経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	雲南市商工会（法人番号 6280005006463） 雲南市（地方公共団体コード 322091）
実施期間	2023/04/01　～　2028/03/31
目標	**経営発達支援事業の目標** ①事業計画の策定及び実施支援による個社の経営基盤の強化と持続的発展 ②地域資源等を活用したものづくりにより外貨獲得が期待できる地場産品製造業の経営力強化及び販路開拓支援 ③事業承継の推進と新規創業支援による小規模事業者数の維持、減少抑制
事業内容	Ⅰ．経営発達支援事業の内容 1．　地域経済動向調査に関すること ①中小企業景況調査の実施（市内の景況感を調査、情報発信） 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各種調査、統計データ等の活用（調査、情報発信） 2．　需要動向調査に関すること ①新商品開発や改良に関する消費者ニーズ調査（市内外のモニター調査及びイベント来場者へのアンケート調査） 3．　経営状況の分析に関すること ①経営分析を行う事業者の掘り起こし活動 ②経営分析の実施と活用（定量分析及び定性分析） ③財務会計等セミナーの開催（財務面の分析知識やノウハウ向上） 4．　事業計画の策定支援 ①DX 推進に関するセミナーの開催（基礎知識習得や取組推進など） ②事業計画策定セミナーの開催（事業計画策定意義や重要性の啓発及び事業計画策定のポイントなど） ③事業承継セミナー及び個別相談会の開催 ④事業計画の策定支援 5．　事業計画策定後の実施支援 ①定期的かつ継続的なフォローアップによる計画の進捗管理等支援 6．　新たな需要の開拓支援 ①近隣及び都市圏で開催される商談会等への出展による販路拡大支援

	②雲南市商工業ポータルサイト（あーがね雲南）を活用した需要開拓支援 ③ＩＴを活用した販路開拓の支援（ＨＰ作成や改良、ＳＮＳ活用など）
連絡先	雲南市商工会　経営支援課 〒690-2404　島根県 雲南市 三刀屋町三刀屋２７４番地１０ TEL:0854-45-2405 FAX:0854-45-2446 e-mail:un-nan@shoko-shimane.or.jp 雲南市　産業観光部　商工振興課 〒699-1392　島根県 雲南市木次町里方 ５２１－１ TEL:0854-40-1052 FAX:0854-40-1029 e-mail:shoukoushinkou@city.unnan.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.雲南市の概況と立地

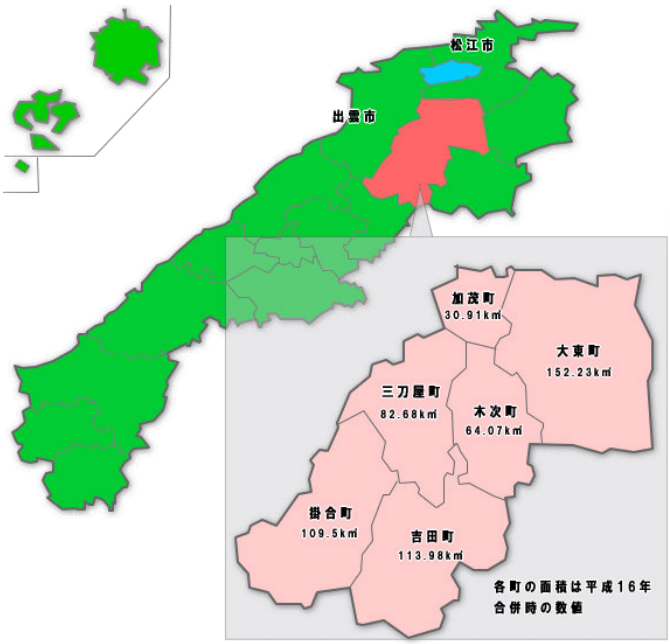
雲南市は平成 16 年 11 月に大東町・加茂町・木次町・三刀屋町・吉田村・掛合町の 6 町村が合併し誕生した新しい市である。

島根県の東部に位置し、面積は 553.18 ㎢で、北部は出雲平野や宍道湖が広がる松江市、出雲市と接し、南部に中国山地が連なり広島県に接している。北部は平野部が広がっているが、南部は中国山地に至る広範な山間部となっている。

市内にはヤマタノオロチ伝説で知られる斐伊川が流れ、各地に神話や伝説、神楽などが伝承されており、多くの遺跡や古墳が発掘されている。

また、古くから斐伊川の支流周辺の低地では農耕が営まれ、山間地ではたたら製鉄や炭焼きが盛んに行われてきた。

さらに、日本のさくら百選に選ばれた観光名所であるなど歴史と文化、自然の各分野にバランスの良い地域資源を有している。



当市は県都松江市と出雲市に隣接していることから、通勤や通学、商圏など 2 市とは社会的及び経済的に大きな繋がりがある。

平成 27 年 3 月には中国横断自動車道尾道松江線が全線開通し、市内生活の利便性が向上したほか、新たに山陽、四国方面と高速道路で結ばれたことにより、産業や観光の分野において更なる交流の促進が図られている。令和 4 年 8 月には中国横断自動車道尾道松江線雲南加茂スマートＩＣが開通し、更なる企業誘致の促進や既存企業団地からの物流の効率化など産業活動の活性化及び観光地等へのアクセス向上による交流人口の拡大が期待される。

そして、この雲南市全域が当商工会の管轄地域である。

イ.雲南市の人口推移と将来の人口見通しや展望

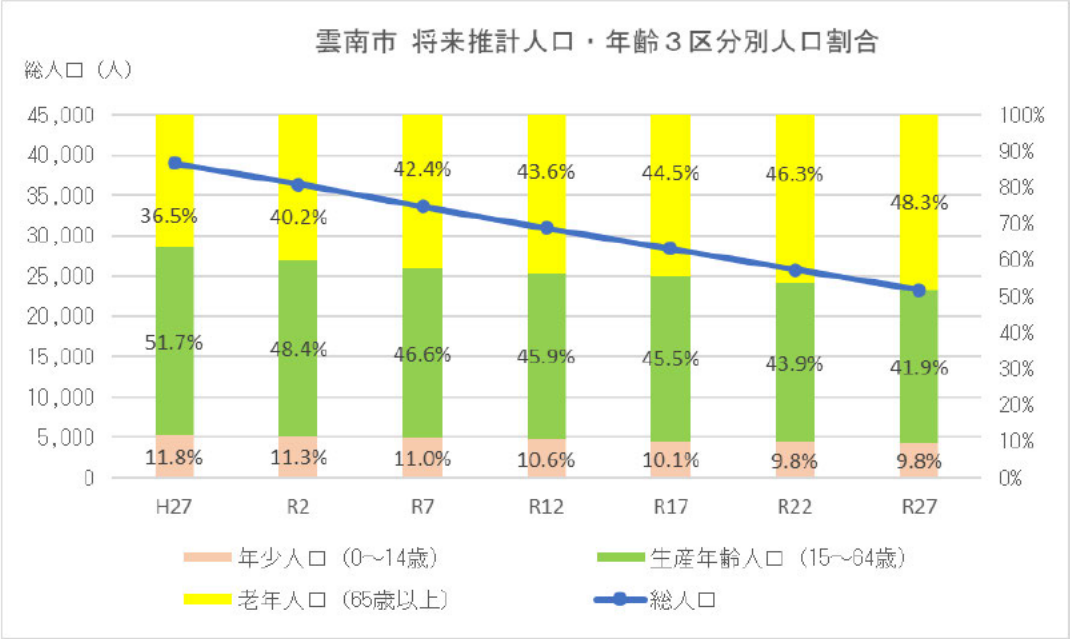
雲南市の人口は昭和 25 年の 68,931 人をピークとして減少傾向となり、令和 4 年 7 月現在の人口は 36,013 人、高齢化率 40.19%であり、第 2 期の経営発達支援計画事業開始前の平成 30 年 3 月末の人口 38,976 人と比較すると、2,963 人（▲7.6%）の減少となっている。

これは、出生数の減少、高齢化による死亡数の増加傾向による自然減と就職や結婚、住宅等を理由に転出超過が続いている社会減が主な要因とされている。特に 20 歳代、30 歳代の子育て世代の転出が多い状況が続いている。（第 2 次雲南市総合計画後期基本計画より）

全国的に人口減少に突入した中、国立社会保障・人口問題研究所の推計によると雲南市の令和 27 年（13 年後）の推計人口は 23,264 人とされる。また、生産年齢人口（15～64 歳）の人口割合は令和 7 年の 46.6%が令和 27 年に 41.9%になるのに対して、老年人口（65 歳以上）は令和 7 年の 42.4%が令和 27 年には 48.3%になると推測されるなど、高齢化も急速に進むと考えられる。

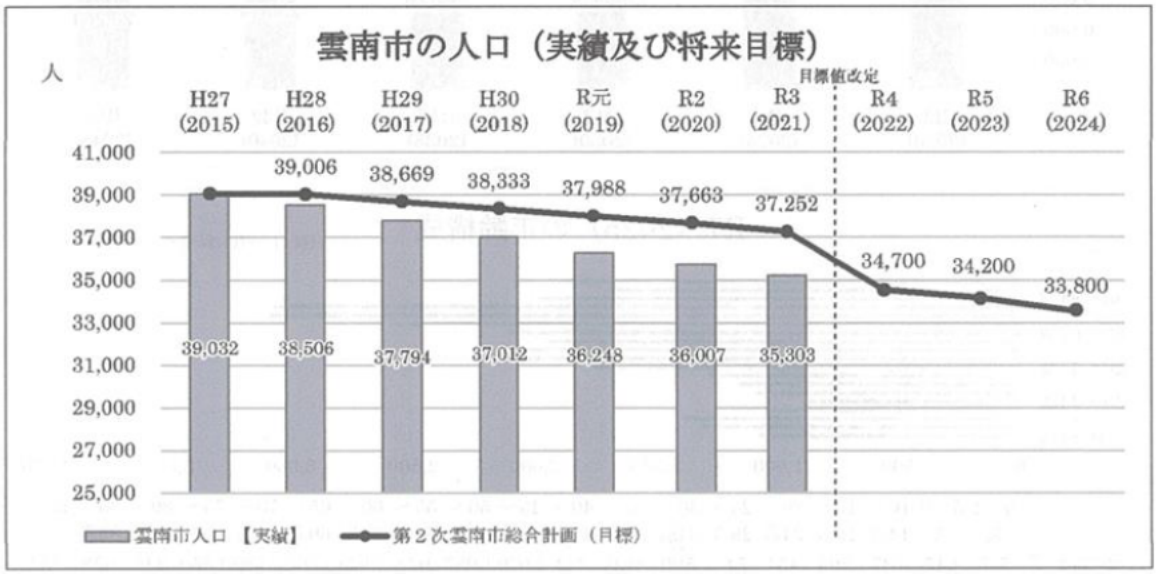
そのため、雲南市では「第２次雲南市総合計画後期基本計画」・「第２期雲南市まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、令和６年の目標人口を 36,500 人と掲げ、人口増に向けた重点戦略を打ち出し、定住基盤の整備と人材の育成、確保に努めてきた。

しかしながら、依然として市外への転出超過は続いており、昨年、令和６年の目標人口を 33,800 人に改めるなど予想以上のスピードで人口減少が進んでいることが伺える。



	H27	R2	R7	R12	R17	R22	R27
年少人口	4,597	4,118	3,694	3,273	2,865	2,541	2,270
生産年齢人口	20,171	17,606	15,662	14,209	12,920	11,326	9,756
老年人口	14,264	14,629	14,254	13,494	12,634	11,947	11,238
総人口	39,032	36,353	33,610	30,976	28,419	25,814	23,264

（※資料：国立社会保障・人口問題研究所）

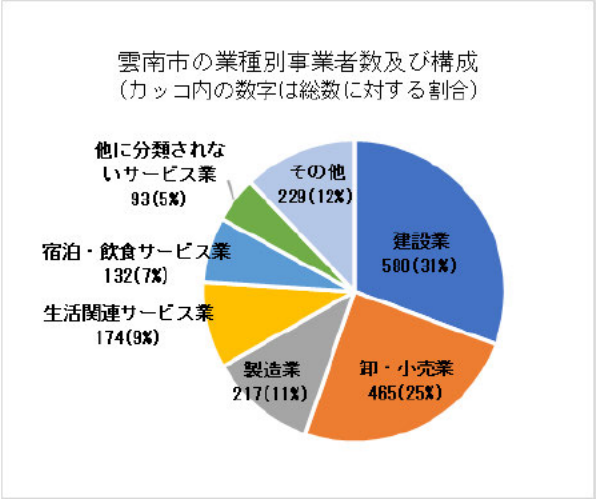


（※出典：第２次雲南市総合計画後期基本計画）

ウ.雲南市の産業

・産業構造

右のグラフは令和4年4月1日現在の雲南市における業種構成を示したものである。当市産業の業種構成は建設業580者で全体の31%を占めている。次いで卸・小売業が465者（25%）、製造業217者（11%）と続いている。
（雲南市商工会小規模事業者数等の明細書より）



一方で従業員数では製造業が3,339人でもっとも多く、次いで卸・小売業が2,392人、建設業が1,799人となっている。
（令和2年国勢調査より）

工業、商業の分類で年間出荷額、年間販売額の状況を見ると、製造品年間出荷額は約1,032億円、卸・小売業における年間販売額は約429億円となっている。製造品年間出荷額については、若干ではあるが増加で推移しているものの、年間商品販売額においては減少が続いている。
（年間出荷額…令和元年工業統計調査より　年間販売額…平成28年経済センサス活動調査より）

当市はこれまで市内における働く場の確保のため、製造業の企業誘致に力をいれており、ホシザキ㈱島根工場、パナソニックソーラーシステム製造㈱、島根イーグル㈱など当地域にとっては大規模な製造業工場が立地してきた。
現在も中国横断自動車道尾道松江線の加茂バスストップ隣接地に新たな企業団地の整備を進めているなど、企業誘致に力を注ぎ、新たな雇用創出に伴う人口増加、若年層の定着をはじめ、小売店や飲食店等サービス業にとっても販路拡大のチャンスとなることが期待されている。

・雲南市の商工業者数（小規模事業者数）の推移

令和4年4月1日現在で管内の商工業者数は1,890人、小規模事業者数は1,759人となっており、第2期経営発達支援計画申請前の平成29年4月1日と比較すると商工業者数258者（▲12%）の減少、小規模事業者数252者（▲12.5%）の減少となっている。

【管内商工業者数・小規模事業者数の推移】

	H29.4	H30.4	H31.4	R2.4	R3.4	**R4.4**	減少率 (R4/H29)
商工業者数	2,148	2,051	1,936	1,854	1,867	**1,890**	-12.0%
小規模事業者数	2,011	1,913	1,800	1,724	1,737	**1,759**	-12.5%
法定会員数	1,191	1,163	1,145	1,121	1,121	**1,124**	-5.6%

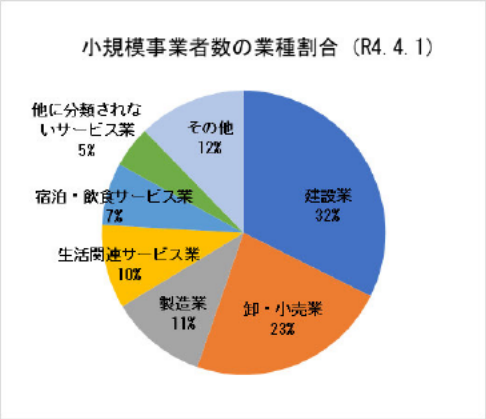
（※出典：雲南市商工会小規模事業者数等の明細書）

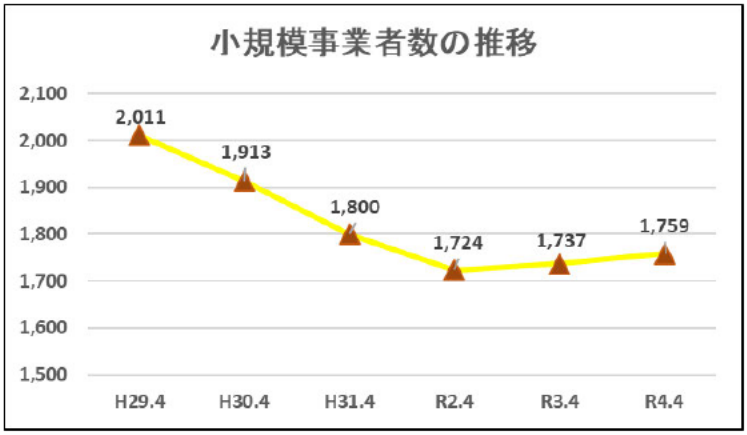
小規模事業者を業種別割合でみると、建設業32%、卸・小売業23%、製造業11%、サービス業22%（内訳：生活関連サービス業10%、宿泊・飲食サービス業7%、他に分類されないサービス業5%）、その他業種12%となっており、建設業の割合が最も多い地域である。
管内の人口減少と同じく商工業者、小規模事業者とも減少傾向にある。今後、人口減少、少子高齢化がより進めば、市内全域における需要も縮小し、当地域内での事業活動がより厳しくなり、更なる事業者の減少が懸念される。

【管内小規模事業者数（業種別）の推移】

業　　種	H29.4	H30.4	H31.4	R2.4	R3.4	R4.4	減少率（R4/H29）
建設業	644	618	586	568	569	569	-11.6%
卸・小売業	511	470	437	409	406	404	-20.9%
製造業	227	214	196	191	192	194	-14.5%
生活関連サービス業	182	175	167	159	164	168	-7.7%
宿泊・飲食サービス業	147	135	124	119	121	125	-15.0%
他に分類されないサービス業	84	83	81	75	79	83	-1.2%
その他	216	218	209	203	206	216	0.0%
合　　計	2,011	1,913	1,800	1,724	1,737	1,759	-12.5%

（※出典：雲南市商工会小規模事業者数等の明細書）





・業種別の特徴及び景況感

【建設業】

国や地方公共団体の財政硬直化、道路等の社会基盤整備の進展等により、当市もかつてに比べ、管内における公共工事は大きく減少している。また、人口減少、少子高齢化の影響もあり、民間工事の動きも低迷しており、全体的に市場規模は縮小傾向である。市も小規模修繕工事など公共工事の発注を行うが、多くの事業者に仕事が波及するまでには至っていない。

特に大工や左官等を含めた建築関係の事業者のほとんどが小規模事業者であり、これらの事業者の多くが松江市や出雲市などの市外に仕事を求めている現状がある。

また、近年はウッドショックの長期化、建築資材や半導体製品不足、原油価格高騰、人手不足などにより生産性の低下が加速している。

一方、昨年の夏に豪雨災害が発生した際、建設業者が担う役割の重さを実感させられたが、急な災害対応や豪雪時の除雪といった生活インフラの維持に係わる迅速な対応が求められるなど、地域住民の安心、安全のためにも、現状の事業者数の維持、確保は当市にとって必要と思われる。

しかし、現状の経済環境の中では、建設業を支える手段は公共工事に頼らざるを得ない状況である。

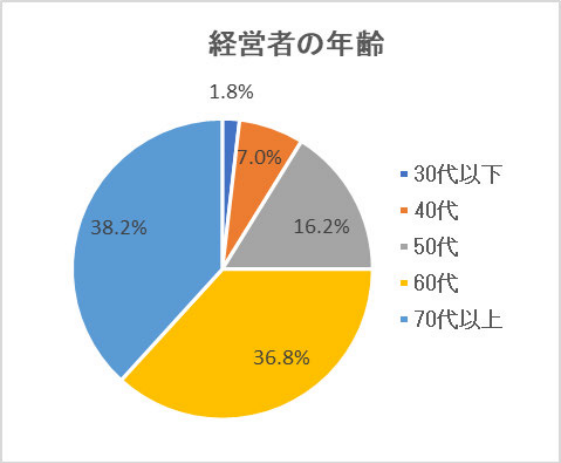
【卸・小売業】
市内の旧町村単位には小規模な商店街を有し、近隣型の小規模商圏を形成している。そうした店の多くが家族経営による地元密着型経営の小規模小売店であり、町内など近隣からの顧客に限られている。一方、市内中心部の木次、三刀屋地域の一部には市外資本の比較的規模の大きな小売店が存在する。スーパー、ホームセンター、ドラッグストア、家電量販店等であり、店舗面積は多くが 500 ㎡から 1,000 ㎡までで、顧客の多くは市内からである。市内の商業はこうした中規模及び大規模店舗とコンビニエンスストア、小規模小売店の三層構造といった形になっている。
この他、高齢者宅を中心とした移動販売を行い、併せて見守り活動も実施するなど、地域の生活機能と商業機能維持の双方を同時に実施する取組みを行っている事例もある。
近年では、近隣都市部の松江市や出雲市への消費の域外流出、人口減少、少子高齢化により、市内での消費流通額の減少、価格競争の激化などの影響もあり、小規模小売店には特に厳しい経営環境にあると言える。さらにここ数か月においては、原油価格やエネルギーコスト高騰など状況は厳しさを増している。
また、キャッシュレス化などを含む IT 化については、経営者の高齢化が要因ではあるが、苦手意識が高く小規模店舗ほど取組み度が薄いのが現状である。さらに、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、事業者数の減少が顕著となっている。
なお、当市において卸売業を中心に営む事業者は非常に少ないのが現状である。

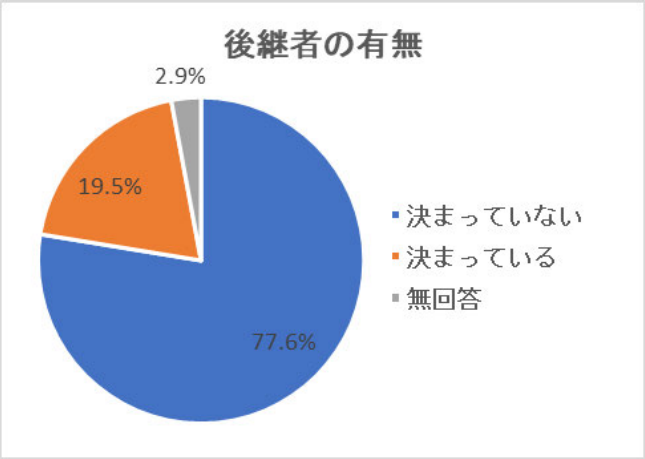
【製造業】
電子部品製造、機械金属加工、自動車部品製造等といった大手メーカーの加工工場や下請工場などの誘致企業が加茂町、木次町に整備された企業団地を中心に多く立地するほか、麺類、乳製品、醤油、農産加工品、木製品、工芸品等製造といった地場の製造業も数多く存在する。
誘致企業については、メーカーの経営判断や景気の影響を受けやすく、不安定な事業展開を余儀なくされている。一方、食料品製造業を中心とした地場の製造業については、全国的にブランド形成している事業所もあるが、地域資源等を活用して新商品開発を手掛け、県外等へ販路開拓を図る事業所も徐々に増えている。
但し、直近では小麦や油等などの原材料や輸送コストなどの各種経費の価格高騰が続いており、収益性の悪化が懸念される。

【飲食店及び宿泊業】
市内の飲食店は 9 割近くが従業員 10 人未満の事業規模であり、その内、家族経営が 7 割以上であるなど小規模経営が大半であり、顧客は市内の近隣顧客が中心である。
市内の旧町村地域でお店が存在しているが、中心市街地と位置付けられる三刀屋町三刀屋から木次町下熊谷にかけての地域においては、比較的、新たに出店される方も多く、市外からチェーン店を出店して集客を図っているケースもある。
近年は、新型コロナウイルス感染症による地域住民の外食意欲の減退並びに感染拡大防止のための営業時間短縮、会食人数制限などの要請が重なり、売上減少、借入金増加に至った事業所が大幅に増加している。そうした中、デリバリーやテイクアウトといった感染動向に左右されにくいビジネス展開に取り組む事業所も見られる。
新型コロナウイルス感染症は大人数の宴会が減少するなど業界を取り巻く環境を大きく変えるものになっており、ウィズコロナを見据えた営業展開が求められる状況である。
宿泊業については、民泊も含め 25 者程度あり、このうち 8 割が小規模事業者である。小規模の宿泊施設の利用顧客数は一日平均 3、4 人までのところが多く、客数の減少、施設設備の老朽化に直面している。また、観光宿泊客は限られており、宴会顧客を中心に営業展開をする宿泊施設が多い。
しかし、昨今の新型コロナウイルス感染症の影響により、宴会顧客を中心とした営業展開には限りが見えており厳しい事業運営を強いられている。
また、卸・小売業同様、IT 化については小規模店舗ほど進んでいないのが現状である。

【サービス業】
理美容業、クリーニング業をはじめとする生活関連サービス業のほか、その他のサービス業として、自動車整備業やガソリンスタンドなど全体的に地元密着型のサービス業が多い。
近年、特に創業が多いのが理美容業、エステサロン等であるが、人口減少、少子高齢化による顧客の自然減が多い地域の中、顧客獲得に向けた競争は一段と厳しくなっている。自動車整備業やガソリンスタンドにおいても免許返納する方の増加や低価格志向から売上は減少傾向である。
また、クリーニング業についても自宅で洗える衣類の増加や低価格競争などから経営環境において厳しい事業者が増加している。
近年では特に周辺部において、経営者の高齢化、後継者不足などによる廃業も目立っており、地域住民の生活に対して影響を及ぼしかねないことが危惧されている。

エ. 事業承継の現状
令和元年 12 月に島根県と島根県事業承継ネットワーク事務局において県内全域の事業者を対象に事業承継に関するアンケート調査が実施され令和 2 年 2 月に報告書として纏められた。
（県内全域で 3,962 者回答があり、その内、雲南市内の事業者の回答数は 272 者）
雲南市内の事業者の回答のみを抽出した集計結果によると、経営者の年代は 70 代以上（38.2%）が最も多く、次いで 60 代（36.8%）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 77.6%で、「決まっている」の 19.5%を大きく上回っており、全体の 7 割以上の事業者において後継者が決まっていない状況である。
後継者未定の理由としては、「自分の代で清算・廃業予定」が 56.4%と最も多く、次いで「まだ今は決める必要がない」が 11.8%であり、早急に事業承継に関する支援強化が求められる。





この結果から 60 代以上の経営者が 7 割を超え、多くの事業所が事業承継に対する取組を開始すべき時期にはきているものの、未だ 8 割弱の事業者において後継者が未定である状況は雲南市の今後の地域経済にとって大変な問題と言える。
事業承継の時期に差し掛かっている事業者には、計画的かつ効率的に事業承継対策に取組んでいくために積極的な支援を展開していくことが必要であると同時に後継者がいない事業者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。
今後も関係支援機関との連携を図りながら、事業承継の推進を進めていくことが重要である。

②雲南市の地域経済における課題

≪地域経済の現状≫

・中国横断自動車道尾道松江線雲南加茂スマートＩＣの開通による物流の効率化、産業活動の活性化及び交流人口の拡大が期待できる。
・企業団地の整備、企業誘致により、人口増加、若年層の定着が図れ、小売業や飲食サービス業への波及効果が期待できる。
・人口減少、少子高齢化が進み、消費購買力の減退により域内市場は縮小傾向である。
・近隣都市部の松江市、出雲市への消費の域外流出が加速している。
・コロナ禍などの環境変化に伴い消費者の消費行動が急速に変化している。

≪事業者の現状≫

・地域資源等を活用して県外等への販路開拓を図る企業が徐々に増加している。
・コロナ禍の影響により、売上減少、借入金の増加など経営状況の悪化が見られる。
（特に飲食業や宿泊業の悪化が顕著である。）
・原油価格やエネルギーコスト及び原材料の高騰による事業者の収益性の悪化が見られる。
・経営者の高齢化、後継者不足により地域を支えていた事業者が減少している。
・ＩＴ化が推進される中、事業者のＩＴ利活用はまだまだ限定的である。
・事業計画を策定し、目標や行動を明確にして事業を営む事業者はまだまだ限定的である。

≪課題≫

地域経済の現状、事業者の現状を踏まえ、管内の課題は次のとおりに集約できる。

■地域内消費需要の縮小と消費の域外流出への対応強化
■地域資源等を活用して商品開発、販路開拓による外貨獲得の強化
■環境変化に伴う事業の見直し、再構築に対する対応
■デジタル化社会に対応するためのＩＴスキル向上と利活用の推進
■小規模事業者の維持、減少抑制のための円滑な事業承継の推進

（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

上記（１）で記載した地域の現状及び課題を踏まえ、「地域の総合的経済団体」かつ「小規模事業者にとって最も身近な支援機関」として、向こう 10 年の小規模事業者に対する振興、支援のあり方を次のとおりとする。

ア．地域内消費の拡大と外貨獲得の強化を図る。
イ．経営改善、経営革新による経営基盤の強化に繋げ、売上及び収益力の向上を図る。
ウ．デジタル化社会に対応するためのＩＴスキル向上と有効な利活用を図る。
エ．事業者数の維持、減少抑制のため、事業承継・創業支援の推進を図る。
オ．関係支援機関・専門家等との支援体制の強化を図る。

上記、雲南市の地域経済課題における長期的な振興のあり方を踏まえ、今後、当会が重点支援していく必要のある事業者を次のとおり定め、関係支援機関、専門家等と連携して伴走支援する。

- **主に最寄品・買回り品を取り扱っている小売業**
- **地域資源を活用した商品開発や販路開拓に取り組む地場産品製造業**
- **環境変化への対応が今後最も重要となる宿泊・飲食サービス業**
- **若手経営者・後継者がいる小規模事業者及び事業承継に悩む小規模事業者**

②雲南市総合計画後期基本計画・雲南市まち・ひと・しごと創生総合戦略産業ビジョンとの連動性・整合性

≪第 2 次雲南市総合計画後期基本計画・第 2 期雲南市まち・ひと・しごと創生総合戦略≫

雲南市では、10 年間（平成 27 年度～令和 6 年度）のまちづくり目標と方向性を示す、「第 2 次雲南市総合計画」を策定し、人口の社会増への挑戦を続け、令和 2 年度から令和 6 年度までの 5 か年を計画期間とする「後期基本計画」と一体的位置づけの「第 2 期雲南市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定している。

この中の基本理念、将来像に基づく「基本計画（産業分野）」は当会が作成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、整合性があり、市の施策とともに計画を推進する。（※下線部分が連動性・整合性がある箇所）

≪基本理念≫
「生命と神話が息づく　新しい日本のふるさとづくり」
「課題先進地」から「課題解決先進地」へ

≪雲南市のまちづくりの将来像（雲南市のめざす姿）≫
「安全・安心」、「活力と賑わい」、「健康長寿・生涯現役」の実現を目指す。
・分野ごとの将来像（産業分野）
挑戦し活力を産みだすまち（産業）
農林業や観光、中小企業の振興に加え、企業立地のための環境整備を図るとともに、**創業者や経営者の活力ある産業振興に向けた挑戦を支援します。**

≪基本計画（産業分野）≫

・起業、就業支援の充実	**・地域資源を活かした産業の創出**
・農業の振興	・林業の振興
・観光の振興	**・商工業の振興**

（※出典：第 2 次雲南市総合計画後期基本計画　抜粋）

≪第 2 次雲南市産業振興ビジョン≫

雲南市においての本ビジョンは、平成 26 年度に策定され、平成 27 年度から令和 6 年度までの 10 年間を推進期間とする本市における最上位計画「第 2 次雲南市総合計画」の産業分野の具体的なビジョンと位置付けており、基本方向と展開シナリオにおいて、当会が作成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、整合性があり、市の施策とともに計画を推進する。（※下線部分が連動性・整合性がある箇所）

≪基本理念≫　挑戦し、活力を生み出す雲南市　～たしかな雇用創出をめざして～

≪基本方向≫

・外貨獲得型産業の強化

本市産業の強みである機械・金属・食品などの製造業の集積や急成長している観光の産業化の進展を見据え、大都市圏、海外等地域外市場を主要市場とする、いわゆる**外貨獲得型産業の強化を図ることで、市内に還流するマネーフローの規模拡大を図る。**

・地域内循環型産業の確立

県内第 2 位の「一人あたり所得」に対して、購買力の相当数が流出していること、各産業において原料、資材等の仕入れ先が域外となっていることなどにより、現状では、本市経済の地域内循環性は極めて低く、これによる事業機会の損失が生じていることから、**域内循環性を高める卸、小売、飲食サービス業などの各産業の振興により、域内需要を高めるとともに購買力の流出を抑制し、産業連関性を構築する。**

≪展開シナリオ≫

シナリオ1．経済規模の縮小を克服する　⇒　外貨獲得型産業を伸ばす

・本市産業を牽引する製造業の振興を図る。

・中心市街地の賑わいづくりにより商業の振興を図る。

・本市産業において大きな成長要因を有する観光産業の振興を図る。

シナリオ2．経済構造の弱みを克服する　⇒　地域内循環型産業を再興する

・中心市街地の賑わいづくりにより商業の振興を図る。

・原材料の市内調達等により産業の重層化を確立する。

・農商工連携の充実により農業振興を図る。

・木質バイオマス活用によりエネルギーの地産地消を進める。

シナリオ3．優れた人材を確保育成する　⇒　市内外の人材確保と育成を図る

・学校教育等において産業人材の育成を図る。

・他地域、大都市部から優れた人材の確保を図る。

・女性、高齢者等多様な人材能力の活用を図る。

シナリオ4．人と材の流れを転換する　⇒　域外流入を増大、域外流出を抑制する

・市内の観光消費を伸ばす。

・市外への購買力流出を抑制する。

シナリオ5．地域産業の再生産性を高める　⇒　事業承継と企業創業を支援する

・後継人材の確保による事業承継を支援する。

・地域の課題解決や資源活用による企業、創業を支援する。

（※出典：第2次雲南市産業振興ビジョン　抜粋）

③商工会としての役割

当会は中期行動計画（2021～2024の3か年計画）の中で「企業と地域を元気にするために力をあわせて活動する拠点となる」をビジョンに掲げ、雲南市における総合経済団体として、管内の小規模事業者の持続的発展と雲南市の産業振興に取り組むために、「管内の小規模事業者にとって最も身近で信頼のおける支援機関」として、「雲南市との橋渡し役であるのと同時に産業振興の牽引役となる」ことで、商工会としての役割を果たす方針である。

そして、向こう10年の小規模事業者に対する振興、支援のあり方を踏まえ、当会が重点支援していく必要のある事業者に対して、雲南市や他の関係支援機関とも連携を図りながら、以下の内容について伴走型支援により取り組む。

ア．地域内消費の拡大と外貨獲得の強化を図る取組み。
イ．経営改善、経営革新による経営基盤の強化に繋げ、売上及び収益力の向上を図る取組み。
ウ．デジタル化社会に対応するためのＩＴスキル向上と有効な利活用を図る取組み。
エ．事業者数の維持、減少抑制のため、事業承継・創業支援の推進を図る取組み。
オ．関係支援機関・専門家等との支援体制の強化を図る取組み。

（３）経営発達支援事業の目標

小規模事業者の持続的発展による地域経済の維持、発展を目指すために、当会が管轄する雲南市の地域経済における課題、それを踏まえて検討した長期的な振興のあり方、雲南市のまちづくりや産業振興の方向性、地域経済における当会が担う役割を総合的に踏まえ、以下の３つの目標を定め、本計画を遂行する。

①事業計画の策定及び実施支援による個社の経営基盤強化と持続的発展

≪目標≫

支援内容	R5	R6	R7	R8	R9	合計
支援対象事業者数	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者	200 者
売上高増加事業者数（3%以上）	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	50 者
営業利益増加事業者数（1%以上）	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	30 者

≪達成方針及び地域への裨益≫

重点支援先に掲げている小規模事業者を中心に巡回、窓口ヒアリングや事業計画策定セミナーを通じて事業計画に基づく経営の必要性や重要性について広く浸透させる。

事業者自らが経営環境の変化、顧客ニーズをしっかりと捉え、現状を把握し、課題を明確にした上で事業計画の策定を行い、実施支援については、関係機関等との連携や施策を有効活用しながら、質の高い伴走支援を行い、売上、利益の増加に繋げ、経営基盤の強化を図り、事業の持続的発展を目指す。

個社の持続的発展は、廃業減少による事業者数の維持、事業拡大による雇用創出等が期待できるとともに成功事例などは他の事業者への取組みに波及することができ、地域全体として、産業振興に繋がる。

②地域資源等を活用したものづくりにより外貨獲得が期待できる地場産品製造業の経営力強化及び販路開拓支援

≪目標≫

支援内容	R5	R6	R7	R8	R9	合計
支援対象事業者数	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	30 者
新たな取引の成約件数	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件	15 件
売上高増加事業者数（3%以上）	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	10 者
営業利益増加事業者数（1%以上）	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	5 者

≪達成方針及び地域への裨益≫

関係機関と連携しながら、地域資源等を活用した地場産品製造業を営む小規模事業者の新商品開発や改良及び販路拡大を重点的に支援し、域内消費の拡大と外貨獲得を目指す。

具体的には商品の開発や改良について、買い手である一般消費者に調査を行い、商品に対する問題点、改善点等を纏め、小規模事業者へフィードバックすることで、買い手側に立った「マーケットイン」の考え方を浸透させ、商品等のブラッシュアップについて支援し、経営力強化に繋げる。

商品等のブラッシュアップが図れた上で、既存商圏・広域商圏等への展示会出展（オンライン出店含む）支援と IT 利活用に伴う効果的な情報発信の強化に取り組むことで、新たな需要の開拓に繋げる。

新たな需要開拓に繋がり、外貨獲得が図れることで、地域内消費の拡大にも効果が表れる可能性が高く、地域経済全体の活性化に期待が持てる。

③事業承継の推進と新規創業支援による小規模事業者数の維持、減少抑制

≪目標≫

支援内容	R5	R6	R7	R8	R9	合計
支援新規創業 事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	25 者
支援事業承継 事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	25 者

≪達成方針及び地域への裨益≫

関係支援機関との連携を図りながら、創業者支援については、創業予定者の情報把握と相談しやすい環境を作り、対話と傾聴を通じて、実行可能性が高い事業計画策定を支援し、計画に基づいて経営ができるよう常に伴走支援をする。

事業承継の推進については、まず「継がせる者（現経営者）」と「継ぐ者（後継者）」とのコミュニケーション強化を積極的に図り、その上で日常の経営課題と事業承継上の財務や税務等の課題を明確にして、「事業計画」及び「事業承継計画」の策定を支援し、計画的に事業承継に繋げる。

後継者候補が不在で第 3 者承継を希望する場合は、島根県や雲南市、島根県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携して、M&A や事業承継に係る各種支援施策を活用し、地域内の廃業抑制を目指す。

円滑な事業承継ができなければ、事業者数の減少により地域の雇用が喪失、併せて事業者が保有する技術や知的資産の喪失によって地域経済が大きく衰退していくことが懸念される。そのため、創業支援や事業承継の推進を図ることでの事業者数の維持、減少抑制に対する取組みは地域経済や住民の生活機能維持に繋がる。

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５年４月１日～令和１０年３月３１日）

（２）目標の達成に向けた方針

目　標　①	事業計画の策定及び実施支援による経営基盤の強化と持続的発展
達成方針	重点支援先に掲げている小規模事業者を中心に巡回、窓口ヒアリングや事業計画策定セミナーを通じて事業計画に基づく経営の必要性や重要性について広く浸透させる。事業者自らが経営環境の変化、顧客ニーズをしっかりと捉え、現状を把握し、課題を明確にした上で事業計画の策定を行い、実施支援については、関係機関等との連携や施策を有効活用しながら、質の高い伴走支援を行い、売上、利益の増加に繋げ、経営基盤の強化を図り、事業の持続的発展を目指す。 個社の持続的発展は、廃業減少による事業者数の維持、事業拡大による雇用創出等が期待できるとともに成功事例などは他の事業者への取組みに波及することができ、地域全体として、産業振興に繋がる。

目　標　②	地域資源等を活用したものづくりにより外貨獲得が期待できる食料品製造業の経営力強化及び販路開拓支援
達成方針	関係機関と連携しながら、地域資源等を活用した地場産品製造業を営む小規模事業者の新商品開発や改良及び販路拡大を重点的に支援し、域内消費の拡大と外貨獲得を目指す。具体的には商品の開発や改良について、買い手である一般消費者に調査を行い、商品に対する問題点、改善点等を纏め、小規模事業者へフィードバックすることで、買い手側に立った「マーケットイン」の考え方を浸透させ、商品等のブラッシュアップについて支援し、経営力強化に繋げる。 商品等のブラッシュアップが図れた上で、既存商圏・広域商圏等への展示会出展（オンライン出店含む）支援と IT 利活用に伴う効果的な情報発信の強化に取り組むことで、新たな需要の開拓に繋げる。 新たな需要開拓に繋がり、外貨獲得が図れることで、地域内消費の拡大にも効果が表れる可能性が高く、地域経済全体の活性化に期待が持てる。

目　標　③	事業承継の推進と新規創業支援による小規模事業者数の維持、減少抑制
達成方針	関係支援機関との連携を図りながら、創業者支援については、創業予定者の情報把握と相談しやすい環境を作り、対話と傾聴を通じて、実行可能性が高い事業計画策定を支援し、計画に基づいて経営ができるよう常に伴走支援をする。 事業承継の推進については、まず「継がせる者（現経営者）」と「継ぐ者（後継者）」とのコミュニケーション強化を積極的に図り、その上で日常の経営課題と事業承継上の財務や税務等の課題を明確にして、「事業計画」及び「事業承継計画」の策定を支援し、計画的に事業承継に繋げる。 後継者候補が不在で第３者承継を希望する場合は、島根県や雲南市、島根県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携して、M&Ａや事業承継に係る各種支援施策を活用し、地域内の廃業抑制を目指す。 円滑な事業承継ができなければ、事業者数の減少により地域の雇用が喪失、併せて事業者が保有する技術や知的資産の喪失によって地域経済が大きく衰退していくことが懸念される。そのため、創業支援や事業承継の推進を図ることでの事業者数の維持、減少抑制に対する取組みは地域経済や住民の生活機能維持に繋がる。

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

①現状

第２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 15 事業者に加え、独自調査先として 25 事業者を追加した全 40 事業者を対象に４半期単位で、売上高や資金繰り、採算性等について調査を実施し、独自に集計して市内の経済動向として取り纏めた。

集計結果については「市内小規模事業者景況調査報告書」として、会員事業者へ郵送するとともに当会ＨＰによって４半期に一度情報発信を実施した。

また、他機関等が実施した各種調査データを収集し、調査、分析をして、当会ＨＰにて掲載するほか、個別に小規模事業者等に対して情報提供を行った。

商勢圏実態調査においては、島根県商工会連合会が調査を実施しなくなり、連携が図れず、調査自体を取り止める結果となった。

②課題

中小企業景況調査については、地域限定の事業者の景況感等を把握できた事は成果であり、今後同様の調査を継続することにより時系列での景況感等の変化が把握できる。

他機関等が実施した各種調査データの収集、活用においては、景気動向や消費トレンド等を的確に把握し、小規模事業者の経営判断や事業計画策定の基礎資料となる有効な情報収集及び提供が課題である。

（２）事業内容及び目標

①中小企業景況調査の実施（改善継続）

■事業概要

市内 40 事業者を対象に景況感を調査し、企業の動向及び状況把握を行い、調査結果について広く情報発信する。

■調査目的

市内の経済動向（外部環境）に関して情報提供することで、小規模事業者の経営判断や事業計画策定に対して活用を促す。

■調査項目

- 景況、業況の動向（景況感、売上高、売上単価、資金繰り、採算性）
- 設備投資の動向（計画の有無）
- 経営上の問題点（需要の停滞、売上減少、従業員の確保難、仕入単価上昇）
- 雇用情勢（過剰、適正、不足）

■調査方法

- 業種別に調査対象企業を選定し、年４回（４半期単位）で調査実施する。
- 巡回訪問調査を基本として、調査票への直接記入とヒアリングにより記入する。

■調査対象

- 市内 40 事業者（製造業 10 者　建設業 10 者　小売業 10 者　サービス業 10 者）

■目標（調査結果のＨＰ公表回数）

現状	R5	R6	R7	R8	R9
４回	４回	４回	４回	４回	４回

②国が提供するビッグデータの活用（新規）

■事業概要

地域経済分析システム（ＲＥＳＡＳ）を活用して、地域の経済動向分析を行い、調査結果について広く情報発信する。

■調査目的

当市において稼げる産業や事業者に対して、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。

■調査項目

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

■調査方法

当会職員が「地域経済分析システム（ＲＥＳＡＳ）」を活用して地域の経済動向分析を行い、必要に応じて専門家等と連携をして分析を実施する。

■目標（調査結果のＨＰ公表回数）

現状	R5	R6	R7	R8	R9
―	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

③他機関等が実施した各種調査、統計データ等の活用（継続）

■事業概要

他機関が実施する各種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、調査結果について広く情報発信する。

■調査目的

景気動向や消費トレンド等、地域の経済動向（外部環境）に関して情報提供することで、小規模事業者の経営判断や事業計画策定に対して活用を促す。

■調査項目

調査データ	調査項目
島根県経済動向調査（島根県）	県内の業種別経済動向、景況感　等
日銀山陰企業短観調査（日銀松江支店）	山陰の業種別業況判断、設備投資判断、雇用判断　等
日経テレコン・日経ＭＪ、各種業界紙等	業界のトレンド、売れ筋商品情報、市場フェア動向、業界情報、新商品、新サービス開発に関する情報　他

■調査方法

当会職員が他機関による各種調査、統計データをＨＰや広報物等から情報の収集、整理を行い、必要に応じて専門家等と連携して分析を実施する。

■目標（調査結果のＨＰ公表回数）

	現状	R5	R6	R7	R8	R9
県経済動向調査	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
日銀短観調査	―	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

※日経テレコム、日経ＭＪ、各種業界紙等から収集、整理したデータの分析結果は随時、巡回等で小規模事業者へ情報提供する。

（３）調査結果の活用

・当会ホームページや広報誌へ掲載し、広く管内小規模事業者へ周知する。
・随時、経営指導員等が巡回訪問を通じて、経営判断や事業計画策定の基礎資料として活用する。
・行政及び関係機関等と情報共有するための資料として有効活用する。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

①現状

▸ 新商品開発や改良に関する消費者ニーズ調査

市内と市外において、主に食料品製造業の小規模事業者が開発、改良した商品の「味・機能」、「価格」、「パッケージデザイン」などについて、モニター調査を実施し、調査結果について各事業者へフィードバックすることで、商品開発、改良を行うための基礎資料として活用した。

▸ 市内宿泊施設に関する消費者ニーズ調査

市内の旅館等宿泊施設を営む小規模事業者 10 者を対象に同宿泊施設を利用した一般消費者に対して、ニーズ調査を実施し、個別にフィードバックすることで、事業計画策定や新たな料理、サービスの開発、提供などに取組み、効果的に需要開拓するための基礎資料として活用した。

②課題

▸ 新商品開発や改良に関する消費者ニーズ調査

調査結果を基に商品改良、開発に繋がり、その後の商談会に出展するなどの成果に繋がった事業者があった。調査方法についてもコロナ禍により途中から会場に集まっての一斉調査ではなく、商品をモニターの方々へ送り、調査を実施する方法に切り替えざるをえなかったが、ゆっくりと自宅で商品を見ながら調査が出来たとの利点もあり、見直した調査方法を活かすべきと考える。

但し、目標に掲げた調査対象の小規模事業者が集まらない、固定化してきているなど、新たに対象となる事業者の発掘が課題である。

▸ 市内宿泊施設に関する消費者ニーズ調査

5 年間継続実施をして消費者ニーズの把握ができ、効果的に需要開拓に活かした事業者もあった。

しかし、調査結果自体も 5 年目を迎えると大きな変化が見られなくなり、対象事業者からも本調査の必要性や望む声が減少しており、調査のあり方を見直すべき状況となり、本計画において市内宿泊施設に関する消費者ニーズ調査については実施しないことにする。

なお、宿泊事業者に対する支援としては、調査結果を活かし今後の事業計画策定や IT 活用による顧客獲得など次のフェーズで支援を継続していく。

（２）事業内容及び目標

①新商品開発や改良に関する消費者ニーズ調査（改善継続）

■事業概要 商品の開発や改良について、一般消費者に調査を行い、商品に対する問題点や改善点等を取り纏めて小規模事業者へフィードバックし、個社ごとに消費者ニーズや市場の動向を把握した商品の開発、改良に活かす。
■調査目的 小規模事業者が持続的発展を実現するためには、消費者ニーズや市場動向を踏まえた商品やサービス提供が求められるため、「マーケットイン」の考え方を浸透させ、商品の開発、改良に活かすことで販路拡大を目指す。
■調査対象 地場産品製造業を中心に地域資源を活用した商品開発、改良に取り組む小規模事業者

■調査対象事業者の募集方法
▶ 商工会の HP や広報、雲南市の告知放送を活用し、管内の事業者に広く募集する。
▶ 支援対象者を中心に巡回訪問、窓口相談により年度当初から情報提供を行い参加を促す。

■調査方法
▶ 市内と市外モニターを対象とした消費者ニーズ調査
　個社が開発、改良した商品に対して、市内と市外のモニターの方へ商品を送り、自宅で調査票に記入いただく。各商品はあらかじめ商品名、単価、原価、ターゲットなどの基本情報を商品毎に整理しておく。
▶ 軽トラック市（当会主催のイベント事業）の来場者を対象とした消費者ニーズ調査
　個社が開発、改良した商品に対して、軽トラック市の来場者に試食をしてもらい、職員が調査票を手渡しで配布し記入いただく。各商品はあらかじめ商品名、単価、原価、ターゲットなどの基本情報を商品毎に整理しておく。

■モニター等対象
▶ モニターは年齢や未婚、既婚、子供の有無等を考慮して選出する。
　・市内モニター：市内に住む 20 代～60 代の女性 10～15 名程度
　・市外モニター：東京都を中心とした 20 代～60 代の女性 10～15 名程度
▶ 当会が主催する軽トラック市の来場者

■調査項目
▶ 味・機能　▶ 量　▶ 価格　▶ パッケージデザイン　▶ 改善点　など

■目標

目標とする内容	現状	R5	R6	R7	R8	R9
市内モニター調査支援事業者数	5 者 (4 年間平均)	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
市外モニター調査支援事業者数	5 者 (4 年間平均)	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
軽トラック市来場者への調査支援事業者数	―	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

（３）調査結果の活用
①新商品開発や改良に関する消費者ニーズ調査
　調査結果は経営指導員を中心に整理し、当該小規模事業者に直接説明する形でフィードバックし、消費者のニーズを踏まえた商品開発や改良に活用し、商談会等への出展など販路開拓を進め、新たな需要の開拓を目指す。

５．経営状況の分析に関すること
（１）現状と課題
①現状
　第 2 期経営発達支援計画では、目標件数 75 件/年を掲げ、若手経営者、後継者のいる事業所をはじめ、過去の相談、対応の中で経営の持続的発展に意欲的であると判断した小規模事業者を中心に巡回や窓口相談、経営に関する研修会を活用して広く呼びかけ、経営分析先の事業者の掘り起こしを行った。発掘選定した分析先事業者に対しては「ローカルベンチマーク」を経営分析ツールとして活用し、小規模事業者と商工会職員の双方が同じ目線で対話をしながら「財務面」「非財務面」の両面から経営力の総合的な分析を実施した。
　また、財務面の分析に対して理解が浅い小規模事業者に対しては、財務会計に関する研修会開催や個別指導を通じて知識やノウハウの向上支援を図るなど、理解力を高めていただくよう段階を踏んで細かく丁寧に対応した。

結果として、目標件数である 75 件/年、5 年間で 375 件の分析を行い、小規模事業者の経営状態を把握することにより経営課題を明確にする支援を行った。

②課題

評価委員会においても一定の評価をいただいており、今後も「ローカルベンチマーク」を活用し、対話と傾聴を通じて「財務面」、「非財務面」の両面からの分析を継続して実施する。

しかし、経営分析を希望する事業者の掘り起こしに大変苦慮しており、理由として事業者が必要性や重要性を感じていない点や経営状況の情報開示に抵抗感がある事業者も多い点が挙げられる。

経営分析を基にした売上確保や収益増加等の成功事例の積み上げにより、事業者自身に必要性と重要性を理解していただくための更なる啓発が課題である。

また、事業者自身が当事者意識を持って、自社の経営状況を把握することで事業者自身が「答え」を見い出すように仕向けるためにも徹底した対話と傾聴が重要であり、1 者に充てる時間を今まで以上に確保することが必要である。第 1 期、第 2 期とも多くの管内事業者に経営状況を把握していただく事など裾野を広げることに重点を置いていたが、量より質を重視することに重点を置くため、1 者当たりの分析支援を丁寧かつ時間を掛けて実施することが課題である。

さらに、一度分析を実施した事業者について、分析から数年経過すれば、外部や内部の環境も大幅に変化しており、特に新型コロナウイルス感染症の影響により、経営環境が大きく変化している事業者が多いと予想されるため、そうした事業者に対しての経営分析の再支援が必要である。

（２）事業内容

①経営分析を行う事業者の掘り起こし（改善継続）

- 巡回訪問、窓口相談を通じて対象事業者の掘り起こしを行い、本業強化、商品サービスの改良、新分野進出、事業再構築等の新たな取組みに意欲的な事業者や創業予定者、事業承継予定者、事業承継に悩む事業者等に対して、経営分析による現状把握について提案する。既に経営分析を実施した事業者についても、外部や内部環境に変化が生じていることが予想されるため、経営分析の見直しを提案する。（見直し先も本支援の対象先とする。）

- 経営分析の重要性や経営分析を基にした売上確保や収益増加の成功事例について、ＨＰ・広報誌に掲載することで、個別相談へ導いていく。

- 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、経営分析の重要性や経営分析を基にした売上確保や収益増加の成功事例について情報提供し、個別相談へ繋げる。

- 経営に関する研修会等にて経営分析について情報提供を行い、アンケートなどで経営分析の興味などを探り、興味のあった事業者へ後日アプローチを仕掛ける。

②経営分析の内容（継続）

≪対象者≫

- 商品やサービス開発や新たな販路開拓に取り組もうとする意欲的な小売業・飲食・宿泊サービス業・地場産品製造業を中心とした小規模事業者
- 若手経営者・後継者がいる小規模事業者及び事業承継を検討している小規模事業者
- 市内での創業予定者
- 金融相談や補助金活用などの事業者で事業の持続的発展の取組みに意欲的な小規模事業者

≪分析項目≫

定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方による分析を行う。

【財務分析】

「ローカルベンチマーク」を参考に統一の財務分析シートで、財務諸表から以下の視点で分析を行う。

- 売上高増加率（売上持続性）
- 営業利益率（収益性）
- 労働生産性（生産性）
- EBITDA 有利子負債倍率（健全性）
- 営業運転資本回転期間（効率性）
- 自己資本比率（安全性）

財務分析イメージ

【非財務分性】

「ローカルベンチマーク」を参考に経営分析シートでヒアリングを通じて、下記項目について情報収集して整理する。

No.	非財務情報	着目する内容例（以下の視点で考察する）
①	経営者への着目	どのような資質、人柄か
		どのような経営方針、ビジョンを持っているか
		後継者をどのように育成しているか
②	事業への着目	事業の商流
		ビジネスモデル、製品・サービスの内容
		市場規模・シェア、競合他社との比較
		技術力・販売力の強み／弱み
		IT 能力（イノベーションを生み出せているか）
③	企業を取り巻く環境と関係者への着目	顧客リピート率、主力取引先企業の推移
		従業員数、平均年齢、定着率等
		取引金融機関数とその推移、金融機関との対話の状況
④	内部管理体制への着目	どのような組織体制か、業務プロセスの見える化は進んでいるか、マニュアルの有無　など
		経営目標の有無、経営方針・目標の共有状況
		社内会議の実施状況、内容
		従業員の育成方法、育成の仕組み　など

≪経営分析の進め方≫

経営指導員が中心となって他の職員とチームを組み、小規模事業者に複数回巡回し、対話と傾聴を基本姿勢として、経営分析を行う。

財務面の分析に対して理解が浅い小規模事業者には、記帳専任職員等による財務・会計に関する研修会や指導を通じて知識やノウハウの向上を図った上で分析の段階に移行するなど、小規模事業者に伴走しながら、きめ細かく丁寧に対応していく。

③財務会計等セミナーの開催（継続）

財務面の分析に対して理解が浅い小規模事業者を中心に知識やノウハウの向上を図るため、記帳専任職員等による財務・会計に関するセミナーを開催する。

■支援対象 ▸ 財務面の分析に対して理解が浅い小規模事業者
■募集方法 ▸ 商工会の HP や広報、雲南市の告知放送を活用し、管内の事業者に広く募集する。 ▸ 管内の小規模事業者に対して、巡回訪問、窓口相談により年度当初から情報提供を行い、開催日時の決定後については、日頃の巡回訪問や窓口相談で得た支援対象者を中心に再度、巡回や電話等で参加を促す。
■回数　2 回/年（受講者の日程確保などを考慮して 2 回/年とする。）
■カリキュラム 年度当初に業務（記帳）支援会議でカリキュラムについて協議し決定する。
■参加者数　15 者/回

（３）目標

目標とする内容	現状	R5	R6	R7	R8	R9
経営分析事業者数 （内、事業承継先）	75 者 (8 者)	50 者 (5 者)	50 者 (5 者)	50 者 (5 者)	50 者 (5 者)	50 者 (5 者)
③財務会計等研修会 開催回数	3 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
③財務会計等研修会 参加人数	40 人 (4 年間平均)	30 人	30 人	30 人	30 人	30 人

第 1 期、第 2 期とも多くの管内事業者に経営状況を把握していただく事など、裾野を広げることに重点を置いていたが、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繋がる流れを踏まえ、経営分析事業者数の目標値を現状比 20%低く設定する。

（４）分析結果の活用

①事業計画策定支援への活用

分析結果は当会職員による巡回訪問等にて、当該事業者へフィードバックし、経営状況の理解を促すとともに経営課題の見える化を図り、事業計画の策定支援に活用する。

②データベース化による職員間の情報共有及び職員の資質向上への活用

分析結果は事業者毎でデータベース化し内部共有することで、経営指導員をはじめ職員全員のスキルアップに活用する。また、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に情報共有を図り進捗管理及び継続支援に繋げる。

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 2 期経営発達支援計画では、目標件数 50 件/年を掲げ、「小売業、飲食・宿泊サービス業、食料品製造業を中心とした小規模事業者」、「若手経営者、後継者がいる小規模事業者」、「創業者」、「資金需要や補助金活用希望の小規模事業者」を切り口として、巡回訪問・窓口相談、事業計画策定や事業承継に関するセミナー、個別相談会（5 回/年）を開催することで、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行い、事業計画策定支援に繋げた。（実績：50 件/年、5 年間で 250 件）

支援にあたっては経営環境の変化、顧客ニーズをしっかりと捉え、現状を把握し、課題を明確にした上で、小規模事業者に寄り添いながら、事業計画の策定を行った。支援機関としても計画策定支援の経験、知識ノウハウについても一定程度蓄積されてきたとともに、実施支援についても関係支援機関や専門家との連携を取り小規模事業者を支援するためのネットワークが構築できた。

②課題

事業計画策定の必要性、重要性を周知しているものの浸透しきれていないこと、事業計画策定や事業承継セミナーの受講者募集に苦慮していること、支援を求める事業者に偏りがあること等の理由により、事業計画策定に取り組む事業者が頭打ち傾向にある。今後は、事業計画策定セミナー等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を工夫することが課題である。

また、一度計画を策定した事業者について、外部や内部環境の変化、新事業展開や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必要である。

DX に対する支援についても今後積極的に取り組みを実施する必要がある。

（２）支援に対する考え方

1 期並びに 2 期において、多くの小規模事業者の事業計画策定に携わってきたが、依然として、勘と経験による成り行き経営や自社の現状や市場の変化、顧客ニーズ等を十分に把握せず事業を営んでいる小規模事業者は多い。

しかし、計画策定した小規模事業者は確実に事業意欲の向上に繋がっている。一人でも多くの小規模事業者が自社を見つめ直し、事業計画の策定に向かっていただくため、事業計画策定セミナー（事業承継研修会含む）の開催等を通じて、事業計画策定の意義や重要性の啓発を行うとともに、当会職員による巡回や窓口ヒアリングや情報提供を続けていくことで案件の掘り起こしを行う。

事業計画策定前段階においてはＤＸに向けたセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

支援にあたっては、経営指導員が中心となり、他の職員とも連携しつつ、専門的な支援が必要な場合は専門家派遣制度を活用して、個別に実現性の高い事業計画の策定支援を実施する。

また、事業承継を円滑に進めるため、事業承継先の小規模事業者に対しては雲南市や専門家と連携をして事業承継研修会（セミナーと個別相談会）を開催し、経営者として必要な経営戦略、財務会計、組織論等を体系的に身に付けてもらい、事業計画の策定に繋げる。

（３）事業内容

①ＤＸ推進に関するセミナーの開催（新規）

DX に関する意識の醸成や基礎知識を取得するため、また実際に DX に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取組を推進していくためのセミナーを開催する。

■支援対象 ▶ 商品やサービス開発や新たな販路開拓に取り組もうとする意欲的な小売業・飲食・宿泊サービス業・地場産品製造業を中心とした小規模事業者 ▶ 若手経営者・後継者がいる小規模事業者及び事業承継を検討している小規模事業者 ▶ 金融相談や補助金活用などの事業者で事業の持続的発展の取組みに意欲的な小規模事業者
■募集方法 ▶ 商工会の HP や広報、雲南市の告知放送を活用し、管内の事業者に広く募集する。 ▶ 支援対象者を中心に巡回訪問、窓口相談により年度当初から情報提供を行い、開催日時の決定後についてはそれらの事業者に対して再度、巡回や電話等で参加を促す。
■回数　1 回/年
■カリキュラム 年度当初に経営支援会議等にてカリキュラムについて協議し決定する。 例）DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例 クラウド型顧客管理ツールの照会　・　SNS を活用した情報発信方法 EC サイトの利用方法等
■参加者数　10 者/回

②事業計画策定セミナーの開催（改善継続）

事業者自らが課題を認識し納得した上で、事業計画を策定することを促すため、事業計画策定の意義や重要性の啓発及び事業計画策定のポイントなどを盛り込んだセミナーを開催する。

■支援対象 ▶ 商品やサービス開発や新たな販路開拓に取り組もうとする意欲的な小売業・飲食・宿泊サービス業・地場産品製造業を中心とした小規模事業者 ▶ 若手経営者・後継者がいる小規模事業者及び事業承継を検討している小規模事業者 ▶ 金融相談や補助金活用などの事業者で事業の持続的発展の取組みに意欲的な小規模事業者
■募集方法 ▶ 商工会の HP や広報、雲南市の告知放送を活用し、管内の事業者に広く募集する。 ▶ 支援対象者を中心に巡回訪問、窓口相談により年度当初から情報提供を行い、開催日時の決定後についてはそれらの事業者に対して再度、巡回や電話等で参加を促す。
■回数　1 回/年（受講者の日程確保などを考慮して 1 回/年とする。）
■カリキュラム 年度当初に経営支援会議等にてカリキュラムについて協議し決定する。
■参加者数　10 者/回

③事業承継セミナー及び個別相談会の開催（継続）

「継ぐ者」、「継がせる者」の意識を高め、円滑な事業承継に繋げていくため、雲南市をはじめ関係支援機関と連携して事業承継セミナー及び個別の相談会を開催する。

■支援対象 ▶ 若手経営者・後継者がいる小規模事業者及び事業承継を検討している小規模事業者
■募集方法 ▶ 商工会の HP や広報、雲南市の告知放送を活用し、管内の事業者に広く募集する。 ▶ 管内の小規模事業者に対して、巡回訪問、窓口相談により年度当初から情報提供を行い、開催日時の決定後については、日頃の巡回訪問や窓口相談で得た支援対象者を中心に再度、巡回や電話等で参加を促す。
■回数 セミナー　1 回/年　・　個別相談会　3 回/年
■カリキュラム 年度当初に経営支援会議等にてカリキュラムについて協議し決定する。
■参加者数 セミナー　10 者/回　・　個別相談会　3 件/回

④事業計画の策定（継続）

経営分析支援を行った小規模事業者を対象に実現可能性の高い事業計画の策定を支援する。

既に事業計画策定を実施した事業者についても、経営方針の見直し、再建等があった場合は、事業計画の見直しを提案し策定を支援する。（見直し先も本支援の対象先とする。）

■支援対象 ▶ 経営分析支援を行った小規模事業者の中で、経営指導員がより意欲的である、または支援の緊急性が高いなどを優先し選定した小規模事業者
■支援手法 ▶ 経営指導員が中心となり、他の職員とも連携しつつ、先の分析結果を基に更なる対話と聴講を通じて、個別に実現性の高い事業計画の策定支援を実施する。 ▶ 専門的な支援が必要な場合などは必要に応じて専門家派遣制度を活用する。

■活用方法
　策定した事業計画は事業者毎でデータベース化し内部共有することで、経営指導員をはじめ職員全員のスキルアップに活用する。

（４）目標

目標とする内容	現状	R5	R6	R7	R8	R9
①ＤＸ推進セミナー	―	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定セミナー	2 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③事業承継セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③事業承継個別相談会	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
事業計画策定事業者数 （内、事業承継先）	50 者 (5 者)	40 者 (3 者)	40 者 (3 者)	40 者 (3 者)	40 者 (3 者)	40 者 (3 者)

※経営状況の分析における考え方を踏まえ、計画策定事業者数の目標値を現状比 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 2 期経営発達支援計画では、3 か月に 1 回以上の目標に沿って事業計画策定後、経営指導員や記帳専任職員等が巡回訪問に重点を置きフォローアップを行い、進捗状況の確認及び計画実施の助言、指導をし、課題によっては専門家派遣の制度を活用しながら支援を実施した。
　これにより、計画策定事業者には、事業計画の策定だけでなく、着実に計画を実施する意識と実際に事業を進めていくことの重要性の認識が高まった。

②課題

　経営発達支援計画の年度が進むに伴い、フォローアップ回数が増加していくことで、事業者及び職員の人員的・時間的な制約もあり、フォローアップ自体が確認作業のような位置付けとなり、全ての計画に対して有効的なフォローアップ支援ができたとは言えなかった。
　事業計画策定の目的は事業者の売上や利益の増加であるため、3 か月に 1 回の定期的できめ細かなフォローアップは必要であると考えるため、前段の経営分析、計画策定の事業者数を踏まえてフォローアップ対象事業者数及び対象事業者毎のフォローアップ頻度の見直しを図ることで、人員と時間の資源を有効活用することが課題である。

（２）支援に対する考え方

　定期的かつきめ細かなフォローアップ支援を継続することで、PDCA サイクルを習慣づけることの重要性や自走式を意識し、事業者自身が当事者意識をしっかりと持って計画に向き合い取り組むことなど、事業者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。
　事業計画を策定した全ての事業者を対象として、3 か月に 1 回のフォローアップ支援を実施するが、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、比較的順調と判断し、訪問回数を変更しない事業者を見極めた上で、適時適切かつ効率的にフォローアップ支援を実施する。
　また、最終的に売上、利益の増加が目標にあるため、その部分を意識し支援に当たる。

（３）事業内容

計画策定した事業者を対象に、支援担当者が共通書式を用いて、巡回訪問等を実施し、策定した事業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。

頻度については、全事業者とも３か月に１回は必ず実施し、状況を見ながら集中的に支援すべき事業者を見極め、該当の事業者にはフォローアップ頻度を高める。但し、事業者からの申出等により、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した場合、他の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討するなど支援の強化に努める。

（４）目標

目標とする内容	現状	R5	R6	R7	R8	R9
フォローアップ対象事業者数	50 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
フォローアップ延べ回数（内、事業承継先）	200 回（20 回）	160 回以上（12 回以上）	160 回以上（12 回以上）	160 回以上（12 回以上）	160 回以上（12 回以上）	160 回以上（12 回以上）
売上高増加事業者数（3%以上）	―	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
営業利益増加事業者数（1%以上）	―	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

※経営状況の分析における考え方を踏まえ、フォローアップ対象事業者数の目標値を現状比 20%低く設定する。

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

①現状

▸ **商談会等への出展による販路拡大支援**

需要動向調査における消費者ニーズ調査で収集した商品の評価結果を踏まえて商品改良の支援や、バイヤー等専門家を講師として招聘して「商品開発セミナー」を開催し、買い手の側に立った商品の開発支援を行った。

その上で、近隣で開催される商談会等を中心に出展支援を行い、新たな需要の開拓に向けた取組を実施した。なお、出展支援として、商談会の前に「商談会スキルアップ研修会」を実施し、商談会での効果的な商品説明や展示方法、試食提供の仕方等など習得の機会を設けた。

商談会後はバイヤー等来場者からの意見を検証して、商品改良を支援し商談成立に繋げた。

但し、途中からコロナ禍のため、商品開発セミナーや商談会スキルアップ研修会など開催が出来なかったことと商談会自体が中止となるなど計画通りにできなかった部分が大きかった。

▸ **雲南市商工業ポータルサイトの構築**

地域内消費の喚起を目的に、雲南市・IT デザイナー等と連携し、市内小規模事業者を中心とした商工業者の魅力を発信する「雲南市商工業ポータルサイト（あーがね雲南）」を構築し、事業者や商品・サービスについて市内住民を中心に広くＰＲした。サイトは生活シーンごとにカテゴライズする提案型の内容として、市民の消費喚起を促すとともに地域内消費の拡大を図った。

登録事業者数は R4.9 月末現在で 831 の事業者が登録されており、5 年間で 400 事業者の登録目標は達成した。

また、登録事業者を対象にサイトの「活用セミナー」を開催し、事業者が自ら活用できるようにするための支援も図った。

②課題

▸ **商談会等への出展による販路拡大支援**

需要動向調査における消費者ニーズ調査を得て商品改良支援を行い、商談会出展についてもスキルアップの研修を行い商談会に向かう手法は商談成立のためには良い手法と考える。

但し、計画の後半からは新型コロナウイルス感染症の影響により、展示会がオンライン方式での開催となることも増えたが、事業者自体がオンラインに不慣れで出展することを躊躇するケースもあり出店数が伸び悩んだ。IT 化への対応は競争優位の確立にも繋がることから、リモート環境の整備や操作方法の支援も行い、環境変化に付いていける事業者を育てることでの販路開拓支援も求められる。併せて、依然から商談会へ積極的に向かう意欲ある小規模事業者が減少しており、事業者の掘り起こしも課題である。

▸ **雲南市商工業ポータルサイトの構築**

サイトは立ち上がったものの事業者の IT に対する苦手意識などもあり、事業者の登録内容の見直しや新着情報の発信など本サイトの活用自体がまだまだ少ない。事業者自身に本サイトの活用意識を高めていき、事業者自らが定期的に情報発信をする仕組みづくりが課題である。

また、本サイトを通じて登録事業者の売上や利益増加に繋げていくことが重要であるため、消費喚起を促し、地域内消費を拡大させるための情報発信内容などの改善も課題である。

（２）支援に対する考え方

県内外に積極的に販路拡大を図る意欲のある地場産品製造業を中心とした小規模事業者に対して、商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、近隣（山陰地区）及び都市圏で開催される既存展示会への出展支援を目指す。

出展にあたっては、消費者の意見をしっかりと聞き、買い手のニーズを踏まえた商品開発・改良を行い、売上拡大を目指すマーケットインの考え方を浸透させ、商談会での効果的な商品説明等の事前と商談成立に向けた前後の出展支援を行うことで伴走支援をしていく方針である。

また、DX に向けた取組として、2 期目で構築した「雲南市商工業ポータルサイト（あーがね雲南)」を利活用することで IT の苦手意識払拭に繋げると同時に「地域内循環」と「地域内調達の仕組み」が構築でき域外への購買力流出の抑制を図る。

さらに、オンライン出展・商談、自社ホームページ作成・改良、SNS 情報発信など IT 活用に関する相談に対して積極的に対応する。

（３）事業内容

①商談会等への出展による販路拡大支援

需要動向調査における消費者ニーズ調査で収集した商品の評価結果を踏まえて、専門家を招聘して「売れる商品づくり個別相談会」を開催し、商品改良や買い手側に立った商品開発を支援する。

その上で、近隣（山陰地区）及び都市圏で開催される商談会に出展支援を行い、新たな需要の開拓に向けた取組を実施する。

なお、出展支援として、商談会の前に「商談力向上研修会」を実施し、商談会での効果的な商品説明や展示方法、試食提供の仕方等など習得の機会を設ける。

併せて、商談会当日にも助言や実行支援を行い、商談会終了後はバイヤー等来場者からの意見を取り入れた商品改良等に繋げ、商談成立へ向けた支援を行う。

≪近隣（山陰地区）で開催される商談会≫

1. 島根県産品マッチング商談会（BtoB）
■支援対象者 販路拡大に意欲のある地場産品製造業を中心とした小規模事業者
■遡求相手　県内を中心とした取引先等
■開催時期　毎年 3 月
■開催場所　出雲市（R3 年度はフルオンライン形式での開催）
■内容 島根県が主催し、島根県の販路や取引拡大に向け、生産者・加工事業者等と流通関係者とのマッチング商談会である。近年はコロナ禍での開催であり、個別対面商談とオンライン商談を併用した形での開催形式である。 R3 年度：出展事業社 50 社／R2 年度：出展事業社 54 社

2. 中海・宍道湖・大山圏域ビジネスマッチング商談会（BtoB）
■支援対象者 販路拡大に意欲のある地場産品製造業を中心とした小規模事業者
■遡求相手　圏域をはじめとする全国の取引先等
■開催時期　毎年 10 月
■開催場所 中海・宍道湖エリアの５市（松江市・出雲市・安来市・米子市・境港市）の持ち回り （R3 年度はオンライン形式での開催）
■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。広域の組織で開催することで、圏域内外の企業の連携や交流を促進し、取引拡大や共同開発、業務連携に繋げる。近年はコロナ禍での開催であり、オンラインでの開催形式となっている。 R3 年度：商談参加企業 163 社／当日商談成立件数 263 件

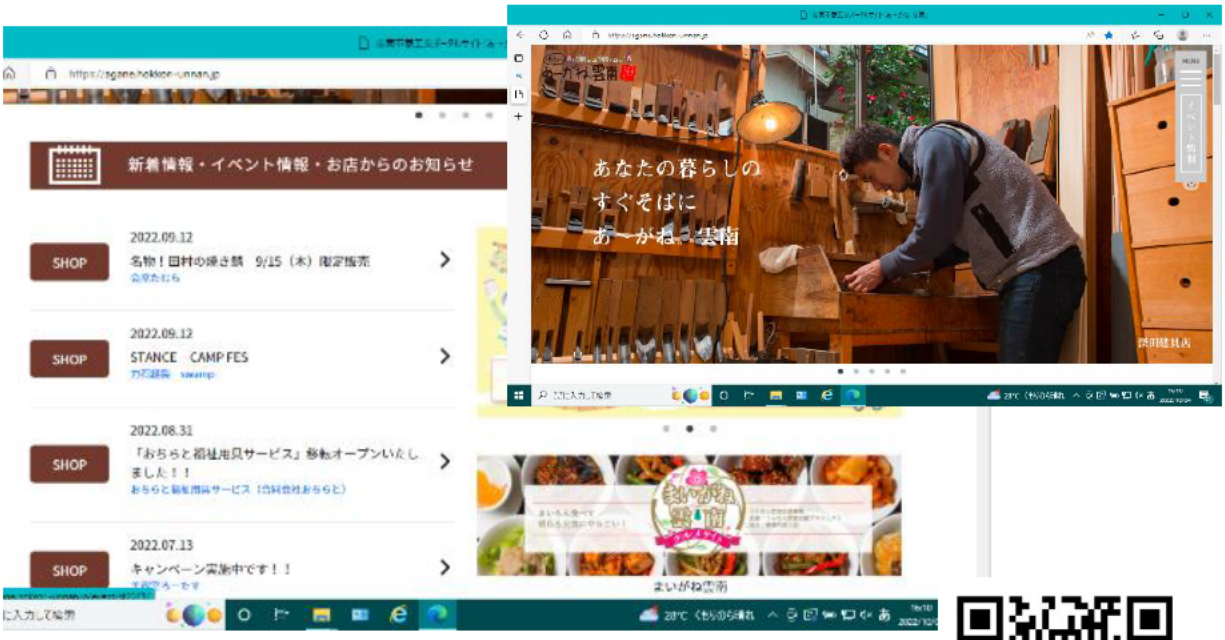
≪都市圏で想定される商談会≫

1. ビジネスフェア中四国（BtoB）
■支援対象者 販路拡大に意欲のある地場産品製造業を中心とした小規模事業者
■遡求相手　中四国圏域をはじめとする全国の取引先等
■開催時期　毎年 2 月
■開催場所　広島県広島市
■内容 中四国地域連携軸上に位置する、浜田、広島、高知、岡山の 4 市と商工会議所が協力し、企業・団体の広域的な販路拡大や経済交流を図るため、年 1 回開催している中四国地域最大級の商品見本市・商談会 R3 年度：出展事業社・団体 143 社・団体／来場社・団体（2 日間）543 社・団体 来場者（2 日間）1,001 人／商談件数 4,597 件

②雲南市商工業ポータルサイト（あーがね雲南）を活用した需要開拓支援（継続）

第２期計画で構築した「雲南市商工業ポータルサイト（あーがね雲南）」を活用し、登録事業者の魅力ある商品やサービスといった情報を定期的に発信することで、市内の消費喚起を促し地域内消費の拡大を狙い新たな需要を開拓する。

また、「外注先を探している」、「新規取引先を開拓したい」など多様なニーズを特有の技術や保有している設備などのキーワード検索により、自社が求めるビジネスパートナーを検索することで、地域内調達の仕組みを構築し、市内事業者間での取引拡大による地域内消費の拡大を図る。



■https://agane.hokkori-unnan.jp/

※完成した「雲南市商工業ポータルサイト（あーがね雲南）」

≪定期的な情報発信≫

■支援対象者 小売業、宿泊・飲食サービス業・地場産品製造業等の小規模事業者
■ターゲット 市内及び周辺住民（一般消費者）
■支援方法 経営指導員を中心に全職員で連携を取りながら、巡回訪問を基本に支援対象の登録事業者に対して、IT を活用した情報発信の重要性や必要性を説明し、まずは事業者自身に取り組むことの重要性や必要性について納得してもらう。 実際に本サイトを活用しての情報発信方法については、操作マニュアルにて説明をして、登録事業者の魅力ある商品やサービスといった情報発信を支援する。
■支援効果 魅力ある商品やサービスといった情報発信をすることで、自社PRが図れ、来店を促すことで消費拡大が期待できる。

≪市内事業者間での取引拡大による地域内消費の拡大≫

■支援対象者
小売業、宿泊・飲食サービス業・地場産品製造業等の小規模事業者

■ターゲット　登録事業者

■支援方法
経営指導員を中心に全職員で連携を取りながら、巡回訪問を基本に支援対象の登録事業者に対して、IT を活用して市内事業者間での取引拡大などの重要性や必要性を説明し、まずは事業者自身に取り組むことの重要性や必要性について納得してもらう。
実際に本サイトを活用しての市内事業者間での取引マッチングについては、操作マニュアルにて説明をして、市内事業者間での取引拡大による地域内消費の拡大を支援する。

■支援効果
事業者間での取引マッチングやビジネスパートナーが見つかり、地域内消費に繋がり、市外への購買力流出を抑制できる。

③IT を活用した販路開拓の支援（新規）

■支援対象者
小売業、宿泊・飲食サービス業・地場産品製造業等の小規模事業者

■ターゲット　全国の消費者

■取組内容
▸ HP 作成・改良による販路開拓
自社 HP の作成や改良支援を通じて全国へ向けた販路開拓を図る。
HP は見てもらわないと意味がないため、SEO 対策支援も併せて行い、閲覧回数の増加や売上増加に向けた支援を行う。必要に応じて専門家を活用する。
▸ SNS を活用した販路開拓
IT に苦手意識がある事業者でも比較的取組みやすい SNS を活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

■支援効果
新たな販路開拓や拡大に繋がることで、売上、利益の増加が図れる。
IT に対しての苦手意識が徐々に解消され、IT 利活用が進む。

（４）目標

目標とする内容	現状	R5	R6	R7	R8	R9
①島根県産品マッチング 商談会出展事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
①中海・宍道湖・大山圏域 ビジネスマッチング 商談会出展事業者数		2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
①ビジネスフェア中四国 商談会出展事業者数		2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
①島根県産品マッチング 商談会成約件数	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
①中海・宍道湖・大山圏域 ビジネスマッチング 商談会成約件数		1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
①ビジネスフェア中四国 商談会成約件数		1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

②ポータルサイト活用促進 支援事業者数	21 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
②ポータルサイト活用促進 売上増加事業者数	―	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
③自社ホームページ・SNS 支援事業者数	―	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
③自社ホームページ・SNS 売上増加事業者数	―	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

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

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

①現状

第２期発達支援計画においては、経営支援会議や職員会議で計画の進捗確認、情報共有、自己評価を行い、必要に応じて役員会に報告するとともに、実施状況、成果、問題点等について把握、検討しながら、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、年度末に実施する総合的な内部評価を経て、事業実施の報告及び評価検証を行う機関として、雲南市中小企業振興基本条例を基に設置された外部有識者として大学教授、関係行政機関、商工会員、金融機関、一般公募された委員などで構成される「雲南市地域経済振興会議」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を構築している。

②課題

評価、見直しの仕組みは特段課題ないため、第３期も同様の形態で事業を実施するが、事業年度終了時に商工会のホームページへの公表が遅れることがあり、今後は遅延なく公表することが課題である。

（２）事業内容

①事業の評価・見直し

第１期、第２期同様に経営発達支援事業の実績報告、評価、見直しをする機関として、雲南市中小企業振興基本条例を基に設置された外部有識者として大学教授、関係行政機関（島根県・公益財団法人しまね産業振興財団）、商工会員、金融機関、一般公募された委員などで構成される「雲南市地域経済振興会議」を位置付け、法定経営指導員が出席し、経営発達支援事業の実績報告を行うことで、評価を受け見直しを図る。（雲南市地域経済振興会議の事務局：雲南市・雲南市商工会）

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。

- 法定経営指導員が中心となり、当会内部の月次経営支援会議にて日々の進捗管理、情報共有、自己評価を行う。

↓

- 毎年度末、「雲南市地域経済振興会議」に事業の実施状況及び成果を報告し、当会議において、事業に対する評価、見直し案の提示を受け、次年度に反映させる。

↓

- 事業の成果、評価、見直しの結果について、商工会の役員会へ報告し承認を受ける。

↓

- 事業計画と事業の成果、評価、見直し結果は商工会ホームページで公表し、小規模事業者が常に閲覧できるようにする。【http://un-nan.shoko-shimane.or.jp/】

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

▸ 職員の資質向上に関する取組み

第２期発達支援計画においては、組織全体のレベルアップを目指し、年度初めに、島根県商工会連合会が職員の育成、人事評価で実施している「資質向上計画書」及び「職種別業務チェックリスト」を活用し、事務局長との面談で各人の不足する支援能力や育成ポイントを把握し、支援能力向上に向けた計画を策定した。

策定した計画に基づき、経験値の高い職員が中心となり、内部研修や現場を通じて基本的な知識やノウハウ習得、取組姿勢の向上を図るとともに、中小企業基盤整備機構が実施する「中小業企業支援担当者研修」や島根県商工会連合会が主催する「経営指導員等研修会」を受講することで、不足しがちな支援ノウハウや知識を意図的に習得し、個々の支援能力向上を図った。

育成状況は半年に１度、本人と事務局長が面談することで、振り返りをしながら次年度の計画に活かした。

▸ 経営支援情報の共有に関する取組み

経営支援会議や業務（記帳）支援会議、職員全体会議の場で事例発表や個別企業への支援状況報告などを行うことで、職員個人に蓄積しがちな「経営分析結果」や「支援に必要な知識やノウハウ、手法」について情報共有を図った。共有を図った情報については、支援データベースとし職員共有フォルダで管理、閲覧できる状態を整えた。

また、経営カルテ、記帳カルテに要点を整理し、支援ノウハウの蓄積を図ったことで、人事異動や担当替えがあっても、すぐに該当事業者の支援を引き継ぐことができた。

②課題

▸ 職員の資質向上に関する取組み

「資質向上計画書」や「職種別業務チェックリスト」を活用し、支援能力向上に向けた各々の計画を策定し、それに基づき、OJT や off-JT を実施した方法は個々の能力にあった知識や支援ノウハウの向上に繋がっているため、今後も継続して実施していくことが重要である。

なお、近年、小規模事業者支援において、DX 推進に向けた相談の増加により支援者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を重点的に取り組む必要がある。

▸ 経営支援情報の共有に関する取組み

職員が集まる会議の場での事例発表については当初は計画的に実施していたが、計画的かつ継続的に実施ができなかったため、計画的に取り組める仕組みが必要である。

（２）事業内容

①職員の資質向上に関する取組み

「資質向上計画書」や「職種別業務チェックリスト」を活用し、事務局長との面談で各人の不足する支援能力や育成ポイントを把握し、支援能力向上に向け計画を策定する。

策定した計画に基づき、OJT や off-JT を活用し、職員間で情報の共有や進捗の確認をしながら能力向上に努める。育成状況は半年に１度、本人と事務局長が面談することで、振り返りをしながら次年度の計画に活かし、組織全体のレベルアップを図る。

▸ OJT による小規模事業者支援能力の向上

経験のある経営指導員や記帳専任職員が中心となり、基本的な知識や支援ノウハウ、支援者の役割や取組姿勢の向上について、全ての職員を対象に内部研修を実施する。

経験のある職員と若手職員がチーム組成し、巡回等の機会を活用して OJT を実施する。

▸ **off-JT による小規模事業者支援能力の向上**

これまで同様に外部研修会等を積極的に活用して、不足する分野の支援ノウハウや知識並びに DX 推進に向けた IT スキルについて意識的に習得し、個々の支援能力向上を図る。

また、外部研修会についても集合のみならずリモート研修や WEB 研修も取り入れる。

1. 島根県商工会連合会・商工会議所が実施する「島根県経営指導員等研修会」
■参加対象者　経営指導員・指導職員・一般職員
■研修会内容 ▸ 経営支援能力向上セミナー（伴走型支援の手法など） ▸ 商品開発や販路開拓支援セミナー ▸ 事業計画策定支援（事業継続力強化計画策定など含む各種計画策定支援）セミナー ▸ 相談対応実践力向上セミナー（相談対応コミュニケーション能力向上） ▸ DX に向けた IT・デジタル化に関するセミナー

2. 中小企業基盤整備機構が実施する「研修会・講習会」
■参加対象者　経営指導員・指導職員
■研修会内容 ▸ 中業企業支援担当者研修　　▸ IT 支援力向上講習会

3. 全国商工会連合会が実施する「経営指導員等 WEB 研修」
■参加対象者　経営指導員・指導職員
■研修会内容 ▸ 経営指導員等 WEB 研修及び効果測定

4. その他各種団体等が実施する「セミナー等研修会」
■参加対象者　職員全員
■研修会内容 ▸ コミュニケーション能力向上に関するセミナー ▸ DX に向けた IT・デジタル化に関するセミナー

②経営支援情報の共有に関する取組み

職員個人に蓄積しがちな支援手法や成功事例等、支援に役立つデータについて次の取組みを実施することで組織として共有し、組織の財産として残す。

▸ **職員間の定期的なミーティング会議の開催**

当会内部で元々、定期的に開催している「経営支援会議」や「業務（記帳）支援会議)」の場を有効活用して、支援事例の発表や外部研修会に参加し得た知識やノウハウについて報告することで、情報共有を行い、職員の支援能力の向上を図る。四半期に 1 度を目安に年度初めに担当者等を決め、計画的に実施する。

▸ **データベース化**

定期的なミーティング会議で共有を図った情報については、支援データベースとし職員共有フォルダで管理、閲覧できる状態を整えておく。

また、適時、経営カルテや記帳カルテに要点を整理入力し、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可能となるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

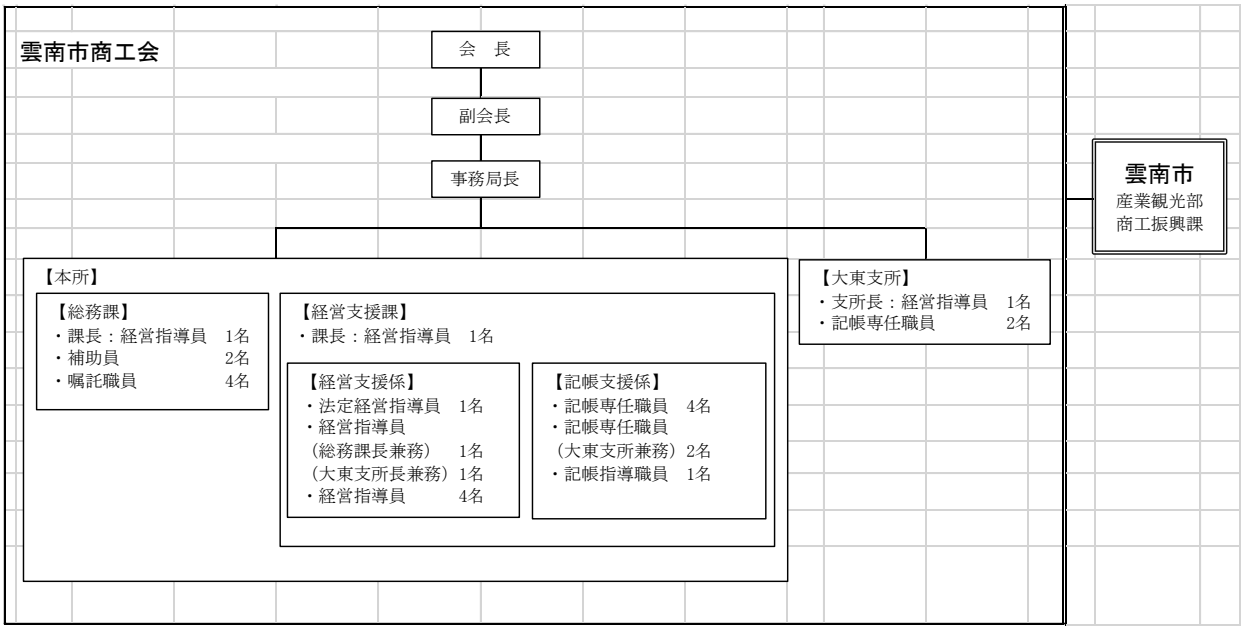
（別表２）

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４年１１月現在）

（１）実施体制



（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　　塩野　昌弘

■連絡先　　雲南市商工会　　TEL：0854-45-2405

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

〒690-2404　島根県雲南市三刀屋町三刀屋 274-10
雲南市商工会　経営支援課
TEL：0854-45-2405 ／ FAX：0854-45-2446
E-mail：un-nan@shoko-shimane.or.jp

②関係市町村

〒699-1392　島根県雲南市木次町里方 521-1
雲南市　産業観光部　商工振興課
TEL：0854-40-1052　FAX：0854-40-1029
E-mail：shoukoushinkou@city.unnan.shimane.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 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	**3,200**	**3,200**	**3,200**	**3,200**	**3,200**
■経営発達支援事業	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)
○経済動向調査					
・小規模事業者の景況調査	200	200	200	200	200
・各種調査の収集提供	100	100	100	100	100
○需要動向調査					
・消費者ニーズ調査	800	800	800	800	800
○経営状況分性					
・財務会計研修会	200	200	200	200	200
○事業計画策定支援					
・DX 推進セミナー	200	200	200	200	200
・事業計画策定セミナー	200	200	200	200	200
・事業承継セミナー・相談会	300	300	300	300	300
○事業計画実施支援					
○需要開拓事業					
・商談会への出展支援	600	600	600	600	600
・ポータルサイト活用	200	200	200	200	200
・専門家派遣	200	200	200	200	200
■支援力向上のための取組	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
○事業評価・見直し					
○資質向上等					
・研修会参加	200	200	200	200	200

（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、事業受託費、会費等収入、共済手数料収入

（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