

経営発達支援計画の概要

実施者名	本渡商工会議所（法人番号 5330005006954） 天草市（地方公共団体コード 432156）
実施期間	令和7年4月1日から令和12年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 （1）事業計画策定の重要性についての意識を向上させ、計画性を生かした売上向上と販路開拓を実施する事業所を増やし、小規模事業者の持続的発展に繋げる。 （2）熊本県事業承継・引き継ぎ支援センター、あまくさ事業承継サポート会議との連携による円滑な事業承継支援を行い、小規模事業者数の減少に歯止めをかける。 （3）個店の売上不振や廃業等により疲弊していく商店街を活性化させるため、まちゼミや各種イベントを生かした商店街の各個店への支援を強化する。 （4）地域資源を活用した魅力ある新商品開発を促すことで、売上向上・販路開拓の支援を実施する。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 3. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーの開催により、経営状況分析の重要性を認識してもらい、次のステップへ進んでもらえるよう当所でサポートする。分析には、経営支援基幹システム（BIZミル）を活用する。 4. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナーの開催により、事業計画作成の必要性を周知し、事業計画策定に取り組む小規模事業者の策定支援を行う。DXセミナーも実施し、DX推進に向けてより一層の強化を図る。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した全ての事業所をフォローアップとして巡回指導・窓口指導を行い、進捗状況の確認、改善等を行い確実な事業計画の実行を支援する。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会や展示会・即売会などに出席する小規模事業者についてツールの作成支援、陳列、接客等、伴走型支援を行う。出展時は、経営指導員等が現地で出展支援を行う。 7. 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 毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、検証委員会（経営発達支援事業検証委員会）を設立し、事業の実施状況、成果の評価・見直し提言を行う。 8. 経営指導員等の資質向上等に関すること 経営指導員等の支援能力の一層の向上のため、外部講習会等の積極的活用や日本商工会議所が行うオンラインセミナーの積極的活用を行う。
連絡先	本渡商工会議所 経営指導課 〒863-0022 熊本県天草市栄町1番25号 TEL：0969-23-2001 FAX：0969-24-3340 E-mail：soudan@hondo-cci.or.jp 天草市経済部 産業政策課 〒863-8631 熊本県天草市東浜町8番1号 TEL：0969-32-6786 FAX：0969-24-3501 Email：sangyo@city.amakusa.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) 地域の現状及び課題

①現状

本渡商工会議所が所在している天草市は、2006 年 3 月に 2 市 8 町の合併により誕生している。熊本県南西部に位置する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、雲仙天草国立公園に指定された美しい自然環境、世界遺産に登録された崎津集落に代表される南蛮文化やキリシタンの歴史など、観光資源にも恵まれている。将来にわたって夢と希望に満ちあふれた宝の島の実現に向けて、市民と行政が共に創るまちづくりを目指し、「ともにつながり 幸せ実感 宝の島“天草”」を将来像として、まちづくりが進められている。総面積は 683.87k m²で県内市町村の中で最大の面積を誇り、県土面積の約 9%を占めている。熊本市から、当所や天草市役所本庁が所在している本渡市街までは車で 2 時間ほどを要する。

当所は、天草市内の中央部に位置する旧本渡市地区を管轄(図 1 参照)としており、天草市における旧本渡市地区の面積は 144.83 k m²で天草市全体の 21.2%を占めている。その他、旧本渡市地区の推移は下記のとおりである。

「旧本渡市の位置」 図 1



「天草市統計書より」

(表 1)

年	天草市 人口	旧本渡市地 区人口	天草市 世帯数	旧本渡市地 区世帯数
2018	80,235	37,138	36,867	16,349
2019	78,820	36,953	36,745	16,459
2020	77,378	36,642	36,570	16,505
2021	75,738	36,201	36,298	16,511
2022	74,089	35,735	36,008	16,508

・2019 年から旧本渡市地区の世帯数は、表 1 から分かるように、ほぼ横ばいであるものの人口は減少が続いている。また、旧本渡市地区の 2018 年度の高齢者率は 30.2%であったが、2023 年度は 32.8%と益々高齢化が進んでいる。

「当所調査による業種別商工業者数」

(表 2)

	建設業	製造業	卸売業	小売業	宿 泊 飲食業	サービ ス業	その他	総 計
2018 年 商工業者数	240 10.1%	92 3.9%	161 6.8%	632 26.6%	319 13.4%	502 21.1%	430 18.1%	2,376 100%
2023 年 商工業者数	258 10.1%	92 3.8%	150 6.1%	590 24.2%	314 12.9%	581 23.8%	457 18.7%	2,442 100%

- ・当所管内地区の 2023 年における商工業者数は 2,442 事業所、業種別商工業者数は上記の表 2 のとおりとなっている。業種別構成割合も業種別商工業者数についても 2018 年と比較すると小売業の減少とサービス業の増加が目立っており、第 3 次産業が主な産業となっている。
- ・当所管内地区は、面積、人口及び世帯数、商工業者数など全てにおいて天草市最大の地区であり、天草市経済の中心であるほか、情報発信、商業の中核としての役割も担っている。
- ・天草地域の中心地であることから市役所の本庁、熊本県天草広域本部など、公共施設の出先機関や大手企業の支店などがあり、小規模事業者や人口が周辺地区ほどは、減少していないという特徴を持っている。しかしながら、島外資本の大型店、郊外店の出店もあり、小規模事業者の競争環境は益々厳しくなっている。
- ・2023 年の熊本県商店街基礎調査によると、中心商店街における空き店舗率は 22.1%である。そのうちアーケード内の空き店舗率は 44.2%となっており、非常に高くなっているのが現状である。
- ・当所管内の商工業者数や小規模事業者数については、下記の通りの推移を見せている。

「当所調査による商工業者・小規模事業者数」

(表 3)

	商工業者数(件)	小規模事業者数(件)	小規模事業者の割合
2018 年	2,366	1,991	84.1%
2019 年	2,365	1,991	84.1%
2020 年	2,372	1,997	83.9%
2021 年	2,376	2,002	84.2%
2022 年	2,434	2,066	84.9%
2023 年	2,442	2,070	84.8%

天草市が創設した「天草市起業創業資金支援事業補助金」(以下:市創業補助金)や「天草市中小企業者等持続化事業補助金」(以下:市持続化補助金)の申請を希望する方への支援を天草市や天草市起業創業・中小企業支援センターと連携して行ってきたことにより、商工業者数、小規模事業者数の増加に繋がったものと考えられる(表 3)。しかし、2023 年 3 月末にセンターは閉鎖され、市創業補助金、市持続化補助金も廃止された。代わって、起業創業希望者向けの相談窓口「スタートアップ・あまくさ」が開設され、商工団体及び地元金融機関と連携し、事業計画書や資金計画書の作成指導や相談を行っている。

②課題

- ・人口の減少や島外資本の大型店、郊外店の出店もあり、小規模事業者を取り巻く経営環境は厳しさを増している。商店の廃業や商店街の空き店舗が増え、中心商店街の空洞化が深刻な問題となっており、商店街や商店が有するコミュニティ機能等が失われてきている。
- ・新型コロナウイルス感染症の拡大は、人々の行動抑制による経済活動の低下や個人消費の

落ち込みを招き、地域経済や産業、市民の暮らしに大きな影響をもたらした。2023年5月に5類へ移行したことで、少しずつ市民の消費行動も戻ってきてはいるが、コロナ前には程遠い。

- ・人口の減少や少子高齢化により、生産年齢人口は今後も減少し続けることが予想される。働き手の確保が重要であるが、「求人しても人が集まらない」、「働きたい職種がない」といったミスマッチが起きている。また、新規の高校卒業者の地元就職率も年々低下傾向にあり、人材確保に向けた対策が課題となっている。
- ・当所管内の小規模事業者については、事業主の高齢化が進んでおり、後継者不足や事業継続に不安を抱える事業者も増え、廃業等により小規模事業者の減少が考えられる。
- ・天草の地域資源の活用による地域活性化については、地域の特産品を活かした商品開発など小規模事業者への支援を進め、魅力ある逸品の開発、さらには販路開拓への取り組みや、地域ブランドの推進を展開していくことが重要であるが、認知度不足や予算確保の問題など、十分な支援が行えていない。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

小規模事業者の持続的発展へ導く伴走型支援が、商工会議所の最も重要な役割であり、天草市や地元金融機関、その他の経済団体等と連携しながら、地域経済の活性化へ繋がる支援を行っていく事が重要である。

① 既存事業所支援及び起業創業支援

地域経済の基盤となる小規模事業者を取り巻く経営環境は、今後益々厳しさを増していくものと思われる。商工団体をはじめ、地元金融機関との連携強化による起業創業や地場企業が行う生産性向上、販路開拓、新商品開発、事業転換、雇用環境など経営改善に向けた支援を行うことが重要であり、天草市中小企業物価高騰緊急対策事業補助金などをはじめとした施策等の活用により厳しい経営環境に対応していく。

小規模事業者がこの施策を利用する際は、経営分析、事業計画策定の重要性を理解して頂く良い機会になると思われる。当所としては、補助金に頼らない事業計画の策定支援を行っていくことが重要であり、事業計画策定後も事業継続に向けフォローを続けて行く。また、補助金利用者だけでなく、事業計画策定者の掘り起こしと、事業計画策定の支援を行うことで、小規模事業者の持続的発展に繋げ、地域経済の振興に寄与していくことが、当所の役割となる。

② 事業承継支援

当所管轄地区においても、事業主の高齢化が進んでおり、後継者不足や事業承継に不安を覚える事業者も増えている。事業承継対策については、熊本県事業承継・引き継ぎ支援センターおよび、あまくさ事業承継サポート会議との連携による円滑な事業承継支援を行う。事業承継には長い期間が必要とされていることから、早い時期から事業承継への支援を進め、専門家派遣等を活用しながら、小規模事業者をスムーズな事業承継に導いていくことが重要である。

③ 商店街の個店支援

島外資本の大型店、郊外店の出店による個店の廃業、商店街の衰退により、これまでの商店街を中心としたコミュニティ機能も失われている。当所としては、「まちゼミ」などを通じて、商店街の個店の顧客サービス向上等の支援を行うことで、個店の売上向上を図り、ひいては商店街の活性化に繋がるよう支援を行っていく。

④ 地域資源を活用した事業による商品開発、販路開拓支援

天草市第3次総合計画では、天草産品を活用した新商品の開発および販路拡大による地産地消・地産他消に取り組む活動を支援することとなっている。当所としてもこれまでに地域資源

を活用した事業等により商品開発や売上向上、販路開拓の取組を進めてきた。今後も引き続き、地域資源を活用し小規模事業者の持続的発展に向けた支援を実施していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

当所管内地区の現状、課題、天草市総合計画を踏まえ、天草市、地元金融機関やその他の経済団体と連携し、天草市の中央部に位置するという条件を活かしながら、以下の4項目を目標とし、小規模事業者の持続的発展を支援し、地域経済の振興を図っていく。

- ①既存の事業所には、事業計画を策定することの重要性を理解してもらい、対話や傾聴を通じて課題を設定し、計画的に売上の向上や販路の開拓を行う事業所を増やす。また、創業希望者には起業支援を行い、創業後も定期的に窓口での相談や巡回指導を実施する。
- ②事業承継が進まないことによる廃業数を減らすため、当所に週3日ほど常駐する熊本県事業承継・引継ぎ支援センターと連携しながら、事業承継相談会の案内をすることにより、小規模事業者の減少に歯止めをかける。
- ③個店の売上不振や廃業等により疲弊していく商店街を活性化させるため、まちゼミや各種イベントを生かした商店街の各個店への支援を強化する。
- ④地域資源を活用した魅力ある商品開発や「天草南蛮柿島づくりプロジェクト事業」、「あまくさ晩柑フェア事業」による認知度向上を行い事業所の新商品開発を促し、販路開拓を行うことで売上向上を目指す。

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7年4月1日 ～ 令和12年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①既存事業所支援及び起業創業支援

・既存事業所に対しては、各種セミナーや巡回・窓口相談を通して、事業計画策定の重要性の理解を深めてもらうことで、事業計画策定企業の掘り起こしを行う。経営状況の把握・分析を適切に行い、経営計画策定により課題の早期発見による対策や自社の強みを活かした創意工夫による経営によって経営改善や売上向上・販路開拓に繋げ、小規模事業者の持続的発展を図っていく。

・起業創業支援については、準備段階から天草市、起業創業希望者向けの相談窓口である「スタートアップ・あまくさ」や金融機関等と緊密な連携を取りながら、創業希望者への事業計画策定の指導を行い、各種補助金などの活用により、創業支援を行う。創業後についても定期的にきめ細やかなフォローを行い、事業継続を支援していくことで、地域経済の発展に寄与する。

②事業承継支援

事業承継支援については、天草市の施策の中でも重要な位置づけをされており、市内の事業者に向けた事業承継のアンケートも実施されている。天草市との連携を図り、10年程度の期間が必要とされる事業承継について、早期の気づきを促し、熊本県事業承継ネットワーク事務局等と連携しながら、事業者の経営分析や事業の見直し等による支援を実施する。

③商店街の個店支援

商店街の店主達を中心となって事業を立ち上げた「まちゼミ」については、立ち上げ時から

天草市や天草信用金庫とともに当所も関わってきた。新型コロナウイルス感染症の拡大により休止していたが、今年度中に再開を計画されており、引き続き個店の顧客サービスの向上支援を行う。

④地域資源を活用した事業の商品開発、販路開拓支援

これまで取り組んできた天草の地域資源であるイチジクを活用した「天草南蛮柿島づくりプロジェクト事業」、天草の地域資源である晩柑を活用した「あまくさ晩柑フェア事業」等について、引き続き商品開発や販路開拓などの支援により、認知度向上、情報発信力強化等、ブランド力の強化に努め、地域活性化に繋げていく。

(経営発達支援計画の内容)

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕日本商工会議所の景況調査に協力する形で毎月、経済動向調査を行っている。集計したデータは当所ホームページ上で公開している。さらに、年1回中心商店街及び周辺主要道路にて日中の通行量調査を行っており、調査データを必要に応じて活用している。

〔課題〕継続し、景気動向調査を実施、当所ホームページにて公開することで事業者が、景気動向を把握しやすいよう努める。当所管轄内で主として事業を行う事業者も多く、全国の動向と合わせて、天草地域の経済動向調査を行い、事業者の諸課題を把握する必要がある。また、令和5年2月に天草未来大橋（国道の新設）は開通したことにより、消費者の流れが変化している。外部環境の変化を的確に調査し、結果を公表することが重要である。

(2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 国等が提供するビッグデータの分析結果 公表回数	1	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 県商連定期影響調査の分析結果 公表回数	0	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③ 通行量調査の分析結果 公表回数	0	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①国等が提供するビッグデータの分析・活用

小規模事業者に対して的確かつ効率的な経営支援を行うため、「RESAS」(地域経済分析システム)や、「商工会議所 LOBO 調査」(早期景気観測)を活用した地域の経済動向分析を行い、結果を把握し、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)を活用して地域経済の動向を分析する。

【調査項目】「地域経済循環マップ・生産分析」→産業別の収支状況を分析

「まちづくりマップ・From-to」→人の動き等を分析

「産業構造マップ」→地域産業の現状等を分析

「商工会議所 LOBO 調査」→中小企業が「肌で感じる足元の景況感」を毎月分析

②熊本県商工会連合会定期影響調査の分析・活用

空港の新旅客ターミナルの開業や、TSMC はじめとする半導体関連企業の進出等の環境変化が県下商工会議所地区における商工業者の経営にどのような影響を及ぼしているかの定点調査を実施。分析した調査結果を公表する。

【調査対象】 当所会員 10 事業所

【調査時期】 年に 2 回 4 月、10 月

【調査手法】 各経営指導員が事業所へ訪問・ヒアリングを行い、結果をフォームに入力。

【調査項目】 売上、収益、労働力、賃上げ、TSMC、融資、エネルギーコスト、課題 等

③通行量調査の分析・活用

本渡中心商店街及び周辺主要道路の通行量を調査し、地域商業に対して影響を及ぼす立地条件と変化の動向を把握し、管内事業所の経営計画を立てる際の資料や、中心商店街の活性化のための資料とする。

【調査対象】 中心商店街（アーケード）及び本渡中心部までの主要道路 16 地点

【調査時期】 年に 2 回 3 月に平日・休日それぞれ調査を実施

【調査項目】 歩行者、自転車、自動車の通行量

アーケード内 4 地点では性別・大人または学生以下をカウント

【調査手法】 調査ポイントに調査員を配置し、1 時間ごとの通行量を調査する

（４）調査結果の活用

○情報収集・調査、分析した結果は当所ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

○分析データを基に、経営指導員等が事業者の実状を把握し、巡回・窓口指導を行う際の参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕 当所では、天草の地域資源を使った商品を開発した事業所が参加できる「天草南蛮柿島づくりプロジェクト事業」、「あまくさ晩柑フェア事業」を実施しており、和菓子店・洋菓子店の他飲食店も参加している。各参加事業所とは会議等やフェア状況調査訪問で顔を合わせる機会も多く、その際に新商品開発の重要性や販路開拓につながる各種支援、各種施策の情報提供を行っている。

〔課題〕 各フェアでは新商品開発をせず既存商品にて参加する事業所の方が多い。しかし、消費者からは新商品を楽しみにしている方が多いこともフェア終了後のアンケートから把握している。またスタンプラリーでも新商品を提供される参加事業所のスタンプ数（売上）が多いが、新商品開発を行い、新商品を発売するまでの過程の中で、開発コストの他、新商品発売に際し「POP 製作」「商品パッケージ製作」のコストが掛かるため、取り組んでいない参加事業所がある。

フェア名	フェア参加 事業所数	新商品開発を した事業所数	フェア参加 商品数	うち 新商品数
「あまくさ晩柑フェア事業」	12	6	17	8
「天草南蛮柿島づくりプロジェクト事業」	10	5	15	7

(2) 需要動向調査（情報収集・整理・分析）の目標

「天草南蛮柿島づくりプロジェクト事業」、「あまくさ晩柑フェア事業」で実施するスタンプリリーの参加者に対して、新商品開発や販路開拓に繋げるために、参加店アンケート調査及び、フェア商品の購入者に対し消費者アンケート調査を行う。

調査結果は、参加事業所へフィードバックする。また、当所で開催する中小企業診断士による個別相談会を活用しながら、専門家の助言もいただき、新商品開発につなげる。（新商品開発に取り組む事業所数は、4社。）

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
アンケート調査	-	-	100 名	-	-	100 名
新商品開発に取り組む事業者数	-	-	4 社	-	-	5 社
新商品開発数	-	-	4 品	-	-	5 品

(3) 事業内容

①需要動向調査の手法

新商品開発や販路開拓に繋げるために、参加店舗内での店頭アンケート調査の他、フェア商品の購入者に対し消費者アンケート調査を行う。調査結果は、専門家を活用し評価分析を行い、当該参加店へフィードバックする。

②需要動向調査を行う項目

「天草南蛮柿島づくりプロジェクト事業」、「あまくさ晩柑フェア事業」で販売する菓子製品の味、甘さ、硬さ、色、大きさ、価格、見た目、パッケージ、告知方法、売上効果等。

③需要動向調査結果の活用方法

分析結果は、経営指導員等が参加店に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

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、金融支援時や各種補助金の申請時に財務面を中心に経営状況の分析を行ってきた。また、税務個別相談会では、貸借対照表や決算書の作成指導を行い、希望者には現在の経営状況について、簡単に説明をすることはあった。小規模事業者持続化補助金（以下：国持続化補助金）の申請書作成セミナーでは、経営分析の重要性をカリキュラムに織り込むなどしてきている。さらに昨今の人手不足の影響により、労働生産性の向上に取り組む事業所が増えてきており、先端設備導入計画の申請等の際に、経営状況の分析等を行ってきている。しかし、その他の事業所に対しては経営状況の分析を行うまでには、至っていない。

〔課題〕各種補助金申請時以外は、経営状況の分析を希望する事業所の件数は少ない。そして、事業者においては、経営状況の分析の必要性を感じていない、または、必要性を感じていても相談しないままというケースも多々ある。しかし、経営状況の分析を行うことで、気付いていない重要な経営情報に気づき、売上アップに繋がる可能性も高くなることから、より詳細かつ正確な分析が重要となる。また「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握につなげ、重要性を知ってもらう必要がある。

(2) 目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① セミナー 開催件数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 分析する 事業所数	16 件	24 件	24 件	24 件	24 件	24 件

(3) 事業内容

①経営分析セミナーの開催

経営分析セミナーを開催し、改めて管内の小規模事業者には経営状況の分析の重要性を認識してもらい、受講者が分析作業を敬遠せず、次のステップへ進んでもらえるよう、当所でサポートを行う。当所では、経営指導員等が株式会社エイチ・エーエルの“経営支援基幹システム（以下：BIZ ミル）”の経営分析ツールを活用し、経営指導員等が財務情報を入力することで経営状況が一目でわかり、事業所が現状を比較的容易に把握できるように努める。また、さらに詳細な情報を求める事業所の場合は、専門家派遣制度を活用するなど、さらに踏み込んだ経営分析を行う。

②経営分析を希望する事業所の掘り起こし（巡回・窓口相談）

これまで各種補助金制度や各種制度資金の申込者に対して計画書作成時や資金繰り相談時に新たな需要の開拓、内部環境等の見直しの観点から経営分析へとつなげる。また事業所に巡回・窓口指導を行い、経営状況の分析を希望する事業所の掘り起こしを行う。セミナー受講者に対しても、フォローアップを行い、以前、事業計画を策定した事業所は、経営指導員との共同作業で作成しており、時間的な制約から計画書が簡易的な面もあったため BIZ ミルを活用し、詳細な分析結果を出す。

③経営分析の内容

【対象者】 前述の①の受講者及び②

【分析項目】 財務分析：売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率、原価率

SWOT 分析：強み、弱み、脅威、機会

【分析手法】 経営指導員等が BIZ ミルを活用し経営状況の分析を行う。

④募集方法

経営分析の希望者の募集は、経営分析セミナーの受講者や当所で開催している各種個別相談会の相談者、また巡回指導・窓口指導で来所された方、金融支援を行った事業所を中心にを行う。

(4) 成果の活用

経営分析セミナーで、経営状況の分析の重要性を知っていただき、セミナー後は、個別相談を促し、希望する場合は、相談者へ財務状況分析表、ローカルベンチマーク、経営状況分析表等を帳票にて出力し、事業計画の策定に活用してもらおう。また、分析結果も BIZ ミルでデータベース化し、経営指導員等で共有することで、スキルアップにつなげる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 これまで国持続化補助金の申請の際や金融支援や経営革新計画の作成の際、必要に応

じて事業計画の策定支援を行ってきた。この時に、経営分析の重要性を説明すると共に、理解を得た上で経営分析を実施してきたが、事業者からの相談が生じたときの支援が中心であり、受け身な支援が多くなっている。

〔課題〕事業計画書の完成が申請締切日間近になったケースやそもそも経営相談の時に初めて持続化補助金を知る事業者もいる。

補助金申請が関連すると事業計画策定に意欲的な事業者も増えることから、国等の持続化補助金の認知度向上がこれまで以上に必要である。

これまでは、事業者が調べた経営情報を中心に短期間で作成したケースもあり、経済動向調査や消費動向調査のデータ活用まで至っていない。

最初の相談から事業計画策定まで、一人の経営指導員で対応することがほとんどであり複数人からの助言はない。また、経営指導員の助言内容も三者三様であり、指導ノウハウに差がある。補助金の申請時以外での事業計画策定の重要性が浸透しておらず、既存のセミナー開催方法では、受講希望者数が少ない。

また、DXに向けた支援について、これまで対応できていなかったため強化していくことが重要であると考えます。

(2) 支援に対する考え方

- ・小規模事業者には事業計画策定の意義や重要性を漫然と述べても、実質的な行動や意識変化を促すことは容易ではないため、「事業計画策定セミナー」に関心を持ってもらえそうなカリキュラムを組むなど、受講者が増える工夫をする。また事業計画の策定前段階においてもDX推進に向けたセミナー等を行い、より一層の強化を図る。

- ・前述の“5. 経営状況の分析”を行った事業者には、対話と傾聴を通じて最適な課題解決のサポートを行っていくことで、事業計画策定を促す。

- ・国等の持続化補助金の申請者には、可能な限り事業計画策定までを勧める。新規性が見いだせる事業があれば経営革新計画の申請も検討する。

(3) 目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① DX推進セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
DX 推進セミナー参加事業所数	33 社	30 社	30 社	30 社	30 社	30 社
② 事業計画書作成セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③ 事業計画策定事業所数	15 社	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社

(4) 事業内容

① 「DX 推進セミナー」の開催

【募集方法】会員事業所への郵送の他、当所ホームページ、天草市の web の駅ホームページ、当所 SNS (Facebook ページ) を活用し、管内の小規模事業者へ向けて広く周知する。

【回数】1 回/年

【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

【参加者目標数】30 名

② 「事業計画策定セミナー」の開催。

【募集方法】会員事業所への郵送の他、当所ホームページ、天草 web の駅ホームページ、当所 SNS (Facebook ページ) を活用し、管内の小規模事業者へ向けて広く周知

する。

【回数】 1 回／年

【カリキュラム】 経営方針の明確化、SWOT 分析、戦略の方向性の立案、マーケティング戦略の立案、課題と解決法の策定、行動計画の策定、数値計画の策定

【参加者目標数】 20 名

③事業計画の策定

【支援対象】 経営分析を行った事業者、またはセミナーを受講した事業者。

【手段・方法】 ・事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員が担当制で付き、必要に応じて外部専門家も交えて、「地域の経済動向調査」「経営状況の分析」「需要動向調査」を踏まえながら確実に事業計画の策定につなげていく。事業者には、承諾を得た事業所の補助金の活用後の成功事例を紹介し、事業計画策定のメリットを感じて頂く。

- ・事業計画書を作成することで長期的な視点での計画の立案を支援する。
- ・どの経営指導員が対応しても、安心して任せられる指導体制の確立。

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〕 事業計画の進捗状況の把握に努めることが重要だが、その後の事業所へのフォローアップの頻度が低い場合や、途中からフォローアップの実施できていない事業所があるのが現状である。

〔課題〕 事業計画策定後のフォローアップが不定期の訪問や電話連絡による確認のみで、全ての事業所はできていなかった。そうした中で経営状態が悪化した後に事態を知ることもあり、支援機関としての役割を果たせていなかった面がある。その為、当該支援内容の経営指導員等間での共有を図り、事業計画の実施状況の検証、今後の支援策の検討に繋げることが課題である。

(2) 目標

	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ対象事業者数	15 件	25 件	25 件	25 件	25 件	25 件
頻度（延べ回数）	-	100 回	100 回	100 回	100 回	100 回
売上増加事業者数	9 社	9 社	9 社	9 社	9 社	9 社
利益率 3 % 以上増加の事業者数	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

(3) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業所を対象として、策定に携わった経営指導員が最初の半年は 2 か月に一度、その後は、四半期に一度の頻度でフォローアップとして巡回指導・窓口指導を行い、進捗状況の確認、改善等を行い確実な事業計画の実行を 1 年間積極的に支援する。その中で経過が順調な事業者は頻度を下げ、密に伴走が必要な事業者については頻度を上げるなど工夫をしながら行う。そして、その状況を随時 BIZ ミルに入力することで管理を行う。

また、経営環境の変化により当初策定した計画と実施予定時期のずれが生じてきた場合は、計画の見直しを含め助言し、実行可能な計画へと修正を行う。

その後、事業計画がスムーズに進み、次の展開が見えてきた際は、国等の持続化補助金の活用も助言する。

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〕福岡県で開催された商談会「FOOD STYLE Kyushu」に2社の出展支援を令和5年度に初めて行った。結果もまずまずで、2社とも予想以上の商談件数、成約件数につながり、参加店からは大変好評で、今後も自ら商談会に出展していきたいとの意向である。しかしながら、小規模事業者であるが故に、大量生産や商品の品質表示などバイヤーのニーズに応えられず、成約・売上に繋がらないケースやパッケージデザインの訴求力が弱いなどの指摘もあった。

〔課題〕遠方で開催される商談会は、販路開拓の成果が大きいですが、小規模事業者の場合は、人的な問題から自店を閉めていくケースや数日間の出展による時間的負担が大きいため、出展する事業者を募ることが容易ではない。そのため、新規出展者が参加しやすい環境整備が必要である。

(2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
商談会参加事業者数	2 社	3 社	3 社	4 社	4 社	4 社
売上額/社	135 万円	150 万円	150 万円	150 万円	150 万円	150 万円
成約件数/社 (新規取引先開拓数)	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

(3) 事業内容

商談会出展支援

毎年11月にマリンメッセ福岡で開催される「FOOD STYLE Kyushu」に出展支援を行う。支援する小規模事業者数は、3社を想定。商談会でよりスムーズな交渉ができるようツールの作成支援や出展期間中には陳列、接客等、伴走型支援を行う。

また、出展する小規模事業者はHPをすでに作成しているケースがほとんどであると思われるが、そのHPが未更新であり、SNSとの連携ができていないことも想定される。HPでは消費者向けのページだけでなく、バイヤーが見ることも意識した作りになっているか、これらの点についてITに詳しい方の専門家の派遣を行いながら、売上向上につながるよう改善に向けて支援を行う。

併せてパッケージデザインについても、コストがかかることから簡易なものであることや昔からのパッケージであるケースもあるため、競合他社に見劣りしない新しいパッケージデザインの導入も検討し、必要に応じて小規模事業者持続化補助金や行政の各種補助金も活用しながら支援を行う。

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〕経営発達支援事業検証委員会の開催頻度が少なく、検証や見直しが出来ていない。

〔課題〕経営発達支援事業検証委員会を開催することで、事業の成果や見直しがその都度でき、その後の改善策も見えてくるものであるが、開催頻度が少ないために改善策が出来ていない。

(2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の全ての項目(事業)の実施状況及び成果について、検証委員会(経営発達支援事業検証委員会)を設立し、以下の方法により事業の実施状況、成果の評価・見

直し提言を行う。

- ①メンバーは、外部有識者である中小企業診断士、天草市産業政策課長、当商工会議所事務局長、法定経営指導員、経営指導員で構成する。
- ②この提言を受けて、企画立案会議（経営指導員及び天草市産業政策課担当者との合同会議）で改善策を練り、見直しの方針を決定する。
- ③事業の成果・評価・見直しの結果については、当所の三役会議へ報告し、見直し・計画について承認を受ける。
- ④事業の成果・評価・見直しの結果については、本渡商工会議所のホームページ（<http://www.hondo-cci.or.jp/>）で計画期間中公表し、地域の小規模事業者が閲覧可能な状態にする。

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] 熊本県商工会議所連合会（以下県連）や中小企業大学校、関係支援機関が主催する研修の受講や情報交換を行っており、経営発達支援計画の実行に必要なスキルアップが図れた一方で支援機関ごとの方針の差により形式的なものになっている部分があるなど、有益な情報交換、共有ができない場合もあった。

また、所内でのOJTについてもこれまで実施しており、経験の浅い職員には貴重な機会となっている。

[課題] 経営発達支援事業を円滑かつ効率的に実施していくためには、県連や中小企業大学校、関係支援機関との連携体制を密にすることが大事であり、これまで以上に緊密な関係性を維持していくことが課題である。また、上記を通して一定の支援能力は、身につくもの、経営環境変化のスピードや様々な経営課題について対応しきれていない面がある。また、OJTについては、実施する指導員によって頻度、内容にも差があることから積極的な実施ができるかが課題である。

（2）事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員等の支援能力の一層の向上のため、中小企業大学校人吉校が主催する「ステップアップ研修」へも積極的に参加し、対話と傾聴の習得・向上など支援能力のスキルアップを図り、小規模事業者の持続的発展に寄与すべく資質向上に努める。

②日本商工会議所が行うオンラインセミナーの積極的活用

日本商工会議所等が主催する「税務・経営」に関するオンラインセミナーへ一般職員を含めた職員が積極的に参加し、支援能力の向上を図る。

③OJTの実施

経営指導員の行う指導業務に経営支援員を同席・帯同させ、支援に関する基礎的な知識とノウハウ等について学ぶことで、事業所への更なる指導対応力の向上を図る。また、決算・申告指導時に一般職員も同席させることで、一般職員のスキルアップも図る。

専門家派遣事業等においては、相談時に経営指導員等が同席し、専門家の指導ノウハウや知識・情報を吸収することで、指導能力向上を図る。

年末調整・確定申告期の前には所内で勉強会を開催し、職員全体のスキルアップを図る。

④職員間の定期ミーティングの開催

毎月第一金曜日に1時間程度、経営指導課の定期ミーティングを開催し、相談案件につい

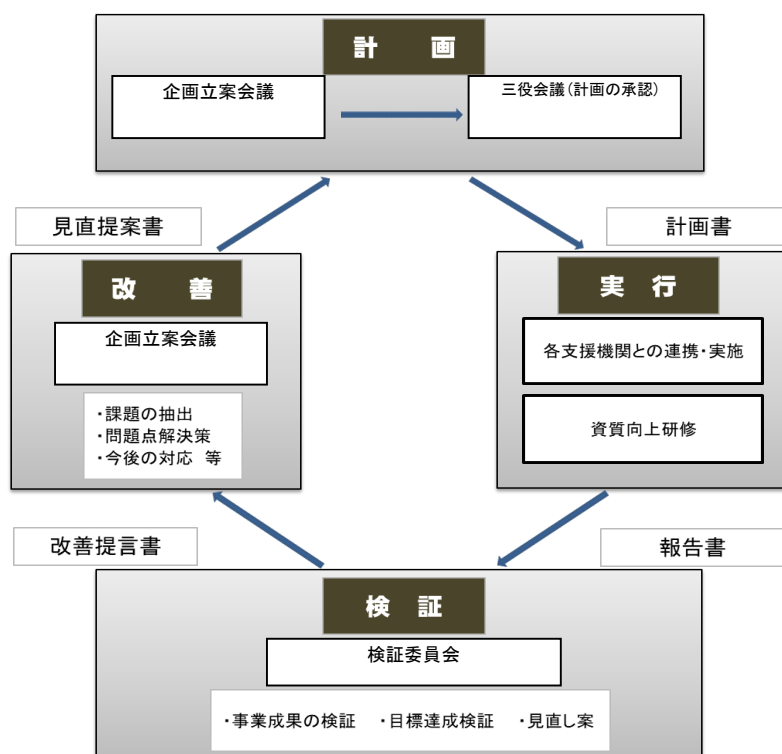
て、成功事例や失敗事例等の対応及び今後の支援など、情報交換と意見交換を行い、職員間の連携と情報の共有を図ると共に、お互いの支援案件のアドバイスの場とする。

⑤データベース化

上記の研修に参加した者は、研修内容を他の全職員で共有するために、復命書を作成、その復命書を所内ネットワークにて閲覧可能とすることで、一般職員を含めた全職員間の情報共有を行う。

また、TOAS（経営カルテ管理システム）及びBIZミルを所内ネットワーク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現状把握等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当以外の職員でも適切な対応ができるようにする。

〈事業の実施計画・評価図〉



(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

(令和6年12月現在)

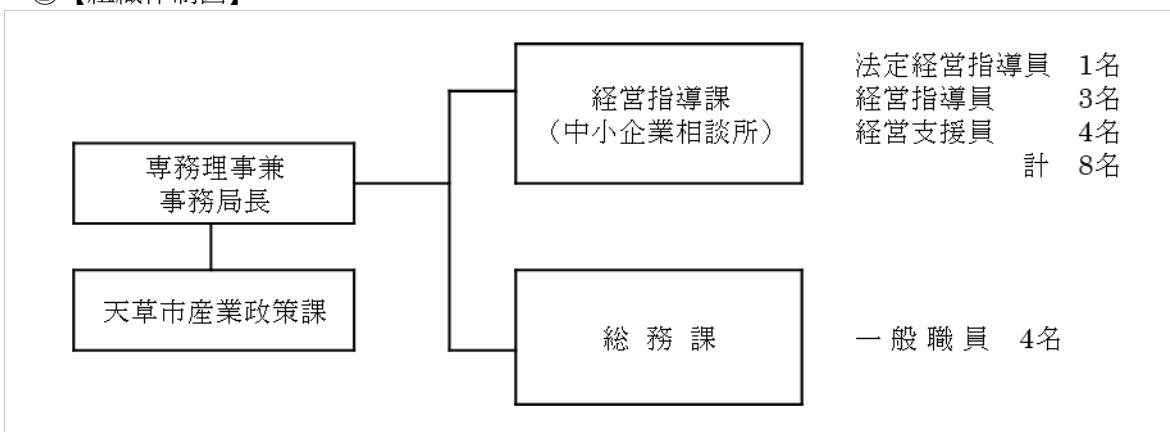
(1) 実施体制

経営発達支援事業の実施に当たっては、経営指導課の職員を中心として、必要に応じて総務課の一般職員をこれにあてるものとするが、この事業が当所一体で取り組む事業であることを職員一人一人が強く認識し、職員間の連携を軸として、事業を執行していくものとする。

①【事務局職員】(単位：人)

専務理事兼 事務局 長	法定経営指導員	経営指導員	経営支援員	一般職員	計
1	1	3	4	4	13

②【組織体制図】



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導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：山田 裕己

■連絡先：本渡商工会議所 TEL：0969-23-2001

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。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒863-0022

熊本県天草市栄町1番25号

本渡商工会議所・経営指導課(中小企業相談所)

TEL：0969-23-2001 / FAX：0969-24-3340

E-mail：soudan@hondo-cci.or.jp

②関係市町村

〒863-8631

熊本県天草市東浜町8番1号

天草市役所・産業政策課

TEL : 0969-32-6786 / FAX : 0969-24-3501

Email : sangyo@city.amakusa.lg.jp

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	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	2, 200	2, 400	2, 500	2, 500	2, 700
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
専門家謝金・旅費	100	100	100	100	100
D Xセミナー	300	300	300	300	300
展示会・商談会等の出展支援	1, 700	1, 700	2, 000	2, 000	2, 000
アンケート調査分析委託	0	200	0	0	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
会費収入、国補助金、熊本県補助金、天草市補助金、事業受託費（各種手数料収入）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と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