

経営発達支援計画の概要 (令和6年4月1日現在)

実施者名 (法人番号)	熊本市託麻商工会 (法人番号 8330005001639) 熊本市 (地方公共団体コード 431001)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日 ※実施期間を記載
目標	経営発達支援事業の目標 小規模事業者への売上向上支援による地域内の需要拡大を図り、地域の賑わい創出、ひいては地域コミュニティ機能の維持増進に繋げていく。 (1) 支援機関連携促進、個店の魅力度向上を図っていく仕組みを構築 (2) 小規模事業者のライフステージに合わせた支援を実施 (3) 医・商連携により地域経済活性化及び地域の健康増進を実施
事業内容	経営発達支援事業の内容 3-1. 地域の経済動向調査に関すること ①国が提供するビッグデータの活用 ②管内小規模事業者の景気動向等の調査分析 3-2. 需要動向調査に関すること ①医・商連携開発商品・サービスのアンケート調査の実施 ②物産展等試食アンケート調査の実施 4. 経営状況の分析に関すること ①経営分析セミナーの実施 ②経営指導員等による経営分析の実施 5. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定セミナーの実施 ②経営指導員と経営支援員のペアで外部専門家を活用した策定支援 ③創業計画策定支援の実施 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①定期的なフォローアップの実施 ②外部専門家の活用 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①物産展や商談会等への出店による販路開拓支援 ②ECサイトの指導による売上アップを支援 地域経済の活性化に資する取組 ①医・商連携 (小規模事業者向け健康診断・新商品サービス開発) ②地域の賑わい創出 (イベントでの事業者PR・商店街活性化)
連絡先	熊本市託麻商工会 〒861-8038 熊本市東区長嶺東7丁目9-8 TEL:096-380-0014 E-mail:kstakuma@lime.ocn.ne.jp 熊本市 経済観光局 産業部 商業金融課 〒860-8601 熊本市中央区手取本町1番1号 TEL:096-328-2424

(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

・立地、人口

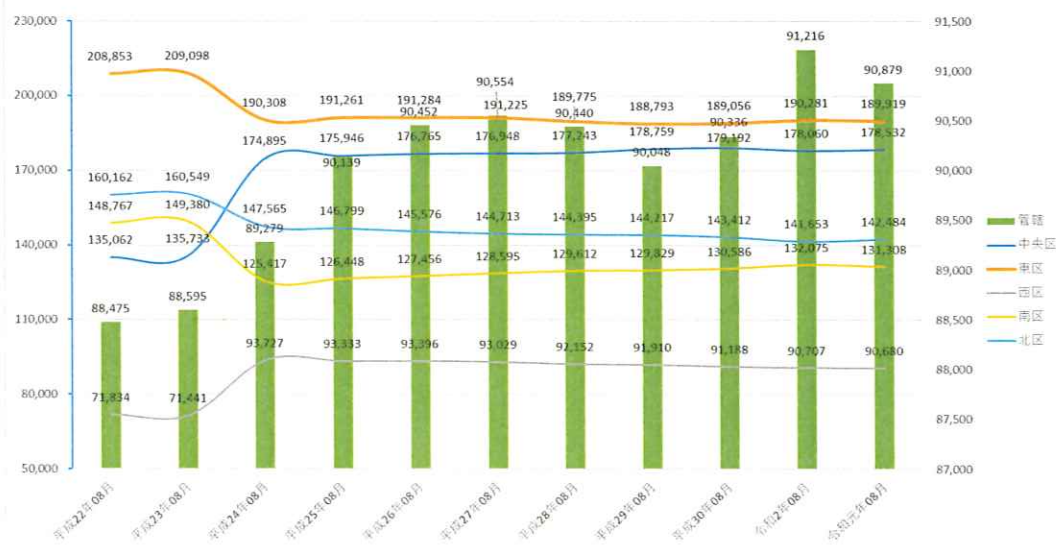
当商工会が対象とする託麻地区は、平成24年4月に政令指定都市に移行した熊本市の5つの区（東区、中央区、西区、南区、北区がある）の中では最も人口の多い東区の東部の約半分を占める地域に位置している。（図表 - 1）

当地域は豊かな自然環境に恵まれた郊外型住宅街や近郊農村地帯にあり、周辺には空港や高速道路ICなどのインフラも整備され、既存住宅と新興住宅とが混在し、人口は増加傾向にあり、数多くの小中学校をはじめ食資源や経営の研究を行っている大学も立地している。

(図表 - 1)



熊本市住民基本台帳（平成22年8月から令和元年8月）



・地域の高齢化

また、日本赤十字病院をはじめ医療機関も多く、地域医療や健康増進に貢献をしているが、熊本市の平成28年度の生活習慣病に係る医療費の割合は指定都市平均と比較し下回るものの、慢性腎不全、糖尿病の割合は上回っており、医療費の抑制が課題である。このため、東区における当地域においても地域ぐるみで生活習慣病の発症や重症化を予防する更なる健康づくりの取組みが課題となっている。

当地域の65歳以上の高齢化率を見ると、熊本県及び熊本市と比較して低い状況にあるが、2015年と2020年を比較すると、増加率が3.5ポイントと一番高い伸びを示しており、今後、更に高齢化率が高くなることが予想される地域でもある。（表 - 1）

このような状況から、当地域においては、高齢者の介護予防や生活習慣病予防の健康増進を目指した取組みが課題となっている。その内容としては、社会全体が相互に支え合う観点から地域事業者に対しても役割が求められており、地元小売店・飲食店・サービス業の高齢者や病気治療者に対する商品・飲食メニュー・サービスの提供等による貢献が考えられる。

なお、熊本市はスマートフォン専用アプリを活用した健康ポイント事業を実施し、健康行動の習慣化を促進させ、健康寿命の延伸を図ることとしている。

（表 - 1）
熊本市各区及び熊本県の高齢化率比較（％）

区 分	2015 年 5 月	2020 年 9 月	伸び率
東 区	20.9	24.1	3.2
うち託麻地区	19.6	23.1	3.5
中央区	23.0	24.9	1.9
西 区	28.2	30.7	2.5
南 区	23.6	25.7	2.1
北 区	25.4	28.6	3.2
熊本市全体	23.7	26.3	2.6
熊本県全体	28.8	31.5（予測）	2.7

資料：熊本市住民基本台帳 年齢別人口（3区分）より算出

【産業】

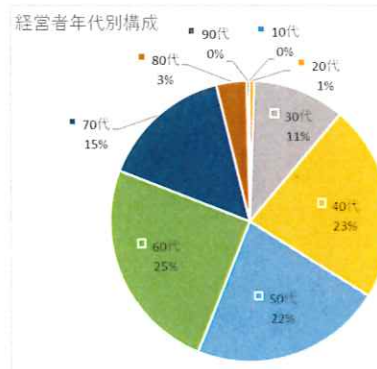
産業については、酪農や肉用牛、豚、馬の飼育が盛んに行われるなど熊本市の畜産の一大産地となっている。豊富な水資源により田畑が整備され稲作を中心に麦や大豆なども栽培されている。

しかしながら、優良な農地がありながら高齢化や後継者不足などの影響による荒廃を懸念する声もあり、進展する住宅地と農業の共生が求められている。

一方、商業では、全国的に郊外型大型ショッピングセンターの出店や店舗の老朽化、店主の高齢化の進展が見られる。

右のグラフは本会会員の経営者の年齢を年代別に集計した結果であり、60代以上が全体の4割を超えている。

※2020年4月現在熊本市託麻商工会調べ



工業については、熊本市東区の北東部にある運動公園に隣接した木材工業団地、東部金属工業団地、多業種からなるコスモ工業団地がある。区の中央部には総合鉄工団地、南西部には印刷業等のアド工業団地と電設工事関係等の電工団地がある等、多様な工場が集積している地域で、サプライチェーンの拠点である。

また、熊本IC近くには熊本トラックターミナルが立地しており、熊本市の物流拠点として機能を有している。

しかし、区民アンケートによる「雇用の場」については、57%が重要と回答されているが、不満を持つ区民の割合が41%と多く、工場の立地のみでは「雇用の場」が不足しており、企業誘致などの雇用の場、「小規模事業者の育成による雇用の創出」が必要である。

託麻地区の新設会社数（2019.4.1～2020.3.31）

業 種	建設業	製造業	卸小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
会社数	12	1	6	3	21	6

さらに、当地域における商業・サービス業を取り巻く環境を見ると、総合スーパー（GMS）やホームセンター等ロードサイド型の大型量販店が数多く点在しており、競争環境は非常に厳しい状況にある。このため、地域の商業、サービスの競争力の確保が必要である。また、当地域では創業が多い地域であるが、一方では創業後間もない事業者の廃業が多く、廃業を出さないための支援として、販売促進や売り上げ管理等の手厚いフォローアップ体制の強化が課題と考えている。

商工会管内に立地する大規模小売店舗（店舗面積1,000㎡超）

No.	店 舗 名	小売業者名	設置日	店舗面積 (㎡)
1	ゆめタウンサンピアン店	イズミ	H14. 3. 16	24,839
2	ホームセンターダイキ東バイパス店	ホームセンターダイキ	H16. 4. 5	6,766
3	八反田ショッピングセンター	ダイレックス	H16. 6. 28	1,764
4	ミスターマックス熊本ショッピングセンター	ミスターマックス	H18. 3. 30	8,665
5	熊本インターコミュニティSC	アルペン	H18. 12. 27	5,200
6	シュロアモール長嶺	ハローディ	H19. 9. 28	7,291
7	ダイレックス熊本店	ダイレックス	H20. 1. 11	2,025
8	マックスバリュ新託麻店	マックスバリュ九州	H21. 12. 2	3,756
9	ニトリ熊本インター店	ニトリ	H23. 3. 10	6,790
10	マックスバリュ新戸島店	マックスバリュ九州	H24. 10. 15	3,600
11	ゆめマート長嶺店・明林堂書店長嶺店	ゆめマート・明林堂書店	H27. 3. 4	1,826
12	ドラッグコスモス戸島西店	コスモス薬品	H27. 7. 14	1,992
13	ドラッグコスモス八反田店	コスモス薬品	H30. 1. 2	1,197
14	ドラッグコスモス下南部店	コスモス薬品	R02. 4. 18	1,210

（2020年3月現在 熊本市託麻商工会調べ）

小規模事業者数



小規模事業者の推移（2015年～2020年推移）※経済センサス

商工業者実態調査（2020年4月1日現在）

商工業者合計	(計)	商工業者・小規模事業者の業種別内訳						定款会員になり得る事業所数
		建設業	製造業	卸小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	
2,631	2,602	444	156	831	206	670	294	29
—	100%	17.1	6.0	31.9	7.9	25.7	11.3	—
小規模事業者数	(計)	建設業	製造業	卸小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	定款会員になり得る事業所数
		建設業	製造業	卸小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	
1,831	1,802	419	129	464	87	431	272	29
—	100%	23.2	7.2	25.7	4.8	23.9	15.1	—
小規模事業者割合	69.3%	94.4%	82.7%	55.8%	42.2%	64.3%	92.5%	
		建設業	製造業	卸小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	
会員数	(計)	建設業	製造業	卸小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	定款会員になり得る事業所数
		建設業	製造業	卸小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	
1,268	1,239	345	86	248	123	437	0	29
—	100%	27.8	6.9	20.0	9.9	35.3	0	—

（熊本市託麻商工会調べ）

上記のとおり、商工業者の業種別構成を見ると、合計で31.9%、小規模事業者で25.7%と卸小売業の全体に占める割合が高くなっている。

一方、小規模事業者の占める割合は、建設業、製造業が94.4%、82.7%と高くなっており、工業団地による工場集積は、比較的小規模事業者の集積が多い地域であると言える。

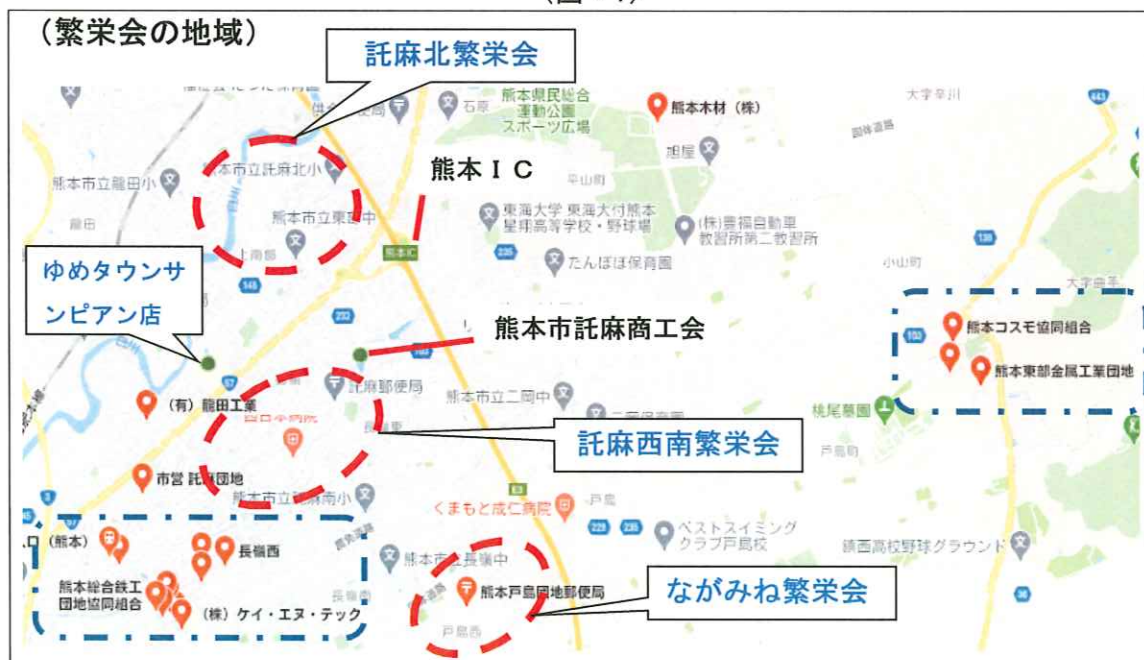
また、商業・サービス業を営むそれぞれの店舗は買物機能を有しているとともに、地域で暮らす人々が集まる場としての地域コミュニティ機能をも併せ持っている。そうした中で、地域としてコミュニティ機能を維持していくためには、大型店に対抗できるような地域小規模事業者の商業、サービス業における魅力向上が課題となっている。

管内の商店街を見ると、西部地域に「託麻西南繁栄会 76 事業所」、北部地域に「託麻北繁栄会 28 事業所」、南部地域に「ながみね繁栄会 46 事業所」と 3 つの繁栄会が分散して組織されている（図 - 1）。各繁栄会では、プレミアム付き商品券発行事業、スタンプ事業、にぎわい創出のイベント開催等の取組みを行っている。

	前回（平成 27 年）	現在（令和 2 年）	増減
託麻西南繁栄会	60	76	+16
託麻北繁栄会	31	28	-3
ながみね繁栄会	43	46	+3
合 計	134	150	16

加盟事業者数は増加傾向にあるものの、大型量販店が多数立地しており、厳しい経営環境である。各繁栄会では、地域に根付いた商店街として集客機能をさらに高め、地域コミュニティ機能としての役割も高める必要がある。

（図 - 1）



②課題

（ア）連携体制の強化

当地域は、畜産が盛んな地域であり、熊本市の畜産の一大産地となっている。また、工業では工業団地が多く立地し多様な工場が集積している。さらに、地域としてコミュニティ機能を維持していくためには、大型店に対抗できるような地域小規模事業者の商業、サービス業における魅力度向上が必要となっている。

そうした中では、多様な連携の構築による小規模事業者としての個店としての魅力度向上が課題となっている。

(イ) 継続的支援体制の構築

商工会では、売上向上等につながる支援策として、経営者研修やパソコン研修、接客接客研修等、セミナー形式による集団的な支援、創業者支援を中心に行ってきた。

しかし、社会の「多様化」という動態的な変化が、どこで、どのように進展しているのかについては捉えることは困難であり、個別企業それぞれの市場や経営課題が違うため集団的な支援では売上向上につながっていないのが現状であり、そのため、経営動向や需要動向及び個別企業の現状把握が課題となっている。

また、小規模事業者の販売促進のため、スマートフォンを活用した地域情報や企業情報を発信できるポータルサイト「たくなび」※の開発と普及を進めてきたが、企業紹介情報の提供に留まっていることから、地域の企業取引や販路拡大へICTの利活用が課題となっているため、小規模事業者の自律した経営管理ができるように、ソフトウェア・ハードウェアの導入やアウトソーシング等の活用を含め、継続的な支援体制を育成していくことが求められている。

さらに、熊本地震後の復興需要の収束に伴う経済活動の縮小が懸念される中、雇用情勢については、若い世代を中心とした大都市圏への人口流出や雇用のミスマッチなどにより業種によっては依然深刻な人手不足が続いている。そうした中では、働き方改革など制度改正に対応するとともに継続的支援の中で企業の魅力を高めていくことが必要である。

また、企業のライフステージ別の課題が異なるので「企業のライフステージに応じた支援」を、よりスピーディに、より確実に実施するために、関係機関との連携による支援体制の一層強化と質の高い支援が求められる。

※たくなび・・・商工会会員情報発信ポータルサイト
(<https://www.takunavi.biz/>)
地域みんなが使えるコミュニケーションサイト
“会員間での取引を広げ、相互利用で地域を盛り上げる”



(ウ) 事業継続力強化支援

また近年、小規模事業者の事業活動に大きな影響を及ぼす自然災害が発生しており、商工会の経営改善普及事業における事業活動継続の能力強化を図ることを促すことが重要であり、熊本市の商工行政、熊本市商工会連絡協議会など地区を超えた連携体制が求められている。

また、自然災害等やパンデミックの発生リスクが多くなる中、熊本地震の教訓が生かされていない面も見られる。地区内小規模事業者に対し災害リスクを認識させ、事前対策の必要性を周知させることの重要性が高まっている。管内の地域経済を下支えする小規模事業者は必要な存在であり、人命の安全確保といった防災対策だけでなく、事業を継続できる体制を整えることが重要である。

(エ) 健康増進への取組

高齢者等の健康増進まちづくり（医・商連携）を目指し、商業・サービス業の役割に注目し、病院や大学と連携し地域経済の活性を図ることとしているが、現在は管内小規模事業者の従業員などを対象とした「健康診断事業」で留まっている。そうした中で、熊本市健康ポイント事業と連動し、市民が障害を通じて住み慣れた地域で健やかに暮らせるためには自らの健康は自らで守るという健康意識の醸成を図ることは重要であり、

医・商連携の一層の取組強化が必要となっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年間のビジョン、現状、課題を踏まえてあるべき姿

熊本地震復興需要の拡がりとともに、あらゆる経済主体が、東日本大震災などの際の教訓を踏まえ、出来得る最大限の施策を迅速に講じたことから回復基調になり、また、隣接する阿蘇地域と熊本市を結ぶ被災主要道の復旧完了時期が全て明らかとなったことで、地元被災者の生活再建や熊本県の観光分野に復興に追い風となっていた。しかし、新型コロナウイルス感染症によって、管内小規模事業者の経営継続に極めて深刻な影響が発生している。事業者の努力と持続化給付金等の国・県・市の公的支援策により持ち堪えているものの余談を許さない状況が続いている。

このような中、本会では、国・県・市等、関係各機関と連携を強固にし、中小・小規模事業者の経営基盤の強化や円滑な事業承継への支援をはじめ、医・商連携などの新たな活力を生み、農商工の集積地並びに熊本市の物流拠点として経済を下支えしている管内小規模事業者等に対し、商工会の強みでもある「相談者との信頼関係」を基に、伴走型支援を通じて企業のライフステージに応じた支援、経営力向上への取組を支援し、地域経済の継続的発展のため取り組む。

②熊本市しごと・ひと・まち創生総合戦略との連動性・整合性

「第2期 熊本市しごと・ひと・まち創生総合戦略（以下、「総合戦略」という。）」（令和2（2020）年度から 令和5（2023）年度までの4年間）では、地域の個性や特性に応じた地域活性化を基本理念とし、近隣市町村と連携中枢都市圏形成にかかる協約を締結し、「圏域全体の経済成長のけん引」「高次の都市機能の集積・強化」「圏域全体の生活関連機能の向上」の3つの取組を実施し、熊本都市圏における中枢都市として、あるいは県都として、都市圏のみならず、県全体をけん引する役割を果たしていくとある。

また、基本戦略として、①魅力あるしごとの創出と働く環境の整備、②結婚・妊娠・出産支援の推進③「多核連携都市」の実現に向けた公共交通網の充実及び既存ストックの利活用が掲げられ、以下の項目をリーディングプロジェクトとしている。

I 「戦略に基づく文化・交流の活性化によるくまもと創生」プロジェクト

II 「農水産業の振興によるくまもと創生」プロジェクト

III 「健康・医療・福祉を核とした地域コミュニティの充実による くまもと創生」プロジェクト

IV 「創業支援と地場企業の強化によるくまもと創生」プロジェクト

総合計画の策定にあたっては、これまでの取組の評価・検証を行い、熊本地震の影響もあり成果指標の達成が困難であったという状況も踏まえ、更なる地方創生の深化に向け、施策を取りまとめ、Society5.0の実現に向けた新しい技術の活用やSDGsを原動力とした地方創生の取組など新しい時代の流れを捉えた戦略となっている。

この総合戦略を踏まえ、本会においては、小規模事業者の特性を把握し、経営基盤の強化を図るとしており、総合計画との連動性・整合性を有するもの考える。

③熊本市託麻商工会としての役割

熊本地震により甚大な被害を受けた中小企業、小規模事業者などを支援するとともに、人口減少社会において、市経済を持続的に発展させるためには、経済活動を支える労働人口の確保や創業の促進、中小・小規模事業者の経営基盤の強化や円滑な事業承継、新たな市場の

開拓とともに、地域の消費市場の維持が喫緊の課題である。

また、AIなどのIT先進技術が社会構造を大きく変化させていく中で、新たな技術に対応できる人材やイノベーションを生み出すためのビジネス交流なども求められている。

そのため、質の高い多様な雇用の場を拡大することによって、若者の転出を抑制し、住み続ける環境を整えるとともに、新たな地域経済の担い手となる人材の育成やビジネス交流を生むための環境の整備が必要となる。

そこで、産学官連携などによる地場企業の技術革新や販路開拓への支援はもとより、全国有数の産出額を誇る農水産物を生かした食品関連産業をはじめ、高齢化の進展に対応するヘルスケア産業、地球温暖化に対応する環境・エネルギー関連産業、都市型産業であるクリエイティブ産業などの成長産業の振興は不可欠である。

加えて、第4次産業革命の技術に対応できる人材の育成、創業・経営革新・事業承継の支援など新たな人材育成と環境の整備推進が必要である。

こうした取組を通じて、地場企業の経営基盤の強化、付加価値向上、競争力強化を培うことで、新たな産業の創出を図ることにより“くまもとの経済活性化”を求められている。

また、災害時において、金融相談、各種補助金申請、助成金等の支援を管内小規模事業者の要望に応じて実施した結果、会員増強に結びつく結果を得ており、本会の存在意義や地域経済に資する取り組みは地域に欠かせないものである。

(3) 経営発達支援事業の目標

本計画においては、熊本地震の経験と教訓を生かし特に経営環境の厳しい商業・サービス業を中心とした個店の魅力度を高めることを支援の重点とし、売上向上支援による地域内の需要拡大を図り、地域の賑わい創出、ひいては地域コミュニティ機能の維持増進に繋げていくことを目標としている。

さらに、医・商連携を進めることで、地域の健康増進に貢献していくことを目標としている。

このため、次のとおり目標を掲げて取り組んでいく。

- ① 地域の特性や課題及び需要ニーズ等を踏まえ、商業・サービス業を中心とした小規模事業者の業種・業態に応じた経営力、販売力の向上、販路拡大等のため、熊本県、熊本市、熊本県商工会連合会、地域金融機関、その他の支援機関と連携して、個店の魅力度向上を図っていく仕組みを構築する。

- ② 企業のライフステージに合わせた支援を実施する。

創業期	事業ドメイン設定、対象顧客の明確化、認知度向上	等
成長期	組織活性化、リーダー人材育成	等
成熟期	採算性分析、事業のリストラクチャリング（再構築）	等
承継期	事業価値の磨き直し、後継者育成、事業承継（M&A含む）	等

小規模事業者の現状に応じた伴走型支援を実施する。

また、当地域の特徴である創業は、創業者支援ニーズに対応するため、創業セミナーによる創業知識の習得やビジネスプラン作成支援及び商工会内にプロジェクトを構築し、経営計画策定支援を行うとともに、創業後も定期的なフォローアップを積極的に行なっていく。

- ③ 高齢者等の健康増進のまちづくり（医・商連携）を目指し、商業・サービス業の役割に着目し、日本赤十字病院や大学と連携した協議会を立ち上げ、地域経済の活性化及び地域の健康増進を図る。
- また、自然災害等に対応するため熊本地震の教訓を生かし、地域の防災計画を踏まえつつサプライチェーンを意識した事業継続力強化計画並びに事業継続計画を推奨し地域経済機能を下支えする。

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、目標達成方針

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

(2) 目標の達成に向けた方針

本計画の目標達成に向け、以下の方針で取り組んでいく。

① 生産性向上に取り組む小規模事業者の育成

商業・サービス業の経営力強化を図るため、地域の経済動向、需要動向等の情報を収集し、消費者ニーズを的確に捉え、小規模事業者への巡回・窓口相談において、個別企業の経営分析を踏まえ、売上増加や利益増加に直接寄与する経営計画の策定を行うとともに需要の開拓支援も実施していく。

② 地域活性化に資する企業支援

経営課題は企業により異なるため、企業に応じたライフステージにおける課題について解決のサポートを実施する。資金調達、企業の成長や経営の安定化、経営改善、事業承継をよりスピーディに、より確実に実施するために、関係機関との連携による支援体制の一層強化と質の高い支援が求められる。

また、創業者支援としてビジネスプランの作成や定期的な事業遂行状況の把握、見直しなどを行い、売上増加・利益確保等の支援を実施する。

創業支援及び創業後のフォローアップを実施するため、商工会内に経営指導員、経営支援員によるプロジェクトを構築し、専門家、その他支援機関と連携しビジネスプランの作成等、創業者の支援体制を強化することにより積極的な創業支援を行い、創業後も定期的に事業遂行状況を把握し、事業計画の見直しなども含め売上の増加・利益を確保するための支援を行っていく。

③ 安心して健やかで暮らせる地域づくりの支援

地域住民に対し、健康管理に対する意識の高揚を促すとともに商工会が地元小売店・飲食店・サービス業と医療機関を繋ぐ場を設け、高齢者や病気治療者に対する商品・飲食メニュー・サービスの開発を進める。

商品・新メニュー・サービスの開発については、医療機関や大学の食資源・新ビジネス開発等の専門家からのアドバイスにより、個別支援を行っていく。

また、その他支援機関等と連携し事業継続のプラン作成を推奨し、地域経済機能の維持及び災害対応力の強化に必要な支援を図る。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 これまでは、巡回相談時のヒアリングなどを通して、小規模事業者の経済動向調査を行うとともに、全国商工会連合会に協力する形で、経済動向調査を行ってきた。

〔課題〕 その調査の活用については、分析することなく窓口指導や巡回指導に活用するに留まっていた。今後はビッグデータ等を活用し調査・分析することにより、小規模事業者の経営基盤の強化のための支援を行う。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①地域の経済動向分析の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回、公表する。

【分析手法】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②管内の景気動向等について体感的な実態を把握するため、管内小規模事業者の景気動向等の調査分析を行い、年1回調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 50 社（建設業、製造業、卸小売業、飲食・宿泊業、サービス業から 10 社ずつ）

【調査項目】売上動向、仕入動向、設備投資、受注状況、利益動向、資金調達、事業承継者の有無

【調査手法】調査票の専用サイトを案内し WEB サイトにて回答する

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

(4) 成果の活用

○情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] これまでは家計調査年報や民間調査機関等による購買動向を把握するとともに3年ごとに行われる熊本県消費動向調査を分析し、消費者ニーズの把握と分析結果の情報を小規模事業者に対して提供してきた。

[課題] これまで活用してきた調査結果では、地域の特性を十分に把握することが出来なかったため、地域の消費傾向や、高齢者を含めた年代別等のきめ細かな需要動向を調査分析し提供することが個店の売上向上につながると考える。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①調査対象事業者数	1社	5社	5社	5社	5社	5社
②調査対象事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社

(3) 事業内容

- ①商工会が管内飲食店5社と医療機関が協力して、高齢者や病気治療者に対する商品・飲食メニュー・サービスの開発を進める。具体的には事業計画策定セミナーを受講した事業所5社が医療関係者の監修のもと新商品を1品以上開発する。開発した商品は飲食店自らアンケート調査(50名)を行い、商工会はその集計結果の分析を実施し、当該事業計画にその内容を反映させる。

【サンプル数】50人

【調査手段・手法】自店に来店したお客様に試食してもらい、アンケート票へ記入する。
実施期間は8～9月の2か月間。

【分析手段・手法】調査結果は、販路開拓等の外部専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該飲食店等に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

- ②熊本県商工会連合会が主催する物産展等に参加し、来場者やバイヤー等に対して、試食、アンケートを実施する。また、バイヤーに対しては事前に商品説明書を以て取引条件を交渉する。

【サンプル数】50人

【調査手段・手法】来場者に試食してもらい、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】調査結果は、販路開拓等の外部専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該飲食店等に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕これまでの経営状況分析は、金融指導や記帳指導の中での簡易なものと専門家による単発な現状分析であった。

〔課題〕高度・専門的な知識が不足していたため、外部専門家等と連携するなど、改善した上で実施する。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①セミナー開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②分析件数	—	80件	80件	80件	80件	80件

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘のため、「経営分析セミナーの開催」を実施する。また、経営指導員、経営支援員による巡回窓口相談にて案件を発掘する。

【募集方法】 新聞広告や折込チラシ、商工会HPを通じて、管内小規模事業者へ広く通知

【開催回数】 セミナー 年1回

【参加者数】 20社/回

【カリキュラム】 経営分析の意義、経営分析の手法（財務分析・SWOT分析等）
経営課題の明確化等

②経営分析の内容

【対象者】 セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い10社を選定

【分析項目】 定量分析は財務分析、定性分析はSWOT分析の両方用いる。

その他必要に応じて業種等を勘案し以下の分析も使用する。

- ・ ビジネスモデルを把握する事業構造分析
- ・ 収益構造を把握する収益構造分析
- ・ 資金の流れを把握するキャッシュフロー分析
- ・ 事業計画に役立てるための損益分岐点分析
- ・ 商品構成分析
- ・ 動線分析
- ・ 店舗レイアウト分析
- ・ 顧客分析
- ・ 従業員定着率分析 他

【分析手法】 「経営支援プログラム」「ローカルベンチマーク」全国商工会連合会が推奨する「経営状況まとめシート」等を小規模事業者等の状況に応じて活用し、経営指導員等が分析を行う。

(4) 分析成果の活用

○分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。等

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕金融指導や各種補助金申請時に作成する計画が主で、単発な計画書であった。

〔課題〕これまで実施しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、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

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、4. で経営分析を行った事業者の7割程度／年の事業計画策定を目指す。

併せて、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

(3) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	—	60件	60件	60件	60件	60件
創業計画策定件数	4件	8件	8件	8件	8件	8件
合 計	4件	68件	68件	68件	68件	68件

(4) 事業内容

①経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

経営分析を実施した事業者のうち年20社を対象として、セミナーを年1回開催する。

【募集方法】新聞広告や折込チラシ、商工会HPを通じて、管内小規模事業者へ広く通知する。

【開催回数】セミナー 年1回

【参加人数】20社／回

【カリキュラム】・現状分析、自社の強み弱み

・顧客と市場の変化

・業務効率化、生産性向上

・事業承継、事業計画策定のポイント

②事業計画の策定

【対象者】経営分析を行った事業者及び事業承継に直面する事業所

【手段・手法】「地域の経済動向調査」「経営状況の分析」「需要動向調査」の結果を踏まえ、需要を見据えた事業計画の策定を経営指導員、経営支援員がペアとなり支援する。併せて外部専門家（熊本県事業引継ぎ支援センターや熊本県よろず支援拠点等）を交え確実な事業計画策定をサポートする。

③創業計画策定

地域における創業ニーズに適切に対応するために、地域金融機関、熊本市等と連携して「創業セミナー」を年1回（通算5日間）開催し、創業者支援を行う。

【対象者】創業を検討している管内の方

【募集方法】新聞広告チラシ折込、商工会HP等

【参加人数】15名

【カリキュラム】創業セミナーを開催し、創業に対する心構えや成功のために必要な知識を習得し、創業実現に向けたビジネスプランの作成支援を行う。

6. 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] 金融指導や各種補助金申請時に作成する計画が主で、単発な計画書であった。

[課題] これまで実施しているものの、セミナーや個別相談会開催時期がミスマッチや不定期であり相談指導回数が少ないため、改善した上で実施する。

(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とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

		現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ対象事業者数	(内訳)	—	68社	68社	68社	68社	68社
	事業計画策定	—	(60)	(60)	(60)	(60)	(60)
	創業	—	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)
頻度(延回数)	事業計画策定	—	300回	300回	300回	300回	300回
	創業		96回	96回	96回	96回	96回
売上増加事業者数		—	9社	9社	12社	12社	15社
営業利益率2%以上増加の事業者数		—	9社	9社	12社	12社	15社

(4) 事業内容

具体的には、事業計画策定者のうち、15社は毎月1回、15社は四半期に一度、他の30社については年2回とする。創業者支援(開業後2年以内の事業者)については、毎月1回定期的に事業遂行状況を把握する。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 これまでは、事業所情報発信ツールである「たくなび」を活用して需要の開拓を行ってきたが、単なる事業所紹介や商品紹介に留まっていた。

〔課題〕 地域の商業・サービス業の販路開拓と商品の認知度を高めるため、熊本県商工会連合会が行う物産展等への出展支援も行ってきたが、これらの取組みが需要拡大強化まで十分に繋がらなかったため改善したうえで実施する。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会を開催するのは困難なため、熊本県商工会連合会が主催する物産展等の参加を目指す。経営指導員は出展等参加の支援として、参加前には商品説明シートの作成や店舗づくりにおける陳列やポップ指導、参加後は販売実績等からの分析を行い今後の販路につながる支援を実施する。

情報発信ツールにおいては、各事業所が所有するHPについてアクセス解析を実施。その分析を事業所、IT専門家と経営指導員を交え、自社のHPへの誘導などについて分析を行い、売上高増加に繋がる支援を行う。

(3) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①物産展等参加事業者	1社—	5社	5社	5社	5社	5社
売上金額／社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
成約件数／社	—	1件	1件	2件	2件	3件
②HP分析事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
オンラインサイト売上高年5%の向上	—	—	5社	5社	5社	5社

(4) 事業内容

①域外への販路拡大を目指す食品製造販売業者等に対し、熊本県商工会連合会が開催する「くまもと物産フェア」の開催情報を提供し、積極的な出展支援を行うことにより、消費者ニーズの把握や新商品開発・品質改善への意識の高揚を図る。同時開催される商談会において新たな取引先の開拓を支援する。

②事業所ECサイトの活用

①の事業所に対し、アクセス解析を行うためのフローや、アクセス分析・解析や施策立案に役立つツール類について紹介し、事業者のECサイトの運営に役立てる。

具体的には、ECサイトの運営でアクセス解析をする際に必要な考え方をIT専門家や経営指導員等より指導する。

指導項目は4点。

1. 顧客がどのような購買行動を取るか（消費者行動）
 2. 消費者行動の代表的なフレームワークの例
 3. 6つのKPI
 - 3-1. 利益率
 - 3-2. 売上高
 - 3-3. アクセス数
 - 3-4. コンバージョンレート（CV率）
 - 3-5. 顧客単価
 - 3-6. 生涯顧客単価（LTV）
 4. 施策立案の支援
- なお、HPを所有していない事業所に対しては販路拡大に必要な支援ツールとしてのHPの利用を理解してもらい開設を促す。

8. 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〕毎年度、本計画に記載の事業実施状況及び成果については委員会合同会議、理事会において評価・検証を行うとしている

〔課題〕商工会の理事会、通常総会での事業報告に留まっており、事業の見直しなどが出来ておらず、次年度事業に繋がっていないため、以下の評価システムを構築する。

(2) 事業内容

- ① 当会の理事会と併設して、熊本市行政担当課長、県連（法定経営指導員）、外部有識者として中小企業診断士により組織された「経営発達支援事業評価委員会（仮称）」を組織して事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を年2回に開催する。
- ② 事業の成果・評価・見直しの結果を熊本市託麻商工会のホームページ（<http://www.kumashoko.or.jp/takuma/>）で公表する。

9. 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] 経営指導員等は熊本県商工会連合会等が主催する研修会やセミナーに参加することで小規模事業者への支援ノウハウを習得し、その内容を小規模事業者への支援の際にフィードバックしていたが、その内容は、経営指導員等個々の能力によるものであったため、真に伝わっていたかは不明である。

[課題] 職員の能力を一定の水準にレベルアップすることと、資質の向上を図る必要がある。また、近年多種・多様化する小規模事業者の課題に対しての支援方法については、経営指導員、経営支援員等とペアで対応することで経営支援員の支援能力向上と情報共有を高める必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、熊本県商工会連合会主催の経営支援能力向上の各種セミナーに対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

②専門家派遣の活用

熊本県商工会連合会における専門家派遣事業において、担当経営指導員等は必ず専門家に帯同することで、支援能力の向上を図る。

③OJTの実施

学習会で得たノウハウをもとに、経営指導員と経営支援員によるチームで小規模事業者を支援すること等を通じて、課題の発見方法、指導方法・助言内容、情報収集方法等の共有化を図るとともにOJTにより伴走型の支援スキルの向上を図る。

④データベースの共有化

担当経営指導員等が基幹システムのデータ更新を適切に最新状態に保つことで、支援中の事業者の現況が職員全員で把握できるようにすることで、一定レベル以上の支援・対応が可能となるようにする。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者の経営計画の多様化に対応するため、熊本市中小企業支援機関連絡協議会や各支援機関の支援事例、支援ノウハウ等について情報交換を行う程度で、実際の支援に役立っていない。

[課題] 商工会内において、役職員一同が情報共有を行える支援体制を構築し、市及び近隣商工会との垣根を超えた支援体制や情報共有を積極的に行うことが必要である。

(2) 事業内容

①熊本市中小企業支援機関連絡協議会への出席（年2回）

県・市の中小企業支援担当部局、熊本市内8商工会・商工会議所、くまもと産業財団、中小企業団体中央会、県信用保証協会、熊本大学連携インキュベータ、起業化支援センター、日本政策金融公庫、中小企業診断士協会、金融機関において、各支援機関の支援事例、支援ノウハウ等の効果についての一層の向上に努める。また、個別経営計画策定に伴い専門的な支援が必要な場合、これらの支援機関と連携し、専門的な支援を実施する。

②商工会と金融機関との懇談会開催による情報交換の開催（年1回）

小規模事業者の経営発達に繋がる事業計画を実行するためには、事業資金を調達する必要があるため、国・県・市制度融資等の円滑な融資が行えるように金融機関との密接な連携協力が欠かせない。また、金融機関からの小規模事業者の経営相談紹介も多く、相談者の掘り起しについても連携を図っている。

このため、商工会が各金融機関の融資担当者及び熊本県信用保証協会の保証担当者を集めて年1回、金融懇談会を開催し、商工会の経営支援活動を理解してもらうとともに、金融機関が融資を通じて得ている地域小規模事業者の業況等について情報を交換し支援能力の向上を図る。

③熊本市商工会経営指導員による連絡会議開催による情報交換への出席（年2回）

小規模事業者の利益確保に関する支援ノウハウの向上を図るため、熊本市内の8つの商工会の経営指導員が年2回自主的に開催している連絡会議において、各経営指導員が日常の経営支援活動の中で得た支援事例や課題等について情報交換を行い、商工会組織としての支援能力の向上を図る。

④熊本市商工行政懇談会開催による情報交換及び施策要望（年1回）

小規模事業者への施策の課題解決や商工会の支援事業の充実強化を図るため、熊本市の市長、議会議員及び担当部局と熊本市内の8つの商工会による商工行政懇談会を年1回開催し、商工会が行っている小規模事業者への経営支援の現状と課題、小規模事業施策及び商工会支援の必要性、事業継続力強化計画等の策定支援について情報交換及び施策要望を行う。

1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕東区まちづくりビジョンを推進するため、区民、地域団体、NPO、事業者、学校等の代表者による「東区まちづくり懇話会」を設置し、本ビジョンに基づく、区の特性を生かしたまちづくりに関する事項について協議し、まちづくりを推進している。

〔課題〕当商工会も「東区まちづくり懇話会」に参画し、事業者団体として役割分担や、連携のあり方について意見を述べるとともに協力を行っている。「東区まちづくりビジョン」の基本方針の中には、生活習慣病等の疾病予防や、高齢者、障害のある人へのきめ細やかな支援が謳われており、地域の事業者にも役割分担が求められている。

(2) 事業内容

①医・商連携による健康増進のまちづくり

(ア) 医・商連携事業

商工会が医療機関（6ヶ所程度毎年度募集）と協力して、高齢者や病気治療を行っている住民を対象とした健康管理セミナーを実施し、健康管理に対する意識の高揚を促すとともに、小規模事業者の福利厚生事業として「健康診断事業」を実施する。（年1回7～9月）。

(イ) 新商品等研究開発事業

商工会が地元小売店・飲食店・サービス業と医療機関を繋ぐ場を設け（仮称：健康増進協議会）、高齢者や病気治療者に対する商品・飲食メニュー・サービスの研究開発を進める。また、女性客向けの健康と美容に効果を狙った商品・ヘルシーメニュー・サービスの研究開発についても併せて進める。

②地域の賑わい創出事業

(ア) イベント事業

託麻地区の住民同士のふれあいと賑わい創出を目的に開催している「たくま夏まつり」については、熊本市、自治協議会、託麻公民館、商工会等で組織する実行委員会の主催により、地域との密着度を高めるため6つの校区を毎年順番に回して開催し、賑わいを見せている。

この夏まつりは、自治協議会が主体となって公民館で実施している地域団体や住民のふれあいフェスティバルと商工会が主体となって小学校のグラウンドで開催する夏まつり最大のイベント「歌と踊りのタベ」が主なイベント。

商工会では、このイベントを活用し、イベント会場に会場する地域住民に対し小規模事業者のPRコーナーを設けることで、消費拡大と出展事業者の地域における認知度向上を図る。

(イ) 商店街活性化事業

地区内に組織されている「託麻西南」「託麻北」「ながみね」の3つの繁栄会が実施しているプレミアム付き商品券発行事業、スタンプ事業、賑わい創出のイベント（祭りや夜市等）は地域経済活性化に貢献している。

このため、商工会は繁栄会事業を円滑に進めるための支援を行い、賑わい創出による地域経済活性化の推進を図る。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制		
(令和 6 年 4 月 1 日現在)		
(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等)		
熊本県商工会連合会 法定経営指導員 1 名	熊本市託麻商工会 事務局長 1 名 法定経営指導員 1 名 経営指導員 3 名 経営支援員 4 名	熊本市 経済観光局 産業部 商業金融課
(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：古閑 和弘 連絡先：熊本市託麻商工会 TEL. 096-380-0014		
■氏 名：福田 康生 連絡先：熊本県商工会連合会 TEL. 096-325-5161		
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。		
熊本県商工会連合会は、経営発達支援事業の実施に係る指導・助言や目標達成に向けた進捗管理を行う責任者としての立場に加え、事業承継や熊本地震からの復旧復興支援の対応を行うため、令和元年度に全国で初めて 6 名の特任経営指導員を配置した。令和 2 年度には 5 名増の 11 名体制に充実させ、商工会ごとに法定経営指導員として選定している。		
特任経営指導員は、日常的に担当地区内の商工会を巡回し、事業計画策定支援等、特に高度な助言が必要となる場合は、各商工会の経営指導員等と連携、協力しながら、直接支援対象先に対しての指導・助言を行っている。また、目標の達成に向け、各商工会所属の法定経営指導員と共に事業の進捗管理を実施しつつ、更に特任経営指導員が広域で複数の商工会における管理及び支援に関与することで、効率的、効果的に経営発達支援事業を実施している。		
以上のことから、法定経営指導員 2 名を配置する。		
(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		
〒861-8038		
熊本県熊本市東区長嶺東 7 丁目 9-8		
熊本市託麻商工会		
電話：096-380-0014 / FAX：096-380-0246		
E-mail：kstakuma@lime.ocn.ne.jp		

②関係市町村

〒860-8601

熊本県熊本市中央区手取本町1番1号

熊本市 経済観光局 産業部 商業金融課

電話：096-328-2424 ／ FAX：096-324-7004

Eメール：syougyoukinyuu@city.kumamoto.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)

	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
必要な資金の額	2,700	2,400	2,700	2,400	2,700
地域経済動向調査	200	200	200	200	200
経営分析費	100	100	100	100	100
専門家派遣費	850	850	850	850	850
通信運搬費	350	350	350	350	350
印刷製本費	380	380	380	380	380
広報費	350	350	350	350	350
ソフトウェア・サービス費	300	0	300	0	300
展示会等実施出展費	150	150	150	150	150
協議会等運営費	20	20	20	20	20

(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
① 国・県・市補助金
② 商工会会費・手数料・受託料・使用料・雑収入
③ 支援事業者負担金
④ 引当繰入・繰越金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

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