

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>みまさか商工会 (法人番号 4260005007548) 美作市 (地方公共団体コード 332151) 勝央町 (地方公共団体コード 336220) 西粟倉村 (地方公共団体コード 336432)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和6年4月1日～令和11年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援計画の目標</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>信頼関係の構築による計画策定と実行支援</b> 経営力再構築のために伴走支援により実現性の高い事業計画を作成し、PDCA サイクルによる計画経営支援を実施する。</li> <li><b>課題設定型の伴走支援による業績向上</b> 事業者の課題を洗い出し、課題解決へと導き、事業者の自立に向けた伴走支援を実施する。事業者自身が自己変革を行うことで自走化を推進する。</li> <li><b>地域と一体となった、事業者の経営能力の向上、事業承継・創業支援・地域資源活用の強化</b> 小規模支援、経営革新への取り組み等、様々な事業承継への円滑な対応、特産品の販路開拓など、地域一体となり、地域経済の活性化に資する事業を推進する。</li> </ol>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>地域の経済動向調査に関すること 今後成長が期待できる産業や事業者に対し、効率的な経済活性化を目指すための資料として、「RESAS」を活用したみまさか地域の経済動向分析を行い、商工会のHPで公表する。また、ポータルを作成し事業者支援に活用する。</li> <li>需要動向調査に関すること 行政・支援機関等が開催する物産展や商工会地域におけるイベント等の会場にて、商品のテストマーケティングを実施し、効果的な商品開発や販路開拓を行う。</li> <li>経営状況の分析に関すること 自社の経営分析を行うセミナーを通じて、決算書を読み解く力を付けることで自社の強み・弱みなどへの気づきを与え、自走化に向けた支援を行う。</li> <li>事業計画策定支援に関すること 事業計画策定・DX 推進のための個別相談会の実施、創業セミナーの開催により、経営の継続、事業承継、創業支援による地域経済の持続的発展を促す。</li> <li>事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定事業者に対し、事業実行計画の進捗状況管理を実施する。計画の進捗状況について問題があると判断される事業者については、専門家派遣などを活用し、計画の見直しを含めた、フォローアップを実施する。</li> <li>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 県内外商談会、展示会等の情報を積極的に発信し、FCPシート等のツール作成支援等を通じ、県内外商談会、展示会等への参加を促す。また、小規模事業者がECサイトを活用し具体的に受注につなげるための支援を実施する。</li> </ol>
<p>連絡先</p>	<p>みまさか商工会 本部 支援課 〒707-0025 岡山県美作市栄町 187-4 TEL (0868) 73-6520 FAX (0868) 72-6350 E-mail:mimasaka@okasci.or.jp</p> <p>美作市 産業政策部 商工政策課 〒707-0025 岡山県美作市栄町 38-2 TEL (0868) 72-6695 FAX (0868) 72-8094 E-mail:sangyo@city.mimasaka.lg.jp</p> <p>勝央町 産業建設部 〒709-4316 岡山県勝田郡勝央町勝間田 201 TEL (0868) 38-3112 FAX (0868) 38-3120 E-mail:sangyou@town.shoo.okayama.jp</p> <p>西粟倉村 産業観光課 〒707-0503 岡山県英田郡西粟倉村影石 33-1 TEL (0868) 79-2230 FAX (0868) 79-2125 E-mail:sankan@vill.nishiawakura.lg.jp</p>

## 経営発達支援事業の目標

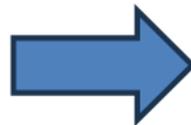
## 1. 目標

## (1) 地域の現状及び課題

## ①地域の現状

## ・立地

みまさか商工会（以下、当会）は、平成18年4月1日に誕生。美作市、勝田郡勝央町、英田郡西粟倉村の3つの行政地域を管内としており、エリアの総面積は541km<sup>2</sup>で、岡山県の商工会としては、真庭商工会に次ぐ2番目の管内面積である。岡山県の北東端に位置し、隣接する兵庫県や鳥取県から岡山県への玄関口になっている。中国自動車道が管内の中央を東西方向に走っている。現在、南北方向に中国横断自動車道と美作岡山道路の整備が進んでおり、高速交通の利便性から、岡山県北の陸上交通の結節点としての高いポテンシャルを持つ地域として位置づけられる。



当会の管内人口は3行政区合計で、38,314人（令和5年1月1日現在）。現在の「美作市」は、平成17年に勝田郡勝田町、英田郡美作町・大原町・作東町・英田町・東粟倉村の5町1村の合併により誕生。令和5年4月1日現在の当会地域の商工業者数は1,600事業者、法定会員数1,156事業者であり、現在も市町村合併前の8地域の支所を有し、経営改善普及事業・地域振興事業を行っている。

## ◎当会管内 人口及び商工業者数等

行政名	人口 (R5. 1. 1)	管内面積	商工業者数 (R5. 4. 1)	法定会員数 (R5. 4. 1)	組織率 (R5. 4. 1)	商工会 支所数
美作市	26,035人	429 km <sup>2</sup>	1,150者	833者	72.4%	6支所
勝央町	10,911人	54 km <sup>2</sup>	366者	256者	69.9%	1支所
西粟倉村	1,368人	58 km <sup>2</sup>	84者	67者	79.8%	1支所
合計	38,314人	541km <sup>2</sup>	1,600者	1,156者	72.3%	8支所

## ◎当会の支所（合計8支所）

- ・美作市（美作支所、作東支所、大原支所、英田支所、勝田支所、東粟倉支所）計6支所
- ・勝央町（勝央支所）
- ・西粟倉村（西粟倉支所）

## 【美作市】

平成17年3月31日、当時の勝田郡勝田町、英田郡美作町・大原町・作東町・英田町・東栗倉村の5町1村の合併により誕生。美しい自然景観と、年間約10万人の宿泊客が訪れる湯郷温泉をはじめとした温泉施設や豊富な観光資源に恵まれ観光地としての地位を築いている。一方で、なでしこリーグ所属の女子サッカーチーム 岡山湯郷Belleのホームタウンであり、地域を挙げてスポーツ選手の育成を担っている。また、FIA国際公認サーキットである岡山国際サーキットにおいては 国内外から年間約40万人が観戦・参戦に訪れる。農業も盛んで、道の駅など農産物直売施設での農産物流通を通して、都市・農村交流が進められている。

### ◎美作市の売上高（企業単位）から見た産業構造 RESASによる分析（2016年データ）

業種	農林	建設	製造	運輸	卸小業	不動産	宿泊 飲食	医療 福 祉 教育	その他 サービス
割合	-	14.4%	27.4%	3.8%	18.6%	2.5%	7.1%	6.7%	19.5%

### ◎美作市の計画との連動性・整合性

・美作市 まち・ひと・しごと創生総合戦略

P22 6. 人材還流・地方定着に対する事業

P23 7. 新規創業等の支援 より

#### ○美作市の商業・工業へ向けた基本計画

美作市内で地域住民の生活拠点となっている店舗等を存続させ、過疎化に対する一定の歯止めをかける。また、商工会や金融機関等と連携し、地域産業の振興並びに産業活力の再生を図ることを目的とした地域活力創生事業に取り組む。

#### ○美作市の課題と重点施策

- ・経営者の高齢化と、事業承継、地域の生活拠点店舗の維持
- ・移住者の安定した収入の確保と定住化のための店舗等経営後継者育成への取組
- ・地域経済の持続的な発展のための、事業所の新陳代謝の促進、市内産業の活性化
- ・起業・創業や新規事業活動等への取り組みへの資金援助、人的援助等の実施
- ・新規分野の開拓や経営革新等を行う際の支援措置、新築や改築等への助成

## 【勝央町】

古くから出雲往来の要衝として繁栄し、現在でもかつての宿場町としての面影を残している。町の南部は国道に沿って市街地が形成されており、北部はなだらかな丘陵地が農用地として活用されている。町内には、全国的にも有数の規模を誇る県営の内陸型工業団地が立地しており、30社・約3000人が勤務している。農業にも力を入れており、桃やぶどう等の果物の栽培が盛んなほか、黒大豆の作付面積は西日本有数の規模を誇る。岡山県全体で人口減少が進む中、人口減少は穏やかで、岡山県北地域で唯一過疎地域指定されていない行政区である。（一部地域が過疎地域指定されている津山市を除く）

### ◎勝央町の売上高（企業単位）から見た産業構造 RESASによる分析（2016年データ）

業種	農林	建設	製造	運輸	卸小業	不動産	宿泊 飲食	医療 福 祉 教育	その他 サービス
割合	1.6%	26.6%	10.7%	6.1%	30.3%	1.0%	1.5%	20.4%	1.8%

◎勝央町の計画との連動性・整合性

・第5次 勝央町振興計画

第3章 豊かで活力と魅力にあふれるまち

P56 商業 P58 工業 より

○勝央町の商業・工業へ向けた基本計画

商工会との連携により、事業者への指導・支援体制の強化を図り、地域内でのにぎわいの創出、経済循環に向けた取組みなど、既存企業の経営基盤の強化に取り組む。

○勝央町の課題と重点施策

- ・ 起業・創業希望者に対して、情報発信と補助金等の支援
- ・ 後継者不足の現状や課題の把握と事業継承に向けた支援
- ・ 工業の活性化のための相談や情報提供体制の強化
- ・ 既存立地企業の事業拡大や生産性向上に向けた取組みへの支援
- ・ 新たな企業誘致を図るための方策についての検討

【西粟倉村】

岡山県の北東端に位置し、兵庫県および鳥取県と県境を接しており、県内で2番目に人口が少ない村である。面積の約95%が森林でその約90%が人工林である。村有林と私有林を集約し村で一括して管理・活用する「百年の森林事業」のほか、起業や移住者誘致による地域おこしでも知られている。移住者や村民により、森林資源の利活用にとどまらず、地域資源を活かした多様な分野で約60社の企業が相次ぎ設立され、2010年代には「起業家の村」として全国に知られるようになった。行政と民間が協働し、地域で起業するローカルベンチャーの育成を行っている。

◎西粟倉村の売上高（企業単位）から見た産業構造 RESASによる分析（2016年データ）

業種	農林	建設	製造	運輸	卸小売	不動産	宿泊 飲食	医療 福 祉 教育	その他 サービス
割合	-	11.8%	53.3%	-	14.1%	-	20.2%	-	0.6%

◎西粟倉村の計画との連動性・整合性

・第6次 西粟倉村総合振興計画

基本計画 第3章 地域の魅力を誇りにつなげる むらづくり

P65 3-4 地域経済循環を生み出す商工業の推進 より

○西粟倉村の商業・工業へ向けた基本計画

村民の日常生活や雇用を支える商店・事業所の経営支援及び様々な地域課題の解決と持続可能な地域社会づくりのために起業したベンチャー企業の育成を支援するローカルベンチャー事業を通じ、商工業の維持・活性化を図っていく。

○西粟倉村の課題と重点施策

- ・ 商工業者の安定的な経営の支援
- ・ 新たな産業・雇用の創出に向けた起業・創業の支援
- ・ 商工業者の後継者の確保や村内の商工業に関する求人情報の積極的な収集・提供
- ・ ローカルベンチャー事業との連携による村の商工業の活性化
- ・ 地域経済循環を高める農商工支援

◎当会地域の人口の推移 (単位：人)

岡山県 HP より

行政/基準日	平成 20 年 3 月 31 日	平成 26 年 1 月 1 日	平成 30 年 1 月 1 日	令和 5 年 1 月 1 日	平成 20 年～令和 5 年減少率	高齢化率 (65 歳以上) R4. 10. 1
美作市	32,740	30,362	28,292	26,035	△20.5%	42.6%
勝央町	11,410	11,379	11,183	10,911	△4.4%	32.4%
西粟倉村	1,625	1,535	1,487	1,368	△15.5%	35.8%
合計	45,775	43,276	40,962	38,314	△16.3%	36.9%

岡山県	1,948,250	1,945,208	1,920,619	1,865,478	△4.2%	31.3%
-----	-----------	-----------	-----------	-----------	-------	-------

※平成 25 年度以降、調査時点が 1 月 1 日に変更

岡山県住民基本台帳

・地域の産業別の状況、地域の強み・弱みをふまえた課題 (当会景気動向調査より)

当会では、地区内小規模企業の景気動向等についての情報を毎月経営指導員が巡回・及び窓口においてヒアリングにより収集し、商工会会員ならびに地区内小規模事業者に景気情報として提供することを目的に景気動向調査を実施している。その結果及び地域の産業の特徴から、業種ごとの課題は、以下のとおりである。

建設業	【特徴】	地域の小規模な公共工事への依存度が高く、公共工事の減少や人手不足、デジタル化の遅れ等から厳しい経営状況が続いている。
	【現状】	地域での生き残りをかけ、新分野へ進出する事業者もみられる。
	【課題】	近年、働き方改革による建設工事従事者の労働時間の減少と人手不足による、公共工事の工期の遅れがみられる。
製造業	【特徴】	小規模零細な下請事業者が多く、経営者・従業員の高齢化が進んでいる。
	【現状】	受注に関しては、コロナ感染拡大・ロシアによるウクライナ進行前の状況に戻りつつあり、原材料価格の高騰はあるものの、多くの事業所が受注を十分確保でき、売上は従来の水準を維持している。
	【課題】	技術の承継も含めた、事業承継が課題である。また、インボイス制度の導入により、元請けとの契約条件や価格転嫁が不安視される。
小売業	【特徴】	当地域では核となる商店街等が形成されておらず、小規模店舗が各地区に点在し、管内へ進出してきたスーパーやドラッグストア、ホームセンターなどへ、消費の大半が流出している。
	【現状】	交通の利便性が高い地域であることから、隣接する津山市や鳥取・兵庫県などへ消費の流出が続いている。
	【課題】	生活拠点としての地域の店舗の存続や、高齢者の買い物難民対策等、地元経済を還流させる仕組み作りが求められている。

飲食業	【特徴】	経営者の高齢化と後継者の不在、コロナウイルス感染症による来店客の減少により、一時期は廃業する店舗が増加していた。
	【現状】	アフターコロナを迎え、空き店舗や居ぬき物件へ出店を希望する若い創業者が比較的多く、飲食店店舗が少しずつ増加してきている。年齢、性別、家族構成を問わず外食を楽しむ時代となり、外食に求めるものも多様化している。
	【課題】	遠方からでもわざわざ足を運ぶような、個性的なメニューを提供する飲食店の後押しのための IT の活用や情報発信等の支援。また、新規出店者のための創業支援が必要である。
サービス業	【特徴】	従来の理美容・理髪店に加え、比較的若い経営者による美容・整体・脱毛・リラクゼーションといった店舗が、地域に比較的多く存在している。
	【現状】	新規参入する比較的若い創業者が多く、店舗も提供するサービスの種類も少しずつ増加してきている。また、仕入や水道光熱費などの価格高騰の影響を比較的受けづらい業種であり、売上もコロナ前の水準に戻りつつある。
	【課題】	昔からの店舗については、経営者の高齢化に伴い、顧客層も高齢化してきており、親族間での事業承継は比較的少ない業種である。
宿泊業	【特徴】	地域は、美作三湯の一つである湯郷温泉をはじめとする豊富な観光資源に恵まれており、宿泊施設も多く、アウトドアに対応した施設も比較的多い。
	【現状】	アフターコロナを迎え、政府による旅行割やインバウンドの効果により顧客が戻りつつあるが、食材や水道光熱費の高騰が足を引っ張っており、価格転嫁が進んでいない。
	【課題】	商工会エリア全体を観光資源と捉えた、アフターコロナに向けた地域に人を呼び込むための観光振興の取組みが課題である。
その他	【特徴】	当地域では肥沃な土壌と恵まれた気候を生かし、野菜や果物など農産物の生産が活発に行われている。
	【現状】	昔からの農家・加工品製造業者は高齢化しているが、県外から移住して農業・加工品開発に取り組む事業者も多い。
	【課題】	商工会として農産物の加工品の開発や六次産業化、販路拡大などへの支援が必要である。 全業種において経営者の高齢化と次世代に繋ぐ事業承継が課題となっており、DX、IT ツールの導入、BCP、事業承継、創業者の育成等、地域の持続的発展に向け、地域でいかにバトンをつないでいくかが、大きな課題である。

## ②地域の課題

### ・商工業者数の減少

当会地域の商工業者数は、平成25年4月～令和5年4月の10年間で、およそ100事業者が減少している。業種別でみると建設・製造・卸小売業が多く、卸小売業に至っては、20%以上減少している。

減少の主な原因は、経営者の高齢化と後継者の不在、売上不振による廃業である。

特に新型コロナウイルス感染症が流行した、令和2年～令和4年にかけては、感染拡大の影響から商工業者の廃業による減少が顕著である。

◎当会地域内小規模事業者数及び商工業者数の推移 【業種別内訳】 (単位：事業者)

基準年月	商工業者数	小規模事業者数	業種別商工業者数				
			建設業	製造業	卸小売業	飲食宿泊業	サービスその他
平成 25 年 4 月	1,719	1,473	351	276	429	188	475
平成 27 年 4 月	1,680	1,439	334	274	411	188	473
平成 29 年 4 月	1,650	1,414	324	266	405	172	483
平成 31 年 4 月	1,638	1,408	321	260	395	169	493
令和 3 年 4 月	1,649	1,430	325	257	383	175	509
令和 5 年 4 月	1,600	1,381	314	247	355	194	490
平成 25 年～ 令和 5 年 事業者増減率	-7%	-7%	-12%	-12%	-21%	3%	3%

一方で、アフターコロナを迎えた、令和 4 年頃からは、飲食業や理美容・整体等のサービス業を中心とした若い新規創業者の増加がみられる。

今後、当会地域における生産年齢人口は確実に減少し、小規模事業者は購買力減少と労働人口の減少を大きく受けると予測され、特に非製造業分野（小売・サービス業など）の小規模事業者は、需要縮小の影響が大きいことが予想される。

・当会地域人口の減少

当会地域の人口は、行政が作成している人口ビジョン及び国立社会保障・人口問題研究所による推計データを見ると、勝央町は、減少幅は少ないものの、美作市、西粟倉村とも減り続けるとみられ、第 2 期経営発達支援計画が、終了する令和 11 年度には、エリア全体で 20% 弱の人口減少が予想されている。

当会地域は高速道路の利便性が高い県北の結節点であり、今後さらに高速網の整備が進むことで、関西圏・山陰・瀬戸内へと短時間で結ばれることから、地区外への人口・消費の流出が加速する恐れがある。そのため人口の減少を食い止める地域経済活性化策が必要である。

◎当会地域の人口将来推計

(単位：人)

行政名	現行	6 年後 (R11 年) 第 2 期発達支援計画終了時		12 年後 (R17 年) 第 3 期経営発達支援計画終了後		各行政による R17(2035 年) 目標人口
	R5.1.1 人口 (2023 年)	R11 人口推計 (2029 年)	R5～R11 人口減少率	R17 人口推計 (2035 年)	R5～R17 人口減少率	
美作市	26,035	20,860	△25%	18,817	△38%	25,256
勝央町	10,911	10,489	△4%	10,261	△6%	10,610
西粟倉村	1,368	1,209	△13%	1,142	△20%	1,254
合計	38,314	32,558	△18%	30,220	△27%	37,389

※国立社会保障・人口問題研究所 平成 30 年度公表資料より

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のありかた

### ① 10年程度の期間を見据えた当会の支援計画

当会では、地域の現状、課題を踏まえ、美作市・勝央町・西粟倉村に加え各種支援機関や金融機関等と連携を強化し、事業者の自己変革力の向上を手助けすることで、地域が持続的に発展していく地盤作りを行い、地域経済の活性化に繋げて行く。

#### ◎当会の支援計画

事業の持続的発展のための継続支援	地域経済や雇用を支える商店・事業所の、持続的発展の継続を図るために、経営力再構築のための伴走支援を実施し、事業の継続につながる実現性の高い事業計画を作成し、P D C Aサイクルによる計画経営支援を実施する。 【支援内容】投資促進支援、後継者育成（青年部・女性部活動）、経営革新、販路開拓
環境変化への対応のための経営課題の設定と課題の解決に向けた支援	経営者自らが、ビジネス環境の激しい変化に対応し、新陳代謝の促進・活性化を図るため、経営課題を洗い出し、製品やサービス、ビジネスモデルだけでなく、D Xへの対応や業務・組織の変革により課題解決へと導き、地域産業を活性化させる伴走支援を実施する。 【支援内容】経営革新、投資促進支援、後継者育成
地域一体となった活性化への取組み 事業承継・創業支援の強化	起業・新規創業者の事業継続や地域の事業者の円滑な事業承継、経営革新への取組のほか、地域資源を活かした商品の販路開拓を支援することで、地域ぐるみで小規模事業者を支援する。地域で経営が持続的に行われることで、地域経済の活性化につなげる。 【支援内容】事業承継支援（親族、第三者、社内）、創業支援、経営革新、販路開拓

### ②美作市・勝央町・西粟倉村総合計画等との連動性・整合性

3行政とも総合計画の中で、地域のインフラ維持としての事業継続、事業承継、雇用の確保、また、人口増加のための移住者対策としての新規創業支援をうたっている。

いずれにしても、商工業の振興は、行政施策の中でも重要な位置を占め、3行政とも商工業の振興による活力ある地域社会を目指している。

#### 【美作市】

美作市 まち・ひと・しごと創生総合戦略	商工会の支援計画との連動性・整合性
・事業承継、地域の生活拠点店舗の維持	・事業承継支援、後継者育成 第三者承継支援
・経営後継者育成への取組	・後継者育成（青年部・女性部活動）
・事業所の新陳代謝の促進、産業の活性化	・経営革新、投資促進支援
・起業・創業や新規事業活動等への支援	・創業支援、経営革新
・新規分野の開拓や経営革新等の支援	・投資促進支援、経営革新、販路開拓

【勝央町】

第5次 勝央町振興計画	商工会の支援計画との連動性・整合性
・起業、創業希望者への支援	・創業支援
・後継者の把握と事業継承に向けた支援	・後継者育成、事業承継支援
・工業活性化のための支援	・投資促進支援、経営革新
・事業拡大や生産性向上に向けた支援	・投資促進支援、経営革新、販路開拓
・企業誘致を図るための方策の検討	・投資促進支援

【西粟倉村】

第6次 西粟倉村総合振興計画	商工会の支援計画との連動性・整合性
・商工業者の安定的な経営の支援	・投資促進支援、経営革新
・産業・雇用の創出に向けた起業・創業の支援	・創業支援
・商工業者の後継者の確保及び雇用の確保	・後継者育成、投資促進支援
・ローカルベンチャー事業との連携による村の 商工業の活性化	・投資促進支援、投資促進支援 第三者承継支援
・地域経済循環を高める農商工支援	・投資促進支援、経営革新、販路開拓

③商工会としての役割

当会は、美作市・勝央町・西粟倉村・岡山県商工会連合会・中小企業基盤整備機構・岡山県産業振興財団・日本政策金融公庫・地域金融機関・その他支援機関と連携し、地域の経済団体として小規模事業者寄り添いながら、小規模事業者が地域で持続的に経営を行うための伴走支援の中心的役割を果たす。

(3) 経営発達支援事業の目標

地域の小規模事業者寄り添った経営課題の設定・事業計画策定支援・販路開拓支援といった伴走型の経営発達支援事業を効果的に実施し、地域における小規模事業者の事業について持続的発展を目指す。

また、経営発達支援事業を通じて、地域の課題解決に向けた自走化できる小規模企業の人材の育成と、行政と事業者が一体となった地域振興への取組を行う事で、地域経済が自立的に活力を維持していく好循環を作り出す。

①信頼関係の構築による計画策定と実行支援

既存の小規模企業事業者の事業承継、新規創業者の経営支援の充実、また事業再構築にむけた本質的な経営課題への対応を図る経営力再構築のために、対話と傾聴を土台とした伴走支援により信頼関係を構築し、より実現性の高い事業計画を作成し、P D C Aサイクルによる計画経営支援を実施する。

(目標：事業計画策定事業者数 毎年100者)

## ②課題設定型の伴走支援による業績向上

事業者の本質的な課題の洗い出しと経営者の動機付けにつなげることにより、事業者の自走化に向けた伴走支援を実施する。

具体的には、専門家による個別相談会、目的別セミナーの開催により、これらの支援が各経営者自身の自走化を促進することを目標とし、その結果が自社の増収増益につながるようにする。

(目標：前年比増収増益事業者数 管内小規模事業者の10% 者)

## ③地域と一体となった、事業者の経営能力の向上、事業承継・創業支援・地域資源活用の強化

経営者の自走化にむけた経営力を高めるための経営者の経営能力の向上を図る。また円滑な事業承継を行うための後継者人材(親族、第三者、従業員等)の育成にむけた支援を充実する。

加えて、今後の地域の維持発展に向け積極的な創業が期待される中で(移住定住促進を含む)、創業前から事業が軌道に乗るまでのフォローアップ、経営革新への取り組みなど新規創業者への育成支援を行う。

さらに、当会地域の恵まれた地域資源を活用することによる地域活性化を図るために、地域の農産物や果物などといった地域資源を活用した特産品の販路開拓を展開する。

これらについては、地域の課題と捉え、商工会だけでなく、小規模企業者、行政等が連携した地域一体となった事業として、地域経済の活性化を推進する。

(目標：販路開拓支援による商談会等参加事業者数15者、事業承継件数10者、創業者数20者)

### ◎具体的な数値目標

(単位：事業者数)

項目	現 行 (令和4年 度実績)	令 和 6 年度	令 和 7 年度	令 和 8 年度	令 和 9 年度	令 和 10 年度
事業計画策定事業者数 (目標①)	90	100	100	100	100	100
前年比増収増益事業者数 (目標②)	181	150	150	150	150	150
事業承継件数 (目標③)	8	10	10	10	10	10
地域内創業者数 (目標③)	16	20	20	20	20	20
商談会等参加事業者数 (目標③)	12	15	15	15	15	15

※商談会等参加事業者数については、管内の地域資源を活用した特産品などを製造販売している事業者が、販路開拓情報提供実績でおよそ35者ある。(令和5年10月末現在)

事業者数の約4割の15者を商談会への参加事業者数の目標数として設定した。

## 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6年4月1日～令和11年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

### ①信頼関係の構築による計画策定と実行支援

事業承継、創業、事業再構築等の本質的な経営課題への対応を図る経営力再構築のために、事業者との「対話・信頼関係の構築」に重点を置くことで、事業者の潜在能力を引き出し課題解決に向けての自走化へと導く支援を行う。

また技術革新やDXをはじめとする、近年その変化の度合いとスピードが高まっている経営環境の変化に小規模事業者が対応できるよう、支援をする側の商工会の経営支援の在り方も変革させる。

### ②課題設定型の伴走支援による業績向上

伴走型支援により、事業者の課題の洗い出しと業務・組織の変革により課題解決へと導き、事業者の自立に向けた伴走支援を実施する。

事業者自らが持続的経営に必要な「自己改革力」を身に付けることで、事業者自らが売上の増加につながる持続的経営のための事業計画書の策定に取り組むよう、個別相談会、目的別セミナーなどに参加いただくことで、各経営者が自分事として課題解決に取り組み、自己変革を行うことで自社の増収増益につながるよう支援する。

### ③地域と一体となった、経営者の経営能力の向上、事業承継・創業支援・地域資源活用の強化

少子高齢化・人口減少・労働人口の不足等の問題を抱える当会地域において、地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える柱となる小規模事業者の持続的発展が不可欠である。

そのため個社の課題認識にとどまらず地域全体の課題として向き合うことで、地域に自立的な経済を構築していく。創業支援、事業承継、事業計画の作成、計画のフォローアップ、販路開拓などへの取り組みの他、地域人材の育成、外国人技能実習生に受け入れなど、小規模企業者、商工会、行政等が地域一体となり、地域全体の持続的発展を推進する。

## 3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

毎月80社以上の事業者に経営指導員によるヒアリングより景気動向調査を行っている。

調査頻度	毎月
調査方法	経営指導員等によるヒアリング
調査地点	8支所(8地域)
調査業種	全11業種：製造業(食料品、繊維工業、機械・金属)・建設業・卸小売業(衣料品、食料品、耐久消費財)・サービス業(旅館、洗濯、理・美容、飲食)
調査項目	売上、仕入単価、採算、資金繰り、業界の業況(前月比)
調査結果の公表・活用	上記事業所のうち10業種のみを全国連が行う「小規模企業景気動向調査」に報告。毎月、送られてくる景気動向調査ポート及び4半期ごとに公表されている中小企業景況調査報告書を窓口・巡回指導時に活用している。

## 【課題】

### ①小規模事業者の経営判断への活用促進

当会地域の経済・景気動向を反映した、独自の経済動向調査が今まで作成されていないことから小規模事業者の経営判断のための基礎データとなる情報が不足している。このことから、エリアごと、業種ごとに調査データを取りまとめた地域経済動向レポートを作成する。

### ②小規模企業支援への有効活用

毎月80社以上の事業者の景気動向調査を実施しているにもかかわらず、「小規模企業景気動向調査」で公表されている調査データの活用に残っていた。今後は、調査データを当会独自に集計・分析したものを作成し、事業者支援に活用していく支援体制を整備する。

## (2) 目 標

支援内容	公表方法	現 行 (令和4年 度実績)	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①地域経済動向 分析の公表回数	HP 掲載 レポートの作成	-	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析 の公表回数	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

## (3) 事業内容

### ①地域の経済動向分析

当会地域において今後成長が期待できる産業や継続的に伸びていく小規模事業者に対し、効率的な経済活性化を目指すための資料として、「RESAS」（地域経済分析システム）や各行政の経済関連データ、岡山県の観光動態データ等を活用したみまさか地域の経済動向分析を行い、年1回当会のHPで公表する。また、同調査レポートを作成し事業者支援に活用する。

## 【調査手法】

「RESAS」（地域経済分析システム）等を活用し、地域の経済動向分析を行う。分析については、経営指導員の他、学識経験者などの専門家により取りまとめを依頼し、レポートにまとめる。

## 【調査手法及び調査項目】

- ・「地域経済の循環・生産分析」
- ・「当地域における人流等（交流人口）分析」
- ・「当地域の産業別の事業所数、販売額、付加価値額等分析」
- ・「他地域への人口移動、地域内就業率、就学率分析」等

以上の項目等について総合的に分析を行い、分析結果を公表する。

経営指導員が、事業計画作成やフォローアップ、販路開拓や事業計画策定支援等に活用する。

### ②景気動向分析

当会地域の景気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「小規模企業景気動向調査」に、当会地域の特徴である外国人受け入れ、地域資源活用等の独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

- 【調査対象】 製造業、建設業、卸小売業、サービス業、飲食業から8支所約10社ずつ合計で、管内小規模事業者より80社を抽出し、継続的に調査を行う
- 【調査項目】 売上額、仕入単価、採算、資金繰り、労働力、設備投資等の状況について
- 【追加項目】 経営課題、業績の好転・悪化要因、外国人受け入れ、地域資源活用等
- 【調査方法】 経営指導員が毎月巡回時に、ヒアリングを行い、調査結果を取りまとめる。
- 【分析方法】 回収したデータを整理し、経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う。

#### (4) 調査結果の活用

- 調査した結果は当会ホームページに掲載し、広く地域の小規模事業者等に周知する。
- 調査結果を取りまとめた冊子を作成し、行政や支援機関・関係機関に配布する。
- 経営指導員等が地域の小規模事業者に対し、巡回・窓口指導を行う際の参考資料として広く活用する。(下記参照)

##### 【調査結果の活用方法】

地域の経済動向分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金調達の判断</li> <li>・人材確保などの労働市場動向の把握</li> <li>・設備投資の判断</li> </ul>
景気動向分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定の産業や商品の需要動向の判断</li> <li>・競合他社の業績や動向の把握</li> </ul>

これらの情報から、事業継続のための事業計画書作成資料などに活用する。

#### (5) 効果

地域経済動向・景気動向に関する情報の収集と分析は、地域における経済の再構築において重要な基盤となる。収集した情報を活用することで、地域経済が自立的に活力を維持していく好循環を生み出すための事業者への具体的な支援策の提案が可能となる。

- 毎月の景気動向調査を実施し、定期的にレポートを作成することで、個社的な視点から地域的・業界的な視点での経済動向や安定性、企業戦略など、さまざまな側面で地域の将来の経済動向をある程度予測でき、事業者の問題解決に繋げる効果がある。
- 当会地域の業界動向が把握でき、事業者の自走化の後押しにつながる。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

経営指導員が日常の巡回・窓口相談及び事業計画策定支援の際に、商品開発・改良、新たな販路開拓に向けて需要動向調査の必要性について説明を行っている。さらに外部専門家による個別相談会を開催し、需要動向調査についての知識、手法を小規模事業者が学ぶ機会を設けている。

しかしながら、関係団体（岡山県商工会連合会、全国商工会連合会、中小企業団体中央会、岡山県産業振興財団等）が主催する物産展、展示会の情報提供は、一部の意欲ある小規模事業者に留まっているのが現状である。

#### 【課題】

小規模事業者に対し、物産展、展示会、商談会の情報提供を行う中で、情報提供先として一部の意欲ある小規模事業者に留まるのではなく、潜在的なニーズを含め自社商品（特産品、加工品等）

の販路拡大を行いたいと考える小規模事業者に対して幅広く情報提供する必要がある。そのためには、多くの小規模企業者がチャレンジできるテストマーケティングの機会を提供し、自社商品の評価や販路開拓実現可能性を感じてもらうことで、潜在的な層を含め、その重要性を認識してもらう必要がある。また、具体的な調査・分析手法について必要に応じて外部専門家を活用しながら経営指導員等がサポートし、調査結果を商品開発・改良に向けてフィードバックする。

## (2) 目標

個者支援数	現 行 (令和4年 度実績)	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
テストマーケティング 対象事業者数	5者	6者	6者	6者	6者	6者

## (3) 事業内容

### ①テストマーケティングの実施

行政・支援機関等が開催する物産展や商工会地域におけるイベント等の会場にて、商品のテストマーケティングを実施し、効果的な商品開発や販路開拓に向けた需要動向を調査する。

商品は、和菓子、洋菓子、漬物、酒類、お茶、レトルト食品、工芸品など地域の特長を活かした特産品、出展イベントとしては、オールおかやま商工会マルシェ、百貨店催事（首都圏）、地元開催のイベント（行政、観光協会等）、とっとり・おかやま新橋館（東京都）を想定している。

テストマーケティング実施により、顧客ニーズやお客様からの生の声が得られ販路開拓に活用できる、とった効果を感じてもらうことで調査結果（商品の味、見た目、使用感、パッケージ等についてのお客様からの評価）を小規模事業者に対し、自社商品の開発・改良に向けてフィードバックする事が可能となる。

【参画事業者】 自社商品として食品・非食品を取り扱う小規模事業者

【調査項目】 購買顧客の属性（年齢・性別等）、嗜好、購入動機、売れ筋、選定基準、  
価格、パッケージ、内容量、味、賞味期限、商品バリエーション

【活用方法】 小規模事業者が、自社商品の開発・改良、販売促進に活用するため、テストマーケティングによる分析結果を、外部専門家の意見を参考として経営指導員が一覧表にまとめ小規模事業者に提供するとともに、商品開発・改良、販路開拓に取り組むため外部専門家によるアドバイスをを行う。

## (4) 効果

テストマーケティングに参画することで、その重要性の認識が高まるとともに、販路開拓への意欲が向上することが期待できる。またその結果を踏まえ自社商品を開発、改良する事で、より消費者のニーズにマッチした商品を市場に投入する事が出来る。需要動向の収集は、各事業者のニーズに合わせた情報収集や分析が重要な為、具体的な支援策の策定や実行を行っていくことで事業者を自走化に導いていく効果がある。

## 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、経営指導員等による窓口・巡回指導時において、地域の小規模事業者の経営に関する分析を行っている。非財務的な経営状況の把握や分析として、SWOT分析や、市場や業界のトレンド、顧客ニーズ情報提供等を小規模事業者との対話により行っている。財務分析については金融・事業計画作成支援・決算申告指導時・個別相談会等の伴走型支援時に各事業者の財務データを収集し、岡山県商工会連合会が運営している「小規模支援システム」に情報を登録することで、財務データの見える化を図っている。同システムから「事業所ごとの収益状況」、「業種別収益状況」等のデータを抽出することにより、経営状況を分析している。

これらの定性・定量分析結果を事業計画作成等の経営支援時にデータとして活用している。

#### 【課題】

商工会の記帳機械化システムを通して、決算指導等を行っている個人事業者については、継続的・定期的に財務情報の収集・更新が行えるが、法人、自主申告、税理士関与の事業者については、支援のきっかけや信頼関係がないと、会員といえども決算データなどの収集が出来ていない。よって、より細やかに経営者との対話を通じた支援を行うことで、毎年の財務データを収集し、経営状態を分析することで経営状況の分析につなげて行く必要がある。

また、事業計画策定支援を実施した事業者に対しては、策定後の実施支援の為にも「収益状況」や「利益率の改善」等、表面的な課題のみに着目するだけでなく「対話と傾聴」を通じて、事業者の経営の本質的課題の把握に繋げていく必要がある。

### (2) 目標

	現 行 (令和4年度実績)	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
① 集団・個別相談会	25回	25回	25回	25回	25回	25回
② 経営分析セミナー	-	2回	2回	2回	2回	2回
③ 経営分析事業者数	41者	60者	60者	80者	80者	100者

### (3) 事業内容

#### ① 自らが経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

事業者自らが自社の経営分析を行うセミナーを通じて、決算書を読み解く力を付けることで自社の強み・弱みなどへの気づきを与え、経営課題等を把握することで、おのずから事業計画の策定等へ取り組むなど自走化に向けた支援を行う。

【募集方法】・チラシを作成し、巡回・窓口相談時に案内

・HPによる参加者募集は当会だけでなく、各行政のHPへの掲載も依頼する。当会・行政が連携する形での募集の周知を行い、広くセミナーの案内を行う。

#### ② 経営分析の内容

【対象者】令和6年度と令和7年度はセミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の

高い15者を経営指導員が選定し、経営分析の対象者とする。さらに、金融指導や決算指導、経営計画策定支援等を行っている事業者で継続支援が必要かつやる気のある事業者45者を選定し、合計60者を経営分析対象事業者として設定する。令和8年度と令和9年度については、令和6年度・7年度に選定した経営分析対象事業者を引き続き継続支援していくと同時に、新たに事業者20者（注1）を選定し、合計80者を。令和10年度は、さらに20者（注2）を追加し、全会員数の8%に相当する、100者の経営分析を行うことを目標とする。

【分析項目】「財務分析」収益性、生産性、安全性および成長性を分析

「非財務分析」対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。（SWOT分析）

【分析手法】事業者のスキルや状況・局面に合わせて、「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、「事業価値を高める経営レポート」等の活用を経営指導員が伴走型でサポートすることにより、自者の事業価値や強み・弱み等の気づきにつなげる。

※注1：令和6年度と令和7年度と同様に、令和8年度及び令和9年度のセミナー参加者から、意欲的で販路拡大の可能性の高い20者を経営指導員が新たに選定する。

※注2：令和8年度と令和9年度と同様に、令和10年度のセミナー参加者から、意欲的で販路拡大の可能性の高い20者を経営指導員が新たに選定する。

#### （4）分析結果の活用

分析結果を参画事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用し、事業者の自走化による事業の持続的発展につなげる。

また、当会では、上記分析結果をベータベース化し経営指導員同士で共有する。共有したデータは、今後の経営支援における各事業者の潜在的な問題の特定、コスト削減策の検討、市場戦略の見直し、業績改善のための戦略立案等の伴走支援に有効な事例とするとともに、経営指導員のスキルアップにも活用する。

#### （5）効果

経営状況の分析を通じて得られた情報を基に、事業者との信頼関係を構築しながら、目標達成に向けた具体的な支援策の提案や計画を立案実行することで、事業者が抱える課題の解決、カーボンニュートラル及びDX化等といった時代の変化に対応し、対話と傾聴を通じて小規模事業者の経営力再構築を進め、事業の成長または持続的発展を図る。結果、地域経済の活性化といった効果が生まれる。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### （1）現状と課題

##### 【現状】

小規模事業者持続化補助金など補助金申請を通じて事業計画を策定する小規模事業者は増加傾向にある。小規模事業者持続化補助金などの事業計画の策定については経営指導員が対応しており、ものづくり補助金や事業再構築補助金のような専門性の高い課題・問題については、専門家派遣で対応している。

### 【課題】

補助金等で事業計画を策定する小規模事業者は増加傾向にあるものの、全体的に一時的な売上増加による経営安定につながるものの、持続的な発展につながらず、本質的課題に対する抜本的な改善・取組とならないケースがある。これまで以上に経営環境が多様化すると思われるため、小規模事業者の抱える本質的な課題（販路、人材、生産性等）を把握し、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。

また、限られた経営資源で生産性向上を図るため、必要となるデジタルトランスフォーメーション（DX）への対応が必要不可欠であるが、対応が遅れている。

### （2）支援に対する考え方

小規模事業者が持続的な発展を目指すには、経営分析の結果を踏まえ、経営環境（地域の特性や顧客ニーズ）と自社の経営実態（強み・弱み・課題等）を明確にしたうえで、表面的な課題と本質的な課題を別物として見るのではなく、経営全体を俯瞰した事業計画の策定が不可欠である。しかしながら、小規模事業者へ事業計画策定の目的や重要性を説明しても経営指導員がイニシアティブをとることが多くなっている。小規模事業者が行動や意識を変え自走させるためには、補助金等の申請を契機に意欲の高い事業者を選定し、事業計画策定に繋げる。支援については、経営指導員及び必要に応じて専門家のサポートのもと、事業者が主体的に行動できる環境づくりに配慮する。

また、新たに事業を創業する創業者に対しては、付加価値の高い事業を創出するため、創業計画の作成支援を実施し、創業後は創業計画をもって、持続的な発展できるように支援する。

さらに、経営資源に限られた小規模事業者にとって、生産性向上を目指すためにはDXは必要不可欠となるが、DXなどの言葉に抵抗感を感じる方も多く、自分に関係ないと考える小規模事業者は多い。事業計画策定に繋げる事業者から、経営指導員が中心となって、実施しやすい部分からDXを導入する。その後、専門家派遣を活用し、事務処理、管理業務（労務・生産）といったところからIT化やデジタル化を図ることで生産性向上を目指す。

### （3）目標

項目	現行 (令和4年度実績)	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①事業計画策定に関する専門家派遣回数	31回	50回	50回	50回	50回	50回
②DX推進に関する専門家派遣回数	-	10回	10回	10回	10回	10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	90者	100者	100者	100者	100者	100者

### （4）事業内容

#### ①専門家派遣の実施

補助金や経営革新計画をつうじて、事業計画の策定を希望する事業所や潜在的な経営課題解決を希望する事業者の事業計画策定のため、専門家派遣を年50回（1指導員あたり5回）派遣する。

【支援対象】経営分析を行った事業者

【募集方法】日々の窓口対応及び巡回訪問時に対象者の掘り起こしを実施する。また、事業計画策定に取り組むことに積極的な事業者には、担当指導員より直接、専門家派遣制度の情報提供とともに提案を行う。

【支援手法】経営指導員が窓口となり、外部専門家を交えて効果的な事業計画の策定を実施する。策定については、事業者に主体性を持たせるように関わり、表面的な課題解決ではなく本質的な課題解決につながる計画になるようにする。

## ②DX推進に関する専門家派遣の実施

小規模事業者のDXへの抵抗感をさげるため、IT機器の導入や部分的なソフトウェアの導入からスタートし、DXに取り組むことができるという意識付け後、本格的に生産性向上等を実現させるため、実現性の高い事務処理、管理業務（労務・生産）といったところからIT化やデジタル化に係る支援を行う。

【支援対象】DXに対する意欲が高い事業者

【募集方法】日々の窓口対応及び巡回訪問時に対象者の掘り起こしを実施する。また、意識が高い事業者には、担当指導員より専門家派遣制度の情報提供とともに提案を行う。さらに、当商工会HPに掲載し周知する。

【支援手法】業種・事業所ごと異なるDXの必要性について、経営指導員が把握し、外部専門家を交えて、小規模事業者に事務処理、管理業務（労務・生産）の導入支援・事業計画支援を行って、生産性向上を図る。

## ③創業セミナーの実施

創業希望者に対して、創業後、事業が安定し持続的発展が実現するよう経営に必要な知識（創業計画、税務・労務・プロモーション方法等）を体系的に学ぶセミナーを実施する。

【支援対象】創業希望者

【募集方法】開催チラシを作成し、毎月配布している県連会報、各種施策情報と併せて郵送及び巡回訪問時に情報提供を行いながら、対象者の掘り起こしを実施する。また、行政窓口を設置してもらい創業相談のある際に配布してもらうよう依頼する。さらに、当商工会HPに掲載し周知する。

【支援手法】知識ごとの専門講師によるセミナーを開催し、経営指導員が販路開拓計画や資金調達計画を伴走支援することにより、実現性の高い創業に向け支援（フォローアップを含む）を行う。

## (5) 効果

経営状況の分析結果を活用し、経営者との対話を通じて具体的なニーズや課題を把握し、需要を見据えた事業計画を策定することで、経営力再構築伴走型支援につなげて行く効果がある。

事業計画・導入計画（DX）・創業計画のある経営を実現することで、自社の状況が明確となりPDCAを実行できることで事業の持続的発展への実現性が高まる。

## 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

#### 【現状】

当会では、起業及び事業計画策定後も経営指導員が中心となり職員も含めて基礎的経営支援（税務・労務・金融・補助金状況化報告等）を中心に事業者への指導やアドバイスを実施している。経営改善・経営安定など経営指導員等に対応が困難な専門的な案件については、中小企業診断士やITコンサルタント等の専門家派遣によるフォローアップを実施し、課題解決を図っているが、持続的発展につなげるフォローアップができていない。

#### 【課題】

フォローアップについて補助金等実施時には定期的には実施できているが、終了後などはフォローアップ頻度が減少している。経営環境（市場・ニーズ・制度改正）の変化が激しい中、経営者に内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げるような柔軟かつ適切な対応によるフォローアップが必要である。また、コロナ禍の状況において、経営改善・事業再生など難しい案件への積極的なフォローアップも必要となる。

### (2) 支援に対する考え方

中長期的な視点で経営計画策定を行ったとしても、小規模事業者は経営資源に限りがあるため、目先の経営に目を向けがちである。このことから事業計画を策定した全事業者を対象に事業者が腹落ちでき、当事者意識をもって取り組むようにフォローアップを実施することで自走化を目指す。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支援する。

### (3) 目標

項目	現行 (令和4年度実績)	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①フォローアップ対象事業者数	90者	100者	100者	100者	100者	100者
②頻度（延回数）	400回	470回	470回	470回	470回	470回
③売上増加事業者数	-	20者	20者	20者	20者	20者
④利益率2%以上増加の事業者数	-	7者	7者	7者	7者	7者

### (4) 事業内容

フォローアップの頻度は、前年度事業計画策定事業者100者のうち、20者は毎月1回、40者は四半期に1回、30者は半年に1回、10者は年に1回とする。進捗状況について大きく遅れている・問題があると経営指導員が判断する事業者については、岡山県商工会連合会広域サポートセンターの専門指導員や専門家など第三者の視点で検討し、計画遅延の発生要因及び今後の対応策を検討の上、計画の見直しを行うとともに、フォローアップ頻度の見直しする。

### (5) 効果

経営力再構築伴走型支援による事業計画の策定支援のフォローアップを行うことで、事業計画の実行状況の把握や目標達成へのサポート等を通じ、経営者の成長とスキルアップなど、事業者の自

走化に向けての効果が期待できる。

フォローアップを通じて事業者が抱える新たな課題や問題を早期に見つけることに繋がり、安定経営や計画の実現性が高まる。事業者が主体的に事業計画に携わることで、経営指導員との連携強化にもつながり、経営力向上・持続的発展につながる支援が実施できる。

## 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】

岡山県商工会連合会が全国のバイヤー向けに発行する「おかやま加工食品カタログ」、「晴れの恵み認証商品パンフレット」、への掲載、及びECへの取り組みとして当会が運営する企業紹介ポータルサイト「みまビズ」への掲載を行い販路開拓に取り組んでいる。また、商談会、展示会の情報提供を随時行っている。

#### 【課題】

バイヤーとの商談、成約につなげるため、商談経験の乏しい小規模事業者へのアドバイス、フォローアップが必要である（B to B）。

さらに、小規模事業者がDX、IT導入に関する必要性、認識を深め、導入ツール、具体的取組方法について理解し、受注につなげることが必要である（B to C）。

### (2) 支援に対する考え方

既存商圏の需要低迷に直面している小規模事業者に対し、当会が県内外の展示会、商談会の情報提供及び出展支援、またDXの活用支援を行う事で、小規模事業者が既存商圏の範囲を超え、県内、県外（関西圏、首都圏等）へ新たな販路を開拓する事を目指す。

### (3) 目標

項目	現 行 (令和4年度実績)	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①県内外商談会参加事業者数	12者	15者	15者	15者	15者	15者
うち商談件数	6件	9件	9件	9件	9件	9件
②ECサイト活用事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
うち売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%
③みまビズ登録者数合計	211者	220者	230者	240者	250者	260者

※登録者数は、小規模事業者

### (4) 事業内容

特産品・加工品を取り扱い、販路開拓に意欲のある小規模事業者を支援対象として、県内外の商談会、展示会等の情報提供、出展支援を行う。岡山県商工会連合会等関係団体が主催する県内中心の商談会・展示会については、管内小規模事業者（特産品等取扱事業者）へ幅広く情報提供を行う。

県外開催の全国・海外規模の商談会・展示会については、経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある小規模事業者を重点的に支援する。個別相談会を通じて商談会におけるバイヤーとの交渉、商品開発・改良についてアドバイスを行う。また岡山県商工会連合会と連携し商談先の信用調査を行う。

DXへの取り組みについては、EC支援として当会が運営する「みまビズ」の活用を継続する。また自社及び他社ECサイトでの販路開拓についてIT専門家派遣・個別相談を活用しながら実行支援する。

①県内外商談会、展示会等への参加（B to B）

営業経験の乏しい小規模事業者に対し、商談先の信用情報提供、FCPシート等のツール作成支援、模擬商談の実施、商談で確認された課題解決などのアドバイスを通じた支援を行う。さらに、フォローアップを通じて、商品改良、商談に向けた販路開拓支援を行う。

【支援対象】 営業経験の乏しい小規模事業者

【支援内容】 商談先の信用情報提供、FCPシート等のツール作成支援、模擬商談の実施、フォローアップ等

【対象予定商談会】 下図のとおり

◎情報提供を行う商談会、展示会

県内	オールおかやま商工会マ ルシェ	岡山県内の特産品を特設販売 (来場者数8,800人、52事業者出展)
	岡山県しんきん合同 ビジネス交流会	岡山の企業による商談、ビジネス交流会 (来場者数2,500人、出展企業347者、バイヤー42社)
	トマトアグリフード フェア	県内の「食」、「アグリ」に特化した新商品開発に精力的な小規模事業者の 販路開拓支援(出展企業50社、バイヤー100社)
県外	東京インターナシヨ ナルギフトショー	日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市。春と秋の2回開催 (15の国と地域から出展社数約3,000社、来場者数230,000人)
	スーパーマーケット トードショー	小売、中食、外食業界の垣根を越えた日本最大級の商談展示会 (出展社数約2,000社、参加バイヤー及び来場者数約90,000人)

②EC サイト活用事業者支援（B to B, B to C）

販路開拓においては自社商品、サービスの認知度を高め、域内のみならず域外までも販路拡大するためECへの取組が必要不可欠である。小規模事業者がECサイトを活用し具体的に受注につなげるための支援を実施する。遡及対象は、関西圏、首都圏等の都市部を目指す。

みまビズ、全国商工会連合会が運営するECサイトCANVAS、岡山県商工会連合会が主催するオンライン物産展への出展支援を実施する。業者が運営するECサイトまた、自社サイトによるECへの取組を支援する。

IT専門家による個別相談会、専門家派遣により経営指導員がツールの導入支援を行う。

【支援対象】 物流コストや在庫管理の課題を抱える事業者

資金や人材の制約を抱える事業者

地方（田舎）に拠点を置く事業者や農産物などの特産品を販売する事業者 等

【支援内容】 みまビズ、全国商工会連合会が運営するECサイトCANVAS、岡山県商工会連合会が主催するオンライン物産展への出展支援

IT専門家による個別相談会、専門家派遣により経営指導員がツールの導入支援

(5) 効果

小規模事業者の需要開拓や販路開拓支援において、経営力再構築伴走型支援を行うことでマーケティング戦略の策定や、新たな取引先や販路の開拓等の支援を通じ、事業者の潜在力を引き出し、課題の解決や事業の成長に向けた自走化に繋げる効果がある。

商談会、展示会出展支援を通じてバイヤーとの商談における成約件数増加が見込まれる。また EC サイト活用支援により小規模事業者が I T 活用の重要性を理解し、積極的に I T を導入する事で受注につなげる事が出来る。

## II. 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. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

当会正副会長代表理事会及び法定経営指導員等によるみまさか活性化会議を開催し、経営発達支援事業の事業内容及び成果については報告しているが、細かい評価検証まではされていない。

##### 【課題】

経営発達支援計画を確実に実行していくためには、各行政担当及び外部有識者として中小企業診断士による専門的な評価を取り入れ、その後の事業方針等に反映させるためにも毎年度事業実施状況についての検証・見直しを行う。

#### (2) 事業内容

##### ①みまさか活性化会議の開催

みまさか活性化会議を年2回開催し、行政や経営指導員をはじめ、外部有識者として中小企業診断士を交えて広く意見を取り入れ、事業の実施状況、評価・検証を行い次年度への改善対応を図る。

項目	内容
活性化会議構成員	外部有識者(中小企業診断士)、市町村(美作市、勝央町、西粟倉村)、法定経営指導員等
外部評価の反映	事務局にて評価結果に対する対応策を検討した後、本会理事会に報告、通常総代会へ報告し承認を受ける。

##### ②経営発達支援計画の評価・検証について

経営発達支援事業の検証結果は、蓄積した支援データを基に実施状況の確認、成果の評価、見直し案の提示を毎年行う。なお、評価基準については「A:計画どおり実施できた」「B:概ね実施できた」「C:計画と通り実施できなかった」「D:全く実施できなかった」の4段階評価とし、全項目評価B以上を目指す。

事業の成果・評価・見直しの結果を本会理事会において、報告し承認を受けるとともに小規模事業者等へは本会の公式ホームページと事務所へ常時備え付けを行い地域の小規模事業者等が常に閲覧可能できるようにする。

(みまさか商工会HP <http://www.mimasaka-sci.org>)

#### (3) 効果

経営発達支援計画の事業の評価及び見直しにあたり、経営力再構築伴走型支援の基本理念である、経営者との対話を通じた信頼の熟成、本質的な課題の掘り下げにより、潜在力を発揮することで課題解決や自走化による、持続的な改善と成長につながることで、経営発達支援計画が、経営者の成長と事業の継続的な発展のサポートにつながっているかどうかを見極める必要がある。経営発達支援計画を行う上で、当会役職員・市町村だけでなく、外部有識者などの第三者による「協議の

場」を設けることで、事業の実施状況や事業評価・見直し等を確認でき、より適切な意見や成果を取り入れることができ、中長期的な事業の展開が図れる。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

経営指導員等は、商工会連合会や全国商工会連合会、中小企業基盤整備機構が実施している研修会への参加や専門家との帯同訪問等により支援能力の向上を図ってきた。また、毎月、事業者支援のための情報交換や目標管理の進捗状況を確認することを目的に支所長会議を開催している。また、インボイスや、Chat GPTの活用等、指導環境の変化に対応する力を身に付ける為、全職員を対象とした研修会を年に数回実施している。しかし、支援ニーズが多様化かつ高度化しており、経営環境の変化や新たな経営課題に対応するため、経営指導員だけでなく、支援にあたるすべての職員の支援ノウハウの習得及び支援現場での実践経験の積み上げによるスキルアップが必要である。

#### 【課題】

経営力再構築伴走支援においては、経営者の自己変革力、潜在力を引き出し、経営力を強化・再構築しなければならない。そのためには全職員の支援能力の向上を目的とした研修会やミーティングを定期的を開催する取組みが必要となる。

すべての職員が、DXをはじめとする様々な支援ニーズに対応する知識の補完や支援の基本姿勢等を理解する為には、当会独自での職員研修会の開催や外部講習会等を積極的に活用することにより、職員全体のスキルを向上させることが当商工会の課題である。

### (2) 事業内容

経営指導員及び一般職員が参加することで課題解決や事業計画策定といった小規模事業者が行う戦略上の意思決定に関与可能な高度な支援能力の獲得・向上といった当商工会職員のスキルアップを図るために、岡山県商工会連合会・中小企業基盤整備機構等の主催する研修に参加する。

#### ①外部講習会等の積極的活用

経営力再構築伴走支援やDXに対応する支援を充実させるために、下記のセミナー・研修に参加する。参加者は定期ミーティング時等に情報共有を図り、当会全体の支援力向上につなげる。

#### 【経営支援能力向上セミナーへの参加】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、岡山県商工会連合会が主催する職員研修会へ全職員を計画的に派遣し、職員のスキルアップを図る。

#### 【中小企業支援担当者研修への参加】

中小企業支援に携わる経営指導員等が、効果的な中小企業支援を推進するための「共通認識の上に立った共通基盤を作る」ことを目的とした、中小企業大学校が実施する「中小企業支援担当者研修」へ経営指導員等を参加させ、支援に対するスキルアップを図る。

#### 【DX推進に向けたセミナーへの参加】

喫緊の課題である地域の小規模事業者のDX推進・ITツールの導入にあたっては、まず経営指導員等のIT支援スキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため下記のようなDX推進に係る相談・指導能力向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

- ・事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子決済システム等のITツール、オンライン会議の導入、ペーパーレス等業務デジタル化、情報セキュリティ対策、補助金の電子申請等

- ・事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

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、SNSを活用した情報発信、モバイルオーダーシステム、チャットツールの導入等

②職員の資質向上のための内部講習会の開催

外部研修への参加の他、より個別的な能力向上（調査分析能力・コミュニケーション能力、伴走支援能力の向上）を図るために、法定経営指導員や外部講師による内部研修会（当会独自）を行う。

【ITツール、支援ツールの活用研修会の実施】

ZOOMを使ったオンラインによる経営指導の実践研修を開催する。

RESAS、ロカベン等、地域経済の分析や事業者の支援にツールの活用研修を開催する。

【コミュニケーション能力向上セミナーの実施】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施し、経営力再構築支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。

【小規模事業者課題設定力向上研修の実施】

中小企業診断士等を講師に迎え、事業者の課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得し、その後続く事業所の課題解決をスムーズに支援することを目的とする。

③OJT制度の導入

支援経験豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

④当会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・税務支援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。また、研修会に出席した経営指導員等よりIT等の活用方法や具体的なツールなどの紹介、意見交換を行うことで経営支援の属人化を改善するよう全職員の資質向上を図り組織的な伴走支援が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（毎月） ※現在実践中

○職員ミーティングの開催（年4回） ※新規取組

⑤小規模事業者情報のデータベース化の徹底

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」にデータ入力を適時・適切に行うことを徹底し、管内の小規模事業者の経営・支援状況等を全職員が相互共有し、どの事業者に対しても全職員が一定レベル以上の対応ができるようにすることで、当会全体の支援能力の向上を図る。

### (3) 効果

- 経営指導員等が専門的なスキルや知識を向上させることで事業者に対し、より効果的な支援や事業再構築やDXに向けた様々な支援ができるようになる。
- 経営指導員等がスキルアップすることにより、当会の組織体制の構築と複数での経営支援体制を整えることができ更なる伴走支援の強化に繋がる。

## 1 1. 他の支援機関との連携を通じたノウハウ等の情報交換に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

経営発達支援事業を円滑に進めるために岡山県商工会連合会をはじめ各支援機関と積極的に連携を図りながら、国・県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、地域が抱えている課題解決に向けた取組みに役立てている。

#### 【課題】

各支援機関との連携は、経済状況や新たな施策情報の共有・収集、複雑なビジネス戦略に対応する支援ノウハウ等の意見交換による経営指導員等のスキルや支援能力の向上に強く繋がることから、小規模事業者への課題解決への取組みに向けて、下記のとおり引き続き各支援機関と積極的な連携を図っていく必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①岡山県商工会連合会との連携

岡山県商工会連合会が実施する広域連絡会議、広域サポートセンター会議等において情報交換を行う。人材育成や支援体制整備などの情報や、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支援事例等について情報交換を行い、会議の内容を経営指導員等にフィードバックする。

#### ②日本政策金融公庫との情報交換の実施

日本政策金融公庫と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、近隣会議所との現状について情報交換を行う。また、公庫担当者を招いての融資制度の研修会などを開催する。

#### ③6次産業化会議等での情報交換の実施

黒豆等地域を代表する特選品が多くあり、商品化や事業展開に向けて県民局、美作市、勝央町、西粟倉村等の行政、JA、商工会などで組織されている「6次産業化担当者会議」に参加し、6次産業化や農商工連携の推進にあたっての事業内容や取組み等の情報交換を行う。

また、地域の観光連盟、観光協会、近隣商工会・商工会議所、大学などがメンバーとなっている「美作国“美味し国”プロジェクト実行委員会」に参加し、美作地域の目玉となる商品開発や現状報告など他の団体が持つ具体的な取組みなどについて情報交換を行う。

### (3) 効果

- 他の支援機関の持つ、異なる経験や専門知識を共有することで、成功事例（ベストプラクティス）の情報が得られ、より効果的な支援につなげることが出来る。
- 単独の組織では実現できない、より総合的で効果的な事業者支援を行うことができる。

### III. 地域経済の活性化に資する取組

#### 1 2. 地域経済の活性化に資する取り組みに関する事

##### (1) 現状と課題

###### 【現状と課題】

各市町村のイベントや観光拠点には県内外から多くの集客ができています。夏の花火大会を始め、各地域で地域活性化に向けたイベントが開催されており、開催期間中には会場周辺が大きく賑わいますが、イベントの集客効果を地域経済に反映できていない。今後は多様な販促機会ととらえるとともに、近隣地域とも連携を図り、当会地域全域への回遊促進策を講じることで、地域の小規模事業者の販促支援をする。

また、当会地域では都市部への進学・就職が多く、P4ページの「みまさか商工会エリア行政区の人口の推移」で人口推移を記載しているとおおり、減少率が約16%と非常に高く、今後も更なる人口減少が予測される。求人に関しては、ハローワーク等で募集しても近年は応募やそもそも反応すらないといった声が支援する中で多く聞こえてきており、地域経済を支えている事業所の人材不足については大きく影響してくることから人材確保の継続的な取り組みが必要となってくる。

##### (2) 事業内容

###### ①地域イベントを通じた地域経済活性化の推進

各行政、観光協会等各種各団体と連携し、各市町村で開催されているイベント等の地域活性化事業を通じて、特産品・製造品の販路拡大、観光振興、飲食店の利用等、地域の小規模事業者のPR、知名度向上、販売促進を支援することで地域産業の活性化に繋げる。

###### ◎当会地域各市町村の主な地域活性化イベント

市町村名	イベント名	開催月	イベント内容
美作市	花火大会	7~8月	美作市内6地区で花火大会を開催 地元太鼓・踊り、事業所の出店等
	F1ロードマラソン	1月	F1マシンが疾走したサーキット場を使用した マラソン大会
勝央町	金時祭り	10月	金太郎終焉のまち勝央町で開催 金太郎関連のイベントや特産品村等
	スイーツまつり	10月	特産「もも・ぶどう」を使ったオリジナル スイーツを町内の店舗で期間限定で販売
西粟倉村	百年の森林まつり	7月	木育キャラバン、はたらく林業機材 魚のつかみどり、村内事業所の出店等
	夏まつり花火大会	8月	西粟倉村の夏の風物詩 各種イベント、テント村等

###### ②商工会HPやポータルサイト「みまビズ」による情報発信

地域事業者が限られた経営資源で効率的に成果をあげるため、令和2年に立ち上げた“企業紹介ポータルサイト”「みまビズ」に個社の基礎情報や強みをデータベース化し、情報をアップし、新たな市場に対し販路開拓支援に繋げている。現在約250社が登録し、当商工会のHPでの情報発信と併せて地域情報や企業情報を広くPRする。

###### 【効果】

- 地域小規模事業者のPR、知名度の向上、販売促進等機会の創出に繋がる。
- 地域産業の活性化に繋がる。

### ③外国人技能実習生受入れ事業

技能実習生への技能・技術又は知識の移転を図り、経済発展を担う「人づくり」への協力と高度な技術を有しながらも人材不足に悩む事業所をサポートする為、当会では、ベトナム人技能実習生の受入機関となっている。平成28年度より事業を開始し、令和4年度末までに延べ113名を受け入れており、コロナ禍の影響もあったが徐々に回復してきている。

今後も技能実習生への技能技術等の移転と事業所への安定的な人材確保と生産性向上、小規模事業者の持続的発展の面からも技能実習生等の受入を続けていくことで、管内への転入人口の増加及び、人口増加による地域の活性化にも繋がることから、引き続き重点的事業として取り組んでいく必要がある。

#### ◎技能実習生受入の推移

年度	受入人数	備考
平成28年度	4人	
平成29年度	3人	
平成30年度	8人	
令和元年度	28人	
令和2年度	6人	
令和3年度	29人	
令和4年度	30人	
令和5年度	5人	令和5年9月末現在
合計	113人	

#### ◎業種別在籍表

令和5年9月末現在

業種	技能実習	特定技能
鋳造	4人	2人
プラスチック成型	16人	1人
ダイカスト	47人	
機械検査	6人	
型枠施工	3人	
建築大工	2人	
鉄工	2人	
農産物漬物製造業	1人	
グラビア印刷	2人	
合計	86人	3人

#### 【効果】

技能実習生に技能、技術又は知識の移転を図り、経済発展を担う人材育成に協力できる。地域事業所の安定的な人材確保及び生産性の向上に繋がる。管内の転入人口の増加及び地域の活性化に繋がる。

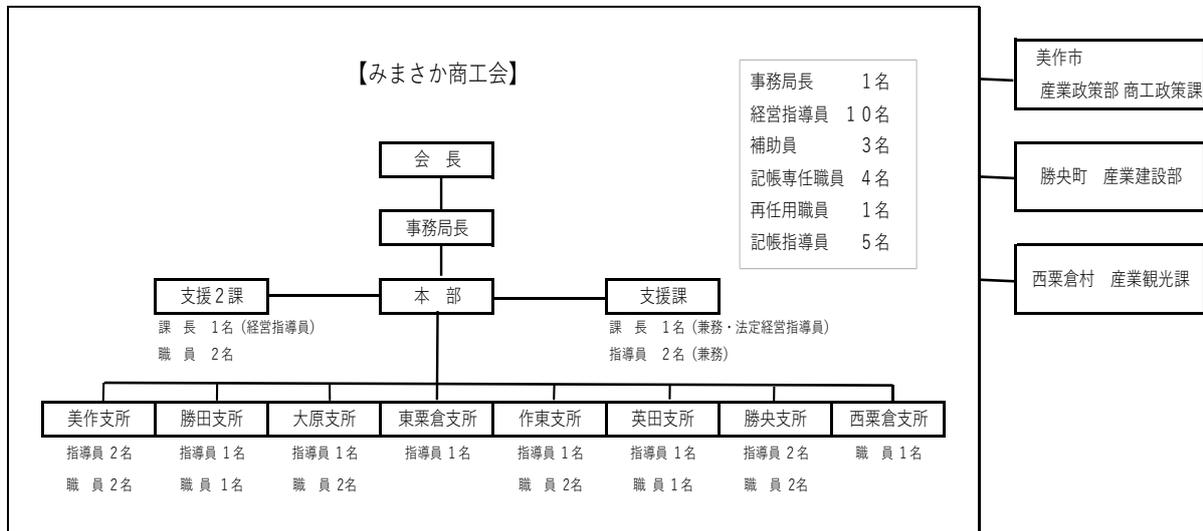
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5年10月1日現在)

(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: 光井 学

■連絡先: みまさか商工会 本部 支援課 TEL. 0868-73-6520

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

〒707-0025

岡山県美作市栄町 187-4

みまさか商工会 本部 支援課

TEL (0868) 73-6520 FAX (0868) 72-6350

E-mail:mimasaka@okasci.or.jp

②関係市町村

〒707-0025

岡山県美作市栄町 38-2

美作市 産業政策部 商工政策課

TEL (0868) 72-6695 / FAX (0868) 72-8094

E-mail:sangyo@city.mimasaka.lg.jp

〒709-4316

岡山県勝田郡勝央町勝間田 201

勝央町 産業建設部

TEL (0868) 38-3112 / FAX (0868) 38-3120

E-mail:sangyou@town.shoo.okayama.jp

〒707-0503

岡山県英田郡西粟倉村影石 33-1

西粟倉村 産業観光課

TEL (0868) 79-2230 / FAX (0868) 79-2125

E-mail:sankan@vill.nishiawakura.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	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
各種調査事業	500	500	500	500	500
セミナー等開催費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
販路開拓事業	500	500	500	500	500
会議等開催費	200	200	200	200	200

(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、国補助金、県補助金（小規模事業指導費補助金）、市町村補助金（美作市、勝央町、西栗倉村）、賦課金（受益者負担金）、各種手数料収入

(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。