

経営発達支援計画の概要

|                |  |
|----------------|--|
| 実施者名<br>(法人番号) | 松浦市福鷹商工会（法人番号 1310005006448）<br>松浦市（地方公共団体コード 422088）  |
| 実施期間           | 2023/04/01 ～ 2028/03/31  |
| 目標             | <p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>① 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、課題設定から課題解決へのアプローチによる小規模事業者の経営力強化</p> <p>② 地域産品の開発及びブランド化の推進</p> <p>③ 地域経済の新陳代謝を推進</p>   |
| 事業内容           | <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</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) 景気動向調査分析</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>(1) 宿泊施設アンケート調査</p> <p>(2) 飲食店アンケート調査</p> <p>(3) 特産品改良、新商品開発に関するアンケート調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>(1) 経営分析を行う事業者の発掘</p> <p>(2) 経営状況分析（定量分析、定性分析）の実施</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>(1) 「D X 推進セミナー開催・I T 専門家派遣」の開催</p> <p>(2) 「創業・事業承継セミナー」の開催</p> <p>(3) 「事業計画策定個別相談会」の開催</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>(1) 定期的かつ継続的なフォローアップの実施</p> <p>(2) フォローアップ計画書による進捗状況の確認</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>(1) 松浦市産品戦略商談会等への出展支援</p> <p>(2) ふるさと納税返礼品への出品事業者支援</p> <p>(3) S N S 活用</p> |

|     |  |
|-----|--|
|     | (4) 自社HP作成支援及びネットショップ開設  |
| 連絡先 | 松浦市福鷹商工会 経営支援課<br>〒848-0403 長崎県 松浦市 福島町塩浜免 679 番地<br>TEL:0955-47-2152 FAX:0955-47-3273<br>e-mail:fukutaka@shokokai-nagasaki.or.jp<br>松浦市 地域経済活性課<br>〒859-4598 長崎県 松浦市 志佐町里免 365 番地<br>TEL:0956-72-1111 FAX:0956-72-2292<br>e-mail:keizai@city.matsuura.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) 地域の現状と課題

##### ① 現状

##### ● 立地及び地区概要



松浦市は長崎県北東部に位置し、総面積 130.38 キロ<sup>2</sup>、東は佐賀県伊万里市および唐津市、西は長崎県平戸市、南は長崎県佐世保市と隣接している。平成 18 年 1 月 1 日に旧松浦市と福島町、鷹島町が広域合併して現在の松浦市が誕生し、旧松浦市地区を「松浦商工会議所」、福島町・鷹島町地区を「松浦市福鷹商工会」が管轄している。

福島地区と鷹島地区間には陸路及び航路において公共交通機関は運行しておらず、往来には、自家用車にて約 40 分を要する。また、当商工会地区は飛び地であり、松浦市街地からの通常の往来には陸路(自家用車)で佐賀県内を通行しなければならず、市街地から福島地区へは約 40 分、鷹島地区へは約 70 分を要する。

##### 【福島地区】

福島町は伊万里湾の中央部に位置しており、東西約 7km、南北約 8km の長さを有する。長崎県に属してはいるものの、島の東側の対岸は佐賀県伊万里市であり、伊万里市との間には 1967 年 10 月に完成した長さ 225m の福島大橋が架けられており、陸路を通る際には佐賀県から島へ入る形となる。このほか、対岸の佐賀県との間の海上には「いろは島」と呼ばれる 48 ヶ所の島(無人島)が浮かんでおり、これらも福島町の行政区域に含まれる。

かつては町内に炭鉱があり栄えたが 1972 年に閉山し、炭鉱跡地には九州消費量の 1/3 を供給する国家液化石油ガス備蓄基地が建設され、現在は産業用太陽光発電所等が設置されるなど、エネルギー関連産業が継続されている。

地域資源は自生椿から採取された椿油関連商品や日本棚田百選の土谷棚田米などの農産物、市場で高い評価を得ている養殖クルマエビ、ちりめん・いりこ・海産物加工が主産業となっている。

##### 【鷹島地区】

鷹島町は蒙古襲来時の古戦場であり、周辺の海域は、弘安の役(1281 年)の際に、元軍の船団が暴風雨により沈没した地点として伝えられ、平成 24 年 3 月 27 日、文部科学省は元の軍船や遺物が出土した松浦市鷹島町神崎免の沖合の鷹島海底遺跡内海域を、日本で初めての海底遺跡として国史跡「鷹島神崎遺跡」に指定した。2009 年に佐賀県唐津市肥前町との間に鷹島肥前大橋が開通し、路線バスが運行開始されたことから交通利便性が向上し、佐賀県・福岡県等からの観光客が増加している。

当地区の主な産業は、石工業と農業と漁業であり、台地上は比較的平坦で農耕地に利用されている他、溶岩台地を構成する玄武岩から切り出される石材は「阿翁石」と称され、主に北部九州において墓石として用いられている。また、当地の農業は、葉たばこの生産や自生の「まて」の実を使用した特産品の加工が行われている。一方、水産業では「アジ」や「サバ」「海藻類」などで日本有数の漁獲量を誇っている。また、生産量日本一の「トラフグ」の生産地である本県の中において、鷹島は本県有数の「トラフグ」の養殖生産地としても域外に有名である。さらに近年は大手商社の出資による「マグロ」養殖も積極的に実施され都市部との取引も増加している。

## ● 交通

### 【福島地区へのアクセス】

陸路は伊万里駅前と福島を結ぶ路線バスが運行（伊万里湾東岸部を通り、福島大橋を渡る）されている他、島内を循環するバスも運行されている。

船便は、伊万里市の西北端、伊万里湾西岸部の松浦市に近い位置にある浦ノ崎港と福島を結ぶ定期船が運航されており、浦ノ崎港の位置は松浦鉄道福島口駅に近くなっている。この定期船はフェリーではなく、自動車でも福島から長崎県内本土地域に行く場合は、伊万里湾東岸の福島大橋を渡り、伊万里湾沿いを大回りしなければならない。

◇伊万里駅前から路線バス約40分

◇福岡市内からマイカーで約70分、長崎市内からマイカーで約120分

### 【鷹島地区へのアクセス】

陸路は、佐賀県唐津市肥前町との間の日比水道に鷹島肥前大橋が建設され、2009年4月18日に開通し、これによりバスまたは自家用車などを用い、陸路で島へ直接アクセスできるようになり、唐津市肥前町と鷹島を結ぶ路線バスが運行開始されている。

船便は、松浦市今福港（最寄り駅は松浦鉄道鷹島口駅）から殿浦港（飛島経由）まで、および松浦市御厨港（最寄り駅は松浦鉄道御厨駅）から船唐津・阿翁（青島・黒島経由）までの間に、鷹島汽船のフェリーが就航している。

◇唐津駅前から路線バス約60分

◇福岡市内からマイカーで約100分、長崎市内からマイカーで約160分

## ● 人口の推移（出典：松浦市）

令和4年6月末現在の松浦市の総人口は21,505人であり、地域別人口は旧松浦市17,321人（80.5%）・福島町2,367人（11%）・鷹島町1,817人（8.5%）で構成されており、商工会地区人口は全体の約20%を占めている。両地区とも少子高齢化が進み人口は年々減少し歯止めがかからない。昭和60年頃までは福島町と鷹島町の人口は同数で推移してきたが、平成2年以降は鷹島町の人口減少幅が大きくなっており、令和4年6月末時点の人口は福島町が550人上回っている。

この要因としては、鷹島町は主要産業が農業・漁業等であり、経営体は自営業者が多く、後継者難に陥っていると同時に、雇用の場を求めて若者の都会への流出があげられる。一方、福島町は液化石油ガス備蓄基地等の雇用の場があり、また近隣の伊万里市へ30分程度でマイカー通勤が可能であるなど、若者の人口流出に一定の歯止め効果を発揮していることがあげられる。

| 地区  | 昭和60年  | 平成7年   | 平成17年  | 平成27年  | 令和4年6月末現在 | H27年対比減少率(%) |
|-----|--------|--------|--------|--------|-----------|--------------|
| 福島町 | 3,925人 | 3,706人 | 3,349人 | 2,772人 | 2,367人    | ▲14.6        |
| 鷹島町 | 3,824人 | 3,191人 | 2,758人 | 2,238人 | 1,817人    | ▲18.8        |

## ● 将来推計人口（出典：松浦市、国立社会保障・人口問題研究所）

2022年（令和4年）6月末時点における松浦市全体の総人口は21,505人、高齢化率（人口総数に対する65歳以上の割合）も38%を超えており、今後は人口減少と高齢化率が進展し、2025年（令和7年）には人口は2万人を割り込み19,547人・高齢化率40.2%・生産年齢人口47.8%、さらに2035年（令和17年）は人口16,034人・高齢化率42.5%・生産年齢人口46.5%と大幅な人口減少が推計されている。

当商工会地区における少子高齢化・過疎化は、今後、加速度的に進展することが推察され、数年後には、高齢化率50%超えると同時に、独居老人世帯や移動手段に苦慮する高齢世帯等、買物弱者の増加が予測される。そのような現状を踏まえ、高齢化率が50%超となる限界集落の発生により、商工会として持続可能な地域社会づくりが困難となる地区への対策が急務となっている。

● **高齢化率の推移** (出典：平成27年国勢調査、松浦市)

|      |         | 平成27年  |       |   |      |         | 令和4年6月末 |       |  |
|------|---------|--------|-------|---|------|---------|---------|-------|--|
| 地区   | 人口総数    | 65歳以上  | 高齢化率  |   | 地区   | 人口総数    | 65歳以上   | 高齢化率  |  |
| 福島町  | 2,635人  | 994人   | 37.7% | → | 福島町  | 2,367人  | 1,025人  | 43.3% |  |
| 鷹島町  | 2,037人  | 840人   | 41.2% |   | 鷹島町  | 1,817人  | 881人    | 48.4% |  |
| 旧松浦市 | 18,637人 | 5,928人 | 31.8% |   | 旧松浦市 | 17,321人 | 6,339人  | 36.5% |  |

松浦市管内の高齢化率(平成27年度⇒令和4年6月末)の推移をみると、福島町5.6ポイント増加、鷹島町7.2ポイント増加、旧松浦市4.7ポイント増加となっており、松浦市全域で高齢化が急速に進展している。特に、本商工会地区においては、高齢化率が45%を超えており、今後も過疎化・高齢化は益々進展するものと推察される。

● **商工業者数(うち小規模事業者数)の推移**

※各年度4月1日現時点の商工業者数

| 業種<br>年度 | 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        | 合計数          |
|----------|------------|------------|----------|-------------|------------|------------|------------|--------------|
| 平成24年度   | 39<br>(36) | 17<br>(13) | 5<br>(5) | 101<br>(97) | 21<br>(21) | 32<br>(29) | 11<br>(5)  | 226<br>(206) |
| 平成29年度   | 37<br>(36) | 15<br>(14) | 5<br>(5) | 86<br>(85)  | 23<br>(23) | 26<br>(25) | 25<br>(19) | 217<br>(207) |
| 令和4年度    | 33<br>(32) | 37<br>(35) | 4<br>(4) | 36<br>(35)  | 19<br>(19) | 30<br>(29) | 30<br>(28) | 189<br>(182) |

注) 令和3年度に商工業者の事業実態を踏まえて業種区分の見直しを行い、従来、石工業(21社)、水産関連事業者(養殖業者15社)の業種を小売業にカウントしていたが、令和4年度より石工業を製造業、水産関連事業者をその他へ業種変更を行った。そのため、平成24、29年度と比較して業種間の増減が生じている。また、小売業においては業種変更と直近5年間で15社の廃業により小売業者数が大きく減少となっている。

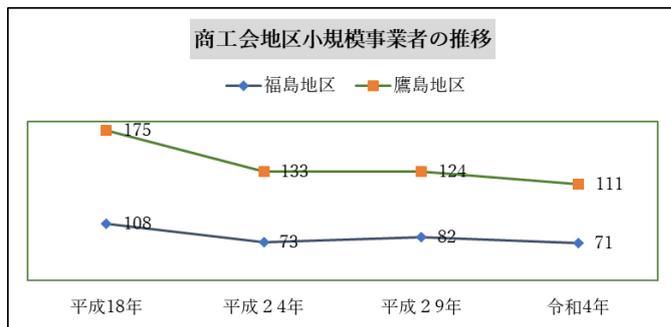
【令和4年度 地区別商工業者数(うち小規模事業者数)】

| 業種<br>地区 | 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        | 合計数          |
|----------|------------|------------|----------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| 福島地区     | 19<br>(18) | 14<br>(12) | 0<br>(0) | 18<br>(18) | 7<br>(7)   | 12<br>(11) | 7<br>(5)   | 77<br>(71)   |
| 鷹島地区     | 14<br>(14) | 23<br>(23) | 4<br>(4) | 18<br>(17) | 12<br>(12) | 18<br>(18) | 23<br>(23) | 112<br>(111) |

福島地区は商工業者数77所の内、最も多い業種は建設業19所(25%)、次いで小売業18所(23%)、製造業14所(18%)、サービス業12所(16%)、飲食・宿泊業7所(9%)、その他7所(9%)で構成されている。商工業者の組織形態は、法人25所、個人52所であり、うち92.2%が小規模事業者である。

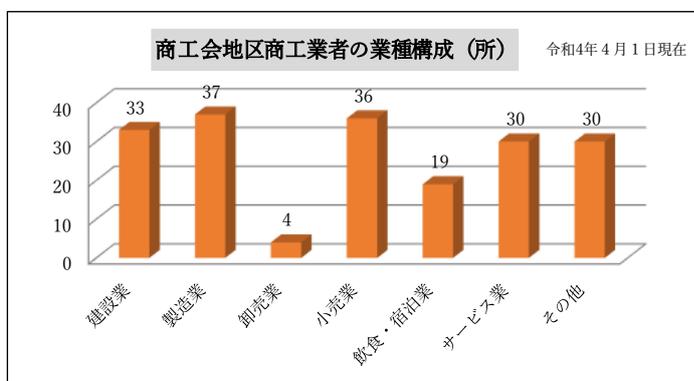
鷹島地区は商工業者数112所の内、最も多い業種は製造業23所(20%)、その他23所(20%)、次いで小売業18所(16%)、サービス業18所(16%)、建設業14所(13%)、飲食・宿泊業12所(11%)、卸売業4所(4%)で構成されている。商工業者の組織形態は、法人37所、個人75所であり、うち99%が小規模事業者である。また、業種のその他は水産関連事業者(養殖業者)が主な構成員となっている。

## ● 小規模事業者の推移



令和4年4月1日現在の当商工会地区の小規模事業者数は、182事業者であり、年々減少している。内訳は、福島地区71事業者、鷹島地区111事業者となっており、商工会合併時の平成18年対比での小規模事業者数は、福島地区34%減、鷹島地区で37%減と減少幅は大きい。今後も両地区とも事業主の高齢化による廃業等により、減少が進むことが予想される。

## ● 商工業者の業種構成



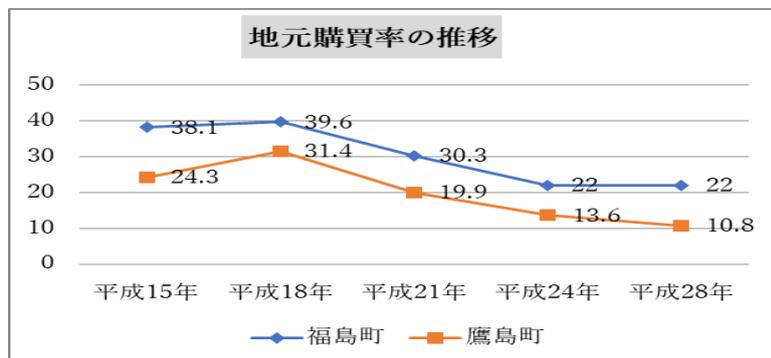
令和4年4月1日現在の商工会全域に所在する商工業者数合計は189所であり、その他の業種を除き、最も多いのが製造業37所(19.6%)、次いで小売業36所(19%)、建設業33所(17.5%)、サービス業30所(15.9%)、飲食・宿泊業19所(10%)、卸売業4所(2.1%)で構成されており、そのうち96%は小規模事業者である。事業者数は前頁で示した商工業者数の推移表のとおり年々減少している。

## ● 商工業者の年齢構成

| 業種     | 年齢    |     |     |     |     | 計    |
|--------|-------|-----|-----|-----|-----|------|
|        | 40代以下 | 50代 | 60代 | 70代 | 80代 |      |
| 建設業    | 4     | 4   | 8   | 15  | 2   | 33   |
| 製造業    | 4     | 10  | 11  | 10  | 2   | 37   |
| 卸売業    | 1     | 0   | 1   | 0   | 2   | 4    |
| 小売業    | 3     | 5   | 9   | 8   | 11  | 36   |
| 飲食・宿泊業 | 2     | 1   | 7   | 7   | 2   | 19   |
| サービス業  | 5     | 6   | 9   | 6   | 4   | 30   |
| その他    | 5     | 5   | 11  | 9   | 0   | 30   |
| 計      | 24    | 31  | 56  | 55  | 23  | 189  |
| 割合     | 13%   | 16% | 30% | 29% | 12% | 100% |

当商工会地区の商工業者は、経営者の高齢化が進展しており60代以上の経営者は全体の7割を占めている。そのうち70代・80代の経営者は4割を占めており、半数以上において後継者がいない状態である。特に小売業においては経営難等により、数年後に廃業を考えている事業者も多く、今後、地域の商業機能の低下が危惧される。地域活力の維持・発展を図る上にも、当会として創業者の発掘及び円滑な事業承継に向けた支援が必要不可欠である。

● 地元購買率及び商品別消費先 (出典：H28年度長崎県消費者購買実態調査)



平成28年度の地元購買率は、福島地区22.0%、鷹島地区10.8%と極めて低い状況である。両地区とも小売業において、価格面や商品構成が乏しく、魅力ある商品の提供がないなどの要因により流出が続いている。特に、鷹島地区においては、架橋によって交通の利便性が向上し、消費流出が加速化している。

【福島地区の消費先】

| 買物先                   | 福島町   | 鷹島町  | 旧松浦市 | 伊万里市  | 唐津市   | 佐世保市<br>福岡県等 | 通販   |
|-----------------------|-------|------|------|-------|-------|--------------|------|
| 全商品平均                 | 22.0% | 0.5% | 1.1% | 27.2% | 8.9%  | 37.6%        | 2.7% |
| 飲食物品平均                | 29.3% | 0.9% | 1.9% | 21.1% | 6.8%  | 6.6%         | 0.2% |
| 日用品・家電・<br>文化品平均      | 12.3% | 0.4% | 0.6% | 37.2% | 10.5% | 35.2%        | 3.8% |
| 衣料品・身の回り<br>品・家庭調度品平均 | 16.2% | 0.4% | 0.4% | 27.8% | 10.8% | 38.5%        | 5.9% |
| 飲食                    | 17.0% | 0.4% | 0.9% | 32.1% | 11.0% | 38.6%        | 0.0% |
| サービス                  | 44.4% | 0.0% | 3.0% | 13.7% | 2.5%  | 4.4%         | 0.0% |

福島地区の全商品平均の地元購買率はH18年(39.6%)をピークとして減少し、H24年からは22.0%まで低下している。全ての商品においてマイカーで30分圏内の伊万里市で買い物するケースが高くなっている。全商品平均の地元消費は約2割と低調で、近年は、佐世保市、福岡県、佐賀市等で消費する割合も増加傾向にあるとともに、衣料品等では通信販売での購入が高くなっている。

【鷹島地区の消費先】

| 買物先                   | 鷹島町   | 福島町  | 旧松浦市 | 伊万里市 | 唐津市   | 福岡県等  | 通販   |
|-----------------------|-------|------|------|------|-------|-------|------|
| 全商品平均                 | 10.8% | 0.0% | 0.6% | 6.7% | 66.8% | 10.1% | 5.0% |
| 飲食物品平均                | 24.6% | 0.0% | 1.2% | 5.6% | 58.8% | 8.4%  | 1.4% |
| 日用品・家電・<br>文化品平均      | 4.8%  | 0.0% | 0.4% | 6.6% | 75.0% | 8.3%  | 5.0% |
| 衣料品・身の回り品・<br>家庭調度品平均 | 2.0%  | 0.0% | 0.2% | 6.9% | 68.8% | 12.3% | 9.8% |
| 飲食                    | 15.6% | 0.0% | 0.2% | 8.3% | 64.8% | 11.1% | 0.0% |
| サービス                  | 29.5% | 0.0% | 2.5% | 5.7% | 53.1% | 9.2%  | 0.0% |

鷹島地区の地元購買率は平成21年に鷹島肥前大橋が開通した後、急激な低下が進んでおり全商品平均で平成28年度は10.8%となっており、地元以外での購買が9割近くに達している。

特に、全ての商品、サービスにおいて、唐津市で買い物するケースが極めて高く、全商品平均で66.8%となっている。また、通信販売での買い物も増加傾向であり地元商業の衰退が危惧される。

## ● 主な地域資源

### 『福島地区』

- ・ 自生椿の実を原材料とする「椿油」「椿石鹸」
- ・ 日本棚田100選の「土谷棚田米」等の農産物
- ・ ちりめん・いりこ・クルマエビ、海産物加工品
- ・ 観光資源⇒「土谷棚田」、「大山公園・いろは島」

### 『鷹島地区』

- ・ 養殖トラフグ、養殖マグロ、海産物加工品
- ・ 「まて焼酎」「まて煎餅」「海藻ドレッシング」
- ・ 地元産「阿翁石」を素材とする石工製品
- ・ 観光資源⇒国史跡の海底遺跡「鷹島神崎遺跡」、「鷹島肥前大橋」

### 《地域資源の活用状況》

当地域は、地域資源は海産物を主として豊富であるが、これまで、本会の支援により地域資源を活用した商品開発に取り組んできたが、市場拡大に至らず一過性に終わった商品も多い。また、地域関係機関を交えた販路開拓や開発商品の結果検証も不十分であり、域外においての地域ブランドとしての商品の認知度も低く、事業者の所得向上にあまり繋がっていない。

## ● 松浦市の観光客数等の推移 (出典：長崎県観光統計)

|               | 平成28年     | 平成29年     | 平成30年     | 令和元年      | 令和2年      |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 観光客実数<br>(人)  | 607,075   | 587,087   | 871,822   | 934,504   | 710,272   |
| 日帰り客数         | 545,954   | 513,552   | 783,997   | 885,090   | 679,442   |
| 宿泊客実数         | 61,121    | 73,535    | 87,885    | 49,414    | 30,830    |
| 観光消費額<br>(千円) | 5,461,144 | 5,512,090 | 9,638,925 | 9,883,857 | 7,373,904 |
| 日帰客消費         | 3,819,695 | 3,557,981 | 6,928,966 | 7,633,017 | 5,985,885 |
| 宿泊客消費         | 1,641,449 | 1,954,109 | 2,709,959 | 2,250,840 | 1,388,019 |

松浦市の観光客実数は、鷹島肥前大橋が開通した平成21年の約100万人をピークに、それ以後、平成29年までは60万人前後で推移。平成30年から松浦市を代表する魚「アジ」を松浦の知名度アップと地域活性化に活かすため、市内飲食店が連携して「アジフライ」を提供し、松浦市が「アジフライの聖地」を宣伝するなど、市外向けにプロモーション活動を展開した結果、多くの観光客がアジフライを求めて来市し、観光客数は約93万人まで増加した。しかしながら、令和2年は、コロナの影響を大きく受け、観光客数は前年比24%減と大幅な減少に転じたが、コロナが収束すれば、アジフライをはじめ地域ならではの「食」が存在している当地に、福岡都市圏等から「食」を目的とした観光客の再訪が期待できる。

●第二次松浦市総合計画（2020年～2029年）（抜粋）

1. 基本理念 〈育つ、つながる、根をおろす〉
2. 将来像
  - (1) 学び育てるまち
  - (2) 誇れるまち
  - (3) 仕事をつくるまち**
  - (4) 未来へ続くまち
  - (5) 安心、幸せのまち
  - (6) 皆でチャレンジするまち

**松浦市産業振興ビジョン**（計画期間：令和2年度～令和6年度）（抜粋）

【ビジョンの位置づけ】

「第二次松浦市総合計画(2020年～2029年)」、「第二期松浦市まち・ひと・しごと創生総合戦略(2020年～2024年)」の上位計画を基本としながら「第二次松浦市総合計画」将来像の一つである「(3) 仕事をつくるまち」を推進するための実施計画と位置づけ。

《松浦市の産業振興に向けた重点プロジェクト》

【基本方針1】 まつうらの未来を支える産業の成長促進

【推進施策】

- (1) 産業支援体制の強化及び支援制度の周知・充実
- (2) 事業継続の支援

【基本方針2】 まつうらの地域資源を生かした産業とまち

【推進施策】

- (1) 地域ブランド力の強化及び農水産物の付加価値向上支援
- (2) 木育の推進によるまちの活性化
- (3) アジフライを契機とした周遊観光の確立
- (4) 体験型旅行の受入強化

【基本方針3】 まつうらを元気づける新たな産業の創出

【推進施策】

- (1) 創業の支援の強化
- (2) 企業誘致の推進
- (3) 産学官連携体制の強化

【基本方針4】 まつうらの未来と担う人材の確保と育成

【推進施策】

- (1) 就職マッチング及び外国人技能実習生の支援
- (2) 後継者の経営力アップ及び事業承継の支援

## ● 地域産業活性化計画(松浦市福鷹商工会地区)

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、持続的な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、福島町及び鷹島町(松浦市福鷹商工会地域)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、松浦市、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、実施していく。

注力する分野と目標は下表のとおりである。

|        |  |
|--------|--|
| 注力する分野 | 飲食業、食品製造業、石工業  |
| 成果目標   | ① 地域資源である豊かな農水産物を生かし、域外需要の獲得及び外貨獲得を目指す。<br>② 鷹島地区の地場産業である石工業の振興を図り、石工技術を生かして販路拡大に繋げていく。<br>③ D Xを活用した情報発信等による販路拡大及び売上増加を目指す。 |
| 目標値    | 売上高、前年比3%以上増加(6社)<br>(うち、10%以上増加 2社)   |

※「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あるが、商工会の支援上、関連する部分が大きいため記載している。

## ②課題

### ■商業機能の低下への対応

当地区の商店は人口減少に加えて、唐津市・伊万里市への大型店舗の進出やインターネットの普及等、消費者の購買機会の多様化により、多くの商店では売上減少が続いているとともに、売上不振による閉店も増加傾向にある。地区内の商業機能の低下は、高齢者等が買物する機会が減少するとともに、地域コミュニティの衰退にも繋がるため、商店の魅力向上及び事業者の経営力の強化を図っていく必要がある。

### ■創業者の発掘及び円滑な事業承継

当地区においては、経営者の高齢化、後継者難。経営難等により、今後、廃業者の増加が予想される。地域経済の維持・発展を図る上においても、新規創業者支援及び円滑な事業承継に積極的に取り組む必要がある。

### ■地域活力の向上と外貨獲得

当地区は少子高齢化・過疎化が進行し人口減少が続いており、地域活力が失われてきている。地域活力の向上を目指す上において、地域資源を生かした特産品開発や「食」や歴史遺産を生かした観光開発等に取り組み、SNS等を活用して情報発信の強化を図りながら、交流人口の拡大に繋げていくことが必要である。また、外貨獲得を目指す意欲ある事業者に対して、D Xの推進を図り、地元産品を域外市場へ拡販し、収益拡大に繋がるような伴走型の支援が必要である。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

当商工会地区の少子高齢化・過疎化は、今後も加速度的に進展することが推察され、消費活動の低下や労働者確保難が予想される。加えて、小規模事業者が持続的に発展していくためには、消費者ニーズに応えうる魅力ある店舗づくりや、より付加価値の高い商品開発・サービスの提供をはじめ、地域の魅力を向上させながら、地域外の資金の獲得が不可欠である。

このような状況の中、当商工会は10年程度先を見据え、本市の産業振興ビジョンとも整合した長期的な小規模事業者の振興のあり方を以下のとおり設定する。

### ①10年程度の期間を見据えて

#### ■地域資源の活用による新たな付加価値創出

地域資源を活かした新商品・役務の開発及び販路拡大を支援し、小規模事業者の所得向上を目指していく。

#### ■地域ブランドの確立及び交流人口の拡大

地域の特性を活かして他の同種の商品・サービスとの差別化を図ることにより、消費者の認知を高めるとともに、地域自体のイメージを向上させ、地域外の資金を呼び込み地域経済の活性化を図っていく。

#### ■新規起業や事業者の業種・業態変換を含めた第二創業の推進及び事業承継の推進

新規起業の掘り起こしと育成に努めるとともに、既存の小規模事業者の活力の回復・向上を促すため、業種転換や新事業・新分野に進出する第二創業を推進していく。併せて、事業承継の推進を図っていく。

### ②松浦市産業振興ビジョンとの連動性・整合性

松浦市の産業振興に向けた重点プロジェクトの基本方針として、「産業の成長促進」、「地域資源を生かした産業とまちの活性化」、「新たな産業の創出」、「人材の確保と育成」を掲げており、基本方針に基づく推進施策及び連携体制において、本会の長期的振興のあり方と連動性・整合性は高い。また、本会は、松浦市産業振興ビジョンの推進に係る各種委員会等のメンバーとして参画しており、市と連携を図りながら当地区の商工業振興に反映させており目指すべき方向性は一致している。

### ③商工会の役割

#### ■行政と小規模事業者のパイプ役

国・長崎県・松浦市等が実施する小規模事業者のための各種支援施策を、地域小規模事業者に理解・普及させるとともに、地域のニーズや課題などを行政に繋げ、行政が立案・実施する施策等に反映させる。

#### ■小規模事業者の経営サポート役

地域経済を支える小規模事業者は地域の少子高齢化・人口減少、消費の流出等を背景とする売上減少、経営者の高齢化、後継者難、事業承継等の問題に直面している。加えて、コロナ禍で経営基盤は脆弱となっており、経営を持続的に行うための支援や施策が必要である。このため商工会は事業計画の策定・実行・フォローアップ等の伴走型による経営サポートを積極的に行う。

#### ■地域支援機関へのリーダーシップ発揮

中小企業支援機関の中核となるべく努力を重ね、経営改善・ものづくり・販売促進・創業・第二創業等の専門分野において、地域の支援機関におけるリーダーシップを発揮する。

### **(3) 経営発達支援事業の目標**

地域の現状と課題を踏まえ、小規模事業者の持続的発展と新たな事業展開に向けて、伴走型の支援を行いながら、地域活性化に繋げていくことを目標とする。

#### **①小規模事業者との対話と傾聴を通じて、課題設定から課題解決へのアプローチによる小規模事業者の経営力強化**

小規模事業者との対話と傾聴を通じて、本質的な経営課題を設定し、課題解決に向けて商品力や販売力、管理力や経営力アップを図る対策を講ずることによって、小規模事業者の経営改善・経営革新を実現させていく。また、小規模事業者の事業ステージに応じた伴走型支援を展開していくとともに、DX化の推進を図り、販路拡大・売上向上に繋げていく。

#### **②地域産品の開発及びブランド化の推進**

豊富な農水産資源や伝統的技術などの地域資源を活用して、小規模事業者の商品開発やサービス、販路開拓の経営支援に取り組み、小規模事業者の売上向上に繋げていく。

#### **③地域経済の新陳代謝を推進**

地区内経営者の高齢化に伴い廃業者が多くなっている状況に対して、創業セミナー・事業承継セミナー等を実施し、創業希望者を掘り起こし、創業者支援をはじめ、後継者への円滑な事業承継支援を行う。後継者のいない小規模事業者とのマッチングを行い、地域経済内の新陳代謝を図っていく。併せて、農商工連携による6次産業化への取り組みを推進し、新たな事業拡大を支援することにより地域の所得向上と雇用創出に繋げていく。

## 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) 目標達成に向けた方針

### ①小規模事業者との対話と傾聴を通じて、課題設定から課題解決へのアプローチによる小規模事業者の経営力強化

小規模事業者との対話と傾聴を通じて、信頼感を醸成し、個々の経営資源の強み・弱み、外部環境の機会と脅威等を事業者と情報共有を図りながら、事業者が経営の本質課題を認識し、深い納得感と当事者意識を持ち、自己変革に繋げ自走化を実現できるよう、本質的課題を反映させた事業計画の策定を支援する。また、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら中長期に亘る伴走型支援によるフォローアップを実施し、策定した事業計画に変更が生じた場合は、適宜、計画修正に関する支援を行い、自らが事業計画を実行していけるよう経営基盤の安定と強化を図っていく。

### ②地域製品の開発及びブランド化の推進

松浦市産品戦略に掲げる「松浦の極み（12品目）」を核とした地域資源を活用して、小規模事業者の商品開発やサービス、販路開拓の経営支援に取り組むとともに、小規模事業者がSNSやホームページ等を有効活用し、販路開拓等に繋げられるよう情報発信の支援を行っていく。

### ③地域経済の新陳代謝を推進

松浦市、松浦商工会議所と共同で創業セミナー等を開催し、新規創業者や後継者等に対する事業計画策定支援を展開する。併せて、経営が軌道にのるまで伴走型支援により計画的なフォローアップを実施していく。また、豊富な地域資源を生かした6次産業化への取り組みを積極的に推進し、地域の所得向上と雇用創出に繋げていけるよう専門家等と連携して販路開拓等の支援を行っていく。

上記の方針に則り、小規模事業者を創業者支援、成長事業者、成熟事業者の3段階に分類し、地域経済の新陳代謝を図り、経営レベルに沿った伴走型支援に取り組む。

#### 《創業者支援》

経営者の高齢化や経営難による廃業により地区内商工業者は年々減少しており、開業者を転廃業者が大きく上回っていることから、農業漁業等の団体と連携を図り、6次産業化を含めた幅広い分野における創業支援により、地域活性化を推進するべく以下の取組を推進する。

- ・創業補助金、創業融資制度など創業時に必要な資金の案内及び資金計画策定支援
- ・創業計画書策定支援及び創業後の伴走型によるフォローアップ
- ・DX推進に情報発信支援及び業界情報の提供 等



#### 《成長事業者支援》

石工業、養殖業、農海産物加工業等、現在の商工会地区を牽引している小規模事業者の更なる経営力向上を支援するべく、以下の取組を推進する。

- ・財務基盤強化策として資金繰り計画作成、設備投資資金調達計画作成等の支援
- ・長期的展望における事業計画策定支援
- ・設備投資や販路開拓に関する補助金の活用支援
- ・DX 推進に情報発信強化及び販路拡大支援 等



### 《成熟事業者支援》

経営者の高齢化や市場ニーズの変遷等により、経営力が低下している小規模事業者に対して、優れた経営資源を活かす方法で第二創業や新分野進出等を探索する。70 歳以上の経営者で後継者難に陥っている者が 50%超存在する等、止む無く廃業を決断する小規模事業者に対しては、廃業による地域経済への影響を最小限にとどめるため、事業承継者とのマッチングや営業権譲渡等のコーディネート等、以下の取組を推進する。

- ・経営革新計画作成支援を元に経営革新サービスや経営革新技術開発の支援
- ・事業承継、第二創業支援
- ・円滑な転廃業支援 等

## 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】

全国商工会連合会が行う「小規模景気動向調査」の実施や経営者の意識調査、各種経済調査により地域経済動向について把握していたが、対象事業者への報告及び内部の基礎資料としての活用に留まり、有効活用がなされていない。

##### 【課題】

これまで各種調査は実施しているものの、調査結果を管内商小規模事業者等に対して提供できていない。また、ビッグデータ等を活用した専門的な分析もできていなかったため、改善した上で実施する。

#### (2) 目標

|                 | 公表方法  | 現行 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 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景気動向調査分析の公表回数  | 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)

当地域において真に稼げ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、商工会職員が「RESAS」(地域経済分析システム)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】**

本会職員が「RESAS」(地域経済分析システム)を活用し、地域の経済動向分析を行う。

**【調査項目】**

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→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
- ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

**②景気動向調査分析**

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者16社(製造業4社・建設業4社・小売業4社・サービス業4社)の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

**【調査手法】**

本会職員が巡回によるヒヤリング調査にて実施し、調査データを基に外部専門家と連携し分析を行う。

**【調査対象】**

管内小規模事業者16社(製造業4社、建設業4社、小売業4社、サービス業4社)

**【調査項目】**

売上額、仕入単価、採算、資金繰り、業界の業況、雇用、設備投資 等

**(4) 調査結果の活用**

- 調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 本会職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。

**4. 需要動向調査に関すること**

**(1) 現状と課題**

**【現状】**

**①観光客向け「宿泊アンケート調査」、「飲食アンケート調査」の実施**

観光関連事業者や飲食店が提供する商品・サービスの評価や課題、改良点などを調査するため、平成30年度に鷹島地区2宿泊施設、福島地区1宿泊施設の宿泊客と、鷹島地区4飲食店、福島地区2飲食店で観光客など利用者を対象にアンケート調査を実施した。

(※福島地区の1宿泊施設・1飲食店はR.3年度で廃業)

**②特産品販売状況調査の分析及び情報提供**

当地域の地域資源を活用した水産加工品、農産加工品、菓子類等の特産品に限定して、消費者ニーズ調査を実施した。平成30年度から令和4年度において毎年、観光客の来店が多い道の駅「鷹ら島」にて商品を変えて調査を行った。道の駅利用調査、6事業所12品目の調査を行った。

**【課題】**

①宿泊施設においては初のアンケート調査であり、結果をフィードバックして客観的評価について新たな情報を得ることができた。しかし、計画では毎年アンケート調査を実施することとしていたが、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、1回の調査で終了し、当該施設に対する改善点・要望及び新たなサービスに繋げて行くような情報収集は実行できていない。

②商品ごとにアンケート調査結果を取りまとめ、事業所にフィードバックを行い、客観的にみた商品の評価、可能性を調査できた。新型コロナウイルス感染症の影響もあり、感染対策を施

したアンケート調査を行ったが、来店者も少なく、また、商品改良や新商品開発に関してターゲットとする年齢層の意見聴取が不十分であったため、価格設定や商品改良等に向けた十分な情報を得ることができず、販路開拓及び売上向上に繋がっていない。  
 今後は、調査方法等を改善した上で実施する必要がある。

## (2) 目標

|                         | 現行 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|-------------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①宿泊施設アンケート調査            | －  | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   |
| ②飲食店アンケート調査             | －  | 4 者   | 4 者   | 4 者   | 4 者   | 4 者   |
| ③特産品改良、新商品開発に関するアンケート調査 | －  | 3 者   | 3 者   | 3 者   | 3 者   | 3 者   |

## (3) 事業内容

### ①宿泊施設アンケート調査

当地域は、鷹島と福島の 2 島より構成されており、風光明媚な景観、海産物、農産物などに優れ、多くの宿泊客が訪れる。宿泊客に対して、施設利用の評価や改善点、新たなサービス開発などを聞き取るアンケート調査を実施する。

注) 福島地区は一般宿泊施設が R3. 3. 31 に廃業したため、現在、調査対象施設は無し。

#### 【調査手法】

##### (情報収集)

秋の観光シーズンに、鷹島地区の旅館(鷹島地区 2 宿泊施設)にて、宿泊客を対象にアンケート調査を実施する。

##### (情報分析)

調査結果は、観光事業等に精通している専門家に基本分析を依頼するが、本会職員等も協議に加わりながら分析の深化を図る。

【サンプル数】 宿泊者 100 通(2 施設×50 通)。

#### 【調査項目】

①属性(住所、性別、年齢、利用頻度等)、②宿泊施設利用の評価(料金、食事、フロントサービス、管内設備、浴場、アメニティ等)、③情報入手手段、④改善点、⑤新たなサービス等の要望 等。

なお、アンケート調査項目は支援先事業所ごとにカスタマイズして行う。

#### 【調査結果の活用】

調査結果は、本会職員が当該宿泊施設に直接説明する形でフィードバックし、更なるサービスの改善、新たなサービスの開発を図る。

### ②飲食店アンケート調査

当地域は、鷹島と福島の 2 島より構成されており、風光明媚な景観、海産物、農産物などに優れ、松浦市が推進する「アジフライの聖地」としての魅力も高まり、多くの日帰り観光客が訪れる。飲食店利用者に対し、飲食店利用の評価や改善点、新たなサービス開発などを聞き取るアンケート調査を実施する。

#### 【調査手法】

##### (情報収集)

日帰り観光客等を対象に、福島地区と鷹島地区の飲食店(鷹島地区 3 飲食店、福島地区 1 飲食店)にて、飲食店利用客を対象にアンケート調査を実施する。

(情報分析)

調査結果は、観光事業等に精通している専門家に基本分析を依頼するが、本会職員も協議に加わりながら分析の深化を図る。

【サンプル数】 飲食店利用者 120 通(4 施設×30 通)。

【調査項目】

①属性(住所、性別、年齢、利用頻度等)、②飲食店利用の評価(料金、食事、店員サービス、設備等)、③情報入手手段、④改善点、⑤既存グルメの改良、⑥新たなサービス等の要望 等。  
なお、アンケート調査項目は支援先事業所ごとにカスタマイズして行う。

【調査結果の活用】

調査結果は、職員等が当該飲食店に直接説明する形でフィードバックし、更なるサービスの改善、新たなサービスの開発を図る。

### ③特産品改良、新商品開発に関するアンケート調査

当地域は、海産物、農産物の豊かな資源を活用した特産品があり、元寇襲来による海底遺産などの歴史文化など、多くの資源に恵まれている。既存特産品の改良や地域資源を活かした新たな商品開発に関するアンケート調査を実施する。

【調査手法】

(情報収集)

町内の商品開発事業者の商品、また試作品を選定して、秋の観光シーズンに県外から幅広い年齢層の多くの来訪者が期待できる「道の駅鷹ら島」に於いて、当施設で「マグロの解体ショーイベント」が開催される時期に合わせてアンケート調査を実施する。アンケート調査は、商品別にターゲット層を絞り、消費者ニーズ等が把握できるよう聞き取り方式にて精度が高い調査を行う。

商品は当地域の地域資源を活用した特産品に限定して実施する。当地域には、とらふぐの加工品、本マグロの加工品、アジの加工品、干物、佃煮、果物、野菜、菓子類などの食品類や、阿翁石加工品などの工芸品類がある。

(情報分析)

調査結果は、販路開拓等の専門家に基本分析を依頼するが、本会職員も協議に加わりながら分析の深化を図る。

【サンプル数】 来場者 180 通(3 者×2 商品×30 通)。

【調査項目】

①属性(住所、性別、年齢、購入頻度等)、②味、③見た目、④サイズ、⑤価格、⑥購入理由、⑥パッケージデザイン、⑦土産品としての魅力度、⑧商品の改善点、⑨新商品開発の要望等。

【調査結果の活用】

調査結果は、職員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる商品の改良、新商品開発を図る。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】

これまで経理・決算支援を行っている小規模事業者に対して、商工会の経理ソフト「ネット de 記帳」の分析システムを活用し定量的な簡易な財務分析を実施しているが、多くが定性的な分析までに至っていない。

【課題】

現在、財務分析だけを行っている事業者へ事業計画に繋げていくために定量・定性分析の両分析を行うとともに、経理・決算支援を行っていない意欲的な小規模事業者に対しても、巡回

や窓口相談時に経営分析への意識啓発を推進図っていく。また、これまで財務データから見える表面的な課題に着目して改善・提案を行っていたため、今後は、さらに「対話と傾聴」によって気づきを与え、本質的課題の把握に繋げる。

## (2) 目標

|          | 現行  | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|----------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 経営分析事業者数 | 25者 | 30者   | 30者   | 30者   | 30者   | 30者   |

## (3) 事業内容

### ①経営分析を行う事業者の発掘

巡回訪問、窓口相談業務を通して経営分析の対象となる事業者のピックアップを行い、経営分析によって自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

### ②経営分析の内容

#### 【対象者】

巡回・窓口相談を通して事業拡大や販路拡大等へ意欲的な30者を選定

#### 【分析項目】

定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

#### 《財務分析》

決算データ等を基に収益性、生産性、安全性、損益分岐点および成長性の分析を行う。

#### 《非財務分析》

経営資源等を踏まえて、対話を通じて、内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会のSWOT分析を行う。

| (内部環境)  | (外部環境)  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品、製品、サービス</li> <li>・仕入先、取引先</li> <li>・人材、組織</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術、ノウハウ等</li> <li>・デジタル化、IT活用状況</li> <li>・事業計画の策定、運用状況 等</li> </ul> |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・商圏内の人口、交流</li> <li>・競合店</li> <li>・業界動向 等</li> </ul>                 |

#### 【分析手法】

事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、本会職員が分析を行う。

また、専門的な課題等についてのより深い経営分析が必要な場合は、専門家派遣等により効果的な支援を行っていく。

## (4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果は、データベース化し内部共有することにより、事業者に対する組織的な経営支援に活かしていく。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

これまで各種補助金申請や各種法認定をはじめ金融支援、経営改善の一環として事業計画策定支援を実施しているものの、当地域の小規模事業者において事業計画策定の意義や重要性の

理解が浸透していない。また、創業者等の事業計画策定については、市・商工会議所と共同でセミナーを通して、支援を行っている。

#### 【課題】

補助金申請や法認定を目的とした短期的な偏った事業計画策定が多い。中長期的に亘る事業計画に繋げるために、地域の経済や需要動向調査等の結果も連動させるとともに、DXの推進を図り販路拡大等を目指した事業計画策定を行っていく必要がある。

また、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、個別相談会を開催しながら、実効性のある事業計画の策定支援を実施する。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定個別相談会を開催し、5.で経営分析を実施した小規模事業者の3割程度/年の事業計画策定を目指す。事業計画策定支援にあたっては、外部専門家と連携を図りながら、事業者が本質的な課題を認識し、納得感をもった上で、経営分析に基づき、事業者が当事者意識を持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っていく。併せて、各種補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。

また、より具体的な実効性のある事業計画となるようにDXに向けたセミナー等を行い、IT活用やDX化を事業計画に反映させ小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

### (3) 目標

|                     | 現行 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|---------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①DX推進セミナー           | —  | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |
| ②創業・事業承継セミナー        | 6回 | 6回    | 6回    | 6回    | 6回    | 6回    |
| ③事業計画策定個別相談会        | —  | 3回    | 3回    | 3回    | 3回    | 3回    |
| 事業計画策定事業者数          | 6者 | 10者   | 10者   | 10者   | 10者   | 10者   |
| (うち創業・事業承継計画策定事業者数) | 1者 | 1者    | 1者    | 1者    | 1者    | 1者    |

### (4) 事業内容

#### ①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

また、必要に応じてIT専門家を派遣し、DX化に向けた強化を図る。

《DX推進セミナー》

【内容】

- ・DX総論、DX関連技術や具体的な活用事例、クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

【支援対象】経営状況分析を行い、事業計画策定に取り組む事業者

【募集方法】巡回・窓口相談を通じて参加を促す。

本会ホームページに掲載し、広く地区内事業者等に周知を図る。

【講師】IT専門家等

【回数】年1回

【参加者数】 10者程度

《IT専門家派遣》

セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

## ②「創業・事業承継セミナー」の開催

地域経済の新陳代謝促進に向けて、創業・第二創業、事業承継の推進は不可欠であり、松浦市・松浦商工会議所と共同で創業セミナー等を開催し、起業家支援・次世代経営者の育成を図るとともに、創業者予定者等の事業計画策定支援を実施する。

《創業等セミナー》

【内容】

・創業計画等策定支援

(経営知識、マーケティング、販売促進、税務、労務等に関するセミナー)

【支援対象】 創業計画、事業承継計画策定に取り組む事業者

【募集方法】 巡回・窓口相談を通じて参加を促す。

本会ホームページに掲載し、広く地区内事業者等に周知を図る。

【講師】 中小企業診断士、税理士、広告プランナー等

【回数】 年6回

【参加者数】 4者程度

## ③「事業計画策定個別相談会」の開催

経営分析を行った小規模事業者(創業予定者、事業承継予定者含む)を対象に事業計画策定個別相談会を開催し、外部専門家等と連携して確実な事業計画の策定に繋げていく。

【支援対象】 経営分析を行った事業者(創業予定者、事業承継予定者含む)を対象とする。

【支援手法】 事業計画策定を行う小規模事業者に対し、個別に中小企業診断士等の外部専門家も交えて、担当職員が同席して相談支援を行いながら確実に事業計画の策定に繋げていく。

【実施回数】 年3回

【参加者数】 10者

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】

これまで事業計画を策定した小規模事業者に対して、巡回・窓口指導により進捗状況の確認等フォローアップを実施しているが、定期的な支援について事業者により頻度や関与度にばらつきがある。また、職員間でフォローアップの内容等が共有できていない。

【課題】

コロナ禍により外部環境が厳しい状況が続いており、事業計画策定を行った事業者の多くが計画変更を余儀なくされているため、きめ細かい進捗チェックはもとより、必要に応じて外部専門家を活用し事業計画のブラッシュアップを行いながらフォローアップを実施していく必要がある。また、組織的に継続したフォローアップが行われていないために、フォローアップ体制を強化した上で実施する。

## (2) 支援に対する考え方

事業者の自走化を実現するために、事業計画の進捗フォローアップを通じて、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じてよく考えること、事業者と従業員等と一緒に作業を行うことを意識した取り組みを促していくとともに、事業者が取り組むべきことに納得し、当事者意識を持って、能動的に行動する内発的動機づけを行い、「潜在力」の発揮に繋げていく。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障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。また、事業者に対しては、事業計画に関するPDCAサイクルを定着させ、成果検証結果によっては計画の見直しについても支援を行っていく。

## (3) 目標

|                      | 現行 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|----------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップ対象事業者数(創業者含む) | —  | 10者   | 10者   | 10者   | 10者   | 10者   |
| 頻度 (延回数)             | —  | 46回   | 46回   | 46回   | 46回   | 46回   |
| 売上増加事業者数             | —  | 4者    | 4者    | 4者    | 4者    | 4者    |
| 利益率1%以上増加事業者数        | —  | 2者    | 2者    | 2者    | 2者    | 2者    |

## (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、定期的かつ継続的なフォローアップ支援を行う。進捗状況の確認はフォローアップ計画書を作成し、策定した計画が着実に実行されているか継続的にフォローアップを行い、成果が確認できるまで事業計画の見直しや成果検証を継続していく。併せて、職員間で情報を共有し、組織的にフォローアップを実施していく。

フォローアップの頻度は、当該事業者に対して、原則、四半期に1回以上の巡回訪問により進捗状況の確認を行うこととするが、事業計画策定10者のうち、進捗状況に応じて、より細かいフォローアップが必要な事業者3者程度については2ヶ月に1回とし、他7者程度は四半期に1回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

進捗状況が事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、事業計画の修正及びフォローアップ頻度の変更等を行う。

## 8. 新たな需要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、地域資源を生かした商品開発支援等を行い、新たな需要開拓に取り組んできたが、製造コストや販売価格や生産体制等の問題により、多くの商品が新たな販売展開には至っていない。小規模事業者の中には、販路開拓等に関心があるものの出展に際してのハードルが高いと感じ展示・商談会への出展を諦めている事業者も多い。また、ITを活用して販路開拓に繋げている事業者も一部あるが、地域内の小規模事業者の多くはITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、幅広い域外の需要を取り込めていない。

### 【課題】

小規模事業者に対し関係機関等が主催する展示会や商談会等への出展勧奨や商品のブラッシュアップと販路開拓等に向けての支援を行っているものの、出展に向けた事前のフォローが不十分であったため商談会等の参加に至っていない。今後は展示・商談会等への出展に向けて外部機関や専門家等と連携して、事前・事後のフォローアップを強化し実施する必要がある。

また、今後、新たな販路の開拓とリピーター率の向上を図るためにはITを活用したDX推進が必要不可欠であることを事業者認識してもらい、取組みを支援していく。

### (2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、松浦市が地元産品戦略の一環として開催する「松浦の極み」商談会や展示会を中心に出展を目指す。出展にあたっては、本会職員が事前・事後の出展支援を行い、必要に応じて専門家を有効に活用し課題解決を図っていく。また、展示会・商談会等には、可能な限り職員が同行し、きめ細かな伴走支援を行う。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、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松浦市産品戦略商談会等参加事業者数 | 1者 | 3者   | 3者   | 3者   | 3者   | 3者   |
| 成約件数／者             | —  | 1件   | 1件   | 1件   | 1件   | 1件   |
| ②ふるさと納税サイト登録事業者数   | 3者 | 5者   | 5者   | 5者   | 5者   | 5者   |
| 売上増加率／者            | —  | 10%  | 10%  | 10%  | 10%  | 10%  |
| ③SNS活用事業者数         | —  | 5者   | 5者   | 5者   | 5者   | 5者   |
| 売上増加率／者            | —  | 10%  | 10%  | 10%  | 10%  | 10%  |
| ④ネットショッピング開設者数     | —  | 3者   | 3者   | 3者   | 3者   | 3者   |
| 売上増加率／者            | —  | 10%  | 10%  | 10%  | 10%  | 10%  |

### (4) 事業内容

#### ①松浦市産品戦略商談会等への出展支援（BtoB、BtoC）

【支援対象者】 地域資源を活用した食品製造業、石工業

松浦市が主催する松浦市産品戦略に掲げる「松浦の極み」（12品目）を核とし、その他の産品も対象にした「松浦の極み」地元商談会へ毎年、3者以上参加させる。参加させるだけでなく、商談会に向けて松浦市と連携し外部専門家による商品の開発・改良や販路開拓等への個別相談会をはじめ、FCPシートの作成や提案方法等の事前支援を行うとともに、事後には、バイヤーの意見等をフィードバックし、課題の検証を行い商談成立に向けた実効性のある支援を行う。併せて松浦市が企画する「松浦の極み」商品を使用した都市部での催事（イベント）などにも出展を促し、新たな需要の開拓につなげていく。

また、長崎県商工会連合会が主催する「魅力発信！ながさき商談会」をはじめ関係機関等が主催する展示会等への出展も促進し、商談成立に向けて支援を行う。

【参考】「松浦の極み」⇒松浦市産品の中でも消費者や流通関係者から評価されている12品  
(アジ、サバ、トラフグ、いりこ、アジフライ、旬さば缶詰、青島かまぼこ、石工品、おさんじ、  
松浦アールスメロン、御厨ぶどう、松浦キンショーメロン)

#### ②ふるさと納税返礼品への出品事業者支援 (BtoC)

【支援対象者】 地域資源を活用した食品製造業、石工業

ふるさと納税サイトへの登録は、地元の良さをPRできるような素晴らしい特産品を提供できれば、販路拡大につながるとともに、無料で自社の宣伝ができ、リピーター率も高いなど売上拡大に向けた有効な手段である。本会は、出品事業者に対し、専門家と連携して商品のブラッシュアップや商品パンフレット等の販促ツールの作製支援を行い、ふるさと納税の取扱高の向上を目指した支援を行う。

#### ③SNS活用 (BtoC)

【支援対象者】 飲食業

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、自社の宣伝効果を向上させるための支援を行う。

#### ④自社HP作成支援及びネットショップ開設 (BtoC)

【支援対象者】 販路拡大を目指す事業者

自社HPを持っていない事業者に対し簡易HP作成ツール「グーペ」等を活用してHPの作成支援を行う。また、ネット販売による販路拡大を目指す事業者に対しネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等、WEB専門家やITベンダーの専門家等と連携し、セミナーや個別に専門家派遣を行い継続した支援を行う。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

理事会開催時に事業の進捗状況及び実施状況を報告し、年1回の事業評価委員会において、事業の実施状況、成果の評価と次年度に向けた見直し等を実施していたが、事業の成果等については、総会での報告のみに留まっている。

##### 【課題】

事業評価委員会を外部有識者、商工会正副会長、法定経営指導員で構成し、事業成果の検証や事業の改善等を行っていたが、行政担当者が構成委員に入っていなかったため、市行政の施策との連動性及び施策への反映が不十分である。また、事業結果や評価や見直しの状況等について職員間で共有できていない部分もあり、管内の小規模事業者へ事業結果等の公表も不十分である。

#### (2) 事業内容

##### ①事業評価委員会 (年1回)

当会の理事会と併設して、松浦市商工振興係長、法定経営指導員、外部有識者(中小企業診断士等)をメンバーとする「事業評価委員会」を開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

## ②内部検討会議（年2回）

職員連携会議により事業の進捗状況、目標数値、事業者に対する支援内容・方法等の検討を実施し、情報の共有を図る。

## ③公表（ホームページへの掲載等）

当該評価委員会の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、本会HP及び会報等へ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

# 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】

長崎県商工会連合会が主催する職種別・分野別等の研修会への参加に加え、他の支援機関等が主催する「経営セミナー」や「経営支援研修」に参加を行い、支援ノウハウの習得及び支援能力の向上を図っている。

### 【課題】

職員が参加した研修内容について、職員間での情報共有が不足しているとともに、少人数の職員体制であるため、支援能力向上に向けた研修会への参加も十分でないため、組織的な支援ノウハウが確立できていない。

## （2）事業内容

### ①外部講習会等の積極的活用

#### 【経営支援能力向上セミナー】

職員の支援能力の一層の向上のため、長崎県商工会連合会が主催する職種別・分野別等の研修会や他の支援機関等が主催する「経営支援研修会」、「事業計画策定セミナー」等に計画的に職員を派遣し、支援ノウハウの習得及び支援能力の向上を図る。

#### 【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓）の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

#### 【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施し、伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、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繋げる。

#### **【経営力再構築伴走支援研修】**

職員が事業者に寄添い、的確な支援を行うために、「対話の基本姿勢と態度」「創造的対話技法」、「対話ツール活用法」等の対話型アプローチスキル習得のための研修に職員を派遣し、課題設定から課題解決までスムーズに支援が行えるよう伴走型支援能力の向上を図る。

#### **②OJT制度の導入**

支援経験の豊富な職員と支援経験の浅い職員とが、支援案件に応じてチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体の支援能力の向上を図る。

併せて、経営支援能力の高い職員や専門家を講師として組織内研修の充実を図り、組織全体の職員の資質の向上と平準化を図る。

#### **③職員間の定期ミーティングの開催**

各種研修会等に出席した職員が順番で講師を務め、IT等の活用方法や具体的なツール等について紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング(月1回以上)開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力を図る。

#### **④データベース化**

職員が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の経営状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、福島地区・鷹島地区の地区間の垣根を超え、担当外の職員でも一定レベル以上の対応できるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力を図る。

(別表2)

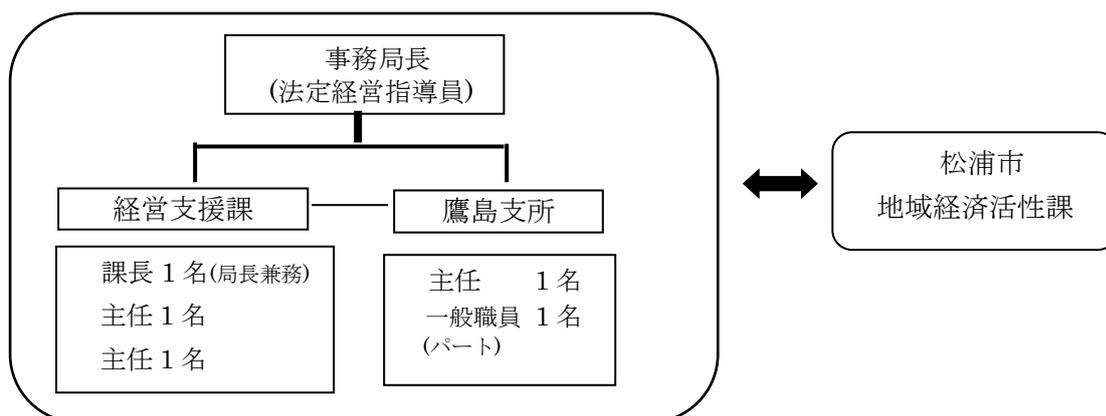
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和4年10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)

【実施体制】



(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法定経営指導員の氏名、連絡先

- ・氏名 出田 穰治
- ・連絡先 松浦市福鷹商工会 TEL: 0955-47-2152

②法定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、実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒848-0403  
長崎県松浦市福島町塩浜免 679 番地  
松浦市福鷹商工会 経営支援課  
TEL: 0955-47-2152 / FAX: 0955-47-3273  
E-mail: fukutaka@shokokai-nagasaki.or.jp

②関係市町村

〒859-4598  
長崎県松浦市志佐町里免 365 番地  
松浦市 地域経済活性課  
TEL: 0956-72-1111 / FAX: 0956-72-2292  
E-mail: keizai@city.matsuura.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     | 2,050 | 2,050 | 2,050 | 2,050 | 2,050 |
| 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      | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   |
| 事業計画策定・実施支援 | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   |
| 新たな需要開拓支援   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   |
| 事業の評価及び見直し  | 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、手数料収入、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託料収入 等 |

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

|  |
|--|
| 連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所<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   |
|  |