経営発達支援計画の概要

実施社名	美濃商工会　（法人番号　　1280005005585） 益田市　　（地方公共団体コード　322041）
実施期間	令和７年４月１日～令和１２年３月３１日
目標	**【経営発達支援計画の目標】** ① 管内小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続の実現 ② 需要動向に基づいた商品開発及び販路開拓による売上確保 ③ 事業承継・創業支援の強化による地域経済の維持
事業内容	**【経営発達支援計画の内容】** **① 地域の経済動向調査に関すること** 事業計画の有益性を高めるため、地域経済の動向や将来予測等の多角的な統計データ分析・把握を行い情報提供する。 **② 需要動向調査に関すること** 市場や消費者の動向・ニーズ等を把握するため、情報収集・調査を行い、新たな販路開拓に繋げるとともに計画策定に活用する。 **③ 経営状況の分析に関すること** 主に定量分析及び定性分析を行い、経営状況の把握や本質的な経営課題を洗い出し、実効性の高い事業計画の策定に繋げる。 **④ 事業計画策定支援に関すること** 地域経済動向調査・経営分析等を踏まえ、事業計画の策定支援を行い、課題解決に自発的に取り組むことを促す支援を行う。 **⑤ 事業計画策定後の実施支援に関すること** 事業計画策定後のフォローアップを行い、PDCA サイクルを習慣づけることで、事業者の自走化を図り事業計画の実効性を高める。 **⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること** 生活応援隊事業・ホームページ・SNS 等による販路開拓の支援を行い、より幅広い商圏からの顧客獲得を目指す。
連絡先	**美濃商工会　本所** 〒698-0203　島根県益田市美都町都茂 1809 番地 2 TEL：0856-52-2537　FAX：0856-52-2536 E-mail：mino@shoko-shimane.or.jp **益田市産業経済部　産業支援センター** 〒698-8650　島根県益田市常盤町１番１号 TEL：0856-31-0341　FAX：0856-22-0437

（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

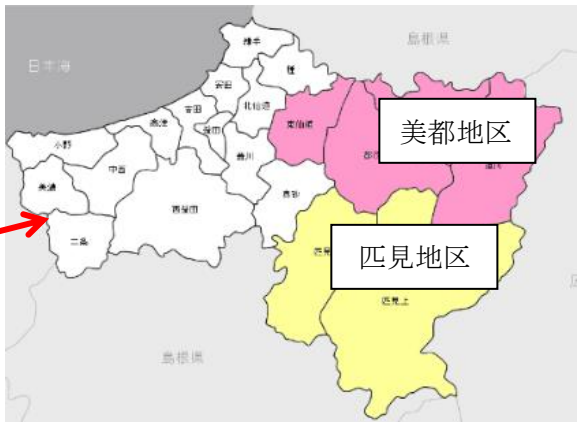
（１）地域の現状及び課題

①現状

・立地について

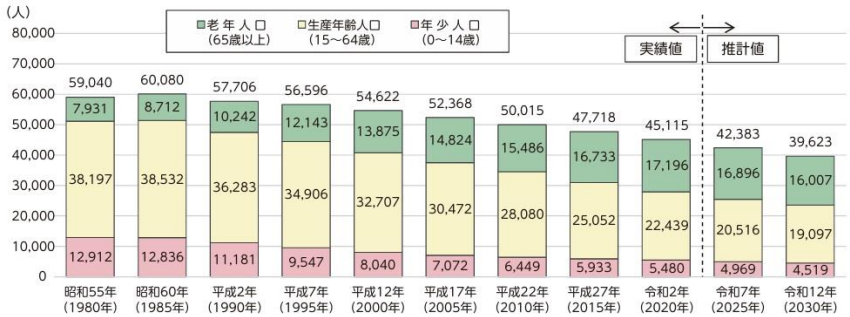
美濃商工会のある益田市は島根県の西側に位置し、当商工会のある美都町・匹見町は平成 16 年に益田市と合併した。美都地区、匹見地区はいずれも中山間地で、益田市内より美都地区は約 20 キロ、車で 30 分、匹見地区は約 40 キロあり、車で 1 時間かかる。

益田市全体の面積は 733.2km²あり、島根県で一番広い。そのうち美都町の面積は 132.6 km²、匹見町の面積は 300.8km²。美都・匹見の敷地の９割は山林となっている。



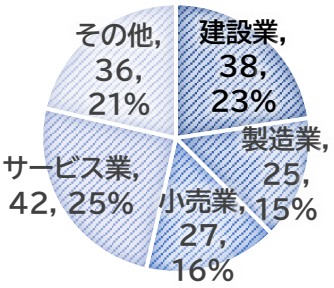
・人口について

平成 27 年（2015 年）時点での人口は、47,718 人であるものの、本計画の目標年となる令和 12 年（2030 年）においては、39,623 人と、約 8,000 人減少すると予想されている。また、過去からの人口推移をみると、昭和 55 年（1980 年）から昭和 60 年（1985 年）にかけては増加しているものの、それ以降は減少している。年齢 3 区分別にみると、年少人口（0～14 歳）及び生産年齢人口（15～64 歳）については、ほぼ一貫して減少傾向にあり、老年人口（65 歳以上）については、令和 2 年（2020 年）まで増加し、令和 7 年（2025 年）以降は減少に転じると予想される。



・産業

業種別事業者数



管内の小規模事業者数は平成 31 年に 174 件であったが現在（令和 6 年 4 月）は 171 件となり、5 年間で 3 件・1.7%減少した。

現在の主な業種の内訳は下の表のとおりとなっている。割合的にはサービス業が若干多いものの、約 20%でほぼ横並びとなっている。

業種	建設業	製造業	小売業	サービス業	その他	合計
件数	38 件	25 件	27 件	42 件	36 件	171 件
割合	22.6%	14.9%	16.1%	25.0%	21.4%	100%

【管内小規模事業者数　令和 6 年 4 月時点】

・特産品について

地元特産品として、美都地区は柚子の生産が盛んで年間 200ｔ生産され、中国地方最多となっている。匹見地区はわさびの産地で、年間 10ｔ生産され、全国でも有数の生産地となっているが、生産者の減少と高齢化とともに生産量も減少傾向にある。

また、近年はイチゴ・メロン農家が増え、イチゴは年間 26t、メロンは 740t の生産量があり、メロンは県下一の生産量となっている。

・観光について

美都地区にある「ひだまりパークみと」は 114 ホールのグラウンドゴルフ場があり毎年５万人以上の利用者がある。

匹見地区は匹見峡などの景観が美しく、キャンプ場や釣り堀などがあり、自然を活かした観光地として近隣からの来客が増加している。

美都地区・匹見地区にそれぞれ温泉施設があり、泉質には好評を得ており、あわせて年間８万人以上の来客がある。

施設名	種類	R5客数	R4客数	増減割合
美都温泉	温泉	68,748	62,520	+10.0%
秦記念館	記念館	496	342	+45.0%

ひだまりパークみと	スポーツ	56,116	45,316	+23.8%
裏匹見峡	自然	843	1,258	−33.0%
メイズ	迷路	2,992	3,830	−21.9%
裏匹見峡キャンプ場	キャンプ	1,063	1,038	+2.4%
やすらぎの湯	温泉	20,545	19,536	+5.2%
匹見川釣り	釣堀	126	233	−45.9%
美濃地屋敷	資料館	2,622	1,437	+82.5%

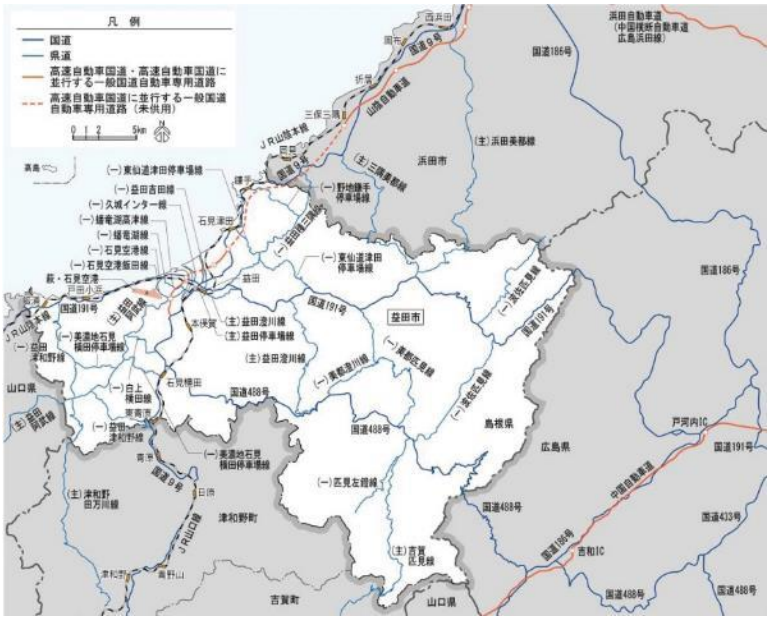
（令和5年島根県観光動態調査結果 より）

・交通について

益田市の主要な交通基盤は、道路、鉄道で、JR 山陰本線は、ほぼ海岸線に沿って走り、東から松江市の主要都市を結んで益田に至る。一方、JR 山口線は益田市から内陸部を進んで津和野町、山口市へと向かう。

国道 9 号は、山陰地方を東西に結び、国道 191 号は、益田市以西では山陰本線に沿って、益田市中心部で国道 9 号と交差して益田市美都町･匹見町を通過し、広島県北安芸太田町戸河内で中国自動車道に接続する。

県庁所在地である松江市は県の東端部に位置し、西端に位置する益田市との距離は約 175 ㎞あり、JR 山陰本線の特急で約 2 時間、自動車で国道 9 号等を利用すると約 3 時間半を要す。一方、他県の都市部からは比較的アクセスが良く、所要時間は山口市からは JR 山口線特急または国道 9 号を利用して約 1 時間半、広島市からは浜田自動車道･国道 9 号を利用して約 2 時間半(約 150 ㎞)で到達する。



益田市は市街地近くに萩･石見空港を有し、1 日 2 往復の東京(羽田)線(所要時間約 1 時間 30 分)が運航しており、夏期には期間限定で伊丹空港との間を大阪(伊丹)線(同約 1 時間)が 1 日 1 往復運航している。

・益田市総合振興計画の引用

益田市は第6次総合振興計画(2021 年～2030 年)の中で商工・観光施策として下記の6つの基本施策を打ち出している。

基本施策	具体的施策
特徴ある農林水産業の基盤強化	① 意欲のある担い手の育成・支援 ② 地域営農体制づくりと生産基盤の整備 ③ 環境保全型農業と GAP の推進 ④ 豊富な森林資源を活かした林業の振興 ⑤ 川と海の恵みを活かした水産業の振興
地域産品を活かした産業の支援	① 地産地消の推進 ② 地域産品の高付加価値化の推進
雇用・産業基盤の強化	① 既存企業の育成支援 ② 石見臨空ファクトリーパークなどへの新規企業の立地促進 ③ 次代を担う若者の地元就職の促進と定着支援
新事業の創出・起業支援	① 新規創業と事業継承の支援 ② 再生可能エネルギーの利用による事業化の促進
戦略的な観光の推進	① 観光地域づくりの推進 ② 認知度向上を目指した効果的な情報の発信 ③ インバウンド観光の充実 ④ 国内交流・国際交流の推進 ⑤ 自転車を活用した観光・交流の推進 ⑥ 広域連携の推進

②課題　地域や管内における産業別状況、強み・弱み等を踏まえた課題　等

●小売業

・小売業は飲食料品・日常品等を中心とした地域の基盤を支える地域密着型の事業所が多い。コンビニエンスストアが１件あるが、そちらも地元経営者によるものである。

・人口減少と高齢化により経営環境は厳しく、地域外への購買力流出は顕著であり、来客数は減少し、売上高も減少傾向にある。加えて、仕入価格の高騰による粗利の低下、エネルギー価格高騰による光熱費・燃料費も重なり、収益力は低下している。

●建設業

土木工事は公共工事に依存している事業者が多く、発注状況で売上変動が厳しい。

公共工事は減少傾向にあり、土木工事業は縮小傾向にある事業所が目立つ。

建築関係では益田市内の住宅着工数は若干減少傾向にあり、競争が激化し価格競争になっている。その反面、人手不足により労働力の確保も課題となっており、労務費・外注費も上がっており、建築業界全体で収益力の低下が課題となっている。

●サービス業

温泉施設の利用者減少や飲食業、クリーニングや理容店等の個人向けのサービス業は軒並み売上が減少している。原因は人口減少によるものも大きいが、小売業同様消費の流出も大きな原因の一つとなっている。

●製造業

食品製造業では地元特産品の柚子とわさびを原材料に使用した商品がメインであるが、農家の減少により、ゆずとわさびの生産量が減少している。そのため商品の生産量に限りがあり、他の原料を使用した新商品の開発に向けた動きもある。また、匹見地区では木製品の製造も盛んで木の器などを製造している企業が３事業所ほどある。

●小規模事業者の経営課題

美濃商工会では令和5年度に会員アンケートを実施。その中で5年前と売上高を比較すると「減少した」と答えた事業所が 49.6%おり、経営上の課題として「売上高の確保」と答えた事業所が67.4%にも及んだ。また、経費の削減の必要も感じていることから、収益力の強化、高付加価値化が必要であると読み取れる。

・5 年前と比較した売上高

	大幅増加	多少増加	増減なし	多少減少	大幅減少
割合%	3.0	25.9	21.5	23.7	25.9

・経営上の課題

	売上確保	経費の削減	生産性向上	資金繰り改善	従業員確保・育成
割合%	67.4	24.8	15.5	10.9	21.7
	後継者確保・育成	IT 活用	新事業への取組み	老朽設備の更新	価格転嫁
割合%	6.2	6.2	5.4	15.5	7.8

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

上記課題に対する改善策

課題	改善策	具体案
人口減少・高齢化 ・事業所減少 ・人手不足	・新たな産業の創出（雇用の創出） ・所得の改善	・バイオマス活用 ・農林業者の事業化
売上減少 ・消費の町外流出 ・需要の減少 ・公共工事の減少	・地域内循環の取組み ・競争力の強化 ・新たな需要 ・経営革新	・お買い物券 ・共同受注、売出し ・新商品開発、販路開拓 ・観光開発
収益力強化・高付加価値化	・現状分析・改善策策定 ・地域資源活用	・計画策定実行支援 ・特産品ブランド化

①10 年程度の期間を見据えて

現存する企業の課題は「売上高の確保」がもっとも重要な課題となっている。「売上高の確保」のためには、販路開拓や新規顧客の開拓が必要でそれらの支援が求められている。小規模事業者を取巻く環境が一層厳しくなる中で、業界や地域特有の課題等に対応し、スピーディーかつ的確に対応しなければならない。そのためには情報収集に努め外部環境を把握し、事業者との対話と傾聴を通じて内部で起きている問題点を抽出し、各事業者に寄り添った経営計画策定・実施のフォローを行う。必要であれば、補助金等施策を活用し事業が効果的に進められるよう支援する。

当地域のような中山間地では事業所が廃業し、その売上を他の地区に奪われると、再び取り戻すことは容易ではなく、ほとんど不可能に近い。またそのことは地域コミュニティの崩壊にも繋がる。そのために、事業所の収益力の強化、高付加価値化へ向けた経営改善に取組む必要もある。将来的に現在の事業だけで見通しが立たなければ、経営革新や新分野進出など別事業へのシフトも考慮しながら事業支援に取組まなければならない。

美都・匹見地区では、今後も高齢化・人口減少が続き、小規模事業者も廃業が懸念される。そのために、新たな産業の創出、例えば森林資源を活かしたビジネスを模索する企業や、Ｉターン者の創業なども支援していく。また自然を活かした観光開発など、土壌にある経営資源を活かした取り組みで雇用を生み出し地域を活性化していくことが商工会の使命だと考える。

②益田市総合計画との連動性・整合性

益田市では新産業創出としてバイオマス利活用や地元食材を活かし「食」を通じた商品開発を目指している。バイオマス（森林資源）を活用したエネルギービジネスや林業、木材を活かした木工製品の製造などに力を入れる。また、「ゆず」「わさび」「メロン」「イチゴ」といった特産品を活用した商品開発、販路開拓なども今まで以上に力をいれていく。観光開発として「自然」をテーマに行っていくことで、当地域の観光資源も充分に活用できるものと考えられる。キャンプ場やケビン施設もあり、体験型の観光開発なども考えられる。

また、既存企業の育成ということで、各機関との連携も強化し企業支援にあたるということで、本会との連携体制も既に確立されている。

③商工会としての役割

商工会としては企業の個者支援を中心に取組むとともに、地域活性化のため新規事業の立ち上げや地域産品のブランド化に取組む。そのため、事業者支援のコーディネート役となり、専門家派遣なども活用し事業者支援に取組む。

美濃商工会は、過疎化がすすむ当地区において、地域コミュニティの崩壊も懸念され、商工会が住民と商工業者の架け橋となり地域全体を盛り上げていかなければならないと考えており、これまで取り組んできた買い物弱者対策である「らくらく便」や消費者のお困りごとを事業者が解決する「商工会生活応援隊」のような事業にも積極的に取組んでいく。

（３）経営発達支援事業の目標

こうした現状を踏まえ、地域内の小規模事業者の最も多い課題である売上高確保に繋がる支援として、経営発達支援事業で計画した「経済動向・需要動向等の情報提供」、「新商品開発、販路開拓支援」のほかに各種補助金活用支援等に取り組むとともに、新事業のための計画策定や経営革新申請などを支援する。また、地域小規模事業者の持続的な発展並びに地域経済の底上げを図ることを目的に、以下３点を重点事業と位置づけ、島根県・益田市・金融機関・その他支援機関と連携しつつ、商工会役職員一丸となって取り組む。

目標①　管内小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続の実現
目標②　需要動向に基づいた商品開発及び販路開拓による売上確保
目標③　事業承継・創業支援の強化による地域経済の維持

なお、数値目標は以下のとおり。

＜地域の経済動向調査の実施＞

目標：ビッグデータ情報提供	年１回	× ５年間	＝	５回
管内の景気動向調査	年４回	× ５年間	＝	２０回

＜小規模事業者の提供する商品の需要動向調査＞

目標：業界データ提供	２０者	× ５年間	＝	１００件
業種別アンケート調査	２者	× ５年間	＝	１０社

＜小規模事業者の経営状況分析と事業計画策定及び実施支援＞

目標：経営分析	１５者	× ５年間	＝	７５件
事業計画策定	１２者	× ５年間	＝	６０件
計画フォローアップ	５２回	× ５年間	＝	２６０回

＜新たな需要に寄与する事業＞

目標：生活応援隊の仕事の斡旋金額	５年間			２，５００万円
HP・SNS 等支援	２者	× ５年間	＝	１０者
大手企業への PR	５年間			３者

上記の取り組みにより、小規模事業者の経営基盤強化を図り、新商品・新市場への創造・挑戦を促し、事業者数・生産販売額の維持・増進を図り、地域経済の持続的発展へ寄与することを目指す。

また、外部環境などの変化や地元事業所のニーズに合わせ定期的に計画を見直し、PDCA サイクルを構築する。

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７年　４月　１日～　令和１２年　３月３１日）

（２） 目標の達成に向けた方針

① 管内小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続の実現

管内の小規模事業者に対して、巡回・広報活動等を足掛かりに事業計画に基づく、自立的な経営の必要性について広く浸透させる。また、経営分析、計画策定、計画進捗フォローを通じて、売上・利益の増加を図り、持続的な事業継続、事業成長、雇用創出等に繋げる。そのため、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的な課題を反映させた事業計画の策定支援を行う。こうした取り組みを徹底することで、地域経済を支える小規模事業者の本質的な能力を引き出し、地域全体での持続的発展に繋げる。

② 需要動向に基づいた商品開発及び販路開拓による売上確保

益田市や島根県商工会連合会等とも連携しながら、農産品等の地域資源を活かした商品開発に取り組み、地域経済の活性化や外貨獲得にも繋げる。

また、既存商圏や広域商圏等への販路開拓の支援やホームページ・SNS 等を活用した販路開拓支援も行うことで、商圏拡大を図り、売上確保に繋げることで、事業者の持続的な発展とともに地域経済活性化の底上げを図る。

③ 事業承継・創業支援の強化による地域経済の維持

事業承継については、経営指導員等が巡回等を通じて承継候補者の有無等について現状把握を行い、島根県事業承継・引継ぎ支援センター等の関係機関とも連携を密にしながら円滑な事業承継を支援し、廃業数抑止に繋げる。

創業支援についても、巡回等を通じて、行政等とも連携しながら創業案件の掘り起こしから創業計画の策定・計画進捗フォローを行い、創業者の増加及び持続的な事業に向けた支援を実施する。

こうした支援を継続していくことで、管内小規模事業者及び地域経済の維持を図る。

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

［現状］ ・景気動向調査を年に４回４０事業所を対象に行ない、広報・ホームページで公表している。

・RESAS を活用し地域の循環マップ等を年に１回 HP に掲載している。

［課題］ ・業種別の景況感・経済動向を把握するには有益な調査であったが、事業計画策定の上での地域経済の動向や将来予想等の情報データの活用は不十分であった。

・客観的に確認できるビッグデータを収集し、上記の景況調査等のみに留まらず、事業計画の有益性を高めるため、多角的な統計データ分析・把握に取り組むことが課題である。

（２）目標

	支援内容	周知方法	現行	令和７年度	令和８年度	令和９年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①	地域経済動向分析	HP	１回	１回	１回	１回	１回	１回
②	管内景気動向調査	会報 HP	４回	４回	４回	４回	４回	４回
	調査対象事業者数		４０者	４０者	４０者	４０者	４０者	４０者

（３）事業内容

①地域経済動向の分析（国が提供するビッグデータの活用）

管内において販路開拓、売上拡大に前向きな事業者が、効率的に経営資源を投下できるように支援するため、「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ない、年１回、発表する。

【分析手法】経営指導員が分析を行う。
- 「地域経済循環マップ・生産分析」　→　何で稼いでいるか等を分析
- 「まちづくりマップ・From-to 分析」　→　人の動き等を分析
- 「産業構造マップ」　→　産業の現状等を分析

【調査項目】・産業構造・人口動態・人の動き・消費動向

②管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年４回調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 40 者
（製造業、建設業、小売業、サービス業から 10 者ずつ）
【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等
【調査手法】ヒヤリングか調査票を FAX し返信用紙で回収する
【分析手法】経営指導員が分析を行う

（４）調査結果の活用

・情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
・経営指導員等が巡回指導を行う際に事業者へ情報提供することで、管内の経済の動向に関する理解を深め、経営課題の発見につなげるための参考資料とする。
・事業計画策定時に参考資料として活用する。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

［現状］　各種情報媒体から情報収集し、管内の小規模事業者へ情報提供することで新商品・新サービスの開発・改良や商品選定、販売戦略立案等の際に活用している。また、特産品の「ゆず」「わさび」商品の来場者アンケートを実施し、事業所へフィードバックする予定であった。

［課題］　地域消費者アンケート調査は選定した商品が限定的であったため、会員事業者か

らのニーズがなく十分実施することができなかった。

（2）目標

	支援内容	現行	令和７年度	令和８年度	令和９年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①	外部情報収集・提供	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
②	業種別アンケート	―	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
	調査目標数	―	2 者 ×30 枚	2 者 ×30 枚	2 者 ×30 枚	2 者 ×30 枚	2 者 ×30 枚

（3）事業内容

①外部情報媒体の収集・提供

主に消費者動向・トレンド、市場ニーズ等の情報収集を行い、必要な情報をタイムリーに提供し、新たな商品・サービスの開発や販路開拓事業計画策定の基礎資料とする。

【調査方法】インターネット・業界誌・情報誌等で公開されている各種情報を経営指導員等が収集・整理し、管内の小規模事業者へ提供する。

【調査項目】業種別の需要動向、売れ筋商品、消費トレンド、新商品・新サービス等

【調査結果の活用】

・当該事業者へフィードバックし、新たな商品・サービスの開発や販路開拓する上で参考資料として活用する。

・事業計画の策定においては、主に外部環境や提供する商品・サービスを検討する上で基礎資料として活用する。

②業種別アンケート調査

既存商品･サービスと消費者ニーズとのギャップを明確にすることで､提供する商品･サービスの見直し・他社との差別化・付加価値向上を図る。また、業種別の特性を踏まえた調査票で調査を実施し分析結果を提供することで、新商品・サービス等の開発や販路開拓、事業計画策定に活用する。

【対象業種】当地域の主業種である「製造業」「小売業」「サービス業」「建設業」の４業種を対象とする。

【調査方法】１年に１業種選定し、該当事業所へ調査依頼し以下のいずれか方法で行う。

① 利用者に調査票を手渡し、記入後回収する。

② Google フォーム等の web アンケートシステムを活用して利用客にアンケート調査を配信し集計する。

【調査項目】※例：小売業

主な調査項目	主な調査内容
属性	性別、年代、居住地域等
来店頻度	回数
来店目的	購入品
満足度	品揃え、価格、接客態度
来店手段	ネット SNS、チラシ、雑誌、口コミ等
利用金額	客単価
その他	改善点・要望等

【調査結果の活用】

販路開拓や事業計画の策定を検討している小規模事業者に調査結果を提供することで、事業者自身に「買い手」が必要としているニーズを的確に把握してもらい、新商品・サービス等の改良・開発や新たな販路開拓を図る。また、実現性の高い事業計画の策定に繋げるための資料として活用する。

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

［現状］ 経営分析の役割や重要性について巡回等や当会が定期的に発行する会報誌にて周知するとともに、金融支援、各施策活用の支援の際に経営分析を実施し、資金繰りの円滑化や各施策活用の実現に繋げている。

［課題］ 事業者に対してある程度、経営分析の役割や重要性について浸透は図れたものの、「売上」・「原価」・「経費」・「利益」等の財務データから見える表面的な課題に主眼が置かれていた。事業者を取り巻く環境変化が激しい現状において、非財務にもこれまで以上に着目する必要がある。 そのため、事業者との「対話と傾聴」を通じて、事業者自身が自発的に経営分析に参画し、経営の本質的な課題設定に導いていくことが課題である。

（２）目標

支援内容	現行	令和７年度	令和８年度	令和９年度	令和 10 年度	令和 11 年度
経営分析事業者数	30 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

※従来の計画と比べて定性面の分析に重きを置いた事業実施とする。現行よりも目標数値はかなり下回るが、1 者あたりにより多くの時間をかけ、質の高い支援を行うこととする。

（３）事業内容

経営分析を行う事業者の発掘のため、巡回・窓口相談を介した掘り起こしを行う。

【対 象 者】慢性的な課題を持つ事業者や、意欲的で販路拡大の可能性の高い１５社を選定

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「ＳＷＯＴ分析」の双方を行う

≪財務分析≫ 売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等

≪SWOT 分析≫ 強み、弱み、脅威、機会 等

【分析手法】

① 財務分析 商工会クラウド（MA1）、ローカルベンチマーク等

② 非財務分析 SWOT 分析、経営デザインシート等のフレームを活用して整理

（４）分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にフィードバックする。高度で専門的な課題が抽出された場合には、専門家や他の支援機関と連携を図り、より詳細な分析を行い、事業計画策定

時の戦略の方向性を明確にする。
○分析結果は、データベース化し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。

６．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

［現状］ 事業計画策定の目標として年間 24 件を目標として、R5 年度は 24 件策定支援を行った。補助金申請等で年によって支援件数にはばらつきがある。事業者の受動的スタンスも散見され、経営指導員等による提案やアドバイスが先行してしまうケースもあり、事業者の気づきや腹落ちに至っていない現状がある。

［課題］ 事業者自身が改めて現状と目標とのギャップを把握し、「市場動向」・「顧客ニーズ」をより的確に把握するため仮説を立て、計画実行によりギャップ差を埋め、増収増益に向けた取り組みを展開していけるよう、事業者に内発的動機づけを図ることが課題である。

（２）支援に対する考え方

管内小規模事業者を取り巻く環境変化はスピード感を増しており、当地域の経済状況においても絶えず変化する将来予測が困難な状況に突入している。事業の持続的発展に向けて、事業者自らが目標と現状のギャップ差を理解するための「問題の把握」と、そのギャップを埋めるための「課題への取り組み」に自発的に取り組むことを促す支援が必要不可欠である。事業計画の策定前段階においてＤＸ推進に向けたセミナーも開催することで、小規模事業者の競争力維持・強化を目指す。

また、経営指導員との面談により、事業者自体が事業所の強み・弱みなどの気づきを得て、現状を正しく認識した分析に基づき、当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に自発的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定の支援を行う。

（３）目標

事業計画策定件数

支援内容	現行	令和７年度	令和８年度	令和９年度	令和１０年度	令和１１年度
① ＤＸ推進セミナー	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 事業計画策定件数	24 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者

（４）事業内容

①ＤＸ推進セミナー開催・ＩＴ専門家派遣」の開催

管内の小規模事業者は、DX 活用に向けた意識が低く、各種補助金の電子申請、電子インボイス 等、IT 化による取り組みが加速していく中で、小規模事業者にとっても様々な局面で DX 活用に向けた取り組みが必須となる。そのため、まずは DX に関する取り組み事例や意識の醸成、基礎知識の習得等を促し、事業者の 取り組み段階に応じて、DX に向けた IT ツール導入や Web サイト構築等を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】IT の導入をしているものの DX まで至っていない小規模事業者、DX に向けた IT ツールの導入を検討している管内小規模事業者等
【開催回数】 年 1 回程度
【募集方法】 当会の会報誌配布やホームページ掲載による周知、SNS 等の宣 伝、巡回・窓口相談でのチラシ案内等
【 テーマ 】以下のようなものを想定しており、テーマに応じて島根県商工会連合会、近隣商工会 等のネットワークを通じて、指導実績等から選定を行う。
＜セミナー内容＞：
・DX に関する基礎知識・DX を実現するための手段、目的の明確化
・DX 活用事例（業務効率化、経理事務デジタル化、システム開発、IoT 等の活用等）
・SNS、Google 等を活用した販路開拓策・小規模経営でも取り組みやすい DX ツール 等

②事業計画の策定
【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】経営指導員が担当制で張り付き、自社の現状や課題、今後の方針や具体的な行動計画を事業者に把握してもらったうえで、事業計画策定支援を行い、事業者の持続的発展を図る。必要であれば外部専門家も交えて確実な事業計画の策定につなげる。また、「地域の経済動向」、「経営状況の分析」「需要動向調査」「経営分析」を資料として活用する。

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
［現状］ これまで実施しているものの、不定期であったり、訪問回数が少なかったりと、策定後の実施支援が計画的ではなかった。
［課題］ 事業所によっては進捗確認が不十分で、事業計画自体が実施されておらず、計画通りに進捗しないケースもあったため、支援計画を作成し計画的に改善した上で実施する。

（2）支援に対する考え方
経営指導員等が巡回等により計画対実績の進捗確認を行い、助言するだけでなく、事業者の「自走化」を意識しながらフォローアップ支援を実施し、対話と傾聴を通じて一緒によく考え、事業者自身が腹落ちする答えに導く支援が重要と考える。
また、場合によっては、実際に業務に従事する従業員も交えて協議し、当事者意識を持って計画遂行に取り組むことを促し、こうしたフォローアップを通じて事業者の内発的動機づけを図り、潜在的な能力の発揮に繋げる。
基本的に、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や事業者の課題等により、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ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う等、選択と集中を図り、事業計画の実効性を高めるとともに事業者の自走化を目指す。

（3）目標

支援内容	現行	令和７年度	令和８年度	令和９年度	令和１０年度	令和１１年度
フォローアップ対象事業者数	２４者	１２者	１２者	１２者	１２者	１２者
フォローアップの頻度	８８回	５２回	５２回	５２回	５２回	５２回
売上１０％以上の増加事業者数	―	４者	４者	４者	４者	４者
利益率５％以上の増加事業者数	―	２者	２者	２者	２者	２者

フォローアップ頻度

・６者（年に２回）　６者　×　２回　＝　１２回
・４者（年に４回）　４者　×　４回　＝　１６回
・２者（月に１回）　２者　×　１２回　＝　２４回
計　５２回

（4）事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、巡回訪問・共通書式等により、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。その頻度については、事業計画の進捗状況や事業者の課題等、売上や利益率の状況で、半年、四半期、毎月と設定するが、事業者の申し出等により臨機応変に対応する。

また、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、経営指導員が主体となり、また外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び対応方策の検討や計画の見直し等適切な指導を行う。

８.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］　生活応援隊はH28に事業を開始しH30年度は37件、3,199千円の売上があった。商談会の出展支援を計画していたが、希望事業者がおらず、実行していない。

［課題］　生活応援隊は事業を住民に浸透させるため、継続的な実施が必要。商談会は対象事業所が少なく、取り組みにくいため、巡回指導等で事業所の掘り起こしを行う。

（2）支援に対する考え方

販路開拓支援にあたっては、すべての業種を対象として、既存の事業（生活応援隊）を活用し、より多くの事業所に参加を呼びかけ、宣伝PRも強化し、事業所の売上が増加するように取り組む。また、大手企業と繋がりを強化することにより地域特性を活かした商品販売を行っていく。

ＤＸに向けた取り組みとしては現状、既存顧客の依存度が高く商圏も限られており、より幅広い商圏からの新規顧客を獲得するため、企業ホームページ、SNS活用、オンライン出展・商談等に関する支援に注力する。

（3）目標

		現行	令和７年度	令和８年度	令和９年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①	生活応援隊参加事業所	47 者	48 者	49 者	50 者	51 者	52 者
	生活応援隊売上額/者	7 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②	ＨＰ等支援数	―	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
	新規取引開拓件数	―	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
③	大手企業へのＰＲ	－	1 者		1 者		1 者
	売上額／社	―	10 万円		10 万円		10 万円

（４）事業内容

①商工会生活応援隊事業（BtoC）

消費者の困り事を解決する為に商工会が窓口となり、事業者へ仕事を斡旋する事業として、H28 年に本事業を開始し、徐々に浸透してきた。今後も継続してチラシを配布することで各事業者の知名度向上を図り、直接注文等の販路拡大に繋げ、売上拡大に貢献する。

商工会生活応援隊の仕組み

②ホームページ・SNS 等の活用による販路開拓支援（BtoC・BtoB）

DX に向けた取り組みとして、商工会の作成支援ツール「グーペ」、補助金等の施策活用による企業ホームページの作成支援を行う。併せて、現状の顧客が近隣の商圏に限られていることから、より幅広い商圏の顧客獲得のため、比較的に取り組みやすい SNS を活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

③地域の特性を活かした　販路開拓の取組

当地域には温泉施設や自然環境を生かしたキャンプ場等がある。近くには火力発電所

や、当地域においては風力発電計画の設置などが予定されており、大手企業の進出が見込まれている。そういった企業へ当地域の魅力を発信し、従業員福利厚生等の選択肢として温泉施設やキャンプ場の活用を提案することで、交流人口の増加を図るとともに、周辺地域の店舗等を利用する流れを作る。また、当地域の商品の販売先として大手企業従業員へのカタログ販売等の PR を行い、新たな消費拡大による売上・収益の拡大を図る。大手企業への提案・アプローチは当会および会員事業者との協同で行う。

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

［現状］ 事業の進捗状況を半年ごとに事務局で確認し 1 年間事業を実施し益田市の有識者により事業状況の確認、評価・見直しの提示を受け、内部事業委員会によって方針を決定している。報告書を HP で公表している。

［課題］ 事業計画を確実に実行するためには、進捗状況や事業内容についての的確な評価・検証を行うことが必要である。現状の評価方法について、有効に機能しており問題点はないものと捉えているが、継続して事業内容の改善点や見直しを実施し、計画遂行の実効性を高めていく。

（２）事業内容

当会の理事会と併設して、益田市産業経済部産業支援センター、法定経営指導員、外部有識者として島根益田信用組合営業本部長をメンバーとする「協議会」の開催を 1 年に 1 回開催し、経営発達支援事業について評価を行う。

当該協議会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HP 及び総会資料へ掲載することで、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状況とする。

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

［現状］ 島根県や島根県商工会連合会が主催の研修会に経営指導員等を派遣し資質向上に努めている。

［課題］ 小規模事業者の抱える経営課題は複雑化、多様化しており、小規模事業者の安定経営に繋がる幅広い分野での支援能力が求められている。また、組織全体としても幅広い分野での知識を蓄積し、共有する必要がある。

（２）事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び島根県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

②ＯＪＴ制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したＯＪＴを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。また、個社支援において派遣された専門家に帯同することでノウハウや知識を学び支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月 1 回、年間 12 回）を開催し意見交換等を行うことで、職員間のノウハウの共有に加え、支援能力の向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、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にすることで、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。

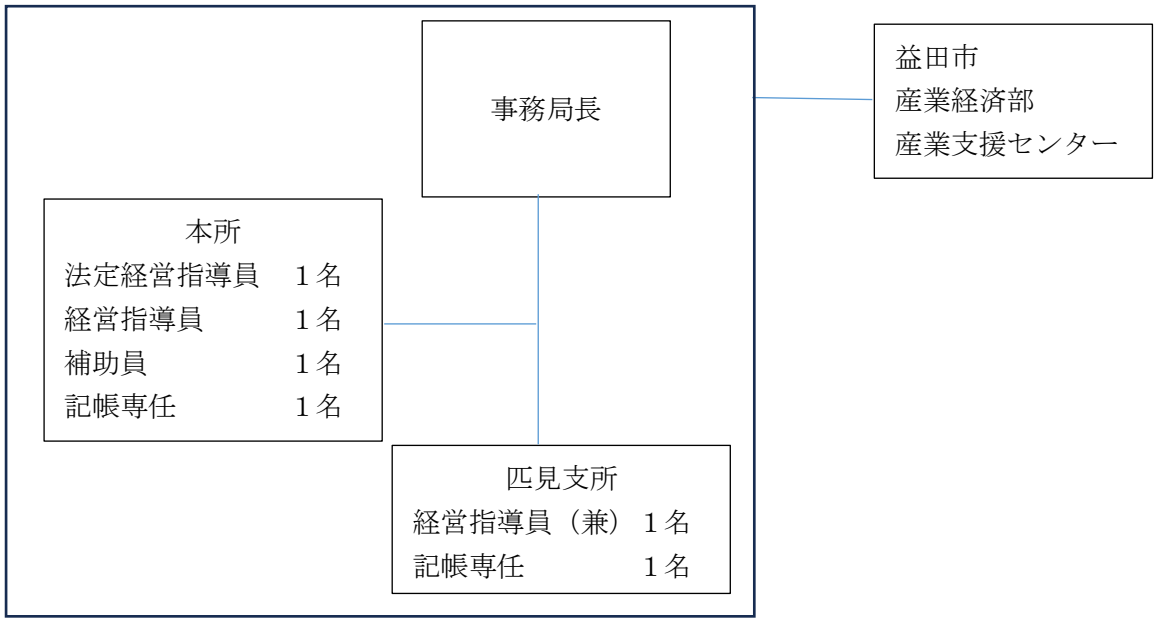
（別表２）

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１２月現在）

（１） 実施体制（商工会の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制　等）



（２）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による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：堀越　健

■連絡先：美濃商工会　TEL　0856-52-2537

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度　等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

（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

〒698-0203　島根県益田市美都町都茂 1809 番地 2

美濃商工会　本所

TEL：0856-52-2537/FAX：0856-52-2536

E-mail：mino@shoko-shimane.or.jp

②関係市町村

〒698-8650　島根県益田市常盤町１番１号

益田市　産業経済部　産業支援センター

TEL：0856-31-0341/FAX：0856-22-0437

E-mail：

（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）

		Ｒ７年度	Ｒ８年度	Ｒ９年度	Ｒ１０年度	Ｒ１１年度
必要な資金の額		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
	調査研究費	500	500	500	500	500
	専門家派遣費	500	500	500	500	500
	商談会参加費	500	500	500	500	500
	チラシ作成費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

（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、島根県補助金、益田市補助金、伴走型補助金、会費、手数料収入、事業委託収入、その他雑収入をもって充てる。

（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