

(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

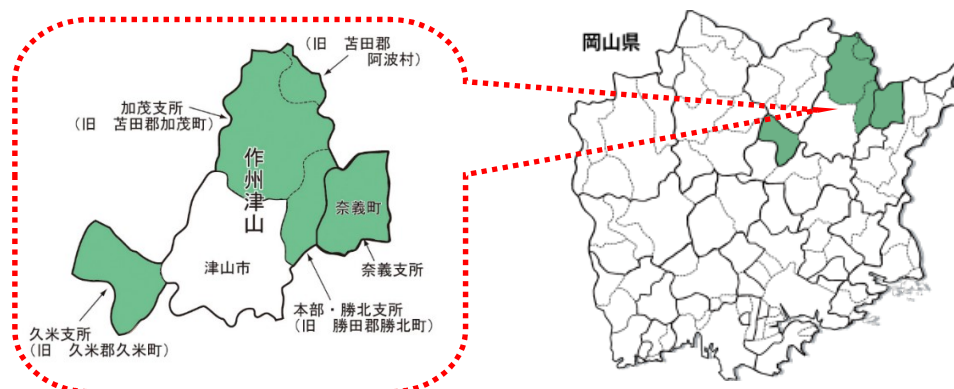
(1) 地域の現状と課題

[作州津山商工会の概要]

作州津山商工会は、平成 17 年 4 月に岡山県勝田郡、苫田郡、久米郡内の勝北町、加茂町、久米町、奈義町の 4 商工会が合併して発足し、津山市、奈義町を管轄している。

○作州津山商工会 小規模事業者数及び法定会員数

	令和元年度	令和 5 年度	増 減
商工業者(数)	1,109	991	△118
小規模事業者(数)	1,012	902	△110
法定会員(数)	606	617	11
商工業者に占める小規模事業者の割合	91.2%	91%	△0.2%
法定会員に占める小規模事業者の割合	93.8%	94.4%	0.6%



[地域の現状]

①津山市の概要

津山市（つやまし）は岡山県第 3 規模の都市で、岡山県北東部に位置しており、北は鳥取県、東は美作市、西は苫田郡鏡野町に隣接している。平成 17 年 2 月 28 日に旧津山市・苫田郡加茂町・阿波村、勝田郡勝北町及び久米郡久米町が合併して誕生した。古くから山地の多い美作地域において平野面積が大きな津山盆地に位置することから、出雲街道の宿駅なども置かれており、人口面と経済面における県北最大の都市である。

②津山市(商工会管内地区)の特徴

勝北地区：津山市の東部に位置し、平坦で水田が広がり溜池も多い。北部は中国山地の一部で 750m-1100m 級の山岳地帯となっている。人口は 5,528 人

加茂地区：津山市の北部に位置し、町の中心にある加茂川沿いに僅かに平地が開けるが大半は山林である。平成の大合併前は、県下の町では最大面積であった。人口は 3,923 人

久米地区：津山市の西部に位置し、東端部は津山盆地の西端に位置するため比較的平坦で、大半は吉備高原に属するため土地は山林と丘陵である。人口は 5,915 人

③人口動向

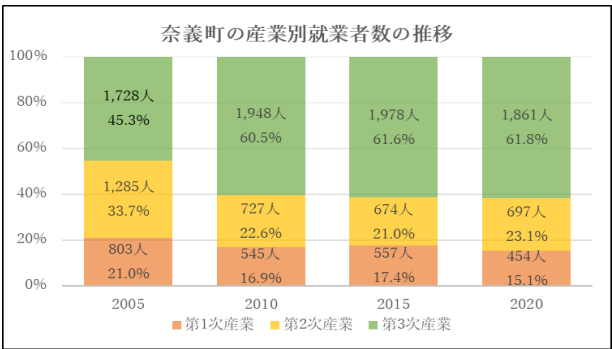
現在の津山市の人口は、95,514 人(令和 6 年 4 月 1 日)である。2015 年に公表された「津山市人口等将来推計」によると、2040 年に 76,169 人、50 年後の 2065 年には 49,228 人(2015

すると、第1次産業の就業割合が高くなっている。

⑤全産業の推定総売上(表④)

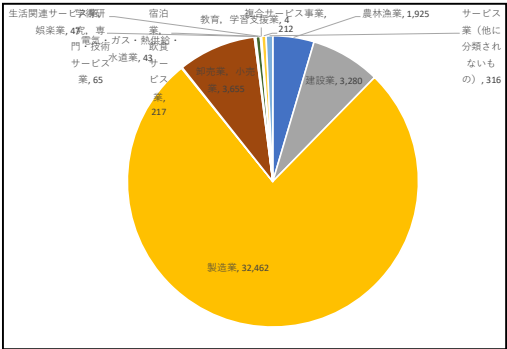
奈義町の総売上高は、約439億円、製造業が最も多く約324億円、次いで卸売業・小売業が約36億円、建設業が約32億円となっている。

○表③ 産業別就業者数の推移



(総務省:国勢調査より作成)

○表④ 産業別の推定総売上高



(令和3年経済センサスより)

【事業者の現状】

○事業者の推移

産業構造を事業者数(表⑤)でみると、平成28年から令和3年にかけては178の事業所が減少しているものの、従業員5人以下は200の事業所が減少しており、経営資源の少ない小規模事業者の減少が顕著となっている。また、減少数が多いのは、卸・小売業、宿泊・飲食サービス業、建設業であり、令和2年に発生した新型コロナの影響を大きく受けたことで市場が大幅に悪化した事業所が減少している。

○表⑤津山市・奈義町の全産業の事業所の比較

津山市	平成28年		令和3年		差異		奈義町	平成28年		令和3年		差異	
	事業所数	従業員数	事業所数	従業員数	事業所数	従業員数		事業所数	従業員数	事業所数	従業員数	事業所数	従業員数
全産業(公務を除く)	5,055	44,629	4,864	46,307	-191	1,678	全産業(公務を除く)	244	1,951	257	2,310	13	359
従業員5人以下	3,187	7,581	2,996	6,992	-191	-589	従業員5人以下	168	401	159	353	-9	-48
従業員20人以下	4,585	21,796	4,361	21,405	-224	-391	従業員20人以下	230	1,042	234	1,112	4	70
農業・林業	35	323	46	459	11	136	農業・林業	22	207	22	215	0	8
従業員5人以下	14	37	18	43	4	6	従業員5人以下	7	23	6	14	-1	-9
従業員20人以下	30	200	36	214	6	14	従業員20人以下	21	186	20	164	-1	-22
漁業	1	1	0	0	-1	-1	漁業	0	0	0	0	0	0
従業員5人以下	1	1	0	0	-1	-1	従業員5人以下	0	0	0	0	0	0
従業員20人以下	1	1	0	0	-1	-1	従業員20人以下	0	0	0	0	0	0
鉱業・採石業 砂利採取業	1	2	3	12	2	10	鉱業・採石業 砂利採取業	0	0	0	0	0	0
従業員5人以下	1	2	2	4	1	2	従業員5人以下	0	0	0	0	0	0
従業員20人以下	1	2	3	12	2	10	従業員20人以下	0	0	0	0	0	0
建設業	498	3,391	438	2,985	-60	-406	建設業	30	283	27	288	-3	5
従業員5人以下	311	810	264	698	-47	-112	従業員5人以下	23	57	20	50	-3	-7
従業員20人以下	470	2,407	416	2,217	-54	-190	従業員20人以下	29	114	26	108	-3	-6
製造業	392	6,827	367	7,377	-25	550	製造業	36	752	36	839	0	87
従業員5人以下	185	456	169	439	-16	-17	従業員5人以下	15	33	15	32	0	-1
従業員20人以下	310	1,842	289	1,835	-21	-7	従業員20人以下	28	162	25	145	-3	-17
電気・ガス 熱供給・水道	8	289	22	285	14	-4	電気・ガス 熱供給・水道	6	17	6	17	0	0
従業員5人以下	4	8	12	27	8	19	従業員5人以下	4	7	4	7	0	0
従業員20人以下	4	8	16	82	12	74	従業員20人以下	5	17	5	17	0	0
情報通信業	28	321	30	354	2	33	情報通信業	0	0	0	0	0	0
従業員5人以下	12	22	12	14	0	-8	従業員5人以下	0	0	0	0	0	0
従業員20人以下	23	132	25	139	2	7	従業員20人以下	0	0	0	0	0	0
運輸・郵便業	116	1,817	124	2,074	8	257	運輸・郵便業	5	29	4	23	-1	-6
従業員5人以下	36	115	36	109	0	-6	従業員5人以下	1	5	0	0	-1	-5
従業員20人以下	85	644	92	747	7	103	従業員20人以下	4	29	3	23	-1	-6

卸・小売業	1,421	10,170	1,281	9,817	-140	-353	卸・小売業	65	290	61	307	-4	17
従業員5人以下	885	2,311	794	2,075	-91	-236	従業員5人以下	53	148	43	108	-10	-40
従業員20人以下	1,322	6,434	1,188	6,076	-134	-358	従業員20人以下	64	268	59	261	-5	-7
金融・保険業	96	1,020	92	1,052	-4	32	金融・保険業	1	19	0	0	-1	-19
従業員5人以下	42	108	34	81	-8	-27	従業員5人以下	1	19	0	0	-1	-19
従業員20人以下	82	542	75	548	-7	6	従業員20人以下	1	19	0	0	-1	-19
不動産・物品賃貸	280	824	290	1,174	10	350	不動産・物品賃貸	0	0	0	0	0	0
従業員5人以下	253	521	258	515	5	-6	従業員5人以下	0	0	0	0	0	0
従業員20人以下	277	755	279	709	2	-46	従業員20人以下	0	0	0	0	0	0
学術研究 専門・技術サービス業	186	992	180	1,158	-6	166	学術研究 専門・技術サービス業	6	21	6	15	0	-6
従業員5人以下	135	302	122	280	-13	-22	従業員5人以下	5	12	6	15	1	3
従業員20人以下	180	757	170	778	-10	21	従業員20人以下	6	21	6	15	0	-6
宿泊業、飲食サービス業	558	3,819	487	3,354	-71	-465	宿泊業、飲食サービス業	23	75	20	78	-3	3
従業員5人以下	372	890	329	741	-43	-149	従業員5人以下	19	42	16	37	-3	-5
従業員20人以下	516	2,398	449	1,982	-67	-416	従業員20人以下	23	75	20	78	-3	3
生活関連サービス業 娯楽業	464	1,708	415	1,542	-49	-166	生活関連サービス業 娯楽業	17	23	16	22	-1	-1
従業員5人以下	389	741	347	636	-42	-105	従業員5人以下	17	23	16	22	-1	-1
従業員20人以下	446	1,279	400	1,167	-46	-112	従業員20人以下	17	23	16	22	-1	-1
教育、学習支援業	129	1,130	197	2,493	68	1,363	教育、学習支援業	4	4	9	97	5	93
従業員5人以下	91	180	119	234	28	54	従業員5人以下	4	4	5	10	1	6
従業員20人以下	118	468	161	817	43	349	従業員20人以下	4	4	7	23	3	19
医療、福祉	420	8,136	444	8,172	24	36	医療、福祉	15	190	19	280	4	90
従業員5人以下	146	378	158	396	12	18	従業員5人以下	7	14	6	14	-1	0
従業員20人以下	331	2,401	351	2,499	20	98	従業員20人以下	13	83	16	127	3	44
複合サービス事業	49	749	52	582	3	-167	複合サービス事業	3	12	5	36	2	24
従業員5人以下	35	103	33	106	-2	3	従業員5人以下	2	6	2	7	0	1
従業員20人以下	46	247	51	297	5	50	従業員20人以下	3	12	5	36	2	24
サービス業 (他に分類されないもの)	373	3,110	396	3,417	23	307	サービス業 (他に分類されないもの)	17	46	26	93	9	47
従業員5人以下	275	596	289	594	14	-2	従業員5人以下	15	34	20	37	5	3
従業員20人以下	343	1,279	360	1,286	17	7	従業員20人以下	17	46	26	93	9	47

(平成28年、令和3年経済センサスより)

○業種別の特徴と現状

・建設業

管内の建設業者は98.6%が小規模事業者で、一人親方など職別工事業者の比率が高くなっている。業界は、公共工事の減少・民間需要の縮小が続いており、原材料費の高騰やエネルギーコストの上昇により建設資材価格が高騰している反面、価格転嫁が進んでおらず、収益の確保が難しくなっている。

・卸・小売業

津山市・奈義町では、スーパー、コンビニエンスストア、ホームセンター、家電量販店などの大型量販店が相次いで出店しており、従来の小規模小売店はそのほとんどが規模を縮小し、ゆるやかな廃業に向かっており、全産業の中で一番廃業率が高い。さらにITの進歩によりネット通販の市場規模は拡大を続けており、リアル店舗では価格・品添えで太刀打ちができない状況となっている。

商工会管内においては、大型量販店やネット通販が苦手とする商品の展開や利便性により差別化を図った事業者が売上を維持している。

・製造業

津山市・奈義町では、工業団地へ複数立地している金属加工業及び機械部品製造業、豊富な森林資源を背景にした木材加工や木製品製造業、高い縫製技術を活かした繊維工業、地域の素材を活かした食料品製造業が製造業の中心となっている。商工会管内においては、製造業者における小規模事業者の割合は75.3%で地域の主幹業者の下請け形態が多くなっている。そのため交渉力の弱さや元請けへの専従比率の高さにより事業継続に対するリスクが高くなっている。

○作州津山商工会管内商工業者と小規模事業者数（業種別内訳）

	建設業	卸・小売	製造	サービス	その他	合 計
商工業者	230 者	203 者	138 者	261 者	149 者	981 者
小規模事業者	227 者	176 者	104 者	244 者	142 者	893 者
小規模比率	98.6%	86.6%	75.3%	93.4%	95.3%	91%

○従業者数（作州津山商工会会員）の推移

従業者数は、令和 2 年度の 2,172 名から、令和 6 年度は 2,081 名となっているため 91 名の従業者が減少している。

○作州津山商工会会員の従業者数の推移

（単位：人）

地 域	令和 2 年 4 月	令和 6 年 4 月	差 異
津山市勝北	629	604	△25
津山市加茂	446	368	△78
津山市久米	561	581	20
奈義町	536	528	△8
合 計	2,172	2,081	△91

（令和 6 年作州津山商工会調べ）

【事業者の課題】

商工会地域（勝北・加茂・久米・奈義）は、人口や生産年齢人口が津山市の中心部と比較するとより多く減少することが推定されており、地域の購買力や労働力の減少が著しい。また、急激なエネルギー・原材料価格の高騰によって営業利益が減少しており、取引先に対するコスト増加分の価格転嫁に苦慮している状況である。

資源の乏しい小規模事業者にとっては、いかに限られた経営資源を有効に活用できるかが重要となっており、賃上げ原資や人材の確保が厳しい現状を踏まえると DX の導入により業務や作業を効率的に高めていくことが喫緊の課題となってくる。

（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

津山市及び奈義町内の小規模事業者が顧客の需要や市場環境を勘案した事業目標（収益拡大等）を自ら設定し、その目標達成のために自社の事業計画を策定し、実行に移すことでその結果出てきた新たな改善点を次に活かしていく（PDCA サイクルの実現）ことにより、自立した強固な経営基盤構築の実現を支援する。

その際、小規模事業者が継続的に発展するための基本的なあり方（今後 10 年間のその目指すべき姿）を 以下のように定める。

○小規模事業者の長期的な振興のあり方

ア．個者がそれぞれの「強み」に気づき、その「強み」を活かし、高い付加価値を生み出せる事業者を増加させて、事業者が自ら経営課題を認識し、課題解決するための事業計画策定と計画達成を促進し、経営環境の変化に対する対応力を高めていく。

イ．意欲ある創業人材の育成や地域の特性を活かした新事業を創出することで、収益性の高いビジネスモデルの構築を支援して地域内での創業を積極的に推進する。また、事業承継支援による経営資源の円滑な引継ぎにより、事業の継続性高めて地域の小規模事業者の減少を抑制していく。

②津山市・奈義町産業振興計画との連動性

ア．津山市

津山市の津山市第5次総合計画(後期計画)は、商業の振興、雇用の創出、工業の振興を通じて雇用の創出とにぎわいのあるまちづくりに主眼が置かれている。

津山市第5次総合計画	基本戦略との連動制・整合性並びに商工会のビジョン
商業の振興と中心市街地活性化	津山市中小企業・小規模企業振興基本条例に基づき、地域の実情などを踏まえた、流通機能の革新や新たなビジネスモデルを構築する。
雇用の創出と定住促進	津山市中小企業・小規模企業振興基本条例に基づき、小規模事業者の支援により収益性の拡大による雇用の創出を図る

当会は第3期経営発達支援計画において、小規模事業者の生産性向上を図ることで収益を拡大して雇用拡大に繋げ、地域の消費拡大に繋げることを目的にしているため、津山市第5次総合計画の方針に合致している。また、創業・事業承継に関する支援による新たなビジネス創出は、津山市の第5次総合計画と連動している。

イ．奈義町

奈義町のまちづくり総合計画は、KPIに新規創業者と事業承継者数の合計15件以上を目標にしており、これによってまちの賑わいと雇用創出による地域経済の好循環を目指している。

奈義町まちづくり総合計画	基本戦略との連動制・整合性並びに商工会のビジョン
新規創業・事業承継	奈義町中小企業及び小規模企業の振興に関する基本条例に基づき、奈義町内における創業者や事業承継による創業を支援する。
奈義町の賑わいと雇用創出	奈義町中小企業及び小規模企業の振興に関する基本条例に基づき、経済循環と関係人口の構築により、雇用を創出し町内消費喚起に取り組む。

当会は第3期経営発達支援計画において、小規模事業者の生産性向上を図ることで収益を拡大して雇用拡大に繋げ、地域の消費拡大に繋げることを目的にしているため、奈義町まちづくり総合計画の方針と合致している。

また、創業・事業承継に関する支援により新たなビジネスの創出を支援することで、まちの賑わいを図ることを目的にした奈義町の産業振興計画と連動している。

③作州津山商工会としての役割

作州津山商工会は、様々な商工業者で構成される地域経済団体として、地区内における

商工業の総合的な改善発達と社会一般の福祉の増進に資することを目的として位置づけられており、ア. 小規模事業者を中心とする商工業者への支援、イ. 提言、要望等を通じ、行政と事業者を繋ぐパイプ役、ウ. 行政と連携した地域振興やまちづくりなどの役割が求められている。

当会では4つの支所に5名の経営指導員を配置しており、小規模企業施策の周知とともに経営課題等のヒアリングを行い、様々な課題に対応できる支援を行っている。

管内の小規模事業者にとっては、かつてないほど急激な事業環境の変化や、不確実性・不透明性の増大に直面しており、商工会の果たすべき役割は変化し、経営課題の解決支援を通し「最も信頼できる存在」として立ち位置を確立していく必要がある。

そのためには、事業者の視点に立ち、伴走しながらきめ細やかな対応を行なっていくことができる職員の養成は不可欠で、資質向上に加えて外部専門家と連携した、より高度で専門的な支援機能の付加や、情報提供体制の整備なども必要となる。

こうした役割を果たすためには、国、岡山県、津山市、奈義町はもちろんその他支援機関との連携が不可欠である。連携によって支援機関それぞれの強みを活かすことができ、面的な支援体制を整えることができる。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の持続的発達と成長

小規模事業者との対話や傾聴を通じて、経営環境を考慮した上で課題を設定し、DXによる課題解決支援によって事業者の自走化を図り課題解決を支援する

②創業・第2創業・事業承継等の支援による事業者創出と伴走型支援体制の構築

創業人材の育成や新事業の創出により未来を背負う産業人材である経営者を育成する。

また、事業承継支援により経営資源の円滑な引継ぎながら、地域の事業者減少を抑制して雇用拡大を目指していく。

③職員の資質向上による伴走型支援体制の構築

行政等の関係機関との連携を図りながら、職員の資質向上により小規模事業者に対する伴走支援体制を構築する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の持続的発達と成長の達成

日々変化する経営環境に対応するため、対話と傾聴を通じて、小規模事業者が現状を把握することにより本質的な課題を抽出し、小規模事業者が自らの課題を内発的動機とし、事業者の潜在力を発揮させる側面的な支援を行う。

支援期間中の企業の一連の取組を一過性の取組とさせず、小規模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を付けることで、企業と地域が持続的に発展できる蓋然性を高める。また、経営分析により把握した経営課題に対し、小規模事業者に不足しているDX活用により課題解決を図り経営計画作成に繋げる。また、経営計画作成後

の進捗状況管理により計画との差異を抽出し、実現可能性を高めることで収益確保に繋げていく。さらに、地域内の生産年齢人口減少によって生産性の確保困難になってくると見込まれる業種（卸小売業・製造業・建設業）を重点支援先として、DX 活用による生産性を改善して収益確保により雇用創出に繋げる。

②創業・第2創業・事業承継等の支援による事業者創出と伴走型支援体制の構築

地域の生産年齢人口が減少する中で、働く場の創出、給料・労働条件などの雇用環境充実を図り、創業・事業承継による新たなビジネスの創出を行う。

津山市・奈義町、金融機関等と連携しながら、地域特性を踏まえた課題設定から課題解決までの伴走支援を実施することで、地域内の創業者を輩出していく。

③職員の資質向上による伴走型支援体制の構築

小規模企業者への伴走支援を展開する上で、商工会職員の能力向上は不可欠となるため、様々な勉強会、研修会等を通じて商工会職員の資質向上、意識改善に取り組む。

小規模事業者の DX 推進にあたっては、支援者の IT リテラシー向上は必須となる。IT 専門家との連携による支援スキル向上の IT 勉強会開催など、支援能力の向上を図る。また、若手職員を中心として、対話と傾聴の習得・向上の取り組みを学ぶことで、事業者の本質的な経営課題抽出と解決に繋げる支援スキルの向上を目指す。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

当会では、岡山県商工会連合会、金融機関、シンクタンク等が取りまとめた管内の経済動向調査の結果を収集・整理・分析して情報を発信するとともに、各種支援の際に活用している。

また、独自の「作州津山商工会景気動向調査」を四半期ごとに実施して、分析結果をホームページでリアルタイムに発信している。

【課 題】

「経済動向調査」や「景気動向調査」の発信ができる体制を構築したが、各事業所が経営判断に利用するには、規模・業種・業態・商圈などの違いを考慮した情報提供が必要であり、現行ではまだまだ分析の精度が低い。

また、マンパワーによる情報収集が遅くなる傾向にあり、リアルタイムでの情報発信を阻害している。

(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作州津山商工会景気動向調査対象者	—	—	120者	120者	120者	120者	120者
②作州津山商工会景気動向調査公表回数	HP、SMS	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

当会で実施する景気動向調査や県や市町村、各種支援機関や金融機関、シンクタンク等が実施した地域の経済動向の調査分析データを収集、整理、分析して、DX によるリアル

タイムの情報収集・発信により、小規模事業者が現状把握や将来予測に活用し、精度の高い経営分析を行うことを目的とする。

①作州津山商工会景気動向調査

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するために、「作州津山商工会」独自の調査項目を作成し、DXを活用して広く小規模事業者を提供する。

[作州津山商工会景気動向調査]

- ・調査対象 小規模事業者 120 社（建設業、サービス業、製造業、卸売業・小売業）
- ・調査項目 売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資額等
- ・調査手法 作州津山商工会 HP 内のアンケートフォームで集計
- ・分析手法 経営指導員が外部専門家と連携し分析
- ・提供方法 HP、SMS、巡回等

②分析結果の公表と公表方法

作州津山商工会景気動向調査により収集・調査・分析した結果を集計して、HP、SMS、巡回等を通じて周知を図る。

(4) 成果の活用

- HP、SMS により広く情報発信を行い、小規模事業者の意識付けに繋げる。
- 特定の商品やサービスの需要動向の判断、「競合他社の業績や同行の把握」等の分析情報をもとに、事業計画策定等の経営支援にあたっての基礎資料とする。
- 行政、金融機関、支援機関との情報共有の資料として提示する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

当会では、様々な媒体（商談会、業界団体、行政）を通じて、小規模事業者の販売する商品やサービス需要の動向に関する情報を収集し、小規模事業者が気づいていない潜在顧客や市場ニーズについての分析・調査を行い、小規模事業者にフィードバックすることで販路開拓支援に繋げている。

【課 題】

各事業所が販路開拓に利用するには、業種・業態・商圈などの違いを考慮した情報提供が必要であるため、現行ではまだ調査内容が乏しい。また、分析の基になる調査情報が、商工会管内以外からのものが多いため、状況に則した情報となっていない。

(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
作州津山商工会 需要動向調査	—	20者	20者	20者	20者	20者
作州津山商工会 業種別需要動向調査	—	40者	40者	40者	40者	40者

(3) 事業内容

①作州津山商工会 需要動向調査

小規模事業者が、ターゲットの選定やアプローチ方法を検討するために商工会管内の需要動向を調査して、DX の活用によってデータを収集・分析・提供する。

[作州津山商工会 需要動向調査の内容]

- ・調査対象 管内の一般消費者、小規模事業者等
- ・調査項目 地域の各世代別需要動向、経営環境の動向、労働者の動向
- ・調査手法 作州津山商工会 HP 内のアンケートフォーム、郵送調査
- ・分析手法 経営指導員が外部専門家と連携し分析

②作州津山商工会 業種別(重点支援先) 需要動向調査

重点支援先となる、卸小売業・製造業・建設業者が、ターゲット選定やアプローチ方法を検討し、商品やサービスのさらなる改良に取り組めるよう各業種毎の需要動向を調査し、DX の活用により収集・分析・提供する。

[作州津山商工会 業種別(需要動向調査)の内容]

- ・調査対象 重点支援先の建設業、製造業、卸・小売業者
- ・調査項目 サービスや商品のニーズ及び業種に共通する課題の様々な項目(顧客属性嗜好、購入動機、選定基準等を想定))
- ・調査手法 作州津山商工会 HP 内のアンケートフォーム等
- ・分析手法 経営指導員が外部専門家と連携し分析

(4) 成果の活用

- HP により広く情報発信を行い、小規模事業者の意識付けに繋げる。
- 商品の改善点や顧客・市場ニーズを分析し、事業者へフィードバックを行う。また、分析結果は貴重な情報として蓄積し、小規模事業者が新商品開発を行う際などの経営支援にあたっての基礎資料とする。
- 行政、金融機関、支援機関との情報共有を図る。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

当会では、定期的な巡回・窓口面談によって、小規模事業者の情報(会計情報、非会計情報)を収集しており、独自に改良を施したローカルベンチマークの活用により経営状況を可視化して小規模事業者の強みや経営課題などを客観的に把握し、経営計画策定時に活用している。

【課 題】

財務諸表を通じた定量的な情報は収集できているものの、歴史、後継者、商品、価格、取引先、従業員、商圈内の競合などといった定性的な情報が不足している。定期的な巡回を通じて小規模事業者との関係性を構築して「対話と傾聴」により定性的な情報を取得する必要がある。

(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
経営分析実施事業者	120者	120者	120者	120者	120者	120者
経営分析実施回数	—	120回	120回	120回	120回	120回

(3) 事業内容

①経営分析の実施

既存事業の見直し(事業承継、事業再構築)、経営革新などを視野に入れている小規模事業者を対象にして、経営分析によって自らの事業実態の把握や「強み」を認識することの有用性や、経営分析の手法、活用方法などを学んでもらい、経営分析に取り組む動機づけの機会を生み出す。

②経営分析の内容

[対 象 者] 事業意欲が高く伴走型で収益拡大が可能な小規模事業者 120 社
 [分析項目] 定量分析たる財務分析と定性分析たる SWOT 分析の双方を実施

○定量分析方法（財務分析）

分析項目	分析内容
売上持続性	①売上推移、②増加率
収益性	①売上高利益率、②損益分岐点
生産性	①労働生産性、②設備生産性
安全性	①流動比率、②現預金月商比率、③自己資本比率
所得推移	小規模事業者の所得比較
資金繰り分析	①売上債権回転期間、②在庫回転期間

○定性分析方法（SWOT 分析）

分析項目	分析内容
人	人材、資格、後継者の有・無
物	商品、設備
金	資金力、収益力
情報	情報発信力、情報収集力、情報管理力、情報運用力
ノウハウ	技術、知識、経験

○分析手法「ローカルベンチマーク＋当会独自の小規模事業者向けの分析項目」

従来のローカルベンチマークに加えて、岡山県北の商工会（真庭市、美作市、鏡野町、久米郡）の会員企業 6,000 社のデータを基に、売上高総利益率及び売上高営業利益率を加えて作成したものを活用。

(4) 成果の活用

○上記の手法を活用して分析を行い、結果を共有・フィードバックする。事業状況の検証や課題の洗い出し、軌道修正等に活用し、小規模事業者が重要な意思決定を行う際の資料とする。

○商工会職員がいつでも閲覧できる方法で内部共有し、今後支援担当者が変わったとしても一定水準以上の情報を引き継ぐことが出来る体制にすることで、伴走支援の継続性を向上させるとともに、策定した事業計画に基づく支援の基礎資料とする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

事業計画策定の意義や必要性を深めるため、巡回・窓口相談・セミナーなどを通じて小規模事業者の掘り起こしを行い、経営分析や市場調査の結果を活用することで精度の高い経営計画の作成支援の体制を構築しており、第2期の経営発達支援計画では、約330件の計画作成を支援している。

【課 題】

様々な経営課題に対応するため事業計画の策定支援を行っており、一定の成果を得ている。しかし、津山市及び奈義町は、将来的には生産年齢人口が減少し生産性の確保が困難になると見込まれているため、小規模事業者にとってはDX活用(部分的なIT導入も含む)によってビジネスモデルの変革や生産性向上を確立して、競合優位性の確保が課題となっている。

(2) 支援事業に対する考え方

経営指導員は、様々な媒体(巡回、セミナー)を通じて、小規模事業者との接点を拡大させることでやる気を引き出し、信頼関係をベースにして事業所の課題を見極めて、真の課題に向き合う機会を提供して、小規模事業者の能動的な行動を促したい。小規模事業者の持続的発展を実現するためには、事業者自らが事業計画を無理なく策定・立案する意欲が必要である。事業変化への対応や事業継続力強化を見据え策定できるよう、経営指導員を中心に専門家の助力も得ながら事業計画策定を目指す。

(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
事業計画策定	40者	72者	72者	72者	72者	72者
情報発信先(SMSの登録事業者)	—	400者	430者	450件	470件	500件
DX(部分的なIT導入)支援件数	—	12件	14件	16件	18件	20件
地域内創業者数	—	20者	20者	20者	22者	22者
集団講習会、個別相談会開催回数	4回	6回	6回	6回	6回	6回
創業塾開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
専門家派遣回数	14回	16回	16回	16回	16回	16回

(4) 事業内容

①セミナー(集団講習会、個別相談会、創業塾)の開催

現在、行っているセミナーや講習会は受身型になっており、目新しさが無く、事業者の

参加意欲が低下している。そこで、新たな支援策や地域内ニーズに対するタイムリーなテーマでセミナーを企画することで、参加意欲や意識改善に繋げ、新たに事業計画策定を目指す事業者の掘り起しを行う。

併せて経営指導員による巡回、SMS によるリアルタイムでの情報発信、津山市・奈義町との情報共有による掘り起しを強化し、各種セミナー（集団講習会、個別相談会、創業塾）への参加を促す。尚、開催を予定するセミナーは、参加率の向上と DX に対する意識改善を促すために WEB 開催を中心に行う。

<事業計画策定セミナー>

【支援対象】

地域動向調査、経営状況の分析結果、需要動向調査の成果を行った事業者を中心に、ヤル気のある事業計画策定希望事業者

【支援内容】

自分の計画・行動を見直すために、経営分析を行った事業者を対象にその重要性の認識を深めた事業計画策定に関するセミナーを開催する。事業の持続的発展を目指す事業者の掘り起こしを行ない、事業計画の作成の支援を行う。セミナーは、事業計画書を作成する目的や説得力ある作成ポイントなどをカリキュラム内容とする。

【募集・開催方法】SMS での募集、巡回時に案内して WEB にて開催

<創業塾>

【支援対象】

- ・創業予定者
- ・事業計画策定に取り組む、創業間もない事業者

【支援内容】

起業家の心構えや資金調達の方法、創業における基礎知識を習得してもらうことを目的に、年に1回開催する。対象者に創業計画を作成してもらうとともに、経営指導員がブラッシュアップを行う。

【募集・開催方法】SMS での募集、巡回時に案内して WEB にて開催

②事業計画の策定支援

新たな事業計画の作成、事業計画の見直し、事業承継、第2創業、経営革新等を視野に入れている小規模事業者を対象に、対話を通じて課題の発掘して、経営分析によって自己の事業実態の把握や「強み」を認識することで能動的な行動を促して、計画作成に繋げていく。

③専門家（中小企業診断士）との連携

特定の課題に対しては、専門家（中小企業診断士）の協力によりセミナーや個別相談会を開催して、小規模事業者の直面している状況から真の課題を抽出して、解決に繋がる経営計画の策定に繋げていく。

【支援対象】

- ・事業計画策定方法の知識が不足している事業者
- ・経営分析を行い、自社の具体的な意識変化を行いたい事業者

【手段・手法】

- ・専門家（中小企業診断士等）によるセミナーの開催、専門家及び経営指導員等による訪問巡回や個別相談会

【カリキュラム】

- ・ 自社における強みの把握
- ・ 売上拡大戦略の立案
- ・ 実行計画の策

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

計画を策定したすべての事業者に対して、計画の進捗管理のためにフォローアップを実施し、計画とのズレの把握と要因を抽出して課題解決に繋がる支援を行っている。

フォローアップは定期的な巡回訪問はもちろん他地区の指導員や専門家との同行巡回や個別相談会の開催等により事業所との接点を増加させており、事業者のモチベーションの向上にも努めている。

【課 題】

フォローアップの回数が画一的であり、小規模事業者のニーズに必ずしも一致していないことや計画（実施計画）の進捗管理に対する経営指導員間の認識の違いがあり、適切な時期での現実との乖離に対する認識や把握が不十分なケースが見受けられた。

今後は、乖離した状況の把握はもちろん原因究明をするためにも、支援する事業者に対するフォローアップ回数や方法の見極め方や、支援方法の共有・レベルアップが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者の状況や、必要に応じた巡回計画により、訪問時に計画内容を把握し、適切な頻度で効果的なフォローアップを実施する。事業計画の実施により事業が拡大する見込みのある有望案件については、新たな販路開拓等、商工会のリソースを活用し、更なる経営規模拡大を後押しできるよう取り組んでいく。

(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
フォローアップ対象	40者	72者	72者	72者	72者	72者
フォローアップ回数	120 回	216 回	216 回	216 回	216 回	216 回
売上 10%以上の向上事業者	16 者	18 者	18 者	20 者	20 者	22 者
利益率 5%以上の向上事業者	16 者	18 者	18 者	20 者	20 者	22 者
重点支援先（卸小売業・製造業・建設業）の雇用者増加数	—	8 名	8 名	8 名	8 名	8 名

(4) 事業内容

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、巡回・窓口相談を通じて相手先事業所と情報を共有しながら、計画的な伴走型個者支援を行う。訪問回数は、年に3回の頻度を基本とする。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される場

合には、外部専門家等第三者の視点を活用し、計画とのズレが生じた原因の究明と今後の対応策を検討するなど、フォローアップの量と質を確保し、着実に PDCA サイクルを回していく。

①フォローアップの進捗管理方法の統一化

定期的なフォローアップを実施することで、計画の進捗状況とのズレを早期に把握する。今まで職員毎で異なっていた進捗管理方法を統一し、外部専門家の第三者視点により原因究明を図り、課題の抽出方法を細分化して具体的な解決策を検討できるようにする。

②フォローアップ回数の増加

計画進捗状況に対するフォローアップのスケジュール表を作成し、年間3回を目途にフォローアップを実施する。フォローアップに用いる情報は、商工会内で見える化・共有化して支援体制を確立する。

■フォローアップ頻度について

・72者（年3回） → 72者×3回＝216回

③フォローアップ重点支援者の選別

進捗状況のズレが発生して集中支援が必要な事業者と計画通りでズレが発生していない事業者を選別し、状況に応じたフォローアップを行うために訪問回数の頻度を設定する。また、フォローアップ頻度の設定と課題に応じ、専門家の協力による組織的な伴走支援体制を構築していく。

④売上・利益率の向上事業者の増加

事業計画を策定したすべての事業者に対し、前年度比売上10%以上、利益率5%以上の向上を目標とする数値目標を策定する。

同目標の達成により地域貢献に対する見える化を図る。

⑤重点支援先（卸小売業・製造業・建設業）の雇用者数増加

事業計画を策定した重点支援先に対し、DX活用（部分的なIT導入も含む）によって生産性向上を図り、雇用者数の増加を目標とする数値目標を策定する。

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

【現 状】

商品開発支援や販路開拓に繋がる商談会・展示会、アンテナショップなどの情報を小規模事業者にも周知して参加を促している。また、地域資源等を活用したサービス・商品の開発については、小規模事業者のノウハウでは販路開拓が難しいため、伴走支援により専門家や関係機関の協力を得ながら販路開拓計画のブラッシュアップを実施している。

【課 題】

商談会・展示会などの出展にあたって、小規模事業者が商品に関心を抱いてもらえる展示方法、商談会・展示会シートの説明、商品資料の作成手法、プレゼン手法など出展にあたってのサポートが不足していた。また、デジタル技術を活用した販路開拓を苦手とする事業者が多いため、ITリテラシーを高めていく必要がある。

(2) 支援に関する考え方

顧客ニーズに合った商品・サービスを発信する機会を増大させるため、商談会・展示会、アンテナショップなどへの出展及び自社サイトの構築による認知度向上による販路開拓の支援を行う。また、販路開拓にあたって重要となるデジタル技術の活用は、IT 専門家との連携により小規模事業者の段階に応じた支援を行う。

(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
商談会等出展者数	—	3 者	3 者	4 者	4 者	4 者
うち商談会等成約金額	—	20 万	30 万	40 万	40 万	40 万
SNS 活用事業者数	—	40 者	50 者	60 者	70 者	80 者
うち売上 10%以上の向上事業者	—	4 者	5 者	6 者	7 者	8 者
重点支援先（製造業・建設業）の専用 HP、動画作成	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
うち売上 10%以上の向上事業者	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(4) 事業内容

①商談会・展示会等への出展

国内・県内で開催されている商談会・展示会の情報を収集して、販路開拓や新規の取引先獲得を希望する小規模事業者に対して、SMS によるリアルタイムでの情報発信により情報を提供を行う。出展に関しては模擬商談研修、商談先の信用情報提供、商談会・展示会で得られた課題に関する助言・支援を行い、フォローアップを津味商品改良などの販路開拓支援を行う。

【支援対象者】管内の小規模事業者

【募集方法】HP、巡回時の提案など

【出展予定の展示会】

＜東京インターナショナルギフトショー＞

【概 要】雑貨・日用品の全国、海外への販路開拓を支援するため、日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市

【規 模】2024 開催実績 出展者数 2,939 社、来場者数 223,040 人

＜岡山テクノロジー展 2024＞

【概 要】岡山県内機械系ものづくり関連企業の新技術・製品開発力・製品等を広くアピールし、大手メーカーとのマッチング機会の創出や販路拡大を図る

【規 模】来場者数約 10,000 人

②DX 活用による効率的な情報発信手段の構築

販路開拓に向けて効率的に情報を発信するため、DX を活用した情報発信手段を IT 専門家との連携により支援する。自社や商品の情報を発信するツールとして、SNS アカウントを活用する事業者は年間 40 事業所を目指し、対象事業者の売上増加に繋げる。

③重点支援先（製造業・建設業）の情報発信手段の構築

有効的な情報発信手段を有していない重点支援先（製造業・建設業）を対象にして、専用HPと動画を作成して認知度向上を図り、需要を開拓していく。

【支援対象者】管内の重点支援先（製造業・建設業）

【募集方法】巡回時の案内や、HPより募集

【作成方法】HP構築や動画編集スキルを持つ専門家に依頼する。

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】

津山市、奈義町の担当者、外部有識者の中小企業診断士、法定経営指導員による「経営発達支援委員会」を設置して、年２回の会議により評価・検証を行っている。

【課 題】

経営発達支援計画を確実に実行するためには、進捗状況の把握と課題点の抽出が重要である。進捗管理を徹底するためにも四半期毎に状況を把握して課題を早期に抽出する必要がある。

（２）事業内容

本計画について PDCA サイクルで実施・検証を行う。

具体的には以下により実施するものとする。

①経営発達支援委員会の設置

作州津山商工会内に経営発達支援委員会を設置し、年２回の会議で評価・検証を行う。

【経営発達支援委員会のメンバー構成】

- ア．津山市、奈義町担当者
- イ．中小企業診断士
- ウ．作州津山商工会役員
- エ．法定経営指導員

②事業進捗度評価

４半期毎にチェックリスト(A～C評価の３段階)を作成して経営発達支援委員会への資料とする。

③経営発達支援委員会による評価・検証を行う。

進捗状況の把握と課題点の抽出を行い、PDCA サイクルを構築する。

④経営発達支援委員会の成果を公表する。

作州津山商工会 HP において公表する。URL (<http://s-tsuyama.jp>)

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

岡山県商工会連合会が主催する各種研修及び経営指導員を対象とした中小企業大学校での支援担当者向け研修を受講している。特に、中小企業大学校が主催する研修には計画的に職員を派遣しており、タイムリーな支援内容の習得に努めている。

【課 題】

小規模事業者の DX 推進にあたっては、支援者の IT リテラシー向上は必須となるが、各種団体が実施している研修会の内容では、あまりに平準的な内容が多くなっている。多様化・複雑化する経営課題に対応するためには、より幅広く専門的な知識の習得が課題となっている。

(2) 事業内容

①経営支援における OJT の実施

支援経験の豊富な職員と経験値の低い職員が、OJT を通じて対話と傾聴の習得・向上の取り組みを学ぶことで、事業者の本質的な経営課題抽出と解決に繋げる支援スキルの向上を目指す。

②外部団体主催の研修会への参加

(財)岡山県産業振興財団、(財)日本生産性本部、これに類する中小企業・小規模企業者支援を内容とする研修会に職員を派遣する。研修内容の選定に当たっては各職員の自主性に重きを置くが、受講内容に応じて選定する。

③職員の IT リテラシー向上

職員の IT リテラシー向上を目的に、IT 専門家との連携により支援スキル向上の IT 勉強会を開催する。生産性向上の課題解決には DX 推進(IT スキル)が必須となるため職員の IT リテラシー向上は必須となるため、専門的知識を習得させる。

④情報共有のためのミーティング

行政との意見交換、地域の金融機関や他の支援機関が行うセミナーに参加し、各種研修会やセミナー等で得たノウハウや知識を全職員で共有できるよう定期的なミーティングを開催し情報共有を図り、職員の支援能力の向上を図る。

- ・指導員会議 (年 6 回)
- ・職員会議の開催 (年 4 回)

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】

各支援機関と積極的に連携し、意見交換会や合同研修会の開催によって連携強化と支援レベルの強化を図り、地域課題や各種施策の情報やノウハウを共有化することで、地域の課題解決に繋げている。

【課 題】

各種会議が情報共有だけの会議となっている。各団体の支援ノウハウの共有化するた

めにも会議の目的をより明確化し、議題に対して積極的にディスカッションや質疑を行うことが求められている。

(2) 事業内容

①つやま産業支援センター企画運営会議への参加（年４回）

同会議では津山市、津山商工会議所、岡山県美作県民局、岡山県中小企業団体中央会、岡山県産業振興財団の各機関で構成され、支援ノウハウ、支援の現状、各機関の施策等について情報交換・意見交換を行う。

②岡山県事業承継ネットワーク会議への参加(年２回)

岡山県内の小規模事業者の円滑な事業承継の実現に向けて、商工会・商工会議所・金融機関・士業・国県市町村等で構成された、岡山県事業承継ネットワーク会議に参加し、地域経済の活性化と雇用の喪失等を未然に防止するため事業承継支援に係る機関相互の連携と情報共有を図ることで、円滑な事業承継に繋げる。

③岡山県信用保証協会・日本政策金融公庫との会議(年2回)

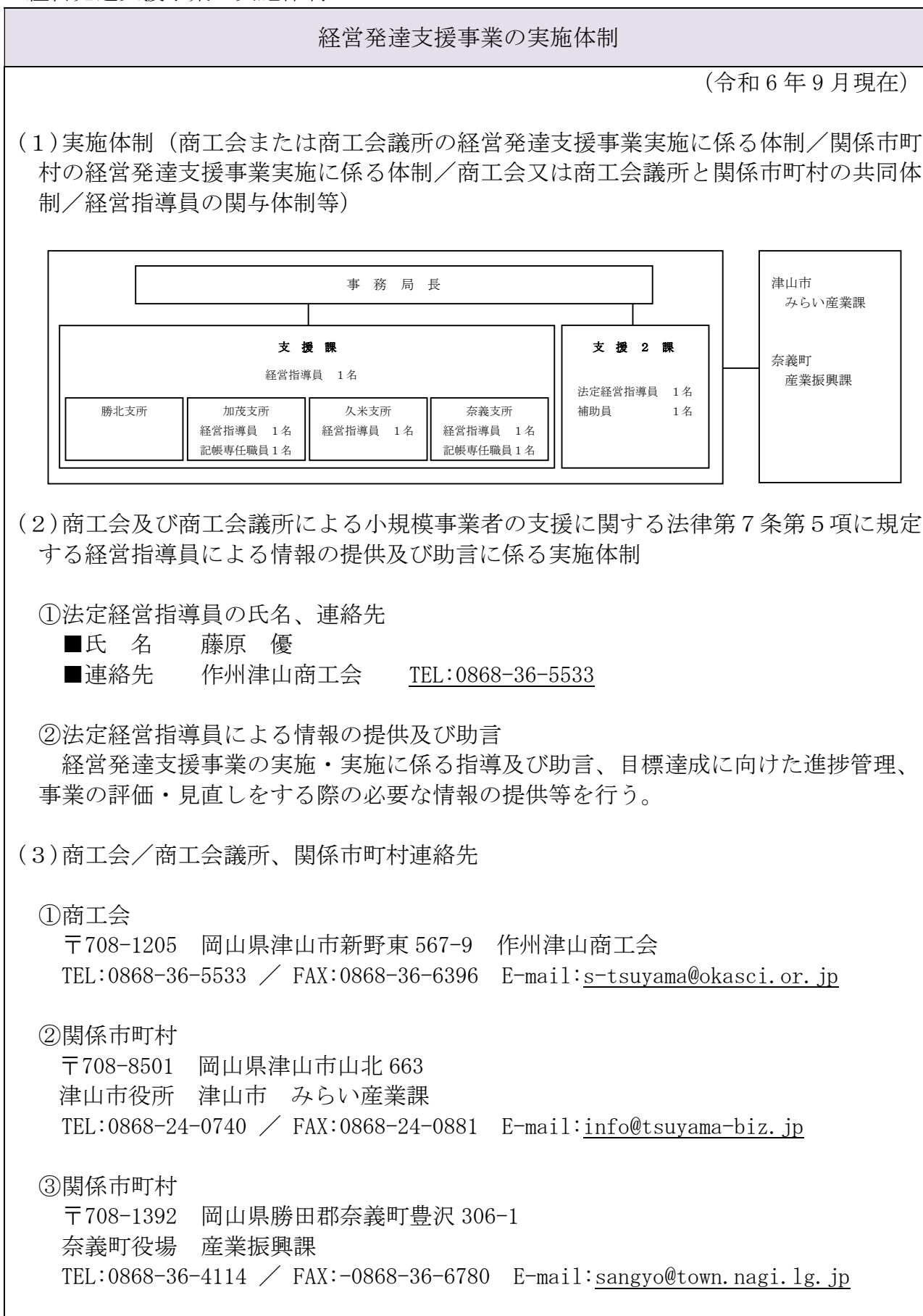
岡山県信用保証協会、日本政策金融公庫津山支店と各種制度、支援ノウハウについて意見交換・勉強会を行う。

④金融機関との情報交換の実施（年2回）

地域の金融機関（中国銀行、トマト銀行、津山信用金庫、日本政策金融公庫等）と円滑な金融支援に向けての研修会や情報交換を実施する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000
専門家費用	600	600	600	600	600
広報費	300	300	300	300	300
その他	100	100	100	100	100

調達方法
会費、国・県・市町補助金等