

経営発達支援計画の概要

実施者名	雲仙市商工会（法人番号 9310005004923） 長崎県雲仙市（地方公共団体コード 123456）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 （1）地域資源を活用した地域ブランドの創出 （2）創業・事業承継による地域内需要の活性化 （3）経営の近代化と自走化による環境変化に強い事業者の創出
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 地域経済分析システムRESASと組み合わせた管内15事業者に対する景況調査の実施及び行政等統計データの活用 4. 需要動向調査に関すること マーケットニーズに適した商品開発に向けた、展示商談会等におけるバイヤーへの商品評価ヒアリング調査の実施 5. 経営状況の分析に関すること 本質的課題把握へ向けた経営分析セミナーの開催、販路開拓やデジタル化等新たな取り組みを行う事業者の定量・定性分析支援の実施 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った事業者に対し着実に事業計画策定支援に結び付ける必要に応じて職員・外部専門家と連携した事業計画策定支援の実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者に対し、3ヶ年程度のにわたる継続的・定期的なフォローアップによる実行性・実効性の高い実施支援の実施 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①商談会等出展、②WEB活用販路開拓、③「雲仙ブランド」等活用新メニュー開発支援を実施
連絡先	雲仙市商工会 経営支援課 〒854-0302 長崎県雲仙市愛野町乙555-1 TEL：0957-36-3911 FAX：0957-36-3919 E-mail：unzen@shokokai-nagasaki.or.jp 雲仙市役所 観光商工部 商工労政課 〒859-1107 長崎県雲仙市吾妻町牛口名714番地 TEL：0957-38-3111 FAX：0957-38-3205 E-mail：shokorosei@city.unzen.lg.jp

（別表1）経営発達支援計画

## 経営発達支援の目標

### 1. 目標

図表1 雲仙市商工会管轄エリア

#### (1) 地域の現状及び課題

##### ①現状

###### [概況について]

雲仙市（以下、「本市」という。）は平成17年に7町（国見町、瑞穂町、吾妻町、愛野町、千々石町、小浜町、南串山町）が合併して誕生した。

本市には公的な支援機関が雲仙市商工会（以下、「本会」という。）のみであることから、以降の各種分析については、管轄地域である本市全体について行うものとする。

##### (i) 立地

島原半島の陸の玄関口として、長崎県の南東部、島原半島の北西部に雲仙普賢岳を取り巻くように位置している。

北には有明海、西には橘湾と2つの海に面しており、本市（国見町）の多比良港は、島原港、口之津港と並ぶ海の玄関口として、熊本県との交流を支えている。陸の玄関口である愛野町から長崎自動車道・諫早ICまでは約15km（約30分）、長崎空港までは約30km（約50分）、長崎市までは約32km（約50分）の位置にある。

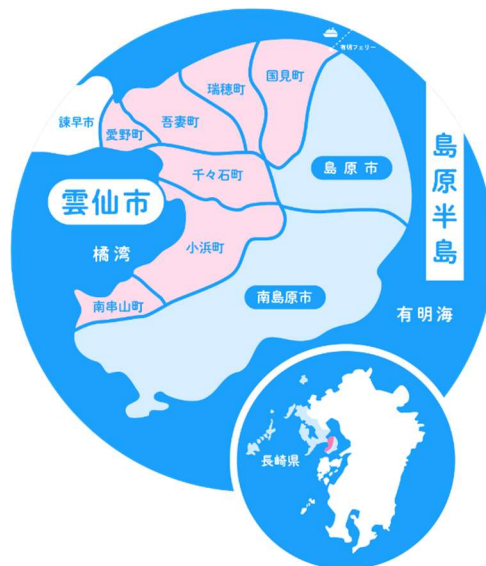
市の山間部は我が国最初の国立公園である雲仙天草国立公園があり、普賢岳や九千部岳は、九州百名山にも選定される等、自然が豊かな地域である。

##### (ii) 交通

本市の主要道路は、島原半島を一周する国道251号、愛野から千々石、小浜、雲仙を経て島原市に至る国道57号、国見から雲仙を通り口之津に至る国道389号、本市（吾妻町）と諫早市（高来町）を結ぶ諫早湾干拓堤防道路で構成されている。これらを県道や市道が補完し、更には国道251号と並走する広域農道も地域の重要な道路である。

また、諫早IC～南島原市間を結ぶ地域高規格道路の整備が進められ、生活圏域である諫早市との時間短縮など交通体制の強化が図られている。

公共交通機関は、鉄道、路線バス、乗合タクシー、定期航路で構成されている。



鉄道は、島原鉄道（株）により、諫早市の諫と島原市の島原外港駅までを結ぶ約43kmの区運行されており、本市では7町のうち、愛野吾妻町、瑞穂町、国見町が沿線に位置している。路線バスは、国道57号及び国道251号の大部島鉄バスが運行しており、一部を県営バスがしている。

定期航路は国見町の多比良港と熊本県の長がフェリーで結ばれており、産業・観光ルとして重要な役割を担っている。

特に、広域高規格道路の整備により、観光増加が見込まれる一方、地域消費が近隣市へする可能性も見込まれる。

図表 2 雲仙市の主要道路等

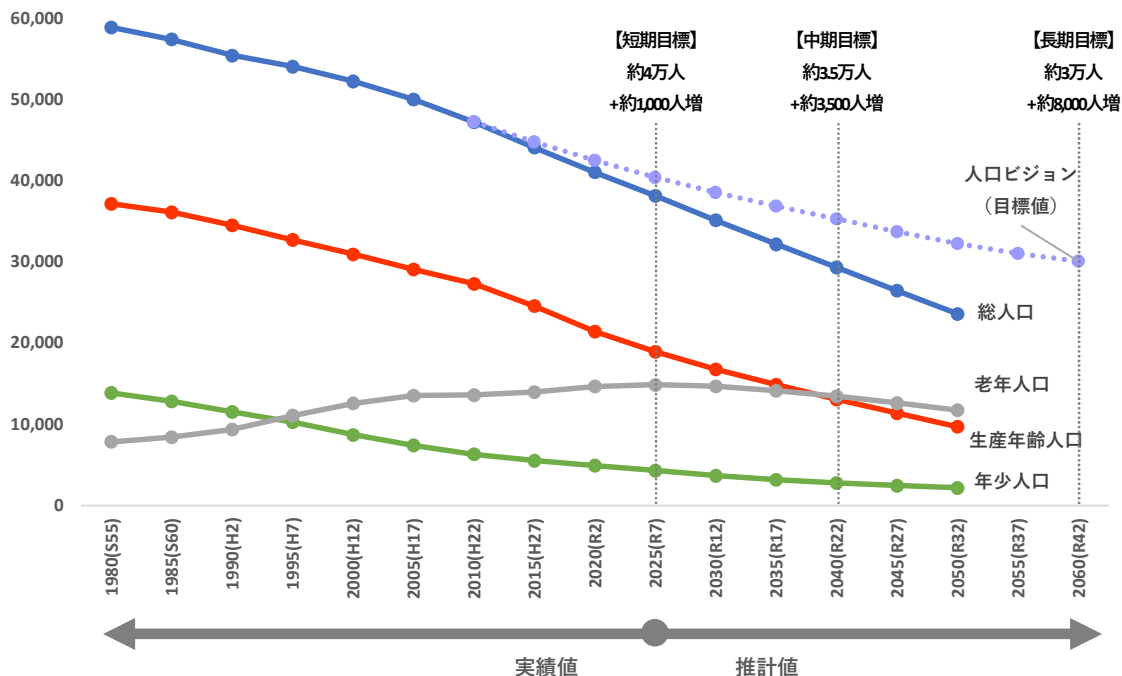


早駅間が町、る。分を運行洲港と客の流出

(iii) 【人口】

本市の総人口は、戦後から減少を続け、令和2年国勢調査で41,096人と、合併時（平成17年当時）に比べ8,902人減少（▲17.8%）した。下図表3に示すとおり、人口減少と少子高齢化が進行している。

図表 3 雲仙市人口推計



(RESAS 及び雲仙市人口ビジョンより作図)

平成27年12月に策定した「雲仙市人口ビジョン」では、短期目標として令和7年（2025年）に約40,000人、中期目標として令和22（2040年）に約35,000人、長期目標として令和42年（2060年）

に約30,000人を維持するという段階的な目標を掲げ、直面する人口減少や少子・高齢化問題の克服、地域経済の活性化などのまちづくりを積極的に取り組むこととしている。

本状況は、本市の人手不足と管内消費需要の低下を示すものであり、早期に対応すべき問題といえる。

(iv) 【本市の特徴】

本市の特徴については、以下のとおりである。



- 自然：海（橘湾、有明海）と山（雲仙岳）に囲まれ、四季が豊かで第1次産業が活発なほか、近年では自然観光資源としてインバウンドを含め観光客の誘致に寄与している。

- 食：豊かな自然環境を活用した豊富な農産品（雲仙ブランド※の菜、肉）、「たいらガネ」（国見町）などの海産物、日本大ちゃんぽんの一つであるB級グルメ「小浜ちゃんぽん」（小浜町）は認知度が高く観光客からも人気がある。



野  
三

- 観光：本市は長崎県有数の温泉地であり、小浜町には「山」の雲仙温泉、「海」の小浜温泉があり、それぞれ泉質が異なることで観光客が魅力を感じて来訪していただきやすい。国見町には鍋島藩の城下町が保存されており、隣接市である島原市の城下町と合わせて城下町巡りをする観光客も多い。
- 特産品：明治初めごろに島原藩主の命により作られた、温泉水を生地に混ぜ込んで焼き上げた湯せんぺいは本市を代表するお土産品であり、湯せんぺいを加工したお菓子も多く製造されている。

※雲仙ブランドとは

雲仙市内の豊かな大地で生産された農畜産物や、近海で獲れた水産物等の特産品・加工品のうち、市内外に自信を持って提供することができる質の高い特産品を「雲仙ブランド」として市が認定するもの。

(v) 経済状況

【総論】

図表4 雲仙市総生産額・産業別総生産額の推移

(単位:百万円)

	平成 25 年	令和 4 年	増減	増加率(%)
長崎県全体	4,202,988	4,653,614	450,626	10.7%
雲仙市	98,551	116,102	17,551	17.8%
第1次産業	12,630	14,173	1,543	12.2%
第2次産業	14,259	25,589	11,330	79.5%
第3次産業	71,000	75,890	4,890	6.9%
関税他	662	450	▲212	▲32.0%
小計	98,551	116,102	17,551	17.8%

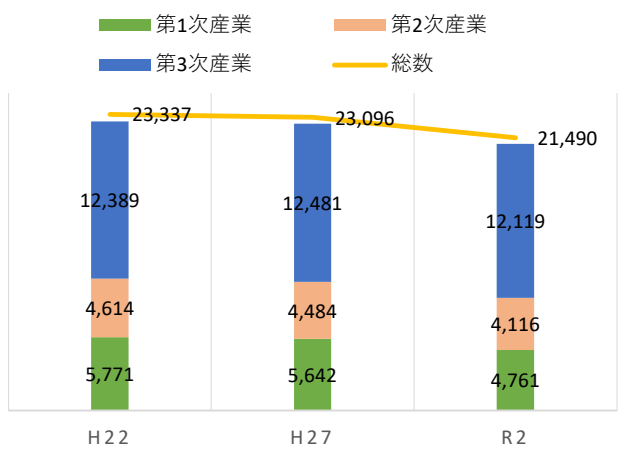
(出典:長崎県「令和4年度長崎県の市町民経済計算」(令和7年4月))

令和4年度における本市の市内総生産額は116,102百万円で、県全体の約2.5%を占めており、平成25年度と令和4年度比較した場合、上図表4のとおり増加率は17.8%と、県全体を7.1ポイント上回っている。

産業別の最新の総生産額の割合は、第一次産業が12.2%、第二次産業が22%、第三次産業が65.4%となっている。

全産業で総生産額は増加しているが、特に第二次産業の増加が顕著であり、本市の総生産額の増加をけん引している(詳細は後述)。

図表5 雲仙市労働力人口の推移



《労働人口について／左図表5参照》

人口減少に比例して、平成22年から令和2年にかけて1,847人の減少(▲7.9%)となった。

働き口(雇用の受け皿)の不足と労働人口の流出が相まって全産業で横断的に労働力人口が減少している。特に第1次産業の減少は顕著であるが、総生産額は増加していることから大規模化や機械導入による効率化が見て取れる。

今後、総生産額の更なる増加を図るためには、働き口の確保、多様な働き方への対応、及び各種施策による業務効率化・生産性向上が必須となる。

【第1次産業】

図表6 雲仙市の第1次産業総生産額の推移

雲仙市の産業別総生産額の推移（産業別詳細版）

（単位：百万円）

第1次産業	平成25年	令和4年	増減	増加率(%)
農業	11,343	13,395	2,052	18.1
水産業	305	198	▲107	▲35.1
林業	982	580	▲402	▲40.9
合計	12,630	14,173	1,543	12.2

（出典：長崎県「令和4年度長崎県の市町民経済計算」(令和7年4月)）

豊かな自然環境を活かした大規模農業が盛んであり、特にじゃがいも、ブロッコリー、レタス、ハウスいちごが生産され、大都市圏に向けて出荷されている。地域内産業の構成割合（生産額）でも、全国（1.2%）・長崎県平均（3.0%）と比較し、雲仙市の第一次産業の占める割合は13.4%と大きく（RESAS：地域経済循環マップ [生産分析（2018）]）本市をけん引する産業であり、長崎県的一大農産地として都市圏の流通にも大きく寄与するなど役割を果たしている。

雲仙ブランドによって付加価値が高まったことでJAや青果卸のみに依拠せず、独自に販路を開拓する事業者も増えるなど販売額を高める自助努力が結実を見せている。

漁業者は赤潮など気候変動などで安定しない漁獲高が続くなか、事業継続を目指して海上でサーモン、サバなどの養殖を開始するなど、新たな特産品として様々な媒体で情報発信を行い知名度の向上を図っている。

一方、雲仙ブランドの農産品等はJAや個社のSNSでの情報発信によってある程度知名度の向上は見られたものの、一般的にはまだまだ認知度が低い。

また、農家数・農業就業人口はともに減少傾向にあり、高齢化も進行しているため後継者対策が重要な課題であり、後継者がいない農業者の農地を後継者がいる農業者に引き継ぐ農地集約等の対策が必要である。

当地域における重要な資源である自然とそれを活かした農水産物は、商工業者の経営発達には欠かせないものである。農水産業従事者の6次化や、商工業者との連携を図り、農水産物のブランド化・高付加価値化を図る必要がある。

【第2次産業】

図表7 雲仙市の第2次産業総生産額の推移

雲仙市の産業別総生産額の推移（産業別詳細版）

（単位：百万円）

第2次産業	平成25年	令和4年	増減	増加率(%)
鉱業	0	0	0	0
製造業	7,926	13,033	5,107	64.4
建設業	6,333	12,556	6,223	98.3
合計	14,259	25,589	11,330	79.5

（出典：長崎県「令和4年度長崎県の市町民経済計算」（令和7年4月））

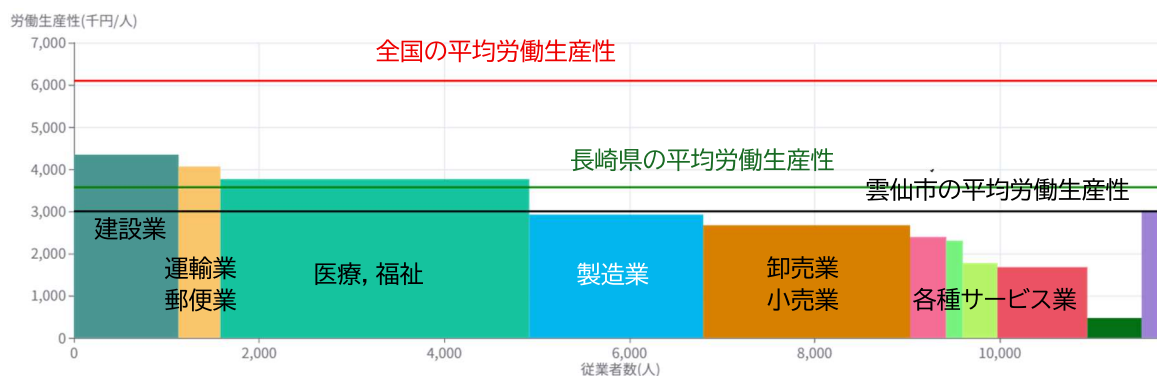
第2次産業における総生産額の増加率79.5%の要因として、本市の企業誘致などにより、平成28年度にトヨタ自動車向けのシートカバー縫製の旭工業（愛知県豊田市）が本市に工場を新設するなど製造業の企業が増加していることが挙げられる。以降も続々と工業団地の分譲および工場建設が進んでおり、本市の発展に寄与している。

建設業においては、長崎県を含む地域全体で、法面工事などの災害対策や公共施設の耐震補強などのインフラ整備需要によるものから、住宅・施設リニューアル等民間投資が好調であることが要因として挙げられる。

製造業の労働生産性は、長崎県平均と雲仙市平均を下回っており、付加価値と労働生産性の向上が課題としてあげられる（下図表8参照）。

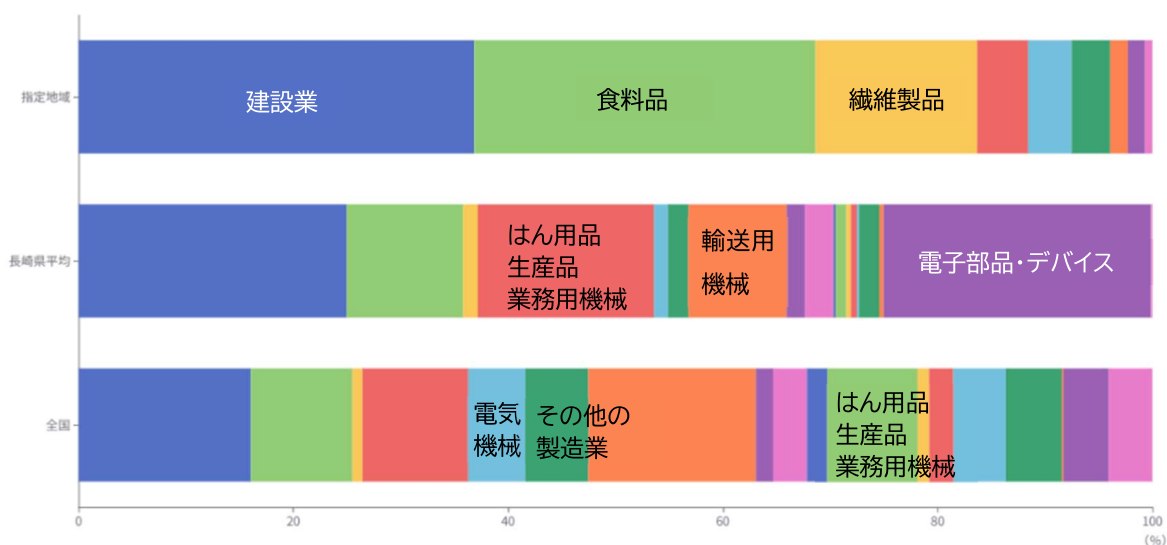
職人の高齢化などにより、技術の途絶などが危惧されるなか、IoT機器など、先端設備の導入も事業所でまちまちであり、職人技に過度に依拠した生産体制からの脱却が課題である。高齢の職人に属人化している作業をデジタル技術の活用などで平準化することで、持続可能な受注・生産体制を構築できていないケースが多い。

図表8 雲仙市の従業者と労働生産性から見る付加価値額



（出典：RESAS(2021年)）

図表9 雲仙市内産業の構成割合(生産額(総額)<産業ごとの内訳:2次産業>



(出典:RESAS(2018年))

上図表9のとおり、本市は食品製造業の地域内産業の構成割合（生産額（総額））が、全国（9.5%）及び長崎県（10.8%）と比較しても高く（31.8%）、本会の重点支援先の一つとしてあげられる。

本市の食品製造業者については、雲仙ブランドの豊富な資源を安価で原料に使用することができるため、商品力の高い製品を開発・製造することができる。また、本市のお土産品である湯せんぺいは150年以上の歴史を有し、観光客から根強い人気がある一方、雲仙ブランドを活かした新たなお土産品の開発が進んでいない状況である。

本市食品製造業者は、長崎県内でのみ販路を持つ事業者が多く、販路が限られており、これ以上の拡大は人口減少によって難しい。経営者が高齢化し、販路の拡大どころか既存顧客の維持が限界になっている。また、商談会等で評価を受ける機会が少ないため、外部意見を取り入れた製品のブラッシュアップができないため、時代のニーズに合った商品開発が出来にくい状況である。

【第3次産業】

図表 10 雲仙市の第3次産業総生産額の推移

雲仙市の産業別総生産額の推移（産業別詳細版）

（単位：百万円）

第3次産業	平成25年	令和4年	増減	増加率(%)
保健衛生・社会事業	15,425	18,418	2,993	19.4
不動産業	14,984	12,796	▲2,188	▲14.6
教育	6,732	5,979	▲753	▲11.2
卸売・小売業	7,667	10,168	2,501	32.6
宿泊・飲食サービス業	5,958	3,797	▲2,161	▲36.3
その他	20,234	24,732	4,498	22.2
合計	71,000	75,890	4,890	6.9

（出典：長崎県「令和4年度長崎県の市町民経済計算」（令和7年4月））

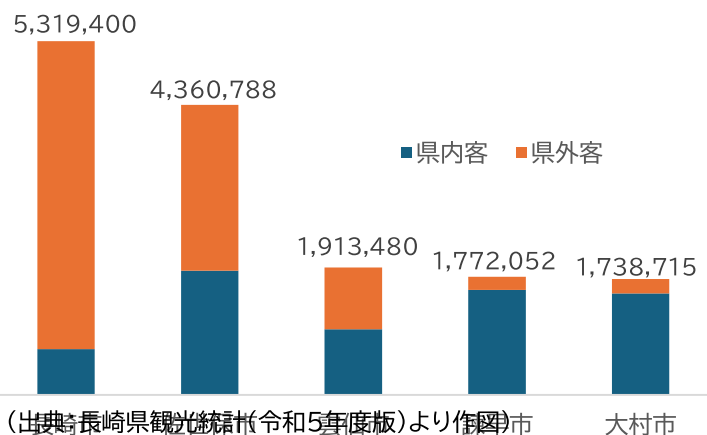
卸売・小売業においては、総生産額が増加しているものの、大型ドラッグストアや大手ディスカウントストアの出店が相次いでおり、小規模の小売業は価格競争に勝てず、後継者不足も相まって廃業が増えている状況にある。

長崎県消費者購買実態調査では、平成28年度の地域内消費滞留率は42.5%と半数以上の消費が地域外へ流出しており、近年にあっても同程度ないし、より消費流出が進んでいることが推察される。

また、前述の図表8に示すとおり、卸売業・小売業および各種サービス業の労働生産性は低く、雲仙市が長崎県の平均労働生産性までに至るには、第3次産業の底上げが必要となる。地域内の消費と地域外からの消費流入の受け皿となる事業者の創出へ向け、近年の物価等高騰等環境変化に対応できる経営力向上が必要となる。

《観光関連産業》

図表11 令和5年度長崎県内観光客数(実数)ベスト5



本市では前述のとおり長崎県有数の温泉地であり、県内にとどまらず首都圏含む県外から観光客が訪れるなど、観光関連の宿泊・飲食サービス業が外需を獲得できる産業である。

左図表11のとおり、雲仙市の観光客数・観光消費額は、ともに「長崎市」「佐世保市」に次ぐ県内21市町中第3位となっている。

雲仙市の特徴として、県内観光客（51.5%）と県外観光客（48.5%）が半々となっており、近隣市の諫早市（県内

89.1%：県外10.9%）や、長崎市（県内12.9%：県外87.1%）とも違う特徴を有する。国道・高規格道路といった陸路の他、近隣県を結ぶ海路を持つことや、前述の2つの温泉街（小浜温泉、雲仙温泉）により比較的広域からも誘客できていることが考えられる。

観光消費額については、「交通費」を除き「合計」「宿泊費」「飲食・娯楽費」は県内3位となっているが、「土産代その他」は松浦市に次ぐ県内4位となっており、「雲仙ブランド」を活用した土産品の創出による観光消費の獲得余地がまだまだあると考えられる。

図表12 令和5年度長崎県内観光消費額(日帰り客、宿泊費合算)ベスト5 (単位:千円)

順位	市町村	宿泊費	交通費	飲食・娯楽費	土産代その他	宿泊合計
1	長崎市	32,367	15,673	48,989	46,433	143,461
2	佐世保市	17,719	20,797	26,808	15,204	80,528
3	雲仙市	7,585	2,012	9,308	4,405	23,310
4	島原市	2,639	2,589	7,926	692	13,846
5	松浦市	956	4,816	3,108	4,511	13,392

(出典:長崎県観光統計(令和5年度版)より作図)

また、飲食サービス業においては、雲仙ブランドである農産品に加え、一部農業者が取り組んでいる「種取り野菜※」の味に惹かれた料理人が首都圏含む県外から移住し開業する件数が増えている。「美食都市研究会」と食の専門誌「料理王国」により共同で創設された『美食都市アワード2024年』受賞5都市に認定されたことで注目度が高まっている。

※

※種取り野菜とは

主流となっている生産量を高めるために交配された雑種第一代(F1と呼称される)ではなく、固定種と呼ばれる農家が種取りして繰り返し栽培してきたことで、その土地土地の風土に合わせて適応していった野菜のこと。個性が強いため作物の形や大きさ、生育時期がそろにくいというデメリットはあるものの、少しずつ収穫できて、味の濃い野菜が生育可能。ベジタリアンやヴィーガンなど多様化する食嗜好に対応でき、模倣が難しいため大きな優位性がある資源である。雲仙市では、一部農家が中心となって種取り野菜の栽培に注力しており、市内飲食店や直売所での取り扱いも増えている。

(vi) 小規模事業者の状況

図表 10 雲仙市 商工業者数及び小規模事業者数

		平成26年度	令和6年度	増減数	R6業種別割合
商工業者数		2,068	1,851	-217	
	小規模事業者数	1,721	1,470	-251	
	会員数	1,231	1,212	-19	
商 工 業 者 数 内 訳	製造業	134	153	19	8.3%
	建設業	228	331	103	17.9%
	卸小売業	611	519	-92	28.0%
	飲食・宿泊業	239	221	-18	11.9%
	サービス業	653	450	-203	24.3%
	その他	203	177	-26	9.6%

(出典:商工会実態調査(平成26年度・令和6年度))

本市の小規模事業者数と商工業者数はともに減少している。

商工業者数の減少(-217)を小規模事業者数の減少(-251)が上回っていることから、企業規模が中小企業以上の企業が雲仙市に流入しており、小規模事業者は高齢化や後継者不足、大型店舗の台頭による利益率の悪化で廃業が増えていることが考えられる。また、コロナ禍で借り入れたゼロゼロ融資の元金返済開始や長期間続く物価高騰によって今後廃業は更に増加することが予想される。

本会会員の脱退理由を調査すると、事業主高齢に伴う後継者不足による廃業がほとんどであり、第3者承継の認知度が高まり始めているが小売業は特に業種柄承継先を見つけることが厳しいため減少の主要因となっている。

稼ぐ力を強化し、小規模事業者の持続的発展を支援する一方、事業承継を促し、地域内経済の活力を維持していく必要がある。

(vii) 商工会の小規模事業者支援の取組み

《個社の経営力強化へ向けた取組み》

本会では、国・県・市の支援施策を活用し、年間100件以上の補助金等申請支援を行い、県内商工会においても、トップクラスの支援実績を誇っている。

補助金等を活用し、コロナ禍にあっても特に旅館やホテルではグランピングや家族風呂の立ち寄り湯を開始し、事業の多角化や新サービスの開始によってアフターコロナを見越した事業投資を行うことで高付加価値化や高品質化による増収に繋がる傾向があった。

設備投資を行ったことで高品質化に成功した事業所も多いが、取組みができなかった事業者も少なくないため、二極化が顕著である。

以降も、各種施策を活用した小規模事業者の経営革新、生産性向上、販路拡大等を支援する。

《空き店舗マッチングサイト『雲仙あきナビ』を通じた創業支援》

当市での課題のひとつである空き家・空き店舗の対応策として、また本会での創業支援のひとつとして、創業者と空き店舗のマッチングサイト『雲仙あきナビ』を本会にて運営している。

従前より創業支援に力を入れており、市の補助制度や融資制度を活用し、これまで下記の新規創業を支援してきた。

	R2	R3	R4	R5	R6
創業支援数	8	10	12	13	18
『あきナビ』 マッチング数	0	1	1	1	0

U・Iターンなど都市部から雲仙市に魅力を感じて移住の相談・開業が増えており、空き店舗とうまくマッチングすることで創業者は創業資金を大幅に抑えることができ、本市や貸主としても空き店舗対策に資するため、これまでも注力してきた。今後も更に注力していく必要がある。

#### 《DX化支援の現状》

小規模事業者を中心にデジタル化にさえ対応できていない事業所が多く存在するため、DXに対する取り組みについては、ごくわずかな企業でしか実施していない状況である。

ホームページやSNSを利用した情報発信はほとんどの事業者で取り組んでいるが、営業時間やメニューを示す程度のものが多く、最低限のPRにとどまっており、有料広告機能や顧客リストやフォローに対する販促活動など、DXに繋がる取組みを行っている事業者は非常に少なく、SNSを利用した効果は限定的である。

上図表8が示すとおり、が県平均・市平均より低い『製造業』『卸売業・小売業』『各種サービス業』から、DXを見越したデジタル化を図り、販路開拓・業務効率化・人手不足等の課題に対応していく必要がある。

#### (viii) 行政の振興計画等

- ・雲仙市では、「第2次雲仙市総合計画（期間：2017年4月1日～2027年3月1日）」において、将来像を実現させるための5本柱を設定している。
- ・この中でも、商工業に関連する項目として、基本方針2「産業と交流」の商工・観光分野では、3つの基本方針（1. 雲仙のブランド化と販路拡大、2. 雇用の確保と地域経済の活性化、3. 観光・交流による地域経済の活性化）が定められている。
- ・この基本方針からは市当局が「雇用を生み出す産業づくり」「人を呼び込む観光地域づくり」の2点に注力するとしている。

《雲仙市総合計画後期（2022年度～2026年度）の概要について》

基本方針2【産業と交流】

～「雇用を生み出す産業づくり」と「人を呼び込む観光地域づくり」～

基本方針／施策の方針	具体的な取組
<b>1. 雲仙のブランド化と販路拡大</b>	
(1) 販路拡大・地産地消の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物産ブランドの販売促進・販路開拓</li> <li>・交流イベントによる雲仙ブランドの浸透</li> <li>・ふるさと応援寄附制度を活用した特産品の情報発信</li> <li>・市内2カ所設置している直売所の有効活用</li> </ul>
<b>2.</b>	
(1) 地場産業の経営力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金融資制度の利用促進</li> <li>・販路拡大・商品化開発による経営力向上</li> </ul>
(2) 商業の振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商業の活性化</li> <li>・新商品、新サービスの開発等への支援</li> </ul>
(3) 企業誘致と企業支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業誘致の推進</li> <li>・起業・創業支援</li> </ul>
(4) 6次産業化の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商工会の協力を得ながら他産業との連携を促進し、新たな加工品の開発を推進</li> <li>・農林水産物価値の向上や新たな地域雇用の創出を図る</li> </ul>
(5) 働きやすい職場環境づくりと就職支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・働きやすい職場環境づくり</li> <li>・若者の地元就職支援</li> <li>・高齢者の就業機会の確保</li> </ul>
<b>3. 観光・交流による地域経済の活性化</b>	
(1) 魅力的な観光商品の造成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・着地型観光の推進</li> </ul>
(2) 受け入れ基盤の整備・充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光DMOの育成・強化</li> <li>・受入環境の整備</li> <li>・観光ガイド等の観光人材の育成</li> <li>・魅力ある宿泊施設整備への支援</li> <li>・交通アクセスの向上</li> </ul>
(3) 情報発信・プロモーションの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内プロモーション活動の強化</li> <li>・外国人観光客（インバウンド）誘致プロモーションの強化</li> </ul>
(4) 多様な交流の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンベンションの誘致</li> <li>・大学連携による交流人口の拡大</li> <li>・国内・国際交流の推進</li> </ul>

(ix) 雲仙市地域産業活性化計画について

- ・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で、域外需要を獲得し、持続的発展を遂げるための支援策を記載した「地域産業活性化計画」の策定を支援している。
- ・本会においても、「雲仙市地域産業活性化計画」を策定し、本市の特性を活用した中小企業の生産性及び付加価値向上のために、長崎県と目標を共有し、本会が中心となり、長崎県・雲仙市・支援機関・金融機関等が連携して支援を行っている。
- ・注力する分野と目標は、下表のとおり。

注力する分野	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 宿泊業</li><li>・ 飲食業</li><li>・ 特産品製造業</li></ul>
成果目標	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 食品製造業において地域資源を活用した新商品を開発して福岡・関西・関東などへ販路拡大し地域で中核的な企業を育成する。</li><li>・ 飲食業では、地域資源を活用したメニューによって観光客の利用率を向上させる。</li><li>・ 新規客を獲得する宿泊業者を作る。</li><li>・ 創業希望者の発掘及び第二創業予定者（後継者）の育成による、高齢化・廃業への対応と雇用の場の維持・創出を行う。</li></ul>
目標値	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 売上高・前年比3%以上増加 15社 (うち、前年比10%以上増加 3社)</li></ul>

## ②本市の課題について

上記現状を踏まえ、本会が考える地域の課題は以下のとおり。

### (i) 新たな観光客・観光ニーズの取り込みが不十分

雲仙市の基幹産業のひとつである観光産業において、顕在化している観光ニーズに「美食」といった新たな強みを訴求することで、観光消費の拡大が期待できる。また交通アクセスが向上している機会を捉え、新たな観光客の獲得も期待できるものの、各事業者が連携した画一的な取り組みがなされておらず、潜在的ニーズの掘り起こしや機会の取り込みが出来ていない。交通アクセスの向上と「自然」「温泉」「美食」の機会・強みを活かし、観光関連事業者が連動・連携した取り組みを行うことで、更なる観光客の取込みを図る必要がある。

また、雲仙市においては温泉や観光街がある「小浜地区」が観光需要の受け皿として一手に担っている状況であり、他地域への周遊の取組が不十分である。

### (ii) 雲仙ブランドの農産品を用いた新商品開発および販路拡大の取組みが不十分

現在においても、市当局による特産品等の認定支援制度「雲仙ブランド」の認定商品や農産品等の原材料を使用した製品を中心に商談会等で販路開拓を図っているが、出展者の高齢化や人員不足、成約した場合の納品数に対応できないことによって、出展できる事業者が固定化されている。自社商品を持っているものの、商談会や展示会等へ出展しバイヤーや市場からの評価を受けるに至っていない事業者も多く、ニーズの変化やトレンドに製品を適合できておらず、新商品の開発についても消極的になっている。

また長年、雲仙市の定番お土産品の開発が進んでおらず、需要の取りこぼしも発生している。

域内市場が縮小するなかで、当地域の強みである豊かな自然を基に生産される「雲仙ブランド」等を活用し、消費者ニーズに合致した新商品開発・お土産の新定番を創出し域外販路開拓を支援すると同時に、雲仙市の基幹産業のひとつである第一次産業と共存共栄を図り、持続可能な地域とする必要がある。

### (iii) 小規模事業者の域内市場縮小に伴う売上不振、事業主の高齢化、後継者不足等に伴う更なる廃業増加

本市は前述のとおり人口減少となっており、域内全体での資金循環の力が弱まっている。出生率の低下により、今後も人口減少が続くと予想されるため、需要減少対策を行う必要がある。また、隣接市などへの買い物客の流出、本市への大型店舗等の進出および事業者の高齢化等の要因により、廃業に追い込まれている事業者が増加した結果、空き店舗の問題がクローズアップされてきた。地域のインフラともいえる各種小売・サービス業の「お店」の減少は、いわゆる買い物難民の増加を招くことになり、地域住民へのサービス低下につながる。

現状、本会では市当局と協力して空き店舗対策を行っており、本会が運営する創業支援および空き物件のマッチングサイト「雲仙アキナビ」等の効果もあり、U・Iターンによる創業者が増加している。しかし、主に小浜地区に限られているため、今後は本市全体での空き店舗対策を図っていく必要がある。ゆえに、創業者の現状と課題を把握し、関係機関等と協力して創業者の掘り

起こしおよびフォローアップを充実させる必要がある。

また、後継者がいないため、惜しまれながら廃業に追い込まれる事業者が増加している。今後も増加し続けることが予想され、このことは、長年の事業で培ってきた技術を喪失させることに繋がるだけでなく、一端であってもサプライチェーンに支障が出るなど影響が大きい。このため、既存事業者への事業承継対策（従業員承継、第三者承継）を行うことで、事業者の存続および技術の伝承を図る支援を行う必要がある。

域内需要・働き口の維持・拡大を図るため、需要の受け皿となる事業者を創出する必要がある。

#### (iv) 生産性の低下と技術革新への対応遅れ

全産業において、地域内住民の高齢化および首都圏への労働人口流出を背景とした労働人口の減少によって人手不足が深刻化しており、従来の生産量やサービス提供に支障が出ている事業者が散見される。技能実習生の受入れや外国人労働者の雇用などで対応しているが、特に技術の伝達には言語の壁が大きく、生産性の向上に結び付く事業者は極めて少ない状況である。

対応策の一例であるデジタル技術の利用やデジタル設備への投資についての対応は事業者でばらつきがあり、DXの水準に達している事業者はごく僅かである。属人化している作業を可能な限り平準化できる事業者が市内での平均的な生産能力水準になるよう、設備投資以外にも経営者自身や従業員のリスキリング等による能力の向上を図る必要がある。

新事業展開や新サービス開始、設備投資等をおこなった事業者では、収益性等の伸び率が向上している事例も多く見られるため、各種施策等を活用し、人手不足へ対応するDX化・機械化等による業務効率化・生産性向上を図る必要がある。

また、経営者のリテラシー向上をはかり、域内市場の縮小・人手不足・原材料等高騰など環境変化への対応力を高め、新たな取り組みを自ら実行できる事業者を創出する必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①向こう10年ほどの期間を見据えて(方向性)

上記までの現状・課題をふまえ、10年程度の長期的な振興の方向性を以下に定める。

(i) 「自然」「温泉」+「美食(グルメ)」といった観光地としてのリブランディングへ向けたイメージ戦略を実行し、インバウンドを含めた観光客誘致を行う。

本会地区の基幹産業である「観光産業」を重点支援先として定め、既存顧客への観光消費額の増加および新規顧客獲得へ向けた支援を行う。

1～4年	観光客の受入体制強化(ハード面)、観光業者のインバウンド対応に向けた支援
5～7年	雲仙ブランドを活用した飲食メニュー等の開発、共同プロモーション
8～10年	インバウンド対応等(インバウンド向け観光展示会出展支援)

(ii) 「雲仙ブランド」の地域ブランド化・目的購入を促進する

「雲仙ブランド」を活用した商品開発を促進し、認知向上・ブランド化を図り、外貨獲得をけん引する商品・事業者を創出する。

1～4年	第一次産業との連携を促進し、「雲仙ブランド」を活用した商品開発を支援する。雲仙市のお土産の新定番を創出し「雲仙ブランド」の認知度を向上させる(新商品開発、6次化・農商工連携、展示会等出展支援)
5～7年	「雲仙ブランド」を目的とした商品購入に繋げる(ブランド化支援、プロモーション支援、展示会等出展支援)
8～10年	全国・海外展開へ向けた支援

(iii) 創業希望者が集う、長崎県内における『創業先進地域』となる

創業および円滑な事業承継を実施し、域内事業者の若返りを図る。

1～4年	創業者の困りごと(資金・計画・出店・集客・手続き)等をパッケージで支援し「創業で困ったら商工会」とする 事業承継の案件を継続して掘り起こし、適時適切な対応を関係団体と連携し行う(「雲仙アキナビ」の利用促進、創業支援、事業承継支援)
5～7年	市当局とも協働し、市独自の補助金等継続して実行する。創業者が創業者を呼ぶサイクルを生み出し「創業するなら雲仙市」とする(「雲仙アキナビ」の利用促進、創業支援、事業承継支援)
8～10年	親族内・従業員承継・M&Aを一般化させ、域内事業者の若返りを図る(「雲仙アキナビ」の利用促進、創業支援、事業承継支援)

(iv) 地域内事業者の経営の近代化・自走化を促進させ、環境変化に強い事業者を創出する

環境変化への対応力を向上させ、自社の課題に対応した適切かつ先進的な情報技術を経営に組み込み、DX化・機械化を進め、長崎県平均以上の労働生産性とする。

1～4年	自社の経営分析を代表者自ら行い、本質的な経営課題を見極め、外部環境変化に即した事業戦略を立て、収益向上力を図る。また経営リテラシーの向上により効果的な組織運営と意思決定を可能とする。 (事業計画策定及び実行支援, 自走化支援)
------	--

5～7年	比較的労働生産性の低い、「製造業」「卸小売業」「サービス業」の労働生産性を高め、雲仙市平均の底上げを図る。 (DX化, 事業計画策定及び実行支援, 設備投資, 新分野展開)
------	---

8～10年	全産業の労働生産性向上を図り、長崎県平均以上の労働生産性を実現する。(DX化, 事業計画策定及び実行支援, 設備投資, 新分野展開)
-------	--

### ②雲仙市総合計画との連動性・整合性

雲仙市総合計画、『産業と交流』の基本方針の中で、「雇用を生み出す産業づくり」と「人を呼び込む観光地域づくり」を目指すべき将来像として掲げており、本市の財産である「自然」・「温泉」・「食」など地域固有の資源を活用した観光地域づくりに取り組むこととしている。

各項目について、本経営発達支援計画を実行し、下記の支援を行うことで雲仙市総合計画の目標達成・実現に貢献することができる。

#### 【雇用を生み出す産業づくり】

- 既存事業者への持続的な経営に寄与する経営支援
- 新たな需要開拓のための商談会等への出展支援
- 新たな特産品の開発支援
- 円滑な事業承継支援による廃業防止
- 創業支援および経営安定化

#### 【人を呼び込む観光地域づくり】

- 魅力ある宿泊施設・店舗等、観光客受け入れ体制の整備を踏まえた事業計画策定、策定後の実行支援
- 宿泊施設・店舗等の従業員への研修開催・支援

本会は、市内唯一の小規模事業者の支援機関として、市当局と連携して地域の問題解決に向け、各事業者に対する経営支援を通じて地域資源を活用した観光振興と雲仙ブランドを浸透させ、地域活性化を図っていく。

### ③商工会としての役割

本会は、本市の経済発展を支える重要な役割を担っていることから、市が策定した「雲仙市総合計画」との連動・連携を強化しながら、引き続き地域経済の活性化に取り組む。

(i) 地域資源を活用した地域産業活性化

- ・本市の物産ブランドである「雲仙ブランド」の育成、ブランディング強化や商談会等での対外的な情報発信を行う
- ・消費者・バイヤーニーズを分析したマーケットイン型の商品開発を支援する
- ・「美食都市」ブランドを活かした交流人口の増加および外貨の獲得支援を実行する
- ・本市の財産である「自然」「温泉」「食」を活用した複合的な観光客誘致を支援する

(ii) 創業・事業承継支援

- ・必ずしも成長企業を目指さずとも、世帯所得の向上に寄与するプチ創業などを支援し、地域に人が残り、地域内経済の活性化に資するよう目指す
- ・「雲仙アキナビ」等既存プラットフォームを活用し、移住創業者等と地域を結ぶ独自の創業支援パッケージを提供する
- ・事業承継計画の策定支援、第三者承継に関する情報提供など、地域に産業が残るための支援を行う

(iii) デジタル化と新技術導入の支援

- ・上記(i)(ii)を、デジタル化等による経営の革新を支援することで達成する
- ・ICT等の先端技術を活用したDXに繋がる取組みや人手不足を補う生産性向上を実現する
- ・個別のツールの案内や、クラウド化を通じたDX支援を行う
- ・SNSを含めたメディアミックスでの効果的な販路開拓支援を行う

(iv) 小規模事業者の環境変化対応力および経営リテラシーの向上支援

- ・国・県・市の施策を各関係団体と連携し推進する
- ・事業者の各種取組を計画的に推進し、実効性の高いものとするための計画策定と実行を支援する
- ・経営者のリテラシー向上に資するセミナー・個別相談等を実施する
- ・環境変化に経営者自らが気付き、対応できるよう、経営の自走化を伴走型で支援する

### (3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)を踏まえ、加えて(2)を俯瞰した上で、下記の目標を設定する。

#### ① 地域資源を活用した地域ブランドの創出

- ・ 豊富で特異な自然環境や「雲仙ブランド」をはじめとした農林水産資源を活用した新規ビジネスの創出や地元産品のブランド化の支援に加え、国内で数少ない「美食都市」の認定を活かして地域の認知度を高める。これにより集客力と販売力の向上を後押しし、地域経済の競争力向上を目指す。

#### ② 創業・事業承継による地域内需要の活性化

- ・ 創業セミナーの実施、創業計画の策定支援、「雲仙アキナビ」を活用した空き店舗とのマッチングなどを通じて創業を推進する。世帯所得の向上により雇用を生むことで地域に人が残り、地域の経済が活性化するよう支援する。
- ・ 大都市圏からの移住創業者の支援を行うことで、慢性的な地域課題である空き店舗の活用を喚起し、地域経済の活性化に寄与する。
- ・ 地域に産業が残るよう親族内承継においては事業承継計画の策定支援、廃業を考える事業者には関係機関である長崎県事業承継引継ぎ・支援センターや日本政策金融公庫と連携し第三者承継に関する支援し、地域内の需要と雇用の受け皿の維持・拡大を行い地域経済の活性化を図る。

#### ③ 経営の近代化と自走化による環境変化に強い事業者の創出

- ・ 「対話と傾聴」によって事業者自身が自らの経営課題に気づき、解決に向けた事業計画を策定し、行動するよう伴走型の支援を行うことで事業の持続的発展に繋げる。また、適切なフォローアップを行い、必要に応じて計画修正の必要性を提案することで事業者のPDCAサイクルの自走化を促し、環境変化に事業者自らが対応できる自己変革力を持った事業者を創出する。
- ・ 経営リテラシーの向上を図ることで事業者が効果的な組織運営と意思決定ができるよう支援する。
- ・ 新事業展開やデジタル化等の新たな取り組みを支援し、人手不足や原材料等高騰に対応できる生産性の高い事業者を創出する。
- ・ 各事業者の経営分析を支援し、旧態依然の生産・経営体制から脱却し、少しでも経営の近代化に資する取り組みを後押しし、時代に即した小規模経営の手法を事業者とともに模索する。

#### ■目標に対する定量目標

各目標を達成する取り組みを行い、複合的な結果として下表のKGI、KPIを設定した。

		定量目標
KGI	目標値	計画策定した事業者のうち、売上高前年比3%以上増加を15社とする (うち、前年比10%以上増加を3社とする)
	根拠	本会が策定し長崎県と目標を共有している「雲仙市地域産業活性化計画」の目標値に基づいて算定した
KPI	目標値	後述する「経営発達支援事業の内容及び目標」で各項目を記載する

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(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

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

#### ① 地域資源を活用した地域ブランドの創出

- ・ 豊かな自然環境や農林水産資源を活用した新規ビジネスの創出や地元製品のブランド化を展示会等出展や下記デジタル化等を通じて支援し、地域の認知度を高める。
- ・ 地域の農林水産業者との連携を促し、新たな商品開発を支援する。またバイヤー等の評価を商品ブラッシュにつなげ、売れる商品づくりを支援する。
- ・ 観光客の受入体制強化へ向けた設備・システムの導入・改修をすすめ、新たな需要を創出する。
- ・ 観光客向けの飲食サービスにて「雲仙ブランド」等を活用したメニューの開発を支援し、外貨の「稼ぐ力」を養う。

#### ② 創業・事業承継による地域内需要の活性化

- ・ 創業セミナーの実施、創業計画の策定支援などを通じて創業を推進する。世帯所得の向上により雇用を生むことで地域に人が残り、地域の経済が活性化するよう支援する。
- ・ 問い合わせが増えている大都市圏の移住創業者に空き店舗での創業を提案するなどして、少ない開業資金で、持続的な発展性がある開業を支援することで地域内の事業者数を増やしていく。
- ・ 「雲仙アキナビ」の掲載情報を強化し、市内各地区でのマッチングが可能な内容とする。
- ・ 地域に産業が残るよう親族内承継・第三者承継について、関係団体と連携し支援する。

#### ③ 経営の近代化と自走化による環境変化に強い事業者の創出

- ・ 「対話と傾聴」によって事業者自身が自らの本質的な経営課題に気づき、解決に向けた経営計画を策定し、行動するよう伴走型の支援を行うことで事業の持続的発展に繋げる。
- ・ 定期的に進捗を確認し、必要に応じて計画修正の必要性を提案することで事業者のPDCAサイクルの自走化を促す。
- ・ デジタル技術の活用に係るセミナー、相談会等を実施する。特に、製造業は技術の平準化をすることで生産性の向上を目指し、観光業は広報・集客を促進し、地域への来訪者が増加することで、地域全体の活性化となる取り組みを支援する。
- ・ 職員のDX支援力を向上させ、業種や規模に応じてツールを提案し、クラウド化を進めることでDX体制構築の自走化を促す。

## 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]

- ・これまで管内景況調査を実施してきか、調査サンプル数が少なく、結果についても特定の事業者へのフィードバックにとどまっており、有効活用ができていない。
- ・国が提供している地域経済分析システム「RESAS」の利用も概況を周知するに留まり、個社支援時や計画策定時の外部環境把握等に十分活用されていない。
- ・国や県・市の各種統計データや地域金融機関のレポートは、必要に応じて個別に提供されている。

##### [課題]

- ・小規模事業者向けの詳細なデータが体系的に集計・活用されておらず、事業者支援や戦略的な経済分析に十分役立っていない。
- ・また、特に「RESAS」の利用については経験不足の職員も増えていることから、調査結果の分析やデータを計画策定等にどのように活用していくかをOJTや研修等で学び、実践を通じて経験を積む必要がある。

#### (2) 目標(KPI)

項目	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
① 雲仙市商工会景況調査と公表回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
② 行政等が公開する調査統計を活用した経済動向の情報収集と公表回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

まずは、自社を取り巻く環境を適正に把握するため、下記の調査を実施する。また、結果の一部については、各種事業の効果測定指標のひとつとする。

##### [①雲仙市商工会景況調査]

目的	管内小規模事業所の景況感や経営課題等を把握し、地域の経済動向を調査・公表する
手法	調査は年4回、全職員が事業所を訪問し、紙面記入及びヒアリングにより調査。対象は管内に本店がある15事業所（全業種対象）。
項目	売上・利益等の財務データに加え、景況感に関する項目や、直面する外部環境（賃上げ、物価高騰、関税）に関する懸念事項について、書面での記入を依頼し、記入された項目について追加のヒアリングを実施する。
分析	書面とヒアリング内容に基づいて、定量・定性分析を行うとともに、RESAS等のビッグデータとの比較を行いポジショニングマップの作成等に繋げる。

〔②行政等が公開する調査統計を活用した経済動向の情報収集〕

目 的	支援対象となる業種や項目の2次データを体系的に整理し、管内小規模の経営分析・事業計画策定時に必要となる外部環境を把握する。
手 法	国・県・市が公開する統計データを調査し、必要な項目をピックアップすることで小規模事業者に分かり易いかたちで提供する。
対象となる統計	RESAS（マーケティングマップ・観光マップ・産業構造マップ・地域経済循環マップ） 長崎県観光統計（観光客数・観光消費額）
分 析	分析項目を定め、各年度定点観測を行い、推移を把握する。 各統計データと自社のデータを組み合わせることで、地域内シェア等を把握するなど、各事業者の現状分析にも活用する。 （例：観光消費額（宿泊費）と宿泊事業者の売上データからシェアを把握、等）

（４）調査結果の活用

調査結果は本会ホームページにて公表。加えて、相談対応等をする事業者に周知する。これにより、管内事業者が外部環境を知り、事業計画検討の参考とする。  
また、商工会が実施する各種施策の評価測定の基本資料とし、各事業の改善に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕

商談会への出展時に、各小規模事業者が取り扱う商品について、商談に同席し、バイヤーから意見や反応を収集し、事業者へのフィードバックを行ってきた。

〔課題〕

収集方法について、項目を定めず、主に自由意見を収集していたため、調査結果が分散的で、効果的な商品のブラッシュアップ等につながっていない。事前に各商品等の課題がどこにあるのか、販売者の懸念点など一定の仮説に基づいた質問項目を設定し、検証を行うことで、最終消費者の目線で商品・サービスの改良につながるものとする必要がある。

（２）目標 (KPI)

項 目	現状	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
バイヤーへのヒアリング 調査対象事業者数※1	8者	8者	10者	10者	12者	12者
バイヤーへのヒアリング回 数（商談に職員同席）※2	24回	24回	30回	30回	36回	36回

※1 バイヤーへのヒアリング調査対象事業者数の根拠：

バイヤーとの商談時間がブースと別室で設けられている商談会の実績数をベースとして、新規出店者の増加を見込む

※2 バイヤーへのヒアリング回数の根拠：

ヒアリング回数については1調査対象事業者につき3バイヤーを想定

### (3) 事業内容

マーケットニーズに適した商品開発・改良を支援するため、各事業者が開発した商品について調査を行い、事業者へのフィードバックを行う。

#### [展示商談会等におけるバイヤーへの商品評価ヒアリング調査]

目的	バイヤーを通じて最終消費者が求めるニーズを把握し、小規模事業者の商品のブラッシュアップや新商品開発に繋げる
対象	展示商談会等に参加した事業所の商品を対象
調査方法	展示会に出展した事業者と商談を行ったバイヤーの目線から最終消費者が求める商品特性、仕様などを出展商品毎にヒアリング調査を実施する。
調査項目	・求める商材の主なターゲット層、・パッケージの感想（サイズ、デザイン等） ・量目・食品関連（賞味期限の期間、レシピへの汎用性）
サンプル数	バイヤー等 20 名／者（目標）※職員が同席する商談でのヒアリングも含める
情報分析	調査結果は、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞き、職員等にて実施。

### (4) 調査結果の活用

調査結果は、当該事業者に周知する。また、当該調査の分析結果を商品改良や事業計画に反映し、素早い対応を行うよう支援する。トレンドや新たな趣味嗜好について広く共有すべき情報については巡回時に対象事業者に伝えるなど、出展事業者以外の支援にも利用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

ローカルベンチマークをはじめとする財務分析ツールによる定量分析及びSWOT分析等による定性分析を実施し、事業計画策定支援につなげている。

#### [課題]

決算書分析等において、理論値や原則からの乖離を問題点や課題として分析しており、解決手法も広く一般的な手法となりがちであり顧客価値や競争優位仮説などの個社データが詳細に取得できていない。問題点や課題の真因に近づくよう対話と傾聴を重視し、まずは事業者が持つ本質的課題を自ら把握・設定し、その後の自己変革力の発現を支援する。

### (2) 目標 (KPI)

項目	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
経営分析事業者数 <sup>※1</sup>	100者	120者	120者	130者	130者	130者
本質的課題把握へ向けた 経営分析セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回

※1 経営分析事業者数の根拠：現状については実績数であり、セミナー開催に伴って増加を見込む

### (3) 事業内容

#### [経営分析]

内 容	定量、定性の経営状況分析支援を行うとともに、その真因を探索するため対話と傾聴を行い、事業者が持つ本質的課題の把握とワークショップ型のセミナー等により事業者自らが思考し分析を行なえるよう自己変革力の発現を支援する
対 象	地域資源を活用した食料品・雑貨等、特色のある商品を取り扱っている先、販路開拓に積極的な先、デジタル化・設備投資等業務効率化を図る先、事業承継を見据え経営を見直していく先、新事業を検討している先、資金繰りに不安を抱える先等を対象とする
実施手法	巡回訪問や窓口相談、各種個別相談での実施。外部専門家等も活用した経営分析セミナー等（事業者が自ら分析するワークショップの実施）により実施する
分析項目	定量分析（例）：売上高推移、収益性・安全性・生産性等の財務分析 定性分析（例）：SWOT分析、経営課題全般の分析、3C・AIDMA等のマーケティング分析、業務分析によるデジタル化支援
分析手法	ローカルベンチマーク等をはじめ、多様なツールを活用しつつ、各事業者に合ったツール・フレームで整理し提供する。

#### [経営分析セミナー]

内 容	経営リテラシー向上を目的とした座学にあわせ、本質的課題の把握を事業者自らが行えるよう、ワークショップ型のセミナー等により事業者自らが思考し分析を行なえる内容とする。
対 象 者	設備投資や資金調達、デジタル化（WEB活用等）、販路開拓等新たな取り組みに対する準備を要する小規模事業者から率先して参加を呼びかける。
参加者見込	30～60名／回
講 師 等	経営分析・業務改善等の専門家（中小企業診断士等） ワークショップ（グループワーク等）ファシリテータ
募集方法	チラシ、ホームページでの周知、巡回・窓口相談時に案内

### (4) 分析結果の活用

- ・各事業者が行なった分析と職員が行った分析結果を持ち寄り、本質的課題を抽出したうえで、当該事業者の事業計画の策定等に活用する。
- ・分析結果をデータベース化、内部共有を行い、職員等のスキルアップに活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

これまで、意欲的な事業者については経営分析から事業計画を策定のうえ、新たな取り組みを実行してきたが、一部、金融相談や補助金申請等が先行し、必要に駆られて事業計画策定に取り組む事業者もいる状況。

#### [課題]

補助金申請を目的とした事業計画策定者の中には、本質的課題の未把握若しくは腹落ちしていないケースもあり、実行性・実効性が伴っていない。着実に成果を創出するためにも、経営分析によって抽出した本質的課題に基づいて、事業者が腹落ちした計画および自

走可能な計画策定支援を実施する必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

経営分析を行った事業者に対し着実に事業計画策定支援に結び付ける。その上で、計画策定後の実行支援、見直しの支援など、実効性を高める。また、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持って課題に取り組むよう促しつつ計画の策定支援を行う。

## (3) 目標 (KPI)

支援内容	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
事業計画策定事業者数 <sup>※1</sup>	27者	30者	33者	36者	40者	44者

※1 対象事業者数の根拠：現状については実績値であり、以降年度ごとに10%の増加を見込む

## (4) 事業内容

[事業計画策定事業者への個別支援]

支援対象は、巡回・窓口等相談者、及び税務・金融相談対応時に策定が望まれる事業者、その他経営分析セミナー等受講者のステップアップでの取組みを想定。また、創業予定者・事業承継も重点支援先とする。

職員の他、必要に応じて外部専門家も活用することで多様化する事業形態や課題にも対応する。事業計画策定事業者数（目標数）を絞ることで、より濃密な支援が可能となり、伴走することで事業者の内発的動機づけを行いながら、実行性と実効性の高い事業計画となるよう支援する。

## 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

[現状]

事業計画策定支援を実施したほぼ全ての事業者に対してフォローアップを実施しているが、事業者の多忙や課題の高度化・複雑化により、計画的かつ十分な実行支援が行われているとは言い難い。

[課題]

経営指導員等が事業者の課題を解決するというよりも、事業者が内発的動機づけを与えられ、自ら課題に向き合うよう支援する必要がある。PDCA サイクルの循環について、チェックからアクションまでの流れが起きず、肝心の改善策の実行まで至っていない事業所も多い。また、取組自体や成果がでるまでの期間が長期化している傾向にあるため、定期的かつ継続的なフォローアップが必要となる。

## (2) 支援に対する考え方

定期的、継続的なフォローアップを行うよう、訪問計画等を策定し、定点観測で計画の進捗が確認できる支援体制を構築する。

単年度でフォローアップ対象事業者を入れ替えるのではなく、継続的に支援が必要な事業者に対しては、3ヶ年程度にわたりフォローし成果がでるまで伴走型で支援を行う。定期的な対話の機会を設け、各事業者に対応した適切な支援を行うことで、事業者自身がPDCAサイクルを回すことができ、外部環境の変化にも対応できる自走可能となる支援を行う。

## (3) 目標(KPI)

支援内容	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
フォローアップ対象事業者 <sup>※1</sup>	27者	53者	54者	55者	60者	63者
フォローアップ頻度 <sup>※2</sup>	103回	127回	129回	130回	145回	151回
売上増加事業者(10%)	11者	12者	12者	13者	14者	15者
利益増加事業者(3%)	9者	10者	10者	11者	12者	12者

※1 対象事業者数の根拠

R8 :53者=9者(R6支援先の1/3)+14者(R7支援先の1/2)+30者(R8支援先)

R9 :54者=9者(R7支援先の1/3)+15者(R8支援先の1/2)+30者(R9支援先)

R10:55者=10者(R8支援先の1/3)+15者(R9支援先の1/2)+30者(R10支援先)

R11:60者=10者(R9支援先の1/3)+15者(R10支援先の1/2)+35者(R11支援先)

R12:63者=10者(R10支援先の1/3)+18者(R11支援先の1/2)+35者(R12支援先)

支援終了となる事業者数を売上増加や経常利益増加の程度によって一定数見込んでおり、当年度支援先に対し、翌年度のフォローは当初の1/2、翌々年度のフォローは当初の1/3を計上している。

※2 フォローアップ延べ回数数の根拠(年度の者数については前頁対象事業者数に対応)

R8 :127回=9者×1回(R6支援先)+14者×2回(R7支援先)+30者×3回(R8支援先)

R9 :129回=9者×1回(R7支援先)+15者×2回(R8支援先)+30者×3回(R9支援先)

R10:130回=10者×1回(R8支援先)+15者×2回(R9支援先)+30者×3回(R10支援先)

R11:145回=10者×1回(R9支援先)+15者×2回(R10支援先)+35者×3回(R11支援先)

R12:151回=10者×1回(R10支援先)+18者×2回(R11支援先)+35者×3回(R12支援先)

支援終了となる事業者数を売上増加や経常利益増加の程度によって一定数見込んでおり、当年度支援先に対し、翌年度のフォローは当初の1/2、翌々年度のフォローは当初の1/3を計上している。

## (4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。事業計画の進捗状況等により、訪問回数等接触頻度を増やして集中的に支援すべき事業者と、複数年にまたがり継続支援を要する事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。事業者自身でPDCAサイクルを自走化できるまで継続して実施することを目標とする。

事業計画と実績の乖離が見られる事業者については、その内容を見極めたうえで、本会だ

けでなく外部専門家の派遣を行うなど乖離の要因を分析し、フォローアップ頻度の変更などの対応をする。

また、計画実行に際し、DX導入等特別な専門的知見が必要な場合にも、外部専門家や他関係団体と連携し支援する。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

展示会や商談会への出展支援において、福岡都市圏、長崎県内中心地（長崎市等）での販路開拓支援を行ってきた。消費者やバイヤーを対象とした需要動向調査を実施し、その結果をもとに商品開発や消費者への訴求方法の改善など、事業者とともに考え、支援に取り組んでいる。

商談会等への経験が少ない事業者に対してはビジュアルマーチャンダイジングの専門家派遣を実施するなど成約率が高まる支援を行う。

また一部、出展事業者が固定化しているため、新たな事業者の発掘・育成を行っている。地域内の小規模事業者の多くは、自社ホームページやSNSアカウントを開設しているものの、その活用には至っておらず、限られた商圏のなかで商売がなされている。

#### [課題]

展示会や商談会への出展支援は頻繁に行うことができず、市場の変化に対応することが難しい場合がある。WEBを通じた販路開拓支援を複合的、有機的に活用することで、より市場への追従性を高める必要がある。WEBを活用し新たな商品に対する消費者の反応を見極め、よりマーケットニーズに即した商品づくりを行う。その商品を以って商談会等へ出展する等、新規出展事業者の育成および成約率を高める取り組みとする必要がある。観光産業においては、「雲仙ブランド」と国内で数少ない「美食都市」の認定といった強みを活かし、新たなニーズの創出が必要と考えられる。

### (2) 支援に対する考え方

経営分析、事業計画を策定した食品製造業者を中心に、「雲仙ブランド」を軸に新商品開発・商品改良を支援し、都市圏での展示会等出展とWEBマーケティング支援を組み合わせ、地域産品の販路開拓・拡大を推進し、持続可能な事業発展に寄与する。

また今回新たに、飲食事業者への新メニュー開発支援を実施し、「雲仙ブランド」の認知向上および観光消費額の増加を図る。

### (3) 目標(KPI)

支援内容及び成果	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
① 商談会等出展支援事業者 (延べ数) <sup>※1</sup>	27者	32者	35者	38者	41者	45者
成約件数 <sup>※2</sup>	54件	64件	70件	76件	82件	90件
② WEB活用販路開拓支援 事業者 <sup>※3</sup>	11者	11者	12者	12者	13者	14者
うち売上増加事業者 <sup>※4</sup>	9者	9者	10者	10者	11者	11者
③雲仙ブランド等活用 新メニュー開発支援事業者	—	2者	3者	4者	5者	5者
うち売上増加事業者	—	1者	2者	3者	3者	4者

※1 商談会等出展支援事業者(延べ数)の根拠：  
現状については実績値であり、今後年度ごとに10%の増加を見込む

※2 成約件数の根拠：  
現状については実績値であり、1者あたり2件の成約の実績を参考に以降の年度の件数を算定

※3 WEB活用販路開拓支援事業者の根拠：  
現状については実績値であり、今後年度ごとに5%の増加を見込む

※4 うち売上増加事業者の根拠：  
現状については実績値であり、今後年度ごとに5%の増加を見込む

### (4) 事業内容

#### [①商談会等出展支援]

##### ■支援目的：

- 「雲仙ブランド」等地域資源の活用を中心とした新商品開発・商品改良を支援し、域外への新たな販路開拓を支援する。そのことで、「雲仙ブランド」の認知向上や分ブランド化をはかり、外貨獲得を牽引する商品を創出する。
- 展示会等出展支援を行い、実際のバイヤー等からの市場評価を受ける機会を設け、事業者自らニーズやトレンドに即した商品改良を行なえるようフォローアップを行い、商品改良のPDCAサイクルの自走化を図る。

■支援対象：経営分析・事業計画策定等を実施した食品製造業者

##### ■支援内容：

以下の想定商談会への出展支援を年2回実施し、出展経験や拡大したい販路の地域などを勘案して対象とする商談会を選定する。出展経験が少ない事業者は長崎県内の商談会への出展支援を行い、出展経験が豊富で大都市に販路を拡大したい事業者については都市圏で開催される商談会等の出展を行う。

出展候補商談会	開催地	総出展者数 (R6実績)	特徴
魅力発信！ながさき 商談会	長崎市	86社	長崎県商工会連合会、日本政策金融公庫、長崎県信用保証協会が連携して開催し、長崎県内の事業者のみ出展が可能。都市部の卸・小売等のバイヤー103社が来場。
FoodStyle Japan Kyushu	福岡市	1,286社	九州管内を中心として全国から食品・飲料、設備・機器、サービス事業者が出展する九州最大規模の商談会。都市部の卸・小売等のバイヤーを含め16,525名が来場。
ホテル・レストラン ショー&FOODEX in 関西	大阪市	363社	関西圏最大規模の商談会。食品・飲料・設備・機器等の飲食関連の事業者が出展。ホテルや商社、スーパー、飲食業関連のバイヤー4,745名が来場。
東京インターナショナル・ギフトショー 及びグルメ&ダイニングスタイルショー (同時開催)	東京都	2,824社	日本最大のギフト・生活雑貨及び食品の国際見本市であり、食品や工芸品などギフト関連の様々な事業者が出展。デパートや商社を中心にバイヤー147,988名が来場。
スーパーマーケット トレードショー	千葉市	2,237社	スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する全国最大規模の商談展示会。長崎県食料産業クラスター協議会が共同出展ブースを設置。全国の卸・小売等のバイヤーを含め77,305名が来場。

新開発した地域産品をメイン商材として、都市部の消費者やバイヤーとの接点を広げる。支援対象として想定する地域特産品には、地元の特産品を原料に使用した菓子、地元の水産品の加工食品など、地域ブランドの強化につながる商品やその生産者・製造者を重点的に支援する。また、特に地元の水産品は、管内の物産館で新鮮な一次品として販売されており、朝市等への訪問客も少なくない。これらについてWEBで情報発信することを支援し、観光訪問を促すことで、当該事業者のみならず他事業者への経済波及も視野に入れる。

## [②WEB 活用販路開拓支援]

### ■支援目的：

- 展示会等へ出展が適わない事業者等への販路開拓支援を行い、WEB 活用促進と WEB マーケティング技能の修得を図る。
- 消費者の反応を分析し、よりマーケットニーズに即した商品・サービス改良等を行う。

### ■支援対象：

自社でホームページ、ECサイト、SNSアカウント等を開設しており、地域外への新たな販路開拓を図る食品製造業者、飲食業者、宿泊事業者、小売業者等

### ■支援内容：

EC サイト等を活用した販路開拓支援を行うと同時に、専門家派遣等を活用した WEB マーケティング支援を行い、WEB を活用した新たな需要の開拓を支援する。また、新商品・サービスの試作段階等で、オンライン上での AB テスト等を実施し、よりマーケットニーズに即した商品設計手法等実際に体験してもらう。

## [③「雲仙ブランド」等活用新メニュー開発支援]

### ■支援目的：

- 「雲仙ブランド」や国内で数少ない「美食都市」の認定といった強みを活かし、消費者の興味のフックとし、飲食事業者等の新たな顧客獲得・売上増加を支援する。
- 「雲仙ブランド」等統一したコンセプトで管内事業者を面的に支援し、「美食の街」等地域のブランド化をはかり、観光消費額の増加を図る。

### ■支援対象：

新たな顧客獲得を図る飲食事業者等

### ■支援内容：

外部専門家等と連携し、「雲仙ブランド」等地域資源を活用した新メニュー開発の支援を行う。上記②の取組みによる SNS 等を活用した情報発信等を併せて支援し、本取り組みの周知を図る。また、参画事業者が一定数集まった段階にて、共同プロモーションを行い、地域の面的支援へとつなげていく。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

毎年、年1回、外部有識者等から構成する評価委員会による事業評価を受けている。また、事業評価は事業の見直しに生かしており、より効果的・効率的な事業実施を心掛けている。

##### [課題]

評価結果を本会役員、職員へフィードバックしているものの事業者等への周知は不十分な状況である

#### (2) 事業内容

上記の現状と課題を踏まえ、以下の事業を実施する。

##### ①「雲仙市商工会・経営発達支援計画評価委員会」の開催

###### 【開催概要・目的】

- ・雲仙市観光商工部商工労政課、本会法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等の専門家で構成する委員会を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況、事業内容等について見直し、事業評価を行う。
- ・事業評価はPDCAのC（改善）A（実行）に反映させ、より効果的・効率的な事業を実施していく。

###### 【対象者】

雲仙市観光商工部商工労政課、本会法定経営指導員、外部有識者等の評価委員会委員

###### 【開催回数】

年1回

###### 【開催内容】

- ・上記、評価委員会委員を招集し、前年度に実施した経営発達支援事業の内容を評価する。
- ・自由な雰囲気での活発な意見・情報交換を作り出す工夫をし、当たり障りのない委員会にならないようにする。

###### 【評価基準】

- ・各事業の目標に対する取り組み、達成度を次の5段階評価で定量的に評価する。

評価	A	B	C	D	E
達成度等	100%以上	80%~99%	30%~79%	30%未満	未実施

### (3) 成果の活用

- ・当該協議会の評価結果は、本会役員、職員にフィードバックしたうえで、事業実施等に反映させるPDCAを行う。
- ・また、評価結果は本会ホームページ、SNSに掲載することで、地域の事業者等が常に閲覧可能な状態にする。

## 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]

- 事業者の支援に際しては、一社当たり、原則2名体制で実施することとしている。経営指導員のみならず一般職員も含め、極力、中堅・ベテラン職員と経験の浅い職員とで連携し、本会全体での支援能力の底上げや、支援事例の共有に繋げている。
- 事業者の支援状況や成果については、本会が利用しているクラウド型の経営支援システムに、支援翌日の午前中までに支援カルテとして入力するルールとしており、職員間で支援の経過や実績を時系列に沿って共有することが可能である。

#### [課題]

- 県下商工会全域において、ベテラン職員の定年退職等とそれに伴う若手職員の増加が進んでおり、本会においても、中堅・ベテラン職員の減少によって中堅・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、職員数の減少により一人当たりの業務量が増加していることから、場合によっては、職員単独での支援となるケースが増えている。
- 特に若手職員は経験が不足しているため、分析結果から課題抽出を行い、解決に向けた支援スキルが不足している。

### (2) 事業内容

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

#### ①先進事例の収集と共有（データベース化）

業種ごとの特性や地域性、企業内部の状況など、多種多様な経営環境の中で、どのような条件を満たせば成功事例となり得るかの審美眼を職員各位が持ち合わせる必要がある。そのために、全国各地の小規模事業者の革新的な取り組みや成功事例について、情報収集するとともに、職員間での共有を図る。

#### ②職員間での定期ミーティングの実施

前述までの、事業者支援の経過及び実績を記載したクラウド上の支援カルテや、全国の先進事例については、職員各自が情報を確認する必要があり、職員ごとにデータ活用度

合いに格差が生じている状況である。そのため、より有効に事業者データを活用するため、職員間での定期ミーティングを実施することとする。

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

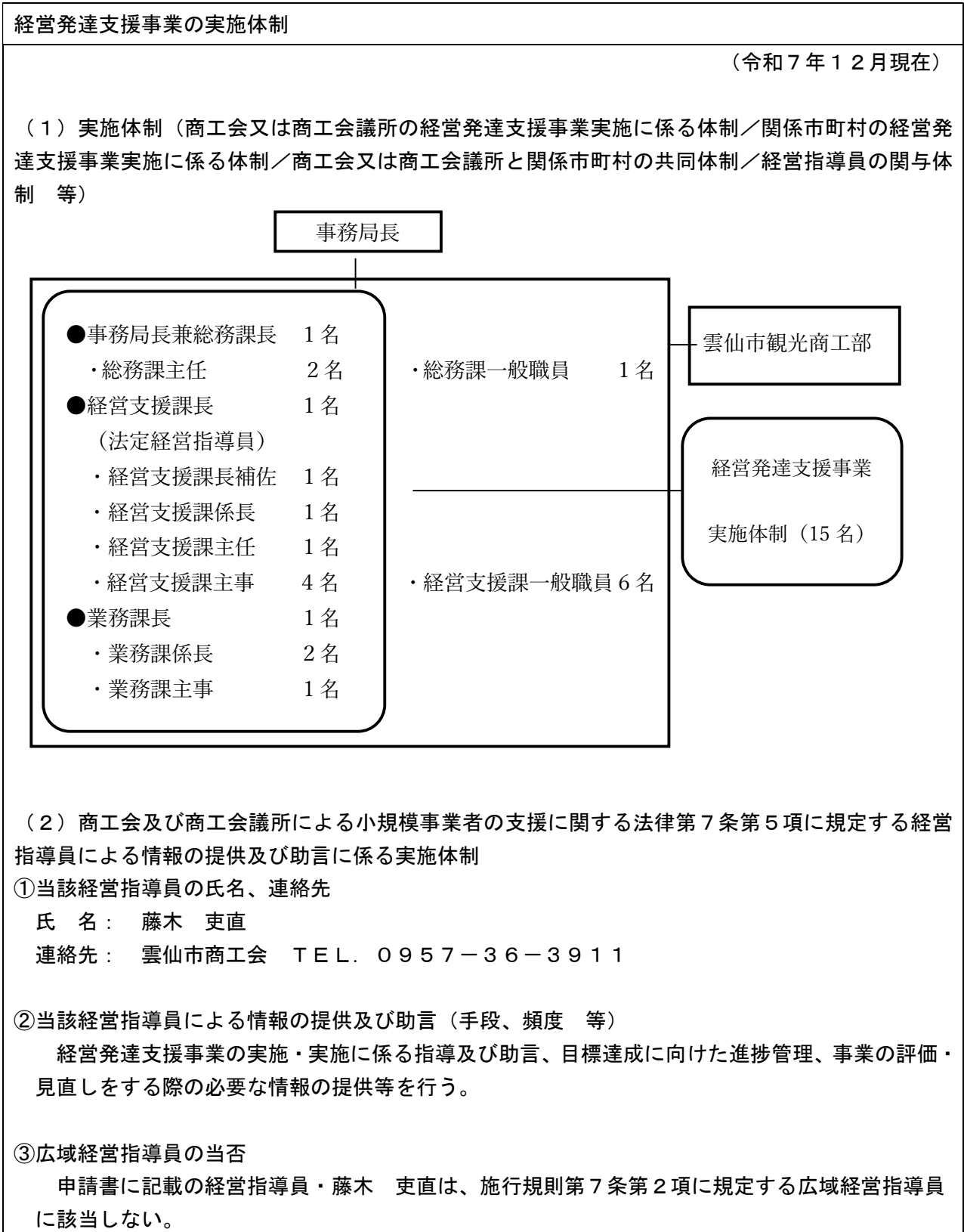
このことにより、支援先の事業者へ情報提供する際にも、組織内の事例を自分事として発することが可能となり、より説得力と具体性を増した「対話」となる。更には、この「対話」が事業者の「気づき・腹落ち」に繋がることとなり、職員間の支援事例等の共有が事業者と有機的に連鎖していくという好循環が期待される。

### ③ eラーニング・外部研修・セミナーの計画的活用および資格の積極的な取得

- ・経営支援能力向上セミナー：中小企業庁や県連合会主催研修へ計画的に派遣する。
- ・事業計画策定セミナー：中小企業大学校等で課題設定・計画策定力を習得する。
- ・DX推進セミナー：外部セミナーを中心にITツール（RPA、クラウド会計、EC、SNS）活用支援力を強化する。
- ・コミュニケーション研修：対話力・傾聴力を高め、信頼醸成と課題深掘りを実践する。
- ・課題設定力研修：小規模事業者が自ら考えるプロセスを促す支援手法を学ぶ。
- ・資格試験の受験：個人のスキルに応じて不足する知識を資格取得によって補う。ITサポートや販売士、中小企業診断士試験等を候補として想定する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒854-0302

長崎県雲仙市愛野町乙555-1

雲仙市商工会 経営支援課

TEL : 0957-36-3911 / FAX : 0957-36-3919

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

②関係市町村

〒859-1107

長崎県雲仙市吾妻町牛口名714番地

雲仙市役所 観光商工部 商工労政課

TEL : 0957-38-3111 / FAX : 0957-38-3205

E-mail : shokorosei@city.unzen.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	2,520	3,200	3,200	3,200	3,200
○商談会等出展費	2,520	3,200	3,200	3,200	3,200

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
伴走型小規模事業者支援推進事業補助金、会費収入、手数料収入、特別賦課金、長崎県補助金、雲仙市補助金、全国連補助金、県連補助金 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携者なし
連携して実施する事業の内容
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
①  ②  ③