

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	鏡野町商工会（法人番号 9260005006660） 鏡野町（地方公共団体コード 336068）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 ①事業者の表面的経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を反映させた事業計画の作成を 5 年間で 120 者支援する。 ②売上高（利益）の維持及び増加事業者数を 5 年間で 25 者の排出を目標とする。 ③円滑に事業者の事業承継を促進させ、地域内事業者数の維持を図るため、5 年間で事業承継を 10 件支援する。また、地区内における創業者の排出を促進するため、本会を創業に必要な基礎知識を修得できる創業窓口として設置し、イニシアティブを発揮するだけでなく、行政並びに連携機関等と共同支援を実施することで、5 年間で創業者を 30 件創出する。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 国が提供するビッグデータの活用及び管内の景気動向調査を実施し、分析結果を管内事業者への周知並びに事業計画策定支援等に活用する。 2. 需要動向調査に関すること 展示商談会等での調査結果を整理・分析し、出展事業者へフィードバックし、新商品の開発や既存商品のブラッシュアップを図る。 3. 経営状況の分析に関すること 巡回・窓口相談で得た定量情報と定性情報を分析・蓄積し、そのデータに基づき「対話と傾聴」を通じ本質的な課題解決が必要かつ、持続的発展の可能性の高い支援案件の発掘に取り組む。 4. 事業計画の策定支援 事業計画策定に能動的に取り組むように「対話と傾聴」を通じ支援を行う。また、DX 推進セミナーの開催や IT 専門家派遣を行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。 5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画策定 24 者のうち、2 者は毎月 1 回、10 者は四半期に 1 回、他 12 者

	は年 2 回フォローアップを実施し、進捗に応じ個別に適した支援を行う。 6. 新たな需要の開拓支援 展示商談会・商談会への出展支援と IT による販路開拓支援を実施する。
連絡先	鏡野町商工会 支援課 〒708-0324 岡山県 苫田郡鏡野町 竹田 7 4 7 番地 TEL:0868-54-3311 FAX:0868-54-3312 e-mail:kagamino@okasci.or.jp 鏡野町 産業観光課 〒708-0324 岡山県 苫田郡鏡野町竹田 6 6 0 番地 TEL:0868-54-2987 FAX:0868-54-3662 e-mail:sangyou@town.kagamino.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

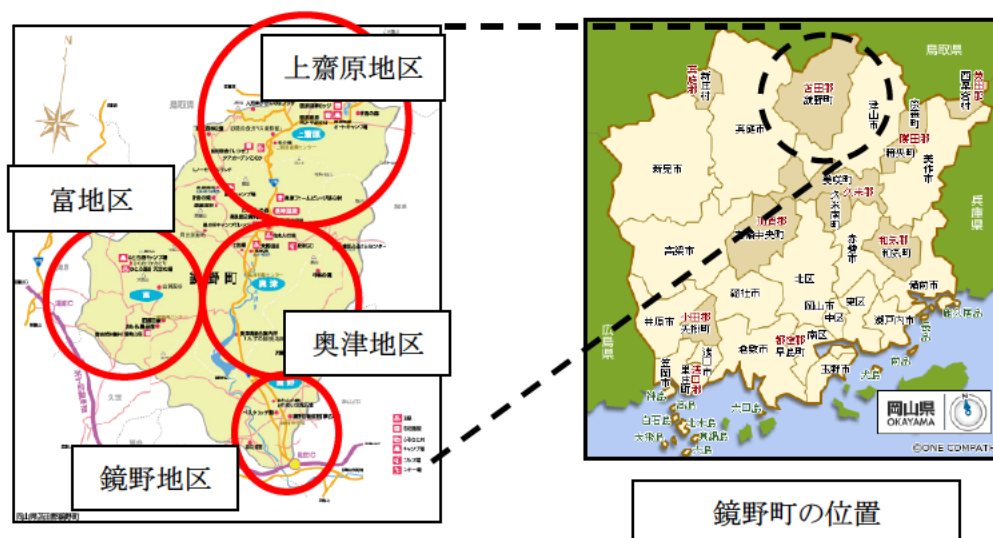
①鏡野町の立地

鏡野町商工会は、平成 17 年 4 月 1 日、岡山県苫田郡内の鏡野町・奥津町・上齋原村・富村の 4 商工会（※鏡野町商工会が他の商工会を吸収合併する県内初の方式）が合併し、鏡野町商工会として発足し、鏡野町のみを管轄している。

鏡野町は、平成 17 年 3 月 1 日に鏡野町・奥津町・上齋原村・富村が合併した誕生した町であり、岡山県の北西部に位置し、北は鳥取県、東南は津山市、西は真庭市に隣接している。鏡野町の面積は、419.68 km²（岡山県下 27 自治体…7 位、町村 …1 位）となっている。南部は津山盆地の西端に位置し、中部から北部にかけて 1,000m 以上の山岳があり、中国山地の一角をなし、町の中部を岡山県三大河川の一つである吉井川が北から南へ流れている。

山陽地方と山陰地方、関西圏と広島県の間に位置し、古くから山陰、山陽など主要都市を結ぶ地域にある。

地勢は、鳥取県と県境をなす中国山地南面傾斜地や平坦肥沃な準平原地で、気候は真冬の温度格差が内陸型気候にある。



町の主要産業：米・果樹・野菜などを中心とする農業と林業。

商工業：地場産業や誘致企業が立地・操業している。

観光資源：岡山県美作三湯（美作市：湯郷温泉・真庭市：湯原温泉）の一つである奥津温泉を始めとする温泉施設、キャンプ場・スキー場などの観光資源が豊かであり、農林水産業等を連携させた他産業への波及効果を拡大させる観光戦略を推進している。

交通：町の中心部は中国自動車道院庄 IC に近く、国道 179 号バイパスが南北に、大規模農道が東西に通過し、交通の動脈的役割を果たしている。

面積：419.68 km²（※岡山県下 27 自治体…7 位、町村 …1 位）

(4 地区の特徴)

鏡 野 地 区：町の南部に位置し中心的なエリアである。人口は 10,308 人。ミツパチ製品の開発・通信販売で全国的に有名な地場企業があり、多くの雇用を生んでいる。なお、道の駅夢広場には、年間 17.3 万人が訪れる。

奥 津 地 区：町の中心に位置している。人口は 1,167 人。奥津温泉が有名であり年間 17.3 万人が訪れる町の主要観光地。

上 齋 原 地 区：町の北部に位置する。人口は 508 人。恩原高原がスキー場で有名である。年間に 6.7 万人が訪れる町の主要観光地。

富 地 区：町の西部に位置し、人口は 536 人。典型的な過疎地であり高齢化が進んでいる。

※鏡野町各地区人口は、鏡野町広報誌の数値を引用（令和 4 年 6 月 30 日現在）

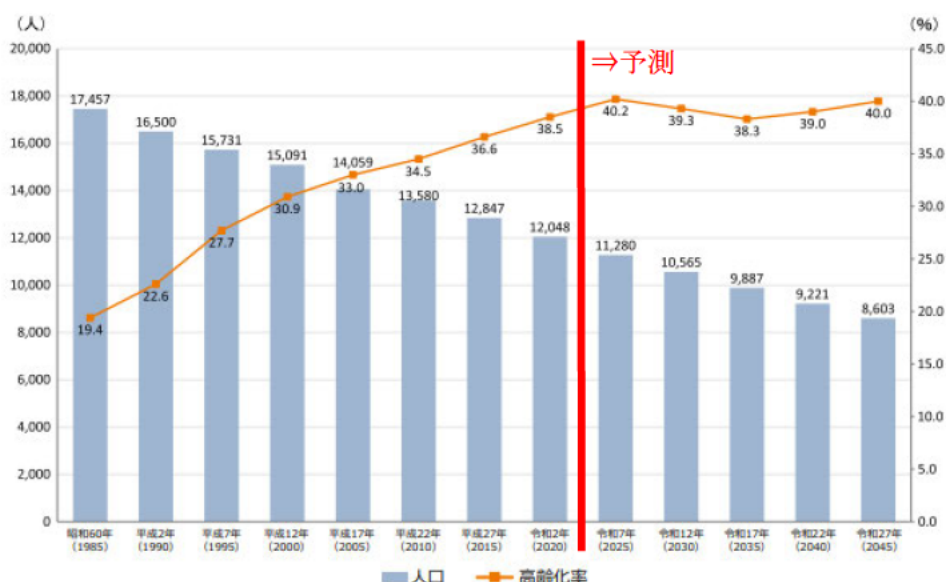
※観光客数は、令和 3 年岡山県観光客動態調査報告書より

②鏡野町の人口推移

鏡野町の人口は減少傾向にあり、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」（平成 30（2018）年 3 月推計）によると、今後も減少し続け、令和 17（2025）年には人口が 10,000 人を割り込むことが予測されている。一方、高齢化率については上昇傾向にあり、令和 7（2025）年には 40.2%になることが予想されており、ここをピークに約 40%で推移すると予測されている。

当地域内（旧 4 地区：鏡野・奥津・上齋原・富）においては、少子高齢化、人口減少による限界集落が増加しており小規模事業者は、非常に厳しい経営環境下にある。

【鏡野町：人口及び高齢化の推移】



【鏡野町：前回申請時との人口・高齢化比較】

年月日	人口 (人)	高齢化率 (%)
平成 29 年 6 月 30 日	13,309	35.7
令和 4 年 6 月 30 日	12,519	37.9
対比 (→)	△790	+2.2

③管内の産業

現況の地区内商工業者数・小規模事業者数を過去３年間で見てみると、商工業者数は４０４事業所から４２６事業所（２２事業所増）、この内、小規模事業者数は３６６事業所から３９０事業所（２４事業所増）で推移している。

業種別で増加した業種は、サービス業・飲食業が２６事業所増、卸・小売業が６事業所増であり、減少した業種は建設業が８事業所減であった。また、上記以外の業種においては大きな変動は見られなかった。

以上、対比結果から考察すると、地区内の商工業者及び小規模事業者数は一部減少しているものの、全体的に増加傾向にあり、その大きな理由には地区内創業者の増加の影響がある。なお、創業者の内、特に開業が多かった業種は、サービス業・飲食業・小売業であった。

また、地区内商工業者の内、小規模事業者は依然として９割超を占めていることから、地域経済・雇用を支える重要な役割を果たしていることがわかる。

【地域内商工業者数及び小規模事業者数の推移（業種別内訳）】

年 月	商工業者数	小規模事業者数	業種別小規模事業者数				
			建設業	製造業	卸・小売業	サービス飲食業	その他
R2年４月１日現在	４０４者	３６６者	９６者 (26.2%)	４３者 (11.8%)	７４者 (20.2%)	１１４者 (31.1%)	３９者 (10.7%)
R3年４月１日現在	４０４者	３６７者	９０者 (24.5%)	４１者 (11.2%)	７２者 (19.6%)	１２５者 (34.1%)	３９者 (10.6%)
R4年４月１日現在	４２６者	３９０者	８８者 (22.6%)	４２者 (10.8%)	８０者 (20.5%)	１４０者 (35.9%)	４０者 (10.2%)

※岡山県商工会連合会通常総会資料（令和２年度～令和４年度）より

【卸・小売・サービス・飲食業】

当地域の商工業者の約５３％を卸・小売・サービス・飲食業の小規模事業者が占めているが、鏡野町内の大手ホームセンターやコンビニエンスストア、津山市の大手スーパー・量販店・飲食店等へ消費者が流出している。今後も地域の少子高齢化が進むことにより、地域の需要減少は進むことが懸念される。このような地域外への資金流出を防ぎつつ、地域内で資金循環をさせる取組みや、新規開業の多い飲食店等の新商品開発や、開発した商品を地区外へ販売していくための取組みの促進が求められている。

【製造業】

製造業においては、ステンレス加工業が盛んである。ステンレス加工業に限らず製造業は、取引先の業績変動の波を受けやすい業界であるので、取引先の分散化により安定した受注を確保する必要性がある。好調な業界から仕事を受注するための技術革新や設備導入、新たな販路開拓が求められている。

【建設業】

建設業においては、当地域の２２％を占めているが、公共事業の減少等から将来に不安を抱えている経営者や後継者が多い。このような不安を払拭し円滑な事業承継を行うことや公共事業に依存しない営業活動、新規顧客の獲得や新分野展開を図るための経営刷新が求められている。

④管内の課題

(ア) 卸・小売・サービス・飲食業の課題

鏡野町は県北の最大都市である津山市に隣接していることから、車で５～２０分程度で大型家電・ド

ラックストア・複合施設・スーパーマーケット・フィットネスクラブ・美容院等に気軽に行くことができる。

今後は、顧客ニーズを把握し、自店の魅力をしっかりとアピールし、商品やサービスをいかに提供できるかが課題である。更に、飲食業を開業した事業者の内、地域性を活かしたオリジナル加工品の開発を目指す事業者の増加に伴い、今後は新たな地域商品の開発や、開発した商品を地区外へ販売していく取組みが求められる。

(イ) 製造業の課題

鏡野町のステンレス加工業においては、ステンレス加工業者から研磨業者に仕事を依頼する業界構造が成り立っている。必然的にステンレス加工業者が疲弊すると研磨業者は仕事が減り、負の連鎖を起こすことになる。ステンレス加工業者は、顧客の納期・品質・コストといった厳しいニーズに応え安定受注を実現するためにも、技術力の向上や生産性の向上が課題である。

(ウ) 建設業の課題

公共工事の縮小による経営の悪化と人口減少による地域内の需要減少が喫緊の課題である。今後は、顧客ニーズを把握し、B to B から B to C に抜本的にシフトチェンジすることや新分野へチャレンジするなど、建設業のリソースを活かしたサービスを提供できるかが課題である。

(エ) 共通の課題

各業種の共通の課題として後継者問題がある。後継ぎがいるにもかかわらず、家業の低迷により事業承継ができない事業所が比較的多い。今後は、従業員等への第三者承継も含んだ後継者等に円滑に承継を行えるかが課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

鏡野町商工会は、(1) 地域の現状及び課題 (①鏡野町の立地、②鏡野町の人口推移、③管内の産業、④管内の課題) を踏まえ、鏡野町の小規模事業者を支援するにあたり、地域の他の支援機関と連携を図ることで、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。

①10 年程度の期間を見据えて

既存の小規模事業者に対して以下の方針で支援を実施する。

(ア) 業種別・事業規模別に応じた小規模事業者への支援強化

小規模事業者は、地域の需要に応え、雇用を担うなど極めて重要な存在である。また経営基盤が弱く、経営状態が経済環境に影響されやすい状況にある。そこで小規模事業者が経営を持続的に発展できるように、業種別・事業規模別に依拠して事業計画の策定からフォローアップを通じて、ビジネスモデルの再構築、新たな販路開拓、経営力の向上を支援する。

(イ) 地域内事業者数維持のための創業支援と事業承継による事業継続支援

鏡野町では創業者や後継者が活用できる「鏡野町起業支援事業補助金」という支援制度があり、創業者や事業承継を考える後継者にとっては大きなメリットがある。そこで、本制度を有効活用し創業者と後継者を支援し地区内の小規模事業者数の維持に取り組む。

②鏡野町における産業振興計画との連動性

鏡野町第 2 次総合計画（後期計画：令和 3 年度～令和 7 年度）との連動性

鏡野町第2次総合計画	基本戦略との連動性・整合性並びに商工会のビジョン
商工業者への支援	鏡野町小規模企業・中小企業の振興に関する基本条例に基づき、制度を有効に活用し、小規模事業者等を支える事業に取り組む。
魅力ある商品開発と販売の促進	観光資源等の特色を活かした魅力ある地場産業の推進と、魅力ある商品開発に対しての支援と、町内外への販路拡大を目指す。

鏡野町の鏡野町第2次総合計画（後期計画）は、商工業者の支援、魅力ある商品開発と販促活動、静から動への販売戦略の推進である。本会の経営発達支援計画は、地域内の小規模事業者支援を行うことは必須であり、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者に対し、行政の支援策を活用しながら支援を行っていくこと、また、地区内事業者の魅力ある商品開発と販売促進を行うことを目指しており、連動している。

現状の取り組みでは、既存の製造業者を中心に商品開発並びに販路開拓支援を実施してきた。ところが、過去5年間で飲食店の新規開業者が増加し、新たな商品開発を検討する事業者も増加してきた。よって、今後それらの事業者が魅力ある地域性の高い商品を開発し、新たに地区外へ販売していく取り組みは、外貨を稼ぐだけでなく、当地域を地区外へPRが期待でき、その結果、地域の裨益に繋がると考える。

③商工会としての役割

本会は、岡山県・鏡野町・岡山県商工会連合会・岡山県よろず支援拠点・日本政策金融公庫津山支店・津山信用金庫鏡野支店・その他支援機関と連携した支援体制を構築している。鏡野町唯一の経済団体として、事業計画策定や販路開拓等の伴走支援を行い、小規模事業者の最も身近な支援機関として中心的な役割を担う。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記の「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を具現化するために、今後5年間で下記を目標として事業に取り組む。

①事業者の表面的経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を反映させた事業計画の作成を5年間で120者支援する。

②売上高（利益）の維持及び増加事業者数を5年間で25者の輩出を目標とする。

③円滑に事業者の事業承継を促進させ、地域内事業者数の維持を図るため、5年間で事業承継を10件支援する。また、地区内における創業者の輩出を促進するため、本会を創業に必要な基礎知識を修得できる創業窓口として設置し、イニシアティブを発揮するだけでなく、行政並びに連携機関等と共同支援を実施することで、5年間で創業者を30件創出する。

【数値目標】

項目	現行	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
事業計画書策定件数	25件	24件	24件	24件	24件	24件
売上高（利益）の増加事業者	-	5件	5件	5件	5件	5件
事業承継件数	1件	2件	2件	2件	2件	2件
創業件数	8件	6件	6件	6件	6件	6件

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) 目標の達成に向けた方針

前述の①～③の目標に対して以下の目標達成方針にて取組みを実施する。

①事業者の表面的経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を反映させた事業計画の作成を5年間で120者支援する。

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画の策定の支援を行う。また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②売上高（利益）の維持及び増加事業者数を5年間で25者の輩出を目標とする。

経営計画の作成・実施・検証を通じて、従来型のビジネスモデルからの転換や地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、IT技術を活用した提供方法の推進や、新たな販路開拓、経営力の向上支援を通じ、安定的な売上高（利益）の維持及び増加を目指す。

また、地域の特産品や観光土産物などの新たな商品開発や発掘を行い、大阪府茨木市の鏡野町アンテナショップ「夢広場」への出展など、販売機会を提供することで、域外需要を呼び込み新たな需要拡大を図る。

③円滑に事業者の事業承継を促進させ、地域内事業者数の維持を図るため、5年間で事業承継を10件支援する。また、地区内における創業者の輩出を促進するため、本会を創業に必要な基礎知識を修得できる創業窓口として設置し、イニシアティブを発揮するだけでなく、行政並びに連携機関等と共同支援を実施することで、5年間で創業者を30件創出する。

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、事業者の事業承継並びに創業者の輩出は、率先して取り組んでいかなければならない喫緊の課題である。そのために、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や後継者との対話を通じて事業承継を推進する。

また、鏡野町、津山信用金庫鏡野支店、日本政策金融公庫津山支店と連携し、新たな地域経済の担い手である創業者と後継者の育成を図る。また、創業計画や事業承継計画の策定を支援し、管内での新たな起業の促進と計画的な事業承継を実現する。

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症の影響を受け、商工会指導員等による事業所への巡回指導を抑えており、積極的な情報収集ができていない。また、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を行っているが、鏡野町商工会管内の状況判断としてはデータ数が少なく情報の収集が乏しい。

②課題

データ数を増やし管内データとして活用できるようすることが課題である。

また、併せて効率的な情報収集と有効な情報提供のため、RESAS 等を活用した分析が必要である。

(2) 目標

項 目	公表 方法	現行	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
①地域の経済動向の分析の 公表回数	HP 掲載	-	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（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、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。

【調査手法】

経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
 - ・「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」→産業の現状等を分析
- ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

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、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に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。

【調査手法】経営指導員等が調査票を配布・回収する。

回収したデータを整理し外部専門家と連携し分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者15者（製造業3者、建設業2者、卸・小売業4者、サービス業6者）

【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

鏡野地域の小規模事業者等の景況動向をより詳細に把握するため、業種別の管内小規模事業者合計15者を調査対象として、四半期ごとに年4回実施する。

(4) 調査結果の活用

情報収集・調査、分析した結果は、ホームページに掲載するほか、商工会報等でも情報提供を行うなど、広く管内事業者等に周知する。また、経営指導員等が事業計画策定等の経営支援を行う際の参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

平成30年7月に大阪府茨木市に新たに開店した鏡野町アンテナショップ「夢広場」の店頭において、平成元年に夢広場へ来店する顧客を対象に来場者向けアンケートを実施した。

アンケート結果では、来店動機は鏡野町の農産品の購入が中心で、加工品や特産品の購入は10%以下であり、その理由としては、鏡野町独自の加工品や特産品への興味はあるが、品揃えが少なく、珍しいものが少ないという意見が多かった。



②課題

アンケート結果の活用ができておらず、今後の商品開発等の事業展開に十分に活かされていない。

今後は、支援対象とする出展事業者の商品やサービス等について、個別に需要動向を調査するとともに、分析結果についてフィードバックすることで、事業計画策定や策定後の事業展開の支援を行い、併せて、鏡野地域の認知度向上にも繋げていく。

(2) 目標

項目	現行	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
①新商品開発の調査対象事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①新商品開発調査

鏡野町が鏡野町アンテナショップ「夢広場」で毎年開催する「鏡野フェア」をはじめ、展示商談会等の出展業者に対し、自らが開発した商品や地域資源を活用した新商品や既存商品について、市場動向や消費者ニーズを把握するための来場者向けアンケートを実施する。

なお、支援の対象者は飲食業者を中心とし、その中でも特に過去5年に開業した飲食業者とする。

調査結果を分析し、当該事業者へフィードバックすることで、新商品の開発や既存商品のブラッシュアップを図るとともに、商品のみならず鏡野地域の認知度の向上も同時に図る。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査手法】

(情報収集) 鏡野町が「夢広場」で9月に開催する「鏡野フェア」に合わせて、来場客に各事業者が開発した商品や地域資源を活用した新商品を店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

(情報分析) 調査結果は、販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】 来場者100人

【調査項目】 ①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が該当事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現状

鏡野町商工会では、事業所を訪問し事業所の定性情報を収集し、決算申告時期や補助金申請・融資相談等で得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」にその都度入力し、事業者情報の「見える化」「共有化」に取り組んでいる。しかしながら、入力することに注力し、事業者の状況や局面に合わせた分析ができていない。更に、表面的な課題のみに着目していたため、経営の本質的な課題の把握が乏しい。

②課題

これまで事業者情報の「見える化」「共有化」への取り組みは実施していたものの、「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的な課題の把握に繋げるための新たな取り組みが必要である。

(2) 目標

項目	現行	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
①経営分析事業者数	33 者	35 者	35 者	35 者	35 者	35 者

(3) 経営分析の事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営指導員等の「対話と傾聴」による発掘）

日常的に経営指導員等による事業所への訪問による経営支援の基礎データとなる定性的データ（企業の沿革や後継者の有無等）や、個別相談会や申告時期等に収集可能な決算等財務情報の定量的データを「小規模事業者支援システム」へ入力し「見える化」の恒常化並びに財務分析を行う。これに併せて、その事業所の支援レベルのランク付けを行い、抽出した事業者に対し、再度、事業所への訪問し「対話と傾聴」を通じて経営の本質的な課題解決が必要な支援案件の発掘に取り組む。

②経営分析の内容

【対象者】

支援レベルのランク付けを行った事業者の中で、再度、事業所への訪問し「対話と傾聴」を通じて経営の本質的な課題解決が必要かつ、持続的発展の可能性が高い事業所 35 者を選定する。

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

《財 務 分 析》 直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

《非財務分析》 下記項目について、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。

(内部環境)		(外部環境)
・商品、製品、サービス	・技術、ノウハウ等の知的財産	・商圏内の人口、人流
・仕入先、取引先	・デジタル化、IT活用の状況	・競合
・人材、組織	・事業計画の策定・運用状況	・業界動向

【分析手法】 事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

非財務分析はSWOT分析のフレーム等で整理する。

(4) 分析結果の活用

分析結果は担当指導員と記帳担当者、および経営指導員等が共有し、日常の経営相談や支援の場面、記帳指導・決算申告等の場面で当該事業者へのフィードバックする。これによって経営や戦略の見直しなどの事業計画策定に活用する。

また、分析結果は、データベース化し内部共有することで経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

今まで、事業計画策定支援において、事業計画策定支援セミナー1回及び個別相談会3回実施しており、目標としていた参加者数の集客は達成できた。しかしながら、支援手法においては、経営指導員等がイニシアティブをとる手法であったため、事業者の当事者意識の希薄化や、受動的な事業計画の策定支援となっている。

②課題

事業者自らが経営分析を行い、自社の強み・弱みなどの気づきを得て現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むように対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う必要がある。また、経営者の本質的な問題の解決や経営者の所有する潜在力を発揮させるためには、対話を行うための十分な時間が必要である。

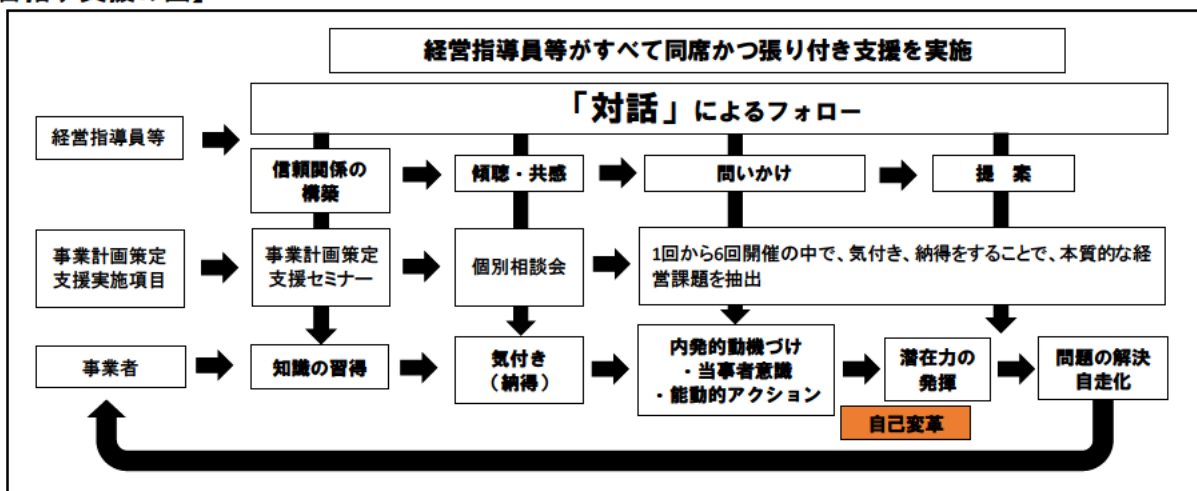
(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べるだけでは、実質的な行動や意識変化を促せるわけではない。まずはセミナーの受講により最低限の知識を習得してもらったのち、個別相談会に誘導する。

その後、個別相談会に参加し自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得て現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むように対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。なお、個別相談会も前回実施回数から3回を加算した6回の実施により、「気づき」→「内発的動機づけ」→「自己変革」→「潜在力の発揮」→「問題の解決の自走化」まで到達させる。

なお、5.で経営分析を行った事業者の7割程度／年の事業計画策定を目指す。

【目指す支援の図】



また、事業計画の策定前段階において、DXに向けたセミナー等を行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

更に、地区内における事業承継の予定事業者並びに創業予定者を対象に事業計画及び創業計画策定支援を行う。実施については、鏡野町並びに管内金融機関等の関係支援機関と連携を図り、巡回訪問の実施並びに創業個別相談会を開催することで支援を行う。

事業承継の予定事業者及び創業予定者の掘り起しについては、開催チラシを作成し、毎月配布している全国連及び県連会報、各種情報施策と併せて郵送並びに巡回訪問時を活用し情報提供を行う。更に、開催チラシの地区内新聞折込みや、当商工会のHPにも掲載し幅広く対象者の掘り起しを行う。

事業承継の予定者に対しては、前述した「事業計画策定セミナー」や「個別相談会」を活用し、事業承継計画の策定支援を行う。

創業予定者や創業者に対しては、「事業計画策定セミナー」や「個別相談会」の活用に加え、創業時の諸手続きや、事業運営に必要な税務・経理、労務等の基礎知識等の基礎的支援を実施しながら、創業後の中長期計画の策定支援をニーズに応じ支援を行う。

(3) 目標

項目	現行	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
①DX 推進セミナー	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
IT 専門家派遣回数	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②事業計画策定支援セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③個別相談会開催回数	3 回	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
④創業個別相談会開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	25 者	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者
創業計画策定件数	8 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
事業承継件数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナー（年1回）を開催する。

参加者は毎年5名を予定し、講師には、DXへの知識に長け、かつ高い支援レベルを所有する外部専門家を招聘し開催する。

【支援対象】

DXに対する取組み意欲が高い事業者及び比較的若い世代の事業者や後継者を対象とする。

【募集方法】

支援対象者への周知手段は、開催チラシを作成し、毎月配布している全国連及び県連会報、各種情報施策と併せて郵送並びに巡回訪問時を活用し情報提供を行いながら対象者の掘り起しを行う。また、当商工会のHPにも掲載し周知を図る。

【支援手法】

DXに向けたITツールの導入やWebサイトの再構築等、事業計画の策定を希望する事業者に対し、外部専門家を交えて事業計画の中に盛り込んでいく。

また、セミナーを受講した事業者の中から取組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を年間4回実施する。

【支援対象】

セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者

【募集方法】

支援対象者への周知手段は、開催チラシを作成し、セミナー受講時に参加者へ周知する。

【支援手法】

DXに向けたITツールの導入やWebサイトの再構築等、事業計画の策定を希望する事業者に対し、外部専門家を交えて事業計画の中に盛り込んでいく。

②「事業計画策定支援セミナー」の開催

経営分析を実施した事業者を対象にセミナー（年1回）を開催し、事業計画を明確化しながら事業計画の策定支援を行う。参加者は毎年15名を予定し、講師には、事業計画策定支援の深い経験と高い支援レベルを有する外部専門家を招聘し開催する。

セミナーではSWOT分析、3C分析等の経営分析結果を基に、事業者が向かうべき方向性を探り、事業者に気づきを促す。その結果に基づき、できるだけ事業者自ら作成するように促す。

【支援対象】

経営分析を行った事業者を対象とする。

【募集方法】

支援対象者への周知手段は、開催チラシを作成し、毎月配布している全国連及び県連会報、各種施策情報と併せて郵送並びに巡回訪問時を活用し情報提供を行う。更に地区内への新聞折込みを行い、幅広く対象者の掘り起しを行う。また、当商工会のHPにも掲載し周知を図る。

【支援手法】

事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

③個別相談会の開催

以下の支援対象者に対し、個別相談会（年6回）を開催し、経営指導員と経営計画策定支援セミナーの講師に引き続き指導を依頼し、事業計画の策定に際し、実際に確認をしながら事業計画のブラッシュアップを行う。個別相談会では、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得て現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むように対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

【支援対象】

- ・経営分析を行った事業者
- ・事業計画策定支援セミナーを受講した事業者
- ・既知の経営課題解決などの相談を希望する事業者

【募集方法】

支援対象者への周知手段は、開催チラシを作成し、毎月配布している全国連及び県連会報、各種施策情報と併せて郵送並びに巡回訪問時を活用し情報提供を行いながら対象者の掘り起しを行う。また、当商工会のHPにも掲載し周知を図る。

【手段・方法】

事業計画の策定を希望する事業者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家を交えて

確実に事業計画の策定に繋げていく。

④創業個別相談会の開催

地区内における事業承継の予定事業者並びに創業予定者を対象に、個別相談会（年1回）を実施し、創業予定者の掘り起こしを行うだけでなく、創業予定者の創業計画の内容が実現性のあるものにするためのアドバイスを行う。

なお、個別相談会は、鏡野町、津山信用金庫鏡野支店、日本政策金融公庫津山支店と連携し実施、管内での新たな起業の促進と計画的な事業承継を実現する。

【支援対象】

事業承継を予定する後継者及び鏡野町内で創業を計画する創業予定者

【募集方法】

支援対象者への周知手段は、開催チラシを作成し、地区内の新聞折込の実施並びに連携機関窓口や地区内の公の施設内に設置し周知を行うことで対象者の掘り起こしを行う。また、当商工会のHPにも掲載し周知を図る。

【支援手法】

事業承継計画並びに創業計画の策定を希望する事業後継者並びに創業予定者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部機関と協力し実現性のある計画の策定に繋げていく。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

事業計画を策定した事業者へのフォローアップを実施しているが、年間を通じ不定期であり、訪問回数自体は当初計画以上の回数は計上できてはいるものの、どの事業者にも均等な訪問回数であり、事業者別に問題や課題を顕在化させるようなフォローアップは実施できていない。

②課題

現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる新たな取組みが必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業者の自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルでの当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

(3) 目標

項目	現行	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
①フォローアップ対象事業者数	-	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者
②頻度（延べ回数）	-	88 回	88 回	88 回	88 回	88 回
③売上増加事業者	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
④利益率 5%以上増加の事業者	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定24者のうち、2者は毎月1回、10者は四半期に一度、他の12者については年2回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、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する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

①現状

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲に留まっている。

②課題

これまで展示会等出展支援を実施しているものの、展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する必要がある。また、今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

平成30年7月に大阪府茨木市に開店した鏡野町アンテナショップ「夢広場」をはじめ、新商品や既存商品のさらなる販路拡大を目指す事業者に対して、販売機会の場を提供する。

また、出展する事業者に対して、食品表示法への対応や商品の見せ方など、専門家による個別相談会を開催することで、効果的な出展支援を実施する。

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、ECサイトの利用等、個別に相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど、事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

項目	現行	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
①「夢広場」展示会出展事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
売上額/者	-	10万	10万	10万	10万	10万
②岡山県しんきん合同ビジネス交流会等商談会参加事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	-	1件	1件	2件	2件	2件
③SNS活用事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%
④ECサイト利用事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①県外展示会出展事業 (B to C)

鏡野町アンテナショップ「夢広場」出展事業（B to C）・・・来場者数：約2,000人

大阪府茨木市の鏡野町アンテナショップ「夢広場」前に特設ブースを設置し、既存商品をブラッシュアップした事業者や地域資源を活用した新たな商品を開発した事業者を優先的に出展し、新たな需要開拓を支援する。

②商談会参加事業（B to B）

岡山県しんきん合同ビジネス交流会をはじめ、他団体主催の商談会等へ自主出展する事業者に対し、ブースレイアウトや商品の見せ方などについて、専門家と連携して個別に指導し、商談成立に向けた実効性の高い支援を行う。

岡山県しんきん合同ビジネス交流会（B to B）

【概要】岡山県を中心に、全国から参加される幅広い業種の企業同士により、ビジネス交流・商談を積極的に進めることができる交流会。事前申込みによる強制お見合い方式による個別商談会が特徴である。

【対象者】事業計画の策定支援を実施した事業者や、既存商品・既存サービスの新たな販路開拓の必要な事業者

【規模】来場者：約3,800人

③SNS活用

顧客の大半が近隣の商圈に限られていることから、新しい商品やサービスの認知拡大を図るとともに、より遠方の顧客取込のため、SNSを有効し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

④ECサイト活用（B to C）

大手ECサイトが運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品紹介・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

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

鏡野町産業観光課長、法定経営指導員等をはじめ、外部有識者として中小企業診断士を加えたメンバーによる「経営発達支援事業 事業評価委員会」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的確な評価・検証を行う必要がある。引き続き、外部有識者である中小企業診断士に意見を求めながら、事業計画の実行・改善を行うこととする。

（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サイクルの流れで実施・検証を行う。具体的には、以下の方法により、毎年度実施する。

①鏡野町産業観光課長、法定経営指導員等をはじめ、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 事業評価委員会」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・見直し結果を鏡野町商工会の公式ホームページにて公表する。

※鏡野商工会公式ホームページ (<https://kagaminosci.com>)

10. 経営指導員等の資質の向上等に関すること

(1) 現状と課題

①現状

鏡野町商工会は、平成17年の合併より鏡野町商工会本部へ職員を集約し、令和4年5月に奥津支所を廃止した。当商工会には、局長1名、法定経営指導員1名、経営指導員1名、補助員1名、記帳専任職員1名、記帳指導員1名を配置している。

職員を集約したことで、情報の共有やOJTによる支援を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っているが、年間4回開催する職員会議以外は、情報共有等のミーティングは不定期開催である。また、近年事業者支援に不可欠となっているDXについては、経営指導員等のスキル不足に直面している。

②課題

職員会議のみならず、局長・指導員ミーティング等を定期的に行い、支援ノウハウ等を共有することで、経営指導員等の資質向上を図っていくことが重要である。また、不足しているDXの知識の補充にあたっては、外部講習会等を積極的に活用し、経営指導員等のスキル向上を図ることで、地域事業者のDX推進を図ることとする。

(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が主催する経営指導員等研修や中小企業基盤整備機構が主催する中小企業支援担当者等研修（交代で2年に1回）に出席し、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。特に今後は、経営者の自己変革力、潜在力を引き出し、経営力を強化・再構築を行うための経営力再構築伴走支援を実施していくため、上記研修会を活用し経営指導員等の対話と傾聴力の能力向上を行う。

また、職員会議を活用し、各職員が参加した研修等の内容を各職員が講師となって「商工会業務勉強会」を実施し、経営支援のノウハウを共有する。

喫緊の課題である地域事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員等のIT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推進取組に係る相談・指導能力の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>

(ア) 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

(イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

(ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法、RESASの活用方法等

②OJT制度の導入

支援経験の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。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、IT等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティングを開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

- ・局長・指導員ミーティングの開催（月4回）
- ・職員全体会議の開催（年4回）

④データベース化

担当経営指導員等が小規模支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

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

①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り組みに大いに役立てている。

②課題

各支援機関との連携によって、経営指導員等のスキルや支援能力の向上に繋げることができたため、引き続き、各種支援機関と積極的な連携を図っていく。

（2）事業内容

①岡山県商工会連合会広域サポートセンターとの連携（年8回）

小規模事業者への迅速かつ効果的な課題解決及び経営力の向上を図るために、中小企業診断士が多く所属する岡山県商工会連合会広域サポートセンターと連携し、専門家派遣や個別相談会を実施する。また、岡山県商工会連合会が主催する各種研修会、セミナー等へ積極的に参加し、そこで得た支援ノウハウ等を全指導員・職員等が共有することで、幅広く対応できる支援能力を養う。

②日本政策金融公庫津山支店との情報交換会参加（年2回）

日本政策金融公庫津山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。

③行政・金融連絡機関との連携支援会議（年1回）

商工会が開催する鏡野町と津山信用金庫鏡野支店及び日本政策金融公庫津山支店との連携支援会議において、鏡野町内の創業支援の状況や各金融機関の金融貸付状況等について情報交換を行う。

(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）	
事務局長 本 所 法定経営指導員 1 名 経営指導員 1 名 補助員 1 名 記帳専任 1 名 記帳指導員 1 名 鏡野町 産業観光課	
(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：葛尾 公照	
■連絡先：鏡野町商工会 TEL：0868-54-3311	
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／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会／商工会議所	
〒708-0324 岡山県苫田郡鏡野町竹田747番地	
鏡野町商工会 支援課	
TEL：0868-54-3311 / FAX：0868-54-3312 E-mail：kagamino@okasci.or.jp	
②関係市町村	
〒708-0324 岡山県苫田郡鏡野町竹田660番地	
鏡野町役場 産業観光課	
TEL：0868-54-2987 / FAX：0868-54-3662 E-mail：sangyou@town.kagamino.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	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
専門家派遣費	440	440	440	440	440
セミナー講師関係費	165	165	165	165	165
チラシ作成費	220	220	220	220	220
通信費	90	90	90	90	90
展示会出展経費	85	85	85	85	85

(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、国補助金、岡山県補助金、鏡野町補助金 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。