

経営発達支援計画の概要

| | |
|----------------|--|
| 実施者名 (法人番号) | 牛深商工会議所（法人番号 6330005006953） 天草市（地方公共団体コード 432156） |
| 実施期間 | 2023/04/01 ～ 2028/03/31 |
| 目標 | <p>経営発達支援事業の目標</p> <p>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</p> <p>②水産加工業の生産性と販路の拡大</p> <p>③観光関連業による外貨獲得</p> <p>④事業承継・創業の促進による地域経済の持続的発展</p> |
| 事業内容 | <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>①地域の経済動向分析</p> <p>②地域の景気動向分析</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>①「MieNa」を活用した地域の需要動向調査</p> <p>②個社商品に対する消費者ニーズ調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①「Biz ミル」を活用した経営分析</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>①事業計画策定セミナーの開催・専門家派遣</p> <p>②DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣</p> <p>③事業承継計画・創業計画の策定支援</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>①定期的なフォローアップと「Biz ミル」を活用した進捗管理</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>①首都圏で開催される商談会への出展支援</p> <p>②商品開発に関する個別相談・専門家派遣</p> <p>③DX 推進による情報発信の強化・販路開拓</p> |
| 連絡先 | <p>牛深商工会議所 中小企業相談所</p> <p>〒863-1901 熊本県 天草市牛深町 2 1 5 - 1</p> <p>TEL:0969-73-3141 FAX:0969-73-3147</p> |

e-mail: onex2@ushibuka-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 - 1

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

e-mail: 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) 天草市・牛深地域の現状及び課題

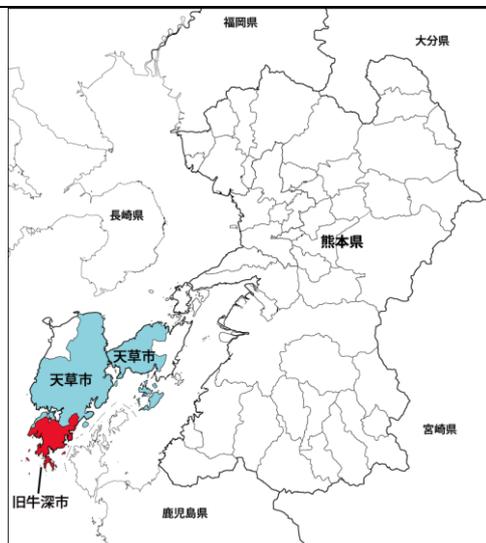
①牛深地域の現状

【立地・沿革】

熊本県天草市は、平成18年3月に本渡市、牛深市、天草郡8町が合併し、市内にそれぞれ2商工会議所、1商工会が存在しており、牛深商工会議所管内(旧牛深市)は天草市の最南端に位置している。

古くから三方を海に囲まれた天然の良港として水産関連産業を基幹産業として栄えた港町であるが、地形は、ほとんどが山林で占められ、急峻で平野部は少なく、海岸線に市街地や農地が展開している。

熊本市より車で140km、天草市中心部(本渡地域)より40kmの距離にあり、公共交通手段に乏しく、都市圏からのアクセスが大変困難な地域である。



【交通アクセス】

《自家用車》

- ・熊本市内～牛深地域
3時間
- ・鹿児島市内～牛深地域
2時間+フェリー30分

《飛行機～路線バス》

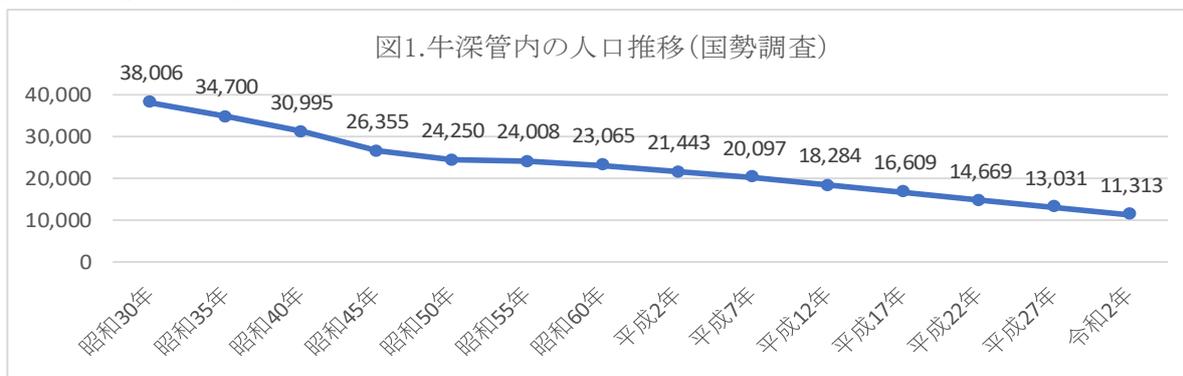
- ・福岡空港～天草空港～牛深地域
40分+バス2時間5分
- ・熊本空港～天草空港～牛深地域
30分+バス2時間5分

《新幹線～シャトルバス～フェリー》

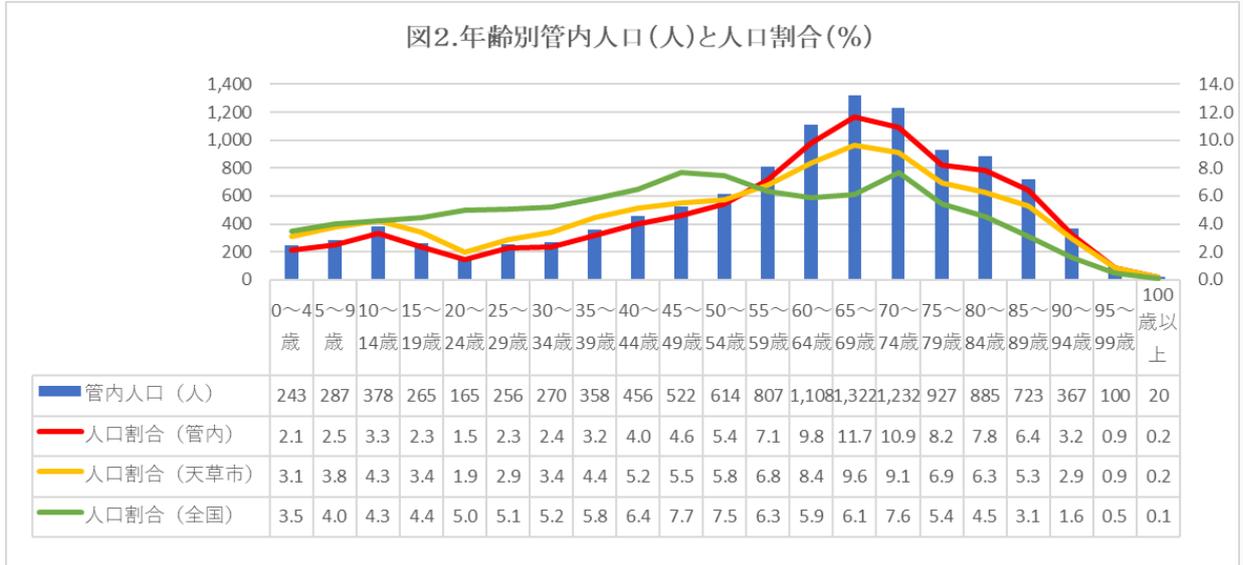
- ・出水駅～蔵之元港～牛深地域
シャトルバス65分+フェリー30分



【人口の推移・構造】



当地の人口は昭和30年をピークに減少をはじめ、令和2年にはピーク時のおよそ30%にまで減少している。また、人口減少に加え、当地の高齢化率(65歳以上人口割合)は49.3%と、天草市全体(41.2%)や全国平均(29.0%)をはるかに上回っており、生産年齢人口の減少が地域産業と経済に与える影響は非常に大きいものがある。



【産業構造】

当地の産業構造は1次産業就業率16.1%、2次産業就業率21.1%、3次産業就業率62.8%(令和2年国勢調査の産業別就業率調査)と全国の1次産業就業率(5.1%)に対して比率が高い。特に熊本県1位の水揚げ量を誇る牛深漁港を有しており、漁業(1次産業)と製造業(2次産業)の比率が高く、製造業のうち水産関連業(水産食料品加工業・造船業)の事業所数が製造業全体の4分の3以上を占めている。

平成18年の天草市合併後、ほとんどの業種において就業者数は減少しているが、医療・福祉業のみが増加している。

表1. 産業別就業者数(国勢調査)

(人)

| | 農林 | 漁業 | 建設 | 製造 | 卸売小売 | 飲食宿泊 | 医療福祉 | 運輸サービス | 公務 | 合計 |
|-----------|------|------|------|------|-------|------|-------|--------|------|-------|
| 平成17年 | 432 | 985 | 544 | 923 | 1,082 | 285 | 959 | 1,571 | 310 | 7,091 |
| 平成27年 | 325 | 666 | 414 | 753 | 822 | 248 | 1,076 | 1,132 | 185 | 5,621 |
| 令和2年 | 276 | 533 | 355 | 707 | 743 | 207 | 1,018 | 1,035 | 164 | 5,038 |
| 増減率(17年比) | -36% | -46% | -35% | -23% | -31% | -27% | 6% | -34% | -47% | -29% |

表2. 管内商工業者数及び小規模事業者の推移【当所独自調査】

| 年度 | 商工業者数 | うち小規模事業者数 | 小規模事業者の割合 |
|-------|-------|-----------|-----------|
| 平成18年 | 1,138 | 1,064 | 93.5% |
| 平成28年 | 1,067 | 980 | 91.8% |
| 令和3年 | 955 | 867 | 90.8% |

天草市合併後の平成18年~令和3年の15年間で商工業者数は183件減少し、小規模事業者数は197件減少している。人口の減少、公共工事の減少、天草市中心部本渡エリアへの消費の流出により、小規模事業者の経営環境は、非常に厳しいものがあり、倒産や後継者不在による廃業が進み、小規模事業者の割合は減少している。

【地域資源】

牛深地域の地域資源として、多種多様な魚介類や海産物が県内一の水揚げ高を誇る牛深漁港へ水揚げされている。近年では減少傾向にあるものの、令和3年度の牛深漁港の水揚げ高は15億8百万円で、表3のとおり水揚げされた漁獲物を利用した水産加工業が多く営まれており、またブリ、タイ、カンパチなどの魚類養殖業も盛んで、養殖魚を利用したフィレ加工業は5年間で売上高が倍増している。

表3. 水産関連業の年間売上高【当所独自調査】 (単位：億円)

| | ※雑節製造 | 塩干製造 | 練り製品製造 | 養殖業 | 養殖魚 フィレ加工業 | 合計 |
|------------|-------|------|--------|------|---------------|-------|
| 売上高(平成28年) | 57.6 | 6.2 | 1.2 | 59.0 | 32.1 | 147.3 |
| 売上高(令和3年) | 65.1 | 5.6 | 1.0 | 50.6 | 76.0 | 198.3 |

※雑節・・・鰹(かつお)節以外の(サバ・イワシ・アゴ・ソウダカツオなど)を原料として製造した主に出汁の原料となる節類の総称で牛深地域が熊本県内のほとんどの生産量を占めており、表4のとおりサバ節が全国シェアの50%程、その他の節が34%程を誇っている。

表4. 農水省令和2年統計調査「水産加工品品目別生産量(節類)」 (単位：トン)

| | 品目 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 | 全国計 |
|----|-----|--------------|---------------|---------------|----------------|----------------|--------|
| 雑節 | サバ節 | 熊本県 4,996 | 鹿児島県 2,461 | 静岡県 1,252 | その他の県 1,453 | | 10,162 |
| | その他 | 熊本県 2,930 | 愛媛県 1,824 | 鹿児島県 1,194 | 高知県 1,173 | その他の県 1,532 | 8,653 |

これら水産関連産業が当地域の基幹産業として、雇用も含め外貨獲得の地場産業であり、当地域の経済の根幹を支えていると言っても過言ではない。

【観光資源】

・牛深ハイヤ節

全国40ヶ所以上のハイヤ節系統民謡の源流といわれ、市の無形民俗文化財に指定されている。毎年4月の第3土曜・日曜日に『牛深ハイヤ祭り』が開催され、熊本県内外より5万人を超える来場者が訪れる。

・牛深海域公園地区

雲仙天草国立公園の海域の一部として昭和45年に日本で初の海中公園として指定され、半潜水型船のグラスボートにて遊覧することができる。また、地域内に3つの海水浴場を有しており、釣り、スキューバダイビング、海水浴などのマリレジャーが楽しめる。

【第3次天草市総合計画】

第3次天草市総合計画(2023年4月～2030年3月)では、2030年3月までに目指す天草市の将来像を「ともにつながり 幸せ実感 宝の島“天草”」とし、将来像の実現に向けて『未来を創る人が育つまち』、『つながり稼げるまち』、『やさしさと安心のまち』、『自然とともに創るまち』の4つの理念(目指すこと)を掲げている。

その中の、当所発達支援事業との関連性が高い「経済」を視点においた理念である『つながり稼げるまち』～「これまでにない様々な考え方を取り入れ、農林水産業や商工業、観光業などの様々な産業がつながり、新たな経済社会の仕組みを生み出し、“なりわい”を創出するとともに、誰もが安心して働く場所があるまちを目指します。」～における基本構想(ありたい姿)と基本計画(政策)については、下記図3のとおりである。

図 3. 第 3 次天草市総合計画基本構想「ありたい姿」と前期基本計画「政策」

理念

ありたい姿

政策

「経済」を視点においた理念『つながり稼げるまち』

良質な農林水産物が生産され、産地力（生産者数 × 量）が維持・向上されている

ひとづくり・ものづくりで郷土にやりがいを感じ、働ける場所がある

魅力ある天草産品がつくり続けられ、域内経済が好循環となり、域外へ新たな販路が広がっている

多様な地域資源を生かし、魅力ある観光のまちがつけられている

農業・林業・水産業振興政策（省略）

政策14. 商工業の振興と多様な働く場の創造

1. 地場企業の新しい取り組みを応援
2. 企業誘致等により若者の働く場を創出

政策15. 地産地消・地産他消の推進

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

政策16. 魅力ある観光の創造

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

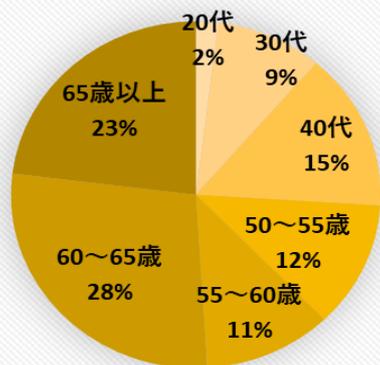
②産業別の現状・課題

【小規模事業者の抱える共通の現状・課題】

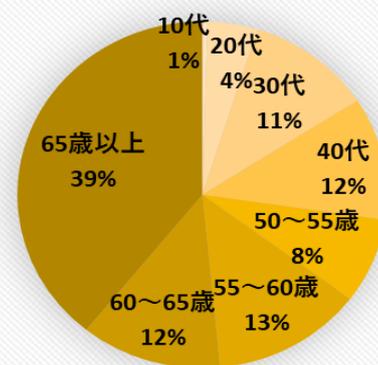
・生産年齢人口の激減による労働力不足

全国的な少子高齢化と合わせ、若年層の都市部への流出が進み、前掲図2のとおり当地の生産年齢人口比率は42.6%と天草市全体（47.6%）や全国（59.3%）と比較しても低く、多くの業種で慢性的な人出不足が続いている。特に、当地の主要産業である水産加工業においては顕著であり、当所労働保険事務組合にて委託事業所26事業所の日本人労働者227名を調査したところ下記グラフのとおり60歳以上の労働者が全体の半数以上を占め、5年前と比較し65歳以上の比率も大幅に増加している。現在の状況が続けば5年～10年後の労働者は半数となり今後の対策が急務である。

水産加工業従事労働者年代グラフ
平成29年4月1日現在



水産加工業従事労働者年代グラフ
令和4年4月1日現在



このような労働力不足を補うため、現在水産加工業者を中心に管内 13 事業所に約 75 名の外国人技能実習生が就業しているが、5 年前と比較し 3 倍ほどに増加しており今後も増加が予想される。

・厳しい経営環境と環境変化への対応

天草市合併後、人口の減少、公共工事の減少、市中心地本渡エリアへの人口・消費の流出により、当地の小規模事業者の経営環境は非常に厳しいものがあつたが、それに加え、度重なる新型コロナウイルスの感染拡大により売上げが回復できていないなか、コロナ関連特別融資については元金据置期間の終了により返済が本格化し、ウクライナ情勢の影響による資源価格や燃料価格の高騰、円安基調によるコストアップに直面するなど、かつてない苦境に立たされている。

また、開始を控えるインボイス制度や電子帳簿保存法への対応、「ウイズ・アフター・コロナ」への対応など環境変化に対応した事業の見直しを迫られており、後継者がおらず、高齢化が進む当地小規模事業者の経営者が事業継続を諦め、今後、廃業・倒産・破産が急増することが懸念される。

・経営者の高齢化と後継者不足

当所会員事業所の経営者の平均年齢は 66.8 歳で 65 歳以上の経営者が全体の 5 割程度を占めている。また、天草市が令和元年 7 月に実施した事業所アンケートによる「事業承継」において、「自分の代で事業の廃業を予定している」と回答した事業者が全体の 33.1%で、さらにそのうち、後継者がいないと回答した事業者が 41.1%となっており、後継者不在による廃業が進み、今後ますます小規模事業者の減少が予測される。

【水産関連業の現状・課題】

・「雑節」製造業

当地、水産関連業の中でも主要産業である「雑節」製造業は、日本一の生産量を維持しており、生産額は 5 年前と比較し増加している（表 3 参照）ものの、サバやイワシなどの原材料は当地の漁獲量の減少により、日本全国、ましてや海外からも調達しており、ウクライナ情勢による燃料価格の高騰をうけ輸送コストや製造コストを含めた製造原価は大きく高騰している。また、食品衛生法の改正に伴う営業許可業種の見直しにより、「雑節」製造業が新たな許可業種となり、令和 6 年 5 月までに製造環境の整備と許可取得が必要となっている。このように前述の人材確保と合わせ、多くのコストが増加するなか、販売については、旧態依然とした販売形態から抜け出せず、商社やメーカーの下請け的な企業形態の事業者も多く、価格交渉力、転嫁力が弱い傾向にあり収益の圧迫が懸念される。

・養殖業・フィレ加工業

養殖業は、稚魚の不漁や赤潮の発生により、生産量の平準化が困難ではあるが、地域全体で 50 億前後の売上高を維持できている。ただし、令和 4 年 4 月以降、配合飼料や資材費が前年比の 30~40%程高騰しており、飼料費が経費全体の 60~70%を占める養殖業者にとって先行きが大変不透明な状況にある。

養殖魚フィレ加工業は、国内の食の簡便化の進行や、海外輸出が大きく伸びたこともあり、令和 2 年~3 年にかけては、コロナ禍の影響により大きく需要が減少したものの現在では回復傾向にあり、欧米でのサーモンなどロシア産魚類の輸入制限に対する代替魚としてブリの輸出が好調で、5 年前と比較し大きく売上高を伸ばしている。（表 3 参照）しかし、外国人技能実習生への労働力依存が高く、円安の影響により外国人材の獲得は、国内の地域間だけでなく国際的な競争にもさらされており、今後外国人材の当地域離れが憂慮されている。

・他水産加工業

塩干製品や練り製品などを製造する水産食料品加工業については、コロナ禍において物産館などに卸すお土産向け商品の需要が激減する一方、好調であった食品スーパー向けの商品は需要が増加するなど、事業者が持つ主要取引先の影響を強く受け、業績の二極化が進んだ。また、宅食、宅飲み需要増によるお取り寄せや贈答用の通販需要が伸びるなか、ネット販売に対応できている事業者も少

なく、突然の環境変化や市場の縮小などに対する、早急な対応が必要となっている。

【観光関連事業・飲食業の現状・課題】

・宿泊業

当地の宿泊業は、GW～夏場の観光シーズンが一番の稼ぎ時ではあるが、都市圏からのアクセスが困難であり日帰りが難しく、年間を通して建設業者や水産加工業者を訪れる設備メンテナンス業者などを中心にビジネス客の宿泊も多いため、コロナ禍にあっても年間を通した一定の宿泊需要があった。

近年では、若い経営者による中心市街地の空き家、空き店舗や空きアパートを活用した宿泊施設や民泊施設の創業が相次いでいる。小規模な施設が多いため団体客の受け入れは難しいが、個人旅行者の受け入れについては、宿泊施設の多様性と利便性が向上している。今後展開される国の旅行支援やインバウンド需要の回復に向けたPRと受け入れ準備が必要となっている。

・観光サービス業

当地では、釣り、海水浴などのマリンレジャーが盛んであるが、海の南洋化に伴い、沖縄県や鹿児島県の離島と比較し、アクセスも良いため当地海中公園の知名度や人気は向上しており、近年2社のダイビングサービスが当地にて創業している。

アウトドアレジャーのためコロナ禍の影響も強く受けず、当地を訪れる釣り客、ダイビング客は年間を通して増加傾向にあるが、堤防での釣りや日帰り客も多く、観光消費の取りこぼしが多く見受けられる。

・飲食業

飲食業は、コロナ禍の影響を強く受け、時短営業や休業により売上高は激減したが、ほとんどが家族経営の小規模な事業者で、国や県の支援金や協力金により事業を存続できており、逆に増益となった事業者も見られた。しかし、全国で過去最大の感染者数を日々更新した令和4年7月～の第7波においては、営業制限がなかったため支援金もなく、現在でも客足が戻らず厳しい状況となっている。今後の感染拡大においても支援金などは見込めないため、ポストコロナを生き抜く経営を行っていく必要がある。また、課税売上高1,000万円を下回る免税事業者も多くインボイス制度への対策と準備が喫緊の課題となっている。

【建設業の現状・課題】

当地建設業については、天草市合併後、公共工事の減少により大規模な建設業者の廃業が進み、公務を除く民間産業では漁業、農業に次いで就業者数の減少が著しいが（表1参照）、現在では、事業者不足と人手不足が深刻な状況となっており、令和2年7月豪雨の復旧工事が進まないなど、災害時の応急対応やインフラ整備に不安がある状況となっている。限りある人材の有効活用と若者の入職促進による将来の担い手の確保が急務となっている。また、飲食業同様、ひとり親方などの免税事業者が多く、元請け下請け双方にとってインボイス制度への対策・準備が必要となっている。

【卸売業、小売業の現状・課題】

商店街の小売業では、人口減少や行政の出先機関の撤退、郊外への大型店の出店、市の中心エリアである本渡地域への消費の流出により経営環境は非常に厳しい。経営者の高齢化や後継者の不在、商店街を形成している個店や既存施設の老朽化も重なり、活力が無くなりつつあり、商店街としての存続すら難しい状況下にある。

郊外の小売店においても高齢化と後継者の不在による廃業が進み、無店舗集落が増加しており、交通インフラの整備不足も重なり消費者（高齢者）の買い物弱者の問題も生じている。

また、地域内唯一の道の駅（海彩館）では売上の多くを観光客に依存していたため、コロナ禍の影響により売上高を大きく落とし、施設内の蒲鉾直売所や喫茶コーナーを閉鎖するなど施設全体の魅力に乏しく、現状ではアフターコロナの観光消費の増加に向けた受け皿となりえない。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

地域の生産年齢人口の減少が進む中で、長期的な視野に立った人材の量的な確保と限られた人材の有効活用策を講じながら、地域資源を仕入れ付加価値を付けて域外へ販売を行う外貨獲得型産業（水産加工業・観光関連業）を重点的に支援することにより、域外への販売活動を活性化させ、域外から獲得した資金が地域内の生産者・小規模事業者・労働者の賃金に流れていき、さらには、地域内で仕入れ、販売も地域内で行う「地域型」の小規模事業者の経済活動の活発化を支援することで域外への資金の流出を防ぎ、地域経済の好循環を拡大させることを地域小規模事業者の振興のあり方とする。

② 天草市総合計画との連動性・整合性

（図 3. 第 3 次天草市総合計画）は令和 5 年 4 月からの「ありたい姿」と「政策」を示したものであるが、現在においても下記のとおり産業支援において強く連動・連携しており、今後も継続・発展させることで上記長期的な振興のあり方と整合性を持つものとする。

・天草市産業振興チャレンジ事業

起業創業や地場小規模事業者が行う六次産業化、生産性向上、販路開拓、新商品開発、事業転換などに対する補助金制度。事業計画書や資金計画の策定について商工団体の支援を 3 回以上受けることが要件とされている。

・天草地域合同企業説明会

天草地域の行政と商工団体による実行委員会によって、市内企業の雇用の維持及び拡大のため合同企業説明会を開催している。

・あまくさ事業承継サポート会議

天草地域の関係機関による事業承継プラットフォームを創設し、熊本県事業承継・引継ぎ支援センターと連携しながら、個別相談会や後継者育成塾を開催し、円滑な事業承継の支援を行っている。

・事業継続力強化支援計画の共同申請

天草市と市内商工団体によって天草市災害等対応経済連携委員会を組織し、事業継続力強化支援計画の共同申請を行い、周知活動、セミナーの開催、事業継続力強化計画の策定支援を行っている。

・商品券・電子商品券発行事業

天草市と市内商工団体が連携し、域内消費喚起のための商品券発行事業を行っている。商工団体では事業者への周知・登録、利用促進、換金事業などを行っている。

・地域振興・観光振興事業の共同事務局

牛深地域で開催されるイベント「牛深ハイヤ祭り」「牛深あかね市」「牛深みなとフェスティバル海族祭」の実行委員会において天草市牛深支所観光振興課と当所に共同事務局を設置し、地域振興、観光振興にあたっている。

※市内商工団体・・・本渡商工会議所、牛深商工会議所、天草市商工会

③ 牛深商工会議所の役割

当所の役割は、地域唯一の総合経済団体として、現在のような厳しい経営環境や急速な環境変化のなか、地域内の小規模事業者にとって一番身近で頼れる支援者となることである。そのために、職員の支援スキルを磨くとともに、より一層の伴走型支援を行い、小規模事業者の潜在能力を引き出し、その持続的発展へと導いていく支援体制を整備していく。また、小規模事業者と行政とをつなぐ橋渡し役として、天草市や熊本県その他支援機関との連携を密にしながら地域経済の振興に寄与していく。

(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

小規模事業者の自立的な変革を促し、潜在力を最大限発揮した経営力強化・再構築を実現させる。

②水産加工業の生産性と販路の拡大

労働力の確保・定着を図るとともに、生産性と商品の付加価値を向上させ販路拡大を図る。

③観光関連業による外貨獲得

宿泊業・飲食業・観光サービス業の個社の魅力の向上と効果的な情報発信によりアフターコロナによる観光消費拡大の受け皿となる。

④事業承継・創業の促進による地域経済の持続的発展

後継者不在による廃業を防止するとともに、企業誘致やIUターン創業を促進し、地域経済の維持・発展を目指す。

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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

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、業務改善を図っていく上で、自社の置かれている経営状況を分析・把握し、また、財務データなど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。将来的な自走化を目指し、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。

また、人材確保・育成、ITツールやデジタル技術の導入促進、ポストコロナの「新しい生活様式」や制度改正による環境変化への対応、災害時における事業継続力強化などの支援を多方面から実施する。

②水産加工業の生産性と販路の拡大

生産年齢の急激な減少に対する危機感を共有し、外国人材を含めた人材の確保・定着を図るとともに、最新技術を導入した省力化・自動化による生産性の向上と労働環境の向上を図る。

また、当地水産加工品に対するバイヤーや顧客の需要を見据え、パッケージデザインを含めた新商品・新規格の開発を支援し、商品の付加価値の向上を図り、マーケットインの考え方を浸透させターゲットを明確化した展示商談会などへの出展を支援し、販路拡大活動を行う。

③観光関連業による外貨獲得

アフターコロナによる観光消費拡大の受け皿となれるよう、観光客の動態やニーズを的確に捉え、宿泊業・飲食業・観光サービス業の個社の魅力の向上と受け入れ態勢の強化を図り、SNSやWebを活用した効果的な情報発信を支援する。

④事業承継・創業の促進による地域経済の持続的発展

地域の小規模事業者の維持・発展のために天草市や市内商工団体、他支援機関などと連携し、円滑な事業承継のための個社支援を実施する。事業承継計画の策定や事業承継マッチング施策の活用などにより廃業を防止し、事業を引き継ぐ創業者への支援、企業誘致やIUターン創業の促進を行う事を含め総合的な支援を実施していく。

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】

地域の経済動向調査については、支援を行った事業者の決算データやヒアリング調査を基に水産加工工業などの限られた業界の売上高の推移は把握しているが、深い分析には至っておらず、その情報提供もできていない。

【課題】

小規模事業者が地域の現状を理解し、将来の予測を立てるため、地域の経済動向を正しく把握する必要があり、国が提供するビッグデータなど入手可能なデータを整理、分析し、その結果を提供する。また、域内の小規模事業者に対し、的確な支援を行えるよう地域に密着した景気動向などの調査を実施する必要がある。

(2) 目標

| 公表方法: 当所ホームページに掲載 | 現状 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|-------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①地域の経済動向分析の公表回数 | — | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 | 1 回 |
| ②景気動向分析の公表回数 | — | 3 回 | 3 回 | 3 回 | 3 回 | 3 回 |

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析

地域の強み・弱みを「見える化」し、小規模事業者の域外需要獲得や事業計画策定に活用するため、経営指導員が「地域経済循環分析自動作成ツール」、「REASAS」(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】

経営指導員が「地域経済循環分析自動作成ツール」、「REASAS」(地域経済分析システム)を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】

- 「地域経済循環分析自動作成ツール」・・市町村単位の地域経済循環分析について出力が可能
- 「REASAS」(地域経済分析システム)
 - ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるかを分析
 - ・「企業活動マップ」→地域の創業比率や黒字赤字企業比率を分析
 - ・「観光マップ・まちづくりマップのFrom to 分析」→人の動きを分析
 - ・「産業構造マップ」→産業の現状を分析

②景気動向分析

管内の景気動向などについて、より詳細な実態を把握するため、年3回(5月・9月・1月)にアンケート調査を実施する。

【調査手法】

年3回調査票を郵送しFAXまたはGoogleフォーム(調査票にQRコードを付す)にて回収する。調査対象が各業種5者に満たない場合はヒアリングにて調査を行う。経営指導員が回収したデータを整理し、分析を行う。データの分析については必要に応じ外部専門家と連携し行う。

【調査対象】

管内小規模事業者 25 社以上（水産加工業、観光関連業、建設・工業、卸・小売業、サービス業から各業種 5 社以上）

【調査項目】

業況、売上額、仕入額、採算水準、資金繰り、雇用、設備投資など

（４）調査結果の活用

- 調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者に周知する。
- 効果的な支援施策の立案（どの業種へのどういった支援が必要なのかなど）

4. 需要動向調査に関すること**（１）現状と課題****【現状】**

これまで需要動向調査については、個々の経営指導員の裁量にて行っており、所内の情報共有・蓄積が行われていない。また、個社の商品については、一度アンケートによる消費者ニーズの調査を行い事業者に提供したが、商品の見直し、新商品の開発などには至っていない。

【課題】

補助金申請に伴う事業計画書策定の際などに経営指導員が個々で情報収集と提供を行っており、共通のツールなどを使用した客観的なデータの提供ができていなかった。管理においても、情報収集を行った各指導員に委ねられていたため、所内の情報共有・蓄積は不十分であった。

また、個社商品に対する消費者ニーズの調査は継続的に行えておらず、分析も不十分であったため商品の見直しや、新商品の開発には至っていない。

（２）目標

| | 現状 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ①MieNa を活用した地域の需要動向調査 | 2 社 | 10 社 | 10 社 | 10 社 | 10 社 | 10 社 |
| ②個社商品に対する消費者ニーズ調査数 (サンプル回収数) | ※18 社 (80 件) | 20 社 (88 件) | 20 社 (100 件) | 20 社 (100 件) | 20 社 (100 件) | 20 社 (100 件) |

※②個社商品に対する消費者ニーズ調査数の現状の数字は平成 30 年度調査時の実績値

（３）事業内容**①「市場情報評価ナビ (MieNa)」を活用した地域の需要動向調査**

小売事業者・飲食業者・サービス業者などに対する個社支援を実施するため、小規模事業者の店舗もしくは出店候補地などの周辺商圈について、「市場情報評価ナビ (MieNa)」を活用し、需要動向調査を実施する。市場情報評価ナビ (MieNa) は有料の分析ツールであるが、熊本県商工会議所連合会において一括契約を行っており、熊本県下の商工会議所では使用が可能となっている。

【調査対象】

経営状況の分析・事業計画策定事業者 10 社

【調査項目】

商圈における年代別人口、世帯数・世帯構成、人口動態、将来人口推計、消費購買力構成、業種別・規模別事業所数、富裕度、成長性、品目別支出額など

【調査手法】

市場情報評価ナビ (MieNa) を活用し、支援事業者の店舗もしくは創業者の出店候補地を調査地点に指定し、その周辺商圈について情報を収集する。

MieNa では、町丁ごとの半径 500m 圏、1km 圏、3km 圏、5km 圏の商圈分析が可能であり、上記調査項目を用いて、他地域との比較、商圈内の競合状況などの分析を行い、商圈内のターゲットを明確化する。

【調査結果の活用方法】

市場情報評価ナビ (MieNa) は市町村ごとや町丁ごとの商圈分析についてレポート形式 (PDF) での出力と提供が可能であり、その資料を基に、支援事業者の事業計画の策定・見直し、創業予定地の選定、店舗の品ぞろえ、商品のブラッシュアップなどに活用する。

また、その資料は個社別・地域別に整理し、所内で共有・蓄積する。

② 個社商品に対する消費者ニーズ調査

当所が重点支援業種と位置付ける「水産加工業」が販売する商品に対する需要動向調査については、当所にて販売する「牛深ふるさと便」事業における、一般消費者を対象としたアンケート調査を行う。

調査結果を分析した上で当該事業者にフィードバックすることで、商品の改良や新商品開発に繋げる。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

「牛深ふるさと便事業」

毎年7月 (お中元用) と12月 (お歳暮用) に、当地小規模事業者が販売する特産品について当所経済委員会と一般消費者 (主に女性) 計10名程を選定委員とした選定会を毎年2回開催し、9品 (3,500円セット)、13品 (5,000円セット) の商品を選定 (1社につき1商品) し販売している。購入者は天草市民が大半を占めるが、発送先は全国各地となっている。

令和3年度の販売実績885件 (7月発送分459件・12月発送分426件)

令和3年度に選定された事業者の内訳 (水産加工業17社、柑橘卸売業1社、菓子製造業2社)

3,500円セット (送料・税込)



5,000円セット (送料・税込)



【調査対象】

水産加工業者を中心として 20 社

【調査項目】

年齢、性別、家族構成、各商品に対する品質 (味)・満足度・希望価格帯・包装・改善点他

【調査手法】

「牛深ふるさと便」のお届け先に対して商品と一緒に調査票を送付し、Google フォーム (調査票に QR コードを付す) を活用したアンケートにて、当地の特産品に対するニーズ調査を行う。

【サンプル数】

7月・12月の2回にわたり、選定される正味20事業者の20商品についてそれぞれ調査を行う。抽選による特典を設けるなどの工夫を行い、のべ約885件のお届け先に対して、アンケートの回収率10%、88件のサンプル取得を見込む。また、令和5年度以降天草市ふるさと納税返礼品として登録予定であり、サンプル数は増加するものと思われる。

【調査結果の活用方法】

回収したアンケートは経営指導員を中心に集計・分析する。また、高度な分析が必要なものについては専門家に分析を依頼し、事業者が腹落ち（納得）しやすいよう、グラフなどを用い各商品の強み、弱みの「見える化」に努める。分析結果は新たな商品開発や商品の改良、販路開拓のための参考資料として活用し、事業計画に反映させる。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】

これまで金融・税務指導にて入手する決算資料の蓄積はあるものの、財務分析への活用や小規模事業者へのフィードバックについては、限定的であった。また、補助金申請や金融機関に提出する経営改善計画の作成支援などにおいては、経営指導員の個々の裁量にて経営分析の支援を行ってきており、共通の分析ツールの活用や分析結果についても職員間での共有が乏しかった。

【課題】

経営支援基幹システム（Bizミル）を活用し支援事業者から入手した決算データの入力を行っているが、財務データから見える、売上高や利益の増減など表面的な課題の抽出に留まっている。さらなる「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握のためより詳細な分析に繋げる必要がある。

また、職員間で差がある分析に関する知識やノウハウを「Bizミル」の経営分析ツールを活用することで標準化し、分析レベルを高める。

（2）目標

| | 現状 | R5年度 | R6年度 | R7年度 | R8年度 | R9年度 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| ①「Bizミル」の経営分析ツールを活用した経営状況の分析を行う事業者数 | 54社※ | 30社 | 30社 | 30社 | 30社 | 30社 |

※現状の実績は、決算データなどを「Bizミル」に入力しているが、財務分析のみに留まっている事業者数

（3）事業内容

経営指導員の巡回・税務金融などの窓口相談の際や、事業計画策定のための各種セミナーの開催などを通じて、経営分析を行う必要性やその手法を知らない事業者に、経営状況の分析の必要性や重要性について理解を深めてもらい、小規模事業者自らが持っている弱みに気づき、経営課題を把握し、強みをさらに伸ばすための事業計画の策定へと導く。

【対象者】

巡回・窓口での相談者や各種セミナー参加者の内、意欲的で販路拡大の可能性が高い事業者を選定。特に、水産加工業については、当地の生産年齢人口の激減による危機感を共有し、生産性向上のための要員計画や設備投資計画を含めた事業計画策定支援のための経営分析の必要性を強く喚起する。また、観光関連業については、アフターコロナの観光消費増加の受け皿となれるよう、経営分析～事業計画策定の必要性を強く訴える。

その他、経営の改善や事業承継において課題を抱えている事業所や事業計画の策定に意欲的な事業

所を抽出し、経営分析～事業計画策定へと導く。
 目標事業者数：30社（経営指導員数3名×10社）

【分析項目】

財務分析に加え、SWOT分析などの定性分析を組み合わせる。
 財務分析：売上・利益の推移、各種財務分析
 定性分析：SWOT分析：強み、弱み、脅威、機会など
 その他、市場、販売促進、経営課題、事業承継、防災・減災の状況など

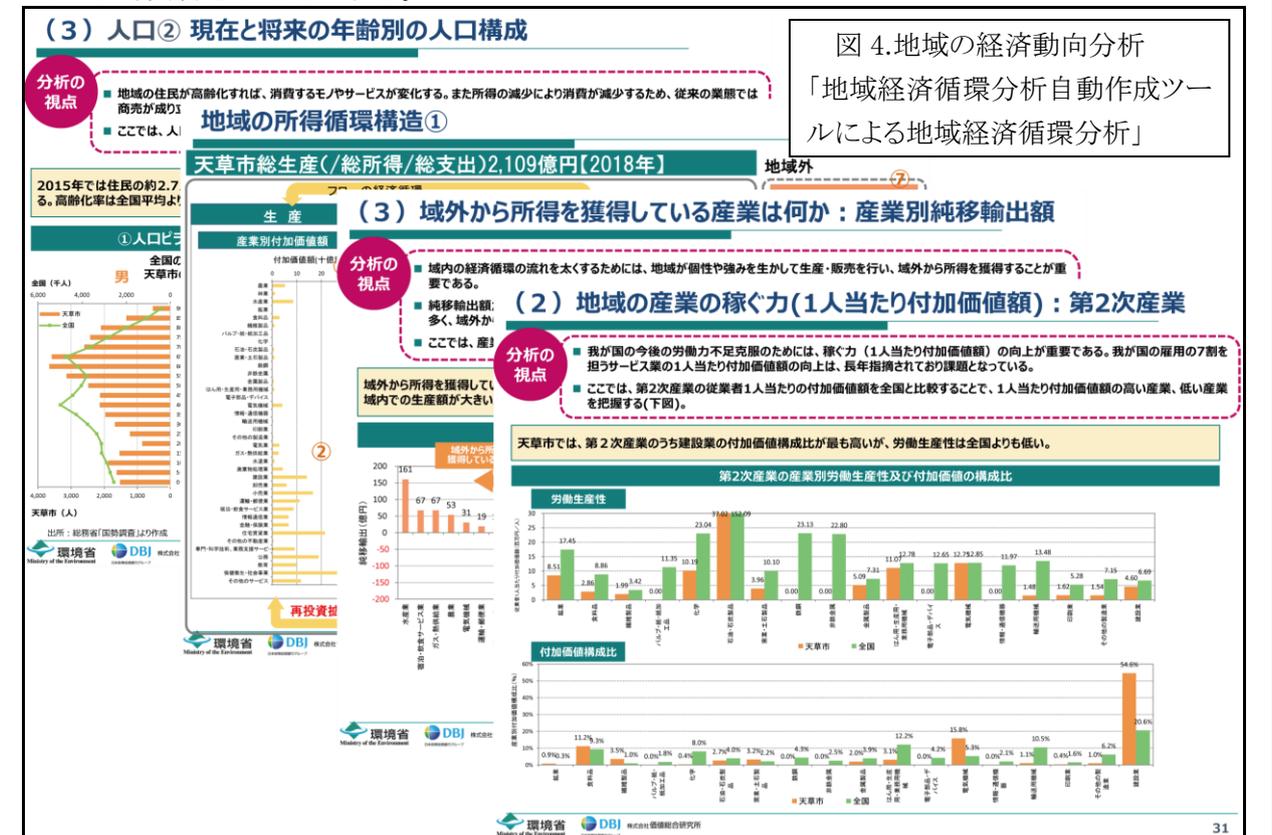
【分析手法】

「Bizミル」に直近3期分の財務情報の入力を行う。また、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、機会の他、市場、販売促進、経営課題、事業承継、防災・減災などについての状況を経営指導員が整理し、入力する。入力後「Bizミル」にて「経営状況調査分析表」及び「経営状況詳細分析表」として出力し、所内での蓄積、共有、事業者への提供を可能とする。

（4）分析結果の活用方法

分析結果である「経営状況調査分析表」及び「経営状況詳細分析表」（図6）は、「地域の経済動向分析」（図4）や「地域の需要動向調査」（図5）、「個社商品に対する消費者ニーズ調査」などとともに当該事業者にフィードバックする。

このように、地域の現状や市場の動向、自社の強み、弱み、取り組むべきことなどをできるだけ「見える化」することで、経営者に気づきを与え、自社の経営課題を把握し、自立的な経営力強化のための事業計画の策定へと導く。また、自社の現状や経営課題などについて小規模事業者の社内での共有、経営者の家族間での共有を容易とし、社内でも共通認識を持つことや事業承継計画策定を円滑に進めるための参考資料として活用する。



世田谷区三軒茶屋1丁目の周囲1km圏マーケットプロフィール

外円：半径1km 内円：半径500m



※当該丁は居住者・法人マーケットを統合した水準でみるとAランクです。

| 居住者マーケット | 規模 | 安定 | 富裕 | 流入 | 密集 | 成長 | 総合 |
|----------|----|----|----|----|----|----|----|
| | A | D | A | B | A | D | A |

※当該丁は居住者・法人マーケットを統合した水準でみるとAランクです。

世田谷区三軒茶屋1丁目の周囲1km圏マーケット



世田谷区三軒茶屋1丁目の周囲1km圏マーケット購買力評価

は購買力の上位10位 是購買力の下位10位

| 分野 | 指標名 | 単位 | 年次 | 当該丁下層1km圏内水準 | 市販区内全丁の平均値 |
|------|--------|----|------|--------------|------------|
| 消費支出 | 消費支出総額 | 千円 | 2019 | 111,537,313 | 81,056,977 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2018 | 107,081,164 | 77,238 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2017 | 2,549,703 | 1,575,750 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2016 | 2,329,304 | 1,488 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2015 | 2,584,031 | 1,601,242 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2014 | 1,542,910 | 954,254 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2013 | 1,348,608 | 71,388 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2012 | 1,375,317 | 841,853 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2011 | 2,716,118 | 1,388,224 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2010 | 1,518,056 | 71,211 |

図5.地域の需要動向調査

「MieNa 商圏分析レポート」

MieNa



世田谷区三軒茶屋1丁目の周囲1km圏マーケット購買力評価

は購買力の上位10位 是購買力の下位10位

| 分野 | 指標名 | 単位 | 年次 | 当該丁下層1km圏内水準 | 市販区内全丁の平均値 |
|------|--------|----|------|--------------|------------|
| 消費支出 | 消費支出総額 | 千円 | 2019 | 111,537,313 | 81,056,977 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2018 | 107,081,164 | 77,238 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2017 | 2,549,703 | 1,575,750 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2016 | 2,329,304 | 1,488 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2015 | 2,584,031 | 1,601,242 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2014 | 1,542,910 | 954,254 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2013 | 1,348,608 | 71,388 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2012 | 1,375,317 | 841,853 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2011 | 2,716,118 | 1,388,224 |
| | 消費支出総額 | 千円 | 2010 | 1,518,056 | 71,211 |

実施月 2019年11月

経営状況調査分析表

HA 経営工務所 (DOMO)

| | | | |
|------|-------------------|------|-------|
| 事業所名 | 株式会社 Fishing Cafe | 代表者名 | 田村 真樹 |
| 回答者名 | 田村 真樹 | 回答者職 | 代表 |
| 事業形態 | 法人 | 従業員数 | 8人 |
| 業種 | 小売業 58 教育用品小売業 | | |

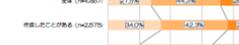
経営資源・経営上の課題点/課題

多くの顧客と長年取引が続いている。営業力は強靱。商品に新しい電話もコンスタントに開発を行っている。

| | |
|---------------|------|
| 1人対 (営業力) | 4.0 |
| 1人対 (顧客の確保) | 11.0 |
| 4.0 (サービス) | 19.0 |
| 8.0 (知識・ノウハウ) | 14.0 |

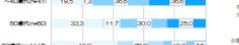
事業計画

作成の有無 3-一度も作成したことがない



事業業績・後継者

加入している後継者について 1-後継者がいる



防衛・補償

加入している防衛 1-火災保険 2-地震・水災保険 3-休業損害 (保険共済) 4-費用・利益保険 5-生命保険

ハザードマップの有無 2-いいえ 1-計画書の作成をしてみたいか 1-はい



図6.Bizミルを活用した経営分析

「経営状況調査分析表」

「経営状況詳細分析表」

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでの小規模事業者への事業計画策定支援は事業者からの相談が生じたときの支援が中心であり、受動的な支援が多くなっている。また、補助金申請に付随したものがほとんどで、十分な経営分析を行ったうえで、経営そのものを見直し、課題解決を図る取り組みへの支援が十分ではない。

事業承継計画の策定支援については、現在月1回程度、熊本県事業承継・引継ぎ支援センターの専門相談員とともに、経営者が65歳以上の事業者を巡回訪問し、ヒアリングを行いながら、天草市が開催する個別相談会や後継者育成塾へ参加を促し、事業承継計画の策定を支援している。

【課題】

補助金申請を目的とした事業計画策定だけではなく、事業者自らが経営上の課題を認識し、自立的な経営力強化を目指すための事業計画や事業承継計画の策定を促し、支援していく必要がある。

また、これまで対応への遅れがみられるDXに向けた支援についても強化していく事が重要であると考える。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画の意義や重要性を漠然と述べたとしても、実質的な行動や意識変化を促すことは困難である。(5. 経営状況の分析に関すること)で分析を行った事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、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っていくことで、分析を行う事業者(目標30社)の内、年度内に6割程度、次年度までに8割程度の事業計画策定を目標とする。

また、事業計画の策定前段階においてDXの推進に向けたセミナーや専門家派遣による個別相談会を行い、小規模事業者の競争力の強化を目指す。

あわせて、地域の小規模事業者の維持・発展のため、他支援機関と連携し、円滑な事業承継を後押しするための事業承継計画の策定支援、創業者に対する実現性・継続性の高い創業計画の策定支援を行っていく。

(3) 目標

| | 現状 | R5年度 | R6年度 | R7年度 | R8年度 | R9年度 |
|-------------------|-----|------|------|------|------|------|
| ①事業計画策定セミナー | — | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 |
| ②DX推進セミナー | — | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 |
| ③事業承継計画・創業計画の策定支援 | 4社 | 6社 | 6社 | 6社 | 6社 | 6社 |
| 事業計画策定事業者数 | 20社 | 18社 | 24社 | 24社 | 24社 | 24社 |

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催・専門家派遣

①-1. 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HP・公式LINE、窓口・巡回指導時の周知

【回数】 2回/年

【カリキュラム】

経営分析の手法、経営戦略、マーケティング戦略、販路開拓、生産性向上、人材確保・定着・育成、各種補助金制度の活用他

【講師】 中小企業診断士、各分野の専門家など

【参加者目標数】 40名

①-2. 事業計画の策定に係る専門家派遣

【支援対象】 5.にて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】

支援対象者に対し、経営指導員などが担当制で張り付き、必要に応じて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。

②DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣

②-1. 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 HP・公式 LINE、窓口・巡回指導時の周知

【回数】 2 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 など）や具体的な活用事例
- ・ クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・ 自社 HP の作成
- ・ SNS を活用した情報発信方法
- ・ EC サイトの利用方法など

【講師】 各分野の IT 専門家など

【参加者目標数】 40 名

②-2. DX 推進に係る IT 専門家派遣

【支援対象】 5.にて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】

支援対象者に対し、経営指導員などが担当制で張り付き、IT 専門家を交えて、各種 DX の推進に繋げていく。

③事業承継計画・創業計画の策定支援

【支援対象】 経営者が 65 歳以上の管内小規模事業者、創業予定者

【手段・方法】

熊本県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を行いながら、経営者が 65 歳以上の事業者を巡回訪問し、ヒアリングを行いながら、事業者が持つ課題に対する専門家派遣の実施、個別相談会や後継者育成塾へ参加を促し、事業承継計画の策定を支援していく。

また、通常の創業者や、事業を引き継ぐ従業員や事業承継マッチング支援により事業を引き継ぐ創業者、その他、天草市や他支援機関と連携し、域外の U ターン、I ターン希望者に向け、天草市独自の補助・助成や当所による支援、商店街の空き店舗情報などを提供することで、当地での創業を促進していく。

実現性の高い創業計画の策定を支援し、その後伴走支援を行うことで事業継続をサポートし、小規模事業者数の減少に歯止めをかける。

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】

事業計画策定は補助金申請が目的であるため、補助事業実施のためのフォローアップが主となり、単発的な計画に対する支援にとどまっている。

【課題】

「Biz ミル」を活用し、事業計画策定後の財務情報や支援内容の入力行っているが、補助金採択後の交付申請や実績報告などが主な支援内容となっており、実績報告後は進捗管理が不定期となるなど、売上高や付加価値額の増加など成果について把握できていないため改善し実施する。

(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、経営者と家族、従業員と一緒に作業を行うことにより現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、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などにより、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

| | 現状 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|----------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップ対象事業者数 | 16社 | 24社 | 30社 | 30社 | 30社 | 30社 |
| 頻度(延べ回数) | 61回 | 96回 | 120回 | 120回 | 120回 | 120回 |
| 売上増加事業者数(5%以上) | — | 8社 | 10社 | 10社 | 10社 | 10社 |
| 営業利益増加事業者数 (3%以上) | — | 8社 | 10社 | 10社 | 10社 | 10社 |

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、巡回訪問などを実施し、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。

頻度については、事業計画策定後3カ月に1回以上とし、3年間継続したフォローを行い、(8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事)との一体的支援によって前年対比で売上高の増加(5%以上)及び営業利益の増加(3%以上)を目指す。

計画2年目以降は、計画の進捗具合により頻度の調整を行うが、最低でも半年に1回以上の巡回を行う。

また、「Biz ミル」を活用した進捗管理を行い、各経営指導員による進捗管理の標準化と共有を図る。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などを行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

(1) 現状と課題

【現状】

当地水産加工業や観光関連業の外貨獲得のため下記の取組みを実施している。

- ・首都圏で開催される商談会への出展支援
- ・「牛深ふるさと便」を活用した当地特産品の販路開拓・認知度向上へ向けた支援
- ・自社HPやショッピングサイト開設による販路開拓支援

【課題】

現状の取組みについてはそれぞれ下記のような課題がある。

- ・首都圏で開催される商談会への出展支援
首都圏で開催される商談会への出展は、販路開拓の成果が大きいが、人的及び時間的負担が大きいため出展する事業者が固定化してきており、新規参加事業者が参入しやすい環境整備が必要である。
- ・「牛深ふるさと便」を活用した当地特産品の販路開拓・認知度向上へ向けた支援
「牛深ふるさと便」自体の販売数は年々増加しており5年前と比較して20%程増加している

ものの、個々の商品については、パッケージを含め代り映えに乏しく、消費者ニーズを反映した新たな商品開発や商品の改良が進んでいない。

・ 自社 HP やショッピングサイト開設による販路開拓支援

持続化補助金などを活用し、自社 HP やショッピングサイトの開設を支援してきたが、開設したことに満足し、その後の更新や SNS との連動も活発ではなく、自社サイトに消費者をうまく誘客できていない。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」などの理由により、IT を活用した販路開拓など DX に向けた取組が進んでいない。

(2) 支援に対する考え方

首都圏にて開催される商談会への出展は販路拡大機会の創出の一助となっているため今後も継続して支援していく。出展にあたっては、経営指導員が専門家を活用するなどして事前・事後の出展支援を行い、小規模事業者が参加しやすい環境を整備する。また、商談会へ出展する事業者や「牛深ふるさと便」に商品を提供する事業者については、新商品の開発やネーミング、パッケージデザインを含めた既存商品の改良が実現できるよう支援を行う。

特に、当地が日本一の生産量を誇る「雑節」については、半製品や原料として主に卸商社向けに販売されており、全国的な認知度や付加価値が低い。本経営発達支援事業によって、2次加工化（削り節・粉末化）～最終消費者向け商品（出汁パック・つゆ）の開発を行う企業を積極的に支援し、より下流の流通チャネルへ販路の拡大、付加価値の向上を支援する。商品開発と合わせて、麺産業展（出汁部門）など全国的な展示商談会への出展を支援し、来場者（麺類飲食業）と他出展者（削り節会社、食品メーカー）の双方に PR を行うことで全国的な認知度の向上や販路の拡大と付加価値の向上を支援して行く。

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、EC サイトの利用など、IT 活用による営業・販路開拓に関するセミナーの開催や相談対応を行い、理解度を高めたうえで、導入にあたっては必要に応じて IT 専門家派遣を実施するなど、事業者の段階に合った支援を行う。

特に、宿泊業、観光サービス業、飲食業については、アフターコロナによる観光消費拡大の受け皿となれるよう、SNS などを活用した効果的な情報発信を支援するとともに、電子マネーの取り扱いやモバイルオーダー・決済などの導入を後押しし、顧客の幅広い支払いニーズに応えられるよう支援を行う。

(3) 目標

| | 現状 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|----------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①商談会出展支援事業者数 | 3社 | 3社 | 3社 | 3社 | 3社 | 3社 |
| 商談成約件数 | 5件 | 6件 | 6件 | 6件 | 6件 | 6件 |
| ②商品開発を支援する事業者数 | — | 3社 | 3社 | 3社 | 3社 | 3社 |
| 売上増加事業者数(3%以上) | — | 2社 | 2社 | 2社 | 2社 | 2社 |
| ③DX推進を支援する事業者数 | — | 5社 | 5社 | 5社 | 5社 | 5社 |
| 売上増加事業者数(3%以上) | — | 3社 | 3社 | 3社 | 3社 | 3社 |

(4) 事業内容

①首都圏で開催される商談会への出展支援

商談会出展支援については、事前準備として「企業・商品パンフレット」の作成、現在、商談ツールとして標準化が進んでいる「FCP 商談会シート」の作成、商談におけるコツや商品の陳列方法について専門家の助言を受けながら支援を行い、出展後には、商談先や名刺交換先へのフォローアップに

ついて支援を行う。また、バイヤーからのヒアリングや商談内容・反応・結果について出展事業者と一緒に評価検証を行いながら、新商品の開発、商品改良に取り組む上でのポイントを整理することで今後の売上拡大に繋がるよう伴走型の支援を行う。

〈参加を計画する商談会〉

- ・スーパーマーケットトレードショー（千葉幕張）
- ・インターナショナルギフトショー～feelNIPPON～（東京）
- ・外食ビジネスウィーク～ラーメン産業展～（東京）
- ・麺産業展～そば・うどん（出汁部門）～（東京）

②商品開発に関する個別相談・専門家派遣

【支援対象】商談会出展事業者、「牛深ふるさと便」に商品を提供する事業者

【手段・方法】

商談会へ出展する事業者や「牛深ふるさと便」に商品を提供する事業者については、（４．需要動向調査に関することの一②個社商品に対する消費者ニーズ調査）にて調査・分析した消費者ニーズを基に、小規模事業者がトレンドやターゲットを意識した訴求力の高い新商品の開発やネーミングやパッケージデザインを含めた既存商品の改良が実現できるよう、専門家を活用した商品開発支援を行う。開発・改良した新商品については、当地で開催する物産展にて各個店で試食などのテストマーケティングを行い、商品のブラッシュアップに必要な情報の収集を行う。

〈当地にて開催される物産展〉

- ・牛深名産ハイヤ市
毎年４月の第３土日に開催する牛深ハイヤ祭りにおいて行う物産展（来場者数約 50,000 人）
- ・牛深あかね市
毎年 12 月の第 1 土日に開催する物産展（来場者数約 25,000 人）

③DX 推進による情報発信の強化・販路開拓

（６．事業計画策定支援に関すること一②DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣）によって、管内小規模事業者の情報発信の強化、販路開拓のため下記の取組みを支援する。

- ・自社 HP・ネットショップの開設
- ・SNS を活用した広報
- ・EC サイトの利活用
- ・電子マネー・キャッシュレス決済の導入
- ・スマートレジ、テーブル決済、モバイルオーダーなど IT ツールの導入

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】

令和 2 年度、3 年度については、所内常議員会、経済委員会での報告に留まっており、外部有識者を交えた評価委員会を開催できておらず、フィードバック及び公表ができていない。

【課題】

コロナ禍において計画していた事業の実施ができず、外部有識者を交えた評価委員会の開催ができなかった。今後はオンライン開催を含め定期的な評価委員会を開催し、事業見直しのためのフィードバック及び管内小規模事業者への公表を行う。

（２）事業内容

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、以下の方法により評価検証を行う。

①経営発達支援計画における事業については、当商工会議所委員会規程に基づき経済委員会（年 4

回ほど開催)において事業活動を定期的に報告し、その進捗状況及び実施状況を確認して、意見聴取を行い事業の推進を行う。

②熊本県中小企業診断士協会登録の中小企業診断士、当所法定経営指導員、天草市産業政策課長、天草市役所牛深支所産業振興課長を評価委員として、評価委員会を組織し、毎年事業年度終了後に事業の実施状況を報告し、成果の評価・見直し案の提言を受ける。

③上記評価委員会の提言のもと法定経営指導員・経営指導員間で協議を行い事業の改善策・見直しの方針を決定する。

④事業の成果・評価・見直しの結果については、正副会頭会議へ報告して承認を受け、当所ホームページにて公表する。

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】

これまでは熊本県商工会議所連合会が主催する定期的な研修会などに参加するのみであったが、近年では日本商工会議所主催のオンラインセミナーの開催が増加・充実しており、積極的な参加を心がけ資質の向上に努めている。

一方で、現場レベルでの支援については、担当する職員によって支援能力や経験にばらつきがあり、属人的な支援がみられる。

【課題】

現在、経営指導員3名のうち2名が支援経験年数5年未満であり、事業計画策定をはじめとする各種能力の向上による支援体制の強化が必要である。特に、経営分析や計画策定の経験が不足している職員については重点的に研修に参加する機会を設けるほか、内部でのOJTを活用して支援能力の向上を図る。

また、DX推進に向けて効果的かつ適切な支援を行っていくために新たな情報や知識の習得に努めていくことも必要である。

(2) 事業内容

①外部講習会の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

熊本県商工会議所連合会が主催する「経営支援能力向上研修会」に対し、計画的に経営指導員を派遣する。また、日本商工会議所が行うオンラインセミナーに、一般職員を含めた全職員が積極的に参加し、組織全体の支援能力の向上を図る。

【事業計画策定セミナー】

事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が必要であるため、中小企業大学校が実施する「事業計画策定セミナー」へ支援経験が浅い職員を優先的に参加させる。

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上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・向上を図り、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。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者の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 推進取組みに係る相談・指導能力の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・デジタル化の取組み>

- ・事業者にとって内向け（業務効率化）の取組み
RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システムなどの IT ツール、スマートレジ、インボイス制度対応システム、電子帳簿保存法への対応など
- ・事業者にとって外向け（販路開拓）の取組み
ホームページを活用した自社 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など
- ・その他取組み
オンライン経営指導の方法など

②OJT の活用

経営指導員の行う指導業務に経営支援員及び一般職員を同席・同行させ、支援に関する基礎的な知識とノウハウなど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、専門家派遣の際には相談時に経営指導員などが同席し、専門家の指導ノウハウや知識・情報を吸収することで、支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

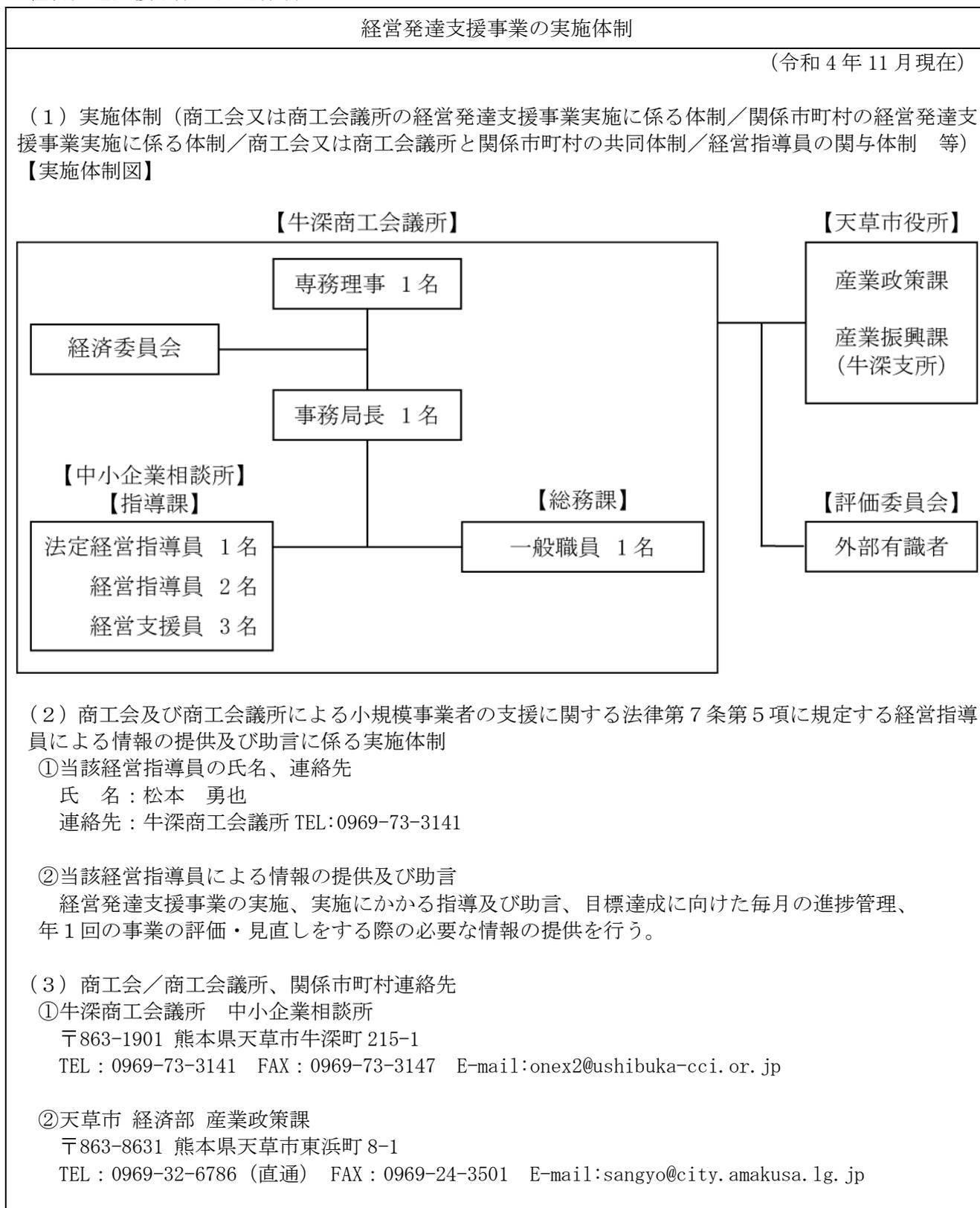
所内にて、全体職員会議を月 2 回程度開催し、経営分析～事業計画の策定を行った事業所について成果の報告・検証・共有を行う。また、事業計画策定後のフォローアップ支援についても相互検証の実施を行う。その他受講した研修の内容、専門家指導同席案件を、研修受講者、支援担当者より全職員へ説明し、支援ノウハウを共有する。

④データベース化

担当経営指導員が経営支援基幹システム（Biz ミル）へ支援内容や成果についてデータ入力を適時・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



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

| | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額 | 4,770 | 4,770 | 4,770 | 4,770 | 4,770 |
| 専門家派遣 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 |
| セミナー開催費 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| 旅費 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| チラシ作成費 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| 商談会出展費 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 |
| 広報費 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| ソフトウェア費 (Bizミル) | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 |

(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、国補助金、県補助金、市補助金、伴走型小規模事業者支援推進事業補助金、手数料、事業受託料 |

(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 | |