

経営発達支援計画の概要

実施者名	まつえ南商工会（法人番号 6280005002520） 松江市（地方公共団体コード 322016）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日から令和 13 年 3 月 31 日
目標	<p>①事業承継および起業・創業支援 地域内での持続可能な事業の創出と承継を促進し、住民生活の不便解消につながるサービスの維持・拡充を図る。これにより、地域を支える基盤的な経済力を高め、将来にわたって活力ある地域づくりを推進する。</p> <p>②観光産業と連携した産業振興 玉造温泉街をはじめとする観光資源と地場産業が連携した取組を進め、地域全体の魅力度向上を実現する。観光客の満足度向上と滞在価値の創出を図り、観光入込客の増加につなげる。</p> <p>③ 地域製品の発展と小規模事業者の活性化 地域製品の磨き上げや販路拡大支援、小規模事業者の経営力強化を図ることで、観光客の地域周遊を促し、観光消費の拡大につなげる。地域内の多様な事業と観光が相乗効果を生み出す循環型経済を目指す。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p><u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u> 地域経済に関する情報を収集・分析し、事業者への確かな情報提供を行う。これにより、支援の方向性の明確化および地域の実態を踏まえた計画策定や実施支援を効果的に行う。</p> <p><u>4. 需要動向調査に関すること</u> 観光客に対して、ニーズ調査・商品評価調査を実施し、「売れる商品・メニュー・サービス」の開発や改善につながるデータを提供する。調査結果をもとに、事業者のマーケットイン型の取組を支援する。</p> <p><u>5. 経営状況の分析に関すること</u> 相談対応や経営分析セミナーを通じて対象事業者を掘り起こし、財務分析・経営分析を行うことで、事業者の現状把握と今後の方向性の明確化を支援する。分析結果をベースに、事業者が改善の優先順位を把握できるようサポートする。</p> <p><u>6. 事業計画策定支援に関すること</u> 経営分析を行った事業者に対し、分析結果を踏まえて実効性の高い事業計画の策定を伴走型で支援する。経営方針、改善計画、数値計画等の整理を行い、持続的発展につながる実用的な計画作成を推進する。</p> <p><u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 事業計画が着実に実行されるよう、定期的なモニタリングや進捗確認を行い、必要に応じて改善提案を含む伴走支援を実施する。</p> <p><u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> WEB サイト・SNS の活用等による DX 推進を支援し、PR 力の強化と域内外への販路拡大を図る。また、展示会や商談会への出展を促し、新規販路の獲得機会を創出する。これにより、事業者の売上向上と市場拡大を後押しする。</p>
連絡先	<p>まつえ南商工会本所 〒699-0408 島根県松江市宍道町昭和 1 番地 TEL:0852-66-0861/FAX:0852-66-3377/E-mail:mmsci-s@shoko-shimane.or.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 番地 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 地域の現状

<立地>

まつえ南商工会は島根県東部、県庁所在地である松江市（中核市）の南西部に位置し、宍道町・玉湯町・八雲町の3町を管轄エリアとする。

東は安来市、南は雲南市、西は出雲市に隣接する。八雲町と玉湯町は松江市中心部に近く（自動車約10～20分）、宍道町は雲南市に近く、出雲市、松江市から一定距離がある（同約20～30分）。

宍道町と玉湯町は北部が宍道湖に面し、南部は山間地となる。八雲町は北部の一部に盆地と田畑が広がるが、大部分は山間地で、南部は冬季の降雪が多い。いずれの地域も平野部は少ない。



<交通>

宍道町および玉湯町には、山陰地方を東西に貫く JR 山陰本線 と 山陰自動車道 が通っており、地域内でも特に交通利便性が高いエリアとなっている。一方、八雲町は山間部に位置し、公共交通機関の路線数が限られていることから、交通過疎地としての側面が強い

特に宍道町は、島根県と広島県を結ぶ松江尾道線（高速道路）と JR 木次線の起点であること、JR 特急が停車する宍道駅があること、出雲縁結び空港へ自動車約10分と近いことから、交通の要衝となっている。

<おもな産業>

宍道町：漁業と製造業（機械・金属加工）を主力産業としている。宍道湖に面し長い湖岸線を有することから、特産であるシジミ漁が盛んであり、地域の代表的な水産資源となっている。内陸部にはダイワボウ系列の工場や宍道南工業団地が立地し、金属加工を中心とした下請企業が多く集積している。また、東部地域には、国の伝統工芸品である出雲石灯ろうに使われる来待石を扱う石材店が所在し、伝統産業が現在も息づいている。

玉湯町：観光産業、とりわけ宿泊業が中心であり、全国的に知られる玉造温泉には大規模旅館が立ち並ぶ。町内には16の旅館と、日帰り温泉施設「玉造温泉ゆ〜ゆ」があり、さらに民泊事業者の参入も進んでいる。

また、めのう細工や布志名焼といった伝統工芸品、さらには「願い石」で人気の玉作湯神社など、地域の魅力を高める観光・文化資源が多数存在し、地域経済を支える重要な基盤となっている。

八雲町：八雲町は農業（主に米生産）が中心であり、加えて建設業者も多い。ただし、多くが一人親

方を含む小規模事業者中心で、旧松江市内の事業者からの下請け構造が主体であるため、地域内の経済規模は比較的小さい。

北部には住宅団地（ニュータウン）が広がり、松江市のベッドタウンとして機能している。また、熊野大社や江戸期から続く出雲民芸紙（手漉き和紙）など、文化・歴史資源が豊富で観光資源としての潜在力を有する。

管内全域で、出雲市・松江市中心部に立地する大型商業施設の影響により域外への購買流出が進行している。その結果、特に小規模小売店では来店機会の減少がみられ、域内商業の縮小傾向が続いていると推測される。

来待石



玉造温泉



熊野大社

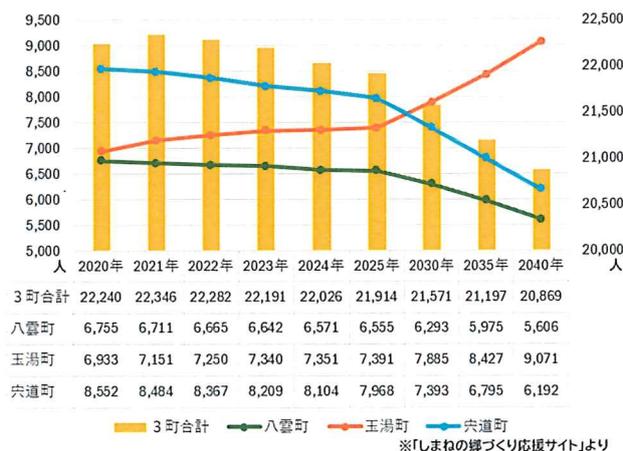


<人口>

「しまねの郷づくり応援サイト」によれば、当地域の人口は約2.2万人であり、この5年間は概ね微減で推移している。地域別に見ると、宍道町では人口流出が続いており、八雲町は微減で推移している。一方、玉湯町は緩やかな増加傾向がみられる。

将来推計では、宍道町は引き続き人口減少が進み、八雲町も今後は減少が拡大する見通しである。一方で、松江市中心部に近く、住宅開発の余地がある玉湯町では、新築住宅の増加とともに周辺地域からの人口流入が続いており、今後も増加傾向が続くと予測される。

まつえ南商工会管内人口の推移・推計



<業種別小規模事業者数> まつえ南商工会管内

業種	R2.4.1	R7.4.1	割合	増減
農林漁業、鉱業	9	8	1.5%	-11.1%
建設業	154	146	27.9%	-5.2%
製造業	57	51	9.7%	-10.5%
情報通信業	6	6	1.1%	0.0%
運輸業	16	14	2.7%	-12.5%
卸売業・小売業	109	100	19.1%	-8.3%
金融・保険、不動産業	14	12	2.3%	-14.3%
宿泊業・飲食業	55	53	10.1%	-3.6%
医療・福祉	10	10	1.9%	0.0%
サービス業その他	121	124	23.7%	2.5%
小規模事業者計	551	524	100.0%	-4.9%
中小企業者計	632	604		-4.4%
商工業者計	646	614		-5.0%

※まつえ南商工会実績報告書より

<地域内の商工業者・小規模事業者の状況>

当商工会地域の商工業者614社のうち、604社（98%）が中小企業、524社（85%）が小規模事業者である。小規模事業者の業種は、卸・小売業19.1%、建設業27.9%で、内需依存型が約5割を占める。宿泊・飲食業と製造業は19.8%で、域外マネー獲得産業として重要である。

建設業：ほとんどが小規模で、特に八雲町には従業員のいない一人親方が多い。下請け構造が強く、公共工事の減少や旧市内業者との競争激化で厳しい状況が続く。

製造業：金属加工を中心に、機械部品・農機具部品・自動車部品メーカーなどが宍道町内に一定数存在するが、多くが下請けであり、元請の輸出メーカーが米国関税など世界情勢の影響を受けるため、経営環境は不安定である。また、石材・和紙・陶器などの伝統産業は長年低迷し、高齢化も進んでいる。

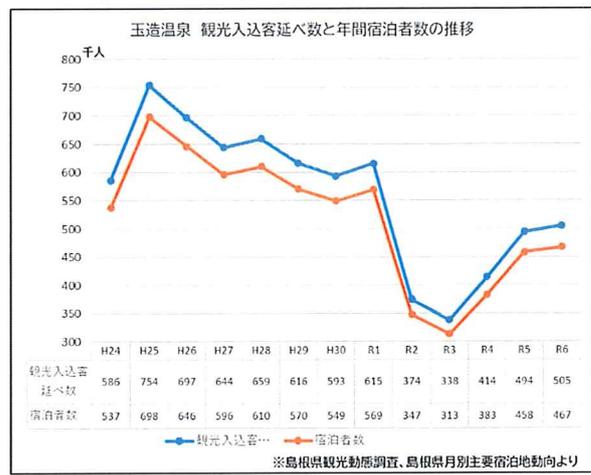
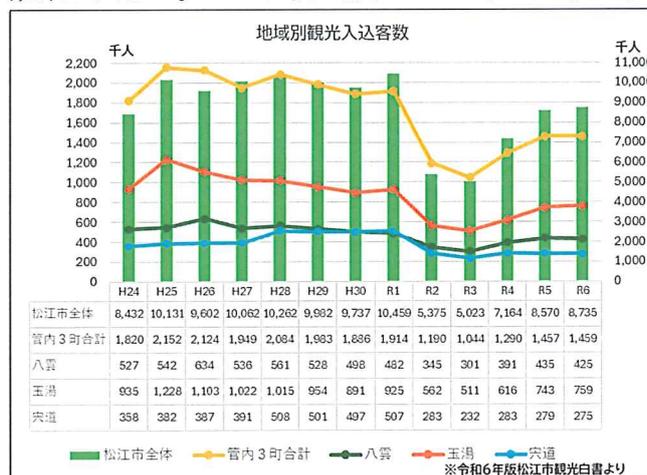
観光関連産業：管内で最大規模の産業であり、令和6年の玉造温泉の入込客数は505千人、旅館宿泊者数は467千人。旅館の年間経済規模は約121億円と推計される（宿泊者467千人×一人当たり総売上高26千円）。温泉街の土産物店・飲食店は小規模事業者が多い。

※年間の観光客入込客数505千人＝「R6 島根県観光動態調査」より※温泉旅館宿泊者数467千人＝「R6 島根県観光動態調査」より※旅館宿泊客一人当たり総売上高26千円＝「日本旅館協会、R6 営業状況等統計調査・中国」より

## <観光動向>

### ■ 当市全体の観光入込客数の推移

令和元年の観光入込客数は1,046万人で過去最大。日本三大船神事「ホーランエンヤ」の開催効果が大きい。コロナ禍で減少したが、その後は緩やかに回復している。



### ■ 管内3町の観光入込客数の推移

玉造温泉を有する玉湯町が約半数を占めるが、旅館組合によればコロナ前の8割水準にとどまっている。令和7年は万博の影響もあり、8月時点で前年比95%と厳しい状況。八雲町（熊野大社）はコロナ後に持ち直し傾向、宍道町は松江市宍道ふるさと森林公園が令和3年に施設をリニューアルしたが、歴代松江藩主の本陣宿を勤めた八雲本陣（木幡家住宅）が令和5年から改修工事のため休館しているなど入込客の回復は依然として厳しい。

## <事業承継>

帝国データバンク「2024 島根県社長年齢分析」によると、社長平均年齢は62歳で過去最高を更新。管内でも経営者の高齢化が顕著で、後継者不在により廃業を検討する事業者が多い。後継者候補の確保が最大の課題で、後継者教育への関心も高い。

## ② 地域の課題 当地域の現状から、次のとおり課題を集約する。

### ■ 宍道地域・八雲地域の課題

宍道地域および八雲地域では、将来的な人口減少が確実視されている。また、管内全域において、隣接する出雲市・松江市中心部に立地する大型商業施設や県外資本による商業集積地への購買流出が継続しており、生活圏内の飲食料品、衣料品、家電などの生活関連サービスの維持が困難となっている。

産業面では、建設業において旧市内事業者との競争激化が続き、受注力・収益力の低下が顕著である。こうした先行き不透明な経営環境のなかで後継者育成が進まず、経営者の高齢化も重なり、地域内事業者の存続そのものが危ぶまれる状況となっている。

小規模事業者数の推移を見ると、過去5年間で、卸・小売業：6.5%減・建設・製造業：18.9%減と大幅に減少しており、創業・起業の不足や事業承継の停滞が地域課題として顕在化している。

#### ■ 玉造温泉観光業の課題

玉造温泉は地域最大の基幹産業であるが、観光入込客数は回復傾向ながら、依然としてコロナ前の約8割水準にとどまり、横ばい状況が続いている。

また、宿泊客数の動向は松江市総合計画に基づく観光振興施策に強い影響力があることから、松江市との連携強化が不可欠である。

地域の最重要観光資源である玉造温泉街については、入込客の更なる拡大と回復の加速が喫緊の課題となっている。

#### ■ 観光消費の波及と伝統産業の活性化

玉造温泉の宿泊施設では、館内サービスの充実に伴い宿泊客の消費が旅館内に囲い込まれる傾向が強い。観光入込客数と宿泊客数の差が小さいことから、旅館外での消費額は限定的であると推察される。そのため、旅館に宿泊する観光客の消費を、温泉街を中心とした地域内事業者へ波及させ、伝統工芸品（来待石・出雲民芸紙（和紙）布志名焼（陶器））など、衰退が続く伝統工芸品への需要創出につなげる仕組みづくりが求められる。

特に、観光客による「宿泊以外のプラス消費」をどう引き出すかが大きな課題であり、地域の観光・商業全体の活性化を左右する重要なテーマとなっている。

#### （2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

当地域が抱える課題および地域産業政策を踏まえ、経済的活力の向上を目指し、以下の重点目標に取り組む。

#### ■ 事業承継および起業・創業の支援〈10年後のあるべき姿〉

住民の利便性向上、すなわち「住みやすさ」の維持・向上を図るため、意欲ある事業者・後継者・創業希望者に対し、各種制度の活用および関係機関との連携による支援を継続する。

小規模事業者の 販路開拓・生産性向上・経営革新 の取組を積極的に後押しすることで、新規創業および円滑な事業承継が増加している状況を実現する。

#### ■ 観光と連携した産業振興〈10年後のあるべき姿〉

地域最大の産業である玉造温泉街の魅力が高まり、入込客数が増加することで、外貨獲得力が強化されている。また、玉造温泉街を中心とした観光関連産業において経済波及効果が生まれ、地域内での消費循環が形成されている状態を実現する。

#### ■ 地域製品の発展と小規模事業者の活性化〈10年後のあるべき姿〉

地域内の産業や観光施設等が連携し、付加価値の高い商品・サービスを創出している。来待石、出雲民芸紙（和紙）、布志名焼（陶器）などの伝統工芸品が発展し、魅力ある商品開発が進んでいる。

これらによる 外貨獲得・経済波及・消費循環の拡大 により、域内の小規模事業者が活性化し、魅力ある事業者が多数存在するとともに、安定した雇用が創出されている状態を目指す。

「松江市総合計画」等との連動性・整合性

■松江市中小企業・小規模企業振興基本条例

松江市では、令和元年7月に「松江市中小企業・小規模企業振興基本条例」を制定。その後令和7年3月に松江市中小企業・小規模振興計画本条例のなかでは、5つの基本理念、12の基本方針を掲げている。

基本理念	<p>(1) 中小企業・小規模企業が本市経済の発展に寄与し、及び雇用の場を創出するものとして、市民生活の向上に大きく貢献する重要な存在であることを踏まえること。</p> <p>(2) 中小企業・小規模企業の経営の向上及び改善に対する自主的な努力を促進すること。</p> <p>(3) 人材の育成及び雇用の確保を推進すること。</p> <p>(4) 本市が有する産業基盤及び特色ある地域資源を十分に活用するとともに、地域経済の循環の促進を図ること。</p> <p>(5) 市、中小企業者、小規模企業者、中小企業・小規模企業支援団体、金融機関等、教育機関、大学等、大企業及び市民が相互に連携及び協力して推進すること。</p>
基本方針	<p>(1) 経営の革新及び経営基盤の安定・強化</p> <p>(2) 市民生活の向上に資する商業及びサービス業の振興</p> <p>(3) 創業及び新たな事業活動の促進</p> <p>(4) 円滑な事業承継の促進</p> <p>(5) 地産地消等の推進による地域内の経済循環活性化の促進</p> <p>(6) 培われた歴史・文化、豊かな自然及び食を活用した国内外からの観光客の誘致促進</p> <p>(7) 事業活動を担う人材の育成及び確保並びに労働環境の改善</p> <p>(8) 地域資源を活用した事業活動の促進</p> <p>(9) 技術力、経営力等の高度化の促進</p> <p>(10) 農水商工連携、6次産業化の促進</p> <p>(11) 中小企業・小規模企業の事業活動の振興に資する企業誘致の促進</p> <p>(12) 地域及び社会貢献への取組の促進</p>
(支援団体の役割)	<p>(中小企業・小規模企業支援団体の役割)</p> <p>第7条 中小企業・小規模企業支援団体は、基本理念に基づき、中小企業・小規模企業の実態を把握し、並びに経営の安定及び向上に対して積極的かつ効果的な支援を行うとともに、市に対する情報提供、提案等の協力を行うよう努めるものとする。</p> <p>2 中小企業・小規模企業支援団体は、中小企業・小規模企業及び新たに中小企業・小規模企業になろうとする者の中小企業・小規模企業支援団体への加入を自ら積極的に促すことにより、会員の増加に努めるものとする。</p> <p>3 中小企業・小規模企業支援団体は、市が実施する中小企業・小規模企業の振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。</p>

■松江市中小企業・小規模企業振興計画（令和7～令和11年度）

松江市では、「松江市中小企業・小規模企業振興基本条例」に基づき、中小企業・小規模企業の振興を総合的かつ計画的に推進することを目的に、「松江市中小企業・小規模企業振興計画」を策定、施策の方向性や具体的な取組みを掲げている。

【施策の方向性】	
<p>&lt;基本方針1&gt; 事業発展（経営基盤強化・成長促進）への支援</p>	<p>① 経営に関する相談及び指導の充実 ② 円滑な資金調達への支援 ③ 販路開拓への支援 ④ 支援体制の強化 ⑤ 生産性向上の取り組みへの支援 ⑥ 地域資源活用の促進（地産地消の推進） ⑦ 地域商店活用の促進（地域商業の支援） ⑧ 企業立地・産業集積の促進 ⑨ 新技術・新商品の開発支援 ⑩ 地域資源を活用したツーリズムの振興 ⑪ 農水商工連携の促進 ⑫ 海外進出への支援 ⑬ 知的財産の活用促進 ⑭ 中海・宍道湖・大山圏域の連携強化</p>
<p>&lt;基本方針2&gt; 人材の育成・確保</p>	<p>① 技術・技能の伝承と後継者育成 ② 中小企業・小規模企業への就労促進 ③ 学生、教育、保護者、就職希望者に向けた取り組み ④ 就労しやすい環境の整備 ⑤ ワーク・ライフ・バランスの促進と勤労者福祉の充実 ⑥ 外国人労働者雇用の取り組みへの支援</p>
<p>&lt;基本方針3&gt; 起業・創業の推進、円滑な事業承継</p>	<p>① 起業・創業への支援（情報・機会の提供と相談体制の充実） ② 事業計画策定及び資金調達への支援 ③ 円滑な事業承継への支援</p>
(支援団体の役割)	
<p>第5章3-③ 中小企業・小規模企業支援団体等の役割（商工団体、各産業団体）</p>	<p>商工会、商工会議所をはじめとした中小企業・小規模企業支援団体は、中小企業・小規模企業の実態を把握し、並びに経営の安定及び向上に対して積極的かつ効果的な支援を行うとともに、市に対する情報提供、提案等に協力するよう努めることが求められる。中小企業・小規模企業及び新たに中小企業・小規模企業になろうとする者の中小企業・小規模企業支援団体への加入を自ら積極的に促すことにより、会員の増加に努めることが求められる。中小企業・小規模企業支援団体は、中小企業・小規模企業の振興に関する施策を積極的に行うよう努めることが求められる。</p>

■松江市総合計画「MATSUE DREAMS 2030」

将来像に、「夢を実現できるまち 誇れるまち 松江」を掲げ、目標年度を2030年度に設定し、5つの柱と18の基本施策で構成されている。

将来像を実現し、新たな松江のジダイをつくる

# 5つの柱

私たちは、松江のあるべき姿＝将来像を実現するために、松江の強みを活かす5つの柱(基本目標)を掲げ、松江のジダイを創造します。

## 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品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」の魅力が世界の人々に伝わって、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。

## II.ひとづくり

〈2030年にめざす姿〉

子育て・教育環境が整い、だれもが「松江で育てよかった」「松江で育てよかった」と感じています。

子どもたちが将来の夢や希望を描き、「生きる力」を身に付けています。

個性が尊重され、だれもが思う存分活躍できるとともに、多様なコミュニティが形成され、市民活動や地域のつながりが大切にされています。

## III.つながりづくり

〈2030年にめざす姿〉

多様な価値観や関わり方を尊重しあい、地域づくりや地域の経済活動を支える人たちのサイクルができています。

松江の魅力・強みが注目されて、企業の拠点・Uターン者を多く受け入れています。

松江の歴史・伝統・文化・芸術に親しめる環境が身近にあり、地域資源に囲まれた暮らしを市民が楽しんでいます。

スポーツを通じて健康な心と身体をつくり、明るい希望の持てる社会が築かれています。

## IV.どだいづくり

〈2030年にめざす姿〉

市民の健康を支える医療・福祉が充実しています。

地球環境に配慮した「松江発」の取組により、世界に誇る「SDGs未来都市」が誕生しています。

まちや水辺に人々が集い、利用しやすい公共交通が確保され、社会資本の整備と地域防災力の強化によって、まちの安心・安全が保たれています。

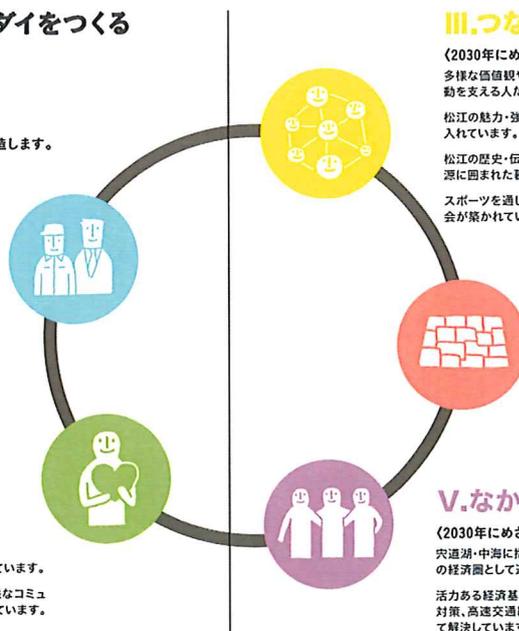
市役所の手続きがとても便利になり、市民のための市政が進められています。

## V.なかまづくり

〈2030年にめざす姿〉

宍道湖・中海に抱かれた5つの市がそれぞれの強みを持ち寄り、一つの経済圏として連携を図ることで、新しい価値が生まれています。

活力ある経済基盤を築くとともに、投資家社会の形成に向けた環境対策、高速交通網の整備など、圏域の共通課題を5市が一体となって解決しています。



「I. しごとづくり」には下記4項目が記載されている。

松江市総合計画 MATSUE DREAM2030 の内 「I. しごとづくり」要約	
目標：創業数 年間 145 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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 企業エコシステム」を形成。</li> <li>・「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す。</li> </ul>
目標：中心市街地商店街の店舗 利用率 93.6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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」をつくる。</li> <li>・「非日常」体験、飲食、買い物を楽しめる昼も夜も歩きたくなるまちをつくる。</li> <li>・市街地の再開発を担うまちづくり会社の応援</li> </ul>
目標：一次産業の産 出額年間 102 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域商社の設立によって松江製品の認知度を高め、ブランド化を図る。</li> <li>・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。</li> </ul>
目標：観光消費額 年間 750 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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する。</li> <li>・山陽・関西と松江をつなぐ広域周遊ルートをつくる</li> <li>・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のリリース</li> </ul>

#### <商工会としての役割>

管内を主要商圏とする小規模事業者にとって、人口減少・高齢化・消費流出・地域産業の衰退は経営環境を大きく脅かす外部要因であり、今後の廃業増加を招く重大なリスクとなっている。また、経営者の高齢化や後継者不在といった内部課題は、小規模事業者数の減少をさらに加速させる要因となっている。

こうした状況を踏まえ、当商工会は「松江市中小企業・小規模企業振興基本条例」および「松江市中小企業・小規模企業振興計画」において示された支援団体としての役割を確実に果たすことを基本姿勢とし、同計画第5章3に位置付けられる松江市、金融機関、教育機関等との連携に加え、島根県事業承継・引継ぎ支援センターなどの外部支援機関との協働を強化し、小規模事業者支援を総合的かつ一体的に推進していく。

また、支援が地域の隅々まで行き届く体制を維持するため、「身近な相談相手」として、玉湯支所・八雲支所の機能を確保し、相談対応力および提供サービスの質向上に努める。併せて、地域内の意欲ある事業者を継続的・効果的に支援する方針である。

当商工会は、これらの取り組みを通じて、地域経済の持続的発展と小規模事業者の成長・安定に向けた支援インフラとしての役割を果たし続けることを基本方針とする。

#### <商工会のビジョン>

- ①地域内での持続可能な事業の創出と承継を促進し、住民生活の不便解消につながるサービスの維持・拡充を図る。これにより、地域を支える基盤的な経済力を高め、将来にわたって活力ある地域づくりを推進する。
- ②玉造温泉街をはじめとする観光資源と地場産業が連携した取組を進め、地域全体の魅力度向上を実現する。観光客の満足度向上と滞在価値の創出を図り、観光入込客の増加につなげる。
- ③地域製品の磨き上げや販路拡大支援、小規模企業者の経営力強化を図ることで、観光客の地域周遊を促し、観光消費の拡大につなげる。地域内の多様な事業と観光が相乗効果を生み出す循環型経済を目指す。

### (3) 経営発達支援事業の目標

上記における今後の課題や中長期的な振興のあり方を踏まえて、以下の目標に掲げる。

本事業期間（5年間）において、計画の実現に向けた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及び自走化につなげるべく、松江市や島根県・金融機関・その他支援機関とも連携し、商工会役職員一丸となって支援する

#### ①事業承継および起業・創業支援

■支援計画の認定期間における（5年間）目標：

K G I：年間創業件数3件・5年間生存率100%、創業3年の平均売上高300万円/者、年間事業承継件数3件、事業承継後2年間で売上5%増、雇用維持率100%

K P I：事業計画策定6件 創業融資・補助金採択3件

■設定した理由：K G Iは創業の量と質（継続・売上）を示す成果指標と事業承継の承継件数と事後業績の指標である。K P Iは、創業計画作成によりプロセスを定量化することでボトルネックの特定と改善を促す。事業承継計画作成は、承継プロセスを可視化し、問題点の洗い出しと解決によりスムーズな承継を可能にするためである。また、松江市の「松江市総合計画：仕事づくり・創業数」、「松江市中小企業・小規模企業振興基本条例：基本方針(4)」にも対応するため。

#### ②観光産業と連携した産業振興

■支援計画の認定期間における（5年間）目標：

K G I：年間玉造温泉街の観光入込客数1%増

K P I：観光関連事業者のD Xの推進 年3件

■選定した理由：玉造温泉街への入込客数が観光産業の指標である。地域の最重要資源である玉造温泉街への入込客のさらなる拡大に向け、観光協会玉造温泉支部、旅館組合との役割分担もあることから、個社のD X推進を商工会が伴走支援することで観光地魅力度アップに貢献するため。また、松江市の「松江市総合計画：仕事づくり・観光消費」にも対応するため。

#### ③地域製品の発展と小規模事業者の活性化

■支援計画の認定期間における（5年間）目標：

K G I：販路開拓15者、売上10%増

K P I：物産展出店による商品P R2者・売上10万円/者、商談会による販路開拓2者・契約成立1者

■選定した理由：地場製品のP Rと売上が地域の魅力向上の指標となるため。都会地での物産展出店は多くの来場者があり、商品や観光P Rには大きな期待ができる。商談会も地場企業の取引拡大を図ることで、事業者及び地域の産業の活性化に資するため。また、松江市の「松江市総合計画：仕事づくり・観光消費」にも対応するため。

## 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8年 4月 1日～令和13年 3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

#### ① 事業承継および起業・創業支援（4月～3月）

##### ■達成方針1：掘り起こし

松江市への創業相談等からの情報収集、経営支援システムPlusに登録された事業所データをもとに事業承継対象先を選定する。年3回の全会員への計画巡回において聞き取り等により予定者の掘り起こしを行う。

設定理由：事業者以外には商工会の役割が十分に認知されていない場合も多く、松江市および会員を通じて創業予定者の情報を得ることが不可欠である。また、システムによるリストアップだけでなく、事業主や後継候補者の「意思」や「思い」を尊重する必要があり、ヒアリングを通じた丁寧な把握が欠かせないため。

##### ■達成方針2：計画の見える化

松江市チャレンジショップ事業補助金等の創業補助金に関する申請支援を行い、創業計画の策定支援を実施する。必要に応じて資金調達に繋げ、創業に至るまで伴走支援を行う。事業承継に関しては、事業承継診断シートの作成を通じて現状を可視化し、対象者の意向を踏まえた事業承継計画書作成を支援する。計画実現に向け、継続的な伴走支援を行う。

設定理由：創業予定者の最大の課題は「資金・人材・場所」の不足であり、松江市や金融機関と連携し、参入障壁を低減することで創業後の生存率向上が期待できる。また、事業承継も現状の可視化がなければ承継の議論が停滞しやすい。事業承継計画書を作成することで、関係者間の期待調整が図られるため。

#### ② 観光産業と連携した産業振興（4月～3月）

##### ■達成方針1：魅力拡大のための個社支援

観光客への魅力度向上を目指し、ECサイトの構築・改修、キャッシュレス対応、インバウンド対応に向けた翻訳機導入など、DX導入を支援する。

設定理由：観光協会玉造温泉支部・旅館組合との役割分担を明確化し、商工会は個社支援に重点的に取り組むべきため。

##### ■達成方針2：DX活用のための伴走支援

DX導入に関する支援施策を積極的に周知し、申請支援から導入まで伴走支援を行う。また、必要に応じて専門家派遣を実施し、導入設備の選定や操作支援を行う。

設定理由：小規模事業者は人材・資金の不足から、設備導入やDX活用に不安を抱えやすいため、専門的支援を含む伴走が不可欠である。

#### ③ 地域製品の発展と小規模事業者の活性化（4月～3月）

##### ■達成方針1：地場産品等の販路開拓

島根ふるさとフェア、ものづくり連携ビジネスマッチング商談会への出展支援を行い、販路開拓および商品のPRを促進する。

設定理由：島根ふるさとフェアは来場者15万人以上が見込まれ、商品・観光PRに大きな効果が期待できる。また、ものづくり連携ビジネスマッチング商談会は、令和6年度に197社がエントリーし、157社がのべ345商談を行うなど、山陰最大級のBtoBイベントであり、高い成果が期待できるため。

##### ■達成方針2：消費拡大への取り組み

玉造温泉宿泊客を対象とした観光ニーズ調査の結果を地域内の観光関連事業者へフィードバックし、商品開発・商品構成の検討・改善に関する支援を行うことで、観光消費の拡大と事業者の持続的発展を図る。商品開発等については専門家派遣も検討する。

設定理由：旅館での囲い込みが進む中、温泉街など館外での観光消費へ誘導する取り組みが必要であるため。

## 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】

当商工会では、四半期ごと年4回、全国商工会連合会からの委託による7事業所、独自調査として29事業所の計36事業所を対象に景気動向調査を実施し、売上高推移、採算推移、資金繰り、設備投資、経営上の問題点等、地域内小規模事業者の現状を把握している。

これらの結果は、島根県政策企画局が公表する「島根県の経済動向」とあわせて分析し、ホームページ等を通じて会員へ情報提供を行っている。

##### 【課題】

独自調査の公表は行い、ホームページへの掲載、巡回や窓口相談時に近隣の景況感を伝えるなど情報提供は実施した。しかし、四半期ベースでのRESASや統計データを活用した分析が未実施であったため、事業者や関係機関への還元が限定的となっていた。

そのため、事業活動に資する情報の収集・分析・活用の強化が課題である。

#### (2) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
管内の景気動向分析の公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
地域の経済動向分析の公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回

#### (3) 事業内容

##### ① 管内の景気動向調査（継続）

【調査対象】 小規模事業者 36事業所（年4回）

建設業・製造業・卸小売業・サービス業に区分して調査。

【調査項目】 「売上」「採算」「資金繰り」「業況」「経営上の問題点」など。

【調査手法】 職員が訪問し、調査票を手渡し依頼。その場での聞き取り、またはFAXにて回答を回収。

【情報収集方法】 全国商工会連合会の「中小企業景況調査」に基づき、当商工会独自調査を継続実施。四半期ごとに景況をタイムリーに把握し、職員間で共有するとともに、調査段階で早期の課題抽出につなげる。

【目的】 四半期ごとに事業者の景況感を調査・分析することで、管内の状況把握と小規模事業者支援に活用する。また、事業者に地域・業種内での自社の位置づけを把握してもらい、持続的発展に向けた参考情報として活用してもらう。

##### ② 地域の経済動向調査

【調査対象】 松江市・島根県の業種別データ

【調査項目】 RESAS（地域経済分析システム）・島根県経済動向調査（島根県統計調査課）

【分析手法】職員が RESAS を活用し、人口動態、産業構造、商業・観光動向等のデータを分析する。

【目的】小規模事業者に対し、松江市・島根県の外部環境に関する情報を提供することで、市場動向の把握、経営判断、持続発展・自走化に資する取り組みへつなげる。

#### (4) 調査結果の活用

当地域における業種別の経済動向について、前年同期比および次期見通しを比較し、収集・整理した情報は会報およびホームページに掲載し、広く管内事業者へ提供する。

また、経営指導員が巡回や窓口相談で活用し、専門家派遣や補助金申請の検討資料として用いる。さらに、行政・関係支援機関との情報共有のための協議資料として活用する。

収集した情報は職員間で共有し、必要に応じて個社向けに情報を絞り込んで提供し、事業計画策定の基礎資料として活用する。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

小規模事業者が扱う商品の市場規模、消費動向、業界・競合情報などについて、専門家派遣の同行支援時に専門家から得た情報や、インターネット、新聞等のメディアから収集した情報を整理・分析し、巡回訪問や窓口相談において小規模事業者へ提供している。

##### 【課題】

ビッグデータ分析のみでは、地方における実際の需要動向や顧客意見を十分に把握できない。そのため、ヒアリングやアンケートを含む市場調査を実施し、経営計画策定に直結する資料の整備が必要である。

#### (2) 目標（ニーズ調査は夏休みの8月・商品評価はイベント実施の1月を予定）

玉造温泉街を中心とした観光関連産業の小規模事業者への情報提供及び商品評価の実施

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
玉造温泉客への観光ニーズ調査の提供事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者
商品評価対象事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者

#### (3) 事業内容

##### ■ 玉造温泉客への観光ニーズ調査

【調査手法】アンケートを作成し、観光施設・宿泊施設等に協力依頼し、観光客に記入してもらう。年1回実施し、結果を集計する。

【調査対象】観光客向けの商品・サービス開発、または店販強化を希望する小規模事業者 10者。

【調査項目】当地で「欲しいもの（不足していると感じるもの）」

「してみたいこと（できなかったこと）」来訪者の出発地、来訪ルート、年代属性、目的など。

【分析手法】経営指導員等が調査結果を分析する。

【調査結果の活用】対象事業者（例：土産物小売、特産品製造、飲食店等）へフィードバックし、「新商品・サービス開発」「既存商品の改善」「品揃え・メニューの拡充」など、観光客ニーズを経営計画に反映し、企業の持続的発展・自走化および観光消費の拡大につなげる。

##### ■ 市外消費者による商品の評価

【調査手法】毎年1回、対象事業者1者を選定し、評価対象商品を決定。アンケートを作成し、島根ふるさとフェアなどの来場者約100名に回答を依頼する。アンケートは郵送またはメールで回収する。

【調査対象】観光客・県外消費者を対象とした商品開発または販路拡大を希望する事業者（伝統工芸品、食品等）。

【調査項目】価格・内容量・大きさ・食感・触感・パッケージデザイン  
味・その他の評価項目

【分析手法】経営指導員等が集計・分析を行う。

【調査結果の活用】対象事業者へフィードバックし、「新商品の開発」「既存商品の改善」「販路拡大の検討」を経営計画に反映し、企業の持続的発展・自走化を促進するとともに、地域経済の活性化につなげる。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

セミナーを開催し経営分析の手法を提供するとともに、金融相談時の資金繰り計画策定や、各種補助金申請支援における事業計画策定に向けた経営分析を実施している。また、経理システム「M A 1」利用者に対しては、定期的に財務分析資料を作成して提供している。

#### 【課題】

補助金申請支援や相談対応を通じた個別アプローチでは一定の成果があり目標件数を達成したが、セミナー参加者数は目標に達していない。

このことから、自発的に経営分析の必要性を認識している小規模事業者は少なく、経営分析の重要性が十分浸透していないと言える。さらに、管外大型店との競争激化や物価高など経営環境の変化により、従来の支援先に対しても改めて経営分析が必要となっている。今後、新事業展開、販促戦略、起業・創業・事業承継など、目的別の指標・ヒアリング項目を定義、運用する体制を構築する必要がある。

### (2) 目標（管内小規模企業者数の内30%以上）

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
経営分析セミナー開催数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
個別経営分析 (財務+非財務)	36件	36件	36件	36件	36件	36件
重点テーマ別 企業創業・事業承継	-	内6件	内6件	内6件	内6件	内6件

(過去5年間における延べ分析件数217者)

### (3) 事業内容

#### ① 経営分析セミナーの開催

目的：自社データを用いた財務・非財務の可視化により、強み・弱み・機会を自ら発見し、経営分析の意義と活用方法を体験することで自走化につながる知識を習得する。

募集方法：チラシ・ホームページによる周知のほか、巡回・窓口相談での声掛けを実施。特に観光関連・生活関連の小規模事業者を重点的にリストアップする。

※「松江市総合計画Iしごとづくり」「松江市中小企業・小規模企業振興基本条例基本方針(2)」

開催回数：年1回

内容：初心者向けに財務諸表の見方から、経営自己診断システムの活用まで、開催年度ごとに内容を検討して実施する。

参加者数：15人

## ② 個別経営分析

目的：財務指標とSWOT分析により、経営課題と施策優先順位を明確化し、アクションプランを盛り込んだ事業計画策定につなげる。

対象者：セミナー参加者15者＋巡回等で選定した15者（計30者）

分析項目：直近2期の財務データ

財務状況分析	目的：資金繰りの健全性、収益性、成長性を把握し改善案を立案 収益性：売上高総利益率、売上高営業利益 安全性：自己資本比率、流動比率、固定長期適合率 効率性：総資本回転率、棚卸資産回転日数
SWOT分析	目的：財務だけでなく持続可能性や競争力を評価 強み：技術力・ブランド力・固定客等の内部環境要因 弱み：資金制約等の内部環境要因 機会：販路拡大、補助金制度等の外部環境要因 脅威：隣市への大型店の出店、原料高騰等の外部要因

分析手法：「経営支援システム Plus」で蓄積した支援データを活用し面談ヒアリングを行う。「経営自己診断システム」の利用方法・分析結果の説明を行い、経営分析の自走化を図る。

成果物：「経営自己診断システムレポート」他

## ③ 重点テーマ別「深掘り分析」

起業創業支援：初期費用、資金繰り、収支シミュレーション、参入障壁等（目標3件）

事業承継支援：後継者意向、役割移管計画、金融支援等（目標3件）

### （4）分析結果の活用

#### ① 小規模事業者支援への活用

経営状況の分析結果を基に小規模事業者ごとに、短期・中期・長期の改善策を明確化し、事業計画策定、補助金申請、金融支援等に活用する。

#### ② 内部活用

分析結果をWEBフォルダで共有し、毎月開催する職員会議において分析手法を内部研修するなど支援能力の平準化を図る。

#### ③ 地域政策への活用

分析結果を集約。地域の小規模事業者の共通課題を把握し、松江市へ政策形成や政策改善要望の基礎資料とする。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### （1）現状と課題

#### 【現状】

セミナー参加者や経営分析支援を行った事業者に対し、巡回や窓口相談を通じて計画策定を提案し、融資・補助金申請を中心とした計画策定支援を実施している。

#### 【課題】

巡回や窓口相談、チラシ・ホームページにより事業計画策定の周知を行っているが、経営分析と同様、金融や補助金申請が必要な事業者以外に十分浸透していない。

### （2）支援に対する考え方

セミナーの内容や支援手法の見直しが必要。創業や事業承継、新事業展開に関する計画策定支援を体系化し、小規模事業者の内発的動機付けを行い、主体的に取り組む環境づくりが求められる。特に、玉造温泉を中心とする観光関連事業者は観光地の魅力度アップに繋げ、観光消費拡大に、また、管内

の関連事業者は地域住民の暮らしを支える重要な存在であるが、事業承継の策定の意義、重要性が浸透していない。創業・事業承継・新事業展開に加え、観光消費拡大と生活関連分野における持続可能な経営支援が求められる。

(3) 目標 (5年で管内小規模事業者の20%以上)

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
事業計画策定セミナー開催数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定件数	24件	24件	24件	24件	24件	24件

※過去5年間で延べ105件計画策定・管内事業者の19.5%

(4) 事業内容

① 事業計画策定セミナー

目的：事業計画策定の重要性を理解し、創業・事業承継・新事業展開などによる持続的経営改善を実施できる体制づくりを構築する。

対象：経営分析を実施した事業者（セミナー参加者の60%以上）  
深掘り分析を行った創業・事業承継支援対象者）

募集方法：チラシ・ホームページ・巡回・窓口相談で周知

講師：中小企業診断士、税理士等

開催回数：年1回

内容：事業計画の考え方、アクションプラン、キャッシュフロー、収支計画など

実施方法：「経営支援システムPlus」「経営自己診断システム」データを用い、担当経営指導員が伴走支援

成果指標：策定件数、補助金申請件数、事業承継計画件数等

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】

担当経営指導員が巡回や窓口にて実施状況を確認し、適宜助言・専門家派遣・補助金支援・資金調達支援・展示会紹介などを行い、計画の実行を支援している。

【課題】

計画策定後は四半期に1回の巡回を基本としているが、事業者ごとの経営リテラシー水準を診断し、段階に応じた状況により支援回数に差が生じている。また、PDCAサイクルの自走化のためには過年度の策定者へのフォローも必要である。

職員間で情報共有と進捗管理を行い、支援の強化を図る必要がある。

(2) 支援に対する考え方

フォローアップでは、小規模事業者の経営リテラシー（経営戦略・人材戦略・知的財産・デジタル等）の習得状況を把握し、段階別の学習・実装支援を行う。また、経営の自走化を重視し、伴走支援を通じて経営者が主体的に取り組み、小さな成功体験を積み重ねることで内発的動機付けの向上につなげる。

(3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象事業者数	24	24者	24者	24者	24者	24者
頻度（延回数）	100回	96回	96回	96回	96回	96回
売上増加事業者数	7者	7者	7者	8者	8者	9者
経常利益率（個人事業者は所得金額）が1%以上増加の事業者数	7者	7者	7者	8者	8者	9者

#### (4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、巡回訪問等を実施し、策定した事業計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。その頻度は、基本は4半期に1回以上とするが、事業計画の進捗状況・事業者の経営リテラシーにより事業者別に訪問回数を設定し、回数は事業者からの申し出により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、担当外の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を投入することで、当該ズレの発生及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

### 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】

地域資源や特産品を扱う小売業を中心に、「島根ふるさとフェア」や、製造業者による「ものづくり連携ビジネスマッチング商談会・展示会」への出展支援を通じた販路開拓を重点的に行っている。

また、SNSを活用した販路開拓ニーズが高まっていることから、専門家によるIT活用支援も実施している。

##### 【課題】

管内の伝統工芸（出雲和紙・布志名焼・来待石）をはじめとした製造業では、物価高騰の影響を受け受注が減少している。

また、管内の主要産業である玉造温泉も、コロナ禍以降宿泊者数は増加傾向にあるものの、依然としてコロナ前の8割程度にとどまっている。

商談会・展示会による支援は一定の効果がある反面、対象事業者が限定的で、支援が特定の事業者に偏る傾向がみられる。

さらに、近年の販路開拓において重要性が高まるECサイトやSNSなどのデジタル技術について、十分に活用できていない事業者も多く、デジタル活用が大きな課題となっている。

#### (2) 支援に対する方針

・地域の重要課題を踏まえ、重点支援エリア・業種・対象者の設定

「目標：観光消費年間750億円」（出典：「松江市総合計画I.しごとづくり」）

エリア：宍道・玉湯・八雲地域

業種：コロナ禍以降、観光入込客数減少により経営に影響を受け続けている、食品加工・観光サービス・伝統工芸・地域資源活用型製造業を中心に支援。

対象：販路拡大意欲が高い小規模事業者

販路拡大支援：展示販売会及び商談会に出展を推進し、事前準備（商品選定・価格戦略・販売促進）事後（商談フォロー）まで伴走。また、専門家を活用してECサイト、SNSによる情報発信支援を実施。

#### (3) 目標

目標設定項目	単位	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
島根ふるさとフェア	出展者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
	売上額／者	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
ものづくり連携ビジネスマッチング商談・展示会	出展者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
	成約件数／者	1件	1件	1件	1件	1件	1件

デジタル活用販路開拓支援	支援者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
	売上5%増加/者	-	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

【目的】地域資源を活かした商品・サービスの付加価値と販路拡大を支援し、DX・知財活用を組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

① 展示会・商談会・地域イベントへの出展支援

【課題】展示会・商談会等の出店成果が限定的。

■島根ふるさとフェア（広島県・例年1月開催）

【概要】島根のグルメや観光情報、郷土芸能・工芸を紹介する大規模なB to Cイベント。島根県内全19市町村が屋内外に約160のブースを構え、特産品を販売してご当地をPRしている。

【来場者数】15万6000人（2日間合計）※R7年1月実績

【支援対象】県外消費者に向けて商品を販路拡大したい食品加工・観光サービス・伝統工芸・地域資源活用型製造業事業者等。

【手法】松江市と連携して、出展支援を行う。

【事前準備】ターゲット市場分析、商品の選定、価格戦略、販促資料作成。

【事後フォロー】商談管理記録、次回レンジ会戦略策定

■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

（会場持ち回り・例年10月開催）

【概要】山陰地方最大級のB to Bイベント。ものづくり企業を中心に、中海・宍道湖・大山圏域内外から幅広くエントリーを募り、企業間の取引拡大、連携強化を図る商談・展示会。157社が参加し、延べ345件の商談が行われた。※令和6年度実績

【支援対象】県外事業者へ商品を販路拡大したい食品加工・伝統工芸・地域資源活用型製造業事業者等。

【手法】松江市及び実行委員会事務局と連携して商談・展示会を運営するとともに、当会ホームページ等で開催を周知し、管内製造事業者からのエントリーを促す。

【事前準備】商談資料の作成支援

【事後フォロー】商談管理記録、次回レンジ会戦略策定

② デジタル技術を活用した販路開拓支援

主にデジタル技術の活用やDX支援を希望する事業者を対象に、インターネットを活用した効果的な販路開拓を支援する。

【課題】デジタル人材の不足、DX化の明確な経営戦略やビジョンの欠如

【手法】具体的には、自社サイト、ECサイト、SNSなどのデジタルチャネルを通じた集客力向上を目指し、必要に応じてITやマーケティングの専門家を活用しながら、有効なデジタル技術の提案と導入支援、ウェブサイトの閲覧回数やコンバージョン率の増加につながる施策の実行支援を行う。

観光関連事業への支援については、予約・顧客対応のデジタル化として自社予約サイトの機能強化、モバイルチェックインシステムの導入、インバウンド観光客に対応するための多言語対応システムの導入などの支援、さらにはデータに基づくプロモーションとして顧客アンケート結果などのデータを分析し、効果的なプロモーション戦略の立案・実行を支援する。

また、システム導入後の従業員への体系的な教育・研修システムの整備を支援する。

## 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]

経営発達支援事業は、役員会で進捗報告は行っているが、評価指標が定量化されていない。外部有識者や松江市を交えた評価委員会により会議を年1回実施。事業の評価に加えて、より成果を出すための助言を受けることで、事業の見直しを進めてきた。

##### [課題]

評価・見直しについては、これまでのところ特段の課題はないため、今後も同様の形式で事業を継続的に開催し、評価委員会による評価によって事業の見直しや軌道修正していく。

#### (2) 事業内容

##### 1. 定量的把握

KPI設定：景気動向分析件数、経営分析実施件数、事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数など

データ収集方法：企業支援管理台帳、実績報告、フォローアップシート、会員アンケートなど

##### 2. 評価手法

・「評価委員会」を設置し、構成員に外部有識者（日本政策金融公庫収支課長等）、法定経営指導員、松江市商工企画課を含める。

・毎事業年度に1回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について評価検証を行うとともに、評価会議等での評価・見直しを都度行うことでPDCAサイクルを回し、事業の成果につなげる。

・評価は4段階評価＋改善提案方式で次年度支援計画に反映。

A	大変効果があった
B	まあまあ効果があった
C	あまり効果がなかった
D	まったく効果がなかった

##### 3. 評価・見直しの頻度

①年1回以上の評価会議での総合評価

②役員会への報告と評価・見直し・・・年3回程度開催される理事会において実施

③監査委員会への報告と評価・見直し・・・年1回開催される監査委員会において実施

##### 4. 結果の公表方法

事業の評価結果はホームページに掲載して地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保

##### <評価委員会、評価会議 構成メンバー>

	評価委員会	評価会議
松江市産業経済部商工企画課	共同申請者	メンバー
日本政策金融公庫松江支店	委員	
島根県商工会連合会経営支援課	オブザーバー	
まつえ南商工会 総務委員長	委員長	
同 事務局長	事務局	メンバー
同 法定経営指導員	事務局	議長
同 経営指導員	事務局	メンバー

## 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】

経営指導員等は、島根県商工会連合会等が主催する「経営指導員等研修会」「指導職員研修会」、中小機構等の研修、WEB研修の受講、さらに商工会内で毎月開催される「経営支援センター会議（経営指導員＋指導職員）」等を通じて、支援能力の向上に努めている。

また、「経営支援会議（経営指導員）」において、需要動向・地域経済状況の共有、支援先事業者の経営分析結果、事業計画策定の進捗状況等を共有し、ノウハウの蓄積と職員間での情報共有を進めてきた。

#### 【課題】

経営分析・事業計画関連の情報共有が経営指導員中心となり、指導職員への共有が十分でない。また、WEB研修の受講が各職員任せのため習得度に差が生じている。

### (2) 事業内容

経営指導員および指導職員の支援能力を体系的に高め、組織全体の支援力の底上げを図る。さらに、支援を通じて小規模事業者が成功体験を積み、自立的に考える力を育むことで、地域全体の経営リテラシー向上に寄与する。

#### ① 外部研修・セミナーの計画的活用

小規模事業者への質の高い伴走型支援を提供するため、経営指導員および指導職員等（一般職員）の資質向上と組織全体の支援能力向上に取り組む。

- ・島根県商工会連合会・商工会議所連合会主催研修、中小機構等の外部研修へ計画的に参加し、職員の資質向上を図る（オンライン含む）。
- ・島根県等の施策説明会へ積極的に参加し、最新の支援施策を把握し共有する。
- ・商工会・商工会議所職員WEB研修を計画的に活用し、職員会議で進捗管理を行うことで習得度の平準化を図る。

#### ② OJT制度の継続

- ・毎月開催する「経営支援センター会議」において、需要・地域経済動向の共有、支援事例の意見交換、ベテラン職員からの助言提供により、経験の浅い職員の能力向上を図る。
- ・AIや支援に活用できるWEBツール等について、職員間で研修を実施し活用力を高める。
- ・毎回テーマを設定し、WEB研修の内容を活用した勉強会を開催して実践的スキルを強化する。

#### ③ ノウハウ共有の仕組み

- ・「経営支援システムPlus」に支援履歴を蓄積し、事業者ごとの相談・支援状況を組織内で共有。
- ・融資斡旋実績、補助金申請実績等を年度ごとにリスト化し、申請書類等を共有フォルダに整理・保存することで、若手職員の参考資料として活用。
- ・企業別フォルダを作成し、融資・補助金書類等を体系的に格納することで、支援履歴が一目で分かる仕組みを構築する。

#### ④ 経営リテラシー向上への寄与

- ・外部研修・OJTを通じて、日々の企業支援の中で小規模事業者への経営の自走化に向けたプロセスを支援していく。

## 1 1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

これまでに日本政策金融公庫や島根県信用保証協協会、金融機関の他、島根県事業承継・引継ぎ支援センターなど、研修会・協議会への参加、また、支援を通じ用法交換を行い、経営発達支援計画の実行に必要な連携等が生まれた。

#### 【課題】

情報交換の場は存在するものの、支援ノウハウの体系的な蓄積や共有は十分とは言えず、支援を通じた情報交換は属人的になりがちである。

### (2) 事業内容

【目 的】 本事業は、地域内外の支援機関との連携を強化し、支援ノウハウの体系的な共有と、小規模事業者の連携による生産性向上の取り組みを促進することを目的とする。

- ① 市内商工会、商工会連合会との情報交換会の開催（年2回）  
まつえ北商工会、東出雲町商工会、島根県商工会連合会と定期的な情報交換を通じて、支援事例の共有や課題抽出を行い、地域全体で支援体制の強化を図る。
- ② 日本政策金融公庫との情報交換会の開催（年2回）  
日本政策金融公庫は創業支援、経営改善、事業承継など幅広い金融支援事例を有しており、当会にとって専門性の高い知見が得られる重要なパートナーである。  
そのため、創業支援・事業計画策定支援・事業承継支援に関する情報交換を継続的かつ綿密に実施し、支援体制の強化に繋げる。
- ③ 島根県事業承継・引継ぎ支援センター等との情報交換会（年1回）  
島根県事業承継・引継ぎ支援センターは、親族内承継から第三者承継まで多様な事例を取り扱っており、豊富な支援ノウハウを持つ。  
現在も個別案件で連携しているが、職員の支援スキル向上を図るため、支援事例や傾向分析を含む情報交換会を開催することで、組織全体での対応力向上を目指す。
- ④ 松江市との情報交換会（年1回以上）  
松江市は本計画の共同申請者であり、事業の進捗共有・評価・見直しを行うことが重要となる。  
また、チャレンジショップ（創業）補助金など、市が実施する支援施策の情報共有や事業進捗に関する意見交換を実施し、行政と商工会が一体となった支援連携を強化する。

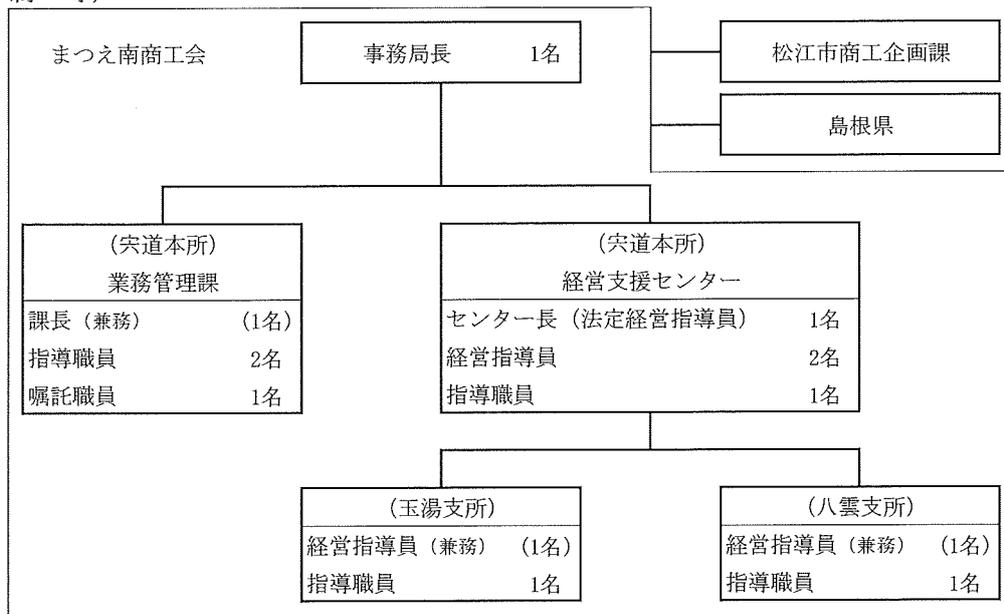
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和7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)



① 都道府県及び関係市町村との連携体制

- ・ 当会、松江市商工企画課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに本支援計画での支援方針を決定するため、年1回、連絡協議会を開催する。
- ・ 島根県と事前に相談・調整を行うことで、県の重要課題についても反映した支援計画とする。
- ・ また島根県と事前に相談・調整を行うことで、都道府県の重要課題についても反映した支援計画とする。

② 商工会の経営発達支援事業実施に係る体制

- ・ 当会管内を宍道地区、八雲地区、玉湯地区の3地区に分け、法定経営指導員1名と経営指導員2名の体制で巡回指導を行う。経営指導員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援から、フォローアップまで一体の支援体制を構築する。

③ 定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・ 法定経営指導員1名、経営指導員2名、指導職員5名、嘱託職員1名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
- ・ 上記で把握・検証した実施状況を当会と松江市の連絡協議会(年1回開催予定)で評価するとともに次年度の支援内容の検討を行う・また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。

④ 経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・ 当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：九矢晃宏

連絡先：まつえ南商工会 TEL：0852-66-0861

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度等）

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

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・九矢 晃宏は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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

〒699-0408

島根県松江市宍道町昭和1番地

まつえ南商工会（本所／宍道支所）

TEL：0852-66-0861 / FAX：0852-66-2243

E-mail：mmsci-s@shoko-shimane.or.jp

〒690-2103

松江市八雲町西岩坂320番地2

まつえ南商工会（八雲支所）

TEL：0852-54-0839 / FAX：0852-54-1427

〒699-0201

島根県松江市玉湯町玉造1419番地4

まつえ南商工会（玉湯支所）

TEL：0852-62-1116 / FAX：0852-62-2749

②関係市町村

〒690-8540

島根県松江市末次町86番地

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](mailto: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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	203	203	203	203	203
セミナー開催費	110	110	110	110	110
経営支援システム Plus 利用料	33	33	33	33	33
景況調査費	60	60	60	60	60

(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
伴走型小規模事業者支援推進事業 (伴走型補助金) 143 千円 会費・手数料・国補助金 60 千円

(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。

