

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	平田商工会議所（法人番号 6280005003345） 出雲市（地方公共団体コード 322032）
実施期間	令和4年4月1日 ～ 令和9年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①商工会議所による地域経済動向調査・需要動向調査の実施、分析、活用 ②PDCA サイクルの定着による小規模事業者の経営力・事業継続力の強化 ③小規模事業者における DX・環境対策の推進 ④経営指導員等の支援スキル向上と平準化、経営支援体制の強化
事業内容	経営発達支援事業の内容 <u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u> ①国が提供するビッグデータを活用した地域経済動向分析 ②管内事業者を対象とした景況調査結果分析 <u>4. 需要動向調査に関すること</u> ①バイヤーや一般消費者を対象とした食品製造・加工業の新商品・試作品の需要調査 ②観光客やエージェント等を対象とした観光土産品の需要調査 <u>5. 経営状況の分析に関すること</u> ①経営分析のためのセミナーの開催 ②事業計画策定に向けた経営分析の実施 ③経営分析ソフトの活用によるデータベース化と分析スキルの平準化 <u>6. 事業計画策定支援に関すること</u> ①事業計画策定のための DX 推進セミナーの開催、IT 専門家の派遣 ②事業計画策定セミナーの開催 <u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> ①定期訪問及びヒアリングシートによる進捗状況の把握と情報共有 ②より実効性のある事業計画にするための PDCA サイクル定着支援 <u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> ①展示会・商談会を通じた販路拡大支援 ②SNS・ネットショップの活用等に向けた DX 推進セミナーの開催 <u>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</u> ①事業進捗管理チーム、外部有識者による評価委員会の設置 <u>10. 経営指導員等の資質向上等に関すること</u> ①OJT による経営指導職員の支援スキル向上と平準化 ②定期ミーティングによる情報共有と支援方針の検討体制強化
連絡先	平田商工会議所 経営支援課 〒691-0001 島根県出雲市平田町 2280 番地 1 Tel : 0853-63-3211 Fax : 0853-63-3346 E-mail : hchaber@hirata-cci.or.jp 出雲市経済観光部 商工振興課 〒693-8530 島根県出雲市今市町 70（本庁舎 4 階） Tel : 0853-21-6572 Fax : 0853-21-6838 E-mail : shoukou@city.izumo.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

【出雲市の現状】

出雲市は、島根県東部に位置し、北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。出雲大社に代表される歴史・文化遺産を多数有し「神話の國 出雲」として全国に知られている。

平成 17 年及び平成 23 年の 2 度の合併を経て、現在、面積 624 km²、人口約 17 万 4 千人の都市を形成する。

産業においては、高い農業生産力・豊富な水産資源のほか、山陰有数の工業集積による製造品出荷額は 5,350 億円 (2019 年工業統計調査／島根県全体の約 42%)、商業における商品販売額は 3,057 億円 (2016 年経済センサス活動調査／県全体の約 22%)、観光入込客数は 1,249 万人 (2019 年観光動向調査／県全体の 38%) であり、各産業が調和した地域と言える。産業別就業人口の割合は、第 1 次産業及び第 2 次産業が減少傾向にある一方、第 3 次産業は増加している。



【平田地域の現状】

①立地

当所が所管する出雲市平田地域は、出雲市北東部に位置する旧平田市エリアであり、面積約 152 km²、人口約 24,420 人 (令和 3 年 3 月末現在) である。日本海、宍道湖、斐伊川といった豊かな自然に囲まれた地域であり、江戸時代には白木綿の一大集散地として北前船が往来する等、出雲國松江藩の商都として栄えた歴史を持つ。

JR が通っておらず、鉄道といえば島根県の地域資源にも認定されている山陰で唯一のローカル鉄道「一畑電車」のみというのも特色の一つとして挙げられ、当所に隣接する雲州平田駅にその本社を置いている。

②人口・世帯数の推移

出雲市全体の人口は、令和 3 年 3 月末現在 174,708 人であり、平成 28 年 3 月末 174,957 人から 249 人の減少に留まっているにも関わらず、平田地域だけでみると 5 年前に 26,116 人だった人口は約 1,700 人減少して 24,420 人となっている。

	H28/3	H29/3	H30/3	H31/3	R2/3	R3/3
人 口 (H28 対比)	26,116	25,784 (△332)	25,430 (△686)	25,091 (△1,025)	24,688 (△1,428)	24,420 (△1,696)
全市	174,957	174,724	175,220	175,593	174,790	174,708
世帯数 (H28 対比)	8,478	8,488 (10)	8,507 (29)	8,595 (117)	8,589 (111)	8,602 (124)
全市	63,231	63,920	65,181	66,456	66,897	67,982

(出雲市 HP)

③産業

平成 17 年 3 月の市町合併による行政や金融機関、JA、JF 等の各種団体の再編・規模縮小は更に進み、平成 18 年 4 月には 1,496 件あった商工業者数は、令和 3 年 4 月に 1,388 件となり、10 年間で 108 件減となり、その 89%を占める小規模事業者数も 1,343 件から 108 件減の 1,235 件となった。ただ、ここ 5 年間の減少幅は鈍化しており、減少数は 5 件に留まっている。

業種構成は、建設業が 25.2%で全小規模事業者の 1/4 を占め、次いで宿泊・飲食業 18.9%、卸・小売業の 18.6%、生活関連サービス・娯楽業の 13.1%となっている。

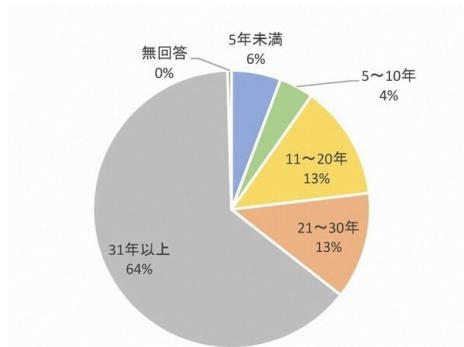
管内商工業者数の推移

	H28/4	H29/4	H30/4	H31/4	R2/4	R3/4
商工業者総数	1,394	1,394	1,390	1,391	1,383	1,388
うち小規模事業者数	1,240	1,240	1,247	1,238	1,230	1,235
A～B 農林漁業	4	3	3	6	7	7
C 鉱業・採石業・砂利採取業	4	4	4	4	4	4
D 建設業	312	316	310	312	310	311
E 製造業	92	93	97	90	88	91
F 電気・ガス・熱供給・水道業	3	3	4	4	4	4
G 情報通信業	3	3	3	3	3	2
H 運輸業・郵便業	6	6	6	6	6	7
I 卸売業・小売業	253	249	243	244	236	230
J 金融・保険業	1	3	3	3	4	4
K 不動産業・物品賃貸業	17	15	17	18	18	18
L 学術研究・専門・技術サービス業	82	82	80	79	81	82
M 宿泊業・飲食サービス業	230	230	227	225	229	233
N 生活関連サービス業・娯楽業	163	163	163	163	161	162
O 教育・学習支援事業	5	7	7	8	6	6
P 医療・福祉	24	26	28	30	30	30
Q 複合サービス業	38	37	46	38	38	36
R サービス業 (他に分類されないもの)	3	0	6	5	5	6
S その他	0	0	0	0	0	2

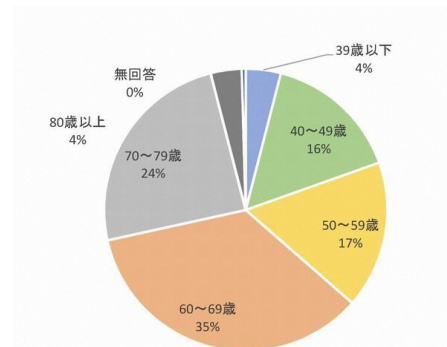
(島根県への実績報告「小規模事業者数等の明細書」)

平成 30 年 9 月に当所が実施した会員事業所アンケート調査によれば、業歴は 30 年を超える事業所が全体の 64%を占め 5 年未満は 6%、事業主の年齢は 60 歳以上が全体の 63%であり、後継者不在や事業の将来性に不安を抱えている等の理由から事業承継が進んでいない状況が伺える。

[管内会員事業所向けアンケート（平成 30 年 9 月実施）]



「業歴」



「事業主の年齢」

[建設業]

- ・土木工事業は、山陰自動車道や港湾工事、島根原発関連工事等により、近年は堅調に推移。
- ・令和 2 年度に本格的にスタートした「宍道湖西岸地区国営緊急対策事業（受益面積 456ha、総事業費 260 億円）」による平田地域への関連工事発注に期待。
- ・建築工事業は、統合小学校新設関連工事（令和 5 年 4 月開校）等の大型工事に加え、個人住宅着工件数も対前年比 100%を超え手堅く推移。

[製造業]

- ・自動車部品・産業用機械部品の製造・加工、鋳物生産は、島根県および出雲市の中核を担う。
- ・印刷業の歴史は古く、100 年を超える企業を含め、現在でも 14 社が集積。
- ・醸造業（清酒・醤油・味噌）は、平田地域の観光拠点である「木綿街道」に 4 蔵が立地し、昔ながらの製法技術を守りながら景観形成にも大きな役割を担う。
- ・豊富な水産資源を扱う食品加工業も多く、特産品開発にも積極的。

[卸・小売業]

- ・人口 25,000 人弱のまちであるにも関わらず、売場面積 1,000 ㎡を超えるスーパー・ホームセンター・ドラッグストアが 9 店、コンビニエンスストアが 8 店進出。
- ・インターネット通販の普及拡大に加え、消費税制・キャッシュレス決済等への対応遅れ。
- ・小規模小売店が直近 5 年間で 23 店舗も減少している。

[宿泊・飲食サービス業]

- ・飲食業は、根強い地元消費に加え、テイクアウト強化等により、新型コロナウイルス感染拡大に起因する廃業は管内に 1 件もない。
- ・出雲大社や松江城、出雲空港、山陰自動車道へのアクセスが良いという好立地から、出雲市を訪れる観光客 1,249 万人の約 7%の恩恵を受けている。
（令和 2 年度出雲市観光動態調査報告書による管内 9 地点の令和元年データ）

[生活関連サービス業]

- ・創業・独立が多い理美容業は、管内に 50 店もあり飽和状態。ネイルやエステ、脱毛といった新たな分野への進出が活発化。
- ・コインランドリーの相次ぐ進出・乱立が既存クリーニング店の経営を圧迫。
- ・写真スタジオは複数あるものの、現像サービスを行う店舗は 1 店のみ。

④交通

JRは通っていないが、出雲空港や山陰自動車道へのアクセスはよく、主要観光施設や県外への移動等は便利な地域と言える。

[主要施設までの所要時間]

出雲空港	・車 15 分 (東京まで 80 分、名古屋まで 60 分、大阪まで 50 分、福岡まで 70 分、 仙台まで 90 分、静岡まで 70 分、隠岐 30 分)
山陰自動車道 宍道 IC・斐川 IC	・車 15 分
島根県庁・国宝松江城	・車 30 分 ・一畑電車 30 分＋徒歩 10 分
出雲市役所・JR 出雲市駅	・車 20 分 ・一畑電車 20 分
出雲大社・浜山運動公園	・車 15 分 ・一畑電車 20 分

⑤特産品

[十六島紫菜]：島根半島十六島（うつぶるい）地区でしか採取されない希少な岩海苔で、奈良・平安時代は朝廷へ、江戸時代には将軍へ献上された記録もある。

[宍道湖しじみ]：宍道湖で獲れる良質の大和しじみは、味噌汁の具や加工品に用いられる。

[ひらたの柿]：西条柿・富有柿を中心に 58ha で栽培、生産量 600t は島根県内一である。

[清酒・醤油]：酒の神様として知られ、出雲神話にも登場する佐香神社（松尾神社）のお膝元で造られる清酒は、出雲杜氏の技術を今に継承する。同じく醤油も出雲地方特有の再仕込み醤油の製法を守り伝えている。

⑥出雲市の総合計画の引用

出雲市総合振興計画『新たな出雲の国づくり計画「出雲未来図」（2012～2021 年）』および『出雲市まち・ひと・しごと創生 第 2 期総合戦略（2020～2024 年）』を基本とし、下記の各計画を推進することにより、人口減少による地域経済縮小の克服と中小・小規模事業者の持続的発展を図っていくこととしている。

『出雲市中小企業・小規模企業振興計画（2018～2022 年）』

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

基本方針 3 円滑な事業承継支援と創業支援

『出雲市デジタルファースト推進計画（産業・観光関係、2021 年）』

- ・事業者における DX の推進
- ・デジタルを活用した観光誘客

『第 2 次出雲市地球温暖化対策実行計画（低炭素社会の推進、2018～2022 年）』

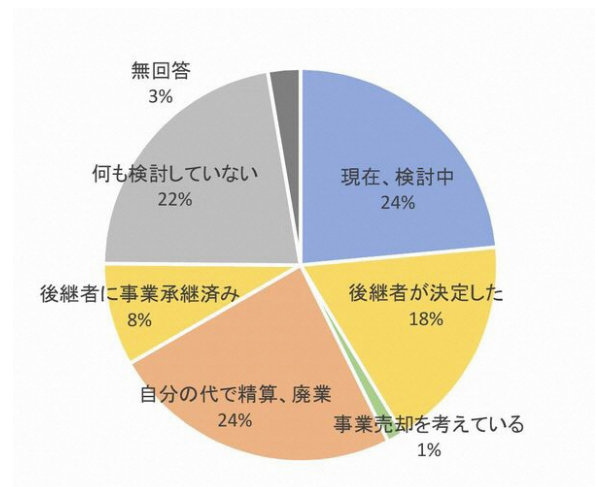
- ・省エネルギーの取組の推進
- ・省エネルギー機器等の導入

【平田地域小規模事業者の課題】

域内人口減少による市場縮小や購買力の域外流出に加え、新型コロナウイルス感染拡大に伴う消費活動の低迷から、商工業者を取り巻く経営環境はこれまでにない厳しい状況に置かれており、経営力・事業継続力強化は喫緊の課題である。とりわけ地域経済を牽引してきた小規模事業者にとって、売上確保やコスト削減への更なる経営努力が求められる。

また、管内商工業者の事業承継の状況は、「後継者が決定した」または「後継者に承継済み」と回答した事業者が26%に留まっており、スピーディかつスムーズな事業承継を推進する必要がある。

「管内商工業者の事業承継」



〔建設業〕

- ・公共事業への依存度が高く事業者間の結び付きが強い反面、販路が狭く民間受注への営業力に乏しい。
- ・若者の定着率の悪さや、それに起因する職人不足が深刻化。
- ・インボイス制度導入による一人親方等への影響が懸念される。

〔製造業〕

- ・金属加工業は、産業用試作機械やテストピース（所謂一点物）製造のほか、少量多品種・特殊加工技術といった高付加価値な受注確保のための販路開拓が必要である。
- ・食品製造業は、地場農林水産資源を活用した商品開発に積極的であるが、競合も多く、独自性・優位性を発揮できる競争力が求められる。

〔卸・小売業〕

- ・域内人口減少により市場規模が急速に縮小。
- ・大型店やコンビニの攻勢、インターネット通販の急速な普及拡大による購買力の流出。
- ・後継者不在による事業主の高齢化に伴う消費者ニーズとのミスマッチ。
- ・消費税制・キャッシュレス対応といったバックオフィスの負担増加に伴う廃業の加速。

〔宿泊・飲食サービス業〕

- ・新型コロナウイルスの影響を大きく受け、売上は激減している。
- ・出雲空港や高速道路へのアクセスの良さが逆に滞留時間を短縮させており、宿泊者は少ない。
- ・飲食業は、大人数で飲食する機会が減少しており、少人数での会食やテイクアウト、多様な顧客ニーズへの対応が迫られている。

〔生活関連サービス業〕

- ・域内人口減少により市場規模が急速に縮小。
- ・専門技術を導入した付加価値の高い新サービス提供による収益の維持確保。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

【10 年程度の期間を見据えて】

域内人口減少による市場縮小や購買力の域外流出に伴う小規模事業者の減退は、地域経済の更なる衰退を招くと同時に、持続的発展を目指す小規模事業者の経営基盤も奪うことになる。

個社の強みを活かした事業経営を可能にするため、大型店やコンビニの攻勢、インターネット通販の急速な普及拡大といった脅威への対抗策、少子高齢化のような地域特性、アフターコロナを見据えた展開、国内有数の観光地に近い地の利に対応するための「創意と工夫」「新たな需要開拓」「新商品開発」「第2創業」等、新たな取り組みにより経営力・事業継続力の強化を図る。

【出雲市総合振興計画との連動性・整合性】

これまで市内中小・小規模企業は、出雲市経済を支え、多様な雇用と賑わいを創出し、地域の活力を生むかけがえのない源となってきた。しかしながら、昨今の厳しい経営環境の中、市内中小・小規模事業者自らが経営改善に取り組まなければ、雇用の場の喪失や市民生活への影響等が生じ、本市全体の衰退を招くおそれがある。

そこで、上位計画である「新たな出雲の国づくり計画 出雲未来図」及び「出雲市まち・ひと・しごと創生総合戦略」をベースに、出雲市市場中小企業・小規模企業振興基本条例の基本方針に基づき、市内中小・小規模企業の自主的な努力と創意工夫を尊重し、市、商工支援団体、金融機関、教育機関、市民が一体となり、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

【平田商工会議所の役割】

これまで地域経済を牽引してきた小規模事業者が直面する経営課題にワンストップで対応する平田地域唯一の経営革新等支援機関として、経営力・事業継続力向上を図るための「計画策定 P」「計画実行 D」「進捗確認・検証 C」「経営改善 A」サイクルの定着を推進する体制を確立する。

不断の経営改善普及事業による個社支援を継続するとともに、行政・金融機関、他の支援機関と連携しながら、下支えとなって小規模事業者自らの取り組みをサポートする。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)(2)を踏まえ、本計画に掲げる「地域の経済動向調査」「経営分析」「事業計画策定」「新たな需要の開拓に寄与する事業」等の取り組みを通じて、管内小規模事業者の経営力・事業継続力の強化を図り、事業経営の維持・継続に努める。そして、事業者数の減少を抑制し域内市場規模を維持するとともに、域外の新たな需要を取り込み、域内経済の活性化に寄与する。

①地域経済動向調査・需要動向調査の実施、分析、活用

②PDCA サイクルの定着による経営力・事業継続力の強化

- ・[P 計画策定] のための経営課題抽出、経営分析、実効性のある策定支援
- ・[D 計画実行] のための実施支援（助言・提案、金融支援、機会創出、マッチング支援）
- ・[C 進捗確認・検証] のためのモニタリング、課題抽出、専門家派遣、IT 導入支援
- ・[A 経営改善] のための計画見直し支援、金融支援、経営革新・事業再構築支援

③小規模事業者における DX・環境対策の推進

④経営指導員等の支援スキル向上と平準化、経営支援体制強化のための DX 推進

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4年4月1日～令和9年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

経営発達支援事業の目標の実現に向けて、行政・金融機関・他の支援機関等と連携し、管内小規模事業者の自主的・意欲的な経営への取り組みを伴走支援する。同時に小規模事業者の収益力向上および事業の持続的発展に寄与する支援に努める。

当所の経営支援課は現在7名体制であり、全ての取り組みを実行していくためにはマンパワー不足が懸念される。そのため、目標達成の支援ノウハウを一般職員とともに共有しながら、経営発達支援事業の目標が実現できるよう、全職員が一丸となって事業に取り組む。

①地域の経済動向・需要動向調査への支援（潜在的顧客を探す）

地域経済動向調査の実施については、今まで専門的な分析ができていなかったことから、国が提供するビッグデータ（RESAS）等を活用しながら、地元自治体や民間情報会社等からも情報収集を行うことで適宜情報提供を実施する。

また、定期的な管内の景気動向調査を実施し、調査結果を公表するとともに、小規模事業者が抱える経営課題の把握に努める。

一方では、地域資源（観光・農林水産物・鉱物）を活用した取り組みによる地域活力の向上のため、支援する小規模事業者が提供する商品に関する需要動向に絞り、効果的かつ有用的に情報を収集し提供を行う。

特色のある地元産品の販路開拓・販売促進に活用していただくため、商品モニタリングを通じたバイヤーや消費者の意見も収集し、小規模事業者へフィードバックする。

- ・ビッグデータ（RESAS）等の活用と管内景気動向調査の実施
- ・小規模事業者が提供する商品に関する需要動向調査の実施

②PDCAサイクルの定着による経営力・事業継続力の強化

- ・[P 計画策定] のための経営課題抽出、経営分析、実効性のある策定支援

小規模事業者の強みを活かした経営力・事業継続力向上、DXによる競争力の維持・強化のため、計画策定の基礎資料となる自社経営分析を支援する。

そして、セミナーや個別相談を通して、自社経営分析をフィードバックした目標設定および事業計画策定を行う。

- ・[D 計画実行] のための実施支援（助言・提案、金融支援、機会創出、マッチング支援）

小規模事業者の自律的計画実行に向けた支援を徹底するとともに、セミナーや個別相談、商談会等への参加、DX推進に向けたIT専門家派遣、国および県、市等の支援施策の活用を推進する。

- ・[C 進捗確認・検証] のためのモニタリング、課題抽出、専門家派遣、IT導入支援

事業計画実行後の進捗確認のため、経営指導員等によるモニタリングを実施するとともに、事業者ごとにフォローアップ頻度を設定し進捗状況の把握に努める。

また、計画実行により生じた課題について、経営指導員等の助言のほか、必要に応じて専門家派遣等を行い、課題解決に取り組む。

- ・[A 経営改善] のための計画見直し支援、金融支援、経営革新・事業再構築支援
策定した事業計画との間にズレが生じたり、より経営改善を図るための事業計画見直しが必要な場合は、第三者の視点を投入したり、フォローアップ頻度を増やす等、その見直しに必要な支援を行う。

③小規模事業者における DX・環境対策の推進

小規模事業者が DX に取り組むことが、労働生産性の向上や業務の効率化を図るだけでなく、新たなビジネスの創出やサービスの提供を通じて、企業価値を高めていくことにつながることへの理解を深めていくための取組を支援する。

④経営指導員等の支援スキル向上と平準化、経営支援体制強化のための DX 推進

経営指導員等の支援スキル向上については、経営支援課職員 7 名に対して、経営指導員研修等を通じて知識、能力の向上を図るとともに、小規模事業者への伴走支援を通じた展示会等への同行支援などにより経営支援スキルの習得に努める。

また、経営支援体制強化の DX 推進のため「BIZ ミル」等の経営支援ツールの活用を図るように対応していく。

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】・出雲市内 4 商工団体が 180 社を対象に共同実施している景況調査の結果が活用できていない。
- ・各種調査結果から業種別の DI 値による景況感は把握できるものの、事業計画策定等への活用が十分でない。
- 【課題】・ビッグデータを分析して地域経済状況を多角的に把握し、小規模事業者の経営戦略および事業計画策定にタイムリーかつ有効に活用していく必要がある。

(2) 目標

	公表方法	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP 掲載	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等がビッグデータ（RESAS）等を活用した地域の経済動向分析を行い、年 1 回 HP に掲載して公表する。

【分析手法】・経営指導員等がビッグデータ（RESAS）等を活用して経済動向を分析

【分析項目】・「地域経済循環マップ」→ お金の流れを調査し、何で稼いでいるかを分析

- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→ 人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→ 事業所数・付加価値額などについて、産業の現状等を分析
- ・「商圈マップ」→ 業種別の商圈の現状を分析

②景気動向分析

管内の景気動向等は、引き続き市内 4 商工団体が出雲市内 180 者を対象に、四半期ごとに共同実施している景況調査により詳細な実態を把握するとともに、経営指導員等が分析を行う。

【調査手法】・郵送によるアンケート調査

【調査対象】・出雲市内 180 者のうち当所管内 30 者

【調査項目】・売上高、受注額、原材料、商品仕入れ、業況、資金繰り等の項目について、当月実績見込みと 3 ヶ月先の見通しを調査

（４）調査結果の活用

①調査・分析した結果を HP に掲載し、広く管内事業所等に周知する。

②巡回指導・窓口支援を行う際の基礎資料とする。また、事業計画策定に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】・インターネット、経済情報誌、業界誌、新聞、TV 等による把握に留まっており、主体的な需要動向調査を実施していない。

・経営指導員等が収集した偏った情報を頼りに助言・提案が行われることが多い。

【課題】・小規模事業者の多くは日常業務に追われ、商品仕入れが問屋任せになっていたり、事業主の経験則による経営が行われていたり、日々変化する消費動向、トレンド、消費者ニーズとのミスマッチを解消する必要がある。

（２）目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①新商品開発・試作品の調査対象事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
②観光土産ニーズの調査対象事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

（３）事業内容

①新商品・試作品の需要調査

当地域の伝統産業である清酒・醤油といった醸造業は、人口減少に伴う既存マーケット縮小への懸念から、県外および国外に販路開拓しようとする事業者が増加している。また、地域ブランドである十六島紫菜（うっふるいのり）や宍道湖しじみ等を使った水産加工品のほか、米や柿、ブロッコリー等を使った食品加工業も地産な営業活動により域外への販路開拓に取り組んでいるが、競合の多さ、食文化や味覚の違い、食品添加物への厳しい目線、宗教上の問題等、年々ハードルは高くなっている。

そこで、商談会・イベント等への積極的参加による需要動向やモニタリング調査を実施し、商品のブラッシュアップや事業計画策定へフィードバックする。

【調査手法】・首都圏大型展示商談会等でのバイヤーおよび一般消費者へのアンケート調査
(年1回)

- ・島根県モニタリングパートナー店バイヤーへのヒアリング調査(年1回)
- ・日比谷しまね館等アンテナショップでの一般消費者へのモニタリング調査
(年1回)
- ・県外在宅モニター制度による一般消費者へのモニタリング調査(年1回)
- ・JETRO 主催の海外展開支援事業による想定相手国の市場動向調査(年1回)

【サンプル数】・調査機会ごとに1者10人、5者で50人

【調査項目】・製法、原材料、味、大きさ(内容量)、デザイン、添加物、取引条件
(海外展開の場合は、商標、輸送方法、宗教を追加)

【調査結果の分析・活用】

- ・調査結果は、経営指導員等が対象事業者へ直接説明・資料提供する形でフィードバックし、拘りの製法や原材料といったオリジナリティを損なわないよう、商品のブラッシュアップや事業計画策定に活用する。

②観光土産品の需要調査

今後も増加が見込まれる観光需要に応えるため、県や市、観光協会等と連携を図りながら、モニターツアーの実施や観光旅行者向け土産品に向けた事業計画策定にフィードバックする。

【調査手法】・観光施設、宿泊施設、出雲空港、駅等での利用客へのヒアリング調査(年1回)
・日比谷しまね館来館者へのアンケート調査(年1回)
・モニターツアー実施によるエージェントおよび一般参加者へのアンケート調査
(年1回)

【サンプル数】・調査機会ごとに10人

【調査項目】・住所、年齢、性別、旅行目的、行先の選定理由、情報源、土産品

【調査結果の分析・活用】

- ・観光土産品店、製造業者、観光施設や駅周辺の飲食店、宿泊施設等に対し、調査結果を提供するとともに、旅行者の属性や需要を分析してミスマッチ解消と攻めの販売戦略構築のための事業計画策定に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】・青年部等若手経営者を対象とした事業計画策定セミナーの開催

- ・各種補助金申請支援時における申請事業者の経営分析
- ・マル経、制度融資申込時における財務分析

【課題】・コロナ禍以降は、同内容のセミナーが開催できていない。

- ・地域特性を反映したベンチマークデータがない。
- ・分析結果を補助金申請や融資申込のみに利用し、幅広い活用ができていない。
- ・アナログデータを都度データ変換し分析するため、時間、工数を要する

(2) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①経営分析セミナー開催	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②経営分析事業者数	—	35 者	35 者	35 者	35 者	35 者

(3) 事業内容

①経営分析のためのセミナーの開催

セミナー開催を通じて、自社の経営資源の棚卸しと経営課題の把握に努め、自社の現状を明確に認識することで事業計画策定に活用する。

【対象事業者】 経営課題を抱えているが経営改善に意欲的な事業者や WEB セミナーの聴講履歴がある小規模事業者 20 者を選定する

【実施手法】 当所が小規模事業者向けに配信している WEB セミナーの中から経営分析に関するテーマを抽出し、特集した対面セミナーを開催し経営分析能力の深化を促す。

【募集方法】 チラシを作成し、会報への折込や HP・Facebook への掲載、巡回訪問・窓口相談時の配布を行う。

②事業計画策定に向けた経営分析の実施

【対象事業者】 巡回訪問・窓口相談先において、経営課題を抱えているが経営改善に意欲的で経営発達が見込まれる小規模事業者 15 者のほか、①経営分析セミナー参加者 20 者を対象とする。

(R4 年度から WEB セミナー聴講を申込制とし履歴を把握)

【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」を共に行う。
・「財務分析」：F/S をベースとした収益性・生産性、安全性、成長性を分析する。
・「非財務分析」：事業者の内部環境における強み・弱み、外部環境（機会・脅威）を整理する。

内部環境		外部環境
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織 ・資金繰りの状況	・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT 活用、DX の状況 ・事業計画策定、運用状況 ・環境対策	・商圈人口、人流 ・競合、競争状況 ・業界動向

【分析手法】・経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフト、データベースを活用し、経営指導員等が分析を行う。
・経営支援基幹システム「Biz ミル」を活用し、「会員版ローカルベンチマーク構築」「分析結果データの 2 次利用促進」「クラウドデータベース化による各種経営指標のワンクリック表示」を実現し、既存業務の課題解決を図る。
・非財務分析は SWOT 分析を基本としつつ、販路拡大や原価管理、異分野進出等、事業所の課題解決、経営発達に最適な分析手法（3C 分析、4P 分析等）を用いることとする。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、まず当該事業所にフィードバックするとともに、事業計画の策定や補助金申請等に活用する。

「Biz ミル」による分析結果のデータベース化・内部共有化は、経験の浅い経営指導員の分析スキル向上や平準化につながるとともに、経営分析に要するリードタイムの短縮は、業務が集中しがちなベテラン経営指導員の負荷軽減にもつながる。

また、分析結果の蓄積進展とともに、カテゴライズデータ（地区別、業種別、規模別等）に基づく当所の中長期計画の立案や政策提言等にも活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】・事業資金の調達や補助金申請に重点を置いて策定されたものが多い。

・計画策定している小規模事業者であっても、必要性・重要性の理解に温度差がある。

【課題】・事業計画策定の意義や必要性・重要性をしっかりと理解してもらうよう取り組む。

（２）支援に関する考え方

日々の経営指導を通じて、あるいは経営分析セミナー等で経営分析を行った小規模事業者に対して、事業計画の必要性等を説明し策定を支援する。地域経済動向や需要動向といった外部環境に加え、環境経営、DXを意識した事業計画策定のためのセミナーを開催する。

小規模事業者持続化補助金などの各事業支援補助金の申請を契機として事業計画の策定を目指す事業所の中から、実現の可能性の高い事業所を選定し、事業計画策定に繋げていく。

（３）目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①DX 推進セミナー開催	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定セミナー開催	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定事業者数	—	35 者	35 者	35 者	35 者	35 者

（４）事業内容

経営分析を活用した事業計画策定セミナー、DX に対する意識醸成や基礎知識の習得並びに DX に向けた IT ツール導入や WEB サイト構築等の取り組みを推進していくための DX 推進セミナー、専門家派遣を実施する。

①事業計画策定セミナーの開催

【対象事業者】経営分析セミナー受講者または事業計画策定により、事業継続力強化・競争力強化が見込まれる小規模事業者等を選定

【カリキュラム】事業計画の必要性、事業計画策定手法・活用方法等

【募集方法】会報へのチラシ折込、HP・Facebook への掲載、巡回訪問・窓口相談時での案内

【開催回数】2 回／年

【募集人数】20 人／回

【支援手法】セミナー受講者に対して、経営指導員等が担当制で張り付き、必要に応じて専門家の派遣を行うなど、確実に事業計画の策定につなげる。

②DX 推進セミナーの開催・IT 専門家派遣

【対象事業者】DX に対して意欲的な事業者、経営分析または事業計画策定を支援する中で、DX により競争力の維持・強化が見込まれる小規模事業者等を選定

【カリキュラム】DX の基礎知識、WEB サイトの構築、クラウドサービス活用、SNS 活用等

【募集方法】会報へのチラシ折込、HP・Facebook への掲載、巡回訪問・窓口相談時での案内

【開催回数】1 回／年

【募集人数】20 人

【専門家派遣】セミナー受講者のうち、DX に対して特に意欲的な事業者については、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 専門家派遣を実施する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】・フォローアップ支援は実施しており、経営支援課での定期ミーティング（毎週月曜日）による情報共有も定着している。

・事業者へのアポイントが不定期であり、進捗確認も経営指導員の属人的業務である。

【課題】・事業者ごとに頻度を設定し、定期的な巡回訪問・進捗確認を実施することにより、事業者への PDCA サイクルの意識付けを行う。

(2) 支援に対する考え方

本計画の目的に掲げた PDCA サイクルの定着を常に念頭に置き、小規模事業者が策定した事業計画をより実効性のあるものにするため、定期的な巡回訪問等による策定後の進捗状況の把握に努め、重点的に支援すべき事業者を選定し、計画実行を伴走支援する。

(3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フォローアップ 対象事業者数	—	35 者	35 者	35 者	35 者	35 者
頻度（延回数）	—	140 回	140 回	140 回	140 回	140 回
売上増加事業者数	—	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
利益率 5%以上 増加事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(4) 事業内容

- ・事業計画を策定した小規模事業者を対象に、ヒアリングシートを用いて進捗状況等の把握に努めるとともに、経営支援課での定期ミーティングにおいて報告し、情報共有に努める。
- ・事業計画との間にズレが生じていると判断される事業者については、経営指導員等や外部専門家等、第三者の視点を必ず投入し、今後の対応方策・頻度の変更等を協議する。
- ・フォローアップ頻度（延回数）の内訳

$$\left[\begin{array}{ll} 5 \text{ 者} \times 12 \text{ 回 (月 1 回)} & = 60 \text{ 回} \\ 10 \text{ 者} \times 4 \text{ 回 (四半期ごと)} & = 40 \text{ 回} \\ 20 \text{ 者} \times 2 \text{ 回 (年 2 回)} & = 40 \text{ 回} \end{array} \right]$$

ただし、事業者からの申出等により臨機応変に対応。

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】・新規需要を開拓しようとする事業者に対する展示会・商談会等の情報提供や出展支援
・インターネット等 IT を活用した販路開拓セミナーの開催、専門家派遣
- 【課題】・IT リテラシーが乏しく、販路開拓等の DX に向けた取り組みが進んでいない。
・人員不足等により日々の業務に追われ、新たな需要の開拓にリソースが割けない。
・新商品開発・ブランディングの確立に至ったものへの商談機会の創出支援が必要
・新たな販路開拓に向けた DX 推進の意識醸成、DX 推進への具体的な取り組み

(2) 支援に対する考え方

当所が単独で展示商談会を開催することは困難であり、中海・宍道湖大山圏域で共同開催している商談会や首都圏で開催される展示会等に出展して販路開拓を目指す。新たな需要開拓にリソースを割くことが困難な小規模事業者には、経営指導員等が出展支援し、出展期間中には陳列、接客等きめ細やかな伴走支援を実施する。

また、当所「販路拡大等の商談に係る補助事業規程」により、小規模事業者が商談等で県外出張する際の旅費の一部を支援する。

DX に向けた取り組みとしては、SNS 活用による情報発信やネットショップ開設による販売促進を支援するとともに、必要に応じて専門家派遣による支援を実施する。

(3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①展示会・物産展 出展事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
成約件数／者	—	1 件	1 件	2 件	2 件	3 件
②商談会参加事業者	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
販路開拓セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
成約件数／者	—	1 件	1 件	2 件	2 件	3 件
③SNS 活用事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
売上増加率／者	—	5%	5%	10%	10%	10%
④ネットショップ 活用事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
うちサイト開設者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

①展示会・物産展への出展

首都圏において当所が単独で展示会を開催することは難しいことから、管内において特に県外販路を求める食品製造業者・加工業者等にとって有効な販路拡大策になると思われる大型展示会での商談機会を積極的に活用する。

・「スーパーマーケット・トレードショー (SMTS)」

スーパーマーケットを中心とする食品流通業界のバイヤー等に最新情報を発信し、新たな販路やビジネスチャンスにつなげる商談展示会。

出展社数：約 1,300 社、来場者数：約 26,000 人（2020 年実績）

・「ジャパン・インターナショナル・シーフードショー」

全国の地域食材から、世界各国の水産原料、水産業の発展を支援する新技術～サービスまで、水産業界のトレンドを発信する日本を代表する国際水産見本市。

出展社数：約 840 社、来場者数：約 33,000 人（2019 年実績）

・「アグリフード EXPO」

プロ農業者たちが生産する魅力ある農水産物・加工品、研究成果を全国へ情報発信し、多様化の機会を提供する展示会。

出展社数：約 670 社、来場者数：約 12,000 人（2019 年実績）

・「島根ふるさとフェア」

毎年広島市を会場に島根県各地域の特産品や観光情報を集めて開催され、一般消費者および食品関連事業者・観光関連事業者等へ地域ブランド販売と地域トレンドを提供する展示即売会。

出展社数：19 市町村 61 ブース＋屋外飲食 73 ブース、来場者数：15 万人超（2019 年実績）

②商談会への出展（BtoB）

当県近郊で開催されるマッチング商談会への積極的参加を促すとともに、出展者を対象に商談スキル向上、チラシ等の制作、ブース設置、オンライン商談の環境整備といった事前準備のためのセミナーを開催し、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

また、商談会参加後の結果把握と今後に向けた改善等の支援に努める。

・「中海・宍道湖・大山圏域ものづくりビジネスマッチング商談・展示会」

中海・宍道湖および大山を囲む 12 市町村で構成される当圏域には、山陰両県人口の半数を超える 64 万人が居住し、食品・農業機械・特殊鋼・鋳物・IT 等様々な製造業が集積している。

一般機械・金属製品・電気機器・輸送用機械等のメーカーおよび商社、食品スーパー・食品卸・百貨店・通販・外食チェーンといった「ものづくり」関連企業が出展し、バイヤーや発注企業等が来訪して行うビジネスマッチング商談会。

エントリー企業数：446 社、商談数：663 件、一般来場者数：139 名（2019 年実績）

・「いずも産業未来博」

出雲ブランドの PR や販路拡大を目的に開催され、一般消費者のほか市内外の事業者・バイヤーが多数来場する展示即売会。地元消費者を対象としたモニタリング実施には絶好の機会であると同時に、ふるさと納税返礼品を意識した商品提案の機会でもある。

出展社数：56 社、来場者数：13,800 人

③SNS 活用

商品購入の際の第 1 オプションはネット検索が標準化している。販路拡大への取り組みの第一歩として HP 開設はもとより、SNS を活用した宣伝効果向上への支援を行う。

未経験者・初心者等への導入支援、ターゲット層に応じアプリを選択といった活用支援、リピート率を上げる効果的な情報発信等を支援し、新たな顧客獲得につなげる。

④ネットショップの活用・新規開設

全国の商工会議所等が共同運営するショッピングモール、その他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。

また、費用を掛けずに無料ネットショップが開設できるアプリを活用した、新規開設・商品構成・ページ構成・PR の方法等について、IT 専門家を派遣するなどして必要な支援を行う。

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】「経営発達支援計画評価委員会」において、支援計画の実施状況についての評価を受けている。

事業状況の確認、評価・見直し等の評価提示をいただいたうえで、より成果を出すために内部的な検討を重ねるなど事業の改善に努めている。

【課題】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していく。

(2) 事業内容

①事業進捗管理チームの設置

所内での進捗状況管理については、法定経営指導員を中心に経営支援課7名による進捗管理チームで四半期ごとに確認を行い、経営発達支援計画のアクションプランに基づく会議において、PDCA サイクルによる進捗状況の把握、効果的な事業実施、支援体制強化に努める。

②経営発達支援計画評価委員会の設置

下記外部有識者2名に出雲市経済観光部商工振興課長、法定経営指導員を加えた経営発達支援計画評価委員会を設置し、実施事業の年度評価・次年度に向けた計画見直しを行う。委員会は年1回開催し、事業成果、計画の修正案の評価を受け、次年度の事業実施に向けた対応を検討し、事業計画とアクションプランに反映させる。

【外部有識者】

- ・島根県信用保証協会出雲支店長
- ・NPO 法人 21 世紀出雲産業支援センター事務局長

③事業成果・評価・計画の修正内容について、計画期間中は当所会報・HP で公表し、管内小規模事業者等が常に関連可能な状態とする（URL：<http://www.hirata-cci.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

【現状】・経営支援課ミーティングでのケーススタディ

- ・ベテラン経営指導員に若手指導員が帯同し、OJT でのスキル・ノウハウの習得
- ・経営指導員は義務研修の受講を通じ、知識・実務能力向上に努めている
- ・上記以外で必要に応じ、各人が OJT、OFF-JT により能力向上に努めている
- ・経営支援における DX 対応の遅れ

【課題】・定期ミーティングは経営支援課職員に限られ、他課との情報共有が乏しい

- ・ベテラン経営指導員に業務が集中する傾向があり、帯同の機会が少ない
- ・研修受講が義務付けられていない者の研修計画は特になく、個人の裁量で判断している
- ・経営支援システムの活用、DX の環境整備と推進が急がれる

(2) 事業内容

①職員間の定期ミーティングによる情報共有（継続）

経営支援課での定期ミーティングにより、個社支援の進捗状況や問題案件の報告、担当部会や業界の動向、巡回訪問時の指導事例や相談内容等を共有し、今後の方策等について協議する。

個社支援に関する情報共有することで支援先の経営課題を担当任せにすることなく、多角的な視点や異なるアプローチ等、チームとしての支援実行が可能となる。更には、一般職員との情報共有・連携促進のための定期ミーティングを月1回開催し、職員一丸となった支援体制強化につなげる。

②ベテラン経営指導員と若手指導員コンビによる巡回訪問（継続）

指導歴の浅い経営指導員等のベテラン経営指導員への帯同による巡回訪問は、非常に効果的かつ効率的なOJTであり、短期間で支援スキル・ノウハウを習得できる。

③WEBセミナー積極活用による支援スキル向上（新規）

当所が小規模事業者向けに配信しているWEBセミナーを経営指導員等の研修に積極的に取り入れ、DXの基礎知識やITツールの活用術といった事業者のDX支援を含む経営支援スキル向上に取り組む。

経営指導員として身に付けるべき能力を具体的に定義し、習得すべきスキルをテーマとしたセミナーを全員で受講し、必須スキルを漏れなく習得することで、支援スキル向上と平準化を図る。また、受講後はディスカッションを行い、理解不足を補うとともに理解の深化に努める。

④経営支援システムとタブレット端末の連携によるDX（新規）

クラウドベースの商工会議所標準業務処理システム「TOAS」や経営支援基幹システム「Bizミル」を効果的に経営支援に活用できるよう、年1回外部講師を招いて研修会を開催するほか、所外に持ち出し可能なPC・タブレット端末により経営状況・経営分析結果を可視化し、支援先に瞬時に提示して効率的かつ効果的な経営支援を行う。巡回訪問時の相談内容が専門領域に及ぶ場合には、端末からミーティングアプリで上席職員の適切な指示・判断を仰ぐなどして、課題解決までのリードタイム短縮に努める。

⑤支援履歴、特記事項のデータベース化（新規）

「BIZミル」活用により財務データや経営分析だけでなく、相談内容や経営指導員等の対応、気付きといった特記事項についても記録し、支援履歴やノウハウ等の蓄積・共有により支援スキル向上や平準化につなげる。

⑥リモートワーク環境構築によるDX（新規）

新型コロナウイルス感染症拡大や頻発する自然災害等は、従来の働き方や事業継続の根本を揺るがしかねないことから、令和3年度にBCPを策定したところである。当所における小規模事業者支援機能が棄損・停滞するリスクを最大限回避するため、VPNによるリモートワーク環境を整備する。

所内ネットワークへ外部から安全に接続するVPNルータ導入によるDXを実現し、災害等における支援機能低下を最小限に留める。

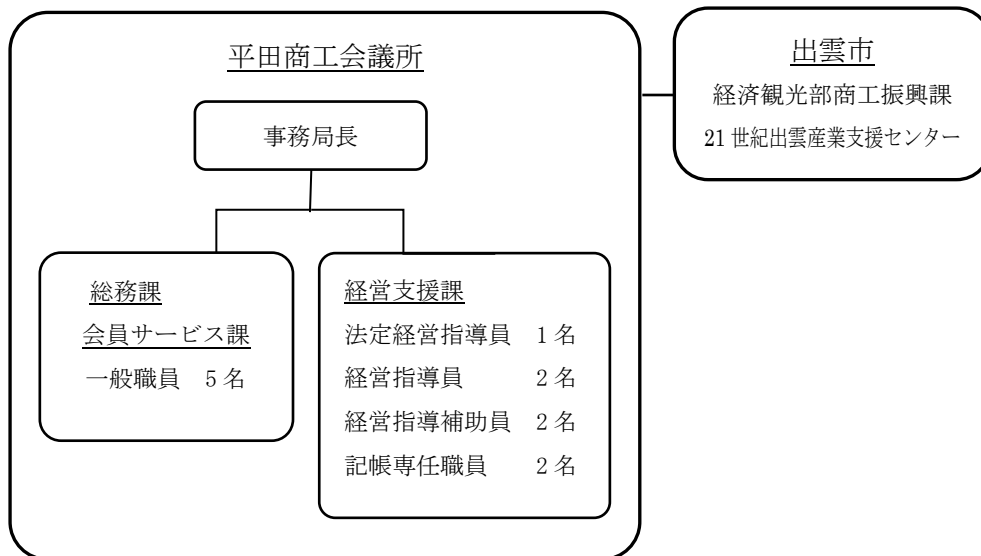
(別表2)

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3年10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法定営指導員の氏名、連絡先

【氏名】 佐藤文治

【連絡先】 平田商工会議所 Tel. 0853-63-3211

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)

日々、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状況提供を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①平田商工会議所

〒691-0001 島根県出雲市平田町 2280-1

平田商工会議所 経営支援課(平田中小企業相談所)

Tel. 0853-63-3211 / Fax. 0853-63-3346 / E-mail. hchaber@hirata-cci.or.jp

②関係市町村

〒693-8530 島根県出雲市今市町 70 (本庁舎 4 階)

出雲市経済観光部商工振興課

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)

	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
必要な資金の額	54,100	54,100	54,100	54,100	54,100
中小企業相談所	52,000	52,000	52,000	52,000	52,000
地域振興対策費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
中心市街地活性化事業費	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、島根県補助金、出雲市補助金、伴走型補助金、手数料、事務委託費、雑収入

(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	