

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	五島市商工会 (法人番号 6310005007053) 五島市 (地方公共団体コード 422118)
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日
目標	① 小規模事業者の「儲かる企業」への転換推進 ② 地域ブランドの確立による外貨獲得 ③ 創業・事業承継などの促進による地域産業の活性化 ④ デジタル化の推進 (DX化への取り組みの後押し)
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>(1) 地域経済分析システム「RESAS」の活用 (2) 地域観光関連産業の経済動向調査</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>(1) 商談会等でのアンケート調査の実施 (2) 物産関連小規模事業者の経済動向調査 (3) 観光関連産業調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>(1) 各種分析支援ツールを使用した財務分析及び非財務分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>(1) (集団型支援) 事業計画策定/DX推進セミナーの開催 (2) (個別型支援) 事業計画の策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>(1) 自走化段階に応じた定期的なフォローアップ支援による進捗確認</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>(1) 商談会・展示会出展支援 (BtoB) (2) 物産展等の開催・共催 (BtoC/BtoC) (3) 販路開拓・情報発信支援</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>(1) 事業評価委員会 (外部検証) 〈年 1 回〉 (2) 検証会議 (内部検証) 〈年 4 回〉 (3) 評価等の公表</p> <p>10. 経営指導員等の資質向上等に関すること</p> <p>(1) 外部講習会等の積極的活用 (2) 職員間での定期ミーティングの実施 (3) 支援内容のデータベース化 (4) 業務関連の公的資格取得の推進</p>
連絡先	<p>五島市商工会 〒853-0701 長崎県五島市岐宿町岐宿 2256 番地 3 電話：0959(82)0702/FAX：0959(82)0576 e-mail：goto@shokokai-nagasaki.or.jp</p> <p>五島市 (商工雇用政策課) 〒853-8501 長崎県五島市福江町 1 番 1 号 電話：0959(72)7862/FAX：0959(74)1994 e-mail：shoukou@city.goto.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状について

i) 五島市商工会地区の地域概要

五島市は、九州の最西端、長崎県の西方海上約 100 kmに位置しており、大小 152 の島々からなる五島列島の南西部にあって、総面積は 420.91 km²、11 の有人島と 52 の無人島で構成されている。

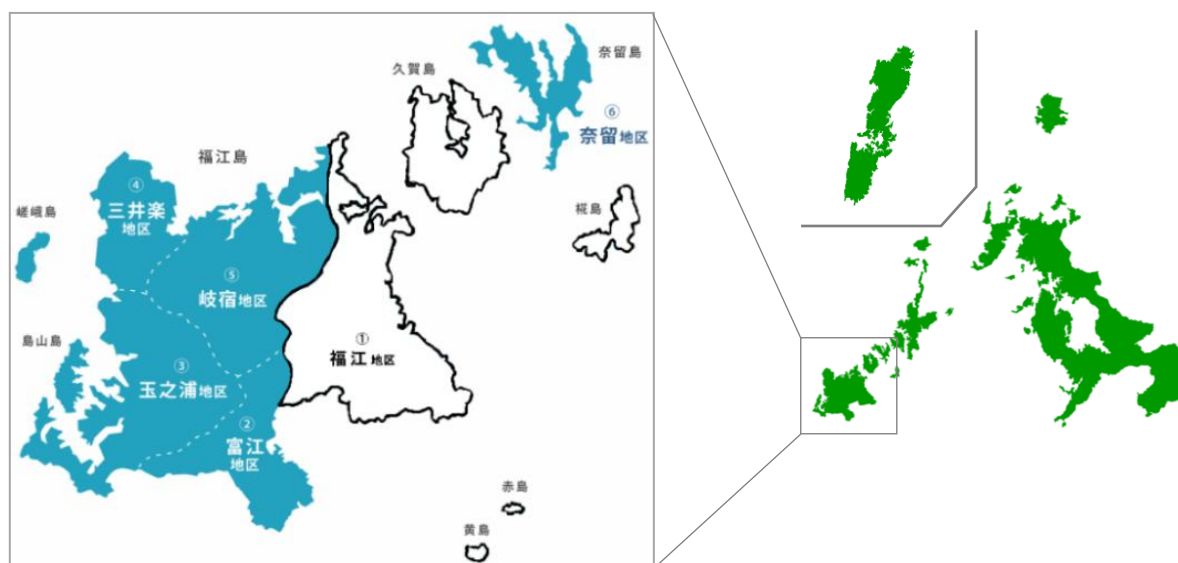
五島市は平成 16 年 8 月 1 日、福江商工会議所が管轄する旧福江市（以下、「福江地区」という）と五島市商工会（以下、「本会」という）管轄の旧南松浦郡富江町・玉之浦町・三井楽町・岐宿町・奈留町（以下、「本地区」という）の 1 市 5 町が合併して誕生した。

そのため本会は五島市内に福江商工会議所と併設となっている（図表-1）。

福江商工会議所管轄地区である「福江地区（下左図表-1 白部）」は五島市の東側のほぼ半分を占めており、九州本土から航路・航空路で繋がり、市の経済等の中心となっている。

一方で、本地区は五島市の西側半分（下左図表-1 青部）を占めており、豊かな農林水産資源や、日本の渚 100 選にも選ばれた高浜海水浴場や教会等の観光資源を有している。また、2 次離島となる奈留町（以下、「奈留島」という）も有している。

(図表-1) 五島市における商工会地区



ii) 交通アクセスについて

ア. 島外からのアクセス（空路・航路）

航路は長崎港～福江港を結ぶ高速船「ジェットfoil」(片道 85 分) の往復 3 便と「カーフェリー」(片道 3 時間 30 分) の往復 3 便があり、所要時間の短い高速船の利用者が増加している。

空路は飛行機が長崎線 39 人乗り、福岡線 79 人乗りと小型であるものの、福岡 3 便、長崎 3 便、毎日 6 往復の便があり、東京、関西方面からの乗り換えにより、東京から最短で 3 時間ほどで来島できる（図表-2）。

特に平成 30 年 7 月の世界文化遺産登録後から、船、飛行機共に訪れる観光客が増加傾向にある。

イ. 島内の交通事情

島内は、路線バスの本数も少なく、島民の日常生活は車が必要不可欠である。

また、電車や高速道路もないため、個人やグループでの島内観光もタクシーやレンタカーの使用が必須となるなど、五島市における観光振興の弱みである。

更に、令和元年 11 月には富江地区の乗合タクシー運行会社が廃業し、島内交通の不便さが一層高まる中、令和 7 年 3 月末と 11 月末に二次離島となる奈留島と福江島を結ぶ海上タクシー（片道 30 分）が 2 者廃業している。

上五島（新上五島町）と下五島（五島市）を結ぶフェリーはあるものの、住民及び観光客が自由な時間帯で乗船可能な利便性の高い海上タクシーが廃業したことにより、五島列島内での往来アクセスが大きく減退している。特に、地域住民は医療機関が不足していることから、本土への緊急搬送の手段がなく、奈留島と福江島間においては、生活インフラが著しく低下している。

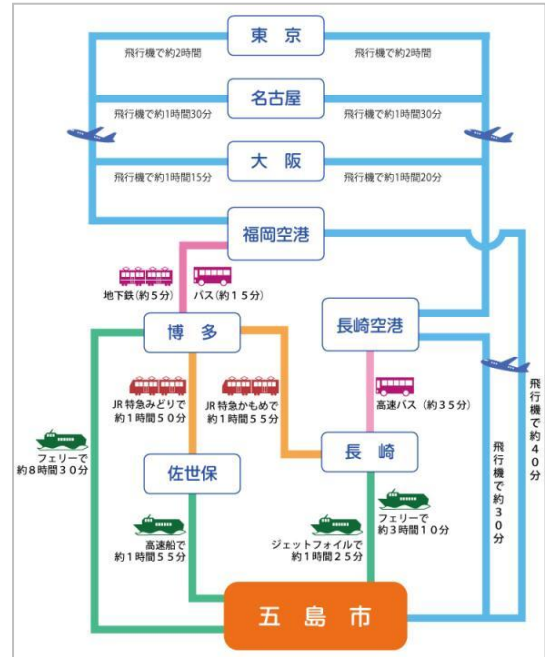
iii) 人口動態について

五島市全体としては、五島市が公表している最新（令和 7 年 5 月発行）の五島市統計書によると、令和 2 年 10 月 1 日時点の 34,991 人に対して、福江地区が 21,885 人（63.6%）、本地区が 12,506 人（36.4%）となっている。前述のとおり、経済の中心が福江地区となっていることから、本地区における人口の割合が少ないことが数値上でも顕著である。

また、本地区における、過去 10 年間の人口の推移は（図表-3）に示すとおり、▲22.2%となっており、福江地区の▲10.7%と比較して 2 倍超の減少率となっている。

また、5 歳毎の年齢階級で見た場合、以下の（図表-4）のとおりとなる。人口三分区で比較した場合、0 歳～14 歳までの年少人口が 1,579 人から 1,000（▲36.7%）、15 歳～64 歳までの生産年齢人口が 8,251 人から 5,453 人（▲33.9%）、65 歳以上の老年人口が 6,244 人から 6,041 人（▲3.3%）となっており、主に 64 歳以下の人口が大きくに減少していることが分かる。

（図表-2）本土から五島市への交通アクセス



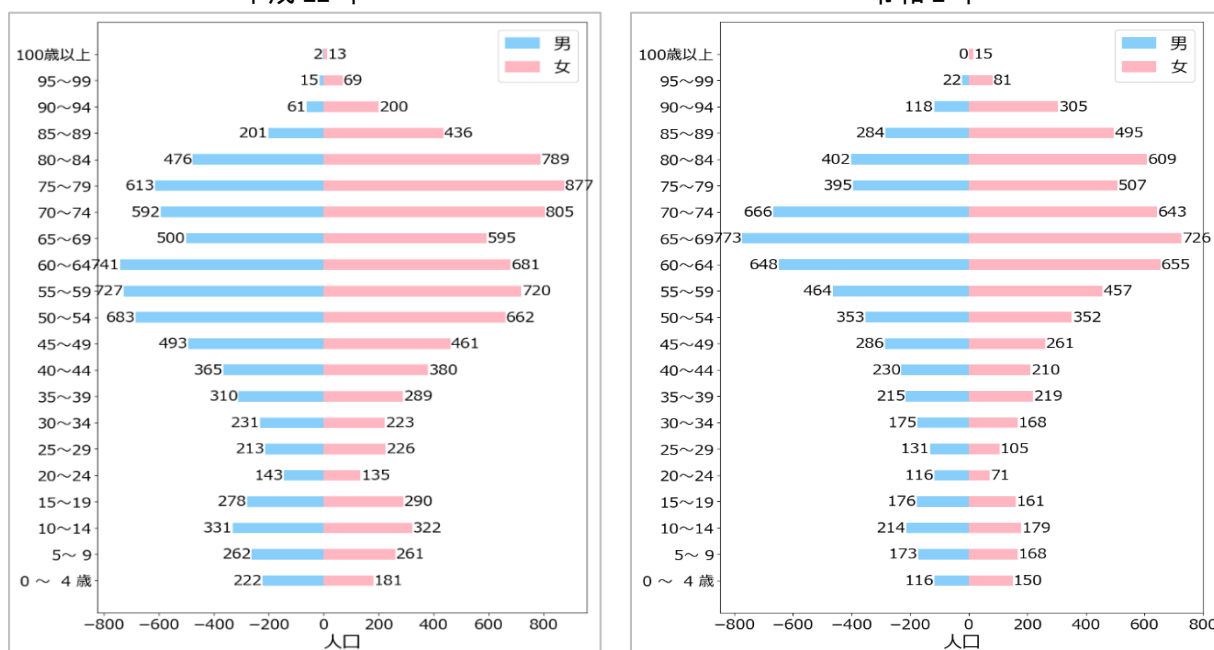
（五島市ホームページより）

（図表-3）本地区の 10 年間で地区別の人口推移

	富江	玉之浦	三井楽	岐宿	奈留	合計	参考：福江
平成 22 年	5,052	1,589	2,967	3,659	2,807	16,074	24,518
平成 27 年	4,550	1,355	2,597	3,292	2,269	14,063	23,264
令和 2 年	4,165	1,175	2,269	2,947	1,950	12,506	21,885
10 年間の減少率	▲17.6%	▲26.1%	▲25.9%	▲19.5%	▲30.5%	▲22.2%	▲10.7%

（出典：令和 6 年度版五島市統計書）

(図表-4) 本地区の10年間の年齢階級別の人口推移
平成22年 令和2年

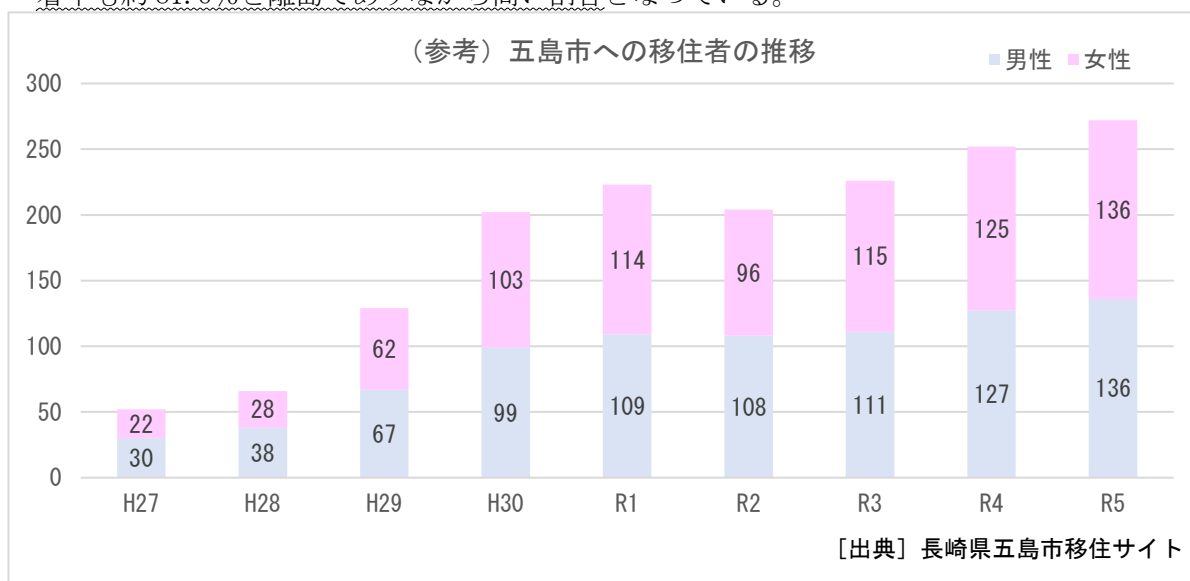


また、人口動態に係るその他の状況としては、一般的な出生率の減少に加え、専門学校や大学が無いことから島外への進学や卒業後の島外への就職などを機に長崎市や福岡市などに転出していることが人口減少の大きな要因となっている。

更に本地区では、過疎化に伴う学校の統廃合などが進み、子育て世代を中心に福江地区への転居が増加することで、地区全域で一層高齢化が進んでいるという実情がある。

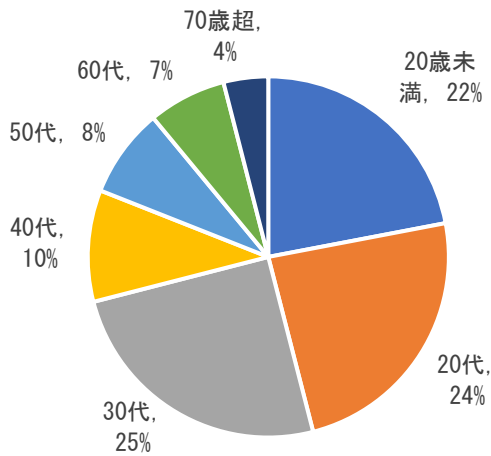
一方で、宝島社が発刊する「2024年住みたい田舎ベストランキング」の「人口3万人以上5万人未満のまち」において、五島市が「総合部門」で13位、その他「若者世代・単身者部門」、「子育て世代部門」及び「シニア世代部門」の3部門において、それぞれ3位以内に入るなど、全国的にも五島市の魅力が評価されていることが分かる。

実際に、令和元年から令和5年までの直近5年間で1,177人が移住しており、移住後の定着率も約81.6%と離島でありながら高い割合となっている。



〈参考：長崎県五島市移住サイト (https://goto.nagasaki-tabinet.com/iju/feature/life_1)〉

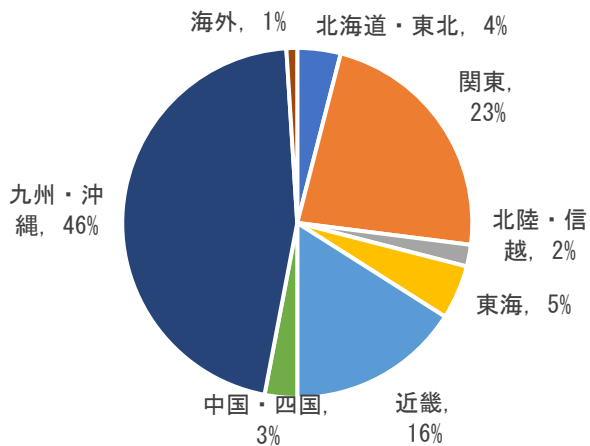
移住者の年代 (R1-R5)



Uターン/Iターンの割合 (R5)



移住前の居住地 (R1-R5)



島内の人口減少対応へは、移住者の増加と定着がカギとなる。

また後述するとおり、働き手（人手不足）の問題や事業の後継者の問題等、さまざまな諸問題の解決の助けとなる貴重な存在であると捉えている。

今後も、行政と一体となり、特に本地区での創業を希望する移住者に対し支援していく。

参考：長崎県五島市移住サイト (https://goto.nagasaki-tabinet.com/iju/feature/life_1)

iv) 経済状況について

分析に当たっては、極力本地区に関するデータを調査・掲載・分析するが、行政区域が合併したことにより、五島市全体としての統計データしか存在しない場合もある。

五島市全体の状況も示し、そのうち本地区における状況も分析することで、本地区における課題及び方向性の検証を行う。

ア. 五島市全体の動向

(図表-5) に示す通り、令和4年度の五島市全体の市内総生産額は、107,010百万円で、県全体(4,635,560百万円)の2.3%を占めている。過去10年間の推移で見た場合、県全体の成長率10.3%には及ばないものの、4.7%の成長率で微増傾向にある。

産業別の総生産額の推移は(図表-6)のとおり、割合が高い順に、第三次産業、第二次産業、第一次産業となっているが、成長率で見た場合は、順番が逆となっている。

(図表-7)のとおり、人口の減少に比例して、労働力人口も断続的に減少している。一方で、前述の産業別の総生産額は成長傾向にあることから、労働者一人当たりの総生産額は増加していることが分かり、効率的な経済活動が行えていると言える。

(図表-5) 総生産額の推移

(単位：百万円)

	平成 25 年度	令和 4 年度	増減 (成長率)
長崎県全体	4,202,988	4,635,560	432,572 (10.3%)
五島市	102,178	107,010	4,832 (4.7%)

【出典】長崎県「令和 4 年度長崎県の市町民経済計算」

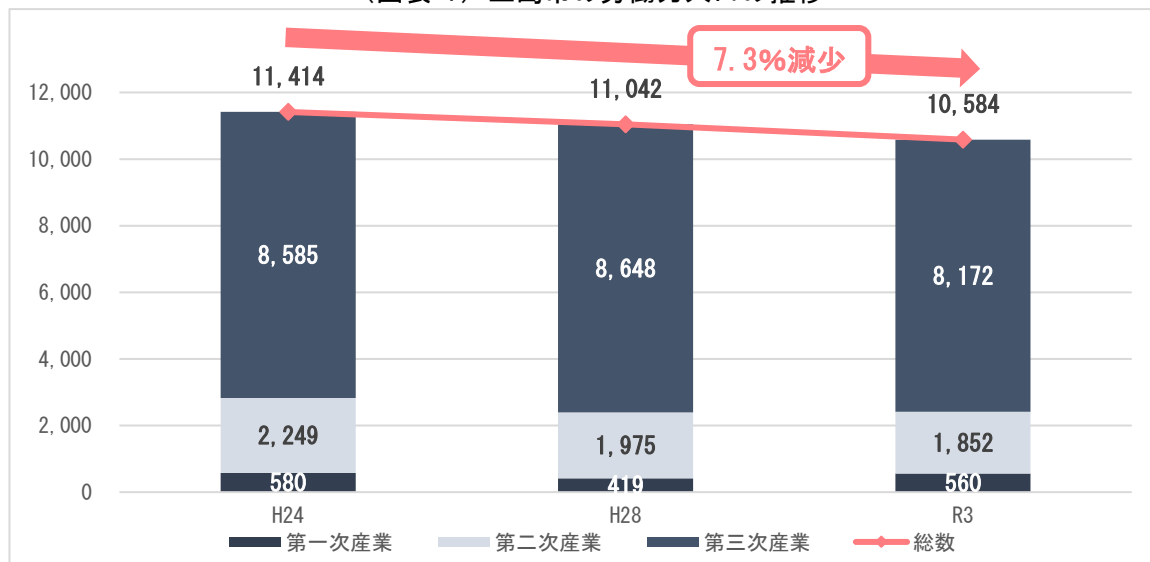
(図表-6) 産業別総生産額の推移

(単位：百万円)

	平成 25 年度	令和 4 年度	増減 (成長率)
第一次産業	6,303	7,205	902 (14.3%)
第二次産業	17,675	19,367	1,692 (9.6%)
第三次産業	78,201	80,438	2,237 (2.9%)
合 計	102,178	107,010	4,832 (4.7%)

【出典】長崎県「令和 4 年度長崎県の市町民経済計算」

(図表-7) 五島市の労働力人口の推移



【出典】総務省・経済産業省「経済センサスー活動調査」、「経済構造実態調査（産業横断調査）」
 ※RESAS：産業構造分析より抽出

(図表-8) 第一次産業の業種別総生産額の推移

(単位：百万円)

第一次産業	平成 25 年度	令和 4 年度	増減 (成長率)
農 業	3,186	2,993	▲193 (▲6.1%)
林 業	174	165	▲9 (▲5.2%)
水産業	2,943	4,047	1,104 (37.5%)
合 計	6,303	7,205	902 (14.3%)

【出典】長崎県「令和 4 年度長崎県の市町民経済計算」

<第一次産業の特徴>

- ・第一次産業の従事者は減少傾向にあったものの、生産額の成長に比例して、10年前に近い水準に回復している。労働力人口全体に占める第1次産業の比率は2.7%で、過去10

年間で▲20名（▲3.4%）となっている（上図表-7参照）。

- ・（図表-8）のとおり、第一次産業の総生産に占める、業種別の割合は農業が41.5%、林業が2.3%、水産業が56.2%となっている。
- ・農業は平成25年度までは、五島市の基幹産業であり、第一次産業の半数を占めていたが、近年は廃農などにより、全体の41.5%にまで減少。要因として、高齢農家の発生、担い手不足、離島のハンディキャップである輸送コスト負担が大きい点などが挙げられる。
- ・市内の耕作地は火山灰質のものも多く、山がちで平野が少ないため、稲作よりも畑作が比較的多く、古くから甘藷（さつまいも）が五島全域で栽培されてきた。特に甘藷の干し芋を餅と混ぜてついた「かんころ餅」は五島を代表する特産品である。
- ・最近では温暖な気候を利用した果樹栽培や畜産も盛んで、五島牛、養豚、ブロッコリーなどの基幹品目に加えて、「五島ワイン」の原料となる醸造用ブドウの生産・加工販売体制の確立（6次産業化）など地域の特性を活かした農業振興に取り組んでいる。
- ・『五島牛（第5550486号）』が地域団体商標登録されており、地域ブランドとして活用が進んでいる他、『五島美豚※』等、次なる地域ブランドとして期待される農産物があるものの、そのほとんどが2次・3次加工まで至っておらず、素材として出荷している。付加価値を乗せた商品開発を行うことで、全国的な認知獲得・市場浸透が期待できる。
※五島美豚とは…SPF豚認定農場で育てられたSPF豚のことであり、JAごとうを中心に販売されている。
- ・水産業については、平成25年からの10年間で37.5%と大幅に生産額が増加しており、これまで基幹産業であった農業を追い越している。
- ・五島列島の周囲は日本屈指の好漁場であり、複雑なリアス式海岸は上質な魚介類の宝庫である。特にアジ類、サバ類、養殖マグロ、大型の水イカ（アオリイカ）などは、産地として首都圏でも高い評価を受けており、長らく島内経済の発展を支えてきた。
- ・他方、水産資源の減少、本土出荷にかかる高い輸送コストが課題となっているが、従前から産業化に力を入れていた玉之浦地区や奈留地区で、生産量の拡大に向けたマグロ養殖の一大拠点化に成功したこと、また鮮度維持による鮮魚の高付加価値化にも取り組んでいることが水産業における総生産額の急成長（成長率：37.5%）の要因となっている。
- ・管轄地区内にて、令和元年～令和7年の7年間で、中小企業者と農林漁業者が連携した商品開発を支援する「長崎県農商工連携ファンド事業補助金（長崎県商工会連合会）」を活用した連携体が7件ある等、一部業者による異業種連携、商品開発等は進んでいるが、まだまだ地域資源の付加価値向上へ向けた取り組みには余地がある。

<第二次産業の特徴>

- ・第二次産業の従事者は年々減少している。労働力人口全体に占める第二次産業の比率は17.5%で、過去10年間で▲397名（▲17.6%）となっている（上図表-7参照）。
- ・（下図表-9）のとおり、第二次産業の総生産に占める、業種別の割合は鉱業が6.5%、製造業が15.7%、電気・ガス・水道・廃棄物処理業が24.8%、建設業が53.0%となっている。
- ・鉱業は平成25年度までは、第二次産業のうち最も割合が少なかったが、10年間で生産額が142.2%と大幅に増加している。要因としては、公共工事の増加などが挙げられる。
- ・製造業は、豊富な農水資源を用いた食品製造業が活況であり、一部の企業においては工場を新築するなど増産体制を構築している点が挙げられる。
- ・「五島の椿油」を用いた化粧品が全国的にブランド化し有名になってきている。
- ・電気、ガスなどのインフラ関連業種の好調（成長率：28.7%）については、五島市がゼロカーボンシティを目指して再生可能エネルギーの普及啓発に取り組んでいることが挙げられる。具体的には、潮流発電、太陽光発電等が稼働している。また、令和8年からは国の事業として五島沖で洋上風力発電が本格稼働することとなっており、エネルギーに関するインフラ関連業種は今後も生産額が増加することが見込まれる。
- ・建設業については、第二次産業のうち、最も生産額が高いが、建築資材の高騰や新築需要の減少、公共工事に左右されることに加え、職人が不足しており工期が滞るなど、長期的

には微減となっている。

(図表-9) 第二次産業の業種別総生産額の推移 (単位：百万円)

第二次産業	平成 25 年度	令和 4 年度	増減 (成長率)
鉱業	517	1,252	735 (142.2%)
製造業	2,724	3,034	310 (11.4%)
電気・ガス・水道・ 廃棄物処理業	4,053	4,809	756 (28.7%)
建設業	10,381	10,272	▲109 (▲1.0%)
合 計	17,675	19,367	1,692 (9.6%)

【出典】長崎県「令和 4 年度長崎県の市町民経済計算」

<第三次産業の特徴>

- ・第三次産業の従事者は年々減少しており、労働力人口全体に占める第三次産業の比率は 77.2%で、過去 10 年間で▲413 名 (▲4.8%) となっている (上図表-7 参照)。
- ・(図表-10) のとおり、第三次産業の総生産に占める、業種別の割合は主なものとして、卸売・小売業が 14.9%、宿泊・飲食サービス業が 3.6%、不動産業が 17.6%、保健衛生・社会事業が 20.5%となっている。

(図表-10) 第三次産業の業種別総生産額の推移 (単位：百万円)

第三次産業	平成 25 年度	令和 4 年度	増減 (成長率)
卸売・小売業	10,316	12,019	1,703 (16.5%)
運輸・郵便業	4,163	3,686	▲477 (▲11.5%)
宿泊・飲食サービス業	2,486	2,870	384 (15.4%)
その他のサービス業	5,497	4,818	▲679 (▲12.4%)
不動産業	14,900	14,186	▲714 (▲4.8%)
保健衛生・社会事業	16,031	16,478	447 (2.8%)
その他	21,840	21,996	156 (0.7%)
合 計	78,201	80,438	2,237 (2.9%)

【出典】長崎県「令和 4 年度長崎県の市町民経済計算」

第三次産業は、それぞれの顧客ターゲットが「島内顧客」と「島外顧客」に分けられる。「島内顧客」をターゲットとする卸売・小売業については、人口減少に伴う島内消費の減少、後述する観光消費額における土産代の減少が見られるが、総生産額は増えていることから、水産加工品を中心とした、島外への出荷及び通販等による島外への販売額が増えているということが推察される。

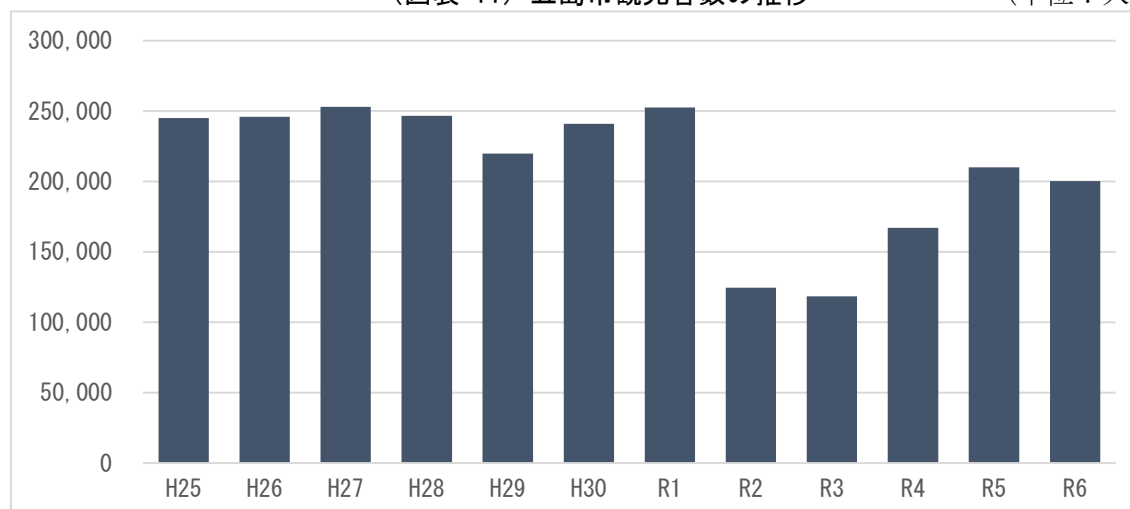
その他のサービス業については、理美容業や自動車整備業など人口減少に比例して客数が減少することから、総生産額が減少傾向にあることが分かる。

他方、保健衛生・社会事業については、島内人口の高齢化に伴い、介護事業所等が増加していることに比例し、総生産額が増加している。

島外顧客をターゲットとする観光業全般としては、平成 30 年に奈留島の「江上教会」を含む「長崎・天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」が世界文化遺産に登録された翌年 (令和元年) の観光客数 (252, 657 名) から、コロナ禍を経て、令和 5 年の五島が舞台となった連続ドラマ放送の効果、市の旅行割引効果、また伴う反動減等により年度によっては多少の凸凹がありつつも、観光客数としては回復 (増加) 傾向にある (下図表-11)。

(図表-11) 五島市観光客数の推移

(単位：人)



【出典】長崎県「観光統計（平成25年度～令和6年度）」

他業種と同様の年度（H25-R4）で比較すると、観光客数は▲77,998名（▲31.8%）と減少する一方で、観光消費額は788,641千円（12.1%）増加しており、観光客一人当たりの平均消費額が26,650円から43,821円に上昇している（下図表-12）。

個別の消費額に着目すると「交通費」、「飲食・娯楽費」は増加しているが、「宿泊費」、「土産代・その他」は減少している。

宿泊・飲食サービス業については、人口減少に伴う島内消費の減少が推察されるが、観光消費額における増加が見られることから、全体として総生産額が微増していることが分かる（上図表-10）。

(図表-12) 観光客数及び観光消費額の推移

(単位：人、千円)

	平成25年度	令和2年度	令和4年度	平成25・令和4比較
観光客数合計	244,977	124,502	166,979	▲77,998 (▲31.8%)
うち日帰り客数	136,777	48,088	47,631	▲89,146 (▲65.2%)
うち宿泊客数	108,200	76,414	119,348	11,148 (10.3%)
観光消費額	6,528,611	6,238,798	7,317,252	788,641 (12.1%)
うち日帰り客	575,557	615,623	766,240	190,683 (33.1%)
うち交通費	204,208	467,319	462,783	258,575 (126.6%)
うち飲食・娯楽費	126,929	50,685	199,431	72,502 (57.1%)
うち土産代・その他	244,420	97,619	104,026	▲140,394 (▲57.4%)
うち宿泊客	5,953,054	5,623,175	6,551,012	597,958 (10.0%)
うち宿泊費	1,789,082	1,543,116	1,569,784	▲219,298 (▲12.3%)
うち交通費	2,102,155	1,970,665	2,771,022	668,867 (31.8%)
うち飲食・娯楽費	882,329	1,501,826	1,613,108	730,779 (82.8%)
うち土産代・その他	1,179,488	607,568	597,098	▲582,390 (▲49.4%)

※10年の間にコロナ禍を挟むため、コロナ禍佳境の令和2年度も記載している。

【出典】長崎県「観光統計（平成25年度～令和4年度）」

また令和6年度五島市観光統計によると、航路・空路ともに、昨年度比長崎発の入込客数が減少する一方、福岡発の入込客数が増加している。外国人宿泊客数も増えていることから、福

岡経由での来島割合が増えていることが推察される（下図表-13）。

公開データでは直近の傾向しか掴めていないので、継続的に分析し、短期的な要因かどうかを見極めたうえで、人の流れの変化を捉えた各種支援施策を検討する必要がある。

（図表-13）入込客の状況

		R5	R6	増減（率）
空路	福岡発	37,197	37,859	+662（+1.8%）
	長崎発	22,657	20,481	▲2,176（▲9.6%）
	チャーター等	2,357	2,245	▲112（▲4.8%）
航路	長崎発	119,066	109,850	▲9,216（▲7.7%）
	福岡発	18,866	19,914	+1,048（+5.6%）
	新上五島発	9,825	8,916	▲909（▲9.3%）
	大型客船	1,267	2,129	+862（+68.0%）
	その他（ヨット等）	180	204	+24（+13.3%）
外国人	宿泊客実数（人）	1,516	2,276	+760（+50.1%）
	延べ宿泊客数（人泊）	3,535	4,855	+1,320（+37.3%）

※入込客数 = 五島市の港・空港における総降客数（市内航路分を除く） - うち国境離島島民割引利用者数
【出典】令和6年度五島市観光統計

v) 本地区における動向及び小規模事業者の状況

（図表-14）管内商工業者数・小規模事業者数

	商工業者数								小規模事業者	
	④合計	建設業	製造業	卸売	小売業	飲食 宿泊業	サービ ス業	その他	⑤数	割合 (⑤÷④)
(参考)H28年	1045	153	59	32	301	97	267	136	845	80.9%
① R2年	686	114	74	21	206	69	133	69	599	87.3%
② R7年	687	115	74	25	206	70	135	62	628	91.4%
③ 増減 (②-①)	1	1	0	4	0	1	2	▲7	29	4.1%
増減率 (③÷①)	+0.1%	+0.9%	±0%	+19%	±0%	+1.4%	+1.5%	-10.1%	+4.8%	—

【出典】五島市商工会独自調査

（図表-14）が示すとおり、本地区の令和7年4月1日現在での商工業者数（合計）は、687者、小規模事業者数628社、全体に占める小規模事業者は91.4%となっている。平成28年と比較しても、小規模事業者の割合が増加しており、小規模事業者が地域経済に与える影響は大きく、その影響度も増してきている。

前回の経営発達支援計画策定時の令和2年と令和7年を比較すると、地域全体で商工業者は1者増加している。平成28年と比較すると、商工業者数は▲358者も減少しており、近時では、下げ止まりから徐々に新規創業等が進み、小規模事業者の割合が増えてきていることが推察される。

業種別に見ると、令和2年比較では目立った増減はないが、平成28年と比較すると、製造業の増加(+15者)、サービスの半減(▲132者)をはじめ建設業▲38者、小売業▲95者、飲食宿泊▲27者の減少等、地域の産業構造が大きく変わってきている。

地域住民を対象とする事業者が減少していることは、地域の住民にとっての購買環境(地域サービス)が低下していることを裏付けるものとなっている。

<建設業>

R7年ではH28と比較し38者減少となっており、事業者の高齢化とともに、受注減による一人大工等の小規模事業者の廃業が続いていることに起因している。また、建設業者の減少は、前図表-9で示された島内での建設業総生産額の減少(H25-R4:▲109百万円(▲1.0%))にも表れていると推察される。

<製造業>

R7年ではH28と比較して15者の増加となっている。一因としては、地域資源の有効活用としての未利用魚の利用、椿の実を利用した商品開発等これまでの域内需要と異なる視点での商品開発による外貨獲得に目が向けられたための製造業の増加がある。

<卸売業>

R7年ではH28年との比較では11者の減少となっている。一方、R2年と比較して4者の増加となっている。離島における卸売は漁業者によるものが一定数いるなかで、ここ十数年五島においては、漁師開業に向けた補助制度が充実していたため、従来の漁師像とは異なるUIターン者による卸売業を兼ねた新規漁師の増加が一因にある。

<小売業>

R7年ではH28年と比較して95者の大きな減少を示している。これは、五島市内での大型スーパーやディスカウントショップの相次ぐ開業により、地域の小規模スーパーの相次ぐ廃業等によるものである。また、事業主の高齢化による廃業、事業承継が進んでいないことも一因としてあげられる。

<飲食・宿泊業>

R7年ではH28年と比較して飲食宿泊業は27者の減少になっている。特に、宿泊業では各地区の民宿等が事業者、従業員の高齢化による廃業等があるとともに、観光客向けの島外資本によるホテル開業が相次いだことが影響している。また、飲食業では地元根ざしている食堂などは、地域の食を預かる場所として機能しているため、大量減までは行っていないが、事業主の高齢化は避けられず、近い将来、廃業が連続的に起こると推測される。

<サービス業>

R7年ではH28年と比較して132者の大幅減少となっている。当商工会の各地区は、人口減少並びに高齢化の進展が他地域に比べて早い時期から進んでおり、R7年での高齢化率は全国平均29%に比べ、50%以上と非常に高い。これに伴い、住民の需要減少や、将来的な需要が見込めないことにより事業継続が困難との判断により、廃業が進んでいると考えられる。

このように、全体としては減少から徐々に増加する予兆が見られている。製造業や卸売業等、島外への販路を目指す業種においては増加しており、この機会を活かし外貨獲得の支援を強化していく。一方、地域活性化には、地域経済の担い手である小規模事業者が減少することなく、持続的発展を遂げていくことが不可欠であるため、事業承継・新規創業による経済主体の維持・拡大、及び地域住民に選ばれる「稼ぐ力」を備えた事業者の創出を行っていく。

◎ 事業承継について

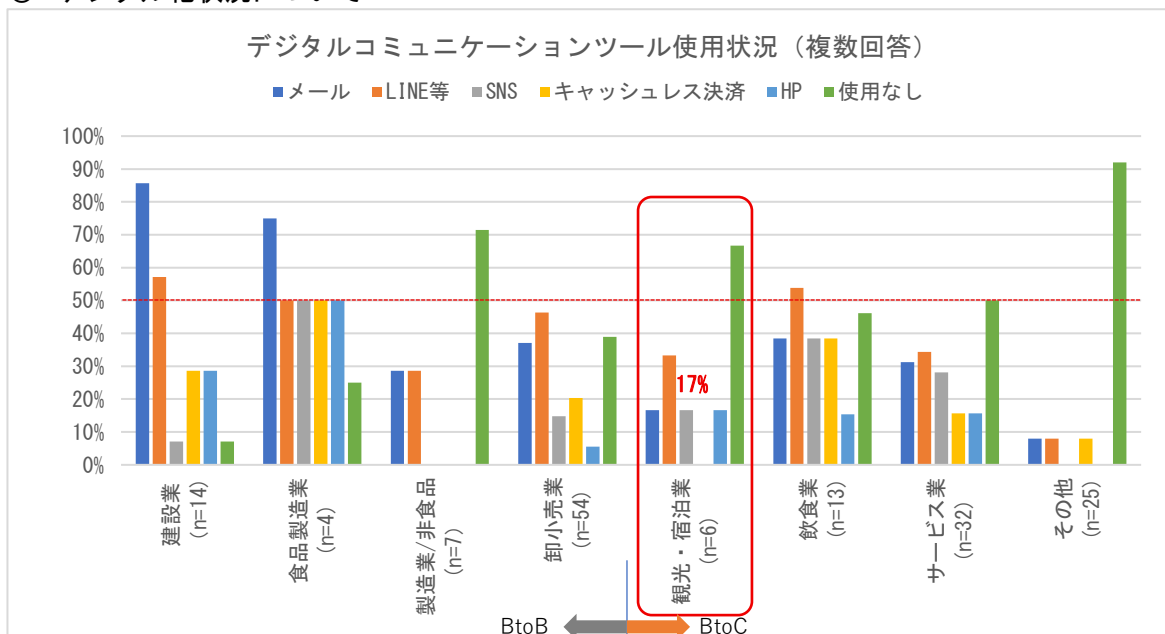
本地区の事業主（代表者）の平均年齢は62.3歳（n=424）であり、60歳以上で全体の58%を（70歳以上で32%）を占めており、10年後には半数以上の事業者が事業の継続が難しい状況に陥る可能性がある。

現時点においても、本会の過去10年の脱会理由の63%が「代表者高齢による廃業」となっており、小規模事業者減少の大きな要因となっている。

本会が実施した事業承継診断では、50%以上の事業者が「後継者不在」と回答しており、事業承継へ向けた取り組みも遅れが発生している。

地域住民サービスの維持には、これら小規模事業者の適切な事業承継、若しくは新たな創業者支援が必要不可欠である。

◎ デジタル化状況について



上（図表-15）は、令和5年度に本地区155者にデジタル化状況調査を実施したものである。回答者へは、選択肢のツールの内、使用しているものにチェックを入れてもらった（どれも使用が無い場合は「使用なし」）。各業種サンプル数が違うため、業種毎の使用率で比較したところ、一般消費者向け（BtoC）業種では、各ツール共に「観光・宿泊業」の使用状況が芳しくない（使用なし67%）。比較的容易に始めることができるSNSの使用状況でも17%の事業者しか使用していない状況。他業種・各ツールにあっても、使用率50%を超えるものは少なく、島内全体で、デジタル化が進んでいないことが分かる。

人口減少や高齢化という社会構造は離島地域ではさらに深刻な問題となっており、本地区においてもデジタル化による生産性向上や省力化の対応は必要であるが、デジタル化に積極的な事業者は少ない状況である。また、市場環境は日々急速に変化しており、情報発信やキャッシュレス決済への対応はもとより、近年ではAI技術も普及している状況であるが、本会地区の小規模事業者の対応は遅れている状況であり、経営者自身の能力向上とあわせてデジタル活用への対応が必要不可欠である。

vii) 行政の振興計画等について

ア. 第3期五島市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・総合戦略

五島市では、2025年（令和7年）から2029年（令和11年）までの5ヶ年計画で標記戦略を策定している。

このうち、産業分野の取り組みは以下のとおりとなっている（抜粋）。

【基本目標1】雇用を生み出し、稼ぐ“しま”をつくる	
戦略プロジェクト	重点事業
1-1 農林業振興プロジェクト	1-1-3 地域資源の活用 ●施策1 椿油増産・販路拡大への取組 ●施策2 加工品開発と地産地消の推進
1-2 水産業振興プロジェクト	1-2-3 加工品開発と販売・地産地消の推進 ●施策1 水産加工品開発と販路拡大 ●施策2 ブランド化の推進 ●施策3 地産地消の推進
1-3 物産・ブランド振興プロジェクト	1-3-1 ブランド化と販売促進の強化 ●施策1 ブランド化と販売促進体制の強化 ●施策2 新商品・加工品等開発支援 1-3-2 販路拡大支援 ●施策1 販路拡大支援 ●施策2 ふるさと納税等によるプロモーション強化
1-4 企業誘致・地場産業振興プロジェクト	1-4-1 企業誘致と就業支援 ●施策1 企業誘致の促進 ●施策2 就業支援 1-4-2 創業支援・経営力強化 ●施策1 起業・創業支援・事業承継の強化 ●施策2 中小企業の経営改善 1-4-3 先端技術を活用した産業振興 ●施策1 先端技術導入に向けた基盤づくり ●施策2 先端技術等の普及促進
【基本目標2】世界中から訪れる、癒しの“しま”をつくる	
戦略プロジェクト	重点事業
2-1 観光による交流拡大プロジェクト	2-1-1 高付加価値な観光地域づくり ●施策1 高付加価値な旅の創造 ●施策2 第二のふるさと五島の創造 2-1-2 ●施策1 事業者向け国内外誘致・営業活動 ●施策2 デジタルを中心とした個人向けプロモーション 2-1-3 インバウンド対策の推進 ●施策1 外国人観光客向け旅行商品の造成 ●施策2 インバウンド受入環境整備 2-1-4 持続可能な観光基盤づくり ●施策1 事業承継の推進とガイドなどの観光人材確保・育成 ●施策2 持続可能な観光地域づくり推進体制の構築

2-2 UI ターン促進・関係人口拡大プロジェクト	2-2-3 関係人口の拡大 ●施策1 関係人口拡大への取組
【基本目標3】安全・安心な、魅力ある“しま”をつくる	
戦略プロジェクト	重点事業
3-3 インフラ整備プロジェクト	3-3-1 公共交通機関の維持・活性化 ●施策1 航路の維持・活性化 ●施策2 空路の維持・活性化 ●施策3 陸上公共交通機関の維持・活性化 ●施策4 利用促進と運賃低廉化の推進
3-4 ゼロカーボンシティプロジェクト	3-4-1 ゼロカーボンシティに向けた取組 ●施策1 再生可能エネルギー電力の拡大 ●施策2 電力の自家消費・レジリエンス強化 ●施策3 省エネ・オール電化推進 ●施策5 建物の脱炭素化推進

イ. 五島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、地域産業の持続的発展を遂げるための支援策を記載した「地域産業活性化計画」の策定を支援している。

本会では「五島市地域産業活性化計画」を平成30年度に策定し、国境離島である五島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、長崎県及び五島市と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	宿泊業・飲食業・食品製造業・五島椿関連製品製造業
成果目標	①地域資源を生かした商品開発及び島外への販路開拓及び、出展支援 ②観光客の受入態勢の構築により観光客誘致を促進し、島内観光消費の拡大
目標値	売上高・前年比3%以上増加 10者 (うち、10%以上増加 2者)

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

②課題について

前段までに、「i) 地域概要」、「ii) 交通アクセスについて」、「iii) 人口動態について」、「iv) 経済状況について」、「v) 行政の振興計画等について」のそれぞれの項目で現状分析を行ってきたが、総合的に勘案して、以下のような課題が想定される。

i) 地域資源の高付加価値化

- ア. 農産物、水産物において、一部の生産物については、「五島牛」、「五島美豚(びとん)」など、地域団体商標制度を取得する流れがあるものの、地域ブランドを活用した、2次加工、3次加工までは至っておらず、素材として出荷することがほとんどであり、付加価値を乗せた商品開発や販売が出来ていない状況である。
- イ. 第一次産業から第三次産業までの異業種連携については、一部業者においては見られるものの、地域全体で付加価値の流れを創出するまでには至っていない。

ii) 観光消費の更なる増加

- ア. 観光消費額は過去 10 年と比較して、増加傾向にあるものの、消費品目別にみた場合は、「土産代・その他」への支出が著しく減少している。観光客も徐々にコロナ禍以降回復基調にあることから、島外顧客の旺盛な観光ニーズ（機会）に対応した、商品開発及び販路拡大を図る必要がある。
- イ. 観光産業においては、過去 10 年と比較して、宿泊客数は増加傾向にあるものの、日帰り客数は減少している。今後は、飲食・レジャーなど一貫性を持たせた宿泊プランの開発等により、宿泊を喚起する取組みが必要である。

iii) 人手不足への対応と新技術への適応の遅延

- ア. 第一次産業以外は労働力人口が年々減少傾向にあり、人手不足に拍車がかかっている。一方で、人口規模は早急な拡大が見込めない状況であり、各事業において生産性を向上させることが喫緊の課題となっている。
- イ. 離島という特性上、物理的な障害から、販売促進など本土地区と比べてハンディキャップとなっている。一方で、情報技術の革新により、遠隔地においても営業活動を行える環境が出来ているものの、事業者自体のデジタル化対応に遅れが見られる状況である。

iv) 本地区内市場・経済規模の縮小

- ア. 五島市全体（会議所地区含）では、過去 10 年間で総生産額は微増（+4.7%）しているものの、本地区の人口減少率を鑑みると、地域内市場規模は減少していることが推察される。
- イ. 同様に、過去 10 年間で小売業・サービス業をはじめ、本地区の小規模事業者数も大きく減少しているおり、地域内需要の受け皿となる事業者の確保が課題といえる。

v) 本会による組織的な支援手法の改善

- ア. 若手職員や島外出身の職員が増えており、対話と傾聴に基づく経営力再構築伴走型支援モデルの実践について、職員間にバラツキが発生している。そのため、事業者支援においても、関与度や成果について濃淡が出ている状況である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 今後 10 年間の方向性

● 島内顧客向け産業の活性化／地域住民向けサービスの維持

10 年後の地域のあるべき姿：

人口減少下にあっても、島内顧客向け小規模事業者が持続的発展を遂げていること。縮小する島内市場であっても、それぞれの創意工夫による既存顧客の来店頻度・購入点数増、島外へ流出している需要の獲得、DX化による対象商圏の拡大等、売上を確保できている。また、それぞれの小規模事業者が人手不足を新技術等で補う等、収益性の高い「稼ぐ力」が備わっている状況。

理由：

地域住民のサービスの維持や地域の活性化には、島内での島民向け事業者の活性化が不可欠であるため。またそのためには、売上の確保および利益確保へ向けた業務効率化等「稼ぐ力」が不可欠であるため。

● 離島ブランドによる外貨獲得／観光・商品開発・DX化

10 年後の地域のあるべき姿：

『離島』であることを強みと捉え、離島ならではの自然・文化・食・体験などを強みとして打ち出し、観光・商品が認知・支持を得ていること。また地理的不利を IT 技術により解消し、全国・海外への商圏範囲の拡大ができていくこと。

理由：

地域経済の発展には、島外からの外獲得が不可欠であるため。そのためには、当地区の特徴を全面に押し出し、面的に売り出し、他地域との差別化を図っていくことが有効であるため。

●地域経済規模の維持拡大／創業・事業承継・移住促進

10年後の地域のあるべき姿：

島内の小規模事業者数減少に歯止めがかかり、且つ事業者の若返りができていること。
移住者等新たなプレイヤーが当地区にて活躍し、移住者が移住者を呼ぶ好循環が形成されていること。

理由：

地域経済の維持拡大には、その担い手となる小規模事業者が不可欠であるため。高齢による廃業が増加するなか、適切な事業承継や新規創業（M&A含む）による経営者の若返りにより、更なる活性化が期待できるため。また、人口減少が続く島内にて、その担い手となる人材には限界があるため、五島市の強みでもある移住者の獲得を推し進め、全国から多様な人材が地域経済活性化の起爆剤となりうるため。

②行政計画との整合性

第3期総合戦略でも、観光による交流拡大による高付加価値な観光地域づくりや、物産・ブランド振興プロジェクト、創業支援・経営力向上をはじめとした地場産業振興を掲げており、本会の長期的な振興のあり方と高く整合している。

また、小規模事業者をはじめ、創業者などの事業拡大や経営革新等、利益率向上や付加価値額増加に意欲的に取り組む地場企業への支援強化を振興計画の基本方針に掲げており、本会の長期的な振興のあり方と高く整合している。

③商工会としての役割

本会では、小規模事業者に対し、これまで金融、税務、労働を中心とした経営基盤を支える指導から、経営環境を把握した上での経営目標達成に向けた課題解決と、売上や生産性の向上に関する伴走支援へと軸足を移しつつある。最も身近な支援機関として経営基盤を支える支援を行いながら、新しい取り組み、商品開発、販路開拓などにおける提案を積極的に行うことで、小規模事業者に寄り添い、「経営力再構築伴走支援モデル」に基づいて以下の支援項目に取り組む。

- ・ 経営者との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促し、「内発的動機づけ」を行うことで、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」ひいては、小規模事業者の環境変化の対応力向上を目指す。
- ・ 五島市の総合計画の方向性との整合性に図り、事業計画の策定・実施・フォローアップ等の伴走型経営サポートを行う。
- ・ 五島市、長崎県、国及び関係団体との間で、小規模事業者に対する地域経済の舵取り役としての役割を果たす。
- ・ 金融機関との連携による資金調達支援を行う。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の「儲かる企業」への転換推進

事業者自らによる個社の経営状況分析、課題整理（売上増につながる課題、販売ターゲットの明確化等）を行い、新たな取り組みの実行を支援する。

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：支援先事業者のうち、利益率前年比3%増の達成事業者5者/年

KPI：経営分析50者/年、事業計画策定35者/年

設定した理由：

利益率の向上が単純に売上増ということではなく、事業体質の強化や生産性の向上等各事業者の課題や取り組みに応じた成果によるものであり、事業継続性の向上を高め、真に儲かる企業への転換を図る指標として適当であるため。

②地域ブランドの確立による外貨獲得

外貨獲得の方向性として、島外と島内の双方で支援。島外では商談会・展示会での成約率増加、島内では、周遊型観光での観光客をターゲットとした購買環境の整備を行う。

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：売上の内、外貨獲得型売上の前年比5%増。

KPI：商談会出展社数3件/年、物産展への出展者数10件/年、販路開拓・情報発信支援5者/年、購買ニーズに即した高付加価値商品開発1者あたり1件/年（×3者/年）

設定した理由：

地域外より獲得した売上高の増加率で、地域・個社における外貨獲得力を評価する。商談会等の支援を推進すると共に、域内での高付加価値商品やサービスを充実させ、増加傾向にある観光客をターゲットとした外貨獲得を支援する。

③創業・事業承継などの促進による地域産業の活性化

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：創業件数を3者/年、事業承継を3者/年

KPI：創業計画策定5者/年、承継診断実施10者/年、事業承継計画策定5者/年

設定した理由：創業については、UIターンをはじめとした創業希望者へ、専門家派遣を活用するなどして創業計画策定を実施し明確なビジョンを共有化する必要がある。また、事業承継支援では、承継診断、計画策定をとおして、事業主の承継意識を醸成し、域内外を問わず承継を進める環境を整備する必要があるため。

④デジタル化の推進（DX化への取り組みの後押し）

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：DX化支援先事業者のうち、売上増加率前年比3%増の達成事業者3者/年

KPI：情報発信支援10者/年、DX化に向けた計画策定支援10者/年

設定した理由：デジタル化の導入については、個社により状況が異なりその内容もSNS等での情報発信からキャッシュレス決済導入での環境整備等まで多種多様である。またデジタル化の要件定義は、個社の経営資源の投入につながるため、無理なく取り組める内容は円滑なDX化導入には重要になってくる。このためにも、DX推進を進める計画策定支援を専門家も交えて検討する必要がある。

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

①小規模事業者の「儲かる企業」への転換推進

達成方針1：小規模事業者の自走化推進

小規模事業者が自社の経営課題を明確化させた上で事業計画の策定を行う。その際、事業者の気づきや腹落ちを促し、自発的に行動できる目標設定や事業計画の策定支援することで事業者の自走化を図る。また、事業者の成長段階に応じ、経営分析・販路開等の支援を行うこと、また、専門家派遣やセミナーを活用し、経営力を底上げする。

設定した理由：五島市は小規模事業者が地域経済を支える離島地域であり、多くの事業者が人材不足・販路不足・経営管理の弱さといった課題を抱えている。こういった外部環境の変化に対応するためには、事業者自らが経営状況を理解し、自社の経営課題を客観的に把握・認識した上で主体的に行動できる「自走型経営」への転換が不可欠であり、継続的に改善を図る経営体質を構築していくため。

達成方針2：伴走型フォローアップ

策定した事業計画について、定期的なフォローアップを実施し、定型的な目標管理だけではなく、事業者が自走化できるよう伴走型支援を実施する。

設定した理由：本会職員が必要に応じてフォローアップを実施するが、事業者が課題と対峙するには、事業計画や目標設定について腹落ちする必要がある。そのためには、対話と傾聴によって問題点の洗い出し、目標設定の見直しを図ることのできる関係構築・環境整備が重要となる。伴走支援による事業計画のフォローアップは、事業の円滑な遂行を進めると共に、自走化を早期に実現するために必要であるため、課題を的確に把握し、売上向上につながる取り組みについて、事業者自身が自律的に実践できるように支援を行う。

②地域ブランドの確立による外貨獲得

達成方針1：販路拡大促進

島外で開催される商談会・物産展への出展を支援する。事業者が自らの課題に基づいて設定した課題解決のため、島外への販路拡大を目指す事業者へそれぞれのフェーズやターゲットに応じた商談会（BtoB）、物産展・テストマーケティング（BtoC）の出展支援を行う。

あわせて、自社ECサイトへの誘導による売上向上など、DX化の観点などからも自社の経営課題などを明確にし、個社の成長レベルに応じた段階的な取り組みを伴走支援で実施する。

設定した理由：五島が人口減少していくなか、事業を継続させていくには五島市福江島の島内のみの販路だけでなく島外からの外貨獲得が不可欠であるが、離島という地理的特性から、島外との競争環境も厳しい。また、コスト面や人員体制の面から出展できる事業者や商品には限りがある。そこで、新たな事業者の育成や掘り起こしを行い、新たな業態・販売チャネルでの販売支援・販路拡大を支援する。

また、DX化の観点からも情報発信や自社ECサイトへの誘導の取組なども重要であるため、事業と関連させた仕組みを提供し事業者が体験することで腹落ちすることから自走化へと促す。

達成方針2：売れる新商品・新サービスの開発

地域経済の活性化を図るため、農業・漁業の事業者との連携を促進し、地域資源を活用した高付加価値の新商品・新サービス開発を行う。

その際には、需要を見越した商品開発を支援し、事業者側の発想や技術を起点とするプロダクトアウトではなく、消費者や市場のニーズを起点とするマーケットイン型の考えを基本とする。その為には、事業者の「思い込み」による商品化とならないよう「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」等の客観的事実を踏まえ、事業者が納得して取り組めるよう支援する。

設定した理由：「地域ブランドの確立」には、地域特産品の特性や強みを活かした付加価値の高い「売れる」商品が不可欠である。地域資源の多くは農業・漁業分野に存在しており、これらの価値を最大限に引き出すためには、農林水産業者による原料出荷にとどまらず、商工業者による商品企画・加工・流通・販売までを見据えた農商工連携が不可欠であるため。

また、新商品・新サービスの開発においては、事業者側の発想や技術を起点とするプロダクトアウトではなく、消費者や市場のニーズを起点とするマーケットイン思考が必要不可欠であるため。

達成方針3：情報発信によるプロモーションとデジタル環境の整備

地域ブランドの認知度向上と購買意欲の喚起を目的として、SNS等で島外・島内双方に向けた情報発信を強化する。また、事業者の販路拡大力や購買環境の利便性向上を目的として、自社ECサイト・キャッシュレス決済対応などの環境整備支援を実施する。

設定した理由：直接来店することの難しい潜在顧客の獲得のため、商品やサービスの魅力を適切に伝えるとともに、背景にある地域性や価値を伝えるプロモーションで差別化を図る。また、デジタル環境を整備することで外貨獲得機会の損失を防止するとともに、デジタルツール活用で時間や場所に制約されない情報提供や販売が可能となり、島外からの受注獲得など、商圈にとらわれない継続的な販売体制を構築して外貨獲得へつなげていく。

③創業・事業承継などの促進による地域産業の活性化

達成方針1：創業支援

U・Iターン者を含む創業希望者に対し、創業準備、資金調達、販路開拓、定着に至るまでの継続支援を実施、地域に新たな事業者を創出する。創業後には伴走支援を実施し補助金の活用による事業継続・拡大等の地域への定着を促す。五島市の認定創業支援事業等の制度活用や、行政や専門家をはじめとした関係者で情報を共有しフォローアップしていくことで、地域一体となった創業支援を実施する。

設定した理由：地域産業の活性化には雇用や新たな付加価値の創出が不可欠であり、その起点となるのが新規創業である。新しいビジネスモデルや技術、サービスを地域にもたらし、既存産業への波及効果や競争力の強化を促進すること、また、若者やU・Iターン人材の定着を図るうえでも重要な要素となるため。

達成方針2：事業承継支援

経営者が60歳以上の会員事業者を中心に承継診断を実施し、後継者がいる事業所や第三者承継等を希望する事業者には承継計画策定の支援を実施する。事業主の承継意識を醸成し、親族承継だけでなく地域内外を問わず承継を進める環境を整備するとともに、新旧経営者が互いに腹落ちできる事業承継計画を策定するため、専門家を派遣する等、多様な承継支援を実施する。

設定した理由：地域産業の多くは小規模事業者を支えられており、高齢化や後継者不足での廃業は地域経済の縮小へつながってしまう。事業承継を円滑にすることで既存事業の価値を継続し、地域に根差した産業・雇用の継続が可能となる。また、親族だけでなく、第三者承継等で新たな人材が事業を引き継ぐことで、新たな視点や経営手法が導入され事業の成長や地域での競争力強化につながり、地域産業の活性化のためには不可欠であるため。

④デジタル化の推進（DX化への取り組みの後押し）

達成方針1：デジタルツールの活用提案

初期段階としては無料で利用できるアプリやツールを活用し、事業者にはデジタルツールの効率性を実感してもらおう。また、段階や事業者の業種・業態、またデジタル化（DX）の理解度などに応じツールなどの提案を行う。

設定した理由：経営資源を投入し、現状の運用改変を伴うシステム導入には、事業主の腹落ちが、まずありきである。また、実情に合わないシステム導入は、不要な資源投入になるため、そのリスクを下げるためにも、事業主の実情に合わせたツールの提案をつぶさに調査した提案を行うことが必要であるため。

達成方針2：専門家の活用と人材育成

専門家派遣などを活用し、事業者だけではなく職員もデジタル化推進の知識とスキル向上を目指した研修等を受講し、支援能力を向上させる。

設定した理由：いかに優れたデジタル化のメニューでも、不十分な理解の元では、その技術の有効活用を図れない。また、経営資源を投入するため、事業者にとって永続的に導入ができるシステムが必要であるため、事業者の理解度向上をはかるため。

また、事業者のフォローアップのため職員個人のDX化支援能力向上が必要となるため、商工会組織としても資質向上へ取り組む。

1. 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

現状、地域経済動向等の情報について、関係省庁が発刊する統計資料を、会報や本会のホームページへの掲載、窓口・巡回等の指導資料として活用してきた。特に、事業計画策定のための個社へのフィードバックや関係機関との会議の際の資料等に活用している。

(2) 課題

分析する統計資料は地域の全般的な経済動向を把握するデータが多く、地域・業種・テーマを絞った有効なデータ収集や分析を行ってこなかった。また、得られたデータを公表するに留まり、活用に至っているケースが少ない。本計画の重点支援先である小規模事業者が興味を示せるよう、分析方法、資料作成方法を工夫し、活用を促す必要がある。

(3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①地域の経済動向調査公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②地域観光関連産業の経済動向調査公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

①地域経済分析システム「RESAS」の活用

地域における産業の強み、人の流れ、人口動態などから、当地区の経済環境の特性を把握し、地区事業者に対して、地域経済の動向調査の分析結果を提供する。

このため豊富な情報量と多様な分析が可能であり、わかりやすい国のビッグデータである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。

【主な分析項目・手法】

i) 地域経済循環マップ・生産分析・支出分析の活用

- ・各産業別に地域経済への貢献度の高い産業の分析
- ・地域への民間消費が流入（観光等）、他地域への流出の把握分析

ii) 人口マップ等の活用

- ・今後の経済活動の基礎となる将来の人口予測や年齢構造を分析把握

iii) 産業構造マップ・全産業構造・稼ぐ力分析等の活用

- ・地域の主要産業や稼ぐ産業、域外から稼ぐ産業など強みのある産業の分析把握

②地域観光関連産業の経済動向調査

地区の牽引産業、および本計画の重点支援先でもある観光産業については、上記の地域経済分析システム「RESAS」分析項目に観光分析項目等を加えて、更に詳細な動向分析を全国・県などの景況調査を活用して行い、年1回公表する。

【調査対象】観光関連産業（飲食業、宿泊業、旅客交通業）

【主な追加分析項目】

- ・観光目的地、宿泊施設、どこから来るのか、外国人観光客等の動向等。

【調査手法】地域経済分析システム「RESAS」観光マップの活用、長崎県観光統計、五島市観光統計、宿泊旅行統計調査（観光庁）、景況調査（国・県等）の分析結果をまとめる。

【分析手法】商工会等職員が外部専門家等と連携し分析を行う。

また、分析、整理、加工の精度を高めるため担当職員を配置し、見やすく・わかりやすい報告書の作成を心掛け、活用を促す。

（5）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等に掲載し、広く管内事業者等に周知する。併せて商工会等職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。

更に経営状況分析への活用を通して新たな事業分野の発見を促し、積極的な事業転換の後押しを行う。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状

島外への販路開拓支援を目的に、当会が商談会等出展支援した食品製造業者の商品に対して調査・分析等を実施している。その集計・分析結果を事業者毎にフィードバックして、商品改良、新商品開発に活用している。

一方、島内の物販関連事業者や飲食業、宿泊業等の観光関連事業者の需要動向調査については実施できていない。

（2）課題

商品分析を行った事業者は、商品開発等への意欲に温度差、バラツキがあり、分析結果を活用して島外への販路開拓を意識した商品の改良、開発等に取り組む事業者は限定的である。また、観光関連の飲食業や宿泊業、物販関連事業者向けの需要動向調査については、情報分析が十分に行われておらず、データに基づく「需要を見越した経営」等の意識が不足している。

今後、島外への販路開拓を強く意識した事業者の商品等の分析の実施に加えて、重点支援業種である飲食業や宿泊業の需要の取り込みに向けた動向調査を行い、分析情報のフィードバック効果を高め、島外に「売れる商品」づくりと観光客の誘致拡大へと活かす必要がある。

(3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 商談会等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
② 物産関連小規模事業者調査対象事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
③ 観光関連産業調査対象事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

①商談会等でのアンケート調査の実施（食品製造業者）

首都圏などの販路開拓に意欲的な食品製造業者の展示会・商談会等への出展に合わせて、各商品の改良、開発を目的としたバイヤーへのアンケートを実施する。収集した情報は集計、整理、分析して、個別商品毎にフィードバックすることで商品の改良、開発を図る。

【調査対象】 商談会出展事業者 5者（延数）／年

【サンプル数】 50件（食品製造業者1品×バイヤー10者分）／年

【調査方法】 出展した商談会等にて、バイヤーとの商談等に同席し内容、意見等を記録する

【調査項目】 ①味、②パッケージ、③表示方法、④価格 ⑤サイズ ⑥デザイン
⑦取引ロット（生産量）、⑧話題性・ストーリー、⑨その他取引条件など

【分析手法】 商工会等職員が外部専門家等と連携し分析を行う。

また、分析、整理、加工の精度を高めるため担当職員を配置し、見やすく・わかりやすい報告書の作成を心掛け、活用を促す。

【分析結果の活用】

調査結果の集計、分析を行い、調査項目毎の個別評価と総合評価結果を個者別にフィードバックし、商品の改良、開発に活用する。

分析結果から商品のブラッシュアップ等に専門的な指導が必要な場合は、積極的に専門家の派遣支援を実施する。

②物産関連小規模事業者の経済動向調査（小売業）（島内消費者・域内需要）

地域の食品製造小売業やお土産店等物産関連小規模事業者の中には、ネット通販等を活用して、新商品の販売を行っている事業者も少なくない。しかしながら、ネット通販等未実施の事業者や、実際に来島される観光客の消費者ニーズに係る情報が収集できていない事業者もあり、需要を見越した商品開発・販売戦略等策定が不十分である。個社の経営状況の分析に加え、消費者ニーズ等外部環境分析結果をフィードバックすることで、一般来店者・島外来店者の消費動向の把握を行い、自店の意図と消費者ニーズとの差異分析を行い、需要を見越した販売戦略策定へとつなげる。

【調査対象】 購入者：来島目的、手に取った商品、当該商品の購入動機、価格設定等
事業者：土産物品の販売目的、価格設定、月別・年売上（年一回）等

【サンプル数】 購入者：30サンプル／者
事業者：5者／年

【調査方法】 購入者：統一ヒアリングシートを作成し、来店時にお客様へのヒアリング
事業者：年1回のヒアリング、販売データ分析
上記結果の回収・分析・フィードバック

【調査項目】 来店顧客（統一ヒアリングシートを作成）

①来島目的、②当該商品の購入動機、③価格、④数量、⑤意見要望など
事業者（年1回のヒアリング）

①土産物品の販売目的、②商品別販売データ等、③月別売上（上半期、下半期）等

【分析手法】商工会等職員が外部専門家等と連携し分析を行う。

また、分析、整理、加工の精度を高めるため担当職員を配置し、見やすく・
わかりやすい報告書の作成を心掛け、活用を促す。

【分析結果の活用】

調査結果の分析を行い、来店者等のニーズ等を検証し、物産関連小規模事業者等にフィードバックすることで、未解決の課題に対する改善策、飲食業・宿泊業とのタイアップ可能性の1次資料とし、周遊型購入環境の整備を行う。

③観光関連産業調査

飲食業・宿泊業・サービス業等の事業者に対し、来店・消費者ニーズ調査を年1回実施する。個社別の分析に加えて、全体の集計結果をフィードバックすることで、集客増加に向けた動向把握を行い、来店者・観光客向けのメニュー開発、宿泊業者とのタイアップ手法などの課題解決を促し、集客増加、売上拡大対策への活用を促す。

【調査対象】観光客の集客を行う飲食業者 5者

【サンプル数】観光客・一般客 200サンプル（5者×40人）

【調査方法】来店顧客にアンケート及び飲食・宿泊業・サービス業者へ聞き取りにより実施

【調査項目】①決済方法（現金、クレジットカード、電子マネーなど）

②メニュー（五島で期待する食材は何かなど）

③価格

④来店者層 年齢・性別・地元住民・観光客・帰省客・外国人

⑤来店理由 店を選ばれた理由は何か

⑥接客、サービスの満足度など

⑦来店動機、価格設定、要望（観光サービス等）

⑧島内移動、交通関係についての意見・要望など

【分析手法】商工会等職員が外部専門家等と連携し分析を行う。

また、分析、整理、加工の精度を高めるため担当職員を配置し、見やすく・
わかりやすい報告書の作成を心掛け、活用を促す。

【分析結果の活用】

調査結果の分析を行い、来店者等のニーズ等を検証し、飲食店・宿泊業・サービス業等にフィードバックすることで、未解決の課題に対する改善策の検討に活用する。

また、経済動向調査の分析や経営分析を合わせて活用することで、
新メニューやサービス開発を後押しする。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

①現状

経営分析は補助金等の申請支援や金融支援、税務支援時に実施し、財務分析（定数分析）の把握はできているが、市場・競合などの外部環境や非財務的な分析（定性分析）は、実施件数に限りがある。

また、ヒアリングシートの活用などに関しても、商工会職員の経験や知識等により活用度合（分析精度等）にばらつきがある。

②課題

経営状況の実態把握に関して財務分析だけでなく、非財務的な強み・弱み・外部環境などの分析の両面から行き、事業者の本質的な経営課題を明らかにしていく必要がある。また、事業者の経営課題に対する気づきを促し、自走化に繋げるために支援者である職員の分析スキルの標準化が必要である。

(2) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
経営分析件数	50件	50件	50件	50件	50件	50件

※本会が担当する管轄地域は、2次離島の奈留島を抱えている等、管轄範囲が広く、事業者も離島や過疎地域に点在する状況である。加えて、小規模事業者の相談内容の多様化・複雑化等により対応に時間を要することが想定されるため、現行の実施件数をベースに目標値とする。

(3) 事業内容

【対象者】 巡回・窓口での相談者の内、商品開発、商談会等出展、新事業展開などに意欲的な事業者を選定。特にDXや事業承継を検討する者には積極的な分析を促す。

【分析項目】 財務分析（定量分析）と非財務分析（定性分析）を実施。

定量分析：収益性、生産性、効率性、安全性等

定性分析：SWOT分析（内部環境の強み・弱み、外部環境の脅威・機会）等

【分析手法】 商工会職員が各事業所を訪問し、対話と傾聴から導き出した事業者の本質的な課題を、第三者の視点から分析を実施する。その際、各種分析支援ツールの活用とあわせ、必要に応じて専門家派遣制度も活用する。

分析ツール：ローカルベンチマークツール（経済産業省）等

(4) 分析結果の活用

- ・分析結果を当該事業者へフィードバックすることで、事業計画の策定に繋げる。
- ・商工会で利用している経営支援システム（クラウド型）を活用することで分析結果の記録・蓄積を行い各業種の事例などを職員間で情報共有する。
- ・職員間で実施する定例支援会議や勉強会の実施などで商工会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

①現状

当会ではこれまで、主に補助金等の申請支援や金融支援時等に事業計画策定支援を行うと共に、事業計画策定セミナーの開催などで事業者への動機付けを行ってきた。

②課題

補助金申請や金融機関への提出を契機とした事業計画策定に取り組む事業者が多く、自身の事業の本質的な課題解決のために長期的な視点での事業計画の策定ができていない。事業者自身が事業計画策定の意義を理解及び腹落ちし、自走化に向けた計画の策定に繋げる必要がある。また、小規模事業者はDXへ取り組む事業者が少なく、事業拡大に繋がるという認識・意識醸成が不十分である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に事業計画の必要性と重要度の高さを理解してもらうために、巡回指導や事業計画策定セミナーを開催し支援事業者の積極的な掘り起こしを実施する。特に本計画の重点支援先である、新事業展開、新商品開発や販路開拓に取り組む事業者、新規創業や事業承継を控えた事業者、DX化へ向けた取り組みを行う事業者などへは積極的な推進を図る。

事業計画策定に当たっては、地域経済動向調査、需要動向調査、ならびに「5. 経営状況の分析に関すること」で分析した本質的課題の解決へ繋がる事業計画策定となるよう、対話と傾聴を通して事業者自身の気づきを促し自走化を図るための事業計画策定支援を行う。

事業者の行動変容を促し、事業者自らが能動的に行動できる納得感と実行性の高い事業計画策定となるよう、伴走型で支援を行う。

(3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
事業計画策定件数	35者	35者	35者	35者	35者	35者
事業計画策定/DX推進セミナー開催数	—	2回	2回	2回	2回	2回

※ 経営分析を行った50事業者のうち、概ね70%（35者/年）の策定を目指す。

(4) 事業内容

① (集団型支援) 事業計画策定/DX推進セミナーの開催

事業計画策定等に関するセミナー、個別相談会を開催し、事業計画策定に意欲や効果が期待される小規模事業者の抽出と策定に向けたスキルアップを図るため事業計画策定セミナーを実施する。また、DX推進セミナーに関しては、本会管内エリアのDX化状況や普及事例等を共有することで興味喚起を行い、自社の業務効率化への取組へのデジタルツールの活用など、段階に応じた推進支援を実施する。

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者、創業・事業承継予定事業者 等

【内 容】 経営戦略、税務・財務、販路開拓、人材育成、業務効率化、DX推進、デジタルツール活用 等

【募集方法】 HPやメール配信、SNS、会報・チラシ、定期巡回・窓口指導時等

【回数・参加者】 各テーマ年1回（参加者数：10名程度）

【その他】 必要に応じて個別相談会の開催、2次離島の地理的ハンデ解消のためWeb参加等も検討する

② (個別型支援) 事業計画の策定支援

【支援対象】 経営分析実施事業者、事業計画策定セミナー参加者

経営分析を行った小規模事業者、創業・事業承継予定事業者 等

【手段・手法】 事業者毎に複数職員で対応するチーム支援を実施し、支援ノウハウの共有を行う。事業者の理解度等必要に応じて、個別の専門家派遣制度の活用なども実施する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

巡回等による事業計画の進捗確認を実施しており、定期的なフォローアップとあわせ、事業者が支援を望むタイミングでの支援を実施している状況であるが、フォローアップ内容が担当者個人の判断となり、売上状況確認や進捗確認などを主に行っている。

②課題

定期的なフォローアップを実施しているが、事実確認が中心となっており、状況に応じた計画の見直しや改善への対応が不十分となっている。また、担当者個人での対応がほとんどで、事業計画や進捗の状況について職員間で情報を共有し、複数人でのチーム支援を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対象に実施する。事業計画の進捗や事業者の自走化レベルに応じて、自走化レベルの低い創業者などはフォローアップ回数を増やす等、状況に応じて訪問・フォローアップの回数は調整・設定を行う。

また、フォローアップも担当者個人で実施するだけでなく、経営支援システムの活用や職員会議などによる情報共有を行い、事務局全体でのチーム支援の支援体制を構築し、チェック機能の強化などを実施する。

(3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象事業者数	35者	35者	35者	35者	35者	35者
フォローアップ延べ回数	140回	150回	150回	150回	150回	150回
売上増加事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
利益率3%増加事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

①支援内容

事業計画策定後のフォローアップの頻度に関しては事業者の自走化の段階を下記の3段階に分けフォローアップ件数の設定根拠とするが、事業者からの要望や、計画の進捗状況や事業者の申し出等により臨機応変に対応する。

- ・ **自走化段階1**：自走化できていない20者（創業・事業承継等含）
2か月に1回（6回／年） ×15者 = 90回／年
- ・ **自走化段階2**：支援が必要であるがある程度自走化できている10者
四半期に1回（4回／年） ×10者 = 40回／年
- ・ **自走化段階3**：自走化できている5者
半期に1回（2回／年） ×10者 = 20回／年

②手段・手法

基本的に職員の巡回を通してフォローアップを実施していくが、事業計画策定後の進捗が停滞する事業者や達成度の低い事業者に対しては、必要に応じて外部専門家を活用して原因究明や、今後の対応方針を検討した上で、フォローアップ頻度の設定変更を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状

五島市は地理的に本土から離れた離島地域であり、観光産業や水産加工・農産加工などの一次加工業が地域経済を支えている。これまで本会では、首都圏や長崎市で開催される商談会・展示会への出展支援を通じて、地域製品の販路拡大に取り組んできた。また、首都圏バイヤーを招聘した地元商談会の開催や、ECサイト構築・SNS発信などの情報化支援を進め、オンライン・オフライン双方での販売促進を図ってきた。

一方で、地域内の多くの事業者は高齢化が進み、取引や情報発信に不慣れな事業者も多い。本地区の小規模事業者は、物流コストや、バイヤーからの要求（大ロット、価格等取引条件）への対応力、価格競争力の低下や販売先の固定化が課題となっている。また、観光客の需要変化（個人旅行・SNS発信型の購買行動など）に十分に対応できていない面も見られる。

(2) 課題

- ・離島地区であることから、展示会・商談会に参加する際には、本土地域と比べて旅費等が高額となるほか、出張中は店舗の（長期）営業ができなくなるため、展示会・商談会の経験が少ない事業者が多い。経験不足に起因する、商談準備・価格設定・販促資料などの基礎スキルが不十分であり、成約率等に課題がある。
- ・EC活用やSNS発信に対して知識・人材の不足が顕著であり、特に観光・宿泊・飲食分野での集客・予約・販売におけるデジタル化が進んでいない。
- ・島外取引における物流コストの問題で採算があわないため、継続取引となりにくい。
- ・消費者嗜好の多様化・観光客層の変化に対するデータ収集と商品開発力が不足している。

(3) 支援に対する考え方

本支援項目は、本事業の目標である「②地域ブランドの確立による外貨獲得」の成果に直接かかわるため、支援にあたり特に重要となる。

そのため、「販路開拓支援」「情報発信・デジタル化」「商品開発・マーケティング」を柱とし、観光・食品製造・小売・サービス業等を対象に段階的支援を実施する。

特に、以下の3点を重点的に取り組む。

・販路拡大と商談力強化：

商談会出展・地元開催のバイヤー商談会の充実、出展前後の伴走支援強化。

・デジタル化推進：

ECサイト・SNS発信支援、宿泊・飲食業のデジタル販促研修、地域製品のデータ連携販売体制の構築。

・需要分析に基づく商品開発：

来島観光客や首都圏バイヤーからのアンケート・テストマーケティングによる販売データを分析し、「売れる商品」の開発を支援。

また、離島特有の輸送コストや在庫負担の課題に対しては、五島市の物流コスト支援制度の活用※を促進し、取引の継続性を高める。

※五島市輸送コスト支援事業補助金：

有人国境離島法に基づく、五島市で生産された農水産物の出荷・原材料仕入等を行う事業者の、海上・航空輸送費の80%を補助する補助制度

これらを通じて、事業者が自立的に販路拡大に取り組める仕組みづくり（経営の自走化）を目指す。

(4) 目標

① 商談会・展示会出展支援 (B to B)

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
出展事業者数	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 物産展等の開催・共催 (B to C) / (B to C)

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
出展事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
売上額/者	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円

③ 販路開拓・情報発信支援

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
支援対象事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(5) 事業内容

① 商談会・展示会出展支援 (BtoB)

(支援対象：食品製造業、観光関連商品、椿製品等)

課題：経験が少ない出展者の商談トレーニング不足

- ・事業計画に基づく、商品（メニュー）開発、販路開拓を支援する（目標：3 件以上/年）
- ・事前ブラッシュアップ研修の開催、商談トレーニング・デザイン指導（個別指導）を実施
- ・出展後のフォローアップ（成約要因等分析・改善提案）を行い、商品改良・次年度出展へ繋げる（PDCA）。
- ・地域における食品製造業を中心とした小規模事業者の販路開拓を目的として、首都圏等での展示会、商談会の情報提供と積極的な参加を促し、小規模事業者の新規取引先の獲得による売上向上支援を行う。
- ・物産展や商談会に出展する事業者に対しては、事前・事後の商品ブラッシュアップ、商品陳列、接客対応の指導を行い、成約件数増加のための対策を図る。

【想定される商談会等】

●魅力発信！ながさき商談会（長崎市）

出展者数：90 社 来場者実績：100 人（バイヤー）

- ・長崎県商工会連合会、日本政策金融公庫長崎支店が連携して開催。長崎県内の事業者のみが出展する。バイヤー数は少ないが、長崎の産品に絞ったバイヤーが来場するため成約率が非常に高い。

●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）

- ・九州最大級の食料品商談展示会。主に九州内の商圏をターゲット都市、来場者の目を引く陳列や、複数事業者の出展による相乗効果を狙い成約率向上を図る。

●東京インターナショナルギフトショー（東京都）

出展者数：2,823 社 来場者実績：221,478 人（令和 6 年度実績）

- ・日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市。
- ・来場者構成としては小売業が多いが、通販や、ギフト直販など業態は様々であるためバイヤーとの交渉の中で新たな発想のきっかけとなりうる。

●スーパーマーケット・トレードショー（千葉市）

出展者数：2,237社 来場者実績：77,305人（令和6年度実績）

- ・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。
- ・長崎県章句量産産業クラスター協議会が共同出店ブースを設置し、全国展開を目指す事業者に対して実効性のある支援を実施する。

その他、支援対象事業者の商品特性やターゲットに応じ、適宜適切な展示会・商談会を選定の上、出展・成約へ向けた支援を行う。

②物産展の開催・共催（BtoB／BtoC）

（支援対象：食品・小売・サービス業等）

課題：島外販路開拓を意識した価格設定・商品づくり、自社ECサイト売上増加に繋がる対策

- ・首都圏・九州のバイヤーを招聘し、五島市内での商談機会を創出。
- ・地元での観光イベント（マルシェ等）を開催・共催し、リアルな市場反応を感じてもらう。
- ・必要に応じて島外・首都圏等、大型小売店舗での市場動向調査（テストマーケティング事業等）や共同物産展を実施し、販売データ・アンケートを基に商品改良と価格戦略を支援。

③販路開拓・情報発信支援

（支援対象：宿泊・飲食・小売・製造業等）

- ・EC・予約・キャッシュレス決済等導入支援（デジタルツール活用）
- ・デジタル販路を活用した地域内連携販売モデルの構築（例：ふるさと納税・越境EC連携）
- ・SNS発信、ECサイト構築・顧客管理等を段階的に支援
- ・必要に応じて専門家派遣を実施

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状

本事業においては、当該年度の事業実施後に年1回、事業の実施状況及び成果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、また事業の進捗確認のための内部検証会議を四半期ごとに実施している。

(2) 課題

内部検証の結果や事業実施の状況について、役員を含めた全役職員への共有が不十分な点があった。また、評価指標が定量化されておらず、次年度の見直しにしっかりと活用されていなかった。

(3) 事業内容

事業評価委員会（外部検証）と検証会議（内部検証）については継続実施する。

その際、事業の実施状況などを定量的に把握するため、各実施項目についての数値目標に対しての実績値・達成率などをランク付けするなどし、事業検証におけるPDCAサイクルを適切に実行していく。

【評価基準：達成率に応じる】

A：80%～
B：60%～79%
C：40%～59%
D：20%～39%
E：～20%

※ その他、支援の内容（事例）等を下記検証会議等にて協議し、評価・改善を行っていく。

①事業評価委員会（外部検証）〈年1回〉

当会役員、五島市役所、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）等で事業評価委員会を構成設置し、事業の実施状況、成果の評価、次年度への見直しなどの事業の評価・検証を全事業に対して行い、年1回開催する。

②検証会議（内部検証）〈年4回〉

各事業の進捗状況を確認し、各事業の数値目標と支援体制の効果的な運用状況などについて4半期毎に事務局内で検証する。

また、事業評価委員会、職員間での内部検証結果は、理事会で報告することとし、役職員全体での情報共有を行う。

③評価等の公表

事業評価委員会の評価等を理事会にて報告・承認を得たうえで年1回HP・会報にて公表すること、また事務所の掲示板へ掲示することで、商工会会員事業所だけでなく、地域の小規模事業者等が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

①現状

当会では、長崎県商工会連合会が主催する階層別研修会及び各種研修会、全国商工会連合会が実施しているWEB研修の受講、中小企業基盤整備機構が開催している中小企業大学校での基礎・専門研修に職員を派遣のうえ参加している。また、経験年数が浅い職員については、長崎県商工会連合会が全国商工会連合会の事業を活用して実施している若手職員向け研修（S V：スーパーバイザー事業）による個別指導を行っている。

②課題

県下商工会全域において、経験豊富なベテラン職員の定年退職等とそれに伴う若手職員の増加が進んでおり、本会においても、中堅・ベテラン職員と若手職員での連携支援が出来ないケースが増えている。

また、経営分析及び事業計画策定や支援に携わる職員が限定されており、経営支援能力に偏りが生じている。このため、商工会全体でチーム支援体制が取れないことがある。

研修・OJT等を通じて経験や知識の習得に努め、職員間での情報、支援スキル及び支援事例の共有が必要であり、職員全体の支援能力向上の底上げを行っていくことが重要である。

職員1人1人が新しい経験や知識の習得に努め、支援能力の向上につなげ、組織全体でチーム支援を行うことができる組織体制を構築する必要がある。

(2) 事業内容

本会全職員の支援能力向上を目指し、個人に帰属しがちな経営支援ノウハウ等を組織内で共有し、事業者にとって効果的な支援ができるように、以下の事項に積極的に取り組む。

①外部講習会等の積極的活用

●支援スキルアップに関する研修

各職員は、個人の不足しているスキルを把握したうえで、それを補完するために各種研修に積極的に参加することで、知識等の取得につなげる。

具体的には、経営戦略、補助事業活用、税制改正、働き方改革、DX支援・推進、6次産業化、商品開発、販路開拓などのセミナーがさまざまな団体において開催されているため、可能な限りこれらのセミナー等を積極的に利活用する。

特にDXに関する支援スキルについては、一般的にスキルが不足しているため、全職員の参加を促す。

また、職員が外部講習会・研修会を受講した場合には、受講者が他の職員に対して講習内容を説明し、支援への活用について意見交換を行い、確実に職員の支援能力向上につなげることとする。

●デジタル化支援・推進に関する研修

DX支援については支援経験が少なく、また知識等も不足していることから、全職員に外部講習会を積極的に受講させ、事業者への支援能力の向上に努める。

- ・事業者のDX支援への対応に向けたセミナー等に参加
- ・課題設定及び解決型支援に関する技術を取得するための研修等に参加

●OJT制度の活用

支援経験年数が浅い職員と経験豊富な職員とでチームを組み、巡回指導や窓口相談の機会を活用しながら、OJTを実施し、商工会全体として支援能力の向上を図る。また、新任職

員については、長崎県商工会連合会が実施するOJTの中でも、若手職員向け研修（SV：スーパーバイザー事業）及び任用3年未満の職員に対するトレーナー制度などを活用し、職員としての基本的な知識の習得や基礎的な経営支援能力の向上を目指す。

●専門家による指導への同行を通じて、支援ノウハウを吸収

専門家による指導に職員が同行することで事業者に対する接し方や支援方法・技術を学ぶことを通じて、支援ノウハウを吸収し、支援能力の向上につなげる。特に現場での経験を積み重ねることによって、問題及び課題設定や解決方法を組み立てることができるようになることを目指す。

②職員間での定期ミーティングの実施

支援状況や進捗、支援ノウハウの共有及び改善に向けた意見交換を行う必要がある。情報共有を確実なものとするため、月2回（隔週）、職員間での定期ミーティングを実施する。

コミュニケーション力の向上や、対話と傾聴の姿勢確認も行い、職員の「気づき・腹落ち」につなげるものとする。

③支援内容のデータベース化

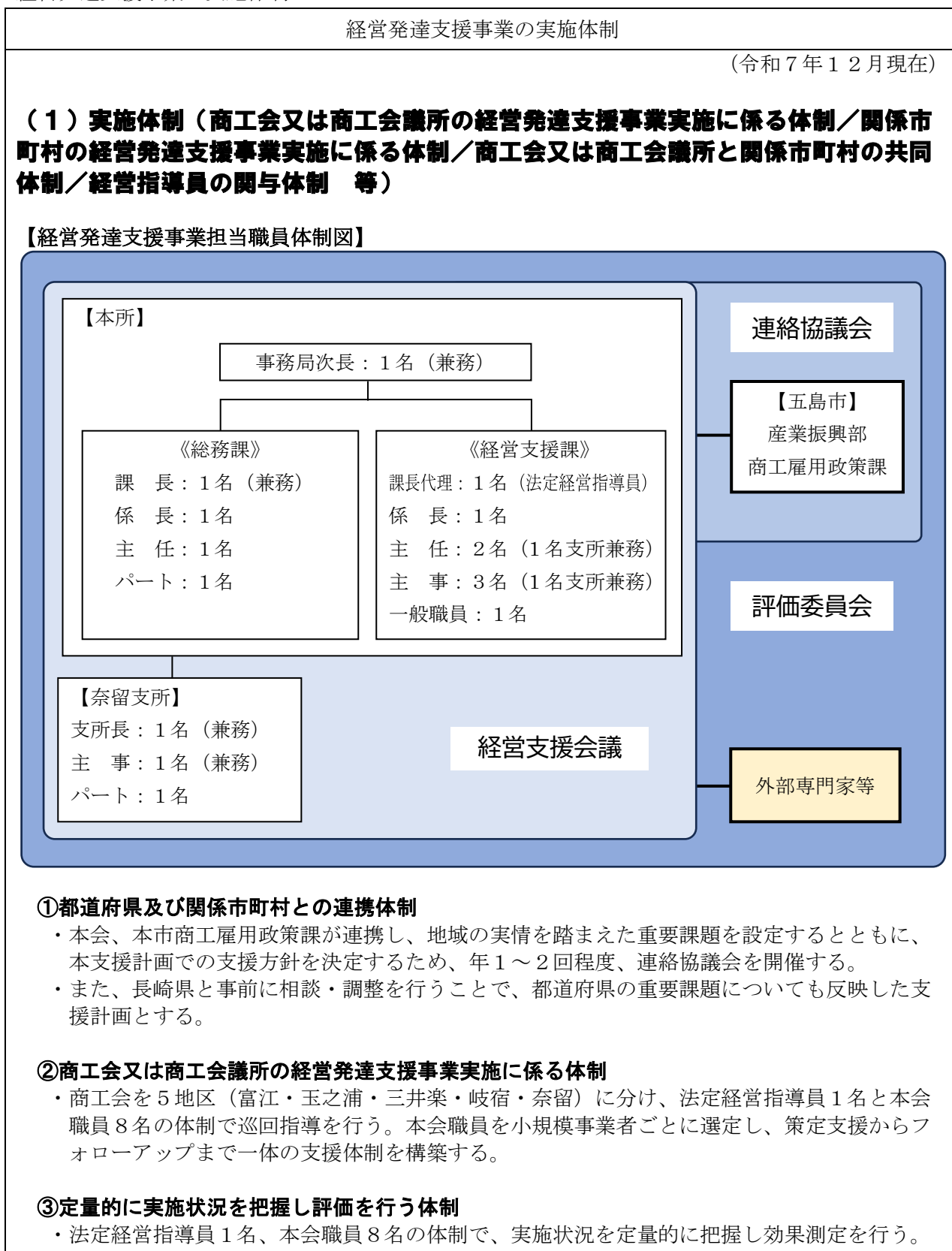
事業者に対する支援内容は、担当職員が「経営支援システム」に入力し、データベース化することで個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する。その後、管理職等は経営支援システムの状況を毎月確認し、担当職員と協議して支援に対する指導を行う。また、共有フォルダ内に事業者ごとの支援情報を保存することで、他の職員とも支援事例及び情報を共有することができ、効果的な事業者支援につなげていくものとする。

④業務関連の公的資格取得の推進

複雑化及び高度化する事業者からの相談に対応するためには、職員の課題設定及び解決能力向上が重要である。そのため、職員が業務関連の公的資格を取得するための環境を整備するとともに受講を促す。資格取得の過程を通じて得た知識や業務中の経験を積み重ねていくことによって、より高度な相談にも対応できる知識を習得することが期待される。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



- ・上記で把握・検証した実施状況を本会と五島市の連絡協議会（年2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

- ・本会職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化への支援や生成AI、経営及び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、必要に応じて専門知識の習得を図る。あわせて、月1回全職員による経営支援会議を開催し、意見交換や事業推進、見直しを行うことで、本会職員の経営支援能力の向上を図る。

（2）商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名	阿比留 康平
所属	本所 経営支援課
電話番号	0959-82-0702
E-mail	goto@shokokai-nagasaki.or.jp

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・阿比留 康平は、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

（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

五島市 商工会	住所	本所	〒853-0701 長崎県五島市岐宿町岐宿2256番地3 TEL：0959-82-0702 FAX：0959-82-0576
		奈留支所	〒853-2201 長崎県五島市奈留町浦1839番地8 TEL：0959-64-2288 FAX：0959-64-2496
	E-mail	goto@shokokai-nagasaki.or.jp	
	HP	http://www.shokokai-nagasaki.or.jp/goto/index.html	

②関係市町村

五島市 産業振興部 商工雇用政策課	住所	〒853-8501 長崎県五島市福江町1番1号 TEL：0959-72-7862
-------------------------	----	--

	FAX : 0 9 5 9 - 7 4 - 1 9 9 4
E-mail	shoukou@city.goto.lg.jp
HP	https://www.city.goto.nagasaki.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	6,100	6,100	6,100	6,100	6,100
地域経済動向調査事業	200	200	200	200	200
需要動向調査事業	200	200	200	200	200
経営状況分析事業	200	200	200	200	200
事業計画策定支援事業	500	500	500	500	500
販路開拓支援	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
地域経済活性化事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
伴走型小規模事業者支援推進事業補助金、会費、県補助金、市補助金、全国連補助金、事業受託料収入、手数料収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、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