

経営発達支援計画の概要

実施者名	安土町商工会（法人番号 7160005006879）、 東近江市商工会（法人番号 1160005007412）
実施期間	平成28年4月1日～平成33年3月31日
目標	<p>厳しい経営環境に直面する小規模事業者に事業計画書策定の意義と重要性への気づきの他、意識改革を促すことに重点を置く。一人でも多くの事業者が具現性の高い事業計画を策定し、売上の増加と利益の確保を図ることで、小規模事業者の持続的発展に繋がる支援を行う。また、複数の経営指導員等が個々の強みを活かしチームを組み、個々が保有する知識や情報を組織全体で活用できる伴走型支援体制を新たに構築し、次の二つの事業にPDCAサイクルを導入し、検証と改善を繰り返しながら継続して実施する。</p> <p>①明確化された経営改善、事業承継、事業再生等の個別事業者が抱える経営課題を解決し、経営基盤を強化、安定、継続させるための経営支援事業</p> <p>②新たに地域経済を担う人材の発掘、育成のための創業支援事業</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業</p> <p>1. 地域の経済動向調査 地域景況調査の実施や金融動向、開廃業件数、商店街の実態等の調査を行い、分析する。分析結果は、経営指導員の巡回指導やホームページで情報提供を行う</p> <p>2. 経営状況の分析 巡回訪問を通し、経営分析の重要性への気づきを与え、ヒアリングと財務諸表から経営分析を実施する。小規模事業者が自身の経営状況を明確に正しく把握することで、事業計画策定支援へ繋げていく。</p> <p>3. 事業計画策定支援 事業計画策定セミナー参加者、経営状況分析実施事業者に対して、事業計画の策定支援を行う。小規模事業承継マッチング支援センター（仮称）では、将来廃業を検討する事業者へ事業計画策定を行い承継へ繋げていく。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援 事業計画の遂行が確実に進むよう進捗状況を確認、把握するため複数の経営指導員が連携し2か月に1度の巡回訪問を行い、親切丁寧なサポート支援を行う。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が策定した事業計画に基づいて、製造又は販売する商品・サービスについて、需要動向を調査・分析し情報提供することで新商品・新サービスの開発及び新市場の開拓に役立てる。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業 マスメディア等を活用した情報発信の他、商談に繋がる展示会や商談会への出展支援を通じて販路開拓を行う。また、各種支援を通じて事業者の情報発信力と商談能力を向上させる。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取り組み 行政や観光協会等の関係機関と連携、情報交換しながら地域のブランド化、観光振興、雇用の創出、まちなかのにぎわい創出に取り組み地域活性化を目指す。</p>
連絡先	<p>安土町商工会 滋賀県近江八幡市安土町小中 1-8 TEL:0748-46-2389 東近江市商工会 滋賀県東近江市下中野町 431 TEL:0749-46-8770</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

(1) 近江八幡市と東近江市の概要

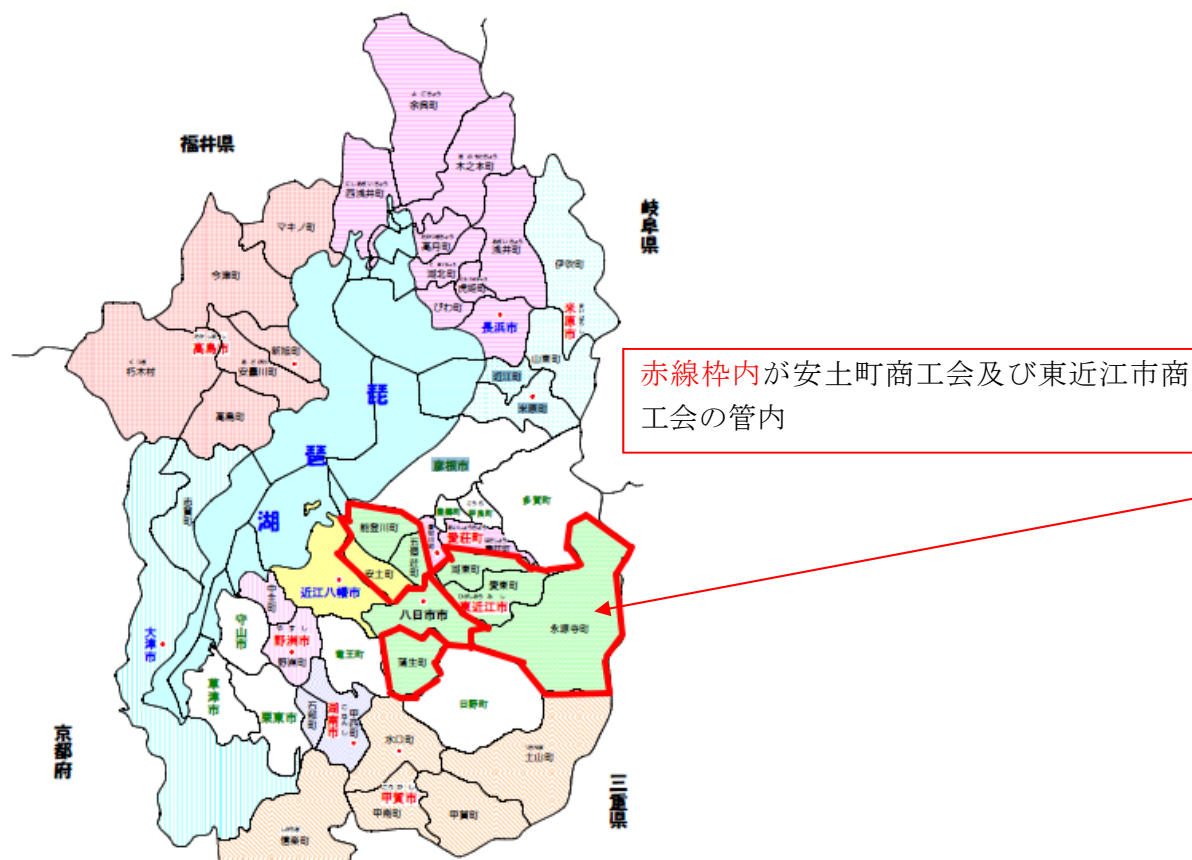
安土町商工会と東近江市商工会の管内（以下「当地域商工会管内」という）がある近江八幡市と東近江市は滋賀県南東部に位置する。

新しく近江八幡市として、平成22年3月新たに合併した安土町商工会の管内である旧安土町は、日本史の一時代を画する安土桃山時代の語源ともなった安土城が建てられた地として知られる。また、東近江市は、一級河川愛知川に沿って鈴鹿山脈から琵琶湖岸まで東西に長い市域を持つ。当地域商工会管内の小規模事業者間の取引上の繋がりが強く、概ね同一商圏を形成している。

西部には、JR 東海道本線（琵琶湖線）が通っており、安土駅（乗降客数 4,128 人/日）、能登川駅（乗降客数 14,486 人/日）の二駅がある。能登川駅から大阪駅まで約70分、名古屋駅まで約90分と大消費地である京阪神圏、中京圏へのアクセスも良好である。

当地域商工会管内の中央部を縦断する名神高速道路には、2つのインターチェンジ（八日市IC、蒲生スマートIC）があり吹田ICより約65km（約40分）、名古屋ICより約88km（約55分）と大阪、名古屋へはともに一時間圏内である。他には国道8号線、国道307号線、国道421号線の幹線道路が通り、地域基幹交通機関として近江鉄道が走る。

当地域商工会管内の西部は、琵琶湖に面し、全国的にも例のない広いヨシ原が続いており、国の重要文化財景観第1号に認定されるとともにラムサール条約の登録湿地になっている。



(2) 当地域商工会管内の小規模事業者の現状と課題

①現状

当地域商工会管内の商工業者数は、平成20年度には2,818事業所あったが、平成26年度には2,523事業所と10.5%の減少となっている(以下の表参照)。最も減少率の高い業種は、卸・小売業で16.4%、次いで製造業の15.7%となっている。卸・小売業は、大型店の進出により顧客のニーズが変化する中、独自性を出せず廃業が増えている。大手メーカーの下請けとなっている製造業は、納品先の撤退や取引の見直しにより、売上が激減し廃業へと追い込まれるケースがみられる。

業種	建設業		製造業		卸・小売業		飲食・宿泊業		サービス業・その他		合計	
	H20	H26	H20	H26	H20	H26	H20	H26	H20	H26	H20	H26
安土町商工会管内	66	49	24	29	125	87	37	33	116	108	368	306
東近江市商工会管内	547	512	454	374	645	557	179	179	625	595	2,450	2,217
合計	613	561	478	403	770	644	216	212	741	703	2,818	2,523
減少率	-8.5%		-15.7%		-16.4%		-1.9%		-5.1%		-10.5%	

(滋賀県商工会連合会商工業者実態調査調べより)

平成22年10月東近江市が商工会・商工会議所会員2,714事業所に対して実施した事業所アンケート調査結果で、特筆すべきは事業の承継の見通しが厳しいことで、後継者の見通しが持てない、自分の代でこの事業は終わりと考えているという事業主が約4割いる結果となった。

安土桃山時代を築いた安土城を中心とした歴史遺産や、楽市楽座より発展し近江商人が繁栄し作り上げた商人の歴史ある街並みの他、琵琶湖周辺の自然環境など、観光資源は豊富にあるものの観光流入客は平成25年度は約471万人であり平成20年度と比較すると2.1%の減少となっているがほぼ横ばいで推移している。「滋賀県観光入込客統計調査」より)

当地域商工会管内には、能登川駅前、安土駅前の他、永源寺地域にも商店街が形成されているが、空き店舗が増加傾向であり、商店街の魅力が薄れている。

②課題

- ア. 卸・小売業の小規模事業者は、事業所の減少が続いている。経営資源が乏しいこともあるが、個社が抱える経営課題を明確にできていないため経営計画を作成できていない。
- イ. 経営環境の厳しさから親族による事業承継が減少しており、後継者不足となっている。
- ウ. 観光資源はあるものの情報発信力が弱く観光客の流入が増加しない。
- エ. やる気のある創業者を支援し商店街へ入居することにより商店街の魅力アップを目指すことが必要である。

(3) 安土町商工会、東近江市商工会の現状・問題と課題

①現状

安土町商工会は、商工業者数306、小規模事業者数274の小規模な商工会であり、豊富な地域の観光資源を活用した地域活性化事業に積極的に取り組んできた。

一方、東近江市商工会は平成23年4月に、蒲生商工会、東近江市永源寺商工会、五個荘商工会、能登川商工会、東近江市愛東商工会、東近江市湖東商工会の6商工会が合併し、本部と支部6カ所体制で設立した。小規模事業者に対する主な経営改善普及事業の柱として「経営革新」「経営改善」「創業支援」「事業承継」に取組み、合併5年目には一定の成果が出始めた。ただ、両商工会とも支援は、資金繰り等の金融、記帳指導、税務、労働保険等の労務が中心であった。また、近隣支援団体等と連携して共催での講演会の開催や展示会への出展支援などの支援にも

取り組んできたが、以下の問題がある。

②問題

(経営発達支援事業に関する問題)

- ア. 地域の経済動向調査や分析が不十分であった。
- イ. 経営相談では、金融・税務・労務などの支援が中心で、取扱い商品等の需要動向を把握して販路に繋がる事業計画策定支援が不十分であった。
- ウ. 事業承継について親族内承継の税務等の各種手続きの支援が中心で譲り受ける者の支援が不十分であった。
- エ. 経営改善計画策定支援により事業継続、承継に繋がった例はあるものの廃業予定者に対する積極的な取り組みや事業承継マッチングに繋がる支援が出来ていなかった。
- オ. 創業塾は開催していたが、参加者全員の修了後のフォローアップの取り組みが不十分であった。
- カ. 個社支援においては、個人スキルによる支援がほとんどで組織的な支援や他の支援機関等との連携が不十分で大きな効果を発揮していなかった。

(地域の活性化に関する問題)

- ア. 地域資源の活用や情報発信等の PR において、観光協会等関係機関との連携が不十分で大きな効果を発揮していなかった。

③課題

(経営発達支援事業に関する課題)

- ア. 地域の実情にあった経済動向調査の分析結果を活用した事業計画策定支援が必要
- イ. 個社の売上増、利益増に繋がる販路開拓支援が必要
- ウ. 事業承継支援の仕組みづくりが必要 (小規模事業承継マッチング支援センター (仮称) の創設)
- エ. 定期的な巡回や窓口相談による伴走型支援が必要
- オ. 経営指導員等の連携や情報の共有など多面的な支援による支援能力の向上が必要

(地域の活性化に関する課題)

- ア. 関係機関等との定例会等の開催など連携を密にし、共に方向性を同じくして地域活性化のための有効な対策や戦略が必要

(4) 事業方針と目標

①中長期的な振興のあり方

当地域商工会管内の人口が減少し高齢社会が進行する中、小規模事業者が地域（ふるさと）を守り、地域住民が安心して暮らし続けられる社会を実現できるようにする。そのために不可欠となる小規模事業者の持続的な発展を支援する環境を整備する。個社の持続的発展を通じて、また、新規創業や第二創業を促進して地域の新陳代謝を活発にすることで、地域商業、サービス業や観光産業にも活力を与え地域経済の振興と活性化を目指す。

②目標

両商工会が共同で取り組む経営発達支援計画では、当地域商工会管内の厳しい経営環境に直面する小規模事業者には事業計画書策定の意義と重要性への気づきの他、意識改革を促すことに重

点を置く。一人でも多くの事業者が具現性の高い事業計画を策定し、売上の増加と利益の確保を図ることで、小規模事業者の持続的発展に繋がる支援を行う。

③事業方針

地理的利点を活かした隣接する両商工会の指揮命令系統の一本化を図り、複数の経営指導員等が個々の強みを活かしチームを組み、個人が保有する知識や情報を組織全体で共有させ有効に活用できる伴走型支援体制を新たに構築する。さらに、滋賀県よろず支援拠点、金融機関、行政などの関係支援機関と連携し目標に向け計画を遂行する。

具体的には、小規模事業者に対して、次の2つの事業にPDCAサイクルを導入し検証と改善を繰り返しながら継続して実施する。

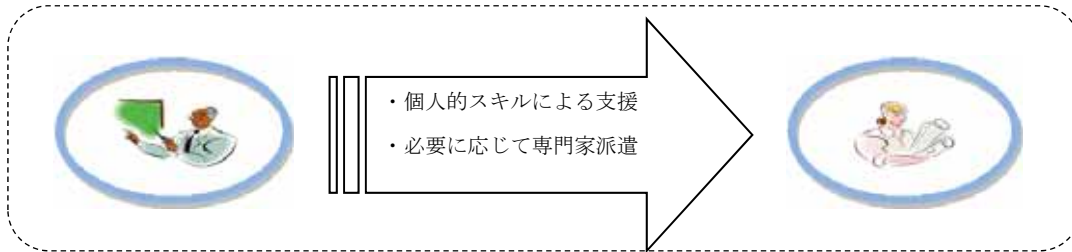
ア. 明確化された経営改善、事業承継、事業再生等の個別小規模事業者が抱える経営課題を経営指導員等による継続的な伴走型で支援し、経営基盤を強化、安定、継続及び自立させるための経営支援事業

イ. 新たに地域経済を担う人材の発掘、育成のための創業支援事業

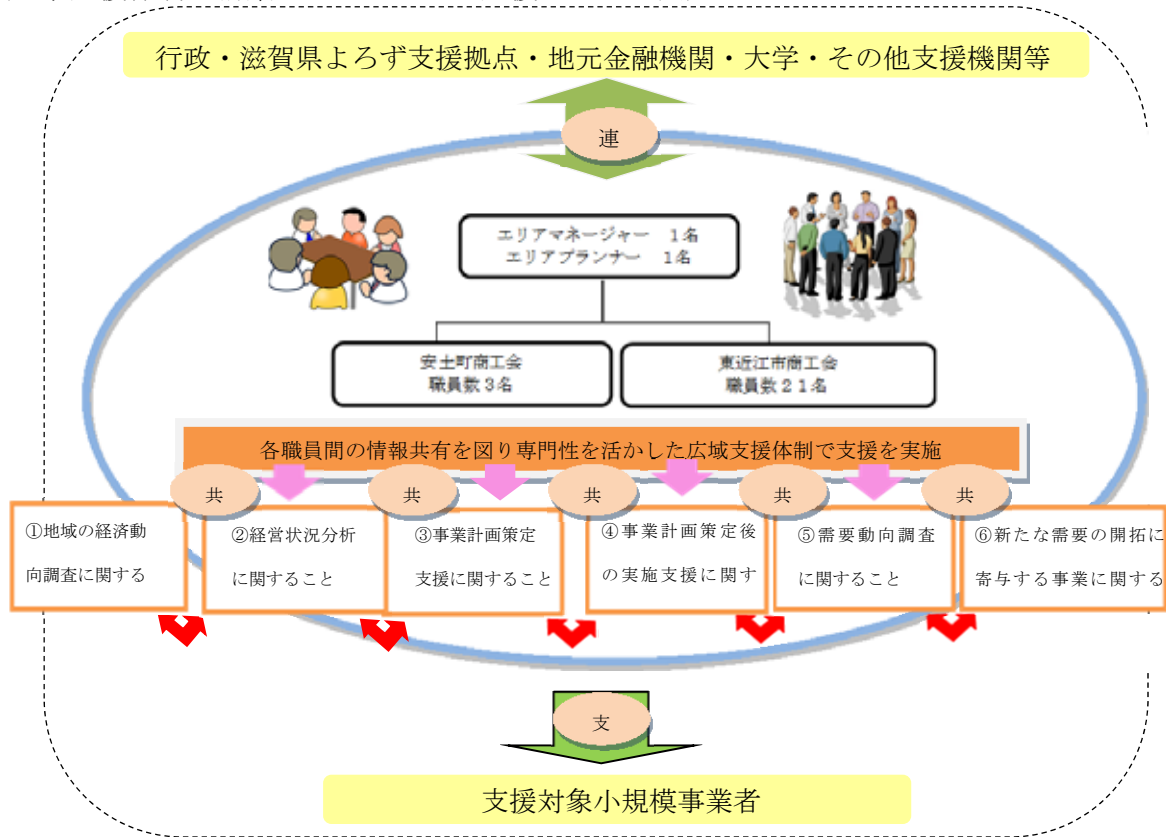
両商工会が連携して経営発達支援事業計画に取り組むことにより経営指導員等の人的資源の共有化により一層の支援能力の底上げが図られるとともに小規模事業者支援が支援担当者個々による支援から組織的な支援へと移行し、両商工会の支援能力が向上するなど支援成果が効果的なものになるため共同申請する。

◆安土町商工会と東近江市商工会による新しい支援体制への移行（新規）

（従来の経営指導員個々による支援イメージ図）



（広域支援体制を構築しチームによる支援イメージ図）



エリアマネージャーとは…経営発達支援事業における当地域の統括者
 エリアプランナーとは…商工会の垣根を越えて経営発達支援事業に取組みエリアマネージャーを補佐する者

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28年4月1日～平成33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】

(現状と課題)

これまで、地域経済動向調査として景況調査を実施してきたが、その結果を経営分析等に十分に活用できていなかったうえ、他の関係機関が実施している調査結果との複合的な分析・共有もできていなかったため地域経済の現状把握としては不十分であった。そこで、地域経済の現状把握をするためには当地域商工会管内の経済動向に関する情報の調査・整理した結果の分析を行い、経営指導員等間で情報の共有を図ることが課題である。

(今後の取組み)

今後は、連携支援体制で取組み小規模事業者の経営支援時における事業計画作成セミナー及び経営改善計画作成等並びに当地域商工会管内で創業をしたいと考えている方への創業計画作成についての相談時等に積極的に情報提供し、有効に活用するとともに小規模事業者の経営支援を行う。

(目的)

地域経済動向の現状把握を明確にすることで、小規模事業者の経営戦略計画策定を支援し、売上高や利益の拡大に繋がることを目指す。

(事業内容)

(1) 地域景況調査

立命館大学等と連携し、年2回、当地域商工会管内の小規模事業者数の10%を対象に独自の「景況調査」を行い、売上状況設備投資の予定の有無、直面している経営課題の内容、今後の見通し等を業種毎に調査し分析する。

①調査対象

業種別地区別に選定した小規模事業者

②調査項目

- i) 売上状況
- ii) 雇用動向調査(従業員数、求人倍率、失業率等)
- iii) 設備投資
- iv) 先行きの見通しの状況の調査分析

(2) 地域金融動向

四半期に1回実施している「小規模事業者経営改善資金実績調査」や「滋賀県制度融資取扱い調査」の結果を活用するため調査結果が分かり次第、四半期に1回速やかに経営指導員会議を開催し、運転、設備、借換等の資金の種類、資金使途、借入総額等の資金需要の動向を把握するのに必要な情報について、項目別に収集、蓄積する。また、より多くの情報が必要な場合などは、日本政策金融公庫、滋賀県信用保証協会、地域の金融機関等とも連携して地域の経済動向の現状把握と課題整理を行う。

(3) 開業・廃業件数の把握

巡回・窓口相談などで収集した情報や滋賀県よろず支援拠点、商工会議所、金融機関、

行政、滋賀県産業支援プラザ等の関係支援機関との連携、日経テレコンの業界情報や総務省「事業所・企業統計調査」を始めとする各種統計資料を基に四半期に1回集計し、業種や地域ごとの開業・廃業の動向を把握する。

(4) 商店街実態調査

商店街の現状、後継者、空店舗に関する情報収集を行い、創業希望者の入居につなげて行く。

(5) 人口動向調査

人口動向は、行政が持つ人口動態調査等を活用して、四半期に1回集計、整理し当地域商工会管内の経済動向の現状把握と課題整理を行う。

(活用方法及び効果)

(1)～(5)の調査結果をもとに、四半期に1回、エリアプランナーを中心に地域動向分析検討会議を実施して、収集データの分析を行い、有用と思われるものについては、複数の経営指導員が連携し巡回指導等において、小規模事業者へ情報提供を行う。また他方、空き店舗情報や地域の開業の現状などを商工会のホームページ等に掲載し積極的に発信して広く情報提供を行う。地域経済の現状を把握し経営指導員間で共有し連携支援体制で取組むことで、多面的な助言・アドバイスが可能となり、小規模事業者に気づきを与えることで実現可能性の高い事業計画書等作成に寄与することが出来る。

(目標)

<経済動向調査分析に係る年度別数値目標>

項目	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
景況調査実施事業者数 (全体)	18	230	230	230	230	230
安土町商工会	3	30	30	30	30	30
東近江市商工会	15	200	200	200	200	200
商店街実態調査回数 (空店舗・後継者)	未実地	1	1	1	1	1
地域動向分析検討会議(全体)	未実施	4	4	4	4	4

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(現状と課題)

従来行ってきた経営分析は経営改善計画や経営革新計画作成及び金融斡旋時などに行う個社の現状分析に止まるが多かったため十分な支援が出来ていなかったことにも起因するが、当地域商工会管内の小規模事業者の多くは、経営分析の重要性を認識されておらず所謂“経験と勘”に頼る経営スタイルが散見している。しかしながら、小規模事業者を取巻く経営環境は目まぐるしく変化していることから今後も経営を安定させ継続し続けるには、自社の経営状況・体質を客観的にみる目を持つことが喫緊の課題となっている。

(今後の取組み)

今後は、地域の経済動向調査等の結果をもとに中長期を見据えた成長産業分野や衰退産業分野などを分析し、消費者の需要等を的確に捉えて、経営分析を行い売上増、利益増に繋がる効果的な支援を行う。

(目的)

経営指導員等による小規模事業者への巡回指導・窓口相談、各種セミナー開催等を通じて個社の

経営分析を行ない、中長期に亘る事業計画策定支援を併せて行う。特に、経営理念を持ち持続的発展を強く希望する小規模事業者へ重点的に支援を行い、経営分析から事業計画の策定へと繋げることを目指す。

(事業内容)

(1) 経営状況分析に向けた情報収集

課題抽出に向けた経営分析を行なうため小規模事業者への巡回の実施。

(2) 情報収集

問題抽出した事業所に対する下記(3)記載の経営分析項目についてのヒアリングの実施、財務諸表等の情報収集、蓄積。

(3) 分析および課題抽出

情報収集に基づく調査結果から、小規模事業者個々の経営状況分析を行ない、課題抽出を行なう。

経営分析項目 ①企業概要

②財務分析(中小企業基盤整備機構提供の「経営自己診断システム」利用)

③SWOT分析

④経営課題抽出

⑤遊休資産、後継者など事業計画策定に必要な項目

(活用方法及び効果)

個社の分析結果をもとに課題に対する具体的な実行策の提案を行い、個社の現状に沿った的確な事業計画策定に活用する。なお、再生支援など特に難しい案件に於いては専門家および他支援機関と連携して対応する。また、計画進捗時に於ける支援には、経営指導員等が携行するタブレット端末に当地域商工会管内の経済動向に関する情報の調査・整理、分析した結果のデータ共有化を行ない、小規模事業者が取組む事業計画等策定支援に役立てる。期待される効果としては、経営状況を分析することで、小規模事業者が自身の経営状況を明確に正しく把握することが出来る。また、経営指導員等の連携支援体制による中長期に亘る事業計画策定支援を行うことで小規模事業者とのより一層の信頼関係を築けることになり、事業計画策定への意識改善及び事業意欲の向上に繋げることが出来る。

(目標)

<経営状況分析に係る年度別数値目標>

項目	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
巡回訪問事業者数(全体)	1,222	1,450	1,450	1,570	1,670	1,770
安土町商工会	241	250	250	270	270	270
東近江市商工会	981	1,200	1,200	1,300	1,400	1,500
経営分析実施事業者数(全体)	10	60	70	82	95	95
安土町商工会	3	10	10	12	15	15
東近江市商工会	7	50	60	70	80	80

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

今までの事業計画の策定支援は、金融斡旋や補助金採択等をねらいとした目的達成のために行うことが多く、小規模事業者が個々に抱える課題に対して必ずしも有効であるといえないものであった。

(今後の取組み)

今後は、地域の経済動向調査や経営状況分析の結果から導きだした課題を的確に把握した上で、中長期的な経営目標を設定し、小規模事業者の経営基盤の安定、強化に繋がるなど持続的発展に役立つ事業計画の策定支援を行う。また、滋賀県よろず支援拠点等の関係支援機関と連携して、新しい顧客や販路の新規開拓への展開を図る。

(目的)

ヒアリング結果や調査結果等から経営状況分析を行った小規模事業者について、その分析結果から抽出された課題を整理し、事業計画書の策定を通じて事業者自身の策定スキル習得を目指す。また、調査結果や分析結果等の中から使える有益な情報等を事業者へフィードバックすることで、より実現性の高い計画の策定へと繋げる。

(事業内容)

- (1) 経営環境が厳しくなる中、事業計画策定の必要性を感じている事業者を掘起し、小規模事業者向け事業計画策定セミナーを両商工会で年6回開催する。
- (2) 経営状況の分析実施事業者に対して、新しく見つけた課題を解決するために将来のあるべき姿を設定し、それに向かった事業計画の策定支援を行う。
- (3) 小規模事業承継マッチング支援センター（仮称）（新規）を立ち上げて後継者がいないため将来廃業を検討している小規模事業者の集中的支援を行う。現経営者の持つ理念を承継する後継者候補とのマッチングを図り、既存取引先・雇用を確保する。親族内外を問わずスムーズな事業承継ができるように、財務・金融・労務面など多面的に現在の事業内容を分析し事業計画を策定し、後継者候補への事業の承継を図る。第三者承継の場合は、事業引継支援センター等と連携しながら承継先を検討する。

上記3点を主な柱として、支援していく過程で以下の施策等を利用しながら事業者自らが経営計画の策定ができるように支援する。

- ・経営状況の分析実施事業者に対しては、独自の簡易フォーマット（下図）を作成して支援を実施する。
- ・日本政策金融公庫にて平成27年4月に創設された「小規模事業者経営発達支援融資制度」を有効的に活用することで資金繰りを円滑にし、売上拡大・利益確保に繋がるような無理のない返済計画となる事業計画書策定支援を実施する。
- ・小規模事業承継マッチング支援センターの相談内容により、創業（女性、男女混合）・第二創業（後継者・若手経営者）支援及び事業再生支援での事業計画策定の支援を行う。
- ・事業計画策定支援において、極めて専門的なノウハウ・データを必要とする場合は、滋賀県よろず支援拠点やミラサポ等と連携して専門家派遣制度を活用した支援を行う。

(効果)

事業計画策定セミナーを開催することで、事業計画策定の重要性を組織的に啓発することが可能となるとともに事業計画策定に対する基礎知識の習得や事業者の自立を図ることができる。小規模事業者への事業計画策定支援を通じては、経営基盤の安定強化に資するとともに事業再生計画策定支援、事業承継計画策定支援、事業承継マッチング支援、創業支援については、廃業者数を減らすこと及び新たな地域経済の担う人材の発掘育成に繋がり地域経済の活性化が期待できる。また、統一の簡易フォーマットを作成することにより、事業者が自ら計画策定することへのハードルを下げるだけでなく、経営指導員間での情報共有が容易になり効果的な支援成果が見込める。

(目標)

平成 28 年度以降は、小規模事業者の経営計画作成支援セミナーを年 6 回開催する。
 数値目標は、下記の通りとする。

<事業計画策定支援に係る年度別数値目標>

項 目	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業計画作成セミナー回数 (全体)	3	6	6	6	6	6
安土町商工会	未実施	1	1	1	1	1
東近江市商工会	3	5	5	5	5	5
セミナー参加事業者での 事業計画策定数(全体)	13	20	20	30	35	40
安土町商工会	未実施	5	5	10	10	10
東近江市商工会	13	15	15	20	25	30
経営分析実施事業者での 事業計画策定数(全体)	10	60	70	82	95	95
安土町商工会	3	10	10	12	15	15
東近江市商工会	7	50	60	70	80	80
事業承継マッチング対応件 数(全体)	未実施	30	30	30	30	30
安土町商工会	0	5	5	5	5	5
東近江市商工会	0	25	25	25	25	25

<簡易フォーマット案>

企業名 _____ 代表者名 _____ 年齢 _____ 後継者 有 無 _____

<p>企業概要</p>	<p>自社や自社の提供する商品・サービスの強み</p>	<p>今後の事業プラン名</p>															
<p>支援要望内容</p>	<p>顧客ニーズと市場の動向</p>	<p>経営方針・目標と今後の事業プラン</p>															
<p>空き店舗等の遊休資産状況</p>	<p>今後3年間の利益計画 現状=平成 年 単位：千円</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>現状</th> <th>1年後</th> <th>2年後</th> <th>3年後</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>経常利益額</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			現状	1年後	2年後	3年後	売上高					経常利益額				
	現状	1年後	2年後	3年後													
売上高																	
経常利益額																	

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

従来は、経営指導員等が個人の経験や知識による支援スキルに基づいてその都度支援を行ってきたが、その場限りの支援で終わっていたため、定期的なフォローアップが実施できていなかった。そのため、小規模事業者は、経営資源が乏しいことから継続が難しく計画どおり取り組むことが出来ず、十分な成果が得られなかった。

(今後の取組み)

今後は、事業計画を策定した小規模事業者に対して事業計画の進捗状況を把握するため定期的に巡回し、経営指導員等間で連携して携帯するタブレット等を活用することで、地域経済動向や需要動向等の情報の共有を図りながら複数の経営指導員等の強みを活かした伴走型支援を行う。また、小規模事業者が策定した事業計画の進捗状況を把握し、事業計画とのズレ等がある場合は、その原因を究明するとともに必要に応じて事業計画そのものを再検討し速やかに追加支援を行う。

(目的)

定期的な巡回・窓口対応等の伴走型支援を通じて小規模事業者が策定した事業計画の実現可能性を高め経営者としての意識と事業意欲の向上を目指し、自立を促す。

(事業内容)

- (1) 経営指導員等が、2ヵ月に1度巡回訪問して進捗状況の確認を行うとともに、年1回PDCAサイクルにより継続的改善や情報提供などの必要な助言・支援を行う。計画通りに進捗していない事案については、その要因分析を行い、事業計画にフィードバックさせたいうで、次のアクションに移せるよう支援を行う。

- (2) 策定した事業計画の進捗状況を定期的に確認するとともに、「小規模事業者経営発達支援融資制度」を活用したフォローアップ支援を行う。
- (3) 極めて専門的な助言・支援が必要な場合は、滋賀県よろず支援拠点との連携や滋賀県商工会連合会の専門家派遣事業等を活用しながら支援を行う。
- (4) 経営計画作成支援セミナーや創業セミナー受講者については、担当職員が2ヵ月に1回フォローアップ支援を行うとともに、各種融資利率や空き店舗情報などの必要な情報提供や助言・支援を行う。
- (5) 上記の支援にあたる経営指導員等で、原則4ヵ月に1回（必要がある場合は適宜）支援に関する報告書を作成し報告会を開催する。報告会の目的としては、支援に関する情報の共有だけでなく、支援ノウハウのデータベース化を行い職員の資質向上を図るほか、支援事例の関連事業者との事業マッチング等、より高い効果が望める支援の可能性についても検証し組織的な支援を行う。

(効果)

経営者としての意識と事業意欲の向上を図ることで、経営者として理論的な自分の考え方を持つことが期待できる。このことにより経営者としての資質を高めることができ、経営基盤の強化が図れ、個社の事業利益の確保に繋がる。

(目標)

<事業計画策定後の実施支援に係る年度別数値目標> 単位：事業者件（延べ巡回訪問回数）

項目	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業計画策定後のフォローアップ事業者数(全体)	23	80(480)	90(540)	112(672)	130(780)	135(810)
安土町商工会	3	15(90)	15(90)	22(132)	25(150)	25(150)
東近江市商工会	20	65(390)	75(450)	90(540)	105(630)	110(660)

数値の根拠：安土町商工会・東近江市商工会ともに事業計画策定支援者に対して年6回巡回指導

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題)

これまで当地域商工会管内では、景気動向や経営環境について調査は実施していたが、小規模事業者の売上の向上を図るための「売上増」「利益の確保」を重視した支援能力が弱かったこともあるが、商品ごとや業種ごとの消費者ニーズを意識した地域需要動向に基づく対応ができていなかった。

(今後の取組み)

今後は、当地域商工会管内の小規模事業者が策定した事業計画に基づいて製造又は販売する商品・サービスについて、観光客や物産展等への来場者を対象に消費者ニーズとミスマッチングを起こさないようにその需要動向を調査して、新商品、新サービスの開発及び新市場の開拓に役立てる。

(目的)

エンドユーザーである消費者ニーズと小規模事業者が提供する商品やサービスにミスマッチングが生じないように消費者が「何を求めているか」を把握することによって、事業計画の精度の検証を行うとともに新商品、新サービスの開発・改良に役立てる。

(事業内容)

(手段)

(1) 観光客対象の商品・サービス

平成 23 年に三重県いなべ市と東近江市間に石榑トンネルが開通し、中京圏からの観光客数が当地域商工会管内に増加しており、安土城跡、能登川水車（伊庭内湖）、五個荘近江商人屋敷群、永源寺、石塔寺（蒲生）、探検の殿堂（湖東）、百済寺（愛東）を中心として観光客等を対象に小規模事業者が策定した事業計画に基づいて開発した商品・サービスについてアンケート調査を実施する。

【アンケート項目】

性別、年齢、人数、目的、交通手段、日帰りか宿泊か、宿泊の場合価格帯、食事、お土産品の内容、満足度、価格帯、地域で必要とされる商品やサービス、当該地域に観光に訪れた理由等、小規模事業者が新商品・新サービスの改良をするうえで必要となる項目

(2) 地域需要型の商品・サービス

- ①当地域商工会管内の物産展（信長祭り、ふれあいフェア等）や交流会等において、小規模事業者が策定した事業計画に基づいて開発した商品・サービスについてアンケート調査を実施する。
- ②立命館大学等と連携して小規模事業者が策定した事業計画に基づいて開発した商品・サービスについて年 1 回、各市の世帯数を基準に、世帯数の 3.0%を被調査数として抽出した一般消費者を対象にマーケティング調査を実施する。

【アンケート項目】

商品・サービスの満足度、価格はどうか等新商品・新サービスの改良をするうえで必要となる項目

(3) 広域需要型の商品・サービス

- ①日経テレコン 21 の POS 情報、日本経済新聞、日経流通新聞等から最先端の動きや消費市場の変化、売れ筋商品、商売のヒントになる情報を収集する。
- ②日本政策金融公庫彦根支店と年 2 回実施している「経営改善貸付推薦団体連絡協議会」で、当地域商工会管内における消費者ニーズの動向について情報収集、分析を行う。
- ③しがぎん経済文化センター発行の『しがビジネスレポート(地銀系シンクタンク利用)』により、滋賀県内の需要に関するデータを調査分析する。

(活用方法)

- ①調査及び収集したデータは、適時、各項目の地域、業種、商品等のカテゴリ別にエリアプランナーを中心に経営指導員等が整理、分析、蓄積を行い、物産展・商談会等に出展した小規模事業者の新商品・新サービス開発・改良に関する新たな販路開拓のためのデータとして活用する。
- ②個社ごとに活用方法を具体的に提案し、必要な助言・アドバイスをする。なお、専門的な支援が必要な場合は、滋賀県よろず支援拠点やミラサボ等の専門家と連携する。また、ホームページに公表するとともに商工会会報にも掲載する。
- ③経営指導員等で調査結果を共有し、エリアマネージャーを中心に適時、今後の個社支援の指導方針の協議に活用する。

(効果)

小規模事業者が、これまでの経験や勘に頼った事業展開ではなく、調査結果を整理、分析し調査対象事業者へフィードバックすることで、消費者の最新トレンドや動向、ニーズ等に関する情報・データの重要性を認識することができる。また、マーケットインの発想による事業展

開に向けた意識改革及び自立に繋がることを期待できる。

(目標)

①観光客対象の商品・サービスに関するアンケート調査

(単位：件)

項目	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
全体	未実施	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
安土町商工会	未実施	400	400	400	400	400
東近江市商工会	未実施	800	800	800	800	800

* 季節ごとの消費者需要の変化を捉えるため年4回アンケート調査を実施

数値の根拠 ・ 安土町商工会 100件×年4回=400件

・ 東近江市商工会 200件×年4回=800件

②地域需要型の商品・サービスに関するアンケート調査

(単位：件)

項目	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
全体	未実施	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
信長祭り等イベント (安土町商工会)	未実施	100	100	100	100	100
ふれあいフェア等イ ベント (東近江市商工会)	未実施	100	100	100	100	100
立命館大学等との 連携(安土町商工 会・東近江市商工会)	未実施	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

数値の根拠：各イベント等来場者100名

③広域需要型の商品・サービスに関するアンケート調査

(単位：回)

項目	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
全体	未実施	年7回	年7回	年7回	年7回	年7回
日経テレコン21のPOS 情報、日本経済新聞、 日経流通新聞等	未実施	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
日本政策金融公庫彦根 支店との「経営改善貸付 推薦団体連絡協議会」	未実施	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
しがぎん経済文化セン ター発行『しがビジネス レポート』	未実施	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回

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】

(現状)

これまでは、小規模事業者の要望に基づいて、物産展や商談会等の開催等に関する情報発信や提供が中心の支援内容であった。そのため、各種支援メニューの十分な活用や浸透が図れていない。また、需要の開拓については、事業者自身の営業力や資金力等に依存するところが多く、需要動向に即した支援が十分にできていないため個社の販路開拓にあまり貢献できていない。

(今後の取組み)

今後は、事業計画を策定した事業者毎の支援の入り口から出口までの一貫した支援スキームを構築し、中長期的視点に基づき個社の認知度の向上、売上増、利益増に繋がる販路開拓支援を強化する。

経営革新計画等の承認企業においては、承認企業に対する販路開拓支援施策を活用するなど需要の開拓の支援メニュー策定については、エリアプランナーを中心に支援担当職員とその都度協議し、支援対象者毎に最適なメニューを検討し提案する。

(目的)

小規模事業者の販売する商品・提供するサービスや技術について、マスメディア等を活用した情報発信を徹底する。その他には、商談に繋がる展示会や商談会への出展支援の他、関係支援機関等との支援体制を強化して販路開拓のための支援を伴走型で行う。また、各種支援を通じて事業者の情報発信力と商談能力を向上させることを目指す。

(事業内容)

(1) 展示会等への出展

工業製品等を扱う事業者のB to B取引による販路を開拓するため、企業担当者やバイヤーに直接アプローチできる展示会や商談会への出展支援を行う。来場者向けアンケート作成や出展ノウハウの提供、出店後のアフターフォローなど、成約率や出展効果を高めるための支援も行う。

(2) アンテナショップ等への出品

B to Cを主とし、地域産品を扱う事業者が自社商品を地域内外の消費者へPR・提供する機会を提供するため、アンテナショップ等への出品を支援する。具体的には、東近江市内において平成27年10月に新設オープンした「道の駅 奥永源寺 溪流の里」をはじめ、東近江市商工会が運営する「eタウンマーケット八風」(商工会併設の地域産品直売所)、近江八幡市安土町の「安土夢街道」(観光案内所を兼ねた地域産品直売所)、「道の駅 あいとうマーガレットステーション」、および全国商工会連合会が運営する「むらからまちから館」(東京都千代田区有楽町のアンテナショップ)、全国商工会連合会が運営する「ニッポンセレクト」(全国の地域産品を集めたネットショップ)への出品を支援する。

(3) ホームページ、SNS等活用

現在、ホームページは企業のスムーズな取引や消費者へのアプローチに必要な不可欠なものとなっているが、小規模事業者には、ホームページを持たない事業所が依然として多数存在する。「SHIFT」(全国商工会連合会のホームページシステム)等の無料ホームページサービスを活用した事業所のホームページ作成支援、フェイスブック等のSNSの活用、および「食ベログ」等の各種情報サイトへの掲載対策を含めた広報戦略策定支

援を実施することで、販路拡大を図る。

(4) 情報誌等への掲載

情報発信力が弱い小規模事業者に対して新規顧客の獲得及び販路の拡大を促すため、B toC向けに商工会が発行する地域産品情報誌や地域コミュニティー雑誌への掲載支援、B toB向けには、バイヤーズガイド等への掲載支援を行う。

(5) プレスリリース

経営革新や新商品開発に取り組む事業所を地元の各種メディアや新聞等に情報提供することで、新規顧客の獲得及び販路拡大の支援を行う。掲載成功率は決して高くないものの、掲載されれば非常に低コストでメディアを通じた効果的な広報が可能になる。

(6) 海外展開

今後、急激に進む少子高齢化による人口減少により、国内マーケットが縮小されることが予想されるため、新規販路開拓のためには海外展開にも目を向けていく必要があるが、小規模事業者は経営資源やノウハウが十分ではない場合が多い。滋賀県や滋賀県産業支援プラザ、滋賀県よろず支援拠点、日本貿易振興機構等と連携して県内企業海外展開実態調査アンケートを行い、海外展開を検討している事業所には、補助金等を有効活用しながら海外での見本市や展示会の出展支援及び情報提供、海外向けホームページ作成等による新規販路開拓支援を行う。

(7) 情報活用戦略、販路開拓関連のセミナーの開催

販路開拓に繋がる情報提供を強化し、情報活用戦略、販路開拓関連のセミナーを開催する。

(効果)

期待される効果としては、やる気のある小規模事業者に対しての新たなビジネスチャンスになるとともに策定した事業計画書に盛り込んだ新商品、新サービス、新技術に対する需要に関する検証の場とも成りえる。また、積極的に販路開拓に取り組むことで、事業者の経験値と見識が高まり事業者の情報発信力と商談能力を向上させ個社の自立を促すことができる。さらには、個社の持続的発展へ繋がる効果が見込まれる。

(目標)

以下の数値目標を掲げる。

<新たな需要開拓に寄与する事業に係る年度別数値目標> (単位：出展事業所数)

	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
展示会出展・アンテナショップ等支援事業所数 (全体)	8	10	15	15	15	15
安土町商工会	3	3	5	5	5	5
東近江市商工会	5	7	10	10	10	10



(単位：商談延べ件数)

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度

	(26年度)					
商談延べ件数(全体)	32	100	150	150	150	150

※数値の根拠：H28年度以降出展支援事業所数×10件

(単位：支援事業者数)

	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
インターネット活用戦略 (HP, SNS等)支援事業者 数(全体)	8	19	19	25	25	25
安土町商工会	0	4	4	5	5	5
東近江市商工会	8	15	15	20	20	20



(単位：アクセス件数)

	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
アクセス数(全体)	480	1,900	1,900	2,500	2,500	2,500

※数値の根拠：H28年度以降支援事業所数×100件

(単位：掲載事業所数)

	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
情報誌等への掲載(全体)	0	3	4	5	6	8
安土町商工会	0	1	2	2	3	3
東近江市商工会	0	2	2	3	3	5

(単位：支援事業所数)

	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
プレスリリース(全体)	0	3	4	5	6	8
安土町商工会	0	1	2	2	3	3
東近江市商工会	0	2	2	3	3	5

(単位：支援事業所数)

	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
海外展開支援事業所数 (全体)	0	3	6	7	7	7
安土町商工会	0	1	2	2	2	2
東近江市商工会	0	2	4	5	5	5



(単位：商談延べ件数)

	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
商談延べ件数(全体)	0	9	18	21	21	21

※数値の根拠：支援事業所数×3件

(単位：年間開催回数)

	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
情報活用戦略、販路開拓 関連のセミナー開催回数 (全体)	0	4	6	6	8	8
安土町商工会	0	2	3	3	4	4
東近江市商工会	0	2	3	3	4	4

Ⅱ. 地域（経済）活性化に資する取組

（現状と課題）

当地域商工会管内には、旧安土町にある西の湖 水郷めぐり、国の特別史跡で、琵琶湖国定公園第1種特別地域になっている安土城跡に、東近江市では近江商人の発祥の地である旧五個荘町の国の『重要伝統的建造物群保存地区』に選定されている近江商人屋敷群など多くの観光資源がありますが、それぞれ単発なイベント等を行っていただけで、消費者（観光客）のニーズに合った観光戦略が行えてはならず観光資源はあるものの十分に生かし切れていなかった。

（今後の取組み）

今後は、地域的にも歴史的にも関わりの深い両市の商工会や行政及び関係機関が連携し、このような個社支援と合わせて地域経済活性化のために集団支援を行う。小規模事業者を集団で支援することにより、地域資源を活用したブランド化や観光振興、雇用創出について地域経済の活性化を図る。また、両市が策定した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」と方向性を一致させて進めていくことで効果的な地域経済の活性化を目指す。

（事業内容）

（1）関係者間での情報の共有

①各市の関係機関で意識共有を図るための検討会議を開催する

地域を活性化させる仕組みを作るために、各市の商工会・行政・観光協会等の担当職員で、相互の地域情報や課題を共有し、効果的な地域経済活性化を図るため検討会議を進める。検討会議では、各団体の取組方針について意見交換を行い、方向性を共有する。（初年度2回、翌年度以降年4回の開催）

②それぞれの市を横断した情報の共有

安土町商工会、東近江市商工会の両商工会が各市の地域経済活性化に対する取り組みの情報を共有するために、年2回以上の実務者同士の情報交換の会議を行い当地域商工会管内全体での地域活性化の展開へと繋げる。

（2）地域ブランドの構築（連携先：行政、観光協会）

関係機関それぞれに所属する会員等の異業種交流を図り、行政等が認定する「地域ブランド」を確立し意識の統一を図る。

また、地域の既存の特産品等をピックアップし、「地域ブランド」として認定し、総合的なイメージアップを図り、販路拡大に繋げて行く。5年後の「地域ブランド」の認定数目標数は10件を目標とする。



異業種交流を促進し、
新たな事業展開へ



地場産業の麻織物に紫草
による染めで付加価値を
付けてブランド化へ



西の湖に生息するヨシで
開発された商品

(3) 観光振興に関すること（連携先：行政、観光協会）

当地域商工会管内には、国指定の特別史跡安土城跡や百済寺、永源寺温泉、道の駅あいとうマーガレットステーション、西の湖等などの観光地が多数存在しているが、観光客の多くは日帰り客であり、当地域商工会管内をめぐる観光ルートは存在しないため、共同申請を行うメリットとして、関係機関と連携して「5. 需要動向調査に関すること」等を踏まえて、旧安土町の安土城跡、文芸の郷、西の湖と隣接する東近江市五個荘地区の近江商人屋敷群等を繋げる新たな観光ルートを創造し、中長期的な視点から5年から10年先には観光客に「行ってみたい観光地」となるよう魅力あふれる観光地づくりをする。

今後、歴史的な観光資源や魅力的なコンテンツを最大限活用し、観光まちづくりに向けブランド化やマーケティングを専門的に行う組織・拠点の整備を行い、目的別の観光ルートを作成し、観光客総数を増やすと同時に着地型観光を進めて交流人口の増加を図っていく。併せて、ルート周辺の観光関連業者情報を提供し、地域経済の活性化を図る

<連携可能な観光資源>

安土町商工会管内

- ・安土城跡 近江八幡市安土町下豊浦
- ・安土町文芸の郷 近江八幡市安土町桑実寺
- ・西の湖 近江八幡市安土町下豊浦

東近江市商工会管内

- ・伊庭内湖 東近江市伊庭町
- ・近江商人博物館 東近江市五個荘竜田町
- ・きぬがさ山 東近江市五個荘石馬寺町

(4) 雇用の創出に関すること（連携先：行政、ハローワーク）

創業塾修了者のフォローアップを強化し、創業希望者へ空き店舗の紹介等の支援を行うことで地域のにぎわいを創出し、事業が成長し持続発展することで雇用の創出が可能となる。また、働く場を提供するために地元企業の就職説明会を行政、ハローワークと共同で開催することで定住人口の増加が期待できる。

(5) まちなかの賑わい創出に関すること（連携先：商店街、行政）

JR能登川駅、JR安土駅前の商店街が衰退傾向にあり、町の活力を高め観光客や地元客のニーズに応えられる商店街を目指すために支援を図る。

商店街や商業の活性化につながるイベント等の取組を支援することで賑わいのあるまちづくりを目指す。

(目標)

	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
地域活性化検討会議開催回数	0	2	4	4	4	4
ブランド認定件数	0	2	2	2	2	2
合同就職説明会の実施回数	2	2	2	2	2	2
まちなかの賑わい創出支援回数	0	2	2	2	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み

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

(現状と課題)

今までは、日本政策金融公庫彦根支店や当地域商工会管内に本店を有する金融機関等との連携や小規模事業者の需要動向に関する情報交換は行ってきたが、その他の支援機関との連携や情報交換については、積極的には行ってこなかった。

(今後の取組み)

今後は、2商工会が連携して計画に立ち上げる広域支援体制のもと組織を上げて取組むことで、小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化への対応を伴走型支援で行う。また、その他の支援機関にも経営発達支援事業計画の理解を求めるとともに小規模事業者の持続的発展のために連携を強化し、需要の動向、支援ノウハウ等に関して情報交換を密にする必要がある。

(事業内容)

- (1) 当地域商工会管内のすべての金融機関及び日本政策金融公庫彦根支店等との連携を強化し、経営指導員等の支援能力の向上に繋がる地域の金融動向、融資状況、支援の現状等について情報交換会を年に2回開催する。
- (2) 滋賀県よろず支援拠点や滋賀県経営改善支援センターとの連携により情報交換や支援ノウハウの共有を図り、小規模事業者等の経営基盤強化のための事業計画書策定支援、事業承継及び後継者のいない経営者と親族外の経営者や同業者等との事業承継マッチング支援、事業再生支援、創業支援事業、新規販路開拓等支援に適時役立てる。効果的な支援を実施するため滋賀県よろず支援拠点とは、年4回情報交換及び共有のための会議を実施する。
- (3) 中小企業診断士、税理士等の経営革新等認定支援機関と連携して研修会を年2回開催し、当地域内の支援事例を検証し支援ノウハウの蓄積と支援能力の向上を図る。
- (4) 連携する2商工会と他の支援機関、行政職員が連携して情報共有をすることで、当地域の現状と小規模事業者等への支援ニーズ等について深堀を図る。

2. 商工会職員の資質向上等に関すること

(現状と課題)

今までは、滋賀県商工会連合会主催の研修以外は、経営指導員等の支援能力については、個々の意識と自己研鑽レベルに依存されてきた。また、支援ノウハウ等の情報交換や共有も行われ

てこなかった。まして、ベテラン経営指導員による若手経営指導員の人材育成も行われてこなかった。今後は、ベテラン経営指導員の支援現場に同席するなどして、個々の持つ知識や情報を共有し、若手経営指導員の育成等に有効に活用することで組織全体の支援スキル向上を図ることが必要である。

(事業内容)

- (1) 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、職階Ⅰ級の職員も積極的に現場に出向かせ、すべての職員に対し次の専門分野を意識させ、育成指導を図る。具体的には、上司である担当経営指導員とチームを組んで事業にあたるなど、職場内研修（OJT）を実践し支援能力の底上げを図る。

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(企業)	社会(地域)

- (2) 滋賀県商工会連合会の「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受けるが、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）ことにより、支援能力向上を行う。
- (3) 両商工会の職員の間でもⅢ級・Ⅳ級の事業者支援の豊富な職員がⅠ級・Ⅱ級の職員を対象とした研修会（Off-JT）を行い、単に知識だけでなく、小規模事業者支援の成功事例等の支援ノウハウを伝承させる。
- (4) 小規模事業者の売上向上のため滋賀県よろず支援拠点や他の支援機関が実施する販路開拓に関する研修会にも積極的に参加させ、経営指導員等の経済動向、需要動向調査で得られる各種情報を整理・分析する能力を高めるとともに「売上増」「利益の確保」を重視した事業計画の策定手法を習得させ、支援能力の向上を図る。
- (5) 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とともに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。
- (6) 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」に記録し経営発達支援事業の成果の「見える化」を図るとともに、組織内での情報とノウハウの共有を行う。

当該報告書に記録する事項は、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(売上アップ)
- 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

- (1) 支援事業の成果の「見える化」

先進的で有益な支援事業の成果は、「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 >

(単位：件数)

項 目	現状 (26年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営支援事例報告件数 (エリア合計件数)	未実施	20	20	30	35	40
安土町商工会	未実施	5	5	10	10	10
東近江市商工会	未実施	15	15	20	25	30

(2) 経営発達支援計画の評価と見直し (P D C A サイクル)

行政担当職員、大学教授、弁護士、金融機関等の外部有識者により構成する評価委員会を設置し、毎年度、委員会に本計画の実施状況、成果・評価案・見直し案を示し、委員会としての評価・見直し案の意見を得る。なお、評価案の作成に当たっては、支援対象者の満足度調査結果も踏まえることとする。さらに、外部有識者の意見・評価・見直し策については、毎年度「報告書」として書面に取りまとめたうえ、県・市町及び小規模事業者に対して、各商工会のホームページ及び商工会報で公表する。当地域商工会管内の小規模事業者が常時閲覧できるように、取りまとめた「報告書」を安土町商工会及び東近江市商工会の本部、支部6か所に備え付ける。

評価委員会は経営発達支援事業計画を中心としながら、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。

- ア) 継続して実施すべき事業
- イ) 実施方法等を見直すべき事業
- ウ) 廃止を考えるべき事業

商工会は、評価委員会から上記の分析結果の提示を受け、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実行するサイクル (P D C A 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改善を実施できる仕組みを定着させる。

(P D C A サイクル図)

①Plan
地域の経済動向等調査結果及び
分析を踏まえた
経営発達支援事業計画の策定

- ・立命館大学等と連携して経済動向、需要動向調査の実施
- ・経営分析による課題抽出
- ・経営発達支援事業計画策定

2年目以降

- ①集中すべきことは何か
- ②改善すべきことは何か
- ③支援スキルを高めるべきところはどこか

等を検証のうえ事業計画の見直し・改善を図る。

②Do
経営発達支援事業の実施

- ・経済動向に関する情報の収集整理、分析及び提供
- ・対象事業所の経営状況の分析
- ・経営計画書（経営改善・創業等含む）の策定実施支援
- ・商談会、展示会等出展支援

④Action
見直し・改善

- ・評価委員会の評価結果を踏まえ、改善を検討し見直し案を決定
- ・評価委員会へ見直し案の提示
- ・事業の成果・評価・見直し案の各理事承認

③Check
評価委員会による事業評価等

- ・利用者満足度調査及び地域小規模事業者の意見の収集
- ・事務局で事業の実施状況、成果、見直し案のとりまとめ
- ・以上を踏まえ評価委員による担当職員が作成する「見える化事例報告書」を参考として評価
- ・評価委員会の評価、見直し案をHP等で公表

経営発達支援事業の実施体制

(平成 28 年 1 月現在)

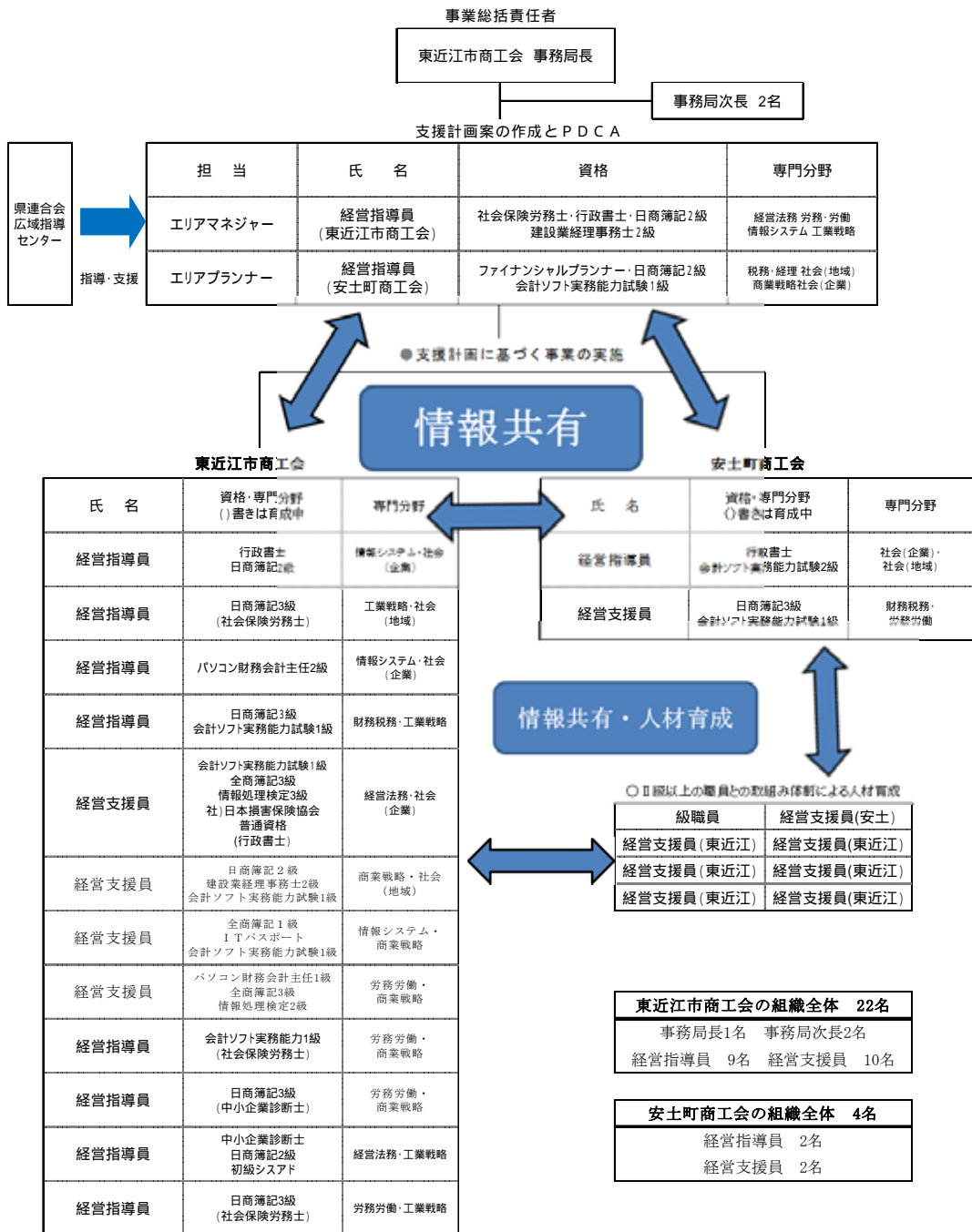
(1) 組織体制

I. 経営発達支援事業の実施体制

支援事業は、小規模事業者数が安土町商工会管内、274 東近江市商工会管内、1,909 の合計 2,183 の事業者に対して、以下の体制で実施する。

- (1) 支援計画の進捗管理および年度ごとの評価・全体管理は、2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名をエリアマネージャーとする。
- (2) エリアプランナーは、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級以上の職員で、①中小企業診断士、②社会保険労務士・行政書士・税理士の国家資格を持つ職員のほか、③全国商工会連合会認定資格である経営支援マネージャーを持つ職員及び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、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。なお、職階Ⅰ級の職員については、随時Ⅱ級以上の職員の補佐業務に従事させ支援業務内容を共有することによって計画的な人材育成を図る。
- (5) エリアプランナーはその所属商工会の管内だけでなく、必要に応じて当地域商工会管内において、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、当地域商工会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。
- (6) エリアプランナーは、滋賀県商工会連合会広域指導センターから随時必要な指導・支援を受ける。

実施組織図



(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
安土町商工会	0748-46-2389	滋賀県近江八幡市安土町小中 1-8 http://www.azuchi.org/ E-mail azuchi@shigasci.com
東近江市商工会	0749-46-8770	滋賀県東近江市下中野町 431 http://higashiomishi-shokokai.jp/ E-mail:higashiomi-shoko@e-omi.ne.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)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
必要な資金の額	24,495	23,495	23,495	24,495	23,995
地域の経済動向調査	750	250	250	750	250
経営分析・需要動向調査	500	0	0	500	500
事業計画策定支援	4,625	4,625	4,625	4,625	4,625
事業計画実施支援	18,620	18,620	18,620	18,620	18,620

(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、国補助金、県補助金、近江八幡市補助金、東近江市補助金、商工会自主財源

(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)

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
<p>(別表 1)</p> <p>「1. 地域の経済動向調査に関すること」 地域景況調査</p> <p>「3. 事業計画策定支援に関すること」 (1) 事業計画策定及び事業承継マッチング支援事業 事業計画策定及び金融支援並びに専門家派遣等 (2) 創業支援 資金繰り計画策定支援及び金融支援並びに専門家派遣等 (3) 事業再生支援事業 財務調査・事業調査・計画策定支援及びリスクスケジュールの要請</p> <p>「5. 需要動向調査に関すること」 ii) 地域需要型の商品・サービスについての需要動向調査</p>
連携者及びその役割
<p>(別表 1) の「1. 地域の経済動向調査に関すること」 立命館大学等と連携し、年 2 回、当地域商工会管内の小規模事業者数の 10%を対象に独自の「景況調査」を行い、売上状況設備投資の予定の有無、直面している経営課題の内容、今後の見通し等を業種毎に調査し分析する。</p> <p>①調査対象：業種別地区別に選定した小規模事業者 ②調査項目：i) 売上状況 ii) 雇用動向調査(従業員数、求人倍率、失業率等) iii) 設備投資 iv) 先行きの見通しの状況の調査分析</p> <p>○連携者</p> <p>①立命館大学 びわこ・くさつキャンパス 総長 吉田美喜夫 滋賀県草津市野路東 1 丁目 1-1 TEL:077-561-3940 役割：経済動向調査及び分析</p> <p>②公益財団法人滋賀県産業支援プラザ・よろず支援拠点 コーディネーター 北村省一 滋賀県大津市打出浜 2-1 TEL：077-511-1425 役割：専門家派遣・助言指導</p> <p>(別表 1) 3. 事業計画策定支援に関すること (1) 事業計画策定及び事業承継マッチング支援事業及び(2) 創業支援</p> <p>○連携者(当地域商工会管内を営業エリアとする本支店等を有する金融機関)</p> <p>①㈱日本政策金融公庫 彦根支店 支店長 長瀬昭一</p>

滋賀県彦根市佐和町 11-34

TEL : 0749-24-0201

役割：資金繰り計画策定支援及び金融支援

②滋賀中央信用金庫 本店

理事長 沼尾護

滋賀県近江八幡市桜宮町 198 番地

TEL : 0748-34-7766

滋賀中央信用金庫 安土支店

支店長 原田聡

滋賀県近江八幡市安土町下豊浦 4715

TEL : 0748-46-3121

滋賀中央信用金庫 湖東町支店

支店長 北村栄宏

滋賀県東近江市池庄町 1 番地の 9

TEL : 0749-45-1601

役割：資金繰り計画策定支援及び金融支援

③湖東信用金庫 本店

理事長 山本英司

滋賀県東近江市青葉町 1-1

TEL : 0748-22-2020

湖東信用金庫 能登川支店

支店長 藤澤聖

滋賀県東近江市林町 73

TEL : 0748-42-2021

湖東信用金庫 永源寺支店

支店長 奥居涉

滋賀県東近江市山上町 1851-4

TEL : 0748-27-1211

湖東信用金庫 蒲生支店

支店長 大林和広

滋賀県東近江市桜川西町 825

TEL : 0748-55-3111

湖東信用金庫 五個荘支店

支店長 澤俊明

滋賀県東近江市五個荘北町屋町 348-1

TEL : 0748-48-5511

湖東信用金庫 湖東支店

支店長 植木敏生

滋賀県東近江市下岸本町 81-6

TEL : 0749-45-2841

役割：資金繰り計画策定支援及び金融支援

④京都銀行 八日市支店

支店長 山本勝士

滋賀県東近江市八日市本町 4-5

TEL : 0748-20-1588

役割：資金繰り計画策定支援及び金融支援

⑤滋賀銀行 安土支店

支店長 秋野浩一

滋賀県近江八幡市安土町下豊浦 2789-1

TEL : 0748-46-3131

滋賀銀行 八日市東支店

支店長 野口太司

滋賀県東近江市八日市上之町 8-36

TEL : 0748-23-1231

滋賀銀行 五個荘支店

支店長 高須良幸

滋賀県東近江市五個荘北町屋町 232-1

TEL : 0748-48-3151

滋賀銀行 能登川支店

支店長 近藤正也

滋賀県東近江市佐野町 728-4

TEL : 0748-42-1235

滋賀銀行 桜川支店

支店長 山本茂喜

滋賀県東近江市桜川西町 128-3

TEL : 0748-55-1166

役割：資金繰り計画策定支援及び金融支援

⑥関西アーバン銀行 安土支店

支店長 高田雄次

滋賀県近江八幡市安土町上豊浦 1104-36

TEL : 0748-46-5375

関西アーバン銀行 能登川支店

支店長 澤村宗吾

滋賀県東近江市林町 35 番地

TEL : 0748-42-2161

関西アーバン銀行 八日市支店

支店長 滝本剛士

滋賀県東近江市八日市緑町 16 番地 9

TEL : 0748-24-1223

関西アーバン銀行 湖東支店

支店長 池田 俊郎

滋賀県東近江市中里町 16 番地

TEL : 0749-45-0525

役割：資金繰り計画策定支援及び金融支援

⑦滋賀県信用保証協会

理事長 羽泉博史

滋賀県大津市打出浜 2 番 1 号「コラボしが 21」7 階・8 階

TEL : 077-511-1300

役割：資金繰り計画策定支援及び金融支援

○連携者

①公益財団法人滋賀県産業支援プラザ・よろず支援拠点

コーディネーター 北村省一

滋賀県大津市打出浜 2-1

TEL : 077-511-1425

役割：専門家派遣・助言指導

○連携者（当地域管内の商工会議所）

- ①八日市商工会議所
会頭 田中敏彦
滋賀県東近江市八日市東浜町1-5
TEL:0748-22-0186 FAX:0748-22-0188
役割：情報交換・情報共有
- ②近江八幡商工会議所
会頭 秋村田津夫
滋賀県近江八幡市桜宮町231-2
TEL:0748-33-4141 FAX:0748-32-0765

（3）事業再生支援事業

財務調査・事業調査・計画策定支援及びリスクスケジュールの要請

○連携者（当地域商工会管内を営業エリアとする本支店等を有する金融機関）

- ①㈱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
TEL：0749-24-0201
- ②滋賀中央信用金庫 本店
理事長 沼尾護
滋賀県近江八幡市桜宮町198番地
TEL：0748-34-7766
滋賀中央信用金庫 安土支店
支店長 原田聡
滋賀県近江八幡市安土町下豊浦4715
TEL：0748-46-3121
滋賀中央信用金庫 湖東町支店
支店長 北村栄宏
滋賀県東近江市池庄町1番地の9
TEL：0749-45-1601
役割：資金繰り計画策定支援及び金融支援
- ③湖東信用金庫 本店
理事長 山本英司
滋賀県東近江市青葉町1-1
TEL：0748-22-2020
湖東信用金庫 能登川支店
支店長 藤澤聖
滋賀県東近江市林町73
TEL：0748-42-2021
湖東信用金庫 永源寺支店
支店長 奥居渉
滋賀県東近江市山上町1851-4
TEL：0748-27-1211
湖東信用金庫 蒲生支店
支店長 大林和広
滋賀県東近江市桜川西町825
TEL：0748-55-3111

湖東信用金庫 五個荘支店

支店長 澤俊明

滋賀県東近江市五個荘北町屋町 348-1

TEL : 0748-48-5511

湖東信用金庫 湖東支店

支店長 植木敏生

滋賀県東近江市下岸本町 81-6

TEL : 0749-45-2841

役割：資金繰り計画策定支援及び金融支援

④京都銀行 八日市支店

支店長 山本勝士

滋賀県東近江市八日市本町 4-5

TEL : 0748-20-1588

役割：資金繰り計画策定支援及び金融支援

⑤滋賀銀行 安土支店

支店長 秋野浩一

滋賀県近江八幡市安土町下豊浦 2789-1

TEL : 0748-46-3131

滋賀銀行 八日市東支店

支店長 野口太司

滋賀県東近江市八日市上之町 8-36

TEL : 0748-23-1231

滋賀銀行 五個荘支店

支店長 高須良幸

滋賀県東近江市五個荘北町屋町 232-1

TEL : 0748-48-3151

滋賀銀行 能登川支店

支店長 近藤正也

滋賀県東近江市佐野町 728-4

TEL : 0748-42-1235

滋賀銀行 桜川支店

支店長 山本茂喜

滋賀県東近江市桜川西町 128-3

TEL : 0748-55-1166

役割：資金繰り計画策定支援及び金融支援

⑥関西アーバン銀行 安土支店

支店長 高田雄次

滋賀県近江八幡市安土町上豊浦 1104-36

TEL : 0748-46-5375

関西アーバン銀行 能登川支店

支店長 澤村宗吾

滋賀県東近江市林町 35 番地

TEL : 0748-42-2161

関西アーバン銀行 八日市支店

支店長 滝本剛士

滋賀県東近江市八日市緑町 16 番地 9

TEL : 0748-24-1223

関西アーバン銀行 湖東支店

支店長 池田俊郎
滋賀県東近江市中里町 16 番地
TEL：0749-45-0525
役割：資金繰り計画策定支援及び金融支援

- ⑦滋賀県信用保証協会
理事長 羽泉博史
滋賀県大津市打出浜 2 番 1 号「コラボしが 21」7 階・8 階
TEL：077-511-1300
役割：資金繰り計画策定支援及び金融支援・リスクスケジュール要請

○連携者

- ①税理士法人川嶋総合会計・フォワードビジネスコンサルタント株式会社
代表社員・税理士 川嶋喜弘
京都市中京区姉小路通間之町西入綿屋町 538 番地 川嶋ビル 2～4F
TEL：075-252-2772
役割：財務調査・事業調査・計画策定支援
- ②レクタス会計事務所
公認会計士・税理士 堤昌之
大阪市中央区島町 1-1-2 丸善ボタンビル 5F
TEL：06-6170-8896
役割：財務調査・事業調査・計画策定支援

(別表 1) 5. 需要動向調査に関すること

立命館大学等と連携して小規模事業者が策定した事業計画に基づいて開発した商品・サービスについて年 1 回、各市の世帯数を基準に、世帯数の 3.0%を被調査数として抽出した一般消費者を対象にマーケティング調査を実施する。

○連携者

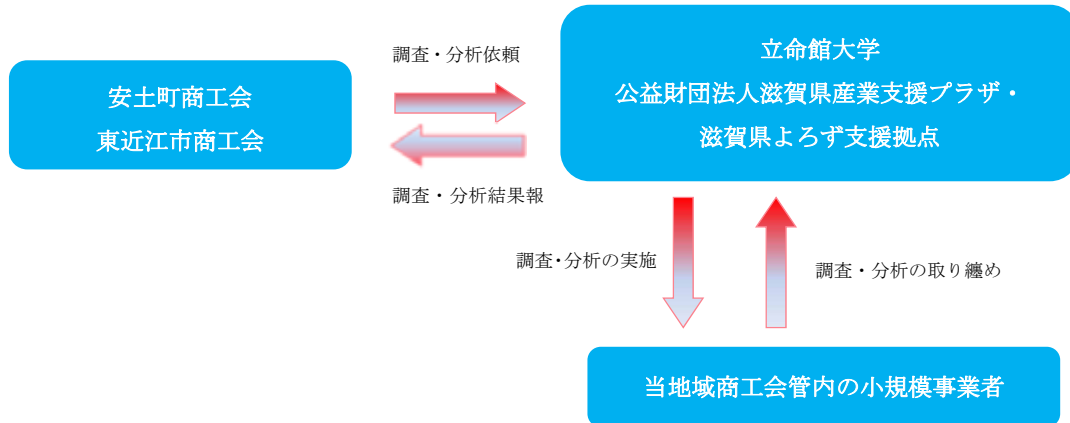
- ①立命館大学 びわこ・くさつキャンパス
総長 吉田美喜夫
滋賀県草津市野路東 1 丁目 1-1
TEL:077-561-3940
役割：需要動向調査及び分析
- ②公益財団法人滋賀県産業支援プラザ・よろず支援拠点
コーディネーター 北村省一
滋賀県大津市打出浜 2-1
TEL：077-511-1425
役割：専門家派遣・助言指導

○連携することの効果

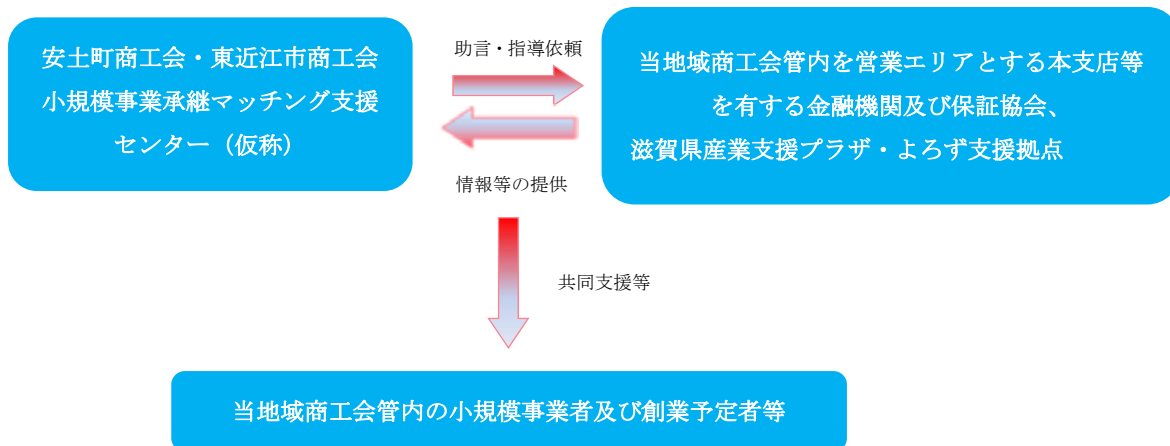
1. 1. 地域の経済動向調査に関すること及び 5. 需要動向調査に関することにおいて、大学等との連携を図ることで、情報の共有と効率的な調査分析が可能となるとともに 3. 事業計画策定支援に関すること (1) 事業計画策定及び事業承継マッチング支援 (2) 創業支援 (3) 事業再生支援においても、他の支援機関等との連携による情報の共有により地域小規模事業者の抱える課題への幅広い対応が可能になる。また、外部専門家とも連携することによってコンサルティング機能の強化が図られ実施する経営支援機能のより一層の充実を図ることが出来る。

連携体制図等

(別表1)の「1.地域の経済動向調査に関すること」及び「5.需要動向調査に関すること」
地域景況調査及び地域需要型の商品・サービスについての需要動向調査



(別表1)「3.事業計画策定支援に関すること」
(1) 事業計画策定及び事業承継マッチング支援
(2) 創業支援



(3) 事業再生支援
財務調査・事業調査・計画策定支援及びリスクスケジュールの要請

