

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	安来市商工会（法人番号：1280005002211） 安来市（地方公共団体コード：32206）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日（5年間）
目 標	経営発達支援事業の目標 これまでの取組みの反省と外部評価者からの指摘事項、管内の現状と課題等を踏まえた上で、支援対象とする事業者とその目指すべき将来像等を明確化させると共に具体的かつ実行可能な目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展による地域経済の維持、発展を目指す。 (1) 事業計画策定、実施による経営基盤の強化と持続的発展に関する支援 (2) 地域資源等を活用した地場産品製造業を中心とした商品開発及び販路開拓に関する支援 (3) 創業に関する支援や事業承継の推進による小規模事業者数の維持、減少抑制に関する支援
事業内容	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) 中小企業景況調査の実施 (2) 国が提供するビッグデータ「RESAS（地域経済分析システム）」の活用 (3) 他機関が実施した各種調査、統計データ等の活用 3－2．需要動向調査に関すること (1) 個社の商品サービスの市場調査（道の駅、産業フェア会場で実施） (2) 観光客を対象とした需要動向調査 4．経営状況の分析に関すること (1) 経営分析対象事業所の掘り起こし活動 (2) 経営分析の実施と活用（ローカルベンチマーク等の活用、定量及び定性分析） 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、個別相談会の開催（既存先、創業先、事業承継先） (2) 関係支援機関との共催による創業、事業承継セミナーの開催 (3) 事業計画策定支援（既存先、創業先、事業承継先） 6．事業計画策定後の実施支援に関すること (1) 継続的かつ定期的なフォローアップ支援（既存先、創業先、事業承継先） (2) 事業者ごとの計画進捗管理と売上高、利益率等の計数管理 (3) 各種補助金申請、金融斡旋等の追加支援 7．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) ホームページ、販売促進ツール等の作成支援 (2) 展示会、商談会への出展支援（BtoB、BtoC） (3) IT利活用、販路開拓に関するセミナーの開催（営業戦略、販促ツール活用等） 地域経済の活性化に資する取り組み 1 1．地域経済の活性化に資する取り組みに関すること (1) 「広瀬・伯太産業フェア」の開催 (2) 「安来まちゼミ」への参画
連絡先	安来市商工会 〒692-0404 島根県安来市広瀬町広瀬 753-40 TEL:0854-32-2155 FAX:0854-32-2396 E-mail: yasugi@shoko-shimane.or.jp 安来市 政策推進部 やすぎ暮らし推進課 〒692-8686 島根県安来市安来町 878-2 TEL:0854-23-3105 FAX:0854-23-3061 E-mail: yas-gura@city.yasugi.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地域の現状

ア. 安来市の概況

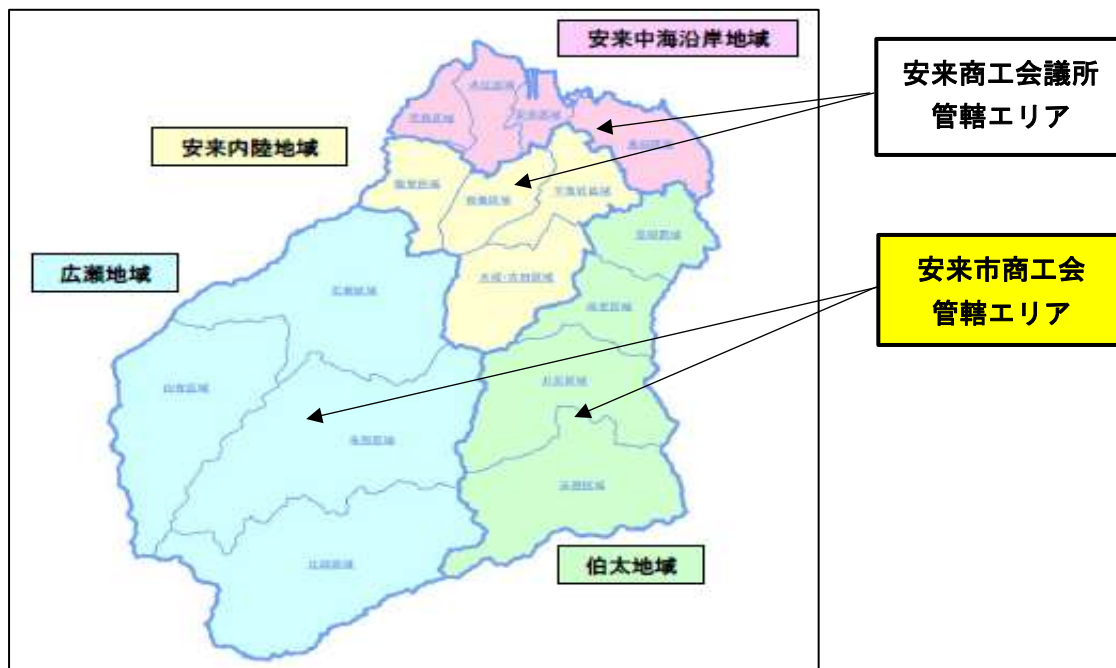
安来市商工会がある安来市は、平成16年10月に旧安来市・広瀬町・伯太町が合併して発足し、島根県の東部、鳥取県との県境に位置し、東は米子市、南部町、南は日南町（以上鳥取県）、奥出雲町、西は松江市、雲南市に接している。

市域は東西およそ22km、南北およそ28kmで、面積は420.93km²であり、南部は中国山地に連なる豊かな緑に覆われ、そこを源流として中海に注ぐ飯梨川・伯太川全流域が市域に含まれる。下流域に形成された三角州には広大な耕地が広がり、上流域には豊かな森林と県東部の水瓶としての機能を果たす布部ダム・山佐ダムがある。



イ. 立地（安来市商工会の管轄エリア）

安来市には、安来商工会議所と安来市商工会の2つの商工団体があり、安来市の「安来中海沿岸地域」と「安来内陸地域」の安来地域を安来商工会議所、「広瀬地域」と「伯太地域」を安来市商工会の管轄エリアとしており、その面積は安来市全体の約70%を占める。「広瀬地域」はかつて戦国大名尼子氏の居城で難攻不落の山城と謳われた「月山富田城」の城下町として栄えた。「伯太地域」は母里地区に松江藩の支藩である母里藩があり陣屋が置かれていた。



ウ. 交通

安来市は、JR 山陰本線の安来駅や山陰自動車道安来 IC があり、島根県の東の玄関口であると共に、山陰地方の経済、人口が集積する中海・宍道湖・大山圏域の一角を占める地理的にも恵まれた地域にある。当会の管轄エリアである広瀬地域、伯太地域には、現在、鉄道路線はなく、唯一の公共交通機関は安来市広域生活バスによる市内循環バス路線のみであり、市民の日常の移動手段の大半はマイカーである。



エ. 人口推移と人口ビジョン（安来市全体）

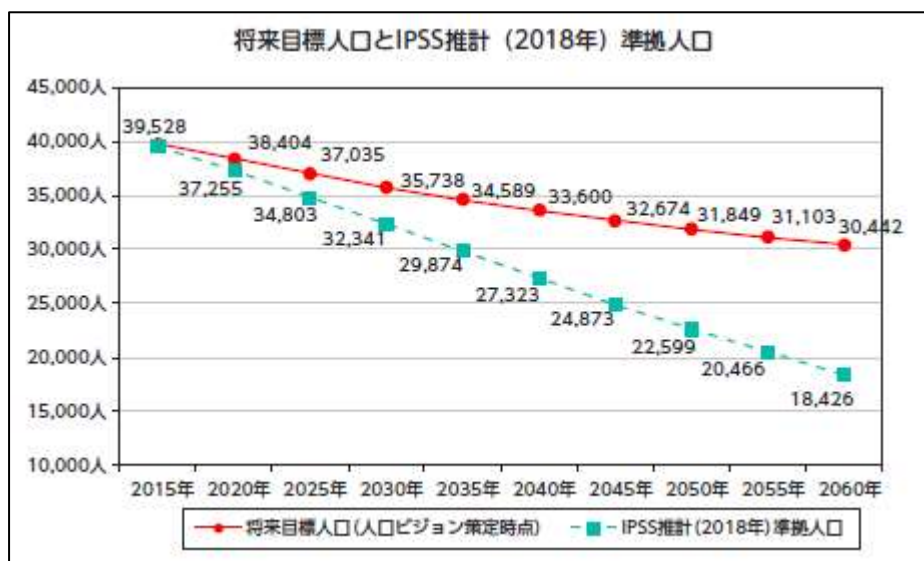
安来市全体の令和 2 年 8 月末現在の人口は 37,942 人、高齢化率 36.6%であり、平成 28 年 3 月の人口 40,187 人と比較すると、2,690 人（▲5.6%）の減少となっている。

また、安来市が 2015 年（平成 27 年）に策定した人口ビジョンにおける 2020 年（令和 2 年）の将来人口目標 38,404 人と比較しても 462 人（▲1.2%）の減少となっている。

人口ビジョンでは 2060 年（令和 42 年）における人口として、約 30,000 人の維持を将来目標としている。国立社会保障・人口問題研究所（IPSS）の 2018 年（平成 30 年）の推計に準拠した 2060 年（令和 42 年）の 18,426 人と比較すると 12,016 人多く、人口減少のスピードは緩やかに設定している。なお、計画の最終年となる 2025 年（令和 7 年）においては 37,035 人としており、予想を上回るペースで人口減少が進んでいるといえる。

地 区	項 目	H28. 3月末	H29. 3月末	H30. 3月末	H31. 3月末	R2. 3月末	R2. 8月末	比較(R2. 8/H27. 3)
安来市 全体	人 口	40,187	39,723	39,199	38,745	38,152	37,942	-5.6%
	高齢者数	13,810	13,938	13,945	13,933	13,923	13,886	0.6%
	高齢化率	34.4%	35.1%	35.6%	36.0%	36.5%	36.6%	—
	世帯数	14,180	14,239	14,267	14,342	14,356	14,398	1.5%

（※出典：安来市人口統計表）



（※出典：安来市人口ビジョン）

オ. 観光地

管内の代表的な観光地として「月山富田城跡」がある。月山富田城は戦国時代に山陰の覇者と呼ばれた尼子氏が本拠を構えた山城で、国指定史跡、日本 100 名城、日本遺産の構成文化財に指定されている。天然の地形を利用した、難攻不落の要塞城といわれ、尼子氏と毛利氏の間で何度も合戦が行われた。現在も石垣や堀切など、当時の面影を残す遺構が数多く残る。周辺には道の駅や広瀬餅センター、歴史民俗資料館、温泉施設等があり、近年においては歴史愛好家をはじめとする観光客が県内外から多く訪れている。



【現在の月山富田城跡全景】



【安来市立歴史民俗資料館】

②地域の課題

ア. 地域経済の現状と課題

(1) 管内の人口推移

管内の人口推移について安来市人口・世帯数等の統計資料によると、令和 2 年 3 月末現在で 11,164 人（広瀬地域 6,765 人、伯太地域 4,399 人）であり、平成 28 年同月と比較して 966 人（▲8.0%）減少している。同様に広瀬地域で 665 人（▲9.0%）減少、伯太地域で 301 人（▲6.4%）の減少となっている。

高齢化率についてみると、令和 2 年 3 月末現在で 41.2%（広瀬地域 42.5%、伯太地域 39.2%）であり、平成 28 年同月と比較して 3.4%増加している。同様に広瀬地域で 3.3%増加、伯太地域で 3.8%増加となっている。

人口減少や高齢化率の上昇が地域の将来に与える影響として、域内市場及び消費需要の縮小、生産年齢人口の減少、地元産業の人材不足、生活支援機能の低下、地域コミュニティ機能の低下等があげられ、地域産業振興とともに地域の維持、存続が大きな課題といえる。

地 区	項 目	H28. 3末	H29. 3末	H30. 3末	H31. 3末	R2. 3末	比較 (R2. 3/H27. 3)
広瀬地域	人 口	7,430	7,254	6,950	7,110	6,765	-9.0%
	高齢者数	2,916	2,908	2,887	2,901	2,875	-1.4%
	高齢化率	39.2%	40.1%	41.5%	40.8%	42.5%	—
	世帯数	2,580	2,576	2,566	2,567	2,536	-1.7%
伯太地域	人 口	4,700	4,633	4,479	4,547	4,399	-6.4%
	高齢者数	1,664	1,688	1,702	1,726	1,723	3.5%
	高齢化率	35.4%	36.4%	38.0%	38.0%	39.2%	—
	世帯数	1,530	1,532	1,537	1,548	1,557	1.8%
合 計	人 口	12,130	11,887	11,429	11,657	11,164	-8.0%
	高齢者数	4,580	4,596	4,589	4,627	4,598	0.4%
	高齢化率	37.8%	38.7%	40.2%	39.7%	41.2%	—
	世帯数	4,110	4,108	4,103	4,115	4,093	-0.4%

(※出典：安来市人口・世帯数統計)

(2) 商工業者数・小規模事業者数の推移

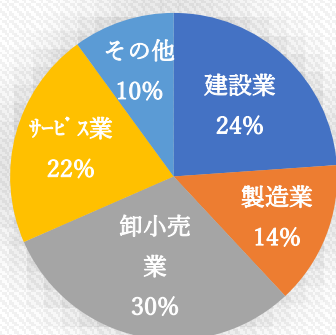
管内の商工業者数・小規模事業者数について安来市商工会小規模事業者数の明細書によると令和2年4月1日現在の商工業者数 351 人、小規模事業者数 339 人となっており、この5年間で商工業者数 19 者（▲5.1%）の減少、小規模事業者数 18 者（▲5.0%）の減少となっている。

小規模事業者の業種別割合をみると、建設業 24%、製造業 14%、卸小売業 30%、サービス業 22%、その他業種 10%となっており、卸小売業の割合が多い地域である。

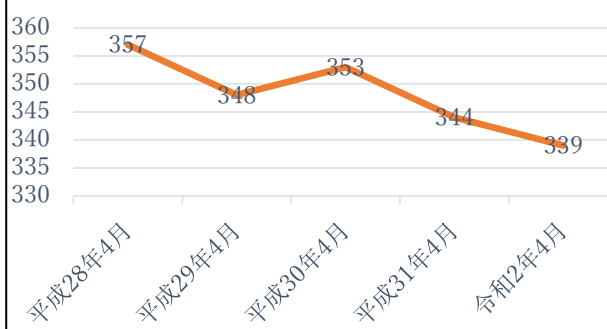
このことから、当地域における業種割合の多い卸小売業の減少が顕著となっており、地域の維持存続のためには、地域経済、地域住民の生活機能維持を支えている小規模事業者数の維持、減少抑制についての早急な対策をはかることが課題といえる。

年 度	商工業者数	小規模事業者数	小規模事業者数（業種別）					法定会員数
			建設業	製造業	卸小売業	サービス業	その他	
平成28年4月	370	357	84	52	117	74	30	267
平成29年4月	361	348	80	49	117	72	30	254
平成30年4月	365	353	82	49	116	73	33	256
平成31年4月	356	344	81	48	107	73	35	248
令和2年4月	351	339	81	48	103	73	34	241
比較（R2/H28）	-5.1%	-5.0%	-3.6%	-7.7%	-12.0%	-1.4%	13.3%	-9.7%

小規模事業者の業種割合（令和2年4月）



小規模事業者数の推移



（※出典：安来市商工会 小規模事業者数の明細書）

(3) 開業・廃業の状況

管内の開業・廃業の状況について安来市商工会小規模事業者数の明細書によると、平成28年4月から令和2年3月までの5年間で、開業 23 者、廃業 50 者となっており、廃業の増加が顕著となっている。開業についてはサービス業が多く、廃業については卸小売業が一番多くなっており、廃業の増加によって事業者数の減少に拍車がかかっていると思われる。原因としては、経営者の高齢化と後継者不在によるものが大半であり、創業支援と事業承継の推進をはかることにより小規模事業者数の維持、減少抑制をはかることが課題といえる。

期 間	開業者数（業種別）						廃業者数（業種別）					
	建設業	製造業	卸小売業	サービス業	その他	合計	建設業	製造業	卸小売業	サービス業	その他	合計
H28.4～H29.3			1	2		3	3	2		2	1	8
H29.4～H30.3			1	1	1	3	3	1	3	2	1	10
H30.4～H31.3			1	1	2	4	1	1	2	1		5
H31.4～R1.3		1	1	4	2	8	1	2	10	4		17
R1.4～R2.3	1	1	1	2	0	5	1	1	6	1	1	10
合 計	1	2	5	10	5	23	9	7	21	10	3	50

（※出典：安来市商工会 地元企業の動向）

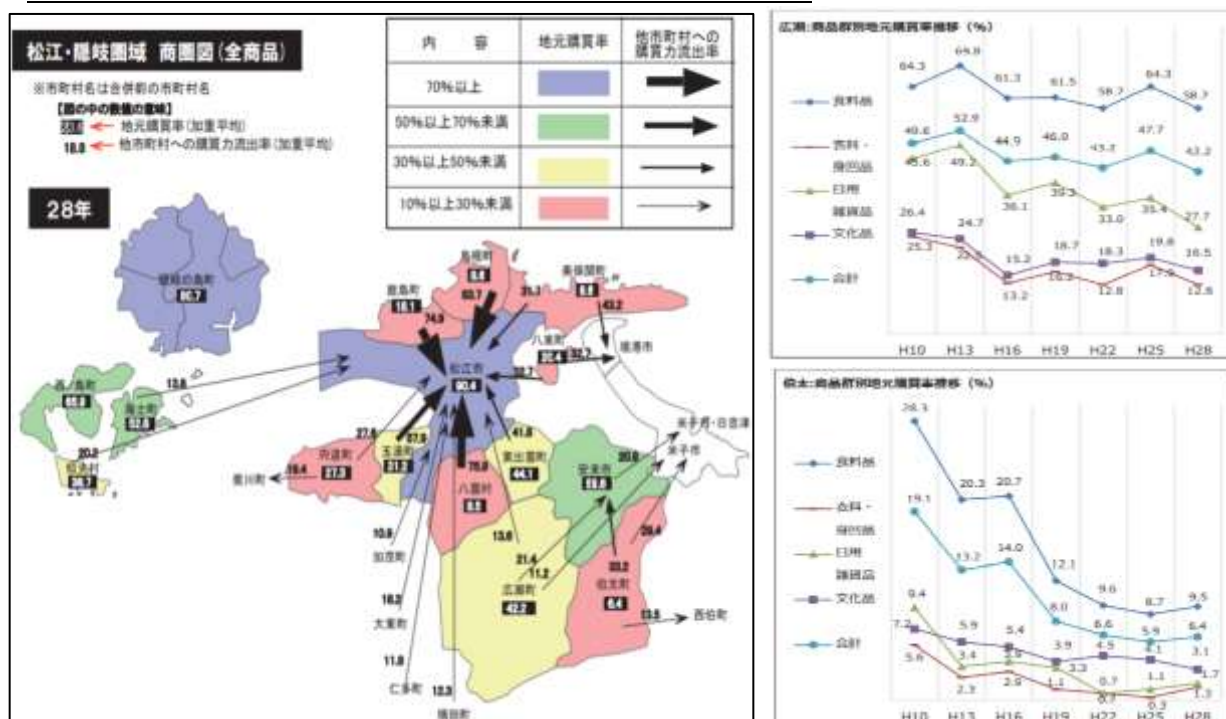
(4) 消費需要動向

平成 28 年度島根県商勢圏実態調査報告書（島根県商工会連合会発行）によると、広瀬地域の地元購買率を「全商品」でみると H10 から H28 の間に 12.7 ㇿ減少した。同様に「食料品」は 5.6 ㇿ減少し、安来地域への流出が増加した。「衣料・身回品」は 12.5 ㇿ減少、主な流出先は安来地域、米子市、松江市である。「日用雑貨品」は 12.5 ㇿ減少し、安来地域への流出が最も多い。「文化品」は 9.9 ㇿ減少し、主な流出先は安来地域、米子市、松江市である。

伯太地域の地元購買率を「全商品」でみると H10 から H28 の間に 7.4 ㇿ減少した。同様に「食料品」は減少傾向が顕著であり、H22 には一桁台となった。主な流出先は隣接する米子市、南部町であり H19 以降は 40% を超えている。「衣料・身回品」、「日用雑貨品」、「文化品」は H10 より一桁台であり、主な流出先は米子市、南部町、安来地域となっている。

このことから、地元購買率の低下と共に地元消費需要の縮小により小売業をはじめとする事業者の経営状況は厳しさを増しており、地域住民の生活機能維持を支えている食料品や生活雑貨等を扱う店舗を中心とした小規模事業者を存続させる必要がある。

そのためには、消費購買力の域外流出の抑制を目的として、ターゲット顧客層を意識した商品政策や顧客管理強化、情報発信機能の強化や顧客ニーズに対応した商品サービスの提供に伴う顧客満足度の向上による顧客内シェアの拡大を目指す必要がある。



(※出典：H28 年度島根県商勢圏実態調査報告書)

(5) 観光入込客数の推移

安来市では、観光振興や文化活動推進を目的として、月山富田城跡整備工事（平成 27 年度から平成 31 年度までの 5 年間）を実施し、遺構の保存と歴史的景観復旧のための樹木伐採、登山道の整備等を実施した。

その成果もあり、島根県観光動態調査（観光地点別観光入込客延べ数）や安来市が平成 30 年に設置した入山者赤外線カウンター実績数によると、令和元年度の月山富田城跡への来訪者は 21,772 人（対前年比 37.9%増）となった。

また、月山富田城跡周辺の観光施設の広瀬緋センターの令和元年度の観光入込客延べ数は 36,948 人（対 H26 年度比 53.7%増）、同様に歴史民俗資料館 6,099 人（対 H26 年度比 42.5%増）、温泉施設富田山荘 45,054 人（対 H26 年度比 72.1%増）となっており、管内観光地への観光入込客数及び交流人口が増加している。

このことから、観光客の目的やニーズ、行動特性等の需要動向を把握した上で、観光分野の視点からの外貨獲得と域内資金循環を目的とした観光産業振興をはかり、地域経済の維持、持続的発展を目指す必要がある。

加えて、隣接する安来地域には国内外の観光客が年間 50 万人以上訪れ、アメリカの日本庭園専門雑誌において 17 年連続庭園ランキング日本一に選ばれている「足立美術館」があり、目の前まで来ている大勢の観光客を当地域へ誘引する仕組みを構築することも課題である。

観光地・施設名		平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年度	対比(R1/H26)	備考
広瀬地区	観光地	月山富田城址	—	—	—	15,785	21,772	37.9%	対前年比
		広瀬緋センター	24,035	25,483	28,717	27,927	33,525	53.7%	
		歴史民俗資料館	4,280	4,899	5,383	3,581	4,963	42.5%	
		金谷子神話民族館	954	974	869	1,000	831	-12.9%	
	温泉施設	月山の湯	26,552	27,400	22,651	21,297	18,971	-30.4%	
		富田山荘	26,185	39,566	41,519	47,484	45,395	72.1%	
		湯田山荘	38,757	38,451	39,608	36,664	35,226	-4.7%	
	その他	山佐ダム	4,302	2,604	4,218	5,082	4,778	-22.6%	
伯太地区	イベント	チューリップ祭	18,000	8,000	24,000	5,000	6,000	30,000	66.7%
	その他	上の台緑の村	11,387	12,530	13,219	17,370	15,981	19,998	75.6%

(※出典：R1 年度島根県観光動態調査報告書)

イ. 事業者の現状と課題

(1) 会員アンケート

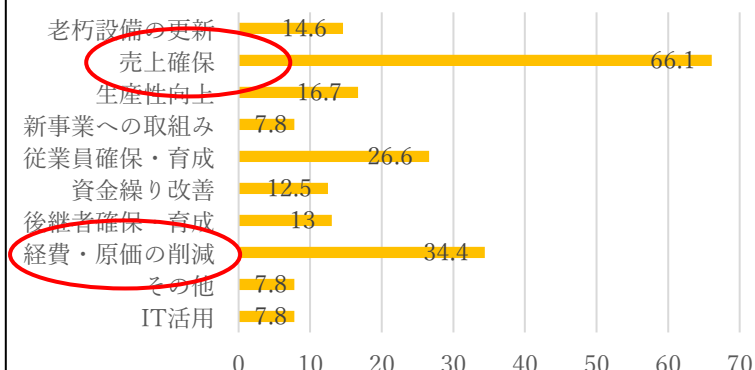
経営上の課題について、平成 30 年に実施した会員アンケート結果によると、「売上の確保 (66.1%)」が最も多く、次いで「経費・原価の削減 (34.4%)」、「従業員確保・育成 (26.6%)」となっている。

このことから、経営改善による経営基盤の強化を重視し、人材確保育成による持続的発展を目指していることが伺える。

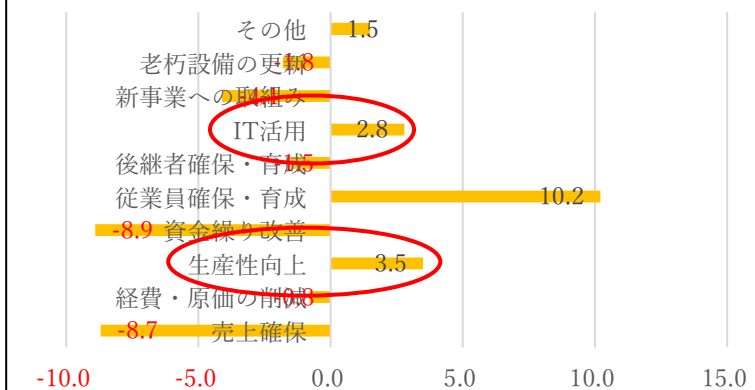
さらに、この結果を平成 25 年に実施したアンケート結果と比較してみると、「従業員確保・育成」が最も多く、次いで「生産性向上」、「IT 活用」の項目が増加している。その一方で「売上確保」、「資金繰り改善」が減少していることがわかる。

このことから、IT 活用による経営効率化と生産性向上をはかりつつ、経営基盤の強化、持続的発展を目指していると思われるが、人材の確保と育成が一番の課題であるといえる。

経営上の課題 (H30)



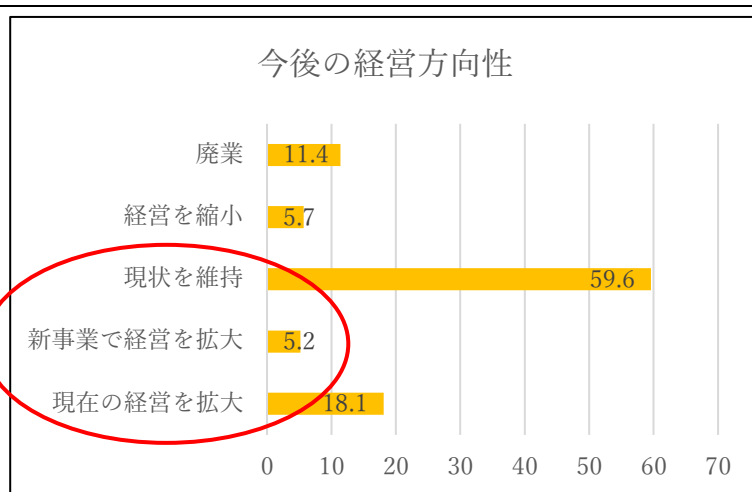
経営上の課題比較 (H25→H30)



(※出典：平成 30 年度商工会アンケート結果)

次に、今後の経営の方向性についてみると、「現状を維持」が最も多く、次いで「現在の経営を拡大」と続き、現状維持と経営拡大を合わせると 82.9%となる。

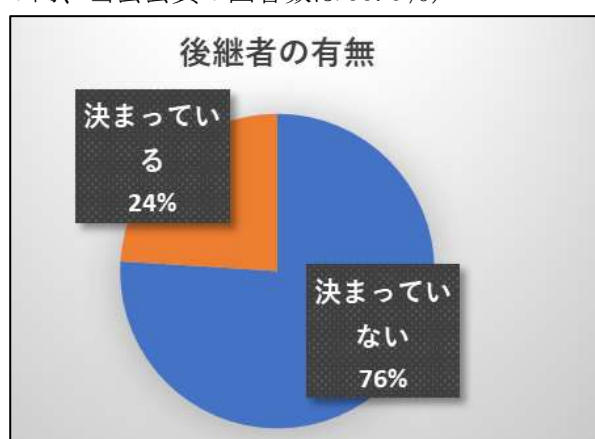
このことから、会員の多くが新事業展開等による経営拡大、現状維持による持続的発展を望んでいることがわかる。



(※出典：平成 30 年度商工会アンケート結果)

(2) 事業承継アンケート

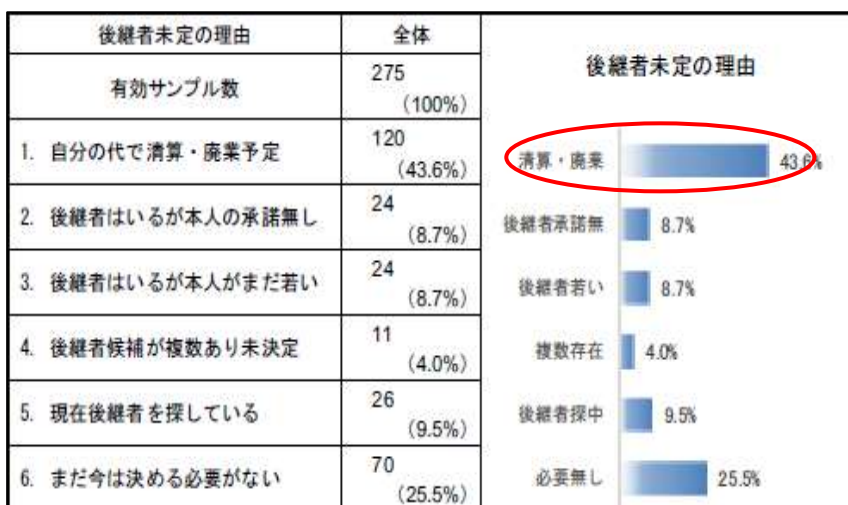
平成 29 年に安来商工会議所、安来市商工会の会員事業者を対象に事業承継に関するアンケート調査を実施した。調査は今後の個社支援に繋げるための基礎資料とすることを目的に、記名方式にて実施した。(回答数は 372 者となっており、その内、当会会員の回答数は 33.6%)



集計結果によると、経営者の年代は 60 歳代が最も多く、次いで 70 歳代となっており、60 歳代以上で 63.8%となっている。

後継者の有無については、「決まっていない」が 76.0%で、「決まっている」24.0%を大きく上回っており、全体の約 3/4 の事業所は後継者が決まっていない。

後継者未定の理由をみると、「自分の代で清算・廃業予定」が最も多く、次いで「まだ今は決める必要がない」であり、極力早い段階で事業承継に関する情報提供や支援を強化する必要があると思われる。



次に、事業承継にあたっての課題をみると、「後継者候補の確保」が最も多く、次いで「後継者を育成すること」、「取引先との関係を維持すること」となっている。全体的に後継者の確保や教育に関すること、取引先や金融機関等との関係を課題とする経営者が多い。

このことから、60歳代以上の経営者が6割を超えており、多くの事業所が事業承継に対する取組みを開始すべき時期となっているものの、未だ8割弱の事業所において後継者が未定であると回答していることは問題であるといえる。

事業承継の時期に差し掛かっている事業所には、極力早い段階から計画的かつ効率的に事業承継対策に取り組んでいけるよう、積極的な支援を展開していくことが重要になると思われる。

後継者がいない事業所においても、廃業増加による事業者数減少の抑制、地域経済の衰退を防ぐ観点から、第3者承継も視野に入れた対応を検討する必要がある。

今後は、島根県事業引継ぎ支援センター等の関係支援機関との連携をはかりながら事業承継の推進を進めていく必要がある。



(※出典：平成29年度事業承継に関するアンケート結果)

(3) 業種別の現状と課題

【建設業】

(現状)

管内の建設業は工務店等を中心とする土木工事業と一人親方等を中心とする建築工事業、設備工事業に大別される。近年では、道路整備をはじめとする公共インフラの普及率向上に伴う公共工事の減少、新設住宅着工数の伸び悩み等の外部要因により市場規模が縮小し、同業者間での過当競争が激化している。加えて、従事者の高齢化や労働人口の減少による慢性的な人手不足や職人、技術者不足が業界全体の問題となっている。

(課題)

- ・公共工事や既存取引先からの下請工事への依存体質から脱却し、民間工事や消費者からの元請工事をはじめとする新たな販路（民需）開拓。
- ・働き方改革の推進による待遇改善や新技術導入による生産性向上と人材確保、従業員の技能向上、熟練技能の承継等による人材育成。
- ・公共工事、建設需要の縮小を見据えた従来型ビジネスモデルからの転換や異業種、新分野進出。

【製造業】

(現状)

管内の製造業は誘致企業を中心とした中小企業（食料品、機械金属部品、繊維製品等）と地場産品（飲食料品、木製製品、工芸品等）を中心とした小規模事業者到大別される。機械金属部品製造業は米中貿易摩擦をはじめとするグローバル化の影響や受注先の稼働状況等により不安定な事業

展開を余儀なくされている。

一方で、地場産品（清酒、味噌醤油、乳製品、工芸品等）製造業は、地域資源等を活用した独自の商品開発と県外に向けた積極的な販路開拓等により比較的順調に業績を伸ばしている。新型コロナウイルスの影響を受けつつも、後継者を中心に次世代に対応した事業展開を模索している。

（課題）

- ・設備の老朽化や労働集約的な作業が多く、現有の機械設備では取引先ニーズに対応できない事業所が多く、技術革新、設備導入、IT活用、業務効率化をはじめとする生産性の向上。
- ・商社依存の販売からの脱却をはかると共に、マーケティング思考に基づく営業活動の強化とIT活用による魅力的かつ効果的な情報発信による新たな顧客獲得と販路開拓。
- ・依然としてプロダクトアウトの発想が強いことから、消費者及び取引先ニーズに基づいたマーケットインの発想による商品企画と地域資源等を有効活用した高付加価値な商品開発。

【卸小売業】

（現状）

管内の小売業のほとんどが地元密着型経営の小規模店舗であり、それ以外では商業集積内の地元スーパー、地場チェーンのスーパー、コンビニエンスストア、ホームセンター等が存在する。

近年では、隣接都市部に大手ドラッグストアやディスカウント店等が相次いで進出し、加えて、消費者のインターネット通販の利用浸透等により地域外への購買力流出は著しく、折からの人口減少による市場縮小の影響もあり、小規模店舗は厳しい経営環境にあると共に売上減少や収益低下が進んでいる。

また、経営者の高齢化や後継者不足に伴う廃業が増加しており、事業者数の急激な減少が顕著となっている。

（課題）

- ・地元購買力の域外流出の抑制を目的として、ターゲット顧客層や事業ドメインを意識した商品政策や顧客満足度の向上による顧客内シェアの拡大。
- ・従来までの待ちの姿勢による事業運営から移動販売や宅配サービスといった攻めの姿勢による事業形態への転換による新たな顧客獲得と販路開拓。
- ・事業者数の減少や廃業増加による地域経済の衰退抑制を目的として、島根県事業引継ぎセンター等の支援機関との連携体制強化による第3者承継等も視野に入れた事業承継の推進。

【サービス業】

（現状）

管内のサービス業は理美容業等をはじめとする地元密着型の生活関連サービス業が多く、小売業同様に近隣都市部に魅力的かつ高付加価値サービスを提供する店舗の相次ぐ開業により地域外への消費購買力流出は著しく、競合店舗との競争激化に加えて、折からの人口減少による市場縮小の影響もあり、小規模店舗は厳しい経営環境にあると共に売上減少や収益低下が進んでいる。

特に、飲食業については経営者の高齢化や後継者不足に伴う廃業が増加しており、新型コロナウイルスの影響に伴う急激な需要収縮による事業者数の急激な減少が懸念材料となっている。

（課題）

- ・地元購買力の域外流出の抑制を目的として、情報発信機能の強化や顧客ニーズに対応したサービス提供に伴う顧客満足度の向上による顧客内シェアの拡大。
- ・サービス業は同時不可分性、非均一性、無形性の特徴がある上に労働集約的な業務が多いことから、設備機器や新サービスの導入、ITの利活用等による労働生産性の向上。
- ・顧客目線による事業展開と顧客ニーズに対応した魅力的かつ高付加価値、コストパフォーマンスが高いサービスの提供を可能とする新サービスの導入開発や技術、サービスの質的向上。

ウ. 安来市商工会管内の課題（ア～イを踏まえた課題集約）

これまで記述してきた地域経済の現状、事業者の現状をもとに安来市商工会管内の課題を次のとおりに集約できる。

■少子高齢化に伴う人口減少による市場の縮小

人口減少や高齢化率の上昇が地域の将来に与える影響として、域内市場及び消費需要の縮小、生産年齢人口の減少、地元産業の人材不足、生活支援機能の低下、地域コミュニティ機能の低下等があげられ、地域産業振興と共に地域の維持、存続が大きな課題といえる。

■商工業者数の減少と廃業増加

地域の維持存続のためには、地域経済、地域住民の生活機能維持を支えている小規模事業者数の維持、減少抑制についての早急な対策をはかることが課題といえる。

廃業増加の原因として経営者の高齢化と後継者不在によるものが大半であり、創業支援と事業承継の推進をはかることにより小規模事業者数の維持、減少抑制をはかることが課題といえる。

■地元消費需要の縮小と消費購買力の域外流出

地域住民の生活機能維持を支えている食料品や生活雑貨等を扱う店舗を中心とした小規模事業者を存続させる必要がある。

そのためには、消費購買力の域外流出の抑制を目的として、ターゲット顧客層を意識した商品政策や顧客管理強化、情報発信機能の強化や顧客ニーズに対応した商品サービスの提供による顧客満足度の向上による顧客内シェアの拡大を目指す必要がある。

■管内観光地への入込客及び交流人口の増加への対応

観光客の目的やニーズ、行動特性等の需要動向を把握した上で、観光分野の視点からの外貨獲得と域内資金循環を目的とした、地域資源等を活用した商品開発と販路開拓等をはじめとする産業振興をはかり、地域経済の維持、小規模事業者の持続的発展を目指す必要がある。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①現状と課題に基づく 10 年程度の期間を見据えた振興の方向性

これまで記述してきた地域経済の現状と課題、事業者の現状と課題をもとに小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を次のとおりとする。

■経営改善、経営力向上による経営基盤の強化

会員アンケート結果より、会員の多くが経営改善による経営基盤の強化、人材確保、育成を重視し、新事業展開等による経営拡大、現状維持による持続的発展を望んでいることから、小規模事業者の経営改善、経営力向上に伴う経営基盤の強化による持続的発展への取組みを支援する。

具体的には、小規模事業者自らが自社の強みや経営資源を把握し、事業計画を策定し、それに則した計画的な事業展開に基づく経営基盤の強化による持続的発展を目指す。

■設備導入、IT 利活用による経営効率化と生産性向上

会員アンケート結果より、経営上の課題として「生産性向上」と「IT 活用」の割合が増加していることから、設備導入、IT 利活用に伴う経営効率化と生産性向上への取組みを支援する。

具体的には、製造業等では現有の機械設備では取引先ニーズに対応できない事業所が多いことから、技術革新、設備導入、IT 活用、業務効率化をはじめとする生産性の向上を目指す。小売サービス業等では労働集約的な業務が多いことから、設備機器や新サービスの導入、IT の利活用等による労働生産性の向上を目指す。

■地域資源等を活用した商品の開発と販路開拓による外貨獲得

管内の地場産品製造業が、後継者を中心に次世代に対応した積極的な事業展開をしていることから、地域資源等を活用した地場産品（清酒、味噌醤油、乳製品、工芸品等）製造業の商品開発、

改良と販路開拓への取組みを支援する。

具体的には、需要動向や市場調査を踏まえた上で、消費者及び取引先ニーズに基づいたマーケットインの発想による商品企画と地域資源等を有効活用した独自かつ高付加価値商品の開発、改良を目指すと共に、商社依存の販売からの脱却をはかり、マーケティング思考に基づく営業活動の強化と IT 活用に伴う効果的な情報発信を強化し、新たな顧客獲得と多角的な販路開拓による外貨獲得を目指す。

■顧客管理強化、顧客内シェア拡大による地域内資金循環の促進

商勢圏実態調査結果より、管内の地元購買率（広瀬地域 42.2%、伯太地域 6.4%）は減少の一途を辿っており、近隣都市部への消費購買流出が著しいことから、特に小売サービス業に対する顧客管理強化、顧客満足度向上による顧客内シェア拡大への取組みを支援する。

具体的には、消費購買力の域外流出の抑制を目的として、ターゲット顧客層や事業ドメインを意識した商品政策や顧客管理強化、情報発信機能の強化や顧客ニーズに対応した商品サービスの提供に伴う顧客満足度の向上による顧客内シェアの拡大を目指す。

■創業支援、事業承継の推進による事業者数の維持、減少抑制

事業承継に関するアンケート結果より、60 歳代以上の経営者が 6 割を超えており、多くの事業所が事業承継に対する取組みを開始すべき時期となっているものの、未だ 8 割弱の事業所において後継者が未定である。また、廃業増加の原因として経営者の高齢化と後継者不在によるものが大半であることから、創業支援と事業承継の推進をはかることにより事業者数の維持、減少抑制への取組みを支援する。

具体的には、関係支援機関との連携をはかりながら、創業支援では創業予定者の情報把握と相談しやすい環境整備を目指す。事業承継支援では極力早い段階から計画的かつ効率的に事業承継対策に取り組んでいけるよう、積極的な支援を展開していくことを目指す。

■関係支援機関、専門家等との連携による支援体制の強化

当会では従来から、高度かつ専門的な知識、ノウハウを有する各分野の専門家や島根県、安来市をはじめとして地域内の関係支援機関（産業サポートネットやすぎ※、島根県商工会連合会、しまね産業振興財団、島根県事業引継ぎ支援センター、島根県よろず支援拠点、地域金融機関等）との連携体制を構築してきた。

今後は、これまで以上に専門家、関係支援機関との情報交換及び共有を密接にし、有機的な連携体制を構築すると共に、事業者に対する適時適切かつ効果的な支援を目指す。

※「産業サポートネットやすぎ」は安来市の産業振興発展に向けた支援を行う組織として安来市・J Aしまね・安来商工会議所・安来市商工会の地域 4 団体で構成し、平成 19 年に発足した。

組織の目標として、①「地域外マネーの獲得・拡大」②「地域雇用の拡大」③「市内循環経済のシフト」④「定住促進」を掲げており、新事業展開や技術・商品開発、販路拡大など地域内の商工業・観光業等各種分野の団体と連携し経営支援のサポートを行っている。

②安来市総合計画、安来市まち・ひと・しごと創生総合戦略との連動性・整合性

◆第 2 次安来市総合計画

安来市では、市の最上位計画であり「市の行財政運営の指針」、市民と行政がともにつくる「まちづくりのための行動指針」、計画的なまちづくりの達成状況を測る「進行管理のものさし」としての役割を持つ「第 2 次安来市総合計画（令和 2 年～令和 7 年）」を令和 2 年 3 月に策定し、基本理念に基づく基本施策（産業・観光部分）は、本計画が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。（※下線部分が連動性・整合性がある箇所）

【将来像】

「人が集い 未来を拓く ものづくりと文化のまち」

【基本理念】 ・活 力 ～活動的でいきいきしているまち～ ・快 適 ～便利で住みよいまち ・ら し さ ～地域らしさがあり、独自性のあるまち～ ・つながり ～立場をこえて支えあっているまち ・安 心 ～不安なく暮らせるまち	
【基本施策】 商工業の振興 ・雇用の機会を拡大する ・市内企業の人材確保と人材育成を支援する ・地域資源を活かした企業支援を行う ・地域と一体となった商業振興を推進する 観光の振興 ・拠点施設を活かした観光を推進する ・インバウンド対策を推進する ・観光資源を発掘、磨き上げる ・地域と一体となった観光振興を推進する	
(※出典：第2次安来市総合計画 抜粋)	
◆第2期安来市まち・ひと・しごと創生総合戦略 安来市では、安来市の将来人口の展望を示す「安来市人口ビジョン」における将来目標人口の実現に向けて、「第2期安来市まち・ひと・しごと創生総合戦略（令和2年～令和7年）」を令和2年3月に策定し、4つの基本目標は本計画が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。(※下線部分が連動性・整合性がある箇所)	
【基本目標1】若い世代の結婚、出産、子育てを支援する 人口の自然減を抑制するには、出生数の減少に歯止めをかけることが重要です。そのため、市民が安心して子どもを産み、育てられる環境づくりに取り組みます。また、女性の視点を反映させた施策や事業の展開により女性の定着を図ります。	
【基本目標2】産業振興により、若者に魅力ある雇用の場を創出する 就学のために市外に転出した若者が安来市に帰ってくるためにも、市民の<u>就業の場の確保や機会を充実していくためにも、魅力ある雇用の場が必要です。安来市の地域資源を活かした産業振興に取り組み、安来市で働きたいと思える雇用環境の整備を図ります。</u>	
【基本目標3】住環境を向上し、市民の定住意識を高める 安来市民の生活、住環境に対するニーズにあったまちづくりを進めることによって、定住意識を高め、転出を抑えていくことを目指します。	
【基本目標4】多種多様で魅力的な地域を形成する 市街地や中山間地域等、多様な地域を抱える安来市の特性を尊重しながら、持続可能で魅力あるまちづくりを目指します。	
(※出典：第2期安来市まち・ひと・しごと創生総合戦略 抜粋)	
◆安来市中小企業・小規模企業振興条例との連動性・整合性 安来市では、中小企業、小規模企業の振興について基本理念を定めるとともに、市民、事業者、中小企業、小規模企業支援団体及び市がそれぞれの立場及び役割について相互理解を深め、地域経済の発展及び雇用の創出をはかり、市民生活の向上に寄与することを目的として、平成30年3月に「安来市中小企業・小規模企業振興条例」を制定し、本条例の中で掲げている4つの基本理念に基づく14の基本方針は、本計画が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。(※下線部分が連動性・整合性がある箇所)	

【基本理念】

- ・ 中小、小規模企業の規模、形態を勘案した上での経営向上、改善に対する自主的努力の推進
- ・ 本市の有する技術、産業基盤、特産品等地域資源等の活用の推進
- ・ 意欲及び能力に応じた多様な雇用の機会確保と中小企業、小規模事業者が求める人材の育成及び確保
- ・ 市、事業者、中小企業、小規模企業支援団体等及び市民の相互による連携、協働（第3条）

【基本方針（第4条）】

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| ・ <u>経営の革新、基盤の強化</u> | ・ <u>人材の育成、確保、定着及び雇用の創出の促進</u> |
| ・ <u>販路開拓、取引拡大の支援</u> | ・ <u>賑わい創出につなげる産業の振興</u> |
| ・ <u>新技術、新商品の開発等の促進</u> | ・ <u>関係機関、事業者等の相互連携</u> |
| ・ <u>地域内における経済循環の促進</u> | ・ <u>地域資源の活用等による産業の発展及び創出に向けた取組</u> |
| ・ 融資制度等による資金供給の円滑化 | ・ <u>6次産業化の推進及び新産業への参入企業の支援</u> |
| ・ <u>起業、創業の促進</u> | ・ <u>企業誘致の促進</u> |
| ・ <u>円滑な事業承継の促進</u> | |
| ・ 製品、技術等に関する情報発信の支援 | |

（※出典：安来市中小企業・小規模企業振興条例概要 抜粋）

③安来市商工会としての役割

「中期行動計画（2019～2021の3ヵ年計画）」の中で、安来市商工会は、地域内のすべての商工業者の発展を推進する支援団体であり、地域振興事業に対する効果的な仕組み、企業支援に資する効率的な仕組み、そして組織運営基盤をより確実的なものとするために着実な成果が求められており、これに応えるため次の3点を基本姿勢に掲げ、組織運営を行っている。

1. 地域唯一の総合経済団体として、これまで以上に地域内企業から信頼される「存在感」のある商工会として、地域社会の発展に寄与すること。
2. 地域内商工業者の発展を推進する支援団体として、組織力や情報収集力を生かし、企業の持続的発展に対する支援の充実を図ること。
3. 役職員一人ひとりが依存から自律へと意識改革し、商工会の運営に一体となって取り組んでいくこと。

また、小規模事業者支援においては、第1次経営発達支援計画の中で、次のとおり目標を掲げて取り組んでいるところである。

1. 小規模事業者へ事業計画策定支援や販売需要を創出し、収益の増加をはかる。
2. 創業・経営革新支援や事業承継の推進により、小規模事業者の減少を抑制する。
3. 地域経済振興事業は地域資源を活用した取組みを推進し、関係支援機関と連携し支援を行う。
4. 小規模事業者の支援を強化するため、商工会職員の資質向上をはかる。
5. 外部評価による検証を取り入れ、PDCAサイクルを回す仕組みを構築する。

今後の当会の役割は、前述における管内の現状と課題に基づく10年程度の期間を見据えた振興の方向性に基づいて、第2次安来市総合計画の中の商工業、観光の振興施策、安来市中小企業・小規模企業振興条例の基本方針に掲げてある項目について取組み、併せて、他の関係支援機関との良好な連携体制のもと、次のとおり取組むこととする。

1. 経営基盤の強化による持続的発展への取組み
2. 設備導入、IT利活用等に伴う経営効率化と生産性向上への取組み
3. 地場産品製造業の商品開発と販路開拓への取組み
4. 顧客管理強化、顧客満足度向上による顧客内シェア拡大への取組み
5. 創業支援、事業承継の推進による事業者数維持、減少抑制への取組み
6. 行政、関係支援機関、専門家等との連携による支援体制強化への取組み

（３）経営発達支援事業の目標

①第１期経営発達支援計画の総合評価

第１期経営発達支援事業では、各事業内容について具体的な数値目標を設定して取組み、概ねの目標数値は達成することができた。

しかしながら、経営指導員中心の受動的かつ場当たりの事業運営に留まっており、重点支援の対象とすべき小規模事業者の絞り込みができていなかった上に、支援目標を達成することによる事業者の目指すべき将来像が明確化されていなかった。そのため、各事業の数値目標のみを評価基準として、それを達成するべく近視眼的な事業遂行となっていた。

②地域の現状と課題を踏まえた目標

第２期においては、これまでの取組みの反省と外部評価者からの指摘事項、管内の現状と課題等を踏まえた上で、支援対象とする事業者とその目指すべき将来像等を明確化させると共に具体的かつ実行可能な目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展による地域経済の維持、発展を目指す。

【目標①】

事業計画の策定、実施による経営基盤の強化と持続的発展に関する支援

支援内容	現状	R３年度	R４年度	R５年度	R６年度	R７年度
支援対象事業者数	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
売上増加事業者数	—	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
利益率増加事業者数	—	8 件	8 件	8 件	8 件	8 件

【目標②】

地域資源等を活用した地場産品製造業を中心とした商品開発及び販路開拓に関する支援

支援内容	現状	R３年度	R４年度	R５年度	R６年度	R７年度
支援対象事業者数	—	8 件	8 件	8 件	8 件	8 件
売上増加事業者数	—	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
利益率増加事業者数	—	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件

【目標③】

創業に関する支援や事業承継の推進による小規模事業者数の維持・減少抑制に関する支援

支援内容	現状	R３年度	R４年度	R５年度	R６年度	R７年度
創業支援対象事業者数	—	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
創業支援売上増加事業者数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
事業承継支援対象事業者数	—	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
事業承継売上増加事業者数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

2. 経営発達支援計画の実施期間、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

【目標①の達成方針】

事業者の多くが経営改善、新事業展開等による経営拡大、現状維持による持続的発展を望んでいることから、事業者自らが自社の強みや経営資源を把握し、事業計画を策定し、それに則した計画的な事業展開に基づく経営基盤の強化による持続的発展を目指す。

- ・経営分析等を行った事業者や事業計画策定セミナー受講者等に対して、新事業展開（経営革新）や経営課題解決に向けた計画策定、実施支援を行う。
- ・明確なビジョンと計画に基づいた経営を行うことが重要であることから、外部分析（需要動向等）と内部分析（経営分析等）の状況を踏まえた事業計画策定、実施支援を実施する。
- ・専門的な支援が必要な場合は島根県事業継続力強化アドバイザー派遣事業等を活用し、中小企業診断士等の専門家を招聘して個別支援を実施していく。
- ・PDCA サイクルによる検証を行い、状況に応じた支援を展開すると共に、策定した事業計画の実現可能性を高める。

【目標②の達成方針】

管内の地場産品製造業が、後継者を中心に次世代に対応した積極的な事業展開をしていることから、地域資源等を活用した地場産品製造業の商品開発、改良と販路開拓への取組みを支援する。

具体的には、需要動向や市場調査を踏まえた上で、消費者及び取引先ニーズに基づいたマーケットインの発想による商品企画と地域資源等を有効活用した独自かつ高付加価値商品の開発、改良を目指す。併せて、商社依存の販売からの脱却をはかると共に、マーケティング思考に基づく営業活動の強化と IT 活用に伴う効果的な情報発信を強化し、新たな顧客獲得と多角的な販路開拓に伴う外貨獲得と域内資金循環による地域経済の維持、発展を目指す。

- ・乏しい経営資源を考慮し、優先順位に基づく効果的な需要開拓に関する側面支援を中心に行い、事業者自らが新たな需要を獲得する契機となる機会を提供するという発想で支援を実施する。
- ・産業サポートネットやすぎと連携して、事業者が比較的取組みやすいホームページ、SNS 等の活用による魅力的かつ効果的な情報発信、POP、パンフレット等の販売促進ツールによる訴求力向上に関する支援を実施する。
- ・産業サポートネットやすぎの展示会・商談会出展促進補助金等を活用して、事業者の展示会等への出展促進、需要開拓に関する取組みを支援する。
- ・IT 利活用・販路開拓に関するセミナーを開催し、事業者が販路開拓していく上で課題とされている自社及び製品サービスの魅力的かつ効果的な PR 手法、戦略的な意図を持った営業活動による新規顧客獲得や販路開拓に関する支援を実施する。
- ・専門的な支援が必要な場合は島根県事業継続力強化アドバイザー派遣事業等を活用し、中小企業診断士等の専門家を招聘して個別支援を実施していく。

【目標③の達成方針】

管内の多くの事業所が事業承継に対する取組みを開始すべき時期となっているものの、未だ8割弱の事業所において後継者が未定である。また、廃業増加の原因として経営者の高齢化と後継者不在によるものが大半であることから、創業支援と事業承継の推進をはかることにより事業者数の維持、減少抑制への取組みを支援し、地域経済、住民の生活機能維持を目指す。

具体的には、関係支援機関との連携をはかりながら、創業支援では創業予定者の情報把握と相談しやすい環境整備を目指す。事業承継支援では極力早い段階から計画的かつ効率的に事業承継対策に取り組んでいけるよう、積極的な支援を展開していくことを目指す。

- ・創業者に対しては、関係支援機関の開催する創業セミナーや創業関連融資の利用等を契機とした創業計画策定支援を行う。
- ・創業者に対しては、記帳及び税務申告、労働保険等をはじめとする基礎的経営支援も実施する。
- ・事業承継に対しては、関係支援機関の開催する事業承継セミナーや島根県事業承継新事業活動等支援事業等を契機とした事業承継計画策定支援を行う。
- ・事業承継に対しては、利害関係者の理解、後継者教育、株式や資産の分配、保障や担保処理、相続税や贈与税など高度かつ専門的な支援が必要となるため、島根県事業引継ぎセンター等をはじめとする関係支援機関や金融機関等と連携しながら総合的な支援を実施する。
- ・専門的な支援が必要な場合は島根県事業継続力強化アドバイザー派遣事業等を活用し、税理士、中小企業診断士等の専門家を招聘して個別支援を実施していく。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

目的

地域の経済動向を調査、分析し、情報提供することにより、小規模事業者に対する事業計画策定支援をする際の基礎資料、データとして活用すると共に、管内の小規模事業者や行政、関係機関等に周知する。

(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先7事業所に加え、独自調査先として13事業所を追加した20事業所に対して4半期単位で調査を実施し、集計については独自システムによって行っている。集計結果については、当会会員事業所あてに広報紙及び当会ホームページ等によって定期的に情報提供を行っている。

また、島根県経済動向調査・日銀企業短期経済観測調査等を参考にし、4半期ごとの管内の経済動向の把握・整理・分析を行い、情報提供を行っている。

②課題

中小企業景況調査については、調査対象事業所数が少ない上に事業規模等に偏りがあり、集計結果に対する専門的かつ有効な分析ができていない。

島根県経済動向調査をはじめとする他機関等が実施する各種調査、統計データ等の活用、情報提供が不十分であり、小規模事業者の行動の方向付けとなるような経営判断や事業計画策定時の基礎資料に対する有効な情報提供をする必要がある。

(2) 目標

支援内容	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業内容① 調査数	20社	20社	20社	20社	20社	20社
事業内容① 公表回数	4回/年	4回/年	4回/年	4回/年	4回/年	4回/年
事業内容② 公表回数	—	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年
事業内容③ 公表回数	—	2回/年	2回/年	2回/年	2回/年	2回/年

(3) 事業内容とその手法及び活用方法（第1期の課題を踏まえた内容）

①中小企業景況調査の実施【拡充】

地域の経済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中小企業景況調査に、調査対象事業所数、独自の調査項目を追加し、4半期単位で情報の収集、整理、分析を実施する。第1期の課題を踏まえ、調査対象事業所数、調査項目等を見直し、集計結果について

は専門的な分析を行い報告書にまとめ、小規模事業者等への巡回を行う際の説明資料として有効に活用すると共に、ホームページ、広報誌等に掲載し、管内小規模事業者に対する有効かつ定期的な情報提供を実施する。

目 的	地域経済動向（外部環境）に関する情報提供することで、市場状況の把握、経営判断への活用を促す。
公 表	年 4 回（4 半期単位で調査実施）
調査内容	月別売上額（3 ヶ月間）、仕入価格、採算性、資金繰り、雇用状況、設備投資計画、経営上の問題点、業界内の状況 等
調査方法	巡回訪問調査を原則とし、調査用紙に事業者が直接記入、経営指導員等がヒアリングによる記入、FAX 等にて回収する。
分析方法	経営指導員が独自集計し、専門家等と連携して分析を実施する。
活用方法	分析結果については、当会ホームページ、広報誌等で公表すると共に巡回訪問等を通じて直接説明し、広く管内小規模事業者にも周知する。また、行政及び関係機関等との情報共有するための資料としても有効活用する。

②国が提供するビッグデータの活用【新規】

当地域の情報として有益かつ有効な国が提供するビッグデータを収集、分析し、効率的な地域経済の活性化を目指すため、「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い、小規模事業者の事業計画策定時の基礎資料となるべく、ホームページ、広報誌等に掲載し、管内小規模事業者に対する有効かつ定期的な情報提供を実施する。

目 的	当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、効率的な地域経済の活性化を目指す。
公 表	年 1 回
分析内容	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（財務比較分析）、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
分析方法	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い、専門家等と連携して分析を実施する。
活用方法	分析結果については、当会ホームページ、広報誌等で公表すると共に巡回訪問等を通じて直接説明し、広く管内小規模事業者にも周知する。また、事業計画策定時の基礎資料、行政及び関係機関との情報共有するための資料としても有効活用する。

③他機関が実施した各種調査、統計データ等の活用【継続】

島根県経済動向調査、日銀山陰企業短期経済観測調査（山陰）等をはじめとする各種調査、統計データの情報収集、整理による地域の経済動向分析を行い、小規模事業者等への巡回を行う際の説明資料として有効に活用すると共に、ホームページ、広報誌等に掲載し、管内小規模事業者に対する定期的な情報提供を実施する。

目 的	地域経済動向（外部環境）に関する情報提供することで、市場状況の把握、経営判断への活用を促す。
公 表	年 2 回（半期単位で実施）
調査内容	島根県経済動向調査（生産活動、雇用情勢、個人消費、投資行動等）、日銀山陰企業短観調査（個人消費、住宅投資、設備投資、公共投資、生産、雇用、所得、物価） 等
調査方法	経営指導員が他機関による各種調査、統計データ等の情報収集、整理を行い、専門家等と連携して地域の経済動向分析を実施する。
活用方法	調査結果については、当会ホームページ、広報誌等で公表すると共に巡回訪問等を通じて直接説明し、広く管内小規模事業者にも周知する。また、事業計画策定時の基礎資料、行政及び関係機関との情報共有資料としても有効活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

目的

管内小規模事業者の扱う商品サービスに関する需要情報等を収集、整理、分析し、情報提供することにより、日常の企業活動や事業計画策定時の基礎資料として有効活用する。

(1) 現状と課題

①現状

第1期計画においては、各種新聞、業界誌、日経テレコン POS 情報、インターネット等を活用して需要動向の調査、分析と情報を行ったが、定期的な調査の実施及び広報等による小規模事業者への情報提供が十分ではなく定量目標に至らなかった。

②課題

これまでは全体的な市場動向調査が主体であり、個社の商品サービスに対する市場調査という視点が欠けていた。今後は、個社の商品サービスの市場調査に照準を定め、市場ニーズに合致した売れる商品サービスを創出し、新たな需要を獲得できる独自かつ高付加価値な商品サービスの開発、改良に関する支援を目指す。また、管内観光地への入込客及び交流人口の増加への対応として、観光客の目的や土産物ニーズ、行動特性等の需要動向を把握した上で、観光分野の視点からの外貨獲得と域内資金循環を目的とした産業振興をはかる。

(2) 目標

支援内容	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
個社の商品サービス市場調査対象事業者数	—	3社/年	3社/年	3社/年	3社/年	3社/年
個社の商品サービス市場調査	—	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年
観光客需要動向調査	—	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年

(3) 事業内容とその手法及び活用方法（第1期の課題を踏まえた内容）

①個社の商品サービスの市場調査【新規】

市場ニーズに合致した売れる商品サービスを創出し、新たな需要を獲得できる独自かつ高付加価値な商品サービスの開発、改良に関する支援を目的とした個社の商品サービスの市場調査を実施する。

目的	市場ニーズに合致した売れる商品サービスを創出し、新たな需要を獲得できる独自かつ高付加価値な商品サービスの開発、改良に関する支援を行う。
対象	管内の食品製造業等の商品及び試作品、地域資源等を活用した地場産品等を中心として年間3事業者の商品等についての調査を実施する。
調査方法	管内外の一般消費者を対象とし、主に試食等を基にしたアンケート調査を実施する。調査場所については、不特定多数の消費者が訪れる道の駅（安来地域、広瀬地域）、や当会主催による産業フェア会場とする。
調査時期	年1回
調査項目	☐ 味 ☐ パッケージ ☐ 商品コンセプト ☐ 価格 ☐ 独自性 ☐ 次回も購入するか ☐ 知り合いに勧めたいか ☐ その他改善点 等
分析方法	調査結果は各調査項目について、男女別、年齢別等で集計し、集計結果から読み取れるターゲット顧客層や評価点、改善点等を抽出する。調査分析については経営指導員が行うが、必要に応じて専門家の助言を仰ぐ。
活用方法	集計分析結果は事業者へフィードバックし、事業者と一緒に改善点等について検討し、商品改良及び販路開拓等については事業計画策定、実施支援に繋げると共に、関係支援機関や専門家との連携による継続支援を実施する。

②観光客を対象とした需要動向調査【新規】

管内観光地への入込客及び交流人口の増加への対応策として、観光客の目的やニーズ、行動特性等の需要動向を把握した上で、観光分野の視点からの外貨獲得と域内資金循環による産業振興を目的として、観光客を対象とした需要動向調査を実施する。

目 的	観光客の目的やニーズ、行動特性等の需要動向を把握した上で、観光分野の視点からの外貨獲得と域内資金循環を目指す。
対 象	管内観光地を訪れる観光客等
調査方法	聞き取り及び記入式のアンケート調査を実施する。調査場所については、管内で多くの観光客が訪れる月山富田城跡周辺の施設（道の駅、広瀬絋センター等）とする。
調査時期	年 1 回
調査項目	□年齢・性別 □出発地 □観光日程 □宿泊地等 □観光地情報源 □利用個通機関 □土産物ニーズ □満足度 □再訪意向 等
分析方法	調査結果は各調査項目について、男女別、年齢別等で集計し、集計結果から読み取れる観光客の目的やニーズ、行動特性等の需要動向、土産物ニーズ等を抽出する。調査分析については経営指導員が行うが、必要に応じて専門家の助言を仰ぐ。
活用方法	集計分析結果は観光関連事業者へフィードバックし、事業者と一緒に観光関連商品サービスの開発等について検討し、商品開発及び販路開拓等については事業計画策定、実施支援に繋げると共に、関係支援機関や専門家との連携による継続支援を実施する。

4. 経営状況の分析に関すること

目的

地域が直面している人口減少、需要規模の縮小傾向の中にあって、小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員等が事業者と一緒に経営分析支援を行い、小規模事業者の経営状況を客観的に把握することを目的とする。

把握した経営状況により課題が抽出された場合は、商工会連合会、関係支援機関等を通じて派遣できる専門家等と連携し、小規模事業者の抱える経営課題に対して、より丁寧にサポートする。

（１）現状と課題

①現状

第１期計画においては、目標件数、経営分析項目等を設定して経営状況の分析を実施していたが、巡回や窓口相談時における金融、税務申告、補助金申請等における受動的かつ簡易な経営分析支援に留まっており、事業者に対して積極的な経営分析支援を提案していなかった。

②課題

積極的な経営分析支援の提案ができなかった理由として、経営分析の支援内容が経営指導員個人のスキルに依存されており、職員間での経営分析結果の共有化がはかれていないことがあげられ、現状の経営状況を客観的に把握する支援体制を整備する必要がある。

今後は、巡回訪問や窓口相談時での対象事業者の掘り起こしと能動的かつ積極的な経営分析支援の提案を強化すると共に、統一した経営分析フォーマットの活用を行う。

（２）目標

支援内容	現状	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
経営分析数	50 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件

※第２期については、経営分析の内容充実をはかると共に、データベース化による情報共有化を目指すため、事業内容の量より質を重視することから目標件数は第１期に比べて低く設定した。

（３）事業内容とその手法（第１期の課題を踏まえた内容）

①経営分析対象事業者の掘り起こし活動【拡充】

- （１）巡回訪問や窓口相談時に対象事業者の掘り起こしを行い、本業強化、新たな商品サービスの提供や新事業分野へ進出する等意欲のある事業者や、今後の事業継続可能な後継者がいる事業所、金融支援や記帳代行及び決算指導時に、売上が連続して減少、債務超過や借入金過多に陥っている事業者等に対して能動的かつ積極的な経営分析支援を提案する。
- （２）ホームページや広報誌への記事掲載や案内チラシを作成配布することにより、経営分析支援を紹介する。
- （３）青年部、女性部、各種部会等の総会や役員会、定例会議等において情報提供し、経営分析支援を紹介する。

②経営分析の内容【拡充】

（１）経営分析の手法

統一したヒアリングシートを活用して分析項目を調査する。また、その中でより高度な経営分析が必要な事業者に対しては島根県事業継続力強化アドバイザー派遣事業等の専門家による指導を実施する。調査した分析項目を経済産業省ローカルベンチマークツール、ネットde記帳システム等に落とし込み、経営指導員間で分析情報を共有、検討し、事業者の経営状況を客観的に把握すると共にデータベース化する。

（２）分析項目

分析種類	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、改善計画を立てる指針を認識する。	・専門家によるヒアリングシート ・ネットde記帳システム ・ローカルベンチマークツール等
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	内部環境（自社の強みと弱み）と外部環境（機会と脅威）の現状分析をもとに、自社のビジネスチャンスや戦略の方向性を探る。	

（４）成果の活用

経営分析結果は各種経営指標等を活用して、経営状況の把握や同業種との比較、事業者の内部環境（強みと弱み）と外部環境（機会と脅威）などを整理して、経営課題の見える化をはかると共に、地域の経済動向などを考慮しながら、今後の事業計画の策定支援等に活かす。

また、事業者単位でデータベース化し、担当職員が不在の場合や人事異動等があっても、職員全員が適時適切に対応できるよう情報の共有化をはかる。

5. 事業計画策定支援に関すること

目的

小規模事業者が経営基盤の強化による持続的発展をはかっていくためには、明確なビジョンと計画に基づいた経営を行うことが重要であることから、外部分析（需要動向等）と内部分析（経営分析等）の状況を踏まえた事業計画策定に関する支援を実施する。

(1) 現状と課題

①現状

第1期計画では、「既存事業者」、「創業者」、「第2創業者」を切り口として、巡回訪問及び窓口相談時に事業計画策定の必要性を啓蒙すると共に支援対象者の掘り起こしを行い、経営計画策定セミナー及び個別相談を年3回開催するなどして、経営改善計画、経営革新計画をはじめ、各種補助金申請のための事業計画策定支援を実施することにより、計画策定支援の経験、知識ノウハウは一定程度蓄積されてきている。併せて、専門家の活用や関係支援機関との連携も展開しており、支援のためのネットワークを構築している。

②課題

事業計画策定の必要性が浸透しきれていないこと、計画策定セミナーの受講者募集に苦慮していること、支援を必要とする事業者に偏りがあること等の理由により計画策定に取り組む事業者が頭打ち傾向にある。

今後は、計画策定セミナーのカリキュラム内容や開催方法、周知方法、潜在的な支援対象者の発掘方法等を工夫する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

第2期においては、「既存事業者」、「創業者」、「事業承継」を切り口とした事業計画策定支援を実施する。「既存事業者」に対しては、経営分析等を行った事業者や事業計画策定セミナー受講者等に対して、新事業展開（経営革新）や経営課題解決に向けた計画策定支援を行う。創業者に対しては、関係支援機関の開催する創業セミナーや創業関連融資の利用等を契機とした創業計画策定支援を行う。事業承継に対しては、関係支援機関の開催する事業承継セミナーや島根県事業承継新事業活動等支援事業等を契機とした事業承継計画策定支援を行う。

支援にあたっては、経営指導員が中心となって実施するが、専門的な支援が必要な場合は島根県事業継続力強化アドバイザー派遣事業等を活用し、中小企業診断士等の専門家を招聘して個別支援を実施していく。

事業計画策定にあたっては、中小機構の「事業計画作成サポートキット」、「支援者のための創業サポートブック」等の計画策定ツールを活用し、効率的な支援を実施する。

(3) 目標

支援内容	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
経営計画策定セミナー・相談会	3回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年
セミナー参加者数	—	10名	10名	10名	10名	10名
事業計画策定件数	20件	20件	20件	20件	20件	20件
創業計画策定件数	3件	3件	3件	3件	3件	3件
事業承継計画策定件数	—	3件	3件	3件	3件	3件

(4) 事業内容とその手法（第1期の課題を踏まえた内容）

①既存事業者に対する事業計画策定支援【改善】

- (1) 事業計画策定セミナー及び個別相談会の開催により事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。セミナー、個別相談では事業計画策定の必要性、作成ノウハウや作成時のコツを教示する。課題である受講者募集方法については、従来までのチラシ等の周知による一方的かつ受動的な募集から、予め選定していた支援対象者に対する的確かつ能動的な募集を行う。セミナーについては、従来まで年3回のカリキュラムとしていたが、受講者の日程確保や受講率の低下等を考慮して、年1回開催とすると共に内容の見直しを行う。

- (2) 巡回訪問、窓口相談、記帳、決算指導等の機会を通じて、予め選定した支援対象者、潜在的な事業者に対する全職員による継続的な掘り起こし行う。
- (3) 事業計画策定にあたっては、計画策定を目指す事業者への直接的支援を行うと共に、各種補助金申請時、経営改善計画策定時の支援も併せて実施する。

②創業者に対する事業計画策定支援【拡充】

- (1) 安来市、関係支援機関との連携による創業者支援を実施する。産業サポートネットやすぎと連携して、創業人材の確保、育成に努めると共に、すぎ創業支援センター等が開催する創業サロン、創業セミナー等に、管内の創業予定者等の参加を促すと共に創業計画策定支援、創業に関する情報提供や事例を学ぶ機会を提供する。
- (2) 島根県・安来市「小売店等開業支援事業補助金」等の申請にかかる創業計画策定支援を行う。
- (3) 創業者に対する開業支援、開業に関する資金調達、開業ノウハウ等に係る助言を行い、円滑な開業に繋がるよう支援を行う。

③事業承継に対する事業計画策定支援【拡充】

- (1) 安来市、関係支援機関との連携による事業承継支援を実施する。安来市、安来商工会議所との共催で開催する事業承継セミナー等に管内の事業承継予定者等の参加を促すと共に事業承継計画策定支援、事業承継に関する情報提供や事例を学ぶ機会を提供する。
- (2) 島根県事業承継ネットワーク事務局、島根県事業引継ぎ支援センター、事業承継推進員等と連携して、支援対象者の掘り起こしや専門的な相談案件に対するアドバイザー派遣による個社支援を行う。
- (3) 島根県「事業承継新事業活動等支援事業補助金」等の申請に係る事業承継計画策定支援を行う。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

目的

事業計画策定後に、継続的かつ定期的な巡回訪問等を行い、現状把握や計画の進捗状況、計画に基づく売上、収益性等の状況、課題等について事業者と情報共有し、策定した事業計画の着実な履行に関する支援を実施する。併せて、PDCA サイクルによる検証を行い、状況に応じた支援を展開すると共に、策定した事業計画の実現可能性を高める。

(1) 現状と課題

①現状

第1期計画では、事業計画策定事業者には経営指導員等による継続的かつ定期的な巡回訪問等によるフォローアップを行い、進捗状況の把握及び計画実施に関する助言指導を行うと共に、場合によっては専門家派遣制度を活用するなどの支援を実施してきた。

②課題

現状においては、フォローアップすること自体が目的となっている場合が多く、売上や収益といった定量的な状況把握に対する意識が乏しかった。今後は、個社の定量的な状況推移を目標値に設定すると共に、組織的なフォローアップ支援の体制整備と情報共有化の仕組みを検討する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画、創業計画、事業承継計画を策定したすべての事業者を対象として、原則として4半期単位でのフォローアップ支援を実施する。事業計画の進捗状況等により、進捗停滞や計画との乖離が大きいため訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、比較的順調に推移しているため訪問回数を調整しても支障がない事業者とを見極めた上で、適時適切かつ効率的なフォローアップ支援を実施する。

(3) 目標

売上増加事業者数については、平成 30 年度会員アンケート結果より、売上が大幅増加、多少増加したと回答した割合が 27.7%であった。そこで、本計画におけるフォローアップ支援を実施することによる売上増加事業者数対象事業者の 50%を目標数値とすることとした。

同様に、利益率増加事業者数については、平成 30 年度会員アンケート結果より、利益が大幅増加、多少増加したと回答した割合が 25.0%であった。そこで、本計画におけるフォローアップ支援を実施することによる利益増加事業者数対象事業者の 40%を目標数値とすることとした。

①既存事業者に対する実施支援

支援内容	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 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
フォローアップ 頻度 (延べ回数)	—	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回
売上増加事業者数	—	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
利益率増加事業者数	—	8 件	8 件	8 件	8 件	8 件

②創業者に対する実施支援

支援内容	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	—	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
フォローアップ 頻度 (延べ回数)	—	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
売上増加事業者数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

③事業承継に対する実施支援

支援内容	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	—	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
フォローアップ 頻度 (延べ回数)	—	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
売上増加事業者数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

(4) 事業内容とその手法 (第 1 期の課題を踏まえた内容)

事業計画策定後に、経営指導員等による 4 半期単位での継続的かつ定期的な巡回訪問等を行い、現状把握や計画の進捗状況、計画に基づく売上、収益性等の状況、課題解決等をはじめとする事業計画の着実な履行に関する支援を実施する。併せて、PDCA サイクルによる検証を行い、金融斡旋や各種補助金申請等をはじめ状況に応じた支援を展開すると共に、策定した事業計画の実現可能性を高める。

①既存事業者に対する実施支援【改善】

- (1) 事業者ごとの共通書式による「個別支援計画書」を作成し、支援内容と支援スケジュールを明確にした上で継続的かつ定期的な巡回訪問等を通じたフォローアップを実施する。
- (2) 事業計画の修正、見直しや複雑な経営課題に対する高度かつ専門的な知識が必要になった場合は、専門家派遣制度を活用し専門家との連携体制による支援を実施する。
- (3) 進捗停滞や計画との乖離が大きい事業者に対しては、経営支援会議等において情報共有し、他の経営指導員や専門家など第 3 者の客観的視点を導入し、乖離の発生原因及び対処方法を検討し、フォローアップの頻度を増やすなどの集中的支援を実施する。

②創業者に対する実施支援【拡充】

- (1) ～ (3) は既存事業者に対する実施支援と同様
- (4) 開業前後においては、創業計画策定段階で想定していなかった課題等が多く発生することから、フォローアップ頻度を増やす。
- (5) フォローアップに併せて、記帳及び税務申告、労働保険等をはじめとする基礎的経営支援も実施する。

③事業承継に対する実施支援【拡充】

- (1) ～ (3) は既存事業者に対する実施支援と同様
- (4) 事業承継については、利害関係者の理解、後継者教育、株式や資産の分配、保障や担保処理、相続税や贈与税など高度かつ専門的な支援が必要となるため、島根県事業引継ぎセンターをはじめとする関係支援機関や金融機関等との連携や専門家派遣制度等を活用しながら総合的な支援を実施する。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

目的

管内の地場産品製造業を中心とする支援対象事業者の商品に対する魅力的かつ効果的な情報発信や商品特性に合致した商談会・展示会等への出展促進をはかり、新たな需要開拓に関する支援を実施する。

(1) 現状と課題

①現状

第1期計画では、「産業サポートネットやすぎ」と連携して、ホームページ作成支援、展示会、商談会への出展支援をはじめとする販路開拓支援を実施し、管内事業者の大消費地への販路拡大への支援を実施することができた。加えて、より多角的かつ広範囲な販路拡大と需要開拓を目的としてホームページ作成、パッケージデザイン作成支援等を行っている。

②課題

域外に向けた商品開発や販路開拓に対する取組みが不十分な事業者が多く存在しており、乏しい経営資源の中、自社で商品開発から販路拡大までを行うことは困難である。

また、依然としてプロダクトアウトの発想が強いことから、消費者及び取引先ニーズに基づいたマーケットインの発想による商品企画と地域資源等を有効活用した高付加価値な商品開発と販路開拓が必要である。

(2) 支援に対する考え方

乏しい経営資源を考慮し、優先順位に基づく効果的な需要開拓に関する側面支援を中心に行い、事業者自らが新たな需要を獲得する契機となる機会を提供するという発想で支援を実施する。

具体的には、産業サポートネットやすぎと連携して、事業者が比較的取組みやすいホームページ、SNS 等の活用による魅力的かつ効果的な情報発信、POP、パンフレット等の販売促進ツールによる訴求力向上と各種展示会・商談会への出展支援による新たな需要開拓に係る支援を実施する。

併せて、IT 利活用・販路開拓に関するセミナーを開催し、事業者が販路開拓していく上で課題とされている自社及び製品サービスの魅力的かつ効果的な PR 手法、戦略的な意図を持った営業活動による新規顧客獲得や販路開拓に関する支援を実施する。

目標として、BtoC の取組みでは「売上額」を、BtoB の取組みでは「新規取引成約数」とし、将来的には事業者自らが主体的に取組めるよう支援を実施する。

(3) 目標

支援内容	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
ホームページ 支援者数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
プロモーション 支援者数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
出展促進 支援者数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
ビジネスマッチング 参加事業所数	—	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
新規取引先成 約数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
ふるさとフェア 参加事業所数	—	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
売上額/件	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
IT 利活用・販 路開拓セミナー	—	1 回/年	1 回/年	1 回/年	1 回/年	1 回/年
セミナー参加者数	—	10 名	10 名	10 名	10 名	10 名

(4) 事業内容とその手法（第1期の課題を踏まえた内容）

①産業サポートネットやすぎとの連携による需要開拓支援【拡充】

- (1) 産業サポートネットやすぎの「ホームページ作成支援補助金」を活用して、自社ホームページの新規作成、リニューアル等による情報発信機能強化に関する支援を行う。
- (2) 産業サポートネットやすぎの「プロモーション支援補助金」を活用して、自社及び商品 PR 動画の制作、商品パッケージ、商品パンフレット等の新規作成、リニューアル用による自社及び商品の訴求力向上に関する支援を行う。
- (3) 産業サポートネットやすぎの「展示会・商談会出展促進補助金」を活用して、展示会・商談会への出展費用の一部を補助することにより、事業者の展示会等への出展促進、需要開拓に関する取組みを支援する。

②展示会・商談会への出展に関する支援【拡充】

- (1) 「中海・宍道湖・大山圏域ビジネスマッチング商談会」への出展支援【BtoB】

対 象	管内製造業等
訴求相手	圏域をはじめとする全国の取引先等
内 容	中海・宍道湖・大山圏域の行政と商工団体が県境を越えて開催される山陰最大級の BtoB 型商談会である。圏域内企業の連携や交流を促進し、圏域外企業も含めたマッチングを推進することで、圏域経済の活性化をはかることを目的としている。令和元年度は 107 社が圏域外から参加し、全参加企業数 291 社となっている。
効 果	効率的な商談実施による新規取引先の獲得、販路開拓を目指すことができる。

- (2) 「しまねふるさとフェア」への出展支援【BtoC】

対 象	管内地場産品製造業等
訴求相手	広島市をはじめとする山陽エリアの一般消費者等
内 容	島根のグルメや食品、工芸品、郷土芸能、観光情報等を紹介する大規模な PR イベントである。島根県内の全 19 市町村が一堂に会するイベントで、今年で 23 回目を数える。昨年は 2 日間で約 152,000 人が来場した。
効 果	大消費地における効率的な新規顧客の獲得、販路開拓を目指すことができる。

③IT 利活用・販路開拓に関するセミナーの開催【新規】

事業者が販路開拓していく上で課題とされている自社及び製品サービスの魅力的かつ効果的な PR 手法、戦略的な意図を持った営業活動や新規顧客獲得や販路開拓を行うことを目的として、IT 利活用・販路開拓に関するセミナーを開催する。

対 象	管内製造業、地場産品製造業等 10 名
時 期	1 回/年
内 容	事業者が適切かつ効果的な経営効果に結びつく展示会出展をはかるために必要とされるスキル、心構えの習得を目的として事前準備から開催時の商談、アフターフォローの方法まで出展の効果を最大限に得るための取組みのほか、小規模事業者に必要な IT 利活用による効果的な情報発信、マーケティングの考え方、営業戦略の立て方、POP 等の販促ツールの作成、活用等について解説する。
効 果	営業戦略の考え方と営業戦略に立脚した営業活動、展示会出展の手法を学び、今後の経営及び営業活動に活かすことができる。

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

第 1 期計画においては、職員会議や経営支援会議等で計画の進捗確認、自己評価を行い、必要に応じて総務委員会や役員会に報告すると共に、実施状況、成果、問題点等について把握、検討し、経営発達支援事業の推進方法について随時見直しを行っている。

併せて、外部有識者による評価委員会を設置し、年 1 回の外部評価委員会を開催することにより、第 3 者の視点から客観的に評価、検証いただき、次年度に向けての改善をはかれるよう PDCA サイクルを回す仕組みを構築している。

これまでのところ、特段の課題等はないため、今後も同様の形態で事業を実施する。

(2) 事業内容

①事業の評価・見直し

経営発達支援事業の成果、評価及び見直しをする外部評価機関として産業サポートネットやすぎ内において、下記の外部有識者で構成されている中小企業支援連絡協議会とする。

中小企業支援連絡協議会 構成団体	
・島根県中小企業課	・島根県信用保証協会
・しまね産業振興財団	・島根県中小企業団体中央会
・山陰合同銀行（安来支店）	・島根銀行（安来支店）
・鳥取銀行（安来支店）	・しまね信用金庫（安来支店）
・米子信用金庫（安来支店）	・J Aしまねやすぎ地区本部
・安来市政策推進部やすぎ暮らし推進課	・産業サポートネットやすぎ
・安来市商工会（法定経営指導員等）	

②事業の評価・見直しの方法

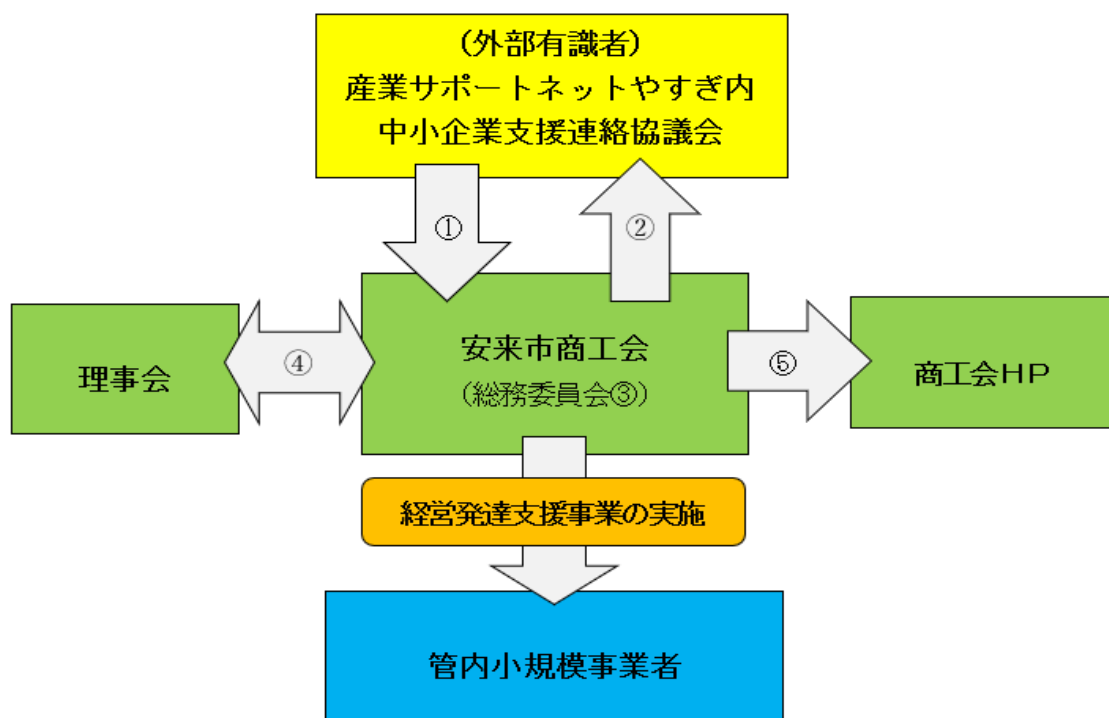
本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

- (1) 経営発達支援計画書で計画された各事業について、半年ごとに商工会事務局内で「事業内容」「目標」「事業効果」とともに「事業実施体制」「事業推進プロセス」等について事前評価を行うとともに、計画どおりに実行できなかった場合の原因と改善策を検討し「経営発達支援計画評価表」に取りまとめる。（参照：評価項目及び評価内容）

評価項目	評価内容
事業内容について	・対象事業者及び選定基準は適切であったか ・事業の実施方法は適切であったか ・事業効果はどうであったか 等
事業推進プロセスについて	・事業全体の手順、スケジュールは適切であったか ・各事業内容の手順、スケジュールは適切であったか 等
連携者について	・連携者は適切であったか 等
事業実施体制について	・計画の業務量を実施できる推進体制であったか ・職員の職務能力で不足する知識ノウハウは何であったか ・その他業務、事業にどの程度の影響があったか 等

- (2) 商工会事務局で取りまとめた「経営発達支援計画評価表」を中小企業支援連絡協議会に提示し、外部有識者による意見等を収集し取りまとめる。
- (3) 商工会内の総務委員会において、中小企業支援連絡協議会で示された意見等を参考に評価・見直しの方針について決定する。
- (4) 事業の成果・評価・見直しの結果については、商工会理事会へ報告し決定・承認を受ける。
- (5) 事業の成果・見直し結果を安来商工会ホームページにて計画期間中公表する。
【<http://www.yasugi.shoko-shimane.or.jp/>】

【事業評価・見直しの流れ】



9. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

①現状

第1期計画において、経営指導員等の資質向上に関しては、島根県、島根県商工会連合会・商工会議所連合会等が実施している経営指導員等研修会や中小機構主催の中小企業支援担当者等研修会等へ参加し、小規模事業者支援に関する知識ノウハウの習得に努めている。職員会議や経営支援会議において、各職員が研修会等で習得した知識、情報の共有化をはかることにより支援能力の向上に繋げている。

②課題

今後は、前述した「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」に示した支援を展開する上で求められる知識ノウハウや資質に加えて、支援対象者との円滑なコミュニケーションをはかるためのスキル、アドバイスの仕方、効果的な支援業務の進め方等の属人的になっている資質の向上と共に平準化を目指す。経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず、他の職員も含めた組織全体としての資質向上をはかり、より効果の高い組織的な支援体制を構築する必要がある。

(2) 事業内容（第1期の課題を踏まえた内容）

①島根県経営指導員等研修会

参加者	経営指導員、指導職員
目的	経営発達支援計画の実施に必要な基本的知識、ノウハウの習得
内容	経営発達支援計画の実施に必要な「経営分析」、「事業計画、創業計画、事業承継計画策定」、「販路開拓」、「地域活性化」等の基本的な知識ノウハウを習得する。従来までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は指導職員も含めて積極的に参加する。

②中小企業大学校研修

参加者	経営指導員、指導職員
目的	経営発達支援計画の実施に必要な基本的知識、ノウハウの習得
内容	経営発達支援計画では理論的な知識に加え、応用的なノウハウやコンサルティング能力向上が必須である。そこで、中小企業大学校の研修内容の内、これらのテーマに合致した研修があった場合は積極的に参加する。従来までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は指導職員についても参加を希望する場合は受講できるようにする。

③その他外部研修等

参加者	経営指導員、指導職員、職員全員
目的	経営発達支援計画の実施に必要な基本的知識、ノウハウの習得
内容	経営発達支援計画の実施には、知識ノウハウだけでなく、支援対象者とのコミュニケーションスキル、アドバイスの仕方、効果的な支援業務の進め方等の一般的スキルも必要である。また、これらのスキルは経営指導員だけでなく、事業者と接することのある指導職員等も習得する必要があるため、該当する内容の外部研修があった場合には積極的に参加する。

④組織内での研修内容の共有

参加者	職員全員
目的	組織内での研修内容の共有
内容	すべての外部研修に参加することは不可能であるため、該当研修に参加した経営指導員、指導職員は、復命書だけでなく職員会議において受講した研修内容の要点を報告することとする。また、受講した研修資料等は事務所内共有サーバー内に保存し、全職員が必要な時に閲覧できるようにする。

⑤OJTによる支援能力向上

目 的	経営指導員個々の支援能力向上と組織全体の支援能力向上
内 容	支援経験の豊富な経営指導員（法定経営指導員等）と実務経験の浅い指導職員等がチーム体制による巡回訪問や窓口相談の機会を活用した OJT を実施する。 専門家派遣制度を活用する際は、これを OJT の好機と捉えて、経営指導員が帯同して、その支援ノウハウを吸収する。

⑥支援情報のデータベース化

目 的	支援対象先の情報について、全職員が一定レベル以上の対応を可能とする
内 容	事務所内サーバー内に支援対象者単位の共有フォルダ管理の仕組みを構築し、担当経営指導員が支援対象先の経営分析資料や経営計画等のデータを随時更新保存を行い、その事業所情報を職員全員が相互共有することにより、担当者不在の場合や人事異動の場合であっても、一定レベル以上の対応を可能とする。

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

第 1 期計画においては、他の関係支援機関との連携を通じた事業所情報や支援ノウハウの情報交換、共有を実施しており、経営発達支援計画の実行に必要な有機的連携が構築できた一方で、支援機関ごとの温度差により形式的な関係性に留まるなど、有益な情報交換、共有ができなかった場合もあった。

経営発達支援事業を円滑かつ効率的に実施していくには、関係支援機関との有機的な連携体制構築が必須と考えており、これまで以上に緊密な関係性を維持していくことが必要である。

（２）事業内容（第 1 期の課題を踏まえた内容）

①産業サポートネットやすぎとの連携

相手先	産業サポートネットやすぎ
頻 度	1 回／月
方 法	産業サポートネットやすぎを構成する 4 団体（安来市、安来商工会議所、JA しまねやすぎ地区本部、安来市商工会）間において、安来市内の事業者に対する経営支援、地域産業振興に対する独自事業を展開する組織である。 産業振興会議を毎月 1 回定期的に開催しており、会議内容は個社に対する各種支援施策（ホームページ作成支援補助金等）の採択、相談案件に対する支援方法の検討、地域活性化のための独自事業の実施、地域及び事業所情報の交換、共有を行っている。 加えて、創業セミナー、事業承継セミナーをはじめとする各種セミナー等を共催することにより、対象とする事業者に関する情報共有が可能となると共に、相互連携による適時適切かつ効果的な経営支援が期待できる。

②日本政策金融公庫との情報交換会

相手先	日本政策金融公庫松江支店
頻 度	2 回／年
方 法	現在、融資案件に対する情報交換、融資制度に関する勉強会を年 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の金融支援を数多く取り扱っており、多くの事例を有している。 今後も、これまでの連携体制を基本とし、支援事例やノウハウについての情報交換を継続する。特に、創業支援や事業承継支援に関する情報交換を緊密に行うことで、支援スキルの向上が期待できる。

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

相手先	しまね産業振興財団（島根県よろず支援拠点）
頻 度	2 回／年
方 法	現在、経営支援状況や各種支援施策（補助金）に対する連携をはかっており、定期的に支援情報の交換、共有を行っており、相互の組織の強みを活かした有機的な連携体制が構築できている。 特に、各種補助金申請に係る支援、製造業に対する事業計画策定及び実施支援、新たな需要開拓等についての支援を連携体制で実施することにより、支援スキルの向上が期待できる。

④島根県事業引継ぎ支援センター等との情報交換

相手先	島根県事業引継ぎ支援センター、事業承継ネットワーク事務局
頻 度	2 回／年
方 法	現在、事業承継に関する課題解決に対して連携体制を構築している。本計画において事業承継の推進は事業目標に掲げていることから、今以上の関係性を維持する必要性がある。 今後は、事業承継に関する支援情報の交換、共有だけでなく、事業承継支援の知識、事例に関する勉強会や共催による事業承継セミナーを開催することにより、事業承継に関する支援力の向上が期待できる。

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

第 1 期計画においては、会員事業所が参画した広瀬地域のイベント「いがいとコラボ inHIROSE ～職人の技体験教室～」について、伯太地域の事業所も巻き込んで、管内全体としてのイベントへと拡大発展させた「広瀬・伯太産業フェア」を開催している。

また、中心市街地活性化事業として、全国各地域でも取り組まれている「まちゼミ」に参画し、安来市、安来商工会議所等と連携し、地元商店街の活性化を目指した。

そのような事業を行ってきた結果、地域内外からの集客をはかると共に、一定程度の需要を取り込むことができ、地域活性化の一翼を担うことができたと考える。

しかしながら、それぞれの実行組織がイベントを盛り上げるべく取組んでいるものの、その効果が地域全体に波及しているとは言い難く、地域活性化に対する取組みが限定的かつ不十分であるという課題がある。

今後は、これまで実施してきた事業内容、実施体制等についての見直し、再構築を行うと同時に、実施関係機関との連携強化により地域経済活性化の方向性を共有し、事業に落とし込んでいく必要がある。

（２）事業内容（第 1 期の課題を踏まえた内容）

①「広瀬・伯太産業フェア」の開催

管内の優れた伝統工芸品や独自商品を有する事業者を一同に集め、その技術や製品を作る体験・実演及び展示即売を通じて、消費者に対する魅力的かつ効果的な PR をはかり、事業者及び商品サービスの認知度を向上させると共に、売上、利益の増大と販路拡大を目指すことを目的として、当会内部組織である地域貢献策定委員会の主催による「広瀬・伯太産業フェア」を継続して開催する。

今後は、これまで実施してきた事業内容、実施体制等についての見直し、再構築を行うと同時に、地域貢献策定委員会及び関係機関との連携強化により地域経済の活性化に資するべきイベントとしてのあるべき姿を模索する。

また、当イベントには地域内外からの不特定多数の集客があることから、参加事業者の商品サービスの市場調査を実施する。単なる周知 PR 事業からの脱却をはかり、事業者側が消費者及び市場

のニーズや需要動向等を適切に把握することを目的とした双方向のコミュニケーションがはかれる仕組みを検討する。

実施時期	毎年 10 月下旬／年 1 回開催
実施主体	安来市商工会地域貢献策定委員会
連 携 先	安来市、安来市商工会

②「安来まちゼミ」への参画（安来まちゼミ実行委員会、安来商工会議所との共催）

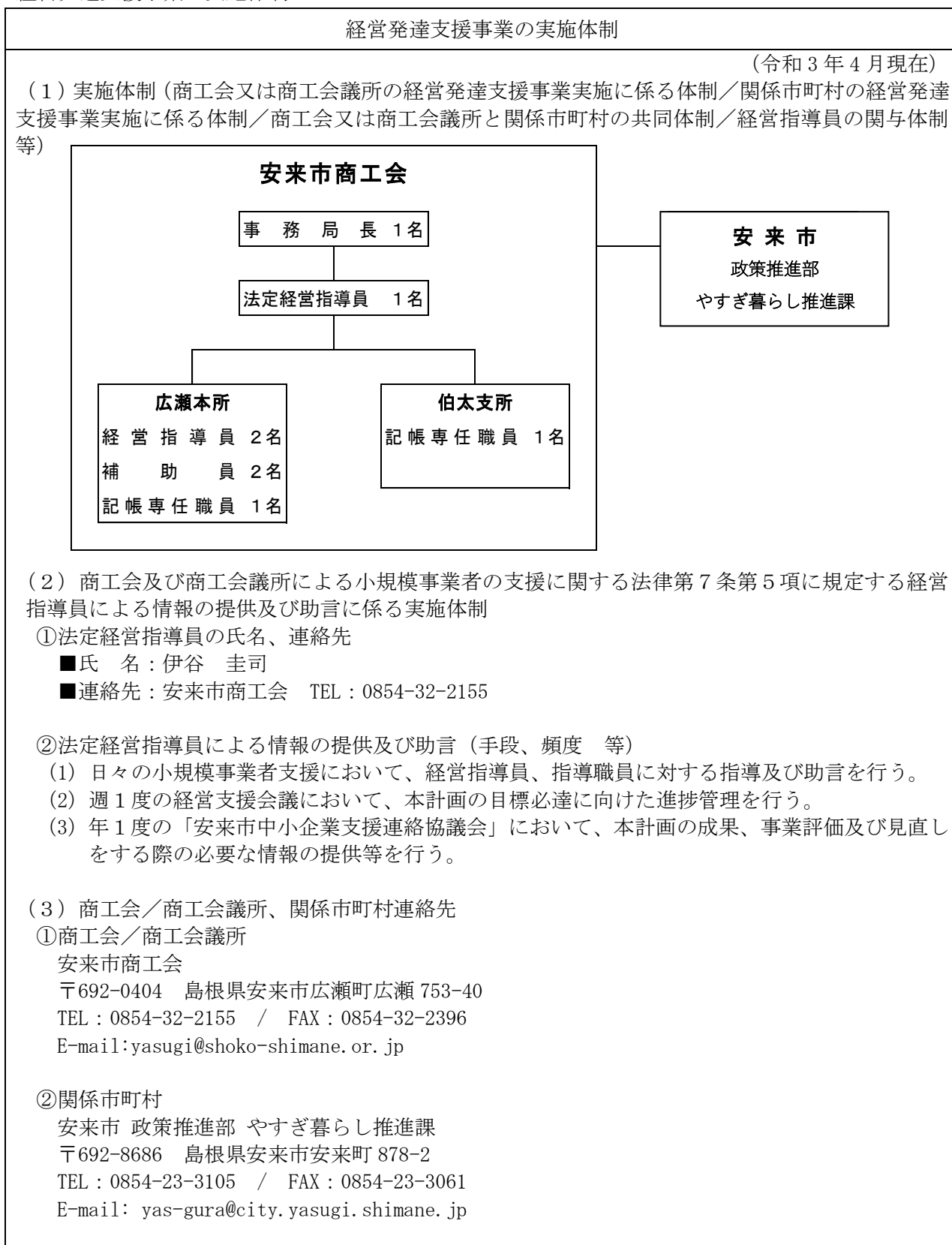
安来市において、平成 25 年度から中心市街地活性化事業について取り組みを行っており、安来市街地の活性化に繋がる様々な事業を展開している。「商店街活性化の三種の神器」のひとつであり、全国各地域でも取り組まれている「まちゼミ」に参画すると共に、管内事業者の参加数増加と取組みの促進をはかる。

まちゼミ実行委員会をはじめ安来市、安来商工会議所との連携体制を強化し、地元商店街の活性化に向けた計画、仕組みを検討、協議する。商工会は「まちゼミ」で提言のあった計画を具現化し地元商店、行政等と連携をはかりながら、イベントや賑わい創出事業を展開し、顧客満足度の向上、個店の売上増・地元商店街の活性化を目指していく。

実施時期	毎年 6 月～7 月、2 月～3 月／年 2 回開催
実施主体	安来まちゼミ実行委員会、安来商工会議所
連 携 先	安来市、安来市商工会、産業サポートネットやすぎ他

(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)

項 目	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	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
経営発達支援事業費	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)
1. 経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 需要動向調査	100	100	100	100	100
3. 経営状況分析	100	100	100	100	100
4. 事業計画策定支援	500	500	500	500	500
5. 事業計画実施支援	500	500	500	500	500
6. 新たな需要開拓	200	200	200	200	200
支援力向上のための取組	100	100	100	100	100
地域経済活性化事業費	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)
1. 産業フェア	700	700	700	700	700
2. 安来まちゼミ	100	100	100	100	100

(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、安来市補助金、事業委託費、会費手数料収入 等

(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	