

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	対馬市商工会（法人番号 1310005006687） 対馬市（地方公共団体コード 422096）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 i)持続可能な経営を目指したビジネスモデルの再構築支援 経営環境の変化に対応したビジネスモデルの再構築を支援する。 ii)離島特有の地域資源を活かした商品開発と市場展開による販路開拓支援 地域資源を活かした商品づくりの再検討と島外への市場展開の支援 iii)観光客の受入体制構築を図る小規模事業者への経営支援 国内外の観光客の受入態勢の構築と市場拡大・集客支援
事業内容	経営発達支援事業の内容 1. 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の活用 2. 需要動向調査に関すること 専門家監修バイヤー向けアンケートと事業者向け商品改善提案 飲食・宿泊業の顧客ニーズの調査 3. 経営状況の分析に関すること 巡回及びセミナーの開催等により対象事業所をピックアップ。 経営状況の把握には支援ツールを活用して分析を行う。 4. 事業計画策定支援に関すること セミナー開催による事業計画策定事業者の掘り起こし 経営分析実施事業者等に対する事業計画策定支援 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 定期的なフォローアップによる実施状況の確認 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会へ参加する事業者へ販路拡大支援と EC 出品支援 飲食・宿泊業に対するメニュー開発などの集客支援 7. 事業評価及び見直しをするための仕組みに関すること 事業評価委員会の設置・開催と評価結果の公表 8. 経営指導員等の資質向上等に関すること 経営指導員等の支援ノウハウの共有と知識の底上げ・標準化
連絡先	対馬市商工会 経営支援課 〒817-0022 長崎県対馬市厳原町国分 1441 TEL : 0920-52-0460 FAX : 0920-52-6169 E-mail : tsushima@shokokai-nagasaki.or.jp 対馬市 観光交流商工部観光商工課 〒817-8510 長崎県対馬市厳原町国分 1441 TEL : 0920-53-6111 FAX : 0920-52-1214 E-mail : shoukou@city-tsushima.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

i) 対馬市の概要

対馬市は平成 16 年 3 月 1 日に対馬島内にあった厳原町・美津島町・豊玉町・峰町・上県町・上対馬町の 6 町が合併して誕生した。立地条件としては博多港から約 138km の九州最北端にあり、韓国・釜山まで約 49.5km の距離に位置している。近隣の市町村よりも海外である韓国が最も近いなど、まさに国境の島と言える。形状は、南北に約 82 キロメートル、東西に約 18 キロメートルと南北に細長い。面積は約 709 km²で本土（沖縄本島含む）、北方領土を除いた離島の中では佐渡島、奄美大島に次ぐ日本第 3 位であり、さらに長崎県の市町村の中では第 1 位を誇る。特色として海岸線は複雑に入り組んだリアス式海岸が続くこと、島の 89% が山林であること、豊富な水産資源を活用した漁業が基幹産業であること、陸上交通インフラの整備が遅れていることが要因で、現在でも港を基盤とした生活拠点が構築されている点が挙げられる。

国勢調査によると、対馬市の人口は昭和 35 年の 69,556 人をピークに年々減少の一途をたどっており、令和 2 年 3 月末では 3 万人を割り込んだ 29,976 人であり、この 10 年で約 13% 減少するなど、最盛期の半数以下となっている。また、国立社会保障・人口問題研究所が平成 30 年に発表した「日本の地域別将来推計人口」によると、このまま少子高齢化が進み、人口の減少が抑制されなかった場合、約 10 年後の令和 12 年には 27,836 人、更に 10 年後の令和 22 年には、25,524 人と現状から約 15% 減少することが推計されている。

図表②



図表① (対馬の立地)

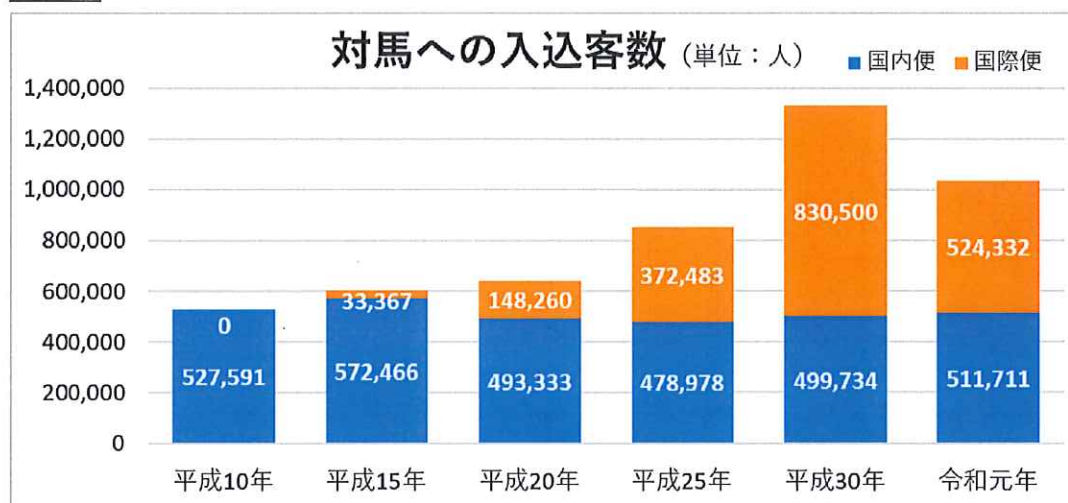


【出典①：国勢調査】 【出典②：国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口】

島内の人口が減少傾向にある一方、島外からの交流人口は増加傾向にあった。島外との交通手段としては飛行機、ジェットfoil、フェリーと選択肢が多く、航路としても、長崎空港、福岡空港、壱岐港、博多港、韓国・釜山港など多様である。特に、韓国・釜山との航路においては交流人口が著しく増加しており、図表③に示している平成30年までの対馬への入込客数の増加要因のほとんどが外国人観光客に因るものである。対馬は古くから日韓の交流拠点であったこと、韓国における身近な海外旅行先というニーズの高まりなどで、韓国人を中心としたインバウンド需要の取込みは、対馬における地域活性化の新たな呼び水として行政、民間ともに期待されていた。

ところが令和元年夏以降、日韓関係の悪化の影響により訪日客が激減しており、現在も回復の目途が立たない状況である。

図表③



【出典：対馬市観光統計】

※地元住民等の移動も一部含まれている。

ii) 産業

ア 概要

古くから地域の特色である豊富な水産資源、山林資源を基にした農林漁業が基幹産業となっている。特に、漁業については農水省の「平成30年海面漁業生産統計調査」によると、漁獲量全国1位の北海道に次いで、長崎県は全国2位を誇っており、そのうち対馬については県内随一の漁獲量であることから全国的にも主要な業種であることが分かる。魚種については赤ムツ（のどぐろ）、幻の魚と呼ばれるアラ、漁獲量及び品質は日本トップクラスと言われているアナゴなど、都心では高額で取引されているものも多い。また、しいたけについては農林水産大臣賞を始め、全国の品評会で数々の表彰を受けており、品質の高さが評価されている。

このように生産者（第1次産業）の活動が活発であることから、食料品加工を中心とした第2次産業、それらの商品を販売する第3次産業へと付加価値の連鎖を上手く構築する流れができている。また、高度経済成長期には経済の発達に従い、交通インフラの整備、生活拠点の広域化などにより建設業、小売業、サービス業など、押しなべて全ての産業が好調であった。

しかしながら、人口減少及び国内経済の変遷、水産資源の減少に伴い、図表④に示すよう

に地域の商工業者も年々減少傾向にある。

イ 業種別の状況

図表④（地域内商工業者数及び小規模事業者数の推移）

業種/年度	平成21年		平成24年		平成26年		平成28年	
	地域内商工業者数		地域内商工業者数		地域内商工業者数		地域内商工業者数	
		うち小規模事業者数		うち小規模事業者数		うち小規模事業者数		うち小規模事業者数
鉱業	4	4	3	3	2	2	1	1
建設業	231	220	183	167	179	162	170	154
製造業	103	98	119	116	131	128	123	120
卸売/小売業	687	586	582	493	550	457	530	437
飲食業/宿泊業	260	225	250	212	246	207	262	216
金融/保険業	23	10	25	11	18	9	22	13
不動産業	130	125	138	133	129	122	116	109
運輸通信業	80	39	84	47	73	42	61	39
電気ガス水道	2	0	3	1	5	2	3	0
その他サービス	589	475	576	474	700	516	605	477
合計	2,109	1,782	1,963	1,657	2,033	1,647	1,893	1,566

【出典：総務省統計局・経済センサス活動調査・基礎調査】

業種別の事業所数の推移について、特筆すべき点として平成21年から平成28年の8年間で建設業が231事業所から170事業所へ減少（▲26.4%）、うち小規模事業者については220事業所から154事業所へ減少（▲30.0%）している。これは公共工事の減少及び人口減少に伴う民間の建築需要が低下していることが原因と考えられる。

また、卸売/小売業については687事業所から530事業所へ減少（▲22.8%）、うち小規模事業者については586事業所から437事業所へ減少（▲25.4%）している。これは、人口減少及び島外資本によるディスカウントストア、チェーン店等の林立、インターネットショッピングの利用増加による影響が考えられる。

製造業については103事業所から123事業所へ増加（+19.4%）している。うち、小規模事業者については98事業所から120事業所へ増加（+22.4%）している。特に、食料品製造業については24事業所から46事業所に増加（+91.6%）しており、基幹産業である農林漁業を活用した事業者の新規開業等が増加している影響と考えられる。

一方、観光分野に関する事業所数の推移についてはまず、運輸通信業のうち運送業が平成21年の69事業所から平成28年の61事業所と他の業種と比べ緩やかな減少（▲10.0%）であり、小規模事業者については32事業所から34事業所へと微増（+6.2%）している。次に宿泊業については同期間70事業所から75事業所数と右肩上がりに増加（+7.1%）しており、うち小規模事業者についても69事業所から72事業所に増加（+4.3%）している。さらに飲食業については、190事業所から187事業所数と微減（▲1.6%）であり、うち小規模事業者についても156事業所から144事業所と緩やかな減少（▲7.7%）である。これらは、こ

れまで韓国からの旺盛なインバウンド需要の効果によるものと考えられる。図表⑤に示す通り、韓国人観光客は平成30年までは右肩上がりに堅調に増加しており、それに合わせて観光関連の事業所数も増加していた。しかし、令和元年夏以降の日韓関係の悪化により、韓国人観光客は激減しており回復のめどはたっていない。このため、インバウンド需要を見込んで進出してきた島外資本や韓国人資本による事業者は、事業の撤退や一時休業を行っている。

また、商工会としては前述の通り農林漁業が基幹産業であることから、食品製造業（一次加工を含む）を中心に商品開発及びパッケージ化に関する支援に力を注いできた。しかしながら、離島特有の輸送コストに起因し、展示会に要する高い経費、取引に係るコスト高など、販路開拓の面において、成果に結びつけることが困難であるのが現状である。このことから、対馬市による輸送コストの助成事業やしまの産品・販売力拡大支援事業等の支援制度により、特産品の流通網を構築中である。近年、食の安全に対するニーズが高まっているため今後島外への商品展開が期待される状況である。

図表⑤



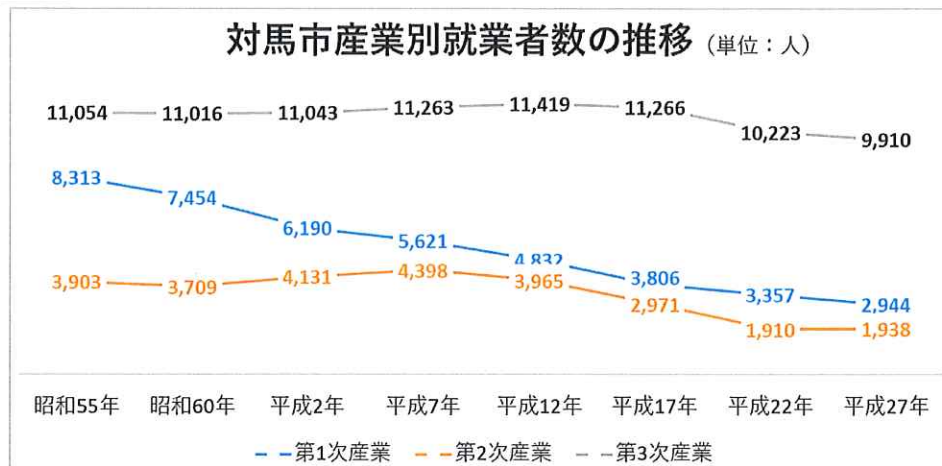
【資料：対馬市観光統計】

ウ 労働人口について

図表⑥より労働者数の観点から分析を行うと、昭和55年から平成27年までの調査結果では、産業別従事者総数はH17年（18,043人）からH27年（14,792人）の間で▲3,251人（▲18.0%）減少しており、内訳をみると1次産業▲862人（▲22.6%）、2次産業▲1,033人（▲34.8%）、3次産業▲1,356人（▲12.0%）となっていることから、最も減少率が高いのは第2次産業、次いで第1次産業である。全産業的に就業者数が減少の一途をたどっている。主な要因としては、少子高齢化による就業者数の減少、市場規模の縮小による廃業の増加、島外への若年層労働者の流出が考えられる。また、1次・2次産業の衰退に伴い、3次産業もあおりを受けていることが推察される。

地域の産業が持続的に発展するためには基盤となる人材の確保が必要不可欠であり、現在、行政においても新卒者等の島内雇用、UIターンを活用した島外からの雇用促進に向けた施策が実施されているところである。

図表⑥（対馬市 産業別就業者数の推移）



【資料：国勢調査】

iii) 行政の振興計画

ア 第2次対馬市総合計画

【第2次対馬市総合計画（計画期間：平成28年～令和7年度）】、5年経過後に計画を見直し軌道修正した【第2次対馬市総合計画・後期計画（計画期間：令和3年～令和7年度）】において、地域経済が潤い続ける島を目指し「対馬のあるべき姿 2025 なりわいづくり」を掲げている。一次産業や観光業の振興と新産業を推進するために、「3つの視点から6つの施策を優先して展開する」こととしており、具体的な項目は以下の通りである。

a) 持続可能な農林水産業を展開する

- 1) 持続可能な水産業の推進
- 2) 持続可能な農林業の推進

b) 地域経済の循環の仕組みを確立する

- 1) 持続可能な観光業の推進…【商工会の役割：観光業・商店街の活性化支援等】

対馬の観光業や地場産業による対馬の活性化を目指して、対馬の魅力を戦略的に発信するとともにオール対馬でおもてなしする受入体制を強化することで、国内外の観光客の来島者数・滞在日数を増加させる。

（推進の体制・役割分担として、商工会は観光業の推進や商店街の活性化支援等において、連携を求められている）

- 2) 持続可能な流通体制の構築…【商工会の役割：商品の付加価値化】

対馬産品の島内での消費拡大と地域経済の循環を図るために、対馬の産品の地産地消を推進するとともに、多様な主体が連携した島内流通システムを構築する。

c) 事業を承継・拡大して雇用を創出する

- 1) 対馬産品の魅力化と持続可能な商工業の推進…【商工会の役割：商品のPR・販路拡大】

対馬の基盤産業を活性化させるために、豊かな自然で育まれた対馬の産品やサービスの魅力化を図るとともに、生産・加工・流通・販売に関わる多様な主体の連携により、戦略的な販路拡大を進めていくことで雇用を創出する。

- 2) 新たな産業の創出と持続可能な企業経営…【商工会の役割：事業者間の連携支援と

経営改善・事業承継・新事業への挑戦支援】

経営者の高齢化や若者の島外流出が進んでいる対馬において、新たな産業の創出や事業の継続、次世代への事業承継を図るために、創業又は事業拡大や経営改善、事業承継の支援に取り組む。

イ 対馬市 第2期まち・ひと・しごと創生総合戦略

「第2次対馬市総合計画」に掲げる将来像や主要施策と連動して、対馬市が抱える地域課題解決のための指針として、本総合戦略（総合戦略の期間：令和2年度～令和7年度）を策定している。

対馬の特性を生かした持続可能なまちづくりの方向性に対応するために、本戦略において2つの重点目標「①社会動態をこれまで以上に回復させるための施策」、「②自然動態の減少幅を抑制するための施策」を設定している。この重点目標を達成するための4つの重点戦略の一つとして「対馬ならではの雇用・なりわいを創出する！」を設定し、そのための重要業績評価指標（KPI）を下記の通り設定している。

a) 新規創業件数 7件／年間

b) 総合戦略各種事業による新規雇用者数 90名／年間

c) UIターン者の就業者数 20名／年間

d) 高卒就労者の地元就職率 50%（令和7年度末）

ウ 対馬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、持続的发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「対馬市地域産業活性化計画」を平成29年度に策定し、国境離島である対馬市の地域資源を活用した中小・小規模企業の販路開拓や商品開発のために、長崎県と目標を共有し、本会が中心となり、長崎県・対馬市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通りである。

注力する分野	水産物製造業・食品製造業・宿泊業・飲食業・交通産業
成果目標	① 地域資源を活かした商品開発及び販路開拓により、国内市場でブランド化する ② 日本人並びに外国人観光客の受入態勢を構築し、観光客の消費を拡大する
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)

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

② 課題

i) 対馬市の地域及び地域産業の課題

対馬市の第1次産業においては、水産業では、漁獲量の規制や燃料費の高騰、輸送コスト、安価な取引価格等により付加価値が低く、後継者不足が深刻な状況である。併せて磯焼

けの拡大による資源の枯渇への対応が急がれる。林業では、伐採期を迎えている森林資源が路網整備の遅れや生産コスト等により十分に活用できていない状況にある。また、獣害被害を抑制できておらず、山菜等の被害も拡大傾向にあり、総じて市の主要産業である第 1 次産業は低迷傾向にある。

商工業においても後継者不足により事業承継が進まない状況が続いている。これまでは地域経済に好影響をもたらしていた韓国人観光客が激減し、またコロナがさらに追い打ちをかけ、宿泊業をはじめとした観光関連産業は、厳しい経営状況が続いている。その前までは、観光客誘客に向けた各種取り組みにより、新規就業者や雇用者の増加傾向にあったが、現在は観光業をメインとした業種が多いことから、今後の業績回復のために、継続した支援・フォローアップが必要といえる。また、人口減少抑制に必要な若年層及び女性が求める雇用機会が限られており、求人と求職のアンバランスが生じている。

これまでの現状分析から地域と地域産業の課題及び問題点については、具体的に以下の点が挙げられる。

ア 地域の課題及び問題点

- a) 少子高齢化及び人口減少に伴う限界集落の発生
- b) 脆弱な交通インフラによる買い物弱者の発生
- c) 限界集落の発生による教育・医療・福祉等の低下
- d) ライフスタイルの変遷による若者の島外進学及び就職
- e) 既存の生活圏の変遷及び市内中心部への集約化
- f) 行政の集約化に伴う、市民サービスの低下

イ 地域産業の課題及び問題点

- a) 人口減少による市場規模の縮小
- b) 市場規模の縮小による廃業の増加
- c) 後継者不足による事業承継の難航及び廃業の増加
- d) 少子高齢化による新規開業の減少
- e) 事業所数の減少及び各産業の弱体化による既存サプライチェーンの崩壊
- f) 観光分野での市場規模拡大への対応の遅れによる機会損失
- g) 島外・海外資本の参入（参入障壁の低さ）
- h) 外国人観光客のリピート率向上
- i) 労働者の島外流出

これらの課題及び問題点が同時多発的もしくは連鎖的に発生することにより、地域衰退の度合いがより一層加速することが予想されている。場当たりの対策ではなく、10 年先を見据えた長期的ビジョンに基づいた個別具体的な対策が喫緊の課題となっている。

ii) 対馬の SWOT 分析

なお、これまで記載してきた対馬の商工業者の現状と課題を鑑みて、対馬を SWOT 分析で表すと、図表⑧の通りである。

図表⑧

	【 強 み 】	【 弱 み 】
内部環境	①国境の島、韓国との交流拠点としての立地特性 ②豊富な水産資源及び山林資源 ③第一次産業から第三次産業までのサプライチェーンの構築 ④商品開発の優位性 ⑤1島1市体制による民間と行政の団結力	①少子高齢化及び人口減少による市場規模の縮小 ②脆弱な交通インフラによる買い物弱者の発生 ③ライフスタイルの変遷による若者の島外進学及び就職 ④既存の生活圏の分散及び市内中心部への集約化 ⑤後継者不足による事業承継の難航及び廃業の増加 ⑥少子高齢化による新規開業の減少 ⑦事業所数の減少及び各産業の弱体化による、既存サプライチェーンの崩壊 ⑧離島特有の流通コスト高 ⑨労働者の島外流出
外部環境	①食の安全に対するニーズの高まりによる地域産品の価値向上 ②独自の流通網構築による新事業展開、島外市場への拡大 ③インバウンドによる地域経済活性化 ④ゲームソフト等の各種メディアによる対馬の認知度の世界的な向上 ⑤有人国境離島新法などによる国・県・市の離島振興支援	①コロナ禍による離島・本土間のヒト・モノ・カネの流れ停滞 ②日韓関係等の政治に左右される脆弱な外国人観光客入込動向の事情 ③通信販売利用度の増加 ④島外・海外資本による島内市場への参入（参入障壁の低さ） ⑤観光産業の受入体制の脆弱さやおもてなし意識の低さによる機会損失

(内部環境)

対馬市を一つの商圈と仮定した場合、「商圈内で保有する強み・弱みなどの経営資源の状況」と定義した。

(外部環境)

対馬市を一つの商圈と仮定した場合、「商圈外からの経済活動等によって得ることのできるチャンスや、被ることになる脅威の状況」と定義した。

(2) 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

① 中・長期計画及び方針について

地域及び商工業が置かれている現状分析、対馬の SWOT による課題抽出に基づき目標の設定を行った。目標の設定に当たっては、企業が将来にわたって持続し、成長・発展を続けていくべきであるというゴーイングコンサーンを念頭に置いた。また、個別具体的な支援策については支援対象である事業者の経営内容によって大きく異なる。そのため、全業種

共通の課題及び対馬市における業種の特性・課題を勘案し、以下の3つの戦略で区分し、それぞれの戦略に応じ、より効果的で適切な支援に繋がるよう中長期での目標及び方針を立案した。

また、このうち中期目標を経営発達支援事業の目標と位置づけ、具体的な事業の推進を図るものとする。

i) 持続可能な経営を目指したビジネスモデルの磨き上げ及び再構築支援

長期目標 (10年間)

「小規模事業者が持続可能な事業活動を行う事で雇用維持及び地域経済循環を促し、限界集落の発生を抑制し、地域経済が潤い続ける仕組みを作る」

中期目標 (5年間：経営発達支援事業の目標)

「事業計画の作成、事業承継、新規創業、第2創業の支援など経営環境の変化に対応した事業の磨き上げ及び再構築」

方 針

離島という閉鎖商圏において、人口の減少は顧客数の減少に直結しており、地域社会の振興と経済の振興は比例している。そのため、地域の存続を視野に入れた事業の持続可能性を検討する必要がある。

ii) 離島特有の地域資源を活かした商品開発と市場展開による販路開拓支援

長期目標 (10年間)

「海外展開に向けた商品の改良・開発及び販路開拓の実現による商圏の拡大」

中期目標 (5年間：経営発達支援事業の目標)

「地域資源を活かした商品の改良・開発及び国内での販路開拓により、毎年3者×2件の商談成約を目指す」

方 針

将来的には対馬のみならず日本全域で大幅な人口減少が想定されていることから、海外市場も視野に入れ、新規顧客の獲得による事業の持続化を図る必要がある。しかしながら、現状では商品開発は行いながらも販路開拓が難航していることから、まずは国内での市場展開が喫緊の課題である。

iii) 観光客の受入体制構築を図る小規模事業者への経営支援

長期目標 (10年間)

「観光客のリピート率向上により、観光産業の基盤を確立させる」

中期目標 (5年間：経営発達支援事業の目標)

「観光客の受入態勢を構築し、市場シェアの拡大を図ることで、観光産業事業者のうち、毎年5社、付加価値額の伸び率3%以上の成長を目指す」

方 針

これまで韓国人観光客を中心としたインバウンド需要は右肩上がりであったが、日韓関係の悪化及びコロナ禍で激減し、対馬の観光産業は多大な影響を受けた。これらのことより、従来のインバウンドに偏った状況から脱却し、国内外の様々な層の観光客に対馬を選んでもらうため、対馬の特色ある各種地域資源の徹底的な磨き上げを行っていく。加えて、ウィズコロナでの宿泊施設・飲食店・交通インフラ等の現状の脆弱な受入態勢の再構築及び整備を支援し、対馬の観光産業の足腰の強化を図っていく。観光産業に携わる事業者及び従事者の意識改革を徹底して促し、「おもてなしの心」即ち「施設等の利便性向上や設備投資促進」「接客サービスの質の向上」を強化させることで観光客のリピート率の向上を図り、観光産業を対馬の基幹産業の一つへと成長させるための支援を行う。

② 行政の振興計画との連動性・整合性

対馬市においても、第2次対馬市総合計画（後期計画）の中で地域経済の循環の仕組みを確立する

- i) 持続可能な観光業の推進（商工会の役割：観光産業・商店街の活性化支援等）
- ii) 持続可能な流通体制の構築（商工会の役割：商品の付加価値化）
- iii) 対馬産品の魅力化と持続可能な商工業の推進（商工会の役割：商品のPR・販路拡大）
- iv) 新たな産業の創出と持続可能な企業経営（商工会の役割：事業者間の連携支援と経営改善・事業承継・新事業への挑戦支援）

などの既存事業者の持続と拡充に関する各種施策を実施しており、上記のように商工会の役割についても明記されている。

本会が考える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との連動性・整合性がある。

③ 商工会としての役割

②のように、第2次対馬市総合計画（後期計画）において本会の役割が記載されている。

また、対馬市商工会では平成16年の合併当初から定款において「地区内における商工業の総合的な改善発達を図ること」を目的として掲げている。直近の令和3年度事業計画においても「地域の中小・小規模企業の中長期的な事業計画の策定や販路拡大支援など、意欲のある事業者の持続的な維持・発展に注力していく」と対馬市商工会の使命と役割について再定義している。具体的には重点事業として、「事業計画の策定及び実施支援」、「創業・事業承継・経営革新・再挑戦支援の推進」、「農商工連携・6次産業化等地域資源を活用する事業者の支援」、「観光客受入態勢の取組み支援」等の各種支援を実施している。

上記①②を鑑み、地域経済の活性化に向け、商工会、行政及び地域が一体となった取り組みを行うためにも、本会としては、行政と長期的なビジョンを共有し、広く経済振興に資する事業を展開することとしている。

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4年4月1日～ 令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

- ① 事業計画の作成、事業承継、新規創業、第2創業の支援など経営環境の変化に対応した事業の磨き上げ及び再構築
 - i) 持続可能なビジネスモデルに基づき事業活動を行うために、巡回による事業者ごとの個別ヒアリング、地域内の消費者動向調査等を実施する。
 - ii) 事業者が抱える課題、地域が抱える課題等に適合した事業計画の作成を支援する。
- ② 地域資源を活かした商品の改良・開発及び国内での販路開拓により、毎年3者×2件の商談成約を目指す
 - i) 国内での商品の流通を図るために、テストマーケティングの実施並びに商談会・物産展・実施及び斡旋を通じ、商談・取引に結び付けることができるよう支援する。
- ③ 観光客の受入態勢を構築し、市場シェアの拡大を図ることで、観光産業事業者のうち、毎年5社、付加価値額の伸び率3%以上の成長を目指す
 - i) 観光客動向調査等を実施し、対馬の観光ニーズと不足するコンテンツ等を分析したうえで、事業計画の作成や磨き上げを支援する。
 - ii) 業種に応じたサービスの向上及び設備の導入等を支援する。

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

[現状]

管内の事業者に対して景気動向調査や景況調査等を実施し、集計結果を会報や本会のホームページにて周知し、事業計画策定のために個社へフィードバックするなど活用を行ってきた。

[課題]

調査対象や件数が限定的かつ少数であり、地域の小規模事業者の実態を表す資料としては不十分であった。また、本会の限られたマンパワーでは、各種統計資料を分析する余力に乏しかった。

(2) 目標

	公表 方法	現行 (R2実績)	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①「地域経済動向分析」 の公表回数	HP 掲載	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②「景況動向調査」の公 表回数	HP 掲載	0回	4回	4回	4回	4回	4回
③「税務申告調査」の公 表回数	HP 掲載	0回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 国が提供するビックデータの活用

国が提供している「RESAS」（地域経済分析システム）や、国・県・市等が調査する各種統計資料を活用して、全国及び地域の経済動向の分析を職員が専門家の助言を受けながら「地域経済動向分析」を作成し、年1回公表する。抽出・分析したデータを事業計画策定支援等へ活用していく。

【分析手法】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→地域経済の全体像、何で稼いでいるかを分析
- ・「まちづくりマップ From-to 分析」→滞在人口や流入人口の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析
⇒上記を総合的に分析して、事業計画策定等に反映する。

② 全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」、長崎県商工会連合会が行う「景況調査」の各種データを収集し分析を行い、年4回公表する。

【調査対象】経営に意欲がある経営者若しくは後継者がいる小規模事業者で県内180事業者、うち対馬市15事業者

【調査項目】売上高、仕入価格、経常利益、資金繰りの状況、景気の状況・見通し、設備通しの状況、業界の状況、雇用状況など

【調査手法】巡回訪問して個別ヒアリングを行う

【分析手法】職員が外部専門家と連携して分析を行う

③ 管内商工業者の税務申告情報（約400社）の各種データを収集し分析を行う。

【調査対象】税務相談所会員事業所 約400社

【調査項目】売上高、仕入価格、経常利益

【調査手法】確定申告時期に各種データの収集を行う

【分析手法】職員が外部専門家と連携して分析を行う

(4) 成果の活用

情報収集・分析した結果は、本会のホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知を行う。併せて職員間での事業者情報の共有を図り、巡回時や各種事業計画策定支援時に職員が適切な助言や支援が行えるよう、共有データとして活用できる体制の構築を行う。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまでの事業で出展した「Food style in Fukuoka」や「輸出EXPO」等で来場したバイヤーへ出品内容に関するアンケート調査を行った。その集計・分析結果を出展事業者へフィードバックを行い、今後の販売計画や商品改良等の参考とすることができた。

第2次対馬市総合計画（後期計画）で、「地域経済の循環の仕組みを確立する」ために、対馬産品の地産地消を推進するとともに、多様な主体が連携した島内流通システムの構築に取り組むこととし、島内流通業者・地域商社等と連携体制の強化が求められている。この中で商工会に求められている役割は「個社商品の付加価値化」である。

また、同市総合計画の「持続可能な観光業の推進」において商工会に求められている役割は「観光産業・商店街の活性化支援」である。

[課題]

来場バイヤーや消費者に短時間で回答してもらう形式のアンケート（R2実績回答数79件）は直接的に商品の磨き上げにつながるデータとして活用しにくい状況である。

また、対馬市が対馬の主力産業の1つと位置付ける観光産業の振興に資するための飲食業や宿泊業向けの顧客ニーズに関する調査は行っていなかった。また、国内外の観光客のニーズについても保有する情報が不足しており、「受入態勢構築」に必要な具体策の検討に支障をきたしている。

(2) 目標

項目	現行 (R2実績)	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①専門家監修アンケート対象事業者数	(非専門家 監修アンケート 実施79件)	3者	3者	3者	3者	3者
②飲食業や宿泊業向けの消費者ニーズに関する調査対象事業者数	0	40者	40者	40者	40者	40者

(3) 事業内容

① 専門家監修バイヤー向けアンケートと事業者向け商品改善提案

【調査手法】商品改善提案書作成を依頼する専門家（バイヤー等の販路開拓専門家やデザイナー等）に商品改善につながる内容のアンケートを策定してもらい、出展する商談会でバイヤーとの商談や面談等に職員が同席し、商品の評価や意見等のアンケートを記録し、整理する。

【サンプル数】バイヤー20名（3社×20名）

【調査項目】①価格、②量、③味、④パッケージデザイン、⑤形状、⑥その他意見 等

【活用方法】アンケート結果を集計のうえ、集計結果と商品を専門家3名に提出し、詳細な分析及び商品改善提案書を作成してもらう（3社×3名）。出展事業者へフィードバックし、今後の商品の改良、新商品開発の基礎づくり、販路開拓方法等の再構築へ活用する。

② 飲食業や宿泊業向けの顧客ニーズに関する調査

【調査手法】市・県・市観光物産協会と協力し、対象事業者へ来店した顧客にQRコードアンケート回答を依頼し情報収集する。

【サンプル数】飲食業20社 合計500人、宿泊業20社 合計500人 合計40社総計1,000人

【調査項目】①価格②接客③メニュー④清潔感⑤コロナ対策⑥その他意見 等

【活用方法】店舗毎に調査結果の分析・検証を行い、その結果をフィードバックすることで、飲食メニューの開発、価格設定、宿泊プランの提案などサービスの向上に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまで管内の小規模事業者の持続的発展に向け、マル経融資時の金融調査や持続化補助金等の申請時の事業計画策定において経営分析を行っていた。

[課題]

これまでどちらかといえば直面する限定的な課題に対する受け身の支援体制であり、小規模事業者の自主的な取り組みに対する経営状況の分析を支援するケースが少なかった。

(2) 目標

項目	現行 (R2実績)	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①セミナー開催回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②経営分析事業者数	10者	60者	60者	60者	60者	60者

※対馬市商工会は、平成30年10月に6事務所から4所へ、令和3年10月に3所へと支所統合をした。しかし、担当する対馬市域は広く、離島特有の浦々の集落に事業所が点在していることに加え、集落へとつながる道路事情も悪い。また、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。

さらに、経営発達事業実施職員である経営指導員等14名のうち、入社5年未満の若手職員が6名、令和元年度から始まった県下商工会の人事制度改革の職種統合により旧経営支援員から経営指導員等となり、経営指導員等の経験が3年未満のものが5名という状況である。

これらのことにより、上表の件数を目標値とする。

(3) 事業内容

① 経営分析対象者の掘り起こし

巡回訪問によるヒアリング、経営分析等のセミナーの開催、窓口相談業務により分析の対象となる事業者の掘り起こしを行う。

<経営分析セミナー>

【募集方法】案内チラシの配布や本会ホームページ等への掲載を行い、周知を図る

【開催回数】年間2回の実施

【参加者数】1回開催当たり50者程度、年間100者程度

② 経営分析の内容

【対象者】①で掘り起こしを行った事業所の中で、意欲的で販路拡大・売上向上の可能性が高い事業者60者を選定する。対象業種は地域経済循環を実現するために注力する分野、即ち、水産物製造業・食品製造業・宿泊業・飲食業・交通産業に重点を置く。

【分析項目】定量分析：財務分析（収益力、効率性、支払能力、採算性、資金力等）
定性分析：SWOT分析（商品戦略、競合商品・サービスの分析、客層、商品又はサービス等のニーズ調査等）等

【分析手法】経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や全国商工会連合会が提供する「経営状況まとめシート」等の支援ツールを活用して、上記項目を元に経営分析を実施する。

（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策定の基礎資料として活用する。また、分析結果を事業所毎にデータベース化して内部共有することで、地域内事業者の平均的な経営指標として内部での参考資料とするとともに、職員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〕

これまで実施した事業計画策定先は、主に経営力向上計画などの認定事業者であったが、他にも各種補助金申請時やマル経等金融相談時にも事業計画策定支援を実施してきた。

〔課題〕

事業計画策定支援の目的が、融資あるいは補助金申請等の限定的なもののケースが多く、将来を見据えた事業計画策定の必要性や意義について意識付けが十分なされていないため、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。

（２）支援に対する考え方

管内の商工業者の80%以上を占める小規模事業者の経営を持続的に発展させることが地域経済の発展につながる。そのためには、小規模事業者がこれまで行ってきた場当たりの経営から目標を持った計画的な経営に変えていく必要がある。そのために本会では、上記の経営分析の結果を踏まえ、分析対象者の50%程度（30者/年）の事業計画策定を目指す。

また、持続化補助金や事業再構築補助金等の申請を契機として事業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、事業計画の策定につなげていく。

なお、長崎県の地域産業活性化計画における対馬地域で注力する分野（水産物製造業・食品製造業・宿泊業・飲食業・交通産業）、創業予定者、事業承継予定者、補助金活用を予定している事業者に対する事業計画策定支援を優先的に実施する。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

支援内容	現行 (R2実績)	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①D X推進セミナー開催回数	-	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー/個別相談会開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
③事業計画策定事業者数	5者	30者	30者	30者	30者	30者

(4) 事業内容

①「D X推進セミナー開催・I T専門家派遣」の開催

D X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D Xに向けたI Tツールの導入やW e b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。

【支援対象】D Xに積極的な事業所及びD Xを活用すべき地域外需要型業種

【募集方法】案内チラシの配布や本会ホームページ等への掲載を行い、周知を図る

【講師】I Tコーディネーター、中小企業診断士等

【開催回数】年間2回の実施

【参加者数】1回当たり20者程度

【セミナー（カリキュラム）例】

- ・D X総論、D X関連技術（クラウドサービス、A I等）や具体的な活用事例
- ・E Cサイトの利用方法
- ・S N Sを活用した情報発信・顧客とのコミュニケーション 等

また、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、I Tを活用して経営力の向上を目指す者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてI T専門家派遣を実施する。

【募集方法】①のセミナー参加者の中から掘り起こしを行う

【講師】I Tコーディネーター、中小企業診断士等

②「事業計画策定セミナー/個別相談会」の開催

経営分析者を対象とする事業計画策定等に関するセミナー、個別相談会の開催により、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行うとともに、事業計画策定支援を実施する。

事業計画の策定にあたっては、「3. 地域の経済動向調査」、「4. 需要動向調査」及び「5. 経営状況の分析」を踏まえるものとする。

【支援対象】経営分析を行なった事業者のうち、事業計画策定を希望する事業者を対象とする。対象業種は地域経済循環を実現するために注力する分野、即ち、水産物製造業・食品製造業・宿泊業・飲食業・交通産業に重点を置く。

【手段・手法】上記支援対象者がセミナー・個別相談会を受講したのち、経営指導員等が担当制で作成支援を行う。それに加え、必要に応じて専門家派遣等を活用し、計画策定に向けて的確かつ継続的な伴走型の指導・助言を実施する。次に掲げるセミナー/個別相談会の受講者40者のうち30者の事業計画策定を目指す。

<事業計画策定セミナー>

【募集方法】案内チラシの配布や本会ホームページ、SNS等への掲載を行い、周知を図る

【講師】中小企業診断士、民間コンサルタント等

【開催回数】年間2回の実施

【カリキュラム】事業計画の必要性、自社分析、自社商品分析、売上向上を見据えた自社の事業計画作成演習等

【参加者数】1回当たり20者程度

<個別相談会>

【募集方法】案内チラシの配布や本会ホームページ等への掲載を行い、周知を図る
なお、上記事業計画策定セミナーと併せて開催

【講師】中小企業診断士、民間コンサルタント等

【開催回数】年間2回の実施

【参加者数】1回当たり5者程度

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]

これまでは、補助事業の採択後や事業資金の調達後などに事業計画策定後のフォローアップを実施してきた。

[課題]

定期的なフォローアップとは言い難く、その場に対応した短期的な事後指導が主であった。事業者の持続的発展のためには、中長期的な視点に立ち事業計画の進捗状況を把握しながら、状況に応じた事業計画の見直しや改善の支援を随時行っていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を支援対象とするが、長崎県の地域産業活性化計画における対馬地域で注力する分野、創業者、事業承継予定者、補助金活用を予定している事業者などの事業計画の進捗状況を見ながら、支援頻度に濃淡をつけて実施する。

(3) 目標

支援内容	現行 (R2実績)	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
フォローアップ対象事業者数	5者	30者	30者	30者	30者	30者
フォローアップ延べ回数	29回	120回	120回	120回	120回	120回
売上増加事業者数	3者	15者	15者	15者	15者	15者
付加価値率1%以上増加事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者

(4) 事業内容

【支援内容】 事業計画の策定後のフォローアップは中長期的視野に基づき、基本的に「四半期に1回」の頻度で実施する。なお、フォローアップの頻度に関しては、事業者の申出等により臨機応変に対応する。

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員等が全国商工会連合会作成の「進捗状況確認シート」を用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

【手段・手法】 進捗状況に遅れが発生したり、事業計画と現状に乖離が生じ問題がある場合は、法定経営指導員や他地区等の経営指導員等、外部の専門家等と連携を図り、問題点の抽出や事業計画の見直しを行うなど、フォローアップの頻度を高めながら指導・助言を実施する。

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・課題

【現状】

これまでは、商品開発・販路開拓に関する支援として、長崎県商工会連合会が主催する商談会や都市部で開催される各種商談会へ出展を行ってきた。

【課題】

出展事業者については一部の地域、業種及び事業者にとどまっていることから、島内の広域から多様な事業者が出店することが課題である。また、商談会出展前後のフォローアップが不十分であったため、改善する必要性がある。

地域の小規模事業者の一部にはオンラインによる販路開拓やECサイトにより一定の売上を上げる者もいるが、多くは「知識不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が島内及び近隣の限られた範囲にとどまっている。

飲食・宿泊業等に関する販路拡大支援も不十分であった。

(2) 支援に対する考え方

本会が自前で商談会等を開催するのは困難なため、都市部で開催される既存の商談会等への出展を目指し支援していく。商談会出展に際しては、職員等が事前・事後の出展支援を行う。特にBtoBについては商談成立に直結する商品価格設定や量目・パッケージデザインなどの商品の付加価値化を意識して伴走支援する。

また、DXに向けた取組みとして、リアル商談会だけではなく、コロナ禍によりリモート商談会やマッチングの機会も増えているので、これを活用し、リモート商談会等での販路開拓支援とEC出店支援を行う。

加えて、商談に不慣れな小規模事業者と経営指導員等が同席をし、商談相手から得る活用すべき情報・指摘事項やニーズを通訳して共有し、事後フォローを行い、商談成立、さらには商品の磨きあげ並びに付加価値化につなげる。

飲食・宿泊業等については、「4. 需要動向調査 (3) ②顧客ニーズに関する調査」を踏まえた個社の魅力アップに資する支援を行っていく。

(3) 目標

項目	現状 (R2実績)	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①主に長崎県、福岡県で開催される商談会の延べ出展支援事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
商談成約件数 (成約件数/者)	-	1件/者	1件/者	1件/者	1件/者	1件/者
②リモート商談会の延べ出展支援事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
商談成約件数 (成約件数/者)	-	1件/者	1件/者	1件/者	1件/者	1件/者
③ECサイト利用事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
(売上増加率/者)	-	5%	5%	5%	5%	5%
④飲食・宿泊業の集客支援件数	-	5者	5者	5者	5者	5者
(付加価値増加率/者)	-	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①主に長崎県、福岡県で開催される商談会出展支援事業 (BtoB)

事業計画策定者のうち、対馬の特色ある地域資源（アナゴ・ノドグロ・しいたけ等）を活用した商品を生産する事業者の販路拡大を目的として、都市部での商談会出展の支援を行う。出展に際して事業者へは、商品のブラッシュアップや商品展示方法、バイヤーとの商談方法、FPCシートや商品パンフレットの作成等について支援していく。

出展後には、出展期間中に記録したバイヤーとの商談内容について調査・分析を行う。調査・分析した内容は、出展者へフィードバックして、バイヤーへのアプローチ方法や商品のブラッシュアップ等で活用していく。出展を想定している商談会について例示する。

i) ながさき商談会

開催地：長崎市

出展者数：93社

特徴：長崎県商工会連合会、日本政策金融公庫長崎支店及び長崎県信用保証協会が連携して開催。長崎県内の事業者のみが出展する。都市部の卸・小売り等のバイヤーが100社以上が来場。

ii) Food Style Kyushu

開催地：福岡市

出展者数：570社

特徴：小売・中食・外食業界に向けて販路拡大をするための九州最大級の商談展示会全国の卸・小売り等のバイヤー約15,000社が来場

②リモート商談会出展支援事業 (BtoB)

コロナ禍で全国・県商工会連合会や県、県観光物産協会が主催するリモート商談会が増加してきている。リモート形式で開催されるので、本会職員が商談会に同席して重点的に商談成立や商品付加価値向上の伴走支援を実施する。

Food EXPO Kyushuオンライン商談会

開催地：オンライン

出展者数：195社

特徴：ZOOM等にて実施。国内・海外バイヤー6か国68社と事前マッチングしたオンラインによる商談。商談マッチングシステムへの登録が必要。

効果：支援者が本会職員と同伴して商談する機会の増加、経験の蓄積

③EC出品支援

自社ECサイトを持っていない事業者は島内小売業者が運営するショッピングサイト（楽天）の出品提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

SNS活用 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、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

自社ECサイトを希望する事業者にはサイトの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

④飲食・宿泊業等集客支援事業（BtoC）

飲食業については、対馬の特徴ある地域資源を活用したメニューの開発を支援し、国内外の観光客の誘客を増加させる取り組みを支援する。

活用する地域資源は水産資源を中心とし、旬の時期ごとにテーマを絞って、例えば夏は国内トップクラスの水揚げ量を誇るアナゴ、幻の魚と呼ばれるアラ（クエ）、秋は伊奈サバ、冬はアカムツ（ノドグロ）、しいたけなど、誘客に資するメニュー開発支援を伴走して継続的に行う。

なお、必要に応じて、地域資源の調達に関しては生産者（第1次産業）とのマッチングも支援する。

宿泊業については、メニュー開発支援とともに「おもてなしの心」即ち「施設等の利便性向上や設備投資促進」「接客サービスの質の向上」を図るために個社ごとの支援を行う。

支援に当たっては、職員の伴走の他に、料理研究家や接客マナー専門家などの専門家派遣を行う。

誘客の実現については、「1.目標（1）①iii)アb）1）持続可能な観光業の推進」に記述した市の「第2次対馬市総合計画・後期計画」推進体制において、PR活動の役割を担っている市内観光事業者と、また情報発信の役割を担っているメディアと本会が連携を密にして行う。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業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・課題

〔現状〕

本事業において、当該年度の事業実施後は、事業の評価と次年度に向けた見直しのための事業評価委員会を実施しているが評価結果の公表はできていなかった。

〔課題〕

現状は開催回数が1回と限られており、外部有識者等からのアドバイスを受ける機会が少ない。毎年度、本計画に記載された事業の実施状況及び成果を適正に評価・検証を行うために、以下の事業を行う。

(2) 事業内容

- ① 事業評価委員会の設置：商工会役員、対馬市観光商工課長、外部有識者、法定経営指導員、経営発達支援事業実施職員等で構成する事業評価委員会を設置する。外部有識者として中小企業診断士またはこれに準ずる士業有資格者に評価委員会委員に就任してもらい意見・助言を得る。
 - ② 事業評価委員会の開催に先立ち、少なくとも四半期ごとに経営発達事業実施職員会議を開催し、事業進捗や実施における課題を職員間で情報共有し、目標達成を図る。
 - ③ 事業評価委員会を少なくとも年に2回開催し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。
 - ④ 理事会において、事業実施状況を報告すると共に、事業評価委員会の評価結果を元に、事業見直しの方針を決定する。
 - ⑤ 事業の成果・評価・見直しの結果については、総代会へ報告し、承認を受ける。
 - ⑥ 事業の成果・評価・見直しの結果を年2回、本会のホームページ及び会報に掲載し、計画期間中公表することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。
- 対馬市商工会HP (<https://www.shokokai-nagasaki.or.jp/kam/>)

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〕

小規模事業者が事業計画に基づき経営するためには、伴走する経営発達支援実施職員（以下「経営指導員等」）の支援能力を底上げする必要があるが、それぞれの支援能力に差があるのが現状である。

特に本会においては、経営指導員等14名のうち、経営分析、需要分析、販路開拓・需要拡大策、経営改善提案、ITスキル等の経営発達支援に必要な経験と知識が少ない入社5年未満の若手職員が6名、令和元年度から始まった県下商工会の人事制度改革の職種統合により旧経営支援員から経営指導員等となり、本職種の経験が3年未満のものが5名という状況である。

〔課題〕

経営指導員等の支援能力には差があり、個人の能力に依存した状況となっている。

そのため、経営指導員等の個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組みを構築する必要がある。ノウハウの共有としては、勉強会の場による紹介やノウハウをデータ化して、基幹システムに入力し、経営指導員等が検索・閲覧できるようにしておく。以上により、様々なテーマによる知識向上と、ノウハウ共有による全体的な知識の底上げ、標準化した対応が可能となる。

(2) 事業内容

① 中小企業大学校研修への参加

経営指導員等の支援能力向上のために、中小企業大学校に経営指導員等を派遣する。小規模事業者の課題は多様化しており、後継者不在、BCPへの未対応、国内市場縮小による売り上げ減少、地域の景気悪化による受注減少に加え、国境離島地域特有の人口減少などの課題がある。

しかしながら、多様化する課題に対して知識が不足している状況にあり、相談者に対して満足で

きる対応ができていない状況にある。

中小企業大学校では、専門的知識を習得するための高度な研修を行っており、上記のような課題に対応できる専門知識を有す人材を育成するため、研修会に参加する。

②長崎県商工会連合会「経営支援能力向上セミナー」への参加

経営指導員等の支援能力の一層の向上のため、長崎県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

③資格取得の奨励

経営指導員等が各種公的資格、検定試験、通信教育講座の受講等に参加しやすい環境をつくる。

小規模事業者からの相談に対応するためには、経営指導員等のスキルアップが不可欠である。その為、知識向上のため、経営に必要な公的資格（中小企業診断士・社会保険労務士等）の取得を奨励し、自己啓発の取り組みを推進することで、より高度な小規模事業者支援を行うことができる。

本経営発達支援計画の期間中に公的資格取得者を一人増やすことを目標とする。

④事務局内勉強会の実施

小規模事業者への支援力向上、経営指導員等の情報共有のために、経営発達事業実施職員会議の実施にあわせて勉強会を開催する。

経営指導員等は、日々小規模事業者から様々な相談を受けている。しかし、様々な範囲の広い相談に対して対応できているとは言えず知識の向上や経営指導員等の情報共有が必要不可欠である。

勉強会のテーマは、新たな施策や経営支援に必要となる内容を優先的に企画していく。本会の経営指導員等の中には、金融機関勤務の経験がある者、中小企業診断士の資格を持った者がおり、また、事業計画策定などの特定分野を得意とする職員もいるため、実践的な研修では、該当者を講師として開催していく。

また、職員が参加した研修会・会議の内容についても必要に応じて経営指導員等の前で伝達講習を行い、共有を図っていく。また、勉強会では、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する場とし、必要に応じ個人の支援ノウハウについて発表を行っていく。

⑤同行巡回による資質向上策

経験の浅い経営指導員等については、日常の窓口相談業務及び巡回時においてベテラン経営指導員等とチームを組んで訪問することにより、小規模事業者のニーズに対する的確な助言、指導方法、情報収集方法を学ぶ。

また、中小企業診断士等の専門家派遣 ミラサポ・エキスパートバンク、長崎県よろず支援拠点他に同席し、様々な課題解決に向けた経営改善手法を学ぶ。さらに学んだスキルを事務局内勉強会で事例として発表することで支援ノウハウの共有を図る。

⑥D X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D X推進への対応にあたっては、経営指導員等のI T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、D X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。

参加者は10.(2)④の事務局内勉強会で伝達講習を行い、共有する。

<D Xに向けたI T・デジタル化の取組例>

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のI T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

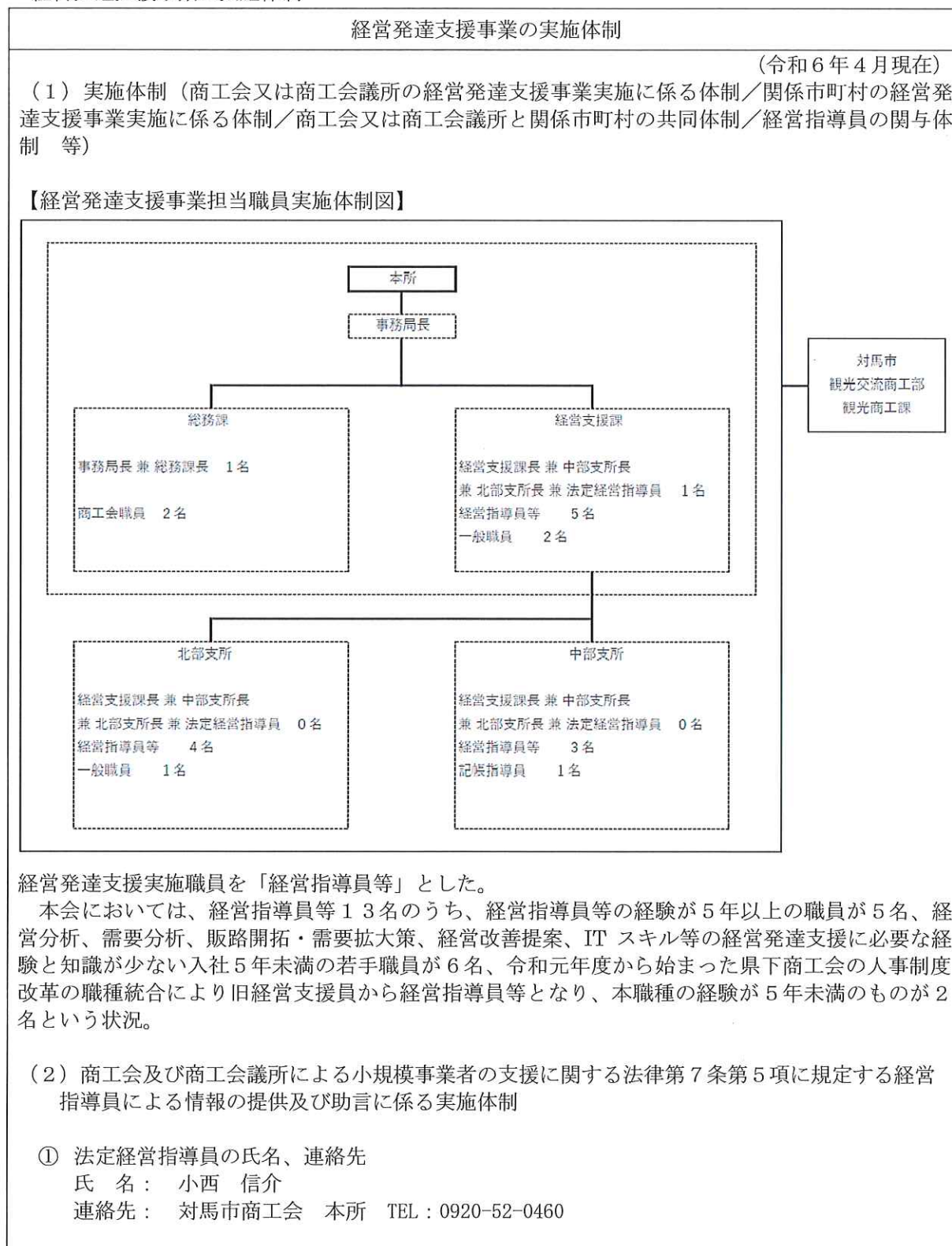
イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

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
オンライン商談会、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

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



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

〒817-0022

長崎県対馬市厳原町国分 1441

対馬市商工会 経営支援課

TEL : 0920-52-0460 / FAX : 0920-52-6169

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

② 関係市町村

〒817-8510

長崎県対馬市厳原町国分 1441

対馬市 観光交流商工部観光商工課

TEL : 0920-53-6111 / FAX : 0920-52-1214

E-mail : shoukou@city-tsushima.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 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
必要な資金の額	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300
地域経済動向調査	150	150	150	150	150
需要動向調査	150	150	150	150	150
経営状況分析	500	500	500	500	500
事業計画策定支援	500	500	500	500	500
事業計画策定後支援	500	500	500	500	500
新たな需要開拓	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
経営指導員等の資質向上	500	500	500	500	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
会費収入、手数料収入、国補助金収入、県補助金収入、市補助金収入、事業受託費

(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。