

経営発達支援計画の概要

実施者名	宇土市商工会（法人番号 1330005005472） 宇土市（地方公共団体コード 432113）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1)個別企業の経営力向上・経営革新 (2)創業支援強化・事業承継 (3)地域資源活用による商品開発と販路開拓支援による新たな需要の開拓
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 国が提供するビッグデータの活用及び景気動向分析による地域経済動向に関する調査。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 販路開拓を目指す新商品等の開発と消費者ニーズ調査。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者に経営分析の必要性を促し、事業計画策定に結びつける。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 計画策定を契機に意識改革を促し、経営力向上を図る。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画の進捗状況を外部専門家と連携を図りフォローアップ支援を行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域資源を生かした商品・サービスの展示会、商談会への出展支援及びSNS活用・DX推進していく。</p>
連絡先	<p>宇土市商工会 〒869-0433 熊本県宇土市新小路町 139 TEL:0964-22-5555 /FAX:0964-22-2100/E-mail: uto@kumashoko.or.jp</p> <p>宇土市経済部商工観光課 〒869-0492 熊本県宇土市浦田町 51 TEL:0964-22-1111/FAX:0964-22-6100//E-mail:syoukou02@city.uto.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

宇土市は、熊本県のほぼ中央部、熊本平野の南縁で有明海と八代海（不知火海）を二分する宇土半島に基部に位置し、半島のほぼ半分を占めている。また、宇土半島にある御興来（おこしき）海岸は、日本の渚100選に認定されている。

市域は東西に20.4km、南北に7.9kmと東西方向に細長く、総面積は74.3km²である。北に熊本市、東に旧城南町（平成22年3月に熊本市と合併）、南に宇城市とそれぞれ隣接している。

九州を南北に縦貫する国道3号線及びほぼそれに沿って走るJR鹿児島本線、宇土半島を東西にのびる国道57号線及びJR三角線の分岐点にあたり、県内における交通の要衝となっている。

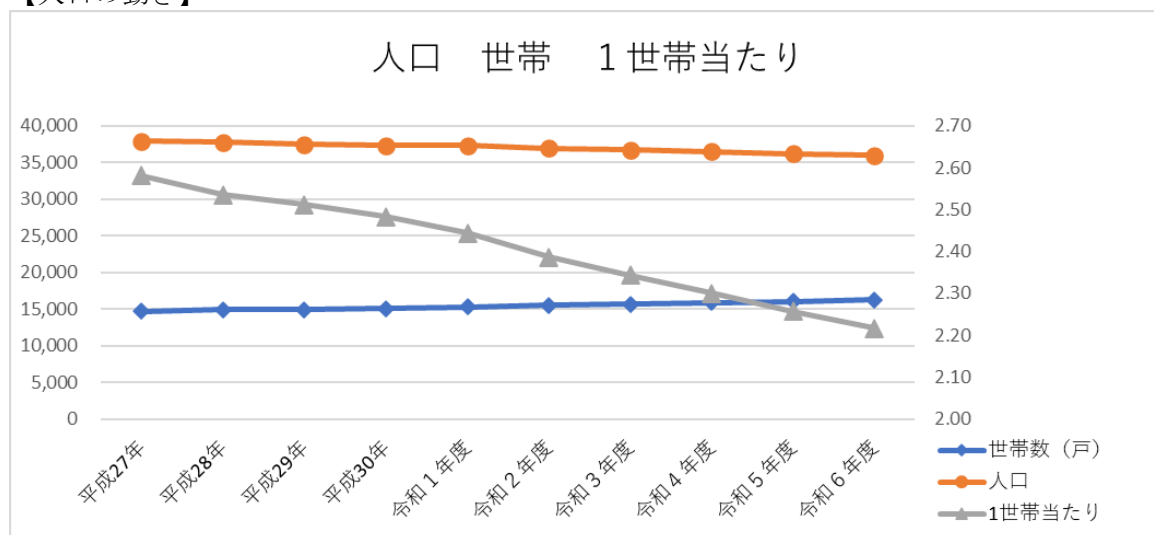
熊本市中心部から車で南へ約20分、九州自動車道松橋インターから北西へ約10分の距離である。中心市街地はJR宇土駅の西南側一帯に広がっており、大正年鑑の古地図にはほぼ現在と同じような店舗配置になっている等、歴史を有している。

なお、宇土市の歴史は、400年程前に肥後の半国を治めるべき小西行長の城下町として成り立った。

また、宇土市及び近隣地域には、大型店やチェーン店の出店が活発であり、小売・サービス業では、地域間競争、地域内競争が激しくなっている。



【人口の動き】



年	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年	令和 1 年度
世帯数 (戸)	14, 693	14, 902	14, 904	15, 040	15, 262
人口	37, 927	37, 781	37, 442	37, 340	37, 294
1 世帯当たり	2. 58	2. 54	2. 51	2. 48	2. 44

年	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
世帯数 (戸)	15, 484	15, 671	15, 858	16, 045	16, 232
人口	36, 958	36, 712	36, 466	36, 220	35, 974
1 世帯当たり	2. 39	2. 34	2. 30	2. 26	2. 22

宇土市HPより

10年間の宇土市の人口推移

上記が過去10年間の宇土市の人口、世帯、及び1世帯当たりの人数を示した表である。

人口については、平成27年の37,927人に対し、令和6年は35,974人と2千人弱減少している。

一方、世帯数は平成27年の14,693世帯に対し、令和6年は16,232世帯と増加しており、大家族化から核家族や単身世帯が進んでいる。

このように、世帯数は増えているにも関わらず、人口は減少している現象は、世帯の平均人数が減っていることを意味しており、特に高齢者の単身世帯や、子どものいない夫婦のみの世帯の増加など、世帯構造の変化を反映していると考えられる。

以上から見ると、宇土市における人口減少による地域経済の縮小や、消費活動の低下が懸念される。

【産業構造(小規模事業者の現状)】

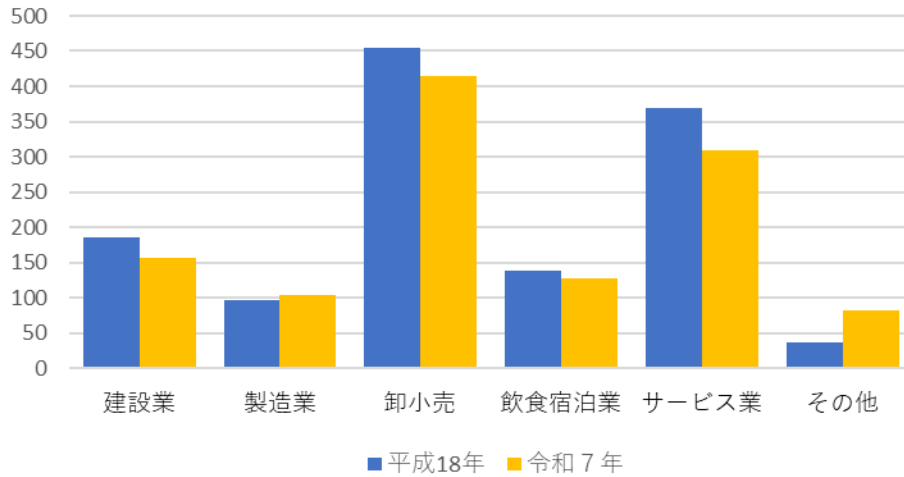
小規模事業者の推移

令和7年事業者数は全体で1,193件となり、平成30年の1,281件から88件減少している。建設業(▲29)、卸小売業(▲41)、サービス業(▲61)など、多くの主要業種で事業者数が減少しており、特にサービス業の減少が顕著である。これは人手不足や後継者不在、地域経済の縮小などが影響している可能性がある。一方で、「その他」の業種は46件増加しており、新たな分野への転換や多様化の動きが見られる。

平成 30 年		令和 7 年		増減
業種	事業者数	業種	事業者数	
建設業	186	建設業	157	▲ 29
製造業	96	製造業	104	8
卸小売	455	卸小売	414	▲ 41
飲食宿泊業	138	飲食宿泊業	127	▲ 11
サービス業	370	サービス業	309	▲ 61
その他	36	その他	82	46
合計	1281	合計	1, 193	▲ 88

※商工会実態調査

商工業者推移



【各産業の構成と産業構造】

令和2年度の産業別就業状況を見ると、卸売・小売業（2,700人）、医療・福祉（2,649人）、製造業（2,190人）の3業種が最も多くの就業者を抱えている。卸売・小売業は構成比で17%を占めるものの、平成22年度以降は減少傾向にある。製造業も同様に減少しており、産業構造の転換が影響していると考えられる。一方、医療・福祉は高齢化社会の影響を受け、就業者数・構成比ともに増加し、主要産業としての存在感を強めている。建設業は一時的に減少したものの、令和2年度には回復傾向を示している。農業・漁業など第一次産業は大きく減少しており、就業者の都市部・サービス業への移行が進んでいる。

(産業別就労者割合)

年次	平成22年度		平成27年度		令和2年度	
	就業者数	構成比	就業者数	構成比	就業者数	構成比
農業	1,347	7.8%	1,191	8.5%	1,010	6.3%
林業	15	0.1%	16	0.1%	13	0.1%
漁業	454	2.6%	381	2.7%	242	1.5%
鉱業・採石業・砂利採取業	3	0.1%	6	0.1%	5	0%
建設業	1,381	8%	1,075	7.7%	1,378	8.6%
製造業	2,661	15.3%	2,353	16.9%	2,190	13.6%
電気・ガス・熱供給・水道業	91	0.5%	47	0.3%	87	0.5%
情報通信業	173	1%	49	0.4%	139	0.9%
運輸業・郵便業	861	5%	714	5.1%	835	5.2%
卸売・小売業	3,182	18.3%	2,601	18.7%	2,700	16.8%
金融・保険業	246	1.4%	184	1.3%	223	1.4%
不動産・物品賃貸業	152	0.9%	121	0.9%	190	1.2%
学術研究・専門・技術サービス業	432	2.5%	329	2.4%	390	2.4%

宿泊、飲食サービス業	741	4.3%	508	3.6%	602	3.7%
生活関連サービス、娯楽業	737	4.2%	517	3.7%	570	3.5%
教育、学習支援業	774	4.5%	546	3.9%	723	4.5%
医療、福祉	2,252	13%	2,098	15%	2,649	16.5%
複合サービス業	163	0.9%	135	1%	189	1.2%
サービス業	843	4.8%	542	3.9%	798	5%
公務	657	3.8%	470	3.4%	598	3.7%
分類不能	173	1%	62	0.4%	546	3.4%
合計	17,338	100%	13,945	100%	16,077	100%

【商工会の会員数】

全体の会員数は令和4年度に653件でピークを迎え、その後やや減少し令和6年度は640件となっている。業種別では、建設業が18人増加し安定した成長を示している。製造業も5人増加し微増傾向にある。一方、小売業は21人減少し、EC化などの影響で縮小が続いている。サービス業も6人減少し、コロナ禍の影響を受けた可能性がある。飲食宿泊業は10人増加し回復傾向が見られる。特に「その他」業種は令和5年度以降に急増している。

業種	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	R1/R6比較
建設業	129	132	134	134	142	147	18
製造業	56	55	58	57	59	61	5
卸売業	23	19	19	19	18	18	▲5
小売業	166	166	163	164	146	145	▲21
飲食宿泊業	67	71	71	73	78	77	10
サービス業	150	157	185	187	151	144	▲6
その他	3	3	3	3	36	35	32
定款会員	17	15	17	16	14	13	▲4
合計	611	618	650	653	644	640	29

【宇土市の交通】

九州を南北に縦貫する国道3号線、宇土半島を東西に延びる国道57号線及びJR三角線の分岐点にあたり、県内における交通の要衝となっている。鉄道網はJR宇土駅から博多駅まで約50分、新大阪駅までは約4時間での移動が可能となっている等、便利が良い立地である。

<鉄道路線>

市の中心となる駅：宇土駅

九州旅客鉄道九州旅客鉄道（JR九州）

■鹿児島本線：宇土駅

■三角線：宇土駅 - 緑川駅 - 住吉駅 - 肥後長浜駅 - 網田駅 - 赤瀬駅

その他、九州新幹線が熊本駅 - 新八代駅間で当市を通過している。

<路線バス>

九州産交バス（九州産業交通ホールディングス）

・快速・超快速「あまくさ号」：熊本市 - 宇土市 - 宇城市（旧三角町域） -

上天草市 - 天草市

・熊本市 - 宇土市 - 宇城市（旧松橋町域）

・宇土市 - 宇城市 - 美里町

熊本バス

・熊本市 - 嘉島町 - 熊本市（旧城南町・富合町域） - 宇土市

<道路>

・国道

国道3号線と57号線は熊本市の近見交差点から宇土市の松原交差点までは重複している。

国道3号

国道57号

国道501号

・県道

県道熊本県道14号八代鏡宇土線

熊本県道38号宇土甲佐線

熊本県道58号宇土不知火線

熊本県道24号郡浦網田線

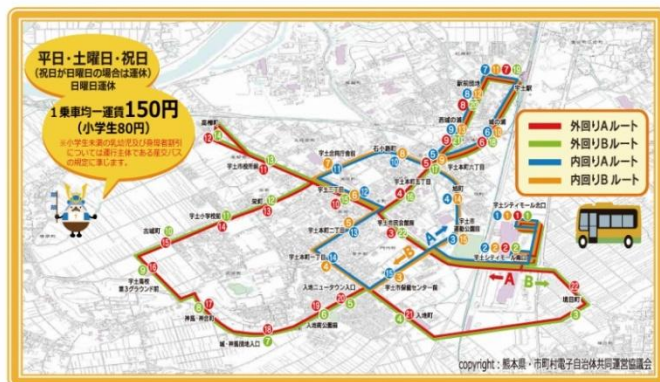
熊本県道297号川尻宇土線

<道の駅>

・宇土マリーナ

【宇土市コミュニティーバス】

「行長しゃん号」宇土市内を2系統で巡回する30人乗りのコミュニティーバスで、高齢者等の買い物難民に対し買い物の利便性を提供している。



【一次産品及び観光資源】

宇土市は有明海に面していることから、有明海の養殖海苔、あさり、マテガイ、甲イカなどの海産品をはじめ、ネーブル、デコマリン等の柑橘系をはじめ、イチゴ、トマト、メロン等の農産物の生産も盛んである。

また、日本の渚百選・日本の夕陽百選である御輿来海岸、宇土マリーナと物産館、名水百選轟水源、大太鼓フェスティバル、馬門石(大王の棺)などの観光資源も有している。

さらに、江戸時代には、川のほとりに宇土細川藩の蔵屋敷があったことから、武家屋敷とともに石橋が残されている。船場川に架かる石橋は、石造の単一アーチ橋で石材には馬門石をしている。当時の肥後の石工たちの優れた技巧が残っている。なお、船場橋については、平成27年度にプロジェクトマップングを行う等、地域振興に活用している。

しかし、商店街の歴史や観光資源、農産物等の産品など個別の地域資源は多いが地域資源として体系的に整備されていないのが現状である。

《網田ネーブル》



《デコマリン》



《日本の渚・夕陽百選である御輿来海岸》



《名水百選の轟水源》



《宇土マリーナ》



《船場橋》



【宇土市総合計画】

≪ “輝く” 産業～活力のふるさとづくり～産業・経済 ≫

(1) 商業の振興

市内中心部のにぎわいを創出するとともに、空き店舗等を活用した多様なビジネスにチャレンジできる機会をつくります。

「施策の展開」

- ① 中心市街地の賑わい創出
 - ・観光と連動し民間事業者の市内中心部におけるにぎわいづくりを支援
- ② 事業者の経営支援・起業促進
 - ・創業・開業する事業者に対して、補助金の活用を促進
 - ・中小事業所の経営基盤強化支援
 - ・空き店舗を有効活用した創業を支援
 - ・ネット活用ビジネスの創業や事業導入を支援

(2) 工業の振興／企業誘致の推進

雇用を支える企業の経営支援、企業の誘致を進めます。

「施策の展開」

- ① 地場産業の経営支援
 - ・中小企業の経営基盤の強化支援
- ② 企業誘致の推進
 - ・企業誘致アドバイザーによる市内の立地企業を支援
 - ・奨励金等の優遇制度を活用した企業誘致促進
 - ・新たな優遇制度を検討

(3) 観光の振興

自然や歴史文化などの地域資源を活かした、宇土市ならではの観光交流を増やし、観光消費を拡大させます。

「施策の展開」

- ① 観光資源の発掘と観光商品の開発
 - ・観光スポットの整備
 - ・観光商品の開発
 - ・交流エリアの開発
- ・広域観光ルートの開発
- ② 観光情報の発信・PRの強化
 - ・観光情報の発信
 - ・観光サインの整備
- ③ 宇土マリーナを核とした地元製品の販売拡大
 - ・宇土マリーナを核とした地元製品の消費拡大
 - ・宇土マリーナの施設環境の整備

【商工会の取組み】

当会が令和4年10月にアンケート調査した「事業承継に関するアンケート調査」(調査 企業数 633件、回答率約 30%)では、①承継の意思(希望 56%、非希望 44%) ②後継者の有無(有 40%、無 60%) ③後継者の属性(親族 90%、親族以外の役員・従業員 5%、親族以外の第三者 5%)であり④承継取組状況は(具体的に取り組んでいる 53%、近々取り組む予定 23%、何も取り組んでいない 20%、取り組み方がわからない 4%)であった。この結果から、約半数の事業者が将来への不安を抱えている状況である。令和6年度事業承継連携協定を市や金融機関と締結し、引き続き事業承継に地域一丸となり取り組んでいく。

②課題

- ・高齢化率の高まりと高齢化世帯の核家族による地域における購買力の低下、さらには地域間競争による購買流出への対応が課題となっている。
- ・小規模商業、サービス業において地域間競争、大型店等の進出による地域内競争環境の悪化による商業、サービス業の減少、さらには商店街における店舗数の減少もあり、商店街における業種構成等の面からも商店街の魅力度が低下しており、大型店、チェーン店に対抗できる商業、サービス業の育成が課題となっている。
- ・地域資源の活用によるブランド化の推進による地域外からの流入の増加等交流人口の増加を図ることが課題となっている。
- ・後継者難による廃業率の高まりに対する対応が課題となっている。
- ・創業ニーズが高いが、創業後廃業に至るケースも見られる等、創業者の持続的成長に繋げるための支援強化が課題となっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①：個別企業の経営力向上

10年後における地域のあるべき姿：

地域において、地域企業の経営基盤が強化され、持続的な成長を遂げる企業が増加している姿である。デジタル技術やデータ活用、外部人材の登用により、業務効率化・新事業創出・販路拡大が進み、地域内外の市場で競争力を持つ企業が多数存在する。

理由：地域の小規模事業者が持続的に成長し続けるためには、外部支援に依存せず、自ら課題を認識し、改善・挑戦を繰り返す「自走力」の獲得が不可欠である。そのために、商工会職員の知識・技能を活かし、景況感調査から事業計画策定・フォローアップまでをPDCAサイクルで継続的に伴走支援することで、経営者の思考と行動の質を高める。

さらに、外部専門家との連携により、戦略的な経営革新計画の策定を支援し、企業が自らの力で成長戦略を描き、実行できる体制を構築する。地域内の関係者との密な連携により、事業者の多様なニーズに応えながら、最終的には自立的な経営改善・革新を継続できる環境を整えることが重要である。

②：創業・事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：

創業のニーズが高い地域性をいかし、積極的に創業の支援を実施し創業支援事業者の60%が計画的に事業を実施し、将来的に売上・利益の目標達成と雇用の増加を実現する。

また、事業承継においては事業承継連携協定を市や金融機関と締結したことをきっかけに後継者候補育成と第三者承継の市場が整備され、要支援企業の30%が計画的に承継完了する姿である。承継後の磨き上げ支援により、売上・利益のV字回復と雇用維持を実現する。

理由：創業は地域の活性化または生活関連サービス維持に必要な不可欠となり、人口減少が進む中、人口の減少に歯止めをかける可能性がある貴重な存在であり、創業から経営安定まで継続的に支援する必要がある。

また、事業承継においては、廃業抑制は地域供給網と雇用の防波堤である。早期の事業承継計画、M&A仲介・金融・専門家連携の仕組み化が不可欠であり、承継後の経営改善まで切れ目なく支援する必要がある。

③：地域ブランドの確立

10年後における地域のあるべき姿：

積極的に事業者が新商品開発を行い主要 EC と実店舗の安定販路確保していく、生産・加工・販売の連携の確立し、付加価値を高め売れる商品化により観光・輸出需要も取り込む地域内好循環を実現する。

理由：人口減少で域内需要が縮小する中、ブランディングと高付加価値化により外需を獲得し、価格主導権を確立する必要がある。積極的な商品開発において他者との差別化や物語性で差別化を図るためである。

(3) 経営発達支援事業の目標

①：個別企業の経営力向上

支援計画の認定期間（5年間）

目標：KGI：経営改善計画策定15件、うち最終利益計画達成率90%。

KPI：経営分析300件、個別相談会36件、外部専門家活用50件

設定した理由：

KGIは、企業が自ら課題を把握し改善を継続できる状態であることを示す。KPIは、計画策定と継続支援の実施状況を把握し、支援の質と進捗を管理するためである。外部専門家の活用は、支援の高度化と多様なニーズへの対応力を高め、最終的に事業者の自立的な経営力向上につなげるためである。

②：創業・事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）

目標：KGI：創業・事業承継支援件数 5件

KPI：創業・事業承継計画策定5件、創業塾終了10人

設定した理由：

完了件数と事後業績は実効性の最終指標である。診断→事業計画策定→マッチング→金融同意→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ためである。

③ 地域ブランドの確立

支援計画の認定期間（5年間）

目標：KGI：新商品開発等による売上を500万、平均粗利率を3%へ。

KPI：EC出店2者、展示商談会出展事業者数3者

設定した理由：

売上・粗利のKGIは外需獲得と価格主導の実現度を測るためである。KPIはブランド要素（知的財産・パッケージ・販売チャネル・信頼認証）を段階的に積み上げ、成果に因果接続するプロセス管理を可能にするためである。

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、目標達成の方針

(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) 経営発達支援事業の内容

①個別企業の経営力向上・経営革新

既存の経営改善普及事業を実施するとともに、商工会職員及びその有する知識、技能を総動員してPDCAサイクルに基づく継続的な伴走型支援にあたる。

具体的には、①景況感調査、②現状分析、③課題抽出、④対応策協議、⑤事業計画策定、⑥経営指導員によるフォローアップをPDCAサイクルとして実施する。その後、更なるステップとして外部専門家を活用し、より具体的・戦略的に計画をブラッシュアップすることで個別企業の経営力向上を図る。

経営計画策定事業所については、経営計画策定の中で経営革新計画認定につながるような新商品や新サービスの開発の芽があるものについては、経営革新計画認定を目指して支援する。

また、商工会職員だけでなく、役員や各部会、関係機関、外部専門家とも密接に連携し、小規模事業者のニーズにきめ細かく対応していく。

②創業支援強化・事業承継

創業支援については、若者・女性・高齢者を対象に、地域ニーズやビジネスチャンスなどの調査・研究や紹介を行うとともに、県連の主催する創業支援スクール受講や市と個別創業支援事業を進めるなど、創業予定者や域内で創業して間もない事業所について、創業に向けたあるいは創業後の支援を行っていく。

事業承継についてはヒアリングシートを活用し、現状・課題の把握や解決、後継者の育成支援など早期から取組み、熊本県商工会連合会の特任支援課や熊本県事業引継ぎセンター等との連携を含めた事業承継計画の作成支援を行い円滑な事業承継を支援していく。

③地域資源活用による商品開発と販路開拓支援による新たな需要の開拓

地域資源の掘り起こしをおこない、関係機関と連携をとりながら地域資源を活用した新商品開発を支援し、販路拡大に繋げる。また、展示会・商談会への出展支援を通じて新たな需要を開拓し、魅力あふれる地域づくりに貢献する。

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]

これまで地域経済動向調査については、巡回事業所の聞き取りや窓口相談、会合等での意見交換が中心でビッグデータ等を活用した専門的な分析はできていなかった。公共機関の公表データ等の活用による分析結果は、巡回指導や窓口相談に活用するとともに、事業計画策定のための参考資料として活用するなどの小規模事業者の経営力向上を図る伴走支援に役立てている。

[課題]

独自の経済動向調査を実施し、幅広い視野での情報収集やビッグデータ等を活用した専門的な分析をおこない、小規模事業者を対象とした情報公開や周知が必要である。

(2) 目標

	現行	R8 度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①地域の経済動向分析の公開回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業の内容

①国が提供するビッグデータの活用

当地域に於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施策資源を集中投下し、効果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

⇒上記の結果を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する

②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20者

(製造業、建設業、小売業、サービス業から5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】調査票を巡回時ヒアリングまたは郵送し回収する

【分析手法】経営指導員等が外部有識者と連携し分析を行う

(4) 成果の活用

調査にて得た情報を専門家と共に分析・課題の抽出・整理を行い、報告書を作成し報告会やホームページで公表、管内小規模事業者のみならず行政にも周知し、本市の小規模事業者の現状を認識してもらい課題の共有化を図る。

また、基本的な情報として蓄積し、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とするとともに、小規模事業者の経営分析や事業計画策定の基礎データとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

展示会及び商談会において新商品開発に伴う需要動向調査を実施し事業者へフィードバックしている。

[課題]

調査した需要動向調査について、調査結果を事業者へ渡すのみに留まり直接的なアドバイスやフォローが行えていない。

(2) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①新商品開発の調査対象事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

特産品を活用した新商品を開発するため、管内飲食店・食品加工店3者において、地域の特産品を活用した新たな商品を開発する。展示会や商談会において、バイヤーや一般消費者へアンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該3者にフィードバックする。またフィードバックの内容をもとに指導員または専門家による直接的なアドバイスやフォローをおこなっていく。

【サンプル数】来場者50人

【調査手段・手法】フードスタイル等展示会及びくまもと物産フェア等物産展において来場客に開発中の作品を店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】アンケート調査結果は、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食感・香り、③見た目、④内容量、⑤パッケージ等

【調査・分析の結果の活用】分析結果は、経営指導員が当該事業者へ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。また、専門家を交え商品の改善・開発内容を提案し、新たな商品展開に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者持続化補助金等の申請支援や金融支援、税務支援等の経営指導の範囲内で実施している。

[課題]

現状分析のみならず、更に一步踏み込んだ経営課題につながるような定性的、定量的な分析により対象事業者へ提供することが課題である。さらに、対話と傾聴を通じ、経営の本質的な課題の把握につなげる。

(2) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 個別相談会件数	—	5件	5件	5件	5件	10件
② 分析事業者数	60者	60者	60者	60者	60者	60者

※傾聴と対話を通じ、1者をより深掘りし、分析を行っていく。

(3) 事業内容

①対象事業者の発掘

巡回・窓口相談指導や各種補助金申請相談・金融相談・記帳代行指導・労働保険事務代行などを通じて経営分析の必要性を訴え、事業者の発掘を行う。

【専門家による個別相談会 開催概要】

開催時は、専門家と経営指導員で1事業者との相談を行う。

ア. 募集方法 商工会ホームページや会報紙等で広く周知し募集する。随時経営分析を実施している旨の内容を掲載。相談内容に応じて、税務・法律・事業承継などの様々なテーマで実施する。

イ. 回数 月1回以上実施する。必要に応じて複数回相談を受ける。

②経営分析の内容

【対象者】各補助金の申請事業者及び相談事業者、金融相談事業者、専門家派遣相談事業者を重点支援先としてピックアップし実施。小規模事業者の経営課題である事業承継も意識しながら実施する。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と対話や傾聴を通じ、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う。

≪財務分析≫収益性、生産性、安全性、成長性の分析

≪SWOT分析≫対話と傾聴による強み、弱み、機会、脅威等の整理

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、県の「経営支援プログラム」、全国連の「経営状況まとめシート」、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用する。また、代表者の年齢が60歳以上の事業者については、上記に加えて「事業承継ヒアリングシート」を活用して、熊本県商工会連合会の特任経営指導員と連携して、事業承継分析を行う。

※経営支援プログラム

熊本県の統一様式で、事業計画策定を行う際に自社の経営環境の把握、取組の動機や背景、取り組みたいこと等を整理し、項目ごとに課題解決するために、計画の策定を行う。事業の整理や目標や資金面での計画等に役立てる際に非常に有効である。また、本プログラムに沿った計画による資金調達（熊本県の融資制度）においては一部利率の低減措置（基準金利の▲0.2%）がある。

（4）分析成果の活用

分析結果は、事業者にフィードバックして経営課題の発見に努め、事業計画書の策定に繋げる。また、データベース化して内部共有することで職員のスキルアップに資する取り組みに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕

持続化補助金やマル経融資など行っているものの一部事業者に止まっており、新しく掘り起しが必要であり、意欲のある事業者を増やす必要がある。また、中小企業庁の伴走型小規模事業者支援事業を活用し、創業塾を開催し事業計画書の必要性等説明している。

〔課題〕

今後は、小規模事業者に経営計画策定の必要性を理解してもらい、実効性ある経営計画と一緒に策定してもらうことにより、経営計画に基づいた経営を実践してもらうことが課題である。

（2）支援に関する考え方

計画策定を契機に意識改革を促し、経営力向上を図る。また、宇土市独自の創業補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す小規模事業者の中から、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。

(3) 目標

支援内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
創業塾	4回	4回	4回	4回	4回	4回
事業計画策定件数	4件	5件	5件	5件	5件	5件

(4) 事業内容

創業塾の開催

(1) 開催時期

宇土市との連携によりセミナーを開催。10月・11月頃を予定。

(2) 実施内容案

全4回実施（※昨年と同様、2か月間にて実施）

10月中旬 テーマ：創業の心構え、創業時の手続き

想定される専門家：中小企業診断士 等

10月下旬 テーマ：金融、市補助事業、事業計画作成

想定される専門家：金融機関職員、行政職員、中小企業診断士 等

11月中旬 テーマ：会計・税務、事業計画作成

想定される専門家：中小企業診断士 等

11月下旬 テーマ：事業計画作成、DX化及びの取組み、各種施策について

想定される専門家：中小企業診断士 等

(3) 対象者

宇土市内で本年度中の創業希望者及び創業から5年以内の者

(4) 講師

中小企業診断士、行政書士、金融機関職員、行政職員 等

(5) 開催回数 4回 19:00~21:00

(6) テキスト 講師と相談のうえ作成

(7) 想定受講者 創業予定者、既創業者（5年以内）

(8) 想定受講人数 11人

(9) 開催周知の方法

市広報、チラシ作成・ポスティング、商工会HP

(10) フォローアップ

個別相談窓口設置により相談に応じて専門家派遣及び既創業者については、集団講習会終了後、各専門家による個別指導も実施。

また、宇土市と連携し、創業状況等の情報を随時共有しながら、創業支援及び創業補助金の検討や申請支援を実施する。

創業後の業況把握と計画どおり遂行出来ていない際のフォローアップについても事業計画策定後に実施し、事業計画とのすり合わせを行うことで、計画書と創業後のギャップを埋め、より具体的な事業計画へとブラッシュアップを図る。

・セミナーの内容

ア 専門家の指導のもと、創業の基礎知識、経営のフレームワーク、マーケティング等の指導を受けながら、創業前・創業後のイメージしている事業を、具体的に事業計画書に記載する内容の説明を行う。

また、創業者が必ず直面する、簿記、資金計画、収支計画等についての講義を行う。

イ 宇土市の職員が宇土市の制度メニューである、創業補助金の説明を実施する。

ウ 金融機関の職員より、融資制度等についての講義を行う。

(11) 成果目標 創業に伴う事業計画書作成数 5件

7. 事業計画策定後の支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまで持続化補助金採択者や創業計画者、マル経融資者などには現在も行っているものの、まだ策定すべき事業者は相当数あり必要性を感じている。

[課題]

今後は、事業計画策定後に、国・県・市・熊本県商工会連合会・よろず支援拠点等の行う支援策等について広報・周知を行い、活用を促すとともに、熊本県商工会連合会との連携を強化し、専門家派遣事業等の施策を活用しフォローアップを実施することが課題となる。

(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、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うえで、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

支援内容	現行	R 8 年 度	R 9 年 度	R 10 年 度	R 11 年 度	R 12 年 度
フォローアップ対象事業者数	---	4 5 件	4 5 件	4 5 件	4 5 件	4 5 件
頻度（延）数	---	1 8 0 回	1 8 0 回	1 8 0 回	1 8 0 回	1 8 0 回
売上増加事業者数	---	1 5 件	1 5 件	1 5 件	1 5 件	1 5 件
利益率3%以上増加の事業者数	---	1 5 件	1 5 件	1 5 件	1 5 件	1 5 件

(4) 事業内容

フォローアップについては、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。

具体的には、事業計画策定45者のうち、15者は2ヶ月に1回、15者は四半期に1回、他の15者については年2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、経営指導員や外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、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関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまで、熊本県商工会連合会が主催する物産フェアや、中小企業庁の伴走型小規模事業者支援事業を活用しての展示・商談会に出展支援をおこなうことで、当会小規模事業者の販路開拓支援に取り組んできた。

[課題]

今後は、新商品の開発・個別商品の磨き上げを行うと共に、当地域における観光関連分野を中心とした小規模事業者に係る商品等の域外に対する認知度の向上と新たな販路開拓を図るため、地域イベント及び熊本県商工会連合会をはじめとする関係機関から情報提供される各種展示会や商談会への出展支援を行うが、出展者をいかに多く発掘するかが課題である。

また、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、取組を支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「食のみやこ熊本県」創造推進ビジョンの策定趣旨にあるように、農・食関連産業の高付加価値化や販路拡大を推進していくために、展示会等への出展を支援していく。

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、熊本市内や福岡県他全国で開催される既存の展示会の出展を目指す。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、きめ細や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

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
展示商談会 参加事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	—	1件	1件	2件	2件	2件
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

目的：地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援し、DX活用を組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

①展示会出展支援

課題：展示会出展の成果が限定的、EC販路未開拓

手法：事前準備：個別相談会の実施

(1) 開催時期 令和7年10月中旬

(2) 支援内容

専門家及び経営指導員・支援員による連携販路支援

(支援7項目)

- ① ヒアリング（商品、生産状況、既存取引先、今後の目標など）
- ② FCPシート作成、ツール準備等の支援
- ③ 出展シミュレーション（現地を想定したディスプレイ、商談等の指導）
- ④ 展示会場での準備支援（ディスプレイ、ツールの確認など）
- ⑤ 開催中の商談等支援
- ⑥ 展示会後の商談フォロー等についての支援
- ⑦ 支援の状況に応じて商品開発、リニューアル、販路開拓等について追加支援

(3) 講師 各バイヤーまたは中小企業診断士等を想定

(4) 開催回数 2回程度（継続指導が必要と判断した場合は、専門家派遣を利用する）

- ・出展中：陳列・接客・商談サポート
- ・事後フォロー：商談記録管理、受注対応、次回展示会戦略策定
- ・オンライン販路：ECサイト構築、SEO対策、SNS広告運用

経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業評価委員会については、宇土市商工観光課担当、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「経営発達支援事業評価委員会」を年1回開催し事業の実施状況評価を行ってきた。

[課題]

今後、本計画を実施するにあたり、成果の検証に応じて計画の見直し変更を実施するため、定期的な事業検証を行っていく必要がある。

(2) 事業内容

当会の理事会と併設して、宇土市商工観光課担当、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「経営発達支援事業評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

また、当該委員会の評価結果は、役員会に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、HPへ掲載(年1回)することで、地域の小規模事業者等が常に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]

経営指導員等が小規模事業者を支援するためのノウハウ等の習得は、商工会連合会や商工会職員協議会の主催するセミナーに参加することや、宇城地域で定期的実施する勉強会に出席することにより行っていた。

[課題]

個々の職員の能力にはバラツキがあり、職員の能力を一定レベルにアップするためには、単に研修に参加するだけではなく、ノウハウや情報を共有する仕組み作りが必要である。

また、近年の経営課題である「事業承継」や「働き方改革」「キャッシュレス対応」「DX推進」等不足している知識や支援手法について資質向上を図る必要がある。

更に、支援員等においては、経営支援に関する基礎知識や基本的能力を高め、経営指導員と連携して対応する機会を増やす必要がある。

(2) 事業内容

①外部研修会等の積極的活用

熊本県商工会連合会及び中小企業基盤整備機構が支援機関を対象として開催する小規模事業支援研修(専門スタッフ研修会一般コース・特別コース、基本能力研修会、OJT研修会、その他研修会)に参加し、地域や国内の需要動向を把握するとともに経営支援のノウハウや支援の進め方等について研修し、支援能力を高める。

②OJT制度の導入

経営指導員と経営支援員がチームを組むことにより、指導・助言・情報収集方法を学ぶなど、OJTによる伴走型の支援能力を高める。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会、支援員研修会に出席した職員が順番で講師を務め、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回程度）を開催し意見交換等を行う。

また、朝礼や職員会議での情報共有を図り、円滑な経営支援に資する。

④情報の共有（データベース化）

基幹システム（全国の商工会経営指導員や経営支援員が使用する商工業者情報や経営カルテを入力する共通の業務システム）を活用した情報共有を図る。

1.1. 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]

これまでは、商工会の経営指導員等が小規模事業者を支援するノウハウは、県連合会や宇城地区職員協議会等が定期的開催する研修会で習得してきたもので支援してきた。

[課題]

個々の職員の能力には得意不得意があり、職員数が減少してきた中で一定レベルの支援を継続的に提供するには、地区内の商工会職員が個別に有するノウハウや情報を共有する体制も必要である。

また、他の支援機関や専門家との連携を積極的に行い、枠を超えた支援を行うことも出てくると思われる。

（2）事業内容

- ① 南九州税理士会及び宇土税務署が開催する税務指導研修会に参加し、税務支援能力の向上を図るとともに、業界動向等の情報交換を図る。（年1回）
- ② 日本政策金融公庫が毎年行う「経営改善貸付協議会」及び各金融機関等を交えた意見交換（金融懇談会等）を開催し、宇城地区の金融・経済状況について情報交換を行い、金融支援の一助とする。（年2回）
- ③ 宇城地域の観光発展に寄与することを目的として、宇城地域振興局が主幹となって行う観光推進協議会、ワーキング会議に参加している。（年4回）

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]

本会では、地域の活性化のためのイベントを実施している。

[課題]

一過性の集客はあるものの年間を通じた集客がないため、経済の活性化という面からすると実施方法・体制・規模・継続性にやや課題があると思われる。

（2）事業内容

①商工会が実施している事業

- ・100円商店街（宇土市商工会）

年に1回開催。商店街全体を100円ショップに見立てて各店舗に100円の商品を最低1種類配置させ、利益よりも自店の存在を周知させることに徹し顧客の増加及び確保を狙っている。

- ・産業祭（宇土市商工会、宇土市、農協、漁協）

11月に開催。宇土市の地域全体の経済の浮揚と発展の起爆剤とするため宇土市の支援を仰ぎ、農

業、漁業、商工業の団体が協力し地場産品の展示即売、各種アトラクション等。加えて中心市街地活性化の推進も目的としている。出展者は、飲食業はもちろんのこと、美容業、製造業と幅広い業種が参加している。

宇土市産業祭実行委員会を商工会が主幹となって開催し、開催日、開催場所、内容を協議している。

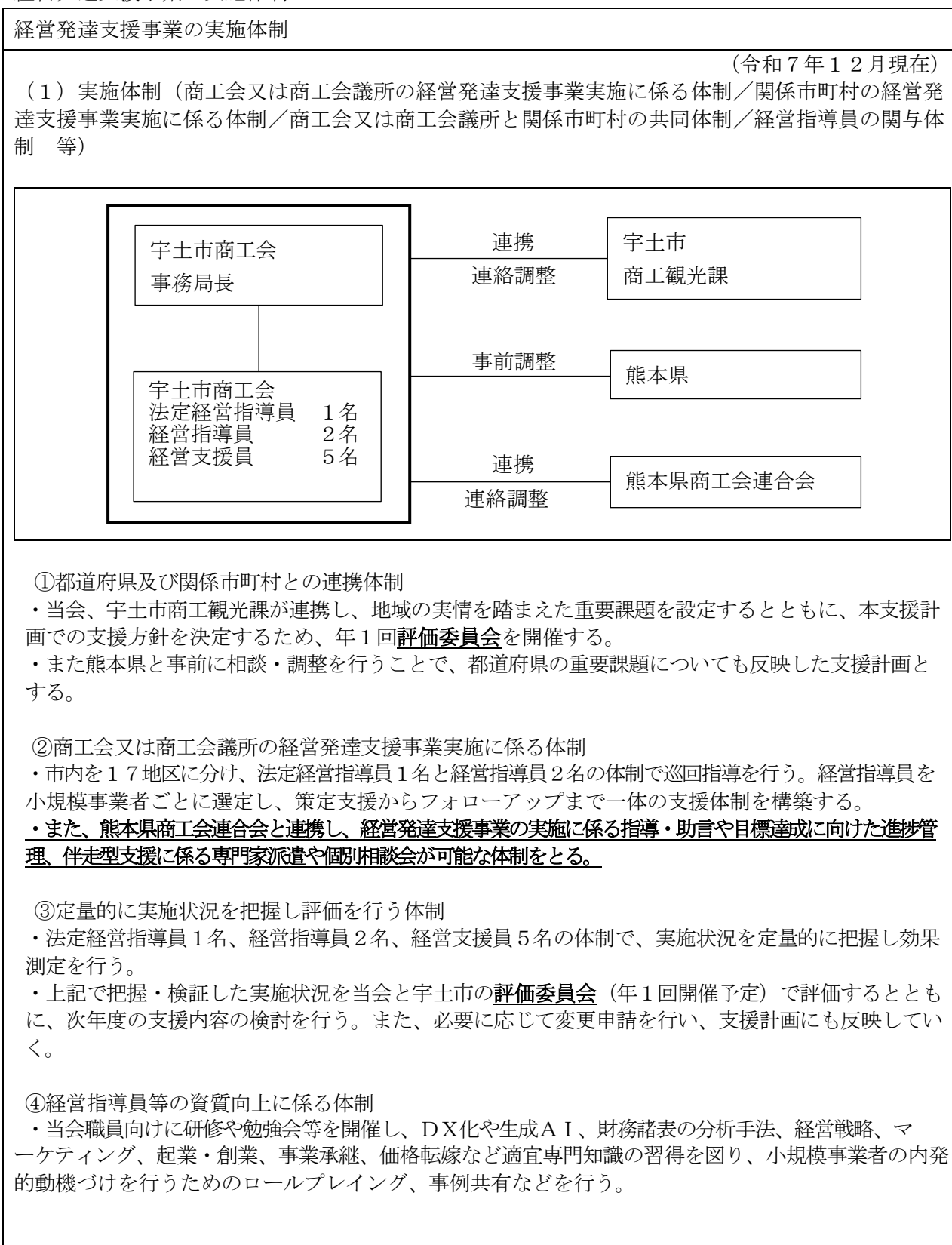
・うと地蔵まつり（宇土市、宇土市商工会、県警、区長会）

毎年8月23日、24日に開催。メインストリートが歩行者天国になり両日で約10万人の来場者で賑わう。商工会は花火と総踊りを担当。青年部、女性部もバザー出店で参加し、賑わいの一躍を担っている。

宇土市、宇土市商工会、県警、行政区長会で組織する実行委員会で、内容を協議している。

(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法定経営指導員の氏名、連絡先

- ・氏名：大仁田 俊之
- 連絡先：宇土市商工会 TEL 0964-22-5555

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の提供を行う。

③広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・大仁田俊之は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員には該当しない。

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

〒869-0433
熊本県宇土市新小路町139
宇土市商工会
TEL 0964-22-5555 / FAX 0964-22-2100
E-mail: uto@kumashoko.or.jp

②関係市町村

〒866-0844
熊本県宇土市浦田町51
宇土市 経済部・商工観光課
TEL 0964-22-1111 / FAX 0964-22-6100
E-mail: syokou02@uto.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
○専門家派遣費	800	800	800	800	800
○通信運搬具	150	150	150	150	150
○展示会等実施・ 出展費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○広報費	350	350	350	350	350
○委託・外注費	300	300	300	300	300

(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 国補助金収入 県補助金収入 市補助金収入 伴走型補助金

(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。

