

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	芦北町商工会（法人番号 7330005006622） 芦北町（地方公共団体コード 434825）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	① 令和2年7月豪雨災害被害及び新型コロナウイルス感染症の影響からの復活支援 ②事業承継の推進に向けた支援 ③IT化・デジタル化による情報発信及び生産性向上に向けた支援
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 3. 地域経済動向調査に関すること 「RESAS」を活用した地域の経済動向分析、全国連、県連等と連携した「中小企業景況調査」等景気動向調査・分析・公表を行う。 4. 需要動向調査に関すること 特産品を活用した新商品試作品等の消費者ニーズ調査を実施し、集計・分析を行う。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析を行う事業者の発掘と分析の実行支援。分析結果は当該事業者にフィードバックをする。 6. 事業計画の策定支援 経営の競争優位性の確立に資するDX推進を含めた事業計画策定支援を行う。 7. 事業計画策定後の実施支援 事業計画策定後の進捗のフォローにおいて、経営者との積極的な傾聴と対話により、経営者の内発的な動機付けを行い、潜在力の発揮につなげる。 8. 新たな需要の開拓支援 展示会・商談会等の事業への出展支援、DX推進（SNS 情報発信、EC サイトの利用等）による需要開拓支援を実施。
連絡先	芦北町商工会 〒869-5461 熊本県葦北郡芦北町芦北 2060-7 TEL：0966-82-2548 Fax：0966-82-5154 E-mail：asikita@lime.ocn.ne.jp 芦北町 商工観光課 〒869-5498 熊本県葦北郡芦北町芦北 2015 TEL：0966-82-2511(内線 171) Fax：0966-82-2893 E-mail：syokou@town.ashikita.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現 状

【地域の概況】

芦北町商工会の管轄は、芦北町全域である。

芦北町は、熊本県の南部に位置し、北側の八代市、南側の水俣市・津奈木町との境を山々に隔てられ、東部は球磨川を境とし、西側は不知火海に面している。面積は233.98㎢です。海と山、川に囲まれた地域で、自然、食、文化などの地域資源が豊富にあり、魅力ある地域である。国道3号線、JR肥薩線、南九州西回り自動車道（田浦I.C、芦北I.C）と交通網の整備も進んでいる。当町は昭和30年（旧佐敷町・大野村・吉尾村）、昭和45年（葦北町・湯浦町）、平成17年（芦北町・田浦町）の合併により構成している。（芦北町の位置：芦北町 町勢要覧より）



人口は昭和25年の37,724人をピークに減少を続けており、令和2年時点で15,681人とピーク時の40%程度に減少している。また、町人口に占める高齢者の割合は44.7%近くに達するなど、人口減少、高齢化が進行している地域である。

令和2年7月豪雨の折には、本町も甚大な被害を受けた。町内の家屋被害は、全・半壊、一部損壊を合わせ1,563件あり、県下全体の被害の23.5%を占めた。この他にも道路、河川、土砂災害も合わせると、町内産業も大きく被害を受け、「なりわい補助金」等で再生を図っているが、事業者数も減少している。

	S 3 5 年 (1960)	H 1 7 年 (2005)	H 2 7 年 (2015)	R 2 年 (2020)
人 口	35,777 人	20,840 人	17,661 人	15,681 人
(うち 65 歳以上)	(2,681 人)	(6,902 人)	(7,056 人)	(7,025 人)
高齢化率	7.5%	33.1%	40.0%	44.7%

※「芦北町過疎地域持続的発展計画」より



▲芦北町役場上空より南側 (7月4日撮影)



(写真提供/東海カーボン)

▲芦北町田浦 (7月4日撮影)

【地域産業の現況】

平成28年度の芦北町の業種単位の売上高〔経済センサス：リサーチ〕は約425億円で、卸売・小売業(36.2%)、医療福祉(25.4%)、製造業(16.7%)、建設業(15.2%)、宿泊業・飲食サービス業(2.1%)である。

一方、地域の商工業者数における業種構成比率を見ると、下記のとおり卸・小売業、サービス業、製造業の割合が高くなっている。以上から考察すると、事業者数では卸・小売業、サービス業は、地域における基幹産業といえるが、サービス業の売上規模はそれほど多くなく、今後、海外の半導体製造企業の熊本県内進出を含めて、飲食業、宿泊業、観光関連産業の支援が地域における課題となっている。

〔業種別商工業者数及び構成率〕

	建設業	製造業	卸・小売業	飲食・ 宿泊業	サービス業	その他	合計
H26 商工業者数 (うち小規模事業者数)	109 (105)	42 (36)	179 (168)	51 (50)	149 (144)	25 (19)	555 (522)
R 5 商工業者数 (うち小規模事業者数)	102 (98)	43 (35)	154 (141)	52 (51)	165 (157)	31 (25)	547 (507)
< 構成割合 >	19%	7%	28%	10%	31%	5%	100%

(商工業者台帳：独自調査より)

〔産業別就業人口の動向〕

区分		S 3 5 年	H 2 2 年		H 2 7 年		R 2 年	
		実数	実数	増減率	実数	増減率	実数	増減率
総数		15,248 人	8,413 人	▲44.8%	7,879 人	▲6.3%	7,054 人	▲10.4%
就業人口比率	第 1 次産業	57.0%	16.5%	—	15.5%	—	15.3%	—
	第 2 次産業	17.7%	24.9%	—	22.9%	—	22.9%	—
	第 3 次産業	25.3%	58.5%	—	61.5%	—	61.7%	—

(国勢調査より)

芦北町の産業の動向は、上記表「産業別就業人口の動向」から見ても分るように人口の減少に比例して、全産業で就業人口の減少が進んでいる。

町の基幹産業である農林漁業（第 1 次産業）の就業人口は、昭和 3 5 年当時全産業就業人口全体の 5 7 % を占めていたが、令和 2 年には全体の 1 5 . 3 % まで減少。逆に第 3 次産業の就業人口は、昭和 3 5 年には全産業就業人口の 2 5 . 3 % だったが、令和 2 年には全体の 6 1 . 7 % に増加し、産業の構成比率も大きく変わっている。

人口減少とともに、基幹産業である農林漁業の衰退は、商工業にも大きく影響しており、今後は商圈を広域に見据えると共に、新たな需要開拓が必要不可欠になってきている。

平成 2 8 年の熊本地震、令和 2 年 7 月豪雨災害、同年新型コロナウイルス感染症の感染拡大と立て続けに大規模な災害に見舞われた芦北町の商工業状況は、一部には復旧を果たしている事業者も見受けられるが、売上や利益が回復に至るには、道半ばの状況にある。

ア. 建設業・製造業

製造業は、地場産業関連の海産物や農産物の加工食品製造から、工業製品製造まで多岐にわたっている。建設業は、総合建設業から、土木等の専門種別、工務店と幅広い。売上については、建設・製造業を合わせると芦北町売上全体の 3 1 . 9 % を占めており、主要な産業の一角となっている。

イ. 商業

商業については、卸売・小売業、宿泊業・飲食サービス業を合わせると芦北町売上全体の 3 8 . 3 % を占めており、本町においては商工業の基幹産業的な位置にある。

日用雑貨、衣料、食料品、飲食店等ほとんどが小規模経営であるが、町外資本の H C、D S、S C など大型店も点在している。高速道路や光通信網の整備等で利便性が高まる一方、E C の普及、生活圏の拡大による消費流出により、商業を取り巻く環境が大きく変化しており、新たな課題への対応の必要性に迫られている。

ウ. 観光業

観光において当町では、夏季の海水浴シーズンを中心とする季節型観光が主力であり、観光客は「通過型」「日帰り型」が大半である。たくさんの魅力的な観光資源（後述）を活用した観光振興に芦北町観光協会等により、観光客の集客や物産販売等による地域経済への波及効果の一端を担っている。一方、民間の企業により S U P の取り組みなど、新しい取り組みが行われているものの、観光客の受け入れ体制は量的・質的にも十分とはいえない状況にある。

エ. 地域の特徴

地域の特徴としては、海と山に囲まれた地域ならではの資源を活用した漁業、農業が盛んな地域である。漁業としては太刀魚やアシアカエビ、シラスなどの漁獲、農業については、

甘夏やデコポンなどの柑橘類、あしきた牛の畜産や大関米などを栽培している。なお、甘夏においては生産量日本一である。また、特産品としては、岬の塩を使った塩せんべいや塩あめ、塩アイス等、多数の商品を町の第三セクターである「(有)御立岬」が開発及び販売している。

観光関連では、海水浴場が複数（御立岬公園海水浴場、鶴ヶ浜海水浴場）あり、夏場は観光レジャー客で賑わっている。観光うたせ船については、年間約750人の利用客がある。佐敷城跡がある佐敷地区は、江戸時代に薩摩と江戸を結ぶ薩摩街道の宿場、商い場、湯治場として栄え、歴史も深い地域である。近年では、芦北町の風景を描いたアニメ「放課後ていぼう日誌」の聖地として注目を浴びており、訪れてみたい日本のアニメ聖地88（2023年度版）にも選ばれている。また芦北町出身の漫画家村枝氏の協力もあり「芦北伽哩街道」も、町の枠を超え、水俣市まで広がりを見せている。

下記表は、芦北町観光動向において観光客の大半が、「県内・日帰り」の客であることを示している。平成28年度には、熊本地震による被害とその影響により大幅な減少（35.8%減少）となった。熊本地震の復旧工事等の影響で、宿泊人数は若干増加したものの、日帰り客足はなかなか戻らないまま、令和2年7月豪雨災害に加えて起きた新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、平成27年と比較すると64.4%も減少した。

農水産物の豊富な資源と魅力的な観光資源を活かして、被災地域として注目されることを逆手に取り、交流人口の増加を図ってゆく必要がある。

【芦北町の観光入込客数の推移（商工観光課調べ）より】

(人)

区 分	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年	令和元年	令和 2 年
日 帰 り	2,007,380	1,257,976	1,233,769	1,236,581	1,240,203	699,657
宿 泊	59,386	67,098	70,383	70,906	67,333	35,337
合 計	2,066,766	1,325,074	1,304,152	1,307,487	1,307,536	734,994

【地域資源、観光資源、特産品等】



アジアカエビ



太刀魚



甘夏



岬の御塩



うたせ船



御立岬公園



御立岬公園海水浴場



海浜総合公園
(ローラー ユージュ)

【行政の取組み方針】

芦北町は平成26年度に「芦北町総合計画（平成27年度～令和6年度）」を策定し、更に「芦北町過疎地域持続的発展計画（令和3年度～令和7年度）」を策定した。それらの産業分野の基本方針として、「地域活力と雇用を生み出す産業づくり」を掲げている。

「農林業」については、町の基幹産業として、持続力のある安定した産業を目指し、安全・安心な生産物のブランド化や高付加価値化等により、地域資源を生かした振興を図る。

「商工業」においては、「賑わいと活力に満ちた商工業の振興」を掲げ、商業の振興では、消費者ニーズに応える事業者自らの努力を支援しつつ、地域に密着した商業サービスの展開や特色ある事業を推進し、地元商業の活性化を図る。工業の振興では、企業誘致活動を推進する一方、既存企業の体力強化に向け、設備投資や経営改善を支援しつつ、新たな雇用の場づくりと産業開発を目指し、本町の豊かな農林水産物を生かした地場産業の6次産業化を進め、生産・加工・販売にわたって活躍できる人材の育成や起業支援を図る。

「観光振興」では、豊かな自然や歴史的環境を背景に、農林水産業や商工業との連携を強化し、本町の特性を生かした魅力あふれる観光の振興を推進すること。多彩な観光資源と各種施設の有効活用を図り、地域が連携した通年型、滞在型観光の充実に努め、観光客と町民との交流を通じた賑わいのある観光地づくりを目指すこと。

以上のように産業分野の方針を掲げている。

② 課 題

【主要産業の課題】

ア. 工業・製造業

高速道路の整備により輸送事情は大きく改善されたものの、経済情勢の変化が著しい状況にある。工業の振興は、雇用の創出や設備投資等により地域経済の活性化に有効であるため、町の推進する企業誘致と併せて、農商工連携及び6次産業化といった他の産業を含めて地場工業の育成を図ることが重要となる。

イ. 商業

急激な人口減少、地域経済の低迷といった構造的な問題に加え、働き方改革やキャッシュレス化による対応など、新たな課題にも直面している。また、経営者や労働者の高齢化、担い手不足による事業継承の問題などの課題を抱えており、創業支援に加えて、第三者承継による事業承継支援など、事業の継続に向けた支援の取組を行う必要がある。

ウ. 観光業

芦北町の観光は、夏季の海水浴シーズンを中心とする季節型観光が主力を占めており、観光客の大半が通過型や日帰り型となっている。近年では、体験型観光やテーマ型観光が増え、旅行形態も個人・グループによる短時間の観光が主流となるなど、観光ニーズも多様化・広域化している。これらに対応した観光商品及びお土産等の商品開発をしてゆく必要がある。

【小規模事業者の高齢化及び後継者不足】

- ・令和2年9月本会で実施した事業承継アンケートの結果、60歳以上の事業主は、回答企業数の全体の47.2%を占めており、人口における高齢化が進んでいる。
- ・後継者がいない事業者は50.9%と、事業者の高齢化を上回っており、近い将来における廃業は予断を許さない状況にある。
- ・このまま小規模事業者の廃業が進むと、地域の雇用だけでなく、住民の高齢化が進むコミュニティへの影響が懸念される。

【「令和2年7月豪雨災害の被害」及び「新型コロナウイルス感染症」からの復旧】

- ・令和2年7月豪雨災害において甚大な被害を受けた小規模事業者も、なりわい補助金等の活用により復旧支援を継続して行ってきたが、道半ばの事業者は多い。
- ・5類に指定された新型コロナウイルス感染症だが、観光客ばかりでなく、地元住人の客足は依然として回復しておらず、売上や利益の確保に苦慮している飲食店や観光関連事業者が多い。
- ・各小規模事業者が、事業継続力強化計画を策定することで、不測の事態が起こっても早期の事業復旧に備える必要がある。

【D Xの活用による生産性向上及び事業効率化】

- ・すべての業種において労働力不足は深刻であり、業務の効率化や生産性の向上への取組みは喫緊の課題である。
- ・消費者に浸透してきたキャッシュレス決済に対して、対応できる事業者も増えつつあるが、更なる支援が必要である。
- ・熊本県内に世界的半導体製造メーカー「T SMC」の進出が目前に迫る中、台湾をはじめとした海外のインバウンド客を確保するために、D Xを活用した販路開拓から決済までの一連のシステムの構築支援が必要である。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

①10年程度の期間を見据えて

現状及び課題でも記述したとおり芦北町の商工業は、喫緊の課題として後継者不在かつ高齢化の事業主に対して、廃業回避と事業継続のために事業承継へ向けた取り組みを行う必要があり、このことは長期的に地域の商工業の維持につながる。

同時に経済の活性化のためには、広く商圈を見据え交流人口を増やしてゆく必要があるため、観光振興によって生まれる交流人口の増加による地域経済全体への波及効果を目指さなければならない。そこで、芦北町の豊富な農林水産物を生かした付加価値の高い特産品開発や観光商品の開発を実施し、6次産業化の推進による小規模事業者減少への歯止めと、経営革新への挑戦に繋げてゆく。

②芦北町総合計画との連動性・整合性

芦北町総合計画（第二次）：後期五ヶ年計画に記述されている通り、商工会に求められていることは、商工業における各個社の経営力強化のための経営資質の向上や後継者の人材育成などの経営改善と経営の持続的発展を支援するための指導機能である。商工会の基礎的な事業である「経営改善普及事業」及び「経営発達支援事業」並びに、プレミアム商品券発行やキャッシュキャンペーンによる地域経済活性化事業、小規模事業者の持続する経営に資する芦北町中小事業者等持続化事業補助金における事業者の支援等は、十分に連動性・整合性が取れているものと判断する。

③商工会としての役割

商工会では、経営改善普及事業を継続する事はもちろん、長期的な視点のもと業種、業態、またそれぞれの企業の特徴に合わせた経営発達支援を実施してゆくことで、経営力の強化を図り、自ら経営革新を目指す企業を育成し企業の経営の持続的発展を促す。

(3) 経営発達支援事業の目標

①令和2年7月豪雨災害の被害及び新型コロナウイルス感染症の影響からの復活支援

平成28年度の熊本地震による大きな被害。その復旧が進みかけていた途中で発生した令和2年7月豪雨災害による甚大な被害、それに輪をかけるように起きた新型コロナウイルス感染症拡大は、未だに多くの事業者に影響を及ぼしている。

そこで商工会では、企業に繰り返し訪問し、経営者との徹底した対話と傾聴を通じて、企業の課題設定や課題解決に向けた様々な障壁と施策を共に考えることで、経営者自らが変革の道筋を立てることを支援する「経営力再構築伴走支援」を強力に推進し、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていく「自己変革力」を高めることを目指す。これらの取組により、地域の持続的発展につなげる。

②事業承継の推進に向けた支援

事業承継計画作成を進め、知的資産を再認識し、企業価値を生み出すことでスムーズな事業承継につなげる。同時に後継者育成支援を行うことで、強硬な経営基盤を確立させる。後継者不在の事業者に対しては、従業員への譲渡や第三者譲渡に向けて、熊本県商工会連合会特任支援課や事業承継・引き継ぎ支援センターなどの公的な事業引継ぎ支援組織と連携し、事業継続を目指す。

③IT化・デジタル化による情報発信及び生産性向上に向けた支援

「オンラインによる取引」や「SNSによる情報発信」「キャッシュレス化」「企業内における働き方改革」など、激しく変化するビジネス環境に対応できる経営力を強化するために、IT化やデジタル化を活用し、業務そのものや組織、販売プロセスの変革に取り組むことで、生産性の向上及び業務効率化など、経営における競争優位性を確立するための支援を行う。

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6年4月1日～ 令和11年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

①令和2年7月豪雨災害被害及び新型コロナウイルス感染症の影響からの復活支援

度重なる大規模災害の被害からの復旧・復興、新型コロナウイルス感染症の影響からの回復を念頭に置きつつ、小規模事業者の課題の掘り起こしと課題解決に向けて、企業への訪問や経営者等との対話を重ねて伴走型の支援を行うことで、経営者自らが経営課題に気づき、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させ、自ら事業計画を実行して行けるように機運を醸成する。これらの取組により、地域の持続的発展につなげる。

②事業承継の推進に向けた支援

小規模事業者の事業承継に関する情報収集を行いつつ、事業承継に向けた経営支援プログラムや事業承継計画の作成を推進することで、知的資産の再認識による企業価値を見直すことでスムーズな事業承継につなげる。また、県連の特任支援課と連携を図り、M&Aや従業員承継などのマッチング情報収集や高度な支援知識の必要な事例への対応を行う。

- ・熊本県商工会連合会 特任支援課との連携
- ・熊本県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携
- ・日本政策金融公庫マッチング支援事業との連携

③IT化・デジタル化による情報発信及び生産性向上に向けた支援

SNSの活用による情報発信、EC戦略による販路開拓、IT化・デジタル化を活かした経営の効率化や生産性向上等により、小規模事業者の経営力向上を図るために、セミナーの開催による意識改革、県連の専門家派遣事業等による個別支援を推進する。

- ・熊本県商工会連合会、熊本県よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構等との連携

1. 経営発達支援事業の内容

3. 地域経済動向調査に関すること

(1) 現状及び課題

【現状】

第1期経営発達支援計画に基づき、地区内の経済動向の調査・分析について「中小企業景況調査」を実施してきたが、分析結果に基づいて小規模事業者の経営力向上に役立てるまでには至っていない。

【課題】

これまでビッグデータを活用した調査は行っていたが、分析結果の公表が出来ていなかったため、改善して実施する。

地域の産業の状況や人の動きなどを分析し、提供してゆくことで、事業計画の策定等に繋げる。

(2) 目 標

	公表方法	現行：R4	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
①地域経済動向分析の公表回数	HP 掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景況動向分析の公表回数	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域の小規模事業者が限られたマンパワーや政策資源を集中して投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RE S A S」（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。

【調査手法】経営指導員等が「RE S A S」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】・「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-T O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景況動向分析

管内の景況動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」や、熊本県商工会連合会が行う「新型コロナウイルス感染症等による経営への影響調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査手法】経営指導員等が巡回や電話ヒアリングにより調査する。

経営指導員等が回収データを整理し、外部専門家と連携し分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者10社（製造業1社、建設業1社、小売業2社、飲食業2社、サービス業4社）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

(4) 調査結果の活用

分析結果の公表についての改善として

○調査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。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状及び課題

【現状】

第1期経営発達支援計画では、商談会等でバイヤーなどに対する市場調査をすることとしていたが、災害の被害や新型コロナウイルス感染症の影響により、計画通りに行うことが出来なかった。

【課題】

商品開発を希望する事業者の把握やターゲット市場の選定が不明瞭だったり不足していたため、各小規模事業者が希望している商品開発や観光メニュー開発に繋がるように調査項目をカスタマイズし調査を実践する。

(2) 目 標

	現行：R4	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
①新商品開発等の調査対象事業者数						
飲食業	—	2者	2者	2者	2者	2者
食品等製造業	—	2者	2者	2者	2者	2者
観光関連業	—	1者	1者	1者	1者	1者

(3) 事業内容**①新商品開発の調査**

地域資源の特産品を活用した新商品を開発するため、5か年の計画のうちで管内の飲食業10者・食品等製造業10者・観光関連業5者の新商品開発または、商品改良に向けた調査を行う。(対象とする事業者は特に積極性のある事業者を選定し、一年に飲食業2者・食品等製造業2者・観光関連業1者を調査。この調査支援の状況を他の支援対象者につたえることで、次の意欲的な事業者と入替を行い、5年間で25者の個社支援に向けた調査を行う。)

本計画期間では、令和6年に熊本県内で操業開始を予定している世界的半導体製造メーカー「TSMC」の従業員(台湾出身者)をターゲットにして、それぞれの業種における商品開発の調査を行う。

飲食店…芦北町特産の農林水産資源を活用したメニュー開発。

食品等製造業…各々の商品特性を活かした新商品又は商品改良。

観光関連業…台湾出身者をターゲットとした宿泊・観光メニュー開発又は改良。

具体的には、試作品や既存商品の試食及びアンケートの実施、または外注による企業従業員等のニーズ調査を行い、調査結果を分析した上で当該企業にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を経営状況の分析・事業計画に反映する。

【調査手法】

□情報収集：《飲食》《観光関連業》 各店舗にて試食や体験を行ってもらい、需要開拓に資する質問項目のアンケートを実施し回収する。

《食品等製造業》《飲食》《観光関連業》 TSMC関連の従業員等アンケートを外注し、ニーズの調査を実施する。

□情報分析： 調査結果は、熊本県商工会連合会のエキスパートバンク登録の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】商品一品／1メニューにつき50人

【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 ⑨観光商品の内容 ⑩体験時間 等

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が当該個社に直接説明する形でフィードバックし、経営分析の活用や分析を実施するなど更なる改良等を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状及び課題

【現状】

第1期経営発達支援計画に基づき、経営分析を行ってきたが、緊急を要する災害被害からの復旧復興支援が優先されたため、専門的な課題の抽出までは至らなかった。

【課題】

今回の計画では、決算書から見える財務分析のみではなく、経営者と対話することで経営上の本質的な課題の把握に努める。

(2) 目 標

	現行：R4	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
①相談による発掘事業数	30 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者
②経営分析事業者数	30 者	45 者	45 者	45 者	45 者	45 者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（巡回相談等プッシュ型支援による発掘）

経営分析を行う事業者（会員・非会員問わず）の発掘のために経営指導員等の巡回・窓口相談において、対面による対話を通じて商工会サイドからプッシュして対象事業者発掘を行う。事業承継に係る事業者を含め、事業計画策定に意欲的な小規模事業者に対して積極的な支援を実施する。

②経営分析の内容

【対象者】 経営指導員等の巡回・窓口相談時に発掘した事業者の中から意欲的であり販路拡大の可能性が高い45者を選定（15社／経営指導員1人）。

【分析項目】 「財務分析」と「非財務分析：SWOT分析」を実施する。

《財務分析》 収益性、生産性、安全性、成長性の分析。

《非財務分析》下記の項目について、経営者等との対話を通じて、SWOT分析を行い、内部環境の強み・弱み、外部環境の脅威・機会等を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織	・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況
	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し分析を行う。
事業承継についてはヒアリングシートの活用による分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。また、分析結果を、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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状及び課題

【現状】

第1期経営発達支援計画に基づき事業計画策定を実施してきたが、緊急を要する災害

被害からの復旧復興支援が優先されたため、事業計画策定の重要性の浸透までは至らなかった。また、一般的なIT活用による経営課題解決にとどまり、DXの重要性や意義についての推進までは至らなかった。

【課題】

小規模事業者に対して、事業計画の意義や重要性の理解を浸透させるため、各事業者にとっての課題解決に必要となる商品開発などのより具体的な事業やDX推進と事業計画策定を組み合わせたセミナー開催方法に見直すなど、工夫・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て、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、企業の課題解決に必要となる具体的な「事業」の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、5.で経営分析を行った事業者70%程度/年の事業計画策定を目指す(10者/経営指導員1人あたり)。特に、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。事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

事業計画の策定支援に際しては、事業者等との対話と傾聴を通じて事業者が納得して自ら課題解決に取り組む計画となるようサポートする。

(3) 目 標

	現行：R4	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
① DX推進セミナー	2回	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	21者	30者	30者	30者	30者	30者

(4) 事業内容

【募集方法】郵送を中心として、SNSやメールによる周知を行う。

【講師】カリキュラムに応じて適宜選定する。

【回数】上記目標のとおり

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定に繋げていく。

①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

小規模事業者の経営における競争上の優位性の確立を目指し、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、経営分析を行った事業者を中心に募集を行い、セミナーを開催する。

【支援対象】経営分析を行った事業者を中心に地域内の小規模事業者

【参加者数】10人～30人を目標とする。

【セミナー(カリキュラム)の案】

- ・DX総論、DX関連技術(クラウドサービス)や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理や会計ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営

指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じて、熊本県商工会連合会との連携によりIT専門家派遣を実施する。

② 「事業計画策定セミナー」の開催

企業が抱える課題解決に繋げ、将来の事業の方向性を明らかにするためのテーマから、「事業計画策定」に導くセミナーを開催する。

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする。

【参加者数】各回、10～20人を目標とする。

【セミナー（カリキュラム）の案】

- ・事業継続力強化計画策定による事業の強靱化
- ・持続化補助金等の活用における実現可能性が高い事業計画策定 等

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

（1）現状及び課題

【現状】

第1期経営発達支援計画では、事業計画策定後の実施支援について、フォローアップはしていたが、売上高や利益率など細かな事業内容の把握までは至っていなかった。また、経営計画期間終了後分析の結果、小規模事業者の売り上げ向上などに繋がるまでに至らなかったケースもあった。

【課題】

厳しさを増す経営環境にあり、事業計画における成果を高めるためには、詳細な事業内容の把握をおこないつつ、経営分析により抽出した専門的な課題等については熊本県商工会連合会等と経営指導員等が連携し、専門家派遣事業等の施策を活用してフォローアップを実施する。

（2）支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

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：R4	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
フォローアップ 対象事業者数	21 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
頻度（延べ回数）	130 回	180 回	180 回	180 回	180 回	180 回
売上増加事業者数	10 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
経常利益率1%以上 増加の事業者数	10 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定30者のうち、概ね10者は毎月1回、10者は四半期に一度、他の10者については年2回とする。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、広域連携商工会の経営指導員等や熊本県商工会連合会との連携による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上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状及び課題

【現状】

第1期経営発達支援計画では、熊本県商工会連合会や各支援機関が主催する展示会、商談会への出展支援を行ってきたが、十分な成果にまでは繋がっていない。また、ITを活用したオンラインによる販路開拓等のDXに向けた取組についても「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により進んでいなかった。

【課題】

現状の商圈は縮小してゆく可能性が高いので、今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取り組みを支援していく。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行い、芦北町の豊富な農林水産資源を意欲的に活用する食品加工製造業や、飲食・宿泊等の観光関連事業者を重点的に支援する。

商工会が単独で展示会等を開催するのは困難なため、全国商工会連合会や熊本県商工会連合会、その他機関が主催する特産品や観光商品をテーマとした既存の展示会・商談会への出展を目指す。

出展にあたっては、専門家派遣による出展に向けたアドバイスを受けつつ、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用、海外の販路開拓を目指す越境EC等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて「くまもと中小企業デジタル相談窓口」のIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目 標

	現行：R4	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
①くまもと物産フェア 出展事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
売上／者	8万円	15万円	15万円	15万円	15万円	15万円
商談 制約件数／者	1件	2件	2件	2件	2件	2件

②SNS活用事業者	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
③国内ECサイト利用事業者	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④越境ECサイト利用事業者	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①くまもと物産フェア出展事業による販路開拓（BtoC）（BtoB）

需要動向調査や事業計画策定等を通じて、既存商品のブラッシュアップや新商品の開発に意欲的な事業者を、熊本県商工会連合会が主催する「くまもと物産フェア」に優先的に出店勧奨する。

この展示会は、消費者との直接対面販売と同時にバイヤーを招聘した個別商談も開催されるため、売り場づくりや接客と同時に、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

【参考】『くまもと物産フェア』毎年11月頃2日間開催

出展者…約250者、来場者…約18,000人

参加バイヤー…約15者

②SNS活用（BtoC）

観光関連業種の中でも特に飲食業や体験型観光商品を提供している事業者は、小規模経営で展示会への出展が困難な面もあることから、現状の顧客が近隣の商圈に限られている。

前述した世界的半導体製造メーカー「TSMC」の従業員（台湾出身者）をターゲットにして、情報発信を行い、その顧客の取込みのため、取り組みやすいSNSを活用するためのセミナーまたは個別支援を行い、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

③大手ECサイト利用（BtoC）

発達支援計画を通して需要動向調査や事業計画策定等により新商品の開発等に取り組む小規模事業者は、小規模経営による人手不足から自社ネットショップの立上げ・管理運営が困難であるため、熊本県商工会連合会と連携を図りながら、アマゾンや楽天などの大手ECサイトへのチャレンジ提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

④越境EC支援サービスの利用（BtoC）

国内ECサイトを利用し一定の成果を上げている小規模事業者に対して、ステップアップする販路開拓のひとつとして越境EC支援サービスを利用した海外展開を支援する。

全国商工会連合会と提携し、JTB大阪第三事業部事業相談室が提供している越境EC支援サービス「47story」を活用し、海外の販路開拓を目指す。しかし小規模経営には、人手不足や海外展開の知識不足等が考えられるため、その支援のため熊本県商工会連合会やくまもと中小企業デジタル相談窓口と連携を図りながら伴走支援を行う。

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9．事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状及び課題

【現状】

芦北町商工会正副会長（執行部会）をはじめとし、各部会長・監事に外部有識者である中小企業診断士を含めた小規模事業者支援推進事業検証委員会を開催している。

【課題】

今後の委員会には、芦北町商工観光課課長及び熊本県商工会連合会特任経営指導員も加え、委員会を開催し事業の見直しを行う。

(2) 事業内容

- 芦北町商工会正副会長（執行部会）を中心とする役員、芦北町商工観光課課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等により、「小規模事業者支援推進事業検証委員会」を組織し、経営発達支援事業の進捗状況等について、本計画の目標数値の達成状況等を評価及び見直しを行う。（年1回）
- 当該委員会の評価結果については、商工会理事会へ報告し今後の事業実施方針等に反映させるとともに、商工会のHPに掲示することで地域の小規模事業者が常に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) 現状及び課題

【現状】

地域内小規模事業者が抱える問題に対する支援の幅が広がっており、専門的なスキルが必要な問題やそれぞれの業種業態における課題や相談内容が細分化されている。

【課題】

経営指導員等の資質向上のために熊本県商工会連合会が主催する研修会へ参加しているが、小規模事業者への多様化かつ高度な支援を行うためにも更なるスキルアップを図る必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び支援員・一般職員等の支援能力の一層の向上のため、熊本県商工会連合会が主催する「専門別講習会」、「基本能力研修」への参加のほか、中小企業基盤整備機構や熊本県事業承継・引継ぎ支援センター、よろず支援拠点等の支援組織が主催する経営支援組織の職員向けの専門的なテーマの研修（例：「事業承継研修」「経営支援能力向上セミナー」「事業計画策定支援研修」）に対し、経営指導員等を積極的に派遣する。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応に当たっては、経営指導員及び支援員・一般職員等のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、

下記のようなD X推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

＜D Xに向けたI T・デジタル化の取組＞

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

R P Aシステム、クラウド会計ソフト、電子決済システム等のI Tツール、オンライン会議の導入、業務デジタル化、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用
オンライン展示会、S N Sを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法、業務のオンライン共有、等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

全職員を対象とした対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の 基本姿勢（対話と傾聴） の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。

②O J T制度の導入

経営指導員と経営支援員により、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

事務局全職員で、経営支援・事業運営等に関するミーティングを原則毎月1回実施し、個別事業者に関する支援の履歴や支援情報、支援ノウハウの共有化を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

経営分析によって得られた小規模事業者の分析結果や各種相談内容など、担当経営指導員等が不在や人事異動の場合でも他の職員が相談指導の際に活用できるように熊本県商工会連合会の商工会グループウェア・ 基幹システムに入力反映させ、組織の財産として活用する。

1 1. 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）現状及び課題

【現状】

熊本県商工会連合会等が支援機関を対象として開催する研修への参加により支援ノウハウ等の情報収集をするとともに、参加者相互での情報交換を行っている。

【課題】

事業者支援ノウハウ、支援の現状などについて他の支援機関と連携を取り情報共有するため、商工会以外の支援機関との情報交換を行い支援力向上に努めていく。

（2）事業内容

①八代地区商工会連絡協議会の開催（年1回）

氷川町、八代市、芦北町、津奈木町の4地区の商工会による連携体制を構築している。

この会議により近隣市町の商工会における支援ノウハウの交換や観光連携を協議することで、類似する課題に対する支援方法など相互に共有する。

②熊本県商工会職員協議会の職位毎の研修及び意見交換会への出席（年４回）

県下全ての商工会・連合会に所属する職員で構成する職員協議会が開催する意見交換会において、支援ノウハウに関する意見交換を行い、支援方法など相互に共有する。

③熊本県商工会連合会主催の商工会運営研究会への出席（年１回）

熊本県下の商工会長等及び職員を対象とした会議において、各々が抱える諸問題について協議、情報交換を行うことで、経営発達支援事業に関するノウハウ等を共有する。

Ⅲ．地域経済の活性化に資する取組

１２．地域経済の活性化に資する取組に関すること

（１）現状及び課題

【現状】

芦北町観光協会をはじめいくつかの団体が、それぞれの方針や目標のもと、地域活性化に向けた活動をしている。

【課題】

地域内の団体との連携を強化し、産業活性化や観光客集客・集客した観光客を管内小規模事業者の店舗へ誘客するための流れを企画していく必要がある。

（２）事業内容

①水俣芦北地域観光推進協議会への参加（年２回）

広域の観光商品開発を目指して、協議会会議に参加し、水俣・芦北・津奈木地域における観光資源を活かして、新しい観光レクリエーション需要の変化に対応した観光ルート開発など検討を行う。

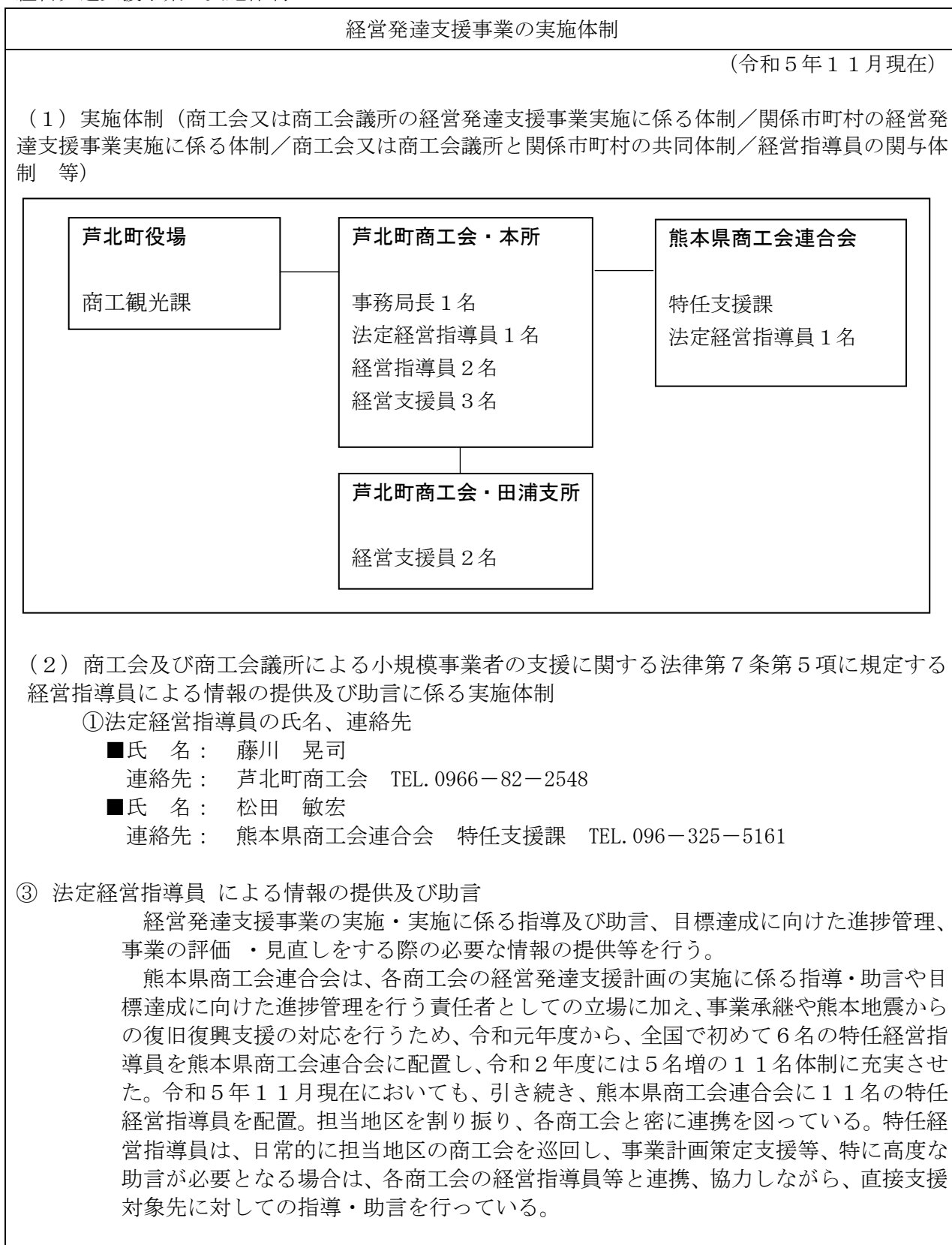
参加組織：水俣商工会議所、芦北町商工会、津奈木町商工会、各観光協会、農協、公共交通機関等団体、機関、事業所

（顧問）水俣市、芦北町、津奈木町、熊本県県南広域本部芦北地域振興局

これにより、芦北町だけでなく水俣芦北地域の広域的な観光商品を検討し「新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」に繋げる。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



特任経営指導員は各商工会所属の経営指導員と共に法定経営指導員として経営発達支援計画の目標達成に向けた進捗管理を実施する。各商工会の経営発達支援計画における法定経営指導員を2名体制とすることで、自然災害や新興感染症発生時のリスク分散と迅速な対応が可能となる。また、人事異動の際にも事業実施に係るノウハウが欠落するのを防ぎ、円滑な事業の承継と遂行が可能となる。以上より、本計画における法定経営指導員の配置については、熊本県商工会連合会所属特任経営指導員である法定経営指導員1名、本会所属の法定経営指導員1名の計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

本所 〒869-5461 熊本県葦北郡芦北町芦北 2060-7

芦北町商工会

TEL 0966-82-2548 / Fax 0966-82-5154

E-mail asikita@lime.ocn.ne.jp

田浦支所 〒869-5305 熊本県葦北郡芦北町田浦町 653 (芦北町役場 田浦基幹支所内)

T E L 0966-87-0157 / F A X 0966-87-2465

① 関係市町村

〒869-5498 熊本県葦北郡芦北町芦北 2015

芦北町 商工観光課

TEL 0966-82-2511(内線 171) / Fax 0966-82-2893

E-mail syoukou@town.ashikita.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 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
必要な資金の額	1, 4 0 0	4 0 0	4 0 0	1, 4 0 0	4 0 0
○商品開発ニ ーズ調査費 (外注)	1, 0 0 0			1, 0 0 0	
○セミナー					
・DX	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0
・事業計画策定	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0	1 0 0
○展示会 出展費	1 5 0	1 5 0	1 5 0	1 5 0	1 5 0
○会議費	5 0	5 0	5 0	5 0	5 0

(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
国・県補助金、 町補助金 、 商工会 (会費収入、 各種事業収入)

(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	
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	