

経営発達支援計画の概要

実施者名	石央商工会（法人番号 1280005004703） 浜田市（地方公共団体コード 322024）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日～令和 12 年 3 月 31 日
目標	1. 創業支援および事業承継支援の強化 2. 事業者に寄り添った段階的な IT 化と DX への橋渡し 3. 地域資源を活用した売上・収益力の向上支援 4. 交流人口の拡大を目指した観光振興支援
事業内容	【経営発達支援計画の内容】 ①地域の経済動向調査に関すること 事業計画の有益性を高めるため、地域経済の動向を多角的にデータ分析・把握を行い情報提供する。 ②需要動向調査に関すること 市場や消費者の動向・ニーズ等を把握するため、情報収集・調査を行い、新たな販路開拓に繋げるとともに計画策定に活用する。 ③経営状況の分析に関すること 主に定量分析及び定性分析を行い、経営状況の把握や本質的な経営課題を洗い出し、実効性の高い事業計画の策定に繋げる。 ④事業計画策定支援に関すること 地域経済動向調査・経営分析等を踏まえ、事業計画の策定支援を行い、課題解決に自発的に取り組むことを促す支援を行う。 ⑤事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後のフォローアップを行い、PDCA サイクルを習慣づけることで、事業者の自走化を図り事業計画の実効性を高める ⑥新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 「需要開拓の啓発と取り組みの提案」、「情報発信の強化による新たな需要開拓支援」、「展示会や商談会を通じた販路拡大支援」、および「関係機関との連携による需要開拓支援」を行い、より幅広い商圈からの顧客獲得を目指す。
連絡先	■石央商工会 経営支援課 〒697-0121 島根県浜田市金城町下来原 1409 番地 2 TEL：0855-42-0070 / FAX：0855-42-1783 E-mail：sekio-s@iwamicatv.jp ■浜田市 産業経済部 商工労働課 事業支援係 〒697-8501 島根県浜田市殿町 1 番地 TEL：0855-25-9501 / FAX：0855-23-4040 E-mail：shoko@city.hamada.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

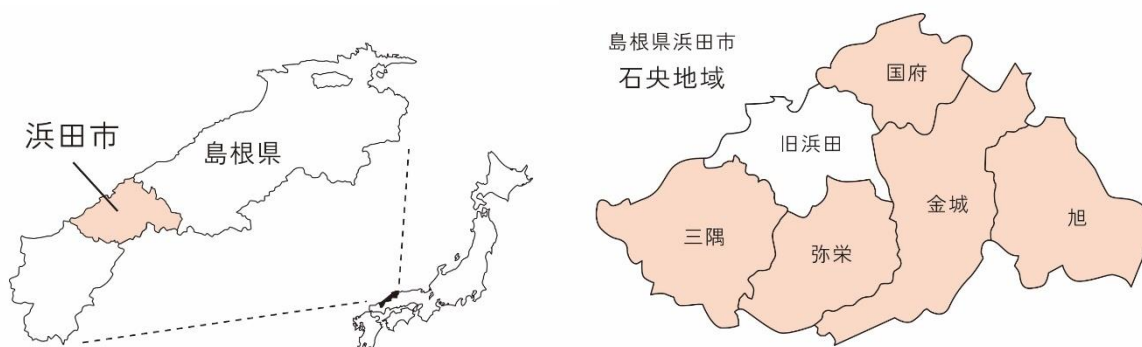
(1) 地域の現状及び課題

①現状

・立地

当商工会は、島根県西部の中核都市である浜田市に位置しており、5つの商工会（旭・金城・国府・三隅・弥栄）が平成19年4月に広域合併し誕生した。当商工会の管轄地域は旧浜田市内を除く市内全域であり、商工会地区面積は561.93㎡と県内の商工会地区では最も広域な支援エリアである。日本海に面した海辺部から中国山地に至る中山間地域の豊かな自然と温泉、農林水産物、伝統技術等の地域資源に恵まれた環境にあるが、集客力の高い観光資源や大きな産業集積は無く、商工業者（945者※令和6年4月時点）のうち約94%が小規模事業者（890者）である。管内においては、2019年5月に日本遺産として認定された石見神楽などの伝統芸能、ユネスコの無形文化遺産に登録された石州半紙などの伝統文化や温泉、海水浴場、国の天然記念物である石見畳ヶ浦等といった豊かな自然を活かした地域資源を有している。交通インフラも徐々に整備され、中国自動車道浜田道をはじめ、現在では県西部へ向かう山陰道浜田～三隅道路が完成し、次いで三隅～益田間も令和7年度中に完成予定となっている。隣接する益田市には、萩・石見空港があり島根県西部へのアクセスは今後益々向上する。

【位置】



【交通】



【人口】

管内地区	平成 26 年 3 月末				平成 31 年 3 月末				令和 6 年 3 月末			
	男性 (人)	女性 (人)	総計 (人)	世帯数 (世帯)	男性 (人)	女性 (人)	総計 (人)	世帯数 (世帯)	男性 (人)	女性 (人)	総計 (人)	世帯数 (世帯)
旭	1,488	1,579	3,067	1,402	1,336	1,359	2,695	1,319	1,223	1,203	2,426	1,253
金城	2,192	2,366	4,558	1,913	2,048	2,161	4,209	1,897	1,839	1,953	3,792	1,820
国府	2,908	3,237	6,145	2,715	2,751	3,046	5,797	2,677	2,639	2,850	5,489	2,637
三隅	3,055	3,417	6,472	2,906	2,849	3,092	5,941	2,828	2,550	2,703	5,253	2,687
弥栄	675	753	1,428	702	599	667	1,266	669	520	564	1,084	621
合計	10,318	11,352	21,670	9,638	9,583	10,325	19,908	9,390	8,771	9,273	18,044	9,018

【管内人口推移】

浜田市「浜田市の人口・世帯数」より作成

管内人口は、平成 26 年の 21,670 人から令和 6 年には 18,044 人まで減少しており、約 20%弱の減少となっている。商工会管内では市場の縮小が避けられない状況の中、高齢化率も浜田市中心部が 38%に対し、管内では 49%と 2 人に 1 人が高齢者という割合となっている。若年層の流出や出生率の低下が見られる一方で、高齢者の割合が増加しているため、今後更なる労働力不足や地域の消費市場が縮小し、経済活動が低迷する懸念がある。

・管内商工業者の推移と産業の状況

【管内商工業者数及び小規模事業者数】

令和 2 年 4 月の商工業者数は 1,012 者、小規模事業者は 951 者であったが、令和 6 年 4 月時には商工業者 945 者、小規模事業者 890 者に減少している。業種別においても令和 2 年 4 月と令和 6 年 4 月の比較では、製造業以外の全業種で減少している。

年別	商工業者数	小規模 事業者数	小規模事業者数（業種別）				
			建設業	製造業	卸・小売業	宿泊・飲食・ サービス業	その他
令和 2 年 4 月	1,012	951	213	88	238	70	342
令和 3 年 4 月	997	937	214	91	220	66	346
令和 4 年 4 月	974	921	212	92	210	64	343
令和 5 年 4 月	964	910	215	90	203	65	337
令和 6 年 4 月	945	890	209	88	197	61	335

（出典：石央商工会基幹システム）

【業種別の現状及び課題】

<製造業>

(現状)

市内製造業の中で多くを占める食品製造業ではコロナ禍以降、売上が徐々に回復しつつあるものの、多くの事業者が依然としてコロナ禍前までには回復していない。同様に雇用の確保も深刻であり、地域内での労働力が不足しているだけでなく、外国人労働者の採用も困難な状況に陥っている事業所もあり、製造現場の稼働に支障をきたしている事業所も見られる。また、HACCP に基づく衛生管理の義務化など、法改正等による対応に加え、原材料費やエネルギーコストの高騰も経営の負担要因となっている。また、健康志向や環境意識の高まりに伴う消費者ニーズや購買行動の変化に応じた商品開発など、事業者には柔軟な対応が求められている。

(課題)

人材確保が難しくなる一方で、労働力不足を補う上でも今後益々ITの導入を通じた省人化・省力化が一層求められる。また、原材料や人件費の高騰により、コスト構造の見直しは喫緊の課題となっている。加えて、消費者の嗜好に対応した製品の容量・形態の変化や、環境に配慮した容器・包材の採用も強く求められる時代となっている。消費者のデジタルリテラシーの向上により、オンラインでの販路拡大やマーケティング手法の革新も進める必要がある中、新規顧客の獲得に向けた戦略的なアプローチを図る上でも、新たな計画策定が引き続き求められている。

<建設業>

(現状)

平成28年12月に浜田西村IC～三隅間の道路開通に伴い、三隅～益田間の工事も進展し、現在は完了段階にある。また、令和4年11月に完成した中国電力火力発電所2号機の建設に関連する工事も終了し、受注状況は落ち着きを見せている。これに伴い、建設業界全体においては公共工事の減少が見られ、さらに若年層の減少や労働人口の縮小による人材不足・技術者不足が引き続き深刻な問題となっている。加えて、建設現場作業員の労働時間の上限規制（「建設業の2024年問題」）が始まったことにより、これまで長時間労働で対応していた業務も、シフト制等を取り入れて複数人で振り分けていく必要がある。従業員の確保や人件費の増大、工程管理の複雑化、納期の長期化など業界を取り巻く環境は一層厳しさを増している。

(課題)

建設業界において特に対応が急務となっているのは、今後多くの熟練技術者が定年を迎え、地方を中心に深刻な人材不足が生じる問題である。この状況を乗り越えるためには、若年層の育成を強化し、労働環境を整備するとともに、IT技術の活用による業務効率化が今後益々求められる。BIM/CIM（建設情報モデリング）などを活用した現場管理のデジタル化を進めるなど、建設現場の効率化やコスト削減を図り、持続可能なビジネスモデルの構築を図ることが重要である。

また、労働力不足を解消するためには、従来の男性中心の労働環境から多様性を取り入れ、女性が活躍できる職場環境の整備を進めることも課題である。これには、育児支援や柔軟な働き方の導入など、働き方改革を進めることが求められており、これらの取組を通じて、持続可能な事業経営の実現を目指し、若年層の雇用確保と育成、長時間労働の是正、待遇改善、新技術の導入による生産性向上などを通じて、企業全体の競争力を高めることが求められる。

<小売業>

(現状)

管内の小売業の多くは地元密着型経営を行っているが、人口減少と高齢化により地域内需要はさらに縮小している。加えて、大型店・コンビニエンスストア・チェーン店の進出に加え、ネット販売の一層の浸透により、地域外への購買力の流出がますます深刻化している。

一方で地域住民、特に中山間地域に住む高齢者を中心とした「買い物弱者」は増加しており、移動販

売に参入した事業者も採算性の低さに伴う事業縮小・撤退などもあり、これに対応する新たな仕組みやサービスの提供が求められている。

（課題）

地域外への購買力流出を食い止めることが引き続き課題であるが、ネット販売の更なる浸透により、その傾向は一層顕著になっている。地域内での購買力を維持するためには、ターゲット層に合致した品揃えやサービスの提供を強化する必要がある。QRコード決済や電子マネーを含む多様なキャッシュレス決済に対応している事業者が少ないため、これらのサービスに対応できていない事業者は競争力の維持が難しくなっている。

また、中山間地域では「買い物弱者」への対応が喫緊の課題であり、移動販売をはじめ宅配サービスを通じた販路拡大も重要である一方で、特に高齢化が進む地域では、移動販売の継続が困難なケースも増えているため、持続可能な事業運営を行う上での計画策定や具体的な取組が求められる。

<サービス業>

（現状）

管内では、地元密着型の生活関連サービス業が多数を占めているが、人口減少や高齢化といった市場環境において、厳しい経営状況が続いている。近隣市街地や他地区への利用者流出もあり、売上の伸び悩みや需要の低迷が起こる一方で事業者の高齢化も進んでおり、事業の持続性を保つための後継者育成や、若手人材の確保が必要不可欠である。

（課題）

消費者ニーズに対応したサービスの向上や新サービスの開発、情報発信の強化が求められる中、管内人口が減少傾向にある状況で重要なのは、いかに既存顧客の確保を図るかであり、地域住民等に対して持続的に利用してもらうための施策が不可欠である。

また、事業者の高齢化に伴うサービス提供の質と量の維持が難しくなる中、後継者育成や若手人材の確保が今後益々重要になるため、持続可能な経営を実現していくためには、事業継承を円滑に行うためのサポートや、次世代経営者を育成する仕組みの構築が課題である。

<観光・宿泊業>

（現状）

島根県西部、とりわけ石見地域では、島根県東部に比べ集客力の高い観光資源が少ないことから、観光客誘致には苦戦を強いられている。コロナ禍には、宿泊業全体で観光客が激減し、経営環境が一層厳しくなったものの、国及び県並びに市からの支援等もあり、入込に関しては徐々にコロナ禍前の水準に戻りつつある。一方ビジネス利用については、中国電力三隅発電所2号機完成以降は落ち着いており、2年に1回の頻度で発電所の定期点検時にスポット的な利用があるものの、以前のような安定的な需要は期待できなくなっている。このため、観光需要の獲得が再び高まっており、新たな顧客層を取り込むための戦略が必要となっている。

（課題）

管内の温泉や自然景観など地域独自の資源を活用し、地域の魅力を発信することで、観光利用者の獲得を図る必要がある。引き続き県及び市や関係機関との連携を強化し、地域全体で観光振興に取り組むことが重要であり、国内旅行者をはじめ、とりわけインバウンド（外国人観光客）の取り込みが今後の重要な課題となっている。コロナ禍を経て国際旅行が活発になる中、外国人観光客を効果的に誘致するため、多言語対応の強化や文化体験型の観光プログラムの提供、外国人旅行者向けのプロモーション活動やデジタルマーケティングを活用したインバウンド対策を推進することが重要である。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

①中長期的な振興の在り方（10 年程度の期間を見据えて）

管内の小規模事業者の多くは、依然として旧態依然の経営にとどまっているケースが多く、持続的な事業の発展には課題がある。加えて、人口減少や少子高齢化が進展し、事業主の高齢化のみならず人材不足も深刻さを増しており、事業所の数が減少することで地域経済も停滞している。R5 年度に県内 21 の商工会で実施した「会員アンケート調査」では、石央商工会管内における経営者の約 7 割弱が 60 歳以上であるという結果となり、円滑な事業承継支援や後継者育成の強化が喫緊の課題として求められている。現在も、廃業者数が新規開業者数を上回る状況にあるため、事業承継の支援をはじめ、小規模事業者への経営力強化や新たな取り組みの推進を図りながら廃業の抑制を図り、地域経済の活性化につなげていく必要がある。

上記と並行して、IT 化や DX 化による生産性向上や体制整備も求められている。製造業では、特に IT を活用した生産ラインの見直しや省力化を支援し、限られた人員で質の高い生産を可能にする体制を整える必要がある。管内業種の中で人手不足が深刻な建設業では、BIM や CIM などをはじめとしたデジタル技術を活用し、現場管理や施工計画の精度を高め、効率化を図ることが求められる。さらに、現状ではその重要性を認識できていない事業者も多いため、理解を深めるためのセミナーなど継続した啓発活動も必要である。小売業においては、オンライン販売の強化やデジタルマーケティングの活用が急務であり、特に QR コード決済や電子マネーの導入を進め、キャッシュレス社会に対応したサービス提供を可能にすることで、消費者の利便性を向上させる取り組みが求められる。

地元の特産品や伝統技術を活かした商品開発は、地域経済の活性化において重要な要素である。時代のニーズに応じた新たな商品づくりに取り組むことは今後も必要であり、地域固有の技術や伝統、製品の希少性を前面に押し出すことで差別化や付加価値が高い商品開発を行うことに加え、販路開拓を進めるためには、地域外市場への進出が不可欠である。そのため対面は勿論、オンライン販売やデジタルマーケティングの活用を通して、全国や海外の新たな顧客へのアプローチを行い、売上拡大へつなげる支援が必要である。

集客力の高い観光資源が少ない当地域で、観光客や地域外の訪問者を増加させるためには、地域資源を活用した観光や交流の促進が不可欠である。特に、石見神楽や管内の歴史的資源など、地域独自の魅力を最大限に活かした観光プログラムの造りが重要である。コロナ禍を経て訪日客数が過去最高を記録し、今後ますますインバウンド需要を取り込むことが求められる中、SNS での情報発信や外国語対応の強化を通じて、外国人観光客の敷居を下げる取り組みが必要になってくる。当地域が海外観光客の旅行先として選ばれる可能性を高める上でも、観光施設や体験型プログラムの充実を進め、宿泊施設の利用促進を図るとともに、地域資源を効果的に活用した観光業の競争力強化を図る。

②第 2 次浜田市総合振興計画との連動性・整合性

浜田市では、「第 2 次総合振興計画」（平成 28 年～令和 7 年度）を策定しており、総合振興計画では、基本構想において浜田市が目指す将来像を「住みたい 住んでよかった 魅力いっぱい 元気な浜田」と定め、その実現に向けた重点施策等を基本計画に示し、人口減少問題に対応するとともに持続的な発展を続けるための施策を掲げている。

その中で「商工業の振興」及び「観光・交流の促進」について下記のように示されている。（※下線部分が連動性・整合性がある箇所）

基本方針	1. 浜田らしい魅力あるまちづくり「独自性」「実行性」 2. 協働による持続可能なまちづくり「共感性」「持続性」 3. 近隣自治体と連携し、県西部の発展をリードするまちづくり「発展性」
将来像	「住みたい住んでよかった魅力いっぱい元気な浜田」 ～豊かな自然、温かい人情、人の絆を大切にするまち～
まちづくりの大綱	I 活力ある産業を育て雇用をつくるまち II 健康でいきいきと暮らせるまち III 夢を持ち郷土を愛する人を育むまち

	IV 自然環境を守り活かすまち V 生活基盤が整った快適に暮らせるまち VI 安全で安心して暮らせるまち VII 協働による持続可能なまち
商工業の振興	【基本方針】 ○起業支援については、関係機関と連携して起業希望者への支援を充実させ、起業への機運を高めます。また、事業承継を推進していくことで、後継者不足による廃業を抑制し、地元事業所の強みを活かした経営による経済活動の維持及び雇用の安定化を図ります。 ○市内商業地においては、小規模事業者の情報発信の強化や起業による空き店舗の活用など、新たな賑わい創出に繋がる取組を支援します。 ○地元事業者の販路拡大を積極的に支援するとともに、ふるさと寄附の新たな返礼品の拡充に努め、新規寄附者の獲得につなげます。 ○新型コロナウイルス感染拡大による地元事業者への影響は、しばらく続くものと思われるため、状況の把握に努め、国・県の支援策を補完するとともに、地域特性を考慮し、事業者に寄り添った支援を検討します。 【主要施策】 ■起業への支援と事業承継の推進 起業家の増加につなげるため、起業への意識を啓発して起業希望者の育成を図るとともに、特に女性の能力強化も意識しながら、セミナーを継続開催し、起業時における初期費用を支援します。また、地域の人やモノ、遊休施設などといった「地域資源」を活用した起業や地域の課題解決に資する事業の創出など、地域団体や企業・事業所とともに地方創生の実現に向けた支援に取り組みます。さらに、立ち上がり期におけるフォローアップ支援を行い、事業継続や雇用創出につながるよう取組を推進します。<u>なお、事業承継については、地域おこし協力隊制度を活用した後継者マッチングを行うとともに、関係機関と連携した事業承継推進会議を開催し、事業者とのマッチングに取り組みます。</u> ＜主な事業・取組＞ ・商業活性化支援事業 ・起業家支援プロジェクト事業 ・後継者等人材育成支援事業 ■商業・サービス業の振興 中心市街地における空き店舗を解消し、商業機能を維持・回復させるため、本市の特徴を生かした新規出店を促し、空き店舗の有効活用に取り組みます。商店街組織のみならず、業態の連合体やまちづくり組織による賑わい創出を推進し、市民と行政の協働によるまちづくりを推進します。<u>事業者によるWebやSNSを活用した情報発信や、キャッシュレス決済への対応を支援し、新たな顧客確保を促進するとともに、「BUY浜田運動」などによる地域内経済循環の推進を図ります。</u> ＜主な事業・取組＞ ・商業活性化支援事業 ・起業家支援プロジェクト事業 ・活力あるもの・ひとづくり支援事業 ・BUY浜田推進事業

	■製造業の振興 本市の経済・雇用において大きなウェイトを占めている製造業の経営基盤の強化のため、<u>新製品・新技術の開発や販路拡大、食料品製造業における衛生環境整備等の支援</u>を行います。特に、はまだ産業振興機構では関東・関西方面を中心に、広島事務所では山陽方面において、飲食店やスーパー等での販売促進活動やバイヤー招へいを実施し、浜田製品の販路拡大支援を行います。さらに、<u>食品のほか、石見焼、ユネスコ無形文化遺産に登録された「石州半紙」等の工芸品の積極的なPRに努め、販売促進を支援</u>します。また、ふるさと寄附については、支援してくださる寄附者との繋がりを大切にするとともに、市内特産品提供事業者との連携を強化し、魅力ある返礼品の更なる拡充に努め、返礼品の提供に係る 需要の向上を図ります。 ＜主な事業・取り組み＞ ・産業振興パワーアップ事業 ・広島プロジェクト推進事業 ・活力あるもの・ひとづくり支援事業 ・ふるさと寄附促進事業
観光・交流の推進	【基本方針】 ○観光事業者や民間企業、団体等と連携して、「温泉」「石見神楽」「食の魅力」を軸にした観光誘客に取り組み、あわせて積極的な情報発信等を行いながら、イベント等による交流人口や観光客等の宿泊客数の増加を目指し、外貨獲得や雇用創出につながる観光施策を推進します。 ■滞在型観光の推進と受入体制の確保 多様化する観光客のニーズにあわせて、山陰道や浜田自動車道を活用して周辺地域との広域的な連携を強化しながら、「しまね海洋館アクアス」や「山陰浜田港公設市場」などの観光・集客施設を核に、「温泉」「石見神楽」「食」などの観光素材を組み合わせることにより滞在型観光を推進します。 また、絶景のロケーションを誇る国民宿舎「千畳苑」や良質な泉源を有する旭温泉、美又温泉、日本遺産の構成文化財に認定された「北前船寄港地」や「石見神楽」の情報発信及び魅力向上策に取り組み、官民で連携して観光宿泊客の受け入れ体制を確保します。 ＜主な事業・取り組み＞ ・観光協会助成事業 ・千畳苑改修事業 ・温泉施設管理費 ・美又温泉安定供給化事業 ■イベント等の開催や合宿等の誘致 <u>豊かな自然や歴史、文化など既存の観光資源を活用し、観光協会や広島PRセンター等と連携して市外への積極的なPRを行い、各種イベントの開催や体験教育旅行を含む合宿等の誘致に取り組み、交流人口の拡大を図ります。</u> ＜主な事業・取り組み＞ ・広浜鉄道今福線観光資源活用事業 ・合宿等誘致事業

	■「石見神楽交流人口」の拡大 石見神楽に関与・参加したいというファンの需要を喚起し、幅広く取り込むことで、上演団体の次世代継承を確保し、規模の拡大を目指します。また、市の内外に広く、石見神楽上演団体を人的・経済的に支援する人材層を形成し、「石見神楽交流人口」の拡大に取り組みます。 ＜主な事業・取り組み＞ ・石見神楽振興事業 ・石見神楽定期公演推進事業 ・日本遺産石見神楽保存・継承支援事業補助金 ■地域間交流、国際交流の推進 在住外国人への支援や民間国際交流団体の活動を支援するとともに、海外の友好都市との交流を深め、多文化共生社会の実現と国際性豊かな人材育成に努めます。 また、<u>浜田藩や島村抱月、石州和紙等を縁とした土地との相互交流や「食」による地域間連携を進め交流人口の増加を図ります。</u> さらに、<u>県境をまたいだ関係自治体との交流も推進し、広域的な観光資源を活用した魅力づくりを行い、インバウンドの推進に努め、外国人観光客の増大を目指します。</u> ＜主な事業・取り組み＞ ・浜田国際交流協会助成事業 ・浜田市と邑南町との「食」を通じた観光・文化交流事業 ・地域間交流事業
--	---

③商工会としての役割（ビジョン）

当商工会は引き続き「地域商工業者にとって最も身近で信頼のおける支援機関」としての役割を果たし、「あってよかったと思われる商工会」の実現を目指す。浜田市の総合経済団体として、中小企業・小規模事業者が持続的な成長を遂げられるよう、「地域密着型支援」を堅持しつつ、広域な5つの支所の機能を維持しながら、一体的な組織運営に取り組む。

当会のスローガンである「行きます・聞きます・応援します」の下、事業承継支援、販路拡大支援、そして交流人口の拡大に取り組み、地域経済の活性化に寄与する。また、6次産業化や地域資源の活用、経営革新、新事業の創出など、域外マネーの獲得につながる取組（食、ものづくり、観光等）も支援し、地域資源を活用した新たなビジネス展開を支援する。

今後は、急速に進むデジタル化や持続可能な社会への移行に対応し、デジタル技術導入支援や導入に伴う計画策定及び実施支援を行いながら、激変する経済環境に順応し、持続可能な地域経済基盤の構築を目指す。これらを実現するにあたり、県や市、専門家・関係機関との連携体制を更に強化し、地域でのビジネスモデル再構築や人材育成を実現する包括的な支援体制を構築していく。

（3）経営発達支援事業の目標

上記（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在り方を踏まえ、以下の目標を重点的に取り組むことで、管内小規模事業者が持続的な成長に資する支援に取り組む。

1. 創業支援および事業承継支援の強化
2. 事業者に寄り添った段階的なIT化とDXへの橋渡し
3. 地域資源を活用した売上・収益力の向上支援
4. 交流人口の拡大を目指した観光振興支援

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7年4月1日～ 令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

中長期的な振興のあり方を踏まえて、以下の項目を目標に掲げる。本事業期間（5年間）において、計画の実現に向けて経営のパートナーとして、伴走型の指導・助言を行うことで、経営発達支援計画事業の効率的かつ円滑な実施を図り、小規模事業者の持続的な発展を支援する。

目標	目標に向けた達成方針
1. 創業支援および事業承継支援の強化	創業支援においては、創業希望者や若手経営者に対して商工会が提供する経営支援メニューの提案やPRを行い、基礎的な経営知識の提供を進めるとともに、若手経営者同士のネットワーキングを強化する。また、巡回や関係機関との連携を通じて創業案件を掘り起こし、創業計画の策定・実施支援を行い、創業者数の増加を図る。 事業承継支援については、日頃の巡回や支援業務を通じて、事業承継に関する現状を把握し、関係機関との連携を強化しながら、事業承継計画の策定や後継者育成を支援し、円滑な事業承継を実現する。
2. 事業者に寄り添った段階的なIT化とDXへの橋渡し	管内小規模事業者の課題に対応するため、段階的なIT化とDX化を進める。製造業や建設業では生産性向上のためのIT活用や効率化支援を行い、小売業ではオンライン販売やキャッシュレス決済の推進を図る。商工会は経営支援メニューの提供や伴走型支援を通じて、事業者のIT化とDXへの移行をサポートし、質の高い伴走支援を実施する。
3. 地域資源を活用した売上収益力の向上支援	地域内の事業者が地域資源や特産品を活用して新しい商品やサービスを開発できるよう支援し、地域経済の活性化と収益力の向上を図る。また、関係機関と連携し、事業者による特産品開発、デジタルマーケティング、ネット販売の活用を強化することで、地域外からの新規顧客の獲得及び外貨獲得を図る。また、観光振興と連動して、関連する製造業者、販売業者、原材料供給者が連携し、地域資源を活かした事業展開を実現し、地域全体の経済基盤の強化を目指す。
4. 交流人口の拡大を目指した観光振興支援	地域内資源の再評価を行い、特産品開発や体験型観光を通じてインバウンドを含む地域外の顧客誘客に向けた取り組みを行う。デジタルマーケティングをはじめ、関連する製造業者、販売業者、原材料供給者と連携し、地域資源のブラッシュアップを進めると共に、目的やターゲットを明確にした観光事業を推進し、情報発信の強化や交流人口の拡大を図る。

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】

100 者の調査対象事業者(重点支援対象事業者)をリストアップし、売上高推移、採算推移、資金繰り状況、設備投資状況、経営上の問題点等について四半期毎に調査を実施している。また、島根県が実施している「島根県の経済動向」、中小企業庁及び中小機構が実施している「中小企業景況調査」との比較集計を四半期に 1 回実施し、調査結果を「商工会だより」や HP 等で公表している。

【課題】

現状の地域経済動向調査は「中小企業景況調査」のデータや指導業務での情報収集が中心となっており、これらは業種別の景況感や経済動向を押えるには有効な調査である一方で、小規模事業者の持続的発展を支えるためには、より事業活動に役立つ情報の収集・分析・活用が求められる。企業の現状や将来目標を踏まえ、産業の強みや人口動態、人の流れなどの客観的なビッグデータを積極的に収集し、多角的に分析する必要がある。この取り組みにより、事業計画の有益性を高め、小規模事業者の実効性のある経営支援を実現していくためにも、中小企業景況調査と合わせた調査を実施することが重要である。

(2) 目標

支援内容	現状 公表回数	R7 年度 公表回数 目標	R8 年度 公表回数 目標	R9 年度 公表回数 目標	R10 年度 公表回数 目標	R11 年度 公表回数 目標
①中小企業景況調査	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	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③各種データの情報収集及び公表	1 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
調査事業所数	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者

(3) 事業内容

①中小企業景況調査

【情報収集方法】

全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」に独自調査項目を追加した調査票を四半期毎にとりまとめ、管内小規模事業者等の景気動向について、より詳細な実態を把握し、分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 100 社

(製造業、建設業、小売業、サービス業等における重点支援先。各本支所 25 社程度)

【調査項目】売上額、仕入額、経常利益、資金繰り状況、雇用状況、設備投資や経営上の課題 等

【調査手法】当会職員が巡回訪問してヒアリングし、調査票に記入。

【活用方法】当地域の業種別の経済動向を全国平均・県平均と比較分析し、当会商工会だより及び HP へ掲載する。また、個者の取扱商品・サービス内容に応じて情報を絞り込み、適宜小規模事業者へ提供し、事業計画の基礎資料とする。

②国が提供するビッグデータの活用

- 【目的】 当地域において稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指す。
- 【公表方法】 経営指導員が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。
- 【調査項目】 人口マップ（人口構成）、産業構造マップ、企業活動マップ、消費マップ
まちづくりマップなど
- 【調査手法】 当会職員がRESASを活用し、上記調査項目について調査分析を実施する。

③各種データの情報収集

- 【情報収集方法】 国・県等がとりまとめた各種統計データを、各機関のHP等から情報収集する。
- 【収集データ】
 - ・日銀短観調査（日本銀行松江支店）：山陰の金融経済動向
 - ・中国地域の経済動向（中国経済産業局）
 - ・島根県経済動向調査（島根県政策企画局統計調査課）

（４） 調査結果の活用

- 当会の会報誌やホームページを通じて、管内の小規模事業者に広く周知を図る。
- 経営指導員が小規模事業者の事業計画策定を支援する際、主に外部環境分析の資料として活用する。また、指導員歴が浅い職員には、経営支援会議等を通して活用方法についての指導を適宜実施する。
- 管内の小規模事業者を取り巻く経営環境の変化や将来の見通しを的確に捉え、計画的な事業推進を支援することで、小規模事業者の持続的な維持と発展を目指すために活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（１） 現状と課題

【現状】

商品や役務に関する情報を各種情報媒体から収集。収集情報について経営支援会議で情報交換を行うとともに、他支援機関や専門家からも収集した情報を、管内の小規模事業者へ提供することで新商品・新サービスの開発・改良や商品選定、販売戦略立案等の際に活用している。業種別アンケートについては、該当業種の消費者に対するアンケート調査を行い、調査結果を各事業者へフィードバックし、リアルな消費者動向を把握することで、新たな事業展開や販路開拓策等の支援に活用している。

【課題】

各種媒体等を通して得た情報収集及び提供は、日々の巡回指導で適宜実施できている。一方、業種別アンケートについては、選定した業種が限定的（宿泊業）であったことや、左記の業種では、県をはじめ、様々な機関が事業者を通して消費者に実施するアンケート調査物が多く、同様の調査を新たに行うことは業務オペレーションが煩雑になることや、消費者への調査協力負担が大きいことから実施については不十分であった。販路拡大支援や事業計画の策定を支援する上では、個者独自の調査内容にする、もしくは業種という括りで需要動向を測る上では、同様の目的や方向性を持つ事業者で実施することが、より効果的で戦略的な調査を行うことができるため、今後はこの部分の注力と、調査の回答については、用紙による配布・回収から Web 等の IT 活用も行い回収率を向上させることも課題である。

(2) 目標

内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
外部情報媒体の 収集・提供	随時	随時	随時	随時	随時	随時
提供事業者数	50	50	50	50	50	50
<u>業者別</u> アンケート調査 実施目標数	未実施	12	12	12	12	12

(3) 事業内容

①外部情報媒体の収集・提供

消費者動向やトレンド、市場ニーズに関する情報を収集し、それぞれの業種に適した形で整理した上で、必要な情報をタイムリーに提供する。これにより、商品展開や品揃え計画、新たな商品・サービスの開発、販路開拓に役立つ基礎資料として活用するとともに、事業計画策定の際の重要な基礎資料とする。

【調査手法】

消費トレンドや市場ニーズ、需要動向や業界情報等について、主に J-Net21（中小機構）日経テレコン POSEYES、業界誌等の情報媒体を活用して情報収集し、管内の小規模事業者へ提供する。

【調査項目】

業種別の業界動向、売れ筋商品、消費トレンド、新商品・新サービス等

【活用方法】

経営分析等～事業計画策定の支援及び営業戦略等の立案において、外部環境の参考資料として情報収集し提供することで、より実現性の高い事業計画の策定及び計画実施において効果的な支援に繋げる。

②業者別アンケートの実施

消費者動向を的確に捉え、各業種における消費者の購買傾向やサービスへの満足度、今後のニーズなどを把握し、他社との差別化・付加価値向上を図ることを目的に業者別アンケートを実施する。調査を効果的に行うために、支援対象事業者に合わせた独自の個者調査内容にする。業種という括りで需要動向を測る際には、同様の目的や方向性を持つ事業者で実施し分析結果を提供することで、新商品・新サービス等の開発や販路開拓、事業計画策定に活用する。

【対象業種】

経営分析や事業計画の策定を行う事業者及び新商品・新サービスの開発等に取り組む事業者や、特定の目的及び方向性を持つ事業者グループなどとし、主に「飲食業」「小売業」「サービス業」「製造業」「建設業」の5業種を対象とする。

【調査手法】

5 年計画の中で上記対象業種を中心に、経営指導員 1 人当たり年 2 件の支援を実施し計画期間中 60 件（2 件×指導員数 6 名×5 年＝60 件）の調査を実施する。事業者及び職員双方で内容を協議・作成し、各事業者固有の調査票を活用し調査を行う。調査の進め方については、該当事業者に作成した調査票を渡し、事業者から利用者に調査票を手渡し、記入後回収する方法と、同様の目的

や方向性を持つ複数の事業者で出展する展示会等においては、Google フォーム等の Web アンケートシステムを活用し来場者へアンケート調査を配信し集計する方法を予定している。

【調査項目】※調査票例（飲食業）

主な調査項目	主な調査内容
属性	男、女
来店頻度	回数
商品	料理、飲み物など
顧客満足	味、食感、商品ラインナップ
来店手段	徒歩、自転車、車
動機	ネット、SNS、口コミ、雑誌
利用金額	客単価・価格帯など
その他	改善点及び要望

【調査結果の活用】

当該事業者へ収集した情報や調査結果をフィードバックすることで販路開拓や事業計画の策定を検討している事業者それぞれが、個々で必要になる需要動向分析結果を得ることで、新商品・新サービスの開発や実現性の高い事業計画の策定等に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】

経営分析の役割や重要性について巡回等や当会が定期的に発行する商工会だよりにて適宜周知するとともに、金融支援や各施策活用支援の際には対象事業者の経営分析を実施し、資金繰りの円滑化や各施策活用の実現に繋げている。

【課題】

直近実施年度においては、個者支援に比重を置いた結果、啓発等全体的なセミナーの開催が不十分だった。また、個者支援においても売上や原価、経費等のいわゆる PL から読み取れる財務状況の把握や見える化は実施できたものの、事業者を取り巻く環境が刻々と変化している現在においては、数字の把握に加えて、非財務の側面もこれまで以上に重要になる。該当事業者との「対話と傾聴」を通じ、事業者自身が自発的に経営分析に参画し、経営の本質的な課題設定に導いていくことが課題である。

（2）目標

事業内容	現行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
個者別相談数	100	100	100	100	100	100
財務分析実施件数	75	75	75	75	75	75
経営分析実施件数	50	50	50	50	50	50
経営分析セミナー開催数	1	1	1	1	1	1
経営分析セミナー参加者数	15	15	15	15	15	15

(3) 事業内容

小規模事業者の持続的経営を可能とするためには、経営分析を通じて、個者の抱える経営課題の見える化を行い、ビジネスモデルの再構築を行うことが、事業者の着実な成長や安定に繋がるため、入口である経営分析セミナーへの積極的な参加を継続して促す。

また、セミナーに参加できない事業者や本会として最優先で支援する必要があると判断する事業者には、巡回等での個別対応と専門家派遣とを組み合わせながら事業を実施していく。加えて、将来の地域経済を担う青年部等へは各支部でのミニセミナーを開催し、経営者としての心構えや経営意識を高める。

①経営分析を行う事業者の発掘方法

ア．巡回・窓口相談による発掘

巡回・窓口相談時に、「事業計画作成先と未作成先の経営状況の相違」や「金融機関の融資判断で最も重要な経営指標の見方や分析方法」の重要性を説明し、「経営分析」と「事業計画」の重要性を認識して貰い、経営分析セミナーへの参加若しくは個者別相談へ繋げる。記帳代行先や日々業務にて処理を行う中で、数値内容に変化があった指導先などに向けて声掛けを行い、決算指導先については、売上連続減少先への声掛けを行うなど、経営指導員及び指導職員が連携し取り組む。また債務超過や借入過多に陥っている事業者などは経営分析を最優先に行うべく経営分析セミナーへの受講を促す。なお、セミナーに参加できない事業者については個者別相談で対応する。

イ．会報・案内チラシ等による発掘

会報記事や巡回・窓口相談時に「経営分析セミナー」の参加を促す。あわせて、本会HP及びSNSにて情報発信を行い、広く周知を図る。

ウ．青年部、女性部からの発掘

役員会議や各支部定例会議で、上記アと同様の説明を行い、経営分析セミナーへの参加若しくは個者対応を図る。

②経営分析の手法と分析項目

分析の種類	分 析 項 目	目 的	活用ツール
定量分析 (財務分析)	・売上増加率（売上持続性） ・営業利益率（収益性） ・損益分岐点（収益性） ・労働生産性（生産性） ・EBITDA 有利子負債率（効率性） ・営業運転資本回転率（健全性） ・自己資本比率（安全性）	現在の経営状況を多角的に分析して問題点を認識し、改善計画を立てる指針を認識する	ローカルベンチマーク、経営計画つくるくん等
定性分析 (非財務分析)	・経営理念 ・経営ビジョン ・事業承継の有無 ・SWOT分析	事業所を取り巻く環境から事業の強みと弱みを認識する	

巡回・窓口相談や経営分析セミナー等により掘り起こした小規模事業者のうち、意欲的で販路開拓や事業計画の策定に取り組もうとする事業者 50 者を選定する。基本的に経営分析の支援は経営指導員等が行い、状況に応じて専門家と連携して行う。定性分析については、上記項目を切り口として、対象事業者との対話と傾聴を通じて、事業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。また必要に応じて事業承継の有無も確認する。

（４）分析結果の活用

経営分析等の結果については、当該事業者に対しデータ・資料で提供を行い各事業所の経営者、後継者をはじめ、必要に応じて従業員が参加する会議資料で随時利用して貰い、経営状況の把握や経営課題の見える化、共有化を図り、事業計画策定の支援に活用する。当会でのデータ管理については、事業者毎に整理保存し、担当職員が不在の場合や人事異動等があっても、いつでも、誰でも対応できるようにして、進捗管理及び継続支援、情報の共有を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

これまで経営改善計画や経営革新計画、創業計画、各種補助金申請のための事業計画等の策定支援を行い、計画策定の経験やノウハウは蓄積されてきている。また、実施支援についても関係機関や専門家と連携を取り管内小規模事業者を支援するためのネットワークの構築は適宜できている。その結果、事業計画策定の重要性はある程度理解されているものの、創業支援や事業承継支援などの案件によっては計画策定支援を行う上で、主体的ではなく、経営指導員等による提案や助言が先行するなど消極的なケースもあり、本当の意味で事業者の気づきに至っていないという現状もある。

【課題】

事業計画策定の重要性は経営発達支援計画実施以降、継続して周知をすることで理解され浸透しつつある一方、経営者の高齢化により、既存の経営手法を見つめ直すことが難しい状況となっている。これらの経営者の中には新たな計画策定よりも廃業に向けた相談を受けることが多いため、事業承継に前向きな後継者や創業希望者を含めた新たな計画策定に意欲的に取り組む事業者の確保に加え、円滑な事業承継を計画的に行える様、事業承継計画策定支援も課題として挙げられる。

（２）支援に対する考え方

地域経済の動向や需要動向の情報提供、経営状況の分析を実施した事業者を対象に、事業計画策定を支援する「事業計画策定セミナー」を開催する。

管内の経営者の高齢化が進む中で、地域経済の将来を担う後継者候補が経営者としての心構えや経営意識を自主的に高めるためには、内発的な動機づけを促す経営計画策定セミナーのカリキュラム設計や開催日程の工夫が必要であり、経営分析や経営分析セミナーを通じて本質的な経営課題を明確にした事業者を中心に、事業計画策定へつなげる。

事業計画策定支援を創業支援や事業承継支援の一環として位置づけ、創業支援においては、創業希望者等に対して商工会が提供する経営支援メニューの提案やPRを行い、創業者が基礎的な経営知識を学べる場を提供する。支援を通じて、創業者が初期の事業計画を策定する際、必要になるフレームワークや、マーケティング手法、財務計画の重要性を把握できるよう、創業者の理解に応じた段階的な支援を行うことで、実効性が高い計画策定支援に取り組む。

さらに、事業承継支援においては、事業承継計画の策定を支援するため、セミナーへの参加を促すことをはじめ、必要に応じて個別支援も行いながら、後継者育成のための意識改革や経営ノウハウの引き継ぎ方法を学ぶ機会を提供する。事業承継の際に必要な財務管理や事業運営の基本を後継者が理解できるよう、必要に応じて専門家とも連携し実践的な事例を交えて支援し、次世代経営者が自立した経営判断を下せるよう導く。

さらに、事業計画の策定と並行してDX（デジタル・トランスフォーメーション）推進に向けたセミナーを実施し、最新テクノロジーの活用方法を学ぶ機会を提供することで、小規模事業者が競争力を維持・強化できるよう支援する。セミナーへの参加を契機として、対話と傾聴を重視した支援を行い、納得感のある事業計画の策定を支援し、地域の経営基盤の強化を図る。

(3) 目標

内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
DX 推進セミナー	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定件数	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者

【開催回数】 年 1 回程度

【募集方法】 当会の会報誌配布やホームページ掲載による周知、SNS 等での宣伝、巡回や窓口相談でのチラシ案内等

【内 容】 以下を想定しており、テーマに応じて島根県商工会連合会や近隣商工会等のネットワークを通じて、指導実績等から選定を行う。

■セミナー内容（例）

- ・ 事業計画の重要性、意義、事例紹介
- ・ 経営理念及び経営戦略の策定等
- ・ 各種経営分析結果の活用方法及びマーケティング手法
- ・ 課題設定、数値計画、行動計画への落とし込み

講義形式及びワーク形式で開催するものであり、分析セミナー受講者以外でも、個者支援の中で必要と判断した事業者には積極的に参加を勧める。前向きで取り組み意欲の高い経営者に対しては必要に応じて専門家派遣等を活用し、事業計画のブラッシュアップを図りながら実効性の高い事業計画の策定に繋げる。

②「DX 推進セミナー」の開催

管内の小規模事業者は、DX 化を行うことにより、業務の何がどう変わるのかイメージできていない事業者が多い。今後益々 IT 化による取り組みや制度が整備されていく中、小規模事業者にとっても様々な場面でこれらの取り組みが必要になってくる。当会としては、DX 化の取り組み事例や意識の醸成、基礎知識の習得等を促し、参加事業者の潜在的ニーズに応じて、DX 化に向けた IT ツール導入等を推進していくためにセミナーを開催する。

【支援対象】 管内小規模事業者

【開催回数】 年 1 回程度

【募集方法】 当会の会報誌配布やホームページ掲載による周知、当会 SNS 等の宣伝、巡回・窓口相談でのチラシ案内等

【 テーマ 】 以下のようなものを想定しており、テーマに応じて島根県商工会連合会、近隣商工会等のネットワークを通じて、指導実績等から選定を行う。

■セミナー内容（例）

- ・ DX とは何か？ 基礎と重要性
- ・ デジタルツールの紹介と導入事例
- ・ データ活用の基本（顧客データの簡易分析や売上データの可視化など）
- ・ オンライン販売とマーケティングの基礎
- ・ IT セキュリティの基本と対策

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】

現在、本会では巡回訪問を通じた個者支援に重点を置き実施している。個者の事業状況や売上実績などこれまでは、各地区の経営指導員がそれぞれ巡回指導の中で把握し、数値実績の変化については、支援対象事業者から決算書等のデータ提供を受け、経営支援会議等での報告及び共有を図っている。

【課題】

事業者が主体的に事業計画を実施する意識が低い場合、フォローアップ支援を行っても計画内容を実行に移すことが難しく、支援の効果が薄れてしまうことが多い。当会には経験年数が浅い指導員が多く在籍しており、ヒアリング内容を踏まえた次のステップアップに繋がる提案や支援が不十分な部分もある。フォローアップを通じて計画実施に移すための適切なアドバイスや支援が十分に行われるよう、職員の資質向上も図りながら、事業者が計画を実行する意欲や自信を高めるための支援がさらに強化される必要がある。

(2) 支援に対する考え方

日々の巡回等により計画に対しての実績がどのように推移しているかという進捗を確認し、アドバイスするだけでなく、事業者が自主的に事業実施ができる様、計画的なフォローアップ支援を実施し、対話と傾聴を通じて事業者と共に悩み、事業者自身が主体的に策定した計画を実施できるように導く支援が重要である。

案件によっては、経営者をはじめ、従業員も巻き込みながら、全員が同じベクトルで計画実施に取り組む流れを醸成し、定期的なフォローアップを重ねながら、計画の進捗について第三者の目線で客観的にマイルストーンを示すことで、現時点での立ち位置や状況を理解してもらい、事業者の経営力向上に繋げ自走化を目指す。

(3) 目標

内容	現行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
フォローアップ対象事業者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
頻度（延べ数）	-	200 回	200 回	200 回	200 回	200 回
売上 2%以上の増加事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
粗利率 1%以上の増加事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

■フォローアップ頻度

- ・15 者（2 ヶ月に 1 度）→ 15 者 × 6 回 = 90 回
- ・20 者（3 か月に 1 度）→ 20 者 × 4 回 = 80 回
- ・15 者（6 か月に 1 度）→ 15 者 × 2 回 = 30 回

合計：200 回

(4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象としているが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し、訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にずれが生じていると判断した場合には、経営支援会議において情報共有し、経営指導員同士や外部専門家など第三者の視点を導入する等、ずれの発生要因及び対応方策を検討し、フォローアップの頻度を変更することで事業が計画通りに進むための支援を行う。

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】

第2次計画期間中において、「需要開拓の啓発と取り組みの提案」「情報発信の強化による新たな需要開拓支援」「展示会や商談会を通じた販路拡大支援」および「関係機関との連携による需要開拓支援」と、多岐にわたる販路開拓支援を実施している。これらの取り組みは、伴走型小規模事業者支援推進事業をはじめとする各種補助事業を効果的に活用し、地域内の小規模事業者の支援を進めてきた。しかし、地域内人口の減少が続く中で、特に高年齢の事業者は、従来の営業形態を維持し、域内の消費者に依存したビジネスモデルからの脱却を図ることが難しく、域外への販路開拓には慎重な姿勢を示し、新たな市場への進出には消極的な事業者が多い。

一方で、若手経営者は域外市場への進出に前向きであるものの、新市場進出に対する知識及び情報の不足や、昨今の物価上昇に伴う経済的な不安定さや人材不足など、事業者の体制が十分に整っていない現状がある。

【課題】

域内依存型のビジネスモデルからの脱却については、各事業者それぞれで状況が異なるため、一律的な支援は難しい部分がある。域内依存型のビジネスモデルでも、目先を変えることで新たな市場へ進出することは可能であるため、スモールスタートを促すためのサポートや、これらに対する意識醸成を高める支援が課題である。若手経営者は、新市場を開拓する上でのマーケティング手法や情報発信方法などの知識及び機会の提供が課題である。

(2) 支援に対する考え方

本計画においても、「需要開拓の啓発と取り組みの提案」「情報発信の強化による新たな需要開拓支援」「展示会や商談会を通じた販路拡大支援」および「関係機関との連携による需要開拓支援」の基本方針は維持しつつ、さらなる充実を図る。

「需要開拓の啓発と取り組みの提案」においては、各事業者の状況に応じた対応を重視し、対話と傾聴を通じてスモールスタートを促す支援を実施する。これにより、事業者が小さな成功体験を積み重ね、徐々に自信と意欲を高めていけるよう、意識の醸成を図る。

「情報発信の強化による需要開拓支援」では、過年度に開設した管内事業者ポータルサイトの積極的な活用を推進するとともに、企業ホームページの充実や SNS の活用などをはじめとした広域から新規顧客を獲得するためのデジタルマーケティング戦略支援に取り組む。地域固有の製品やサービスを国内外の新たな市場に届けるため、SNS をはじめとしたオンラインプロモーション活動に資する取り組みなどを通して、ターゲット市場に適切にアプローチする支援に対応する。これらに加え、オンライン販売支援や EC サイト構築など DX 化に繋がる販路拡大支援にも対応する。また、地域資源を活用した観光資源や特産品の発信を強化し、インバウンドを含む地域外の顧客誘客を目指す。観光業においては、地域資源をブラッシュアップし、体験型観光プログラムの開発など交流人口の拡大に繋がる支援に取り組む。

「展示会や商談会を通じた販路拡大支援」では、出展に伴う各種手続きのサポートに加え、事前研修を実施し、現場対応力の向上を図るとともに、来場者のニーズや意見を集約・分析し、事業者に提供することで、製品やサービスの改良を促進し、販路開拓の成功率を高める。これらのオフライン展示会出展支援に加え、地理的制約を乗り越える販路開拓支援にも対応するため、オンライン展示会や商談会の出展支援においても同様に対応する。

「関係機関との連携による需要開拓支援」では、当会単独では把握しきれていない情報やツールを共有し、支援事業者へタイムリーに情報提供を行う。これにより、事業者が適切な支援を受けられるよう、迅速かつ効果的な対応を図る。関係機関とのネットワークを活かし、地域全体で事業者を支える体制を強化する。特に、観光業の支援においては、地域資源を活用した観光振興のために観光業者、製造業者、販売業者との連携を強化し、観光資源のブラッシュアップやインバウンド向けのプロモーション支援を進める。

(3) 目標

項目	対象	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 1 0 年度	R 1 1 年度
①需要開拓に資する個者支援数	BtoB BtoC	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
②専門家派遣に伴う IT 指導	BtoC	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
②管内事業者ポータルサイト登録事業者数	BtoC	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
③展示会・商談会への参加事業者数	BtoB BtoC	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
③売上額/者	-	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
③商談成立件数	-	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
④浜田の商品リストへの登録事業者数（新規登録）	BtoB	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
上記①～④の支援により売上が増加する事業者目標	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

支援に対する考え方でも述べた様に、本計画においても、「需要開拓の啓発と取り組みの提案」「情報発信の強化による新たな需要開拓支援」「展示会や商談会を通じた販路拡大支援」および「関係機関との連携による需要開拓支援」の基本方針は維持しつつ、さらなる充実を図る。

①需要開拓の啓発と取り組みの提案

巡回訪問を通して、事業者ごとの経営状況やニーズに合わせた相談に個別で対応する。主な支援対象は地域産品製造業者（食品・非食品）を中心にリストアップする。地域内外の成功事例共有をはじめ、他の事業者が経験した具体的な取組を学ぶ機会を提供するなど、支援対象事業者が具体的な目標を描きやすく、自信をもって行動に移せるよう意識醸成を図る。行動に移す上で必要になるアクションプランについても事業者と共に策定し、小規模ながらも実行可能なステップを踏める様、進捗を確認しながら調整を加えていく体制を整え、対話と傾聴を重視した支援に取り組む。

②情報発信の強化による新たな需要開拓支援

当会が開設している管内事業者ポータルサイト「SEKIO LIFE」を活用し、掲載事業者の増加を図る。特に、IT への理解が不足している事業者や、どのように情報発信を行えばよいか分からないという潜在的ニーズを持つ事業者を中心に支援する。IT 化への第 1 歩として、スモールスタートが踏み出しやすい様提案し、事業者が無理なく情報発信を始められるよう魅力的な商品紹介文、写真撮影のポイントといった助言を行い、スキル向上を支援する。事業者の IT 化を進める中で、段階に応じた DX への移行を支援し、オンラインショップの立ち上げや予約システムの構築支援など、事業者がデジタルマーケティングを駆使して販路を広げることができるよう支援する。DX に向けたより高度な支援を受けたい事業者などには、専門家と連携した支援を拡充し、生成 AI や各種 SNS を活用した効果的なマーケティング手法などをはじめとした助言を受けられる体制を整え、事業者の情報発信力をさらに高める支援を行う。

観光振興においても、関連する事業者には上記内容の支援を行いながら、地域資源を活用した体験観光プログラム等の PR が効果的に発信できるよう支援する。特に観光振興では、交流人口拡大の一

つとして、インバウンド需要の獲得を図るため、外国語対応や多言語表示機能を強化するなど、ハード・ソフト両面での支援を行い、訪日外国人観光客にも魅力的なサービスが提供できるように支援する。観光関連事業者が情報発信力を高め、オンラインでの販路拡大に取り組むことによって、観光業全体の魅力度向上につながる様支援を行う。

③展示会・商談会を通じた販路拡大支援

地域製品の需要開拓のため、域外販路の獲得に前向きな事業者などには、各種展示会・商談会等への出展支援を実施する。事業者の商品特性や状況、希望に応じて周辺地域（県内、広島をはじめとした中国地方）と首都圏の2つを想定し取り組む。出展前には出展に向けた事前研修など、来場者対応の基本をはじめ、商談のポイントを学ぶ模擬演習の機会を提供し、出展時の効果を最大化できる様支援する。展示会や商談会で収集した来場者意見などの結果を事業者にフィードバックし、製品やサービス改善に役立て、次の展開への改善案を提案できるよう取り組む。

■周辺地域圏：「島根県産品展示商談会（島根）」

県内に事業拠点がある食品・工芸品等関連事業者へビジネスマッチングの提供及び内外に食とものづくりをPRし県産品の魅力発信としまねブランド価値向上を図る。

「ビジネスフェア中四国（広島）」

中四国地域の製造業者や卸・小売業者を対象としたビジネスマッチングフェア。特産品、ものづくり、ICT関連製品、バラエティ商品などの商談や展示販売を通じた販路開拓の場を提供する。

■首都圏：「GOOD LIFE フェア」

「心地よい豊かな暮らし」をテーマに、衣食住を中心とした最新トレンドの提供や商品・サービス紹介及び販売を通してバイヤーや全国消費者へ向け販路開拓の場を提供する。

「スーパーマーケットトレードショー」

スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会。全国の小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食など多数のバイヤーとの商談を通じて、新たな販路やビジネスチャンスを提供する。

④関係機関との連携による需要開拓支援

商工会単独では把握しきれていない情報や最新のツールなど、自治体や各種支援機関と連携して情報共有する場を今後も設ける。事業者へ向けてタイムリーに情報提供できる体制を維持することで、迅速かつ効果的な支援に繋がるよう、地域全体で事業者を支える体制を強化する。

<連携による支援の具体的内容>

- ・はまだ産業振興機構との情報交換

毎月一度の定期的な情報交換を実施し、地域外支援施策、補助金、助成金などの最新情報の共有を図る。必要な支援策を適格に把握し、事業者支援に生かす。

- ・「浜田の特産品ガイド」の充実

地域特産品の魅力を発信し、販路拡大を促進するためのツールとして、はまだ産業振興機構との共同支援事業である「浜田の特産品ガイド」における掲載内容の充実に取り組む。これにより、地域外の新たな市場に向けたプロモーション活動を強化し、地域資源の認知度を高める。

・観光業支援の強化

地域資源を活用した観光振興施策を関係機関と共同で推進する。観光業者、製造業者、販売業者など関連がある業種とも連携し、観光地や地域特産品を効果的にPRするための支援を行うことで、インバウンドをはじめとした交流人口の増加に寄与する。これにより、観光業の競争力を高め、交流人口の拡大を目指す。

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能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】

経営発達支援計画の評価は事務局内部での内部評価に加え、「外部評価委員会」を年1回開催し、関係機関の責任者など第三者により、当該年度の事業結果を検証・評価してもらうことで、次年度に向けての改善点や見直しを実施し、計画遂行の実効性を高めた。評価結果については、当会理事会やホームページ等で公表し、地域事業者が閲覧可能な状態にしている。

【課題】

事業計画を確実に実行していくためには、進捗状況の確認と事業内容についての的確な評価・検証を行うことが必要である。現状の評価方法等について特段の課題点はないものと捉えているが、継続して事業内容の改善点や見直しを実施し、計画遂行の実効性を高めていく。

(2) 事業内容

事業の実施状況を定量的に把握する仕組みとして、年度毎に「経営発達支援計画進捗管理アクションプラン」を作成し、「項目毎の取り組み内容」「達成手段」「月毎のスケジュール」「担当者」「進捗評価」等により、職員が事業評価や見直しを適宜行えるよう整備している。定期的な経営支援会議や職員会議を通して、進捗状況の確認や今後の進め方等について全職員で協議し、計画の進捗や達成度合いを協議する場を設けている。

こうした一連の取り組みを年1回関係者や第三者から構成される外部評価委員会にて報告し、評価・見直しを実施している。外部評価委員は、島根県、しまね産業振興財団石見事務所、日本政策金融公庫浜田支店、島根信用保証協会浜田支店の外部有識者および島根県商工会連合会、浜田市により構成されており、当会法定経営指導員を加えたメンバーで委員会を開催。経営発達支援計画の実施状況等について、外部評価委員がA～Dまでの4段階評価を行い、低評価の項目については、改善方策等を協議し次年度以降の事業実施に反映させる。また、当該評価委員会による評価結果は、当会理事会等において報告した上で、事業実施方針に反映させるとともに、ホームページへの掲載を行うことで、地域事業者等が閲覧可能となるよう公表する。

10．経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

年度当初に各職員の資質向上を円滑に進める上で、島根県商工会連合会より提供される「職種別業務チェックリスト」にて現状の業務に関する知識等の習熟度や、不足するスキル及びノウハウを確認している。その上で計画的なスキル取得を図るため、「資質向上計画書」を作成し、これらに基づき「島根県経営指導員等研修会」をはじめ、「指導職員研修（補助員、記帳専任職員等）」「業務知識習得研修」等を受講しスキルアップを図っている。特に指導員歴が浅い職員が多く在籍する当会では、経営支援事例の切り口や提案手法を学ぶ目的で、中国ブロック経営指導員等研修会で実施される各県の経営支援事例発表に経営指導員を出席させ、実践的な支援ノウハウの習得を図っている。

【課題】

コロナ禍以降、セミナーや研修会は現地でのリアル開催とオンライン開催を組み合わせたハイブリッ

ド形式が主流となっている。研修は主に島根県商工会連合会が事務所を構える島根県商工会館（松江市）で実施されることが多く、県西部からの長時間移動が課題として挙げられる。一方、オンライン開催は移動時間の削減といったメリットがある反面、講師や参加職員との意見交換、グループワークなどの演習が難しいため、リアル開催とオンライン開催をバランスよく併用することが課題となっている。また、近年はベテラン職員の退職に伴う新規採用者の増加により、組織内の代謝は促進された一方、経営指導員や指導職員には経験年数の浅い職員が多く、業務に関する知識や実務のノウハウにバラつきが見られる。このため、OFF-JT や OJT を活用した職員の資質向上や、職員間での情報共有、本支所間のコミュニケーションの促進も課題となっている。

（２）事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

【島根県経営指導員等研修会】

当会職員、特に経営指導員などは、分析や計画策定において一定の支援能力を有しているが、年齢的にも若く、経営力再構築支援の基本姿勢である「対話」と「傾聴」に関しては、さらなる改善が求められる。このため、市場動向や顧客ニーズ、内部・外部環境などを深掘りし、より具体的かつ的確に助言する能力に課題がある。支援能力を一層向上させるため、島根県商工会連合会などが主催する「島根県経営指導員等研修会」に計画的に職員を派遣し、急速に高度化・多様化する小規模事業者支援に必要な知識やノウハウの習得を目指す。

【指導職員研修会】

指導職員は、記帳指導等の基礎的支援に関する分野は支援能力を有しているが、そこからさらに踏み込んだ経営分析や補助金等の施策支援を行う能力が不足している。また、経営指導員及び記帳指導職員双方に、労務に関する知識や実務ノウハウが不足しており、本所に在籍する補助員の見解を得た上で、支援事業者への助言をするなど、タイムリーな支援に支障をきたす場合がある。より一層の支援能力向上のため、島根県商工会連合会や石西ブロック商工会職員協議会が主催する「指導職員研修」に対し、計画的に指導職員を派遣する。

【業務知識習得研修・新任職員研修】

当会は経験年数の浅い職員が在籍しておりこれらの職員は、経営指導員等として職務を遂行する上で、基礎的な業務知識や支援ノウハウ・スキル等が不十分であるため、支援能力の向上を目的として、島根県商工会連合会等が主催する各種研修に対し、計画的に職員を派遣するほか、中小機構・広島校で開催される長期研修にも職員を派遣し、資質向上を図る。

【DX推進に向けたセミナー】

デジタル技術が目まぐるしく発達する現在において、経営指導員並びに指導職員の IT スキルの向上は今後の企業支援を行う上での必須事項になってくる。事業者のニーズに合わせた相談・支援をDX化にて解決することを可能にするため、島根県・島根県商工会連合会等が主催するDX関連セミナーや中小機構が開催する『IT支援力向上講習会』等に計画的に職員を派遣し、管内事業者へのDX推進対応にあたり、販路拡大や売上拡大に向けた支援に繋げる。

② OJT の実施による資質向上

支援経験の長い経営指導員・指導職員が経験の短い職員へ資質向上支援を行い、巡回や窓口での相談等において、OJT を積極的に実施し、実際の支援手法を見聞き、体験することで知識・スキル等の習得を図る。ベテランの職員が常日頃より実践している支援の基本姿勢（対話と傾聴）を間近で見学させることで、事業者との対話を通じた信頼の醸成手法や、本質的な課題の掘り下げの実践に繋げ、組織全体としての支援能力の向上を図る。

【支援ノウハウの共有方法】

①定期的な会議等での支援ノウハウの共有

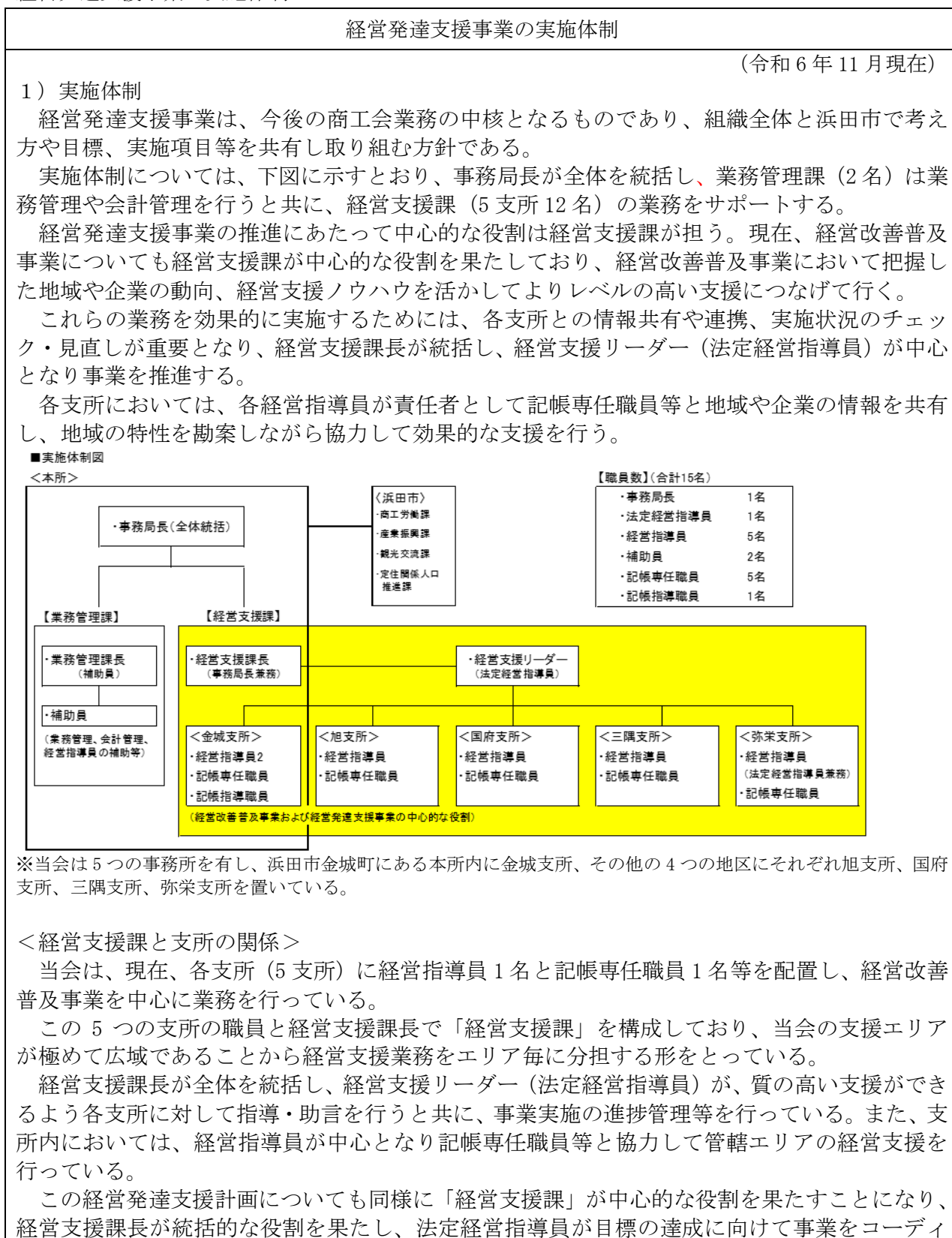
経営支援会議（月 2 回（決算業務繁忙期は除く））及び職員全体会議（四半期毎に 1 回、年間 4 回）にて、事務局長及び経営支援課長等が講師を務め、当会職員に不足している労務支援に関わる知識・ノウハウの習得を図ることを目的とした内部研修を開催する。また、経営指導員を中心に、研修で得た知識や IT 活用ツールやアプリなどのデモンストレーションを行い、実際の経営支援業務やその他の業務でも活用できるノウハウ等を当会職員に対して適宜講習を実施する。講師側の職員は教えながら理解を深め、その他の職員は不明点などを気軽に質問できることで、職員双方の理解浸透力の醸成を図ることでき、これらの取組を重ねていくことで個々の支援能力の向上を図る。

②支援実績のデータベース化

各職員の経営支援状況は、全国連が運用する「小規模事業者支援システム PLUS」上のカルテに記入し、小規模事業者等の経営状況や支援内容等の情報共有を行う。「経営分析システム」については、上記の小規模事業者経営支援システム PLUS 及び、記帳ソフト「MA-1」に搭載されている分析システムを活用し、抽出した分析結果をもとに、より効果的な支援につなげる。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



ネットすると共に各支所への指導・助言を行う。各支所では、それぞれ経営指導員を中心に効果的な事業実施に取り組むとともに、支援ノウハウや各種情報の共有等共同実施が可能な事業については経営支援課全体で取り組む。

<5 支所間の役割分担>

前述のとおり、5つの支所は、役割分担ではなく業務をエリアで分担しており、経営支援業務や経営発達支援事業においてそれぞれ同様の役割を果たすこととしている。一方、経営支援課長が全体の統括、法定経営指導員が、事業コーディネート、各支所の指導・助言といった役割を果たし、当会として効果的な事業実施ができる仕組みを構築している。

(2) 法定経営指導員の関わり

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏 名：中田 剛

■連絡先：石央商工会 (TEL. 0855-42-0070)

②法定経営指導員の関わり

経営発達支援事業の実施において中心的な役割を担い、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) 連絡先

①商工会

〒697-0121

島根県浜田市金城町下来原 1409 番地 2

石央商工会 経営支援課

TEL：0855-42-0070 / FAX：0855-42-1783

E-mail：sekio-s@iwamicatv.jp

②関係市町村

〒697-8501

島根県浜田市殿町 1 番地

浜田市 産業経済部 商工労働課 事業支援係

TEL：0855-25-9501 / FAX：0855-23-4040

E-mail：shoko@city.hamada.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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	102,486	102,486	102,486	102,486	102,486
・経営改善普及事業費	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000
・景況調査費	66	66	66	66	66
・総合振興費	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
・商工振興費	520	520	520	520	520
・観光振興費	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
必要な資金の調達は、会費・手数料、国補助金、県補助金、市補助金等により行う。

(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	