

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>備前商工会議所（法人番号 7260005007628） 備前市（地方公共団体コード 332119）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>製造業（耐火物関連事業者）、備前焼事業者を中心とした管内小規模事業者の経営基盤強化のための伴走型支援、販路開拓支援の実施          （1）製造業をはじめとした小規模事業者に対して、ビッグデータや経営支援基幹システム活用やDX推進の取り組みによる伴走型支援の実施。          将来の人材確保のための側面的支援事業の実施。          （2）「備前焼」事業者の経営再構築のための需要動向調査、海外への販路開拓支援、若年層市場の開拓に向けた取り組みの実施。</p>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容          1. 地域の経済動向調査に関すること              ①景気DI観測調査 ②中小企業景況調査              ③ビッグデータ活用した専門分析          2. 需要動向調査に関すること              ①備前焼に関する需要動向調査 ②観光客に関する需要動向調査              ③報告資料の提供と活用方法          3. 経営状況の分析に関すること              ①巡回・窓口相談 ②BIZミルを活用した経営分析の実施              ③経営計画策定セミナーの開催          4. 事業計画策定支援に関すること              ①窓口相談 ②巡回相談 ③事業計画策定相談 ④DX推進セミナー開催          5. 事業計画策定後の実施支援に関すること              ①事業実施の円滑な実行のための支援 ②事業遂行状況の確認支援              ③事業計画の変更支援・新たな事業計画策定支援          6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること              ①国内・海外の展示会・商談会への出展支援 ②新規顧客開拓支援              ③広報支援 ④SNS活用・ネットショップ開設支援</p>
<p>連絡先</p>	<p>備前商工会議所 経営支援部          〒705-8558 岡山県備前市東片上 230          TEL:0869-64-2885 FAX:0869-63-1200           備前市 産業部産業振興課          〒705-8602 岡山県備前市東片上 126          TEL:0869-64-1848 FAX:0869-64-1850</p>

(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) 地域の概要、現状と課題

① 備前市の現状

備前市(以下「市という」)は岡山県南東部に位置し、人口約3万3千人。2005年3月備前市・日生町・吉永町が合併し、現在の姿となった。当商工会議所の管轄地域は旧備前市である。市内には、岡山県三大河川の「吉井川」が流れ、豊かな自然環境に恵まれているとともに、温暖な気候と自然災害の少なさを特徴とする。瀬戸内海国立公園をはじめとする風光明媚な景観や備前焼、平成27年4月に日本遺産に認定された「旧閑谷学校」などの伝統文化、さらには山海の豊富な幸など、素晴らしい資源に恵まれている。



日本遺産 旧閑谷学校

■ 備前市の主な産業

<耐火物製造業>

工業の中心は耐火物製造業。耐火物製造業だけで、出荷額、従業員数とも約2割を占めている。明治10年頃が開発された耐火煉瓦の生産が、昭和40年代までの発展を支えてきた。

オイルショック後、鉄鋼業界の不況に伴って耐火物産業が構造不況色を強めた時には、官民一体となって耐火物の高品質化・多角化に取り組んだほか、電気・電子機器、精密機械などの企業誘致を行うなど多様な業種の導入に取り組んできた。その結果、現在でも耐火物の生産量は、全国生産量の約3割強を占めている。

平成2年にはセラミックス研究の拠点である岡山セラミックスセンターがオープン。この施設は県が整備し、管理・運営は産・学・官からなる一般財団法人岡山セラミックス技術振興財団が行っており、様々な新製品の開発・研究が進められている。



耐火物製造事業所全景



耐火煉瓦



岡山セラミックス  
センター

<備前焼製造業>

備前市には一千年の歴史を誇る伝統工芸品の「備前焼」がある。備前焼の作家数は約400人、窯の数は約300窯、いずれも近年ほとんど数に変動はない。作家の半数以上が小規模事業者であり、市内の事業者数の2割を占めるという地域である。



伝統工芸品 備前焼



中心地伊部の町並み



備前焼伝統産業会館

<備前市の人口推移> (国勢調査及び令和2年度備前市の統計より抜粋)

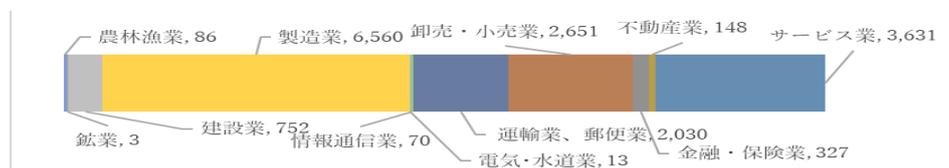
平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
44,855	42,534	40,241	37,839	35,179	34,003

備前商工会議所管内小規模事業者数の推移

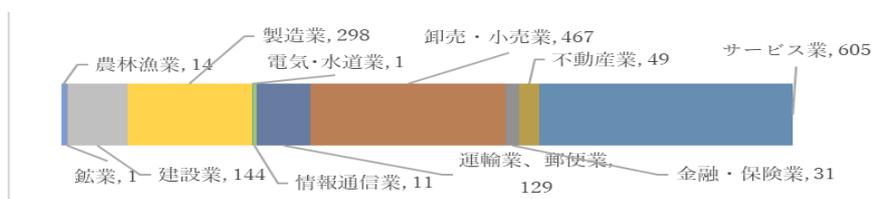
(事業所統計及び経済センサスから岡山県が抽出した小規模商工業者)

平成21年	平成24年	平成28年
949	920	777

<備前市の産業別就業者人口 (平成28年度備前市統計資料より抜粋。計16,271人)>



<備前市の産業別事業所数 (平成28年度備前市統計資料より抜粋。計1,750社)>



備前商工会議所管内（備前市で日生、三石、吉永地区を除く）は人口 20,022 人、9,476 世帯（令和 3 年 9 月現在）、商工業者数 982 社、内小規模事業者数 777 社。製造業者は 298 社で全事業者数の 17%、従業者数では 6,560 名で 40%、（平成 28 年経済センサス）工業出荷額は 3,203 億円（平成 30 年工業統計）となっている。卸小売業の年間商品販売額は 550 億円なので、製造業の比率が高い街である。

また、備前市には一千年の歴史を誇る伝統工芸品の「備前焼」がある。備前焼の作家数は約 400 人、窯の数は約 300 窯、いずれも近年ほとんど数に変動はない。窯元・作家の大半が小規模事業者であり、備前市の事業者数の 2 割を占める。

## ②課題

当市の課題を産業面、生活面に分類すると以下の通り。

### <産業面>

#### ■主要産業である耐火物製造業の規模縮小

当地域は古くから耐火物製造が盛んであり、現在も備前市内に 10 社 10 工場の耐火物製造事業者がある。従業員数は 1,063 人、工業出荷高も約 560 億円（令和元年データ）、全国の生産量の 3 割を占める日本一の耐火物製造業の街である。

しかしながら、耐火物生産量はピーク時（昭和 48 年）の約 4 分の 1 まで下がっており従業員数もおおよそ 5 分の 1 になっている。また、耐火物製造事業者も価格競争等により、取引先を市外、県外、国外へと広げている。そのため備前市内に多く存在する耐火物関連事業者との取引額が年々減少している。

#### ■備前焼業界全体の著しい落ち込み

国内の備前焼ブームの減衰に伴い、業界全体の売上額の落ち込みが激しい。備前焼作家や窯元など 200 名で構成する協同組合岡山県備前焼陶友会への聞き取りによると、売上規模は全盛期である平成 4 年頃と比較して 4 分の 1 程度に落ち込んでおり、20 億円程度の市場規模しかない。

しかしながら、備前市内の小規模事業者数のうち、備前焼関連業者は 20% を占める。この内訳は全国的にも特殊な地域であり、備前市の振興を図るうえで、備前焼の存在は欠かせない。産業面、文化面、観光面、いずれの側面からも備前市の発展に寄与してきた貴重な地域資源である。

コロナ禍の令和 3 年現在、海外客はストップし、国内客も減少して備前焼事業者に大きな打撃となっているが、国内在住中国人バイヤーによる備前焼の購入が増加傾向にある。当所のここ数年の取り組みの成果もあり、中国・台湾など中華圏を中心に備前焼の人気が出てきており、各事業者が中華圏での販売強化を目指す動きがある。ただし、現地での備前焼ブランドの浸透はまだ不十分で、さらなる認知度向上の取り組みが必要である。また、小規模事業者にとって海外展開は国内展開以上に多くのコストが掛かることや不確定要素が多いためハードルが高く、それを後押しする支援や仕掛けが必要である。

## <生活面>・・・加速度的に進む高齢化と人口減少

人口は減少傾向にあり、この5年で3,000人近く減少している。全国平均と比較しても高齢化率が高く若年層が少ないため、今後も人口減少はさらに加速していくものと予想される。なお、令和2年度の統計では備前市の高齢化率は38.4%。岡山県平均の30.5%、全国平均の28.8%と比較して高い数値である。

## (2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

当地域の小規模事業者の中長期的な振興のあり方を考えると、耐火物製造業を中心とした規模の大きい製造業者と取引のある小規模関連事業者(鉄工、梱包、運送、粉碎、原料卸売、機械部品製造、メンテナンス、人材派遣、建設業など多岐に渡る)が、市内の耐火物製造事業者へ新しいサービスや製品を提供することで新たな販路を開拓することや、新分野での事業を構築することで事業規模を拡大する。また、備前焼関連事業者は、訴求力の高い新商品開発を行うことで売上拡大をはかり、海外や若年層へ新規顧客開拓を進め、事業規模を拡大する必要があると思われる。販路開拓をするためには、事業者自身が時代の変化に対応する柔軟性を身につけ、消費者の一步先を進む必要を認識し、新しいサービスや製品を開発していかなければならないことを自覚してもらうため粘り強く伴走型支援を行っていく。

### ②備前市総合計画と連動した取り組み

#### 第2次備前市総合計画 (平成25年度～令和4年度)

- ・まちづくりの基本理念・・・「備前らしさ」のあふれるまち
- ・市の目指す将来像・・・古くて新しい「教育のまち備前」～学びの原郷 旧閑谷学校しずたにが開かれたまち～
- ・政策目標・・・コンパクトシティ、スマートシティ、ICT、民間活力など備前らしさ

当所に関連する政策目標と目標達成のための取り組みは下記のとおりである。

## ○施策7-3 商工業の振興

### <目標値>

指 標	現状値 (H24年度)	目標値 (R4年度)
商業 年間販売額	310億200万円	340億円
工業 製品製造出荷額	2,304億円	2,500億円

### <目標達成のための取り組み>

・既存企業への支援・・・市内の既存企業が撤退しない、させないことも企業誘致と同様に重要施策であることから、既存企業への訪問を定期的実施し、既存企業が引き続き事業展開できるよう支援を行う。

→**当所** 管内事業者の伴走型支援強化と人材確保のための取り組み

・商工業の振興・・・中小企業の経営安定のための融資事業の活用を図るとともに、岡山セラミックスセンターを通じて、耐火物、備前焼などの地場産業の育成支援に努める。

→**当所** 耐火物関連製造業と関連企業、備前焼事業者の支援強化

## ○施策7-4 賑わいをもたらす観光の振興

<目標値>

現状値 (H24年度) 87万5千人 目標値 (R4年度) 120万人

<目標達成のための取り組み>

地域の魅力を生かした宿泊型観光の推進・・・備前焼、旧閑谷学校など観光資源をうまく組み合わせ、魅力ある観光ルートを設定し、市内の宿泊を促進。

→**当所** 備前焼については「伝統産業」の側面と「観光資源」という側面で魅力を発信。旧閑谷学校は観光と教育、経済活性化を連動させた取り組みを実施。

### ③商工会議所としての役割

市や県等の行政機関と歩調を合わせながら、経済的な視点からの事業を行い備前市全体の活性化を図ることである。小規模事業者に対し、慢性的に不足している経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を効果的に補足しながら経営を発展させることの役割を担っていく。

人口・人材の流出に歯止めをかけるためには地場での雇用確保や人材育成なども必要となるが、当所が事業者や行政機関の調整役を行うことで、地元住民の採用率の向上を図ることができる。

来訪者を増加させるには観光や産業資源の魅力強化し、情報発信する必要があるが、当所が事業者を支援することで旧閑谷学校関連グッズの開発や備前焼関連の新商品、新用途、新規顧客層の開拓を行うことが可能となる。このように行政機関や金融機関、観光協会等との連携を密にしながら当所が中核となり、地域経済を発展させていくことが当所の目指す方向性である。

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### ①産業面

#### ■耐火物製造業及び各種製造業を中心とした支援強化

##### ○伴走型支援事業（直接的支援）

当地域の主要産業である耐火物製造業と関連した各種製造業等の小規模事業者の経営基盤の強化につながるよう、伴走型支援に取り組む。

##### ○人材確保事業（側面的支援）

当所管内の製造業は慢性的な人手不足に悩まされている。地元の優秀な人材確保のための側面的な支援を行う。

実施内容としては次に挙げる「備前市産業フェスタ」や「産業振興出前授業」がある。

平成 28 年より「備前市産業フェスタ」を開催。市内のものづくりの事業者が一同に集まり、地元の産業を地域内の高校生をはじめ、小中学生に紹介し、当地域への愛着を高めることを目的としたイベントとして実施。

また、市内小学校を訪問し「産業振興出前授業」を実施し、備前市の魅力を産業面から紹介することにより、「将来を担う人材」の育成に努める。

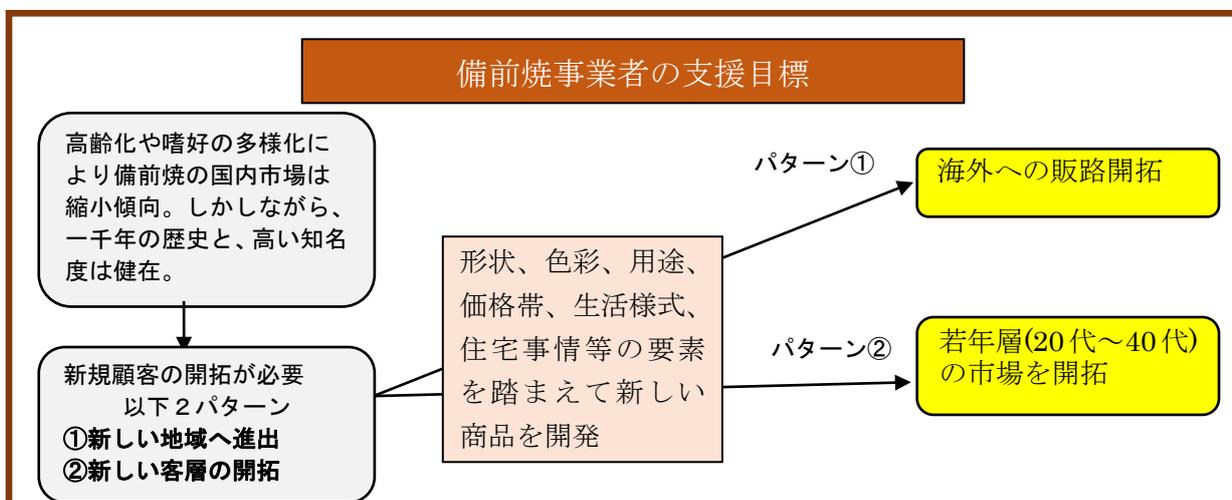
現状地元高校生の備前市内就職率は 10% 程度であるが、これらの取り組みにより、今後 5 年間で 20% まで向上させていきたいと考えている。



「備前市産業フェスタ」での地元高校生による市内事業所の研究発表

### ■備前焼事業者の販路開拓のための支援

国内の主要愛好家の高齢化や消費者の嗜好の多様化により国内需要が低下している中、「需要動向調査」を行い、ニーズの詳細な分析を行いながら「海外への販路開拓」「若年層市場の開拓」を支援の柱とする。



### ②観光面

観光客の需要動向調査、旧閑谷学校を活用した取り組みの実施。

### ■観光の需要動向調査の実施

備前市を訪れる観光客の需要動向を探るための調査を実施。ニーズなどを探り、備前焼や飲食、宿泊関係の事業者の提供サービスの改善を行い、備前市の魅力の向上とともに各事業者の収益向上につなげる。

### ■旧閑谷学校の観光と教育・経済活性化の取り組みの実施

旧閑谷学校は、平成27年4月24日に日本遺産登録され、備前市にとって貴重な観光資源である。来場者は、平成25年には221,000人だったが、令和元年には375,000人と日本遺産への登録後は来場者数が増加している。令和2年から令和3年現在は新型コロナウイルス感染拡大で減少しているものの、今後終息後には増加が期待される。

「論語」教育の学びの場として論語を生かした経営のあり方セミナーなどを開催し、地域の特色を生かしながら、観光PRを兼ねた地域経済活性化につなげていく取組を行う。

#### 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

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和4年4月1日～令和9年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

### ①産業面

#### ■耐火物製造業及び各種製造業を中心とした支援強化

経営課題について巡回窓口相談でヒアリングを行い、「RESAS」(地域経済分析システム)のビッグデータ、「BIZ ミル」(経営支援基幹システム)などを活用し、財務分析、SWOT分析等で事業者の経営分析、「DX推進」も促し生産現場の業務効率化のための取組を提案し、経営面の直接的なサポートを行う。

DXを活用し、当地域の主要産業である耐火物製造業と関連した各種製造業等の小規模事業者の経営基盤の強化を図る。

#### ■備前焼事業者の販路開拓のための支援

国内の主要愛好家の高齢化や消費者の嗜好の多様化により国内需要が低下している中、「需要動向調査」を行い、ニーズの詳細な分析を行いながら「海外への販路開拓」「若年層市場の開拓」を支援の柱とする。

現地での展示会等出展の支援や海外ECサイトでの取り扱いの斡旋などにより、海外での新規取引先の獲得を図るための販路開拓支援の取組を行っていく。

### ②観光面

#### ■観光の需要動向調査の実施

備前市を訪れる観光客のニーズ等を探り、備前焼や飲食、宿泊関係の事業者の提供サービスの改善を行い、備前市の魅力の向上・各事業者の収益向上につなげる。

#### ■旧閑谷学校の観光と教育・経済活性化の取組の実施

旧閑谷学校は、平成27年4月24日に日本遺産登録され、備前市にとって貴重な観光資源である。来場者は日本遺産への登録後は来場者数が増加しているが、令和2年から令和3年現在は新型コロナウイルス感染拡大で減少している。終息後には再び来場者の増加が期待され、「論語」教育の学びの場として論語を生かした経営のあり方セミナーなどを開催し、地域の特色を生かしながら、観光PRを兼ねた地域経済活性化につなげていく取組を行う。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

[現状] 景気観測調査、景況調査での地域内の経済動向を定期的の実施し、状況把握を行っている

[課題] 調査結果を小規模事業者まで十分にフィードバックできておらず、またビッグデータ等を活用した専門的な分析が十分ではない。

#### (2) 事業内容

##### ①岡山県商工会議所連合会が会員対象に実施する景気DI 観測調査

(四半期毎 年 4 回)

[調査手法] 調査票を郵送し返信用封筒で回収する。

経営指導員が回収したデータを整理し岡山県商工会議所連合会と連携し分析を行う。

[調査対象] 管内小規模事業者 30 社

[調査項目] 売上額、仕入価格、資金繰り、従業員数、業況 等

##### ②日本商工会議所が実施する中小企業景況調査(景気動向調査)

(四半期毎 年 4 回)

[調査手法] 調査票を郵送し返信用封筒で回収する。

経営指導員が回収したデータを整理し日本商工会議所と連携し分析を行う。

[調査対象] 管内小規模事業者 30 社

[調査項目] 売上額、単価、資金繰り、従業員、業況 等

##### ③ビッグデータ活用した専門分析

[調査手法] 「RESAS」(地域経済分析システム) や「MieNa」(市町村別商圈分析システム) を活用し、地域内の分析を行う。

[調査項目] ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるかなどを分析

・「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

#### (3) 調査結果の活用

上記①～③で収集したデータを分析し、地域内の経済動向をよりの確に把握し、情報不足に陥りやすい小規模事業者の経営の方向性や各種支援策を方向付けるデータとしてホームページや会報紙に掲載し、小規模事業者等に周知を行う。

また、調査内容は経営相談・指導業務に活用するとともに、地区内事業所の今後の方向性や経営判断の参考資料とする。

#### (4) 目 標

事業内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①景気DI観測調査回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②中小企業景況調査回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③ビッグデータ分析公表	0回	1回	1回	1回	1回	1回

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

[現状] 需要の把握に関する調査はイベント等での簡易な調査しか実施できていない。

[課題] 特に管内の小規模事業者の多くを占める備前焼事業者への支援として、「備前焼」に関する需要動向のデータも不十分であり、また、観光に関する動向の把握も不十分である。事業者だけでは市内全体の動向把握には限界があり、各事業者がニーズに合った商品開発や販売促進活動を行う上でも特に取り組みが求められている。

##### (2) 事業内容

###### ①備前焼に関する需要動向調査

備前焼関連業者の販路開拓には、新規販売エリア、若年層への訴求力ある新商品開発が必要となる。デザインや用途、大きさ、ストーリーなど多方面から魅力ある商品開発を行う必要がある。また、顧客ニーズを詳細に把握するために、首都圏等での商談会や海外への出展の際にアンケートを実施。取りまとめた内容を事業者へ提供し、新たな受注や新製品開発に繋がるデータとする。

###### (調査方法)

備前焼の魅力に関する顧客アンケートを実施する。調査回数は年1回東京や大阪などへの商品展示会、アンテナショップや海外展示会、インターネットでの調査の場においてバイヤーや顧客へのアンケートを行う。

###### (調査項目)

月間・年間売れ筋ランキング、消費者・バイヤーからみたブランドプラスイメージ、マイナスイメージ、購入動機、品目別評価、適正価格

###### (活用方法)

顧客の目から見た課題やニーズを把握し、新たな受注や新製品開発に繋がるデータとして活用する。売れ筋ランキングや販売動向を提供することで世間のニーズを把握してもらう。例えば、従来の備前焼といえば大きな花入れや徳利、湯飲みや抹茶茶碗、大皿などが代表的だが、生活様式の変化により現在では小さな花入れやビアマグ、コーヒーカップや小皿などが人気になっている。このように、生活スタイルの変化や世間の流行

は備前焼の新商品開発において重要な指標となる。

備前焼製造事業者は、従来の作品をより美しく、より実用的に、より個性的に作り上げていくことがよりよい商品づくりにつながると考えてしまう。制作者の目線ではなく、消費者の目線で、情報収集を行い、備前焼製造事業者へ情報提供を行うことで、形状、用途を変えてしまうという思い切った変化が生まれ、販路開拓能力の高い新商品開発が可能となる。

## ②観光客に関する需要動向調査

観光客数の動向は備前焼関連や市内飲食業、宿泊業者への影響が大きく、重要な資料となる。また、地域の飲食業、宿泊業、小売業へ協力依頼を行い、備前市の魅力に関するアンケートを実施する。

### (調査方法)

岡山県が実施する観光客動態調査や一般社団法人備前観光協会の動態調査結果を収集。さらに、一般社団法人備前観光協会へ協力依頼を行い、備前市来訪者アンケートを実施する。調査回数年1回。

### (調査項目)

月間・年間の備前市来訪者数、来訪施設、宿泊の有無、消費者からみた備前市のイメージ、来訪動機、来訪の感想、今後の要望など

### (活用方法)

新サービスの提供や、販路開拓につながる事業計画の作成整理のための基礎資料として活用する。

## ③報告資料の提供と活用方法

内容を精査した報告資料は毎年1回、当該事業所へフィードバックを行う。その他、小規模事業者から相談があった場合や事業者に有益と思われる情報を入手した際には必要に応じて随時、巡回時に最新情報の提供を行う。

### (3) 目 標

事業内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①備前焼に関する需要動向調査実施回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②観光客に関する需要動向調査実施回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
③報告資料の提供回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
④対象事業者数	—	10者	10者	15者	15者	15者

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

[現状]既存事業として金融斡旋や各種補助金申請に関わる事業所については、財務分析等を行いながら、個々の指導を行っている。さらに、巡回・窓口相談時に小規模事業者の現状把握のため、経営状態のヒアリングをすることで、事業者自身が課題に気付くきっかけ作りをし、詳細分析を希望する事業者に対しては決算書等の資料を基に、財務内容や自社の強み、弱み、顧客、あるべき姿の設定などの経営分析を行っている。専門性の高い内容については、専門家派遣制度を利用し対応している。

[課題]現状、経営分析している企業数が少ない。

### (2) 事業内容

既存事業がベースとなるが、今後は定期的実施することで多くの事業者の関心を高めていく。また、経営力向上に関して関心度の高い事業者を中心に各種セミナーを開催し、専門家の積極的な活用を行うことで、効率的に分析件数を増やし、場合により経営改善計画や経営革新計画への取り組みを行う。具体的には以下事業内容に従い、毎年一定数以上の相談件数と分析件数を達成することとする。

#### ①巡回・窓口相談

確定申告の相談、マル経融資の相談や各種補助金の申請相談、労務相談などで接触した事業者へ統一様式のヒアリングシート（売上、仕入、賃金、その他固定費、経営課題）を作成し、従来よりも効率的に経営状態を把握する。事業者の相談事項の解決はもとより、改善点があれば指導する。

#### ②BIZミルを活用した経営分析の実施

経営分析や事業計画策定にあたる小規模事業者に関して、決算書を入手し、BIZミル（経営支援基幹システム）を活用し、定量分析たる「財務分析」、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

<財務分析>直近三期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析

<非財務分析>下記項目について、事業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 ・仕入先、取引先 ・人材、組織	・技術・ノウハウなどの知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況
	・商圈内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

[分析手法]経済産業省の「ローカルベンチマーク」、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分析のフレームで整理する。

### ③経営計画策定セミナーの開催

経営計画策定を敬遠しがちな事業者に対し、事業計画策定を促すため、経営計画策定セミナーや経営課題の問題解決セミナーを開催する。セミナー後の計画策定にあたっては経営指導員等が伴走支援を行うが、計画の重要性と事業者の係数感覚を養う為、より専門的な内容に踏み込む必要が発生した際には専門家と連携する。

[募集方法]チラシを作成し、ホームページ・会報誌折込で広く周知、巡回・窓口相談時に案内。30名程度を募集。

#### (3) 成果の活用

分析結果を当該事業者へフィードバックを行い、各事業所の現状把握と今後の事業計画の方向性を導き出す。

BIZ ミルでデータを蓄積していき、業種ごとの傾向や課題を把握し、指導員の相談対応での活用やセミナーの開催内容の参考にする。

#### (4) 目標

事業内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①経営分析巡回・窓口相談件数	85件	90件	95件	100件	105件	110件
②経営分析事業者数	54者	65者	70者	70者	75者	80者
③経営計画策定セミナー開催数	1回	1回	2回	3回	3回	3回

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

[現状]事業計画策定未経験の事業者が多く、相談に応じて事業計画策定支援を行っているものの、件数は少ない。

[課題]指導員や専門家での経営相談のヒアリングの中でも、自ら進んで策定を考えている事業者はまだ少ない。

### (2) 支援に対する考え方

計画策定未経験の事業者に対して、事業計画書を作成するところまで伴走型支援を行う。

小規模事業者が内包する経営課題と外的要因を的確に把握することで、自社の現状とあるべき姿との差異を発見することができる。その重要性和必要性を事業者へアピールし、事業計画策定への取り組みのきっかけとする。

### (3) 事業内容

#### ①窓口相談

補助金や税務、労務、金融などの相談時に事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。窓口相談来所時、経営に関してのヒアリングを行い、問題点を抽出。問

題解決のための事業計画策定の必要性を説明する。

## ②巡回相談

実際に事業場の様子を確認しながら、現場にてヒアリングを行い、問題点を抽出。問題解決のための事業計画策定の必要性を説明し、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。

## ③事業計画策定相談

経営指導員が中心となり、事業計画策定に関する伴走型支援を行う。内容により専門家派遣を依頼し、経営革新計画、経営改善計画、事業承継計画、事業再生計画など、事業所に応じた事業計画を策定する。また、指導員や専門家による定期的な相談窓口を事務所外の特設会場で毎月1回開設し、相談しやすい環境を整備する。創業希望者や、経営革新希望者を募集するだけでなく、市や金融機関との情報交換を行いながら潜在的な被支援者の発掘も積極的に行っていく。

## ④DX推進セミナー開催

事業計画策定相談を行った事業者に対して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サイト構築などの取り組みを推進するためにセミナーを開催する。

さらに、セミナー受講事業者の中から、取組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をおこない、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

[募集方法]チラシを作成し、ホームページ・会報誌折込で広く周知、巡回・窓口相談時に案内。30名程度を募集。

[カリキュラム]

- ・DX総論、DX関連技術や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法

## (4) 目標

事業内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①巡回相談件数	85件	90件	95件	100件	105件	110件
②窓口相談件数	54件	65件	70件	75件	80件	85件
③事業計画策定事業者数	3者	15者	15者	15者	15者	15者
④DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回

## 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]事業計画策定後の支援については、事業実施の円滑な実行のための支援と計画に沿った内容で実施されているかどうかの確認が主たる支援内容となる。場合により、計画内容の見直しや、新規事業計画の策定を行う必要がある。2回目以降の計画作成支援については、1回目よりも事業者の自主性を尊重し、側面的な支援に重点を置く。

[課題]当所においては、これらのフォローアップ支援は現状実施できていないが、今後は以下内容により充実させる。なお、創業支援に関する支援は、創業開始後2年間を目処に同じ仕組みで対応する。

### (2) 事業内容

#### ①事業実施の円滑な実行のための支援

商工会議所職員により担当事業所のフォローアップ支援を3ヶ月に1回程度実施。1件あたり年4回を目標に支援を行う。中小企業施策の紹介や補助金申請、資金繰り等金融支援など、事業をより円滑に実施するための支援を行う。また、事業実施内容の広報支援など、事業をより効果的に実施するための支援も併せて行う。

#### ②事業遂行状況の確認支援

①の支援と併せて、事業進捗状況の確認を行う。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場合は、追加的アドバイス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策を検討し、フォローアップ頻度の変更等を行う。資金需要に関しては必要に応じて「小規模事業者経営発達支援融資制度」を活用することとする。

#### ③事業計画の変更支援・新たな事業計画策定支援

事業を実施するにあたり、より高い効果が得られる事態になれば、改善的に事業計画の変更を行う。また、新たな経営資源の出現により、新しい事業計画が必要な事態となれば、新たな事業計画策定支援を行う。

### (3) 目 標

事業内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①フォローアップ対象事業者数	—	15件	15件	15件	15件	15件
②頻度(延べ回数)	—	60回	60回	60回	60回	60回
②売上増加等の目標達成者数	—	8件	8件	8件	8件	8件

## 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]小規模事業者が新市場の開拓を行うため、国内では東京の岡山県アンテナショップの活用や、展示会・商談会での情報提供、個社による百貨店等への催事、また、海外でも台湾などで個社の出展による販路開拓の取り組みを行っている。

[課題]現状十分な成果を上げるには至っていない。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はあるものの、「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を行えていない。また、ITを活用している事業者であっても、DXに向けた取り組みは進んでいない。IT化やDXに取り組めていないこともあり、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっているケースがある。

人口減少と高齢化が全国的な潮流となっている以上、既存方法での販路拡大には限界がある。今後、新たな販路開拓にはDX推進が必要であると言うことを理解・認識してもらい、取り組みを支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

新規顧客開拓の第一段階としては、自社の強みや機会を基に作成した事業計画書に沿って、県内の経済動向、需要動向を踏まえながら、新たな顧客予備群を選定する。第二段階として顧客予備群への営業活動、第三段階として、新規取引先が獲得できれば、取引回数を重ねて顧客化を目指す流れとなる。小規模事業者へはこれらの活動を行うべくアドバイスし、実際の活動に際しては伴走型支援を行い、事業者への支援と併せて当所における販路開拓ノウハウを蓄積していく。

また、販路開拓を行うためには、事業者の営業努力はもちろん必要だが、効果的な広報戦略も重要な役割を果たす。広報支援として、地域内の事業所を定期的にホームページや広報紙などで紹介、ビジネスモールの積極的活用、地元の新聞・テレビ・雑誌等への掲載依頼などを積極的に行うことで、販路開拓につなげていく。最終的には集積したノウハウを活用し、より効率的に、より広域に、より迅速に販路開拓が実現する仕組みを構築する。

DXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用などIT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行う。理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣を実施するなど事業者の段階にあった支援を行う。

### (3) 事業内容

#### ①国内・海外の展示会・商談会への出展支援(B to B)

岡山県や地域の金融機関、ジェトロなどが主催する国内外の展示会・商談会情報を発

信し、内容に応じて、個別に案内し参加を促す。参加商談会に応じてプレゼン内容や展示方法に関しての支援も行う。

#### <おかやまテクノロジー展 (OTEX) への参加支援 (B to B) >

岡山県は県内総生産のうち製造業の占める割合が全国平均を大きく上回り、「ものづくり県」としての地位を確立している。そのため、優れた技術や製品を持つ企業が数多くある。『おかやまテクノロジー展 (OTEX) 』は、中四国最大規模な機械系ものづくり企業の展示商談会である。コンベックス岡山を舞台に、県内の精鋭企業が最先端レベルの製品・技術を展示し、企業同士のビジネスマッチング、産学官連携の推進を図れ、それぞれの特徴もアピールできる場である。

(実績・規模)2020年1月23日(木)5,298人/1月24日(金)5,565人：来場者数延べ10,863人  
出展企業：219社・機関 (461小間)

地域に根差した当展示会への小規模事業者の参加支援により、技術や製品のPR、他の参加者や来場者とのマッチングや、交流の活性化を図れ、さらには加工技術の詳細や動向、可能性など、その最前線を肌で実感することができる。会場内では、広域商談コーナーや、技術相談コーナー、基調講演などを展開し、出展企業の経営課題を解決できる仕組みを整えている。円滑なマッチング支援を行うことで、岡山県内はもちろん中四国地域における新規需要開拓を図る。

参加にあたり事前に展示会の効果的なレイアウトや陳列方法などの事前研修会を開催し、対策をする。また、経営指導員は主催の岡山県産業振興財団と来場者属性や効果的な展示について情報交換を行い陳列や接客等の支援を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援等商談成立に向けた実効性のある支援を行う。経営指導員で対応できないような支援については中小企業診断士等専門家などによる指導を行う。

#### <岡山県しんきん合同ビジネス交流会への参加支援 (B to B) >

岡山県を中心に、全国から参加される幅広い業種の企業様同士により、ビジネス交流・商談が積極的に行われる商談会である。(2019年度は3,800名が来場)

出展企業様は、県内7信用金庫をはじめとした全国の信用金庫、(株)日本政策金融公庫、(公財)岡山県産業振興財団のお取引先様が中心であり、経営者や営業責任者など責任ある地位の皆様にお集まりいただくため、中身の濃い商談が可能である。約500社のブース出展企業・相談機関・バイヤー企業同士による個別商談・相談に加えて、大手百貨店・スーパーなどが参加するバイヤー商談会を開催、県内を中心とした大学や各種支援機関による相談コーナー、フリー商談会ではブース出展以外の企業様の入場も可能とし、より幅広いビジネスマッチングを実現している。

参加にあたり事前に展示会の効果的なレイアウトや陳列方法などの事前研修会を開催し、対策する。また、経営指導員は主催の(公財)岡山県産業振興財団と来場者属性や、

効果的な展示について情報交換を行い、陳列や接客等の支援を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援等商談成立に向けた実効性のある支援を行う。経営指導員で対応できないような支援については中小企業診断士等専門家などによる指導を行う

#### <POP UP ASIA (台湾) 参加支援 (B to B) >

台湾・台北市 松山文創園區で開催されているクリエイターのための国際大型ビジネス展示会

(実績・規模)2020年11月19日～11月22日 アジアを中心に約300ブランドが出展。

同展示会は日本を含むアジア各国の個人作家と企業との商談交流がメインとした内容。アジア各国、都市から個人作家・クリエイター・デザイナーおよびメーカー・商社・セレクトショップなどの企業が出展しており、台湾やアジアにおける取引先の開拓から備前焼ブランドの浸透、ニーズ調査など備前焼の販路開拓の取り組みを行っている。参加にあたり事前に展示会の効果的なレイアウトや陳列方法などの事前研修会を開催し、対策をする。また、経営指導員はジェットロ岡山と連携を行い、海外への配送等の手続の支援、現地での陳列や通訳による接客等の現地対応の支援を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援等商談成立に向けた実効性のある支援を行う。経営指導員で対応できないような支援についてはジェットロ岡山の海外展開支援の専門家などによる指導を行う。

#### ②新規顧客開拓支援

事業計画に沿った内容で新規顧客予備群選定～営業活動～顧客化への取り組みが行えるよう支援を行う。当所職員と専門家が連携し、伴走型支援を行うことで「新たな視点」で、新規市場・顧客層へのアプローチを提言できる。

#### ③広報支援

当所ホームページや広報紙だけでなく、地元の新聞やテレビ、雑誌などへ事業所紹介依頼を行い、新分野・新製品だけでなく認知度の低い隠れた強みを掲載してもらう。毎月1回の定期的な情報提供と、イベントや売り出しの際の随時情報提供を行うことで、掲載率と購読者への訴求効果を高めていく。

#### ④SNS活用・ネットショップ開設支援等 IT 活用支援

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取り込みのため、SNSを活用するための支援を行う。またネットショップの立ち上げ、ページ構成等、専門会社と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣など継続した支援を行う。

#### (4) 目標

事業内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①展示会・商談会の出展支援事業者数	—	6者	7者	8者	9者	10者
成約件数/件	—	1件	1件	2件	2件	3件

②新規顧客開拓支援回数	3回	10回	22回	26回	30回	32回
新規取引先開拓数／者	—	10者	22者	28者	30者	32者
③広報支援回数	3回	6回	24回	30回	36回	40回
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④SNS活用事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ECサイト利用事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ネットショップの開設者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

## 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

### (1) 現状と課題

[現状]本事業の実施状況とその成果については、正副会頭会議・常議員会、委員会において報告し、見直し等についてアドバイスを基に随時行っている。

[課題]今後、備前市と共同で事業を行う上で、行政担当者にも同席願ひ、遂行状況の確認と見直しを行っていく。

### (2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、次の方法により評価・検証を行う。

- ①Plan : 会頭・副会頭会議、常議員会にて内容承認
- ②Do : 事務局にて実行
- ③Check : 備前市産業部産業振興課長、法定経営指導員、外部有識者として日本政策金融公庫、市内金融機関、公益財団法人岡山県産業振興財団、税理士、弁理士、中小企業診断士等専門家や有識者により、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。(年1回)
- ④Action : 改善内容を事務局にて再構築をおこない、事業の成果・評価・見直しの結果を備前商工会議所のホームページ (<http://www.bizencci.jp/>) で計画期間中公表する。(年1回)

## 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]多様化する経営課題に対応するため、経営指導員は日本商工会議所や一般社団法人岡山県商工会議所連合会等が主催する研修会への参加や各種資格取得に励み、各自の支援能力を増進させていく。

[課題]限られた人員で事業所の相談に対応するためには補助員や記帳指導員、さらには一般職員も支援スタッフとして位置づけ、簡易な経営分析やヒアリング技術を習得するため、研修会等に参加し、所内全体としてのスキルアップを図る。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会等の積極的活用

[経営支援能力向上セミナー]

一般社団法人岡山県商工会議所連合会主催の金融支援ノウハウ研修や法務・税務研修、補助金支援に関するノウハウ研修等の経営指導員等研修会へ年間2回以上参加することで経営支援に必要とされる知識の習得や、能力拡大のために各自資格取得にも励む。また、同時に商工会議所間の人的ネットワークの拡大も図る。

#### ②定期的な職員研修会の開催

月1回程度の定期的な職員研修会を開催し、所内にて支援ノウハウの向上や、トレンド情報交換、地域内情報の交換会を行うとともに情報を共有し、個々の資質向上を図る。

#### ③一般職員へのOJT実施

一般職員のスキルアップを図るため、前述したワンストップ相談窓口「経営相談会」を職員帯同で実施し、専門家の相談技術を学ぶ。また、経営指導員や専門家との帯同巡回を行うことによりヒアリング技術や経営支援ノウハウを習得していく。相談内容はTOASソフトを使用して経営カルテを作成し、データベース化する。徐々にノウハウを蓄積していきながら経営指導員と同様の職務を遂行する。

#### ④データベースの活用

担当経営指導員が経営基幹システム(BIZミル)上のデータ入力を適宜・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況などを職員全体で相互共有出来るようにすることで担当外の職員も一定レベル以上の対応が出来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。

#### ⑤DX推進に向けたセミナー

地域の事業者へのDX促進への対応にあたっては経営指導員及び一般職員の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推進取り組みに係る相談・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・デジタル化の取り組み>

- ・事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組

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、補助金電子申請情報セキュリティ対策等

- ・事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組

ホームページを活用した自社 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

- ・その他取組

オンライン経営指導の方法等

### (3) 目標

事業内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①関係各所が主催する経営指導員研修会へ参加	24回	24回	26回	26回	28回	28回
②定期的な職員研修会の開催	1回	12回	12回	12回	12回	12回
③一般職員の OJT 実施	3回	4回	12回	12回	12回	12回
④データベースの活用数	—	50件	50件	50件	50件	50件
⑤DX 推進に向けたセミナー参加	—	6回	6回	6回	6回	6回

## 1 2. 地域経済の活性化に資する取り組み

### (1) 現状と課題

[現状] 今後の地域経済の活性化への取り組みは、備前市の基幹産業である耐火物事業所や製造業の事業所、観光面では旧閑谷学校との連携が欠かせない。

[課題] 製造業の事業所は、近年慢性的な人手不足に陥りつつあり、地域内で将来の人材を確保するための取り組みが求められており、市内の産業を若い世代に伝えていくための側面的な支援としての事業を実施する。

### (2) 事業内容

#### ①備前市産業フェスタの開催

市内の製造業の事業者を一堂に集めたイベントを年に 1 回開催する。

各事業所が取り扱う製品の体験コーナーを設け、市内の高校生等へ事業所の魅力発信を行うことにより、地元企業への就職希望者と、地元企業の採用拡大を共に高める効果が期待できる。

#### ②産業振興出前授業の実施

市や教育委員会と連携しながら市内小学校へ産業振興出前授業を実施する。

当所職員と市内の製造業を中心とした事業者が講師となり、備前市の産業をわかりやすく紹介し、小学生の郷土に対する愛着度を高めていく。

### ③旧閑谷学校での経営セミナー・人材育成セミナー開催

平成 27 年 4 月に日本遺産に認定された旧閑谷学校は観光の核ともいえる位置づけである。江戸時代から論語の学びの場所として、これまで多数の優秀な人材を輩出してきた。

「論語で人とまちづくり」の名刺を作成し、市内事業所でも活用すると共に論語の精神を生かしたまちづくりを行い、論語を生かした経営のあり方セミナーを開催するなど、地域の特色を生かしながら、地域経済の活性化につなげていく取り組みを行う。

#### (3) 目 標

事業内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①備前市産業フェスタの開催	※—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②産業振興出前授業の実施	1 回	2 回	2 回	3 回	3 回	3 回
③旧閑谷学校での経営・人材育成セミナー開催	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※現状は新型コロナウイルス感染拡大で中止

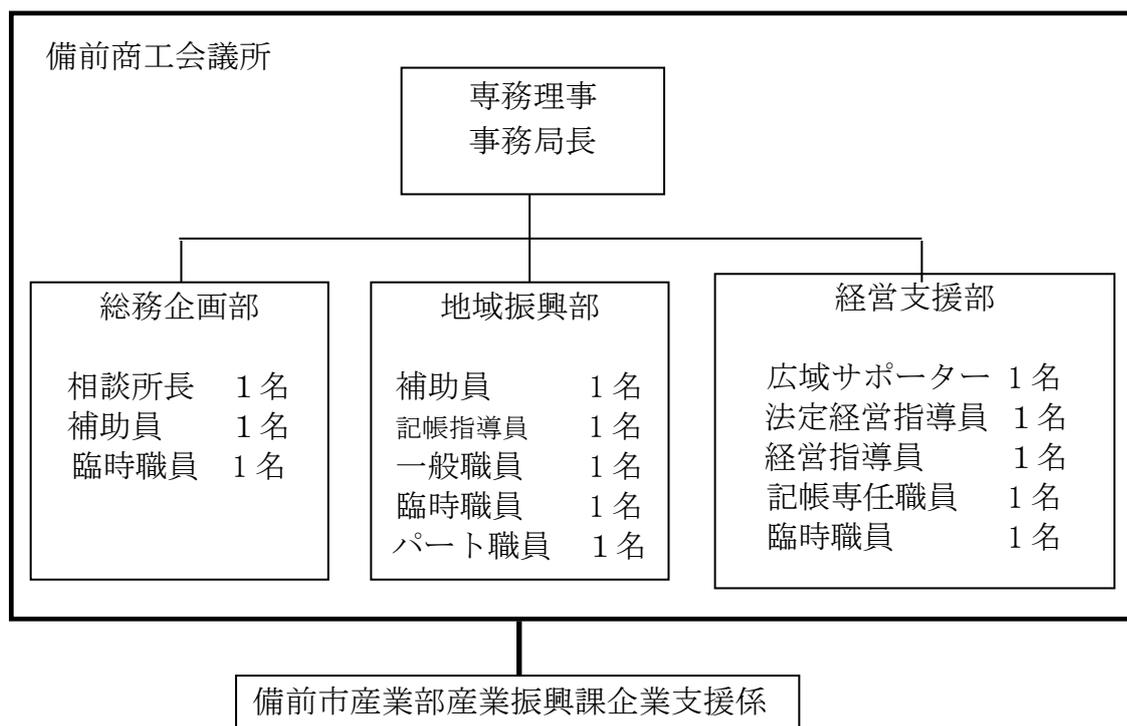
(別表2)

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3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)



法定経営指導員 (広域サポーター、経営指導員) が中心となって事業実施を行うが、経営支援部、地域振興部、総務企画部全職員も協力して事業推進に当たる。

(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 大饗惇弘

■ 連絡先 備前商工会議所 TEL 0869-64-2885

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、事業評価・見直しをする際に必要な情報提供を行う。

(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

備前商工会議所 経営支援部

〒705-8558 岡山県備前市東片上 230

TEL:0869-64-2885 FAX:0869-63-1200 メール:info@bizencci.or.jp

②関係市町村

備前市 産業部産業振興課

〒705-8602 岡山県備前市東片上 126

TEL:0869-64-1848 FAX:0869-64-1850

(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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	5,770	5,770	5,770	5,770	5,770
専門家派遣費	800	800	800	800	800
セミナー開催	600	600	600	600	600
需要動向調査	500	500	500	500	500
販路開拓支援	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
ソフトウェア	800	800	800	800	800
事業評価	70	70	70	70	70

(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、市補助金、事業受託費

(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。

(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	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	