

(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) 地域の現状と課題

①瀬戸内市の立地

瀬戸内市は平成16年11月、邑久、牛窓、長船の3町の合併により誕生した。本市は、岡山県南東部に位置し、総面積125㎏で、西は岡山市、北・東は備前市に接しており商工会も同様のエリアを事業活動範囲としている。

道路網では岡山県の主要幹線である「ブルーライン」が東西を走り、国道2号線にも接していることから、山陽自動車道ICへの接続も容易で輸送・移動環境に恵まれ、鉄道網ではJR赤穂線が市の南北を走り、岡山駅まで約30分と日常生活における交通も充実している。



②瀬戸内市の人口

瀬戸内市の人口（合併前においては、牛窓町、邑久町、長船町3町の合計人数）は、2000（平成12）年の約3.9万人をピークに減少し、2010（平成22）年の時点で約3.8万人となっている。国立社会保障・人口問題研究所（以下「社人研」という。）の推計によると、2040（平成52）年には約2.7万人（2010（平成22）年から約28%減少）になるとされている。

年間消費規模（日常的支出分）の推計は2015年時点で約460億円に対し、2040年には約35%減少する予測となっている。

雇用面では、瀬戸内市在住者のうち半数以上が地区外に勤務しており、若年層になるほどその傾向が強い。市内においては製造業、医療・福祉の分野において勤務する人数が多い。



③瀬戸内市の産業

瀬戸内市内の商工業者は横ばいに近い微増であるが、増加の割合は小規模事業者の方が多くなっている。これは、小規模事業者の高齢化による廃業が増加する一方、一定の創業が継続的にあったことも要因の一つといえる。

増加した業種は「飲食・宿泊・サービス」の項目のみであるが、このうち「宿泊」は減少しており、飲食店及びサービス業が増加要因となっている。

また、事業の代表者の年齢は36%以上が65歳以上となっており、事業継続に向けた取り組みが喫緊の課題となっている。

【業種別内訳】

	商工業者数	小規模事業者数	建設業	製造業	卸・小売業	飲食・宿泊サービス	その他
H30年4月	1,202	1,068	195	148	263	383	79
H25年4月	1,192	1,045	200	157	285	336	67
増減率	+0.8%	+2.2%	△2.6%	△6.1%	△8.4%	+12.3%	+15.2%

ア 建設業

事業者数では土木工事業が最も多く、事業者数の推移では職別工事業の減少が著しい。公共工事への依存度が高い事業者が多いが、公共工事が減少傾向にあり、民間工事需要にけん引され、完成工事高を維持している状況にある。一方、家計消費に係る住宅関連需要は増加傾向にあり、リフォーム関連の需要の伸びが高い。

また、人材不足が深刻化しており、特に型枠大工の不足感が強くある。

イ 製造業

金属製品製造業、印刷・同業関連業の事業者が多くある。製造業の生産動向は上昇基調にあり、堅調に推移しているが、特に小規模事業者において人材不足が著しい。

交通の便の良さに加え、災害も少ないことから企業誘致も増加し、工業製品出荷額等も急伸しており、平成27年実績で1,852億円と平成23年度実績対比で192.7%となっている。また、株式会社岡山村田製作所の事業拡大があり、2020年までに設備を含めた総投資額は500億円超、従業員数は7割多い3,500人が見込まれている。

ウ 卸小売業

市内には目立った商業集積は形成されていないが小売・卸売業商品販売額は370億円を超える額となっている。チェーン展開する大型量販店の出店により、価格競争が激化している。

小売消費の約35%の需要が近隣する岡山市東区、赤磐市等へ流出していると推測される。

エ 飲食・宿泊業

飲食業は近年増加傾向にある。観光客や来訪者を対象とした店舗の増加が要因と思われる。

宿泊業は観光客数に連動し、宿泊客数が減少しており、特に民宿・ペンションの減少率が高くなっている。

オ その他

医療福祉の事業者数及び従業員数が大きく増加しており、特に従業員数の伸びが大きい。

④瀬戸内市における産業の課題

ア 小規模小売店の経営力強化

スーパーマーケット、ドラッグストアなどのチェーン展開する大型店の進出により、地域に根差した小規模な地元商店は経営が悪化している。

また、商店街的な商業集積がほとんど形成されていないため、周辺地域からの顧客吸引力が弱く、加えて岡山市や赤磐市への購買力流出も顕著となっている。

このことから、個々の店の持つ特性を活かし、大型店と一線を画した品ぞろえやサービスの提供により、地域の消費者から求められる魅力ある個店づくりが重要となっている。

イ 建設業の公共工事依存率の低減

公共工事は減少傾向にあることから、比較的零細性の高い地域建設業においては、計画的かつ安定的に売上を立てていくことが難しくなっている。民間工事へのシフトや事業の優位性を活かした他業種への参入等の取り組みが必要とされてきている。

ウ 農商工連携による高付加価値商品の推進

肥沃な土壌と恵まれた自然を生かした農産物生産関連産業、瀬戸内海の沿岸漁業、カキや海苔などの養殖業なども市の主要産業の一つである。こうした、素晴らしい1次産品を活用し、商工業者との連携により高付加価値商品を開発し、販路を開拓していくことが必要とされている。

エ 事業承継による継続的経営基盤の確立

事業者の高齢化が顕著となる中、事業承継の取り組みは未着手となっているケースが多い。スムーズな事業承継にはある程度の期間を要する場合も多く、いち早い取り組みが重要である。また、後継者不在の事業所も少なくなく、従業員や第三者を含め多様で柔軟な事業承継の支援が求められている。

オ 労働環境の整備による従業員の確保

地域人口の減少、高齢化が進む中、従業員の確保が困難となり、建設業や製造業においては深刻さを増し、事業の継続すら影響を及ぼす状況となっている。労働環境を整備、改善することで多様な人材の確保につなげるとともに、優秀な人材の育成及び定着が重要となっている。

(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

ア 商業サービス業の経営の安定化

商業サービス業においては、個々の店舗のレベルアップや連携により、魅力ある買い物環境をつくり、地元はもとより、周辺地域からの顧客吸引力を高め、商業・サービス業の持続的な発展につながる支援を瀬戸内市及び関係機関と連携を図りながら効果的に取り組む。

イ 地元企業と誘致企業の連携による経営力強化

瀬戸内市が企業進出を促す環境づくりを推進する中、誘致企業や地元企業間における連携を促進し、新製品の開発や人材育成を進め、地元産業の活性化につながる支援を瀬戸内市及び関係機関と連携を図りながら効果的に取り組む。

ウ 事業承継及び創業の促進による地域商工業者数の維持

事業者の高齢化が進む中、円滑な事業承継による事業者の若返りによる事業の継続と地域の魅力ある資源を活用した新規事業の創業を促進することで、商工業者の減少に歯止めをかける。

エ 労働環境の整備による雇用の確保、人材育成

高齢者や女性、障がい者、共働き夫婦など様々な立場の市民が働きやすい労働環境を整備することで、雇用を確保するとともに、人材育成、優秀な人材の定着につながる支援を瀬戸内市及び関係機関と連携を図りながら効果的に取り組む。

オ 観光のまちづくりによる、にぎわいの創出

瀬戸内市内を巡るおすすめ観光コースを設定し、また、地域の魅力あふれる特産品を開発し、多くの観光客に訪れてもらい宿泊業や飲食業等の観光関連産業の発展につながる支援を瀬戸内市及び関係機関と連携を図りながら効果的に取り組む。

②瀬戸内市総合計画との連動性・整合性

振興のあり方	瀬戸内市総合計画
ア商業サービス業の経営の安定化	<ul style="list-style-type: none"> ・経営の安定化と活性化に取り組む企業を支援 ・魅力ある買い物環境を創出 ・新たな商業的サービス需要を創出
イ地元企業と誘致企業の連携による経営力強化	<ul style="list-style-type: none"> ・経営体質の強化に取り組む企業を支援 ・企業誘致に向けた環境づくりに取り組む ・市内企業間の相互連携を強化
ウ事業承継及び創業の促進による地域商工業者数の維持	—
エ労働環境の整備による雇用の確保、人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用機会を創出・拡大 ・雇用に関する情報や学習機会を提供 ・就労環境を改善

<p>オ観光のまちづくりによる、にぎわいの創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・観光施設のサービス向上と魅力あるお勧め観光コースを設定 ・観光情報を効果的にわかりやすく発信 ・接客技術や観光地の歴史等の学習機会を提供
-----------------------------	---

③商工会の役割

振興のあり方	商工会の役割
<p>ア商業サービス業の経営の安定化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定支援 ・フォローアップ支援
<p>イ地元企業と誘致企業の連携による経営力強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・地域素材を活用した商品開発支援 ・販路開拓支援 ・各種補助金等活用支援
<p>ウ事業承継及び創業の促進による地域商工業者数の維持</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継診断の実施 ・事業承継計画策定支援 ・創業塾の開催 ・創業計画書策定支援
<p>エ労働環境の整備による雇用の確保、人材育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の確保、定着に係る支援 ・労働環境の改善支援 ・人材育成支援
<p>オ観光のまちづくりによる、にぎわいの創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「地域活性化協議会」の設置による地域活性化方針の検討 ・観光プランの策定及び情報発信 ・交通、買物の利便性等改善策の検討

(3) 経営発達支援事業の目標

①個者のレベルアップによる売上高及び利益の向上

小規模商店等においては大型チェーン店と差別化した魅力ある店づくり、公共工事依存からの脱却に迫られる建設業においては民間工事需要の取り込み等、また、観光客等を対象に増加傾向にある飲食店においては地元の農産物など魅力ある素材を活かしたメニューの高付加価値化等、各業種における個者がそれぞれの特性を活かしてレベルアップすることで、収益性を確保し事業の継続的な発展につなげる。

②事業承継の推進による事業の継続

事業の代表者の36%以上が65歳となっており、事業を継続していくためには円滑な事業承継が重要である。また、後継者不在の事業者も少なくなく、従業員や第三者等、多様な事業承継を促進することで事業の継続につなげる。

③労働環境の整備による人材確保及び育成

製造業、建設業においては人材不足が深刻化している一方で、瀬戸内市在住者の

うち半数が地区外に勤務している。事業所の労務環境を改善することで、雇用・定着を促進するとともに優秀な人材を育成していく。

④創業支援による地域内事業所数の維持・増加

円滑な事業承継を推進してもなお、高齢化による廃業は今後も増加が見込まれる。一方で瀬戸内市に魅力を感じ創業の場として選択する方も多い。こうした創業を支援することで地域内事業者数を維持・増加させる。

【主な取り組みの数値目標】

項目	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
売上増加事業者数①	-	5件	6件	7件	8件	8件
利益率増加事業者数①	-	5件	6件	7件	8件	8件
事業計画の策定件数①	30件	50件	50件	50件	50件	50件
事業承継診断件数②	20件	20件	20件	20件	20件	20件
労務改善支援件数③	-	5件	5件	5件	5件	5件
創業支援事業者数④	2件	5件	5件	5件	5件	5件

(4) 目標達成に向けた方針

①「個者のレベルアップによる売上高及び利益の向上」に対する方針

- ・地域経済動向や需要動向の情報提供等により、精度の高い経営状況分析を行い事業所の特性を活かした実効性の高い事業計画の策定を支援する。また、売上高や利益等の数値目標を明確にし、目標達成に向けたPDCAサイクルによる取り組みを定期的な経営指導員の巡回指導による伴走支援を必要に応じて各種専門家と連携を図りながら実施する。
- ・農商工連携による高付加価値商品の開発及び販路開拓を支援する。
- ・地域の産品を活用した魅力ある商品を認定する「瀬戸内市商工会推奨品認定商品事業」を通して、商品のブラッシュアップによる高付加価値商品の開発や首都圏等への販路開拓等を支援する。
- ・地元企業間及び瀬戸内市や関係機関との連携を促進することで、単独では困難な事業を実現する。

②「事業承継の推進による事業の継続」に対する方針

- ・岡山県事業承継ネットワークとの連携により、個者への事業承継診断を通して、早期事業承継の必要性を啓発し、具体的な取組について専門家を活用した支援を実施するとともに必要に応じて事業承継計画の策定を支援する。
- ・事業承継に当たって、後継者による企業価値を高めるための取り組みや、M&

Aによる事業の再編・事業統合等の経営革新を支援する。

③「労務環境の整備による人材確保及び育成」に対する方針

- ・「働き方改革」に対応することによる多様な人材の確保を通じた労働力不足の解消を支援する。
- ・就業規則の見直し等、労働環境改善による人材の定着を支援する。
- ・従業員教育の充実による優秀な人材の育成を支援する。

④「創業支援による地域内事業所数の維持・増加」に対する方針

- ・瀬戸内市と連携を図り創業塾を開催し、地域における創業を支援する。
- ・瀬戸内市の創業者支援策である「創業奨励金」の活用を支援する。
- ・瀬戸内市と連携を図り、創業希望者と早期から接点を持ち経営、税務、労務、経理、金融等多面的な支援を実施する。
- ・創業者の創業計画策定を支援する。
- ・日本政策金融公庫及び地元金融機関と連携して、創業資金の調達を支援する。

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日～令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

瀬戸内市の小規模事業者が適切な経営判断をしていくためには、国・県をエリアとする経済動向調査では十分とは言えず、商圈となりうる地域内の経済動向、加えてなるべく現状を反映したより新しい情報が非常に重要となる。

従来は、地域企業（製造業、建設業、小売業、サービス業）の経営の状態や今後の見通し、設備投資の動向等について、四半期毎の年4回、管内15事業者を対象に「中小企業景況調査」を実施している。また、平成27年度には経済センサスや国勢調査等の二次データを活用分析し、瀬戸内市の経済の現状や小規模企業に関わる経済動向推計、業種別経済動向をまとめた「瀬戸内市地域経済動向調査報告書」を作成した。

しかしながら、「中小企業景況調査」については、全国商工会連合会が主体の事業であるため、瀬戸内市に限った情報の分析が行われておらず、また、地域限定で分析するにはサンプル数が不十分である。「瀬戸内市地域経済動向調査報告書」においては、平成27年度時点で入手可能な二次データを活用しており、瀬戸内市の小規模事業者に関わる多くの事柄が大きく変化中、現状と乖離した情報も多く、最新の情報が求められている。そこで、独自で「小規模事業者景況調査」を実施、また、最新の二次データを活用分析した資料を作成することで、課題に対応した情報を提供する。

(2) 事業内容

①小規模事業者景況調査の実施

瀬戸内市内の伴走支援先から20社（製造業5社、建設業5社、小売業5社、サービス業5社）をピックアップし、独自の景況調査を経営指導員が巡回訪問してヒアリングにより実施する。調査は4半期毎の年4回実施し、データを取りまとめ分析するとともに結果を公表する。

【調査項目】

- ・業況
- ・対前年同期比 主要4項目（売上（完成工事）、採算、資金繰り、従業員）
- ・経営上の問題点
- ・設備投資の実施、計画

【分析項目】

- ・業況判断D I
- ・対前年同期比 主要4項目の推移（売上（完成工事）、採算、資金繰り、従業員）
- ・対前年同期比 主要3項目の状況（売上（完成工事）、採算、資金繰り）
- ・経営上の問題点の状況
- ・設備投資の状況及び投資内訳

②国の統計データ等を活用した地域経済動向分析

「RESAS」（地域経済分析システム）及びjSTAT MAP（地理情報システム）等を活用した地域の経済動向分析を行い、2年に1回、公表する。中小企業診断士等に依頼し、小規模事業者の事業計画策定や経営判断に役立つような資料としてまとめる。

【調査項目】

項目	分析を行う項目	活用するデータ
人口マップ	人口推計・推移、人口ピラミッド、転入転出等を分析	RESAS
まちづくりマップ	人の動き（昼夜間それぞれの滞在人口）、事業所立地動向等を分析	RESAS
地域経済循環マップ	産業別の移輸出入の収支状況、雇用者所得、お金の流出・流入を分析	RESAS
産業構造マップ	産業別の事業所数・従業員数・付加価値額等を分析	RESAS
観光マップ	地域観光目的地や宿泊者の内訳等を分析	RESAS
人口の配分	地域にどのくらい人口配分されているかを分析	jSTAT MAP
世帯の動き・家族数	瀬戸内市内の世帯の動向と世帯の家族数を分析（jSTAT MAP 活用）	jSTAT MAP

（3）成果の活用

収集、分析した情報は、事業所への郵送、巡回指導及び商工会窓口で配布する他、ホームページにより幅広く情報を提供する。また、事業計画の策定をはじめとする経営支援の参考資料として活用する。

(4) 目 標

項目	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
小規模事業者景況調査による情報提供①	-	1回	1回	1回	1回	1回
地域経済動向分析による情報提供②	-	-	1回	-	1回	-

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

事業計画の策定、各種補助金の申請、融資等の支援の際に経営資源等の定性情報、財務等定量情報を収集し、分析するとともに岡山県商工会連合会が運営する小規模事業者支援システムへ蓄積、経営指導員間で共有してきた。このことで、複数の経営指導員による多面的な支援を効率よく行うことが実現できることから、継続的な取り組みが必要とされている。

さらに、分析手法に中小企業基盤整備機構の「事業価値を高める経営レポート」や経済産業省の「ローカルベンチマーク」を加えることで、事業計画策定等の支援において、より有効性の高い資料としていく。

(2) 事業内容

①支援をきっかけとした情報収集・分析

経営革新計画や各種補助金の申請書、融資、決算申告等税務、記帳代行、日常の巡回指導等の支援において、事業所情報を収集するとともに分析する。必要に応じて、「事業価値を高める経営レポート」や「ローカルベンチマーク」を活用して、より有効性の高い資料とする。

②情報の蓄積と共有

収集・分析した情報を岡山県商工会連合会が運営する「小規模事業者支援システム」に蓄積、常に最新情報に更新することで、経営指導員間で情報共有する。このことで、多面的な支援を効率的に行う。

【情報収集項目】

- ・ 企業沿革
- ・ 経営理念
- ・ 提供するサービス、商品
- ・ 主要取引先
- ・ 主要仕入先
- ・ 役員構成
- ・ 人材、資格
- ・ 設備
- ・ 後継者
- ・ 決算情報
- ・ 資本金
- ・ 従業員数
- 他

【分析項目】

- ・ 収益性分析 売上高総利益率、売上高営業利益率等
- ・ 安全性分析 当座比率、固定長期適合率、自己資本比率等
- ・ 生産性分析 労働生産性等
- ・ 成長性分析 売上高増加率、利益増加率
- ・ 環境分析 3C分析、SWOT分析

(3) 成果の活用

収集分析した情報は小規模事業者支援システムに蓄積することで、各経営指導員間で共有し、事業計画の策定に活用する他、幅広い支援に有効活用することで支援効果を高める。また、分析結果を事業者へフィードバックすることで自社の正確な現状把握と課題の明確化につなげる。

(4) 目標

項目	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
経営情報の収集①	100 件	200 件	200 件	200 件	200 件	200 件
経営分析件数①②	100 件	100 件	100 件	100 件	100 件	100 件

4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

経営革新、各種補助金申請、融資、創業等をきっかけとして、小規模事業者等の初めての事業計画策定を支援してきた。しかしながら、計画策定のきっかけとなった動機が達成されたことで満足し、事業計画実行の意識が薄れてしまい、或いは遂行上の課題にぶつかったことで、事業計画の継続が放棄され、十分な成果につながっていないことも少なからず見受けられた。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析を通して、事業計画の策定経験の有無により、それぞれに適切な手法で推進する。事業計画を策定したことがない小規模事業者等に対しては、従来どおり、経営革新、各種補助金申請、融資、創業等をきっかけとして、また、各種セミナーを開催し、事業計画の必要性を啓発することで、事業計画に基づく経営を浸透させる。

また、既に事業計画を策定したことがある小規模事業者等に対しては、課題にあるように、何らかの理由により、実行が困難となることが無いよう、フォローアップにより、PDCAサイクルによる伴走支援を行い、実行の結果を適正に評価し改善策を踏まえた事業計画の策定を支援する。

(3) 事業内容

①経営セミナー及び個別相談会の開催

事業計画策定セミナー、知的経営資産報告書作成セミナー或いは補助金活用セミナー等を開催し、事業計画の必要性を啓発するとともに、事業計画策定事業所の掘り起こしを行う。

また、よろず支援拠点と連携による個別相談会を開催することで、実効性の高い事業計画策定を支援する。

【募集方法】経営指導員の巡回指導による参加勧奨、窓口によるチラシの配布、ホームページへの募集記事掲載

- 【開催回数】 経営セミナー 1回／年 個別相談会 2回／年
【参加者数】 経営セミナー 15事業者／1回 個別相談会 4人／1回

②経営革新セミナーの開催

大規模チェーン店の進出による価格競争からの脱却や公共工事減少に伴う新たな販路の開拓、農商工連携による地域産品を活用した高付加価値商品開発など、革新的な取組によって活路を見出していきたい小規模事業者を対象に経営革新セミナーを開催し、経営革新計画の策定を支援する。

【募集方法】 経営指導員の巡回指導による参加勧奨、窓口によるチラシの配布、ホームページへの募集記事掲載

【開催回数】 隔年で開催 1回／2年

【参加者数】 経営革新セミナー 15事業者／1回

③事業承継計診断の実施、事業承継計画の策定支援

岡山県及び商工会、その他県内の各関係機関で構成された「岡山県事業承継ネットワーク」による支援の枠組みの中で、事業承継の対策が必要であるにもかかわらず着手していない小規模事業者に、「気づき」の場を提供するために事業承継診断を実施する。その中から必要に応じて、同ネットワーク専門家と連携し事業承継計画の策定を支援する。

【募集方法】 経営指導員の巡回指導による支援対象者の掘り起こし

【診断件数】 20件／年（1経営指導員あたり4件）

【専門指導】 2件／年

④事業計画策定支援

初めて事業計画策定に取り組む小規模事業者に対しては、セミナー参加者の他、小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金、融資等をきっかけとして事業計画の策定を支援する。

また、既に事業計画を策定している小規模事業者に対しては、PDCAサイクルによる伴走的なフォローアップにおいて改善策を提案するとともに、事業計画の策定を支援する。

【募集方法】 経営指導員の巡回指導による参加勧奨、窓口によるチラシの配布、ホームページへの募集記事掲載

⑤創業塾の開催

創業予定者の中には商工会を知らない方も少なくなく、支援のきっかけが持ちにくい。そこで、地域行政と連携し、創業塾を開催することで、広く創業予定者に周知することで多くの参加者を集める。創業塾の参加を機に接点を持ち、創業計画策定をはじめ、その他経営、経理、税務、労務、金融等多面的な支援を行う。

【募集方法】 瀬戸内市商工会報への記事掲載及び瀬戸内市内全域新聞折込、瀬戸内市広報記事掲載、創業相談者への参加勧奨

【開催回数】 1コース（全5回）／年

【参加者数】 5事業者／1回

(4) 目標

項目	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
経営セミナー開催①	1回	1回	1回	1回	1回	1回
個別相談会開催①	2回	2回	2回	2回	2回	2回
経営革新セミナー開催②	1回	-	1回	-	1回	-
経営革新計画の承認②	3件	3件	3件	3件	3件	3件
事業承継診断件数③	20件	20件	20件	20件	20件	20件
事業計画策定件数④	30件	50件	50件	50件	50件	50件
創業塾開催⑤	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業件数⑤	2件	5件	5件	5件	5件	5件

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

事業計画策定後の実施支援は策定支援に比較し、重点を置いたものとは言えず、小規模事業者からの支援要請に対する対応が主体であった。このため、人的資源が十分とは言えない小規模事業者においては、日常業務に追われ事業の進捗管理ができなかったことによる事業の遅延や問題の発生の見過ごしに陥ってしまった他、適切な支援施策が活用できず、その成果に少なからず影響があった。このことから、事業所のレベルに応じた経営指導員からのアプローチによる支援が必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した小規模事業者が自律的にPDCAサイクルによる運営・管理を行い継続的に成長発展に向けて取り組むことができることが理想的であり目指すところである。しかしながら、経営資源や経営知識が十分とは言えない小規模事業者においては、とりわけ初めて事業計画を策定する事業者においては非常に困難である。そこで、事業者のレベルに応じた5段階の支援ステージに区分して支援するとともに、より自律的なステージ区分へのレベルアップを図る。

(3) 事業内容

① 定期的な巡回によるフォローアップ支援

小規模事業者は、人的資源不足から事業計画の実行における運営管理が手薄となることが多々あり、事業の遅延につながる課題が放置されることも見受けられる。経営指導員の定期的な巡回指導によってフォローアップすることで、円滑な事業の遂行を実現する。

また、事業計画の実行遅延等をいち早く察知し、早急にその原因を明確にするとともに、原因を解消するための行動計画を検討、若しくは計画自体の見直しを支援

する。

②支援ステージによる区分

小規模事業者は事業計画に基づく運営管理において、能力に大きな格差がある。事業者のレベルに応じて、適切な支援ステージによる支援を展開するとともに、次の支援ステージに向けたレベルアップを図る。

③事業者の評価及び支援ステージの見直し

経営指導員による会議において年1回支援状況の報告・検証を行う。このことで、支援事業者の事業に取り組んだ成果を評価し、支援内容の妥当性をチェックするとともに支援ステージの見直しを行う。また、経営指導員の支援ノウハウの共有による支援力向上も期待できる。

④労務環境の改善による人材の確保及び育成

小規模事業者においては事業計画の実行において人材不足によって、遂行が困難になる場合も少なくない。社会保険労務士との連携により、就業規則や人材育成の体制づくりなど事業所の労務環境について提案し改善を図る。

【企業の支援ステージ】

支援ステージ	支援中に発揮する力の割合	ステージごとの企業の行動基準
5	企業9 商工会1	①現状把握：定期的に把握可能な体制がある。 ②経営課題：課題を精度高く抽出している。 ③課題解決策：積極的に取り組み、しっかり検証している。
4	企業8 商工会2	①現状把握：客観的に把握している。 ②経営課題：定期的に協議し、課題を抽出している。 ③課題解決策：取り組み、検証している。
3	企業5 商工会5	①現状把握：主観的であるが把握している。 ②経営課題：不定期ではあるが協議し、課題を抽出している。 ③課題解決策：いくらか取り組むが、検証できていない。
2	企業2 商工会8	①現状把握：いくらか把握している。 ②経営課題：いくらか課題を把握している。 ③課題解決策：考えるものの取組めていない。
1	企業1 商工会9	①現状把握：把握していない。考えていない。 ②経営課題：課題ではないが、困りごとは認識している。 ③課題解決策：自ら考えられない。自らやる気はない。

(4) 目標

項目	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
フォローアップ事業者数①	70件	50件	60件	70件	80件	80件
フォローアップ定期巡回指導①	-	4回 /1事業者	4回 /1事業者	4回 /1事業者	4回 /1事業者	4回 /1事業者
評価会議の開催②③	1回	1回	1回	1回	1回	1回
売上増加事業者数①	-	5件	6件	7件	8件	8件
利益率増加事業者数①	-	5件	6件	7件	8件	8件
労務環境改善④	-	5件	5件	5件	5件	5件

※フォローアップ事業者数が事業計画策定支援者数を上回っている。企業の自律性に応じた支援ステージに分類して支援し、必要性により多年度にわたる支援が見込まれるため。

6. 需要動向調査に関わること

(1) 現状と課題

農産品など地域産品を活用した魅力ある商品を「瀬戸内市商工会推奨品」として認定し販売促進を支援するとともに、更なる販路を開拓していくため商品の磨き上げを総合的に支援している。この取り組みの一環として、地域の価格競争を避け、首都圏の富裕層をターゲットとした地域産品を活用した高付加価値商品の開発及び販路開拓を支援してきたが、満足のできる成果には至らなかった。

さらに、販路を開拓し、販売していくためには、商品企画・販売手法を再検討し、市場に求められる商品に改良しなければならない。そのためには、ターゲットとする市場の需要動向や消費者ニーズを的確に把握するとともに、商品改良にフィードバックさせることが必要である。

(2) 事業内容

首都圏で売れる商品を開発するため、東京の商談会・展示会で来場者にアンケートを実施する。

具体的には、首都圏への販路開拓を目指す小規模事業者の商品が首都圏において、どのように評価されているのかを調査・分析するとともに、首都圏の需要動向や消費者ニーズについても調査・分析し、該当事業者にフィードバックすることで、商品改良や新商品開発につなげていく。

【アンケートの内容】

調査項目	味、風味、食感、内容量、価格、デザイン、パッケージ、サイズ、色等
サンプル数	20 件（1 商品あたり）
調査方法	来場者に試食試飲をしてもらい、直接ヒアリングによりアンケートを実施する。
分析方法	必要に応じて販路開拓に精通する専門家等の意見を聴き、経営指導員が調査結果を分析する。
活用方法	分析結果を該当事業者にフィードバックし、商品改良や新商品開発に活用する。

【アンケート実施場所】

- ・「グルメ&ダイニングスタイルショー（会場：東京ビックサイト）」
食卓を切り口に、新しいマーケットとライフスタイル・食文化を創造する見本市であり、首都圏を中心に全国のバイヤーが来場するため、BtoB に関する意見を収集することができる。
- ・「とっとりおかやま新橋館」
岡山県と鳥取県が共同で運営するアンテナショップ。一般消費者が主な来場者であり、BtoC に関する意見を収集することができる。

（3）目標

項目	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
調査対象事業者数	—	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
アンケート数	—	160 件				

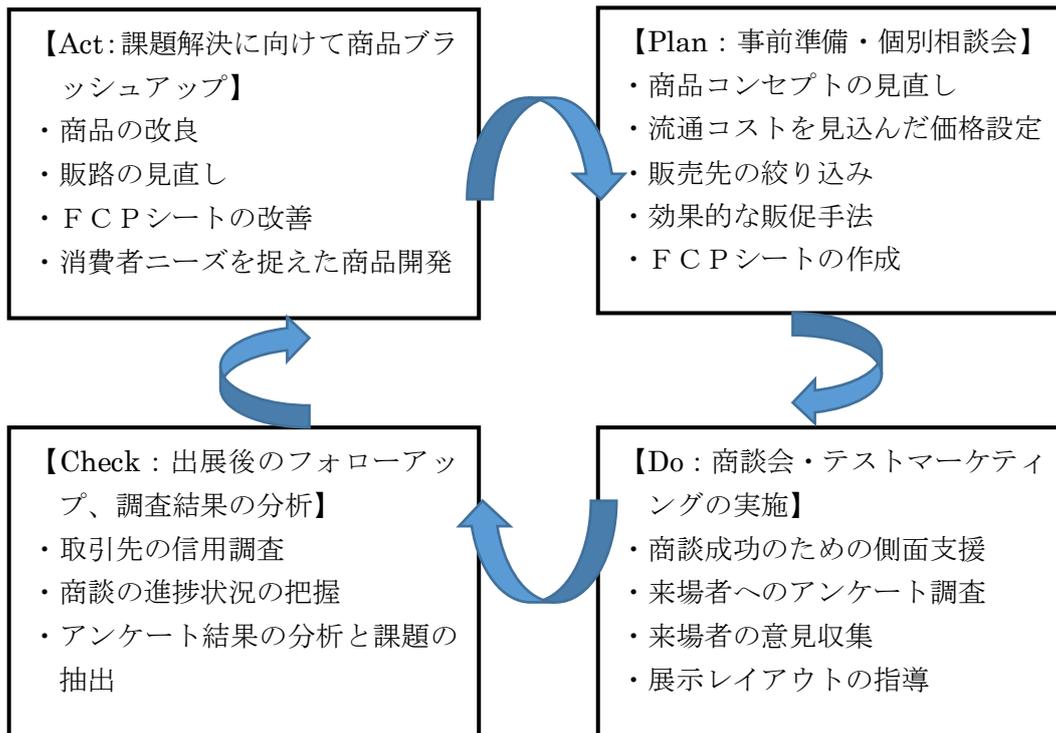
7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（1）現状と課題

「6 需要動向調査に関わること」に記載した通り「瀬戸内市商工会推奨品」事業の一環として、地域産品を活用した高付加価値商品の首都圏への販路開拓を支援している。H29・30 年度の 2 カ年、東京で開催した商談会への出展支援に取り組んできたことで、首都圏への販路開拓を先駆的に取り組み一定の成果を上げ、後に続くリーダー的事業者の育成を図るとともに、経営指導員の支援ノウハウも蓄積してきた。先駆的に取り組む事業者に続き、新たに取り組む事業者も出てきており、継続した支援が求められている。

(2) 支援に対する考え方

新たに小規模事業者が首都圏への販路開拓に取り組むには多くの課題があるため、段階に応じた支援を継続的に展開する必要がある。単発的に展示会や商談会等へ参加するだけでは成果を得ることは非常に難しいが、粘り強くPDCAサイクルを回し、取り組むことで、商品の完成度を上げることだけでなく、事業者自身がノウハウを持つとともに人脈を形成することで、成果につなげていくことを支援する。



(3) 事業内容

①販路開拓セミナーの開催

地域産品を活用して商品を製造する小規模事業者を対象に販路開拓セミナーを年に1回開催する。

また、セミナー参加者のうち、販路開拓に意欲的な小規模事業者を掘り起し、必要に応じた多面的な支援を行い、フォローアップしていく。

②個別相談会による推奨品認定商品のブラッシュアップ

推奨品認定商品を高付加価値商品へと磨き上げるため、推奨品認定商品を製造する小規模事業者を対象に、販路開拓に精通した専門家による個別相談会を開催する。

個別相談会では、商品コンセプトの見直しやターゲット層の選定、4P分析等についてアドバイスをすることで、効果的に推奨品認定商品の改良が可能となる。

③商談会出展支援 (B to B)

推奨品認定商品を製造する小規模事業者の中から首都圏に販路開拓を目指す事業

者を対象に、東京で開始される「グルメ&ダイニングスタイルショー」への出展支援を行い、首都圏等での販路開拓につなげる。

商談会期間中には、経営指導員が蓄積してきた出展ノウハウを活かし、展示レイアウトや接客など、細やかな支援を行っていく。

商談会終了後には、来場バイヤー等の評価を踏まえ、今後の取引につながるよう商品改良や新商品開発、営業活動の強化について、岡山県商工会連合会や専門家等との連携や各種施策を活用し、商談成約率を上げるとともに、出展後に各事業者が自律的な販路開拓に取り組めるように支援していく。

【商談会概要】

名称：グルメ&ダイニングスタイルショー（開催地：東京）

内容：食卓を切り口に、新しいマーケットとライフスタイル・食文化を創造する見本市

実績：来場者数 24,385名 出展者数 294者
（第25回 H30.9.4～9.7 会期4日間）

④首都圏でのテスト販売支援（B to C）

推奨品認定商品を製造する小規模事業者の中から首都圏に販路開拓を目指す事業者を対象に、岡山県と鳥取県が共同で運営するアンテナショップ「とっとり・おかやま新橋館」で、一般消費者にテスト販売し、新たな需要の開拓を支援するとともに、一般消費者の意見を取り入れた商品への改良等を支援していく。

【テストマーケティング概要】

場所：とっとり・おかやま新橋館（開催地：東京）

内容：店舗内の特設コーナーで、商品をテスト販売し、売れ行きや来場者（一般消費者・バイヤー等）の反応を調査。

（4）目標

【販路開拓セミナーの開催】

項目	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
販路開拓セミナーの開催①	—	1回	1回	1回	1回	1回
参加者数①	—	15人	15人	15人	15人	15人

【個別相談会による推奨品認定商品のブラッシュアップ】

項目	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
個別相談会の開催②	—	1回	1回	1回	1回	1回

【商談会出展支援（B t o B）】

項目	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
出展事業者③	—	4 社	—	4 社	—	4 社
成約件数/社③	—	2 件	—	2 件	—	2 件

【首都圏でのテスト販売支援（B t o C）】

項目	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
出展事業者④	—	—	4 社	—	4 社	—
売上高/社④	—	—	5 万円	—	5 万円	—

II. 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

①現状

当地域は豊かな自然、美しい景観、そしてその風土・生活の営み等から受け継がれてきた伝統、歴史・文化等多くの有形・無形の文化財等貴重な資源を有している。

地場産業としては地域に根ざした産業は形成されておらず、肥沃な土壌と恵まれた自然を生かした農産物生産関連産業、沿岸漁業・養殖業が主要産業となっている。

また、地域の小規模事業の経営者は高齢化が進んでいるが事業を引き継ぐべき後継者が他企業への就業者となる場合も多く、次世代を担う後継者が育ちにくいという状況にある。

地区内人口は平成12年をピークに減少傾向、年齢別の構成では少子高齢化の傾向が顕著で全国平均以上の高齢化率となっており、地域内では人口、高齢化率ともに地域間で格差が生じてきている。

さらに、交通・買物の利便性においても地域間で格差が生じており、地域によっては日常生活において不便さを感じているという人の割合が多くなってきている。

そこで、平成27年度から「瀬戸内市地域活性化協議会」を組織し、年2回の協議会を隔年で開催し、お互いの機関が抱える課題、観光客等の流動人口を瀬戸内市に誘致するための観光プランの策定、買物弱者への支援策の検討等を実施している。

②課題

当地域にある豊かな自然、美しい景観、そしてその風土・生活の営み等から受け継がれてきた伝統、歴史・文化等多くの有形・無形の文化財等貴重な資源をどのように次世代に継承していくか検討する必要がある。

主要産業である農水産業と観光、商工業との連携を図り、豊かな自然や歴史を活かした観光ルートの開発、6次産業化等による特産品の開発、販路の開拓等により、地区内人口の減少傾向を補うため交流人口の増加を図る取組みが必要である。

日常生活において不便さを感じているという人が多くなってきているという、地域間での交通・買物の利便性や住みにくさ等に関する格差を是正するための支援策等の検討が必要である。

(2) 事業内容

①「瀬戸内市地域活性化協議会」の開催

地域に根差した有形・無形の文化財等の貴重な資源、地域住民の抱える地域間格差等に関する課題等を掘り起こし関係機関でその内容を共有化し、瀬戸内市の地域経済の活性化等の方向性をどのようにしていくか検討するため「瀬戸内市地域活性化協議会」(以下「協議会」という。)を設置する。

協議会は、瀬戸内市内の主要産業に関連した瀬戸内市観光協会、岡山市農業協同組合、邑久町漁業協同組合、牛窓町漁業協同組合及び瀬戸内市で構成する。

協議会は、年2回、7月及び2月に開催し、商工会が協議会の事務局を担うとともに、瀬戸内市の地域経済の活性化等に資する取組みを検討する中心的な役割を果たす。

②交流人口増加のためのプラン等策定事業

協議会において共有化した有形、無形の文化財等の貴重な資源を活用し、地域外からの交流人口を増加させるための周遊型観光プラン等の策定、6次産業化等による特産品の開発支援をおこない、商工会のホームページ等を活用した情報発信、販路開拓支援に取り組む。また、策定したプラン等の内容が陳腐化しないよう随時見直しをおこない交流人口の持続的な増加を目指す。

③地域間格差是正のための支援策等検討事業

地域間での交通・買物の利便性や住みにくさ等の日常生活において不便さを感じているという人が増加傾向にあるため、過年度に実施した買い物環境に関するアンケート等の調査結果を再分析し課題を見える化し、課題解決のための支援策等を検討する。

協議会において蓄積したアンケート等の再分析結果等の情報等について共有化を図るとともに、今後の支援策の方向性等について検討をおこなう。

また、協議会で検討された課題解決のための支援策等については経営指導員間で共有し小規模事業者等への巡回訪問時等に情報提供をおこない、新たな事業機会の創出を促し、経営の安定と持続的発展の支援を目指す。

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 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

小規模事業者に対する他の支援機関との連携による支援は組織対組織、一对一の連携を主体に行ってきた。事業者の抱える課題が高度化、多様化し、また、事業承継支援等、専門の支援機能を有する組織の設置による支援が展開される中、各支援機関との連携は継続的に維持しつつ、複数の支援機関等の複合的連携による多面的

かつ連続的な支援が求められている。

(2) 事業内容

①岡山県商工会連合会広域サポートセンターとの連携・情報収集

岡山県下の商工会の支援事業の中心である支援課長等が一堂に会する広域サポートセンター連絡会議において、経営発達支援計画事業への取組状況、支援ノウハウ等について情報交換を行う。(年2回)

②岡山県事業承継ネットワークとの連携・情報収集

岡山県事業商圏ネットワーク全体会議及び事業承継診断の実施を担う団体による連絡会議に出席し、事業承継に係る取組状況、支援ノウハウ等について情報交換を行う。(年2回)

③日本政策金融公庫との連携・情報収集

日本政策金融公庫との情報交換会に参加し、金融に係る情勢や施策等、情報収集及び支援ノウハウについて情報交換する。(年2回)

④東備地区商工会及び地元金融機関との情報交換

独立行政法人中小企業基盤整備機構の「地域支援機関等サポート事業」による東備地域商工会と地元金融機関との合同講習会に参加し、支援ノウハウ等情報交換する。(年1回)

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

岡山県商工会連合会が実施する人事評価システムのフィードバックを受けることにより、求められている役割基準に支援スキルが満たされているか確認するとともに、スキルの強み・弱みを明確にする。弱みに対しては不足を補い強みに対しては更に伸ばすため、次の資質向上等に関する取組みを行う。

(1) OFF-JT による資質向上の取組み

岡山県商工会連合会が主催する経営指導員研修会、セミナー等への参加及びスキルアップ研究会等へ職員を派遣する。

また、中小企業大学校が主催する研修会に経営指導員を年1回以上派遣する。

(2) 支援ノウハウ等の共有に係る取組み

経営指導員による会議を毎月1回開催し、支援事例や企業の取組み例を共有する。

また、各種研修会やセミナー等で得たノウハウや知識を経営指導員のみならず、補助員、記帳専任職員等組織内の全職員で共有できるよう四半期毎に報告会、勉強会を開催する。

(3) 自己研鑽による資質向上の取組み

岡山県商工会連合会による「資格取得講座」への参加等、自己研鑽による事業者支援につながる各種資格の取得を推奨することで支援力の底上げを図る。

また、商工会が開催する事業者向けの経営計画策定セミナーをはじめ各種セミナー

に担当者以外も希望者に出席させることで支援ノウハウの向上につなげる。

(4) OJTによる資質向上の取組み

ヒアリングによる潜在的な課題の抽出、支援や提案の手法等を学ぶ場としてベテラン指導員と若手指導員の帯同訪問を実施する。このことで、伴走支援に必要とされる支援スキルの向上につなげる。また、経営指導員と記帳担当職員の帯同訪問により、記帳担当職員の事業所のもつ潜在的な課題を発見するためのスキル向上につなげる。

※OFF-JT・・・職場を離れた座学研修 OJT・・・実務を通して行う教育訓練

(5) 小規模事業者支援システムへのデータの蓄積と共有

経営指導員が小規模事業者の支援において知り得た事業者情報や支援状況を小規模事業者支援システムに適時、正確に入力し、経営指導員間で情報を共有する。このことで、複数の経営指導員による円滑かつ効果的な支援を実現する。

1 1. 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

毎年度、本計画に記載の事業の実施にあたり年間実施計画表を作成し進捗状況の管理を徹底するとともに事業目標の達成度合いによる事業成果を検証し、次年度に向けた事業計画の見直し、改善計画の策定等のPDCAに取り組むため、以下の通り取り組む。

- ①商工会役員及び法定経営指導員、瀬戸内市産業建設部商工観光課長、日本政策金融公庫担当者等の有識者による評価委員会を開催し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の検討を行う。
- ②瀬戸内市商工会の理事会において、評価・見直しの方針を協議する。
- ③事業の成果・評価・見直しの結果については、瀬戸内市商工会通常総代会に報告し、承認を受ける。
- ④事業の成果・評価・見直しの結果を瀬戸内市商工会のホームページ (<http://www.setouchi.org>) に掲載し計画期間中公表する。

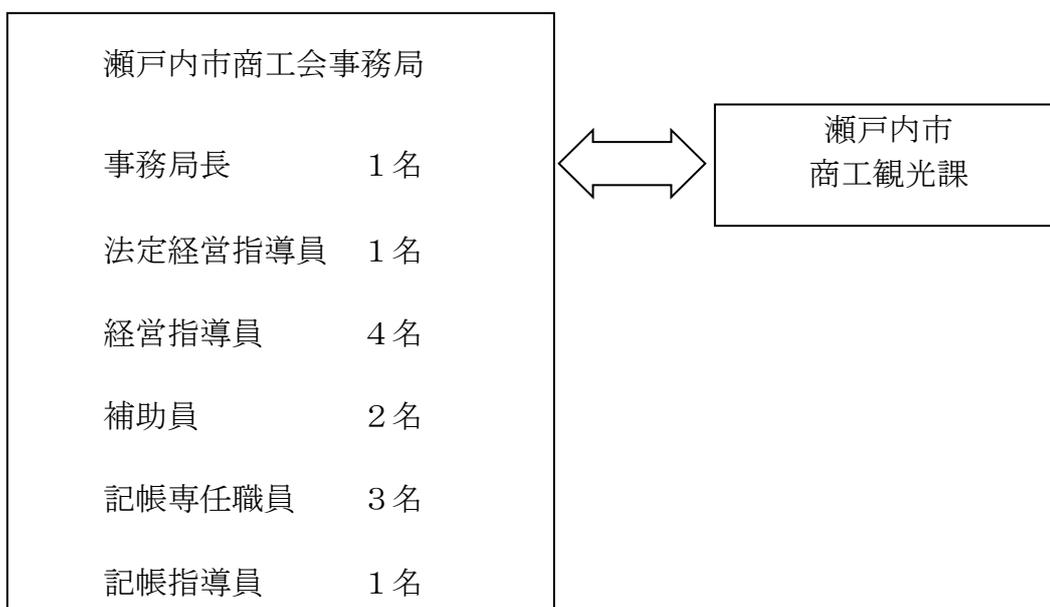
(別表2)

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

(1) 組織体制

経営発達支援事業は商工会職員12名（事務局長1名、法定経営指導員1名、経営指導員4名、職員6名）で取り組み、瀬戸内市商工観光課と連携を密に図りながら実施する。※法定経営指導員1名含む



(2) 経営発達支援事業の遂行体制

事業統括 1名（法定経営指導員）

- ①地域の経済動向調査に関する事 1名（経営指導員）
- ②経営状況の分析に関する事 4名（経営指導員）
- ③事業計画策定支援に関する事 5名（経営指導員※）
- ④事業計画策定後の実施支援に関する事 5名（経営指導員※）
- ⑤需要動向調査に関する事 2名（経営指導員）
- ⑥新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事 2名（経営指導員）

※法定経営指導員1名含む

【法定経営指導員の氏名、連絡先】

氏名：松本 吉弘

連絡先：瀬戸内市商工会 TEL 0869 - 22 - 1010

(3) 法定経営指導員の関わり

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う。

(4) 連絡先

瀬戸内市商工会 支援課

〒701-4246 岡山県瀬戸内市邑久町山田庄 182-4

TEL (0869) 22-1010 FAX (0869) 22-1016

E-Mail info@setouchi.org

瀬戸内市 産業建設部 商工観光課

〒701-4292 岡山県瀬戸内市邑久町尾張 300-1

TEL (0869) 22-1284 FAX (0869) 22-3965

E-Mail syokokanko@city.setouchi.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)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
必要な資金の額	10,650	10,800	10,650	10,800	10,650
小規模企業対策事業費	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
経済動向調査事業費		100		100	
事業計画策定セミナー等開催費	150	200	150	200	150
販路開拓事業	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
地域活性化事業費	200	200	200	200	200
資質向上事業費	200	200	200	200	200

(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 分担金(事業参加費等) 国補助金 県補助金 市補助金 各種手数料

(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