

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	出雲商工会議所 (法人番号 8280005002816) 出雲市 (地方公共団体コード 322032)
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】小規模事業者の強みを活かした経営による成長促進に係る支援 経営環境の変化に対応できておらず今後の事業継続が危ぶまれる小規模事業者が、事業を継続・成長できるような、それぞれの小規模事業者が持つ独自の強みを活かした経営への転換を実現する。</p> <p>【目標②】小規模事業者の事業計画に基づいた計画経営による経営基盤強化に係る支援 これまで勘と経験で事業を展開してきた小規模事業者が、自社の先行き(なりたい姿・目標)を明確化させ、経営基盤の強化を図るような、事業計画に基づく計画経営を推進する。</p> <p>【目標③】小規模事業者のIT利活用による競争力強化(販売力や生産性の強化)に係る支援 ITの利活用が不十分な小規模事業者がDX化を進めるためのIT技術等を利活用することで、競争力を強化(販売力や生産性の強化)させることを目指す。</p> <p>【目標④】地域全体での持続的発展を実現する 小規模事業者との対話と傾聴を通じ、事業者個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、小規模事業者の成長と事業継続を図るため伴走支援することで地域全体での持続的発展を実現する。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ①月例経済動向調査の実施 ②出雲市中小企業景況調査の実施 ③小規模事業者景況調査の実施 <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新商品開発、または既存商品のブラッシュアップのための調査の実施 <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・分析対象者の掘り起しのための経営分析セミナーの実施 ・自社の強みや経営課題を事業者に自ら認識してもらうための経営分析の実施 <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IT関連セミナーやIT専門家派遣の実施 <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画策定を支援した事業者に対し四半期ごとのフォローアップを実施 <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ①展示会・商談会を通じた販路拡大支援 ②「いずも産業未来博」への出展支援 ③IT専門家派遣事業の実施
連絡先	<p>出雲商工会議所 経営支援課 〒693-0011 島根県出雲市大津町1131-1 TEL: 0853-25-3710 FAX: 0853-23-1144 E-mail: izm@izmcci.or.jp</p> <p>出雲市 商工振興部 商工振興課 〒693-8530 島根県出雲市今市町70 TEL: 0853-21-6572 FAX: 0853-21-6838 E-mail: shoukou@city.izumo.shimane.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 出雲市の概況

出雲市（以下、当市）は、島根県の東部に位置し、北部は国引き神話で知られる島根半島、中央部は出雲平野、南部は中国山地で構成されている。東西約 30km、南北約 39km の範囲に広がり、面積は 624.36 km²である。

地勢では、出雲平野は、中国山地に源を発する斐伊川と神戸川の二大河川により形成された沖積平野で、斐伊川は平野の中央部を東進して宍道湖に注ぎ、神戸川は西進して日本海に注いでいる。また、日本海に面する島根半島の北及び西岸は、リアス式海岸が展開しており、海、山、平野、川、湖と多彩な地勢を有している。

交通では、出雲縁結び空港、河下港、山陰自動車道と環日本海交流の機能も担える交通拠点でもある。



現在の出雲市は、平成 17 年 3 月の 2 市 4 町（旧出雲市、旧平田市、旧簸川郡大社町、旧湖陵町、旧多伎町、旧佐田町）の新設合併、平成 23 年 10 月の旧斐川町の編入により誕生した。

この影響で当市には、出雲商工会議所（以下、当所）、平田商工会議所、出雲商工会、斐川町商工会の 4 つの商工団体がある。

当所の管轄エリアは下図の「出雲」の箇所である。



出典：出雲地区雇用推進協議会ホームページ

イ 人口

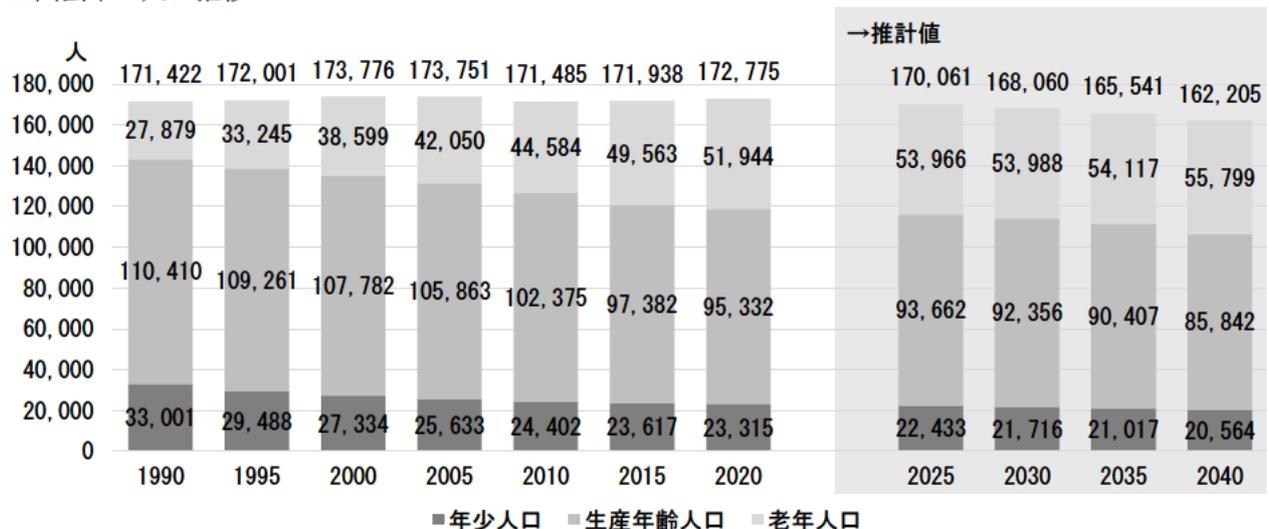
(a) 当市全体

令和 5 年 3 月 31 日時点の人口は 173,136 人（住民基本台帳）であり、山陰地方では松江市・鳥取市に次いで 3 番目に多い。

国勢調査及び社人研推計を基に推移をみると、当市の人口は横ばいで推移している。一方、今後 10 年をみると、減少傾向に転じることが予測されている。年齢別人口の将来の推移をみると、年少人口及び生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向となる見込みである。

長期的にみると、高齢化率は、令和 2（2020）年の 30.1%から令和 27（2040）年には 34.4%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 55.2%から令和 27（2040）年には 52.9%に低下する見込みである。

■ 出雲市の人口推移



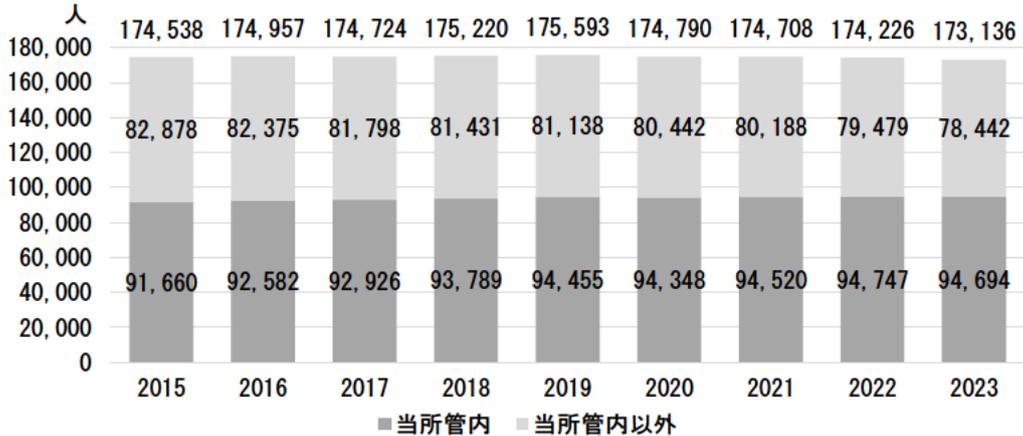
出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当所管内

令和 5 (2023) 年の当所管内の人口は 94,694 人であり、市全体の 54.7% を占める。

平成 27 (2015) 年と比較した令和 5 (2023) 年の人口をみると、当所管内は 3.3% の増加、当所管内以外は 5.4% の減少となっている。つまり、当市全体のなかで、当所管内は人口が増加している地域であるといえる。

■ 当所管内の人口



出典：出雲市「出雲市の人口（地区別、町別、国籍別）（各年 3 月 31 日現在）」

ウ 特産品

(a) 特産品

当市（全体）は、斐伊川と神戸川に育まれた豊かな出雲平野が広がる農業生産力の高い地域であり、日本海沿いには多くの漁港も有している。

当所管内の主な特産品は下表のとおりである。

■ 主な特産品

特産品名	概要
メロン (アムス・アールス)	アムスメロンとアールスメロンの 2 種類が栽培されている。1 本のつるから 1 個のメロンしか採らない、品質管理の行き届いたメロンである。
デラウェア	当市で一番多く作られており、ハウスでの加温栽培により 4 月下旬から出荷が始まる。糖度が高く、種なしの食べやすいぶどうである。
シャインマスカット	大粒の青葡萄で、糖度が高く、しっかりとした食感の果肉が特徴である。種なしで、皮ごと食べられるぶどうである。
梨	二十世紀をはじめ、幸水、豊水、愛宕などが栽培されている。種類ごとに特徴のある甘味、果汁、食感が楽しめる。
プルーン	サンプルーン、スタンレー、ベイラー、プジデントの 4 種類が栽培されている。ほどよい甘味で、カリウム、鉄分、繊維などが多く含まれている。
プラム	太陽、貴陽、ハリウッドの 3 種類が栽培されている。樹上で完熟させるため、甘味が強く、果汁が多いのが特徴である。
日本酒	日本酒発祥の地ともいわれる出雲。出雲杜氏の造る昔ながらの酒は酸度が高く、アミノ酸由来のうま味や甘味、渋み、苦味などがバランスよく混ざり合ったどっしりとした味わいが特徴の一つで、口に含むと複雑な味が広がる。現在市内には 4 つ（管内は 3 つ）の酒蔵がある。
出雲そば	出雲地方を代表する食文化。出雲そばは粉の選別をせず、玄そば（殻のついたそばの実）をそのまま挽き込む「挽きぐるみ」と呼ばれる製粉方法で作られる。そのため色は黒っぽくなるが、栄養価と香りが高く、風味と食感の良いそばが出来上がる。
茶	江戸時代の松江藩主松平治郷（不昧公 ふまいこう）が茶人であったという歴史

	的な背景からお茶を飲む文化が発達しており、当地域は茶の消費量が多いエリアである。
筒描藍染	中心に家紋を置き、四隅に鶴亀・松竹梅・宝づくしなど縁起物の模様が描かれた筒描藍染で作った風呂敷。模様を描くための糊は、藍で繰り返し染められ乾燥した後、市内を流れる高瀬川の水流によって落とされる。この作業は出雲地方の風物誌ともなっている。
高橋鍛冶製品	出雲市所原町において、古くから野鍛冶として出雲の農器具や刃物などを製作。製品は、鉄と鉄の融合の際に、釉薬にて結合する涌かし付けの技法を用いている点が特徴であり、さらに刃先の鉄と刃金も涌かし付けの技法を用いており、切れ味の持ちが大変よい。
出雲一刀彫	樹木の持っている特長を生かしながらノミで彫り上げ、彫刻刀にて細部を修正していき、最後に美しい光沢を発するよう丁寧に磨きをかけられ生まれる木工品。ノミ一本を使って、その幅いっぱい荒々しく彫り上げられる一刀彫とよばれる技法でつくられるという抜きん出た作風を特徴としている。素材はクスノキ、また自然な形を生かした彫刻ができるマツなどで、いずれも島根県産のものを使用している。

(b) 出雲推奨商品「おいしい出雲」

出雲推奨商品認定委員会では、出雲市内において生産または製造されている魅力ある食品を出雲推奨商品「おいしい出雲」として認定し、積極的に情報発信することで販売促進に努めている。

認定にあたっては、生産・加工地、ネーミング、デザイン、市場性、出雲らしさを基準に審査が行われる。

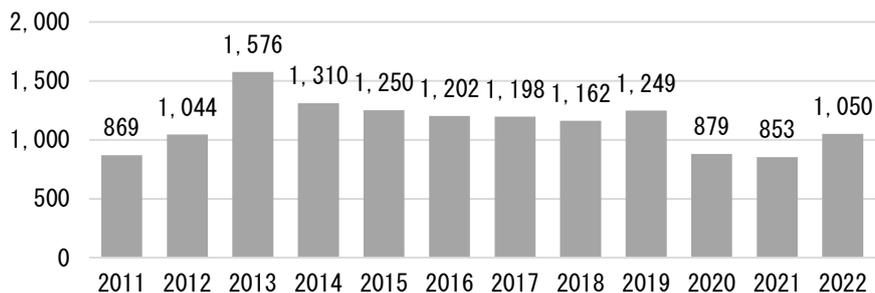


エ 観光入込客数の推移（当市全体）

令和4（2022）年の観光入込客数は1,050万人である。

推移をみると、平成26（2014）年以降、1,200万人前後で推移していたが、令和2（2020）年の新型コロナウイルス感染症の影響で急減していることが読み取れる。

■ 出雲市（全体）の観光入込客数
（万人）



出典：島根県商工労働部観光振興課「島根県観光動態調査結果」

オ 観光資源

当市（全体）は、「神話の國 出雲」として全国に知られるとともに、出雲大社、荒神谷遺跡、西谷墳墓群などの歴史・文化遺産と、日本海、宍道湖、斐伊川などの豊かな自然に恵まれた地域である。

当所管内をみると、JR 出雲市駅周辺に宿泊施設や飲食施設が集積する滞在拠点であり、中心部には商業施設も集積している。中心部を流れる高瀬川は江戸期に拓かれた水路であり、江戸時代中期には、水運として活発に利用され、商都出雲の発展の礎を築いた。今では沿線には親水公園や老舗の染物店などがあり、中心市街地の中でも落ち着いた水辺空間となっている。

出雲地域南部の立久恵峡は自然豊かな景観から山陰の耶馬溪と称され、温泉や遊歩道など四季おりおりに楽しめる。

さらに、西谷墳墓群、今市大念寺古墳、上塩冶築山古墳など多くの古代遺跡が確認され、今なお新しい発見が続いている。このような、古代出雲の歴史を解明し、後世に伝えていく施設として、西谷墳墓群の隣接地において「出雲弥生の森博物館」がある。

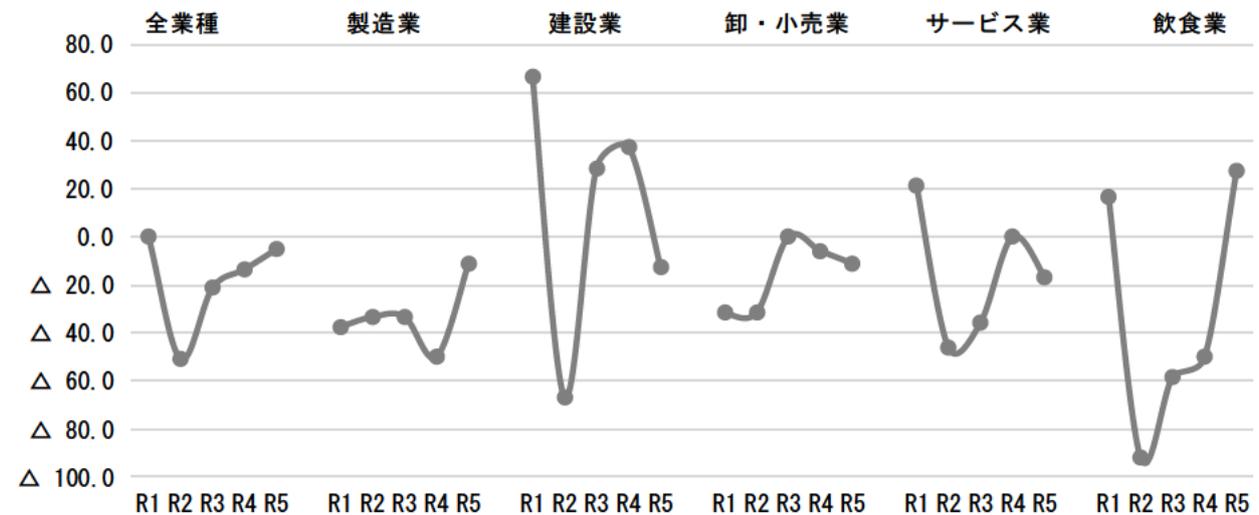
カ 産業

(a) 業種別の景況感

当所が実施している「小規模事業者景況調査」から景況感を確認する。

業況（自社）DI をみると、全業種では令和2年に大きく落ち込んだが、その後回復傾向がみえる。業種別にみると、製造業や飲食業では回復傾向にあるが、それ以外の業種では令和5年に悪化傾向がみられる。

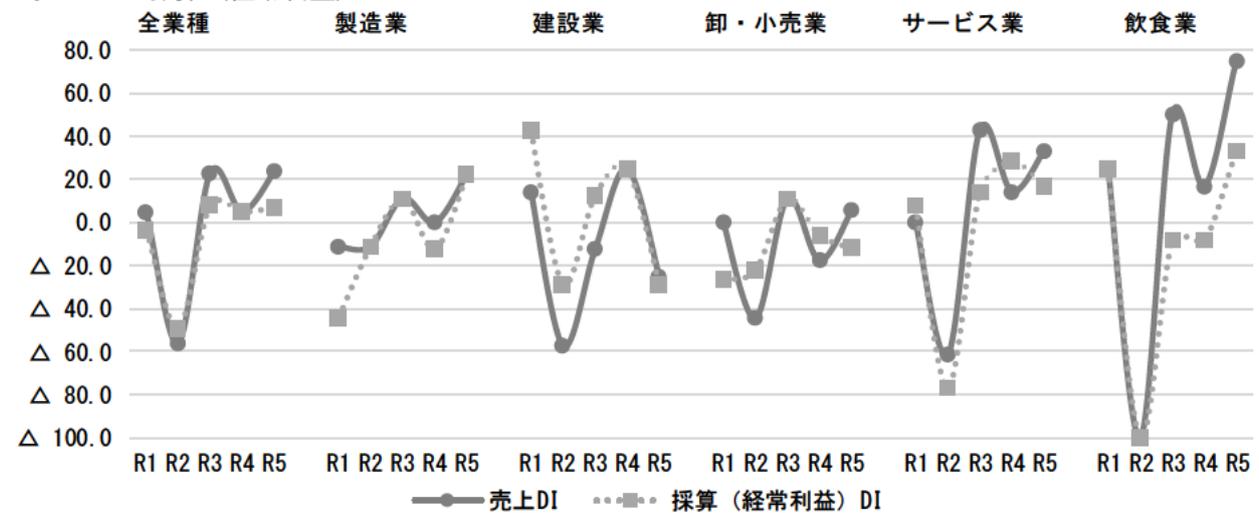
■ 業況（自社）DI



出典：出雲商工会議所「小規模事業者景況調査（各年4～6月期）」

次に、売上DIと採算（経常利益）DIをみると、業況（自社）DI同様、全業種では回復傾向がみえる。一方、売上DIと採算DIを比較すると、令和5年において差が開いている。これは、原油価格や原材料等の価格の高騰により、売上は回復しているが、利益の確保ができていない事業者が多いことが理由であると推測できる。特に、卸・小売業、サービス業、飲食業においてこの傾向が顕著であり、これらの業種における、価格転嫁やコスト削減、高付加価値化が課題であるといえる。

■ 売上DI・採算（経常利益）DI



出典：出雲商工会議所「小規模事業者景況調査（前年同期比、各年4～6月期）」

(b)業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

i_当市全体

当市の平成24年の事業所数は8,294社、令和3年の事業所数は7,716社である。

小規模事業所数は平成24年が6,261者、令和3年が5,432者であり、9年間で13.2%減少している。産業別にみると、卸・小売業（△24.9%）、建設業（△22.1%）、製造業（△20.2%）の減少率が高くなっている。一方、医療、福祉など小規模事業所数が増加している業種もみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数（当市全体）

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	1,039	608	44	2,408	904	574	2,101	616	8,294
小規模事業所数	974	500	31	1,706	604	201	1,696	549	6,261
平成28年									
事業所数	951	589	45	2,253	906	668	2,127	607	8,146
小規模事業所数	889	477	27	1,488	601	223	1,682	540	5,927
令和3年									
事業所数	821	511	48	2,005	757	736	2,284	554	7,716
小規模事業所数	759	399	32	1,281	500	248	1,737	476	5,432
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△218	△97	4	△403	△147	162	183	△62	△578
増減割合	△21.0%	△16.0%	9.1%	△16.7%	△16.3%	28.2%	8.7%	△10.1%	△7.0%
小規模事業所数	△215	△101	1	△425	△104	47	41	△73	△829
増減割合	△22.1%	△20.2%	3.2%	△24.9%	△17.2%	23.4%	2.4%	△13.3%	△13.2%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

ii_当所管内

続いて、当所管内の小規模事業者数を確認する。

当所管内の小規模事業者数は平成24年が3,374者、令和3年が3,589者であり、9年間で6.4%増加している。これは、前項で示した当市全体の傾向と逆の傾向であるが、この間において、当所管内を開業地として選択した事業者が多く、一方でそれ以外のエリアでは減少傾向にあったものと考えられる。

産業別にみると、他サービス業（+144者）、医療、福祉（+23者）、建設業（+22者）の増加数が大きい。一方、卸・小売業は△32者、製造業は△2者の減少となっている。

■業種別的小規模事業者数（当所管内）

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
小規模事業者数	475	198	24	1,119	422	137	909	90	3,374
平成28年									
小規模事業者数	486	190	27	1,113	429	138	962	109	3,454
令和3年									
小規模事業者数	497	196	33	1,087	440	160	1,053	123	3,589
増減(令和3年-平成24年)									
小規模事業者数	22	△2	9	△32	18	23	144	33	215
増減割合	4.6%	△1.0%	37.5%	△2.9%	4.3%	16.8%	15.8%	36.7%	6.4%

出典：出雲商工会議所調べ

(c) 業種別の経営上の問題点

前述の「小規模事業者景況調査（令和5年4～6月期）」より経営上の問題点を確認する。

全業種では、「原材料高及び不足」が64.5%と最も高く、「売上・受注の減少」が37.1%、「需要の停滞」が29.0%と続いている。

業種別にみると、上記3つの問題点の他、製造業では「設備店舗の狭小・老朽化（44.4%）」、建設業では「人手不足（62.5%）」、卸・小売業では「人件費の増加（31.6%）」、飲食業では「設備店舗の狭小・老朽化（33.3%）」などが上位に入っている。

■ 経営上の問題点

単位：%	全業種	製造	建設	卸・小売	サービス	飲食
1 売上・受注の減少	37.1	22.2	37.5	36.8	50.0	33.3
2 大企業進出による競争激化	9.7	11.1	12.5	10.5	14.3	0.0
3 製品・商品単価の下落	3.2	0.0	0.0	10.5	0.0	0.0
4 原材料高及び不足	64.5	77.8	87.5	52.6	28.6	100.0
5 在庫製品・商品の過剰	8.1	0.0	0.0	21.1	7.1	0.0
6 人手不足	21.0	11.1	62.5	21.1	0.0	25.0
7 人件費の増加	22.6	11.1	25.0	31.6	21.4	16.7
8 設備店舗の狭小・老朽化	22.6	44.4	0.0	21.1	14.3	33.3
9 取引条件の悪化	3.2	11.1	0.0	5.3	0.0	0.0
10 事業資金の確保難	14.5	22.2	0.0	21.1	14.3	8.3
11 需要の停滞	29.0	44.4	25.0	21.1	21.4	41.7
12 円相場に伴う経営への影響	3.2	11.1	0.0	0.0	0.0	8.3
13 その他	9.7	33.3	0.0	5.3	7.1	8.3

※割合＝（1位＋2位＋3位を選んだ回答数）/全回答数により算出

出典：出雲商工会議所「小規模事業者景況調査（令和5年4～6月期）」

(d) 業種別の現状と課題（経営課題）

i 商業

当所が実施した令和5年4～6月期の小規模事業者景況調査では、「仕入価格の値上がりにより利益が上がらない」、「仕入価格上昇に伴い小売価格も上昇。物価高を気にしている消費者も多く今後が心配」、「移転計画があるが建設費用の高騰で踏み切れない」など多岐にわたる課題が浮き彫りになった。

また、平成20年にゆめタウンが進出したことをきっかけに、イオンやマルイ、ドン・キホーテ、ダイレックス、ケーズデンキなど大型店の出店が相次いだ。これにより、業歴の長い地場の小売店は非常に厳しい状況となり、事業承継の問題とも相まって廃業したケースもある。

出雲市が市内の中小・小規模企業6,822社を対象に、令和4年4月1日を基準に実施した出雲市中小・小規模企業状況調査によると、今後希望する施策として、「運転資金に対する支援」、「雇用に対する支援」、「地域内での消費促進」などが求められている。コロナ禍や仕入単価の上昇による影響を大きく受けた業種であり、消費者のニーズの多様化への対応策として、「細やかな対応・サービス」を強化し経営の立て直しを図りたいと考えていることがうかがえる。また、経営者の約4割が70歳以上と高齢化が進んでいる中で、34.1%が「現在の事業を継続する予定はない」と回答しており、経営規模の縮小・廃業の加速化が懸念される。また、今後のデジタル化の進め方については、「デジタル化を進める予定はない」が32.9%と最も多い結果となっているが、回答した事業所のDI値は売上高・営業利益ともに最も低く、多くは個人企業の小売業であることから、デジタル化へ積極的に投資するような状況ではなく、この回答をやむなく選択したと推察できる。次いで「自社のホームページやソーシャルメディアによる情報発信 27.8%」、「売上金の会計処理や給与・勤怠管理等の事務処理のデジタル化（市販ソフトの活用含む）」22.4%となっている。

ii 建設業

当所が実施した令和5年4～6月期の小規模事業者景況調査では、「職人の高齢化と人手不足」、「若手の担い手不足」、「需要はあっても高齢化により無理な受注が出来ない」、「物価上昇に労務単価が追い付いていない」などの意見あり。このような状況への対応策として、単価の安い材料を使用し、予算に見合う提案をするという声もあった。

出雲市中小・小規模企業状況調査によると、現在の人手の過不足感は「不足」47.8%と全業種でも高い水準にあるなか、人材定着のため今後取り組みたいこととしては、「賃金の向上」が69.0%と圧倒的に多く、今後強化したい点も、「人材の確保（正社員・正職員）」47.8%となっている。若手の人材不足の中で迎える令和6（2024）年4月からの時間外労働の上限規制適用も迫っており、業務の効率化や生産性の向上が早急に求められている。今後希望する施策として、「雇用に対する支援」、「運転資金に対する支援」、「公共事業の維持・拡大」などが求められている。今後のデジタル化の進め方については、「売上金の会計処理や給与・勤怠管理等の事務処理のデジタル化（市販ソフトの活用含む）」が31.8%と最も多く、次いで「デジタル化を進める予定はない」25.1%、「自社のホームページやソーシャルメディアによる情報発信」22.8%。「デジタル化は一通り済ませており、これ以上の予定はない」は10.6%あった。

インボイス制度による影響も大きいと考えられる。大手と取引し、売上依存度の高い一人親方なども当然インボイス登録を求められる。課税事業者であればよいが、免税事業者は登録をしないと取引を断られる可能性があるため、受け入れざるを得ない先も多いと思われる。

iii_製造業

当所が実施した令和5年4～6月期の小規模事業者景況調査では、「仕入資金不足」、「人手不足」、「などの課題が見えた。原材料高により値上げしている先もあるが、採算はとれていない。

出雲市中小・小規模企業状況調査によると、人材定着のため今後取り組みたいことは「賃金の向上」が71.6%。現在の経営上の問題点は「仕入単価の上昇」で59.3%と最も高く、「設備の老朽化」が33.5%あったことが特徴的。業種柄、大きな設備を有する事業所も多く、機会にもよるが10～30年スパンで大きな設備投資が必要になる。生産性向上が求められる現代において、設備導入は不可避であるが、反面老朽化という課題も恒常的に発生する構図となっている。今後強化したい点は、「市場開拓・販路開拓」38.2%と最も高く、「技術・精度・品質の高さ」32.4%、「人材の確保（正社員・正職員）」30.9%、「業務効率・作業効率」30.4%の順となっている。今後のデジタル化の進め方については、「売上金の会計処理や給与・勤怠管理等の事務処理のデジタル化（市販ソフトの活用含む）」が32.2%と最も多い中、「生産管理、安全管理及び物流・倉庫管理における活用（市販ソフトの活用含む）」が24.1%もあった点が特徴的である。

iv_宿泊業・飲食サービス業

当所が実施した令和5年4～6月期の小規模事業者景況調査では、「物価高騰と言って何度も値上げは出来ず、メニュー内容を日々考えている」、「仕入高騰、人件費増加を考えると再度価格の見直しが必要」、「物価高による仕入れ、水道光熱費の上昇分を販売価格に転嫁しきれない」などの課題が見えた。

出雲市中小・小規模企業状況調査によると、直近の決算期とその2年前の決算期の売上高を比較した場合、「20%以上減少」が66.3%となり、DI値も△74.4と全業種で最も低かった。営業利益もほぼ同様の結果である。現在の経営上の問題点は、「仕入単価の上昇」61.1%。今後強化したい点は、「細やかな対応・サービス」40.3%。コロナ禍や仕入単価の上昇による影響を大きく受けた業種であり、消費者のニーズの多様化への対応策として、「細やかな対応・サービス」を強化し経営の立て直しを図りたいと考えていることがうかがえる。今後のデジタル化の進め方については、商業とほぼ同様の結果となった。「デジタル化を進める予定はない」が34.3%と業種間で最も多くなっているが、回答した事業所のDI値は売上高・営業利益ともに最も低く、多くは個人企業の小売業であることから、デジタル化へ積極的に投資するような状況ではなく、この回答をやむなく選択したと推察できる。次いで「自社のホームページやソーシャルメディアによる情報発信」27.6%、「売上金の会計処理や給与・勤怠管理等の事務処理のデジタル化（市販ソフトの活用含む）」24.9%となっている。

v_生活関連サービス業

整体という業態は淘汰され、エステ、リラクゼーション等の創業が他業種に比べ、依然活発で高い水準にある。従業員が必要なく自身のみで営業が可能で人件費が発生せず、かつ自宅の一室を店舗にすることで店舗取得費や家賃・水道光熱費等の初期投資を抑えて最低限の自己資金で創業できることが要因と考えられる。反面、事業承継はしにくい業種であり、一代限りで廃業する将来的なリスクを内在している。また、今後も創業が増加していけば、どこかで顧客のπを奪い合う段階が来るので、そうなった場合は売上が伸び悩むリスクも考えられる。

一方で、以前は高い水準にあった美容業の創業は落ち着いている。コロナの影響は比較的少ない業種で

あるにも関わらず、来店スパンの長期化したことにより売上が減少した店舗もある。

当所が実施した令和5年4～6月期の小規模事業者景況調査では、「コロナ前の来店頻度に戻らない」、「コロナ禍での需要離れが通常化した」、「コロナ融資の返済が始まり不安」などコロナの影響に関する課題が多く見受けられることが特徴。

出雲市中小・小規模企業状況調査によると、直近の決算期とその2年前の決算期の売上高を比較した場合、「20%超減少」32.3%、「5%～20%減少」30.4%、DI値は△48.4%と全業種で3番目に悪い結果となった。現在の経営上の問題点は、「需要の停滞」31.3%、「同業他社との競争激化」29.3%。今後強化したい点は、「細やかな対応・サービス」44.3%、「技術・精度・品質の高さ」36.9%。競合他社との競争に勝つため差別化を図り、集客を伸ばして売上を拡大したいと考えていることが分かる。「運転資金に対する支援」42.4%、「事業所建設、設備導入に対する支援」36.4%を希望している。今後のデジタル化の進め方については、「自社のホームページやソーシャルメディアによる情報発信」が34.2%と最も多く、次いで「デジタル化を進める予定はない」29.5%、「売上金の会計処理や給与・勤怠管理等の事務処理のデジタル化（市販ソフトの活用含む）」28.8%。この業種もデジタル化へ積極的に投資するような状況ではないことがうかがえる。

キ 出雲市総合振興計画「出雲新話2030」

「出雲市総合振興計画「出雲新話2030」（令和4年度～令和11年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

総合振興計画の「2030年の出雲の姿（商工業振興）」をみると、①出雲力で、あらゆる分野の人々が様々な形につながり、地域経済や日々の暮らしを支える新たな価値が創造されていること、②豊かな自然、魅力ある農林水産資源、力強い商工業、充実した医療機関など、出雲が持つ資源が生かされ、多様なパートナーと連携しながら、出雲の新たな価値が次々と生み出されていること、③企業が立地する基盤が整い、市内での就職、創業のサポートを受けて、誰もが希望をかなえて生き生きと働くことができることなどが掲げられている。

■基本構想（令和4年度～令和11年度）

まちづくりの将来像	「出雲力」で夢★未来へつなげ 誰もが笑顔になれるまち
将来像を実現するための6つの基本方策（商工・観光部分）	1 ともに創る 新たな価値と働く場を創造する 3 ともに結ぶ あらゆる縁を結び交流を促進する

■前期基本計画（令和4年度～令和6年度）（商工・観光部分）

1 ともに創る
施策02 “出雲”の「ブランド力」で価値を高める
7 出雲の“誇り”を全国・世界へ発信
8 「おいしい出雲」でご縁をつなぐ
9 海・山・大地の恵みに新たな発想を
施策03 地場企業が地域を支える
10 ネットワークで中小・小規模企業の未来を創る
11 創業支援で夢を叶える
12 ご縁の力で国内外へビジネスチャンスを拡大
13 産学官金連携で新商品・新サービスを開発
14 “きらり”と光る事業者やノウハウを次世代につなぐ
施策04 多種多様な企業立地を
15 「出雲で働きたい」を叶える
16 「魅力度No.1」の企業立地環境を
施策05 「人財力（じんざいりょく）」で地域産業を“前へ”
17 「企業とご縁」を結ぶ
18 「帰ってきたい」を全力サポート
19 「働き続けたい」を100%に

- 20 IT人材が育ち、集まるまちへ
- 21 出雲で進学の夢を叶える
- 3 ともに結ぶ
 - 施策08 期待（来たい）が膨らむ観光のまち出雲
 - 35 世界から「IZUMO」へ
 - 36 デジタルプロモーションで出雲旅にいざなう
 - 37 「来て、観て、泊まって」出雲で満足
 - 38 広域観光で楽しむ
 - 39 日本遺産で魅力を発信
 - 40 「おもてなし」の環境を整える

ク 第2期出雲市中小企業・小規模企業振興計画

出雲市は、「出雲市地場中小企業・小規模企業振興基本条例」の基本方針に基づき、市内中小・小規模企業の持続的な振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進することを目的として、「第2期出雲市中小企業・小規模企業振興計画（令和5年度～令和9年度）」を策定した。

計画の基本方針は、下表のとおりである。

■第2期出雲市中小企業・小規模企業振興計画（令和5年度～令和9年度）の基本方針

- 基本方針1 事業発展（経営基盤強化・成長促進）の支援
- 基本方針2 人材の育成・確保・定着
- 基本方針3 事業承継支援と創業支援

上記「基本方針1」では、「新型コロナウイルス感染症による影響、原油価格や物価の高騰、気候変動、生産年齢人口の減少等の急激な社会環境変化に対応し、市内中小・小規模企業が多様かつ持続的な経済活動ができるよう関係機関と連携して支援策に取り組むことで本市経済の発展を目指します。また、デジタル化社会の進展や消費形態・流通システムの変容を見据え、社会全体の変化に市内中小・小規模企業が対応できるようにすることや、デジタルファーストやゼロカーボンシティの実現に向けた取り組み等新たな分野にチャレンジする機運を市全体で高めていくことを目指します」と方向性を定めている。

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず、人口をみると、当市（全体）の人口は横ばいで推移している。このなかで当所管内は人口が増加している。そのため管内の小規模事業者は比較的安定した経営環境のなかで事業を行っていると考えられる。このような安定した経営環境だからこそ、地に足をしっかりとつけ、地道な経営を行っていく必要がある。これを実現するために、小規模事業者が自社の先行き（なりたい姿・目標）について考え、計画を立てることが課題である。

さらに、年齢3区分別人口をみると、高齢化率が上がり、消費構造が変化していくことから、この変化への対応が課題となる。また、生産年齢人口の減少が見込まれ、働き手が不足することが予測されることから、設備の更新・IT化・デジタル化・省エネなど、人に代わってできること、人の手間を省くことのできるツールをどんどん活用し、生産性をあげていく必要がある。

特産品では、当市（全体）は、斐伊川と神戸川に育まれた豊かな出雲平野が広がる農業生産力の高い地域であり、日本海沿いには多くの漁港も有している。このなかで当所管内をみると、農作物、日本酒や出雲そばといった加工品、筒描藍染等の伝統工芸品など様々な特産品がある。また、出雲市内において生産または製造されている魅力ある食品を、出雲推奨商品「おいしい出雲」として認定し、積極的に情報発信するなど、地域として「出雲」の「ブランド力」を高めるための取組を行っている。小規模事業者においても、地域の特産品等を活用した商品サービスの開発を行い、地域の「ブランド力」向上に寄与することが期待されている。

観光資源では、当市（全体）は、「神話の國 出雲」として全国に知られるとともに、出雲大社、荒神谷遺跡、西谷墳墓群などの歴史・文化遺産と、日本海、宍道湖、斐伊川などの豊かな自然に恵まれた地域であり、年間1,000万人以上の観光客が訪れる。このなかで当所管内をみると、JR出雲市駅周辺に宿泊施設や飲食施設が集積する滞在拠点となっている。このビジネスチャンスを活かし、とりわけ駅前の飲食店な

ど、小規模事業者もこの観光消費を獲得することが課題となる。

景況感をみると、業況DIは、全業種では令和2年から回復傾向がみえる。次に、売上DIと採算（経常利益）DIをみると、令和5年度の売上DIは23.7ポイント、採算DIは7.0ポイントであり差が開いている。これは、原油価格や原材料等の価格の高騰により、売上は回復しているが、利益の確保ができていない事業者が多いことが理由であると推測できる。そのため小規模事業者では、価格転嫁や費用削減、業務効率化等による利益の確保が課題となっている。また、小規模事業者のなかには旧態依然のままの事業活動を行っている結果、利益が減少している事業者もみられるため、自社の強みが何であるかを把握し、それを伸ばすための取組が必要である。

小規模事業所数をみると、当市（全体）では小規模事業所数は平成24年が6,261者、令和3年が5,432者であり、9年間で13.2%減少している。このなかで当所管内の小規模事業者数は平成24年が3,374者、令和3年が3,589者であり、9年間で6.4%増加している。産業別にみると、他サービス業（+144者）、医療、福祉（+23者）、建設業（+22者）の増加数が大きい。一方、卸・小売業は△32者、製造業は△2者の減少となっている。近年の創業の状況をもみても、卸・小売業や製造業での創業はほとんどみられない。地域の活力維持のためには、事業所数の維持も必要であるため、卸・小売業や製造業といった業種においてせつかくの長年の培ったスキル、ノウハウ、つながりなど様々な経営資源を失わせることなく、親族または第三者に確実につないでいくことが地域としての課題となる。

アンケートからみる業種別の経営上の問題点では、「原材料高及び不足」が64.5%と最も高く、「売上・受注の減少」が37.1%、「需要の停滞」が29.0%と続いている。小規模事業者も自社の強みが何であるかを把握し、それを伸ばすことで高付加価値化を実現し、これらの問題点を解決していく必要がある。

当所が考える小規模事業者の現状と課題では、①商業では、大型店との差別化、多様化する消費者ニーズへの対応、細やかな対応・サービスの提供、事業承継、デジタル化による利益の確保など、②建設業では、人材確保や従業員の賃金の向上、インボイスへの対応、原材料高等に対応するための高付加価値化など、③製造業では、人材確保や従業員の賃金の向上、設備投資による生産性向上、市場開拓・販路開拓、デジタル化による生産管理・安全管理・物流倉庫管理など、④宿泊業・飲食サービス業では、新たな消費者トレンド・消費者ニーズへの対応、細やかな対応・サービスの提供など、⑤生活関連サービス業では、同業他社との差別化などがある。

(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て

これまでの現状と課題を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下のとおり定める。また、当所としてもこれを実現すべく支援を実施する。

ア 10年後の小規模事業者が、事業計画に基づく計画経営を行っていること

コロナ禍を経て、先行きが見通せないなかで、地に足をしっかりとつけ、地道な経営を行っていく必要がある。そのためにも、自社の先行き（なりたい姿・目標）について考え、計画を立てることが重要と考える。

イ 10年後の小規模事業者が、強みを生かした経営を行っていること

コロナ禍を経た今、旧態依然のままの事業活動では事業の継続は困難となっている。まずは、自社の強みが何であるかを把握し、それを伸ばすための取組が重要であると思われる。

ウ 10年後の小規模事業者が、生産性を向上させていること

人手不足の現在、人に代わってできること、人の手間を省くことのできるツールをどんどん活用し、生産性をあげていく必要がある。（設備の更新・IT化・デジタル化・省エネなど）

エ 10年後の小規模事業者が、ITを利活用していること

「ウ」と同様、人手不足の昨今、人手不足解消（緩和）の手段として有効であるとともに、生産性向上や省エネ、多様な働き方の実現など、事業継続において必要なツールとなる。

オ 管内で事業承継が活発に行われていること

管内では後継者不足に悩む経営者が多い。せつかくの長年の培ったスキル、ノウハウ、つながりなど様々な経営資源を失わせることなく、親族または第三者に確実につないでいくことが重要である。

②出雲市総合振興計画「出雲新話 2030」との連動性・整合性

前項「①10年程度の期間を見据えて」で示した10年後の小規模事業者のあるべき姿と『出雲市総合振興計画「出雲新話 2030」』の関係は下表のとおりであり、連動性・整合性がある。

■出雲市総合振興計画「出雲新話 2030」と前項の比較表

出雲市総合振興計画「出雲新話 2030」	10年後の小規模事業者のあるべき姿
①出雲力で、あらゆる分野の人々が様々な形につながり、地域経済や日々の暮らしを支える新たな価値が創造されていること	上記「ア」「ウ」「エ」を実現するためには、新たな消費者トレンド・消費者ニーズへの対応が必要である。これを実現することで、地域経済や日々の暮らしを支える新たな価値の創造に寄与する。
②豊かな自然、魅力ある農林水産資源、力強い商工業、充実した医療機関など、出雲が持つ資源が生かされ、多様なパートナーと連携しながら、出雲の新たな価値が次々と生み出されていること	左記「出雲が持つ資源を生かす」には、上記「イ」で記載した「小規模事業者が個者の強みを生かした経営を行うこと」が含まれる。個者がそれぞれの強みを生かしながら、新たな価値を生み出す。
③企業が立地する基盤が整い、市内での就職、創業のサポートを受けて、誰もが希望をかなえて生き生きと働くことができることなどが掲げられている。	左記「誰もが希望をかなえて生き生きと働く」ためには小規模事業者が事業を継続し、雇用基盤を確保することも必要である。上記「オ」はこれに資する目標である。

③商工会議所としての役割

身近な存在である地域総合経済団体、経営革新等支援機関として、管内の小規模事業者の経営状況を正確に把握するとともに、小規模事業者の経営力・事業継続力向上に向けて、引き続き、直面する目下の課題解決について支援するほか、小規模事業者の持続的発展を図るためには、小規模事業者が自律的に取り組むことが重要であることから、まずは「傾聴」と「対話」によって事業者自身に「気づき」を与え、経営改善への意識醸成と自己変革力を高め自走化を促していくことを念頭に伴走支援を行っていく。

そのためには、行政や関係機関と連携し、様々なツールを活用しながら小規模事業者の事業継続力向上をサポートし、ひいては持続的な地域経済の維持、地域の活性化に寄与していくことを目指す。

第2期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第3期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

<p>目標（第2期経営発達支援計画）</p> <p>強みを活かした新商品・新サービスの開発、販路開拓、マーケティング力の向上を踏まえた事業計画の策定と実施支援を行い、支援事業者の収益性の向上を図るとともに、円滑な事業承継と革新的な創業を支援し、事業者数の維持を図る。また観光資源の磨き上げやPRに関係機関とともに知恵を絞り、観光客の誘客による地域経済の活性化を図る。</p> <p>①経営資源を活かした事業計画策定と実施支援による収益性の向上</p> <p>②創業・事業承継の推進による事業者数の維持</p> <p>③観光客の誘客による経済の活性化</p>
--

(3) 経営発達支援事業の目標

(1)地域の現状及び課題、(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、今後5年間の事業実施期間で取り組む下記の4つの目標を設定する。

〈目標〉

【目標①】小規模事業者の強みを活かした経営による成長促進に係る支援

経営環境の変化に対応できておらず今後の事業継続が危ぶまれる小規模事業者が、事業を継続・成長できるような、それぞれの小規模事業者が持つ独自の強みを活かした経営への転換を実現する。

【目標②】小規模事業者の事業計画に基づいた計画経営による経営基盤強化に係る支援

これまで勘と経験で事業を展開してきた小規模事業者が、自社の先行き(なりたい姿・目標)

を明確化させ、経営基盤の強化を図るような、事業計画に基づく計画経営を推進する。

【目標③】 小規模事業者の IT 利活用による競争力強化（販売力や生産性の強化）に係る支援

IT の利活用が不十分な小規模事業者が DX 化を進めるための IT 技術等を利活用することで、競争力を強化（販売力や生産性の強化）させることを目指す。

【目標④】 地域全体での持続的発展を実現する

小規模事業者との対話と傾聴を通じ、事業者個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、小規模事業者の成長と事業継続を図るため伴走支援することで地域全体での持続的発展を実現する。

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】により、小規模事業者発で、地域経済や住民の日々の暮らしを支える新たな価値を創造することを目指す。また、力強い商工業を実現することで、雇用基盤を強固なものにし、誰もが希望をかなえて生き生きと働くことができる環境構築に寄与することを目指す。

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の強みを活かした経営による成長促進に係る支援

小規模事業者が強みを生かした経営を行うために、経営分析により各事業者の経営状況（強みや経営課題等）を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみ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強みや経営課題を事業者自らが認識するような手法をとる。これにより、事業者が課題意識を持って経営環境の変化に対応し、事業を継続・成長させることに繋げる。

②小規模事業者の事業計画に基づいた計画経営による経営基盤強化に係る支援

小規模事業者が自主的に事業計画に基づく計画経営を行うためには、まずは計画経営による成功体験を得ることが重要であると考え。そこで、前項の分析結果を活用しながら、経営課題の解決策や今後の方向性を検討し、結果を事業計画にまとめる。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる。また、計画に基づく新たな需要開拓に向けて、展示会・商談会の出展支援や「いずも産業未来博」への出展支援などを実施する。

これらの事業について PDCA を回しながら計画経営を実践することで、将来的には小規模事業者自身が自主的にこれらの取組を行い、自走化することを目指すことで、計画経営による経営基盤強化に繋げる。

③小規模事業者の IT 利活用による競争力強化（販売力や生産性の強化）に係る支援

小規模事業者の IT 利活用による競争力強化（販売力や生産性の強化）のために、①や②で記した各支援段階において IT 利活用に関する支援を実施する。

具体的には、(ア)経営分析支援の際に、事業者のデジタル化・IT 活用の状況を分析する、(イ)事業計画策定支援の際に、IT 関連セミナーや IT 専門家派遣を実施する、(ウ)販路開拓支援の際に、経営指導員と IT 専門家が連携してハンズオン支援を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当所内においても IT・デジタル化支援能力の資質向上を図る。

④地域全体での持続的発展を実現する

経営分析、事業計画の策定、策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営指導員等の資質向上を実施する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、小規模事業者が外部環境の変化を捉えるための支援として、「月例経済動向調査」や「出雲市中小企業景況調査」「小規模事業者景況調査」などを実施している。

【課題】

現状の取組で一定の成果を挙げられているため、この取組を継続する。今後は、調査項目や分析方法を精査し、今まで以上に管内の小規模事業者が外部環境の変化を捉え、対応するために役立つデータとすることが課題である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①月例経済動向調査 公表回数	HP 掲載	12回	12回	12回	12回	12回	12回
②出雲市中小企業景況調査 公表回数	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③小規模事業者景況調査 公表回数	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①月例経済動向調査

事業名	月例経済動向調査
目的	管内企業が経営判断を行う際の基礎資料とすることを目的とする。また、当所でも効果的な施策の立案に活用する。なお、本調査は、毎月実施するという特徴があり、事業者が景況の変化を素早く捉えることを目指している。
調査の内容/ 調査の手段・ 手法	月1回、経済動向調査を実施する。調査対象は、管内の中小企業60社（建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業）である。調査は、郵送法（郵送送付-FAX 回答）にて実施する。
調査項目	売上高、採算、資金繰り難度、雇用人員、在庫、業況（前月比、前年同月比、向3ヵ月見通し）
分析の手段・ 手法	当所職員が集計・分析を実施する。分析では、結果を天気図でわかりやすく表示することに加え、要因分析によりコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて専門家と連携する。
調査結果の 活用方法	分析結果は、月刊の商工会議所報「出雲」、当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。また、本調査の、景況の変化を素早く捉えられるという特徴を活かし、当所でも、「向3ヵ月の見通し」で急激な悪化がみられた業種に対して、経営相談や経営支援の体制を整えるなど、タイムリーな支援に役立てる。

②中小企業経済動向調査

事業名	出雲市中小企業景況調査
目的	市内企業が経営判断を行う際の基礎資料とすることを目的とする。また、当所でも効果的な施策の立案に活用する。なお、本調査は、市内の4つの商工団体が共同で実施するという特徴がある。調査結果について地域別に比較することで、小規模事業者が市内全体における近場の状況を把握することを狙っている。
調査の内容/ 調査の手段・ 手法	四半期毎に、当所、平田商工会議所、出雲商工会、斐川町商工会の4つの商工団体が共同で実施する。調査対象は、市内の中小企業180社（建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業）である。調査は、郵送法（郵送送付-FAX 回答）にて実施する。

調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・売上（完成工事・出荷額）、採算（経常利益）、資金繰り、従業員（含 臨時・パート）、商品（製品）在庫、業況（自社）（前期比、前年同期比、来期の見通し） ・新規設備投資の状況 ・経営上の問題点
分析の手段・手法	当所職員が集計・分析を実施する。分析では、結果をわかりやすく表示することに加え、要因分析によりコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、月刊の商工会議所報「出雲」、当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。なお、当所管内では観光消費を獲得することもひとつの課題となっている。そのため、市内でとりわけ観光客が多い“出雲大社の近隣事業者の景況感”も把握することで、観光客向け事業の支援に活用する。

③小規模事業者景況調査

事業名	小規模事業者景況調査
目的	管内小規模事業者が経営判断を行う際の基礎資料とすることを目的とする。また、当所でも効果的な施策の立案に活用する。なお、本調査は調査対象を小規模事業者に限定しているという特徴がある。小規模事業者と小規模事業者以外の肌感を比較することで、小規模事業者の状況を明らかにすることを目指している。
調査の内容/調査の手段・手法	3ヶ月に1回、経済動向調査を実施する。調査対象は、管内の小規模事業者 約60者（建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業）である。調査は、郵送法（郵送送付-FAX回答）にて実施する。
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高、採算、仕入単価、従業員数（前年同期比、前期比、来期の見通し） ・従業員数、資金繰り（前期比、来期の見通し） ・業況、採算、雇用（今期の状況） ・経営上の問題点
分析の手段・手法	当所職員が集計・分析を実施する。分析では、結果をわかりやすく表示することに加え、要因分析によりコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、月刊の商工会議所報「出雲」、当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。また、当所でも結果を「事業計画策定支援」などに役立てる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、第1・2期経営発達支援計画において、小規模事業者が新たな消費者トレンド・消費者ニーズを把握し、商品開発やマーケティングに活用することを目的に、「マーケティング調査」、「消費者懇談会」、「島根県商勢圏実態調査（買物動向調査）」、「観光客に対する需要調査」を実施してきた。

▼第1期の実施状況

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
マーケティング調査	10/8・9 夢フェスタ（調査数317人）、11/5・6 出雲産業フェア（調査数422人）にてアンケートを実施	11/3・4 いずも産業未来博にてアンケートを実施（調査数351人）	11/3・4 いずも産業未来博にてアンケートを実施（調査数410人）
消費者懇談会	10/27 開催 8名	未実施	未実施
島根県商勢圏実態調査（買物動向調査）	調査時期：6～7月（島根県内で3年に一度一斉実施） 集計時期：29年3月 対象：消費者550人	3年に一度の実施のため29年度はなし	3年に一度の実施のため30年度はなし

観光客に対する需要調査	未実施	未実施	未実施
-------------	-----	-----	-----

▼第2期の実施状況

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
マーケティング調査	コロナの影響で「いずも産業未来博」が中止となり未実施		10/30・31 いずも産業未来博にてアンケートを実施 (調査数 201人)	10/29いずも産業未来博にてアンケートを実施 (調査数 290人)	11/18・19いずも産業未来博にてアンケートを実施予定
消費者懇談会	コロナの影響で集まってもらうことが困難であったため中止				未定
島根県商勢圏実態調査(買物動向調査)	3年に一度、島根県商工会連合会の主管により県下全商工会議所・商工会の協力で実施していたが、島根県からの補助の打ち切りにより令和元年実施分から中止				
観光客に対する需要調査	コロナの影響により、観光客が大きく減少したうえに、土産物を買うことにも躊躇する状況で、観光を心から楽しめる状況ではなかったため未実施。				10/20～12/10で調査を実施中

【課題】

これまでの調査は、広く小規模事業者が新たな消費者トレンド・消費者ニーズを把握し、商品開発やマーケティングに活用することを目的としていたが、実際は、これらの結果を基に商品開発やマーケティングに活用された事例は少なかった。理由は、調査結果が漠然としており、小規模事業者が結果を活用した商品開発をイメージしづらかったためである。そこで今後は、小規模事業者が実際に消費者ニーズ等を把握できるような支援を実施することが課題である。具体的には、個者の試作品や販売商品を基に調査を実施することで、より具体的な消費者ニーズを把握する必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
新商品開発、または既存商品のブラッシュアップのための商品調査 調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

事業名	新商品開発、または既存商品のブラッシュアップのための商品調査
目的	出雲市は総合振興計画のなかで「出雲の“誇り”を全国・世界へ発信」を施策のひとつとして掲げている。また当所としても、今後管内の人口が減少していくことが予測されるなかで、小規模事業者が域外・市外へ商品を販売することを期待している。そこで、小規模事業者が行う、消費者ニーズにマッチし、全国・世界へ販売できる商品づくりを支援するため、個者の商品調査を実施する。
対象	管内の食品製造業者、地域産品を取り扱う飲食事業者、卸・小売事業者などのなかで、販路開拓に意欲があり消費者評価を受けたい小規模事業者を支援する。これらの事業者の商品(主に食品)や飲食店のメニューなど、3商品/年(1者あたり1商品)を対象とする。
調査の手段・手法	調査を行う商品のターゲットに応じて、①各種イベント(夢フェスタ in いずも、山陰いいものマルシェ、サンデーマーケットチーボ等)の来場者、②当所の会合(食品部会、女性会)の出席者、③商業高校の生徒などを対象に試食(または体験)・アンケート商品調査を実施する。調査は、経営指導員等と事業者が協力して実施し、1商品あたり20～30名からアンケート票を回収する。
調査を行う	・メニューや商品/サービスの満足度(価格・味・量・機能・雰囲気等)

項目	・好みや従来商品との比較 ・他のニーズ等（参加事業者の意向を確認のうえ）
分析の手段・手法	当所職員（必要に応じて専門家を活用）がデータを集計・分析し、簡易なレポートにまとめる。分析では、各項目について男女別、年齢別、居住地域別（市内に居住、市外に居住）にクロス集計を実施し、結果から商品等のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析結果の活用	前項の簡易レポートを基に事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品等のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップの実行にあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援することで、当該商品を全国・世界へ販売できる商品することを目指す。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が強みを生かした経営を行うためには、小規模事業者自身が自社の経営状態を客観的に把握することが重要である。当所ではこれまでも経営分析の支援を実施してきたが、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも事業者の本質的な強みや経営課題までは抽出できていなかった。

【課題】

これまで表面的な分析もみられたことから、今後は小規模事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な強みや経営課題を事業者自らが認識することに重点を置いた経営分析を実施する必要がある。また、管内小規模事業者の多くはIT利活用による競争力強化（販売力や生産性の強化）が十分でないことから、ITの活用状況やITを活用した場合の有効性を分析することが課題である。

(2) 目標

伴走型支援の導入部として、年間75者の経営分析を行うことを目標とする。75者/年の内訳は、経営指導員5名×15者/年=75者/年である。

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
経営分析事業者数	75者	75者	75者	75者	75者	75者
経営分析セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析											
目的	小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。これにより、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていく「自己変革力」を高めることを目指す。また、本質的な強みを抽出することで、強みを活かした経営への転換に繋げる。											
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）											
対象事業者の掘り起こし	当所ホームページでの周知、巡回訪問・窓口相談、金融支援、補助金支援などの個者支援の際や、各種セミナー開催時における周知を実施する。また、経営分析セミナーを開催し、分析対象者の掘り起こしを図る。											
	■経営分析セミナー <table border="1"> <tr> <td>対象事業者</td> <td>すべての事業者を対象とする。</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>所報折込、HP掲載、メールニュース、チラシ配置、個別勧誘等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士等を想定</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>参加者がセミナーに決算書2期分を持参し、セミナー内で経営分析（財務・非財務）を実施するワークショップ型のカリキュラムとす</td> </tr> </table>		対象事業者	すべての事業者を対象とする。	募集方法	所報折込、HP掲載、メールニュース、チラシ配置、個別勧誘等	回数	年1回	講師	中小企業診断士等を想定	カリキュラム	参加者がセミナーに決算書2期分を持参し、セミナー内で経営分析（財務・非財務）を実施するワークショップ型のカリキュラムとす
対象事業者	すべての事業者を対象とする。											
募集方法	所報折込、HP掲載、メールニュース、チラシ配置、個別勧誘等											
回数	年1回											
講師	中小企業診断士等を想定											
カリキュラム	参加者がセミナーに決算書2期分を持参し、セミナー内で経営分析（財務・非財務）を実施するワークショップ型のカリキュラムとす											

		る。				
	想定参加者数	20人				
分析の手段・手法・項目	<p>経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。具体的な分析内容は下表のとおりである。</p> <p>■経営分析を実施する項目</p> <table border="1"> <tr> <td>財務分析</td> <td>直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析</td> </tr> <tr> <td>非財務分析</td> <td> <p><強み・弱み> 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など</p> <p><機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など</p> <p><その他> デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など</p> </td> </tr> </table> <p>分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベータマーク「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」などを活用し、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実施する。非財務分析では、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題の把握を目指す。</p>		財務分析	直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析	非財務分析	<p><強み・弱み> 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など</p> <p><機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など</p> <p><その他> デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など</p>
財務分析	直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析					
非財務分析	<p><強み・弱み> 商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産 など</p> <p><機会・脅威> 商圏内の人口・人流、競合、業界動向 など</p> <p><その他> デジタル化・IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況 など</p>					
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。専門的な経営課題の場合は中小企業診断士や税理士等の専門家派遣により解決を図る。これらの支援により、小規模事業者の経営基盤の強化を実現する。 ・分析結果は、基幹システム「TOAS」に集約し、すべての職員が内容を確認できるようにする。これにより、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図ることで、事業者に対して担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。 					

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所管内の小規模事業者の状況を見ると、勘と経験で事業を展開している事業者も多い。コロナ禍を経て、経営環境が急激に変化しているなかでは、このような経営手法では立ち行かなくなることが予想される。実際、当所が実施している景況調査をみると、利益の確保ができていない事業者が多くなっている。

これを解決するため、自社の先行き（なりたい姿・目標）を明確化させたうえで、結果を事業計画にまとめることが重要である。また、自社の先行きを定める際は、前項「経営状況の分析」の分析結果を活用しながら、「事業者の強みを活かした経営への転換」という視点を持つ必要がある。

当所はこれまでも事業計画の策定支援を実施してきたが、「経営状況の分析」等の結果を活用した、小規模事業者が強みを生かした経営を行うための計画策定の支援ができていないといえなかった。

【課題】

当所が行う事業計画策定支援のなかには、補助金等を契機としたいいわゆる受動的な支援もみられた。このケースの場合、事業計画のあらすじはあらかじめ決まっておき、「経営状況の分析」等の結果を活用した、小規模事業者が強みを生かした経営を行うための計画策定とはならなかった。そこで、今後は、「経営状況の分析」を軸に、分析結果を活用した事業計画策定支援を実施する必要がある。これにより、計画内容が地に足がついたものになり、事業者の計画実行力が促進されると考える。

また、経営課題の解決にITの利活用ができないかを検討することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。事業計画の策定支援では、経営分析件数の約5割の事業計画の策定を目標とする。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、IT関連セミナーやIT専門家派遣を行い、事業計画にIT利活用の視点を織り込むことで、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、「経営状況の分析」で把握した経営の本質的な課題を活用し、対話と傾聴を通じて、事業者自身が事業計画策定に能動的に取り組むための内発的動機づけを行いながら、最適な意思決定のサポートを実施する。また、「経営状況の分析」で把握した強みを活用し、事業者が納得したうえで、事業者の強みを活かした経営への転換を実現することを目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
事業計画策定事業者数	19者	35者	35者	35者	35者	35者
IT関連セミナーの開催回数	-	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援												
目的	「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定や売上拡大や収益の確保に向け、傾聴と対話を行いながら経営者と伴走支援を実施し、自立を目指す。また、小規模事業者の競争力の強化（販売力や生産性の強化）を目的として、IT利活用に関する意識の醸成や基礎知識の習得、IT利活用に向けたITツールの導入やWebサイト構築等に向けて、事業計画の策定を希望する事業者に対し、ITセミナーの開催やIT専門家派遣を実施する。												
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者を対象とする。												
対象事業者の掘り起こし	対象事業者の掘り起こしは、経営分析のフィードバック時に事業計画策定を提案する方法を中心とする。また、補助金・助成金支援や金融支援を契機とした事業計画策定の提案を実施する。												
支援の手段・手法	<p>事業計画策定支援は、①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で実施する。策定にあたっては、対話と傾聴を通じて事業者が本質的な課題を認識、納得した上で、内発的動機づけ（当事者意識を持ち自らが課題に取り組む）を促すような支援を実施する。事業計画の策定時には、必要に応じて専門家派遣（中小企業診断士、税理士等）を実施する。</p> <p>なお、事業計画にIT利活用の視点を織り込むことを目的として、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象にIT関連セミナーの開催やIT専門家派遣を実施する。</p> <p>■IT関連セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>対象事業者</td> <td>すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>所報折込、HP掲載、メールニュース、チラシ配置、個別勧誘等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>IT専門家を想定</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>毎回、時流に合ったIT関連テーマを定める。なお、カリキュラムのなかで、DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）、各種ITツール紹介等の総論的な内容も紹介する。</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20人</td> </tr> </table>	対象事業者	すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。	募集方法	所報折込、HP掲載、メールニュース、チラシ配置、個別勧誘等	回数	年1回	講師	IT専門家を想定	カリキュラム	毎回、時流に合ったIT関連テーマを定める。なお、カリキュラムのなかで、DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）、各種ITツール紹介等の総論的な内容も紹介する。	想定参加者数	20人
対象事業者	すべての事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知を行う。												
募集方法	所報折込、HP掲載、メールニュース、チラシ配置、個別勧誘等												
回数	年1回												
講師	IT専門家を想定												
カリキュラム	毎回、時流に合ったIT関連テーマを定める。なお、カリキュラムのなかで、DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）、各種ITツール紹介等の総論的な内容も紹介する。												
想定参加者数	20人												

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

前述のとおり、当所の行う事業計画策定支援のなかには、補助金等を契機とした支援もみられた。そのため、補助金申請後は継続支援を望まない事業者がいるなど、事業計画策定後の実施支援が不十分となり、事業計画が形骸化することもあった。

また、売上増加や利益増加といったアウトカムまで着目したフォローアップを実施してこなかった。

【課題】

事業計画のフォローアップを徹底することで、実行を阻害する課題（計画実施が遅れている、予想外に売上があがらない、競合他社が参入してきた等）に対し事業者と一緒に解決する必要がある。また、フォローアップ支援を通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者が約3割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が2割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

支援にあたっては、自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話と傾聴を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行い現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、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。

(3) 目標

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	7者	35者	35者	35者	35者	35者
頻度 (延回数)	四半期毎 (16回)	四半期毎 (140回)	四半期毎 (140回)	四半期毎 (140回)	四半期毎 (140回)	四半期毎 (140回)
売上増加事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
経常利益増加事業者数	-	7者	7者	7者	7者	7者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ（計画策定の全事業者を対象）
目的	計画経営による経営基盤強化に繋げるために、事業計画の行動計画（アクションプラン）や成果（売上、経常利益）の進捗管理を伴走型支援する。これによりフォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者が約3割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が2割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。
支援対象	事業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容/ 支援の手段・ 手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。具体的には、経営者や従業員を対象に、事業計画に記載した行動計画（アクションプラン）や成果（売上、経常利益）の進捗を確認する。また、実行を阻害する課題（計画実施が遅れている、思ったとおり売上があがらない、競合他社が参入してきた等）がないかを確認し、もしあった場合は課題解決を図る。 ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況がズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数の増加や専門家派遣を行い、軌道に乗せるための支援を実施する。 なお、事業計画のPDCAは、事業者自身ができるようになる（自走化すること）ことが好ましい。そのため、フォローアップ支援においては、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すような支援を実施する。

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

【現状】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。このなかで当市は、出雲縁結び空港、河下港、山陰自動車道と環日本海交流の機能も担える交通拠点であり、事業者の商圏の拡大が図りやすい環境にある。また、中海・宍道湖・大山圏域内での取引も促進しており、圏域内での取引先拡大のビジネスチャンスがある。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界があるとの声も聞かれる。

また、小規模事業者の多くはITを利活用した販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により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という課題がある。実際、出雲市が実施した「出雲市中小・小規模企業状況調査（令和4年4月1日を基準）」によれば、今後のデジタル化の進め方で、「デジタル化を進める予定はない」が26.1%であったのに対し、これを組織形態別にクロス集計すると、個人企業が41.1%、法人企業が13.8%と大きく開きがみられる。

当所では、これまで事業者の販路開拓を支援してきたが、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、ITを利活用した販路開拓等の支援が十分でなかった。

【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまでITを利活用した販路開拓等に関する支援が十分でなかったことから支援を強化することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、小規模事業者は「デジタル化を進める予定はない」と考えている割合が高いことから、この意識改革を図ることが重要である。そのため、セミナー等で面的に訴求を行うのではなく、「IT専門家派遣事業」により個者支援を実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
②「いずも産業未来博」への出展支援 支援事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率/者	3%	3%	3%	3%	3%	3%
③IT専門家派遣事業 支援事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
(BtoBの場合) 成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合) 売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
目的	対企業取引の事業者にとって、展示会や商談会は新たな取引先の獲得にとって有効である。一方、小規模事業者は独自に展示会・商談会に出展できていないことも多い。そこで、新たな取引先の獲得を支援することを目的に展示会・商談会の出展支援を実施する。
展示会等の概要/ 支援対象	年度によって支援テーマを定め、以下のいずれか（もしくは複数）の展示会・商談会の出展支援を行う。このほか、事業者にとって有益となる展示会や商談会があった場合には、必要に応じて出展に向けた支援を行う。 ア 中海・宍道湖・大山圏域ものづくり連携事業「ビジネスマッチング商談・展示会」

	<p>支援対象：製造業 訴求相手：圏域内の製造業等</p> <p>中海・宍道湖・大山エリアの5市（松江・出雲・安来・米子・境港）の持ち回りで開催される行政5市と19商工団体による事前調整型の商談・展示会である。圏域のものづくりを中心とした産業の活性化を図るため、商談会ならびに展示会を広域の組織で開催することにより、圏域内外の企業の連携や交流を促進し、取引拡大、共同開発、業務提携につなげることを目的としている。令和4年10月の開催では、参加企業数273、発注企業招致数81、商談調整成立割合55.0%（商談依頼数871件、商談成立数479件）であった。</p> <p>イ スーパーマーケットトードショー 支援対象：特産品を活用した商品を販売する事業者 訴求相手：全国のスーパーマーケットおよび商社等のバイヤー</p> <p>（一社）全国スーパーマーケット協会が主催する商談展示会である。食品流通業界に最新情報を発信することを目的としており、全国のスーパーマーケットを中心とした小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食などから多数のバイヤーが参加する。令和5年2月の開催時は、出展者2,046社・団体（スーパーマーケット・トードショー単独）、入場者数62,525名（全展合算）であった。</p> <p>ウ 山陰いいものマルシェ マッチング商談会 支援対象：山陰の地場産品を販売する事業者 訴求相手：首都圏・関西圏のバイヤー等</p> <p>山陰いいものマルシェは、中海・宍道湖・大山圏域を中心にそれぞれの風土や文化、伝統の中で生産・収穫された生鮮品や加工品など質の高い商品が集まるイベントである。マルシェの他に、山陰いいものマルシェで集まった優れた産品・加工品の首都圏・関西圏への発信と、出店登録事業者様の販路開拓支援を目的として、「マッチング商談会」が開催される。令和5年9月に米子で行われたマッチング商談会では、受注企業19社、発注企業16社が参加した。</p>
支援の手段・手法	参加事業者が、展示会・商談会に出展し、新たな取引先を獲得するまで伴走型で支援を行う。具体的には、出展者の募集だけでなく、出展前に効果的な展示方法、短時間での商品等アピール方法、商談シート（FCPシート）の作成、パフット等の整備、商談相手の事前アポイント等、出展後の商談相手に対するフォロー方法等をワンストップで指導する。また必要に応じて、単独で展示会等出店が難しい小規模事業者を対象に、当所が出展ブースを設け、共同出展を行う。これらの支援により成約数の拡大を目指す。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

②「いずも産業未来博」への出展支援（BtoC）

事業名	「いずも産業未来博」への出展支援
目的	小規模事業者は広告宣伝に多額の費用をかけることができず、新規顧客との接点が少ない。また、独自にどのように集客をすればよいのかをわからない事業者も多い。そこで、集客のきっかけづくりとして、「いずも産業未来博」を活用した個店の集客支援を実施する。
支援対象	小売業、飲食業等の店舗
訴求相手	主に出雲市民および近隣住民
いずも産業未来博の概要	年1回（10～11月）に出雲ドームで開催されるイベントである。出雲市内、島根県内の企業・団体・学校の製品・技術・研究内容を一堂に集め、出雲の産業の魅力を広く情報発信するとともに、未来の産業を担う子どもや学生など若者と、地元企業・団体・学校が交流する場を創出し、将来の雇用確保と定住促進を図ることを目的としている。令和4年10月の開催では来場者数が11,500人であった。
支援の手段・手法	出展事業者の募集だけでなく、イベントの集客、イベントで接点を持ったお客様を店舗に誘導する（レポート利用してもらおう）ための個者支援として店舗訴求チラシの整備、店舗来店時の割引クーポンの整備、短時間での店舗のアピール方法の指導等の支援を実施する。なお、

	個者支援にあたっては必要に応じて集客コンサルタント、展示会コンサルタント、中小企業診断士といった専門家を活用する。
期待効果	前年同月比もしくは3ヶ月後の前年同月比での売上増加率3%

③IT 専門家派遣事業 (BtoB, BtoC)

事業名	IT 専門家派遣事業
目的	現代において、IT を活用した販路開拓は有効な手段であるが、小規模事業者の多くは取組が遅れている。そこで、自社独自では IT の活用が難しい事業者に対しオーダーメイド型の支援を実施し、新規取引先の獲得を目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず） ※事業計画を策定した事業者を重点的に支援
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	IT を活用した販路開拓といっても、実施したい内容は各事業者で異なる。そこで、各事業者の実施 たい内容を基にオーダーメイド型の支援を実施する。具体的には、IT を活用した販路開拓手法（ホームページ制作、EC 販売、SNS の活用等）から事業者が選択した内容について、経営指導員や IT 専門家派遣によるハンズオン支援を実施する。
支援の手段・手法	『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する「IT 関連セミナー」において、IT を活用した販路開拓を行いたい事業者を掘り起こす。その後、実際に IT 活用にチャレンジする事業者に対し、経営指導員や IT 専門家派遣による個者支援を実施する。また、導入後も成果があがるまでフォローアップを実施する。なお、本事業は経営指導員と IT 専門家が連携して実施するが、本来は経営指導員が単独で支援できることが望ましい。そこで、IT 専門家を派遣する際は、経営指導員が同行し、そのノウハウを吸収する。
期待効果	BtoB の場合：新たな取引先の獲得を狙う、BtoC の場合：売上拡大を狙う。

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

【現状】

現状、経営発達支援事業の成果を「経営発達支援事業 事業評価会」により評価し、PDCA を回しながら事業の改善を試みているが、国・県・市の広範な施策の展開や様々な制度改正の普及のため、検証と改善が十分ではなかった。また、評価結果を地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にできていなかった年度も見られた。

【課題】

評価結果をうけ、着実に PDCA を回すことで国・県・市の広範な施策の展開や様々な制度改正を普及させることに加え、支援の成果を拡大させる（支援を行った小規模事業者の売上・利益の増大を実現する）ことが課題である。また、評価結果を地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にできていなかった年度も見られたことから、評価結果を当所ホームページで公表することが必要である。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の PDCA を回す仕組みを構築することで、国・県・市の広範な施策の展開や様々な制度改正を普及させることに加え、支援の成果を拡大させる（支援を行った小規模事業者の売上・利益の増大を実現する）ことを目指す。
事業評価の手段・手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。

	<p>(b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定することで、個々が年度内に実施する支援内容、支援の目標（支援先数、アウトカム等）を明確化する。</p> <p>【DO】（事業の実行）</p> <p>(c) 経営指導員等は、(b)で定めた個々の成果目標を達成するために経営発達支援事業（小規模事業者支援）を実行する。</p> <p>(d) 経営指導員等は、実施した内容を基幹システム「TOAS」に適時入力することで、進捗報告を行う。</p> <p>【CHECK】（事業の評価）</p> <p>(e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、基幹システム「TOAS」により各経営指導員等の指導状況の進捗（支援先数、アウトカムが達成できているか）を確認する。</p> <p>(f) 月1回の会議にて、法定経営指導員や経営指導員等が相互に進捗状況の確認およびアウトカムの評価を行い、進捗（支援先数、アウトカムが達成できているか）が悪い場合は、他の経営指導員等のサポートを付ける。</p> <p>(g) 年1回の「経営発達支援事業 事業評価会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。</p> <p>※「経営発達支援事業 事業評価会」の実施の流れ</p> <p>i 出雲市商工振興課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（島根県信用保証協会出雲支店長等）をメンバーとする「経営発達支援事業 事業評価会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「D」の評価を付ける方法（A：大変効果があった、B：まあまあ効果があった、C：あまり効果がなかった、D：全く効果がなかった）にて定量的に評価を行う。</p> <p>ii 当該「経営発達支援事業 事業評価会」の評価結果は、正副会頭にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、当所ホームページ（https://www.izmcci.or.jp/）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に関覧可能な状態とする。</p> <p>【ACTION】（事業の見直し）</p> <p>(h) 「経営発達支援事業 事業評価会」の評価及び正副会頭の意見等を参考に、年1回、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。</p>
--	---

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、経営発達支援事業における事業者の支援は、経営指導員が中心となり実行している。また、本計画で目標とする「小規模事業者のIT支援」や「経営力再構築伴走支援」に関する知識・ノウハウが不足している。

【課題】

本計画の成果をあげるために、事業承継推進員、経営相談員、補助員等も含めた組織全体の支援力向上を図る必要がある。また、不足能力を特定し、外部・内部研修を通じて資質向上を図ることが課題である。

(2) 事業内容

① 経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	法定経営指導員、経営指導員、事業承継推進員、経営相談員、補助員、一般職員 等
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する
不足能力の特定	<p>経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。</p> <p>〔小規模支援法改正により新たに求められる能力〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・ 展示会等やITを活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力

	<p>[近年の支援環境の変化に対して求められる能力]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上
内容	<p>経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへの参加は、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、一般職員等も含めて積極的に参加する。</p> <p>ア 小規模事業者の売上向上や利益向上、販路開拓支援等の資質向上に向けて 島根県商工会議所連合会の経営指導員研修などの上部団体等が主催する研修に参加する他、独自に講師を招聘した所内研修を実施する。</p> <p>イ DXに向けたIT・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて DX関連の動向は日々進化していることから、以下のような、DX関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。</p> <p><DXに向けたIT・デジタル化の取組></p> <ul style="list-style-type: none"> i) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、ワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等 ii) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等 iii) その他の取組 オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入等 <p>ウ 経営力再構築伴走支援に関するスキルの習得・向上に向けて 中小企業基盤整備機構の「経営力再構築伴走支援研修」に参加する他、独自に講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」のようなテーマで所内研修を開催する。</p>

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する
内容	<p>ア OJT ベテラ職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じてOJTを実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。</p> <p>イ 情報共有 隔月の会議のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①会議内で研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の発表（要約して重点だけを10分程度で発表し、研修資料は共有ファイルに保管する）、②支援のなかで発見した経営支援手法やIT等の活用方法、具体的なITツール等の共有を実施する。これにより、すべての職員が知識のアップデートをすることを実現し、事業者に対する最新の知識・ツールを使った支援に繋げる。 また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。</p> <p>ウ データベース化 担当経営指導員等が基幹システム「TOAS」に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、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。</p>

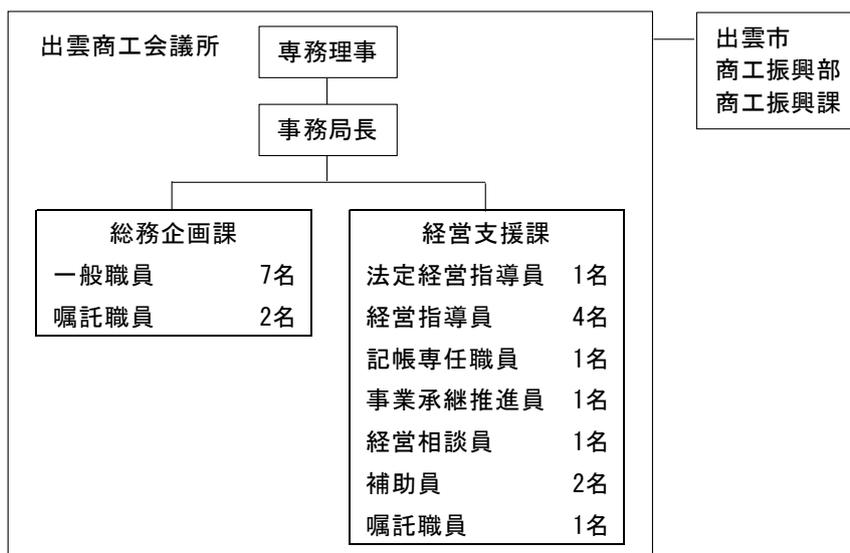
(別表2)

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5年11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)



※上表「事業承継推進員」の正式名称は、「島根県事業承継支援体制整備事業出雲商工会議所駐在エリアコーディネーター」である。

(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： 樋野 晶美

連絡先： 出雲商工会議所 経営支援課 TEL. 0853-25-3710

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒693-0011

島根県出雲市大津町 1131-1

出雲商工会議所 経営支援課

TEL： 0853-25-3710 / FAX： 0853-23-1144

E-mail： izm@izmcci.or.jp

②関係市町村

〒693-8530

島根県出雲市今市町 70

出雲市 商工振興部 商工振興課

TEL： 0853-21-6572 / FAX： 0853-21-6838

E-mail： shoukou@city.izumo.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 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
必要な資金の額	1,637	1,637	1,637	1,637	1,637
月例経済動向調査	160	160	160	160	160
出雲市中小企業景況調査	160	160	160	160	160
小規模事業者景況調査	90	90	90	90	90
新商品開発、または既存商品のブラ ッシュアップのための調査	200	200	200	200	200
経営分析セミナー	131	131	131	131	131
IT 関連セミナー	270	270	270	270	270
IT 専門家派遣	500	500	500	500	500
「いずも産業未来博」への出展支援事 業	126	126	126	126	126

(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 (伴走型補助金等)、島根県補助金、出雲市補助金、会費収入 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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等