

経営発達支援計画の概要

実施者名	熊本市託麻商工会（法人番号 8330005001639） 熊本市（地方公共団体コード 431001）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日
目標	<p>「稼ぐ力」を持つ小規模事業者の創出と、経営の自走化、ひいては地域経済の活性化を目標とする。</p> <p>(1) 起業・創業支援による創業者の創出と経営安定化 (2) 事業承継支援による廃業抑制、地域の供給網と雇用の維持 (3) 付加価値向上への取り組み支援による経営力向上 (4) デジタルツール活用支援による販路開拓 (5) 生産性向上による経営基盤強化への対応（生産性向上支援） (6) 経営分析による小規模事業者の振興（事業計画策定支援）</p>
事業内容	<p>【地域の経済動向調査に関すること】 調査の実施、結果の公表により、小規模事業者の販路開拓や経営戦略策定に資する客観的な情報の提供を行う。 ①経済動向調査（半期アンケート）の実施 ②産業構造分析（RESAS 活用）の実施</p> <p>【需要動向調査に関すること】 小規模事業者が販売する商品・役務の需要動向を正確に把握し、地域ブランドの形成や新商品開発といった「新たな需要の開拓に寄与する事業」に直結させることを目的とする。 ・新商品・サービスに関する試食等のアンケート調査の実施</p> <p>【経営状況の分析に関すること】 財務・非財務の二層分析により、小規模事業者自らが自社の強み・弱みと外部環境を正確に把握した上で、具体的なアクションプランを策定できる体制を確立する。 ①経営分析セミナーの開催 ②個別経営分析（財務＋非財務）の実施</p> <p>【事業計画策定支援に関すること】 小規模事業者の内発的動機付けを促し、経営者自身が自社の本質的な課題を認識し、需要を見据えた上で主体的に行動できる行動変容を促す。 ①事業計画策定個別相談会（販路開拓、D X ・生産性向上）の開催 ②創業セミナーの開催 ③事業承継個別相談会（専門家派遣含む）の開催</p> <p>【事業計画策定後の実施支援に関すること】 事業計画を策定した事業者のうち、特に意欲的で、経営自走化の実現性が高い事業者を優先的かつ、高頻度で支援する ・事業計画策定後フォローアップ個別相談会の開催</p>

	<p>【新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること】 事業者が新たな販路拡大につなげられるよう、自社製品・商品等をPRする場への出展支援を行う。 ①展示会等出展による販路開拓支援 ②出展者向け個別相談会の開催 ③IT・DX活用セミナーの開催</p> <p>【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】 「経営発達支援事業評価委員会」を組織し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案についての検討会議を年1回開催する。</p> <p>【経営指導員等の資質向上等に関すること】 積極的なセミナー、研修会への参加、専門家派遣に同行及びOJTとしての活用により、支援に関するリテラシー向上を図る。</p> <p>【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】 関係機関との連携、会議の開催を通じた管内の経済動向、事業者状況について共有し、有効な支援策を提案、実施する。</p> <p>【地域経済の活性化に資する取組に関すること】 地域コミュニティ活性化事業として、イベント開催し、出店支援、地域住民の交流を促進、生活利便性とコミュニティの絆の強化、事業者の認知度向上による、地域経済への効果波及を目指す。</p>
<p>連絡先</p>	<p>熊本市託麻商工会 〒861-8038 熊本市東区長嶺東7丁目9-8 TEL:096-380-0014 E-mail:kstakuma@lime.ocn.ne.jp 熊本市 経済観光局 産業部 商業金融課 〒860-8601 熊本市中央区手取本町1番1号 TEL:096-328-2424</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

本計画の対象地域である熊本市東区託麻地域は、郊外型住宅地と近郊農村地帯が共存するという特徴的な地域構造を有している。

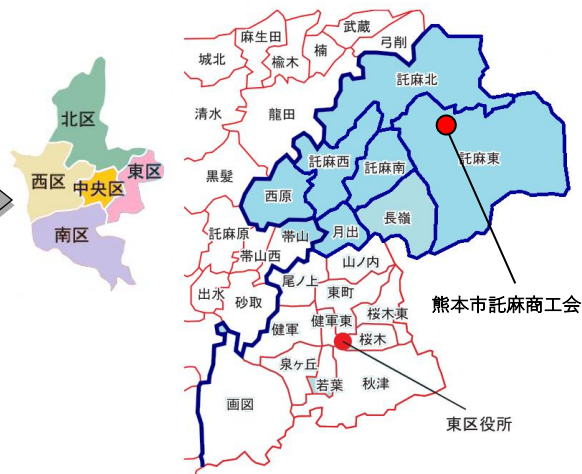
ア. 地理的・人口動態

託麻地域は、2012年4月に政令指定都市に移行した熊本市の5つの区（東区、中央区、西区、南区、北区）の中では最も人口の多い東区東部の約半分を占める地域である。

また、国道57号（通称：東バイパス）や県道103号（通称：第一空港線）などの主要道路に近く、高速道路のインターチェンジや熊本空港へのアクセスにも優れており、交通利便性が高い地域である。

地域には、豊かな地下水、託麻三山や湧水群、田園地帯などの自然資源が多く残り、農畜産業が盛んであるとともに、郊外型住宅地としての拡大による、人口増加傾向にあるという特徴がある。

<託麻地域図>



イ. 産業構造の特性

地域経済は、都市と農業・畜産（酪農、肉用牛、養豚など）が共存する構造となっている。工業においては、東区の北東部にある運動公園に隣接した木材工業団地、東部金属工業団地、多業種からなるコスモ工業団地がある。区の中央部には「熊本総合鉄工団地協同組合」が立地しており、金属加工・板金・機械部品製造といった中小製造業が一定規模で集積している。

また、近年においては、TSMC（台湾積体電路製造）の県内進出に伴う半導体工場の建設、稼働により、託麻地域は隣接地域として、建設業や不動産業、小売業から飲食業に至るまでの多様な業種において、経済的波及効果は大きい。今後、第2工場の完成、稼働により、さらに大きな経済効果が見込まれ、その期待も大きい。

地域では小規模事業者が多くを占め、業種は建設業、小売、飲食、生活サービス、農産物加工、金属加工など多岐に渡り、豊富な産業が形成されているが、地域の生活に密着したコミュニティ、いわゆる商店組織は存在していない。

< 商工業者実態調査（2025年4月1日現在） >

(1) 商工業者 合計	商工業者・小規模事業者の業種別内訳							定款会 員になり 得る 事業所 数
	(計)	建設業	製造業	卸・ 小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他	
2,631	2,602	444	156	832	206	670	294	(29)
構成 (%)	100%	17.1%	6.0%	32.0%	7.9%	25.7%	11.3%	—
(2) 小規模 事業者数	(計)	建設業	製造業	卸・ 小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他	定款会 員になり 得る 事業所 数
1,831	1,802	419	129	464	87	431	272	(29)
構成 (%)	100%	23.3%	7.2%	25.7%	4.8%	23.9%	15.1%	—
(3) ①のうち 小規模 事業者割合	69.3%	94.4%	82.7%	55.8%	42.2%	64.3%	92.5%	—
(4) 会員数	(計)	建設業	製造業	卸・ 小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他	定款会 員になり 得る 事業所 数
1,236	1,210	364	83	238	108	417	0	(26)
構成 (%)	100%	30.0%	6.9%	19.7%	8.9%	34.5%	0%	—

(熊本市託麻商工会調べ)

上記のとおり、商工業者の業種別構成を見ると、全体の32.0% (2,602事業所のうち832事業所)、小規模事業者においても、全体の25.7% (1,802事業所のうち464事業所)と卸・小売業の全体に占める割合が比較的高くなっている。

また、商工業者の業種別構成から見た建設・製造業においても全体の23.1% (2,602事業所のうち600事業所)、小規模事業者においては、全体の30.5% (1,802事業所のうち548事業所)と特に高くなっており、工業団地による工場集積は、比較的小規模事業者の集積が多い地域であると言える。

さらに、商業・サービス業を営むそれぞれの店舗は買物機能を有しているとともに、地域で暮らす人々が集まる場としての地域コミュニティ機能をも併せ持っている。商業においては、総合スーパーやホームセンター等、ロードサイド型の大型量販店が数多く点在しており、競争環境は非常に厳しい状況にある。

そのため、当地域が所在する熊本市東区は創業が多い地域である一方で、休廃業、解散件数については、県内27の市区郡比較においても中央区に次いで2番目に多い実態があり、2024年の動向調査では99件の休廃業、解散により、前年比(2023年:76件)+30.3%となっている。

(出典:帝国データバンク「熊本県内企業休廃業・解散動向調査2024」より)

商工会管内に立地する大規模小売店舗（店舗面積1,000㎡超）（2025年10月現在）

No.	店舗名	小売業者名	設置日	店舗面積 (㎡)
1	ゆめタウンサンピアン店	(株) イズミ	H14. 3. 16	24,839
2	ホームセンターダイキ東バイパス店	DCM (株)	H16. 4. 5	6,766
3	ダイレックス八反田店	ダイレックス (株)	H16. 6. 28	1,764
4	ミスターマックス熊本ショッピングセンター	(株) ミスターマックス・ホールディングス	H18. 3. 30	8,665
5	熊本インターコミュニティSC	(株) アルペン	H18. 12. 27	5,200
6	シュロアモール長嶺	(株) ハローディ	H19. 9. 28	7,291
7	ダイレックス熊本店	ダイレックス (株)	H20. 1. 11	2,025
8	マックスバリュ新託麻店	イオン九州 (株)	H21. 12. 2	3,756
9	ニトリ熊本インター店	(株) ニトリ	H23. 3. 10	6,790
10	マックスバリュ新戸島店	イオン九州 (株)	H24. 10. 15	3,600
11	ドラッグコスモス戸島西店	(株) コスモス薬品	H27. 7. 14	1,992
12	ドラッグコスモス八反田店	(株) コスモス薬品	H30. 1. 2	1,197
13	ドラッグコスモス下南部店	(株) コスモス薬品	R2. 4. 18	1,210

（出典：「熊本県大規模小売店舗立地法届出状況」より）

ウ. 熊本市全体の経済的背景

熊本市は、政令指定都市移行（2012年）を経て九州の中核都市として発展してきたが、市内総生産の規模は2020年度において政令指定都市比較で最下位に位置している。

実質経済成長率は概ねプラスで推移しているものの、地域経済の持続的発展には、稼ぐことができる企業への転換を促進する必要がある。実質経済成長率は概ねプラスで推移しているものの、地域経済の持続的発展には、熊本市の事業者のほとんどを占める中小企業等を支援することで、稼ぐことができる中小企業等への転換を促進する必要がある。

（出典：「第2期熊本市中小企業・小規模企業振興基本計画」より）

（2）地域の課題

地域の中小企業・小規模事業者は、熊本地震や新型コロナウイルス感染症を乗り越えたものの、少子高齢化、原材料費・エネルギー価格の高騰、デジタル化など、目まぐるしく変化する環境下で難しい局面に直面している。

また、TSMCの進出により、地域への大きな経済的波及効果がある一方で、交通渋滞や物流網の不足、半導体関連企業の人材需給が増えることでの地元企業の人手不足や、時給上昇・生活コスト増加などの懸念も大きい。

ア. 経営環境および経営基盤に関する課題

（ア）人手不足・人材確保

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や若年者の人口流出が続く中、熊本県商工会連合会による定期調査でも、人手不足が現在の経営課題、および今後の懸念事項として最も多く挙げられている。

(イ) 経営コストの増大

原油や天然ガスなどのエネルギー価格の高騰、円安の進行を要因とした輸入原材料の価格上昇が輸送費や製造コストに波及している。また、地政学リスク、物流停滞、天候不順による供給不足も経営コストの引き上げに大きく影響している。

さらに、最低賃金の引き上げや人手不足によるコストの増加も大きな影響要因として挙げられる。

最低賃金は年々上昇傾向にあるものの、2025年10月時点で熊本県は全国においても最低水準（47都道府県中44位）であり、物価高への十分な反映ができていない。賃金の上昇は被雇用者にとっては、消費拡大につながる一助となるが、一方で、事業者にとっては、資金を圧迫するものでもある。

熊本地方最低賃金審議会は、2025年9月審議において、最低賃金を1,034円とする方針を固め、全国最大幅の82円引き上げ（47都道府県中1位）とし、昨年度全国平均の約40円を大幅に上回る引き上げが、2026年1月1日より施行されることとなっている。

このことから、事業者においては、これまで以上の大幅なコスト増大の負担がのしかかり、経営計画の策定、見直しを迫られている。

(ウ) 後継者問題

令和5年度に実施した「事業継続に関する経営者の意識調査」において、会員企業1284社に対し調査を実施し、205社からの回答によると、「68社（33.2%）が承継先決定」「37社（18.0%）が承継先未定」「54社（26.3%）が廃業予定」「その他46社（12.0%）」という調査結果が出ている。

なお、廃業予定企業において最も多い理由が、「30社（55.6%）が引き継いでもらう意思がない」、次いで「子に次ぐ意思がない」という結果であった。

回答企業のうち30%が後継者未定（廃業予定含む）となっており、廃業を抑制するための円滑な事業承継が不可欠である。（熊本市託麻商工会調べ）

イ. 事業活動および地域特性に関する課題

(ア) 販路開拓の遅れと競争激化

郊外住宅地化が進むことによる、チェーン店や大型量販店等への需要の集中がもたらす競争の激化への対応不足がある。販路開拓・拡大支援へのニーズが高いが、デジタル活用（HP、SNS、EC）が遅れており、販路拡大の機会を活かしきれていない。

(イ) 産業構造の脆弱性

農業・畜産品などの地域資源が豊富にある一方で、商品化、販路開拓のノウハウが不足しており、商業分野への活用、機会を逃している。

(3) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

今後10年程度の展望として、熊本市では、自主的な努力を基本とする中小企業・小規模事業者等を社会全体で支援し、経営基盤の強化及び生産性の向上を図り、稼ぐことができる企業への転換を促進することが不可欠であるとしている。

この基本姿勢に基づき、経営資源に大きな制約がある小規模事業者の特性に配慮しつつ、その活力が最大限に発揮され持続的な発展が図られるよう、本会では、以下の4つの柱を長期的な振興のあり方と定める。

ア. 創業・事業承継の円滑化

長期的な振興のあり方	理由・背景
新規創業者の創出と事業の継続	新たな産業の担い手である新規創業者へのスタートアップ支援を強化し、地域に新たな活力を生み出す。また、創業後のフォローアップを引き続き行い、事業の長期的な継続を図る。
事業承継市場の整備と新陳代謝の促進	経営者の高齢化が進み、特に小規模事業者の後継者未定率が高いため、廃業を抑制することが地域の供給網と雇用の維持に不可欠である。親族外・第三者承継（M&A）を推進し、要支援先企業が計画的に承継を完了できる体制を整備する。

イ. 新商品・サービスの開発、デジタル活用による販路開拓

長期的な振興のあり方	理由・背景
商品サービスの優位性の確立	小規模事業者を取り巻く環境は常に変化し、経営判断として変化への適応が求められる中、付加価値の向上及び競争力強化のためには新規性・独自性のある新商品・新サービス及び新技術の開発等が求められている。
需要に応じた機会の創出、獲得	多様化する需要に応える供給体制、販路開拓につなげる広報戦略としてのSNS等のデジタルツールの積極的な活用、推進が不可欠である。

ウ. 生産性向上による経営基盤の強化

長期的な振興のあり方	理由・背景
人手不足への対応強化による事業の継続及び発展	少子高齢化・人口減少を背景に、人材確保は大きな課題となっているため、人手不足の解消に向けた生産性向上の取り組みにより、少人数での高付加価値を実現することが重要である。

エ. 経営分析による小規模事業者の振興

長期的な振興のあり方	理由・背景
経営状況の把握、目標の明確化による事業の拡大、安定化	経営資源に大きな制約がある小規模事業者の事情に配慮し、自らの強みを把握した上での需要を見据えた計画的な経営を促進することにより、その活力が最大限に発揮され持続的な発展が図られる。

(4) 経営発達支援事業の目標

（5年間目標：令和8年4月1日～令和13年3月31日）

本経営発達支援事業は、以下の項目を実施し、「稼ぐ力」を持つ小規模事業者の創出と、経営の自走化、ひいては地域経済の活性化を目標とする。

ア. 創業・事業承継の円滑化

(ア) 起業・創業支援

KG I	支援を受けた新規創業者の5年後における生存率90%の達成、及び年間平均売上500万円の達成。
KPI	5年間において、経営ノウハウの構築支援に基づき、事業計画を策定した新規創業者数合計150件。融資実行・補助金採択数合計50件。
設定理由	2023年版中小企業白書では、創業後の5年生存率は80.7%とされており、本会では、長期的な持続経営に向けた積極的な事業計画の策定を推進し、見切り発車で経営をスタートさせる創業者の不安定経営から、着実な成長を目指す堅実経営へと変革させ廃業を防止することによる生存率向上を図る。また、事業性評価、安定性の客観的判断の指標として、融資の実行及び補助金の採択件数を設定する。

(イ) 事業承継支援

KG I	5年後における支援先の承継完了件数合計5件。
KPI	5年後における事業承継導入支援（面談、承継プロセスの説明、事業承継計画策定、オープンネームへのマッチング登録、国・県の事業承継関連補助金の活用）件数合計15件。
設定理由	完了件数は実効性の最終指標である。面談→知識習得→診断→事業承継計画策定→マッチング→基本合意→育成のKPIは承継プロセスのプロジェクト行程を可視化し、停滞段階の特定と資源集中を可能にする。

イ. 新商品・サービスの開発、デジタル活用による販路開拓

(ア) 付加価値向上支援

KG I	5年後において、支援を受けた事業者の付加価値額の増加率が5年間で平均15%/1社の達成。
KPI	5年後における、新商品・新サービス開発による付加価値向上を目指した事業計画等の策定件数合計20件。
設定理由	事業の継続、拡大を図るうえで、付加価値の向上及び競争力強化が必要であり、新規性・独自性のある新商品・新サービス及び新技術の開発等による差別化が求められている。

(イ) デジタルツール活用支援

KG I	5年後において、デジタル活用支援を受けた事業者の販路拡大による売上高増加率平均10%/1社の達成。
KPI	5年後における、デジタルツール（HP制作、SNS活用、ECの導入）導入または活用支援件数合計50件。
設定理由	売り上げ拡大に向けたデジタル活用の効果の測定として、売り上げ増加率は客観的な指標となる。多様化する需要への対応、広報戦略としてのデジタルツールの積極的な活用は販路拡大に有効な手段である。

ウ. 生産性向上による経営基盤強化（生産性向上支援）

K G I	5年後における、支援を受けた事業者の労働生産性増加率平均10%の達成。
K P I	5年後における、生産性向上に資する設備投資やIT導入に関する事業計画策定支援件数合計25件。
設定理由	労働生産性増加率を評価基準に用いることで、労働生産性を可視化し、客観的評価の指標として事業の生産性を測定することが可能である。また、目標の達成に向けた計画の策定は生産性の向上に資するものとして有効であることから、積極的な策定支援に取り組む。

エ. 経営分析による小規模事業者の振興（事業計画策定支援）

K G I	5年後において、事業計画策定支援を受けた事業者の経常利益増加率平均5%の達成。
K P I	5年後における、経営分析に基づいた事業計画策定支援件数合計155件。
設定理由	事業計画の策定においては、販路開拓、生産性向上、融資等によって趣旨が異なるため、これらに共通して効果の測定が可能な、経常利益の増加率を判断基準とする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

(令和8年4月1日～令和13年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

本経営発達支援事業は、託麻地域の小規模事業者が抱える複合的な課題を解決し、経営指導員等による対話と傾聴のプロセスを通じ、事業者が自らの本質的な課題に気づき、納得した上で、経営の自走化に向けた、以下の達成方針を設定する。

ア. 創業・事業承継の円滑化

(ア) 起業・創業支援

達成方針①	堅実な安定経営に向けた、経営に関する知識習得と意識構築を図るため、熊本県商工会連合会主催の創業スクールのオンラインサテライト会場として集団セミナーを年間3回開催する。 併せて受講者への経営指導員等による個別的な継続支援を展開する。
設定理由	創業者に必要な経営知識を網羅的に習得することができることに加え、経営態度、意識の構築を図ることができる。 このことが失敗リスクを下げ、また資金調達、融資実行(承認)の可能性を高めることで、事業の成立確度向上を図ることができる。
達成方針②	資金調達に向けた金融支援を実施し、金利面で創業者に負担の少ない創業関連融資の提案、斡旋を行う。 また、補助金の活用支援による資金繰りの円滑化、リスク低減を図る。 日本政策金融公庫が示す「小さく生んで大きく育てる」という方針を推奨した適正な融資金額、返済計画の立案に基づく支援を実施する。
設定理由	創業者の円滑かつ現実的な資金繰りを支援することが、創業時リスクとして懸念される廃業率の低下につながり、地域産業の創出、活性化を図ることができる。

(イ) 事業承継支援

達成方針①	一次対応として、本会を窓口とした事業承継支援についての広報周知、要支援先に対する面談・ヒアリングによる事業環境の診断(資産、経営資源の洗い出し、財務状況の分析)を行うとともに、事業承継計画の策定支援を行い、経営指導員等の積極的な介入を図る。
設定理由	事業承継・M&Aを仲介する民間会社が多くあるが、高額な仲介料の支払いや公平性に欠ける成約実態などから事業者を保護し、公的な支援機関として公平な立場からの無償支援等のメリットによる事業承継の加速・推進を図る。

達成方針②	<p>二次対応として、関係機関との連携による円滑な事業承継支援を実施する。</p> <p>熊本県商工会联合会、日本政策金融公庫熊本支店、熊本県事業承継引継ぎ支援センターとの連携において、相談から成約までの面的なワンストップ支援を行う。</p> <p>また、熊本市を中心とした事業承継支援に関する協定「熊本市事業承継連携支援に関する連携協定（ツグKUMA）」に基づく情報の共有、熊本市の創業支援施策による強力なバックアップのもと、さらに事業承継を推進する。</p>
設定理由	<p>オープンネームでのマッチング登録、基本合意から譲渡契約の締結に至る一貫支援の実施、金融・税務面における対策も含めた包括的な支援が可能となる。</p> <p>また、承継後のフォローアップ、販路拡大についての手厚い支援も可能となる。</p>

イ. 新商品・サービスの開発、デジタル活用による販路開拓

(ア) 付加価値向上支援

達成方針①	<p>経営支援プログラムの合意、経営革新計画の認定について、積極的な提案、推奨を図る。</p>
設定理由	<p>新たな事業展開による他社との差別化への取り組み、付加価値額向上の実現を目的とした合意、認定制度である。</p>

(イ) デジタルツール活用支援

達成方針①	<p>販路開拓における広報戦術としての積極的なSNSの活用とノウハウを構築する。また、HPの構築及びSEO、SEO対策、ECサイトでの新たな販路を開拓する。</p>
設定理由	<p>グーグルアナリティクスにより効果を数値として可視化することができ、その結果を踏まえた改善、提案が可能となる。</p>

ウ. 生産性向上による経営基盤強化への対応（生産性向上支援）

達成方針①	<p>人手不足への対応を見据えたデジタル化、機械化により、労働生産性を向上させる。また、その手段としてIT補助金、省力化投資補助金等の労働生産性向上に向けた補助金の申請支援を行う。</p>
設定理由	<p>経営基盤の強化を図るうえで、安定したサービスの提供及び生産は重要な要素であり、客観的な数値として可視化する必要がある。</p>

エ. 経営分析による小規模事業者の振興（事業計画策定支援）

達成方針①	創業、補助金、融資等に関連した経営分析、その際に必要な事業計画の策定について支援する。自社の現状把握と意識構築、実現可能な事業計画の立案に基づく実行について支援する。
設定理由	漠然とした計画性の無い事業展開ではなく、あらゆることを想定し、対応できるための計画策定が必要であり、このことが事業の拡大及び継続につながる。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 巡回相談時のヒアリング等を通して、熊本県商工会連合会、全国商工会連合会が実施する小規模事業者の経済動向調査を行うに留まっている。

[課題] 景況感や需要動向は個別相談等で把握しているが、業種横断で比較可能な指標（D I、価格転嫁状況、在庫、水準感）は十分に整備されていない。

また、企業の新規事業・販促・創業・承継支援に直結する形での可視化・共有が不十分である。

(2) 目標

本計画期間（5年間）を通じて、以下の調査を体系的に実施し、結果を広く公表することで、小規模事業者の販路開拓や経営戦略策定に資する客観的な情報の提供を行う。

項目	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①経済動向調査（半期アンケート）	HP掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②産業構造分析（RESAS活用）	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①経済動向調査（半期アンケート）

託麻地域の小規模事業者が直面している原材料費・人件費の高騰や人手不足、および短期的な業況変化を迅速に把握し、資金繰り支援や価格転嫁支援策を設計するために実施する。

なお、公表はHP掲載により2回実施する。

項目	内容
調査対象	製造業、建設業、卸小売業、宿泊・飲食業、サービス業など、地域内の主要業種を対象とする。
調査項目	売上、採算（利益）、資金繰り、仕入・販売単価の推移、人手不足の状況、最低賃金額への対応、価格転嫁の状況など。
調査手法	オンラインフォーム（Google Forms等）への回答によるアンケートを行う。回収率向上のため、必要に応じて経営指導員による電話フォローを実施する。
活用	回答データは集計、分析により短期的な業況変化を可視化する。

②産業構造分析（RESAS 活用）

託麻地域が持つ郊外型住宅地と近郊農村が混在する産業構造を客観的に把握し、政策資源（補助金、販路開拓支援）を集中投下すべき重点産業を特定するために実施する。

なお、公表はHP掲載により1回実施する。

項目	内容
調査対象	地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額など、地域経済の循環全体を対象とする。
調査手法	RESAS（地域経済分析システム）の「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能などを活用する。
分析	特化係数（地域産業の特化度）、付加価値額、取引流入額を抽出し、業種別比較表を作成する。
活用	熊本市全体の市内総生産規模が政令指定都市で最下位であることから、地域経済の「稼ぐ力」を構造的に把握し、重要支援産業へ政策資源を集中投下するための根拠とする。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

[現状] これまでは家計調査年報や民間調査機関等による購買動向を把握するとともに3年ごとに行われる熊本県消費動向調査を分析し、消費者ニーズの把握と分析結果の情報を小規模事業者に対して提供してきた。

[課題] 個々の小規模事業者の商品・サービスに対する具体的な市場ニーズや消費動向の把握が不十分であり、これにより、観光や地域ブランドに関する認知度・購買行動の定量データが不足しており、マーケットイン型の商品開発や販路戦略に活かしていない。

（2）目標

本計画期間（5年間）を通じて、小規模事業者が販売する商品・役務の需要動向を正確に把握し、地域ブランドの形成や新商品開発といった「新たな需要の開拓に寄与する事業」に直結させることを目標とする。

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
新商品・サービスに関する試食等のアンケート調査対象事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

設定した目標を達成するため、以下の具体的な需要動向調査を実施する。

項目	内容
調査対象	新商品・サービス開発を検討している小規模事業者。特に、飲食関連商品を扱う飲食業、小売業、製造業による地域農産品を用いて開発した特産品、新商品。
調査項目	購入意向、価格許容度、食味（味、香り、甘さ、硬さなど）、パッケージ、見た目などの商品改良に直結する評価項目に加えて、購入チャネル（EC/実店舗）や情報入手経路に関する質問を行う。 調査件数は1者につき30人を目安として実施する。
調査手法	イベント会場（マルシェ等）での試食・試飲会、及びQRコードアンケートによる消費者調査を組み合わせる実施する。
活用	経営指導員と専門家により調査結果を分析し、事業者に直接フィードバックする。この分析結果は、事業計画の策定および持続化補助金等の申請支援に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 本会では、経営の改善、事業の継続、拡大に向けた支援の場において、事業を見つめなおし、体系的に整理すること、課題の抽出を行い、達成すべき目標に向けた実効性の高い事業計画を策定することを強く推奨している。このことに伴い、適宜、専門家を招聘し、さらに精度の高い分析につなげている。

〔課題〕 積極的な取り組み推進を図っているが、事業者の認識が低く、その重要性を十分に伝えられていない。そのため、経営分析に取り組む事業者を多く創出できていない現状がある。

(2) 目標

本計画期間（5年間）を通じて、財務・非財務の二層分析により、小規模事業者自らが自社の強み・弱みと外部環境を正確に把握した上で、具体的なアクションプランを策定できる体制を確立することを目標とする。

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①経営分析セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②個別経営分析 (財務+非財務)	36者	40者	40者	40者	40者	40者

(3) 事業内容

①経営分析セミナーの開催

個別分析支援への導入として、小規模事業者が自社のデータを用いて財務・非財務を可視化し、分析の意義と具体的な活用法を体験する機会を提供する。

項目	内容
目的	参加者が自ら強み・課題・機会を発見し、個別支援につなげる入口を形成する。
募集方法	チラシ、ホームページ、SNS 告知に加え、巡回・窓口相談時の個別案内、および関係機関（金融機関・支援機関）との連携紹介を通じて参加の裾野拡大を図る。
開催回数	年1回（定員10名程度）の開催を目標とする。
カリキュラム	取り組みの意義、クロススワット分析、5フォース分析等の手法を用いて、ローカルベンチマーク、中小機構の経営計画ツールを活用した分析、アクションプランの作成支援。経営リテラシーの向上と、内発的動機づけ（当事者意識）の促進。

②個別経営分析（財務＋非財務）の実施

セミナー参加者や巡回指導で抽出された意欲・効果見込みの高い小規模事業者に対し、対話と傾聴を重視した分析を実施する。

項目	内容
対象者	セミナー参加者及び巡回指導を行った事業者のうち、取り組みに意欲的な事業者。
財務分析項目	直近3期の状況から、収益性（売上総利益率・営業利益率）、生産性（労働生産性）、安全性（自己資本比率・流動比率）、成長性（売上高増加率）等について分析する。
非財務分析項目	内部環境（商品・サービス、人材・組織、技術・ノウハウ/知財、デジタル・IT、経営計画運用）と外部環境（商圏人口、競合、業界動向、顧客インサイト）について分析し、潜在的な問題や成長ボトルネックを発見し、競争優位性を明確化する。
成果物	分析レポート、課題抽出シート、アクションプラン、中期経営計画素案。

6. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕金融指導や各種補助金申請時に作成する計画が主で、セミナーを含めて単発な支援が多い。

〔課題〕事業計画の策定意義、重要性の理解が浸透しておらず、実効性の高い計画書になっていないケースが多くみられる。

（2）支援に対する考え方

事業計画の策定支援は、単に書類作成を支援する行為ではなく、小規模事業者の内発的動機付けを促し、経営者自身が自社の本質的な課題を認識し、需要を見据えた上で主体的に行動できる行動変容を促すことを最重要視する。

この考え方に基づき、以下の支援方針を作成し、体系的な伴走支援を行う。

ア. 伴走支援モデルの徹底と内発的動機づけ

経営指導員等による対話と傾聴を重視した伴走型支援を実施する。経営分析の結果に基づき、事業者が抱える本質的な課題と将来の可能性について深く議論することで、経営者が自らの進むべき方向に腹落ちし、潜在的な力を引き出せるよう支援する。

イ. 体系的な支援の仕組みづくり

経営分析を実施した小規模事業者のうち、意欲や実現可能性の高い事業者を選定し、計画策定支援に体系的に取り組む。

ウ. 経営リテラシー向上とDX推進との連動

より実現性の高い事業計画の作成に寄与するため、計画策定の前段階において、小規模事業者の競争力維持・強化に不可欠なDXに関するセミナー等の取り組みを実施し、経営リテラシーの向上と連動させる。

エ. 起業・創業、事業承継、新事業展開、生産性向上における支援に関する計画策定支援を体系化し、段階的に支援する。

(3) 目標

本計画期間（5年間）を通じて、起業・創業、事業承継、新事業展開、生産性向上及びDX推進といった重要テーマに関する計画策定支援を体系化し、事業計画策定の重要性を広く浸透させるとともに、実現性の高い計画の策定件数の増加を目指す。

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①事業計画策定個別相談会（販路開拓、DX・生産性向上）	-	2回	2回	2回	2回	2回
②創業セミナー	3回	3回	3回	3回	3回	3回
③事業承継個別相談会（専門家派遣含む）	6回	6回	6回	6回	6回	6回
事業計画策定事業者数	36者	40者	40者	40者	40者	40者

(4) 事業内容

①事業計画策定個別相談会（販路開拓、DX・生産性向上）

項目	内容
目的	経営分析を実施した事業者を対象に個別相談会を開催し、個別具体的な実効性の高い事業計画の策定に取り組む。
対象者	経営分析セミナーの参加者及び、個別経営分析を実施した事業者。
実施方法	年2回開催する。中小企業診断士を講師とする。
成果物	融資申し込み、補助金申請における件数。

②創業セミナー

項目	内容
目的	託麻地域の起業・創業者の創出、創業後の安定的な継続経営に向けた意識構築、経営知識の構築を目指す。
募集方法	チラシ、ホームページ、SNS 告知に加え、巡回・窓口相談時の個別案内、および関係機関（金融機関・支援機関）との連携紹介を通じて参加の裾野拡大を図る。
開催回数	年3回（定員1回10者程度）の開催を目標とする。
カリキュラム	経営、販売方法、財務、人材育成、DX 活用、経営計画の各項目について、創業者に必要な知識習得を図る。

③事業承継個別相談会

項目	内容
目的	事業承継・M&Aを検討している、または興味があるといった事業者の発掘とともに、具体的な全体像、手続き、必要な知識を習得することで、承継の本格的着手に踏み切る事業者の創出拡大を図る。
対象者	潜在的予定者も含むすべての事業者を対象とする。中でも特に後継者不在の事業者（譲渡、譲受）を優先的に支援する。
実施方法	熊本県商工会連合会、日本政策金融公庫熊本支店、熊本県事業承継引継ぎ支援センターとの連携のもと、事業者の相談フェーズに沿った専門家を招聘することにより、個別具体的な支援を実施する。
成果物	マッチング登録件数、専門家派遣数、成約件数

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] 金融指導や各種補助金申請時に作成する計画が主で、単発な計画書である。

[課題] フォローアップの実施、策定後の経過確認を行っているものの、効果的なPDCA管理、支援は十分ではない。

(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、その中でも特に意欲的で、経営自走化の実現性が高い事業者を優先的かつ、高頻度で支援する。

(3) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
フォローアップ対象事業者数	75者	80者	80者	80者	80者	80者
頻度（延回数）	190回	300回	300回	300回	300回	300回
売上増加事業者数	-	15者	15者	15者	15者	15者
事業計画策定後フォローアップ個別相談会	-	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、経営指導員が巡回訪問等を実施し、策定した事業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、過年度の支援対象事業者を含めた事業計画策定者80者のうち、20者は2か月に1回、30者は四半期に一度、他の30者については年2回とする。ただし、小規模事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

併せて、フォローアップ個別相談会を年に1回以上開催し、専門家を投入したさらに効果的な支援につなげる。

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、他地区等の経営指導員等や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) 現状と課題

[現状] 売上拡大、新規販路の開拓手段として、イベント出展やSNS・HP・ECの活用支援を行っている。

[課題] これらが単体で独立して運用され、事業計画の一つとしての認識が低く、目標の達成に向けた取り組みとして効果的なものとなっていない。

(2) 支援に対する考え方

今後利用したい支援策としても「販路開拓、拡大支援」は39.8%と企業からのニーズも高く、引き続き中小企業等が新たな販路拡大につなげられるよう、自社製品・商品等をPRする場への出展支援を行うことが重要である。

(出典：「第2期熊本市中小企業・小規模企業振興基本計画」より)

なお、展示会や催事イベントへの出展については、出展自体が目的ではなく、ここで得られた成果や経験が事業計画にある目標の達成の一助とすることが重要であり、あくまで計画の実行、目標の達成に向けた一つ的手段であることを十分に理解した上で支援を行う。

また、実施後は効果の分析・検証を実施し、フォローアップを行うことで仮定の立証、事業計画にどの程度貢献できたかという貢献度を図る。

(3) 目標

	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①展示会等出展支援における出展事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者
売上金額/者	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
成約件数/者	2件	2件	2件	2件	2件	2件
②出展者向け個別相談会	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③IT・DX活用セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

①展示会等出展支援における出展事業者数

事業計画に基づく、域外への販路拡大を目指す事業者への出展支援を実施する。飲食料品製造販売及びこれに関連した業者等（飲食店含む）を中心に、熊本県内、九州圏内、関西圏、関東圏（首都圏）をフィールドとした販路開拓に取り組む事業者を選定する。なお、出展事業者の経営状況を総合的に判断し、出展エリアを検討する。

②出展者向け個別相談会

展示会等への出展において、数少ない貴重な機会を効果的なものとするために、事前に専門家によるノウハウの構築等について、個別具体的な支援を年に1回以上実施する。

なお、実施時期については、選定した展示会等の時期に合わせて調整する。

③IT・DX活用セミナー

販路開拓の手段として有効なSNSやHPによる情報の発信、SEO、SEOを含むECサイトでの販売など、ITツールの活用についての正しい知識と、戦略等の知識習得を図るためのセミナーを、年に1回以上開催する。なお、開催方法については、オンライン併用での開催とする。

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] 毎年度、本計画に記載の事業実施状況及び成果については委員会合同会議、理事会において評価・検証を行うこととしている。

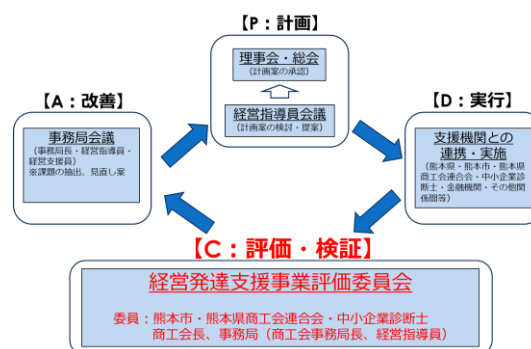
また、評価結果については本会HPでの公表を行うとしている。

[課題] 商工会の理事会、通常総会では事業報告に留まっており、内部組織による事業の適正な評価が出来ていない。そのため、以下の評価システムを遵守、実行する必要がある。また、評価結果の公表については、スキームの検討が不十分でHPへ掲載がされていない。

(2) 事業内容

①本会の理事会と併設して、熊本市行政担当課長、熊本県商工会連合会、外部有識者として中小企業診断士により構成された「経営発達支援事業評価委員会」を組織し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案についての検討会議を年1回開催する。

②事業の成果・評価・見直しの結果を熊本市託麻商工会のホームページ (<http://www.kumashoko.or.jp/takuma/>) で公表する。



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] 経営指導員等は熊本県商工会連合会等が主催する研修会やセミナーに参加することで小規模事業者への支援ノウハウを習得し、その内容を小規模事業者への支援の際にフィードバックしていたが、その内容は、経営指導員等個々の能力によるものであったため、真に伝わっていたかは不明である。

[課題] 職員の能力を一定の水準にレベルアップすることと、資質の向上を図る必要がある。また、近年多種・多様化する小規模事業者の課題に対しての支援方法については、経営指導員、経営支援員等とペアで対応することで経営支援員の支援能力向上と情報共有を高める必要がある。

(2) 事業内容

ア. 外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び経営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主催の経営支援能力向上の各種セミナーに対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

イ. 専門家派遣の活用

熊本県商工会連合会が実施する専門家派遣事業において、担当経営指導員等は必ず専門家に帯同することで、支援能力の向上を図る。

ウ. OJTの実施

学習会で得たノウハウをもとに、経営指導員と経営支援員によるチームで小規模事業者を支援すること等を通じて、課題の発見方法、指導方法・助言内容、情報収集方法等の共有化を図るとともにOJTにより伴走型の支援スキルの向上を図る。

エ. 経営リテラシー向上への寄与

研修・OJTを通じ、小規模事業者の経営の自走化に向けたプロセスを支援し、財務・人材・知財・デジタル活用など、段階別に学習→実践→定着を促す。

11. 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) 現状と課題

[現状] 小規模事業者の経営計画の多様化に対応するため、熊本市中小企業支援機関連絡協議会や各支援機関の支援事例、支援ノウハウ等について情報交換を行う程度で、実際の支援に役立っていない。

[課題] 商工会内において、役職員一同が情報共有を行える支援体制を構築し、市及び近隣商工会との垣根を超えた支援体制や情報共有を積極的に行うことが必要である。

(2) 事業内容

ア. 熊本市中小企業支援機関連絡協議会への出席（年2回）

県・市の中小企業支援担当部局、熊本市内8商工会・商工会議所、くまもと産業財団、中小企業団体中央会、県信用保証協会、熊本大学連携インキュベータ、起業化支援センター、日本政策金融公庫、中小企業診断士協会、金融機関において、各支援機関の支援事例、支援ノウハウ等の効果についての一層の向上に努める。また、個別経営計画策定に伴い専門的な支援が必要な場合、これらの支援機関と連携し、専門的な支援を実施する。

イ. 商工会と金融機関との懇談会開催による情報交換の開催（年1回）

小規模事業者の経営発達に繋がる事業計画を実行するためには、事業資金を調達する必要があるため、国・県・市制度融資等の円滑な融資が行えるように金融機関との密接な連携協力が欠かせない。また、金融機関からの小規模事業者の経営相談紹介も多く、相談者の掘り起しについても連携を図っている。

このため、商工会が各金融機関の融資担当者及び熊本県信用保証協会の保証担当者を集めて年1回、金融懇談会を開催し、商工会の経営支援活動を理解してもらうとともに、金融機関が融資を通じて得ている地域小規模事業者の業況等について情報を交換し支援能力の向上を図る。

ウ. 熊本市商工会経営指導員による連絡会議開催による情報交換への出席（年2回）

小規模事業者の利益確保に関する支援ノウハウの向上を図るため、熊本市内の8つの商工会の経営指導員が年2回自主的に開催している連絡会議において、各経営指導員が日常の経営支援活動の中で得た支援事例や課題等について情報交換を行い、商工会組織としての支援能力の向上を図る。

エ. 熊本市商工行政懇談会開催による情報交換及び施策要望（年1回）

小規模事業者への施策の課題解決や商工会の支援事業の充実強化を図るため、熊本市の市長、議会議員及び担当部局と熊本市内の8つの商工会による商工行政懇談会を年1回開催し、商工会が行っている小規模事業者への経営支援の現状と課題、小規模事業施策及び商工会支援の必要性、事業継続力強化計画等の策定支援について情報交換及び施策要望を行う。

1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 県内で最も多くの会員規模を有する本会においては、他地域からの流入による創業や、大規模小売店の進出などにより競争が激しい地域と言える。多様な業種、サービスが展開され、地域住民にとっては利便性の高い地域であるが、中小企業、特に小規模事業者にとっては厳しい環境にある。

[課題] 地域の小規模事業者が営む店舗等が、最終消費者である地域住民に十分認知されておらず、それぞれの事業者が持つ地域貢献度、魅力度が伝えられていない。

(2) 事業内容

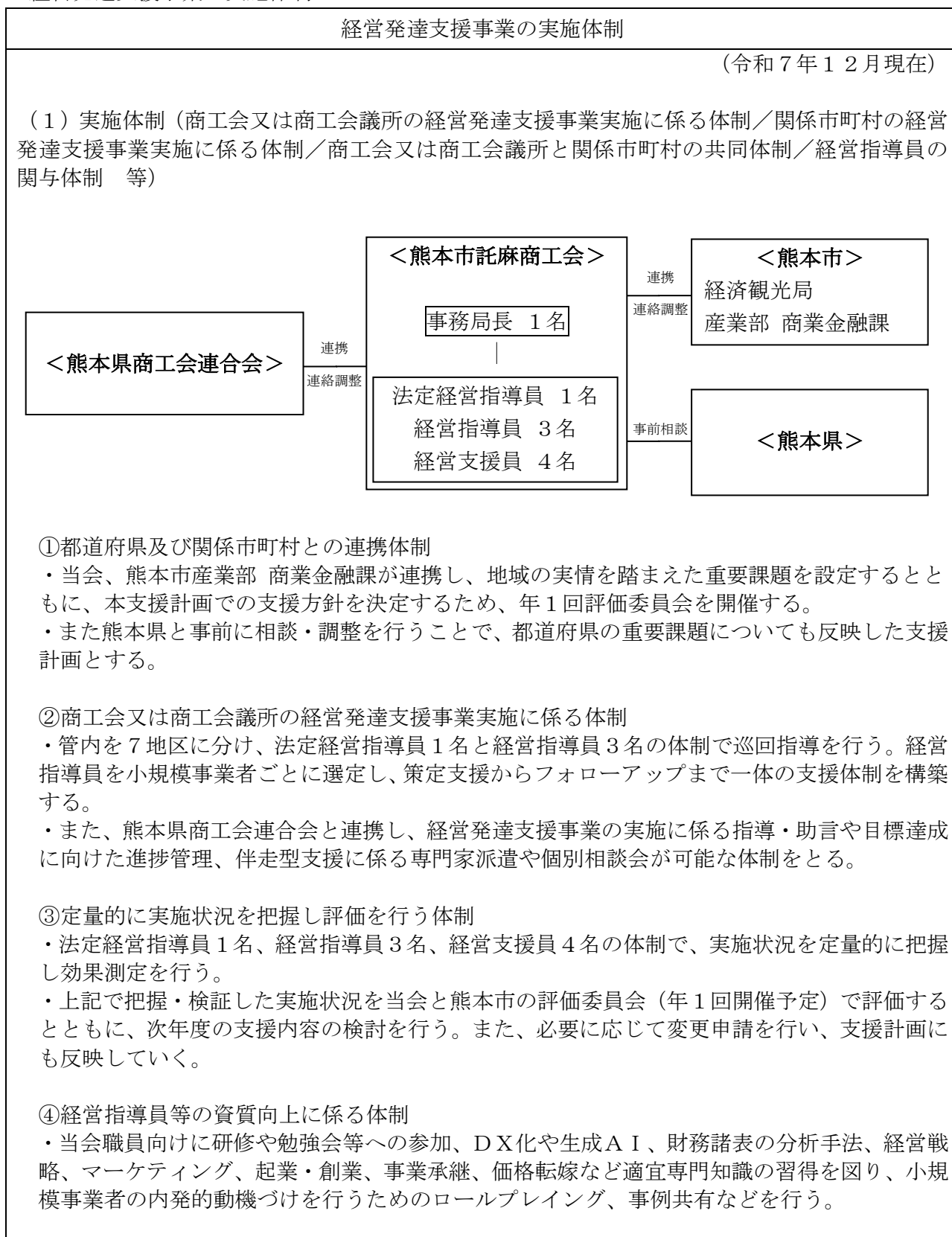
地域コミュニティ活性化事業

「地域に根差した選ばれる店舗」として、認知度向上、地域企業としての魅力PRを積極的に推進する。

商工会主催（共催、後援含む）のイベントにおいて企画・運営・広報・出店について小規模事業者への伴走支援を実施する。イベントへの小規模事業者の出店を促進し、個々の事業者が持つ魅力を地域住民に伝える場を設け、店舗等への来訪動機を創出し、地域経済の効果波及を目指す。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：古閑 和弘

連絡先：熊本市託麻商工会（TEL. 096-380-0014）

②法定経営指導員又は広域経営指導員による情報の提供及び助言

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の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員古閑 和弘は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒861-8038

熊本県熊本市東区长嶺東7丁目9-8

熊本市託麻商工会

電話：096-380-0014 / FAX：096-380-0246

E-mail：kstakuma@lime.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒860-8601

熊本県熊本市中央区手取本町1番1号

熊本市 経済観光局 産業部 商業金融課

電話：096-328-2424 / FAX：096-324-7004

Eメール：syougyoukinyuu@city.kumamoto.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)

	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度	R 12 年度
必要な資金の額	4,830	4,830	4,830	4,830	4,830
地域経済動向調査	100	100	100	100	200
経営分析費	50	50	50	50	100
専門家派遣費	650	650	650	650	850
通信運搬費	330	330	330	330	350
印刷製本費	50	50	50	50	380
広報費	50	50	50	50	350
ソフトウェア・サービス費	50	50	50	50	300
展示会等実施出展費	3,500	3,500	3,500	3,500	150
協議会等運営費	50	50	50	50	20

(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
① 国・県・市補助金
② 商工会会費・手数料・受託料・使用料・雑収入
③ 支援事業者負担金
④ 引当繰入・繰越金

(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
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
① ② ③