

経営発達支援計画の概要

実施者名	佐賀商工会議所（法人番号 1300005000237） 佐賀市（地方公共団体コード 412015）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	【地域への裨益目標】 ① 地域の面的な活性化と競争力向上 【本計画で支援する小規模事業者を想定した目標】 ① 経営力向上及び個店、商品・サービスの魅力向上 ② 地域資源を活用した商品・サービスの開発と販路開拓 ③ 自己変革力を高めた小規模事業者によるDX推進や新事業展開を通じた競争上の優位性確立
事業内容	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 ・地域の経済動向に関する調査及び結果の公表 ・RESAS分析の実施及び結果の公表 4. 需要動向調査に関すること ・バイヤーを対象としたヒアリング調査 ・特定の商品・サービスに関する調査 5. 経営状況の分析に関すること ・セミナー開催による小規模事業者の経営状況分析ニーズの掘り起し ・小規模事業者の経営状況の分析 6. 事業計画策定支援に関すること ・DX推進セミナーの開催 ・ITフェアの開催 ・事業計画の策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・経営指導員等による定期的かつ継続的なフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・対面型／非対面型展示商談会の出展支援 ・県外アンテナショップ等でのテストマーケティング支援 ・地域のマスメディアを活用した情報発信 ・HPやSNSを活用した情報発信、ECサイトを活用した販路開拓
連絡先	佐賀商工会議所 企業支援部 〒840-0826 佐賀県佐賀市白山2丁目1番12号 TEL. 0952-24-5158 FAX. 0952-26-2914 E-mail : info@saga-cci.or.jp 佐賀市 経済部 経済政策課 〒840-8501 佐賀県佐賀市栄町1番1号 TEL. 0952-40-7102 FAX. 0952-26-6244 E-mail : keizai@city.saga.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

【当所管轄地域の概要】

佐賀市は、九州北西部において福岡、熊本、長崎のほぼ中央に位置している。**図①** また、九州経済の中心であり、アジアのゲートウェイを標榜する福岡市と隣接していること、九州各地を結ぶ東西・南北の高速自動車道が交差する鳥栖ジャンクションに近接していること、さらに九州佐賀国際空港を通じた首都圏や東アジア等の国内外とのアクセスが確保されていることから、広域交流を拡大する恵まれた条件を備えている。

佐賀市は平成17年に北部3町1村、平成19年に南部3町と合併しており、佐賀商工会議所は、合併前の旧佐賀市内を管轄地域としている。**図①** 江戸時代に鍋島36万石の城下町として栄え、歴史資源が豊富な地域である。現在もコンパクトながら都市機能が集約しており、名実ともに佐賀県の中心地となっている。

令和5年5月、主要国道が交差する市中心部に、8,000席規模のSAGAアリーナがオープンした。**図②** 令和6年10月には、国民スポーツ大会（SAGA2024、国スポ・全障スポ）が開催され、また、本アリーナをホームとするバスケットボールチーム「佐賀ブルーナース」のBリーグプレミア参入が決定している。当所では、国スポ・全障スポ開催に合わせたお土産品のプロモーション「S-1アワード」を実施した他、佐賀ブルーナースとの各種事業での連携を行っており、管内商工業者にも、宿泊施設への設備投資、飲食店や小売店の新規出店、新商品・サービスの開発等、スポーツ文化振興を機会と捉えた前向きな影響が生じつつある。

なお、佐賀市には、佐賀商工会議所の他に、市北部の旧3町1村を管轄地域とする佐賀市北商工会、市南部の旧3町を管轄地域とする佐賀市南商工会が併存している。当所管轄地域は、面積で約3割、人口で約7割、事業者数で約8割を占めている。**表①**

図① 佐賀商工会議所管轄地域



図② SAGA アリーナ



表① 佐賀市及び当所管内の概要

区分	佐賀市	当所管内	構成割合
面積	431 km ²	127 km ²	29.5%
人口	228,289 人	160,529 人	70.3%
事業者数	11,487 者	8,940 者	77.8%
小規模事業者数	10,167 者	7,891 者	77.6%

【人口】

当所管内人口（令和 5 年 9 月末）は 160,529 人であり、緩やかな減少傾向が続いている。年齢階層別で見ると、少子・高齢化が進行し、令和 5 年の高齢化率は 27.7%と 4 人に 1 人強が高齢者となっている。一方で年少人口と生産年齢人口の割合は減少している。年少人口の減少率が最も大きく、生産年齢人口は今後も減少していく見込である。（表②）

表② 当所管内人口（出典：佐賀市住民基本台帳）

区分	平成 30 年 9 月末	令和 5 年 9 月末	増減率
年少人口（0-14 歳）	22,538 人（13.9%）	21,512 人（13.4%）	△4.6%
生産年齢人口（15-64 歳）	97,490 人（59.9%）	94,474 人（58.9%）	△3.1%
老年人口（65 歳以上）	42,665 人（26.2%）	44,543 人（27.7%）	+4.4%
合計	162,738 人（100%）	160,529 人（100%）	△1.4%

【産業】

佐賀市の産業構成は、事業所数、従業者数ともにサービス業や卸売・小売業を中心とする第 3 次産業が高い割合を占めており、その傾向は当所管内において、より強い。事業所数は、緩やかな減少が続いており、今後も後継者不足による M&A や廃業等により、減少傾向は変わらないと予測している。（表③）

就業人口は緩やかな減少傾向が続いていたが、昨今は女性・高齢者等の就業が進んだこと等を背景として、令和 3 年の当所管内従業者数は 94,641 人と 5 年間で 3,535 人増加している。（表④）

表③ 事業所数（出典：総務省「経済センサス」）

区分	平成 28 年 6 月		令和 3 年 6 月	
	佐賀市	当所管内	佐賀市	当所管内
第 1 次産業	57（0.5%）	21（0.2%）	94（0.8%）	32（0.4%）
第 2 次産業	1,530（13.1%）	940（10.4%）	1,479（12.9%）	923（10.3%）
第 3 次産業	10,072（86.4%）	8,098（89.4%）	9,914（86.3%）	7,985（89.3%）
合計	11,659（100%）	9,059（100%）	11,487（100%）	8,940（100%）

表④ 従業者数（人）（出典：総務省「経済センサス」）

区分	平成 28 年 6 月		令和 3 年 6 月	
	佐賀市	当所管内	佐賀市	当所管内
第 1 次産業	668（0.6%）	219（0.2%）	1,086（0.9%）	377（0.4%）
第 2 次産業	19,087（16.9%）	13,637（15.0%）	19,871（17.0%）	14,130（14.9%）
第 3 次産業	92,992（82.5%）	77,250（84.8%）	96,007（82.1%）	80,134（84.7%）
合計	112,747（100%）	91,106（100%）	116,964（100%）	94,641（100%）

表⑤ 佐賀市内総生産（百万円）（出典：佐賀県統計分析課「令和３年度市町民経済計算」）

区分	平成 28 年度	令和 3 年度
第 1 次産業	19,138 （ 2.1%）	15,835 （ 1.8%）
第 2 次産業	137,283 （ 15.2%）	144,954 （ 16.0%）
第 3 次産業	745,340 （ 82.7%）	743,665 （ 82.2%）
合計	901,761 （100.0%）	904,454 （100.0%）

表⑤ 第 1 次産業（市内総生産に占める構成比 1.8%）は、経済規模に占める割合は低いものの、肥沃な土壌や干満差が大きく「宝の海」と称される有明海に恵まれ、全国的にも有名な海苔、米、麦、たまねぎ、アスパラガス等の作物が生産されている。

第 2 次産業（構成比 16.0%）は、建設業（54,529 百万円、6.0%）と製造業（90,425 百万円、10.0%）で構成されている。

建設業界では、i-Construction（ICT 技術を活用した建設現場の生産性向上）が推進されており、積極的な設備投資の有無によって生産性に差が出るだけでなく、受注機会が左右され、経営状況の二極化が進むことが予想される。

製造業は、東京証券取引所スタンダード市場に上場している大手メーカー及びそのグループ企業を中心とした電気機械器具製造業者が存在感を示している。一方で、地域の豊富な農林水産品の加工を行う食料品製造業者も多い。また、江戸時代に長崎から江戸に向けて砂糖を運んだ、日本遺産「砂糖文化を広めた長崎街道～シュガーロード～」が管内中心部を横断しており、その旧街道沿いに老舗の菓子製造業者が多い事も特徴である。これら食料品製造業者や菓子製造業者は、コロナ禍で人流が滞ったことで大打撃を受け、その影響がまだ続いている。

管内には、自動車産業関連の製造業者も多く、幅広い裾野を有するサプライチェーンが形成されている。懸念材料として、自動車エンジン用の高強度ボルトで高いシェアを有する一次下請け工場が、令和 12 年に佐賀市外へ移転することが決定している。管内には当該工場の協力業者が数十社あるが、小規模零細企業が多いことから、同時期に移転するのか、新事業展開等の事業再構築を行うのか、といった難しい経営判断を今後求められる可能性が高い。

第 3 次産業（構成比 82.2%）では、県の中心都市として商業・サービス業が集積しており、佐賀市の主要産業となっている。小売業では、約 20 年前に県外資本による売り場面積 5 万㎡クラスの郊外型大型商業施設が続々と整備（平成 12 年：イオンモール佐賀大和、平成 15 年：モラージュ佐賀、平成 18 年：ゆめタウン佐賀）され、現在も定期的に増床・リニューアル等の投資が行われている。一方で、地場の小規模事業者等の経営環境は厳しさを増しており、中心市街地の空洞化が進行している。表⑥

なお、管内小規模事業者数の推移は以下のとおりであり、長期的に減少傾向にある。表⑦

表⑥ 管内商店街の営業店舗数の推移（10 月 1 日時点、出典：当所「商店街等実態調査」）

	平成 24 年	平成 27 年	平成 30 年	令和 3 年	令和 6 年
営業店舗数	355 店	363 店	343 店	330 店	333 店

表⑦ 管内小規模事業者数（者）（出典：佐賀市総務法制課）

	平成 21 年	平成 24 年	平成 26 年	平成 28 年	令和 3 年
小規模事業者数	8,648	8,170	8,271	8,029	7,891

【佐賀市総合計画】

第3次佐賀市総合計画（計画期間令和7年度～令和21年度）では、第4章「各分野の目指す姿（基本計画）」において、政策分野04「経済・観光」の目指す将来像として『「ひと」と「しごと」に選ばれ、稼ぐまち』を掲げ、2040年に目指す企業等の姿を「企業等は、事業活動を通して、地域課題の解決や従業員の豊かな生活を実現しながら持続的に成長を続けている。」としている。

目指す企業等の姿の主なポイントとして、

- ・ まちの稼ぐ力を高め、域際収支の改善を図ること
- ・ 働き方の選択肢を増やし、多様な人材を増やすこと
- ・ 未来につながるビジネスを生み出すまちであること

の3点を示し、そのための取組として、

- 1 市内企業の競争力を高めるため、生産性の向上や高付加価値化の実現につながる経営支援を進めます。
- 2 多様な働き方の実現や、スキルアップ・スキルチェンジに向けた人材育成を産学官民の連携で促進します。
- 3 人的ネットワークの構築・拡大等によるオープンイノベーションを促進し、創業や先進的なビジネスへの挑戦を生む環境整備を行います。
- 4 デジタル社会・グリーン社会をはじめとした持続可能な社会の実現に向けた動きを踏まえ、先進的技術を活用するなど地域経済をけん引するような企業の誘致を促進します。
- 5 誰もが安心して意欲的に働くことができるよう、労働環境の向上と勤労者福祉の充実を促進します。

という5点を掲げている。

② 課題

- ・ 佐賀市内の買い物客は、近接する福岡都市圏や郊外型大型商業施設に流出しており、地元での消費を促すために小規模事業者の経営力向上及び個店、商品・サービスの魅力向上を図ることが必要である。
- ・ 農業や漁業による地域資源や歴史遺産等の観光資源が豊富にありながら、それらを活用した商品・サービスを開発するためのノウハウや情報発信力が乏しく、有効な販路開拓ができていない。
- ・ コロナ禍を経ての新しい生活様式への変化、国内外情勢の変動に伴うサプライチェーンの見直し、人手不足、物価やエネルギー価格の高騰等、事業環境が変化しているが、経営資源の限られた小規模事業者は、日常業務で多忙を極め、本質的な課題設定ができず、相対的な競争力が低下するとともに、DX推進や新事業展開といった新しいチャレンジが困難な状況である。

(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

経営発達支援事業を通じて、以下のような長期的な振興を展望する。

経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていく「自己変革力」を高めた小規模事業者が増加する。

これら自己変革力を高めた小規模事業者の内発的動機づけと潜在力によって、豊富な地域資源を活用した商品・サービスが開発され、首都圏や福岡都市圏で認知される。自信を持って訴求できる商品・サービスがあることで、小規模事業者の経営発達だけではなく、地域ブランド向上を通じて地域への裨益も期待できる。また、外部環境の変化が見通せない中でも、DX推進や新事業展開といった新しいチャレンジに取り組み、競争上の優位性を確立した小規模事業者が増加する。

② 佐賀市総合計画等との連動性・整合性

本経営発達支援計画は、佐賀市総合計画の「活力ある商工業の振興」の6つの基本事業のうち、特に小規模事業者支援と関連が強い以下の4事業について、連動制・整合性を保ちつつ、佐賀市経済部局と連携して取り組んでいく。

1 既存商工業の経営支援

意欲ある経営者の育成を行うなど、既存商工業の経営支援を行います。また、地域の商工団体や関係機関との連携を図ります。

2 地域ブランドの強化

地場産業や伝統工芸品のブランド力向上とともに、異業種間の連携による新たな商品開発を支援します。

4 創業支援等の取組強化

創業希望者に対する支援制度の充実を図るとともに、創業希望者の誘致・掘起しのため創業機運の醸成を図ります。

6 新たな市場開拓の支援と販路拡大の促進

国内にとどまらず、海外を視野に入れた市場開拓を行い、地場製品の販路拡大を促進します。

③ 商工会議所としての役割

当所は、地域における総合経済団体として、また、地域における支援機関として、小規模事業者にしっかりと寄り添いながら伴走型で支援を行う。その際、経営力再構築伴走支援、すなわち、対話と傾聴による信頼関係を構築し、気づきを促す課題設定型コンサルティングを通じて、経営者の「自走化」のための「内発的動機づけ」と「潜在力」の引き出しを行う。

小規模事業者の経営発達を通じて、域内における経済循環の向上、域外からの外貨獲得、さらにはDXをはじめとするビジネスモデル等の変革を実現する。行政や関係機関と連携を強め、小規模事業者への支援を工夫しながら効果的な取組を行い、地域に貢献する。

(3) 経営発達支援事業の目標

本経営発達支援事業では、以下の目標を設定する。

【地域の現状及び課題を踏まえた地域への裨益目標】

- ① 地域の面的な活性化と競争力向上

【長期的な振興のあり方を踏まえた本計画で支援する小規模事業者を想定した目標】

- ① 経営力向上及び個店、商品・サービスの魅力向上
- ② 地域資源を活用した商品・サービスの開発と販路開拓
- ③ 自己変革力を高めた小規模事業者によるD X推進や新事業展開を通じた競争上の優位性確立

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7年4月1日 ～ 令和12年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

【地域への裨益目標の達成に向けた方針】

① 地域の面的な活性化と競争力向上

個々の小規模事業者の経営発達だけではなく、域内経済循環の向上や域外からの外貨獲得、また、地域ブランドの開発・強化を通じて地域への経済的波及効果を及ぼすことで、面的な活性化につなげる。また、売上増加等の一定の成果が見られる小規模事業者については、地域におけるロールモデルとしてその取組及び当所の支援手法を横展開し、管内小規模事業者の競争上の優位性を確立する。

【支援を実施すべき小規模事業者に関する目標の達成に向けた方針】

① 小規模事業者の経営力向上及び個店、商品・サービスの魅力向上

域内を主な商圈とする商業・サービス業を営む小規模事業者を中心に、経営指導員等による伴走型支援や専門家派遣事業を活用した個店支援を行うことで、小規模事業者の経営力向上及び個店・商品の魅力向上を図る。また、情報発信力が乏しい小規模事業者に対して、経営指導員等による指導やセミナーによる集団指導等を通じて、ホームページやSNSを活用した情報発信を促すとともに、TVやラジオ、新聞・雑誌等の地域のマスメディアを活用した情報発信を支援する。このような取組を通じて、域内における有効な販路開拓を行う。

② 地域資源を活用した商品・サービスの開発と販路開拓

域外から来訪する観光客や展示商談会に参加するバイヤーを対象に需要動向調査を実施し、そのニーズ等を分析した結果を小規模事業者に提供し、地域資源や観光資源を活用した商品・サービスの開発を促す。また、首都圏や福岡都市圏を対象としたアンテナショップ等でのテストマーケティングや展示商談会出展を支援することで、域外における販路開拓を行う。

③ 小規模事業者の内発的な動機づけによるDX推進や新事業展開を通じた競争上の優位性確立

経営力再構築伴走支援によって、小規模事業者の内発的な動機づけと潜在力を引き出し、厳しい経営環境の中にあっても本質的な課題設定とその解決のためのDX推進や新事業展開といった新しいチャレンジを支援し、小規模事業者が競争上の優位性を確立して自走化することを目指す。

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]

- ① 当所では、随時、行政機関が公表している統計資料等から情報を収集し、独自に分析している他、海外情勢の変化や物価高騰等、小規模事業者に影響を及ぼすと考えられる事業環境の変化が生じた場合等、必要に応じて管内事業者へのヒアリング調査やアンケート調査を行っている。また、3年毎に商店街等実態調査を実施している。その結果は、当所内での支援方針検討や会員向け事業報告書等で活用している。
- ② RESAS（地域経済分析システム）について、経営指導員が「RESAS等のビッグデータ活用セミナー」を受講している。また、実際に分析を行っているが、試行段階であり、その結果を外部に公表していない。

[課題]

- ① 当所が実施した地域の経済動向調査等について、その調査結果の一部しか対外的に公表しておらず、管内小規模事業者が広く活用できる環境にない。
- ② RESASについて、管内小規模事業者への情報提供を想定した分析を行っておらず、小規模事業者支援にビッグデータの活用ができていない。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 地域の経済動向に関する調査結果の公表回数	当所HPに掲載	1回	2回	2回	2回	2回	2回
② RESAS分析結果の公表回数	当所HPに掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

- ① 地域の経済動向に関する調査及び結果の公表

地域内の小規模事業者に対して実施している景況調査や行政・関係機関が実施している各種調査や統計資料、経営指導員等のヒアリング調査等で得た地域の経済動向について、小規模事業者に対して広く情報提供を行うことで、地域の小規模事業者が経済社会情勢の変化に速やかに対応できる環境作りを支援する。

- ・ 各種統計調査の分析

【調査手法】

経営指導員等による情報収集、整理及び分析を行う。

【調査対象】

国、佐賀県や佐賀市をはじめとして、各関係機関が調査・公表している各種指標等

【調査項目】

人口、人口年齢層、世帯数、家計消費支出、消費者物価指数、大型店販売額、市内各地観光名所来場者数、佐賀駅利用状況、九州佐賀国際空港利用状況、有効求人者数、倒産状況、公共工事や建築物着工状況、製品製造状況等を調査する。

② R E S A S 分析の実施及び結果の公表

抽出調査では分からないビッグデータを活用した経済動向を参考とすることができるよう、経営指導員等のR E S A S活用ノウハウを研修等で強化し、R E S A Sを活用した地域の経済動向を分析する。分析の結果は、小規模事業者が参考にし、事業計画策定等に活用できるよう分かりやすく整理した上で、広く公表する。

・ R E S A S 分析

【調査手法】

経営指導員等がR E S A S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（生産分析等、経済循環の状況を分析）、まちづくりマップ（From-To分析、流動人口等、人の動きを分析）、消費マップ（消費額とその推移等、消費の傾向を分析）、観光マップ（目的地分析等、観光客の行動を分析）等

（４） 調査結果の活用

当所HP上に掲載し、広く管内小規模事業者が利用できる状態にする他、経営指導員の巡回支援時の情報提供、経営計画策定支援時に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ① 観光客に対して、観光に関する広く一般的なアンケート調査は実施しているものの、特定の小規模事業者が新たに開発する商品・サービスを想定したアンケート調査は実施していない。
- ② 展示商談会においてバイヤー等へのヒアリング調査を実施している。
- ③ 小規模事業者が新たに開発した商品・サービスに絞った調査や調査結果を活用した商品開発支援を実施している。

[課題]

- ① 観光客を対象としたアンケート調査は、観光に関する広く一般的な調査内容であり、特定の小規模事業者が開発する商品・サービスの参考となりにくいものとなっている。
- ② 展示商談会におけるバイヤー等へのヒアリングは、業界の一般的な情報交換に終始しており、小規模事業者が開発する特定の商品・サービスの参考となりにくいものとなっている。
- ③ 消費者がその商品・サービスのどの部分に魅力を感じているのか、どの部分が気に入らないのか、どう改善すれば消費者は満足するのかといった、小規模事業者が開発する特定の商品・サービスの参考となるような調査を行っていない。

(2) 需要動向調査（情報収集・整理・分析）の目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① バイヤーを対象としたヒアリング調査の対象小規模事業者数	4 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
② 特定の商品・サービスに関する調査の対象小規模事業者数	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(3) 事業内容

① バイヤーを対象としたヒアリング調査

展示商談会に出展し、域外への販路開拓を目指す小規模事業者の商品・サービスのブラッシュアップを行うため、展示商談会に来場するバイヤーを対象としたヒアリング調査を行う。

【対象事業者】

域外への販路開拓を目指す、食料品製造を行う小規模事業者を対象とする。

【需要動向調査の手法】

展示商談会の会場にて、バイヤーに対して経営指導員等によるヒアリング調査を行う。

【サンプル数】

小規模事業者 1 者あたり 30 人程度

【需要動向調査を行う項目】

味、彩り・見た目、食べやすさ、地域感、斬新さ、大きさ・量、容量、個装デザイン、包装デザイン、ネーミング、取引ロット、価格等

【需要動向調査結果の活用方法】

調査結果は、経営指導員等が域外への販路開拓を目指す小規模事業者に直接説明する形でフィードバックし、商品・サービスの開発に役立てる。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

② 特定の商品・サービスに関する調査

消費者がその商品・サービスのどの部分に魅力を感じているのか、どの部分が気に入らないのか、どう改善すれば消費者は満足するのかといった、小規模事業者が開発する特定の商品・サービスの参考となるような情報を収集する。

【対象事業者】

一般消費者向け飲食料品等、新商品を開発する小規模事業者を対象とする。

【需要動向調査の手法】

消費者モニターである女性 8 人程度による試食会を実施し、女性の視点の意見・要望をその場で聴取する。

【需要動向調査を行う項目】

味、彩り・見た目、食べやすさ、地域感、斬新さ、大きさ・量、包装デザイン、ネーミング、価格等

【需要動向調査結果の活用方法】

小規模事業者が開発した商品・サービスについて「女性の厳しい目」を取り入れることによりブラッシュアップを行い、マーケットインの視点からの完成度の高い商品開発を支援する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ① 小規模事業者の税務支援を行う際に簡易な経営分析を行う他、補助金申請や融資申込の相談のあった小規模事業者の経営状況の分析を行っている。

[課題]

- ① セミナー開催時等、小規模事業者と接する機会を持ちながらアンケート集計結果等を有効に活用することが出来ていない。
- ② 補助金獲得や資金調達という結果を前提とした経営状況の分析になりがちで、本質的な課題の抽出に結びついていない。

(2) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① セミナー開催件数	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
② 経営分析小規模事業者数	120 者	120 者	120 者	120 者	120 者	120 者

(3) 事業内容

- ① セミナー開催による小規模事業者の経営状況分析ニーズの掘り起し
SWOT 分析等の取り組みやすいテーマを題材とした経営分析セミナーを開催し、参加者へのアンケートや個別相談会を通じて小規模事業者の経営状況分析ニーズを掘り起こす。
【募集方法】
当所機関紙やメールマガジンの他、HP に掲載し、管内小規模事業者に広く募集する。
【開催回数】
テーマを変えて 3 回／年
【参加者数】
各回 20 名程度
- ② 小規模事業者の経営状況の分析
【対象者】
 - ・ セミナー参加者の中から、より深い分析や分析結果を活用した事業計画策定に関心を持つ小規模事業者、本計画で実施する需要動向調査の対象となった小規模事業者及び経営指導員等の巡回・窓口支援を行った中から、経営状況の分析が必要と判断した小規模事業者。
【分析項目】
 - ・ 《財務分析》直近 3 期分の決算書を元に、売上持続性、収益性、生産性、健全性、効率性及び安全性を分析する。
 - ・ 《非財務分析》小規模事業者からのヒアリングを元に、業務フロー・商流を確認する他、経営者、事業、関係者、内部管理体制といった 4 つの視点から企業の現在の姿について SWOT 分析を行うとともに、将来の可能性を評価する。
【分析手法】
 - ・ 経営状況の分析は、ローカルベンチマークを活用し、経営力再構築伴走支援モデルに沿って行う。対話と傾聴による信頼関係を構築し、気づきを促す課題設定型コンサルティングを通じて、小規模事業者の内発的動機づけに基づく経営分析を促す。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該小規模事業者にフィードバックし、小規模事業者が抱える本質的な課題に気づくよう対話と傾聴を重ねる。また、当該分析結果を事業計画に反映する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ① 事務の効率化や生産性向上による競争力強化に欠かせないD Xを重点的に支援しており、その入口として、管内小規模事業者を対象とした、D Xの初歩的な内容やクラウドサービス等の取り組みやすい題材をテーマとしたセミナーを開催している。
- ② D X推進について、佐賀県商工会議所連合会、佐賀県商工会連合会、佐賀県中小企業団体中央会及び佐賀県産業スマート化センターの共催で、佐賀県内の中小・小規模事業者に対し、地場I T関連企業をはじめ、佐賀県産業スマート化センターのサポーティングカンパニーが提供する最新のI T商材・サービスに触れ、導入を促進することにより企業の生産性向上や企業課題の解決、D Xの推進を図ることを目的としたI Tフェアを開催している。
- ③ 補助金申請や融資申込の相談のあった小規模事業者の事業計画策定支援を実施している。

[課題]

- ① D XやI T・デジタル導入をテーマとしたセミナーを受講した小規模事業者に対するフォローアップが行われておらず、実際のI T・デジタル導入の取組に結びついていない。
- ② 管内小規模事業者は、I T・デジタル導入に消極的であったり、人的資源が限られていたりするため、D Xに向けたI T・デジタル導入が必要な小規模事業者の参加が殆ど見られない。
- ③ 補助金獲得や資金調達という結果を前提とした事業計画策定、その事業計画策定を前提とした経営状況の分析になりがちで、本質的な課題の抽出及びその解決に結びついていない。

(2) 計画策定支援の考え方

計画策定支援にあたっては、対話と傾聴による信頼関係を構築し、気づきを促す課題設定型コンサルティングを通じて、経営者の自走化のための内発的動機づけと潜在力を引き出すよう心掛ける。本質的な課題を解決し、目標を達成するために、地域の経済動向調査や需要動向調査を踏まえ、経営状況の分析に基づく、持続的発展につながる計画策定支援を行う。

また、既に取り組んでいるI TフェアやD Xに向けたセミナー等を有効に活用しながら、小規模事業者の事務の効率化や生産性向上による競争力強化を盛り込んだ事業計画の策定を支援する。

(3) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① D X推進セミナー開催件数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
② I Tフェア開催件数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③ 事業計画策定小規模事業者数	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者

(4) 事業内容

① D X推進セミナーの開催

小規模事業者が、D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、D Xに向けた I T・デジタル導入に実際に取り組んでいくためのセミナーを開催する。個別相談会希望者等の取組意欲の高い小規模事業者に対しては、経営指導員等がフォローアップを行い、競争上の優位性を確立するための、実際の I T・デジタル導入に結びつく事業計画策定を促す。

【支援対象】

経営状況の分析を行った結果、D Xに向けた I T・デジタル導入が必要と判断された小規模事業者。

【募集方法】

支援対象となる小規模事業者に対して、経営指導員等が直接案内する。

【開催回数】

テーマを変えて 2 回／年

【参加者数】

各会 5 者程度

② I Tフェアの開催

引き続き、I Tフェアを開催するとともに、経営状況の分析を通じて D Xの推進に向けた I T・デジタル導入の面が弱みと判明した小規模事業者に対しては、対話と傾聴を通じてその意義を腹落ちさせ、経営指導員等同行で参加、同じ目線で情報・知識等を取得することを促す。

【支援対象】

経営状況の分析を行った結果、D Xに向けた I T・デジタル導入が必要と判断された小規模事業者

【募集方法】

支援対象となる小規模事業者に対して、経営指導員等が直接案内する。

【開催回数】

テーマを変えて 1 回／年

【経営指導員同行で参加する小規模事業者数】

5 者程度

③ 事業計画の策定支援

経営状況の分析を行った結果、経営における本質的な課題が明確になった小規模事業者に対して、事業計画の策定を支援する。経営状況分析で用いるローカルベンチマークを活用しながら、対話と傾聴を重ね、経営者の内発的動機づけと潜在力を引き出し、自走化できるよう支援する。

【計画策定支援の対象】

経営状況の分析を行った結果、経営における本質的な課題が明確になった小規模事業者。

【計画策定支援の手法】

事業計画の策定にあたっては、本事業で実施する地域の経済動向調査や需要動向調査を踏まえつつ、経営指導員等による経営力再構築伴走支援の他、佐賀県事業の専門家派遣、よろず支援拠点、佐賀市産業支援相談室や佐賀県中小企業診断協会等と連携し、きめ細やかな指導・助言を得ながら、小規模事業者が自走化できるよう支援する。

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]

- ① 経営指導員等による小規模事業者の事業計画策定後の実施支援を継続的に実施している。
- ② 経営発達支援計画に基づく伴走型支援を行った小規模事業者については、売上・利益等の経営指標の推移を把握している。

[課題]

- ① 小規模事業者からの相談を受けてフォローアップを行うケースが多く、個々の小規模事業者が策定した事業計画の進捗に応じた計画的なフォローアップが行われていない。
- ② 経営指標の推移を把握しつつも、その要因等について分析をしていない。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者をフォローアップの対象とする。事業計画の進捗状況及び経営の安定具合によって、フォローアップ回数を増やして手厚い支援が必要な小規模事業者と、ある程度の期間を置いても差し支えない小規模事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

実施支援に際しては、経営力再構築伴走支援モデルを活用し、経営者の腹落ちを確認しながら支援を行う。

(3) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① フォローアップ対象 小規模事業者数	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
② 頻度（延回数）	120 回	140 回	140 回	140 回	140 回	140 回
③ 売上増加 小規模事業者数	26 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
④ 利益率前年比 10%以上 増加の小規模事業者数	16 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、経営指導員等による巡回訪問等を行い、策定した事業計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。その頻度については、事業計画策定 40 者のうち、進捗が順調な順に、概ね 10 者は半年に 1 回、経営が安定している中位 20 者は 4 ヶ月に 1 回、残りの注意を要する 10 社は 2 ヶ月に 1 回とする。ただし、小規模事業者からの依頼等がある場合は臨機応変に対応する。

小規模事業者の経営指標については、個々の指標の好転／悪化とその要因について、経営者との対話と傾聴を重ねながら、個々の指標の好転／悪化とその要因を分析し、経営者の内発的動機づけに基づくと潜在力を引き出し計画の見直しや以後の経営方針に役立てる。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との乖離が大きくなっている小規模事業者については、当所内ケース会議においてその要因等を分析し、以後の支援方針を検討するとともに、当該小規模事業者のメインバンクや関連支援機関、外部専門家の活用等により、手厚いフォローアップを行う。

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]

- ① 対面型展示商談会に関する支援として、地方銀行フードセレクション、FOOD Style Kyushu及びFood Expo Kyushuにおいて当所がブースを借り上げての小規模事業者出展支援を行っている。
- ② 消費者向けの新たな需要の開拓支援として、県外アンテナショップ等でのテストマーケティング支援を行っている。
- ③ 非対面型展示商談会（オンライン商談会）をテーマとしたセミナーを開催している。
- ④ 小規模事業者の商品・サービスについて、新聞やラジオといったマスメディアを活用した情報発信を支援している。
- ⑤ HPやSNSを活用した情報発信をテーマとしたセミナーを開催している。
- ⑥ ECサイトを活用した販路開拓を目指す小規模事業者に対して、小規模事業者持続化補助金の申請等を通じて支援している。

[課題]

- ① 対面型展示商談会では、既に都市部への販路を有し、出展実績が豊富な事業者の出展支援が主となっており、新たな需要開拓に取り組む小規模事業者の掘り起こしにつながっていない。
- ② アンテナショップ等でのテストマーケティングでは、消費者に対する定性的なヒアリングを行っているが、POSデータ等の定量的なデータを収集していない。
- ③ 非対面型展示商談会では、セミナーを受講した小規模事業者のフォローアップが十分ではなく、実際に出展した際の実践的な支援につながっていない。
- ④ 地域のマスメディアを活用した情報発信では、一過性の話題作りに終始しており、売上増加につながる商品・サービスの戦略的な広報になっていない。
- ⑤ HPやSNSを活用した情報発信では、セミナーを受講した小規模事業者を追跡しておらず、実際に構築・運用した際の実践的な支援につながっていない。
- ⑥ ECサイトを活用した販路開拓では、ECサイトを構築することが目的となっており、構築後のフォローアップが十分ではなく、中長期的な課題解決につながっていない。

(2) 支援に対する考え方

情報発信力が乏しい小規模事業者に対して、経営指導員による指導やセミナーによる集団指導等を通じて、ホームページやSNSを活用した情報発信を促すと同時に、地域のマスメディアを活用した情報発信を支援する。また、首都圏や福岡都市圏を対象とした展示商談会については、従来の対面型商談会に加えて、非対面型（オンライン）商談会への出展を支援する。

コロナ禍を経た新しい生活様式への対応等、これからの情報発信や販路開拓には、IT・デジタル導入及びその活用が欠かせないことから、セミナー開催や受講後のフォローアップによって、小規模事業者のDXに向けた取組を促進する。

(3) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 地方銀行フードセレクション出展小規模事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
成約件数／者	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
② FOOD Style Kyushu 出展小規模事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数／者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
③ Food Expo Kyushu 出展小規模事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数／者	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
④ 非対面型展示商談会出展小規模事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数／者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
⑤ アンテナショップテスタマーケティング出品小規模事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
データ活用小規模事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
⑥ マスメディアを活用して情報を発信する小規模事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率／者	-	5%	5%	5%	5%	5%
⑦ HP や SNS を活用して情報を発信する小規模事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率／者	-	5%	5%	5%	5%	5%
⑧ EC サイトを利用する小規模事業者数	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 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出展事業（B to B）

当所にて 2 ブースを借り上げ、事業計画を策定した小規模事業者を優先的に出展し、域外における新たな需要の開拓を支援する。

【概要】

全国の地方銀行で構成する実行委員会が主催する地方創生型の商談会。例年、東京ビッグサイトで 2 日間開催されている。

【来場者数】

6,782 名（令和 5 年実績）

【出展者数】

874 者（令和 5 年実績）

【対象事業者】

首都圏への販路開拓を目指す、食料品製造を行う小規模事業者を主な対象とする。

② FOOD Style Kyushu出展事業（B to B）

当所にて2ブースを借り上げ、事業計画を策定した小規模事業者を優先的に出展し、域外における新たな需要の開拓を支援する。

【概要】

外食・中食・小売の販路拡大をするための食品・飲料・設備・サービスが集結する民間主催の展示商談会。例年、マリンメッセ福岡で2日間開催されている。

【来場者数】

16,500名（令和5年実績）

【出展者数】

1,162者（令和5年実績）

【対象事業者】

福岡都市圏への販路開拓を目指す、食料品製造を行う小規模事業者を主な対象とする。

③ Food Expo Kyushu出展事業（B to B）

当所にて2ブースを借り上げ、事業計画を策定した小規模事業者を優先的に出展し、域外における新たな需要の開拓を支援する。

【概要】

世界的にも優れた高付加価値の九州産農林水産物、加工食品を国内外に発信し、地場食品関連企業の更なる売上向上、販路拡大及び地域経済の振興を目的に開催される商談会。例年、福岡国際センターで2日間開催されている。

【来場者数】

4,619名（令和5年実績）

【出展者数】

276者（令和5年実績）

【対象事業者】

福岡都市圏への販路開拓を目指す、食料品製造を行う小規模事業者を主な対象とする。

④ 非対面型展示商談会の出展支援

非対面型商談会（オンライン商談会）をテーマとしたセミナーを開催するとともに、セミナーを受講した小規模事業者に対して非対面型展示商談会への出展を促す。出展に際しては、専門家による個別指導、経営指導員等による模擬オンライン商談等、実践的な支援を行う。

⑤ 県外アンテナショップ等でのテストマーケティング支援

事業計画に基づいて新しく開発したB to C商品の広域的な販路開拓に挑戦する小規模事業者を支援する。TSUTAYA等の県外店舗内の一角を当所が借り上げて、小規模事業者の商品をテスト販売し、消費者へのヒアリングデータに加えて、POSデータ等のマーケティングデータを収集する。得られたデータを小規模事業者にフィードバックし、商品のブラッシュアップや販売戦略立案に活用する。

⑥ 地域のマスメディアを活用した情報発信

事業計画に基づいて新しく開発したB to C商品・サービスを戦略的に広報する小規模事業者を支援する。佐賀県内及び福岡都市圏の消費者を対象とした情報発信を行う。

⑦ HPやSNSを活用した情報発信

HPやSNSを活用した情報発信をテーマとしたセミナーを開催するとともに、セミナーを受講した小規模事業者へのフォローアップを行う。経営指導員等による支援の他、専門家を派遣しての助言、更新のタイミングや写真・動画といったコンテンツ制作支援等、実際に構築・運用した際の実践的な支援を行う。

⑧ ECサイトを活用した販路開拓

ECサイトを活用していない小規模事業者に対してセミナー等を通じた情報提供を行うとともに、既に小規模事業者持続化補助金等を活用してECサイトを構築済みの小規模事業者を丁寧にフォローアップすることで、ECサイトや商品ラインアップのブラッシュアップを行い、実際に売れるサイトになるような支援を行う。

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]

本事業の実施状況を定量的に把握した上で、正副会頭会議等において評価、見直しを行い、その主要事項を事業報告書に盛り込み議員総会にて報告している。また、佐賀県及び佐賀市にも同内容を報告し、随時指導を受けている。

[課題]

事業の評価及び見直しを行う際に、外部有識者及び佐賀市が参画していない。また、評価結果を外部に公表していないため、地域の小規模事業者が閲覧可能な状態になっていない。

(2) 事業内容

佐賀市経済部、法定経営指導員、外部有識者として一般社団法人佐賀県中小企業診断協会をメンバーとする「佐賀商工会議所経営発達支援事業に関する協議会」を事業年度終了毎に開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価・見直しを行う。

当該協議会の評価・見直しの結果は、正副会頭会議等にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HP及び会報に掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にする。

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]

佐賀県商工会議所連合会及び佐賀県商工会連合会で共催する指導員等研修会、中小企業大学校が開催する支援機関向け研修会等の外部講習会に、経営指導員等を派遣し、伴走型支援に求められるきめ細やかなコミュニケーションや丁寧な経営状況の分析に関する支援ノウハウ及び小規模事業者のDX推進に向けた支援能力の向上に取り組んでいる。

[課題]

これらの支援ノウハウは経営指導員間で差があり、外部講習会等で得られる支援ノウハウを含めて組織内で共有できていない。特に、伴走型支援に求められる経営支援能力、経営状況の分析能力、DXに向けた支援能力といった能力が不足している経営指導員がいる。また、経営力再構築伴走支援に求められる、対話と傾聴による信頼関係の構築や課題設定型コンサルティングといった経営者の内発的動機づけと潜在力を引き出すための体系的な資質向上に取り組んでいない

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上研修】

伴走型支援に求められるきめ細やかなコミュニケーションやコーチングを習得するため、中小企業大学校が実施する「経営支援能力向上研修」に経営指導員等を派遣する。

【経営状況分析研修】

丁寧な経営状況の分析に関する支援ノウハウを習得するため、中小企業大学校が実施する「経営状況分析研修」に経営指導員等を派遣する。

【DX推進に向けた研修】

DXに向けた支援ノウハウを習得するため、下記のようなDX推進の取組に係る相談・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>

ア) 小規模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、キャッシュレス会計システム、補助金の電子申請等

イ) 小規模事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

非対面型展示商談会の出展、HPやSNSを活用した情報発信、ECサイトを活用した販路開拓等

ウ) その他の取組

オンライン経営指導の方法、AI、FinTech等の新たな技術情報の収集等

【経営力再構築伴走支援研修】

対話と傾聴による信頼関係の構築や課題設定型コンサルティングといった経営者の内発的動機づけと潜在力を引き出すため、中小企業大学校が実施する「経営力再構築伴走支援研修」に経営指導員等を派遣する。

② 支援ノウハウの組織内での共有

経営指導員等を対象とした勉強会を月1回開催する。各種情報交換や進捗確認の他、外部講習会等の受講報告、小規模事業者支援のケース分析等を行うことで、支援ノウハウを共有する。

(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 12 月現在)	
(1) 実施体制	
経営発達支援事業の実施については、当所企業支援部の経営指導員等が主となって取り組みます。佐賀市とは、経済部経済政策課を窓口とし、日常的に管内小規模事業者支援に関する情報交換を行いながら連携していく。	
佐賀商工会議所 理事・事務局長 総務部 一般職員 5 名 企業支援部 法定経営指導員 1 名 経営指導員 7 名 支援員 3 名 佐賀市 経済部 ○経済政策課 企業立地課 観光振興課 中心市街地振興室	
(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 ■氏 名： 峰松 裕輝 ■連絡先： 佐賀商工会議所 TEL. 0952-24-5158	
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） 経営指導員等に対する経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言を日常的に行う他、目標達成に向けた毎月末時点での進捗確認と管理、毎年度終了後に行う事業の評価・見直しに際して必要な情報の提供等を行う。	
(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 〒840-0826 佐賀県佐賀市白山 2 丁目 1 番 1 2 号 佐賀商工会議所 企業支援部 経営支援課 TEL. 0952-24-5158 / FAX. 0952-26-2914 E-mail : info@saga-cci.or.jp	
②関係市町村 〒840-8501 佐賀県佐賀市栄町 1 番 1 号 佐賀市 経済部 経済政策課 TEL. 0952-40-7102 / FAX. 0952-26-6244 E-mail : keizai@city.saga.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)

	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
地域経済動向調査等費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
セミナー開催費	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
I Tフェア開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
専門家派遣費	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700
指導員等研修費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
展示商談会出展支援費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
マスメディア広報支援費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
経営指導員等旅費	700	700	700	700	700
経営指導員等事務費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

(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
・ 商工会議所会費 ・ 国補助金、県補助金、市補助金 ・ 事業委託費 ・ セミナー等参加料

(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
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