

経営発達支援計画の概要

実施者名	米原市商工会、東浅井商工会、びわ商工会、長浜北商工会
実施期間	平成27年4月1日～平成32年3月31日
目 標	地域の強み、課題を踏まえ、関係機関等と連携しながら、商工会の強みである伴走型経営支援に具体的な改善を加えて、地域の小規模事業者の事業の持続的な発展に繋がる支援を実施する。経営発達支援計画の実施において、4商工会が共同で、一貫性を持ち経営支援の一層の高度化に取り組み、小規模事業者の経営戦略にまで踏み込んだ支援を実施することで、地域経済活性化に寄与することを目標とする。
事業内容	<p>・ 経営発達支援事業の内容</p> <p>1．地域の経済動向調査に関すること</p> <p>(1)巡回訪問等の経営支援実態データにより地域の経済動向に関する調査を実施する。(2)関係機関等との意見交換により地域の経済動向に関する調査を実施する。(3)各種報告書、資料等を活用して地域の経済動向に関する調査を実施する。(4)業種別の調査資料を活用して地域の経済動向に関する調査を実施する。(5)経営指導員等の巡回訪問等を実施する際やホームページ等により公表する等して、有効に活用する。</p> <p>2．経営状況の分析に関すること</p> <p>(1)巡回訪問の内容等を基に分析支援する小規模事業者を能動的にピックアップする。(2)ピックアップした支援事業者に対して経営状況分析を行う。(3)経営状況分析の結果を支援事業者に対して迅速にフィードバックする。</p> <p>3．事業計画策定支援に関すること</p> <p>(1)小規模事業者の資質向上を図る事業計画策定セミナーと個別相談会を開催する。(2)エリアプランナーとのペアの体制で専門性を高めて事業計画策定支援を行う。(3)関係機関等と連携しビジネスマッチングの内容を含む事業計画策定支援を行う。(4)創業・第二創業（経営革新）塾を開催して、事業計画策定支援を行う。</p> <p>4．事業計画後の実施支援に関すること</p> <p>(1)3ヵ月に1度、計画的な巡回訪問で事業計画の実施支援(フォローアップ)を行う。(2)支援事業者毎に販路開拓支援の支援内容を組み合わせ事業計画の実施支援を行う。(3)創業・第二創業（経営革新）の特性に合わせ伴走型の事業計画の実施支援を行う。(4)「小規模事業者経営発達支援融資制度」を利用して、事業計画の実施支援を行う。</p> <p>5．需要動向調査に関すること</p> <p>(1)商品役務毎に、調査方法、調査対象、調査項目を検討し需要動向調査を実施する。(2)関係機関との連携体制を活用して、需要動向調査を実施する。(3)展示商談会、観光イベントの会場において、需要動向調査を実施する。(4)運営するインターネットショップにおいて、需要動向調査を実施する。</p> <p>6．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>(1)需要動向調査の結果で支援事業者毎に販路開拓支援メニューを検討し支援する。(2)新たな需要の開拓のための「観光物産」の展示会等を開催する。(3)地域資源を活用した商品等ブランド化を推進する情報発信で需要の開拓を行う。</p> <p>・ 地域経済の活性化に資する取組み</p> <p>(1)滋賀県内の商工会が地域ごとに策定を進めている「三方よしプラン」に基づき、「地域内資金循環運動」を実施する。(2)地域住民の「安心」や「生きがい」に応える地域社会に支持される新たなビジネスモデルを創出する。</p>
連絡先	<p>米原市商工会 〒521-0016 滋賀県米原市下多良 3-1-1 0749-52-0632</p> <p>東浅井商工会 〒526-0244 滋賀県長浜市内保町 2843 0749-74-0194</p> <p>びわ商工会 〒526-0102 滋賀県長浜市落合町 680-3 0749-72-4349</p> <p>長浜北商工会 〒529-0425 滋賀県長浜市木之本町木之本 1952 0749-82-5051</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 地域の現状と課題

<現状>

米原市、東浅井、びわ、長浜北商工会管内は、伊吹山系などの山々と、琵琶湖に囲まれ、優れた自然景観を有する滋賀県北東部（湖北地域）に位置している。米原市が 250.46 km<sup>2</sup>、長浜市が 680.79 km<sup>2</sup>と広大な面積を有している。

地理的には、京阪神や中京、北陸の経済圏の結節点となる場所に位置し、鉄道は東海道新幹線、東海道本線、北陸本線等が走り、広域幹線は、国道 8 号と名神高速道路、北陸自動車道等が貫き交通の要衝となっている。

気候は日本海型気候に属し、冬期は日本海からの季節風が吹き込むため積雪量が多い。

両市の平成 27 年 4 月時点の人口は、米原市が 3 万 8 千人、長浜市が 12 万人で、ともに人口減少傾向にある。また、高齢化率は米原市 26.7%、長浜市 27.7% と高齢化が進展している。

産業は、近代において、繊維産業が発展していたが、衰退期に入ると各自治体が工場誘致に取り組み、大企業が進出して基幹産業として成長・集積している。しかし、全体的には滋賀県南部地域に比べてオフィス開発、工場進出で遅れをとり就労場所が不足している。地域の観光入込客数は、長浜市の黒壁ガラス館が開業した頃(1989 年)から、順調に増加したが、近年、道の駅の来場者が順調に伸びている以外は、横ばい又は減少傾向にある。

行政面では、米原市と長浜市の両市は互いに強固な連携を行って、長浜都市圏を形成している。長浜都市圏の中心部には、長浜商工会議所管内（長浜地区）が存在し、4 商工会地区はその周辺に立地している。

<課題>

現状の経営発達支援計画に関する地域の課題は、次の 4 つが挙げられる。単一商工会では課題解決が困難な内容も含まれており、4 商工会が連携して課題解決に取り組む必要がある。

○地域課題

- 課題 1 「中小企業の経営革新の支援」
- 課題 2 「地域資源の発掘とブランド化」
- 課題 3 「産学官金連携による創業支援」
- 課題 4 「観光産業の振興と交流人口の拡大」



## 2. 商工会の現状と課題

### <現状>

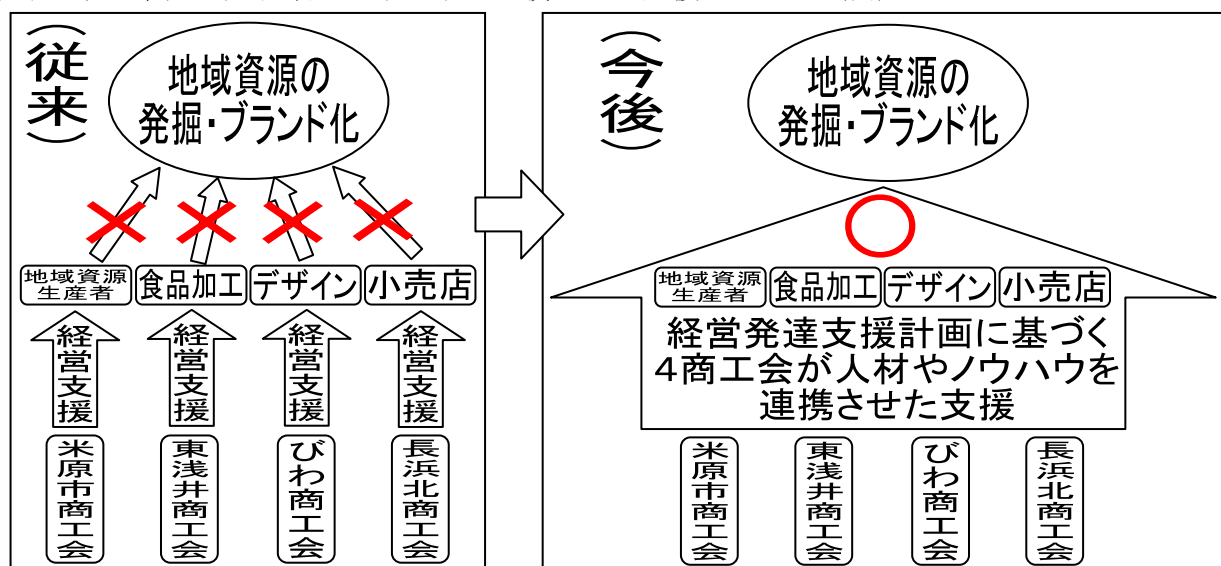
4商工会では、地域の総合経済団体として、地域経済活性化の取組みを行っている。それぞれの地域性に合わせた観光振興事業、地域貢献事業等を創意工夫しながら個々に実施している。

一方、4商工会が属する滋賀県湖北地域には、経済発展や人口推移において、南高北低と呼ばれる県南部との格差が生じ、取引先の減少や積雪期の売上低迷といったエリア特有の小規模事業者の経営課題が存在している。米原市、東浅井、びわ、長浜北商工会管内の業種別事業所数及び構成比（図表2）は概ね類似していて、エリア内の取引上の繋がりが強く、同一商圏を形成していることから、小規模事業者の経営課題も共通する部分が多い。4商工会では経営支援の人材やノウハウを連携させ、小規模事業者の経営の発達に向けた支援を実施することが必要と判断し、共同で経営発達支援計画に基づく取組みを実施することとした。

（図表2）4商工会管内業種別事業所数及び構成比（上段＝事業所数、下段＝構成比[%]）

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他	合計	(内小 規模事 業者数)
米原市商工会	225 17.8	253 20.0	40 3.2	325 25.8	105 8.3	172 13.6	142 11.3	1,262 100.0	1,082 85.7
東浅井商工会	236 28.7	157 19.0	33 4.0	176 21.4	53 6.4	124 15.1	44 5.4	823 100.0	730 88.7
びわ商工会	59 23.8	51 20.6	4 1.6	54 21.8	9 3.6	37 14.9	34 13.7	248 100.0	212 85.4
長浜北商工会	284 26.2	129 11.9	40 3.7	274 25.3	81 7.5	232 21.4	43 4.0	1,083 100.0	965 89.1
合計	804 23.5	590 17.3	117 3.4	829 24.3	248 7.3	565 16.5	263 7.7	3,416 100.0	2,989 87.5

（図表3）4商工会で人材やノウハウを連携させた支援イメージ（例）



<課題>

4 商工会の小規模事業者支援機関としての強みは、経営指導員等が継続的に記帳指導や税務指導を中心とした窓口指導や巡回指導等を実施して、きめ細やかな伴走型の経営支援を実施することにある。しかしながら、伴走型経営支援実施により、小規模事業者と課題解決型の経営支援を行える関係性が構築されているにも関わらず、経営支援の高度化が不十分なため、課題解決に至らない状況が散見される。経営指導員等が実施する経営支援の一層の高度化が4商工会における課題となっている。

○商工会課題

課題「商工会の経営支援の高度化」

3. 取り組みの方針及び目標

4 商工会が連携して、従来の伴走型経営支援に具体的な改善を加えて経営支援の高度化を図り、小規模事業者の事業の持続的な発展に繋げることを取り組みの方針とする。

地域は将来に向かって人口減少局面にあり、地域内需要が弱まり、労働者人口が減少する等して産業活動が縮小する懸念がある。4商工会は、米原市、長浜市両市の都市計画マスタープラン等において、中長期的に、地域の強み（大都市圏からの交通の利便性が高い、豊富に存在する魅力的な地域資源等）を活かして、地域の潜在力を十分に発揮させ、地域経済を活性化させる役割を担っている。地域（米原市及び長浜市）並びに4商工会の現状と課題を踏まえて、経営発達支援計画の実施において、一貫性を持ち経営支援の一層の高度化に取り組み、小規模事業者の経営戦略にまで踏み込んだ支援を実施することで、地域経済活性化に寄与することを目標とする。

上述の課題ごとの方針と目標は以下に掲げる。

(図表4) 地域課題及び商工会課題に対する取り組みの方針と目標

○地域課題

課題	取り組みの方針	目標
1「中小企業の経営革新の支援」	4商工会が関係機関との連携により経営革新に繋がる高度な経営課題を解決する。経営状況分析、事業計画策定支援等の支援を体系的に実施する。	地域特有の小規模事業者の経営課題を効果的に解決すると共に、経営革新計画の認定等も視野に入れた事業計画策定事業者数を着実に増加させる。
2「地域資源の発掘とブランド化」	経営指導員等が巡回指導等の中で地域資源の発掘を行うと共に、農商工連携、地域資源活用等を含む事業計画を策定段階から販路開拓まで、一貫した支援を行い、地域資源のブランド確立に繋げる。	地域資源等の情報を発信する展示会を開催して、出展者数等を増加させる。インターネットショップにより観光資源を活用した特産品等の販路開拓支援を行う登録事業者数を増加させる。
3「産学官金連携による創業支援」	米原市、長浜市がそれぞれ産学官金連携体制を構築して、高度化、複雑化する創業時の経営課題を解決する。創業	創業塾開催と個別具体的な創業計画策定支援の実施により、創業支援者数・第二創業（経営革新）支援者数を

	後も経営力向上、販売促進等を継続して支援する。	増加させる。
4「観光産業の振興と交流人口の拡大」	観光イベント開催に関し、小規模事業者の経営発達に繋がるような実施内容の創意工夫を行う。	観光イベントの出展事業者数並びに来場者数等を増加させる。

○商工会課題

課題	取り組みの方針	目標
「商工会の経営支援の高度化」	4商工会の経営支援の人材やノウハウを連携させ、伴走型経営支援の高度化を図る。	経営革新計画の認定等も視野に入れ、経営状況分析事業者数、事業計画策定事業者数、事業計画実施支援フォローアップ回数等を着実に増加させる。

※数値目標については、(2) 経営発達支援事業の内容に記載

上記の目標を実現する事業を中心としながら、広く4商工会の活動結果を毎年検証して改善実施することを通じて、真に地域に必要とされる事業を連携して実施できる仕組みを定着させる。

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(平成27年4月1日～平成32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

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(従来の取り組み)

これまで、地域の経済動向に関する調査は、経営指導員等がそれぞれ小規模事業者への巡回訪問等による支援を通じて得た実態データをインターネット上のデータベース(基幹システム)に入力して蓄積、収集することが中心となっていた。しかしながら、収集されたデータの分析が不十分なため調査結果の活用が困難であった。また、関係機関等からの情報収集も計画的に実施できていなかった。

(今後の取り組み)

今後は、経営指導員等が計画的に巡回訪問等を実施すると同時に、エリアプランナー(別表2で記述)が同データを分析して、エリア内の経済動向把握と共通する経営課題の整理を行う。そして、その情報をエリア内4商工会で共有して、経営発達支援事業に活用する。また、関係機関等と連携して地域の経済動向調査を実施して、調査の精度向上に努める。

調査結果は、経営指導員等が小規模事業者の事業計画策定等経営支援を行う際に有効活用し、支援事業者の事業発展に繋げること目標とする。

(事業内容)

- ①巡回訪問等の経営支援実態データにより地域の経済動向に関する調査を実施する。  
4半期に1度、エリアプランナー3名は、インターネット上のデータベース（基幹システム）に蓄積された各商工会の小規模事業者の経営支援実態データの経営状況の分析や事業計画策定に活用できる情報を整理して持ち寄り、地域の経済動向の現状把握と経営課題の整理を行う。また、エリア内経営指導員等へのヒアリング調査により、データ化され難い地域の社会動向等の情報を収集して、同様に地域の経済動向の現状把握と経営課題の整理に活用する。
- ②関係機関等との意見交換により地域の経済動向に関する調査を実施する。  
4半期に1度、エリアプランナー3名は、地域金融機関、日本政策金融公庫彦根支店、滋賀県信用保証協会に対して地域の経済動向に関する意見交換を実施する。関係機関からデータ化され難い地域金融、資金需要等の情報を中心に、経営状況の分析や事業計画策定に活用できる情報を収集して、地域の経済動向の現状把握と経営課題の整理を行う。
- ③各種報告書、資料等を活用して地域の経済動向に関する調査を実施する。  
4半期に1度、滋賀県観光入込客統計調査、滋賀県大規模小売店舗立地法届出状況、しがぎん経済文化センターアナリストレポート等の各種報告書、資料等から経営状況の分析や事業計画策定に活用できる情報を収集して、地域の経済動向の現状把握と経営課題の整理を行う。
- ④業種別の調査資料を活用して地域の経済動向に関する調査を実施する。  
4半期に1度、業種別で全国商工会連合会が実施する景況調査等から業種別の経済動向に関する情報を収集して、地域内の業種別経営課題の整理を行う。

(活用方法)

- ①収集した地域の経済動向調査の結果は、インターネット上のグループウェアサイボウズの掲示板機能を利用して4商工会の経営指導員等が情報共有する。経営指導員等は小規模事業者の経営状況の分析や事業計画策定支援等の際に有効活用する。小規模事業者には、経営指導員等が巡回訪問等を実施する際に、必要な情報を整理した上で、専門用語を使わずに分かりやすく情報提供する。提供する情報によってはタブレット端末を活用し、視覚に訴え、現状を理解、認識してもらう。
- ②小規模事業者が広く必要とするタイムリーな調査結果は、ホームページや広報誌等を利用して周知を図る。
- ③調査結果は、商工会が実施する講習会等の企画や観光イベントの実施内容の検討の際の参考データとして活用する。

(目標)

ア. 地域の経済動向調査に係る年度別数値目標(エリア全体)

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
巡回訪問事業者数	2,223	2,240	2,255	2,270	2,285	2,300
地域経済動向調査回数	未実施	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)

イ. 米原市商工会

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
巡回訪問事業者数	786	800	805	810	815	820
地域経済動向調査回数	未実施	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)

ウ. 東浅井商工会

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
巡回訪問事業者数	(浅井)195 (虎姫)148 (湖北)216	560	564	568	572	576
地域経済動向調査回数	未実施	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)

#### エ. びわ商工会

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
巡回訪問事業者数	198	200	201	202	203	204
地域経済動向調査回数	未実施	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)

#### オ. 長浜北商工会

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
巡回訪問事業者数	680	680	685	690	695	700
地域経済動向調査回数	未実施	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)	4 (エリア合同)

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### (従来 of 取組み)

これまで、経営状況の分析は、経営指導員等が金融支援や補助金等申請支援に関連して受動的に実施することが多かった。分析期限が切迫して時間的な余裕がないと分析精度が低く事業計画策定において活用することが困難となり、経営状況の分析を有効に活用することができていないケースが見受けられた。

### (今後の取組み)

今後は、経営指導員等による潜在的な支援事業者の掘り起こしを行い、能動的かつ計画的に経営状況の分析支援を実施して、分析精度を向上させ、実際の事業発展に繋がる経営状況分析を実施することを目的とする。

### (事業内容)

#### ①巡回訪問の内容等を基に分析支援する小規模事業者を能動的にピックアップする。

経済動向調査の結果を踏まえて、特に地域課題の「地域資源の発掘」や「観光産業の振興」に繋がる可能性を有する業種を優先して支援事業者をピックアップする。

#### ②ピックアップした支援事業者に対して経営状況分析を行う。

ピックアップした支援事業者に対するヒアリングの実施や財務諸表等の収集を行う。

ヒアリング結果や各項目に対する調査結果等から経営状況分析（簡易経営診断）を行い、支援事業者の経営課題を抽出する。極めて専門的な経営状況の分析を必要とする場合は、滋賀県商工会連合会等が実施する専門家派遣制度を活用した支援を行う。

簡易経営診断の項目内容は以下の通り。

- ・経営理念
- ・外部経営環境分析
- ・内部経営環境分析（商品・サービス等の内容、保有する技術・ノウハウ、人材）
- ・財務分析
- ・その他、必要に応じた内容

#### ③経営状況分析の結果を支援事業者に対して迅速にフィードバックする。

経営状況分析の結果は、巡回訪問等により、支援事業者に対して迅速にフィードバックを行い、かつ、事業計画策定における活用を促す。経営状況分析の結果は、支援事業者毎の経営課題、重要経営指標等の内容を中心に整理した上で、専門用語を使わずに分かりやすく情報提供する。数値データは極力グラフ化し、タブレット端末等を活用して視覚的に情報提供することで理解を促す。抽出した支援事業者の経営課題を経営発達支援計画に基づき商工会が如何にして解決していくのかを具体的支援の流れに示して、事業計画策定支援に繋げる。

(目標)

ア. 経営状況の分析等に係る年度別数値目標(エリア全体)

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営状況分析実施事業者数	未実施	29	56	59	62	65

イ. 米原市商工会

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営状況分析実施事業者数	未実施	10	20	21	22	23

ウ. 東浅井商工会

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営状況分析実施事業者数	未実施	7	14	15	15	16

エ. びわ商工会

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営状況分析実施事業者数	未実施	3	5	5	6	6

オ. 長浜北商工会

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営状況分析実施事業者数	未実施	9	17	18	19	20

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(従来の取組み)

これまで、事業計画策定支援を経営指導員等が単独で実施すると経営者の立場に入り込みすぎた事業計画に陥りやすい傾向があった。そのため、優先的に盛り込むべき販路開拓や外部経営資源の活用が後手に回り、事業計画の実効性確保が困難となるケースが見受けられた。

(今後の取組み)

今後は、経営状況分析を実施した小規模事業者全てに対して、エリアプランナーと経営指導員等のペアの体制で中立的な視点を入れて、事業計画策定支援を行う。地域の経済動向調査や支援事業者の経営状況分析結果の内容を活用しながら、具体的な販路開拓や外部経営資源の活用等の計画実施も見据えて、事業計画策定支援を行う。事業計画策定支援の内容は後述する経営支援事例報告書作成により、ノウハウ蓄積と情報共有化を行い、エリア内の事業計画策定支援スキルの高度化を目指す。エリアプランナーと経営指導員等のペアによる事業計画策定支援は後述の職場内研修(OJT)としてスキルアップ効果が期待できる。

(事業内容)



- ①小規模事業者の資質向上を図る事業計画策定セミナー及び個別相談会を開催する。  
小規模事業者向けの事業計画策定セミナー及び個別相談会を開催することで、事業計画策定に取り組む意欲を持つ小規模事業者の資質向上を図る。同時に参加者の中から支援事業者となる者を掘り起こす機会とする。
- ②エリアプランナーとのペアの体制で専門分野領域を横断した事業計画策定支援を行う。  
経営状況分析の内容を基に、異なる専門分野を持つエリアプランナーと経営指導員等のペアの体制で、専門分野領域を横断した事業計画策定支援を行う。極めて専門的な事業計画策定支援を必要とする場合は、滋賀県商工会連合会等が実施する専門家派遣制度を活用した支援を行う。
- ③関係機関等と連携して、ビジネスマッチングの内容を含む事業計画策定支援を行う。  
農商工連携や地域資源活用等でビジネスマッチングの内容を含む事業計画策定の支援を行う際には、エリア内商工会、滋賀県商工会連合会、滋賀県産業支援プラザ、米原市、長浜市、中小企業基盤整備機構、日本貿易振興機構等と連携して、効果的な支援を行う。
- ④創業・第二創業（経営革新）塾を開催して、事業計画策定支援を行う。  
地域における創業者・第二創業（経営革新）者の創出を支援するため、米原市・長浜市と連携して創業・第二創業（経営革新）塾を開催し、創業時等の事業計画策定支援を行う。地域の経済動向調査の結果等を活用し、地域特有の創業・第二創業（経営革新）時の課題を想定した具体的事業計画策定支援を実施する。創業・第二創業（経営革新）後は、エリアプランナーと経営指導員等のペアの体制で、必要であれば専門家派遣を実施して、個別フォローアップを行い、伴走型経営支援を実施する。創業・第二創業（経営革新）塾では、創業・第二創業（経営革新）希望者の知識向上を図りながら、創業時等の事業計画策定支援を中心として、総合的支援を行う。地域内の税理士、中小企業診断士等による講義をカリキュラムに組み込み、地域の実情に即した創業・第二創業（経営革新）塾とする。受講者の募集や創業塾運営についてエリア内商工会が連携することで、開催効果を高める。

(図表5) 創業塾の受講風景



(図表6) 創業塾の開催案内



(目標)

ア. 事業計画策定支援に係る年度別数値目標(エリア全体)

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
----	----	------	------	------	------	------

事業計画作成セミナー回数	未実施	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)
事業計画策定事業者数 (金融・補助金申請・創業支援関連を含む)	未実施	29	56	59	62	65
創業塾開催回数	未実施	3	3	3	3	3
創業支援者数 (括弧内は実創業者数)	未実施	65 (9)	65 (9)	65 (9)	65 (11)	65 (11)
第二創業(経営革新)支援者数 (括弧内は第二創業実施企業数)	未実施	15 (6)	15 (6)	15 (6)	15 (8)	15 (8)

#### イ. 米原市商工会

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画作成セミナー回数	未実施	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)
事業計画策定事業者数 (金融・補助金申請・創業支援関連を含む)	未実施	10	20	21	22	23
創業塾開催回数	未実施	1	1	1	1	1
創業支援者数 (括弧内は実創業者数)	未実施	15 (4)	15 (4)	15 (4)	15 (5)	15 (5)
第二創業(経営革新)支援者数 (括弧内は第二創業実施企業数)	未実施	5 (3)	5 (3)	5 (3)	10 (4)	10 (4)

#### ウ. 東浅井商工会 ※創業塾開催回数、創業者支援数、第二創業(経営革新)支援者数は長浜市内3商工会等合同で計画

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画作成セミナー回数	未実施	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)
事業計画策定事業者数 (金融・補助金申請・創業支援関連を含む)	未実施	7	14	15	15	16

#### エ. びわ商工会 ※創業塾開催回数、創業者支援数、第二創業(経営革新)支援者数は長浜市内3商工会等合同で計画

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画作成セミナー回数	未実施	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)
事業計画策定事業者数 (金融・補助金申請・創業支援関連を含む)	未実施	3	5	5	6	6

#### オ. 長浜北商工会 ※創業塾開催回数、創業者支援数、第二創業(経営革新)支援者数は長浜市内3商工会等合同で計画

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画作成セミナー回数	未実施	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)	1 (エリア合同)
事業計画策定事業者数 (金融・補助金申請・創業支援関連を含む)	未実施	9	17	18	19	20

#### カ. 東浅井商工会・びわ商工会・長浜北商工会(長浜ビジネスサポート協議会と合同開催)

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
創業塾開催回数	未実施	2	2	2	2	2
創業支援者数 (括弧内は実創業者数)	未実施	50 (5)	50 (5)	50 (5)	50 (6)	50 (6)
第二創業(経営革新)支援者数 (括弧内は第二創業実施企業数)	未実施	10 (3)	10 (3)	10 (3)	15 (4)	15 (4)

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(従来の取組み)

これまで、事業計画策定後の実施支援を経営指導員等が単独で実施すると支援内容と担当者の専門分野とのミスマッチで支援効果にバラツキが出ることがあった。また、実施支援の頻度等を定めていなかったため、実施支援の内容にバラツキが存在している。

(今後の取組み)

今後は、事業計画を策定した小規模事業者全てに対して、エリアプランナーと経営指導員等のペアの体制で事業計画のアクションプラン等の進捗状況に応じて、必要な実施支援を行う。小規模事業者の経営資源やノウハウが少ない販路開拓の実施支援については、特に重点を置き、計画の実効性確保に努める。実施支援の頻度等を定めて、事業計画の実施支援を継続的かつ定期的に伴走型経営支援として実施することを目標とする。

(事業内容)

① 3ヵ月に1度、計画的な巡回訪問で事業計画の実施支援（フォローアップ）を行う。

エリアプランナーと経営指導員等の支援体制で、専門分野領域を横断した事業計画の実施支援を行う。3ヵ月に1度、計画的な巡回訪問により事業計画の進捗状況の確認を行うとともに、必要な助言・実施支援を行う。また、極めて専門的な助言・支援が必要な場合は、滋賀県商工会連合会等が実施する専門家派遣制度を活用した支援を行う。

② 支援事業者毎に販路開拓支援の支援内容を組み合わせ事業計画の実施支援を行う。

エリアプランナーと経営指導員等のペアで、事業計画の内容と地域の実情に合わせて、支援事業者毎に販路開拓支援の内容（詳細については「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」に記述）を検討し実施支援を行う。販路開拓支援に重点を置き、事業計画の実効性を高める。

③ 創業・第二創業（経営革新）の特性に合わせて伴走型の事業計画の実施支援を行う。

創業・第二創業（経営革新）の事業者は、事業計画で実施すべき項目の大半が未経験の内容であり、通常の事業者とは区別して、より高い頻度（2ヶ月に1度）で事業者に寄り添いながら事業計画の実施支援を行う必要がある。エリアプランナーと経営指導員等のペアの支援体制で、専門家による個別フォローアップを交えながら、創業・第二創業（経営革新）時に特有の事業者の不安と情熱を受け止めて、事業計画の実現性を高めながら伴走型経営支援を行う。

④ 「小規模事業者経営発達支援融資制度」を利用して、事業計画の実施支援を行う。

経営発達支援計画に基づき商工会が実施する経営支援を受ける小規模事業者の事業計画実施にあって、特に有効であると判断されたビジネスモデルについては、必要に応じて日本政策金融公庫の「小規模事業者経営発達支援融資制度」を利用し事業者の持続的発展を支援する。

(目標)

ア. 事業計画策定後の実施支援に係る年度別数値目標(エリア全体)

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画実施支援事業者数	未実施	29	56	59	62	65
事業計画実施支援フォローアップ回数	未実施	116	224	236	248	260

イ. 米原市商工会

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画実施支援事業者数	未実施	10	20	21	22	23
事業計画実施支援フォローアップ回数	未実施	40	80	84	88	92

ウ. 東浅井商工会

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画実施支援事業者数	未実施	7	14	15	15	16
事業計画実施支援フォローアップ回数	未実施	28	56	60	60	64

エ. びわ商工会

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画実施支援事業者数	未実施	3	5	5	6	6
事業計画実施支援フォローアップ回数	未実施	12	20	20	24	24

オ. 長浜北商工会

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画実施支援事業者数	未実施	9	17	18	19	20
事業計画実施支援フォローアップ回数	未実施	36	68	72	76	80

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(従来 of 取組み)

これまで、販路開拓の前段階として、経営指導員等が商圈とターゲット層を必ずしも明確化せず、統計資料やインターネット等から収集した二次データを活用した需要動向調査を行っていた。需要動向調査が事業計画の実施支援の成否の及ぼす影響は特に大きく、顧客ニーズが多様化する中、地域特性やターゲット層となる顧客に対応していない調査結果では支援効果が得にくくなっている。

(今後の取組み)

今後は、有効な販路開拓に繋げられる需要動向調査を実施することを目的として、事業所毎の経営状況の分析結果や事業計画の内容から、小規模事業者の販売する商品、提供する役務の需要先となる新市場や新分野等を定め、需要動向調査を実施する。

(事業内容)

- ①商品、役務毎に、調査方法、調査対象、調査項目を検討して、需要動向調査を実施する。  
エリアプランナーと経営指導員等のペアの体制で、経営状況の分析結果や事業計画の内容から新市場や新分野等として開拓すべき商圈とターゲット層の明確化を行い、調査方法、調査対象、調査項目を精査検討して、支援事業者にとって必要な需要動向調査を実施する。
- ②関係機関との連携体制を活用して、需要動向調査を実施する。  
一般的な商品、役務を中心に、対象となる商圈とターゲット層の需要動向に関する情報をスピーディーに入手することが重要となる場合には、関係機関との連携体制を活用して、需要動向調査を実施する。エリア内商工会、滋賀県商工会連合会、滋賀県産業支援プラザ、米原市、長浜市、中小企業基盤整備機構、日本貿易振興機構等と連携して、開拓すべき商圈とターゲット層に関する需要動向の情報を迅速に収集する。収集した情報は、現状の需要把握と今後の需要動向の推定に活用できるよう整理する。

需要動向調査の主な項目内容は以下の通り。

- ・ 需要規模
- ・ 需要の動向（品質、数量、価格等）
- ・ 日経テレコンの業界情報、記事情報（成功事例）、POS情報、業種別審査事典（金融財政事情研究会）、GISを使った商圈データ
- ・ 経営指導員等が巡回指導の際にヒアリングにより収集した地域の需要情報

③ 展示商談会、観光イベントの会場において、需要動向調査を実施する。

新規性の高い商品、役務を中心に、対象となる商圈とターゲット層の需要情報を特定個社の個商品、個役務レベルで入手することが重要となる場合には、展示商談会、観光イベント等の会場において、需要動向調査を実施する。調査項目を絞り込んだ上で、アンケートを実施する等して、開拓すべき商圈とターゲット層に関する需要動向の情報を収集する。収集した情報は、個商品、個役務の評価等の把握と今後の需要動向の推定に活用できるよう整理する。

需要動向調査の主な項目内容は以下の通り。

- ・ 個商品、個役務に対する評価（品質、数量、価格等）
- ・ 個商品、個役務の流通経路等に関する項目（流通経路、流通方法等）
- ・ 事業計画の販路開拓に関する仮説を検証する項目（差別化要素の満足度等）
- ・ 回答者属性、フリーコメント、その他の項目

④ 運営するインターネットショップにおいて、需要動向調査を実施する。

実店舗以外にインターネットを利用した販路開拓を計画する商品、役務の内、需要情報を特定個社の個商品、個役務レベルで入手することが重要となる場合には、運営するインターネットショップにおいて、需要動向調査を実施する。インターネットショップの利用者に対して、調査項目を絞り込んだ上で、割引特典と関連付けたアンケートを実施する等して、インターネットショップを利用するターゲット層に関する需要動向の情報を収集する。収集した情報は、個商品、個役務の評価等の把握と今後の需要動向の推定に活用できるよう整理する。

需要動向調査の主な項目内容は以下の通り。

- ・ 個商品、個役務に対する評価（品質、数量、価格等）
- ・ 事業計画の販路開拓に関する仮説を検証する項目（差別化要素の満足度等）
- ・ 回答者属性、フリーコメント、その他の項目

（活用方法）

収集した需要動向に関する情報は、経営指導員等が整理、分析して、販路開拓支援の実施時に小規模事業者へ情報を提供し活用する。需要動向に関する情報は、小規模事業者が販路開拓に活用しやすいように配慮し、今後の需要動向の推定に活用できる段階まで整理した上で、内容を説明しながら情報提供する。

（目標）

ア. 需要動向調査に係る年度別数値目標(エリア全体)

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
関係機関連携して需要動向調査	未実施	29	56	59	62	65
展示商談会等での需要動向調査	未実施	6	12	12	15	15
ネットショップでの需要動向調査	未実施	3	6	6	9	9

イ. 米原市商工会

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
関係機関連携して需要動向調査	未実施	10	20	21	22	23
展示商談会等での需要動向調査	未実施	2	4	4	5	5
ネットショップでの需要動向調査	未実施	1	2	2	3	3

ウ. 東浅井商工会

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
関係機関連携して需要動向調査	未実施	7	14	15	15	16

エ. びわ商工会

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
関係機関連携して需要動向調査	未実施	3	5	5	6	6

オ. 長浜北商工会

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
関係機関連携して需要動向調査	未実施	9	17	18	19	20

カ. 東浅井商工会・びわ商工会・長浜北商工会（長浜市内3商工会合同）

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
展示商談会等での需要動向調査	未実施	4	8	8	10	10
ネットショップでの需要動向調査	未実施	2	4	4	6	6

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

（従来 of 取組み）

これまで、4商工会では展示会等の開催を中心に画一的な需要の開拓に寄与する事業を実施していたため、支援事業者が販売する商品、提供する役務が新市場や新分野等として開拓すべき商圏とターゲット層に十分対応できていなかった。小規模事業者は、経営資源が豊富ではないため、販売する商品、提供する役務が、新市場や新分野等に受け入れられ需要が発生するまでに時間を要すると、事業継続が困難となることが多く、新たな需要の開拓に寄与する事業は最もニーズが高い支援の一つとなっている。

（今後の取組み）

今後は、新たな需要の開拓に寄与する事業として多様な販路開拓支援メニューを準備して、支援事業者の販売する商品、提供する役務の特性に合わせて、支援事業者毎に個別の内容で実施支援する。需要動向調査の結果を活用して、スピーディーかつ効果的に新たな需要の開拓に繋げる。

（事業内容）

- ①需要動向調査の結果を基に支援事業者毎に販路開拓支援メニューを検討して支援する。  
 エリアプランナーと経営指導員等のペアの支援体制で、需要動向調査の結果を活用して、支援事業者毎に新たな需要の開拓に寄与する事業の実施内容を個々に検討して実施する。販路開拓支援メニュー（図表7）の中から、支援事業者毎に販売する商品、提供する役務の特性に合った支援を組み合わせることで、新たな需要の開拓に対する寄与度を高める。

（図表7）主な販路開拓支援メニュー

支援メニュー	支援内容
インターネットショップの活用	商工会が米原市・長浜市と連携して運営する特産品販売に特化するポータルサイトに、地域資源を活用した商品等の出品登録を行い、新たな販路開拓に繋げる。併せて、商品のブラッシュアップやパッケージ改善等の支援を行い地域資源のブランド化にも繋げる。 <b>【魅力】</b> 行政とタイアップ、EC市場の成長性、全国に向けた情報発信

	<p>米原市商工会が運営するインターネットショップのイメージ図</p> 
<p>B to B を促進するためのセールスプロモーション</p>	<p>滋賀県商工会連合会が制作するバイヤーズガイドへ掲載することで、全国約 5,000 のバイヤーをはじめとする全国の流通・小売業の担当者に商品情報を発信して販路開拓に繋げる。</p> <p>【魅力】 全国バイヤーに情報発信、小コストで掲載可能</p>
<p>展示会への出展支援</p>	<p>展示会（滋賀県が主催するびわ湖環境ビジネスマッセ、全国商工会連合会が主催するニッポン全国物産展等）への出展支援によりバイヤー等に対して商品情報を発信することで販路開拓に繋げる。</p> <p>【魅力】 テーマで絞り込まれたターゲット層に情報発信、高い集客力</p>
<p>アンテナショップへの出展支援</p>	<p>アンテナショップ（東京・秋葉原にある「ちゃばら」の滋賀県コーナー、東京・有楽町にある全国商工会連合会が運営する「むらからまちから館」等）への出展支援により商品情報を発信することで販路開拓に繋げる。</p> <p>【魅力】 首都圏等で情報発信、新商品などの実験的販売、小コスト</p>
<p>道の駅への出展支援</p>	<p>地域資源を活用した商品等を中心に、道の駅（道の駅近江母の郷、道の駅湖北みずどりステーション、道の駅伊吹の里、道の駅塩津街道 あぢかまの里、（予定）東浅井商工会運営の道の駅）への出展支援により商品情報を発信することで販路開拓に繋げる。</p> <p>【魅力】 地域特産品の販路拡大で高実績、比較的緩やかな販売条件</p> <p>東浅井商工会運営の道の駅のイメージ図</p> 
<p>関係機関との連携等による販路開拓</p>	<p>滋賀県が運営する米原 SOHO ビジネスオフィスや長浜市が運営する長浜バイオインキュベーションセンターと連携して、異業種交流によるビジネスマッチングを促進することで、新たな販路開拓に繋げる。</p> <p>【魅力】 新規性の高いベンチャー企業等との連携機会創出</p>
<p>販路開拓を対象とした補助金の活用</p>	<p>中小企業庁が運営するミラサポ等を活用して、最新の国や県、市の販路開拓に関連する小規模事業者持続化補助金等の補助金活用等を推進する。</p> <p>【魅力】 販路開拓実施における財政上の課題解決</p>

②新たな需要の開拓のための「観光物産」の展示会等を開催する。

米原市・長浜市と連携して、地域の観光物産に携わる地元企業の情報発信と需要の喚起を目的とした展示会等を開催する。出展者数を着実に増加させ、地域課題である観光産業の振興と交流人口の拡大にも寄与する。

③地域資源を活用した商品等のブランド化を推進する情報発信で需要の開拓を行う。

農水産品の地域資源を活用した商品等のブランド化推進として、米原市・長浜市と連携して、マスコミに対するプレスリリース配布支援を行いパブリシティ誘発に継続的に取り組む。ホームページ、広報誌において、積極的に地域資源を活用した商品等の情報発信を行い需要の開拓に努める。

(目標)

ア. 新たな需要の開拓に寄与する事業に係る年度別数値目標(エリア全体)

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
「観光物産」の展示会開催回数	未実施	3	4	4	4	4
「観光物産」展示会出展者数	未実施	36	42	48	49	50
インターネットショップ登録事業者数	未実施	20	24	26	28	30
バイヤーズガイドへの掲載	18	20	20	30	30	30
バイヤーとの商談機会数	未実施	10	20	30	30	30
展示会への出展支援	未実施	3	3	3	3	3
アンテナショップへの出展支援	未実施	3	3	3	3	3

イ. 米原市商工会

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
「観光物産」の展示会開催回数	未実施	1	1	1	1	1
「観光物産」展示会出展者数	未実施	12	14	16	17	17
インターネットショップ登録事業者数	未実施	10	12	13	14	15
バイヤーズガイドへの掲載	8	7	7	10	10	10
バイヤーとの商談機会数	未実施	4	7	10	10	10
展示会への出展支援	未実施	1	1	1	1	1
アンテナショップへの出展支援	未実施	1	1	1	1	1

ウ. 東浅井商工会

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
バイヤーズガイドへの掲載	3	5	5	7	7	7

エ. びわ商工会

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
バイヤーズガイドへの掲載	2	2	2	3	3	3

オ. 長浜北商工会

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
バイヤーズガイドへの掲載	5	6	6	10	10	10

カ. 東浅井商工会・びわ商工会・長浜北商工会(長浜市内3商工会合同)

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
「観光物産」の展示会開催回数	未実施	2	3	3	3	3
「観光物産」展示会出展者数	未実施	24	28	32	32	33
インターネットショップ	未実施	10	12	13	14	15



登録事業者数						
バイヤーとの商談機会数	未実施	6	13	20	20	20
展示会への出展支援	未実施	2	2	2	2	2
アンテナショップへの出展支援	未実施	2	2	2	2	2

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 1. 滋賀県内の商工会が地域ごとに策定を進めている「三方よしプラン（※1）」に基づき、以下の「地域内資金循環運動」を実施する。【指針④】

（※1） 三方よしプラン・「よい売り手」と「よい買い手」が「よい世間（地域社会）」をつくるということを中心とした、滋賀県内の商工会が取り組む地域社会と地元企業の相互扶助促進運動である。

#### ア. 米原市商工会

##### （事業内容）

- ① 中山道の3宿場（柏原宿、醒井宿、番場宿）を活用した事業を提案して、米原市及び地域住民と連携しながら観光イベントの開催やパンフレット配布等により、地域資源（ビワマス等の農林水産物や工芸品、観光地等）の知名度を総合的に高める。そして、雇用創出につながる地域資源の高付加価値化の取り組み、地域ブランド化への取り組みを支援する。
- ② 小規模事業者のセールスプロモーションを目的とした共同チラシ（米原かわら版）を年2回新聞折り込みすることで、地域住民に訴求を行いながら地産地消の推進により地元購買率向上を図る。その際、小規模事業者に対してセールスプロモーションの取り組み手法等について個別で助言・支援を行う。
- ③ 外国人観光客増加の受入体制を整えるため、観光産業（特にスキー場と伝統工芸品）に携わる小規模事業者に対してパンフレット等の英語・中国語表記や免税店登録等の支援を行う。

##### （目標）中山道3宿場を活用した観光イベントを開催

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
観光イベント開催	未実施	1	1	1	1	1
出展者数	未実施	6	7	8	9	10
来場者数	未実施	600	700	800	900	1,000
外国人入込客数	10,600	13,000	16,000	19,000	22,000	25,000

#### イ. 東浅井商工会

##### （事業内容）

- ① 地域資源を活用した、特産品開発事業、販路開拓調査事業を実施する。
- ② 東海圏の観光客及び外国人観光客を誘致する為に「戦国」をテーマにした歴史観光マップ等を製作する。

##### （目標）新商工会館の併設する施設でイベント（特産市・仮称）を実施

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
特産市（仮称）	未実施	1	2	2	2	2
出展者数	未実施	10	15	20	20	20
来場者数	未実施	500	1,500	2,000	2,000	2,000

#### ウ. びわ商工会

##### （事業内容）

- ① 長浜市、NPO法人まちづくりびわとびわ商工会からなる、「びわ地域内資金循環促進会議（仮称）」を設置する。年3回開催する会議において、地域内資金循環を中心とした地

域の活性化について検討する。

- ② 消費拡大を図るための地元小規模企業のPRと農商工連携から創出した新商品のPRとその販路開拓調査を実施する為に「長浜ロードトレイン祭(※2)」において特設コーナーを設ける。

(※2) 長浜ロードトレイン祭・毎年9月に開催しているロードトレインを使ったイベント

(目標) 新商品のPRと販路開拓調査のためのイベント(長浜ロードトレイン祭)を実施

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
長浜ロードトレイン祭	1	1	1	1	1	1
出展者数	3	4	5	6	7	8
来場者数	22,000	24,000	26,000	28,000	30,000	32,000

## エ. 長浜北商工会

(事業内容)

- ① 地域観光資源で人気の高い社寺仏閣・文化財を有効活用し、長浜市と連携して京阪神観光客を意識したイベントを行う。ここで地域の農産品や加工品のブランド化を支援するため、販路開拓のためのPR事業を実施する。
- ② 上記のイベントや商工会が運営する特産品販売所においてアンケート調査を行い、出展商品は専門家等のアドバイスを受けながらブラッシュアップし、商品のブランド化を図る支援を実施する。
- ③ 平成26年度より手掛け始めている商品券の発行事業を本格化させ、地元商店での購買率向上を支援する。
- ④ 近年増加傾向にある外国人観光客の受入体制を整えるために、観光産業に携わる事業者へPR用のチラシ等で英語・中国語表記などを行うよう指導し、販路開拓のための事業を支援する。

(目標) 社寺仏閣・文化財を有効活用した観光イベント開催

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
イベント開催数	未実施	1	2	2	2	2
出展者数	未実施	20	20	20	20	20
来場者数	未実施	5,000	6,000	7,000	7,000	7,000
外国人入込客数 (※3)	63,000	80,000	100,000	120,000	130,000	150,000

(※3) 長浜市全体(東浅井商工会・びわ商工会・長浜北商工会[長浜商工会議所地域を含む])

## 2. 地域住民の「安心」や「生きがい」に応える創業・事業承継等、地域社会に支持される新たなビジネスモデルを創出する。

### ア. 米原市商工会

(事業内容)

- ① 米原市、日本政策金融公庫彦根支店、米原市金融協議会等で構成する「関係機関担当者連絡会議」を年3回開催して、会議において、観光振興等による地域内資金循環を中心とした地域の活性化の方向性について具体策を含めて検討する。
- ② 交通弱者である高齢者等(いわゆる買い物難民)の買い物支援と地元の商業活性化による経済効果を目的に、見守り活動や安否確認等も視野に入れた移動販売や御用聞き(宅配事業)など買い物弱者の支援モデルの企画・創出を支援する。
- ③ 米原駅東口チャレンジショップ等の空き店舗出店の支援を行う。

(目標)

＜新たなビジネスモデル創出に係る年度別数値目標＞

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
ビジネスモデル取り組み数	未実施	1	1	1	2	2

イ. 東浅井商工会

(事業内容)

地域資源を活用した、特産品及び観光業の新たなビジネスモデルを検討する。

(目標)

＜新たなビジネスモデル創出に係る年度別数値目標＞

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
ビジネスモデル取り組み数	未実施	1	1	1	2	2

ウ. びわ商工会

(事業内容)

地域資源を活用した新商品、サービスを提供する新しいビジネスモデルの創出を支援する。

(目標)

＜新たなビジネスモデル創出に係る年度別数値目標＞

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
ビジネスモデル取り組み数	未実施	1	1	1	1	1

エ. 長浜北商工会

(事業内容)

地域資源を活用した、特産品及び観光業の新たなビジネスモデルを検討していく。

(目標)

＜新たなビジネスモデル創出に係る年度別数値目標＞

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
ビジネスモデル取り組み数	未実施	1	1	1	2	2

### 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

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

①「エリアプランナー会議」での支援ノウハウ等の情報交換に関すること

滋賀県商工会連合会が4半期毎に開催する「エリアプランナー会議」において、県内の支援ノウハウ、支援の現状、他の支援機関の取組み事例等について情報交換を行う。エリアプランナーについては(別表2)で説明しているが、経営発達支援事業の全体計画の管理を行うとともに経営発達支援事業を共同で行う商工会を広域的に支援する職員である。

「エリアプランナー会議」には、行政職員、他機関の支援担当者、専門家等を招聘し需要の動向、支援ノウハウ等に関する情報交換を図るとともに、グループ討議により優れた支援事例の共有を行う。

また、小規模事業者の経営状況の分析結果等については、Ⅱの(1)で示す職場内研修(OJT)を通じて情報共有を行い、職場内研修(OJT)の遂行状況については、エリアプランナー会議において確認する。

②エリア外の支援機関等との連携を通じた新たな支援ノウハウ等の情報交換に関すること

エリア内商工会は前述のとおり長浜都市圏の周辺部に位置するため、小規模事業者は隣接する

彦根都市圏、大垣都市圏、敦賀都市圏の影響を受けやすい状況にある。エリア内の地域の需要動向のみならず、隣接するエリア外の商工会・商工会議所、支援機関等と連携して、需要動向の情報交換を実施することで、より柔軟で効果的な支援に通ずる。エリアプランナーは、4半期毎に、彦根商工会議所、岐阜県・福井県よろず支援拠点等から、需要動向の情報交換により情報を収集する。収集した需要動向の内容は、インターネット上のグループウェアサイボウズの掲示板を利用して4商工会の経営指導員等が情報共有して、需要の開拓の取組等で有効活用する。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

- (1) 経営発達支援計画に基づく事業の実施については、滋賀県商工会連合会が定める職階（Ⅰ級からⅥ級の6段階で認定）の内、職階ⅡからⅣ級の職員が中核的に担うが、これらの職員に対し計画的に育成する次の専門分野を意識させ、育成指導を担当する上司またはエリアプランナーとチームを組んで事業にあたるなど、職場内研修（OJT）を実践する。

計画的に育成・活用する専門分野							
財務・ 税務	経営法務	労務・ 労働	情報システム	商業戦略	工業戦略	社会対応 (企業)	社会対応 (地域)

なお、計画的に育成・活用する専門分野については、1職員あたり2分野を指定し2年毎に見直すことにより、10年間で全分野の習得を目標とする。

- (2) 滋賀県商工会連合会は、「滋賀県商工会連合会職員研修プログラム」により、①基本能力研修 ②経営革新支援研修 ③管理職養成研修 ④スタッフ研修 の集合研修を実施するが、②経営革新支援研修は、上記(1)の「計画的に育成・活用する専門分野」に対応した専門分野別研修となっており、当研修を受講させる（Off-JT）により、支援能力向上を行う。

なお、具体的な研修内容については、年度当初に滋賀県商工会連合会が策定・公開し、原則として年度内20時間の受講を義務づけるものとする。

- (3) 職員の職務歴に応じて中小企業大学校が実施する研修会に職員を派遣する。また、中小企業診断士一次試験合格者に対しては、中小企業診断士養成課程に派遣することにより、高度な企業診断能力を習得させる。
- (4) 支援成果については、滋賀県商工会連合会が定める「経営支援事例報告書」に記録し、「見える化」を図るとともに、「エリアプランナー会議」のグループ討議等を通じて組織内でのノウハウ共有を行う。

当該報告書に記録する成果は、次のとおりとする。

- ①利益の向上 ②資金繰りの好転 ③需要(取引先)の拡大 ④廃業・倒産の回避  
⑤その他企業の創業、持続、成長、再挑戦での成果

## 3. 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

商工会が今まで実施してきた経営発達支援事業（高度な経営改善普及事業）は、持続的な支援、支援後の支援者からの評価、第三者の評価等が不足してきた。今後はその課題の改善のために下記の支援の「見える化」、評価システムを持つことにより継続的な支援の内容の改善を行っていく。

- (1) 支援事業の成果の「見える化」

支援事業の成果は、「経営支援事例報告書」に記録し「見える化」を図る。

<経営支援事例報告に係る年度別数値目標>

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
米原市商工会報告件数	未実施	4	8	9	10	11

東浅井商工会報告件数	未実施	3	7	8	9	10
びわ商工会報告件数	未実施	1	2	2	3	3
長浜北商工会報告件数	未実施	3	7	8	9	10
経営支援事例報告件数 (エリア合計件数)	未実施	11	24	27	31	34

(2) 経営発達支援計画の評価と見直し（PDCAサイクル）

事業内容については、利用者満足度調査等の方法により客観的に把握するとともに、支援計画で示す年度別目標については、毎年度、市商工担当職員、中小企業診断士等の有識者により構成する評価委員会において、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。さらに、評価の結果については、県・市町および地区内の小規模事業者に対して、商工会報及び各商工会のホームページで公表する。

また、評価委員会は経営発達支援事業を中心としながら、広く商工会の活動結果を、成果とコストの総合評価の観点から毎年分析検証することにより、商工会が実施する事業を以下の3つに分類する。

- ①継続して実施すべき事業
- ②実施方法等を見直すべき事業
- ③廃止を考えるべき事業

商工会は上記の分析分類結果をもとに、事業の見直しを検討し、見直し結果を踏まえた事業計画を立案実行するサイクル（PDCAサイクル）を繰り返すことにより、事業の継続的改善を行い、真に地域に必要とされる事業を実施できる仕組みを定着させる。

(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

(平成27年8月現在)

(1) 組織体制

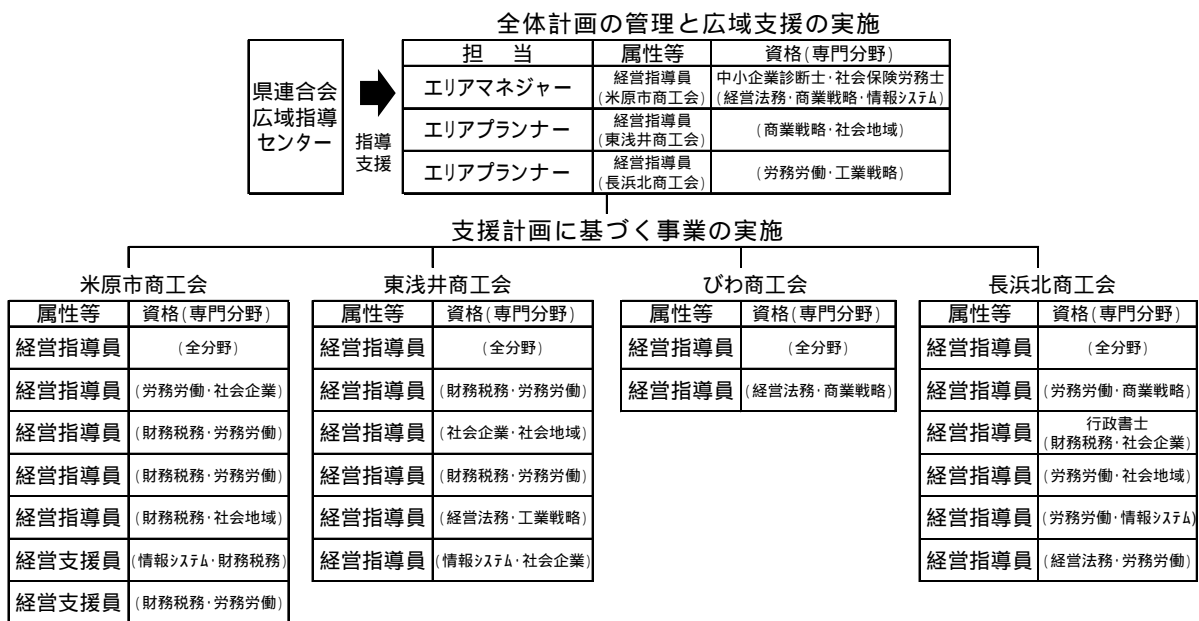
I. 経営発達支援事業の実施体制

支援事業は、次の広域エリア体制で実施する。

エリア内の商工会	小規模事業者数
米原市商工会、東浅井商工会、びわ商工会 長浜北商工会	2,989

- (1) 支援計画案の作成および年度ごとの評価・見直しの実務は、3名のエリアプランナーが行う。エリアプランナーのうち1名をエリアマネジャーとする。
- (2) エリアプランナーの指定基準は、滋賀県商工会連合会が定める職階（I級からVI級の6段階で認定）がⅢ級以上で、①中小企業診断士、②社会保険労務士・行政書士・税理士、③全国商工会連合会認定経営支援マネージャーの資格を持つ職員のほか、④全国商工会連合会が実施するWEB研修効果測定で80%以上の正解率を記録した職員とする。
- (3) エリアプランナーは、原則3年で交代する。
- (4) 支援計画に基づく事業は、各商工会に勤務する職階Ⅱ級以上の職員がそれぞれの商工会区域内の小規模事業者に対して行う。
- (5) エリアプランナーはその設置商工会の管内外を問わず、必要に応じて、連携している商工会の担当職員と共同して小規模事業者の広域支援を行う。この広域支援体制により、連携内商工管内の小規模事業者は均質な専門的指導を受けることができる。
- (5) 県連合会広域指導センターは、エリアプランナーに必要な指導・支援を行う。

組織図



## II. 構成商工会の組織体制

ア. 米原市商工会 職員数 13名 (内、経営指導員6名、経営支援員6名)

本所職員	事務局長	
本所職員(総務指導課)	経営指導員	経営指導員
西部支所職員 (経営支援課)	経営指導員	経営指導員
	経営支援員	経営支援員
東部支所職員 (経営支援課)	経営指導員	経営指導員
	経営支援員	経営支援員
	経営支援員	

イ. 東浅井商工会 職員数 13名 (内、経営指導員6名、経営支援員4名、一般職員2名)

職 員	東浅井・びわ商工会広域事務局長	
	経営指導員	経営指導員
	経営指導員	経営指導員
	経営指導員	経営指導員
	経営支援員	経営支援員
	経営支援員	経営支援員
	一般職員	一般職員

ウ. びわ商工会 職員数 3名 (内、経営指導員2名)

職 員	東浅井・びわ商工会広域事務局長	
	経営指導員	経営指導員

エ. 長浜北商工会 職員数 13名 (内、経営指導員6名、経営支援員6名)

職 員	事務局長	
	経営指導員	経営指導員
	経営指導員	経営指導員
	経営指導員	経営指導員
	経営支援員	経営支援員
	経営支援員	経営支援員
	経営支援員	経営支援員

### (2) 連絡先

商工会名	電話番号	住所・ホームページアドレス・電子メールアドレス
米原市商工会	0749-52-0632	滋賀県米原市下多良3丁目1番地1 http://maibara.net/ info@maibara.net
東浅井商工会	0749-74-0194	滋賀県長浜市内保町2843番地 http://higashiazai.or.jp/ info@higashiazai.or.jp
びわ商工会	0749-72-4349	滋賀県長浜市落合町680番地3 http://www.biwasci.com/ info@biwasci.com
長浜北商工会	0749-85-2297	滋賀県長浜市木之本町木之本1952番地 http://nagahamakitasci.net/ info@nagahamakitasci.net

## (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)

	平成27年度 (27年4月 以降)	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
必要な資金の額	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
地域の経済動向調査	700	700	700	700	700
経営分析・需要動向 調査	700	700	700	700	700
事業計画策定支援	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
事業計画実施支援	700	700	700	700	700

## 調達方法

国補助金、滋賀県補助金、米原市補助金、長浜市補助金、商工会会費、負担金等

## 【補足説明】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

## I. 米原市商工会

(単位 千円)

	平成27年度 (27年4月 以降)	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
必要な資金の額	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
地域の経済動向調査	200	200	200	200	200
経営分析・需要動向 調査	200	200	200	200	200
事業計画策定支援	400	400	400	400	400
事業計画実施支援	200	200	200	200	200

## 調達方法

国補助金、滋賀県補助金、米原市補助金、商工会会費、負担金等

## II. 東浅井商工会

(単位 千円)

	平成27年度 (27年4月 以降)	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
必要な資金の額	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
地域の経済動向調査	200	200	200	200	200
経営分析・需要動向 調査	200	200	200	200	200
事業計画策定支援	400	400	400	400	400
事業計画実施支援	200	200	200	200	200



調達方法	
国補助金、滋賀県補助金、長浜市補助金、商工会会費、負担金等	

### Ⅲ. びわ商工会

(単位 千円)

	平成27年度 (27年4月以降)	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
必要な資金の額	500	500	500	500	500
地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
経営分析・需要動向調査	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	200	200	200	200	200
事業計画実施支援	100	100	100	100	100

調達方法	
国補助金、滋賀県補助金、長浜市補助金、商工会会費、負担金等	

### Ⅳ. 長浜北商工会

(単位 千円)

	平成27年度 (27年4月以降)	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
必要な資金の額	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
地域の経済動向調査	200	200	200	200	200
経営分析・需要動向調査	200	200	200	200	200
事業計画策定支援	400	400	400	400	400
事業計画実施支援	200	200	200	200	200

調達方法	
国補助金、滋賀県補助金、長浜市補助金、商工会会費、負担金等	

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容			
「1. 地域の経済動向調査に関すること」における地域の経済動向調査 「2. 経営状況の分析に関すること」における経営状況の分析 「3. 事業計画策定支援に関すること」における事業計画策定支援 「4. 事業計画策定後の実施支援に関すること」における事業計画策定後の実施支援 「5. 需要動向調査に関すること」における需要動向調査 「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」におけるビジネスマッチング促進による販路開拓支援			
連携者及びその役割			
1. 地域の経済動向調査			
ア. 連携者			
連携者名	代表者役職・氏名	住所	電話番号
地域金融機関（滋賀銀行、関西アーバン銀行、長浜信用金庫、大垣共立銀行 他）			
株式会社日本政策金融公庫彦根支店	支店長 長瀬 昭一	滋賀県彦根市佐和町 11-34	0749-24-0201
滋賀県信用保証協会	理事長 廣田 義治	滋賀県大津市打出浜 2-1	077-511-1300
滋賀県	知事 三日月 大造	滋賀県大津市京町 4-1-1	077-528-3993
米原市	市長 平尾 道雄	滋賀県米原市下多良 3-3	0749-52-1551
長浜市	市長 藤井 勇治	滋賀県長浜市八幡東町 632	0749-62-4111
イ. 役割 地域の経済動向に関する情報の提供（意見交換）			
2. 経営状況の分析			
ア. 連携者			
連携者名	代表者役職・氏名	住所	電話番号
滋賀県商工会連合会	会長 川瀬 重雄	滋賀県大津市打出浜 2-1	077-511-1470
公益財団法人滋賀県産業支援プラザ	理事長 田口 宇一郎	滋賀県大津市打出浜 2-1	077-511-1410
イ. 役割 専門的な経営状況の分析に対する専門家派遣			
3. 事業計画策定支援			
《専門家派遣》			
ア. 連携者			
連携者名	代表者役職・氏名	住所	電話番号
滋賀県商工会連合会	会長 川瀬 重雄	滋賀県大津市打出浜 2-1	077-511-1470
公益財団法人滋賀県産業支援プラザ	理事長 田口 宇一郎	滋賀県大津市打出浜 2-1	077-511-1410
イ. 役割 専門的な事業計画策定支援に対する専門家派遣			
《ビジネスマッチング支援》			

ア. 連携者

連携者名	代表者役職・氏名	住所	電話番号
滋賀県商工会連合会	会長 川瀬 重雄	滋賀県大津市打出浜 2-1	077-511-1470
公益財団法人滋賀県産業支援プラザ	理事長 田口 宇一郎	滋賀県大津市打出浜 2-1	077-511-1410
米原市	市長 平尾 道雄	滋賀県米原市下多良 3-3	0749-52-1551
長浜市	市長 藤井 勇治	滋賀県長浜市八幡東町 632	0749-62-4111
独立行政法人中小企業基盤整備機構	理事長 高田 坦史	東京都港区虎ノ門 3-5-1	03-3433-8811
独立行政法人日本貿易振興機構	理事長 石毛 博行	東京都港区赤坂 1-12-32	03-3582-5511

イ. 役割

ビジネスマッチングの内容を含む事業計画策定支援

《創業塾開催等による創業・第二創業（経営革新）支援》

ア. 連携者

①米原市商工会

連携者名	代表者役職・氏名	住所	電話番号
米原市	市長 平尾 道雄	滋賀県米原市下多良 3-3	0749-52-1551
公益財団法人滋賀県産業支援プラザ	理事長 田口 宇一郎	滋賀県大津市打出浜 2-1	077-511-1410
株式会社日本政策金融公庫彦根支店	支店長 長瀬 昭一	滋賀県彦根市佐和町 11-34	0749-24-0201
米原市金融協議会	代表 広部 正淑	滋賀県米原市宇賀野 21-14	0749-52-8181
公立大学法人滋賀県立大学	理事長 大田 啓一	滋賀県彦根市八坂町 2500	0749-28-8200

②東浅井商工会・びわ商工会・長浜北商工会

連携者名	代表者役職・氏名	住所	電話番号
長浜市	市長 藤井 勇治	滋賀県長浜市八幡東町 632	0749-62-4111
長浜商工会議所	会頭 大塚 敬一郎	滋賀県長浜市高田町 10-1	0749-62-2500
一般社団法人バイオビジネス創出研究会	代表理事 大塚 良彦	滋賀県長浜市田村町 1281-8 長浜バイオインキュベーションセンター内	0749-65-8808
学校法人関西文理総合学園長浜バイオ大学	理事長 若林 浩文	滋賀県長浜市田村町 1266	0749-64-8100
滋賀県信用保証協会	理事長 廣田 義治	滋賀県大津市打出浜 2-1	077-511-1300
株式会社日本政策金融公庫彦根支店	支店長 長瀬 昭一	滋賀県彦根市佐和町 11-34	0749-24-0201
株式会社滋賀銀行長浜支店	支店長 根尾 浩之	滋賀県長浜市高田町 9-10	0749-62-1020
長浜信用金庫本店	理事長 横田 幸造	滋賀県長浜市元浜町 3-3	0749-63-3321
株式会社関西アーバン銀行長浜支店	支店長 菅江 克弘	滋賀県長浜市八幡東町 35-1	0749-64-1855
株式会社大垣共立銀行長浜支店	支店長 小川 将人	滋賀県長浜市高田町 4-2	0749-62-1800

イ. 役割

①米原市商工会

連携体制図に記載

②東浅井商工会・びわ商工会・長浜北商工会

連携体制図に記載

4. 事業計画策定後の実施支援

ア. 連携者

連携者名	代表者役職・氏名	住所	電話番号
滋賀県商工会連合会	会長 川瀬 重雄	滋賀県大津市打出浜 2-1	077-511-1470
公益財団法人滋賀県産業支援プラザ	理事長 田口 宇一郎	滋賀県大津市打出浜 2-1	077-511-1410

イ. 役割

専門的な事業計画策定後の実施支援に対する専門家派遣

5. 需要動向調査

ア. 連携者

連携者名	代表者役職・氏名	住所	電話番号
滋賀県商工会連合会	会長 川瀬 重雄	滋賀県大津市打出浜 2-1	077-511-1470
公益財団法人滋賀県産業支援プラザ	理事長 田口 宇一郎	滋賀県大津市打出浜 2-1	077-511-1410
米原市	市長 平尾 道雄	滋賀県米原市下多良 3-3	0749-52-1551
長浜市	市長 藤井 勇治	滋賀県長浜市八幡東町 632	0749-62-4111
独立行政法人中小企業基盤整備機構	理事長 高田 坦史	東京都港区虎ノ門 3-5-1	03-3433-8811
独立行政法人日本貿易振興機構	理事長 石毛 博行	東京都港区赤坂 1-12-32	03-3582-5511

イ. 役割

需要動向の情報提供

6. ビジネスマッチング促進による販路開拓支援

ア. 連携者

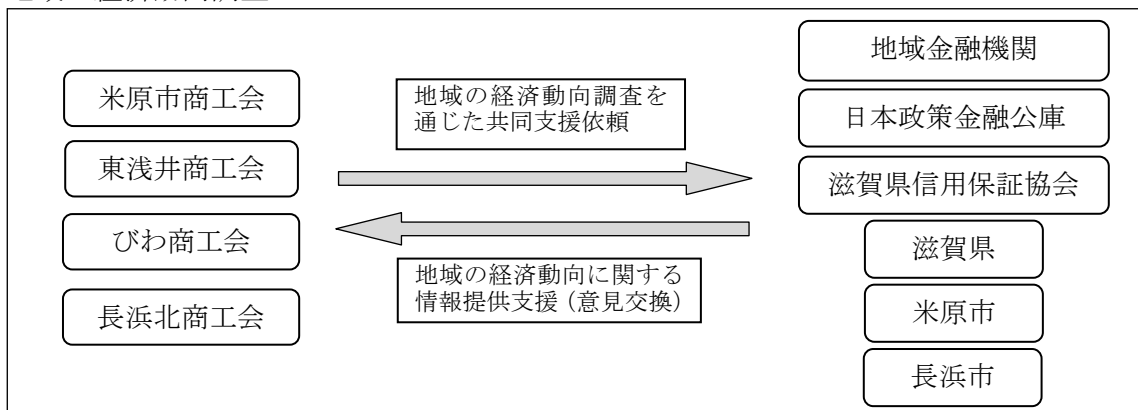
連携者名	代表者役職・氏名	住所	電話番号
滋賀県	知事 三日月 大造	滋賀県大津市京町 4-1-1	077-528-3993
長浜市	市長 藤井 勇治	滋賀県長浜市八幡東町 632	0749-62-4111

イ. 役割

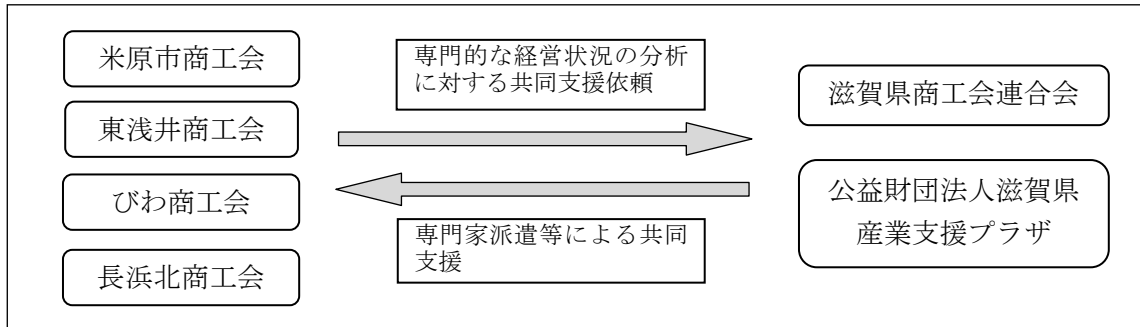
米原SOHOビジネスオフィスや長浜バイオインキュベーションセンターを通じたビジネスマッチング促進による販路開拓支援

連携体制図等

1. 地域の経済動向調査

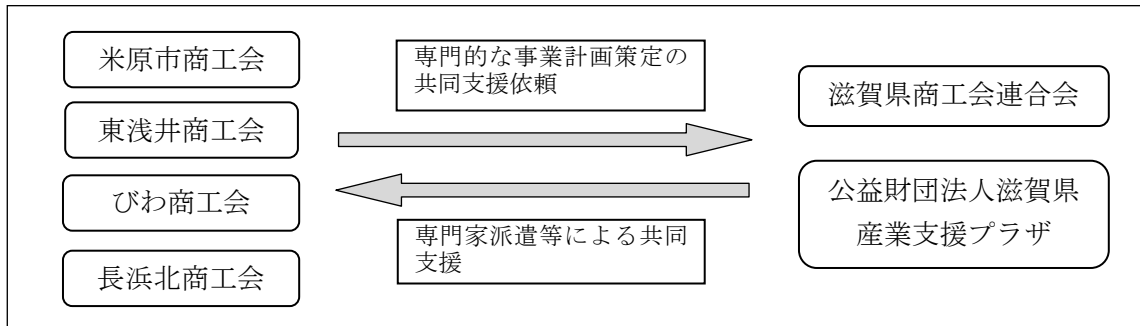


2. 経営状況の分析

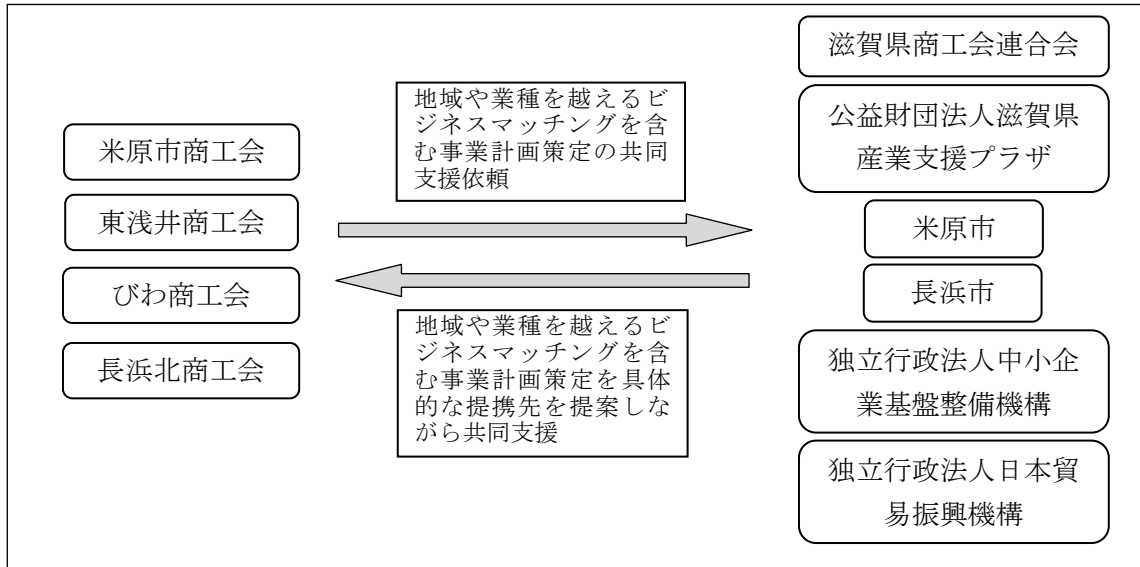


3. 事業計画策定支援

《専門家派遣》

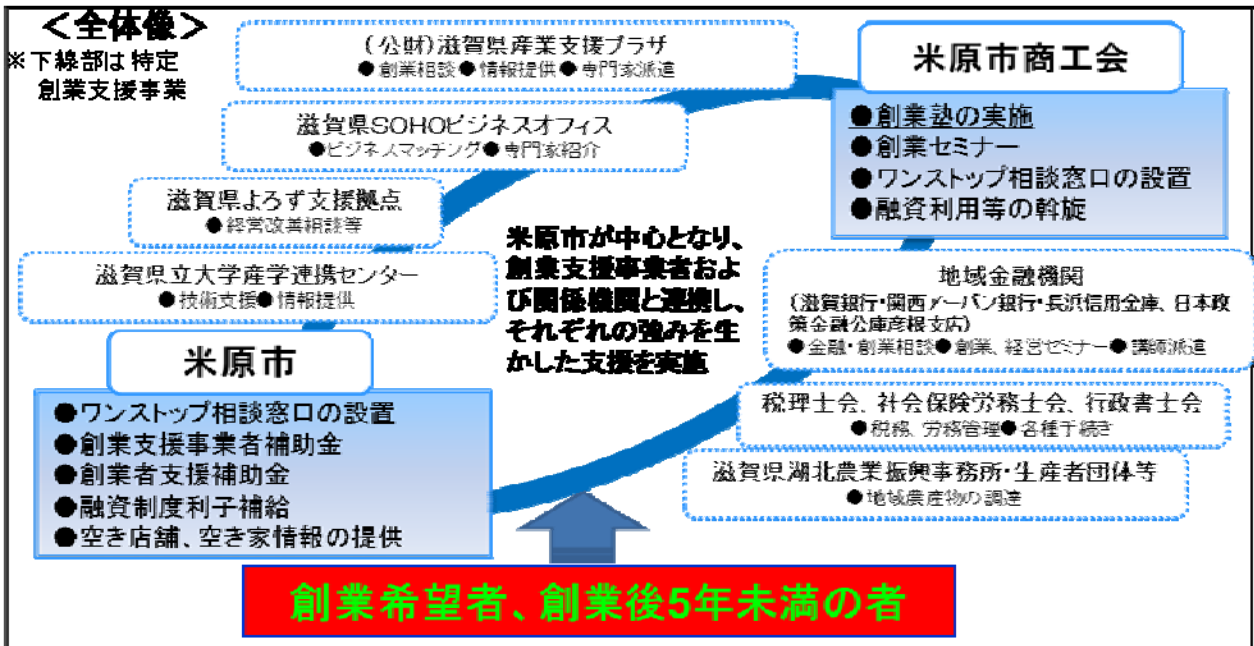


《ビジネスマッチングの支援》

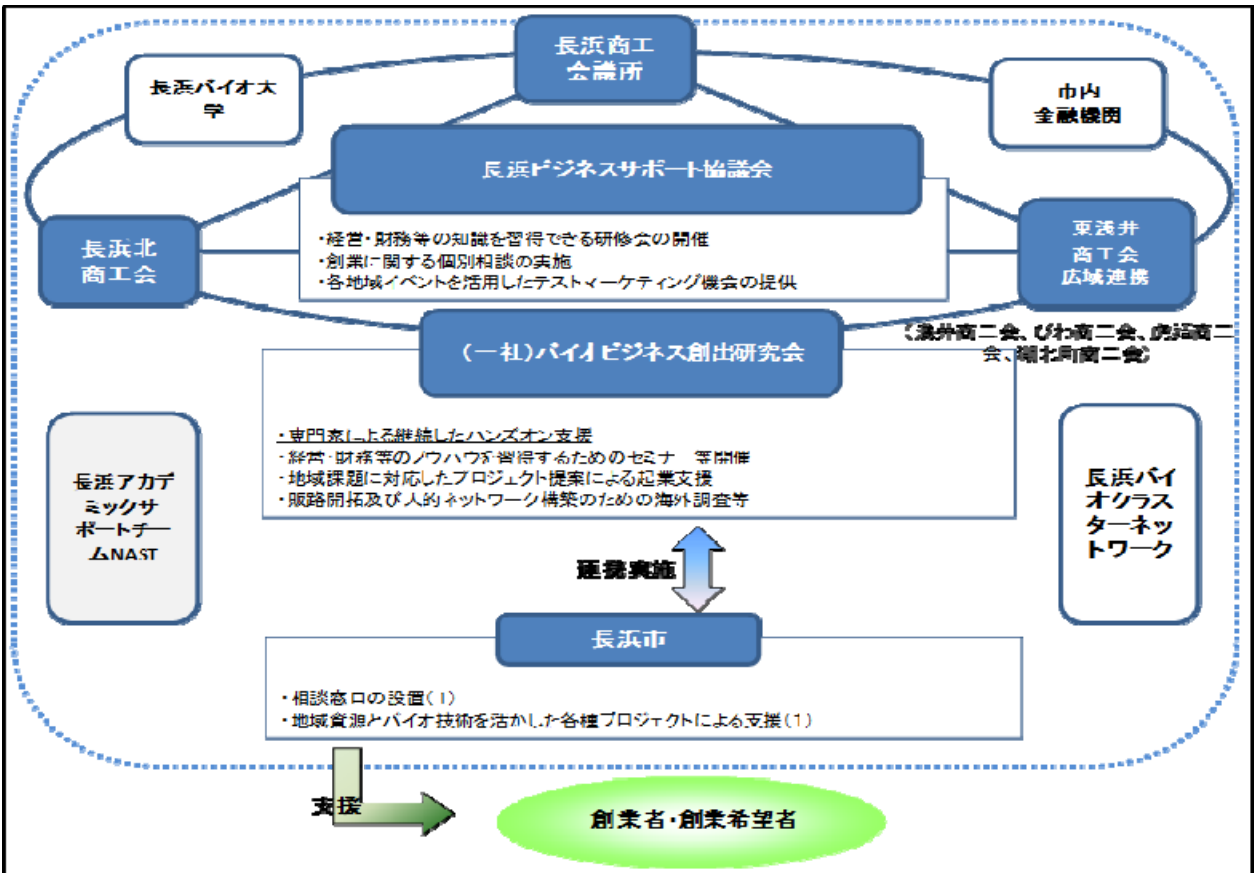


《創業塾開催等による創業・第二創業（経営革新）支援》

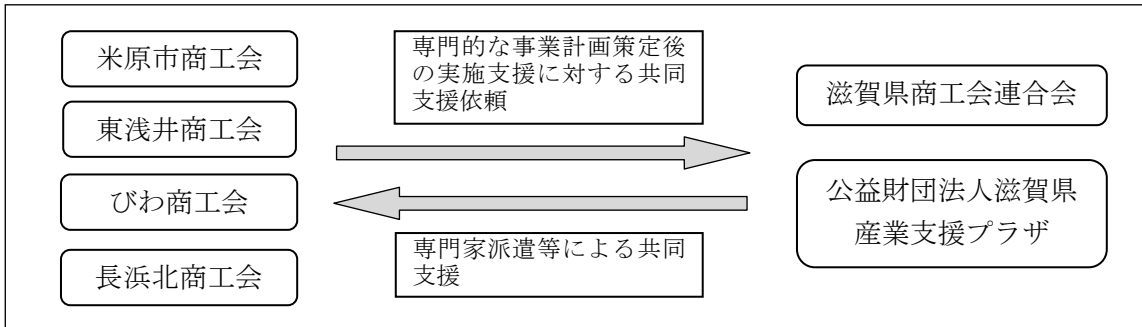
①米原市商工会



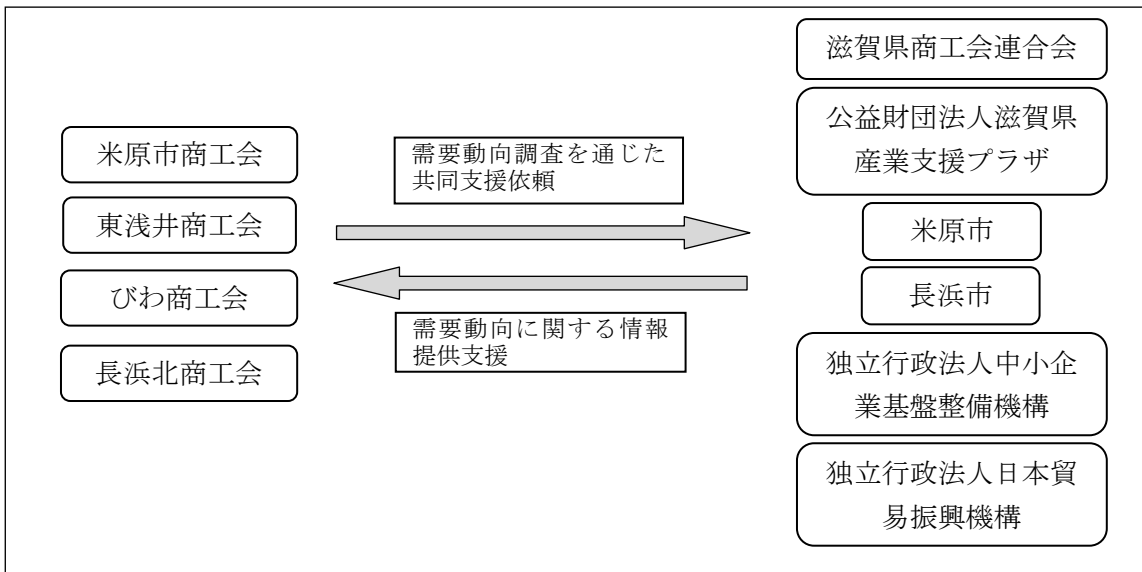
②東浅井商工会、びわ商工会、長浜北商工会



4. 事業計画策定支援



5. 需要動向調査



6. ビジネスマッチング支援

