

経営発達支援計画の概要

実施者名	津山商工会議所（法人番号 3260005006658） 津山市（地方公共団体コード 332038）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<ul style="list-style-type: none"> ① 事業承継の推進 ② DX推進支援・IT活用支援 ③ 小規模製造業への経営支援 ④ まちづくり、観光振興、インバウンド対策を交えた商業者・サービス業者経営支援 ⑤ I・J・Uターン創業者・就従業者の増加、及び外国人材受入体制の整備
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 『地域の経済動向調査に関すること』 RESAS、商業統計、工業統計、経済センサス等のビッグデータを活用し、津山地域における各種産業の分析結果・実相を明らかにする。 ② 『需要動向調査に関すること』 津山地域の農産品（葡萄、苺、等果物）を用いた新商品を開発するため、管内飲食店・和洋菓子製造小売店5社程度の協力を得て、新たなスイーツを開発。 ③ 『経営状況の分析に関すること』 『ローカルベンチマーク』、『経営計画つくるくん』等各種ソフトを活用し、分析結果を事業者へ分かりやすく説明。 ④ 『事業計画策定支援に関すること』 経営分析を行なった事業者を対象とした『事業計画策定セミナー』を開催し、労働生産性向上・付加価値向上を支援する。 ⑤ 『事業計画策定後の実施支援に関すること』 フォローアップ支援を定期的・効果的に実施する事で小規模事業者の経営力向上を支援する。 ⑥ 『新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』 つやま産業支援センター、その他の支援機関からの協力を得て、各種展示会・商談会等の出展・販路拡大事業に取り組む。
連絡先	<p>津山商工会議所 経済振興課 〒708-8516 岡山県津山市山下30-9 TEL:0868-22-3141 FAX:0868-23-5356 mail:info@tsuyama-cci.or.jp</p> <p>津山市 みらい産業課 〒708-0004 岡山県津山市山北663 TEL:0868-24-0740 FAX:0868-24-0881 mail:info@tsuyama-biz.jp</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) 地域の現状及び課題

① 現状

《概要・立地》

津山市は、岡山県北東部に位置し、北は鳥取県、南は中部吉備高原に接する位置にあり、古来より岡山県北地域の中心都市として栄え、岡山市、倉敷市に次ぐ岡山県第3の都市である。

近くの都市中心部への距離は、南は岡山市へ約 60 km、北は鳥取市へ約 75 km、東は姫路市へ約 90 km、西は新見市へ約 75 kmで、山陽と山陰のほぼ中間点に立地。

また、大阪市へは約 160 km、中国自動車道を利用して約 2 時間の位置にある。面積は、現在 506.33 km²。

1603年(慶長8年)森忠政が美作国の領主となり、津山城と城下町の建設に着手し、県北の政治、経済、文化の中心として、現在の発展の基礎が築かれた。

今尚津山城跡・城下町としての町並、優れた歴史的建築物が多く残されている都市構造・自然環境から『西の小京都』の一つに数えられている。

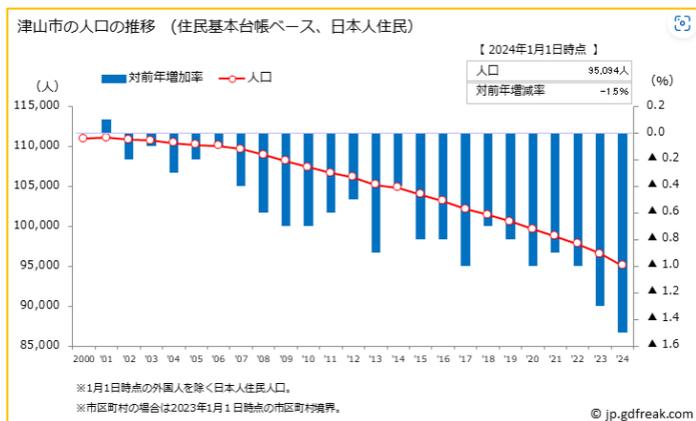
周辺市町村の中心的役割を担う位置関係もあり、美作大学、津山工業高等専門学校が立地。教師・学生が同規模他都市と比しても多い点、‘知識・学術’の充実といった観点では、中山間地方都市としては恵まれた環境にある。

《人口》

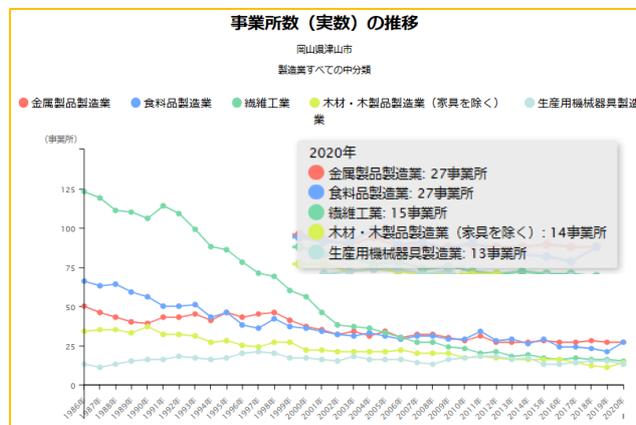
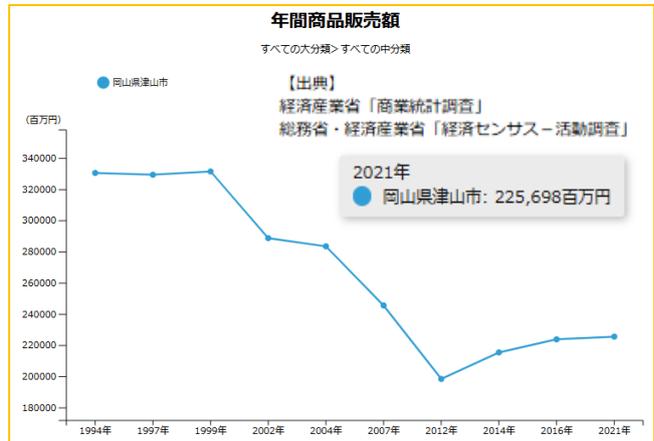
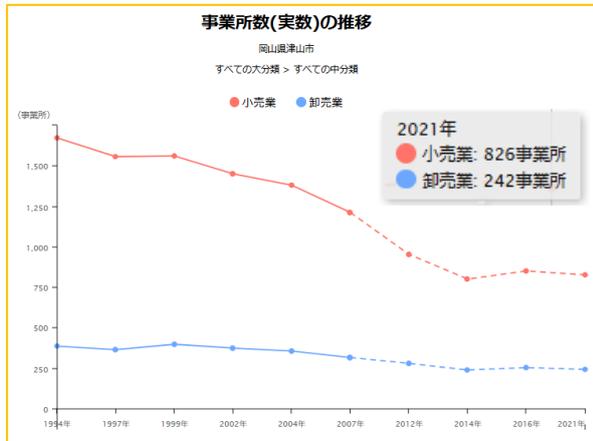
津山市の総人口は、高度経済成長期から増加傾向にあったが、平成7年(1995年)をピークに減少に転じ、平成27年(2015年)には102,689人と、平成17年(2005年)の市町村合併時(110,569人)と比べても7.1%の減少となっている。

令和6年(2024年)1月1日時点の人口は95,094人。

尚、将来推計人口に関しては、今後減少し続け、2050年には70,662人(2020年比で29.3%減)となり、高齢化率も上昇していく事と推計されている。



《産業》



上記グラフは RESAS による津山市の商工業推移である。

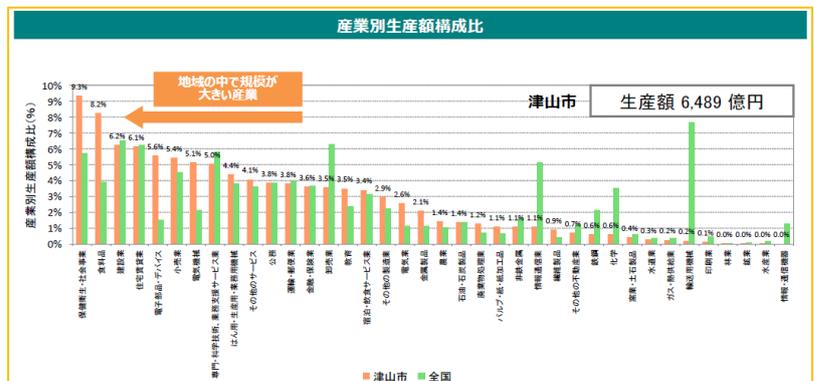
卸小売業(上段)に関しては『事業所数(2021年度・小売業 826 事業所:卸売業 242 事業所)』、『年間商品販売額(2021年度・億 2,257 億円)』。

工業(下段)に関しては『事業所数(2020年度・191 事業所)』、『製造品出荷額(2020年度・1,991 億円)』が直近の津山市の商工業に関する状況である。

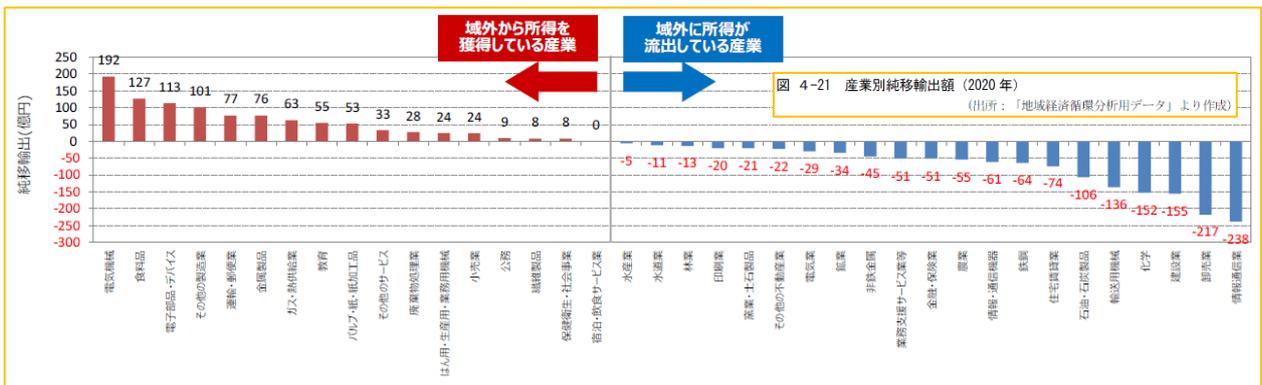
事業所数に関しては減少傾向が続いているが、売上はいずれも一時的な急激な落込み(それに伴う回復)が見られるものの増加傾向を示している。この事により小規模事業者の減少、並びに中小・大手企業による寡占化が進行している事が推察される。

また、津山市で生産額(売上)が最も多い産業は『保健衛生・社会事業(605 億円)』、次いで『食料品製造(535 億円)』、『建設業(405 億円)』となっている。

出典: 環境省、及び株式会社価値総合研究所『津山市の地域経済循環分析【2018 年度】』



右のグラフは津山市で所得（付加価値）を稼いでいる産業別に並び替えたもの。付加価値は地域住民の所得や地方税収の源泉となる為、付加価値の大きい産業はその地域における中心的な産業といえる。津山市では『保健衛生・社会事業（404億円）』、次いで『住宅賃貸業（298億円）』、『小売業（278億円）』の順となっている。



また、上記グラフは津山市の産業別純移輸出額を分析したもの。移輸出額がプラスとなっている産業は、モノやサービスの購入に関して、域外への支払額よりも域外からの受取額の方が多く、域外から所得を獲得している事を示している。津山市の産業別純移輸出額を見ると、特に、『電気機械（192億円）』、『食料品（127億円）』、『電子部品・デバイス（113億円）』、『その他の製造業（101億円）』、『運輸・郵便業（77億円）』が、地域外から所得を多く獲得する産業となっている。一方で、特に『情報通信業（238億円）』、『卸売業（217億円）』、『建設業（155億円）』、『化学（152億円）』、『輸送用機械（136億円）』等は地域外に多くの所得が流出している。

株式会社価値総合研究所により取りまとめられた『津山市の地域経済循環分析および振興方策の検討業務報告書（令和6年9月）』から、津山市産業のSWOT分析を行なうと『強み』『弱み』は下記の通りとなる。

長所 強み	<ul style="list-style-type: none"> 産業別修正特化係数面では、38業種中19業種が係数1超過であり、得意な産業は多岐に渡る。 津山市への消費流入率は県・人口同規模他都市の平均と比較して高い。 製造業を中心に域外から所得を稼いでいる。 域外の本社等への所得流出は少ない。
短所 弱み	<ul style="list-style-type: none"> 労働生産性は全国・県・人口同規模他都市の平均と比較して低く、全国順位でも下落傾向が続いている。 雇用者所得額も全国・県・人口同規模他都市の平均と比較して低い水準。 地域経済の自立度も低下傾向にあり、域外からの所得流入依存度が高まる。 企業の撤退等により、稼ぐ力・影響力が大きく低下している。

上記の分析結果から、津山市において、強みのある産業は、以下の表の通りとなる。

これらの強みのある産業を活かして、他産業も含めた地域全体の労働生産性の底上げや、社会全体の動向も踏まえて今後成長が見込まれる産業への転換を図る事が喫緊の課題である。

稼ぐ力が強い産業（労働生産性が全国平均より高い産業）	食料品、繊維製品、パルプ・紙・紙加工品、金属製品、電気機械、その他製造業、ガス・熱供給業、運輸・郵便業、業務支援サービス業、教育、その他サービス業
得意な産業	(修正特化係数が2以上の産業) ガス・熱供給業、パルプ・紙・紙加工品、電気機械、電子部品・デバイス、林業、金属製品
	(修正特化係数が1以上2未満の産業) 食料品、繊維製品、その他の製造業、はん用・生産用・業務用機械、教育、廃棄物処理業、運輸・郵便業、保健衛生・社会事業、小売業、その他のサービス業、農業、宿泊・飲食サービス業、公務
取引の核となる産業（影響力係数・感応度係数が1以上の産業）	食料品、パルプ・紙・紙加工品、化学、鉄鋼、非鉄金属、その他の製造業

《管内事業所の景況感》

景況(地区別)	4.7-9	4.10-12	5.1-3	5.4-6	5.7-9	5.10-12	6.1-3	6.4-6	6.7-9	今期-前期
岡山(118)	▲ 3.5	▲ 4.1	9.0	▲ 4.9	4.7	0.8	▲ 0.9	1.7	2.6	0.9
倉敷(70)	▲ 4.3	▲ 24.6	▲ 18.8	0.0	5.8	7.2	▲ 5.8	▲ 11.4	▲ 5.7	5.7
玉島(28)	▲ 32.1	▲ 28.6	▲ 17.2	0.0	▲ 7.1	▲ 14.8	▲ 14.8	▲ 3.7	▲ 14.3	▲ 10.6
児島(27)	▲ 18.4	▲ 10.0	▲ 20.8	▲ 12.2	▲ 10.0	▲ 8.7	▲ 15.6	▲ 15.2	▲ 29.6	▲ 14.4
津山(40)	5.2	▲ 5.5	▲ 1.8	▲ 5.5	▲ 3.4	▲ 1.7	▲ 1.7	4.3	▲ 17.5	▲ 21.8
玉野(23)	▲ 21.9	▲ 16.1	▲ 3.4	▲ 4.5	0.0	6.3	0.0	▲ 3.7	▲ 8.0	▲ 4.3
笠岡(37)	▲ 20.0	▲ 25.0	▲ 20.0	▲ 19.4	▲ 11.1	▲ 21.6	▲ 21.6	▲ 18.9	▲ 19.4	▲ 0.5
井原(28)	▲ 33.3	▲ 27.6	▲ 7.7	▲ 3.4	▲ 20.0	▲ 18.5	▲ 11.5	0.0	▲ 32.1	▲ 32.1
備前(30)	▲ 27.6	▲ 16.7	▲ 24.1	▲ 10.0	▲ 13.8	▲ 20.7	▲ 31.0	▲ 16.7	▲ 23.3	▲ 6.6
高梁(30)	▲ 22.7	▲ 28.6	▲ 47.6	▲ 9.5	▲ 15.0	9.5	0.0	0.0	▲ 20.7	▲ 20.7
総社(27)	▲ 44.4	▲ 38.5	▲ 53.8	▲ 7.7	▲ 3.8	7.7	▲ 19.2	▲ 23.1	▲ 29.6	▲ 6.5
新見(23)	▲ 29.6	▲ 37.0	▲ 4.3	▲ 32.1	▲ 19.2	▲ 4.3	▲ 12.5	▲ 15.0	▲ 30.4	▲ 15.4

上記は、一般社団法人岡山県商工会連合会が岡山県下の地域情勢を的確に把握し、商工会議所の事業活動に関する基礎資料とする事を目的に実施している『景気観測調査』の抜粋である。岡山県下商工会議所管内の地場企業を対象に、四半期毎にD I方式で調査するもので、内容的には、景況、生産額・売上額等10項目についての前年同期比実績、来期見通しの比較等についてヒアリング回答を集計した結果であるが、津山商工会議所の令和6年7～9月期(令和6年度第2四半期)の景況感(前年同期比)は▲17.5ポイント(悪化)を示している。令和6年4～6月期(令和6年度第1四半期)が+4.3ポイントであった関係で、令和6年度第1・2四半期対比では▲21.8ポイント(悪化)という結果である。岡山県北津山地域の直近景況感は急激に悪化傾向を強めている事が窺える。

また、右の表は同上調査結果の津山商工会議所のみを景況感6年分を集計したものである。津山商工会議所管内の経営者の持つ景況感は令和4年の一時期を除いて概ね悪化と認識されている事が示されており、経営的に厳しい局面が続いている状況が窺われる。

(一・社)岡山県商工会議所連合会による景気観測調査 《平成31年(2019年)1月～令和6年(2024年)9月》 津山商工会議所地区内の数値を抜粋した集計						
年	2019	2020	2021	2022	2023	2024
時期	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
1～3月	▲ 7.5	▲ 15.2	▲ 9.1	4.3	▲ 1.8	▲ 1.7
4～6月	▲ 7.6	▲ 28.8	▲ 15.2	6.7	▲ 5.5	4.3
7～9月	▲ 1.5	▲ 24.2	▲ 7.8	5.2	▲ 3.4	▲ 17.5
10～12月	▲ 3.0	▲ 22.7	▲ 2.1	▲ 5.5	▲ 1.7	-
サンプル数	66.0	66.0	62.0	55.0	58.0	40.0

《津山市総合計画等》

津山第5次総合計画は、右記載の通り平成28年度～令和7年度までの10年計画で、現時点では実施計画（後期）を実施中の段階である。

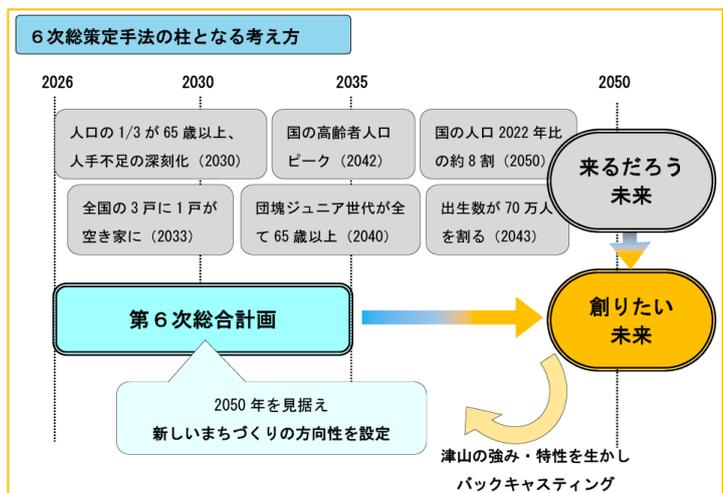
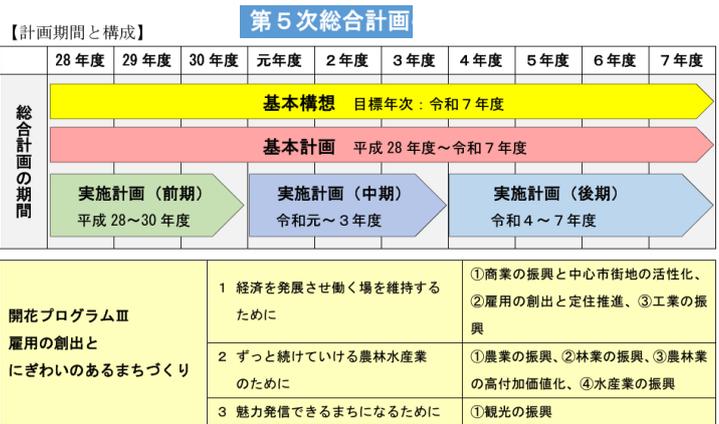
産業・経済部門では、『開花プログラムⅢ』～雇用の創出とにぎわいのあるまちづくり～が該当部分で、各種事業が実施されているところである。

また津山市では、2050年を見据えた次なる今後10年間の目指すべき街の姿を実現するため、『第6次総合計画』策定に向けた動きも始動しており、その中でも特に考慮する視点として、下記の3項目が現時点で挙げられている。

- 1) 付加価値の高い産業が集積するとともに、岡山県北の中心として都市機能が確保されたまちを創る
 - 圏域全体の経済が活性化し、成長分野のみならず、既存産業においても多くの働く場が創出され、あらゆる人がいきいきと働けるまち
 - 商工業と連携した農林産物の商品開発、販路拡大、地産地消が進み、付加価値が高く、若者に選ばれる産業があるまち
 - 技術革新を支える人材の育成と企業の成長を支援し、地域経済を支える持続可能な産業基盤が構築されるまち

- 2) 災害に強い都市基盤が整備され、安心して幸せに暮らすことができるまちを創る
 - 気候変動による豪雨災害の激甚化・頻発化を踏まえ、ソフト・ハード両面の防災・減災対策を講じ、将来にわたり安心して生活できる災害に強いまち
 - 道路、上下水道、住環境などの身近な都市基盤が良好に整備され、誰もが快適に暮らすことができるまち
 - 医療、介護、福祉などを支える社会資源が減少しても、困難を抱える高齢者や子どもなど住民の世代や分野を問わず、包括的に受けとめ支援するまち

- 3) 人口減少に歯止めをかけ、将来を切り拓く人材育成と誇りあるまちを創る
 - 社会減・自然減対策により、人口減少を克服するとともに、地域を担う人材が主体的に活躍するまち
 - 子どもたちが自ら学ぶ意欲と志をもち、将来に夢や希望、目標を抱きながら、たくましく成長できるまち
 - 労働力不足などにより、現在の社会システムの維持が困難になる将来への備えが進み、誰もが希望と地域への愛着を持って暮らせるまち



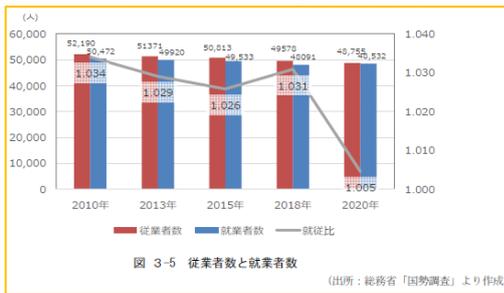
津山商工会議所経営発達支援計画では、津山市第5次総合計画においても、これと連動した経営発達支援事業を実施していたが、令和7年度（2025年度）からの新たな経営発達支援事業においても引き続き、津山市第5次総合計画に則った計画にすると共に、第6次総合計画における重点項目《上記1）～3）》を想定し、あらかじめ対応した計画内容を定める。

② 課題

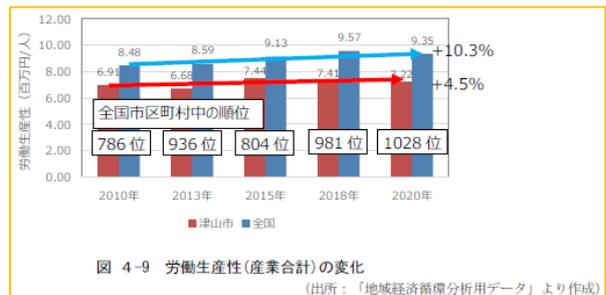
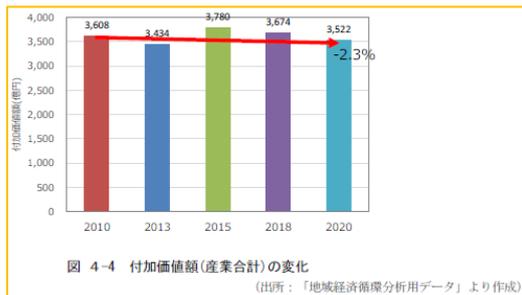
津山市の現状分析から得られた課題は下記の通りである。



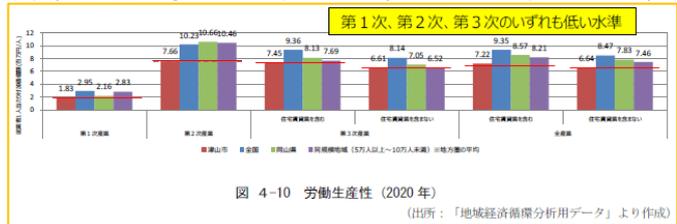
- 総人口の減少。生産年齢人口・年少人口も減少傾向に歯止めが掛からず、高齢化率も進展。
- 経済活動・商業活動が低迷している。(昼夜間人口比率 2013年・1.031%⇒2020年・1.012%)

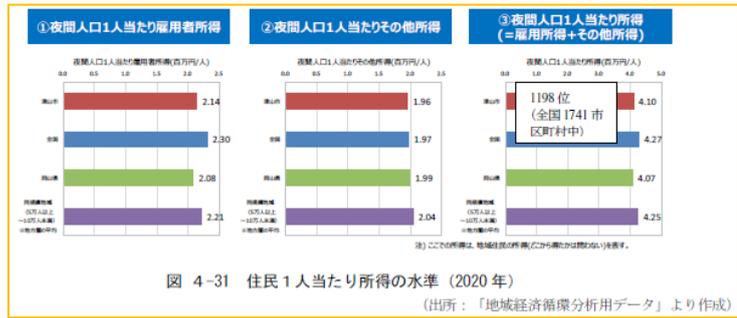


- 津山市外に勤務する住民が増加傾向にある。(就従比率 2010年・1.034%⇒2020年・1.005%)
- 従業員数の減少傾向。減少率は国・県より高い。(津山市▲5.0%，岡山県▲0.1%，国▲1.0%)
- 事業所数の減少傾向。減少率は国・県より高い。(津山市 14.0%，岡山県▲9.0%，国▲12.0%)



- 全国平均、岡山県、人口同規模地域は6～7%増加する中、付加価値額(稼ぐ力)が減少。(2010:2020年対比で▲2.3%，特に第2次産業では▲10.0%)
- 第1～3次産業のいずれの労働生産性も、全国平均、県平均、人口同規模地域より低い。(全国順位も低下。2010年：786位→2020年：1028位)





□ 従業者 1 人当たり雇用者所得額は全国平均や岡山県平均、人口同規模地域より低い水準。

津山商工会議所管内エリアの課題

津山市と津山商工会議所管内エリアの現状、並びに当所経営指導員等が経営改善普及事業を実施してきた中で中小企業・小規模事業者からヒアリングした内容、巡回指導・窓口相談上で得た状況把握等から導き出される津山商工会議所管内エリアの課題は下記（順不同）となる。

平成17年(2005年)2月 市町村合併	1980年 昭和55年	1990年 平成2年	2000年 平成12年	2010年 平成22年	2020年 令和2年		
津山市の総人口（商工会エリア含む）	106,684	112,386	111,499	106,788	99,937		
商工会議所管内（旧津山市）人口	83,136	89,400	90,156	87,774	83,903		
津山商工会議所	平成6年 1994年	平成11年 1999年	平成16年 2004年	平成21年 2009年	平成26年 2014年	平成28年 2016年	令和3年 2021年
商工会議所地区内 商工業者数	4,911	4,989	4,923	4,195	4,243	3,992	3,637
商工会議所地区内 小規模事業者数	4,092	3,868	3,712	3,182	3,054	2,874	2,715
商工会議所 会員事業者数	2,670	2,962	2,847	2,347	2,352	2,307	2,329

- 管内エリア人口の減少、生産年齢人口、年少人口の減少。 《人口減少》
- 管内エリアの高齢者人口増加、小規模事業経営者も高齢化傾向にあり、事業承継の遅延。 《高齢化率上昇》 《事業承継》
- 求職者減、求人増により求人倍率、給与額とも上昇傾向（特に製造業の求人が増加）にあるが、特に小規模事業者は人材確保が困難。 《雇用人材確保困難》
- IT化対応事業者が未だ少なく、労働生産性向上・業務合理化が進展していない。 《IT化推進》
- 域外から外貨を獲得しているのは主に製造業であるが、製造業支援割合は低く、弱い。
- 廃業（倒産）、事業所市外流出・移転を含む商工業者数、小規模事業者数の減少。
- 景気観測調査における津山商工会議所管内事業経営者の景況悪化判断の増加。

(3) 経営発達支援事業の目標

津山商工会議所で従来から経営支援業種として多いのは、小売業、美容業、飲食業、建設業であるが、この度の経営発達支援事業（第2期）策定に当たり、優先的に経営支援を実施すべき業種分野は『食品製造業』『木材・木製品製造業』『金属製品製造業』の3分野であると考えている。

前述の津山市産業構造から得られた分析と課題、並びに RESAS 活用による分析、長年に渡り津山商工会議所管内商工業者に接する中で把握してきた中小企業・小規模事業者の現状に則り、津山商工会議所管内小規模事業者の経営発達・長期的な振興の観点に基づく経営支援目標は下記の通りとなる。

津山商工会議所経営発達支援事業目標

- ① 事業承継の推進
- ② DX推進支援・IT活用支援
- ③ 小規模製造業への経営支援
- ④ まちづくり、観光振興、インバウンド対策を交えた商業者・サービス業者経営支援
- ⑤ I・J・Uターン創業者・就従業者の増加、及び外国人材受入れ体制の整備

	令和7度 (2025度)	令和8度 (2026度)	令和9度 (2027度)	令和10度 (2028度)	令和11度 (2029度)
事業承継支援数	12件	12件	36件	36件	48件
DX推進支援・ IT活用支援	30件	30件	36件	42件	48件
小規模製造業支援数	6件	6件	12件	12件	36件
その他業種支援数	72件	72件	72件	108件	108件
創業支援数	30件	30件	36件	36件	42件

※ 上記数値は法定経営指導員1名、経営指導員5名の合計6名体制で経営支援する目標値。

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

前述の①～⑤の目標に対し、以下の達成方針により取組を行なう事とする。

① 事業承継の推進

高齢化が進展する津山市において、小規模事業経営者の高齢化傾向も深刻化しており、事業承継の遅延が課題となる中、経営持続化実現のためには事業承継に関する早期の取組が必要不可欠である。この問題解決に取り組むべく、津山商工会議所は令和4年10月20日に日本政策金融公庫・津山支店と、令和6年7月16日に津山信用金庫と、それぞれ『事業承継支援に関する連携協定』を締結している。

それぞれの金融機関との連携を深め、『事業承継マッチングWEBサイト』への登録勧奨や、『情報交換・意見交換』を実施する事で、津山地域の事業承継を実務的に進めていく。

津山商工会議所 日本政策金融公庫と「事業承継支援に関する連携協定」を結んだ

© 2022年10月22日 経済・産業



JFC 日本政策金融公庫

事業承継マッチング支援

TOP 実名掲載議決案件 Q 探す 知る 登録する

日本政策金融公庫（国民生活事業）の事業承継マッチング支援は、後継者がいないことなどを理由に「事業を譲り渡したい」とお考えの方と、創業や事業拡大等に際して「事業を譲り受けたい」とお考えの方をつなぐ、マッチングサービスです。



協定書に調印した松田欣也会頭(右)と津山信用金庫の松岡裕司理事長



同所 事業承継・税制委員会担当である柴田和正副会頭(中央)の提言により、同協定の締結に至った

② DX推進支援・IT活用支援

岡山県DX普及推進体制強化事業との連携を取りつつ、津山地域の中小企業・小規模事業者への巡回実訪及び窓口相談、及び専門家相談・セミナー実施により、デジタルツール導入を進める。DX推進支援・IT活用支援に関しては、特に津山地域の課題である『労働生産性』を向上させる事に大きく関与する為、特にプッシュ型支援に重点を置いた実施とする。

③ 小規模製造業への経営支援

津山商工会議所においては、製造業からの利用度は低い状況が続いている。津山地域では、『つやま産業支援センター』が製造業支援に力を入れており、全国でも有数の先進事例となっている。その為、当所の製造業支援を強化する事を目的に、つやま産業支援センターからの指導を仰ぎ、『経営力向上計画』・『先端設備等導入計画』・『経営革新計画』策定等の支援を実施する。

④ まちづくり、観光振興、インバウンド対策を交えた事業者・サービス業者経営支援

津山商工会議所においては、『マル経融資制度利用』『小規模事業者持続化補助金申請』等で、商業・サービス業・建設業の支援機関利用率は高い。その為、この点を活用し、経営分析に繋げ、『労働生産性向上』『付加価値向上』等の経営発達支援を実施する。

⑤ I・J・Uターン創業者・就従業者の増加、及び外国人材受入れ体制の整備

津山地域では人口減少、特に若者の大都市への人口流出が問題となっている。その為、岡山労働局助成事業等を活用した、『人材確保』事業を実施する事により、中小企業・小規模事業者への支援を実施する。

3. 『地域の経済動向調査に関すること』

(1) 現状と課題

【現状】

津山商工会議所では、一般社団法人 岡山県商工会議所連合会『景気観測調査（4半期毎実施）』への調査協力のみが現時点の経済動向調査関連事業であり、管内経済動向を独自に考察する事も無く、数値結果に基づく管内動向把握もしていないのが現状であり、支援機関として調査機能は脆弱であった。

【課題】

調査機能が脆弱なままでは、管内小規模事業者からの問合せにも充分に応えられず、支援機関として現状認識が不十分なまま経営支援を実施する事にもつながる。

また、国のビッグデータを活用した高度で専門的な分析に対するニーズも近年では高くなっている。そのため、津山商工会議所として津山地域の現状が明確に情報提供出来るよう、『ビッグデータ等を活用した分析結果公表』、並びに『津山地域の小規模事業者景気観測調査』を実施する。

(2) 目標

公表方法 ※ WEB 掲載	現 行	R7 度	R8 度	R9 度	R10 度	R11 度
1) ビッグデータ公表回数	不定期	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
2) 管内小規模景気観測調査	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

1) 『RESAS（地域経済分析システム）』等の活用

RESAS、商業統計、工業統計、経済センサス等のビッグデータや統計数値を基に、法定経営指導員・経営指導員が地域経済動向に関する分析を行ない、津山地域における各種産業の実相を明らかにし、年1回公表する。

- 【分析項目】
- ・『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・F r o m - t o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
⇒ 上記の数値・分析結果を総合的に考察・分析し、事業計画策定支援等に反映する。

2) 『管内小規模景気観測調査』の活用

管内の小規模事業者を取り巻く経営環境や景気動向を把握するため調査・分析を行い、年4回公表する。

- 【調査対象】 対象事業者 40 者（建設業、製造業、小売業、卸売業、サービス業）
- 【調査項目】 売上、仕入単価、従業員の状況など
- 【調査方法】 アンケートフォームに入力してもらい、岡山県商工会議所連合会へ情報を提供。
- 【分析方法】 岡山県商工会議所連合会で分析した結果を基に、当所経営指導員等が更なるなる分析を行う。

(4) 調査結果の活用

情報収集・調査、分析した結果は津山商工会議所 WEB サイト並びに津山商工会議所経営支援アプリに掲載し、広く管内事業者等に周知する。また、経営指導員等が巡回指導、窓口相談、管内事業者の各種補助計画作成支援等に際しての参考資料とする。

4. 『需要動向調査に関すること』

(1) 現状と課題

【現状】

津山商工会議所では、複数の異業種交流団体の事務局を務めていた関係で、過去その異業種交流団体が補助金を活用して新製品開発を手掛けた際に『需要動向調査』を実施していたが、近年(15年)では実施していない。

【課題】

津山商工会議所が管内小規模事業者に対して、事業計画策定支援等を行なうに当たり、調査項目、分析内容等を精査し、需要動向調査を実施可能な体制を整備する。その際、城下町であるために店舗が多く、観光振興とも関係の深い『和洋菓子製造小売業』等の中から需要動向調査が優先的に実施できれば、『3. 地域の経済動向調査』、『5. 経営状況の分析』、『6. 事業計画策定支援』とも関連性の深い効率性の高い実施内容になるものと思われる。

(2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
1) 調査対象事業者数 (製造)	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
2) 調査対象事業者数 (食品)	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

(ア) 令和2年度から事業実施している『津山地域商社』の取扱品目とも成り得る津山地域の農産品(葡萄、苺、等果物)を用いた新商品を開発するため、管内飲食店・和洋菓子製造小売店5社程度の協力を得て、新たなスイーツを開発。具体的には中心商店街イベントや市内スーパーマーケットで試食及びアンケート調査を実施し、調査結果を分析した上で協力店5社へフィードバックする事で、新商品開発のレベル向上・実際の商品化に資するものとする。また、本調査の分析結果を事業計画に反映する。

【サンプル数】 来場者(来店者)100名程度

【調査手段・手法】 中心商店街イベント来場者、地元スーパーマーケット来店者に開発中のスイーツを店頭試食してもらい、経営指導員等が聞き取りを行

- 【分析手段・手法】 ないながらアンケート調査票に記入する。
調査結果は、販路開拓・マーケティングコンサルタント等の外部
専門家の指導を得ながら、経営指導員等が分析を行なう。
- 【調査項目】 ①味、②甘さ、③色、④大きさ、⑤形状（見た目）、⑥価格、
⑦パッケージ、他
- 【調査結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が協力店（管内飲食店・和洋菓子製造
小売店）に直接説明を行ない、意見交換・課題洗い出しを経て、
更なる改良に取り組む。

(イ) 鳥取県・岡山県合同のアンテナショップ‘とっとり・おかやま新橋館’や関西大都市
で実施される『フェア』、地元金融機関が主催・共催・後援する『ビジネス商談会』等
に参加出展し、来場する一般客・バイヤーに対する試食、アンケート調査を実施。

- 【サンプル数】 来場者 100 名程度
- 【調査手段・手法】 中心商店街イベント来場者、地元スーパーマーケット来店者に開発
中のスイーツを店頭試食してもらい、経営指導員等が聞き取りを行
ないながらアンケート調査票に記入する。
- 【分析手段・手法】 調査結果は、販路開拓・マーケティングコンサルタント等の外部
専門家の指導を得ながら、経営指導員等が分析を行なう。
- 【調査項目】 ①味、②甘さ、③色、④大きさ、⑤形状（見た目）、⑥価格、
⑦パッケージ、⑧取引条件、他
- 【調査結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が協力店（管内飲食店・和洋菓子製造
小売店）に直接説明を行ない、意見交換・課題洗い出しを経て、
更なる改良に取り組む。

5. 『経営状況の分析に関すること』

(1) 現状と課題

【現状】

津山商工会議所では、事業資金融資（マル経融資制度）、青色申告記帳指導、決算・申告指導、
補助金申請業務等により、小規模事業者個別の申込を受け、各種経営指導を行なう機会が豊富に
あり、その際に経営分析を行ってきた。しかしながら、事業者側が経営分析の重要性を認識でき
ておらず、表面的な分析となっており、小規模事業者が抱える本質的な経営課題の把握には至っ
ていない。

【課題】

津山商工会議所管内小規模事業者は自社の経営状況を理解しないままに経営している事例が少
なからずある。従来は経営者自身が自社の経営状況を把握・理解しないままでも経営は行なえて
いたが、人口減少・市場縮小傾向にある津山市において、今後そのような経営者は持続不可能で
ある。そのため、津山商工会議所においても事業者自身が経営の本質的な課題を認識できるよ
う、踏み込んだ『経営分析』を実施する。高度・専門的な知識が不足している部分は、外部専門
家等と連携し、指導を得た上で『経営分析』サービスを提供する。

(2) 目標

	現行	R7 度	R8 度	R9 度	R10 度	R11 度
分析事業者募集巡回	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
分析件数（経営指導員 5 名）	75 件	100 件				
分析件数（法定経営指導員 1 名）	15 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件

(3) 事業内容

- 経営分析を行なう事業者は基本的には、『巡回相談』『窓口相談』を通じて、『マル経』『決算・申告』申込企業を中心に、経営指導員1名当たり年間20件を目安に実施。
- 経営分析の内容

【分析対象】津山商工会議所経営指導員6名×各20件選定＝年間120件

【分析項目】『財務分析（定量分析）』と『SWOT分析（定性分析）』の双方を実施する。

《財務分析》 売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率、等

《SWOT分析》 強み、弱み、機会、脅威、等

【分析手法】経済産業省『ローカルベンチマーク』、中小企業基盤整備機構『経営計画つくるくん』等の各種ソフトを活用し、経営指導員等が入力、及び入力方法を指導。分析結果を事業者へ分かりやすく説明。

(4) 調査結果の活用

分析結果は、経営分析申込事業者に分かりやすく説明し、今後の事業計画策定等に活用する。

分析結果は、津山商工会議所内でデータベース化し、経営指導員間で分析結果を内部共有。

経営指導員等のスキルアップ、管内小規模事業者地域経済動向調査等の分析結果とも照合等活用を図る。また、補助金申請等の事業計画用にあらかじめ作成する事を事業者に勧奨する。

6. 『事業計画策定支援に関すること』

(1) 現状と課題

【現状】

津山商工会議所では、補助金申請を契機とした事業計画策定支援には従来から対応しているが、管内小規模事業者の経営計画の目標を達成するための一要素である、事業部門（商品）別の売上を見据えた実行計画の策定支援は実施できていなかった。

【課題】

津山商工会議所の管内中小企業者においても事業計画策定の意義を理解する事業所は少数ではないかと考えられるが、小規模事業者に至っては更に少数となるであろうと推察される。そのため、事業計画策定の意義や重要性を理解していただく事から始めなければならないと考える。事業計画策定セミナーの開催は不可欠であるが、十分にセミナー内容を工夫して開催する必要性がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定について、補助金申請のためではなく白紙の状態から策定を促すことは動機づけの面から厳しいと考える。まずは補助金申請等の際に計画策定を行った事業者の中でも意欲的な事業者へ働きかけを行い、中長期的な計画策定の成功例を重ねることで成果の向上を目指す。また、事業計画の策定前の段階において、DX普及推進等要素を取り入れたセミナーを開催し、小規模事業者の総合的な経営意識向上・啓発を促す。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
事業計画策定セミナー (DX推進セミナー)	—	2回	2回	3回	3回	3回
事業計画策定者数	10者	18者	18者	24者	24者	30者

(4) 事業内容

- 経営分析を行なった事業者を対象とした『事業計画策定セミナー』を開催。
【募集方法】 開催チラシ・申込書をメール配信、並びに津山商工会議所 WEB サイト掲載。
【開催回数】 『事業計画策定セミナー』年 1～2 回。
【受講者数】 10 名×1～2 回
【講義内容】 事業計画策定メリット、身近な成功事例、等
- 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ツールの導入等の取組を推進していくために、『DX推進セミナー』を開催。
【支援対象】 DXに積極的に取り組み、生産性・付加価値向上を図りたいと考える事業者など
【募集方法】 巡回・窓口相談や当所ホームページでの周知
【実施回数】 年間 1 回
【内 容】 DX総論、関連技術（クラウドサービス、ECサイト等）や具体的な活用事例など
- 事業計画の策定
【支援対象】 経営分析を行なった事業者を対象とする。
【手段・手法】 『事業計画策定セミナー』受講者に対し、経営指導員等が担当者として受持ち、外部専門家も交えて、事業計画策定を 3 者で行なう。

7. 『事業計画策定後の実施支援に関する事』

(1) 現状と課題

【現状】

津山商工会議所では、補助金申請に関する事業計画策定支援は従来から対応しているが、管内小規模事業者の経営計画の目標を達成するための一要素である、事業部門（商品）別の売上を根拠えた実行計画の策定支援は実施できていない。

また、補助金事業申請支援後の実施支援に関しては、実績報告作成支援が大半を占めているのが現状であり、フォローアップ支援体制は十分に確立できていない。

【課題】

津山商工会議所が管内小規模事業者に対して、伴走型経営支援を本格的に実施するためには、フォローアップ体制の確立は不可欠な要素である。そのため、現行のフォローアップ体制に改善を加え、均等均質なフォローアップ支援が行なえる体制を整備する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援を行なう前段階に、フォローアップ支援は必須である事をあらかじめ事業者側へ充分なる説明を行なった上で、支援サービスを実施する。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。

(3) 目標

	現行	R7 度	R8 度	R9 度	R10 度	R11 度
フォローアップ対象事業者数	10 者	18 者	18 者	24 者	24 者	30 者
フォローアップ回数（月 1 回）	5 者	8 者	8 者	10 者	10 者	12 者
フォローアップ回数（年 4 回）	5 者	10 者	10 者	14 者	14 者	18 者
頻度（延べ回数）	80 回	136 回	136 回	176 回	176 回	216 回
売上増加事業者数	5 者	5 者	5 者	7 者	7 者	10 者
利益率 5%以上増加事業者数	5 者	5 者	5 者	7 者	7 者	10 者

(4) 事業内容

フォローアップ対象は全ての事業計画策定事業者が対象であるが、事業計画の進捗状況や事業所状況等により、巡回訪問回数が必要不可欠で、重点的・集中支援を要する事業者と、事業計画実施の要領が或る程度理解できており、巡回訪問回数が少数で良い事業者に大別される。

事業者と商工会議所の効率性等も勘案し、具体的には下記の通り、R7～8年度の当初2年間は8者が毎月1回、10者が四半期に1回、R9～10年度の2年間は10者が毎月1回、14者が四半期に1回、R11年度は12者が毎月1回、18者が四半期に1回と、フォローアップ頻度を設定する。但し、事業者からの申し出がある場合には、随時臨機応変に対応する。

また、進捗状況等が遅延気味であり、事業計画と進捗状況にズレが生じている際には、担当経営指導員、法定経営指導員の判断により、外部専門家等の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実施する。

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】

津山商工会議所では長らく物産展等の小規模事業者向け販売促進イベント等への出展支援から遠ざかっており、支援ノウハウ自体も低下している。

【課題】

展示会・商談会等に関する支援は自治体が積極的に行っていることから、津山商工会議所では、平成26年度『イオンおかやまフェア』に参画以降、展示即売会等の取組を行っていない。

そのため、ノウハウも蓄積されておらず、管内小規模事業者へ経営支援できる体制に無い。本事業取組に関しては、まず経営指導員等による展示会・商談会等の視察といった基礎段階から始めるべきであると考え。 (つやま産業支援センター、その他の行政機関・支援機関が出展する各種展示会・商談会に経営指導員等が参加し、得られた参考資料を基に取組を今後検討。)

また、クラウドファンディング活用や、EC (electronic commerce) サイト活用による新規需要開拓は専門家・経験者からの指導を得ながら、経営指導員を中心に研究し、早期実施に努めたい。

(2) 支援に対する考え方

事業者支援の前に、支援する側の支援ノウハウ等の知見向上・視察研修等を経た上で、実行段階へと進んでいきたいと考える。したがって、本項目の目標及び成果目標には当所で行う販路開拓支援として、DXに関する取り組みを行なう。また、必要に応じてIT専門家等を派遣するなど、事業者の状況に合った支援を行なう。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
クラウドファンディング ECサイト活用	—	実施 研究	4者	6者	8者	10者
売上額/者	—		15万円	15万円	20万円	20万円

(4) 事業内容

クラウドファンディング・ECサイト事業 (B to C)

津山商工会議所管内は林業が盛んな土地であり、木工品・木製品の製造に従事する事業者が多い。そのため、木工品・木製品に関して、クラウドファンディング手法活用及びインターネット

ト通信販売等を用いた新規需要開拓事業を手掛けたいと考える。支援にあたっては、WEB 専門会社や IT 専門家等と連携し、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品やページ構成などの伴走支援を行う。

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』

(1) 現状と課題

【現状】

津山商工会議所では平成 27 年度経営発達支援計画策定時に事業評価及び見直しを行なう体制を構築したが、具体的な実施に至っていない。

【課題】

今回は前回の反省点・改善点を踏まえた上で、事業評価及び見直しを図る仕組みを再構築し、経営発達支援事業実施に関する評価・検証体制を整備する。

(2) 事業内容

津山商工会議所常議員会と併設して、津山市みらい産業課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、弁護士等をメンバーとする『協議会』を半期毎に開催し、経営発達支援事業の進捗状況、妥当性、成果の検討等について評価を行なう。この『協議会』で必要と判断する際は、事業計画実施体制の見直し等の軌道修正を行なう。この『協議会』において得られた評価結果は、常議員会に報告した上で、事業実施方針等に反映させると共に、津山商工会議所 WEB サイト、津山商工会議所経営支援アプリへの掲載（年 1 回）を通じて公表するものとし、第三者が常に閲覧可能な状態とする。

10. 『経営指導員等の資質向上に関すること』

(1) 現状と課題

【現状】

津山商工会議所では、マル経融資制度や記帳指導業務に関する指導・教育体制は整っているが、その他の経営指導員等の資質向上等に関する指導・教育体制は確立・体系化されているとは言えず、個々が管内小規模事業者と接する中で、自ら培っていく現場主義を採ってきた。

【課題】

経営支援内容も高度化・専門化しており、従来からの津山商工会議所が採用してきた現場主義では、管内小規模事業者のニーズに対応できなくなっている。そのため、経営支援能力向上を図るための取組に着手する。

(2) 事業内容

○ 外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び一般職員の支援能力の向上を図るため、中小企業庁主催の『経営指導員研修』、及び日本商工会議所主催の『経営支援能力向上セミナー』等に対し、計画的に経営指導員を派遣する。

津山商工会議所では、岡山県経営支援課、岡山県商工会議所連合会より、経営革新計画策定件数等の増加と、それに伴う経営指導員自体の支援能力向上が指摘されているため、中小企業大学校広島校が実施する『事業計画策定セミナー』等への参加を検討する。

○ O J T制度の導入

支援経験豊富なベテラン経営指導員と新人経営指導員及び一般職員がチームを組み、巡回指導・窓口相談の機会を活用したO J Tを実施する。これにより、津山商工会議所全体の支援能力向上を図る。

○ 職員間の定期ミーティングの開催

『資質向上研修会（ミーティング）』を月1回・年間12回程度開催し、経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が経営指導員在職年数に関わらず、講師・説明役を務め、参加して得られた研修会の内容・最新の経営支援情報・ノウハウ等を職員全体へ伝える事で、全職員の支援能力・資質向上を図る。

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

(1) 現状と課題

【現状】

津山商工会議所の令和5年度（2023年度）各種実績数値は、マル経融資斡旋件数117件、創業相談者数85件（その内、令和5年度創業者47者）、青色申告相談件数130件、補助金申請相談件数150件となっており、延べ年間約500者程度の経営相談に対応中。全体の約20～30%は新規相談で、他支援機関・既存顧客からの紹介（口コミ）、当所WEBサイト及び経営支援WEBアプリによる新規相談者獲得状況である。

【課題】

相談者からの相談内容は幅広く、時に高度な内容となる。そのため、経営指導員の支援ノウハウを一定以上レベルに維持し続ける観点からも、優れた支援事例等に学ぶ意見交換・情報交換の定期的開催が不可欠な要素である。支援機関相互の守秘義務を堅持しつつ、実効性ある意見交換・情報交換を実施するには、支援機関相互の信頼関係構築が不可欠である。

(2) 事業内容

○ つやま産業支援センター

つやま産業支援センターは、地域の新産業・新事業創出の先進例を表彰する『第9回地域産業支援プログラム表彰（イノベーションネットアワード2020）』で、一般財団法人日本立地センター理事長賞を受賞。年間600件以上の企業訪問、製品開発や市場開拓の伴走型支援、将来の人材確保に向けた『オープンファクトリー』事業を実施する等、全国的にも高い評価を受けている。

平成30年度から、同センター『創業サポート業務』委託を受け、当所創業支援は本格的実施に進展している。同センターの強みである新産業・新事業創出の支援手法を学ぶことで、更なる支援能力の向上を図る。



9月29日に行われた表彰式の様子

○ 津山信用金庫

津山信用金庫は岡山県北の景気動向調査である『つしん景況レポート』を発行する地域密着金融機関であり、『ものづくり補助金』『事業再構築補助金』といった大型補助金に関する事業計画作成・申請支援業務では、高採択率・有数の実績を誇っている。

前述の通り、当所とは連携協定を締結しており、担当者レベルでの『情報交換会』を定期的で開催し、経営支援のノウハウや事業者の情報交換を行なっている。



○ 日本政策金融公庫・津山支店

日本政策金融公庫・津山支店は、無担保・無保証のマル経融資制度や、創業融資等で、岡山県北津山地域では浸透率の高い政府系金融機関である。令和5年度、『小規模事業者経営改善貸付（マル経融資）』が制度創設50周年を迎えたことで、当所は株式会社日本政策金融公庫（国民生活事業）より表彰状授与。マル経融資斡旋実績面では、当所は全国でも有数の実績を維持しているが、これは日本政策金融公庫・津山支店の融資担当者と当所経営指導員との連携金融支援と言えるものである。前述の通り、当所とは連携協定を締結しており、連携によって金融情勢や地域の動向、事業者には有益な資金の活用についての有用な情報を得ることができる。



日本政策金融公庫 福徳支店長からマル経融資制度の感謝状を頂いた松田会頭

**マル経制度に関するお問い合わせは、
津山商工会議所 及び 日本政策金融公庫津山支店 まで。**

「令和5年度(2023年度)、小規模事業者経営改善資金融資制度(マル経)は創設50周年を迎えました」

マル経融資
(小規模事業者経営改善資金)のご案内

新型コロナウイルス感染症により影響を受けたみなさまへ

ご利用いただける方
 新型コロナウイルス感染症の影響を受けた方で、
 あって、次の1または2のいずれかに該当する方
 1. 前年12月期の売上高または前年4か月(累計)の売上高を前年
 12月期の売上高または前年4か月(累計)の売上高と比較して
 5%以上減少しているまたはこれと同等の状況にある方(※)
 2. 借入残高が増えている方(※)(※1)
 ※1 借入残高、前年12月期と前年4か月(累計)の借入残高を比較して増えている
 借入残高の金額の増加です。

ご融資限度額 通常のご融資額 + 最大1,000万円

利率 【当初3年間】特別利率F - 0.5% (借入額1,000万円以内)
 【4年目以降】特別利率F

ご返済期間 設備資金20年以内(5年以内(借入額1,000万円以内))
 運転資金20年以内(5年以内(借入額1,000万円以内))

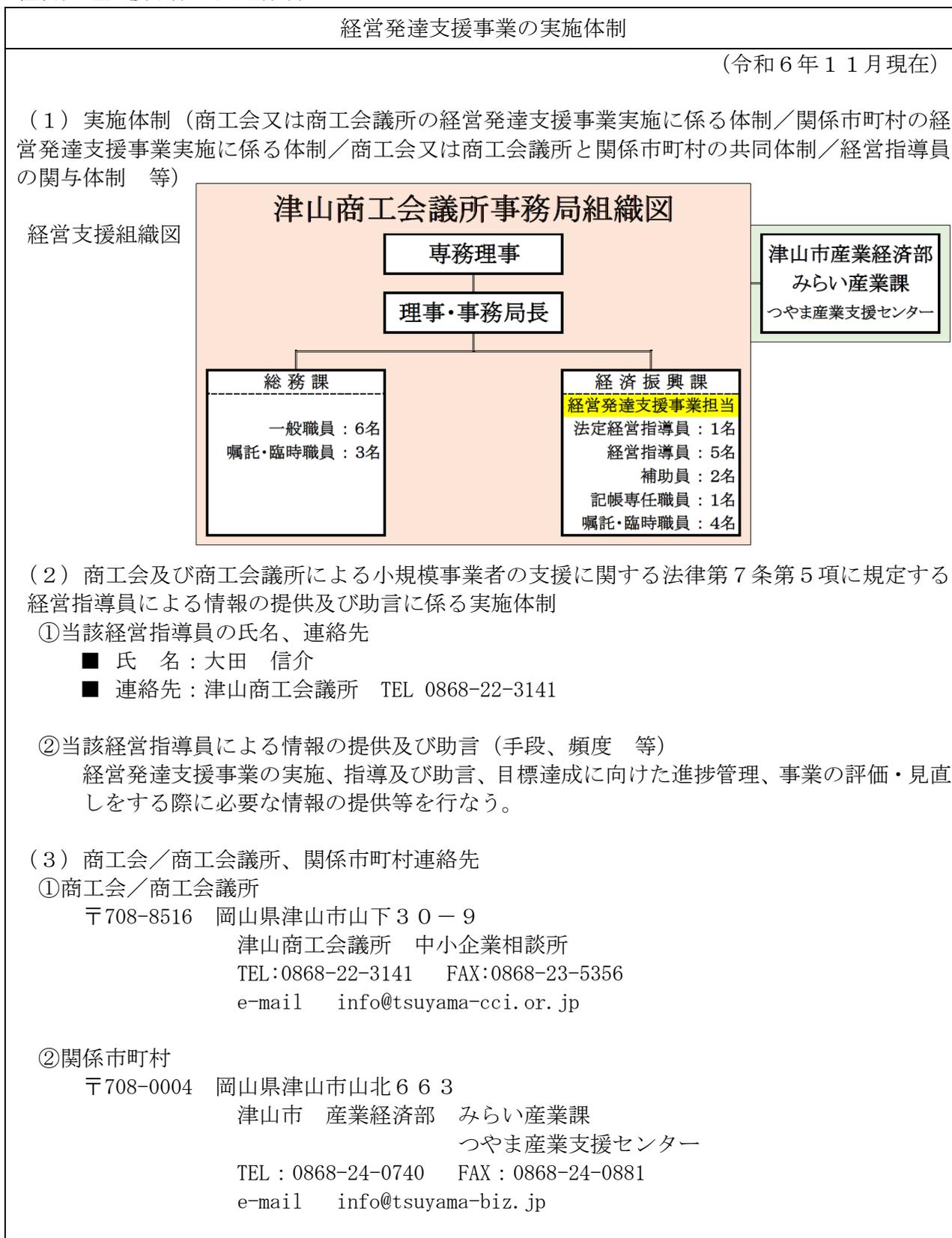
上記の条件(※)をすべて満たす場合は **令和6年(2024年)3月31日まで**
(借入額1,000万円以内)

マル経制度に関するお問い合わせは、
津山商工会議所 及び 日本政策金融公庫津山支店 まで。
(086-812-1100)

(令和5年度(2023年度)、小規模事業者経営改善資金融資制度(マル経)は創設50周年を迎えました。)

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
講習会等開催	300	300	300	300	300
景況調査実施	300	300	300	300	300
D X 推進事業	300	300	300	300	300
販路拡大事業	300	300	300	300	300
職員資質向上	100	100	100	100	100

(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（小規模事業指導費補助金）、津山市補助金、

(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。

