

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	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2年4月1日～令和7年3月31日
目標	① 事業承継の推進 ② 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事業者・サービス業者 経営支援 ⑤ I・J・Uターン創業者・就業者の増加、及び外国人材受入れ体制の整備
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 <u>1. 地域の経済動向調査に関すること</u> 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。 <u>2. 経営状況の分析に関すること</u> 津山商工会議所経営支援メニューの大きな柱として『経営分析』サービスを 提供。 <u>3. 事業計画策定支援に関すること</u> 『事業計画策定セミナー』を開催し、小規模事業者、経営指導員、外部専門 家3者による事業計画策定を行ない、フォローアップも実施。 <u>4. 需要動向調査に関すること</u> 津山地域の農産品（葡萄、苺、等果物、生姜、小麦等野菜、つやま和牛等） を用いた新商品を開発し、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。また、クラウドファンディング・EC サイト 事業（BtoC）による販売支援も実施。 II. 地域経済の活性化に資する取組 『津山市地域活性化協議会（仮称）』の開催（年間2回程度）。 地域経済活性化イベント実施の主体として、中心商店街の賑わい創出事業や 『津山地域物産販売イベント』を企画検討・開催。
連絡先	津山商工会議所 経営支援課 〒708-8516 岡山県津山市山下30-9 TEL:0868-22-3141 FAX:0868-23-5356 E-mail:info@tsuyama-cci.or.jp 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 E-mail:info@tsuyama-biz.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

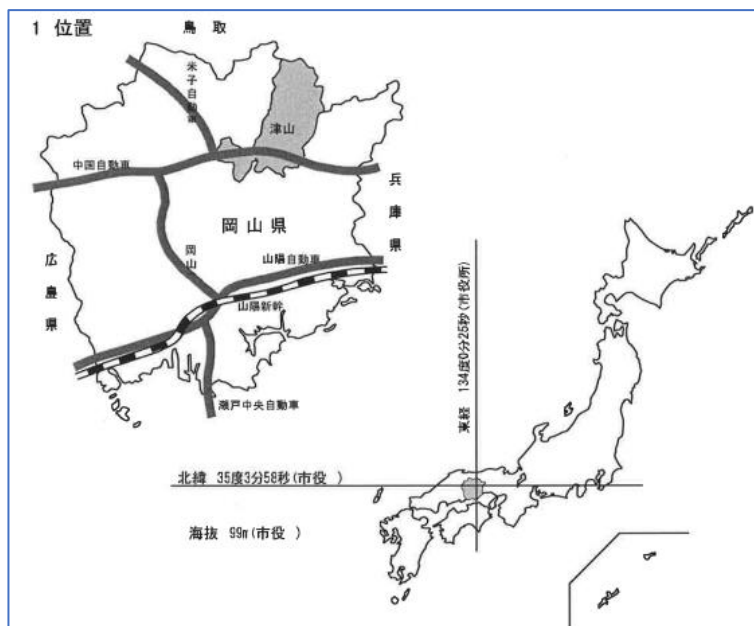
1. 目標

(1) 津山地域の現状及び課題

① 現状

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、文化の中心都市として、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。

津山市の総人口は、高度経済成長期から増加が続いていたが平成 7 年をピークに減少に転じ、平成 27 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。

※ 数値参照元

- ・昭和 55 年～平成 22 年までの「人口」は「国勢調査」から参照。

総人口の推移



津山商工会議所の管内エリア

市町村合併前の旧津山市地図

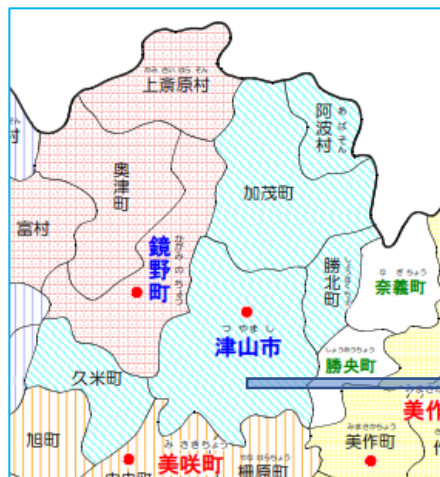
津山商工会議所エリア地図 < (B) >

市町村合併後の新津山市地図

津山市地図 < (A) >

現在の津山市は、右に記載の地図<A>青色部分である。
平成 17 年(2005 年) 2 月 28 日に、苫田郡加茂町・阿波村、勝田郡勝北町、久米郡久米町の 3 町 1 村を津山市へ編入し、市町村合併している。

津山商工会議所管内エリアは右に記載の<地図 B>白色部分で、旧津山市エリアである。

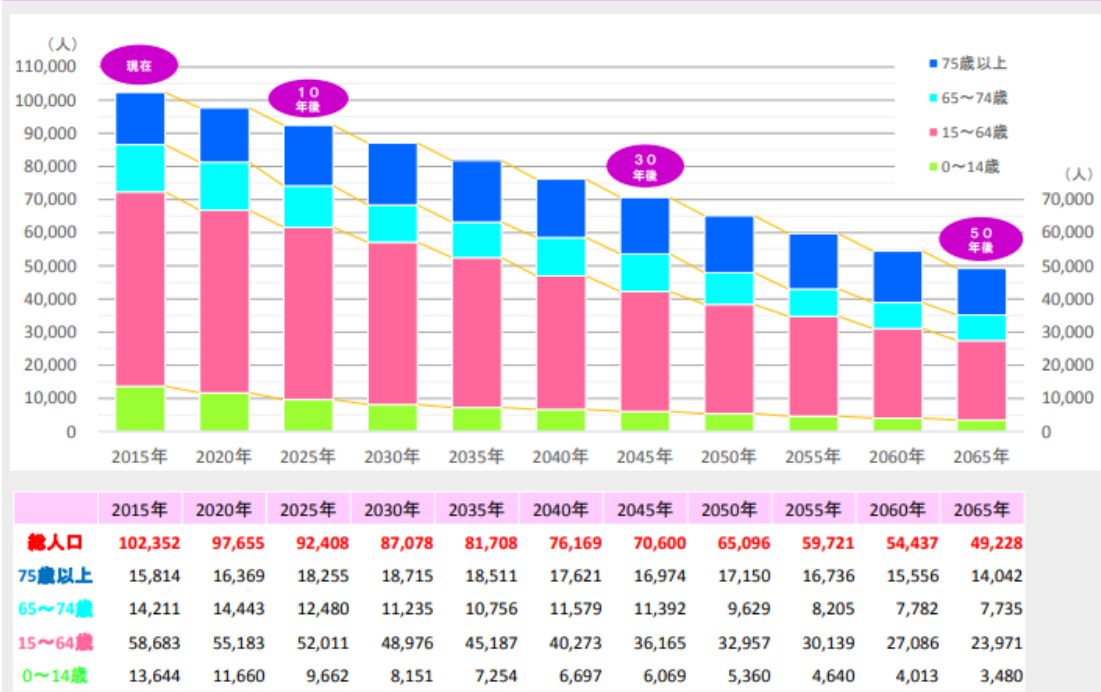


赤文字は新しい名称を採用した新市町村名
青文字は合併前の名称を採用した新市町村名
緑文字は合併しなかった市町村
黒文字は合併によりなくなった市町村名
●は合併があった市町村の役場の位置



津山市の将来人口

1 将来人口推計 (50年先を見据えて)



上記グラフは「津山市人口等将来推計」～津山市第 5 次総合計画策定基礎資料～として、平成 27 年 1 月に取りまとめられたもの。これによると津山市の総人口は、10 年後(2030 年)には、現時点(2020 年)対比で 10.8%減少の 87,078 人となる予測値である。特に、生産年齢人口(15～64 歳)は 11.2%減少、年少人口(14 歳以下)は 30.1%減少が示されている。

津山市の生産年齢人口比率と高齢化率の予測推移

津山市の将来人口推計	2020年		2030年		2040年		2050年		2060年	
津山市の総人口	97,655		87,078		76,169		65,096		54,437	
高齢者人口&高齢化率	30,812	31.6%	29,950	34.4%	29,200	38.3%	26,779	41.1%	23,338	42.9%
75歳以上	16,369		18,715		17,621		17,150		15,556	
65～74歳 高齢者人口	14,443		11,235		11,579		9,629		7,782	
15～64歳 生産年齢人口	55,183	56.5%	48,976	56.2%	40,273	52.9%	32,957	50.6%	27,086	49.8%
14歳以下 年少人口	11,660	11.9%	8,151	9.4%	6,697	8.8%	5,360	8.2%	4,013	7.4%

《 津山商工会議所エリア 》 の生産年齢人口比率と高齢化率推移

資料:津山市市民課『住民基本台帳による年齢5歳 階級、町別人口』を基に作成

調査年月日	平成22年1月1日現在		平成27年1月1日現在		平成31年1月1日現在	
津山商工会議所エリア人口	88,655	100.0%	86,196	100.0%	84,135	100.0%
高齢者人口&高齢化率	20,425	23.0%	22,619	26.2%	23,604	28.1%
75歳以上	10,676		11,580		12,161	
65～74歳 高齢者人口	9,749		11,039		11,443	
15～64歳 生産年齢人口	54,834	61.9%	51,087	59.3%	49,029	58.3%
14歳以下 年少人口	13,396	15.1%	12,490	14.5%	11,502	13.7%

上記表（上段）は津山市全体（商工会議所エリア外含む）の高齢者人口（65歳以上）、及び生産年齢人口（15～64歳）の全体に占める割合の予測推移を表にしたものである。津山市の高齢化率は現時点（2020年）で31.6%に対し、10年後（2030年）には34.4%、20年後（2040年）には38.3%、30年後（2050年）には41.1%と、人口減少に伴い高齢化率は益々上昇していくのに反し、生産年齢人口比率・年少人口比率共に低下していく。

また、上記表（下段）は津山商工会議所エリア内の人口、高齢者人口、生産年齢人口等の推移を表にしたものである。津山商工会議所エリア人口は減少傾向に歯止めが掛からず、平成22・31年対比で4,520人減少の84,135人となっているのに対し、高齢者に関しては同年対比で3,179人増加、高齢化率28.1%に上昇している。一方で、同年対比の生産年齢人口5,805人減少、生産年齢人口比率は58.3%に減少しており、津山商工会議所管内エリアの経済活性化を積極的に推進しない限り、若年労働力を中心とした生産年齢人口の大都市への人口流出が一層加速化し、高齢化率は急速に上昇する可能性がある。

また、津山商工会議所管内エリア中小企業、小規模事業者の経営者高齢化も進行しており、事業承継により経営者の若返りを図る必要もある。

津山市の人口推移（総人口における津山商工会議所管内エリア人口）

※ 1980～2010年は国勢調査数値、2019年数値は平成31年1月1日現在のもの【津山市市民課資料による】

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	2019年 平成31年
津山市の総人口(商工会エリア含む)	106,684	112,386	111,499	106,788	101,467
商工会議所管内(旧津山市)人口 カッコ内シェア	83,136 (77.9%)	89,400 (79.5%)	90,156 (80.9%)	87,774 (82.2%)	84,135 (82.9%)

上記表は津山市総人口推移と商工会議所エリア（旧津山市）人口を表示したもの。

9年前の2010年（平成22年）と現在《2019年（平成31年）》を対比して、総人口では5,321人減少、5.0%の人口減少となっているが、津山商工会議所エリアでは3,639人減少・4.1%にとどまっている。

津山商工会議所	平成 6 年 4 月 1 日	平成 11 年 4 月 1 日	平成 16 年 4 月 1 日	平成 21 年 4 月 1 日	平成 26 年 4 月 1 日	平成 31 年 4 月 1 日
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
商工会議所地区内 小規模事業者数	4,092 (83.3%)	3,868 (77.5%)	3,712 (75.4%)	3,182 (75.9%)	3,054 (72.0%)	2,874 (72.0%)
商工会議所 会員事業所数	2,670 (54.4%)	2,962 (59.4%)	2,847 (57.8%)	2,347 (55.9%)	2,352 (55.4%)	2,307 (57.8%)
※ 事業所・企業統計調査結果、及び経済センサスに基づく数値 【 岡山県より提供 】						
※ 小規模事業者数の数値下カッコ内は商工業者数に対する小規模事業者数シェアを示す。						
※ 会員事業所数の数値下カッコ内は商工業者数に対する会員事業所数シェアを示す。						

上記は津山商工会議所管内の商工業者数、小規模事業者数、会員事業所数の推移を表にしたもの。商工業者数、小規模事業者数、会員事業所数のいずれも減少傾向が続いているが、**津山商工会議所地区内の商工業者数における小規模事業者数の割合は前回調査時・直近調査時で同数の 72.0%を示しており、近年における津山商工会議所管内商工業者の約 7 割程度が小規模事業者である事がわかる。**

津山商工会議所管内の製造業

津山市の製造業推移	平成19年 2007年	平成20年 2008年	平成21年 2009年	平成22年 2010年	平成23年 2011年	平成24年 2012年	平成25年 2013年	平成26年 2014年	平成28年 2016年	平成29年 2017年
事業所数	247	236	219	212	225	217	209	205	192	191
従業者数【単位:人】	7,175	6,977	6,611	6,606	6,764	6,583	5,880	5,985	6,400	6,471
1事業所当たり平均従業者数	29.0	29.6	30.2	31.2	30.1	30.3	28.1	29.2	33.3	33.9
製造品出荷額【単位:万円】	21,663,396	23,849,405	20,815,288	22,664,637	20,923,210	18,120,585	17,901,586	20,251,613	19,846,150	20,133,619
1事業所当たり平均製造品出荷額	87,706	101,057	95,047	106,909	92,992	83,505	85,654	98,788	103,365	105,412
現金給与総額【単位:万円】	3,073,093	2,864,002	2,641,155	2,659,056	3,092,789	2,844,913	2,344,908	2,449,579	2,480,206	2,687,761
1事業所当たり平均現金給与総額	428.3	410.5	399.5	402.5	457.2	432.2	398.8	409.3	387.5	415.4
調査名	工業統計	工業統計	工業統計	工業統計	経済センサス	工業統計	工業統計	工業統計	工業統計	工業統計

部 会 名	所 属 業 種	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
分科部会名		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
津山商工会議所会員事業所数		2,387	2,347	2,307	2,379	2,362	2,357	2,352	2,364
○ 工業部会 ≪ 津山商工会議所 ≫		298	291	291	296	298	297	296	294
下段は商工会議所会員事業数における工業部会所属数シェア(%)		12.5%	12.4%	12.6%	12.4%	12.6%	12.6%	12.6%	12.4%
第1分科部会	各種飲食料品・お菓子製品	36	37	35	35	37	33	32	33
第2分科部会	バッグ・織物・縫製・印刷製本・ダンボール	61	55	56	53	56	56	53	52
第3分科部会	製材・木材・家具・畳	40	39	38	40	41	41	40	40
第4分科部会	機械金属加工・瓦・セメント・再生資源	95	95	99	101	97	100	100	95
第5分科部会	電気機械・ゴルフ・化学製品	29	29	27	26	27	26	28	29
第6分科部会	自動車板金・整備	37	36	36	41	40	41	43	45

上記表（上段）は津山市の工業統計数値結果を基に、平成 19 年（2007 年）から平成 29 年（2017 年）までの津山市の製造業推移を表したものの。

また、上記表（下段）は、津山商工会議所会員事業所で工業（製造業）部会に所属する事業者の推移を示したものである。

工業統計と商工会議所工業部会所属事業所数の差は、下記 2 点が主な理由である。

- (1) 工業統計調査対象が従業員数 4 名以上である点。
- (2) 商工会議所工業部会所属が卸売業（再生資源）・サービス業（自動車板金・整備）を含む点。

尚、平成28年度（2016年度）から、津山商工会議所部会再編成を行っており、部会所属基準が一部変更となったため、平成27年度（2015年度）までを記載した。

津山市は、木材、繊維、紙製品などの伝統的な地場産業に加え、昭和50年の中国縦貫自動車道の開通を契機に推進した工業団地の造成等によって、製造業の企業集積が進み、工業出荷額が飛躍的に増大するなど、内陸型工業都市として発展してきた。

しかし近年、製造業においては、経済のグローバル化による空洞化が進み、生産規模の縮小や従業員の削減により、地域経済に深刻な影響を及ぼしている。

津山商工会議所管内の製造業状況は、平成20年の298事業所から微減し、平成27年の294事業所と製造業の加入状況は大きな変動はなく、津山商工会議所全体の12%を製造業者が占めている状況もほぼ変動はない。しかしながら内訳を見ると、第2分科会が最も数値を下げている。これは縫製業、印刷業の減少が主な理由といえる。

縫製業減少に関しては、下請体質を脱却できず、縫製業界全体の動向に対応できなかった業者の廃業、また、印刷業減少に関しては、高性能なPC・プリンターの企業・一般家庭への普及、ネット印刷利用拡大による需要縮小が原因と思われる。

ものづくりは、域外から外貨を獲得できる主要な産業と位置付けられており、津山市では誘致企業の下請けとして集積するステンレス加工業に着目し、つやま新産業創出機構が中心となってクラスターを形成し、高い技術力を武器に業績を伸ばしてきた実績がある。

今後は、この取組をさらに発展させ、木材・木製品、食品加工など地域資源活用型産業から、産業用ロボットの研究開発など高付加価値・先端テクノロジーまでバランスのとれた産業の形成を図るため、つやま産業支援センターによる総合的な企業支援施策の実施により、持続可能で強固な産業基盤の構築を目指しているところであり、津山商工会議所としても積極的な関与・協力により、管内製造業の総合的支援の普及・拡大に寄与する必要性を痛感している。

津山市の商業

調査名	調査年		合計(卸・小売合計)			卸売業計			小売業計			
			商店数	従業者数 人	年間販売額 百万円	商店数	従業者数 人	年間販売額 百万円	商店数	従業者数 人	年間販売額 百万円	売場面積 ㎡
商業統計	1994	平成6年	1,753	10,258	313,379	364	3,389	177,896	1,389	6,869	135,483	145,838
商業統計	1997	平成9年	1,644	10,422	312,894	347	3,152	172,921	1,297	7,270	139,973	147,018
商業統計	1999	平成11年	1,667	10,670	315,815	370	3,141	181,658	1,297	7,529	134,157	154,304
商業統計	2002	平成14年	1,566	10,536	274,322	351	3,034	152,524	1,215	7,502	121,798	163,252
商業統計	2004	平成16年	1,480	10,243	269,625	332	2,835	136,795	1,148	7,408	132,829	166,851
商業統計	2007	平成19年	1,526	10,395	245,695	315	2,741	106,600	1,211	7,654	139,096	205,232
経済センサス	2012	平成24年	1,231	7,841	198,528	279	2,048	92,929	952	5,793	105,599	174,419
商業統計	2014	平成26年	1,038	8,631	215,573	238	1,790	83,794	800	6,841	131,779	169,230
経済センサス	2016	平成28年	1,103	8,001	223,950	253	1,747	90,307	850	6,254	133,644	178,227

上記表は津山市の商業統計数値結果を基に、平成6年（1994年）から平成28年（2016年）までの津山市の商業（卸売業・小売業）推移を表したものの。

部 会 名	所 属 業 種	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
分科部会名		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
津山商工会議所会員事業所数		2,387	2,347	2,307	2,379	2,362	2,357	2,352	2,364
○ 卸商業部会 ≪ 津山商工会議所 ≫		214	205	197	194	187	180	180	178
下段は商工会議所会員事業数における卸商業部会所属数シェア（％）		9.0%	8.7%	8.5%	8.2%	7.9%	7.6%	7.7%	7.5%
第1分科部会	飲食料品全般	49	46	45	44	42	40	41	39
第2分科部会	木材・建材	75	68	66	66	64	63	61	59
第3分科部会	日用雑貨・その他卸売	90	91	86	84	81	77	78	80

部 会 名	所 属 業 種	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
分科部会名		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
津山商工会議所会員事業所数		2,387	2,347	2,307	2,379	2,362	2,357	2,352	2,364
○ 小売商業部会 ≪ 津山商工会議所 ≫		541	530	517	518	508	498	485	488
下段は商工会議所会員事業数における小売商業部会所属数シェア（％）		22.7%	22.6%	22.4%	21.8%	21.5%	21.1%	20.6%	20.6%
第1分科部会	飲食料品全般	167	161	156	150	150	152	147	140
第2分科部会	衣料品全般	73	74	68	64	64	62	60	62
第3分科部会	家庭電気用品・家庭用品・雑貨類	99	93	93	94	87	82	79	80
第4分科部会	燃料・車両	76	75	77	82	80	76	77	77
第5分科部会	装身具・身のまわり品	35	35	32	34	31	30	30	36
第6分科部会	その他小売業	91	92	91	94	96	96	92	93

また、上記表（上段）は津山商工会議所会員事業所で卸商業部会（卸売業）、上記表（下段）は小売商業部会（小売業）に所属する事業者の推移を示したものである。

尚、平成28年度（2016年度）から、津山商工会議所部会再編成を行っており、部会所属基準が卸・小売商業部会が統合され、『流通部会』となったため、平成27年度（2015年度）までを記載した。

津山市の卸売業に関しては、平成11年(1999年)の商店数370、年間販売額1,816億5,800万円をピークに減少しており、平成28年(2016年)には商店数253、従業者数1,747人、年間販売額903億700万円にまで縮小。年間販売額はピーク時対比半減に至っている。

小売業に関しては、平成6年(1994年)と対比して商店数38.8%減少、従業者数9.0%減少、年間販売額1.4%減少、売り場面積22.2%増加と推移しており、商店数減少と比較して、従業者数減少幅が少ない点、売場面積は増加している点から、小規模事業者が減少し、大型店が進出している事が判る。

津山商工会議所管内の商業状況は、卸売業で平成20年214事業所から平成27年178事業所と16.8%減少しており、取扱業種的には全ての分野で減少傾向を示している。

また、小売業では平成20年541事業所から平成27年488事業所と9.8%減少しており、取扱品目的には飲食料品、衣料品、電気製品・雑貨、の第1～3分科会が大きく減少している。

卸売・小売いずれも減少傾向に歯止めが掛かっていないのは、スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンター、コンビニエンスストア等の大型店・フランチャイズチェーン店の進出が廃業者を増加させている主な理由である。

商業は、津山市の基幹産業の一つであり、産業別就業人口における卸売・小売業の構成比や、人口一人あたりの年間商品販売額、売場面積は、県内都市のなかでも常に上位にランクしている。

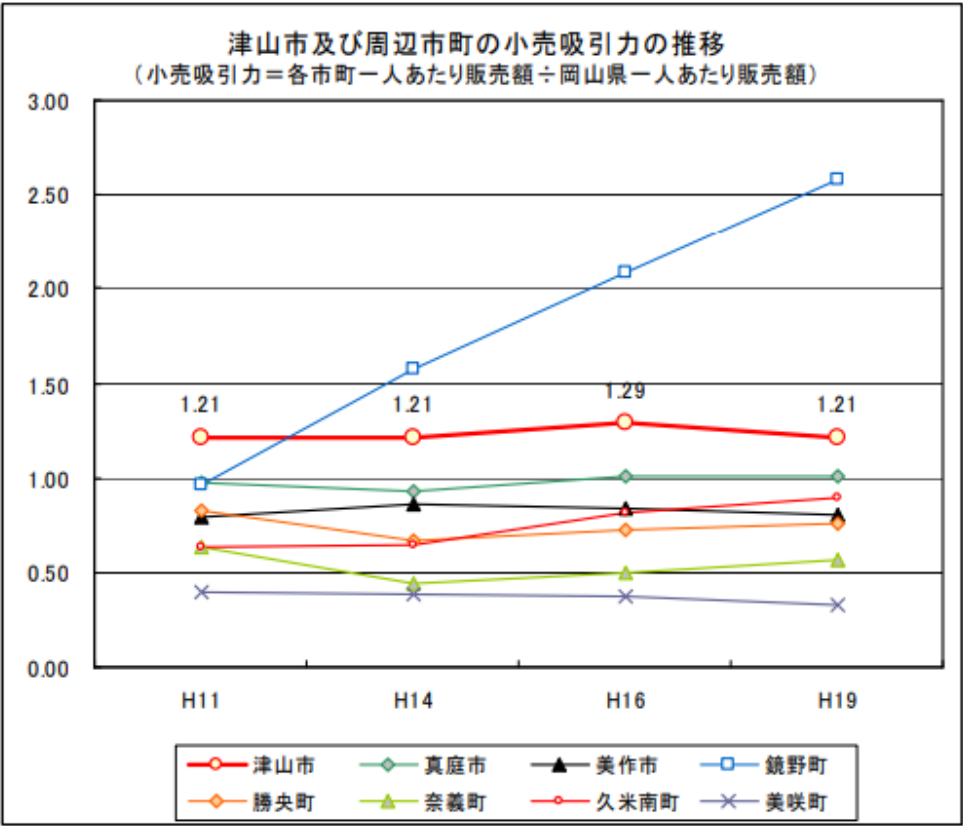
しかし、車社会の到来、郊外への大型店舗の立地により、中心市街地においては活性化に向けた取組が進む一方で、居住人口の減少とともに、商店街には空き店舗が目立つ状況となり、衰退が顕著となっている。また、周辺部の地域生活拠点などにおいても、購買力の低下や後継者不足等により、商業機能の維持が困難になるなど日常生活への影響が懸念されている。

また、インターネット通信販売の拡大、大型量販店やコンビニエンスストアの増加、キャッシュレス決済・ポイント還元制度、消費税率 10%への移行、軽減税率制度導入といった小売環境の変化や消費ニーズの多様化などにより、卸売・小売業を取り巻く環境は、今後ますます厳しい状況となっており、津山商工会議所管内商業者に対する経営支援拡充は必須の課題である。

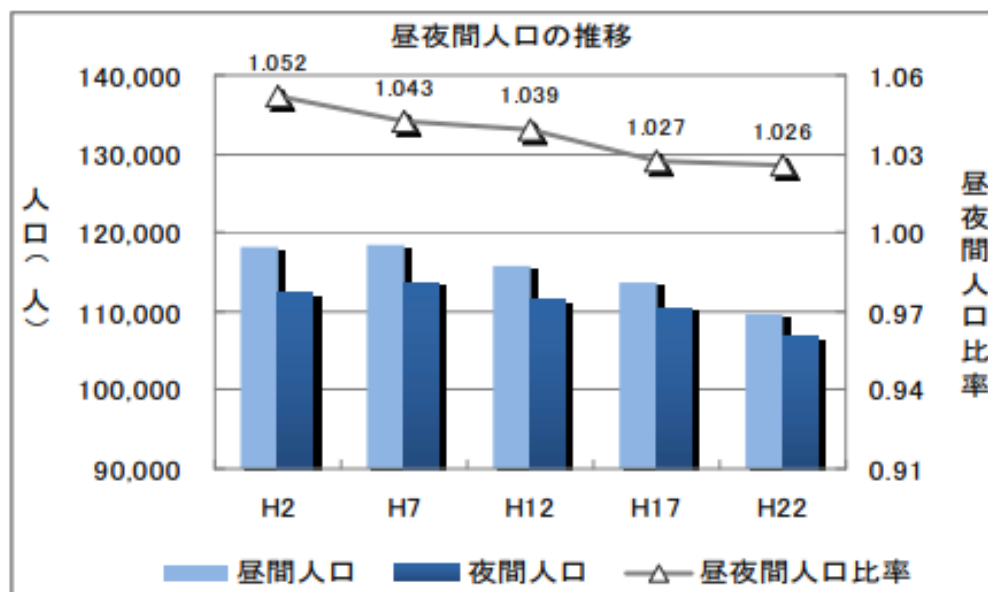
商店街名	平成10年2月調査			平成14年3月調査			平成19年4月調査			平成22年12月調査			平成26年10月調査		
	営業店 舗(店)	空き店 舗(店)	空き店 舗率 (%)	営業店 舗(店)	空き店 舗(店)	空き店 舗率 (%)	営業店 舗(店)	空き店 舗(店)	空き店 舗率 (%)	営業店 舗(店)	空き店 舗(店)	空き店 舗率 (%)	営業店 舗(店)	空き店 舗(店)	空き店 舗率 (%)
本町三丁目	39	3	7.1	49	3	5.8	27	15	35.7	22	4	15.4	21	9	30.0
津山二番街	18	4	18.2	14	3	17.6	14	6	30.0	8	7	46.7	8	6	42.9
津山銀天街	11	5	31.3	8	4	33.3	11	4	26.7	10	2	16.7	10	4	28.6
元魚町商店街	36	5	12.2	37	6	14.0	29	11	27.5	26	6	18.8	21	9	30.0
新地商店街	55	0	0.0	41	0	0.0	50	1	2.0	34	7	17.1	30	8	21.1
ソシオ一番街	51	4	7.3	48	7	12.7	46	10	17.9	48	9	15.8	31	22	41.5
京町商店街	26	1	3.7	22	0	0.0	15	9	37.5	13	0	0.0			
城南商店街	36	2	5.3	46	7	13.2	34	6	15.0	15	2	11.8	19	6	24.0
今津屋橋商店会	45	3	6.3	31	6	16.2	23	20	46.5	17	11	39.3	19	10	34.5
合計	317	27	8.5	296	36	12.2	249	82	32.9	193	48	24.9	159	74	46.5

出典：中心市街地活性化基本計画

上記表にもある通り、近年空き店舗が急増している中心市街地に関しても、活力のあるまちづくりを進めるため、都市機能の集積、再編を図り、集客力を高め、にぎわいを創出する対策が求められており、中心市街地商店街活性化に関しても中長期的展望に基づき、支援を行なう必要性がある。



資料：商業統計調査、住民基本台帳（各年 10 月 1 日現在）より作成



上記グラフ（上段）『津山市及び周辺市町の小売吸引力の推移』に示されている通り、元来、旧津山市（商工会議所管内エリア）は周辺の市町村と比較して、小売吸引力が高く、岡山県北地域の商業の中心地であり、商業が津山市の基幹産業たり得る要因であったが、上記グラフ（下段）『昼夜間人口の推移』にも示されている通り、平成 7 年以降、全市の昼間人口・夜間人口ともに減少し続け、昼夜間人口比率が減少し続けていることから、津山市の吸引力の低下がわかる。

津山商工会議所管内の景況

岡山県の景気観測調査【平成 21 年(2009年) 1 月～令和元年(2019年) 6 月期実績】											
津山商工会議所地区内の数値を抜粋したもの											
時 期 \ 年	H21 2009	H22 2010	H23 2011	H24 2012	H25 2013	H26 2014	H27 2015	H28 2016	H29 2017	H30 2018	H31-R1 2019
1 ～ 3 月	▲ 56.6	▲ 40.7	▲ 32.1	▲ 41.5	▲ 12.5	1.4	▲ 8.6	▲ 10.0	▲ 8.8	0.0	▲ 7.5
4 ～ 6 月	▲ 53.7	▲ 23.6	▲ 46.3	▲ 27.8	▲ 5.1	▲ 2.9	▲ 2.9	▲ 8.6	0.0	▲ 4.5	▲ 7.6
7 ～ 9 月	▲ 38.2	▲ 23.6	▲ 33.3	▲ 19.6	▲ 1.4	▲ 11.4	5.7	▲ 2.9	▲ 1.5	▲ 4.5	-
10 ～ 12 月	▲ 47.2	▲ 20.0	▲ 34.8	▲ 24.1	4.3	▲ 5.7	▲ 10.0	▲ 10.3	3.0	▲ 6.0	-
サンプル数	54	55	54	54	69	70	70	68	67	67	66

上記表は『岡山県の景気観測調査（四半期ごとの調査）』として、岡山県商工会議所連合会が実施している景況調査の、津山商工会議所管内サンプル企業回答を抜き出したものである。

これによると、平成 21 年を底値として、四半期ごとの変動はあり、景気悪化を示すマイナス（▲）回答は残るものの、マイナス数値自体は大きく減少緩和傾向にあり、平成 29 年までの津山商工会議所管内景気動向は確実に改善へと向かっていたが、平成 30 年以降は景気悪化を示すマイナス（▲）数値が再び徐々に増加に転じている。

※ この調査は、DI(ディフュージョン・インデックス) 方式による調査であり、D I は各調査項目について判断の状況を示す。ゼロを基準として、プラスの値は景気の上向き傾向（「良い」）の回答割合が多い事を示し、 マイナスの値は景気の下向き傾向（「悪い」）の回答割合が多い事を示す。

D I = (増加・好転など「良い」の回答割合) - (減少・悪化など「悪い」の回答割合)

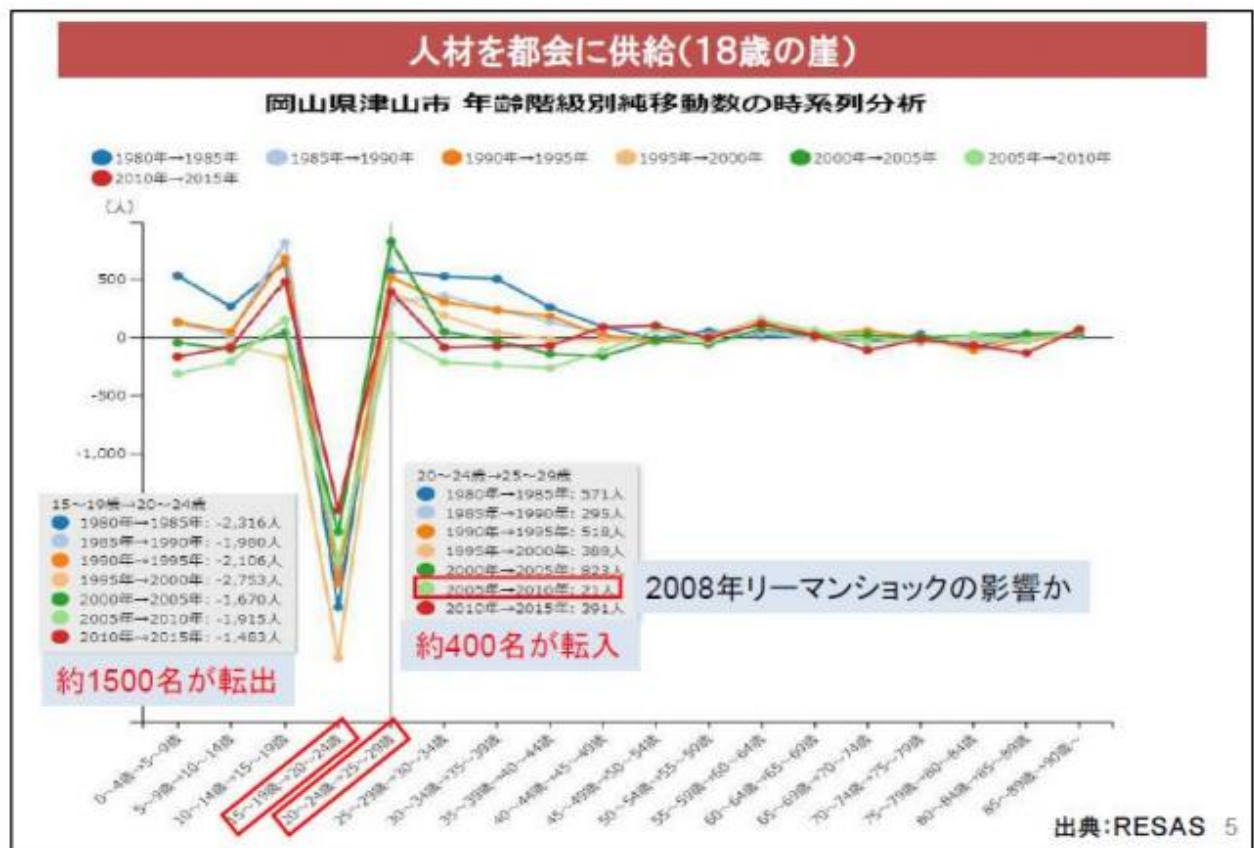
② 課題

岡山県津山市では、産業振興及び地方創生に携わる職員等を中心に、「地域経済分析システム (RESAS)」を活用した政策立案ワークショップを平成 30 年 10 月 16 日 (火) に開催。

これは、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、内閣府地方創生推進室、経済産業省 中国経済産業局との共催事業で、地域産業政策の専門家である東京大学大学院総合文化研究科 教授 松原宏 氏の協力を得て、津山市の産業振興の方向性について議論したもので、

- ① 津山市職員によるリーサス分析結果説明
- ② 有識者によるデータ分析と政策課題説明
- ③ 政策ディスカッション

以上を経て、津山市における現状分析及び産業振興の方向性について、下記の通り明らかとされた。



RESAS 活用状況

津山市では、総人口が 1995 年の 113,617 人をピークに減少が続いており、2060 年には 60,537 人と、現在の 58.2%になるものと推計されている。出生率は全国・岡山県平均よりは高いものの、未婚率上昇、子育て世代の転出超過から出生数が減少している事、高校卒業後に就職・進学する年代の転出超過が顕著である事等から、人口減少は拡大傾向にある。

津山市は移輸入＞移輸出の「移輸入超過」の状態

地域経済循環図（2013年）

地域経済循環率
83.6%

地域経済循環図 2013年

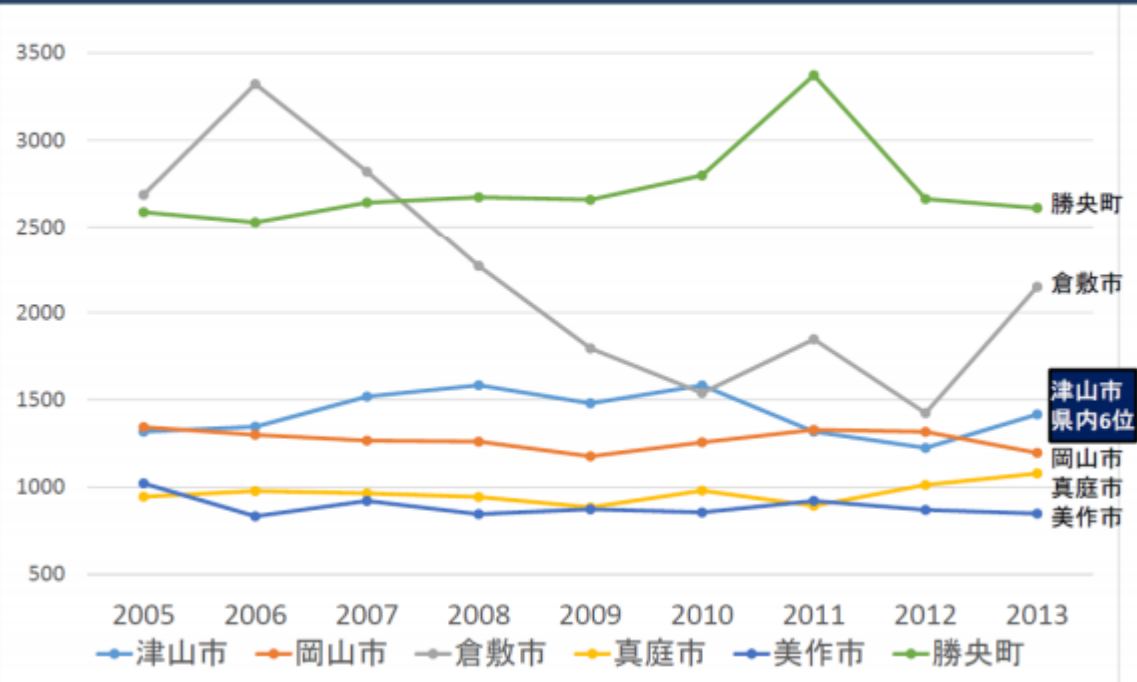
推定地域：岡山県津山市



12

津山市製造業の労働生産性は県内6位

労働生産性（実数）の推移



出典: RESASデータを基に作成 1

津山市製造業の労働生産性が高いのは主に誘致企業関係

津山市製造業の労働生産性（中分類）2013年

	岡山県内順位	全国順位
すべての中分類	6 位 / 25 位中	266 位 / 1666 位中
食料品製造業	1 位 / 21 位中	31 位 / 1275 位中
電気機械器具製造業	1 位 / 15 位中	32 位 / 679 位中
電子部品・デバイス・電子回路製造	2 位 / 7 位中	33 位 / 457 位中
金属製品製造業	3 位 / 20 位中	94 位 / 1021 位中
はん用機械器具製造業	3 位 / 10 位中	207 位 / 582 位中
非鉄金属製造業	3 位 / 7 位中	64 位 / 314 位中
木材・木製品製造業（家具を除く）	4 位 / 10 位中	100 位 / 592 位中

現状分析：津山市の人口動態、求人、所得及び産業における現状と課題

- ☐ 総人口の減少は元より、生産年齢人口、年少人口の減少が大きな課題。
- ☐ 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）
- ☐ 県南と県北各市では所得、労働生産性に格差がある。
- ☐ 津山市は、移輸入が移輸出を超過している状態。
- ☐ 域外から外貨を獲得しているのは主に製造業で、機械器具製造業、金属製品製造業、木材・木製品製造業の域外販売額が特に大きい。
- ☐ 津山市産業の付加価値額は低い、第 2 次産業の所得は全国平均に近い。
- ☐ 製造業の労働生産性、黒字企業の比率は全国平均以上。

政策提案（産業振興の方向性）

- ◎ 製造業を中心とした地域産業の付加価値創出
 - ① 地域のリーディング産業の活性化
 - 産業の集積化（機械器具製造業、金属製品製造業、木材・木製品製造業）
 - ② 地域企業の高付加価値化
 - 個別企業支援によるイノベーションの創出、生産性の向上（IT 活用等）
 - ③ 創業、新事業の促進
 - U・I・J ターン創業促進、サテライトオフィス誘致
 - ④ 産業基盤となる人財の育成
 - 人財の高度化、定着
 - ⑤ 上記を実現する組織、連携体、仕組みの構築
 - つやま産業支援センターの設置、運営

津山商工会議所管内エリアの課題

前述してきた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する中で中小企業・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を踏まえて、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。

- 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》 《外国人材受入れ》
- 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、従来の津山商工会議所が実施してきた経営改善普及事業は小売業、サービス業、建設業に偏った経営支援体制にあり、製造業支援割合は低い。
- 廃業、倒産、岡山県南への事業所移転を含む商工業者数、小規模事業者数、会員事業所数の減少。
- 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。
- 中心商店街における空き店舗の増加。 《商業の衰退》

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

津山市第 5 次総合計画の概略

津山市第 5 次総合計画は、「基本構想」「基本計画」及び「実施計画」により構成され、基本構想が、計画の目標年次におけるまちづくりのビジョンを示すのに対して、基本計画は、示されためざすまちの姿の実現を図るための基本的な施策を分野別に示したものであり、実施計画の指針となるものである。

実施計画は、基本的な施策における事業内容を年度別に明示し、毎年度の予算編成の具体的な指針となるもので、基本構想、基本計画が、平成 28 年度を初年度とする 10 年間の構想・計画であるのに対して、実施計画は、前期・中期・後期の 3 期に分けて計画策定を行なうもの。

前期実施計画は、津山市が抱える様々な課題に対して正面から取り組み、また「彩りあふれる花開く津山の創造」を具現化できるよう、平成 28 年度から平成 31 年度（令和元年度）までの 4 年間に実施を予定する主要事業を取りまとめている。

前期実施計画は、第 5 次総合計画の基本構想で定める「彩りあふれる花開く 津山の創造 ～市民一人ひとりの思いがかなう 夢と希望の花が咲き誇るまち～」の実現に向けて、「基本計画」において定めた施策を着実に推進するために、開花プログラム及び開花プログラムの推進方策ごとに、具体的な事業を年次的に示している。

また、本格的な人口減少社会が到来する中、これからの 10 年間は、子や孫の世代に引き継ぐべき誇りあるまちを創っていく大切な期間と捉え、人口減少克服・地方創生への好循環を生み出すため、下記の 4 つを基本目標に据えた『津山市まち・ひと・しごと創生総合戦略』を行動計画として、策定し、前期実施計画期間中に集中的に取り組んでいる。

- ① 地域経済を活性化させ、安定した雇用を創出する。 （『しごとの創生』）
- ② 誇りと魅力を感じるまちづくりで、津山市への新たな人の流れを創出する。 （『しごとの創生』『ひとの創生』）
- ③ 若い世代を中心として、結婚・出産・子育ての希望がかなうまちを実現する。 （『ひとの創生』）
- ④ これからの時代に対応した持続可能なまちづくりと地域間連携を進める。（『まちの創生』）

この『津山市まち・ひと・しごと創生総合戦略』の策定には、積極的に RESAS が活用されており、戦略策定後は、基本目標の中でも ① 地域経済を活性化させ、安定した雇用を創出する（『しごとの創生』）を重視し、『津山市成長戦略』の4つの分野『農林業』『ものづくり』『観光』『再生可能エネルギー』を基軸とした魅力あるしごとづくりに取り組んでいる。

以下、『津山市第5次総合計画』の概要、並びに津山商工会議所《経営発達支援事業》に関する産業振興部分‘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）の該当箇所を列記。



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	1 経済を発展させ働く場を維持するために	1 商業の振興と中心市街地の活性化 2 雇用の創出と定住推進 3 工業の振興
	2 ずっと続けていける農林水産業のために	1 農業の振興 2 林業の振興 3 農林業の高付加価値化 4 水産業の振興
	3 魅力発信できるまちになるために	1 観光の振興

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

事業名	事業概要	28年度	29年度	30年度	31年度
城下地区にぎわい再生事業	新津山国際ホテルへの「暮らし・にぎわい再生事業」の制度に沿った支援	○	○	○	
まちなかシネマ賑わい創出事業	ベルフォーレ津山を活用した映画の常設上映支援	○	○		
商業振興事業	中心市街地などの賑わいの創出を図るための新規出店への補助	○	○	○	○
まちづくり活動推進事業	まちづくりコーディネーターによるまちづくり活動支援	○	○	○	○
IJU（いじゅう）トータルサポート事業	IJUターンを促すための各種サポート支援	○	○	○	○
新規学卒者地域内就職応援事業	新規学卒者の津山地域内企業への就職促進支援	○	○	○	○
出会い・結婚サポート事業	未婚者の結婚意欲向上セミナーや婚活イベント・縁結びサポーターの育成などの婚活支援		○	○	○
つやま産業支援センター戦略的企業サポート事業	つやま産業支援センター運営及び戦略的企業サポート	○	○	○	○
ロボット産業における先進地化事業	小中高生、大学生を対象としたロボコンの充実拡大	○	○	○	○

開花プログラム	中分類	小分類	指標名	説明	現状値 (平成26年度)	目標値 (平成37年度)
Ⅱ 津山に おける まちづくり	3 魅力発信できるまちになるために	1 観光の振興	年間観光客入込数	市内の観光施設を訪れる観光客の入込数	180万人	250万人
			観光プログラムの開発数	点在する観光資源を組み合わせた「津山の楽しみ方」の観光プログラムの種類	観光プログラム数 15件	観光プログラム数 50件
	1 経済を発展させ働く場を維持するために	1 商業の振興と中心市街地の活性化	中心市街地の歩行者・自転車通行量	経年的にデータを計測している地点での休日・平日平均の通行量	8,773人/日	9,200人/日
		2 雇用の確保と定住推進	津山産業・流通センター立地率	分譲及びリース済み面積を全体有効面積で除したもの	60.5%	100%
			本市への県外からの移住者数	市の移住相談等による県外からの1Jリターン決定者数	7人/年	90人/年
			新規卒卒者の地域内就職者数	大学等と津山圏域内7高校の新規卒卒者の地域内企業等就職者数	594人/年	700人/年
		3 工業の振興	市内製造業の従業者、出荷額等	市内製造業の従業者数と出荷額等	従業者数 5,880人 出荷額等 1,790億円	従業者数 6,500人 出荷額等 2,000億円

津山商工会議所としての小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

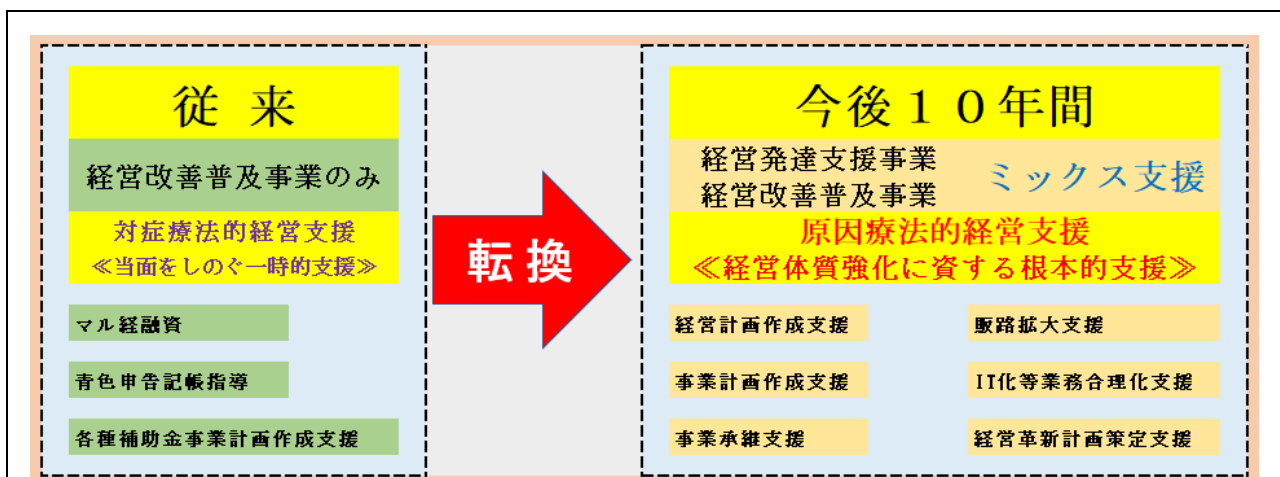
津山市の将来人口推計から考察すると、2020年の総人口97,655人を基軸とした10年後（2030年）には、総人口87,078人【▲10.8%】となるが、津山商工会議所管内人口は津山市の総人口における約83%程度（2019年時点）であることから、10年後（2030年）の津山商工会議所管内人口は72,274人と推計され、高齢化率の上昇、及び生産年齢人口の減少が加速化する事が懸念される。

津山商工会議所管内の人口減少は、圏域市場の縮小をもたらし、投資先としての魅力を低下させ、更には人々の集積や交流を通じたイノベーションが生じにくくなり、成長力の低下が想定される。加えて、労働力不足を補うために長時間労働が更に深刻化し、ワーク・ライフ・バランスも改善されず、少子化が更に進行していくという悪循環が生ずる恐れもある。

こうした人口急減・超高齢化による経済へのマイナスの負荷が需要面、供給面の両面で作用し、マイナスの相乗効果を発揮し、一旦経済規模の縮小が始まると、「縮小スパイラル」に陥る恐れがあるが、この悪影響を最も受けるのは小規模事業者であり、現状を放置すると経営体力のない小規模事業者は廃業・倒産に至り、経営体力のある小規模事業者は岡山県南他都市への事業所移転を選択し生き残りを図るといった事業所流出となって現れ、いずれにしても小規模事業者数減少に歯止めが掛からない状況に至ると推定される。

津山商工会議所管内エリア小規模事業者の減少・衰退化傾向は長年に渡り進行して現在に至っており、従来実施してきた経営改善普及事業のみでは小規模事業者にとって一時的な対症療法に過ぎず、今後の持続化及び発展には寄与しない事は現状を見ると明らかであるため、小規模事業者の経営体質が根幹から強化改善される原因療法的、且つ支援戦略に基づいた有効な経営支援に転換を図る必要がある。

この度、経営発達支援計画を策定するに当たり、津山商工会議所管内エリアの現状と課題を十分に踏まえ、当地域が直面する『縮小スパイラルによる地域経済悪循環』を回避すべく、経営革新計画策定支援、経営計画策定、事業計画作成といった販路拡大・売上増加に資する経営支援策に重点を置いた支援体制を構築し、管内小規模事業者数の維持、もしくは減少傾向に歯止めを掛ける有効な事業展開とする。



津山商工会議所は、全国 515 商工会議所の中でも、マル経融資に関して毎年 100 件程度を安定的に斡旋する等、有数な実績を誇っており、人口 10 万人規模の商工会議所としては、事業資金融資面では管内小規模事業者から信頼され、経営相談を持ち掛けやすい関係にあると自負している。

しかしながら、上述の通り、事業資金融資実績を誇るだけでは、あくまでも対症療法的、一時的な問題解決に過ぎず、小規模事業者の経営悪化、廃業増加といった衰退化傾向に対処不可能である。管内小規模事業者が経営相談を持ち掛けやすい当所の強みを活かし、経営支援方針を上図の様に転換を図り、従来は商業、サービス業、建設業中心の業種的に偏っていた経営支援を改め、製造業への経営支援割合を徐々に高めていく事で、域外からの外貨獲得が幾らかでも増加し、地域経済循環率に資する経営支援体制を実現し、人口減少、商工業者数・小規模事業者数減少、市場縮小に歯止めを掛ける一翼を担う考えである。

(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として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。

前述の政策立案ワークショップ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。

津山市の工業統計・商業統計、事業所統計等における数値目標

	令和 2 年度 (2020 年度)	令和 3 年度 (2021 年度)	令和 4 年度 (2022 年度)	令和 5 年度 (2023 年度)	令和 6 年度 (2024 年度)
製造業従業者数	6,216 人	6,272 人	6,328 人	6,384 人	6,440 人
製造業出荷額	1,904.6 億円	1,923.7 億円	1,942.8 億円	1,961.9 億円	1,981.0 億円
IJU ターン決定者数	49 人／年間	56 人／年間	63 人／年間	70 人／年間	77 人／年間
年間観光客入込数	218.4 万人	224.8 万人	231.2 万人	237.6 万人	244.0 万人

※ 上記数値は平成 26 年度現状値・平成 37 年度目標値から換算した平均増加数を加算したもの。

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 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・就業者の増加、及び外国人材受入れ体制の整備

	令和 2 年度 (2020 年度)	令和 3 年度 (2021 年度)	令和 4 年度 (2022 年度)	令和 5 年度 (2023 年度)	令和 6 年度 (2024 年度)
事業承継支援数	30 件	36 件	42 件	48 件	54 件
IT 活用支援数	30 件	36 件	42 件	48 件	54 件
小規模製造業支援数	18 件	18 件	24 件	24 件	30 件
その他業種支援数	102 件	102 件	96 件	96 件	90 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。

(4) 経営発達支援事業の方針

- ① 高齢化が進展する津山市であるが、経営者の高齢化も著しい状況にある。小規模事業者の経営持続化実現には、経営者の若返りが必要不可欠な要素であるため、親族間承継、従業員承継、小規模 M&A 等の進展を図る。**【事業承継の推進】**
- ② 津山地域においても、中小企業では IT 化が或る程度導入されているが、小規模事業者の IT 化は他都市と比較しても低い状況にある。対顧客のキャッシュレス対応、対取引企業の受発注業務迅速化、雇用難等にも対応した事務作業軽減といった小規模経営の生産性向上を実現するためには、IT 化推進は喫緊の課題であり、IT 化支援の強化を図る。**【IT 活用支援】**
- ③ 津山地域に域外から外貨を獲得している産業は製造業であり、今後も製造業が主要産業の座を占め続けるものと考えられる。つやま産業支援センターとの連携を一層強化し、経営革新計画策定支援、各種補助事業申請支援等の製造業支援を強化する事で、津山市の主要産業競争力を高める。**【小規模製造業への経営支援】**
- ④ 商業、特に小売業に関しては、大型店への顧客流出、また近年ではインターネット通信販売に一方的に攻められ続けている。小売業者に対しては、津山市を訪れる観光客といった新規顧客獲得を視野に入れた、顧客ターゲット層を明確にした経営計画作成支援・販路拡大支援を図る。**【まちづくり、観光振興、インバウンド対策を交えた商業者経営支援】**
- ⑤ 津山市の人口減少・人口流出傾向に幾らかでも歯止めを掛けられるよう、移住支援・定住促進施策と連動した創業支援・雇用企業の発掘を図る。**【I・J・U ターン創業者・就業者の増加、及び外国人材受入れ体制の整備】**

上記①～⑤の目標・方針を掲げ、法定経営指導員 1 名、及び津山商工会議所経営指導員 5 名を中心に取組みを実施する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和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

【現状】

津山商工会議所では、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) 事業内容

(ア) 『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。

【分析手法】

- ・『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・From-to 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。

(イ) 管内景気動向等に関して、岡山県商工会議所連合会が実施する『岡山県下景気観測調査』に津山商工会議所独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回四半期毎に調査・分析を行なう。

【調査対象】 管内小規模事業者約 100 社

(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から 20 社ずつに依頼)

【調査項目】 売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用状況、等

【調査方法】 調査票をメール送信・返信回収、及び当所経営支援アプリ回答フォーム入力

【分析手法】 法定経営指導員、経営指導員が外部専門家と連携し、分析を行なう。

(3) 成果の活用

(ア) 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。

(イ) 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) 目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
① ビッグデータ公表回数	－	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

3. 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は豊富にあるものの、従来までは個々の事業所の経営分析までは実施できていなかった。

【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経営支援体制を一新し、支援メニューの大きな柱として『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) 事業内容

① 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。

② 経営分析の内容

【分析対象】津山商工会議所経営指導員 5 名×各 20 件選定＝年間 100 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。

(3) 成果の活用

① 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。

② 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。

(4) 目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
① 分析事業者募集巡回	－	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
② 分析件数（経営指導員 5 名）	－	100 件	100 件	100 件	100 件	100 件
③ 分析件数（法定経営指導員 1 名）	－	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件

4. 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、補助金申請に関する補助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

津山商工会議所の管内小規模事業者は大半が事業計画策定に関しての関心が薄いと考えられるが、ものづくり補助金申請希望者や経営革新計画策定希望事業者は毎年度少数ではあるが存在する。このため、2. で経営分析を行なった事業者の10%（年間）の事業計画策定を目標値とする。

(3) 事業内容

① 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回。

【受講者数】10名

【講義内容】事業計画策定メリット、身近な成功事例、等

② 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。

(4) 目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
① 事業計画策定セミナー	—	1 回	1 回	2 回	2 回	2 回
④ 事業計画策定件数	—	18 件	18 件	24 件	24 件	30 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

【現状】

津山商工会議所では、補助金申請に関する補助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）別の売上を見据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） 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、R2～3年度の当初２年間は５社が毎月１回、５社が四半期に１回、R4～5年度の２年間は１０社が毎月１回、５社が四半期に１回、R6年度は１０社が毎月１回、１０社が四半期に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。

（３） 目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
フォローアップ対象事業者数	－	10 社	10 社	15 社	15 社	20 社
フォローアップ回数（月 1 回）		5 社	5 社	10 社	10 社	10 社
フォローアップ回数（年 4 回）		5 社	5 社	5 社	5 社	10 社
頻度（延べ回数）	－	80 回	80 回	140 回	140 回	160 回
売上増加事業者数	－	5 社	5 社	7 社	7 社	10 社
利益率 10%以上増加事業者数	－	5 社	5 社	7 社	7 社	10 社

6. 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』を実施した事はあるが、近年では異業種交流団体自体の活動が低迷しており、『需要動向調査』をここ 10 年程度は実施していない。

【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、津山市の現状考察から、外貨獲得面での主要産業である『製造業（金属加工、木製品、食品）』、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、2. 地域の経済動向調査、3. 経営状況の分析、4. 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） 事業内容

- （ア）令和 2 年度から事業実施が本格化する『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 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、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。

（３） 目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
① 調査対象事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
② 調査対象事業者数	—	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社

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

【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に未着手であったが、平成 26 年度は（公財）岡山県産業振興財団、岡山県中小企業団体中央会、岡山県商工会連合会、岡山県商工会議所連合会の岡山県下 4 支援団体で実行委員会を組織した『イオンおかやまフェア』に参画。第 1 回目がイオンモール津山店にて開催された関係上、準備・当日実施には深く関与しており、物産展等の販路拡大イベントが消費者の反応を直接感じる機会である点、及び新たな顧客を発掘するツールとしての重要性・必要性を充分認識しているところである。イオン岡山フェア@イオン津山平成 26 年 11 月 1 日（土）～4 日（火）の計 4 日間を開催日程としてイオン津山店 1 F 催事場で開催。平成 25 年度岡山県美作県民局で実施した物産展を大幅に超える販売客数（レジ通過客数 702 名）と売上（484,872 円）となり、急遽の取組でありながら大成功であった。しかしながら、これ以降の展示即売会・商談会出展事業は実施していない。

【課題】

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。そのため、本事業取組に関しては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ます。

つやま産業支援センター、その他の行政機関・支援機関が出店する各種展示会・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検討していく。

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) 事業内容

① 新商品展示会・商談会出展事業 (BtoB)

岡山県、(公財)岡山県産業振興財団、地元金融機関の実施する展示会・商談会を視察し、出店検討を重ね、下記の展示商談会・販路拡大商談会等への出店を行なう。

『トマトアグリフードフェア』

日 時 : 2019 年 7 月 30 日 (火) 10:00~17:00

場 所 : 岡山コンベンションセンター (岡山市北区駅元町 14 番 1 号)

対 象 : アグリビジネスに関する新商品を有する販路開拓に意欲的な県内中小企業者等 (食品全般、飲料、農業関連、その他食に関連するもの)

○ 展示商談会 (ブース出展) (有料) (開催時間) 10:30~17:00

物販が可能な展示商談会で、アグリビジネスに関し新商品・新サービス等を有する中小企業の商品やパネルを展示。

小間数 : 60 小間 (※ 1 社につき 1 小間。応募多数の場合は事務局により選考。)

出店料 : 20,000 円/1 ブース (税込)

電気工事希望の場合 別途 2,000 円 (税込・電源容量 300W まで)
※ 300W を超える場合は別途追加料金。

○ 販路開拓商談会 (無料) (開催時間) 13:00~17:00

セラーがバイヤーへ直接売り込む予約制の個別商談会 (食品事業者のみ)。

募集セラー : 110 社程度 (バイヤーの希望商材を持ち、具体的な商談ができる中小企業等)

参加バイヤー : 50 社程度 (県内外の食に関する小売・流通業者及び輸出業者等を予定。)

百貨店、スーパーマーケット、ホームセンター、通信販売、生活協同組合、ドラッグストア・セレクトショップ・専門店、コンビニエンスストア、道の駅・サービスエリア、卸・食品商社、ホテル・旅館・飲食店、輸出・卸商社、その他

参加料 : 無料

② クラウドファンディング・EC サイト事業 (BtoC)

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。

(3) 目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
① 展示会出展事業者数	—	視察 研究	10 社	10 社	10 社	10 社
① 成約件数／社	—		2 件	2 件	4 件	4 件
② クラウドファンディング EC サイト活用	—	実施 研究	4 社	6 社	8 社	10 社
② 売上額／社	—		15 万円	15 万円	20 万円	20 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

【現状】

津山地域の経済状況に関しては、商業統計・経済センサスから考察すると、小売事業者数・小売従業者数は減少傾向を示しているのに対し、年間商品販売額・売場面積は増加傾向を示しており、大型店の進出により、小規模小売事業者が圧迫されている事がわかる。

これは津山市内大型店への来店客集中と、中心市街地商店街の空き店舗増加でも明らかである。

【課題】

大型店の攻勢を受けるだけに止まらず、消費税増税・軽減税率導入、キャッシュレス化への対応といった各種の事務複雑化、経営負担増加、収益低下に耐え切れず、経営者高齢化・後継者不在の小規模小売事業者が廃業を選択している実状にあり、営業収入・所得を失った廃業者増加は人口減少も加わり、更なる津山地域の市場縮小をもたらす事になると思われる。

このような状況を改善するため、津山商工会議所経営発達支援事業においても地域経済活性化に資する取組を行なう事は重要不可欠である。

(2) 事業内容

① 『津山市地域活性化協議会（仮称）』の開催（年間2回程度）

津山市の観光産業の活性化、稼げる小売店舗の復活、小規模事業創業者の経営持続化等、津山市の経済活性化を協議するため、津山市役所、(公財)津山市観光協会、津山信用金庫等の関係者が一堂に参画する標記協議会（仮称）を定期的に年間2回程度開催する。

津山商工会議所は、標記協議会の事務局を担当すると共に、地域経済活性化イベント実施の主体となる。

② 中心商店街の賑わい創出事業

津山市の観光名物は3月下旬から4月上旬に掛けて津山城で咲き誇る桜である。この時期は観光シーズンのピークでもあり、毎年10万人以上の観光客が津山市を訪れている。

老朽化した津山国際ホテル撤退に伴い、平成31年2月27日に新たに立地移転OPENとなった観光ホテル『ザ・シロヤマテラス津山別邸』により、従来津山市を訪れる事が無かったような層の観光客が増加している。

また、旧津山国際ホテル建物解体により生まれる跡地活用策『スペース』を用いた新たな賑わい創出事業『津山地域物産販売イベント』を企画検討し、開催する予定である。

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】

津山商工会議所では、つやま産業支援センターの連携支援機関スキームの下、地元金融機関と作州津山商工会及び津山商工会議所の経営指導員で合同研修会に参加しており、その中で経営支援ノウハウ等の情報交換を行なっている。

【課題】

以前は、独立行政法人中小企業基盤整備機構中国本部の地域支援ネットコーディネーター：松村 教司 氏の仲介により、鳥取銀行津山市内3支店と津山商工会議所経営指導員との個別意見交換会を実施する試みもあったが、支援ノウハウの情報交換までには至っていない。近隣の各支援機関はいずれも業務多忙であり、相互に有効で効率的な情報交換会開催は難しい現状と認識する。

(2) 事業内容

- ① 津山市内金融機関と商工会・商工会議所合同研修会への出席（年1回）
つやま産業支援センターの連携支援機関スキームの下に開催されるものであるが、金融機関の中でも地元密着度の高い津山信用金庫との経営支援ノウハウ情報交換が最も有効と考えられるため、本事業を手掛りに津山信用金庫との関係性を構築したい。
- ② 岡山県商工会議所連合会広域経営支援センター県北エリア定期連絡会の開催（年4回）
津山商工会議所は岡山県連広域経営支援センター県北エリアの幹事商工会議所であり、新見・高梁・津山商工会議所で四半期に1回定期連絡会を開催している。
岡山県北3商工会議所の経営指導員が経営支援ノウハウを情報交換する場として、今後も積極開催に努める。
- ③ つやま産業支援センター、及び同センターに連携協力する各支援機関へ講師派遣を依頼し、『事業承継』『販路拡大』『補助金活用』『異業種参入』等の個別支援テーマ成功事例を抽出し、勉強会を開催。支援担当者の実体験に触れる事で、支援手法を学び、支援能力向上・支援手法の継承を図る。【年2回程度】

10. 経営指導員の資質向上に等に関すること

(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

①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。

③ OJT 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 OJT 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。

③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 1 2 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。

④データベース化

担当経営指導員等がローカルベンチマークや BIZ ミル等の基幹システム上のデータ入力を速やかに行ない、現在支援中及び過去に支援終了した小規模事業者の状況等を津山商工会議所の経営支援担当職に限定しない職員全員が相互共有できる体制を整備する。これにより、担当外の職員であっても、一定レベル以上の対応が可能となり、全職員の資質向上が実現するものと思われる。

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

(1) 現状と課題

【現状】

津山商工会議所では平成 2 7 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。

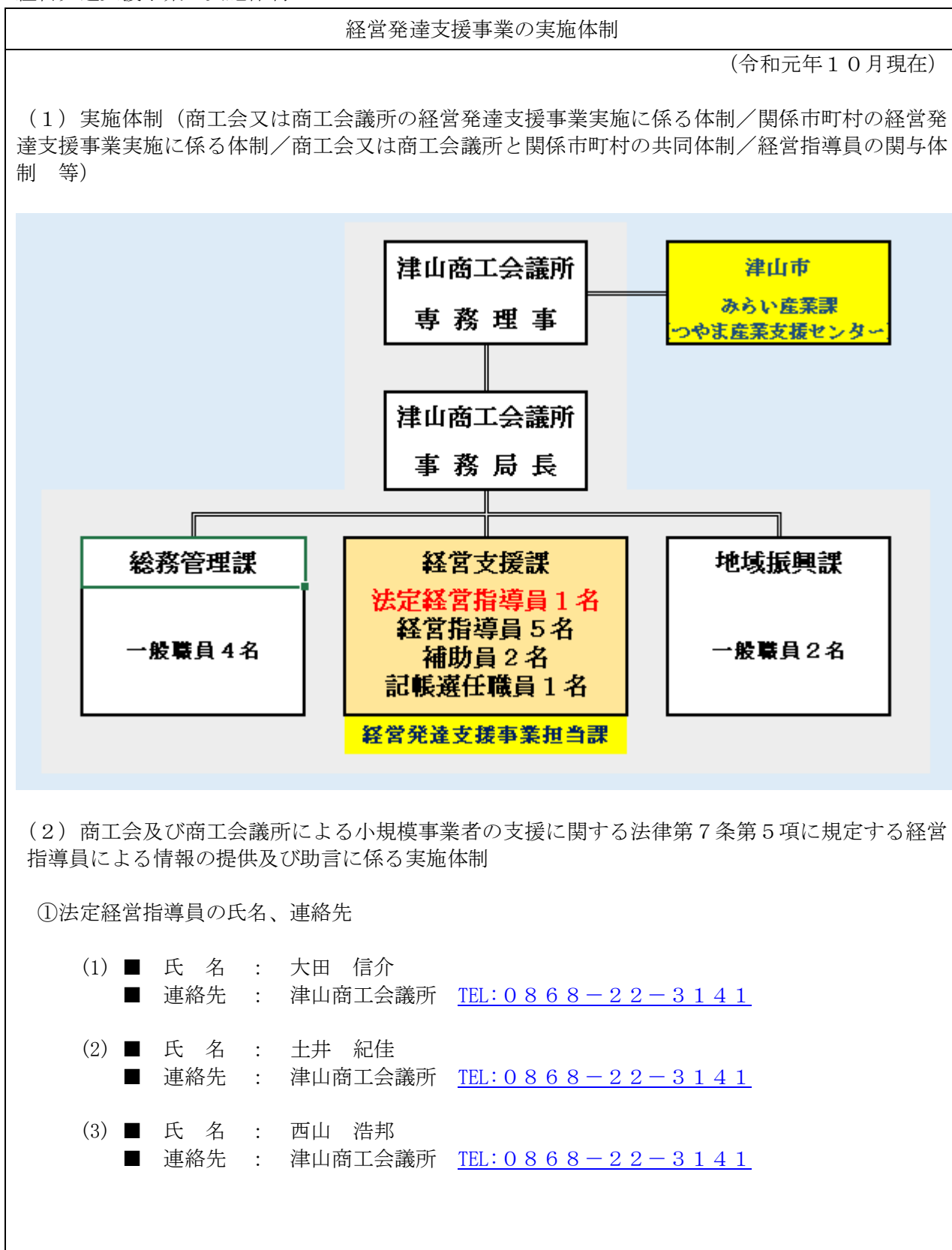
(2) 事業内容

○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及び所報へ掲載（年 2 回）する事を通じて公表するものとし、津山商工会議所管内小規模事業者が常に関覧可能な状態とする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



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、実施に関わる指導及び助言、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なう。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

②関係市町村

〒708-0004

岡山県津山市山北663

津山市 産業経済部 みらい産業課

つやま産業支援センター

TEL：0868-24-0740 / FAX：0868-24-0881

E-mail info@tsuyama-biz.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2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	3,350	4,850	4,050	4,050	4,050
○専門家派遣費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○旅費	200	200	200	200	200
○協議会運営費	150	150	150	150	150
○セミナー開催費	500	500	500	500	500
○チラシ作成費	500	500	500	500	500
○WEBサイト製作費	0	1,000	200	200	200
○ソフトウェア、サービス導入費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○展示会等実施出店費	0	500	500	500	500

(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、津山市補助金、岡山県補助金、等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して
経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等