

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	苓北町商工会（法人番号 9330005006950） 苓北町（地方公共団体コード 435317）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1)小規模事業者の伴走型支援による経営力向上及び持続的発展 (2)事業承継及び創業者支援の推進 (3)地域資源活用による商品開発及び販路開拓支援 (4)社会や組織・ビジネスの仕組みを変革しつつあるデジタル技術・システムの経営活用支援
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 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。 2. 需要動向調査に関すること 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し、新商品開発等につなげる。 3. 経営状況の分析に関すること 経営分析の必要性を提案し、課題解決に向けた事業計画の策定につなげる。 4. 事業計画の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事業計画策定支援を行う。 5. 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。 6. 新たな需要の開拓支援に関すること 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。
連絡先	苓北町商工会 〒863-2502 熊本県天草郡苓北町上津深江 4535-2 TEL：0969-37-1244 FAX：0969-37-1245 e-mail：ksrei@cap.bbq.jp 苓北町 商工観光課 〒863-2503 熊本県天草郡苓北町志岐 660 TEL：0969-35-3332 FAX：0969-35-1197

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

■地勢

苓北町は、熊本県の南西部に点在する天草諸島のうち、最も大きな島である天草下島の北西端に位置している。町の広さは東西に 9.76 km、南北に 12.3 km で総面積は 67.58 km²。西は天草灘をのぞみ、北は千々石灘に面した美しい海に囲まれた町である。



■歴史

歴史的にも、島原・天草一揆の舞台となった富岡城をはじめ、国指定史跡の富岡吉利支丹供養碑など歴史的に重要な遺産がある地域であり、江戸時代には、代官所が置かれ、多くの文化人が訪れるなど、約 270 年間天草地域の政治経済の中心であった。

また、長崎との繋がりも深く、文化や郷土芸能の面においては、ペーロンや蛇踊り等長崎から伝わったとされるものが多く積み重ね残っており、地域間交流により、苓北町は長崎文化の影響を強く受けている。

■人口

昭和 22 年 (1947 年) 17,000 人の人口を最大値としながら、毎年人口が減少、2020 年の段階で 7,114 名。将来的予測では 2025 年には、6,381 名となっている。

2020 年の人口構成における特長として①年少人口および生産年齢比率が低い (年少人口比率 苓北町 10.33%/熊本県 13.14%、生産年齢比率 苓北町 46.35%/熊本県 54.32%) ②老年者人口比率が高い (苓北町 43.17%/熊本県 31.10%) のが見て取れる。特に老年者比率は熊本県全体と比較して 12% 近く高くなっており、熊本県内でも特に高齢化が進んでいる地域であり、当会は苓北町全域を管轄している。

	2010年		2020年		熊本県 (2020年)	
	人口	構成比	人口	構成比	人口	構成比
全体	8,314	100.00%	7,114	100.00%	1,738,301	100.00%
0～14歳	999	12.02%	735	10.33%	228,366	13.14%
15～64歳	4,502	54.15%	3,297	46.35%	944,198	54.32%
65歳以上	2,813	33.83%	3,071	43.17%	540,538	31.10%
年齢不詳			11	0.14%	25,199	1.45%

※RESAS の人口統計および熊本県の人口調査より抜粋

【地域の観光資源】

- ①天草陶石・天草陶磁器（国指定伝統的工芸品）
- ②ペーロン（約 350 年の歴史、ペーロン大会、ペーロン体験、県外交流）
- ③富岡城（展望、県ビジターセンター、歴史資料館、天草回天の碑、百間土手長堀、大手門）
- ④御利益巡り（おっぱい岩、塞埜神社、富岡稻荷神社）
- ⑤夕陽（天草灘）
- ⑥陶磁器体験（製作、絵付け）
- ⑧海にうかぶ博物館あまくさ（おっぱい岩、陶石、陸繋島、砂嘴砂州）
- ⑨イルカウォッチング、天草灘サンセットクルージング
- ⑩九州電力株式会社苓北発電所（工場見学可）
- ⑪芝サッカー場（3ヶ所）
- ⑫キリシタン関連遺産：アダム荒川殉教公園、富岡吉利支丹供養碑、天草四郎乗船の地、島原・天草一揆
- ⑬苓北町温泉センター「麟泉の湯」



富岡城



おっぱい岩

【地域の特産品】

- ①緋扇貝（2業者が自然養殖）
- ②紫うに・赤うに（天然）
- ③天草天領岩かき（2業者が自然養殖）：県内唯一の生食可能海域指定
- ④天草陶石・天草陶磁器・絵陶板（天草アズレージョ）
- ⑤柑橘類（越冬袋掛けみかん、でこぼん、ぽんかん、極早生みかん、その他）
- ⑥柑橘加工品（ジュース、ゼリー、シャーベット、シフォンケーキ、その他）
- ⑦黒瀬製菓舗（柿（がき）大将、羊かん、どら焼き、カステラ、その他）
- ⑧苓北レタス
- ⑨オリーブ



緋扇貝



天草天領岩かき

【小規模事業者の現状と課題】

業種別商工業者数（本会実態調査データより抜粋）

業種	商工業者数 (平成 26 年経済 センサス)	小規模事業者 (平成 26 年経済 センサス)	商工会員数 平成 25 年 3 月末	商工会員数 令和 5 年 3 月末
建設業	58	54	32	25
製造業	19	16	19	16
卸売業	4	4	4	3
小売業	109	88	80	54
飲食店・宿泊業	40	30	33	29
サービス業	63	55	56	51
その他	28	24	21	18
合計	321	271	245	196

会員の事業所規模（本会実態調査データより抜粋）

業種	従業員規模					総合計
	0 人	1～2 人	3～5 人	6～20 人	21～50 人	
建設業	6	1	11	3	4	25
製造業	7	3	3	2	1	16
卸売業	1	0	2	0	0	3
小売業	30	12	7	5	0	54
飲食店・宿泊業	18	5	5	1	0	29
サービス業	51	14	6	6	0	51
その他	12	3	3	0	0	18
合計	99	38	37	17	5	196

創業・廃業の現状

【本会・実態調査資料等から抜粋】

	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
創業（件）	4	1	1
廃業（件）	3	5	5

・廃業は高年齢化および死亡による廃業である。令和 2 年度から令和 4 年度の 3 年間に於いて新型コロナウイルス感染症の影響に伴い 2 件の倒産が発生している。

■平成 26 年経済センサスの統計で小規模事業者数は 271 者となっているが、本会の会員事業所で見ると 196 事業所うち 89%にあたる 174 事業所が、従業員 5 名以下であり、大半が小規模事業者である。また、会員の中で 51 名以上を雇用している事業所はいない状況である。

商工会員数は、10 年前と比較すると 245 者から 196 者と 49 者（△20%）が減少しており、その理由としては、高齢に伴う廃業が多く見られる。

■平成 7 年に九州電力苓北発電所が営業開始。

海外炭を燃料とする石炭専焼火力発電所で、熊本県内の最大電力需要の約 6 割をまかなう出力 140 万キロワットの大容量火力発電所である。毎年 3 月から 6 月の 3 ヶ月の期間に定期修理事業員 800 名を受け入れていた時期があり、様々な業種に波及効果を創出していた。しかし、電気産業も再生可能エネルギーへの転換等への取り組みにより、定期修理事業も不定期となっており、波及効果も減少している。そこで、町では民間の風力発電等への働きかけを行い、現在 3 基

の風力発電機が稼働中である。

■ 苓北の業種の最大の特徴として、**医療・福祉施設**が多いことも挙げられる。病院 3・歯科医院 2・介護施設 4・老人ホーム 4・授産施設 1。医療・福祉に力を入れており、平成 28 年（2016 年）の経済センサスの調査では、雇用と売上高の面で業種別で最多となっている。

■ 天草は、良質な陶石と陶土を産することから窯業が盛んで、**内田皿山焼**（苓北町）は、17 世紀中頃に開窯した磁器窯である。昭和 51 年に木山陶石(株)が内田皿山焼きを復活した以後、磁器商品の多様性を求めている。
鉱業・製造業の製造品出荷額は、24 億円弱程度。



■ **鉱業・製造業**は、事業所数・従業員数に大きな変化はないが、出荷額は平成 21 年度と比較して 76%と減少傾向にある。陶石採掘業者 1 社と窯元 4 社・養殖業者 2 社には大きく変化はないが、製造業において令和 3 年に従業員数が 100 人規模の工場が撤退した為、生産額および雇用状況が大きく悪化した。

■ **小売業**は、家族経営の小規模な事業所があるが、経営者の高齢化や後継者不在などの理由により廃業者が増加している。商業統計によると平成 19 年の事業所数 109 件が平成 26 年には 90 件と減少し、それに伴い従業員・年間販売額も比例した数字を示している。

■ **卸売業**に関しては、ここ数年事業所・従業員数にほぼ変化無し。課題として、人口減少・交流人口の伸び悩みとして、販売額に不調をきたしている。

【町外からの入込客数および宿泊客数】 熊本県および苓北町の資料より

	令和元年	令和 4 年	増減率
入込客数	83,659	23,717	▲71.5%
宿泊客数	21,546	11,192	▲48.0%

■ **宿泊業**は、6 軒のホテル・旅館があり、九州電力の定期修理作業員 800 人の受入れを含め、令和元年は年間 21 千人程度の宿泊者を受け入れていたが、新型コロナの影響もあり、令和 4 年には一般宿泊者を含めて年間 11 千人前後に落ち込み、経営の持続に苦慮している。

■ **飲食業**では、人口規模に対して店舗数が多い。中には創業 100 年以上のチャンポン店もあり、各地より顧客を呼び込める飲食店がある。飲食店は、廃業もあっているが、開業も増加している。
売上としては、観光客の入込が新型コロナの影響で大きく減少しており、それに加えて町民の

人口減少により売り上げは大きく減少している。

【行政との連動制・整合性】

苓北町では、今までに下記に掲げる振興計画を策定している。

- ①平成 27 年 5 月「創業支援事業計画」認定（苓北町起業創業支援ネットワーク）
- ②平成 31 年度から 10 年間「苓北町振興計画「基本構想」
- ③平成 31 年度から 5 年間「苓北町振興計画「基本計画」
- ④令和 2 年 4 月「第 2 期苓北町まち・ひと・しごと創生総合戦略」

【商工鉦業の振興】

（課題）

苓北町内における高齢化に伴い、事業の後継者問題は重要な課題であり、後継者の育成や負担軽減のための支援などが必要となっている。また、消費拡大のため、高齢化に伴う買物弱者の対策や、商工会等関連機関と連携した特産品販売や販路拡大、歳末大売り出しなどの消費拡大事業等を行い、苓北町内の消費を促進する必要がある。さらに、苓北町の特産品である天草陶磁器の周知を図ることで、観光資源としても観光客を誘客することにつながるため、天草陶磁器ブランドの認知度向上が必要である。

【観光資源を活かした魅力ある地域づくりの推進】

（課題）

観光ニーズの多様化に伴い、特色ある観光資源やグルメスポット、着地型体験商品を求める傾向にあるなか、交通手段の確保、お土産品の不足、ひいては後継者不足による飲食店・宿泊施設の廃業などさまざまな問題を抱えている。

インバウンド客の取り込みやリピーターの獲得による交流人口の拡大を図るため、観光を産業として捉えたマーケティング戦略に基づく「稼げる観光」を構築していくことが必要である。

【商工会管内における業種別の課題】

業種	主な課題
建設業	①災害復旧対応 ②人材確保と育成 ③生産性向上
製造業	①地産地消・地産他消 ②生産性向上 ③生産性管理 ④商品開発 ⑤人材不足 ⑥AI・ICT・IOT・DX化 ⑦原材料の確保 ⑧原価計算
卸小売業	①大型店への購買集中 ②廃業と空き店舗の増加 ③家族労働力の依存 ④売上減少と顧客確保 ⑤価格転嫁 ⑥原価計算 ⑦キャッシュレス化
飲食サービス・宿泊業	①旅行形態の変化やニーズの多様化 ②観光資源及び地域資源の活用と改良 ③キャッシュレス対応 ④顧客管理 ⑤原価計算
その他 (農漁業等)	①収穫量の減少と市場変動による売上減少 ②肥料・餌料価格の高騰 ③ブランド化した商品があるが認知度が低い ④JF、JA との連携不足
全業種にか かる共通課 題	・後継者不足・雇用環境整備・アフターコロナを意識した経営（事業再構築） ・原材料高騰・インボイスへの適切対応・新しい農商工連・6次産業化に相当する 新業種連携の形・地域内連携・地域横断連携・観光産業振興・ブランディング・ 戦略構築、戦略展開

【これまでの経営発達支援計画（第 1 期）を実行する中での課題】

第 1 期では、経営発達支援計画策定後に新型コロナウイルスがまん延し、管内小規模事業者の支援ニーズは金融支援や給付金・補助金の申請支援が求められた。このため、小規模事業者の持続的な経営力強化支援、経営革新・事業承継・創業支援強化における事業計画策定

などの定量目標は概ね達成しているものの、資金繰りの抜本的な改善やアフターコロナを意識した事業再構築、小規模事業者ならではの経営課題の真因を掘り下げる伴走支援は不十分なままとなっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

本会の第1期経営発達支援計画策定時における内容を継承としながらも、この3年間で経営環境は大きく変化し、苓北町まち・ひと・しごと創生総合戦略も改訂される。第1期計画、経営環境の変化、苓北町の3つを基本目標「安心して住めるれいほく」、「いきいきと暮らせるれいほく」、「ふるさとと呼べるれいほく」を踏まえ、以下のとおり取り組むこととする。

- 事業主の高齢化や後継者不在等による廃業が増えつつある中、事業承継や廃業と創業のマッチング等により廃業・減少を極力食い止め、さらに創業・第2創業の発掘に努め、小規模事業者の長期的な振興を図っていく。
- 少子高齢化・過疎化により、地域内消費の大きな需要増が期待しにくいこと、更に原油・物価・人件費等の高騰、人手不足に伴い生産性の向上やIT化・DX化による付加価値の増加に繋げ、事業者所得の向上を目指す。
- 需要増が期待できる観光関連小規模事業者には、需要開拓等による持続的発展に繋がる持続経営力の強化及び事業承継に力を入れていくことが必要と考える。
- 新型コロナウイルス感染症の影響に伴う生活様式や観光ニーズ変化への対応及び買い物弱者支援を図る。
- 1次産品を活用した商品開発・磨き上げを行い、販路開拓を支援する
- 小規模事業者の事業の持続化・継続を促すため、令和4年に作成した当商工会の「事業継続力強化支援計画」に基づき、自然災害や感染症等を含む経営リスクに備える事業継続力強化管理や計画作成を支援する。
- 小規模事業者の持続経営と自走化を促すため、事業者との対話と傾聴により課題の真因を探り、課題解決策を共に探るメリハリのある伴走型の個別支援を実施する。

②第2期苓北町まち・ひと・しごと創生総合戦略との連動性・整合性

商工会と連携している苓北町商工観光課における施策計画では、地場企業が行う生産性向上・販路開拓・新商品開発（地場産品の活用）・事業転換など経営改善の支援、円滑な事業承継の支援、次世代を担う経営者・若手後継者等の育成、苓北の商品や地域企業の競争力の向上などが示されている。また、宿泊・飲食・物産・体験施設等の観光客の受け皿の充実、観光需要動向把握へのあまくさ苓北観光協会との連携強化などが示されている。

③商工会としての役割

本会は、総合経済団体として、特に小規模事業者の支援機関として伴走型支援を重視し、事業者の課題抽出や課題解決等きめ細かな支援により事業者の経営力向上による持続的発展や販路開拓、地域経済拡大に寄与することに努める。また、事業承継については専門家や熊本県商工会連合会特任支援課と連携し、円滑な事業承継につなげていく。

(3) 経営発達支援事業の目標

① 小規模事業者の伴走型支援による経営力向上及び持続的発展

各データや地域の経済状況等を収集・提供し、対話と傾聴を通じ、事業者の経営資源や課題の掘り起こし、経営分析、事業企画策定、フォローの伴走型支援を行い、事業者の潜在力を引き出し経営力向上を目標とする。

② 事業承継及び創業者支援の推進

事業承継支援については、熊本県商工会連合会特任支援課や事業引継支援センター等の支援機関と連携し、事業継続を目指す。創業者支援については、各種データの活用等による創業計画策定支援などのスタートアップ支援を行う。

③ 地域資源活用による商品開発及び販路開拓支援

苓北町の農林水産や観光の地域資源を活用した商品開発により、付加価値の高い商品を作り出し、消費者に直接届く販売チャネル等の開拓、町内外のPRによりブランド力を高めるなどの取り組み支援を行う。

④ 社会や組織・ビジネスの仕組みを変革しつつあるデジタル技術・システムの経営活用支援

経営情報のデジタル化を進め、SNSやECサイト等のITを活用するデータ活用経営により事業基盤強化、事業変革の支援を行う。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(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) 目標達成に向けた方針

① 小規模事業者の伴走型支援による経営力向上及び持続的発展

伴走型により経営分析や事業計画策定支援を行い、必要に応じて専門家派遣を行う。PDCAサイクルに基づいた継続的な支援を行っていく。競争力強化のためDXへの取り組みに対する支援として専門家派遣を活用し経営力向上支援を行う。また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

② 事業承継及び創業者支援の推進

事業承継や創業時における計画作成支援を行い、フォローアップの支援も行っていく。熊本県商工会連合会特任支援課と連携し、事業承継支援を行う。

③ 地域資源活用による商品開発及び販路開拓支援

苓北町の農林水産や観光の地域資源を活用した商品開発により、付加価値の高い商品を作り出し、消費者に直接届く販売チャネル等の開拓、町内外のPRによりブランド力を高めるなどの取り組み支援を行う。

④ 社会や組織・ビジネスの仕組みを変革しつつあるデジタル技術・システムの経営活用支援

経営情報のデジタル化を進め、SNSやECサイト等のITを活用するデータ活用経営により事業基盤強化、事業変革の支援を行う。

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)

地域の経済動向については、これまで商業統計、経済センサス、消費動向調査等の外部データを用いて町全体の経済動向をマクロ的に判断するだけであり、HPでの公表はこれまで行っていないかった。

(課題)

「RESAS」等のビッグデータを活用し、地域経済動向を調査し、調査結果を分析し、どのように活用していくかが課題である。

前回の計画では、ビッグデータの情報が会員まで提供されていなかった為、データ活用されていなかった。今回はこのデータがどのような物でどのように活用するののかも分かるように情報発信する。また、情報を提供する際にはHPやSNS等で会員が見つけられやすい方法をとる。

(2) 目標

	公表 方法	現行	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
①地域経済動向 分析の公開回数	HP	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析 の公開回数	HP	—	1回	1回	1回	1回	1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

⇒上記の結果を総合的に分析し、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、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」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について、年1回調査・分析を行う。

【調査手法】経営指導員等が決算時期において、当該事業者に許可をとったうえで決算代行事業者等にヒアリング調査を行う

【調査対象】決算等の代行事業者30者程度（決算代行等の事業者から業種により抽出）

【調査項目】売上額、仕入価格、資金繰り、雇用、設備投資等

(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を行う際、課題を抽出するための参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

これまでの需要動向調査においては小規模事業者から依頼があった場合、ネット等を活用して必要なデータを提供するのみであった。

(課題)

商品展開としては、未だに不足しているため、支援企業や支援商品を絞り込んだ上で、調査項目や分析手法を具体的に設定してより詳細に調査を行い、対象事業者にフィードバックする。新商品開発を積極的に行う事業者の掘り起こしも課題である。

(2) 目標

	現行	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
新商品開発 の調査対象 事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(3) 事業内容

特産品の新商品を開発した事業所や既存商品の改良を検討している食品製造事業所を対象に熊本県商工会連合会主催のくまもと物産フェアや当会で主催するイベント（天草・苓北繁盛マルシェ等）において試食及びアンケートを実施し、調査結果を分析した上で事業所にフィードバックし、商品改良の支援を行う。また、前回の計画においては農水産物加工品および陶磁器を扱う業種で計画をしていたが、陶磁器関係については窯元めぐり等において独自に売上調査等を行っているため、その実績を活用する事とする。

また、新商品開発を積極的に行う事業所の掘り起こしも行う。

【サンプル数】来場者 50 人

【調査手段・手法】くまもと物産フェアや当会で主催するイベント（天草・苓北繁盛マルシェ等）の来場した購入者商品を商品についての聞き取り調査を行う。

【分析手段・手法】調査結果は、販路開拓等の専門家に依頼し分析を行う。

【調査項目】①味、②色、③サイズ、④価格、⑤見た目、⑥パッケージ等

【調査・分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該食料品製造業者に直接説明する形でフィードバックし、経営分析や商品の改良に繋げていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

小規模事業者持続化補助金等の申請支援や金融支援、税務支援等の経営指導の範囲内で実施している為、案件が少なく不十分である。

(課題)

現行では補助金等の活用を目的で実施している案件が多い為、長期的な計画が不足していると思われる。

その為、現状分析のみならず、更に一步踏み込んだ経営課題につながるような定性的、定量的な分析により対象事業者に提供することが課題である。さらに、対話と傾聴を通じ、経営の本質的な課題の把握につなげる。

(2) 目標

	現行	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
経営分析件数	2者	10者	10者	10者	10者	10者

(3) 事業内容

①対象者の発掘

経営分析を行う事業者の発掘のため、経営指導員等による巡回や窓口相談による対話と傾聴を通じ、意欲的販路拡大を行う事業者の掘り起こしを行う。

②経営分析の内容

【対象者】需要動向調査を実施した事業者や各補助金の申請事業者及び相談事業者、金融相談事業者、専門家派遣相談事業者を重点支援先としてピックアップし実施。小規模事業者の経営課題である事業承継も意識しながら実施する。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と対話の傾聴を通じ、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う。《財務分析》収益性、生産性、安全性、成長性の分析 《SWOT分析》対話と傾聴による強み、弱み、機会、脅威等の整理

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、県の「経営支援プログラム」、全国連の「経営状況まとめシート」、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」等の分析ツールを活用する。

(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。
- ・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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

個別相談、補助金申請（小規模事業者持続化補助金等）や金融支援（創業計画、経営支援プログラム等）をきっかけに事業計画策定支援を行っている。また事業継続力強化計画の作成については、令和4年に策定した事業継続力強化支援計画に基づき計画策定支援を行っている。

(課題)

補助金申請や融資、創業者など事業計画を必要とする一部の事業者への支援にとどまっており、周知方法の見直しや事業計画策定の意義や重要性について、対話と傾聴を通じ理解をより深めていく。また、地域の経済動向調査及び自社の経営状況の分析結果を踏まえ、小規模事業者の長期的な視野に立って事業の継続性や今後の承継も含めて持続的発展に向けた事業計画策定の支援が課題となっている。

(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、「事業計画策定個別相談会」を広く周知するために、HPやSNSを活用して、対象者も補助金申請者等に絞らず、新規創業者や承継者（親族、従業員、第3者承継）の対象者を含め、5. で経営分析を行った事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、経営力向上、競争力強化を図っていくためにも、管轄内の小規模事業者の実態に応じた生産性向上等を図るDX化への取組みを事業計画策定支援の一環として支援していく。

事業計画の策定前段階において、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に自主的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	現行	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
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	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

①DX・デジタル化推進セミナーの開催

小規模事業者の実態に即して、DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得するなどの啓蒙活動を行う。DX 化へ向けての取組みとして、実際の業務効率化、生産性向上等を図るのためのデジタル化やデータの活用及びデータ活用のための IT ツールの導入、販路拡大等を目指した WEB サイトや SNS 活用及び EC 販売を推進していくためのセミナーを開催又は関係機関が実施するセミナーへ事業者の参加を促す。

【対象者】経営分析を行った事業者で DX 化に向けて取り組む小規模事業者

【募集方法】職員が巡回等により案内、商工会からの郵送物、SNS 等

【講師】熊本県商工会連合会、くまもと中小企業デジタル相談窓口の助言に基づき選定

【参加目標】3 者

【カリキュラム】

- ・デジタル化、OA 化、IT 化との違い
- ・導入の必要性等 DX に関する基礎知識
- ・財務管理・人事管理・在庫管理等の業務効率化、生産性向上等を目指す「守りの DX 化」
- ・データを活用する顧客管理や販売管理、販路拡大などの「攻めの DX 化」
- ・IT・デジタルツールの活用事例
- ・SNS を活用した集客力向上
- ・EC におけるマーケティング基礎知識

①「事業計画策定セミナー」の開催

経営分析を行った事業者を対象として、その課題の解決を具体化するために「事業計画策定セミナー」を開催する。または、同様のセミナーを事業者に受講してもらう。

【対象者】経営分析を行った販路開拓、商品開発等で計画を策定予定の事業者

【募集方法】職員が巡回等により案内、商工会からの郵送物、SNS 等

【講師】熊本県商工会連合会または中小機構等でセミナー実績のある講師から選定

【参加目標】5 者

【支援手法】セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当割で張り付き、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。また、希望者は熊本県商工会連合会の専門家派遣制度等を活用し、セミナー後の個別相談につなげる。

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)

事業計画策定後の支援については、事業計画の重要性や緊急性に応じ優先順位を決め、回数を設定し行う予定だったが、マンパワー不足により計画通りに行えていない。

(課題)

フォローアップを実施しているものの、不定期であり、事業計画との乖離による見直しや支援が十分でない現状がある。今後は定期的に巡回し、改善提案を行うなど、計画的なスケジュールリングで支援を行う。

(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に、計画の進捗状況を定期的に確認し、事業者個々の状況に合わせたフォローアップを実施する。進捗状況に応じて支援回数を見直し、計画に遅れやズレが生じた事業者に対して集中的にフォローアップ支援を行う。また、傾聴と対話により自主的に取り組むための支援を行い、潜在力の発揮につなげる。

(3) 目標

	現行	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
フォローアップ 対象事業者数	2者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度(延回数)		18回	18回	18回	18回	18回
売上増加事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
利益率1%以上 増加の事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

【支援の頻度】

1者×6回=6

2者×4回=8

2者×2回=4 合計 18回

(4) 事業内容

フォローアップについては、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の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。

具体的には、事業計画策定5者のうち、1者は2カ月に1回、2者は四半期に1回、他の2者については年2回とする。但し、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は、外部専門家の派遣を行い、ズレの発生要因及び今後の対応策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

管内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

(課題)

展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。また、今後、新たな販路の開拓には市場情報や顧客情報などの活用、SNS 情報発信、EC サイトの利用等 DX 推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

(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ことは困難なため、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なうとともに、出展期間中は陳列・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	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
①くまもと物産 フェアへの出店	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上額／者		10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②商談会への参加	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
成約件数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
④SNS 活用事業者	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率／者	—	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
⑤EC サイト利用者数	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率／者	—	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %

(4) 事業内容

①展示会出展事業（BtoC）

「くまもと物産フェア（※）」等、県内外で開催される物産展や催事においてブースを借り上げ、商工会のホームページ、経営指導員等の巡回指導を通じて情報提供を行い、出展者の募集を募る。事業計画を作成した事業者や、商品開発に意欲的な事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。また、苓北町独自で「天草・苓北繁盛マルシェ」を開催し、苓北町の特産品等を苓北町外に広く PR する。

【支援対象者】：町内の特産品開発者

※「くまもと物産フェア」10 月末～11 月初旬に 2 日間にわたり開催され、県内外から延べ約 2 万人が来場する展示販売会で 250 程度の展示ブースがある。

※「天草・苓北繁盛マルシェ」苓北町からの補助金を活用し、1 回あたり 8～10 店舗の事業者で熊本市内他の町外における消費者に向けて開催する。

②商談会参加事業（BtoB）

熊本県商工会連合会主催「厳選マルシェ（※）」の出展により、来訪されるバイヤーに向けての商品 PR を行ない、新たな販路の開拓を支援する。

【支援対象者】：町外へ販路拡大を希望する事業者

※「厳選マルシェ」熊本県商工会連合会主催、くまもと物産フェアと同日に開催される県内の特産品の中から特に選りすぐり商品を集めた、延べ約 2 万人の集客が見込めるイベントで、約 60 の展示ブースがある。

③ SNS活用（BtoC）

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込むために、DX化等に取り組む事業者でWEBサイトやSNSを活用して、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

【支援対象者】：ネットを活用して販路拡大を目指す事業者

④ 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、DX化等に取り組む事業者の中から大手ECサイトへのチャレンジ提案を行うために、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等についての個別相談等による伴走支援を行う。

【支援対象者】ネットを活用して販路拡大を目指す事業者

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）

経営発達支援計画の評価については、外部専門家（中小企業診断士）、苓北町商工観光課、熊本県商工会連合会、苓北町商工会正副会長、商業および工業部会代表で「事業評価委員会」を組織し、実施状況、成果の評価等見直しを行ってきた。

（課題）

委員会内での検証、評価自体は行ったが、その後実質的な見直しや変更までに至らなかった。また、実施内容、結果、課題について全職員で共有がうまく図れていない面がある。今後は、効果的な検証と情報共有化、改善が必要である。

（2）事業内容

経営発達支援計画に基づく各事業を計画的に実行するためにPDCAサイクルを確実に遂行していく。毎年度、各事業実施の際は理事会に報告、承認を得るとともに、実施状況、評価、検証、見直しは以下のように行う。

①事業評価委員会

外部専門家（中小企業診断士）、苓北町商工観光課、法定経営指導員、苓北町商工会正副会長、商業および工業部会代表で「事業評価委員会」を組織し、検証、評価を行う。（年度内に2回）

②評価結果の公表

事業評価委員会の内容を理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、評価内容については総会資料で報告する。また、評価委員会における評価内容はHPへ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が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）現状と課題

（現状）

熊本県商工会連合会主催の研修会や中小企業基盤整備機構による中小企業大学校の研修に参加している。その他、WEB研修や効果測定において、各自がスキルの向上を図り、支援能力や資質向上に努めてきた。

（課題）

外部研修の内容や各個人の持つ知識が経営支援員等職員と共有できておらず、経営支援員

個々のスキルにバラつきがあるため、共有する機会を持ち、スキルの向上を図ることが必要である。

商工会の事務処理の効率化や情報の円滑な共有化などのため、商工会内部の DX 化は急務であることより、DX 化推進担当者を育成する。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

熊本県商工会連合会が主催する経営支援能力向上研修や中小企業庁が主催する経営指導員研修、Web 研修などへ一般職員を含めて積極的に参加し、小規模事業者の経営や支援制度に関する最新情報、売上 拡大、経営力強化等に向けた支援ノウハウや支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得向上及びDX推進やその支援に向けた知識を習得し、経営支援業務に活かす。

【DX推進に向けた取り組み】

地域事業者のDX推進への対応にあたっては、職員の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、所内のDX化を進め、DXシステム導入を図る。所内のDX化推進に当たって、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力向上のためのセミナー等についても積極的に参加し、システム構築を図る。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 導入の必要性の認識

- ・デジタル化、OA化、IT化との違い等DXに関する基礎知識
- ・財務管理・人事管理・在庫管理等の業務効率化、生産性向上等を目指す「守りのDX化」の理解
- ・データを活用する顧客管理や販売管理、販路拡大などの「攻めのDX化」の理解
- ・IT・デジタルツールの活用事例

イ) 業務効率化、生産性向上等の取組「守りのDX化」

- ・クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のIT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

ウ) 需要開拓等の取組「攻めのDX化」

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

エ) その他取組

- ・オンライン経営指導の方法等

【経営力再構築伴走支援に向けた取り組み】

中小機構等が開催する「経営力再構築伴走支援」について学び、小規模事業者に寄り添い、的確な支援を行うための基礎的支援能力を磨く。受講者が学び得た知識や支援スキルを全職員と共有できるよう内部研修を実施する。

<研修内容>

ア) 対話の基本姿勢と態度

伴走支援において経営者と信頼感を作り、自己変革の向上に繋げるための対話の基本姿勢と態度の習得

イ) 創造的対話技法

経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動するために、経営者自身が「答え」を見出せる創造的な対話技法の習得

ウ) 対話ツール活用法

伴走支援に有効なフレームワークである「ローカルベンチマーク」及び「経営

デザインシート」の活用ポイントの習得

②OJT制度の導入

経営指導員と経営支援員がチームを組むことにより、指導・助言・情報収集方法を学ぶなどOJTによる伴走型の支援能力を高める。

③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、職員の支援能力向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

⑤SNSを活用した情報提供

会員にセミナーや制度内容の変更等があった場合に迅速に告知出来る体制づくりとして、LINE等のSNSを活用した情報提供の体制を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

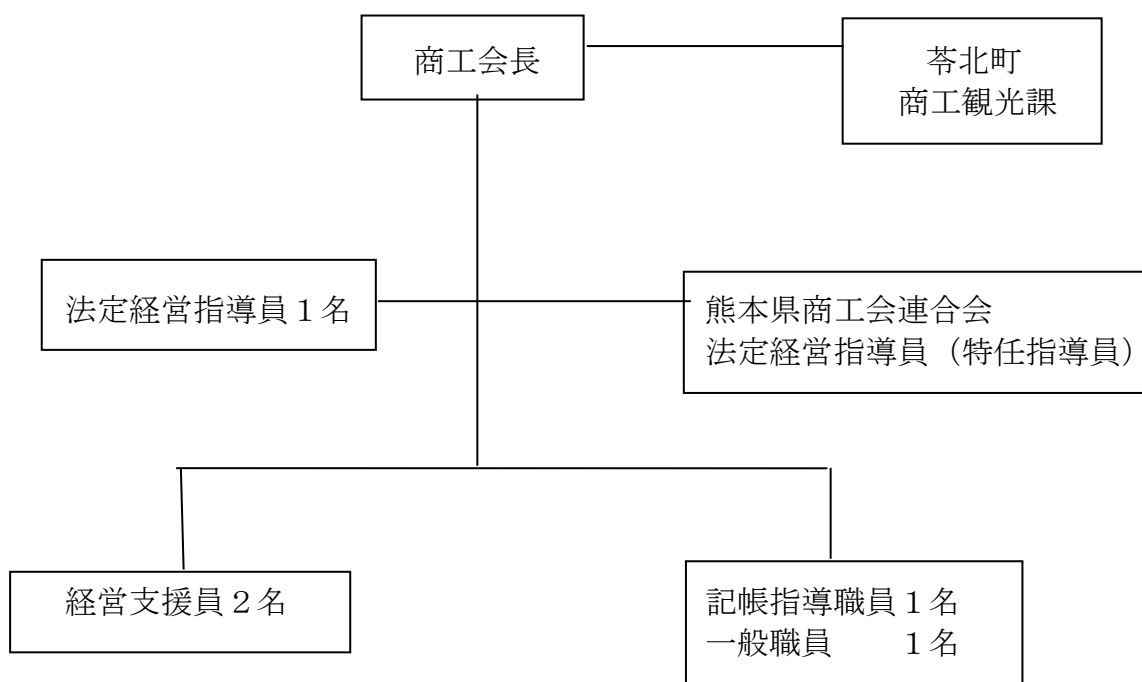
経営発達支援事業の実施体制

(令和5年11月現在)

(1) 実施体制

役員 24 名 (会長 1 名、副会長 2 名、理事 19 名、監事 2 名)

事務局 5 名 (経営指導員 1 名、経営支援員 2 名、記帳指導職員 1 名、一般職員 1 名)



(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：西村 直

連絡先：苓北町商工会 電 話：0969-37-1244

氏 名：坂口光一

連絡先：熊本県商工会連合会 電話 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提供等を行う。

熊本県商工会連合会は、各商工会の経営発達支援計画の実施に係る指導・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、令和元年度から、全国で初めて6名の特任経営指導員を熊本県商工会連合会に配置し、令和2年度には5名増の11名体制に充実させた。令和5年11月現在においても、引き続き、熊本県商工会連合会に11名の特任経営指導員を配置。担当地区を割り振り、各商工会と密に連携を図っている。特任経営指導員は、日常的に担当地区の商工会を巡回し、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。

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

〒863-2502

熊本県天草郡苓北町上津深江 4535-2

苓北町商工会

TEL：0969-37-1244

FAX：0969-37-1245

e-mail：ksrei@cap.bbiq.jp

②関係市町村

〒863-2503

熊本県天草郡苓北町志岐 660

苓北町 商工観光課

TEL：0969-35-3332

FAX：0969-35-1197

(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 1 0 年度
必要な資金の額	850	850	850	850	850
経営分析費	100	100	100	100	100
事業計画策定支援費	250	250	250	250	250
事業計画策定支援後の 実施支援費	250	250	250	250	250
セミナー開催費	100	100	100	100	100
事業評価委員会 開催費用	150	150	150	150	150

(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
国補助金、県補助金、町補助金、商工会自主財源（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