

経営発達支援計画の概要

実施者名	熊本商工会議所（法人番号 6330005001632） 熊本市（地方公共団体コード 431001）
実施期間	令和7年4月1日～令和10年3月31日
目標	（1）小規模事業者のビジネスステージに応じた経営力の強化 （2）インバウンド需要獲得などグローバル化への対応 （3）小規模事業者の力を引き出し、地域の持続可能な発展の実現
事業内容	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経営動向調査の実施 ②経済予測アンケート調査の実施 ③商店街通行量調査の実施 ④国が提供するビッグデータの活用 4. 需要動向調査に関すること ①商圈分析支援 ②SNS等の分析・提供 ③外国人観光客に関するアンケート調査の実施 5. 経営状況の分析に関すること ①経営支援プログラム「経営支援の事前調書」を活用した非財務分析 ②「ローカルベンチマーク」を活用した財務分析 6. 事業計画策定支援に関すること ①経営支援プログラムの策定 ②専門家の助言等に基づく事業計画策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定支援後のフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①海外ビジネスセミナーの開催 ②商談会等への参加 ③IT活用に関する販路開拓セミナーの開催
連絡先	●熊本商工会議所 経営支援部 〒860-8547 熊本県熊本市中央区横紺屋町10番地 電話：096-354-6688 FAX：096-326-8343 メールアドレス：info@kmt-cci.or.jp ●熊本市 経済観光局 産業部 商業金融課 〒860-8601 熊本県熊本市中央区手取本町1番1号 電話：096-328-2424 FAX：096-324-7004 メールアドレス：syougyoukinyuu@city.kumamoto.lg.jp

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

<熊本市の概要>

熊本市は人口 73 万人を擁する政令指定都市および同県の県庁所在地であり、九州でも有数の都会性を持った都市でありながら、熊本城に代表される歴史的文化遺産をはじめ、古くから「水の都」「森の都」と言われるほど、豊かな水と緑に象徴される自然環境、そして近代都市としての多彩な魅力を有する都市である。

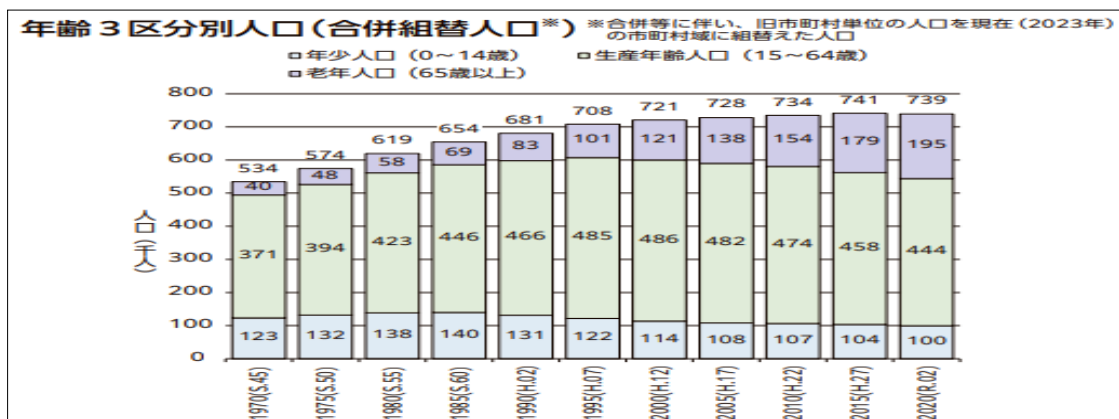
本市における**農林水産業の産出額は全国市町村のうち 11 位、政令指定都市 20 市中 3 位**となっている。また、商業面では、西日本最大級のアーケード（全長 1,106m）を誇るエリアで上通商栄会・下通繁栄会・新市街商店街振興組合などによって運営されている中心商店街が形成されており、休日には、令和 5 年度の通行量調査 32 地点合計で 364,476 人の通行量があるなど、地方都市の中心商店街としてのポテンシャルが高い。なお、熊本市は市町村合併の繰り返しにより、合併前の河内、飽田、天明、託麻、北部、植木、城南、富合の区域までエリアを広げてきた経緯があり、商工会議所、商工会エリアが混在している。



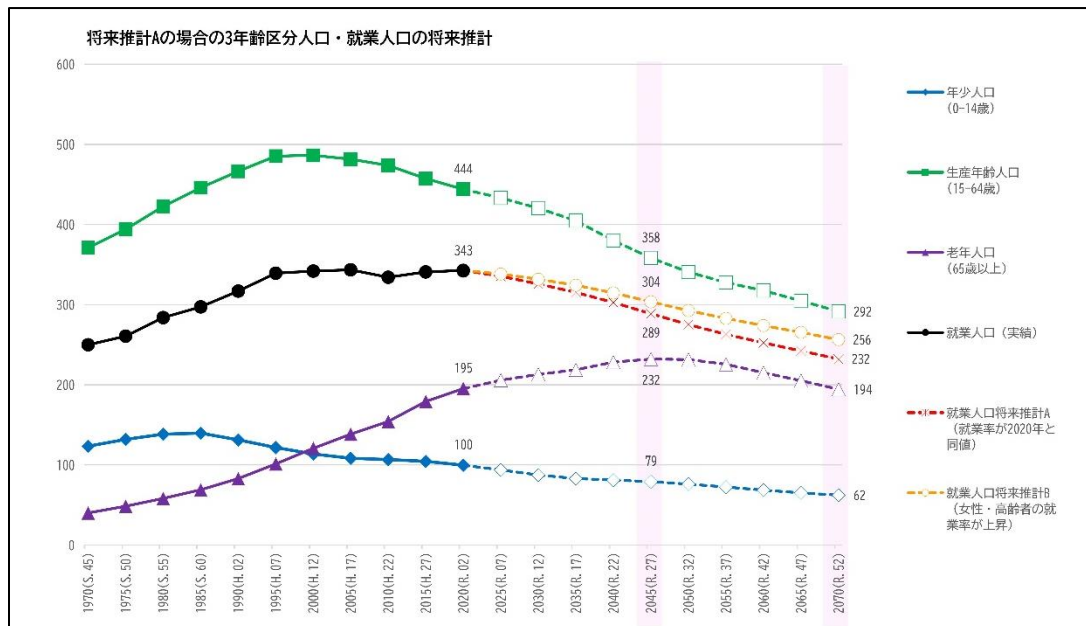
<熊本市の人口（推移）と管内人口>

○熊本市人口（推移）

本市の総人口は、令和 2 年国勢調査において戦後初めての減少となり、令和 6 年 4 月時点で 728,677 人。年代別では、年少人口は昭和 60（1985）年頃から、**生産年齢人口は平成 12（2000）年頃から減少が続いている。一方で、老年人口は増加傾向が継続**しており、令和 2 年（2020 年）には、総人口の 4 人に 1 人が 65 歳以上の高齢者となっている。



また、令和2年国勢調査を初期値とした国立社会保障・人口問題研究所による「日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」の調査結果では、総人口、年少人口及び生産年齢人口の減少に歯止めがかからず、老年人口は2045年頃まで増加を続ける見込みとなっている。



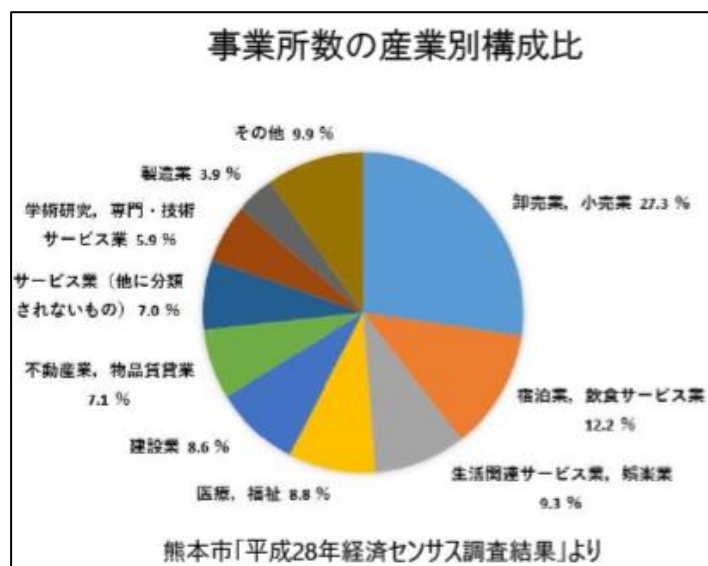
○管内人口

当所管内合計人口：543,700 人（構成比：74.6%） 管外人口：184,977 人（構成比：25.4%）
 ※管内人口の算出は、熊本市の住民基本台帳データより引用したものであり、国勢調査等で調査されている上記熊本市の人口とは数字が異なる。

＜熊本市の産業＞

○概況

熊本商工会議所の管内商工業者数は21,919（※平成26年経済センサス）である。このうち、小規模事業者数は15,788 となっており、その割合は7割を超える。また業種別にみると、事業所数では最も多い「卸売、小売業」が約3割近くを占め、2位は「宿泊業、飲食サービス業」、3位は「生活関連サービス業、娯楽業」となっている。



○管内における各商店街の現状

コロナ禍において、中心市街地および周辺の各商店街における通行量は激減。中心市街地においては少しずつ回復している一方、周辺商店街は令和5年度は減少。各商店街いずれもコロナ前の通行量までには戻っていない状況。

中心商店街の通行量（32地点）

1日あたりの通行量（単位：人）

項目	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
平日	346,416	250,398	278,046	287,406	294,576
休日	410,316	277,728	290,826	308,232	364,476
合計	756,732	528,126	568,872	595,638	659,052

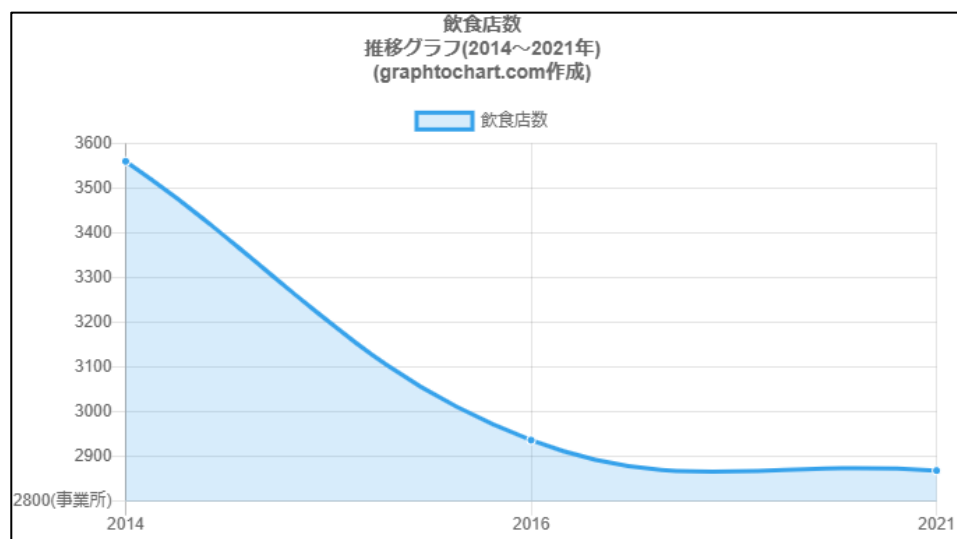
地域商店街の通行量（8地点）

（健軍・子飼・水前寺・武蔵ヶ丘の各2地点）

1日あたりの通行量（単位：人）

項目	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
平日	22,104	14,940	19,512	23,820	16,572
休日	17,064	12,852	14,820	18,912	17,532
合計	39,168	27,792	34,332	42,732	34,104

また、商店街の中でも業種の多くを占める飲食店については年々減少。平成28年（2016）年4月の熊本地震の影響で更に2,900件弱まで減少し、その後、コロナ禍の影響があったものの給付金等の支援や一部新たに開業する店舗もある中で、以前に比べ低くはあるが件数を維持して推移。**コロナ禍による生活様式の変化や最近の物価高による消費者の行動変容により、今後、来店数の減少による飲食店への影響が懸念されている。**



graphtochart.com 作成

②熊本における大きな環境変化

令和3年11月に半導体製造の世界トップシェアを誇るTSMC（台湾積体回路製造）が工場建設を発表。九州全域でも半導体関連産業の新たな工場投資などが進み、新生シリコンアイランド九州実現に向けての様々な動きがある中、更に令和6年2月には熊本県内に第2工場の建設が発表され、第1工場とあわせ、技術者など3,400人以上の雇用が見込まれている。九州経済調査会の調べで、TSMC進出による経済効果は熊本だけでも令和3年からの10年間で約10兆5,000億円と試算。熊本市の在住外国人数は増加に転じており、令和5年12月末時点で9,061人（2022年12月末比1,789人増）、熊本市総人口に占める外国人住民の割合は約1.24%と過去5年間で最大数となった。特に、TSMC進出による、台湾籍住民数は急増している。

熊本の社会経済における課題も明確になり、産官学が連携しその対応に取り組んでいる。また、TSMCの進出をきっかけに、令和5年3月には、台湾と熊本の相互発展に向けた連携推進を目的に、熊本県下9商工会議所で組織する熊本県商工会議所連合会と台湾最大の商業団体である「台北市進出口商業同業公會（IEAT）」との間でMOUを締結。また、熊本空港で新たなターミナルビルがオープンしたことをきっかけに、台北と熊本を結ぶチャーター便の運航が始まり、現在では台湾の航空会社「スターラックス」や「チャイナエアライン」が台北と熊本を結ぶ路線を週12便運航するなど、熊本と台湾では相互の国際交流が活発化。更に、円安が更に追い風となり、**外国人の在留人口増加に加え、インバウンド効果がかなり表れ始めている。**

一方で、管内の事業所からは、TSMCの影響で人材の獲得競争が激しくなったことで、**人手不足により需要の取り込みがうまくいかず、コロナ禍からの回復に向けた大きな足かせ**にもなっており、今後更に人材が流失することを懸念する声が挙がっているのが現状である。



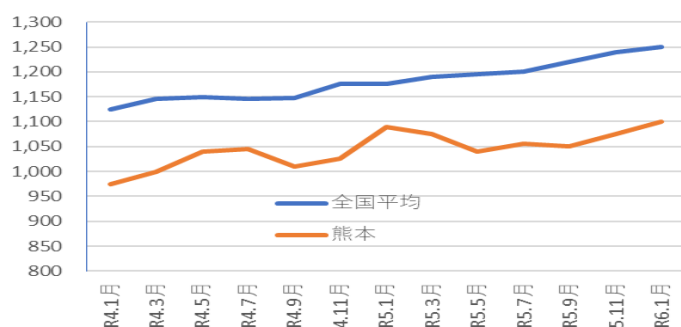
③課題

＜①人手不足への対応＞

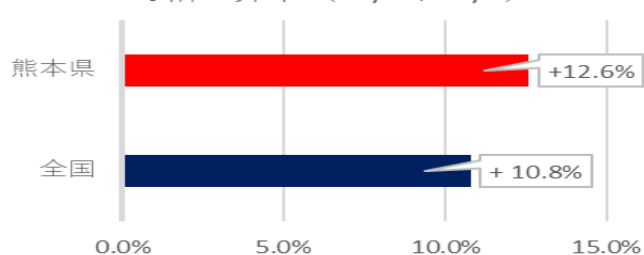
熊本市と隣接する菊陽町では、TSMC進出を機とする半導体関連大手の熊本進出の動きにより、地域経済にもたらす好循環は既に賃金上昇となって表れている。

「マイナビキャリアリサーチ Lab」による全国のアルバイト・パートの平均時給の追跡調査では、**熊本の時給は全国平均を上回るペースで伸びており、生産年齢人口の減少に加え、TSMCの進出といった特殊要因も相まった賃金上昇が更なる人手不足の加速化につながることが考えられる。**

賃金（時給）の推移（単位：円）



時給上昇率（R4/1→R6/1）



＜②グローバル化（インバウンドを含む）への対応＞

国際定期便の就航開始等によるインバウンド需要の急激な回復により、令和 5 年の宿泊者数は前年比 818.2%増の 433,602 人、入込数は前年比 841.5%増の 690,321 人となっている。この急激なインバウンド需要の回復に観光業は追いついておらず、営業時間や予約数など営業範囲を制限するなどに対応している状況。今後、このチャンスともいえるべき、更なる入り込みが見込めるインバウンド需要への対応が課題となっている。

【外国人観光客入込及び宿泊者数】

	R5/2023 (A)	R4/2022 (B)	R3/2021	R1/2019 (C)	対R4/2022 (A)－(B)	増減 (%)	対R1/2019 (A)－(C)	増減 (%)
外国人 宿泊者数	433,602人	47,222人	5,658人	342,649人	386,380人	+818.2%	90,953人	+26.5%
外国人 入込数	690,321人	73,318人	7,116人	711,179人	617,003人	+841.5%	△20,858人	△2.9%

※「R5 年熊本市観光統計」より

＜③地域経済の活力低下への懸念＞

物価高や賃金上昇による利益減少、人手不足といった理由で、**地域の雇用や産業を支える小規模事業者の廃業が増えていくことになれば、地域経済の活力低下が大きく懸念される。**

（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

TSMC 熊本第 1 工場の令和 6 年内稼働に向けた準備や第 2 工場の建設が正式に決まり、地域経済に与えるインパクトはこれまでも増して大きいものとなる。熊本は今、外部からの投資がもたらすかつてないビッグチャンスに沸く一方で、事業者の多くは長年の懸案である人手不足がより一層深刻化し、足元の経営課題に不安を抱えたままの事業活動を強いられている現状と課題がある。

今後、TSMC 進出による直接的な影響や、想定される国内外からの交流人口・定住人口の増加を時代の好機と捉え、この 10 年間でその経済波及効果を広範囲に取り込んでいくと同時に、拡大する様々な課題を抱える小規模事業者に対する支援を行っていく。本計画では、特に、**外国人在留人口の増加に対するグローバル化対応やインバウンド需要の取り込みを前提として、熊本の産業としても多くを占めている卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業や美容業などの生活関連サービス業に対する IT、DX 化等による経営基盤の強化**を後押ししていく必要があると考えている。

②熊本市第 8 次総合計画の連動性と整合性について

熊本市では、「上質な生活都市」の実現に向け、令和 6（2024）年度から令和 13（2031）年度の 8 年間を計画期間とする総合計画を策定し、「SDGs の推進」、「デジタル化、DX の推進」、「市域を越えた広域的な連携の強化」の 3 つの横断的な視点を持って取り組むことを示している。

そして、めざすまちの姿を実現するために必要な取り組みを 8 つのビジョンとして体系化しており、経済分野に関しては 2 つ目のビジョンで、次のように示されている。

ビジョン2「市民に愛され、世界に選ばれる、持続的な発展を実現するまち」

市民に愛され、世界に選ばれる、持続的な発展を実現するまちを目指し、**半導体関連企業等の進出を背景に、企業誘致や創業支援、中小企業の基盤強化など地域経済全体の発展に取り組めます。また、本市への注目や旅行需要の高まりを契機に、豊かな水と緑、良質な農水産物、歴史と文化、にぎわいに満ちた中心市街地など、本市の様々な魅力を磨き上げます。**

さらに、活発な経済活動を支える広域交通ネットワークの形成に取り組むとともに、活力と魅力に満ちた持続可能な農水産業の振興にも取り組めます。

🌟ビジョンを実現するための施策

2-1 半導体関連産業等への新たな投資の後押しや中小企業等の振興	半導体関連企業の進出を好機として様々な企業が集積し、スタートアップが連鎖的に生まれ、中小企業が力強く活躍し続ける、ビジネス拠点としての地位を確立します。
2-2 世界を魅了する都市ブランド力の向上	豊かな水と緑、歴史と文化、にぎわいに満ちた中心市街地など本市の魅力を最大限に引き出し、世界が憧れ、市民が誇りを感じるまちをつくります。
2-3 交流人口拡大によるにぎわいの創出	本市の様々な魅力を最大限にいかし、人を呼び込み、地域経済の活性化とにぎわいの創出につなげます。
2-4 広域交通ネットワークの形成による物流・人流の円滑化	都市の活発な活動を支える広域交通ネットワークの形成により、ヒトとモノの流れを円滑化し、流動性を高めることで、経済発展を加速するとともに、地域の潜在力を引き出します。
2-5 活力と魅力に満ちた持続可能な農水産業の振興	経営向上に挑戦する農漁業者を応援するとともに、安全・安心で良質な農水産物を国内外にアピールすることで、農水産業の持続的発展を目指します。

上のビジョンの実現を事業展開するための主な取組として、新型コロナウイルス感染症により疲弊した**中小・小規模事業者の経営基盤の強化や円滑な事業承継への支援など、地域の企業の支援も喫緊の課題と設定したうえで、地域経済の持続可能な発展に向け、販路開拓支援等の新たな事業活動の促進や人材確保をはじめDX化の推進など、企業活動への支援に取り組んでいく必要がある**と示されており、当所としても熊本市の総合計画と連動し、熊本市の関係当局と協力を進めながら、持続的な発展に寄与する事業を進めていく。

③熊本商工会議所としての役割

熊本商工会議所は、長年にわたり小規模事業者に対する経営支援の中心的な役割を担ってきた。「①10年程度の期間を見据えて」において前掲した通り、熊本における環境の激変により、事業者の多くは原材料・仕入価格の価格高騰に加え、人手不足のより一層の深刻化といった厳しい経営環境に直面している。

そのためには、「熊本市第8次総合計画」との整合性を図り、熊本市と協働しながら、より実効性のある経営指導を進めていく必要がある。

また、台湾の半導体製造メーカーTSMC進出に伴う台湾からの在留人口増加を捉えた取り組みである「台湾大学生インターンシップ事業」については、現在、中小企業を中心とした受け入れとなっているが、そのノウハウ等を小規模事業者にも拡大する一方、今後の事業展開や人手不足対策に活用するなど、当所独自の取り組みを取り入れながら、小規模事業者それぞれの段階に応じた効果的な支援施策を提案すると共に、自走化および自己変革の実現に向けて、対話と傾聴を通じた伴走型の支援を徹底することで、管内小規模事業者の競争力の強化による経営力向上を図る。

(3) 経営発達支援事業の目標

現状と課題を踏まえた、今後の目標については以下のとおりである。

現状	
外部環境	内部環境
【機会】 ・ T S M C 熊本工場稼働による大きな経済波及効果 ・ インバウンド需要の急激な回復 【脅威】 ・ 総人口、生産年齢人口の減少 (人材・人手不足の加速化) ・ 人件費の高騰、人材獲得の競争激化、最低賃金の引き上げ ・ 原材料・エネルギー価格高騰 ・ 地球温暖化に伴う異常気象・自然災害の激甚化	【強み】 ・ 熊本商工会議所と熊本市との強固な連携体制 ・ 専門家と連携した各種事業計画策定支援ノウハウ ・ 豊富な地域資源・観光資源 【弱み】 ・ I T 活用・グローバル化、働き方改革、人手不足など対応すべき課題が山積み



現状を踏まえた課題
課題① T S M C の進出といった熊本における特殊要因も相まった、人材確保難と人件費・物価・生産コストの上昇 課題② 在留外国人の増加や今後さらに見込めるインバウンド需要への対応(グローバル化への対応) 課題③ 地域経済の活力低下への懸念



課題解決に向けた本計画の目標		
課題①に対する目標	課題②に対する目標	課題③に対する目標
小規模事業者発達支援目標		地域への裨益の目標
ビジネスステージに応じた経営力の強化	インバウンド需要獲得などグローバル化への対応	小規模事業者の力を引き出し、地域の持続可能な発展の実現

※目標とテーマについては再掲

小規模事業者を想定した目標		地域への裨益の目標
ビジネスステージに応じた経営力の強化	インバウンド需要獲得などグローバル化への対応	小規模事業者の力を引き出し、地域の持続可能な発展の実現
小規模事業者の創業期・成長期・成熟期・衰退期のビジネスステージに合わせた、ビジョン・戦略・財務（資金）・組織（人材）・マーケティングなど経営指導員による継続的な伴走支援を実施することにより、経営基盤の安定・強化を図り、企業としてさらなる成長に向けて地域から支持される魅力ある小規模事業者の創出を目指す。	熊本では外国人観光客のほか、在熊台湾人宅への訪問など単なる観光以外の来熊者が見込める。その来熊者のニーズを的確に捉え、環境整備（多言語対応、キャッシュレス決済）、情報発信（SNS活用、口コミサイト対策）、人材育成、商品・サービスの開発などへの支援を強化することにより、インバウンド需要の獲得と小規模事業者のグローバル化、情報化を図る。	地域経済を支える小規模事業者への経営指導員による対話と傾聴の伴走支援を展開し、小規模事業者のさらなる成長と持続的経営を可能にするため、経営者の自走化を目指す。活力ある魅力ある小規模事業者の創出により、地域経済の活性化、雇用の安定・創出、地域産業の振興につなげ、熊本が活力に満ち賑わいのある持続可能な地域を目指す。
◆支援対象事業者数：160件（経営指導員20名で対応 ※一人あたり8件を想定） ◆定量目標：3年後における売上増加（+10%）総事業者数：40件 3年後における付加価値額増加（+10%）総事業者数：40件		
上記の本経営発達支援事業の目標を達成するために、本計画書P9およびP10に掲げている「②目標の達成に向けた方針」内に記載の当所にて定めた『《経営力再構築伴走支援モデルの三要素》への取り組み実践方針』に基づき、小規模事業者に対する支援計画書となる熊本県独自の「経営支援プログラム」を活用した小規模事業者の自走化のための内発的動機付け、潜在力を引き出し、対話を通じて事業者が本質課題を認識したうえで、自ら行動する力を引き出すことで、経営者の「自走化」を図り、目標の実現につなげる。		

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7年4月1日～令和10年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

①全体方針

本事業における目標達成へ向けて、本市管内の小規模事業者の経営力不足等の課題を踏まえるとともに、経済動向の変化、需要動向の変化等へ対応した、本市管内の小規模事業者の実態に即した個社支援を実施する。

経済・需要動向調査等で得た情報を小規模事業者と共有化を図りながら、経営分析等における課題を明確にし、事業計画策定や販路開拓、情報発信など、個社支援を強化し、小規模事業者の持続的な経営、地域経済の活性化を図っていく。

具体的には、本経営発達支援事業に基づく小規模事業者の支援については、当所経営指導員等がグローバル化の進展など外部環境が大きく変化する中で、コーディネーター、ナビゲーターとしての役割を果たし、本市の強みや特色を踏まえながら、TSMC進出による国内外からの交流人口・定住人口の増加や、旺盛なインバウンド需要など様々な環境変化にも対応して、持続的に成長する小規模事業者の育成を図る。

また、事業者及び地域の課題解決に取り組むうえで、**熊本市の産業構造及び地域特性を踏まえ、熊本の産業としても多くを占めている卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業や美容業などの生活関連サービス業の育成、成長支援に重点を置き、「経営支援プログラム」を活用しながら、経営課題の設定から経営状況分析、事業計画策定、事業計画策定後の実施支援、新たな需要の開拓に寄与する事業の創出などを伴走支援することで、経営者の「自走化」を図り、地域経済の活性化につなげていくため、下記の方針を掲げ取り組んでいく。**

②目標の達成に向けた方針

②-1 小規模事業者のビジネスステージに応じた経営力の強化

小規模事業者の創業期・成長期・成熟期・衰退期のビジネスステージに合わせた、ビジョン・戦略・財務（資金）・組織（人材）・マーケティングなど、経営指導員による継続的な伴走支援を実施することにより、経営基盤の安定・強化を図り、企業としてさらなる成長に向けて地域から支持される魅力ある小規模事業者の創出を目指す。

小規模事業者への経営・財務・人材育成・販路開拓に関する継続的な支援を行い、商圏分析やビジネスモデルの構築、業計画書策定など事業者の安定した成長と経営力向上を図る。また、小規模事業者持続化補助金等の申請、更には経営革新へと次なる事業展開を支援するとともに、人手不足という大きな課題に対し、その解決を前提としたIT活用、DX化による生産性および付加価値向上のための小規模事業者の収益構造改革に向けた支援を行っていく。

②-2 インバウンド需要獲得などグローバル化への対応

熊本では外国人観光客のほか、在熊台湾人宅への訪問など単なる観光以外の来熊者が見込める。その来熊者のニーズを的確に捉え、環境整備（多言語対応、キャッシュレス決済）、情報発信（SNS活用、口コミサイト対策）、人材育成、商品・サービスの開発などへの支援を強化することにより、インバウンド需要の獲得と小規模事業者のグローバル化、情報化を図る。

具体的には、ネットショップ、キャッシュレス決済への対応、インターネット広告、SNSの活用の他、注目度の高い国や地域等の社会、経済、ビジネス情報を提供することで、インバウンド、アウトバウンドの両面から、小規模事業者の海外ビジネス展開に向けた支援を行っていく。

②-3 地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の実現

上記の②-1、②-2を実現するために、「経営支援プログラム」を活用のもと、地域経済を支える小規模事業者への経営指導員による対話と傾聴の伴走支援を展開し、小規模事業者のさらなる成長と持続的経営を可能にするため、経営者の自走化を目指す。自走化のための内発的動機付け、潜在力を引き出し、持続的経営を可能にするためのビジネスモデルの再構築を行うことで、活力ある魅力ある小規模事業者の創出により、地域経済の活性化、雇用の安定・創出、地域産業の振興につなげ、熊本が活力に満ち賑わいのある持続可能な地域を目指す。

②-4 ≪経営力再構築伴走支援モデルの三要素≫への取り組み実践方針

小規模事業者が真に持続発展していくためには、経営者の「自走化」は、企業の持続的な成長に不可欠で、そのためには経営指導員による支援が「単発的」「断片的」にとどまらず、「継続的」「網羅的」な伴走支援を徹底。

経営力再構築伴走支援の実践方針

要素 1. 対話と傾聴による信頼関係構築

- ・ 経営者との面談を定期的実施し、現状や課題、将来のビジョンなど経営者の言葉に耳を傾け、共感することで信頼関係を構築。【個別面談の実施】
- ・ 経営指導員が解決策を提示するのではなく、経営者が自ら課題の本質に気づけるようなオープンな質問の投げかけ。【非指示的な質問】

要素 2. 気づきを促す課題設定型コンサルティング

- ・ 事業の強み、弱み、機会、脅威を、経営指導員との共同作業により分析し、現状を客観的に把握。【SWOT分析】
- ・ 将来の理想の姿を描き、具体的な目標を設定。目標達成に向けては、具体的な行動計画を立て期限を決める。【目標設定&アクションプランの作成】

要素 3. 経営者の「自走化」のための「内発的動機づけ」と「潜在力」の引き出し

「内発的動機づけ」を促す取り組み

- ・ 経営者が事業に取り組むそもそもの理由を深く掘り下げ、事業への意義や価値を見出し、内発的なモチベーションを高める。
- ・ 経営者が達成感を感じられるよう、具体的な目標設定を支援する。

「潜在力」を引き出す取り組み

- ・ 経営者自身が学び、成長できるような研修プログラムを提供（外部機関と連携）
- ・ 経験豊富な経営者や専門家によるメンタリングを実施し、経営者の成長を支援（専門家派遣）
- ・ 経営者が異なる視点や考え方を獲得できるような、異業種交流会やセミナーへの参加を促し、モチベーションを高める。

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】

現在、四半期の「経営動向調査」等の管内事業者への独自調査や、商店街の通行量調査を行い、経営指導員等への共有を図ると共に、ホームページ等により事業者への情報提供を行っている。

【課題】

自然災害天災や感染症、特に熊本においては、大手半導体メーカーであるTSMCの進出など様々な環境の変化により、経済動向の先行きが不透明かつ個社の努力ではどうにもできない現状がある中で、収集した情報を適切に分析し、いかに小規模事業者の支援に繋げていくかが大きな課題である。

(2) 目標

	現状 (R5)	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①経営動向調査 (実施および公表回数)	4	4	4	4
②経済予測アンケート (実施および公表回数)	1	1	1	1
③通行量調査 (実施および公表回数)	1	1	1	1
④ビッグデータの活用 (RESAS の分析・公表)	-	1	1	1

(3) 事業内容

①経営動向調査

四半期ごとに、小規模事業者 400 件を対象に調査。本調査によって小規模事業者の実態を把握し、経営発達支援事業に反映させるとともに、経営指導員が相談対応の際に適切な情報提供を行うための基礎資料とする。

調査対象	小規模事業者 400 件（製造業、建設業、小売業、卸売業、小売、飲食業サービス業）
調査項目	売上、販売単価、仕入（製造）単価、従業員、採算、業況についての景況感
調査手法	FAX、メール（WEB）
分析手法	担当職員が前期比、対前年同期比、来期の見通しについて比較分析を行う。

②経済予測アンケート調査

毎年 11 月、経営動向調査のモニター企業を中心とした小規模事業者等、約 500 件を対象に、来年の景気動向等についてアンケート調査を実施。経営上の問題点を把握することで、当所及び小規模事業者の事業展開の指針とする。

調査対象	経営動向調査のモニター企業を中心とした小規模事業者等 約 500 件
調査項目	来年の景気動向、為替、株価、金利、経営上の課題等の予測
調査手法	FAX、メール（WEB）
分析手法	担当職員が、企業が持つ来年に向けた景況感をもとに、景気・経済の動向を事業規模や業種別に分析する。

③商店街通行量調査

熊本市と連携して年1回実施。調査地点毎に時系列での比較分析を行うことから、小規模事業者からの営業時間の検討、店舗移転や支店の開設、開業の際の出店地の検討といった相談がなされた際、相談者への情報提供資料として活用する。

調査手法	中心商店街のほか、駅前及び周辺商店街 45 地点（当所担当は 8 地点）の歩行者数を計測
分析手法	調査地点毎に時系列で過去のデータとの比較分析を行う。

④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、ホームページ等で公表する。

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进行分析 ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等进行分析 ・「流動人口」→人の動き等分析 ・「産業構造マップ」→産業の現状等进行分析 ・「消費の動向」→地域の商品の購入金額・購入延べ人数・購入 点数の分析 ⇒以上の分析を総合的に解析し、小規模事業者の事業計画策定支援等に反映する。
------	--

（４）調査結果の活用方法

調査ごとに当所ホームページ等への掲載を行い、会員・非会員、規模の大小を問わず全ての事業者が閲覧可能な形で公表する。併せて、可能な限り各メディアと協力し、それら外部の媒体も活用しながら更なる周知に努める。

また、同データを当所の経営指導員等が把握することで、経済動向を背景としたより具体的な小規模事業者の支援に繋げる。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

長引いたコロナ禍からの回復もままならない状態で、融資返済時期の到来や原材料やエネルギーコスト、人件費の上昇などにより小規模事業者は疲弊の極みにある。一方で、台湾の大手半導体メーカーTSMCの県内進出により、インバウンド効果も期待されている。

【課題】

当所としては、特に、熊本の産業として多くを占める卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業や美容業などの生活関連サービス業に対し、鮮度の高い情報をいかに収集し、事業者にフィードバックするか、また事業者が主体的に有益な情報を入手するための動機付けをいかにしていくかが課題となっている。

（２）目標

	現状（R5）	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①商圈分析件数	327	330	330	330
②SNS等の分析・提供件数	—	80	80	80
③外国人観光客に関するアンケート調査	—	1	結果周知	結果周知

(3) 事業内容

①商圏分析支援

日本統計センターがサービス提供する商圏分析レポートサービス（MieNa）を活用し、事業者の所在地を中心とした商圏を把握し、新商品開発や新規出店などの際に有益な情報として活用する。（分析項目：「顧客ニーズ」「顧客満足度」「適正価格帯」「世帯構成」「ライフスタイル分析」「競合店舗状況」など）

対 象	卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業や美容業等の生活関連サービス業
調査手段	日本統計センターがサービス提供する商圏分析“MieNa レポート”により、事業者の所在地や新たに新店しようとする所在地などの住所地データによる商圏分析レポートを出力する。
調査項目	人口・年齢・年収・事業者数・労働人口・販売力（商品・サービスごとの販売金額）など
分析結果の活用	調査結果については、経営指導員、または必要に応じて専門家が分析し、情報提供することで、店舗立地、価格帯、サービス内容が適正かの検証が可能となる。

②SNS等の分析・提供

消費者がソーシャルメディア（X（旧 Twitter）、Instagram、TikTok など）で発信された投稿等の情報などを分析（専門家依頼）し、商品の評判や現在のトレンドなどを事業者にフィードバックすることで、今後の商品開発やサービス提供など、今後の経営戦略の材料として活用する。

対 象	卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業や美容業等の生活関連サービス業
調査手段	ソーシャルメディアからのデータに基づき、下記の項目を中心に分析・整理する。
調査項目	インプレッション数・リーチ数・フォロワー数・エンゲージメント率 ・リンククリック数・ハッシュタグ数・指名検索数（商品・サービス名）
分析結果の活用	消費の商品やサービスに対するニーズを把握するとともに、分析した情報を活用し、事業計画策定支援に反映させる。

③外国人観光客に関するアンケート調査

急増する外国人観光客の満足度を向上させ、不満を解消して欲しい事項を把握し、外国人観光客のニーズを捉え、熊本の産業として多くを占めている卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業や美容業などの生活関連サービス業の育成を目的とした調査を実施。

今期は、結果の公表と事業者に対する支援ツールとして活用する期間を3年間と設定し、3年に1回の頻度で調査を実施する。

調査対象	外国人観光客約 250 名
調査手段	外部機関の協力を得ながら、アンケート用紙への記入、対面式でのヒアリング、インターネット調査
調査項目	「熊本で訪問・体験したこと」「滞在中に購入した商品」「滞在中に不満を感じたこと、困ったこと」「滞在中の支出額」「決済手段」等
分析結果の活用	調査結果については、ホームページ等で公表するほか、外国人観光客向けにビジネス展開したい小規模事業者の支援ツールや事業計画策定の材料とする。

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、窓口・巡回相談を中心に経営状況のヒアリングに注力してきたものの、経営状況の分析についてはマル経等の金融支援や各種補助金、経営革新申請のための経営計画策定等で事業者の要望で実施する場合が多く、表面的かつ単発的であり、潜在的なニーズの掘り起こしが十分ではなかった。

【課題】

今後は、プッシュ型の支援として提案型の経営分析を進め、事業者自らが理解・納得し、当事者意識をもって能動的に行動することが必要である。そこで、本計画書 P9-10 の「②目標の達成に向けた方針」内に記載の『<<経営力再構築伴走支援モデルの三要素>>への取り組み実践方針』に基づき、支援者である経営指導員が対話と傾聴を通じ、内発的動機付けを行うことで、本質的な課題を抽出し、自立的かつ柔軟に進むべき方向に導き、創意工夫や自助努力のきっかけとなるような経営状況分析の実施が求められる。

(2) 目標

	現状 (R5)	R7 年度	R8 年度	R9 年度
経営分析件数	59	160	160	160

※ 経営分析件数は、下記記載の経営支援プログラムの「経営支援の事前調書」および経済産業省「ローカルベンチマーク」の財務分析の件数とする。

(目標件数の根拠)

現行については、前述の通り表面的かつ単発的な経営分析支援となっている傾向にあることから、今後は、本計画書 P10 の『<<経営力再構築伴走支援モデルの三要素>>への取り組み実践方針』に基づき、対話と傾聴を通じた課題設定や内発的動機付け等を重視した支援体制を構築する必要がある。一事業者あたりの経営分析支援に相応の期間も要するため、目標件数については、経営指導員（20 名）1 人当たり 8 件とし、20 名×8 件＝160 件とする。なお、各事業所の支援期間は 1～3 年程度で事業所毎に異なる。そのため、複数年間支援する先については、毎年度経営分析を行い、支援が終了した事業所があった場合、その分の件数を新規と入れ替える。

(3) 事業内容

経営支援プログラムの「経営支援の事前調書」および経済産業省「ローカルベンチマーク」を活用した経営分析

経営支援プログラム（※後述の「6. 事業計画策定支援に関すること」に詳細記載）は、小規模事業者の支援ツールとして熊本県より提供されたフォーマットで、熊本県内の商工会議所・商工会の経営指導員が策定する企業の経営支援計画書に当たる。

同プログラムは、1. 経営支援の事前調書、2. 支援計画（具体的な支援策）、3. 資金計画・収支計画、4. 進捗管理（取り組み支援のスケジュール）、5. 経営支援の結果（モニタリング）以上、5つの項目で構成されている。

そのうち、「経営支援の事前調書」は、具体的な支援計画を作成する上で基礎になる資料であり、SWOT 分析や課題の抽出を行うことから、この「1. 経営支援の事前調書」を活用すると共に、財務分析を行うために、経済産業省「ローカルベンチマーク」を活用して、前掲の<<経営力再構築伴走支援モデルの三要素>>への取り組み実践方針を基に、対話と傾聴を通じて、小規模事業者の自走化のための内発的動機付け、潜在力を引き出し、課題解決につなげる。

【経営支援プログラム「経営支援の事前調書」の分析項目（非財務分析）】

- ・ SWOT 分析（事業者の内部環境における強み・弱み、取り巻く外部環境の脅威・機会）
- ・ 解決すべき課題の抽出

【経済産業省「ローカルベンチマーク」の分析項目（財務分析）】

- ・ 直近 3 期分の収益性、安全性、生産性、成長性等の財務指標

○経営支援プログラム「経営支援の事前調書」

経営支援の事前調書																																					
経営支援プログラム作成の前提条件 ……専門家の活用を積極的に行い、経営支援の期間は1年以上継続することを基本とすること。																																					
【企業概要】			【取り組みの動機・背景】																																		
企業名		代表者名																																			
資本金	万円	従業員数				名																															
設立年月(創業)	年 月																																				
【取り組み骨子の作成】 経営指導員は、事業者等への聴き取りを通じて、共に課題解決に向けた取り組みの骨子を作成する。																																					
取り組み骨子																																					
(1)経営理念等(経営理念、ビジョン、経営方針など)			(2)経営目標(目標とする指標ごとに記入) <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>売上高</th> <th>営業利益</th> <th>営業利益率</th> <th>付加価値額(円)</th> <th>資金調達</th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>現 状</td> <td>千円</td> <td>千円</td> <td>%</td> <td>千円</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>時 期</td> <td>年後</td> <td>年後</td> <td>年後</td> <td>年後</td> <td>年後</td> <td>年後</td> <td></td> </tr> <tr> <td>目 標 値</td> <td>千円</td> <td>千円</td> <td>%</td> <td>千円</td> <td>千円</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> (※注)付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費				売上高	営業利益	営業利益率	付加価値額(円)	資金調達			現 状	千円	千円	%	千円				時 期	年後	年後	年後	年後	年後	年後		目 標 値	千円	千円	%	千円	千円		
	売上高	営業利益	営業利益率	付加価値額(円)	資金調達																																
現 状	千円	千円	%	千円																																	
時 期	年後	年後	年後	年後	年後	年後																															
目 標 値	千円	千円	%	千円	千円																																
(3)経営環境分析 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">外 部 環 境</th> <th colspan="2">内 部 環 境</th> </tr> <tr> <th>機 会</th> <th>脅 威</th> <th>強 み</th> <th>弱 み</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>法 律</td> <td></td> <td></td> <td>ヒ ト</td> <td></td> </tr> <tr> <td>経 済・社 会</td> <td></td> <td></td> <td>モ ノ</td> <td></td> </tr> <tr> <td>業界動向他</td> <td></td> <td></td> <td>カ ネ</td> <td></td> </tr> <tr> <td>※新たに取り組みを進めるにあたり、自らの事業に影響があると考えられる事項を記載。</td> <td colspan="2"></td> <td>そ の 他</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				外 部 環 境		内 部 環 境		機 会	脅 威	強 み	弱 み	法 律			ヒ ト		経 済・社 会			モ ノ		業界動向他			カ ネ		※新たに取り組みを進めるにあたり、自らの事業に影響があると考えられる事項を記載。			そ の 他		(4)解決すべき課題の抽出					
	外 部 環 境			内 部 環 境																																	
	機 会	脅 威	強 み	弱 み																																	
法 律			ヒ ト																																		
経 済・社 会			モ ノ																																		
業界動向他			カ ネ																																		
※新たに取り組みを進めるにあたり、自らの事業に影響があると考えられる事項を記載。			そ の 他																																		
			(5)取り組むべき事業																																		

○経済産業省「ローカルベンチマーク」(財務分析シート)

企業の健康診断ツール ローカルベンチマーク

2022年度版

■基本情報

商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
業種_大分類	13_観光業
業種_小分類	1301_観光業
事業形態	中規模事業者

売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

■財務指標(最新期)

指標	2022/01/01		
	算出結果	業社平均	目標基準値
①売上増加率	7.8%	4	-4.2%
②営業利益率	0.3%	3	0.0%
③労働生産性	500(千円)	4	-379(千円)
④EBITDA利益率	-0.1(%)	5	13.7(%)
⑤営業活動資本回収期間	0.8(ヶ月)	3	0.5(ヶ月)
⑥自己資本比率	35.4%	4	15.3%

総合評価点 23 B

■財務指標(過去2期)

指標	2021/01/01			2020/01/01		
	算出結果	業社平均	目標基準値	算出結果	業社平均	目標基準値
①売上増加率	-2.4%	3	-4.2%	-1.2%	3	-4.2%
②営業利益率	-0.3%	3	0.0%	0.0%	3	0.0%
③労働生産性	-393(千円)	3	-379(千円)	0(千円)	3	-379(千円)
④EBITDA利益率	61.2(%)	2	13.7(%)	-	1	13.7(%)
⑤営業活動資本回収期間	2.8(ヶ月)	1	0.5(ヶ月)	1.1(ヶ月)	2	0.5(ヶ月)
⑥自己資本比率	2.1%	2	15.3%	24.2%	3	15.3%

総合評価点 14 C

総合評価点 15 C

財 務 分 析 結 果

安全性
①自己資本比率

効率性
④営業活動資本回収期間

収益性
②営業利益率

生産性
③労働生産性

※1 各項目の評価点および総合評価点は各項目の目標基準値からの差額を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。再評価指標も参照。総合的な判断が必要にご留意ください。

※2 レーダーチャートで3部分の財務分析結果の現状が確認できるため、各指標が良好(あるいは悪化)した事柄を再評価の対照シートを添付し、点から把握することで、経営状況や課題の把握に繋がります。

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

※総合評価点のランクはA: 24点以上、B: 18点以上24点未満、C: 12点以上18点未満、D: 12点未満

(4) 分析結果の活用

分析結果については、項目ごとに整理した上で、経営指導員が分析結果を事業者の説明およびフィードバックを行う。また、分析結果に基づき、今後の事業展開が必要と判断した企業に対しては、経営支援プログラムの次の段階である「2. 支援計画」策定を行う。

なお、分析結果は内部共有することを通じて、経営指導員等の支援スキル向上のツールとしても活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、事業者が経営課題を解決するため、経営動向調査、経営分析、需要動向調査等の結果を踏まえた事業計画策定支援を実施している。特に、地域における新たな需要や雇用の創出等を促進させ、地域経済活性化を図るために、創業支援の強化に向けた「創業計画」の策定に務めるほか、新商品・新サービスに取り組む「経営革新計画」、販路開拓や設備投資に必要な資金確保のための「補助事業計画」の策定に注力し、融資実行や採択につなげ、一定の成果をあげている。しかし、経営指導員の経験年数などによりスキルやノウハウに差異があることから、内容にはややバラつきが生じている。

【課題】

融資や補助金申請に関しては積極的な事業者が多いものの、表面的かつ単発的な計画が散見され、事業計画本来の意義や重要性の理解が浸透しきれていないケースが多々見られる。

事業計画を持続的な経営発展に役立たせるには、事業者に気づきを与え、変化の激しい経営環境下において当事者意識を持たせ、自らが設定した経営課題に向き合い、解決を目指す形の能動的な事業計画へと導くことが重要である。

(2) 支援に対する考え方

経営状況分析を実施した事業者に対し、本計画書 P9-10 の「②目標の達成に向けた方針」内に記載の『経営力再構築伴走支援の実践方針』に基づき、経営指導員による対話と傾聴を通じ、気づきや内発的動機付けを促しながら事業者の潜在能力を引き出すことを意識し、自走化へのきっかけとなる事業計画策定支援に取り組む。

なお、課題設定と計画の方向性を整理した「経営支援プログラム（※）」を活用し、あるべき姿を実現するために、経営指導員が事業者の意識を向上させ、策定した計画を自主的に実行に移させることで、持続的な経営発展につながるよう、経営指導員が主体となり、必要に応じて専門家等と連携しながら伴走型の指導や助言を行う。

※「経営支援プログラム」について

小規模事業者の支援ツールとして熊本県より提供されたフォーマットで、熊本県内の商工会議所・商工会の経営指導員が策定する企業の経営支援計画書に当たる。同プログラムは、

- | | |
|--------------------|------------------------|
| 1. 経営支援の事前調書 | 2. 支援計画（具体的な支援策） |
| 3. 資金計画・収支計画 | 4. 進捗管理（取り組み支援のスケジュール） |
| 5. 経営支援の結果（モニタリング） | |

以上、5つの項目で構成。

1. 経営支援の事前調書

経営支援プログラム作成の前提条件を網羅した調書にあたる。

具体的な支援計画を作成する上で基礎になるもので、

- ①「企業概要」 ②「取り組みの動機・背景」
- ③「経営理念等（経営理念・ビジョン・経営方針など）」
- ④「経営目標（売上高・営業利益率・付加価値額など）」
- ⑤「経営環境分析（SWOT分析）」⑥「解決すべき課題の抽出」⑦「取り組むべき事業」

以上の項目を、経営指導員が経営者への傾聴・対話・協議を通して作成。

経営支援の事前調査																																												
経営支援プログラム作成の前提条件 ……専門家の活用を積極的に行い、経営支援の期間は1年以上継続することを基本とすること。																																												
【企業概要】 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">企業名</td> <td style="width: 30%;">代表者名</td> <td colspan="2" style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>資本金</td> <td>万円</td> <td>従業員数</td> <td>名</td> <td></td> </tr> <tr> <td>設立年月(創業)</td> <td>年 月</td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>					企業名	代表者名				資本金	万円	従業員数	名		設立年月(創業)	年 月				【取り組みの動機・背景】 																								
企業名	代表者名																																											
資本金	万円	従業員数	名																																									
設立年月(創業)	年 月																																											
【取り組み骨子の作成】 経営指導員は、事業者等への聴き取りを通じて、共に課題解決に向けた取り組みの骨子を作成する。																																												
取り組み骨子																																												
(1) 経営理念等(経営理念、ビジョン、経営方針など) 					(2) 経営目標(目標とする指標ごとに記入) <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <thead> <tr> <th></th> <th>売上高</th> <th>営業利益</th> <th>営業利益率</th> <th>付加価値額(100%)</th> <th>資金調達</th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>現 状</td> <td>千円</td> <td>千円</td> <td>%</td> <td>千円</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>時 期</td> <td>年後</td> <td>年後</td> <td>年後</td> <td>年後</td> <td>年後</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>目 標 値</td> <td>千円</td> <td>千円</td> <td>%</td> <td>千円</td> <td>千円</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> (※注) 付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費						売上高	営業利益	営業利益率	付加価値額(100%)	資金調達			現 状	千円	千円	%	千円				時 期	年後	年後	年後	年後	年後			目 標 値	千円	千円	%	千円	千円					
	売上高	営業利益	営業利益率	付加価値額(100%)	資金調達																																							
現 状	千円	千円	%	千円																																								
時 期	年後	年後	年後	年後	年後																																							
目 標 値	千円	千円	%	千円	千円																																							
(3) 経営環境分析 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <thead> <tr> <th colspan="3">外 部 環 境</th> <th colspan="2">内 部 環 境</th> </tr> <tr> <th>機 会</th> <th>脅 威</th> <th>強 み</th> <th>弱 み</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>法 律</td> <td></td> <td>ヒ</td> <td>ト</td> <td></td> </tr> <tr> <td>経 済・社 会</td> <td></td> <td>モ</td> <td>ノ</td> <td></td> </tr> <tr> <td>業界動向他</td> <td></td> <td>カ</td> <td>ネ</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">※新たに取り組みを進めるにあたり、自らの事業に影響があると考えられる事項を記載。</td> <td>そ の 他</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">※新たに取り組みを進めるにあたり、活用できる経営資源の有無について記載。</td> </tr> </tbody> </table>										外 部 環 境			内 部 環 境		機 会	脅 威	強 み	弱 み		法 律		ヒ	ト		経 済・社 会		モ	ノ		業界動向他		カ	ネ		※新たに取り組みを進めるにあたり、自らの事業に影響があると考えられる事項を記載。		そ の 他			※新たに取り組みを進めるにあたり、活用できる経営資源の有無について記載。				
外 部 環 境			内 部 環 境																																									
機 会	脅 威	強 み	弱 み																																									
法 律		ヒ	ト																																									
経 済・社 会		モ	ノ																																									
業界動向他		カ	ネ																																									
※新たに取り組みを進めるにあたり、自らの事業に影響があると考えられる事項を記載。		そ の 他																																										
※新たに取り組みを進めるにあたり、活用できる経営資源の有無について記載。																																												
(4) 解決すべき課題の抽出 					(5) 取り組むべき事業 																																							

2. 支援計画（具体的な支援策）

1. 経営支援の事前調査に基づき、経営目標の達成への取り組みに当たり、①具体的に支援が必要なテーマ、②テーマごとの具体的支援策（自己解決の可否／自己解決が不可能な事項・理由等）、③外部からの支援の要否（支援が必要な場合の経営指導員の役割、専門家の役割）などを整理したものである。

支 援 計 画																																													
1. 取り組みに当たり必要となる支援等の検討 経営目標の達成に必要な課題について、自己解決可能か外部からの支援を必要とするか検討する。																																													
< 支援策の例示 >																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr> <td>(1) 経営革新計画についての検討</td> <td>(2) 地域資源活用プログラムについての検討</td> <td>(3) 創業・事業再生・再チャレンジについての検討</td> <td>(4) 知的資産経営についての検討</td> </tr> <tr> <td>(5) 資金調達並びに償還計画についての検討</td> <td>(6) 商品・サービスの開発、商品政策についての検討</td> <td>(7) 設備投資についての検討</td> <td>(8) 知的財産権の管理についての検討</td> </tr> <tr> <td>(9) 販売経路の確保・開拓についての検討</td> <td>(10) 取引条件についての検討</td> <td>(11) 人事・労務管理についての検討</td> <td>(12) 事業承継についての検討</td> </tr> </table>										(1) 経営革新計画についての検討	(2) 地域資源活用プログラムについての検討	(3) 創業・事業再生・再チャレンジについての検討	(4) 知的資産経営についての検討	(5) 資金調達並びに償還計画についての検討	(6) 商品・サービスの開発、商品政策についての検討	(7) 設備投資についての検討	(8) 知的財産権の管理についての検討	(9) 販売経路の確保・開拓についての検討	(10) 取引条件についての検討	(11) 人事・労務管理についての検討	(12) 事業承継についての検討																								
(1) 経営革新計画についての検討	(2) 地域資源活用プログラムについての検討	(3) 創業・事業再生・再チャレンジについての検討	(4) 知的資産経営についての検討																																										
(5) 資金調達並びに償還計画についての検討	(6) 商品・サービスの開発、商品政策についての検討	(7) 設備投資についての検討	(8) 知的財産権の管理についての検討																																										
(9) 販売経路の確保・開拓についての検討	(10) 取引条件についての検討	(11) 人事・労務管理についての検討	(12) 事業承継についての検討																																										
※ 例示以外の場合は、具体的な支援策を()内に記入。																																													
具体的支援策(その1) []についての検討 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr> <td>自己解決</td> <td>可</td> <td>不可</td> </tr> <tr> <td colspan="3">〔自己解決が不可能な事項・理由等〕</td> </tr> </table>			自己解決	可	不可	〔自己解決が不可能な事項・理由等〕			具体的支援策(その2) []についての検討 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr> <td>自己解決</td> <td>可</td> <td>不可</td> </tr> <tr> <td colspan="3">〔自己解決が不可能な事項・理由等〕</td> </tr> </table>			自己解決	可	不可	〔自己解決が不可能な事項・理由等〕			具体的支援策(その3) []についての検討 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr> <td>自己解決</td> <td>可</td> <td>不可</td> </tr> <tr> <td colspan="3">〔自己解決が不可能な事項・理由等〕</td> </tr> </table>				自己解決	可	不可	〔自己解決が不可能な事項・理由等〕																				
自己解決	可	不可																																											
〔自己解決が不可能な事項・理由等〕																																													
自己解決	可	不可																																											
〔自己解決が不可能な事項・理由等〕																																													
自己解決	可	不可																																											
〔自己解決が不可能な事項・理由等〕																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr> <td>外部からの支援</td> <td>要</td> <td>不要</td> </tr> <tr> <td>支援方法</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>開始時期</td> <td>令和 年 月</td> <td>実施回数 回</td> </tr> <tr> <td colspan="3">〔支援が必要な事項・理由等〕</td> </tr> </table>			外部からの支援	要	不要	支援方法			開始時期	令和 年 月	実施回数 回	〔支援が必要な事項・理由等〕			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr> <td>外部からの支援</td> <td>要</td> <td>不要</td> </tr> <tr> <td>支援方法</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>開始時期</td> <td>令和 年 月</td> <td>実施回数 回</td> </tr> <tr> <td colspan="3">〔支援が必要な事項・理由等〕</td> </tr> </table>			外部からの支援	要	不要	支援方法			開始時期	令和 年 月	実施回数 回	〔支援が必要な事項・理由等〕			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <tr> <td>外部からの支援</td> <td>要</td> <td>不要</td> </tr> <tr> <td>支援方法</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>開始時期</td> <td>令和 年 月</td> <td>実施回数 回</td> </tr> <tr> <td colspan="3">〔支援が必要な事項・理由等〕</td> </tr> </table>				外部からの支援	要	不要	支援方法			開始時期	令和 年 月	実施回数 回	〔支援が必要な事項・理由等〕		
外部からの支援	要	不要																																											
支援方法																																													
開始時期	令和 年 月	実施回数 回																																											
〔支援が必要な事項・理由等〕																																													
外部からの支援	要	不要																																											
支援方法																																													
開始時期	令和 年 月	実施回数 回																																											
〔支援が必要な事項・理由等〕																																													
外部からの支援	要	不要																																											
支援方法																																													
開始時期	令和 年 月	実施回数 回																																											
〔支援が必要な事項・理由等〕																																													

4. 進捗管理（取り組み支援のスケジュール）

具体的に支援が必要なテーマごとに、進捗管理として①準備期間、②予定期間、③支援策の実施時期、④実際の取り組み期間をスケジュールに落とし込み、支援・指導を実施していくため経営者との合意を記すものとなっている。

4. 進捗管理（取り組み支援のスケジュール）

支援項目について、下表にスケジュール（準備期間、予定期間、支援の時期）を記入し、実施後は取り組み期間を入力し進捗管理を行う。

（例示）

項目	時期	年	月	年	月	年	月	年	月	年	月	年	月	年	月	年	月	年	月
支援項目	経営革新計画の策定																		
	新商品開発に伴う商品政策の策定																		
	資金の調達																		

準備期間 で表記
 計画予定期間 で表記
 支援策投入時期 ○ で表記
 実際の取り組み期間 → で表記

◆ 事業者等との合意

事業者等との協議のうえ、「経営支援プログラム」について、年 月 日に合意した。
 以後、このプログラムに基づき、事業者等の取り組みに対する支援・指導を実施していく。

事業者等の名称
 及び代表者名 _____

担当経営指導員名 _____

3. 資金計画・収支計画

資金計画には、必要な資金と調達方法。
 収支計画には、既存事業と新規事業を併記し3年後の目標まで記載する。

※次の「2. 資金計画」と「3. 収支計画」について、特に支援の必要がない場合は記載省略。

2. 資金計画（必要な資金と調達方法）

（単位：千円）

必要な資金	金額	備考	調達方法	金額	備考
設備、機械、備品など（内訳）			自己資金		
貯蓄資金			親類、知人等からの借入（内訳・返済方法）		
商品仕入、経費など（内訳）			金融機関等からの借入（内訳・返済方法）		
運転資金					
合 計	0 千円		合 計	0 千円	

3. 収支計画（新規事業・既存事業併記）

（単位：千円）

	2年前 （H30年3月期）	1年前 （H31年3月期）	最近期末 （H1年3月期）	1年後 （H2年3月期）	2年後 （H3年3月期）	3年後 （H4年3月期）
①売上高						
新規事業売上						
既存事業売上						
計	0	0	0	0	0	0
②売上高						
新規事業売上高						
既存事業売上高						
計	0	0	0	0	0	0
③売上総利益（①－②）	0	0	0	0	0	0
④販費						
新規事業販費						
既存事業販費						
計	0	0	0	0	0	0
⑤営業利益	0	0	0	0	0	0
⑥営業外収益						
⑦営業外費用						
⑧経常利益（⑤＋⑥－⑦）	0	0	0	0	0	0

5. 経営支援の結果（モニタリング）

進捗状況や目標との比較を行い、課題等があれば、経営指導員が指摘し、適切な助言を行う。

経営支援の結果＜モニタリング＞

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、適切な助言を行う。

1. 支援期間内における評価と課題

（1）支援策の実施状況
 支援計画通りに支援策を実行できているかチェック。大幅な変更等必要であればその理由、変更点を記入。

【変更の必要性】 _____

【変更点】 _____

（2）事業者の状況
 経営目標に向かって進んでいるかチェック。新たな課題等があればその背景、改善策を記入。

【変更の必要性】 _____

【変更点】 _____

<必要に応じて経営目標に対する達成時点の数値等を記入。> （達成日： 年 月 日）

経営目標	作成時数値	達成時数値	目標値	達成率（達成時数値／目標値）

2. 支援終了から比較可能な期間経過後の状況

（1）取り組みの成果
 経営支援の事前調査「2. 取り組み骨子の作成」の中での「（2）経営目標」に記載された事項の変化を数値等で表わし、比較の欄でコメントする。

経営目標	支援前	支援後	比較

（2）成果に対する評価、今後の対応（支援）等
 計画売上と実績の比較、財務状況、事業進捗に対する人的体制の適否等、状況把握を行い、必要に応じて助言等を行う。

■ 計画承認又は法認定の有無

経営革新	年 月 日承認

令和 年 月 日
 担当経営指導員名 _____
 確 認 者 _____

※ 3. 資金計画・収支計画 と 4. 進捗管理（取り組み支援のスケジュール）は、用紙の関係上、順序を入れ替えて掲載。以上が『経営支援プログラム』の全容

（３）目標

	現状（R5）	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①経営支援プログラム策定件数	59	80	80	80
②経営力向上のための事業計画	28	60	60	60
③経営革新計画	4	20	20	20
事業計画合計件数 （②＋③）	32	80	80	80

（目標件数の根拠）

経営支援プログラムの作成には相応の期間を要するため、経営分析を行った事業者（目標 160 件）のうち、半数の 80 件を目標とする。経営指導員（20 名）1 人当たり 4 件、20 名×4 件＝80 件。なお、各事業所の支援期間は 1～3 年程度で事業所毎に異なるため、複数年間支援する先については、計画の見直しも上記件数に含まれる。

（４）事業内容

①経営支援プログラムの策定

小規模事業者の経営状況等を分析した上で、「経営支援プログラム」を積極的に活用し、前掲の『経営力再構築伴走支援の実践方針』を基に、対話と傾聴を通じて、小規模事業者の自走化のための内発的動機付け、潜在力を引き出し、伴走型で支援する。

②専門家の助言等に基づく事業計画策定支援

これまでも、中小企業診断士等の各種専門家や、「熊本県よろず支援拠点」コーディネーターの指導を仰ぎながら計画策定支援を行ってきた。今後も「経営支援プログラム」をもとに、創業、経営革新、事業承継等、小規模事業者のライフサイクルごとに抽出された経営課題等の克服を目指し、専門家との連携を強化しながら計画策定を支援する。

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

【現状】

現在、事業計画策定支援を行った事業者に関しては、事業者からの相談があった場合に対応するなど、場当たりの対応になっている。そのため、事業計画策定後に生じた新たな経営課題に対して対応することができずに事業計画が頓挫してしまっているケースも少なくない。

【課題】

経営資源に制約を受ける小規模事業者は、目先の業務に追われる傾向にあり、策定した事業計画に沿った事業の実施が後手に回りがちである。よって、経営指導員による伴走型のフォローアップ支援の必要性が高まっている。しかし、事業者毎の接触頻度は担当した経営指導員等の判断に任されているため、今後は、計画的なモニタリングが必要と考える。

（２）支援に対する考え方

計画が順調に推移している事業者はもちろん、計画通りに進まない事業者に対しても、前掲の『経営力再構築伴走支援の実践方針』に基づき、巡回などによって常に対話と傾聴を通じた伴走型の支援を徹底し、解決すべき経営課題への気づきと「自走化」のための内発的な動機付けを促す。訪問回数については、2 回を基準とするが、策定した事業計画の進捗状況や事業者が抱える課題等により、訪問回数を多めにして集中的に支援する事業者と、順調に進捗していることを確認し、訪問回数を減らしても差し支えないと判断される事業者を見極めながら、柔軟な対応を行う。

(3) 目標

	現状 (R5)	R7 年度	R8 年度	R9 年度
フォローアップ対象事業者数	59	80	80	80
頻度年 2 回 (基準) (延べ回数)	118	160	160	160
売上増加事業者数	-	40	40	40
付加価値額増加事業者数	-	40	40	40

※フォローアップ対象事業者数については、前年度から支援継続中の事業者を含む。事業者の入れ替えを考慮し、各年度の事業者数は同数としている。

※フォローアップ頻度については、訪問の多い事業者 20 社×3 回＝60 回、訪問回数が標準的な事業者 40 社×2 回＝80 回、訪問の少ない事業者 20 社×1 回＝20 回と想定する。

※3 年後における売上増加 (+10%) 総事業者数：40 件

3 年後における付加価値額増加 (+10%) 総事業者数：40 件

(4) 事業内容

事業計画策定支援後のフォローアップ

事業計画策定を行ったすべての事業者を対象として、「経営支援プログラム」の計画内容に沿って、定期的かつ継続的に接触を図り、事業計画が着実に実行されているか進捗状況を確認する。接触の頻度は、単に状況を確認するのみという単発的なヒアリングとしないことに留意し、傾聴と対話を通じ相応の期間をかけフォローアップすることを想定し、上半期および下半期一度ずつの計 2 回を原則とするが、進捗状況などによって柔軟に対応する。また、支援の過程において、経営環境の変化等が生じたことで新たな課題が発生した場合や、事業計画との間にズレが生じたと判断する場合は、専門家と連携し、接触頻度の変更も含め、今後の対策を検討の上で計画の修正を行う。

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】

当所ではコロナ禍に伴い、県内外の各種展示商談会の中止や、開催されても参加が困難になったりしたため、それを機に、海外に向けて商品を販売する越境 EC（電子商取引）の取り組み支援に力を入れている。

【課題】

新型コロナウイルス感染症の収束後、県内外の展示商談会等の出展も可能となった。しかし、コロナ禍前に商談会に参加した際、商談を行っても成約に結びつかないケースが多かったため、経営指導員等による開催前後のフォローアップが課題となっている。

商談会がオンラインもしくはハイブリッド形式等の商談スタイルに変化しつつあり、IT を活用した対応は不可避になりつつある。また、人口減少に伴い地域内のみならず首都圏や福岡等都市部、海外へ販路開拓する必要性が高まっている。しかし、管内の小規模事業者は、IT を活用した販路開拓等の取り組みが進んでいないため、商圏が限定された範囲に留まり、良い商品やサービスを生み出しても販路拡大のチャンスを逃していることも考えられる。よって、今後販路開拓に取り組んでいく中で IT の活用は必要不可欠であることを理解・認識してもらった上で支援を行っていくことが重要となる。

(2) 支援に対する考え方

当所単独による商談会等の開催は実施しておらず、他団体が開催する各種商談会や都市部で開催される商談会・展示会への参加および出展を後押しする。また、参加および出展にあたっては、小規模事業者が消費者の要望やニーズを踏まえて商品を開発し、消費者が要望しているものを市場に送り込むマーケットインの考え方やノウハウを習得した上で販路開拓に結びつけることが求められる。

よって、経営指導員等による事前の情報提供や事後のフォローアップを行うと共に、開催期間中には、商品陳列や効果的な魅せ方、接客方法等きめ細やかな伴走支援を行う。さらに、SNSによる情報発信、ECサイトの利用方法等、ITの有効活用による営業・販路開拓に関するセミナーを開催する。理解度を高めた上で、必要に応じてIT導入や情報戦略マーケティングの専門家派遣を実施する等、小規模事業者それぞれの段階に応じた支援を展開する。

(3) 目標

	現状 (R5)	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①海外ビジネス セミナー開催数	2	2	2	2
参加者内、支援 対象事業者数	1	80	80	80
②商談会等参加回数	-	2	2	2
出展・参加者数	-	10	10	10
成約件数	-	2	2	2
③IT 導入に関する セミナー参加者内、 支援対象事業者数	5	80	80	80

(4) 事業内容

①海外ビジネスセミナーの開催

海外展開を視野に入れた新たな販路拡大、売上拡大を目指す小規模事業者に対し、注目度の高い国や地域等の社会、経済、ビジネス情報を提供することで、インバウンド、アウトバウンドの両面から、小規模事業者に向けたビジネス展開へのアプローチを行う。具体的には、台湾を含む外国人観光客対策セミナー、越境 EC セミナーを開催。JETRO 熊本等と連携を図りながら実施する。また、セミナー開催時において、ボイストラの周知も行う。

②商談会等への参加

全国のバイヤーが集う、福岡や首都圏で開催される商談会への出展を支援する。こうした九州や全国規模の商談会に参加することで、効率的に全国のバイヤーと接点を持つことや、様々な企業の商品やサービスに触れ、自社の商品開発ブラッシュアップに活かすことが期待できる。また、県内の展示商談会にも積極的に参加を促し、自社の販路開拓の一助としてもらう。

※参加を想定している商談会等

○くまもとグッドプロダクト賞

熊本の隠れた新商品発掘を目的に商品を募集し、有識者等の審査を経て「くまもとグッドプロダクト賞」と認定し催事等で PR する。市場調査として消費者投票やテストマーケティングの実施、さらには専門家による審査を経て選ばれた商品を支援することで、熊本の特産品への関心を高め、県内をはじめ全国への販路開拓・拡大支援から地域経済の活性化に寄与することを目的とする。募集商品数：40 件程度

【支援対象者】管内の食品製造業者等

○Food Expo Kyushu

九州・山口の食をテーマにした展示・商談会であり、福岡市で例年 10 月初旬開催。各食品業界のバイヤー等が 2 日間で約 4,000 名来場。約 260 社が出展。

【支援対象者】管内の食品製造業者等

○FOOD STYLE Kyushu

外食・中食・小売業界へ販路開拓するための西日本最大級の商談展示会であり、福岡市で 11 月中旬開催。45 都道府県・1,000 社以上が出展、2 日間でバイヤー等約 15,000 人が来場。

【支援対象者】管内の食品製造業者等

○売れる商品づくり審査会

県内で製造された魅力ある加工食品の販路開拓支援の取り組み。(株)博多大丸の担当者(地下催事スペースの担当)より、商品の評価・ブラッシュアップなど独自の視点からアドバイスを受け、優秀な成績を収めた事業者はスーパーマーケットトレードショーへの出展も支援。熊本市にて例年 9 月初旬に開催。

【支援対象者】県内に事業所を置く食料品製造業者等

③IT 活用に関する販路開拓セミナーの開催

今後新たな需要獲得のためには、自社のビジネスを IT を活用し効果的に展開していくことが求められている。当所では、IT 活用により新たな販路拡大、売上拡大を目指す小規模事業者成功事例を紹介し、より IT 導入の重要性を知ってもらい、導入のきっかけとなるセミナーを開催する。

【内容例】国内外の EC 活用、SNS 活用、IT・DX 関連技術（クラウドサービス、AI、キャッシュレス等）の活用事例

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組み

(1) 現状と課題

【現状】

県や市の公的機関および金融機関・各種支援機関との連携会議において情報の収集や共有を行い、必要に応じて連携しながら各種支援を実施している。

【課題】

各種機関と連携しながら各種支援を実施してきたものの、情報共有が不十分であり、事業に対する指摘や提言が活かしきれていない点が課題である。

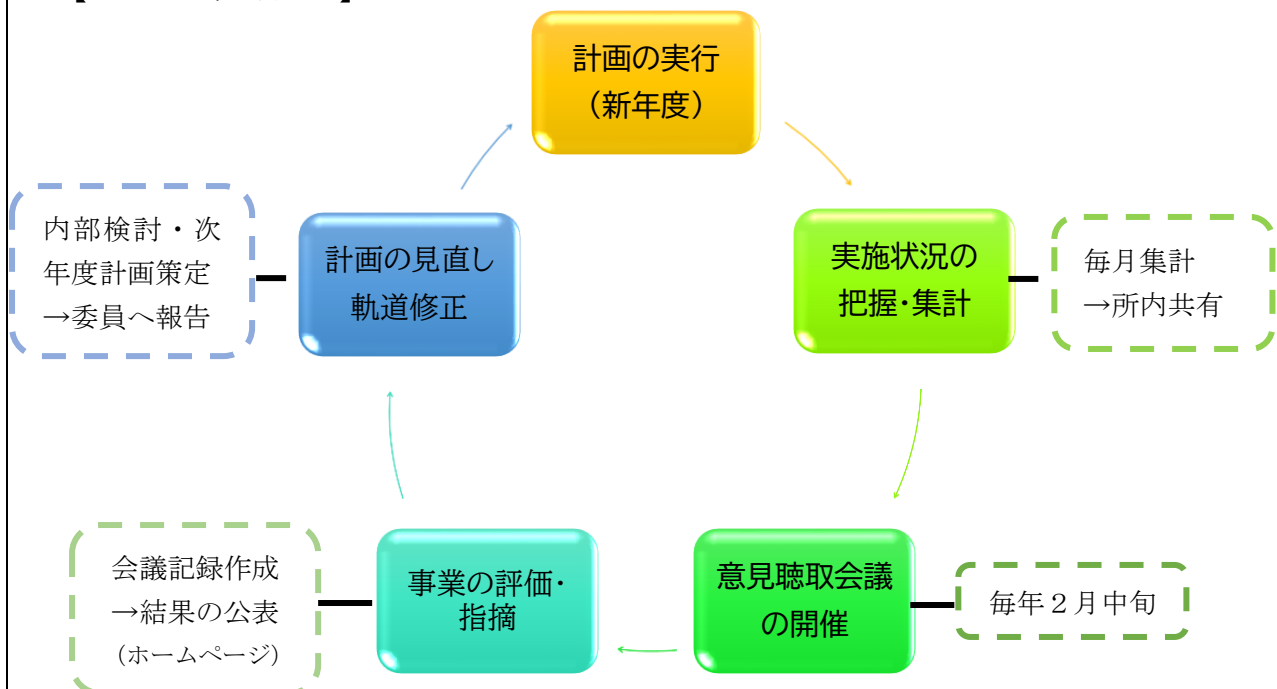
(2) 事業内容

外部有識者である熊本県、日本政策金融公庫、中小企業診断士等各種専門家、共同申請者である熊本市、当所法定経営指導員等による「経営発達支援計画に関する意見聴取会議」を設置し、本事業計画に記載したすべての項目について評価を行う。会議の開催時期を明確に定め、計画的な PDCA サイクルを図っていく。また、先行きの見通しがきかず、変動が大きい社会情勢において、柔軟な支援が必要となっていることから、計画期間を 5 年から 3 年に短縮し、より短いスパンで時流に合わせた支援計画の策定を行う。

＜意見聴取会議 構成メンバー＞

- ・ 熊本県
- ・ 日本政策金融公庫 熊本支店 国民生活事業
- ・ 熊本県中小企業診断士協会
- ・ 熊本県よろず支援拠点
- ・ 熊本市
- ・ 熊本商工会議所（法定経営指導員、経営支援部管理職）

【PDCAサイクル】



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】

熊本県下商工会議所職員を対象とした研修への参加をはじめ、日本商工会議所および中小企業大学校が主催する研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図っている。また、専門家派遣時には、案件担当者は原則同行・同席することで専門的なノウハウの習得を目指す等、支援能力の向上を図っている。

【課題】

職員間による経験・スキルの差が大きく、事業者への相談対応や支援精度にばらつきがあるだけでなく、支援する事業者数も大きな開きもあることから、特に経験の浅い経営指導員の能力の底上げが課題である。また、業務効率化や新たな需要開拓につながる DX に向けた相談・指導能力の向上が求められていることから、IT に関する豊富な知識やノウハウの習得も必要となっている。

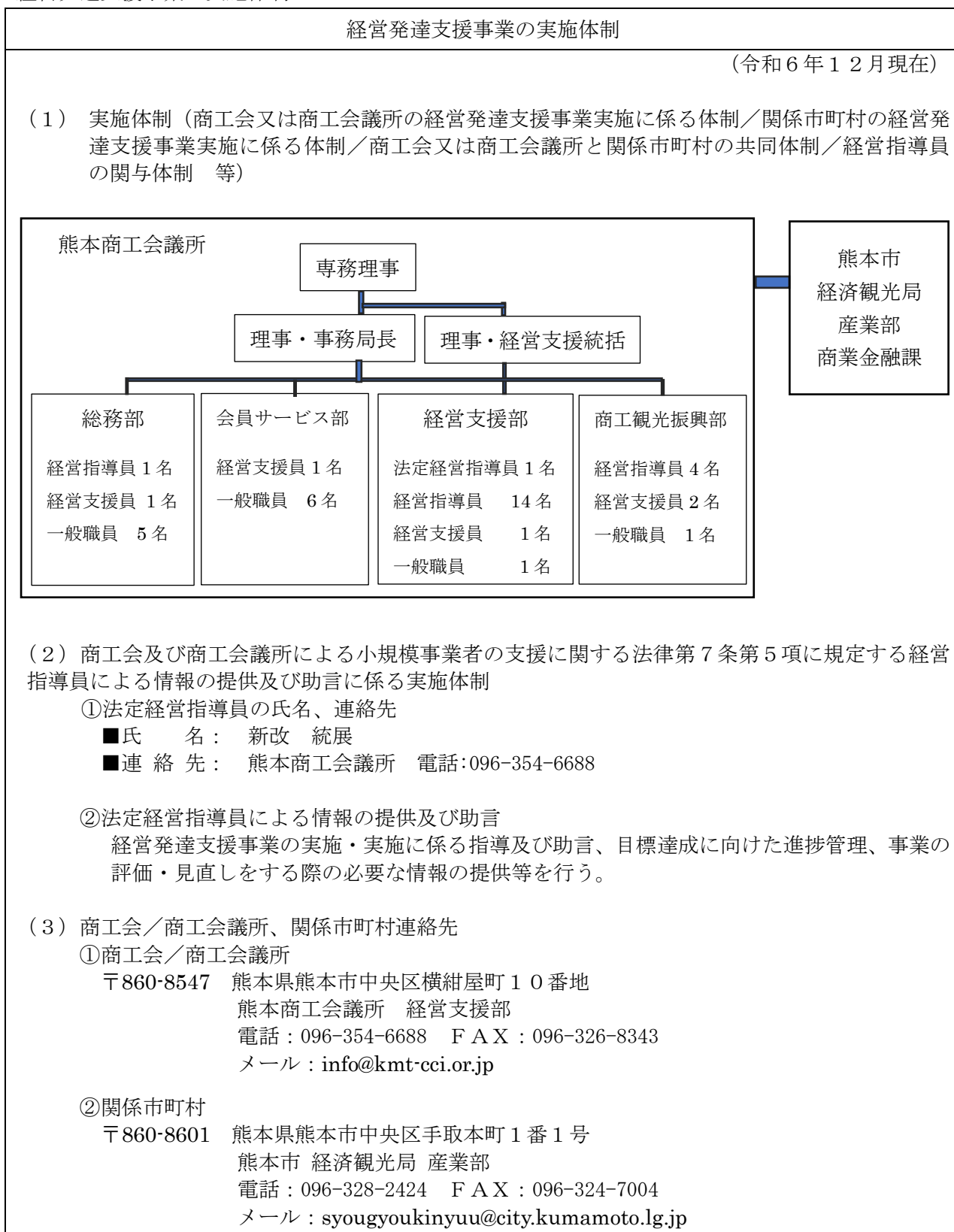
(2) 事業内容

- ①年度初めに各種制度の改正や各種補助金など国の施策に関する研修を開催。経営支援を行う上で必要となる最新の支援情報を知る機会を提供する。
- ②年に2回、熊本県下商工会議所の指導員を対象に2日間の研修を開催。経営指導員の資質向上に繋げるだけでなく、時流に沿ったトピック的な内容を学ぶ機会を提供する。また、経営指導員による支援事例の発表を行い、支援内容や成果について検討及び意見交換を行う。事例を研究すると共にノウハウを共有・習得することで、支援能力の向上を図る。
- ③経営指導員へのステップアップの一環として、経営支援員向けの研修を開催。基本的な業務スキルの向上と熊本県下職員同士の人脈づくりの機会を提供する。
- ④日本商工会議所が実施する全国統一演習研修事業（経営指導員等 WEB 研修）は、任意受講ながら基礎知識の習得から「新規事業開発」や「助言理論」など専門的な内容まで網羅されている。オンデマンド配信であり、すき間時間に受講できることから、効率的な知識習得の手段とする。
- ⑤IT・DX や AI などについての無料セミナーを受講させることで資質向上を図る。ジャイロ総合コンサルティング株式会社等がオンラインにて無料かつ経営指導員限定のセミナーを実施しており、それらのセミナーを活用すると共に、中小基盤整備機構等が大学校にて開催している研修への積極的な参加を促す。
- ⑥上記既存事業の研修やセミナーについては一般職員も受講可能としており、積極的な受講を促すことで、職員全体の支援能力の向上に繋げていく。

また、経験の浅い経営指導員（経験2年未満）は、ベテラン経営指導員の指導現場へ積極的に同席し、支援ノウハウの吸収に努めるなどOJTを実施し、全体的な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



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	17,386	16,386	16,386
・需要動向調査費 (商圏分析)	1,730 (730)	730 (730)	730 (730)
(外国人観光客アンケート)	(1,000)	(-)	(-)
・専門家派遣費	2,820	2,820	2,820
・セミナー開催費 (海外セミナー)	5,200 (5,000)	5,200 (5,000)	5,200 (5,000)
(IT導入セミナー)	(200)	(200)	(200)
・商談会出展費	5,000	5,000	5,000
・支援力向上事業	2,636	2,636	2,636

(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、熊本県補助金、熊本市補助金、国補助金、事業委託費、その他収益事業

(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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	