

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	まつえ北商工会（法人番号 5280005002521） 松江市（地方公共団体コード 322016）
実施期間	令和３年４月１日～令和８年３月３１日
目標	小規模事業者の経営力・競争力の強化と生産性向上が重要な課題であり、戦略的経営のできる基盤の強い事業所の育成を目指す。 以下の目標を重点的に取り組むことで、管内の小規模事業者の持続的発展に繋がる支援を実施する。 ①事業者の強みを活かした事業計画の策定及び実施支援による経営力・競争力・生産性の向上 ②地域資源等を活用した商品開発と販路開拓に取り組む食品製造業者等の支援
事業内容	３－１．地域の経済動向調査に関すること ①小規模企業景気動向調査 ②国が提供するビッグデータの活用（RESAS） ③各種データの情報収集（県・市・金融機関） ３－２．需要動向調査に関すること ①域外消費者による商品の評価 ４．経営状況分析に関すること ①経営分析を行う事業者の発掘 ②経営分析（財務分析・財務分析） ５．事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定セミナーの開催 ②事業計画の策定 ６．事業計画策定後の実施支援に関すること ①伴走型支援 ②生産性向上セミナーの開催 ７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①ITを活用した支援 ②展示会・商談会への出展支援 １１．地域経済の活性化に資する取り組みに関すること ①地域資源を活かした商品開発支援 ②観光誘客促進事業の推進 ③「にぎわい創出」による地域経済の活性化
連絡先	■まつえ北商工会 経営支援課 〒690-0333 島根県松江市鹿島町古浦 607 番地 3 TEL：0852-82-2266 FAX：0852-82-1407 E-mail：matu-kita@shoko-shimane.or.jp ■松江市 産業経済部 商工企画課 企画振興係 〒690-8540 島根県松江市末次町 86 番地 TEL：0852-55-5208 FAX：0852-55-5553 E-mail：shoukou@city.matsue.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立地から見た現状と課題

【現状】

まつえ北商工会（以下、「本会」という）は島根県松江市の北東部に位置し、平成19年4月1日に鹿島町・島根町・美保関町・八束町の4つの商工会が合併し発足した商工会である。

松江市は、島根県の東部、出雲地方に位置する市で、島根県の県庁所在地である。

平成17年3月31日に、鹿島町・島根町・美保関町・八雲村・玉湯町・宍道町・八束町を合併、平成23年8月1日に東出雲町を合併し、現在の市域が形成された。平成24年に特例市、平成30年に中核市に移行し、山陰の中心都市として発展を遂げてきている。

同市は、島根半島・宍道湖・中海ジオパークである島根半島・宍道湖・中海（宍道湖・中海はラムサール条約登録）を有する、豊かな自然環境に恵まれた地域であり、山陰道・松江道等の高規格道路のI.C.や国道9号線・431号線、JR山陰本線・一畑電車といった鉄道、隠岐諸島と本土を結ぶフェリー・高速船の寄港地である七類港（松江市美保関町）・境港（鳥取県境港市）、出雲縁結び空港（出雲市斐川町）・米子鬼太郎空港（鳥取県境港市）等交通の利便性も高く、「国宝松江城」等の観光資源も充実しており「国際文化観光都市」として栄えている。



島根県松江市

出展：日本すきま漫遊記



出典：松江市ホームページ

本会管内にはユネスコ無形文化遺産「佐陀神能」、国の重要文化財に指定されている「美保神社」といった歴史文化的資源、イカ・アジ・ハマチ等の島根半島の豊富な水産資源、八束町で栽培される「牡丹」「雲州人参」といった農産資源、数々の海水浴場、風光明媚な島根半島、中海に浮かび天然記念物の溶岩トンネル・観光ぼたん園を有する大根島等の観光資源、数々の地域資源に恵まれた地域である。島根県の東の玄関口として鳥取県との交流の起点でもあり、また、鹿島町には島根原子力発電所があり国のエネルギー政策の一端を担う原発立地商工会でもある。

このように、本会は「日本海」という「海」、「中海」という「湖」の両方に面し、また、「鳥取県」にも面しており、「原子力発電所」もあるという中国地方でも特異の地域である。



出典：島根県商工会連合会



出典：まつえ北商工会

【課題】

特有の地域資源を有し、恵まれた環境にある本会地域であるが、その特徴を活かしきれておらず、また、広く周知もしきれておらず、企業の業績に繋がられていない。

管内小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少、少子高齢化、事業者そのものの高齢化、後継者不足、原子力発電所の運転停止等の状況にあり、更に、新型コロナウイルス感染症という大きな打撃により、地域経済力の低下が懸念される。

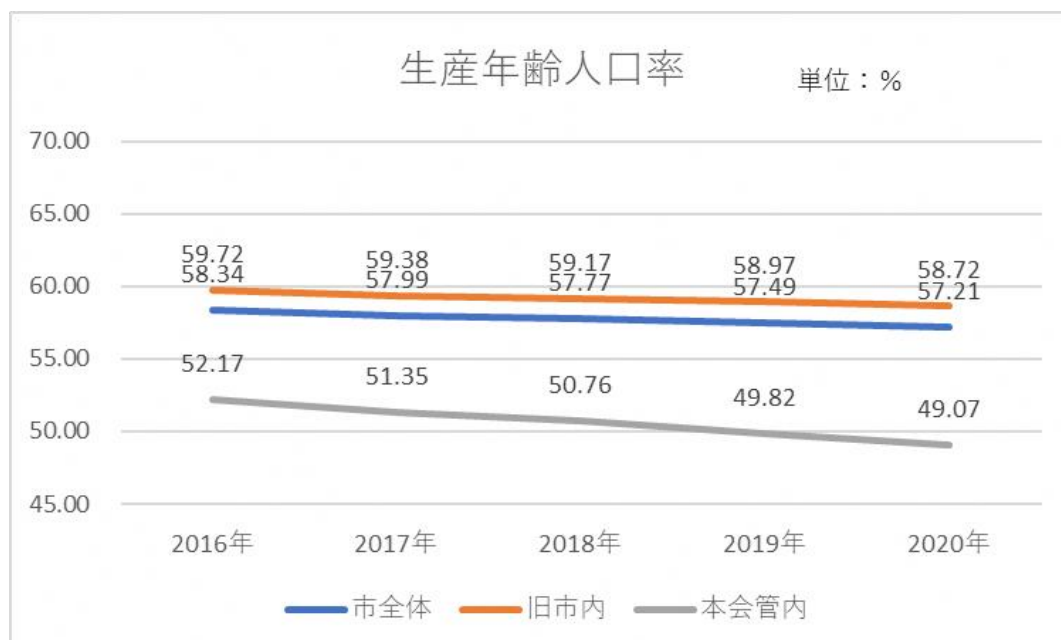
地域住民・地元企業を主な顧客として経済活動を行う本会管内の小規模事業者にとって、こうした環境は、各企業のマーケットの縮小に直結するため、この問題にどう対応し、どう克服していくかが重要な課題である。

②人口動態から見た現状と課題

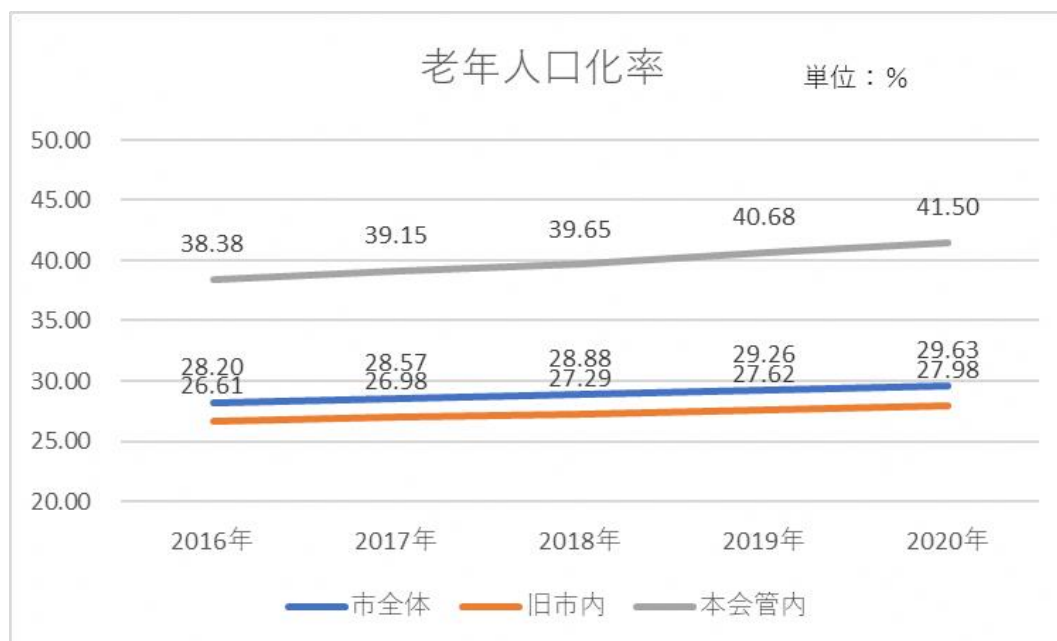
ア. 人口推移



イ. 生産年齢人口率



ウ．老年人口化率（65歳以上の対人口比）



出展：まつえ北商工会

【現状】

松江市の総人口は201,021人（2020年8月）。ここ5年は微減傾向である。また、国の将来人口推計では、年少人口（0～14歳）や生産年齢人口（15～64歳）は減少傾向、老年人口（65歳以上）は増加傾向が見込まれる。

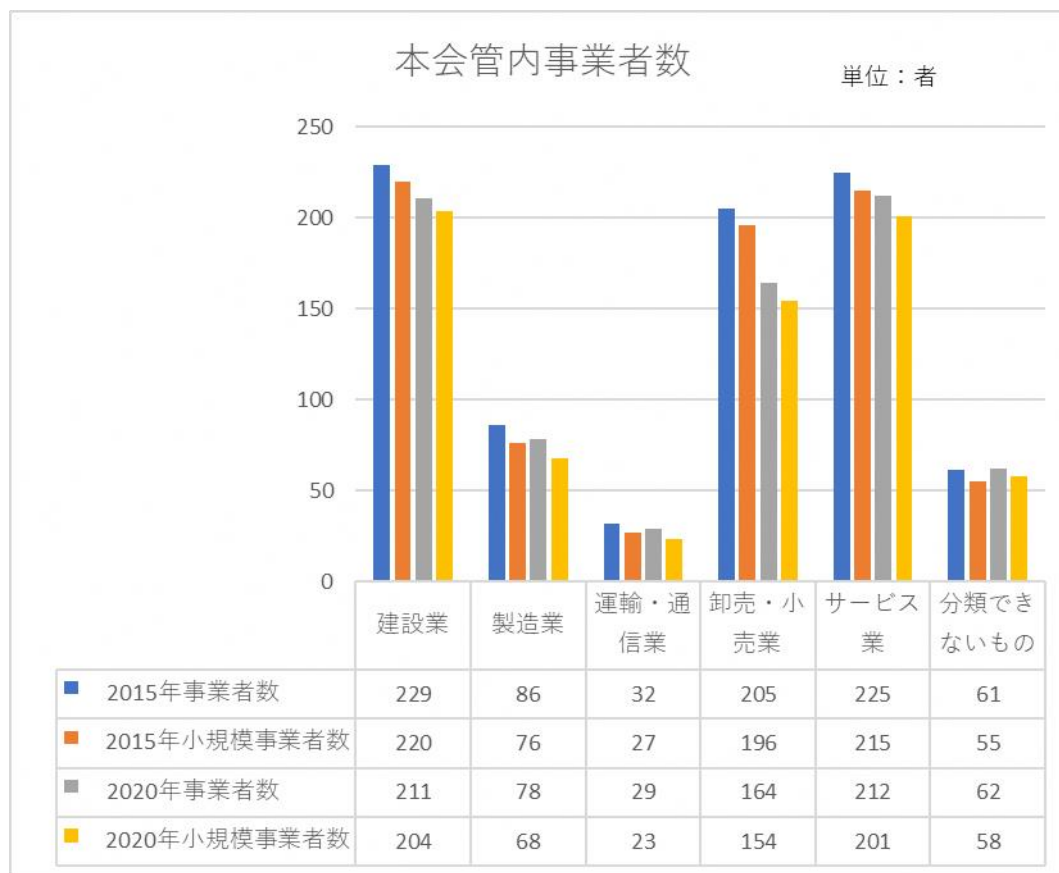
本会管内の総人口は18,226人（2020年8月）であり、市の人口の約9%を占める。人口減少・生産年齢人口減少・高齢化の傾向は旧市内より顕著に表れている。5年前の2015年は21,245人であり14%の減少。生産年齢人口率は旧市内では58.72%、本会管内は49.07%と低い傾向である。老年人口比率は41.50%と旧市内の27.98%より13.52ポイント上回り高齢化が進んでいることが分かる。

【課題】

人口減少は様々な悪影響を及ぼしていく。ローカル経済圏で活動する小規模事業者にとって人口減少・生産年齢人口減少と高齢化は、地域の消費力低下と労働力減少に直結していき、小規模事業者にとって厳しい経営環境が続いていくことが予測される。販売額の減少による事業継続への不安、事業主の高齢化による事業承継を含む「人材確保」が重要な課題である。また、小規模事業者の活力低下は、行政への税収にも影響を及ぼす上、地域全体の衰退も懸念される。

③地域産業から見た現状と課題

【現状】



出典：まつえ北商工会

全体的に管内事業者数・小規模事業者数ともに減少傾向にある。開業事業者数を廃業事業者数が上回る状況が毎年続いている。

ア. 建設業

近年、建築業は、昨年からの消費税増税前の駆け込み需要で、着工数を維持してきた。その反面、資材の上昇傾向と人手不足により減収減益に傾くことが懸念される。更に、新型コロナウイルス感染症の影響により、工事の延期・遅延・キャンセルが相次ぎ厳しい状況が続いており、その影響は当面続くことが予想される。土木工事業は公共工事の減少で厳しい状況にあり、人手不足・下請け工事事業者の高齢化等により、大工や左官の一人親方の廃業が多い。

イ. 製造業

本会管内の製造業は、水産加工業が中心であり、干物を中心とした製品の製造が盛んである。しかしながら、小売や百貨店の需要が縮小傾向にあり、人手不足・原価の上昇等の影響も受け厳しい事業者が多い。現在、食品表示法の義務化、HACCP への対応等、取り巻く環境は大きく変化してきている。小規模の水産加工業者の廃業が多い。

ウ. 運輸・通信業

多くを占める運送業は、小型貨物運送は受注が多い状況にある。大型貨物運送は大手企業の減産等により減少傾向にある。一般旅客運送については、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、受注激減の状況にある。

エ. 卸売・小売業

小売業のほとんどは地元密着型経営であるが、本会管内の人口減少と高齢化により地域内需要は縮小している。あわせて、周辺への大型店・コンビニエンスストア・チェーン店等の進出、ネット通販の浸透により、地域外への購買流出は著しく、売上減少や収益力の低下が起こっており、厳しい経営環境にある。

オ. サービス業

地元密着型の生活関連サービス業が多く、小売業と同様に厳しい状況下にある。他地区への利用流出により、売上の伸び悩み、需要の低迷に悩む事業者も多い。

観光関連サービス業においては、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、売上の激減という厳しい状況にある。

【課題】

小規模事業者を含めた全業種に共通な課題としては「売上高と利益の確保」が最も重要な課題となっている。「売上高と利益の確保」のためには、販路開拓の支援が必要であり、豊富な地域資源を活かした商品開発の支援が必要である。

売れる商品づくりを行い、「まつえ」というブランド力を活かし販路開拓を行うことで、地域経済の活性化に繋げ、人口減少・高齢化・人手不足という問題に少しでも歯止めを掛ける事が本会の課題である。

また、人手不足や高齢化等の観点から、小規模事業者の生産性向上が本会の課題でもある。

ア. 建設業

公共工事依存体質から脱却し、民間工事等の新規開拓や新たな役務、新分野進出等の取組も求められている。新技術の導入や習得による生産性の向上が課題である。

イ. 製造業

付加価値の高い自社商品の開発や新たな販路開拓が課題であり、IoT 活用等による業務の効率化、

生産性の向上が課題である。

また、取引先への提案力強化、コスト改善、消費者ニーズを捉えた商品開発等、新たな受注に対応するための技術革新や設備導入が課題である。

ウ. 運輸・通信業

貨物運送はドライバー確保のための労働環境の改善、運送以外の作業に掛かる費用の転嫁等、荷主と運送事業者の取引の適正化、IoT 活用等による業務の効率化と生産性の向上が課題である。

一般旅客運送では、早急なコロナ対策と地域密着型という強みを活かした観光以外のニーズ（送迎等）の掘り起こしが課題である。

エ. 卸売・小売業

他地域に流出している購買力を地元で食い止めることが課題となっている。ターゲットを明確にし、品揃え等を工夫し集客効果を高め、地元購買力の流出を防止する必要がある。また、付加価値商品の開発・提供に加え、移動販売・宅配サービス・オンライン販売といった事業展開への取組も課題である。

オ. サービス業

消費者ニーズに対応したサービスの向上、新サービスの開発、情報発信の強化等が課題である。

特に観光関連サービス業は、豊富な観光資源・地域資源を活かした新サービス等により、入込客数の拡大を図ることで、利用者の獲得に繋げる必要がある。また、県・市、関係機関と連携した観光振興の取組や外国人観光客の取り込みも課題である。

（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

今後 10 年間、本会管内経済が長期的に発展していくためには、地域経済を支えている小規模事業者の環境変化に対応して新規顧客を獲得できる、経営力・競争力の強化と労働力・人材確保等の観点から生産性向上が重要な課題となる。同様に事業者数の減少に歯止めを掛けるべく事業承継問題や新規創業支援についても本会の重要な役割の一つである。人口減少・高齢化の波が来ても、戦略的経営のできる基盤の強い事業所の育成を目指す。

ア. 経営環境の変化に対応し新規顧客を獲得できていること

本会管内の小規模事業者の経営環境は変化しており、新たな需要・販路開拓を模索している。本会としては小規模事業者が既存のターゲット、既存のビジネスモデルを再構築し、新たな商圈・顧客・販路を開拓できている姿を目指す。

イ. 生産性向上を実現できていること

本会管内の生産年齢人口率はこの 5 年間で 7%も減少し、49.07%である。今後も労働力不足が続くものと予想される。また、小規模事業者においても、製造業、建設業・運輸業・観光関連サービス業を中心に「人材確保」が課題となっている。本会においても、効率化、IT 化、高付加価値化、人材の育成及び確保並びに労働環境の改善等を支援し、事業者の生産性が向上されている姿を目指す。

ウ. 連携が活発に行われていること

小規模事業者に経営資源が少ないことを考慮すれば、複数の事業者がそれぞれの強みをもち寄った連携も重要であり、事業者同士の連携が活発に行われている姿を目指す。また、本会でも支援において、同地域内支援機関である、しまね産業振興財団、島根県事業引継ぎセンター、島根県事業承継ネットワーク事務局、島根県よろず支援拠点、金融機関等と連携を実施することが必要である。広域連携については、「中海・宍道湖・大山圏域の連携」「松江市内 3 商工会との連携」「松江商工会議所との連携」「県境を挟んだ境港市との連携」等の実施が必要である。本会の支援についても関係諸機関

との連携が密に行われている姿を目指す。

②松江市の計画・条例との連動性・整合性

ア. 松江市総合計画（2017 年度～2021 年度）

「松江市総合計画（2017 年度～2021 年度）」の商工業振興に該当する箇所は下表のとおりである。小規模事業者に関連する箇所は「06 きらりと光る元気な企業・事業者を育てる」「08 地域が元気になるしくみづくり」「09 観光文化産業の魅力向上とインバウンド強化」等が記載されている。

基本目標 2 個性の発揮と広域連携で輝く	
06 きらりと光る元気な企業・事業者を育てる	小売業・飲食業・製造業の集積や、Ruby City MATSUE プロジェクトを軸とした IT 産業の活性化といった強みを生かし、商品やサービスの付加価値づくり、企業誘致、人材確保などに取り組み、松江ならではの特色ある企業の集積・成長をめざします。
07 地域と食を支える農林水産業の振興	農業生産基盤や日本海、中海・宍道湖、中山間地といった豊かな自然・里山資源と加工技術を生かし、6 次産業化による付加価値向上、販路開拓支援、生産の担い手確保などに取り組むことで、収益性の高い農林水産業の構築をめざします。
08 地域が元気になるしくみづくり	海辺・水辺、山間部、まちなかなど、多様な地域性を持つ特色を生かし、固有の魅力を活かした商品・サービスづくり、地産地消の仕組みづくり、住民主体の取り組み支援を通じて、経済と生きがい両立する地域の実現をめざします。
09 観光文化産業の魅力向上とインバウンド強化	わが国を代表する自然・歴史・文化をはじめとする豊富な観光資源を生かした魅力づくりと観光客受け入れ環境整備に取り組み、国内外からの観光誘致の促進と外貨獲得の向上をめざします。
10 中海・宍道湖・大山圏域の連携促進	圏域連携により、インドとの経済交流、圏域 DMO、インバウンド対策、島根半島・宍道湖中海ジオパークなどのさらなる推進に取り組むほか、連携を加速する圏域内の時間・距離の短縮にも取り組むことで、日本海側を代表する拠点都市づくりをめざします。

イ. 松江市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・第 2 次総合戦略（2020 年度～2024 年度）

松江市では、松江らしさを活かした地方創生の実現に向け、「松江市まち・ひと・しごと創生第 2 次総合戦略」を策定している。このうち、小規模事業者に関する個所として、以下の 2 つの基本目標を掲げている。

基本目標 1：若い世代の希望を生み出す個性豊かで地域の特色を生かした産業と雇用を創出する
①きらりと光る元気な企業群づくりプロジェクト
②農林水産業の成長産業化プロジェクト
③観光産業のバージョンアップ・インバウンド強化プロジェクト
基本目標 5：中海・宍道湖・大山圏域の連携強化により、日本海側の拠点をつくる

ウ. 松江市中小企業・小規模企業振興基本条例

松江市では、令和元年7月に「松江市中小企業・小規模企業振興基本条例」を制定。本条例のなかでは、5つの基本理念、12の基本方針を掲げている。

<基本理念>

- (1)中小企業・小規模企業が本市経済の発展に寄与し、及び雇用の場を創出するものとして、市民生活の向上に大きく貢献する重要な存在であることを踏まえること。
- (2)中小企業・小規模企業の経営の向上及び改善に対する自主的な努力を促進すること。
- (3)人材の育成及び雇用の確保を推進すること。
- (4)本市が有する産業基盤及び特色のある地域資源を十分に活用するとともに、地域経済の循環の促進を図ること。
- (5)市、中小企業者、小規模事業者、中小企業・小規模企業支援団体、金融機関等、教育機関、大学等、大企業及び市民が相互に連携及び協力して推進すること。

<基本方針>

- (1)経営の革新及び経営基盤の安定・強化
- (2)市民生活の向上に資する商業及びサービス業の振興
- (3)創業及び新たな事業活動の促進
- (4)円滑な事業承継の促進
- (5)地産地消等の推進による地域内の経済循環活性化の促進
- (6)培われた歴史・文化、豊かな自然及び食を活かした国内外からの観光客の誘致促進
- (7)事業活動を担う人材の育成及び確保並びに労働環境の改善
- (8)地域資源を活用した事業活動の促進
- (9)技術力、経営力等の高度化の促進
- (10)農水商工連携、6次産業化の促進
- (11)中小企業・小規模企業の事業活動の振興に資する企業誘致の促進
- (12)地域及び社会貢献への取組の促進

本会の「⑩10年程度の期間を見据えて」は、小規模事業者の経営力・競争力の強化には、固有の魅力を活かした商品・サービスづくり、豊富な地域資源の活用、観光誘致の促進と外貨獲得が含まれている。生産性の向上には、商品やサービスの付加価値づくり、人材確保の取組が含まれている。強みを持ち寄った連携には、様々な圏域連携が含まれており、松江市の「松江市総合計画（2017年度～2021年度）」と連動性・整合性がある。

同様に、小規模事業者の経営力・競争力の強化には、「松江市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・第2次総合戦略」で言及されている、企業の生産性向上や新商品・新サービスの開発を促進し、付加価値向上に取組むことを含んでおり、連動性・整合性がある。

また、「松江市中小企業・小規模企業振興基本条例」については、同条例による中小企業・小規模企業の努力及び支援団体の役割において、経営改善、環境整備、地域資源活用、効果的支援、市の施策への協力について言及されており、本会の「⑩10年程度の期間を見据えて」の経営力・競争力の強化と生産性向上には言及部分が含まれている。よって、連動性・整合性がある。

③まつえ北商工会の役割

本会は、「企業を元気にし、地域を守り、地域の未来をつくる」ことが使命であり、「企業を元気にするために力を合わせて活動する拠点となること」が未来像だと考えている。松江市における総合経済団体として、本会管内小規模事業者の持続的発展と松江市の産業振興に取組むために、本会管内小規模事業者にとって最も身近で信頼のおける支援機関となり（小規模事業者支援）、松江市との橋渡し役となることで商工会としての役割を果たす方針である。松江市総合計画07に謳われているように、本会管内に多い水産加工業の振興に力を入れている。本会としては、その取りまとめ役となり、地域経済振興に取組む。

松江市の「中小企業・小規模企業振興基本条例」と「総合計画」及び「まち・ひと・しごと創生人口ビジョン・第2次総合戦略」を受け、本会では第1期計画と同様に「地域に根を張り、企業に寄り添い、地域全体を深く考える商工会」を目指し、小規模事業者への経営計画策定支援・フォローアップ・伴走型支援・PDCA・販路開拓を通じ、基盤の強い小規模事業者を作り出す。また、「⑩10年程度の期間を見据えて」で定めた小規模事業者のあるべき姿を目指し、松江市と一体となって、以下の目標を達成する。目標を達成することにより、事業者の利益が確保され、税収の増加が成され、地域への裨益となる。

地域課題と小規模事業者の課題を踏まえ以下の2つの目標により、小規模事業者の持続的発展のために本事業を実施する。

(3) 経営発達支援事業の目標

①目標：事業者の強みを活かした事業計画の策定及び実施支援による経営力・競争力・生産性の向上
地域経済動向調査、需要動向調査及び経営状況の分析結果をもとに、事業計画の策定を支援するとともに、実施に向けた伴走型個別支援を行う。

数値目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	合計
事業計画実施支援件数	20 件	25 件	25 件	25 件	25 件	25 件	125 件
売上 2%以上増加 の事業者数	—	7 者	9 者	10 者	10 者	10 者	46 者
経常利益率 1%以上 増加の事業者数	—	3 者	3 者	5 者	8 者	8 者	27 者

②目標：地域資源等を活用した商品開発と販路開拓に取り組む食品製造業者等の支援

食品製造業者等を中心とした地場産品製造業の商品開発と販路開拓の取組を重点的に支援し、外貨の獲得と地域内消費の拡大に繋げる。

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	合計
支援事業者	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	25 件
新たな取引の成約件数	—	4 件	5 件	6 件	6 件	6 件	27 件
売上 2%以上増加 の事業者数	—	3 者	3 者	3 者	4 者	4 者	17 者
経常利益率 1%以上 増加の事業者数	—	1 者	1 者	1 者	2 者	2 者	7 者

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、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和3年4月1日～令和8年3月31日)

(2) 目標達成に向けた実施方針

①実施方針：事業者の強みを活かした事業計画の策定及び実施支援による経営力・競争力・生産性の向上

管内地域の小規模事業者セミナー研修会、巡回、広報活動等を通じて事業計画に基づく経営の必要性について広く浸透させる。また、計画策定・実施が効果的に実施されるよう関係機関等との連携や施策を有効活用しながら質の高い伴走型支援を実施し、小規模事業者の経営力・競争力・生産性の向上を図り持続的発展に繋げる。

②実施方針：地域資源等を活用した商品開発と販路開拓に取り組む食品製造業者等の支援

関係機関等とも連携しながら地域資源等を活用した商品開発に取り組む、地域経済の活性化及び外貨獲得に繋げる。また、観光振興も視野に入れ事業推進を行っていき、観光関連産業への波及に繋げていく。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

「小規模企業景気動向調査」を四半期ごとに11社に実施し、売上高推移、採算推移、資金繰りの状況、設備投資の状況、経営上の問題点等を把握している。本会会員の中から製造業9社・建設業6社・小売業7社・サービス業3社、計25社を抽出し、個別相談の際にヒアリング調査を実施した。また、行政や金融機関等が出す統計データを活用し管内の動向把握を行っている。

【課題】

調査結果について整理・分析し小規模事業者への提供は出来ていたが、持続的発展に十分に繋げることが出来なかった。今後は、事業活動に役立つ情報の収集・分析・提供・活用が課題である。

(2) 目標

支援内容	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②③公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
調査事業者数	36 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者

(3) 事業内容

①小規模企業景気動向調査

＜情報収集方法＞

全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」と独自に行うヒアリング調査を取りまとめ、管内小規模事業者等の景気動向について把握し、四半期ごとに専門家と連携して、全体及び業種ごとに平均値やトレンドの分析を行う。

＜調査対象＞管内事業者40者（建設業、製造業、卸小売業、サービス業各10者）

＜調査項目＞売上、資金繰り、採算、業況、設備投資、経営上の問題点

＜調査方法＞本会職員が巡回等によりヒアリングを行い調査票に記入する。

＜活用方法＞管内地域の業種別経済動向を全国平均・県平均と比較分析し、景況の把握に努める。収集し整理・分析した情報はホームページ及び会報等に掲載し、広く本会管内事業者等に情報提供する。

また、経営指導員等が巡回指導する際の資料として活用する。行政や関係諸機関等とも情報を共有し協議資料として活用する。

②国が提供するビッグデータの活用

＜目的＞管内地域において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。

＜情報収集方法＞経営指導員が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用した地域経済動向分析を行い、年1回公表する。

＜調査項目＞人口マップ（人口構成）、産業構造マップ（稼ぐ力分析）、企業活動マップ（中小・小規模財務比較）、地域経済循環マップ（地域経済循環図）、まちづくりマップ（From-to分析、滞在人口比率）等

＜調査方法＞本会職員がRESASを活用し、上記調査項目について調査分析を実施する。

③各種データの情報収集

＜目的＞小規模事業者に外部環境に関する情報を提供することで、市場状況の把握、経営判断への活用を促す。

＜情報収集方法＞県・市及び金融機関が取りまとめた各種統計データを、各機関のホームページ等から情報収集する。

＜収集データ＞・島根県経済動向調査

・松江市統計書

・(株)日本政策金融公庫全国中小企業動向調査（小規模）

＜分析手法＞経営指導員がこれらの情報を網羅的に見て、特に小規模事業者の役に立つデータを抽出する。

＜②③活用方法＞

収集した情報は経営支援会議で共有して整理し、本会ホームページに掲載する。また、適宜、情報を絞り込み個社へ提供し、事業計画策定の基礎資料とする。

3-2. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】

本会では、家計調査報告や県の商勢圏実態調査、観光白書、各種経済誌等活用や消費者モニタリング調査を実施してきた。

【課題】

これまでの調査は、マーケット調査がメインであり、個社の商品調査という観点では調査が実施されていなかったことが課題である。販路拡大支援や事業計画策定支援を実施するうえで、より効果的な需要動向調査を行うことが必要である。

（2）目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
域外消費者による商品評価	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

（3）支援に対する考え方

小規模事業者が新たな需要を獲得できる、固有の魅力を活かした商品づくりを行うことを目指して

いる。今後は、個社の商品調査を実施し、売れる商品づくりを支援する。調査の結果は事業計画策定に活用し、商品改良・開発から販売までワンストップで支援する。

（４）事業内容

①域外消費者による商品評価

小規模事業者の中には、管内だけでなく域外（全国）への販売を考える事業者が多く存在する。そこで、域外消費者を対象に、地域資源を活かした商品（主に食品）の商品改良に繋がるようなマーケティング調査を実施する。これにより、域外へ売り出せる商品づくりを実施する。

調査	域外消費者による商品評価
目的	域外への販売を考える事業者の商品について、域外地消費者へのマーケティング調査を実施。域外にも売れる商品づくりを支援する。
対象	食品製造業者等が開発する地域資源を活かした加工食品を中心に、年間５者の商品について調査を実施する。なお、年間５者の算出根拠は、これまでの支援の中で、このような商品開発・改良に関する相談が年間５件程度あったため。
調査方法	調査は、域外消費者を対象に実施。試食を基にしたアンケート調査を実施する。自社商品を域外消費者に試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上アンケート票に記入する。調査結果に有意性を出すため、各商品について、50枚以上を目標にアンケートを収集する。調査場所に関しては、域外消費者（観光客）が多く集まる「島根県観光物産館」等を想定。アンケート数は、250人（5者×50人＝250人）を予定。
調査時期	年１回
調査項目	調査内容 ☐ 味 ☐ パッケージ ☐ 容量 ☐ オリジナリティ ☐ 地域色の有無 ☐ 価格 ☐ 今後も食べたいか ☐ 知り合いに勧めたいか ☐ その他改良点
分析方法	調査結果は、各項目について男女別、年齢別等にクロス集計を実施。クロス集計の結果から読み取れるターゲット層（年代・性別等）や改良したほうが良い点等を抽出する。分析は経営指導員が実施するが、必要に応じて専門家の意見を聞く。
活用方法	分析結果は、事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改良点を抽出し、商品改良を実施する。改良及びその後の販売については、事業計画を策定し、計画に沿って支援を継続する。

※島根県観光物産館

島根県物産観光館は、島根県の物産と観光の振興を図るために設置された、島根県松江市にある県の施設。

島根の優れた県産品を数多く展示、即売するとともに県内の観光パンフレットを取り揃え、観光情報の提供と観光案内を行っている。

年間来館者数約 160,000 人

4. 経営状況分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】

過去の支援実績から事業者をリストアップするとともに、会報や本会ホームページ等での周知及び各種補助金に関する相談等で年 40 事業者に対して、巡回による経営実態・設備状況・管理状況等の分析を行い、ヒアリングにて商品・役務の内容・市場環境・競合環境・技術・ノウハウ・経営資源等の確認分析を行った。更に、貸借対照表や損益計算書のデータ分析・売上等の予測推移の分析、事

業所を取り巻く経営環境の分析を行った。

【課題】

上記の取組は、評価委員会においても一定の評価を頂いており、今後も継続して実施する。しかしながら、経営分析の募集は行っているものの、希望する事業者は少なく、本会が決算資料を持っている事業者に対して分析を行っているのが現状。そのため、事業者は必要性・重要性を感じておらず、更なる啓発が必要である。

(2) 目標

内 容	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
分析実施者数	40 者	75 者	75 者	75 者	75 者	75 者

※分析実施者数の算出根拠

経営指導員 1 人が伴走型支援をしている先が 15 者

15 者×経営指導員数 5 人＝75 者

(3) 事業内容

小規模事業者の持続的経営を可能とするためには、経営分析を通じて、自社の抱える経営課題の見える化を行い、ビジネスモデルの再構築と計画性の構築に繋げ、経営力・競争力の強化と生産性向上を図る。また、本会として最優先で支援をする必要があると判断する事業者には、巡回等での対応と専門家派遣と組合せながら事業を実施していく。

① 経営分析を行う事業者の発掘方法

ア. 巡回・窓口相談による発掘

巡回・窓口相談時に、「事業計画策定先と未策定先の経営状況の相違」や「金融機関の融資判断で最も重要な経営指標の見方や分析方法」の重要性を説明し、個別相談に繋げる。記帳代行先、決算指導先については、売上連続減少先、債務超過や借入過多に陥っている事業者の経営分析を最優先に行うべく個別相談へ誘導する。

イ. ホームページ・会報・情報誌による発掘

ホームページ・会報・情報誌に記事を載せ、経営分析の必要性・重要性を随時発信し、個別相談へ導いていく。

ウ. 青年部・女性部からの発掘

役員会・定例会・支部会で、上記アと同様の説明を行い、個別相談へ繋げる。

② 経営分析の手法と分析項目

分析の種類	分 析 項 目	目 的	活用ツール
定量分析 (財務分析)	・売上増加率（売上持続性） ・営業利益率（収益性） ・損益分岐点（収益性） ・労働生産性（生産性） ・EBITDA 有利子負債率（効率性） ・営業運転資本回転率（健全性） ・自己資本比率（安全性）	現在の経営状況を多角的に分析して問題点を認識し、改善計画を立てる方針を確認する	ローカルベンチマーク、経営計画つくるくん等
定性分析 (非財務分析)	・経営理念 ・経営ビジョン ・事業承継の有無 ・SWOT分析	事業所を取り巻く環境から事業の強みと弱みを認識する	

(4) 成果の活用方法

経営分析等を行った結果については、当該事業者に対しデータ・資料で提供を行い、各事業所の経営者、後継者を含む幹部者の会議資料で随時利用してもらい、経営状況の把握や経営課題の見える化、共有化を図り、事業計画策定の支援に活用する。

本会でのデータ管理については、事業者ごとに整理保存し、担当職員が不在の場合や人事異動等があっても、いつでも、誰でも対応できるようにして、進捗管理及び継続支援、情報の共有を図る。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の意識改革や経営基盤の改善効果を狙い、農水商工連携や6次産業化、新商品開発や新サービスの開発、地域資源を活用した経営革新等に取り組む小規模事業者や事業承継、起業・創業を行う事業者に対して事業計画策定支援を行った。これまで事業計画策定の取組として研修会・相談会の開催は12回、事業計画策定支援実績は163件である（平成28年度～平成31年度）。

経営改善計画や経営革新計画、創業計画、各種補助金申請のための事業計画等の策定支援も行い、計画策定の経験やノウハウは蓄積されている。また、実施支援についても関係諸機関や専門家と連携を取り小規模事業者を支援するためのネットワークを構築できた。

【課題】

事業計画策定の重要性は周知しているものの、地域経済の低迷や経営者の高齢化により計画策定に取り組む事業者が少なくなっており、外貨の獲得や、地域資源活用の観点からみても事業計画の策定を啓発する必要がある。また、これまでは、生産性向上の観点から見た事業計画策定をあまり行っておらず、それを加えた事業計画を策定することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

地域の経済動向調査、需要動向調査、経営状況分析等を実施した事業者について、案件によっては経営支援会議等にて協議し、事業計画策定へ繋げるセミナーを開催する。

第2期計画では実現可能な事業計画の策定を重点事業として位置づけ、経営分析等を行なった事業者の事業計画策定を支援する。併せて、持続化補助金等の補助金申請を目標に揚げて実施し、さらに具体的な事業計画の策定に繋げる。

事業計画策定支援を行うことにより、地域経済動向や市場環境、自社の経営実態や経営資源を踏まえた実効性の高い事業計画の策定が可能となる。このことにより、経営者の意識改革や戦略的経営への転換を進めることもできる。

※経営支援会議：経営指導員が毎月2回（上旬及び中旬）、本所又は支所に集まり、各々の支援状況や支援に対しての課題、管内状況や習得した支援ノウハウ及び経営状況の分析結果等を報告し、情報の共有を行なう会議。

(3) 目標

内容	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定セミナー	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
事業計画策定者数	20 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者

※事業計画策定者数の算出根拠

経営指導員1人が伴走型支援をしている先が15者

3年サイクルで事業計画を作成する

15 者÷3 年＝5 者 5 者×経営指導員数 5 人＝25 者

(4) 事業内容

①経営分析を行った事業者を対象とした事業計画策定セミナーの開催

【概要】 外部専門家による事業計画作成に関するセミナー

【支援対象】 経営分析を行った事業者を対象とする

【手段・手法】 中小企業診断士等の専門家を講師に迎え、1 回のセミナーにつき経営指導員 5 名がそれぞれ 5 事業者を担当（5 事業者×経緯指導員 5 人＝25 者）し、より実効性の高い事業計画策定の支援を行う

【募集方法】 経営分析を行った事業者に対する巡回訪問・窓口案内・チラシの郵送

【回数】 3 回/年

【カリキュラム】 現状分析・課題抽出・目標の設定・市場動向と需要の確認・目標達成のためのアクションプラン・収支計画・資金計画・生産性向上に対する考え方

②事業計画の策定

【概要】 実現可能な事業計画の策定の支援

【支援対象】 経営分析を行った事業者で、事業計画策定セミナーに参加した事業者

【手段・手法】 経営指導員が担当割で張り付き、ローカルベンチマーク等のツールを活用し支援する。また、必要に応じて専門家等とも連携を取りながら実現可能な計画策定に繋げる。

6. 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】

事業計画策定事業者には、経営指導員等による定期的な巡回訪問によるフォローアップを行い、進捗状況の確認及び計画実施の助言・指導をし、課題によっては専門家派遣等の制度を活用しながら支援を実施した。これにより、計画策定事業者には、事業計画策定だけではなく、着実に計画を実施する意識（P D C A サイクル）と実際に事業を進めていくことの重要性の認識が高まった。

【課題】

「フォローアップする」ということが目的となってしまうケースがあり、「売上が増加したか」や「利益が増加したか」といった結果まで着目したフォローアップが出来ていないことが分かった。今後は、定期的な売上・利益増加額を目標として設定し、事業計画を実施することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則として四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより年間 7～10 者の売上が 2%以上増加することを目標とする。さらに、売上が 2%以上増加した事業者の中において、3～8 者が経常利益率 1%以上増加することを目標とする。

また、小規模事業者の持続的発展には生産性向上の重要性が高まってきており、セミナーにもその要素を取り入れ取組んでいく。

(3) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	20 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
フォローアップ回数(頻度)	80 回	200 回	200 回	200 回	200 回	200 回
売上2%以上増加の事業者数	—	7 者	9 者	10 者	10 者	10 者
経常利益率1%以上増加の事業者数	—	3 者	3 者	5 者	8 者	8 者

※フォローアップ対象事業者数の算出根拠

経営指導員1人が伴走型支援をしている先が15者

3年サイクルで事業計画を作成するため、策定後2年目・3年目の事業者が対象

15者-5者(事業計画策定事業者)=10者 10者×経営指導員数5人=50者

R3年度のフォローアップ対象事業者数は、R1、R2の事業計画策定事業者数の合計である。

内容	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
生産性向上セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①伴走型支援によるフォローアップ(専門家の派遣・補助金活用等)

事業計画を策定したすべての事業者を対象としているが、事業計画の進捗状況により、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のない事業者を見極めたうえで、フォローアップの頻度を設定する。基本的には、計画策定後2年間は四半期ごとに定期的に計画の進捗状況の確認・評価を実施し、集中的に支援を行う。3年目以降については、事業者の進捗状況に合わせ、適宜フォローアップを実施していく。しかし、事業者からの申し出等があれば速やかに対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にずれが生じていると判断した場合には、経営支援会議において情報共有、経営指導員同士や外部専門家等の第三者の視点を導入し、ずれの発生要因及び対応方を検討。フォローアップの頻度を変更し、事業が計画通りに進むための支援を行う。また、専門家派遣制度(県)、持続化補助金(国)、小規模企業者支援事業補助金(市)等の施策を活用し、また、セミナーを開催しながらタイムリーな実施支援を行う。

②生産性向上セミナーの開催

【概要】外部専門家による生産性向上に関するセミナー

【支援対象】事業計画策定事業者

【手段手法】生産性向上に関する専門家を講師に迎え、生産性を上げ、仕事の質を高め、売上・利益の増加に繋がる支援を行う

【募集方法】事業計画策定事業者に対する巡回訪問・窓口案内・チラシの郵送

【回数】1回/年

【カリキュラム】事業内容を明確にする「見える化」、力を入れている業務(コア業務)への投資、無駄な業務の洗い出し、個人単位でのスキルアップ、実際に働く人間のモチベーション維持、社員同士の信頼関係を築く、IT技術の積極的な利用

7. 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】

本会では、特色のある商品・技術・サービス等を持つ事業者を掘り起こし、「IT を活用した支援」「展示会・商談会への出展支援」「関係機関等との連携によるモノづくり支援」を行ってきた。すべての事業において、事業者の新たな需要開拓に寄与できた。

【課題】

IT を活用した支援に関しては、自社ホームページ作成やニッポンセレクト.com 出展等の支援を行い、自社の商品やサービスの情報発信を行うことによって、販路開拓に繋げることが出来た。今後は、進化の進む IT の現状に合わせた支援をしていくことが課題である (SNS 等の新たなチャネルの活用)。

展示会・商談会出展支援では、毎年「ビジネスフェア中四国」への出展を支援し、小規模事業者の新たな販路獲得に寄与することが出来た。このような小規模事業者を多くするには、継続的に展示会に出展することが必要であり、課題である。

関係機関等との連携によるモノづくり支援では、10 商品の新商品開発が行えた (平成 28 年度～平成 31 年度)。しかし、多業種に渡って開発された商品であり、かつ、異業種との連携で開発された商品である。確実な販路開拓に繋げるためには、業種を絞り、その事業者が開発した商品の販路開拓に注力することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

第 2 期では、域外マネーを獲得し、地域で循環する仕組が地域にとって重要なため、事業計画を策定した食品製造業者等を重点に、販路開拓に集中して事業を行う。

IT 活用は販路開拓の有効な手段であり、生産性の向上にも繋がる重要なことと捉え、支援を行っていく。

県外で開催される展示会・商談会・即売会への事業者単独での出展は、旅費や出展料、ブース装飾等の経費負担が難しいため、伴走型補助金や小規模事業者持続化補助金、松江市の販路開拓支援事業補助金等の活用による展示会・商談会・イベントへの出展を支援する。

(3) 目標

項目		R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
ニッポンセレクト.com 等への出展	BtoC	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
ビジネスフェア中四国への出展	BtoB	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
島根ふるさとフェアへの出展	BtoC	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
新たな取引の成約件数	—	4 件	5 件	6 件	6 件	6 件
売上 2%以上増加の事業者数	—	3 者	3 者	3 者	4 者	4 者
経常利益率 1%以上増加の事業者数	—	1 者	1 者	1 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

①IT を活用した支援

小規模事業者の販路拡大や生産性向上において IT を使った販路開拓が有効なのは言うまでもないが、実際には IT の活用が不十分な事業者も多い。IT を活用した販路開拓、特にニッポンセレクト・com や楽天市場等のネット通販ショップへの出展に取組む事業者に対し経営指導員が相談からフォローアップする。また、必要に応じて専門家派遣や管内 IT 事業者の紹介等も行う。

さらに、本会独自の事業者応援サイト「キタキタ！まつえ北」を作成し、本会管内小規模事業者 PR を行い、BtoC、BtoB の新たな需要開拓の取組支援を行う。経営指導員等が取材を行い、その事業所の魅力を引き出し紹介するサイトである。

②展示会・商談会への出展支援

小規模事業者が新たな取引先を獲得するには、展示会・商談会の活用が有効である。そこで、事業計画策定セミナーに参加した事業者を対象に、域外への需要開拓を支援するために、島根県商工会連合会や県との連携による展示会・商談会への出展支援（ビジネスフェア中四国等）に取組む。出展支援は、商品のブラッシュアップ・ブースの作り方・F C P シートの作成・商談の進め方等について外部専門家を交え事前研修を行うことと、展示会ブースを本会で借り上げ、出展の機会を作ることである。また、松江市や関係機関と連携して展示会・商談会・即売会（松江農林水産祭、島根ふるさとフェア、中海・宍道湖・大山圏域ビジネスマッチング商談展示会、合同プレス発表会等）への出展支援に取組む。なお、出展費用等の補助制度や商品開発・販路開拓の研修会等の活用も助言・指導し、需要開拓に積極的に取り組めるよう多面的な支援を行う。

※ビジネスフェア中四国（広島市）

中四国地域連携軸上に位置する、浜田、広島、高知、岡山の 4 市と商工会議所が協力し、企業・団体の広域的な販路拡大や経済交流を図るため、年 1 回（2 月上旬の金・土曜日）、開催している消費財見本市・商談会

出展社数：28 社 バイヤー等事業社数：399 社（784 人） 商談件数：3,712 件

一般来場者数約：3,200 人 ※2018

※島根ふるさとフェア（広島市）

島根県各地域の観光情報や味覚、郷土芸能、伝統工芸などを幅広く紹介するため、広島地区観光情報発信事業実行委員会が年 1 回（1 月中旬の土・日曜日）、開催する即売会

来場者数：152,000 人、出展ブース数：61 ブース

8. 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】

経営発達支援事業を効果的に推進していくため事業の実施状況や成果について、毎年度事業の評価・見直しを行った。

事業の評価・見直しについては、商工会内での評価・改善案を検討した後、積極的に外部有識者を活用するとともに、結果を公表し事業の効果的な推進の仕組みを構築した。

①事務局内での評価・見直し及び評価会議の開催

事務局長、業務管理・経営支援課長、課長補佐、八束支所長、記帳担当チーフ及び経営指導員が参加する評価会議を四半期ごとに開催し、経営発達支援事業の実施状況や課題、成果等について評価・改善案等を検討し、事業推進方法等の見直しを行った。

②四役会への報告及び評価・見直し

会長・副会長及び筆頭理事が出席する四役会において、毎年度、経営発達支援事業の状況や成

果について報告し、四役会での評価や改善案等についての意見を受け推進方法の見直し等を行った。

③外部評価委員会の開催

地域の企業支援や産業施策に幅広い知識や見識を有する外部有識者を構成員とする外部評価委員会を設立し、毎年度、計画した経営発達支援事業の実施状況及び成果について事務局内での評価・改善案の検討、監査会での見直し提示を受けた。

④理事会への報告及び評価・見直し

毎年度、理事会において経営発達支援事業の実施状況及び成果について事務局内での評価・改善案の検討、監査会での評価や改善案や見直し、外部評価委員会での見直し等の結果を報告し理事会において方針を決定したのち新年度事業に反映させた。

⑤事業の成果、評価及び見直し結果の公表

経営発達支援事業の成果、評価及び見直し結果については商工会会報等記載し管内事業者に周知するとともに、まっえ北商工会ホームページで公表し、小規模事業者が常に閲覧可能な状態にしておき透明性の高い事業推進を行った。

【課題】

全ての項目について、計画的に行われ、評価・見直しに繋がっている。しかし、誰が、何を、いつまでにするのか、という点を更に明確にし、PDCAをしっかりと回していくことが課題である。

(2) 取組内容

経営発達支援事業を効果的に推進していくため、事業の実施状況や成果について、毎年度事業の評価・見直しを行う。

評価・見直しの方法は次のとおり内部評価にとどまらず、外部有識者による評価委員会による評価も実施する。また、評価・見直し結果を公表し、有効な事業推進の仕組みを構築する。

①経営発達支援計画の単年度計画、4半期計画への落とし込み

計画を着実に実行するために、法定経営指導員を中心に、単年度の計画に落とし込み、更に4半期計画に落とし込む。目の前の目標を明らかにし、誰が、何を、いつまでにするのかをより明確にし、実行していく。1年単位の計画も、目標を明らかにする。

②事務局内での評価・見直し及び評価会議の開催

3ヶ月毎に法定経営指導員が、実行状況を確認し、実行できていない場合は、その原因を追求し、改善案を考える。例えば、4・5・6月の状況を7月に検証。その後、法定経営指導員を中心に、事務局長、業務管理・経営支援課長、課長補佐、記帳担当チーフ及び経営指導員が参加する評価会議を開催し、経営発達支援事業の実行状況や課題、成果等について評価・改善案等を検討し、PDCAを回していく。

③松江市との評価・見直し会議の開催

半期に1度、法定経営指導員を中心に、市担当者・副担当者と経営支援課長又は経営指導員を入れた4名で、評価・見直し会議を開催する。事業実施状況や市との連携状況を確認し、実行できていない場合には、その原因を追求し、改善案を考える。これだけには留まらず、法定経営指導員と市担当者は常に情報交換を行い、事業の実行状況の把握及び計画のすり合わせを行う。

④四役会への報告及び評価・見直し

会長・副会長及び筆頭理事が出席する四役会において、毎年度、経営発達支援事業の状況や成果について報告し、四役会での評価や改善案等についての意見を受け推進方法の見直し等を行う。

⑤外部評価委員会の開催

地域の企業支援や産業施策に幅広い知識や見識を有する外部有識者を構成員とする外部評価委員会を設立し、毎年度、計画した経営発達支援事業の実行状況及び成果について事務局内での評価・改善案の検討、監査会での見直し等の結果を諮る。

想定される外部有識者メンバーは、松江市産業経済部職員、日本政策金融公庫松江支店職員、

島根県商工会連合会職員である。

⑥理事会への報告及び評価・見直し

毎年度、理事会において経営発達支援事業の実施状況及び成果について事務局内での評価・改善案の検討結果、監査会での評価や改善案や見直し結果、外部評価委員会での見直し等の結果を報告し理事会において方針を決定したのち新年度事業に反映させる。

⑦事業の成果、評価及び見直し結果の公表

経営発達支援事業の成果、評価及び見直し結果については商工会会報等に掲載し、管内事業者に周知するとともに、まつえ北商工会ホームページで公表し、小規模事業者が常に閲覧可能な状態にしており透明性の高い事業推進を行う。

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

<経営指導員等の支援能力の向上>

【現状】

- ①島根県商工会連合会や島根県内各商工会議所が主催する「島根県経営指導員等研修会」において、経営状況分析手法や経営計画策定手法、市場調査手法等小規模事業者の利益の確保に資する支援ノウハウ等の習得を図るため年間受講計画により受講し、支援能力の向上を図った。
- ②島根県商工会連合会が主催する指導職員が対象である財務研修において、全国商工会連合会のネットde記帳システムの活用と分析システムデータの読み方等について経営分析手法を習得した。
また、必要に応じて「島根県経営指導員等研修会」等を受講し、指導職員においても支援能力の向上を図った。
- ③島根県商工会連合会が主催する各ブロック別研修において、各経営指導員が経営支援事例発表を行い、意見を交換することにより、具体的な支援ノウハウの習得を図った。
- ④全国商工会連合会の「Web研修システム」を受講し、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応し、提案型指導ができるよう、経営指導員等の専門化や資質向上に必要な知識を習得した。
- ⑤中小企業基盤整備機構や島根県、しまね産業振興財団及び他の支援機関が主催する「販路開拓セミナー」や「農水商工連携セミナー」「6次産業化セミナー」等に積極的に参加し、小規模事業者の利益の確保に資する支援ノウハウの習得をし、支援能力の向上を図った。
- ⑥日常業務を通じた職場内訓練は、事務局長を責任者として小規模事業者の利益の確保に資する案件についてOJT計画等を策定し、計画に基づいて支援ノウハウの習得を図っていった。

【課題】

全ての項目について、計画的に行われ支援能力の向上に繋がっている。今後も内容をブラッシュアップして継続的に行い、更なるスキルアップに繋がっていくことが課題である。

<支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果等の組織内での共有>

【現状】

- ①経営指導員は、毎月上旬及び中旬に経営支援会議を行い、各々の支援状況や支援に対しての課題、管内状況や習得した支援ノウハウ及び経営状況の分析結果等を報告し、情報の共有を図った。
- ②毎月1日に開催する全職員参加の月頭会議において、各人が収集した小規模事業者等の経営状況や分析結果について発表し、情報を共有し、支援能力の向上を図った。また、必要に応じて支援ノウハウを習得するための研修や経営分析結果の活用等についての研修を行った。

- ③指導職員は四半期ごとに指導職員会議を開催し、支援ノウハウの情報共有を図るとともに必要に応じて経営指導員等を講師に経営分析結果の活用についての経営支援ノウハウの習得のための研修を実施した。

【課題】

全ての項目について、計画的に行われ、経営状況の分析結果等の組織内での共有に繋がっている。今後も内容をブラッシュアップして継続的に行い、情報共有に繋げていくことが課題である。

(2) 事業内容

①経営指導員等の支援能力向上

- ア. 島根県商工会連合会・商工会議所主催の「島根県経営指導員等研修会」について、特に、経営力・競争力の強化と生産性向上に繋がる支援ノウハウの習得を中心に年間受講計画を策定、受講し、より一層の支援能力の向上を図る。
- イ. 指導職員（補助員、記帳専任職員等）も必要に応じて「島根県経営指導員等研修会」を受講すると共に、島根県商工会連合会が主催する「指導職員研修会」等を受講し、支援能力の向上を図る。
- ウ. 島根県商工会連合会が、毎年収集している各地区経営指導員の経営支援事例の提供を受け、具体的な支援事例により支援能力の向上を図る。また、中国ブロック経営指導員等研修会で実施される経営支援事例発表大会に経営指導員を出席させ、実践的な支援ノウハウの習得に役立てる。
- エ. 全国商工会連合会が運営する「経営指導員等WEB研修システム」を活用し、事業者の高度化・多様化するニーズに対応し提案型指導ができるよう必要な知識の習得に努める。
- オ. 県や関係諸機関が主催する「販路開拓セミナー」や「ブランド化セミナー」、「6次産業化セミナー」等に積極的に参加し、売れる商品づくりや販路開拓の手法等のノウハウを習得し、支援能力の向上を図る。
- カ. 経営支援課長が、各職員が報告する日報により各指導員等の支援状況を把握し、効果的な支援に繋げるための助言を行い、必要に応じて共同で支援する等OJTによる支援能力向上を行う。また、支所内においても経営指導員が記帳専任職員等に経営分析や経営指導に関する助言を行い、OJTによる支援能力向上を図る。

②支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果等の組織内での共有

- ア. 経営指導員は月2回開催している経営支援会議において、それぞれの支援状況や課題、習得した支援ノウハウ、市場動向等について報告し、情報の共有を行う。また、それぞれの知識や経験に基づき助言や提案等の意見交換を行い、相互の支援能力向上に繋げる。
- イ. 本所及び支所内の支援業務等において収集した小規模事業者等の経営状況や課題等について、経営指導員と記帳指導職員等は積極的に情報共有を行い、効果的な支援と支援能力向上に繋げる。また、記帳専任職員等は、女性の視点を活かした商品づくりや売上拡大策を提案する等、経営指導員と積極的に情報意見交換を行う。
- ウ. 指導職員（補助員、記帳専任職員）は、四半期ごとに指導職員会議を開催し、支援ノウハウの共有を行なうとともに、必要に応じて経営指導員等を講師に経営分析結果の活用や小規模事業者の利益確保に繋がるノウハウの習得のための研修を実施する。
- エ. 各職員の経営支援状況は、全国連が運用する「小規模事業者支援システム」上のカルテに記入し、小規模事業者等の経営状況や支援内容等の情報共有を行なう。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

以下の様々な連絡会議・協議会等において、支援ノウハウ等や小規模事業者や需要の動向について情報交換し、支援に役立つ情報の収集を行った。

- ①島根県商工会連合会が開催する経営支援連絡会議(年間 2 回)や経営支援リーダー会議に出席し、各地の商工会経営指導員等との小規模事業者の動向や状況、支援ノウハウ等の情報交換を行い、情報の収集に努めた。
- ②日本政策金融公庫や島根県信用保証協会が実施する協議会や研修会に参加し、支援ノウハウ等の情報交換を行い、支援に役立つ情報収集を行った。
- ③松江市及びまつえ産業支援センターと情報交換会を開催し、支援状況や支援ノウハウ、小規模事業者や需要について情報交換し、支援に役立つ情報の収集を行った。
- ④専門家派遣制度の活用時に対象企業の支援とともに積極的に支援ノウハウ等の情報交換を行い、情報の収集に務めた。

【課題】

全ての事業について非常に支援に役立つ情報収集やノウハウの習得が行えた。信用保証協会とも協議会等においての支援ノウハウや情報等を収集する計画であったが開催されない状況であったのが課題である。今後も、継続的に実施し、情報収集やノウハウの習得を行うことが課題である。

(2) 事業内容

以下の様々な連絡会議・協議会等において、支援ノウハウ等や小規模事業者の動向について情報交換し、支援に役立つ情報の収集を行う。

①他の商工会との支援ノウハウ等の情報交換の実施

島根県商工会連合会が、年 2 回、地域ごとに開催する連絡会議や経営支援リーダー会議等において、他の商工会と情報交換や支援に役立つ情報の収集を行う。

②日本政策金融公庫、島根県信用保証協会との支援ノウハウ等の情報交換の実施

日本政策金融公庫松江支店管内の商工団体を対象に実施する協議会・研修会(年 3 回開催)において情報交換し、支援に役立つ情報収集を行い、支援ノウハウ等の習得に役立てる。

なお、信用保証協会についても同様に協議会等を開催する。

③松江市商工企画課及びまつえ産業支援センターとの支援ノウハウ等の情報交換会の開催(年 2 回)

松江市商工企画課及びまつえ産業支援センターとの情報交換会において情報交換等をし、支援に役立つ情報の収集を行う。

④専門家との積極的な情報交換の実施(年 5 回)

専門家派遣事業等により専門家を招聘した際に、対象事業者の支援にとどまらず、積極的に支援ノウハウ等の情報交換を行うとともに、市場の需要動向や新たな需要開拓の支援に役立つ情報収集を行い、支援ノウハウ等の習得に役立てる。

1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

本会有る松江市は、平成 17 年に旧八束郡の 7 つの町村と旧松江市が広域合併し誕生した。その後、平成 23 年に旧東出雲町が合併し現在の松江市となった。広域合併に伴い、市全体での経済振興の推進がなかなか進んでおらず、各地域で経済振興に取り組んでいる状況であった。本会では、「地域資源を活かした商品開発事業」「観光誘客促進事業」「にぎわい創出による地域経済の活性化」に取り組む、関係諸機関との連携により、地域の魅力の特性を踏まえた地域のブランド化、にぎわい創出等による地域経済の活性化に一定程度の評価を受けた。

【課題】

小規模事業者の持続的発展のためには、地域経済の活性化が欠かせない。本会も地域の総合的経済団体として、地域活性化に資する取組を実施する必要がある。個者での地域資源活用や地区を横断した取組もあったが、各地区又は本会管内での資金循環における具体的な事業形成が成されていないのが課題である。

(2) 事業内容

①「にぎわい創出」による地域経済の活性化事業

地域活性化の観点から各地区で開催されるイベント等の支援を行う。

イベント名	主 催	開催回数（時期）
クリエイティブフェスタ in 鹿島	鹿島まちづくり会議	1 回（11 月）
島根町さくらまつり	島根町さくらまつり実行委員会	1 回（3 月）
海のまちサマーフェスティバル in 小波海水浴場	海のまちサマーフェスティバル実行委員会	1 回（7 月）
島根町ふれあいフェスティバル	島根町ふれあいフェスティバル実行委員会	1 回（11 月）
美保関海上綱引き大会	美保関町海夏まつり実行委員会	1 回（7 月）
マリンハートフェスタ in みほのせき	マリンハートフェスタ実行委員会	1 回（11 月）
松江大根島ぼたん祭	松江市「大根島ぼたん祭」実行委員会	1 回（4 月）

こうしたイベントは、本会青年部・女性部や松江市役所の各支所・農協・漁協・地域の活性化グループ等が実行委員会等を組織し、地域の連帯意識の醸成やにぎわい創出を目的に開催されている。

②広域連携事業

ア. 中海・宍道湖・大山圏域経済の活性化事業

島根県と鳥取県の間に中海・宍道湖・大山圏域が構成されて、長期間にわたって経済・行政活動が行われている。この圏域の経済界が一体となって経済活性化に努めている。（中海・宍道湖・大山ブロック経済協議会：まつえ北商工会・まつえ南商工会・東出雲町商工会・松江商工会議所等の商工団体等で構成。年 2 回会議を開催）

イ. まつえ北商工会・境港商工会議所の連携事業

松江市美保関町及び八束町と鳥取県境港市は隣接しており、両町が松江市に合併する以前から連携を図っている。（まつえ北商工会・境港商工会議所合同役員懇談会：両商工団体の意見交換会。年 1 回）

ウ. 中海・宍道湖・大山圏域ものづくり連携事業

圏域ビジネスマッチング商談展示会の開催と、企業データベースサイト「圏域ものづく

り.net」を運営している。ものづくり企業を中心とした圏域の事業者が数多く参加し、圏域外との企業も合わせて、企業間の取引拡大・連携強化を図る。（中海・宍道湖・大山圏域ものづくり連携事業実行委員会：まつえ北商工会・まつえ南商工会・東出雲町商工会・松江商工会議所等の商工団体、松江市・安来市・米子市等の行政で構成。年1回商談・展示会を開催）

エ. 中海・宍道湖・大山圏域観光局事業

圏域の観光事業推進を目的とした観光局（DMO）を立ち上げている。当面は、インバウンド事業を中心に事業を展開する。（中海・宍道湖・大山圏域観光局：松江市・安来市・米子市等の行政、まつえ北商工会・まつえ南商工会・東出雲町商工会・松江商工会議所等の商工団体、松江観光協会、米子市観光協会等の観光協会等で構成。年1回会議を開催）

(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4月現在)

(1) 実施体制

経営発達支援事業を商工会業務の中核と位置づけ、組織全体で考え方や目標、実施項目等を共有し取り組む方針である。

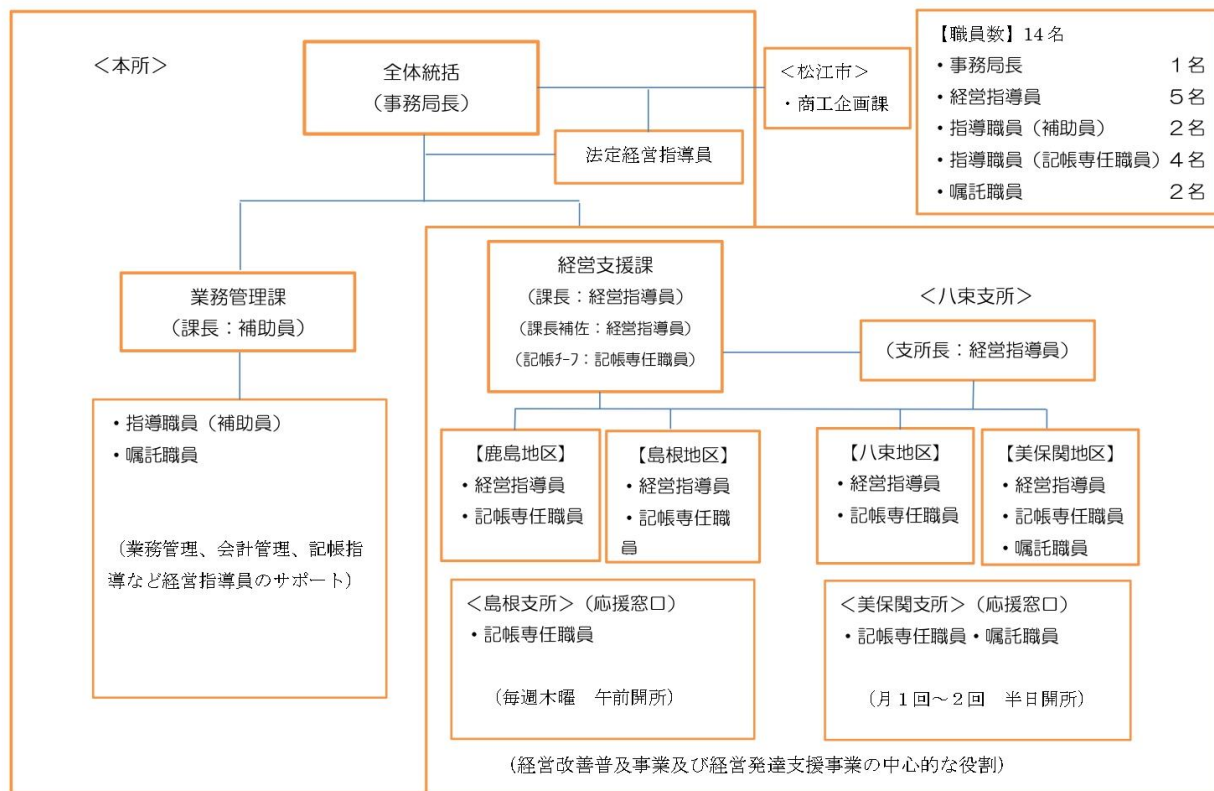
組織体制については、下図（組織体制図）に示すとおり、事務局長が全体を統括し、業務管理課が業務管理、会計管理を行うとともに、記帳指導等、経営支援課の業務をサポートする。

経営発達支援事業の推進にあたっては、経営支援課が中心的な役割を担い、経営改善普及事業において把握した地域や企業の動向、経営支援ノウハウを活かしてよりレベルの高い支援に繋げていく。

業務を効果的に実施するために、本支所間での情報共有や連携、実施状況のチェック・見直しが重要となり、経営支援課長が統括し事業を推進する。また、常駐していない支所には、定期的に窓口を開設し会員ニーズに対応するとともに経営指導員と記帳専任職員等と地域や企業の情報を共有し地域の特性を勘案しながら協力して効果的な支援を行う。

また、松江市商工企画課と常に情報交換をし、共有化を図り、連携して事業に取り組む。

■組織体制図



(2) 法定経営指導員の関わり

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏 名：青戸 智和

■連絡先：まつえ北商工会（TEL0852-82-2266）

②法定経営指導員の関わり

経営発達支援計画の実施において中心的な役割を担い、実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 連絡先

①商工会

〒690-0333

島根県松江市鹿島町古浦 607 番地 3

まつえ北商工会 経営支援課

TEL : 0852-82-2266 FAX : 0852-82-1407

E-mail : matu-kita@shoko-shimane.or.jp

②関係市町村

〒690-8540 島根県松江市末次町 86 番地

松江市 産業経済部 商工企画課

TEL : 0852-55-5208 FAX : 0852-55-5553

E-mail : shoukou@city.matsue.lg.jp

(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 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
必要な資金の額	79,150	79,150	79,150	79,150	79,150
・ 経営改善普及事業費	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000
・ 総合振興費	750	750	750	750	750
・ 商工観光振興費	400	400	400	400	400

(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
必要な資金の調達は、会費、手数料、国補助金、県補助金、市補助金等により行う。

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等