

経営発達支援計画の概要

|                |   |
|----------------|---|
| 実施者名<br>(法人番号) | 佐世保市北部商工会 (法人番号 8310005003991)<br>佐世保市 (地方公共団体コード 422029)   |
| 実施期間           | 令和5年4月1日～令和10年3月31日   |
| 目標             | <p>① 商品・サービス開発と販路開拓による外貨獲得<br/>地域資源の有効活用による外貨獲得</p> <p>② 小規模事業者の経営力向上<br/>経営環境変化への柔軟な対応力強化</p> <p>③ 事業承継と創業の推進<br/>経営の若返りと地域経済の活性化</p>  |
| 事業内容           | <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <p>①地域の経済動向分析<br/>②景気動向分析</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b></p> <p>①物産展等における商品需要調査<br/>②新商品等の店頭調査</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b></p> <p>①分析対象事業者の発掘と分析</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <p>①事業計画策定セミナー ②DX推進セミナー<br/>③事業計画策定支援</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <p>①事業者の事業計画のフォローアップ</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <p>①商談会等 (B to B) ②物産展等 (B to C)<br/>③逸品ガイドブック (B to C) ④IT活用 (B to C)</p> <p><b>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</b></p> <p>①内部検証会議 (年3回)<br/>②事業評価委員会 (年1回)</p> <p><b>10. 経営指導員等の資質向上等に関すること</b></p> <p>①外部講習会等の積極的活用 ②OJT制度の導入<br/>③職員間ミーティングの開催 ④データベース化</p> |
| 連絡先            | <p><b>佐世保市北部商工会</b><br/>〒859-6326 長崎県佐世保市吉井町立石 472 番地 3<br/>TEL 0956-64-2139 / FAX 0956-64-2489<br/>E-Mail sasehoku@shokokai-nagasaki.or.jp</p> <p><b>佐世保市 経済部 商工労働課</b><br/>〒857-8585 長崎県佐世保市八幡町 1 番 10 号<br/>TEL 0956-24-1111 / FAX 0956-25-9680<br/>E-Mail syouko@city.sasebo.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) 地域の現状と課題

① 現状

ア. 佐世保市全体の現状

佐世保市は、旧佐世保市と北松浦郡の6町（平成17年4月吉井町・世知原町、平成18年3月小佐々町・宇久町、平成22年3月江迎町・鹿町町）が合併し、面積426k㎡、人口237,240人（令和4年4月）の県内第二の都市である。

佐世保市には造船所や自衛隊・在日米軍基地があるため、造船と国防の街として古くから知られており、日本最大級のテーマパーク「ハウステンボス」、西海国立公園の九十九島や、佐世保バーガーなど観光面で魅力ある街でもある。

近年は、大型クルーズ船の寄港数の増加、九十九島湾の国際NGO「世界で最も美しい湾クラブ」への加盟認定、黒島の集落が世界遺産「長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」構成資産の一つになるなど観光振興への大きな期待も高まっている。

<佐世保市の位置>



イ. 佐世保市北部商工会地区の立地と概況

佐世保市北部商工会は吉井町、世知原町、小佐々町（以下「当地区」と呼ぶ。）を管轄地区としており、平成18年4月に旧町の商工会が合併し設立した。吉井地区と世知原地区は隣接し、小佐々地区は飛び地となっている。

当地区は地区外（佐世保市街及び佐々町）への転出が増え、人口減少が続いている。平成17年には人口17,195人であったが、年間約220人ずつ減少し令和2年には13,886人となっている。今後もこの傾向は続くと考えられ、令和12年は11,900人になると予測されている（下表参照）

小佐々地区は高規格道路のインターに近く工業団地周辺に住宅地が広がっており、吉井地区も通勤者のベッドタウン化によって、人口減少は比較的緩やかである。一方、世知原地区は人口減少傾向が顕著であり、高齢化率は45.4%と当地区の中でも特に高い。

当地区全体の高齢化率は令和2年36.3%と上昇を続けているが、高齢化・人口減少に伴って地域内の市場規模は縮小しており、事業者は地域需要減少への対応が大きな課題となっている。

<管轄地区>



佐世保市北部商工会地区

<人口推移と高齢化率> 出典：国勢調査、R12推計は長崎経済研究所

|          | 平成17年10月 |       | 平成22年10月 |                | 平成27年10月 |                | 令和2年10月 |                | 令和12年推計 |                |
|----------|----------|-------|----------|----------------|----------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|
|          | 人口(人)    | 高齢化率  | 人口(人)    | H17比<br>高齢化率   | 人口(人)    | H17比<br>高齢化率   | 人口(人)   | H17比<br>高齢化率   | 人口(人)   | H17比<br>高齢化率   |
| 佐世保市(全体) | 269,574  | 23.4% | 261,101  | 96.9%<br>25.5% | 255,439  | 94.8%<br>28.8% | 243,223 | 90.2%<br>31.7% | 216,200 | 80.2%<br>35.1% |
| うち吉井町    | 6,088    | 22.7% | 5,821    | 95.6%<br>24.8% | 5,421    | 89.0%<br>28.5% | 5,057   | 83.1%<br>34.4% | 4,400   | 72.3%          |
| うち世知原町   | 4,125    | 29.9% | 3,795    | 92.0%<br>34.2% | 3,440    | 83.4%<br>40.4% | 3,044   | 73.8%<br>45.4% | 2,400   | 58.2%          |
| うち小佐々町   | 6,982    | 22.3% | 6,630    | 95.0%<br>24.6% | 6,155    | 88.2%<br>29.7% | 5,785   | 82.9%<br>33.2% | 5,100   | 73.0%          |
| うち(管内合計) | 17,195   | 24.3% | 16,246   | 94.5%<br>26.9% | 15,016   | 87.3%<br>31.7% | 13,886  | 80.8%<br>36.3% | 11,900  | 69.2%          |

## ウ. 当地域の産業

### a. 地区別概況

- (吉井地区) 市街地地域と接することから、道路や駅など交通機能が充実しており、農業が盛んである。商工業では小売業・製造業が少なく、飲食業・理美容業・自動車修理業などのサービス業が比較的多い。
- (世知原地区) 山間部を利用したお茶栽培が盛んで、温泉施設もあるため多くの観光客が訪れている。商工業では小規模事業者が多く、小売業・飲食業が少ない。製造業では機械等製造業があるほか、世知原茶製造事業者がみられる。
- (小佐々地区) 臨海部であるため漁業が盛んで、水産食品の製造・卸売業が多い。工業団地があるため部品メーカーなどのほか、建設業も比較的多い。反面、飲食業や小売業が少ない。

### b. 事業者数の推移

現在、当地区の商工業者数は524事業者であり、そのうち小規模事業者数が453事業者と86.5%を占めている。

人口減少、地区外への購買力流出などにより商工業者数は年々減少しており、直近15年間(平成19～令和4年度)の増減率△18.0%となっている。特に、小規模事業者は増減率△20.2%と減少傾向が顕著である。

小規模事業者の業種別増減率は、サービス業が唯一増加して+5.3%となっている他、飲食・宿泊業△42.0%と最も減少しており、次いで卸小売業△33.3%となっている。

これは、消費者の購買動向やライフスタイルの変化、中型店の出店、道路事情改善による域外への消費流出などが要因と考えられる。

＜業種別事業者数＞ 本会調査

|          | 平成19年度 | 平成29年度 | 令和4年度       |        |
|----------|--------|--------|-------------|--------|
|          |        |        | 増減率<br>H19比 |        |
| 建設業      | 127    | 107    | 102         | -19.4% |
| うち小規模事業者 | 107    | 99     | 92          | -14.0% |
| 製造業      | 124    | 111    | 100         | -19.4% |
| うち小規模事業者 | 97     | 83     | 75          | -22.7% |
| 卸小売業     | 182    | 160    | 132         | -27.5% |
| うち小規模事業者 | 177    | 144    | 118         | -33.3% |
| 飲食・宿泊業   | 53     | 45     | 33          | -37.7% |
| うち小規模事業者 | 50     | 37     | 29          | -42.0% |
| サービス業    | 126    | 103    | 130         | 3.2%   |
| うち小規模事業者 | 113    | 101    | 119         | 5.3%   |
| その他      | 27     | 36     | 27          | 0.0%   |
| うち小規模事業者 | 24     | 24     | 20          | -16.7% |
| (合計)     | 639    | 562    | 524         | -18.0% |
| うち小規模事業者 | 568    | 488    | 453         | -20.2% |

### c. 売上等調査における小規模事業者の状況

＜平均売上の推移(単位:千円)＞本会調査(コロナ給付金等は売上から除外)

|           |               | H29    | H30    | R1     | R2     | R3     |
|-----------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 全体 (n=97) |               | 11,603 | 12,194 | 12,026 | 10,429 | 10,256 |
| 業種別       | 建設業 (n=25)    | 14,613 | 15,837 | 16,383 | 13,786 | 14,890 |
|           | 製造業 (n=6)     | 31,707 | 39,002 | 35,542 | 30,226 | 24,074 |
|           | 卸小売業 (n=16)   | 15,499 | 15,343 | 14,042 | 12,871 | 12,738 |
|           | サービス業 (n=50)  | 6,455  | 6,149  | 6,380  | 5,592  | 5,486  |
| 地区別       | 吉井 (n=34)     | 9,497  | 9,689  | 10,164 | 8,119  | 8,584  |
|           | 世知原 (n=28)    | 10,637 | 9,769  | 9,180  | 8,858  | 8,361  |
|           | 小佐々 (n=35)    | 14,528 | 16,569 | 16,111 | 13,929 | 13,395 |
| 経営者年代別    | 30-40才代 (n=9) | 14,973 | 15,455 | 18,057 | 14,325 | 13,554 |
|           | 50才代 (n=20)   | 11,688 | 12,446 | 10,759 | 11,792 | 11,353 |
|           | 60才代 (n=37)   | 15,207 | 16,483 | 16,980 | 13,528 | 13,940 |
|           | 70才代 (n=26)   | 5,530  | 5,220  | 4,456  | 4,013  | 3,441  |
|           | 80才代 (n=5)    | 10,284 | 9,852  | 8,936  | 8,388  | 8,104  |

域内小規模事業者の売上・付加価値（営業利益＋減価償却費＋人件費）の推移を調査した。平均売上をみると、平成30年、令和元年は12,000千円を超えているものの、令和2年以降は11,000千円を下回り、コロナ禍の影響と推測される。

地区別には、3地区とも売上減少から回復できていない。地区別業種の偏りが要因の一部と考えられるが、世知原地区の平均売上は減少傾向が大きい。

経営者の年代別に見てみると、経営者が70才以上の事業者はコロナ禍前から減少が続いており、かつ減少幅は大きい傾向にあった（当地区の平均年齢は64才／全国平均62.5才）。

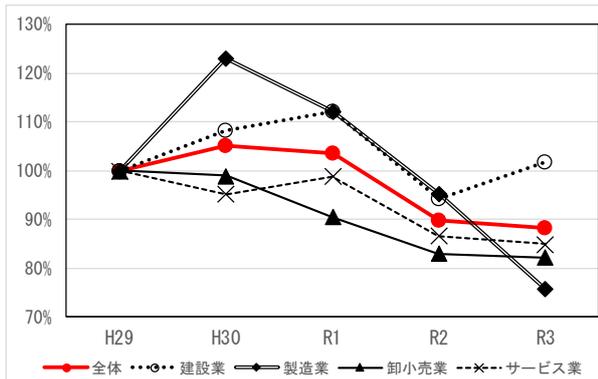
平成29年を基準として、業種別に比較すると、製造業は他業種に比べて平均売上が高いものの減少率が最も大きく、令和3年平均売上75.9%、平均付加価値54.6%となっており、コロナ禍の影響とともに、直近では原油・原材料高等の影響も示唆された。

建設業も令和3年平均売上は101.9%とコロナ禍以前の水準に戻っているものの、平均付加価値82.4%となり、原油・原材料高等の影響が強いと考えられる。

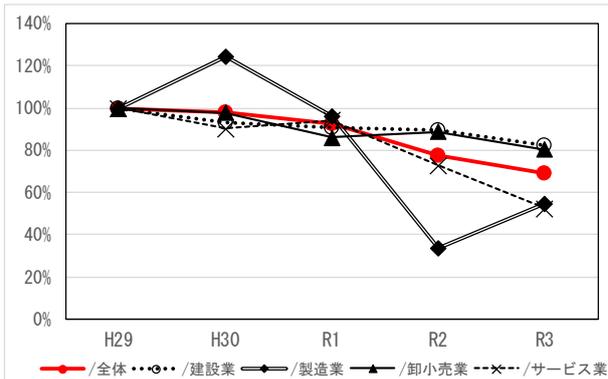
卸小売業は、コロナ禍前の令和元年から平均売上・平均付加価値いずれも同様に減少しているが、次項の消費者購買実態調査から域外への消費流出などが要因と考えられる。

サービス業は令和3年平均売上85.0%、平均付加価値52.4%であり、コロナ禍と原油・原材料高騰の両方の影響が強いと考えられる。

＜H29を基準とした平均売上の推移＞ 本会調査



＜H29を基準とした平均付加価値の推移＞ 本会調査



#### d. 主な業種の概況

##### i) 商業・サービス業

当地区は炭坑や農水産業の隆盛により経済的にも恵まれた地域であり、昭和30年頃は人口も4万人を超え、その際、自然発生的に各町へそれぞれ商店街が形作られた。

しかし、昭和48年の炭鉱閉山による人口流出、少子高齢化による地域経済規模の縮小、西九州自動車道の延伸、近隣地域への大型・中型店進出による購買力流出などによって、厳しい景況が続いている。

本会と長崎県商工会連合会が実施した消費者購買実態調査によると、各町内の地元消費購買率は18.6～27.1%であり、域外への流出率は72.9～81.4%と深刻な状況にある。

大型店等との差別化や専門化に対応できない事業者が多く、廃業が増加するとともに、空き店舗が広範囲に増加している。各町のスタンプ会では50年近くに渡り、当地区の商業活動を支えてきたものの加盟店が激減し、解散あるいは活動休止を余儀なくされている。

##### ＜居住地区別の買い物先の割合＞

H28年度 消費者購買実態調査

| 買い物先  | 居住地    |        |        |
|-------|--------|--------|--------|
|       | 吉井町    | 世知原町   | 小佐々町   |
| 地元    | 21.6%  | 18.6%  | 27.1%  |
| 旧佐世保市 | 32.4%  | 52.3%  | 24.1%  |
| 佐々町   | 36.1%  | 15.5%  | 40.3%  |
| その他   | 9.9%   | 13.6%  | 8.5%   |
| (計)   | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

## ii) 食品製造業

当地区の基幹産業は農業・漁業であることから、農水産加工業が比較的盛んである。

現在、製茶業（世知原町）、いりこ加工業（小佐々町）を中心として食品関連製造業者が 51 社あり、当地区の製造業者の約 5 割を占め、その多くは小規模事業者である。

新鮮な原料を使用しているため高品質な製品を製造しているものの、商品開発、販売ルート、効率化などに改善の余地を有する事業者が多い。

このほか、原材料や燃油の高騰、競合との競争激化、消費者のライフスタイルやニーズ変化への対応、経営者や従業員の高齢化、後継者不在、人手不足の課題を有する事業者も多い。

## エ. 地域資源

### a. 小佐々の水産物（小佐々町）

小佐々は当地区の中で唯一海に面しており、巻き網漁業や養殖などの水産業が盛んである。佐世保市の平成 30 年度漁獲量は 9.0 万トンであり、市町村別漁獲量で全国 4 位を誇る。魚種別には、イワシ類 4.2 万トン（全国 1 位）と約 46%を占め、その多くが「小佐々いりこ」になっているとみられる。それ以外にもアジ類（全国 2 位）、タイ類（全国 3 位）、イサキ（全国 3 位）、サバ（全国 8 位）と豊富である。

サバ、ブリ、マダイなどの養殖も盛んであり、鮮魚だけでなく加工品として出荷を模索する動きもある。また、九十九島漁業協同組合の「九十九島トラフグ」などブランド化が進められているものの知名度はまだ低く、特産加工品の開発等も進んでいない。

### b. 小佐々いりこ（小佐々町）

「小佐々いりこ」は単一漁協での生産量が全国一である。

しかし、原料となるイワシの漁獲高の減少や価格低迷により大きな伸びは期待できない。

本会では九十九島漁業協同組合と連携し、いりこをパウダー化して無洗米にコーティングした「いりこ米」の開発などに取り組んできたものの、コスト面から通常の米より割高感があり売上は芳しくない。

<小佐々いりこ>



### c. 世知原茶（世知原町）

世知原町では茶葉の生産と製茶業が盛んで、「世知原茶」はその品質の高さから業界では広く知られているものの、ブランドの確立や市外に向けた販路拡大が十分に進んでいない。更に農協以外の製茶業はすべて小規模事業者であり、経営者や従業員の高齢化とともに事業承継等が問題となっている。

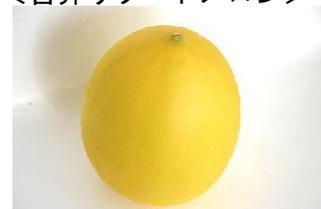
<世知原茶>



### d. 吉井リゾートメロン（吉井町）

「吉井リゾートメロン」は根強い人気を誇るものの、栽培農家の減少によって生産量が年々減少し、品不足の年も多い。そのため、殆どが収穫されたまま出荷されており、加工食品の開発は行われていない。

<吉井リゾートメロン>



### e. その他

上記のほか、吉井イチゴ、吉井米、世知原米、板山大根、九十九島カキ、ヤマメなどが地域資源となっているが、いずれも農林水産物であり加工品は少ない。

長崎県北部から佐賀県西部の 11 自治体では、佐世保市を連携中核都市として西九州させば広域都市圏を構成しており、域内の農林水産物を「西九州食材」として共同 PR している。

## オ. 観光概況と観光資源

### a. 概況

佐世保市観光統計によれば、令和元年に佐世保市を訪れた観光客数 582 万人、宿泊者数 153 万人であり、ハウステンボスや大型観光船などの効果で増加傾向にあった。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響によって、令和 3 年には観光客数 314 万人、宿泊者数 87 万人と大幅に減少した。

ハウステンボス隣接地では I R 施設誘致が進められており、コロナ禍からの回復と合わせてビジネスチャンスが期待できる。

### b. 吉井町

国指定史跡である「福井洞窟」などがあり、旧石器時代から縄文時代の石器や土器が数多く発見されている。考古学ファンには隠れた人気スポットとなっており、令和 3 年にオープンした福井洞窟ミュージアムは年間 1.8 万人が来館している。

このほか、写真スポットとして有名な五蔵池、御橋観音、直谷城跡、樋口橋などの観光資源がある。

<福井洞窟>



### c. 世知原町

温泉宿泊施設「天空の宿 山暖簾」は県立自然公園に指定された標高 350m の山麓に位置している。世界的に有名な建築家 故黒川紀章氏の総合プロデュースのもと、自然と近未来の和との融合をコンセプトに建てられた施設は、山並みに溶けこむような緩やかな曲線を持つ。展望テラスや露天風呂などに魅了されたリピーターも多く、年間 14.5 万人の観光客が訪れる。

世知原町の豊富な自然資源は、エコツーリズムやグリーンツーリズムなど体験型観光の絶好の場となり得るが、受け入れ体制が確立していない。

このほか、世知原茶園、旧松浦炭鉱事務所、佐々川世知原の石橋群などの資源がある。

<天空の宿 山暖簾>

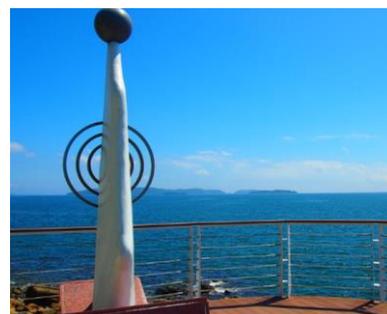


### d. 小佐々町

神崎鼻は日本本土最西端に位置することから記念碑と公園が設置されている。最西端の碑を訪れた人には佐世保市長から証明書が発行され、ツーリングやツアー客を中心に年間約 3.8 万人以上の来訪者の実績を持つ。佐世保市も重要な観光地として位置付けている一方で、売店や休憩所等も無く、狭いアクセス道路が未だ改装されないなど、観光資源としての整備、活用が遅れている。

この他、大悲観公園、冷水岳公園などの観光資源がある。

<神崎鼻公園・最西端の碑>



## カ. 地域産業活性化計画

長崎県は、県内各地域において特に注力する分野を設定し、地域の強みを活かしながら事業者が販路拡大や付加価値向上を図ることにより域外需要を獲得し、持続的発展を遂げるための支援策を記載した「地域産業活性化計画」の策定を支援している。

本会では「佐世保市北部商工会地域産業活性化計画」を策定し、本地区の特性を活用した中小企業の生産性及び付加価値向上のために、長崎県と目標を共有し、本会が中心となり長崎県・佐世保市・長崎県商工会連合会等が連携して支援を行っている。

注力する分野と目標は次のとおり。

|           |  |
|-----------|--|
| 注力する分野    | 食品等製造業、飲食・宿泊業、商業・サービス業   |
| 成果目標      | ①地域資源を活用した新商品の開発および市外・県外需要の取り込み<br>②観光客を対象とした商品やサービスの改良と開発<br>③買い物弱者対策としての商業・サービス業支援 |
| 目標件数（前年比） | 売上高 3%以上増企業 10 者（うち、10%以上増 2 者）  |

※「地域産業活性化計画」は中小企業を対象としており、本計画（経営発達支援計画）とは支援対象等が一部異なる別の計画ではあるが、商工会の支援上、関連する部分が大いいため記載した。

#### キ. 佐世保市総合計画（商工・観光部分）

佐世保市は、第7次佐世保市総合計画（令和2年3月策定）の基本構想において、産業分野における目指す都市像を「活力あふれる国際都市」、施策推進の基本目標を「生産性（付加価値）の向上・効率化」と定めている。

また、基本計画（商工・観光部分）では、主要施策と方向性を下記表のとおりとしている。

| 主要施策        | 施策の方向性（●本計画と整合）   |
|-------------|---|
| 地場企業の振興     | ●経営基盤の強化・企業経営の安定<br>●生産性向上と新たな付加価値の創出<br>●新規創業・新分野進出等支援<br>●魅力ある商業集積の形成<br>●「させば産品」の販売促進<br>・多様な働き方への対応支援 |
| 観光の振興       | ●地域資源の活用による観光消費の拡大<br>・国内外から選ばれる観光地づくり<br>・オール佐世保の受入体制  |
| ふるさと納税制度の推進 | ●本市特産品等の認知度及び販売額向上  |

このうち「地場企業の振興」では、佐世保市北部商工会などの役割として「中小企業の抱える経営課題解決や経営基盤強化に向けた支援や競争力強化への支援を行うことにより経営の安定と企業活動の活性化」としている。

なお、佐世保市では佐世保市産業振興促進計画（半島地域）を別途策定している。その中で、当地域を含む北松浦地域において製造業の経営安定化・創業支援、農林水産物のブランド化などを設定しており、商工会には製造業の人材育成、経営改善指導などを求めている。

## ② 課題

これまでに記載した、当地区の現状から見える課題を以下に整理する。

### ア. 豊富な農水産資源の活用が不十分

豊富な農水産資源を加工した流通等が少なく、活用が十分でない。大都市圏への販路開拓に向けた地域特産品の開発、観光客向けの商品の開発・提供により新しい地域ブランドを創造、発信することで外貨獲得に努める必要がある。

特に、小佐々の水産物については、新たな商品開発や販路開拓に注力することで、高付加価値商品による経営力強化が必要と考えている。

### イ. 観光資源活用による外貨獲得が不十分

佐世保市中心部等は全国的に有名な観光施設が存在し、今後、コロナ収束による観光客の回帰が見込まれる。その観光客を当地区へ引き入れるため、当地区観光資源の魅力発信が必要がある。また受入体制整備の遅れについては、行政、関係機関、観光施設や地域住民などが連携し、早急な誘致基盤づくりが課題といえる。

#### ウ. 消費者の購買動向・ライフスタイルの変化への対応が不十分

これまで、消費者の購買動向やライフスタイルの変化、中型店の出店など競合状況の変化、道路事情の変化などの外部環境変化への対応が不十分であり、結果として業績の悪化・管内事業者数の減少を招いてきた。

経営環境を正確に把握し、新たなニーズやテクノロジーへの対応、DXなどによる効率化や商圏の拡大等を行ない、需要を見据えた経営を通じた売上拡大・収益確保を図る必要がある。

#### エ. 地域外への消費流出（地域内需要の取り込みが不十分）

同一市内に、県内第二の大型商業集積地（商工会議所地区）等があり、地域内消費の約72.9～81.4%が地域外へ流出してしまっている。地域内需要を取り込むために、各個店の経営力を向上させるとともに、当地区の消費者に対して地区内商業を面的にアピールするため、経営力を向上した小規模事業者が地区内の同業他社と交流・連携することが必要である。

#### オ. 経営者の高齢化への対応が不十分

当地区では経営者の高齢化、後継者不足が深刻化しており、今後、多くの小規模事業者の廃業が予想される。

地域で生活する市民にとって、地域の商業・サービス業などは必要なインフラの一つであり、事業者の廃業は買い物難民などの発生につながり、地域の衰退へと直結する。その他、地域経済の牽引業種となる製茶業（世知原町）、いりこ加工業（小佐々町）では経営者だけでなく、従業員も急速に高齢化しており、労働者不足とともに熟練従業員等の技能・ノウハウの円滑な社内承継も課題と言える。

### （2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

これまでの地域の現状と課題と踏まえ、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方・商工会としてのビジョンとして以下のとおり設定する。

- 地域資源（農水産物・観光資源）の有効活用による外貨獲得
- 環境変化への柔軟な対応力強化と経営の若返り

#### ① 10年程度の期間を見据えて

上記ビジョン達成へ向け、10年程度の期間を見据えた取組みを以下に示す。

#### ● 地域資源（農水産物・観光資源）の有効活用による外貨獲得

ア. 食品製造業には地域農水産品を活かした高付加価値製品の開発を促すことで、「外貨を獲得できる企業」への成長を促す。その際、地域資源・企業の加工ノウハウ・消費者ニーズの調和がとれた「売れる商品」の開発を支援し、地区外への積極的な販路開拓や商品のブランド化を実現する。

イ. 既存宿泊施設である「天空の宿 山暖簾」などの観光企業と連携を図りながら、観光資源等を活用した創業、事業転換、地域住民の参画などを進め、「外貨を呼び込む企業や地域」の育成、地域観光産業の確立を図り、地域のブランド化を実現する。

#### ● 環境変化への柔軟な対応力強化と経営の若返り

ウ. 小規模事業者の経営環境と経営課題を明らかにし、事業者の目標に向けた新たな取組みを事業者に伴走しながら実施することで、売上向上、地域シェア拡大、域外消費流出の抑止を図り、「儲かる企業」を育成・創出する。小規模事業者ならではの柔軟な対応力および地場企業

ならではの地域密着力によってニッチな需要に応え、新たな商品・サービスの提供などの差別化を図り、付加価値の向上を目指す。

エ. 事業承継・創業の支援を重点的に行うことで、地区内商工業の「新陳代謝」を促し、地域経済の活性化を目指す。事業承継に関する情報提供などによって承継に関する意識づけを促進し、親族内外への承継を実現する。また、創業計画策定や創業前後の支援を積極的に進め、事業の円滑な開始を支援する。

## ② 佐世保市総合計画等との連動性・整合性

佐世保市では総合計画の基本目標として生産性向上・効率化、施策の方向性として経営基盤強化・経営の安定、新たな付加価値の創出などを掲げている。本計画では経営課題の解決やDX活用などによる「儲かる企業」への成長支援を掲げており、両計画は連動している。

いずれの計画も佐世保産品、特産品の認知度や販売額向上、地域資源活用など「外貨獲得」を積極的な推進、創業支援、新分野進出支援などを目指しており、整合している。

また、佐世保市産業振興促進計画（半島地域）では、人材支援、経営改善指導、創業支援を商工会に求めており、本計画に整合している。

## ③ 商工会としての役割

本会では小規模事業者に対し、これまで金融、税務、労働を中心とした経営基盤を支える指導から、経営環境を把握したうえで経営目標に至る経営課題の解決と売上向上や生産性向上に関する伴走的支援へ軸足を移しつつある。最も身近な支援機関として経営基盤を支える支援を行いつつ、新しい取り組み、商品開発、販路開拓などにおける提案を積極的に行うことで、小規模事業者に寄り添い・伴走した支援を充実させる。

また、地域経済の課題抽出や解決策の検討を行い、「地域や消費者等の声」を小規模事業者にフィードバックすることで、小規模事業者の中長期的な持続的発展を推進するとともに、各種団体や地域住民との連携における潤滑油としての役割を担っていく。

一方、佐世保市・長崎県・国や関係団体と小規模事業者の間において、地域経済のファシリテーターとしての役割を果たす。

## (3) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者の持続的発展のため、経営基盤を支える指導に加え、小規模事業者に伴走した支援を充実させることで、本事業の目標として5年後に下記3項目の達成を目指す。

### ① 商品・サービス開発と販路開拓による外貨獲得

豊富な農水産資源、観光資源を活用した商品開発を進め、食品等製造業や飲食・宿泊業等観光産業にて地域ブランドを構築するとともに、積極的な販路開拓で外貨を獲得する企業を増やす。

### ② 小規模事業者の経営力向上

上記観光産業と併せ、域外への消費流出が顕著である商業・サービス業を含め、小規模事業者の経営改善への意欲発起を促すとともに、経営課題の解決、DX活用・生産性向上などを通して、新たな販路を開拓することで、売上や利益を拡大する事業者を増やす。

小規模事業者との対話と傾聴を通じ、事業者ごとの課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の自己変革力と潜在力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

### ③ 事業承継と創業の推進

現代表者の年齢が70歳を超える事業所を中心に、事業承継を支援し廃業者の減少を図ると同時に、若い創業者の増加を図り、地域経済の維持発展に貢献する。

【小規模事業者に対する長期的な振興のあり方】

- ・地域資源の有効活用による外貨獲得
- ・環境変化への柔軟な対応力強化と経営の若返り

佐世保市総合計画と  
連動・整合

【経営発達支援事業の目標】

- ①商品・サービス開発と販路開拓による外貨獲得
- ②小規模事業者の経営力向上
- ③事業承継と創業の推進

佐世保市北部商工会  
地域産業活性化計画  
と連動

【課題】

- ①豊富な農水産資源の活用
- ②観光資源活用
- ③消費者の購買動向・ライフスタイルの変化への対応
- ④地域外への消費流出対応
- ⑤経営者の高齢化への対応

【当地区や小規模事業者の現状】

- ・人口減少と高齢化による市場縮小
- ・購買力の地域外流出
- ・飲食、小売業など小規模事業者減少
- ・経営者の高齢化等への対応不足
- ・小規模事業者の売上/付加価値の減少
- ・豊富な農水産資源や観光資源の活用不足
- ・新事業進出に関する施策

【経営発達支援事業の内容】

【地域の経済動向調査】

- ①地域の経済動向分析
- ②景気動向分析

【事業の評価・見直し】

- ①内部検証会議
- ②事業評価委員会

【経営指導員等の資質向上】

- ①外部講習会 ④DB化
- ②OJT制度 ⑤資格取得
- ③職員ミーティング

【経営状況の分析】

対象事業者の発掘  
と分析

【事業計画策定支援】

- ①計画策定セミナー
- ②DX推進セミナー
- ③事業計画策定支援

【策定後の実施支援】

事業計画フォローアップ

【需要動向調査】

- ①商品需要調査
- ②店頭調査

【新たな需要の開拓支援】

- ①商談会等
- ②物産展等
- ③逸品ガイドブック
- ④IT活用

## **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**

全ての取組みにおいて、小規模事業者との対話や傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識したうえで自己変革力や潜在力を引き出し、事業実施する。また、将来的な自走化を目指し、多様な支援手法や課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが計画を実行して行くための支援を行う。

#### **① 商品・サービス開発と販路開拓による外貨獲得**

- ・食品製造業、飲食・宿泊業等ではチャンネルやターゲットなどを意識しつつ、地域資源を活用した商品・サービス開発を支援する。商品・サービス開発において、地域農水産品・観光資源の活用、高付加価値化、地域ブランド化を目指す。需要調査や商談会・物産展などの出展を支援し、その結果や顧客・バイヤーの意見などを踏まえてブラッシュアップする。
- ・商談会の事前準備や事後フォローに関する支援によって、販路開拓をサポートする。
- ・新商品・サービス等をまとめたガイドブックを作成し、販路開拓を支援する。
- ・状況に応じ、中小企業診断士や6次化プランナーなどの専門家を派遣して支援を行う。

#### **② 小規模事業者の経営力向上**

- ・小規模事業者との対話と傾聴を通じて経営環境を明らかにし、個々の経営課題と目標を設定したうえで、新たな取り組みによって自己変革力や潜在力を引き出す。
- ・小規模事業者の状況に応じ、具体的な支援手法や課題解決ツールを使い分ける。
- ・需要を見据えた事業計画策定支援を行うことで、地域外への消費流出の抑止へ向けた個社・個店の魅力アップに繋がる経営力向上を図る。
- ・巡回や窓口相談、セミナーにおいて事業計画策定の重要性を説明しつつ事業者の掘り起こしを行う。計画実施をサポートするとともに、進捗確認、実施後の状況確認、改善を順次支援し、最終的には事業者自身の自走化を目指す。
- ・新商品等をまとめたガイドブックの作成、地元消費者向け物産展の開催により、事業者と商品の販路開拓を支援する。また、経営力向上を目指す取り組みについて、個社毎の対応にとどまらず、地域全体で課題に向き合い自己変革する機運醸成を目指す。
- ・IT専門家派遣などにより、生産や販路開拓などのIT活用を促進し、DXへ向けた取組みを推進する。
- ・状況に応じ、中小企業診断士や税理士などの専門家を派遣して支援を行う。

#### **③ 事業承継と創業の推進**

- ・不確実性・複雑性などが増す状況下で、地域として・個社としての柔軟な対応力を強化する対応策のひとつとして事業承継・創業支援を通じた「経営の若返り」を図る。
- ・相談時の傾聴を心掛けることで、事業承継の意向を掘り起こし、支援制度を周知する。
- ・事業承継や創業における計画策定を支援し、資金繰り、借入計画、設備投資、販路開拓、収支の詳細を検討することで、実現可能性の向上に努める。
- ・必要に応じて、事業承継・引継ぎ支援センター、税理士、中小企業診断士などの専門家を派遣して支援を行う。

## 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

##### ①現状

- ・地域経済動向等の情報については、関係省庁・佐世保市、長崎県などが発行する統計資料を本会会報やホームページ掲載するほか、巡回・窓口における指導用資料として活用してきた。
- ・消費者購買実態調査やコロナ影響調査などは会報に概要を掲載するほか、調査報告を地域小規模事業者へ報告してきた。

##### ②課題

- ・当地域の景気動向をより広範囲かつ多方面な分析ができていなかったことから、国が提供するビッグデータ等を活用して多方面から地域の経済動向を分析し、小規模事業者へ提供する。
- ・経済動向を詳細に把握するための独自調査を実施しておらず、地域固有の課題や優位性につながるデータ収集が不足していたため、小規模事業者の申告データをもとに分析を行う。

#### (2) 目標

|                 | 公表方法 | 現行 | R 5<br>年度 | R 6<br>年度 | R 7<br>年度 | R 8<br>年度 | R 9<br>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ぐことができ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、本会職員が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用して地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査項目】・地域経済循環マップ・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
- ・観光マップ：観光の目的地や出発地等を分析

⇒上記項目を総合的に分析し、必要に応じて佐世保市統計などで補完し、事業計画策定支援等に反映する。

##### ②景気動向分析

- ・当地域の景気動向などの詳細を把握するため、本会で保有する小規模事業者の税務申告データを活用し、その景気動向について年1回調査・分析を行う。

【調査対象】当地域の小規模事業者 約100者

(吉井地区35者、世知原地区30者、小佐々地区35者)

【調査項目】①売上額、②営業利益額、③付加価値額、④経営者の年代

【分析項目】①売上・営業利益・付加価値、②H29年比の推移とコロナ禍等回復の考察、③業種別分析、④経営者の年代別分析、⑤ターゲット別（外貨獲得型/地域密着型）売上推移 など

#### (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、広く当地区事業者等に周知する。
- ・職員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。
- ・経営者の年代別分析結果は、事業承継に関する指導時の参考資料とする。
- ・ターゲット別（外貨獲得型/地域密着型）売上推移分析結果は、地域全体としての外貨獲得型事業者への支援事業（新商品開発、販路開拓等）および地域密着型事業者への支援事業（消費流出防止策、消費者ニーズへの対応等）の効果測定の基礎データとする。また、地域外流出の防止を目指す事業計画策定の基礎資料とする。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### ①現状

- ・本会では、これまで物産展等の会場における来場者アンケートで属性や特産品全般について調査してきたが、個別事業者の商品・サービスに関する調査は実施していなかった。

##### ②課題

- ・これまでの物産展では来場者アンケートを実施していたものの、個別の製品に関する内容では無かった。今後は、購入店舗ごとに事前準備を図りつつ、個別製品の調査を行う。
- ・小規模事業者店頭における商品調査の意義が伝わりにくかったため、調査意義を丁寧に説明しつつ、事業者の経営戦略に沿った調査を実施する。

#### (2) 目標

|                        | 現行 | R 5<br>年度 | R 6<br>年度 | R 7<br>年度 | R 8<br>年度 | R 9<br>年度 |
|------------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①物産展等における商品需要調査の対象事業者数 | —  | 5者        | 5者        | 5者        | 5者        | 5者        |
| ②新商品等の店頭調査の対象事業者数      | —  | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        |

#### (3) 事業内容

##### ①物産展等における商品需要調査

- ・本会が実施する農商工連携物産展「じげフェス」において、販路開拓を目指して出展した小規模事業者から購入したお客様に対して需要動向についてアンケート調査を実施する。

【対象事業者】 新商品を開発した食品製造小規模事業者（5者）

【調査対象】 物産展会場において支援対象事業者から商品を購入したお客様  
（サンプル数：1者あたり20名程度）

【調査方法】 商品購入後、職員がヒアリングシートを使ってお客様へ聞き取り

【調査項目】 ・お客様の属性（年代、性別、居住地、職業）

・商品購入の用途（自家消費、手土産、贈答など）

・商品の年間購入額

・購入した商品の評価（見た目、量、味、価格、パッケージなど）

・今後の改善や要望（見た目、量、味、価格、パッケージなど）

・競合する店舗や商品（他に購入を検討する店舗や商品）

【結果活用】 調査結果は職員が分析したあと当該事業者へフィードバックし、商品改良や販路開拓の参考とする。

## ②新商品等の店頭調査

・商品開発および販路開拓を目指す小規模事業者の需要動向を調査し、事業計画策定、商品開発・改良、販路開拓の参考とする。

【対象事業者】商品開発および販路開拓を目指す商業・サービス業などの小規模事業者（3者）

【調査対象】店舗で商品を購入・利用したお客様

（サンプル数：1者あたり30～50名程度）

【調査方法】商品購入時、事業者がお客様へ調査票によるアンケート記入を依頼

【調査項目】・お客様の属性（年代、性別、居住地、職業）

- ・商品購入の用途（自家消費、手土産、贈答など）、商品の年間購入額
- ・購入した商品の評価（見た目、量、味、価格、パッケージなど）
- ・当店の評価（接客、待ち時間、品揃え、清掃状況、決済方法など）
- ・今後の改善や要望（見た目、量、味、価格、パッケージなど）
- ・当店を選んだ理由、競合店舗や商品

【結果活用】調査結果は職員が分析したあと当該事業者へフィードバックし、事業計画策定および商品改良・販路開拓の参考とする。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### （1）現状と課題

#### ①現状

- ・従前より、本会では税務相談を行った約180事業者に対し、売上・利益・損益分岐点の推移、収益性や安全性などの財務分析を行い、改善ポイントなどを説明してきたが、財務的視点に偏っているため、改善策実行につながるものが少なかった。
- ・非財務的視点による実態把握は、金融や補助事業申請支援時などが多く、一過性の支援にとどまるが多かった。

#### ②課題

- ・小規模事業者の営業実態を財務的項目のみならず、対話と傾聴を通じて非財務的項目（商品・技術・ノウハウ・顧客・競合対策など）で把握することで、真の経営課題と戦略的方向性を明らかにする。
- ・非財務的項目を把握するノウハウが職員間で共有できていなかったため、チェックシートやまとめシートなどの支援ツールを活用することで、項目ごとの確認漏れを防ぎ、効率的な分析を実施する。

### （2）目標

|           | 現行  | R5<br>年度 | R6<br>年度 | R7<br>年度 | R8<br>年度 | R9<br>年度 |
|-----------|-----|----------|----------|----------|----------|----------|
| ①経営分析事業者数 | 25者 | 40者      | 40者      | 40者      | 40者      | 40者      |

### （3）事業内容

- ・巡回・窓口の相談者のうち、事業拡大や販路開拓に意欲的な事業者に対して経営分析を行う。特に、重点支援業種である食品製造業、小売業・サービス業から優先して選定する。
- ・経営者が60歳以上の小規模事業者は事業承継重点支援対象として、重点的に掘り起しを行う。
- ・対象事業者の経営状況を多面的に捉えるため、財務分析のほか、外部環境（機械/脅威）・内部資源（強み/弱み）に関する分析を行う。
- ・非財務的項目は経営状況セルフチェックシート（全国商工会連合会）を用いて初期ヒアリング

を行い、**経営状況まとめシート**（全国商工会連合会）により外部環境と内部資源に関する状況を整理する。

- ・経営状況に応じて、**ローカルベンチマークツール**（経済産業省）、**経営デザインシート**（経済産業省）、**経営計画つくる君**（中小企業基盤整備機構）などの支援ツールやSWOTなどのフレームワークを適宜使い分ける。
- ・分析に際し、職員が事業者に対して一方的にヒアリングするのではなく、事業者が重きを置く項目などについて、対話と傾聴を交えながら丁寧に対応することで、真の経営課題と戦略的方向性を明らかにする。
- ・DX推進を念頭に、生産性やIT対応状況については重要項目とする。

【対象事業者】 事業拡大や販路開拓に意欲的な小規模事業者

【分析項目】 財務項目 成長性、収益性、効率性、安全性、損益分岐点

非財務項目 外部環境（ライバル、パートナー、お客様、環境）、商品等（商品、調達、生産、課金モデル）、販売（ターゲット、チャネル、販売促進）、実施体制（ヒト、有形資産、無形資産）、IT対応

【分析方法】 商工会職員が店舗・工場・事業者を訪問の上、第三者の立場で分析を行う。必要に応じて、専門家派遣制度を活用し、中小企業診断士・社会保険労務士・税理士などの意見を参考にする。

【目標数】 現在、小規模事業者約180者の財務分析を職員8名で行っており、うち25者の非財務分析を行っている。職員のスキルアップ、非財務分析のツール活用によって、年40者の分析実施を目指す。

#### （４）分析結果の活用

- ・分析結果は当該事業者へ丁寧にフィードバックすることで、現状に対する気づきを与え、事業計画の策定を促す。
- ・商工会事務局の共有フォルダに分析結果を保存して内部共有するとともに、職員のスキルアップのため職員ミーティングや勉強会で活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### （１）現状と課題

#### ①現状

- ・本会では、従前より事業計画策定を支援してきたが、事業者が自ら経営発達を目的として事業計画策定する例は少なく、根本的な経営課題を解決できないケースが多かった。
- ・近年は、補助金申請や経営革新計画などの法認定を契機として、事業計画策定に取り組み、計画実施に至ることが増えてきた。

#### ②課題

- ・事業計画策定には抜本的な経営課題の確認と深掘り・事業戦略の推進に効果があるもの、小規模事業者の理解が不足するケースが多いため、巡回や窓口相談の中で丁寧に説明する。
- ・支援機関が策定した事業計画は実効性に欠けるケースが多かったため、対話と傾聴による支援を重ねることで事業者が取組みに納得し、自己変革と潜在力を発揮して実効性を高める。
- ・ITツールやデジタル技術を活用している事業者は少ないため、その活用による経営発達や売上拡大を目指す。

### （２）支援に対する考え方

- ・対象事業者の掘り起こしは、巡回・窓口相談の中で継続して実施する。
- ・事業計画策定セミナーについては、計画策定のきっかけであるとともに、自ら策定が可能であ

- ることの理解、基礎的な計画策定の実施を目的に開催し、自走化に向けた内容とする。
- ・「5. 経営状況の分析」で分析を行った事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指す。重点支援業種である食品製造業、小売業・サービス業から優先して選定する。
  - ・事業者が自社の強み・弱みなどを把握し、現状分析の結果を認識したうえで、当事者意識をもって課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。
  - ・地区内の事業承継を積極的に推進するため、経営分析を行った事業承継予定者には巡回などで不安の解消や必要性を説くことで事業計画の策定を促す。必要に応じて、長崎県事業承継・引継ぎ支援センターと連携する。
  - ・事業計画策定の前段階においてDX推進セミナーを行い、生産性向上や課題解決の一助となるITツールやデジタル技術の活用を促す。必要に応じ、IT専門家を派遣し、ITツール等の導入をサポートする。

### (3) 目標

|             | 現行  | R5年度 | R6年度 | R7年度 | R8年度 | R9年度 |
|-------------|-----|------|------|------|------|------|
| ①事業計画策定セミナー | 1回  | 2回   | 2回   | 2回   | 2回   | 2回   |
| ②DX推進セミナー   | —   | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   |
| ③事業計画策定事業者数 | 12者 | 20者  | 20者  | 20者  | 20者  | 20者  |

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定セミナー

【対象事業者】経営分析を行った小規模事業者

(重点支援業種である食品製造業、小売業・サービス業および事業承継の支援対象者から優先して選定)

【募集方法】事業者向けチラシを巡回時に配布して説明を行う。併せて、本会ホームページに掲載し、当地域の事業者等へ周知する。

【講師】中小企業診断士等

【開催回数】年2回(参加者数:15名/回)

【内容】計画策定のメリット、経営課題の捉え方、経営戦略と改善策の考え方、マーケティング戦略、行動計画、数値目標、PDCAの実施方法など

【その他】セミナー後、必要に応じて外部専門家を派遣し、計画策定をフォローする。

#### ②DX推進セミナー

【対象事業者】生産性向上や課題解決に意欲的な小規模事業者

【募集方法】事業者向けチラシを巡回時に配布して説明を行う。併せて、本会ホームページに掲載し、当地域の事業者等へ周知する。

【講師】IT専門家等

【開催回数】年1回(参加者数:10名/回)

【内容】SNS活用、ECサイト構築、業種ごとのDX事例等

【その他】セミナー後、必要に応じてIT専門家を派遣し、ツール等導入を支援する。

#### ③事業計画策定支援

【対象事業者】経営分析を行い、上記①または②に参加した小規模事業者

- 【手段・方法】事業者ごとに複数の職員を割り当て、事業者と伴走しながら策定を行う。必要に応じて外部専門家を派遣し、計画の実現可能性を高める。計画策定に対する小規模事業者の心理的ハードルを下げるため、各事業者の経営状況に応じて経営状況まとめシート（全国商工会連合会）、ローカルベンチマークツール（経済産業省）、経営デザインシート（経済産業省）、経営計画つくる君（中小企業基盤整備機構）などの支援ツールを適宜使い分ける。地域経済動向調査、需要動向調査、経営分析の結果を踏まえて経営課題を設定し、実効性、実現可能性が高い戦略・戦術を盛り込む。
- 【その他】計画策定に際し、事業者と商工会職員の対話と傾聴を重視し、実効性と実現可能性の向上に努める。

## 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

#### ①現状

- ・事業計画を策定した事業者に対し、本会では窓口・巡回相談時に進捗状況の確認などのフォローを行っている。

#### ②課題

- ・事業者に対するフォローアップは定期的には実施しておらず、フォローアップ状況の管理報告体制を定めていなかったため、経営支援システムによってフォローアップ状況（頻度・延回数・事業進捗等）を管理する。
- ・事業者によって進捗度に差が大きく、計画修正や計画完了に至らないケースもあったため、定期的なフォローアップで実効性の向上を目指す。

### (2) 支援に対する考え方

- ・自走化を意識し、「答え・解決策」を事業者自身が見出すこと、対話を通じて深く検討すること、経営者と従業員と一緒に作業することによって現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、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付けを行い、潜在力の発揮につなげる。
- ・事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。
- ・重点支援業種である食品製造業、小売業・サービス業は、フォローアップ頻度を増やす。
- ・計画の進捗状況に応じて、フォローアップ回数を増やして集中的に支援する。
- ・フォローアップ状況は商工会事務局で情報共有するとともに、事務局長等へ毎月報告することで、確実・計画的なフォローアップを行う。

### (3) 目標

|                              | 現行  | R 5<br>年度 | R 6<br>年度 | R 7<br>年度 | R 8<br>年度 | R 9<br>年度 |
|------------------------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| フォローアップ対象事業者数                | 12者 | 20者       | 20者       | 20者       | 20者       | 20者       |
| フォローアップ頻度（延べ回数）              | 42回 | 100回      | 100回      | 100回      | 100回      | 100回      |
| 売上高 3%以上増加の事業者数<br>（前年比）(a)  | —   | 10者       | 10者       | 10者       | 10者       | 10者       |
| 付加価値 5%以上増加の事業者数<br>（前年比）(b) | —   | 2者        | 2者        | 2者        | 2者        | 2者        |

※付加価値＝営業利益＋減価償却費＋人件費

(a)には(b)を含まない。

#### (4) 事業内容

- ・ 定期的なフォローアップは3ヵ月に1回程度(10者程度×4回＝40回/年)、重点支援業種である食品製造業、小売業・サービス業は2ヵ月に1回程度(10者程度×6回＝60回/年)を基本とするが、事業者の状況に応じて頻度を増やす。事業承継や創業については、特に高頻度でフォローアップを行う。
- ・ 計画策定を担当した職員あるいはチームが定期的にフォローアップするとともに、その内容を経営支援システムに保存することで、事務局内の情報共有を行う。また、事務局長等は経営支援システムの状況を毎月確認するとともに、担当職員との協議や支援に対する指導を行う。
- ・ 計画の進捗状況が思わしくなく、計画と実施状況にズレが生じていると判断できる場合は、中小企業診断士など外部専門家から指導を受け、当該ズレの発生要因の特定と対応策を検討するとともに、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

#### ①現状

- ・ 商談会の出展支援を継続して実施し、長崎市、九州北部、関西圏、関東圏における販路開拓を支援してきた。
- ・ 農商工連携物産展「じげフェス」を開催し、地域産品を地元消費者へPRしている。
- ・ 地域需要掘り起こしのため共同PRパンフを作成し、地域の消費者へ地元事業者の浸透を図ってきた。
- ・ 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に向けた取組みが進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

#### ②課題

- ・ 商談会の出展支援によって一定の成果を上げてきたものの、出展者に対する事前・事後の支援が十分でなかったため、バイヤーからの要望を受けた商品のブラッシュアップや、成約までのフォローを行い都市部への取引拡大につなげる。
- ・ 地域における需要拡大のため農商工連携物産展「じげフェス」を開催してきたが、事業者の参加が少なかったため、新商品PRの場として利用を促すことで参加事業者増とインパクトの醸成を図る。
- ・ 地域外へ消費流出している要因のひとつに、地元消費者に地元の店舗や商品の良さが十分に知られていないことが挙げられるため、地元店舗や商品の認知度向上を図る。
- ・ ITツールを活用した事業者は少なく、新しい取り組みへの積極性が弱い。新たな販路の開拓にはDX推進が不可欠であることを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

#### 【BtoB】

- ・ 商工会が自前で商談会等を開催するのは困難なため、県内・九州内・首都圏等で開催される既存の商談会への出展を目指す。
- ・ 商談会については、事前・事後の支援を充実させることで、商品ブラッシュアップと成約率の向上に努める。

#### 【BtoC】

- ・これまで地域外需要の取り込みや地域内需要の回復のため、物産展等支援、じげフェス開催を行っており、一定の成果を上げているため、出展者・来場者の増加へ向けた周知方法等の改善を行なったうえで今後も継続する。
- ・じげフェスは新商品発表あるいは顧客の反応やマーケティング戦略を検討する場として、事業者の積極的な出展を促す。
- ・新たに開発した商品などのPRのため企業ガイドブックを策定し、業種ごとの関係団体や企業・バイヤー、消費者向けに配布することで周知、売上向上を支援する。

#### 【DX】

- ・データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイト利用等、IT活用による営業・販路開拓に関する相談対応を行い、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 | R5年度 | R6年度 | R7年度 | R8年度 | R9年度 |
|-----------|---------|----|------|------|------|------|------|
| ①商談会等     | 出展事業者数  | 2者 | 6者   | 6者   | 6者   | 6者   | 6者   |
|           | 成約件数/者  | —  | 1件   | 1件   | 1件   | 1件   | 1件   |
| ②物産展等     | 出展事業者数  | 8者 | 10者  | 10者  | 10者  | 10者  | 10者  |
|           | 売上高/者   | —  | 5万円  | 5万円  | 5万円  | 5万円  | 5万円  |
| ③逸品ガイドブック | 参加事業者数  | —  | 15者  | 20者  | 20者  | 20者  | 20者  |
|           | 新規客売上/者 | —  | 5万円  | 5万円  | 5万円  | 5万円  | 5万円  |
| ④IT活用     | 活用事業者数  | 2者 | 3者   | 4者   | 4者   | 4者   | 4者   |
|           | 新規客売上/者 | —  | 5万円  | 5万円  | 5万円  | 5万円  | 5万円  |

### (4) 事業内容

#### ① 商談会等【BtoB】(支援対象：食品製造業者)

- ・事業計画を策定した食品製造の小規模事業者を中心に、地域産品を活用した商品の販路開拓を支援する。
- ・チャンネル別対応、商品特徴、FCPシート、展示ツール、配布資料、バイヤーアプローチなど、専門家派遣などを活用しながら事前準備を行う。
- ・商談会当日は商談状況の記録とともに、競合他社の動向調査や流行調査を支援する。
- ・商談会後に行う名刺交換などの相手への複数回アプローチなどのフォローを支援する。
- ・これらの情報は集計分析し、商品改良や次の商品開発を促す。
- ・出展支援を想定する商談会は次の通り。

#### <魅力発信！ながさき商談会>

例年10～11月に長崎市で開催される商談会で、食品の出展・バイヤーが多い。地元バイヤーのほか首都圏や九州各地から約100社参加し、県内で最大規模である。

#### <Food Style Kyushu>

例年 11 月に福岡市で開催される九州最大規模の食品商談会で、出展 907 社、来場約 15 千人である。(2021 年実績)

＜グルメ&ダイニングスタイルショー＞

百貨店・高級食材店・飲食業バイヤーが多く、例年 2 月に東京で開催され、出展 285 社、来場約 20 千人である。(2022 年実績)

＜スーパーマーケットトレードショー＞

食に関する日本最大の商談会で、例年 2 月に千葉県で開催され、出展 1,690 社、来場約 43 千人であり、流通バイヤーが多い。(2022 年実績)

② 物産展等【BtoC】(支援対象：小売・サービス・飲食業者)

- ・農商工連携物産展「じげフェス」を佐世保市内で開催し、事業計画を策定した小規模事業者などが開発した商品などの展示販売を支援する。
- ・展示販売では出展した事業者が消費者の意見を直接収集し、商品改良や次の商品開発における参考とする。(食品における収集意見例：商品の評価、今後の改善、競合品との比較など)

＜農商工連携物産展「じげフェス」＞

毎年 11 月に開催。市内外からのべ 1,000 名が来場する恒例イベントで、15 店舗程度の出店がある。

③ 逸品ガイドブック【BtoC】(支援対象：小売・サービス・飲食業者、製造業)

- ・事業計画を策定した小規模事業者などが開発した商品やサービスなどを集めたガイドブック等を作成し、業種ごとの関係団体や企業・バイヤー、消費者向けに配布し、PR を支援する。
- ・商品やサービスの周知を目的としたものであり、食品版と非食品版に分けるなど分類ごとの表示を検討する。
- ・事業者や商品・サービスごとのホームページへリンクする QR コードを掲載し、IT 活用にもつなげる。
- ・配布先の消費者等からの反応を収集、分析し、事業者へフィードバックする。
- ・地域内の小規模事業者を広く紹介するガイドブックについて、数年ごとに策定する。

④ IT 活用【BtoC、BtoB】(支援対象：小売・サービス・飲食業者、製造業)

- ・消費者の IT 利用に対応するため、SNS 活用を推進し、顧客への商品 PR とともに、顧客情報の収集を行う。
- ・重点支援業種である食品製造業、小売業は、EC サイト等の活用を推進する。サイト構築のほか、アクセス解析や商品 PR、購買分析などの支援を行う。
- ・業種に応じて、決済方法、自動機械、自動分析、自動音声など IT ツールの活用支援を行う。また、SNS 活用や EC サイト、オンライン商談会の活用等も合わせることで、新規客売上増を支援する。
- ・必要に応じて IT 専門家を派遣し、導入支援や活用支援を行う。

## 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

##### ①現状

- ・外部有識者（長崎県立大学経営学部など）、佐世保市、長崎県、長崎県商工会連合会などを含む事業評価会議を年1回開催し、次年度の取組に反映している。

##### ②課題

- ・事業成果や評価・見直しの結果を地域内小規模事業者へ浸透できていないため、今後は会報やHPで事業評価などを公表することで、事業の取り組みを周知する。
- ・職員間で情報共有する仕組みが十分でないため、経営支援システムを活用することで、支援状況の情報共有と改善協議を行う。

#### (2) 事業内容

##### ①内部検証会議（年3回）

- ・事業の進捗状況、数値目標の達成状況、各事業者への支援状況などについて、商工会職員による検証会議を行い、情報共有と職員の理解度向上を図り、改善策を検討する。

##### ②事業評価委員会（年1回）

- ・法定経営指導員をはじめ外部有識者（長崎県立大学経営学部教授等）、佐世保市、長崎県、長崎県商工会連合会などを含む事業評価会議を年1回開催し、評価および次年度取組への改善策を検討する。
- ・委員会実施後は理事会で状況報告するとともに、会報、ホームページに掲載することで、地域小規模事業者の閲覧を促す。

### 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

##### ①現状

- ・長崎県商工会連合会等が実施する各種研修に職員を派遣し、実務・実践的支援能力の向上を図っている。また、経験が少ない職員に対し、長崎県商工会連合会がOJTなどを行い、基礎的支援能力の向上を図っている。
- ・全国商工会連合会が実施しているWEB研修を受講し、支援に必要な知識の習得に努めている。
- ・中小企業基盤整備機構が中小企業大学校で実施する支援機関向け研修に参加している。

##### ②課題

- ・経営分析、事業計画策定等に係る職員が固定されているため、支援能力の偏りが大きく、職員全体の情報共有やチーム支援が不具合を生じることがある。支援内容の情報共有とともに、支援内容に関する打ち合わせを行うことで支援能力の底上げを図る。
- ・急速に変化する経営環境への対応を支援するため、職員は新たな知識やノウハウ、施策情報、活用方法などを理解しつつ、支援能力を常に向上させる必要がある。
- ・DX支援のための職員スキルが不足しているため、中小企業基盤整備機構など外部セミナーを活用して支援能力向上に努める。

## (2) 事業内容

### ① 外部講習会等の積極的活用

- ・近年は、WEBによる研修が普及し、経営戦略、補助事業活用、税制改正、働き方改革、労働契約、DX推進、6次産業化、商品開発、販路開拓などの無料セミナーを中小企業基盤整備機構、九州経済産業局、厚生労働省などが開催している。職員は、自らの業務上の課題を上司と相談しながら、これらのWEBセミナーを積極的に参加する。
- ・本会ではDXやITツールに関する支援経験が少ないため、一般職員を含む職員に外部講習会を積極的に受講させながら、対応力を向上させる。特に、RPAシステムや各種ITツールによる業務効率化、ECサイトやSNS活用などの取組に関するセミナーは、積極的に参加して支援力向上に努める。
- ・コミュニケーション能力向上セミナー等への参加を行い、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

### ② OJT制度の導入

- ・経営分析から事業計画策定および事業計画に基づく経営について、支援経験豊富な職員と経験が少ない職員（一般職員含む）をチームとし、支援能力の底上げを図る。
- ・長崎県商工会連合会が実施するOJT、新任職員トレーナ制度などを活用し、基礎的な支援技術や支援マインドの醸成を図る。

### ③ 職員間ミーティングの開催

- ・週1回ミーティングを実施し、支援状況と進捗、支援ノウハウの共有および改善に対する意見交換を行う。併せて、コミュニケーション力の向上、対話と傾聴の姿勢確認を月1回程度行う。
- ・職員が外部講習会を受講した場合、受講者が他職員へ講習内容をプレゼン・説明するとともに、支援への活用について意見交換を行う。

### ④ データベース化

- ・事業者に対する支援内容は、担当職員が「経営支援システム」に逐次入力することで、データベース化するとともに、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する。事務局長等は経営支援システムの状況を毎月確認するとともに、担当職員との協議や支援に対する指導を行う。
- ・共有フォルダ内に事業者ごとの支援情報を保存し、他職員にも情報共有する。

### ⑤ 公的資格取得の推進

- ・複雑な経営環境にある小規模事業者からの多様な相談に対応するには、職員の相談能力向上が不可欠であるため、職員が公的資格を取得するための環境を整備する。具体的には、資格や検定試験、通信講座・助成制度などの紹介や体験共有を図る。
- ・資格取得の過程では、各種研修で得る知識の深掘りおよび業務中の経験を体系化できるため、より高度な相談に対応できる知恵を得ることが期待できる。

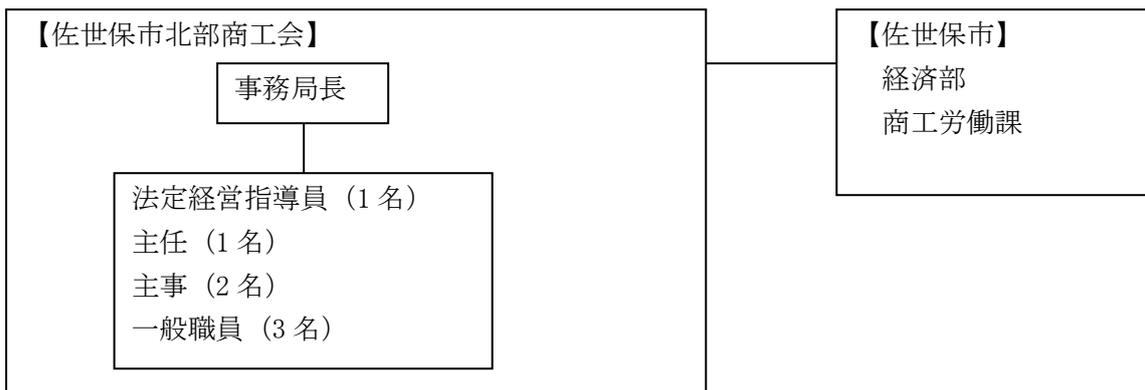
(別表2)

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4月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制 等)



(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 前田晴嗣

連絡先 佐世保市北部商工会 TEL 0956-64-2139

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施および実施に係る指導および助言、目標に向けた進捗管理、事業の評価および見直しにおける情報提供などを行う。

(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

佐世保市北部商工会

〒859-6326 長崎県佐世保市吉井町立石 472 番地 3

TEL 0956-64-2139 / FAX 0956-64-2489

E-Mail sasehoku@shokokai-nagasaki.or.jp

②関係市町村

佐世保市 経済部 商工労働課

〒857-8585 長崎県佐世保市八幡町 1 番 10 号

TEL 0956-24-1111 / FAX 0956-25-9680

E-Mail syouko@city.sasebo.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     | 4,400 | 4,400 | 4,400 | 4,400 | 4,400 |
| 地域経済動向調査    | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |
| 需要動向調査      | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| 経営状況分析      | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| 事業計画策定・実施支援 | 400   | 400   | 400   | 400   | 400   |
| 新たな需要開拓支援   | 3,200 | 3,200 | 3,200 | 3,200 | 3,200 |
| 評価委員会等の開催   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| 経営指導員等の資質向上 | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |

(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、手数料、県補助金、市補助金、伴走型小規模事業者支援推進事業補助金など |

(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   |
|  |