

経営発達支援計画の概要

実施者名	人吉商工会議所（8330005007660） 人吉市（432032）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>（目 標）「地域商工業者、一社一社の活力強化と事業継続強化！」</p> <p>当所は、人手不足の解決、事業承継、新規開業、販路拡大、経営改善、事業継続などの課題解決に取り組めます。これにより、地域事業者の減少に歯止めをかけ、支援した事業者の売上や収益向上を通じて、事業の存続を実現し、地域経済の発展に貢献します。</p> <p>（1）地域の小規模事業者の事業継続力を強化し、創業支援や経営基盤の強化を図ることを目指します。創業支援や経営基盤の強化に取り組むことで、小規模事業者が安定的に事業を継続できる体制を整えます。また、事業承継に向けたサポートを充実させ、後継者不足による廃業事業者を軽減します。これにより、地域内の事業者数の維持と新たな産業の創出を目指します。</p> <p>（2）地域特産物のブランド力を強化し、地域の魅力度を高めるための支援を行います。</p> <p>地域特産物の価値を高めるため、小規模事業者の商品開発やパッケージデザインの改良、マーケティング支援を行います。また、地元の伝統や文化を活かした販促活動を推進し地域外への販路拡大を図ります。これにより、地域の認知度向上と経済的基盤の拡大に寄与します。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 「RESAS」や経営動向調査を活用し地域調査を実施し調査結果を経営支援や施策提案に役立て小規模事業者の経営力向上と地域経済の活性化を目指します。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 新商品開発や観光客・バイヤー向け調査を行い、得られた分析結果を事業者にフィードバックして販路開拓や地域経済の活性化を図ります。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること セミナーやSWOT分析、財務分析を活用して課題を抽出し、事業計画策定を支援し、分析結果をデータベース化して職員間で共有することで支援体制を強化し、地域経済の活性化を目指します。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 地域経済の動向を反映した実効性のある計画作成を支援し、特に創業者や小規模事業者が持続可能な経営基盤を築くために、セミナーや個別相談を通じて課題認識と自発的な取り組みを促進し、計画策定件数の増加を目指します。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 定期的な訪問と改善策提案を通じて、事業者の現状把握・柔軟な支援を行い、売上・利益率の向上を目指して持続的成長をサポートします。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 販売会や商談会を通じて販路拡大と経営安定化を支援し、地域経済の活性化と新規顧客獲得を促進する取り組みを行っていきます。</p>
連絡先	<p>人吉商工会議所 中小企業相談所 指導課 〒868-0037 熊本県人吉市南泉田町 3-3 TEL0966-22-3101 FAX0966-24-6509 Email:info@hitoyoshi-cci.or.jp</p> <p>人吉市役所 経済部商工観光課 〒868-8601 熊本県人吉市西間下町 7-1 TEL0966-22-2111 FAX0966-24-7869 Email:syoukoukankou@hitoyoshi.kumamoto.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

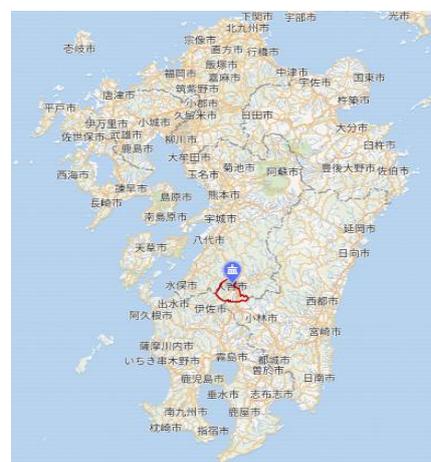
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

1. 人吉市

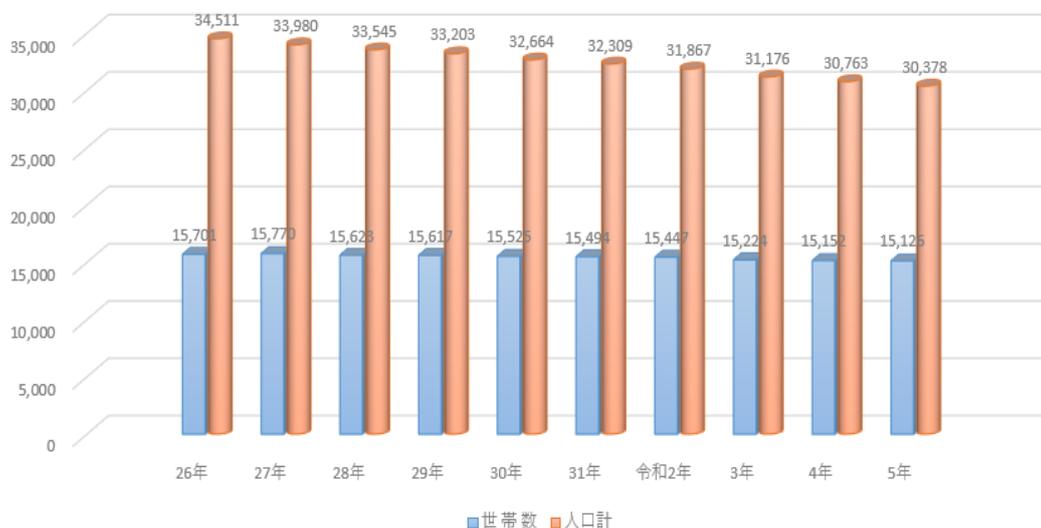
人吉市は、熊本県南部の人吉盆地の西南端に位置し、鹿児島県および宮崎県と隣接しています。市全域がこの地域に含まれており、中心部を流れる球磨川やその支流をはじめとした地理的特徴は、観光産業や地域産業にも深く影響しています。また、熊本市、宮崎市、鹿児島市へのアクセスが良好であり、市全域がその経済圏に連携しています。このように、人吉市の立地は、地域活性化において重要な要素となっており、当人吉商工会議所は人吉市全域を管轄しています。



2. 人口動向

人吉市の人口は、昭和30年に47,877人でピークを迎えて以来、減少傾向が続いております。平成22年には35,611人、令和5年には30,378人まで減少し、2025年には29,555人、2040年には23,608人にまで減少する見通しです。また、65歳以上の高齢者の割合は、平成12年の24.5%から平成22年には30.4%に達し、2040年には43.2%に上昇すると予測されており、急速な高齢化が進行しております。

人吉市人口・世帯数推移



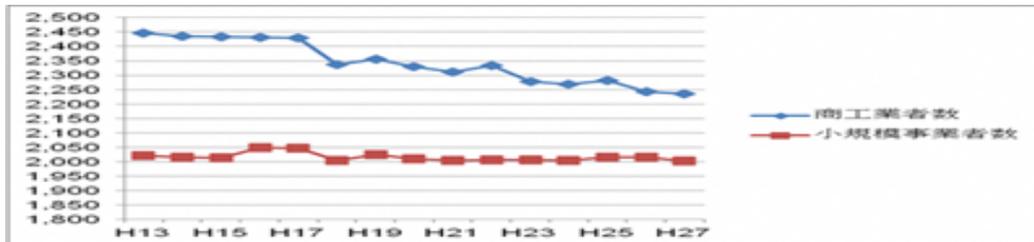


3. 地域産業の現状

産業構造：

平成22年の国勢調査によると、第1次産業（農林業）は8.5%、第2次産業（焼酎製造等）は19.4%、第3次産業（宿泊・飲食業等）は71.5%を占めております。小規模事業者の多くが高齢化しており、後継者不足により廃業リスクが高まっている状況です。特に第3次産業は観光業を中心に発展してきたため、その割合が高くなっています。また、当所が毎年実施している独自調査による商工業者数および小規模事業者数の推移【表1】と、業種分類別事業者数【表2】は以下の通りです。

【表1】商工業者数および小規模事業者数の推移



【表2】業種分類別事業者数

(令和5年12月31日現在)

	建設業	製造業	卸売・小売業	飲食・宿泊業		サービス業	その他	合計
				計	(内、宿泊)			
商工業者数	234	165	402	320	38	365	286	1,772
構成比	13%	9%	22%	18%	2%	20%	16%	100%
(小規模事業者数)	216	139	314	299	27	326	240	1,534
(小規模事業者割合)	92%	84%	78%	93%	71%	89%	83%	86%

商工業者数および小規模事業者数は年々減少しております。業種別構成比では、卸売・小売業が最も多く、次いでサービス業、飲食・宿泊業、建設業、製造業の順となっております。また、小規模事業者の割合は全体の86%と高く、特に飲食・宿泊業では93%を占めており、ほとんどが小規模事業者となっております。

商業の現状:

小売業・卸売業の商店数および年間販売額が減少傾向にあります。例えば、平成9年から平成26年までの間に小売業の商店数は264件、年間販売額は22,796百万円減少しました。この背景には、人口減少や大規模店舗の出店、インターネット取引の増加が要因と考えられます。

観光業の現状:

人吉市は、「球磨川くだり」や「ラフティング」などのレジャー産業を活かし、観光業が盛況です。また、青井阿蘇神社が国宝に指定されたことも観光客増加の要因の一つとなっています。しかし、宿泊客数の増加には課題があり、観光客数と宿泊客数の推移からもその傾向が見られます(表3参照)。平成30年には観光客数1,302,686人、宿泊客数162,989人でしたが、令和4年には観光客数754,681人、宿泊客数87,610人に減少しています。また、令和2年の豪雨災害により人吉駅や肥薩線が被災し、現在も不通のため、人吉へのアクセスは観光バスやレンタカーが主な交通手段となっています。

【表3：人吉市観光客数の推移】

年次	観光客数			推定観光	入込観光客の旅行形態		
	計	県外観光客	県内観光客	消費額	計	日帰り客	宿泊客
平成30年	1,302,686	779,788	522,898	1,270,427	1,302,686	1,139,697	162,989
平成31年	1,457,299	882,118	575,181	1,346,047	1,457,299	1,262,579	194,726
令和2年	503,251	283,448	219,803	-	503,251	484,291	38,960
令和3年	476,944	267,967	208,977	781,131	476,944	402,582	74,362
令和4年	754,681	380,908	473,773	1,505,600	754,681	667,071	87,610

その他(林業)の現状:

人吉市内の林業および農業の事業所数は、令和5年末時点で34社です。市内の総面積21,055haのうち76%(15,944ha)は森林であり、スギやヒノキを主体とする人工林が多く、この人工林は成熟し、収穫期を迎えています。また、天然林も多く、里山や広葉樹林など多様な森林構成が見られます。林業事業者は、これらの天然木を観光資源として活用するほか、シカやイノシシによる農林作物被害の対応も課題となっています。市内には「人吉ジビエ工房」が創業されており、捕獲された野生動物をジビエとして提供するなど、食材を通じた新たな地域特産品の開発が進み始めています。

② 当地域における課題

1. 商業の課題

小売業や卸売業の多くは、人口減少の影響を受け、売上が減少しています。特に高齢化が進み、後継者不足や時代の流れに対応できない事業者が増えています。インターネット取引やキャッシュレス決済、SNSを活用した広告が普及する中で、これらに対応できない事業者は商圏維持が困難になっています。

2. 産業活性化の課題

商店街では高齢化が進行し、大型量販店の進出により衰退が加速しています【表4：市内大規模小売店舗数】。市内の大規模小売店舗数は、平成17年には12店舗でしたが、令和5年には16店舗に増加しています。この状況を受け、商店街の活性化が急務となっており、イベントの開催や空き店舗の有効活用を通じて商店街の活性化が図られるべきです。また、製造業や農業においても人材不足や高齢化、資金不足が新たな事業展開の妨げとなっており、外国人労働者への支援強化が求められています。

【表4】市内大規模小売店舗数

資料:市商工観光課		(単位:店・㎡)	
	年次	店数	面積(㎡)
	平成31年	15	41,799
	令和2年	15	53,022
	令和3年	15	52,764
	令和4年	16	54,759
	令和5年	16	54,759

各年4月1日現在。大規模小売店は、大規模小売店舗立地法に基づく店舗面積1,000㎡以上の店舗をいう

3. 観光産業の課題

観光業では、青井阿蘇神社などの集客力を活かしているものの、宿泊客の増加が進んでいません。日帰り客が多いため、宿泊施設への集客を強化し、地域全体の交流人口を増加させるための対策が必要です。

○地域産業の現状と直面する課題

人吉市における各産業では、代表者や従業員の高齢化、事業承継問題、そして人手不足が共通の課題として顕著になっており、これらが経営継続の大きな障害となっております。特に、人口減少に伴う市場の縮小が地域経済に与える影響は非常に大きく、次世代への事業引き継ぎが難航している現状が見受けられます。

また、近年の流通環境の変化も中小企業に新たな課題をもたらしております。インターネット通販の普及やキャッシュレス決済の増加に対応しきれない事業者が多く、特に高齢の経営者にとってはこれらへの対応が負担となっております。さらに、自社のホームページの開設やSNSを活用した広告・情報発信が求められる一方で、これらのデジタルスキルを持つ人材が不足していることから、ITを活用した販路拡大や顧客獲得が遅れている企業も少なくありません。

○コロナ禍と令和2年豪雨災害による影響

令和2年7月4日には、コロナ禍に加えて球磨川の氾濫による豪雨災害が発生し、市内の商工業者に甚大な被害が及びました。約1,000社が浸水の被害を受け、人吉商工会議所では国や県、市と連携し、迅速に事業再開を支援いたしました。その結果、約8割の商工業者が事業を再開することに成功いたしました。一部では事業継続が難しいケースも見受けられ、地域商工業の完全復興までにはなお時間を要する状況です。

○今後の課題とBCP（事業継続計画）策定

今後の課題としては、商業や観光業をはじめとする地域の主要産業において、急速に進行する人口減少や高齢化に対応するため、持続可能なビジネスモデルの構築が求められております。また、豪雨災害を受け、多くの企業において事業継続計画（BCP）の策定が必要であることが改めて浮き彫りとなりました。自然災害や感染症といったリスクに備えるため、地域全体で災害時の対応力を強化し、迅速な復旧と事業の安定運営を可能とする体制整備が急務です。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて【取組み・対策】

急速に変化する経営環境に対応するためには、キャッシュレス化やホームページ、SNSを活用した情報発信の推進が重要です。このような環境変化に対し、ITやDX（デジタルトランスフォーメーション）の導入に課題を感じている事業者への支援を強化し、業務の効率化や新たな販路拡大を目指した取組みが求められます。

また、人吉商工会議所としても、時代の変化に対応した柔軟かつきめ細やかな対応をさらに推進していく必要があります。地域における安定した雇用の確保も、重要な課題です。高齢化に伴う廃業の増加や若年層の雇用減少は、生産年齢人口の減少を加速させています。

この課題に対応するためには、事業承継支援の強化に加え、起業促進による創業支援や新たな雇用の創出が不可欠です。特に人手不足の解消に向けては、人吉市や国、県の支援機関と連携し、若年者や求職者向けの企業説明会の開催、外国人雇用に関する支援やセミナーの実施など、多面的なサポートを提供してまいります。

さらに、人吉市は球磨地域の経済の中心であり、創業ニーズが高い地域でもございます。このため、国が認定する「人吉市創業支援事業計画」に基づき、創業希望者への支援を着実に進めてまいります。熊本県内の支援機関や日本政策金融公庫、その他金融機関との連携を強化し、創業者を成功に導く伴走型支援体制の構築を目指します。

中心市街地の商業活性化については、令和2年の豪雨災害からの復興を基盤としたまちづくりが重要です。人吉市と協力し、エリアの価値向上につながる施策を実施するため、商店街組合や関係者、市街地の商工業者のキープレイヤーを支援してまいります。

また、空き地や空き店舗の有効活用、土地オーナーとの良好な関係構築を通じ、多様な人々が集い交流できる場の創出を目指します。これにより、中心市街地の商業活性化を図り、賑わいを生み出すことを目標といたします。

人吉市全体の産業は、高齢化、後継者不足、人手不足という共通の課題に直面しております。さらに、令和2年の豪雨災害により、市内の商工業者約1,000社が浸水の被害を受けました。そのうち約8割が事業を再開しましたが、依然として経営再建が課題として残っております。

また、ネット通販やキャッシュレス決済の普及に対応できていない事業者も多く存在しております。これらの課題に対しては、人材育成、IT支援、事業承継支援を強化することが必要です。

さらに、今後の防災対策や事業継続計画（BCP）の策定も重要です。自然災害リスクに備え、事業の継続性を確保するための計画を作成し、定期的な訓練や体制整備を進めることで、地域産業の持続可能性を高めていくことが求められます。

10年後を見据え、経営環境の変化に適応しつつ、地域の特性を活かした創業支援と商業活性化を重点課題として取り組む必要があります。特に、高齢化による廃業リスクや若年層の雇用機会減少に対応するため、事業承継と新規創業支援を中心に据えた施策が不可欠です。

② 人吉市総合計画との連動性・整合性

人吉市総合計画におきましては、中小企業・小規模事業者が直面している「人手不足」「事業承継」「創業支援」「事業継続」「販路拡大」「経営改善」といった課題の解決に向け、支援の充実を図ることを目指しており、これにより人吉市と人吉商工会議所の連携を強化し、地域企業の「持続的な発展」を実現することを目指します。

具体的には、経営指導員だけでなく、中小企業診断士や社会保険労務士などの専門家との連携を活用し、創業支援や経営改善のサポートを提供いたします。また、平成30年（2018年）12月に開設された「人吉しごとサポートセンター（Hit-Biz）」を通じて、広報活動の強化や販路拡大支援にも注力してまいります。さらに、県の事業承継引継ぎ支援センターを活用することで、事業承継に関する支援も行ってまいります。これらの取り組みは、人吉市、県、その他連携支援機関、そして当商工会議所が連携して推進してまいります。

（中小企業・小規模事業者の持続的発展）

持続的発展を目指した政策の実施

人口減少期にある日本の現状を踏まえ、中小企業・小規模事業者が直面する環境に対応した地域密着型の支援策を実施します。

小規模企業へのきめ細かな支援の拡充

中小企業の約9割を占める小規模企業に対して、地域の意義を尊重しつつ、引き続ききめ細やかな支援策を強化します。

地域牽引企業の創出とブランド化

「地域を牽引する企業の創出」「地域ブランドの確立」「地域サプライチェーンの維持」を目指した取り組みを推進します。

(雇用対策の推進)

魅力ある職場づくりとプロモーション

従来の求人方法では効果が薄いため、求職者のニーズに応じた魅力ある職場環境の整備や効果的なプロモーション活動を行い、戦略的な人材獲得を目指します。

雇用のミスマッチ解消

持続的発展には人材獲得が不可欠であり、県や人吉市、商工会議所、ハローワーク等と連携した企業説明会やセミナーの開催を通じて、雇用ミスマッチの解消を図ります。

人材流出対策

地元の学卒者の流出を防ぐため、学校、企業、保護者との連携を強化し、ミスマッチ解消策を推進します。

障がい者や未就労者、外国人労働者支援

地域における多様な人材の雇用機会を拡大するための支援を強化します。

(中心市街地活性化)

令和2年豪雨災害からの復興まちづくり

豪雨災害で大きな被害を受けた市街地の復興を進めるため、市の復興まちづくり計画に基づき、空き地などを有効活用しながら地域課題の解決を図り、人吉らしいまちづくりを推進します。また、国内外の観光客をターゲットに、飲食店の活性化を国や県と連携して進めていきます。

(起業・創業支援)

起業支援の強化

市や支援機関と連携し、若者をはじめとした挑戦する人材をサポートし、地域の強みを活かした新たな仕事の創出を促進します。

IT企業誘致と企業集積の促進

人吉市まち・ひと・しごと総合交流館は、コワーキングスペースを備え、テレワークやワーケーションの場として活用することで、IT企業の誘致を進め、多様な企業や個人が集まり、関係人口の創出や経済成長を目指します。また、人吉中核工業用地は、周辺に豊かな森林地域資源を有し、林業関連産業の誘致に適しています。木材を活用した事業で、長期的な経済発展を目指してまいります。

(地域特産品の販路開拓)

特産品の販路拡大

球磨焼酎、川魚（鮎、山女魚）、きくらげ、ジビエなどの特産品の販路開拓を目指し、JETRO熊本や熊本県、人吉市と連携して消費拡大に努めます。

今後も、人吉市と商工会議所はさらなる連携を深め、「中小企業や創業を目指す方への身近なサポート機関」をコンセプトに、同じ方向性を持って商工業者の振興に努めていきます。

③人吉商工会議所としての役割

○役割（今後のビジョン）

管内の小規模事業者は、「経営者の高齢化」「人手不足」「人口減少」「事業継続」などの課題に直面しています。これらの構造的な課題に対応し、解決を図るために、当所では経営支援に注力しています。経営改善普及事業を通じ、経営革新等認定支援機関として中小企業・小規模事業者が持続的に事業を続けられるよう、事業承継や創業支援、販路拡大（経営分析・事業計画策定・情報提供・販路開拓）を重点的にサポートしてまいります。加えて、災害対応の観点から、事業継続計画（BCP）支援にも取り組んでまいります。

今後、当所がリーダーシップを発揮し、人吉市や関係機関と協力しながら、事業者への支援を広げ、地域経済の活性化と相乗効果を目指してまいります。

(事業承継支援)

事業者がこれまで築いてきた経営基盤を損なうことなく、スムーズに事業承継を進めるための支援を行います。人吉商工会議所は、熊本県や人吉市、熊本県事業承継引継ぎ支援センターなどと連携

し、相談者を掘り起こし、事業者の課題を把握し、解決策を提示します。さらに、事業承継計画の作成を支援し、計画の実行を共に進めます。後継者が親族や従業員にいない場合でも、第三者承継や国の施策を活用することで、事業承継を円滑に進めます。

（創業支援および経営革新、販路開拓支援）

現在、廃業する事業者が起業創業する事業者を上回る状況が続いています。当所は、人吉市や人吉しごとサポートセンター、専門家と協力し、創業支援や経営革新、新規事業の支援件数を増やし、地域経済の活性化を図ります。国の認定を受けた創業支援計画に基づき、創業支援セミナーを実施し、起業創業の相談者を掘り起こしていきます。セミナー後も熊本県よろず支援拠点などの専門家の派遣と連携し、個別支援を強化して、開業率の向上、経営改善、売上拡大を支援していきます。

これらの取り組みを通じて、商工会議所としての役割を果たし、事業承継や創業支援、販路開拓に関する個別相談や事業計画の策定・実行支援を推進していきます。人吉市と共に協力し、1社でも多くの小規模事業者の事業継続を支援します。

○長期的視点に立った取り組み

小規模事業者の振興、中心市街地の活性化、観光振興、地域振興を効果的に推進していきます。今後、人口減少がさらに進行する中で、各事業者への対応を人吉市と共に策定した「経営発達支援計画」に基づき強化し、実行していきます。人手不足、事業承継、新規開業、キャッシュレス化（IT化）など、急速に変化するビジネス環境に対応するため、DX支援を含めたきめ細かな支援を行い、業務効率化と生産性の向上を図ります。これにより、事業者の課題解決と事業の存続、さらには持続的な発展（売上拡大）を後押ししていきます。

また、人吉市との連携のもと、既存事業の必要性を継続的に見直し、地域商工業者の支援に注力することで、10年後、20年後を見据えた地域商工業の発展を目指します。

○今後のビジョン

『地域経済の循環と商工業の発展に貢献するため、小規模事業者を全力で支援』

～個別支援の強化を通じて地域経済の活性化を推進する～

（3）経営発達支援事業の目標

当所が管轄する人吉市には、国宝青井阿蘇神社を始め、「球磨川くんだり」「ラフティング」、地域特産品である球磨焼酎や農産物、川魚、ジビエなどの観光資源が豊富にあります。しかし、人吉市は人吉・球磨地域の経済の中心地であり、大手チェーン店の進出などにより商業・サービス業の競争環境が厳しくなっています。地域商工業者にとって最大の課題は人手不足であり、事業承継や新規開業、ネット販売、キャッシュレス化、DX化への対応など、急速なビジネス環境の変化に伴う支援課題が山積しています。そのため、当所としてはきめ細やかな対応がさらに必要です。

令和2年の豪雨災害以降、人吉駅は未だ開駅できていませんが、令和6年3月に運行引退したSL人吉の展示場が令和6年11月に設置されました。これにより、国宝青井阿蘇神社との周遊など、新たな話題性が期待されます。

上記の現状や課題を踏まえ、今後の10年後、20年後を見据えた中長期的な振興のあり方として、以下の具体的な目標を設定します。

目標1

地域の小規模事業者の事業継続力を強化し、創業支援や経営基盤の強化を図ることを目指します。

個別支援の強化：経営分析や事業計画策定を通じて、地域の現状や課題を踏まえたきめ細やかな支援を行います。

人手不足対策：地域企業の合同企業説明会を開催し、雇用対策を推進します。

目標2

地域特産物のブランド力を強化し、地域の魅力度を高めるための支援を行います。

商品開発支援：地域特産物のブランド化に向けた商品開発や販路開拓の支援をします。

連携による魅力向上：地域小規模事業者同士の連携を促進し、地域の魅力向上に寄与します。

（目 標）「地域商工業者、一社一社の活力強化と事業継続強化！」

当所は、小規模事業者を中心に経営課題の解決を図り、経営発達支援に注力します。具体的には、経営改善や販路拡大、人材確保、IT活用の促進、事業継続計画（BCP）策定支援など、各事業者が抱える課題に対してきめ細やかなサポートを提供します。これにより、事業者の競争力と持続可能性を高め、地域経済の活性化に貢献します。

「人吉市の地域商工業者支援計画の現状と目標数」

	現 状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
商工業者数	1,772	1,780	1,790	1,800	1,810	1,820
うち小規模事業者数	1,534	1,540	1,550	1,560	1,570	1,580
経営改善支援（社）	20	20	20	20	20	20
販路開拓支援（社）	5	10	15	20	25	30

※当所は、事業者の経営維持と発展を最優先に考え、経営発達支援計画に基づく支援を強化してまいります。特に、経営診断や事業計画の策定支援を通じて、事業者が抱える個別課題に応じた具体的な解決策を提案し、実行をサポートします。

全国的な人口減少の影響により、事業者数の減少は避けられない現実ですが、地域経済の停滞を放置することはできません。当所では、経営発達支援を通じて、地域の商工業者一社一社の経営基盤を強化し、以下の重点目標を掲げて取り組みます：

商工業者数（うち小規模事業者数）：5年間で50件増加

経営改善支援：5年間で100件

販路拡大支援：5年間で100件

また、人吉市役所や県事業承継・事業引継ぎ支援センターなどの関係機関とも連携し、幅広い支援が必要な事業者を積極的に発掘します。（創業者支援15件/年・事業承継支援5件/年）これにより、当所が地域に不可欠な経営支援機関としての役割を果たし、地域事業者の持続的な発展を目指してまいります。

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

当所は、「地域商工業者の一番身近なサポート機関」として、組織体制の強化と職員の資質向上に努めます。熊本県・人吉市、地域金融機関、その他支援機関との連携を深めるとともに、PDCA サイクルを活用し、経営発達支援事業を着実に推進します。

特に、「経営力再構築伴走支援モデル」の実践を通じ、事業者との対話を重視した支援を行います。これにより、事業者が本質的な課題を認識し、納得の上で自ら行動できるよう促します。このプロセスを通じて、持続的な経営改善を実現し、事業の成長と安定を目指して、事業者と共に伴走しながら支援を進めます。また、小規模事業者に寄り添い、目標や課題を丁寧に把握した上で、段階的に課題解決や経営改善、事業の維持・発展に取り組めます。これらにより、販路開拓や情報発信支援を強化し、地域経済の活性化に貢献します。

I 地域の小規模事業者の事業継続力強化、創業支援、および経営基盤の強化に向けた基本方針

個別支援の強化: 経営分析や事業計画策定を通じ、地域の現状や課題を踏まえたきめ細やかな支援を実施します。

人手不足対策: 地域企業の合同企業説明会を開催し、雇用対策を推進します。

経営分析・事業計画策定支援: クラウド型経営支援ツールを活用し、経営状況の把握と課題の明確化を支援します。

新事業展開等支援: 経営革新計画の承認申請など、新規事業展開に向けた具体的支援を行います。

円滑な事業承継支援: 早期段階での事業承継対策を講じ、スムーズな事業承継を支援します。

若手経営者・創業者等育成支援: 若手経営者や創業者の経営力向上を図り、経営改善や売上拡大に向けた基盤づくりを支援します。

人出不足対策など雇用対策の推進: 地域企業の合同企業説明会を開催し、人材確保や雇用対策を支援するとともに、地域商工業者の活力強化に努めます。

II 地域特産物のブランド力を強化し、地域の魅力度を高めるための基本方針

商品開発支援: 地域特産物のブランド化に向けた新商品の開発や販路開拓を積極的に支援し、特産物の付加価値を高めます。

連携による魅力向上: 地域小規模事業者間の連携を促進し、地域全体の魅力向上を目指した取り組みを支援します。

ブランド化のための商品開発支援: 地域特産物のブランド力を高めるための新商品開発やデザイン改良をサポートし、魅力的な商品づくりを支援します。

地域の魅力を高める連携取組: 小規模事業者が協力し、地域の特色を生かしたプロジェクトを推進し、地域の魅力発信に取り組めます。

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

地域経済の実態（事業者の現状等）や地域資源の動向を把握する重要な手段として、これまで景気動向調査を実施してきました。しかし、コロナ禍や令和2年の豪雨災害の影響により、ビッグデータ等を活用した専門的な分析が十分に行われていませんでした。そこで、今後は専門家と連携し、有効な情報収集・分析を進めるために、「RESAS」（地域経済分析システム）の積極的な活用をします。このシステムを活用し、分析の精度を高めたうえで、窓口相談や巡回指導に役立て、さらには事業計画の策定資料としても利用し、小規模事業者の経営力向上に貢献していきます。

(2) 目標

①国が提供するビッグデータの活用

②経営動向調査の情報収集と分析提供

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②公表回数	2回	3回	3回	3回	3回	3回

※小規模事業者の経営力向上に貢献するため、各社の顧客ターゲットや新規顧客、その顧客ニーズを考慮した丁寧な情報収集と情報提供を実施します。目標公表回数を上記の通り確実に達成するため、巡回や窓口相談を通じて情報提供を行います。これにより、当会議所の地域経済動向調査事業が各社にとって必要な内容として認識され、管内事業者のための事業を着実に実施していくことを目指します。

(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、真に成長が期待できる産業や事業者に対して、限られた人材や政策資源を集中させ、効率的な経済活性化を目指します。経営指導員などは、「RESAS」（地域経済分析システム）を活用して地域経済の動向を分析し、その結果を年に一度公表します。これにより、地域経済の現状把握と課題の抽出を行い、具体的な事業計画の策定に役立てます。

【分析手法】

地域経済の現状を把握し、効果的な支援策を展開するため、以下の分析手法を用います。

・地域経済循環マップ・生産分析

主要産業の強みや弱みを分析し、地域がどのような産業で稼いでいるかを把握します。

・まちづくりマップ・From-to分析

流動人口や人の移動を分析し、商圈の状況や集客力を把握します。

・産業構造マップ

消費性向や産業構造の現状を分析し、地域経済の成長の可能性を探ります。

これらの分析結果を総合的に評価し、その成果を基に事業者への経営計画策定支援や経営改善策の提案を行います。また、地域の経済構造を踏まえた効果的な支援策を展開し、持続的な地域発展を目指します。

②経営動向調査の情報収集と分析提供（2種類）

地域内の景気動向をより詳細に把握し、正確なデータに基づいた支援策を講じるため、国・県・市から委託調査の実績を持つ公益財団法人地方経済総合研究所と共同で、「人吉市における景気動向調査」を実施します。本調査では独自の項目を追加し、管内小規模事業者の経営動向を年2回調査・分析します。

さらに、熊本県商工会議所連合会が実施する「経営環境の変化による定期影響調査」（年2回実施）と組み合わせることで、より総合的な分析を行い、地域事業者に対して適切な経営改善支援を提供します。

1. 「人吉市における景気動向調査」

実施主体：公益財団法人地方経済総合研究所と共同

調査対象：人吉市内会員企業（以下8業種、約300社）

業種一覧：

卸・小売/焼酎製造/製造/建設（土木）/建設（建築・設備）/観光関連/飲食/サービス

【調査項目】

売上額、仕入価格、経営利益、資金繰り、雇用、設備投資、

その他情勢に応じた追加質問（経済変動や災害、コロナ禍等による影響を反映）

【調査手法】

調査票を郵送し返信用封筒を用いて回収する方法、または経営指導員による聞き取り調査を実施します。

【分析手法】

- ・年2回実施（上半期・下半期）
- ・経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

2. 「経営環境の変化による定期影響調査」

実施主体：熊本県商工会議所連合会

調査対象：熊本県下商工会議所連合会会員企業 100社程

【調査項目】

売上額、仕入価格、経営利益、資金繰り、雇用、設備投資、

その他情勢に応じた追加質問（経済変動や災害、コロナ禍等による影響を反映）

【調査手法】

調査票を郵送し返信用封筒を用いて回収する方法、または経営指導員による聞き取り調査を実施します。

【分析手法】

- ・9月、翌年3月に実施
- ・経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

（4）調査結果の活用

- ・情報収集・調査、分析した結果は、当所ホームページに掲載し、会員・非会員を問わず、広く管内事業者にも周知します。
- ・経営指導員等が窓口相談や巡回相談を行う際、調査結果を経営計画策定や経営改善の具体的な指導資料として活用します。
- ・毎回の調査時には、前回の調査結果も同封し、時系列での変化や改善傾向を事業者に提示することで、地域の小規模事業者が自身の経営に活用できるよう支援します。
- ・調査結果は、地域の経済動向を把握するための貴重なデータとして、今後の支援施策の立案や行政への施策提案に活用します。

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、小規模事業者に対して既存商品の販売動向に関するヒアリングが中心であり、詳細な分析には至っておりませんでした。また、コロナ禍や地域における令和2年豪雨災害の影響により、調査自体の実施が困難な時期もありました。そのため、需要動向調査の結果を十分に活用できていない状況が続いています。

【課題】

近年、消費者のニーズは多様化・複雑化しており、加えてコロナや突発的な災害によって調査が中断される可能性もあります。そのため、今後は消費者動向や市場動向を敏感に把握していくことが重要であると考えます。また、経営分析や事業計画の策定を行う小規模事業者に対しては、単に調査結果を提供するだけでなく、各事業者の特性に応じた情報をフィードバックし、事業の改善に役立てられるような具体的な支援が求められます。そのため、調査分析手法を改善し、収集した市場ニーズや消費者ニーズのデータを、事業者に適した形で提供する体制を整える必要があります。今後は、調査の精度を高めつつ、分析結果を積極的に活用し、小規模事業者の経営力向上に繋げてまいります。

(2) 目標

- (Ⅰ) 新商品にかかる需要調査
- (Ⅱ) 観光客に対するアンケート調査
- (Ⅲ) バイヤーに対する調査

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
(Ⅰ) 調査対象事業者数	—	3	3	3	3	3
(Ⅱ) 調査対象事業者数	—	8	8	8	8	8
(Ⅲ) 調査対象事業者数	—	2	2	2	2	2

※支援事業者の経営力強化を目指すとともに、事業者の顧客ターゲットや新規顧客に焦点を当てた丁寧な販路開拓支援を行うため、調査対象事業者数を年間2~8社と設定する。

この調査を通じて、支援事業者が地域において必要不可欠な事業者として認知され、経営が安定するとともに、将来的にも事業を存続・発展させることを目標とする。さらに、調査結果を基にした販路開拓支援により、各事業者が新たな顧客層にアプローチできるよう支援を強化し、地域経済の活性化に貢献していく。

(3) 事業内容

【内 容】

(Ⅰ) 新商品開発にかかる需要調査

【内容】

地域特産品を活用した新商品を開発するため、管内の飲食業・製造販売業を営む小規模事業所において、地域特産品の球磨焼酎や川魚、ジビエ等を活用した新たな商品を開発する。具体的には、人吉市内観光スポットで試食会を実施し、来場者にアンケート調査を行う。その結果を分析し、当該小規模事業所にフィードバックして新商品開発に資する。また、調査結果を基に事業計画へ反映する。

【サンプル数】 来場者 50 人

【調査手段・手法】

人吉市内の観光スポットに来場者が増加する月日に、開発中の新商品を来場者に試食してもらい、経営指導員等が直接聞き取りを行い、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】

調査結果は、専門家の意見を参考にしつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】

味・甘さ・硬さ・色・大きさ・価格・見た目・パッケージなど

【分析結果の活用】

分析結果は、経営指導員等が直接事業者の説明し、フィードバックを行うことでさらなる改良を促進する。また、地域ブランド化を活かし、当該小規模事業者の販売促進・商品開発・新規事業展開に活用する。

（Ⅱ）観光客に対するアンケート調査

【内容】

観光地である当地域の旅館・ホテル、製造販売店・飲食店のため、観光客の目的や地域の知名度向上に向けた調査を行う。観光客のニーズを的確に把握し、観光地全体の魅力を高めることを目指す。

【サンプル数】観光客 50人

【調査項目】

観光目的・来訪のきっかけ・交通手段・家族構成・宿泊の有無・お土産品に求める要素

【調査手段・手法】

年1回、宿泊施設および観光施設においてアンケート調査を実施。

【分析結果の活用】

分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対してフィードバックを行い、宿泊施設や観光施設における商品・サービスの見直しに役立てる。

（Ⅲ）バイヤーに対する調査

【内容】

福岡県のマリンメッセ福岡などで開催される大規模な商談会において、来場するバイヤーに対して試食とアンケート調査を実施します。当地域の特産品が豊富な事業者に対し、調査結果を基に事業計画を策定し、販路開拓のための資料として活用します。地域特産品の市場ニーズや消費者の関心を把握することを目的としており、バイヤーのフィードバックを通じて、事業者が自社製品の強みや改善点を理解し、それを商品開発や販売戦略に活かすことができます。調査結果を基に、事業者は新商品開発や販路拡大の戦略を立て、取引条件の明確化にも役立てることができます。この調査により、地域特産品の市場競争力が高まり、事業者の成長を支援する情報が提供されます。

【サンプル数】来場者 50人

【調査項目】

味・甘さ・硬さ・色・大きさ・価格・見た目・パッケージ・取引条件など。

【調査手段・手法】

年1回、商談会会場においてアンケート調査を実施。

【分析結果の活用】

分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対してフィードバックし、事業者が自社の製品やサービスの強み・改善点を認識できるよう支援します。分析結果は事業者にとって、製品改良・販路開拓・新商品開発・事業計画策定に不可欠な情報となり、事業者の成長を支援するための重要なツールとなります。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】

これまでは、小規模事業者に対する経営分析の取り組みがコロナ禍や令和2年の豪雨災害の影響を受け、経営分析に特化したセミナーの開催や体系的なサポートが不十分でした。また、経営分析ツールやソフトウェア（例えばSWOT分析や財務分析ツール）の導入は令和2年から始まりましたが、コロナや豪雨災害の影響で効果的に活用できない状況が続いていました。さらに、分析結果のデータベース化や職員間での情報共有が不足しており、経営指導員間のスキルアップも十分ではありませんでした。

【課題】

上記現状の結果、財務分析に限定された対応が主流となり、売上向上や経営改善に向けた具体的な

提案が少ないという課題が浮上しています。特に、小規模事業者に対して高度かつ専門的な経営分析やアドバイスを提供するためのスキルや知識が不足しており、顧客数や売上の増加に十分貢献できていません。経営状況の一貫した分析が行われず、事業者ごとに適切な経営改善策が提供されないケースが多く見られました。今後は、経営分析のプロセスを強化し、職員間の情報共有や分析結果のデータベース化を進めることで、より一貫性のある支援体制を構築する必要があります。また、定期的なセミナーや研修を通じて、経営指導員の専門性を高め、事業者に対するきめ細やかなアドバイスが可能な体制を整えることが求められます。

(2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①開催件数	—	2回	3回	4回	5回	6回
②分析件数	—	10件	15件	20件	25件	30件

※事業者の経営力強化を目指し、特に販路開拓や事業承継、その他の経営支援に必要な経営状況の分析を重視する。経営指導員等が丁寧に非財務分析（SWOT分析）を行い、必要な情報を提供することで、事業者が適切な経営判断を行えるよう支援する。年間10件から30件の分析を実施し、経営力強化につながる具体的な提案やフィードバックを行う。

当商工会議所では、これらの経営状況の分析事業を通じて、事業者にとって重要な情報を提供し、事業計画の策定や事業拡大を支援する。これにより、事業者の事業存続・発展を促進し、地域経済の活性化に貢献していくことを目指す。

(3) 事業内容

①経営分析を行う小規模事業者の掘り起し

経営分析を行う事業者を発掘するため、経営指導員が地域内を巡回し、金融や税務に関する相談対応を行いながら、【経営分析セミナー】を開催します。このセミナーでは、事業者に経営分析の重要性を説明し、実際の分析手法やその活用方法を紹介します。参加者が自社の課題を明確化し、分析を通じて事業計画策定へと繋げられるよう支援します。これにより、事業者の経営改善を促進し、持続的な成長をサポートします。

【経営分析セミナー募集方法】

ホームページ、フェイスブックなどのSNSに加え、地域内で効果的な広報手段として新聞広告等も活用し、管内の事業者へ広く呼び掛ける。

【参加者数】

年間2～6回の開催を目標とし、セミナー1回あたり20名の参加者を目標とする。

②経営分析の内容

【目的及び対象者】

経営支援ツールを活用して小規模事業者の経営分析を行うことで、経営支援の進捗状況をデータベース化し、課題を抽出・把握する。セミナー参加者の中から、意欲的で経営改善の必要性が高い社を毎回選定し、選定された事業者に対しては、経営指導員等が統一フォーマットを使用して経営分析を実施する。分析結果はデータベース化し、事業計画策定のための資料として活用することで、計画の実効性向上を図る。

【分析項目】

定量的な「財務分析」と、定性的な「SWOT分析」を行い、事業者の経営状況を多角的に評価する。

≪財務分析≫売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率など

≪SWOT分析≫ ・強み、弱み（内部環境） ・脅威、機会（外部環境） 等

【分析手法】

日本商工会議所推奨のソフト、クラウド型経営支援ツール「TOASシステム」を活用し、経営指導員等が分析を行う。

【クラウド型経営支援ツール「TOASシステム」の内容】

事業者からの決算データやヒアリングを基に、「経営状況分析表」「ローカルベンチマーク」「財務分析表」を作成し、経営状況を可視化する。これらの分析結果を基に、事業計画の策定を支

援する。また、TOASシステムに日報を入力することで事業の進捗状況がリアルタイムで可視化され、全職員が情報を共有する環境を整え、デジタルトランスフォーメーション（DX）を活用した伴走型支援を実現する。



（４）分析結果の活用

・分析結果及び課題・問題点等の情報提供

分析結果は、対象となる事業者にフィードバックを行い、これにより自社の現状把握及び問題点・課題の認識を促進する。事業者はこの情報を基に、次のステップとしてより実効性の高い事業計画を策定するための基礎データとして活用することができる。

・データベース化と内部共有

分析結果はデータベース化され、経営指導員等の職員間で内部共有される。この共有プロセスにより、経営指導員のスキルアップや知識の蓄積が促進され、全体的な支援能力の向上に繋がる。また、データベースを活用することで、過去の分析結果との比較やトレンド分析が可能となり、より効果的な支援策の立案が期待される。

6. 事業計画策定支援に関すること

6.1 小規模事業者にかかる事業計画作成（新事業展開経営革新計画含む）支援

（１）現状と課題

〔現状〕

これまで、小規模事業者に対する事業計画策定の支援は、セミナー等を通じてその必要性を周知してきたものの、実際の支援活動は金融支援や補助金活用の場面に限定され、受動的な取り組みに留まっていた。また、コロナ禍や突発的な災害の発生により、経営指導員も事業計画策定の支援に割ける時間が不足しがちで、事業者への継続的な支援が難しい状況も生じていた。

〔課題〕

日常の経営指導において、事業計画の策定が行われることは稀であり、その件数も非常に少ない。これは、事業者が計画の必要性を十分に認識していない、または計画作成を面倒だと感じていることが主な原因と考えられる。加えて、コロナや自然災害、近年の物価高騰の影響により、既存の事業計画内容の方向転換を余儀なくされるケースも多く、計画作成に対して消極的になる事業者も見受けられる。こうした外部環境の変動によって事業者が見通しを立てにくい状況が続いており、経営計画の重要性が再認識されている。

しかし、補助金申請を行う際に、多くの事業者が初めて事業計画を作成し、その過程で「自社の現状を見つめ直す良い機会になった」との感想を述べている。このように、事業計画の策定が事業者にとって有益であることが明確であるため、今後は事業者にその重要性をしっかりと認識させ、積極的に計画作成を支援していく必要がある。また、効率的に支援件数を増やし、経営革新や新事業展開を促進することが重要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定の重要性を認識してもらうためには、事業者にとってのきっかけが重要である。事業者から「事業計画を作成して良かった」という声が多く聞かれるのは、補助金申請が目的ではなく、事業計画の策定そのものに手応えや効果を実感しているからである。こうした事例を活用し、巡回や窓口相談の場で事業計画策定の必要性を周知し、事業計画策定の件数増加を目指す。

加えて、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫し、事業者の実質的な行動や意識の変化を促すことを重視する。特に、5. 経営状況の分析に関する取り組みで対象となった事業者の6割程度が、事業計画の策定に至ることを目標とする。また、当所で最も申請件数の多い持続化補助金の申請を契機とし、経営計画策定に意欲的な事業者の中から、実現可能性が高いものを選定し、さらなる事業計画策定へとつなげていく。

事業計画の策定にあたっては、事業者の成長と経営の安定性を確保するため、「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」及び「需要動向調査」を踏まえる。これにより、より現実的で実効性のある計画が作成できるよう支援を行う。

さらに、計画策定支援においては、事業者が本質的な課題を正しく認識し、納得した上で、内発的動機づけを促すことが重要である。すなわち、事業者自身が当事者意識を持ち、自らが直面する課題に積極的に取り組む姿勢を引き出すようにする。このようなアプローチにより、支援の効果を高め、事業計画策定の実効性を向上させることを目指す。

(3) 目標

※5. 経営状況の分析で取り組んだ事業者のうち、6割程度が事業計画策定に至ることを目標とし、次のような段階的な支援を行います。

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①開催件数	1回	2回	3回	4回	5回	6回
②事業計画策定件数	—	6件	9件	12件	15件	18件

※事業計画策定支援の目標にあたっては、対象事業者の集客力強化や新規顧客の獲得、ターゲット顧客の拡大といった経営成長を第一に考え、各事業者のニーズに合わせた丁寧な事業計画策定支援を実施します。特に、事業者が事業計画を「必要なもの」として認識できるような支援を行い、年間6件～18件の事業計画策定支援を目指します。事業計画策定の重要性を深く理解してもらうことで、地域経済の発展と事業者の持続的な成長を支援します。

(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

経営分析を通じて事業者が自社の課題と改善の必要性を理解できるようにし、地域の経済動向や需要の変動に対応した事業計画策定をサポートします。

・事業計画策定セミナー募集方法

ホームページや SNS など多様な媒体を活用し、経営分析を行った管内事業者に対してセミナーの案内を行います。

・目標参加者数

年間2～6回のセミナーを開催し、1回あたり6名の参加者を目指します。さらに、集団でのセミナー形式に加え、参加が難しい事業者のために個別相談会も実施し、事業者が参加しやすい環境を整えます。

・カリキュラム

クラウド型経営支援ツール「TOAS システム」を活用し、事業者が計画に必要な数値や情報を入力し、計画書を作成する方法を学びます。リアルタイムでの入力内容を経営指導員が確認し、進捗を管理するほか、必要に応じて迅速なアドバイスを提供し、セミナー終了後もフォローアップを行います。

②事業計画の策定

・支援対象

経営分析を行った事業者の中から、課題の把握と解決への意欲を持つ事業者を対象に事業計画の策定を支援します。

・手段・手法

セミナー受講後の事業者に対し、経営指導員が伴走し、外部専門家の協力も得ながら、事業計画の具体化を支援します。事業計画策定においては、事業者が自社の本質的な課題を認識・納得し、自発的な意欲を持って取組むことを重視していきます。

6.2 創業者に対する事業計画の策定支援

(1) 現状と課題

[現状]

創業希望者に対して、知識向上とビジネスモデル構築のための手法を習得できる創業支援セミナーを実施し、創業計画の策定支援を行っています。また、産業競争力強化法第113条第1項の規定に基づき、人吉市と連携して実施する創業支援事業計画についても国の認定を受けています。今後もこの創業者支援事業計画に沿い、人吉市や各関係団体と密接に連携しながら、創業希望者の掘り起こしからスキルの習得、創業準備、そして創業後のフォローに至るまで支援を提供しています。

[課題]

創業相談は増加しているものの、創業を成功に導き、経営を安定軌道に乗せるまでには相応の時間と支援が必要です。創業者が直面する課題を解消し、持続可能な経営基盤を築くためには、さらに支援体制の充実が求められます。創業の確立までのプロセスを手厚くサポートする必要があります。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の策定にあたっては、「地域の経済動向調査」、「経営状況の分析」、および「需要動向調査」を踏まえることが不可欠です。これにより、創業者が直面する市場環境や経営課題を把握し、実情に即した具体的な計画を策定していきます。

また、計画策定支援においては、事業者が本質的な課題を認識し、納得した上で、内発的動機づけを促すことが望まれます。つまり、事業者自身が当事者意識を持ち、自らが課題に取り組む姿勢を育むことが成功の鍵となる。この考え方を基盤に、創業者がより効果的に事業計画を策定し、持続可能な事業運営を実現できるよう、支援を行います。

(3) 目標

支援内容	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
創業者数(件)	6	10	10	10	10	10
事業計画策定事業者数(件)	3	6	9	12	15	18

※各社への支援力強化と同様に、各社の顧客ターゲットを第一に考えたきめ細やかな経営分析及び事業計画策定支援を行います。これにより、各事業者が地域に必要な存在として顧客に認知され、地域と共に持続的に存続していくことを目指します。また、創業者の数や事業計画策定事業者数の増加を図ることで、地域経済の活性化に貢献し、地域に根ざした企業の成長を支援していきます。

(3) 事業内容

主な事業内容としては、創業支援セミナー（チラシ参照）及びセミナー前後の個別相談会の開催を行います。これに加えて、定期的な相談会を実施し、創業を目指す小規模事業者の掘り起こしを行うとともに、創業者の事業計画の策定支援を行います。また、創業前後の実行支援にも力を入れ、事業者が持続的に成長できるよう、必要な情報を提供します。これらの取り組みにより、地域の創業者の成功をサポートし、地域経済の活性化を図ります。



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

[現状]

これまでは、事業計画策定後の支援として、不定期で巡回訪問によるヒアリングを行ってきました。しかし、計画の数値との差異の現状確認やフォロー支援、さらには計画の改善に向けた具体的な支援までには至っていませんでした。特に、コロナ禍や突発的な自然災害、物価高騰といった不安定な情勢の中では、事業者が直面する課題が多様化し、より体系的な支援が求められています。

[課題]

これまで実施してきた支援が不定期であり、事業計画策定後の訪問回数が少ないため、支援の効果を十分に発揮できていませんでした。今後は、定期的な訪問を実施し、事業者の現状を継続的に把握する体制を整えるとともに、具体的な改善策を提案し実施できるよう、支援内容を充実させていく必要があります。また、コロナ禍や自然災害、物価高騰といった外的要因を考慮し、事業者が直面する変化に柔軟に対応できる支援体制の構築が必要です。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の策定段階に続き、策定後のフォローアップにおいても、事業者への内発的動機づけを重視した支援が必要です。経営指導員は、事業者が自身の潜在力を引き出し、自走化を実現するための手法を提供することが望ましいと考えます。事業者が自らの課題や目標を認識し、積極的に取り組む姿勢を育むことを目的としています。

具体的には、定期的な訪問やヒアリングを通じて、事業者の現状を把握し、必要な改善策を共に考える場を設けることが重要です。これにより、事業者は支援を受けるだけでなく、自らの意思で事業を発展させるための具体的な行動を起こすよう促されます。また、コロナ禍や自然災害、物価高騰といった外的要因への適応力を高めるためにも、柔軟な支援体制を整備し、事業者の成長を支えることが求められます。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ対象事業者数	3社	14社	18社	22社	26社	30社
頻度（延回数）	—	98回	126回	154回	182回	210回
売上増加事業者数	—	5社	5社	6社	7社	8社
所得及び純利益3%以上増加の事業者数	—	5社	5社	6社	7社	8社

※各社への支援力強化と同様に、各社の顧客ターゲットを第一に考えたきめ細やかな経営分析、事業計画策定支援を行っていく。フォローアップや売上増加の目標は、年間5社～8社とし、所得及び純利益については前年比3%増加を目指す。

また、売上増加は重要ですが、仕入選別や経費削減を重視し、所得アップの目標も同時に掲げていく。これにより、各社が地域に必要な存在として認知され、地域と共に持続的に存続し、事業継続や発展を図ることを目指します。

さらに、コロナ禍や自然災害、物価高騰といった不確実な環境下においても、柔軟かつ効果的な支援体制を整え、事業者が持続的に成長できるよう努めていきます。

(4) 事業内容

・業計画を策定した全ての事業者を対象とし、進捗状況に応じて訪問回数を調整いたします。集中的な支援が必要な事業者と、順調に進んでいる事業者を見極めた上で、フォローアップの頻度を設定いたします。具体的には、事業計画を策定した14社（令和7年度目標値）のうち、半数については毎月1回（伴走が必要な事業者）、残りの半数については年に2回（伴走がある程度必要な事業者）のペースで訪問し、年間の目標を98回といたします。この支援回数を5年間継続して実施いたします。また、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した場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず取り入れ、ズレの要因および今後の対応策を検討いたします。その上で、フォローアップの頻度を見直し、必要な支援を適切に行ってまいります。

・事業計画策定後の実施支援を効率的かつ効果的に行うために、売上や利益率の増加を目標に掲げ、以下の項目を重要管理指標（KPI）として設定し管理いたします。なお、重点的に支援する業種は、地域特性を踏まえ、観光地としての役割を担う旅館業、球磨焼酎という特産品を扱う焼酎メーカー、観光客や地域住民に密着した小売業・飲食業の4つといたします。

- ・旅館業：客室稼働率、客単価の推移
- ・焼酎メーカー：取引別売上高の推移
- ・小売業：売上高、売上総利益率の推移
- ・飲食業：客数、客単価の推移

人吉地域は、豊かな自然や温泉、歴史的建造物を有する観光地であると同時に、飲食サービス業が多く、地域経済を支える重要な産業となっています。また、球磨焼酎の生産地として全国的に知られており地元特産品のブランド力を強化することが地域経済の活性化に直結します。そのため、これら4業種を重点的に支援し、事業計画に基づいた支援策を展開することで、持続可能な経済成長を目指します。

・創業及び事業承継後の小規模事業者に対しては、当初1年間は月1回のフォローアップを行い、その後は四半期に1回の頻度で3年間フォローアップを継続します。

・事業計画策定後の巡回指導や窓口相談において、売上状況や新たな課題が発生した場合には、専門家派遣を依頼し、解決を図り、経営サイクルをつなぐ支援を行います。

・小規模持続化補助金申請者で、事業内容に新規性や革新性が認められる場合には、新たに経営革新認定につなげる等、小規模事業者のステージに合わせたステップアップを図ります。

これにより、事業者が持続的に成長できるような支援体制を整え、地域経済の活性化に寄与することを目指します。

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]

新たな需要の開拓を目的として、年に4回ほど熊本市内での販売会や関東圏での商談会を実施し、販促支援に取り組んできました。しかし、コロナウイルスの流行や令和2年の豪雨災害の影響により、顧客との密な接触が難しく、対面での販売促進活動が制約を受けた状態が続いています。また、販売会を開催しても、イベント後の成果の検証や継続的なフォローアップが十分でなく、大きな成果には繋がりにくい状況です。

[課題]

これまでの活動では、販売会や商談会に関する需要動向の調査と分析が、販路拡大や情報提供に効果的に活用されていません。また、経営状況の分析や事業計画策定が必要な飲食店に対し、販売会・商談会の事前準備や事後フォローが十分でないため、個別課題に応じた支援が不足しています。さらに、近年の社会情勢の変化に伴い、オンライン販売やリモート商談といった新たな方法での販路開拓も求められていることから、今後はこれらの手法も含めた効果的な販売会・商談会の企画運営が求められます。

(2) 支援に対する考え方

本事業では、新たな需要開拓を通じて地域経済活性化に貢献することを重視し、目的や期待される効果を明確にします。支援対象は、地域の小規模事業者を中心に、特に以下のような重点分野を持つ事業者に対して支援を行います。

球磨焼酎の産地としての特色を持つ焼酎製造業者：

近年、後継者不足により廃業が増加しており、地域の重要な産業である焼酎製造業の持続可能性を確保する必要があります。

山の産物（キノコやきくらげ、ジビエなど）を活用した商品開発を行う小売製造業者：

地域資源を活用した新商品の開発に取り組む事業者を支援します。

新たな観光土産（お菓子など）を開発する小売製造業者：

観光地である人吉の魅力を高めるため、特産品を活かした土産品開発に注力する事業者を支援します。このような地域の実情と課題を踏まえ、事業者の販路拡大を支援し、コロナ禍や自然災害による経営リスクを軽減しながら経営の安定化を図ることを目的としています。具体的には、年4回の熊本市内での販売会や主要な商談会を中心に、事業者の経営状況に応じたフォローアップを実施し、ターゲット顧客向けのプロモーションを行います。この支援を通じて、事業者が新規顧客を獲得し販路を多角化することで、売上・利益率の向上を目指すとともに、地域ブランドの向上や地域経済の活性化を図ります。継続的な支援を行うことで、事業者の持続的発展に貢献します。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
(Ⅰ) びぶれす広場 出展事業者数	4社	6社	6社	6社	6社	6社
売上額(1社あたり)	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
(Ⅱ) 商談会参加 事業者数	2社	3社	3社	3社	3社	3社
成約件数 (1社あたり)	—	2件	2件	3件	3件	3件

※本支援事業では、事業者の経営力を強化し、売上拡大を目指します。具体的には、「びぶれす広場」への出展や商談会への参加を通じて、事業者が新規顧客を開拓し、安定した売上を確保できるよう支援します。また、支援事業者数を現状より増加させ、年間3～6社を支援する体制を構築します。さらに、進捗状況が思わしくない事業者には外部専門家の視点を取り入れ、事業計画とのズレを解消するなど柔軟な対応を行います。これらの取り組みを通じて、支援事業者が地域経済にとって欠かせない存在として認知され、経営の安定化を図るとともに、地域とともに成長し持続的に発展することを目指します。

(4) 事業内容

(I) 熊本市中心市街地「びぶれす広場」出展事業 (BtoC)

令和2年7月の豪雨災害や事業環境の変化により、多くの地域事業者が対応に苦慮しています。このような事業者の支援として、熊本市内中心部（繁華街）に位置する屋根付き屋外会場「びぶれす広場」での販売会「ひとよし観光物産展」を開催します。本会場は天候に左右されないため、安定した販路拡大の場となります。当所では6つのブースを借り上げ、豪雨災害で被害を受けた事業者や、店舗再開が遅れている小規模事業者を優先的に支援します。これにより、事業者の事業維持や新規需要の開拓を目指します。各ブースでは、事業者が自社商品のパッケージ、価格、内容量などについて顧客から直接ヒアリングを行い、商品改善につなげる機会を提供します。さらに、当所と事業者間で情報を共有し、状況に応じた適切な支援を行います。また、開催前には SNS や雑誌などで告知し、幅広い集客を図ります。

【参考】

「ひとよし観光物産展」は、秋から冬にかけて年4回（各1日）程開催し、熊本市内地域住民だけでなく学生や国内外観光客の1,000名ほどが来場する恒例イベントで12程度の出展ブースがある。



(II) 商談会参加事業 (BtoB)

令和2年7月の豪雨災害から復興が進む中、本地域の小規模事業者は人手不足や物価高騰といった課題に直面しており、遠方での商談会参加が困難な事業者も多くいます。そこで、11月に福岡県で開催される西日本最大の商談会「FOOD STYLE Kyushu」に注目し、販路拡大を目指す事業者を支援します。加えて、事業期間中には関東や関西で開催される主要商談会への出展機会もそのときの外部情勢に応じて提供しより広範な市場での販路開拓を支援します。

人吉商工会議所は商談会の会場にブースを設け、地域内の小規模事業者に出展および商談の機会を提供します。これらの商談会は、普段接することのない全国各地のバイヤーとの貴重な交流の場となり、成約や売上向上、自社商品の市場ニーズを把握するための重要な機会となります。商談を通じて新たな課題解決に取り組み、事業展開・販路開拓を支援します。

出展にあたっては、各事業者の商品や経営状況をヒアリングし、商談シートの作成や商談プレゼンテーションの説明会を通じて、商品を効果的にアピールし、成約につなげられるよう支援します。また、会期中には市場調査や職員によるサポートを行い、バイヤーの注目を集めやすいブースの工夫や商品陳列の方法を確立していきます。

さらに、事業期間中には、関東や関西で開催される商談会への参加も視野に入れ、事業者が必要に応じて柔軟に出展できる体制を整えます。これにより、より多様な市場へのアプローチを実現し、全国規模での販路開拓を支援します。

また、会期前後には専門家と連携し、持続的な商談戦略や知的財産権の登録など、販路拡大や売上向上に向けたフォローアップも行い、各社が自立して事業を継続できるよう支援します。

バイヤーには SNS や案内状を活用して商談会の情報を広く発信し、積極的な来場を促します。この取り組みを通じて、商談の成立をサポートし、事業者の販路拡大や売上向上、地域商工業の発展と経済活性化に貢献していきます。

【参考】「FOOD STYLE Kyushu」

本商談会は、出展者数・来場者数が年々増加し、「FOOD STYLE Kyushu」として過去最大規模で開催される予定です。テーマは「インバウンド需要の回復」「人手不足の解消」「循環型社会への適応」「多様化するニーズへの対応」など、日本の“食”に関わる新たなビジネスチャンスと課題解決を図る場として位置づけられています。福岡県で開催される「FOOD STYLE Kyushu」に加え、関東、中部、関西エリアでも同様の商談会が開催されており、それぞれの地域特性を活かした販路拡大の機会が提供されています。

これらの商談会には、外食（居酒屋等）、中食（弁当チェーン等）、小売（スーパーマーケット等）業界の発言権・決裁権を持つバイヤーが多数来場し、普段出会う機会の少ない業界バイヤーとの商談や情報交換の貴重な機会が提供されます。前回の「FOOD STYLE Kyushu」の来場者数は16,523名で、そのうち88.5%が九州・沖縄地方からの来場者であり、九州エリアでの販売を強化したい企業に加え、他地域での販路拡大を目指す企業にとっても効率的な営業活動の場となっています。

また、関東や中部、関西で開催される商談会では、各地域における流通業者や外食産業の特性に応じたマッチングの機会が用意され、幅広いエリアでのビジネス展開を目指す事業者にとって大変有益な場となっています。これらの商談会を通じて、地域特産品の販路を拡大し、新たな市場ニーズを把握することで、さらなる売上向上や事業展開を支援していきます。

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]

事業の評価・見直しについては、これまで商工会議所内での閲覧に留まり、地域の小規模事業者や関係者に広く共有される仕組みが十分に整っておらず、その評価が地域の事業者支援に十分に活用されていません。

[課題]

法定経営指導員や外部有識者、連携する市担当者等とともに「事業評価委員会」を開催し、評価内容を商工会議所のHP等に掲載することで、透明性を高めつつ、評価・見直しの結果を次年度の事業方針へ反映させ、組織全体および地域事業者への共有を進めることが課題です。

(2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況および成果について、以下の方法により評価・検証を行います。

(Ⅰ) 外部有識者である中小企業診断士、税理士、そして本計画を共同で作成する市担当者や法定経営指導員で構成する「事業評価委員会」を半期ごとに開催（年1回以上開催）し、経営発達支援事業の進捗状況について評価を行います。なお、評価対象には、本計画に記載されたすべての項目（事業）が含まれ、各事業の進捗状況や効果について包括的に評価を実施します。これにより、事業の改善点や課題を把握し、必要に応じて計画の見直しや調整を行うことで、より効果的な支援が提供できるよう努めます。

(Ⅱ) 事業評価委員会の評価結果は、役員会に報告し、事業実施方針に反映させるとともに、HP (<http://www.hitoyoshi-cci.or.jp/>) に年1回以上掲載し、事務所に常時備え付けることで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態を維持します。この取り組みにより、定期的に事業の評価および見直し（PDCA サイクル）を実施し、毎年度1回以上の評価を行う仕組みを確立します。

評価結果の公表方法

評価結果については、地域の小規模事業者等が常にアクセスできる状態を確保することに留意し、透明性の高い情報提供を行います。具体的には、評価結果を商工会議所のHPに掲載し、地域事業者に対して定期的に周知活動を行うことで、評価結果が広く活用されるよう努めます。

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]

職員の研修については、経営指導員、経営支援員それぞれに実施される研修やその他の各種研修に参加し、資質向上に努めています。しかし、研修後の内容を共有化がまだあまり出来ておらず研修の成果が十分に活かされていません。また、事業者の支援において、経営状況などの情報共有の仕組みがまだあまり整っておらず、支援ノウハウの蓄積もあまり進んでいない状況です。

[課題]

経営指導員や経営支援員に必要な資質を明確にするとともに、支援能力の向上や支援ノウハウの共有を進めることで、全職員の資質向上を図り、組織全体の支援能力を向上させることが求められます。特に、ITを活用した支援が今後さらに重要になる中で、地域で必要とされる支援機関としての機能を発揮し、事業者の発展に寄与する必要があります。また、経営指導員等は新たな事業分野の開拓や技術支援に貢献するため、AIやFintechといった新技術の情報収集やマーケティング調査手法の習得・更新にも努める必要があります。

(2) 事業内容

○経営指導員等の支援能力向上に向けた取り組み:

職員の支援能力向上のため、以下の取り組みを実施します。

・能力の特定と研修参加の最適化

経営指導員や経営支援員の不足している能力を定期的に評価し、その結果に基づいて必要な研修を特定します。DXやAI、Fintechなどの新技術に関するスキルが不足している場合には、関連する研修に参加させ、必要な知識を体系的に習得し具体的なスキルを身につかせます。

・研修や支援後の成果を活かす仕組み

研修後、参加者は具体的な事例を用いたプレゼンテーションを行い、研修や支援で得た知識やノウハウを共有します。また、定期的に開催し、参加や支援しなかった職員も理解を深められるようにします。

○支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

・経営支援基幹システム上(TOAS)の導入

担当経営指導員等が経営支援基幹システム上(BIZミル)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など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。

・定期的な勉強会の実施

各職員が習得した支援ノウハウを発表する勉強会を年に1-2回開催します。これにより、職員間での意見交換やさらなる学びの機会を創出します。

○DXに向けた相談・指導能力の向上に向けた取り組み

・DX関連研修の実施

DXの基礎知識やツールの使い方についての研修を定期的実施し、職員が事業者に対して的確な相談・指導ができるよう能力を向上させます。

・事業者向けの相談窓口の設置

DXに関する専門家を活用した経営相談窓口を設け、事前予約制で事業者が気軽に相談できる環境を整えます。職員は事業者からの相談内容をもとに、個別に支援計画を策定し、実行します。

○「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢である「対話と傾聴」を習得・向上に向けた取り組み

・実務研修の参加

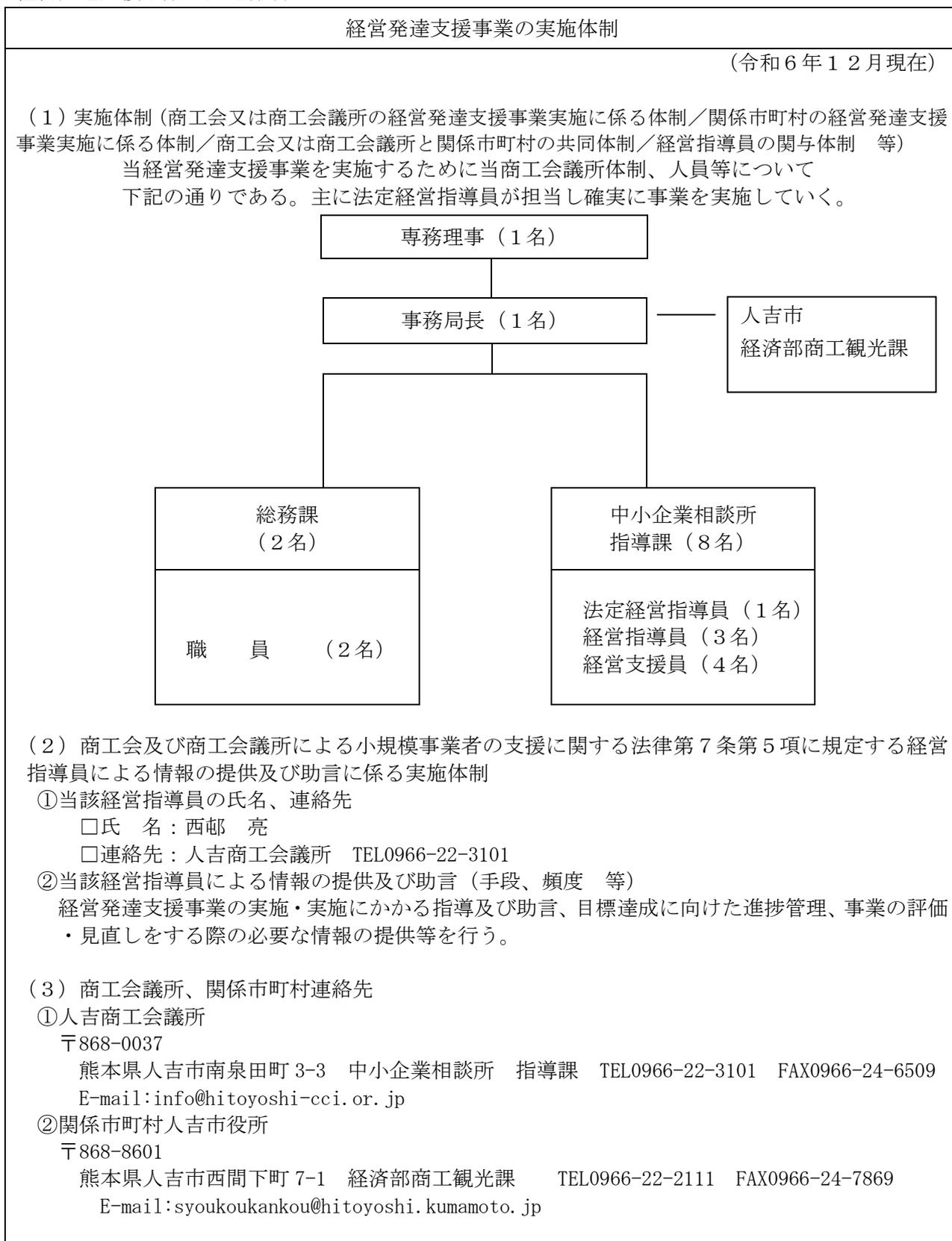
職員が対話と傾聴のスキルを実践的に学べるよう大学校研修会に参加します。

・フィードバックの仕組み

事業者との対話後に、他の職員からフィードバックを受ける仕組みを設け、スキル向上に繋がります。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100
○調査費	400	400	400	400	400
○経営分析経費	200	200	200	200	200
○セミナー経費	200	200	200	200	200
○需要調査費	200	200	200	200	200
○販路開拓費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○会議運営費	100	100	100	100	100

(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
会費収入、人吉市補助金、熊本県補助金、国伴走型支援事業補助金 等

(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。

