

経営発達支援計画の概要

実施者名	真庭商工会(法人番号7260005008700) 真庭市(地方公共団体コード332143) 新庄村(地方公共団体コード335860)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	① 事業者との対話と傾聴を通じて、事業者の抱える真の課題を明確化し、自立的な経営力強化のための支援を行う ② 新規創業と事業承継しやすい環境を整え、小規模事業者の自然減を食い止め、地域経済の維持を目指す ③ 真庭地域の魅力ある商品の域外発信のため、ITツール等を活用した需要開拓・販路拡大支援を行う ④ 経営指導員等が経営力再構築伴走支援の重要性を理解し、また、時代に合わせた新たな情報技術を学びながら資質向上を図る
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること 真庭地域内の景気動向調査の実施と情報提供を行う 4. 需要動向調査に関すること 展示会・商談会等での地域特産品のニーズ調査と結果のフィードバック 5. 経営状況の分析に関すること ローカルベンチマーク、経営デザインシート等を活用した経営支援の実施 6. 事業計画策定支援に関すること 専門家と連携し、事業者の発展段階に応じた事業計画策定支援を実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 計画策定後の実行状況について、巡回訪問等で定期的に進捗を確認しながら、事業者が適切にPDCAサイクルをまわしていけるようサポートする 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 首都圏で開催される大型展示・商談会への出展支援を行う。SNS等の活用も併せてサポートし、小規模事業者の商品のもつ魅力を高める
連絡先	真庭商工会本部支援2課 住所：〒719-3214 岡山県真庭市鍋屋6 電話：0867-42-4325 メール：maniwa@okasci.or.jp 真庭市産業観光部産業政策課 住所：〒719-3292 岡山県真庭市久世2927-2 真庭市役所2階 電話：0867-42-1033 メール：sangyou@city.maniwa.lg.jp 新庄村産業建設課 住所：〒717-0201 岡山県真庭郡新庄村2008-1 電話：0867-56-2628 メール：sangyoukensetsu@vill.shinjo.lg.jp

経営発達支援事業の目標

1.目標

(1) 地域の現状と課題

① 現状

真庭商工会が管轄するエリアは、岡山県北中部に位置する真庭市及び新庄村の2自治体にまたがる。いずれも北が鳥取県との県境に位置しており、また、山林に囲まれた中山間地域に属する。それぞれ地域の特色を活かした地域振興の取組を行っている一方で、少子高齢化並びに人口減少が顕著となっている。



ア 真庭市について

岡山県の北中部に位置し、鳥取県と県境を接する。面積は、岡山県下自治体の中で最大。

市の北部に広がる蒜山高原では酪農が盛んで、特に飼育頭数、飼養戸数が北海道に続き全国2位を誇るジャージー牛の乳製品の知名度は高い。また、その南側には泉質良好な湯原温泉、のれんの町並みで知られる勝山町並み保存地区があり、蒜山高原とともに観光エリアを形成している。

一方、中南部を中心に農林業が盛んで、中でも基幹産業である林業は、地域の経済活動を支えてきた。長い期間で培ってきたノウハウを基に市では木質バイオマス産業の中心地になっている。



イ 新庄村について

岡山県の北西部に位置し、鳥取県と県境を接する。岡山県内では西栗倉村とともに2つある村の1つであり、出雲街道の本陣・宿場町として栄えた。日本で最も美しい村連合加盟自治体の1つ。明治39年、宿場町の街道の両側に日露戦争での戦勝を記念して桜が植えられ「がいせん桜」として美しい景観を呈し、春の行楽シーズンには多くの観光客でにぎわいを見せる。



▲真庭市 蒜山高原



▲真庭市 勝山の町並み



▲新庄村 がいせん桜通り

ウ 真庭商工会について

真庭市と新庄村(以下、真庭地域とする)において、真庭商工会は平成18年に10の商工会が合併してできた商工会であり、商工業者数、小規模事業者数、会員数、職員数、対象エリアともに岡山県下商工会地域において最も規模の大きい商工会である。当地には商工会議所はなく、真庭商工会が唯一の総合経済団体となっている。

▼ 商工会合併の推移

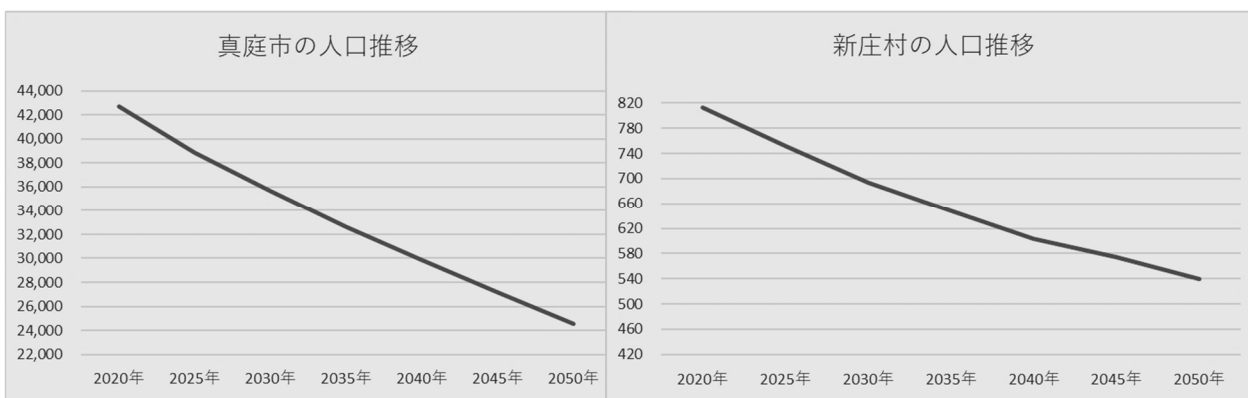
合併前		合併後		
市町村	商工会	市町村	商工会	
上房郡北房町	北房町商工会	真庭市 平成17年 3月31日合併	真庭商工会 平成18年 4月1日設立	北房支所
真庭郡落合町	落合商工会			落合支所
真庭郡久世町	久世商工会			本部
真庭郡勝山町	勝山町商工会			勝山支所
真庭郡美甘村	美甘商工会			美甘支所
真庭郡湯原町	湯原町商工会			湯原支所
真庭郡中和村	中和村商工会			蒜山支所
真庭郡八束村	八束村商工会			
真庭郡川上村	川上村商工会			新庄支所
真庭郡新庄村	新庄村商工会	真庭郡新庄村		

工 真庭地域の小規模事業者の特徴と課題

	製造業	建設業	卸・小売業	サービス業
特徴・課題	岡山県内中規模企業の下請企業が多い。元請との力関係が固定され、価格交渉に苦慮しており、利益率が低い。	小規模工務店と一人親方が多い。職人の高齢化で、業界全体で慢性的な人手不足が続いている。	家族経営の小規模店が多く、大手スーパーに押されている。仕入価格高騰の影響が大きく、価格転嫁に課題あり。	コロナ禍が明け、観光地に人が戻っているが、働き手が減り繁忙期には十分な人手が確保できなくなっている。

② 人口と小規模事業者の推移

真庭地域の人口推移は、昭和35年には人口76,000人を超える地域であったが、高度経済成長期の人口流出を機に減少し始め、バブル経済終焉期に当たる1990年代には60,000人を割り込んだ。2020年時点の人口が約44,000人となっており、推計では2025年には40,000人を割り込み、2040年には3万人ほどの地域となるなど、今後も減少し続ける見通しである。



【出典】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(2023年推計)」より作成

真庭商工会(真庭地域)の小規模事業者数及び(法定)会員数は下記のとおり。

	令和元年度		令和6年度	
	真庭市	新庄村	真庭市	新庄村
商工業者数	2,277	72	2,088	68
小規模事業者数	2,065	68	1,895	64
(法定)会員数	1,405	48	1,435	51
商工業者に占める小規模事業者の割合	90.69%	94.44%	90.76%	94.11%
法定会員に占める小規模事業者(会員)の割合	90.82%	95.83%	91.92%	96.08%

コロナ禍において、これまで経験したことのない経営環境下で、地域に根差した経営支援機関としての存在意義を発揮。上記商工業者数は減少していった中でも会員数は増加した。

③ 地域経済の課題

真庭地域では、今後も人手不足や後継者不足が懸念されている。現状の生活水準を維持するためには、地域経済の担い手の数を確保することによる経済力の維持が重要であり、事業承継支援や創業支援の取組に注力していく必要がある。

また、消費の地域外流出を防ぐため、個者の経営力強化とともに新商品・新サービスの開発や販路開拓事業への積極的な取組と、事業者ニーズの変化に柔軟に対応できる職員のスキルの向上、創業及び事業承継支援、地域の特性を活かした商工業活性化策等に注力していく必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

真庭地域の小規模事業者が、顧客や取引先の需要や外部環境の変化を織り込んだ目標を設定し、その目標達成のために自社の事業計画を策定し、実行に移すことでその結果明らかになった新たな改善点を将来に活かしていく(PDCAサイクルをまわす)ことにより、自立した経営体制を築いていけるよう支援する。

小規模事業者が継続的に発展するためあり方(今後10年間の目指すべき姿)を 以下のように定める。

■小規模事業者の長期的な振興のあり方

ア 「強み」を認識し、それを活かすことで高い付加価値を生み出せる事業者を増加させる。事業者が自ら経営課題を認識し、課題解決するための事業計画策定と計画達成を促進し、経営環境の変化に対する対応力を高めていく。

イ 地域経済の発展に向けて小規模事業者のネットワークを強化し、相互協力を促進する。また、地域内でのビジネス協力やプロモーション活動を支援し、地域ブランドの構築を推進するなど、地域の特産品や観光資源を活用したプロジェクトの支援を通じて、地域経済の多様性を促進する。

② 真庭市、新庄村総合計画との連動性・整合性

真庭市では、平成27年(2015年)度からの10年間の計画として「第2次真庭市総合計画」を策定している(令和2年改訂)。

また新庄村においても、令和2年(2020年)度から5年間の計画として「新庄村振興計画・総合戦略」を策定している。それぞれの商工業及び産業振興に関する分野において、当商工会が策定する経営発達支援計画で定める小規模事業者に対する支援方針と連動性・整合性を有する箇所を抜粋する。

ア 真庭市総合計画(改訂版)との連動制・整合性(抜粋)

真庭市総合計画の関連項目(抜粋)	当商工会が定めるビジョン
真庭市の地域資源や文化の現状と強み弱みを分析し、真庭市に適している経済産業の方向性や将来の経済産業をつくる戦略を示す。	小規模事業者の「強み」を認識し、事業者自らが経営課題を認識したうえで、それぞれに適した事業展開を支援する。
農業の6次産業化のように、市内で生産される地域資源を組み合わせ付加価値をつけ、市内外で「モノ」と「カネ」が「回る経済」をつくるとともに、雇用拡大や域内所得の増加を目的とした地域内総生産額を上げていく。	地域内の特産品や観光資源を活用したプロジェクトの支援を通じて、地域経済の多様性を促進する。
地域資源やそれぞれの個性・能力を生かした起業や「しごと」をしたい意欲を実現するために、人的支援、融資制度などの情報提供を進める。	新規創業や事業承継しやすい環境を整え、小規模事業者の減少を食い止め、地域経済の維持を目指す。

イ 新庄村振興計画・総合戦略との連動制・整合性(抜粋)

新庄村振興計画・総合戦略の関連項目(抜粋)	当商工会が定めるビジョン
がいせん桜通りを中心とした商店の充実、再生に努めるとともに、食の特産品開発を進め、既存事業者をはじめ新規事業者もサポートする体制の強化を進める。	地域資源を活用した商品の域内外への発信を支援し、より付加価値の高い商品へとブラッシュアップさせ、地域全体の魅力発信に繋げる。
事業主を創出するための支援体制の整備を図ることにより、村内在住者及びU・Iターン者が本村で生活するための収入を得る手段を増やす。	新規創業をしやすい環境を整え、真庭地域在住者のみならず移住創業者の支援も積極的に行い、地域産業の活性化を図る。

③ 真庭商工会としての役割

商工会は、地域の事業者が業種に関わりなく会員となって、お互いの事業の発展や地域の発展のために総合的な活動を行う団体であるとともに、社会一般の福祉の増進に資することを目的として位置づけられている組織である。そのため、①小規模事業者を中心とする中小企業の支援をはじめとして、②政策提言や要望活動等を通じて、国・県・市町村の政策と地元商工業者を繋ぐパイプ役のほか、③行政と連携した地域振興などの責務を担っている。

商工会職員は、巡回・窓口相談により事業者の経営ニーズへの対応を行っている。また、その他一般職員を含めた全員で業務を分担し、小規模企業施策の周知とともに経営課題等に関するヒアリングを行っている。また、小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金申請支援や、経営革新認定支援等にも注力している。

地域の小規模事業者にとって商工会の果たす役割は以前より増しており、小規模事業者の課題解決支援を通して、最も身近で信頼できる「相談先」としての立ち位置を勝ち得ていく必要がある。

そのためには、事業者の視点に立ち、伴走しながらきめ細やかな対応を行っていくことができる職員等の養成が不可欠で、資質向上活動はもちろん、外部専門家と連携した、より高度で専門的な支援機能の付加や、情報提供体制の整備などが必要となる。

こうした役割を果たすためには、国、県、市町村等との連携が不可欠である。連携によってそれぞれの組織の強みを活かすことができ、面的な支援体制を整えることができる。

(3) 経営発達支援事業の目標

① 事業者との対話と傾聴を通じて、事業者の抱える真の課題を明確化し、自立的な経営力強化のための支援を行う

管内小規模事業者に対し、日々の巡回・窓口相談を通じて計画経営の重要性を広く周知するとともに、事業者自らが計画の必要性を認識したうえで課題解決に取り組むための支援を実施する。商工会は、事業者との信頼関係構築に重点を置き、「対話と傾聴」を通じて事業者自身が経営課題を認識するきっかけをつくり、自発的な課題解決を導くことを目標とする。

② 新規創業と事業承継しやすい環境を整え、小規模事業者の自然減を食い止め、地域経済の維持を目指す

事業者の高齢化及び後継者不在による廃業が増加しており、将来的な地域産業の衰退が懸念される。行政等と連携し、真庭地域全体で創業の機運を高め、特に「女性の活躍」を目的とした女性の創業支援にも積極的に取り組む。また、第三者承継を含めた円滑な事業承継を支援することで、事業者数の減少鈍化を実現するとともに地域経済の維持を目指す。

③ 真庭地域の魅力ある商品の域外発信のため、ITツール等を活用した需要開拓・販路拡大支援を行う

真庭市・新庄村をはじめとして岡山県や観光協会等と連携し、地域資源を活用した魅力ある商品を地域外に向けて発信する。また、SNSやECサイトの活用を推進するとともに、顧客管理ソフトを活用した購買データ分析を提案するなど、ITツール等を活用した販路開拓支援を実施する。

④ 経営指導員等が経営力再構築伴走支援の重要性を理解し、また、時代に合わせた新たな情報技術を学びながら資質向上を図る

外部講習会等を積極的に活用し、経営指導員の資質向上に努める。特に経営力再構築伴走支援で最も重要な「対話と傾聴」を重点的に学ぶほか、デジタル化支援に必要なITリテラシーの習得に努める。

▼ 具体的な数値目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
事業計画策定事業者数	200者	100者	100者	100者	100者	100者
売上増加(3%以上)事業者数	25者	40者	40者	40者	40者	40者
創業塾の開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業承継個別相談会の開催	0回	4回	4回	4回	4回	4回
商談会参加事業者数	1者	2者	2者	3者	3者	3者
SNS・EC活用事業者数	7者	10者	10者	15者	15者	20者

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1)経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2)目標達成に向けた方針

目標①「事業者との対話と傾聴を通じて、事業者の抱える真の課題を明確化し、自立的な経営力強化のための支援を行う」

小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の潜在能力を引き出し、地域全体の持続的発展に繋げるため、事業計画策定とその遂行支援及びフォローアップを推進する。

セミナー開催、ヒアリングや巡回訪問及び各種調査事業等から個々の事業者の現状を把握し、情報を蓄積し課題を抽出したうえで、把握している現状と問題点から個々の小規模事業者の持続的発展のための経営計画策定を支援する。

策定された事業計画に基づく経営の推進や、新たな需要開拓に向けた新事業展開支援等、小規模事業者の売上増加や利益の確保に向けた計画実行支援と、融資や各種補助金等施策活用を組み合わせ、フォローアップを実行する。

経営計画策定の基礎データとなる各種調査（地域景況調査など）を実施し、経営分析や事業計画策定の支援を行うことで、より確実に小規模事業者の経営に対する意識の変革と高揚を図っていく。

伴走型支援の拠点となるように、商工会各支所において毎月1日以上専門家と職員が同席のもと、連携して経営相談に当たる「経営個別相談会」を開設し、有効かつ専門的な問題解決のための伴走型支援体制を敷く。

経営分析支援の際に、事業者のデジタル化・IT活用の状況を分析する。

事業計画策定支援の際に、事業計画の策定を希望する事業者に対し、「ITセミナー」への勧誘やIT専門家派遣を実施する。

目標②「新規創業と事業承継しやすい環境を整え、小規模事業者の自然減を食い止め、地域経済の維持を目指す」

創業希望者の起業家精神を奨励し、地域の特性を活かした新しいビジネスの創出を支援するため、行政機関とともに創業支援事業に取り組む。特に近年、国等が推進する「女性の活躍」を実現するため、女性の創業希望者に対し、女性のライフステージに合わせたビジネスプランの策定支援を積極的に行う。創業のみならず、事業承継に取り組む事業者が相談しやすいよう創業・事業承継に関するセミナー・個別相談会を開催し、事業者が納得できる計画策定とアフターフォローが提供できる体制を構築する。事業承継相談時の経営分析では、財務データ等からみえる表面的な企業価値だけでなく、事業者が長年培ったノウハウや地域内での信頼といった企業の定性的な価値を事業者との対話で見出し、そうした価値を事業者自らが認識することに重点を置く。

目標③「真庭地域の魅力ある商品の域外発信のため、ITツール等を活用した需要開拓・販路拡大支援を行う」

真庭地域は豊かな自然に恵まれ、地元企業の創意工夫によってこれまで数多くの特産品を生み出している。今後も地域資源に新たな付加価値をつけて域外販売に取り組む事業者を積極的に支援し、また、商品化フェーズにおいては需要開拓支援を併せて実施する。

事業者の開発した新商品の販路拡大にあたっては、専門家派遣などを活用し商品の魅力を訴求するポイントを絞り、展示会・商談会の出展支援を通じてバイヤーの意見を取り入れながら次の商談を見据えた改良を加えるなど、長期的視点で商品の売上アップを支援する方針とする。地域資源を活用した商品の知名

度が向上することで、真庭地域のブランド力が高まり、地域への波及効果としても大きなものが望める。

併せて、SNSやECを効果的に活用しながら、域外に向けた販売チャネルをより多く確保することを目標とする。ITを苦手とする事業者に対してもツールに触れてもらうことからはじめ、事業者にとって少ないコストで最大限の効果が得られるようトータルのDX化の支援を行う。

目標④「経営指導員等が経営力再構築伴走支援の重要性を理解し、また、時代に合わせた新たな情報技術を学びながら資質向上を図る」

経営指導員の支援力強化のため、各種研修会への参加を通じて資質向上を図る。商工会連合会が主催する研修会をはじめとして、中小企業大学校の研修やその他の外部団体が開催する研修にも必要に応じて参加する。小規模事業者の支援担当者向けの研修会や、事業者との対話にフォーカスした研修には特に積極的な受講を進めることとする。

また、デジタル化支援に関する研修会も重点的に参加することとし、経営指導員自身がデジタルツールの専門知識を習得し、小規模事業者のDX化を進めるサポート体制を構築する。人口減少が見込まれる地域にあって、デジタルツールを活用して働き手不足を補いながら経済活動を維持する事業者を増やしていくことで、地域経済の縮小を最小限に抑えることが期待できる。

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】

当会は、四半期ごとに当会独自の「真庭商工会景況調査」を実施している。調査対象企業は100事業者であり、内訳は以下のとおり。

	製造業	建設業	卸・小売業	サービス業
対象事業者数	25者	25者	25者	25者

この調査結果を真庭市役所産業政策課及び新庄村産業建設課と情報共有、当会広報誌やホームページで会員企業に公開している。

【課題】

継続的に調査を実施しているが、調査内容が支援内容に反映されていない。

(2) 目標

調査項目	公表方法	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
真庭商工会 景況調査 公表回数	当会HPに掲載	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

中小企業等景況調査（対象事業者：15者）は、全国で四半期ごとに実施し、県下商工会地区でも同じく実施するため、地区外の景況も判断できる重要な調査である。この調査を継続することはもちろん、独自の調査である真庭商工会景況調査100者も継続することで、計109者（重複：6者）の経営状況を把握・分析し、今後の支援に繋げる。

① 調査手法

経営指導員等が対象事業者を年4回訪問し、ヒアリング等により調査する。

② 調査項目

売上高(直近四半期の月別売上高)の実績と今後の見込み高、資金繰り状況、仕入価格、採算等、又は設備投資予定や経営課題等を調査する。

③ 調査の公表回数・方法

公表回数年4回。結果概要をホームページや会報誌の記事に掲載する

(4) 調査結果の活用

得られた調査結果を下記の方法等により活用することとする。

- ① 管内事業者等が、設備投資等の新たな取組を開始する際の基礎資料とする
- ② 行政施策の立案など、小規模事業者の意見調査結果としての基礎資料とする
- ③ 関係支援機関等との意見交換会等の際、管内小規模事業者の現状の基礎資料とする
- ④ ホームページ等にて、調査結果を広く公表する

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の多くは、商品やサービス内容を見直すことはほとんどせず、従来どおりの経営を行っている傾向が強い。また、商品やサービス需要の根拠ある情報源の取得に関しても実施されていない場合が多い。これまで展示会・商談会出展時に、体系的な需要動向調査自体を実施していない。

【課題】

事業者が消費者ニーズに応じた商品構成及び販売方法を確立するため、また展示会・商談会等において効果的な販路開拓への取組を実施するために必要な情報を提供し、その情報を基に小規模事業者がマーケットインの視点による事業計画の策定、新たな販路開拓・新商品開発、顧客に支持される品揃えやサービスを行えるように繋げていく。

調査項目や分析内容、手段、手法を十分検討し、成果の活用を念頭において調査を実施し、個々の事業者の状況に応じた有効な事業計画策定に活かせる需要動向調査や分析に関する情報を提供する。

(2) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
地域特産品を使った商品の 需要動向調査対象事業者数	0者	1者	1者	1者	2者	2者

(3) 事業内容

地域特産品を使った商品の需要動向調査

① 調査目的

地域特産品を使った商品の消費者需要動向を調査し、販売先の検討等の改善活動に資するため、必要なデータを収集、分析、提供する。

② 調査対象者

岡山県内外で開催される展示商談会等への来場者。

③ 調査項目

ア 味 イ 量 ウ 大きさ エ 価格 オ 見た目 カ パッケージ 等

④ 調査手法

来場者に地域特産品を使った商品を試食してもらい、アンケート用紙に記入してもらい回収する。

⑤ サンプル数

来場者 50 名

⑥ 調査結果の活用

調査結果を分析したうえで分析結果を商品提供事業者にはフィードバックし、商品改良等更なる事業活動の参考資料として活用する。

商工会は、調査分析した支援事業者の商品等に対する需要動向結果を、具体的な情報として対象事業者へフィードバックし、伴走型個者支援としての基礎資料として活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定や経営革新に取り組めず、経営難から立ち直れない理由は、小規模事業者が経験や勘に頼った旧来の経営手法に固執し、自己の経営実態の把握や「強み」に気づけていないことに原因があるものと考えられる。

【課題】

これまで、伴走型小規模事業者支援推進事業補助金を活用し、毎月各支所に専門家を招聘し、経営分析によって自己の事業実態の把握や「強み」を認識することの有用性を認識し、事業計画の策定にまで繋げてきた。しかし、専門家招聘回数にも限度があり、専門的支援を実施できる人材不足が課題である。また、管内事業者の情報や面識が少ない専門家では、相談事業者の定性面での分析が十分とは言えない。

専門家を活用した経営支援の際は、商工会職員は専門家の傍らで支援ノウハウを学ぶことができる。そのため、今後も継続して当該取組を実施していく。専門家のみならず商工会職員による経営分析、特に定性面での経営状況分析も実施することでよりスピーディーに事業計画の策定とそのフォローアップを可能にする。

(2) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①専門家招聘回数	57回	60回	60回	60回	60回	60回
②経営分析実施事業者数	249者	200者	200者	200者	200者	200者

本計画では従来の計画と比べて商工会の強みである定性面の分析に力点を置いた事業実施とする。定量面の分析と比較した場合、細部に踏み込んだヒアリングが必要となるため、かなりの労力を商工会職員が負担することとなる。そのため、前期までの経営発達支援計画において設定していた目標数値をかなり下回ることになるが、分析対象事業者にとっては、これまで認識したことのない自社の実態を客観的に把握できることになり、実効性の高い事業計画の策定に繋がり、相談事業者の好循環型事業継続に寄与すると考える。

本会職員はこれらの取組を念頭に後述の「10. 経営指導員等の資質向上に関すること」での事業において自己研鑽に当たっていき、将来的に実施事業者数を増加していくこととする。

(3) 事業内容

① 事業計画策定個別支援

既存事業を見直したい事業者、後継者育成や事業承継、経営革新等を視野に入れている小規模事業者を対象に、事業者と商工会職員との対話を通じて課題を発掘するうえで専門家(中小企業診断士等)と協力し、経営分析によって自己の経営実態の把握や「強み」を認識することの有用性や、経営分析の手法、活用方法などを学んでもらい、事業計画策定に取り組む動機づけの機会とする。

複雑化する経営課題に対しては、事業者を一か所に集めるセミナー形式よりも、事業者の希望するスケジュールで支援に当たることが効果的と考える。経営指導員は、小規模事業者との信頼関係をベースに個々の事業者の課題を見極め、事業者の真の課題に向き合う機会を提供する。

周知・募集方法に関しては、当会HPやSNS等にて実施するとともに、職員が巡回訪問時等に、管内小規模事業者以案内チラシを配布して周知を行う。

② 経営分析の内容

【分析項目】

定量分析に当たる「財務分析」と、定性分析に当たる「非財務分析」の双方を行う。

ア 財務分析：直近3期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析

イ 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。

【分析手法】

選定事業者の状況等に合わせて、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」等のフォーマットを活用し、経営指導員等が分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は支援事業者にフィードバックし、個者における商品構成・サービス内容の見直し等の基礎資料として提供する。

さらに小規模事業者支援システムを活用し、商工会職員がいつでも閲覧できる方法で内部共有し、策定した事業計画に基づく経営の推進、新たな需要開拓に向け新事業展開支援等、小規模事業者の売上増加や利益の確保に向けての実行支援の基礎資料として活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者は、事業計画策定の必要性を感じていても、日々の業務に追われ計画策定に取り組むきっかけがない。さらに経営課題の解消や需要開拓に繋がる実効性のある個者支援メニューとして活用されていない。

一方、近年、商工会職員として取り組むべき職務内容が格段に増加しており、限られた時間の中で職務の核となる小規模事業者への伴走支援に全力投球できない場合もある。加えて、商工会職員間での計画策定に関する情報や作成支援能力にも偏りがある。

また、真庭地域内の小規模事業者の高齢化は顕著になってきており、何ら対応策を講じなければ、廃業等による事業者数の減少が続く見込みである。

【課題】

これまで、伴走型小規模事業者支援推進事業補助金を活用し、毎月各支所に専門家を招聘し、経営分

析によって自己の事業実態の把握や「強み」を認識することの有用性を認識していただき、事業計画の策定にまで繋げてきた。経営指導員は専門家の傍らで支援ノウハウを学びとることも可能であるため、今後も継続して当該取組を実施していくことで、専門家による経営分析だけでなく、ここで専門家のノウハウを学んだ商工会職員が経営分析も実施することでよりスピーディーに事業計画の策定とそのフォローアップを可能にする。

地域経済の牽引主体である小規模事業者数の減少鈍化を図るため、新規創業及び事業承継を促し地域の雇用機会を維持する。

(2) 支援に関する考え方

上記「5.経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者の5割(年間)の事業計画策定を目指す(100者の事業計画の策定)。各種補助金申請を契機として事業計画策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、策定支援に繋げる。

また、創業予定者の支援においては、創業塾(全4回)を開催し、創業塾参加者全員の創業計画書策定支援を目指す(年間20者の創業計画を策定)。

事業計画策定においては今後進展するDXへの対応が不可欠であり、顧客や取引先からの要請にも対応できる実践的な事業計画の策定を支援するため、年1回程度のDX推進セミナーを開催することで、小規模事業者の競争力維持強化を目指す。

(3) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①専門家招聘回数(再掲)	57回	60回	60回	60回	60回	60回
②創業塾の開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③事業承継個別相談会の開催	0回	4回	4回	4回	4回	4回
④DX推進セミナーの開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
⑤事業計画策定事業者数	200者	100者	100者	100者	100者	100者

(4) 事業内容

① 事業計画策定個別支援

既存事業を見直したい事業者、後継者育成や事業承継、経営革新等を視野に入れている小規模事業者を対象に、事業者と商工会職員の対話を通じて課題を発掘するうえで専門家(中小企業診断士等)と協力し、経営分析によって自己の経営実態の把握や「強み」を認識することの有用性や、経営分析の手法、活用方法などを学んでもらい、事業計画策定に取り組む動機づけの機会とする。

複雑化する経営課題に対しては、事業者を一か所に集めるセミナー形式よりも、事業者の希望するスケジュールで支援に当たることが効果的と考える。経営指導員は、小規模事業者との信頼関係をベースに個々の事業者の課題を見極め、事業者の真の課題に向き合う機会を提供する。

② 創業塾の開催

創業計画書の策定を開催の目的とし、基礎知識の習得から具体的なビジネスプランへの落とし込みまで、創業支援経験の豊富な専門家が講義を通じて受講者をサポートする。

年1回(全4回コース)とし、講義最終日に、受講者が自身で作成した創業計画(骨子)を発表いただき、創業塾のゴールを明確にすることで受講者のモチベーションを維持しながらビジネスプラン策定を支援する。

ア 対象

真庭地域での起業を目指す方、又は創業後間もない方

イ 募集方法

当会HPやSNS等にて周知するとともに、職員が巡回訪問時等に、チラシを配布して周知を行う。

ウ 参加者数等

目標受講者数 20名、受講者の1年以内の創業件数 4件

③ 事業承継個別相談会の開催

事業承継を視野に入れている小規模事業者を対象に、事業承継に向けて必要な知識習得や意識醸成、承継に向けての計画策定等の取組を推進するために事業承継支援経験の豊富な専門家が個別相談を通じて相談者をサポートする。事業承継に際して個々の小規模事業者が有する課題は多種多様であり、事業者の希望するスケジュールで支援に当たることが効果的と考える。

ア 対象

真庭商工会管内事業者

イ 募集方法

当会HPやSNS等にて周知するとともに、職員が巡回訪問時等に、管内小規模事業者に案内チラシを配布して周知を行う。

ウ 参加者数等

目標相談者数 10名、相談1年後の事業承継件数 2件

④ DX推進セミナーの開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識習得のため、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のセミナーを開催する。

ア 募集方法

管内事業者に対し、開催周知・募集を行う。DX推進のみに興味を示す事業者に対しては事業計画策定個別支援相談会への参加を促し相乗効果を得る。

イ カリキュラム(案)

DX総論、・DX具体事例の紹介、各種ツールの紹介や、SNSを中心とした情報発信手法、及びECサイト利用方法

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】

これまでは、小規模事業者持続化補助金などを活用するための計画書作成がほとんどであった。また、旧来の勘と経験に基づいた場当たりの経営手法から、事業計画に基づく経営スタイルへと脱却するよう事業者の意識変化を促せていない。

併せて、管内の小規模事業者の多くが、人材不足や生産効率の改善が進んでおらず組織体制は脆弱である。そのため、自社でPDCAをまわす仕組みが構築されていない小規模事業者が多数である。

【課題】

これまでは不定期かつ各担当職員の日常業務の進捗に合わせて実施してきたため、訪問回数にばらつきが見られる場合があった。今後は訪問回数を定め、適切な頻度で効果的なフォローアップを実施し、実行を阻害する課題(計画実施が遅れている、予想外に売上が上がらない、他社競合が参入してきた等)に対し事業者と一緒に解決する必要がある。

また、PDCAサイクルが不十分なため、売上や利益の増減とその要因を把握できていないことも課題と

して挙げられる。

(2) 支援に関する考え方

事業計画を策定した事業者の状況や必要に応じた巡回計画により、訪問時に計画内容を把握し、適切な頻度で効果的なフォローアップを実施する。事業者に計画策定後の進捗管理→検証→改善というPDCAサイクルの重要性を認識してもらい、事業者自身がPDCAサイクルをまわせる状況になるまでフォローアップ支援を継続する。ここでPDCAサイクルが確立できれば、前述に課題として挙げた課題(計画実行阻害要因、売上・利益の増減要因の把握)解決に繋がる。

事業計画に基づいた経営の実施とPDCAサイクルの確立により事業が拡大する見込みのある有望案件については、新たな販路開拓等、商工会の経営資源を活用し、更なる経営規模拡大を後押しできるよう取り組む。

支援にあたっては、従来の伴走型支援のみならず、経営者の自走化を意識し、対話と傾聴を通じて、事業者の本質的課題に対する経営者の気づきを促すことにより、内発的動機づけを行い潜在力の発揮に繋げる。

(3) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
① フォローアップ対象事業者数	249者	200者	200者	200者	200者	200者
② 頻度(延べ回数)(4回/年)	1731回	800回	800回	800回	800回	800回
③ 売上増加(3%以上)事業者数	25者	40者	40者	40者	40者	40者

「5.経営状況の分析に関すること(2)目標」で述べたとおり、今回の計画では従来の計画と比べて商工会の強みである定性面の分析に力点を置いた事業実施とする。定量面の分析と比較した場合かなり細部に踏み込んだヒアリングが必要となるため、かなりの労力を職員が負担することとなる。そのため、前期までの経営発達支援計画において設定していた目標数値をかなり下回ることになるが、分析対象事業者にとっては、これまで認識したことのない自社の実態を客観的に把握できることになり、支援事業者の好循環型事業継続に寄与すると考える。

また、本会職員はこれらの取組を念頭に後述の「10. 経営指導員等の資質向上に関すること」での事業において自己研鑽に当たっていき、将来的に実施事業者数を増加していくこととする。

このため、200者を分析対象にすることとし、そのすべてをフォローアップ対象とし、四半期に1回の頻度でフォローアップ支援を行い、そのうち2割の事業者の売上高を3%以上増加させる目標を設定している。

(4) 事業内容

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、巡回・窓口相談を通じて相手先事業者と情報を共有しながら、計画的な伴走型個者支援を行う。

事業計画との間にズレが生じていると判断される場合には、外部専門家等第三者の視点を活用し、計画とのズレが生じた原因の究明と今後の対応策を検討するなど、フォローアップの量と質を確保し、着実にPDCAサイクルをまわしていけるよう支援する。

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

【現状】

小規模事業者は、新規顧客を開拓するためのアプローチ方法やターゲットとすべき顧客の選定を課題と感じているものの、販路開拓や専任の営業担当者を確保できない事業者や、自社の商品及びサービスのPR経験もなく販路開拓事業を苦手としている事業者が多い。

新たな需要開拓相談に対する展示会や商談会への出展等支援について、最新の情報も少なく、小規模事業者に合った商談機会の提供や情報提供支援が困難で、出展前後のフォローアップによる需要開拓への支援ができていない。

【課題】

需要の創造や掘り起こし等の新規販路開拓並びに市場及び顧客獲得を目的とする商談機会の最新情報を小規模事業者へ提供し、新たな需要の拡大に向けての取組を支援する。

展示会出展前と出展後のフォローアップが不十分であったため、今後は商工会職員と専門家とが連携し、出展中のサポートやSNS等を活用した情報発信力向上の取組等で商談の成功確率も高め、さらにECサイト活用等に展開していけるよう、ITを通じた販路開拓も積極的に織り込んだ事業計画策定と計画実現に向けた支援が必要である。

(2) 支援に関する考え方

経営分析や、事業計画策定支援を行った意欲ある事業者を重点的に支援する。

多様な顧客ニーズに合った商品・サービスを提供・発信する機会を増大させるための商談会・展示会等への出展支援、アンテナショップ等拠点の活用やネット販売など、ITを活用した販路開拓の支援を行う等、事業者の販路開拓を支援する。

展示会(「グルメショー(旧グルメ&ダイニングスタイルショー)」など)への出展を支援する。出展にあたっては商工会職員が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中も陳列や接客等きめ細かく伴走支援を行い、成果が高まる取組を行う。

販路開拓を目的としたデジタル化推進支援のため、顧客管理、SNS等による情報発信等を行い、更なる需要開拓を促す取組を行う。

① 出展前

支援事業者の商品に興味、関心を抱いてもらえる展示方法、商談会シート等説明資料の作成手法等について専門家派遣等を活用してアドバイスを行う。準備や本番の体制についても、可能な限りサポートし、出展事業者がより多くの商談機会を得られるよう支援する。

来場した見込取引先に出展事業者の意図が伝わりやすくするよう出展に備え、展示方法やプレゼンテーション手法などを必要に応じて専門家相談等も活用し個別に支援する。

② 出展後

単に出展しただけに終わることのないよう取引を実現させ、継続的な取引に繋げていく方法について、専門家等の意見も活用して支援していく。小規模事業者自らが取引に繋がる成約率の高い商談が行え、取引先を開拓できるノウハウと自信を身につけてもらう。

(3) 目標

支援内容	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①グルメショー等への出展	1者	2者	2者	3者	3者	3者
上記での成約件数	1件	2件	2件	3件	3件	4件
②SNS・EC活用事業者数	7者	10者	10者	15者	15者	20者
上記のうち売上高3%以上増加した事業者数	0者	1者	1者	1者	2者	2者

(4) 事業内容

① グルメショーといった首都圏で開催される大型商談会への出展

これら商談会は、地域のプレミアムフードが集まる、品質・ライフスタイル志向の食の見本市で約300社が参加する。来場者数は開催期間中約3万人となっている。販路開拓や新規取引先の獲得を希望する、事業計画策定事業者を優先的に出展してもらい、新たな需要開拓活動を支援する。

② SNS・ECサイト活用事業

現状の顧客が近隣商圈内に限られている事業者を対象に、より遠方の顧客を取り込むため、取り組みやすいSNSを活用した宣伝効果向上のための支援を、講習会や個別相談形式により行う。初年度は新たにSNSを活用した宣伝活動に取り組むことを検討している事業者10者の支援を目指す。

また、電子商取引は、実店舗を構えて商品を販売する従来の商取引と比べて維持コストが少なく、地方の事業者でも比較的簡単に売買を行えるメリットがあり、パソコンやスマホ、タブレット等のデバイスから簡単に注文を行うことができる。上記SNS活用に付随してECサイト活用に関する支援を積極的に実施する。

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こと

(1) 現状と課題

【現状】

経営発達支援計画を検証・評価するため「経営発達支援計画事業評価委員会」を設置し、年度終期(年1回)事業報告と評価、次年度事業について議論している。

「経営発達支援計画事業評価委員会」のメンバーは、商工会会長、法定経営指導員、真庭市産業観光部産業政策課課長、新庄村産業建設課課長等、外部有識者として、中小企業診断士、日本政策金融公庫津山支店支店長、で構成している。

【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。現状では、各組織の上席者による評価・検証のため現場の生の声が届きにくい。

また、事業結果及び委員の評価、意見の周知が役員会及び総代会の報告に留まっているため、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状況とする必要がある。

(2) 事業内容

本計画の事業実施状況及び成果について、PDCAサイクルを適切に機能させるため、隔月で開催する真庭商工会の職員会議にて、実施状況の進捗管理(定量的に把握)し、検討会での評価・検証に至るまでの進捗管理を法定経営指導員が行い、以下の方法により評価・検証する。

- ① 「経営発達支援計画事業評価委員会」を設置し、事業の実施状況・内容の報告、進捗状況の評価及び検証を年間1回行い、次年度以降の計画に改善内容を反映させる。
 - ② 成功、失敗事例を担当した経営指導員を参加させ、現場の生の声を反映させていく。
 - ③ 理事会において、事業の成果・評価・改善結果を報告し、改善内容を協議のうえ承認を受ける。
 - ④ 事業の成果・評価・改善結果を真庭商工会の公式ホームページにて公表する。
- また、真庭商工会公式ラインアカウントにて広く情報発信を行う。

事業評価委員会のメンバー構成は、以下のとおりである。

- ① 委員長(中小企業診断士)
- ② 委員(金融機関責任者)
- ③ オブザーバー(本会会長)
- ④ 真庭市及び新庄村の担当当局管理職
- ⑤ 本会事務局長及び管理職などの法定経営指導員
- ⑥ 支援現場を担当する経営指導員

10 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

岡山県商工会連合会が主催する各種研修及び経営指導員を対象とした中小企業大学校での支援担当者向け研修を受講している。特に、中小企業大学校が主催する研修には計画的に職員を派遣しており、タイムリーな支援内容の習得に努めている。

しかし、研修テーマの選択は個々の職員に一任されており、職員間での知識の共有が図られていない。

(2) 事業内容

経営指導員のみならず指導職員も含めた商工会職員全体の能力向上のため、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織として共有するため、中小企業大学校をはじめとした外部団体が主催する講習会に積極的に参加する。

また、専門家の活用、OJTの実施等による職員間の情報共有等により、組織全体としての支援能力の向上を図る。

① 外部講習会等の積極的活用

ア 岡山県経営指導員研修会

岡山県商工会連合会が主催する経営指導員研修会に計画的に受講し、高度かつ多様化する小規模事業者支援にかかる知識・ノウハウの習得とともに経営力再構築伴走の基本姿勢「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、事業者支援に活かしていく。

イ 指導職員研修会

指導職員の基礎的経営支援能力をさらに向上させるため、岡山県商工会連合会が主催する「指導職員研修会」に計画的に受講する。受講することにより、小規模事業者支援にかかる知識・ノウハウの習得が図られる。

ウ 中小企業支援担当者研修会

中小企業基盤整備機構が主催するテーマごとに沿った研修を受講する。研修会の参加は隔年で計画しており、短期集中でより高度な経営者支援スキルを学ぶことで、多種多様化する小規模事業者の課題解決に対する知識習得が図られる。

エ DX支援等新たな技術情報の習得や能力向上講習会

近年では、IT活用は中小企業支援の現場では必須となっており、管内小規模事業者のDX化を推進するため、パソコンの操作説明や税務支援から事業者内のデジタル化へのアドバイスなど、伴走型で寄り添ったIT支援の実現を目指す。同時に岡山県商工会連合会、(公財)岡山県産業振興財団等が主催するIT講習会等を計画的に受講する。ITに関する知識の取得により、デジタル化を含めた業務改善、小規模事業者支援の際に経営者のITリテラシー向上が図れる。

研修内容の選定に当たっては各職員の自主性に重きを置くが、場合によっては管理職からの推薦をもって選定する。

② OJT制度の導入

支援経験の豊富な職員と経験値の低い職員が巡回訪問等を通じて経営支援の手法を学び、教える側の職員は現状に満足することなく常に支援スキルの向上と支援品質の標準化を目指す。

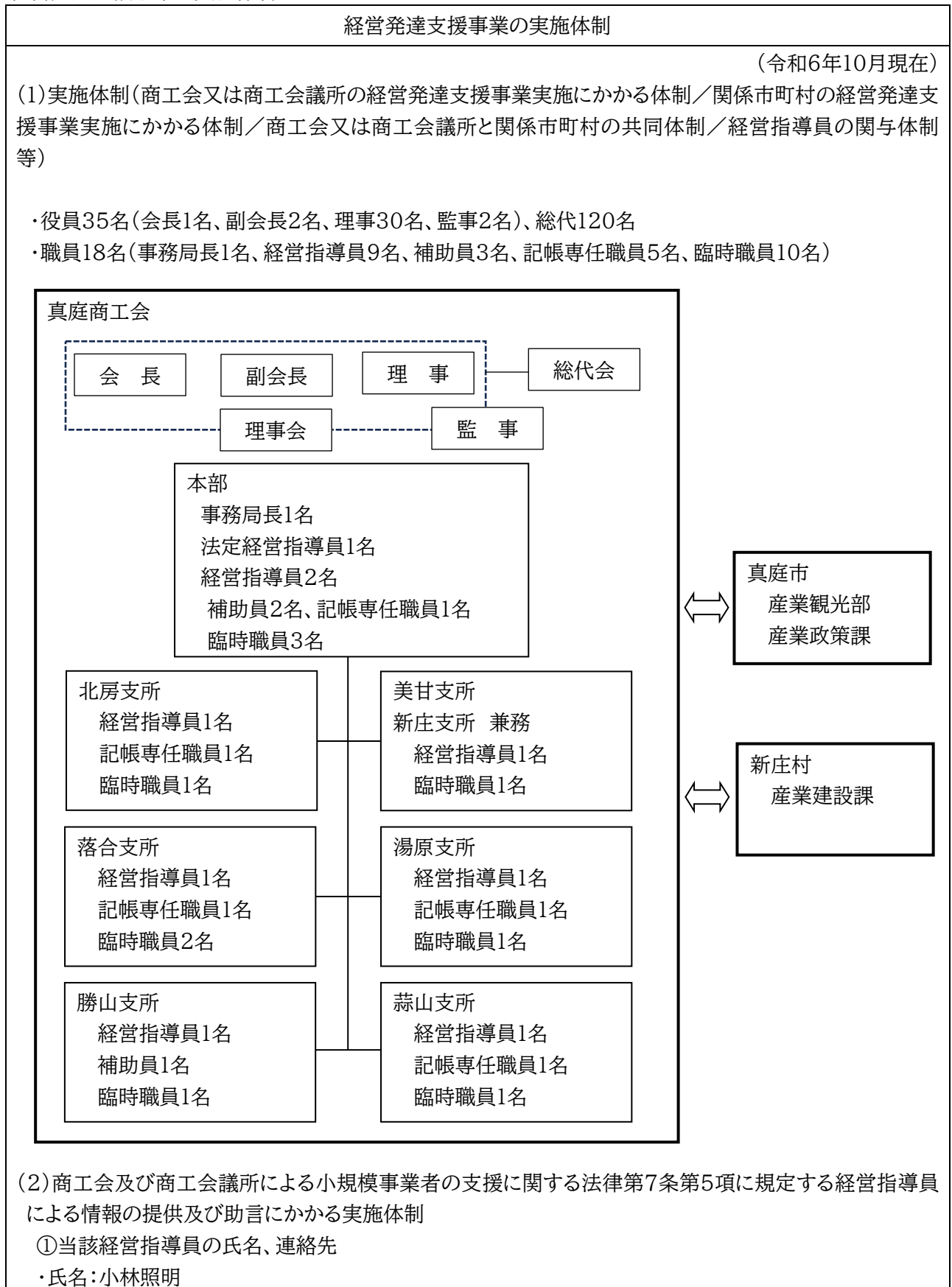
なお、人事異動等により職員の経験値にアンバランスを生じる恐れもあることから、既述の専門家招聘事業を積極的に継続し、専門家による小規模事業者への支援の現場に同席することでその支援ノウハウを吸収し、今後の小規模事業者支援力の向上に役立てる。

③ データベース化

各職員は巡回・窓口対応時、小規模事業者からの相談内容や支援状況等を細大漏らさず「小規模事業者支援システム」に登録することで支援が進行中の支援先事業者の状況を職員がタイムリーに共有できるようにする。このことにより、職員の異動があっても一定以上の対応ができるよう体制を整える。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



・連絡先:真庭商工会本部支援2課 TEL:0867-42-4325

②当該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・実施にかかる指導及び助言、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

<真庭商工会本部支援2課>

住所:〒719-3214岡山県真庭市鍋屋6

TEL:0867-42-4325 / FAX:0867-42-4337

メールアドレス:maniwa@okasci.or.jp

②関係市町村

<真庭市>

真庭市産業観光部産業政策課

住所:〒719-3292 岡山県真庭市久世2927-2 真庭市役所2階

TEL:0867-42-1033

メールアドレス:sangyou@city.maniwa.lg.jp

<新庄村>

新庄村産業建設課

住所:〒717-0201 岡山県真庭郡新庄村2008-1

TEL:0867-56-2628

メールアドレス:sangyoukensetsu@vill.shinjo.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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	178,000	178,500	179,000	179,000	179,000
既存経改事業	142,000	142,000	142,000	142,000	142,000
講習会等開催費	4,000	4,500	5,000	5,000	5,000
販路拡大事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
市場調査費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
地域総合振興事業費	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000

(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
国補助金 岡山県補助金【小規模事業指導費補助金】 真庭市補助金【商工・観光等振興事業費(経営改善普及事業)】 新庄村補助金【新庄村商工振興補助金】 事業受託手数料 会費

(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	
連携者なし	
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	