

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>南阿蘇村商工会 (法人番号 2330005005257) 南阿蘇村 (地方公共団体コード 434337)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和6年4月1日～令和11年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b>          小規模事業者が抱える経営課題を解決し持続的発展を図るため県や村及び関係機関と連携し小規模事業者への伴走型支援を強化し経営力向上を実現する。          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          ② 事業承継及び創業者支援の推進          ③ 地域資源活用による商品開発及び販路開拓支援</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>地域の経済動向調査に関すること</u>              国が提供している経済動向データと地域の景気動向状況を調査分析し地域小規模事業者の経営力向上に活かす。</li> <li>2. <u>需要動向調査に関すること</u>              消費者へのアンケート調査等を行い、結果を対象事業所にフィードバックし、新商品開発や商品改良等につなげる。</li> <li>3. <u>経営状況の分析に関すること</u>              経営分析の必要性を提案し、対話と傾聴を通じた現状分析を行い、経営課題の把握と事業計画の策定につなげる。</li> <li>4. <u>事業計画策定支援に関すること</u>              経営分析を行った後、事業者が自主的な事業計画策定に取り組み自走型の経営力向上を目指すため対話と傾聴を通じた事業計画策定支援を行う。</li> <li>5. <u>事業計画策定後の実施支援に関すること</u>              対話と傾聴を通じて計画策定後の状況把握を行いつつ、進捗状況に応じて巡回頻度を変え、課題に対し専門家派遣の活用によりフォローを行い、内発的動機づけにより潜在力の発揮につなげる。</li> <li>6. <u>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u>              連携する支援機関主催の展示会・商談会への出展支援を積極的に行うほか、SNSやECサイトを活用し新たな需要開拓に取り組む。</li> </ol>
<p>連絡先</p>	<p>南阿蘇村商工会 本所 〒869-1503 熊本県阿蘇郡南阿蘇村大字吉田 1488-1          電話番号 0967-62-9435 FAX 0967-62-9462          Mail:<a href="mailto:minamiaso@kumashoko.or.jp">minamiaso@kumashoko.or.jp</a> HP:<a href="https://r.goope.jp/m-aso-shokokai/">https://r.goope.jp/m-aso-shokokai/</a>          長陽支所 〒熊本県阿蘇郡南阿蘇村大字河陽 3574          電話番号 0967-67-0095 FAX 0967-67-2197</p> <p>南阿蘇村 〒869-1404 熊本県阿蘇郡南阿蘇村河陽 1705-1          南阿蘇村役場 産業観光課          電話番号 0967-67-1112 FAX 0967-67-2073          Mail:<a href="mailto:sangyo@vill.mimamiaso.lg.jp">sangyo@vill.mimamiaso.lg.jp</a></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) 地域の現状と課題

①現状

南阿蘇村は熊本県の北東部阿蘇カルデラの南部、阿蘇五岳と外輪山に囲まれた南郷谷に位置し、平成 17 年 2 月に白水村、久木野村、長陽村の 3 村が合併し誕生した。人口規模では「町」となるのに十分でありながら、合併後も「村」であり続けたいという地域住民の要望もあり、あえて「村」という名を採択した自治体である。そして 3 村に存在していた商工会が合併し、平成 17 年 4 月 1 日に「南阿蘇村商工会」が誕生した。当会は、南阿蘇村全域が管轄である。

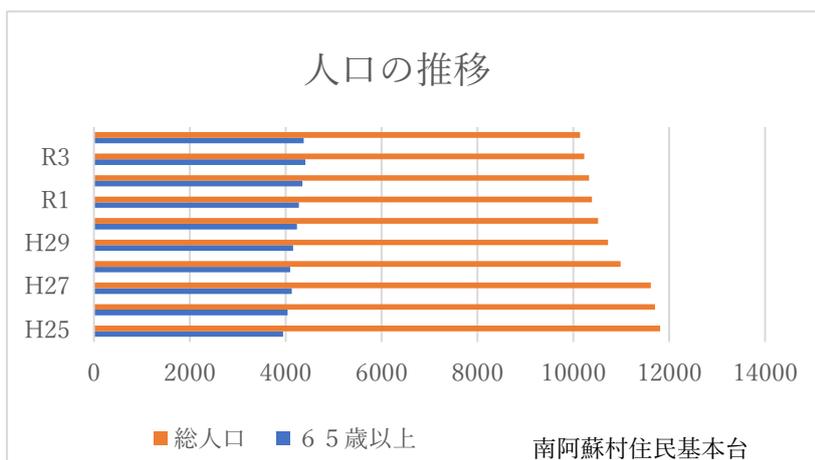


南阿蘇村の総面積は 13,730ha、そのうち田・畑が 21%、山林・原野（標高 600m 以上）が 36% を占め、村の中央を東から西に流れる白川の両側に住宅地、商業地、田園地帯が広がり、美しい山野の風景と白川水源をはじめとする村内 11 か所の水源地が知られており、また春には一心行公園の名物「一心行の大桜」の開花を楽しみに、毎年 600 万人を超える多数の観光客が訪れていた。平成 28 年 4 月、熊本地震により村内は壊滅的な被害を受けた。阿蘇大橋崩落、俵山トンネルや橋梁の破損により道路が寸断され、南阿蘇鉄道も大きく被災し交通が遮断され物流や人の動きが止まり、住民は長期に渡る避難生活を余儀なくされた。村の基幹産業である観光・宿泊施設を始め事業者も被災し大きな打撃を受けた。国の支援策である「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（グループ補助金）」を活用し、3 グループ約 112 者が申請を行い、申請事業費総額 12,162,285,956 円、補助金 8,244,625,000 円の支援を受け、震災からの復興の足掛かりとなった。

現在、崩落した阿蘇大橋及び国道 57 号線、JR 豊肥本線も復旧し、令和 5 年 7 月に南阿蘇鉄道が開通し交通インフラが完全復旧した。熊本地震後の新型コロナウイルス感染症のパンデミックによる影響も多大で、人の動きが制限され年間 800 万人の観光客が半数以下の 300 万人を下回った。観光関連事業者は国や県の支援策で凌いだだが、当村の飲食店は昼の営業がほとんどで時短対策など対象とならない事業所もあった。

交通インフラの完全復旧、新型コロナウイルス感染症の 5 類への変更により人流が戻りつつあり、「トンネルを抜け将来への希望が持てる」そんなマインドを多くの事業者が持っている。

## ②人口

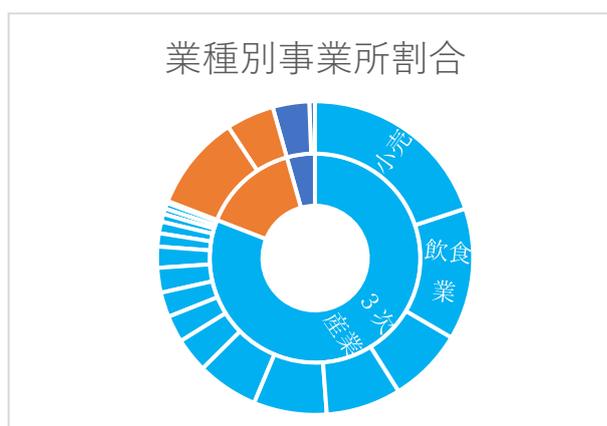


人口については、平成17年合併当初の村内人口は12,254人であったが、平成27年には11,503人となり、前年比2～3%ずつの減少が続いていた。また、熊本地震後は住居の被災や交通インフラの寸断により転出を余儀なくされ、平成29年(10月1日時点)は10,844人と更に減少した。これに対し、総人口のうち65歳以上人口を示す高齢化率は、平成17年の29.1%から平成27年には35.5%、29年は38.1%となっており、全国平均及び熊本県平均を上回る勢いで高齢化が急速に進んでいる。また、「第2次南阿蘇村総合計画(改訂版)」による将来推計人口は2042年で7,516人、2062年では5,447人(平成29年比約50%)まで減少すると推測されている。なお、高齢化率は2027年をピークに減少するが、依然として65歳未満人口が増えることなく全体人口が減少していくと見込まれており、過疎の深刻化と、生産年齢人口の減少による地域経済への影響等が懸念される。

## ③産業構造と商工業者の推移

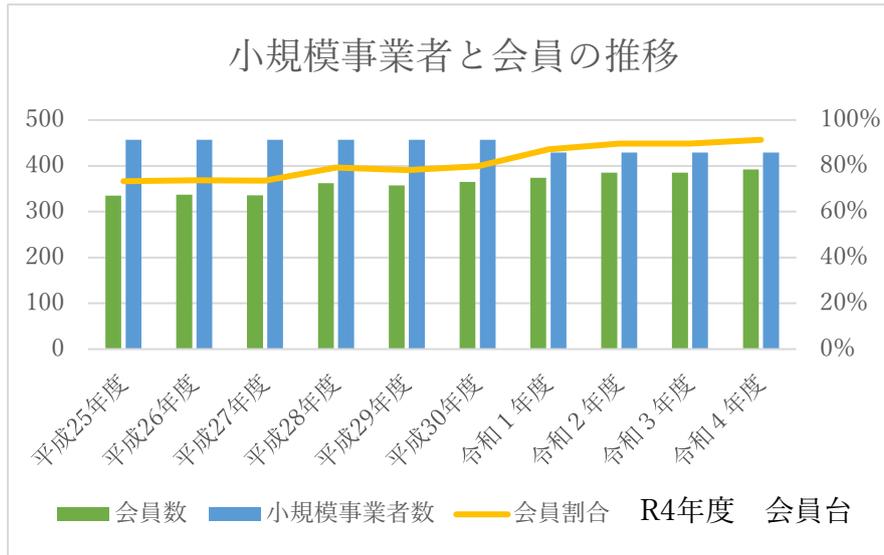
南阿蘇村の産業構造の特徴としてサービス業(第3次産業)の割合が最も高く、次いで不動産業、建設業、農業と続いている。熊本県の産業構造と比較すると、農業、建設業、サービス業の比率が高く、特に宿泊・飲食業が村の経済の牽引約となっている。

	全産業	517
	公務を除く	508
1次産業	農業	19
	林業	3
2次産業	建設業	50
	製造業	25
3次産業	電気ガス	1
	情報通信	4
	運送郵便	7
	卸売	13
	小売	101
	金融	3
	不動産	18
	学術研究	13
	宿泊業	39
	飲食業	69
	テイクアウト	3
	理美容	32
	生活関連サービス	11
	学校教育	14
	医療福祉	39
	複合サービス	6
その他サービス	38	



R3 経済センサス

### 小規模事業者と会員の推移



会員数は、地震前まで微増微減を繰り返していたが、熊本地震やコロナ禍でグループ補助金や各種支援金の相談や支援業務に奔走し、平成28年度336会員、組織率64.8%であったが、令和4年度、49増の385会員となり組織率も71.1%となっている。小規模事業者の困ったときの駆け込み寺として機能してきたが、今後は頼れる支援機関としての会員の維持拡大が課題となる。

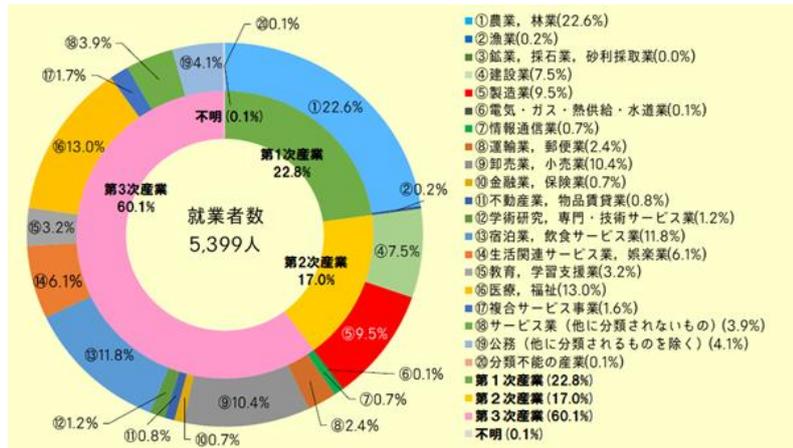
会員の業種内訳は飲食・宿泊及びサービス業(45%)が最も多く、小売業(23%)、建設業(13%)、製造業(6%)の順に占めている。

業種	事業所数	割合
建設業	57	15%
製造業	30	8%
卸売業	2	1%
小売業	87	23%
飲食店	76	20%
宿泊業	36	9%
娯楽業	4	1%
その他サービス業	54	14%
その他事業	38	10%
合計	384	



#### 【農業】

南阿蘇村の農業は、阿蘇の恵まれた水や自然を活用し、米を基幹産物としながら雑穀類、野菜、果樹などの耕種農業、肉用牛などの畜産農業など多種多様な農業生産が行なわれている。農家数は高齢化の進行により年々減少しており、後継者不足や耕作放棄地の増大が深刻な課題となっている。平成7年から平成27年にかけては、254戸と約18%の減少が見られ、それともない、経営耕地面積も2,345haから1,472haと約37%の減少となっている。現在は担い手育成のために、地域農業のリーダーとなる認定農業者や新規就農者を増加させる取組を推進しており、本村の認定農業者は236人で、阿蘇地域1,062人の約2割を占めている。

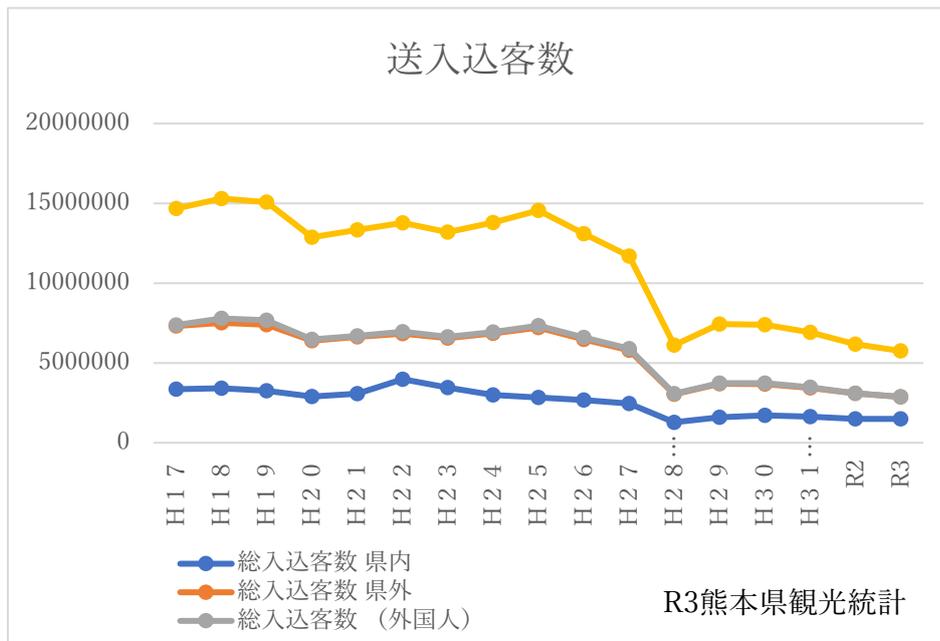


**【製造業】**

本村の製造業者は、小規模零細企業がほとんどであり従業員 20 名以下の事業者である。事業者の内訳は、製材所・木工所、食品製造（豆腐・菓子）、陶磁器製造などである。本村は観光地であることから食品製造業は宿泊業や飲食業と密接に関連している事業者が多く観光客の増減が売上に影響する。また、老朽化した製造設備の入替や代表者の高齢化及び後継者不足や事業承継も課題であり今後も厳しい状況が続くと予想される。

**【観光業】**

南阿蘇村の観光業については、観光入込客数が平成 18 年の 7,512,674 人をピークに、640 万人～680 万人前後で推移していた。平成 28 年に発生した熊本地震については、国道 57 号線及び俵山トンネルルート、南阿蘇鉄道寸断し前年比 - 38%の 3,027,743 人と著しく落ち込んだ。令和 2 年からのコロナ禍は壊滅的で宿泊客は 10 万人台となった。震災前の南阿蘇村の宿泊客と日帰り客の割合は、日帰り客の方が圧倒的に多く宿泊客数は 1 割に満たないものとなっている。宿泊施設や部屋数で宿泊のキャパに限りがあり年間 50 万人の宿泊客を確保するため、各事業者の稼働率向上対策の支援が必要となる。



外国人宿泊客数については、平成 22 年に約 2 倍に増加した。平成 27 年の阿蘇中岳噴火や平成 28 年の熊本地震の影響で大きく減少し、コロナ禍で皆無となった。外国人観光客の来訪は日本の自然災害や世界の経済状況などに左右される。また、南阿蘇村は観光関連(宿泊業や飲食業)の新規創業者数

が多く、自然の豊かさに魅了されたサラリーマンや主婦が脱サラなどで移住し創業するケースが多く、新規創業者に対する支援も重要となる。

#### ④南阿蘇村基本計画の策定

平成28年の熊本地震からの復興は概ね順調に進み、村は震災前の姿を取り戻しつつあるが、人口減少、少子高齢化、環境やエネルギー問題など本村を取り巻く状況は依然として厳しいものがある。村の政策の柱である「環境」「活力」「暮らし」を引き継いだ上で、前期基本計画の検証見直しが行われ、後期基本計画(令和4年度から令和7年度の4年間)が策定された。

##### 1 商工業の振興及び起業・創業の支援

###### (1) 商工業者の支援

本村の主要産業である農業や観光業と連携し、商工業振興を図る。農商工連携による地域ブランド商品の拡大や観光客を意識した商業振興推進し、キャッシュレス決済や地域おこし協力隊の活用、スタンプラリー、農業公社の活用など、関係者と交流協力し、ウィズコロナ時代の新たな商工業振興を総合的に講じていく。

###### (2) 商工業後継者育成支援

南阿蘇村は、商工会と連携し後継者育成を支援するとともに、地元に残りたい若者を増し、村外から来たくなるそのための総合的な取り組みを推進する

###### (3) 経営改善相談、指導者等の事業支援

人材の確保と雇用者の定着率向上に向け、経営者の意識改善につながるセミナーや雇用マッチング会等の開催を推進する

###### (4) 企業創業支援

南阿蘇村は商工会等の商工関係団体と連携を図り、村内の商工業者の育成支援を図るため、創業支援等事業者及び民間事業者と連携して創業支援の推進の強化を推進する。

##### 2 地域の雇用を生み出す企業誘致

###### (1) 農商工連携による企業誘致の推進

地場産業の喪失にも波及するような本村の地域特性にマッチする企業の誘致を国・熊本県のほか関係各所との連携により継続して積極的に進めていく

###### (2) 誘致環境の基盤整備及び情報発信の強化による誘致活動の推進

サテライトオフィスやリモートワークなど、様々な働き方改革による企業誘致を進めるため、高速通信網の整備や有給公共施設の提供など誘致の環境作りを進める。

##### 3 魅力ある観光交流の推進

###### (1) 熊本地震を教訓とした防災観光の推進

熊本県と連携して策定した防災減災教育旅行プログラムを活用するとともに、熊本地震震災ミュージアムの取り組みと緊密に連携し、防災観光を推進する。

###### (2) ウィズコロナ時代に対応した新たな観光スタイルの確立

旅行者が安心して楽しめる環境の整備や多様化する旅行者のニーズに応えたツーリズムの推進などにより、新たな観光スタイルに対応した観光地域づくりを推進する。阿蘇地域のポテンシャルを踏まえ、世界水準の観光地として、外国人旅行者が安心快適に滞在できる環境を整備し、SNSなどのデジタル媒体を活用した効果的な情報発信を推進する。

###### (3) Night Time エコノミーの推進による観光消費の拡大

宿泊を促すための魅力ある早朝のプラグプログラムや、夕方、夜間のプログラムを創出し、対応の選択技を調整することで、観光行動を充実させる取り組みによる観光消費の拡大を推進し、来訪者の満足度を上げリピート向上に繋げる。

###### (4) 観光地域づくり方針 DM の推進

コンテンツ作りや、受入、環境整備などの着地整備に戦略的に取り組むことができる観光地、地域づくり法人 DM 大に関する取り組みを推進する。

###### (5) 地域を担う観光人材の育成

マネジメント力、マーケティング力を兼ね備えた人材や、訪日外国人の多様な言語やニーズに対応することができる人材の育成を推進する。

## ⑤課題

南阿蘇村の生活関連小売業は小規模の食品スーパーが1店舗、コンビニエンスストアが7店舗、一般食料品を販売する酒販店が3店舗と少なく食料品は村外からの移動販売車や近隣町の大型店に流失している。道の駅や観光施設の大型小売店は観光需要に特化している。

宿泊施設は37施設あるがペンションを含む部屋数の少ない事業者が34業者で、26室(156人収容)、50室(150人収容)、75室(290人)の施設が1施設ずつある。ピーク時(平成18年度)は年間52万人の宿泊客があったが、令和3年度は619人と激減した。

飲食店は72事業者ある。ほとんどが午前11時開店、日没閉店の営業形態で観光需要の飲食店であり夕食や朝食対応の飲食店は数件しかない。

年々人口が減少し高齢者比率が高くなっているため、村内の需要を取り込むだけでは持続的発展すら危ぶまれる。観光入込客はピーク時750万人を超えていたが熊本地震やコロナ禍で少なくなっている。令和5年に入り徐々に回復しており過去10年で最高の売上を記録した宿泊施設もある。

### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

#### ①10年程度の期間を見据えて

当会では、これまで経営力向上、販路開拓、地域振興と小規模事業者の持続的経営に関して支援を行ってきた。南阿蘇村は、人口減少や事業主の高齢化、若年層の流出、後継者不足や廃業もあるものの、創業者や事業承継者もあり、事業者数や会員数は維持している。この現状を踏まえ小規模事業者が村内の消費者ニーズだけをターゲットにしても消費動向は弱く経営の拡大は望めない。南阿蘇村は観光地であり交流人口(観光入込客)の増加が期待でき、観光課客を顧客とした観光消費を取込むことで事業の維持拡大が見込める。

管内小規模事業者の持続的かつ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、廃業を事業承継につなげるため、事業所の経営力向上や移住者や地域おこし協力隊など創業者の掘り起こしやマッチング等を行う。事業者数を維持・拡大することで経済が循環・活性化し、地域経済向上・維持につなげる事ができる。

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南阿蘇村基本計画との連動性・整合性

村が策定した後期基本計画に沿って、南阿蘇村や関係者と交流協力し、ウィズコロナ時代の新たな商工業振興を講じていくため、本村の主要産業である農業や観光業と連携し、商工業振興を図る。農工商連携による地域ブランド商品の拡大や観光客を意識した商業振興推進を実施する。

販路支援は南阿蘇村の地域資源(農産物)を活用した商品ブランド「くらしのめぐみ」の認定商品を増やすとともに、食品表示方法やSNS支援など事業者に応じた支援を行う。また、観光消費を増やすため村内の物産館や道の駅を含む観光施設での販売を支援する。

計画策定支援は宿泊業や飲食業など観光客が利用する事業所を対象に施設稼働率の向上や回転数の向上を目標に事業計画の策定支援をする。

起業・創業支援は、村の特定創業者支援事業を活用し、熊本県商工会連合会に登録されている専門家のアドバイスを受けながら足腰の強い企業・創業者の育成支援をする。

#### ③南阿蘇村商工会としての役割

当会は、小規模事業者の支援機関として伴走型を重視し、きめ細やかな支援の実施が事業所の経営力向上による持続的発展や販路開拓、地域経済拡大に寄与する事を認識し、経営改善普及事業を実施し、事業所の課題抽出し早期解決を図り安定性のある事業所へと促していく。

また、創業や事業主の高齢化による後継者不足についても、専門家や熊本県商工会連合会と連携し円滑な事業承継に繋げていく。

事業計画策定により事業者への気づき、意識改革を促進し、関係機関との連携を図りながら地域活性化につなげていく。

さらに小規模事業者支援に必要な、経営指導員等の支援能力向上を目指し、専門家によるOJTやセミナーなどを通してスキルアップを図るとともに、関係機関との連携を強化し、小規模事業者支援の効率化と体制強化を図る。

### **(3) 経営発達支援事業の目標**

#### **①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現**

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の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策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、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承継引継支援センター等の支援機関と連携し、事業継続を目指す。創業者支援については、事業計画策定支援や各データの活用を行い、支援を行う。

#### **③地域資源活用による商品開発及び販路開拓支援**

南阿蘇村の地域資源を活用した商品開発により南阿蘇村らしい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、町内外のPRを行い販路開拓支援や、ブランド力を高める取り組みを行い、地域活性化につなげる。

**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) 目標達成に向けた方針

**①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現**

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の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策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、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承継引継支援センター等の支援機関と連携し、事業継続を目指す。創業者支援については、事業計画策定支援や各データの活用を行い、創業計画策定、補助金や資金手当ての支援を行う。

**③地域資源活用による商品開発及び販路開拓支援**

南阿蘇村の地域資源を活用した商品開発により南阿蘇村らしい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、域外のPRを行い販路開拓支援や、ブランド力を高める取り組みを行い、地域活性化につなげる。

**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)

地域の経済動向については、これまで商業統計、経済センサス、消費動向調査等の外部データを用いて村全体の経済動向をマクロ的に判断するだけであった。

(課題)

「RESAS」等のビッグデータを活用し、地域経済動向を調査し、調査結果を分析し、どのように活用していくかが課題である。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①地域経済動向分析の公開回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公開回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

### (3) 事業内容

#### ①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、当会ホームページに年1回公表する。

【分析手法】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う。

##### 【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景気動向分析

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。

【調査手法】経営指導員等が巡回や電話のヒアリング調査を行う

【調査対象】管内小規模事業者10社（製造業2社、建設業3社、小売業1社、飲食業1社、サービス業3社）

【調査項目】売上額、仕入価格、資金繰り、雇用、設備投資等

#### (4) 調査結果の活用

・調査にて得た情報を分析し課題の抽出・整理を行い、報告書を作成し報告会や当会の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、管内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データベースに蓄積し、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)

これまでの需要動向調査においては小規模事業者から依頼があった場合、ネット等を活用して必要なデータを提供するのみであった。

(課題)

支援企業や支援商品を絞り込んだ上で、調査項目や分析手法を具体的に設定して、より詳細に調査を行い、対象事業者にフィードバックする。

#### (2) 目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
新商品開発の調査対象事業者数	—	1者	1者	2者	2者	2者

#### (3) 事業内容

特産品を活用した新商品を開発した事業所や既存商品の改良を検討している事業所を対象に専門家を招聘し、商品の陳列方法や販売方法を指導して頂いたのちに熊本県商工会連合会主催のくまもと物産フェアにおいて試食及びアンケートを実施し、調査結果を分析した上で事業所にフィードバックし、商品改良の支援を行う。

【サンプル数】 来場者 20 人

【調査手段・手法】 くまもと物産フェアや町内イベントの来場者に商品を試食してもらい、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】 調査結果は、販路開拓等の専門家に依頼し分析を行う。

【調査項目】 食品；①味、②色、③大きさ、④価格、⑤見た目、⑥パッケージ、⑦展示の仕方  
非食品：①色、②大きさ、③価格、④見た目、⑤パッケージ、⑥展示の仕方、

【調査・分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対して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

(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)

これまで実施しているものの、「利益率の改善」といった、財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握につなげる。

### (2) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
セミナー 開催件数	—	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析 事業者数	9者	9者	9者	9者	9者	9者

セミナーの周知方法は、商工会ホームページに掲載及び文書にて郵送し、広く小規模事業者に受講を促す。なお、重点支援先等には、経営指導員が巡回する。  
経営分析事業者数：3事業者×指導員3名＝9事業者

### (3) 事業内容

#### ①対象者の発掘

経営分析を行う事業者の発掘のため、経営指導員等による巡回や窓口相談やセミナー等を介して、意欲的で販路拡大や事業再構築を行う事業者の掘り起こしを行う。

#### ②経営分析の内容

需要動向調査を行った事業者や販路拡大や事業再構築に意欲的な事業者、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」と対話と傾聴を通じ、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

【分析手法】 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」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用する。

#### ③分析成果の活用

分析結果は、事業者に対してフィードバックし、経営課題の発見に務め事業計画策定に活用する。

分析結果は、データベース化して職員同士で共有することにより以後の経営支援に活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

(現状)

事業計画策定セミナー等の開催や個別相談、補助金申請（小規模事業者持続化補助金等）や金融支援（創業計画、経営支援プログラム等）をきっかけに計画策定支援を行っている。

(課題)

補助金申請や融資、創業者など必要とする一部の事業者への支援にとどまっており、セミナー等の開催方法を見直すなど多くの小規模事業者に事業計画策定の意義や重要性について理解を深めてもらう。また、地域の経済動向調査及び経営状況の分析結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展に向けた事業計画策定の支援が課題となっている。

### (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せる訳ではないため、「事業計画策定個別相談会」の周知方法を工夫するなどにより、5.で経営分析を行った事業者の事業計画策定を目指す。

計画策定にあたっては事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

事業計画の策定前段階においてDXに関するセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

また、事業承継に向けた事業計画策定支援すると共に、意欲ある創業者を育成し村の特定創業者支援事業等を活用し開業に向けた事業計画策定を支援し、地域経済活動の原動力である商工業者数の維持増大を図る。

### (3) 目標

	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
① DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 事業計画策定セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数 ※1	9者	9者	9者	9者	9者	9者
創業計画策定 ※2	3者	3者	3者	3者	3者	3者
事業承継計画策定 ※3	3者	3者	3者	3者	3者	3者

※1 事業計画策定事業者数：3事業者×指導員3名＝9事業者

※2 創業計画策定：1事業者×指導員3名＝3事業者

※3 事業承継計画策定：1事業者×指導員3名＝3事業者

### (4) 事業内容

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWEBサイト構築等の取組を推進していくためにセミナーを開催する。

#### ① 「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

- ・募集方法 当会ホームページ、会員事業所への郵送での通知、商工会公式LINE、村の広報誌
- ・講師 熊本県商工会連合会登録の専門家等
- ・回数 年1回
- ・支援対象 経営分析を行った事業者、創業予定者、創業5年未満、事業承継予定者、を中心に希望する事業者
- ・カリキュラム DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例クラウド型顧客管理ツールの紹介、SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法等  
また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じて、熊本県商工会連合会との連携によりIT

専門家派遣を実施する。

- ・参加者数 各回5者程度

## ② 「事業計画策定セミナー」の開催

経営分析を行った事業者を対象として、その課題の解決を具体化するために「事業計画策定セミナー」を開催する。

- ・募集方法 営分析を行った事業者への声かけを行い、併せて会員事業所への郵送での通知を行う。
- ・講師 熊本県商工会連合会登録の専門家等
- ・回数 年1回（参加者15事業者）
- ・支援手法 セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当割で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。また、希望者は熊本県商工会連合会の専門家派遣制度等を活用し、セミナー後の個別相談（2事業者）につなげる。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状及び課題

(現状)

事業計画策定後の支援については、事業計画の重要性や緊急性に応じ優先順位を決め、回数を設定し行った。

(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、事業計画との乖離による見直しや支援が十分でない。今後は定期的に巡回し、改善提案を行うなど、計画的なスケジュールリングで支援を行う。

### (2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで、現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者への内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、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支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

### (3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
フォローアップ 対象事業者数	9者	9者	9者	9者	9者	9者
頻度（延回数）	—	36回	36回	36回	36回	36回
売上増加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
利益率1%以上 増加の事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

フォローアップ対象事業者：3事業者×指導員3名＝9事業者

頻度：3事業査×6回 3事業者×4回 3事業者×2回 合計36回

### (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の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9者のうち、3者は2カ月に1回、3者は四半期に1回、他3者に

については年2回とする。但し、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は、外部専門家の派遣を行い、ズレの発生要因及び今後の対応策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更を行う。

## 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

(現状)

管内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

(課題)

展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。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

商工会が単独で展示会等を開催することは困難なため、全国商工会連合会や熊本県商工会連合会、その他支援機関が主催する展示会、商談会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行なうとともに、出展期間中は陳列、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

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①展示会への出展	2者	3者	3者	3者	4者	4者
売上額/1社あたり	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②商談会への参加	—	2者	2者	2者	3者	4者
成約件数	—	1者	1者	2者	2者	3者
③SNS活用事業者	—	3者	3者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④ECサイト利用者数	1者	3者	3者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

### (4) 事業内容

#### ①展示会出展事業 (B to C)

「くまもと物産フェア(※)」等、県内外で開催される物産展や催事においてブースを借り上げ、商工会のホームページ、経営指導員等の巡回指導を通じて情報提供を行い、出展者の募集を募る。事業計画を作成した事業者や、商品開発に意欲的な事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。

※「くまもと物産フェア」

10月末～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100程度の展示ブースがある。

## ②商談会談会参加事業（B to B）

熊本県商工会連合会が実施、または熊本県商工会連合会から出展者の募集依頼がある商談会事業に事業計画を作成した事業者や販路拡大に意欲的な事業者を優先に出展支援し、新たな需要の開拓を支援する。

※熊本県商工会連合会が実施、または熊本県商工会連合会から出展者の募集依頼のある商談会事業例

台湾への輸出支援事業、FOODSTYLE Kyushu、buyer's room、buyer's one、国内商談会事業等

## ③ SNS活用（B to C）

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、事業計画策定支援を行った事業者や SNS 活用に意欲的な事業者を対象に、販路開拓に対象に取り組みやすい SNS を活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

## ④ ECサイト利用（B to C）

小規模経営による人手不足から自社ネットショップの立上げ、管理運営が困難であるため熊本県商工会連合会と連携を図りながら、事業計画策定支援を行った事業者や SNS 活用に意欲的な事業者を対象にアマゾンや楽天などの大手 EC サイトへのチャレンジ提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### （1）現状と課題

（現状）

経営発達支援計画の評価については、南阿蘇村、熊本県商工会連合会、南阿蘇村商工会正副会長等で「事業評価委員会」を組織し、実施状況、成果の評価等見直しを行ってきた。

（課題）

委員会内での検証、評価自体は行ったが、その後実質的な見直しや変更までに至らなかった。また、実施内容、結果、課題について全職員で共有がうまく図れていない面がある。今後は、効果的な検証と情報共有化、改善が必要である。

#### （2）事業内容

経営発達支援計画に基づく各事業を計画的に実行するために P D C A サイクルを確実に遂行していく。毎年度、各事業実施の際は理事会に報告、承認を得るとともに、実施状況、評価、検証、見直しは以下のように行う。

##### ① 事業評価委員会

外部専門家（中小企業診断士）、南阿蘇村、法定経営指導員、南阿蘇村商工会正副会長等で「事業評価委員会」を組織し、検証、評価を行う。（年度内に2回）

##### ② 評価結果の公表

理事会にフィードバックした上で、評価委員会で意見交換するとともに事業実施方針等に反映させるとともに、HPへ掲載（年2回）することで、地域の小規模事業者等が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)

熊本県商工会連合会主催の研修会や中小企業基盤整備機構による中小企業大学校の研修に参加している。その他、WEB研修や効果測定において、各自がスキルの向上を図り、支援能力や資質向上に努めてきた。

(課題)

外部研修の内容や各個人の持つ知識が共有できておらず、個々のスキルにバラつきがあるため、共有する機会を持つことが必要である。

### **(2) 事業内容**

#### **①外部講習会等の積極的活用**

##### **【経営支援能力向上セミナー】**

熊本県商工会連合会が主催する経営支援能力向上研修や中小企業庁が主催する経営指導員研修、WEB研修など積極的に参加し、小規模事業者の経営や支援制度に関する最新情報、売上拡大、経営力強化等に向けた支援ノウハウを習得する。

一般職員を含む全職員は、小規模事業者に対し技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供が出来るよう、A I F i n T e c h等の新たな技術情報の収集やマーケティング調査方法の習得と知識の更新に努めていく。

##### **【DX推進に向けたセミナー】**

地域事業者のDX推進への対応にあたっては、職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

##### **<DXに向けたIT・デジタル化の取組>**

###### **ア) 業務効率化等の取組**

クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

###### **イ) 需要開拓等の取組**

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

###### **ウ) その他取組**

オンライン経営指導の方法等

##### **【コミュニケーション能力向上セミナー】**

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

##### **【小規模事業者課題設定力向上研修】**

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

#### **②OJT制度の導入**

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

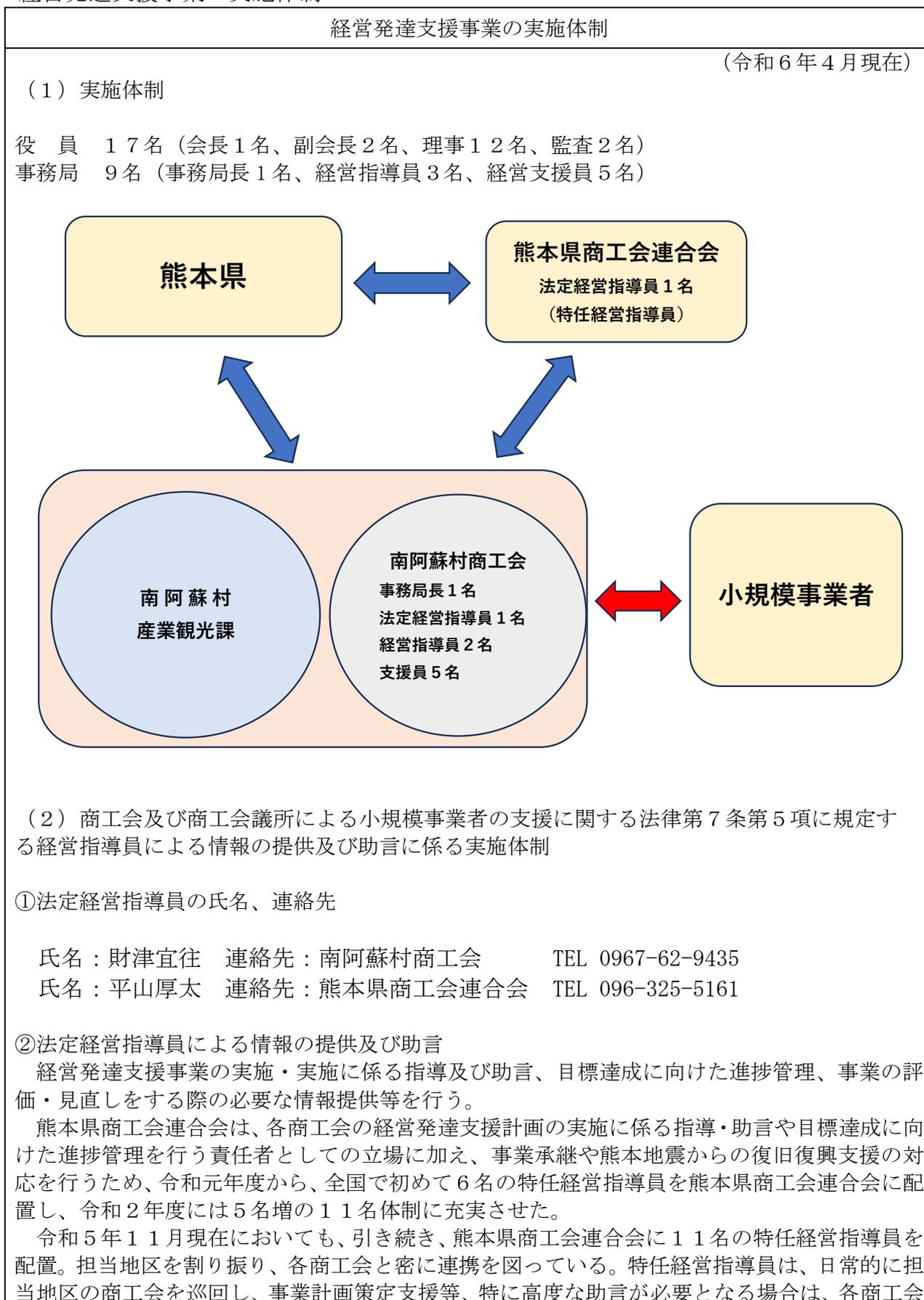
事務局においては、経営支援・事業運営等に関するミーティングを原則月1回実施し、個別事業者に関する支援の履歴や支援情報、支援ノウハウの共有化を行うことで、職員の支援能力向上を図る。

### ④ データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



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、関係市町村連絡先

#### ①商工会

南阿蘇村商工会 本所 〒869-1503 熊本県阿蘇郡南阿蘇村大字吉田 1488-1

電話番号 0967-62-9435

F A X 0967-62-9462

Mail:[minamiaso@kumashoko.or.jp](mailto:minamiaso@kumashoko.or.jp)

HP:<https://r.goope.jp/m-aso-shokokai/>

長陽支所 〒熊本県阿蘇郡南阿蘇村大字河陽 3574

電話番号 0967-67-0095

F A X 0967-67-2197

#### ③ 南阿蘇村

南阿蘇村 産業観光課 〒869-1404 熊本県阿蘇郡南阿蘇村河陽 1705-1

電話番号 0967-67-1112

F A X 0967-67-2073

Mail:[sangyo@vill.mimamiaso.lg.jp](mailto:sangyo@vill.mimamiaso.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 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
必要な資金の額	800	800	800	800	800
地域経済動向調査費	50	50	50	50	50
需要動向調査費	50	50	50	50	50
経営分析費	100	100	100	100	100
事業計画策定支援費	150	150	150	150	150
事業計画策定支援後 の実施支援費	50	50	50	50	50
新たな需要開拓に寄 与する事業費	300	300	300	300	300
セミナー開催費	50	50	50	50	50
事業評価及び見直し のための費用	50	50	50	50	50

調達方法
国補助金、県補助金、市補助金、商工会自主財源（会費収入・各種事業収入等）

(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。

(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。