

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	出雲商工会（法人番号 2280005003547） 出雲市（地方公共団体コード 322032）
実施期間	令和４年４月１日～令和９年３月３１日
目標	経営発達支援計画の目標 ①個社の経営基盤の強化と持続的発展 ②需要を踏まえた商品開発と販路開拓、外貨獲得 ③観光振興における賑わい維持
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 企業景況調査を実施するとともに、この調査結果や他機関が公表するデータ、RESAS の情報を事業者へ広く周知する。 4. 需要動向調査に関すること 出雲大社周辺を訪れる観光客の需要動向調査を実施するとともに、この調査結果や外部による需要動向調査を事業者提供し、事業計画作成のために活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析対象事業者を掘り起こし、毎年 20 者を対象に経営分析を行う。この結果を各社にフィードバックし、事業計画策定の基礎資料として活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った事業者や事業計画策定に取り組む意志のある事業者等から 20 者を選定し、経営指導員と専門家も交えながら具体性・実効性ある計画策定に取り組む。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 対象の事業者が策定した事業計画を達成できるよう、定期的なフォローアップを実施する。このことにより、毎年売上高増加企業を 5 者、営業利益増加企業を 3 者、輩出することをめざす。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 近隣商圏や大都市圏で開催される展示会への出展支援やオンラインツールの活用支援を行い、各種目標を達成していく。 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること 商工会内部での都度評価により、事業を見直すとともに、年に 1 回の外部評価委員会による評価・検証・見直しを行う。
連絡先	出雲商工会 〒699-0711 島根県出雲市大社町杵築南 1344 ☎0853-53-2558 Fax0853-53-2252 E-Mail izumo@shoko-shimane.or.jp 出雲市経済観光部商工振興課 〒693-8530 島根県出雲市今市町 70 ☎0853-21-6572 Fax0853-21-6838 E-Mail shoukou@city.izumo.shimane.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

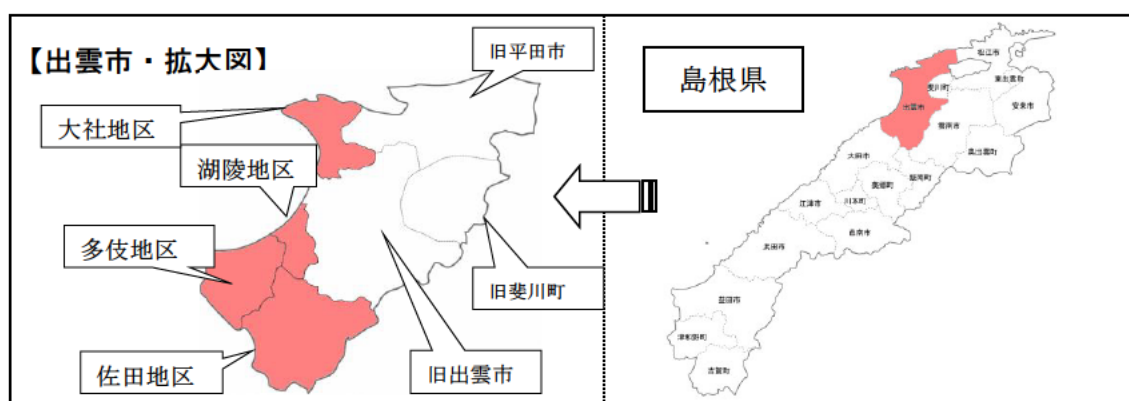
(1) 地域の現状及び課題

①現状

・立地

出雲市は、平成17年に2市（出雲市、平田市）4町（佐田、多伎、湖陵、大社）が合併し、平成23年に斐川町と合併した。当会含め、4商工団体（2商工会と2商工会議所）が併存する地域であり、旧行政区域により管轄区域が分かれる。

出雲商工会は、平成19年に、「大社」・「湖陵町」・「多伎町」・「佐田町」の4商工会の合併により設立され、下記4区域の小規模事業者支援を行っている。



・人口及び事業者数推移と産業の状況

出雲市の統計調査によると、市全体の人口は17.2万人、うち当会管内人口は2.6万人で大社地域が55%を占める。当会管内は過疎地域とされる地域も多く、人口減少著しく、合併時から5千人以上、第1期計画申請時（H28）からは1千人減少している。

【管内商工業者数等の推移】（出典：出雲商工会基幹システムより出力）

	H19	H24		H28		R2	
	事業者数	事業者数	H19 比	事業者数	H24 対比	事業者数	H28 対比
商工業者	1,603	1,459	91.0%	1,231	84.4%	1,121	91.1%
小規模事業者	1,529	1,377	90.1%	1,151	83.6%	1,020	88.4%
会員	1,110	903	81.4%	804	89.0%	745	92.7%

管内人口減少と同じく、商工業者数も減少傾向にあり、合併時対比で小規模事業者数は約33%減少しているが、経営発達支援計画第1期始期のH28対比だと、11%減と減少幅が縮小しており、取り組みの一定の成果があったと判断している。

【管内小規模事業者数（業種別）の推移】（出典：出雲商工会基幹システムより出力）

	H19		H24		H28		R2	
	事業者数	構成比	事業者数	構成比	事業者数	構成比	事業者数	構成比
建設業	401	26.2%	342	25.5%	229	19.8%	192	18.8%
製造業	142	9.2%	125	9.0%	117	10.1%	104	10.2%
卸売業・小売業	520	34.0%	465	33.7%	345	29.9%	281	27.5%
飲食業・宿泊業	139	9.0%	127	9.2%	138	11.9%	131	12.8%
サービス業	204	13.3%	198	14.3%	212	18.4%	248	24.3%
その他	123	8.0%	120	8.7%	110	9.5%	64	6.2%
合計	1,529	100.0%	1,377	100.0%	1,151	100.0%	1,020	100.0%

業種別の小規模事業者数の推移は上表の通りで、H19 対比で事業者数をみると、建設業者の減少幅が最も大きく、大工や左官といった一人親方が、高齢化や後継者不在のため廃業した事業所がほとんどである。

次いで減少幅の大きい、卸・小売においては、個人商店の小売業が高齢化や後継者不在によって廃業したことが影響している。

サービス業（飲食・宿泊含む）の事業者数は維持または増加しており、出雲大社門前の神門通りで遷宮を契機に新しい商店街が形成された影響も大きい。

【産業についての業種別景況感】

業 種 別	建設	・上表の業種別推移でも、H19 対比で最も減少幅が大きかったが、近年も経営者の高齢化や後継者不在による廃業が多々見られ、<u>事業承継支援の必要性が高い</u>。 ・公共工事への依存度が高い事業者が多く、事業継続や承継を踏まえると、民間工事への事業転換や新分野進出など、方向転換が必要な事業者が多い。
	製造	・各地域の特産品や、「ご縁」「縁結び」など無形の地域資源を活用して出雲のブランド力を生かした商品を製造し、<u>外貨獲得を目指す事業者も多い</u>。 ・商品の差別化や個食ニーズ等を踏まえたパッケージ開発が求められる傾向にある。 ・率先してニーズを踏まえた商品改良や県外に販路開拓していく事業者と、現状維持に徹する事業者に二極化しており、<u>後者は顧客ニーズの拾い方が分からない、営業方法が分からないなどの問題にぶつかっているケースが多い</u>。 ・従来は訪問営業が主であったが、感染防止対策によって難しくなり、<u>オンライン営業やホームページ等での情報発信が求められている</u>。
	卸・小売	・日用品関連では、旧出雲エリアへの大型店、チェーン店等商業施設の集積やインターネット通販の活用により、管内からの消費購買の流出が著しい。特に佐田地域と多伎地域では 65 歳以上人口が 40% 台と少子高齢化、過疎化が著しく、マーケット縮小が加速し、廃業増加に拍車をかけている。一方で、<u>事業の存続が地域生活インフラに直結する特徴も有す</u>。 ・観光関連では、出雲大社神門通りの商店街を中心に、遷宮以降好調であったが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で観光客が減少したため、<u>休業・縮小・事業再構築を検討する事業者が多い</u>。特に土産関連の事業者の影響が大きい。 ・R6 年に山陰自動車道（出雲多伎間）が開通すると、多伎地域・湖陵地域は通過地点となり、交流人口の減少も懸念されている。
	飲食・宿泊	・全国区の観光資源「出雲大社」を有すことから、特に H25 の遷宮以降、観光関連産業が盛んであるが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、R2 は参拝客が 100 万人以上減少し、また観光以外でも外出自粛が呼びかけられたことから業況悪く、<u>事業の見直しや再構築の必要性が高い事業者が多い</u>。
	サービス	・理美容関係を中心に既存顧客が高齢化しており、現状維持の経営では顧客の自然減が免れられない。また、エステ、美容などの接触型かつ不要不急と捉えられる事業者は離客や来店頻度減少などが見られる。 ・観光関連においては、特に運輸事業者等が新型コロナウイルス感染症拡大による人流停滞の影響を受け、顧客が減少している。

【参考：出雲大社神門通りの店舗数及び観光入込客数の推移】

(出典：店舗数/出雲商工会調べ、入込客数/島根県観光動態調査)

年度	店舗数	入込客数	主 な 出 来 事
H18	25 店	214 万人	
H20	32 店	250 万人	出雲大社「仮殿遷座祭」、平成の大遷宮 (H31.3 迄)、御本殿特別拝観
H24	59 店	348 万人	「神話博しまね」開催、古事記編纂 1300 年祭
H25	63 店	804 万人	出雲大社「本殿遷座祭」
H27	70 店	607 万人	中国横断自動車道尾道松江線の全線開通
R2	76 店	495 万人	新型コロナウイルス感染症拡大

②地域経済の課題

現状を踏まえ、管内地域経済の課題は下記 5 点に集約される。

- ・人口減少、構造変化に伴う市場縮小と競争激化への対応
- ・環境変化に伴う事業の見直しへの対応
- ・観光関連産業の立て直しへの対応
- ・事業承継及び創業支援による小規模事業者数の維持
- ・技術革新に伴う生産性向上、業務効率化への対応

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①現状と課題を踏まえた先 10 年の振興の方向性と商工会の役割

かつては、多くの事業者が地元を商圈に、地域経済の発展とともに、安定的に事業を営むことができ、商工会においても税務・金融・労務など基礎的経営指導によって支援ニーズに応えてきた。

しかし、近年は事業者を取り巻く環境が目まぐるしく変化し、従来の経営の仕方では市場環境や消費者ニーズに対応できなくなったことから、当会においても「小規模事業者の経営力向上に向けた個社支援」を中長期的な振興の柱として掲げ、市場環境を捉えた経営分析、事業計画に基づく経営の推進、需要を見据えたビジネスモデルの再構築、需要開拓による外貨獲得、IT 活用等の支援を行うことで、小規模事業者の事業の質的向上に資するよう、将来にわたって持続的に発展できるよう伴走支援していくことが当会の役割である。

また、小規模事業者は地域経済の源泉であることから、量的観点も重要であるため、創業・事業承継支援によって事業者数維持、減少抑制に働きかけていく。

上記、長期的な振興のあり方を踏まえ、重点支援すべき事業者とその内容は下記の通り。

課題	理由
特定産業への支援強化	(製造業) 外貨獲得・雇用創出等、域内経済へのインパクトが大きい。特に、多くの事業者が弱みとして挙げる販売力については、マーケットインの考え方の浸透と、マーケットニーズ、もしくは地域資源を活用したオンリーワン商品の開発や、営業・販路開拓の強化、インターネットを活用した自社 PR 等についての支援が想定される。
	(観光関連産業) 大社地域の基幹産業で外貨獲得が期待でき、かつ神門通りの賑わいを維持することが観光地としての魅力を向上させるため。また新型コロナウイルス感染症拡大による外出自粛等、多大な影響を受け、早期回復が必要な業種であるため。 観光客目線での商品・役務開発や、ニューノーマルを踏まえた事業再構築についての支援が想定される。

	(小売業、サービス業) 特に過疎エリアにおいて、購買力流出が顕著かつ高齢化による既存顧客自然減が想定される業種で、一方、域内インフラの維持に重要であるため。 変化した人口構造でも継続できるビジネスモデルへの見直しや、大手チェーン店、通販等の低価格戦略とは異なる戦略での利益確保についての支援が想定される。
特定段階への支援強化	(創業、事業承継) 地域経済の維持において事業者数の量的確保も重要であるため。創業においては、関係団体と連携した創業希望者の掘り起こしや実現可能な創業計画の策定、資金調達等の支援が、事業承継においては、早期からの承継準備の動機付けや後継者教育、技能伝承、経営の引継ぎを含む承継計画の策定等の支援が想定される。 (再構築) 新型コロナウイルス感染症拡大による既存事業の環境が大きく変化した中、事業を継続していくためには事業再構築が必要であるため。 ニューノーマル下での需要を捉えた新事業展開や異業種参入のための事業計画策定、資金調達、補助金申請の支援が想定される。

②出雲市の産業振興の方向性との連動性・整合性

出雲市では、平成 24 年度からの 10 年間、まちづくりの指針となる総合振興計画を策定しており、この中の「第 3 章産業・観光都市の創造」において、当会の策定する経営発達支援計画にて示す小規模事業者に対する長期的な振興のあり方と連動性・整合性がある。

(※下記、総合振興計画より引用。下線部が連動・整合性のある箇所)

商工・サービス業の振興と発展	企業誘致の促進
	産業支援体制の強化
	雇用対策
	<u>新たな販路拡大・市場拡大支援</u>
	<u>商業・サービス業の振興</u>
	工業の活性化
農林水産業の振興と発展	農業の振興
	森林・林業施策の推進
	水産業の振興
	人材の育成・確保
特産品開発とブランド化の推進	<u>地域特性を生かした特産品の開発・振興</u>
	出雲ブランドの確立
歴史文化遺産と観光資源の発信	歴史文化のシンボル空間整備
	出雲観光ブランドの開発と情報発信
観光ネットワークの整備と拡充	観光資源の整備、ネットワーク化
	観光推進・支援体制の整備

また、出雲市が推進する下記 2 つの項目についても本計画における小規模事業者に対する長期的な振興のあり方と連動性を有する。

◆出雲市デジタルファースト推進計画

産業・観光のデジタルファースト	<u>事業者における DX の推進</u>
	デジタルを活用したシティセールス
	デジタルを活用した観光誘客

◆第2次出雲市地球温暖化対策実行計画

低炭素社会の推進（ゼロカーボンシティへの挑戦）	省エネルギーの取組の推進
	省エネルギー機器等の導入
	再生可能エネルギーの導入
	森林保全と活用
	環境マネジメントシステムの普及促進

（3）経営発達支援事業の目標

①個社の経営基盤の強化と持続的発展

【目標】

	R4	R5	R6	R7	R8
支援対象事業者数	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
売上高増加企業（3%以上）	-	5 者	5 者	5 者	5 者
営業利益増加企業（1%以上）	-	3 者	3 者	3 者	3 者

【達成方針および地域への裨益】

管内の小規模事業者等に、巡回・広報活動、補助金の活用等を通じて事業計画に基づく経営の重要性について広く浸透させる。

経営状況の分析、計画策定、実行支援を通じて、売上・利益の増加を図り、廃業抑止、事業拡大、投資活性化や雇用創出等が期待できる。またこの成功事例を通じて他の事業者へと取組を波及させていく。

②需要を踏まえた商品開発と販路開拓、外貨獲得

【目標】

	R4	R5	R6	R7	R8
観光客需要動向調査活用件数	-	7 件	7 件	7 件	7 件

	R4	R5	R6	R7	R8
いずれも産業未来博出展者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
（売上額：物販のみ）	（3 万円）	（3 万円）	（3 万円）	（3 万円）	（3 万円）
ビジネスマッチング出展者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
（商談成立件数）	（3 件）	（3 件）	（3 件）	（3 件）	（3 件）
ホームページ、SNS 支援者数	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
（売上増加者/支援者数）	10%	10%	10%	10%	10%

【達成方針および地域への裨益】

関係機関等と連携しながら、既存商圏・広域商圏等への展示会出展（オンライン出展含む）支援と、ホームページ・プラットフォーム・SNS 等を活用したオンライン上での販路開拓支援に取り組むことで、商圏人口の減少や競争激化の状況下においても、事業者が存続していくための顧客獲得に取り組む。

③観光振興における賑わい維持

【目標】

5 年後の神門通り店舗数 76 店

【達成方針および地域への裨益】

神門通りの賑わいの維持が、観光地としての魅力向上につながることから、出雲大社周辺を訪れる観光客の需要動向調査及び、創業・事業承継支援等を通じて、神門通り商店街の店舗数の維持に取り組む。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 令和4年度(R4.4.1)～令和8年度(R9.3.31)

(2) 目標の達成に向けた方針

目標	達成方針および地域への裨益
①個社の経営基盤の強化と持続的発展	管内の小規模事業者等に、巡回・広報活動、補助金の活用等を通じて事業計画に基づく経営の重要性について広く浸透させる。 経営状況の分析、計画策定、実行支援を通じて、売上・利益の増加を図り、廃業抑止、事業拡大、投資活性化や雇用創出等が期待できる。またこの成功事例を通じて他の事業者へと取組を波及させていく。
②需要を踏まえた商品開発と販路開拓、外貨獲得	関係機関等と連携しながら、既存商圈・広域商圈等への展示会出展（オンライン出展含む）支援と、ホームページ・プラットフォーム・SNS等を活用したオンライン上での販路開拓支援に取り組むことで、商圈人口の減少や競争激化の状況下においても、事業者が存続していくための顧客獲得に取り組む。
③観光振興における賑わい維持	神門通りの賑わいの維持が、観光地としての魅力向上につながることから、出雲大社周辺を訪れる観光客の需要動向調査及び、創業・事業承継支援等を通じて、神門通り商店街の店舗数の維持に取り組む。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

第1期経営発達支援計画においては、全国商工会連合会が実施する中小企業景況調査、市内商工団体共同での定期的な管内景況調査の実施に加え、独自調査として神門通り景況調査を実施し、調査結果や専門家による考察について小規模事業者等に情報提供を実施した。

②課題

企業側の動向については景況調査等で把握できたが、消費側から見た人の動きや消費トレンド等の動向については調査収集が不足していると感じており、強化する必要がある。

(2) 事業内容および目標

①中小企業景況調査の実施【継続】

◆調査概要、ねらい

全国商工会連合会の受託事業として、地域内 15 企業を対象に景況を調査し、企業の動向および状況把握を行う。

◆調査項目

- ・売上、採算、資金繰り、従業員数、在庫、業況等に関する前期との比較及び来期の見通し
- ・設備投資計画・直面している経営上の問題点・業界内のトピック情報

◆調査方法

- ・業種別に調査対象企業を選定し、年 4 回・3 ヶ月毎に調査を実施
- ・企業の調査用紙への直接記入とヒアリングにより行う

◆調査対象件数

製造業	建設業	卸小売業	サービス業・飲食	合計
3 者	2 者	4 者	6 者	15 者

◆目標（調査結果の公表頻度）

現状	R4	R5	R6	R7	R8
四半期に 1 回	四半期に 1 回	四半期に 1 回	四半期に 1 回	四半期に 1 回	四半期に 1 回

②出雲市景況調査（自主調査）【継続】

◆調査概要、ねらい

出雲市の受託事業として、当商工会を含む市内 4 経済団体において、市内 180 企業を対象に景況を調査し、出雲エリアにおける企業の動向および状況把握を行う。

◆調査項目

- ・売上、採算、資金繰り、従業員数、在庫、業況等に関する前期との比較及び来期の見通し
- ・設備投資計画・直面している経営上の問題点・業界内のトピック情報

◆調査方法

- ・業種別に調査対象企業を選定し、年 4 回・3 ヶ月毎に調査を実施
- ・企業が調査用紙に直接記入し、返信用封筒にて回答を得る

◆調査対象件数

製造業	建設業	卸小売業	サービス業	飲食業	合計
6 者	4 者	11 者	6 者	3 者	30 者

◆目標（調査結果の公表頻度）

現状	R4	R5	R6	R7	R8
四半期に 1 回	四半期に 1 回	四半期に 1 回	四半期に 1 回	四半期に 1 回	四半期に 1 回

③他機関が提供する外部データの活用【継続】

◆調査概要、ねらい

他機関が実施する地域の経済動向に関する調査を活用して、景気動向や消費トレンド等を把握する。

◆調査項目

調 査 デ ー タ	調 査 項 目
日銀山陰企業短観調査（日銀松江支店）	山陰、島根の金融経済動向
島根県の経済情勢（松江財務事務所）	
観光動態調査（県）	月別観光入込客数、一人当たり消費額、宿泊客延べ数、行動目的別入込客数、旅行日程、同行人数、満足度等

◆調査方法

各機関のＨＰ、広報物から情報の収集・整理を行い、経済動向を分析する。

◆目標（調査結果の公表頻度）

	現状	R4	R5	R6	R7	R8
会報誌	年 3 回	年 3 回	年 3 回	年 3 回	年 3 回	年 3 回
ＨＰ	随時	随時	随時	随時	随時	随時

④国が提供するビッグデータの活用【新規】

◆調査概要、ねらい

地域経済分析システム（RESAS）を用いて、地域の経済動向に関する情報収集・整理を行い、管内経済動向を把握する。

◆調査項目

消費傾向、観光目的地分析、産業構造等

◆分析方法

当会職員がRESASを活用して情報の収集を行い、必要に応じて専門家等と連携して管内の経済動向を分析する。

◆目標（調査結果の提供頻度）

	現状	R4	R5	R6	R7	R8
会報誌	-	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回
ＨＰ	-	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回

（３）調査結果の活用

- ・小規模事業者を取り巻く外部環境の変化や将来の見通しを的確に捉え、計画的な経営を推進、支援していく上での基礎資料として活用する。
- ・会報誌等を通じて会員事業者に情報提供するとともに、ホームページへの掲載によって管内事業者へ広く周知する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

第1期計画においては、出雲大社周辺の需要動向について調査する独自調査（観光客ニーズ調査）の実施と、外部媒体からの情報収集を実施し、これら調査結果を個社へフィードバックすることで、商品・役務の開発、改善を行う際の基礎資料として活用した。

②課題

第1期の観光客ニーズ調査では、職員総出で神門通りに出かけ、観光客に聞き取り形式で実施したが、新型コロナウイルス感染症拡大後のニューノーマルにおいては、不特定多数との不要な接触は好まれないため、手法を見直す必要がある。

(2) 事業内容

①出雲大社周辺を訪れる観光客の需要動向調査【改善】

◆調査概要、ねらい

出雲大社周辺の観光客の求める商品・サービスを調査・分析し、観光関連事業者の売れる商品・サービス作りや事業計画策定の基礎資料とする。

◆調査項目

観光目的、滞在日数、消費単価、購入商品・サービス、回答者の属性・居住地、満足度等

◆調査方法

出雲大社周辺の宿泊施設や飲食店等 10 者にアンケートを設置し、記入票を回収し、(150 枚回収目標) 分析の上、事業者へフィードバックする。(必要に応じて専門家を活用する)

◆目標

	現状	R4	R5	R6	R7	R8	内容
観光客需要動向調査活用件数	7 件	-	7 件	7 件	7 件	7 件	観光関連産業のうち、計画策定や補助金申請書策定時に提供

②外部情報の収集による需要動向調査【継続】

◆調査概要、ねらい

消費動向や市場ニーズについて情報収集し、小規模事業者の売れる商品・サービス作りや事業計画策定の基礎資料とする。

◆調査項目

売れ筋商品、消費トレンド、新商品・サービス、業界別需要動向 等

◆調査方法

インターネット、業界誌等から情報収集し、小規模事業者へ提供する。

◆目標

	現状	R4	R5	R6	R7	R8	内容
外部情報の提供件数	10 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者	計画策定や補助金申請書策定実施時に提供

(3) 成果の活用方法

- ・組織内にて整理・共有・蓄積の上、経営支援を通じて小規模事業者が必要とする市場ニーズなどの情報提供を行い、新たな商品開発や需要開拓による経営の持続的発展にかかる事業計画策定のための基礎資料として活用する。
- ・特に、出雲大社周辺の観光客の需要動向調査結果については、観光関連産業の小規模事業者の商品・サービスの開発・改良、販売計画、商品構成等の基礎資料として、事業計画策定の際に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現状

第1期計画においては、まずは広く経営分析の重要性を認識してもらう狙いで、ヒアリング50者→一次分析40者→二次分析25者というピラミッド型の取組にて、裾野広く、5年間で累計250者に関与することで、経営分析および経営指標から見た財務状況評価の重要性を普及することができた。

②課題

■表面的な分析で満足・完結しない仕組みづくり

第1期計画にて活用したヒアリングシートは、声掛けや、経営の大枠だけを把握するツールとしては活用できたが、答えることに抵抗がないよう、1枚に収め、かつ短答式で構成したため、表面的・感覚的な経営情報をなぞるだけのヒアリングで完結するケースも見られた。

また、二次分析や事業計画策定に至らなかった事業者の中には、簡易的なヒアリングや一次分析の実施で満足してしまう先も多かったこと、各分析の段階ごとに数値目標を設けたことが事業実施の制約となる面もあったことから、第2期ではヒアリング・一次・二次という段階を設けることはやめ、本質的な現状把握および事業計画の策定を見据えた分析を行うという位置づけに変更する。

■既に分析実施した者への再支援の仕組みづくり

第1期計画においては経営状況の分析の重要性周知や、裾野を広げることに重点を置いたことから、一度分析を実施した事業者について、外部・内部環境に大幅な変化があった場合の再支援が想定されていなかった。特に、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、経営環境が大きく変化した事業者においては、経営分析の再支援が必要である。

(2) 事業内容

①経営分析対象事業者の掘り起こし【対象者の拡充】

- ・巡回訪問、窓口相談時を通じて対象事業者の掘り起こしを行い、既存事業の強化、商品・サービス改良、新分野進出、事業再構築等、新たな取り組みに対し意欲のある事業者や、創業者、事業承継予定者に対し、経営分析による現状把握を提案する。

既に経営分析を実施した者についても、外部・内部環境に大きな変化があった先は見直しとして本支援の対象とする。

- ・記帳代行・決算指導、金融支援を通じて、減収減益や債務超過等、経営状況の早急な改善が必要と思われる事業者に対し、経営分析による現状把握を提案する。

- ・経営分析の重要性について、会報誌やホームページ等を通じて広く周知し、経営分析による現状把握を提案する。

②経営分析の内容

職員による経営分析では、統一したツールを活用して実施する。また、定量分析に関しては、業種別審査辞典等を活用した同業他社比較による分析も実施する。

特に支援要望がある場合や、高度・専門的、緊急性の高い課題を有する事業者については、専門家による詳細な経営分析を行い、自社が抱える経営課題を明確化し、分析結果を踏まえた課題解決や事業計画の策定へとつなげていく。

種別	分析項目	活用ツール
定量分析	収益性、効率性、生産性、安全性、成長性等	・業種別審査辞典（他社比較） ・当会独自分析シート

定性 分析	・ S W O T 分析 ・ 経営スタンス（成長／維持／廃業等の志向） ・ 経営方針 等	・ ネット de 記帳システム ・ 専門家派遣による分析シート ・ 経営自己診断システム
----------	--	--

（３）目標【見直し】

	現状	R4	R5	R6	R7	R8
経営分析事業者数	25 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

※裾野を広げることに重点を置いた第 1 期計画に対し、第 2 期計画においては量より質を重視することに重点を置くため、また、分析後に事業計画策定・フォローアップ支援につなげる流れや割くリソースの状況を踏まえ、目標値を現状比 20%低く設定する。

（４）分析結果の活用方法

- ・ 当該事業所にフィードバックし、自社の状況、経営課題の明確化等、経営実態の理解や持続的発展にむけた目標設定、事業計画策定の基礎資料として活用する。
- ・ 分析結果を共通書式にて見える化し、事業者—職員間はもちろん、双方組織内でも共有することで、企業内における会議資料として活用してもらう。また、当会においても担当者変更があった場合の引継ぎ資料として活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

第1期計画においては経営状況の分析を実施した事業者の中から支援対象者の掘り起こしを行い、中期事業計画・事業承継計画・創業計画の策定を行った。策定計画の6割は中小企業診断士等の指導を受け、高度かつ専門的な計画策定に至った。

②課題

第1期計画においては事業計画策定の重要性周知や、裾野を広げることに重点を置いたことから、一度計画を策定した事業者について、外部環境の変化や新事業展開、事業再構築等で計画を大幅に変更・見直しするための再支援が十分でなかった。

また、DXに対する支援について、取り組みが十分でなかった。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定者は策定していない者と比較して、増収増益、あるいは新型コロナウイルス感染症拡大による影響からの回復が早かったという調査結果等も活用しながら、経営分析を行った事業者や、補助金申請を契機として事業計画策定に取り組む意志のある事業者、創業者、事業承継予定者から20者を選定し、経営指導員と、もしくは専門家を交えながら具体性かつ実効性のある事業計画策定につなげる。

また、事業計画策定において、DX推進による競争優位の確立が必要であり、有効である事業者においては、IT分野の専門家による支援（HP・SNSを活用した販売促進、クラウド会計ソフトによる業務効率化）によって、その実現を目指す。

さらに、利益確保・生産性向上において省エネ化が必要であり、有効と思われる事業者について、ECO経営相談および温暖化宣言事業者の申込推進・フォローアップによって、その実現を目指す。

(3) 事業内容

①既存事業者に対する事業計画策定支援【対象者の拡充】

経営分析を実施した事業者に対し、分析結果および需要動向調査結果を活用し、小規模事業者の重視する考えを経営理念、経営方針として明らかにしながら、経営指導員が伴走型で実行性の高い事業計画策定支援を行う。

また、高度・専門的、緊急性の高い課題を有する事業者（ビジネスモデルの検証や事業再構築、新たな戦略立案等を必要とする対象事業者、DXの推進による競争優位確立など）に対しては、課題解決に応じた専門家による個別支援を行う。

既に事業計画策定を実施した者についても、経営方針の見直し・再検討があった場合は本支援の対象とする。

②創業・事業承継に向けた事業計画策定支援

中長期的な展望を見据えた事業計画の策定支援を、専門家派遣制度を活用するなどし、特に以下の項目に留意しながら行い、課題の解決につなげていく。

- ・創業予定者…計画策定から事業の立ち上げまでの課題をふまえる
- ・事業承継予定事業者…円滑な承継にかかる課題をふまえる

(4) 目標【見直し】

	現状	R4	R5	R6	R7	R8
事業計画策定事業者数	25者	20者	20者	20者	20者	20者

※5. 経営状況の分析における考え方を踏まえ、目標値を現状比20%低く設定する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

第1期計画においては、四半期に一度を目標に巡回訪問等によるフォローアップを行い、計画進捗状況の把握や、遂行、検証についての助言を実施した。

②課題

毎年、事業計画策定事業者数が25者程度純増することから、経営発達支援計画の年度が進むに伴い、フォロー回数も年間100件純増したため、フォローアップが確認作業のような位置づけとなり、限られた職員数かつ時間の中で、全ての策定計画に対し有効なフォローアップができたとは言えず、選択と集中を踏まえた見直しが必要である。

(2) 支援に対する考え方

第1期計画のフォローアップ支援を踏まえ、特に、事業計画策定直後の事業者に対して定期的なフォローアップ支援を行い、PDCAサイクルを習慣づけることが重要であると分かった。

かつ第1期計画の課題解決のためには、これまでのような全事業者に対する画一的なフォローアップではなく、重点的にフォローアップを行う事業者をピックアップすることで、個別的に支援を行い、事業計画の実効性を高める。

(3) 事業内容

・事業計画策定直後の事業者に対するフォローアップ強化【改善】

計画策定初年度・2年目の事業者は必須、3年目以降の事業者については、計画進捗に停滞や問題が生じている者を定期フォローアップ対象とし、巡回訪問等と共通書式を用いた取組状況確認を実施する。

うち、売上・利益状況については、計画策定と決算期の時期的関係や、事業計画策定から取組効果反映までタイムラグの観点から、正確な集計が難しいため、計画初年度の事業者に対しては実施しない。

3年目以降の者については、決算期を基準に、年に一度のフォローアップを実施する。

計画実行に問題が生じている事業者に対しては、四半期ごとのフォローアップ体制に戻し、問題の原因を主観的・客観的な視点から把握するとともに、その解消策の協議や計画の見直しについての支援を実施する。つまりきはモチベーションの低下を招くことから、少しゆとりを含ませた計画の策定も意識する。

(4) 目標

	現状	R4	R5	R6	R7	R8
フォローアップ 対象事業者	計画期間中の者全て	・計画初年度、2年目の者（必須） ・計画の進捗が停滞している者（任意）				
	25～最大125者	20者	40者	40者	40者	40者
定期 フォローアップ 件数	100～500回 (25～最大125者 ×4回)	80回 (20者× 4回)	160回 (40者× 4回)	160回 (40者× 4回)	160件 (40者× 4回)	160件 (40者× 4回)
売上高増加企業 (3%以上)	—	—	5者	5者	5者	5者
営業利益増加企業 (1%以上)	—	—	3者	3者	3者	3者

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

(1) 現状と課題

①現状

第1期計画においては、関係機関等の需要開拓プロジェクト等のPRおよび出展支援等を通じて管内事業者の販路拡大を実施した。

②課題

・オンライン出展への対応強化

計画1期後半より、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、展示会がオンライン化し、特に高齢事業者においては対応が難しく、目標に対し出展企業が大きく下回った。IT化に対応することが競争優位確立にもつながることから、リモート環境の整備や操作方法の支援を行い、事業者の販路開拓につなげていく。

・オンライン販路の強化

非対面需要、巣ごもり需要によって通販市場が大きく拡大したことから、ITを活用した販路開拓支援をより強化していく。

(2) 支援に対する考え方

当会独自での展示会開催は困難であるため、商圏および大都市圏で開催される既存展示会への出展支援を行う。各事業者の事業計画等に応じた展示会の情報提供や、出展のための手続き、対応力向上等の事前事後支援を行う。

DXに向けた取組として、オンライン出展・商談、ホームページ作成やSNSの活用に関する支援を行う。

(3) 事業内容

①商談会等への出展に関する支援

1. 商圏での販路拡大を目的とした商談会

◆支援対象者： 販路拡大に意欲のある小規模事業者

◆ターゲット： 管内事業者、消費者、観光客

◆想定する展示会： いずも産業未来博、島根県産品マッチング商談会、おいしい出雲等

◆内容

管内をターゲットとした展示会・商談会への出展を促し、販路拡大の機会を提供する。出展支援においては、自社PRポイントの抽出や商談シートの作成等、出展効果が最大化するような支援を実施する。

出展後には、来場者の意見を参考に、商品改良とあわせて、市場ニーズやターゲットの再検討等の支援を行う。これらの支援は、必要に応じて専門家による知見も加味しながら行う。

2. 外貨獲得を目的とした広域商談会【拡充】

◆支援対象者： 販路拡大に意欲のある製造業者

◆ターゲット： 出雲経済圏域外の事業者、バイヤー

◆想定する展示会： 中海・央道湖・大山圏域ビジネスマッチング商談会等

◆内容

小規模事業者単独では出展しにくい、もしくは展示会開催情報を得にくい広域もしくは大都市圏で開催される展示会・商談会の情報提供および出店勧奨により、販路拡大の機会を提供する。出展支援においては、自社PRポイントの抽出や商談シートの作成等、出展効果が最大化するような支援を実施する。

出展後には、来場者の意見を参考に、商品改良とあわせて、市場ニーズやターゲットの再検討等の支援を行う。これらの支援は、必要に応じて専門家による知見も加味しながら行う。

②ITを活用した販路開拓の支援

ホームページ作成やSNS、プラットフォームの活用

◆支援対象者：観光関連産業、製造業、小売業

◆ターゲット：全国の消費者

◆取組内容

ホームページ作成支援ツール「グーペ」や、小規模事業者持続化補助金等を活用した自社HPの作成支援等を通じて全国へ向けた販路拡大を支援する。

また、HPは顧客に見つけてもらう事が必要なため、SEO対策の支援も合わせて行い、閲覧回数の増加と売上増に向けての支援を行う。支援にあたり必要に応じて専門家を活用する。

(4) 目標

取組		現状	R4	R5	R6	R7	R8
いずれも産業未来博出展者数 (売上額：物販参加者のみ)	BtoB、C	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
		-	(3万円)	(3万円)	(3万円)	(3万円)	(3万円)
ビジネスマッチング出展者数 (商談成立件数)	BtoB	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
		(3 件)	(3 件)	(3 件)	(3 件)	(3 件)	(3 件)
ホームページ、SNS 支援者数		10 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
(売上増加者/支援者数)		-	10%	10%	10%	10%	10%

※コロナ禍のオンライン販路開拓の重要性を踏まえ、ホームページ・SNS等のオンライン販路につながる取組の目標は第一期比1.2倍で設定する。

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

第1期計画においては、経営支援会議等で計画の進捗、都度評価を行い、実施における問題点等を把握・検討しながら推進方法について随時見直しを行った。

併せて、年度末に実施する総合的な内部評価を経て、有識者による外部評価委員会にて事業報告を行い、客観的評価・検証をいただき、次年度に向けての改善等、PDCAサイクルを回す仕組みである。この仕組みに特段課題はないため、第2期においても同様に評価・見直しを実施する。また、事業評価は、会報およびホームページにて小規模事業者等が常に閲覧可能な状況としている。

(2) 事業内容

出雲市商工振興課、日本政策金融公庫松江支店、NP0法人21世紀出雲産業支援センターをメンバーとする外部評価委員会を設置し、法定経営指導員出席のもと、年1回、経営発達支援計画の実施状況と成果について、下記の方法で報告・評価を行う。

1. 正副会長会において、評価・見直しの方針について決定する。
2. 事業成果、評価、見直しの結果は、理事会へ報告し、決定・承認を受ける。
3. 評価委員会において、事業報告を行い、成果の評価および見直し案の助言を受ける。
4. 事業成果・見直しの結果は、計画実施方針に反映させるとともに、会報およびホームページにて公表する。[\(http://izumo.shoko-shimane.or.jp/\)](http://izumo.shoko-shimane.or.jp/)

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

10．経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

①現状

第一期計画において、経営指導員は経営指導員等研修会、中小企業基盤整備機構の主催する研修の受講や専門家派遣の同行を通じて、指導職員等は県連合会の主催する業務知識習得研修や税務署主催の税制改正説明会等を受講し、小規模事業者支援にかかる知識・ノウハウの習得に努めた。習得した知識等は、経営支援会議等の職種別会議やOJTにより、職員全体での共有を図った。

②課題

研修受講によってセオリー的な知識・ノウハウを得ていくことができた一方、13名の職員が4拠点に分散する当会の組織特性上、特に経験の長い職員が有す事例的な知識・ノウハウの提供・共有ならびにOJTが十分にできなかった。分散した拠点でも効率的にOJT、資質向上を図るために、ITの活用が必要である。

また、近年の小規模事業者支援において、DX推進の対応力向上が欠かせないことから、IT化・デジタル化をテーマとした資質向上に重点的に取り組む必要がある。

(2) 事業内容

①OFF-JTの実施による資質向上【継続】

毎年度「資質向上計画書」を作成することで、自己の業務遂行能力を見える化し、不足する分野および、IT化・デジタル化に関わる外部研修の受講や個人学習を通じて計画的に資質向上に取り組んでいく。

特にDX推進への対応にあたっての相談・支援能力向上のための研修（クラウド会計ソフト、補助金の電子申請、テレワークの導入等）について、積極的に参加する。

②情報共有・OJTの実施による資質向上【拡充】

経営指導員5名においては、経営支援会議（毎週）における知識・ノウハウの共有のほか、グループウェア上での各人の業務日報回覧による支援状況や対応案件の共有や、補助金申請書、専門家派遣の資料等のデータベース化によって離れた拠点であってもタイムリーに情報・ノウハウの共有ができる仕組みを構築する。

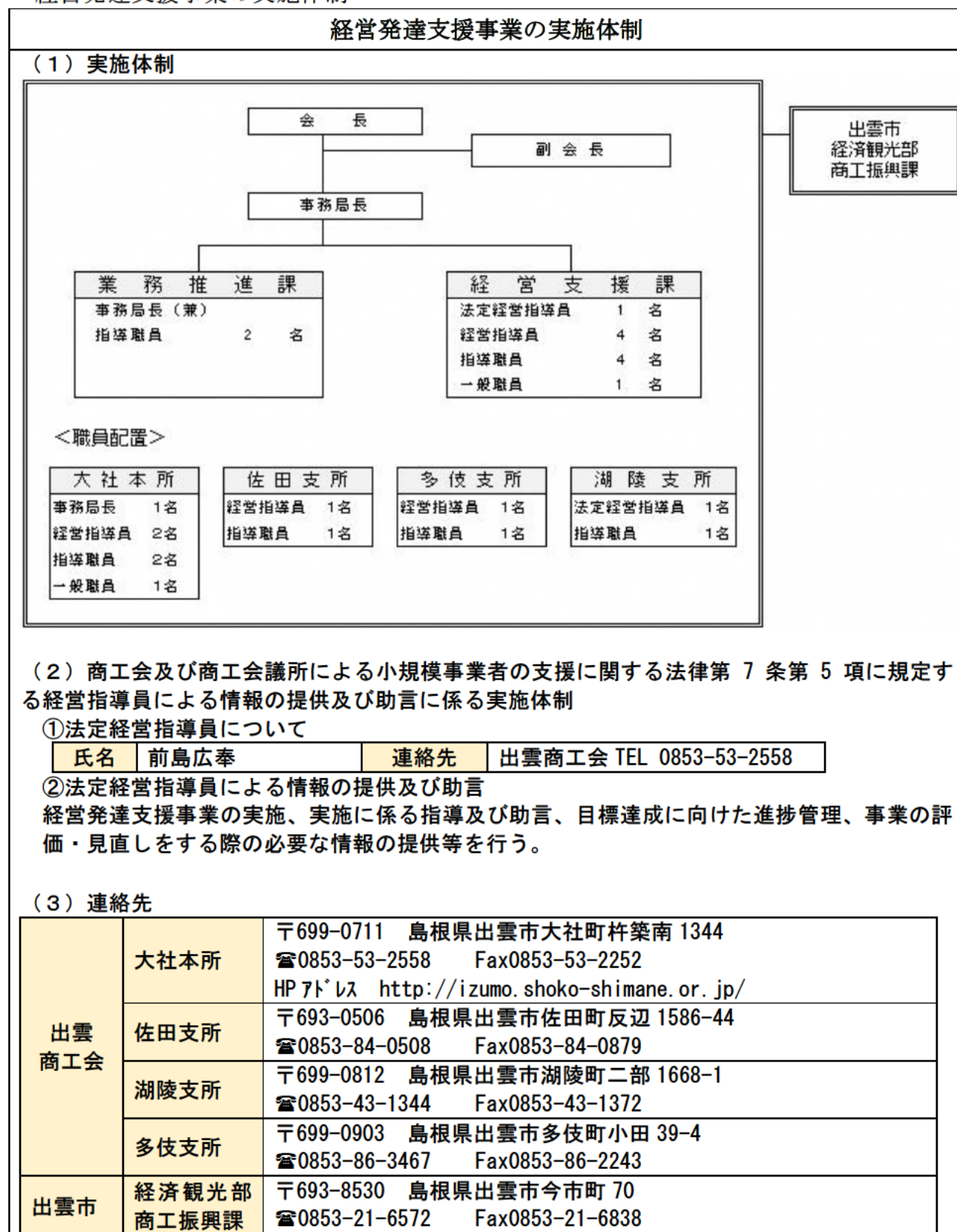
全職員ベースでも、定期開催の職種別会議のほか、業務用チャット型のグループウェアを導入し、離れた拠点間でのOJTの実施や、個別案件の支援事例や新たに得た知識などをテキストとして残すことで、従来のように一対一の情報共有ではなく、組織全体の集合知として運用していく。

③専門家派遣制度と連携した資質向上【継続】

専門家派遣制度活用の際に経営指導員等が同行し、高度な支援内容や助言内容、専門的知識を習得し資質向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位：千円)

	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
必要な資金の額					
・ 専門家派遣	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
・ 需要動向調査費	150	0	0	0	0

(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
・ 国補助金 ・ 県補助金 ・ 市補助金 ・ 会費、手数料収入、共済手数料等収入（自己財源）

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	