

経営発達支援計画の概要

実施者名	山鹿市商工会（法人番号2330005003459） 山鹿市（地方公共団体コード（432083））
実施期間	令和5年4月1日～令和10年3月31日
目標	<p>山鹿市商工会は小規模事業者が抱える経営課題を解決し持続的発展を図るため市や関係機関と連携し小規模事業者への伴走型支援を強化することで経営力向上を実現する。</p> <p>（1）小規模事業者の自律的な経営力強化による事業継続を実現 （2）地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進 （3）小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定</p>
事業内容	<p>I. 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 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。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 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。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 財務データから見える表面的な課題だけではなく、「対話と傾聴」を通じて本質的課題の把握に繋げる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること セミナーを実施し、事業経営における基礎知識や事業計画の立て方の習得を目指す。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画の推進、実行支援、その後のフォローアップ、必要に応じた計画の修正提案などを行い、策定した事業計画の遂行を支援していく。</p> <p>8. 新たな需要開拓に関すること 新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく。</p>
連絡先	<p>山鹿市商工会 熊本県山鹿市鹿本町来民 962-2 (TEL) 0968-46-2141 (FAX) 0968-46-2100 (mail) kskamoto@lime.ocn.ne.jp</p> <p>山鹿市 商工観光部 熊本県山鹿市山鹿 987-3 (TEL) 0968-41-5698 (FAX) 0968-43-8795 (E-mail) shokoh@city.yamaga.kumamoto.jp</p>

的に減少するものと見込まれ、人口減少と少子高齢化の社会構造が予想される。

Ⅲ. 産業状況

山鹿市の産業の現状（産業構造・産業特性）は、「表 2. 産業（大分類）別 15 歳以上就業者数」から次の事が分かる。

第 1 次産業の就業者数は、山鹿市全体で 15.4%であり、地区別においては会議所地区である山鹿地区の 9.6%に比べ、商工会地区である 4 地区（鹿北・菊鹿・鹿本・鹿央）では第 1 次産業の就業者数は 22.9%と多くなっている。

第 2 次産業の就業者数は、山鹿市全体で 25.9%であり、そのうちの約半数は 4 地区で占めており、業種は「製造業」・「建設業」で 4 地区における第 2 次産業の 99.1%を占めている。

第 3 次産業の就業者数は、山鹿市全体で 57.8%と最も多く、4 地区においても第 3 次産業の就業者数は 50.7%と半数以上となっている。

表 2. 産業（大分類）別 15 歳以上就業者数及び地区別構成 (単位：人)

産業大分類	就業者数	山鹿地区	4 地区 就業者数	鹿北地区	菊鹿地区	鹿本地区	鹿央地区
就業者数	24,382	13,688	10,694	1,882	2,855	3,813	2,144
第一次産業合計	3,761	1,316	2,445	531	783	496	635
第二次産業合計	6,324	3,583	2,741	486	718	1,125	412
建設業	1,802	998	804	171	231	273	129
製造業	4,480	2,567	1,913	302	483	846	282
その他	42	18	24	13	4	6	1
第三次産業合計	14,084	8,662	5,422	863	1,332	2,156	1,071
卸売業・小売業	2,756	1,814	942	168	210	498	66
宿泊業・飲食サービス業	1,191	825	366	75	100	125	66
医療・福祉	4,010	2,399	1,611	246	459	607	299
その他	6,127	3,624	2,503	374	563	926	640
分類不能の産業	213	127	86	2	22	36	26

令和 2 年国勢調査

更に、「表 3. 産業（大分類）・従業者規模別全事業所数」から次の事が分かる。

山鹿市全産業における商工会地区である 4 地区の（鹿北 165・菊鹿 163・鹿本 364・鹿央 128）合計 820 事業所は全産業 2,351 事業所数の 34.9%となっている。4 地区の第 2 次産業では、「建設業」、「製造業」が多く、4 地区就業者数の 25.6%となっている。第 3 次産業では、「卸売・小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「医療・福祉」が多く、4 地区就業者数の 50.7%を占めている。

従業者規模別にみると、全産業事業所数の 58.5%は、従業員数 4 人以下の事業所となっており小規模事業者の割合が高いことが分かる。

産業課題として、今後の少子高齢化における若年者雇用等の労働力や人材の確保と、新たな

企業誘致・産業立地支援等が挙げられる。また、商工会地区である4地区における従業員4人以下の事業所は56.7%であり、19人以下では91.0%となっている。

表3. 産業（大分類）・従業者規模別全事業所数 (単位：事業所)

	大分類	山鹿市	山鹿地区	鹿北地区	菊鹿地区	鹿本地区	鹿央地区
産業別	全産業	2,351	1,531	165	163	364	128
	農林漁業	47	19	5	8	9	6
	鉱業、採石業、砂利採取業	1	0	0	0	1	0
	建設業	226	126	27	24	30	19
	製造業	180	92	25	12	37	14
	電気・ガス・熱供給・水道業	6	6	0	0	0	0
	情報通信業	4	4	0	0	0	0
	運輸業、郵便業	51	30	5	4	6	6
	卸売・小売業	591	390	33	29	112	27
	金融・保険業	28	23	0	0	5	0
	不動産業、物品賃貸業	64	50	1	3	10	0
	学術研究、専門・技術サービス	50	44	0	0	6	0
	宿泊業、飲食サービス業	308	251	12	17	26	2
	生活関連サービス業、娯楽業	275	197	17	15	37	9
	教育、学習支援業	65	35	3	7	11	9
	医療・福祉	206	130	13	15	35	13
	複合サービス業	30	14	5	5	2	4
	サービス業(他に分類されないもの)	191	102	16	22	34	17
	公務	28	18	3	2	3	2
	従業者規模別	1～4人	1,375	910	99	95	202
5～9人		463	297	37	35	70	24
10～19人		295	180	16	25	54	20
20～29人		99	66	6	4	14	9
30人以上		112	75	7	3	21	6
派遣従業員のみ		7	3	0	1	3	0

平成26年経済センサス - 基礎調査

IV. 観光産業

山鹿市の観光産業の売上げを支えている観光入込客数の推移から次の事が分かる。

近年の観光客数は、日帰り客と宿泊客を加えた総数で見ると平成30年410万人、31年の415万人と年々観光客は増加していたが、コロナの影響により令和2年275万人と前年比33.7%の減少となっている。

熊本県の観光入込客数の県内、県外比率を見ると、熊本県全体では県外客が8割を占める状況であるのに対し、山鹿市では、県内、県外比率はほぼ同様の割合となっている。(熊本県観光統計) また山鹿市における宿泊客と日帰客の比率においては、宿泊客は全体の1割に留まっている。このことから、山鹿市が通過型の観光地として捉えられており、県外客を取りこぼしているといえ、今後の観光産業振興においては、宿泊滞在型観光を目指していく必要があると考えられる。

そのようなことから山鹿市の観光産業を構成する業種である旅館業、運輸業、土産品等製造業・小売業及び飲食業や娯楽・サービス業等の業種間での循環と、固有の歴史文化資源と温泉等の風土環境を活かした観光まちづくりの取組などが課題として挙げられる。

観光客数

単位：人・%

	平成30年			令和元年			令和2年			対前年増加率		
	計	日帰り	宿泊	計	日帰り	宿泊	計	日帰り	宿泊	計	日帰り	宿泊
総数	4,107,575	3,795,316	312,259	4,153,000	3,830,479	322,521	2,757,830	2,580,044	177,786	▲ 33.6	▲ 32.6	▲ 44.9
1月	341,246	318,248	22,998	346,545	323,024	23,521	292,331	272,422	19,909	▲ 15.6	▲ 15.7	▲ 15.4
2月	310,938	288,086	22,852	325,246	301,667	23,579	262,760	247,948	14,812	▲ 19.2	▲ 17.8	▲ 37.2
3月	360,433	334,337	26,096	362,314	336,599	25,715	246,571	240,502	6,069	▲ 31.9	▲ 28.5	▲ 76.4
4月	349,191	326,870	22,321	353,587	330,242	23,345	171,529	169,445	2,084	▲ 51.5	▲ 48.7	▲ 91.9
5月	370,870	344,505	26,365	390,718	361,317	29,401	189,806	187,707	2,099	▲ 51.4	▲ 48.0	▲ 92.9
6月	298,197	277,805	20,392	320,463	299,007	21,456	190,045	186,759	3,286	▲ 40.7	▲ 37.5	▲ 84.7
7月	318,666	293,850	24,816	316,053	290,833	25,220	196,410	189,773	6,637	▲ 37.9	▲ 34.7	▲ 73.7
8月	388,022	348,870	39,152	378,351	334,508	43,843	237,582	221,837	15,745	▲ 37.2	▲ 33.7	▲ 64.1
9月	331,748	308,752	22,996	336,720	313,451	23,269	224,751	202,120	22,631	▲ 33.3	▲ 35.5	▲ 2.7
10月	345,973	318,501	27,472	351,144	324,164	26,980	250,302	223,052	27,250	▲ 28.7	▲ 31.2	1.0
11月	358,406	329,498	28,908	341,998	313,605	28,393	257,214	228,189	29,025	▲ 24.8	▲ 27.2	2.2
12月	333,885	305,994	27,891	329,861	302,062	27,799	238,529	210,290	28,239	▲ 27.7	▲ 30.4	1.6

令和3年度 山鹿市観光統計資料

V. 山鹿市の総合計画・施策

2016(平成 28)年度に策定した「第2次山鹿市総合計画」は、長期的な展望のもとに本市の将来像を描き、市政運営の基本方針を示すとともに、本市が策定する各種計画の最上位計画となるものである。計画期間は前期 5 年間で後期 5 年間に分かれており、「第2次山鹿市総合計画後期基本計画」は、2021(令和 3)年度から 2025(令和 7)年度までを計画期間として策定している。

前期基本計画期間には、2016(平成 28)年の「熊本地震」、2020(令和 2)年の「令和 2 年 7 月豪雨」など自然災害が相次ぎ、地域防災のあり方を抜本的に見直す必要に迫られた。

さらに、2019(令和元)年末から新型コロナウイルス感染症が世界的に大流行し、国内でも数回の緊急事態宣言が出され、市民生活にも大きな影響があった。

その影響で、新しい生活様式を考慮した施策やITを活用した環境整備、サービス提供などが求められている。また、リモートワークの浸透で大都市から地方へ居住を移す動きも広がっている。

このような社会・経済情勢の大きな変動を受け、「第2次山鹿市総合計画後期基本計画」では、これからの本市の進むべき方向性を市民の目線で明確に示すこととしている。

観光業については、人口減少や新型コロナウイルス感染症の影響の中でも、観光都市としての持続的発展を目指す。観光業は市の魅力的な歴史や伝統文化を活用しながら、商工業や農業との連携強化を図り、受入態勢を今以上に充実させる必要がある。また、若者の市外流出を防ぎ、定住や雇用の確保を図るために、魅力ある企業の誘致、起業や創業支援など雇用を生み出す仕組みづくりも重要である。

VI. 商工会のこれまでの地域経済振興・産業振興支援の取組

- 平成 25 年度 小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業 調査研究事業

山鹿市の資源の棚卸を行う為、ワークショップを開催し、その資源のマーケティング調査を行うことで、認知されてはいるが、興味が深い山鹿市のお宝資源を発掘し、今後のモニターツアーを実施し基礎データとした。

- 平成 26 年度 小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業 観光事業

「食・農」に関連する事業者、農業者・団体、宿泊業者、加工業者、物販販売業者など関係団体と連携しながら山鹿温泉や平山温泉、八千代座、豊前街道など山鹿エリアへ来ている観光客

を鹿北・菊鹿・鹿本・鹿央エリアへ回遊させるためのルート開発を行った。

・平成 30 年度～現在 空き店舗対策事業

山鹿市内のにぎわい創出を図るため、市内全域を対象に空き店舗を活用して新規出店する際の店舗家賃を支援している。

・平成 30 年度・令和元年度 販売会

びふれす広場（熊本市中心部）「山鹿あきんど広場」と称した物産展を熊本市びふれす広場にて開催し、熊本市中心部の一般消費者に広くアピールするとともに、観光案内（観光部会）の設置により山鹿市への誘客を行った。

・令和元年度～現在 商品券事業

消費税・地方消費税の 10%への引上げに際し地域経済へのカンフル剤として始めた商品券事業であったが、その後コロナ禍による経済活性化へと目的を移行して現在まで毎年実施している。

VII. 地域の課題

〈人口推移からみた現況と課題〉

- ・本市の 1947（昭和 22）年から 1955（昭和 30）年までの人口は第 1 次ベビーブームによって出生数が増加し、人口が増加傾向にあった。
- ・1955 年をピークに以降人口の流出が進み、2005（平成 17）年には 57,726 人に減少に転じる。
- ・2021（令和 3）年 3 月末現在の住民基本台帳による総人口は 50,560 人（男性 23,905 人、女性 26,655 人）。
- ・国立社会保障・人口問題研究所（以下「社人研」という）の推計では、少子化と高齢世代の減少による自然減、若年層の転出による社会減により、2060（令和 42）年には 25,752 人まで人口が減少すると予測されている。

〈産業状況からみた現況と課題〉

建設業、農業などが伸びる山鹿の産業

- ・市内総生産（平成 30 年度）の対前年度比は微減である。
- ・建設業や専門・科学技術 業務支援サービス業、農業などが伸びている。
- ・電気・ガス・水道・廃棄物処理業、宿泊・飲食サービス業などは減少している。

〈新型コロナウイルス感染症の影響〉

観光、農業を中心とした地域経済への影響と求められる「新しい生活様式」への対応・新型コロナウイルス感染症の拡大は本市の経済活動に大きな影響を及ぼし、経済格差が拡大。地域社会のコミュニティ、消費生活、食生活などが変化。

- ・観光分野ではインバウンド需要の減少や外出自粛が、農業では花きなど園芸作物などの業務用需要が減少。

〈SDG s、ICTへの対応〉

SDG s、ICTの視点を持ったポストコロナ戦略立案が重要

- ・世界的に加速する「SDG s」の取組について、本市においてもポストコロナの時代に即した健康で豊かな地域社会を持続するための基本として取り入れる。
- ・在宅勤務やテレワーク、教育分野ではオンライン授業など「ICT」の浸透を考慮した施策を

基本として取り入れる。

- ・ポストコロナの地域社会では、新しいコミュニケーションとなるIT技術で地方都市の持つ価値の再認識が進むと想定

(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

現在の山鹿市の人口は49,600人であるが、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口によると、10年後には5,000人減の44,000千人に減少すると予測されている。人口減少や高齢化による後継者不在等から廃業が増える事が予想される中、後継者育成はもとより事業承継や創業のマッチングなどにより事業者の減少を食い止める。

また、地域の小規模事業者が長期的に持続可能な経営を目指すため、社会情勢や経営環境の変化にも対応できる事業者を育成していくことで経営力の向上につながり、ひいては地域経済の発展に資すると考えている。

② 山鹿市総合計画との連動性・整合性

「第2次山鹿市総合計画後期基本計画」では、5つの基本目標を定め、その1つに「地域資源を活用した産業の振興と雇用の創出」を掲げている。

この基本目標では、新型コロナウイルス感染症の拡大により影響を受けた地域経済を回復し、成長軌道に復帰させるためにも、豊かな地域資源（人・自然環境・歴史文化・農林産物など）を生かした経済発展には欠かせない。山鹿の個性ある産業群が多様な雇用機会を提供し、地域を支える原動力となるよう、既存の枠組みにとらわれない、山鹿独自の産業の育成を目指している。

また、労働力人口が減少する中で、女性や高齢世代の活躍が求められている。このため、女性や高齢者、障がい者など多様な人材が多様な生き方、働き方を選択できる環境づくりを進める。

③ 商工会としての役割

商工会は地域の総合経済団体としての役割を担っている為、地域内商工業者に寄り添った伴走型支援の確立を実施し、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。内容としては、経営改善普及事業を実施し、事業者の課題抽出、早期解決を図り事業安定化へ導く。支援策としては、高齢化等による後継者不足については、専門家や熊本県商工会特任支援課と連携し、後継者候補とのマッチングによる事業承継につなげていく。自然災害への対応では、各事業所によるBCP計画の策定支援を実施する。

事業の継続力強化については、事業計画策定により事業者への気づき、意識改革を促し、関係機関との連携を図りながら地域活性化に繋げていく。

(3) 経営発達支援事業の目標

① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

小規模事業者を取り巻く経営環境の変化に対応するために、消費者動向・需要動向のデータや経営状況の分析結果を活用し、専門家の意見を交え、実効性ある事業計画の作成を支援する。計画策定後の実施についても、随時進捗状況を評価・検証し、必要に応じて計画の見直しや軌道修正を支援する。小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

②地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進

地域資源を活用した新商品開発を他の支援機関と連携して行い新たな商品と地域ブランドの確立を目指し、小規模事業者の売上の拡大を目指すとともに地域活性化を図る。

地域資源の掘り起こしと需要動向の調査を実施し、その結果を参考に、地域資源を活用した新商品開発について商品コンセプトや容量、パッケージ等も含めて専門家を活用しながら実施する。新たな商品については商談会等へ積極的に参加し販路拡大と市場拡大を図る。

③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題の設定

小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方法

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

10年程前から続く持続化補助金やコロナ禍における様々な補助金の獲得のため経営計画の作成にチャレンジする事業者が増えている。そこから、経営革新計画策定等の中長期的な事業計画への個別支援を実施する。経営分析により明確になった強みや課題への対応などにより、実現性の高い計画策定を支援し、補助金申請内容に厚みを増し、本質的な課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

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業者意識を持ち、自らが事業計画書を実行していくための支援を行う。

②地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進

地域資源を再確認すると共に、地域資源を活用した新商品開発を他の支援機関と連携して行い新たな商品と地域ブランドの確立を目指し、小規模事業者の売上の拡大を目指し地域活性化を図る。

③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題の設定

地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

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)

令和2年からはコロナによる影響調査を通じて、県連からの通達により地域の経済動向に関する情報収集・分析を組織的・計画的に実施している。県連の景況調査の集計結果を地域小規模事業者に情報発信し県・市はこの結果をふまえ様々な施策に反映したものと考えられる。

(課題)

しかし、これは一部の業種業態に限られたものであり、全体に浸透した内容では無く、また一過性の事態であり、収集・分析した地域の経済動向に関する情報を小規模事業者に発信し共有を図り、経営への活用を支援するため、以下に示す地域の経済動向調査に取り組み、これらの情報を活かした地域小規模事業者への支援を行っていく。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①地域経済動向分析の公開回数	HP 掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公開回数	HP 掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(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

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向調査の実施

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等について、年1回調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者40者（製造業、建設業、小売業、サービス業から10者ずつ）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を実施

(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、広報に掲載し、広く管内事業者等に周知する。

・経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

特定の小規模事業者への情報提供のみであり、多くの小規模事業者へ需要動向の情報を提供することができなかった。

(課題)

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。

(2) 目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①新商品開発の調査対象事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者
②試食、アンケート調査対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

①新商品開発の調査

特産品を活用した新商品を開発するため、管内小売業者3店において特産品の「栗」を活用した新たなスイーツ開発をする。具体的には、「水辺プラザかもと」において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該3社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。

【調査手段・手法】栗が取れて「水辺プラザかもと」の来場客が増加する10月に、来場客に開発中の商品を試食等してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【サンプル数】来場者50人

【分析手段・手法】調査結果は、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。

【調査項目】①味、②色、③大きさ、④価格、⑤見た目、⑥価格、⑦見た目、⑧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事業者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。

②試食、アンケート調査

熊本県商工会連合会が主催する「くまもと物産フェアの厳選マルシェ」や全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産店」に積極的に参加しバイヤーや来場者に対して、試食アンケート調査を実施する。調査結果を分析したうえで、出店事業者にフィードバックする。

【調査手法】熊本県商工会連合会が主催する「くまもと物産フェアの厳選マルシェ」や全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産店」も参加しバイヤーや来場者に対し経営指導員等が試食やアンケート調査への記入協力を実施する。

【調査結果の活用】上記①参照

【調査項目】上記①に加え、取引条件等

5. 経営状況の分析に関すること

(1). 現状と課題

(現状)

小規模事業者は、営業・販促活動で得た業界の情報や、長年培われた自らの経験により経営状況を判断しており、分析に至っていない事業者が多い。当会では、経営革新等のセミナー開催時、各種補助金の支援時、日本政策金融公庫の融資相談時など、その時々に応じた経営指導は行っているが、経営分析は行っていない。

(課題)

経営分析は、高度・専門的な知識が必要であり、経営指導員等のスキルや経験にもばらつきがある。このため、共通ツールを用い、外部環境や内部環境等の分析項目を整理するとともに、外部専門家と連携し実施する必要がある。また、「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみ着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて本質的課題の把握に繋げる。

(目標)

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①経営分析セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	—	60者	60者	60者	60者	60者

(2) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催と巡回・窓口相談）

実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】会報誌やHPを用いるほか、巡回や窓口相談時等にチラシを通じて呼びかける。

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者や巡回指導等の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い60者を選定。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、安全分析たる「非財務分析」の双方を行う

≪財務分析≫直近3期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析

≪非財務分析≫下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し指導員が分析を行う。非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する

(3) 分析結果の活用

経営状況の分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業者ならではの強みを活かした、今後あるべき事業ドメインの明確化と具体的経営課題の抽出を行い、事業計画の策定等に活用する。分析結果は、当会システム内に蓄積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)

事業者が計画を策定するのは、創業や経営革新計画、持続化補助金等の補助金申請の際が大半であり、事業者からの求めに応じて作成支援を行っている。補助金等募集が開始された際は、巡回訪問や窓口による直接説明行い、会報誌やHPによる情報を発信している。事業計画の策定の意義や重要性の理解が浸透していなかったため、自発的な策定支援をするケースは少なかった。

(課題)

小規模事業者は、自らの経験をもとに経営を行い日々の仕事に従事する事に満足感を得て、事業計画・数年後の目標を立てる必要性を感じていないなど、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していない。このため、補助金申請にあたっての事業計画策定などを機会として、セミナーのカリキュラムに組み込むことで、必然的に策定する動機に繋げる必要がある。また、小規模事業者のDXを実現するには、IT化することによる業務の効率化や販促効果を肌で感じる事が重要である。セミナー開催と併せて専門家の派遣等により、自らの事業に合った内容を実際に試行・体験させる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して、事業計画策定の意義や必要性について漠然と述べても、意識や行動変化を促す事は難しいためセミナーのカリキュラムに、事業計画を策定した事業所の事例や売上を上げる仕組み作り等を加えて実施することにより、経営分析を行った事業者の6割程度/年の事業計画策定を目指す。

特に、経営革新、持続化補助金等の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者においては、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。また、創業や事業承継にあたっては、創業の実現や安定した経営の基礎を培う重要な機会であることから、セミナーを実施し、事業経営における基礎知識や事業計画の立て方の習得を目指す。事業計画の策定前段階においては、セミナー等を実施し、DXに関する意識の醸成や基礎知識の習得を図り、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

5. で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

(3) 目標

	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
DX推進セミナー参加者数	—	15者	15者	15者	15者	15者
IT専門家派遣回数	20回	30回	30回	30回	30回	30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	—	36者	36者	36者	36者	36者
③創業セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
創業計画策定事業者数	—	3者	3者	5者	5者	5者
④事業承継個別相談会	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業承継計画策定事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくためにセミナーを開催する。また、IT専門家派遣については、興味がある事業所を対象に実施する。

【募集方法】 当会ホームページ、会員事業所へ郵送巡回での通知

【講師】 熊本県商工会連合会登録の専門家等

【回数】 年1回

【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
の利用方法等

②「事業計画策定セミナー」の開催

新商品開発などに取り組む事業者や、補助金などを活用して売り上げの向上を目指す意欲的な事業者。

【回数】 年1回

【カリキュラム】相談者に合わせ、概要説明、作成ポイント、作成手順の説明

【参加者数】 36 者程度

③「創業セミナー」の開催

創業セミナーについては、創業者を発掘し、創業セミナーへの参加を促す。経営の心構えから業計画策定段階まで支援する。

【回数】 年1回

【カリキュラム】創業者の事業内容に合わせた、事業計画書の作成、確定申告の必要性

【参加者】 3 者程度

④事業承継に係る個別相談会

事業承継は喫緊の課題となっているものの、プライバシーの問題等、思うように進まないのが現状である為、事業承継計画策定が有効である。よって、策定の際は、熊本県商工会連合会特任支援課や熊本県事業承継引継ぎ支援センター等、他の関係機関と連携する。

【回数】 年1回

【カリキュラム】相談者に合わせ、概要説明、作成ポイント、作成手順の説明

【参加者数】 3 者程度

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)

小規模事業者において事業計画を策定している事業者でも、その後計画と実際の比較やその後の対策へ事業計画を活用しているケースは少ない。また、事業者に併せた定期的な巡回をして来なかった。

(課題)

補助金申請にあたっての必要性から事業計画の策定をする場合が多く、計画の実施は事業者まかせになっており、補助金事業の内容を把握して行くだけで計画の本質には殆ど関与していなかった。事業者に、数値目標を伴った計画に基づく経営が必要である旨を認識してもらえよう、事業計画の推進、実行支援、その後のフォローアップ、必要に応じた計画の修正提案などを行い、策定した事業計画の遂行を支援していくことが必要である。

(2) 支援に関する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経

営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持って取り組む事など、計画の進捗フォローアップを通じて経営者への内発的動機づけを行い、潜在能力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

支援内容	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
フォローアップ 対象事業者数	30者	42者	42者	42者	42者	42者
頻度(延回数)	—	158回	158回	158回	158回	158回
売上増加事業者数	—	12者	12者	14者	14者	16者
利益率3%以上増加の 事業者数	—	12者	12者	14者	14者	16者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員等が巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定42者のうち、10者は2月1回、17者は四半期に1回、15者については半年に1回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、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. 新たな需要開拓に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

これまで、全国展開支援事業等で特産品開発した商品のPRや熊本県商工会連合会主催のくまもと物産フェアに参加し一般消費者やバイヤーとの商談を実施することで販路開拓支援と需要の拡大に努めてきました。

しかし、オンラインによる販路開拓に関心があるものの「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に向けた取組みが進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている

(課題)

これまで、展示会や商談会に出店を促してきたが事前・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。今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、全国商工会連合会や熊本県商工会連合会主催で開催される既存の展示会、商談会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

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

支援内容	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①くまもと物産フェアへの出展	4者	5者	5者	5者	5者	5者
売上額/者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②かほく祭りへの出展	10者	10者	10者	10者	10者	10者
売上額/者	—	15万円	15万円	15万円	15万円	15万円
③商談会への参加	—	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数	—	1者	1者	2者	2者	2者
④SNS活用事業者	10者	20者	20者	20者	20者	20者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
⑤ECサイト利用者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
⑥自社HPによるネットショップ	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①くまもと物産フェア (BtoC)

熊本県商工会連合会主催で毎年11月初旬に2日間にわたり開催され、県内外からのべ約20,000人が来場する。100程度の展示ブースが出店する複数出展ブースを借上げ、事前セミナー、課題別支援、フォローアップセミナーに参加した出展支援し、新たな需要開拓を支援する。

出展に際しては、陳列方法やPOPの作成支援等の事前支援、開催後は検証等事後支援を実施し、PDCAサイクルを回しながら販路開拓を伴走的に支援していく。また、併せて需要動向調査も実施していく。

②かほく祭り (BtoC)

山鹿市鹿北町で毎年11月の第3土曜日・日曜日の2日間実施される。かほく祭りの来場者数は2万人規模であり、商工会、JA、森林組合をはじめとした各団体の店舗による出店、地元の方が工夫を凝らしたステージイベントも行われます。イベントを活用し、新たに出展ブースを設け、新商品の展示販売を実施する事業者を支援することで販路開拓が期待できる。

③商談会への参加 (BtoB)

熊本県商工会連合会が主催する「厳選マルシェ」や熊本市主催の「くまもと物産商談会」等の官公庁や関係団体、金融機関等が主催する商談会へ製造業者3者の参加支援を行う。商談会

でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

④ SNS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SNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

⑤ ECサイト利用 (BtoC)

Amazon や楽天等運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

⑥ 自社HPによるネットショップ開設 (BtoC)

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やIT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実施する。

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、外部有識者(中小企業診断士)山鹿市役所商工観光課山鹿市商工会正副会長・筆頭理事にて「経営発達支援計画評価委員会」を組織し、実施状況・成果の評価等の見直しを行ってきた。

(課題)

事業の評価及び見直しは、これまで内部組織のみで実施しており、外部の人材による評価は行っておらず不十分であることから、外部有識者等を含めた評価委員会を組織化し、PDCAサイクルがうまく回っていくよう改善していく必要がある。

(2) 事業内容

①「経営発達支援事業評価委員会」の設置

経営発達支援事業の評価を行う「経営発達支援事業評価委員会」を新たに設置し、メンバーは、中小企業診断士、山鹿市役所商工観光課、法定経営指導員等で組織する。

②「経営発達支援事業評価委員会」の開催

評価委員会は、事業年度の年度内に1回年度終了後に1回開催し、本計画に記載する各種事業の実施状況及び成果等について報告し、検証・評価・見直しを行う。

③事業の成果・評価・見直し結果の公表

事業の成果・評価・見直しの結果は、正副会長会議、理事会等へフィードバックしたうえで、事業実施方針等に反映させるとともにホームページで公表し、管内全事業所に閲覧可能な状況とする。

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)

支援ノウハウを習得するために熊本県商工会連合会、経済団体が主催する研修へ積極的に参加をし、中小企業大学校の主催する研修に積極的に参加している。また、WEB 研修を年に1回の効果測定により各自で支援能力の向上を図っている。

(課題)

経営支援を求める内容が高度化しているなかで、指導員の支援方法・内容を、より高いレベルで平準化していくためには、当会としての経営支援に関する考え方、行動、知識などを独自の研修により指導員全体で習得する必要がある。

また、経済産業省のローカルベンチマークなどの経営支援フリーソフトやITを活用できる能力を平準化していく必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、熊本県商工会連合会が主催する専門スタッフ研修に参加する。その他、国の重点施策となっているテーマや職員ごとの不足する能力の向上を目的に受講するテーマを選定し、効果的な支援力の向上に努める

【事業計画策定セミナー】

事業計画の策定件数の増加とそのための支援能力の向上が指摘されているため、熊本県商工会連合会が主催する「事業計画策定セミナー」への参加を積極的に行う。

【DX 推進に向けたセミナー】

地域の事業者のDX 推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の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、下記のようなDX 推進取組みに係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

《DX に向けたIT・デジタル化の取組》

ア) 事業者に向け(業務効率等)の取組み

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・補助金の電子申請
情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組み

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

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修実施することにより、支援の基本姿勢(対話・傾聴)の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼を醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

②OJT 制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用した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

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回、年間12回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

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。

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)

熊本県商工会職員協議会・各部会（経営指導員・経営支援員）において行われる指導員及び支援員の研修や資質向上学習会の際に情報交換を行っている。

(課題)

各地域における小規模事業者の需要動向、支援ノウハウ、支援の現状、支援体制等について情報交換の内容を充実させる必要がある。

(2) 事業内容

①熊本県商工会職員協議会城北支部会議等の開催（年1回以上）

熊本県商工会職員協議会の城北支部（菊池市・合志市・菊陽町・大津町・山鹿市）の研修会を開催する。その場において小規模事業者の需要動向、支援ノウハウ、支援の現状、支援体制等について年1回以上情報交換を行い、効果的な支援や新たな需要開拓支援のための経営支援体制の構築と円滑な実施に繋げる。

②金融機関等との連携及び情報交換(広域連携実施)

肥後銀行・熊本銀行・熊本第一信用金庫をはじめとする管内の金融機関と年1回懇談会を実施し、市内経済や金融動向・創業・事業計画策定事業所の金融動向等に関しての情報交換を行う。

③地域経済団体との情報交換（2カ月に1回以上）

山鹿市商工観光観光部・山鹿商工会議所と経済対策としての支援方法（空き店舗対策・特産品開発・創業者支援・事業承継等）についての情報交換を実施し地区内小規模事業者への支援体制の強化に繋げる

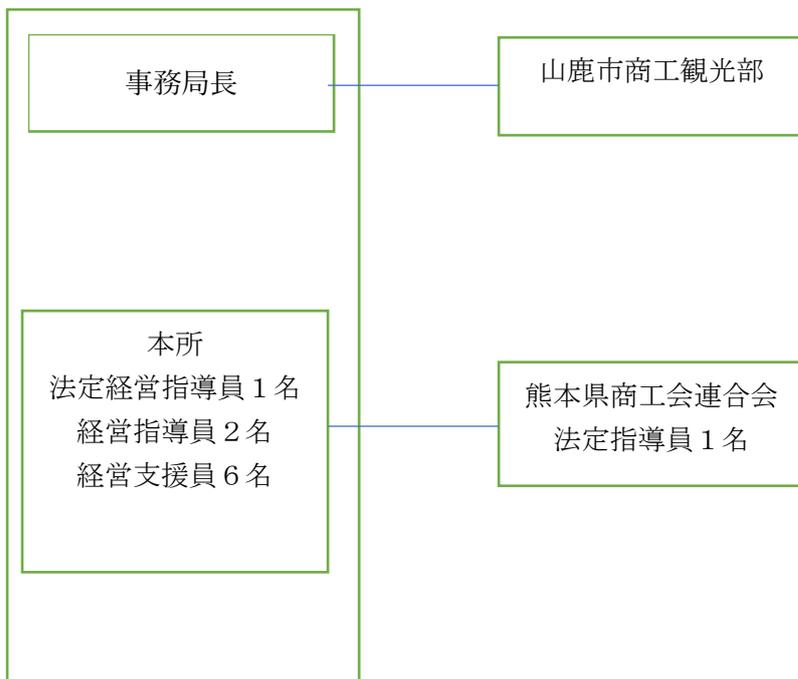
(別表2)

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6年6月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等)



(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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：上田 恭裕

連絡先：山鹿市商工会 Tel：0968-46-2141

氏名：椎名岳雄

連絡先：熊本県商工会連合会 Tel：096-325-5161

②法定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12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／商工会議所

〒 861-0331

熊本県山鹿市鹿本町来民 962-2

山鹿市商工会

Tel : 0968-46-2141 / fax : 0968-46-2100 E-mail : kskamoto@lime.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒 861-0592

熊本県山鹿市山鹿 987-3

山鹿市 商工観光部

TEL : 0968-41-5698 / FAX : 0968-43-8795 E-mail : shokoh@city.yamaga.kumamoto.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)

	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
必要な資金の額	800	800	800	800	800
地域経済動向調査費	50	50	50	50	50
需要動向調査費	50	50	50	50	50
経営分析費	100	100	100	100	100
事業計画策定支援費	150	150	150	150	150
事業計画策定支援後 の実施支援費	50	50	50	50	50
新たな需要開拓に寄 与する事業費	300	300	300	300	300
セミナー開催費	50	50	50	50	50
事業評価及び見直し のための費用	50	50	50	50	50

(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・手数料収入・国補助金・県補助金・市補助金

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等