経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	（法人番号 ） 東出雲町商工会（法人番号 9280005000629） 松江市（地方公共団体コード 322016）
実施期間	令和 5 年 4 月 1 日～令和 10 年 3 月 31 日
目標	①個社の経営力向上を通じた「稼ぐ力」の支援強化 ②ものづくり産業の成長と振興 ③事業承継・創業支援による地域経済の活力維持
事業内容	経営発達支援計画の内容 ３．地域の経済動向調査に関すること 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） ②景気動向の分析 ４．需要動向調査に関すること ①ビジネスマッチング商談・展示会を活用したバイヤー向けニーズ調査 ５．経営状況の分析に関すること ①経営分析対象事業者の発掘 ②経営分析の内容（財務分析・非財務分析） ６．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・中小企業診断士等の専門家派遣の実施 ②ＤＸ推進セミナー・ＩＴ専門家派遣の開催 ７．事業計画策定後の実施支援に関すること ・進捗状況確認シートを活用した計画の進捗状況把握、売上、利益等の経営指標の推移把握 ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①中海・宍道湖・大山圏域ビジネスマッチング商談・展示会（ＢｔｏＢ） ②ＳＮＳ活用 ③ＥＣサイト利用（ＢｔｏＣ）
連絡先	東出雲町商工会 〒699-0109 島根県松江市東出雲町錦浜 583-18 TEL：0852-52-2344　e-mail：h-izumo@shoko-shimane.or.jp 松江市産業経済部商工企画課 〒690-8540 島根県松江市末次町 86 番地 TEL：0852-55-5208　e-mail：shoukou@city.matsue.lg.jp

（別表１）

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

１．目標

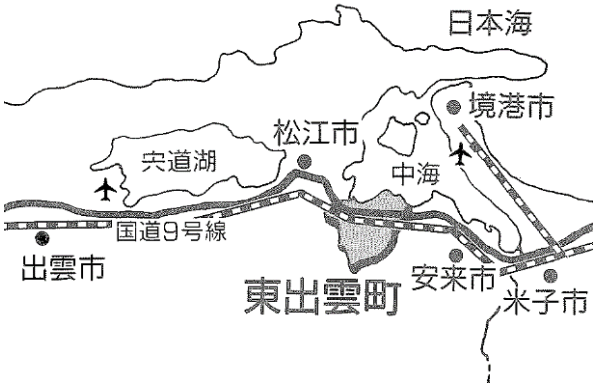
（１）地域の現状及び課題

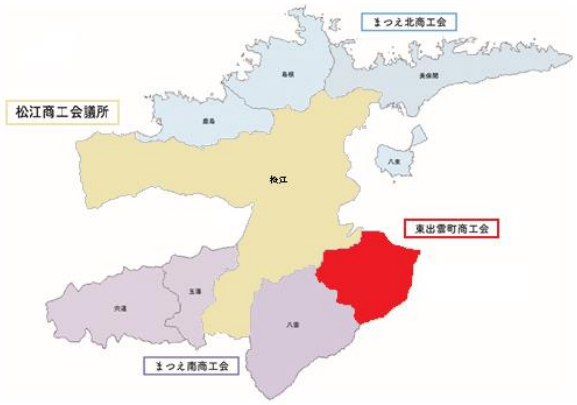
①東出雲町の現状

【位置】

東出雲町商工会（以下、当会という）は、県庁所在地である松江市の南東部に位置し、東は安来市に隣接している。当会の管轄である松江市東出雲町（以下、当地域という）は、平成 23 年 8 月に旧八束郡東出雲町が松江市へ編入合併し、松江市となった。当地域の面積は東西 7.3km、南北 9.5km の 42.64ｋ㎡で、平地と山地がほぼ半々で構成され、集落は概ね平坦地に散在している。

松江市には、当会を含めて 4 つの商工団体（3 商工会、1 商工会議所）が併存する地域で、旧行政区域で管轄区域が分かれている。



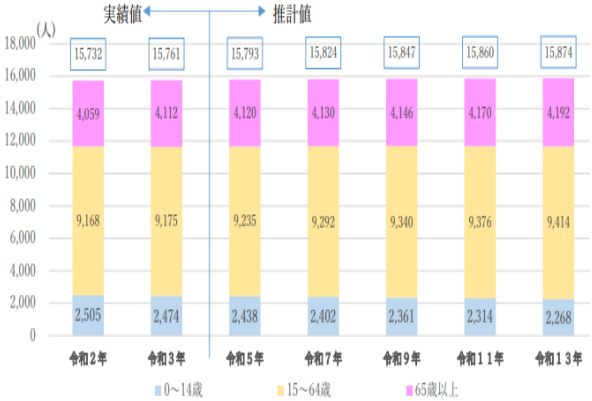


【人口推移と将来予測】

当地域は宅地開発などにより、戸建てや賃貸住宅の建設が進み、人口は令和 3 年に 15,761 人となり、30 年前と比較して約 1.4 倍と著しく増大した。

県庁所在地の松江市と安来市に挟まれ、中海を挟んで鳥取県米子市、境港市を望む地勢を活かし、多くの人が移り住めるインフラ整備を進めてきた結果といえる。

今後 10 年も人口は減らず、ほぼ横ばいで推移していくと予測されている。



（出典：松江市消防団充実強化計画）

【交通インフラ】

当地域は交通の利便性が高く、山陰の基幹道路である国道 9 号や、山陰自動車道の東出雲ＩＣが整備されており、山陽・関西方面へもアクセスしやすい。

鉄道はＪＲ揖屋駅があり、松江駅へ約 10 分でアクセスできるなど、公共交通の利便性も良い。

令和 3 年 10 月には、都市計画道路「揖屋馬潟線」が一部開通し、道路交通の分散化により渋滞が緩和され、交通の利便性が向上した。

【主要産業】

＜機械器具製造業＞

当地域は、大手農業機械メーカーの三菱マヒンドラ農機㈱を中心とする機械器具製造業を基幹産業として発展したものづくりの町である。

「東出雲の三傑（※）」の一人、「佐藤忠次郎」が佐藤造機㈱（現三菱マヒンドラ農機㈱）を創設して以来、「農機具の町」として全国に知られている。

昭和 61 年のピーク時には、機械器具関連だけで 100 事業所以上、従業員数は町内従事者の半分を超える 3300 人以上を数えた歴史がある。

現在も農業機械部品を中心に、多くの機械器具製造業が集積しており、町の重要な産業として地域に大きな影響を与えている。

＜機械器具製造業＞

（※）東出雲の三傑とは、農業機械の発明王といわれている「佐藤忠次郎」、第 12 代横綱「陣幕久五郎」、歌舞伎役者「女寅」として活躍した「市川門之助」

【特産品】

＜かまぼこ＞

当地域では、日本海で獲れたトビウオなどの近海魚を利用して、古くから蒲鉾がつくられてきた。

当地域で作られる蒲鉾は、「野焼き蒲鉾」と呼ばれ、親しまれており、野焼きの名は煙と蒸気を避けて外で焼いたことに由来する。

「野焼き」は、江戸時代の松江城主「松平不昧公」によって命名されたと伝えられている。

現在、当地域には蒲鉾の製造会社が 6 社あり、島根県随一の生産高を誇る。

＜野焼き蒲鉾＞

＜干し柿＞

当地域の山間部にある畑地区の「干し柿」づくりは古い歴史がある。

およそ 450 年前、出雲国尼子氏と合戦を繰り広げた毛利軍が、手軽な兵糧としてこの地に持ち込んだと伝えられている。

以来、自然を利用した加工技術が現代にも伝えられ、舌がとろけそうな上品な甘みは「日本一の干し柿」と言われている。

昭和 30 年に結成された畑ほし柿生産組合は、現在 17 戸の生産農家があり、歴史と伝統を受け継ぎながら干し柿づくりに取り組んでいる。

＜畑地区の干し柿＞

【業種別の商工業者数】

管内の商工業者数は、令和 4 年 4 月 1 日時点で 520 事業所（うち、小規模事業者 463 事業所（90%））で、平成 24 年 4 月 1 日時点と比較して微減した。

主要産業の製造業と卸・小売業者の減少が顕著で、後継者不足や県外資本の大型店舗の進出等により、余儀なくされる廃業が主な要因であると考えられる。

他方、理美容業や自動車整備業、建設業の一人親方等の小規模事業者の開業数が廃業数を上回り、小規模事業者は事業所数が増大している。

業種	H24. 4. 1		R4. 4. 1		増減	
	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数
建設業	105	100	119	116	14	16
製造業	112	93	96	79	△16	△14
卸・小売業	138	85	111	94	△27	9
飲食店・宿泊業	31	29	40	39	9	10
サービス業	98	89	92	84	△6	△5
その他	44	36	62	51	18	15
計	528	432	520	463	△8	31

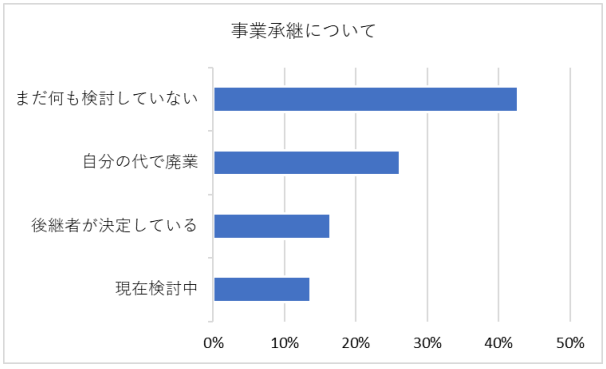
（出典：H24 年度・R4 年度 東出雲町商工会総会議案書）

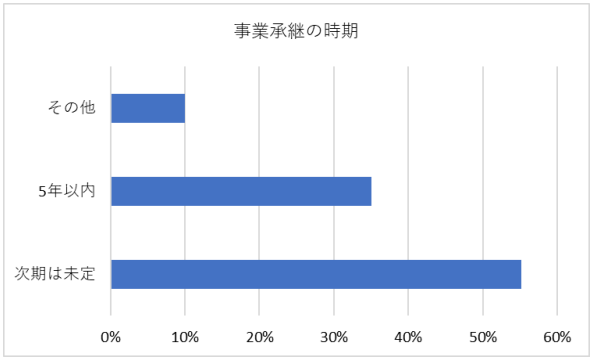
【事業承継の状況】

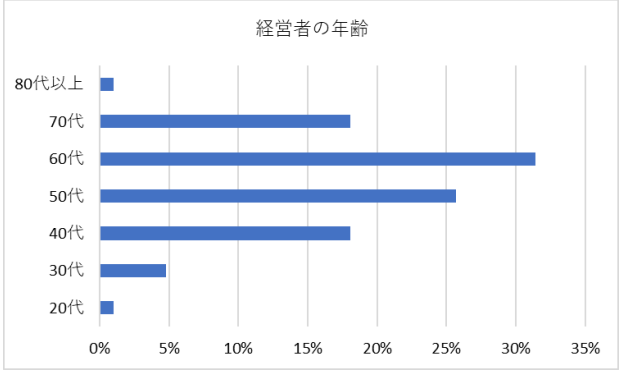
会員事業所を対象に実施した事業承継に関するアンケート調査（平成 30 年 7 月）によると、事業承継について「現在検討中」が 14%、「後継者が決定している」が 17%、「自分の代で精算・廃業」が 26%、「まだ何も検討していない」が 42%であった。

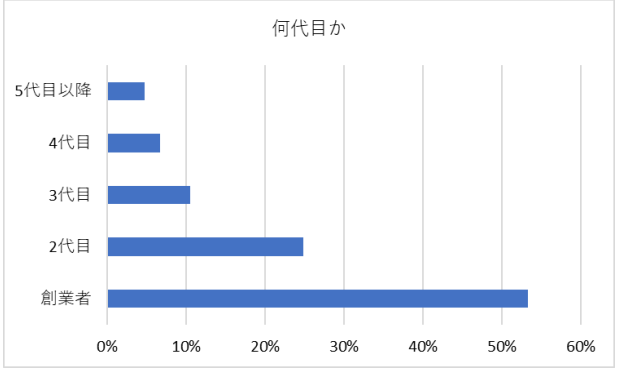
経営者の年代は 60 歳以上が約 50%と半数を占め、経営者の高齢化も大きな課題として見えている。

令和 3 年度に当会が事業承継を支援した 9 社のうち、4 社が事業承継を実現するなど、事業承継案件は近年増加している。







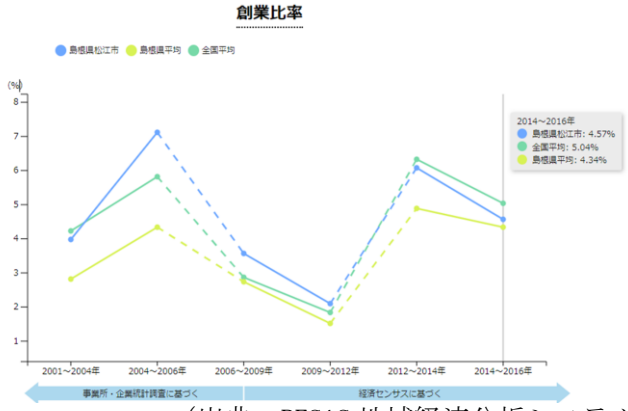


【創業の状況】

平成 26 年～平成 28 年の松江市の創業比率は 4.57%で、島根県平均（4.34%）をやや上回り、全国平均（5.04%）を下回った。

当会は令和元年度～令和 3 年度で、延べ 15 事業者の創業相談を受け、うち 10 事業者が創業を実現した。

当会の支援を活用せずに地域内で創業した事業者もあり、松江市内の商工会地域でも比較的相談案件が多いエリアといえる。



（出典：RESAS 地域経済分析システム）

【松江市中小企業・小規模企業振興計画】

松江市では、「松江市総合計画」を上位計画とした「松江市中小企業・小規模企業振興計画（令和 2 年 3 月）」を策定した。

この計画において、市内の中小・小規模企業の振興を推進するための課題、施策の方向性を下表のとおり示している。

基本理念：きらりと光る元気な企業群づくり　計画期間　令和 2 年度～令和 6 年度

現状	課題
・人口減少 ・労働生産性の低さ ・ＩＣＴ、ＩＯＴなどの進展	・地域経済の縮小 ・労働生産性の向上 ・域内経済循環の促進 ・中海、宍道湖、大山圏域における経済循環の促進
・少子高齢化 ・若者、女性の流出	・生産年齢人口の減少 ・人材の確保、定着
・経営者の高齢化	・廃業の増加

施策の方向性	基本施策（抜粋）
基本方針１ 事業発展（経営基盤強化・成長促進）への支援	・経営相談、指導の充実 ・円滑な資金調達支援 ・販路開拓支援 ・支援体制強化 ・生産性向上への取り組み支援 ・新技術、新商品の開発支援 ・中海、宍道湖、大山圏域の連携強化など
基本方針２ 人材の育成・確保	・技術、技能の伝承と後継者育成 ・中小企業への就労促進 ・就労しやすい環境の整備 ・外国人労働者雇用の取り組み支援など
基本方針３ 起業・創業の推進、円滑な事業承継	・起業、創業への支援 ・事業計画策定及び資金調達への支援 ・円滑な事業承継への支援

【松江市ものづくりアクションプラン】

松江市が策定した「第 4 期松江市ものづくりアクションプラン（2022～2024)」では、松江市のものづくり産業の目指すべき姿、振興につながる施策・指針が以下のとおり示されている。

ものづくりアクションプランの基本的な考え方
・「徹底した企業訪問によるものづくり産業の支援」を基本として、市内事業者の効果的、効率的な支援に努める。 ・アフターコロナを見据えた、景気に左右されにくい経営体質づくりを目指し、現行支援策に加えて、これまで以上に顕在化した課題に対する支援策の拡充、見直しを図る。

ものづくりアクションプランの施策指針	
指針１：生産性向上・新市場開拓	コロナ禍で営業活動が制限される中にあっても、売上の回復を支援する生産性向上・新市場開拓のための施策を実施します。
指針２：新ビジネス創出	日頃から事業環境の変化に強い経営体質を目指すため、新ビジネス創出に関する取り組みを柔軟に支援します。
指針３：小規模事業者への事業継続支援	前向きな事業運営に取り組む小規模企業に対して、限られた経営資源の有効活用を促し、小規模企業ならではの多様なニーズに対応した支援策を実施します。

②東出雲町の課題

地域内の小規模事業者は全体的に厳しい経営環境にあり、巡回訪問などによるヒアリングから、以下のような業種別の課題が挙げられる。

業種（景況感）	現状と課題
製造業 （悪化）	コロナ禍によるサプライチェーンへの影響、農家戸数の減少、若者のかまぼこ離れが進むなど、不安定な受注状況が続いている。 更に、ウクライナ情勢や円安等により、多くの事業者が原油価格・物価高騰等の影響を受けており、収益力が大幅に低下している。 令和 3 年に松江市が実施した製造業者向けのアンケート調査では、松江市が実施すべき支援策として、「設備導入の支援」、「人材確保の支援」、「人材育成の支援」に多くの声が集まった。 これらは当地域のものづくり産業にとっても長期的・継続的な課題として捉えている。
小売業 （悪化）	当地域には、ＳＭ（3 店舗)、コンビニ（5 店舗)、ドラッグストア（3 店舗）が集積し、うち、地元資本のＳＭは１店舗のみで、県外資本の店舗が多い。 令和 3 年 10 月に国道 9 号線沿いに大型ディスカウントストアが新規出店して以降、地元の店舗は軒並み客数が減少し、一層厳しい状況にある。 小規模店舗は、競合店の進出、時代の変化、消費者の購買・消費性向の「変化」に対して、本格的に「変わり、順応する」柔軟な戦略と戦術が求められており、大きな課題として捉えている。

業種（景況感）	現状と課題
建設業 （好調）	産業分類別では木造建築工事業を中心に、左官工事、塗装工事、電気工事、管工事などの専門工事業に分類され、土木工事業を営む事業所は数少ない。 近年の受注状況は、民間工事を中心に好調が続いており、宅地造成の未開発地区が未だ存在していることから、今後も新築・中古・リフォームとも一定の需要が期待できる。 一方、ウッドショックやウクライナ情勢等の影響で、住宅価格が大幅に高騰し続けており、マイホーム希望者の購買意欲低下が懸念材料である。 また、建設業全般に亘り深刻な職人不足に陥っており、建設業のイメージアップや働き方改革、業務効率化の推進が建設業界の課題として捉えている。
飲食サービス業 （悪化）	地域内に約 30 店舗ある飲食店は、コロナ禍による外食控えが長期化し、テイクアウト専門店など一部を除き、ほぼ全ての事業所で売上が低迷している。 メニューやサービスが旧態依然とした店舗は、外食ニーズを満たせず顧客の取り込みに苦慮している。 売上を回復するためには、ポストコロナに対応した新たな商品・サービスの提供や、思い切った事業再構築の挑戦が課題である。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①１０年程度の期間を見据えた小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

前述の現状と課題を踏まえ、今後 10 年程度の期間を見据えた小規模事業者に対する支援のあり方として、当会では「企業を守り、企業を維持・発展させる商工会」を柱として掲げ、組織一丸となって取り組んでいく方針。

従来の巡回訪問や支援施策の活用に加え、今後は「対話と傾聴」を重視した「経営力再構築伴走支援モデル」を展開し、「アフターコロナを見据えたビジネスモデルの再構築」、「個社支援強化による戦略的経営の実現」、「地域経済の持続的発展のための事業承継」など、地域に密着した支援機関だからこそできる伴走支援を展開する。

小規模事業者を取り巻く環境が劇的に変化する中で、持続的に発展するためには、経営理念や経営ビジョンに基づき、変化を恐れず、時代に適した柔軟な戦略と戦術が必要不可欠である。

当会は、小規模事業者の特性を活かし、経営者が「なりたい姿」になるために、「足らないもの」を確認し、それを確保するためのロードマップづくりを伴走的に支援する。

②松江市中小企業・小規模企業振興計画、第 4 期ものづくりアクションプランとの連動性・整合性

先述した「松江市中小企業・小規模企業振興計画及び第 4 期ものづくりアクションプラン」で示された施策や方向性は、当会が上記に示した「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」と、多岐にわたり、連動性・整合性を有する。

当会では、主要産業である「ものづくり産業」を重点支援事業者として位置付け、より一層松江市との連携を強化し、小規模事業者に対する効果的な支援を展開していく

連動性・整合性がある方針・施策
・事業発展（経営基盤強化・成長促進）への支援　・人材の育成、確保 ・起業・創業の推進、円滑な事業承継　・生産性向上・新市場開拓 ・新ビジネス小規模事業者への事業継続支援創出 ・「徹底した企業訪問」によるものづくり産業の支援 ・アフターコロナを見据えた「変化に強い企業づくり」 ・「事業環境の変化に強い経営体質」を目指すため、新ビジネス創出に関する取り組み支援、など

③東出雲町商工会の役割

当会は、これまで経営改善普及事業を核としながら、経営発達支援事業に取り組み、商工会員だけでなく会員外事業者や地域全体の活性化に努めてきた。

税務、金融、労務など基礎的経営指導に加え、第 1 期経営発達支援計画では、4 年間で延べ 54 事業所の事業計画策定・実行を支援してきた。(令和 4 年度は 12 事業所策定予定)

昨今のコロナ禍にあっては、コロナ対策資金の斡旋、持続化給付金等の申請支援、各分野の専門家による集団・個別指導、松江市等と連携した「プレミアム付飲食券発行事業」を実施し、身近な相談窓口として、地域の小規模事業者から信頼と評価を頂いている。

これからも地域の支援機関としての中核的な機能・役割を果たすべく、松江市との連携機能をより一層強化し、小規模事業者に対する伴走的な支援、そして地域の小規模事業者だけにとどまらず、その小規模事業者を支える地域住民など、地域社会の福祉の増進に資する事業を幅広く実施することが当会としての役割だと認識している。

(3) 経営発達支援事業の目標

目標１　個社の経営力向上を通じた「稼ぐ力」の支援強化

小規模事業者の自立的かつ持続的な事業継続を目的に、「経営力再構築伴走支援モデル」による伴走型支援を展開し、地域を支える小規模事業者の「稼ぐ力」を向上する。

	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
事業計画策定事業者数 ※経営指導員 1 人あたり 5 事業所	10 者	15 者	15 者	15 者	15 者
売上高又は営業利益増加企業（3%以上）	5 者	7 者	7 者	7 者	7 者

目標２　ものづくり産業の成長と振興

小規模事業者の販路開拓、生産の効率化、新製品開発、人材育成等の支援を通じて、ものづくり産業の成長と振興を図り、付加価値向上や雇用促進を図る。

	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
製造業の支援件数 ※経営指導員 1 人あたり 3 事業所	6 者	9 者	9 者	9 者	9 者
付加価値増加事業者数 ※付加価値＝売上－（原材料＋外注費）	3 者	4 者	4 者	4 者	4 者

目標３　事業承継・創業支援による地域経済の活力維持

小規模事業者の経営者の意識に水面下に隠れている事業承継問題を掘り起こし、事業承継計画の策定・実行支援を通じて、後継者の思い切った事業展開や円滑な事業承継を実現し、地域経済の活力維持に繋げる。

創業希望者が多い地域の特性を活かし、創業計画策定支援を積極的に展開し、創業者の増大による商工業者の維持向上と地域経済の活性化を図る。

	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
事業承継計画策定事業者数 ※経営指導員 1 人あたり 1 事業所	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
創業計画策定事業者数 ※経営指導員 1 人あたり 1 事業所	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者

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

①個社の経営力向上を通じた「稼ぐ力」の支援強化

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、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、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②ものづくり産業の成長と振興

「松江市ものづくりアクションプラン」の施策と連動し、設備導入やソフトウェア導入、人材育成への支援など「生産性と付加価値向上」に向けた事業計画策定支援を展開する。

中海・宍道湖・大山圏域での商談会等を通じて、圏域内経済循環、外貨獲得を促進するため、圏域内企業同士、圏域外バイヤー企業とのビジネスマッチングの取り組みを推進する。

生産性向上に向けた「ものづくり企業」と「ＩＴ企業」の連携や、製造現場におけるＤＸに向けた挑戦を推進する。

③事業承継・創業支援による地域経済の活力維持

島根県事業承継・引継ぎ支援センター、金融機関、松江市、島根県よろず支援拠点と連携し、各機関の支援ノウハウを活かし、情報共有を図りながら、事業承継や創業相談に柔軟に対応する。

課題整理から、事業承継（創業）計画の策定、後継者の育成、資金調達、マッチング支援まで一貫した支援を行うことで、円滑な事業承継や創業の実現につなげる。

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

【現状】

第 1 期経営発達支援計画では、四半期毎に全国商工会連合会が実施する中小企業景況調査（5 社）と、当会独自の景況ヒアリング調査（15 社）を実施した。

調査結果（業種別売上 DI、採算 DI 等）はレポートにまとめて、ＨＰや会報誌で情報提供を行った。

【課題】

20 社程度の調査では、1 社の結果でレポートが大きく変動し、報告内容と実態の景況感が乖離する状況が発生するなど、事業計画策定等に有効なデータとして不充分であった。

より客観的な有益なデータとして、事業計画策定に活用するためには、ヒアリングによる景況調査に留まらず、ビッグデータを収集し、各種統計データの分析と把握に取り組むことが課題である。

【目標】

内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①地域経済動向分析の公表回数	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

【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）　※新規

地域で強みのある製造業や持続的成長を目指す事業者の育成を図るため、経営指導員等が「ＲＥＳＡＳ」（地域経済分析システム）や統計グラフ化ツール「グラレスタ」等を活用した地域の経済動向分析を行い、年１回公表する。

目的	・中小・小規模事業者に対し地域経済に関する情報を提供し、事業計画策定時の分析資料として活用する。 ・市をはじめ関係者が共通の課題認識を持つために、地域における課題と対応策を検討するための土台とする。
調査・分析手法	・経営指導員が以下のツールを活用して分析する。 ①「ＲＥＳＡＳ」（地域経済分析システム） ②統計グラフ化ツール「グラレスタ」
調査項目	①ＲＥＳＡＳ ・産業構造、人口動態、人の動き、消費動向、新型コロナウイルス感染症が地域経済に与える影響（V-RESAS）など ②グラレスタ ・品目別の生産数量、生産金額、販売数量、販売金額など

②景気動向の分析　※継続

全国連が実施する中小企業景況調査に独自の調査対象事業所を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、四半期毎に調査・分析を行う。

調査対象	管内小規模事業者 20 者（製造業・建設業・小売業・飲食業から 5 者ずつ）
調査項目	売上額、採算（利益）、資金繰り、景況感、従業員数の変化、設備投資等
調査手法	経営指導員等が、抽出した各業種対象事業者に対し面談・ヒアリング調査を実施する。
分析手法	経営指導員等が外部専門家等と連携し、分析を実施する。

【調査結果の活用】

・小規模事業者の事業計画策定支援を行う際の分析資料として活用する。
・情報収集・調査、分析した結果はホームページ、会報誌、メールマガジンに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

４．需要動向調査に関すること

【現状】

第 1 期計画では、山陰地域で開催された商談会の参加バイヤーに対する調査、蒲鉾の消費者アンケートを実施した。

調査結果は報告書等にまとめ、事業者へフィードバックして商談会への参加促進や、新商品開発などの基礎資料として提供した。

【課題】

バイヤー向けの調査では、主に当会のＨＰにて事業者への情報提供を実施したが、ＨＰを閲覧していない事業者が多く、必要な情報が必要な事業者へ行き届かないケースが散見された。

また、蒲鉾の消費者アンケートでは、町内在住の女性をモニターに実施したものの、試食前から各メーカーや商品に対して先入観を持って参加される方が散見され、マーケットインに必要な客観的な情報としては不充分であった。

新たな需要開拓につながる情報を得るためには、真に必要な情報の把握と提供方法を見直し、事業者へ情報が適切に行き届く仕組みづくりを行うことが課題である。

【目標】

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
機械器具製造業の調査対象事業者数	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
食品製造業の調査対象事業者数	5 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

【事業内容】

①ビジネスマッチング商談・展示会を活用したバイヤー向けニーズ調査

中海・宍道湖・大山圏域（※）の行政機関と商工団体が主催する「ビジネスマッチング商談・展示会」において、来場するバイヤーのニーズ調査を実施する。

（※）島根県・鳥取県両県にまたがる松江市、出雲市、安来市、米子市、境港市、大山周辺町村で構成されるエリア。

サンプル数	参加バイヤー20 者（機械金属系 10 者、食品系 10 者）
支援対象	管内の製造業者 13 者（機械器具製造業 10 者・食品製造業 3 者）
調査手段	まつえ産業支援センター（※）と連携し、参加予定バイヤーのエントリーシートや商談実施後のアンケート調査により、バイヤーのニーズ調査を実施する。 （※）松江市のものづくり企業の総合相談窓口。 ビジネスマッチング商談・展示会の事務局も担っている。
調査項目	**【機械器具製造業向け】** ・発注希望業種（機械加工、製缶・板金、プレス等） ・発注品目、加工内容（量、品質、規格、納期等） ・必要設備、必要資格、取引形態等 **【食品製造業向け】** ・商談希望商材（加工食品、農産物、冷凍食品等） ・発注食品、食材 ・量、品質、規格、納期等 ・取引予定店舗、ＥＣサイト、取引形態等
調査結果の活用	・収集した情報を整理し、活用が必要な事業者（13 者）を選定する。 ・調査結果を分かりやすく一覧リストに整理し、巡回訪問により事業者へ情報提供する。 ・調査結果を活用して、事業計画策定支援や事業者の新たな需要開拓支援につなげる。

５．経営状況の分析に関すること

【現状】

第１期計画では、当会が選定した事業者や、金融支援、施策活用の支援時に、経営分析（定量分析・定性分析）を実施し、計画実施前と比較して分析件数は大幅に増加した。

分析実施先では、事業計画策定や資金繰りや施策活用につながるなど、一定の成果が得られた。

【課題】

分析件数が増加した一方で、非財務分析に関しては、専門家や経営指導員のアドバイスによる受動的な分析に留まる案件が多く、分析結果を事業者自身が認識できていないケースが見受けられた。

経営環境が劇的に変化し、その変化が不可逆的な状況下の中、これまで以上に経営者との対話と傾聴を重視した経営分析を実施する必要がある。

事業者自身が能動的に経営分析を行い、分析結果を踏まえた経営の本質的課題設定に導くことが課題である。

【目標】

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
経営分析事業者数	14 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

【事業内容】

①経営分析対象事業者の発掘

経営指導員を中心に、巡回・窓口相談の機会を活かし、対象事業者を掘り起こしていく。その際、経営分析の意義、すなわち、自社の機会や脅威、戦略的強み・弱み、不確実性が明確になる点や、真の経営課題を顕在化させることができるといったメリットを訴求する。

②経営分析の内容

■対象者

巡回・窓口相談を介した掘り起こしによって気づきを得た小規模事業者の内、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者 15 者を選定。

■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」の双方を行う。

分析の実施は、経営指導員が専門家と連携して行う。

①財務分析　　直近３期分の収益性、生産性、安全性、成長性、損益分岐点分析

②非財務分析　下記項目の切り口から、対話と傾聴を通じて事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

内部環境	外部環境
○商品、サービス　○品質　○価格 ○品揃え　　○接客　○クレーム対応 ○組織連携　　○生産性　など	○政治・経済・技術　○業界動向 ○仕入先・外注先　　○競合・競争相手 ○顧客・購買動向

■分析手法

①財務分析　　ローカルベンチマーク、商工会クラウド（ＭＡ１）など

②非財務分析　ＳＷＯＴ分析や経営デザインシートのフレームで整理

【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し、事業計画の策定等に活用する。
分析結果は、商工会データベースに業種、規模別等により管理し、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

【現状】
第１期計画では、巡回・窓口での相談時や事業計画策定セミナー、会報誌・ＨＰ等で案件の掘り起こしと啓蒙を行い、専門家と連携して計画策定支援を実施した。
事業計画を策定した一部の事業者では、売上・利益の拡大や、資金繰り改善など、持続的発展に向けた一定の成果を上げることができた。

【課題】
小規模事業者を取り巻く経営環境が厳しさを増す中、経営の持続的発展を図るには、事業計画を策定し、現状の把握と目標を明確にすることが益々重要になっている。
また、当会が事業計画策定支援を行う上で、「環境変化を踏まえた経営課題を正確に分析」し、経営者が取り組むべきことに腹落ち（納得）して当事者意識を持って課題解決策を検討するプロセスを踏むことが重要である。
一方、管内の多くの小規模事業者は、未だに勘と経験に依存した経営を行っており、意欲的に事業計画策定に取り組む事業者が少ないことから、経営指導員を中心に、啓蒙活動の強化やアプローチ方法を見直す必要がある。

【支援に対する考え方】
①真の経営課題抽出
経営指導員が「経営力再構築伴走支援モデル」のフレームワークを基に、経営者との対話・傾聴を重視した課題設定プロセスを行うことで、経営者の内発的動機づけを促進する。

②支援先の選定・アプローチ
事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、５．で経営分析を行った事業者の７割程度／年の事業計画策定を目指す。
持続化補助金等の申請や事業承継を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

③ＤＸに向けた支援
電子インボイスや補助金の電子申請など、ＩＴ化の取り組みが加速する中で、小規模事業者にも様々な局面でＤＸに向けた取り組みが必要であることから、専門家と連携したＤＸ支援を展開する。

【目標】

内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①事業計画策定セミナー	－	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②ＤＸ推進セミナー	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数 ※経営指導員 1 人あたり 5 事業者	14 者	10 者	15 者	15 者	15 者	15 者

【事業内容】

①事業計画策定セミナー・中小企業診断士等の専門家派遣の実施

事業計画こそが自社が将来あるべき姿に到達するための「道しるべ」であることを認識してもらうため、また、意欲的に事業計画策定に取り組む事業者を掘り起こすため、セミナーを開催する。

支援対象	小規模事業者
募集方法	・チラシ配布、会報誌・ＨＰへの掲載、メールマガジンによる周知 ・経営分析を行った事業者への個別アプローチ（巡回・窓口相談時） ・支援施策を活用予定の事業者や、事業承継を検討している事業者への個別アプローチ（巡回・窓口相談時）
講　　師	中小企業診断士
回　　数	２回
カリキュラム	第１部（講義＋ワーク） ・事業計画の意義、講師又は経営者による事例紹介 ・経営環境分析（財務分析・非財務分析） ・マーケティングについて学ぶ 第２部（講義＋ワーク） ・事業計画策定 課題設定、行動計画、数値計画の策定
参加者数	１０者程度

■セミナー実施前の支援

セミナー参加者の理解度を深めるため、ローカルベンチマーク等を活用してあらかじめ経営指導員が参加企業の財務分析・ＳＷＯＴ分析支援を行い、セミナー当日の基礎資料として活用する。

■セミナー実施後の支援

セミナー受講者のうち、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては、個別専門家派遣によるフォローアップを行い、経営者がより「腹落ち」する事業計画策定支援につなげる。

②ＤＸ推進セミナー・ＩＴ専門家派遣の開催

ＤＸに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、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するために、セミナーを開催する。

支援対象	小規模事業者
募集方法	チラシ配布、会報誌・ＨＰへの掲載、メールマガジンによる周知
講　　師	ＩＴの専門家
回　　数	１回
カリキュラム	・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紹介 ・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者程度

■セミナー実施後の支援手法

セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で、必要に応じてＩＴ専門家派遣やよろず支援拠点と連携して支援する。

７．事業計画策定後の実施支援に関すること

【現状】

事業計画を策定した事業者は、経営指導員が年１回程度、不定期でフォローアップを行っているものの、支援内容が進捗状況の確認程度に留まっており、ＰＤＣＡまで踏み込んだ支援まで至っていないのが現状である。

【課題】

今後は、事業者毎に適切な頻度でフォローアップを実施するほか、支援内容の質的向上を図り、必要に応じて計画の見直しを適宜行うなど、ＰＤＣＡを伴走して実現性を高めていく必要がある。

また、計画の後期には、次期の事業計画策定に向けた働きかけを行う。

【支援に対する考え方】

基本的には事業計画を策定した全ての事業者を支援対象とするが、計画の進捗状況の他、事業環境、事業者の資質等を勘案し、巡回回数を増やして集中的に支援すべき事業者と巡回回数を減らしても支障のない事業者を見極め、フォローアップ頻度を設定する。

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員が一緒に作業を行うことで、現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

【目標】

内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
フォローアップ対象事業者数	14 者	10 者	15 者	15 者	15 者	15 者
頻度（延回数）	14 回	18 回	31 回	31 回	31 回	31 回
売上増加事業者数	－	3 者	4 者	4 者	4 者	4 者
営業利益率 3%以上増加の事業者数	－	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

【事業内容】

事業計画を策定した事業者を対象に、経営指導員が進捗状況確認シート（※）を用いて、計画の進捗状況や売上、利益等の経営指標の推移を把握する。

その頻度については、事業計画策定１５者のうち、４者は四半期に一度、４者は年２回、他の７者については年１回とする。ただし、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する場合には、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の上、フォローアップ頻度を柔軟に変更する。

（※）平成 31 年 3 月に全国連が作成したフォローアップツール

■フォローアップ頻度

4者（四半期に1回）	→	4者 × 4回 ＝ 16回
4者（年2回）	→	4者 × 2回 ＝ 8回
7者（年1回）	→	7者 × 1回 ＝ 7回
		計 31回

８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

【現状】

製造業を中心に、近隣の行政・商工団体が連携して開催する「中海・宍道湖・大山圏域ビジネスマッチング商談・展示会」への出展機会を提供している。

小規模事業者の多くは、オンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ＩＴを活用した販路開拓等のＤＸに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

【課題】

商談・展示会はこれまで実施しているものの、出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。

コロナ禍において、オンラインで販路開拓が当たり前の時代に、当地域の小規模事業者に新たな販路の開拓にはＤＸ推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

【支援に対する考え方】

規模の小さい小規模事業者ほど商圏が狭く、新たな需要獲得に苦慮している。

今後は、商談会・展示会の出展にあたっては、経営指導員等が需要動向調査結果などを活用して、事前・事後の出展支援を行うなど、よりきめ細かな伴走支援を行う。

ＤＸに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、ＳＮＳ情報発信、ＥＣサイトの利用等、ＩＴ活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてＩＴ専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

【目標】

内容	現状	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①中海・宍道湖・大山圏域ビジネスマッチング商談・展示会 参加事業者数	14者	13者	13者	13者	13者	13者
成約件数／者	－	1件	1件	1件	1件	1件
②ＳＮＳ活用事業者数	－	4者	4者	4者	4者	4者
売上増加率／者	－	10%	10%	10%	10%	10%
③ＥＣサイト利用事業者数	－	4者	4者	4者	4者	4者
売上増加率／者	－	10%	10%	10%	10%	10%

【事業内容】

①中海・宍道湖・大山圏域ビジネスマッチング商談・展示会（Ｂｔｏ Ｂ）

■参加企業 163 社（内、圏域外 43 社）、商談件数 263 件（R3 実績）

当地域を含む近隣の行政・商工団体が連携して毎年 1 回開催される「中海・宍道湖・大山圏域ビジネスマッチング商談・展示会」に、製造業 13 者（機械器具製造業 10 者、食品製造業 3 者）を選定し、参加させる。

参加させるだけでなく、需要動向調査で入手したバイヤーニーズを情報提供するなど、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

②ＳＮＳ活用

現状の顧客が近隣の商圏に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、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。

③ＥＣサイト利用（Ｂｔｏ Ｃ）

民間会社（ＢＡＳＥ等）が運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

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

【現状】

現在、本事業に関する評価・検証は、松江市商工企画課及び日本政策金融公庫松江支店国民生活事業を外部有識者とする外部評価委員会を毎年１回開催し、事業の成果報告および評価と見直しを実施している。

評価結果は、理事会に報告するとともに、当会のホームページへ掲載し、公表している。

また、毎月１回、事務局内評価会議を開催し、計画の進捗状況、成果、問題点等について全職員で共有している。

【課題】

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

【事業内容】

松江市商工企画課、日本政策金融公庫松江支店をメンバーとする外部評価委員会を設置し、法定経営指導員出席のもと、年１回、経営発達支援計画の実施状況と成果について、下記の方法で報告・評価を行う。

①商工会事務局長、松江市商工企画課長、日本政策金融公庫国民生活事業融資課長、法定経営指導員等をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」を組織し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を年１回行う。

②当会正副会長会議において、評価・見直しの方針を決定する。

③事業の成果・評価・見直しの結果については、当会理事会へ報告し、承認を受ける。

④事業の成果・評価・見直しの結果は、事業実施方針等に反映させるとともに、当会ホームページ（http://h-izumo.shoko-shimane.or.jp/）に公表する。

１０．経営指導員等の資質向上等に関すること

【現状】

経営指導員の資質向上については、島根県商工会連合会（以下、県連という）や中小機構が実施する研修会で、指導職員・一般職員は県連主催の業務知識習得研修で知識の習得に努めてきた。

習得した知識等は、経営支援会議や職場内ＯＪＴにより、職員全体での共有を図った。

【課題】

ＯＪＴ並びにＯＦＦ－ＪＴによる資質向上を実施することで、一定の支援スキルが向上したものの、経営指導員をはじめとする職員の支援スキルは、職務経験・知識により、バラつきがあるため、伴走型支援に必要なスキルを習得、向上させるためには、今後も継続して知識習得や職員間での情報共有を強化する必要がある。

【事業内容】

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び経営支援員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁や県連等が主催する研修会及びセミナーに、計画的に経営指導員等を派遣する。

ＤＸの指導及び推進をできるようになるために、ＩＴ及びデジタル化の研修に参加する。

■ＤＸに向けた IT・デジタル化の取り組み】

＜事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み＞

クラウド会計ソフト、補助金の電子申請等、非接触オンライン経営相談等

＜事業者にとって外向け（需要開拓等）の取り組み＞

ホームページを活用した自社ＰＲ、ＥＣサイト活用促進、ＳＮＳを活用した広報等

⑶その他取組

②ＯＪＴ制度の導入

若手経営指導員や指導職員・一般職員が支援する際、支援経験豊富な経営指導員が帯同し、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、専門家派遣制度時には担当指導員が同行し、専門家の指導方法や技術を身につける。

③職員間の定期ミーティングの開催

定期的なミーティング（月１回）を開催し意見交換等を行うことで、職員間の情報共有を促進する。併せて、支援事例等を共有し職員の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、経営支援システム上への事業者支援情報の入力を適時・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し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応できるようにする。

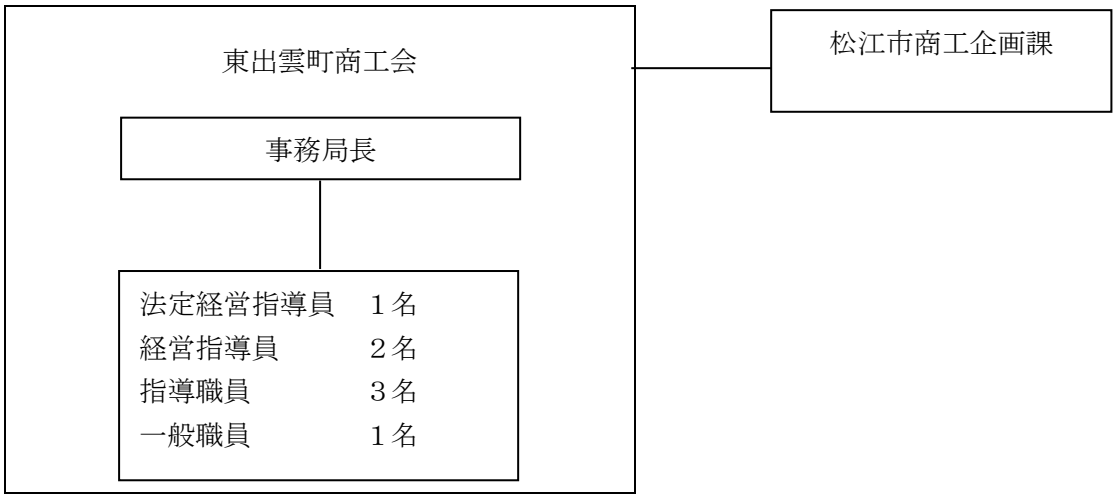
（別表２）

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４月現在）

（１）実施体制（商工会又は商工会議所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：池田伸吾

連絡先：東出雲町商工会　TEL：0852-52-2344

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

■東出雲町商工会

〒699-0109　島根県松江市東出雲町錦浜 583-18

TEL：0852-52-2344／FAX：0852-52-2194

E-MAIL：h-izumo@shoko-shimane.or.jp

②関係市町村

■松江市 産業経済部 商工企画課

〒690-8540　島根県松江市末次町 86 番地

TEL：0852-55-5208 FAX：0852-55-5553

E-mail：shoukou@city.matsue.lg.jp

（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	745,000	945,000	945,000	945,000	945,000
・専門家派遣	745,000	745,000	745,000	745,000	745,000
・セミナー開催費	0	200,000	200,000	200,000	200,000

（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
会費・手数料収入、松江市補助金、島根県補助金　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
連携者なし
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