

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	天草市商工会（法人番号 1330005007403） 天草市（地方公共団体コード 432156）
実施期間	令和5年4月1日～令和8年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1)小規模事業者の財務及びサービス等の経営基盤を改善・強化し、経営リスクに対して強靱な事業継続の支援</p> <p>(2)小規模事業者の持続経営と自走化を促し、業種別・規模別などメリハリのある個別支援</p> <p>(3)創業・事業承継・事業再構築などの取り組み支援強化</p> <p>(4)観光資源及び1次産品などの地域資源を活用した新商品開発や販路開拓を支援</p> <p>(5)デジタル技術・システムを生かした社会や組織・ビジネスの仕組みを変革するDX推進の支援</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p><u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・国や天草市等が提供するビッグデータに基づく資料の編成と公表 ・保有する記帳代行先及び税務指導から得られるデータをもとに調査分析と公表 <p><u>4. 需要動向調査に関すること</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・天草市新商品開発事業等で開発する又は開発した新商品の需要動向調査 ・観光産業における需要動向調査 <p><u>5. 経営状況の分析に関すること</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業者との対話と傾聴に基づく、事業の見える化や支援プロセスの構築を目的とした経営状況まとめシート等の作成による定性分析 ・ローカルベンチマーク及び本会独自シートによる定量分析 <p><u>6. 事業計画策定支援に関すること</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX・デジタル化推進、事業計画策定、事業承継などの各種セミナー ・後継者育成塾の受講者への伴走支援 ・事業計画作成等支援事例の周知 <p><u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援計画に基づいた定期フォローアップと課題解決に向けた支援 <p><u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・物産展・商談会・ECサイトによる販路開拓と商品の改良・開発支援
連絡先	<p>天草市商工会 経営支援課</p> <p>〒863-0003 熊本県天草市本渡町本渡 2547-2</p> <p>TEL:0969-33-7312（直通） FAX:0969-33-8756</p> <p>E-mail:amakusa.sien@kumashoko.or.jp</p> <p>天草市経済部産業政策課</p> <p>〒863-8631 熊本県天草市東浜町 8 番 1 号</p> <p>TEL:0969-32-6786(直通) FAX:0969-24-3501</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天草市の現状

■立地等

天草市は熊本県南西部に位置し、周囲を美しい海に囲まれた天草諸島の中で、天草上島の一部や天草下島、御所浦島などで構成されている。地形は、そのほとんどが山岳・丘陵地で占められ、急峻で平野部は少なく、河川沿いの平野部や海岸線の河口部に市街地や集落、農地が展開し、それらを結ぶように海岸線沿いに国・県道などが配置・整備されている。

産業は、温暖な気候を生かした農業や、豊かな水産資源を生かした漁業を主として発展してきた。また、国立公園に指定された自然景観や南蛮文化、キリシタンの歴史など、多くの観光資源に恵まれている。

天草市の総面積は 683.87 km² で県内市町村の中で最大を誇り、県土面積の約 9% を占めている。土地利用については、全体の約 75% を農地・山林で占めており、宅地・道路用地については約 6% となっている。



■人口推移

天草市全体の人口は、令和 2 年 75,783 人であり、平成 27 年と比較すると 6,956 人減少 (▲8.4%)、20 年前では 27,124 人 (▲26.4%) の減少である。そのうち商工会管内の人口は 27,580 人であり、同様に 5 年前と比較すると 3,951 人減少 (▲12.5%) となっている。

天草市は少子高齢化と超過疎化が懸念されている中であって、商工会管内では生産人口の減少率ならびに高齢化率はさらに悪化しており、人口割合を見ても分かる通り中心市街地である旧本渡市が 48% を占めるなど、より都市部への一極集中化が進んでいる。

観光客が訪れている。一方で交通インフラが弱く観光客の多くは自動車を利用しており、日帰り客が9割を占めている。

近年、自然災害や感染症の影響による観光需要の衰退と旅行形態の変化やニーズの多様化は著しい。管内の宿泊業者は旅館・民宿の事業形態が多くニーズ対応は困難を極める。飲食業に関しても、顧客単価の高かった観光客向けの飲食店はテイクアウトなどの業態転換を行うものの競合店が乱立しており、材料費の高騰もあって厳しい状況にある。

主な観光資源	主な特産品
<ul style="list-style-type: none"> 世界文化遺産「崎津集落」 イルカウォッチング、クルージング 南蛮文化やキリシタンの歴史 雲仙国立公園指定の自然景観 ジオパーク（恐竜の化石） 滞在型アクティビティ（アクションプラン） 	<ul style="list-style-type: none"> 柑橘類（デコボン、晩柑） 柑橘加工品（ジュース、ゼリー） 水産物（車エビ、マダイ、ウニ、海産物、タコ） 畜産物（天草大王、天草黒毛和牛） 天草陶磁器 農産物（オリーブ） 天然塩

ウ) その他の地場産業

天草市産業の中で最も多い業種は卸・小売業であるが、管内では過疎化・人口減少により購買低下が顕著であり、高齢者以外の利用客は大型店に流出。また、市内中心地から離れた高齢者等が経営する小売店では卸業者の配送が無くなるなど卸難民も増加傾向にあり、消費税の改正に伴う価格転嫁やキャッシュレス化への遅れなど地域格差が進んでいる。

建設業では、管外との割合を見ても他業種より比較的多いものの左官業や一人親方が多い。天草市住宅リフォーム補助金を契機に、民間工事の需要低下に歯止めを掛けつつも、公共工事は減少しており今後厳しい業界の一つである。

製造業に関しては、食料品製造業が最も多く、続いて輸送用機械器具製造、繊維、窯業が続く。食料品製造業では、水産物加工が多いものの漁獲量の減少は死活問題となっている。その中で、観光産業にも関連する窯業・土石製品製造業に関してはニッチ産業としての地域ブランドを確立しており、個人の窯業も多く点在している。

娯楽業やその他のサービス業については、生活関連サービスとして理美容関係が目立つものの、人口減少に伴い売上も年々低下。娯楽業では本会会員にも遊漁船で開業するケースが増えている。イルカウォッチングが観光客の団体受入れが低迷して厳しい中で、感染症に強い釣り船は近年大きく需要を伸ばした。しかし、原油高騰の煽りを受けており感染症収束後は需要動向も変化していくものと見られる。

■産業・地区別の事業所数①

【天草市公表：直近の経済センサスより抜粋】

年度	事業所総数	本渡（会議所地区）		牛深（会議所地区）		商工会地区	
		事業所数	割合	事業所数	割合	事業所数	割合
平成24年	5,111	2,569	50.3%	883	17.3%	1,659	32.5%
平成28年	4,831	2,478	51.3%	800	16.6%	1,553	32.1%
令和1年	4,807	非公表		非公表		非公表	

・管内は旧8町で構成していることから、中心市街地である本渡地区への一極集中化が見て取れる。

■産業・地区別の事業所数②（業種別詳細）

【天草市公表：直近の経済センサスより抜粋】

業種	年度	事業所総数	うち商工会地区		業種	年度	事業所総数	うち商工会地区	
			事業所数	割合				事業所数	割合
農林漁業	24年	78	44	56.4%	不動産業・物品 賃貸業	24年	223	19	8.5%
	28年	83	48	57.8%		28年	195	16	8.2%
鉱業	24年	1	1	100.0%	学術研究・専門技 術サービス業	24年	121	9	7.4%
	28年	2	2	100.0%		28年	130	11	8.5%
建設業	24年	539	233	43.2%	宿泊業・飲食サー ビス業	24年	558	117	21.0%
	28年	481	212	44.1%		28年	539	110	20.4%
製造業	24年	293	113	38.6%	生活関連サービ ス・娯楽業	24年	481	143	29.7%
	28年	308	123	39.9%		28年	460	135	29.3%
電気・ガス・熱供 給・水道業	24年	9	0	0.0%	教育・学習支援 業	24年	104	28	26.9%
	28年	9	2	22.2%		28年	85	22	25.9%
情報通信業	24年	21	2	9.5%	医療・福祉	24年	324	112	34.6%
	28年	18	2	11.1%		28年	366	111	30.3%
運輸業・郵便業	24年	146	84	57.5%	複合サービス	24年	117	66	56.4%
	28年	125	68	54.4%		28年	103	59	57.3%
卸売業・小売業	24年	1,636	529	32.3%	サービス業他に分 類されないもの	24年	381	148	38.8%
	28年	1,463	460	31.4%		28年	393	163	41.5%
金融業・保険業	24年	79	11	13.9%					
	28年	71	9	12.7%					

・管内における建設業の割合は比較的高い。卸・小売業の減少幅は非常に高く、今後も高齢化による廃業が懸念される。飲食業に関しては、本渡地区の創業と廃業が多いのに対し、管内では創業・廃業ともに少ない。ただし高齢化により近い将来での減少は避けられない。

■商工業者数・小規模事業者数・商工会員数の推移

【本会独自調査】

区分	比較年	建設業	製造業	卸 小売業	飲食業 宿泊業	サービス 娯楽業	その他	合計
商工業者数	R2	269	153	287	104	267	104	1,184
	R3	242	139	263	101	235	99	1,079
	R4	238	138	249	95	242	91	1,053
小規模事業者数	R2	261	148	285	103	256	99	1,152
	R3	235	135	253	100	233	91	1,047
	R4	231	134	247	94	230	86	1,022
普通会员数	R2	187	103	224	77	145	90	826
	R3	187	98	218	78	139	81	801
	R4	184	95	200	79	139	78	775

・直近2年で小売業の廃業は1割を超え買い物弱者への対応は社会的な課題。飲食・宿泊業は行政の強力な支援金等により廃業を免れているが、経営環境は厳しい状況が続いている。

■創業・廃業の現状

【本会・実態調査資料等から抜粋】

	令和1年度	令和2年度	令和3年度
創業（件）	11（主に製造業）	6（主に卸小売業）	7（主に卸小売業）
廃業（件）	33（主に卸小売業）	50（主に卸小売業）	38（主に卸小売業）

・創業は、市の創業補助金を契機としている部分が多く、廃業は高齢化が主な要因である。令和3年度には新型コロナウイルス感染症の影響に伴い2件の倒産が発生している。

■会員の事業規模等

【令和4年3月31日現在、本会データ抜粋】

		会 員 事 業 所 の 業 種 別 内 訳										
		(計)	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・宿泊業		サービス業		その他	
							飲食店	宿泊業	娯楽業	娯楽業以外		
総合計		775	184	95	26	174	42	37	14	125	78	
従 別 業 内 員 訳 規 模	0人	556	123	73	18	131	35	24	13	94	45	
	1~2人	99	24	8	3	28	4	9	1	17	5	
	3~5人	61	18	7	5	8	3	2	0	5	13	
	6~20人	50	18	7	0	6	0	1	0	6	12	
	21人以上	9	1	0	0	1	0	1	0	3	3	
経 営 組 織 別 内 訳	個人	507	105	63	8	143	38	28	12	85	25	
	法 人	株式	106	37	15	8	7	3	2	1	14	19
		有限	135	39	13	10	19	0	5	0	20	29
		合名	3	0	1	0	2	0	0	0	0	0
		合資	4	2	0	0	0	0	1	0	0	1
		合同	8	1	1	0	0	1	0	1	3	1
その他	12	0	2	0	3	0	1	0	3	3		
規 模 別 内 訳	300万以下	188	44	23	12	26	4	8	2	34	35	
	1千万以下	61	25	8	5	4	0	1	0	4	14	
	3千万以下	10	6	0	0	0	0	0	0	1	3	
	5千万以下	5	3	1	0	0	0	0	0	1	0	
	1億円以下	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	
	1億円超	2	0	0	1	0	0	0	0	0	1	

・個人企業数が65%、法人企業のうち資本金300万円以下が70%を占めている。個人事業では家族従業員を含んでいない等、整合性が一部欠けているものの、概ねの事業規模等を把握する参考資料である。建設業・製造業でも従業員数が少ない。

【第3次天草市総合計画】

天草市では、2015年度（平成27年度）を初年度とする8年計画の「第2次天草市総合計画」が現在進行中である。現在、第3次天草市総合計画が策定中であり、本会と連携する産業政策課と関連の深い観光振興課における政策素案は以下のとおりである。

■基本構想

1. 産業経済部門

【理 念】 つながり稼げるまち

【ありたい姿】 ひとづくり・ものづくりで郷土にやりがいを感じ、働ける場所がある

政策名：商工業の振興と多様な働く場所の創造

- (1) 地場企業の新しい取り組みを応援
- (2) 企業誘致等により若者に働く場を創出

【ありたい姿】 魅力ある天草産品がつくり続けられ、域内経済が好循環となり、域外へ新たな販路が拓がっている

政策名：地産地消・地産他消の推進

- (1) 市場のニーズを捉えた天草産品の付加価値向上ともうかる“なりわい”の創出
- (2) やきものの産地化を推進
- (3) 市内での消費循環を拡大
- (4) 元気な商店づくり

2. 観光文化部門

【理念】 つながり稼げるまち

【ありたい姿】 多様な地域資源を生かし、魅力ある観光のまちがつけられている

政策名：魅力ある観光の創造

- (1) 地域資源を活かし周遊・滞在・交流につなげる「魅力づくり」
- (2) 周遊と滞在を促進する「観光インフラ」の充実
- (3) ニーズを把握し、誘客へつなげる「観光プロモーション」

②課題

■第3次天草市総合計画（素案）における天草市が抽出した課題

○商工業の振興と多様な働く場所の創造への課題（産業政策課）

- ・高校卒業後8割以上の若者が市外へ流出し、Uターンも厳しい
- ・有効求人倍率は1.0を超えているものの、製造業・建設業などは人が集まらない
- ・地域経済を支える生産年齢人口が減少
- ・若者が魅力と感じる職種の企業の誘致や地場企業の進化と魅力化への転換を後押しする必要がある。

○地産地消・地産他消の推進への課題（産業政策課）

- ・市内産の農林水産物について、加工等により高付加価値のある商品開発が必要
- ・天草製品のブランド力を訴求するプロモーションが必要である。
- ・県内他市に比べて地元での購買率は高いものの若い世代では地元産購入にこだわり無し
- ・商店街や身近な店舗の閉店などにより、日用品の買い物に不便を感じている買い物弱者が増えており、既存店舗を閉めないための支援も検討が必要である。

○魅力ある観光の創造への課題（観光振興課）

- ・観光地経営の視点に立ち、多様な関係者の合意形成、体系的なデータ収集・分析に基づいた実効性の高い戦略を策定し、実行体制の強化により観光振興を図る必要が高まっている
- ・近年は混雑を避けたマイクロツーリズム（近場の旅行）化が進み、日帰り旅行の増加や滞在時間が短縮する傾向にあるため、観光拠点の魅力向上と併せて、拠点における発信力の強化により周遊へとつなげ、観光消費の拡大を図る必要がある。

○資源を生かした持続的な水産業の振興（水産振興課）

- ・漁船漁業の経営安定を図るため事業の多角化等を推進する必要がある
- ・産地での一次加工等による高付加価値化等の対策が必要である。

■管内地区における課題

天草市は少子高齢化に伴う人口減少や過疎地域という認識がある中で、商工会地区とすれば中心市街地である本渡地区との市内間格差も懸念しなければならない。また、新型コロナウイルス感染症の影響やウクライナ情勢による原油価格・物価高騰などといった外部環境の悪化に伴う抜本的な経営改善、代表者の高齢化による事業承継などは喫緊の課題である。

産業別に見ても、観光産業では観光施設等が各地に点在しており交通インフラが脆弱のため、自動車での周遊がメインであるが、窯業などはニッチな層を取り込んでおり強みがあるものの、宿泊業は旅館・民宿という一番ニーズの低い営業形態であり、飲食業も含め観光客

の多様なニーズ変化に応じた顧客の確保や業態転換が必要である。建設業では、人手不足を解消するための雇用環境の整備と高騰する人件費やコスト増を軽減する生産性の向上も同時に求められている。卸小売業に関しては、一般的な食料品店では市内の中心市街地が大きな競合店であり、パイの奪い合いという厳しい経営環境の中で買い物弱者支援としてのソーシャルビジネス構築だけでなく、持続的に営業活動を維持させる経営基盤の強化が課題である。製造業についても、農林水産物の生産量・漁獲量が減少しており地場産品を活用した新商品開発とともに高付加価値商品へのブランディングを行い、基幹産業である1次産業との相乗的な底上げを図る必要がある。

■商工会管内における業種別の課題羅列

業種	課題
建設業	①震災後の工事減少 ②人材確保と育成 ③生産性向上
製造業	①地産地消・地産他消 ②生産性向上 ③生産性管理 ④商品開発 ⑤人材不足 ⑥AI・ICT・IOT化 ⑦原材料の確保 ⑧原価計算
卸小売業	①大型店への購買集中 ②廃業と空き店舗の増加 ③家族労働力の依存 ④売上減少と顧客確保 ⑤価格転嫁 ⑥原価計算 ⑦キャッシュレス化 ⑧卸難民
飲食・サービス業・宿泊業	①旅行形態の変化やニーズの多様化 ②観光資源及び地域資源の活用と改良 ③キャッシュレス対応 ④顧客管理 ⑤在庫管理 ⑥原価計算
その他 (漁業等)	①漁獲、収穫量の減少と市場変動による売上減少 ②餌料価格の高騰 ③ブランド化した商品があるが認知度が低い ④JF、JAとの連携不足

全業種にかかる共通課題

- ・後継者不足
- ・雇用環境整備
- ・アフターコロナを意識した経営（事業再構築）
- ・原材料高騰
- ・インボイスへの適切対応
- ・新しい農商工連・6次産業化に相当する新業種連携の形
- ・地域内連携
- ・地域横断連携
- ・観光産業振興>>観光産業連関分析
- ・ブランディング
- ・関係人口顧客管理
- ・戦略構築、戦略展開

■これまでの経営発達支援計画（第1期・第2期）を実行中での課題

第1期と第2期では、計画のあり方が変化した中で、特に第2期計画では経営発達支援計画策定後に新型コロナウイルスがまん延し、管内小規模事業者の支援ニーズは金融支援や給付金・補助金の申請支援が求められた。このため、小規模事業者の持続的な経営力強化支援、経営革新・事業承継・創業支援強化における事業計画策定などの定量目標は概ね達成しているものの、資金繰りの抜本的な改善やアフターコロナを意識した事業再構築、小規模事業者ならではの経営課題の真因を掘り下げる伴走支援は不十分なままとなっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

本会の第2期経営発達支援計画策定時における内容を不変としながらも、この3年間で経営環境は大きく変化し、天草市の総合計画も改訂される。第2期計画、経営環境の変化、天草市の基本構想における理念「つながり稼げるまち」を踏まえ、以下のとおり取り組むこととする。

第2期計画の内容

事業主の高齢化や後継者不在等による廃業が増えつつある中、長期的には、事業承継や廃業と創業のマッチング等により廃業・減少を極力食い止め、さらに創業・第2創業の発掘に努め、小規模事業者の長期的な振興を図っていく。

少子高齢化・過疎化により、地域内消費の大きな需要増が期待しにくいことにより、生産性の向上や付加価値の増加に繋げ、事業者所得の向上を目指す。

一方、需要増が期待できる観光関連小規模事業者には、需要開拓等による持続的発展に繋がる持続経営力の強化及び起業創業、事業承継に力を入れていくことが必要と考える。

加えて

- ア) 新型コロナウイルス感染症の影響に伴う生活様式や観光ニーズ変化への対応及び買い物弱者支援を図る。
- イ) 原油・物価・人件費等の高騰、人手不足に伴い生産性向上やIT化・DX化を推進する。
- ウ) 小規模事業者の持続経営と自走化を促すため、事業者との対話と傾聴により課題の真因を探るメリハリのある個別支援を実施する。
- エ) 天草市が取組む創業支援、事業承継支援などの施策について密な連携を図り促進させる。
- オ) 1次産品を活用した商品開発・磨き上げを行い、販路開拓を支援する。

②第3次天草市総合計画（素案）との連動性・整合性

本会と連携している天草市産業政策課における施策計画では、地場企業が行う生産性向上・販路開拓・新商品開発（地場産品の活用）・事業転換など経営改善の支援、円滑な事業承継の支援、次世代を担う経営者・若手後継者等の育成、天草の商品や企業の競争力の向上などが盛り込まれている。また、関連のある観光振興課における政策計画である、宿泊・飲食・物産・体験施設等の観光客の受け皿充実、観光需要動向把握への天草宝島観光協会との連携強化も合致する。

③商工会としての役割

本会は、地域総合経済団体としての役割を踏まえ、地域内小規模事業者の安定的な成長が地域経済の発展に不可欠であることを認識し、小規模事業者の長期的な振興を図っていく。

具体的な役割としては、経営課題を見つけて原因の追及、分析及び解決方法について事業ステージに応じた支援に取り組み、小規模事業者の経営能力の向上を図る。また、課題解決に大きく寄与する行政及び支援機関と連携し、創業、事業承継、事業再構築、農商工連携・6次産業化の推進を図るとともに、個企業の経営力向上や販路開拓、DX化などにおいて業種別・事業規模別（資本金、従業員数など）・経営形態別（法人、個人事業者、家族経営）、地域別などメリハリのある個別の伴走型支援を傾聴と対話により実行し、地域経済の活性化及び事業の持続的発展を促す。

（3）経営発達支援事業の目標

近年、小規模事業者の経営環境は著しく低迷し、まずは事業の存続に向けた財務及び既存サービスの見直しといった経営基盤を改善・強化することが最優先事項となる。

これまでに示した地域の現状及び課題、天草市の総合計画に基づいた小規模事業者に対する長期的な振興のあり方、第2期経営発達支援計画の進め方における本会の課題を踏まえ、次の項目を目標と掲げて計画を実行する。

目標①：小規模事業者の財務及びサービス等の経営基盤を改善・強化し、経営リスクに対して強靱な事業継続の支援

【設定根拠】管内事業者が市民の生活支援、外貨の獲得事業を存続することで、雇用を創出し市の人口減少に歯止めを掛けることとなることより、働き手から選ばれる企業づくりの推進を図る。地域リスクである過疎化や高齢化に伴う天草市の買い物弱者等の支援に寄与し、併せて自然災害の強化や顧客ニーズの多様化などの経営リスクに対し強靱な事業継続力の向上が課題としてある。

目標②：小規模事業者の持続経営と自走化を促し、業種別・規模別などメリハリのある個別支援

【設定根拠】これまで支援してきた経営改善策を再度見直し、経営者自らが本質的な課題に気づき、腹落ちへと導くために、新たな経営改善に向けた各社なりの事業計画を作成するなど自己変革力の向上が課題としてある。

目標③：創業・事業承継・事業再構築などの取り組み支援強化

【設定根拠】需要維持や需要増が期待できる生活支援事業や観光関連事業については、新規の起業・創業、多分野からの参入や事業承継に力を入れていくことが必要といわれているが、これまでの経営資源や顧客との関係性を有する事業の承継や、経営実績がある多分野からの参入以外は、自力での事業計画策定や資金等の経営資源の調達などは課題としてある。
また、承継者の予定がない第三者への事業の承継についても様々な手続きなどが課題としてある。

目標④：観光資源及び1次産品などの地域資源を活用した新商品開発や販路開拓を支援

【設定根拠】特に、ニーズの変化が予想されるお土産品等の地域の特産品利用の観光商品などの開発や販売については、行政や関係団体との連携によるこれまでの農商工連携・6次産業化の取組みの更なる強化による地元の農水産物のコトも含めた付加価値化が課題としてある。

目標⑤：デジタル技術・システムを生かした社会や組織・ビジネスの仕組みを変革するDX推進の支援

【設定根拠】原油・物価・人件費等の高騰、人手不足に伴いコストダウンやムダ・ロス等の低減が課題としてある。そのために更なるデジタル化・IT化による業務効率化と生産性向上を図ると共に、デジタル化技術やICT技術を活用して社会や組織・ビジネスの仕組みを変革するDX化が社会的な課題としてある。

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、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

本計画において設定した達成方針は以下のとおりである。

目標①：小規模事業者の財務及びサービス等の経営基盤を改善・強化し、経営リスクに対して強靱な事業継続の支援

【達成方針】天草市の福祉政策や交通政策を勘案し、地区ごとの買い物弱者等の支援や天草地域雇用創出協議会など行政などと連携して雇用創出機会を推進し、地域や働き手から選ばれる企業づくりの推進を図る。併せて、小規模事業者といえども様々な経営リスクに対し、しなやかで足腰の強い事業の継続ができる事業継続計画（BCP）などの策定支援を行う。

目標②：小規模事業者の持続経営と自走化を促し、業種別・規模別などメリハリのある個別支援

【達成方針】計画策定と進捗管理においては、事業者との対話と傾聴により、内部環境、外部環境を定量的・定性的に課題の真因を探り、自走化への動機づけと、経営者の自己変革力向上を基本的行動指針として「見える化」を図り、自社事とするためにも業種別・事業規模別・経営形態別・地域別などのメリハリのある個別支援を実施する。

目標③：創業・事業承継・事業再構築などの取り組み支援強化

【達成方針】天草市と地域経済団体との連携による創業及び事業承継支援を進める。個社支援として、事業承継については、経営資源の棚卸しと若手後継者の育成を進め長期的な計画を策定し円滑な承継を支援する。第二創業・事業再構築に関しては、既存事業者への経済動向や市場動向の周知や目標②の自走化・見える化等の支援による気づきなどでの経営改善・経営革新取り組みの延長として支援を行う。創業については、コミュニティビジネスなど社会課題解決意欲の高い若者や主婦などの発掘及びそれらへの商品開発、需要開拓などの事業計画支援などを行う。

目標④：観光資源及び1次産品などの地域資源を活用した新商品開発や販路開拓を支援

【達成方針】観光産業を重要な成長産業と位置づけ、農商工連携・6次産業化の取組みの更なる強化などにより観光資源並びに天草の魅力ある1次産品を活用した商品開発とブラッシュアップを図る。また、マーケットインの視点による需要動向調査を行政や観光協会と連携して進める。人口減少により地域の消費に限界がある中で、県内外への販路開拓を推し進めるべく対面型、非対面型の物産展、商談会、EC支援を実行し、地域ブランドの形成、地域セールスにつなげていく。

目標⑤：デジタル技術・システムを生かした社会や組織・ビジネスの仕組みを変革するDX推進の支援

【設定根拠】小規模事業者の実態に即して、生産性向上等を図るDXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するなどの啓蒙活動を行う。併せて、実際の業務効率化、生産性向上等を図るのためのデジタル化やデータの活用及びデータ活用のためのITツールの導入、販路拡大等を目指したWEBサイトやSNS活用及びEC化の推進支援を行うとともに、これらのデジタル技術・システムを生かした社会や組織・ビジネスの仕組みを変革するDX化へ向けての取組み支援を行う。

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】

前計画では、国や天草市等が提供するビッグデータ並びに本会が保有する記帳代行先企業の記帳データを活用し、本会独自の天草市地域経済動向調査及び公表を行うため、以下の2つの調査事業を実施した。

①国及び天草市が提供するビッグデータ活用による調査分析と公表

「RESAS（地域経済分析システム）」や天草市の統計データを活用した経済動向分析並びに需要動向調査の実施と公表を行った。

②記帳代行先企業の経営指標算出による分析

本会が保有する記帳代行先約150社の経営状況等のデータを活用し、①の調査を補完するデータとして分析を行った。

【課題】

これまで国等から得られるデータをもとに当地域内の調査分析を行ってきたが、その結果を本会ホームページにおいて公表するに留まっており、経営指導員等が行う事業計画策定支援時には殆ど活用することがなかった。

このことは、調査分析をする上での調査の目的設定と分析資料の用途設定が不十分であったと捉えている。

また、記帳代行先企業の経営指標の算出では業種毎の分析を実施したが、業種数に偏りがあり、業種によっては分析値としての信ぴょう性を欠くことになった。

(2) 目標

	現行 令和3年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①地域の経済動向分析のHP公表回数	1	1	1	1
②景気動向分析のHP公表回数	1	1	1	1

(3) 事業内容

①国や天草市等が提供するビッグデータに基づく資料の編成と公表

引き続き小規模事業者への的確な支援を行うために、地域内の経済環境の変化と管内企業の業況について積極的に把握し、これらを踏まえた調査と分析及び公表を実施し「見える化」を図る。

小規模事業者にとって有益な情報となるよう、分かりやすく表現したデータ編成を行い公表する。特に、天草地域の主要産業であり波及効果の大きい観光産業を地域内の重要な成長産業と捉え、観光関連事業に関わる新サービス、新商品開発などへ幅広く活用できるよう、観光行政及び観光協会などと連携し、ウイズ・コロナの変化する観光ニーズなどの観光関連の調査分析に力点を置く。

これらについては、天草市全体の指標となるため、本会管轄地域（旧天草郡8町）に限定して捕捉することは難しい。ただし、管轄内小規模事業者にとって、天草市の人口や物流、消費が集中する本渡地区（旧本渡市）、牛深地区（旧牛深市）の管轄外地域を加えた市全体領域としての経済動向データは、商圈拡大、販路拡大等の面で有益な情報となる。その際、管轄地域の特性について、経営指導員や専門家等の分析に基づいた簡潔な総括意見を付加し、管轄地域の小規模事業者にとって有益なものとする。

【調査公表回数】 年 1 回

【調査項目】

	データ名	分析手法	目的
国	RESAS 経済センサス	地域経済循環マップ・生産分析 まちづくりマップ・From-To 分析 産業構造マップ ・産業別（中分類）全事業所数及び 男女別従業員数 ・市地区別事業所及び従業員数	何で稼いでいるのか等を分析 人の動き等を分析 産業の現状等を分析
熊本 県 天草 市	熊本県観光統計 天草市産業関連分析 天草市観光振興 アクションプラン	延べ宿泊者数・延べ入込客数・観光 消費額・教育旅行受入数 市内産業間の関連性 ・観光入込客数の現状と推移 ・市観光消費額の推移 ・地域観光資源について ⇒世界文化遺産 崎津集落の来訪 者数 ⇒イルカウォッチングの利用者 数 上記の数値を用いて、外部専門家等 を活用し分析する	特に観光関連産業の 1 次・2 次・ 3 次産業等の関連性を把握 国のビッグデータと併用しなが ら、より地域経済の規模や成長、 産業構造などを分析

※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。

【分析手法】

RESAS 等から得られる各種指標及び天草市等が提供する観光指標などを用いて、経営指導員を中心に、産業動向、地域内外への資金流入、流出、関係人口と観光産業の動向など、天草市、天草宝島観光協会、外部専門家等の協力を得ながら分析を行う。

②保有する記帳代行先及び税務指導から得られるデータをもとに景気動向の調査分析と公表

【調査回数】 年 1 回

【調査対象】

記帳代行先 150 社及び税務指導先 180 社（ただし、管轄地域外企業を除く）のうち業種別（建設業：製造業：卸小売業：飲食・サービス・宿泊業：1 次産業）を対象

【調査項目】

売上額・付加価値額（営業利益、人件費、減価償却費）・従業員数

【調査手法】

商工会クラウド会計ソフト MA1 の経営計数表
経営指導員、経営支援員等によるヒアリング調査

【分析手法】

経営分析ツールの活用及び経営指導員等と外部専門家等による分析

(4) 調査結果の活用

- ①調査分析した資料は、経営指導員等の事業計画策定支援等に活用する。
- ②本会ホームページにおいて小規模事業者等にとって分かりやすく、活用しやすい内容に編成し公表する。
- ③本会総代会や広報誌等を通じて情報提供を行い、地域経済動向について関心を高める機会を創出する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第2期計画における需要動向調査の状況は以下のとおりである。

①観光客の需要動向調査

【現状】

天草市が公表する観光客入込数、天草市観光消費額推計値をもとに市場規模を把握し、観光客の需要動向を調査し、随時、事業計画作成等を行う小規模事業者へフィードバックを行った。観光客の需要動向については、下記②の1次製品の需要動向調査に併せて実施した。小規模事業者への事業計画策定支援をする際や販路開拓支援を実施していく上での基礎資料とした。

【課題】

観光産業は裾野が広く、1次産業から3次産業まで横断的な構造になっており、調査分野と目的が明確化していなかった。そのため調査結果の活用において、基礎資料としては不十分であり、活用のし難さがあった。今後、段階的に移行するウイズ・コロナ時代における観光という点を踏まえれば、観光動向をコト・モノ（ソフト面・ハード面）として捉え、分野別消費需要に着目した上で調査を実施する必要性がある。

②1次製品を活用した商品の需要動向調査

【現状】

都市部への販路開拓を目指した需要動向調査のみならず、第1期計画からの課題であった天草地域内における需要動向調査を計画した。しかし、新型コロナウイルス感染拡大の影響から地域内での商談会が中止になったり、展示会等への出展も控えたりするなど調査機会を逸することとなった。そのような中でも外部委託者による首都圏でのバイヤーアンケート調査（3事業所3品目）、県内百貨店催事（1事業所1品目）や本会独自のEC販売支援事業における一般消費者向けアンケート調査を実施している。

【課題】

調査サンプルが少ないことが調査課題として挙げられる。調査の信頼性確保という点で課題が生じている。また、1次製品の活用という視点では、1次製品そのもの、いわゆる原材料としての認知度、イメージ等をしっかりと調査に組み込み、各地域の流通拠点でもあり受給状況が把握しやすい地域の物産館などとの連携による地域特産品としての魅力を踏まえた需要調査が必要である。

(2) 目標

実施内容	現行 令和3年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①新商品開発に関する需要動向調査	3者	4者	4者	4者
②観光需要動向調査(サンプル数)	—	1,000件	1,000件	1,000件

(3) 事業内容

天草市は、1次生産者が取り組む地域資源を活用した新商品開発、販路開拓等の取り組みを地産地消、地産他消、そして所得向上の面から天草市新商品開発支援事業として推進している。この事業では、経営指導員等の助言指導を受け、事業者自らが作成した事業計画に基づく新商品開発等に要する経費の一部を支援している。消費者ニーズを捉えた天草ブランドの構築と育成に向けて、しっかりとした需要動向を分析し、事業計画作成、商品開発と販売戦略の立案、その後の実施支援に活かすために調査を実施する。

また、新型コロナウイルス感染拡大への対応を契機として、ポスト・コロナへ段階的に移行する観光産業の展望を描くため、地域の物産館などとの連携による観光客需要動向調査を実施する。

①天草市新商品開発事業等で開発する又は開発した新商品の需要動向調査

【調査手段・手法】

ア) 行政観光関連部署、施設指定管理者などの協力を得て、物産館や道の駅、マルシェ事業等において、一般消費者を中心としたアンケート調査を実施する。

イ) 来場者へアンケート調査、または商品へ貼付したQRコードにより調査を実施し、その回答をもとに、独自の評価シートに取りまとめる。

【対象事業者】

新商品開発、販売戦略を見直す事業者

【調査項目】

共通項目：地域の1次産品としての認知度及び食体験度調査(県内、県外)

個別項目：パッケージ・価格・味・形状・購入用途など商品の特性や事業者の実態に応じた調査内容にする。

【調査・分析結果の活用】

調査結果は、経営指導員等が対象事業者へフィードバックし、分析した内容を商品の改善や磨き上げに繋がるよう活用する。また、販売戦略、販売計画の作成、見直しといった事業計画作成支援にも繋げていく。

②観光産業における需要動向調査

【調査手法・手段】

天草市の外貨獲得の主要な観光資源であるイルカウォッチング客に対し、イルカウォッチング事業者、天草宝島観光協会などの協力を得て、アンケート調査を実施する。調査は、紙面調査及びQRコード等を使用したインターネット調査を実施する。

【調査対象者】

イルカウォッチング船の乗客(新型コロナウイルス禍前2019年入込客数8万6千人)

【調査項目】

ア - 天草市へ観光として訪れた回数 イ - 旅行地を決定する際の情報源
ウ - 旅行日数 エ - 同行人数 オ - メンバー構成 カ - 利用交通機関
キ - 観光導線(観光ルート) ク - 土産物価格帯 ケ - 食事(場所・価格帯)
コ - 満足度 サ - 再訪意向 など

【調査・分析結果の活用】

- ・観光産業（宿泊業・飲食業・サービス業等）に携わる事業者に対し調査結果を公表する。
- ・経営指導員等が個別支援の中で、各事業者に応じた事業計画策定支援等に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでの計画では、経営分析による経営課題の掘り起こしを事業計画作成の前段と位置づけていた。しかし、第1期計画から課題であった「経営分析による経営課題の掘り起こし」から「事業計画作成」へと繋がるケースは少ない。なぜならば、経営課題の解決を目指した支援ツールを提供することに注力してきた経緯から、補助金の活用が前提となった相談に応じる中で、事業計画策定の際に個々の経営指導員の裁量によって、経営分析を実施していたことが理由である。

【課題】

本会では経営状況の分析ツールとして、ローカルベンチマークを活用し、定量、定性分析から課題を見出し、支援策を講じるとしていた。しかし、定量分析のみに留まることが多く、そこから経営課題の掘り起こしに至ったケースは少なかった。定性分析は補助金活用を前提とした事業計画策定支援時に行ってはいたが、定量、定性分析の双方から汲み取った経営課題の掘り起こしには繋がっておらず、補助金を課題解決手段とした場合のみ実施していた。

しかし、小規模事業者を取り巻く経営環境は、著しく変化し複雑化していることから、定量分析による問題点検型の課題設定だけでは、本質的な課題を見失う恐れがある。商工会支援の強みである巡回、窓口相談を通じ、分析シートや「経営支援プログラム」などを活用し、信頼関係に基づく対話型による経営課題の掘り起こしが重要と捉え、本質的課題の把握に繋げる。

(2) 目標

項目	現行 令和3年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
経営分析事業者数	128件	120件	120件	120件
うち経営支援プログラム 作成者数	7者	12者	12者	12者

(3) 事業内容

小規模事業者の課題設定を「入口」として、課題解決を「出口」とする。このプロセスを基本として、「対話」と「傾聴」を大切にされた課題設定型伴走支援を実施する。小規模事業者自らが本質的な課題に気づき、腹落ちへと導くために、内部環境、外部環境を定性分析により「見える化」することで、自走化への動機づけ、自己変革力の向上につなげ、「出口」として経営計画、事業計画作成につなげていく。

【対象者】

- ① 経営改善、経営力向上、事業承継、資金繰り等の経営に関する相談者
- ② 経営課題解決を目指し、経営計画、事業計画の作成に関する相談者
- ③ 経営指導員等が巡回、窓口相談、記帳代行先及び税務指導から判断し、経営計画の見直しが必要と判断した事業者

【分析手段・手法】

①**定性分析**：事業の「見える化」や支援プロセスの構築を目的とした全国商工会連合会が開発し、県商工会連合会が推奨する「経営状況まとめシート」、ローカルベンチマークの「商流・業務フロー」「4つの視点」分析シート、または熊本県が作成推奨する「経営支援プログラム」を活用する。

経営支援プログラムは、重点的な経営指導を要すると判断した事業者に対して、経営指導員が立案し、支援内容、支援スケジュールについて、事業者へ提示し、双方の合意のもと作成する。

作成件数：2者×経営指導員6名＝12者

分析項目：法人企業、個人事業共通

外部環境（社会・経済・科学技術などの経営環境、ライバル等の競合環境、パートナー、市場など）
内部環境（商品・サービス、販売、ヒト・モノ・カネ・情報等有形・無形資産、経営者、実施体制など）

経営状況 まとめシート

事業所名 _____
 記入日 _____
 記入者 _____

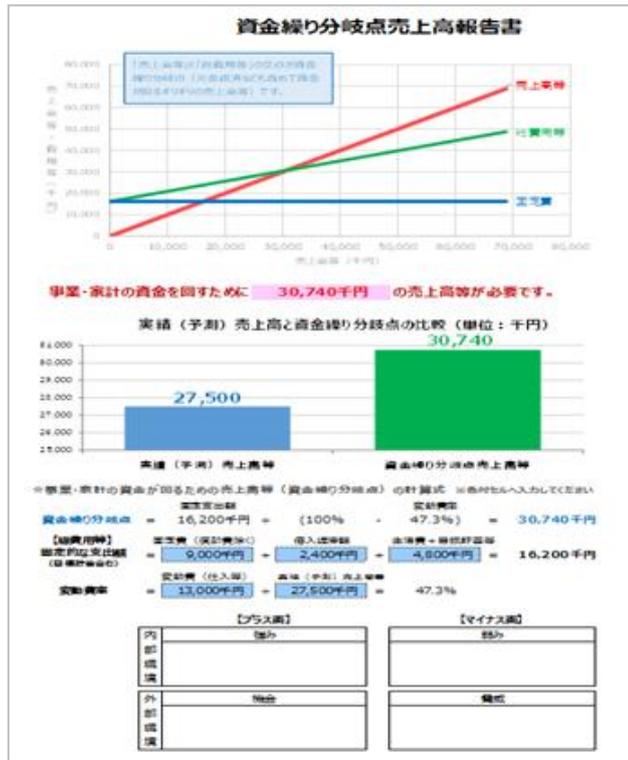
【外部環境】			
●ライバル	●パートナー	●得意種/得意先	●競請
【商品・サービス】		【ターゲット】	【販売】
●商品・サービス		●ターゲット	
●得意先/得意先		●販売窓口/販売ルート	
●得意先モデル		●販売促進/営業活動	
【実施体制】			
●有形資産		●無形資産	
●ヒト(経営者・従業員・管理)			
組織設定と今後の方針・プラン			
課題設定 <small>(この事業から優先度が高いものを経営課題として設定)</small>	経営方針 目 標 【今年度プラン①】 <何事> <いつまでに> <どのよう>	【今年度プラン②】 <何事> <いつまでに> <どのよう>	【今年度プラン③】 <何事> <いつまでに> <どのよう>

②**定量分析**：法人企業：ローカルベンチマークによる数値分析
 個人事業：資金繰りに着目し開発した本会独自の分析シートを活用

■法人企業：分析項目<ローカルベンチマーク>

過去3年間の財務情報推移 ・売上高、営業利益、減価償却費、流動資産、流動負債など
財務資料 ・売上増加率、営業利益率、労働生産性、自己資本比率など

■ 個人事業：分析項目＜本会独自の経営分析シート＞



左図：売上、変動費、固定費から、借入金返済額や生活費等を含んだ資金繰り分岐点を算出。また、SWOT 分析項目を入力し、経営課題を総合的に分析する。

【成果の活用】

分析結果は当該事業者へ提示し、事業者自らが「経営課題」を見出すことができるよう対話を大切にした経営指導を実施する。そこから、事業計画策定の意義について理解を促し、事業計画作成に向けたプロセスの中で、分析結果を活用していく。

6. 事業計画策定の定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者持続化補助金等の各種補助金活用や経営力向上計画等の認定申請時に事業計画策定支援を実施している。特に天草市起業創業支援事業補助金の活用においては、天草市起業・中小企業支援センター（通称：アマビズ）と連携し、事業計画策定支援を行っている。また、専門的知識が必要となるなど高度な経営課題に対しては、適宜、中小企業診断士等の専門家を招聘し支援強化を図っている。

【課題】

新型コロナウイルス感染拡大や自然災害の発生など、小規模事業者を取り巻く経営環境は著しく変化している。そのような中、補助金制度においては、社会変化に応じた要件の拡充、申請類型の細分化、電子申請への対応など複雑化してきている。小規模事業者においては、経営課題の掘り起こしが不十分なままに、短期的な投資計画に基づき、直面する経営課題に対処するための補助金活用を前提にした場当たりの事業計画策定に至っているケースが多い。

(2) 目標

実施内容	現行 令和3年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①DX・デジタル化推進セミナーの開催	—	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナーの開催	2回	2回	2回	2回
③事業承継セミナーの開催	1回	1回	1回	1回
④後継者育成塾の受講者への伴走支援	—	2者	2者	2者
⑤事業計画支援事例の周知見て分かる商工会の発行	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	56者	90者	90者	90者

(セミナー開催における参加者数は下記の各セミナー開催要領参照)

(3) 事業内容

【支援に対する考え方】

管轄内の小規模事業者にとっては、事業計画策定の意義や必要性について理解浸透が不十分であるため、継続した啓蒙活動が求められる。補助金申請を前提とした相談は、申請締め切りまで十分な時間を確保できないケースが多い。

自社事業の「見える化」を図り、経営課題を抽出し課題設定を十分に行った上で、課題解決策を導き出していけるようカリキュラムに工夫を加え、事業計画策定セミナー等の開催を行っていき、「5. 経営分析」を行った事業者の7割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、経営力向上、競争力強化を図っていくためにも、管轄内の小規模事業者の実態に応じた生産性向上等を図るDX化への取組みを事業計画策定支援の一環として支援していく。

起業創業支援については、本会独自に創業セミナー等の開催を行わないが、天草市や地元金融機関等と連携し、創業ニーズの掘り起こし、創業計画の策定支援を実施していく。加えて、特定創業支援事業として、県商工会連合会が主催する創業セミナーの開催を広く周知し、創業予定者に対するスタートアップ支援を実施していく。

さらに、事業承継も喫緊の地域課題として捉え、天草市及び県事業承継引継ぎ支援センター、県商工会連合会特任支援課と連携し、後継者育成、事業承継支援として5年、10年後を見据えた長期的な事業計画（事業承継計画）の策定に繋げていく。

①DX・デジタル化推進セミナーの開催（事業ステージ：創業期 成長期）

小規模事業者の実態に即して、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するなどの啓蒙活動を行う。DX化へ向けての取組みとして、実際の業務効率化、生産性向上等を図るのためのデジタル化やデータの活用及びデータ活用のためのITツールの導入、販路拡大等を目指したWEBサイトやSNS活用及びEC販売を推進していくためのセミナーを開催又は関係機関が実施するセミナーへ参加する。

【支援対象】

ア - EC販売やSNS活用による開拓を展望する事業者

イ - 経営分析を行った事業者のうち、意欲的で販路拡大の可能性が高い事業者

【募集方法】

- ア - 経営指導員等が巡回等により案内、提案
ウ - 当会公式 SNS (LINE、Instagram、Facebook)
オ - 会報発行時 (毎月 1 回) に同封
- イ - 本会ホームページ
エ - 天草市広報誌への掲載

【講師】 熊本県商工会連合会 くまもと中小企業デジタル相談窓口の助言に基づき選定する。

【回数】 年 1 回

【カリキュラム】

- ア - 導入の必要性等 DX に関する基礎知識
ウ - SNS を活用した集客力向上
オ - キャッシュレス化
- イ - IT・デジタルツールの活用事例
エ - EC におけるマーケティング基礎知識

【参加者数】 集合型：10 名程度 オンライン型：10 名程度

【フォローアップ】

セミナー終了後、自社の DX 化に前向きな事業者に対して、経営指導員等が個別相談に応じる。IT 活用など専門的な知識や技術を要する場合は、各種専門家を派遣し課題解決を図る。

②事業計画策定セミナーの開催 (事業ステージ：創業期 成長期)

用途別の事業計画書としては、補助金等を活用する場合を想定したセミナーを基本として開催する。

【支援対象】

- ア - 経営分析を行った事業者
ウ - 経営全般に広く興味関心のある事業者
- イ - 経営課題解決に意欲的な事業者

【募集方法】 ①と同様

【講師】 県商工連合会または中小機構等でセミナー実績のある講師から選定する。

【回数】 年 1 回

【カリキュラム】 講師との事前協議のもと詳細なカリキュラムを組む。

【参加者数】 集合型：10 名程度 オンライン型：10 名程度

③事業承継セミナーの開催 (事業ステージ：成熟期)

県商工会連合会特任支援課及び市産業政策課、県事業引継ぎ支援センターと連携し開催する。

【支援対象】

- ア - 事業承継に興味関心を持つ事業者
イ - 事業承継実態調査をもとに抽出した事業者

【募集方法】 ①と同様

【講師】 県商工会連合会特任支援課と協議し選考する。

【回数】 年 1 回

【カリキュラム】

- ア - 自社の現状把握、
ウ - 事業の磨き上げ
- イ - 事業承継を進めるために必要な基礎知識
エ - 経営革新 など
- 自社を見つめ、将来の展望を描き事業承継計画作成につなげられるようカリキュラムを組む。
詳細なカリキュラムは、招聘する講師と協議のもと決定する。

【参加者数】 集合型：10 社 オンライン型：10 社

④後継者育成塾の受講者への伴走支援（事業ステージ：成長期 成熟期）

県事業承継引継ぎ支援センターが主催する後継者育成塾への参加者に対して、経営指導員等がカリキュラム進度に合わせた伴走支援を行い、事業承継計画作成を目指す。育成塾への参加者については、今後3年～10年程の間に事業承継が見込まれる事業者、後継者を選定し主催者へ推薦する。

【支援対象】事業承継（親族内承継）を検討している事業者及び後継者候補

【参加者数】後継者及び後継者候補 2社2名

【回数】年1回開催（講座3日程度）

【カリキュラム】

- ・現状分析：自社の経営課題を把握する。
 - ・将来計画：経営課題の整理、円滑な事業承継のための計画骨子、事業スケジュールの見える化 など
- ※主催者側のカリキュラムに即した内容とする。

⑤事業計画作成等支援事例の周知

管内事業者が取り組んだ業態転換等の事業再構築などを身近な事例として紹介することで、自社を振り返り事業発展への意欲を喚起し、事業計画作成の重要性について理解を促す。

【周知方法】

管内の会員、非会員向けに年1回、商工会業務の周知を目的として発行している本会機関紙「見て分かる商工会」の内容に支援事例を掲載する。

【発行部数】約1,500部（会員約970部、非会員等約530部）

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】

補助金採択を受けた事業所については、フォローアップ調査や補助事業の進捗管理、実績報告支援を巡回、窓口指導時に行っているが、実績報告を区切りとして、その後のアフターフォローが不十分になっている。また、経営革新計画や事業承継計画においては、計画作成が目的化している。

【課題】

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。場当たりの助言指導に陥ることなく、支援計画に基づく継続的、系統的なフォローアップが必要となる。経営指導員等は事業者との「対話」と「傾聴」から進捗状況を捉え、作成した事業計画への意識づけと必要に応じた計画の見直し提案が必要である。

年度ごとの職員異動など当会支援体制が流動的であることを踏まえ、担当職員に変化が生じたとしても、断続的な支援に陥ることないフォローアップ計画を立てることで、継続的かつ系統的な支援ができるよう策を講じていく必要がある。

（2）支援に対する考え方

事業計画を作成したすべての事業者に対し計画の確実な実施のフォローアップを実施する。特に経営支援プログラム作成事業者については、支援計画に則りモニタリングし、進捗管理を行っていく。また、経営支援プログラムを作成していない事業者に対しては、前回の経営発達支援計画と同様に、事業計画の進捗状況等により巡回数を増やし集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し巡回の回数を減らしても支障の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し今期も継続して持続的発展につながるよう取り組む。

また、自走化を意識し、作成した事業計画を常に念頭に置いた経営、また状況変化に対応した柔軟な計画変更等ができるよう、対話を通じたフォローアップを行っていく。

(3) 目標

実施内容	現行 令和3年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
フォローアップ 対象事業者数	56者	90者	90者	90者
頻度(延回数)	122回	410回	410回	410回
売上増加事業者数	1者	30者	30者	30者
付加価値額3%以上 増加事業者数	1者	15者	15者	15者

(4) 事業内容

経営指導員等が作成した経営支援プログラムの対象事業者については、支援計画に則りフォローアップを実施する。支援期間及び支援終了後の比較可能な時点において、進捗状況や目標との比較を行い、課題等があれば、これを指摘し適切な助言指導を行う。

また、経営支援プログラムを策定していない事業者については、経営指導員等が、原則四半期に1回の頻度で巡回等を実施し、聞き取りにより進捗状況を把握する。

状況変化に対応した柔軟な計画変更や資金繰り等も含め、把握した課題に応じた支援策を講じ、高度な課題に対しては、各種専門家を活用し支援強化を図っていく。

【支援頻度】

- ・経営支援プログラム作成事業者 12者×6回＝72回
- ・各種補助金採択事業者 13者×6回＝78回
- ・既存事業者 65者×4回＝260回

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】

前回計画では、県商工会連合会主催「くまもと物産フェア」など、関係機関が実施する展示会、商談会事業を中心に参加し、販路開拓を支援するとしていたが、計画当初から新型コロナウイルス感染拡大の影響から、参加予定であった対面型の物産展等のすべてが中止、縮小、変更となった。このような状況と少子高齢化、人口減少による市場の縮小、様々な環境変化が絡み合う中で、新たな販路開拓手段として、ECへの取組みが小規模事業者にも注目されるようになった。また、本会でも新たな販路開拓支援策として、支援強化を図っていく必要がある。

【課題】

しかしながら、管内の小規模事業者は、急速に進化発展するデジタル・IT化への対応が、知識、技術の面から不十分な者が多い。このことは、天草市が令和4年3月から導入した地域電子通貨「のさりー」の市民普及率が30%以下(令和4年9月時点)と伸び悩んでいることから分かる。このような実態を踏まえ、事業者にとって身近で取り組みやすく、経営課題に合致したDX・デジタル化推進により、販路開拓支援を実施していく。

(2) 支援に対する考え方

引き続き、対面型の物産展や商談会等での販路開拓支援を実施するとともに、オンライン型の商談会等への参加にも対応していく。また、既存の EC ショップを持つ事業者及び新たに参入を展望する事業者に対しては、「くまもと中小企業デジタル相談窓口」との連携を図り、生産性向上や経営課題の解決に向け EC サイト構築による販路開拓を支援していく。当然、販路開拓支援では、需要動向調査結果を踏まえながら、商品構成、商品改良、磨き上げ支援や品質向上、納期短縮、安定生産支援を行っていくと共に、併せて、需要動向調査結果を参考に、新商品開発支援も行っていく

(3) 目標

実施内容		現行 令和 3 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
①EC 販路開拓 支援事業	出品事業者数	19 者	20 者	25 者	25 者
	月売上額/者 (BtoC)	5.4 万円	5 万円	7 万円	8 万
②商談会等販路 開拓支援事業	参加事業者数	3 者	4 者	4 者	4 者
	成約件数/者 (BtoB)	—	1 者	1 者	1 者
	出品商品に係る 売上増加率 (BtoC)	—	5%	5%	5%
	出展事業者 (展示即売会)	2 者	1 者	1 者	1 者
	売上高	10 万円	15 万円	15 万円	15 万円

(4) 事業内容

①EC 販路開拓支援事業

(ア) EC 販路開拓支援セミナー (BtoB BtoC)

【主催】 くまもと中小企業デジタル相談窓口

【概要】

小規模事業者にとって取り組みやすい課題・ニーズに合致したセミナー。入門編、EC 編、集客編と発展的内容で講義展開

【対象者】

- ・ 既存 EC ショップを開設し、売上確保、販路開拓に課題を持つ事業者
- ・ 自社の EC ショップの開設を展望する事業者

【募集方法】

- ・ 経営指導員等が巡回等により案内、提案
- ・ 本会ホームページ
- ・ 本会 SNS (LINE、Instagram、Facebook)
- ・ 天草市広報誌への掲載
- ・ 本会会報発行時 (毎月 1 回) に同封

【参加者数】 10 者 (オンライン型含む)

(イ) EC 個別相談会 (BtoC)

【主催】 くまもと中小企業デジタル相談窓口

【概要】

EC 知識及び指導経験豊富な専門家による、事業者の EC リテラシーに合わせた個別相談会（オンライン型）を毎月継続的に実施することで、EC での安定的な売上構築と自力での運用などの成果につなげる。

- ・ EC に関する流通の仕組み等の知識習得
- ・ EC での全国流通に向けた商品ブラッシュアップ
- ・ EC での安定的な売上構築方法の習得

【対象者】 熊本県の特産品を製造または販売する小規模事業者

【参加者】 管内小規模事業者 年間 6 者

(ウ) 本会独自の EC 販売支援事業 (BtoC)

【主催】 天草市商工会

【概要】

EC 販売の未経験者やパソコン、スマートフォンに不慣れな事業者を対象に、EC 販売への足掛かりとなるよう本会独自に通販事業を支援する。それぞれの出品事業者に応じた売上傾向を分析し、商品訴求力の向上を目指す。将来的には、事業者自らが EC ショップ開設を視野に入れ、見えてきた課題の解決に応じていく。

【実施方法】

- ・ 事業者が製造する食品、非食品を外部委託者「メルカートくまもと」が実施する本会特設 Web ページ内で EC 販売を行う。また、「楽天」「Amazon」「Yahoo」「WOWMA」「Qoo10」の大手 EC サイトでも特設ページとしても販売を行う。
- ・ 毎月の販売実績を分析し、事業者へフィードバックし、見えてきた課題に応じた支援策を講じる。

【対象者】

- ・ 管内小規模事業者であり、EC 販売未経験者かつ既に自社で開発した商品を持つ事業者



上記の (ア) ~ (ウ) の取組みに関し、小規模事業者の状況に応じて「経営状況まとめシート」を作成し、資金繰りや財務状況等の把握を前提に、多角的な視点を持って商品改良等の支援を実施していく。

- ・専門的な知識、技能等を必要とする場合は、各種専門家派遣を実施。
- ・INPIT 知財総合支援窓口、くまもと産業支援財団等など関係機関との連携。
- ・新商品開発等に係る各種補助金等の活用支援。
- ・商談会、展示会等への出展支援等。

②商談会等販路開拓支援事業

(ア) 熊本県商工会連合会主催「くまもと物産フェア」事業 (B to B、B to C)

【主催】熊本県商工会連合会

【概要】

くまもと物産フェアとは、年1回開催され、地域資源と地域の特色を活かした産品を県内から集め、催事やECサイトを通じて消費者などに対して幅広く紹介することにより、事業者と消費者との新たな出会いの場を提供することで、地域産業の活性化と熊本県経済の浮揚を目的に開催される。

本会管内の特産品と消費者を結びつけるため、参加事業者への販路開拓等支援を行う。

【来場者】県内外の一般客、バイヤー

【事業部門】

a) 肥後もっこすうまかもんグランプリ (新商品支援)

□対象商品：農産加工食品・畜産加工食品・水産加工食品・その他加工食品

□加条件：概ね3年以内に開発した商品等

□支援内容：県内百貨店・大手ホテル等への展示や販売など

ベストセレクション認定専用ロゴの付与及び専用HPにて販路開拓支援

b) くまもと厳選マルシェ (既存商品支援)

□対象商品：農産加工品・畜産加工食品・水産加工食品・その他加工食品

□参加条件：商品開発から概ね4年以上経過している商品等

□支援内容：商品ブラッシュアップ支援 (専門家による商品改良等助言指導)

テストマーケティングの場の提供 (催事販売会)

c) 一般来場者への展示即売会

□対象商品：地域資源を活かし各地域の特色を活かした産品

□参加条件：各商工会原則1事業者

□支援内容：商品ブラッシュアップへの個別相談

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】

内部組織の総務委員会及び理事会で検証し、さらに外部有識者等による検証委員会を年に2回開催し、改善の助言、評価等を受けている。検証・評価等については、総代会資料にて公表している。

【課題】

総務委員会及び理事会に対して経営発達支援計画の内容についての理解浸透が不十分であった。再度丁寧な説明のもと、重点事業としての経営発達支援計画の理解を促す必要がある。職員間でも“支援組織として一体化”を図るために、一層の理解を深め、目的意識の醸成と情報の共有に努めることが重要である。また、評価結果を本会ホームページ上にて公表することを予定していたが、ホームページの整備更新等のために掲載できなかったことも課題と認識している。

(2) 事業内容

【内部評価】

①内部評価の構成メンバー

本会の総務委員8名、理事（監事含む）27名及び本会の経営指導員7名、主任経営支援員2名で構成する。

②内部評価の目的と実施

検証委員会において、年1回実績評価を実施する。そこで抽出された課題に対する事業改善策を経営支援課内で検討し、改善策を踏まえた事業計画の見直し、立案を行う。また、定期会議を年3回程度実施しながら事業の進捗、検証を行う。

経営支援課による改善策等を総務委員会、理事会にて報告し、検証・評価を受け、その結果を踏まえた報告を総代会に提出し、事業の改善及び今後の方向性について承認を受ける。

【外部評価】

①外部検証（経営発達支援計画事業検証委員会）の構成メンバー

外部検証機関として下記のメンバーで構成する。

本会総務委員会、理事会と併設して天草市産業政策課長、法定経営指導員（特任）、外部有識者として中小企業診断士、日本政策金融公庫熊本支店・国民生活事業統括、日本政策金融公庫八代支店・支店長、天草宝島観光協会・事務局長、熊本県信用保証協会天草支所長

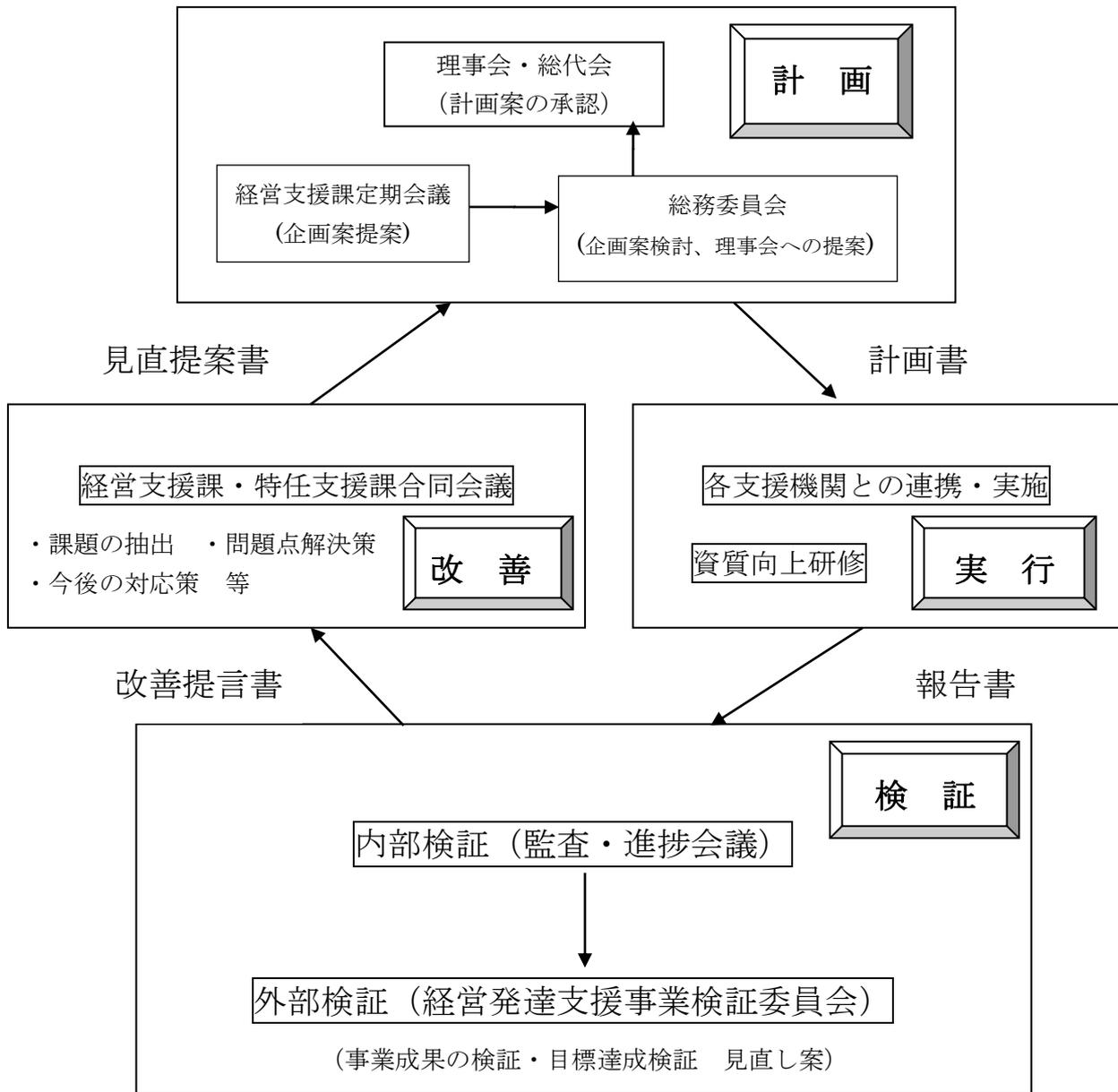
②外部評価の目的と実施

計画の立案及び取組み成果を受けての事業の改善及び今後の方向性等について、参考とするための検証と課題の抽出、提言などを目的として、年2回の事業検証委員会の開催を基本とする。

【評価結果公表】

内部評価・外部評価については、総代会資料で公表する。外部評価に関しては、管轄内の小規模事業者等が常に閲覧できるよう本会ホームページ上にて評価結果を公表する。

<事業の実施計画・評価イメージ図>



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】

月1回開催する定期支援課会議において、支援方法等についての共有化、改善、見直しを行っているほか、ベテラン経営指導員と新人経営指導員のペア巡回を通してOJTも実施。また、県商工会連合会が実施する研修会に積極的に参加するほか、任用3年以内の経営指導員は、OFF-JT研修会へ参加している。全職員を対象に経営指導員等Web研修システムの受講を推奨するなど支援能力の向上を図っている。

支所体制において、7つある支所を週3日の支所開設に変更したことで、支所対応職員を増員できた。このことにより、ベテラン職員が新人職員を指導できる体制が整備された。

その他の資質向上としては、各個人で資格取得を目指すなど自発的に取り組んでいる。

【課題】

本会の経営指導員7名のうち4名は職歴3年以内の者であり経験不足が否めない。窓口対応やペア巡回などOJTやOFF-JTを通して、経験や知識の修得が不可欠である。経営支援員も同様に経験の浅い若手職員が増加している。職員間の情報やスキル共有の機会を設けてはいるが十分とは言えず、チームとしての支援体制の構築に向けた改善の余地がある。今後も継続して知識習得や職員間での情報共有を強化し、その仕組みづくりが必要である。

任用3年以内の経営指導員向けのOFF-JT研修受講者とそれ以外の経営指導員で達成目標・育成目標の設定が出来ていないこと、また、DX推進に向けたスキル向上も課題と捉えている。

(2) 事業内容

①経営指導員のみならず一般職員等も含めた支援能力の向上に向けた取組み【OFF-JT】

【外部講習会等の積極的活用】

経営指導員等の支援能力向上の為、中小機構や熊本県商工連合会主催の専門研修や職員向けECセミナー、後継者育成支援者向け動画等研修、経営指導員Web研修に参加する。

○DX推進に向けた取組

地域事業者のDX推進へ向けた相談、指導能力の向上のための下記セミナーに積極的に参加する。

ア) 事業者にとって業務効率化等の取組

DX・デジタル化推進セミナー、補助金の電子申請、クラウド会計ソフト、キャッシュレス化の推進、天草市が推進する電子商品券アプリ天草のさりーの活用推進

イ) 事業者にとって需要開拓等の取組

職員向けECセミナー、事業者向けEC販路開拓支援セミナー参加、事業者向けEC個別相談会参加、本会の各SNSやブログを活用した広報、オンライン展示会

ウ) 生産性向上に資する取組み

タブレットを活用したオンライン経営相談、DX支援方法に関して職員間での情報共有、オンライン会議

○経営力再構築伴走支援研修受講

中小機構等が開催する「経営力再構築伴走支援」について受講し、小規模事業者に寄り添い、的確な支援を行うための基礎的支援能力を磨く。年度ごとに経営指導員等から2名程度を選定して受講し、学び得た知識や支援スキルを全職員と共有できるよう内部研修を実施する。

<研修内容>

ア) 対話の基本姿勢と態度

伴走支援において経営者と信頼感を作り、自己変革の向上に繋げるための対話の基本姿勢と態度の習得

イ) 創造的対話技法

経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動するために、経営者自身が「答え」を見出せる創造的な対話技法の習得

ウ) 対話ツール活用法

伴走支援に有効なフレームワークである「ローカルベンチマーク」及び「経営デザインシート」の活用ポイントの習得

②支援ノウハウを組織内で共有する仕組み【OJT】

ア) 職員全体会議・定期支援課会議の開催

全体会議、経営支援課会議の定期開催を通じて、経営指導員と経営支援員等間の情報共有等を図る。

イ) 本所・支所職員間の情報共有

従来通り、本会独自のオンライン上の共有フォルダを活用し、各種研修会や会議等の情報や議事録を常時閲覧可能にし、本所・支所職員間での情報共有を行う。

ウ) 定期的な経営指導員会議及び経営支援員会議の開催

定期経営指導員会議は月に1回、経営支援員会議を四半期に1回程度開催。定期経営指導員会議は各経営指導員間で抱えている支援業務等の情報共有、支援方法の指導などOJTも行う。経営支援員会議は主任経営支援員を中心として、支援方法の共有化、各支所間の業務の平準化及び進捗確認などを行う。

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】

①天草市産業政策課主導「連携会議」(年4回程度)

本会すべての経営指導員が参加している。会議には本渡商工会議所、牛深商工会議所等が参加しており、年に4回程度開催されている。内容は市産業政策課より市内企業への支援策に関する説明と各種補助金等の制度改正の報告及び市内景気動向などについて意見を交わし情報を共有している。

②天草地区商工会との情報交換(年1回)

天草地域の3商工会(本会、上天草市商工会、苓北町商工会)職員を対象とした「熊本県商工会職員協議会天草支部」において、各部会(事務局長部会、経営指導員部会、経営支援員部会)が設置されており、職種ごとに支援ノウハウや支援事例の共有、情報交換を目的に年1回研修を行っている。

【課題】

本会本所は本渡地区にあるが、当地区内の支援機関として本渡商工会議所もある。本渡地区で創業希望される方、本渡地区だが本会へ入会を希望する事業所が増える傾向にある。相談者にとっては、どの支援機関へ相談を行えばよいのか不明確である。そのため本渡商工会議所との更なる連携が必要である。

(2) 事業内容

①天草市産業政策課主導「連携会議」(年数回)

市産業政策課と本渡・牛深商工会議所等との連携会議に参加する。天草市が実施する各種補助金などの支援策についての情報の共有、各団体等との市内景況についての意見交換及び支援ノウハウの共有化を目的に開催される。管内小規模事業者への施策普及と関係機関の連携強化を図る。

②天草地区内商工会との情報交換(年1回)

県商工会職員協議会天草支部の各部会研修会(事務局長部会、経営指導員部会、経営支援員部会)に参加する。各商工会が実施する事業の情報交換を通じて、各会独自の支援方法による成功事例の共有や支援課題における解決策の検討など、組織及び各職員の支援力向上が図られる。

③各金融機関との金融懇談会

熊本県下や天草市管内の景気動向を踏まえた情報交換を前提に、経営改善等に向けた各種融資制度のポイントについて意見を交わすことで、円滑な資金繰り支援、金融相談時における配慮すべきポイント、経営改善計画書作成時のポイントなどについて知識を習得することができる。また、各金融機関との連携強化が図られる。

④あまくさ事業承継サポート会議

関係機関による天草地域事業承継プラットフォーム「あまくさ事業承継サポート会議」の構成団体として参加する。主な事業内容は事業承継支援策の構築、事業承継支援の入り口として個別相談会の実施、事業者への啓発及び参画機関同士の連携を図る。天草地域の事業承継支援スキームの共有化を図ることができ、本会としての事業承継支援の強化につながる。

⑤事業継続力強化支援計画に係る連携会議(天草市災害等対応経済連携委員会)

本会と天草市、本渡・牛深商工会議所が連携して、災害発生時の小規模事業者支援対策等について検討する。事業継続力強化計画作成セミナー(BCPセミナー)を共同開催するなど、小規模事業者の事業継続力強化に向けた連携した取り組みを行う。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

12. 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】

過疎化・少子高齢化が進んでいる天草市内において、本会管轄地域は、人口減少率、高齢化率が特に高く問題が深刻化している。雇用に関し、製造業・建設業などでは、人手不足が常態化してきており、地元高卒者等の市内就職率は 26.8%と地域経済を支える生産人口が減少している。本会としても、令和 3 年度から建設業雇用対策委員会を立上げるなど、雇用維持、確保策について検討を開始している。また、地域雇用対策としては、熊本県、天草市、上天草市、苓北町、商工団体等と構成する天草地域雇用創出協議会と連携し、合同企業説明会等を実施している。

一方で、本会各地域のお祭りや各種イベント、行事等、地域経済の活性化に資するような戦略的な取り組みは乏しい。

【課題】

地域雇用対策については、自治体や関係機関との連携が不可欠である。また、一方で、雇用環境の整備など、魅力ある職場づくり、組織開発に資する個別の雇用対策支援も重要と考える。

また、本会管轄地は広域で、職員数にも限界があるため、各地域でのイベント等を独自に実施し、ブランド化や地域セールス的な外貨獲得や生活支援等の視点による地域産業振興に資するような戦略的な取り組み支援が出来ていない。そのため、行政や各経済団体などと連携を強化し、地域経済の活性化について課題を共有化し取り組んでいく必要がある。

(2) 事業内容

①天草地域雇用創出協議会（年 2 回）

地元企業による「合同企業説明会」が開催されており、毎回 40 社ほどの企業が参加している。熊本県が実施主体となり、天草市、上天草市、苓北町、本渡・牛深商工会議所、天草信用金庫などの関係機関と協議会を構成し実施している。引き続き協議会と連携して合同企業説明会等の開催を実施し、地域内の雇用対策支援を強化していく。

②会報誌と SNS を活用した情報発信

本会並びに青年部、女性部等の地域経済活動について、月 1 回発行している「情報てんこ盛りなう」や本会ホームページ、公式 LINE や Instagram など幅広い方法で周知する。また、地域ブランド化や地域セールスにより地域産業振興に寄与するため、各地域のまちづくり振興会や地域の各経済団体などと連携した仕組み、仕掛けを SNS 等を通して情報発信を図る。

③会員事業所の雇用環境整備支援

地域経済の活性化の課題の一つは若年者層の市外流出と考えている。地域経済の活性化の取組の一つとして地場企業が雇用維持及び雇用創出できる企業づくりとして自社の雇用環境整備を進める。また、魅力ある企業として新たな価値の創造を促すべく熊本県が進めている県制度の SDGs 登録、ブライツ企業認定への申請についても支援強化を図る。

④天草市が推進する電子商品券アプリ「天草のさりー」の登録店加入推進

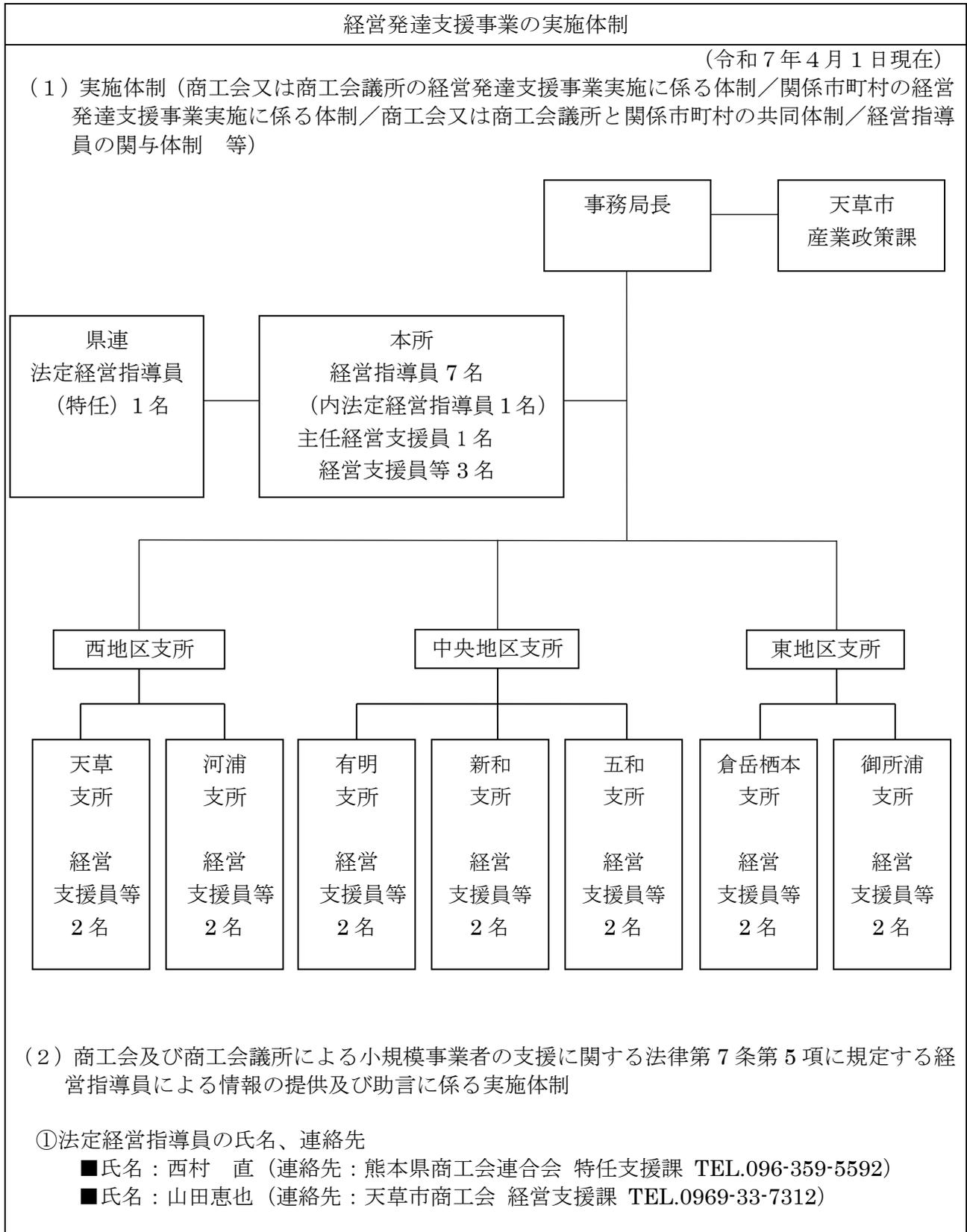
天草市が市内消費喚起を目的に導入を進めている電子通貨「天草のさりー」を広く管内企業で使用できるよう登録店への加入推進を図る。

⑤青年部・女性部事業

本会各支所の地域性にあるお祭りや行事、さらにスポーツや文化的な各種イベントなどが、ブランド化や地域セールス的な外貨獲得や生活支援等の商工会活動との関連性が、本会の組織体制との関係もあり地域産業振興に資するような戦略的な取り組み支援が十分でないとの意見がある。そこで、地域内外に発信して取り組む青年部事業「impulse 旗ミニバスケットボール大会」や女性部事業「おもてなし交流会」等が、地域産業振興に寄与するように仕組み、仕掛けの再構築を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②法定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。

熊本県商工会連合会は、経営発達支援事業の実施に係る指導・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、令和元年度に全国で初めて6名の特任経営指導員を配置した。令和2年度には5名増の11名体制に充実させ、商工会ごとに法定経営指導員として選定している。

特任経営指導員は、日常的に担当地区内の商工会を巡回し、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。また、目標の達成に向け、各商工会所属の法定経営指導員と共に事業の進捗管理を実施しつつ、更に特任経営指導員が広域で複数の商工会における管理及び支援に関与することで、効率的、効果的に経営発達支援事業を実施している。

以上のことから、法定経営指導員2名を配置する。

(3) 連絡先

〒863-0003 熊本県天草市本渡町本渡 2547-2

天草市商工会 経営支援課

TEL : 0969-33-7312 (直通)

FAX : 0969-33-8756

E-mail : amakusa.sien@kumashoko.or.jp

〒863-8631 熊本県天草市東浜町 8 番 1 号

天草市 経済部 産業政策課

TEL : 0969-32-6786 (直通)

FAX : 0969-24-3501

(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
必要な資金の額	2,100	2,100	2,100
専門家派遣等費	400	400	400
セミナー開催等費	200	200	200
事業評価委員会開催費	100	100	100
広報費	1,200	1,200	1,200
調査分析費	100	100	100
職員資質向上等関連費	100	100	100

(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、県補助金、市補助金、手数料収入

(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。

