

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	熊本市天明商工会 (法人番号 1330005001645) 熊本市 (地方公共団体コード431001)
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	<ul style="list-style-type: none"> ① 小規模事業者の伴走型支援による経営力向上および持続的発展 ② 事業承継および創業支援の推進 ③ 地域資源活用による商品開発及び販路開拓支援
事業内容	<p>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> 業種や地域別の地域業況調査を実施し、HP や公式LINE で公表するとともに小規模事業者の事業計画策定支援において活用。</p> <p><u>4. 需要動向調査に関すること</u> 地域モデル事業所の個社支援を目指し、新特産品の試食アンケートを来街者、バイヤーへ実施し、対象事業所へフィードバック。</p> <p><u>5. 経営状況の分析に関すること</u> 各種ツールを用いた経営状況分析を行い、個社の現状把握と課題解決のための基礎資料とし、事業計画策定支援において活用。</p> <p><u>6. 事業計画の策定支援に関すること</u> 経営分析を行った事業者を対象に、IT 支援・新商品開発・販路開拓などを目指した事業計画の策定を支援。</p> <p><u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 事業計画を策定した全ての事業者を対象に、具体的な解決策の提案など、年2回のフォローアップ支援を実施。</p> <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> 事業計画策定事業者で、販路開拓・新商品開発等の計画を有する関連事業者に対して、SNS 支援や商談会等への出展支援を行う。</p>
連絡先	<p>【熊本市天明商工会】 住所：〒861-4125 熊本県熊本市南区奥古閑町 1906-1 電話：096-223-2022 FAX：096-223-0205 Eメール：tenmei@vesta.ocn.ne.jp URL：http://www.kumashoko.or.jp/tenmei/</p> <p>【熊本市経済観光局産業部商業金融課】 住所：〒860-8601 熊本県熊本市手取本町 1-1 電話：096-328-2424 FAX：096-324-7004</p>

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

当会の管轄地域である天明町(てんめい) 全域は熊本県飽託郡にあった町で 1991年2月1日、同郡の飽田町、河内町、北部町とともに熊本市に編入合併され、飽託郡は消滅した。これは、熊本県内では1970年以来21年振りの市町村合併の事例となった。

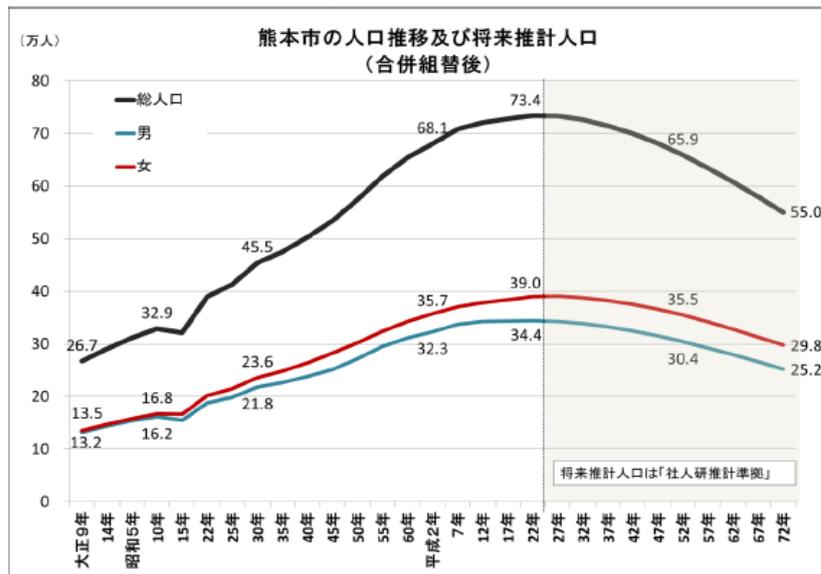
天明町は熊本市中心部の南西約8kmの場所に位置しており、面積は19.28km²。西部は有明海に面し、南部は緑川を挟んで宇土市に接している。世帯数3,310世帯、人口7,673人(男3,669人、女4,004人)で、人口は1955年(12,528人)をピークに減少傾向にあり、高齢化も進んでいる。

交通インフラとしては、JR九州の川尻駅が車で15分、高速道路の御船ICまで車で25分であり、九州産交バスによるバス停が地域内を網羅している。



②人口

合併後の熊本市としての人口統計等は下記グラフのとおり。

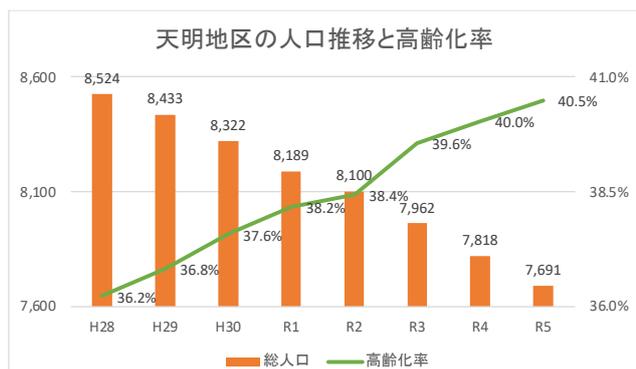


資料：熊本市-人口ビジョンより抜粋

【天明地区の人口推移】

年度	世帯数	総人口	高齢者	高齢率
H28	3,258	8,524	3,088	36.2%
H29	3,280	8,433	3,106	36.8%
H30	3,270	8,322	3,127	37.6%
R1	3,277	8,189	3,126	38.2%
R2	3,288	8,100	3,113	38.4%
R3	3,304	7,962	3,150	39.6%
R4	3,279	7,818	3,130	40.0%
R5	3,301	7,691	3,114	40.5%

熊本市統計情報より抜粋



③産業構造と商工業者数

古くから海苔・アサリ・ハマグリ・エビなどの漁業が中心である一方、ナス・トマト・メロンなどの農業も盛んな地域である。商工業に関しては商店街がなく、4つの地区に商店が散在している。各地区の商工会加入者数は奥古閑地区 53 社、銭塘地区 46 社、川口地区 28 社、中緑地区 12 社となっており、奥古閑地区と銭塘地区が地域の中心地。

しかし、事業主の高齢化・後継者問題・消費者ニーズの変化・多様化・近隣市町の大型店の影響などを受け、地域外への流出は多く、小規模事業所の減少とともに商工会員も減少しているのが現状である。

■産業別総生産額の推移

(単位:千円)

年度	第1次産業	第2次産業	第3次産業	小計	控除等	総生産額
平成 18年度	6,546,807	30,145,951	68,839,016	105,531,774	1,411,980	104,119,794
19年度	7,419,606	30,231,305	66,009,079	103,659,990	1,411,649	102,248,341
20年度	6,114,656	28,233,142	66,473,077	100,820,875	1,289,543	99,531,332
21年度	6,140,153	16,108,702	65,518,859	87,767,714	1,257,424	86,510,290
22年度	5,843,075	13,782,024	58,885,965	78,511,064	428,056	78,939,120
23年度	6,591,168	36,884,527	59,370,518	102,846,213	717,841	103,564,054

資料:市町村民所得推計報告書

■就労者数の推移

(単位:人)

	第1次産業	第2次産業	第3次産業	分類不能の産業	合計
平成 7年	3,413	3,732	8,728	15	15,888
12年	2,910	3,604	8,798	1	15,313
17年	2,738	3,067	8,749	10	14,564
22年	2,397	3,065	8,363	96	13,921

資料:国勢調査

会員数は徐々に減少していたものの、熊本地震の際の緊急支援や、コロナ禍での復活支援金などの支援により当会の存在意義が増し、近年は増加傾向にある。ここ 12 年間に於いては平成 27 年の 158 名が最低で、直前期である令和 4 年が 175 名と 10.7%増加した。なお、建設業、卸小売業、サービス業だけで全体の約 66%。(令和 4 年度)

年度	会員	建設	製造	電気 ガス	運輸 通信	卸小売 飲食	金融 保険	不動産	サービス	その他	定款 会員
H23	165	43	16	0	6	56	2	0	28	5	9
H24	170	40	16	0	6	55	2	0	30	12	9
H25	162	38	15	0	6	49	2	0	31	13	8
H26	158	37	14	0	5	46	2	0	31	15	8
H27	158	37	14	0	5	44	2	0	32	16	8
H28	165	37	15	0	4	43	2	0	35	21	8
H29	172	37	15	0	4	43	2	0	35	28	8
H30	174	37	15	0	4	42	2	0	34	30	10
R01	169	37	15	0	4	40	2	0	35	26	10
R02	170	38	15	0	4	36	2	0	36	29	10
R03	174	39	14	0	4	37	2	0	37	31	10
R04	175	38	13	0	4	37	2	0	40	31	10

区分	建設	製造	電気 ガス	運輸 通信	卸小売 飲食	金融 保険	不動産	サービス	その他	合計
商工業者数	85	18	0	10	67	3	1	75	33	292
小規模事業者数	83	17	0	7	62	2	1	74	33	279
会員数	38	13	0	4	37	2	0	40	31	165
組織率	45%	72%	0%	40%	55%	67%	0%	53%	94%	57%

定款会員10名は除く

(商工会実態調査より)

④観光関連と地域資源

令和3年度の熊本市の観光消費額は381億円となっており、主に熊本城や動植物園に多くの観光客が訪れており、県の中心市街地としての位置づけだけでなく、熊本県内では阿蘇市、天草市に次ぐ観光地域でもある。なお、令和2年および3年は新型コロナウイルスの感染拡大による渡航制限や政策により観光客が減少している。

	R3/2021 (A)	R2/2020 (B)	R1/2019 (C)	対R2/2020 (A)-(B)	増減 (%)	対R1/2019 (A)-(C)	増減 (%)
観光消費額	381億円	381億円	826億円	±0億円	±0.0%	△445億円	△53.9%
宿泊者数	1,837,479人	1,680,914人	2,819,249人	156,565人	+9.3%	△981,770人	△34.8%
うち 外国人宿泊者数	5,658人	48,977人	342,649人	△43,319人	△88.4%	△336,991人	△98.3%
入込数	2,311,000人	2,453,000人	6,014,000人	△142,000人	△5.8%	△3,703,000人	△61.6%

熊本市統計より

熊本市の地域資源としては、上述した熊本城を筆頭に水前寺公園・繁華街・加藤神社が挙げられ、天明地区においては、熊本新港が近隣にあり、ミニパナマ運河として知られる中無田閘門（右写真）を擁し、基幹産業である農業および水産業に関連する事業者が多い。



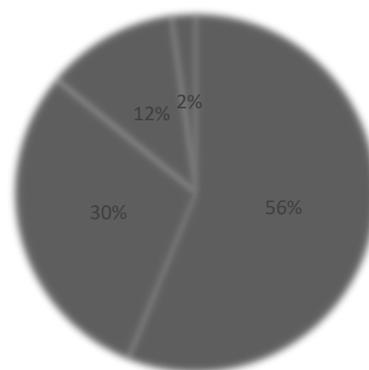
農業では特にトマト、ナス、メロンの出荷割合が高く、県外への出荷も行っている。水産関連では、アサリ、ハマグリ、海苔、エビの漁獲量および品質が高く、関連の加工場も多数存在している。特にハマグリはブランド品となっており、出荷量としては茨城県に次ぐ2位だが、品質は非常に高く「熊本産の天然ハマグリ」として全国に出荷されており、高級料亭などでも多く利用されている。

【天明地区の主な農産品】

品名	数量(t)	比率(%)
ナス	4,800	56.1%
トマト、ミニトマト	2,550	29.8%
メロン各種	1,011	11.8%
レイシ	190	2.2%
合計	8,551	100.0%

(R5.6.28 JAくまもと天明支所調べ)

天明地区における農産物割合



ナス トマト、ミニトマト メロン各種 レイシ

⑤商工会のこれまでの取り組み

このような中、人口減少や高齢化、商工業減少の歯止めや地域内の経済発達のため、また、経営力向上・経営改善・創業支援・事業承継を目指したビジネスモデル作成、および販路開拓を目指した持続化補助金の支援など、さらなる経営力向上のため下記の事業に取り組んでおり、今後は各事業者の状況に合わせたフォローアップやワンランクアップを目指した取り組みへの支援を行う。

項目	R4年度の実績
グループ補助金	1グループ 20社
持続化補助金申請件数	3件
再構築補助金	1件
経営革新件数	(2件相談中) 0件
事業復活支援金	(全事業所へTel) 55件

⑥課題

農業および漁業については地区内の基幹産業であることから、野菜生産や採貝などが盛んである。今後の課題として、新たな技術革新の導入、近代化施設整備等による生産・収益性の向上、販路開拓が挙げられる。

商業については商店街等の商業集積地が無いから、各地域に事業所が点在しており、消費者にとっては利便性が低い状況である。ドラッグストアや弁当大手チェーンが立地していることから、競争環境は厳しい状態であり、さらに熊本市の中心市街地にも近いことから、地区外への流出が多く地元での購買力が低下していることが挙げられる。

工業については公共事業が主体の事業所も多いことから、公共事業依存からの脱却の他、高齢化とそれに伴う後継者不足、IT化の推進による生産性の向上、業務効率化への対応が挙げられる。

また、天明地区には「日本一細い素麺」「マンホール屋が作る鋳鉄」「天明水の会」など、個性的な事業者や団体が点在している特徴を生かすことが重要と思われるが、現状としては個社の取組が中心となっており、地域としての取組に至っていない。



そこで地域資源活用や農商工連携、6次産業化等の支援施策の活用とともに、今後は需要開拓までのシームレスな支援、地域の有力な農水資源の再整理、観光資源の発掘、地区内の食品加工関連事業者等との連携した取組により「天明のブランド化」が急務となっている。また、高齢化に伴う経営者の高齢化も進んでおり、円滑な事業承継の支援も欠かせない。

(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

少子高齢化が進む中、後継者不足による廃業が増えており、事業承継やマッチング等により事業者支援を行っていく。さらに創業支援や経営支援により生産性向上や付加価値化を目指す。

②熊本市総合計画との連動性・整合性

当商工会の管轄地域である熊本市南区は、熊本市総合計画に基づいた「南区まちづくりビジョン」を策定。(右図)

その中で、多彩な農水産物への関心と地産地消を進めており、地域の事業者も安心・安全な地元の「食」を届けるという目標を掲げている。

商工会としても南区まちづくりビジョンに沿って「食」を通じた地域のブランド化や地域の魅力を発信し、安定的な需要基盤を構築することで小規模事業者が持続的に発展する地域を目指していく。



③熊本市天明商工会としての役割

地域の総合経済団体として、小規模事業者に対し伴走型による支援を充実させ、事業者の課題抽出や課題解決等に向けた取組において、事業者の経営力向上による持続的発展や販路開拓と併せて、地域経済拡大に寄与することに努める。

また、事業承継については専門家や熊本県商工会連合会（特任支援課）と連携して効果的な取組を行いながら円滑な事業承継を推進していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の伴走型支援による経営力向上及び持続的発展

経営者との対話と傾聴のプロセスを重視し、小規模事業者の現状分析を詳細に行い事業者の経営資源や課題を掘り起こし、経営分析や事業計画策定、フォローアップ等の伴走型支援を行うことで事業者の潜在力を引き出し売上増加、収益基盤安定のための経営力向上を図る。

②事業承継及び創業者支援の推進

事業承継支援については、熊本県商工会連合会特任支援課や事業引継ぎ支援センター等の支援機関と連携しながら支援を行う。創業支援については、熊本県商工会連合会が主催する創業支援スクール受講や創業計画作成支援、その後のフォローアップなどの支援を通じて創業者の経営力アップを図る。

③地域資源活用による商品開発及び販路開拓支援

地域資源を活用した商品開発を行うことで付加価値の高い商品を作り出すと同時にSNSやECサイト等のITを活用し、地区内外へ商品PRを行うなどの販路開拓支援やブランド力を高める取組を行う。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

I. 経営発達支援事業の内容

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

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

表面的な経営課題だけでなく、対話と傾聴により本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画の策定支援を行う。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者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

② 農業および漁業等地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進

地域特産品の開発や認定を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進や地域施設を活用した販路開拓の支援により、域外需要を呼び込む魅力ある地域づくりに貢献する。

③ 小規模事業者の魅力を引き出し、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持続的発展に取り組む上で、地域を支える小規模事業者への経営課題の設定から課題解決において、経営者等との対話を通じて魅力を引き出し、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。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状および課題

これまで、熊本県商工会連合会が実施する四半期調査に協力する程度であり、行政が公表している情報の分析や活用は出来ていなかった。今回の計画においては、熊本市を始めとする行政統計に基づいた分析を実施し、その結果を会員非会員問わず地域小規模事業者へ情報発信し共有を図り、小規模事業者への経営支援に活用する。

(2) 目標

事業内容	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
地域業況調査	0回	1回	1回	1回	1回	1回
調査事業所数	10社	12社	12社	12社	12社	12社
公表回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

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。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」を活用し地域の経済動向分析を行う

【調査対象】 建設、製造、卸小売、サービスの4業種×3校区で12社とする

【調査項目】 「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。

(4) 調査結果の活用

① 調査結果をホームページや公式LINEで地域小規模事業者へ年1回を目安に公表。

② 地域小規模事業者の経営状況の分析及び商品開発や顧客開拓等を目指す事業計画の策定支援などにおいて活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

前回計画していた需要動向調査については、コロナ禍のため実現することが出来なかった。以前も地元業界の情報に詳しい方へのヒアリング程度で、小規模事業者の個別商品レベルでの有益な需要動向の情報提供することが出来ていなかった。

今後は天明地区内で特産品開発に意欲的な事業所を数社ほど選定し、商品開発支援を行うことで個社支援のノウハウを蓄積するとともにモデル事業所として今後の支援に活用する。(支援対象予定者としては海苔・魚介類関連事業者および飲食業を想定)

(2) 目標

事業内容	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
① 新商品試食アンケート	0社	3社	3社	3社	3社	3社
② バイヤー対象アンケート	0社	3社	3社	3社	3社	3社

(3) 事業内容

① 新商品試食アンケート

新商品に関する需要を把握するため、天明まちづくりセンター前、もしくは天明地域で最も人が集まる大手コンビニ等で、新商品の試食などによるアンケート調査を行い、調査結果を分析したうえで上記3カ所の事業所へフィードバックすることで、特産品に繋がる新商品開発に資する。

【支援対象】 食品関連業の3社

【情報収集】 年1回11月に利用客に対して開発中の新商品を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りのうえ、アンケート票へ記入する。

【情報分析】 調査結果は、外部専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

【サンプル】 50人程度(3社全体を同時に実施)

【調査項目】 ①味、②季節性、③硬さ、④見栄え、⑤大きさ、⑥価格、⑦パッケージ等

【結果活用】 分析結果は経営指導員が上記事業所3カ所に直接説明する形でフィードバックし、経営分析や更なる改良等を行う。

② バイヤー対象アンケート

熊本県商工会連合会が開催する「くまもと物産フェア」や「厳選マルシェ」等において来場するバイヤーに対し、試食およびアンケート調査を実施する。

【支援対象】 食品関連業の3社(上記①と同じ)

【情報収集】 くまもと物産フェア等の商談会において、来場されるバイヤーを対象にアンケート票へ記入して頂く。

【情報分析】 調査結果は、サポートオフィス等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

【サンプル】 10人程度(参加するバイヤーの数により変動)

【調査項目】 ①味、②季節性、③硬さ、④見栄え、⑤大きさ、⑥価格、⑦パッケージ、⑧取引条件等

【結果活用】 分析結果は、経営指導員等が上記事業所3社に直接説明する形でフィードバックし、経営分析や商品の改良に繋げていく

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者が持続的発展を図るためには、経営状況や事業者が持つ強みや弱みなどについて把握する必要がある。しかし実際には限られた経営資源の中で日々の経営を行っている小規模事業者には、時間的余裕も経営分析等に関するノウハウも持ち合わせていないのが実情である。

そのような小規模事業者へのこれまでの支援取り組みは、金融機関の融資申請と公的補助事業への申請時に、経営状況の分析支援を行う程度で、計画的に十分な経営状況の分析支援を行ってきたとは言えない。会員非会員を問わず、対話と傾聴を通して事業者自らの気づきを掘り起こし、地域小規模事業者に対して、事業面や財務面などから経営状況分析を行い、課題把握と解決策を見出し、事業計画等の策定支援等により、地域小規模事業者の経営改善等を図る。

(2) 目標

事業内容	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
経営分析件数	3件	3件	3件	4件	4件	5件

(3) 事業内容

- ① 経営分析を行う事業者の発掘（巡回&窓口支援、セミナー参加者へのフォローUP）
補助金の申請相談やセミナーに参加される事業所などを支援する際に、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】ホームページや公式LINEで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

- ② 経営分析の内容

【分析対象】上記①の中から意欲的で将来性の高い3社を選定（段階的に増加）

【分析手法】経営支援プログラムや中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」等を活用し、経営戦略に長けた専門家等と経営者、経営指導員とともに「SWOT分析」「競合分析」等の各種分析手法による事業分析をセットで行うことで、現状の把握と課題解決に向けた提案アドバイスを行っていく。

【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」の双方を行う

〈財務分析〉直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

〈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 ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

(4) 分析結果の活用方法

分析結果を巡回指導時に調査対象事業者へ提供することでフィードバックし、天明ブランドに関する商品開発を行う関連事業者の申請相談、経営改善や経営革新等の事業計画策定支援において活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

経営の安定と事業の持続的発展を図るうえで「事業計画」の作成は企業の方向性を明確にする重要なものといえるが、小規模事業者のほとんどは具体的な事業計画を示すことはできない。また、商工会が行う事業計画策定支援は、融資斡旋による経営分析や資金繰り表の作成など一時的な支援であるのが現状で、今後、経営支援プログラムの作成や経営革新に関連した事業計画等の策定支援を目指している最中であり、環境整備を行なっているが事業計画書の策定成果は充分ではなかった。

今回の計画では、小規模事業者の事業計画（収支計画、資金計画、DX計画等）を策定することにより、経営方針・目標等を明確化し経営環境が多様化する中、あらゆる経営問題の課題解決を行うために前述の需要動向調査や経営状況分析等の結果を踏まえた事業計画策定支援により、関係機関と連携して事業を展開し、会員非会員を問わず、小規模事業者への伴走型支援をおこなう。

(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せる訳ではないため、対話と傾聴を通して5. 経営状況分析で経営分析を行った事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、持続化補助金の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、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。事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

事業内容	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
① DX推進セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
② IT関連の専門家派遣	1件	2件	2件	3件	3件	4件
③ 事業計画策定	1件	1件	1件	2件	2件	3件

(4) 事業内容

①DX推進セミナー ②IT関連の専門家派遣

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、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および専門家派遣を実施。

【支援対象】①セミナー：経営分析を行いDXに関心のある事業者10社程

②専門家派遣：セミナー参加者

【募集方法】チラシ、ホームページ、公式LINE等

【講師】熊本県商工会連合会と協議し専門家を選定

【回数】年に1回程度

【内容】・DX関連技術（クラウドサービス、AI等）の活用事例

・クラウド型顧客管理ツール ・SNS情報発信 ・ECサイト利活用

③ 事業計画策定

経営分析を行なった事業者、特に上記①②の参加者をメインの対象として、事業計画の策定支援を行う。ITツールについては設備投資が必要なケースもあるため、資金繰り計画やツールの習熟計画も含めた計画策定の支援を実施する。

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

事業計画策定後の実施支援については、従来までは計画とのズレを指導するのみが多く、成果を伴う実施支援にまでは至っていなかった。

今後は融資や補助金申請の際に事業計画を策定した後、体裁だけの事業計画作成のみでなく、事業再生を見据えた事業者の目標を達成するための経営課題を抽出した中身のある事業計画を策定し、年2回のフォローアップを実施することで改善を図る。

対象は会員非会員を問わず、事業計画を策定した全ての事業者を対象とすることで、地域の活性化を目指す。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定については、いままで融資手続きや創業の際に計画書の作成を行ってきたが、十分な支援体制と伴走的な支援は、計画的に実行されていたとは言えない。

事業計画策定支援を行ったすべての事業者に対して対話と傾聴を行い、計画策定後の実施支援を行うことにより、地域小規模事業者の経営改善等の実現を図る。

(3) 目標

事業内容	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
フォローアップ対象者数	1社	1社	1社	2社	2社	3社
頻度（延べ回数）	2回	2回	2回	4回	4回	6回
売上増加事業者数	0社	1社	1社	1社	2社	2社
利益率%以上UPの事業者数	0社	1社	1社	1社	2社	2社

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて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、事業計画策定者に年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、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

これまで、小規模事業者への独自の商品開発及び販路開拓支援は積極的に行っていない。当事業において商談会等へ参加する小規模事業所への広告宣伝・情報発信・商品のブラッシュアップなど個別支援を外部有識者の協力により販路開拓を目指す。

特に毎年2万人が来場し、バイヤーによる商談会およびコンテストも開催される「くまもと物産フェア」を活用するとともに、SNSを活用することで商圏拡大を図る。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある小売業やサービス業を重点的に支援する。商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、中心市街地や他県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。

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

事業内容	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①くまもと物産フェア出展	1社	1社	1社	1社	1社	1社
売上高	5万円	5万円	6万円	7万円	8万円	9万円
②商談会等への出展者数	1社	1社	1社	1社	1社	1社
成約件数(対バイヤー)	0件	1件	2件	2件	3件	3件
③SNS活用事業者	0社	5社	5社	5社	5社	5社
売上増加率/者	0社	1社	1社	2社	2社	3社

(4) 事業内容

①くまもと物産フェア出展(BtoC)

「くまもと物産フェア」において商工会で1ブースを借り上げ、事業計画を策定したBtoC関連事業者を主な支援対象として優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

【イベント概要】毎年秋に熊本駅前広場で開催、来場者は数千人規模。

②商談会参加事業(BtoB)

「JAPANフードスタイル」等に、製造業や小売業を主な支援対象として希望者を募り、1社の参加を目標とする。参加するだけでなく、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。

【イベント概要】毎年、東京、大阪、福岡、沖縄で開催、来場者は数万人規模。

③SNS活用

現状の商圏が近隣に限られており、より遠方の顧客の取込のため販路開拓に意欲的な事業者を主な支援対象として、SNSを活用した宣伝効果を向上させる支援を行う。

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

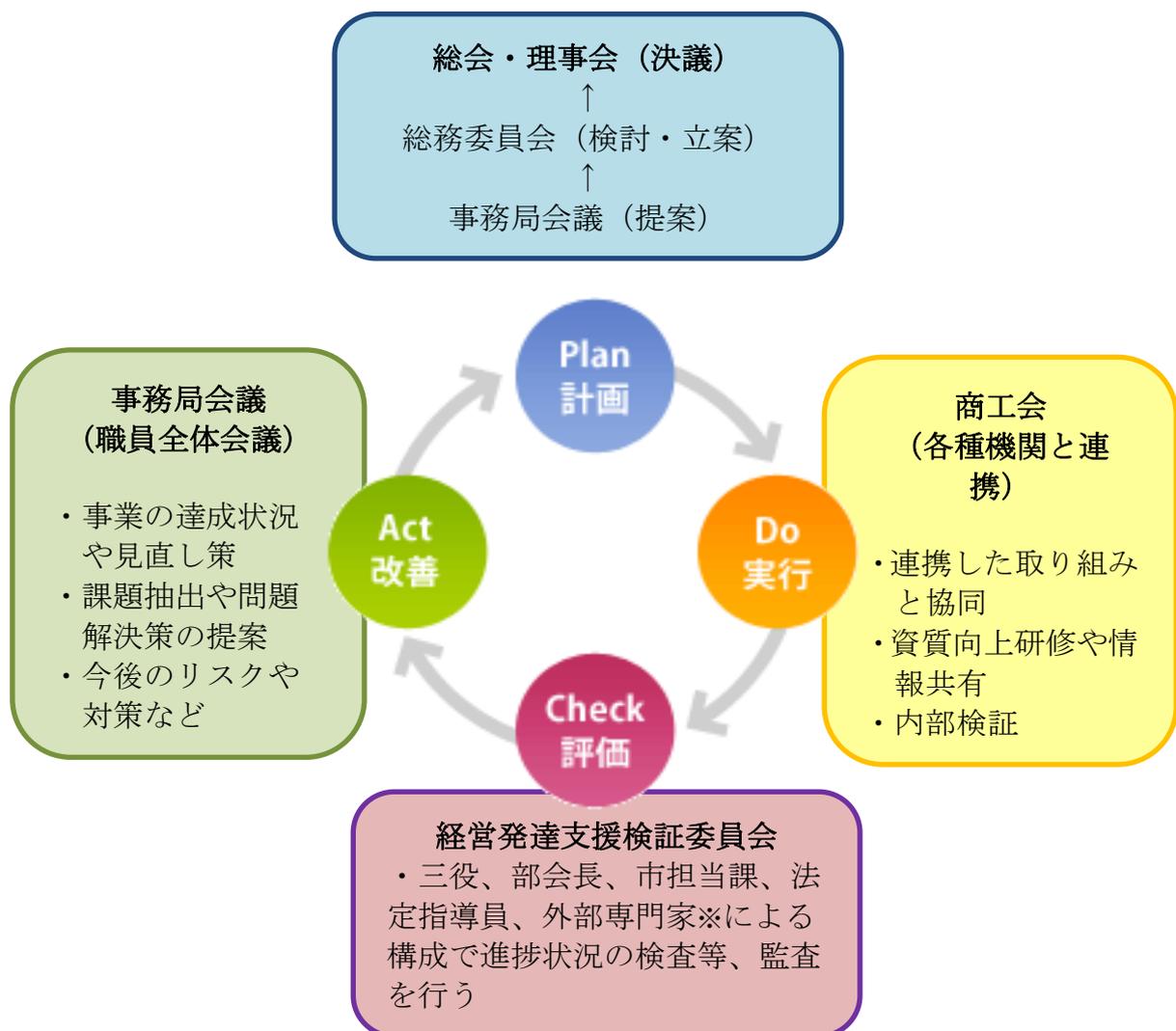
【現状】年に1回の頻度で検証委員会を実施し、効果検証を行なっている。

【課題】コロナ禍により不可抗力で実施できなかった事業への評価方法や平準化方法

(2) 事業内容

年1回、本計画内容の実施状況および成果について検証委員会を設置してPDCAサイクルを回す。本会においては最高決定機関である「総会・理事会」にて計画し、実行・内部検証を経て検証委員会において検証を行い、事務局会議にて改善策を総務委員会へ提案して、事業実施方針等に反映させるとともに、内容については熊本市天明商工会のHPや公式LINEにおいて公表する。

検証委員会においては、中小企業診断士等の専門家・市の担当職員・法定経営指導員・本会役員にて構成し、事業の実施状況、成果の評価などを行っていく。



※外部専門家の例：診断士、金融機関、税理士など

公表するサイト「熊本市天明商工会ホームページ」 <http://www.kumashoko.or.jp/tenmei/>
「熊本市天明商工会商工会@LINE 公式アカウント」 <https://page.line.me/001elwps>

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

全国商工会連合会、熊本県商工会連合会、中小企業基盤整備機構等が主催する研修、国や県などの行政が実施する研修、税務関係などのその他関係団体が実施する各研修に、経営指導員等が年間1回以上参加し、Web研修や効果測定においてスキルアップを図り、創業、販路開拓、事業承継等、小規模事業者の利益の確保に資する支援ノウハウの習得を目指してきた。

また、指導員部会および支援員部会において職種ごとに必要な研修会を自発的に行うことで、職種による支援能力の向上だけでなく、バラツキのない安定した支援を行う事が可能となり、地域内での連携強化にも一役を担っている。

なお、特定の研修を受講し効果測定で一定の要件を満たした際には経営支援マネージャーの資格認定申請を行う事が可能となり、より高度な支援体制の構築を目指している。

しかしながら、これらは個のスキルアップに重点を置いており、個人のスキルをチームとしてフィードバックする仕組みがこれまでになく、個のスキルをチームとして活用できるシステムが必要である。特に商工会内部のOJTへの取り組みが弱く、OJTによる小規模事業者の利益の確保に資する支援ノウハウの習得が課題である。

(2) 事業内容

①外部講習会への積極活用

DXに向けた取り組みにおいて、指導能力の習得を図るために、熊本県商工会連合会が主催するDXセミナーに一般職員等も含めて積極的に参加する。

②OJTの実施

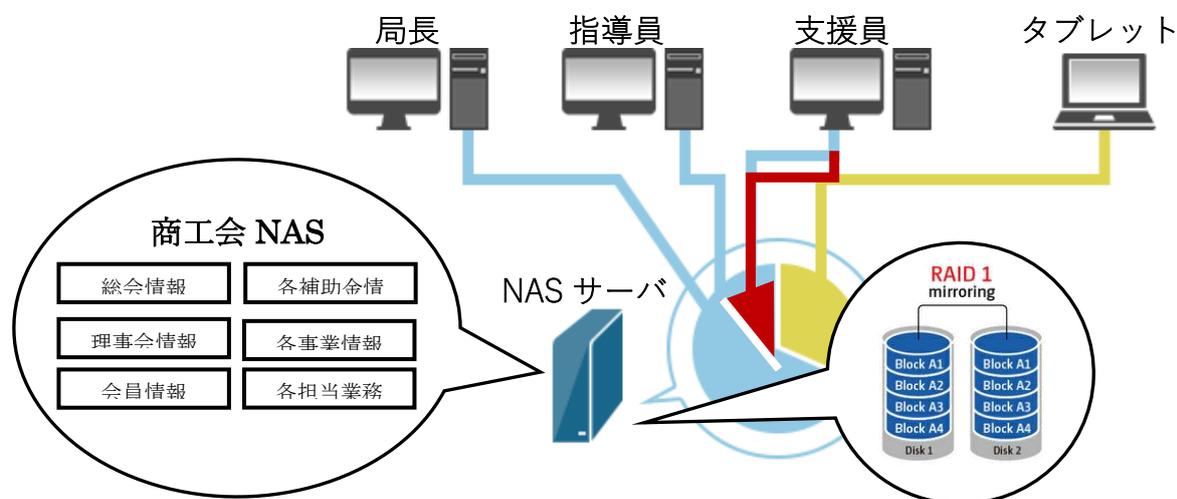
OJTについては、四半期に1度を目安に経験豊富な職員と若手職員をペアリングし、先輩職員から各ノウハウや作業スキームについての習得を目指す。

③職員間の定期ミーティング

職員数が4名と少数なため、毎朝ミーティングを行うことで連携を密に行う。

④データベース化

商工会に構築しているNASシステムを活用してスピーディかつ安全な共有を行うことで、誰がいつどのような時でも常に新しい情報をシェア(ナレッジマネジメント)する事が可能。



(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

(1) 実施体制

(令和7年4月1日現在)

① 熊本市天明商工会組織図

職種	人数
事務局長	0名
経営指導員	1名
経営支援員	2名
記帳指導職員	1名
合計	4名



(2) 商工会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 琢磨 連絡先：熊本県商工会連合会 TEL 096-325-5161

氏名：末藤 総一郎 連絡先：熊本市天明商工会 TEL 096-223-2022

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。

当計画の法定経営指導員が2名である理由として、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。令和5年11月現在においても引き続き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。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。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) 連絡先

① 熊本市天明商工会

住所：〒861-4125 熊本県熊本市南区奥古閑町 1906-1

電話：096-223-2022 FAX：096-223-0205

Eメール：tenmei@vesta.ocn.ne.jp

② 熊本市経済観光局産業部商業金融課

住所：〒860-8601 熊本県熊本市手取本町 1-1

電話：096-328-2424 FAX：096-324-7004

(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)

	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
必要な資金の額	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
・調査費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・セミナー開催費	500	500	500	500	500
・個別相談会開催費	500	500	500	500	500
・専門家招集費	500	500	500	500	500
・商談会出展費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・販路ツール作成費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・指導員等の資質向上	300	300	300	300	300
・事業評価、見直し事業	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
自己資金(会費等)、国補助金、県補助金、市補助金等

(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