

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>つくば商工会（法人番号 9260005004788） 倉敷市（地方公共団体コード 332020） 早島町（地方公共団体コード 334235）</p>
<p>実施期間</p>	<p>2023/04/01 ～ 2028/03/31</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>つくば商工会は、倉敷市と早島町、地域の支援機関と連携を取りながら、地域小規模事業者の持続的発展、地域経済の活性化に繋げていく。</p> <p>①経営力向上による収益性の確保 ②地域資源を活用した商品開発等による売上拡大 ③事業承継、創業支援による事業者数維持と雇用機会の創出</p>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること ビッグデータ等の分析結果を事業計画策定支援等に活用する。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること アンケートの分析結果をフィードバックし、商品開発や改善支援を行う。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 巡回窓口相談で得た情報を「ローカルベンチマーク」等のツールで分析し、経営方針の見直しや事業計画策定に活用する。</p> <p>4. 事業計画の策定支援 経営指導員と専門家が連携し、実現可能な事業計画の策定支援を行う。D X推進に取り組む事業者に外部専門家を派遣し、実効性のある支援を行う。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援 定期的に進捗状況を確認し、事業計画と乖離が生じた場合は課題解決に向けた伴走支援を実施する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援 商談会出展や商品開発支援により新たな販路開拓を行う。また、D Xを活用した販路開拓を実現するため専門家を派遣する。</p>
<p>連絡先</p>	<p>つくば商工会 〒701-0304 岡山県 都窪郡早島町早島 4156 関西書芸院 1 階 TEL:086-482-1111 FAX:086-483-0099</p>

e-mail:tsukubo@okasci.or.jp

倉敷市 商工課

〒710-8565 岡山県 倉敷市西中新田 640

TEL:086-426-3405 FAX:086-421-0121

e-mail:cmind@city.kurashiki.okayama.jp

早島町 まちづくり企画課

〒701-0303 岡山県 都窪郡早島町前潟 360 番地 1

TEL:086-482-0612 FAX:086-482-3405

メール : kikaku@town.hayashima.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

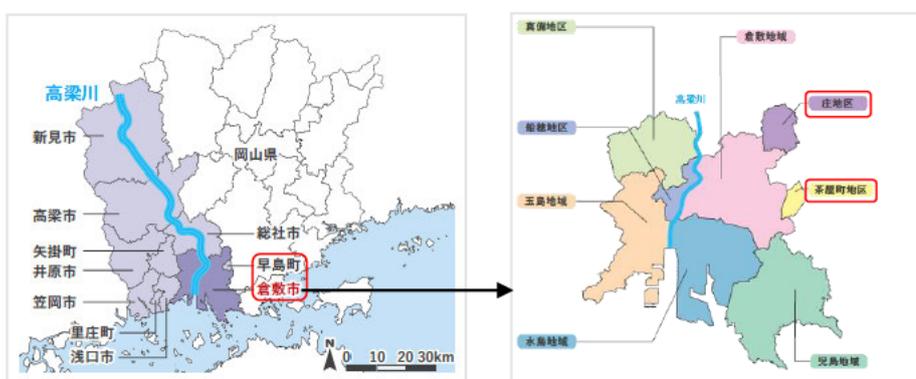
経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① つくば商工会地域の立地と概況

つくば商工会は、倉敷市東部の茶屋町小学校区及び庄小学校区、並びに都窪郡早島町全域の1市1町の地域を管轄する。倉敷市のエリアが分かれているのは、昭和46年に都窪郡庄村が、また昭和47年に都窪郡茶屋町が倉敷市に合併したことに由来する。それぞれ茶屋町商工会、庄商工会、早島商工会として活動していたが、平成18年4月1日に3つの商工会が合併し「つくば商工会」となり、現在に至っている。



左図：岡山県における倉敷市と早島町の位置

右図：倉敷市における本会管轄の庄地区・茶屋町地区の位置

令和4年9月30日現在

本会エリアは、岡山県の2大都市である岡山市と倉敷市の境に位置し、JR山陽本線や瀬戸大橋線等の鉄道、国道2号線をはじめとする幹線道路、山陽自動車道や瀬戸中央自動車道のインターチェンジが交差する交通の要衝として発達。工業団地や物流倉庫も立地し、岡山県内のみならず香川県や広島県へのアクセスの良さからベッドタウン化が進んでいる。地区別の特性は以下のとおり。

	面積 (km ²)	人口 (人)
倉敷市茶屋町地区	5.25	16,491
倉敷市庄地区	13.85	15,631
都窪郡早島町	7.62	12,664
合計	26.72	44,786

(倉敷市及び早島町人口月報をもとに本会作成)

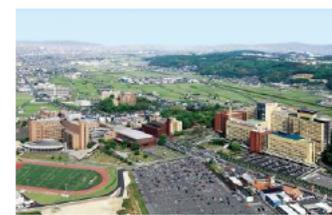
○茶屋町地区 (倉敷市)

明治時代に「花ごぎ」の一大産地として栄え、明治35年には対米輸出第3位の輸出高を誇るなど、日本の殖産興業を支えてきた。以降は足袋や地下足袋、スポーツシューズ等の地場産業が活況であったが、生産拠点が海外にシフトしたことで衰退した。一方で、昭和63年のJR瀬戸大橋線開通後は岡山市、倉敷市、香川県高松市のベッドタウンとして宅地開発が進み、現在、茶屋町小学校の児童数は1,100名を超え県内第5位のマンモス校となっている。



○庄地区 (倉敷市)

JR山陽本線中庄駅や山陽自動車道倉敷インターと隣接しており、県内県外へ交通アクセスの非常に良いエリアである。川崎医科大学、同付属病院、清心女子高校、倉敷高校などが立地し学園エリアとしてベ



ッドタウン化が進行、中小・小規模企業の小売業、飲食・サービス業の進出が継続し、新陳代謝が進んでいる。一方で、中心部から少し外れると田園が広がり、ぶどうやいちごなど果樹栽培も盛んで、日本文化遺産にも認定された楯築遺跡や王墓山古墳などの歴史的遺産が点在するなど、新旧の文化産業が交差する地域となっている。

○都窪郡早島町

昭和40年頃まで日本を代表する「い草」の一大産地であったが、現在ではい草の生産は熊本県に移り、畳表や畳材料を全国の畳店に販売する卸売業、または、中国等アジア圏からの貿易の拠点としてい草製品等の卸売業が存在している。また、山陽自動車道と瀬戸中央自動車道が交差する早島インターが立地することで中四国と関西圏を結ぶ物流の要衝として栄え、大企業の物流センターが多く立地。



町の財政も安定し社会保障も充実していることから、人口増加地域として認められている。

②つくば商工会地域の人口動向

国勢調査をもとに本会が作成した人口推移（図表1-1）によれば、全国では平成22年をピークに、岡山県では平成17年をピークに人口減少に転じている一方、本会管内では増加が継続している。

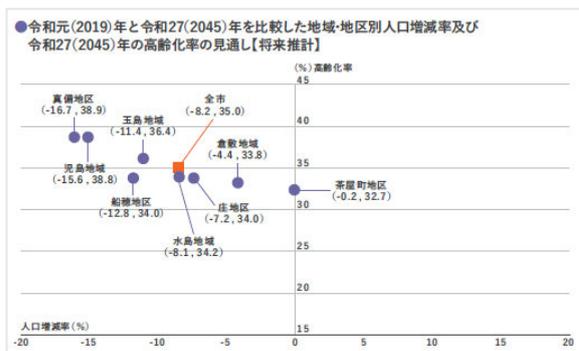
しかし、倉敷市全体では平成28年を境に減少に転じており、管内地域の減少率は低いと見込まれているものの、これまでのような市場拡大は難しいと考えられる。早島町においては、当面増加傾向が続くと見込まれているが、長期的には減少は避けられない。（図表1-2、1-3）

○管内人口動向（図表1-1）

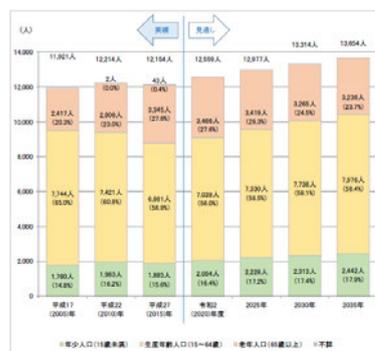
項目	全国人口（千人）	県内人口	倉敷市人口	早島町人口	管内人口
平成17年	127,768	1,957,264	469,377	11,921	40,573
平成22年	128,057	1,945,276	479,757	12,214	42,326
平成27年	127,094	1,921,525	483,664	12,249	43,644
令和2年	126,146	1,888,432	481,796	12,637	44,580



（図表1-2）



（図表1-3）



○左図：倉敷市第7次総合計画による令和元年と令和27年比の地区別人口増減率（図表1-2）
管内の茶屋町地区はほぼ横ばい、庄地区は-7.2%と、市全体-8.2%より低い水準にある。
○右図：早島町第5次総合計画による将来人口見通し（図表1-3）
近年、人口が増加傾向にあり、定住促進と出生率の改善によって持続可能な人口規模と年齢構成を目指す計画になっている。

③つくば商工会地域の産業動向

令和3年度「商工会の現状（岡山県商工会連合会作成）」（図表2）によれば、当会地域の商工業者数はこの10年間（平成23年度と令和3年度との比較）で、137者（約12.6%）増加している。小規模事業者数も126者（約12.9%）の増加。これは、管内人口が2,116人（約4.7%）増加していることと同様の動きを見せている。

業種別でみると、飲食サービス業が32.8%と突出して増加、次いで建設業が12.8%増となっている。一方で、卸小売業が10.4%、製造業が9.7%減少しており、直近まで人口が増加し続けている管内にあって、業種ごとで増減の違いがはっきりと見られる特徴的な地域となっている。

○図表2 管内人口と商工業者の業種別内訳（単位：者）

項目	管内人口 (人)	商工業者						小規模 事業者
		建設業	製造業	卸小売業	飲食サー ビス業	その他		
平成 23年度	42,598	943	211	135	232	264	109	845
平成 30年度	44,135	1,063	230	126	226	364	117	943
令和 元年度	44,361	1,065	229	126	224	369	117	945
令和 3年度	44,714	1,080	242	123	210	393	112	971
平成23 年度比	2,116	137	31	▲12	▲22	129	3	126
増減率 (%)	4.7	12.6	12.8	▲9.7	▲10.4	32.8	2.6	12.9

○建設業

大半が中小・小規模事業者で公共工事や下請けが中心となっている。人口増加地域にあるため新築やリフォームの受注は安定しており、事業所数も増加している。一方で人手不足と資材不足の影響を強く受けている。

○製造業

岡山県の主力産業である農業用機械、自動車、工作機械関連の金属加工を行っている下請企業が多く存在している。技術力が高い企業は安定した受注があるが、小規模事業者では利益が出にくく大企業の動向の影響を受けやすく不安定な経営となっている。後継者不足や資材不足も重なり、その数は減少傾向にある。

○卸・小売業

卸売業は、早島町のい草関連製品の卸売業と岡山県総合流通センターに進出した大手企業が中心である。い草関連製品は住環境の変化でニーズが減少し、長く苦戦を強いられている。

小売業は、岡山市と倉敷市に隣接しているため、最寄り品以外は地域外へ流出している。地域内には商店街が無く、商店は点在しているものの大型スーパーやドラッグストア、ホームセンターに顧客を奪われ、高齢化による廃業等で事業所数は減少している。

○飲食サービス業

飲食業は、学園都市の倉敷市庄地区で特に多くの飲食店が営業している。県下有数の激戦区となっており、地域外からの進出が多く新陳代謝が激しい。早島町においては国道2号線沿いにチェーン店が多く進出している。倉敷市茶屋町地区は地域外での飲食が多く、倉敷市・岡山市に消費は流出している。

サービス業は、管内の商工業者の28.4%を占める主要産業となっている。前述のとおり人口増加エリアであることから、理美容関係や介護福祉、教育関連（学習塾等）のサービス業が増加している。また、アパート経営を相続税対策で行っている小規模事業者が多く、茶屋町地区はファミリー向け、庄地区は単身者向けの賃貸物件が多い。

○商工業者に占めるサービス業の割合（単位：者）

項目	商工業者数	サービス業	割合
令和3年度	1,080	307	28.4%

④つくば商工会地域の地域課題

【地元購買力】

人口増加地域にあることから、本会管内では多くの飲食サービス店が営業し、全商工業者の28%を占める主要産業となっている。事業所数も過去10年間で129者増（増加率32.8%）しているが、一方でその内訳はスーパーやドラッグストアなどの大型店、ファストフードに代表されるチェーン店、域外から進出してきた飲食店が大半であり、さらに隣接する岡山市や倉敷市中心部にあるこうした店舗への消費流出も進み、地域発の小規模事業者は厳しい競争にさらされている。

今後は、大型店やチェーン店にはない魅力の発掘、新たな付加価値の創出など、地域の小規模事業者が生き残っていくための商品・サービスづくりと情報発信が必要不可欠となっている。

【地域産業の育成】

本会地域はかつてい草の一大産地として知られ、畳表やゴザなどのい草製品の生産が盛んであったが、現在い草の生産農家はなく、域外で生産されたい製品を扱う卸売業者が営業しているに留まっている。

かつての産業にとらわれることなく、地域で活躍する製造業者が技術力やアイデアを活かし、新たに魅力ある製品を創出することで、次世代を担う地域産業を育成する必要がある。

【次世代を担う経営者の創出】

これまで人口増加していた管内地域においても、今後は明らかな減少局面を迎える。それにあわせてかつて地域を支えた経営者の高齢化も進展し、後継者不在による廃業数も年々増加している。豊かな経営資源をもった小規模事業者のノウハウを継承するため、親族内承継のみならず従業員や第三者への承継、場合によってはM&Aによる事業継続の推進が重要となる。

あわせて、新たに地域内で事業を始めようとする方を積極的に掘り起こし、夢を実現し長く継続する創業を支援することで、地域の賑わいと経済の循環を促進することが必要不可欠である。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

つくば商工会では、（1）地域の現状及び課題（①つくば商工会地域の立地と概況、②つくば商工会地域の人口動向、③つくば商工会地域の産業動向、④つくば商工会地域の地域課題）を踏まえ、倉敷市、早島町、地域の認定支援機関と連携を強化することで、地区内小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化に取り組む。

①10年程度の期間を見据えて

ア.業種別・地場産業の支援による地域内消費拡大と売上高の拡大

大型店や域外事業者との競争が激しい小売・飲食サービス業を重点的に支援するため、企業規模や

成長段階に応じた経営計画の策定を推進する。

また、経営計画の策定・実施・検証を踏まえ、従来型ビジネスからの転換や新規分野進出など事業再構築も積極的に支援し、環境の変化に柔軟に対応出来る経営モデルの構築を目指す。

イ. 地域資源を活用した商品・サービス開発と販路開拓

地域製品の活用に留まらず、地域で育まれたものづくりの技術やノウハウ、観光資源を活用した新たな地域産品・サービスを開発する。また既存商品・サービスについてもこれからの顧客ニーズにあうようブラッシュアップし、関係機関や専門家と連携して取り組む。

ウ. 円滑な事業承継支援

事業承継をスムーズに進めるためには、数年後の承継を見据えて早期に準備に取り組む必要がある。専門家と連携し、事業所の現状の経営環境を把握し、将来生き残っていくための事業承継計画支援を実施し、円滑な事業承継を実現する。

エ. 創業支援による地域の賑わい創出

大型店や域外事業者との競争に打ち勝つ魅力ある事業の創出を支援するため、倉敷市・早島町と連携し産業競争力強化法における創業支援等事業計画の作成支援を実施。創業希望者の夢を実現し、持続的に維持発展する経営となるよう支援する。

②倉敷市・早島町の産業振興計画との連動性と整合性

倉敷市では、第7次倉敷市総合計画の中で「産業競争力が高く、多様な人材が働く機会に恵まれ、将来の暮らしに希望をもてるまち」を、早島町では第5次早島町総合計画において「安全・安心に暮らせ豊かさと幸せが実感できるまち」を基本理念に掲げており、活力ある商工業の振興や地域の特性を活かした地場産業の振興、雇用環境の充実を目指している。

ア. 第7次倉敷市総合計画の関連事項（抜粋）との連動性・整合性

第7次倉敷市総合計画	連動性・整合性と商工会の支援方針
市の経済と雇用の基盤を支える中小企業・小規模事業者の持続的発展に向けた経営体質の健全化、経営基盤の強化、競争力強化、事業承継などの取組を支援します。	企業規模や成長段階に応じた経営計画の策定を推進する。経営計画の策定・実施・検証を踏まえ、従来型ビジネスからの転換や新規分野進出など事業再構築も積極的に支援し、事業環境の変化に柔軟に対応出来る経営モデルの構築を目指す。 また、事業所の現状の経営環境を把握し、将来生き残っていくための事業承継計画支援を実施し、円滑な事業承継を実現する。
次代の先端技術や地域資源・特産品の活用、農商工連携の促進などにより、新商品・新技術の開発につなげ、新たなビジネスの創出を図ります。	地域製品の活用に留まらず、地域で育まれたものづくりの技術やノウハウ、観光資源を活用した新たな地域産品・サービスを開発する。また既存商品・サービスについてもこれからの顧客ニーズにあうようブラッシュアップし、専門家と連携して支援する。
起業を地域経済の活性化にとって重要な経済活動と捉え、起業を志す人を継続して支援し、起業機運を醸成します。	倉敷市・早島町と連携し産業競争力強化法における創業支援等事業計画の作成支援を実施。創業希望者の夢を実現し、持続的に維持発展する経営となるよう支援する。

イ. 第5次早島町総合計画の関連事項（抜粋）との連動性・整合性

第5次早島町総合計画	連動性・整合性と商工会の支援方針
------------	------------------

小売商業の振興：つくば商工会と連携して既存商店の振興を図るとともに、新規事業者の開業支援に取り組めます。	大型店や域外事業者との競争が激しい小売・飲食サービス業を重点的に支援するため、企業規模や成長段階に応じた経営系計画の策定を推進する。
地域資源の観光活用と観光開発：町内の歴史的文化遺産や自然資源の保存に努めます。	地域製品の活用に留まらず、地域で育まれたものづくりの技術やノウハウ、観光資源を活用した新たな地域産品・サービスを開発する。また既存商品・サービスについてもこれからの顧客ニーズにあうようブラッシュアップし、専門家と連携して支援する。
創業支援：関係団体と連携した適時適切な情報提供を行うとともに、本町の既成市街地で起業する人にとって効果的な環境や制度づくりと新規創業者の抱える課題に応じた支援を行います。	大型店や域外事業者との競争に打ち勝つ魅力ある事業の創出を支援するため、倉敷市・早島町と連携し産業競争力強化法における創業支援等事業計画の作成支援を実施。創業希望者の夢を実現し、持続的に維持発展する経営となるよう支援する。

③商工会としての役割

本会は、支援体制として、岡山県・倉敷市・早島町・岡山県商工会連合会広域サポートセンター・日本政策金融公庫倉敷支店・中小企業基盤整備機構・岡山県よろず支援拠点・地域金融機関・その他支援機関と連携し、地域の特性や需要を見据えた小規模事業者の事業計画策定や販路開拓等について伴走支援し、地域小規模事業者支援の中心的役割を果たす。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記で示した当地域における小規模事業者の長期的な振興のあり方を具現化するため、今後5年間の目標を次のとおり設定し、地域小規模事業者に寄り添った経営発達支援事業を効果的に実施し、小規模事業者の持続的発展を目指す。

①経営力向上による収益性の確保

地域の特性や顧客ニーズ、自社の経営状況を確実に把握し、企業規模や成長段階に応じた事業計画を作成することで、収益性を確保し、競争力の強い事業者を育成する。

②地域資源を活用した商品開発等による売上拡大

地域資源の再発掘を行い、地域資源を活用した商品開発や販路開拓にも積極的に取り組み、売上高を維持・増加させることで、環境変化に強い事業者を育成する。

③事業承継、創業支援による事業者数維持と雇用機会の創出

地域内小規模事業者の高齢化が進んでおり、事業の維持発展のためには、円滑な事業承継を促進させる。また、本会に創業窓口を設置し、創業前から創業後まで一貫した支援を行うことで、新規創業を促し、地域の雇用機会を創出する。

【数値目標】

項目	現状	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
事業計画策定事業者数	63者	70者	70者	70者	70者	70者
売上高の増加事業者数	-	17者	17者	17者	17者	17者
事業承継計画策定事業者数	1者	5者	5者	5者	5者	5者
創業計画策定事業者数	7者	10者	10者	10者	10者	10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5年4月1日 ～ 令和10年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

前述1.(3)の①～③の目標に対し、以下の実施方針で取り組む。

①経営力向上による収益性の確保

大型店や域外事業者との競争が激しい小売・飲食サービス業を重点的に支援するため、地域の特性や顧客ニーズ、自社の経営状況を確実に把握し、企業規模や成長段階に応じた事業計画を作成することで、収益性を確保し、競争力の強い事業者を育成する。

また、経営計画の策定・実施・検証を踏まえ、従来型ビジネスからの転換や新規分野進出など事業再構築も積極的に支援し、事業環境の変化に柔軟に対応出来る経営モデルの構築を目指す。

②地域資源を活用した商品開発等による売上拡大

地域産品の活用に留まらず、地域で育まれたものづくりの技術やノウハウ、観光資源を活用した新たな地域産品・サービスを開発する。また既存商品・サービスについてもこれからの顧客ニーズにあうようブラッシュアップし、関係機関や専門家と連携して取り組む。

③事業承継、創業支援による事業者数維持と雇用機会の創出

事業の維持発展のためには、円滑な事業承継を促進させる必要がある。専門家と連携し、事業所の現状の経営環境を把握し、将来生き残っていくための事業承継計画支援を実施し、円滑な事業承継を実現する。

また、大型店や域外事業者との競争に打ち勝つ魅力ある事業の創出を支援するため、倉敷市・早島町と連携し産業競争力強化法における創業支援等事業計画の作成支援を実施。創業前から創業後まで一貫した支援を行うことで、持続発展する新規創業を促進する。

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

新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、事業所への訪問を最小限に抑えたことで、十分な情報収集が出来ていない。また、令和4年度から岡山県商工会連合会から委託を受けて中小企業景況調査（調査対象15者）を実施しているが、期間が短いうえつくば商工会地域全体の状況を判断するにはデータ数が少なく情報の提供が出来ていない。

②課題

管内全体の状況を把握できるよう収集データ数を拡大する必要がある。また、ビッグデータの客観的な情報を活用することが必要である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①地域の経済動向分析の公表回数	ホームページ掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向調査の公表回数	ホームページ掲載	-	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

つくば商工会地域の経営環境や人口動態、消費者動向等の現状を把握するため、経営指導員等が「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、年1回公表することで小規模事業者の支援に活用する。

【分析手法】

地域産業構造、企業が稼ぐ源泉、消費動向などの情報を収集分析し、地域経済動向を把握する。

【分析項目】

- ・地域経済循環マップ（生産分析）・・・何で稼いでいるのか等を分析
- ・まちづくりマップ（From-to分析）・・・人の動き等を分析
- ・産業構造マップ・・・産業の状況等を分析
- ・消費マップ（消費行動を把握）・・・購入金額や点数等を分析

【活用方法】

各種項目から抽出した情報を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②つくば商工会地域の景気動向調査の実施

つくば商工会地域の小規模事業者等の景気動向をより詳細に把握するため、業種ごとに5社、合計25社程度のヒアリング調査を行い、四半期ごとに年4回公表する。

【調査対象】

管内小規模事業者25者
（製造業、建設業、卸小売業、飲食宿泊業、サービス業から各5者）

【調査項目】

売上額、仕入額、経常利益、資金繰り、雇用状況、設備投資動向等

【調査方法】

経営指導員等が調査票をもとにヒアリング調査

【分析手法】

外部専門家と経営指導員が連携し分析する

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

新型コロナウイルス感染症の影響もあり、現状は岡山県商工会連合会や関係団体が実施する商談会やイベントなどの情報提供に留まっている。倉敷市駅前商店街で開催の「倉敷三斎市」や早島町で開催の「花ごさ祭り」に出店した際は、来場者向けのヒアリング調査を実施した。

②課題

ヒアリング調査の結果の分析活用がなされておらず、商品開発や事業展開に活かしていない。

(2) 目標

項目	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①新商品開発や商品改良の調査対象事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
②試食、アンケート調査対象事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者

(3) 事業内容

①新商品開発調査

新たな商品開発や商品改良を希望する事業者を経営指導員と外部専門家が訪問し、商品の開発状況や既存商品の課題を調査確認のうえ改善指導することで、新たな地域産品創出に繋げる。

【調査方法】

既存商品や開発中の商品について、専門家が事業者を訪問し直接製造工程や味を確認するとともに、商品づくりに対する考え方をヒアリングする。

【調査項目】

商品に関する味、見た目、価格、パッケージ、市場等

【分析方法、活用方法】

経営指導員が専門家と連携し分析を行い、課題解決に必要な情報を該当事業者にフィードバックし、改善に繋げる。

②商談会等の出展における来場者向けアンケートの実施

岡山県商工会連合会や倉敷市・早島町等関係団体が実施する展示会や商談会等において、出展事業者が自社の商品について市場動向や消費者ニーズを把握するためのアンケートを実施する。また、調査結果を分析しフィードバックすることで、新商品開発や既存商品のブラッシュアップに繋げる。

【対象者】

商談会等へ出展する自社開発商品、地域資源や技術を活かした商品を扱う事業者

【サンプル数】

来場者100人

【調査方法】

既存商品や開発中の商品を試飲・試食等をしていただき、商品に対する意見をアンケートにより聞き取る。

【調査項目】

商品に関する味、見た目、価格、パッケージ等

【分析方法、活用方法】

経営指導員が専門家と連携し分析を行い、商品改良や開発に必要な情報を該当事業者にフィードバックする。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現状

つくば商工会では、日常的な巡回と年1回の定期巡回により、管内小規模事業者の定性情報を収集している。また、決算確定申告や補助金申請、融資相談等で収集した財務情報を、岡山県商工会連合会の「小規模事業者支援システム」に都度登録し、事業者情報の共有と見える化を図っている。

②課題

常に最新の情報に保つため、今後も日常巡回と季節巡回を実施し、継続して安定的に情報を収集・更新していく。また、収集したデータを活用した支援対象事業者のランク付けを行う。

(2) 目標

項目	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
経営分析事業者数	136者	140者	140者	140者	140者	140者

(3) 経営分析の事業内容

①巡回・窓口相談による支援案件の掘り起こし

日常的に経営指導員等による巡回を行い、経営支援の基礎資料となる定性的データ（企業の沿革や経営資源、後継者の有無等）を「小規模事業者支援システム」に登録することで見える化を徹底し、情報共有化を図る。また、決算確定申告時や個別相談時に収集した財務等の定量的データについても「小規模事業者支援システム」に入力し財務分析を行う。これに併せて事業所の支援レベル

のランク付けを行い、支援案件の掘り起こしや提供する支援メニューの選定を行う。

②経営分析の内容

【対象者】

巡回や窓口相談の中から、事業計画策定に意欲があり持続的発展が見込まれる事業所140者を選定する。

【分析項目】

- ・基本情報・・・事業の沿革、事業内容、経営資源、後継者の有無など
- ・財務分析・・・収益性、安全性、生産性、成長性など
- ・SWOT分析・・・事業の強み、弱み、外部機会、外部脅威など

【分析手法】

「小規模事業者支援システム」の機能を活用し、経営状況の推移や損益分岐点分析、キャッシュフロー計算書等を作成し、事業者に提供する。また、詳細な財務分析については、経済産業省「ローカルベンチマーク」や日本政策金融公庫「財務診断サービス」、中小企業基盤整備機構「経営自己診断システム」等を活用し、経営指導員が分析する。

③分析結果の活用

分析結果は、法定経営指導員である支援課長が確認のうえ経営指導員や補助員等職員、また記帳担当者にも共有し、日常の経営相談や支援の場面、記帳指導や決算確定申告支援時において事業者にフィードバックする。これにより、経営方針の見直しや事業計画策定に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

小規模事業者持続化補助金や経営革新計画等の申請支援を提供する事業者が増加する中で、事業計画策定の依頼も増加しており、当会では岡山県商工会連合会広域サポートセンターの専門経営指導員や専門家のサポートを受けながら事業計画策定を推進している。

②課題

経営環境が複雑化・多様化する中で、専門性の高い経営課題や問題についても支援する必要がある。特に、小規模事業者の生産性向上や販路拡大に有効なデジタルトランスフォーメーション（以下DXと言う）への対応が必要となっている。

また、事業者が抱える本質的課題を、事業者に寄り添い傾聴することで発掘し、その課題を解決するための事業計画策定を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が持続的に維持・発展を続けるためには、地域の特性や顧客ニーズ、自社の経営実態・強みや弱み等を確実に把握する必要がある。そのためには、経営分析の結果を踏まえた事業計画の策定が不可欠である。しかし、小規模事業者へ事業計画策定の意義や重要性を漠然と説明しても実質的な行動や意識を変えることは困難であることから、小規模事業者持続化補助金等の申請を契機として意欲の高い事業者を選定し、事業計画策定に繋げる。支援にあたっては、経営指導員等、専門家のサポートのもと、事業者が主体的に考え腹落ち出来る環境づくりに配慮する。

また、大型店や域外事業者との競争に打ち勝つ魅力ある事業の創出を支援するため、創業支援等事業計画の作成支援を実施。創業者の夢である事業が持続的に維持発展するよう支援する。

さらに、小規模事業者の生産性向上にDXが必要不可欠だが、小規模事業者にはDXは敷居が高く関係無いと考えている事業者が多いのが実情である。事業計画策定時にDXによる生産性向上が見込まれる場合は、経営指導員がIT化やデジタル化の支援で事業者の敷居を下げたうえで、専門家派遣を活用して本格的なDX導入を推進する。

(3) 目標

項目	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①事業計画策定に関する 専門家派遣回数	-	10回	10回	10回	10回	10回
②D X推進に関する専門 家派遣回数	-	3回	3回	3回	3回	3回
③創業セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④事業計画策定事業者数 (創業計画含む)	70者	80者	80者	80者	80者	80者

(4) 事業内容

①事業計画策定に関する専門家派遣の実施

小規模事業者持続化補助金等の補助金申請や経営計画書作成を通じて事業計画の策定を希望する事業所や、既知のまたは潜在的な経営課題解決を希望する事業者に対して、専門家を年10回派遣する。

【支援対象】

経営分析を行った事業者を対象とする。

【手段方法】

事業計画の策定を希望する事業者に対し、経営指導員等が外部専門家を交えて効果的な事業計画の策定に繋げる。策定には事業者が積極的に関わり、本質的な課題解決のため事業者が腹落ちする計画になるよう注意する。

②D X推進に関する専門家派遣の実施

I T機器の導入やW e bサイトの運用のみでなく、それらを事業活動に組み込んで生産性向上を実現させることがD Xであり、小規模事業者にとっては敷居が高く取り組みづらい側面がある。経営指導員が経営分析を行う過程でD X導入の可能性を探り、必要となる事業者へ外部専門家を派遣することで、実効性のあるD X支援を行う。

【支援対象】

経営分析を行った中でD Xに対する取組み意欲が高い事業者を対象とする。

【手段方法】

経営分析によりI Tツールやクラウドシステム等を活用することで、生産性が向上し事業再構築に繋がると見込まれる事業者に対し、外部専門家を交えて導入支援と事業計画への落とし込みを行う。

③創業セミナーの開催

管内で創業を希望する者に対して、地域に根付き持続発展していく事業となるよう経営に必要な知識（創業計画・税務・労務・販路開拓など）を体系的に学ぶセミナーを実施する。

実施にあたっては倉敷市・早島町と連携し、産業競争力強化法における創業支援等事業計画の作成支援も活用する。

④事業計画の策定

すでに事業を行っている者に対して、補助金申請や経営計画作成支援を通じて事業の維持拡大に意欲がある事業者に対して、岡山県商工会連合会広域サポートセンターや専門家と連携し、実抜的な事業計画の策定を支援する。

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

本会では、事業計画を策定した事業者に対するフォローアップに重点を置き、計画の進捗状況と成果を把握することで、新たな経営課題や問題に対して適切な支援を行っている。また、経営指導員等で対応することが困難な案件については、岡山県商工会連合会広域サポートセンターや経営安定特別相談室と連携した支援を行っている。

②課題

事業計画の実現のためには計画の進捗確認、さらに環境や事業変化への柔軟な対応力が求められるため、引き続き定期的なフォローアップを行う必要がある。また、アフターコロナの状況において、増加が予想される経営改善や事業再生など難易度の高い案件への対応力が求められる。

(2) 支援に対する考え方

限られた経営資源の中で目先の経営に集中している小規模事業者にとって、中長期的な視点で経営計画の進捗状況を管理することは困難なものとなっている。そこで、本会は事業計画を策定した全事業者を対象にフォローアップを実施し、事業者が主体的に進捗確認を出来る体制をとる。その中で、計画の進捗度合いや成果の状況で事業者を区別し、フォローアップの頻度を事業者ごとに設定して支援を実施する。

(3) 目標

項目	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①フォローアップ対象事業者数	71者	80者	80者	80者	80者	80者
②実施頻度(延回数)	222回	290回	290回	290回	290回	290回
③売上増加事業者数	-	17者	17者	17者	17者	17者
④営業利益率2%以上増加の事業所数	-	6者	6者	6者	6者	6者

(4) 事業内容

フォローアップの頻度は、事業計画策定事業者80者のうち、10者は毎月1回、20者は四半期に1回、他の40者は年2回、10者は年1回とする。なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画と実際との間に大きな乖離が生じている場合には、経営指導員会議等でその原因や対策を検討するとともに、必要に応じて岡山県商工会連合会サポートセンターを通じて専門家の派遣を依頼。原因究明と今後の対策を検討のうえ、フォローアップの頻度を変更する。

①巡回指導等

事業計画策定後、1か月を目途にフォローアップ巡回を実施する。担当経営指導員等が実施状況をヒアリングし、進捗確認を行う。実施の遅れや乖離が生じている場合は法定経営指導員である支援課長に報告のうえ指導員会議等でその原因と他策を協議し、課題解決に向けた伴走支援を実施する。

②専門家による個別指導の実施

深刻な問題を抱えていたり、計画と大きな乖離が生じている場合は、岡山県商工会連合会広域サポートセンターを通じて専門家の派遣を依頼し、抜本的な計画の見直しや改善を実施する。

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

本会では、地域特産品の需要開拓を目的に、岡山県商工会連合会や倉敷市・早島町が実施する商談会やイベントの出展を促進している。また、岡山県商工会連合会が認定する「晴れのめぐみ」ブランドの認定、「岡山加工食品カタログ」への掲載を推進し、販路開拓に取り組んでいる。

②課題

関連団体や行政が実施する商談会やカタログ掲載を事業者を紹介・斡旋することに留まり、商品・サービスの開発や改良、またバイヤーの目に留まりお客さまに手に取って貰える見せ方など、売れる商品・サービスづくりへの関わりが出来ておらず、需要開拓の効果も低いものとなっている。

また、経営資源に乏しい小規模事業者が営業効率を高め販路拡大するためには、Webや営業ツール等DXを取り入れた需要開拓の取組みが必要不可欠となっている。

(2) 支援に対する考え方

引き続き商談会の参加やカタログへの掲載を推進するとともに、売れる商品・サービスづくりを支援するため、事業計画策定を通じて商品開発や改良・販売促進について意欲の高い事業者に対し、専門家による個別相談会を実施することで、本会も積極的に需要開拓に対する支援を行う。

また、DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNSやECサイトの活用についてセミナーを開催し、理解度を高める。さらに意欲の高い事業所に対しては、専門家を派遣し段階に合った支援を行う。

(3) 目標

項目	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①商談会展示会出展事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数	1件	2件	2件	2件	2件	2件
②商品開発・見せ方に関する専門家派遣事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%
③DXに関するセミナー開催回数	-	2回	2回	2回	2回	2回
SNS・ECサイト活用事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①商談会支援事業

展示会、商談会に参加しても需要拡大に繋がらない理由は、商品だけの問題ではなく、準備段階に問題がある事が多い。そこで、出展者に対して販促・営業ツールや展示方法の指導を行う。さらに来場者やバイヤーから得られた情報を元に、商品改良・改善を図り、需要獲得に向け外部専門家を活用した個者支援を行う。

【出展支援を想定する商談会】

「岡山県特産品商品評価会（商談会）」

岡山県商工会連合会が主催。岡山県の魅力を全国に広める特産品（加工品）の販路拡大を目的に、県内商工会地区の生産事業者と小売・流通・サービス業との取引機会の創出を図る。例年2月頃に開催し、買い手企業が約10社、売り手企業が10社参加する。

②商品開発・見せ方に関する専門家派遣事業

消費者ニーズが多様化する中で、バイヤーやお客様の目に留まる商品づくりを行うためには、コ

ンセプトや味覚、触覚、視覚等、多角的な開発戦略が必要となる。事業者の経営資源や地域資源を活用した「売れる商品」を開発又は改良するため、意欲ある事業者に対して専門家派遣を実施する。

現在早島町ではふるさと納税返礼品に適した商品提案を強く求めており、完成した商品を推薦することで早島町と連携した需要開拓に繋げる。

③DXの活用による販路開拓支援

広域や海外販路開拓を目指す場合は国内向けECサイト、海外向けには越境ECの活用を支援する。また、来店型ビジネス等商圏が地域限定の場合はWeb上で存在が認知される必要がある。そのためWebサイトやSNSの有効活用や商品紹介の文書力・写真撮影、Webマーケティングについてセミナーを開催し、意欲ある事業者には専門家派遣を活用して実効性の高い支援を行う。

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

つくば商工会総務企画委員及び法定経営指導員等、倉敷市商工課、早島町まちづくり企画課による「経営発達支援事業検討会」を年1回開催し、事業内容についての評価・検証を行っている。

②課題

事業計画を確実に実行していくためには、進捗状況の確認と事業内容についての客観的な評価・検証が求められる。中小企業診断士等の外部有識者をメンバーに加え、専門の見地からの評価を取り入れる必要がある。

(2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業実施状況及び成果について、PDCAサイクルの流れで事業を実施する。具体的には、以下の方法により、毎年度評価・検証を行う。

①倉敷市商工課、早島町まちづくり企画課、本会法定経営指導員、岡山県商工会連合会担当者、外部有識者として中小企業診断士をメンバーに加えた「経営発達支援事業検討会」を設置し、事業の実施状況の報告や事業内容の評価・検証を行う。

②理事会において、事業の成果・評価・見直し結果を報告し、承認を受ける。

③事業の成果・評価・見直し結果をつくば商工会の公式ホームページにて公表する。

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

令和4年10月、茶屋町本部・庄支所・早島支所を廃止し、新たに本部一元化のうえ職員集約を行った。統合後の本部には、事務局長1名、支援課長である法定経営指導員1名、経営指導員2名、補助員2名、記帳専任職員1名、記帳指導員6名を配置している。

職員を集約することで、情報の共有やOJTによる支援が効率的に行うことができ、経営支援のレベルアップに繋がることが期待される。

②課題

本部統合により本部・支所の物理的距離が解消し、情報共有やレベルの平準化、OJTの実践が行いやすくなった。しかし、統合直後で具体的成果は出ていないため、今後も事務局長・経営指導員ミーティング等を定期的で開催し情報を共有することで、経営指導員等の資質向上を図らなければならない。

また、DXにあたっては、基礎的なITリテラシーの向上を図りながら、外部講習会等を積極的に活用し生産性向上や事業拡大に繋がるDXスキルを獲得することで、小規模事業者の支援に繋げる必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

岡山県商工会連合会主催の経営指導員等研修、中小企業基盤整備機構主催の中小企業支援担当者等研修に経営指導員を毎年派遣。事業計画策定支援に係るノウハウや小規模事業者が抱える課題発見、目利き能力などを習得し、支援能力の向上に繋げる。

②内部研修会の実施

当会独自で専門家を招き、臨時職員を含めた全職員参加の「税務・財務研修会」などを開催し、職員のレベルや指導状況にあった経営支援ノウハウを身に付ける。また、経営力再構築伴走支援モデルにも示されている支援の基本姿勢「対話と傾聴」に関するスキルを習得するため、経営指導員及び職員が参加する「ヒアリングスキル向上勉強会」を開催する。

③DX支援スキルの獲得

喫緊の課題である地域事業者のDX推進にあたっては、まず経営指導員等の基礎的IT支援スキルを向上させ、ニーズに合わせたDX支援能力の向上に繋がるセミナー等に積極参加する。

【DXに向けたIT・デジタル化の取組み】

(ア) 業務効率化等の取組み

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

(イ) 需要開拓等の取組み

Webを活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、モバイルオーダーシステム等

(ウ) その他取組

Zoomを使ったオンライン経営指導の実施

④OJT制度の導入

経営指導員等を集約したことで、上席経営指導員による帯同訪問や日常的指導により、小規模事業者に対する支援方法について実践的なアドバイスをすることで、経験の少ない経営指導員や若手職員のスキルアップに繋げる。

⑤職員間の定期ミーティングの開催

小規模事業者が抱える課題・問題の解決方法、記帳・税務など基礎的経営支援スキルの平準化を図るため、職員ミーティングを定期的実施。伴走支援が限られた職員のスキルに依存せず、チームによる伴走支援が実施できる体制を構築する。

・事務局長・経営指導員ミーティングの開催（週1回）

・職員全体会議の開催（月1回）

⑥データベース化

担当経営指導員等が巡回や個別相談等で知り得た情報を、岡山県商工会連合会「小規模事業者支援システム」に随時入力することで、全職員がいつでも情報を閲覧し相互共有することで、担当者不在時においても、一定レベル以上の対応ができるようにする。

1 1. 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

①現状

経営発達支援事業を円滑に進めるため、岡山県商工会連合会や県内商工会をはじめ、各支援機関と連携を図りながら、国・県等の各種施策についての情報共有や支援ノウハウ等の情報交換を行うことで、地域が抱える課題解決に向けた取組に役立てることが出来た。

②課題

各支援機関との連携は、経営指導員等の支援能力の向上に強く繋がるため、これまで以上に各支援機関と積極的な連携を図る必要がある。

(2) 事業内容

①岡山県商工会連合会との連携（年2回）

岡山県商工会連合会主催の広域連絡会議では、管理職を中心に人材育成や支援体制整備などの情報交換を行う。また、広域サポートセンター会議では、支援課長を中心に国・県等の支援施策の情報提供や県内商工会の進捗状況や事例について情報交換を行い、その内容を経営指導員等にフィードバックする。

【連携機関】

岡山県商工会連合会

②日本政策金融公庫倉敷支店との情報交換会参加（年2回）

日本政策金融公庫倉敷支店の情報交換会に出席し、各種金融支援メニューや支援ノウハウ、近隣商工会の現状等について、情報交換を行う。

【連携機関】

日本政策金融公庫倉敷支店

③くらしき創業サポートセンター会議への参加（年3回）

倉敷市が主催し市内支援機関や早島町もメンバーとなっている「くらしき創業サポートセンター」会議に参加し、管内の創業支援の状況や行政の支援策について情報交換を行う。

【連携機関】

倉敷創業サポートセンター、倉敷市、早島町、岡山県よろず支援拠点、日本政策金融公庫倉敷支店、倉敷商工会議所、真備船穂商工会

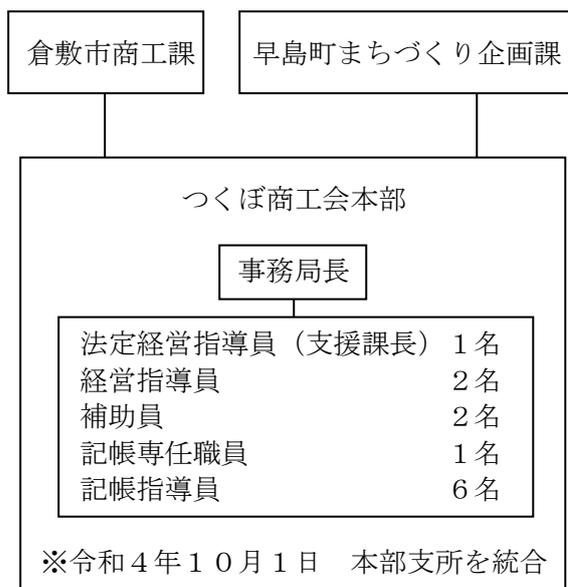
(別表2)

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4年10月現在)

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



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

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

■ 氏名：産賀昭宏

■ 連絡先：つくぼ商工会 電話：086-482-1111

② 法定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) 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

〒701-0304

岡山県都窪郡早島町早島 4156 関西書芸院 1階

電話：086-482-1111 FAX：086-483-0099

メール：tsukubo@okasci.or.jp

② 関係市町村

(ア) 倉敷市 商工課

〒710-8565
 岡山県倉敷市西中新田 640
 電話：086-426-3405 FAX:086-421-0121
 メール：cmind@city.kurashiki.okayama.jp

(イ) 早島町 まちづくり企画課
 〒701-0303
 岡山県都窪郡早島町前潟 360 番地 1
 電話：086-482-0612 FAX:086-482-3405
 メール：kikaku@town.hayashima.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 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
景況調査費用	500	500	500	500	500
専門家派遣費用	400	400	400	400	400
セミナー開催費用	500	500	500	500	500
職員資質向上研修費用	300	300	300	300	300

(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、特別賦課金、国補助金、岡山県補助金、倉敷市補助金、早島町補助金 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。

