

経営発達支援計画の概要

実施者名	西海市商工会（法人番号 6310005003993） 西海市（地方公共団体コード 422126）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援計画の目標</b></p> <p>①自律的な計画経営の推進と地域に波及効果のあるビジネスモデルの創出</p> <p>②地域資源の活用または地域のニーズに対応した、売れる商品・サービスの開発と店舗づくり及び販路拡大の促進</p> <p>③創業及び事業承継の促進による地域産業の新陳代謝</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>(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）</p> <p>(2)景気動向分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>(1)飲食業・中食業・菓子製造業等の消費者ニーズ調査</p> <p>(2)食品製造業等のバイヤーニーズ調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>対話と傾聴に基づく多様な支援ツールを活用しての財務分析及び非財務分析</p> <p>6. 事業計画の策定に関すること</p> <p>(1)少人数型ステップアップセミナーの開催（集団型支援）</p> <p>(2)個社への事業計画策定支援（個別型支援）</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>定期的なフォローアップによる実施状況の確認</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>(1)新たな需要開拓に寄与する外貨獲得型支援</p> <p>①商談会出展支援（BtoB）</p> <p>②展示即売会出店支援（BtoC）</p> <p>③飲食業・中食業・菓子製造業等集客支援（BtoC）</p> <p>(2)新たな需要開拓に寄与する地域内資金循環型支援</p> <p>①小売業・サービス業等集客支援（BtoC）</p>
連絡先	<p><u>西海市商工会</u> 〒851-3305 長崎県西海市西彼町喰場郷 1686-3 TEL 0959-37-5400 FAX 0959-27-1677 e-mail saikaishi@shokokai-nagasaki.or.jp</p> <p><u>西海市（西海ブランド振興部 ふるさと資源推進課）</u> 〒857-2392 長崎県西海市大瀬戸町瀬戸檜浦郷 2278-2 TEL 0959-37-0064 FAX 0959-37-0220 e-mail machidukuri@city.saikai.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

西海市（以下、「本市」という。）には、公的な支援機関が本会のみであることから、以降の各種分析においては、管轄地域である西海市全体に基づいた内容で行うものとする。

#### ① 現状について

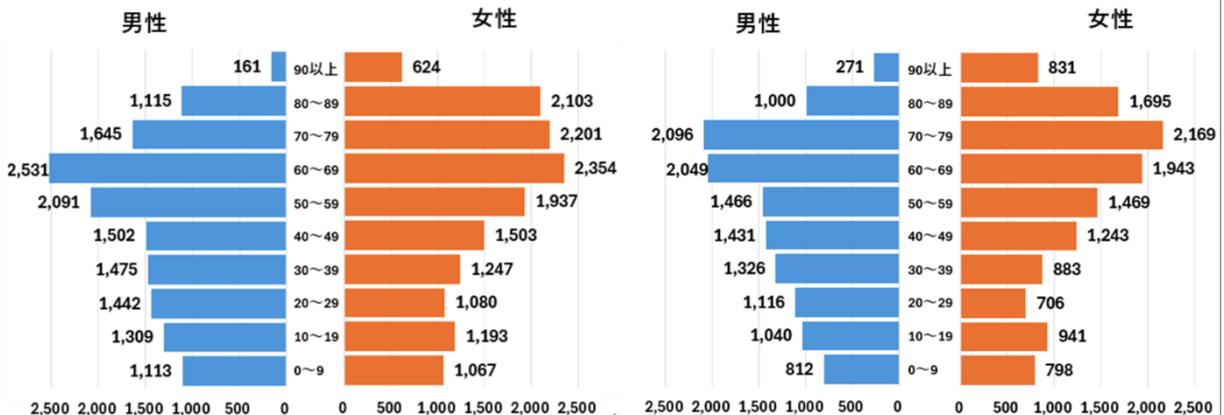
##### i) 地域特性

- 本市は、西彼杵半島の北部、長崎県の2大都市である長崎市と佐世保市の間に位置し、両市まで車で1時間弱の距離にある。また、日本有数のテーマパーク「ハウステンボス」まで30分程度の位置である。
- 市域は、半島部の本土とともに江島、平島、松島といった離島部から構成されており、総面積は242.01 km<sup>2</sup>で、長崎県全体の約6%を占めている。本土は、東岸が内海である大村湾に、西岸が外海である五島灘と角力（すもう）灘に面しており、内海・外海の両面に位置する珍しい地域である。
- 平成17年に西彼町、西海町、大島町、崎戸町、大瀬戸町の5町が合併し西海市となった。うち、大島地区及び崎戸地区については島しょ部であるが、現在は橋が架かっており、台風等の荒天時以外は往来が可能である。
- かつての炭鉱地域であり、各所に炭鉱全盛期を偲ばせる産業遺産が残されている。
- 本市の人口は、図表1に示すとおり、人口減少と少子高齢化が進行している。年齢階級別の状況は、0歳～69歳までの層において押しなべて人口が減少。人口の増加が停滞しており、その分70歳～79歳の層が増え、ボリュームゾーンとなっている。

図表 1

西海市の男女別人口 (H27年3月末)

西海市の男女別人口 (R6年3月末)



全人口：29,693人

全人口：25,285人

4,408人 (14.8%) 減少

【出典】西海市 HP「西海市の人口」

ii) 経済状況

<総論>

●最新の統計となる令和3年度における本市の市内総生産額は、83,806百万円で、県全体(4,620,708百万円)の1.8%で、過去10年間の推移と比較した場合、図表2に示すとおりである。県全体として総生産額が増加しており、21市町のほとんどが増加傾向にある。うち、西海市(▲33.7%)、波佐見町(▲3.0%)、小値賀町(▲5.7%)、新上五島町(▲3.5%)の1市3町のみが減少傾向にあるが、本市の場合は顕著である。

図表 2 総生産額の推移

(単位：百万円)

	平成24年度	令和3年度	増減(成長率)
長崎県全体	4,170,309	4,620,708	450,399 (110.8%)
西海市	126,458	83,806	▲42,652 (▲33.7%)

【出典】長崎県「令和3年度長崎県の市町民経済計算(令和6年4月)」

●産業別の最新の総生産額の割合は、図表3に示すとおり、第一次産業(6.4%)、第二次産業(41.5%)、第三次産業(51.1%)となっている。

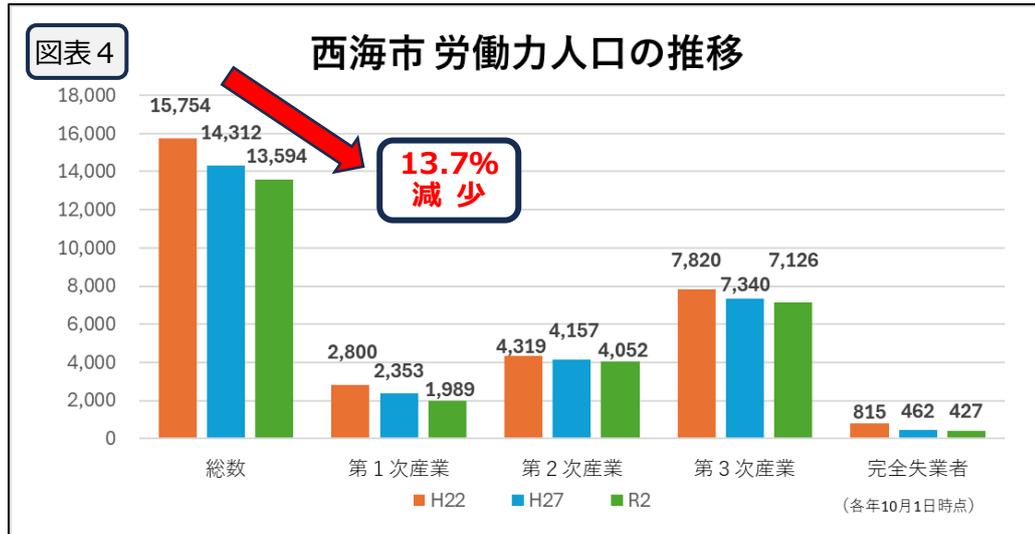
図表 3 西海市の産業別総生産額の推移

(単位：百万円)

	平成24年度	令和3年度	増減(成長率)
第一次産業	5,918 (4.7%)	5,373 (6.4%)	▲545 (▲9.2%)
第二次産業	74,069 (58.6%)	34,810 (41.5%)	▲39,259 (▲53.0%)
第三次産業	45,749 (36.2%)	42,811 (51.1%)	▲2,938 (▲6.4%)
関税等	723 (0.5%)	812 (1.0%)	89 (12.3%)
合計	126,458 (100%)	83,806 (100%)	▲42,652 (▲33.7%)

【出典】長崎県「令和3年度長崎県の市町民経済計算(令和6年4月)」

- 前述までの人口の減少、総生産額の急激な減少に付随して、労働力人口は断続的に減少している。完全失業者数も少ないことから、市内での新たな雇用の源泉も無く厳しい状況下にある。



【出典】総務省統計局「国勢調査（平成22年・27年・令和2年）」

- 図表5のとおり、本会が令和5年度に市内の商工業者に実施した「デジタル化状況調査」（有効回答：126社）では、そもそもデジタル機器を活用していない事業者が13社あり、その後、段階的に、コミュニケーションツールの使用無しが23社、業務効率化の取り組み無しが35社と、126社のうち約10～30%がデジタル化に取り組めていないことが分かる。

**図表5 令和5年度 西海市デジタル化状況調査**

**使用しているデジタル機器（複数回答）**

名称	選択数	選択率
パソコン	103	81.7%
スマートフォン	79	62.7%
タブレット	31	24.6%
<b>使用なし</b>	<b>13</b>	<b>10.3%</b>
複合機等	2	1.6%
【総計】	228	

**使用している通信回線（複数回答）**

名称	選択数	選択率
光回線	103	81.7%
<b>使用なし</b>	<b>17</b>	<b>13.5%</b>
ホームルーター	11	8.7%
ポケットWi-Fi	10	7.9%
スマホのテザリング	6	4.8%
ADSL・ケーブル	7	5.6%
【総計】	154	

**使用している業務効率化ツール（複数回答）**

名称	選択数	選択率
ワード、エクセル、パワーポイント等の汎用ツール	80	63.5%
会計ソフト	67	53.2%
<b>使用なし・無回答</b>	<b>35</b>	<b>27.7%</b>
オンライン会議に関するツール（Zoomなど）	31	24.6%
人事、給与、勤怠管理等のツール（給与計算ソフト等）	31	24.6%
データ管理に関するツール（オンラインストレージ等）	18	14.3%
【総計】	262	

**使用しているコミュニケーションツール（複数回答）**

名称	選択数	選択率
電子メール等の連絡ツール	90	71.4%
LINE、チャット等のコミュニケーションツール	57	45.2%
自社ホームページの運用	37	29.4%
キャッシュレス決済（クレジットカード、PayPay等による顧客からの支払い対応）	30	23.8%
Facebook、Twitter、Instagramなどの情報発信ツール	26	20.6%
<b>使用なし・無回答</b>	<b>23</b>	<b>18.3%</b>
【総計】	263	

### <第一次産業>

- 第一次産業の従事者は年々減少しており、後継者不足や高齢化により農地や山林等の荒廃が進んでいる。労働力人口全体に占める第1次産業の比率は14.6%で、過去10年間で▲811名(▲28.9%)となっている。
- 図表6のとおり、第一次産業の総生産に占める、業種別の割合は農業が81.2%、水産業が10.6%、林業が8.2%となっている。

**図表6** 西海市の産業別総生産額の推移(産業別詳細版) (単位:百万円)

第一次産業	平成24年度	令和3年度	増減(成長率)
農業	4,352 (73.5%)	4,360 (81.2%)	8 (0.2%)
水産業	1,158 (19.6%)	572 (10.6%)	▲586 (▲50.6%)
林業	408 (6.9%)	441 (8.2%)	33 (8.1%)
合計	5,918 (100%)	5,373 (100%)	▲545 (▲9.2%)

【出典】長崎県「令和3年度長崎県の市町民経済計算(令和6年4月)」

- 農業では、生産に適した気候や地理的特性を活かし、ミカン、ビワ、ぶどうなどの果樹類、大根、ブロッコリー、すいかなどの露地野菜のほか、ハウス栽培によるイチゴ、トマト、ミニトマト、アスパラガスなど多様な作目の栽培が行われている。また、養豚が盛んであり、令和5年度の県内の養豚数200,441頭に対して、53,129頭と、シェア26.5%で県内一の飼育頭数を誇っている(※1)。

(※1)【出典】:長崎県「家畜・家きん飼養頭羽数等調べ」

- 水産業では、外海の五島灘において、イサキ、アジ、ブリ等の一本釣、ヒラメ、イセエビ等の刺網、たこつぼ、小型定置網や魚類・ワカメ養殖業等が。内海域である大村湾において、小型底引き網、定置網、刺網、カキ養殖業等、それぞれの海域特性にあった漁業が営まれている。特に、高級魚シマアジの養殖については、行政、水産業、製造業、飲食業が一丸となってブランド化に力を入れており、県外のファンが多い。しかしながら、漁業者の高齢化等により、生産額は著しく減少している。
- 林業では、これまで森林組合を中心にスギやヒノキなどの人口造林・保育が行われている。
- 「原口みかん」「大島トマト」「西海ポーク」という一部の農産物や水産物の「うず潮カキ」など、ブランド化できている産品はあるが、県外市場で高い評価を得るまでには至っていない。
- 中小企業においては、組合等の系統出荷ではなく、輸出等も含め、直接販路を開拓出来ている企業が一部見られるが、小規模な生産者においては、高騰する肥料・飼料・資材・燃料等に対して価格転嫁があまり出来ておらず、極めて厳しい経営を強いられている。そのため、前述までの地域の過疎化と就業者の高齢化に歯止めがかからず、第1次産業が衰退している。

### <第二次産業>

- 労働力人口全体に占める第二次産業の比率は29.8%で、炭鉱閉山等の影響により昭和45年までは減少傾向にあったものの、その後は造船所や製塩所など独自の高度な技術を有する大規模事業所の誘致により、一旦増加に転じた。近年においても、雇用の受け皿となっており、本市経済の牽引役として重要な位置づけにあるものの、減少傾向にある。
- 図表7のとおり、第二次産業の総生産に占める、業種別の割合では、「製造業」が65.6%で最も高く、「建設業」(20.5%)、「電気・ガス・水道業」(13.9%)と続いている。

図表 7

西海市の産業別総生産額の推移（産業別詳細版）（単位：百万円）

第二次産業	平成 24 年度	令和 3 年度	増減（成長率）
製造業	64,423（87.0%）	22,842（65.6%）	▲41,581（▲64.5%）
建設業	7,142（9.6%）	7,140（20.5%）	▲2（▲0.02%）
電気・ガス・水道	2,419（3.3%）	4,828（13.9%）	2,409（199.6%）
鉱業	85（0.1%）	0（0%）	▲85（—）
合計	74,069（100%）	34,810（100%）	▲39,259（▲47.0%）

【出典】長崎県「令和 3 年度長崎県の市町民経済計算（令和 6 年 4 月）」

- 製造業について、第二次産業におけるシェアは高いが、平成 24 年度から令和 3 年度までの 10 年間で生産額が▲41,581 百万円（▲64.5%）と著しく衰退している。
- 本市の製造業のうち、造船業が 8.3% を占めている（※2）。令和 3 年度の国内での建造量で第 3 位（シェア 12.7%）となる造船所があり、下請け企業の裾野も広く、大規模～小規模の企業体となっていることから、雇用の確保を含め本市の経済を牽引している。しかしながら、世界の船舶建造量は 2011 年（平成 23 年）をピークに低迷しており、中国が建造量もシェアも維持する中で、日本は 2019 年（令和元年）以降、建造量・シェアともに低下している。造船業のシェアが高い本市においても、世界的な動向のあおりを受けている。  
 （※2）【出典】：製造業全体：経済産業省「2020 年工業統計調査」、  
 造船業及び船用工業：国土交通省「海事局調べ（2020 年実績）」  
 （※3）【出典】：国土交通省「海事局調べ（2021 年実績）」
- 切った後に、茹でて、干すという工程で製造する「ゆでぼし大根」は日本一の生産量を誇るが、他の 1 次産品は、ほとんどが生鮮品として出荷されており、付加価値化出来ていない。
- 電気・ガス・水道業のみ急成長しているが、要因として電気業の事業者が増加したため、背景として、平成 24 年から始まった「再生可能エネルギーの固定価格買取制度」が挙げられる。

### ＜第三次産業＞

- 労働力人口全体に占める第三次産業の比率は 52.4% で、人数自体は減少しているものの、3 つの産業の中ではシェアが増加傾向にある。
- 図表 8 のとおり、第三次産業の総生産に占める、業種別の割合では、「保健衛生・社会事業」が 23.6% で最も高く、「不動産業」（20.9%）、「教育」（10.8%）、「卸売・小売業」（9.2%）が上位を占めている。

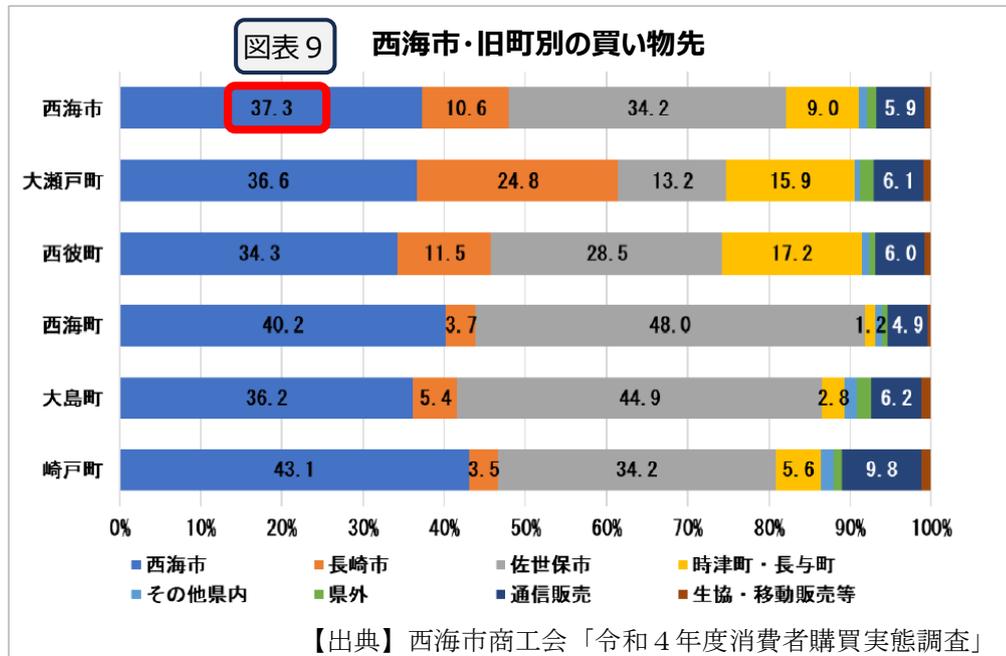
図表 8

西海市の産業別総生産額の推移（産業別詳細版）（単位：百万円）

第三次産業	平成 24 年度	令和 3 年度	増減（成長率）
保健衛生・社会事業	9,845（21.5%）	10,104（23.6%）	259（2.6%）
不動産業	9,161（20.0%）	8,947（20.9%）	▲214（▲2.3%）
教育	5,669（12.4%）	4,613（10.8%）	▲1,056（▲18.6%）
卸売・小売業	3,625（7.9%）	3,918（9.2%）	293（8.1%）
宿泊・飲食サービス業	1,487（3.3%）	794（1.9%）	▲693（▲46.6%）
その他	15,962（34.9%）	14,435（33.6%）	▲1,527（▲9.6%）
合計	45,749（100%）	42,811（100%）	▲2,938（▲6.4%）

【出典】長崎県「令和 3 年度長崎県の市町民経済計算（令和 6 年 4 月）」

- 保健衛生・社会事業について、高齢化に伴い、デイサービスや医療機関等の利用者が年々増加していることが推察される。平成24年度から令和3年度までの経済センサス（活動調査）においても、事業所数自体は9.9社から1.00社と微増程度であるが、事業所の規模としては小規模事業者が3.3社から2.7社に減少しており、企業規模が成長していることが分かる。
- 図表9に示すとおり。本会が令和4年度に実施した「消費者購買実態調査」では、西海市民の市内購買率は37.3%となっており、購買力の流出に歯止めがかからない状況である。



- 後段の「iii）小規模事業者の状況」でも触れるが、小売業やサービス業などは、ほとんどが小規模な事業所であるが、県外資本や市外資本による大型量販店の進出等により、地元企業にとっては厳しい経営を強いられている。他方、西彼地区を中心に民間経営の直売所があり、近隣市町からの往来があり、外貨の獲得ができてい事業者も散見される。また、飲食業においても、地元消費者を対象とした事業者では人口減少に伴い客数が減少傾向にあるが、市外からも来客がある人気店もあり、外貨の獲得に繋がっている事業者が見受けられる。
- 本市の観光資源として、珍しい動物と近距離で触れあえることが特徴で、全国ニュース等でも取り上げられるなど県内外で注目を浴びている動物園「バイオパーク」や、うず潮の名所「西海橋」、約16万枚のレコードと希少なスピーカーを所蔵する「音浴博物館」などがある。
- 図表10のとおり、観光客数は、県内合計及び本市合計ともに令和5年度はコロナ前の平成26年度に対して、100%までは回復できていないが、コロナ禍の令和2年度と比較すると大幅な回復基調にある。一方で、本市の特殊事項として、コロナ禍の令和2年度において、平成26年度と比較し、日帰り客数が約30%減少、県外客数が約45%減少しているが、宿泊客数及び県内客数は5～7%程度しか減少しておらず、さほど影響が無かったことが分かる。また、コロナ前よりも、宿泊客数及び県内客数が20%前後増えていることが分かる。このことから、本市を訪れる観光客の特徴として、主に県内からの根強い人気があることが推察される。一方で、県外からの集客がまだ回復できていないことから、伸びしろがあることが分かる。

図表 10

## 長崎県内市町別の観光客数推移

(単位：人)

	平成26年度	令和2年度	令和5年度	平成26・令和5比較
県内合計	25,966,701	14,582,767	22,022,985	▲3,943,716 (84.8%)
うち日帰り客数	20,968,032	11,100,488	16,123,831	▲4,844,201 (76.9%)
宿泊客数	4,998,669	3,482,279	5,899,154	900,485 (118.0%)
うち県内客数	10,617,822	7,263,441	9,946,226	▲671,596 (93.7%)
県外客数	15,348,879	7,319,326	12,073,759	▲3,275,120 (78.7%)
西海市合計	805,369	582,206	755,182	▲50,187 (93.6%)
うち日帰り客数	769,689	549,105	712,603	▲57,086 (92.6%)
宿泊客数	<b>35,680</b>	<b>33,101</b>	42,579	<b>6,899 (119.3%)</b>
うち県内客数	<b>357,293</b>	<b>336,307</b>	436,277	<b>78,984 (122.1%)</b>
県外客数	448,076	245,899	318,905	▲129,171 (71.2%)

※10年の間にコロナ禍を挟むため、コロナ禍佳境の令和2年度も掲載している

【出典】長崎県「観光統計（平成26年度～令和5年度）」

## iii) 小規模事業者の状況

- 図表11のとおり、最新の令和3年度経済センサスによると、本市の商工業者数972事業者のうち小規模事業者数は714事業者であり、73.5%を占めている。また、平成24年度からの10年間の推移では、商工業者が215社の減少（減少率18.1%）、小規模事業者が225社の減少（減少率24.0%）となっており、統計期間が若干異なるが、平成26年度から令和5年度までの本市人口減少率14.8%を大幅に上回るペースで事業者の衰退が進んでいる。

図表 11

## 西海市 商工業者数及び小規模事業者数

(単位：社)

業種/年度	平成24年度		令和3年度		H24→R3 増減数	
	商工業者数		商工業者数		商工業者数	小規模
		うち小規模		うち小規模		
製造業	93	73	80	57	▲13	▲16
建設業	143	135	122	112	▲21	▲23
卸小売業	321	254	222	158	▲99	▲96
飲食・宿泊業	136	115	95	79	▲41	▲36
サービス業	394	276	348	225	▲46	▲51
その他	100	86	105	83	5	▲3
【合計】	1,187	939	972	714	▲215	▲225

【出典】総務省「経済センサス－活動調査（平成24年度・令和3年度）」

- 業種別で見た場合、サービス業が225社と最も多く、卸小売業が158社、建設業が112社と続いており、上位3つの業種で小規模事業者の69.3%を占めている。一方で、減少数としては、卸小売業が96社、サービス業が51社、飲食・宿泊業が36社と続いており、減少数全体に占める割合として、卸小売業だけでも42.7%、上位3つの業種では81.3%を占めており、特定の業種が著しく減少している状況である。

- 上記2つの分析結果から、減少数が激しい卸小売業、サービス業については、業種の特性上、地域住民を対象としており商圏が狭いことから、本市人口減少率と比例し、大きなあおりを受けていることが推察される。
- 他方、製造業、建設業については、若干数減少しているものの、業種の特性上、外貨を獲得しやすいことや、公共工事といった行政の予算措置がなされていることから、本市人口減少のあおりをあまり受けていないことが推察される。
- 飲食・宿泊業のうち、飲食業については地元住民や労働者等を対象とした地域密着型の商圏が狭域の業態と、他の地域にはない差別化された料理等を提供する商圏が広域の業態とに分かれる。前者については、本市人口減少のあおりを受けることが想定される。一方で、商圏が広域型の飲食業及び宿泊業については、域外の需要があることから、外貨を獲得することが可能な業種であり、本市人口減少のあおりをあまり受けていないことが推察される。

#### Ⅳ) 行政の振興計画等

##### ＜第2次西海市総合計画（後期基本計画）及び第2期西海市まち・ひと・しごと総合戦略＞

第2次西海市総合計画（計画期間：平成29年度～令和8年度）は前期基本計画（平成29年度～令和3年度）と、前期の成果・課題を検証した後期基本計画（令和4年度～令和8年度）に分かれている。また、後期基本計画の策定に伴い、これまで別々の計画であった「まち・ひと・しごと総合戦略」が基本計画に盛り込まれている。後期基本計画における産業分野の取り組みは次のとおりである。（抜粋）

基本目標2 さいかいで活躍できるしごとづくり	
基本政策	施策
2-3 個性と活力あふれる商工業の振興	<p>2-3-1 中小商工業者の経営基盤強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●県や商工会と連携して、各種セミナー開催や専門人材の派遣制度の利用を促進し、市内事業者の育成に努める。</li> <li>●起業や市内事業者の新しい営業形態への移行及び収益向上の取組を促進するため、経営ノウハウやICT利活用等の知識・技術習得につながる講座開催、受講生への仕事受注機会のマッチング等に取り組む。</li> <li>●事業収入増加や雇用の増加を図るため、市内事業者が取り組む生産性向上や事業規模拡充等の設備投資を支援する。</li> </ul>
	<p>2-3-2 商店街・商店の活性化と創業支援による新たなビジネスの形</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●消費者の意向に応じた品揃えの充実や新たなサービス展開ができるよう、中小企業向けの支援制度の活用促進を図る。</li> <li>●県、商工会と連携して経営指導や各種セミナーの開催等、新たな商業展開に対する支援を推進する。</li> <li>●商工会や金融機関等の関係機関と連携を図りながら、創業に必要なノウハウの習得や資金面の支援に取り組む。</li> </ul>
	<p>2-3-3 西海ブランドによる地域活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●関東や関西などの大消費地での物産展の開催や新たな販路拡大に取り組む。</li> <li>●消費者ニーズにあわせた商品の改良や開発を支援し、信頼され、選好され続ける商品づくりに取り組む。</li> </ul>

<p>2-4 魅力ある地域資源を活用した観光業の振興</p>	<p><u>2-4-1 観光受け入れ態勢の充実と認知度アップ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●民間企業や関係団体と連携した誘客・宣伝活動の強化、実施に努める。</li> <li>●SNS を活用した情報発信の充実を図る。</li> </ul> <p><u>2-4-2 観光消費額の拡大</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●観光客の市内の周遊を促進するとともに、観光地での消費拡大を促すような取組を推進する。</li> <li>●長崎市と佐世保市の中間地点に位置する本市の立地特性を活かし、近隣市町の観光資源と本市の観光資源の有機的な連携による広域観光ルート、観光商品の形成を推進し、観光消費拡大につなげる。</li> </ul>
--------------------------------	--

**<西海市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、地域の強みも活かしながら、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。
- 本会は「西海市地域産業活性化計画」（平成29年度）を策定し、西海市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・西海市・支援機関・金融機関等が連携して支援を行っている。
- 注力する分野と目標は下表のとおり。（※支援対象：中小企業・小規模事業者）

注力する分野	飲食業、宿泊業、食品製造業
成果目標	①地域資源を活用した食により外貨を獲得する ②ハウステンボスなどの観光客を取り込む
目標値	売上高・前年比3%以上増加 15社 (うち、10%以上増加 3社)

**②課題について**

前段までに、「地域特性」「経済状況（第一次産業～第三次産業）」「小規模事業者の状況」「行政の基本計画等」という4つの項目で現状分析を行ってきたが、総合的に勘案して、以下のような課題が想定される。

**i) 付加価値経営の不足**

- 農産物、水産物について、組合を通じた系統出荷がほとんどであり、付加価値を乗せた販売が出来ていない状況。一次産品そのものにブランド力やポテンシャルがある場合は直接の販路開拓による売価及び利幅の向上を、商品開発のニーズがある場合は、一次加工～三次加工など段階的に付加価値を乗せる仕組みを構築する必要がある。
- 農林水産業、製造業、小売業、観光産業などの異業種との連携が弱い。特に、食品製造分野においては小規模な事業者が多く、人員的に自社の経営に手いっぱいであり、農業・水産業との連携が十分でない。

**ii) 消費の市外流出と外貨獲得力の低下**

- 製造業の総生産額が過去10年間で64.5%減少しており、外貨の獲得力が急激に弱まっている。要因としては、国内造船業の低迷である。小規模事業者はほぼ下請け企業となっていることから、独力での経営改善が厳しい状況にある。

- 西海市民の市内購買率は37.3%となっており、消費の市外流出が激しい。一方で、小規模事業者が減少し消費者の選択肢が限られるなかで、地域内外の需要の受け皿となる供給力を確保するため、既存事業者の異分野進出等、事業の再構築が必要である。
- 県内からの観光客は増加傾向にあることから、各種観光メニューの見直しや、飲食業でのサービス見直し等による誘客が可能であり、外貨獲得の伸びしろがある。市外から本市を訪れる交流人口の拡大という機会に対して、外貨をいかに獲得していくかが課題である。
- 異業種との連携も含め、本市の地域資源を活かした特産品のブランド化の取り組み拡大により、都市部への販路を拡大し本市の知名度向上と外貨獲得の推進に寄与することが求められている。

### iii) 生産性の低下と技術革新への対応遅れ

- 全産業において、労働力人口の減少から人手不足に陥っており事業活動に支障が生じている。しかしながら、業務効率化に関する取り組みが出来ていない事業者が散見される。設備投資やデジタル化等による省力化と生産性の向上、経営者自身や従業員のリスクリング等による能力の向上を図る必要がある。
- ここ10数年で、各業種において隆盛が異なっており、IT (Society4.0) からDX (Society5.0) への技術革新や感染症の猛威等も踏まえると外部経営環境の変化が目まぐるしい。そのため、対応が遅れている事業者については現況に追い付くとともに、継続する環境変化に対して、経営の見直しや新業態の創出、経営多角化など自己対応力強化を進める必要がある。

### iv) 本会及び本市による支援手法の改善

本会及び行政等においても、現在、経営発達支援計画及び市総合計画に基づく、小規模事業者の支援に注力しているが、地域全体として、経済規模が縮小傾向にある。長期的な支援のビジョンを軸としながらも、実際の事業者支援においては、個々の事業者が置かれている内部・外部の経営環境を対話と傾聴によって、一緒になって現状と課題の精査及び戦略と実行計画を策定し、一連のプロセスにおいて支援者側からの押し付けとならないよう小規模事業者の自律的な課題設定・解決へ向けた支援を実行する。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①本計画における今後10年間の方向性について

前述までの、本市の現状分析及び課題検証を踏まえて、10年間の長期的な振興の方向性を以下のとおり定める。

#### i) 時代とニーズに即した長期的な視野に基づく事業計画の策定と実行支援

急激な技術革新やデジタル化の進展により、事業活動だけでなく顧客の消費活動も、地域の垣根を超えることが可能となり自由度が増している。一方で、生活インフラ関連など一定の業種については、地域に無くてはならない存在である。各種業種・業態の特性と顧客や地域からのニーズを踏まえた長期的な視野に基づいた事業計画の策定と実行を支援する。

また、VUCA (不確実性時代) において10年間で外部・内部ともに経営環境が大きく変遷することが想定されるため、定期的に事業計画の検証・見直し・実行の繰り返しを行うローリングプランへと促すことで、一過性の事業計画ではなく、自発的且つ長期的に効果を発する計画を推進する。

## ii) 企業づくり・人づくりによる地域全体への支援効果の波及

当初の3年間は商品・サービスの開発や改良、生産性の向上、人材育成といった企業単体の経営力向上を支援しながら、4年目以降は顕著な成果を収めている事業者を地域をけん引する企業へと成長するよう支援し、5年目から10年目においては、地域牽引企業により、地域への波及効果を生み出すことで西海市産業の維持及び再興を図る。

また、個社のみで波及効果を生み出す以外にも、経営課題を共有する複数企業が、農商工連携等の企業間連携を通じ、それぞれの強みを核としたシナジー効果を創出することで、地域内での波及効果を図ることとする。

## iii) 地域産業の新陳代謝

既存企業が新たな市場ニーズ等に対応する際には、それまで培ってきた組織風土や既存顧客等との関係性から生じるイノベーションのジレンマ等が障壁となり、迅速な変革が取りづらいケースが多い。そのため、参入障壁が低い創業者や組織変革に迫られている第二創業（事業承継）を重点的に支援することで、地域産業の新陳代謝を促進し、新たな市場ニーズを契機とした外貨の獲得に繋げる。

## ②本計画と行政の計画との整合性

「第2次西海市総合計画（後期基本計画）及び第2期西海市まち・ひと・しごと総合戦略」と以下の項目において、整合性が取れており、事業実施に際して連動が可能である。

### 「i) 時代とニーズに即した長期的な視野に基づく事業計画の策定と実行支援」との整合性

- 県、商工会と連携して経営指導や各種セミナーの開催等、新たな商業展開に対する支援を推進する。
- SNS を活用した情報発信の充実を図る。

### 「ii) 企業づくり・人づくりによる地域全体への支援効果の波及」との整合性

- 事業収入増加や雇用の増加を図るため、市内事業者が取り組む生産性向上や事業規模拡充等の設備投資を支援する。
- 関東や関西などの大消費地での物産展の開催や新たな販路拡大に取り組む。
- 近隣市町の観光資源と本市の観光資源の有機的な連携による広域観光ルート、観光商品の形成を推進し、観光消費拡大につなげる。

### 「iii) 地域産業の新陳代謝」との整合性

- 消費者の意向に応じた品揃えの充実や新たなサービス展開ができるよう、中小企業向けの支援制度の活用促進を図る。
- 起業や市内事業者の新しい営業形態への移行及び収益向上の取組を促進するため、経営ノウハウやICT利活用等の知識・技術習得につながる講座開催、受講生への仕事受注機会のマッチング等に取り組む。

### ③商工会としての役割

本会は西海市一円を所管しており、市内ではほぼ唯一の公的な支援機関である。業種に特化した観光協会、西海市の地域おこしを担う地域商社などはあるが、本会は総合的な経済団体として、業種を超え、地域の小規模事業者全体へワンストップでの経営支援を司っている。

そのため、本会の役割としては「虫の目」「鳥の目」「魚の目」として、事業者の実態に即して、「近づいて」さまざまな角度から物事を見るとともに、「高い位置から」俯瞰的に産業全体を見直し、潮の流れや干潮満潮のような経済動向の「流れ」を見失うことが無いような支援が求められている。よって、事業者が置かれた状況を鑑みながら、例えば、即効性を求められる場合においても一時対応を行った後、短期的・対処療法的でなく、中長期的な支援につなげるなど、10年間の長期的な振興の在り方に準拠することが必要である。

また、本会としては以上のような様々な視点に基づいた支援を行うが、事業者に接する際には、更に以下の「経営力再構築伴走支援」の要素を踏まえた支援を行っていく。

- i) 経営者との対話と傾聴を通じて、信頼関係を構築することで、より深い支援効果を目指す
- ii) 信頼関係に基づき、事業者が抱える本質的な課題を自身で気づかせる
- iii) 課題解決に際して、内発的な動機付けを促すことにより、事業者の潜在力を発揮させる
- iv) 対話と傾聴から課題解決の実行に際しては、常に寄り添いながら側面的な支援を行う

加えて、西海市ともビジョンを共有しながら、市が行う各種事業や施策普及についても、事業者の橋渡しを行うなど共同での小規模事業者支援を行っていく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### ① 自律的な計画経営の推進と地域に波及効果のあるビジネスモデルの創出

時代とニーズに即した長期的な視野に基づき、対話と傾聴のプロセスを踏まえた経営分析・課題設定・事業計画の策定及び自走による実施を促し、個社の自律的且つ持続的発展を図る。

一方で、人口減少、労働力人口の減少といった、小規模事業者にとっては特に抗うことが困難な外部環境の変化に中長期的に立ち向かうためにも、市内の各事業者に波及効果のあるモデル事業の創出が不可欠である。地域に根差した小規模事業者ならではの特性を活かすとともに、企業数が多く、規模も同程度である地域内の他の事業者の事例の共有と自社に適應させて実践を図ることで、地域全体の活性化を目指す。

#### ② 地域資源の活用または地域のニーズに対応した、売れる商品・サービスの開発と店舗づくり及び販路拡大の促進

地域課題の解決策として、従前までは、食品製造業を中心とした売れる商品づくりによる外貨の獲得を重点目標として掲げてきた。しかしながら、地域資源を活用した飲食業や他の地域には無い商品・サービスを提供する店舗など、食品製造業以外でも差別化により外貨の獲得が可能な業種・業態の販路拡大を支援する。

加えて、地域全体で経済を活性化させるためには、域内消費の外部への流出を食い止めることが肝要であり、市内消費者をターゲットとする商圏が狭い事業者においても、魅力的な商品やサービスを充実させたうえで利用したいと思える店舗づくりを図る必要がある。

#### ③ 創業・事業承継の促進による地域産業の新陳代謝活性化

地域に不足する業種や潜在的なニーズがある業種について、創業及び第二創業（事業承継）等により地域内に新たに生み出すことで活性化を図る。一方で、独自の技術やノウハウを持つ事業者や地域牽引企業の着実な事業承継を行うことで、引き続き地域の活力となるよう支援する。以上の両建ての支援により、地域産業の新陳代謝を総合的に図る。

## 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

#### ① 自律的な計画経営の推進と地域に波及効果のあるビジネスモデルの創出

- i) 事業計画の策定に当たっては、後述する、「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」等の結果を本会から提供し、客観的な事実を伝えながらも、経営者の声に耳を傾けることを重視し、「対話と傾聴」を実践する。
- ii) 「本質的な課題」の抽出に際して仮説と検証が重要となるが、経営者の「気づき・腹落ち」を促すために、発言に共感を示しながら、適切な問いかけを行うことで、経営者の思考の整理と内発的動機付けに繋げる。そのうえで、当事者意識を持ち、自ら実行可能な目標設定と行動計画を策定してもらう。
- iii) 策定した計画については、本会職員が適宜、フォローアップを行うが、定型的な目標管理だけでなく、事業者に自己変革や自走化の動きが現れているか確認しながら、将来的に自律的な計画経営を持続するための支援を行う。
- iv) 地域内の事業者に波及させる際においても、他の事業者が納得（気づき・腹落ち）出来るような事例展開を行い、「腹落ち」した事業者については、本項目の「i～iii」のプロセスを踏襲することで、次々に、事業計画の策定と計画経営のループを生み出すこととする。

#### ② 地域資源の活用または地域のニーズに対応した、売れる商品・サービスの開発と店舗づくり及び販路拡大の促進

基本的に、前述の「i～iii」の経営力再構築伴走支援モデルを実践するが、商品・サービスの開発、店舗づくりにおいては、プロダクトアウトではなく、マーケットインの考え方を取り入れる必要がある。そのため、計画の策定と実行に際しては、経営者の「思い込み」にならないよう注視し、あくまで、「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」等の客観的な事実を踏まえたうえで、経営者の「腹落ち」や「内発的動機付け」を促すこととする。

具体的には、調査⇒計画⇒開発（改良）⇒テストマーケティング⇒振り返り⇒実践というプロセスを踏まえて、都度、経営者とコミュニケーションを取りながら支援を行う。

#### ③ 創業・事業承継の促進による地域産業の新陳代謝活性化

基本的に、前述の「i～iii」の経営力再構築伴走支援モデルを実践するが、創業、事業承継ごとに、更に、以下の点を重視する。

##### i) 創業支援

企業のライフサイクル（創業期・成長期・成熟期・衰退期）のうち、創業期に該当するが、創業したばかりで、企業そのものや商品・サービスの認知度が低い時期である。また、中々、成果が出ないことも多く、モチベーション（内発的動機付け）の維持が肝要である。フォローアップを行ううえで、適宜、小さな成功体験を評価、積み上げる必要がある。場合によっては、事業計画の見直しも提案する。

また、支援先の掘り起こし方法及び実施体制として、本会が参画する「西海市創業支援連携会議」に基づき、行政、金融機関、産業振興財団等からも創業予定者を紹介いただくことで、地域一体での創業支援を推進する。

## ii) 事業承継支援

企業のライフサイクル（創業期・成長期・成熟期・衰退期）のうち、成熟期または衰退期に該当する。加えて、現経営者、後継者、従業員、既存顧客などステークホルダーが複数存在することから、「気づき・腹落ち」を促す際に、新旧経営者の間で齟齬が生じやすい。そのため、支援者としては新経営者の立場、旧経営者の立場をそれぞれ、理解・尊重し、より深く「対話と傾聴」を行う必要がある。支援者がそれぞれの経営者と個別に信頼関係を築くことで、支援者からの問いかけや提案にも耳を傾けていただけるようになり、その後、共通の認識や経営課題を糸口として、新旧経営者が互いに「腹落ち」する方向性で事業計画を策定することが肝要である。

支援先の掘り起こしについては、本会が実施する事業承継診断及び定期巡回時に行う。また、事業承継・引き継ぎ支援センターとも連携し、実効性のある支援につなげる。

## 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) 現状と課題

##### ① 現状

- i) 国が提供している地域経済分析システム「RESAS」を活用して経済動向を表すデータを収集・分析し、結果を提供している。
- ii) 事業者が税務申告した実際のデータを業種別に統計処理し、西海市の経済動向を表すデータとして分析し、結果を提供している。

##### ② 課題

- i) 「RESAS」「税務申告データ」とともに、1年おきや場合によっては数年おきに実施される調査が基礎データとなっており、あくまで過去の統計となっている。そのため、時勢にあった事業計画の策定を行うためには、より最新の統計値等を用いることが好ましい。
- ii) 税務申告データについて、百数十社のデータを職員が手作業で統計処理を行っており、限られた人員の中で大きな労力がかかっている。具体的には、例えば、基礎データとなる個社の所得情報として、雑収入に含まれる臨時的な給付金や補助金等を精査する工程などが挙げられる。複数年の比較検証を行うためには、一貫した統計処理が必要であるが、個々のデータに着目すると信憑性に乏しいものもある。また、業種や従業員規模についても偏りがある。

#### (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地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	1回	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	—	4回	4回	4回	4回	4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）

- i) 国が提供している地域経済分析システム「RESAS」は、地域経済の姿を見える化して表現しているため、限られたマンパワーの中で効率的に情報収集が可能である。
- ii) 地域経済の専門家の助言を受けながら職員が「RESAS」を活用して西海市の経済動向を表すデータを収集・分析し、本会ホームページで年1回公表するとともに、事業計画策定支援等に活用する。

#### **【調査手法】**

大学教授等の地域経済の専門家の助言を受けながら職員が「RESAS」を活用して西海市の経済動向を表すデータを収集・分析する

#### **【調査項目】**

- 「産業構造マップ」… 地域産業の現状等
  - 「地域経済循環マップ・生産分析」… 資金流出や外貨流入状況や何で稼いでいるか等
  - 「まちづくりマップ」… 西海市と市外の交流人口の数や動向等
- 等の複数の項目を組合せて総合的に分析し、地域の経済動向を調査する。

#### ② 景気動向分析

本会を始め、中小企業庁及び中小機構が四半期ごとに実施する「中小企業景況調査」を活用することで、より最新の分析結果が提供できる。同調査については、全国商工会連合会、日本商工会議所及び全国中小企業団体中央会といった国内の複数の公的な支援機関のデータから成り立っており、一貫した統計処理により信憑性が非常に高い。また、産業別、地域別といった細分化した分析も可能である。年4回、調査・分析・公表を行う。

#### **【調査手法】**

本会においても実施する「中小企業景況調査」の内容を四半期ごとに分析するとともに、中小企業庁及び中小機構が取りまとめる「全国版」「地方版」と組み合わせることで地域間の総合的な分析を行う。

#### **【調査対象】**

西海市内の事業者15社、県内の事業者180社、全国の実業者約1万9千社

#### **【調査項目】**

売上額、仕入額、経常利益、従業員の状況、資金繰り、借入状況、経営上の問題点 等

### **(4) 調査結果の活用**

① 調査結果は本会ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

② 地域の経済動向分析については、「地域経済循環マップ」や「まちづくりマップ」等の分析結果を、景気動向分析については分析・公表する結果を「全国版」「地方版」「長崎県版（西海市版）」の3種類とすることで、本発達支援計画において、前述の「市内の消費喚起」「外貨の獲得」といった、支援先の事業者の商圏に合わせた事業計画の策定に繋げることが可能となる。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### ① 現状

- i) 商談会、物産展への出展支援の際に、バイヤーや一般消費者を対象として、個社の商品に的を絞ったアンケート調査を実施。回答結果を集計・分析し、事業者にフィードバックを行い、既存商品の改良や新商品開発を伴う事業計画の策定支援につなげている。
- ii) 飲食業、中食業、菓子製造業等のうち、外貨の獲得が可能な事業者を中心に一般消費者を対象とした商品・サービスに関するアンケート調査を実施。回答結果を集計・分析し、事業者にフィードバックを行い、既存の商品・サービスの改良や新商品・サービス開発を伴う事業計画の策定支援につなげている。

#### ② 課題

- i) 従前からの課題であった、プロダクトアウトの考え方から、顧客目線のマーケットインの考え方に変わりつつあるものの、まだまだ意識改革の余地がある事業者が居り、調査結果を用いた客観的な事実に基づき、経営者の「気づき・腹落ち」を促す必要がある。
- ii) 飲食業、中食業、菓子製造業等向けの調査について、商品やサービス自体のブラッシュアップには役立っているものの、その先の、販売・提供方法、販促手法等については活用が弱い。商品力の向上と併せて、ディスプレイや情報発信など店舗そのものの魅力度向上も行うことで消費者の購買喚起につなげるなど、支援内容について検討の余地がある。

### (2) 目標

項目	現 行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
① 飲食・中食業等の消費者 ニーズ調査対象事業者数	10 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者
② 食品製造業等のバイヤー ニーズ調査対象事業者数	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者

### (3) 事業内容

#### ① 飲食・中食業・菓子製造業等の消費者ニーズ調査

飲食業等の集客支援事業の際、主に市外から来店する消費者を対象に以下の個店のニーズ調査を実施する。

調査対象	飲食業、中食業、菓子製造業等（目標 10 事業者）
サンプル数	来店客 1, 000 人(店舗平均 100 人)
分析手段・手法	飲食業集客支援実施期間中に本市に来店した消費者にアンケート回答を依頼する。回答方法については、消費者が回答しやすく、なお且つ効果的な集計・分析が行えるよう、これまでの紙面のみでなく、アンケートシステム等のデジタルツールも活用する。
調査項目	① 価格、② 量、③ 味、④ 見た目、⑤ 接客、⑥ 清潔感、⑦ 店舗選択理由、⑧ メニュー・POP 等の店内情報の充実度、⑨ 店舗情報発信頻度など

調査結果の活用方法	<p>①本会が伴走支援を行ううえで、経営者の「気づき・腹落ち」につなげるため、調査結果を対話ツールとして活用し、事業計画に反映させる。</p> <p>②店舗毎にアンケート結果を集計・分析。各個店にフィードバックし、商品・サービスの改良や開発に役立てる。</p> <p>③ディスプレイや情報発信等の店舗自体の魅力向上に役立てる。</p>
-----------	---

## ②食品製造業等のバイヤーニーズ調査

「魅力発信ながさき商談会（長崎県）」や「ホテル・レストランショーin 関西（大阪府）」、「グルメ&ダイニングスタイルショー（東京）」等の国内各地の商談会において、バイヤーを対象に以下のニーズ調査を実施する。

調査対象	食品製造業等（目標 5 事業者）
サンプル数	出展支援商談会等の来場バイヤー 500 社（1 社あたり 100 人）
分析手段・手法	事業者の出展ブースにおいて、事業者が提供する試食品やサンプルについて、来場しているバイヤーに聞き取りによりアンケート調査を実施する。回答方法については、バイヤーが回答しやすく、なお且つ効果的な集計・分析が行えるよう、これまでの紙面のみでなく、アンケートシステム等のデジタルツールも活用する。
調査項目	①価格、②内容量、③味、④見た目、⑤パッケージ、⑥取引可能性、⑦希望ロット数、⑧改善点など
調査結果の活用方法	<p>①本会が伴走支援を行ううえで、経営者の「気づき・腹落ち」につなげるため、調査結果を対話ツールとして活用し、事業計画に反映させる。</p> <p>②出展事業者毎にアンケート結果を集計・分析。事業者にフィードバックし、商品の改良や開発に役立てる。</p>

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

- i) 自社の商圏内の市場規模や競合分析など、外部環境の把握・分析が出来ておらず、漠然とした経営を行っている事業者が多い。
- ii) 本会による支援の状況として、事業者の定性的な情報は、毎月管内の事業者に対して実施している定期巡回訪問の際にヒアリングにより状況把握を行っている。

#### ②課題

- i) 財務情報等の事業者の定量的な情報については、金融相談、補助金申請相談等、事業者が必要に迫られた際に把握することがほとんどで、通常時には提供を敬遠するケースが散見される。
- ii) 上記理由により、定性的な情報は把握できるものの、経営活動の結果である財務情報の把握が出来ないため、経営方針や事業活動が良好であるか、また課題がある場合の真因分析が出来ず、抜本的な経営改善が出来ないことがある。
- iii) 本発達支援計画冒頭の「地域の現状及び課題」で分析した本市における外部経営環境の悪化について、個社それぞれの認識が甘く、変革の必要性に気づいていない、もしくは重要視していないケースが散見される。そのため、変革するために必要な事業計画の策定やその前段となる経営分析が出来ていない状況である。

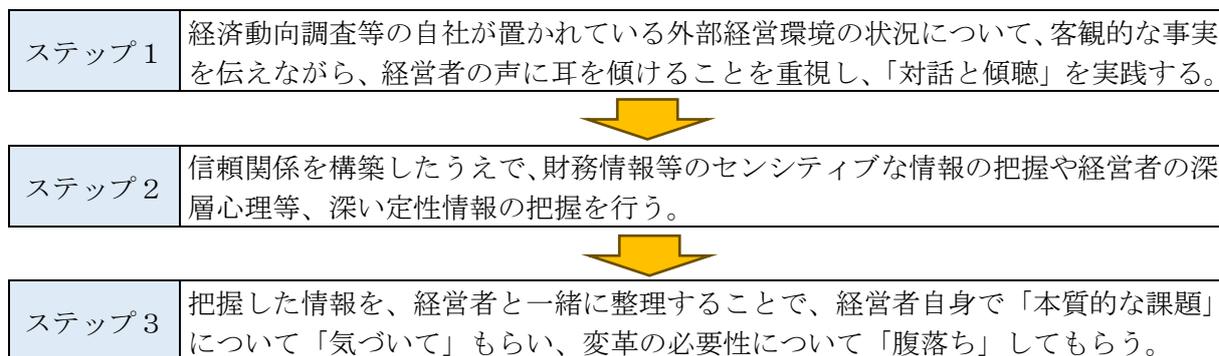
## (2) 目標

項目	現行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
経営状況分析事業者数	50 事業者	50 事業者	50 事業者	50 事業者	50 事業者	50 事業者

※西海市は3つの離島を含む半島地域であるとともに海沿いと山間部に事業所が点在している地理的要因や小規模事業者の相談内容の多様化・複雑化等により対応に時間を要することが想定されるため上表の件数を目標値とする。

## (3) 事業内容

経営分析支援を行う際の前提条件として、経営力再構築伴走支援モデルを参考とした、以下の手順を踏むこととする。



### ① 経営分析の主な対象者

- i) 本会の重点支援業種（飲食業、宿泊業、食品製造業）
- ii) 法認定を伴う計画策定先、金融支援先、補助金申請支援先
- iii) 事業承継予定者、創業予定者（創業の場合、まだ事業を営んでいないため、予定者が想定している事業ドメインの検討や外部経営環境の分析が中心となる）

### ② 経営分析の実施手法

「経済動向調査」や「需要動向調査」の調査結果及び「対話と傾聴」から導き出した「本質的な課題」に応じて、以下の各種分析支援ツール及び手法を活用して実施する。また、分析に際しては、定性分析（非財務分析）及び定量分析（財務分析等）の両方を踏まえる。

- i) 経済産業省が提供する「ローカルベンチマークツール」。分析項目は以下のとおり。
  - 売上持続性（売上増加率）
  - 収益性（営業利益率）
  - 生産性（労働生産性）、
  - 健全性（EBITDA有利子負債倍率）
  - 効率性（営業運転資本回転期間）、
  - 安全性（自己資本比率）
  - 製品製造・サービス提供の業務フローと差別化ポイント
  - 商流把握（当社と仕入先・協力先・得意先・エンドユーザーの関係）
  - 経営者・事業・取り巻く環境・関係者・内部管理体制
- ii) 全国商工会連合会が提供する「経営状況まとめBOOK」。分析項目は以下のとおり。
  - 外部環境（ライバル、パートナー、顧客、環境）
  - 商品・サービス（商品・サービス、生産・調達・原価、課金モデル）
  - 販売（ターゲット、販売窓口・販売ルート、販売促進・営業活動）
  - 実施体制（有形資産、ヒト、無形資産）

iii) 各種経営フレームワーク

- SWOT分析 ●PEST分析 ●STP分析 ●ファイブフォース分析
- 3C分析 ●VRIO分析 ●4P分析 ●ポジショニングマップ 等

※フレームワークについては、濫用すると本質的な分析からかけ離れてしまうため、支援先事業者の業種・業態等の特性に応じて用いることとする。

#### **(4)分析結果の活用**

- ①当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定に繋げる。
- ②分析内容を本会が利用しているクラウド型のERP（経営支援システム）にて職員間で共有することで、職員による支援のバラツキの抑制や今後のチーム支援や継続的な支援に役立てるものとする。また、個社の分析結果を蓄積することで、地域内の小規模事業者の動向等の統計データとして活用することも可能となる。

### **6. 事業計画の策定に関すること**

#### **(1)現状と課題**

①現状

- i) 職員が巡回訪問や窓口相談等で事業者からヒアリングを実施しながら、計画策定の支援を行っている。
- ii) 金融相談や補助金申請相談を契機とした、事業計画策定の支援を行っている。
- iii) 中小企業診断士等の専門家を招聘し、財務セミナー、販促セミナー、DXセミナーなど、事業計画策定のために必要な要素を踏まえた、複数テーマからなる「ステップアップセミナー」を開催。より具体的で深さのある事業計画策定を支援している。
- iv) 知財保護、許認可取得、労務管理等、より専門的な取り組みについては、適宜、専門家の派遣を行っている。また、職員も同行することで、専門家との橋渡しを行うだけでなく、職員自体の経験値を上げることが出来るため、他社も含めた今後の支援に役立っている。

②課題

- i) 経営分析の実施により、自社の課題認識や解決の必要性は感じているものの、日々の経営に忙殺され、次のステップである計画策定まで行きつかないケースが散見される。
- ii) 急な金融相談や補助金申請相談など、目先の対応に追われてしまい、簡易的な計画策定を行う事業者が散見される。また、その場合、手段と目的が逆転しているケースがある。本来的には、課題解決のための取り組みである必要があり、短期的に解決すべき事項（短期計画）、中長期的に解決すべき事項（中長期計画）など優先順位を定め、段階的な計画策定を検討する必要がある。

#### **(2)支援に対する考え方**

事業計画策定支援を行う際の前提条件として、前項の「5. 経営分析に関すること」で記載した経営力再構築伴走支援モデルを参考として、引き続き以下の手順を踏むこととする。

ステップ4	経営者の「腹落ち」から「内発的動機付け」に繋がるよう「対話」を実施。
-------	------------------------------------



ステップ5	経営者の「当事者意識・オーナーシップ」への変容を確認したうえで、課題解決に向けた、目標設定を支援する。従業員（家族含む）が居る場合、課題解決には経営者だけでなく、役員・従業員間でのコミットメントが必要であるため、課題と目標を共有する。企業内で課題と目標を共有することで、経営者だけの当事者意識から、組織全体での「主体性や意欲」に繋げる。
-------	--



ステップ6	組織内で実行可能な個別の行動計画の策定を、引き続き「対話と傾聴」により支援する。行動内容については、最初から難易度が高い取り組みや時間がかかる大きな取り組みとするのではなく、スモールステップで成功体験が積めるよう留意する。
-------	---

### (3)目標

項目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
事業計画策定事業者数	15事業者	20事業者	20事業者	20事業者	20事業者	20事業者

経営分析を実施した50事業者のうち、「地域の経済動向調査」及び「需要動向調査」の結果を踏まえて20事業者の計画策定に繋げる。

### (4)事業内容

#### ①少人数型ステップアップセミナーの開催（集団型支援）

- i) 事業計画の策定に必要な、事業計画の全体像、財務管理、労務管理、デジタルツールの活用など、各要素に特化した複数テーマからなるセミナーを開催する。
- ii) テーマ毎の募集人数は10人程度とする。理由としては、大人数でのセミナーの場合、質疑応答などが出来ず、目標である事業計画の策定までに行きつかないことが想定されるためである。事業計画の内容は事業者によって異なっており画一的ではないため、少人数で講師とも対話できる環境を作ることで、より具体的で実現可能な事業計画の策定を図る。
- iii) 具体的な開催内容は以下のとおりである。

テーマ例	事業計画の全体像、財務管理、労務管理、デジタルツールの活用、販促活動 等
講師（予定）	中小企業診断士、税理士、行政書士、社会保険労務士 等
年間開催回数	3テーマ × 2回（前編・後編）
支援対象	経営分析実施済みの事業者（創業・事業承継予定者含む）、既存計画の見直しを行う事業者 等
参加事業者数	1テーマあたり10人程度
募集方法	商工会HP、公式LINE、チラシ、定期巡回時、商工会窓口 等

#### ②個社への事業計画策定支援（個別型支援）

支援対象	経営分析を実施した事業者（セミナー受講者含む）や既存計画の見直しを行う事業者 等
手段・方法	①個別の専門家派遣による策定支援

	②全国商工会連合会が推奨する「経営計画策定支援ツール」のうち「経営状況まとめシート」で計画を策定する。同ツールには「質問提案ポイント集」として、全国各地の多種多様な小規模事業者の具体的な行動計画例が網羅されており、支援先の事業者の状況に合わせて、取り組みの参考とすることが可能である。
連携者	本会が直接支援する事業者の他、西海市ふるさと資源推進課や長崎県事業承継引き継ぎ支援センターとも連携を図る。

## 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

- i) 定期巡回の際に訪問のうへ、状況をヒアリングしている。補助金申請を伴う場合は、補助事業の進捗確認や報告のタイミングで状況を把握している。
- ii) 計画策定を行った事業者は策定後1年間のフォローアップを行うこととしている。
- iii) 経営改善の必要性を認識し、事業計画及び具体的な行動計画まで策定出来たものの、経営者自身が日々の経営に忙殺されること、従業員等の理解不足やスキル不足が起因して完遂出来ないケースがある。

#### ② 課題

- i) 補助金申請を伴う場合、申請から補助事業の終了及び補助金の入金までが一連のプロセスとなっているが、あくまで、補助事業は事業計画本体に記載する取り組みの一部であるとともに取り組みに要する費用の調達手段でしかない。支援者としては、補助事業に捕らわれず、事業計画全体を俯瞰した実行支援とモニタリングを行う必要がある。
- ii) 事業計画策定から1年間のフォローアップでは期間が短く、取り組みの成果や結果を踏まえた評価、計画内容の検証といったPDCAを回せていない。そのため、事業者による「自走化」が図れていない。
- iii) 事業計画策定後に取り組みが完遂出来ない要因としては、計画策定と実施段階において、「経営者の当事者意識」や「組織全体での主体性や意欲」が十分に醸成されていなかった、または無理な目標・取組内容となっていたことが想定される。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援を行う際の前提条件として、前項の「5. 経営分析に関すること」、「6. 事業計画策定支援に関すること」で記載した経営力再構築伴走支援モデルを参考として、引き続き以下の手順を踏むこととする。

ステップ7	「経営者の当事者意識」と「組織全体での主体性や意欲」を維持するためにも、事業計画の進捗状況についても、社内で共有を図る。特に、小さなことでも良いので成果については共有を行い、成功体験の積み上げによるモチベーションの維持を図る。
-------	---



ステップ8	経営環境の変化があった場合にも、組織が継続的に自己変革できるよう、PDCAサイクルの構築支援を行う。
-------	--



ステップ9	P D C Aサイクルの構築後、実際に行動に移せているか2～3年間程度を目途にモニタリングを継続し、自律的な経営管理手法の真の定着を図る。
-------	---

- i) 支援対象の事業者は、上記のステップ9に記載のとおり、事業計画策定から概ね3年以内の者とする。
- ii) 支援の頻度として、基本的に事業計画策定後「1年目は3ヶ月に1回」、「2年目は4ヶ月に1回」、「3年目は6ヶ月に1回」とするが、事業者の進捗度が低い場合は頻度を上げるなど、状況に合わせたフォローアップを実施する。
- iii) 労働力人口が減少し、少ない人員で事業への取り組み及び経営管理を行う必要があるため、デジタル化（DX）の推進及び従業員や経営者自身のリスクリングによる能力向上を促すことで、生産性の向上についても支援を行う。

### (3)目標

項目	現行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
フォローアップ 対象事業者数	15 事業者	50 事業者	55 事業者	60 事業者	60 事業者	60 事業者
フォローアップ 延べ回数	84 回	155 回	170 回	180 回	180 回	180 回
売上高増加事業者数 (前年比 5%以上)	—	10 事業者	11 事業者	12 事業者	12 事業者	12 事業者
営業利益率増加事業者数 (前年比 3%以上)	—	5 事業者	5 事業者	6 事業者	6 事業者	6 事業者
D X推進事業者数	—	10 事業者	11 事業者	12 事業者	12 事業者	12 事業者

#### ※対象事業者数の根拠

R 7 : 50 者 = 15 者 (R5 支援先) + 15 者 (R6 支援先) + 20 者 (R7 支援先)

R 8 : 55 者 = 15 者 (R6 支援先) + 20 者 (R7 支援先) + 20 者 (R8 支援先)

R 9 : 60 者 = 20 者 (R7 支援先) + 20 者 (R8 支援先) + 20 者 (R9 支援先)

R 10 : 60 者 = 20 者 (R8 支援先) + 20 者 (R9 支援先) + 20 者 (R10 支援先)

R 11 : 60 者 = 20 者 (R9 支援先) + 20 者 (R10 支援先) + 20 者 (R11 支援先)

#### ※フォローアップ延べ回数の根拠

R 7 : 155 回 = 15 者 × 2 回 (R5 支援先) + 15 者 × 3 回 (R6 支援先) + 20 者 × 4 回 (R7 支援先)

R 8 : 170 回 = 15 者 × 2 回 (R6 支援先) + 20 者 × 3 回 (R7 支援先) + 20 者 × 4 回 (R8 支援先)

R 9 : 180 回 = 20 者 × 2 回 (R7 支援先) + 20 者 × 3 回 (R8 支援先) + 20 者 × 4 回 (R9 支援先)

R 10 : 180 回 = 20 者 × 2 回 (R8 支援先) + 20 者 × 3 回 (R9 支援先) + 20 者 × 4 回 (R11 支援先)

R 11 : 180 回 = 20 者 × 2 回 (R9 支援先) + 20 者 × 3 回 (R10 支援先) + 20 者 × 4 回 (R11 支援先)

#### **(4) 事業内容**

- ① 定期巡回の際にフォローアップを実施する。必要に応じて、追加の個別訪問や窓口での支援を行う。
- ② 事業計画策定時に各種取り組みに必要な経費を試算するが、活用可能な補助金等の支援制度等がある場合は、利用を促進する。
- ③ 進捗の遅れや達成度が低い事業者に関しては、適宜、フォローアップの頻度を上げるとともに、原因の究明と計画の見直し等を支援する。
- ④ 知財保護、許認可取得、労務管理等のより専門的な取り組みについては、適宜、専門家も交えた支援を行う。

### **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

- i) 「外貨獲得支援」として、飲食業を対象とした市外からの誘客支援、食品製造業を対象とした都市部での商談会出展支援及び西海市近郊の市町での物産展支援を実施している。
- ii) 「地域内資金循環支援」として、市内の消費者をターゲットとする小売業やサービス業を中心に、販売促進事業を実施している。

##### ② 課題

- i) 「外貨獲得支援」における市外からの誘客支援について、飲食業を対象としているが、菓子製造小売業や物産館などの小売業についても誘客が可能であることから、支援業種の幅を広げることで、低迷する本市の総生産額を向上させる必要がある。
- ii) 「外貨獲得支援」における商談会出展支援について、支援先の事業者は小規模であり、大規模な商談会等の出展経験が少ない、または無いところがほとんどである。そのため、導線を考えたブースレイアウトや展示台での商品の訴求効果といったVMDが弱いため、商談の前段となるバイヤーの誘客に苦慮するケースがある。
- iii) 「外貨獲得支援」における商談会出展支援について、バイヤーとの名刺交換は行ったものの、商談可能性に応じたランク付けなどの整理を行っておらず、商談会終了後、通常の経営に忙殺されてしまい、結果的にバイヤーとの接点が途切れてしまうケースがある。
- iv) 「外貨獲得支援」における市外からの誘客支援、及び「地域内資金循環支援」における販売促進事業について、提供する商品・サービスの磨き上げは出来ているものの、提供場所となる店舗での接客や商品のディスプレイ、SNS等による情報発信が弱く、結果的に商品・サービスの購入・利用やリピートに至らないケースがある。

#### **(2) 支援に対する考え方**

本計画の冒頭部分である「地域の現状及び課題」に記載のとおり、

- 本市全産業の総生産額について、10年間で426億円（33.7%）減少している
- 県内から本市への観光客数は10年間で78,984名（22.1%）増加している。
- 西海市民の市内購買率は37.3%となっており、購買力の流出に歯止めがかからない

といった状況下にあるため、本計画の目標でもある「地域資源の活用または地域のニーズに対応した、売れる商品・サービスの開発と店舗づくり及び販路拡大の促進」を図るものとする。

具体的には、次のような考え方となる。

- ①地域資源を活用した飲食業や他の地域には無い商品・サービスを提供する店舗など、食品製造業以外でも差別化により外貨の獲得が可能な業種・業態の販路拡大を支援する。
- ②市内消費者をターゲットとする商圏が狭い事業者においても、魅力的な商品やサービスを充実させたいと利用したいと思える店舗づくりを図る。

### (3) 目標

項目	現行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
①商談会の出展事業者数	2 事業者	2 事業者	2 事業者	2 事業者	2 事業者	2 事業者
成約件数 (1 者あたり)	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
②展示即売会の 出店事業者数	3 事業者	3 事業者	3 事業者	3 事業者	3 事業者	3 事業者
売上額 (1 者あたり)	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
③飲食業、中食業、菓子 製造業等の外貨獲得 支援事業者数	10 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者
売上高増加事業者数 (前年比 3%以上)	—	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者
売上高増加事業者数 (前年比 5%以上)	—	2 事業者	2 事業者	2 事業者	2 事業者	2 事業者
④小売・サービス業等の 内需喚起支援事業者数	10 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者	10 事業者
売上高増加事業者数 (前年比 3%以上)	—	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者
売上高増加事業者数 (前年比 5%以上)	—	2 事業者	2 事業者	2 事業者	2 事業者	2 事業者

### (4) 事業内容

#### ①新たな需要開拓に寄与する外貨獲得型支援

##### i) 商談会出展支援 (B to B) (支援対象：製造業等 2 事業者)

<実施理由>

都市部で開催される商談会に出展する事業者に対して支援を行い、事業者が有する特色ある商品の販路開拓を実施するため。

<具体策>

- 出展に当たっては、事前指導として、FCP シートや商品パンフレットなど、バイヤー向けの説明資料、ニーズ調査の回答票等の作成支援を行う。また、出展時の商品展示方法、バイヤーを引き付けるための試食やサンプル品の準備、商談方法、商談内容の記録方法など

についても支援を行い、必要に応じて専門家の指導を交える。

- 出展中には職員も同伴し、バイヤー向けのニーズ調査のサポート、交換した名刺の整理（ランク付け）のサポート、試食の準備、パンフレット配布等の支援を行う。
- 出展後には、初動対応として、ランク付けや商談内容に応じたバイヤーへのサンキューメールや電話を行い、必要に応じてサンプルの送付や、再連絡を行うなど更なる商談のきっかけづくりを支援する。また、バイヤー向けニーズ調査の結果を提供し、必要に応じて商品のブラッシュアップや新規開発等を支援する。
- 出展する商談会は、事業者の商品特性や製造能力等を勘案し選定する。想定する商談会は以下のとおりである。

出展候補商談会	開催地	出展者数 (R5 実績)	特徴
ながさき商談会	長崎市	80 社	長崎県商工会連合会、日本政策金融公庫、長崎県信用保証協会が連携して開催し、長崎県内の事業者のみ出展が可能。都市部の卸・小売等のバイヤー103 社が来場。
FoodStyle kyushu	福岡市	1,162 社	九州管内を中心として全国から食品・飲料、設備・機器、サービス事業者が出展する九州最大規模の商談会。都市部の卸・小売等のバイヤーを含め16,523 名が来場。
ホテル・レストランショー&FOODEX in 関西	大阪市	156 社	関西圏最大規模の商談会。食品・飲料・設備・機器等の飲食関連の事業者が出展。ホテルや商社、スーパー、飲食業関連のバイヤー6,454 名が来場。
東京インターナショナル・ギフトショー及びグルメ&ダイニングスタイルショー（同時開催）	東京都	2,982 社	日本最大のギフト・生活雑貨及び食品の国際見本市であり、食品や工芸品などギフト関連の様々な事業者が出展。デパートや商社を中心にバイヤー211,048 名が来場。
スーパーマーケットトレードショー	千葉市	2,190 社	スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する全国最大規模の商談展示会。長崎県食料産業クラスター協議会が共同出展ブースを設置。全国の卸・小売等のバイヤーを含め75,858 名が来場。

<効果>

1 事業者あたり 2 件、2 事業者合計で 4 件の商談成約を見込む。

## ii) 展示即売会出店支援 (BtoC) (支援対象：食品製造業・飲食業等 3 事業者)

<実施理由>

西海市近郊で展示即売会を開催（他団体主催への参加を含む）し、事業者の特色ある商品を紹介することで、本市近郊の消費者が西海市内の事業者の店舗への来訪や、通販サイト等の利用によるリピート需要に繋げるため。

<具体策>

- 事業者の出店に当たっては、事前に店舗・商品パンフレットなど、消費者向けの説明資料の作成支援や、出店時の商品展示方法、セールストークなどについても支援を行い、必要に応じて専門家の指導を交える。
- 出店後には、消費者の反応を基にした振り返りを行い、次回出店までの改善点を整理するとともに、課題解決のために売れる商品づくりを支援する。
- 展示即売会開催場所については、来場した消費者が西海市を訪問可能な範囲として、片道1時間程度の距離で選定する。具体的には、以下の開催地を想定している。

開催候補地	特 徴
高速道路サービスエリア	NEXCO 西日本と高速道路サービスエリアの運営会社と連携。西海市は鉄道がなく、公共交通機関過疎地であるため、自家用車利用者をターゲットとする。
県内のイオン店舗	イオン九州と連携。県内のイオンショッピングセンターは10店舗（離島を除く）。店内の催事場を借用した展示即売会を想定。
J R 主要駅 (長崎駅・新大村駅等)	西海市近郊で交流人口の拠点となっている、J R の主要駅を想定。本事業のターゲットは基本的に、近隣市町の住民（消費者）としているが、主要駅の場合は観光客等の来訪も多いため、相乗効果として、県外への販路開拓にもつながる。

<効果>

1事業者あたり10万円、3事業者合計で30万円を見込む。

**iii) 飲食業・中食業・菓子製造業集客支援 (BtoC)**

(支援対象：飲食業、中食業、菓子製造業等10事業者)

<実施理由>

西海市で生産・収穫される特色ある農産物・水産物を飲食業・中食業・菓子製造業等の事業者が店舗毎に創意工夫を凝らした飲食メニューに加工・提供し、市外からの消費者の誘客を増加させるため。

<具体策>

- 需要動向調査に基づき、活用する地元産素材の選定や活用方法などのメニュー開発について支援を行うとともに、必要に応じて、生産者とのマッチングも支援する。
- ターゲットは市外から訪れる消費者（観光客等）であるため、チラシやパンフレットといった紙媒体を作成する場合は、観光協会や道の駅などとの連携も促進する。また、遠方で紙媒体を手にとれない消費者もいることから、物理的な制約を受けない販促方法として、マスメディアやWEB等の活用や、各社におけるHPやSNS等による情報発信も促す。
- 一度来店いただいた後は、遠方からの顧客ではあるが、ファンになっていただき、再来店を促す。また、観光客等の口コミにより、更に新規の顧客を呼び込む好循環を図る。そのためには、Google ビジネスプロフィールや食べログなどの、一般消費者からの口コミに対するレスポンスを行うなど、WEB上の情報管理及び顧客管理も強化する必要がある。
- 支援に当たっては、必要に応じて、専門家の指導を交える。

<効果>

支援事業者10者のうち、5者について売上高前年対比3%以上、2者について5%以上の増加を見込む。

## ②新たな需要開拓に寄与する地域内資金循環型支援

### i) 小売業・サービス業等集客支援 (BtoC)

(支援対象：飲食業・小売業・サービス業等10事業者)

<実施理由>

市内消費者をターゲットとする商圏が狭い事業者において、魅力的な商品やサービスを充実させたいと消費者が利用したいと思える店舗づくりと集客を図るため。

<具体策>

- 需要動向調査に基づき、商品・サービスの改良や新規開発を支援する。
- 市内消費者の来店を促すとともに、リピート率の向上につなげるため、店舗そのものの魅力向上を図る。具体的には、アウトストアプロモーション（店外販促）とインストアプロモーション（店内販促）の視点で支援を行う。
- アウトストアプロモーションについては、まずは消費者が個店にたどり着くまでの誘客手法であり、チラシやパンフレットといった紙媒体での販促の他、何時でも・何処でも店舗の情報を受信できるよう、SNSやHPといったDXを活用した情報発信支援を行う。
- インストアプロモーションについては、店舗まで誘客出来た消費者に、実際に商品の購買やサービスの利用を行ってもらうための販促である。商品の効果的なディスプレイやPOP等での一押し商品の紹介、試食やサンプルの配布など、消費者が商品を認知し購買・利用に至るまでのプロセスを意識した丁寧な販促を支援する。
- 一度利用いただいた顧客については、リピートを促すため、顧客名簿の整理が必要である。ポイントカードといった紙媒体から、LINEのともだち登録、Instagramのフォロワーになっていただくなど、顧客の属性に応じて、アナログとデジタルを活用した、地道な販促を支援する。また、本来的には商品・サービスそのものに、消費者にとっての価値を感じてもらうことが好ましいが、必要に応じてポイント付与や店舗イベント、友達紹介割引などのインセンティブも検討いただく。
- 支援に当たっては、必要に応じてディスプレイやデジタル化などの専門家を活用する。

<効果>

支援事業者10者のうち、5者について売上高前年対比3%以上、2者について5%以上の増加を見込む。

## 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

- i) 当該年度の事業評価及び次年度に向けた見直しのための事業検証会議を年度末に実施している。事業検証会議の委員は西海市（ふるさと資源推進課課長）、外部有識者（学識経験者、中小企業診断士）、長崎県商工会連合会、本会役員及び法定経営指導員である。
- ii) 現行の第2期経営発達支援計画では年度当初・年度半期・年度末の年3回実施することとなっているが、現状では年1回の開催にとどまっている。

##### ② 課題

- i) 事業検証会議について、第1期経営発達支援計画では年1回の開催としていたが、外部有識者等の助言を受ける機会が少ないとのことで、第2期経営発達支援計画では年3回の開催に変更した。しかしながら、実際にはマンパワーの不足等により、結果的に第1期経営発達支援計画と同様の年1回の開催となっている。
- ii) 「事業の評価及び見直し」については、経営発達支援計画の根幹を成す仕組みである。管轄地域である西海市の経済環境・社会動向の変化や全国的な政治動向、技術革新といった所謂、PESTに対応することが必要不可欠であり、地域内の小規模事業者をより効果的に支援するためには、年度内での進捗確認と年度の事業実績の確認が求められる。

#### (2) 事業内容

- ① 事業検証会議の委員は、西海市（ふるさと資源推進課課長）、外部有識者（学識経験者、中小企業診断士）、長崎県商工会連合会、本会役員及び法定経営指導員とする。
- ② 事業の実施状況を定量的に把握するために、各実施項目で定めた数値目標に対して実績値のみでなく達成率を明示し、5段階でランク分けすることとする。
- ③ 事業検証会議の頻度は、年度途中と年度末の計2回とする。それぞれの回においては、「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」及び「経営発達支援事業の目標」といった中長期的な目標を達成するために、PDCAサイクルを適切に回すこととする。具体的な検証内容は、それぞれ以下のとおり定める。
  - i) 年度途中においては、当初計画または前回の検証会議の検証結果に従い実行中の当該年度の事業の進捗状況と成果・課題を検証することとする。当初計画と比較して進捗状況が遅れている場合は、下半期で改善を図ることとし、年度内での軌道修正を行う。
  - ii) 年度末においては、事業実績について検証することとする。事業成果が良好である場合は、引き続きの事業実施や計画全体の前倒しを検討する。芳しくない場合は、翌年度の事業について、予定通り実行可能かどうか検証したうえで、必要に応じて、事業内容や支援手法の改善や見直しを図る。
- ④ 事業検証会議の検証結果や見直しがあった場合の内容については、総代会で報告するとともに、本会ホームページで公表する。

## **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**

#### ① 現状

- i) 事業者の支援に際しては、一社当たり、原則、2名体制で実施することとしている。経営指導員のみならず一般職員も含め、極力、中堅・ベテラン職員と経験の浅い職員とで連携することで、本会全体での支援能力の底上げや、支援事例の共有に繋げている。
- ii) 事業者の支援状況や成果については、本会が利用しているクラウド型のERP（経営支援システム）に、支援翌日の午前中までにカルテとして入力するルールとしており、職員間で支援の経過や実績を時系列に沿って共有することが可能である。
- iii) 令和6年度から、労働保険等の支援を始め、本会内部の会計処理等をRPA（自動化）システムを導入のうえ、段階的に運用しており、DX化を進めている。特に、雇用保険の資格取得・喪失の手続きについては、事業者から紙データで提出されることがほとんどであるが、AI OCRで読み取りを行い、手書きのアナログデータから自動的にデジタルでの文字データに変換を行っている。その後、RPAによりe-Govと連動させることで、電子申請までを終える仕組みを構築している。また、経理処理の自動化についても、従来はExcel等の会費台帳や請求台帳のデータをフロッピーディスクやCD-R等の電子媒体を銀行に提供し、引き落とし手続きを行っていた作業を、全国銀行協会連合会のEBコンバーターによりExcelからデータを抽出し、各金融機関のネットバンキングと連動させるという一連の手続きを自動化させる仕組みを構築している。

#### ② 課題

- i) 県下商工会全域において、ベテラン職員の定年退職等とそれに伴う若手職員の増加が進んでおり、本会においても、中堅・ベテラン職員と若手職員での連携支援が出来ないケースが増えている。
- ii) また、職員数の減少により一人当たりの業務量が増加していることから、場合によっては、職員単独での支援となるケースが増えている。
- iii) RPAについては、使用できる職員が限られており、支援可能な職員を増やす必要がある。特に、雇用保険の手続きといった行政手続きは、定期的に仕様が変更となるため、その都度、RPAのプログラミング（シナリオ）修正が必要となる。

### **(2) 事業内容**

経営指導員のみならず、一般職員も含めた支援能力の向上を目指すとともに、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有し、事業者にとって効果的な支援となるよう、以下の事項に取り組む。

#### ① 先進事例の収集と共有（データベース化）

「長期的な振興のあり方」及び「経営発達支援事業の目標」に記載の、地域に波及効果のあるビジネスモデルの創出を促進するためには、業種ごとの特性や地域性、企業内部の状況など、多種多様な経営環境の中で、どのような条件を満たせば成功事例となり得るかの審美眼を職員各位が持ち合わせる必要がある。そのためには、全国各地の小規模事業者の革新的な取り組みや成功事例について、情報収集するとともに、職員間での共有を図る必要がある。

具体的には、職員1名につき年間3件の先進事例を収集し、産業分類の大分類ごとに整理する。その後、本会のクラウド上の共有サーバーに保存することとし、全職員が閲覧可能な環境と

事例の蓄積に繋げることとする。

## ②デジタル化支援に関する知識の習得と実践

人事異動や定年退職等による職員の変動も踏まえて、RPAのプログラミング（シナリオ作成）が出来る職員を年に2名程度ずつ育成していく。具体的には、前述の「経理処理の自動化」と「労働保険手続きの自動化」について、習熟を深め、その他の事務処理にも発展させることとする。また、作成の知識は無くとも、システムの使用自体は可能であるため、使用することにより、実践を積む。

事業者の支援を行う際には、本会が実践しているこれらのDX化の経験を踏まえることが可能となるため、より具体的な説明と事業者が「腹落ち」しやすい環境を作ることが出来、結果的に業務効率化の支援に繋げることが可能となる。

## ③職員間での定期ミーティングの実施

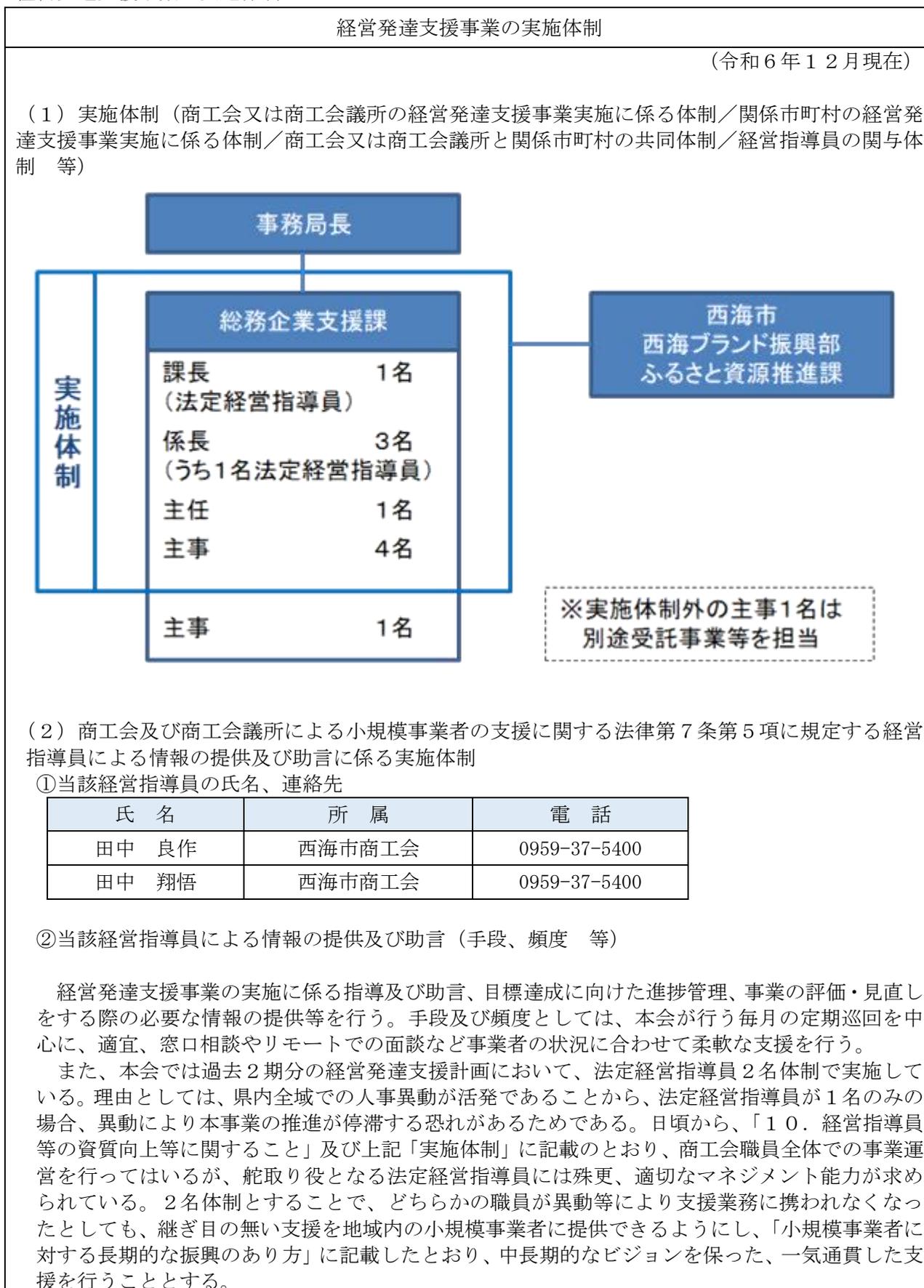
前述までの、事業者支援の経過及び実績を記載したクラウド上の支援カルテや、全国の先進事例については、職員各位が情報を確認する必要があり、各位の自主性に委ねている状況である。

そのため、より確実に情報共有を行うため、職員間での定期ミーティングを実施することとする。頻度としては、月2回（隔週）とする。特に、支援カルテは文字数の制限があり、詳細な背景など予備情報が伝わりにくいため、実際に支援した職員がミーティングを通じて説明することで、職員間のコミュニケーションが促進され、各職員の「気づき・腹落ち」に繋がる。

このことにより、支援先の事業者へ情報提供する際にも、組織内の事例を自分事として発することが可能となり、より説得力と具体性を増した「対話」となる。更には、この「対話」が事業者の「気づき・腹落ち」に繋がることとなり、職員間の支援事例等の共有が事業者と有機的に連鎖していくという好循環が期待される。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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

西海市商工会	住所	〒851-3305 長崎県西海市西彼町喰場郷 1686-3
	電話／FAX	0959-37-5400 / 0959-27-1677
	e-mail	saikaishi@shokokai-nagasaki.or.jp

②関係市町村

西海市	担当部署	西海ブランド振興部ふるさと資源推進課
	住所	〒857-2392 長崎県西海市大瀬戸町瀬戸檜浦郷 2278-2
	電話／FAX	0959-37-0064 / 0959-37-0220
	e-mail	machidukuri@city.saikai.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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
地域経済動向調査	200	200	200	200	200
需要動向調査	500	500	500	500	500
経営状況分析	100	100	100	100	100
事業計画策定・実施支援	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700
新たな需要開拓支援	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500

(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
伴走型小規模事業者支援推進事業補助金、会費、県補助金、市補助金、事業受託料収入、手数料収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 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