

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>まつえ南商工会（法人番号 6280005002520） 松江市（地方公共団体コード 322016）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>■小規模事業者の事業計画策定や実行、事業承継等を支援し、小規模事業者の持続的発展につなげることで、地域を支える力を高める。 ■松江市や関係団体と連携し、地域資源の魅力を高め、外貨獲得の向上を図る。 ■ニーズを把握し、商品・サービスの開発や販路開拓等を支援することで、管内最大の地域資源が持つ経済力を地域へ波及させるとともに管内での消費循環を生み出し、地域経済の活性化を図る。</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b>  <b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b>          計画策定・実施支援を効果的に行うため、地域の経済動向について情報収集、分析し、情報提供する。  <b>2. 需要動向調査に関すること</b>          観光客等に対しニーズや商品評価の調査を行うことで、売れる商品・メニュー・サービス等の開発、改善につなげる。  <b>3. 経営状況の分析に関すること</b>          相談時や分析セミナー開催によって対象事業者を掘り起すとともに、経営状況を把握して今後の方向性を示すための経営分析を行う。  <b>4. 事業計画策定支援に関すること</b>          分析を行った事業者を対象に、分析結果を踏まえて実効性の高い事業計画策定につなげるための伴走型支援を行う。  <b>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b>          計画策定後の実施が効果的に進められるよう、定期的に進捗状況を確認し、改善を含めた伴走型支援を行う。  <b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b>          ホームページ作成やポータルサイト活用支援によりPR強化と域内取引の活性化等を図るとともに、展示会等への出展を促すことで販路開拓につなげる。</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b>          行政等と連携して管内地域の活性化策について検討を行うとともに、主要観光地の集客力を活かしての経済波及効果や消費循環につながる仕組みづくりを図る。</p>
<p>連絡先</p>	<p>まつえ南商工会（本所）          〒699-0408 島根県松江市宍道町昭和1番地          TEL：0852-66-0861/FAX：0852-66-2243/E-mail：mmsci-s@shoko-shimane.or.jp          松江市 産業経済部 商工企画課          〒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</p>

様式第3（第7条関係）

経営発達支援計画に係る認定申請書

令和2年11月5日

経済産業大臣 殿

島根県松江市宍道町昭和1番地  
まつえ南商工会  
会 長 高橋 陽介 印

島根県松江市末次町86番地  
松江市長 松浦 正敬 印

商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第1項の規定に基づき、別紙の計画について認定を受けたいので申請します。

（備考）

- 1 記名押印については、氏名を自署する場合、押印を省略することができる。
- 2 申請者名は、経営発達支援計画を共同して作成する全ての商工会又は商工会議所及び関係市町村の住所、名称及び代表者の氏名を記載すること。
- 3 用紙の大きさは、日本産業規格A4とすること。

認定を受けようとする計画に係る情報の提供及び助言を行う商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員の氏名：前島広奉

【連絡先】

まつえ南商工会（担当）前島広奉  
〒699-0408 島根県松江市宍道町昭和1番地  
電話：0852-66-0861 メール：mmsci-s@shoko-shimane.or.jp  
松江市 産業経済部 商工企画課（担当）余村公彦  
〒690-8540 島根県松江市末次町86番地  
電話：0852-55-5208 メール：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) 地域の現状及び課題

①現状

<立地>

当商工会は、島根県の東部、県庁所在地である松江市（中核市）の南部に位置し、東は安来市、南は雲南市、西は出雲市に隣接する。平成19年4月に松江市の西南部にあった旧八束郡のうち3つの商工会（宍道（しんじ）町、玉湯町、八雲村）が合併し誕生した。

八雲町と玉湯町は旧松江市内に近く、宍道町は出雲市と雲南市に近い。玉湯町北部と八雲町北部は松江市中心部に近い（自動車で10～20分程度）が、宍道町は松江市と出雲市いずれの中心部とも一定の時間（30分程度）が掛かる。

宍道町と玉湯町は北部が宍道湖に面しており、南部は山間地である。八雲町は北部の一部は盆地で田畑が広がるが、大部分は山間地で南部の冬は雪が多い。いずれも平野部は少ない。

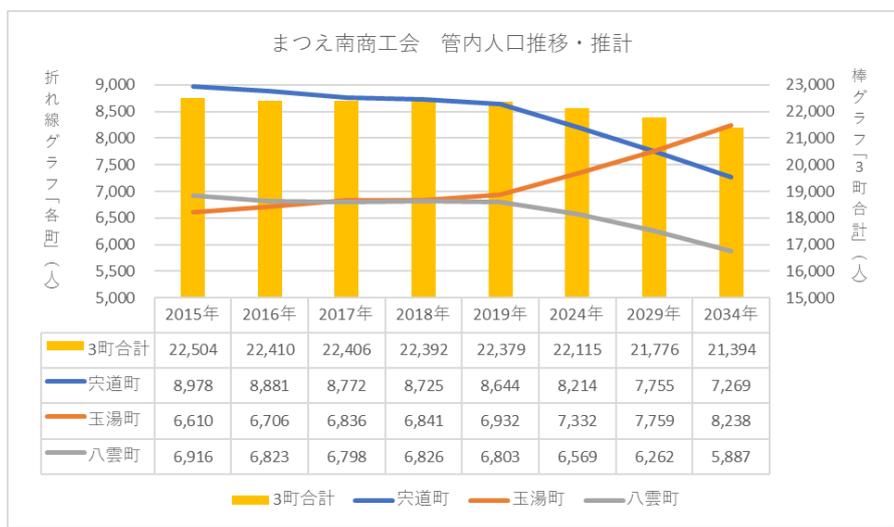
<交通>

宍道町と玉湯町は山陰地方を東西に走るJR（山陰本線）や高速道路（山陰自動車道）が通っており交通の便がよく、八雲町は山間部にあり公共交通機関が少なく交通過疎地である。中でも宍道町は、島根県と広島県を結ぶ高速道路（松江尾道線）とJR（木次線）の起点であること、JRの特急が停車する（宍道駅）こと、出雲縁結び空港に自動車ですら10分程度と近いことから、交通の要衝である。

<人口>

当地域の人口は約2.2万人で、5年前からほぼ横ばいである。宍道町は人口流出が続いているが、玉湯町は増加傾向にあり、八雲町は横ばいである。将来推計では宍道町は減少が続き、八雲町も減少傾向に転じるが、玉湯町は増加傾向が続く見通しである。3地区で状況が大きく異なっている。

松江市中心部に近く土地に余裕のある玉湯町は住宅の新築が多く、周辺からの人口流入が続いている。



※「しまねの郷づくり応援サイト」より

<主な産業>

宍道町は漁業と製造業（機械・金属加工業）が産業の中心。宍道湖に面する湖岸線が長く、シジミ漁が盛ん。内陸にはダイワボウ系列の誘致工場や宍道南工業団地があり、金属加工の下請け工場も散見される。また、東部地域には国の伝統工芸品に指定されている出雲石灯ろうが有名な来待石を加工・販売する石材店が多い。

玉湯町は観光（特に宿泊業）産業が中心。全国的にも有名な玉造温泉があり、温泉街には大規模な温泉旅館が連なる。現在は16旅館（12社）と日帰り温泉施設「玉造温泉ゆ〜ゆ」などがあり、管内でもっとも大きな産業となっている。他にも、出雲めのう細工や布志名焼（陶器）などの伝統工芸品、願いが叶う「願い石」で観光客にも人気の玉作湯神社などがある。

八雲町は農業（米）が産業の中心で、建設業者も多い。建設業者は旧市内の建設会社からの下請けを担う職別工事業の一人親方などが多く、建設業としての経済規模は小さい。北部地域には住宅集積地（ニュータウン）が多く、松江市内のベッドタウンとなっている。出雲大社と並ぶ出雲國一之宮として有名な熊野大社や、人間国宝の故安部榮四郎が築いた手漉き和紙の出雲民芸紙などがある。

いずれの地域も旧松江市内や出雲市などへの消費流出は激しく、小規模商店を中心に、域内の商業は大きく衰退している。近年、八雲町に近い旧松江市内大庭地区と玉湯町に近い同じく田和山地区には商業集積地が誕生しており、宍道町に近い出雲市には大規模ショッピングモール2店のほか大型ディスカウントスーパー等が次から次へと出店している。

平成28年に実施した商勢圏実態調査（お買い物調査）では、地元購買率が宍道町27.3%（前回（H25）調査比6.2ポイント減）、玉湯町31.2%（同1.2ポイント増）、八雲町8.5%（同4.0ポイント減）との結果が出ており、域外への消費流出を裏付けている。

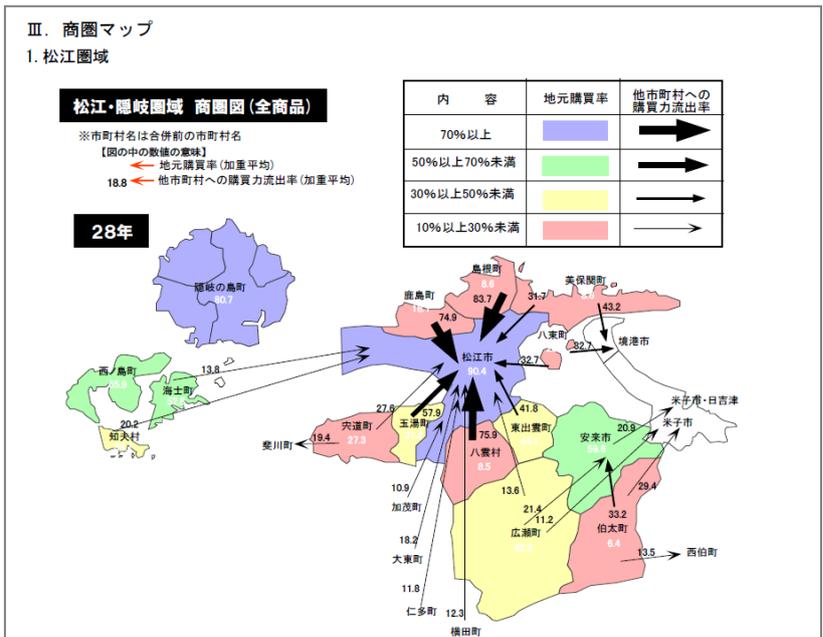
中でも、八雲町の地元購買率の低さと、3年の間における宍道町の減少拡大は大きな問題である。八雲町には小売店が地元商店5店と食品スーパーのAコープ1店、コンビニのローソン1店のみで、人口（68百人）の割に少ないが、住宅集積地のある北部地域からは旧市内に近いことと旧市内へ通勤している住民が多いことが要因と考えられる。地元商店5店は大変に厳しい状況にあり、特にうち4店は店主の高齢化もあって取扱商品も極めて少なくなっている。宍道町では、ここ約3年間に新規出店した大型ディスカウントスーパーのPLANT斐川店（出雲市斐川町）とTRIAL雲南店（雲南市加茂町）は宍道町の中心部から自動車で10分程度と極めて近く、消費流出に拍車を掛けており、平成28年調査よりさらに地元購買率が大きく減少しているものと推察される。



↑宍道湖  
熊野大社→  
玉造温泉↓



↓来待石灯ろう



＜地域内の商工業者・小規模事業者の状況＞

当商工会地域の商工業者 642 のうち 629 (98%) が中小企業者、549 (86%) が小規模事業者となっている。小規模事業者のうち 19.5%が卸・小売業、27.7%が建設業で内需依存型が約 5 割を占める。域外マネーを獲得できる宿泊・飲食業と製造業は合わせて 20.7%であり、主要な産業といえる。

建設業はほとんどが小規模事業者で、うち従業員のいない一人親方も八雲町を中心に管内で多くを占めており、経済規模は小さい。多くが域外の建設会社からの下請けであり、数少ない公共工事を担う小規模の元請事業者も公共工事削減に加えて旧市内業者との入札競争激化等で厳しい状況にある。

製造業では金属加工を中心に機械部品、農業部品、自動車部品を営む小規模事業者が宍道町内に一定数いるが、いずれも下請けであり、元請には輸出メーカーも多く、米中貿易戦争など世界情勢の影響を受けるなど、厳しい状況にある。他にも、石材や和紙、陶器といった伝統産業があるが長らく低迷が続いており、規模が小さいことや高齢化の問題で厳しい状況が続いている。

観光関連産業は、管内でもっとも経済規模の大きな産業である。その大部分が年間の観光客入込客数 615 千人、温泉旅館宿泊者数 524 千人の「玉造温泉」である。玉造温泉の旅館の経済規模は年間 105 億円と推計（年間宿泊者 524 千人×旅館宿泊客一人当たり総売上高 20 千円）される。なお、16 旅館を運営する 12 会社のうち、小規模事業者は 1～2 件（その年の雇用状況で変わる）でしかない。一方、温泉街の地元の土産物店や飲食店などには小規模事業者が多い。

- ※年間の観光客入込客数 615 千人＝「R1 島根県観光動態調査」より
- ※温泉旅館宿泊者数 524 千人＝「玉造温泉旅館組合 R1 集計データ」より
- ※旅館宿泊客一人当たり総売上高 20 千円＝「日本旅館協会、H30 営業状況等統計調査」より

＜観光動向＞

■ 当市全体の観光入込客数の推移

当市全体の令和 1 年（2019 年）の観光入込客数は 1,046 万人と、過去最大を記録している。要因としては、日本三大船神事「ホーランエンヤ」の開催による直接効果や宣伝効果が大きく、平成 25 年（2013 年）以降 1,000 万人前後で安定的に推移していること、インバウンドが増加していることなどが挙げられる。

■ 当会管内地域の観光入込客数の推移

管内 3 町における観光入込客数は、玉造温泉を有する玉湯町が約半数を占めている。しかし、玉湯町では、平成 25 年の出雲大社平成の大遷宮でピークを迎えて以降は減少傾向にあって、松江市全体の実績とも異なっており、ここ 3 年は大遷宮以前の水準にまで戻っている。熊野大社がある八雲町では近年減少傾向が進んでいる。宍道町は J R 西日本の豪華寝台列車「トワイライトエクスプレス瑞風」が J R 宍道駅に停車することになり注目を集めた前後から増加している。

＜業種別小規模事業者数＞ まつえ南商工会管内

業種	H27.4.1	R2.4.1	割合	増減
農林漁業、鉱業	9	9	1.6%	0.0%
建設業	165	152	27.7%	-7.8%
製造業	68	60	10.9%	-11.7%
情報通信業	6	7	1.3%	16.6%
運輸業	21	16	2.9%	-23.8%
卸売業・小売業	128	107	19.5%	-16.4%
金融保険、不動産業	12	14	2.6%	16.6%
宿泊業・飲食業	60	54	9.8%	-10.0%
医療・福祉	10	11	2.0%	10.0%
サービス業その他	116	119	21.7%	2.6%
小規模事業者計	595	549	100.0%	-7.7%
中小企業者計	692	629		-9.1%
商工業者計	680	642		-5.5%

※まつえ南商工会基本台帳より



※令和元年度版「松江市観光白書」より

<事業承継>

令和元年度に松江市内の4つの経済団体（商工会3と商工会議所1）が共同で「事業承継に関するアンケート調査」を実施している。同調査は、各会に属する全会員を対象としており、当会における回収数は173件（回収率40.0%）であった。回収率は4団体の中で最も高く、管内事業者の事業承継への関心の高さが伺われる。

本調査結果から、当会の管内事業者は経営者の高齢化が顕著で、適当な後継者がいないことから自分の代で清算・廃業を考えている経営者が多い状況が伺える。事業承継については後継者候補の確保が最大の課題であり、後継者教育についての関心も高い。

事業の継続については、松江市全体（4団体地区合計）のデータから、12業種分類の中で「自分の代で清算・廃業」を選択する事業者の割合が小売業でもっとも高く、料理飲食業やサービス業でも平均を超えていることがわかっている。

《事業承継に関するアンケート調査（平成30年）》

	設 問	回答項目（抜粋）	割合
まっせ南商工会管内	経営者の現在の年齢	60歳以上	61.7%
	今後の事業継続について	自分の代で清算・廃業	29.7%
	上記の理由（複数回答）	適当な後継者がいないため	69.2%
	事業承継にあたって課題に感じることや相談したいこと（複数回答）	後継者候補の確保	32.2%
		後継者の教育	24.3%
上記項目のうち、最大の課題を1つ選択	後継者候補の確保	45.9%	
松江市全体	今後の事業継続について（小売業）	自分の代で清算・廃業	30.4%
	同（料理飲食業）	自分の代で清算・廃業	23.4%
	同（サービス業）	自分の代で清算・廃業	22.7%
	同（全体）	自分の代で清算・廃業	19.9%

②課題

当地域の現状から、次のとおり課題を集約する。

- 管外の他地域に出店している県外資本の商業集積地や大型店舗などとの競争激化により、消費者にとって相対的に地元小売・サービス店等に対する魅力は低下している。また、市町村合併以降、建設業は旧市内の建設業者との競争が激化しており、受注力や収益力が低下している。このため、経営面での先行きが見通せない事業では後継者が育たず、経営者の高齢化も相まって、地域内事業者の維持すら難しい状況にある。よって、内需型産業は急速に衰退する恐れがあり、どう持続化させていくかが課題となっている。
- 玉造温泉の観光業は地域内で最も大きな産業であるが、玉湯町への観光入込客数は減少傾向にある。この玉造温泉の宿泊客は広域観光に左右されるため、観光協会や旅館組合と連携した対策が求められている。よって、地域で最も有力な資源である玉造温泉街への入込客の拡大が課題となっている。
- 玉造温泉の旅館は、旅館業界に多い商慣行により仕入れルートに融通が利きにくいこと、仕入れの量が多いことなどから、地元の小規模な地産食材等の仕入れが成立しにくい環境にある。また、旅館内に土産物売店やスナック・カラオケ・ゲームコーナーなどを有しているところが多く、宿泊客の消費の囲い込みが進んでいること、玉造温泉の宿泊客数と観光入込客数の数値に大きな差がないことから、旅館以外への消費は大きくないことが推察される。よって、玉造温泉旅館に宿泊する観光客の消費をいかに地域へ波及させるか、観光客の宿泊以外でのプラス消費をいかに引き出すかが課題となっている。
- 管内では「玉造温泉」以外の地域資源に乏しく、伝統工芸品の来待石、出雲民芸紙（和紙）、布志名焼（陶器）などはいずれも衰退傾向にあり、経済規模も小さい。よって、新たな利用価値の模索や新商品開発、販路開拓により、売上拡大や新たな地域資源の開発も課題となっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年後の地域を見据えて

当地域の課題や地域の産業政策を踏まえ、経済的活力の向上を目指し、次の目標を重点に取り組む。

■消費者の不便の解消、即ち住みやすさを低下させないために、意欲ある事業者や後継者等に対し、あらゆる制度を活用すると共に関係機関とも連携して、小規模事業者の「販路開拓」「生産性向上」「経営革新」の取組みを積極的に支援することで、事業者の存続と新規開業者が増加していること。

■地域内最大の産業である玉造温泉の魅力が向上し、玉造温泉街の入込客数が増加することで外貨の獲得が強化されているとともに、域内の旅館以外の業種にも経済波及、消費循環が形成されていること。そのためには、地域内の産業や観光施設等が連携して付加価値をつくりだしていること、地域産品（和紙、陶器、石、等）が発展し魅力ある商品開発が成されていることが重要である。この外貨の獲得と経済波及、消費循環により、域内の小規模事業者が活性化し、魅力ある事業者が多数存在し、安定した雇用の創出も成されていること。

②松江市総合計画等との連動性・整合性

松江市は、「松江市総合計画」を策定し、「個性の発揮と広域連携で輝く」をテーマに掲げ、特にものづくり産業と観光振興に重点を置いている。また、「松江市中小企業・小規模企業振興基本条例」をもとに策定された「松江市中小企業・小規模企業振興計画」では、市内の中小・小規模企業に対する具体的な施策の方向性や具体的な取組みについて記載している。

観光振興では、総合計画において「観光文化産業の魅力向上とインバウンド強化」を基本施策として掲げ、戦略的な観光プロモーションによる観光振興などにより観光入込客数1,100万人を目指しており、主要施策として「観光客の滞在時間と日数の増大による観光消費の拡大」「多彩な資源を生かした観光地づくりによる新規観光客とリピーターの獲得」についての明記がある。また、振興計画の中では、優先的な取組みの一つとして「観光業振興」についての記載があり、「質の高いサービスやものを提供することで一人当たりの観光消費額の拡大を図る」ことの重要性と、具体的な施策として「観光客向けの体験型コンテンツや商品の開発支援」などを挙げている。このことから、年間宿泊客数が50万人を超える管内の「玉造温泉」の活性化と市内への経済波及につながる取組みが期待されている。

他にも、総合計画では「中小企業・小規模企業の成長発展による経済の活性化」「豊富な地域資源を活用した地域密着型ビジネスの支援」などについても明記しており、振興計画の中では「事業発展（経営基盤強化・成長促進）への支援」「起業・創業の推進、円滑な事業承継」を基本方針としていることなどから、個社支援の重要性を認識できるとともに、支援機関との連携を重視する姿勢とその役割についての期待も示されている。

また、島根県も島根県中小企業支援計画を策定し、「自律的経営の促進」、「起業・創業の促進及び事業承継の円滑化」、「セーフティネットの強化」を柱に掲げ、商工会などと連携体制を構築し中小企業支援の推進を図っている。

(A) 松江市総合計画（2017～2021年度）

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

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、住民主体の取組みの支援を通じて、経済と生きがいが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組み、国内外からの観光誘客の促進と外貨獲得の向上をめざします。
10 中海・宍道湖・大山圏域の連携推進	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。

(B) 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（2020～2024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、小規模事業者の関連では、以下の2つの基本目標が掲げられている。

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
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	①国内外を視野に入れた力強い産業圏域の形成

(C) 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。本条例のほかでは、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、小規模企業者、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用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

(支援団体の役割)	<p>(中小企業・小規模企業支援団体の役割)</p> <p>第7条 中小企業・小規模企業支援団体は、基本理念に基づき、中小企業・小規模企業の実態を把握し、並びに経営の安定及び向上に対して積極的かつ効果的な支援を行うとともに、市に対する情報提供、提案等の協力を行うよう努めるものとする。</p> <p>2 中小企業・小規模企業支援団体は、中小企業・小規模企業及び新たに中小企業・小規模企業になろうとする者の中小企業・小規模企業支援団体への加入を自ら積極的に促すことにより、会員の増加に努めるものとする。</p> <p>3 中小企業・小規模企業支援団体は、市が実施する中小企業・小規模企業の振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。</p>
-----------	---

(D) 松江市中小企業・小規模企業振興計画 (2020～2024 年度)

松江市では、「松江市中小企業・小規模企業振興基本条例」に基づき、中小企業・小規模企業の振興を総合的かつ計画的に推進することを目的に、「松江市中小企業・小規模企業振興計画」を策定し、「きらりと光る元気な企業群づくり」の基本理念のもと、施策の方向性や具体的な取組みを掲げている。

<b>【施策の方向性】</b>	
<p>&lt;基本方針1&gt; 事業発展（経営基盤強化・成長促進）への支援</p>	<p>①経営に関する相談及び指導の充実 ②円滑な資金調達への支援      ③販路開拓への支援 ④支援体制の強化                  ⑤生産性向上の取組みへの支援 ⑥地域資源活用の促進（地産地消の推進） ⑦地域商店活用の促進（地域商業の支援） ⑧企業立地・産業集積の促進    ⑨新技術・新商品の開発支援 ⑩地域資源を活用したツーリズムの振興 ⑪農水商工連携の促進            ⑫海外進出への支援 ⑬知的財産の活用促進            ⑭中海・宍道湖・大山圏域の連携強化</p>
<p>&lt;基本方針2&gt; 人材の育成・確保</p>	<p>①技術・技能の伝承と後継者育成    ②中小企業への就労促進 ③学生、教育、保護者、就職希望者に向けた取組み ④就労しやすい環境の整備 ⑤ワーク・ライフ・バランスの促進と勤労者福祉の充実 ⑥外国人労働者雇用の取組みへの支援</p>
<p>&lt;基本方針3&gt; 起業・創業の推進、円滑な事業承継</p>	<p>①起業・創業への支援（情報・機会の提供と相談体制の充実） ②事業計画策定及び資金調達への支援 ③円滑な事業承継への支援</p>
<b>【業種や分野別などの優先的な取組み（社会情勢の変化や国の動向を踏まえ優先的に取り組む事項）】 ※抜粋</b>	
<p><b>【観光業】</b> 「松江城」「水の都松江」「城下町文化」の強みを生かしたまちづくり</p>	<p>○市内で商品やサービスを購入し、市内に宿泊することにより観光消費額を拡大し、また質の高いサービスや物を提供することで、一人当たりの観光消費額の拡大を図ることで、観光産業の振興を図ります。</p> <p>○「国宝松江城」と「水の都松江」、茶の湯などの「城下町文化」という松江の強みを活かしたブランディングと集中的なプロモーション、受入環境の充実等で誘客を図ります。</p> <p>○松江市での滞在時間を増やすための体験型コンテンツの充実、消費機会の拡大のための観光客向け商品の開発支援 農水商工連携事業ほかや観光客をターゲットにした店舗の創業支援 チャレンジショップ事業などを推進します。</p>

### ③商工会としての役割

管内を主な商圈とする小規模事業者にとって、人口減少や高齢化、消費流出、産業の衰退は脅威であり、廃業の増加などにも繋がる外部要因となっている。また、経営者の高齢化、事業承継候補者の不在も小規模事業者の減少を加速させる大きな内部要因である。

そこで、当商工会では、「松江市中小企業・小規模企業振興基本条例」に掲げている「支援団体の役割」をしっかりと果たし、また、「松江市総合計画」と「松江市まち・ひと・しごと創生第2次総合戦略」の中の小規模事業者支援に係る項目を松江市と連携し取組み、併せて島根県や他の支援機関との連携を今以上に強化し、小規模事業者支援を遂行する。

また、これらの遂行能力を強化するため、「身近な相談相手」として2つの支所（玉湯・八雲）を維持しつつサービスの維持・向上を図るとともに、組織力の強化と職員の資質向上に取組み、地域の隅々まで支援を行き渡らせ、意欲のある事業者を支援する方針である。平成30年度からは組織力の強化と地域の活性化を目的として、新たに組織活力向上委員会や観光振興委員会、資源開発委員会などを立ち上げ、事業展開している。また、観光商業サービス部会などの部会組織の見直し検討に着手したところでもある。

#### <商工会のビジョン>

□管内最大の地域資源「玉造温泉」を中心に、地域外から資金を呼び込み、地域内への経済波及と資金を循環させることにより小規模事業者の維持・発展が可能となる、魅力あるまちづくりの実現につなげるための個社支援を行う。

□伴走型の個社支援を強化し、小規模事業者の戦略性の向上を図り、販路開拓の機会提供などを通じて、脅威に負けない強い小規模事業者づくりにつなげる。

### (3) 経営発達支援事業の目標

上記における今後の課題や中長期的な振興のあり方を踏まえて、以下の目標に掲げる。

本事業期間（5年間）において、計画の実現に向けて経営のパートナーとして、伴走型の指導・助言を行うことで、経営発達支援計画事業の効率的かつ円滑な実施を図り、小規模事業者の持続的な発展につなげるべく、松江市や島根県・金融機関・その他支援機関とも連携し、商工会役職員一丸となって支援する。

#### ①事業計画策定支援

観光関連事業（観光客に商品・サービスを提供できる事業者を含む）を営む小規模事業者を中心に、事業承継等の課題解決に向けて取り組む内需型産業（建設業、卸・小売業等）など広く意欲的で前向きな小規模事業者に対してアプローチを強化し、策定件数の達成を目指す。

（目標） ■事業計画策定支援件数 【年24件×5年＝120件】

#### ②支援による業績向上

上記支援により、小規模事業者の売上ならびに利益率の向上を目指す。

（目標） ■支援による売上増加事業者 【年5～7者×5年＝29者】

（目標） ■支援による経常利益率1%以上増加事業者 【年5～7者×5年＝29者】

#### ③観光関連事業者の振興

管内には多くの観光客が宿泊する玉造温泉があるため、観光関連の事業を営む小規模事業者への支援を強化する。

玉造温泉の経済面でのポテンシャルをいかに引き出し、管内に波及させるか。管内の商品、飲食サービスを観光客へ製造、販売、提供できるか。新たな事業所間の連携や取引を生み出すことができるか。観光から管内への経済波及と消費の循環を生み出すことができれば、広く地域に所得を生じさせることができる。

そこで、観光客のニーズをつかみ、魅力ある商品やサービスメニュー等の開発や改善などの支援を通じて、管内小規模事業者の収益向上を目指す。

雇用の創出はもちろん、玉造温泉を中心とした地域資源の魅力向上にもつなげ、地域における魅力と所得が増える。

- (目標) ■観光客ニーズ調査 【年10者×5年=50者】  
■商品評価調査 【年1者×4年=4者】  
■ホームページを活用した販路開拓支援 【3者×5年=15者】  
■展示会等出展支援 【4者×5年=20者】

#### ④地域への裨益

観光から外貨を獲得し、管内への経済波及と消費の循環を生み出すことができれば、広く地域に所得を生じさせることができる。観光関連の事業を営む小規模事業者への支援を通じて管内小規模事業者の収益向上につなげることで、雇用の創出はもちろん、玉造温泉を中心とした地域資源の魅力向上へとつながることを目指す。

また、消費の循環は地域の内需型産業等への所得拡大の機会にもつながることから、雇用の創出など広く地域の活力維持につながることを目指す。

## 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3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### ①事業計画策定支援

経営分析セミナーを開催して参加者へのアプローチ、観光関連の事業を営む小規模事業者への巡回等によるアプローチ、事業承継等の課題解決に向けた前向きな小規模事業者へのアプローチを通じて、経営分析支援先を確保する。経営分析を行った小規模事業者の中から事業計画策定セミナーや個別アプローチを通じて、事業計画策定支援先を確保することで、目標件数達成を目指す。セミナーはホームページで周知し、広く参加者を募集する。

経済動向調査を実施して地域経済の動向を把握して情報提供するとともに、観光関連の小規模事業者に対しては需要動向調査を行いマーケットインの考え方を浸透させることで、より効果的な事業計画の策定につなげる。

### ②支援による業績向上

事業計画策定支援先に対して、経営指導員等を事業者別に担当を振り分け、進捗確認と計画実行について販路開拓支援なども活用しながら、個別にフォローアップする。フォローアップは四半期に一度のペースで巡回等により行い、事業者ごとの進捗状況に応じて回数を調整することで効率的な支援を行う。また、進捗状況が思わしくなかったり事業計画との間にズレが生じていたりする場合に担当外の経営指導員等や外部専門家などとも協調して支援を行うことで、業績向上の目標達成を目指す。

### ③観光関連事業者の振興

需要動向調査により観光客のニーズをつかみ、経営分析、事業計画策定を通じて観光関連の事業を営む小規模事業者（観光客に商品・サービスを提供できる事業者を含む）の魅力ある商品やサービスメニュー等の開発や改善などを実現し、ホームページの活用や展示会への出展により販路開拓までを支援する。また、松江市等とも連携して観光振興にも取り組み、玉造温泉など地域資源の活性化も図る。

これらにより、管内小規模事業者の収益向上につなげ、雇用の創出はもちろん、玉造温泉を中心とした地域資源の魅力向上を目指す。

### ④地域への裨益

観光関連事業者を中心に地域の小規模事業者に対して、商工会役職員一丸となって経営発達支援計画を着実に遂行することで、管内小規模事業者の収益力を向上させ、所得向上と雇用確保を目指す。

また、小規模事業者への支援のほか、松江市や島根県、その他支援機関と連携して地域経済の活性化に取り組むことで、地域資源の魅力向上を目指す。

## 経営発達支援事業の内容

### 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]

景気動向調査を四半期毎に年4回、全国商工会連合会からの委託で7事業所、独自に17事業所に景気動向調査を実施し、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、地域内の小規模事業者の現状を把握している。この景気動向調査を、島根県政策企画局が発表している「島根県の経済動向」の情報と合わせてホームページ等で情報提供している。

##### [課題]

巡回時や事業計画策定支援時に事業者へ情報提供したが、業種によっては1社の実績に調査結果が大きく左右されるなど、実態とかけ離れていたことがあるなどしたため十分な活用ができなかった。サンプル数が充分でなかったことが原因と思われる。

情報の整理方法や時系列での比較が思ったように出来ず、情報を提供された事業者に対しても情報の活用方法を提示できなかった。また、事業活動に役立つ情報の収集・分析・活用が課題となる。

#### (2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
管内の景気動向分析の公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
地域の経済動向分析の公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回

#### (3) 事業内容

##### ①管内の景気動向調査（継続、調査件数拡充）

【目的】事業者が感じる景況感を四半期ごとに調査し、管内の景況感を把握することで、小規模事業者の支援に活用するとともに、管内事業者へ情報提供して自社の地域内・業種内での位置関係を推測してもらい今後の事業展開の参考としてもらう。

【情報収集方法】全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」と、同調査を参考に独自の景況調査を継続して行い、四半期毎に年4回実施し、管内の景況をタイムリーに把握するとともに、調査段階での早めの課題抽出につなげる。

【調査対象】小規模事業者36事業所（年4回）。建設業・製造業・卸小売業・サービス業に割り振りをする。より正確な分析を行うため、現状の24事業所から12件増やして行う。

【調査項目】「売上」「採算」「資金繰り」「業況」「経営上の問題点」等。

【調査手法】当会職員が訪問して調査票を手渡し、その場での聞き取りまたはFAXにて回答を得る。

【活用方法】当地域における業種別の経済動向を、調査結果の項目から前年同期比並びに来期の見通しを比較する。収集・整理した情報はホームページに掲載して広く管内事業者等へ情報提供するとともに、経営指導員等が巡回指導する際の資料として活用する。また、行政や関係する支援機関等とも情報共有するための協議資料として活用する。

##### ②地域の経済動向調査

【目的】小規模事業者には松江市や島根県における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】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う。島根県が公表する経済動向調査結果を併せて、年4回公表する。

【収集データ】RESAS（地域経済分析システム）、島根県経済動向調査（島根県政策企画局統計調査課）

【分析手法】当会職員が「RESAS」を活用し、上記調査項目について調査分析を実施する。

【活用方法】収集した情報は職員間で共有して整理し、当会ホームページで年4回公表する。また、適宜、情報を絞り込んで個社へ提供し、事業計画策定の基礎資料とする。

(4) 成果の活用  
前述のとおり

### 3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者が扱う商品の市場規模、消費動向、業界情報、競合情報などを、専門家派遣等で同行した際に専門家から情報を得たり、インターネットや新聞等のメディアから収集したりしたものを整理、分析して、巡回訪問や窓口相談において小規模事業者へ提供している。また、平成28年には商勢圏実態調査を実施し、地元からの消費流出や、通勤・通院・外食などの生活圏域等の把握に努めた。

[課題]

これまでは全国規模の需要動向調査と情報提供を中心に実施してきたが、地域性や事業規模との乖離が生じていたため、当地に効果的なテーマに絞って調査を行う必要がある。商勢圏実態調査は平成28年をもって終了している。そこで、これまで実施していない、管内の地域性を考慮した独自の調査を実施する。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
玉造温泉客への当地における観光客ニーズ調査の提供事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
商品評価対象事業者数	—		1者	1者	1者	1者

(3) 事業内容

#### ①玉造温泉客への当地における観光客ニーズ調査

【調査対象】観光客向けに商品・サービスを開発もしくは販売強化を希望する小規模事業者。

【調査手段・手法】玉造温泉の観光客(100人)に対して年1回調査し、集計する。専門家からの助言をもとにアンケートを作成し、観光施設や宿泊施設等に依頼して、観光客へ記入してもらう。

【調査項目】玉造温泉の観光客が「当地で欲しいもの(足りないもの)」「してみたいこと(できなかったこと)」についてアンケート方式で調査する。また、「どこから」「どのようなルートで」「どのような方が」「どのような目的で」来訪されたか、などについても併せて調査する。

【分析手段・手法】調査結果は、よろず支援拠点等の販路開拓等の専門家の意見を参考にして、経営指導員等が分析を行う。

【調査・分析結果の活用】対象事業所(土産物小売、特産品製造、飲食店、等)へフィードバックし、新商品・サービスの開発、既存商品・サービスの改善、品揃え・メニューの充実など、観光客のニーズに応えることで個々の企業の持続的発展と、地域経済の活性化につなげる。

#### ②市外消費者による商品の評価

【調査対象】観光客、県外消費者に向けた商品開発もしくは販路拡大したい商品をもつ事業者(食品、工芸品、等)。

【調査手段・手法】2年目から毎年1回、1者の調査対象事業者を選定し、調査対象となる商品を決めてアンケートを作成し、島根ふるさとフェア等の来場者(100人)に回答してもらう。アンケートは後日、郵送もしくはメールにて回収する。

【調査項目】「価格」「内容量、大きさ」「食感、触感」「パッケージデザイン」「味」「その他」を調査する。

【分析手段・手法】調査結果は、経営指導員等が集計し、分析を行う。

【調査・分析結果の活用】対象事業所へフィードバックし、新商品の開発、既存商品の改善など、観光客及び県外消費者に向けた販路拡大につなげることで個々の企業の持続的発展と、地域経済の活性化につなげる。分析結果は、経営指導員が該当事業所に直接説明する形でフィードバックし、商品開発や改善につなげてもらう。

#### 4. 経営状況の分析に関すること

##### (1) 現状と課題

###### [現状]

金融相談時の資金繰り計画策定に資する経営分析、各種補助金申請支援の際に事業計画策定のための経営分析を行い支援している。加えて、相談時の支援機会を通じて経営分析の必要性を説明して支援希望者を募ったり、商工会の会報誌やホームページにおいて経営分析の必要性の啓発と支援希望者を募集したりしている。また、経理システム「ネット de 記帳」利用者に対して定期的に財務分析を作成して提供している。なお、経営分析セミナーは開催していない。

###### [課題]

補助金申請支援時や、相談時における経営分析の必要性を個別に訴えたアプローチに対しては一定の反応があり、目標を上回る分析支援を実現したが、支援希望者の募集については反応が薄く、ここ5年間で1件しか応募がなかった。このことから、自発的に経営分析の必要性を理解している小規模事業者は少なく、経営分析の必要性についての認識が浸透していないといえる。広く訴えるのではなく、ある程度ターゲットを絞る必要性もある。これまで実施していないが、必要性を訴えることができるため、セミナーの開催も必要と感じる。

また、管外大型店等との競争激化や経営者の高齢化などの問題に加え、コロナ禍において金融支援、補助金申請支援等が激増していること、経営環境が大きく変わっていることから、従前からの支援先に対しても改めて経営分析が必要となってきた。

##### (2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
経営分析セミナー開催数	—	1回	1回	1回	1回	1回
分析件数	18件	36件	36件	36件	36件	36件

##### (3) 事業内容

###### ①巡回、窓口相談を介した掘り起し。

巡回においては観光関連の事業を営む小規模事業者を重点的にリストアップして行う。

###### ②経営分析セミナーの開催。

【募集方法】案内文書やチラシを作成し、ホームページで広く周知を行う。

【参加者数】15人

###### ③経営分析の内容。

【対象者】外貨の獲得に結び付く観光関連の事業を営む小規模事業者を中心に、後継者のいる事業者、若年経営者、経営革新や新分野進出等を検討する事業者など、前向きで意欲的な小規模事業者についても広く対象とする。巡回、窓口相談を介した掘り起しと、セミナー参加者の中から36社を選定する。

【分析項目】「財務分析（売上、経常利益、損益分析点、粗利益率、等）」と「SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威、等）」を行う。

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し、経営指導員等が分析を行う。

#### （4）分析結果の活用

分析結果は当該事業者に対してフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

分析結果はデータベース化して内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

### 5. 事業計画策定支援に関すること

#### （1）現状と課題

##### [現状]

経営分析支援を行った事業者に対して個別に巡回や窓口相談時において計画策定について提案し、補助金申請を中心に策定支援を実施している。事業計画策定セミナーは開催していない。

##### [課題]

補助金等の申請希望者の増加に伴い、年々必要性が高まっている。一方、経営分析同様、金融や補助金等で必要となる事業者以外への浸透が充分ではない。

#### （2）支援に対する考え方

ある程度テーマを絞り、推進する必要がある。管内では玉造温泉があるため、観光関連（観光客に商品・サービスを提供できる事業者を含む）の事業を営む事業者を対象としてアプローチを強化し、支援する。また、気づき等により意欲的・前向きとなった事業者や、事業承継等の課題解決に向けて取り組む事業者などに対しては業種に関係なく、これまで同様に広く支援を実施する。

作成した事業計画は、事業の成長戦略、持続的発展に活かすことに加え、補助金等の申請などにも活用する。

#### （3）目標

	現行	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開催数		1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定件数	5件	24件	24件	24件	24件	24件

#### （4）事業内容

- ①「事業計画策定セミナー」を開催する。原則、参加希望者には経営分析を条件とする。  
【募集方法】案内文書やチラシを作成し、ホームページ上で広く周知を行う。  
【カリキュラム】事業計画策定の考え方、進め方／顧客ニーズ、市場動向、自社の強みの把握／今後の目標／計画書の作成  
【参加者数】10名
- ②経営分析を実施した観光関連の事業を営む事業者を中心に、巡回や窓口相談時に策定を勧める。
- ③事業計画策定支援の実施。  
【支援対象】経営分析を行った事業者。  
【手段・手法】経営分析支援先事業者や、事業計画策定セミナー参加の各事業者に対し、経営指導員が事業者別に担当を決めて張り付いて支援を行う。必要に応じて外部専門家を交えて確実な事業計画の策定につなげる。

## 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]

担当経営指導員が巡回等により実施状況を確認し、適宜指導や助言を行うとともに、必要に応じて専門家の派遣や、補助金申請支援、資金調達支援、展示会の紹介などを通じて、策定した計画の実行に向けた支援を実施した。

#### [課題]

計画策定後、四半期ごとに巡回し実施支援することとしている。基本どおりに実施できていない点があるため、計画的な支援が行えるよう改善に努める。事業者の実施支援の後押しとなるよう、定期的な会議での意識改革と情報共有の内容を深めたい。

### (2) 支援に対する考え方

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等により訪問回数を増やし集中的に支援すべき事業者と、順調に推移している事業者に対しては訪問回数を減らすなど、各事業者の状況を見極めたうえでフォローアップの頻度を設定する。小さなマンパワーを最大限活かせるように取組む。

### (3) 目標

	現行	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	—	24者	24者	24者	24者	24者
頻度（延回数）	20回	100回	100回	100回	100回	100回
売上増加事業者数	—	5者	5者	6者	6者	7者
経常利益率（個人事業者は所得金額）が1%以上増加の事業者数	—	5者	5者	6者	6者	7者

### (4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、四半期に1回のペースでフォローアップを行う。ただし、事業計画の進捗状況等により事業者別に訪問回数を設定し、4者は2か月に1回、4者は年3回とする。回数は事業者からの申し出により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、担当外の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を投入することで、当該ズレの発生及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 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]

商工会ホームページ作成支援ツール「SHIFT」を活用したホームページ整備、SHIFT作成ホームページのポータルサイト構築等による販路開拓支援を実施した。ポータルサイト登録事業者数は137件に上っている。なお、令和元年度に「SHIFT」から「Goope」に切り替わったため、これに合わせてポータルサイトも再整備を行った。他にも、島根県や松江市等が主催する展示会等への出展支援等を実施した。

#### [課題]

SHIFT（Goope）による情報登録件数が伸び悩むなか、「まつえ南おいでネット」を登録事業者にどう活用してもらうかの検討が必要である。また、玉造温泉の旅館へ地域産品の新規取引を計画していたが、旅館独自の流通があり入り込む余地がなかったため、うまくいかなかった。

## (2) 支援に対する考え方

引き続き、商工会ホームページ作成支援ツールと当会が作成しているポータルサイトを活用した販路開拓支援を行う。ツールは新しいシステム「G o o p e」に切り替わりバージョンアップしていることから、新しいシステムの活用方法の周知と、新たな利用者の募集を図ることで、ポータルサイトへの参加促進を図る。小規模事業者が手軽にホームページを作成できることで、販路開拓やPRにつなげることができる。ポータルサイトでは、管内事業者同士の取引拡大、活性化にもつなげたい。

また、商談のきっかけとして効果的な展示会については、当会が独自に開催するのは規模的にも困難なため、島根県や松江市等が開催する展示会への出展を目指した支援を行う。

## (3) 目標

目標設定項目	単位	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
G o o p e 等を活用した販路開拓	支援者数	5者	3者	3者	3者	3者	3者
島根ふるさとフェア	出展者数	3者	2者	2者	2者	2者	2者
	売上額/者		10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
ものづくり連携ビジネス マッチング商談・展示会	出展者数		2者	2者	2者	2者	2者
	成約件数/者		1件	1件	1件	1件	1件

※これまでは「県等との連携による展示会出展等支援」として展示会をまとめて支援者数の目標を設定していたが、今回から展示会を特定したうえで個別に目標を設定することとした。

## (4) 事業内容

### ①ホームページを活用した販路開拓支援。特に、観光関連事業者の支援を強化する。

- ・SHIFTからリニューアルしたG o o p eを活用しての新規ホームページ作成支援。
- ・ホームページ作成支援は当会ホームページで周知する。
- ・PRやWEB販売強化につながる、おいでネットのリニューアルと参加件数の増。観光関連事業者用に、新たにカテゴリーを創出する等を検討。域内での取引活性化にもつなげる（例えば、旅館との新規取引）。
- ・状況に応じて、G o o p e活用セミナー等を企画して、支援者数の確保に努める。

### ②島根県等との連携による、展示会出展等の支援

#### ■島根ふるさとフェア

【概要】島根のグルメや観光情報、郷土芸能・工芸を紹介する大規模なB t o Cイベント。島根県内全19市町村が屋内外に約160のブースを構え、特産品を販売してご当地をPRしている。

【来場者数】17万3000人（2日間合計）※R2年1月実績

【支援対象】県外消費者に向けて商品を販路拡大したい食品・工芸品等製造事業者、観光関連事業者等。

【手段、手法】松江市と連携して、当会のブースを設置する。必要に応じて、商品等のPR方法についての助言及び専門家派遣による支援を行う。

#### ■中海宍道湖大山圏域ものづくり連携事業ビジネスマッチング商談・展示会

【概要】山陰地方最大級のB t o Bイベント。ものづくり企業を中心に、中海・宍道湖・大山圏域内外から幅広くエントリーを募り、企業間の取引拡大、連携強化を図る商談・展示会。

【出展者数等】291社（機械金属その他関連146社、飲料・食料品関連145社）が参加し、延べ663件の商談が行われた。※令和元年度実績

【支援対象】県外事業者へ商品を販路拡大したい製造事業者。

【手段、手法】松江市及び実行委員会事務局と連携して商談・展示会を運営するとともに、当会ホームページ等で開催を周知し、管内製造事業者からのエントリーを促す。必要に応じて、商談及び展示方法についての助言及び専門家派遣による支援を行う。

## 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]

経営発達支援計画の評価は、外部有識者を交えた「評価委員会」により実施。事業の評価に加えて、より成果を出すための助言を受けることで、事業の見直しを進めてきた。

#### [課題]

評価・見直しについては、これまでのところ特段の課題はないため、今後も同様の形式で事業を実施する。一方、結果の公表は遅れることもあったため、遅れることのないように取り組む。

### (2) 事業内容

引き続き評価委員会を設置し、毎事業年度に1回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について評価検証を行うとともに、評価会議等での評価・見直しを都度行うことでPDCAサイクルを回し、事業の成果につなげる。

- ①評価会議での評価・見直し・・・四半期ごとに開催し、事業の実施状況、目標達成度や、実施上の問題点を確認し、事業の実施方法等の見直し案を検討する。
- ②理事会への報告と評価・見直し・・・年3回程度開催される理事会において、事業の実施状況及び目標達成度を報告するとともに、理事会からの評価を受け、事業の実施方法の見直し案に対する意見収集を行う。
- ③監査委員会への報告と評価・見直し・・・年1回開催される監査委員会において、事業の実施状況及び目標達成度を報告し、監査委員からの評価と意見を受け、理事会、評価会議で検討した事業の実施方法の見直し案について助言を受ける。
- ④評価委員会による評価・・・外部有識者を含む評価委員会を設置する。毎年度1回開催し、経営発達支援事業の実施状況と目標達成度及び事業推進方法等の見直しについて諮る。
- ⑤評価・見直し結果の公表・・・事業の評価・見直し結果はホームページに掲載して閲覧可能な状態とすることで、事業の実効性を高める。

#### <評価委員会、評価会議 構成メンバー>

	評価委員会	評価会議
松江市産業経済部商工企画課	委員	メンバー
日本政策金融公庫松江支店	委員	
島根県商工会連合会経営支援課	オブザーバー	
まつえ南商工会 総務委員長	委員長	
同 事務局長	事務局	メンバー
同 法定経営指導員	事務局	議長
同 経営指導員	事務局	メンバー

## 9. 経営指導員等の資質向上に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

経営指導員等は「島根県経営指導員等研修会」や「指導職員研修会（補助員、記帳専任職員等）」への参加、「経営支援事例発表会」への出席、「経営指導員等WEB研修」の受講、毎月開催している所内での「経営支援センター会議（経営指導員、記帳専任職員）」内でのOJT（事業者支援に対する意見交換等）を通じて、支援能力の向上に努めた。

また、「経営支援センター会議」や毎月開催している「経営支援会議（経営指導員）」において、需要や地域経済動向の情報共有、経営分析結果や事業計画策定状況の共有などにより、支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況分析結果の共有に努めた。

[課題]

研修会への参加や経営分析結果の共有は経営指導員が中心となっており、指導職員に対して不十分な面もあった。WEB研修の受講については各自に任せているが、計画的な受講がなされておらず、習得について差が出ている。また、全国商工会連合会の経営分析システムの有効活用ができていなかった。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的な活用

島根県商工会連合会・商工会議所連合会主催の「島根県経営指導員等研修会」や「指導職員研修会」に、経営指導員並びに指導職員（補助員、記帳専任職員）・一般職員が積極的に参加し、職員全体の資質向上を図る。また、毎月開催する経営支援センター会議（経営指導員、記帳専任職員）において、WEB研修を活用した合同勉強会を開催し、WEB研修の個別活用の促進を図る。

これらの研修で習得したノウハウを活かし、小規模事業者に対して売上及び利益確保、経営改善計画書や事業承継計画書の策定など、伴走型の支援に取り組む。

②OJTの実施

事業者に対する支援業務の機会が多い経営指導員と記帳専任職員で毎月開催する「経営支援センター会議」において、需要や地域経済動向の情報を共有するとともに、支援事業者の課題等について支援事例を交え意見交換する中で経験豊富なベテラン経営指導員等が助言を行うことにより、経験年数の浅い経営指導員や記帳専任職員の支援能力向上につなげる。

また、経験豊富な経営指導員等が経験年数の浅い経営指導員や指導職員・一般職員とチームで窓口相談時等に対応するOJTを実施することで、支援ノウハウの共有・展開を図る。

③データベース化

支援ノウハウを組織内で共有するため、担当経営指導員等が支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるよう、組織内共有ホルダーで管理保存し情報を共有する。さらに、島根県商工会連合会の基幹システム、企業指導カルテや小規模事業者支援システムを活用し、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。

**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]

第1期経営発達支援計画を実行するために、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を実施している。この情報交換により、経営発達支援計画の実行に必要な連携等が生まれた。

[課題]

支援機関ごとに温度差があり有益な情報交換が実施できなかったケースがみられた。経営発達支援計画を効率的かつ円滑に実施するためには、他の支援機関との間で支援ノウハウ等の情報交換は重要である。そこで、今後はこれまでの事業のなかで特に高い効果があった事業を抽出し、今まで以上に深いレベルでの情報交換を実施する。

(2) 事業内容

①市内商工会、商工会議所との情報交換会の開催（まつえ北商工会、東出雲町商工会、松江商工会議所）

年1回、同市内で活動する商工団体として、経営発達支援計画を実行する団体同士として、有益な情報交換ができていたため、今後も継続して年1回開催する。最新の経済動向や小規模事業者支援のノウハウについて経営指導員同士で情報交換を実施する。お互いのノウハウ、成功事例等について情報交換する。これにより、現場レベルで活用できる支援スキルの向上を図れる効果が期待できる。

#### ②日本政策金融公庫との情報交換会

現在、緊密な連携関係を築くとともに、融資制度などの勉強会を年2回開催している。日本政策金融公庫は創業から経営改善、事業承継に至るまで小規模事業者への金融支援を数多く取り扱っており、多くの事例を持っている。当会にとって有益な情報交換になっていることから、今後も継続して年2回開催する。今後もこれまでの連携を基本とし、支援事例やノウハウについての情報交換を勉強会の中で実施していく。特に、創業支援や事業承継支援に関する情報交換は綿密に実施する。これにより支援スキルの向上を図る。

#### ③しまね産業振興財団（島根県よろず支援拠点）との情報交換会

現在、各種支援案件において連携を図っているが、組織的な支援情報の交換は行っていない。そこで、支援情報を共有し、それぞれの強みを活かした連携体としての支援活動を構築するため、情報交換会を年1回開催する。本事業で必要となる具体的な販売促進支援のノウハウを中心に情報交換を実施。特に「事業計画策定後の実施支援」や「新たな需要の開拓」の成果拡大効果が期待できる。

#### ④島根県事業引継ぎ支援センター等との情報交換会

現在、個別の支援案件において連携を図っているが、組織的な支援情報の交換は行っていない。そこで、事業承継の課題解決を連携するため、情報交換会を年1回開催する。これにより、事業承継支援の支援力向上効果が期待できる。

### **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]

玉造温泉を核とした観光振興による地域活性化に取り組んでいる。玉造温泉旅館協同組合と松江観光協会玉造温泉支部と商工会で定期的な会合を開催している。年2回前後の事務局レベルでの情報交換会とトップが集う会合を年1回開催し、活性化のための意見交換をしている。玉造温泉街としての魅力を高めるために、玉湯町商工会時代から行われている空き店舗を活用したチャレンジショップ事業は、現在も島根県や松江市と連携し、継続して実施している。平成28年以降では、玉造温泉街で5件、宍道町内で1件の出店につながっている（うち玉造温泉街の1件は撤退）。インバウンド観光対策支援として、玉造温泉の外国語パンフレット作成や、旅館等観光関連事業者への個別支援を実施している。

松江市が中心となり、市内の商工団体、農協、漁協等と連携して地域資源を活用した商品開発を支援している。また、農水商工連携事業推進協議会では、当会で企画・試作した猪肉のソーセージを協議会で商品化している。

商工会としても、観光商業サービス業部会や平成30年に組織された観光振興委員会と資源開発委員会で活性化を検討している。観光振興委員会ではキャラクターを活用した新たなPRを検討中で、資源開発委員会では地域資源の掘り起こしと活用した飲食メニューの開発に取り組んでいる。また、竹を活用した新商品の開発にも取り組んだ。

[課題]

玉造温泉街でのチャレンジショップ事業は、空き店舗や空き家の所有者との調整が不調に終わるなどしてマッチングできなかつたりするなど難しい面がある。平日や閑散期の売上確保など、温泉街の観光客の増加や旅館の宿泊客を温泉街へ誘客する取組みは、まだ不十分である。

当会の部会や委員会は、役員の中から振り分けられており、メンバー構成に問題がある。特に、資源開発委員会は関連事業者を取り込むなどの見直しが必要である。地域資源の開発は、原料の調達、流通、製造面での問題がクリアできず、これまでのところ成果に結びついていない。

(2) 事業内容

①旅館組合と観光協会との連携の継続、松江市との連携強化

定期的な協議の場を年3回設け、意思の疎通を図り、連携して玉造温泉の活性化に取り組む。また、事務局レベルの情報交換会には新たに松江市の担当者にも同席いただく。

これにより、行政とも連携が進み、玉造温泉の活性化に向けてのより効果的な事業展開が期待できる。

②玉造温泉街を中心とするチャレンジショップ事業の継続

玉造温泉街の魅力向上のためのチャレンジショップ事業を、引き続き松江市と連携して実施する。チャレンジショップは対象エリアが指定されているが、宍道町と八雲町にも指定エリアがあるため、空き店舗の把握と活用に取組みたい。松江市とは担当者レベルで年2回、事業推進についての情報交換の場を設けるとともに、具体的な案件が出た場合は都度連携を取り対応する。

チャレンジショップにより創業などの支援にもつながるとともに、温泉街などの活性化や他の店舗への相乗効果をもたらすことが期待される。

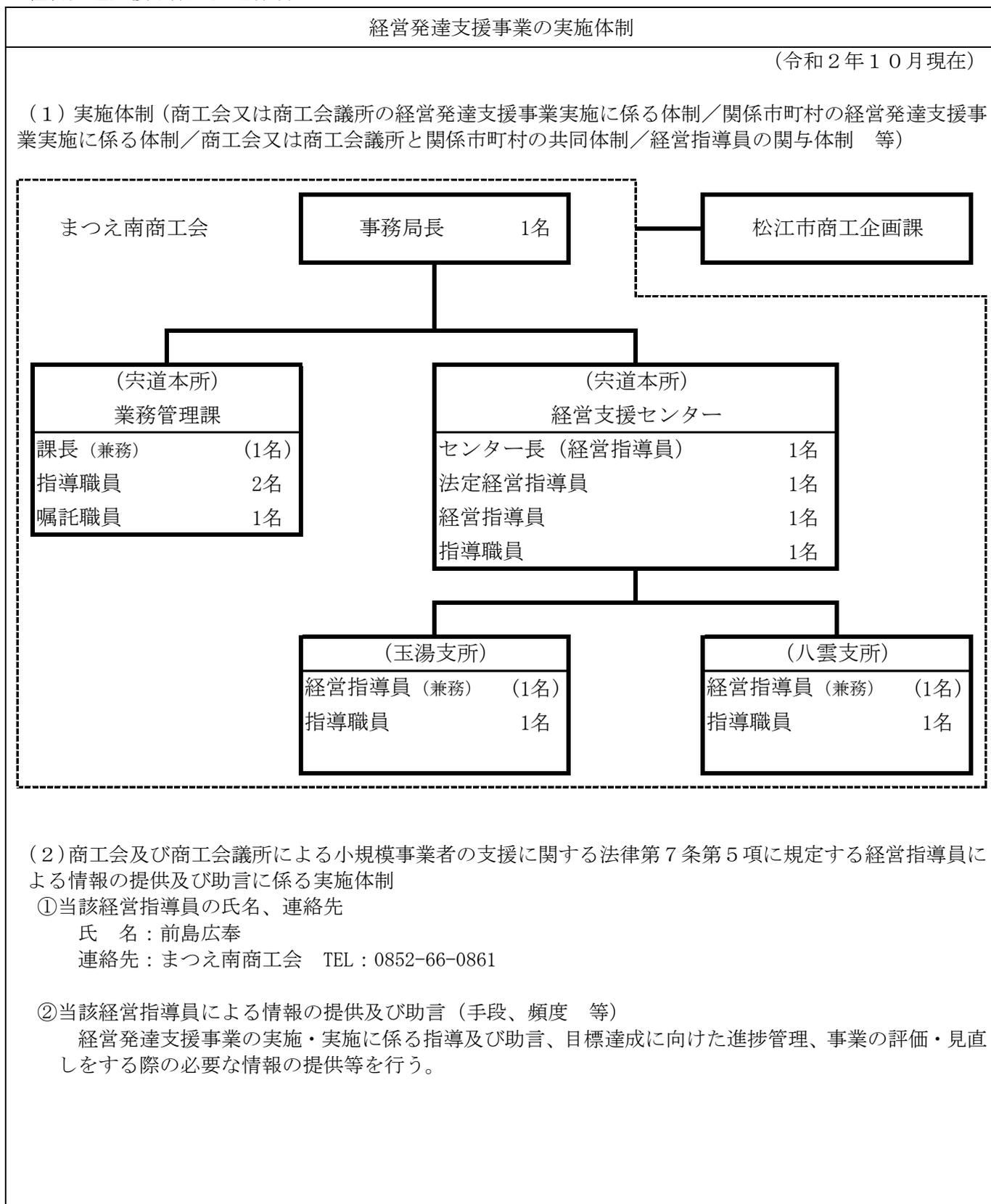
③地域資源を活用した新商品開発、ブランド化への支援

引き続き、新たな地域資源の掘り起しと地域資源を活用した当地ならではの商品やメニュー等の開発に取り組むとともに、地域資源のブランド化支援にも取り組む。松江市の「まつえ農水商工連携事業推進協議会」との連携も継続し、年4~5回程度開催されるワーキング会議への出席と、事業者交流会等各種事業への参加を行う。

当会の部会、委員会での事業推進を継続することで、玉造温泉の魅力向上と、玉造温泉からの経済波及効果につなげる。また、当会や管内事業者が地域資源の掘り起しから商品化を進める際のブランド化についても推進、支援する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒699-0408

島根県松江市宍道町昭和 1 番地

まつえ南商工会（本所／宍道支所）

TEL : 0852-66-0861 / FAX : 0852-66-2243

E-mail : mmsci-s@shoko-shimane.or.jp

〒690-2103

松江市八雲町西岩坂 320 番地 2

まつえ南商工会（八雲支所）

TEL : 0852-54-0839 / FAX : 0852-54-1427

〒699-0201

島根県松江市玉湯町玉造 1419 番地 4

まつえ南商工会（玉湯支所）

TEL : 0852-62-1116 / FAX : 0852-62-2749

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	65,379	65,379	65,379	65,379	65,379
■経営改善普及事業	59,950	59,950	59,950	59,950	59,950
■総合振興費	428	428	428	428	428
■工業振興費	50	50	50	50	50
■観光商業サービス業振興費	50	50	50	50	50
■建設業振興費	50	50	50	50	50
■産業振興対策費	456	456	456	456	456
■地域振興対策費	4,330	4,330	4,330	4,330	4,330
■景況調査費	65	65	65	65	65

(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。

