

経営発達支援計画
令和7年度評価報告書

令和8年7月
熊本商工会議所

1 はじめに

(1) 経営発達支援計画とは

国内の事業者数の大半を占め、地域の雇用と経済を支える重要な存在である小規模事業者を支援するため、国は、平成 26 年に「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(平成 5 年法律第 51 号、以下「小規模事業者支援法」という。)の一部を改正し、商工会または商工会議所が行ってきた経営改善普及事業の中に、小規模事業者の経営発達に特に資するものとして「経営発達支援事業」を新たに位置づけ、商工会または商工会議所が小規模事業者の経営戦略に踏み込んだ支援を実施する「経営発達支援計画」を経済産業大臣が認定する仕組みを導入。令和元年 7 月に小規模事業者支援法の一部を改正し、(1)商工会または商工会議所は市町村と共同で計画を作成する、(2)経済産業大臣が計画認定する際には都道府県知事の意見を聴く、(3)一定の知識を有する経営指導員が計画に関与する、といった内容が盛り込まれた。また、令和 7 年 3 月に閣議決定された小規模企業振興基本計画(第Ⅲ期)を踏まえ、小規模事業者支援法施行令、施行規則、基本指針の改定を行い、経営発達支援計画についても地域の実情を踏まえた計画の策定、広域的な支援体制の構築、広域経営指導員の導入などについて内容が盛り込まれた。

計画の構成は、地域の経済動向調査、経営分析、事業計画策定、事業計画策定後の支援、新たな需要の開拓などとなっており、それぞれの項目に対し目標値を定め、それを達成するために経営指導員が中心となって取り組んでいる。

(2) 熊本商工会議所 経営発達支援計画

当所では、市内小規模事業者の持続的発展、地域経済の活性化を目的に計画申請を行い、これまでに下記の計画が認定され、現在、第 3 期計画を実施している。

【第1期】平成 27(2015)年度～平成 29(2017)年度

1. 産業活力の源となる魅力ある地域づくり
2. 小規模企業の特性とビジネスステージに応じた経営力の強化
3. 新たな需要を創造し成長力を強化

【第2期】平成 31(2019)年度～令和 5(2023)年度

1. 産業活力の源となる魅力ある地域づくり
2. 小規模企業の特性とビジネスステージに応じた経営力の強化
3. 新たな需要を創造し成長力を強化
4. 小規模事業者の円滑な事業承継を可能とする支援の強化<<追加>>

【第3期】令和 7(2025)年度～令和 9(2027)年度

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

(3) 計画の進行管理

当所の定めた経営発達支援計画では、「9. 事業の評価及び見直しをするための仕組み」のなかで、計画後については、PDCA サイクルを回して事業を推進することとしており、評価に際しては、意見聴取会議を開催し、外部有識者等により評価を行い、結果の公表や必要に応じて計画の見直しを行うこととしている。

ア 内部評価

当所職員により、A、B、Cの3段階評価を行っている。

評価	評価基準
A	目標に対し 90%以上
B	目標に対し 60%以上 90%未満
C	目標に対し 60%未満

イ 公表等

事業評価については、外部評価も含めて当所ホームページに掲載する。

2 全体の達成状況

項目	評価
(1)地域の経済動向調査に関すること	A
(2)需要動向調査に関すること	A
(3)経営状況の分析に関すること	B
(4)事業計画策定支援に関すること	B
(5)事業計画策定後の実施支援に関すること	A
(6)新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	A
総合評価	B

■内部総評

一部の項目において目標未達成の部分はあるが、全体としては満遍なく対応している。物価上昇や人手不足で厳しい経営環境にある小規模事業者への継続的な支援体制の構築、経営指導員を中心とした職員の能力向上を意識した取り組みが必要である。

3 項目別の達成状況

(1) 地域の経済動向調査に関すること

ア 事業内容

① 経営動向調査

四半期ごとに、小規模事業者 250 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。

※令和7年度より、400 件から回答率の高い事業者 250 件に絞り込み

② 経済予測アンケート

経営動向調査のモニター企業を対象に、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。

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。

④ 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。

イ 内部評価

項目	目標	実績	達成率	判定
① 経営動向調査 (実施および公表回数)	4	4	100%	A
② 経済予測アンケート (実施および公表回数)	1	1	100%	A
③ 商店街通行量調査 (実施および公表回数)	1	1	100%	A
④ ビッグデータの活用 (RESAS の分析・公表回数)	1	1	100%	A
総合評価				A

ウ 内部評価コメント

- ①「経営動向調査」は予定通り実施し、調査結果は会報誌や当所HPで公表
- ②「経済予測アンケート」は令和7年度より、経営動向調査の付帯調査として実施。調査結果は経営動向調査12月期結果とともに、会報誌や当所HPで公表
- ③「商店街通行量調査」は例年通り、熊本市とともに11月に市内45地点で実施し、熊本市HP及び当所HPで公表
- ④「ビッグデータの活用」については、日本商工会議所経由で㈱エイチ・エーエルの協力を得てRESASを活用し、「熊本商工会議所版 地域経済分析資料」を作成し、当所HPで公表
小規模事業者が限られた経営資源を最大限に生かせるよう、これらの客観的データをエビデンスとして活用し、事業計画の作成をはじめとした経営支援に活かす。

(2) 需要動向調査に関すること

ア 事業内容

① 商圏分析支援

日本統計センターが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。

② SNS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。

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。令和7年度は調査の実施、令和8・9年度は調査結果周知期間とし、3年に1回の頻度で調査を実施する。

イ 内部評価

項目	目標	実績	達成率	判定
①商圏分析件数	330	532	161%	A
②SNS等の分析・提供件数	80	36	45%	C
③外国人観光客に関するアンケート調査	1	1	100%	A
総合評価				A

ウ 内部評価コメント

- ①「商圏分析支援」は、出店場所や新商品・サービス開発等の相談があった際に、参考資料として提供。必要に応じて、経営指導員が内容を解説している。
- ②「SNS等の分析・提供」は、情報発信に関する相談があった際に、専門家派遣制度を活用して、事業者のSNS運用状況の分析、今後の改善に向けたアドバイスをを行った。達成率が45%と未達になった要因は、専門家派遣のうち SNS に関する相談がのべ53件(全体の9%:総数586件)と想定より少なかったことが挙げられる。SNS を介した販路開拓、販売促進は、特に対面業種において重要度を増しており、今後は、SNS 分析に対応できる専門家の情報共有等を含めて積極的に推進していく。
- ③「外国人観光客に関するアンケート調査」は、令和7年10月、熊本市中心部を訪れた外国人観光客459人に対して、ヒアリング形式で実施。熊本を訪れる動機やニーズ、滞在中の行動、満足度および消費行動の実態を把握・分析し、当所HPで公表。令和8年度以降は、この調査結果をもとに、業種毎に参考となるデータを絞った概要版資料を作成し、事業者と共有することで、目標として設定している年間5件以上の外国人観光客向け販売促進計画の策定に繋げる。

(3) 経営状況の分析に関すること

ア 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を行い、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、課題解決に繋げる。

イ 内部評価

項目	目標	実績	判定	判定
経営分析件数	160	117	73%	B
総合評価				B

ウ 内部評価コメント

プッシュ型の支援として、提案型の経営分析を行い、経営指導員が事業者の説明、フィードバックを行い、事業者自らが理解・納得し、当事者意識を持って能動的に行動するように促した。目標未達となった要因は、年度途中で支援体制の変更があり、一時的に十分な稼働が難しかったことが挙げられる。今後は、伴走型支援の根幹となる経営指導員と事業者の関係性を深め、財務状況の把握の重要性をしっかりと訴えつつ事業を推進する。

(4) 事業計画策定支援に関すること

ア 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、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(経営力向上のための事業計画、経営革新計画)

これまで、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。

イ 内部評価

項目	目標	実績	達成率	判定
①経営支援プログラム策定件数	80	81	101%	A
②経営力向上のための事業計画	60	35	58%	C
③経営革新計画	20	7	35%	C
総合評価				B

ウ 内部評価コメント

①「経営支援プログラムの策定」については、経営分析を行った事業者のうち、更なる事業展開が期待できる事業者に対し、本プログラムを策定した。

②「経営力向上のための事業計画」については、経営支援プログラムの支援計画をもとに、小規模事業者持続化補助金等の計画策定支援を行った。なお、支援は実施したものの事業計画策定まで至らなかった事業者があったため、目標値には至らなかった。要因としては、持続化補助金に係る経営計画・補助事業計画以外の「経営力向上のための事業計画」の定義が曖昧であったことが推される。今後は、「経営力向上のための事業計画」に、当所独自の経営計画や外国人観光客向け販促計画も含めることを共有し、目標達成に向けて推進すると共に、計画の実行支援を推進する。

③「経営革新計画」については、目標値には至らなかった。その要因として、事業者に対して策定のメリットを十分に訴求できなかったことなどが挙げられる。今後は、「経営革新実践塾(仮称)」を実施し、潜在的な対象事業者の掘り起こしに注力する。

(5) 事業計画策定後の実施支援に関すること

ア 事業内容

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。

イ 内部評価

項目	目標	実績	達成率	判定
フォローアップ対象事業者数	80	81	101%	A
頻度年度2回(基準) (延べ訪問回数)	160	308	193%	A
売上増加事業者数	40	R9年度末 に判断	-	-
付加価値額増加事業者数	40	R9年度末 に判断	-	-
総合評価				A

ウ 内部評価コメント

事業計画策定に至らなかった事業者を含め、経営支援プログラム策定先の事業者に、訪問等により接触を図り、状況確認を行った。また、必要に応じて専門家を投入するなどして、経営課題解決のための助言を行った。

(6) 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

ア 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する。

③IT活用に関する販路開拓セミナーの開催

ITを活用し、販路開拓、売上拡大に繋げるセミナーを開催する。

イ 内部評価

項目	目標	実績	達成率	判定
①海外ビジネスセミナー開催数	2	3	100%	A
参加者数	80	69	86%	B
②商談会等参加回数	2	2	100%	A
出展・参加者数	10	9	90%	A
成約件数	2	17	850%	A
③IT導入に関するセミナー参加者数	80	143	179%	A
総合評価				A

ウ 内部コメント

- ①「海外ビジネスセミナー」については、「越境ECキックオフセミナー」、「インドネシアセミナー」、「台湾ビジネスセミナー&インターシップ事業説明会」を実施した。ECモールを使った海外展開支援、インバウンド及びアウトバウンドに関する情報提供を行った。
- ②「商談会」については、全国のバイヤーが集い、福岡で開催された「Food Expo Kyushu 2025」、「FOOD STYLE Kyushu 2025」に参加し、食品製造業者等計9者が出展し、多くの成約に結びつけることができた。
- ③「IT導入に関するセミナー」については、中小企業庁の補助事業である「事業環境変化対応型支援事業」を活用し、生成AIに関するセミナーやSNS活用のセミナーを開催し、業務効率化、及び集客・売上アップを図った。

■外部評価について

小規模事業者への支援やその前提データとしての調査を地道に満遍なく行っていることが高く評価された。今後は、成功事例を増やすことで、更なる支援数の増加に期待したいとの声もあった。なお、具体的なコメントは以下の通り。

(1) 地域の経済動向調査に関すること

「RESASを活用した地域の経済動向分析」についてはもう少し掘り下げて、例えば、各業種の付加価値額が同規模の都市と比べて高いのか低いのかなど、事業者がイメージしやすい内容にすることが望ましい。

(2) 需要動向調査に関すること

「外国人観光客に関するアンケート調査」については、熊本市の外国人向け施策の参考として関心を持っている。

(3) 事業計画策定支援に関すること

成功事例をレベルごとに整理し公表することで、事業者が自分事として捉え、相談者数の増加につながるものとする。

(4) 事業計画策定後の実施支援に関すること

フォローアップの訪問回数について、基準を年度内に2回としていたが、実績はそれをかなり上回る数字になっており、地道な伴走支援をしていることがうかがえる。

4 令和7年度参考資料

■巡回・窓口相談件数

巡回指導件数											
業種	指導対象	経営革新	経営一般	情報化	金融	税務	労働	取引	環境対策	その他	計
	企業	回	回	回	回	回	回	回	回	回	回
製造業	59	0	94	0	14	0	0	1	0	27	136
建設業	206	0	82	2	112	0	17	0	0	51	264
小売業	360	4	431	2	102	8	19	2	0	142	710
卸売業	49	0	31	0	15	1	3	0	0	15	65
サービス業	344	3	259	1	132	7	11	3	0	125	541
その他	74	0	24	0	31	0	3	0	0	43	101
創業	90	0	52	0	61	2	0	0	0	13	128
計	1182	7	973	5	467	18	53	6	0	416	1945

窓口指導件数											
業種	指導対象	経営革新	経営一般	情報化	金融	税務	労働	取引	環境対策	その他	計
	企業	回	回	回	回	回	回	回	回	回	回
製造業	124	8	189	0	29	1	15	4	0	15	261
建設業	391	0	276	2	154	5	147	2	0	54	640
小売業	620	21	1078	3	222	26	41	7	0	69	1467
卸売業	104	1	121	1	29	3	20	1	0	11	187
サービス業	923	20	1368	7	280	57	58	10	0	162	1962
その他	160	0	155	1	74	3	9	1	0	29	272
創業	350	1	471	2	206	20	5	3	0	27	735
計	2672	51	3658	16	994	115	295	28	0	367	5524

■融資支援件数

制度名		斡旋件数	決定件数
日本公庫	マル経融資	22	22
	一般貸付ほか	45	45
熊本県	小規模事業者おうえん資金	405	397
	創業者支援資金	150	143
	金融円滑化特別資金	2	2
合計		624	609

■各種補助金支援件数

補助金名	支援件数	採択件数	採択率
小規模事業者持続化補助金(一般型)	364	190	52%
小規模事業者持続化補助金(創業型)	89	42	47%
熊本県事業承継・後継ぎ支援事業補助金	4	4	100%
熊本県地域課題解決型企业支援補助金	1	1	100%
合計	458	233	