

(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

[作州津山商工会の概要]

作州津山商工会は岡山県の北東に位置し、津山市と勝田郡奈義町の2つの行政区に跨り設置されている。県北部の中心都市である旧津山市のエリアを囲む形で構成された、商工会である。

平成17年4月、異なる3つの郡に設立されていた旧勝北町商工会、旧加茂商工会、旧久米町商工会が合併。さらに隣接する旧奈義町商工会が平成18年4月に合併し、現在の作州津山商工会が誕生した。旧勝北町商工会の事務所を本部とし、その他の事務所を支所としている。津山市内では旧津山市のエリアにある津山商工会議所と併存しており、久米支所のみが津山商工会議所を挟んだ「飛び地」として存在している、岡山県内で唯一の「複数行政区に跨り、商工会議所と併存しかつ飛び地を有する、中山間地域の商工会」である。

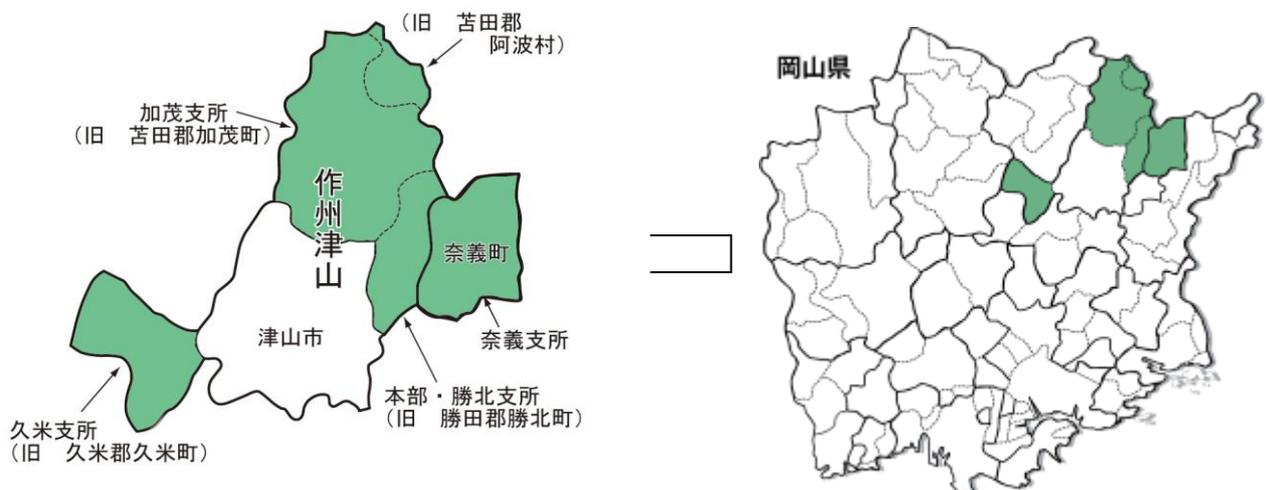
- 作州津山商工会の特性 -

- ① 2つの行政区・(津山市・奈義町)
- ② 飛び地合併・(久米地区)
- ③ 津山商工会議所と併存

■作州津山商工会に関する基礎データ

平成31年4月1日現在

管内人口	23,067名	管内商工業者数	1,109	管内小規模事業者数	1,012
法定会員数	606	組織率	54.6%	職員数	13名



## [地域の概要と人口動向]

岡山県津山市は、岡山県北の中心都市であり、同時に人口面と経済面における県北最大の都市である。平成17年2月28日、隣接する苫田郡加茂町・阿波村、勝田郡勝北町及び久米郡久米町の合併により、新津山市が誕生した。平成31年4月1日の人口は、100,863人で、その80%以上が旧津山市内(津山商工会議所管内)に集住し、一大経済圏を形成している。

津山市の人口は平成7年の113,621人をピークに年々減少しており、2015年(平成27年)に公表された、津山市人口ビジョンによると、国立社会保障・人口問題研究所による津山市の人口推計では、津山市の人口は減少を続け、2040年には、79,874人に、2060年には、60,537人(平成27年のおよそ58%)になると推計されている。

また、勝田郡奈義町は、津山市の東部に隣接し鳥取県と境を接する町で、平成31年4月1日の人口は、5,835人である。中四国で唯一実弾射撃訓練が行える陸上自衛隊日本原演習場と駐屯地を擁し、共存共栄を図ってきたが、防衛計画大綱の見直し等により隊員数が減少し、奈義町の人口減少に大きな影響を与えている。奈義町の人口は、昭和30年の8,925人(国勢調査)をピークに、2040年の人口予測数は約4,000人であり、今後も人口は減少する傾向にあると予想されている。しかし、町は人口減少を最重要課題ととらえ、人口ビジョンを作成。「奈義町子育て応援宣言」を行い、平成26年中合計特殊出生率は、2.81と日本一になる等、人口6,000人程度の維持を目標として、まちづくりを進めている。

### ■津山商工会議所との比較

平成31年4月1日現在

名称	管内人口	商工業者数	会員数	管内面積
津山商工会議所	83,631人	3,992	2,306	185.73km <sup>2</sup>
作州津山商工会	23,067人	1,109	666	390.17km <sup>2</sup>

※商工会議所の商工業者数は、平成28年度経済センサスより

奈義町を含む作州津山商工会管内の人口は、岡山県全体の約1.21%で(H31.4.1基準)、平成7年調査以降減少状態が続いている。平成2年から31年までの30年間で岡山県の人口は-1.7%と微減、旧津山市(津山商工会議所管内)の人口は-6.5%であるのに対し、作州津山商工会管内の人口は、24.5%も減少している。

また、管内人口・商工業者数・会員数ともに併存する津山商工会議所の1/4程度であるにもかかわらず、作州津山商工会エリアの面積は、津山商工会議所のエリア面積のおよそ2倍強である。

### ■地域の人口の推移

(単位:人)

	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	平成31年	平成2年~31年	
岡山県	1,925,877	1,950,750	1,950,828	1,957,264	1,945,276	1,921,525	1,892,447	-33,430	-1.7%
津山市	112,386	113,621	111,499	110,569	106,788	103,746	100,863	-11,523	-10.3%
<b>津山商工会議所管内</b>									
旧津山市	89,400	91,170	90,156	90,301	87,774	86,300	83,631	-5,769	-6.5%
<b>作州津山商工会管内</b>									
旧勝北町	7,673	7,800	7,512	7,247	6,717	6,253	6,090	-1,583	-20.6%
旧加茂町	6,139	5,917	5,478	5,102	4,755	4,261	4,119	-2,020	-32.9%
旧阿波村	755	711	681	663	576	494	493	-262	-34.7%
旧久米町	8,419	8,023	7,672	7,256	6,966	6,438	6,530	-1,889	-22.4%
奈義町	7,577	7,230	6,690	6,475	6,085	5,906	5,835	-1,742	-23.0%
商工会管内合計	30,563	29,681	28,033	26,743	25,099	23,352	23,067	-7,496	-24.5%

※平成2年から平成27年人口は国勢調査より

※平成31年4月1日人口は4月1日現在 岡山県HPより推計人口及び津山市住基人口より

## 【事業者数】（津山市）

地域の中心となる、津山市の産業構造を事業者数で見ると、全体では平成21年から平成26年にかけて385事業所が減少している。うち329事業所が5人以下の小企業となっている。減少率が高いのは、情報通信、建設業、卸小売業であり、情報通信業を除くと、**地域人口減少の影響を大きく受ける業種が減少している**といえる。一方で、教育や医療・福祉、複合サービス業などが増加している。

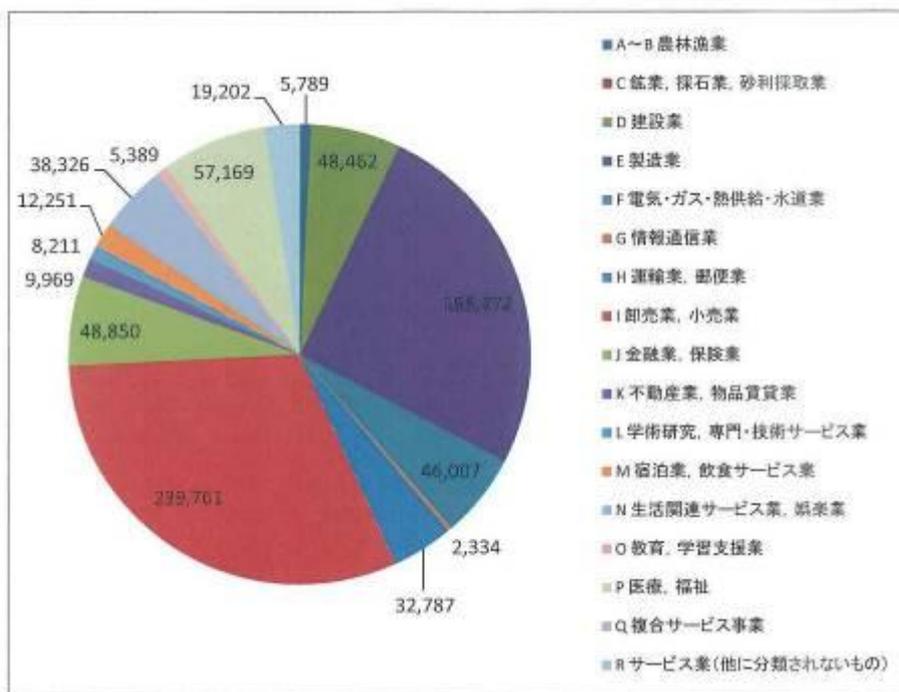
産業小分類及び従業者規模	平成21年		平成26年		差異			
	事業所数	従業者数 (人)	事業所数	従業者数 (人)	事業所数	従業者数 (人)	事業所数	従業者数 (人)
A～R 全産業(S公務を除く)	5,561	47,100	5,176	46,381	-385	-719	93.1%	98.5%
(再掲)5人以下	3,636	8,678	3,307	7,838	-329	-840	91.0%	90.3%
(再掲)20人以下	5,095	23,579	4,735	22,531	-360	-1,048	92.9%	95.6%
A 農業, 林業	36	431	37	392	1	-39	102.8%	91.0%
(再掲)5人以下	18	43	15	32	-3	-11	83.3%	74.4%
(再掲)20人以下	27	127	31	218	4	91	114.8%	171.7%
B 漁業	2	6	2	13	0	7	100.0%	216.7%
(再掲)5人以下	2	6	1	4	-1	-2	50.0%	66.7%
(再掲)20人以下	2	6	2	13	0	7	100.0%	216.7%
C 鉱業, 採石業, 砂利採取業	5	41	3	15	-2	-26	60.0%	36.6%
(再掲)5人以下	3	5	2	2	-1	-3	66.7%	40.0%
(再掲)20人以下	4	19	3	15	-1	-4	75.0%	78.9%
D 建設業	595	4,194	513	3,256	-82	-938	86.2%	77.6%
(再掲)5人以下	367	999	317	829	-50	-170	86.4%	83.0%
(再掲)20人以下	567	2,987	497	2,634	-70	-353	87.7%	88.2%
E 製造業	413	7,620	390	7,035	-23	-585	94.4%	92.3%
(再掲)5人以下	183	454	175	437	-8	-17	95.6%	96.3%
(再掲)20人以下	335	2,107	319	2,037	-16	-70	95.2%	96.7%
F 電気・ガス・熱供給・水道業	5	292	5	292	0	0	100.0%	100.0%
(再掲)5人以下	1	3	1	3	0	0	100.0%	100.0%
(再掲)20人以下	1	3	1	3	0	0	100.0%	100.0%
G 情報通信業	42	406	32	359	-10	-47	76.2%	88.4%
(再掲)5人以下	27	64	19	33	-8	-31	70.4%	51.6%
(再掲)20人以下	37	162	26	100	-11	-62	70.3%	61.7%
H 運輸業, 郵便業	116	1,982	116	1,932	0	-50	100.0%	97.5%
(再掲)5人以下	41	127	38	107	-3	-20	92.7%	84.3%
(再掲)20人以下	88	664	84	614	-4	-50	95.5%	92.5%
I 卸売業, 小売業	1,642	11,580	1,449	11,633	-193	53	88.2%	100.5%
(再掲)5人以下	1,083	2,786	916	2,371	-167	-415	84.6%	85.1%
(再掲)20人以下	1,541	7,225	1,356	6,746	-185	-479	88.0%	93.4%
J 金融業, 保険業	115	1,278	99	1,106	-16	-172	86.1%	86.5%
(再掲)5人以下	53	127	44	103	-9	-24	83.0%	81.1%
(再掲)20人以下	95	598	82	505	-13	-93	86.3%	84.4%
K 不動産業, 物品賃貸業	343	1,043	293	845	-50	-198	85.4%	81.0%
(再掲)5人以下	310	615	260	521	-50	-94	83.9%	84.7%
(再掲)20人以下	338	902	286	744	-52	-158	84.6%	82.5%
L 学術研究, 専門・技術サービス業	200	969	193	897	-7	-72	96.5%	92.6%
(再掲)5人以下	150	354	139	328	-11	-26	92.7%	92.7%
(再掲)20人以下	193	788	188	830	-5	42	97.4%	105.3%
M 宿泊業, 飲食サービス業	635	4,316	594	3,967	-41	-349	93.5%	91.9%
(再掲)5人以下	447	1,055	407	963	-40	-92	91.1%	91.3%
(再掲)20人以下	596	2,650	553	2,489	-43	-161	92.8%	93.9%
N 生活関連サービス業, 娯楽業	515	2,106	471	1,616	-44	-490	91.5%	76.7%
(再掲)5人以下	428	831	401	746	-27	-85	93.7%	89.8%
(再掲)20人以下	497	1,522	458	1,304	-39	-218	92.2%	85.7%
O 教育, 学習支援業	116	908	137	962	21	54	118.1%	105.9%
(再掲)5人以下	87	164	106	226	19	62	121.8%	137.8%
(再掲)20人以下	109	409	129	479	20	70	118.3%	117.1%
P 医療, 福祉	344	6,832	406	8,103	62	1,271	118.0%	118.6%
(再掲)5人以下	125	338	138	358	13	20	110.4%	105.9%
(再掲)20人以下	264	1,814	320	2,290	56	476	121.2%	126.2%
Q 複合サービス事業	54	535	49	781	-5	246	90.7%	146.0%
(再掲)5人以下	29	80	32	93	3	13	110.3%	116.3%
(再掲)20人以下	49	284	46	250	-3	-34	93.9%	88.0%
R サービス業(他に分類されないもの)	383	2,561	387	3,177	4	616	101.0%	124.1%
(再掲)5人以下	282	627	296	682	14	55	105.0%	108.8%
(再掲)20人以下	352	1,312	354	1,260	2	-52	100.6%	96.0%

(平成21年、平成26年経済センサスより)

## 【津山市及び奈義町の推定総売上】

津山市の全産業の総売上高を見ると総売上高は、約 7,749 億円、卸売業、小売業が最も多く約 2,397 億円、次いで製造業が約 1,982 億円となっている。

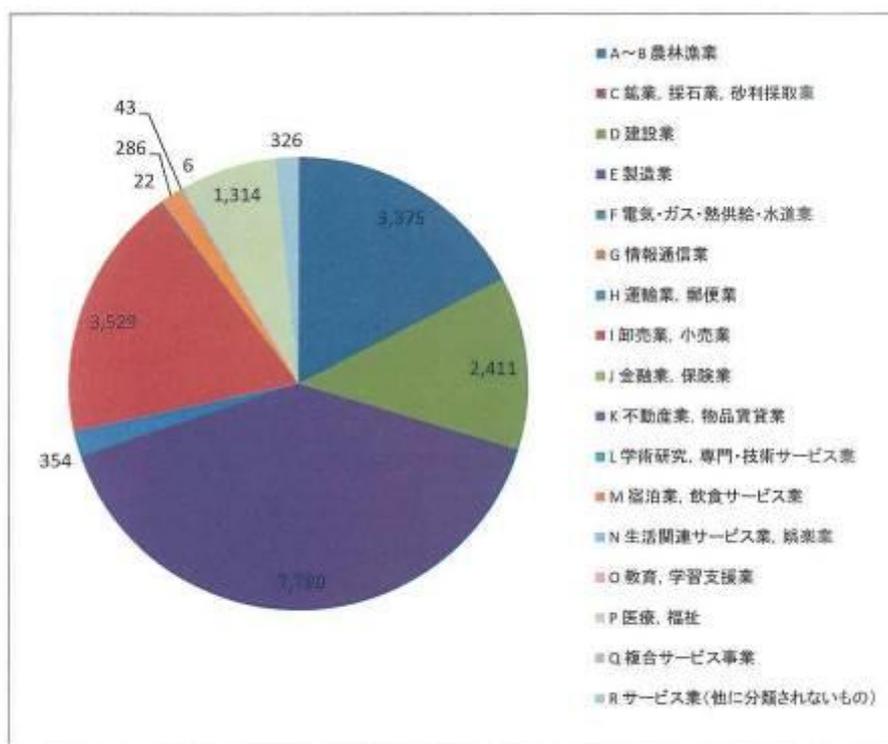
(単位：百万円)



(平成 26 年経済センサスより)

奈義町の総売上高は、約 200 億円、製造業が最も多く約 78 億円、次いで卸売業・小売業が約 35 億円となっている。

(単位：百万円)



(平成 26 年経済センサスより)

## [地域の都市類型と産業動向]

都市類型をしてみると、岡山県は工業都市の色合いが強い市町村が多い中、**津山市は商業と工業のバランスの良い都市**となっており、一方で奈義町は工業団地を有していることから製造業の割合が高く工業都市といえる。

### ■都市類型

(単位:百万円)

市町村名	全産業売上高	内製造業	内卸売業、小売業	製造業割合	卸売業、小売業割合	商工比率差	都市類型
津山市	774,903	198,272	239,761	25.6%	30.9%	-5.4%	商工都市
奈義町	20,028	7,799	3,529	38.9%	17.6%	21.3%	超工業都市

製造業の売上が高い地域を工業都市。卸小売が高い地域を商業都市

特定の業種の売上が高い場合超〇〇都市。製造・卸小売りの売上差が均衡している場合商工都市とした。

(平成26年経済センサスより)

津山市内には、1990年代以降、郊外にスーパー、ホームセンター、家電量販店など、豊富な品揃えの大型小売店が相次いで出店した。その影響もあって、近年、一般消費者は生鮮食品、日用雑貨を中心に大型小売店で購買する傾向にある。小売吸引力指数をみても、津山市は市内消費需要よりも供給が多い小売吸引力指数が高く、**岡山県北における一大商業都市である**といえる。

### ■小売吸引力指数

	年間商品販売額 (百万円)	人口(人)	一人当り販売額	小売吸引力指数
岡山県	1,865,067	1,924,556	0.96908949	
津山市	131,779	103,350	1.27507499	1.32
奈義町	データなし	5,968	-	-

(平成26年商業統計・岡山県流動人口調査をもとに作成)

#### ※小売吸引力指数

人口一人当たりの小売販売額を県の一人当たりの小売販売額で除したものの。指数が1.00以上の場合は、買い物客を外部から引き付けている。

## [地域の観光]

津山市の観光は、鶴山公園は観光地としての集客力(入込客数)を有しているものの、他の観光拠点は中小規模の観光地であるといえる。

津山市では、従来の通過型観光から滞在型観光への脱却を図るため、DMO候補法人である(公社)津山市観光協会を中心に、協議を行っている。

(単位:千人)

	平成15年	平成20年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年
津山・鶴山公園	509	562	1,190	1,331	1,182	1,228
久米・梅の里	13	12	403	365	340	312
加茂・黒木キャンプ場	11	28	78	68	60	69
阿波・大高下ふるさと村	31	44	64	66	63	69
勝北・奥津川ラビンの里	5	5	170	165	160	165
市全域計	569	651	1,905	1,995	1,805	1,843

※平成24年以降は、国の「観光入込客統計に関する共通基準」による観光客動態調査移行後の数値

(岡山県 観光入込客数資料)

奈義町は、現代美術や伝統文化・自然などの観光資源を有している。各観光拠点は数万人規模であり、入込客数は若干減少傾向にある。それぞれの拠点が、単体としてしか機能していないため、回遊性やリピーターの確保が課題といえる。

(単位:人)

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
奈義町現代美術館	25,209	17,138	20,020	20,836
なぎビカリアミュージアム	10,516	9,352	9,476	9,674
那岐山麓山の駅	51,361	53,741	51,121	49,488

(奈義町 観光入込客数資料)

## [地域の農業]

地域の基幹的産業である農業については津山市・奈義町ともに力を入れており、津山市では圏域の農畜産物・加工食品等、地域資源の付加価値を高め、圏域外への流通による外貨の獲得を目指す仕組みとして、現在 2020 年度に向け、地域商社の設立を進めている。また、奈義町では付加価値の高い農業を目指すため、異業種交流や六次産業化等のアグリビジネスを推進、支援している。

## [商工会地域の商工業者の現状と課題]

### ① 現 状

作州津山商工会エリアでは、人口減少が深刻であるとともに、それ以上に事業者数の減少が深刻である。

このことは、地域の経済力の確保の観点からだけでなく、地域の生活を維持していくためのインフラとしての認識も必要である。また、中山間地域ゆえに災害時には、道路が寸断され陸の孤島となってしまう地域もあり、事業活動の存続に向けた事業継続力強化計画の作成と認定に向けた支援を実施することも重要であるといえる。

経営者の高齢化や後継者不足による廃業により、当商工会地域の商工業者及び小規模事業者数は、平成 18 年当時と比較すると、建設・卸売・小売が全体としては減少傾向であり、特に新規創業によるサービス業の増加がみられる。

小売業に関しては、大型店の進出やインターネットの普及・キャッシュレス化への対応の遅れに加え、消費増税もあいまって、地域の小売店は危機的な状況になっている。

建設業に関しては、長年続いた公共工事の減少と後継者不足による廃業により減少しており、卸売業については、小売業の減少もさることながら卸の中抜きも減少の要因である。

商工会員数は、商工業者・小規模事業者の減少数以上に減少しており、退会者の半数以上の退会理由が高齢による廃業となっている。

■地域内小規模事業者及び商工業者の推移

年月	商工業者数	小規模事業者数	業種別商工業者数							法定会員数
			建設	製造	卸売	小売	飲食・宿泊	サービス	その他	
平成18年4月	1145	1060	302	164	60	276	72	209	80	754
平成22年4月	1125	1021	301	159	64	240	80	206	75	658
平成27年4月	1113	1011	273	152	28	239	73	237	111	639
平成31年4月	1109	1012	263	155	26	225	75	250	115	606

(作州津山商工会調査)

雇用に目を向けると、商工会で労働保険の事務委託を受けている事業所は製造業・建設・サービス業等が中心であり、事業所数及び従業員数は、平成 18 年度の 197 社・858 名から、平成 30 年度では 201 社・831 名となっているが、受託事業所数は横ばいながら、一方で従業員数は微減となっており、全体の事業者数の減少から考えると、製造業・サービス業の雇用は底堅いといえる。

商工会の会員である商工業者またはその親族で、その会員の営む事業に従事する年齢満 45 歳以下で構成されている青年部員と会員の営む事業に従事する女性によって構成されている女性部員数の推移を見てみると、青年部員・女性部員ともに減少しており、地域内小規模事業者は、人口減少による需要の縮小、経営者の高齢化や後継者不足といった問題に直面している事がわかる。

■作州津山商工会 青年部・女性部員数の推移

(人)

年月	青年部員数	女性部員数
平成18年4月	60	81
平成22年4月	36	95
平成27年4月	38	86
平成31年4月	41	73

② 課 題

- 地域の消費生活を維持するために不可欠な商業・サービス業の小規模事業者を育成し、地域のインフラとしての役割を果たせる取り組みが必要である。  
そのためには、商業・サービス業への支援だけでなく、雇用創出力の高い、製造業・サービス業を育成・維持・発展させることで、事業を拡大・継続させ、地域内事業所の雇用者数を増加につなげ、人口の流出を抑制し地域内での消費を拡充し、地域経済を活性化させる必要がある。
- 地域産業の活性化の為、意欲ある成長志向の小規模事業者への支援により、創業・起業の支援による事業者の創出と経営革新の推進による業績の拡大を図る必要がある。
- 地域の経済的損失、雇用の維持のために、事業承継の推進を図り、親族内承継に加え、M&A、第三者承継を視野に入れながらも青年部員等を中心とした若手経営者の育成と地域産業人材の確保を図る必要がある。

(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

【10年程度の期間を見据えて】

国立社会保障人口問題研究所の推計では、津山市及び奈義町の後期高齢者数のピークは、いずれも10年後の2030年と推計されており、それ以降は後期高齢者さえも減少に転じる。このことは地域の人口減少による需要の縮小だけでなく、経営者の高齢化や後継者不足による業績悪化に起因しない廃業を加速する恐れを秘めている。

このような地域の現状を踏まえながら、小規模事業者が地域内において持続的な経営を行うための事業計画の策定や円滑な事業承継の為の支援等、より一層の個別支援の強化が必要となっている。また、創業・第2創業支援により、創業人材の育成と新事業を創出することで、津山市・奈義町の未来を背負う産業人材である経営者を育成し、地域を支える事業者の減少を抑え、地域雇用の拡大を目指す。さらに、経営革新や六次産業化支援等を行い、地域の強みや地域資源を活かした事業の強化、魅力ある商品の開発、既存商品のブラッシュアップ、販路開拓支援により経営力の向上を図る事で小規模事業者を成長させる必要がある。

### 【津山市・奈義町の小規模企業振興条例について】

津山市では、岡山県下の市町村に先駆け、平成 29 年 12 月に「津山市中小企業・小規模企業振興基本条例」を制定、奈義町も平成 30 年 9 月に「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」を制定した。条例の制定については、岡山県でもまだ一部の市町村の取り組みに留まっており、津山市、奈義町が県内で先行する形で特に中小・小規模企業の振興への意思表示を行ったことは、地域の小規模企業の一層の活性化を図る上で極めて重要な取り組みであるといえる。このことから津山市及び奈義町の総合計画との連動性・整合性を図りながら商工会としてのビジョンを作成していく必要がある。

### 【津山市・奈義町総合計画との連動性・整合性】

津山市の総合計画によると、「雇用の創出とにぎわいのあるまちづくり」をテーマに、経済を発展させ働く場を維持するために①商業の振興と中心市街地の活性化、②雇用の創出と定住推進 ③製造業を中心とした工業の振興を掲げている。また、奈義町の総合計画においては、「活力ある商工業」をテーマに、町内消費喚起、イベントや商店・企業の情報発信、買い物弱者対策、経営改善、事業承継、起業・創業への取り組みと経営相談・指導体制の整備が謳われており、津山市・奈義町総合計画と作州津山商工会の経営発達支援計画を連動・整合させながら小規模事業者に対する中長期的な振興を踏まえ、事業を実施して行く。

### 【商工会としての役割】

作州津山商工会は、国や県、市町村が実施する小規模企業施策の普及及び実施を後押しする支援機関として、津山市・奈義町 両行政の制定した「小規模振興条例」に基づく、小規模事業者支援の一層の強化は基より「産業競争力強化法における市町村による創業支援計画」による起業・創業支援、さらに国・岡山県・市町村・支援機関挙げて取り組んでいる「岡山県事業承継支援ネットワーク」による事業承継支援を実施する等、津山市、奈義町と共同による小規模企業振興政策の実行は基より、国や県、つやま産業支援センター、地域金融機関、岡山県商工会連合会、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、その他支援機関等、支援における他団体との協働での調整役としてリーダーシップを発揮しながら、事業計画策定からPDCAサイクルを回す伴走支援を実施して行く。

また、地域総合経済団体である作州津山商工会は、中山間地域に位置し、飛び地を有する商工会として、地域における中山間地域の需要分析などシンクタンク的な役割を果たしながら、地域の小規模事業者の持続的発展を図るために、商業、工業、サービス業等の各業界の育成・指導を行うと同時に、地域住民を含めた地域経済の底上げを図る為の地域活性化事業を実施する等、地域の強みや地域資源を活用した地域活性化の推進役として経営発達支援事業を実施して行く。

### (3) 経営発達支援事業の目標

- ① 事業計画策定と実施支援による事業者の業績の維持と持続的発展
- ② 創業・起業・経営革新等の支援による事業者の創出と業績の拡大
- ③ 事業承継支援による地域の雇用・地域社会の維持

## (4) 目標の達成に向けた方針

### ① 事業計画策定と実施支援による事業者の業績の維持と持続的発展

#### 【維持】

津山市及び奈義町においては、人口の減少に伴う需要の減少が問題となっている。その対策の為、特に事業者数の減少が少なく雇用が底堅い製造業・サービス業に対し、個社が有する地域資源の強みを活かした経営を支援し、従来の個別相談・巡回指導・金融あっせん等に加え、経営状況の分析、需要動向を見据えた事業計画の策定支援と計画実施の支援を行う。津山市・奈義町が制定した「小規模振興条例」を踏まえ商工会が主体となり、他の中小企業支援機関と一体となった支援を実施することで、事業者の売上と収益率の向上により業績を維持し、雇用を確保しながら小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

### ② 創業・起業・経営革新等の支援による事業者の創出と業績の拡大

#### 【拡大】

津山市及び奈義町においては、地域の小規模事業者の減少が深刻な状況であるものの、意欲ある創業者や事業者も一定数存在することから、創業・起業については、津山市・奈義町が認定を受けた「創業支援事業計画」を踏まえながら、六次産業化については行政・地域支援機関と一体となって事業者の掘り起こしや計画の策定支援、計画の実行支援を商工会が主体となって実施する。また、経営革新計画・第2創業者等については事業計画の策定支援・実施支援を行うことで、持続的発展を促し、地域産業の活性化に繋げていく。

### ③ 事業承継支援による地域の雇用・地域社会の維持

#### 【承継】

岡山県によれば、県下には約5万5千社の企業があり、後継者の不在率は62.5%、そのうち事業承継に手を付けていない企業が50%以上あることから、早急な対策が必要である。

津山市及び奈義町においても、後継者不在のための廃業が増加し、商工会においても後継者となるための青年部員の減少が加速している。その為、経営指導員による事業承継ヒアリング調査と専門家派遣・事業承継計画策定を伴走型で実施していくことで潜在ニーズを掘り起こし、小規模事業者の廃業の防止と円滑な事業承継を実現する。

当商工会は基より津山市・奈義町等、岡山県下91団体が参画している「事業承継支援ネットワーク」を活用し、関係機関と商工会が連携しながら強く事業を実施して行くことで、事業者の減少を抑制し、地域の雇用を確保し地域社会を維持していく。

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和2年4月1日～令和7年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 2. 地域の経済動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

当商工会地域は、津山市と奈義町の2つの行政区に跨っている上、会議所との併存という非常に複雑な立地条件にある。そのため経済動向等については、津山市という1つの枠組みの中で調査されることが多く、当会地域のみデータを抽出して調査分析するということは困難な状態である。

特に当地域内で業種の中心となっている製造業・サービス業の具体的な経済動向や状況についての情報が不足しており、十分な情報提供を行えていないのが現状である。

このような制約条件はあるものの、当会では岡山県商工会連合会・地域金融機関等と連携し、シンクタンク等が取りまとめた景気動向調査結果を収集・整理・分析し、情報を発信するとともに、各種支援の場面での活用を行っている。

前回の発達支援計画では、上記のとおり景況動向が発信できる体制を構築したが、各事業所が経営判断として利用するためには、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く、高度な情報提供を行うにあたっての課題として残っている。加えて、「RESAS」の活用は随時行っているものの、同システムの分析方法や他の調査との併用などさらなる活用への課題が残っている。

##### (2) 事業内容

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等の情報を収集、整理、分析し、その結果を情報発信することで、小規模事業者が、現状把握や将来予測に活用できることにより実効性のある事業計画が策定できるよう支援することを目的とする。

###### ①国が提供するビッグデータの活用

管内の経済動向を明確に把握するため、「RESAS」を活用した経済動向分析を行い、年1回の公表を行うことを目標とする。

また、津山市と奈義町の2つの行政区にまたがっているため、「RESAS」を補足するため国勢調査や商業調査等を用いることで独自分析を加えて精度の高い動向を把握する。

###### [分析手法]

- ・産業構造マップ → 製造業 → 製造業の構造
- ・産業構造マップ → 全産業 → 全産業の構造
- ・企業活動マップ → 企業情報 → 中小・小規模企業財務比較
- ・地域経済循環マップ → 労働生産性等の動向分析 (製造業、サービス業)

###### ②管内の景気動向調査の実施 新規

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、管内小規模事業者の景気動向等を年4回外部専門家の協力により把握し、調査・分析結果を事業者提供とする。

[調査対象]管内小規模事業者 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、設備投資等

[調査手法]経営指導員が巡回時に回収する

[分析手法]経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う

### ③分析結果の資料作成と巡回等による周知実施

管内の景気動向調査により情報収集・調査・分析した結果を集計し、景気動向調査報告書を作成、巡回・窓口相談の際に配布し周知を図る。

### ④管内の関係機関との連携による報告会の実施

津山市、つやま産業支援センター、支援機関等との連携により、売上動向・人口動向・事業所数・雇用者数・賃金動向等の経済動向などの統計結果を年に一度報告して、情報共有を図る。

## (3) 成果の活用

- 情報収集・調査・分析した結果をホームページに掲載し、広く管内事業者にも周知する。
- 経営指導員が指導をおこなう際の参考資料とする。
- 経営計画策定にあたっての参考資料とする。
- 行政、金融機関、支援機関との定期的な連絡会議等で情報発信を行う。

## (4) 目 標

項 目	現 状	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
公表回数（回）	0	1	1	1	1	1
公表回数（回）	0	4	4	4	4	4
作成回数（回）	0	4	4	4	4	4
関係機関との 報告会（回）	0	1	1	1	1	1

## 3. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

当会で確定申告を実施している事業者や金融相談などを通じて得た定量的な情報を岡山県商工会連合会が運用する「小規模事業者支援システム」へ併せて登録することでデータの見える化に繋げるとともに、経営指導員が定期的な巡回や窓口相談を通じて、決算書などの財務情報だけでなく、定性的な情報も得ているが、法人事業所、非会員事業所などへのアプローチは不十分な状況であり、これらへの掘り起し不足が課題となっている。

### (2) 事業内容

小規模事業者の持続的発展のために、巡回と窓口相談、各種セミナーの開催を通じて事業所との接点を増やすことで事業所の掘り起しを図る。これにより定性的データ（企業沿革・後継者・主要サービス・取引先・商圈など）の見える化と定量的データ（決算書・財務諸表）を集計し、岡山県商工会連合会が運用する「小規模事業者支援システム」、経済産業省の「ローカルベンチマーク」などの活用とともに、当会独自の小規模事業者向けの分析項目から事業所の問題・課題等を明確化し具体的な支援に繋げることを目的とする。

### ①定期的な巡回・窓口相談と各種セミナーの実施

定期的な巡回により地区内事業者との接点拡大を図り詳細な情報と最新情報を取得する。また、金融・労務・税務などの各種相談を切り口にして対象事業者を拡大していき、情報収集に努める。

また、経営課題把握・分析セミナーを実施することで、法人事業所、非会員事業所への接点確保に努め、経営状況を分析・フィードバックするとともに、中小企業診断士等の専門家との連携により、計画策定に繋げてゆく。

### ②経営分析の内容

[対象者] 巡回、セミナーなどの開催により接点を持った事業意欲が高く伴走型で可能な事業者 120 社

[分析項目] 定量分析たる財務分析と定性分析たる SWOT 分析の双方を実施することで、合理的で精度の高い分析結果が得られる。

#### ○定量分析方法（財務分析）

分析項目	分析内容
売上持続性	売上推移・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 一人当りの付加価値 ②設備生産性 設備の付加価値
安全性	①流動比率 ②現預金月商比率 ③自己資本比率
小規模事業所 所得推移	小規模事業所の所得比較
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] 岡山県商工会連合会が運用する「小規模事業者支援システム」、経済産業省の「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から事業者とともに経営指導員等が支援を行い分析を行う。

### (3) 成果の活用

分析結果は、対象事業者にフィードバックして、事業計画の策定等に活用する。併せて「小規模事業者支援システム」で入力・管理することで内部の情報共有を促進し、組織支援の強化を図る。

#### (4) 目 標

項 目	現 状	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
巡回件数 (回)	2,500	3,000	3,200	3,400	3,600	3,800
巡回浸透率 (%)	70	100	100	100	100	100
セミナー 開催件数 (回)	1	2	2	2	2	2
経営分析 回数 (者)	0	120	120	120	120	120

#### 4. 事業計画策定支援に関すること

##### (1) 現状と課題

当会地域の小規模事業者に対しては、様々な経営課題に対応するための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。

但し、当会地域の主要業種である製造業・サービス業に対して、生産性向上や働き方改革などの特定の課題への対応が十分でないことや、先端設備導入計画・事業継続力強化計画など新たな支援策・ニーズに対しての支援力向上が不可欠な状況にあることから、上記1の経済動向調査、上記2の経営状況分析の結果を踏まえた、効果的な事業計画の策定支援を行う。

##### (2) 支援に対する考え方

当会地域では多くの事業者が経営者の高齢化と後継者問題等による事業廃止を余儀なくされ、事業所の減少による雇用減少を招いており、地域経済の活性化のためにも、創業・第2創業（経営革新）の円滑化や事業承継の推進を図るための事業計画策定支援に対する重要度が高い。地元金融機関・その他の支援機関と連携した支援により経営の安定化や持続的発展に取り組む。

##### (3) 事業内容

小規模事業者との接点を増加させるために各種セミナーのカリキュラム、巡回の取組などを工夫することで事業者を掘り起こしを行い、経営状況の分析や市場調査の結果を活用して、上記3で経営分析を行なった事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指すことを目標とする。

尚、従来から支援を行っている経営革新、創業・第2創業、事業承継、六次産業化に加えて事業継続力強化計画など新たな計画に対しての積極的な提案・支援も行う。

###### ①新たな事業者の掘り起こし

現在、行っているセミナーや講習会は講師がただ話をする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、新たな支援策やニーズに対するタイムリーなテーマで、グループワークや事例発表などを中心にした講習会を企画することで、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こしを行う。

併せて経営指導員による巡回訪問により掘り起こしを強化して、セミナーや個別相談会への参加を促す。

###### ②事業計画の策定支援

経営革新計画作成、持続化補助金計画、ものづくり補助金計画、事業承継計画、事業継続力強化計画等を契機として、事業計画の作成時に必要な支援を行う。

### ③専門家との連携

特定の専門的な経営相談に対しては、よろず支援拠点と連携した個別相談会の開催や専門家を講師に迎えた事業計画策定セミナーの開催、中小企業診断士との帯同による巡回指導等、専門家との連携を図ることで、把握している現状分析と経営環境から経営課題を抽出して、実現可能性の高い経営計画策定支援を行う。

## (4) 目 標

項 目	現 状	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
事業計画策定件数(数)	36	38	40	40	40	40
セミナー・相談会開催回数(回)	2	4	4	4	4	4
専門家派遣回数(回)	4	12	14	15	16	16

## 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

### (1) 現状と課題

当会では、事業計画策定者に対し、巡回や窓口相談時に併せて計画のフォローアップと進捗の管理を行っており、計画策定からの伴走支援体制を構築している。

しかし、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) 事業内容

事業計画を策定したすべての事業者に対して、計画のフォローアップを実施する。

フォローアップは、計画と現状の乖離を把握して、課題に対して適切な支援を行うことを目的とする。定期的な巡回訪問やはもちろんのこと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ることで、モチベーションの向上に努める。

#### ①フォローアップ方法の確立

定期的なフォローアップの実施により進捗状況とのズレを早期に把握し、進捗管理方法を統一する。担当指導員だけでなく、他地区の経営指導員や外部専門家の第三者視点により原因の究明を図り、課題抽出と細分化により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

相対的にフォローアップの回数を増加させるとともに、事業所ごとのスケジュール表を作成し、適切な時期に適切な回数の支援を行う。なおフォローアップの情報は、組織内での情報共有を行い、適切な管理を行える支援体制を確立する。

#### ③事業所に応じたフォローアップ方法の確立

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

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を変えて頻度を設定する。また、フォローアップ頻度の設定と課題に応じて、他地区の指導員や専門家の協力による組織的な伴走支援体制を構築して幅広く対応していく。

#### ④伴走型支援による売上・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。

### (3) 成果の活用

フォローアップを通じ得た事業者の課題と支援事例を内部で共有化することで、今後の支援の参考とする。

### (4) 目 標

項 目	現 状	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
フォローアップ対象事業所数(者)	20	36	38	40	40	40
頻 度(回)	72	108	114	120	120	120
売上10%以上の向上事業者数(者)	7	10	12	14	16	18
利益率5%以上の向上事業者数(者)	7	10	12	14	16	18

## 6. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

小規模事業者の販売する商品、提供する役務の需要動向に関し情報の収集、分析を行うことで、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把握し、需要の創造・掘り起し等、新たな需要の開拓につながる有効な情報を収集し、巡回指導や窓口相談に際して有益なアドバイスを行い、需要を見据えた経営の促進を行うことで、小規模事業者の経営の発達に繋げて行くことを目的とし、事業を実施する。

小規模事業者が製造・販売している製品の需要動向については、巡回・窓口等の指導時に情報収集を行っており、様々な展示会や商談会への参加案内やイベントへの参加・出展調整などを行っている。また、小規模事業者が必要とする需要動向の情報提供については、メディアやインターネット、各種の業種団体が提供している情報等を必要に応じて資料として提供している程度で、データとしては乏しいのが現状であり、どのようなソースからどのような情報を入手し分析・活用し、需要に繋げていくかが課題である。

### (2) 事業内容

小規模事業者の取り扱う商品・役務の需要動向については、メディアや業界の情報、インターネット、様々な業種団体等が提供している情報、行政等が実施している調査等、各種データを入手・活用し、必要に応じて専門家等の協力を得て分析・加工し、小規模事業者の巡回・窓口指導や事業計画作成時等の資料として利用・提供して行く。

また、地域資源を活用した特徴ある商品については、展示会・商談会等への出展を後押し、会場でのアンケート等で需要動向を調査し、販路開拓支援に繋げて行く。

### ①事業者への情報提供

小規模事業者が開発・製造・販売している地域資源等を活用した特産品や、地域の特徴ある商品や役務・観光情報について、巡回・窓口指導等を通じて、顧客の消費動向、需要動向情報を収集・分析し、販路開拓や展示会・商談会出展支援を行う。また、各種メディアが掲載する業種や業界の情報、各種の業種団体が作成・提供している売上動向調査、行政の提供している需要動向・各種調査などを収集・分析し、小規模事業者の相談内容に応じて需要予測データやその背景等の情報を提供することで、売上増加を目標とした事業計画作成支援に活用する。

### ②支援機関等との情報交換

つやま産業支援センター等支援機関や行政との様々な連絡会議において、地域産業や景気動向についての情報交換を行い、その情報を収集・分析し、地域の需要や各産業の取り組み状況や支援状況などの情報を小規模事業者へ提供する。また、地域の製造業・サービス業を中心とした地域の小規模事業者へ同行巡回訪問を行い、技術や需要動向についての情報収集を行い、情報共有を行うと同時に、その結果に基づき需要に基づいた製品開発のコーディネート、販路開拓、取引支援を行う。

### ③アンケート調査等の実施

地域資源を活用した特徴ある商品について当商工会主催の物産展や地域で開催される、各種展示会・商談会会場において、需要動向調査の為の聞き取りやアンケート調査を行うことで、今後の新商品開発や事業計画作成に反映させる。

【サンプル数】 10事業者 来場者各30名

【調査方法】 当商工会が毎年年末に開催する物産展及び各地区における年間を通じたイベントにおいて、出展事業者の商品・製品について聞き取りによるアンケート調査を実施する。

【分析方法】 調査結果については、中小企業診断士や地元大学・シンクタンク等の専門家に意見を聞きながら分析を行う。

【調査項目】 価格・デザイン・ネーミング・パッケージ・色・形・味等  
食品・非食品で調査項目を変えて調査を実施

【調査結果】 需要動向の分析結果については、経営指導員により小規模事業者にデータをフィードバックし、商品の改良を行う。

## (3) 目 標

項目	現 状	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
①事業者への需要動向 情報提供回数(回)	12	20	20	30	30	40
②支援機関等との 情報交換回数(回)	10	10	10	12	12	12
③調査対象 事業者数(者)	-	10	10	10	15	15

## 7. 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

地域の特色ある加工品や製品等の開発や、開発した加工品や製品等の魅力を県内外に PR する為、また地域における6次産業化を推進する為、国、県、地域金融機関、県連合会等が実施する商品開発支援に係る事業や販路開拓に繋がる展示会、商談会の情報を小規模事業者等に対して積極的に周知し参加を促すとともに、小規模事業者対象の各種補助金の積極的な活用を図り、国内外の需要の開拓を促進することで、中長期的には事業が拡大することで雇用の拡大へとつなげて行く事を目的に、小規模事業者の需要開拓に向けた販路開拓支援を伴走型で行う。

地域内の小規模事業者が、開発・製造・販売している地域資源等を活用した特産品等の販路開拓については、個々の事業者の努力だけでは困難な場合が多く、当商工会においても個別の支援については、日頃から各種情報の提供や、専門家派遣による開発支援・ブラッシュアップ等を実施している。

当商工会地域全体の販路開拓支援としては、毎年、地域の中心地である津山市の百貨店において、作州津山ふるさと交流物産展を開催し、単独では出展が困難な地域の小規模事業者の販路開拓をサポートしている。地域においては、津山市農商工連携推進協議会（つやまFネット）に加盟し、地域をあげての特産品開発や地域資源の調査、情報交換、連携しての物産展開催等の支援を行っている。また、つやま産業支援センター・岡山県商工会連合会・美作県民局等と連携し、各種商談会やスーパー、百貨店、物産展、アンテナショップ等への販路開拓支援を行っている。

今後は、地域における6次産業化に取り組む事業者の販路開拓支援と、食品以外の製品・工業製品等についての販路開拓支援にどう取り組むかが課題であると同時に、県内だけでなく、全国展開・海外展開をいかに行っていくかが大きな課題である。

### (2) 事業内容

#### ①展示会・商談会への出展支援

販路の拡大に向け、当商工会が毎年開催している「作州津山地域交流物産展」を始め、県内外で開催される展示会・商談会に焦点を絞り、つやま産業支援センター、岡山県、岡山県産業振興財団、岡山県商工会連合会、日本政策金融公庫・地域金融機関等と連携して小規模事業者の出展支援を行い、製造・販売する商品が、高付加価値であることを関係者にPRするなど、販路開拓支援と認知度向上を図る。実施にあたっては、専門家派遣事業の活用や、セミナーの開催、HP作成支援、通販直販支援を行うことで、商談に必要な知識の習得やFCPシートの作成支援等により、より高い商談成立と売上の向上を目指し、伴走型で支援を行う。

販路開拓支援の実施にあたっては、支援対象となる小規模事業者を抽出し、経営発達支援事業「2. 経営状況の分析」及び「5. 需要動向調査の結果」を踏まえた上で支援を行っていく。また、「3. 事業計画策定支援」を踏まえ、支援対象となる販路開拓を行う事業者に対し、事業計画の策定や各種補助金の積極的な活用を推進し、売上の増加につながる小規模事業者の販路開拓の取り組みを支援する。

### 【出展支援を想定する展示会】(BtoC)

- ・美作国うまいものフェア(7月)  
会 場：鳥取県・岡山県共同アンテナショップ  
内 容：美作地域の特産品を首都圏で紹介・販売  
来場者数：約 2,000 人 (2 日間)
- ・作州津山ふるさと交流物産展(11月) ※当商工会主催  
会 場：アルネ津山 地域交流センター  
内 容：作州津山商工会エリアの特産品・聖像品を展示販売  
来場者数：約 6,000 人 (2 日間)
- ・岡山むらまち物産展 (11 月)  
会 場：コンベックス岡山  
内 容：岡山県内で開発された特産品の育成と販路拡大を目的に開催  
来場者数：約 40,000 人 (2 日間)

### 【出展支援を想定する商談会】(BtoB)

- ・アグリフードEXPO(8月)  
内 容：国産農産物の展示商談会  
来場者数 約 15,000 人 (2 日間)
- ・スーパーマーケットトレードショー  
会 場：幕張メッセ  
内 容：食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会  
来場者数：約 90,000 人 (3 日間)
- ・岡山県内特産品商談会(2月)  
会 場：岡山プラザホテル  
内 容：地域の事業者とバイヤーとの取引の機会を提供する商談会  
バイヤー：約 10 社

### ②海外への販路開拓支援

岡山県、岡山県商工会連合会等が主催する海外展開に向けたセミナーや展示・商談会等について、小規模事業者に対して参加・出展支援を行い、事業者の海外展開へ向けた販路開拓支援を行う。

### ③情報発信による販路開拓支援

年 2 回発行している「作州津山商工会だより」において小規模事業者の事業所紹介、製品の紹介等の他、作州津山商工会HP等で、最新情報を提供。岡山県商工会連合会が毎月発行している商工連会報「e コミ。岡山」や商工会連合会HPの活用による情報発信。地域のマスメディアである「山陽新聞」「津山朝日新聞」「テレビ津山」等も活用しながら小規模事業者の需要開拓に向けた販路開拓支援を行っていく。特に、新聞社については、企業情報・新製品情報等について新聞経済面での掲載を視野に入れながら常に情報発信を行う。

### (3) 目 標

- ・商工会連合会や行政・各種団体等が開催する展示会、商談会等に毎年参加する。
- ・特産品販路開拓の為の物産展を毎年開催し、出展する小規模事業者数18を目標にする。
- ・当商工会主催の物産店での小規模事業者の1社あたりの売上額10万円を目標にする。
- ・物産展・商談会などでのバイヤーとの商談成約件数 年3件を目標にする。

項 目	現 状	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
物産展出展事業者数(者)	13	15	15	18	18	18
【BtoC】物産展等での 1社あたり売上額(万円)	7	8	8	10	10	10
【BtoB】物産展等にお ける商談成約件数(件)	0	2	2	3	3	4

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 8. 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

当商工会の地域は、津山市と奈義町の2つの行政区に跨り、津山市の中心部は津山商工会議所エリアとなり久米地域が飛び地となる等、複雑な構成となっている。また、それぞれの支所の地区は、合併前は別々の郡に属する等、歴史的な成り立ちや文化も異なっている点が多かったが、市町村合併から13年が経過し、徐々に一体感が生まれてきた。

そのような環境の中、当商工会は行政や各種団体等多様な機関と連携し、産業振興を中心とした、地域経済に波及効果のある事業の推進を図ると同時に地域全体で課題やニーズに対応し、観光振興を含む地域のブランド化やにぎわいの創出、コミュニティを支えるような事業を実施し、地域経済の活性化に資する事業展開を図ってきた。

津山市・奈義町とはお互いに良好な関係であり、津山市・奈義町いずれかの行政と年に1度は懇談会を開催している。また「つやま産業支援センター」や「つやまFネット」への会議参加や「DMO事業推進会議」「地域商社設立検討会」など、行政や各種団体が中心となった協議会などへ複数回参加している。

イベントを中心とする地域経済活性化事業については、当商工会本部・支所の各地区で夏祭りや花火大会、産業祭等のイベント等が実施されており、運営については行政や地域住民と連携を取りながら、それぞれの地区の運営会議が中心となり運営協力を行っている。地域振興事業については、それぞれの地域において同時期に同様のイベントが開催される等、当商工会にとっても負担になる部分もある為、各地区の事情を踏まえて総合的に判断しながら、経営支援と地域振興事業のベストミックスを模索していくことが必要である。また、地域の小規模事業者が減少していく中、当商工会がいかにして行政や地域住民と協力していくかが今後の課題である。

## (2) 事業内容

### ①行政との懇談会の開催（年1回）

津山市及び奈義町の担当課・議会等との行政懇談会を毎年開催し、商工会事業への理解を深めてもらいながら、地域経済団体として地域経済活性化について意見交換を通じて方向性を共有し、様々な事業のあり方について検討する。

### ②つやま産業支援センター運営協議会（年1回）

行政及び支援機関・金融機関で構成された「つやま産業支援センター運営協議会」に参加し、地域における雇用の創出・維持や企業支援、人材育成などの支援を通じ、地域経済の活性化に繋げていくための連携・方策について協議・検討していく。

### ③つやまFネットへの参加(年4回程度)

津山市の産業振興を目的に、商工業者、農業者、金融機関、専門機関、教育機関、行政等22団体で組織された、「つやまFネット」会議において、地域資源活用、新商品開発、イベント開催、情報発信等について農商工連携による情報交換・意見交換を行う。

### ④その他地域経済の活性化のための協議会等への参加

津山市だけでなく圏域を巻き込んだ、地域製品のブランド化や首都圏への販路拡大、観光客の誘致等、地域の産業振興や地域経済の活性化を目的とした協議会へ参加する。地域の産業活性化について必要な施策かどうか、地域経済にとって波及効果があるかどうか。また、協議会などを通じ行政や各団体が主催する物産イベント等について情報収集を行い、地域資源を活用した商品・サービスを製造・販売する事業者の参画支援・販路開拓支援に繋げ、地域及び地域資源、特産品等の認知度向上を図り、地域経済の活性化を図っていく。

#### ・美作県民局産業振興担当者会議（年1回）

構成：美作県民局、管内市町村、管内商工団体、管内JA

目的：6次化や農商工連携に取り組む事業者の掘り起こし、特産品開発、販路開拓

#### ・津山市地産地消推進会議（年1回）

構成：津山市、大学、JA、商工団体等

目的：地産地消に関する施策の推進により地域産業の活性化を目的とする。

#### ・地域商社機能の構築に係る検討会（年4回）

構成：津山市、津山信用金庫、信金中央金庫、圏域市町村、JA、商工団体等

目的：地域製品における市場開拓の司令塔を担う地域商社設立のための検討会

#### ・津山市DMO事業推進会議（年4回）

構成：津山市、観光協会、商工会、商工会議所、県民局

目的：稼げる観光地域づくりを行うかじ取り役となる法人設立に向けての協議会

### Ⅲ. 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. 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

他の支援機関と連携して小規模事業者の支援や意見交換会・合同研修会等を実施することにより、組織同士の連携強化と、商工会の支援レベルのアップを図り、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上を目的とし、様々な情報交換を実施している。

現状では、主に各種団体の情報提供としての色が強かったが、支援機関が連携して小規模事業者の支援を行わなければならない現状を踏まえ、会議を通じ各団体の様々な支援ノウハウの習得や支援の現状などの情報を収集し、お互いに連携し推進して行く為の場とすることが課題である。

これらの情報交換会への参加を通じて得た各種情報については、年6回程度開催する「経営指導員会議」及び4半期に一度開催する開催する職員会議において報告を行い、職員同士の情報共有や資質向上を図る。

##### (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）

「つやま産業支援センター」は、津山市の産業の集積と発展、並びに雇用の創出に寄与することを目的に、津山市が平成27年に設立した支援機関であり、(ア). 産業の集積と成長、(イ). 地域企業の高付加価値化、(ウ). 創業・新事業の促進、(エ). 産業人財の育成の4分野を柱に産業支援の施策を展開している。

この「つやま産業支援センター」を中心に、各種支援団体である津山商工会議所、作州津山商工会、岡山県産業振興財団、岡山県中小企業団体中央会、岡山県美作県民局で組織した「つやま産業支援センター企画運営会議」を3ヶ月に一度実施し、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。

また、つやま産業支援センターとは、年5日程度の企業への同行訪問や展示会・商談会への出展支援等を実施している。

###### ② 岡山県事業承継ネットワーク会議への参加（年3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・国縣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 金融機関との研修会や情報交換の実施（年4回）

津山市内に本支店を置く金融機関等（中国銀行、トマト銀行、津山信用金庫、岡山県信用保証協会、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。

- ・ 支援機関、金融機関と合同での研修会（年1回 秋）
- ・ 日本政策金融公庫との協議会の実施（年2回 春・秋）
- ・ 岡山県信用保証協会との研修会の実施（年1回 夏）

## 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

当商工会では、職員一人ひとりの経験年数・担当業務が違うため、知識、スキルが職員として必要な基準に到達することを目的に、岡山県や商工会連合会が実施している研修会への参加だけでなく独自に研修会を実施している。また、中小企業大学校への派遣や地域の支援機関・金融機関などが開催するセミナーなどについても積極的に職員を参加させている。

すべての指導員が経営革新計画をはじめ、事業計画の作成、各種補助金・助成金の申請、金融支援や税務支援等並びに経営革新等の伴走型経営支援ができる様、各々の支援能力の向上を図るため、指導員同士が複数で支援したり、専門家とペアになり、1つの事業者を継続的に支援する等スキルを身につけていくために継続した取り組みをどのように行っていくかが課題である。

### (2) 事業内容

#### ①研修会への職員の派遣

岡山県商工会連合会が主催する経営指導員研修会、資格取得支援講座、セミナー等への参加及びスキルアップ研究会等へ職員を派遣する。また、中小企業大学校が主催する研修会に経営指導員を毎年派遣し資質向上を図る。

#### ②チームによるOJT

巡回指導や経営計画作成支援等において、若手経営指導員等とベテラン・中堅経営指導員とチームで小規模事業者の支援をする等OJTを積極的に実施し、指導・助言スキル、情報収集方法を学ぶなど、小規模事業者の伴走支援に必要な支援能力の向上を図る。

#### ③スキルアップ研修会の開催

中小企業診断士等を講師に経営指導員等支援能力向上セミナーを開催し、すべての経営指導員が、補助金申請や計画策定の伴走型支援ができるスキルを養う。

#### ④職員間の情報共有

商工会職員対象の研修会だけでなく、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経営指導員のみならず、補助員、記帳専任職員等組織内の全職員で共有できるよう4半期ごとに1回報告会、勉強会等を開催することでそれらを商工会内部にフィードバックする。

#### ⑤最新の専門的知識の習得

税理士・中小企業診断士・社会保険労務士などを講師に法律や税制の改正などタイムリーな講習会を開催し、その講習会への参加を職員に促す事で専門的知識を習得させ、多種多様化する経営支援ニーズの変化に対応できる、職員を育成する。

## 1 1. 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

平成26年に設置した、作州津山商工会経営発達支援委員会を毎年開催し、経営発達支援計画に記載の事業の実施状況及び成果について、評価・検証を行うと同時にHPで公開している。この委員会を単なる報告会に終わらせず、小規模基本法・支援法に基づいて商工会が事業を実施していることについて委員会委員や行政に、より理解を深めてもらうための外部有識者による研修会を実施しており、この研修会を通じ商工会の活動に対して、より一層の理解を深めていただくことが課題である。

### (2) 事業内容

①商工会の3役・地区代表理事・理事(青年部経験者)・青年部長・女性部長らに加え、中小企業診断士等の外部有識者と、法定経営指導員、津山市 経済政策課長・奈義町 産業振興課長等をメンバーとする作州津山商工会経営発達支援委員会を年2回開催し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。また、委員会において国の小規模事業者施策や小規模支援法の改正などについて、委員の理解を深めるための研修会を実施する。

②経営発達支援委員会での事業の成果・評価・見直しの結果を作州津山商工会のホームページで公開し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にすると同時に、理事会に報告し、意見を求めたうえで、事業の実施方針にフィードバックさせる。

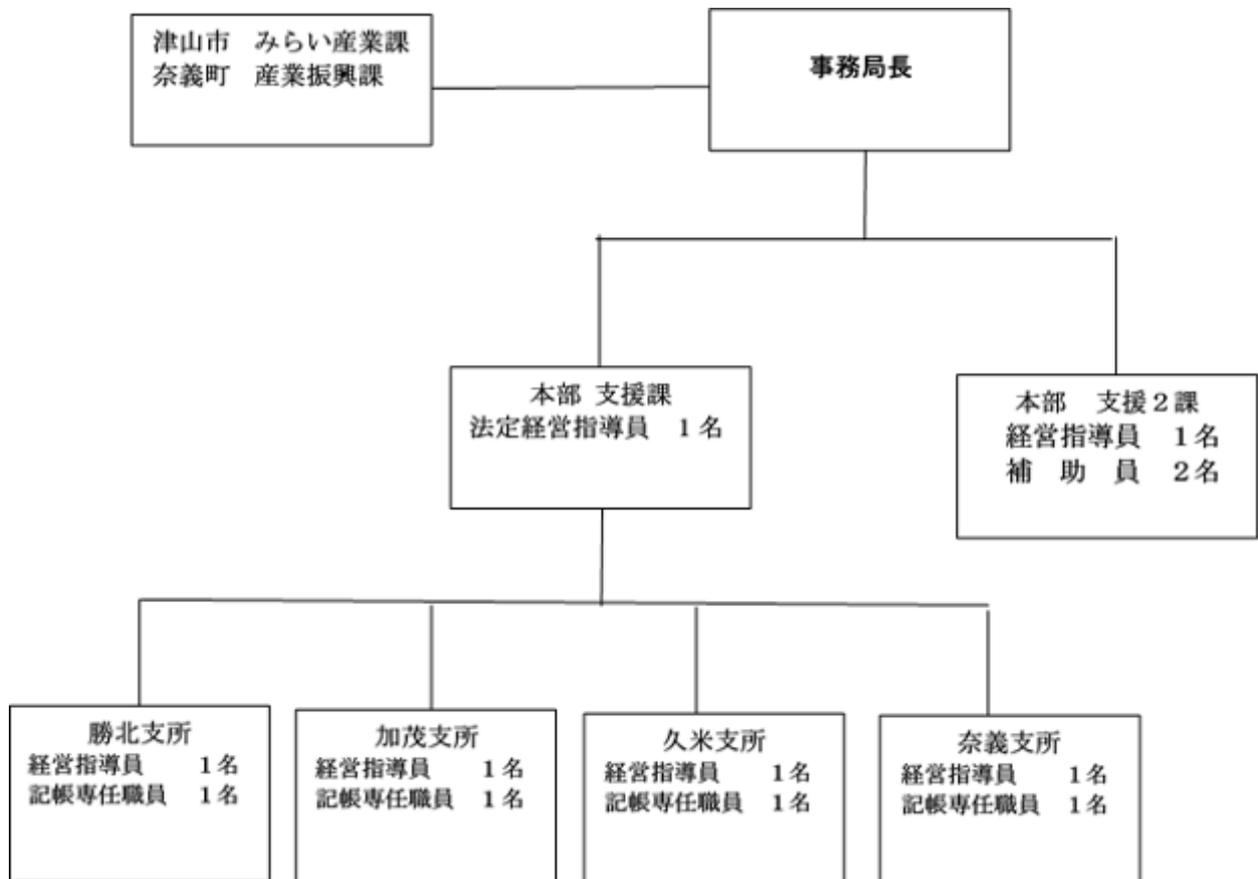
(別表 2)

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

(平成 31 年 4 月現在)

(1) 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 藤原 優

■連絡先 作州津山商工会 TEL 0868-36-5533

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提供等を行う。

### (3) 商工会、関係市町村連絡先

#### ①商工会

〒708-1205

岡山県津山市新野東567-9

作州津山商工会

TEL: (0868) 36-5533 / FAX: (0868) 36-6396

E-mail: s-tsuyama@okasci.or.jp

#### ②関係市町村

〒708-8501

岡山県津山市山北663 津山市役所東庁舎1F

津山市 未来産業課

TEL: (0868) 24-0740 / FAX: (0868) 24-0881

E-mail: info@tsuyama-biz.jp

〒708-1392

岡山県勝田郡奈義町豊沢306-1

奈義町 産業振興課

TEL: (0868) 36-4114 / FAX: (0868) 36-6780

E-mail: sangyo@town.nagi.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2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	18,500	18,500	19,500	19,500	20,000
経改指導事業費	5,000	5,000	5,500	5,500	5,500
伴走型補助金	1,500	1,500	2,000	2,000	2,500
振興事業費	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
管理費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

## 調達方法

会費、国補助金、県補助金、津山市補助金、奈義町補助金、手数料、受託料  
伴走型小規模事業者支援推進事業補助金 等

(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