

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	松江商工会議所 (法人番号 3280005000634) 松江市 (地方公共団体コード 322016)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】小規模事業者が、それぞれの「強み」や松江の地域資源を活かして、他社と差別化を図ること</p> <p>【目標②】小規模事業者が、ITを活用し、売上拡大や生産性向上を実現すること</p> <p>【目標③】小規模事業者が、上記の取組を事業計画に基づき計画的に行ない、成長すること</p> <p>【目標④】管内で創業や事業承継が活性化すること</p> <p>【目標⑤】これらを実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと</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 小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うために「松江市観光動態調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）」を実施する。また、当所が小規模事業者に的確な支援を実施するために「地域経済季報（松江市景気動向調査）」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の地域資源を活用した商品等について、「大都市圏の消費者向け商品調査」や「バイヤー向け商品調査」を支援する。また、調査結果をもとに、商品のブラッシュアップを支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が、現在の経営状況や「強み」を客観的に把握するために、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「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策定を支援する。また、創業者・創業希望者に向けて創業計画策定、事業承継を行う事業者に対し事業承継計画策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画・創業計画・事業承継計画を半期ごとにフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の需要開拓に向けて、「展示会・商談会の出展支援」や「テストマーケティング支援」、「デジタルマーケティング支援」、「合同プレス発表会によるプレスリリース支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>松江商工会議所 ビジネス支援部 〒690-0886 島根県松江市母衣町 55-4 TEL: 0852-32-0506 FAX: 0852-32-9471 E-mail: shien@matsue.jp</p> <p>松江市 産業経済部 商工企画課 〒690-8540 島根県松江市末次町 86 TEL: 0852-55-5208 FAX: 0852-55-5553 E-mail: shoukou@city.matsue.lg.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 松江市の概況

松江市（以下、当市）は、山陰のほぼ中央（東経 133 度 3 分、北緯 35 度 28 分）、島根県の東部に位置している。面積は 572.99 平方キロメートル、人口は約 20 万人の県庁所在地である。

当市は宍道湖・中海・堀川など多様な水域に恵まれた水郷都市である。また、市街地は大橋川をはさんで南北に広がり、市街地の周囲は小丘陵に囲まれた、水と緑の豊かな自然環境に恵まれた地域となっている。

昭和 26（1951）年には松江国際文化観光都市建設法が制定され、奈良市・京都市と並んで国際文化観光都市となった。さらに、平成 7（1995）年には出雲・宍道湖・中海拠点都市地域に指定された。その後、平成 24 年に特例市に、平成 30 年には中核市に移行し、山陰の中心都市として発展を遂げている。

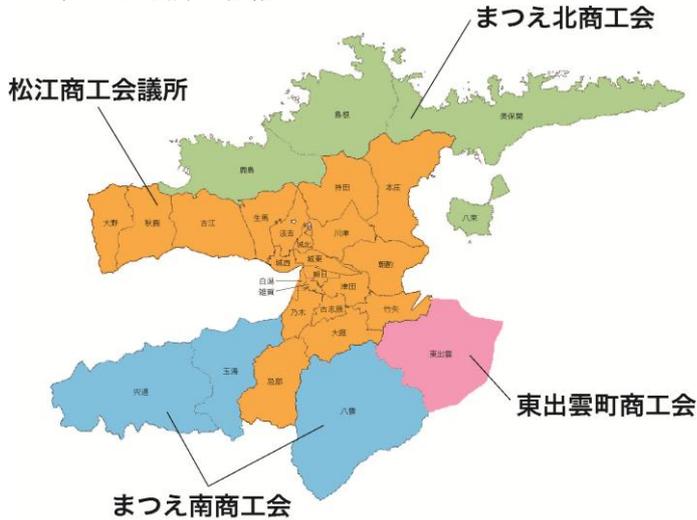
交通では、車で 1 時間以内の距離に 2 つの空港がある（出雲縁結び空港、米子鬼太郎空港）。自動車では、中国横断自動車道尾道松江線（やまなみ街道）を通れば広島まで 2 時間 30 分。鉄道では、大阪市まで約 3 時間 30 分となっている。

■ 松江市の立地・交通



当市は、昭和9年から35年にかけて9回にわたり周辺の村を合併、そして平成17年3月31日に八東郡7町村と合併し、さらに平成23年8月1日に八東郡東出雲町を合併し、現在の市域になっている。
この影響で、当市には松江商工会議所（以下、当所）の他、まつえ北商工会、まつえ南商工会、東出雲町商工会の3つの商工会がある。
当所の管轄エリアは下図、オレンジ色の箇所である。

■松江商工会議所の管轄エリア

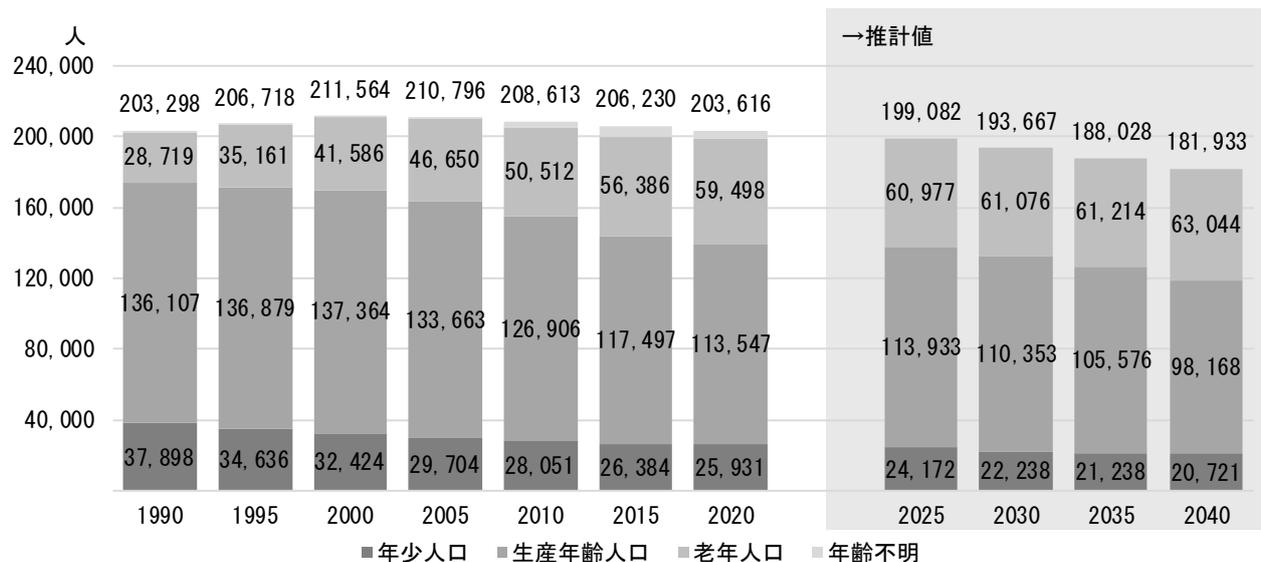


イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

令和6年9月30日時点の人口は194,592人である。(住民基本台帳)
国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は平成12(2000)年の211,564人から減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。
年齢別人口では、今後、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。
高齢化率は、令和2(2020)年の29.2%から令和22(2040)年に34.7%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和2(2020)年の55.8%から令和22(2040)年に54.0%に低下する見込みである。

■人口推移（当市全体）



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) 当所管内の人口推移

令和 2 (2020) 年の当所管内の人口は 148,631 人であり、当市全体の 73.0% を占める。人口の大部分を占めることから、前項の当市全体の傾向と管内の傾向は概ね同一と考えることができる。

なお、当所管内の人口変化をみると、平成 27 (2015) 年に比べた令和 2 (2020) 年の人口は△0.9% となっている。商工会管内の人口変化 (△2.4%) と比較すると、市内でも人口減少率が低い地区であるといえる。

■人口推移 (当所管内)

	松江商工会議所管内	商工会管内	合計
平成 27 (2015) 年国勢調査	149,918 人 (72.7%)	56,312 人 (27.3%)	206,230 人
令和 2 (2020) 年国勢調査	148,631 人 (73.0%)	54,985 人 (27.0%)	203,616 人

出典：松江市「令和 2 年国勢調査人口等基本集計」より一部加工

ウ 特産品

当市は、食材が豊富で、宍道湖や日本海の魚介類、平野部や中国山地の農産物など、出雲圏域のなかで、旬の食材が揃う地域でもある。特に汽水湖の宍道湖では、「宍道湖七珍 (スズキ、モロゲエビ、ウナギ、アマサギ、シラウオ、コイ、シジミ)」が有名である。その他にも、当地グルメ、スイーツ、地酒まで楽しめる。

当所管内における主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
工芸品	島根県では、歴史ある伝統産業の育成と伝統工芸品の奨励を目的として、昭和 56 年から「島根県ふるさと伝統工芸品」の指定を行い、伝統工芸品の振興を図っている。当所管内においても、伝統工芸品として「八雲塗」や「出雲めのう細工」が製造されている。「八雲塗」は、様々な色漆、青貝金銀粉を用いて華麗な文様を描き、平らに研ぎ出した後、純良な天然漆を塗り重ねる独創的な技法により作られた製品である。「出雲めのう細工」は花仙山から産する青めのう (碧玉) を加工した製品で、現在ではペンダントやタイピンなどとしても加工されている。
食品	◇シジミ 海水と淡水が混じり合う汽水湖である宍道湖で収穫される「シジミ (ヤマトシジミ)」は、国内の漁獲高日本一を誇る。粒が大きく肉厚なことから味噌汁はもちろん、佃煮などの加工品としても人気が高くなっている。 ◇和菓子 当市は、京都、金沢と並んで日本の三大菓子どころといわれており、今も伝統的なお菓子がつくられている一方で、新しい感覚のお菓子も次々に登場している。お茶どころらしく日本茶も多く、贈答品などとして人気がある。 ◇出雲そば 江戸時代の松江城下から受け継がれる出雲そば。松江は出雲そば発祥の地と云われ、城下町にくらす人々がそばを楽しむなかで地元の産品を薬味としたり、辛めのかつお出汁とあわせたりすることで、洗練した味覚として高められてきたと考えられている。 ◇津田かぶ 勾玉に似た独特の形で、表皮の赤紫色とまっ白な切り口が鮮やかな「かぶ」である。初冬を代表する特産品のひとつとなっている。加工品である津田かぶ漬は、1 週間寒風にさらし天日干しをしてぬか漬けにしたおいしい漬物である。

エ 観光資源

当市には、汽水湖の宍道湖と中海、それを繋ぐ大橋川や国宝松江城を囲む堀川、そして日本海など豊富な観光資源ある。

当所管内における主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

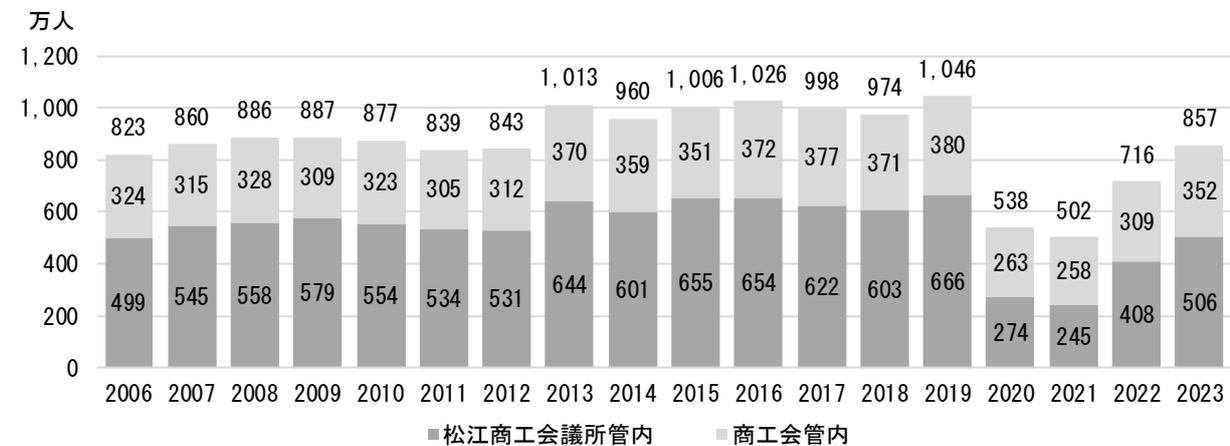
観光資源	概要
国宝松江城	松江城は、松江市街の中心部にある亀田山に築かれた平山城である。慶長 16 (1611) 年、堀尾氏によって築城された天守は、全国に現存する 12 天守のひとつで、別名「千鳥城」と呼ばれている。昭和 10 年には国宝に指定されたが、昭和 25 年の文化財保護法施行に伴い改めて重要文化財に指定。その後、松江開府 400 年祭を機に、再び国宝への機運が高まり、市民と行政の取組の結果、平成 27 年に再び国宝に指定された。
宍道湖	宍道湖は、周囲約 45km、全国で 7 番目に大きい湖で、わずかに塩分を含む汽水湖のため魚種が豊富。特にシジミ、白魚などの宍道湖七珍は松江を代表する味覚として有名である。また、宍道湖は空が茜色に変わる頃から始まる湖上の「夕日ショー」で全国的な知名度を有しており、「日本の夕日百選」にも登録されている。
温泉	当所管内には、松江しんじ湖温泉がある。松江しんじ湖温泉は、市内の観光に便利な温泉街にあり、宿からは宍道湖が望める。
松江水郷祭	観光振興や商店街振興のために宍道湖で行われる当市を代表するイベントである。特に、「松江水郷祭湖上花火大会」は日本有数の花火大会となっている。宍道湖の美しい湖面で打ち上げる花火が特徴で、連続斜め打ちやスターメイン尺玉連発、尺玉の 4 台船からの同時打ち上げなど、広大な会場でしか実施できない独特な「垂れ幕下がり」などが暗い湖面に映え、美しい光景を作り出す。
松江ホーランエンヤ	城山稲荷神社の式年神幸祭の通称。大阪府の天神祭り、広島県の厳島神社の管弦祭と共に日本三大船神事のひとつとされ、10 年に一度行われる。祭りの期間は 9 日間。城山稲荷神社から御神輿を船団でお運びする「渡御祭（とぎよさい）」と阿太加夜神社本殿にお迎えし、七日間の大祈禱が行われるその中日に權伝馬踊りが奉納される「中日祭（ちゅうにちさい）」、再び船団によって城山稲荷神社へと御神霊をお送りする「還御祭（かんぎよさい）」の 3 つの祭礼が期間中行われる。次回は 2029 年の予定である。

オ 観光入込客数の推移

当所管内の令和 5 (2023) 年の観光入込客数は 506 万人である。

推移をみると、平成 25 (2013) 年～令和元 (2019) 年までは 600 万人超で推移していたが、令和 2 (2020) 年の新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減。その後、回復傾向にはあるものの、令和 5 (2023) 年時点では、戻りきっていない状況となっている。

■観光入込客数の推移



カ 産業

(a) 業種別の景況感

当所が調査している「地域経済季報」より業種別の景況感を確認する。

平時である平成 29 (2017) 年～令和元 (2019) 年の状況をみると、建設業、製造業、卸売業は安定した経営環境にある。また、家電小売業や特産品小売業、飲食業、旅館・ホテルは経営環境が良い。一方、衣料品小売業や総合量販店は経営環境が悪いことが読み取れる。

■前年同期比の売上高

	2017年 4-6期	2018年 4-6期	2019年 4-6期	2020年 4-6期	2021年 4-6期	2022年 4-6期	2023年 4-6期	2024年 4-6期
建設業	減少	横ばい	横ばい	減少	横ばい	横ばい	横ばい	増加
製造業	横ばい	横ばい	横ばい	減少	横ばい	減少	横ばい	横ばい
卸売業	横ばい	横ばい	横ばい	減少	増加	減少	横ばい	横ばい
小売業								
衣料品	減少	減少	減少	減少	増加	横ばい	横ばい	減少
家電	横ばい	増加	増加	減少	増加	横ばい	横ばい	横ばい
自動車	増加	-	横ばい	減少	横ばい	減少	増加	減少
総合量販店	減少	減少	横ばい	減少	増加	横ばい	横ばい	-
スーパー	横ばい	横ばい	横ばい	増加	横ばい	横ばい	増加	増加
特産品	横ばい	増加	増加	減少	減少	増加	増加	横ばい
サービス業								
飲食	減少	増加	増加	減少	減少	減少	増加	横ばい
旅館・ホテル	増加	横ばい	増加	減少	横ばい	横ばい	増加	増加
運輸・旅客	横ばい	横ばい	増加	減少	減少	増加	横ばい	横ばい

出典：松江商工会議所「地域経済季報」

(b) 業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

当所管内の商工業者数は、令和 2 年が 9,748 社、令和 6 年が 9,806 社である。

上記のうち小規模事業者数は、令和 2 年が 6,398 者、令和 6 年が 6,450 者であり、4 年間で 52 者増加している。小規模事業者数の増減を産業別にみると、卸売業・小売業が△41 者と減少数が大きい。一方、サービス業他では 77 者、不動産業・物品賃貸業では 18 者増加している。

■業種別の商工業者数及び小規模事業者数

		令和 2 年		令和 6 年		増減	
		商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数
A～B	農林漁業	27	12	33	18	6	6
C	鉱業・採石業・砂利採取業	1	0	0	0	-1	0
D	建設業	961	745	957	741	-4	-4
E	製造業	350	262	338	253	-12	-9
F	電気・ガス・熱供給・水道業	20	4	23	7	3	3
G	情報通信業	134	96	133	96	-1	0
H	運輸業・郵便業	98	63	102	66	4	3
I	卸売業・小売業	2,826	1,350	2,783	1,309	-43	-41
J	金融・保険業	291	95	294	94	3	-1
K	不動産業・物品賃貸業	608	419	632	437	24	18
	サービス業他	4,432	3,352	4,511	3,429	79	77
	合計	9,748	6,398	9,806	6,450	58	52

出典：松江商工会議所調査

(c) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

前述の「地域経済季報」からみた、小規模事業者の課題は以下のとおりである。
多くの業種に共通して、原材料やエネルギー価格の高騰による収益の減少や人材不足（人材確保の難しさ）を問題点としており、これらに対応することが喫緊の課題と考えられる。

■業種別にみた小規模事業者の課題

建設業	<ul style="list-style-type: none">・働き方改革への対応（賃上げ、労働時間削減、週休2日）・建材や労務コストが上昇するなかで価格転嫁が困難・人手不足（給与アップや休日を増やして求人を増やせるのは一部の企業のみ）・官民の需要の減少 （物価高騰で新築工事にかかる費用は1.5倍ぐらいになり、住宅着工件数が伸び悩む）・下請け企業の確保難
製造業	<ul style="list-style-type: none">・原材料価格、光熱費の上昇・海外とのコスト競争や市場の需要に左右されるため価格転嫁が困難・人件費が増加するなかでの収益確保・熟練技術者の確保、技能の伝承
運輸業	<ul style="list-style-type: none">・燃料価格や労務費上昇分の価格転嫁・慢性的なドライバー・乗務員不足・時間外労働規制への対応・乗務員の高齢化
小売業	<ul style="list-style-type: none">・物価高騰による消費マインドの低迷・ECサイトの普及により、実店舗への来店客が減少・県内唯一の百貨店閉店に伴う上顧客の県外流出・大手小売店の参入による価格競争激化、価格転嫁難
飲食業	<ul style="list-style-type: none">・原材料、光熱費の高騰・従業員・アルバイトの確保難、時給の高騰・新紙幣への対応・物価高騰による外食意欲の低迷、コロナ禍を経た外食習慣の変容・タクシー不足による深夜帯の利用客数減少・コロナ禍で膨らんだ債務の返済
観光業	<ul style="list-style-type: none">・宿泊税の徴収負担増（2025年の夏から秋に予定）と宿泊者への理解浸透・天候・天災リスクへの備え・観光誘客に向けた2次交通の整備・インバウンド客数の低迷（国際定期便が未就航）・地域間競争の激化

キ 今後5年間における小規模事業者の経営環境が変わるような出来事

(a) 新企業団地の整備（中尾地区）

松江市では令和9（2027）年中の分譲開始を目指し、新たな企業団地を整備する予定である。
開発予定地は、高規格道路「松江だんだん道路」の川津インターチェンジ（IC）付近にある中尾地区で、総面積は7万平方メートル程度を想定している。
企業団地ができることにより、生産拠点の増設などによる雇用創出効果が期待できる。また小規模事業者においても、誘致企業とのビジネスマッチングなどの機会が生まれると考えられる。

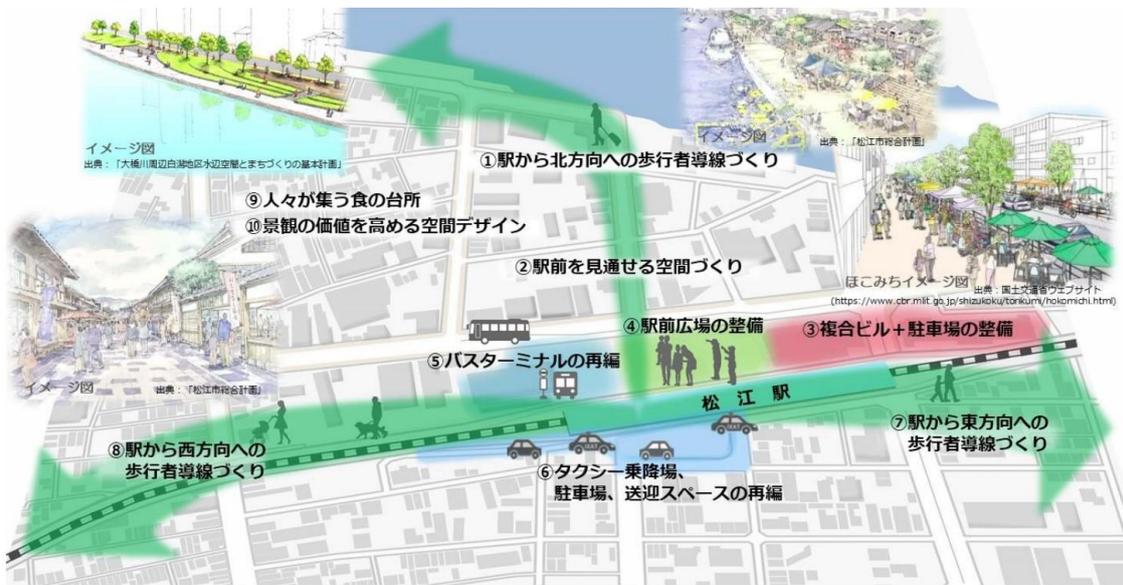
(b) NHK2025年度後期連続テレビ小説「ばけばけ」の放送

NHKの朝の連続テレビ小説にて、松江の没落士族の娘・小泉セツがモデルの物語が放映。外国人の夫・ラフカディオ・ハーン（小泉八雲）と共に、「怪談」を愛し、急速に西洋化が進む明治の日本の中で埋もれてきた名も無き人々の心の物語に光をあて、代弁者として語り紡いだ夫婦の物語を届ける。
一般的に、連続テレビ小説で取り扱われた舞台のまちでは、観光客数の押し上げ効果、観光消費額の増加、産業の生産誘発効果などが期待される。当市においても、同様の効果が期待されるため、

小規模事業者においてもビジネスチャンスとなっている。

(c) JR 松江駅前周辺の再整備

令和6(2024)年1月に、駅前にあった一畑百貨店が閉店した。松江市と当所では、令和5年12月に官民の検討会議「松江駅前デザイン会議」を発足し、JR 松江駅前周辺の再整備について検討を始めた。JR 松江駅前周辺の課題と現状の認識化を図り、駅周辺に求めるコンセプト、必要な都市機能の種類や配置を含めた「松江駅前デザイン」をまとめる。ハード面だけではなく、交通面、活用問題、駅周辺に人が集まってくる機能などの要素も協議していく。



ク 松江市総合計画 (MATSUE DREAMS 2030)

「松江市総合計画 (MATSUE DREAMS 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。

■ 基本構想 (令和4年度～令和11年度)

〈松江のあるべき姿 (将来像)〉

夢を実現できるまち 誇れるまち 松江

〈5つの柱 (商工・観光部分)〉

I. しごとづくり

《2030年にめざす姿》

- ・松江発のユニークな事業や産業が誕生し、起業・創業に挑戦する若者が集い、いきいきと活躍しています。
- ・まちなかに個性的・魅力的な商店が集まり、市民や観光客がまち歩きを楽しんでいます。
- ・四季折々の新鮮な農産物や魚貝が食卓を彩り、市民の豊かな暮らしを支えています。
- ・「国際文化観光都市・松江」の魅力が世界の人に伝わって、松江ファンの輪が広がり、リピーターでにぎわっています。

■ 基本目標 (令和4年度～令和11年度) (商工・観光部分を抜粋)

I. しごとづくり

1 産業振興、起業・創業

- ・起業や新しいビジネスに挑戦する人を、地域全体で支援する「MATSUE 起業エコシステム」を形成します。
- ・「Ruby」を軸に世界で通用する企業が集積し、革新的な技術・商品・ライフスタイルを生み出します。

2 商店街活性化

- ・松江ならではの手仕事、ものづくりに触れることができる、「本物」がある「職人商店街」をつくれます。
 - ・「非日常」体験、飲食、買い物が楽しめる、昼も夜も歩きたくなるまちをつくれます。
 - ・市街地の再開発を担うまちづくり会社を応援します。
- 3 農林水産振興
- ・地域商社の設立によって松江製品の認知度を高め、ブランド化を図ります。
 - ・6次産業化、農水商工連携に取り組み、商品開発や販路開拓を推進します。
- 4 観光振興
- ・松江をたくさん訪れている国、近隣空港に直行便がある国・地域に、重点的に松江の魅力を発信します。
 - ・山陽・関西と松江をつなぐ広域周遊ルートをつくれます。
 - ・松江の豊かな自然や食を生かし、自然に親しむアクティビティや癒し・健康をテーマとする観光プログラムをリリースします。

ケ 4 期松江市中心市街地活性化基本計画

現在、令和元年12月に内閣府の認定を受けた、「3期松江市中心市街地活性化基本計画」に掲載されている事業に取り組んでいる。本基本計画では、「空き家・空き土地・空き店舗等の既存ストックを活用したまちづくり」、「水の都松江の水辺空間を活かしたまちづくり」、「外国人を含めた宿泊客数の増加による観光振興」、「歴史・文化・水辺を活かす、若者が活躍する水辺空間の活用による活気の創出」、「リノベーションによるまちなか」を基本方針に掲げ、更なるまちづくりへの展開を行っている。

この度、令和7年4月～令和12年3月までの期間で実施する「4期松江市中心市街地活性化基本計画」では、「歴史・文化・水辺を活かす、若者が活躍する松江のまちなか」を中心市街地の都市像に据え、①既存ストックの活用などによる活気の創出、②水辺空間の活用などによるまちなかの賑わいづくり、③歴史・文化資源を活かした観光振興・交流の拡大を基本方針とし取り組むこととしている。

②課題

これまで記述した地域の現状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。

人口をみると、当市全体の総人口は平成12(2000)年の211,564人から減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。このうち当所管内の人口変化をみると、市内でも人口減少率が低い地区であるといえる。人口が減少するなかで小規模事業者が売上を拡大させるのは容易ではない。売上拡大を実現するためには、小規模事業者それぞれが「強み」を活かした経営を行うことや、ITを活用して広く販路開拓を行うことが必要となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると生産年齢人口が減少していくことから、今後は今以上の人手不足が予想される。小規模事業者においても、ITを活用した業務効率化など、生産性向上に取り組むことが課題となる。

特産品では、当市は、宍道湖や日本海の魚介類、平野部や中国山地の農産物など、出雲圏域のなかで、旬の食材が揃う地域でもある。当所管内においても、「シジミ」「和菓子」「出雲そば」「津田かぶ」などの食品や、「八雲塗」「出雲めのう細工」といった伝統工芸品などの特産品がある。これらの特産品の活用は、他社との差別化に有効である。そこで、小規模事業者もこれらの特産品を活用した商品開発などが課題となる。

観光資源・観光入込客数では、当所管内には、「国宝松江城」「宍道湖」「温泉」といった全国的にも有名な観光資源があり、500万人を超える観光客が来訪している。一方、小規模事業者をみると、この観光需要の獲得が十分とはいえない。そこで、たとえば個店において個性的・魅力的な店舗づくりを行い、さらにITを活用した情報発信を行うことで観光客を集客するなどの新たな取組が課題となる。

業種別の景況感をみると、平時において、建設業、製造業、卸売業は安定した経営環境にある。また、家電小売業や特産品小売業、飲食業、旅館・ホテルは経営環境が良い。一方、衣料品小売業や総合量販店は経営環境が悪いといった状況が読み取れる。経営環境が悪い業種において、これまでどおりのビジネスモデルを継続しても改善するかどうかは不透明である。そのため、顧客の見直しなど、ビジネスモデルの再構築なども課題となる。

当所管内の小規模事業所数は、令和2年が6,398者、令和6年が6,450者であり、4年間で52者増加し

ている。内訳をみると、サービス業での増加が多い。地域活力を維持させるためには、事業所数の維持も重要である。そのため、廃業を抑制するとともに、今まで以上に創業がしやすい環境を作ることが地域としての課題となる。

小規模事業者の課題（経営課題）では、多くの業種に共通して、原材料やエネルギー価格の高騰による収益の減少や人材不足（人材確保の難しさ）へ対応することが喫緊の課題となっている。

今後 5 年間における小規模事業者の経営環境が変わるような出来事をみると、「新企業団地の整備（中尾地区）」や「NHK2025 年度後期連続テレビ小説（ばけばけ）の放送」、「JR 松江駅前周辺の再整備」などがあげられる。小規模事業者においても、「新企業団地の整備（中尾地区）」の誘致企業との新たな取引の獲得、「NHK2025 年度後期連続テレビ小説（ばけばけ）の放送」により増加した観光客の獲得と、これを契機とした商品開発や販路開拓、PR 方法の支援、「JR 松江駅前周辺の再整備」による人流の変化への柔軟な対応などがそれぞれ課題となる。

(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

これまで記述した『(1)地域の現状及び課題』を踏まえ、10 年後の小規模事業者のあるべき姿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。

■10 年後の小規模事業者のあるべき姿

ア	それぞれの「強み」を活かした経営を行っていること (特に商業・サービス業では、「強み」を活かして個性的・魅力的な商店となること)
イ	売上の拡大、生産性の向上を実現していること (特に IT を活用した売上拡大、生産性向上を行っていること)
ウ	上記の取組を事業計画に基づき、計画的に行っていること
エ	管内で創業・事業承継が活発に行われていること

②松江市総合計画（MATSUE DREAMS 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は、下表のとおり「松江市総合計画（MATSUE DREAMS 2030）」の実現に寄与するものであり、連動性・整合性がある。

■松江市総合計画（MATSUE DREAMS 2030）と前項の比較表

松江市総合計画 (MATSUE DREAMS 2030)	10 年後の小規模事業者のあるべき姿
基本目標「I. しごとづくり」のうち 1 産業振興、起業・創業	ア それぞれの「強み」を活かした経営を行っていること (特に商業・サービス業では、「強み」を活かして個性的・魅力的な商店となること) イ 売上の拡大、生産性の向上を実現していること (特に IT を活用した売上拡大、生産性向上を行っていること) ウ 上記の取組を事業計画に基づき、計画的に行っていること エ 管内で創業・事業承継が活発に行われていること
基本目標「I. しごとづくり」のうち 2 商店街活性化	ア それぞれの「強み」を活かした経営を行っていること (特に商業・サービス業では、「強み」を活かして個性的・魅力的な商店となること)

③商工会議所としての役割

ア 商工会議所の長期ビジョン（10 年程度）

当所は、松江市総合計画を踏まえ、地域経済の活性化と中小企業の持続的成長を支援するため、以下の長期ビジョンを掲げる。

■松江商工会議所長期ビジョン

〈ビジョン〉

イノベーションと共創により、持続可能な地域経済社会を実現する。

〈ビジョンの背景〉

松江市は、豊かな自然と歴史文化を有する魅力的な地域である方で、人口減少、少子高齢化、デジタル化への対応など、多くの課題を抱えている。中小企業もまた、競争激化、人手不足、事業承継等様々な課題を抱え、変化に対応するための新たな取組が求められている。

〈目指す姿〉

当地域の10年後は、イノベーションと共創により地域課題を解決するための産業創出を行うことで持続可能な地域となっている姿を目指していく。中小企業はデジタル化や、新たな地域課題や顧客ニーズに適応した企業組織体へとシフトしている姿を目指していく。

イ 商工会議所としての役割

当所は、地域の総合経済団体として中小・小規模事業者の支援機関である。

「小規模・中小事業者支援」「地域振興」「商工会議所活動の活発化」を3つの柱として活動を行っている。また、この3つの柱は「中海・宍道湖・大山圏域の連携」「中国やまなみ街道・瀬戸内しまなみ海道」の4商工会議所連携」「松江地区商工会・商工会議所連携協議会」「海外地域との連携」といった広域連携を通じて実現することを目指している。

また、小規模事業者支援においては、当所では以下の目標を掲げて、第3期経営発達支援計画に取り組んでいく。

(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、以下の5つの目標を定める。

〈支援対象〉

新たな取組にチャレンジし、成長することを通じて、将来的に雇用を生み出すこと（しごとづくり）に前向きな、未来志向の小規模事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】

小規模事業者が、それぞれの「強み」や松江の地域資源を活かして、他社と差別化を図ること

【目標②】

小規模事業者が、ITを活用し、売上拡大や生産性向上を実現すること

【目標③】

小規模事業者が、上記の取組を事業計画に基づき計画的に行ない、成長すること

【目標④】

管内で創業や事業承継が活性化すること

【目標⑤（経営力再構築伴走支援に向けた目標）】

これらを実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標⑤】により、小規模事業者が成長することで雇用創出（しごとづくり）に寄与することを目指す。また、個性的・魅力的な店舗等が増加することで、地域住民や観光客が昼も夜も歩きたくなるような、活気のあるまちづくり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

【目標①】小規模事業者が、それぞれの「強み」や松江の地域資源を活かして、他社と差別化を図ること
〈達成のための方針〉

小規模事業者がそれぞれの「強み」を活かすために、経営分析支援において、経営課題だけでなく「強み」を分析する（110者/年）。なお経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題や本質的「強み」に気づき、腹落ちすることに重点を置く。また、この「強み」を活かした経営の方向性を事業者と一緒に検討する。

小規模事業者が松江の地域資源を活かすために、個社の商品について、「大都市圏の消費者向け商品調査」（3者/年）や「バイヤー向け商品調査」（3者/年）を支援。さらに調査結果を基に、商品のブラッシュアップを支援する。また、ブラッシュアップした商品の販路開拓に向けて、「展示会・商談会の出展支援」（支援対象5者/年、成約件数1件/者）や「テストマーケティング支援」（支援対象3者/年、売上額5万円/者）を実施する。

【目標②】小規模事業者が、ITを活用し、売上拡大や生産性向上を実現すること

〈達成のための方針〉

経営分析支援の際に、IT活用の状況を分析する。事業計画策定支援の際に、事業計画策定に意欲的な事業者を対象に「デジタル化・DX（デジタルトランスフォーメーション）セミナー」やIT専門家派遣を実施する。販路開拓支援の際に「デジタルマーケティング支援」（4者/年）を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当所においてもDXに向けた相談・指導を行う能力の向上を図る。

【目標③】小規模事業者が、上記の取組を事業計画に基づき計画的に行ない、成長すること

〈達成のための方針〉

小規模事業者が【目標①】～【目標②】に記したような取組を実施する際、取組内容を事業計画にまとめる（55者/年）。さらに、事業計画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（売上増加17者/年、経常利益増加11者/年）。

なお、事業計画策定にあたっては、「松江市観光動態調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）」（年12回）で分析した外部環境、経営分析支援で分析した内部環境を活用する。また、事業計画策定後は、「合同プレス発表会によるプレスリリース支援」（4者/年）などを実施し、販路開拓までワンストップで支援する。

【目標④】管内で創業や事業承継が活性化すること

〈達成のための方針〉

創業支援のために、創業者等が作成した創業計画書について、ブラッシュアップを支援する（15者/年）。また、創業後もフォローアップを行い、創業後の事業展開が円滑に進むようにする。

事業承継支援のために、事業承継計画の策定を支援する（5者/年）。

【目標⑤】これらを実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと

〈達成のための方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画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、経営力再構築伴走支援に係る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】

経営環境を把握する上で「松江市統計書」や「RESAS」などのデータがあるが、地域の産業別の振興ビジョン策定に活用する程度であった。当所でも「地域経済季報」や「観光動態調査」の結果を公表しているが、小規模事業者は、統計データの活用が進まず、データを有効活用しているとはいえない現状がある。

【課題】

当所のホームページや会報誌で、地域経済の統計データを公表しているものの、小規模事業者は統計データ活用の意識が低く、データ分析の目的やメリットを十分に理解していないことが課題である。またどのようにして分析したらよいのがわからなかったり、分析できたとしても、それをどう活用して具体的な施策の立案や意思決定に役立てたらよいかわからないため、使い易いデータに加工することや使用方法を指導することが必要である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	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
①松江市観光動態調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）公表回数	HP掲載	—	12回	12回	12回	12回	12回
②地域経済季報（松江市景気動向調査）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松江市観光動態調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）

事業名	松江市観光動態調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）の活用
目的	当所管内には国宝松江城などがあり観光客も多い。そのため、小規模事業者のなかにも観光客をターゲットに事業展開を実施している、もしくは新たにターゲットにしたいと考える事業者が多くいる。そこで松江市が毎月調査を行っている松江市観光動態調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）の結果を公表することで、観光客をターゲットにする小規模事業者が、経営判断や事業計画の策定に役立てることを目指す。
調査内容・調査の手法	松江市が行う松江市観光動態調査（月別観光地点別観光入込客延べ数）を小規模事業者が見やすいデータにまとめたうえで公表する。
調査項目	以下の地点の観光客数のデータをまとめる。 <ul style="list-style-type: none"> ・松江城 ・松江歴史館 ・小泉八雲記念館 ・武家屋敷 ・ぐるっと松江レイクライン ・ぐるっと松江堀川めぐり ・松江・堀川地ビール館 ・島根県立美術館 ・カラコロ工房 ・松江フォーゲルパーク ・八重垣神社 ・松江ホーランエンヤ伝承館
調査・分析の手法	経営指導員もしくはその他の職員が、データを分析（経年分析等）し、公表用データとしてまとめる。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知。特にデータの活用が必要な業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

②地域経済季報（松江市景気動向調査）	
事業名	地域経済季報（松江市景気動向調査）
目的	管内の企業の業種別の景気動向や経営課題等を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現することを目指す。
調査内容・調査の手法	管内の企業を対象にヒアリング調査を実施する。 調査は、年4回、経営指導員等によるヒアリングにて実施する。対象は、市内の建設業、製造業、卸売業、小売業（衣料品、家電、自動車、総合量販店、スーパー、特産品）、サービス業（飲食、旅館・ホテル、運輸・旅客）から各30社程度とする。
調査項目	・景況感（前期比、前年同期比、来期見通し） ・上記景況感の理由
分析の手法	経営指導員もしくはその他の職員が、データを集計・分析（業種別分析や自由意見の分析等）する。その後、管内全体のまとめとして「総評」を行う。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が新たな需要を獲得できるような特色ある商品づくりを行うことを目指しているなかで、当所ではこれまでの支援計画において、「経済センサスや県の商勢圏実態調査・観光動向調査・各種経済誌等の活用やバイヤーからの情報の活用」を実施してきた。

【課題】

これまで取り組んできた調査は、マーケット調査がメインであり、個社の商品調査という観点では調査が実施されていなかったという課題があるため、今後は、個社の商品調査を実施し、売れる商品づくりを支援する必要がある。また、調査結果を事業計画の策定に活用し、商品改良・開発～販売までワンストップで支援することが課題である。

(2) 目標

項目	現行	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
①大都市圏の消費者向け商品調査 調査対象事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
②バイヤー向け商品調査 調査対象事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

①大都市圏の消費者向け商品調査

事業名	大都市圏の消費者向け商品調査
目的	当市は食材が豊富で、宍道湖や日本海の魚介類、平野部や中国山地の農産物など、出雲圏域のなかで、旬の食材が揃う地域でもある。このなかで、小規模事業者のなかには、これらの地域資源を活用して大都市圏への販路拡大を行う事業者もみられる。そこで、小規模事業者が開発・販売する商品の需要動向を把握することや、魅力を高めることを目指す。
対象	小規模事業者の商品、3商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。 なお、対象商品の選定にあたっては、地域資源を活用した商品、個社の独自性を活かした商品を優先する。
調査の手法	『8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』で実施する「テストマーケティング支援」（島根県のアンテナショップ「日比谷しまね館」への出品時や、「KITTE 大阪」での

	催事への参加時など)の際に、試食・アンケート調査を実施する。調査は、経営指導員(もしくはその他の職員)と事業者が協力して実施し、1商品あたり30名以上からアンケート票を回収する。
調査項目	<input type="checkbox"/> 商品の総合評価(直感的な評価) <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 独自性(松江らしさ) <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 今後の購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点等
分析の手法	経営指導員(もしくはその他の職員)がデータを集計・分析(男女別、年齢別のクロス分析)し、商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、経営指導員(もしくはその他の職員)が簡易なレポートにまとめたうえで、対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

②バイヤー向け商品調査

事業名	展示会・商談会でのバイヤー向け調査
目的	前項の事業『①大都市圏の消費者向け商品調査』では消費者向けの調査を実施する。一方、小規模事業者のなかには、BtoBの販路拡大を希望する事業者もみられる。そこで、バイヤー向けにも調査を実施し、バイヤー向けに「売れる商品」とすることを旨とする。
対象	小規模事業者の商品、3商品/年(1者あたり1商品)を対象とする。 なお、対象商品の選定にあたっては、地域資源を活用した商品、個社の独自性を活かした商品を優先する。
調査の手法	当所が出展を支援する展示会・商談会(「山陰いいものマルシェ※」など)にてヒアリング調査を行う。調査は、経営指導員(もしくはその他の職員)と事業者が協力して実施し、1商品あたり5名以上のバイヤーから評価を得る。 ※山陰いいものマルシェ 詳細は『8.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』を参照。事業のなかで、マッチング商談会も年2回程度実施される。
調査項目	<input type="checkbox"/> 味(食品の場合):味・食感・香り等の良さと全体的なバランス <input type="checkbox"/> デザイン :商品との整合性や売場で目の引きやすさ <input type="checkbox"/> 独自性・新規性 :独自性や目新しさがあるか <input type="checkbox"/> コンセプト :ターゲット層、想定シーンは明確か <input type="checkbox"/> トレンド感 :トレンドを先取りしているか <input type="checkbox"/> 原材料 :原材料は魅力的か <input type="checkbox"/> 安心・安全 :品質・表示ラベル・衛生面等の信頼性 <input type="checkbox"/> 取引条件 :ロット対応、納期、支払条件等について <input type="checkbox"/> 価格競争力 :市場価格に対応できるか。値入状況はどうか <input type="checkbox"/> 取扱意向 :上記を踏まえた総合評価・取扱意向
分析の手法	収集した評価は経営指導員が分析を行う。具体的には、5名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
調査結果の活用方法	前項の分析結果を事業者にフィードバックする。また、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、製品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、決算・確定申告、小規模事業者経営改善資金（マル経融資）や県の制度融資、専門家派遣、小規模事業者持続化補助金等の相談を契機に「経営分析」を実施してきた。また各種補助事業などのフォローアップを通じて効果の検証や経営目標の達成度合いを分析している。

【課題】

上記のように「経営分析」に至る経緯が、事業所側からの相談による受動的なものが大半であり、積極的に小規模事業者に対して「経営分析」の提案ができていない面がある。

また「経営分析」の結果を各経営指導員で共有し、スキルアップにつなげる取組も行っているが、経験の浅い指導員に対してのOJTが十分にできていない。そのため、経験の浅い指導員は、「経営分析」した内容をどのように事業計画策定に反映させて、経営改善の指導に役立てることができるかが不明瞭となっている点が課題である。

(2) 目標

現状、小規模事業者経営改善資金（マル経融資）や県の制度融資、小規模事業者持続化補助金等の相談を契機に経営分析を実施することが多く、新型コロナウイルス感染症の拡大等の影響により融資や補助金に取り組む事業者が多かったため、現行値が174者となっている。一方、今後は平時となるため若干、減少することが推測される。加えて、今後は事業者との対話と傾聴を経て、事業者自身が本質的な課題に気づき、腹落ちするような支援を実施。1者当たりにより多くの時間をかけ、質の高い支援を行う。これらの理由により、目標値を110者/年としている。

なお、今後は、中心商店街の一角に当所の「スタートアップサロン」を設置し、より事業所の皆様と近い場所で交流や相談を受け付ける場を構築することで、案件の発掘に能動的に取り組んでいく。

項目	現行	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
経営分析事業者数	174者	110者	110者	110者	110者	110者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	当所ではこれまで、決算・確定申告、小規模事業者経営改善資金（マル経融資）や県の制度融資、専門家派遣、小規模事業者持続化補助金等の相談を契機とした支援対象者の掘り起こしを実施してきた。今後は、これまでの経営分析で得たノウハウ等をより広く展開するためにまちなかの「スタートアップサロン」を起点に掘り起こしを強化。前述の掘り起こしに加え、巡回訪問や窓口相談などによる掘り起こしも徹底する。なお、小規模事業者の多くは、経営分析の必要性を理解していないことが想定されるため、掘り起こし時には経営分析の必要性を丁寧に説明する。 また当所では、毎年多くのセミナーを開催している。今後は、これらのセミナー開催時に、経営分析の周知を行う。なお、セミナー自体の参加者を増やすために、会報誌、当所ホームページ、巡回訪問・窓口相談などで管内の事業者幅広く広報する。 加えて、しまね産業振興財団、日本政策金融公庫、島根県信用保証協会、島根県よろず支援拠点、地域金融機関等と連携し、支援先・融資先等の紹介を受ける。
分析の実施手法	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。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」などを活用する。

分析項目	<p>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。</p> <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</p> <p><非財務分析（SWOT分析等）> 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）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況、事業承継の検討状況など）</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、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）に集約し、すべての経営指導員・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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

「既存事業者向け」「創業者向け」「事業承継事業者向け」の3つの面において事業計画等の策定を支援してきた。いずれの視点も重要度が高いため、引き続き同様の切り口で支援を実施する。また当所ではスタートアップにも力を入れており、地域を活性化し社会課題の解決につながる革新的なビジネスプランの策定についても支援している。

【課題】

課題は、策定支援件数の拡大およびフォローアップによる実績チェックとその後の事業計画の見直し支援である。事業計画策定後も成果がでるまで、徹底してフォローアップを実施する必要がある。ベテラン指導員の不足や業務多忙により十分なフォローアップができていない面があるため、所内の業務の効率化も図りながら、支援体制を構築していく必要がある。また事業承継計画の策定についても自走可能な支援体制の構築を図る必要がある。

(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、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の5割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に「デジタル化・DXセミナー」やIT専門家派遣を行い、小規模事業者のIT活用（ITを活用した販売促進、ITを活用した業務改善や生産性向上）の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

その他、創業や事業承継を活性化させるため、創業計画や事業承継計画の策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	現行	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
①事業計画策定事業者数	55者	55者	55者	55者	55者	55者
デジタル化・DXセミナーの開催回数	2回	1回	1回	1回	1回	1回
②創業計画策定事業者数	20者	15者	15者	15者	15者	15者
③事業承継計画策定事業者数	8者	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

① 事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援												
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。												
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者												
支援対象の掘り起こし	事業計画の支援対象者は、基本的に経営分析をおこなった事業者である。経営分析のフィードバック時に課題解決に向けて事業計画の策定を提案することにより掘り起こしを実施する。												
支援の手法	<p>事業計画の策定を希望する事業者に対して、その取組内容にあった事業計画を提案。具体的には、一般的な事業計画（単年度計画、中期計画※）や経営革新計画※、補助金を契機とした事業計画を想定している。</p> <p>支援にあたっては、①小規模事業者が作成した事業計画に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つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。</p> <p>※経営計画と事業計画 一般的な事業計画（中期計画）や経営革新計画は、事業計画でなく経営計画という位置づけであるが、その土台には当然、事業計画が含まれている。よってこれらの計画の策定支援も事業計画に含めて記述している。</p> <p><DXに向けた取組> 事業計画策定に意欲的な事業者を対象に「デジタル化・DXセミナー」を実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導やIT専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとしてDXやIT活用を促進する。</p> <p>■デジタル化・DXセミナー</p> <table border="1"><tr><td>支援対象</td><td>すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr><tr><td>講師</td><td>IT専門家等を想定</td></tr><tr><td>回数</td><td>年1回</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める。その他、DXの事例や活用方法、ITを活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>30人/回</td></tr></table>	支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	IT専門家等を想定	回数	年1回	カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める。その他、DXの事例や活用方法、ITを活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。	想定参加者数	30人/回
支援対象	すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知												
講師	IT専門家等を想定												
回数	年1回												
カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める。その他、DXの事例や活用方法、ITを活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。												
想定参加者数	30人/回												

② 創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。
支援対象	創業者・創業希望者
支援対象の掘り起こし	<p>松江市は、産業競争力強化法第128条第1項の規定に基づく創業支援等事業計画の認定を国から受けており、当該計画に基づき、各支援機関が創業者を支援している。具体的には、各支援機関による「MATSUE 起業エコシステム推進事業※1」、当所における「個別創業相談」や「スタートアップサロン」、しまね産業振興財団が主催する「しまね起業家スクール」や「STEP※2」、松江市による「チャレンジショップ事業費補助金※3」などがある。この他、島根県による「地域課題解決型しまね起業支援事業費補助金※4」もある。これらの施策を契機に創業支援対象者を掘り起こす。</p> <p>※1 MATSUE 起業エコシステム MATSUE 起業エコシステムとは、松江を舞台に新たな挑戦をする人を産学官金のオール松江で応援する仕組みである。松江市では、新しい事業や産業を生み出すためのエコ</p>

	<p>システム（米国シリコンバレーを発祥とし、継続的にスタートアップが生まれ育つ仕組み）を形成すべく、MATSUE 起業エコシステム推進事業を展開している。</p> <p>※2 STEP 創業準備中の方を対象に、スムーズに事業を開始することを目的に、ワークショップ形式で事業計画書をブラッシュアップするセミナーである。5回のワークショップを通じて事業計画をブラッシュアップし、6回目にビジネスプラン発表を行う。</p> <p>※3 チャレンジショップ事業費補助金 松江市の補助金である。中心市街地や商工会管内の一部地域へ出店する（空店舗等）商業者に、出店にかかる経費の一部を助成する。申請には事業計画書が必要である。</p> <p>※4 地域課題解決型しまね起業支援事業費補助金 島根県の補助金である。島根県への移住者又は在住者で、地域の課題解決に資する社会的事業において、「社会性」「事業性」「必要性」「デジタル技術の活用」の観点をもって起業する方に対して、その起業等に必要経費の一部を補助する事業である。</p>
支援の手法	創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスを行う方法で支援する。また、必要に応じて、専門家派遣を実施する。

③事業承継計画策定支援

事業名	事業承継計画策定支援
目的	<p>事業承継が円滑に進むことを目指す。</p> <p>※事業承継に向けた支援では、事業承継前の支援（事業承継計画）と事業承継後の支援（第二創業計画等）がある。後者の支援については『①事業計画策定支援』で実施するため、ここでは前者の支援について記載する。</p>
支援対象	事業承継を検討している事業者
支援対象の掘り起こし	経営分析にて「事業承継の検討状況」をヒアリングし、事業承継を“検討している”と回答した事業者に対して提案を行う。
支援の手法	<p>『①事業計画策定支援』での支援同様、(ア)小規模事業者が作成した事業承継計画に経営指導員がアドバイスする方法、(イ)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つの方法で支援する。</p> <p>また、事業承継の支援にあたっては専門的な支援ノウハウが必要な場合もある。その際は、専門家派遣（島根県事業承継・引継ぎ支援センターの専門家等）を行う。</p>

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】

事業計画作成後の事業実施状況については、決算書類等を提出いただくことで把握を行っている。目標を下回っている場合には面談等により原因を把握しているが、その対策が十分に行われているとは言えないのが現状である。

【課題】

今後のフォローアップについて、売上・利益目標を達成できていない場合はその原因についての対話と傾聴に取り組み、必要に応じて専門家のアドバイスも取り入れながら現状分析を行っていく必要がある。また、補助制度も活用しながら、売上・利益の増加達成を最大目標として支援を実施していく。

(2)支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、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の割合が約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。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、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ことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画や事業承継計画の策定をした事業者に対しても、半期ごとのフォローアップを実施し、計画通りの成果をあげることを目指す。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	現行	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
フォローアップ対象事業者数	80者	55者	55者	55者	55者	55者
頻度 (延回数)	半期毎 (160回)	半期毎 (110回)	半期毎 (110回)	半期毎 (110回)	半期毎 (110回)	半期毎 (110回)
売上増加事業者数	—	17者	17者	17者	17者	17者
経常利益増加事業者数	—	11者	11者	11者	11者	11者

②創業計画のフォローアップ

項目	現行	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
フォローアップ対象事業者数	5者	15者	15者	15者	15者	15者
頻度 (延回数)	半期毎 (10回)	半期毎 (30回)	半期毎 (30回)	半期毎 (30回)	半期毎 (30回)	半期毎 (30回)

③事業承継計画のフォローアップ

項目	現行	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
フォローアップ対象事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度 (延回数)	半期毎 (10回)	半期毎 (10回)	半期毎 (10回)	半期毎 (10回)	半期毎 (10回)	半期毎 (10回)

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画・事業承継計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画・事業承継計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画・事業承継計画を策定したすべての事業者
支援の手法	<p>経営指導員が、事業計画・創業計画・事業承継計画（以下、各種計画）を策定したすべての事業者を対象に、半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度各種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、各種計画と進捗状況がズレている場合（各種計画の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、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。</p> <p>フォローアップでは、各種計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。</p>

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】

当所では前回の経営発達支援計画において、「中海・宍道湖・大山圏内ビジネスマッチング商談会」「合同プレス発表会」「備後地域などのビジネス交流会」「ITを活用した販路拡大」の事業を実施。多くの事業において、事業者の新たな需要の開拓に寄与できた。

【課題】

これまで事業を実施してきたなかで、直接的な効果の測定が難しく、十分な効果がでたのかの把握が難しい事業もあった。そのため、事業を実施するだけでなく、効果検証までを含めた事業を構築することが課題となる。

販売促進のなかには、小規模事業者が独自に実施することが難しいものもある。それぞれの事業において売上拡大や新規顧客獲得ができるよう支援を実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者が、『それぞれの「強み」や松江の地域資源を活かして、他社と差別化を図ること』や、『ITを活用し、売上拡大を図ること』を目標としている。そこで、これに寄与する事業を実施する。

事業の実施目的、期待する効果等は次のとおりである。

- ・当地域の製造業は、下請製造業が多いが、そのなかでも高い技術を有する製造業もいる。また、新たな取組として「強み」を活かした最終製品を自社開発している製造業や、地域資源を活用した加工品を開発する食料品製造業もみられる。その際、共通して課題となるのが販路開拓である。製造業の販路開拓において、展示会・商談会の活用は有効である。そこで、「ビジネスマッチング商談・展示会」等の展示会・商談会の出展支援を実施し、新たな取引先の開拓を目指す。
- ・小規模事業者が松江の地域資源を活かした商品開発を行っても、すぐにテストマーケティングを行うことは難しい。そこで、当所において大都市圏での「テストマーケティング支援」を実施し、商品の販売促進や認知度向上を図る。
- ・近年、売上を拡大させるためには、デジタルマーケティングの活用が欠かせない。一方、小規模事業者の多くは、デジタルマーケティングの知識やノウハウがない。そこで、「デジタルマーケティング支援」を実施し、商圏拡大、集客等の強化を実現する。
- ・小規模事業者がそれぞれの「強み」を活かして新商品・新サービスを開発しても、すぐに新たな販路を開拓することは難しい。そこで、当所において「合同プレス発表会」によるプレスリリース支援を実施し、メディアを活用した新商品・新サービスの販売促進や認知度向上を目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』のとおりである。

これらにおいては経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

(3) 目標

項目	現行	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
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
②テストマーケティング支援	3者	3者	3者	3者	3者	3者
売上額/者	-	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
③デジタルマーケティング支援 支援事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4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「合同プレス発表会」によるプレスリリース支援 支援事業者数	2者	4者	4者	4者	4者	4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	-	3%	3%	3%	3%	3%

(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	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要 / 支援対象	<p>以下の展示会・商談会への出展支援を実施する。なお、それ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。</p> <p>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」 支援対象：製造業 訴求相手：圏域内外の製造業</p> <p>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、業務提携に資することを目的とした、中海・宍道湖エリアの 5 市（松江・出雲・安来・米子・境港）と 19 商工団体による山陰最大規模の商談・展示会である。令和 5 年 10 月の開催では、参加企業数が 179 社、商談数が 438 件であった。</p> <p>イ 福山商工会議所「ビジネス交流フェア」 支援対象：製造業 訴求相手：備後地域の製造業</p> <p>福山商工会議所が主催する交流会である。中海・宍道湖・大山圏域ものづくり連携事業実行委員会も特別協賛している。企業間の人材・情報交流を目的としているが、事前の予約の個別商談時間もあり、短時間で効率よく、効果的に商談ができる。令和 6 年 2 月の開催では、参加者数が 130 社、商談数が 46 件であった。</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：島根・鳥取両県全域の生産者、加工業者など（業種は問わない） 訴求相手：圏域内外の製造業</p> <p>山陰の中核地域である中海・宍道湖・大山圏域の官民組織が連携し、山陰の豊かな自然が育んだ農水産品、一級の素材を生かした加工品、匠の技や知恵を伝承する手仕事、地域に脈々と受け継がれている伝統や文化など、「本物」の素材を発掘するとともに、圏域内外での情報発信、生産者や事業者のマッチング等を通じて、製品の消費拡大、生産振興を目指す。マッチング商談会も年 2 回程度実施される。令和 5 年 9 月に実施された「山陰いいものマルシェ マッチング商談会 in 米子」では、売り手企業 16 社、買い手企業 20 社が参加し、100 件の商談が行われた。</p>
支援の手法	<p>経営指導員が参加事業者に対し、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。</p> <p>〈出展前の支援〉 出展者の募集 / 商談シート (FCP シート) の作成 / 商談相手の事前アポイント / 効果的な展示方法 (パンフレット等のツールの整備含む) や短時間での商品等アピール方法の指導 等</p> <p>〈出展後の支援〉 商談相手に対するフォロー 等</p> <p>また、支援にあたっては、松江市の「販路開拓支援事業補助金※」も活用する。</p> <p>※販路開拓支援事業補助金 松江市の補助金である。市内の中小企業が自社製品や自社の技術力を紹介するために島根県外（海外含む）で開催される展示会等に出展する場合に必要な費用の一部を補</p>

	助することにより、新規取引先の開拓、受注機会の増大を推進し、市内産業の活性化を図ることを目的としている。
--	------------------------------------------------------

②テストマーケティング支援 (BtoC)

事業名	テストマーケティング支援
目的	小規模事業者が地域資源を活用した新たな商品を開発しても、すぐにテストマーケティングを行うことは難しい。そこで、当所においてテストマーケティングの機会を提供し、商品の販売促進や認知度向上を図ることを目指す。
支援対象	食料品製造業等（地域資源を活用した商品などを中心とする） ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	大都市圏等の消費者
支援内容	当所では例年、「KITTE 大阪」での催事への出展、「山陰いいものマルシェ」への出店など、松江の商品を販売するため（松江の商品の認知度を向上させるため）の取組を行っている。そこで、今後も小規模事業者の商品なども持ち込み、テストマーケティング支援を実施する。
支援の手法	松江の地域資源を活用した商品を開発・販売する事業者を掘り起こす。その後、催事等でのテストマーケティングを実施する。実施後は、販売実績やお客様の声などを活用しながら、商品のブラッシュアップや事業者が独自に販路を開拓できるような支援を実施する。また、バイヤーが来場した場合は、バイヤーとのビジネスマッチングを実施する。

③デジタルマーケティング支援 (BtoB、BtoC)

事業名	デジタルマーケティング支援												
目的	近年、売上を拡大させるためには、デジタルマーケティングの活用が欠かせない。一方、小規模事業者の多くは、デジタルマーケティングの知識やノウハウがない。そこで、小規模事業者によるデジタルマーケティングを支援し、商圏拡大、集客等の強化を目指す。												
支援対象	デジタルマーケティングに意欲がある小規模事業者（業種等問わず） ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。												
訴求相手	各事業者の訴求相手												
支援内容	デジタルマーケティングセミナー後に個社支援（実行支援）を実施する。												
支援の手法	「デジタルマーケティングセミナー」を開催し、支援対象者を掘り起こす。セミナー内で各種デジタルマーケティングの手法等を集団講義する。そのなかで、実際に取り組みたいと希望する事業者に、個社支援を実施。支援は、経営指導員が IT 専門家と連携して実施する。具体的には、適切な IT ツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。 ■デジタルマーケティングセミナー												
	<table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>すべての事業者</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>IT 専門家等を想定</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年 1 回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>各種デジタルマーケティングの手法や事例を紹介する。</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>30 人/回</td> </tr> </table>	支援対象	すべての事業者	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	IT 専門家等を想定	回数	年 1 回	カリキュラム	各種デジタルマーケティングの手法や事例を紹介する。	想定参加者数	30 人/回
支援対象	すべての事業者												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知												
講師	IT 専門家等を想定												
回数	年 1 回												
カリキュラム	各種デジタルマーケティングの手法や事例を紹介する。												
想定参加者数	30 人/回												

④「合同プレス発表会」によるプレスリリース支援 (BtoB、BtoC)

事業名	「合同プレス発表会」によるプレスリリース支援
目的	小規模事業者が新商品・新サービスを開発しても、すぐに新たな販路を開拓することは難しい。そこで、当所においてメディアを活用した販路開拓の機会を提供し、新商品・新サービスの販売促進や認知度向上を図ることを目指す。
支援対象	新商品・新サービス・新事業を開発する小規模事業者

	※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	商工会・商工会議所連携協議会※にて年1回の「合同プレス発表会」を開催。発表会では、マスコミ各社が集まるなかで各社自慢の新商品、新サービス、新事業について、低コストで効率的に記者発表することができる。 ※商工会・商工会議所連携協議会 松江市内の商工団体（当所、まつえ北商工会、まつえ南商工会、東出雲町商工会）が連携し、商工業の発展および地域振興を図ることを目的に平成25年に設立された協議会である。
支援の手法	事前に、取り上げてもらいやすいプレスリリースの書き方やより訴求力の高い発表内容などを経営指導員が支援し、取材に繋がる確率をあげる。また、発表企業を対象にした事前プレゼンテーション勉強会兼リハーサルを通じて、効果的なプレゼンテーションやPRについて指導する。また、取材につながった場合は、顧客増に対応した商品の販売体制や、一時の顧客増に終わらせないリピート需要の獲得などについて支援を行う。

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】

現状、経営発達支援事業の支援状況は、所内で評価するに留まっており、第三者の視点を入れた評価・事業の見直しなどはなされていなかった。

【課題】

今後は、当所や松江市だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「松江商工会議所経営発達支援計画外部評価委員会」により事業の成果を確認し、PDCAを回しながら経営発達支援事業を推進することで、小規模事業者の売上・利益拡大に寄与することが課題である。

(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成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	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。 (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。 【DO】（事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容を商工会議所トータルOAシステム（TOAS）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 週1回の中小企業相談所会議にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年1回の「松江商工会議所経営発達支援計画外部評価委員会」にて、外部有識者

等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。

※「松江商工会議所経営発達支援計画外部評価委員会」の実施の流れ

- i 松江市商工企画課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「松江商工会議所経営発達支援計画外部評価委員会」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」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。
- ii 当該「松江商工会議所経営発達支援計画外部評価委員会」の評価結果は、常議員会に報告する。また、当所ホームページ（<https://www.matsue.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閲覧可能な状態とする。

【ACTION】（事業の見直し）

- (h) 「松江商工会議所経営発達支援計画外部評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

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】

経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上に取り組んでいる。そのため、経営分析や事業計画策定などの一定のスキルはある。

【課題】

事業所の売上・利益確保に向けた課題把握のため、経営力再構築伴走型支援の基本姿勢である対話と傾聴についての習得が全職員に求められている。また、DX推進のために必要な知識を職員が十分に身に付けているとはいえないため補強が必要である。

経営指導員の退職も見据え、ベテラン指導員から若手経営指導員・一般職員への支援ノウハウの継承を進める必要もある。

(2) 事業内容

① 経営指導員（法定経営指導員含む）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	すべての職員
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ことを目指す。
不足能力の特定	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。 <ul style="list-style-type: none"> ・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・DXに向けた相談・指導を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	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（ア～ウ）の研修に積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や島根県商工会議所連合会の経営指導員研修等の上部団体が主催する義務研修に参加するだけでなく、中小企業大学の専門研修の受講、民間企業の実施するeラーニングの受講、独自に外部講師を招聘しての所内研修を実施する。 これまで、これらの研修・セミナーへは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員や記帳専任職員、一般職員等も含めて積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。

	<p>イ DXに向けた相談・指導能力の習得・向上 DX 関連の動向は日々進化していることから、DX 関連の相談・指導能力向上に資する研修に参加する。</p> <p>ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 経営力再構築伴走支援の知見は、個々の暗黙知になりやすいという課題がある。そのため、この知見を“形式知化”しつつ、所内で共有・蓄積し、伴走支援の実効性を高めていくような仕組み作りが重要である。そこで、「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルテーション」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のような経営力再構築伴走支援の能力向上に資するテーマの研修に参加する。</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ことを目指す。
内容	<p>ア OJT ベテラン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 週 1 回の中小企業相談所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研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、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。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商工会議所トータル OA 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>

11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

行政機関や市内の経済団体、金融機関などと連携し、適宜情報交換しながら互いの強みを活かした支援体制を構築している。このような連携体制により、小規模事業者に対して綿密な支援を提供することが可能になり、不足している支援ノウハウやマンパワーを相互に補うことが可能になっている。

【課題】

支援機関ごとに小規模事業者への支援に対する考え方や方針が微妙に異なったり、温度差があったりする場合もある。より綿密な連携体制を構築するためには、組織の違いによるズレを擦り合わせていく必要があるため、情報交換を行う頻度を増やしたり、都度緊密な協議を実施していく必要がある。

(2) 事業内容

①市内商工会との情報交換会

相手先	まつえ北商工会、まつえ南商工会、東出雲町商工会
頻度	年 3 回
方法	同市内で活動する商工団体として、経営発達支援計画を実行する団体同士として、有益な情報交換ができていたため、今後も継続する。最新の経済動向や小規模事業者支援のノウハウについて経営指導員同士で情報交換を実施。お互いのノウハウ、成功事例等について情報交

換する。これにより、現場レベルで活用できる支援スキルの向上を図れる効果が期待できる。

②日本政策金融公庫との情報交換会

相手先	日本政策金融公庫
頻度	年2回
方法	現在、緊密な連携関係を築くだけでなく、融資制度などの勉強会を年2回開催している。日本政策金融公庫は創業から経営改善、事業承継に至るまで小規模事業者への金融支援を数多く取り扱っており、多くの事例を持っている。当所にとって有益な情報交換になっていることから今後も継続する。今後もこれまでの連携を基本とし、支援事例やノウハウについての情報交換を勉強会の中で実施していく。特に、創業支援や事業承継支援に関する情報交換は綿密に実施。支援スキルの向上を図る。

③島根県信用保証協会との情報交換会

相手先	島根県信用保証協会
頻度	年2回
方法	現在、制度融資などの勉強会を年1回開催している。本事業においては、支援対象事業者の掘り起こしや事業承継支援において連携を図り事業を遂行するため、今後も情報交換を継続。これまでの保証制度の勉強会に加え、事業承継のノウハウ（とりわけ事業承継時の融資や保証の問題）に対し具体的な事例を含めて情報交換を実施する。これにより、事業計画実行時や事業承継の支援力向上効果が期待できる。またコロナ禍で過剰な債務を抱えて事業の継続が危ぶまれる事業所に対する支援策についても情報交換を行う。

④しまね産業振興財団（島根県よろず支援拠点）との情報交換会

相手先	しまね産業振興財団（島根県よろず支援拠点）
頻度	年2回
方法	現在、各種取組において連携を図っており、定期的に支援情報の交換を行っている。支援情報を共有することで、それぞれの強みを活かした連携体としての支援活動ができているため、今後も情報交換を継続する。今後は、本事業で必要となる具体的な販売促進支援のノウハウを中心に情報交換を実施。特に「事業計画策定後の実施支援」や「新たな需要の開拓」の成果拡大効果が期待できる。また小規模事業者向けの「デジタル化・DX化」に向けた支援については、連携した事業を実施するなどして効率的な支援を図っていく。

⑤島根県事業承継・引継ぎ支援センター等との情報交換会

相手先	島根県事業承継・引継ぎ支援センター
頻度	月1回
方法	現在、事業承継の課題解決を連携して実施している。本計画においても、小規模事業者の事業承継の課題解決を実施するため、今後も情報交換を継続する。今後は、支援情報の情報交換だけでなく、事業承継支援の知識・事例等に関する勉強会も実施し、当所の経営指導員による自走化を目指して、事業承継支援の支援力向上を図る。

⑥島根県中小企業活性化協議会との情報交換会

相手先	島根県中小企業活性化協議会
頻度	月1回
方法	現在、収益力改善、事業再生、再チャレンジの課題解決を連携して実施している。本計画においても、小規模事業者の収益力改善、事業再生、再チャレンジの課題解決を実施するため、今後も情報交換を継続する。今後は、定期的に収益力改善、事業再生等に関する勉強会を実施し、経営指導員の支援力向上を図る。

12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、「まちゼミ」「まつえ土曜夜市」「松江水郷祭」「松江水燈路」を実施している。地域活性化に資する様々な事業を行ってきた結果、地域内の需要増や地域外からの需要の取り込みができた。

【課題】

小規模事業者の持続的な経営のためには、地域経済の活性化が欠かせない。当所も、地域の総合的経済団体として、地域活性化に資する取組を実施する必要がある。また、各イベント等は、それぞれの実行組織がイベント等を盛り上げるべく取り組んでいるが、現状、全イベントを通じた地域活性化としての取り組みが不十分であるという課題もみられた。

(2) 事業内容

① 今後の地域経済活性化の方向性を共有できる仕組み

当所管内における経済は中心市街地が牽引しており、地域経済の活性化のためには中心市街地の活性化が欠かせない。そこで、「松江市中心市街地活性化協議会※」（年1回開催）にて、当市（当所管内）の観光客の誘致による観光産業の活性化、小規模事業者の事業基盤整備等について協議を行う。これにより関係者一同の意識の共有を図る。

※松江市中心市街地活性化協議会

中心市街地の活性化を図り、市勢の発展に寄与することを目的とした組織。当所まちづくり推進部、松江市まちづくり部、松江市都市整備部都市政策課、松江市産業経済部商工企画課、松江市観光部観光振興課、まちづくりコーディネーター、まちづくりサポーター等で構成している。当所は事務局を担っている。

② 商店街活性化事業

ア 松江まちゼミ

市内の商店街各店舗の従業員が講師となって教養・生活に役立つ情報を基本無料で教えるミニ講座である。平成27年度から年1回実施されている。商店街を利用する顧客が減少しているなか、新規客を誘導し、来客数や売上を増加させることを狙いとしており、出店者・参加者は初回の平成27年度から徐々に増加している。また、参加店舗からは「継続していくことが成功につながる」「新規顧客獲得につながった」「ご縁が広がった」という反響が寄せられている。

今後も、松江まちゼミ事務局（当所まちづくり推進部）、松江商店会連合会、松江市中心市街地活性化協議会で年3回会議を実施して意識を共有、個店への参加要請、経営者同士の勉強会・報告会、参加店のモチベーションアップと講座レベルの向上などにより受講者の顧客満足度アップ、さらには新規顧客化へとつなげていく。

イ まつえ土曜夜市

昭和の頃、商店街が中心となり、土曜の夜をメインに様々なお店が出店し、多くの賑わいを創出していた「土曜夜市」。商店街の高齢化やお店の撤退などにより、開催出来なくなっていた。

（株）まつくる（松江市：都市再生推進法人）が公開した「白潟天神昭和トラベル」のインタビューの中でも当時の土曜夜市の思い出話がたくさんでており、2023年、実行委員会を立ち上げ、30年ぶりに土曜夜市を復活開催したところ、合計5回で延べ8万人を超えるお客様が来場。今後も、地元商店街をはじめ、行政（松江市）、当所で会議を実施して意識を共有。個店への参加要請、参加店のモチベーションアップなどにより来場者の満足度アップ、さらには新規顧客化へとつなげていく。

③ 観光振興事業

ア 松江水郷祭

宍道湖で行われる日本最大級の湖上花火大会をはじめ、ステージイベントや飲食ブースを展開する「松江だんだんまつり」など、昼夜問わず楽しめるイベントがいくつも開かれ、市内外問わず多くの来

場客が訪れる、当市を代表する祭りである。

今後も、当所青年部、松江青年会議所、商店会で年3回会議を実施して意識を共有。イベントによる賑わいの創出だけでなく、小規模事業者が本イベントの集客機会を活用できることを目指し、事業を推進する。

イ 松江水燈路

毎年9月下旬～10月に実施される、松江城周辺をライトアップする光のイベントである。イベントの実施期間は、堀川遊覧船の夜間運行、松江城などの観光施設の開館時間延長、ステージイベントなどが実施され、多くの観光客が訪れる。

今後も、松江ライトアップキャラバン実行委員会（松江観光協会を中心に松江市、当所、松江青年会議所、商店街事業主などの官民により構成）にて年2回会議を実施して意識を共有。観光客の滞在時間を伸ばし宿泊数を増やす取組や、小規模事業者によるイベント時の観光客需要の獲得などを目指す。

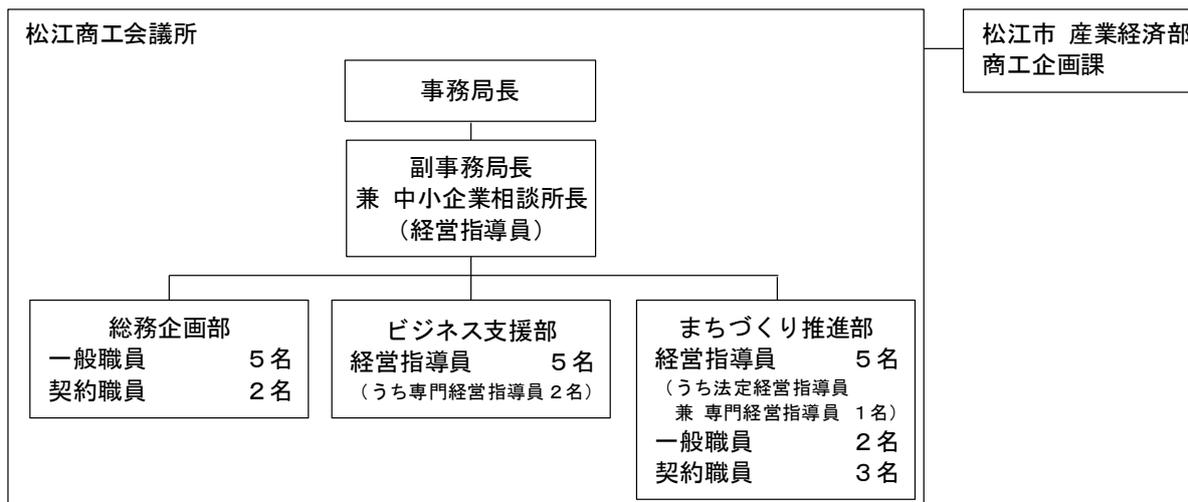
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

【令和6年12月現在】

(1) 実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等）



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：藤原 慶弥

連絡先：松江商工会議所 ビジネス支援部 TEL.0852-32-0506

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

〒690-0886

島根県松江市母衣町 55-4

松江商工会議所 ビジネス支援部

TEL：0852-32-0506 / FAX：0852-32-9471

E-mail：shien@matsue.jp

②関係市町村

〒690-8540

島根県松江市末次町 86

松江市 産業経済部 商工企画課

TEL：0852-55-5208 / FAX：0852-55-5553

E-mail：shoukou@city.matsue.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 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	22,404	22,404	22,404	22,404	22,404
デジタル化推進事業	198	198	198	198	198
海外展開支援事業	171	171	171	171	171
ものづくり産業広域連携推進事業	1,790	1,790	1,790	1,790	1,790
地元産品販路開拓支援事業	3,472	3,472	3,472	3,472	3,472
事業継続力強化アドバイザー派遣事業	13,470	13,470	13,470	13,470	13,470
伴走型小規模事業者支援推進事業	3,303	3,303	3,303	3,303	3,303

(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
伴走型補助金、県・市補助金、参加料、一般財源。

(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