

経営発達支援計画の概要

実施者名	熊本市北部商工会（法人番号 9330005001638） 熊本市（地方公共団体コード 431001）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①各校区や業種に応じた小規模事業者の経営力向上支援 ②デジタル化の推進による人手不足解消及び生産性向上 ③人口減少・少子高齢化による需要縮小に対する地域内外への販路開拓支援 ④交通の利便性向上と半導体企業の進出を契機とした地域経済発展に伴う創業支援 ⑤対話と傾聴（敬聴）を通じ個々の課題抽出と伴走支援を活かした持続的発展による地域拠点の形成</p>
事業内容	<p>I 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域経済動向調査に関すること 国が提供するビッグデータ「RESAS」、「MieNa」や熊本市の「統計情報室」のデータを活用して分析を行い、ホームページに公表。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 販売会や商談会にて一般消費者及びバイヤーにアンケートを実施し対象事業者にフィードバックすることで新商品開発や商品改良に活用する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営分析を行う事業者を掘り起し、対話と傾聴（敬聴）を通じて課題に対する具体的な提案を行い事業計画策定に活用する。</p> <p>6. 事業計画の策定支援に関すること 経営指導員等の対話と傾聴（敬聴）による本質課題の掘り下げや専門家派遣を活用した個別相談会等により、小規模事業者や創業者の計画策定を支援する。また各事業者のデジタル化に関する課題やスキルに応じた支援を実施する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 年に3回以上定期的なフォローアップ支援を行い、専門家派遣などを活用して課題に応じた支援を行う。また、ズレが生じている事業者にはフォローアップの頻度を増やし専門家を活用して、課題の洗い出しと課題解決に向けた提案を行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 事業者が取り扱っている商品やターゲットに応じて、展示会商談会（B to B）・物産展販売会（B to C）・ECの出展支援を行うことで、販路開拓の支援を実施する。</p>
連絡先	<p>熊本市北部商工会 〒861-5521 熊本県熊本市北区鹿子木 151-1 TEL:096-245-0127 FAX:096-245-0197 E-mail:hokubu@ruby.ocn.ne.jp</p> <p>熊本市経済観光局産業部商業金融課 〒860-8601 熊本県熊本市中央区手取本町 1-1 TEL:096-328-2424 FAX:096-324-7004 E-mail:syougyoukinyuu@city.kumamoto.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

・地域の現状

①立地及び歴史特性

熊本市は、平成 24 年 4 月 1 日に政令指定都市に移行し、中央区、北区、東区、西区、南区が設置された。熊本市には 8 つの商工会が存在しており、右表のとおり熊本市との合併の歴史がある。当商工会の区域は、熊本市と合併する前の「旧北部町」であり、北区に属する。

北区は、5 区の中で面積が最も大きく、市の北部に位置しており、三方が山鹿市、菊池市、合志市、菊陽町、玉東町に接している。

区内には、白川、坪井川、井芹川、合志川などの河川、阿蘇山系の伏流水が湧きだす八景水谷水源などの湧水、金峰山系の森林など、身近なところに豊かな自然が残っている。

北区は、21 校区 1 地区で構成されており、まちづくりセンターの所管区域ごとに清水地域（4 校区）、龍田地域（6 校区）、北部地域（3 校区）、植木地域（8 校区 1 地区）の 4 つの地域に分かれている。当商工会の管轄区域は、北部地域（西里校区・北部東校区・川上校区）で、それぞれ各校区の特色があり、以下のとおりとなっている。

熊本市と商工会地区合併の歴史

年	地区名（商工会名）
昭和 45 年	飽託郡託麻村（熊本市託麻商工会）
平成 3 年	飽託郡河内町（熊本市河内商工会） 飽託郡飽田町（熊本市飽田商工会） 飽託郡天明町（熊本市天明商工会） 飽託郡北部町（熊本市北部商工会）
平成 20 年	上益城郡富合町（熊本市富合商工会）
平成 22 年	鹿本郡植木町（熊本市植木町商工会） 下益城郡城南町（熊本市城南商工会）



・西里校区

西里校区は、北区の西側に位置しており、旧北部町の半分以上の面積を占める大きな校区で文化財や史跡が多く存在している。校区の東側を走る国道3号線沿いには商業施設が立ち並んでいるが、校区中心を流れる井芹川周辺には水田・畑作地帯、西側には小萩山から続く丘陵地帯が広がり、豊かな自然に恵まれている。

広大な土地を利用して、扇田環境センターやフードパル熊本など大規模な施設も立地しており、平成29年3月には熊本西環状道路が開通し、校区を東西に横切るように陸橋が通っている。

・北部東校区

北部東校区は、北区中央部分の東側に位置し、合志市に隣接している。校区の南側を国道387号が走っており、主要道路への交通アクセスが良いことから、通勤や通学が便利な立地である。温泉施設や商業施設、教育機関が充実しており、住民にとって利便性の高い環境が整っている。近年では若年層や子育て世代の流入が増えており、地域の活力が向上している。

・川上校区

川上校区は、北区の中央に位置し、校区を縦断する国道3号を中心に発展した校区である。国道3号線沿いには行政施設や医療施設、金融機関などが集中している。

平成31年に、九州自動車道「北熊本スマートインターチェンジ」が開通し、アクセスの向上やIC周辺立地企業の物流網の向上にも繋がっている。

②人口

全国的な傾向と同様、熊本市の人口は減少しているが、北部地域の人口の推移については平成26年から令和6年の10年間はごく僅かだが増加している。また、高齢化率（人口に占める65歳以上人口の割合）は27%となっている。北部地域の中で西里校区は人口が減少しており、他の校区に比べると少子高齢化が進んでおり、65歳以上の占める割合が高くなっている。北部東校区は、管轄の中で面積が一番小さいが、熊本市のベッドタウンとして発展してきたため、宅地開発が進み、出生数も高く、毎年人口が増加している校区である。川上校区は人口が減少しており、少子高齢化が進んでいる。

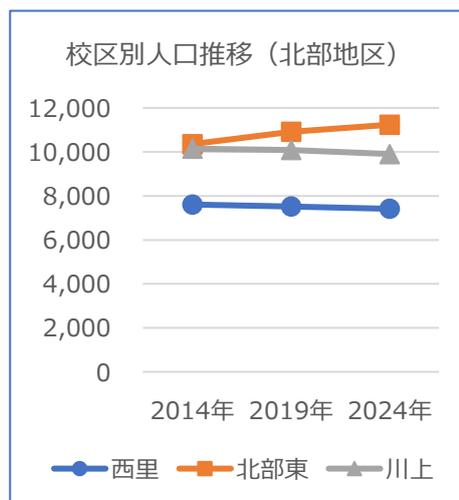
熊本市の人口推移(9月1日時点) 単位：人

地区	平成26年	平成31年	令和6年
熊本市	734,683	733,207	730,911

北部地域の校区別人口推移(9月1日時点) 単位：人

校区名	平成26年	平成31年	令和6年
西里	7,608	7,520	7,413
北部東	10,355	10,920	11,237
川上	10,147	10,093	9,905
地区計	28,110	28,533	28,555

出典：熊本市統計情報



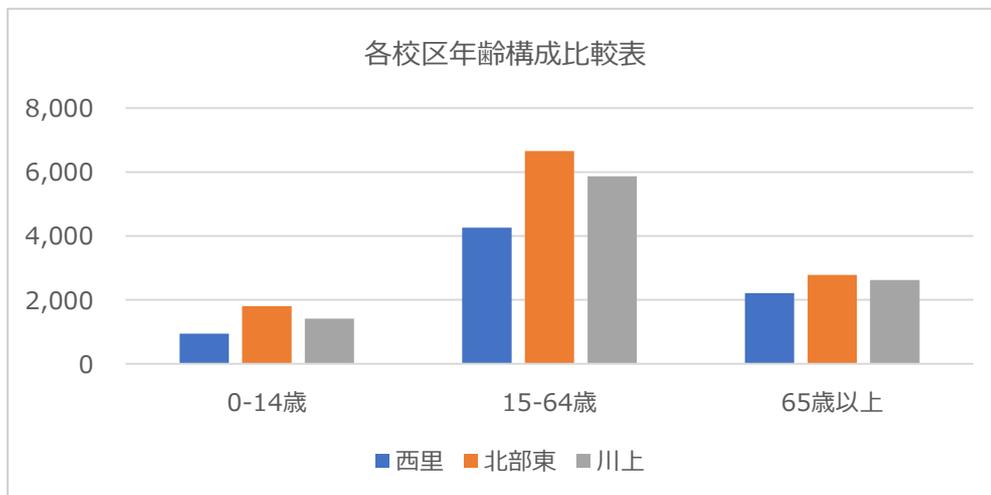
各校区別年齢構成比較表(令和6年9月1日時点)

単位：人

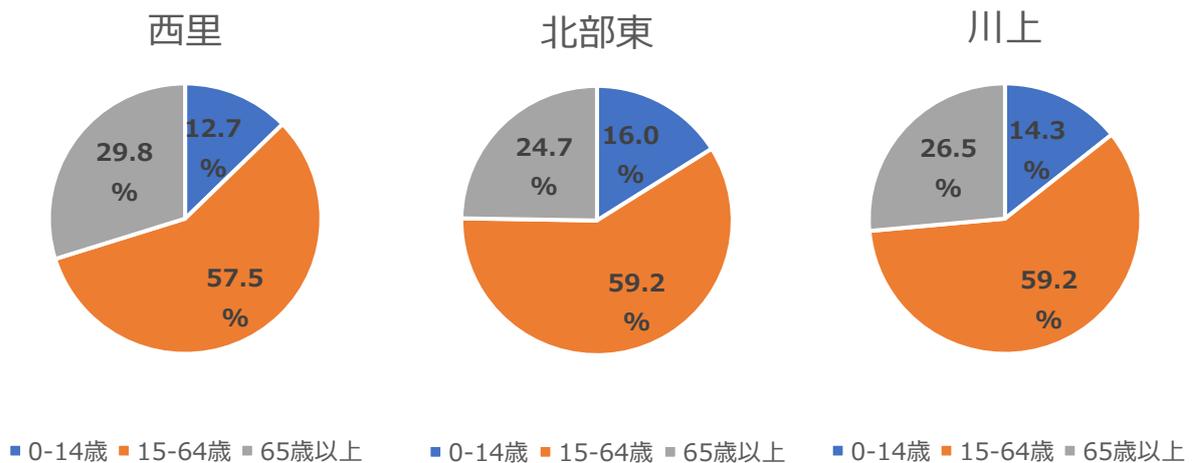
校区名	年齢区分			校区計
	0-14歳	15-64歳	65歳以上	
西里	940	4,262	2,211	7,413
北部東	1,803	6,654	2,780	11,237
川上	1,418	5,867	2,620	9,905
年齢別計	4,161	16,783	7,611	28,555

出典：熊本市統計情報

各校区年齢構成比較表



各校区年齢別構成比



③産業

北区の第1次産業のうち、北部地域、植木地域を中心として生産される農産品は全国的にも高い知名度と競争力をもち、地域の重要な産業となっている。しかしながら、近年の農業従事者の高齢化や食生活の多様化、海外産品との競合など農業を取り巻く環境は大変厳しくなっており、担い手の確保、生産基盤の整備、農商工連携、第6次産業化など、農業の維持拡大に向けた取り組みが求められている。

第2次産業のうち製造業については、生産設備・システム関係、バイオテクノロジー関係、食品関係などの有力な地場企業があり、国内外に向けた積極的な活動を行っている。地域内には北部工業団地とシグマ工業団地があり、また日本で唯一の生活者交流型の食品工業団地のフードパル熊本もある。

第3次産業は、地区内商工業者の多くを占めており、その中でもサービス業、小売業の比率が高い。第3次産業の活性化は日常生活の利便性向上や地域の賑わいづくりなどの観点から、必要不可欠である。

当商工会の商工業者数は交通の利便性向上等により近年増加傾向にある。しかし、建設業と小売業は減少傾向にある。小売業の減少は、熊本市近郊に次々と進出する大型ショッピングモールの影響に加え、ECサイトとの競合等の要因が大きいと思われる。地域拠点として日常生活の利便性向上や地域の活性化は小売業の持続的発展が必要である。

地区内商工業者業種別内訳

年度	業種	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食 宿泊業	サービ ス業	その他	商工業 者計
令和6 年度	事業者数	↓124	90	54	↓175	76	215	110	↑844
	構成比	15%	11%	6%	21%	9%	25%	13%	100%
令和2 年度	事業者数	186	64	30	183	60	188	74	785
	構成比	24%	8%	4%	23%	8%	24%	9%	100%

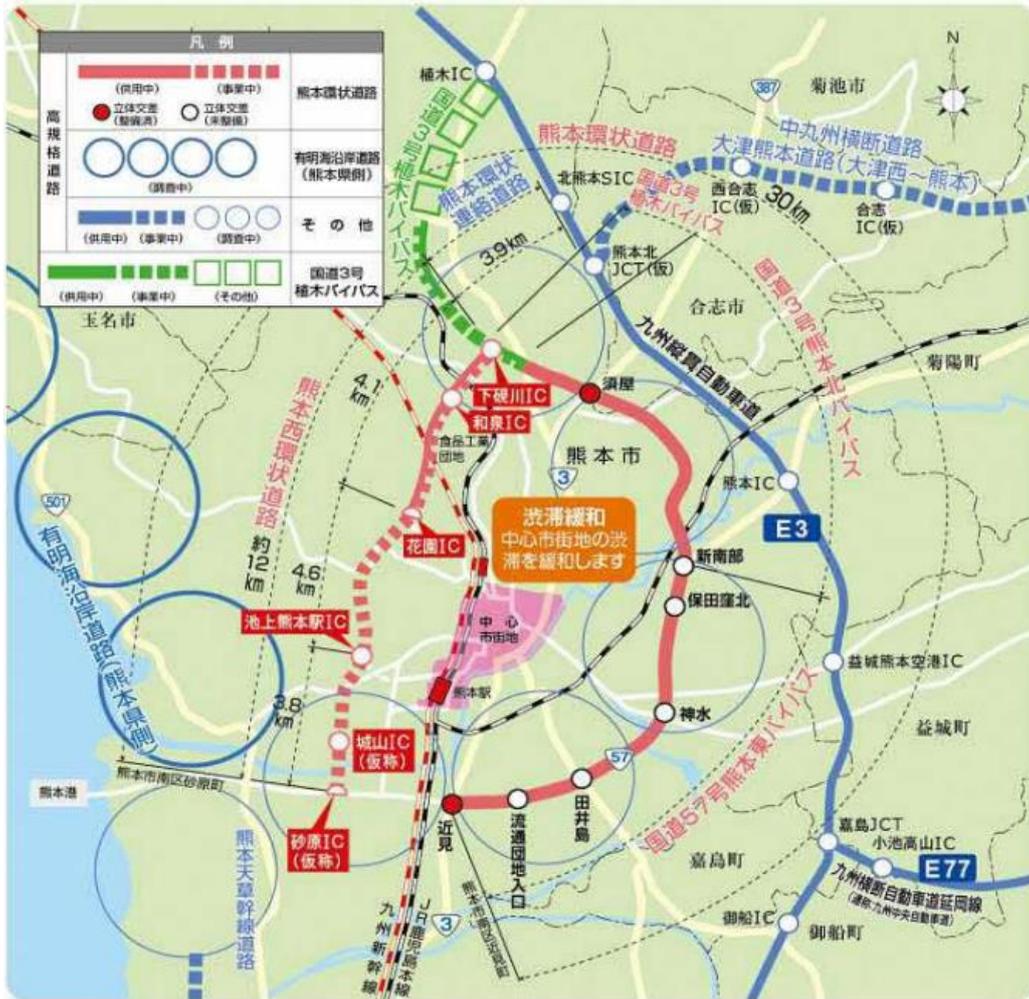
出典：商工会実態調査（全国連）

④交通

西里校区、北部東校区、川上校区の交通網は、それぞれ地域の特徴に応じた整備が進んでいる。西里校区はJR鹿児島本線の西里駅を中心に鉄道アクセスが良好で、熊本西環状線の一部が通っている。北部東校区は国道387号線と熊本北バイパスが通っており、交通のアクセスが比較的良好である。これらの交通網が地域間の連携を強化し、住民の生活を支えている。川上校区は主要幹線道路である国道3号線が通り、車での移動が多い地域である。

また、熊本市第8次総合計画には「中心市街地と地域拠点を結ぶ鉄軌道や主要なバス路線等の基幹公共交通軸について、機能の向上や結節の強化を図ります。また、市域及び都市圏の骨格となる2環状11放射道路網と、それらを連絡する都市内道路網、さらに「10分・20分構想」等の新たな広域道路ネットワークの形成を推進することにより、体系的な交通軸を確立し、円滑な都市活動と快適な都市生活の実現を目指します。」とあり、今後熊本西環状線や植木バイパスの延伸により、ますます当該地域の交通網の利便性は向上すると思われる。

熊本環状道路の概要図



出典：地域高規格道路熊本環状道路 都市計画道路熊本西環状線（通称：熊本西環状道路）

⑤創業

交通の利便性の向上で人口増加にも繋がっており、そうした背景からも創業者数は増加傾向にある。令和元年度の経営発達支援計画に記載された創業支援実績と比較しても相談企業数は増加している。

さらに世界最大の半導体企業の進出をきっかけとして関連産業の集積が進むなど、地域経済発展の好機が到来している。イノベーションの担い手となるスタートアップ等が集積するなど、更なる発展が見込まれ今後もますます創業者は増加すると思われる。

令和元年度～令和5年度創業相談者数及び相談件数

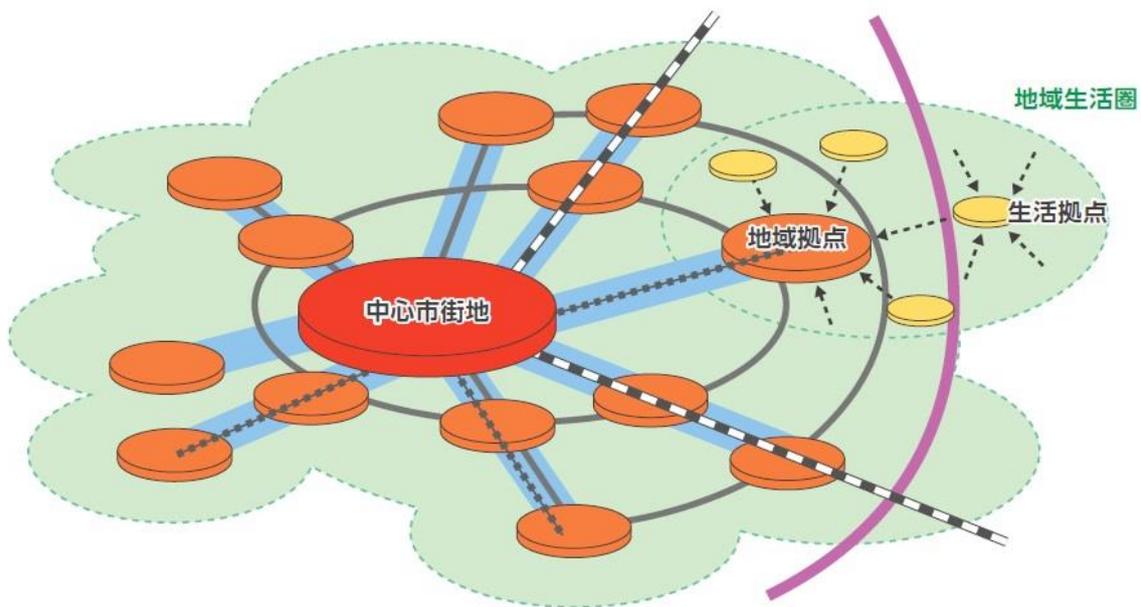
年度	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年
創業者数	2	8	11	7	7
相談件数	9	12	22	11	19

「熊本県小規模企業補助金実績報告書」より抜粋

⑥熊本市第8次総合計画について

都市整備の方針では「中心市街地と地域拠点は、利便性の高い鉄軌道やバスなどの公共交通で結ばれるとともに、地域拠点相互も公共交通や幹線道路で結ばれ、地域生活圏が相互に連携した「多核連携型の都市空間」の構成を目指します。また、中心市街地及び地域拠点を都市機能誘導区域に設定し、日常生活サービス機能を維持・確保します。さらに、都市機能誘導区域や利便性の高い公共交通軸沿線を居住誘導区域に設定し、将来にわたり一定の人口密度を維持します。これにより、日常生活サービス機能や公共交通が将来にわたり維持され、郊外部を含めた地域生活圏全体の居住者の暮らしやすさを確保します。」とあり、当商工会区域は地域拠点にあたり、日常生活の利便性向上や地域の活性化には地元商業の活性化は不可欠であることから、持続的経営に向けた支援が必要である。

多核連携都市のイメージ



出典：熊本市第8次総合計画

将来の都市づくりの姿〈未来構成図〉



出典：熊本市第8次総合計画

・ 課題

①地域的特徴の把握と特性を生かした支援

西里校区、北部東校区、川上校区は、それぞれが異なる地域の特徴を持ちながら、地域社会や経済に大きな影響を与えている。西里校区は農業と都市生活が調和した地域、北部東校区は住宅地としての利便性が高い発展地域、川上校区は自然と農業を基盤とする観光資源豊かな地域である。地域ごとの特性を活かした支援を進めていくことが、地域全体の発展に繋がる。

②地域拠点の維持と商業活性化

当商工会は、地域拠点として一定の人口密度を維持しながら生活サービスと交通の持続性を確保していく。地域拠点を維持するにあたり、日常生活の利便性向上や地元商業の活性化は不可欠であることから、持続的経営に向けた支援が必要である。

③デジタル化技術導入の格差と人手不足

当商工会では、老舗事業者と近年の幹線道路や地域の発展とともに新しく出店した事業者が混在している。老舗事業者の経営者は比較的高齢で、デジタル化技術導入が遅れている。今後も熊本市のベッドタウンとして発展が期待できるため、比較的若い生産年齢人口の流入が見込まれる。地元顧客獲得のためには、キャッシュレスなど導入対応などが急務である。

また、少子高齢化に伴う労働力の減少や若年層の都市部への流出が課題となっており、特に小規模事業者は人手不足に悩まされているため、デジタル化の導入などを活用して省力化や生産性向上を図る必要がある。

④人口減少・少子高齢化による需要縮小

近年、商工業者は増加傾向にあるが、今後は人口減少と少子高齢化の影響を受け、厳しい経営状況になることが懸念される。特に地域密着型の小規模事業者にとって、需要の縮小は直接的な売上減少に繋がる。持続的発展のため多角的な支援が必要である。

⑤地元老舗事業者と新規創業事業者の共存共栄

交通の利便性向上や半導体企業の進出を契機として、今後ますます当地域への創業が増加する可能性があり、地元老舗事業者と競合が懸念される。地元老舗事業者と新規創業事業者はそれぞれ異なる課題に直面しており、双方が時代の変化に対応し、持続的な発展を目指すためには、適切な戦略が必要である。地元老舗事業者は、デジタル化や事業承継・イノベーションを推進することが求められ、新規創業事業者は資金調達や顧客基盤の確立、競争力の強化が必要である。当商工会としては、これらの企業に対して具体的な提案型支援を行い、地域経済の発展のため双方の共存共栄を図っていくことが必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

熊本市は、中心市街地及び郊外部にある地域拠点に、市民が日常生活を営む上で欠かせない都市機能等を維持・確保し、利便性の高い公共交通で結んだ「多核連携都市」を都市構造の将来像としている。地域拠点として居住者の暮らしやすさを確保するため、日常生活サービス機能や公共交通の維持が必要である。そのためには地元商工業者の活性化は不可欠であることから、老舗小規模事業者と新規小規模事業者の共存共栄が必要であり、当商工会はそれぞれの異なる課題に対して支援を行う必要がある。

また、地域の各校区には、それぞれが異なる地域の特徴があるため、小規模事業者の支援には、地域ごとの特性を活かした支援を進めていくことが、地域全体の発展に繋がると考えられる。

小規模事業者の限られた経営資源を有効活用できるよう、地域支援の活用やデジタル技術導入による競争力向上が重要であり、持続的発展のためには、販路の多様化や外部市場への展開を促進する支援が不可欠である。また地域コミュニティとの協力による経営基盤の安定化も重要であると思われる。

(3) 経営発達支援事業の目標

- ①各校区や業種に応じた小規模事業者の経営力向上支援
- ②デジタル化の推進による人手不足解消及び生産性向上
- ③人口減少・少子高齢化による需要縮小に対する地域内外への販路開拓支援
- ④交通の利便性向上と半導体企業の進出を契機とした地域経済発展に伴う創業支援
- ⑤対話と傾聴（敬聴）を通じ個々の課題抽出と伴走支援を活かした持続的発展による地域拠点の形成

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①各校区や業種に応じた小規模事業者の経営力向上支援

西里校区、北部東校区、川上校区は、それぞれが異なる地域の特徴を持ちながら、地域社会や経済に大きな影響を与えている。「地域経済動向分析」、「需要動向分析」を通じて当地域だけでなく各校区の分析を行い、本質的課題を反映させた実現可能な事業計画策定を支援する。

②デジタル化の推進による人手不足解消及び生産性向上

当地域において、北部東校区と川上校区は国道沿いを中心にベッドタウンとして発展しており、子育て世代の世帯も多くデジタル化が進展している。こうしたデジタル需要に対応した、キャッシュレス決済やSNS 広告等の支援が必要であるため、専門家派遣を活用しながら、職員のデジタル化に関する資質向上も図る。また、人手不足に悩まされているため、DX 推進支援を行うなど省力化や生産性向上も支援する。

③人口減少・少子高齢化による需要縮小に対する地域内外への販路開拓支援

商工業者は増加傾向にあるが、今後は人口減少と少子高齢化の影響を受け、厳しい経営状況になることが懸念されるため、付加価値向上と地域内外への販路開拓支援が必要である。対話と傾聴（敬聴）により個々の事業者の現状と強みを把握して、ECサイトなどのデジタル販路や商談会、展示会など対面で新規取引先を開拓する機会を多角的なアプローチで支援を行う。

④交通の利便性向上と半導体企業の進出を契機とした地域経済発展に伴う創業支援

交通の利便性向上や半導体企業の進出を契機として、今後ますます創業が増加する可能性がある。しかし創業初期の企業は経営基盤の脆弱性や販売実績の乏しさもあり、数年で廃業するケースも多いため、長期的な伴走支援が必要である。熊本市も創業支援には力を入れており、熊本市特定創業支援等事業を活用した様々な支援を図る。

⑤傾聴（敬聴）と対話を通じ個々の課題抽出と伴走支援を活かした持続的発展による地域拠点の形成

熊本市に合併する前から長らく地元で事業を続けてきた老舗事業者も多く存在する。長年にわたり培われた経営のノウハウや経験を有しており、単なる耳を傾ける傾聴ではなく敬意を払って相手の考えや感情を汲み取る敬聴によって信頼関係を構築することが重要である。対話を通じて、現代の経営課題や変化に対する考えを引き出し、共に課題解決策を模索する。また、伝統と革新を両立させるための柔軟な提案や、事業承継に向けたアドバイスを通じ、持続的発展を支援することで地域拠点における商業活性化に繋げる。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

地域経済状況調査については、新型コロナウイルスの影響等によってビッグデータの活用ができておらず、熊本県商工会連合会が実施する影響調査において、当商工会も10件程度調査しているため、調査報告書を当商工会のホームページに公表するだけに留まっている。

②課題

コロナ禍による相談対応の増加に限られたマンパワーで対応する必要があったため、独自の経済動向調査が実施できていなかった。ビッグデータの活用は事業者が補助金等の事業計画を策定する際に、「MieNa」(市場情報評価ナビ)などを活用するに留まっていた。小規模事業者に対して、よりの確な支援を行うためには、独自調査だけでは情報量として不足しているため、今後は国のビッグデータ「RESAS」(地域経済分析システム)等を活用分析した上で、情報を提供する必要がある。

(2) 目標

内容	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経済動向分析公開回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

地域経済動向分析

地域特性を踏まえた包括的な方法が必要であるため、経営指導員等が「RESAS」等を活用し、地域の経済動向分析を行うとともに、校区ごとの特性も把握する必要があるため「MieNa」や熊本市の「統計情報室」のデータを活用して各校区の地域的特徴を踏まえた分析を行い年1回公表する。

①調査方法

経営指導員等が地域経済分析システム「RESAS」や市場情報評価ナビ(MieNa)を活用し、当商工会区域を中心に経済動向分析を行う。

②調査項目

地域経済循環マップ・産業構造マップ・企業活動マップ・まちづくりマップなど、その他経済動向に係る調査

地域内の市場特性、成長性、富裕度、家族層、年齢層、消費購買力等の指標を用いた商圈力分析

(4) 調査結果の活用

分析した地域経済動向の結果は、当商工会のホームページに掲載・公表し広く管内事業者等に周知する事で経営課題の把握や今後の事業計画の策定に活用してもらおう。また、経営指導員等は各校区の地域的特徴を踏まえた分析を活用して、巡回指導や各種支援を行う。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

小規模事業者は、プロダクトアウト型の経営が多く見られる。事業者が自社の強みや技術を活かして商品を提供する一方で、消費者ニーズとのズレが課題となっている。市場の変化や多様化する消費者の嗜好に対応するためには、マーケットインの視点を取り入れ、ニーズを踏まえた商品開発やサービスの提供が必要である。

本調査において、当商工会が主催する物産展で消費者アンケートを実施していたが、主に催事に関する項目になっていたため、事業者に提供するほどの調査になっていなかった。

②課題

需要動向の変化に迅速に対応することは大きな課題である。市場規模が小さいため、消費者のニーズやトレンドを見逃すと、売上減少や在庫の過剰リスクが高まる。さらに、限られたリソースでの調査や分析が困難なため、適切なマーケティング戦略や商品開発の遅れが生じやすい。これらの課題に対応するため、当商工会において需要動向調査を支援し、消費者の声を取り入れ、マーケットインの考え方を浸透させる必要がある。

(2) 目標

内容	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
対象事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

一般消費者及びバイヤーアンケート調査

一般消費者やバイヤーの意見を取り入れ、市場の変化を把握することで、消費者ニーズに即した新商品の開発や改良に繋げる。また、デジタル化や消費者の購買行動の変化を捉えることで、新たな販売チャネルや販促活動の方向性を決定する材料とする。

①調査対象

新商品開発や商品改良に取り組む5事業所（主に食品製造小売業）

※商工会が主催する販売会・商談会や県連が主催する販路開拓事業に出展する事業者

②調査手法

事業者が出展する商談会や販売会の会場で、経営指導員等が一般消費者やバイヤーに対して試食等の試供後にヒアリングの上、アンケート調査を行う。

③調査項目

第一印象（デザイン、パッケージ）・味・価格・量・満足度・改善点・購入希望場所など

④調査結果の活用方法

調査結果は、必要に応じて専門家の助言を取り入れ、経営指導員等が対象事業者にフィードバックし、各校区の経済動向分析も踏まえて、新商品の開発や既存商品の改良、価格設定の見直し、販路拡大、プロモーション戦略の策定などに繋げ有効活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現状

これまでの経営分析は、補助金相談や金融相談時の指導業務や記帳指導業務のなかで一方的かつ一過性なものとして実施してきた。小規模事業者の多くは、自社の業務改善やビジネスモデルの再構築に十分に活用できていない他、その対象範囲は極めて限定的となっている。

②課題

多くの小規模事業者が売上やコストの管理を十分に行えておらず、戦略的な経営計画の策定が重要になってきており、経営分析の必要性は以前にも増して大きくなっている。経営分析の必要性を対話と傾聴（敬聴）を通じて十分に理解してもらい、本質的な課題の抽出や提案に繋げることが必要である。財務分析のみならず、非財務分析について高度かつ専門的な知識を有する外部専門家等と連携しながら実施する。実現可能性・実効性の高い事業計画策定支援に繋げていく。

(2) 目標

内容	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析事業者数	40者	40者	40者	40者	40者	40者

(3) 事業内容

①経営分析対象者の発掘

需要動向調査を実施した事業者や販路拡大を目指す事業者を中心に、事業計画策定支援が必要な小規模事業者の掘り起しを行う。それ以外にも巡回相談や窓口相談等を通じて、売上向上を図る事業者や経営課題を抱える事業者に対して対話と傾聴（敬聴）を通じて、経営データの活用や改善支援の必要性を伝える。

②経営分析項目

- ・財務分析（定量）：収益性、安全性、成長性等の財務指標分析と業種平均等との比較
- ・非財務分析（定性）：経営理念、経営者のビジョン、企業概要、SWOT分析、経営課題抽出、後継者など事業計画書策定に必要な事項

③経営分析手法

- ・財務分析（定量）：経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」等を活用し、経営指導員等が分析を行う。
- ・非財務分析（定性）：全国商工会連合会「経営状況まとめシート」を活用し、経営指導員等が分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は事業者へフィードバックし、当該事業者への課題に対する具体的な提案を行い、個社の現状に沿った事業計画書策定に活用する。また、分析結果は事業者ごとに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教材として活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

創業者においては、熊本市の特定創業支援等事業における支援制度が充実しており、比較的セミナー等を受講する方も多いため、事業計画書策定の意義を理解している方もいる。しかし、成長期以降の企業においては、事業計画策定の意義や重要性の理解が得られていない場合が多い。

小規模事業者は、日常業務に追われ、計画書の策定に十分な時間を割けない事業者が多い。金融斡旋や補助金申請のための事業計画策定になっており、実効性を重要視しておらず、一過性となってしまうている。

②課題

一過性の事業計画書の策定にしないために、まずは事業計画書策定の意義や重要性の理解が必要であり、各事業者に応じた対話と傾聴（敬聴）による丁寧な説明が必要である。そのためには、経営指導員等のコンサルティング能力を向上させることが課題である。

また、本質的な課題を把握して、消費者ニーズ等に沿った実効性のある事業計画書を策定することも課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定の意義や重要性を理解してもらうため、対話と傾聴（敬聴）による丁寧な説明が大切である。小規模事業者の中には、長年にわたり培われた経営のノウハウや経験を有している事業者もあり、単なる耳を傾ける傾聴ではなく敬意を払って相手の考えや感情を汲み取る敬聴によって信頼関係を構築することが重要である。信頼関係を構築することによって、本質的課題の掘り下げを行い、事業者自ら腹落ちに繋げ、当事者意識を持って事業計画策定に能動的に取り組めるよう、経営者の内発的動機付けを行う。また、中小企業診断士等の専門家による個別支援を活用することによって、具体的かつ実効性のある事業計画策定になるように支援する。

さらに、小規模事業者は競争力の維持・強化に向けて業務効率化や生産性向上を図る必要があり、DXに対する取り組みが重要になる。しかし、デジタル化技術に対する理解やスキルが不足している事業者も多いため、DX推進セミナーの実施や専門家派遣による個別支援等を実施しDX化に向けた支援も実施する。

(3) 目標

内容	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
I. 事業計画策定事業者数	10者	20者	20者	20者	20者	20者
II. 事業計画策定事業者数（創業）	-	4者	4者	4者	4者	4者
III. 計画策定専門家派遣対象事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
IV. DX推進支援事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者

- I. 経営分析を行った事業者 40 者のうち 5 割を目標とする（1 指導員当たり 10 事業者）
- II. 創業については過去 4 年間平均 8 事業者が相談に訪れておりそのうち 5 割を目標とする。
- III. 経営指導員の策定支援を受けた 20 者のうち 5 割を目標とする（1 指導員当たり 5 事業者）
- IV. 1 指導員当たり 2 事業者を目標とする。

（4）事業内容

①経営指導員等による事業計画の策定支援（初期対応支援）

経営指導員等が伴走型支援による事業計画の策定を目指す。対話と傾聴（敬聴）により、事業者が直面している本質的課題の掘り下げを行い、優先課題の適切な設定と課題解決に向けた施策の落とし込みを経営指導員等と一緒に考え事業計画の策定を支援する。また、創業者においては、熊本市特定創業支援等事業を活用した支援も受けるように促す。

【支援対象者】経営分析を行った事業者及び事業計画策定に関心がある事業者

【募集方法】個別案内・SNS や HP 等による周知

【支援手法】経営指導員の伴走支援

【支援ツール】ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営状況まとめシート

【対象者数】20 事業者（創業：4 事業者）

②専門家等を活用した事業計画策定個別相談会の開催（深掘り支援）

経営指導員等による事業計画の策定支援を行った事業者について、豊富な経験や知識を持った中小企業診断士等の専門家による支援を行い、客観的かつ多角的な視点から課題の解決策の提案を受けることによって、より具体的かつ実効性のある事業計画の策定に繋がるように支援する。

【支援対象者】経営指導員等による事業計画の策定支援を実施した事業者

【募集方法】個別案内・SNS や HP 等による周知

【講師】中小企業診断士等事業計画書策定に関する専門家

【支援手法】専門家派遣による個別支援

【支援回数】1 事業者 3 回程度

【対象者数】10 事業者

③DX 推進個別相談会の開催

DX 推進セミナー（集団セミナー）については、各種団体が数多く実施しているため周知案内することで受講を促す。特に熊本県商工会連合会が熊本県から業務委託を受けて運営している「くまもと中小企業デジタル相談窓口」の事業等を活用する。DX 推進に必要な IT リテラシーは事業者ごとに知識やスキルだけでなく、課題も違うため事業者に応じた専門家等の派遣を実施することで支援を行う。

【支援対象者】経営分析を行った事業者

【募集方法】個別案内・SNS や HP 等による周知

【講師】IT に精通した専門家（くまもと中小企業デジタル相談窓口登録講師等）

【支援手法】専門家派遣による個別支援

【支援回数】1 事業者 2 回程度

【対象者数】4 事業者

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

事業計画を策定した事業者に対して、継続したフォローアップのヒアリングを実施しているが、ほとんどが補助金採択後に補助事業の進捗状況の管理しか行えておらず、売上の推移等の把握までできていないなど、十分なモニタリングや支援には至っていない。

②課題

小規模事業者は日常業務に追われ、事業計画の実施に十分な時間を割けない事業者が多い。また計画書自体は優れた内容でも、実行段階でリソース不足や運営体制の不備により、計画通りに進まないこともある。さらには定期的な進捗確認や計画の見直しが行なわれず、変化する市場や経営環境に対応できないことが課題であるため、第三者による継続的なモニタリングが重要である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者による「自走化」を意識した支援を実施する必要があるが、そのためには内発的動機づけが重要である。計画が順調に進んでいる事業者は「自走化」がある程度できていると思われるため、現状の課題に対するフォローアップ支援を中心に実施する。進んでいない事業者については、「自走化」ができていない可能性があるため、現状の課題に対するフォローアップ支援だけでなく、対話と傾聴（敬聴）を通じてトリガーを見つけ出し「やる気」のスイッチをオンにすることによって内発的動機づけに繋げる。

また、創業者においては、軌道に乗るまでモニタリングが必要であるため、特に注意を払いながらフォローアップ支援を実施する。

(3) 目標

内容	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
I. フォローアップ事業者数	-	20者	20者	20者	20者	20者
頻度（延べ回数）	-	60回	60回	60回	60回	60回
売上増加事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者
II. フォローアップ事業者数（創業）		4者	4者	4者	4者	4者
頻度（延べ回数）	-	12回	12回	12回	12回	12回
売上増加事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者

I. 事業計画策定の支援を実施したすべての事業者を目標とする。

II. 創業についても事業計画策定の支援を実施したすべての事業者を目標とする。

(4) 事業内容

【支援対象者】

事業計画を策定したすべての事業者

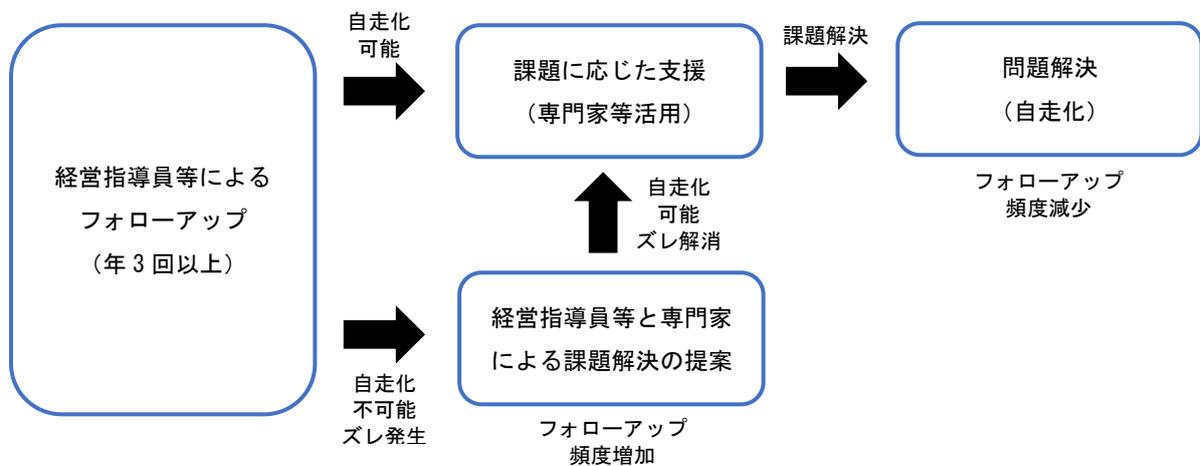
【支援内容】

経営指導員等が巡回訪問等を年に3回以上実施し、策定した計画が実行されているか定期的にフォローアップを行う。直面している課題の解決に向けた具体的なアドバイスやリソースの提供を行うためには、組織的な対応が必要である。経営指導員だけでなく、経営支援員等にも情報共有する必要があるため、担当の経営指導員がヒアリングを行い熊本県下商工会が活用している「小規模支援システム」に現状の課題など具体的な内容を入力する。

【支援手法】

フォローアップ支援には、資金繰りや人材確保、マーケティング戦略の実施といった実務的な支援が重要であるため、「小規模支援システム」の内容を精査し経営指導員と経営支援員等が協議し、課題解決に向けた対策を検討する。また、必要に応じて課題解決に対応できる専門家の派遣を活用する。

また、自走化ができておらず、事業計画と進捗状況にズレが生じている場合は、経営指導員等がフォローアップの頻度を増やし、なぜできていないか課題の洗い出しを行い、経営指導員等と中小企業診断士等の専門家派遣など第三者を交えて協議を行い、事業者に対して課題解決に向けた提案を行う。



事業計画策定後フォローアップ支援フローイメージ図

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

①現状

当商工会では、県内での各種展示販売会の出展に関する情報の周知を行うと一定の事業者から出展希望があり積極的に参加している。しかし人手不足等による準備不足やマーケティング戦略に関する知識不足によって、せっかくの販売機会が一過性に終わっている場合がある。また、商品の魅力を十分に伝えきれない事業者が多く、特にブランディングやパッケージングの面で競争力が不足していることもある。

オンラインによる販路開拓に対する関心や取り組みはあるものの、デジタル化技術やデジタルツールの活用に慣れていない事業者が多く、オンライン販売のプラットフォームの活用ができていないケースがある。また、オンライン上での商品説明や魅力的なビジュアル作成、効果的なマーケティング戦略が十分に整っていないため、競合と比較して集客力や販売力に欠けることが多い。さらに、物流や配送システムの整備が不十分で、消費者に対してスムーズなサービス提供が難しい状況である。

②課題

マーケティング戦略等の知識不足や出展準備に関する経験不足が課題である。限られたリソースの中で、商品 PR やブースデザイン等準備などを行うことは大変である。また、商談会では効果的な商談の進め方に不慣れな事業者が多く、効果的に進めるスキルが不足している。

さらに、出展後のフォローアップも重要な課題である。新規取引の成立やリピーターの確保には、継続的な連絡や関係構築が欠かせないが、フォローアップに時間を割けないケースが多かったり、リピーター確保の仕組みづくりができてなかったりするケースが多い。

DX を活用した販路開拓については、デジタル技術やオンライン販売に不慣れな事業者が多く、IT スキルの向上が必要である。また、EC サイトや SNS を活用したプロモーションを効果的に行うためのリソースや専門知識が不足していることも課題である。

(2) 支援に対する考え方

展示会・商談会に参加し、効果的なビジネス機会を得るためには、事前準備のサポートと実践的なフォローアップが不可欠である。経営指導員等の伴走支援により、出展に向けて事業者の強みや商品価値を明確にし、プレゼンテーションや資料作成の指導を行うことで、魅力的なアピールができるよう支援する。また、出展後のフォローアップとして、商談や販売会で得た情報をフィードバックして改善点を見つけ、次回の出展に活かす。状況に応じてマーケティングや販路開拓に関する専門家の助言を積極的に活用し支援を実施する。

DX を活用した販路開拓支援については、導入する前にしっかりと現状と課題を聞いた上で、ウェブマーケティングや SEO 対策、デジタル広告運用に関する知識や情報等、オンライン上での効果的なプロモーション方法を支援することに重点を置く。

(3) 目標

内容	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
I. 展示会・商談会 出展事業 (B to B)	-	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	-	1者	1者	1者	1者	1者
II. 物産展・展示販売会 出展事業 (B to C)	-	4者	4者	4者	4者	4者
売上額/者	-	10万	10万	10万	10万	10万
III. DXに向けた販路 開拓支援	-	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

- I. 事業計画書の策定をした事業者から1割を目標とする。
II. 事業計画書の策定をした事業者から2割を目標とする。
III. 事業計画書の策定をした事業者から1割を目標とする。

(4) 事業内容

①展示会・商談会出展事業 (B to B)

県内外卸売などを經由して流通に耐えうる商品を取り扱っている小規模事業者に対して、大都市圏をはじめとした取引先の拡大を促進するために、マーケティング支援等も含めた展示会・商談会出展 (B to B) に関する総合的な支援を実施する。

【支援対象者】 ※以下条件をすべて満たす事業者

- ・ 事業計画の策定支援を実施した事業者
- ・ 商品開発や改良に取り組む事業者
- ・ 流通に耐えうる商品を取り扱っている事業者

【想定する展示会】

FOOD STYLE Kyushu 等 (状況に応じて他各地の FOOD STYLE も活用)

FOOD STYLE Kyushu… 外食・中食・小売業界を網羅した日本最大級の食の商談展示会であり、令和5年度より各商工会の出展を熊本県商工会連合会が取りまとめている。

【支援手法】

出展する小規模事業者が効果的なプレゼンテーションを行えるよう、商品説明やブース運営に関する研修や個別指導による伴走支援を実施する。また、販路開拓に必要な資料作成や商談時の交渉スキル向上の支援も実施する。さらに、出展後もバイヤー等の名刺交換した商談相手へのアプローチ支援や商談により得た意見の精査を行い、今後の商品等のブラッシュアップに繋げるように支援を行う。

②物産展・展示販売会出展事業（B to C）

新商品等の市場調査や一般消費者へのテストマーケティングの場など県内取引先の拡大を促進するために、マーケティング支援等も含めた物産展・展示販売会出展（B to C）に関する総合的な支援を実施する。

【支援対象者】 ※以下条件をすべて満たす事業者

- ・事業計画の策定支援を実施した事業者
- ・商品開発や改良に取り組む事業者

【想定する展示会】

くまもと物産フェア・よかモン物産展等

くまもと物産フェア…熊本県商工会連合会が主催する展示販売会であり、催事を通じて消費者などに対して幅広く紹介し、事業者と消費者との出会いの場を提供することを目的として実施している。

よかモン物産展…広域連携を締結している熊本市植木町商工会との連携事業であり、北部植木地区の特産品をPRする場として年に1回開催している。

【支援手法】

出展を希望する小規模事業者への支援方法として、商品の魅力を最大限に引き出すためのパッケージデザインやブランディングに関するアドバイスを行い、商品価値の向上に繋がるように支援を実施する。また、販売会での接客技術や効果的な販売戦略について伴走型支援を実施する。さらに、販売後のリピーターに繋がるように、SNS やオンラインツールを活用したプロモーション戦略の構築も併せて提案する。都市圏などさらなる販路拡大を希望し B to B の可能性がある商品については、県内外卸売業者を通じた流通に耐えうるため原価計算等の支援を実施する。

③DXに向けた販路開拓支援

展示会・商談会出展事業（B to B）、物産展・展示販売会出展事業（B to C）に出展を希望する事業者に対して、総合的な販売戦略を行うために支援を実施する。

【支援対象者】 ※以下条件をすべて満たす事業者

- 事業計画の策定支援を実施した事業者
- IT を活用した販路開拓に取り組む事業者

【想定するツール】

ネットショップ・EC モール・自社サイト・SNS 販促

【支援手法】

事業者の IT スキルや課題に合わせて専門家による個別支援を実施する。デジタルスキルの向上だけでなく、EC サイトや SNS を活用したプロモーションなどのデジタルにおけるマーケティング戦略など課題を把握し、支援内容や派遣回数を決定して専門家派遣を実施する。

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に仕組みに関すること

(1) 現状と課題

①現状

外部専門家（中小企業診断士）、熊本市商業金融課、熊本県商工会連合法定経営指導員、熊本市北部商工会正副会長・法定経営指導員・経営指導員で構成する評価委員会で成果の評価等を行っているものの、見直しや変更までに至っていない。

②課題

PDCA サイクルを適切に回していくには、事業計画の見直しや変更を行う必要があり、職員全体への情報共有と計画案を作成する仕組みづくりを明確化することが必要である。

(2) 事業内容

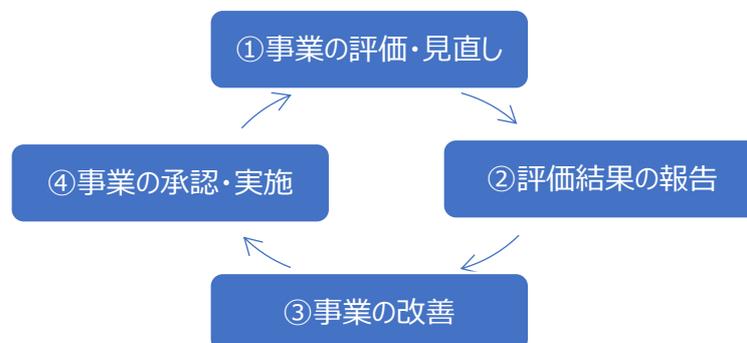
毎年度2回、本計画の実施状況及び成果について、下記のPDCAサイクルにより評価・検証を実施する。

①外部有識者として中小企業診断士、熊本市経済産業局産業部商業金融課担当者、熊本県商工会連合法定経営指導員、当商工会正副会長、法定経営指導員、経営指導員等で構成する熊本市北部商工会経営発達支援事業評価委員会を組織する。評価委員会を毎年2回開催し、本事業計画のすべての事業内容について実施状況、成果の評価、見直しを行う。

②事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会へ報告する。報告を受けた後、速やかに評価結果を当商工会ホームページ上で公表し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

③経営発達支援事業評価委員会で実施した評価の結果を受けて、法定経営指導員を中心に毎朝実施する朝礼等に随時計画案を諮りながら改善計画を作成する。

④改善計画について理事会に諮り、承認を受け事業を実施する。事業の実施状況については、毎朝実施する朝礼にて、進捗状況を確認して情報共有を徹底する。また個社支援の進捗状況については、当商工会職員が全員閲覧できる「小規模支援システム」（熊本県下全商工会共通システム）に現状の課題など具体的な内容を入力するだけでなく、専門家からの報告書データもアップデートする。問題等あれば朝礼にて報告して全職員で課題を解決していく。



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

熊本県商工会連合会が実施している職種ごとの研修会に参加するほか、職員協議会が行う研修会や各種支援団体が主催する研修会に参加している。内容についても金融・労務・税務など経営改善普及に関することが多い。経営発達支援計画に関する課題解決や支援手法については、法定経営指導員一人に依存しており、ノウハウ等が属人化しており、組織内で共有できていない。

②課題

小規模事業者の持続的成長に向けた経営力強化を支援していくためには、経営指導員のみならず全職員の資質の向上、支援能力、実践的なノウハウなど習熟能力、職員間の知識共有が不可欠といえる。また、地域に密着している商工会は、様々な行事で地区以内小規模事業者と接する機会も多いため、コミュニケーションは取れているものの、「気づき」や「腹落ち」に繋がるまでの提案ができておらず、事業者の潜在能力を引き出すための支援スキルが必要である。

(2) 事業内容

・経営指導員等の支援能力向上に向けた取組

①外部講習会等を活用した経営支援能力向上

経営指導員等の支援能力を向上するために、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」や熊本県商工会連合会主催の研修会に対して計画的に派遣する。提案型支援スキルの取得のため、全国商工会連合会が運営する経営指導員等WEB研修も活用し知識の習得を図る。

②DX 推進支援能力向上

小規模事業者のDX 推進には、職員のITスキルの向上が重要であることから、熊本県商工会連合会が熊本県から受託して実施している「中小企業デジタル相談窓口」が実施するセミナーの参加や制度の積極的な活用を実施することで支援能力の向上に繋げる。

③コミュニケーション能力向上（アサーショントレーニングの活用）

対話と傾聴（敬聴）のスキルを高めるため、アサーショントレーニングを活用する。まずは経営指導員がアサーションの基本概念や重要性を理解し、セミナー等を活用して日常業務で活用できるスキルを身につける。その後、朝礼等を活用して、経営指導員が中心となり、全職員向けに基本的な考え方のレクチャーやロールプレイングを活用した実践的なトレーニングを定期的に行うことで、コミュニケーション能力向上に繋げる。

※アサーションとは、自分の意見や感情を正直かつ適切に伝え、相手の意見も尊重するコミュニケーションスキルである。

・支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

① 職員間定期ミーティングの開催

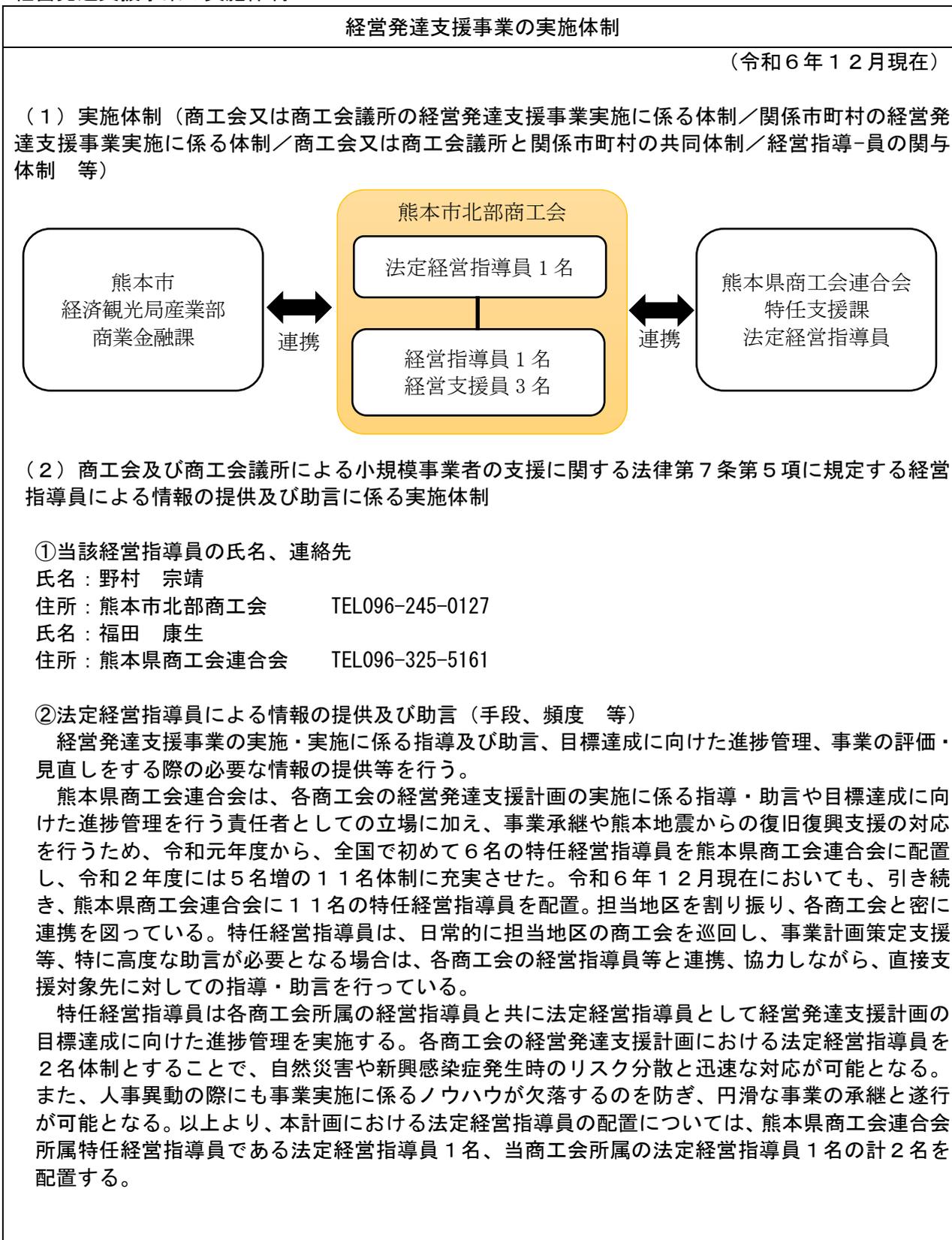
毎月1回、月初めに全職員による伴走支援に関するミーティングを実施する。小規模支援システム内データベース資料を活用しながら、伴走支援事業者の支援状況、課題、支援手法等の共有化を行うことで全職員の支援能力向上を図る。

②支援状況データベース化

県下全商工会が活用している基幹システムにデータの投入を行随時行い、事業者の状況や支援内容を職員全員で共有するようにする。また専門家派遣を実施した資料や指導報告書まで基幹システムにアップして情報共有することで、組織全体の支援スキル向上を図る。

(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熊本市北部商工会

〒861-5521

熊本県熊本市北区鹿子木町 151-1

TEL : 096-245-0127 FAX : 096-245-0197 Email : hokubu@ruby.ocn.ne.jp

②熊本市経済観光局産業部商業金融課

〒860-8601

熊本県熊本市中央区手取本町 1 番 1 号

TEL : 096-328-2424 FAX : 096-324-7004 Email : 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)

	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400
専門家派遣費	800	800	800	800	800
セミナー開催費	100	100	100	100	100
広報費	100	100	100	100	100
展示会等実施出展費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
旅費	400	400	400	400	400

(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国補助金・県補助金・市補助金

②商工会自主財源（会費収入・手数料収入・雑収入）

(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