

熊本市中小企業・小規模企業振興基本計画

令和 2 年（2020 年）3 月

熊本市

目次

第1章 計画策定の基本的考え方	1
1.背景	1
2.位置付け	2
3.計画期間	2
4.中小企業・小規模企業の定義	2
第2章 中小企業・小規模企業の動向	3
1.社会情勢・環境の変化	3
2.現状と課題	14
第3章 中小企業・小規模企業振興に向けた施策	20
1.基本姿勢	20
2.施策の方向性と取組の考え方	21
3.体系	22
4.取組	22
(方向性1) 創業・事業承継の促進	22
(方向性2) 新たな事業活動の促進	24
(方向性3) 経営基盤の強化	25
(方向性4) 受注機会の増大	28
(方向性5) 小規模企業の振興	29
第4章 計画の推進	30
1.関係機関の役割と連携	30
2. PDCA サイクルの適切な運用による取組の推進	30
3.成果指標	30
4.各年度の重点施策	30

第 1 章 計画策定の基本的考え方

1. 背景

熊本市は、九州の中央に位置する、清らかな地下水と豊かな自然に恵まれたまちであり、平成 24 年の政令指定都市移行を経て、九州の中核をなす拠点都市として今日まで発展を遂げてきた。

その発展のための大きな力となったのは、本市の事業者のほとんどを占める中小企業であり、その多くは従業員が少ない小規模な事業者や個人事業者である。こうした中小企業・小規模企業は、製品やサービスの提供などを通じ、地域経済の活性化や雇用の安定・確保に大きく貢献するなど、市民生活と本市経済の発展に大きく寄与している。特に、小規模企業は、地域の特色をいかした事業活動を行い、地域社会の一員として、地域におけるまちづくりの担い手としても重要な役割を担っている。

しかしながら、経済活動のグローバル化、人口減少・少子高齢化の急速な進展等により、社会環境が大きく変化するとともに、経営者の高齢化や後継者不足等、本市の中小企業・小規模企業は、極めて厳しい経営環境に置かれている。

また、本市においては、平成 28 年 4 月に発生した熊本地震により商業や観光産業をはじめとする地域産業の多くが甚大な被害を受け、国からの支援等により経済活動の再生が図られているものの、未だ一部の中小企業・小規模企業等においては影響が残っている。

本市が今後ますます経済を発展させ、さらには熊本県全体の経済の発展を主導していくためには、自主的な努力を基本としつつ経営の向上に取り組む中小企業・小規模企業を社会全体で支援し、希望と活力を与えることにより、その健全な発展を促進し、中小企業・小規模企業の振興を図ることが不可欠である。

本市では、平成 24 年度に中小企業の振興の基本となる事項を定め、中小企業の健全な発展及び市民生活の向上を図ることを目的に議員提案による熊本市中小企業振興基本条例を制定（平成 25 年 4 月 1 日施行）した。

その後、国において、平成 26 年度に小規模企業の振興について国及び地方公共団体の責務を明らかにした小規模企業振興基本法が制定され、また、地元経済団体等からは、小規模企業に焦点を当てた条例改正の要望がなされていた。

そのような中、本市においても平成 30 年度に改めて議員提案により、熊本市中小企業振興基本条例の一部改正がなされ、名称を熊本市中小企業・小規模企業振興基本条例（平成 31 年 4 月 1 日施行。以下「基本条例」という。）に改め、小規模企業の持続的発展を図るため、振興に関する基本理念の明確化、施策の基本方針などを新たに追加した。

同条例、第 4 条及び第 13 条に基づき、本市経済発展のため、中小企業・小規模企業の振興に関する施策を計画的かつ効果的に実施するため、熊本市中小企業・小規模企業振興基本計画（以下「基本計画」という。）を策定する。

2.位置付け

本計画は、本市のまちづくりの基本指針を示した熊本市第7次総合計画（以下、「総合計画」という。）はもとより、人口減少克服・地方創生という政策課題に対し重点的に取り組む対策をとりまとめた熊本市しごと・ひと・まち創生総合戦略と整合を図った上で、基本条例に基づき、中小企業・小規模企業の振興施策の方向性を示す計画である。

3.計画期間

計画期間は5年間とする。ただし、社会情勢等を勘案し必要に応じて見直しを行う。

4.中小企業・小規模企業の定義

本計画においては、以下のとおり定義する。

- （１）中小企業 中小企業基本法第2条第1項各号に規定するもの
- （２）小規模企業 中小企業基本法第2条第5項に規定するものをいい、個人事業者を含む

中小企業基本 法上の類型	中小企業		うち小規模企業
	資本金	または 従業員数	従業員数
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
製造業その他	3億円以下	300人以下	20人以下

以下、特に明記がない限り、中小企業・小規模企業をあわせて「中小企業等」という。

なお、本計画において、上記とは異なった便宜上の分類を行っているものについては、別途注釈で記載する。

第2章 中小企業・小規模企業の動向

1. 社会情勢・環境の変化

(1) 中小企業・小規模企業を取り巻く環境

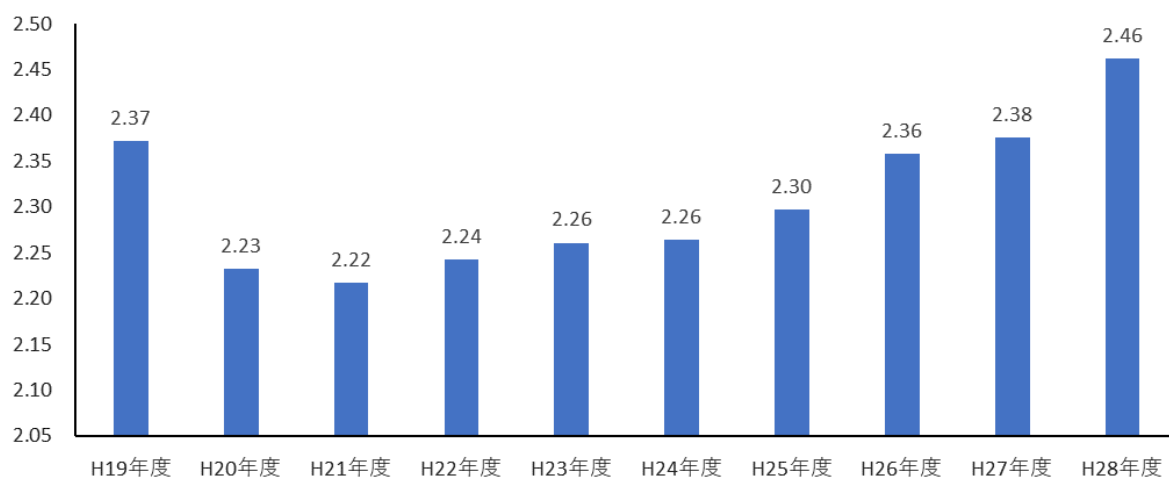
① 市内総生産

■ 市内総生産（図1）

・平成28年度 実数値：2兆4,619億円（前年度比プラス成長）

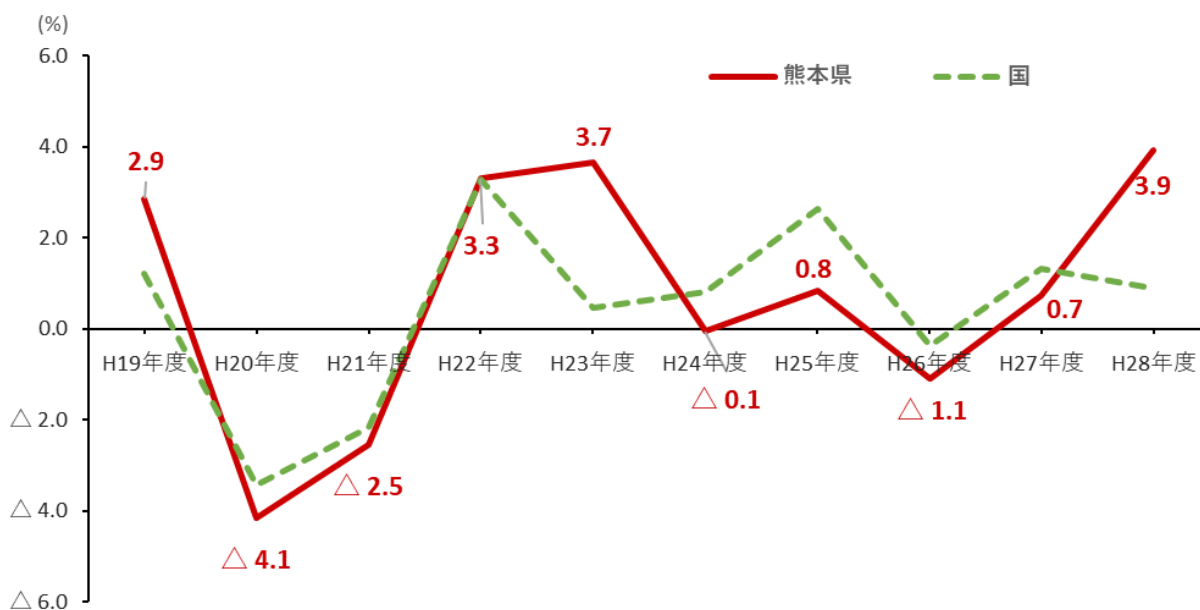
■ 名目経済成長率：プラス3.6%（図2）

図1 市内総生産の推移
（兆円）



資料：熊本県「市町村民経済計算」

図2 実質経済成長率の推移

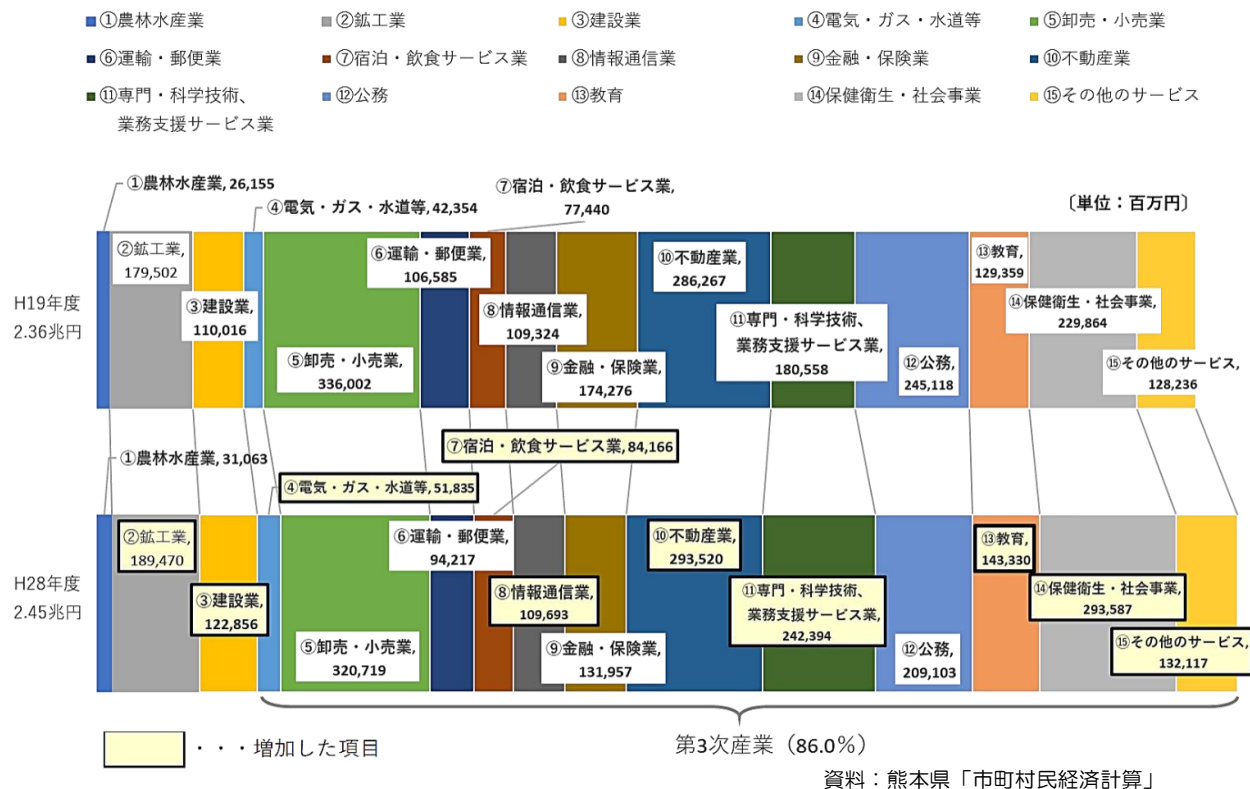


資料：熊本県「県民経済計算」、内閣府「国民経済計算」

■市内総生産の経済活動別の構成比（図3）

- ・第3次産業が約9割を占める
- ・H19～H28年度にかけ、「専門・科学技術、業務支援サービス業」「不動産業」「保健衛生・社会事業」が増加
- ・「金融・保険業」が減少

図3 熊本市の市内総生産における経済活動別構成比



■市内総生産の政令指定都市比較（図4）

- ・熊本市の市内総生産: 政令指定都市（18市）中最下位（相模原市、堺市を除く）

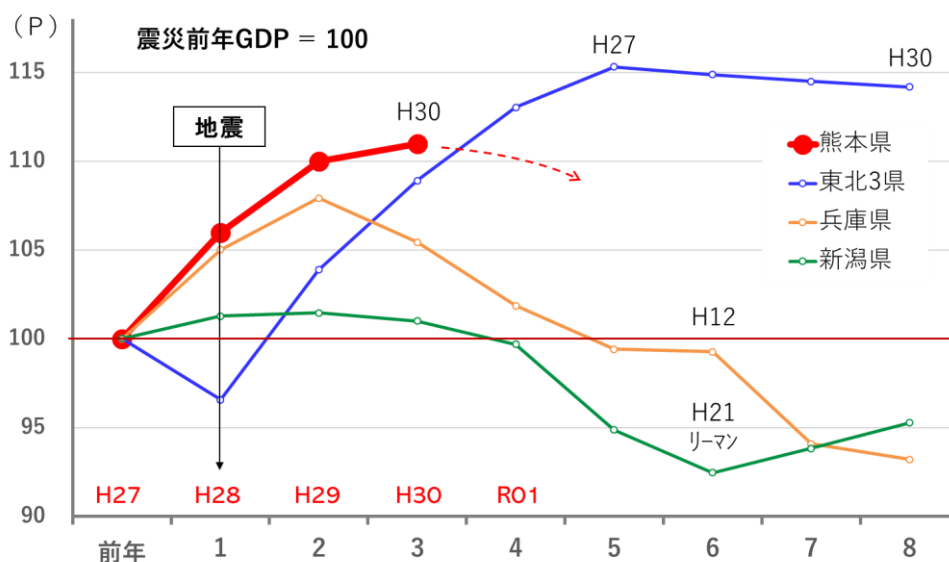
図4 平成27年度 市内総生産の政令指定都市比較



■過去の大災害時の GDP 推移 (図 5)

- ・地震前年と地震後 2 年目までの県内総生産を比較すると、熊本県が最も高い水準で最も長い期間推移している
(熊本県においては 3 年後まで成長しているが、兵庫県・新潟県においては 3 年後に減少に転じている)
- ・熊本県では、震災後 3 年目まで高い水準であったが、4 年目(平成 31 年度)以降減少に転じると予想されている

図 5 過去の大災害時の県内 GDP 推移

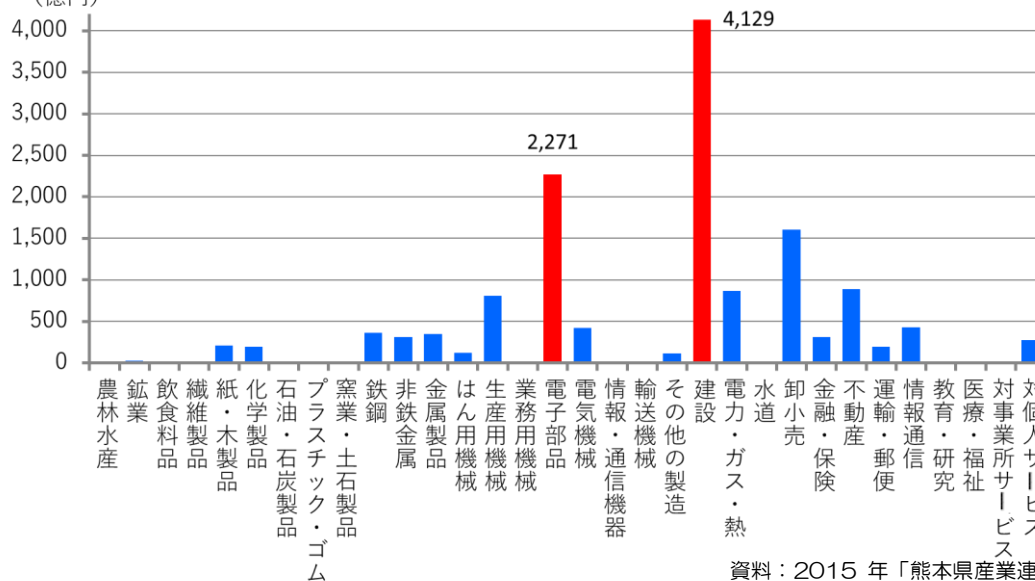


資料：内閣府「県民経済計算」、各震災の被害推計額等を基に地方経済総合研究所作成
(東北 3 県の 2016 年度以降の GDP は株式会社フィデア総合研究所「2018 年度東北 6 県の経済見通し」、熊本県の 2016 年度以降の GDP は地方経済総合研究所推計)

■熊本県内売上の増加 (図 6)

- ・地震前年(平成 27 年)と地震後 3 年目(平成 30 年)の売上増を牽引しているのは、建設と電子部品

図 6 熊本県内売上の増加(平成 27 年→平成 30 年)
(億円)



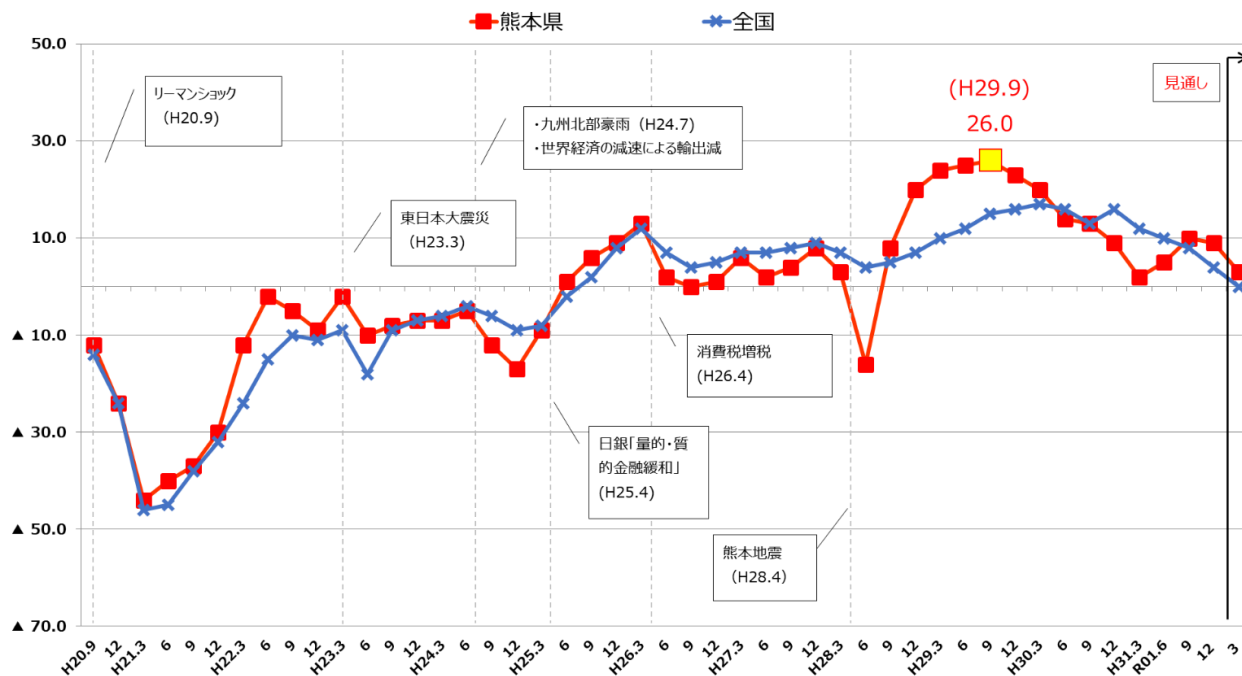
資料：2015 年「熊本県産業連関表」
ノンサーベイ方式にて地方経済総合研究所作成

②熊本県内の景気動向

■県内の業況判断（DI）の推移（平成 31 年 3 月調査）（図 7）

・基調としては、緩やかに拡大しているが、改善の動きには一服感がみられる

図 7 県内業況判断（DI）の推移（四半期毎）



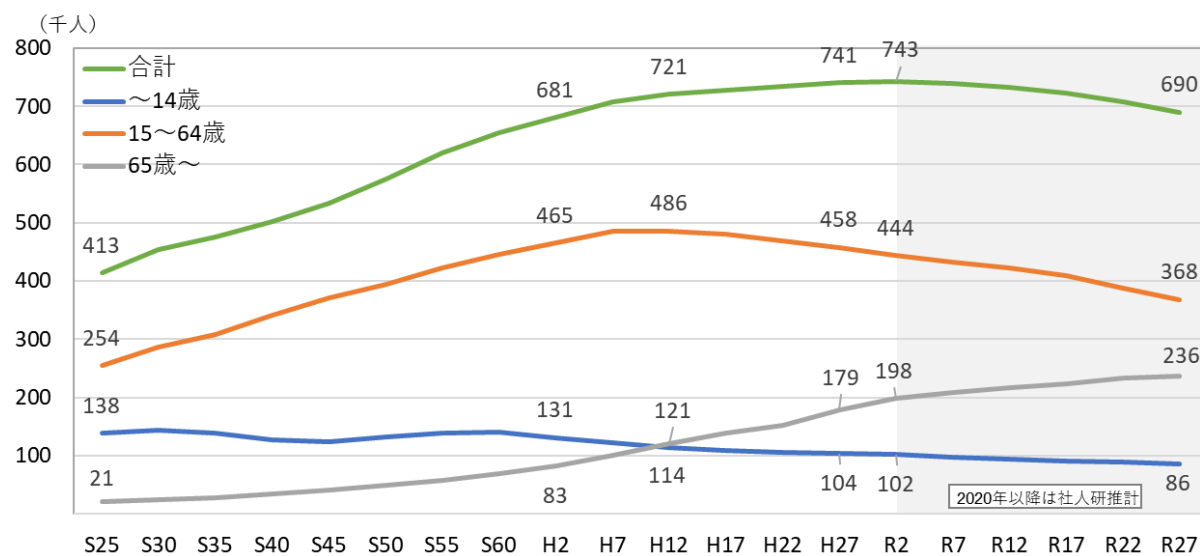
資料：日本銀行、日本銀行熊本支店 全国企業短期経済観測調査

③人口動態

■熊本市の人口推移及び将来推計人口（図 8）

・平成 27 年国勢調査による推計では、2045 年には 690 千人まで減少するとされている

図 8 熊本市の人口推移及び将来推計人口

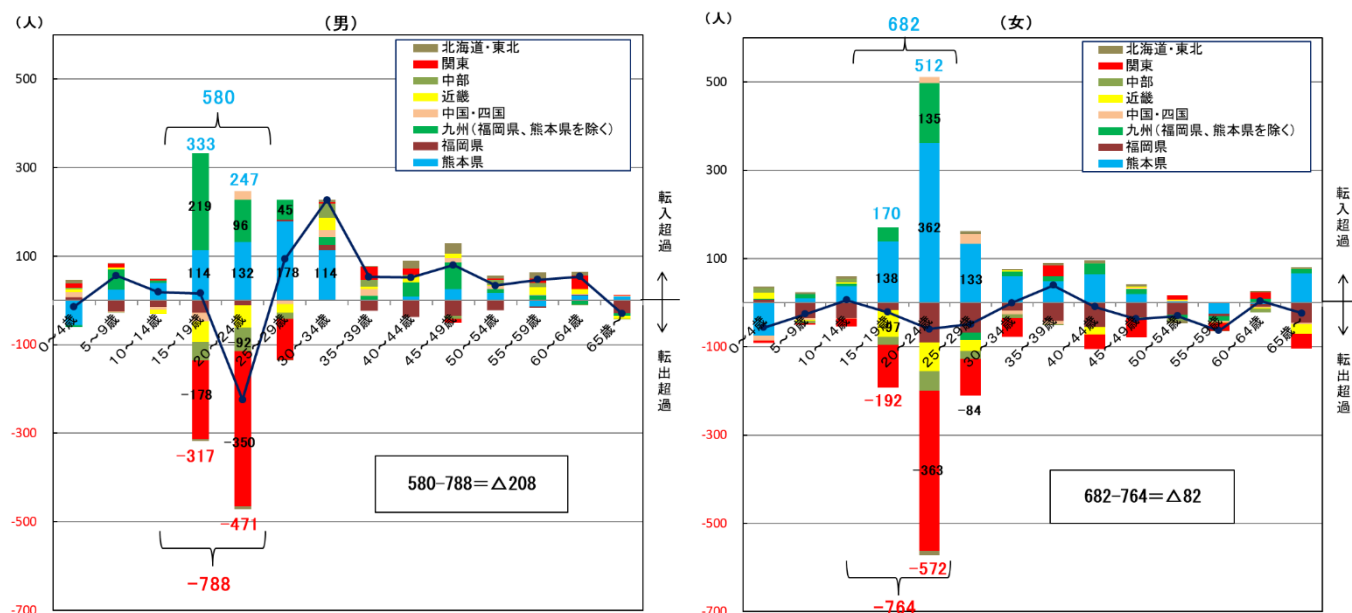


資料：2015（平成 27）年国勢調査に基づく最新の社人研による将来推計

■男女・年齢階級別に見た社会動態の地域別状況 (図9)

- ・転入・転出者の多い15～24歳においては、男性の転出超過が顕著となっている
- ・主な転出超過先は、男性は関東、女性は関東、福岡県となっている。

図9 平成27年 熊本市における男女・年齢階級別に見た社会動態の地域別状況



資料：熊本市住民基本台帳移動データ

④雇用動向

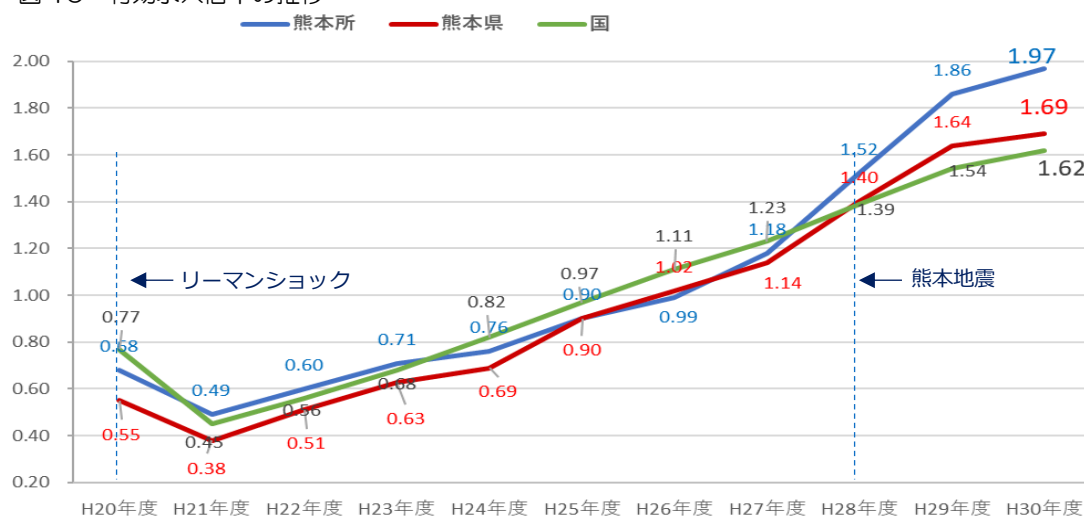
■熊本地域の有効求人倍率（原数値） (図10)

- ・平成30年度：1.97倍（前年度+0.11ポイント）
- ・平成21年度以降、上昇傾向にある

■職業別：求人募集時の賃金幅（フルタイム）・有効求人倍率 (図11)

- ・「保安」において、有効求人倍率が一番高く求人賃金最低値が一番低い

図10 有効求人倍率の推移



資料：熊本労働局・熊本公共職業安定所

図 11 職業別：求人募集時の賃金幅（フルタイム）・有効求人倍率（平成 31 年 4 月時点）

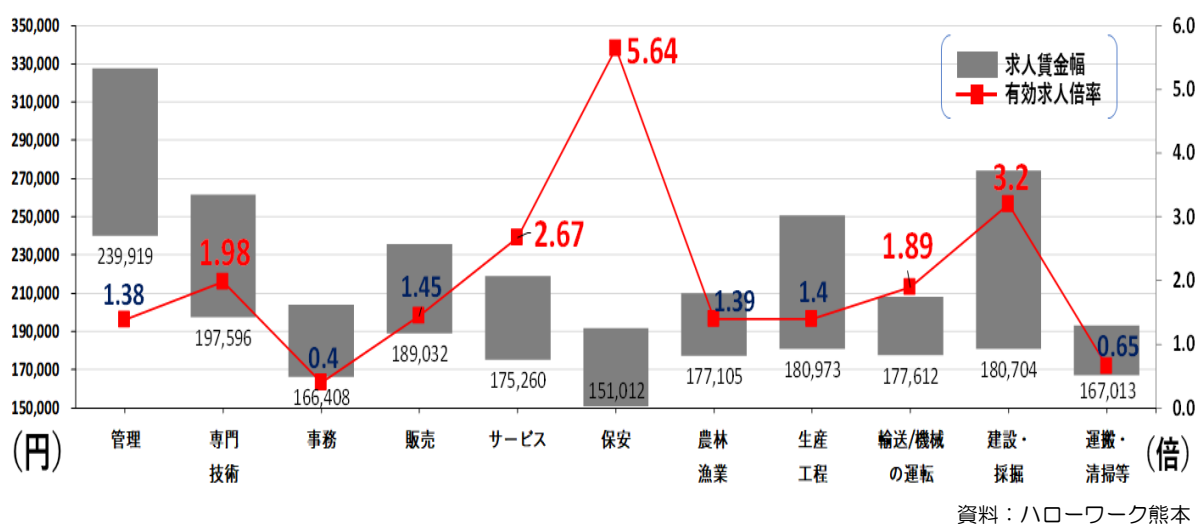
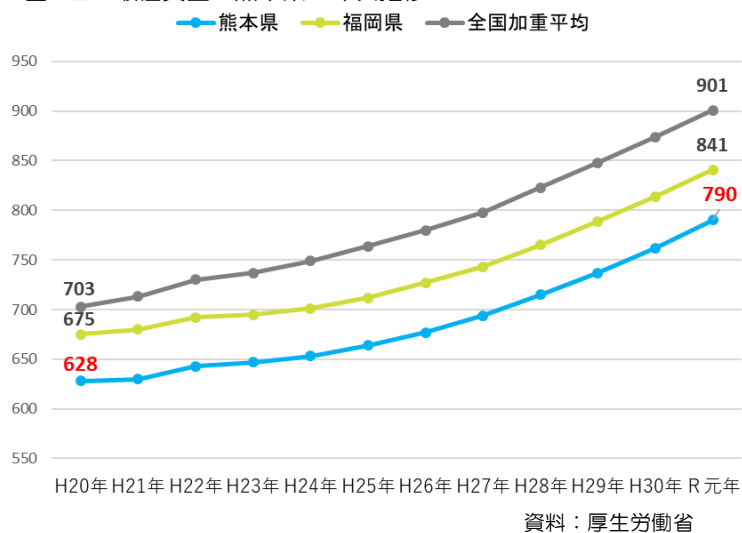


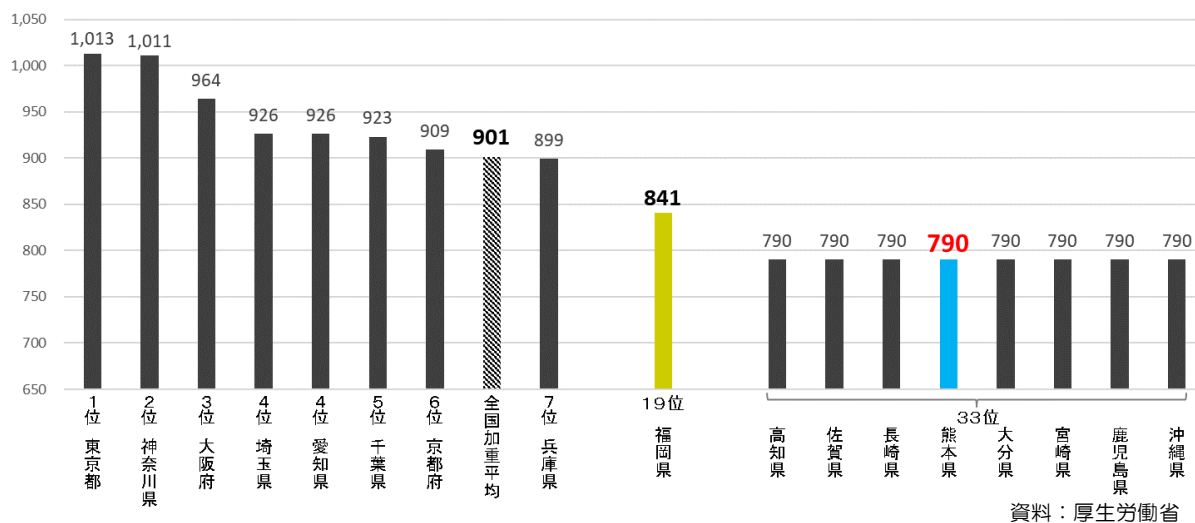
図 12 最低賃金の熊本県の年次推移



■全国の最低賃金 (図 12・図 13)

・熊本県の最低賃金は徐々に上がりつつも政令指定都市の中では下位

図 13 令和元年最低賃金の他都市との比較



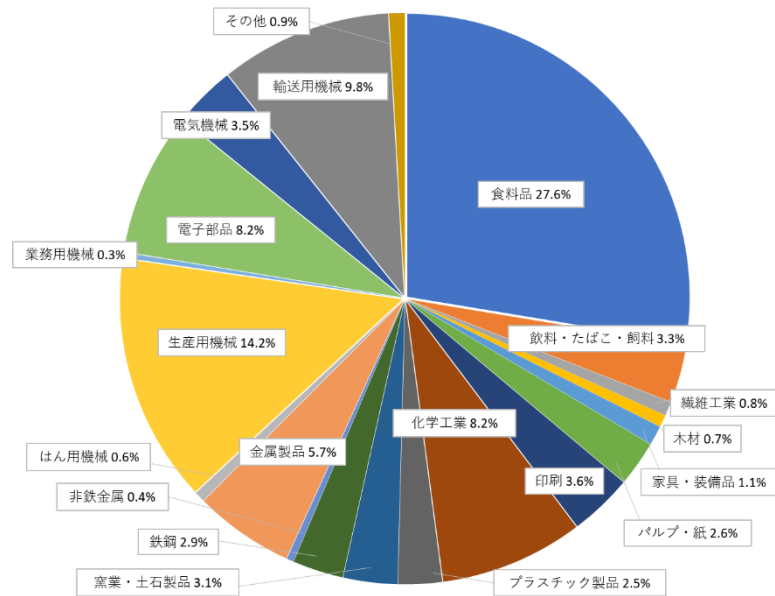
⑤製造品出荷額

■熊本市における製造品出荷額（図14）

・平成29年 製造品出荷額：4,674億円

（平成28年比+563億円）

図14 熊本市における製造品出荷額



資料：平成30年 工業統計調査（経済産業省）

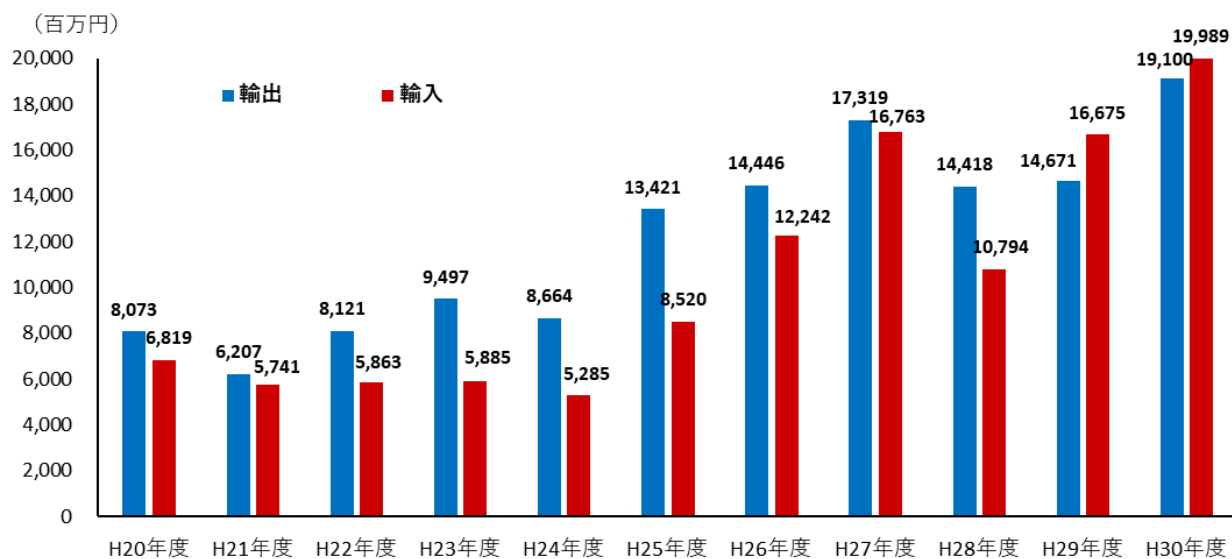
⑥貿易

■熊本港・熊本空港における貿易額（図15）

・平成30年度 輸出額：191億円（前年+44億2,900万円）

・平成30年度 輸入額：199億8,900万円（前年+33億1,400万円）

図15 熊本港・熊本空港における貿易額の推移



資料：長崎税関「外国貿易年表」

(2) 本市の中小企業・小規模企業の現況

①事業所・従業者数

■平成 28 年度 熊本市の事業所数：中小企業 28,092 事業所（前期▲3,198 事業所）（図 16）

■平成 28 年度 熊本市の従業者数：中小企業 264,685 人（前期▲13,941 人）（図 17）

図 16 熊本市の事業所数推移（民営のみ）

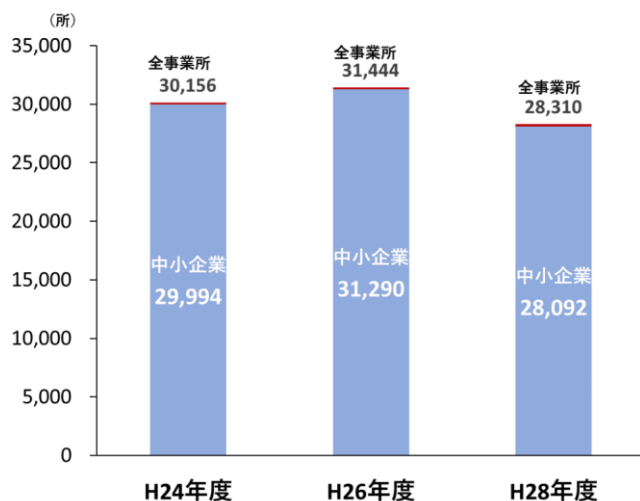
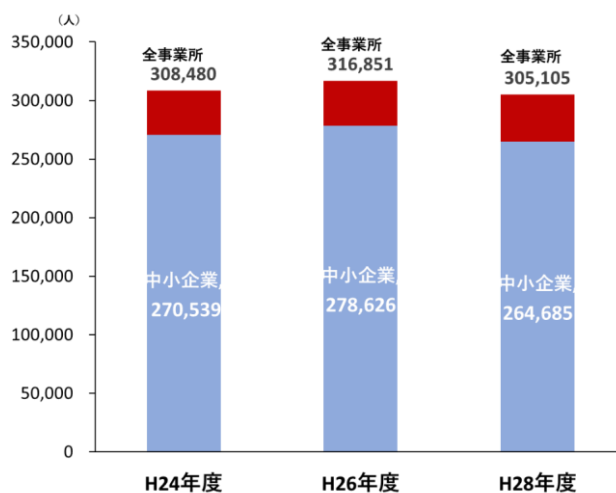


図 17 熊本市の従業者数推移（民営のみ）



資料：経済センサス

■市内の事業所のうち、中小企業が 99.2%を占めている（図 18）

■市内の従業者数のうち、中小企業の従業者が 86.8%を占めている（図 19）

図 18 熊本市の事業所数に占める中小企業の割合

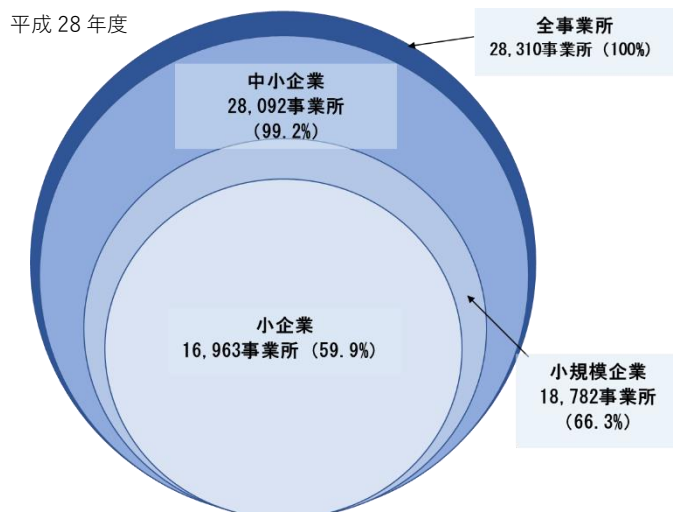
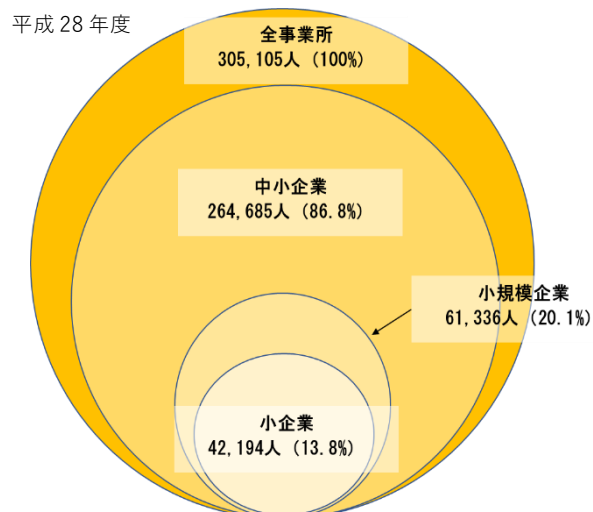


図 19 熊本市の従業者に占める中小企業の割合



資料：経済センサス

※統計結果の性質上、中小企業、小規模企業、小企業の定義を下記のとおりとした。

- ・中小企業数：従業者規模 300 人未満
- ・小規模企業：従業者規模 20 人（商業・サービス業は 5 人）以下
- ・小企業：従業者規模 5 人以下

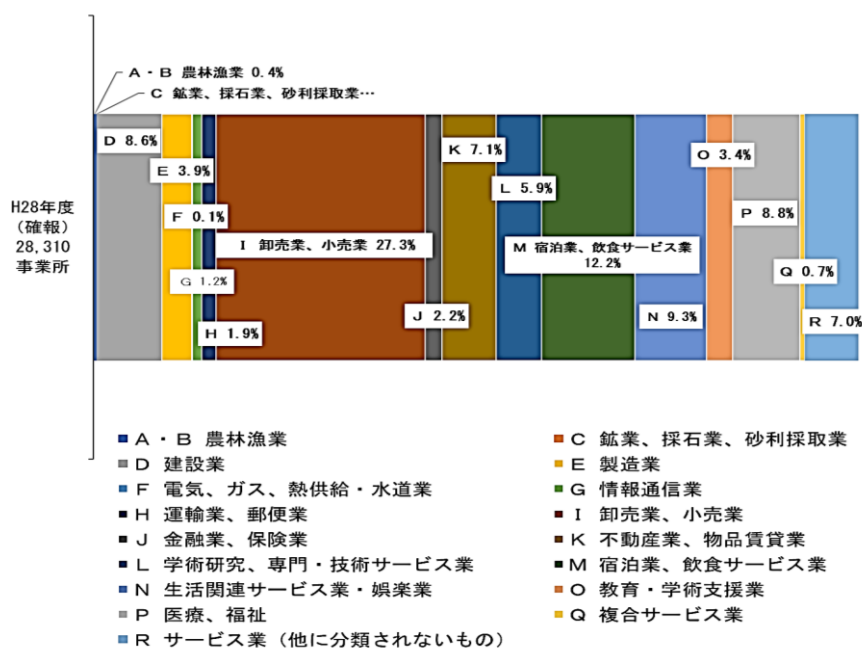
■平成 28 年度 事業所数の産業別構成比 (図 20)

- ・第 3 次産業が約 9 割を占める
- ・「卸売業、小売業」(27.3%)「宿泊業、飲食サービス業」(12.2%)の割合が大きい

■平成 28 年度 従業者数の産業別構成比 (図 21)

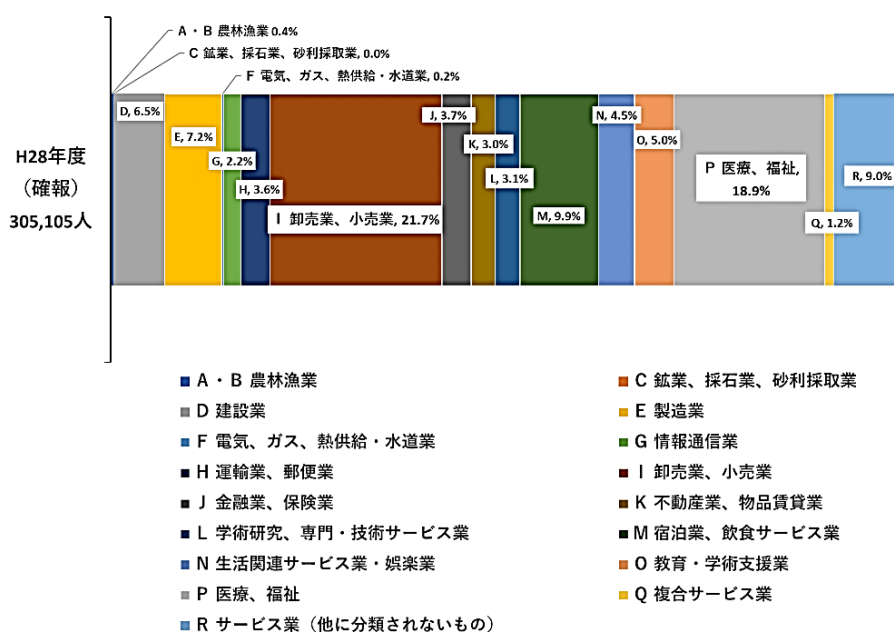
- ・第 3 次産業が約 9 割を占める
- ・「卸売業、小売業」(21.7%)「医療・福祉」(18.9%)の割合が大きい

図 20 熊本市の事業所数の産業別構成比 (民営のみ)



資料：経済センサス

図 21 熊本市の従業者数の産業別構成比 (民営のみ)



資料：経済センサス

②開業率・廃業率

■熊本労働局管内の開業率・新規雇用保険適用事業所数（図 22）

・平成 30 年度 開業率：5.2％、新規適用事業所数：689 所（平成 24 年度と比べ上昇）

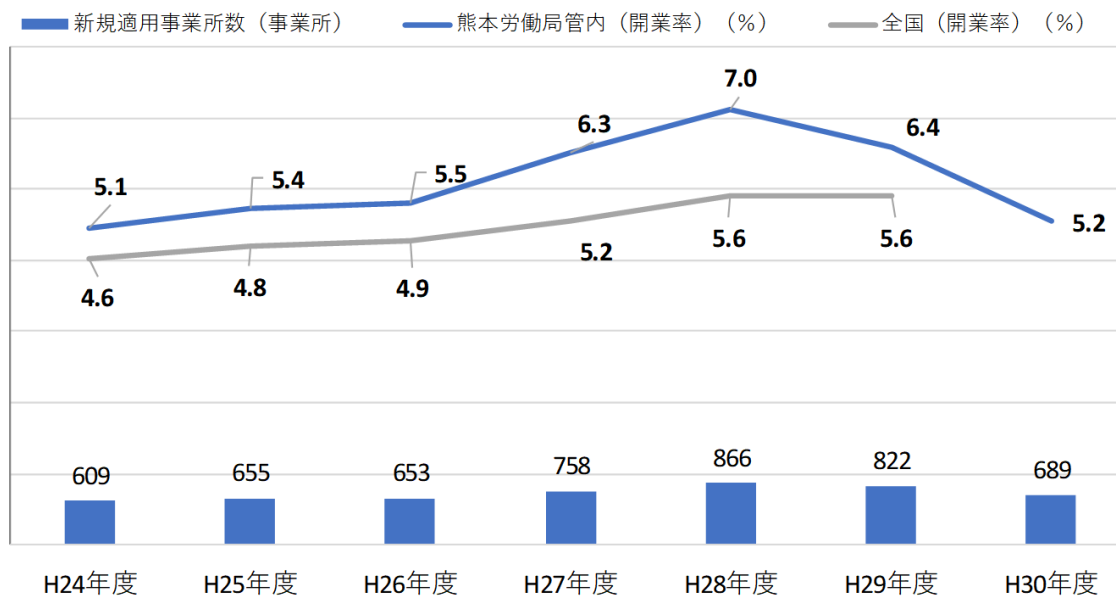
（開業率＝当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の雇用保険適用事業所数）

■熊本労働局管内の廃業率・廃止事業所数（図 23）

・平成 30 年度 廃業率：2.9％、廃止事業所数：385 所（平成 24 年度と比べ減少）

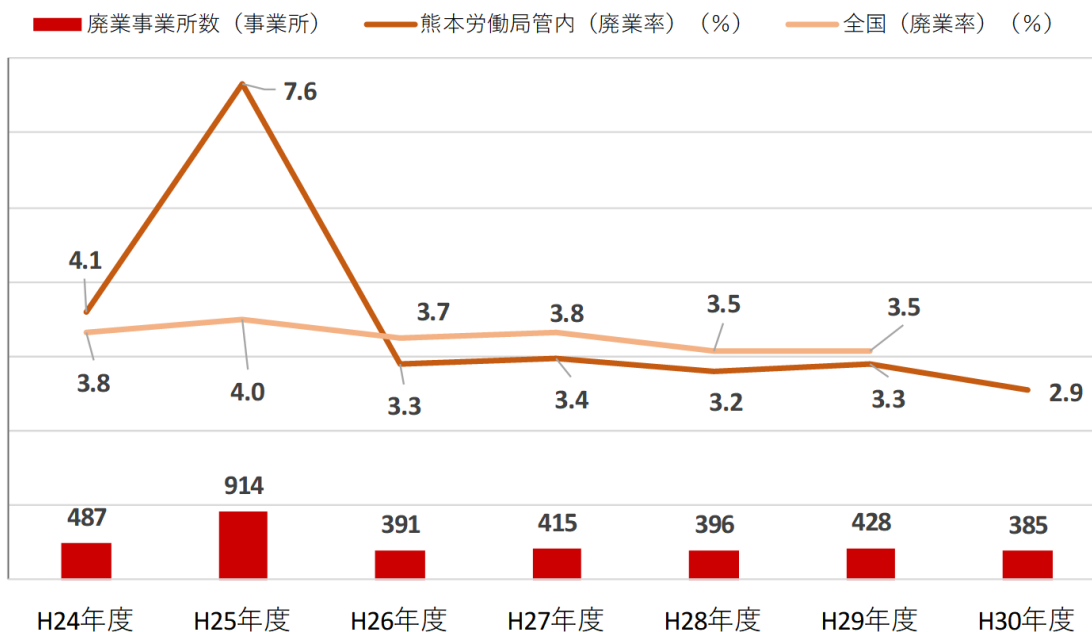
（廃業率＝当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の雇用保険適用事業所数）

図 22 熊本労働局管内の開業率・新規適用事業所数の推移



資料：熊本労働局からの提供データを基に算出

図 23 熊本労働局管内の廃業率・廃止事業所数の推移



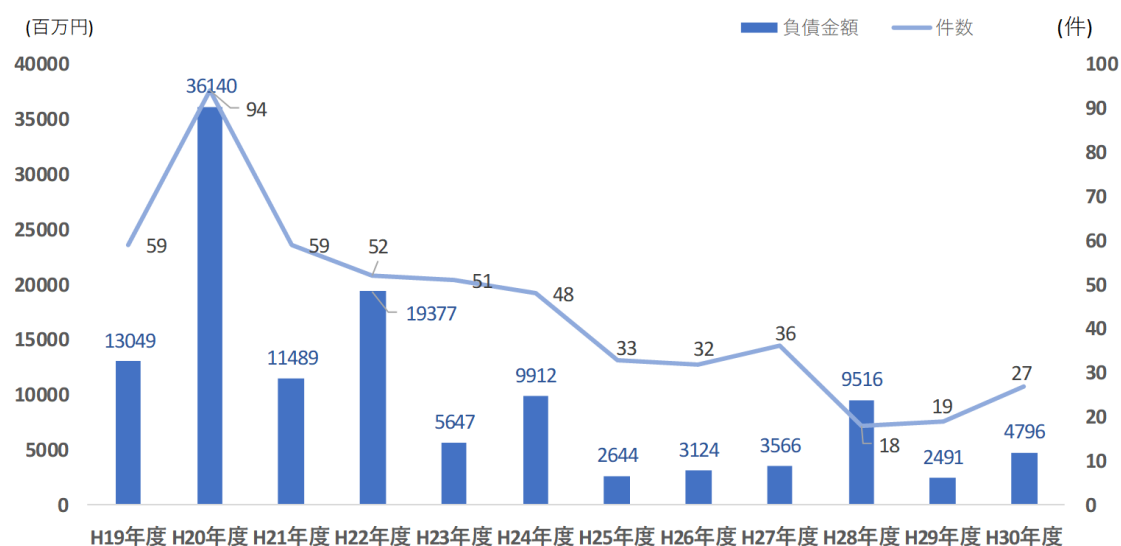
資料：熊本労働局からの提供データを基に算出

③企業倒産

■熊本市内の倒産件数 (図 24)

- ・平成 30 年度 倒産件数：27 件（前年度+6 件）
- ・平成 30 年度 倒産時の負債総額：約 47 億 9,600 万円（前年度 約+23 億円）

図 24 熊本市内の倒産件数推移



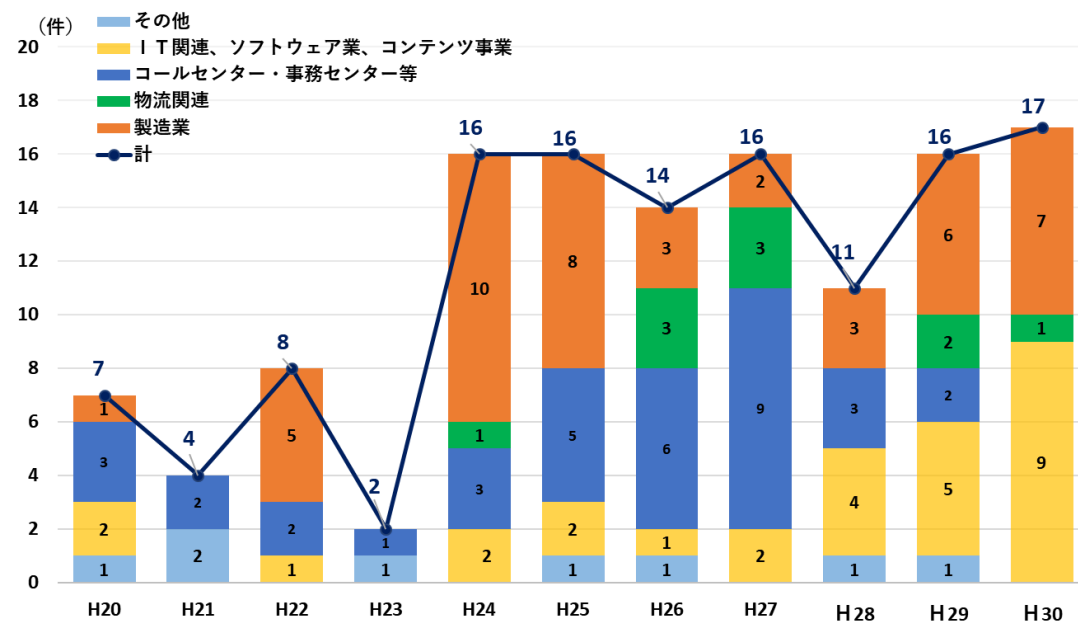
資料：㈱東京商工リサーチ ※負債金額 1,000 万円以上のみ

④企業誘致件数

■熊本市企業立地促進条例において補助対象施設に指定された企業数 (図 25)

- ・平成 30 年：17 件（前年度+1 件）

図 25 熊本市企業立地促進条例において補助対象施設に指定された企業数 推移



資料：熊本市産業振興課企業立地推進室

2.現状と課題

(1) 熊本市中小企業・小規模企業実態調査 結果

平成 30 年度に熊本市所在中小企業・小規模企業に対してアンケートを実施。

目的	熊本市の中小企業・小規模企業の実態を把握することで、課題やニーズを明確化し、熊本市の中小企業・小規模企業振興施策を効果的かつ効率的に実施する。
調査対象	熊本市所在の中小企業 1,000 社
調査期間	平成 31 年 1 月 25 日（金）～2 月 8 日（金）
調査方法	郵送調査法
回収率	回収数 362 件 （回収率 36.2%）

①直近 3 年間の売上高

図 26 直近 3 年間の売上高（全体）

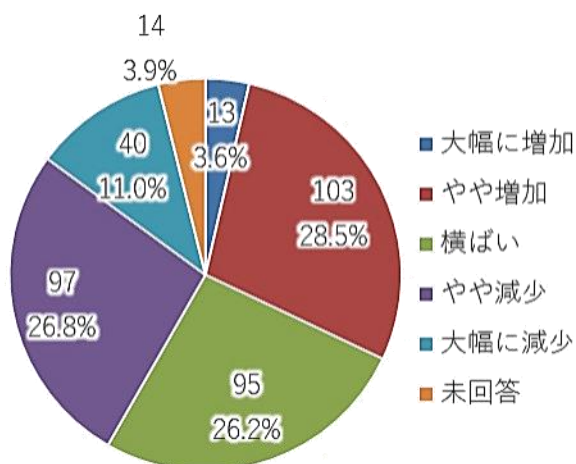
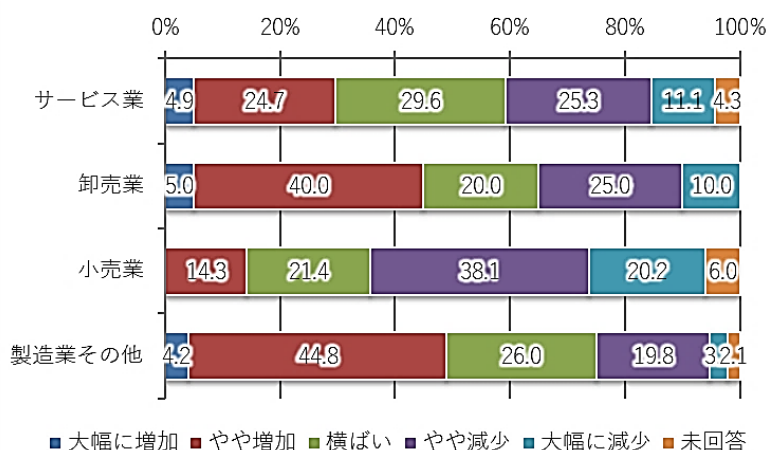


図 27 直近 3 年間の売上高（業種別）



■「大幅に増加」「やや増加」は 32.1%、「やや減少」「大幅に減少」は 37.8%、「横ばい」26.2%

■「サービス業」では「横ばい」、「卸売業」・「製造業その他」では「やや増加」、「小売業」では「やや減少」が多い

図 28 内的要因（大幅に減少、やや減少回答者）

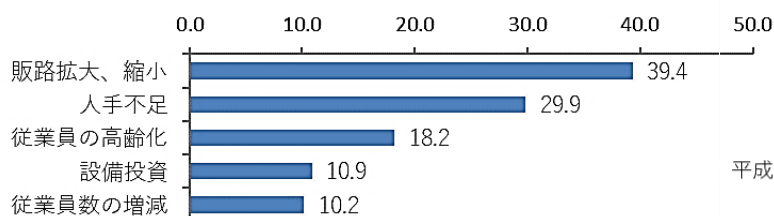
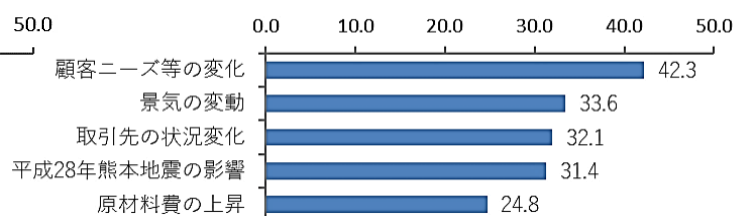


図 29 外的要因（大幅に減少、やや減少回答者）

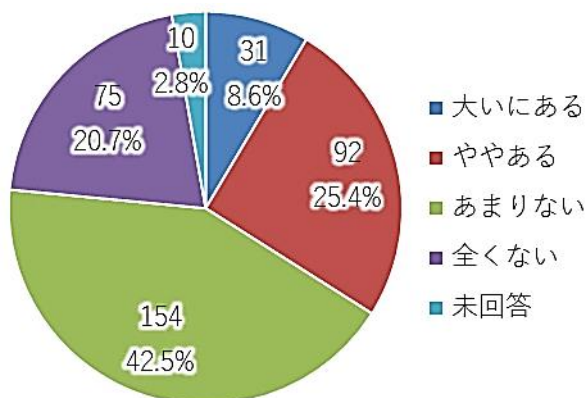


■減少の内的要因としては「販路拡大、縮小」、外的要因としては「顧客ニーズ等の変化」が高い

■なお、「やや減少」傾向にあった「小売業」においても、上記要因が上位を占め、加えて「人手不足」「熊本地震の影響」要因も高くなっている

②熊本地震の影響

図 30 熊本地震の影響の有無



- 全体の約3割が依然として熊本地震の影響あり
- 影響としては、「売上の減少」「人手不足」が上位

図 31 熊本地震の影響の有無（業種別）

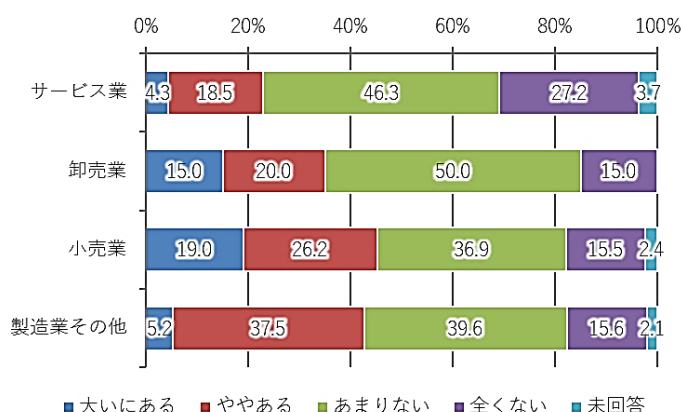
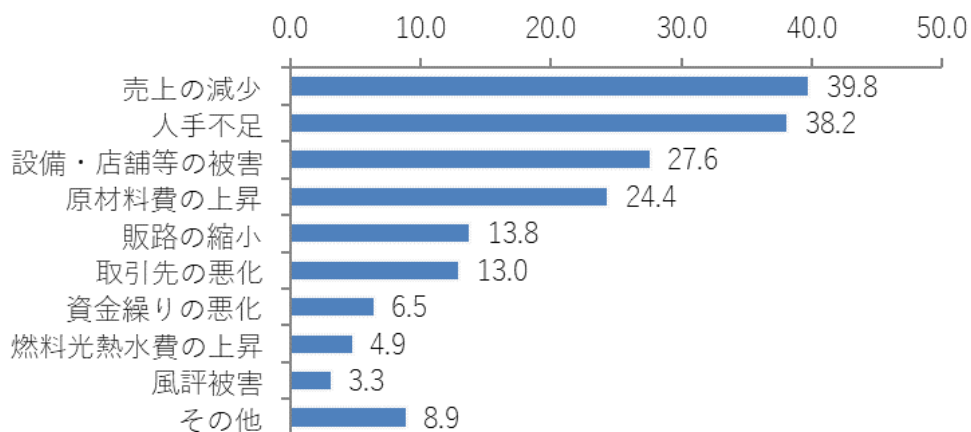
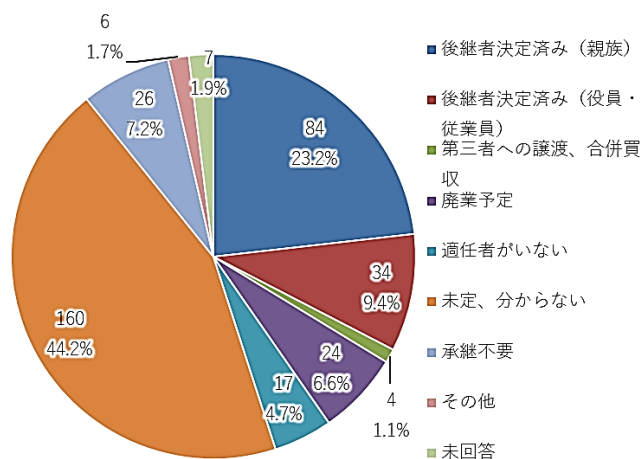


図 32 熊本地震による具体的な影響（「大いにある」「ややある」回答者 全体）



③事業承継

図 33 事業承継（全体）



- ・後継者が決定している企業は32.6%
- ・廃業予定は6.6%
- ・どの業種でも半数近くが後継者未定

図 34 事業承継（従業員規模別）

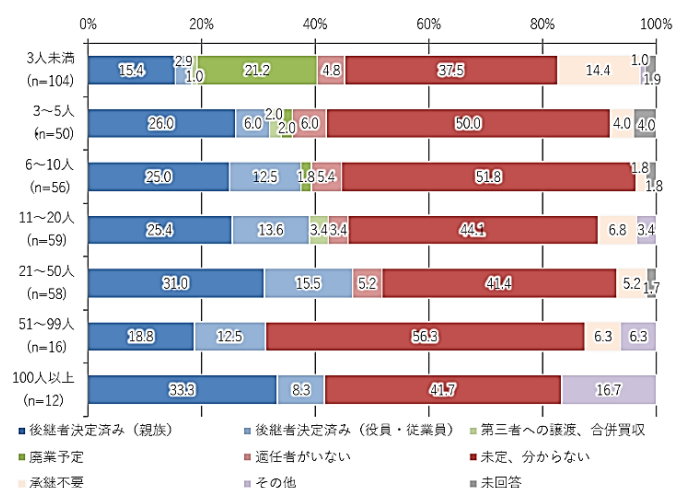
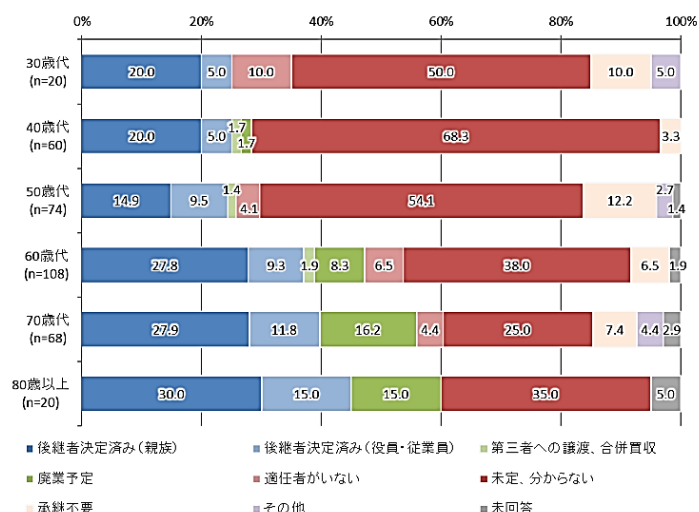


図 35 事業承継（事業主の年齢別）

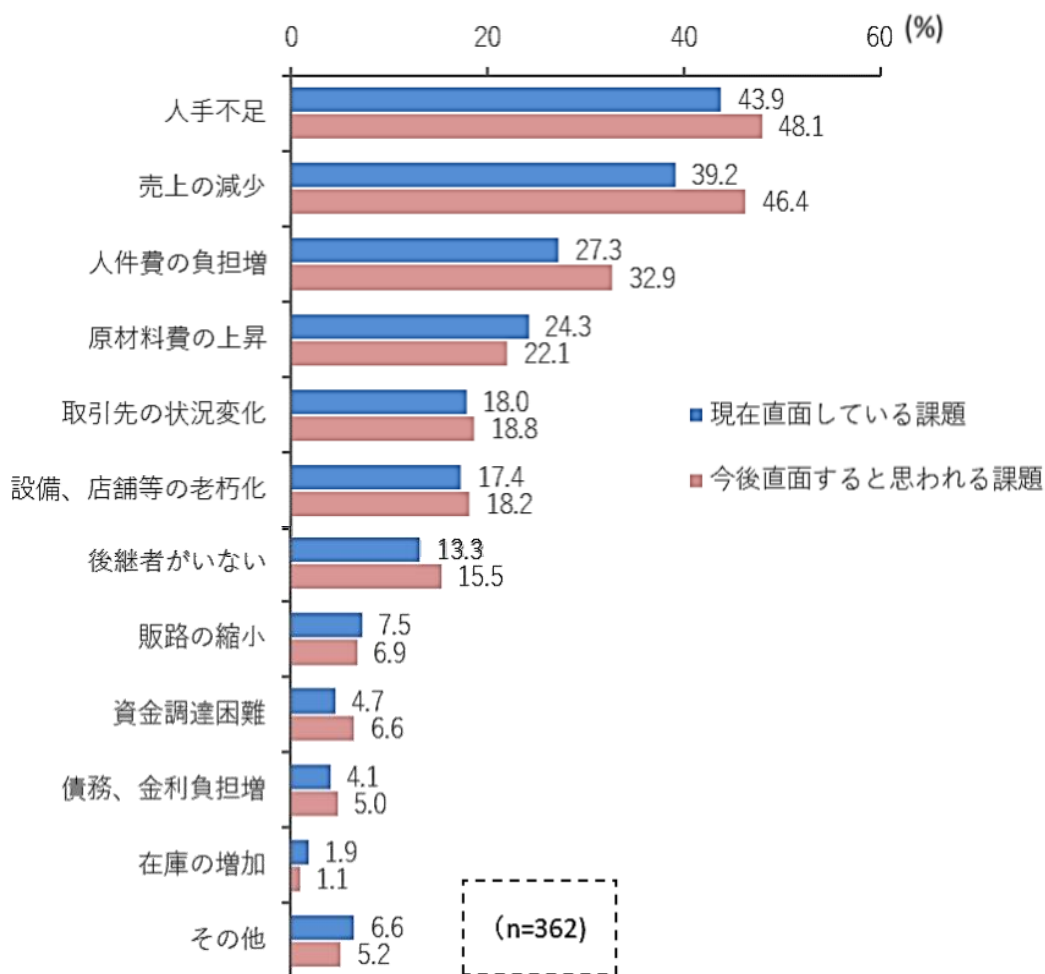


■「3人未満」の企業は、約2割の企業は「廃業予定」

■事業主の年齢が60歳台で8.3%、70歳台で16.2%、80歳以上で15.0%が廃業予定

④経営課題

図 36 現在直面している課題と今後直面すると思われる課題（複数回答）



- 現在直面する課題及び今後直面する課題として「人手不足」が最も多い
- 続いて、「売上の減少」は現在 4 割弱で課題となっているが、今後半数近くで課題となる見込み

【「その他」の内容（自由回答）】

現在直面する課題	今後直面する課題
人材の確保、育成、教育 顧客の減少 ICT 化 事業承継のタイミング 業界の将来性 等	人材育成、教育 廃業へ向けた動き ICT 化 事業承継の方法 同業者との競合 等

図 37 人手不足（業種別）

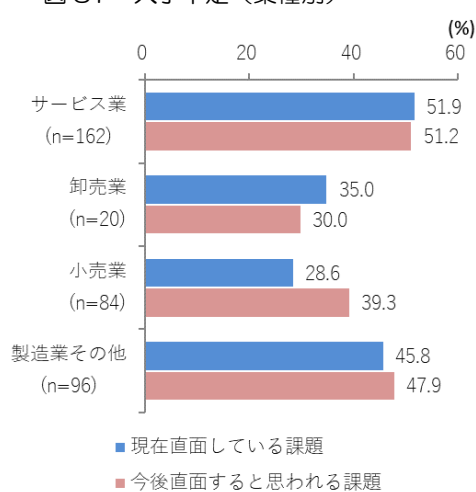
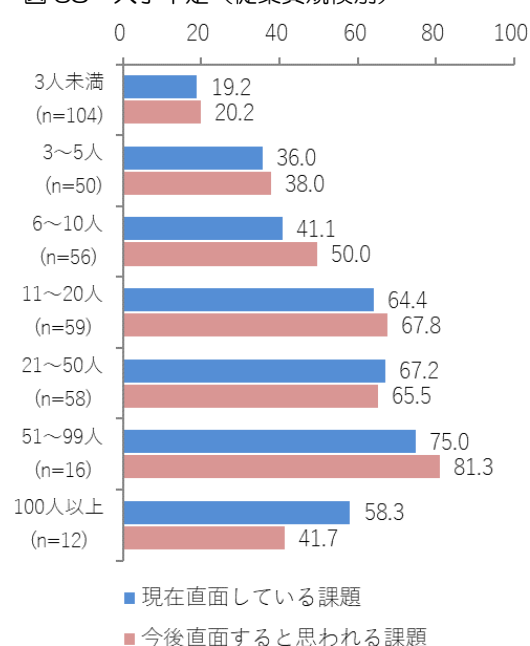


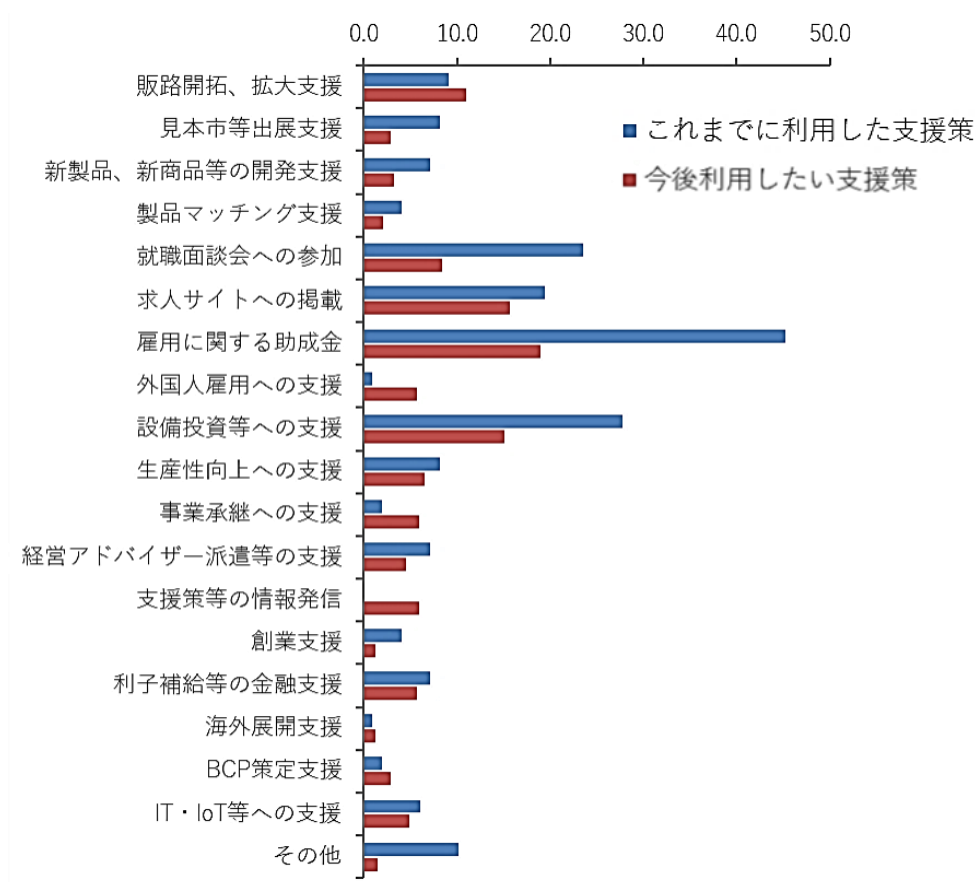
図 38 人手不足（従業員規模別） (%)



- 「サービス業」において最も高く、現段階及び今後も半数以上が人手不足の課題に直面している
- 従業員規模別にみると、100 人までの企業では規模が大きい企業ほど課題とする企業が多い

⑤支援策

図 39 これまでに利用した支援策・今後利用したい支援策



■これまでに利用した支援策及び今後利用したい支援策は「雇用に対する助成金」「求人サイトへの掲載」など人手不足に関するものが上位

【「その他」の内容（自由回答）】

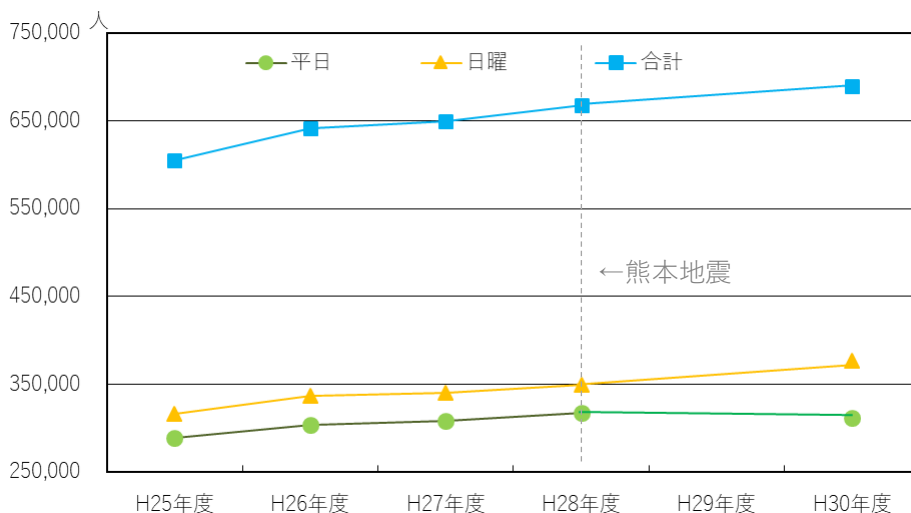
今後利用したい支援策・課題
販路開拓と老朽設備に対する支援 民間と連携した、起業体験イベント等のスタートアップ支援策 意欲的な外国人雇用に対する支援 地元業者の受注機会の拡大 行政の備品発注において地場企業の売上増につなげていない 小規模企業の雇用（人手不足）対策、求人経費への支援

(2) 商店街通行量調査 結果

熊本市内の主要商業地において、商店街内歩行者及び自転車通行者の通行量調査を実施。

調査対象	商店街内歩行者及び自転車通行者（中学生程度以上）
調査日時	1年間のうち2日間 午前8時～午後8時
調査方法	地点を通過する対象者数を進行方向別に5分間計測、計測値に12を乗じて1時間の通行量を換算・推計し、1日（12時間）の通行量を算出
調査実施機関	熊本市・熊本商工会議所

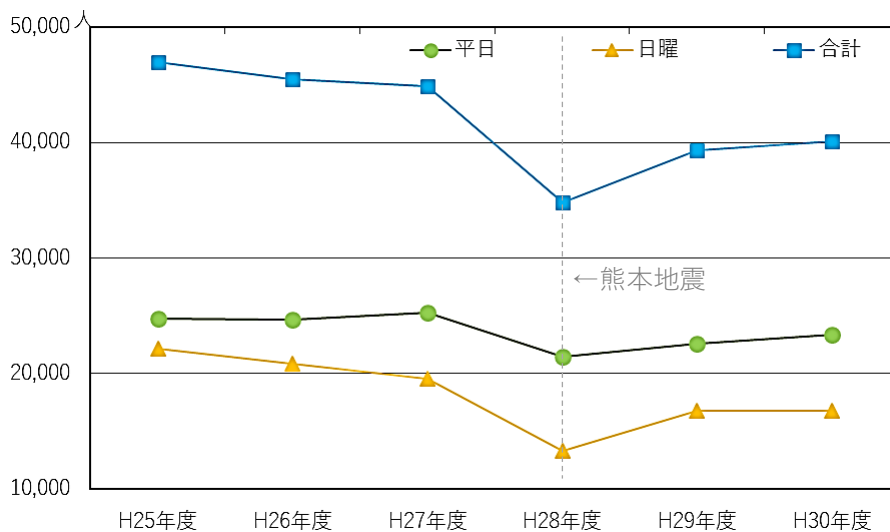
図 40 中心商店街の通行量推移



※ 中心商店街：26 地点（新市街・下通・上通・水道町等の周辺）合計

※ 平成 29 年度は大型イベントの影響があるため、経年比較に含めない。

図 41 地域商店街の通行量推移



※ 地域商店街：8 地点（健軍・子飼・水前寺・武蔵ヶ丘 各 2 地点）合計

■ 中心商店街の通行量は地震前と比較し増加しているものの、地域商店街においては地震前の水準に回復していない

第3章 中小企業・小規模企業振興に向けた施策

1. 基本姿勢

本市経済は、平成28年熊本地震により甚大な被害を受け、熊本県内の景気動向（図7）からも地震直後に急激に悪化したことがわかるが、その後、復興需要に伴う改善が見られる。過去の大災害時の県内GDP推移と比較した場合（図5）、熊本地震では、中越地震・阪神淡路大震災に比べ、GDPは高い水準で長い期間推移している。これは、熊本県中小企業グループ施設等復旧整備補助事業をはじめとした各種支援策が迅速に講じられたことや、金融機関等による特例措置など、過去の経験を踏まえた様々な対策がなされたことに加え、震災に伴う公共工事や住宅工事、さらに桜町地区・JR熊本駅周辺の再開発による新たな複合商業施設の建設等が要因として考えられる。特に、地震前後の県内売上の増加（図6）を見ると、建設と電子部品が牽引しており、地震関連の復興需要をはじめ、再開発事業等の建設需要やグローバル需要等を背景とした半導体需要が底上げしていると推測される。しかしながら、復興需要が一段落し平成29年9月をピークとして景気動向における改善の動きには一服感が見られる。

また、実質経済成長率（図2）に関しては、おおむねプラス成長傾向で推移しているものの、市内総生産（図1）の規模は、政令指定都市比較（図4）において平成27年度では最下位に位置している。このような中、地域経済の発展を図るため、自主的に経営の向上及び改善に努める中小企業等を支援することで、経営基盤の強化及び生産性の向上を図り、稼ぐことができる中小企業等への転換を促進する必要がある。

一方で、有効求人倍率（図10）は未だ全国平均を上回っており人手不足の状況が続いている中、少子高齢社会の到来及び若年者の人口流出により、ますます本市経済の担い手の減少が懸念されている。また、最低賃金（図13）についても上昇傾向にはあるものの全国最低水準となっており、最低賃金の引き上げは労働意欲や将来に対する安心感につながることから、地元雇用定着のためにも今後の課題となっている。

熊本市中小企業・小規模企業実態調査（以下、「実態調査」）からも、中小企業等が現在直面している課題（図36）として、上位から、人手不足・売上の減少・人件費の負担増・原材料費の上昇となっており、今後も引き続き課題となるとの回答であった。また、中小企業等の振興に関する施策等について審議を行う中小企業活性化会議等において、人手不足の課題に加え、創業支援や商店街の振興に対する意見が多く出された。そのようなニーズに対応した施策を充実させていく必要がある。

とりわけ、経営資源の確保が特に困難であることが多い小規模企業については、国において平成26年度に小規模企業の振興について国及び地方公共団体の責務を明らかにした小規模企業振興基本法が制定され、中小企業活性化会議等においても、小規模企業の振興に関する意見があることから、より一層、小規模企業の持続的発展を図るための諸施策を推進していく。

本計画では、条例第3条に定める基本理念及び第4条に定める市の責務に則り、これらの中小企業等を取り巻く環境や企業のニーズを踏まえて以下のように基本姿勢を定め、様々な取組を展開していく。

（1）経済活動のグローバル化や技術革新などの社会環境が大きく変化するとともに、人手不足や経営者の高齢化・後継者不足等、本市の中小企業等は極めて厳しい経営環境に置かれている。そのような中で、新たな企業や事業創出のための創業支援や休廃業を抑制するための円滑な事業承継の支援をはじめ、技術革新・

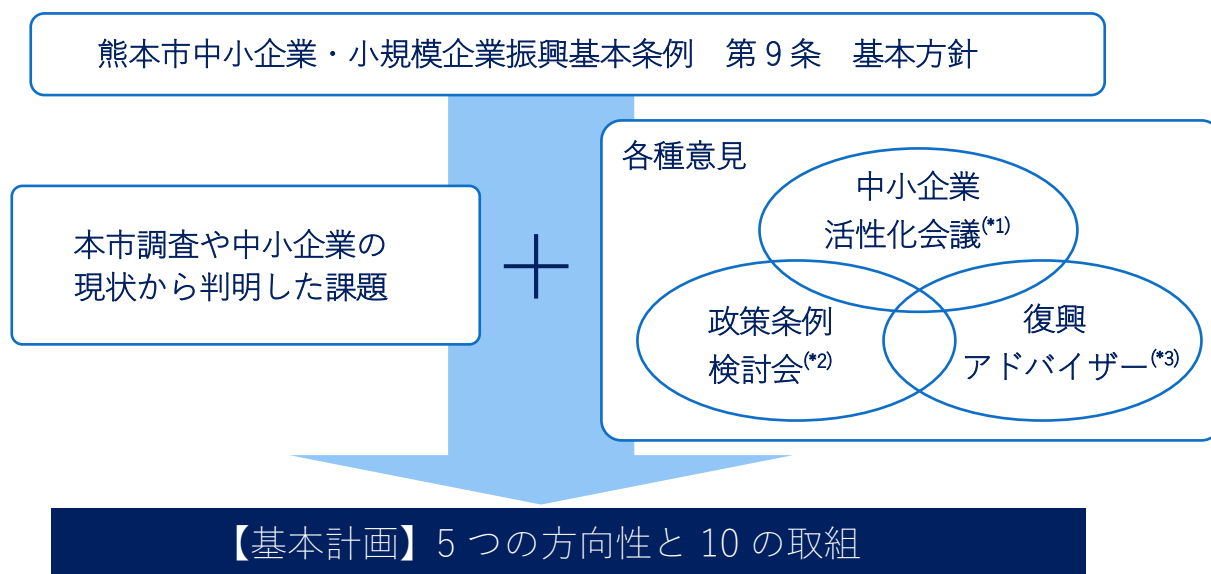
生産性向上などの新たな事業活動の促進や、人材確保などの経営基盤の強化に向けた取組を支援する。また、本市の公共調達において受注機会の増大に向けた対応を図る。

(2) 中小企業等の振興に関する施策を実施するに当たっては、経営資源に大きな制約がある小規模企業の事情に配慮し、自らの強みを把握した上での需要を見据えた計画的な経営を促進することにより、その活力が最大限に発揮され持続的な発展が図られるよう、小規模企業の振興に取り組む。

(3) 本市の中小企業等は、本市の経済活動において重要な役割を果たすとともに、地域におけるまちづくりの担い手として、雇用と経済を支え、市民生活の向上をもたらしてきた。中小企業等の振興に当たっては、中小企業団体・大企業者は条例で規定されるそれぞれの役割を果たすとともに、経済団体、大学、金融機関、国・県の各行政機関、地域活動団体等及び市民と連携し取り組む。

2. 施策の方向性と取組の考え方

前記「1. 基本姿勢」をふまえ、基本条例第9条に掲げる基本方針に基づく5つの施策の方向性を設定する。また、その方向性に沿って、実態調査等の本市独自調査や中小企業等の現状から判明した課題、及び中小企業活性化会議^{(*)1}・政策条例検討会^{(*)2}・復興アドバイザー^{(*)3}からの意見を踏まえ、10の取組を設定する。



(*)1) 中小企業活性化会議

基本条例第11条に基づく附属機関。

本市の中小企業・小規模企業の振興を図るため、本市が行う中小企業・小規模企業の振興に関する施策等について審議を行う。構成委員は、中小企業団体・金融機関・学識経験者・公募委員・行政機関等。

(*)2) 政策条例検討会

平成30年度基本条例改正（熊本市中小企業振興基本条例から熊本市中小企業・小規模企業振興基本条例への改正）に関して協議するための検討会。構成委員は、市議会の代表者10名。

(*)3) 復興アドバイザー

熊本地震から復旧・復興していくなかで、震災前の熊本市に戻すだけでなく、新しい未来の地方都市くまもとの姿を創造するため、有識者等から、長期的かつ大所高所からの意見を求めることを目的として、平成28年8月に設置。構成委員は、学識経験者・金融機関・経営者等。

3.体系

方向性 1. 創業・事業承継の促進

取組① 創業支援

取組② 事業承継支援

方向性 2. 新たな事業活動の促進

取組③ 技術革新・生産性向上支援

取組④ 販路開拓・消費拡大支援

方向性 3. 経営基盤の強化

取組⑤ 人材の育成及び確保

取組⑥ 経営向上・安定のための支援

取組⑦ 事業継続リスクへの対応

取組⑧ 商店街の振興

方向性 4. 受注機会の増大

取組⑨ 受注機会の増大に向けた支援

方向性 5. 小規模企業の振興

取組⑩ 小規模企業の持続的な発展に向けた支援

4.取組

（【意見】内での表記は、<中>中小企業活性化会議・<政>政策条例検討会・<復>復興アドバイザーからの意見。）

（方向性 1）創業・事業承継の促進

中小企業者の高齢化等により、今後、中小企業等の数が減少し、ひいては地域経済の停滞が懸念されている。そのような中、地域活力を維持し、本市経済が発展していくためには、既存地場企業の育成・振興に加え、創業による新たな産業の担い手の増加への取組や、休廃業を抑制するための事業承継の円滑化が必要となっている。

取組① 創業支援

【中小企業等の現況・実態調査から判明した課題】

- ・ 中小企業数・従業者数について、平成 26 年度より平成 28 年度が減少している（図 16・図 17）
- ・ 平成 28 年度に地震の復興需要等を要因として開業率は増加したものの、徐々に地震前の水準に戻りつつある（図 22）

【意見】

<中>創業について促進する制度はあるが、創業後に繋がる支援がない。

<中>学生が創業する際の関係機関のサポート体制の充実が必要である。

<中>初歩的な相談も含めて、ワンストップで相談できる体制の整備について検討が必要である。

<中>創業後についても伴走型の相談体制の確立などビジネス支援センターの在り方の見直しが必要である。

<中>創業後も、その経営を維持し、発展させることが難しい。人（社員等との関係）、モノ（強みをどのよう
に活かすか）、金（資金繰り）など創業後の支援の充実が必要である。

<復>創業等に挑戦しやすい環境を整備するなど、次代を担う若者が活躍する場を創出すること。

【取組内容】

新しい中小企業等が生まれることにより新たな需要や雇用の創出等が促され、地域に新たな活力が生み出される。そのため、くまもと森都心プラザ内ビジネス支援センターの機能を強化し、予備期、準備期、直後期、成長期、安定期のそれぞれの創業段階に応じ、継続した相談・アドバイスや情報提供などのきめ細やかな支援を行う。あわせて、産学連携による創業や新事業展開の支援及び創業時のみならず創業後にも継続した資金等の支援を行う等、スタートアップやベンチャー企業の成長促進を図る。

また、くまもと大学連携インキュベータ（起業家育成施設）において、大学などの研究機関が有する研究成果を活用した大学発ベンチャーの創出や地場企業の新分野進出を支援するとともに、国により認定を受けた創業支援等事業計画に基づき、商工団体や金融機関、民間事業者等と連携した創業支援を行っていく。

取組② 事業承継支援

【実態調査から判明した課題】

- ・回答企業の約 55%の企業が後継者未定（廃業予定含む）（図 33）
- ・今後直面すると思われる課題として約 15%の企業が「後継者がいない」（図 36）
- ・今後利用したい支援策として「事業承継」が伸びている（図 39）

【意見】

<中>様々な団体との緊密・連携による事業承継支援が必要である。

<中>熊本県信用保証協会等と連携した掘り起こし、マッチングなどの対応策が必要である。

<中>自社の事業の価値を的確に把握して、譲渡等を考えるタイミングがもっと早くなるようなきっかけづくりの仕組みが必要である。

【取組内容】

経営者の高齢化が進んでおり、熊本県・熊本市とも、熊本県事業引継ぎ支援センターにおける相談件数及び成約件数が増加傾向にある。実態調査からも後継者未定の企業が多くみられ、また今後の課題として多くの企業において後継者が決まっていないことを挙げていることから、持続的な経営のためには将来の後継者を探し円滑に事業承継を行うことが重要となってくる。

そのような中、円滑な事業承継を促進するためには早い段階からの計画的な取り組みが必要であることから、連携協定を結んでいる熊本県信用保証協会とともに、創業希望者と事業譲渡希望者の事業承継マッチング支援や広報を行うほか、熊本県・熊本商工会議所等により構成される「熊本県事業承継ネットワーク」や、熊本県事業引継ぎ支援センターなどの支援機関と連携し支援に取り組んでいく。

（方向性２）新たな事業活動の促進

IoT、AI、ロボット等の新技術による技術革新が目覚ましく、中小企業等を取り巻く環境は大きく変化している。

このような中、本市経済がますます発展するためには、中小企業等の生産性向上や市場環境の変化に対応した新製品・新サービスの開発による新事業展開や付加価値の向上、更には新たな市場の開拓が喫緊の課題となっている。

そこで、中小企業等の生産性向上や産学官連携による地場企業の技術革新への支援はもとより、市場の動向等多様な需要を見据えた新たな製品・サービスの開発等の取組を支援するとともに、医療・福祉関連産業など成長が見込まれる分野への新規参入を促進するため、医工連携等の取組を支援する。

取組③ 技術革新・生産性向上支援

【実態調査から判明した課題】

- ・人手不足、人件費の負担増を課題とする企業が多い（図 36）
- ・今後利用したい支援策として、設備投資等への支援とする企業が多い（図 39）

【意見】

<中>IoT や AI をツールとして使った新しいビジネス創出への支援が必要である。

<中>生産性向上・経営力強化に向けて取り組んでいる企業に対して市独自の補助金が望まれる。

<中>新技術の開発に当たっては、持続性の高い価値を生み出すため、同業者又は異業者間同士で面白いアイデアを創出する新結合が必要である。

【取組内容】

今後、人手不足の恒常化が懸念される中、中小企業等が存続していくためには生産性の向上が喫緊の課題となっている。生産性向上については、設備投資・高度 IT 技術の導入・ビジネスプロセスの見直しなどによりいかに少ない労働投入量で、より付加価値を上げていくかが重要となるため、中小企業等が取り組む業務効率化等の生産性向上に資する取組を支援する。また、求職者を対象として高度 IT 人材等を育成し地元企業とのマッチング等を行うことにより、生産性向上へとつなげる。

あわせて、付加価値の向上及び競争力強化のためには新商品・新サービス及び新技術の開発等が重要であるため、産学連携や企業のイノベーションの促進を支援する。特に、本市の SDG s 推進に資する取組の 1 つであり、今後の成長が期待できる、医工連携によるヘルスケア産業の振興を図り、医療・福祉現場のニーズ

を反映した企業等の新製品や新サービスの開発等を支援する。また、農業分野において、人手不足や高齢化が進む中で、農業の生産性向上に寄与する ICT、AI、ロボット等のスマート農業技術の開発等を支援する。

さらに、企業誘致による本市への企業の立地により、地場企業との新たな取引の創出や事業所の整備に伴う投資、地場企業とのマッチングによる新たなビジネスの展開など、域内での経済循環の促進や新たなビジネスチャンスの創出につなげていく。

取組④ 販路開拓・消費拡大支援

【実態調査から判明した課題】

- ・販路が縮小することにより売上が悪化している（図 28）
- ・販路開拓の支援が望まれている（図 39）

【意見】

<中>震災の影響で販路が狭められているので、販路拡大に向けた支援策が必要である。

【取組内容】

中小企業等が新たな販路拡大につなげられるよう、見本市や展示会、商談会など自社製品・商品等を PR する場への出展を支援する。また、農商工連携への支援として、農漁業者、加工・販売業者を対象としたセミナーの開催やバイヤーとのマッチングを行うとともに、地元農水産物や加工品の販路拡大については、食や観光分野との連携をはじめ、国内外への効果的な魅力発信により認知度向上を図る。あわせて、海外での事業展開に取り組む中小企業等に対し、JETRO、熊本県貿易協会等の関係機関と連携し必要な知識や情報を提供する。

また、観光客の消費行動を地域経済の活性化に繋げていくことが重要であり、国内外への観光プロモーションの強化、各種イベントの開催等により、その消費拡大を促していく。

さらに、「肥後象眼」などの伝統工芸品についても、地域の伝統・文化として守り引き継いでいく必要があることから、認知度の向上や販路開拓の支援を行う。

（方向性 3）経営基盤の強化

中小企業等の経営課題は、経済の構造が大きく変化する中、多様化・複雑化している。そのため、関係機関等とも連携を行い、円滑な資金調達の支援等による中小企業等の経営基盤の強化を図る必要がある。

また、少子高齢化・人口減少社会を背景に、依然、人材確保・育成は大きな課題となっている。そのため、域外からの移住や定住を促進するための施策を展開するとともに、域内事業者が行う人材確保・育成に向けた取り組みについて継続して支援を行っていく。

さらに、地域の消費者ニーズに応え、地域コミュニティの核となっている商店街においては、商店街団体が実施するイベントやインバウンド需要を取り込むための取組に対する支援を行うことにより、地域活性化

やにぎわい創出を促進する。

取組⑤ 人材の育成及び確保

【実態調査から判明した課題】

- ・売上高が減少した企業のうち 30%が「人手不足」（図 28）
- ・約 45%の企業が人手不足に直面、今後も約 50%が人手不足と売上の減少に直面するおそれ（図 36）
- ・熊本地震で影響を受けた企業のうち約 40%が売上の減少と人手不足（図 32）

【意見】

<中>高校生・大学生の県内就職率が低い。

<中>就職活動を行う高校生に対する県内企業の認知度が低い。

<中>全国的な人手不足の中、生産年齢人口が減っているため、働き手に応じた環境整備をしていくことが重要である。

<中>若者の人材確保について、地元定着を図るため、ICT等の活用による地域の課題を解決するビジネスモデルの確立が必要である。

<中>長期的な視点で小中学校から中小企業等で働く意義を伝えるなど、中小企業等の経営者と連携したキャリア教育を活発に実践し、地元企業の魅力を伝える機会の創出が必要である。

<復>中途採用や子育て世代、高齢者、外国人など、幅広い人材を弾力的に採用できるよう、環境の整備が必要である。

【取組内容】

雇用情勢については、若い世代を中心とした大都市圏への人口流出や雇用のミスマッチなどにより、業種によっては依然深刻な人手不足が続いている。

そのため、将来を見据えたキャリア育成支援などによる若い世代への地元企業の認知度向上や地元定着に向けた取組及びU・Iターンなどの移住就業支援や移住プロモーションなどの人材確保策に重点的に取り組むほか、子育て世代、高齢者、外国人など多様な人材が活躍できる雇用環境の整備や、Society5.0の実現に向けAI・IoT等の先端技術に対応できる人材の育成等に取り組んでいく。

取組⑥ 経営向上・安定のための支援

【実態調査から判明した課題】

- ・今後直面する課題として「売上の減少」「人件費の負担増」を懸念する企業が多く、一部では「資金調達困難」などの課題も顕在化している（図 36）

【意見】

<中>熊本地震後の震災関連融資など金融機関の特別な支援が終了し、売上の減少している事業者において、二重債務など今後の経営に不安がある。

<中>復旧を優先してきたために、今後の設備投資へ資金余力が厳しい。

【取組内容】

商工会議所や金融機関等との連携強化による経営相談の充実を図ることにより、様々な経営課題を抱える中小企業等を総合的に支援する。

また、中小企業等は、景気の動向等による影響を受けやすく、大企業に比べ民間金融機関からの資金調達手段が限られることから、中小企業等の資金調達にかかる経費負担を軽減するため、制度融資の設定をはじめ信用保証料の補助・利子補給などの取組を行っていく。

取組⑦ 事業継続リスクへの対応

【実態調査から判明した課題】

- ・ 約 34%の割合の企業が熊本地震の影響を受けている（図 30）
- ・ そのうち、約 27%が施設・店舗等の被害を受けている（図 32）

【意見】

<中>震災による被害を軽減するために、長期的な視点として、企業等の施設・設備の防災化・減災化を図っていく必要がある。

<復>自社のみならず、取引先等が被災した場合も想定し、受援・支援の両面から、業界での連携も含めた企業の BCP 策定について支援を行うこと。

【取組内容】

本市においては、熊本地震により、商業や観光業をはじめとする多くの地域産業が甚大な被害を受けた。

しかしながら、中小企業等では、一般的に防災・減災に対する取組が進んでおらず、BCP（事業継続計画）の策定をはじめとする取組状況は規模が小さくなるほど低調となっている。

そのため、災害が発生した場合に備え、熊本県や関係団体と連携して防災・減災対策の取組への支援を進める。

また、「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律」（中小企業強靱化法）に基づき、中小企業の「事業継続力強化計画」等の認定制度活用促進に向けた普及啓発を行うとともに、小規模事業者に対する支援事業については、商工会、商工会議所と連携し取り組む。

取組⑧ 商店街の振興

【通行量調査から判明した課題】

- ・ 中心商店街および熊本駅の通行量は地震前と比較し増加しているものの、地域商店街においては地震前の水準に回復していない（平成 30 年度/平成 27 年度比 11%減）（図 41）

【意見】

<中>インターネットで物を買う時代になったので、商店街では何らかのしかけを行っていく必要がある。

<中>インターネット通販の拡大により、実店舗の売り上げは落ちているため、将来を見据えた商店街の取組を考える必要がある。

<中>モノ消費からコト消費への変化などに適応する商店街および個店事業展開支援が必要である。

<中>地域商店街の活性化のためには商店街だけではなく地域のまちづくりにも取り組むことが大切である。

<中>地域商店街は、地域の日常生活を支える商品の提供の場であることを踏まえた上で、まちづくりの観点から質の高い、継続性のある施策を展開することが必要である。

【取組内容】

本市は商業・サービス業を中心とした産業が発達しており、県内最大の商業・業務集積地である中心市街地をはじめ、各区を代表する地域拠点にも多様な商業・サービス業が集積している。しかしながら、インターネット販売等の普及や郊外の大型ショッピングモールの進出等により消費行動が多様化した現在、商店街は厳しい状況におかれている。さらには、桜町地区・JR 熊本駅周辺の再開発による新たな複合商業施設の開業など、人の流れ等の変化も見込まれており、これらの経済活動の動向を分析したうえで、回遊性の向上や商店街の魅力創出に向けた取組が重要となる。

また、商業・サービス業は、多様な就業機会の創出や、また他の産業分野の活動とも繋がりながら経済の活性化に大きくかかわっており、活性化を図ることは、本市の地域経済を維持・発展するために不可欠である。なかでも商店街は、地域の商業核やコミュニティの核として地域住民の暮らしを支える重要な役割を担っていることから、中心商店街のにぎわい創出や、地域の特性を活かした商店街の活性化に向けた取組を促進していく。

（方向性４）受注機会の増大

市が発注する工事、物品の調達及び委託業務の発注等に当たっては、市内経済の活性化の観点から、予算の適正な執行及び透明かつ公正な競争の確保に留意しつつ、中小企業等の受注機会の確保及び参入機会の増大を目指す。

取組⑨ 受注機会の増大に向けた支援

【実態調査から判明した課題】

- ・本市事業者の参入機会や地元業者の受注機会が少ない（図 39）
- ・備品発注において地場企業の売上増につなげていない（図 39）

【意見】

<政>鉛筆１本、土木・建築の材料一つでも熊本市への業者への発注をお願いしたい。

<政>物品調達時に地場産業育成という観点で発注を行うことが必要である。

【取組内容】

物品等の発注に当たり一般競争入札等を行う場合には、競争性の確保を図りつつ、当該契約の内容等に応じ、入札参加者に係る地域要件を設定するなどして、市内中小企業等の受注機会の増大に配慮するよう努める。特に、少額の物品の購入等にあっては、市内中小企業等への発注を心がける。

また、中小企業等に関する国等の契約の基本方針や熊本市中小企業・小規模企業振興基本条例を踏まえ、契約担当者への周知を図り、中小企業等の受注機会の増大に向けた取り組みを促進していく。

（方向性 5）小規模企業の振興

小規模企業においては、資金や人材等の経営資源は限られているため、人口減少、高齢化、国内外の競争の激化、地域経済の低迷等の構造変化に大きな影響を受けており、厳しい立場に置かれている。また、高齢化の進展等に伴い、廃業に伴う小規模企業の減少は加速する恐れがある。

よって、小規模企業を中心に据えた新たな施策の体系を構築すべく、国において小規模企業振興基本法(平成 26 年法律第 94 号)が制定されており、本市でも、小規模企業の持続的発展を図るための諸施策を推進していく必要がある。

取組⑩ 小規模企業の持続的な発展に向けた支援

【実態調査から判明した課題】

- ・小規模企業（3 人未満）において約 20%の企業が廃業を予定している（図 34）

【意見】

<政>小規模企業者が持続的な発展ができず、減少している。

<中>販路拡大に向けた小規模企業向けの補助金制度等の支援策が必要である。

【取組内容】

小規模企業は、資金や人材といった経営基盤に制約があり価格競争力やリスク対応力が弱いため、経済情勢の影響を受けやすく、経営が不安定である。本市においては、全国的な急速な社会環境の変化に加え、熊本地震の被害が、地域の経済・雇用を支える小規模事業企業に大きな影響をもたらしている。

そのような中、小規模企業が競争力を高め、活力を最大限に発揮し、事業の持続的な発展を図るために、自らの強みを把握した上での需要の創造や掘り起こし、IT のさらなる活用、新製品・新技術の研究開発等、将来を見据えた計画的な経営の促進を支援する。

また、「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」に基づき、小規模事業者の事業の持続的発展を支援するため、小規模事業者による事業計画の作成及びその着実な実施の支援、展示会の開催等による新たな販路開拓の支援等を行う「経営発達支援計画」の作成に関して、各部局と連携を図りながら商工会及び商工会議所と一体となり、支援体制を構築していく。

第4章 計画の推進

1.関係機関の役割と連携

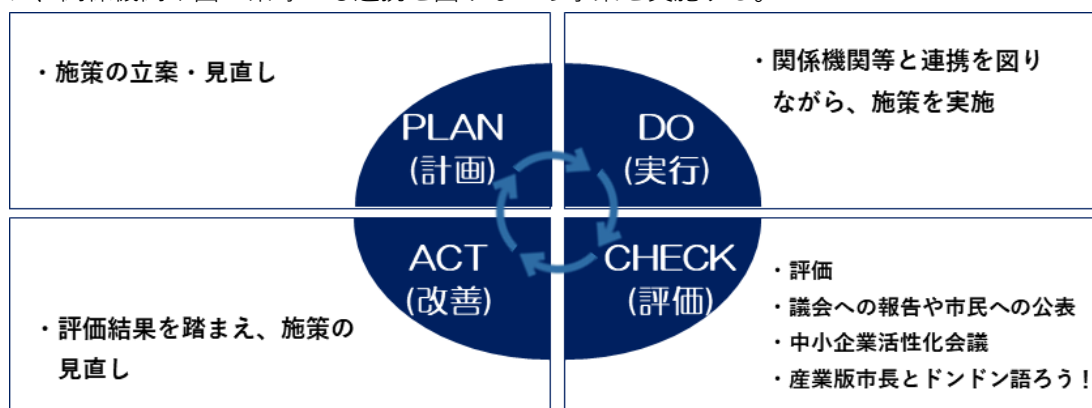
中小企業等の振興は、自主的な努力を基本としつつ経営の向上に取り組む中小企業等を社会全体で支援することが必要であるため、中小企業団体・大企業者は条例で規定されるそれぞれの役割を果たすとともに、経済団体、大学、金融機関、国・県の各行政機関、各企業等、地域活動団体等及び市民と連携し取り組む。

また、市内部においては、担当局である経済観光局のみならず、関係する各部局と連携を図りながら、施策の推進に取り組む。

2. PDCA サイクルの適切な運用による取組の推進

中小企業等の振興に当たっては、その実態を的確に把握し、意見を適切に施策へ反映させることが大切である。そのため、中小企業等や関係団体等との意見交換の機会を活用し意見聴取を行いながら施策に取り組むことを基本とし、PDCAサイクルの適切な運用により施策の改善を常に図りながら本計画を着実に推進するとともに継続的に改善を進めていく。

施策や事業については、本市ホームページによる市民への公表などの確かな情報発信を行う。また、事業実績をふまえ、中小企業活性化会議において関係団体や外部有識者から精度向上に向けた意見を聴取するとともに、取りまとめたご意見は議会への報告を行う。あわせて、産業版市長とドンドン語ろう！において広く市民や事業主の方々との意見交換を行うなど様々な機会を通じてご意見を伺い、課題の改善・施策の見直しを実施する。見直し結果や各種団体からの意見をふまえ、実施事業の計画及び重点施策を計画し、実行にあたっては、関係機関や国・県等とも連携を図りながら事業を実施する。



3.成果指標

本計画の成果指標は、総合計画に基づき、市内総生産額 2023年度時点において、26,920億円。

4.各年度の重点施策

5つの方向性と10の取組にそった事業については、年度ごとに事業一覧にて公表する。また、各年度の重点施策については、中小企業活性化会議はもとより、議会・市民の意見等をふまえ、検討する。