

経営発達支援計画の概要

実施者名	玉野商工会議所（法人番号：9260005008228） 玉野市（地方公共団体コード：332046）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<ul style="list-style-type: none"> ① 小規模事業者の経営力強化と持続的な収益性の確保 ② 円滑な事業承継及び創業支援の強化 ③ IT化・DX推進及び省力化投資による販路拡大と生産性の向上 ④ 高い技術力とアイデアのある小規模事業者の商品開発や販路拡大支援の強化
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること RESASのビッグデータや経済センサス、MieNa、岡山県商工会議所連合会の景気観測調査、その他金融機関等の外部公表資料を収集・整理・分析することでの最新の経済動向の現状を把握し、小規模事業者へ事業計画策定の的確な情報提供を行います。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 市内の地域共通通貨加盟店のイベント時や県内外の商談会やテストマーケティング会等に参加した際にアンケート調査を実施し、その情報を小規模事業者にフィードバックすることで製品・サービスの向上に寄与します。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 巡回・窓口相談、定例経営相談会やセミナー時を通じて、分析の対象となる小規模事業者をピックアップし、経営状況等を把握し、分析ツールのBizミルやMieNa、ローカルベンチマーク等を利用し、経営分析を行います。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を実施した小規模事業者を対象に、外部環境や経済動向、個社の強みや財務状況等を踏まえながら事業計画策定を目指す。なお、課題が複雑な内容の場合は、専門家とともに事業計画策定支援を行います。</p> <p>7. 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事業者を対象に、巡回訪問やオンライン面談を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを実施します。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 新たな需要の開拓に繋がる商談会等への出展や伴走したマーケティング支援を実施するとともに、WEB・SNS・クラウド活用による販路開拓を行い、小規模事業者の販路拡大を支援します。</p>
連絡先	<p>玉野商工会議所 中小企業相談所 〒706-8533 岡山県玉野市築港1-1-3 TEL 0863-33-5010 FAX 0863-31-5558 E-mail info@tamanocci.jp</p> <p>玉野市 産業振興部商工観光課 〒706-0002 岡山県玉野市築港1-1-3 TEL 0863-33-5005 FAX 0863-33-5001 E-mail shoukougankou@city.tamano.lg.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 玉野市の立地及び特性 (図1の黄色エリア)

ものづくりと観光が共存する玉野市は、岡山県の最南端、児島半島の基部に位置しており、東部、南部は瀬戸内海に面し、北部は岡山市、西部は倉敷市に隣接しています。面積は103.58km²の市域を有しており、海岸線の延長は約44kmの臨海都市です。1906(明治39)年に、宇野港が修築され、さらにその数年後には、宇野線開通と宇高連絡船の就航により、本市は本土と四国を結ぶ海上交通の要衝として繁栄の基礎が築かれました。明治に入ると産業においては銅製煉所、さらに大正には、造船所が建設され、それ以降は製造業を中心に発展しました。また、1988(昭和63)年の瀬戸大橋開通に伴う宇高連絡船の廃止によって交通体系が劇的に変化し、本市の繁栄の基礎となった港湾機能について見直しを図るため、西日本最大級の大型客船バース等の整備が進められました。近年では産業構造のソフト化に伴い、産業従事者数は第2次産業から第3次産業へ移行してきています。そして、2010(平成22)年から開催されている瀬戸内国際芸術祭や瀬戸内海観光等による瀬戸内、アートへの人気の高まりを受け、本市でも国内外からの多くの観光客が訪れるようになりました。最近では、大型蓄電池を手掛けるベンチャー企業が玉野市に国内最大級の工場を立地し、雇用の創出と次世代産業の未来へ期待が高まりつつあります。なお玉野市における玉野商工会議所(以下、当所)の管轄地域88.62km²は下記図の東児地区14.96km²(岡山南商工会管轄)以外のほぼ市全域であります。※(図2)参照



図1 岡山県



図2 玉野商工会議所管轄エリア(赤枠)

②交通

<JR>岡山⇄玉野(常山駅・八浜駅・備前田井駅・宇野駅)

玉野市は県最南端に位置し、JR宇野みなと線で、岡山駅から宇野駅まで約50分

市内には4つの駅があります。普通列車のほか、観光列車「ラ・マルセとうち」も運行されており、観光客にも人気のルートとなっています。

＜市内巡回生活交通＞

200 円(小学生 100 円等)で乗れるコミュニティバス「シーバス」と 300 円(65 歳以上 200 円等)で市内の指定エリア内を移動できる乗合タクシー「シータク」を運行。

観光列車「La Malle de Bois」



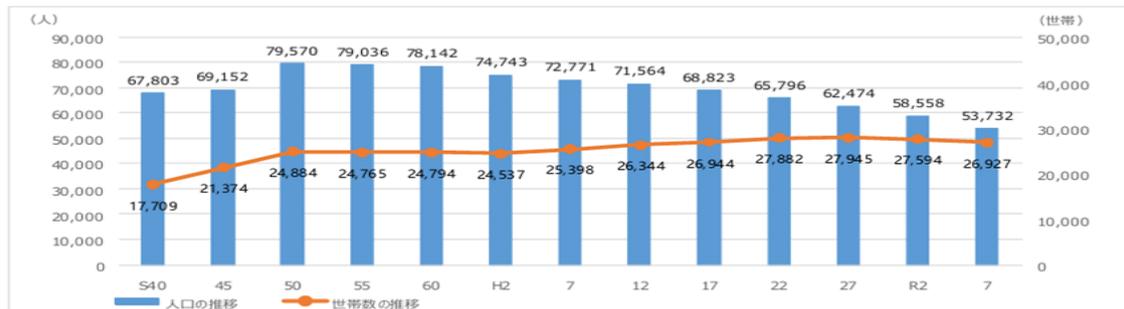
シーバス (コミュニティバス)



シータク (乗り合いタクシー)

② 人口

人口・世帯数の推移



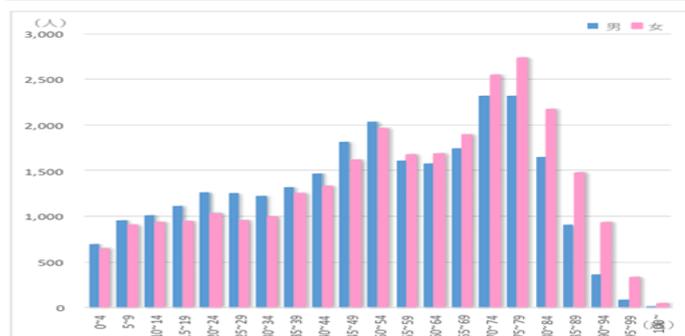
人口 **53,732** 人 世帯数 **26,927** 世帯 (令和 7 年 3 月末)

人口動態



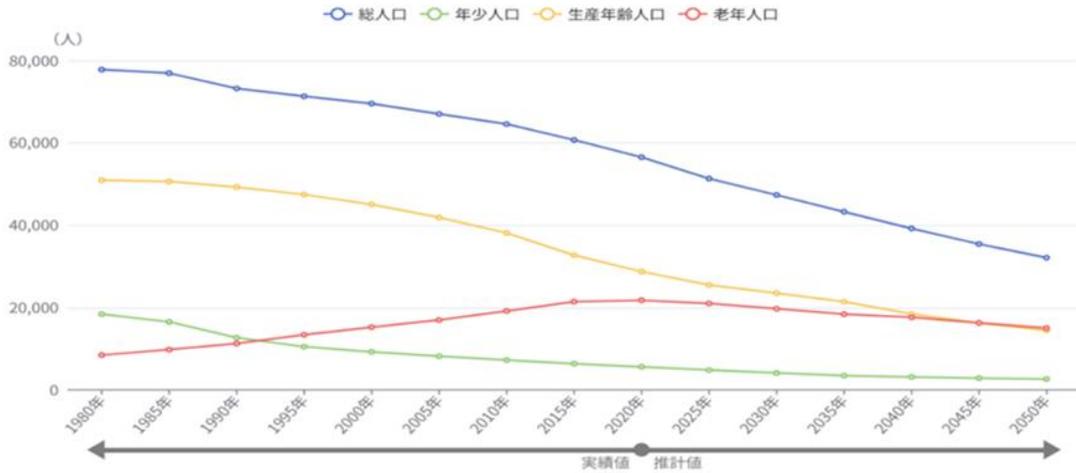
令和6年度の人口の増減は、自然増減△752人、転出入△119人でした。
 (資料：市民課 住民基本台帳 令和6年度)

年齢別男女別人口



(資料：市民課 住民基本台帳 令和7年3月末現在)

人口推移グラフ
岡山県玉野市



【出典】
総務省「国勢調査」、厚生労働省「人口動態調査」、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」
【注記】
2020年までは「国勢調査」のデータに基づく実績値、2025年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（令和5年12月公表）に基づく推計値。
2006年に甲府市と富士河口湖町に分割編入した山梨県上九一色村については、富士河口湖町に統合している。
2025年以降のデータでは、福島県「浜通り地域」に属する13市町村（いわき市、相馬市、南相馬市、広野町、楡葉町、富岡町、川内村、大熊町、双葉町、浪江町、葛尾村、新地町、飯館村）をまとめて推計しているため表示されない。
総数には年齢不詳を含む。

出所：RESAS

玉野市の人口動向は、近年顕著な少子高齢化と人口減少の傾向が続いており、地域社会の持続性に大きな影響を与えています。玉野市の総人口は2025年時点で約53,000人とされており、過去10年以上にわたり毎年1,000人規模の減少が続いています。これは、出生数の減少と死亡数の増加による「自然減」に加え、若年層の都市部への転出が重なった結果です。特に20～30代の若者が岡山市などの近隣都市へ流出する傾向が強く、地元に残る若年層の割合が低下しています。高齢化も深刻で、65歳以上の高齢者が人口の約38%を占めており、75歳以上の割合も約21%に達しています。これは全国平均を上回る水準であり、医療・福祉・地域交通などの分野で高齢者支援の重要性が増しています。一方で、出産・子育て世代である20～39歳の女性人口は約3,600人と、総人口のわずか7%にとどまり、今後の出生数のさらなる減少が懸念されています。明るい傾向として、瀬戸内国際芸術祭や中心市街地活性化基本計画などの効果もあり、玄関口となる宇野港や宇野駅周辺では外国人や女性グループが行き交うようになり飲食店や宿泊施設がオープン、2024年度は宇野・築港地区は転入（287人）が転出（267人）を上回りました。

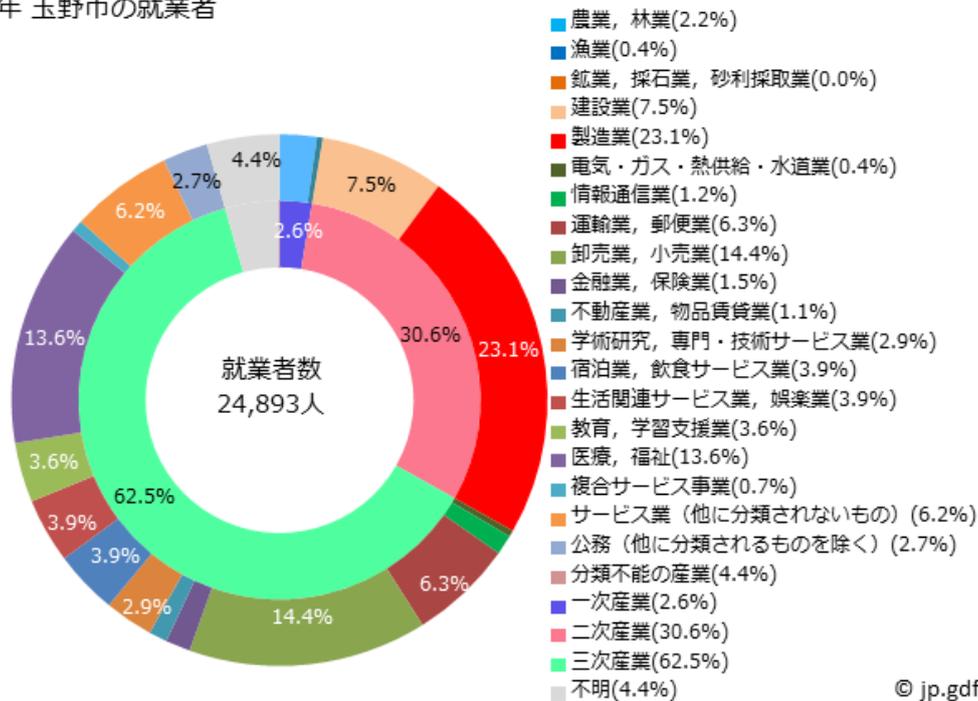
【管内人口】

玉野市における当所管内人口と管外人口 (令和7年9月末現在)	
当所管内 (荘内・八浜・山田・田井・築港・宇野・玉・奥玉・玉原・日比・和田・渋川)	49,811人 (93.5%)
管外 (東児)	3,460人 (6.5%)
合計	53,271人 (100%)

出所：玉野市HPより作成

④玉野市の産業

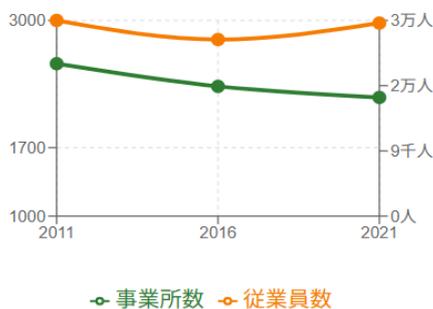
2020年 玉野市の就業者



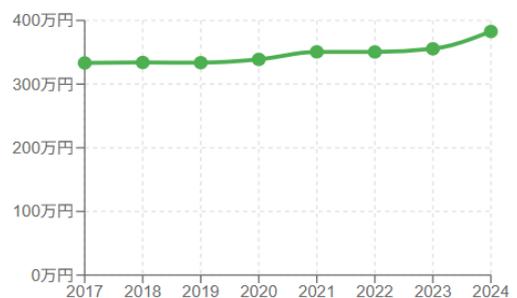
総務省 国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口、総務省 住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数

このグラフは玉野市の2020年における就業者数とその人たちがどのような産業分野で働いているかを国勢調査に基づいて示しています。これから玉野市の産業構造の特徴を読み取ることができます。当年の全就業者数は24,893人で、その内訳は農林水の第一次産業が2.8%(全国:3.5%)、建設業と鉱工業からなる第二次産業が32.5%(全国:23.7%)、残り64.7%(全国:72.8%)が第三次産業となっています。全国の産業構成と比べると、第二次産業の割合が高いことが特徴です。

事業所数・従業員数



平均年収



出所：総務省統計局の国勢調査データ

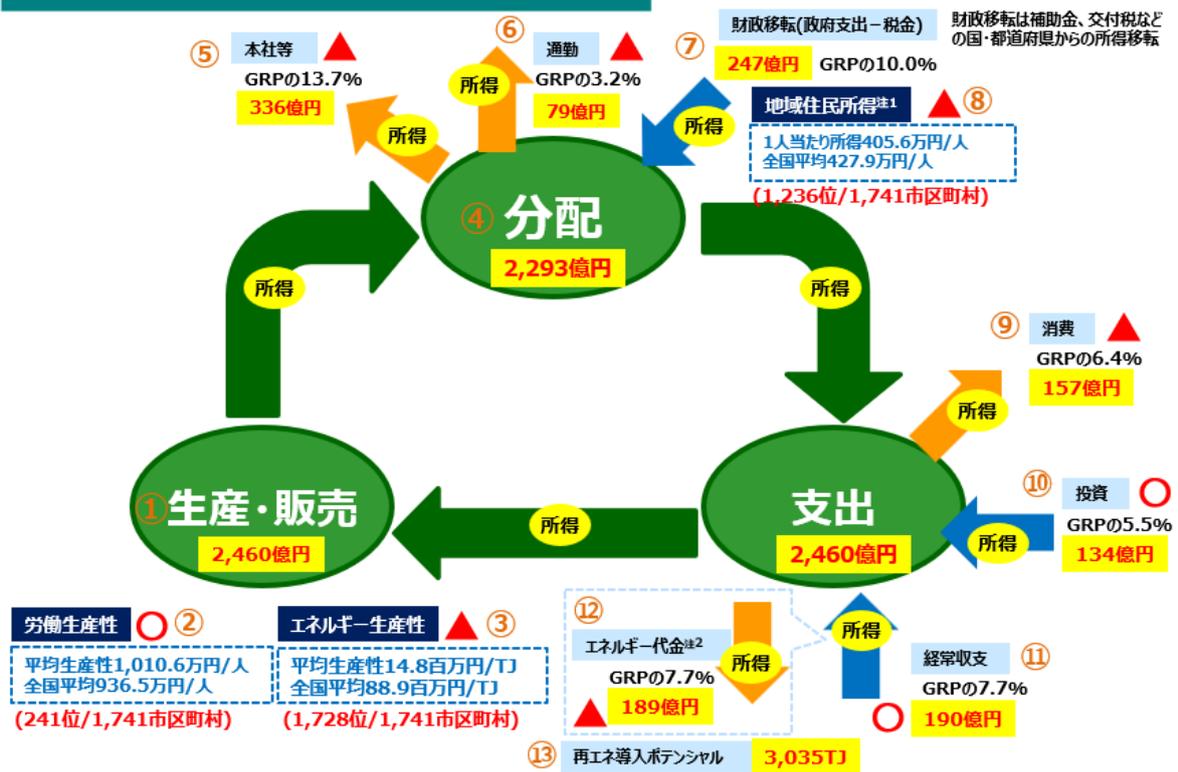
2021年の管内事業所数は2,213件、従業員数は25,158人

R3 経済センサス			
事業所総数	除外する業種数	商工業者数	小規模事業者数
1,967	268	1,699	1,340
H28と比較して		△300	△180 (△11.8%減)

出所：R3 経済センサス活動調査より

地域の所得循環構造

→分析例は「手引き基本編」のP14～16を参照



注1) 地域住民所得は、夜間人口1人当たりの所得(=雇用者所得+その他所得)を意味する。

注2) エネルギー代金の収支は経常収支の内数であり、原材料利用や本社・営業所等の活動(=非エネルギー)は含まれない。※Ver.5.0までは含まれる

出所：「国民経済計算」、「県民経済計算」、「産業連関表」、「国勢調査」等より作成

出所：2020 環境省、(株)価値総合研究所(日本政策投資銀行グループ)受託作成)

<玉野管内内の循環構造の特徴>

1. 生産

玉野市では、2,460億円の付加価値を稼いでいます。

労働生産性は1,010.6万円/人と全国平均よりも高く、全国では241位であります。

エネルギー生産性は14.8百万円/TJと全国平均よりも低く、全国では1,728位です。

2. 分配

玉野市の分配は2,293億円であり、生産・販売2,460億円よりも小さい。

また、本社等への資金として336億円が流出しており、その規模はGRPの13.7%を占めています。さらに、通勤に伴う所得として79億円が流出しており、その規模はGRPの3.2%を占めています。財政移転は247億円が流入しており、その規模はGRPの10.0%を占めています。その結果、玉野市の1人当たり所得は405.6万円/人と全国平均よりも低く、全国で1,236位であります。

3. 支出

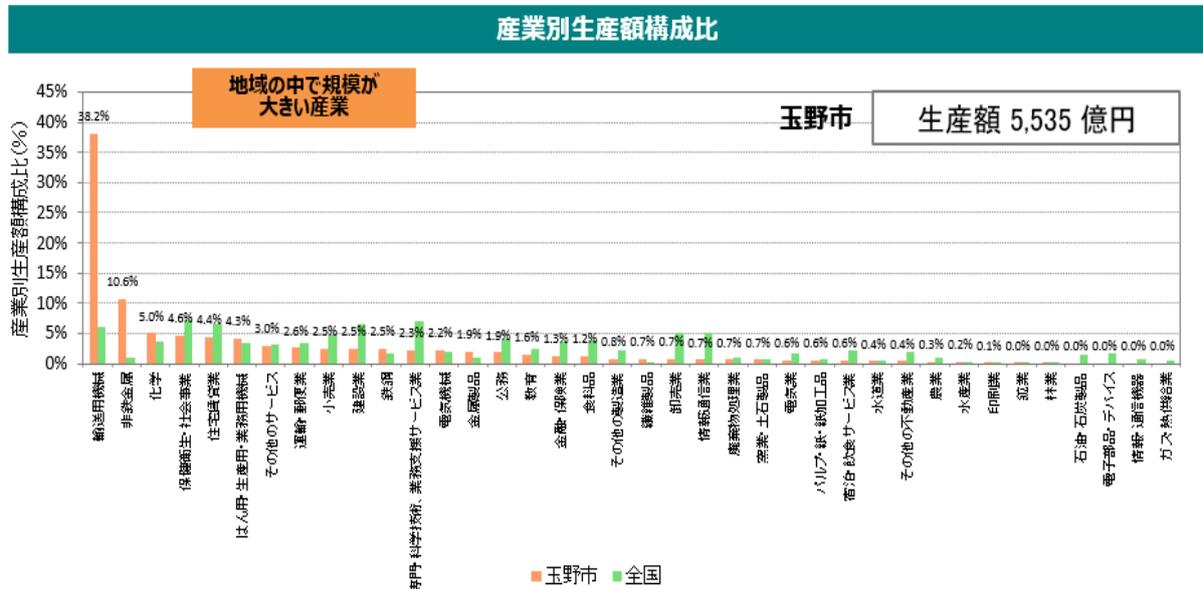
玉野市では買物や観光等で消費が157億円流出しており、その規模はGRPの6.4%を占めている。投資は134億円流入しており、その規模はGRPの5.5%を占めています。

経常収支では190億円の流入となっており、その規模はGRPの7.7%を占めています。

4. エネルギー

玉野市では、エネルギー代金が域外へ189億円の流出となっており、その規模はGRPの7.7%を占めています。玉野市の再生可能エネルギーの導入ポテンシャルは3,035TJであり、地域で使用しているエネルギーの約0.18倍です。

＜玉野管内の中で規模の大きい産業：産業別生産額構成比＞

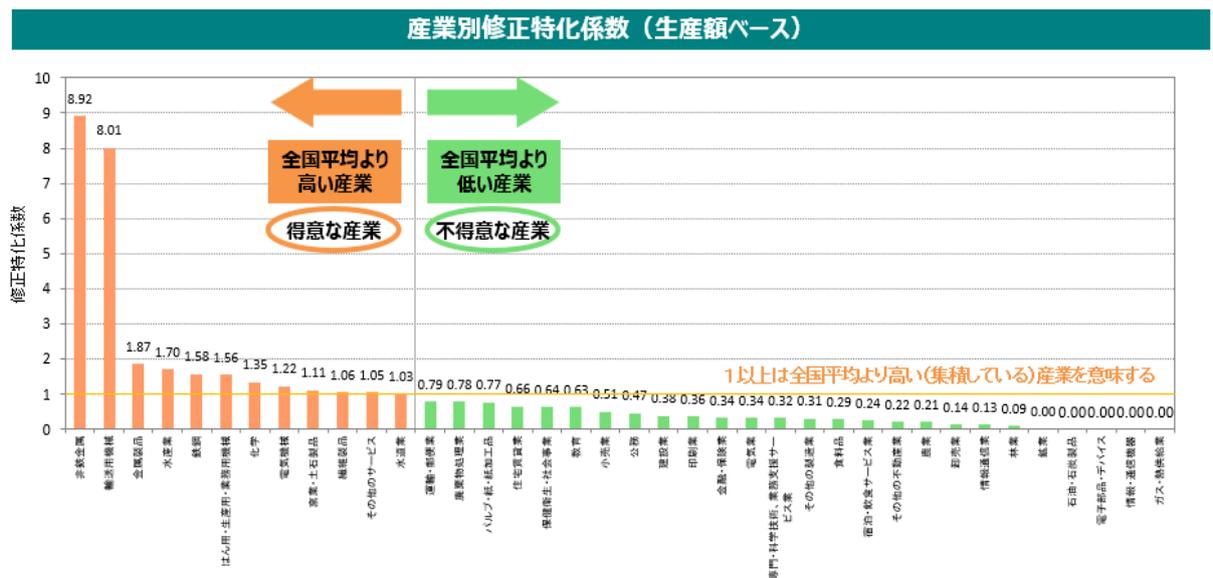


出所：「国民経済計算」、「県民経済計算」、「経済センサス」、「産業連関表」等より作成

出所：「国民経済計算」、「県民経済計算」、「経済センサス」、「産業連関表」等

玉野市で生産額が最も大きい産業は輸送用機械であり、次いで非鉄金属、化学、保健衛生・社会事業が「稼ぐ力」の大きなウェイトを占めています。

＜玉野管内の中で得意な産業：産業別修正特化係数＞

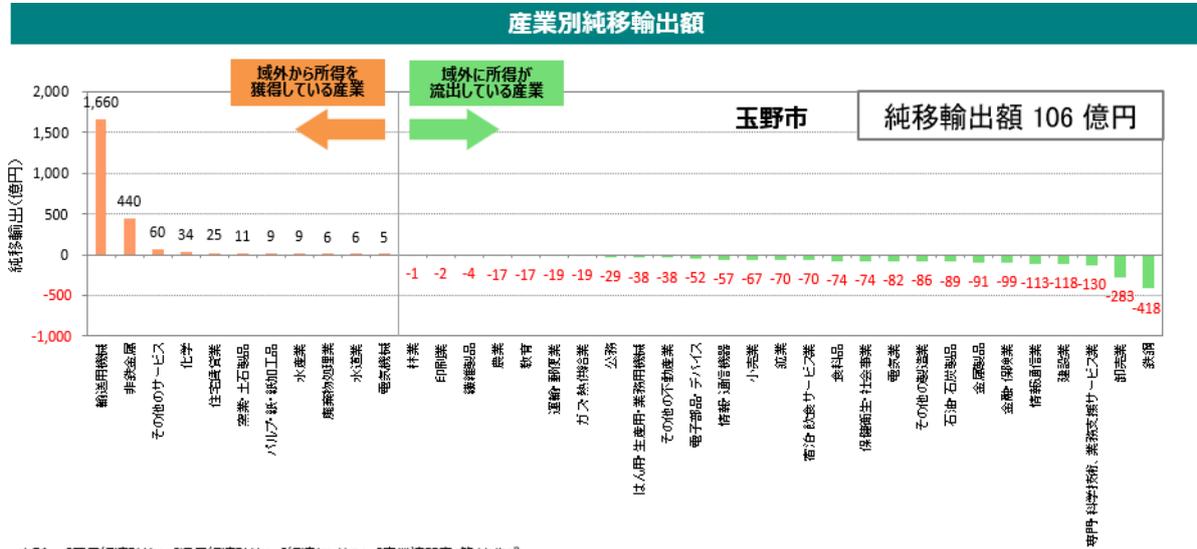


出所：「国民経済計算」、「県民経済計算」、「経済センサス」、「産業連関表」等より作成

出所：「国民経済計算」、「県民経済計算」、「経済センサス」、「産業連関表」等

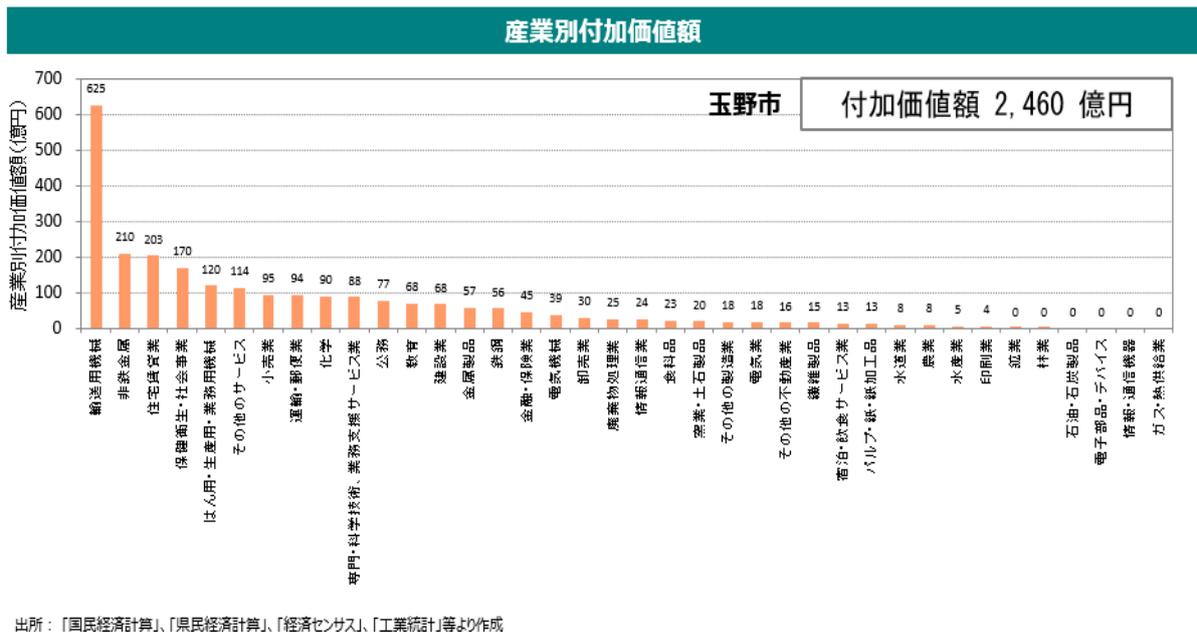
全国と比較して得意としている産業は、非鉄金属、輸送用機械、金属製品、水産業、鉄鋼、はん用・生産用・業務用機械等です。

＜域外から所得を獲得している産業：産業別純移輸出額＞

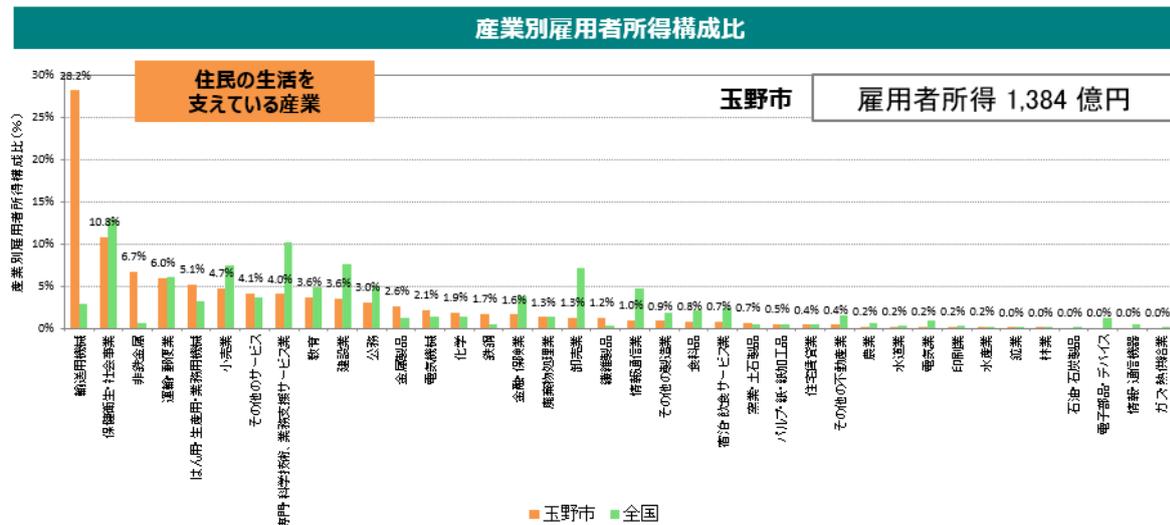


域外から所得を獲得している産業は輸送用機械、非鉄金属、その他のサービス、化学、住宅賃貸業、窯業・土石製品等です。これらは、域内での生産額が大きい産業であり、地域で強みのある産業といえます。

＜玉野管内で所得(付加価値)を稼いでいる産業：産業別付加価値額＞



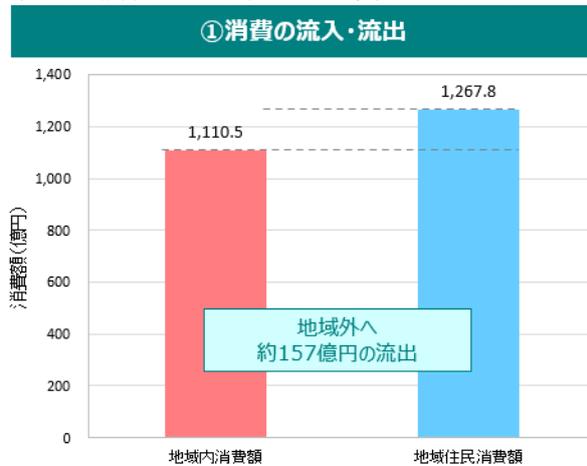
＜住民の生活を支えている産業:産業別雇用者所得構成比＞



出所：「国民経済計算」、「県民経済計算」、「産業連関表」、「経済センサス」、「工業統計」等より作成

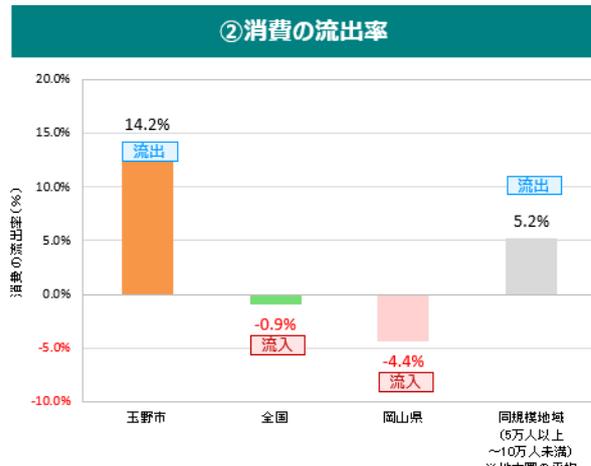
住民の生活を支える雇用者所得への寄与が大きい産業は、輸送用機械、保健衛生・社会事業、非鉄金属、運輸・郵便業、はん用・生産用・業務用機械です。

＜住民の所得が玉野管内で消費されているか＞



注) 地域内消費額は、地域内の民間消費(誰が消費したかは問わない)を表す。
地域住民消費額は、地域住民の民間消費(どこで消費したかは問わない)を表す。

出所：「国民経済計算」、「県民経済計算」、「国勢調査」等より作成



注) 消費の流出率 (%) = (地域住民消費額 - 地域内消費額) / 地域内消費額 × 100
流出率のマイナスは流入を意味する。

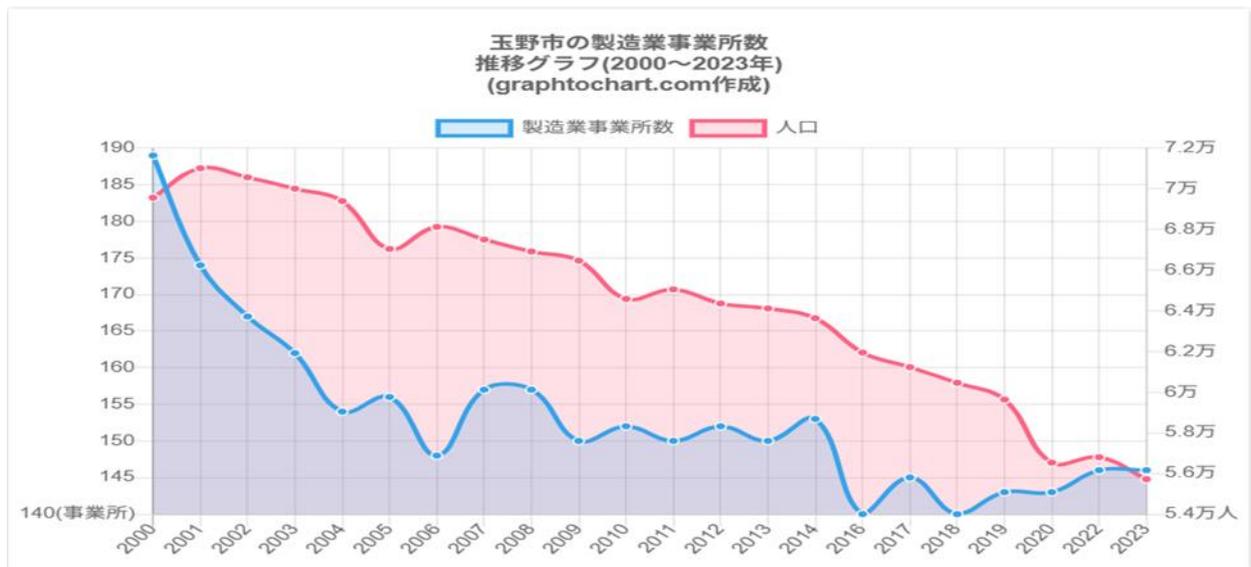
注) 全国の流出額はゼロであるが、ここでは市区町村別の流出率の平均値を全国の流出率としている。

玉野管内で消費される額が、地域住民が消費する額よりも157億円程度少なく、消費が流出しています。また、消費の流出率は14.2%で、県や人口同規模地域と比較して残念ながら高い水準であります。

＜製造業＞

玉野市は、輸送用機械の造船業や銅製煉、繊維業を基幹産業とした「ものづくりの町」として発展してきました。その流れから、小規模事業者も多様で魅力ある製造業関連企業が立地しています。玉野市は、製造業事業所数が146事業所で、2000年から2022年までの推移をグラフで示すと、2000年の製造業事業所数が最も多く、2022年はそれよりも少ないことが見えてきます。ただし、前回の2020年の数値「143(事業所)」よりは多いため、今後は製造業事業所数が再び上昇する可能性はありま

す。



経済産業省 工業統計(従業者数4人以上の事業所, ~2020), 経済構造実態調査(全事業所, 2021~)

2022年における玉野市の製造業の事業所数は前年と同じ146事業所。2022年において玉野市の製造業で最も事業所が多い業種は、輸送用機械器具製造業の32事業所。次いで多いのは金属製品製造業(28事業所)、生産用機械器具製造業(16事業所)、繊維工業(15事業所)、食料品製造業(11事業所)、化学工業(7事業所)、鉄鋼業(5事業所)などとなっています。

玉野市の製造業事業所数と岡山県内の中央値と平均値を比較した一覧表

名称	製造業事業所数
玉野市	146(事業所)
平均値	146.04(事業所)
中央値	61(事業所)

※Source:総務省による統計ダッシュボード [詳細](#)

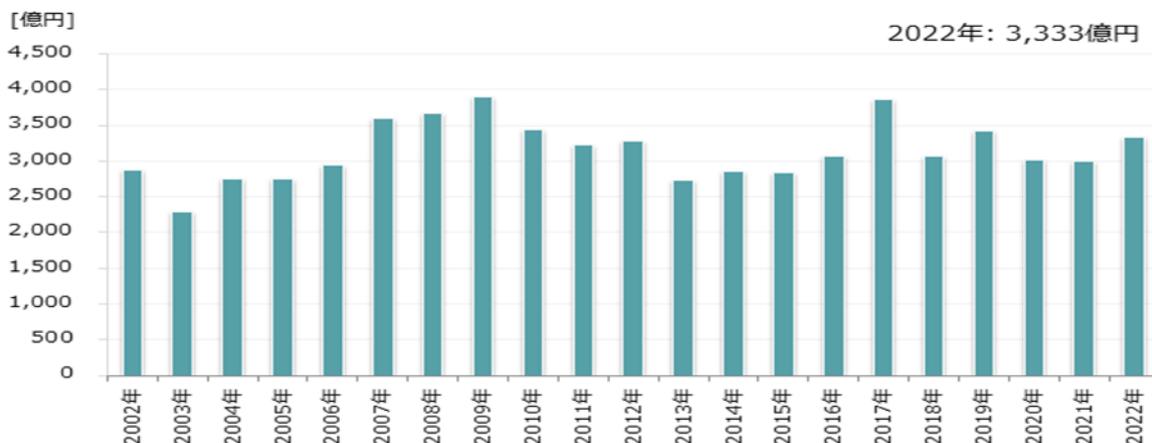
日本全国(市区町村別)の製造業事業所数ランキング表：玉野市は395位

順位	市区町村名	製造業事業所数(事業所)
390	瑞浪市	148
393	邑楽郡邑楽町	147
393	波川市	147
395	伊万里市	146
395	玉野市	146
397	防府市	145

こちらの日本全国の製造業事業所数が多いランキング表では、統計が取れる1740の市区町村の中で、玉野市は395位と、日本全国(市区町村)の中でも製造業事業所数が比較的多い市区町村ということ

が分かります。

玉野市(岡山県)の製造品出荷額等の推移

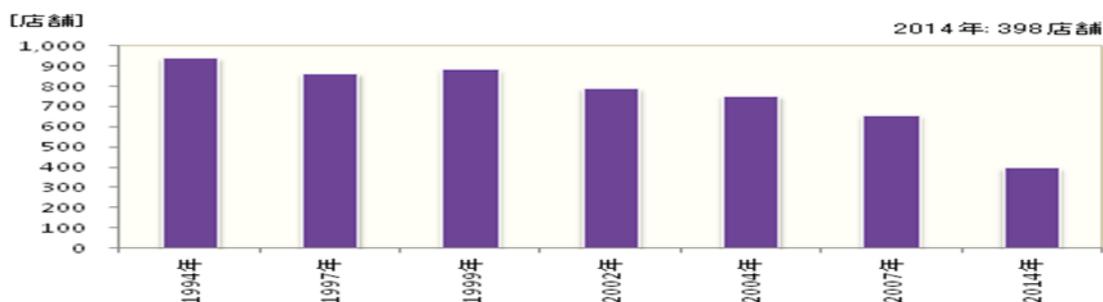


2022年における玉野市の製造業の製造品出荷額等は前年比 11.1%増の 3,333 億円。前年より増加となったのは 3 年ぶり。2022 年において最も出荷額等が多い業種は、輸送用機械器具製造業の 1,804 億円(製造業全体の 54.1%)。次いで多いのは、化学工業(306.1 億円、9.2%)、繊維工業(259.6 億円、7.8%)、生産用機械器具製造業(195.9 億円、5.9%)、金属製品製造業(160.8 億円、4.8%)、食料品製造業(138.5 億円、4.2%)。



<小売業>

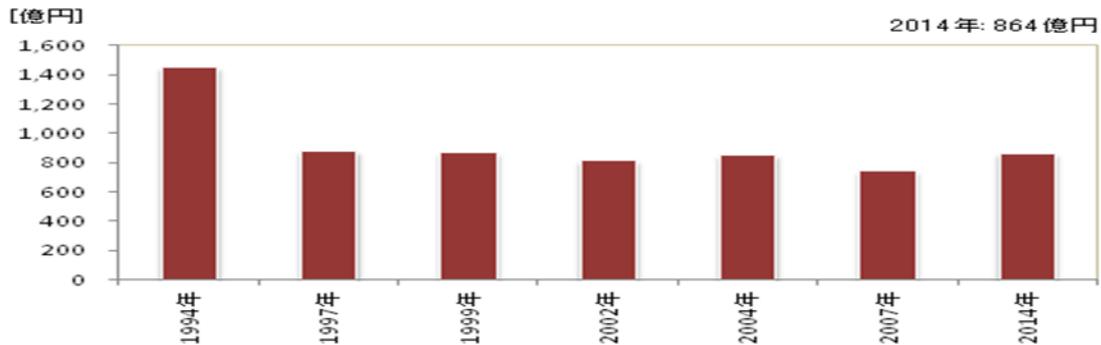
小売業の店舗数の推移



2014年における玉野市の小売業の事業所数は 398 店舗。1994 年以降の調査の中で最も多い 1994 年

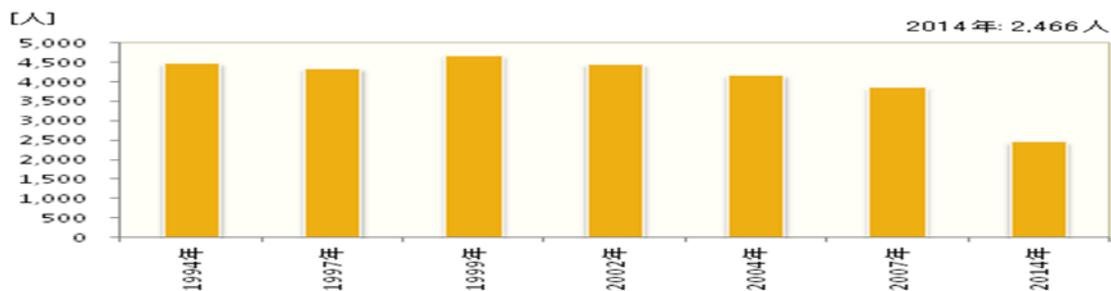
に比べると 42.3%の水準まで減少。事業承継や消費流出が懸念されます。

商業の年間商品販売額の推移



2014年の商業の年間商品販売額は864.1億円。1994年以降の調査の中で最も大きい1994年に比べると59.5%の水準まで減少。

商業の従業者数の推移



2014年における玉野市の商業の従業者数は2,466人。1994年以降の調査の中で最も多い1999年に比べると52.6%の水準まで減少。

<飲食業>

玉野市(岡山県)の飲食店数(2021年)

市区町村名	飲食店数
玉野市	118(事業所)

※Source:総務省による統計ダッシュボード [詳細](#)

一覧表で見る玉野市(岡山県)の飲食店数の推移(2009~2021年)

年	2009	2011	2014	2016	2021
飲食店数(事業所)	228.00	207.00	181.00	166.00	118.00
前回比(差引値)	-	↓ -21	↓ -26	↓ -15	↓ -48
前回比(%)	-	↓ 90.79	↓ 87.44	↓ 91.71	↓ 71.08

上記の玉野市の飲食店数の推移グラフを見てみると、最新である2021年の飲食店数が最も少ないことがわかります。また、2016年よりも48(事業所)少なくなっており、飲食店数は下がりつつある

と言えます。特に、最も飲食店数が多かった2009年と現在の飲食店数を比べると、1.93倍もの差があり、コロナ禍の影響もあり、飲食店数がいかに減少したかが見えてきます。事業承継や消費の流出が懸念されていますが、アートが身近にある穏やかな街の雰囲気や瀬戸内国際芸術祭の影響で、最近増えはじめた移住者などが宇野港や宇野駅前に小さなカフェやレストランを開業しはじめました。

日本全国(市区町村別)の飲食店数ランキング表：玉野市は697位

順位	市区町村名	飲食店数(事業所)
693	庄原市	119
697	揖保郡太子町	118
697	宍州市	118
697	海津市	118
697	玉野市	118
697	さくら市	118

こちらの比較表より、玉野市の飲食店数は、岡山県平均値の0.512倍(→少い)岡山県中央値の3.026倍(→多い)ということが見えてきます。1739つの市区町村の中で、玉野市は697位と、日本全国(市区町村)の中でも飲食店数が比較的多い市区町村ということが分かります。

<宿泊業>

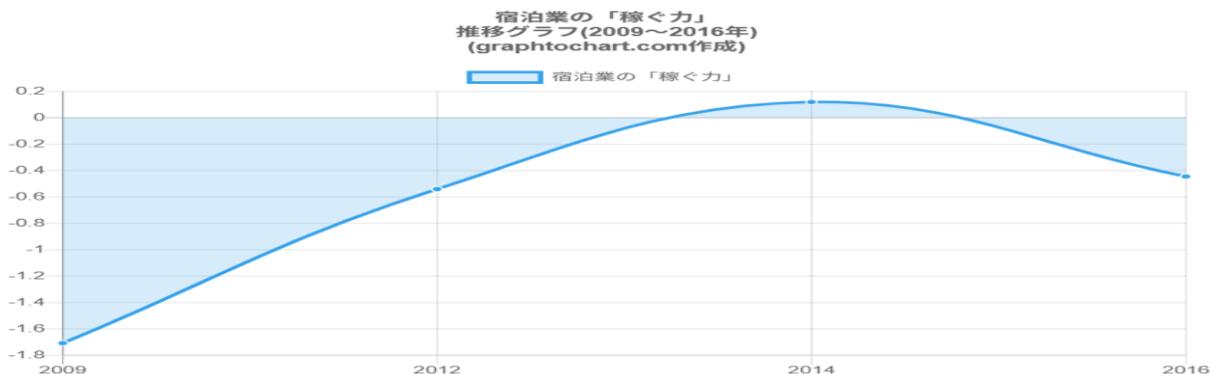
玉野市(岡山県)の宿泊業の「稼ぐ力」は、**-0.45**です。(2016年調査)

玉野市(岡山県)の宿泊業の「稼ぐ力」(2016年)

市区町村名	宿泊業の「稼ぐ力」
玉野市	-0.45

※Source:総務省による統計ダッシュボード [詳細](#)

玉野市(岡山県)



上記の玉野市の宿泊業の「稼ぐ力」の推移グラフを見てみると、2014年の宿泊業の「稼ぐ力」が最も多く、統計で分かる最新の2016年はそれよりも低いことが見えてきますが、調査以降の2021年には宇野駅前に約55室のUNOHOTELが開業、2022年には宇野駅から車で5分に約150室「泊まれる競輪場」日本初のスタジアム型一帯ホテルのKEIRINホテルが開業、さらにコロナ禍以降は、空き家など改装して、多数の個人事業主が民泊事業を開始しています。また国内でも珍しいヴィラ型テントグランピング施設をはじめコロナ禍以降、海辺を中心にグランピング3施設が次々と開業し、人気を得

ています。各施設特徴的で様々な形態であるが、宿泊施設におきまして充実度は増してきました。

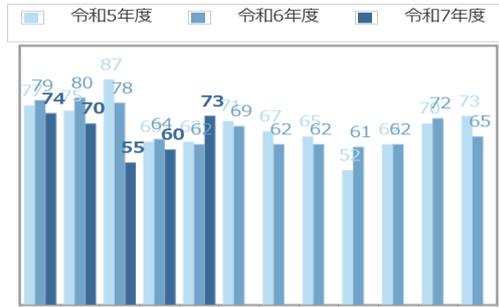
<玉野管内の雇用情勢>

ハローワーク玉野の有効求人倍率（原数値）の推移



4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月
 (資料) 岡山労働局「最近の雇用情勢」よりハロワのいろは作成

ハローワーク玉野の就職件数（常用）の推移



4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月
 (資料) 岡山労働局「最近の雇用情勢」よりハロワのいろは算出、作成

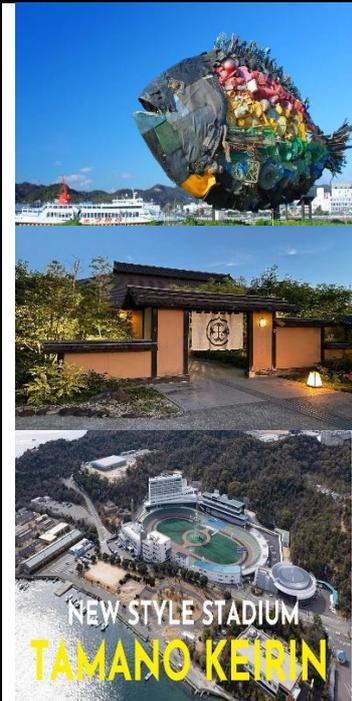
○人手不足の深刻化

昨今人手不足が深刻化してきているが、玉野市についても例外ではなく、有効求人倍率が令和7年8月時点で1.64倍と全国平均と比較しても約0.4も高い数字となっています。また、岡山県平均と比較しても0.3高い数字となっており、玉野市の人手不足が他の地域よりも顕著に進み、深刻化していることが分かります。

<観光>

岡山県のリゾート地：玉野

<p>県内最大の海水浴場：渋川海岸エリア</p>	<p>親子連れに大人気：山手の王子が岳エリア</p>
 <p>「日本の渚百選」 約1kmに渡って伸びる白砂青松の美しい海岸。県内児童が海の学校で必ず訪れる渋川海岸。</p> <p>【渋川マリン水族館】 海洋生物180種2,000点を展示する水族館と、約1,000点の貝類標本、魚類剥製を展示する県内唯一の水族館</p>	 <p>【おもちゃ王国】 幼児や低学年の児童に大人気の「おもちゃ」の大型テーマパーク。GWは県外からの来客多数でとてもにぎわう。</p> <p>【渋川動物公園】 3万坪の自然の中約80種600頭羽の動物たちとの距離は0cm! 脱走して全国放送されたゾウガメのアブーは一躍有名</p>
<p>道の駅が岡山トップクラス：みやま公園エリア</p>	<p>中心市街地：宇野港エリア</p>

	<p>【みやま公園】 玉野市のほぼ中央部、国道沿い標高 50～180 メートルの緑に恵まれた場所。春には約 7,000 本の桜が圧巻。年間 100 万人以上が来場。道の駅の売上は 5 億円以上で県内トップクラス</p> <p>【深山イギリス庭園】 「20 世紀における伝統的なイギリス庭園」も公園内に設営</p>		<p>【宇野のチヌ】 玉野を代表する魚のアート作品。漂流ゴミや不要品を使って制作。</p> <p>【温泉たまの湯】 瀬戸内海を望む絶好のロケーションの温泉が誕生して以来、玉野の新たな集客施設</p> <p>【玉野競輪】 瀬戸内海に面した風光明媚な競輪場として多くのファンに親しまれています。岡山県唯一の競輪場。</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

< 玉野市における共通の課題 >

玉野市は、人口減少対策に取り組んできたが、特に若者世代の転出による社会減に加え、出生数の減少及び高齢化の進行による自然減により、人口減少が続いている状況にあります。社会減については、特に若者世代において、進学、就職、結婚などライフステージの変化や住宅取得に伴う転出のほか、買い物やレジャー・娯楽施設の充実、公共交通の利便性など、生活利便性を求めた都市部への転出などが主な原因となっています。

また、自然減については、高齢化の進行した現在の人口構造から死亡者数が高水準で推移していることや、若者世代の未婚化やコロナ禍以降の社会経済情勢に伴う生み控えなどによる出生数の低迷などが主な原因となっています。こうした状況から、若者世代に対する結婚支援や子育て環境の整備等により出生数の増加に繋げるとともに、今後開催予定の瀬戸内産業芸術祭など、民間が主体となった取組とも連携しながら、若者世代が魅力を感じるまちづくりによる本市への移住・定住を促進することで、人口減少の抑制を図ることが喫緊の課題となっています。

(ア) 商工業の共通課題

外部環境として、原材料の高騰・高止まりの影響を受けており収益が減少しています。内部環境として、採用難や若手社員の早期離職など人材確保が困難となっているとともに賃金上昇による経費の増加により収益が圧迫しています。また、事業主の高齢化や後継者不足により、事業の継続が難しい事業所も増加しています。その他、インボイス制度導入後の事務処理の煩雑化、業務改善や生産性向上へ対応するため事務の効率化が求められているが、DX・IT化などの導入には躊躇しがちな小規模事業者が多い。小規模事業者ならではの特色のある戦略や独自の技術力など、他社との差別化や強みを活かした経営が求められています。

災害対策として、玉野市は瀬戸内海に面しており南海トラフ地震等の自然災害に対する備えが必要であり、BCP 計画策定の早期策定が必要です。

(イ) 工業（建設業・製造業）の課題

政府が造船業の再生・強化に造船業再生ロードマップを年内に策定、民間の資金調達支援、GX 経済移行債によるゼロエミッション船建造支援など、官民連携で 1 兆円規模の投資実現を目指す

ことを発表されたのは明るい材料。数年前、玉野の基幹産業「造船業」の再編による地域内での不安も落ち着き、受注量も徐々に回復し始めました。しかしながら、造船業の景気変動やグローバル競争の影響は依然受けやすい環境下で原材料価格の高騰も続き高止まりしたままの状況です。小規模事業者において、昔から下請け構造が強く、大手造船所の発注動向に左右されがちな環境の中、小規模事業者は資金調達力が弱く、景気変動や受注減少に直撃されやすいのが現状です。また、発注に対応できるだけの設備投資や新技術導入に必要な資金を確保できないケースも多い。建設業界では、安定した受注単価で利益の確保がしやすい公共工事や大手メーカーとの取引を望む事業所が多く、競争は益々厳しくなっています。人口の減少、高齢化が進む中、他業種と比べ建設業・製造業においては、若手従業員の確保や技術職の後継者不足が深刻さを増して困難となり、事業の継続に影響を及ぼす状況までになっています。対策として、個社単位でなく組合や企業団地単位でのまとまった力での企業ブランドの知名度向上や労働環境の整備・改善、ベテラン社員の定年引上げや再雇用・副業人材の活用、女性社員の正社員化、外国人の雇用等多様な人材の確保につなげるとともに、優秀な人材を育成し革新的取組や経営の安定につなげることが必要です。その他、省人化や生産性を向上させる設備機器の導入、長時間労働の是正、勤怠管理システム等利用による業務効率化など職場環境の改善が必要となっています。大学や専門学校、高等学校などとの共同研究や連携も小規模事業者も新規事業展開には積極的に取り組んでいくことが必要です。

(ウ) 商業（卸売業・小売業・飲食業・サービス業他）の課題

ものづくりが基幹産業の町では、その基幹産業の景気の動向により、関連サービス業や小売業も影響を受けてしまう傾向にあります。近年では、瀬戸内国際芸術祭の効果もあり、中心市街地の玉野市宇野・築港地区には、新たに個性的な小さな飲食店や小売業、宿泊所は開業しているものの、幹線道路沿いには、大手スーパーやドラッグストア、チェーン店等が相次いで進出しており、さらにはインターネット通販による購入機会の増加など、市場が縮小する中で小規模事業者は激しい競争にさらされています。また、隣接する岡山市中心部への交通アクセスは比較的良く、岡山駅周辺には、大型ショッピングモール等があり、特に若い世代において、地域外への消費の流出が増加しています。さらに今後、人口減少や高齢化により、地域内の消費需要はさらなる低下が予測されるとともに、小規模事業者自身の高齢化や後継者不足により事業者数の減少も予測されます。近年は、物価高騰などによるコストの上昇分を、最終的な消費者価格に転嫁できない小規模事業者も多く、経営を圧迫している状況です。経営資源の乏しい小規模事業者は過度な価格競争に巻き込まれることなく、独自のノウハウや人間関係構築力を活かしつつ、計画的で効果的な戦略を策定し、自社の持つ経営資源を最大限に生かす必要があります。一方で弱みである SNS の活用や DX の推進については、情報発信力の強化や身の丈に合った DX を進め競争力を向上させ、効率性や知名度を高める必要があります。

(エ) 観光振興の課題

観光振興においては、海・港・アートを柱とし、自然・食・アニメコンテンツなどの魅力的な観光資源が多くあるものの、戦略的な観光振興に取り組むことができていません。瀬戸内国際芸術祭などで観光客は増加しているが、小売店や飲食店への回遊、宿泊施設やコインロッカー、お土産品、外国人対応などがまだ十分でなく、経済効果が限定的になっています。また、観光プロモーションに取り組む際には、滞在型観光や地域産業との連携が課題で、それらと連動した商品開発や観光資源の活用など商工会議所、小規模事業者のみならず各支援機関と連携し観光振興を推進する必要があります。

(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

今後10年間、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、市内で最も稼ぐ力のある船用機器などの輸送用機械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

事業者が、市内または近隣の大手船用機器製造業者へ新しい技術や製品を提供することで事業拡大を図ることや、発想の転換で既存の高い技術力を、全く違う新分野で活かし収益力を上げることが諸々の波及効果なども考えると玉野市の産業振興には重要です。玉野市の「ものづくり」を支えているのは、約150社の製造業事業者で、この事業者でしか加工できず、固有の競争力を持つ事業者も少なくありません。これらの事業者が経営に関する知識を習得し、販路開拓や現場改善などの様々な経営に関する経験を積み、それらの実践に基づいた事業計画を対話と傾聴を通じて策定することで、経営者としての視点を磨き、小規模ながらも自立自走して持続的発展を目指す企業に育てていきます。

また、商業・サービス業者に対しても、海・港・アート・テーマパーク・道の駅・水族館など観光地としても集客力のある地域資源の強みを活かして来街者や住民に選んでいただける店舗になるように、製造業者と同様の事業計画策定・実行、販路開拓支援を行い、意欲的な事業者で組織している「玉野マリンカード協同組合（事務局：当所）」等の活動を通じて、個店の支援はもちろん地域商業活性化にも取り組みます。

②玉野市総合計画との連動性・整合

玉野市総合計画は「基本構想（2040年度の姿）」「基本計画（2023年度～2026年度の4年間）、2層で構成し、本計画との連動・整合性は、以下のとおりであります。

※玉野市総合計画後期基本計画の「(政策) 来て、見て、住みたい、にぎわいあふれるまち」から「施策 産業の振興と継続的な発展」部分を抜粋。

5

【産業・観光】

来て、見て、住みたい、にぎわいあふれるまち

地元事業者の強固かつ柔軟な経営基盤の整備を支援し、今後の環境変化にも対応できる持続可能な地域産業の振興を促進します。また、本市で働きたいと思える就労環境の整備や創業支援により、新たな業種・形態の人材や企業の誘致を推進します。

観光資源の魅力・価値の掘り起こし、再生、磨き上げによる高付加価値化、訴求力のある情報発信など、観光振興を通じたまちの魅力づくりやブランディングを行い、国内外からの交流人口を拡大し、にぎわいを創出します。

施策 16 産業の振興と継続的な発展

施策 17 観光の振興

施策 18 農業・水産業の活性化




目指すまちの姿

未来につながる地域産業を目指し、強固かつ柔軟な経営基盤づくりを支援します。

基本方針

人材の確保・育成や設備の整備・充実といった経営基盤の強化を支援するとともに、時代の変化に対応できる柔軟な体制づくり、また、従来の手法にとらわれない新たな取組への支援を行い、一時的なものではなく、未来につながる産業支援に取り組みます。

施策の目標

指標	現状値 2021年度	目標値 2026年度
1 中小企業保証融資の新規融資件数 [件]	18	31
2 市内高等学校卒業者のうち就職者の市内就職率 [%]	39.5	50.0
3 企業立地件数 [件]	0	2
4 雇用保険被保険者数 [人]	15,597	15,783

1：1年間に中小企業保証融資の新規融資を行った件数

2：市内高等学校卒業者のうち市内への就職者数／市内高等学校卒業者のうち就職者数

3：市の取組により立地した企業の累計件数

4：3月31日時点の雇用保険被保険者数

玉野市総合計画と当所事業との整合性・連動性は以下のとおり

	玉野市の主な取組計画	総合計画と整合する主な当所事業
1. 経営基盤強化の支援	人材育成・情報発信・販路開拓・資金繰り・設備投資等、経営基盤の強化や環境の変化に対応する取組に対し、様々な角度から支援します。	<p><人材育成></p> <p>① たまの未来塾（産業人材育成）の開催</p> <p>② 簿記講座の開催</p> <p><資金繰り支援></p> <p>① マル経資金利子補給制度(半年間0.5%)</p> <p>② 金融・経営なんでも相談会(月1回)</p> <p>③ 一日公庫の開催(年1回)</p> <p><販路開拓支援></p> <p>① DX・生成AI・SNS活用セミナー開催</p> <p>② YouTube活用セミナー開催</p> <p>③ 経営計画策定セミナーの開催</p> <p>④ 専門家派遣</p> <p><設備投資支援></p> <p>① 各種補助金支援</p>
2. 商店の継続・活性化と魅力ある店舗の新規創業の支援	消費流出の抑制・新たな消費の獲得のための取組や、キャッシュレス化の推進を支援します。また、市内商業の活性化につながる魅力的な商店等の新規創業を支援します。	<p><創業支援></p> <p>① 創業塾の開催</p> <p>② 産業競争力強化法：特定創業支援事業</p> <p>③ 専門家派遣</p> <p><商店継続支援></p> <p>① 事業承継セミナーの開催</p> <p>② 事業承継ネットワーク支援</p> <p>③ 専門家派遣</p> <p><消費流失抑制、キャッシュレス化支援></p> <p>① 地域内共通通貨加盟店販促支援</p> <p>② 地域内共通電子通貨普及活動</p>
3. 魅力ある地元企業の情報発信と人材の定着・確保の支援	働きやすい環境づくりに取り組む企業や、他に誇れる歴史・実績・技術・サービス・人材等を保有する魅力的な地元企業の情報を広く発信し、人材の定着・確保を支援します。また、市内で安心して働けるよう、市内勤労者の生活安定・福祉の増進を支援します。	<p>① 就職情報交換会の実施 (学校就職支援担当者と企業人事担当課とのマッチング事業)</p> <p>② 情報発信関連セミナーの開催 ・生成AI・SNS活用セミナー ・YouTube活用セミナー</p> <p>③ 当所HPと会員事業所HPとのリンク</p>

		(企業紹介ページ) ④ 市内企業総務人事課向けセミナー開催 ⑤ 働き方改革セミナーの開催 ⑥ 優良勤労者表彰制度
特性を活かした多様な企業立地の推進と新たな産業の創出	魅力的な地域資源を活かした「玉野市で働きたい」と思わせる情報発信やワーケーションツアーの開催などにより、IT企業やサテライトオフィスなど大規模な用地を必要としない企業誘致活動を推進します。また、進出企業と既存企業の連携による新産業の創出や、地域課題の解決につながる新事業の展開を促進します。	① 新分野展開セミナーの開催 ② 経営革新セミナーの開催 ③ 市内コワーキングスペース事業者の創業支援

以上、当所の経営発達支援計画では、小規模事業者の販路開拓や資金繰り、設備機器の導入支援などの経営基盤の強化の点、さらに商店の継続・活性化と魅力ある店舗の新規創業の支援を図る点など多くの項目で総合計画の内容と連動しています。

③ 玉野商工会議所の役割

玉野商工会議所は、地区内の商工業の総合的な改善発達を図る「地域総合経済団体」として、管内の小規模事業者に対し巡回・窓口相談を通じて経営課題解決や資金繰り支援、創業・事業承継支援等を行っており、地域の小規模事業者にとって最も身近な支援機関を目指しています。また日々の相談を通して収集した中小・小規模事業者等の生の声を集約し、当所支援業務の改善に活用するとともに、行政へ提言・要望することでより充実した施策の策定につながることも図っています。

近年、経営資源が乏しい小規模事業者等を取り巻く経営環境は、物価高騰に加え、賃上げ要請、人手不足、人口減少による消費低迷や採用難、さらにはデジタルトランスフォーメーション（DX）やカーボンニュートラルといった構造的な潮流の中で、大変厳しい状況におかれています。こうした厳しい経営環境に晒されている小規模事業者等が持続的に発展していくためには、事業計画の策定・実行支援・フォローアップまで一貫して当所が伴走支援することが必要だと考えます。同時に直面する目下の課題解決型支援に留まらず、これまで以上に事業者に寄り添い、対話と傾聴を重視した伴走型支援を実施し、事業者個々の課題の設定及びその課題を解決につなげていく支援も実施することが重要であると考えます。

玉野市との連携は不可欠であり玉野商工会議所はより一層連携を強化するとともに、金融機関・各支援機関等とのパイプ役を務め、小規模事業者等や地域経済を活性化するための中核的な役割を担っていきます。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記で示した、「小規模事業者の長期的な振興のあり方」を具現化するため、今後5年間の目標を次のとおり設定し、管轄内の小規模事業者に寄り添った経営発達支援事業を効果的かつ効率的に実施し、小規模事業者の自走化と持続的発展を目指します。

① 小規模事業者の経営力強化と持続的な収益性の確保

小規模事業者への伴走型支援により、事業者の経営課題を把握し解決に向け、様々な学びの場の提供や販路開拓やビジネスチャンスにつながる調査データ等の提供、さらには企業の経営分析等により事業計画策定を行い、小規模事業者の経営力強化による持続的発展、売上拡大、生産性の向上を実現させます。市内で最も稼ぐ力のある舶用機器などの輸送用機械製造業を中心

としたものづくり関連の小規模事業者の新事業展開や新製品の開発等を支援していきます。また、市外へ多くの消費が流出している玉野市では、価格競争が激しい小売業・飲食業・サービス業に関し、地域の特性を活かした魅力ある店舗づくりを支援し、選ばれる競争力のある事業者を育成します。

そして、近年多発する大規模自然災害や感染症対策のため、防災・減災対策への意識高揚と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も併せて支援していきます。

KGI：経常利益年間上昇率 3%

KPI：専門家派遣（経営革新・経営改善・経営力向上・事業継続力・財務・DX）：年間 20 者 40 回
事業計画策定数（5 年間 137 者）

② 円滑な事業承継及び創業支援の強化

小規模事業者は雇用の受け皿であり、地域経済の主要な担い手ではありますが、管内の小規模事業者の高齢化が進んでおり、廃業による雇用の喪失や地域の活力の低下を防ぐために、岡山県事業承継ネットワーク等と連携し、円滑な事業承継支援を行います。また、玉野市を選んでくれた創業者への支援として、玉野市および関係機関と連携する創業支援ネットワークにて、創業前から創業後まで強力的に継続的に支援を行うことで新規創業を促し、減少しつつある管内の小規模事業者数の維持を図ります。

KGI：創業件数 39 件、5 年生存率 90%、承継完了 5 件(5 年間)

KPI：創業融資 15 件・創業補助金採択 29 件、承継診断実施 60 者、事業承継計画策定 10 者(5 年間)

③ IT化・DX推進及び省力化投資による販路拡大と生産性の向上

小規模事業者の現状と IT スキルを加味した上で、商圈内消費・購買力縮小を克服する SNS・EC サイト・HP 活用支援等、DX 推進に向けた取組を強化します。また、データから見ても玉野市は人手不足が深刻であり、特に当所管内エリアについては全国平均と比べても有効求人倍率が高く雇用に困難な状況にあります。こうした深刻な人手不足を打開するには DX・省力化投資を進め生産性を高め、少ない人員で効率よく売上利益を向上させていく必要があります。当所では、DX の促進や省力化に資する設備導入を支援する取り組みを進め生産性向上による人手不足への支援を進めていきます。

KGI：営業利益上昇率 5%、残業時間 10% 短縮

KPI：省力化に資する設備やシステム導入 100 者（5 年間）

④ 高い技術力とアイデアのある小規模事業者の商品開発や販路拡大支援の強化

事業者の技術や商品力を活かした販路開拓支援では、新規市場へのアプローチを助け、地域経済の活性化を推進します。また、やる気のある事業者を核とした顧客開拓支援を行い、地域商業の基盤を強化し、持続的な顧客基盤の確立を目指します。これにより、市外からの所得の流入の増加による小規模事業者の持続的発展と地域経済循環の改善を目指します。

KGI：売上高上昇率 3%

KPI：展示会出展 30 者(5 年間)

◆ 地域に根差した支援プログラムの開発

<オープンファクトリーを通じての「ものづくり企業」の知名度向上ならびに雇用対策支援>

若者らの地元企業への就職や一般の方向けには産業観光にも繋げる目的で、多数ある玉野市のものづくり企業では大勢の方に活気あふれる現場を見ていただこうと工場見学（オープンファクトリー）を開始しようという機運が高まっています。

1 社だけでなく、各社共同での取り組みのため、市内個々の企業のブランドイメージを向上さ

せるだけでなく、地域経済においても良い循環が生まれ、地域の活性化につながることも予測されます。当所も、玉野ものづくりブランドの知名度向上と参画する事業者の知名度向上にもつながる支援パッケージを検討構築していき、各事業者の雇用の確保や収益性の向上に寄与していく予定です。

小規模事業者ではありませんが、先行して現在、大型蓄電池製造販売のベンチャー企業が工場を一般開放するオープンファクトリーに力を入れています。中型蓄電池や超急速EV（電気自動車）充電器を製造する同社の工場「パワーベース」は世界的建築家妹島和世さんの設計で、ガラスの壁や屋根から自然光を取り込んだ工場内は明るく、生産ラインでは蓄電池部品を組み立てる産業ロボットが静かに稼働しています。蓄電池をイメージしたアート作品も敷地内にあり、特に子供たちは間近で体感できる製造工程に興味をもち、楽しく学べ、良い思い出になっている様子です。

(年間計画)

	現状	R8	R9	R10	R11	R12
経営状況の分析件数	20件	30件	30件	38件	38件	38件
事業計画策定件数	17件	22件	25件	30件	30件	30件
(内、創業計画策定件数)	5件	5件	8件	10件	8件	8件
(内、事業承継計画策定件数)	2件	2件	2件	2件	2件	2件
事業計画策定後の実施支援（フォローアップ）	17者	22者	25者	30者	30者	30者
需要動向調査事業者数	—	2者	4者	6者	6者	6者
新たな需要の拡大に寄与する事業（展示会等出展者）	—	6者	6者	6者	6者	6者

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

巡回訪問を強化、定期的に行うなどして、事業者からの信頼を得て、相談が増えはじめています。小規模事業者の課題解決にあたっては、専門家や玉野市、他の支援機関とも連携強化し、補助金・助成金等の支援制度も活用しながら、傾聴と対話を重視し、幅広い伴走型支援を提供し、自走化に繋がる事業計画策定の支援を通じて、競争力の高い小規模事業者の育成を目指します。

特に、玉野市と岡山県産業振興財団、金融機関、専門家との連携を強化し、巡回訪問はもちろん、セミナーや個別相談会から集中支援が必要な小規模事業者を選定して経営分析、事業計画の策定からフォローアップまで伴走した支援を実施し、個別の経営課題に対応することで、事業の継続ならびに販路拡大や収益力の向上につなげます。それが、地域の雇用の確保にもつながり、地域経済の好循環となります。

【目標1】小規模事業者の経営力強化と持続的な収益性の確保

小規模事業者への伴走型支援により、事業者の経営課題を把握し解決に向け、様々な学びの場の提供や販路開拓やビジネスチャンスにつながる調査データ等の提供、さらには企業の経営分析等により事業計画策定を行い、小規模事業者の経営力強化による持続的発展、売上拡大、生産性の向上を実現させます。市内で最も稼ぐ力のある舶用機器などの輸送用機械製造業を中心としたものづくり関連の小規模事業者の新事業展開や新製品の開発等を支援していきます。また、市外へ多くの消費が流出している玉野市では、価格競争が激しい小売業・飲食業・サービス業に関し、地域の特性を活かした魅力ある店舗づくりを支援し、選ばれる競争力のある事業者を育成します。

そして、近年多発する大規模自然災害や感染症対策のため、防災・減災対策への意識高揚と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も併せて支援していきます。

達成方針1：各種経営セミナーの開催

各種経営セミナーでは時事に即したタイムリーに短期間で目的に特化した知識を得ることができます。中長期的な時間を要せずに的確な内容を学ぶことができるため、小規模事業者などまとまった時間が取れない方や目的が明確な方に即効性があります。また、費用面でも無料で参加しやすくなっています。

設定した理由：当所がテーマごとの学びの場を設けることで、各事業者の課題・目的ごとに「支援事業者の選定・ネットワーク形成の場」へつなげることができ、当所の支援力の集中化も図れます。

達成方針2：経営分析の実施

日本商工会議所が推奨する「経営支援基幹システム（Bizミル）」（経営状況分析・財務状況分析）や経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」、などの分析ツールソフトを活用し、経営指導員等が分析を行います。深刻な問題を抱えている事業者に対しては、税理士や中小企業診断士などの専門家を交え、適切なアドバイスができるよう対応します。

設定した理由：分析結果を受け、マルケイ融資の申込や、小規模事業者持続化補助金をはじめとした各種補助金申請につながり、財源確保や稼ぐ力の強化につながります。

達成方針3：専門家派遣の実施

セミナーや経営分析で選定した小規模事業者が直面する経営・技術課題を専門家に相談できる仕組みであり、課題解決・事業成長・経営力強化に迅速に大きな効果を発揮します。小規模事業者は従業員数が少なく、専門知識を持つ人材を社内に抱えにくいので、外部専門家の知見を活用でき事業計画を策定できることは大きな意義があります。経営・技術の強化 経営戦略、販路開拓、IT

導入、商品開発、品質管理、資金繰り、事業継続力強化など幅広い分野で支援が可能です。
 設定した理由：具体的・実践的なアドバイス 専門家が当所とともに事業所に直接訪問し、現場を見ながら課題解決に向けた実務的な指導を行うため、効果が実感しやすいです。
 事業計画を策定することで、店舗改装による売上増加、新商品開発による販路拡大、組織力強化、社員教育、労務管理、ISO 取得など、内部体制の改善にも寄与します。事業転換・多角化支援 新分野進出や事業再構築に際しては特に専門家の客観的視点が成功確率を高めます。

達成方針 4：

事業計画策定後、売上・経常利益をモニタリングし、新分野進出や販路開拓を伴走します。適宜、成長サイクルに合わせて補助金などの申請支援も行います。

設定した理由：計画策定がゴールでなく、スタートです。初期の試行錯誤期に伴走することで赤字転落や離脱を防ぎます。随時の収益管理により早期軌道修正が可能になり、確実な売上増加、利益の確保につなげます。

【目標 2】円滑な事業承継及び創業支援の強化

小規模事業者は雇用の受け皿であり、地域経済の主要な担い手ではありますが、管内の小規模事業者の高齢化が進んでおり、廃業による雇用の喪失や地域の活力の低下を防ぐために、岡山県事業承継ネットワーク等と連携し、円滑な事業承継支援を行います。また、玉野市を選んでくれた創業者への支援として、玉野市および関係機関と連携する創業支援ネットワークにて、創業前から創業後まで強力に継続的に支援を行うことで新規創業を促し、減少しつつづけている管内の小規模事業者数の維持を図ります。

創業塾（R2～R6）の受講者数及び開業数				過去 5 年間		合計
開催年度	令和 2 年	令和 3 年	令和 4 年	令和 5 年	令和 6 年	
開催月	2 月	8 月	8 月	8 月	8 月	
申込数	6	8	20	27	10	71
全受講者数	5	8	20	27	10	70
・創業数	5	7	12	9	5	38
・翌年度創業数	0	0	1	1	0	2
創業総数	5	7	13	10	5	40
創業相談件数	15	14	41	52	21	143

達成方針 1：創業塾の開催

創業塾を夏頃（連続 4～5 回もの）開催し、起業家精神を育み、新たなビジネスの芽を育てます。参加者は具体的な事業計画を立案し、実践的なスキルを身につけることができ、最終回では事業計画の発表が行われ、互いに刺激し合う貴重な機会となります。特に、地域の特性を活かしたユニークな事業構想を練り上げる参加者の事例が注目されています。

設定した理由：創業に無関心な者の割合は、諸外国は約 2～4 割である一方、我が国は約 8 割と高い水準。「創業無関心者」層を「創業関心者」に引き上げることが重要です。また創業を阻害する要因として、創業希望者は、①資金不足、②知識・ノウハウ不足等の課題を抱えていますので創業塾を受講することで課題解決を図り、円滑な開業につなげます。

達成方針 2：玉野市と地域の支援機関と連携して実施する創業支援

フロアが同じ玉野市商工観光課・玉野商工会議所が一体なった「玉野市創業支援センター」を設置し、ワンストップで情報共有による相談のスピードアップを図り、創業の各段階に応じた適切な支援を実施します。

設定した理由：玉野市は創業に関する補助制度の提供、一方、商工会議所は開業手続き、創業

計画策定のノウハウの提供を行うことで、ワンストップにて創業者へ対応することで、創業者の業務の向上や負担も減り、創業の実現度が高まります。

達成方針 3：早期診断と事業承継計画策定

60歳以上の経営者へ承継診断を実施し、資産・知財・人材の棚卸を行います。集中支援を必要とする事業者には事業承継引継ぎセンターと連携して課題別に専門家を配置して合意形成する場を設け、事業承継計画を策定します。

設定した理由：可視化がなければ承継は停滞します。承継計画により関係者の期待が整合し、金融支援も得やすくなります。早期着手は選択肢を広げ、税務リスク低減や価値向上につながる効果も高いです。

達成方針 4：各種創業・事業承継融資制度の展開

創業者（創業予定者を含む）の、事業承継や創業または創業による事業の運営に必要な資金調達を支援するため、日本政策金融公庫や管内金融機関と連携して各種創業融資制度を説明・展開し、資金繰りの円滑化を図ります。

設定した理由：最大の課題は資金・人材・場所の不足です。事業承継後の後継者や創業間もない起業家等において敷居の高い金融機関も商工会議所が仲介に入ることにより、優遇利率を設定した融資支援が実施できる機会が増えます。

達成方針 5：創業後・承継後の伴走支援

売上・粗利をモニタリングし、商品改良と販路開拓を伴走します。適宜、成長サイクルに合わせて補助金などの申請支援も行います。

設定した理由：計画策定がゴールでなく、スタートです。初期の試行錯誤期に伴走することで赤字転落やとん挫を防げます。収益管理により早期軌道修正が可能になり、確実な売上増加につながります。

【目標 3】 IT化・DX推進及び省力化投資による販路拡大と生産性の向上

小規模事業者の現状とITスキルを加味した上で、商圏内消費・購買力縮小を克服するSNS・ECサイト・HP活用支援等、DX推進に向けた取組を強化します。また、データから見ても玉野市は人手不足が深刻であり、特に当所管内エリアについては全国平均と比べても有効求人倍率が高く雇用が困難な状況にあります。こうした深刻な人手不足を打開するにはDX・省力化投資、キャッシュレス化などを進め生産性を高め、少ない人員で効率よく売上利益を向上させていく必要があります。当所では、DXの促進や省力化に資する設備導入を支援する取り組みを進め、業務改善や生産性向上による人手不足への支援を進めていきます。

達成方針 1：販路開拓に向けたDX・生成AI・SNS活用講座開催

マーケティングや販路開拓活動において、データやデジタル技術を活用することは、有効な手段であるものの、十分に利活用できていない小規模事業者が多いのが現状です。そこで、販路開拓におけるDX・生成AI・SNS等の活用手法の紹介や実践練習を実施することで、小規模事業者の興味や課題に応じて選べる様々な施策も通じて「稼ぐ力」を強化し、売上拡大や販路開拓を後押しします。

設定した理由：すぐに利用する事が出来るSNSの活用法やライブ配信を活用した販路開拓術と初期費用なしでも行えるEC制作などの講座を提案・紹介することで情報発信力を高めて、ECは全国到達、販路の分散はリスク低減と顧客獲得効率の向上に直結し、小規模事業者の集客・売上アップへつなげます。

達成方針 2：人手不足への対応のための省力化設備導入支援

人手不足による倒産が過去最多ペースで増加するなど、人口減少や高齢化、過疎化の進行によ

り、小規模事業者にとっては中長期的にも短期的にも人手不足が課題となっています。こうした人手不足に悩む小規模事業者などに対して、「どこから手をつけてよいか分からない」といった声も踏まえ、まずはIoT、ロボット等の汎用製品をカタログから選ぶような、簡易で即効性のある省力化投資を促す「中小企業省力化投資補助金」などの紹介・支援を行い、生産性向上、持続的な賃上げを後押ししていきます。

設定した理由：申請時に提出する事業計画には、労働生産性を3～5年で設定される事業計画期間内に事業者全体で年平均成長率3%～4%以上増加させる計画を作って提出しなければいけません。適切かつ明確に自社の状況と今後の展望を記載することで可視化もでき、省力化効果など自社だけでは算定が難しいものも販売事業者のアドバイスをもらいながらスムーズに進むこともあるため省力化の数値や効果の予測がしやすくなります。

達成方針3：講座開催後や省力化設備導入後の伴走支援

導入後、営業利益・従業員数・残業時間をモニタリングし、販路開拓や労働生産性の向上を伴走します。

設定した理由：計画策定がゴールでなく、スタートです。初期の試行錯誤期に伴走することで効率性からの離脱を防げます。モニタリングにより早期軌道修正が可能になり、確実な営業利益増加につながります。

【目標4】高い技術力とアイデアのある小規模事業者の商品開発や販路拡大支援の強化

事業者の技術や商品力を活かした販路開拓支援では、新規市場へのアプローチを助け、地域経済の活性化を推進します。また、やる気のある事業者を核とした顧客開拓支援を行い、地域商業の基盤を強化し、持続的な顧客基盤の確立を目指します。これにより、市外からの所得の流入の増加による小規模事業者の持続的発展と地域経済循環の改善を目指します。

達成方針1：事前商談会対策セミナーの実施

新規の顧客開拓には、既存客を守るのに比べて5倍の労力や費用がかかると言われています。しかしながら、小規模事業者の継続・発展には新たな顧客・取引先の開拓による売り上げの確保、拡大が不可欠であります。営業活動には、知識や経験豊富なマンパワーが必要であり、相手方が求めるニーズと自社が提供できるシーズが合致し、マッチングが成立するまで多くの労力と時間を要することも少なくありません。その点で、展示・商談会は自社商品・サービスの価値を効果的かつ効率的に伝えられる絶好の場所です。そこで当所では、多くの企業と出会える展示・商談会への出展支援を強化します。まず、貴重な機会となる展示会・商談会での商談率を上げるために、必要な計画・準備・運営のノウハウを体系的に学ぶためのセミナーを準備します。

設定した理由：商談会・展示会出展に向けた心構え、お客様・バイヤーから選ばれるポイント、展示会後の取り組み等を事前に参加者が学んでおくことで、商談会本番での成約率が上がります。

達成方針2：当日の対応支援と展示会の効果測定

展示会の来場者を増やすためには、当日のお客さま対応も重要となります。自社のブースに少しでもブースに興味を持ってもらうために、ノベルティやチラシなどの当日配布できるものを準備したり、展示会場の導線、時間帯ごとの来場者数の増減の予想から人員配置を調整することで、当日の来場者数を最大化出来ます。

展示会の成果を測定するためには、事前にKPI（重要業績評価指標）を設定することが重要です。具体的には、新規顧客の獲得数、商談数、受注数など。また、投資対効果（ROI）を計算することで、展示会への投資がどの程度、売上につながったかを数値化できます。これらの数値を基に展示会の成果の良し悪しを判断できます。

設定した理由：効果的な商談のカギは、プレゼン能力と相手の話を「聞く」ことにあります。質問は、状況質問、問題質問、示唆質問、解決質問の4つに分類できます。これらをバランスよく

く使うことで、相手の本音を引き出し、効果的な提案につなげることができます。事業者が商談会へ集中できるよう、効果測定やチラシの配布は当所も行い、後方支援を行います。

達成方針3：展示会後の伴走支援

お客様からいかに多くの「声」ニーズ・要望)を収集できたかが出展の成果であり、聞き取った内容を深掘りし、商品・サービスの改良や、新商品開発に結び付けたり、後の商品・サービスの提案（アフターフォロー）に結びつけることが重要です。出展後、売上・粗利をモニタリングし、商品改良と販路開拓を伴走します。

設定した理由：商談会出展がゴールでなく、スタートです。初期の試行錯誤期に伴走することで早期軌道修正が可能になり、確実な商品化や売上増加につなげます。

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】

当所では、地域内の経済動向を把握するため、定期的に巡回にて景況感の聞き取り及び岡山県商工会議所連合会主催の景気観測調査（年4回、市内40社対象）、日商LOBO調査を実施しています。また、株式会社日本統計センターの市場情報評価ナビ「MieNa（ミーナ）」を使用して、玉野市の人口・世帯・事業系データ（年販売額・製造品出荷額など）の個別明細や比較レポートは作成できます。

【課題】

・コロナ禍以降、巡回訪問の件数が減少したことで、地域経済の動向や景況感をヒアリングする機会が不足しています。

・地域経済分析システム「RESAS（リーサス）」などの国のビッグデータ等は有効活用できておらず、支援すべき事業者に合致した経済動向等の分析データも提供出来ていません。

・市場情報評価ナビ「MieNa（ミーナ）」を使用して抽出した地域経済動向データの分析・活用を事業計画策定の支援で一時的な情報収集に使用していますが、継続した活用・分析結果の提供はできていません。

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、意識も高める必要があります。さらに、「RESAS（リーサス）」や「MieNa（ミーナ）」、経済センサス、岡山県や玉野市の調査データ、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ます。

(2) 目標

	現状	R8	R9	R10	R11	R12
①地域の経済動向分析回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②中小企業景況調査回数（景気観測調査）	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③LOBO調査回数（早期景気観測調査）	12回	12回	12回	12回	12回	12回

(3) 事業内容

① 地域の経済動向分析（REASAS:国が提供するビッグデータ等の活用）

当所管内の経営環境や人口動態等の現状を把握するため、地域の産業や人口動態、消費動向等の経営に役立つデータを経営指導員が「REASAS:地域経済分析システム」や「MieNa:市場情報評価ナビ」等や外部支援機関のデータを用いて経済動向分析を行い年1回公表します。このデータを活用することで経営分析や計画策定の精度も上がり、経営力の向上につながります。

○「REASAS（リーサス）：地域経済分析システム」

（調査エリア）

岡山県・玉野市、管内を中心とした地域データ

（分析項目）

「人口」、「産業構造」、「消費動向」、「観光情報」など

（分析方法）

- ・人口マップ（将来人口推移）→海外展開への動機づけ
- ・産業構造マップ→産業の現状を把握し今後の計画に活かす
- ・地域経済循環マップ（分配分析）→所得状況を把握し購買力を分析
- ・まちづくりマップ（From-to分析）→人流を分析し経営に活かす

○商圏レポートMieNa（㈱日本統計センター）

（調査エリア）

玉野市、管内を中心とした地域データ

（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します。

○日本政策金融公庫が実施している全国中小企業動向調査より下記項目のデータを収集・整理・分析し、全国・中国地方の景況を把握します。

（調査頻度）：年4回

（調査項目）：中小企業の業種別、地域別

- 1)業況判断DI値
- 2)売上DI値
- 3)純利益DI値
- 4)販売価格DI値
- 5)仕入価格DI値

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ます。県下12商工会議所が管内事業者に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ます。

（調査対象）管内事業所 40事業所

製造業（18件）、建設業（6件）、卸売業（2件）、小売業（9件）、サービス業（5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

（調査時期）年4回（3月、6月、9月、12月）

（調査方法）調査票をE-mailで依頼し、E-mail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ります。また、巡回・窓口支援の際に事業者に対して情報提供し、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します。

③ L O B O 調査（早期景気観測調査）

※ L O B O = QUICK SURVEY OF LOCAL BUSINESS OUTLOOK = 早期景気観測

※ L O B O 調査：326 商工会議所の協力により、約 2,000 企業を対象に調査を実施するもの
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、商工会議所のネットワークのもと、地域や中小企業が「肌で感じる足元の景気観」を全国ベースで毎月調査するとともに、月毎に設備投資や採用・賃金の動向などのテーマを設定して調査を実施し、日本商工会議所を通じて全体の調査結果を公表しています。玉野市のみのデータは公開できないが、小規模事業者の動向について全国との比較分析を行いつつ、経営指導員等で情報共有し、事業者を支援する際の参考資料として活用していきます。

（調査対象）管内事業所 3 事業所 製造業（2 件）、建設業（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

（調査時期）毎月実施（1 2 回）

（調査方法）調査票を E-mail で依頼し、E-mail 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ります。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します。

（4）調査結果の活用

○情報収集・調査・分析した結果はホームページ等に掲載し、広く管内小規模事業者にも周知します。

○経営指導員等が巡回指導や窓口対応・オンライン相談等を行う際の参考資料とします。

○小規模事業者の事業計画策定支援に積極的に活用します。

○行政への施策提案に活用します。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】

管内の小規模事業者に対して、経営指導員等による巡回訪問時に販売状況や消費動向などヒアリングを行っています。また、経営相談等に来所される小規模事業者に対して、経営指導員等が必要動向に関するヒアリングも行っています。

【課題】

経営相談（巡回及び窓口）対応時に需要動向に関するヒアリングは個々に実施しているが、アンケート調査票などは作成しておらず、地域の消費動向については統一して調査できていないのが現状です。また、小規模事業者側からの情報に限定されるため、一般消費者の求める商品やサービスについて情報収集が不十分です。今後は当所においても、管内事業所が扱う商品について調査を行い、需要動向を積極的に把握していくことが必要であると考えます。

（2）目標

	現状	R8	R9	R10	R11	R12
新商品開発の調査対象事業者数	—	1 者	2 者	3 者	3 者	3 者

試食、アンケート調査 対象事業者数	—	1者	2者	3者	3者	3者
----------------------	---	----	----	----	----	----

(3) 事業内容

○機械系製造業

玉野市は「ものづくりの町」であり、輸送用機器や非金属、化学など多様な製品を製造する技術の高い事業者が集まっています。当所は、新規販路開拓を目的に商談会等へ出展する製造小規模事業者の新技术や新製品を対象に、展示会や商談会の来場者に対するアンケート調査を以下の内容で実施し、結果を分析し需要動向を探ります。

(展示会・商談会)

- ・おかやまテクノロジー展 (OTEX) ・ ・ 機械系ものづくり企業の展示商談会としては中四国最大級の展示会 (350 小間)
- ・ しんきん合同ビジネス交流会 ・ ・ 岡山県最大のビジネスマッチングイベント

(サンプル数) 来場者 50 人

(調査先) 来場した業者、バイヤー

(調査手法) 対面によるヒアリング

(調査項目) デザイン、色、重さ、大きさ、価格、パッケージ、消費者のニーズ、改良点、必要な技術、材料等

(分析・活用方法) 専門家、玉野市担当者、経営指導員、出展事業者により、調査結果を基に分析し、買い手のニーズに合った新技术や製品開発に活用します。

○食品系製造業

食品を製造している小規模事業者の新商品等を対象に 道の駅みやま、市内の地域共通通貨加盟店のイベント時、市外で開催する食のイベント時など、ターゲットに沿った会場を考慮して、玉野市特産品協議会の協力も得ながら、事業者の新商品の需要動向を探るため調査を実施します。

(サンプル数) 来場者 50 人

(調査先) 一般消費者、バイヤー

(調査方法) 商品ごとに調査内容を変えたアンケート票を作成し、来場者が直接記入する。

(調査項目) 味、甘さ、硬さ、デザイン、価格、色、大きさ、パッケージ、消費者のニーズ等

(分析・活用方法) 専門家や玉野市担当者、経営指導員が結果をもとに分析し、直接事業者へフィードバックし、買い手のニーズに合った商品開発に活用します。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業者の経営力及び競争力を高めるためには、経営状況の把握及び分析が不可欠です。現状では、当所は経営革新計画や経営力向上計画、経営改善資金 (マル経融資) の相談者に対し、2 期分の決算書を比較して Biz ミルなどにて経営分析を行い、傾聴と対話にて業界平均の財務との比較や今後の見通し、収益性、成長性などの結果を経営指導員が事業者へ提供し、金融支援等の指導に活用しています。現状ではマル経融資の推薦や経営力向上計画の策定時 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ます。ローカルベンチマーク等の活用も十分とは言えません。

【課題】

課題として、これまで分析結果を主に相談者に限定して活用してきた点があり、今後は巡回や窓口相談で経営分析を希望する事業者に対しても分析結果を提供していく必要があります。また、経営指導員の経験に基づいて分析を行っているため、結果の統一性が欠如していることも課題であります。一定レベルに標準化された分析手法の活用が求められます。

(2) 目標

	現状	R8	R9	R10	R11	R12
経営分析事業者数	20 者	30 者	30 者	38 者	38 者	38 者

※R8～R9：(経営指導員 3 名＋広域サポーター1 名) ×6 社 補助員 2 名×3 社として計算

※R10～R12：(経営指導員 3 名＋広域サポーター1 名) ×8 社 補助員 2 名×3 社として計算

(3) 事業内容

＜巡回・窓口相談を介して掘り起こした小規模事業者の経営分析の実施＞

巡回・窓口相談時に経営分析の必要性や重要性を説明し、理解を深めてもらい、より多くの小規模事業者の経営分析を行います。経営指導員等の指導を受け、マルケイ融資の申込を希望した事業者のほか、小規模事業者持続化補助金をはじめとした各種補助金申請を行う事業者に対し、経営分析(定量面・定性面)を行うとともに統一した分析が提供できる仕組みを構築します。

【支援対象】 巡回・窓口相談に来られる小規模事業者

【分析項目】 定量分析の「財務分析」と定性分析の「SWOT分析」の両方を行います

＜財務分析＞売上高、売上総利益、損益分岐点、粗利益率 等

＜SWOT分析＞強み、弱み、脅威、機会 等

【分析手法】 日本商工会議所が推奨する「経営支援基幹システム(BIZミル) (経営状況分析・財務状況分析) や経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」、などの分析ツールソフトを活用し、経営指導員等が分析を行います
 深刻な問題を抱えている事業者に対しては、税理士や中小企業診断士などの専門家を交え、適切なアドバイスができるよう対応します。

(4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にフィードバックし、次のステップの事業計画の策定等に活用します。

○分析結果は、経営支援基幹システム(BIZミル) (経営状況分析・財務状況分析) を活用してデータベース化し経営指導員等で共有してスキルアップに活用します。

6. 事業計画策定支援に関すること**(1) 現状と課題****【現状】**

多くの小規模事業者は、経験や勘を頼りに経営を行い、時間を要する事業計画を立てていないのが現状であります。持続的発展を図るためには、地域の経済動向や経営状況の分析を踏まえた事業計画の策定が望ましいが、実際には小規模事業者は持続化補助金や経営力向上計画、創業奨励金など特定の目的のために場当たりの計画を策定することが多いのが実情です。

【課題】

当所では、補助金申請を目的とせず、地域経済の動向を踏まえた経営分析に基づき事業計画を策定するよう指導していますが、補助金申請を主目的とした事業計画作成が中心となっており、事業

者が持続的に発展するための計画策定が不十分であることが課題です。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者は、事業計画の策定に関心が薄く、計画に基づいて経営を行っている事業者は少ない。しかし、経営計画を策定し実行することで発展や持続性の余地が大きく、効果的な結果をもたらす可能性があります。そこで、地域の経済動向や事業者の経営分析結果を基に、経営課題を解決し、事業者がどのように成長や再生していきたいかの方向性を対話と傾聴で導き出す必要があります。当所は、経営者に寄り添いながら指導・助言を行い、経営分析を行った事業者のうち最低5割以上の事業者が事業計画や創業計画、承継計画を策定できるよう支援することを目指します。これにより、小規模事業者が持続的に発展し、地域経済全体の活性化にも寄与することが期待されます。また、各種セミナーや個別相談会開催による事業計画策定事業者掘り起こしも行います。セミナーや相談会のテーマとしては「経営革新」「BCP」「創業」「DX・生成AI・SNS」「資金繰り」など事業の発展や継続につながる内容をはじめとし、その時々ニーズに合わせたテーマを選定します。

(3) 目標

	現状	R8	R9	R10	R11	R12
事業計画策定件数	17件	22件	25件	30件	30件	30件
内、創業計画策定件数	5件	5件	8件	10件	8件	8件
内、承継計画策定件数	2件	2件	2件	2件	2件	2件
創業塾(連続シリーズ)	1回	1回	1回	1回	1回	1回
経営計画セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
DX・生成AI・SNS活用セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
金融支援相談会 「一日公庫」の開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
BCP活用セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

① セミナーや相談会開催による事業計画策定事業者の選定

事業計画策定等に関するセミナー、個別相談会等の開催により、事業計画策定を目指す管内事業者の掘り起こしを行います。セミナーのテーマとしては「経営革新」「BCP」「創業」「DX・生成AI」「資金調達」など事業の発展・継続につながる内容をはじめとし、その時々ニーズに合わせたテーマを選定して開催します。

対象	管内事業者
募集方法	募集チラシを作成し、以下の方法で集客を図る <ul style="list-style-type: none"> ・当初 HP や会報での募集告知 ・窓口相談並びに巡回による募集告知 ・各会議やメーリングリストで告知
開催回数	5回
テーマ	経営革新、DX・生成 AI・SNS、事業承継、創業、省力化、資金調達など
講師	中小企業診断士、税理士、コンサルタント、政府系金融機関等

② 専門家と連携した事業計画策定支援

掘り起こしを行った後、集中支援が必要な事業者には、当所では中小企業診断士をはじめとした専門家と密に連携し事業計画策定支援にあたっています。しかし難易度の高い案件には経営指導員だけには限界があり外部リソースを有効に活用することでスピーディーに付加価値の高い支援を実施していきます。

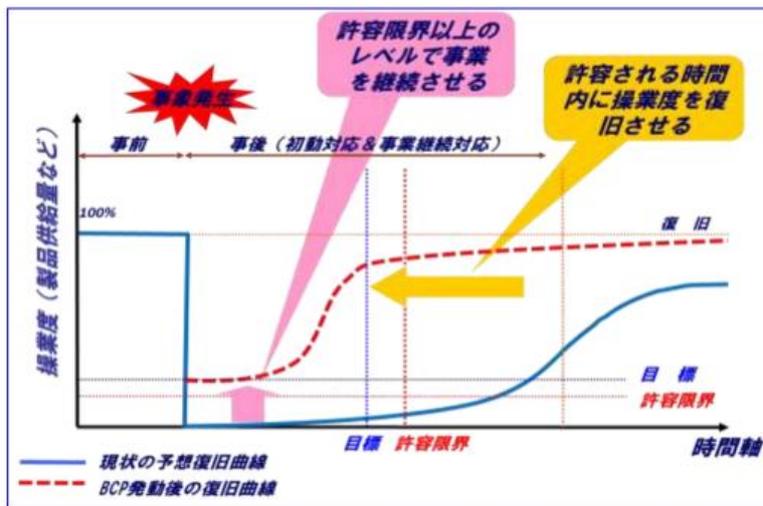
※具体的に計画策定が見込まれるもの

対象	管内事業者
経営革新計画	新たな取組に関する計画を支援し、競争力を高め、持続可能な成長につなげていく
経営力向上計画・ 先端設備導入計画	設備導入後の即時償却や税額控除などに向けて経営力を向上させるべき計画のブラッシュアップを支援する。
創業計画	理念や収益計画を明確化し、ビジネスプランの実現可能性を評価する
経営改善計画	金融機関から円滑な資金調達を可能にするため、経営改善計画やキャッシュフロー計画の支援を行う。
補助事業計画	新規顧客獲得後ならびに設備導入後など実現可能性の高い補助事業計画となるよう計画ブラッシュアップを支援する。
事業承継計画	事業を永年継続させていくためには現経営者と後継者の意思の再確認、財務状況の現状等を計画に落とし込み、把握しておく必要がある。

③ 事業継続力強化計画の策定支援

岡山県は2018年の豪雨災害により甚大な被害を受けました。その後は新型コロナウイルスが蔓延するなど思いもよらない感染や災害により事業継続がいつできなくなるかといった当所管内事業者から不安な声を聴くようになりました。しかし、事業者は何から手をつければいいのかかわからず、BCP計画策定など具体的な取組をしている事業者はまだまだ少ない状況にあります。BCP策定により、事業者が重要業務（中核事業）を中断せずに、あるいは中断しても目標復旧時間内に重要業務を再開させることにより、顧客流出の防止や市場シェア低下防止につながられます。

玉野市は瀬戸内海に面した町で、南海トラフ地震などの際は、高潮や津波などで甚大な被害を受ける可能性は高く、事業者の事業活動を守るためにも今後、BCPの取組に対する動機づけ（セミナーなど開催して）を行い事業継続力強化計画の策定につなげていきたいと考えています。



内閣府 事業継続ガイドライン（令和5年3月）より抜粋

対象	管内事業者
募集方法	経営革新・経営力向上計画や補助事業計画策定時に追加の提案を行い策定につなげていく
専門家	中小企業診断士・BCP 策定専門家など

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】

持続化補助金やマル経融資などを中心に年間数十件単位の計画策定支援を実施していますが、事業者や経営指導員によっては個別に十分なフォローが出来ていない状況です。特に創業者については創業計画を策定した後のフォローが十分に出来てなく、次第に疎遠になる傾向もあります。事業計画を策定しても、確実に実施できなければ事業の持続的発展は望めません。

【課題】

当所は金融支援や補助金申請支援、販路開拓支援を通じて進捗状況を確認し、実施に対する課題解決のための支援、指導、助言を行っています。しかし、課題として、事業計画の策定支援を受けた事業者は日々の業務に追われ、計画の実行が後回しになっているケースも多い。経営指導員がフォローアップを行わなければ進捗が見られないこともあり、経営指導員も定期的な巡回訪問や接触機会が持てないため、フォローアップが不十分で実行が途中で止まってしまうこともありました。このような状況を改善するため、より効果的なフォローアップ体制の構築が求められます。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の実施支援においては、自走化を意識し、経営者自身が頭の中を整理し、「答え」を見いだすことが重要であります。対話を通じて課題の本質について深く考えることや、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで、現場レベルでの当事者意識を高めることができます。経営指導員には計画の進捗フォローアップを通じて、経営者に内発的動機づけを行い、潜在力を発揮させることが求められます。支援対象は全ての事業者とするが、進捗状況や課題に応じて、集中的に支援が必要な事業者と、順調と判断される事業者を見極める必要もあります。訪問回数を増やすことで重点的にサポートし、逆に訪問頻度や接触機会を減らすことで効率的な支援を実施し

ます。これにより、確実な事業計画の実行を加速させ、事業者の自走化や持続的な成長を促進することが期待されます。

(3) 目標

	現状	R8	R9	R10	R11	R12
フォローアップ対象事業者数	17 者	22 者	25 者	30 者	30 者	30 者
頻度 (延回数)	—	70 回	76 回	100 回	100 回	100 回
売上増加事業者数	—	5 者	5 者	6 者	6 者	6 者
利益率 3 % 以上 増加の事業者数	—	5 者	5 者	6 者	6 者	6 者

- ・ 22 者の場合・・・3 者×6 回(2 か月に 1 回)=18 回、7 者×4 回(四半期に 1 度)=28 回、12 者×2 回(半年に 1 度)=24 回
- ・ 25 者の場合・・・3 者×6 回(2 か月に 1 回)=18 回、7 者×4 回(四半期に 1 度)=28 回、15 者×2 回(半年に 1 度)=30 回
- ・ 30 者の場合・・・5 者×6 回(2 か月に 1 回)=30 回、10 者×4 回(四半期に 1 度)=40 回、15 者×2 回(半年に 1 度)=30 回

事業計画を策定した事業者に対して、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的に巡回訪問等を通してフォローアップを行います。

その頻度については、事業計画策定 30 者 (R10 年以降) のうち、15 者は半年に一度、10 者は四半期に一度、他の 5 者は 2 か月に一度とします。

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者に対して、計画の策定を支援した経営指導員が、経営支援システム「T O A S 経営カルテシステム」や「Biz ミル」を用いて、定期的に巡回または窓口、またはオンライン面談などで接触し進捗状況を確認します。その頻度については、R12 なら事業計画策定 30 者のうち 15 者は 4 半期に 1 度、15 者は年 2 回とします。ただし、事業者からの申出や事業計画の進捗状況等により、集中的に支援すべき事業者に対しては訪問回数の頻度を増やすなど、臨機応変に対応していきます。なお、事業計画の進捗が芳しくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更や支援を行います。

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】

管内の事業者に対し、チラシや巡回相談の機会を通じて、様々な機関が実施する商談会の開催情報や募集案内について情報提供はしているものの、数日間も事業所を留守にすることが難しい、都心部での商談は旅費や宿泊費などの経費が嵩む、またブースを訪れるバイヤーは多いものの商談成約に結び付いた件数はないなどの理由で、実際に商談会に参加を希望する事業者が少ないのが現状です。前回の計画内でも商談会や展示会の支援内容を取り入れていましたが、コロナの影響もあり、実績はありませんでした。プレスリリースに関しても、以前は数件の支援実績はあるも

の、現在は要望がないのが現状であります。

【課題】

商談会に関しては、販路開拓に意欲はあるものの、多額の経費や出展準備、当日運営等のマンパワーの不安からか、小規模事業者の多くが出展に対して足踏みをしていると考えられます。ECサイトでの販路開拓については、多くの小規模事業者はITに対して、運営手法やリスク管理など不安を抱えています。また、小規模事業者は自社のホームページやSNSの活用すらできていないのが現状です。事業者が多様な顧客ニーズに応える商品やサービスを提供する機会を拡大するため、デジタル化を活用した勉強会を開催し、小規模事業者のITやSNSを活用した販路開拓を支援していきます。

(2) 支援に対する方針

小規模事業者が新たな需要開拓を進めるために、まず予算面や拘束時間的にも出展しやすい県内で開催される集客力のある商談会や展示会への出展を支援します。しかし、出展が最終目的ではなく、商談会や展示会を契機として事業者の売上増加につなげることが重要です。そのために、事前に商品選定や商談方法、商談後のサポート方法に関する勉強会を開催し、有効かつ充実した出展になるよう支援していきます。また、DXに向けた取り組みとして、WEBやSNSを活用したネット販売の促進も目指しており、これにより新たな顧客の獲得と売上増加を図ります。

これらの取り組みを通じて、展示会出展後のフォローアップ体制を強化し、商談後の成約につながるような支援が必要です。事業者が自らの強みを理解し、効果的なPRや販売戦略を実行できるようにすることで、持続的な成長を実現することが期待されます。また、導入にあたっては、必要に応じてIT専門家派遣等を実施します。

(3) 目標

		現状	R8	R9	R10	R11	R12
おかやまテクノロジー展（OTEX）への出展支援	参加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
	成約件数	—	3件	3件	3件	3件	3件
岡山県しんきん合同ビジネス交流会への出展支援	参加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
	成約件数	—	3件	3件	3件	3件	3件
WEB・SNS・クラウド活用による販路開拓	—	—	5者	5者	5者	5者	5者
	売上増加率	—	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①おかやまテクノロジー展（OTEX）への出展支援（BtoB）

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おります。そのため、優れた技術や製品を持つ企業が数多くあります。『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す。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す。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ます。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ます。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れます。

(支援方法)

- ・ 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、対策をいたします。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います。
- ・ 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います。

(実績・規模) リアル展のみの集計

2025年11月12日(水) 6,543人 / 11月13日(木) 6,849人 : 来場者数延べ13,392人
出展企業: 214社・機関 (420小間)

【対象者】 事業計画を策定し意欲的で販路拡大の可能性が高い機械系製造小規模事業者

【募集方法】 巡回、窓口相談、相談会での相談時に参加を募るとともに会報でPRします。

【開催回数】 年1回

【参加事業者】 3事業所

【勉強会開催】 参加事業者に対して事前に出展への取組方法(効果的なPRやプレゼン方法等)や販路拡大の方法、成約に繋がる交渉術などを支援する勉強会や個別相談会を開催します。

【成果】 商談成約件数: 各1社

④ 岡山県しんきん合同ビジネス交流会への参加支援(BtoB)(BtoC)

- ・ 事業者同士が交流することで新たなビジネスの機会につなげてもらうと岡山県内の信用金庫などが毎年合同でビジネス交流会を開いています。
- ・ 出展企業は、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取引先が中心であり、経営者や営業責任者など責任ある地位の方が集まるため、中身の濃い商談も可能となっています。フリー商談会ではブース出展以外の企業の入場も可能とし、より幅広いビジネスマッチングを実現しています。
- ・ 特に、大手百貨店・スーパーなどとのバイヤー商談会も開催されるので、食品系小規模事業者は効果的に新規需要開拓が図れます。
- ・ 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を設置されていますので、経営上の課題解決にも活用できます。

当所では、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いたします。また、経営指導員は主催の信用金庫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います。

(実績・規模) リアル展のみの集計

2025年11月19日 416社出展

将来的には、「ビジネスフェア中四国」

(約500社のバイヤーが来場し、計4,790件の商談会)

「東京インターナショナルギフトショー」

(春と秋の年2回、3日間にわたり開催。国内外から約3,000社が出展し、来場者数約20万人の大型イベント。) など県外の大型展示会への出展支援も目指します。

- 【対象者】 事業計画を策定し意欲的で販路拡大の可能性が高い食品系製造小規模事業者
【募集方法】 巡回、窓口相談、相談会での相談時に参加を募るとともに会報でPRします。
【開催回数】 年1回
【参加事業者】 3事業所
【勉強会開催】 参加事業者に対して事前に出展への取組方法（効果的なPRやプレゼン方法等）や販路拡大の方法、成約に繋がる交渉術などを支援する勉強会や個別相談会を開催します。
【成果】 商談成約件数：各1社

③WEB・SNS・クラウド活用による販路開拓（BtoC）（BtoB）

インターネットで自社ホームページやSNSを公開している小規模事業者等を対象に、自社ホームページによるWEB販売やSNSでの集客力を上げ、売上を増加させる専門家による勉強会を開催。専門家が支援先で効果があった販売手法など、それぞれの業種での支援経験・ノウハウを参加事業者と情報を共有することで個々の事業者の新たな需要の開拓を図る。また、必要に応じてIT専門家派遣を実施します。

- 【対象者】 意欲的で販路拡大の可能性が高い小規模事業者
【募集方法】 巡回、窓口相談等での相談時に参加を募るとともに会報でPRする。
【開催回数】 年1回
【開催内容】 魅力的な商品紹介文、写真撮影のポイント、商品構成、価格設定等
【募集人数】 20人
【成果】 小規模事業者がWEB販売を実践することやSNSを活用することで売上が向上目標は、事業者ごとに3%の売上増加を目指す。

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り組み

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】

経営発達事業については、正副会頭会議や常議員会、議員総会、委員会などで事業内容や支援件数について報告しているが、見直し等についてアドバイスを具体的に得るような場を設けることが出来ていませんでした。

【課題】

経営発達事業については円滑に遂行できるよう、今後、玉野市と共同で事業を行う上でも、行政担当者や中小企業診断士、税理士のなどの外部有識者を含めた検討できる場を設けることにより、経営発達支援計画の事業結果を毎年、検証・評価し、計画の見直しを行う必要があります。

(2) 事業内容

- ① 定量的把握：(KPIの設定) 経営分析件数、事業計画策定件数、販路開拓支援者数、各種セミナー参加者数、システムや省力設備導入者数、売上増加率3%増加者数、経常利益率3%増加者数、営業利益率5%増加者数を評価指標とします。
- ② 評価方法：「事業評価委員会」を設置し、事業評価を行います。メンバーは、専門家、日本政策金融公庫を外部有識者として委員に招聘し、玉野市商工観光課長が委員として加わり、法定経営指導員が報告するかたちで評価委員会年1回開催します。その場で、次年度に向けて

の見直しについて意見を聴取していきます。

③ 評価見直しの頻度：評価委員会開催後の正副会頭会議で、正副会頭や専務理事へ評価結果を報告するとともに、見直し策について協議し見直し案を決定します。

事業の評価及び見直し案について、常議員会に諮り承認を受けます。

④ 結果の公表方法：常議員会承認後、結果を当所ホームページで地域事業者が常時閲覧できるようにします。

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】

経営発達支援計画により、伴走型の支援を円滑に行うためには、法定経営指導員をはじめ全職員の資質向上を図ることが不可欠です。当所においても、日本商工会議所、中小企業大学校、支援機関職員研修や岡山県商工会議所連合会が主催する経営指導員研修等の OFFJT に積極的に経営指導員が参加させ、資質向上に努めています。

また、当所では SV 事業（スーパーバイザー事業）も利用しており、専門家を活用した若手指導員の資質向上に対する OJT を実施しています。

【課題】

経験豊富な経営指導員と経験の浅い経営指導員のスキルに差があり、これを埋めていくのが課題です。伴走型支援をする事業者に対し、担当する職員で支援内容に差が出ないように、職員等の資質向上を図ります。また、事業者の DX 推進を支援するため、経営指導員等支援担当職員の DX 支援スキルの向上を積極的に進める必要もあります。

(2) 事業内容

① 日本商工会議所・中小企業大学校・岡山県商工会議所連合会等の研修参加

日本商工会議所が主催する研修への参加に加え、岡山県商工会議所連合会が主催する「経営指導員等研修会」や、中小企業大学校の主催する研修に経営指導員のみならず補助員や一般職員も参加することで、傾聴や対話力を重視した支援能力の向上、分析手法や販路拡大のノウハウ、各種補助金など支援制度の理解を深めることができます。また DX 化に活用できる新たな技術や手法についても研修等で習得し、支援能力の向上に繋がります。

② OJT による資質向上

経営支援担当の中には経験年数が浅い職員もおり、とりわけ事業者に対してのコミュニケーション能力や経営支援能力が不足していることが見られます。ベテランの経営指導員と行動を共にすることによってそのノウハウを習得する必要もあります。

③ 職員ミーティング開催

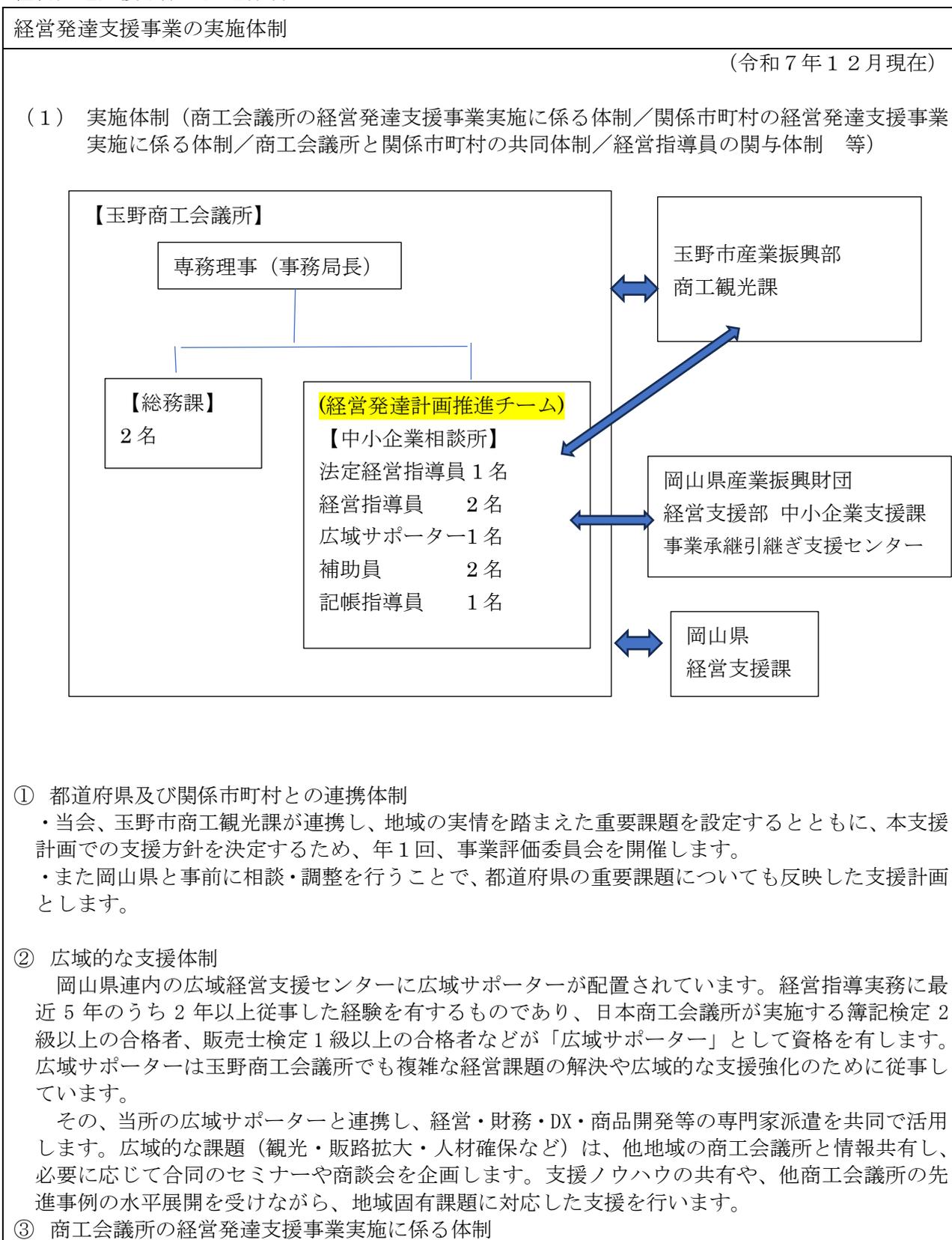
巡回や窓口相談の内容については、経営指導カルテに入力し情報を共有しているが、簡潔に内容を共有するため朝礼などで一般職員も交えて職員間でのミーティングを開催し、巡回訪問の状況、小規模事業者の動向、支援の進捗状況の共有化やベテラン経営指導員からのノウハウを伝えるとともに資質の向上も図ります。

④ 支援成果物の回覧

職員が支援した内容については、支援の都度、当商工会議所のデータベース「TOAS」の電子経営カルテに記録していたが、さらに情報を整理活用するため、日本商工会議所が推奨する「経営支援基幹システム（BIZ ミル）」（経営状況分析・財務状況分析）を活用しデータベース化しておき、その都度、指導課内のみならず総務課の一般職員まで閲覧できる状況を整え、情報共有とともにスキル向上に役立っていきます。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



・市内を3地区に分け、法定経営指導員1名と経営指導員2名の体制で巡回指導を行います。経営指導員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築します。
・また、岡山県産業振興機構や事業承継引継ぎ支援センターと連携し専門家を含め、多面的な支援体制を構築します。

④ 定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

・法定経営指導員1名、経営指導員2名、広域サポーター1名、補助員2名、記帳指導員1名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行います。

・上記で把握・検証した実施状況を当会と玉野市の事業評価委員会（年1回開催予定）で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行います。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していきます。

④ 経営指導員等の資質向上に係る体制

・当所職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うため事例共有などを行います。

（2）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：近藤克也

■連絡先：玉野商工会議所 岡山県玉野市築港1-1-3

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・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行います。

④ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・近藤克也は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しません。

（3）商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会議所

〒706-8533

岡山県玉野市築港1-1-3 4階

玉野商工会議所

TEL：0863-33-5010／ FAX：0863-31-5558

E-Mail：kondou@tamanocci.jp

⑤ 関係市町村

玉野市役所 産業振興部商工観光課

〒706-0002

岡山県玉野市築港1-1-3 4階

Tel:0863-33-5005（代表）

Fax:0863-33-5001

E-Mail：syoukougankou@city.tamano.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 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
必要な資金の額	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020
専門家謝金	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
印刷製本費	330	330	330	330	330
ソフトウェア	700	700	700	700	700
出展費用	330	330	330	330	330
通信運搬費	110	110	110	110	110
事業評価	50	50	50	50	50

(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	: 運営費として会員に依頼、調達
国補助金	: 事業費として応募申請、調達
県補助金	: 人件費、事業費として申請、調達
県連補助金	: 人件費として申請、調達
市補助金	: 運営費・事業費として申請、調達

(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 並びに法人にあつては、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

②