

経営発達支援計画の概要

実施者名	倉敷商工会議所（法人番号 2260005003796） 倉敷市（地方公共団体コード 332020）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日～令和 12 年 3 月 31 日
目 標	地域経済を支える小規模事業者が減少するなか、市場の縮小、労働人口の減少、従業員不足、事業承継、災害リスクへの備えなど、多様な経営課題に対し、IT・DX 化や AI の活用、健康経営の推進など、経営者が環境変化に柔軟に対応するための「自己変革力」の向上を目指し、経営力再構築の伴走型経営支援を推進する。 また、倉敷商工会議所は地域総合経済団体として、倉敷市や関係機関との連携を強化し、経営課題の多様化・専門化に対応する。既存事業者の持続的発展および創業者の育成や円滑な事業承継のため「伴走型経営支援」に注力し、支援体制の強化を図る。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 ○地域の経済動向調査に関すること 他の支援機関等との調査、セミナー・巡回・窓口相談等の機会を利用した独自調査により地域の経済・消費動向を把握し、分析結果を小規模事業者への支援に活用すると共に広く提供する。 ○需要動向調査に関すること 当所主催の展示・即売会や、県内外で開催される見本市等への出展、岡山県の商品開発マーケティング支援事業や他の支援機関等が実施する見本市等への出展機会を有効に活用し、需要調査を実施する。また、中国経済産業局の統計データ等の外部のデータも活用し、事業計画にフィードバックする。 ○経営状況の分析に関すること 資金調達、補助金申請、経営革新計画作成やセミナー等を通じ、現状把握の重要性を認識してもらい、経営分析ツールの活用と共に効果的な事業計画策定に繋げる。 ○事業計画策定支援に関すること 資金調達、補助金申請、創業計画や経営革新計画の策定、またセミナー等を通じて、事業計画策定の重要性を認識してもらい、効果的な事業計画策定へと繋げる。計画作成にあたっては、生成 AI の活用などにより、迅速かつ効率的に進められる手法を紹介し、支援内容を充実させる。 ○事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した支援先には、四半期ごとに進捗状況のフォローアップを実施し、期間は 1 年を目途とする。フォローアップの頻度は支援先の状況に応じて柔軟に対応する。 ○新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地元ショッピングモール等で展示・即売会「倉敷お宝発見マルシェ」（BtoC）を開催し、需要開拓を支援する。また、県内外の見本市（BtoB）への出展支援も行う。出展者には、事業計画や需要調査のためのアンケート作成、接客・プレゼン等の研修を提供し、出展効果の向上を図る。さらに、出展後の経営にフィードバックできる体制を整え、事業の成長を後押しする。
連 絡 先	倉敷商工会議所 中小企業相談所 〒710-8585 岡山県倉敷市白楽町 249-5 TEL 086-424-2111 FAX 086-426-6911 E-mail kcci@sqr.or.jp 倉敷市 文化産業局 商工労働部 商工課 〒710-8565 岡山県倉敷市西中新田 640 TEL 086-426-3405 FAX 086-421-0121 E-mail cmind@city.kurashiki.okayama.jp

(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) 倉敷市の現状及び課題

①－ 1. 倉敷市の現状

岡山県倉敷市は岡山県の南に位置する人口約 48 万人、面積 356.07km² の中核都市である (図①)。豊かな自然と温暖な気候に恵まれ、四国から山陰地方へ通じる南北の交通軸と、東西を走る山陽道が交差する中国地方の拠点となっている。

倉敷地区はかつて江戸幕府の直轄地である「天領」として栄え、物資の集積地として繁栄した。当時、物流の中心地であった倉敷川沿いには、塗屋造りの町家やなまこ壁の蔵が立ち並び、美しい白壁の町並みが形成された。現在もこの一帯は倉敷美観地区として整備され、白壁と柳並木が調和した景観を残している。2010 年に都市景観大賞「美しいまちなみ大賞 (国土交通大臣賞)」、2012 年にはアジア都市景観賞の「大賞」を受賞し、2016 年の「G7 教育大臣会合」や、2023 年の「G7 労働雇用大臣会合」の開催地にも選ばれた。この町並みに溶け込むように、美術館をはじめ、町家を再生したギャラリーや雑貨店、蔵を再生したレストランや喫茶店など、個性豊かなスポットが立ち並び、落ち着いた大人の観光地として人気を集め、年間 300 万人以上が訪れるわが国有数の観光地となっている。

水島地区には、石油、鉄鋼、自動車などの産業が高度に集積した国内有数のコンビナートが広がっている。

児島地区には、「日本の夕陽百選」に選ばれた鷺羽山からの景観や、雄大な瀬戸大橋と融合した瀬戸内海の多島美が広がり、また、国産ジーンズ発祥の地として情報発信を行っている。

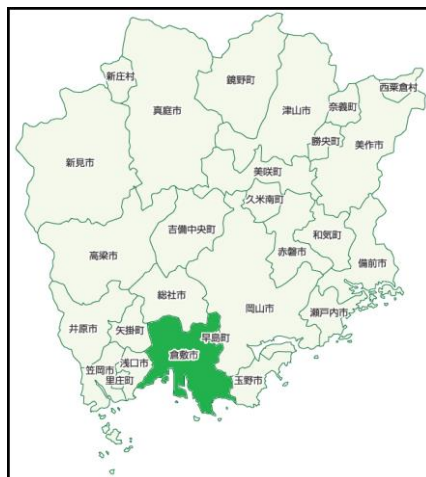
玉島地区は、港町としての歴史を今に残し、映画「オールウェイズ 3 丁目の夕日」のロケ地にもなったように、古き良き日本の風情を色濃く残している。

また、市内には医療、福祉、音楽、科学などを専門とする特色ある大学や短期大学が 11 校あり、倉敷市の知的文化資産となっている。人口 10 万人あたりの医師数は 406.4 人で中核都市 62 市中 15 位と全国的にも医療環境が充実している (令和 4 年 厚生労働省「医師・歯科医師・薬剤師統計」)。

このように、倉敷市は個性豊かな地区による多様な表情を持ち、自然、伝統、歴史、文化、芸術、学術、産業を備える多機能融合型の都市となっている。

①－ 2. 倉敷商工会議所管内の現状

当所の管轄は倉敷地区及び水島地区になる (一部に商工会エリアあり) (図②)。



(図① 岡山県地図)



(図② 倉敷市地図)

○当所管内の人口の推移

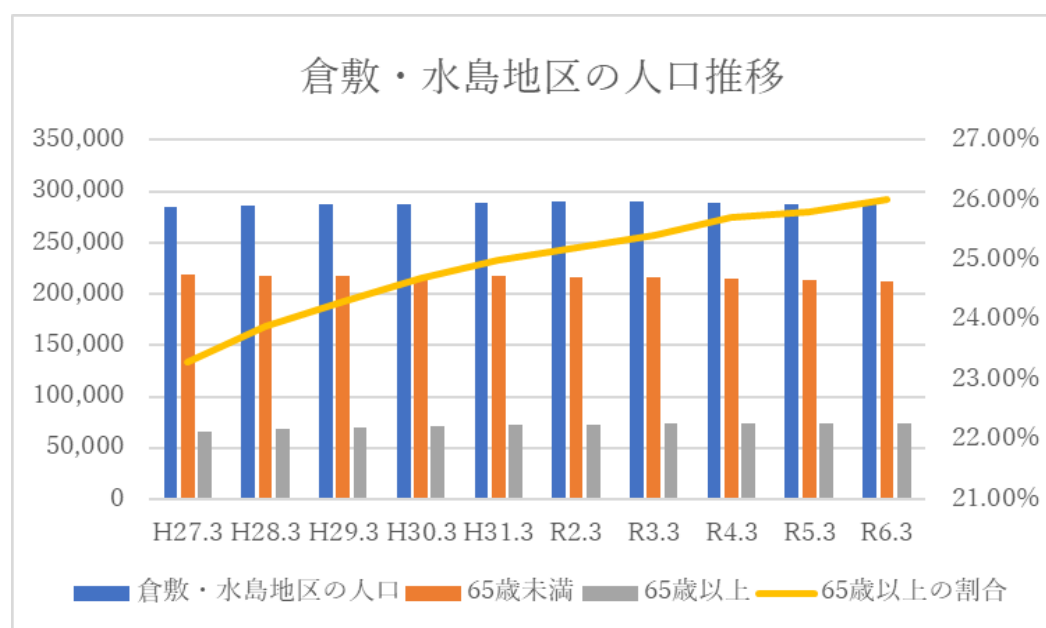
令和 6 年 9 月現在、倉敷・水島地区の人口は 286,595 人。倉敷市全体では平成 29 年 3 月をピークに人口が減少傾向にあり、倉敷・水島地区でも令和 2 年以降、減少に転じている。また、管轄地域の少子高齢化が進み、65 歳以上の割合は毎年増加している。

倉敷市第七次総合計画によると、我が国の総人口と同様に、倉敷市の人口も長期の減少過程に入っている。

・倉敷市全地域及び倉敷・水島地区の人口推移（人）

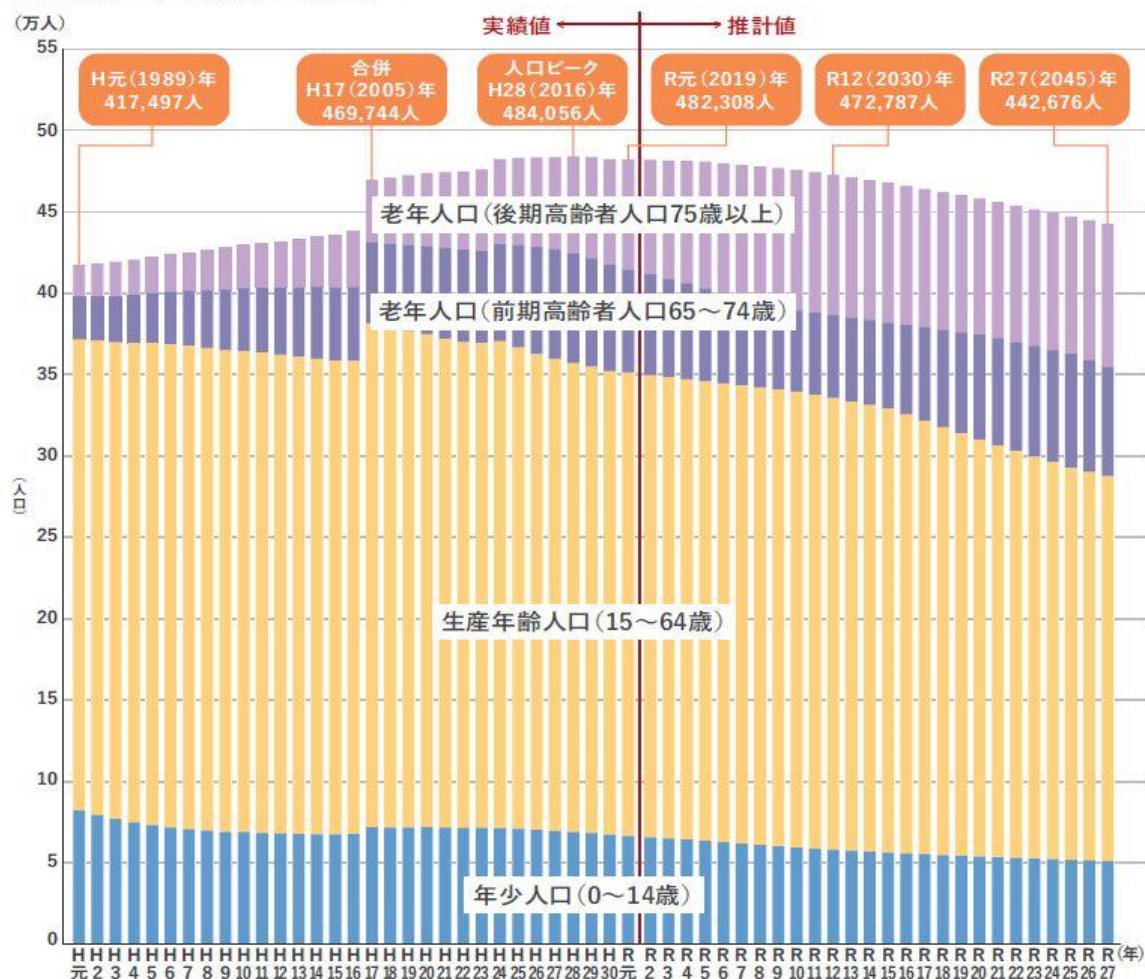
	H27.3	H28.3	H29.3	H30.3	H31.3
倉 敷 市 全 地 域	483,537	483,547	483,576	482,790	481,844
倉 敷 ・ 水 島 地 区	285,161	286,078	287,172	287,651	289,360
6 5 歳 未 満	218,732	217,786	217,469	216,624	217,051
6 5 歳 以 上	66,429	68,292	69,703	71,027	72,309
65 歳以上の割合	23.3%	23.9%	24.3%	24.7%	25.0%
	R2.3	R3.3	R4.3	R5.3	R6.3
倉 敷 市 全 地 域	481,542	480,974	478,651	476,710	474,330
倉 敷 ・ 水 島 地 区	289,911	289,879	288,865	288,059	286,914
6 5 歳 未 満	216,867	216,203	214,721	213,720	212,400
6 5 歳 以 上	73,044	73,676	74,144	74,339	74,514
65 歳以上の割合	25.2%	25.4%	25.7%	25.8%	26.0%

(資料：倉敷市)



(資料：倉敷市)

●倉敷市の人口推移と見通し



出典：令和元（2019）年までは倉敷市統計書（各年9月末）

令和2（2020）年以降は倉敷市独自の将来推計人口（各年12月末）

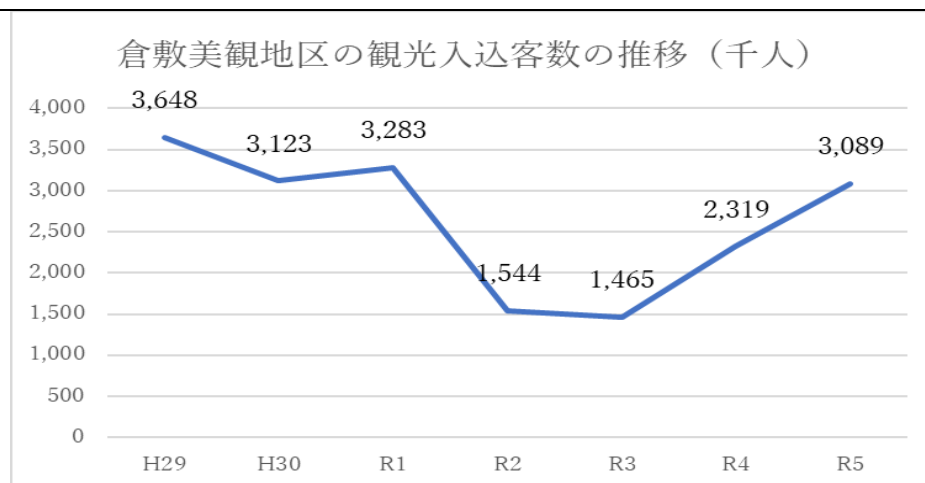
（資料：倉敷市第七次総合計画）

○多くの観光客が訪れる「倉敷美観地区」

当所管内には全国屈指の観光地「倉敷美観地区」があり、多くの観光客が訪れている。しかし、平成30年7月の豪雨災害の影響で観光客数が大幅に減少した。令和元年には一部持ち直したが、令和2年には新型コロナウイルス感染症の拡大により再び減少し、令和3年には147万人にまで減少した。しかし、令和5年には309万人まで回復している（令和5年岡山県観光客動態調査報告）。今後は、反動消費や円安に伴うインバウンド客の増加が期待される。

岡山県及び倉敷美観地区の観光入込客数（千人）

	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5
岡山県	15,695	14,427	16,921	13,315	10,990	14,996	15,655
倉敷美観地区	3,648	3,123	3,283	1,544	1,465	2,319	3,089



（資料：岡山県）

岡山県全体の外国人観光客は平成 30 年まで順調に増加していたが、日韓関係の悪化などの影響により令和元年には減少した。その後、令和 2 年以降、新型コロナウイルス感染症拡大防止を目的とした渡航制限により激減したが、徐々に制限が緩和され、令和 5 年には感染症が 5 類に移行したことも影響し、訪日客数は令和元年並みまで回復している。令和 5 年の外国人観光客の内訳を見ると、台湾が最多で、次いで中国、香港、アメリカの順となっている。倉敷市内の外国人旅行者宿泊者数に関する統計（公益社団法人倉敷観光コンベンションビューロー統計資料）でも、最多は台湾であり、順位には多少の違いはあるものの、同じ国々から多くの観光客が訪れている。

・岡山県外国人旅行者宿泊者数（人泊）

	H30 年	R1 年	R2 年	R3 年	R4 年	R5 年
台湾	115,551	91,528	272	140	2,360	87,170
中国	53,178	54,948	2,190	1,035	3,500	31,230
香港	50,779	48,388	35	26	1,640	21,450
韓国	38,431	18,384	431	264	2,520	17,570
タイ	4,347	4,264	124	135	840	5,330
シンガポール	3,829	4,614	76	98	1,430	6,170
マレーシア	1,929	2,025	42	30	410	2,160
ベトナム	—	—	6,945	2,283	3,090	2,140
その他アジア	—	—	—	—	3,440	4,420
アメリカ	13,739	13,994	1,139	677	3,260	18,120
フランス	13,780	11,891	168	75	1,760	15,940
その他欧米	28,692	32,616	932	1,043	3,560	22,550
その他	32,669	31,021	2,886	3,947	11,060	52,340
計	356,924	313,673	15,240	9,753	38,870	286,590

※令和 3 年までは岡山県外国人旅行者宿泊者数調査により集計しているが、令和 4 年以降は同調査が終了したため、観光庁宿泊旅行統計調査を引用。

岡山県の令和 5 年の観光消費額は対前年比 32.0%増加し、一人当たりの平均観光消費額も 26.5%増加しており、宿泊、食事、土産物、交通、娯楽など地域経済の活性化が期待できる。

区 分	日帰り・宿泊別観光客数（千人）					
	H30 年度	R1 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度
日 帰 り 客	9,963	12,435	10,309	8,182	11,169	11,208
宿 泊 客	4,464	4,486	3,006	2,808	3,827	4,447
計	14,427	16,921	13,315	10,990	14,996	15,655

区 分	観光消費額（億円）					
	H30 年度	R1 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度
日 帰 り 客	479	595	406	347	506	494
宿 泊 客	1,299	1,364	777	787	1,167	1,715
計	1,778	1,959	1,183	1,134	1,673	2,209

区 分	一人当たり平均観光消費額（円）					
	H30 年度	R1 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度
日 帰 り 客	4,808	4,785	3,938	4,241	4,530	4,408
宿 泊 客	29,099	30,406	25,848	28,027	30,494	38,565
計	12,324	11,577	8,885	10,318	11,156	14,111

※一人当たり平均観光消費額は、観光消費額を観光客数で除したものである。（資料：岡山県）

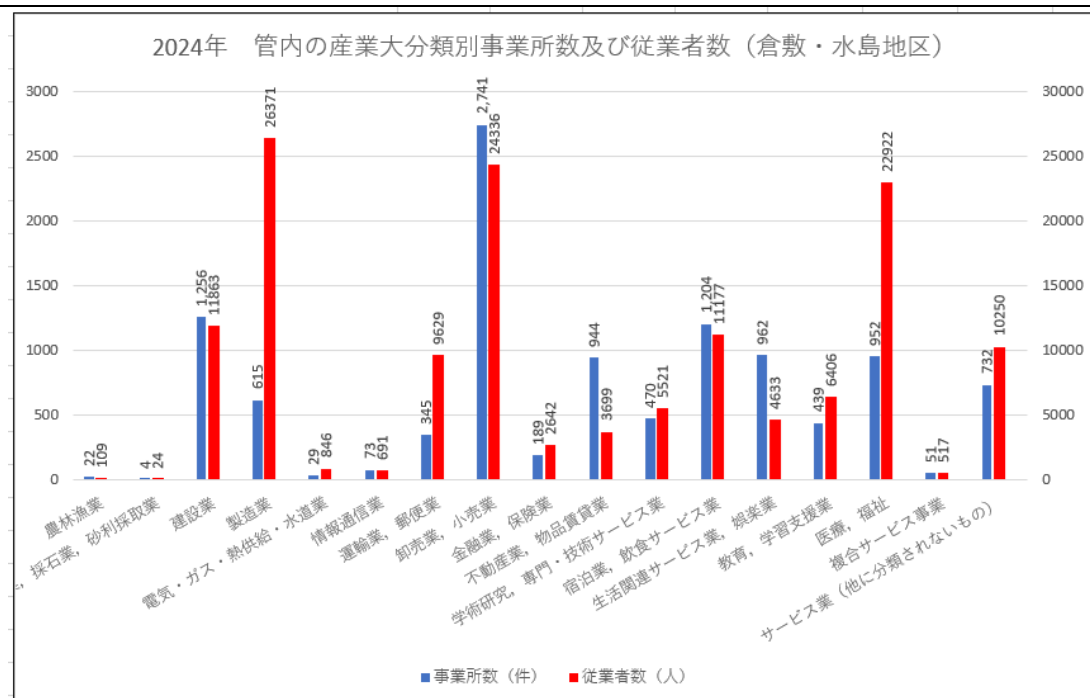
○当所管内の産業特性

倉敷・水島地区の産業を日本標準産業分類（大分類）別に見ると、「建設業」、「製造業」、「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」が大きな割合を占めており、観光地やコンビニート、大学の教育機関、医療環境を有する当地域の特性が反映されている。

・管内の産業大分類別事業所数及び従業者数（倉敷・水島地区）

産業大分類		事業所数（件）	従業者数（人）
A～B	農林漁業	22	109
C	鉱業、採石業、砂利採取業	4	24
D	建設業	1,256	11,863
E	製造業	615	26,371
F	電気・ガス・熱供給・水道業	29	846
G	情報通信業	73	691
H	運輸業、郵便業	345	9,629
I	卸売業、小売業	2,741	24,336
J	金融業、保険業	189	2,642
K	不動産業、物品賃貸業	944	3,699
L	学術研究、専門・技術サービス業	470	5,521
M	宿泊業、飲食サービス業	1,204	11,177
N	生活関連サービス業、娯楽業	962	4,633
O	教育、学習支援業	439	6,406
P	医療、福祉	952	22,922
Q	複合サービス事業	51	517
R	サービス業（他に分類されないもの）	732	10,250
計		11,028	141,636

（資料：令和 3 年経済センサス）



○地場産業と特産品

岡山県南部は温暖な気候に恵まれ、近世以降には新田開発が進められ、換金作物の栽培が奨励された。その結果、江戸中期以降はい草の一大産地となった。また、い草で編まれた花蒔や畳表、雑貨等のい草製品は、倉敷市の特産品にもなった。岡山県は昭和 35 年から昭和 39 年にかけて作付面積で全国 1 位を記録したが、その後は減少に転じて現在では生産地が九州に移っている。原料であるい草のほとんどは熊本や中国等から調達されているが、今なお魅力的ない草製品が作られている。他にも「倉敷ガラス」、「酒津焼」、「倉敷はりこ」といった民芸品、「むらすずめ」、「藤戸饅頭」といった和菓子も管内で製造され、観光土産品として倉敷美観地区等で販売されている。

○経済・産業の中核を占める水島コンビナート

瀬戸内海に臨む総面積約 2,500ha（倉敷市の総面積の 7%）の空間に 200 を超える事業所が立地する水島コンビナート。倉敷市はもちろん岡山県の経済・産業の中核を占めており、石油精製、鉄鋼生産、自動車などを基幹に、日本を代表する重化学コンビナートとして発展を続けている。また、年間 7,908 万トンの取扱貨物量（2022 年港湾統計年報）を誇る中国・四国地方最大の国際拠点港湾である水島港を有しており、全国第 9 位にランクされる日本屈指の国際貿易港として、背後圏の水島コンビナートを支えている。美しく光るコンビナートの夜景は、「夜景 100 選」にも選ばれ、船上からのクルージングで夜景を鑑賞することもできる。



○充実した医療環境

倉敷市は全国的にみても医療環境が充実しており、医師数や病院数、病床数が全国平均を上回っている（令和 4 年 厚生労働省「医師・歯科医師・薬剤師統計」）。また、地域医療について市民と市内の医療従事者がともに考える双方向コミュニケーションの場としてスタートし

た「わが街健康プロジェクト」や、発達障がいの子どものための発達支援を目的に多職種連携の確立および知識の共有を図る「倉敷発達障がい研究会」にも当所は参画・協力している。

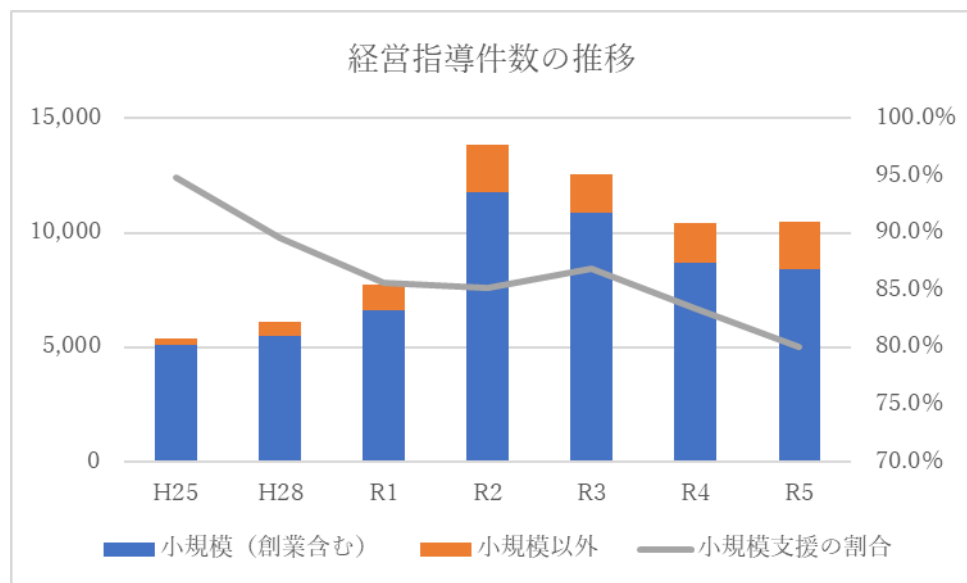
○当所の経営指導の現状

当所管内には小規模事業者以外にも多数の中小企業が存在しており、支援内容は多岐に渡る。令和 5 年度の総指導件数は 10,487 件で、そのうち小規模事業者が 8,397 件（創業相談 618 件を含む）を占めている。一方、小規模事業者以外は 2,090 件で、全体の約 2 割にあたる。

・経営指導件数の推移（件）

	H25	H28	R1	R2	R3	R4	R5
小規模事業者	5,113	5,489	6,635	11,800	10,899	8,696	8,397
小規模事業者以外	275	640	1,116	2,055	1,648	1,729	2,090
合 計	5,388	6,129	7,751	13,855	12,547	10,425	10,487
小規模事業者支援 の割合	94.9%	89.6%	85.6%	85.2%	86.9%	83.4%	80.1%

(TOAS)



(TOAS)

平成 25 年から令和元年にかけて、経営指導件数は増加傾向にあったが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、令和 2 年から急激に増加した。その後、感染症が 5 類に移行してからの相談件数は減少傾向にあるものの、物価高や少子高齢化による後継者不足、構造的な人手不足といった様々な経営課題が影響しており、小規模事業者以外からの相談件数は増加傾向にある。

②倉敷市における課題（当所管内）

前述の通り、この地域は恵まれた資源と優れた伝統文化を有し、大きな潜在力を持つ中核都市である。しかし、近年の社会情勢の大きな変化に伴い、さまざまな課題も表面化しつつある。

i) 小規模事業者の減少

当所管内（倉敷・水島地区）では、事業所数は増減しつつも直近の令和 3 年時点では過去最低となっている。建設業と医療・福祉業は増加傾向にある一方で、他の業種は減少傾向にある。

・管内事業所数の推移（倉敷・水島地区） (件)

	H21	H24	H26	H28	R3
事業所数	12,005	11,397	11,823	11,316	11,028
建設業	1,333	1,250	1,234	1,200	1,256
製造業	758	701	695	655	615
卸売業・小売業	3,209	3,120	3,144	3,034	2,741
宿泊業、飲食サービス業	1,523	1,460	1,548	1,491	1,204
医療・福祉業	678	673	803	825	952

(資料：令和 3 年経済センサス)

更に、令和 3 年度経済センサスを基に学校機関や政治・宗教団体などを除外した事業所数は 9,988 件で、そのうち小規模事業所数は 7,189 件で約 72%を占めており、事業所数と小規模事業者数の両方とも大きく減少傾向にある。

・管内事業所数の推移（倉敷・水島地区） (件)

	H13	H18	H24	H28	R3
事業所数	11,184	10,536	11,429	11,102	9,988
小規模事業者数	8,199	7,641	7,681	7,665	7,189

(資料：令和 3 年経済センサス ※岡山県により除外業種調整後)

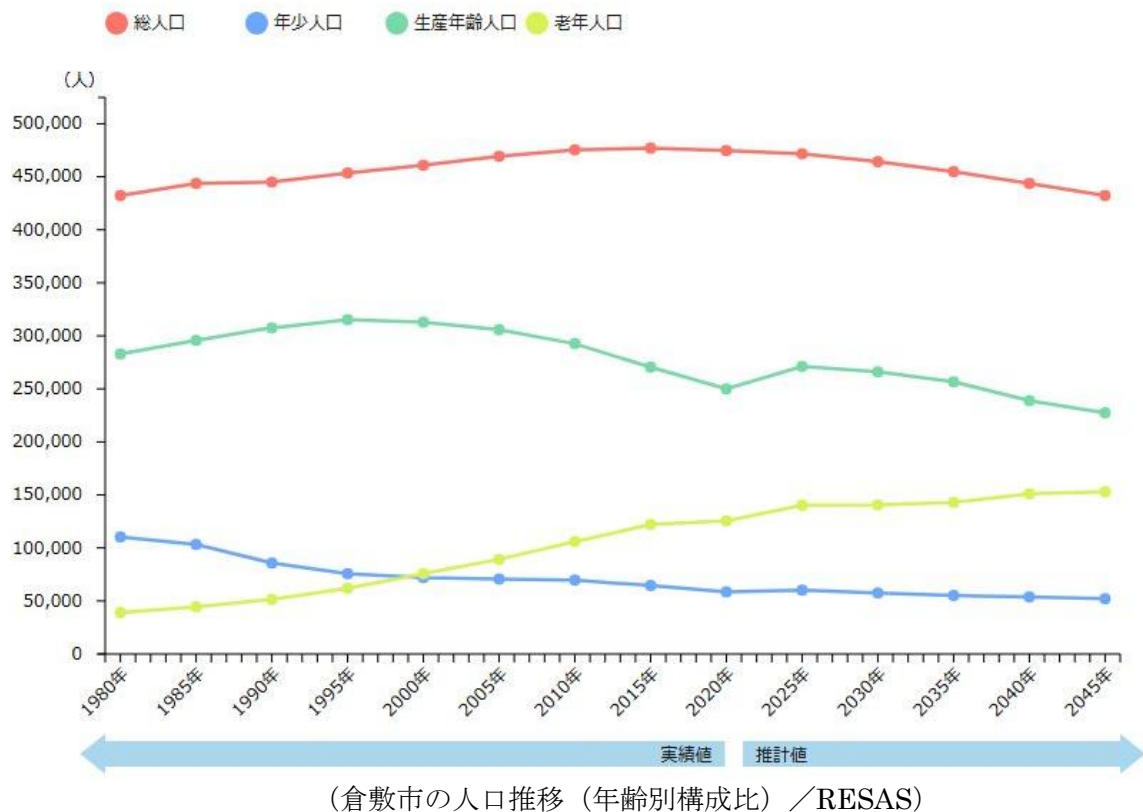
小規模事業者は商圈が限られているため地域経済への貢献度が高く、特に女性や高齢者の雇用を支える重要な役割を果たしている。そのため、小規模事業者の減少は地域社会に大きな影響を与えと言える。一方で、小規模事業者は大型店の出店や人口減少による需要減少の影響を受けやすく、また、個人事業者の場合、個人の能力や経験、ノウハウに依存している場合が多い。経営者が高齢化などで引退する際に後継者不在や事業の先行きが不透明であると、廃業が選択されることが少なくない。そのため、経営改善に向けた取り組みや事業承継による経営資源の引き継ぎ、起業の促進を図ることが求められている。

ii) 人手不足

倉敷市全体の人口は、平成 28 年 10 月の 484,228 人（倉敷市人口月報）をピークに減少が続いており、令和 27 年には 442,676 人（倉敷市第七次総合計画 将来推計）になる見込みである。

少子高齢化が進行する中、全国的に人手不足が問題視されているが、ハローワーク倉敷中央が発表した令和 6 年 8 月の当地域の有効求人倍率（原数値）は 1.47 倍となり、10 カ月連続で減少しており、ある程度人手不足感が緩和されている。しかし、建設土木業では 7 倍強、介護・看護業では 4 倍を超えるなど、業種によっては依然として深刻な人材不足が続いている。

倉敷市の人口推移を年齢構成比の変化でみると、経済の生産活動を支える世代とその先を担う年少世代が縮小傾向にあり、今後も雇用環境は厳しい状況が続くと予想される。そのため、地域の中小・小規模事業者の雇用促進、離職率の低減、働き方改革による多様な人材が活躍できる環境整備と労働生産性が重要な課題となる。

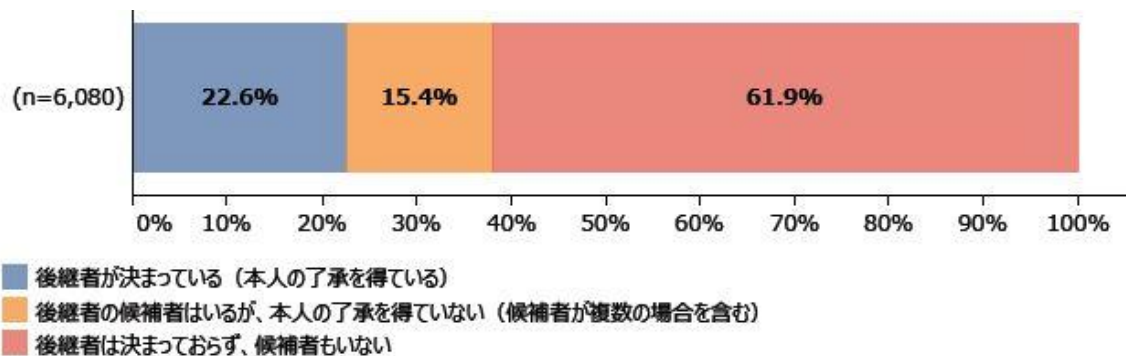


iii) 事業承継問題

下図は、小規模事業者の後継者の選定状況を示しており、約 8 割の小規模事業者が「後継者の候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」または「後継者は決まっておらず、候補者もない」と回答している（2024 年版小規模企業白書）。

一方、岡山県事業承継ネットワークが実施した令和 5 年度のアンケート調査によると、岡山県内で「後継者がいない（未定を含む）」と回答した事業者は約 57%、当所管内では約 38%という結果となっている。当所管内の統計は、日々の経営指導の中で行われた調査に基づくものであるため、実際には『小規模企業白書』で示されているように、潜在的にはさらに多くの事業者が後継者不在の状態である可能性が高いと考えられる。

小規模事業者には事業承継の流れや支援制度等の情報が十分に伝わっていない場合もあり、後継者不在を理由に廃業を選択する前に、売却・譲渡・M&A といった選択肢があることを外部から積極的に働きかける必要がある。



iv) 地場産業（い草産業）の縮小

倉敷市のい草産業はライフスタイルの変化や少子高齢化による人口減少等により需要が縮小している。また、海外からの安価な輸入品との競合や後継者不足など、い草産業を取り巻く環境は厳しい状況にあり、い草製品を製造する事業者は減少傾向にある。い草の優しい香りと手触り、日常生活における使用方法や機能性といった情報が、特に若年層に対して十分に知られていない。倉敷市の伝統ある地場産業としてブランディングや需要開拓を行い、次代へ引き継いでいく必要がある。

v) 事業継続力強化計画・BCP 策定の必要性

近年、台風や地震などの自然災害が頻発しており、倉敷市でも平成 30 年 7 月の豪雨により真備地区などが甚大な被害を受けた。当所管内では直接的な被害は軽微だったが、サプライチェーンの寸断や風評被害が影響し、観光客の減少が見られた。今後も自然災害の発生が予想されており、特に周期的に発生が予測されている南海トラフ地震では、当所管内でも震度 6 強の地震が見込まれている。

また、自然災害に加え、新型コロナウイルス感染症のような感染症リスクも、物流の混乱や消費者行動の変化、営業活動の停滞を招く可能性がある。さらに、インターネットの発展により、企業はデジタル技術への依存が増している。その結果、ハッキングやランサムウェアによるサイバー攻撃、データ漏洩などによる信用失墜リスクも高まっている。

このような状況にもかかわらず、全国の中小企業における BCP（事業継続計画）策定率は 15.3%にとどまっている（2024 年版中小企業白書）。当所管内事業所の策定率は把握できていないが、低水準であると予想され、早急な対策が求められる。

vi) 健康経営の推進

従業員の健康増進は、生産性や創造性の向上、企業のイメージ向上、労働力の確保と定着といった多くのメリットがあり、企業の持続的な成長には欠かせない要素である。また、労働安全衛生法や働き方改革などの法改正対応、さらには CSR（企業の社会的責任）の観点からも今後無視できない課題である。

倉敷市内では 572 事業所（R6.10.1 現在）が健活企業宣言を行っており、岡山県全体の健康経営優良法人 2024 の認定数も 512 事業所に達して毎年増加している。しかし、認定されている事業所の多くは比較的規模の大きい中小企業であり、小規模事業者の参加はわずかである。こうした事業者は、経営資源の不足や制度とそのメリットに対する認知不足が障壁となっているため、さらなる周知と正確な情報発信が求められる。

vii) 海外販路開拓

人口が減少し、内需が縮小する中で、地域の消費者だけをターゲットに成果を上げるのは難しい状況である。SNS の普及と、国内外向けの EC の整備が進んでいる現状を活かし、地元の名産・特産品や伝統工芸品などのブランド価値を高め、海外市場への販路開拓が求められている。

viii) IT・DX 化

倉敷市でも、人口減少と少子高齢化が進行しており、将来的には生産年齢人口の減少や深刻な人手不足が懸念されている。これらの課題に対応するためには、人手不足の解消とともに、生産性や競争力の向上を目指した IT・DX の推進が必要である。しかし、IT 人材の不足も深刻な課題であり、その解決に向けた取り組みが求められている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①長期的な振興のあり方

地域経済を支える中小企業・小規模事業者は、企業数の 9 割、雇用の 7 割、付加価値額約半分を占め、日本人口の半分以上を超える存在となっている。中小企業・小規模事業者が地域経済の好循環を生み出すことは、持続可能な地域経済の実現にとどまらず、日本の成長エンジンとしての役割を果たすことが期待されている。

商工会議所の経営支援は環境の変化とともに変容している。従来の記帳・税務・金融支援など課題解決型「経営改善指導」に加え、経営課題の多様化・専門化に対応する「伴走型経営支援」に注力し、支援体制の強化を図る。

しかし、我が国の構造的な課題である人口減少や少子高齢化による市場縮小、都市部への人口流出などにより、地域の疲弊と並行して小規模事業者数が減少傾向にある。令和 3 年の経済センサス活動調査によると、当所管内の事業者数は 5 年間で 6%以上も減少しており、地域社会を守るための対策は喫緊の課題である。「倉敷未来ビジョン」を基に重点事業の柱を再編し、人口減少社会への対応として「健康経営」に取り組んでいる。従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組むとともに、健康づくりや治療と仕事が両立できる環境づくりを進め、医療・福祉部会、健康・福祉委員会をはじめとする関係機関と連携し、事業者のサポート体制も構築していく。

②倉敷市の施策との連動性（「倉敷市第七次総合計画」令和 3 年度～令和 12 年度）

当所が実施する小規模支援事業や地域振興事業の実施にあたっては、倉敷市第七次総合計画のビジョンを共有し、倉敷市の各部署と連携しながら地域の持続性を見据えた地域振興と活性化に取り組む。該当する総合計画の基本構想は以下の通り（抜粋）。

○「文化・産業」

- ・家庭や仕事と生活の調和がとれるよう支援する
- ・新型コロナウイルス感染症の影響を受けて縮小した経済を早期に復興するため、産業競争力の強化と地場産業の振興、雇用の確保・充実を図る
- ・商業振興による地域の活性化を図るとともに、新分野への進出・起業がしやすい環境を整える

○「生活環境・防災・都市基盤」

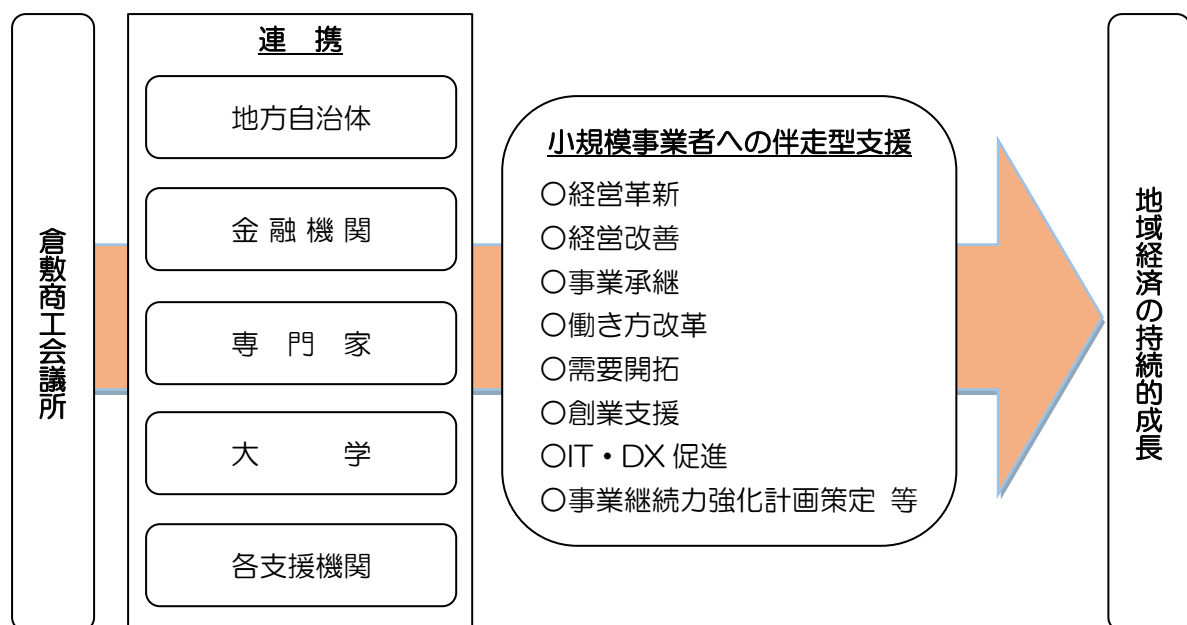
- ・防災・減災意識を高め、災害に強いまちをつくる

○「保健・医療・福祉」

- ・だれもが取り組める健康づくりを支援する

③倉敷商工会議所としての役割

倉敷商工会議所は地域総合経済団体として、行政・金融機関・専門家・大学・各支援機関等とのパイプ役を務め、各機関と連携しながら地域経済を支える小規模事業者の持続的発展に向けた取り組みや経営課題の解決に対して伴走型支援を行う。



(3) 経営発達支援事業の目標

「倉敷市第七次総合計画」で示された倉敷市のあるべき姿を共有し、行政、金融機関、大学・高校、医療機関、専門家、他の支援機関等と連携することで、小規模事業者等に対して個々の強みを活かした効果的な伴走型支援を行う。

【目標 1】小規模事業者の経営力強化

倉敷市でも少子高齢化と人口減少が進行しており、これにより需要の縮小や労働力人口の減少による人手不足、さらには経営者の高齢化といった課題が浮き彫りになっている。このような状況に対して地域経済を支える小規模事業者の販路開拓支援、労働生産性向上に寄与する IT・DX 化や AI 活用の推進、働き方改革の環境整備、健康経営の普及促進など、さまざまな課題解決に向けた伴走型支援を実施し、小規模事業者等の持続的な発展を目指す。

【目標 2】小規模事業者の事業継続力強化

岡山県は「晴れの国おかやま」と呼ばれる温暖で災害が少ない地域であるが、平成 30 年 7 月豪雨では地元倉敷市内をはじめ、県内各地で甚大な被害が発生した。被災事業者は事業再開に多くの時間と費用を要し、取引先の喪失やサプライチェーンの分断、風評被害による損失も深刻だった。さらに、新型コロナウイルス感染症の影響で供給網の脆弱性が浮き彫りとなり、防災・減災および感染症対策への関心が急速に高まっている。昭和南海地震から 70 年以上が経過し、南海トラフ地震の発生も懸念される中、BCP（事業継続計画）策定が求められているが、小規模事業者にとっては依然として難しい課題である。そこで、セミナーや会報を通じて情報提供を行い、岡山県や倉敷市と連携しながら BCP 策定支援を進め、災害や感染症に強い地域づくりを目指す。

【目標 3】創業支援

小規模事業者が年々減少を続けていることを踏まえ、新たな地域の担い手を創出するために起業を積極的に支援する。倉敷市、早島町、およびその地域を管轄とする商工団体や金融機関など

18機関で構成されている「くらしき創業サポートセンター」によって、地域全体で創業支援が行われている。また、倉敷市は創業支援の一環として、オフィス賃貸の「くらしきベンチャーオフィス」を運営しており、当地域は創業しやすい環境が整っている。関係機関と連携し、起業塾やセミナーを開催することで、起業の促進を図り、地域経済の活性化に繋げていく。

【目標 4】事業承継支援

近年、少子高齢化の影響により、事業承継が大きな課題となっている。特に小規模事業者では後継者不足が深刻で、事業が引き継がれないまま廃業となるケースも増加傾向にあり、地域経済や雇用への影響が懸念される。事業承継には長期的な準備と計画が必要であり、円滑な承継には税務・法務の知識や後継者育成、事業資産の引き継ぎ支援が不可欠である。こうした課題に対し、当所は事業承継セミナーや個別相談会を通じて支援を提供し、経営者が安心して次世代に事業を託せる環境づくりを推進する。さらに、金融機関や地域の支援機関とも連携し、資金面や税制面での支援も含めた総合的な事業承継サポートを行い、地域経済の持続性を支える体制を整える。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

当所も小規模事業者と同様の課題を抱えていることから、支援先のモデルとなるべく、ハード・ソフト両面の整備を進め、経営支援等に関する資質向上に努める。また、小規模事業者の課題解決にあたっては、専門家や他の支援機関と連携し、補助金・助成金等の支援制度も活用しながら、幅広い伴走型支援を提供し、競争力の高い小規模事業者の育成を目指す。さらに、企業の持続的成長と競争力強化のためには、経営者自身が自社の経営課題を見極め、変化する環境に柔軟に対応して自己変革を促進する「自己変革力」の向上が求められる。経営者との対話と傾聴を通じて、本質的な課題への気づきを促し、内発的な動機づけによって社内の潜在力を引き出し、自己変革力と自走化を促進する「経営力再構築伴走支援」を実践する。

【目標 1】小規模事業者の経営力強化

①販路開拓

地域経済を支える小規模事業者の経営課題として、新規顧客の開拓や商品・サービスの PR といった販路開拓が挙げられる。そこで、経営・財務等のスキルアップや意識改革を目的としたセミナーの開催をはじめ、競争力のある商品・サービスの開発支援、需要調査や需要開拓のサポート、事業者の認知度向上を目的とした展示・即売会の開催や見本市等への出展支援など、多面的な支援を行う。小規模事業者が単独では解決が困難な課題に対しては、専門家や他の支援機関と連携して支援する。

②労働生産性の向上

事業者が直面する人手不足の課題に対しては、IT・DX化やAI活用の推進、また設備投資を通じた労働生産性の向上が求められている。経営者の業務には会計・給与・勤怠管理といった間接業務も多いものの、IT化が遅れている事業者も少なくない。そういった小規模事業者に対しては、専門家や他の支援機関と連携し、労働生産性の向上や先端設備等導入計画、経営力向上計画、各種補助金・助成金について、セミナー等による情報提供や個別支援を行う。

③働き方改革の推進

新たな人材の雇用が困難な中、人手不足が大きな課題となっている。人手不足により一人あたりの仕事量が増加し、残業が増えることで職場環境の悪化や作業効率の低下を招き、それにより離職者が増加するという悪循環が生まれている。この課題を解決するため、労働生産性の向上と共に、専門家や他の支援機関と連携し、働き方改革の実現に向けたセミナーや個別支援を行う。多様な働き方に対応した魅力ある職場づくりを通じて、人材の確保と定着を図る。

④IT・DX化の推進

労働生産性向上の手段として、事業（業務）のIT・DX化が重要になる。IT・DX化によって、これまで多大な労力を要していたバックオフィス業務の削減や作業効率の改善、さらにはサービス向上による顧客満足度の向上が期待できる。しかし、小規模事業者の多くは慣れ親しんだアナログ作業に固執する傾向があり、IT・DX化によって具体的にどのように業務が改善されるかを丁寧に説明することが求められる。また、各事業所におけるデジタル人材の育成も進める必要がある。

⑤健康経営の推進

小規模事業者の経営力強化には、従業員の健康維持が重要な要素となる。従業員の健康状態が良好であれば、業務効率が向上し、職場の離職率の低下にもつながるため、安定した経営基盤の確立が期待できる。しかし、小規模事業者の多くは健康経営に必要なリソースや知識が不足しており、導入の判断が難しいのが現状である。そのため、健康経営に関する情報提供や専門家によるコンサルティングを通じ、健康管理やメンタルヘルス対策等の導入を促進し、事業者の持続可能な成長を支援する。これにより、地域経済の活性化にも貢献することを目指す。

【目標 2】小規模事業者等の事業継続力強化

小規模事業者の災害への備えが一部の企業にとどまっているのが現状であり、近年多発する大規模自然災害からも、その対策の重要性が増している。また、近年では感染症対策やサイバーセキュリティの強化も欠かせない課題となっている。当所では、「事業継続力強化支援計画」の認定を受けており、計画に沿って事業者の事業継続力強化に向けた取り組みを支援する。自然災害等などによる事業活動への影響を軽減し、事業の継続や早期復旧を実現するため、防災・減災対策への意識向上を目的とした情報提供やセミナーを開催し、事業継続計画（BCP）や事業継続力強化計画の策定、岡山県BCP認定制度の申請を支援する。

【目標 3】創業支援

地域内での起業を促進し、新たな事業者を育成するために、創業希望者に対する基礎的な知識やスキル習得を支援する。倉敷市では、くらしき創業サポートセンターによる地域をあげた支援体制が構築されている。創業者が直面する課題に対して、窓口相談をはじめ、くらしき起業塾やセミナーの開催など、各機関と連携して創業者の立ち上げを支援する。さらに、「特定創業支援事業による支援を受けたことの証明書」の発行をはじめ、各種支援制度を活用して、創業者が直面する多様な課題に対して伴走型支援を行う。

【目標 4】事業承継支援

小規模事業者の減少要因として、経営者の高齢化と後継者不在による廃業が多く指摘されている。少子化が進む中、親族外承継への割合が増加しているものの、後継者問題以外にも、事業承継には資金や時間がかかるため、早めの準備が求められる。しかし、小規模事業者の経営者は日々

の経営に迫られ、相談相手がいないといった理由から事業承継に着手することが後回しになりがちである。そこで、日々の経営指導の中で 60 歳以上の経営者に対して積極的に声掛けを行い、アンケートの実施やセミナーの開催を通じて、事業承継への意識を高めるとともに、専門家や支援機関と連携して経営者が抱える課題を解決し、事業承継計画の策定支援など円滑な事業承継を支援する。

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

【現状と課題】

日本商工会議所の LOBO 調査（早期景気観測調査）、一般社団法人岡山県商工会議所連合会による景気観測調査を行っているが、その分析結果が経営指導員などによって十分に活用されているとは言えない。また、これらの分析結果は当所のホームページでも公開しているものの、小規模事業者への提供が不十分な状況である。経営指導員等が日々の経営指導業務においてこれらの分析結果を積極的に活用するよう、意識を高める必要がある。さらに、「RESAS（地域経済分析システム）」や、経済センサス、岡山県や倉敷市の調査データ、その他支援機関の調査データも日常的に活用できる環境を整備することが求められる。

【目標】

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①公表回数	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
②公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

【事業内容】

①LOBO 調査（早期景気観測調査）

企業を取り巻く経営環境や直面する課題等の現状を示すデータとして、経済対策に関する政策提言・要望活動などに活用することを目的に、日本商工会議所が実施している景気観測調査。全国の商工会議所を通じて中小企業から景況感や経営課題を毎月調査し、集計・分析して公表している。

（調査対象）管内事業所 7 事業所 製造業（2 件）、建設業（1 件）、卸売業（1 件）、小売業（2 件）サービス業（1 件）

（調査項目）売上高、採算、仕入単価、販売単価、従業員、業況、資金繰り等

（調査方法）E-mail で依頼し、Google フォームまたは FAX で返信

（分析方法）日本商工会議所で分析

（結果の活用）調査協力先には E-mail で提供し、当所ホームページ及び会報に掲載するなど広く周知を図る。また、巡回・窓口支援の際に事業者に対して情報提供することで経済の動向に関する理解を深めると共に経営指導で活用する。

②岡山県の景気観測調査

岡山県内の景気動向について詳細な実態を把握するため、一般社団法人岡山県商工会議所連合会が実施している。県下 12 商工会議所が管内事業者景気動向について年 4 回調査を依頼し、同連合会がその調査データをまとめ、分析結果が各商工会議所へフィードバックされる。

（調査対象）管内事業所 70 事業所

製造業（24 件）、建設業（14 件）、卸売業（11 件）、小売業（7 件）、サービス業（14 件）

（調 査 項 目）生産額・売上額、受注額、原材料・商品仕入価格、製品・商品販売価格、採算（収益）、製品在庫・商品在庫、資金繰り、従業員数、景況等

（調 査 方 法）E-mail で依頼し、Google フォームまたは FAX で返信

（分 析 方 法）岡山県商工会議所連合会で分析

（結果の活用）調査協力先には E-mail で提供し、当所ホームページ及び会報に掲載するなど広く周知を図る。また、巡回・窓口支援の際に事業者に対して情報提供することで経済の動向に関する理解を深めると共に経営指導で活用する。

③外部の調査データの活用

事業活動に応じて外部の「RESAS（地域経済分析システム）」や経済センサス、岡山県や倉敷市、その他の支援機関の調査データを収集し、①、②と合わせて経営支援に活用する。

○RESAS（地域経済分析システム）

（分 析 方 法）経営課題への支援や事業計画の策定に積極的に活用する。

- ・人口増減・地域間流動 → 人手不足や消費者の市場等を分析
- ・産業特性 → 産業ごとの現状を分析
- ・観光 → 中心市街地の活性化を行う際の観光面での分析
- ・雇用 → 人手不足と働き方改革への取り組む際に雇用状況を分析

○商圈レポート MieNa（㈱日本統計センター）

（分 析 方 法）人口動態、世帯情報、消費支出、購買力などのデータを基に特定の地域やエリアの市場性を評価し、事業活動や経営支援に活用する。

○岡山県観光客動態調査

（分 析 方 法）中心市街地活性化において、より詳細な観光客の実態を把握し、事業活動や経営支援に活用する。

○倉敷市観光統計書

（分 析 方 法）中心市街地活性化において、より詳細な観光客の実態を把握し、事業活動や経営支援に活用する。

○経済センサス

（分 析 方 法）管内の業種別事業所数や従業者数から産業構造の変化等を分析し、経営や雇用対策等の経営支援に活用する。

○法人企業景気予測調査（財務省）

（分 析 方 法）資本金 1 千万円以上の法人企業の景況感や将来の経営見通しを把握し、事業活動や経営支援に活用する。

○中小企業景況調査（(独)中小企業基盤整備機構）

（分 析 方 法）国内の中小企業の景気や経営状況に関する実態を把握するためのもので、中小企業が抱える課題や経営の現状、売上や収益、投資意欲、雇用の動向などについてもデータが収集されており、事業活動や経営指導で活用する。

○帝国ニュース中国版（㈱帝国データバンク）

(分 析 方 法) リスク管理に欠かせない倒産情報や負債額、原因などを把握し、資金繰り支援や経営改善計画策定時に活用する。

○TDB レポート中国版 (株帝国データバンク)

(分 析 方 法) 話題の経済トピックスや主要業界の動向および統計データを確認し、販路開拓やビジネスモデルの提案に活用する。

○月間企業実務 (株エヌ・ジェイ・ハイテック)

(分 析 方 法) 総務・経理・労務の現場で実際に使える手法や新制度への対策などを確認し、バックオフィス業務の改善支援やセミナー等のテーマ設定等に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

【現状と課題】

当所では、需要開拓を目的に地元ショッピングモール等で展示・即売会「倉敷お宝発見マルシェ」を毎年開催し、小規模事業者の販路開拓や市場調査の支援を行っている。しかし、出店者が提供する商品・サービスによって調査結果の回収率に差が生じるという課題があり、調査手法の改善が求められている。

新商品開発や販路開拓には、需要動向の把握と予測が重要であるため、当所では中国経済産業局の統計データ「中国地域百貨店・スーパー販売動向」の活用や、RESAS（地域経済分析システム）、商圈レポート「MieNa」などの外部データを適宜活用している。また、メディアで公開されている情報や、日々の経営指導で得た情報も参考にしているが、県別や商品ジャンル別のデータはあるものの、個々の商品ごとの詳細なデータには限りがある。

そのため、岡山県が実施する「商品開発マーケティング支援事業」（食品・飲料品を対象に県庁内で会場調査を実施）や他の支援機関等が実施している見本市等への出展機会も積極的に活用し、需要調査を補完することが重要である。

【目標】

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
調査対象事業者数 (出店事業者)	9 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件

【事業内容】

当所が開催している展示・即売会「倉敷お宝発見マルシェ」にて来場者へアンケート調査を実施し、その結果を経営指導員や必要に応じて専門家と連携して分析する。調査結果は事業者へフィードバックして事業計画に反映させる。

(サ ン プ ル 数) 来場者 約 600 人

(調査手段・手法) 試食・試飲・ワークショップ等を活用した来場者へのアンケートやインタビューにより調査する。

(分析手段・手法) アンケートやインタビューで得た調査結果を経営指導員、事業者、専門家等と連携して分析する。

(調 査 項 目) 食 品：味、食感、見た目、量、パッケージ、価格、満足度等

雑 貨 等：見た目、サイズ、パッケージ、価格、満足度等

サービス：効果、所要時間、価格、満足度等

(分析結果の活用) 対象事業者にフィードバックし、経営指導員や専門家等により商品・サービ

スの開発や事業計画の策定・見直しを行う。

5. 経営状況の分析に関すること

【現状と課題】

当所では毎年、事業所の役職員等を対象に「決算書の読みかたセミナー」を開催しており、経営者が自社の財務状況を正確に把握し、経営改善や金融機関との関係構築に必要な知識を得る場として高いニーズがある。一方で、「経営分析セミナー」への参加者は少なく、経営分析の重要性が十分に浸透していない現状が課題である。決算書の理解は経営者にとって必要性が認識されやすいものの、経営分析への関心が高まっていないことが要因と考えられ、意識向上が求められる。

また、経営支援には経営状況の継続的な分析が不可欠であり、自社の状況を正しく把握することで適切な意思決定が可能となるが、現状ではマル経融資の推薦や経営革新計画の策定時に2期分の決算書を用いた経営分析にとどまっており、その他の場面での経営分析が不足している。ローカルベンチマーク等の活用も十分とは言えない。

さらに、経験豊富な経営指導員の不足により、指導歴の浅い経営指導員の経営分析スキル向上も重要な課題であり、当所の支援体制強化が求められる。

【目標】

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
①分析件数	203 件	120 件	140 件	160 件	180 件	200 件

※1 者当たりにより多くの時間を掛けてでも、質の高い支援を行っていく必要があること、また令和6年度になり対象となる補助金の公募が激減した影響を鑑みて、現行より少なく設定。

【事業内容】

①経営分析を行う事業者の発掘

窓口相談や巡回相談を通じて、資金調達、補助金申請、先端設備等導入計画、経営力向上計画、経営革新計画の作成支援において、経営分析を実施する。これらの支援では、経営分析を重要な要素として位置付け、事業所の現状把握と課題解決をサポートする。また、ニーズの高い「決算書の読みかたセミナー」を実施し、経営分析の重要性を経営者に浸透させ、意識の向上を図る。さらに、専門家と連携して実践的な支援を通じて、経営指導員等のスキル向上にも繋げる。

②経営分析の内容

(対 象 者) 窓口・巡回相談、セミナーの参加者から意欲的な小規模事業者を選定。

(分析項目) ・財務分析 ……………収益性分析、安全性分析、生産性分析、成長性分析等

・SWOT 分析 ……………強み、弱み、機会、脅威

(分析手法) 経済産業省のローカルベンチマーク等を活用し、専門家と連携しながら経営指導員等が分析する。

【分析結果の活用】

分析結果は経営指導員等が経営支援に活用し、事業者にフィードバックする。また、内部でデータを共有することで経営指導員等のスキルアップにも活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

【現状と課題】

事業計画は、経営者が頭の中で考えている構想を整理し、目標や事業の進め方を明確にするために非常に重要な役割を果たす。当所では、補助金の申請や創業計画、経営革新計画の作成支援を通じて、事業計画策定を支援してきた。特に専門的な案件には、専門家と連携して支援を行っている。しかし、事業計画が設備投資や資金調達を主目的に偏っている傾向がある。小規模事業者にとっては本業が多忙であるため、事業計画作成に十分な時間を割くことが難しいという課題が見受けられる。このため、経営者に対する事業計画の重要性を理解させ、計画策定に時間を確保できるよう支援することが求められる。

【支援に対する考え方】

補助金申請を通じて事業計画の重要性に気づいた経営者もいることから、補助金申請者や経営分析を行った事業者の中から、積極的に事業計画策定を進める事業者を掘り起こす。さらに、切り口を変えたセミナーを企画し、事業計画の意義や重要性に対する経営者の意識向上を図り、事業計画策定への動機づけを強化する。また、新規創業者に対しては、起業塾での座学やワークショップを通じて事業計画の意義を体系的に学んでもらい、実践的な計画策定支援を行う。加えて、生成 AI などの活用により、迅速かつ効率的に計画作成を進められる手法も紹介し、計画策定の支援を充実させる。

【目標】

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①事業計画作成セミナー	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
②くらしき起業塾	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定件数	203 件	100 件	120 件	140 件	160 件	180 件
うち、創業計画策定件数	58 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件

【事業内容】

<事業者の掘り起こし>

事業計画策定を進める事業者を掘り起こすため、「販路開拓セミナー」等の各種セミナーにて事業計画の意義や重要性に対する経営者の意識向上を図る。具体的にはまずセミナーで、新規顧客の開拓力が弱い小規模事業者等を対象に、効果的なチラシや POP の作成スキル向上をはじめ、Web メディアやソーシャルメディア、デジタルサイネージメディアなど多様なメディアを活用した情報発信、営業方法について学ぶ機会を提供する。セミナーを通して、販路開拓の方法を習得してもらい、実際に取り組んでいくためには自社の目標や事業の進め方を明確にする必要があることを経営者が認識することで、事業計画策定の重要性の理解に繋げる。

①事業計画策定セミナーの開催（事業承継・事業継続力強化計画含む）

事業計画策定が求められる補助金申請、販売促進、資金調達等をテーマに、小規模事業者を対象としたセミナーを企画し、事業計画策定の意義や重要性を浸透させる。また、事業承継を検討する事業者には税務・法務の知識を習得するための支援を行う。さらに、災害・感染症・サイバー攻撃などに対する対応力向上を目指す事業者には、事業継続力強化計画等の策定を促

進する。

(募集方法) 当所ホームページ・会報、メーリングリスト、巡回・窓口相談等
(開催回数) 年3回／年
(内 容) 各テーマとリンクした事業計画書作成のポイント、税務・法務関連 等
(参加者数) 30 名

②「くらしき起業塾」の開催

起業を考えている会社員、主婦、学生等や、開業5年以内の小規模事業者を対象に起業塾を開催する。実践的な起業のノウハウを学び、創業計画書作成を目指す。

(募集方法) 当所ホームページ、メーリングリスト、倉敷市広報、くらしき創業サポートセンター構成機関による広報
(開催回数) 1回／年
(内 容) 経営、財務、販路開拓、人材育成を含む起業に必要な知識。受講者の8割が創業計画書を作成することを目指す
(参加者数) 30 名

③事業計画の策定

(支 援 対 象) 経営分析を行った事業者、セミナー受講者、窓口・巡回相談で事業計画策定を要する支援先他
(手段・手法) 担当経営指導員及び外部専門家と連携して事業計画策定に誘導し、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、本質的な課題を反映させた事業計画の策定が能動的に取り組めるよう支援を行う。創業者や事業承継を予定する事業者には、セミナー修了後、個別の相談会等も実施し、継続的に支援する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

【現状と課題】

事業計画が策定されても環境や状況の変化等の要因で計画通りに進まないことは珍しくない。定期的に進捗状況を確認し、ずれが生じた際には原因を調べて計画変更するなどのフォローアップが必要である。当所では日々の業務に追われ、事業計画策定後のフォローアップが十分出来ていないことから、体制の見直しを図り実施する。

【支援に対する考え方】

計画策定も重要であるが、実行にあたっては様々な課題が予想される。事業者が設定した目標に対する進捗管理を行い、定期的な振り返りにより課題を早期に特定し、迅速に対応する。支援に関しては、経営者とのコミュニケーションをしっかりと図り、対話と傾聴を徹底することで、経営者の自走化のための内発的動機づけを行っていく。

【目標】

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ対象事業者数	203 件	100 件	120 件	140 件	160 件	180 件
頻度(延べ回数)	400 件	400 件	480 件	560 件	640 件	720 件

売上(増加)が事業計画通りの件数	20 件	40 件	48 件	56 件	64 件	72 件
利益率(増加)が事業計画通りの件数	20 件	40 件	48 件	56 件	64 件	72 件

【事業内容】

事業計画策定を行った支援先に対して、定期的なフォローアップを実施する。フォローアップの対象は、事業計画を策定した全ての事業所とするが、起業塾参加者については、創業準備を具体的に進めている案件のみに限定する。支援先には定期的に巡回訪問などで進捗状況を確認する。フォローアップの頻度は支援先の状況に応じて柔軟に対応するが、基本的に四半期に1回実施し、フォローアップ期間は1年を目途とする。進捗状況が計画とずれている場合は原因を調査し、必要に応じて専門家等と連携して課題の解決を図る。計画変更が行われた場合も、引き続きフォローアップを継続する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

【現状と課題】

地域資源や事業者の強みを活かした魅力的な商品・サービスを開発した後は、「売る力」の強化が求められる。当所では、小規模事業者を対象にさまざまなテーマで販売促進セミナーを開催しているものの、開催後のフォローアップが十分に行われていない現状がある。また、既存の見本市への出展支援に加え、平成 27 年からは地元ショッピングモール等で小規模事業者を対象に展示・即売会「倉敷お宝発見マルシェ」を開催し、需要開拓を支援している。出展（出店）効果を高めるために事業計画の策定支援を行い、当日には需要調査も実施しているが、事業計画のブラッシュアップやイベント後のフォローアップが不十分である。今後、セミナーやイベント後のフォローアップ方法について検討する必要がある。

【支援に対する考え方】

展示・即売会の開催は、各事業所が自社の目標に対する戦略や費用対効果、今後の成長戦略について気付きを得る貴重な機会になる。出展（出店）にあたっては、事業所が「なぜ出展（出店）するのか」「誰に向けてどのように発信すべきか」を再確認することで、より効果的な販売促進ができると考えている。また、出展（出店）成果を分析し、次の販路拡大に活かす振り返りと改善のプロセスをサポートすることで、各事業所が自らの強みを見つめ直し、変化する市場に対応する力を育むことを目指す。

【目標】

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①倉敷お宝発見マルシェ開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
出店事業者数	9 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
来場者数	331 人	400 人	400 人	400 人	400 人	400 人
イベントでの1事業所あたりの売上	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
②展示商談会・見本市参加事業者数	—	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
成約件数	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

【事業内容】

①展示・即売会「倉敷お宝発見マルシェ」の開催（BtoC）

管内で魅力ある商品・サービスを有しながらも認知度が低く、地域に埋もれている小規模事業者 10 社から 15 社を対象に、地元ショッピングモール等で展示・即売会「倉敷お宝発見マルシェ」を開催し、販路拡大を支援する。出展者（出店者）の掘り起こしには地元信用金庫等の金融機関とも連携する。全出展者（出店者）には出展（出店）効果を高めるための事業計画策定と経営指導員や専門家によるブラッシュアップを行い、接客スキル等の研修も行う。また、来場者に需要調査を実施し、イベント終了後に分析して当該事業者にはフィードバックし、さらなる改良等へ繋げると共に、事業計画に反映させてフォローアップを行う。

※「倉敷お宝発見マルシェ」：管内の小規模事業者を対象に認知度向上や販路拡大を目的とした展示、即売会で、当所主催のもと毎年 1 回開催。

②展示商談会・見本市等への参加支援（BtoB）

販路拡大等に取り組む小規模事業者を対象に、県内の金融機関や公益財団法人岡山県産業振興財団が主催する「トマトアグリフードフェア」、「岡山県しんきん合同ビジネス交流会」、「おかやま新商品フェスタ」、「おかやまテクノロジー展」、首都圏で開催される見本市等への出展（出店）支援を行う。海外展開にあたっては日本貿易振興会岡山貿易情報センター（ジェトロ岡山）と連携する。また、経営指導員や専門家による出展（出店）効果を高めるための事業計画策定支援とブラッシュアップ、商談スキル向上等の研修を行う。また、来場者に需要調査を実施し、イベント終了後に分析して当該事業者にはフィードバックすると共に、事業計画に反映させてフォローアップを行う。

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能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

【現状と課題】

経営発達支援計画を策定しても、様々な要因により計画通りに進まないことがある。これまで年 1 回は外部評価委員会を開催してきたが、評価内容のフィードバックが十分に出来ておらず、見直しや改善に結びついていなかったことから改善の必要がある。

【事業内容】

年 1 回は外部評価委員による進捗状況の確認、評価を行う。計画通りの成果が得られていない場合は外部評価委員からの助言を得ながら計画を見直し、PDCA サイクルを継続的に実行して目標達成に向けた改善を図る。外部評価委員には倉敷市文化産業局商工労働部商工課課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等で構成する。得られた評価は事務所へ備え付け、常時閲覧可能にする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

【現状と課題】

現在、当所の経営指導員は日本商工会議所、一般社団法人岡山県商工会議所連合会、独立行政法人中小企業基盤整備機構が実施する研修に参加しており、任意で他の機関が主催する研修にも参加している。補助員は一般社団法人岡山県商工会議所連合会が主催する研修へ最低限のカリキ

ュラムに参加している。

研修等に参加した経営指導員や補助員は記録や資料を回覧して共有を図っているが、経営指導に活かせるほど十分に共有できているとは言えない。また、当所では業務の効率化が求められており、特定の経営指導員に依存する属人化を排除し、伴走型支援に必要な資質向上に取り組む必要がある。

【事業内容】

①研修会への参加

経営指導員や補助員は、支援スキル向上を目的として、日本商工会議所、一般社団法人岡山県商工会議所連合会、独立行政法人中小企業基盤整備機構などが主催する研修に参加するだけでなく、小規模事業者のDX推進支援に対応できるよう、DX関連のセミナー受講を呼びかけるなど、当所が主催する事業者向けのセミナー等にも積極的に参加させる。また、小規模事業者への伴走型支援を実施する際に必要な知識やノウハウに関する課題を特定し、職員向け研修を実施する。

②全職員を対象としたミーティングによる支援ノウハウの向上と共有

研修等に参加した経営指導員等は月に1度開催されるミーティング等で講師として報告を行い、一般職員も含めた当所職員全体の支援ノウハウの向上および共有を図る。

③支援ノウハウのデータベース化

支援内容をTOASのカルテシステムへ具体的に記録し、支援ノウハウのデータベース化と共有化を図ることで、担当職員以外でも小規模事業者のフォローアップが可能となり、属人化の解消にも繋げる。

④OJTの実施

指導員歴の浅い経営指導員には、研修への参加に加えて、ベテラン経営指導員による経営指導への同席や巡回にも積極的に同行させる。また、スーパーバイザー制度を活用し、専門家による相談対応にも積極的に同席する。これらをOJTとして活用し、支援能力の平準化と向上を図る。

⑤資格、検定取得の推進

当所では、令和5年より職務能力の向上を目的として、資格の取得や検定に合格した際の報奨制度を設けたが、日々の業務に追われ十分な成果は出ていない。引き続き、経営支援に役立つ資格取得や検定を推奨し、支援能力の底上げを図る。

1.1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

【現状と課題】

他の支援機関や専門家が集まる会議等に参加し、情報交換や支援ノウハウの向上を図ってきた。参加者が記録や資料を回覧することで共有を試みたが、十分に共有されていると言いき、経営支援にも活かされていなかった。今後はこれまで以上に得られた支援ノウハウを効果的に共有し、経営指導に活かす必要がある。

【事業内容】

①くらしき創業サポートセンター担当者会議への出席（年４回）

倉敷市や早島町およびその地域を管轄する商工団体や金融機関等で構成されている創業サポートセンターでは、情報交換や創業に関する連携支援を行なっている。ここで提供される支援は、産業競争力強化法に基づく支援の対象であり、創業希望者は複数の支援機関からサポートを受けることができる。また、各機関が主催する起業塾やセミナーにも参加することで、創業支援や事業企画に関するノウハウを学ぶ。こうして得られたノウハウは、データ化や職員への周知を通じて共有され、定期的な会議でも情報交換を行う。

【くらしき創業サポートセンター構成メンバー】

倉敷市、倉敷商工会議所、児島商工会議所、玉島商工会議所、つくば商工会、真備船穂商工会、㈱日本政策金融公庫倉敷支店、㈱中国銀行、㈱トマト銀行、玉島信用金庫、水島信用金庫、おかやま信用金庫、吉備信用金庫、笠岡信用組合、岡山県信用保証協会倉敷支所、くらしきベンチャーオフィス、早島町、岡山県よろず支援拠点

②おかやまコーディネータ連絡会（年２回）

産学金官連携、相互の交流、情報の共有化、マッチング、そしてコーディネート能力の向上を図ることを目的としている。各機関の特色あるノウハウを習得し、それをデータ化した上で、経営指導員等への周知を行う。また、会議の一部を活用し、情報交換の場を設けて、ノウハウの共有を図る。

【おかやまコーディネータ連絡会構成メンバー】

岡山県、岡山大学、岡山県立大学、岡山商科大学、岡山理科大学、就実大学・就実短期大学、科学技術振興機構、津山工業高等専門学校、岡山県工業技術センター、（公財）岡山県産業振興財団、岡山県商工会連合会、（一財）玉野産業振興公社、つやま産業支援セミナー、岡山商工会議所、倉敷商工会議所、岡山リサーチパーク・インキュベーションセンター、メディカルテクノおかやま、おかやま食料産業クラスター協議会、NPO 法人ビジネス・インキュベーター岡山、岡山大インキュベータ、NPO 法人中国四国農林水産・食品先進技術研究会（中四国アグリテック）、（公財）岡山県環境保全事業団、川崎医科大学、民間企業、個人

③倉敷地域６次化ふえ（年３回）

倉敷地域における６次産業化の取り組みに関する情報を関係機関と共有し、支援対象の掘り起こしや育成を図るとともに、関係機関と連携して総合的な支援を行うことを目的としている。６次化の支援ノウハウが少ないため、この取り組みが農業法人や６次産業化を目指す農家等への支援に貢献することができる。さらに、井笠地域、高梁地域、新見地域を含めた４地域が参加する備中地域６次産業化推進チーム連絡会議が年２回程度開催され、広域の各機関との情報交換も行っている。

【倉敷地域６次化ふえ構成メンバー】

岡山県農林水産総合センター、備中県民局農林水産事業部、備南広域農業普及指導センター、倉敷市、総社市、早島町、岡山西農業協同組合、倉敷かさや農業協同組合、岡山県６次産業化サポートセンター、倉敷商工会議所、玉島商工会議所、児島商工会議所、総社商工会議所、総社吉備路商工会、真備船穂商工会、つくば商工会

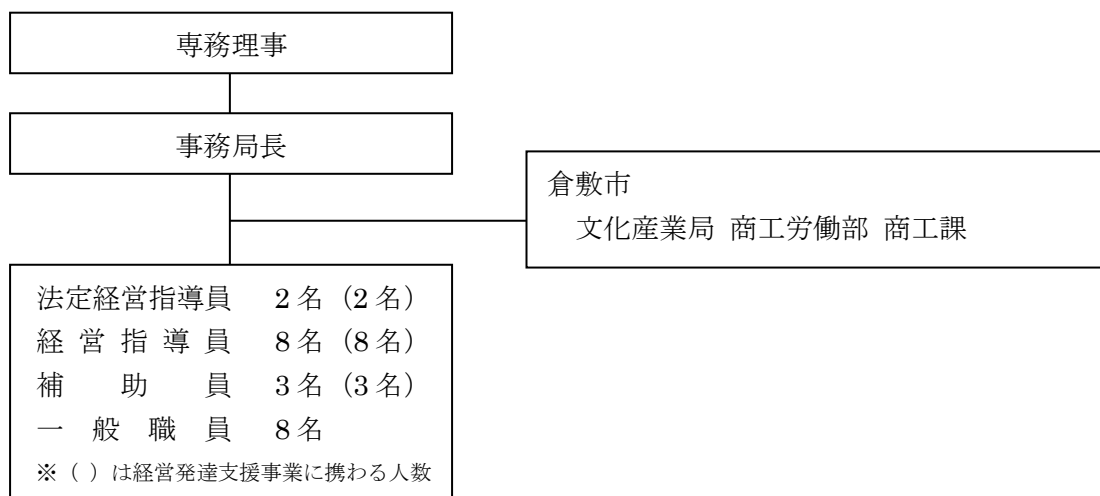
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和6年11月末現在)

- (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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏 名 山磨 聖弘
林 真和
連絡先 倉敷商工会議所 TEL:086-476-1005

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及び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随時行う。なお、BCP (事業継続計画) の観点から、予期せぬ事態にも対応できる体制を整えるため、担当者には2名を配置する。

- (3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①倉敷商工会議所

〒710-8585 岡山県倉敷市白楽町 249-5
TEL:086-424-2111 / FAX:086-426-6911
E-mail:kcci@sqr.or.jp

②倉敷市

・倉敷市 文化産業局 商工労働部 商工課

〒710-8565 岡山県倉敷市西中新田 640

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

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

(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	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250
講習会開催費	1,800 150×12 回	1,800 150×12 回	1,800 150×12 回	1,800 150×12 回	1,800 150×12 回
起業塾開催費	1,000 1,000×1 回	1,000 1,000×1 回	1,000 1,000×1 回	1,000 1,000×1 回	1,000 1,000×1 回
展示・即売会 開催費	1,700 1,700×1 回	1,700 1,700×1 回	1,700 1,700×1 回	1,700 1,700×1 回	1,700 1,700×1 回
見本市等参加費	150 150×1 回	150 150×1 回	150 150×1 回	150 150×1 回	150 150×1 回
窓口専門家謝金	1,250 25×50 回	1,250 25×50 回	1,250 25×50 回	1,250 25×50 回	1,250 25×50 回
職員資質向上費	300 50×6 回	300 50×6 回	300 50×6 回	300 50×6 回	300 50×6 回
外部評価委員会 委員謝金	50 50×1 回	50 50×1 回	50 50×1 回	50 50×1 回	50 50×1 回

(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・岡山県補助金・倉敷市補助金・事業委託費・セミナー受講料等

(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。

(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

連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等