

経営発達支援計画の概要

実施者名	飯南町商工会（法人番号 4280005006465） 飯南町（地方公共団体コード 323861）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日 ～ 令和 13 年 3 月 31 日（5 年間）
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1) 事業計画の策定・実施支援を通じた持続可能な事業基盤の強化と持続的発展に関する支援</p> <p>(2) 創業支援と円滑な事業承継による小規模事業者維持に関する支援</p> <p>(3) デジタル化（キャッシュレス化）による業務効率の改善と地域内消費の拡大に関する支援</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>(1) 中小企業景況調査の実施</p> <p>(2) 国が提供するビッグデータ「RESAS」の活用</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>(1) 個社の商品サービスの市場調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>(1) 経営分析対象者の掘り起こし活動、個別経営分析、データ整備</p> <p>(2) 分析結果の活用（小規模事業者、地域経済・政策連携への活用）</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>(1) 各種セミナーの開催（DX推進、事業計画、創業計画、事業承継）</p> <p>(2) 各種事業計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>(1) 専門家を活用した継続的かつ定期的なフォローアップ支援</p> <p>(2) 事業者ごとの計画進捗管理と売上、利益率等の計数管理と追加支援</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>(1) ホームページ作成、デジタル化及びDX推進支援</p> <p>(2) 展示会、商談会への出展支援（BtoB、BtoC）</p>
連絡先	<p>■飯南町商工会</p> <p>〒690-3513 島根県飯石郡飯南町下赤名877-1番地</p> <p>TEL 0854-76-2118 E-mail: iinan@shoko-himane.or.jp</p> <p>■飯南町 産業振興課</p> <p>〒690-3513 島根県飯石郡飯南町下赤名880番地</p> <p>TEL 0854-76-2214 E-mail: wada-yasuhiro@re.iinan.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. 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題

① 地域の現状

■飯南町の概要と立地

飯南町商工会地域は広島県との県境に位置し、中国山地の脊梁部に広がっている。町内の約9割は山林や原野で占められ、周囲は標高1,000m前後の山々に囲まれている。平坦地の標高は約450mで、県内でも代表的な高原地帯であり、町全域が豪雪地帯に指定されている。



平成17年には旧赤来町と旧頓原町が合併し、現在は人口4,297人(令和7年6月1日現在)、世帯数1,979戸、面積242.88km²の小規模行政区域となっている。

町内には高原地帯に広がる森があり、山野草や野鳥と触れ合える環境が整っている。この森は古くから「森林浴」として親しまれてきたが、近年は医学的・科学的な研究によってその効果が解明されつつある。さらに、個々に合わせたプログラムを実施することで高い癒し効果が期待されており、飯南町はNPO法人森林セラピーソサエティにより「森林セラピー基地」に認定されている。

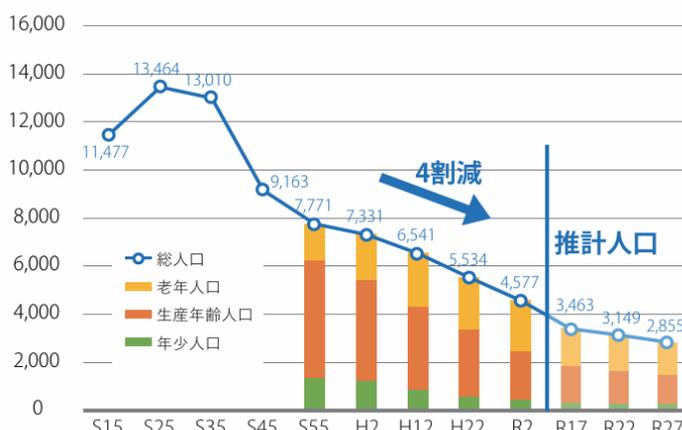
また、町内には人工降雪設備を備えたスキー場が存在する。近年は暖冬やスキー人口の減少により売上は減少傾向であるが、人工降雪という強みを活かし、修学旅行生など団体客の受け入れに力を入れている。冬季観光資源としての役割を維持しつつ、新たな需要を取り込もうとしている。

さらに、かつてこの地には出雲大社分院があり、その縁から昭和20年代より数年ごとに大しめ縄の制作・奉納が行われてきた。伝統技術を継承し地域活性化につなげるため、平成26年に企業組合を結成し「飯南町大しめ縄創作館」を創設した。その活動は評価され、サントリー文化財団の地域文化賞を受賞している。

■飯南町の人口推計

昭和55(1980)年に総人口7,771人であったが、令和2(2020)年までの40年間で総人口が4割(3,194人)減少した。平成22(2010)年以降は平均して毎年約100人ずつ減少し、令和2(2020)年には4,577人となった。令和7年6月1日現在、4,297人であり、20年後の令和27(2045)年には、総人口が再び3割強減少し、2,855人になると推計されている。

飯南町の年齢3区分人口と将来推計



出典：国勢調査

② 地域の課題

■ 地域経済の現状と課題

(1) 少子化と担い手世代の流出

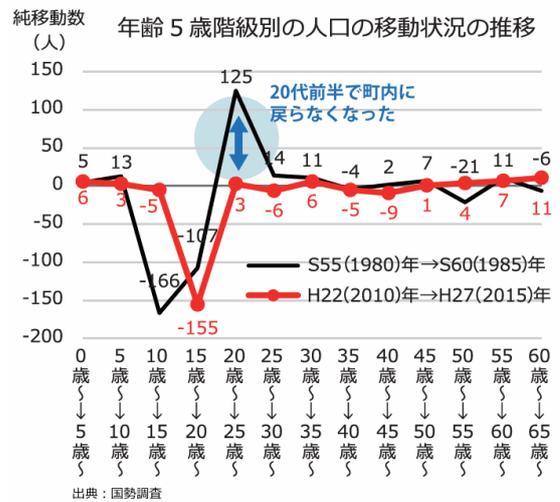
昭和55(1980)年から令和2(2020)年の間に年少人口は7割減少しており、総人口よりも早いペースで減少している。第2次ベビーブーム直後である昭和50(1975)年には出生数が102人であったが、令和元(2019)年から令和5(2023)年までの5年間では平均19.4人/年まで減少している。

人口移動をみると、1980年代には中学校卒業時に一度町外への転出超過となった人口が、就職などにより20代前半で町内に再び戻り転入超過となっていた。しかし2000年代になると戻る者が少なくなり、20代前半で転入超過となることがなくなっている。

このように、就職時に町内へ戻ってくる若者が減少していることから、少子高齢化がさらに加速することが考えられる。出生数の減少や若者の町外流出により、本町の生産年齢人口は昭和55(1980)年から令和2(2020)年までの40年間で6割減少しており、あらゆる産業分野における担い手確保が一層困難な状況となっている。

担い手の高齢化が進行しており、もしこの状況がさらに深刻化すれば、地域の経済活動は一層縮小することになると考えられる。

前述の人口減少や高齢化に伴う労働力不足、産業の衰退、そして地域社会の担い手不足は、町の持続可能性を脅かす重大な課題である。これらの状況を踏まえれば、移住の促進、子育て支援、産業の再生など、多角的な対策を講じることが求められている。

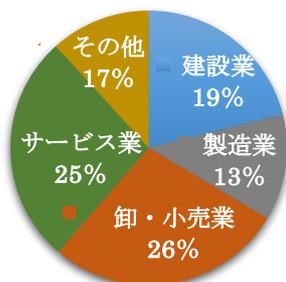


(2) 商工業者及び小規模事業者の推移

令和7年4月現在、管内の商工業者数は285事業者であり、そのうち小規模事業者は263事業者、全体の92.2%を占めている。業種別構成は、卸・小売業が26%、サービス業が25%、建設業が19%となっている。

小規模事業者数については、平成20年には297事業所であったが、令和7年度には263事業所となり、11%減少した。特に建設業の減少は顕著であり、平成20年には80事業所であったものが令和7年には50事業者となり、約3分の2に減少した。さらに、需要を町内や近隣町村に依存している卸・小売業やサービス業の減少も顕著であり、これは人口減少による市場規模の縮小に起因している。生活機能維持を支えている小規模事業者数の維持、ならびに減少抑制について、早急な対策を講じることが課題である。

飯南町 小規模事業者構成



業種	令和7年4月1日現在		小規模事業者数推移		
	商工業者	内小規模事業者	平成20	令和2	増減率
建設業	55	19%	80	50	-38%
製造業	41	14%	28	35	25%
卸・小売業	71	25%	83	69	-17%
サービス業	70	25%	74	67	-9%
その他	48	17%	32	42	31%
合計	285	100%	297	263	-11%

(出典：飯南町商工会データ) 単位：者

(3)開業および廃業の状況

過去5年間における管内の開業・廃業の状況は、開業17者に対し廃業28者と、廃業者数が圧倒的に多い結果となっている。これは人口減少による市場規模の縮小に伴い売上が減少したこと、経営者の高齢化により廃業を選択したことが主な要因である。市場環境の大きな変化への対応や後継者対策の推進が、今後の重要な課題である。

業種	開業者数						廃業者数					
	建設業	製造業	卸小売業	サービス業	その他	合計	建設業	製造業	卸小売業	サービス業	その他	合計
令和2年度			1	1		2	1					1
令和3年度			1	4		5	2		1	2		5
令和4年度	1	1		4	1	7	2	1	4	3	1	11
令和5年度			1			1	1		2	2		5
令和6年度	1			1		2	1	1	1	1	2	6
合計	2	1	3	10	1	17	7	2	8	8	3	28

(出典：飯南町商工会データ)

■事業者の現状と課題

(1)会員アンケート

令和5年に実施した飯南町商工会員アンケートの結果によれば、「5年前と比較した売上高」について、多少減少または大幅減少と回答した会員は53.8%である。「5年前と比較した利益」についても同様に55.8%が減少と回答しており、半数を超える会員が売上高・利益ともに減少している。これにより、管内事業者が厳しい経営状況に置かれていることが窺える。

No.	カテゴリ	件数	割合	
1	大幅増加	6	4.6%	25.4%
2	多少増加	27	20.8%	
3	増減なし	27	20.8%	
4	多少減少	34	26.2%	53.8%
5	大幅減少	36	27.7%	
サンプル数(%)		130	100%	

No.	カテゴリ	件数	割合	
1	大幅増加	5	3.9%	24.8%
2	多少増加	27	20.9%	
3	増減なし	25	19.4%	
4	多少減少	30	23.3%	55.8%
5	大幅減少	42	32.6%	
サンプル数(%)		129	100%	

(令和5年会員アンケート調査より)

また、経営上の課題については「売上確保」が最も多く66.7%を占めており、管内事業者が市場規模の縮小や需要減少に直面し、収益維持に強い危機感を抱いていることが明らかである。次いで「経費・仕入れコストの削減」(37.2%)、「従業員確保」(31.8%)、「機械・設備等の更新」(17.8%)が挙げられている。

このことから管内の会員に言えることは、売上確保が最優先課題であるとともに、従業員確保をはじめとする担い手不足が深刻化していることである。経営資源の不足が複合的に影響し、事業継続に必要な基盤の維持が困難になっている。したがって、市場環境の変化への対応と併せて、生産性向上や省力化の取り組みを推進することにより、限られた人材や資源を有効活用し、持続可能な経営体制を確立することが急務である。

No.	カテゴリ	件数	割合
1	売上確保	86	66.7
2	経費・仕入れコストの削減	48	37.2
3	生産性向上	16	12.4
4	資金繰り改善	12	9.3
5	従業員確保	41	31.8
6	従業員育成	18	14.0
7	後継者確保	8	6.2
8	後継者育成	6	4.7
9	IT活用(デジタル化)	6	4.7
10	新規事業の取組	12	9.3
11	機械・設備等の更新	23	17.8
12	事業継続計画の策定(災害等対応)	0	0.0
13	価格転嫁	6	4.7
14	賃金引上げ	12	9.3
15	流通のルート・時間	1	0.8
16	その他	2	1.6
サンプル数(%ベース)		131	129

(令和5年会員アンケート調査より)

(2) 事業承継の状況

令和5年に実施したアンケートでは、後継者の有無について「考えていない」「廃業予定」と回答した事業者が70.3%に達し、管内事業者の多くが事業承継に対する具体的な準備を行っていないことが明らかとなった。これは事業継続に対する不安の大きさや担い手不足の深刻さを示している。さらに、今後の経営の方向性について「経営を縮小」「廃業」と回答した事業者が17.7%存在し、一定数の事業者がすでに事業規模の縮小や退出を視野に入れていることが分かる。これらの傾向は地域の商工業基盤の弱体化につながる可能性が高く、生活機能の維持や地域経済の持続性に大きな影響を及ぼすものである。したがって、課題として以下が挙げられる。

- ・後継者確保に向けた意識の醸成
- ・担い手不足を補うための生産性向上・省力化の推進
- ・事業承継の推進
- ・創業の推進

これらの対策を総合的に講じることにより、事業者の退出を抑制するとともに創業を促し、地域経済の持続可能性を高めることが求められている。一方で現状維持・拡大を望む事業者は82.3%存在していることがわかる。

後継者について				今後の経営の方向性			
No.	カテゴリ	件数	割合	No.	カテゴリ	件数	割合
1	決まっている	20	15.6%	1	現在の事業を拡大	18	13.8%
2	予定者はいる	9	7.0%	2	新たな取組で事業を拡大	17	13.1%
3	探している	9	7.0%	3	現状を維持	72	55.4%
4	考えていない	48	37.5%	4	経営を縮小	3	2.3%
5	廃業予定	42	32.8%	5	廃業	20	15.4%
サンプル数(%)		128	100%	サンプル数(%)		130	100%

(令和5年会員アンケート調査より)

(3) 業種別の現状と課題

【建設業】

[現状]

公共工事の減少により、事業者の経営意欲は低下し、先行きへの不透明感から将来への不安が増大している。かつては地域の雇用の受け皿として経済振興の一翼を担ってきたが、若年労働力の確保が困難となり、労働力の高齢化が進行している。その結果、生産性の低下が顕著となり、地域経済にも影響を及ぼしている。小売業の販売不振や観光業の売上減少にもその影響が見られる。一方で、豪雪時の除雪など自然災害時には迅速な対応が求められるため、地域住民の安心・安全を維持する観点から、一定数の建設業事業所の存在は不可欠である。しかし、民間需要が乏しい経済環境において、建設業を支える手段は公共工事に依存せざるを得ない状況にある。

[課題]

従業員の高齢化により人件費の負担が増加し、経営状況の悪化が進んでいる。加えて、担い手不足が深刻化しており、事業継続に必要な基盤の維持が困難になっている。したがって、公共工事依存からの脱却に向けた新たな需要創出に加え、ICT施工の導入などによる省力化や生産性向上の取り組みを推進することが喫緊の課題である。

【製造業】

[現状]

管内の製造業は大きく自動車関連と食品製造業に分けられる。自動車関連製造業は最終納品先であるメーカーの状況に大きく左右されており、受注が堅調に推移している事業者もあるが、

従業員の確保が困難で全ての引き合いに応えられない状況にある。一方で、受注が大きく減少し、雇用の維持が困難となっている事業者も見受けられる。食品製造業では、そばの製造販売事業者が県内のみならず中国地方や関東に出店し、着実に事業を拡大している。また、地元酒造メーカーは海外展開を進め、バンコク（タイ）に販路を拡大している。一部の食品関連事業者もEC販売に力を入れており、売上は伸びている。

【課題】

自動車関連製造業においては、従業員確保の困難さや雇用維持の不安定さが課題である。食品製造業においては事業拡大や海外展開が進んでいるものの、さらなる成長のためには販路拡大の強化が不可欠である。全体として、担い手不足への対応が急務であり、事業継続に必要な基盤の維持が難しくなっている。したがって、販路拡大支援に加え、設備導入による省力化や生産性向上の取り組みを推進することが喫緊の課題である。

【小売業】

【現状】

管内の小規模な食品小売業は赤来地区に2件、飯南地区に2件の計4件しかなく、いずれも経営者は高齢で後継者がいない状況にある。地域住民の食品購入は専らJA系のスーパー3店舗に集中しており、地域の生活機能維持においてスーパーの事業継続が重要な役割を担っている。飯南町は令和5年に電子地域通貨「い〜にゃんPAY」を導入し、当商工会がその運営を担っているが、現在当該スーパーでは「い〜にゃんPAY」の利用ができない。電子地域通貨の導入は地域内消費を促すとともにキャッシュレス化による利便性向上、事業者の生産性向上を図る取り組みである。

【課題】

市場規模が減少する中で、地域住民の生活機能を維持するためにはスーパーの事業継続を確保することが不可欠である。そのためには、電子地域通貨「い〜にゃんPAY」を早期にスーパーで利用可能とし、地域内消費を促進することが課題である。また、小規模食品小売業においては経営者の高齢化と後継者不在が深刻であり、事業継続の見通しが立たない状況にある。したがって、スーパーの持続的運営体制の強化と併せて、電子地域通貨の活用を通じた地域消費の拡大とキャッシュレス化による利便性向上を図り、スーパーの事業継続に繋げることが喫緊の課題である。

※い〜にゃんPAYについて

電子マネーとして利用できるカードであり、スマートフォンにアプリをインストールすればカードを持ち歩かずに利用できる。加盟店で110円の支払いにつき1ポイントが貯まり、1ポイントを1円として使用可能である。また、現金チャージにも対応しており、キャッシュレスでの買い物が可能となっている。現在、住民の88.7%が利用登録を済ませている。



【サービス業】

【現状】

管内の飲食業は、コロナ禍を経て一定の売上を確保できるようになり、安定した経営状況にある事業者が多い。地域住民の生活に密着した業種であり、観光客や来訪者の受け皿としても重要

な役割を担っている。しかし、その中でも家族経営を行っている事業者においては、経営者の高齢化が顕著であり、後継者がいない、または事業承継を考えていないケースが多く見られる。これにより、将来的な事業継続に不安が残る状況となっている。

理美容業については町内に9事業者が存在しており、そのうち3事業者は後継者がいる、または経営者が若く、今後も事業継続の見通しが立っている。一方で、残りの6事業者は経営者が高齢であり、後継者がいない状況にある。理美容業は地域住民の生活に直結するサービスであり、特に高齢者や子育て世代にとって身近な生活基盤を支える業種であるため、事業所の減少は地域生活の利便性低下に直結する可能性が高い。

[課題]

飲食業においては、コロナ禍を乗り越えて安定した売上を確保しているものの、家族経営事業者の高齢化と後継者不在が深刻な課題である。今後、事業承継が進まなければ、地域の食文化や生活基盤を支える店舗が減少し、地域住民の利便性や観光資源としての魅力が損なわれる恐れがある。

理美容業においては、後継者がいる事業者も一部存在するものの、過半数の事業者が高齢経営者で後継者不在という状況にあり、事業継続の見通しが立たない。理美容業は地域住民の日常生活に不可欠なサービスであり、事業所の減少は住民の生活の質を低下させる要因となる。したがって、後継者育成や事業承継支援を強化し、地域に必要な生活関連サービスを維持することが喫緊の課題である。さらに、いずれの事業者も売上を確保するために、効果的な情報発信による販路拡大が求められている。

■飯南町商工会管内の現状と課題

(1) 人口構造の変化によって市場規模は縮小し、事業の担い手確保が難しくなっている

飯南町では令和27(2045)年に総人口が約3割減の2,855人となると推計され、生産年齢人口も過去40年間で6割減少しており、担い手確保が一層困難となっている。人口減少は市場規模の縮小と人手不足を招いており、今後は市場規模の縮小に対応した新たな事業モデルの構築、設備導入による省力化・生産性向上、地域内消費促進やデジタル化の活用を通じて持続的な経営体制を確立することが課題である。

(2) 経営状況の悪化と経営資源の不足

会員アンケートによると経営課題は「売上確保」が最も多く66.7%を占め、次いで「経費削減」「従業員確保」「設備更新」が挙げられている。市場規模の縮小や担い手不足により事業継続の基盤維持が困難となっており、限られた人材や資源を有効活用するために、生産性向上や省力化を推進し持続可能な経営体制を確立することが急務である。

(3) 事業承継の遅れによる早急な対応の必要性和廃業の可能性拡大

会員アンケートでは、後継者について「考えていない」「廃業予定」と回答した事業者が70.3%に達し、事業承継準備の不足や担い手不足の深刻さが明らかとなった。さらに「経営縮小」「廃業」と回答した事業者も17.7%存在し、地域商工業基盤の弱体化が懸念される。したがって、後継者確保の意識醸成や生産性向上・省力化の推進に加え、親族内承継だけでなく第三者承継の可能性を広げることにより、事業者の退出を抑制するとともに創業を促し地域経済の持続可能性を高めることが求められている。

(4) デジタル技術の活用による業務効率化と広報力の強化

建設業ではICT施工の導入、製造業ではDX推進による生産性向上、小売業ではキャッシュレス決済やデジタル化対応、サービス業では情報発信強化が課題であり、限られた人材や資源を有効活用し地域経済の持続可能性を高める取り組みが求められている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な信仰のあり方

① 現状と課題に基づく 10 年程度の期間を見据えた振興の方向性

■市場環境に対応した持続可能な経営体制の構築

市場規模の縮小や担い手不足という市場環境を踏まえ、設備導入やデジタル技術の活用による生産性向上を推進し、持続可能な経営体制を構築することが必要である。また、廃業の増加に対応し創業支援を進めることで、地域経済の維持を図ることが重要である。

■持続可能な経営体制の整備と事業者の主体的成長促進

会員アンケートで示された「売上確保」「従業員確保」「設備更新」といった喫緊の経営課題に対し、事業者が直面する具体的な状況を踏まえた経営計画を策定し、その計画が実効性を持って着実に実施されるよう伴走支援を行う。

これにより、単なる課題解決にとどまらず、事業者自身が自らの強みを再認識し、改善と挑戦を繰り返す力を養い、外部環境の変化に柔軟に対応できる持続可能な経営体制を整備しつつ、長期的には外部支援に依存せずとも自律的に成長を遂げる主体性を確立することが重要である。

■事業承継への早期取り組みと廃業回避に向けた体制強化

令和 5 年のアンケート結果から、管内事業者の多くが後継者未定や廃業予定と回答し、事業承継に対する準備不足や担い手不足の深刻さが明らかとなった。また、一部事業者は経営縮小や退出を視野に入れており、地域の事業活動の継続性に不安が広がっている。こうした状況を踏まえ、支援の方向性としては、後継者確保に向けた意識の醸成を図るとともに、親族内承継に加えて第三者承継を含めた事業承継の推進を支援し、さらに税理士や司法書士などの専門家と連携して、円滑かつ計画的な承継を実現する体制を整える。

■デジタル化による経営効率の改善と地域内消費の拡大

令和 5 年に導入した電子地域通貨「い〜にゃんPAY」は、消費者の利便性向上と事業者の業務効率化に寄与している。現在、町内 65 店舗で利用可能である一方、JA 系スーパー3 店舗を含む未導入の事業者も存在している。早期の導入を促すことで、キャッシュレス化の一層の推進と地域内消費の拡大を図る。また、ICT 建機の活用や生産管理システム、労務管理システムの導入を支援し、業務プロセスの効率化を推進する。

■多方面との連携による地域の課題対応

飯南町商工会管内の課題は多岐にわたり、商工会単独での対応には限界があるため、飯南町の第 3 次総合計画でも明記されているように関係機関との連携を重視する。飯南町商工会では、島根県、飯南町、金融機関、関係支援機関と協力し、相談体制を充実させるとともに支援体制の強化を図り、管内の課題解決と持続的な発展に貢献していく。

② 飯南町第3次総合振興計画、飯南町中小企業・小規模企業振興条例との連動性・整合性

■飯南町第3次総合振興計画（令和7年4月改定）

本計画は、町政運営の最上位計画として、令和7年度から令和16年度までの10年間を対象に策定されたものであり、今後のまちづくりの方向性を示すものである。

【基本理念】

小さな田舎からの「生命地域宣言」

【将来像】

笑顔と誇りを未来へつなぐまち 飯南

これらを基軸として、町民が安心して暮らし、次世代へ誇りを持って継承できる地域社会の実現を目指す計画である。

基本政策2-3では商工業等の振興について下記のように示されている。（※連動性・整合性がある箇所について抜粋）

① 経営基盤の強化

- ▶経営改善や店舗改装、融資信用保証料の助成など、経営基盤強化に向けた支援制度の充実に取り組みます。
- ▶関係機関などと連携しながら企業からの相談体制を充実させ、支援体制の強化を図ります。
- ▶電子地域通貨の安定的な運営を支援し、地域内経済の好循環化をはかります。

主な取組

- 経営指導助成
- 信用保証料助成
- い〜にゃんPAYの定着支援

② 企業誘致の推進と企業の支援

- ▶新産業創出支援事業補助金や県等の制度を活用し、創業を支援します。

主な取組

- 企業誘致、起業の推進

③ 地域産業の担い手育成・確保

- ▶第2創業や事業承継など、後継者の育成・確保を推進します。

主な取組

- 事業承継指導員の配置

（出典：第3次飯南町総合振興計画より抜粋）

■飯南町中小企業・小規模企業振興条例（平成29年6月施行）

飯南町では、中小企業・小規模企業の振興を町政の重要な柱と位置付け、町民をはじめ地域全体が一体となって中小企業・小規模企業の振興に取り組むことで、雇用・交流人口・定住人口及び地域内の経済循環の拡大を図ることを目指して条例が制定された。

基本理念	<p>中小企業・小規模企業の振興は、中小企業・小規模企業が地域の経済及び雇用を支える担い手として重要な役割を果たしているという基本的認識の下、経営の向上及び改善に対する事業者の主体的な努力を尊重しつつ、国、県、その他関係機関と連携し、中小企業・小規模企業の成長発展及びその持続的発展が図られることを旨として推進することを基本とする。</p>
基本方針	<p>町は、中小企業・小規模企業の振興に関する施策の実施に当たっては、前条の基本理念(以下「基本理念」という。)及び「飯南町総合振興計画」の方針に基づき次に掲げる事項を基本として行うものとする。</p> <p>(1) <u>中小企業・小規模企業の経営基盤の強化、企業基盤の町内維持及び新たな事業展開への支援に関すること。</u></p> <p>(2) <u>中小企業・小規模企業の事業承継及び創業並びに新たな事業の創出の促進化に関すること。</u></p> <p>(3) 中小企業・小規模企業の人材の育成及び雇用の安定に関すること。</p> <p>(4) <u>中小企業・小規模企業と関係機関との連携ネットワークの構築及び支援の促進を図ること。</u></p> <p>(5) 中小企業・小規模企業に関する調査並びに情報の収集、提供及び発信に関すること。</p> <p>(6) 中小企業・小規模企業の資金調達の円滑化に関すること。</p> <p>(7) <u>中小企業・小規模企業に対する支援体制の強化を図ること。</u></p> <p>(8) 前各号に掲げるもののほか、中小企業・小規模企業の振興に関する施策を総合的、かつ、計画的に推進するために町長が必要と認める事項</p>
事業者の役割	<p>中小企業者・小規模企業者は、基本理念に基づき主体的に経営の向上及び改善並びに経済的社会的環境変化に応じた事業の持続的発展を図り、併せて地域の振興に資するよう努めるものとする。</p> <p>中小企業者・小規模企業者は、商工会への加入に努めるものとする。</p>
商工会の役割	<p>商工会は、基本理念に基づき中小企業・小規模企業の経営の向上及び改善に資するため、相互に連携を図りながら協力することにより、中小企業・小規模企業者に対して積極的な支援を行うよう努めるものとする。</p>

(出典：飯南町中小企業・小規模企業振興条例より抜粋)

③ 飯南町商工会としての役割

飯南町商工会は中期行動計画（令和6年度～令和8年度）を策定しており、この計画を着実に推進し、ミッションの実現を図るため、既存業務の改善に取り組みつつ、会員・役員・職員が連携し、協力体制のもとでテーマを掲げ、その実現に向けた取り組みを進める。

ミッション：企業を元気にし、地域を守り、地域の未来をつくる

テ ー マ： ■ 事業者に信頼される商工会
■ 事業者の持続的発展に寄与する商工会
■ 地域の課題に取り組む商工会

（出典：飯南町商工会中期行動計画より抜粋）

また、現在の経営発達支援計画（令和3年度～令和7年度）に基づき、次の取り組みを掲げ、実施してきた。

- ① 小規模事業者の成長発展及び持続的発展を図る支援
- ② 食品製造業を中心とした地場産品製造業の商品開発及び販路開拓支援
- ③ 新規創業・事業承継支援

（出典：現経営発達支援計画より抜粋）

今後の飯南町商工会における小規模事業者への長期的な振興のあり方及び役割は、これまでに述べた管内の現状と課題を踏まえ、10年程度の期間を見据えた振興の方向性に基づくものである。第3期飯南町総合振興計画及び飯南町中小企業・小規模企業振興条例と連動する項目に取り組むとともに、関係支援機関との連携を図り、次のとおり推進する。

【飯南町商工会の小規模事業者に対する長期的な振興のあり方及び役割】

- ・ 持続可能な事業基盤の強化と持続的発展の推進
- ・ 創業支援と円滑な事業承継による小規模事業者維持の推進
- ・ デジタル技術の活用による経営効率化と地域内消費拡大の推進
- ・ 商工会及び関係機関の連携による支援体制強化の推進

(3) 経営発達支援事業の目標

① 現経営発達支援計画（令和3年～令和7年度）の総合評価

現経営発達支援事業では、経営指導員主導で一方向的に展開され、事業者自身が主体となって課題解決に取り組む姿勢は十分に醸成されていなかった。そのため、課題解決や目標達成を通じて描かれるべき自社の将来像は共有されず、事業者の当事者意識も希薄であった。さらに、事業評価は各事業の数値目標の達成に偏重し、結果として短期的な成果を追求する近視眼的な事業遂行に陥っていた。

② 地域の現状と課題を踏まえた経営発達支援事業の目標

地域の現状として、人口減少に伴う市場規模の縮小や担い手不足は小規模事業者の存続に直結する課題であり、対応が求められている。飯南町における将来の生活機能維持には小規模事業者の存在が不可欠であることから、「経営力再構築伴走支援」の推進を図るとともに、具体的かつ実行可能な目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展を通じて地域経済の維持・発展を推進する。

【目標①】

事業計画の策定・実施支援を通じた持続可能な事業基盤の強化と持続的発展の推進

小規模事業者自らが自社の分析により、強みや課題を把握し、課題解決へ向けて自走化するための事業計画を策定し、それに則した計画的な事業展開に基づく事業基盤の強化による持続的発展を目指すよう支援する。

項目	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
支援対象事業者数	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加事業者数 (3%以上)	4者	4者	4者	4者	4者
営業利益率増加事業者数 (1%以上)	2者	2者	2者	2者	2者

【目標②】

創業支援と円滑な事業承継による小規模事業者維持の推進

小規模事業者の維持及び減少抑制を目的として、創業支援では創業予定者の情報を把握し、相談しやすい環境を整備する。事業承継支援では、極力早い段階から計画的かつ効率的に事業承継対策に取り組めるよう、積極的な支援を展開する。

項目	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
創業支援対象 事業者数	1者	1者	1者	1者	1者
事業承継支援対象 事業者数	2者	2者	2者	2者	2者

【目標③】

デジタル化（キャッシュレス化）による業務効率の改善と地域内消費の拡大

電子地域通貨の普及により業務効率を改善し、地域内消費を拡大することで、小規模事業者の持続的な発展を目指す。

項目	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
い〜にゃん PAY 加入店舗 増加数	2者	2者	2者	2者	2者

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援計画の実施期間、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

【目標①の達成方針】

自社の強みを活かした事業計画策定及び実施支援による事業基盤強化と持続的発展に関する支援

管内の小規模事業者のうち、今後の経営方針について82.3%が「現状維持・経営拡大」を望んでいることから、「経営力再構築伴走支援モデル」を実践し、小規模事業者自らが自社の強みや経営課題を把握し、主体性を持って経営課題の解決や事業計画を策定し、それに則した計画的な事業展開に基づく事業基盤の強化、持続的発展を目指す。

- ・小規模事業者との双方向的な対話と傾聴を通じて、小規模事業者との信頼関係を構築し小規模事業者自身に本質的な経営課題への気づきを促し、十分に腹落ちし、納得感を持って課題解決に向けて取組んでもらうことを目指し、小規模事業者の「自己変革力」の向上、「自走化」の促進をはかる。
- ・外部分析（需要動向等）と内部分析（経営分析等）を行った事業者や事業計画策定セミナー受講者等に対して、新事業展開（経営革新）や経営課題解決に向けた計画策定、実施支援を行う。
- ・専門的な支援が必要な場合は島根県事業継続力強化アドバイザー派遣事業や飯南町専門家派遣制度等を活用し、専門家を活用して伴走支援を実施していく。
- ・PDCA サイクルによる検証を行い、状況に応じた支援を展開すると共に、策定した事業計画の実現可能性を高める。

【目標②の達成方針】

創業支援および円滑な事業承継を推進し、小規模事業者の維持と減少抑制に向けた支援

管内の小規模事業者のうち、後継者について「考えていない」「廃業予定」と回答した割合は70.3%と高く、後継者が不在または未定の事業者が多数を占めている。特に廃業予定と回答した事業者の多くは高齢であり、早急な対応が求められている。

今後は、経営資源や経営状況を的確に把握し、第3者承継を含めた事業継続の支援を進める。同時に創業支援にも取り組み、小規模事業者の維持と減少抑制を図る。

- ・飯南町が設置する事業承継指導員と連携し、管内事業者へのヒアリングを進め、経営資源や経営状況を把握する。その上で、事業承継の方向性を事業者と共に検討し、必要な支援を実施する。
- ・事業承継セミナーの開催や関係支援機関の開催する個別相談会、島根県の事業承継支援事業などの活用を契機に、事業承継計画の策定を支援する。
- ・株式や資産の分配、保証や担保の処理、相続税や贈与税など、高度かつ専門的な支援を必要とする課題については、島根県事業承継引継ぎ支援センターをはじめ、関係支援機関や金融機関などと連携し、総合的に支援を行う。
- ・関係支援機関と連携し、創業関連融資および国・県・町の補助金の活用を契機に、創業計画策定支援を実施する。

【目標③の達成方針】

デジタル化（キャッシュレス化）による業務効率の改善と地域内消費の拡大

電子地域通貨「い〜にゃんPAY」の普及を促進し、地域内消費の拡大に取り組む。

- ・い〜にゃんPAY加盟事業者で構成される運営委員会において課題解決に取り組むとともに、ポイント還元キャンペーンなどのイベントを開催し、普及促進を図る。また、事業者が主体的に取り組めるよう促していく。
- ・「い〜にゃんPAY」への加盟は自店の広報や売上増加に繋がり、事業継続に寄与する。未加盟店には巡回訪問でメリットを説明し、加盟店拡大を図る。
- ・飯南町と連携し、プレミアム電子商品券などの発行により地域内消費拡大に取り組む。

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

① 現状

現経営発達支援計画においては、管内事業者 15 社を対象に四半期ごとに 中小企業景況調査を実施してきた。この調査結果は島根県商工会連合会で 集計され、飯南町商工会のホームページに掲載することで、管内事業者へ情報提供を行っている。

また、RESAS を活用し、管内のみならず任意の地域についても経済動向の把握・整理・分析を行い、その結果を情報提供している。

② 課題

中小企業景況調査については、調査対象事業者数を増やすことに傾注するあまり、調査結果から課題を深掘りして支援に結び付けるまでには至らず、表面的な調査に留まっている。調査結果を支援に直結させ、PDCAサイクルを効果的に回せるようにする必要がある。また、事業計画策定支援や経営の方向性の検討に活用しているRESASについては、これまで利用場面が限られ、積極的な活用や十分な情報提供には至っていなかった。今後は急激に変化する市場環境を的確に把握するため、RESASを有効に活用し、情報提供を強化していく必要がある。

(2) 目標

支援内容	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①景況調査 調査数	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
①景況調査 公表回数	4 回/年	4 回/年	4 回/年	4 回/年	4 回/年	4 回/年
②REASAS 調査 公表回数	1 回/年	1 回/年	1 回/年	1 回/年	1 回/年	1 回/年

(3) 事業内容とその手法及び活用方法

地域の経済動向を調査、分析し、情報提供することにより、小規模事業者に対する事業計画策定支援をする際の基礎資料、データとして活用すると共に、管内の小規模事業者や行政、関係機関等に周知する。

① 中小企業景況調査の実施

地域の経済動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う中小企業景況調査を実施する。集計結果はホームページに掲載し、小規模事業者に対する有効かつ定期的な情報提供を実施する。

目的	地域経済動向（外部環境）に関する情報提供することで、市場状況の把握、経営判断への活用を促す。
公表	年 4 回（4 半期単位で調査実施）
調査内容	月別売上額（3 ヶ月間）、仕入価格、採算性、資金繰り、雇用状況、設備投資計画、経営上の問題点、業界内の状況 等
調査方法	巡回訪問による調査とし、指導員等がヒアリングをする。
分析方法	経営指導員が独自集計し、飯南町等と連携して分析を実施する。
活用方法	分析結果については、当会ホームページで公表すると共に巡回訪問等を通じて直接説明し、広く管内小規模事業者等に周知する。また、行政及び関係機関等との情報共有するための資料としても有効活用する。

② 国が提供するビッグデータの活用

当地域の情報として有益かつ有効な国が提供するビッグデータを収集、分析し、効率的な地域経済の活性化を目指すため、「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、小規模事業者の事業計画策定時の基礎資料となるべく、ホームページで公表し、管内小規模事業者に対する有効かつ定期的な情報提供を実施する。

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、効率的な地域経済の活性化を目指す。
公表	年1回
分析内容	人口マップ（人口構成）、産業構造マップ（稼ぐ力分析）、企業活動マップ（財務比較分析）、地域経済循環マップ（地域経済循環図）、まちづくりマップ（From-to分析、滞在人口比率）等
分析方法	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、飯南町等と連携して分析を実施する。
活用方法	分析結果については、当会ホームページで公表すると共に巡回訪問等を通じて直接説明し、広く管内小規模事業者に周知する。また、事業計画策定時の基礎資料、行政及び関係機関との情報共有するための資料としても有効活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

管内の事業者で特産品を使った商品の開発に取り組み、試食及び来場者アンケートを実施することとしていたが、できていない。実施内容を再検討する必要がある。

② 課題

ビッグデータ分析のみでは、顧客の意見や市場環境を反映した具体的な需要動向を把握できない。アンケートによる市場調査を組み合わせ、事業計画策定に直結する分析が必要である。

(2) 目標

支援内容	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
個社の商品サービス市場調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
個社の商品サービス市場調査	—	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年

(3) 事業内容とその手法及び活用方法

管内食品製造業者等において特産品を活用した新商品を開発するため、不特定多数が訪れる道の駅において試食及び来場者アンケートを実施し、事業者へフィードバックすることで新商品開発に資する。当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

① 個社の商品サービスの市場調査

市場ニーズに合致したマーケットインの考え方に基づく売れる商品サービスを創出し、新たな需要を獲得できる独自かつ高付加価値な商品サービスの開発、改良に関する支援を目的とした個社の商品サービスの市場調査を実施する。

目的	市場ニーズに合致したマーケットイン発想の売れる商品サービスを創出し、新たな需要を獲得できる高付加価値な商品サービスの開発、改良に関する支援を行う。
対象	管内の食品製造業等の商品及び試作品、地域資源等を活用した地場産品等を中心として年間2事業者の商品サービスについての調査を実施する。
調査方法	管内外の一般消費者を対象とし、主に試食等を基にしたアンケート調査を実施する。調査場所については、対象事業者の店舗等や不特定多数の消費者が訪れる道の駅（頓

	原地区、赤来地区)等とする。
調査時期	1回/年
調査項目	<input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 商品コンセプト <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 次回も購入するか <input type="checkbox"/> 知り合いに勧めたいか <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析方法	調査結果は各調査項目について、男女別、年齢別等で集計し、集計結果から読み取れるターゲット顧客層や評価点、改善点等を抽出する。調査分析については経営指導員が行うが、必要に応じて専門家の助言を仰ぐ。
活用方法	集計分析結果は事業者へフィードバックし、小規模事業者と一緒に改善点等について検討し、 <u>商品改良及び販路開拓等については事業計画策定、実施支援に繋げると共に、関係支援機関や専門家との連携による継続支援を実施する。</u>

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

経営分析は限定的で、財務指標の把握に偏り、非財務面（強み・弱み、機会、脅威など）の体系的整理が不足している。また、分析後のフォローアップが弱い。

② 課題

財務＋非財務の二層分析を標準化し、課題抽出から具体的施策までを一気通貫で設計する必要がある。

(2) 目標

支援内容	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
経営分析数	15件	15件	15件	15件	15件	15件

(3) 事業内容とその手法

① 経営分析対象事業者の掘り起こし活動

- (1) 巡回訪問や窓口相談時に対象事業者の掘り起こしを行い、本業強化、新たな商品サービスの提供や新事業分野へ進出する等、意欲のある小規模事業者や、今後の事業継続可能な後継者がいる事業所、金融支援や記帳代行及び決算指導時に、売上が連続して減少、債務超過や借入金過多に陥っている事業者等に対して能動的かつ積極的な経営分析支援を提案する。
- (2) ホームページや商工会広報誌「かわら版」への記事掲載や案内チラシを作成配布することにより、経営分析支援を紹介する。
- (3) 青年部、女性部、各業種部会等の総会や役員会、定例会議等において情報提供し、経営分析支援を案内する。
- (4) 商工会向けに提供されている会計ソフト「MA1」を利用している記帳先に経営分析を実施する。

② 個別経営分析

地域が直面している人口減少に伴う市場規模の縮小の中にあって、小規模事業者が新事業展開等による経営拡大、現状維持による持続的発展を望んでいることから、経営指導員等が事業者と一緒に経営分析支援を実施すると共に、「経営力再構築伴走支援モデル」を実践し、小規模事業者自らが自社の経営状況や自社の強み、経営課題等を客観的かつ主体的に把握することを目的とする。

把握した経営状況により経営課題が抽出された場合は、商工会連合会、関係支援機関等を通じて派遣できる専門家等と連携し、小規模事業者の抱える経営課題に対する伴走支援を実施する。

(1) 経営分析の手法

意思決定に直結する財務指標と、競争優位・顧客価値・外部機会を統合分析し、試作優先順位を明確化する。経営計画を実行可能な行動計画へ落とし込む。

(2) 分析項目

- ・財務分析（直近3期）：収益性（売上総利益率・営業利益率等）、生産性（労働生産性）、安全性（自己資本比率・流動比率等）、成長性（売上高増加率等）
- ・非財務分析（SWOT等）：内部：商品・サービス/仕入・取引先/人材・組織/技術・ノウハウ（知財）/デジタル・IT/経営計画運用
- ・外部：商圏人口・人流/競合/業界動向/法制度・補助制度/チャンネル構造
- ・市場・顧客視点：4P/4C、ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度、チャンネル別成約率

(3) 分析手法

- ・ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール、面談ヒアリング、資料分析

(4) 成果物

- ・分析レポート、課題抽出シート、アクションプラン、中期経営計画素案

③ データ整備

調査した分析項目を経済産業省ローカルベンチマークツール、クラウド会計ソフトMA1等に落とし込み、経営指導員及び記帳担当職員間で分析情報を共有、検討し、小規模事業者の経営状況を精緻かつ客観的に把握すると共にデータベース化する。

(4) 分析結果の活用

① 小規模事業者への活用

(1) 事業計画策定への接続

経営状況の分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス）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、事業計画に落とし込む。

短期（資金繰り）：資金繰り表の作成、支払・回収サイトの見直し、在庫圧縮、金融機関との調整支援

中期（販路）：強みを活かした販路開拓（EC導入、SNS広告、展示会出展）

長期（設備投資）：省人化・省エネ設備の投資計画策定、投資回収期間の試算、補助金・金融支援の活用

(2) KPI設定と伴走支援

粗利益率、在庫回転日数、広告CPA、回収サイトなどのKPIを設定し、月次レビューで進捗確認をする。改善が遅れる場合は是正策を提案し、PDCAサイクルを回す。

② 地域経済・政策連携への活用

(1) 飯南町との政策連携

分析結果を活用し、地域の小規模事業者が抱える共通課題（例：資金繰り逼迫、デジタル化遅れ、事業承継リスクなど）を明確化し、解決につながる政策を提案する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

これまで事業計画策定支援は経営状況の分析を実施し、希望した小規模事業者に対して分析結果に基づき、顧客ニーズや地域経済動向調査、商品・サービスの需要動向を踏まえ、事業計画の策定を支援した。体系的な支援体制は未整備であり、経営分析は実施しているものの、事業計画策定への具体的な支援には至らないことも多い。創業・事業承継・新事業展開に関する計画策定支援も個別対応に留まっている。

② 課題

事業計画策定の必要性が十分に浸透しておらず、セミナーの内容や支援手法の見直しが必要となっている。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。また、体系的に取り組む支援づくりが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せるわけではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫することなどにより、5.で経営分析を行った小規模事業者の6割程度/年の事業計画策定を目指す。また、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す小規模事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

(3) 目標

支援内容	現状	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・相談会	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年
D X推進セミナー	—	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年
事業計画策定件数	15者	10者	10者	10者	10者	10者
創業計画策定件数	—	1者	1者	1者	1者	1者
事業承継計画策定件数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

(4) 事業内容とその手法

① 「D X推進セミナー」「事業計画策定セミナー」の開催

- (1) D Xに対する理解不足という課題を解決し、業務効率化と販路拡大を図ることで、新事業展開の基盤を整備する。D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、実際にD Xに向けたI Tツールの導入やW e bサイト構築等の取り組みを推進していく。
事業計画策定については、その重要性を理解し、創業・事業承継・新事業展開に向けた持続的な経営改善をはかるための支援体制を構築する。
受講者の日程確保や受講率の低下等を考慮して、従来までのチラシ等の周知による一方的かつ受動的な募集から、予め選定していた支援対象者に対する的確かつ能動的な募集を行う。
- (2) 巡回訪問、窓口相談、記帳、決算指導等の機会を通じて、予め選定した支援対象者、潜在的な事業者に対する全職員による継続的な掘り起こしを行う。
- (3) 事業計画策定にあたっては、計画策定を目指す小規模事業者への直接的支援を行うと共に、各種補助金申請時、経営改善計画策定時の支援も併せて実施する。

② 「創業者・事業承継支援セミナー」の開催

- (1) 創業希望者や後継者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業継続を促進する。
- (2) 島根県の創業者向け補助金「地域課題解決型しまね起業支援事業費補助金」や飯南町の「ビジネスプランコンテスト」の申請者に対し、創業計画策定支援を行うとともにセミナーへの参加を促す。
- (3) 創業者に対する開業支援、開業に関する資金調達、開業ノウハウ等に係る助言を行い、円滑な開業に繋がるよう支援を行う。
- (4) 島根県事業承継後継者育成セミナー・啓発事業で開催する「事業承継セミナー」に管内の事業承継予定者等の参加を促すと共に事業承継計画策定支援、事業承継に関する情報提供や事例を

学ぶ機会を提供する。

- (5) 島根県事業承継引継ぎ支援センター、事業承継指導員等と連携して、支援対象者の掘り起こしや専門的な相談案件に対するアドバイザー派遣による個社支援を行う。

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

① 現状

事業計画策定後のフォローアップは一部で実施しているものの、実施頻度が統一されておらず、担当者や時期により訪問/面談回数は不定期となっている。

② 課題

現状においては、フォローアップが事業計画の着実な履行につながっていない。PDCA サイクルを回し、検証に基づく適時適切な支援を展開することで着実な履行につなげる必要がある。また、小規模事業者自身に気づきを与え、自ら行動しようという内発的動機を生み出すことが重要であり、組織的なフォローアップ支援の体制整備と情報共有化の仕組みを検討する必要がある

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後に、継続的かつ定期的な巡回訪問等を行い、現状把握や計画の進捗状況、計画に基づく売上、収益性等の状況、課題等について事業者と情報共有し、策定した事業計画の着実な履行に関する支援を実施し、「経営力再構築伴走支援モデル」の実践に併せて、PDCA サイクルによる検証を行い、状況に応じた支援を展開すると共に、策定した事業計画の実現可能性を高める。

事業計画、創業計画、事業承継計画を策定したすべての小規模事業者を対象として、原則として4半期単位でのフォローアップ支援を実施する。事業計画の進捗状況等により、進捗停滞や計画との乖離が大きいため訪問回数を増やして集中的に支援すべき小規模事業者と、比較的順調に推移しているため訪問回数を調整しても支障がない小規模事業者とを見極めた上で、小規模事業者自身が気づきにくい第三者としての視点を投げかけることで、小規模事業者自身に気づきを与え、自ら行動しようという内発的動機を生み出すことに注力し、関係職員による組織的なフォローアップ支援の体制整備と情報共有を強化し、適時適切かつ効率的なフォローアップ支援を実施する。

(3) 目標

売上増加事業者数については、令和5年度会員アンケート結果より、売上が大幅増加、多少増加、増減なしと回答した割合が25.4%であった。そこで、本計画におけるフォローアップ支援を実施することによる支援対象事業者数の30%を目標数値とすることとした。

同様に、利益率増加事業者数については、令和5年度会員アンケート結果より、利益が大幅増加、多少増加したと回答した割合が24.8%であった。そこで、本計画におけるフォローアップ支援を実施することによる支援対象事業者数の30%を目標数値とすることとした。

①既存事業者に対する実施支援

支援内容	現状	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	10者	10者	10者	10者	10者	10者
フォローアップ頻度(延べ回数)	42回	40回	40回	40回	40回	40回
売上増加事業者数(3%以上)	—	4者	4者	4者	4者	4者
利益率増加事業者数(1%以上)	—	2者	2者	2者	2者	2者

※対象事業者数の減少により、フォローアップ頻度も減少している。(いずれも1回/4半期)

②創業者に対する実施支援

支援内容	現状	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	—	1者	1者	1者	1者	1者
フォローアップ頻度(延べ回数)	—	5回	5回	5回	5回	5回

③事業承継に対する実施支援

支援内容	現状	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	—	2者	2者	2者	2者	2者
フォローアップ頻度(延べ回数)	—	8回	8回	8回	8回	8回

(4) 事業内容とその手法

事業計画策定後に、経営指導員等による4半期単位での継続的かつ定期的な巡回訪問等を行い、現状把握や計画の進捗状況、計画に基づく売上、収益性等の状況、課題解決等をはじめとする事業計画の着実な履行に関する支援を実施し、「経営力再構築伴走支援モデル」の実践に併せて、PDCAサイクルによる検証を行い、金融斡旋や各種補助金申請等をはじめ状況に応じた支援を展開すると共に、策定した事業計画の実現可能性を高める。

①既存事業者に対する実施支援

- (1) 小規模事業者ごとの共通書式による「個別支援計画書」を作成し、支援内容と支援スケジュールを明確にした上で継続的かつ定期的な巡回訪問等を通じたフォローアップを実施する。
- (2) 事業計画の修正、見直しや複雑な経営課題に対する高度かつ専門的な知識が必要になった場合は、専門家派遣制度を活用し専門家との連携体制による支援を実施する。
- (3) 進捗停滞や計画との乖離が大きい小規模事業者に対しては、経営支援会議等において情報共有し、他の経営指導員や専門家など第三者の客観的視点を導入し、乖離の発生原因及び対処方法を検討し、フォローアップの頻度を増やすなどの集中的支援を実施する。

②創業者に対する実施支援

- (1) ～ (3) は既存事業者に対する実施支援と同様
- (4) 開業前後においては、創業計画策定段階で想定していなかった課題等が多く発生することから、フォローアップ頻度を増やす。(5回/年)
- (5) フォローアップに併せて、記帳及び税務申告、労働保険等をはじめとする基礎的経営支援も実施する。

③事業承継に対する実施支援

- (1) ～ (3) は既存事業者に対する実施支援と同様
- (4) 事業承継については、利害関係者の理解、後継者教育、株式や資産の分配、保証や担保処理、相続税や贈与税など高度かつ専門的な支援が必要となるため、島根県事業承継引継ぎ支援センターをはじめとする関係支援機関や金融機関等との連携や専門家派遣制度等を活用しながら総合的な支援を実施する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

地域内の小規模事業者は管内の市場規模の減少に伴い新たな販路としてオンライン販路開拓を要しているが、高齢化・IT知識不足・人材不足によりDX推進が停滞している。

また、展示会出展は一部実施しているが、事前準備・事後フォローが不十分で成果が限定的となっている。

② 課題

DX推進の理解促進と実装支援（ホームページ、EC、SNSなど）を体系化する必要がある。また、展示会、商談会等への支援については物流コスト増大の影響等を鑑み、近隣県で開催される展示会やオンライン活用での出展による機会創出を検討する必要がある。

今後は、効率性や経済性、費用対効果を重要視したIT利活用、DX推進による販路開拓支援、事業者間及び官民の連携による販路開拓の仕組み、組織的なPDCAサイクルを実施するための体制整備が必要である。

(2) 支援に対する方針

消費者及び取引先ニーズに基づいたマーケットインの発想に基づき、乏しい経営資源を考慮し、優先順位に基づく効率性や費用対効果を重視した需要開拓に関する側面支援を中心にを行い、小規模事業者自らが新たな需要を獲得する契機となる機会を提供するという視点での支援を実施する。

外貨獲得を目的として、地場産品製造業の地域資源を活用した商品の開発、改良、魅力的かつ効果的な情報発信や商品特性に合致した商談会・展示会等への出展促進をはかり、新たな顧客獲得と多角的な販路開拓を目指す。

加えて、飲食関連事業者のターゲット顧客層に対する有益かつ魅力的な情報発信強化や顧客ニーズに対応した商品サービスの提供に伴う顧客満足度の向上による顧客内シェアの拡大を目指し、「経営力再構築伴走支援モデル」を実践し、新たな需要開拓に関する支援を実施する。

具体的には、専門家や関係支援機関と連携して、小規模事業者が比較的取組みやすいホームページ、SNS等の活用による魅力的かつ効果的な情報発信、独自かつ地域性のある特産品カタログギフト等の販売促進ツールによる訴求力向上と各種展示会・商談会への出展支援による新たな需要開拓に係る支援を実施する。

併せて、IT利活用及びDX推進による販路開拓に関するセミナーを開催し、小規模事業者が販路開拓していく上で課題とされている自社及び製品サービスの魅力的かつ効果的なPR手法、戦略的な意図を持った営業活動による新規顧客獲得や販路開拓に関する支援を実施する。

(3) 目標

事業内容	支援内容	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①	ホームページ作成 支援者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
	IT利活用・DX推進 支援事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
	新規取引先 開拓数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
②	ビジネスマッチング 参加事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
	新規取引先 開拓数	—	2件	2件	2件	2件	2件
※1	ふるさとフェア 参加事業所数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
	売上額/1者	—	15万円	15万円	15万円	15万円	15万円
①	売上増加 事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
②							
③							

※1 ビジネスマッチングへの出展は新規取組みのため現状実績なし。

(4) 事業内容とその手法

① ホームページ作成、IT利活用及びDX推進（SNS、オンライン取引等）による需要開拓支援

対 象	管内地場産品製造業、飲食関連事業者等
訴求相手	近隣圏域をはじめとする全国の取引先、一般消費者等
内 容	<p>(1) 全国商工会連合会推奨「Goopé(グーペ)」、専門家派遣指導、各種補助金等を活用して、自社ホームページの新規作成、リニューアル等による魅力的かつ効果的な情報発信強化に関する支援を行う。</p> <p>(2) 小規模事業者が比較的取り組みやすいIT技術（SNS等）、専門家派遣指導等を活用して、事業者が販路開拓していく上で課題とされている自社及び製品サービスの魅力的かつ効果的なPR手法、戦略的な意図を持った営業活動による新規顧客獲得や販路開拓に関する支援を実施する。</p> <p>(3) 専門家派遣指導、IT導入補助金等を活用して事業者のIT利活用及びDX推進（オンライン取引、キャッシュレス等）を促進し、効率性や経済性を重視した販路開拓、効果的かつ合理的な営業活動の実現を目指すための支援を実施する。</p>
効 果	<p>マーケティング思考に基づく営業活動の強化とIT利活用、DX推進に伴う魅力的かつ効果的な情報発信をはかり、新たな顧客獲得と多角的な販路開拓に伴う外貨獲得と地域内消費拡大による地域経済の維持、発展を目指すことができる。</p> <p>また、ターゲット顧客層に対する有益かつ魅力的な情報発信の強化や顧客ニーズに対応した商品サービスの提供に伴う顧客満足度の向上による顧客内シェアの拡大、地域内消費の拡大を目指すことができる。</p>

② 展示会・商談会等への出展に関する支援

(1) 「中海・宍道湖・大山圏域ビジネスマッチング商談会」への出展支援【BtoB】

対 象	管内地場産品製造業等
訴求相手	圏域をはじめとする全国の取引先等
内 容	<p>中海・宍道湖・大山圏域の行政と商工団体が県境を越えて開催される山陰最大級のBtoB型商談会である。圏域内企業の連携や交流を促進し、圏域外企業も含めたマッチングを推進することで、圏域経済の活性化をはかることを目的としている。令和6年度は54社が県外、圏域外から参加し、全参加企業数合計157社、商談調整率51.3%となっている。</p>

効 果	効率的な商談実施による新規取引先の獲得、販路開拓を目指すことができる。
(2)「しまねふるさとフェア」への出展支援【BtoC】	
対 象	管内地場産品製造業等
訴求相手	広島市をはじめとする山陽エリアの一般消費者等
内 容	島根のグルメや食品、工芸品、郷土芸能、観光情報等を紹介する大規模なPRイベントである。島根県内の全19市町村が一堂に会するイベントで、令和6年はコロナ禍以降4年ぶりに大規模開催となり、2日間で約156,000人が来場した。
効 果	大消費地における効率的な新規顧客の獲得、販路開拓を目指すことができる。

手法 ※(1)、 (2)共通	事前準備：ターゲットとなる市場を分析し、需要が見込める商品の選定を支援する。 出 展 中：陳列や接客、商談を補助するとともに、アンケートの回収を支援する 出 展 後：展示会で獲得した名刺や見込み客に対して、迅速なメール・電話でのアプローチを支援。来場者の記憶が鮮明な直後にフォローすることで、商談化率を高める。
----------------------	---

II 経営発達支援計画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

① 現状

経営発達支援事業の効果的な実施のため、定期的な職員会議で計画した事業の実施状況及びその成果、課題について確認・検討し、事業推進方法の見直しを行った。事業終了時に外部有識者による評価委員会を開催し毎年度、各事業の事業結果を検証・評価し次年度の改善を報告した。また、事業の結果について、事業年度終了時に商工会 役員、総会時にて報告し商工会のホームページでも公表し地域の事業者が常に閲覧可能な状態にした。

② 課題

事業年度終了時に商工会のホームページへの公表が遅れることがあり、今後は遅延なく公表する。

(2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

- ・理事会に おいて事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。
評価方法は、定数目標がある項目については目標に対しての達成度合い、定数目標のない事業については事業報告により評価する。
- ・当会の理事会と併設して飯南町産業支援センター会議（下記の構成メンバー）を年2回開催し、経営発達支援事業の進捗状況の評価を決定する。
- ・当該の支援センター会議の事業の成果・評価・見直しの結果については、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映する。
- ・事業の成果・評価・見直しの結果を広報にて会員事業所に周知するとともに、当会のホームページ（<http://iinan.shoko-shimane.or.jp/>）で公表する。（年2回）

※飯南町産業支援センター

目的

経営発達支援事業の成果、評価及び見直しをする機関として、外部有識者で構成されている下表の「飯南町産業支援センター会議」とする。また、「飯南町産業支援センター」は本

事業が計画どおり進められているかどうか実施状況を確認するとともに、乖離がある場合は早期の軌道修正を行い、円滑な事業推進を図ることを目的とする。

《 構成メンバー 》

委員長	飯南町産業振興課	課長
委員	島根県商工労働部	産業振興課長
	しまね産業振興財団	新産支援課長
	飯南町商工会	事務局長
		法定経営指導員
		経営指導員
外部有識者	(株)日本政策金融公庫	松江支店
	山陰合同銀行	掛合支店
事務局	飯南町産業振興課	主幹

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

①現状

経営指導員等の資質向上に関しては「職種別業務チェックリスト」を活用し、全職員が不足するスキルを確認すると共に、必要なスキルを取得するための「資質向上計画」を作成し、これに基づいて島根県、島根県商工会連合会、商工会議所連合会等が実施している経営指導員等研修会や中小機構主催の中小企業支援担当者等研修会等へ参加し、小規模事業者支援に関する知識ノウハウの習得に努めている。

②課題

今後は、前述した「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」に示した支援を展開する上で求められる知識ノウハウや資質に加えて、「経営力再構築伴走支援」の実践を通じて、小規模事業者の本質的な経営課題への気づきを促し、内発的な動機付けによる潜在力を発揮させ、小規模事業者の「自己変革力」の向上と「自走化」の促進をはかることを目的とした円滑なコミュニケーション（対話と傾聴）をはかるためのスキル、アドバイスの仕方、効果的な支援業務の進め方等の属人的になっている資質の向上と共に平準化を目指す。

経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず、他の職員も含めた組織全体としての資質向上と共有化をはかり、より効果の高い組織的な支援体制を構築する必要がある。

(2) 事業内容

①島根県経営指導員等研修会

参加者	経営指導員、指導職員
目的	経営発達支援計画の実施に必要な基本的知識、ノウハウの習得
主催	島根県、島根県商工会連合会、島根県商工会議所連合会等
内容	経営発達支援計画の実施に必要な「経営分析」、「事業計画、創業計画、事業承継計画策定」、「販路開拓」等の基本的な知識ノウハウを習得すると共に、「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢（対話と傾聴）の習得、向上をはかる。また、従来までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は指導職員も含めて積極的に参加する。

②指導職員研修

参加者	指導職員
目的	経営発達支援計画の実施に必要な基本的知識、ノウハウの習得
主催	島根県商工会連合会、島根県商工会議所連合会等
内容	指導職員は記帳指導、労務指導等の基礎的経営支援に関する分野の支援能力は有しているが、そこから一步踏み込んだ「事業計画策定」、「販路開拓」、「補助金活用」、「金融」等の基礎的な知識ノウハウを習得し、組織的な支援体制の構築を目指す。

③業務知識習得研修、新任職員研修、マネジメントスキル養成研修等

参加者	経営指導員、指導職員、職員全員
目的	経営発達支援計画の実施に必要な基本的知識、ノウハウの習得
主催	島根県商工会連合会、島根県商工会議所連合会等
内容	全職員が業務に必要な支援能力を習得するため、資質向上対策指針に基づく「職種別業務チェックリスト」、「資質向上計画書」を利用して、各職員が不足している支援能力を特定した上で、これから必要とされる支援能力の補完、セルフマネジメント能力の向上を目的とした研修会への参加を計画的に実施していく。

④IT支援力向上、DX推進に関する研修会

参加者	経営指導員、指導職員
目的	ITリテラシー向上、DX推進に関する支援能力の習得
主催	中小企業基盤整備機構、島根県、島根県商工会連合会
内容	DX関連セミナーやIT支援力向上講習会等に参加し、ITやAIの利活用及びDX推進に関する支援能力を向上させ、事業者のニーズに合わせたITリテラシー向上、DX推進をはかることで、デジタル化を含めた業務改善による生産性向上、魅力的かつ効果的な情報発信等の取組みに対する支援能力を強化する。

⑤組織内での研修内容の共有

参加者	職員全員
目的	組織内での研修内容の共有
内容	すべての外部研修に参加することは不可能であるため、該当研修に参加した経営指導員、指導職員は、復命書だけでなく職員会議において受講した研修内容の要点を報告することとする。また、受講した研修資料等は事務所内共有サーバー内に保存し、全職員が必要な時に閲覧できるようにする。

⑥OJT、専門家帯同による支援能力向上

目的	経営指導員個々の支援能力向上と組織全体の支援能力向上
内容	支援経験の豊富な経営指導員（法定経営指導員等）と実務経験の浅い指導職員等がチーム体制による巡回訪問や窓口相談の機会を活用したOJTを実施する。専門家派遣制度を活用する際は、これをOJTの好機と捉えて、経営指導員が帯同して、その支援ノウハウを吸収する。

⑦支援情報のデータベース化

目的	支援対象先の情報について、全職員が一定レベル以上の対応を可能とする
内容	事務所内サーバー内に支援対象者単位の共有フォルダ管理の仕組みを構築し、担当経営指導員が支援対象先の経営分析資料や経営計画等のデータを随時更新保存を行い、その事業所情報を職員全員が相互共有することにより、担当者不在の場合や人事異動の場合であっても、一定レベル以上の対応を可能とする。

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

① 現状

他の関係支援機関との連携を通じた事業所情報や支援ノウハウの情報交換、共有を実施しており、経営発達支援計画の実行に必要な有機的連携が構築できた一方で、支援機関ごとの温度差により形式的な関係性に留まるなど、有益な情報交換、共有ができなかった場合もあった。

② 課題

経営発達支援事業を円滑かつ効率的に実施していくには、関係支援機関との有機的な連携体制構築が必須と考えており、これまで以上に緊密な関係性を維持していくことが必要である。

(2) 事業内容

① 島根県商工会連合会、雲南地区商工会との情報交換

相手先	島根県商工会連合会経営支援課、雲南市商工会、奥出雲町商工会
頻度	2回/年
方法	経営支援連絡会議を年2回定期的に開催しており、会議内容は国及び島根県の各種補助金や支援施策等に関する説明、情報提供のほか、島根県下全商工会と近隣の雲南地区2商工会（雲南市商工会、奥出雲町商工会）における主な経営相談内容、管内地域の状況及び課題、管内事業所の経営状況及び経営課題、支援業務上の課題、支援事例等について情報交換、共有をはかっている。 今後も、これまでの連携体制を基本とし、支援事例やノウハウについての情報交換を継続する。

② 日本政策金融公庫との情報交換会

相手先	日本政策金融公庫松江支店
頻度	2回/年
方法	現在、融資案件に対する情報交換、融資制度に関する研修会を年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の金融支援を数多く取り扱っており、多くの事例を有している。 今後も、これまでの連携体制を基本とし、支援事例やノウハウについての情報交換を継続する。特に、創業支援や事業承継支援に関する情報交換を緊密に行うことで、支援スキルの向上が期待できる。

③ 島根県よろず支援拠点、しまね産業振興財団との情報交換

相手先	島根県よろず支援拠点、しまね産業振興財団
頻度	2回/年
方法	現在、専門家派遣指導や各種支援施策（補助金）に対する連携をはかっており、定期的に支援情報の交換、共有を行っており、相互の組織の強みを活かした有機的な連携体制が構築できている。 特に、各種補助金の情報提供及び申請に係る支援、新たな需要開拓、各種専門家派遣指導（事業計画策定、IT利活用、DX推進、労務関係等）についての支援を連携体制で実施することにより、支援スキルの向上が期待できる。

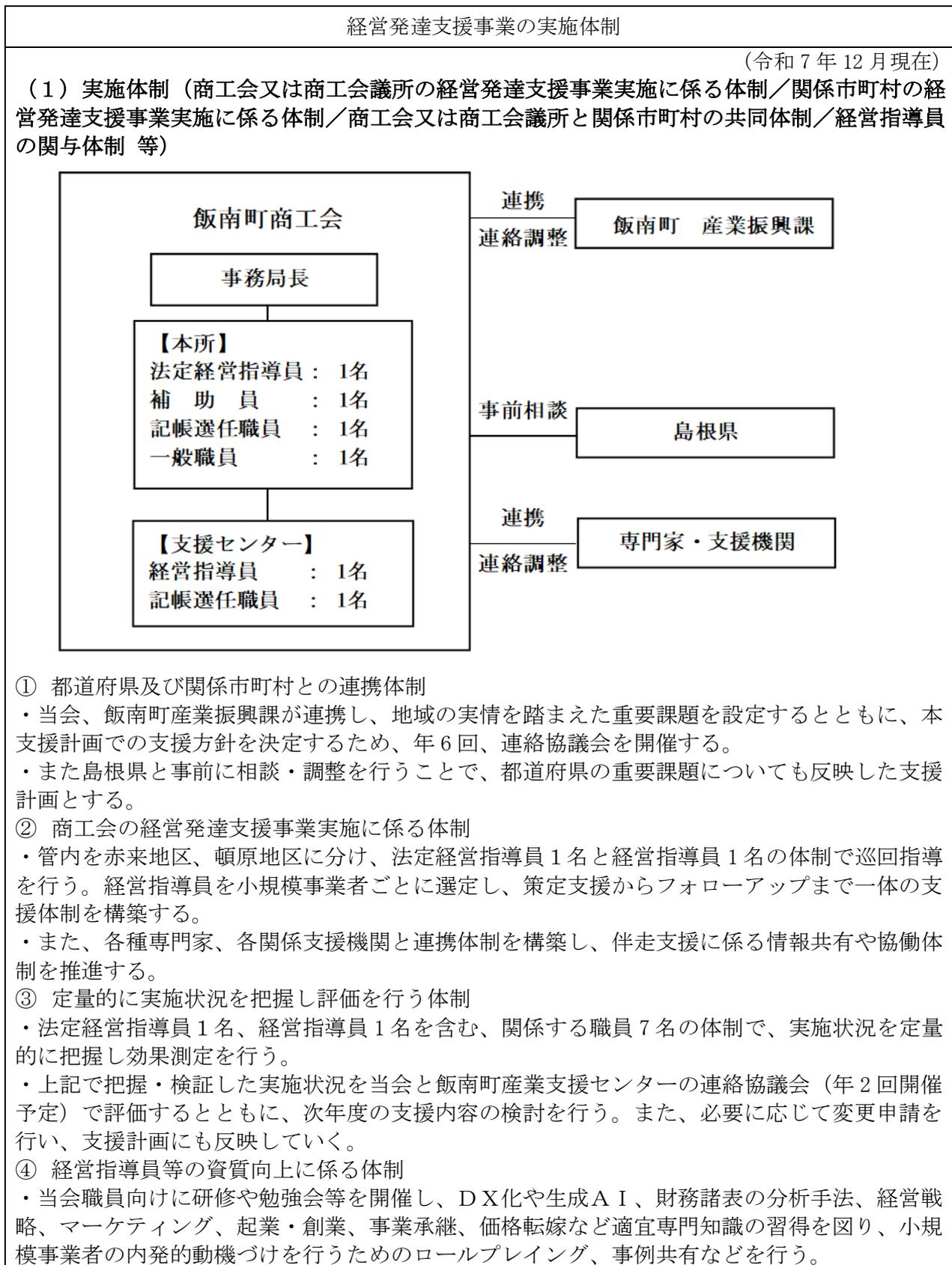
④ 島根県、島根県事業承継引継ぎ支援センター等との情報交換

相手先	島根県中小企業課、島根県事業承継引継ぎ支援センター
頻度	2回/年

方 法	<p>現在、事業承継に関する課題解決に対して連携体制を構築している。本計画において事業承継の推進は事業目標に掲げていることから、今以上の関係性を維持する必要性がある。</p> <p>今後は、事業承継に関する支援情報の交換、共有だけでなく、事業承継支援の知識、事例に関する研修会や共催による事業承継セミナー及び個別相談会を開催することにより、事業承継に関する支援力の向上が期待できる。</p>
-----	---

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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：新 健太郎

■連絡先：飯南町商工会（本所） 0854-76-2118・（支援センター） 0854-72-0907

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情報等を行う。

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・新 健太郎は、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飯南町商工会 本所

〒 690-3513 島根県飯南町下赤名 877-1 番地

TEL : 0854-76-2118 / FAX : 0854-76-2955

E-mail: iinan@shoko-shimane.or.jp

飯南町商工会 支援センター

〒 690-3207 島根県飯石郡飯南町頓原 2212-3 番地

TEL : 0854-72-0907 FAX : 0854-72-1239

②飯南町 産業振興課

〒 690-3513 島根県飯石郡飯南町下赤名 880 番地

TEL : 0854-76-2214 / FAX : 0854-76-3950

E-mail: wada-yasuhiro@re.iinan.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	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○専門家派遣費	200	200	200	200	200
○セミナー開催費	200	200	200	200	200
○商談会出展費	600	600	600	600	600

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

会費収入、飯南町補助金、島根県補助金 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

