

経営発達支援計画の概要

実施者名	東長崎商工会（法人番号 4310005002139） 長崎市（地方公共団体コード 422011）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 （1）小規模事業者の早期課題発掘と対応への支援による経営の自走化 （2）需要を見据えた経営力の向上による新たな外貨獲得型事業者の創出 （3）地域のにぎわい創出による地域経済活性化
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 ・国が提供するビッグデータを活用した地域の経済動向調査・分析 ・地区内小規模事業者への景気動向調査・分析 4. 需要動向調査に関すること ・バイヤー向け試食・アンケート調査 ・消費者向け商品アンケート調査 5. 経営状況の分析に関すること ・経営状況の分析支援 ・専門家を活用した経営状況の分析支援 6. 事業計画策定支援に関すること ・事業計画策定支援 ・専門家を活用した事業計画策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・事業計画策定事業者に対するフォローアップ支援 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・商談会等出展支援 ・物産展等出店支援 ・地域賑わい創出・認知度向上事業 ・SNS活用支援 ・ECサイト活用支援
連絡先	東長崎商工会 総務支援課 〒851-0133 長崎県長崎市矢上町20番27号 TEL：095-839-8866 FAX：095-839-8867 E-Mail：higanaga@shokokai-nagasaki.or.jp 長崎市 経済産業部 商業振興課 〒850-8685 長崎県長崎市魚の町4番1号 TEL：095-829-1150 FAX：095-829-1151 E-Mail：shogyo@city.nagasaki.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地勢

《本会管轄エリア》

本会は、平成19年に「(旧) 東長崎商工会」と「(旧) 茂木商工会」が、長崎商工会議所日見地区を挟んだ飛び地で合併し「東長崎商工会」として発足した。長崎市内には、東部には東長崎商工会、市中心部に長崎商工会議所、北西部に長崎市北部商工会及び南部に長崎南商工会の1商工会議所、3商工会が併存する。



《立地・交通》

本会地区は、諫早市と隣接し、長崎市東部とその南側の茂木地区に位置し、市内中心部には、それぞれ8～10km、車で15～20分程度である。各種交通網が整備されたエリアであり本会地区へのアクセスは良好といえる。

		東長崎地区	茂木地区
道路		【高速】 長崎自動車道芒塚IC 【国道】 34号(長崎市-諫早市) 251号(長崎市-雲仙・島原)	【高速】 長崎自動車道長崎IC 【有料道路】 出島バイパス (市中心部-高速道路)
公共交通機関	バス	市中心部や諫早市等への路線バス (長崎県営バス)	市内路線バス(長崎バス)
	鉄道	JR九州長崎線肥前古賀駅、現川駅	—

②人口・世帯数

東長崎地区は、昭和38年4月に旧東長崎町が長崎市へ編入した当時、人口15,490人、世帯数2,919世帯(長崎市まちづくり部 令和2年4月作成)であったものが、つつじが丘、矢上、鶴の尾、かき道、高城台など多くの団地が形成されたことで、人口は2.37倍、世帯数は5.65倍と町の規模も大きく拡大した。

茂木地区(茂木町)は、旧東長崎町が長崎市へ編入するおよそ1年前の昭和37年1月に長崎市へ編入。当時の人口14,272人、世帯数2,661世帯であったが、少子高齢化の影響もあり、現在の人口は編入当時と比較して64.3%も減少している。他方、世帯数は1.0%増加している。

近年の傾向を把握するため、下図表にて前回の経営発達支援計画策定時（令和3年）と比較した。東長崎地区の世帯数が増えている以外、世帯数・人口（茂木地区）は減少している。本会地区全体においても、この4ヶ年で一世帯あたり人数も2.32人/世帯（令和3年）から、2.18人/世帯（令和7年）と0.14人減少していることから、近時であっても家族構成の変更による消費行動の変化や、生活関連消費が減少していることが予想される。

他方、東長崎地区では、新たな世帯の流入はあっているの、新たな住民に対し地域の店舗への活用促進は必要な取り組みであると考えている。

地区	世帯数				人口			
	R3.4	R7.6	増減数	増減率	R3.4	R7.6	増減数	増減率
東長崎	16,198	16,482	284	+1.7%	38,430	36,778	▲1,652	▲4.2%
茂木	2,791	2,688	▲103	▲3.6%	5,717	5,094	▲623	▲10.8%
全体	18,989	19,170	181	+0.9%	44,147	41,872	▲2,275	▲5.1%

【データ】長崎市 令和7年6月分 住民基本台帳に基づく町別人口・世帯数より

③産業

長崎市全域と比較した際、本会地区内の産業は、第1次産業と第2次産業の割合が高いことが特徴である。これは鎖国時代に唯一海外からの貿易港に近い長崎街道の宿場町（矢上宿）として農漁業が栄えたことや、県内でも有数の植木産地として知られる古賀地区の植木が中国商人を相手に古くから貿易が盛んに行われたことなどが歴史的要因とされる（下表参照）。

長崎市産業別事業所数及び従事者数

地区	全業種		第1次産業		第2次産業		第3次産業		
	事業所数	従事者数	事業所数	従事者数	事業所数	従事者数	事業所数	従事者数	
①長崎市	17,693	180,782	61	848	2,144	26,142	15,488	153,792	
構成割合	—	—	0.3%	0.5%	12.1%	14.5%	87.5%	85.1%	
②東長崎商工会	1,373	14,300	10	69	231	1,920	1,132	12,311	
構成割合	—	—	0.7%	0.5%	16.8%	13.4%	82.4%	86.1%	
内訳	東長崎	1,244	13,401	8	58	200	1,659	1,036	11,684
	茂木	129	899	2	11	31	261	96	627
③構成割合 (②÷①)	7.7%	7.9%	16.4%	8.1%	10.8%	7.3%	7.3%	8.0%	

【データ】長崎市 令和3年経済センサスより作成

(単位：百万円)

④長崎市売上高	2,771,547	16,016	485,891	2,269,640
⑤管轄エリア 推計売上高 (④×③)	213,409	2,626	52,476	165,684
	※端数の関係で横計 は合っていない			

【データ】RESAS 長崎県長崎市 - 産業構造分析 - 産業構成割合 (2021年) より引用・算定

本会地区内の商工業（第2次・第3次産業）の経済規模としては、218,160百万円と推計され、商工業者あたりの平均売上高は160百万円と算出される。

《東長崎地区の主な産品》

農林・水産物	養殖フグ(全国1位 戸石地区中心)、ビワ(全国1位 茂木地区中心)、植木、ミカン
加工品（製造）	ゼリー各種、生姜関連商品（漬物、コーヒー）、角煮まんじゅう
地域固有資源	現川焼（窯業）、滝の観音、普賢山、裳着神社

本会地区内には2つの日本一がある。1つ目は、戸石地区を中心として県内数か所で養殖されている**トラフグ養殖が全国一の生産量**を誇り、地区内には17業者、約40～50万匹のトラフグを国内の水産市場に出荷している。2つ目は、茂木地区を中心に4月～6月頃収穫される**ビワ**である。全国の3割を超える年間約900tが出荷され、茂木ビワの知名度で全国的にも知られている。（R6農水省「R6年産びわ、おうとう、うめの結果樹面積、収穫量及び出荷量」、R6長崎市水産農林部水産農林政策課より）

《観光産業》

長崎市には、「明治日本の産業革命遺産」、「長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」の世界遺産をはじめ、グラバー園や世界新三大夜景にも選ばれた稲佐山など観光資源も多く、年間654万425人（前年比7.4%増、44万8,518人増／令和6年長崎市観光統計）の観光客が訪れている。観光消費額は、前年比19.2%増加し、2,130億8,422万円。これにより県内の経済波及効果は3,175億円となっている。（R6長崎市観光統計〔速報版〕より）

増加の背景として、「長崎ランタンフェスティバル」の集客数が過去最高（121万人）となる等、ソフト面の好調の他、九州新幹線長崎ルート開業を契機に、長崎駅ビルのリニューアル、ホテル開業*、その他サッカースタジアムを核としたアリーナ・オフィス・商業施設・ホテルを備えた複合施設「長崎スタジアムシティ」が開業するなど、ハード面の充実も大きく関与している。これら長崎駅を中心とした大規模再開発は「100年に一度の大変革期」とよばれ、現在も工事が進んでいる。

*長崎市内ホテルの新規開業状況（令和6年）

時期	ホテル名	部屋数
1/16	長崎マリオットホテル	207室
2/1	FAV LUX 長崎	52室
10/14	スタジアムシティホテル長崎	243室
12/13	ホテルインディゴ長崎グラバーストリート	70室
7/11	東横イン長崎駅前（リニューアルオープン）	418室（200室増）

また、令和5年3月7日に国際クルーズ客船の受付を再開して以来、国際クルーズ客船の入港は増加傾向にあり、令和6年は前年比65%増（62隻増）となり、乗客・乗務員数は182%増（約30万人増）と、外国人訪問客数を大きく押し上げた。また、令和6年10月27日より長崎-ソウル線の定期航空便が運航再開するなどを背景に、外国人延べ宿泊数が36万人を超え、前年比41.3%増（10

万 6,488 人泊増／令和 6 年長崎市観光統計) となった。外国人客を国・地域別で見ると上位 3 か国は韓国、台湾、アメリカとなっており、前年と変わらない順位であるが、アメリカは前年比 8.2% 増、10,312 人の増加となった。

長崎市全体では好調であるものの、当地区にあつては、観光資源が乏しく宿泊施設も 0 施設ということもあり、現状当地区を訪れる観光客は少なく、これら機会を取り込めていない。

まずは当地区小規模事業者が、人の集まる中心市街地に打って出て、商品・店舗等の認知を獲得し、消費者データを収集し、観光客向けビジネスに慣れていくことが必要といえる。

④小規模事業者の状況

令和 6 年度商工会実態調査において、商工業者数 1,071 事業所のうち小規模事業者は 890 事業所で 83.1% を占める。業種別では、サービス業が最も多い (全体の 27.0%)。地区内の世帯数増加と並行し、美容やエステ、整骨院等のサービス業関連が増加する一方、宿泊業は 0 事業者と極端に少なく通過型であることが印象づけられる。

また、10 年前の同調査と比較して、商工業者数は 7.1% 増、小規模事業者数では 11.8% 増加した。その中でサービス業 35.5% 増、飲食業 23.0% 増、建設業 12.0% 増加するものの、大手スーパーやホームセンターなどの出店で小売業は 0.34% 減少している。卸売業に至ってはモノの流れが大幅に変化したことや地区内の青果市場、花市場での取扱高が縮小するなど 54.6% 減少となっている。

東長崎商工会 地区内商工業者・小規模事業者数の推移

調査項目	商工業者数								小規模事業者数
	小計	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	
平成 26 年	1,000	209	86	119	237	78	217	54	796
令和 6 年	1,071	234	79	54	229	96	294	85	890
増減数	71	25	▲7	▲65	▲8	18	77	31	94

【データ】平成 26 年度、令和 6 年度 商工会実態調査より

地域の世帯数増加を機会と捉え、サービス関連業の創業が増える一方、競合他社の影響等様々な地域の環境変化に対応できない小規模事業者が廃業に追い込まれており、地域内の産業構造が変化している。また、本会の令和 6 年度の脱退理由を分析すると、事業主の高齢に伴う廃業が全体の 48% を占めており、地域の活力維持には事業承継や新規創業支援による経済主体の維持拡大が重要である。

事業承継に関しては、商工会独自調査で、商工会員のうち後継者がいると回答されたのはおよそ 4 割程度とされており、円滑な事業承継及び廃業回避には早期の準備・対応が必要であるが、その支援が行き届いていない状況にある。

他方、当地区では人口、世帯数増加を背景に、域内市場をターゲットとする生活必需品や買回り品、美容・エステ、整骨院、飲食店など小売業、飲食業、サービス業などが増加している。

〈本会地区新規創業者数（商工会支援による）〉

	R3	R4	R5	R6
創業者数	6	7	13	15
業種	サービス業3 飲食業1 製造業1 卸売業1	サービス業4 飲食業1 建設業1 小売業1	サービス業8 小売業3 建設業2	サービス業7 建設業3 製造業2 小売業2 飲食業1

（商工会独自調査）

地域内住民をターゲットとする小規模事業者数の増加に伴い、事業者間の競争環境が激化しており、限りあるパイを奪い合うのではなく、新たな需要の開拓を行っていく必要がある。

また、当地区への大手スーパーやチェーン店等の出店が相次ぎ※、地域に密着した経営を行ってきた小規模事業者の経営状況の悪化を招いている。あわせて、車で15分という立地環境もあり、長崎市中心市街地への消費流出も著しい状況にあるため、個者による大型店との差別化戦略とともに、中心市街地と対抗した、「地域密着」など当地区の全体的な独自性の訴求や中心市街地との差別化も必要といえる。

※主な当地区への進出店舗

時期	店舗名	取扱商品
令和5年2月	シャトレゼ 東長崎店	和菓子、洋菓子、パン、
令和5年12月	資さんうどん 長崎平間店	うどん、丼

※大型店進出前の売上と進出後の売上比較（菓子・パン類）

（単位：万円）

業種	R4 売上	R5 売上	増減
洋菓子店 K	1,440	1,252	△188
パン製造小売 B	2,005	1,963	△42

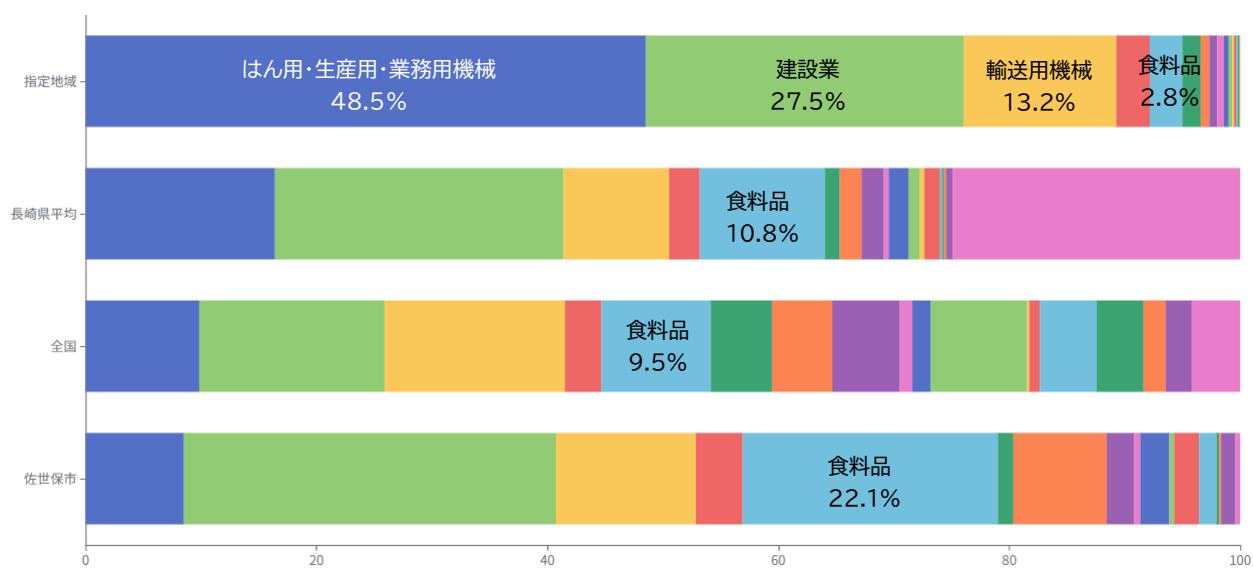
※大型店進出前の売上と進出後の売上比較（飲食店）

（単位：万円）

業種	R5 売上	R6 売上	増減
飲食店 T	1,239	1,130	△109
飲食店 H	1,913	1,829	△84

その他、長崎市を始め本会地区も同様に、食品製造業者等地域外へ売り出せる商品を持つ事業者数が少ないといった特徴がある（下図）。

地域内産業の構成割合（生産額（総額））＜産業ごとの内訳：2次産業＞



RESAS—地域経済循環マップ（生産分析）—長崎県長崎市（2018年）、比較（佐世保市）

長期的には、日本一の生産量を誇る、茂木ビワや養殖トラフグ等地域資源を活用した商品開発を進め、地域ブランドとして売り出す等、外貨獲得へ向けた取り組みが必要である。まずは、地域外へ売り出せる商品および事業者の育成・創出を行っていく必要がある。

また、当地区独自の特徴として、前述の美容やエステ、整骨院等のサービス業関連事業者が多い他、中国商人相手に古くから貿易が盛んに行われていた歴史的背景から、九州最古の植木産地とされる「古賀地区の植木」等があり、関連する造園業の事業者が20者程度集積している。また、九州運輸局長崎運輸支局 東長崎庁舎があることから、当地区には自動車関連会社が22者あるなど多く事業をしている。

これら事業を当地区の基幹産業と捉え、地域の特徴を活かし地区内事業者が連携し遠距離からも誘客できる仕組みづくりが可能となれば、地区内での同業種による顧客の奪い合いから脱却し、市場パイを拡大することができる。ひいては地域経済の活性化に寄与できると考えられる。

⑤商工会の取組み

《中間決算》

本会では経営課題の抽出と円滑な確定申告業務の遂行を目的に、会計ソフト「MA-1」利用者（記帳代行者・記帳自計者）に対し、中間決算を実施している。そこで、当年度の実施状況の確認や今後の予定について事業者と共に確認し、情報共有を行っている。その他、様々な目的に沿った「目的巡回」を実施しており、事業者との接点を多く持つよう工夫している。この目的巡回から経営分析の提案を行い、事業者の潜在的な課題の早期発掘につなげ、長期的な取組みへ向けた事業計画策定等、早めの対応を行っていく必要がある。

※その他商工会で取り組んでいる『目的巡回』

時期	巡回内容
4月頃	全会員に対する企業概況聴き取り巡回
4～5月頃	伴走型事業の掘り起こしを中心としたニーズ開発巡回
4～6月頃	各種施策提案等含めた実行支援提案を目的とした補助金巡回
9～10月頃	会計ソフト「MA-1」利用者に対する中間決算巡回
11～12月頃	資金繰り支援に特化した金融巡回
3月頃	決算後の支援全般

《デジタル化支援》

令和4年度伴走型小規模事業者支援推進事業にて、理美容業5者に対しSNS活用支援事業を行うほか、各種販路開拓支援事業に絡めSNS・HP活用等、情報発信に係る支援を行ってきた。令和7年度も、10日間にわたり延30者に対し専門家派遣を行い、SNS・HP・Googleビジネスプロフィールの開設・設定・運用・情報発信にかかる支援を実施した。一通り事業者のホームページやSNSの開設は進み、情報発信には着手している小規模事業者も増えてきている。

他方、活用が進んでいない事業者も一定数あるのと同時に、活用している事業者にあっても店舗・商品の紹介にとどまり、顧客とのコミュニケーションツールとしての活用や、ターゲティング広告の出稿等Webマーケティングの修得につながる活用等までは進んでいない状況であり、継続した支援が必要と考えている。

《販路開拓支援（ニーズ対応・バイヤー調査等）》

これまで、商談会・物産展等出展支援を行い、事業者のニーズに沿った新たな需要の開拓を支援してきた。その中でも、事業者の強みやニーズ（ターゲット）に焦点を当てた商談会や物産展の選定を行ってきた。特に、商談会においては一定の成果があったものの、継続取引に繋がった事業者は、全体の44%という結果となり商談会出展効果としての持続的な売上確保には難しい側面も露見された。要因を分析すると、バイヤーニーズ調査等では「商品の差別化が不十分」「価格や条件面の調整に柔軟性がない」といった声が複数あり、事業者の事後対応力の強化の他、これまで以上にバイヤーや消費者といったマーケットニーズに沿った事前準備が必要といった課題が残されている。

（東長崎商工会商談会出展支援実績／伴走型小規模事業者支援推進事業）

年度	商談会名	出展事業者	成約件数	継続取引
R4	東京インターナショナルギフトショー	2者	9件	2件（1者）
R5	FABEX 関西	4者	14件	14件（2者）
R6	FOOD STYLE Chube	3者	5件	5件（1者）

《創業支援》

本会では長崎市などと連携し「創業サポート長崎」として創業者をチームで支援している。国の産業競争力強化法に基づく「特定創業支援等事業」として認定も受けており、創業コストの低減や融資面での優遇など、創業者の資金調達、経営相談、補助金活用などを総合的にサポートしている。

特に近年は創業希望者も増加傾向にあり、本会としても創業支援に注力しており、直近（R6）では、当地区に年間15者の新規創業者を創出するに至っている。

⑥長崎市の総合計画

長崎市第五次総合計画（令和4～12年度）では、8つのまちづくりの方針のうち、商工・観光分野に関わる以下の方針が示されている。

まちづくりの方針 A（観光分野）

私たちは「独自の歴史・文化を活かし、多様な交流と満足を生み出すまち」をめざします

長崎市が 目指す方向	世界に通じる長崎独自の歴史文化などの資源を磨き、活かし、その魅力を発信します。市民に愛され、市民の誇りとなり、世界の人々から選ばれ、多様な交流を生み出すまちをめざします。（抜粋）
---------------	---

- | | |
|-------------|--|
| 主な取組み
方針 | <ul style="list-style-type: none">◆ 将来にわたって持続的にまちの個性を継承・活用していくため、引き続き、まちづくり活動への支援及び人材の育成に力を入れていきます。◆ 長崎のまちが持つ価値を多くの人が認知し、まちづくり活動へ参加してもらうための取組みを強化することでシビックプライドを高め、地域社会全体で個性の継承・活用に取り組む土台をつくります。◆ 地域の恵まれた景観や自然に加え、歴史や産業や人々の暮らしを含む魅力を市民が共有し、来訪者も共感できるまちづくりや地域づくりに取り組みます。◆ 長崎のまちが持つ魅力を、住む人も訪れる人もだれもが安全・快適かつ効果的に感じることができるようするため、都市機能の向上を図るとともに、DMOをはじめとした民間団体等と連携し、様々なエリアの周遊を促進する仕組みづくりや高付加価値のサービスの提供などに取り組み、観光消費額の拡大を図ります。◆ DMOを中心としてICTを活用した戦略的・効果的なプロモーションを行うことで、国内観光客だけでなく、外国人観光客やMICE参加者等の新たな来訪者の獲得をめざします。◆ 地域課題の解決や将来的な移住に向けた裾野を拡大するため、市外に居ながら継続的に多様な形で長崎を応援してくれる「関係人口」の創出・拡大に取り組みます。◆ 市民の国際性を豊かにするため、AIなどを活用し、より身近に、より気軽に国際交流できる環境整備、情報発信を行うことで、市民の国際交流の機会を増やします。 |
|-------------|--|

まちづくりの方針 C (商工分野)	
私たちは「人や企業に選ばれ、産業が進化し続けるまち」をめざします	
長崎市が目指す方向	企業や事業者等が新たな分野へのチャレンジなどを通して経営力と競争力を高め、多くの雇用を生み出す活気のあるまちをめざします (抜粋)
主な取組み方針	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 地元農水産物について、域内外に向けた効果的な情報発信により、消費拡大を推進します。 ◆ 商工分野については、人口減少や新型コロナウイルス感染症の影響が続くなか、各産業を維持・拡大する取組みを引き続き進めます。 ◆ 若い世代の転出超過に歯止めをかけるため、新たな産業の創出と育成や企業誘致、創業・スタートアップの促進、地場企業の雇用の強化などに取り組み、将来に向けた安定的な雇用の確保・拡大の実現に向けて取組みを推進します。 ◆ 企業や事業者等の経営力強化に向けて、人材の育成を支援します。 <p style="text-align: right;">(一部、抜粋)</p>

⑦長崎市地域産業活性化計画 (東長崎商工会地域)

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。

本会も長崎市 (東長崎商工会地区) の特性を生か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、長崎市、支援機関及び金融機関等と連携して中小企業を支援する「地域産業活性化計画」を策定し、推進していく。

注力する分野	食品製造業、飲食店	
成果目標	<ul style="list-style-type: none"> ①地域資源を活用した商品・サービスの開発 ②大都市圏等への販路開拓サポート ③地域イベントによる域外からの消費 	
目標項目・目標値	取引先の増加 (売上高・前年比3%以上増加)	15件 (5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、関連する部分が大きいため記載している。

⑧本会地区における課題の整理

1. 地区内小規模事業者の対象となる市場の縮小

地区内での世帯数は増加傾向にあるものの、地区内での新規創業が多く競争が激化している。また相次ぐ大型店・チェーン店等の出店により、小規模事業者への需要が減少している。これまでも、中心市街地へのアクセスが良いことから多くの消費が流出しており、小規模事業者の主たるターゲット市場規模が縮小している。

他方、当地区にあっては、九州新幹線長崎ルートの開業や長崎駅周辺の「100年に一度の变革期」の機会を享受できていない。大型店や中心市街地の店舗との差別化を図り、地域住民等から選ばれる事業者へと変革すると同時に、対象市場の変更・拡張や地域の小規模事業者の連携等による市場のパイの拡大等、視野を広く持った地域の面的な支援も必要とされる。

2. 外部需要獲得力と市場戦略構築力の不足

当地区では、養殖トラフグやビワなど地域資源を活用した商品の取り扱いをする事業者はいるものの、食品製造業者の絶対数が少なく、外貨獲得には地区外需要を取り込める事業者の育成・創出が課題となっている。そのため、飲食店や菓子製造業者に対しては、地区外流通にも対応できる商品改良やECサイト活用による販路開拓など、新たな取り組みを促進する必要がある。また、これまでの支援で事業者の強みを活かした商品・サービス開発の意識は一定程度醸成されてきたものの、バイヤーや消費者のニーズ調査を踏まえたマーケティング戦略の立案には至っておらず、顧客ニーズに基づく計画策定が課題として残っている。

今後は、商品・サービス開発の根拠となる市場ニーズのデータ収集・分析を行い、自社の強みと市場の需要を掛け合わせて最適な商品・価格・販売場所・販売手法を検討するなど、需要を見越した事業戦略の立案を支援していくことが求められる。

3. 近視眼的経営による適応課題への意識の不足

本会にて経営改善普及事業を実施していく中で、多くの事業者が技術的問題への対応に追われており、中長期的な視点に立った「適応課題」への対応に至らないケースが見られる。

経営革新や事業承継、デジタル化対応等、先を見越した早期の問題点抽出および本質的課題の発掘・認識が重要となる事案について、対応を強化する必要がある。

4. 小規模事業者の強みを活かした地域内連携の不足

小規模事業者が、大型店や中心市街地の誘引力との競争力を持つためには、個者の強みを伸ばすほか、地区内の小規模事業者が連携しそれぞれの強みを掛け合わせる取組みが必要である。まずは、地区内に新たに流入する世帯や、中心市街地等で買い物を行う地区内住民に対し、地域コミュニティを支える地区内小規模事業者の認知度を強化すると同時に、小規模事業者が一体となり大規模商圈からの需要を開拓し、新たなパイを創造する等の取組みが重要である。地域のにぎわいを創出し、地区内で循環する経済量の絶対数を増やすことで地域経済の活性化を図る必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

本会は、長崎市の計画・取り組みとの整合性を図るとともに、小規模事業者等の経営課題に鑑み、本計画による長期的な振興のあり方を次のとおりとする。

◇長期的な振興のあり方

外部環境変化を捉え、当地区の持つ強み・ポテンシャルを最大限活用し、地域経済の活性化を図るべく、下記ビジョンを掲げ各種支援施策を検討する。

①「100年に一度の大変革期」を捉え、インバウンド含めた交流人口増加へ向けた、当地区にない新たな観光産業を立ち上げ振興する。

《10年後における地域のあるべき姿》

『〇〇の街』という統一的なブランドイメージが確立し、インバウンドを含む交流人口の増加により、宿泊・飲食・サービス等の観光関連産業が新たに立ち上がり、地域の主要産業の一つとして定着している。

《理由》

現状、当地区は観光客の目的地となれておらず、地域経済を活性化するためには外貨獲得型産業の育成が不可欠である。長崎駅周辺整備による「100年に一度の変革期」、全国的な観光需要回復、インバウンド増加といった外部環境の好機を捉え、小規模事業者の強みと組み合わせることで、新たな観光産業の創出を図るため。

②茂木ビワや養殖トラフグといった日本一の地域資源を活用し、地域ブランドとして全国での認知を獲得する。

《10年後における地域のあるべき姿》

「茂木ビワ」「トラフグ」といえば「東長崎・茂木（ひがなが等）」と全国で認知され、地域名と産品が結びついた強固なブランドが確立している。これにより、関連する食品・飲食・小売・サービス等、多面的な消費が全国から生まれている。

《理由》

日本一を誇る地域資源を最大限に活かし、ブランド化を進めることで、単品の販売に留まらず、関連業種全体へ裾野の広い経済効果を波及でき、地域の魅力を広域に発信し外需を獲得する基盤となるため。

③地区内の世帯数増加や、中心市街地からアクセスが良い立地環境等を活かし、地区内の消費喚起・地区外からの消費流入を図り、地区内経済規模を拡大させる。

《10年後における地域のあるべき姿》

地区外からの近距離需要を誘引できる店舗・事業者が創出され、併せて地域内で消費を循環させることができる事業者が育成されている。また、これらの事業者が自ら経営改善を行い、持続的に発展できる自走力を備えている。

《理由》

現在はアクセスの良さが消費流出に繋がっているが、この構造を逆転させ地区外からの来訪を促すことで地域内経済の縮小を抑制し、更なる拡大に繋げるため。また、事業者自らが持続的に改善できる体制を整えることで、地域全体としての成長が継続する。

④経営環境の変化を捉え、デジタル化等を含めた経営の近代化を目指す。

《10年後における地域のあるべき姿》

地域の事業者が①～③で取り組む観光振興、地域ブランド確立、需要獲得、消費循環強化などの取り組みに対応できる基礎的経営力を備え、マクロ環境の変化にも柔軟に適応できている。

《理由》

市場動向の把握や業務効率化による資金的・時間的余裕の創出には、デジタル化の推進が不可欠である。また、収集したデータやツールを活用し、戦略的に経営へ反映するためには経営リテラシーの向上が必要であり、これらの総合的な「経営の近代化」が環境変化対応力の基盤となるため。

各支援においては、事業者の自己変革へ向けた能動的アクションを促していく。継続した自己変革プロセスを循環させるため、小さな成功体験を積み上げられるようステップアップした支援事業を組み立てていく。

◇行政の計画との整合性

長崎市が掲げるまちづくりの方針の内、特に商工分野における下記に係る取組みを、経営発達支援計画の目標に汲み入れ、行政・商工会が一体となり推し進めていく。本計画の取組みは、下記のとおり「長崎市総合計画まちづくり方針」に則り実行し、高い整合性を有するものとしている。

[長崎市総合計画まちづくり方針 C1-1] 地場事業者の経営力の強化を支援します

ICT・IoTやAI、RPAなど、新技術導入による生産性向上の取組みを支援し、各関係機関と連携を図りながら、設備投資や課題解決にあたる。

商店街等のにぎわい創出や魅力向上のために、現状分析や課題解決にむけた活性化プランの作成・実行を支援する。

[長崎市総合計画まちづくり方針 C1-3] 地場事業者の市場での競争力の強化を支援します

長崎駅周辺をはじめとした、交流人口の拡大が見込まれる場に打って出て、観光客等来街者のニーズを把握し、地区外からの来訪者への売上拡大の取組みを支援する。

事業者が行なう販路開拓の取組みを支援し、新たな顧客の獲得と、地区外への地場産品の情報発信を支援する。

地場事業者がこれまでに培ってきた技術や魅力ある商品の開発・サービスの提供を支援し、新たな市場の開拓や顧客獲得を支援する。

長崎市が行う活性化事業と併せ、本会が中心となり地区内事業者自身が行うデジタル化や経営革新等、個々の経営発達を支援する。本会が行う各事業にあっても長崎市と連携して取組み、長崎市総合計画及び本会経営発達支援計画の目標達成へ向け相乗効果を発揮できるよう計画する。

◇本会の役割

長崎市の掲げる方針を大きな方向性と捉え、地域に根差した支援機関として、事業者に寄り添い下記の役割を担っていく。

顧客ニーズの把握、経営状況の分析、ニーズに則した事業計画や販路開拓支援等、入口から出口まで伴走型で支援できることが本会の強みであり、役割だと考えている。

個者の経営課題に伴走型で支援する役割の他、新たな顧客や市場とつなぎ、各事業者間をつなぐハブとしての役割も担う。また、国・県・市の施策情報や各種制度改正、最新技術やトレンド等の情報提供を行い、地域の小規模事業者と行政や中央情勢等とつなぐことも行っていく。

実際の支援にあたる際には、これまで培った管内小規模事業者との信頼関係をベースとした対話と傾聴を重ね、事業者の能動的な取り組みに対し支援する。公的な支援機関として、事業承継引継ぎ支援センターやよろず支援拠点、各金融機関と連携し事業者の課題解決を支援する。

(3) 経営発達支援事業の目標

本会は、上述の内容等を踏まえ、下記3つの目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展・地域経済の活性化を目指す。

〈本会における経営発達支援事業の具体的な目標〉

① 小規模事業者の早期課題発掘と対応への支援による経営の自走化

小規模事業者の抱える本質的課題の早期発掘と早期対応を行うことで、問題の重大化を避けると同時に、様々な採れる選択肢を増やしていく。それにより事業の持続性を高め、様々な課題に対する事業者の自己決定（能動的アクション）を促し、自己変革力の向上を図っていく。

- ・簡易的な経営分析の実施、テーマ別（詳細）経営分析、事業計画策定・実施支援
- ・経営者のリテラシー向上支援

〈成果目標〉円滑な事業承継、デジタル化、経営改善、経営革新、経営力向上

KGI：事業承継実施10件（5年間）、

経営改善実施件数100件（デジタル化、経営改善、経営革新、経営力向上）（5年間）

KPI：事業承継診断実施75件、事業承継計画策定35件、経営改善等事業計画策定200件（5年間）

② 需要を見据えた経営力の向上による新たな外貨獲得型事業者の創出

バイヤー・消費者のニーズの収集方法やニーズを基にした商品・サービス設計のあり方等を修得し、変化の激しいニーズへの対応力を高めていき、様々なチャネルから大規模商圏へ積極的に進出し、域外からの消費の流入を図っていく。

- ・バイヤー・消費者ニーズ調査
- ・（販路開拓等）デジタル化支援
- ・商談会・物産展等出展支援

〈成果目標〉商品の価値向上、デジタル化、域外市場等への販路開拓、人材育成及び雇用拡大
KGI：新規成約件数30件／15者（5年間）、物産展全体売上250万円／25者（5年間）、
SNS／ECサイト活用による売上増加率10％／者・年
KPI：商談会出展支援数15者、物産展出展支援数25者、SNS/ECサイト活用支援50者（5年間）

③ 地域のにぎわい創出による地域経済活性化

地域内の小規模事業者の魅力・認知向上を図り、事業の持続的発展を支援する。大型店や中心市街地との差別化を意識し、地域の小規模事業者が連携した取組みを行うことで、地域小規模事業者全体の活性化を図る。

- ・地域住民向けイベントの開催
- ・同業種合同イベントの開催

〈成果目標〉地域経済の活性化（域内消費増加、域外からの消費流入）

KGI：地域住民向けイベント全体売上750万円（5年間）、
同業種合同イベント全体売上750万円（5年間）

KPI：地域住民向けイベント開催回数5回（5年間）、
同業種合同イベント開催回数5回（5年間）

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

当会は、以下の方針に基づき、経営発達支援事業の目標を達成するための取り組みを行う。

《基本方針》

「商工会は、行きます・聞きます・提案します」を実践し、小規模事業者にとって真に必要な支援を伴走型で提供する。

方針	内容・設定理由
行きます	待ちの姿勢ではなく、積極的に事業者との接点を持ち、事業者の内発的動機づけをおこなうため
聞きます	事業者の声に耳を傾け、対話と傾聴による信頼関係を醸成するため
提案します	目先の課題解決に留まらず、一步進んだ提案を行い、事業者の自己変革への挑戦を促すため

① 小規模事業者の早期課題発掘と対応への支援による経営の自走化

《達成方針1》早期発掘と迅速対応による経営課題の可視化と対応力の向上

継続的な巡回指導や中間決算時の簡易経営分析を通じて、経営課題を早期に把握し、事業者自ら改善策を選択できる環境を整備する。

《設定理由》

問題が重篤化する前に対応策を検討できれば、事業者が主体的に選択できる改善余地が広がるためである。特に事業承継など時間を要する取り組みや複雑な課題のあるケースでは、早期に課題を把握することで、より精緻で納得度の高い改善計画を策定することが可能となるため。

《達成方針2》本質的課題の把握と伴走型支援の強化

「技術的問題」と「適応課題」を適切に振り分け、技術的問題については迅速に対応し早期解決を図る。他方、適応課題については、事業者と共に時間をかけて各事業者固有の本質的課題を把握し、継続的な支援を行う。

最終的な自走化を目指し、経営者のリテラシー向上に資する個別的な伴走支援を実施する。

《設定理由》

「適応課題」は行動変容を伴うため時間をかけて取り組む必要があり、技術的問題との切り分けは不可欠である。また、本質的課題の把握と改善の実行には、経営者自身のリテラシー向上が重要であり伴走支援によって自走化に繋げるため。

《達成方針3》 持続的経営に向けたフォローアップと自己変革力の向上

- ・ 経営者が自立的に経営判断できる状態を目指し、定期的なフォローアップを通じて経営目標と現状のギャップを把握し続けられる仕組みを支援する。
- ・ 外部環境の変化に応じて方向転換できるよう、データ把握力や計画修正力など経営者の自己変革力向上を支援する。

《設定理由》

変動性・不確実性が高い経営環境において、持続的に経営を続けるためには経営者自身が変化に対応できる力を持つことが不可欠である。そのためには目標（理想）と現状（現実）のギャップを継続的に把握し、第三者の視点を定期的に取り入れるフォローアップが有効であり、結果として地域全体の持続的な産業基盤の形成に繋がるため。

② 需要を見据えた経営力の向上による新たな外貨獲得型事業者の創出

《達成方針1》 地域外への販路を担う事業者の育成・創出

当地区に不足している「地域外への販路開拓を担う事業者」を育成・創出する。外部市場をターゲットとした取引機会の獲得を促すことで、新たな収益源の拡大を図る。

《設定理由》

食品製造業等、外部市場をターゲットとする事業者が少ない当地区において、域内市場に依存する経営構造は限界があるため。既存事業者の販路転換や新事業展開、新規創業等を促すことで地域外需要を取り込むプレイヤーを増やし、持続的な成長基盤を構築する必要があるため。

《達成方針2》 外貨獲得型ビジネスの創出と既存事業の革新支援

SNS、Google ビジネスプロフィール、ECサイト等のデジタルツール活用を促進し、外貨を獲得できる新事業の創出や既存事業の革新を支援する。

《設定理由》

デジタル活用による販路の多層化や顧客接点の拡大は、地域外の市場を効率的に開拓し、安定的な売上向上に繋がるため。また、今後の深い革新に向けて新たなテクノロジーの導入を進める基盤を整えることで、地域事業者の成長ポテンシャルを引き上げるため。

《達成方針3》 需要を見据えた商品・サービス開発の推進

バイヤーや消費者のニーズ調査を踏まえた商品・サービスの開発・改良を支援し、需要に即した市場投入を行うことで新たな需要の開拓を図る。

《設定理由》

マーケットインの考え方を浸透させ、勘や経験のみに依存せず、定量・定性データ等の客観的視点を経営に取り入れることで、商品開発の成功確度を高めるため。また、変化する消費者ニーズに合わせた継続的な商品・サービス改良を可能とすることで持続的に競争力を維持できるため。

③ 地域のにぎわい創出による地域経済活性化

《達成方針1》地域住民に選ばれる事業者の育成・認知向上

新たに流入する世帯や、既住でありながら域外へ消費を流出している住民に対し、地域の生活やコミュニティを支える小規模事業者の存在や価値を発信し、「選ばれる店舗・商品」となるよう支援する。

《設定理由》

まずは店舗・商品等を知ってもらう必要があるため。そのためには情報発信力の強化の他、自店の強みの整理や、他者との差別化ポイント等の分析等、基礎的支援が必須となるため。

《達成方針2》地域の特性を活かした近隣商圈へ向けた販路開拓

当地区に集積する自動車整備業や菓子製造業、理美容業等の小規模事業者が協働し合同イベント等の取り組みを実施する。

《設定理由》

世帯数は増加傾向にある一方で人口は減少し、依然として中心部への消費流出が続いているため、地域の特性を活かした取り組みにより、大型店や近隣の大規模商業集積地に負けない「尖った集客」が可能となるため。また、合同イベント等を通じて新規顧客の初回利用を促し、その後のSNSによる顧客接点強化やEC販売等へ繋げることで、継続的な取引のきっかけとすることができるため。

《達成方針3》広域商圈を見据えた新たな需要創出と販路開拓

市内・県内・九州内といった広域の大規模商圈をターゲットに新たな需要を創出し、域外からの消費流入を図るための支援を行う。広域市場を見据えた商品・サービス展開により売上拡大と市場拡張を促す。

《設定理由》

事業者の持続的発展および地域経済規模の拡大には、地域内需要だけに依存せず外貨を獲得することが不可欠である。また、消費の流入を促すためには事業者の商品特性や対応可能な商圈に合わせた多様な販路開拓が必要であり、広域市場向けの商品・サービス開発や情報発信等を支援することで、域外需要を効率的に取り込むことが可能となるため。

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] 国が提供するビッグデータの分析・公表の他、地域の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、地区内15者を対象に景気動向調査を実施している。調査結果は、調査対象事業者のほか、巡回支援や窓口相談時に周知している。

[課題] 長崎市全体ではなく、本会地区に特有のデータ収集が難しい。また調査結果等を、すべての職員がその内容を十分に理解し、日々の支援活動に効果的に活用できていない。

(2) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①地域の経済動向 分析・公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析・ 公表回数	4回	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）

本会地区および商圈範囲となる周辺地区（長崎市全域）の経済動向の概況を把握し、地域の外部環境の変化を捉えることを目的に、地域経済分析システム「RESAS」を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

調査手法	<p>商工会職員により RESAS を活用し分析する（年一回）</p> <p>※ 職員それぞれが分析でき、内容を理解できるよう、国等が開催するセミナーへ参加する。 また分析可能な職員による OJT を行い、職員のスキルアップを図る。</p>
調査項目 分析手法	<p>《地区内事業者のターゲットとなる商圈を含めた長崎市全体の分析》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・観光マップー観光地・宿泊者分析：滞留人口、属性の分析 ・人口マップー商圈範囲内の市場規模の分析 ・産業構造マップー産業構造分析：業種毎の売上高・付加価値額、労働生産性の分析 ・地域経済循環マップー地域経済循環分析：地域の経済規模、支出流入の分析 <p>・マーケティングマップ（個者支援時に個別対応／ターゲット等へ活用）</p> <ul style="list-style-type: none"> ー生活用商品消費分析：取扱商品分類毎の購入金額、購入者属性等の分析 ー生産・消費地分析：取扱商品分類毎の消費地の分析 ー滞留人口メッシュ分析：滞留人口推移、性年代別推移の分析
活用方法	<p>総合的に分析し、事業者の事業計画策定支援へ活用する。</p> <p>分析結果は、本会ホームページに掲載し、広く地区内事業者へ周知する。</p>

②景気動向分析（東長崎商工会景況調査）

本会地区特有のデータ収集へ向け、地区内小規模事業者15者の業況判断、資金繰り等の景況調査を四半期毎（年4回）実施・公表する。

調査手法	調査票による巡回調査若しくはWebフォーム等で調査する。 収集したデータは、商工会職員による分析を行う。
調査項目 分析手法	地区内小規模事業者15者（製造業、建設業、卸小売業、サービス業から各3者）に対し、売上額、仕入額（粗利益率）、経常利益、業況判断、資金繰り、設備投資等を調査する。各DI値を把握し、地区内の景気動向を分析する。
活用方法	地区内・長崎県・全国とのデータ比較を行い、本会地区の景気動向を把握する。 分析結果は、本会ホームページに掲載し、広く地区内事業者へ周知する。

（4）調査結果の活用

- ・情報収集、調査、分析した結果は当会ホームページに掲載し、広く地区内事業者等に周知する。
- ・本会職員等が巡回支援や窓口相談を行う際に参考資料とする他、事業者の経営分析・事業計画策定時の外部環境分析データとする。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕本会ではこれまで、商談会や物産展等へ出展される際にバイヤーや来場者等へ意見や反応を収集し、事業者へフィードバックをするとともに、事業評価委員会で実績報告を行っている。

〔課題〕商談会や物産展等で収集した意見や反応を事業者へフィードバックした後の改善活動まで踏み込んだ伴走支援ができてない。調査結果を基にした、事業計画の策定・改訂、策定後の実施支援（フォローアップ）までを伴走支援する。

（2）目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①バイヤー向け試食・アンケート調査対象事業所数	5者	3者*	3者	3者	3者	3者
②消費者向け商品アンケート調査対象事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

*目標が減少した理由：これまでの調査では、調査結果をまとめたもののフィードバックに終始していたが、本計画では調査結果のフィードバック後の改善活動まで伴走して支援するため支援対象事業者を絞り、実効性の高い取組みとするため。

(3) 事業内容

①商談会や物産展等における商品調査（バイヤー向け試食・アンケート調査）

商品評価を受け、需要を見据えた商品開発・改良ができるようバイヤーの率直な意見を収集する。商品改良まで踏み込んだ伴走支援を行うため、調査対象事業者を絞り着実な成果へと繋げていく。

対 象	商談会出展事業者の商品を対象（食品製造業等）。 特に商談会出展初心者で商品改良等に前向きな3者を対象とする。
調査方法	展示商談会に来場したバイヤーに対し、予め決められた項目（商品特性、仕様等）の調査の他、試食を行い商品評価調査を実施する。（1事業者あたり20サンプル）
調査項目	・求める商材の主なターゲット層、想定される売り場 ・パッケージの感想（サイズ、デザイン等）味、見た目 ・価格、量目、賞味期限の期間、レシピへの汎用性 ・改善ポイント、等
活用方法	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、商品開発・改良、マーケティング戦略策定の参考とする。 必要に応じ、外部専門家のアドバイスを受け、改善に向けた取り組みへの実施支援と繋げる。

②消費者向け商品アンケート調査

本会が取り組む物産展等へ出店する商品・事業者の、商品の磨き上げやサービス向上、リピート購入、実店舗への来店誘導に向けたデータ収集を目的に、消費者向けアンケートを実施する。

対 象	物産展等イベントの出店商品を対象（菓子製造業、飲食業、雑貨店等）。 実店舗への来店誘導、EC販売、新商品のテストマーケティング等、計画的に新たな取り組みを行う事業者（5者）を対象とする。
調査方法	物産展等イベントの来場者（一般消費者）に対し、予め決められた項目（店舗・商品、日々の消費行動等）の調査を行う。（1事業者あたり50サンプル）
調査項目	・価格、量目、味、見た目 ・店舗認知度、改善ポイント ・日常の買い物場所（エリア）・方法（スーパー、コンビニ、EC等）
活用方法	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、商品開発・改良、新たな取り組みへ向けた参考とする。 必要に応じ、外部専門家のアドバイスを受け、改善に向けた取り組みへの実施支援と繋げる。

(4) 調査結果の活用

調査結果は、当該事業者に周知する。

また、当該調査の分析結果を事業計画に反映し、継続的なフォローアップを行い、Action（改善）まで伴走型で支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

本会では、中間決算による簡易的な財務分析支援を含めた様々な目的に沿った「目的巡回」を実施している。この目的巡回から経営分析の提案を行い、支援に繋げている。

[課題]

事業者との信頼関係醸成は進んでいるものの、経営分析の必要性を感じていない、若しくは技術的問題への対応支援の要望が多いため、長期的な適応課題へ向けた一歩踏み込んだ経営分析支援に繋がられていない点が課題である。また、若手職員が増えていることもあり職員一人一人の提案力に違いがあるため、レベルアップも必要である。

(2) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
経営分析事業者数	60者	70者	70者	70者	70者	70者
内、専門家を活用した支援事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

【対象者】

職員が実施している目的巡回や窓口相談等において、経営分析の必要性を説明し、経営分析を行う事業者の掘り起こしを行う。また、中間決算等で簡易的な分析を行い、課題の早期発掘を行う。より詳細な分析が必要な事業者に対しては、重点的に支援する。

【分析方法】

事業者の状況や必要に応じて、ローカルベンチマーク（経済産業省）や経営計画つくるくん（中小機構）等ツールを活用し現状の整理・分析を実施する。定期的に職員間での勉強会を開催し、分析・提案内容に問題がなかったか、どのように提案した方がよかったかを検証・協議し、職員のスキルアップに繋げる。

より詳細な分析が必要な案件に対しては、外部専門家とチームで分析にあたり、特に若手職員

のスキルアップへと繋げる。(20者/年)

【分析項目】

定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う

≪財務分析≫売上額、売上総利益、経常利益(率)、損益分岐点等

≪SWOT分析≫強み、弱み、機会、脅威等

(4) 分析結果の活用

- ・分析結果は当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ・分析結果はデータベース化し内部共有することで、職員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

販路開拓や新たな取り組みの実施時など、本会職員、若しくは内容によっては中小企業診断士等の専門家を活用して事業計画策定支援を行っている。

[課題]

各種補助金申請や金融支援を目的とした、技術的問題解決へ向けた事業計画策定には前向きだが、その他環境変化に対応した自己変革力を高めるための計画策定では、実行性・実効性が伴っていないケースが見られる。

(2) 支援に対する考え方

経営分析を行った事業者から半数以上(50%以上)の事業計画策定へとつなげる。その後の計画策定後の実行支援、計画の見直しの支援などと合わせて、実行性・実効性を高める。また、事業者との対話と傾聴を通じ、事業者が本質的課題を認識、納得した上で当事者意識を持って課題に取り組むことができる計画の策定支援を行う。

「経営分析」同様に、職員間での情報共有と支援プランに関する協議を行う場を設け、職員の資質向上を図る。DX化を図る事業者等、高度な専門技術が必要な案件等に対しては、外部専門家と連携し、チームで支援にあたり職員の支援ノウハウの修得を図る。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
事業計画策定事業者数	30者	40者	40者	40者	40者	40者
内、専門家を活用した支援事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

①事業計画策定事業所への個別支援

【支援対象】

経営分析を行った事業者の内、本質的課題を認識し、新たな取り組みに前向きな事業者。

【手段方法】

本会支援課員8名を4チームに分け伴走支援を行う。地域経済動向調査、需要動向調査、経営分析結果を踏まえ、実行性・実効性の高い計画策定を支援する。計画策定後の継続的なフォローアップを実施し、経営環境に変化が生じても、経営者自身が自立かつ柔軟に計画の改善・修正を行えるよう事業者の自己変革力を高めていく。

②専門家を活用したチーム支援

【支援対象】

上記①の支援対象の内、DX化、事業承継、海外販路開拓、各種制度改正への対応力強化等、高度な取り組みを行う事業者。(10者/年)

【手段方法】

外部専門家と職員がチームを編成し、複雑化・高度化する事業者の課題へ対応する。その他、計画策定時から、よろず支援拠点、事業承継引継ぎ支援センター、JETRO等各支援機関と連携し、その後の実行力・実効力を高めていく。

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]

事業計画策定支援を支援した事業者に対し、事後指導や進捗確認等フォローアップを実施している。また定期的な職員ミーティングを実施し、事業者の実施状況を共有している。

[課題]

事業者の状況確認 (Check) に留まり、改善 (Action) への誘導・動機付けの意識が不十分であった。事業者への内発的動機づけを行い、能動的アクションを促し、事業者自らが策定した計画の実

行を行えるよう支援する必要がある。

(2) 支援に関する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象とし、事業計画実行支援時の実現可能性・効果が表れるまでの進捗確認や動機付けの必要性等を見極め、訪問回数（フォローアップ頻度）を事業者毎に設定する。

事業成果の良し悪しを売上等で見える化し、着実に成果を出せるフォローアップを行いつつ、事業者の能動的アクションへの動機付け、自走化へと繋げていく。また定期的な対話の機会を設け、環境変化への早期対応を促し、柔軟な計画変更等が可能となる体制を整える。

フォローアップの状況は、本会システム及び職員間連絡会議等を通じ、商工会事務局内で情報共有を徹底するとともに、外部専門家とも情報を共有し、確実かつ計画的なフォローアップを実施する。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象 事業者数	30者	40者	40者	40者	40者	40者
フォローアップ頻度	120回	160回	160回	160回	160回	160回
A：10者×6回	—	60回	60回	60回	60回	60回
B：20者×4回	120回	80回	80回	80回	80回	80回
C：10者×2回	—	20回	20回	20回	20回	20回
売上増加事業者	10者	10者	10者	10者	10者	10者
営業利益増加事業者	10者	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 支援の手法

事業計画を策定したすべての事業者を対象とする。事業者の特性や事業計画の実行性等の難易度に応じ、訪問回数等、接触頻度を増やして集中的に支援すべき事業者と、接触頻度を減らしても支障がない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

Aタイプ【高頻度】	高頻度のフォローアップが必要な事業者に対し、2ヶ月に一度フォローアップを実施する
Bタイプ【中頻度】	適切なフォローアップにより計画の実行性・実効性の高い取組みが可能な事業者に対し、四半期に一度のフォローアップを実施する
Cタイプ【低頻度】	自走化レベルの高い、実行性・実効性の高い取組みが可能な事業者に対し、半年に一度のフォローアップを実施する

ただし、事業者からの申し出などがあった場合には、柔軟に対応する。売上・利益等を定点で確認するため、商工会が作成したフォローアップシート（アンケートフォーム）を利用し、巡回訪問時等にて調査を実施する。事業計画と実績の乖離が見られる事業者や実行性や成果に結びついていない事業者については、その内容を見極めた上で外部専門家による乖離の要因を分析し、フォローアップ頻度の変更などの対応をする。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕

これまで BtoB、BtoC の両方を意識した支援を行っている。特に BtoC においては、域外での外貨獲得・域内への消費流入を目的とした物産展の開催、域内でのマルシェの開催、業種に捉われない地域資源を活用した事業の開催など、少しずつではあるが売上増加に繋がる取り組みが定着してきている。

〔課題〕

BtoB の支援対象となる食品製造業者等が少なく、新たな外貨獲得型の事業者を増やすことができていない。また、各種事業において、事業当日までの伴走支援は十分にできているが、その後のフォローアップが不十分である。そのため、新たに発生した課題に対する支援や進捗状況の共有ができていないケースがある。

その他、これまでのデジタル化支援により SNS や EC サイトを開設する事業者が増えており、今後の本格的運用支援も必要となる。

（2）支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を通じ、販路開拓に係る新たな取り組みを実行する事業者へ支援を行う。商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、既存の展示会への出展を行う。商談会出展事業者は初心者であることが想定されるため、出展にあたっては、職員や外部専門家による事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、課題を持ち帰れるようバイヤーニーズの調査支援等、きめ細かな伴走支援を行う。

BtoC 支援では、対象とする商圈を明確に見定め、一過性のイベント出展とならないよう、実店舗や EC サイトへの誘導を行い、持続的な経営状況の好転を図れる仕組みづくりを行う。

地域賑わい創出事業では、当地区に新た流入する世帯や、既住であるが域外へ消費を流出されてしまっている地域住民に対し、改めて地域の生活やコミュニティを支える小規模事業者の存在を知らしめ、選んでもらえる店舗・商品づくりを支援する。

〈支援対象〉

BtoB	新たに販路開拓を目指す食品製造業（商談会初心者）を重点支援
BtoC	域外消費者向けの新品（サービス）開発を行う飲食業・菓子製造業等を重点支援
地域賑わい創出事業	域内新規顧客獲得を目指し、新たな取組みを計画する小売・飲食・サービス・造園建設業等を重点支援

上記に併せて、SNS/EC サイト運用等デジタル化支援も行い、事業の相乗効果を高めていく。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①商談会等出展支援	3者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	2件	2件	2件	2件	2件	2件
②物産展等支援事業	3者	5者	5者	5者	5者	5者
売上額/者	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
③地域賑わい創出・ 認知度向上事業	2者	15者	15者	15者	15者	15者
売上額/者	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
④SNS活用事業者	5者	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	10%	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ECサイト利用事業者	5者	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	10%	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 支援の手法

①商談会等出展支援事業（BtoB）/支援対象：食品製造業

【支援目的】

地域外へ自社商品売り出すことができる新たな事業者を育成・創出し、新たな需要の獲得を支援し外貨獲得を図る。

【支援内容】

新たな需要開拓へ向けた事業計画策定支援や新品開発を支援し、商談会での効果的なプレゼンテーションができるよう個別の事前指導を行うとともに、事後のアプローチ支援・商品ブラッシュアップ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

【想定している商談会等】

■魅力発信！ながさき商談会（長崎市）

招聘バイヤー27者/来場バイヤー73者、出展者90者（令和6年度実績）長崎県商工会連合会が主催する商談会。小規模事業者との取引を想定したバイヤー選定を行っており、商談会等へ初めて出展する事業者に対し最適な商談会。個別商談への同席等伴走型で支援を行う。

■FOODSTYLE JAPAN 〈九州〉（福岡市）

出展企業1,286社、開催2日間で16,525名（令和6年度実績）の来場者がある九州最大級の食料品商談展示会。九州エリアでの販路開拓を図る事業者へ出展支援を行う。多様なバイヤーのニーズを収集し、需要を見越した商品開発等の支援を行う。

■スーパーマーケット トレードショー（東京都）

出展企業2,190社（団体）が出展し、開催3日間で75,858名（令和6年度実績）の来場者がある日本最大級の食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会。全国展開を目指す事業者に対し、他支援機関と連携した出展をサポートする。

その他、支援対象者のターゲットや取扱商品に対する需要の見込める最適な商談会を随時選定のうえ、出展を支援する。

②物産展等支援事業（BtoC）／支援対象：飲食業・菓子製造業等

【支援目的】

長崎市中心部や県外の大規模商圏へ向け、自店舗および自社商品を訴求し、消費の流入を図る。また、都市圏での消費者ニーズを収集し、需要を見越した商品・サービスの改良・販売計画の策定を支援する。

【支援内容】

長崎市中心部、及び県外の大規模商圏をターゲットとし、集客の見込める既存イベントの出店支援を行う他、他支援機関と連携した「地域性」「独自性」の高いイベントの開催を行う。併せて、消費者ニーズ調査を実施し出店事業者へのフィードバックを行う。また、一過性のイベントとならないよう、自店舗やECサイトへの誘導を行うため、その動線や受入体制強化・オペレーション法の修得等トータルで支援する。出店者の中から商品開発を支援し、商談会等への出展が可能な事業者を発掘する。

【想定している物産展等】

■LoveFes/ラブフェス（長崎市）

KTN テレビ長崎と FM 長崎が実施するイベント。2日間で約13万人が来場する長崎では最も集客力を誇るイベント。若い年代から幅広いターゲット層が来場する。テレビ局とラジオ局主催であることから情報発信力も高いイベントであり、これまで当地区の客層とは違う、新たな需要の開拓が可能である。イベント出店支援の他、SNS活用による情報発信や当日の装飾、イベント・ターゲットに合わせた販売物の改良等伴走型で支援する。

また一過性のイベント出店とならないよう、店舗や商品の認知度向上・ブランド力アップに繋がる支援を実施する。

■スクラムマーケット in 夢彩都（長崎市）

長崎市内で最も集客力のある商業施設において、他支援機関と連携した共同物産展を開催する。観光客を含む多くの顧客に商品を見てもらうことで販路開拓（各者の EC サイトなどでの直接販売）へつなげること及び商品のテストマーケティングの機会を創出する。

■スクラムマーケット in ゆめタウン博多（福岡市）

県外の大規模商圈をターゲットとした物産展を開催する。商工会主催とすることで、出店事業者のターゲットや課題に応じてカスタマイズした運営を行う。出店時にはキャッシュレス対応や EC サイトへの誘導等デジタル化支援も併せて実施する。

その他、支援対象者の持つ課題やターゲット、時代やニーズに合わせて、手法・場所を変え事業を実施する。

③地域賑わい創出・認知度向上事業（BtoC）／支援対象：小売・飲食・サービス・造園建設業等

【支援目的】

- （1）当地区へ新たに流入する地域住民（世帯）を対象に、「知ってはいるが、行ったことがないお店」を気軽に利用してもらう場を設け、近距離商圈型（地域住民をターゲットとする）事業者の顧客・ファン獲得を目的とする。
- （2）当地域に一定数集積する同業種の、同一商圈内の顧客の奪い合いを解消し、地域産業として広域的に顧客を呼び込むことを目的に、合同イベントを開催し新たな需要の開拓を地域一体となり行う。また、地域住民の認知度が低い業種に関しては認知度向上を目指す取り組みを行う。

【支援内容】

- （1）地域住民向けイベントについては、物産展よりも小規模な「マルシェ」という形で開催し、これまで支援の手が届かなかった即売会等に出店経験が少ない事業所に対しても課題解決・仮説検証の場を設ける。事業者が実施するミニワークショップ等も取り入れることで、対象出店事業者の新たな販売方法のテスト・販路開拓支援を実施する。イベント終了後のフォローアップ支援を継続することで、出店事業者自身の店舗への再来店に繋げる等、事後の継続的な販路開拓支援を実行する。
- （2）合同イベントについては、当地区の基幹産業となりうる業種を選定し、期間限定の同時多店舗開催のフェアを行い、各店舗の特徴を活かしつつ、事業者間の連携を図ることで、より広域的な顧客獲得を図る。各事業者の独自性を打ち出し、顧客を引き付けるためにも Google ビジネスプロフィールや HP、SNS を活用した情報発信等も支援する。フェア期間のみの集客にならないように、フェア終了後もフォローアップを行い、サービスの提供の方法・販路開拓について継続的支援を行う。この事業を実施することにより来店きっかけを作り、地域全体で売上を伸ばし地域活性化を繋げることを目指す。

開催に際しては、業種別部会等と協議し企画・運営することで、事業自体の自走化も図る。

(これまでの開催実績：例)

九州運輸局長崎運輸支局 東長崎庁舎があることから、当地区には自動車関連会社が多く事業をしている。そこで、自動車関連会社の小規模事業者が連携し、より広域的な顧客獲得へ向けたイベントを開催。【車屋さんといえば東長崎】として、地域の特色として打ち出し、各自動車関連会社同士が競争するだけでなく、協力関係を築くことで、地域全体の自動車関連事業所を盛り上げることを目的とし開催した。

④SNS 活用支援事業

【支援目的】

前述の各種販路開拓の効果を加速させ、各事業者のファン獲得へ向けた情報発信力の強化を図る。また、既存顧客が近隣商圈に限られている事業者へは、より広域へのアプローチを支援し、新たな需要の開拓を目指す。

【支援内容】

ターゲットとする顧客層に合わせた SNS の選定から運用までをサポートする。店舗・商品サービスの認知のみならず、顧客とのコミュニケーションからファン化を図る。店舗アカウントの運用だけでなく、ターゲティング広告等 Web マーケティングの修得や、ソーシャルリスニングを通じた顧客ニーズの把握等にも活用できるよう支援する。外部専門家と連携し、継続的なフォローアップを行うことで効果測定・改善を繰り返し、自走化まで支援する。

⑤EC サイト販売支援事業

【支援目的】

販売チャネルの多様化を図り、事業者の持続的発展性を強化する。また消費者の反応を見て価格・コピー・売り方・魅せ方等各種設定を見直し、トライ&エラーを繰り返し行うことで最適な販売方法を模索することを目的とする。

【支援内容】

楽天や Amazon 等、大手ショッピングサイトの他、クラウドファンディング、ふるさと納税等事業者に合わせてさまざまなプラットフォームを提案する。ショッピングサイト上での販売に効果的な写真撮影、商品紹介文の制作手法の他、ネット販売に適合した商品づくりから、販売、効果測定、結果からの改善等をトータルで支援する。

その他、自社 EC サイトの立ち上げ・運用・改善から、商品構成、ページ構成、PR 方法等販売支援の他、受注管理や梱包・発送等のオペレーションについても外部専門家と連携し支援する。

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り組み

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]

長崎市、外部有識者（中小企業診断士等）、小規模事業者及び本会役員などで構成する「経営発達支援事業評価委員会」を設置している。事業終了後に委員会を開催し、事業の実施状況及び計画に掲げている数値目標の達成度等の成果についての評価報告を行うとともに、事業の評価・見直しの方針を提示し、次年度の計画の取り組みに活かしている。

[課題]

協議内容が伴走型事業の成果に関することが中心になっており、経営発達支援計画全体の成果についてはあまり協議ができていない。また数値目標に対しても達成できていない項目の詳細な原因究明までは至っていないため、経営発達支援計画の各事業の連動性や次年度計画への改善が不十分な部分がある。

(2) 事業内容

本計画に記載の事業実施状況及び成果について、法定経営指導員が中心となり毎年度以下の方法により評価・検証を行う。

- ①長崎市、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）、小規模事業者及び本会役員で構成する「経営発達支援事業評価委員会」を設置する。
- ②「経営発達支援事業評価委員会」を年1回開催し、事務局より事業の実施状況、計画に掲げている経営発達支援計画の目標および各事業の数値目標の達成度等の成果についての評価報告を行うとともに見直し案を提示し、評価・見直しの方針を協議・決定する。
- ③協議内容を伴走型事業単一の内容・成果に関する評価等に留まらず、経営発達支援計画の目標達成に資するものであるか等の視点に立って協議する。目標未達の項目については、要因分析を行ったうえで協議会で諮り、得られた改善点について次年度計画へ必ず反映させる。
- ④事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会へ報告し承認を受けた後、結果を本会ホームページで公開し小規模事業者等へ広く周知するとともに常に閲覧可能とする。公開時には詳細だけでなくわかりやすくまとめた概要版も掲載し、管内小規模事業者への浸透度を高める。
- ⑤事業の評価・見直しの方針を次年度の計画の取り組みに反映する。

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]

OJTの実施の他、県連や自治体等が行う研修（Off-JT）により資質向上に取り組んでいる。また、実践から学ぶことを重視しているため、先輩職員と若手職員がペア巡回を行うことで、支援ノウハウの共有と資質向上に繋げている。DX等の専門的スキルを必要とする場合は、専門家派遣制度を活用して知識等の習得を行っている。

[課題]

- ・OJTの実実施計画や、県連や自治体等が行う研修での技術補完の仕組みが不足している。
- ・先輩職員と若手職員がペア巡回を行うが、先輩職員の中でも経験年数の浅い職員が増えており、レベルの高い新任職員指導ができていない。
- ・経営指導員と経営支援員の職種統合後、特に若手職員において経営改善普及事業・経営発達支援事業に対応した支援をできる職員が減少している。

(2) 事業内容

①職員間の定期的な勉強会の実施

小規模事業者の経営課題が多様化・複雑化する現代において、職員自身のスキルアップと組織全体の支援能力向上のために定期的な勉強会を実施し、OJT・Off-JTでの技術補完を行う。

②ペア巡回による支援機能強化を目指したOJT充実

先輩職員と若手職員（一般職員含む）がペアで支援にあたり、実践的支援能力の向上を図る。若手職員へのOJTを通じて、先輩職員側の支援スキルの棚卸および育成スキル向上も行う、組織全体で経営発達支援事業に対応できる体制をつくる。

③外部専門家の積極的な活用

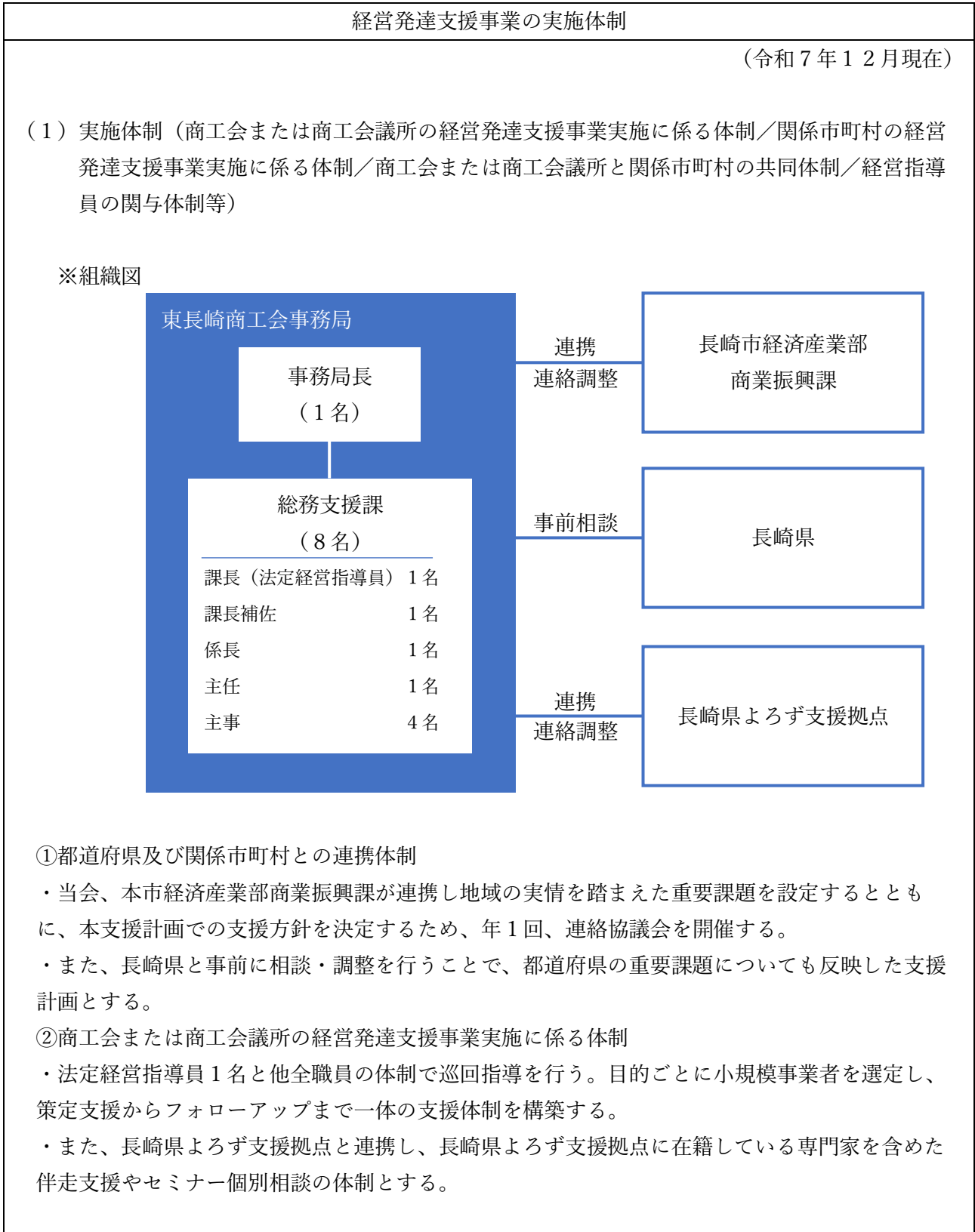
経営発達支援計画実行にあたり必要となるDX推進やAI技術の活用など、職員のITスキルの向上のために外部の専門家を招き、適宜研修を行う。

④経営支援システムによる情報共有と業務進捗状況の管理

相談後はタイムリーにデータベースへの支援実績の登録を行い、課題や問題点、支援内容等を共有できるようにする。成功事例や失敗談を共有し組織全体のノウハウを蓄積する。これにより誰が担当しても質の高い支援が提供できる体制を構築する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・法定経営指導員 1 名、他全職員の体制で実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
- ・上記で把握・検証した実施状況と当会と長崎市の連絡協議会（年 1 回開催予定）で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い支援計画にも反映していく。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、D X 化や生成 A I、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

(2) 商工会およ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および助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

◇氏名： 原口 道人

◇連絡先： 東長崎商工会 TEL 095-839-8866

②法定経営指導員による情報の提供および助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導および助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・原口 道人は、施行規則第 7 条第 2 項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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

〒851-0133 長崎県長崎市矢上町 2 0 番 2 7 号

東長崎商工会 総務支援課

電話番号：095-839-8866／FAX 番号：095-839-8867

E-mail : higanaga@shokokai-nagasaki.or.jp

②関係市町村

〒850-8685 長崎県長崎市魚の町 4 番 1 号

長崎市 経済産業部 商業振興課

電話番号：095-829-1150／FAX 番号：095-829-1151

E-mail : shogyo@city.nagasaki.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 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
需要動向調査	100	100	100	100	100
経営状況分析	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	100	100	100	100	100
事業計画策後の実施支援	100	100	100	100	100
新たな需要開拓支援	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
評価委員会等の開催	50	50	50	50	50
職員の資質向上	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

伴走型小規模事業者支援推進事業補助金、会費収入、手数料収入、特別賦課金、長崎県補助金、長崎市補助金、事業受託料等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等