

経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 水俣商工会議所（法人番号 7330005006589）<br>水俣市（地方公共団体コード 432059）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 実施期間           | 令和4年4月1日～令和9年3月31日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 目標             | ①既存事業者の持続的発展支援・事業承継支援<br>②「みなまたしごとおこし研究所」事業による創業・第二創業支援                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 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</p> <p>①国が提供するビッグデータ「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した水俣市地域の経済動向分析、②管内組合・団体に対するヒアリング→分析、を行い、結果の公表・情報提供を行う。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>新たな事業展開（新商品開発）における調査および事業計画に対するフィードバックを支援。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>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。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>管内事業者および創業希望者・第二創業希望者に対する事業計画策定支援を、各種専門家を交え、DX推進による競争力強化を目指しながら実施。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>事業計画策定後のフォローアップ計画の明確化、ツール（BIZミル・経営支援機関システム）を活用した支援情報の共有化、を図りつつ、各種専門家を交え、支援を実施。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>DX推進（SNS情報発信、ECサイトの利用等）の支援実施。</p> |
| 連絡先            | <p>水俣商工会議所 中小企業相談所<br/>〒867-0042 熊本県水俣市大園町1-11-5<br/>TEL:0966-63-2128 FAX:0966-63-6474<br/>E-mail:mail@minamata-cci.or.jp</p> <p>水俣市 産業建設部 経済観光課<br/>〒867-8555 熊本県水俣市陣内1-1-1<br/>TEL:0966-61-1628 FAX:0966-63-5547<br/>E-mail:keizai@city.minamata.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

#### I. 水俣市の概要

水俣市は熊本県の南端、鹿児島県との県境に位置し、北から北東にかけて葦北郡津奈木町、芦北町、球磨郡球磨村、南から南東にかけては鹿児島県出水市、伊佐市に接しており、西は八代海（不知火海）に接している。

面積は163.29平方キロメートルで、東西に約22キロメートル、南北に約14キロメートルとなっている。

不知火海を望むリアス式海岸の美しい湯の児海岸や、深緑に囲まれた湯出七滝、歴史情緒あふれる温泉街等が存在する。

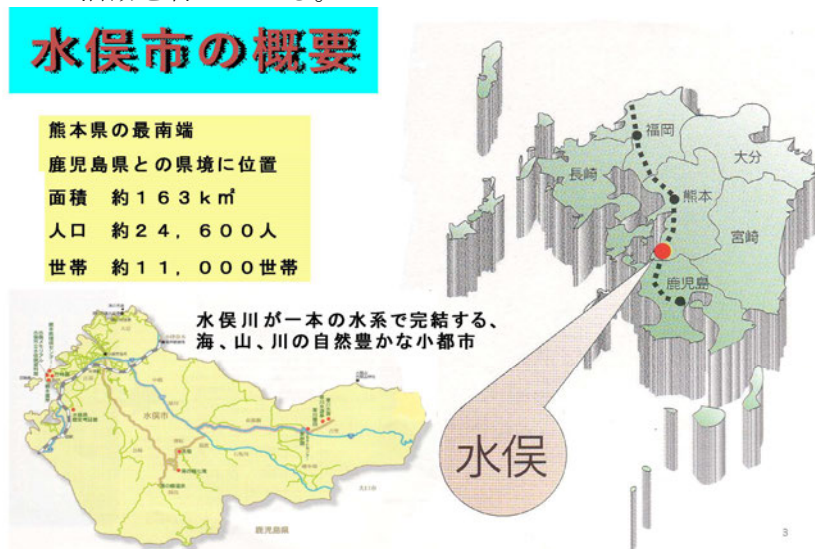
環境面では、水俣病を教訓に環境に対する住民の意識が非常に高く、23品目の資源ごみ分別リサイクルを住民が自らの手で行っており、これら環境に配慮した施策や取組を踏まえ、経済・社会・環境の三側面の統合的取組により自律的好循環を構築し、未来にわたって豊かで活力ある地域社会を創造していくとする提案内容が評価され、令和2年7月17日に「SDGs未来都市」に選定された。

交通アクセス面では、平成23（2011）年の九州新幹線の全線開通に加え、平成31（2019）年に南九州西回り自動車道の水俣インターチェンジが開通し、産業や観光の更なる活性化が期待される。

温暖な気候を活かし、デコポンやサラダ玉ねぎなどの農産物も豊富であり、チャンポン・ハヤシソース・スウィーツなどのグルメも目白押しであり、食を通しての街づくりを精力的に行っている。

- ・水俣チャンポン：市内の15店舗の飲食店で「水俣チャンポン探求会」を組織し、ご当地グルメとして認識してもらうよう、域外のイベントに出展するなど積極的に活動を行っている。

図表 1  
水俣市の概要



出典）水俣市資料、熊本県推計人口調査（平成29年10月1日現在）

## Ⅱ 水俣市の特徴

### A. 総人口の推移と将来推計

水俣市の人口は24,641人（熊本県推計人口調査（年報）：平成29（2017）年10月1日現在）で、この30年間に約1.1万人減少している。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、2030年には20,367人にまで減少すると予想されている。

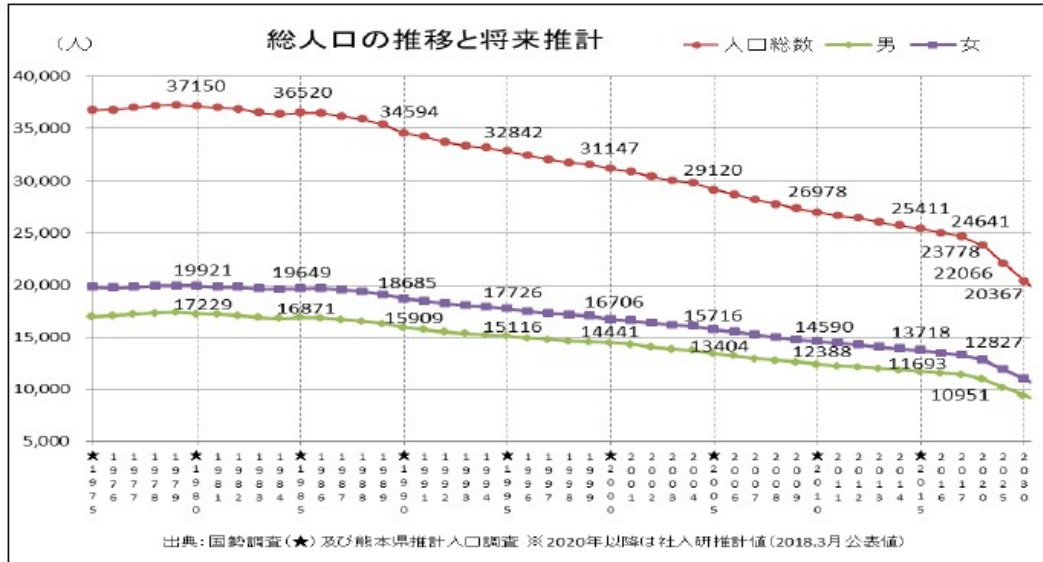


図1 総人口の推移と将来推計

### B. 3区分別の将来推計人口

生産年齢人口（15歳～64歳）の減少が著しく、平成27（2015）年と比べると、2025年までの10年で約3,000人減少すると予想されている。老年人口（65歳～）は2020年頃にピークを迎え、その後減少に転じるが、高齢化は進行し、2025年には高齢化率が42.5%になると予想されている。

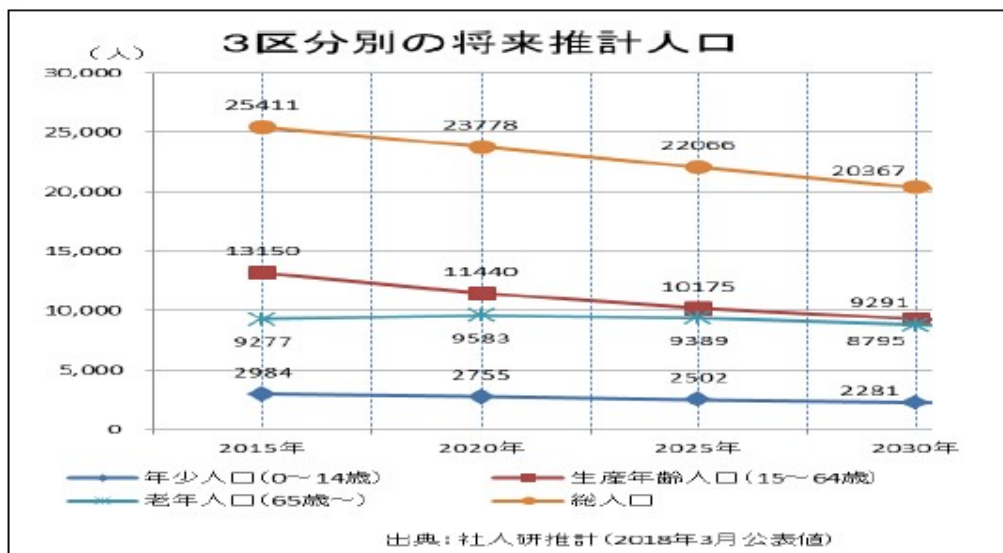


図2 3区分別の将来推計人口

## C. 産業別就業者数

### イ. 男女別就業人口

平成 27 (2015) 年の国勢調査の結果に基づき、水俣市の産業分類ごとの就業者数を見てみると、男性では「製造業」が最も多く、続いて「卸売業・小売業」、次に「建設業」となっている。女性では「医療・福祉」が最も多く、続いて「卸売業・小売業」、「製造業」が続いている。また、熊本県の就業者比率と比較した場合、「医療・福祉」が男女とも高い水準にあるほか、男性では「製造業」「サービス業」、女性では「公務」「学術研究、専門・技術サービス業」などが比較的高い係数を示している。

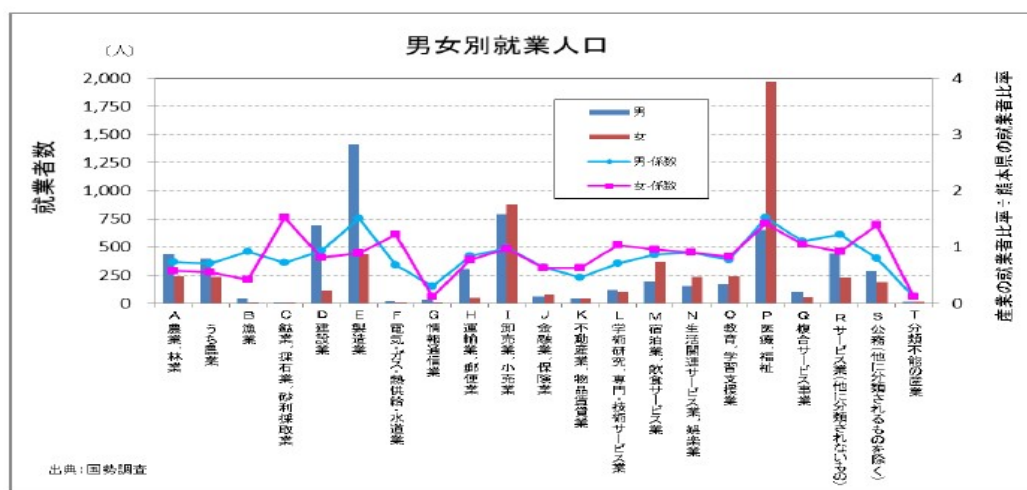


図3 男女別就業人口

### ロ. 年齢階級別産業人口割合

平成 27 (2015) 年の国勢調査結果に基づき、産業分類のうち就業者の多い業種など 8 分類について、就業者の年齢構成を見ると、「農業・林業」については、男女ともに就業者の過半数が 60 歳以上という状況にあり、後継者の育成が課題となっている。

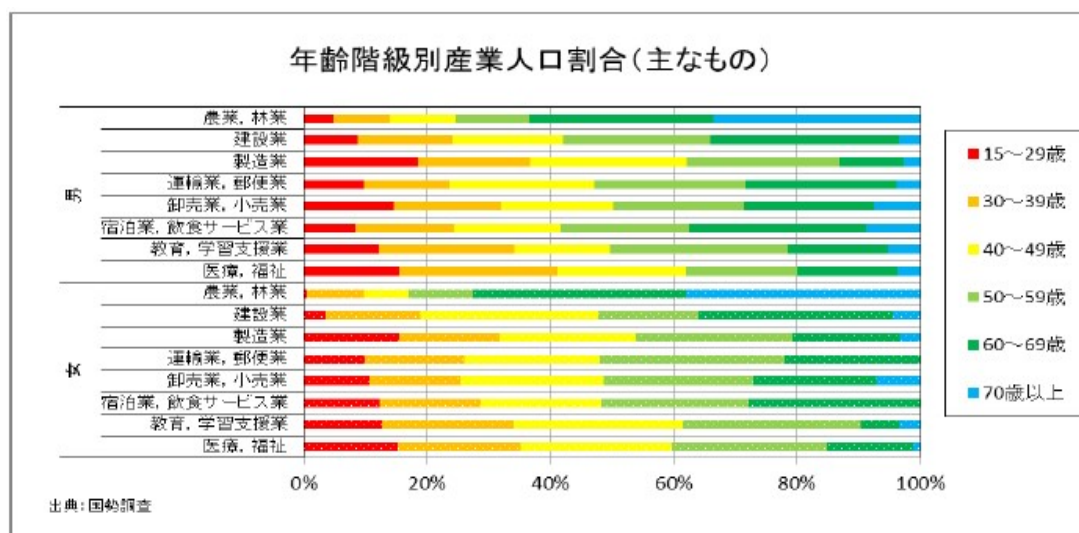


図4 年齢階級別産業人口割合

#### D. 管内商工業者数の推移

商業統計並びに経済センサスにおける水俣市の商工業者数は年々減少をしており、この傾向は今後も継続するものと推測される。

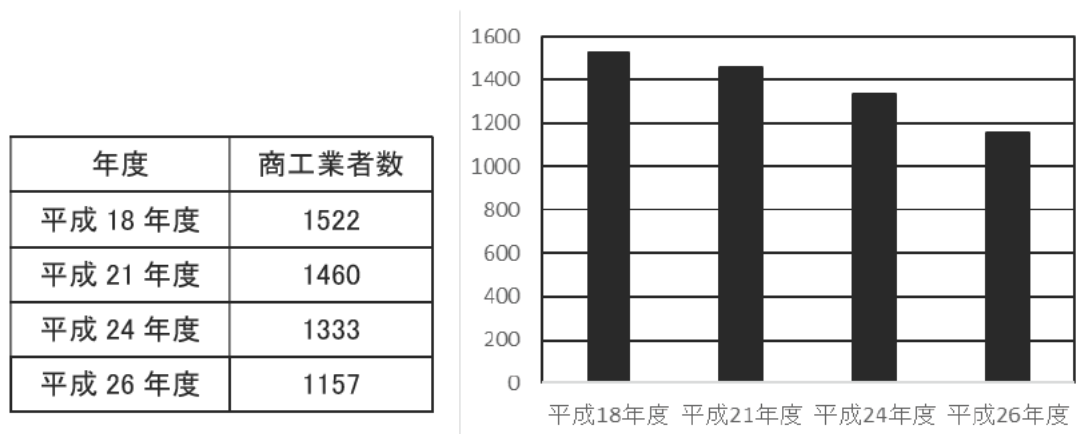


図 5 管内商工業者数の推移 出所：商業統計・経済センサス

### Ⅲ 水俣市の産業の変遷

#### A. 製造業

2012 年の製造業（業種別）の出荷額をみると、「化学工業」が約 6 割を占め、ついで「木材・木製品製造業」、「電気機械器具製造業」「プラスチック製品製造業」と、JNC 関連の業種が中心となっている。

出荷額全体の推移でみると、1998 年～2012 年の間において、430 億円程度～1000 億円程度までとその年の状況により変動が激しい。

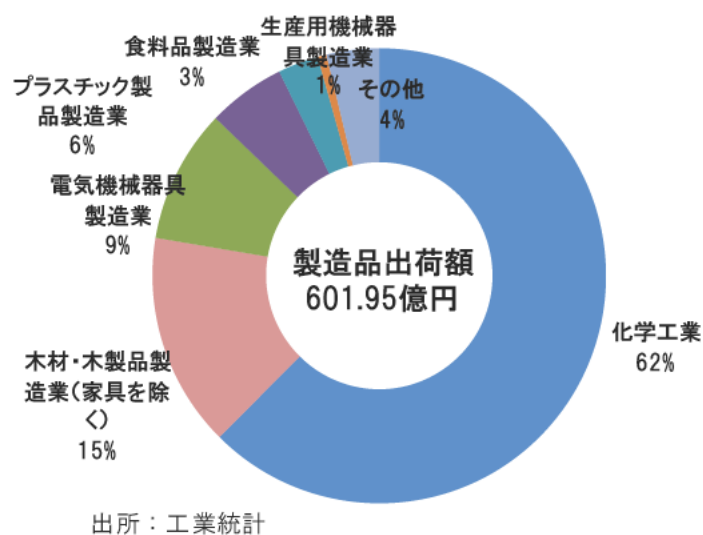


図 6 製造業（業種別）出荷額



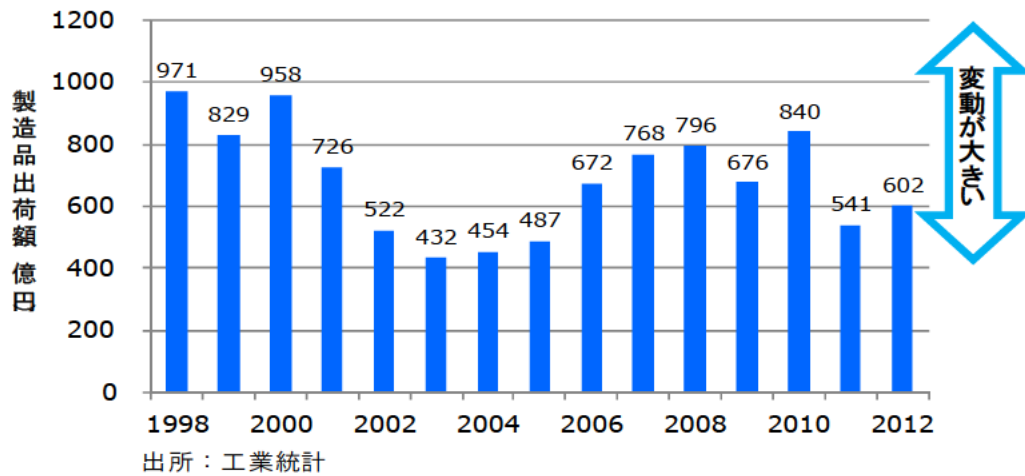
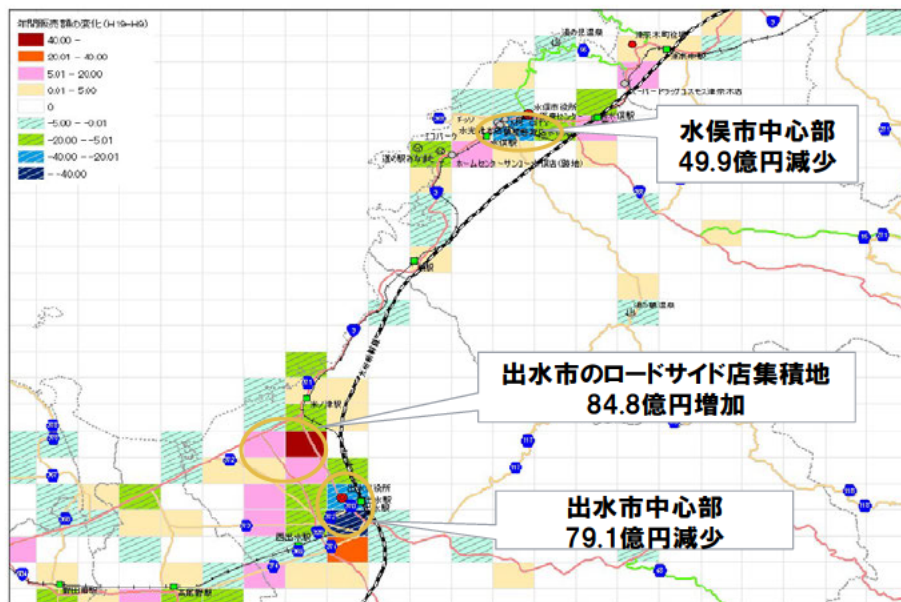


図7 製造品出荷額の推移

## B. 商業

小売業の売り場面積並びに販売額は減少傾向にあり、水俣市内中心部の販売額は1998年～2007年の10年間で、約50億円小売販売額が減少している。隣接する鹿児島県出水市のロードサイド型店舗が集積している地区では、同じ10年間で約85億円販売額が増加しており、当市の消費が市外に流出していると推測され、この流出による経済力の低下傾向は近年さらに強まっているものと考えられる。



出所：平成23年度環境まちづくり推進事業概要報告書

図8 1998年から2007年の小売販売額の変化

出典：水俣市産業振興戦略2015（素案）価値総合研究所作成より抜粋

#### Ⅳ 創業者の現状

当所における最近 6 年間の新規開業に伴う会員入会事業所は、平成 26 年度 5 件、平成 27 年度 11 件、平成 28 年度 8 件、平成 29 年度 7 件、平成 30 年度 5 件、令和元年度 4 件の合計 44 件であるが、内 7 件はすでに廃業を行っている。創業件数の増加も今後の課題であるが、いかに事業を継続させるかが重要課題であると思われる。

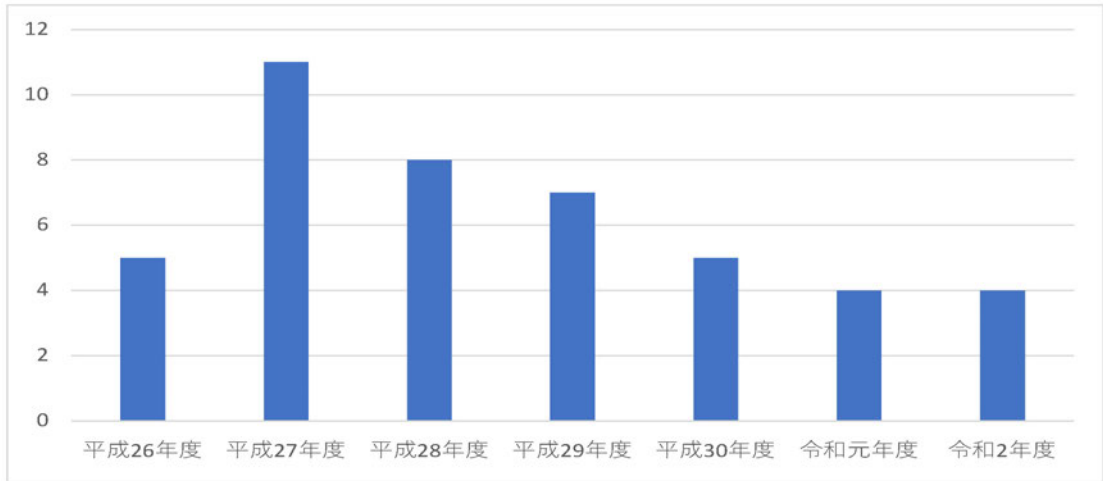
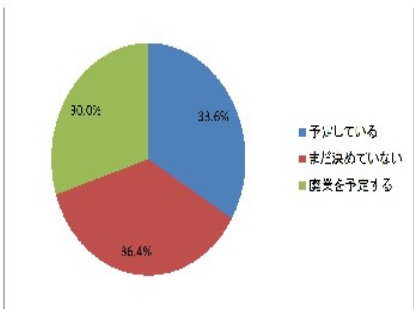


図 9 新規創業における会員入会事業所数の推移

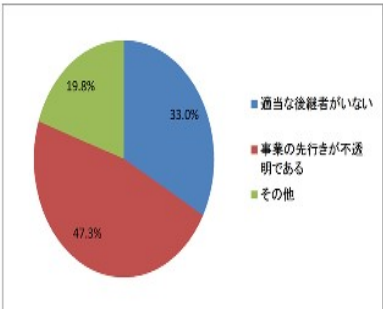
#### Ⅴ 事業承継の現状

平成 30 年 11 月、事業用物件を所有し、かつ事業活動上において活用している会員事業所 618 件を対象に、事業承継をテーマにアンケートを実施（回収件数 258 件、回収率 41.5%）。事業承継を「まだ決めていない」との回答が 36.4%、事業承継をするかまだ決めていない理由は「適当な後継者がいない」が 33.0%、第三者承継について「条件が合えば可能」との回答が 53.8%であった。このことから「後継者不在」が既存事業者の事業承継に対する最大の課題であり、この課題に対し、例えば創業希望者とのマッチングを具体的に進められれば、事業承継・創業創出、双方のテーマにおいて課題解決となる可能性がある。



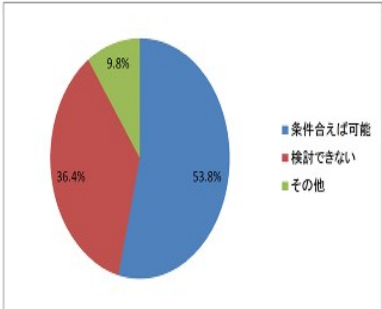
| 項目       | 回答数 | 割合    |
|----------|-----|-------|
| 予定している   | 83  | 33.6% |
| まだ決めていない | 90  | 36.4% |
| 廃業を予定する  | 74  | 30.0% |
| 合計       | 247 |       |

図 10 事業承継の予定



| 項目            | 回答数 | 割合    |
|---------------|-----|-------|
| 適当な後継者がいない    | 30  | 33.0% |
| 事業の先行きが不透明である | 43  | 47.3% |
| その他           | 18  | 19.8% |
| 合計            | 91  |       |

図 11 事業承継を決めていない理由



| 項目      | 回答数 | 割合    |
|---------|-----|-------|
| 条件合えば可能 | 77  | 53.8% |
| 検討できない  | 52  | 36.4% |
| その他     | 14  | 9.8%  |
| 合計      | 143 |       |

図 12 第三者承継が可能か

## VI 第6次水俣市総合計画（本計画関連部分の抜粋）

### 【基本目標1】地域に根差した強い産業基盤づくり（産業・経済）

#### 目指す姿

- ・中小企業や小規模事業者がそれぞれの個性を伸ばしながら発展し、雇用の創出や地域経済の活性化に寄与しています。
- ・市外からの企業の誘致、市内企業の流出防止等により、多様で安定した雇用の場が創出されています。
- ・創業や第二創業（事業承継時の新事業・新分野への進出）に対する支援等により、市内で創業しやすい環境が構築されています。
- ・事業承継や空き店舗の活用が進み、商店街を中心とする地域の賑わいが生まれています。

#### 施策区分1：活力ある地場企業づくり

目的 地域経済の活性化を図るには、地場企業の持つ力を強化することが必要不可欠であるため、地場企業の取組を発信するとともに、個々のニーズに合致した事業拡大や新事業展開等の支援を行い、地域に根差した活力ある企業づくりを推進します。

#### 施策区分3：創業にチャレンジしやすい環境づくり

目的 小さくても特徴ある事業者が増加することは、本市の経済振興につながります。創業支援等事業計画に基づき、水俣商工会議所や金融機関等と連携して、創業希望者のステージに合わせた支援を行い、創業しやすい環境づくりを進めます。

## ②課題

人口減少をはじめとする社会経済環境の急激な変化により、小規模事業者を取り巻く環境は厳しい状況が続いている。高齢化も深刻な問題で、水俣市における高齢化率は2025年に42.5%になると予想されており、後継者不在による廃業で事業所数の更なる減少が考えられることから、既存事業者の持続的発展に加え、新たな事業の創出を図っていくことも重要である。

また、平成31年3月、「南九州西回り自動車道」水俣インターチェンジが供用開始されたことにより、高速交通網の整備を弾みとして、他地域からの流入人口の増加による新たな需要の創出といった経済の好転により、管内事業者にとってチャンスとなっているが、逆説として、管内の消費力が他地域へ流出しやすい環境になっているともいえ、管内消費の減少が懸念されることから、魅力ある事業創出・維持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在り方

### ①10年程度の期間を見据えて

人口減少・市外への消費の流出等による域内購買力の低下、既存事業所代表者の高齢化並びに後継者不在による廃業事業所の増加、さらには創業事業者の廃業につながるケース等、上記のような深刻な課題を踏まえ、既存の事業者並びに新規創業者が当市において事業を継続することができるよう【次世代までつなげる企業作りと人材育成】を理念とし、小規模事業者数の減少に歯止めをかけ、現状維持ができるよう、水俣市・地域金融機関その他の支援機関と連携し、伴走型の支援体制を更に強固なものとして支援に取り組む。

### ②水俣市総合計画との連動性・整合性

水俣商工会議所では、これまで第6次水俣市総合計画のうち、【基本目標1】地域に根差した強い産業基盤づくり（産業・経済）の「施策区分1：活力ある地場企業づくり」及び「施策区分3：創業にチャレンジしやすい環境づくり」の内容を踏まえ、水俣市と連携しながら管内の小規模事業者等に対しては個々の事業者に対する伴走型支援を進めるとともに、創業しやすい環境づくりを進めるため、市と創業支援等事業計画を策定するとともに、それに基づき創業に関する機運を醸成する事業を進めている。



本計画においても、上記の第6次水俣市総合計画の内容を踏まえながら、水俣市との連携のもと計画を策定し、市内小規模事業者の発展に寄与する事業を実施することとしている。

### **③水俣商工会議所としての役割**

【小規模事業者の持続的発展支援を担う拠点となる】

商工会議所は、①地域を基盤としている「地域性」、②会員があらゆる業種・業態の商工業者から構成される「総合性」という特徴を備えており、地域の実情を把握し理解している団体である。経営改善普及事業における事業者支援として、事業計画策定支援・各種補助金申請支援・資金調達支援・記帳指導・決算指導、一方で様々なイベントの開催により地域振興事業にも寄与しており、事業者・地域経済発展のために活動を行っている。

社会・経済環境が急激に変化する環境下において、小規模事業者を取り巻く環境は厳しくなっている。商工会議所として「対話と傾聴」により経営者本人に本質的な経営課題に気づかせ、課題を設定し解決に向けて伴走型で支援していく必要がある。

経営発達支援計画の組織体制を活用し、行政・金融機関・各専門家などの各支援機関と連携を図り、常に情報の共有化を図り、迅速な課題解決へ向けて取り組んでいく。

### **(3) 経営発達支援事業の目標**

水俣商工会議所管内の現状・課題・水俣市総合計画を踏まえ、水俣市・水俣市企業支援センター・地域金融機関や各支援機関と連携し、小規模事業者の持続的発展を支援し、地域経済の振興を図るため、以下の項目を目標とする。

#### **①既存事業者の持続的発展支援・事業承継支援**

#### **②「みなまたしごとおこし研究所」事業による創業・第二創業支援**

## 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) 目標の達成に向けた方針

#### ①既存事業者の持続的発展支援・事業承継支援

方針1：既存事業所の経営分析・事業計画策定に対する意識向上

経済産業省など国補助金の申請者や各種制度資金の申込者、巡回訪問時等により経営分析を行う事業者を発掘し、各種専門家による個別支援等により事業計画策定支援を行う。策定後は、定期的な伴走型支援・フォローアップを行うことにより売り上げ増加を目指す事業所を増やす。

方針2：事業承継・後継者育成

事業承継に関しては、後継者不在が原因で事業承継が円滑に行われない小規模事業者の廃業を減らすため、事業承継相談会や後継者育成塾を実施することで、小規模事業者の減少に歯止めをかける。また、創業希望者とのマッチングも行う。

上記の方針に従い、当所がコーディネーター的な存在となり行政・金融機関・専門家と支援に関する連携を強化し、常に情報の共有化を図りつつ進める。

また、水俣市総合計画の経済振興施策である「個々のニーズに合致した事業拡大」「活力ある地場企業づくり」について、水俣市と強力に連携しながら実施していく。

#### ②「みなまたしごとおこし研究所」事業による創業・第二創業支援

方針1：「創業しやすいまち水俣」の創出

創業に対する機運醸成を図ることを目的に、平成30年度から実施している「水俣商工会議所創業応援プロジェクト『みなまたしごとおこし研究所』」事業を創業支援の柱として推進しているが、これまでの取り組みから、未だに創業に対するイメージがハードであるものと思われることから、事業タイトルを「みなまたしごとおこし研究所ーみなまた創業応援プロジェクトー」としてブランディング化を進め、「創業しやすいまち水俣」を実現することを目指す。

水俣市総合計画の経済振興施策である「水俣商工会議所や金融機関等と連携して、創業希望者のステージに合わせた支援を行い、創業しやすい環境づくりを進める」ことを実践し、「創業にチャレンジしやすい環境づくり」実現に向けて水俣市と強力に連携しながら実施していく。

## 3. 地域の経済動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

これまで、日本商工会議所L O B O調査による地域内の経済動向調査、巡回指導時の事業者に対する景況および経営状況のヒアリング、商店街通行量調査、空き店舗調査等を行ってきたが、調査結果を支援業務に対して活用することが部分的にしか行われていなかった。

また、国が提供するビッグデータの活用も十分でなかった。

#### [課題]

多種多様なデータはあるものの現状では活用しづらく、水俣市独自の景況動向等をタイムーに示すものが無い。

今後は、国が提供するビッグデータ等を活用し分析を進め、改善したうえで実施する。

## (2) 目標

|                 | 公表<br>方法 | 現行 | 令和<br>4 年度 | 令和<br>5 年度 | 令和<br>6 年度 | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 |
|-----------------|----------|----|------------|------------|------------|------------|------------|
| ①地域の経済動向分析の公表回数 | HP<br>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<br>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。

【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」 ➡産業の現状等分析  
⇒上記項目等の分析結果を、事業計画策定支援等に反映する。

### ②景気動向分析

管内の組合や団体にヒアリングを行い、地域における業界の動向などを調査し、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】：訪問によるヒアリング

【調査対象】：業種別の組合及び団体6件（建設業協会、飲食業組合、観光協会、菓子製造業組合、製材業組合、食品製造業組合）

【調査項目】：業況・売上・仕入・資金繰り・雇用・設備投資・借入状況  
また別途質問事項も検討（例えば、事業承継関連等）

## (4) 調査結果の活用

①情報収集・調査、分析した結果は、ホームページや会報にて公表し、広く管内事業者などに周知するとともに、当所で実施するセミナー等でも説明を行う。

②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) 現状と課題

〔現状〕

未実施

〔課題〕

需要動向調査に関しては、実施していなかったが、マーケットインの認識を深めることが今後の新商品開発等には不可欠であることから、近年、新商品開発に積極的な管内飲食店において市場ニーズに対応した新商品開発を行うため、需要動向調査を実施して結果を対象事業者へフィードバックする。

なお、本調査で得られた調査手法やノウハウについては、今後の他業種の事業者支援の参考とする。

##### (2) 目標

|                | 現行 | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|----------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 新商品開発の調査対象事業者数 | —  | 5者        | 5者        | 5者        | 5者        | 5者        |

##### (3) 事業内容

###### ①新商品開発の調査

管内飲食店5店において、各店の名物メニューのECサイト販売を進めるため、ECサイト販売用の商品を開発する。具体的には、試作した商品を地域・年齢・性別を無作為に作成した対象リスト先へ商品を送付し、同封したアンケートに記入後、返送いただく。その後、アンケート結果集計、集計結果の分析をした上で当該5店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) 管内飲食店5店がECサイト販売用の商品を開発する都度、試作した商品を地域・年齢・性別等を無作為に作成した対象リスト先へ商品を送付し、同封したアンケートに記入後、返送いただく。(一連の情報収集作業を円滑なものとするため、基本的に当該者の顧客リストを基に対象リストを作成する。)

(情報分析) 調査結果は、熊本県よろず支援拠点の販路開拓等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】各50人

【調査項目】①味、②ボリューム、③商品の見た目、④パッケージ、⑤商品名、⑥価格等

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が当該飲食店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) 現状と課題

〔現状〕

経営分析セミナーの開催、ほか。

〔課題〕

これまで、経営分析に関するセミナーは管内事業者全般を対象に、広く呼び掛けて開催してきたが、各事業者が抱える経営課題や経営分析に対する認識が異なることから、幅広く対象を募っても参加者は限定的であり、効果的・効率的なセミナーの実施には至ってい

なかった。

このことから効果的な分析対象者の発掘のため、適切な機会・取り組むべき明確なテーマを持つ事業者に対し個別にアプローチするなど、改善した上で実施する。

適切な機会・取り組むべき明確なテーマを持つ事業者について具体的には、当所主催の経営相談会出席者や小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金の申請事業者、各種制度資金の申込み事業者などを想定する。

またこれまでの事例として、経営分析の結果が、事業内容の現状確認に留まり有効に活用されなケースが多い。経営分析後、いかに現状改善を行うために事業計画を策定し事業活動に役立たせる件数を増やせるか、が課題である。

## (2) 目標

|          | 現行   | 令和<br>4 年度 | 令和<br>5 年度 | 令和<br>6 年度 | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 |
|----------|------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 経営分析事業者数 | 20 者 | 65 者       | 65 者       | 65 者       | 65 者       | 65 者       |

## (3) 事業内容

### ①経営分析を行う事業者の発掘

#### i. 小規模事業者持続化補助金等各種補助金の申請者

補助金の申請時に「経営計画書」を作成しており、経営分析へのハードルは低いと思われる、持続化補助金の採択事業のフォローとともに経営分析へとつなげる。

【申請数】 年に 20 事業者程度が申請

#### ii. 経営相談会の参加者

熊本県よろず支援拠点等と連携し実施する経営相談会に参加する事業者の中から、相談内容に応じ経営分析が必要な事業者を抽出する。

【対象数】 年に 5 事業者程度を想定

#### iii. 各種制度資金（日本政策金融公庫、熊本県中小企業融資制度）の申込者

外的要因（需要の減少、仕入単価の上昇など）などにより資金繰りが厳しくなっている事業者が多い。新たな需要の開拓、内部の見直しなどから経営分析へとつなげる。

素材として、熊本県の小規模企業等経営支援方針による経営支援策をプログラム化した小規模事業者への経営支援ツールである「経営支援プログラム」を活用する。

【申込数】 年に 30 事業者程度が申込み

#### iv. 事業承継・後継者育成塾の参加者

事業承継・引継ぎ支援センターと連携し実施する後継者育成塾のプログラムで出来上がる、事業承継計画書を基に事業承継へ向けたフォローとともに経営分析へとつなげる。

【参加数】 年に 5 事業者程度が参加

#### v. 巡回・訪問による発掘

経営指導員が巡回・訪問指導の中で、小規模事業者が直面している経営上の悩みごとを外的要因、内的要因に振り分け、経営指導員等と事業者が一緒になって経営分析を行う。

【発掘数】 年に 5 事業者程度を発掘



## ②経営分析の内容

①で発掘した事業者と経営指導員等と一緒に経営分析を行う。

| 対象者                       | 分析項目                                                                                                                                                                                                    | 手段・手法                                                                                                                                                          |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①の i. から v. の中で発掘した小規模事業者 | <p>&lt;SWOT 分析&gt;<br/>事業の内部環境（強み、弱み）と外部環境（脅威、機会）</p> <p>&lt;財務分析&gt;<br/>決算書より、収益性、安全性、生産性を分析する</p> <p>さらに</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・問題点の真因分析</li><li>・新事業のためのコア・コンピタンスの明確化</li></ul> | <p>経営指導員は作成された経営支援プログラムをもとに、BIZ ミル（経営支援機関システム）や経済産業省のローカルベンチマークを用いて、より詳細な分析を行う。</p> <p>必要に応じて、熊本県よろず支援拠点、熊本県商工会議所連合会のエキスパートバンク（専門家派遣）などを活用し、より詳細で高度な分析を行う。</p> |

## （４）分析結果の活用

①分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定時に活用する。

②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〕

これまでの当所の支援業務は、金融、税務、労務などの経営改善普及事業が中心であり、経営発達支援事業に該当する事業計画作成支援は手薄であった。

#### 〔課題〕

管内の事業所数から考えると現在の計画策定数は少ない。事業計画の策定の意義や理解が浸透していないことが考えられるが、これは前項 5. と同様の課題であり、基本的に前項 5. で経営分析を行った事業者の 4 割程度/年の事業計画策定を目指す。

### （２）支援に対する考え方

前述の通り、経営分析を行った事業者の 4 割程度/年の事業計画策定を目指す。策定を進めるにあたり現在連携する熊本県よろず支援拠点や熊本県商工会議所連合会の専門家派遣制度（エキスパートバンク）の各種専門家、ケースによっては地域の金融機関と連携しながら事業計画の策定につなげていく。

これに、創業機運醸成のために開催する「みなまたしごとおこし研究所」で各参加者が作

成する事業計画書のうち実現可能性が高いものを目標として5者程度/年、加える。

また、コロナ禍の影響や時を同じくして補助金申請等IT化の取組が急激に加速していることに対し、管内の小規模事業者においてもDXに関する取り組みが必要であるとの声も多く聞かれることから、具体的な理解を進めITツール等の導入などを事業計画に反映させるために、事業計画の策定前段階においてDXに関連するセミナーを開催し、小規模事業者の競争力強化を目指す。

### (3) 目標

|                     | 現行  | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|---------------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①DX推進セミナー           | —   | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        |
| ②IT専門家個別相談会         | —   | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        |
| ③みなまとしごとおこし研究所      | 7回  | 7回        | 7回        | 7回        | 7回        | 7回        |
| ④事業計画策定専門家個別相談会（創業） | 1回  | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        |
| ⑤事業計画策定専門家個別相談会     | 5回  | 12回       | 12回       | 12回       | 12回       | 12回       |
| 事業計画策定事業者数（創業）      | 2者  | 5者        | 5者        | 5者        | 5者        | 5者        |
| 事業計画策定事業者数          | 10者 | 26者       | 26者       | 26者       | 26者       | 26者       |

### (4) 事業内容

#### ①DX推進セミナーの開催

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導入に向けた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、セミナーを開催する。

【支援対象】管内小規模事業者

国補助金等活用もしくは専門家個別支援を受け経営発達を目指す事業者

【募集方法】ホームページに掲載、小規模事業者等にチラシの送付、巡回指導ほか

【講師】熊本県よろず支援拠点コーディネータ ※予定

【回数と参加者数】1回、20名程度

【カリキュラム】DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例、クラウド型顧客管理ツールの紹介、SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法、ほか ※予定

#### ②IT専門家個別相談会

DX推進セミナー実施後、IT専門家個別相談会を実施。

【支援対象】管内小規模事業者

国補助金等活用もしくは専門家個別支援を受け経営発達を目指す事業者

- 【募集方法】 ホームページに掲載、小規模事業者等にチラシの送付、巡回指導ほか
- 【講師】 熊本県よろず支援拠点コーディネータ ※予定
- 【回数と参加者数】 1回、5名程度 ※個別
- 【カリキュラム】 支援対象者が抱えるDXに関する課題に対し個別に対応。 ※予定

### ③みなまたしごとおこし研究所の開催

- 【支援対象】 一般市民、創業希望者、管内小規模事業者（第二創業）
- 【募集方法】 ホームページに掲載、小規模事業者等にチラシの送付、巡回指導ほか
- 【講師】 ㈱ジャイロ講師、熊本県よろず支援拠点コーディネータ、ほか ※予定
- 【回数と参加者数】 1回、15名程度
- 【カリキュラム】 創業ガイダンスと創業への準備、マーケティング戦略、資金・収支と開業手続き、販売促進とICT活用、アナログ販促とビジネスプラン、ビジネスプラン発表、ほか

### ④事業計画策定専門家個別相談会（創業）

みなまたしごとおこし研究所開催中、事業計画策定専門家個別相談会（創業）を実施。

- 【支援対象】 一般市民、創業希望者、管内小規模事業者（第二創業）
- 【募集方法】 ホームページに掲載、小規模事業者等にチラシの送付、巡回指導ほか
- 【講師】 熊本県よろず支援拠点コーディネータ ※予定
- 【回数と参加者数】 1回、5名程度 ※個別
- 【カリキュラム】 支援対象者が抱える課題に対し個別に対応。 ※予定

### ⑤事業計画策定専門家個別相談会

- 【支援対象】 管内小規模事業者  
国補助金等活用もしくは専門家個別支援を受け経営発達を目指す事業者
- 【募集方法】 ホームページに掲載、小規模事業者等にチラシの送付、巡回指導ほか
- 【講師】 熊本県よろず支援拠点コーディネータ ※予定
- 【回数と参加者数】 12回、5名/回、程度
- 【カリキュラム】 支援対象者が抱える課題に対し個別に対応。 ※予定

## 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〕

これまで事業計画を策定した小規模事業者に対するフォローアップは行ってはきたものの、継続的・シームレスなフォローアップとはなっておらず、計画的な支援ができていない。

#### 〔課題〕

事業計画を策定した小規模事業者に対するフォローアップについては、担当の経営指導員等が各々進捗を管理してきたが、進捗に関する共有化がなされず、頻度に関する管理もなされていないため、改善した上で実施する。

### （2）支援に対する考え方

現状に対し、可能な限りフォローアップに関する計画の頻度・内容等を予め明確化し（現段階計画では平均値で1回/4ヵ月の頻度を想定）、BIZミル（経営支援機関システム）等のツールを活用し、進捗状況・頻度について共有化を図る。

### (3) 目標

|                                                              | 現行   | 令和<br>4 年度 | 令和<br>5 年度 | 令和<br>6 年度 | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 |
|--------------------------------------------------------------|------|------------|------------|------------|------------|------------|
| フォローアップ<br>対象事業者数<br>※前項 6.(3) 目標<br>の表下 2 段の合計。<br>創業を含む数値。 | 12 者 | 31 者       | 31 者       | 31 者       | 31 者       | 31 者       |
| 頻度 (延回数)                                                     | —    | 93 回       | 93 回       | 93 回       | 93 回       | 93 回       |
| 売上増加<br>事業者数                                                 | —    | 6 者        | 6 者        | 6 者        | 6 者        | 6 者        |
| 利益率 3%以上<br>増加の事業者数                                          | —    | 6 者        | 6 者        | 6 者        | 6 者        | 6 者        |

### (4) 事業内容

①経営指導員等は、事業計画策定の支援した全ての事業所に対し、4 か月に 1 度は直接面談しフォローアップを行い、事業の進捗状況を把握する。ただし、事業計画の進捗状況に応じて、訪問回数を増やし支援を集中すべき事業者と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、フォローアップの回数を計画的に決定する。

②小規模事業者の事業計画が順調に進んでいることがわかるよう BIZ ミル（経営支援機関システム）の経営分析数値等を活用するなど工夫し、経営意欲が高まるような支援を行う。

③事業計画の策定時と策定後では経営環境が変化している可能性が高いため、必要に応じて熊本県よろず支援拠点などと連携し、外部専門家を招聘し対応策を検討する。

④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できた際は、外部の専門家、他地区等の経営指導員の第三者の視点を投入し、ズレの発生要因の特定及び今後の対応策を検討する。また必要に応じてフォローアップの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) 現状と課題

#### [現状]

熊本県内外で開催される展示会・商談会参加に対する支援、物産展開催による販路開拓支援、近隣複数自治体間でのビジネスマッチング交流会開催、地域ブランド化推進における支援等を実施。

#### [課題]

上記記載事項を実施しているものの、実施後の結果分析等によるフィードバック等の継続的なフォローアップまで至っていない。

また、コロナ禍の影響で人の往来を伴う展示会・商談会等の事業が、実施に関し不安定であり、効果が薄いことがこれまでに確認されており、当計画期間中も収束の見込みはないため、DX推進による取組に特化して支援していく必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

コロナ禍による影響により、小規模事業者を取り巻く経営環境は、D X化の流れが急激に加速し、またコロナ禍以前から、当所管内地域は大きな消費力を持つ地域とは物理的に遠く離れているという課題がある。

しかしながら「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、I Tを活用した販路開拓等のD X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おり、人口減少に伴う既存顧客層の縮小に直面している。これらのことからD X化による販路開拓・新規顧客獲得は重要課題と考え、推進に向けた取組として、特に、需要動向調査及び経営状況の分析・事業計画策定支援を行った飲食店を中心に、E Cサイトへの掲載を推進する。

E Cサイト以外では、データに基づく顧客管理や販売促進、S N S情報発信、I T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I T専門家派遣等を実施するなど、各事業者の段階に合った支援を行う。

## (3) 目標

|               | 現行  | 令和<br>4 年度 | 令和<br>5 年度 | 令和<br>6 年度 | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 |
|---------------|-----|------------|------------|------------|------------|------------|
| ①S N S活用事業者   | —   | 3 者        | 4 者        | 5 者        | 5 者        | 5 者        |
| 売上増加率/件       | —   | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        |
| ②E Cサイト利用事業者  | 1 者 | 3 者        | 4 者        | 5 者        | 5 者        | 5 者        |
| 売上増加率/件       | —   | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        |
| ③ネットショップの開設者数 | 1 者 | 2 者        | 2 者        | 2 者        | 2 者        | 2 者        |
| 売上増加率/件       | —   | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        |

## (4) 事業内容

### ①S N S活用

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のため、取り組みやすいS N Sを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

### ②E Cサイト利用（B t o C）

A m a z o nや楽天市場、Y a h o o !ショッピングに代表される『ショッピングモール型E Cサイト』の活用を、それぞれの特徴を説明したうえで、より事業活動上効果が得られる選択・取組ができるよう伴走型支援を進める。

### ③自社HPによるネットショップ開設（B t o C）

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、P R方法等W E B専門会社やI Tベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支

援を行う。

## 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]

これまで水俣商工会議所役員（数名）、外部有識者（地元金融機関、行政の中小企業支援担当課長、中小企業診断士等）による評価委員会を設置し、年2回開催することでPDCAサイクルの手法を活用し実施状況・事業に対する成果の評価・見直し案の提示を受けてきた。

評価委員会の提示内容は、当所正副会頭会議ならびに常議員会で報告してきた。

#### [課題]

評価委員会の提示内容は、当所正副会頭会議ならびに常議員会で報告されてきたが、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とはされていなかったもので、この点について改善を進めていく。

### (2) 事業内容

#### ① 評価委員会の構成

計6名

水俣市産業建設部経済観光課長、外部有識者（熊本県よろず支援拠点、地域金融機関支店長）  
水俣商工会議所副会頭1名・専務理事・法定経営指導員

#### ② 開催頻度

年2回開催

#### ③ 評価の公表方法

当該協議会の評価結果は、役員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、評価内容を常時当所事務所へ備え付け、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]

各種研修には積極的に参加し、経営指導員を始めとする経営発達支援計画に携わる者のスキルアップ、支援力向上を図ってきた。平成28年熊本地震、新型コロナウイルス感染症による影響、令和2年7月豪雨等に対しては、巡回・窓口相談、持続化補助金等各種補助金の指導、給付金申請に関わる支援等を職員一丸となって支援し、支援能力の向上が図られたことからOJTの重要性が再認識された。

#### [課題]

支援に関する必要なノウハウが、ベテラン経営指導員と若手経営指導員・経営支援員、記帳専任職員との間には必然的にある。このギャップを埋めるため、引き続きOJTの推進を図り、データベース・経営支援ツールを有効活用する。

### (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】

中小企業大学校や日本商工会議所・熊本県商工会議所連合会が主催する事業計画策定、売

上増加、販路開拓、地域資源活用、創業・経営革新、生産性の向上等の研修に、経営指導員等を計画的に参加させ、組織全体の支援能力の向上を図る。

#### 【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推進への対応にあたっては、経営指導員等のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた支援能力向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

##### ＜DXに向けたIT・デジタル化の取組＞

##### i. 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド環境ソフト、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

##### ii. 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PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム、オンライン展示会等

#### ②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と経験の浅い職員とがチームを組成し、巡回・窓口での支援の機会を活用したOJT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

支援業務に係る定期ミーティングを実施。実際の支援にあたった際の課題等を題材として取り上げるなどし、支援能力の向上・標準化を目指す。週1回、年48回実施予定。

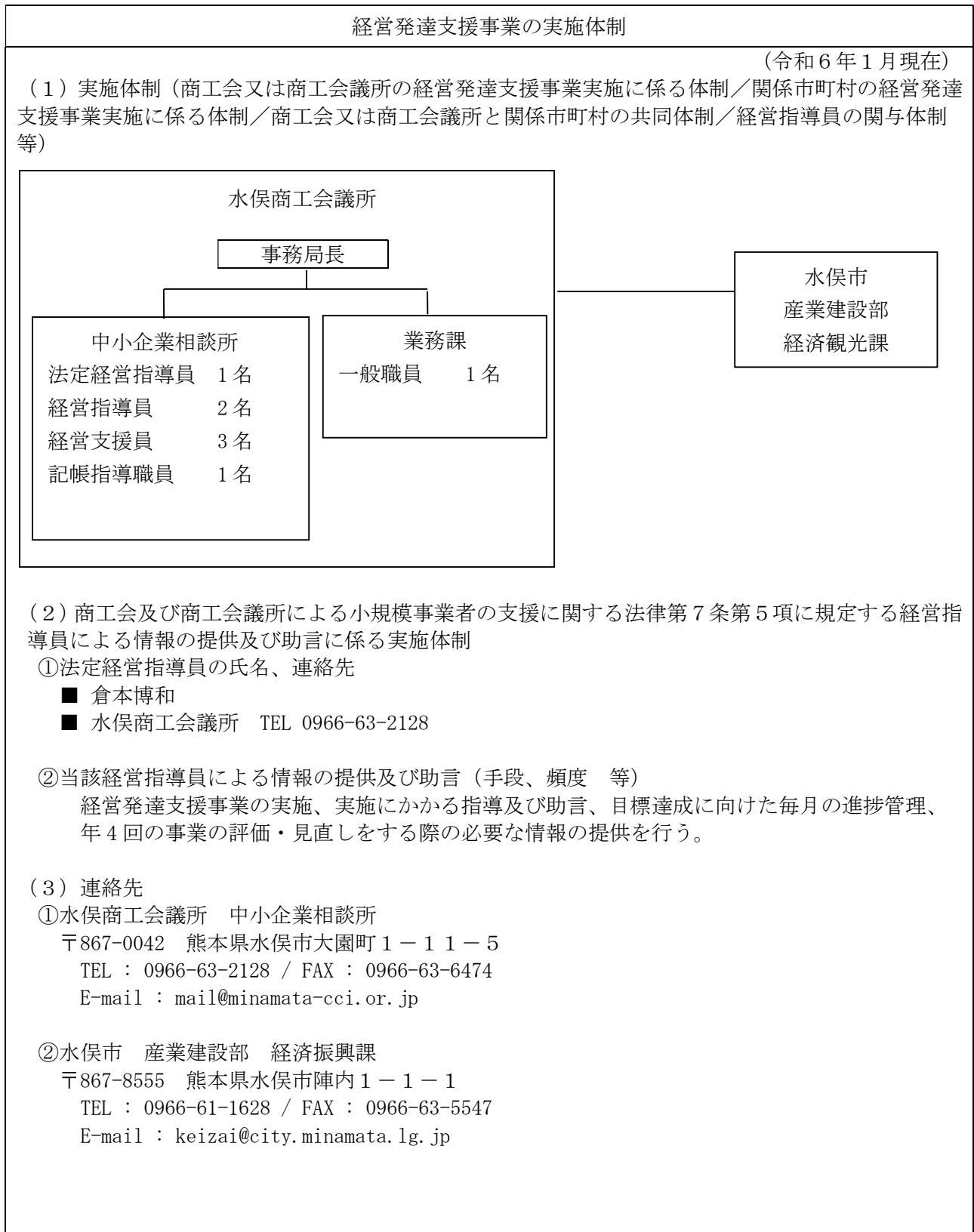
#### ④支援業務のデータベース化による組織内情報共有→支援能力向上

担当経営指導員等がBIZミル（経営支援機関システム）にデータ入力を適時・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以上のレベル向上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。



(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)

|               | 令和<br>4 年度 | 令和<br>5 年度 | 令和<br>6 年度 | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 必要な資金の額       | 2,300      | 2,300      | 2,300      | 2,300      | 2,300      |
| D X 推進セミナー開催費 | 300        | 300        | 300        | 300        | 300        |
| 創業セミナー開催費     | 2,000      | 2,000      | 2,000      | 2,000      | 2,000      |

(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                 |
|----------------------|
| 水俣市補助金、熊本県補助金、自己財源ほか |

(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<br>並びに法人にあっては、その代表者の氏名 |     |
|------------------------------------------------|-----|
| 連携者                                            | 連絡先 |
|                                                |     |
| 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                                         |     |
|                                                |     |