

経営発達支援計画の概要

実施者名	菊池市商工会（法人番号 3330005006683） 菊池市（地方公共団体コード 432105）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>豊富な地域資源を活用してかつ周辺地域の人々の生活を支える『安心安全・癒し（健康）のまちづくり』を目指すことを継続し、市内の観光関連産業の振興を中心に小規模事業者全体の長期的な発展・振興を目指す。</p> <p>①付加価値を拡大させて生産性向上に取り組む小規模事業者の育成 ②基幹産業である観光関連産業の振興 ③地域経済循環の持続に向けた事業承継および創業推進 ④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うえで、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につなげる。</p>
事業内容	<p><u>経営発達支援事業の内容</u></p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 事業者へのアンケート調査、国等が提供するビッグデータを活用した調査を行い、事業計画策定および実施支援を継続実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 本会開催または県連開催の展示販売会において、来場者に商品開発中や商品改良中の商品の試食およびアンケートの取り組みを実施する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 巡回や窓口相談から事業計画策定の対象となる小規模事業者をピックアップし、分析を実施する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定の認識を高める取り組みを行うことにより経営分析を行った事業所に対しての事業計画策定支援を実施する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定したすべての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況により、効率・効果を重視した支援を実施する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 外国人居住者やインバウンド客、域外への販路開拓を目指し、事業計画を策定した事業者の販路開拓支援を実施する。</p>
連絡先	<p>菊池市商工会（本所） 経営支援課 〒861-1331 熊本県菊池市隈府 780-1 TEL:0968-25-1131 FAX:0968-25-1133 kikuchi@kumashoko.or.jp</p> <p>菊池市 経済部商工振興課 〒861-1331 熊本県菊池市隈府 888 TEL:0968-36-9720 FAX:0968-25-1123 shoukou@city.kikuchi.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

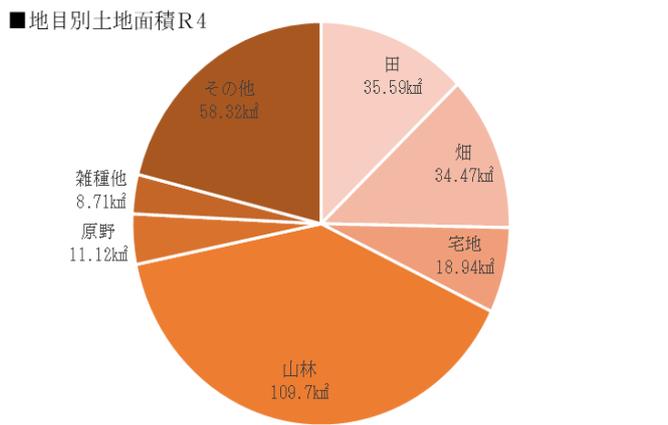
当商工会は菊池市全域を管轄している。

(ア) 現状

■位置と地勢

菊池市は、熊本県北東部に位置し、東部は阿蘇地域、南部は熊本都市圏(熊本市、大津町、合志市)、西部は山鹿市、北部は大分県日田地方にそれぞれ接している。

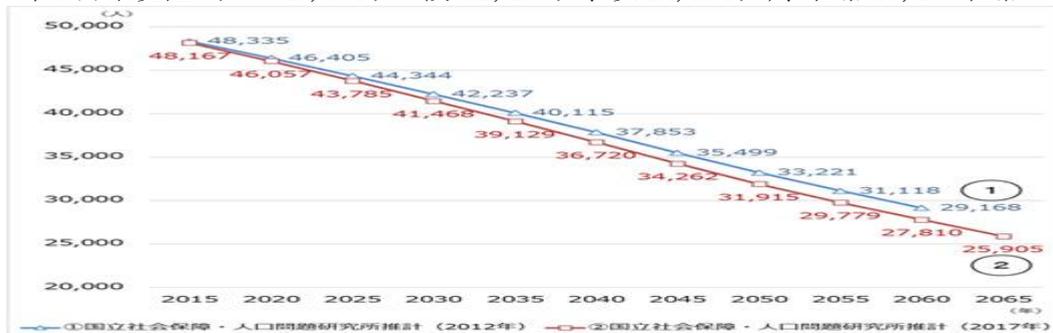
地勢は、北部の八方ヶ岳から東部の阿蘇外輪山の鞍岳まで山岳が連なり、地域の大半を森林が占めている。それら山岳からの豊富な水が菊池川本流をはじめとして迫間川、河原川、合志川に流れており、菊池平野を潤し、肥沃な土地を形成している。



【出典：固定資産税概要調書】

■人口について

*令和6年8月末現在 人口 46,671人 (男 22,437人、女 24,234人)、世帯 20,487世帯



【出典：国立社会保障・人口問題研究所】

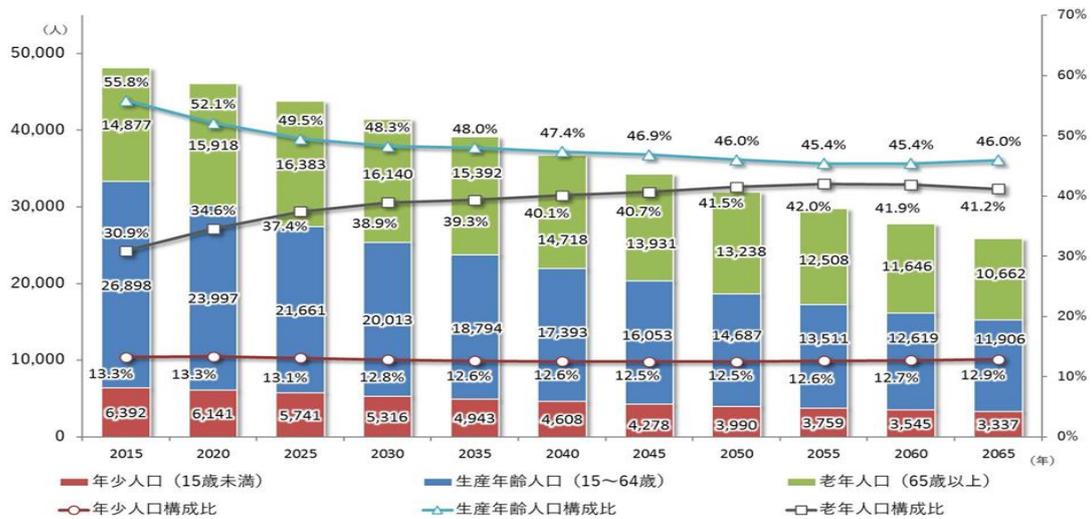
菊池市の人口は、昭和30年頃に約61,000人とピークを迎え、その後、昭和50年頃までは減少が

続き約 48,000 人となった。そこから平成 12 年にかけて約 53,000 人まで再び増加した後、今日に至るまで減少が続いている。

さらに現状の人口動態が今後も続いた場合、国立社会保障・人口問題研究所（社人研）の推計によると令和 22 年には人口 37,853 人まで減少していくものと見込まれている。

そういった状況の中、菊池市では、人口減少対策に取り組むために令和 2 年 3 月「第 2 期菊池市まち・ひと・しごと創生総合戦略『癒しの里きくち』人口ビジョン・総合戦略」を策定（令和 4 年 3 月改定）し、下記の三点を推進することで令和 47 年の将来人口 33,000 人を確保することを目標として掲げている。

- ・合計特殊出生率を令和 22 年までに 2.10 まで上昇させることを目指す
- ・令和 22 年を目処に社会動態（転入－転出）± 0 を目指す
- ・地域資源を活かした産業と観光を柱とした交流人口の増加を図る



【出典：国立社会保障・人口問題研究所】

年齢三区分別の人口推移をみると、近年、「年少人口」（0～14歳）と「生産年齢人口」（15～64歳）は減少しており、「老年人口」（65歳以上）が増加している。これは、未婚化・晩婚化・晩産化等による少子化の進行、団塊世代の「生産年齢人口」から「老年人口」への移行、平均寿命の上昇等によるものである。

菊池市の高齢化率は、令和 2 年には 34.5%と 3 人に 1 人以上が高齢者となり、その後も上昇し続けると推計されている。

■産業について

	建設業	製造業	卸小売業	サービス業	その他	合計
商工業者数	216	122	308	620	218	1,484
構成割合	14.6%	8.2%	20.8%	41.8%	14.7%	100.0%
総生産額 (百万円)	27,752	109,216	29,837	51,039	34,524	252,368
構成割合	11.0%	43.3%	11.8%	20.2%	13.7%	100.0%
従業員数	1,382	8,507	3,086	6,372	4,225	23,572
構成割合	5.9%	36.1%	13.1%	27.0%	17.9%	100.0%

【資料：令和 3 年度経済センサス RESAS】

サービス業（情報通信業＋運輸業・郵便業＋金融業・保険業＋不動産業・物品賃貸業＋学術研究・専門・技術サービス業＋生活関連サービス業・娯楽業
その他（農業・林業＋工業・採石業・砂利採取業＋医療・福祉）

菊池市の産業としては、以下のような特徴がある。

- ・ 商工業者数はサービス業、卸小売業が多い
- ・ 総生産額は製造業が最も高く、1事業者あたりの総生産額も製造業が高い
- ・ 従業員数は製造業が最も多く、建設業が最も少ない
- ・ 従業員1人あたりの総生産額は建設業が最も高い

市の企業誘致により大規模製造業が工業団地に存在しており、多くの従業員を抱え、雇用創出等で地域経済をけん引している。

〈商工業者数構成〉

	建設業	製造業	卸小売業	サービス業	その他	合計
商工業者数	216	122	308	620	218	1,484
構成割合	14.6%	8.2%	20.8%	41.8%	14.7%	100.0%
小規模事業者数 ※1	224	164	358	565	92	1,403
構成割合	16.0%	11.7%	25.5%	40.3%	6.6%	100.0%
小規模事業者の占める割合	103.7%	134.4%	116.2%	91.1%	42.2%	94.5%
商工会会員数※令和5年※2	225	133	302	329	111	1,100
構成割合	20.5%	12.1%	27.5%	29.9%	10.1%	100.0%

【出典：令和3年度経済センサス RESAS 令和5年度商工会実態調査】

サービス業（情報通信業＋運輸業・郵便業＋金融業・保険業＋不動産業・物品賃貸業
＋学術研究・専門・技術サービス業＋生活関連サービス業・娯楽業
その他（農業・林業＋工業・採石業・砂利採取業＋医療・福祉）

※1 小規模事業者数については、令和3年度の数値が未発表のため前回の数値を使用

※2 商工会員数には特別会員を含む

商工業者数構成を詳細に見ると、以下のような特徴がある。

- ・ 小規模事業者はサービス業と卸小売業が多く、全体の6割以上を占めている
- ・ 商工業者のうち小規模事業者の占める割合が最も多いのは製造業

小規模事業者の多い卸小売業・サービス業は、地域の特色を生かした事業活動を行い、地元の需要に応え、地域経済の安定と地域住民の生活の向上・交流の促進に寄与する極めて重要な存在である。

《事業所・従業員数の推移》

年	平成21年度	平成23年度	平成26年度	令和3年度
事業所数	2,297	2,083	1,804	1,484
従業員数	23,710	21,479	23,620	23,572

（出典：RESAS）

事業所数は年々減少傾向にある。地域の小規模事業者数の減少は地域経済の低下につながりかねない状況である。なお、従業員数については、市の企業誘致による雇用創出によって平成23年度から平成26年度にかけて増加傾向にある。

菊池市の産業の特徴として、昭和29年に当時の隈府町商工会が先導して温泉が湧出してからは温泉街としても有名で、温泉旅館が中心市街地に11軒、温泉施設が周辺地域に19軒ある。

（温泉旅館宿泊可能数：温泉旅館11軒で1日1000名程度）

平成23年には「NPO法人健康と温泉フォーラム」が認定する「日本の名湯百選」にも菊池温泉が認定され、観光客増加や宿泊者増加に向けた取り組みを行っている。

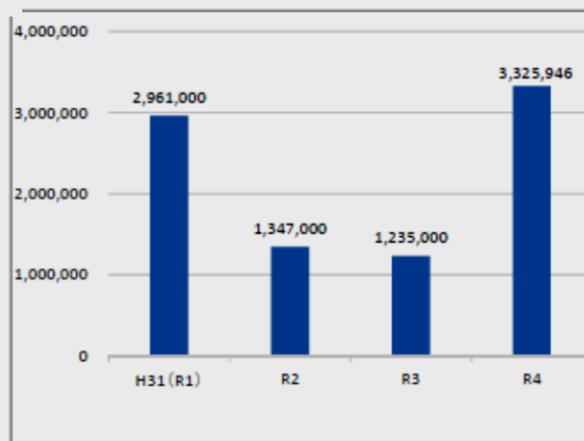
また、中心市街地では菓子製造小売業を中心とした小売業や温泉街を取り囲む形で200軒近くの飲食業が立地しているという特徴がある。

■9-1 日帰り客数と宿泊客数の推移（単位：人）
出典：熊本県観光統計



※日帰り観光客は、平成30年度熊本県観光統計の計測方法変更により、各施設の合計を計測することとなったが、これまで同様の計測方法で数値を算出した。

■9-2 観光消費額の推移(宿泊客)（単位：千円）
出典：熊本県観光統計



観光客数と観光消費額はコロナ禍になり大幅に減少したが、回復傾向にある。観光客の増加とともに、1人あたりの消費額を上昇させるための取り組みが重要である。

■菊池市第3次総合計画前期基本計画

令和4年度から令和11年度までを計画とした第3次菊池市総合計画において、「人と自然が調和し希望と活力に満ちた『癒しの里』きくち」を将来像として掲げ、政策、施策等の運用を進めている。

そして第3次総合計画前期基本計画において、市の将来像の実現に向かって取り組むべき5つの政策分野を基本構想とし、産業と経済の政策分野に関しては、「豊富な資源を生かした産業づくり」を掲げている。

さらに、前期4年で目指す姿を、「人が集まる魅力のあるまち」「地域資源を生かした観光のまち」「未来につなげる農業のまち」「活力のある商工業のまち」とし、前期4年の取り組み(施策)として「関係人口の拡大」「観光の振興」「農業の振興」「畜産業の振興」「林業の振興」「商工業の振興」の6つの施策を掲げている。

経済と産業の活性化を目指し、菊池市総合計画の産業と経済の分野の施策の推進に向けて以下の項目を挙げている。

○商工業の振興

(1) 創業支援

ソーシャルビジネスなど、地域の特性を活かした創業を後押しするため、人材育成やビジネスプランの構築を官民一体となって進める。創業を目指すものに対して、創業セミナーや個別相談会を開催し、創業までのノウハウの習得や個別課題の解決につなげる。また、空き店舗や空きスペース、空き時間を活用したチャレンジショップを提供する他、本市の食材を生かした飲食サービス等の創業を支援する。

(2) 後継者育成及び事業承継促進

中小企業診断士による個別店舗の臨店指導で問題点を掘り起こし、改善を促すことにより、繁盛店を育成する。将来の事業主となりえる後継者を対象とした人材育成事業を展開し地域に根差した持続可能な新たなビジネスの創出を図る。

また、事業者が長年製造してきた商品や培った技術を次世代に引き継ぐとともに地域経済はもとより市民生活にも影響しかねない事業者の廃業を回避するため、市と商工会が連携して事業承継を促進する。

(3) 新たなビジネス様式の支援

リモートワークやネット通販、キャッシュレス決済、副業人材活用などの新たなビジネス様式について、経営力強化を目指す事業者に対し官民連携を推進する。

(4) 地元就職の促進

企業ガイドブックを活用した情報提供、立地企業の事務所棟の紹介やインターンシップを実施し、地元企業への就職を促す。

(5) 既立地企業の支援

既立地企業に対してフォローアップを継続するとともに、企業の求人情報を積極的に発信することで雇用の確保を支援する。

○観光の振興

(1) 官民連携した（おもてなし）体制の整備

宿泊・飲食施設における観光客ニーズに即したサービスの質の向上、市民一人ひとりが本市の観光資源について学ぶ機会の創出、観光客の受け入れを担う人材育成及び発掘等を通して官民連携し、まちを挙げて来訪者に対する「おもてなし」体制を構築する。

(2) 観光資源の魅力化

関係事業者と連携し、癒しの実現やアウトドア活動の魅力を伝えるプロモーション活動等に取り組むとともに、本市が誇る豊かな自然を生かしたアウトドア型観光を推進する。本市の食材を生かした飲食店に関する情報をHPやSNS等を活用し、積極的に発信することで「グルメ菊池」の推進を図る。

また、菊池ファンや都市圏の消費者を中心に観光ニーズ調査を行い、ターゲット層に合わせた観光資源の魅力化を図り、効果的なプロモーション活動に取り組む。

(3) 観光基盤の強化

観光パンフレットや観光案内板などの多言語化を促進するとともに、インバウンドの需要回復を見据えたコンテンツの磨き上げと情報発信に取り組む。

(イ) 課題

■産業別の状況

製造業

- ・工業団地を整備や企業誘致の推進で、IT・バイオなどの先端企業を中心に企業立地が進んでいる。
- ・しかしながら、小規模事業者は原材料費や人件費の上昇の影響などにより厳しい景況感である。

建設業

- ・熊本地震の復興特需が終了し、売上が下がっている事業所が多い。
- ・人件費や材料等の高騰による利益率の低下が深刻となっている。

小売業・サービス業

- ・近隣地域へショッピングモール等大型商業施設の相次ぐ開業等により消費が流出している。
- ・大手チェーン店の進出やECで手軽に商品が購入できるようになるなど、地域住民の購買環境の大きな変化の影響を受けている。

旅館宿泊業・飲食業

- ・宿泊者数が昭和61年の37万人をピークに減少傾向であり、平成23年には13万人まで減少した。
- ・宿泊客の減少によって周辺飲食店等の売上にも影響している。
- ・平成23年に日本の名湯百選に認定されるなど、域外へのプロモーションを強化した結果、平成24年以降は微増基調ではあるが、人口減少社会による先行き不安がある。
- ・コロナ禍で、観光客の大幅な減少があり、コロナ禍以前の水準に戻っていない。

産業全体

- ・市内人口の減少により消費が減少している。
- ・生産年齢人口の減少によって働き手が不足している。

域内人口減少による経済規模の縮小と都市部及び近隣大規模店舗等の地域外への支出流失が地域経済循環の課題となっている。また、観光関連産業においては、旅館宿泊客の減少による関連産業全般の売上減少が課題となっている。

■事業承継の状況

第2期に実施した経済動向調査において代表者の年齢が60歳以上の事業者割合が51%(令和4年度調査)、後継者がいない・未定の事業者割合が72%(令和4年度調査)となっており、今後ますます事業者数の減少が起こる可能性がある。菊池市の小規模事業者にとって事業承継は喫緊の課題であり、熊本県商工会連合会の特任経営指導員とともに事業承継支援を推進しているところである。

また、令和5年度菊池市、商工会、市内の金融機関、日本政策金融公庫で中小企業や小規模事業者の事業承継に向けた連携協定を結んだ。協定内において関係者会議を年に複数回行い、連携・情報交換することにより、事業承継支援ノウハウの共有や連携した事業承継支援の実施している。

廃業の状況（※菊池市商工会独自調査）

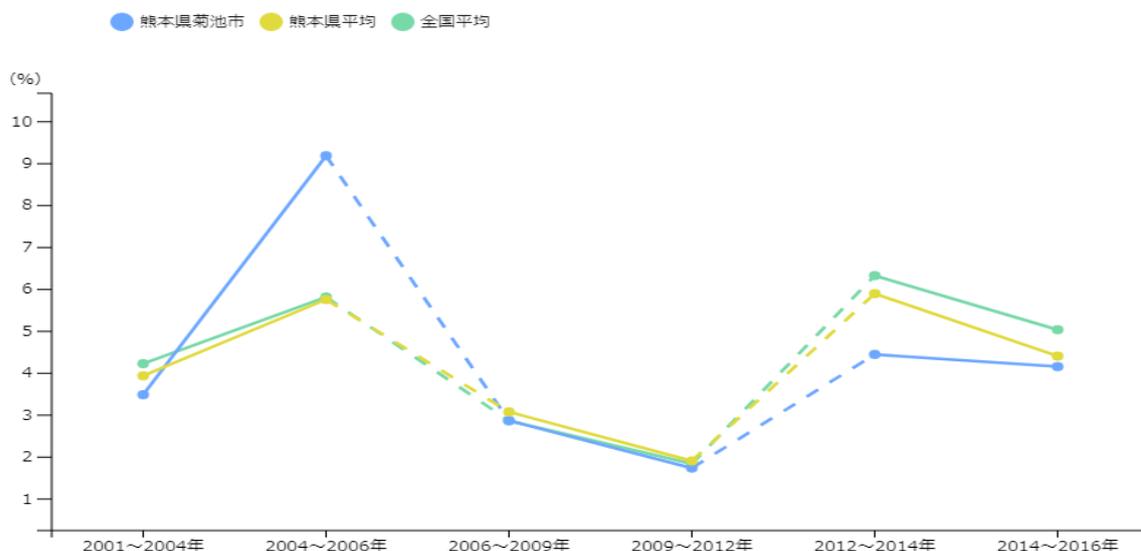
	平成31年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	主な業種
廃業	16	26	23	11	18	小売業・飲食業

■創業の状況

菊池市は創業比率（新設企業の既存企業に対する割合）が全国平均や県平均を下回っている状況であった。地域において産業活力を維持していくためには、地域での創業を増やし、新陳代謝を進めていくことが必要となる。

平成30年に菊池市、菊池市商工会、熊本県信用保証協会が連携して创业者の支援を行うことを目的とし、三者による「菊池市創業支援に関する基本協定」に調印し、创业者のための「菊池市創業融資制度」や「菊池市創業支援事業補助金」の創設、また個別相談会等を開催し、円滑な創業と安定経営の持続を支援しており、相談数・支援数が増えてきている状況である。

＜菊池市の創業比率（RESAS）＞



■地域資源活用の状況

菊池市は豊富な地域資源・観光資源を保有していることが『強み』である。

菊池市のイメージ：「豊かな自然」

- 「菊池溪谷」「菊池川」「清流」「湧水」「おいしい水」「ホテル」など
- 豊かな自然の恵みから生まれる「米（菊池米）」「七城メロン」「ヤーコン」「水田ゴボウ」などの農産品、えこめ牛・旭志牛を産出する畜産業などの農業等地域産品
- “日本の名湯百選”に選定され、“美肌の湯”“化粧の湯”の誉れ高い菊池温泉
- 豊かな土壌とともに450年もの間栄えた菊池一族の歴史・文化 等

一方、優れた地域資源・観光資源があるが、地域外、特に県外での知名度不足で、資源を活かしきれていないことや、資源が豊富すぎて個々の農産品でのブランド化の取り組みはあるものの、統一した「菊池」ブランド(地域ブランド)の確立ができていないことが『弱み』であった。

そのため、行政の福岡都市圏などへのプロモーション強化に併せて、商工会としても第2期の計画で観光関連産業の支援と販路開拓を重点的に行ってきた結果、観光客・宿泊数の減少に歯止めがかかり、観光客は横ばい、宿泊客は回復基調になるなど一定の成果が出てきている。

しかしながら、観光ニーズの多様化や人口減少社会においては先行きが不透明である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度を見据えた振興の在り方

これまで菊池市商工会は市内の観光関連事業者を中心に小規模事業者全体の中長期的な発展・振興を目指してきた。

菊池市の現状・課題、市の総合計画を踏まえ、当商工会の長期的な小規模事業者振興のあり方として、今後地域内の人口増加による地域経済の拡大は見込みにくく、かつ、個人の消費活動は大型商業施設に集中し、個人店舗等の売上げが減少していることや、事業主の高齢化や後継者不在、店舗等の老朽化など様々な課題を抱えている。今後、消費者ニーズに合った店舗づくりや、新規創業や事業承継への支援など、地域内での新たな経済循環の創出をしていく必要がある。

また、小規模事業者の声を活かした事業活動に取り組み、時代の変化に対応した産業の振興を図

り、小規模事業者が直面している販路開拓、人手不足、後継者育成など重要課題の解決に向け、行政、関係機関と連携しながら意欲的に取り組む。

②第3次菊池市総合計画との連動制・整合性

菊池市が策定した前期総合計画に沿って、菊池市や関係機関と連携、協力し商工業振興を講じていくため、創業支援、後継者育成及び事業承継支援、新たなビジネス様式（DXや副業人材活用等）支援を重点的に行い、商工業振興を図る。創業支援においては、菊池市の創業支援事業を活用し、事業承継支援に関しては、事業承継に向けた連携協定により情報の共有を図り、菊池市の事業承継補助金や、後継者育成助成金の活用を行い、新たなビジネス様式の支援については、DX推進や副業人材の活用を行うことで市役所と連携して支援を行う。

③商工会としての役割

菊池市商工会は、菊池市の唯一の総合的公益経済団体であり、熊本県、菊池市の行政をはじめ、地域の関係団体と商工業者とが連携しながら市内全体の活性化を図ってきた。

今後は役割分担として、菊池市のプロモーションに関することは行政や観光協会が担い、商工業者の支援は商工会が担い、それぞれの団体の強みを活かした役割分担で菊池市および商工会が掲げる将来像の達成に向けて取り組んでいく必要がある。

商工会は小規模事業者の伴走型支援を重視し、事業者の商品やサービスの磨き上げや商品開発・販路開拓支援等を、事業計画策定に向けた各種調査・分析、計画策定および実施支援、新たな需要開拓支援を行い、地域経済を下支えしていく。

（3）経営発達支援事業の目標

これまで関係機関と連携して商工会が取り組んできた振興の取り組みや第2期経営発達支援事業のブラッシュアップを行い、自然の恵みを守り、自然を活かして穏やかな発展を続けていく『人と自然が調和し希望と活力に満ちた『癒しの里』きくち』を目指すことを継続し、市内の観光関連産業の振興を中心に小規模事業者全体の長期的な発展・振興を目指す。

①付加価値を拡大させて生産性向上に取り組む小規模事業者の育成

- ・生産性向上で、収益性向上を目指す小規模事業者の増加を図る
- ・地域の信頼を向上させ、地域の課題を解決する事業を行う小規模事業者の増加を図る
- ・設備導入計画や新技術導入により生産性向上を行う事業者の増加を図る
- ・経営革新的な新たな取り組みや持続的発展・成長発展を目指す小規模事業者の増加を図る

②基幹産業である観光関連産業（土産品等製造業・宿泊業・商業・サービス業）の振興

- ・経営改善・サービス向上に取り組む宿泊・飲食業の小規模事業者の増加を図る
- ・観光ニーズ、地域資源等を活かした経営を行う小規模事業者の増加を図る
- ・特色ある商品開発やブランド化により地域外への販路開拓を行う小規模事業者の増加を図る

③地域経済循環の持続に向けた事業承継および創業推進

- ・事業承継からの再成長を目指す小規模事業者の増加を図る
- ・観光資源等を活かした新たなビジネスを創出する新規創業者の増加を図る

④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うえで、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につなげる。

小規模事業者とも対話と傾聴を通じて、小規模事業者が抱える本質的な課題に気づくように促し、

内発的な動機付けにより小規模事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう支援していき、地域全体で持続的に発展する取り組みにつなげる。

これらの目標を達成することにより、地域外への支出流失、旅館宿泊客の減少による観光関連産業の売り上げ減少、廃業増加および創業伸び悩みでの地域内事業者減少による経済循環の縮小といった課題解決を目指す。

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

上記の目標の達成へ向けて、当経営発達支援事業における取り組みは以下の方針により行う。

①付加価値を拡大させて生産性向上に取り組む小規模事業者の育成

- ・的確な支援を行うための地域の経済動向調査
- ・事業者の状況を的確に把握するための経営分析
- ・地域のニーズを見据えた事業計画策定支援
- ・事業計画策定及び実施支援のためのセミナー開催・専門家派遣支援
- ・新たな取り組みや持続的発展のための補助金活用支援
- ・生産性向上のための設備投資、新技術導入支援（先端設備導入計画策定等）
- ・意欲のある事業者のステップアップのための経営革新認定申請支援
- ・指導員のスキルアップによる、支援力の向上

②基幹産業である観光関連産業（土産品等製造業・宿泊業・商業・サービス業）の振興

- ・「おもてなし」体制の整備や宿泊・飲食施設のサービス向上を目指した事業計画策定支援
- ・市場分析および需要動向調査に基づいた消費者視点での付加価値商品・サービスの開発支援
- ・展示販売会等開催・出展支援による販売促進の機会創出およびテストマーケティング支援
- ・EC活用および流通取引の総合支援による域外販路開拓および商談会参加支援
- ・地域ブランド化の立ち上げと枠組み作りおよびブランド商品開発支援
- ・地域活性化関連会議等での官民連携した観光戦略づくりへの協力

③地域経済循環の持続に向けた事業承継および創業推進

【事業承継支援】

- ・後継者育成、事業承継の支援での地域経済の活力や賑わいの創出
- ・熊本県連特任経営指導員および専門家を活用した事業承継計画策定支援

【創業支援】

- ・市・商工会・保証協会が協力した市創業支援制度の充実
- ・各種支援制度を活用した創業支援
- ・専門家派遣等を活用した創業計画策定支援

④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うえで、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につなげる。

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につなげる。

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]

第2期計画（5年間）において、①事業者へ郵送・巡回によりアンケート調査を実施し、年1回調査結果をホームページに掲載して公表した。

また、②国等が提供するビッグデータを活用した地域経済動向分析を行い本会HPにて公表した。

[課題]

地域の体感的な経済動向の定性的調査は行っているが、客観的な数値情報の定量的調査・分析ができていなかったため、改善したうえで実施する必要がある。

2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①公表回数（事業者）	—	1回	1回	1回	1回	1回
②公表回数（ビッグデータ）	1回	1回	1回	1回	1回	1回

3) 事業内容

①事業者へのアンケート調査

管内の景気動向等について体感的な実態を把握するため、管内小規模事業者の景気動向等について、調査分析を行い、公表する。なお、観光関連産業の支援に生かすため、サービス業のうち宿泊・飲食業は他と分けて調査を行う。

【調査対象】管内小規模事業者

観光関連産業＝サービス業（飲食・宿泊）

建設業、製造業、卸・小売業、サービス業（その他）、その他

【調査項目】売上高・売上単価・仕入高・仕入単価・営業利益・業況の昨年度比傾向 等

【調査手法】経営指導員等の巡回によるヒアリング 等

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

【公表方法】年1回、商工会ホームページで公表

②国等が提供するビッグデータ・統計データの活用

管内地域において限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な小規模事業者の付加価値拡大を目指すため、経営指導員等が「RESAS」等を活用した地域経済動向分析を行い、公表する。

【分析手法】RESAS

- ・地域経済循環マップ・生産分析→何で稼いでいるか
- ・まちづくりマップ・From-to分析→人の動き等の分析
- ・産業構造マップ→産業の現状分析
- ・観光マップ・目的地分析→どこを目的地としているか
- ・観光マップ・From-to分析（宿泊者）→どの地域から誰が来ているか

MieNa

- ・経済指標・消費生活 → 地域住民の支出額・購買力

【公表方法】年1回、商工会ホームページで公表

※MieNa(市場情報評価ナビ)：株式会社日本統計センターが提供する商圈分析レポート

各商工会が策定する「経営発達支援計画」の中で目標を設定する上で必要となる地区内における事業者数や業種の構成、需要動向等の現状や課題を把握するために、マーケティング強化ソフトを導入して、課題把握・分析に活用するとともに、「経営発達支援計画」認定後の小規模事業者の経営分析や需要動向調査にも活用する趣旨で、熊本県商工会連合会が経営発達支援マーケティング強化ソフト導入事業として契約・導入している。

4) 調査結果の活用

情報収集・調査・分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料としてや事業計画策定および実施支援に活用する。

また、生産性向上を目指す事業者の付加価値向上や創業、事業承継等における商品・サービス開発や販売促進を計画するために必要な消費支出額や購買力等の需要動向調査については経済動向調査の結果を活用する。

4. 需要動向調査に関すること

1) 現状と課題

[現状]

これまでの需要動向調査については、主催する地域外での展示販売会において事業者の商品について経営指導員等が来場者にアンケート調査や、県連主催事業の「くまもと物産フェア」や賞レース「くまもとグッドプロダクト賞」に出品している商品の専門家や一般消費者からのアンケート調査を実施し、当該調査の分析結果を事業者へのフィードバックする取り組みを実施していた。

[課題]

分析を担当経営指導員一人で行っており、主観的視点での分析や分析内容が不十分であったため、経営指導員間や法定経営指導員、外部専門家等の意見を取り入れながら分析を行い、より客観的視点での分析を行う等改善したうえで実施する。また、分析結果を地域ブランドの確立・商品化に繋げていく。

2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
調査対象事業者	4社	4社	4社	4社	4社	4社
調査回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

3) 事業内容

地域資源を活かした地域ブランドを確立していくため、本会開催または県連開催の展示販売会において、来場者に商品開発中や商品改良中の商品の試食およびアンケートを行う。また、観光地菊池市に求めるもの等、観光地全体の知名度向上のためのアンケートも併せて実施する。

生産性向上を目指す事業者の付加価値向上や創業、事業承継等における商品・サービス開発や販売促進を計画するために必要な消費支出額や購買力等の需要動向調査については経済動向調査の結果を活用する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【サンプル数】

来場者 100 人程度

【調査手法】

本会開催の展示販売会「きくち観光物産絵巻」及び県連開催「くまもと物産フェア」等において、店頭にて試食していただき、経営指導員等が聞き取りや説明をしながらアンケート票記入を行う。

【調査内容】

味、価格、量（大きさ）、見た目、パッケージ等について、評価できる点、改善が必要な点等を調査し、商品の強み・弱みの分析を行う。

菊池市のイメージ、菊池市に旅行する際に利用する交通手段、旅行を計画する際の情報源、一緒に旅行する相手、宿泊に求めるもの、お土産品に求めるもの等を調査し、観光地全体の知名度向上につながる調査を実施する。

【分析の活用】

経営指導員等がアンケート結果及び直接聞いた声を踏まえて、当該事業者に面談形式でフィードバック及び商品改良への助言指導を行い、調査結果を個々の事業者の商品開発・商品改良や宿泊業の販路開拓につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

1) 現状と課題

[現状]

第2期計画において、金融支援、税務支援時や小規模事業者持続化補助金申請時等において、「財務分析」等を行ってきた。

[課題]

財務分析により事業者の経営の現状確認をすることができていたが、事業者の売上強化、販路開拓等の経営改善につなげるための分析まで至っていなかった。

今後は、対話と傾聴により各事業者の内部環境・外部環境を把握し、把握した内部・外部環境を踏まえた経営課題の洗い出しを行うための非財務分析も併せて行っていく。

2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
経営分析件数	65件	100件	100件	100件	100件	100件

3) 事業内容

経営指導員等による巡回や、窓口相談による対話と傾聴を通じ、事業計画策定の対象となる小規模事業者をピックアップし、分析を実施する。

事業者については事業承継ヒアリングシートによる聴き取りを実施し、事業承継計画策定支援へつなげる。

【対象者】事業承継対象者、補助金申請者、金融相談者 等

【分析項目】定量分析たる財務分析と定性分析たる非財務分析を行う。

①財務分析：売上高、経常利益、各財務指標、収益性、効率性、生産性、安全性、成長性

②SWOT分析等による非財務分析：経営資源や経営機能の強み・弱み等内部経営環境

経営動向や競合状況の脅威、機会等外部経営環境 など

【分析手法】

①財務分析：経営自己診断システム 等

②非財務分析：事業承継ヒアリングシート・マル経推薦書・経営支援プログラム 等

経営改善が必要な事業者や意欲のある事業者に対しては、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のツールを活用して詳細な分析を実施する。

4) 分析結果の活用

分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

分析結果を共有ファイルサーバーで管理して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]

金融相談時や、小規模事業者持続化補助金申請時等において事業計画策定支援を実施し、セミナーの開催や専門家による個別相談会の開催を行ってきた。

[課題]

事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、小規模事業者が自主的に自らの経営発達のための事業計画策定を支援するケースは少なかった。

また、第2期において実施した経済動向調査等でのヒアリング時に後継者に関する問題を抱える事業者が多かったため、事業承継に向けた事業計画（事業承継計画）策定も喫緊の課題であるとともに、今後廃業が増えてくることが予想されるので、創業者の創業計画策定支援による活発な創業を支援する必要がある。

2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促すことは容易でない。

そこで、セミナー参加者からの掘り起し、事業承継相談や金融相談時に県連特任支援課との連携や専門家派遣等により、事業計画策定の認識を高める取り組みを行うことにより経営分析を行った事業所の60%の事業所に対しての事業計画策定を目指す。

創業（予定）者に対しては、市の特定創業支援計画に基づく創業支援事業を活用し、創業計画策定支援を実施していく。

併せて、小規模事業者持続化補助金申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行い、実現可能性が高いものを選定し、経営革新計画等さらにステップアップした計画策定につなげていく。

3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
事業計画策定件数	60件	60件	60件	60件	60件	60件

4) 事業内容

①事業計画の策定支援

【支援対象】経営分析を行った事業者、創業（予定）者

【手段手法】事業計画セミナー・個別相談会や専門家派遣事業を活用し、経営指導員が担当として伴走して確実な事業計画の策定につなげていく。

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]

これまでの事業計画策定後の実施支援については、巡回等によるフォローアップの他に、外部専門家の第三者の視点を入れた個別面談形式でのフォローアップや、繁盛店づくり支援事業（店舗指導、売上分析等指導）を実施してきた。

[課題]

フォローアップを実施しているものの、不定期であり事業計画との乖離や見直しや支援が十分でない。補助金の公募が年を通して行われており、フォローアップが必要な事業計画作成者が増加している中、支援計画に基づく継続的なフォローアップが必要となる。今後は「対話」「傾聴」を重視し、進捗状況を確認していく。作成した事業計画への意識づけと必要に応じた改善提案を行う。

2) 支援に対する考え方

経営者自らが経営戦略を考え実行する力を身に付け、経営力を増強させるため、定期的に巡回を行いフォローアップする中で、経営者との「対話」を重視し「傾聴」したうえで計画策定後の進捗の遅延や計画の見直し等軌道修正ほか支援を行う。

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し事業者との協議により回数を決定する。

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	60社	60社	60社	60社	60社	60社
頻度（延べ回数）	300回	300回	300回	300回	300回	300回
売上増加事業者数	—	20社	20社	20社	20社	20社
経常利益率1%以上増加の事業所数		10社	10社	10社	10社	10社

4) 事業内容

事業計画を策定したすべての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況により、3つの支援ランクを設定し、フォローアップ頻度に重み付けをすることで適切な頻度で行い、効率・効果を重視した支援を実施していく。具体的には、以下のような頻度の重み付けを行う。ただし、事業者の要望等により柔軟に対応する。

Aランク：月1回の頻度

Bランク：四半期に1度

Cランク：半年または1年に1度

（A：20%、B：40%、C：40%を目安とする。ただし進捗状況によりこの限りではない）

経営指導員間で日常的な情報共有を行い、客観的視点での意見を踏まえるとともに、法定経営指導員や外部専門家による第三者の視点を取り入れる。

- ・事業計画フォローアップ相談会（専門家による個別相談）
- ・創業計画策定者に対しては創業支援事業（創業個別相談、繁盛店づくり支援事業）等の実施により、計画とのズレの要因の把握及び今後の対応方針を検討していく。

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]

第2期の計画においては、観光関連事業者を中心に小規模事業者全体の振興を目指していたので、旅館業の販路開拓や地域資源を活用した特産品・加工品の販路開拓を重点的に行ってきた。

- ・くまもと物産フェア (BtoC) …県連合会主催の大規模展示販売会
- ・きくち観光物産絵巻 (BtoC) …本会主催の都市圏での展示販売会
- ・商談会参加事業 (BtoB) …スーパーマーケットトレードショー等の商談会参加支援
- ・EC サイト活用販路開拓及び流通取引の総合支援 (BtoC、BtoB) …Amazon「きくちフェア」開催

[課題]

展示販売会はブース作り等のPR力の向上により、開催当日の売上が増えてきているが、開催後の販路開拓への効果が見えにくく、次につながる成果が出せていなかった。

商談会は、事前指導としてブース作りや商品PR等のセミナー・個別指導を組み合わせ取り組んできたが、バイヤーが求める事項（基本的な商品規格、取引価格設定、賞味期限設定、納入）の準備不足やミスマッチにより、成約につながっていないという問題があり、支援効果が薄い。

域外消費者のニーズ把握や商品開発・商品改良に結び付ける取り組みにより次につながる成果を求めなければならない。

また、TSMC 及びその関連企業の菊陽町（菊池市の隣町）進出による台湾人や訪日外国人旅行者が増加しており、小規模事業者は外国人観光客の対応についての知識や経験等が不足しているため、インバウンド対策を個別に対応していく必要がある。

現状 EC サイト活用の販路開拓に力を入れているが、EC 以外の SNS 等においても支援を行い、多面的に販路開拓を推進していく必要がある。

2) 支援に対する考え方

菊池市商工会主催で開催する展示会や、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。

また、時代に沿った支援を行っていくために、インバウンドや DX/EC といった支援を行い、事業者の販路開拓を多様化していく。

3) 事業内容

観光関連事業者を中心に小規模事業者全体の振興を図っていくため、域外への販路開拓を目指し、事業計画を策定した事業者の販路開拓支援を行って行く。

①くまもと物産フェア出展事業 (BtoC)

熊本県商工会連合会「くまもと物産フェア」において複数ブースを借上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展支援し、新たな需要の開拓を支援する。出展に際しては陳列方法や POP の作成支援等の事前支援を行い、開催後は検証等事後支援を行い、PDCA サイクルを回しながら販路開拓を行っていく。また需要動向調査も併せて行う。

※「くまもと物産フェア」

11月初旬に2日間にわたり開催され、県内外から延べ約2万人が来場する展示販売会で、250程度の展示ブースがある。

②展示販売会開催事業「きくち観光物産絵巻」(BtoC)

熊本市等の大都市圏において展示販売会を開催し、菊池市のブランド価値、認知度向上、イメージの定着化、販路拡大や、菊池市への店舗への誘引を図る。出展に際しては①と同様の事前支援、

事後支援を実施する。

また、需要動向調査を組み合わせ、テストマーケティングとしての活用、消費者の声を聞く機会として消費者ニーズのキャッチアップと商品・販促へのフィードバックの支援を行う。

※「きくち観光物産絵巻」

第1期の経営発達支援計画に基づき、平成27年から地域外消費者に向けての販路開拓のために
行っている展示販売会。これまでに熊本都市圏と福岡都市圏で開催している。

③海外需要獲得支援事業

菊池市の現状を考慮し、台湾人を中心とした外国人観光客のインバウンド対策を行う。主に観光
関連産業の事業者を対象とし、外国人観光客来店者数増加に伴う来店対応や売上増加のための個
別相談会や、セミナー等の支援を行う。

④DX/EC 推進販路開拓事業

DX/EC の支援を必要としている事業者を対象とし、それぞれの事業所にあったEC支援ツールの初
期導入を支援し、Google ビジネスプロフィール、公式LINE、INSTAGRAM 等各種SNS、各種ECショッ
ピングサイト、ホームページ作成（グーペ）などを活用した各事業所にあった支援メニューの設定を
行い、個別相談会やセミナー等支援を行う。

4) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①出展事業者数	1社	1社	1社	1社	1社	1社
売上額/者 [円]	8万	8万	8万	8万	8万	8万
②出展事業者数	12社	12社	12社	12社	12社	12社
売上額/者 [円]	4万	4万	4万	4万	4万	4万
③参加事業者数	10社	10社	10社	10社	10社	10社
年間売上増加事業者	5社	5社	6社	6社	7社	7社
④参加事業者数	10社	10社	10社	10社	10社	10社
年間売上増加事業者	5社	5社	6社	6社	7社	7社

※①は2日間開催のため2日間合計

※②は会場確保の都合により年度により開催日数が異なる可能性があるため1日平均

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、内部の委員会にて内部評価を実施した後、外部評価委員会（外部専門家（中小企業診断士）・菊池市商工振興課）にて評価・検証、見直しを行ってきた。

[課題]

経営指導員以外への共有があまりできていない状況である。今後は週1回のミーティング時に共有を行うことにより共有化の改善を図る。

2) 事業内容

毎年度（年1回以上）本計画の事業実施状況について、以下の方法により評価・検証および見直しを行う。

①内部評価

正副会長・各支部支部長・監事・事務局長・法定経営指導員・経営指導員をメンバーとする組織財政検討委員会にて内部評価を年1回以上実施し経営発達支援事業の進捗状況等について検証する。

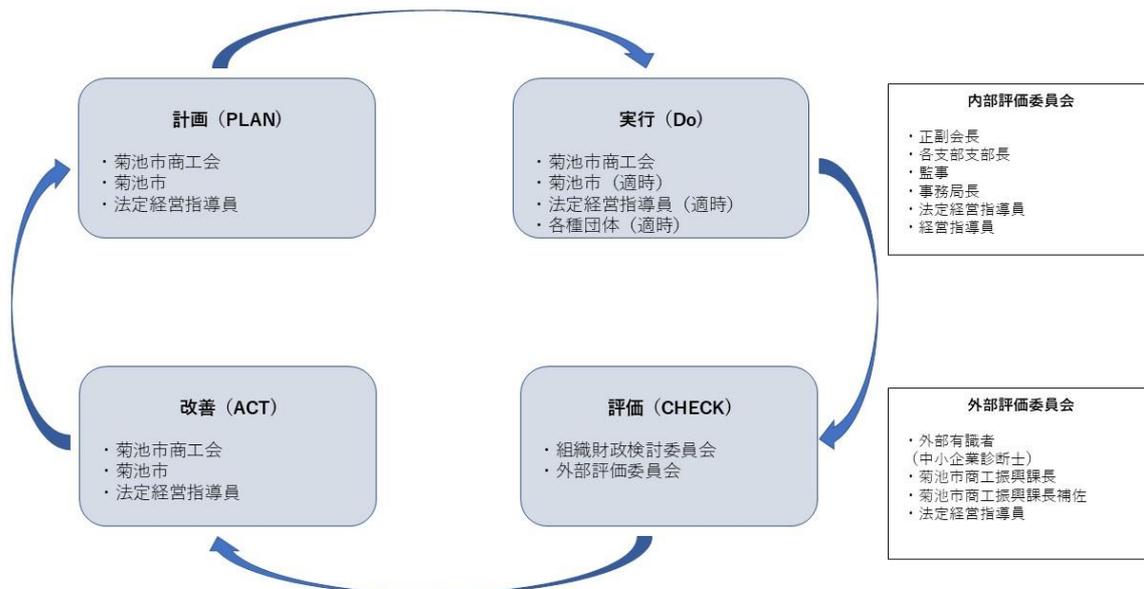
②外部評価

内部評価にて評価・検証した内容を外部有識者（中小企業診断士）1名、菊池市商工振興課2名、法定経営指導員をメンバーとする外部評価委員会を年1回以上実施し経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

③評価結果の公表

外部評価委員会での評価結果を理事会にてフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、本会HPにて公表し地域小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

菊池市商工会経営発達支援計画PDCAサイクルスキーム



10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

1) 現状と課題

[現状]

熊本県商工会連合会が主催する研修・中小企業基盤整備機構による中小企業大学校での研修、国や県などの行政が実施する研修、税務関係などその他の関係団体が実施する各研修に、経営指導員が年間1回以上参加し、WEB研修や効果測定において各自でスキルアップを図り効果的な支援能力の向上を図り、職員全体会議（年2回以上）などで支援するスキルの共有を図ってきた。また、若手経営支援員等に対して経験豊富な経営指導員がOJTとしてチームでの窓口指導や定期的な会員一斉巡回などにより経営ノウハウの共有を図ってきた。

[課題]

経営環境の変化が激しい中、経営支援に求められる内容も高度化している。そのような中、経営指導員及び経営支援員の支援方法・内容をより高いレベルで平準化していくために、本会としての経営支援に関する考え方、行動、知識などの研修等により職員全体で習得・共有する必要がある。

2) 事業内容

①職員支援力向上ミーティングの実施

外部研修会や支援経験など経営指導員・経営支援員および一般職員がそれぞれ発表者となり、習得・経験した内容を共有化するための週1回課ごとにミーティング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。

②外部研修会等の積極的活用

経営指導員及び経営支援員の支援能力向上のため、国・県・熊本県商工会連合会等の実施する外部講習会や、WEB研修などこれまで同様積極的に参加し支援スキルや支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得を図る。

特に、これから必要とされる事業承継や事業継続力強化、あるいはDX等の新しい知識の習得にも取り組む。

③OJTの実施

新任・若手経営支援員等に対して経験豊富な経営指導員等がOJTとしてチームでの窓口指導や定期的な会員一斉巡回などにより支援ノウハウの共有・展開を図る。

④データベース化

担当職員が熊本県商工会連合会の基幹業務システムに支援内容を随時・適切に入力してデータベース化することにより、支援中の小規模事業者の状況を職員全員が情報共有できるようにすることで、担当職員が不在の場合であっても対応する。

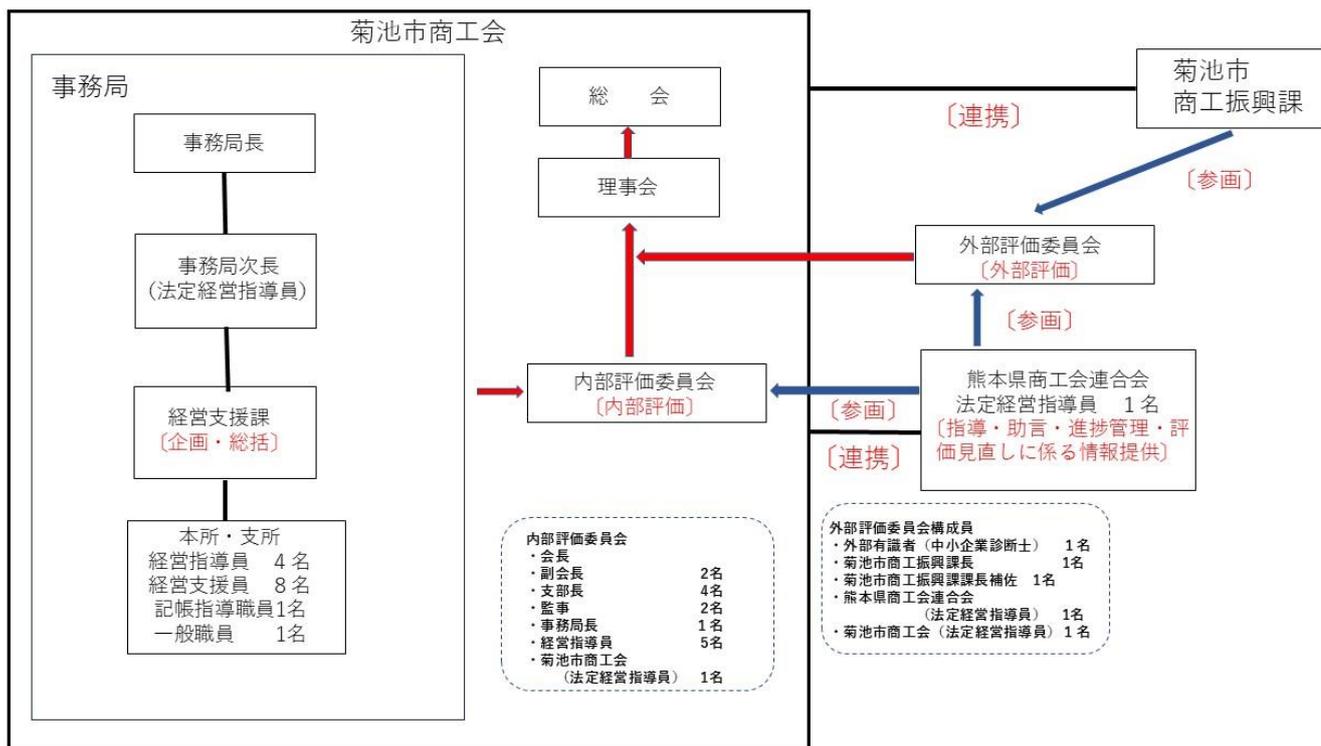
(別表2)

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12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：椎名 岳雄

連絡先：熊本県商工会連合会 TEL 096-325-5161

氏名：田代 晶大

連絡先：菊池市商工会 TEL 0968-25-1131

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6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

〒861-1331

熊本県菊池市隈府780-1

菊池市商工会経営支援課

TEL 0968-25-1131/FAX 0968-25-1133

kikuchi@kumashoko.or.jp

②関係市町村

〒861-1331

熊本県菊池市隈府888

菊池市経済部商工振興課

TEL 0968-36-9720/FAX 0968-25-1123

shoukou@city.kikuchi.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)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
地域経済動向調査費	200	200	200	200	200
経営分析費	100	100	100	100	100
事業計画策定支援費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
事業計画策定後の実施支援費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
需要動向調査費	500	500	500	500	500
新たな需要開拓に寄与する事業費	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
地域経済活性化事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
経営指導員等の資質向上費	200	200	200	200	200

(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・手数料収入・国県市補助金・受託料収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等