが特徴である。

一方、建築に関しては 1 人～数人の小規模な町内の建築業者に一般住宅の新築やリフォームを依頼されるケースが比較的多く、地域内での口コミや人的つながりが強いのが特徴である。

最近の動向として、新型コロナウイルスの影響により木材や燃料、建設資材の入荷遅れや価格上昇が続いており、資材の確保、工期の短縮や安定した利益確保が困難になってきている。

このため現場毎の原価管理の徹底やコストの削減、将来を見据えた設備投資、人材の確保・育成等が課題となっている。

#### ○製造業

白石町ではタマネギやレンコン、米、麦、大豆など豊富な農産物が収穫できる強みを活かし、白石レンコンの水煮缶詰や豆腐・味噌の製造販売を行う業者が比較的多い。しかしながら、食品製造に関しても原油・原材料高騰の影響を受けてコストアップが続いているため、今後は付加価値の高い商品の開発・改良が求められている。また、縫製関連の業者として、インナー製

品の企画製造や下請加工業者、マスクやサポーターなど機能性の高い商材の企画・製造を行う業者なども厳しい縫製業界の中にありながらも企業努力を行っている。

製造業においては QCD（Quality【品質】、Cost【コスト】、Delivery【納期】）の頭文字）のレベルアップを実現するため、安定した原材料の確保、機械化による生産性向上、労働力の確保とさらには技術の継承が重要な課題となっている。

#### ○卸売業

白石町で収穫されたレンコン、タマネギはその多くが産地商人と呼ばれる卸売業者を通じて東京や大阪、福岡などの青果市場へ向けて出荷される。白石町内では国道沿いに大型の冷蔵倉庫を構えた工場が立ち並んでおり、収穫シーズンには大型トラックが頻繁に出入りしている。

青果物は天候不良による相場変動の影響を非常に強く受けるが、青果卸業者は、一定数量の確保を前提に卸業者や小売業者と販売契約を結んでいることが多いため、品質や数量を安定的に確保しなければならない。また、高齢化した農家の収穫支援も請け負うことが増えてきており、作業人員の確保及び省力化を図るための設備投資、さらには収穫期に備えた仕入資金の確保、新たな販路開拓のための営業力強化も必要となる。このため、農家や金融機関と平日頃からの信頼関係の構築や情報収集に努め、相場価格の上下に左右されない安定した経営基盤の構築が重要課題となる。

#### ○小売業

白石町は平成 18 年に 3 つの町が合併し、旧町の中心部には以前商店街が形成されていた商業集積がみられるが、後継者難、店主の高齢化に伴う廃業等により空き店舗が増えてきている。

白石町では平成 25 年頃より県内外の大型チェーンスーパーが国道 207 号沿いに相次いで出店し、生鮮食料品、食品、日用雑貨等を低価格で販売するスタイルの定着により町内の小売商業環境は一気に競争が激化した。

一方で、主要道路や住宅地から離れた山手や有明海に近い地域に立地する地域密着型小売店は、交通手段が限られた高齢者など地域住民の日々の生活を支える重要な役割を果たしている。こうした店舗では、減少する店頭販売を補うため、個人宅への配達や学校給食、病院関係への物資納入を行うなど営業努力を行いながら事業を継続している。今後、地域の小売店舗を存続させる上では、地域内での消費循環を増やしていくことが必要であり、そのためには価格によらない魅力ある商品、サービスの開発や売り方等の工夫、消費動向や売れ筋商品の把握・管理の徹底が課題となる。

#### ○飲食業

町内の飲食店は、国道 207 号、国道 444 号線沿いに昼のランチ需要をターゲットとした定食屋、ラーメン店とカウンターと小上がりのみの焼き鳥店、居酒屋、さらには農協や漁協、役場など企業・団体客を相手に宴会料理を提供する大型の割烹料理店に大別される。他の地区に比べてチェーンの飲食店は 1 店舗のみで地元の飲食店が圧倒的に多い。

新型コロナウイルスの感染拡大により、特に夜の営業が中心の飲食店は軒並み売上減少に陥っているなか、今後の経営を維持向上させる上では地元産の新鮮な米や野菜など素材の良さや組合せ、調理方法のこだわりによる他店との差別化が必要である。あわせてお客様にくつろいで飲食していただくための雰囲気や店づくり、接客が不可欠となる。コロナ禍で厳しい環境であるからこそ、生き残りをかけた取り組みへ向けた事業計画の作成が重要な課題となる。

## ○サービス業

白石町のサービス業は全業種の中で最も商工業者数が多く、しかも事業所数は年々増加している。（平成 18 年度 186⇒令和 3 年度 225）特に最近、整骨院・整体・マッサージなどケガの治療や慢性的な腰痛や肩こりなど心身の不調を訴える人の健康維持・増進を目的にした事業所が増加している。また、女性をターゲットにしたエステ、ネイルサロンやマツエク、脱毛サロンなどは広い店舗スペースを必要とせず、器械等を整備すれば比較的低予算で始められることがその背景にある。さらに、コロナ禍で外食や旅行等への支出を抑制する一方で、自らの美容や健康、趣味に投資しようとする消費者志向の変化の現れともいえる。

一方、白石町は農業や漁業が盛んな町であるため、農機具や漁船、トラックやフォークリフトの販売や修理需要が高く、自動車整備業者へ修理を持ち込まれるケースも少なくない。また、日本では 2050 年までに温室効果ガスの排出をゼロにするという目標が掲げられているため、今後は脱炭素化のための電気自動車やハイブリッド車など先進自動車の修理が増えてくると予想される。このことにより先進自動車の分解整備を行うための特定整備の認定取得や設備の整備など法改正に伴う対応が課題となっている。

上記のとおり業種毎に抱える課題は多少異なるが、地域小規模事業者における共通する課題としては、自社を取り巻く環境変化を踏まえて今後の経営方針を定め、戦略と施策の立案を行い、さらに実績との相違を分析・修正を繰り返す計画的経営の実現が求められている。

### 【地域の課題】

1. 白石町の商業・サービス業者は一次産業である農業や漁業の作況等の影響を受けやすいが、変化が起こってから対応するのではなく、常に環境は変化することを前提に計画的経営を行うことが肝要である。  
創業期や事業承継期も含め企業のライフサイクルの各ステージにおいて自立した経営を行うため、自社の強みと市場の機会を活かした新たなビジネスモデルの構築にチャレンジする「自己変革力」の高い小規模事業者を育成する。さらには IT を活用したネットショップの開設や業務効率を高めるための経営の DX 化（デジタル・トランスフォーメーション【変革】）を推進することも喫緊の課題である。
2. 白石町には豊かな歴史、自然、環境、食、文化が根づいている一方で、令和元年には「道の駅しろいし」がオープンし、有明海沿岸道路の開通とともに町外から多くの方々が訪れている。また、レンコンの収穫体験やイチゴの観光農園など白石町ならではの魅力ある観光も楽しむことができる。これら複数の魅力ある観光資源を有効に組み合わせた新たな観光ルートの開発など交流人口の増加を図る取り組みが求められている。
3. 白石町はミネラル質を多く含まれた有明海の肥沃な土壌に恵まれ、玉ねぎやレンコン、イチゴなど全国に誇る農産物が生育しやすい自然環境にある。その一方で東京や大阪などで開催される商談会では農産物の知名度は決して高くない。また、消費者ニーズの変化に応じて付加価値の高い商品開発や生産性の向上、域外への新たな販路の開拓による認知度向上、ブランド育成・強化が課題となっている。

## (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

10年後、白石町の人口は令和4年8月現在の21,000人台から18,000人台へと減少することが予想されている。人口の減少はすなわち需要や供給面でマイナスの要因となりうるものの、新たに域外からの購買力を高め、生産性の向上、付加価値向上によって補完できるポテンシャルは十分に備わっている。

小規模事業者が自らの事業に誇りと責任を持ち、会社や従業員、その家族の幸せを願うとともに地域への貢献意欲を高め、変化が著しい環境においても自己変革を恐れず計画性をもって力強い経営活動ができるよう小規模事業者への伴走支援を行う必要がある。

また、白石町の自然、観光、歴史、文化などと農産資源の融合、磨き上げにより新たな地域の価値を創出する。さらには町外へ積極的に情報発信を行うことで「しろいしブランド」の構築を図り、交流消費人口の増加を通じた小規模事業者の収益確保に寄与することで、持続的発展に繋げる。

### ②白石町総合計画との連動性・整合性

白石町総合計画における商工業振興における取組としては、「1. 地域商業の活性化」「2. 商工業者への支援」「3. 新しいことや挑戦する人や創業者への支援」があげられている。

また、観光振興における取組としては、「1. 多様な観光体験の充実」「2. 交流人口の拡大」「3. 新たな観光ルートの開発」があげられている。

本計画においても、総合計画との連動・整合性を意識し、地域商工業者への伴走支援及び自己変革力の向上を通じた小規模事業者の挑戦意欲を高める支援を行っていく。さらに、町内に点在する観光資源を融合し、点から線へと繋ぐことで町内の回遊を促す取り組みを行う。

### ③商工会としての役割

商工会は地域唯一の総合経済団体として、常に小規模事業者のサポーターとして事業者の心の支えとなり、持続的経営の発展に向け、佐賀県、白石町など行政機関や県連合会、各支援機関等とより一層連携を深め売上や利益の向上はもとより、生産性の向上、雇用の創出や付加価値向上につなげる支援を行う責務がある。

また、白石町は農業が盛んな町であるため、農産物の新たな販路開拓においても農業者と商工業者をつなぎ合わせ新たな価値を生み出すパイプ役となることも期待されている。

さらにはIT化の取り組みが加速する中で、小規模事業者にとってもDXに向けた意識の向上や知識習得、さらにはITツールの具体的な活用方法に対しても、経営指導員が寄り添いながら伴走支援をしていくことが求められている。

## (3) 経営発達支援事業の目標

白石町商工会では、(1)地域の現状及び課題、(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、下記の目標を設定する。

- ①対話と傾聴を通じた小規模事業者の自己変革力の強化
- ②交流人口の拡大及び観光振興の推進、「しろいしブランド」の確立
- ③円滑な事業承継及び新たなチャレンジ支援の推進

## 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

本計画の実施にあたって設定した3つの目標に対する達成方針は下記のとおり。

### ①対話と傾聴を通じた小規模事業者の自己変革力の強化

本計画を通じて小規模事業者が「自己変革力」を養い或いはさらに高め、地域経済の重要な担い手として主体的に経営活動を行うことで、売上や利益の増加を通じた持続的な成長・発展につなげる。昨今の経営環境変化はその度合いとスピードが高まっているため、小規模事業者もこうした変化に柔軟に対応していく必要がある。事業者が自立し自ら走る力を養うためには事業者の自己変革力が不可欠であると同時に支援者側のあり方も変革が求められる。

表面的な課題にとどまらず、その原因を引き起している真の課題を特定し、事業者に寄り添いながら話に耳を傾け、共感、動機づけ、提案を通じて真の課題解決へ向けた支援を行う。

こうした前提に立ち、経営分析に基づく事業計画の策定支援、生産性の向上や付加価値向上、ITを活用した販路開拓を支援し、企業の稼ぐ力を高める。

### ②交流人口の拡大及び観光振興の推進、「しろいしブランド」の確立

令和元年6月に「道の駅しろいし」がオープン、令和2年7月に「有明沿岸道路福富インター」が開通したことで町外から白石町へのアクセスが急激に増加している。これらの方々が白石町内の自然や歴史、食や文化など魅力ある観光資源に触れることができる観光振興を通じて町内での回遊を産み出し、地域商業の活性化、地元消費の拡大、関連する産業の活性化に寄与する。あわせて白石町で採れた農産物やそれを使った加工品、土産等の販路開拓を積極的に行い、観光との相乗効果を産み出すとともに域外へ向けたしろいしブランドの確立・強化を図る。

### ③円滑な事業承継及び新たなチャレンジ支援の推進

事業の担い手不足による廃業の増加は地域の活力低下につながる。このため後継者不在先の事業所に対する第三者承継の可能性を模索するほか、円滑な親族内承継や従業員承継が実現するよう事業承継計画の策定を推進する。

また、新たに白石町で新規開業を志す創業希望者に対して創業計画の作成支援やスムーズな事業スタートが切れるよう金融機関や支援機関と連携しながらヒト・モノ・カネ・情報など経営資源の補完を積極的に行う。

## 1. 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】第1期計画では主に下記の取り組みを行った。

- ・四半期毎に業種別に選定した20社に対して中小企業景況調査（全国商工会連合会）を実施し、調査結果を集計・分析して商工会のHP、会員向けの広報誌にて公表した。  
また、日々の小規模事業者への支援でヒアリングした景況感を天気図で把握し、得られたデータを支援に活用することとしていたが、実際の現場での支援に活かせる形で整理・分析できていなかった。
- ・融資相談や税務支援、各種補助施策活用時など、事業計画作成支援の際に事業者から地域における経済動向についてヒアリングを行った。  
しかしながら、事業者からのヒアリングがその場での経済動向の状況把握にとどまり、支援に活用できるデータとしての整理・分析及び活用が不十分であった。また、国のビッグデータを活用した専門的な分析ができていなかった。

#### 【課題】

- ・景気動向調査の分析結果や、事業者からヒアリングした生の声をタイムリーに経営指導員等同士で共有・分析し、実際の現場での小規模事業者支援に活かすことが課題である。
- ・地域内の人の動きや生産の動きなどビッグデータを活用し、より多面的な角度から支援を行うことが課題である。

#### (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景気動向調査 分析結果の公表	商工会HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②地域経済動向 分析結果の公表	商工会HP 掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ①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、全国商工会連合会が行う「中小企業景気動向調査」を四半期ごとに実施する。調査は極力ヒアリングを行うことで事業者の生の声を吸い上げ、より実態に即した情報収集を行う。分析結果は商工会HPにて年4回公表する。

【調査方法】四半期ごとに経営指導員等が調査票を事業所に持参して原則としてヒアリングにて調査を行う。その場での調査が難しい場合は記入を依頼し、後日、調査票を回収する。回収したデータを経営指導員が集計し分析を行う。

- 【調査対象】管内小規模事業者 20 社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業 各 5 社）  
【調査項目】売上高、仕入単価、採算、資金繰り、業界の動向、今後の課題等

## ②地域経済動向分析

白石町で強みのある産業の特定や人の集積変化等を把握し、小規模事業者にとって持続的経営発展につなげるデータとして活用するため、地域経済分析システム【RESAS（リーサス）Regional Economy（and）Society Analyzing System の頭文字】を使って分析を行う。

【調査方法】経営指導員が地域経済分析システム（RESAS）を活用してビッグデータの分析を行い、年 1 回公表する。

- 【調査項目】・地域経済循環マップ（地域経済循環図、生産分析、分配分析、支出分析）  
・産業構造マップ（全産業の構造、稼ぐ力分析、事業所数、従業者数、労働生産性）  
・消費マップ（消費の傾向、外国人消費の構造等）  
・まちづくりマップ（滞在人口率、通勤通学人口、事業所立地動向等）  
⇒上記の項目を総合的に分析し、事業計画策定支援等に活用する。

## （4）調査結果の活用

- 調査結果は白石町商工会のホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 経営指導員等が窓口や巡回訪問で融資や税務の相談対応や事業計画策定支援を行う際の参考資料として活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### （1）現状と課題

【現状】第 1 期計画においては、町外からの来場者が多い、「歌垣の郷ロードレース大会」「道の駅しろいし」会場で白石の農産物を使った加工食品の需要動向調査を行う計画であった。一年目は、白石産のにんじんを使ったスイーツ「にんじんプリン」について、味・見栄え・香り・食感・量・価格・パッケージの 7 項目について消費者の意見や感想を調査した。

アンケート結果は報告書にまとめて事業者へフィードバックし、商品のブラッシュアップに活用した。

しかしながら、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で、2 年目以降のイベントがすべて中止となったため、上記会場での需要動向調査が実施できなかった。そのため、伴走型補助金を活用して出展支援を行った地銀フードセレクションにおいて、レンコンやタマネギ等についてバイヤーの意見を収集し事業者へフィードバックを行った。

【課題】イベント開催時のみの需要動向調査ではイベントの開催可否により影響を受けるため、コロナ禍でも調査が可能な方法で、かつ、消費者の生の声を収集する方法を確立する必要がある。また、食品展示商談会は消費者ニーズに詳しいバイヤーが多く来場するため、バイヤーに対する需要動向調査は非常に有効である。このため、調査項目や方法を精査、改善して実施する必要がある。

(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
①新商品開発の 調査対象事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者
②試食、アンケート 調査対象事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①新商品開発調査

白石町の特産品（農産物・海産物等）を活用した新商品開発を促進するため、管内の小規模事業者（農産加工、食品加工、惣菜製造、飲食店等）が開発した新商品を町内で開催されるイベントの来場者にアンケートを行い調査する。調査結果は経営指導員及び専門家で分析を行い事業者にフィードバックを行うとともに、事業者の事業計画策定に活用する。

【調査方法】「道の駅しろいし」で開催されるイベント、歌垣の郷ロードレース大会、ぺったんこ祭り、しろいしカード会抽選イベント等への来場者にアンケート方式で新商品等の味、価格、見た目、パッケージ他、当該事業者と協議して決定した調査項目について経営指導員等が聞き取りを行い調査票に記入する。

【調査分析】調査したデータは経営指導員等が集計、分析を行い報告書にまとめる。

【サンプル数】来場者 50 人

【調査項目】①味、②価格、③量、④見た目、⑤パッケージ、その他項目は協議の上決定する。

【結果の活用】調査結果は今後の商品改良等に役立てるため、報告書にまとめて事業者へ経営指導員が直接説明を行いフィードバックする。

②試食、アンケート調査

東京で開催される「地銀フードセレクション」や大阪で開催される「アグリフードエキスポ」など商談会において、来場するバイヤーに対して試食を行いながらアンケート調査を実施する。

【調査方法】出展者のブースを訪れるバイヤーに対して経営指導員や事業者が試食を勧め、試食したバイヤーに聞き取り方式で感想をヒアリングする。

【調査分析】調査したデータは経営指導員等が集計、分析を行い報告書にまとめる。

【サンプル数】ブースに立ち寄ったバイヤー等 50 人

【調査項目】①味、②価格、③量、④見た目、⑤パッケージ、その他項目は協議の上決定する。

【結果の活用】調査結果は今後の商品改良等に役立てるため、報告書にまとめて事業者へ経営指導員が直接説明を行いフィードバックする。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】第1期計画においては、主に記帳や税務支援、金融支援、補助金等の活用支援の際に決算書等財務諸表の分析やヒアリングを通じて定性・定量分析を行い事業者へフィードバックを行った。また、四半期ごとに経営状況まとめシートを作成して内部外部の経営環境について情報を整理した。しかしながら、補助金申請時や資金調達時など不足する経営資源を補う場面において単発的・断片的に分析を行うケースが多く、分析結果の推移を踏まえて真の経営課題の把握にまでつながっていない。

【課題】小規模事業者の中長期的な視点を踏まえ、真の経営課題の把握及び課題解決に向けた経営計画の策定支援につなげていくことが課題である。特に、補助金申請支援のタイミングはこれまでの経営を見つめ直す絶好の機会であるため、補助事業計画の策定支援にとどまらず、5年程度の中期経営計画の立案につなげる分析を行う必要がある。なお、分析にあたっては、経営者との「対話と傾聴」を基本的な姿勢とし、本質的課題を掘り下げ、「課題設定」を行うことが重要である。

### (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
①経営分析実施事業者数	36者	36者	36者	36者	36者	36者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析の実施

【対象者】経営指導員等による経営分析の必要性の説明を受け、主旨や内容を理解した小規模事業者であって、自社の経営課題の把握及び今後の経営力向上を目指す小規模事業者の中から36者を選定する。

【分析項目】財務諸表をもとに行う定量分析（財務分析）と自社を取り巻く外部環境や内部の状況を整理・分析する定性分析（非財務分析）を行う。また、真の経営課題を掘り起こすため、対話と傾聴を通じて、真の経営課題の掘り起こしと真因の追及を行う。

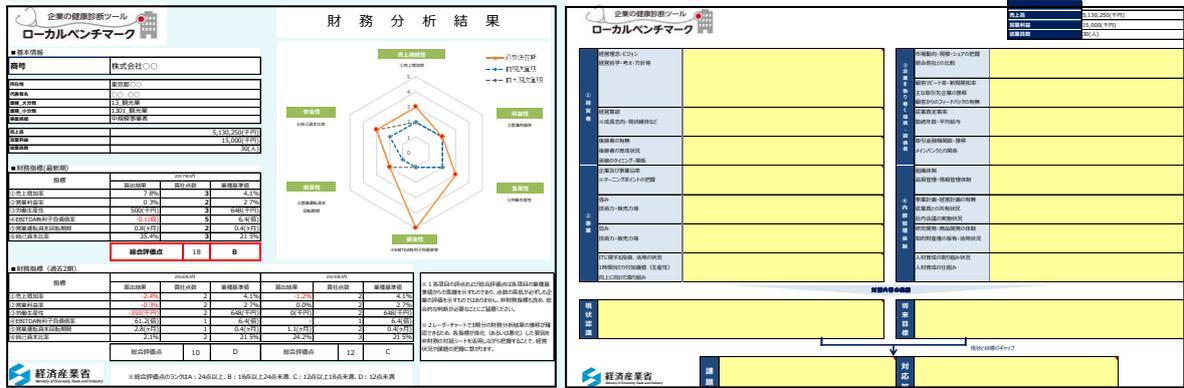
≪財務分析≫直近3期間の売上推移、損益分岐点分析、収益性、安全性、成長性等の分析

≪非財務分析≫外部環境（商圏内の人口、競合動向、業界動向など自社の機会や脅威となる項目）内部環境（人材、商品、サービス、技術、ノウハウ、IT活用、事業計画の策定や運用状況など自社の強みや弱みとなる項目）に関する情報を抽出・整理する。

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営状況まとめシート」、「クラウド会計ソフト MA1」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

① 「ローカルベンチマーク」

企業の経営状態（財務・非財務情報）の把握を行い、今後の経営改善や計画策定に活用する。



② 「経営状況まとめシート」

全国の商工会職員向けに提供されているツールで、A4 一枚に事業計画の構想を練り上げる上で参考となる定性情報を整理することができる。

経営状況 まとめシート		事業所名： 記入日： 記入者：	
【外部環境】			
●お客様(市場動向)	●環境(業界の動き)	●ライバル(競合)	●パートナー(連携先)
【自社で取り扱っている商品・サービス】		【販売方法】	
①商品・サービス(主な取り扱い商品やサービス、部門などの内容と売上構成比)		①ターゲット(獲得したいお客様は誰か)	
②調達・生産・原価(どこからいくらで何を仕入れているか)		②販売窓口・販売ルート(どういった経路で販売しているか)	
③課金モデル(どのように価格設定をしているか)		③販売促進・営業活動(顧客や客単価を上げるために取り組んでいること)	
【実態体制】			
④有形資産(土地、建物、機械、設備等)	⑤人(経営者・従業員・管理)	⑥無形資産(のれん、信用、ブランド等)	

③ 「クラウド会計ソフト MA1」

月次決算を行う事業所に対し、分析ツールを活用して3期間の売上高や仕入、経費の推移比較や収益構造、損益分岐点分析、予算実績管理表などが活用できる。



(4) 分析結果の活用

- 分析結果は、当該事業者者にフィードバックし、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】第1期計画における事業計画策定支援は、国の事業再構築補助金、ものづくり補助金、持続化補助金の活用に伴う支援が中心だった。また、事業計画策定セミナーを開催したものの十分に周知・浸透できず掘り起こしにつながらなかった。経営指導員の策定支援スキルも不十分で補助金のための策定支援にとどまったケースも散見された。

【課題】補助金申請のための事業計画は実効性に乏しくなることが懸念され、真の経営力向上にはつながりにくい。このため、経営指導員が相談対応時に小規模事業者に事業計画策定の意義をかみ砕いて分かりやすく説明するとともに、事業者の声に傾聴・同意しつつ策定意欲が高まるよう動機づけを行う必要である。また、事業計画作成セミナーのカリキュラムを見直すなど改善を行った上で小規模事業者への周知を強化する。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画の策定を支援する上では、小規模事業者が事業計画について関心を持ち、自社の今後のことを真剣に考えようと思うための動機づけが必要である。そのためには、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、課題を設定し、経営者が「腹落ち」する計画を作成する。これらの支援により「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」が図られ、事業者の「潜在力」を引き出すことができる。特にこれから後継者に事業を譲っていく事業所や第二創業を志す事業所、また創業期から成長期へ向けて人や設備を投資しようとする事業所、さらにはコロナ禍で本業の継続が困難になり、事業再構築を図りたい事業所に対しては、今後の経営ビジョンを明確にした上で具体的な戦略、戦術を立てることの重要性を説く必要がある。

また、これまでに各種補助事業に取り組んだ事業者のフォローアップを行う中で、抜本的に当時の計画を見直す必要がある事業所に対しても、積極的なアプローチが必要である。

事業計画の策定にあたっては、地域動向調査や需要動向調査の結果などデータに基づいた計画となるよう策定支援を行う。

なお、事業計画の策定前段階においては経営のDX化も視野に入れる必要があるため、セミナーを行い、小規模事業者の生産性向上及び競争力の維持・強化を図る。

### (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
①事業計画策定セミナー開催回数	－	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定支援事業者数	23者	30者	30者	30者	30者	30者
内訳	②-1（事業計画（一般））	－	24者	24者	24者	24者
	②-2（事業承継計画）	－	3者	3者	3者	3者
	②-3（創業計画）	－	3者	3者	3者	3者
③DX推進セミナーの開催回数	－	2回	2回	2回	2回	2回

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定セミナー（集団）の開催

【支援対象】管内小規模事業者の中で、特に経営状況分析を行った事業者を対象にセミナーの開催チラシを作成し、町の広報誌への掲載や商工会 HP に掲載し、広く管内の小規模事業者に周知する。

【支援手法】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として事業者に張り付き、寄り添いながら事業者の話を傾聴し、共に考えるスタイルで支援を行う。さらにセミナー講師による個別相談会も併せて行い、専門性も取り入れながら確実に事業計画策定につなげていく。

##### ②-1 事業計画策定支援（一般）

【支援対象】事業計画策定セミナーに参加した事業所や持続化補助金で立てた経営計画よりもさらに深掘りして売上高や付加価値など数値目標の策定まで行いたい事業所、これまでに経営分析止まりでその後の計画策定が未着手の事業所等。

【支援手法】経営指導員等及び専門家が個別に事業所を巡回及び商工会窓口にて事業計画策定支援を行う。

##### ②-2 事業承継計画策定支援

【支援対象】親族内に後継者が存在する事業所及び従業員や第三者への事業承継を考えている事業所、さらには M&A により事業拡大や多角化を図る事業所等を支援対象とする。

【支援手法】経営指導員及び佐賀県商工会連合会に配置されている事業承継支援員、佐賀県事業引継ぎ支援センターのコーディネーターと連携し、管内小規模事業者の中から支援対象事業所の掘り起こしを行う。将来を見据えて早めに事業承継計画を立案する必要性を説き、経営指導員等によるヒヤリングを通じて計画策定を支援する。

##### ②-3 創業計画策定支援

【支援対象】これから新たに創業を志す者や創業後 5 年未満の者、及び創業について今は関心がない者や事業を営んでいない個人を支援対象とする。

【支援手法】産業競争力強化法に基づく創業支援スキームに従い、白石町及び創業支援事業者と連携をしてワンストップで相談に対応する。  
具体的には、経営、財務、人材育成、マーケティングについて経営指導員や専門家の助言を行いながら計画策定を支援する。

##### ③DX 推進セミナーの開催

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することを目的にセミナーを開催する。

【支援対象】IT に関して興味はあるが何から始めてよいか分からない事業者、具体的に IT ツールの導入を検討している事業者、DX 化によりビジネスモデルの再構築を図りたい管内の小規模事業者。

【支援手法】商工会 HP や町の広報誌へセミナーの開催情報の掲載を行うとともに、経営指導員等による窓口、巡回指導の際に説明して周知を行う。セミナーは DX に関する初級編とある程度スキルや知識を有する応用編に分けて開催する。

【カリキュラム例】

- ・ DX とは？ DX でできること
- ・ クラウド型顧客管理ツールと活用法
- ・ SNS を活用した情報発信
- ・ 小規模事業者が取り組める DX 化 等

○事業計画策定においては、IT を活用したビジネスモデルの DX 化を意識し、新たな顧客の開拓や生産性向上、付加価値向上に資する内容を盛り込むよう意識する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】これまで事業計画策定後の実施支援は、経営指導員等による巡回訪問や窓口相談時に事業の進捗状況をヒアリングしているものの、計画性に欠け、場当たりの現状把握に留まっている。また、補助事業に取り組む事業者の資金調達支援や実績報告支援を行うことに時間を取られ、計画策定による効果発現を意図した支援が不十分である。

【課題】事業者ごとに異なる計画の進捗状況に合わせてフォローアップの頻度を設定するとともに、チェック項目を事前に設定し、支援者の主観に依らない客観的な進捗状況の把握を行うことが課題である。また、新たに生まれた課題について経営指導員間で共有する仕組みの確立も必要である。

(2) 支援に対する考え方

限られたマンパワーでフォローアップを行う必要があるため、ある程度軌道に乗るまでは集中的に巡回訪問を行うが、その後は頻度を減らしながら経過を観察していく。また、人事異動などで支援を行う者が変わった場合でも、進捗状況が正確に引き継がれるよう確認項目を事前に設定し、その情報を支援者間で共有する。

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（脱炭素）や DX（デジタル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 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①フォローアップ対象事業者数	23 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
②フォローアップ頻度 (延べ回数)	92 回	150 回	150 回	150 回	150 回	150 回
③経常利益又は特前所得 増加事業者数	—	12 者				

#### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象に、経営指導員等が独自に作成した進捗状況チェックシートを用いて事業主にヒアリングを行い、進捗状況及び抱えている問題点、課題を整理する。

計画の進捗状況に応じて次回の訪問スケジュールと確認事項を事業主と共有し、目標達成へ向けてPDCA (Plan【計画】 Do【実行】 Check【評価】 Action【改善】) サイクルを回す。

フォローアップの頻度は、事業計画を策定した30者のうち、重点支援先として全体2割にあたる6者に対しては毎月1回、通常の支援先5割(15者)に対しては四半期に1回、順調に推移している3割(9者)に対しては年2回の巡回訪問を行う。

○重点支援先(2割) 6者×12回=72回

通常支援先(5割) 15者×4回=60回

好調支援先(3割) 9者×2回=18回

合計 30者 (150回)

事業者への訪問回数は進捗状況に応じて臨機応変に変更を行いながら、経常利益または特前所得の増加につなげる。増加事業者数は、30者の内4割の12者を目標とする。

### 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

#### (1) 現状と課題

**【現状】** 第1期計画では、白石町の農産物や農産物を使った加工品の域外での販路開拓を行うため、東京や大阪、福岡で開催される食の商談会への出展支援を行った。併せて、コロナ禍でリアル商談会が中止となる中、データベース商談会の出展支援も行い白石町のタマネギやレンコンのPR及び新たな販路開拓に努めた。白石町は全国2位の生産量を誇りながらも、予想以上にバイヤーの認知が低いことを実感。

一方で近年ニーズが高いネットショップの開設支援やホームページの作成支援にも力を入れ、IT活用が苦手な小規模事業者の販売機会の創出に努めた。

**【課題】** 第2期計画では、①新規の出展事業所の掘り起こしを行うこと、②商談会参加前後の支援強化により成約件数、成約金額の達成につなげること、③多様なバイヤーニーズを正確に拾い上げ、情報を整理・分析した上で事業者にフィードバックを行うこと、が課題である。また、新規出展者の掘り起こしにあたっては、道の駅しろいしの取引業者に直接アプローチを行い、商談に参加する意義や目的、期待できる効果を伝える必要がある。

#### (2) 支援に対する考え方

商談会には全国各地から大勢のバイヤーが訪れ、白石町のレンコンやタマネギ、加工品に対して関心を持ってもらえたが、認知度はまだまだ低い。他の産地との違いやこだわり、強みをさらに再認識し、バイヤーと事業者がWin-Winの関係となるようFCP (Food・Communication・Project) シートの更なるブラッシュアップ、ブースでの演出やアピール方法、アンケート調査票の設計など出展前・商談会当日・出展後の支援をレベルアップさせる必要がある。また、単にITを活用して既存の業務プロセスの効率化を図るだけでなく、製品やサービスの製造や提供方法にまで変革をもたらす「DX」への取り組みを小規模事業者にも積極的に推進していく。

小規模事業者は DX に関する知識や IT スキルに幅があるため、推進にあたっては身近に触れる機会が多い SNS の活用から EC サイトやネットショップの開設、業務システムの導入を通じてビジネスモデルを変革する DX 化まで段階的な支援を行う。実施にあたっては専門家を活用することでより高い成果の創出を狙う。

### (3) 目標

#### 【商談会出展支援】

	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 商談会出展事業者数 (Web 商談会含む)	3 者	5 者	6 者	6 者	7 者	7 者
成約件数/者	—	2 件	3 件	3 件	3 件	3 件
新規売上額/者		10 万円	15 万円	20 万円	25 万円	30 万円

#### 【DX 化支援】

	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
② SNS 活用事業者数	1 者	3 者	3 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
③ EC サイト利用事業者数	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ ネットショップ開設者数	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

### (4) 事業内容

#### ① 商談会出展支援

白石町の特産物であるレンコンやタマネギ、それらの加工品の販路開拓を行う事業者を対象に、東京や大阪で開催される「地銀フードセレクション」「アグリフードエキスポ」など食の展示商談会への出展支援を行う。新規出展者の掘り起こしから出展者への事前の支援（FCP シートの作成、ブース設計・演出方法の検討、試食方法、アンケート設計等）を行い、当日はブースでの PR や試食の提供、バイヤーアンケート（味や量、価格、パッケージ等に関する評価等）を行う。商談会終了後はアンケートの集計結果のフィードバックを行うとともに、事後メールの送信や見積・サンプル依頼への対応などきめ細かいフォローを行い、着実に新たな販路開拓に結びつける。

## 【出展予定の展示会】

### (1) 地銀フードセレクション (Web 商談会含む)

- ・主催者 地方銀行フードセレクション実行委員会、リッキービジネスソリューション(株)
- ・対象者 販路開拓を希望する食品生産・製造・販売等を行う事業者
- ・来場者 国内外の食品商社、食品卸売、スーパー、ホテルなどのバイヤー 約 13,000 人
- ・出展者 白石町で採れた農産物や加工品を取り扱う事業者
- ・会場 東京ビッグサイト

### (2) アグリフードエキスポ大阪

- ・主催者 日本政策金融公庫
- ・対象者 販路開拓を希望する農業者、食品製造業者、加工業者等
- ・来場者 食品商社、卸・流通業者、中食・給食産業、外食関連等のバイヤー 約 15,000 人
- ・出展者 白石町で採れた農産物や加工品を取り扱う事業者
- ・会場 ATC アジア太平洋トレードセンター

## ②SNS 活用支援

BtoC を主体とする小売業やサービス業、飲食業では情報発信やお客様とのコミュニケーション作りに SNS を活用することで、ネット上の口コミを通じてより広範囲から来店を促す効果が期待されるため、身近に取り組みやすいアプリを活用した支援を行う。また、BtoB 型の事業所に対しても SNS を通じて自社サイトへの誘導を図るなど、少しでも取引成立に結びつくよう積極的に活用を支援する。

## ③EC サイト利用支援

楽天やアマゾン、ヤフーなど大手 EC サイトは販売手数料はかかるものの、集客力が高くノウハウが確立しているため導入する上でのハードルは自社サイトよりも低い。その一方でライバルも多いため、販売に結びつけるためには効果的なキャッチコピーや訴求力のある写真や動画が不可欠である。このため、経営指導員が事業者に寄り添って、商品紹介のためのリード文の検討や商品構成の確立、魅力的な写真撮影、動画撮影技術等を支援する。

## ④ネットショップ開設支援

最近ではスマホで簡単に始められるネットショップシステムが普及しているため、セミナーを通じて動機づけをおこなうとともに、ネットショップの立ち上げから、商品構成、商品情報や写真の掲載、こだわりや特徴などアピールポイントの整理について専門家を活用して売上向上につながる継続支援を行う。

## 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

### 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進捗状況の評価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 管理を行いながら課題等を分析する。定量データは県連にも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）、白石町商工観光課、法定経営指導員等をメンバーとして「評価委員会」を設置し、年1回委員会を開催して評価の客観性を図る。評価委員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通信や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。

※外部有識者：中小企業診断士など専門的な知識を有する第三者。

### 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること（DX 関連）

#### (1) 現状と課題

【現状】OJT（On the Job Training【職場内訓練】）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（Off the Job Training【職場外研修】）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。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行うことで、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。

## 11. 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】佐賀県商工会連合会や(株)日本政策金融公庫佐賀支店国民生活事業、佐賀県信用保証協会及び管内金融機関との連絡会議を開催し、小規模事業者の経営支援についてのノウハウ、支援事例について情報共有を図っている。

【課題】新型コロナウイルスの感染拡大及びロシア・ウクライナ情勢や急激な円安等の影響により原油・原材料価格が高騰している。こうした外部環境の急激な変化により、事業継続が困難な事業所も発生しており、資金繰り支援を中心に各支援機関がより一層連携するとともに、事業再構築への取り組みを推進するなど、これまで以上に支援機関がスクラムを組んで小規模事業者を支えていく体制が必要となっている。

### (2) 事業内容

#### ①金融機関との懇談会の開催（年1回）

白石町担当課、日本政策金融公庫、佐賀県信用保証協会、管内金融機関（佐賀銀行、佐賀共栄銀行、九州ひぜん信用金庫、佐賀西信用組合）による金融懇談会を年1回開催し、管内の経済動向や資金繰り、雇用や設備投資など小規模事業者が経営資源を確保するための支援ノウハウについて情報共有を図る。

#### ②杵藤地区商工会との連携（年2回）

近隣の武雄市、江北町、大町町、嬉野市、太良町、白石町の6商工会の経営指導員で構成する杵藤地区商工会経営指導員部会において、地域の経済動向や小規模事業者の動向、国・県・町等の補助施策の活用事例等について情報交換を行う。

#### ③佐賀県事業承継・引継ぎ支援センター、事業承継支援員との連携（随時）

小規模事業者の円滑な事業承継を支援するため、佐賀県事業承継・引継ぎ支援センターのコーディネーター及び白石町商工会に設置されている佐賀県商工会連合会の事業承継支援員と連携し、支援ノウハウの共有を図る。特に、親族内承継や第三者承継を予定する事業者に対して、事業承継計画の作成や事業承継を契機とする経営革新の取り組み等を支援する。

#### ④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）

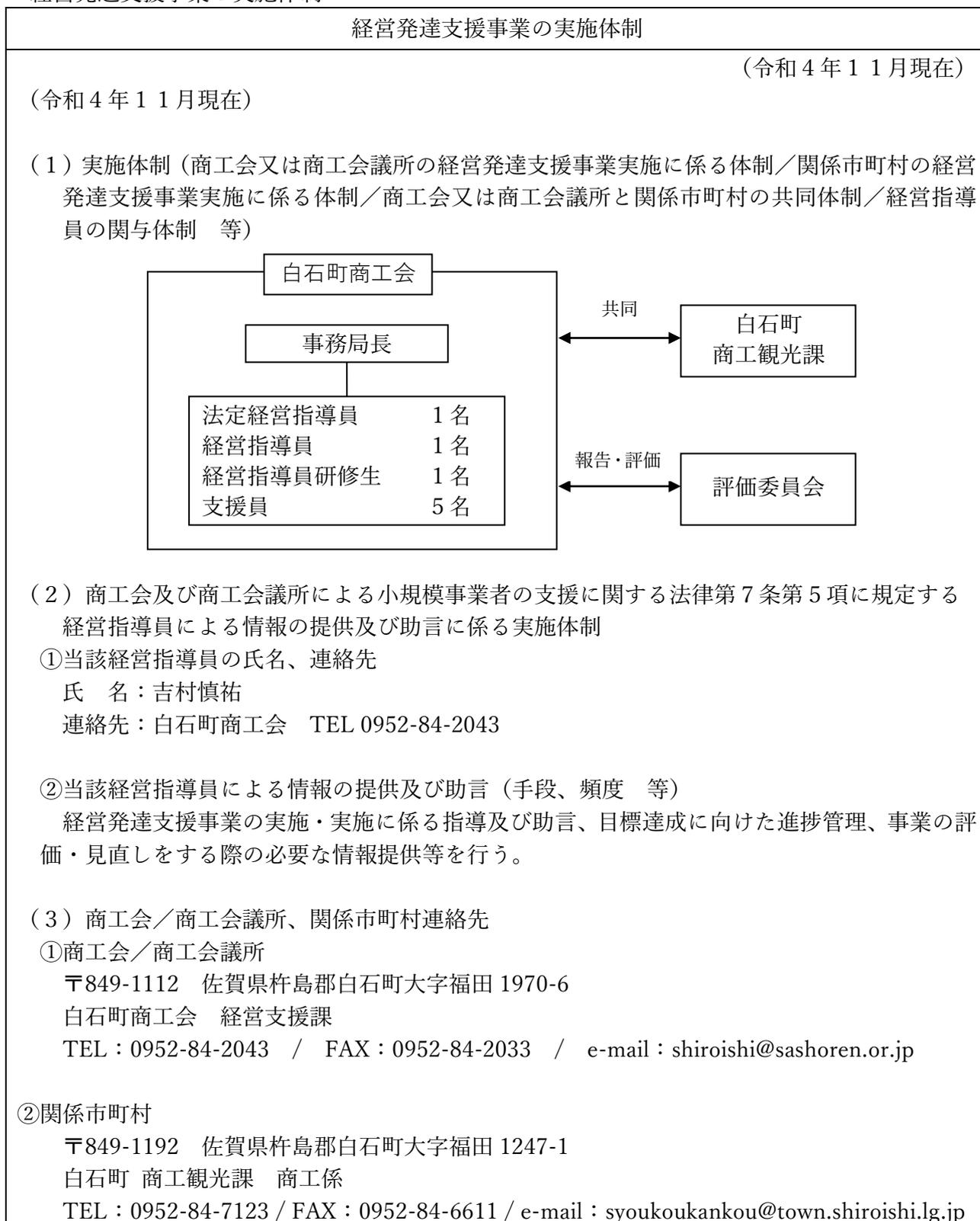
県内17商工会の経営指導員が参画する佐賀県商工会連合会主催の情報交換会に出席し、地域経済動向や小規模事業者の経営動向等について情報共有を図る。また、国や県の支援施策の活用事例の共有を通じてノウハウの習得を図り、管内の小規模事業者の支援に活かす。

#### ⑤白石町商工観光課との意見交換会の開催（随時）

町担当課の窓口で直接に寄せられた小規模事業者からの相談内容や商工会が把握する管内の小規模事業者の経営動向や相談状況、支援施策の活用情報をお互い共有し、環境変化に応じた新たな施策の立案等に活用する。

(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7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
・経済動向調査	100	100	100	100	100
・需要動向調査	300	300	300	300	300
・事業計画策定支援	300	300	300	300	300
・DX推進セミナー	300	300	300	300	300
・新たな需要の開拓	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
・事業の評価及び見直し	100	100	100	100	100
・他の支援機関との連携	100	100	100	100	100
・地域経済の活性化	500	500	500	500	500

(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
国・県・町補助金・会費、手数料収入等

(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	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①  ②  ③	