

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>水上村商工会（法人番号 3330005007839） 水上村（地方公共団体コード 435074）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 (1) 事業承継の推進に向けた支援 (2) 地域資源を有効に活かした特産品・観光メニュー等の新たな商品開発支援 (3) IT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</p>
<p>事業内容</p>	<p>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 国が提供しているデータと実際の地域の状況を調査し分析することで地域小規模事業者の経営力向上に活かす。 4. 需要動向調査に関すること 新商品等の開発に資するため、消費者やバイヤーへのアンケートを行い、結果を対象事業所にフィードバックする。 5. 経営状況の分析に関すること 事業承継や事業計画策定に意欲的な小規模事業者に対して積極的に経営分析を行う。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った後、経営力向上を目指して事業計画の策定の支援を行う。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 計画策定後の状況把握を行いつつ、進捗状況に応じて巡回頻度の増減や専門家派遣の活用によりフォローを行う。 8. 新たな需要の開拓に関すること 連携する支援機関主催の展示会・商談会への出展支援を積極的に行うほか、SNSやECサイトを活用し新たな需要開拓に取り組む。</p>
<p>連絡先</p>	<p>水上村商工会 〒868-0701 熊本県球磨郡水上村岩野 158-2 TEL:0966-44-0073 FAX:0966-44-0090 E-mail:mizukami@lime.ocn.ne.jp 水上村役場 産業振興課 〒868-0795 熊本県球磨郡水上村岩野 90 TEL:0966-44-0314 FAX:0966-44-0662 E-mail:sangyoushinkou@vill.mizukami.lg.jp</p>

(別表1)
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

【地域の概況】

水上村は、熊本県の南東部に位置し、隣県（宮崎県）の椎葉村、西米良村に隣接し、面積が190.96km²、県境には霊峰市房山がそびえ、地整は急峻で90%以上が山林を占める山村である。九州自動車道の整備により福岡市から3時間、熊本市・鹿児島市からは2時間、人吉インターチェンジを利用し約50分で水上村に到着と、県内外からの日帰り観光圏として認知されるようになってきている。



人口は昭和30年の7,155人をピークにその後減少を続け、令和3年1月末時点で2,126人と30%を切るまで減少している。また、村人口に占める高齢者の割合は42.9%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。

	H29年 (2017)	H30年 (2018)	H31年 (2019)	R2年 (2020)	R3年 (2021)
人口	2,302人	2,250人	2,212人	2,156人	2,126人
(うち65歳以上)	(909人)	(908人)	(910人)	(905人)	(914人)
高齢化率	39.5%	40.3%	41.1%	41.9%	42.9%

※各年1/1の住民基本台帳より (政府統計ポータルサイト:e-Stat)

【地域産業の現況】

平成28年度の水上村の業種単位の売上高〔経済センサス：リサーチ〕は約47億円で、製造業(43.3%)、建設業(22.3%)、医療福祉(16.8%)、卸売・小売業(14.4%)、宿泊業・飲食サービス業(2.6%)、生活関連サービス業(0.5%)である。

一方、地域の商工業者数における業種構成を見ると、下記のとおり製造業、卸・小売業、サービス業の割合が高くなっている。以上から考察すると、事業者数では製造業、卸・小売業は地域における基幹産業ではあるが、卸・小売業の売上規模は少なくなっており、今後卸・

小売業、飲食業、宿泊業の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
H18 商工業者数 (うち小規模事業者数)	10 (9)	9 (9)	32 (30)	26 (23)	12 (12)	8 (8)	97 (91)
H26 商工業者数 (うち小規模事業者数)	7 (6)	10 (9)	22 (21)	23 (22)	8 (8)	13 (13)	83 (79)
<構成割合>	8%	12%	27%	28%	9%	16%	100%

(事業所統計数値より)

商工業者は昭和60年144企業から、現在商工業者数79企業、商工会員(定款会員を含む)71企業に減少している。農林業中心の村であるが、基本的に当村は消費地から遠い立地で山の仕事で潤ってきた歴史があり、山の仕事(木材伐出、製材等)の衰退に伴って、商工業者の減少、人口の減少がおきているため、地域における需要開拓は限定的となっている。

ア. 工業・製造業

地場産業関連の製材、酒造・製茶などの食品製造が中心で、従業員数は横ばい、製造品出荷額はやや増加傾向にあるものの、依然厳しい経済状況は続いている。

イ. 商業

商業は日用雑貨、衣料、食料品、飲食店等が散在しているが、ほとんどが家族中心の小規模経営である。村内の消費動向は、過疎化、高齢化による消費の減少に加え、自家用車の普及による行動範囲の拡大、消費者ニーズの多様化などにより、郊外の大型商業施設を中心とした近隣市町の商業地に購買力が流出している。

ウ. 観光業

観光において当村では、地域資源を活かした観光振興に取り組み、平成15年度には主要観光施設を総合的に管理、運営していくための第三セクター「株式会社みずかみ」が設立され、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。しかし、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。

一方当地域には、球磨川水源や国内でも2箇所しか確認できない国指定天然記念物、「ゴイシツバメシジミ」が生息する原生林を残した「霊峰市房山」、市房山の四合目にあり縁結びの神様として親しまれている「市房山神宮」、その参道にそそりたつ樹齢800年の天然記念物で新宮殿の天井板などに使用され杉の中では最高級の銘木「市房杉」、泉質がアルカリ性単純硫黄泉でありトロトロとした柔らかな湯質で、美肌効果も抜群の別名美人の湯として人気の「湯山温泉」、「市房ダム湖畔の桜」(日本さくら名所百選)、「生善院観音堂(猫寺)」等、さまざまな特徴ある天然資源、歴史資源に恵まれており、村内外から多くの人々が訪れている等、観光資源における強みを有している。



〔ゴイシツバメシジミ〕



〔市房杉〕



〔市房山神宮〕



〔湯山温泉〕



〔市房ダム湖畔の桜〕



〔生善院観音堂(猫寺)〕

当村はそれらの資源を活かし、観光業を中心とした地場産業が栄えてきた経緯がある。観光状況は、観光入込客数・宿泊客数共に平成8年をピークに年々減少傾向にあったが、平成9年度に自然体験型観光の草分け的存在である※1「水の上の学校」さらに、平成22年には熊本県で初の※2「森林セラピー基地」の認定を受け、本格的に始動した。

平成29年度に高地トレーニング施設※3「水上スカイヴィレッジ」がオープンし、それまでとは違うスポーツ合宿やスポーツ愛好家といった新たな観光客層を開拓し、入込客数・宿泊者数も増加傾向にある。



〔水上スカイヴィレッジ〕

- ※1 水の上の学校 : 緑豊かな農村地帯で滞在しながら自然、文化、人々と接し、交流を楽しむ余暇活動であるグリーンツーリズム。この都市部との交流、村民の地域づくりや経済活動の場の名称。
- ※2 森林セラピー基地 : 特定非営利活動法人森林セラピーソサエティによって、癒し効果が科学的に検証された「森林浴効果」(＝森林セラピー)があると認定された森林やウォーキングロードを持つ地域のこと。現在全国で57の地域が認定されている。
- ※3 水上スカイヴィレッジ : 標高約1,000mに位置する1週2kmのクロスカンントリーコース及び300mの全天候型トラックに、各種の施設を備えている。夏は涼しく、心肺機能を高める効果が期待され、学校や実業団の合宿など年間約1万人の利用がある。



【行政の取組み方針】

水上村は平成26年度に「水上村総合計画（平成27年度～令和6年度）」を策定し、産業分野の基本方針として、「活力ある産業の振興」を掲げ、観光においては今ある地域資源を再認識し、人とのつながりを大切にしながらありのままの営みを体験してもらうことを“商い”につなげ、農林商工業との連携、質の高い受入体制を整えながら年間を通じた観光客の集客、受け入れ態勢の充実を図るとしている。そのために水上村観光協会、湯山温泉旅館組合等と連携し、研修などを通じて観光サービス提供者の資質向上を目指し、質の高いおもてなしの提供、宿泊施設の充実、また観光需要の多様化に対応するため、周辺観光地との連携を深め観光地の周遊ルートを構築することで、通過型観光から滞在型観光の転換、観光情報の発信として各地での観光物産展や各種催物へ積極的に参加し、観光・物産のPRを図る方針である。これにより観光客の入込等十分伸びる可能性があるものと考えられている。

② 課題

【主要産業の課題】

ア. 工業・製造業

工業の振興は雇用の創出、経済の活性化に有効であり、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

今後は観光産業との連携、商店の経営改善を推進し、観光客など村外からの購買力の導入を積極的に進めていく必要がある。

ウ. 観光業

観光・宿泊施設の資質向上や効果的な観光誘客施策を進め、住民も楽しみながら「見る、参加・体験する観光」を継続し、年間を通じて観光客が楽しめる村づくりを進めていく必要がある。また、観光客を対象とした土産品が少ないなどの課題等があるため、地元産品を使った土産物の開発、さらに近隣市町村などと連携し広域的に周遊観光客を対象にした観光ルートの開発が必要である。

【小規模事業者の高齢化及び後継者不足】

- ・令和2年1月本会で実施した事業承継実態調査の結果、60歳以上の事業主は全体の54%を占めており、人口における高齢化より進んでいる。
- ・後継者がいない事業者は66%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。
- ・小売業、宿泊業における高齢者不在が多く、住民の高齢化が進むコミュニティへの影響と宿泊客の受入れ体制についても影響が懸念される。

【産業の枠組みを越えきれない「水上村ブランド力」不足】

- ・各産業の枠組みごとに品質向上や商品開発、販路開拓に取り組んでいたため、産業の枠を超えた連携や一体的な取組みが不足し、水上村ブランドという付加価値が生じにくい状況である。
- ・農業と宿泊業の連携不足により、合宿等の食材の仕入れなど地産地消がうまく機能できなかった。
- ・村内の農林産品を加工したお土産等の種類が少なく、交流人口の増加に伴う経済効果が、うまく村内経済還元しているとは言い難い状況にある。

【通過型から滞在型、季節型から通年型観光への転換】

- ・春から秋にかけてハイシーズンにおける観光客は多いものの、梅雨時期や冬場の観光資源が乏しく、交流人口が伸び悩む状況にある。
- ・通常の観光シーズンと合宿シーズンが重複するため、折角の宿泊ニーズの取りこぼし対策が必要である。
- ・水上村単体では観光資源に限界があるため、隣接する周辺観光地との連携による周遊ルートの構築が必要である。

(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水上村の商工業は、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、これ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、広く商圏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、農・林・商工業といった業種の枠を超えた地域のブランド化に取り組むを行い、付加価値の高い特産品開発や観光商品の開発を実施し、小規模事業者が活用できる新しい水上村ブランドを構築し、そこから小規模事業者の経営革新への挑戦に繋げてゆく。

②水上村総合計画との連動性・整合性

水上村の総合計画―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、工業・商業・観光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の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」は、十分に連動性・整合性が取れている。

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事業承継の推進に向けた支援

事業承継計画作成をすすめることで、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。

②地域資源を有効に活かした特産品・観光メニュー等の新たな商品開発支援

付加価値の高い「水上村ブランド」の確立を目指し、水上村の豊かな自然や農産物・林産物といった地域資源を活用した新しい特産品開発や、仕事をしながら余暇を満喫する「ワーケーション」など、これまでとは違う切り口によりウィズコロナ・ポストコロナを見据えた観光商品の開発に向けた支援を行う。

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」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、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4年4月1日 ～ 令和9年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

今後5年間における経営発達支援の具体的方針を下記目標ごとに設定し、積極的な支援を実施する。

①事業承継の推進に向けた経営者の意識改革・後継者育成等の支援方針

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

②新商品・新観光メニューの開発による水上村ブランドの構築に向けた支援方針

村の総合計画に基づき、「観光」にスポットを当てた新しい水上村ブランドを構築する。他の地域との差別化を図るために、スポーツやワーケーションといった新しい観光分野の商品を開発、併せて農・林・商・工業の枠を超えた新商品開発に取り組むことで、地域経済の活性化につなげる。

併せて、隣接する周辺観光地との連携による周遊ルートの構築を行いマーケティングの効果を高める。

- ・行政、水上村産業推進機構、他村内各種団体との連携
- ・人吉球磨観光地域づくり協議会との連携（人吉市・球磨郡）
- ・くまもと県南フードバレー推進協議会との連携（熊本県）

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方針

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「経営動向アンケート調査」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。

新商品・観光メニュー開発や販路開拓に必要となる情報収集や分析を行い提供してゆくことで、事業計画の策定等につなげる。

(2) 目 標

	公表方法	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8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景気動向分析の公表回数	HP 掲載	—	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「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。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（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-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景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、熊本県商工会連合会が行う「新型コロナウイルス感染症の経営への影響調査」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2社、建設業1社、小売業1社、飲食業2社、サービス業4社 *うち観光関連企業6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、水上村の主たる産業の柱の一つである観光需要の動向にスポットを当て調査を行ってきたが、広く水上村全体の事業者を想定した調査であっ

ため、調査項目不足や分析内容が不十分であった。

【課題】

これまで実施しているものの、調査項目が不足しており、個社の商品開発や観光メニュー開発につな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年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①新商品開発等の調査対象事業者数						
飲食業	—	1者	1者	1者	1者	1者
食品等製造業	—	1者	1者	1者	1者	1者
宿泊業	—	2者	2者	2者	2者	2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、管内の飲食業5者・食品等製造業5者・宿泊業10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1者・食品等製造業1者・宿泊業2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20者の個社支援に向けた調査を行う。)

飲食店において、特産品の「いちご」を活用した新たなスイーツメニュー。

食品等製造業においては、各々の商品特性を活かした新商品又は商品改良。

宿泊業においては、各宿の特徴を活かした宿泊・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を実施し、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事業計画に反映する。

【調査手法】

□情報収集： <<飲食>><<宿泊業>> 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>> 熊本県商工会連合会が実施する「くまもと物産フェア」において、来場者やバイヤー等に対してアンケートを実施する。

□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、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、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、専門的な課題等の抽出のために、熊本県商工会連合会等と経営指導員

等が連携して、より丁寧なサポートに努める。

(2) 目 標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①相談による発掘事業数	11者	15者	15者	15者	15者	15者
②経営分析事業者数	11者	15者	15者	15者	15者	15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、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15者を選定。

【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、SWOT分析により内部環境の強み、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	・技術、ノウハウ等の知的財産	・商圏内の人口、人流
・仕入先、取引先	・デジタル化、IT活用の状況	・競合
・人材、組織	・事業計画の策定・運用状況	・業界動向

【分析手法】 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、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、商品開発などの具体的な事業や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

経営状況の分析を行った小規模事業者で、特に観光関連産業分野を中心になって担う飲食業、食品製造業宿泊業を優先的に支援していく。

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、商品開発に向けた事業など具体的な「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全ての事業計画策定を目指す。

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。

(3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	11者	15者	15者	15者	15者	15者

(4) 事業内容

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。

【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

新商品・観光メニューの開発や商品改良に取り組む事業を中心に、将来の事業の方向性を明らかにするための「事業計画策定セミナー」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。

【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つなげていく。

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つな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

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	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ対象事業者数	17 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
頻度（延べ回数）	101 回	90 回				
売上増加事業者数	—	3 者	3 者	5 者	7 者	7 者
経常利益率 1%以上増加の事業者数	—	3 者	3 者	5 者	7 者	7 者

※現行数値は R2 年度を記載。新型コロナウイルス感染症に関する指導により目標数より大きくなっている。

(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 15 者のうち、5 者は毎月 1 回、5 者は四半期に一度、他の 5 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、事後のフォローが不十分であった。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】

現状の商圏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

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、その他支援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、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。

D X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年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①くまもと物産フェア 出展事業者数	6者	2者	2者	2者	2者	2者
売上/者	2万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
商談 制約件数/者	1件	2件	2件	2件	2件	2件
②観光商談会 出展事業者数	0	2者	2者	2者	2者	2者
商談 成約件数/者	0	2件	2件	2件	2件	2件
③SNS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%
④EC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%

※現行数値はR2年度を記載。新型コロナウイルス感染症の影響により①くまもと物産フェアはオンライン開催のみで事業者数が増えている。②観光商談会は出展勧奨をおこなったものの0者となった。

(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)

既存の商品や需要動向調査や事業計画策定等を通じて開発した新商品等の事業者を、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

②観光商談マッチングフェア出展事業による販路開拓 (BtoB)

観光メニューについては特産品の販路開拓支援同様に、事業計画策定や新観光メニュー開発に取り組んだ小規模事業者を優先的に、全国商工会連合会が主催する「観光商談マッチングフェア」への出展により、新たな需要の開拓を支援する。

商談会において効果的なプレゼンテーションが出来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】『観光商談マッチングフェア』毎年12月頃2日間開催

参加商工会…約40会

参加旅行エージェント[全国]…約90者

③ SNS活用

観光関連業種の中でも特に飲食業については、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。そこでより遠方の顧客の取込のため、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。

④ 大手ECサイト利用（BtoC）

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。

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】

水上村商工会正副会長（執行部会）、行政担当者を含めた経営発達支援事業評価委員会を開催している。

【課題】

事業の見直し時には、内容精通した専門家の招聘を検討する。

(2) 事業内容

- 水上村商工会正副会長（執行部会）、水上村産業振興課長、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、「経営発達支援事業評価委員会」を組織し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価及び見直しを行う。（年2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。

【D X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D X推進への対応にあたっては、経営指導員及び一支援員のI T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

クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のI Tツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、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等

②職員間の定期ミーティングの開催

事務局においては、経営支援・事業運営等に関するミーティングを原則毎週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。

③O 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。

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上球磨 3 商工会広域連携会議の開催（年 1 回）

多良木町、湯前町、水上村の 3 地区の商工会による広域連携体制を構築している。この連携会議により近隣町村の商工会における支援ノウハウの交換を行うことで、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）

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

1 2. 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】

第 1 期経営発達支援計画では、水上村、水上村観光協会、球磨地域農協、上球磨森林組合、湯山温泉旅館組合、商工会といった地域内のあらゆる団体で地域の産業活性化を検討する会議を予定していたが、それぞれの方針や目標の違い等から、一つの目標を定めることが困難だった。

【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販路拡大支援を行っていく必要がある。

(2) 事業内容

①水上村ブランド確立のための検討会の開催（年 2 回）

村の農産品等を使った新商品開発や、地域の観光資源を活かした観光ルート開発など、それぞれのテーマ別に、同じ方針や目標を共有できる団体を選出して検討会を行う。

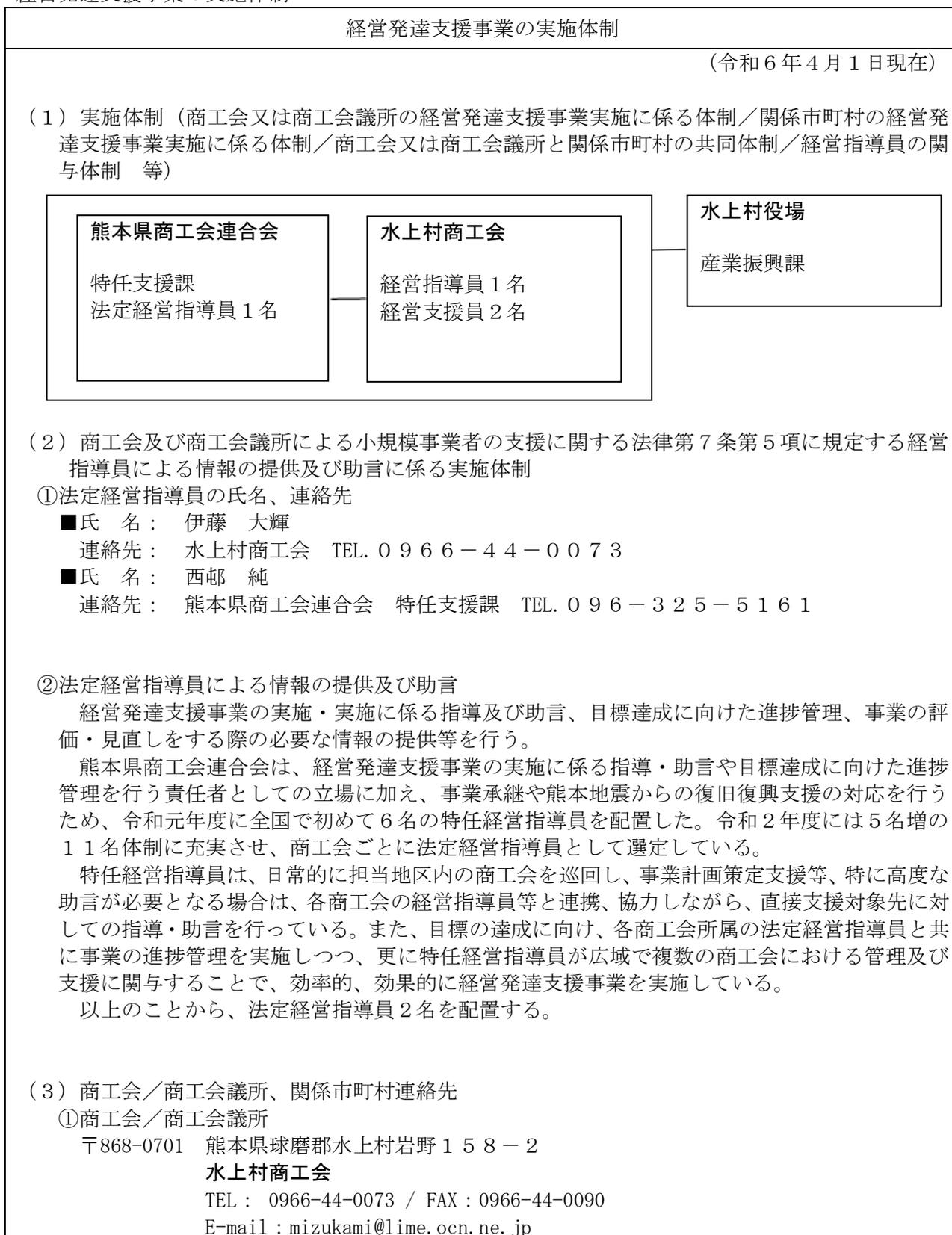
商品開発：水上村、水上村産業推進機構、球磨地域農協、上球磨森林組合、商工会など

観光ルート開発：水上村、水上村産業推進機構、水上村観光協会、湯山温泉旅館組合、
商工会など

これにより、水上村の総合計画における産業分の基本方針として掲げる「活力ある産業の振興」に沿った地域経済の活性化につなげる。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②関係市町村

〒868-0795 熊本県球磨郡水上村岩野90
水上村 産業振興課
 TEL：0966-44-0314 / FAX：0966-44-0662
 E-mail：sangyoushinkou@vill.mizukami.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)

	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
必要な資金の額	850	850	850	850	850
○景気動向分析費	500	500	500	500	500
○DXセミナー	60	60	60	60	60
○事業計画策定セミナー	60	60	60	60	60
○展示会 出展費	100	100	100	100	100
○商談会 参加費	100	100	100	100	100
○会議費	30	30	30	30	30

(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、村補助金、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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等