

経営発達支援計画の概要

実施者名	愛荘町商工会（法人番号 5160005005734）、稲枝商工会（法人番号 4160005004976） 豊郷町商工会（法人番号 1160005004979）、甲良町商工会（法人番号 5160005004975） 多賀町商工会（法人番号 6160005004974）
実施期間	平成28年4月1日～平成33年3月31日
目標	5つの商工会で共同設置した「 <sup>げんあいけん</sup> 彦愛犬地域商工会広域連携事務局」の広域体制により、小規模事業者の強みや課題を反映した事業計画の策定を支援し、創業・第二創業、事業承継、地域資源を活用した商品開発や販路開拓に係る伴走型支援を実施する。小規模事業者の持続的発展に繋がる支援を実施し、地域経済の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> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること 商工会の職員が巡回訪問等によって当地域内での経済動向を把握し小規模事業者に活用できる基礎データとするため、経済動向調査を実施する。整理・分析したデータは、「経営状況分析」及び「事業計画策定」の基礎資料として活用するとともに広報により情報発信する。</li> <li>2. 経営状況の分析に関すること 広域体制による複数の職員により、多面的な視点での経営分析を行う。また、経営分析の結果をわかりやすく説明することにより、経営者の自社に対する固定概念と市場ニーズとの乖離を認識してもらい有効な事業計画の策定に繋げる。</li> <li>3. 事業計画の策定支援に関すること 経営状況の分析を行った小規模事業者に対し、経営分析の結果を踏まえ、抽出された経営課題解決のための需要を見据えた事業計画策定を支援する。</li> <li>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した小規模事業者に対して進捗状況の確認と検証を行い、事業計画実現に向けて伴走型の支援を行う。検証の結果、事業者の状況に応じて問題等があれば早期に軌道修正し、事業計画の見直しを実施する。</li> <li>5. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が取り扱う商品及び提供するサービスに対する商品評価調査や、商談会・展示会でのマーケティング調査、消費者ニーズ情報の収集、整理、分析等を実施して小規模事業者に提供する。</li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業 小規模事業者の新商品、新サービス、新技術の販路開拓、新規顧客拡大のために商談会・展示会・アンテナショップの出展に関する支援を行う。ホームページの作成やSNSの活用を支援し、新規販路開拓と情報発信力強化を図る。</li> </ol> <p>・地域経済の活性化に資する取り組み 当地域の5つの商工会と行政、関連団体と連携を密にし、行政の地域振興ビジョンに沿った地域のにぎわいの創出に寄与する事業に取り組む。</p>
連絡先	愛荘町商工会 0749-42-2719      稲枝商工会 0749-43-2201 豊郷町商工会 0749-35-2022      甲良町商工会 0749-38-3530 多賀町商工会 0749-48-1811

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

愛荘町商工会、稲枝商工会、豊郷町商工会、甲良町商工会、多賀町商工会は、同一商圏を形成しており、彦愛犬<sup>げんあいけん</sup>地域商工会広域連携事務局（後述）を中心とした広域的な体制により小規模事業者を支援することで、より効果的な経営発達支援事業を実施できると判断し共同申請を行う。

(1) 地域の概況

当地域(愛荘町商工会[愛知郡愛荘町]、稲枝商工会[彦根市・商工会議所併存地域]、豊郷町商工会[犬上郡豊郷町]、甲良町商工会[犬上郡甲良町]、多賀町商工会[犬上郡多賀町]の共同申請地域)は、滋賀県の琵琶湖東部に広がる地域で、中京、京阪神といった大規模経済圏の中間に位置し、東海道本線、近江鉄道の鉄道網の他、名神高速道路、国道8号などの国土軸にあたる主要交通網が通っており、名古屋、京都から車で約1時間の範囲にあり、歴史的、社会的、経済的に一体性の高い地域である。人口は、平成27年3月時点で55,000人であり、65歳以上の割合は平成17年に18%であったが、平成27年には24%と年々高齢化が進んでいる。

産業面では、古くから数多くの近江商人が活躍し、近江上布(麻織物)、彦根ファンデーション(縫製)等の繊維産業が地場産業として発展してきた。観光面では、湖東三山(西明寺、金剛輪寺、百済寺)、多賀大社、豊郷小学校旧校舍群をはじめとする歴史的・文化的な遺産が数多く残っており、年間(平成27年)の観光入込客数は539万人、前年(平成26年)対比101.4%で推移している。

当地域では、鈴鹿山系の麓という立地条件を活かし、以前から稲麦を主体とする農業生産を行ってきた。農商工連携については、「秦荘やまいも」「彦根梨」「多賀そば」等、地域資源を活かし、行政、商工会、商工業者、農家、JA等が連携し、新商品の開発やブランド化に取り組んでいる。



(近江上布)



(彦根ファンデーション)



(多賀大社)



(豊郷町小学校旧校舍群)

## (2) 域内小規模事業者の現状と課題

商業については、旧中山道沿いはかつて商店街として繁栄してきたが、大型店進出の影響で、空き店舗の増加による商店街の空洞化が目立ち、空き店舗の有効活用が課題となっている。

地場産業である彦根ファンデーションは、安価な海外製品の競合により、衰退の一途を辿り、年間の生産額が10年前は37億円であったが、現在は29億円に減少しており、現状の経営からの転換が求められている。また、近江上布については、10年前の生産額は140億円であったが、現在は75億円に半減し、産地全体でブランド力向上に取り組んでいく必要がある。

建設業については、左官業のような専門的な知識や技術をもった職人の高齢化が進み後継者不足が深刻化している。また、公共事業に過度に依存してきた事業者は、年間の売上にはばらつきがあり、安定的な経営基盤を確立するため新規事業展開（経営革新）を図る必要がある。

小規模事業者が事業を廃止する主な理由としては、後継者不在による廃業が増加しており、後継者の育成が喫緊の課題となっている。また縮小傾向の続く経営環境下では、血縁者がいたとしても事業を承継しない場合も多く、後継者が安心して引き継げる経営力の強化が課題である。

【5 商工会内業種別事業所数及び構成比】

	事業所数						構成比 (%)
	愛荘町	稲枝	豊郷町	甲良町	多賀町	合計	
建設業	114	63	53	143	60	433	22.5
製造業	171	52	40	52	67	382	19.9
卸売業	43	9	16	65	7	140	7.3
小売業	155	111	80	14	68	428	22.3
飲食・宿泊業	48	19	25	6	10	108	5.6
サービス業	167	43	45	33	30	318	16.5
その他	31	41	19	16	6	113	5.9
事業所数合計	729	338	278	329	248	1,922	100.0
(内小規模事業者数)	596	298	226	268	221	1,609	83.7

## (3) 商工会の取組みの現状と課題

これまでの商工会の取組みは、税務指導や記帳指導、金融斡旋、労働保険事務といった小規模事業者の相談がある毎に対応していくという受動的な支援に留まり、需要を見据えた経営支援ができていなかった。また、年々、単位商工会の職員は減少傾向にあり、少人数職員体制の中で業務の担当が固定化されており、ベテラン職員から若手職員への経営支援に関する経験・ノウハウの伝達が不十分である。

小規模事業者に対して複数の職員が連携し、商品・サービスの付加価値化や需要の開拓等、長期のビジョンにたった継続的な取り組みに関する支援が必要である。

#### (4) 中長期的な振興のあり方

域内小規模事業者の現状と課題を踏まえた小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方を下記の通り定め、当地域内全商工会において共有し、地域振興事業と小規模事業者の需要を見据えた経営支援を行う。

##### ■ 商店街機能の復興

- ・ 空き店舗の有効活用を促し、商店街のにぎわい復興を図る。

##### ■ 地場伝統産業（繊維産業）のブランド化の推進

- ・ 伝統的な技法に新技術、新デザインを取り入れた新商品の開発を行う。

##### ■ 建設業の新事業展開と円滑な事業承継

- ・ 経営革新支援により、安定的な経営基盤を確立する。
- ・ 建設業の専門的な技術継承の促進と後継者の育成により廃業者数の減少を図る。

##### ■ 地域資源を活用した新商品の開発、販路開拓

- ・ 食品加工などの農商工連携を推進する。
- ・ 新商品の販路開拓を推進する。

##### ■ 創業者の輩出による創業比率の向上

- ・ 創業予定者に創業に至るまでの支援と持続的に経営を行っていけるよう継続的、伴走型の支援を実施する。

#### (5) 経営発達支援事業の目標

中長期的な振興のあり方を実現する為には、地域経済の活性化とともに個々の小規模事業者の持続的発展が不可欠である。当地域の小規模事業者がP D C Aサイクルを取り入れた経営を導入するためにも、事業計画策定を行う事業者の増加を目指す。経営発達支援事業においては、小規模事業者に対して事業計画を策定することの重要性を浸透させることに重点を置き、5年間で域内小規模事業者の3分の1の事業者に対して、事業計画策定を支援することを目標とする。

#### (6) 目標の達成に向けた取組み方針

愛荘町、稲枝、豊郷町、甲良町、多賀町の5つの商工会は、平成25年4月より、彦愛犬地域商工会広域事務局を立ち上げ、創業セミナーや事業承継セミナー等を開催し、集団指導を中心に小規模事業者の支援を実施してきた。経営発達支援事業の共同実施において、これまでの広域事務局体制を拡充することにより、個人職員による支援から、広域商工会の複数職員による個々の事業者に対して手厚い支援を行う体制へ変革する。

具体的には、2名のエリアプランナーと5つの商工会からエリアスタッフを1名ずつ選出した彦愛犬地域商工会広域連携事務局体制を構築し、情報の共有と経営発達支援事業全体の管理を行うと同時に、商工会の若手職員と一体となって小規模事業者への支援を行うことにより支援ノウハウの伝達を行い、商工会の経営支援能力向上を図る。

個々の小規模事業者に対して複数職員が関与する体制により、小規模事業者の強みや課題を反映した事業計画の策定を支援し、創業・第二創業支援、事業承継支援、地域資源を活用した商品開発や販路開拓の支援を行い、事業者の売上の増加と利益の確保を目指す。

(今までの広域体制)

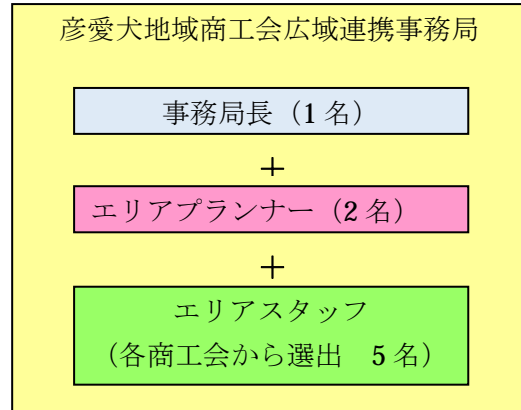
彦愛犬地域商工会  
広域事務局 (2名)



創業セミナー  
経営革新セミナー  
パソコン講習会等の開催

- ・ 集団指導中心
- ・ 能動的な対応
- ・ 一人の職員が対応
- ・ 問題発生に対しその都度対応

(今後の広域連携体制)



経営発達支援事業の実施

- ・ 個社支援
- ・ 提案型の指導
- ・ 複数の職員連携による多面的な支援
- ・ 中長期的視点に基づいた伴走型支援

※エリアプランナーとエリアスタッフについては別表2に記載

## 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

### ・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】

##### 従 来

これまで、全国商工会連合会が四半期ごとに行う「中小企業景況調査」を各商工会にて実施し、当地域内では合計 18 社を調査してきたが、サンプル数としては十分ではなく、地域の経済動向を把握するには至らなかった。また、収集した調査結果は、情報提供のみに留まり、分析することもなく経営計画の策定等に活用できていなかった。

##### 今 後

当地域内での経済動向を把握し、小規模事業者への的確な支援に活用できる基礎データとするため、独自の経済動向調査を定期的実施する。調査・分析したデータは、「経営状況の分析」及び「事業計画策定」において基礎資料として活用するとともに広報により情報発信する。

(事業内容)

##### 【情報収集】

- (1) 各商工会の職員が、巡回指導時に調査対象事業者に対して、設定した調査項目について経済動向調査を定期的実施する。
  - ・調査対象…各業種の代表的な事業所 80 社を抽出する。(当地域の小規模事業者の 5%)
  - ・調査項目…景況感、業界の業況、個社の業況、売上・経常利益の推移、資金繰り
  - ・調査回数…年 2 回 (9 月、3 月)
- (2) 外部データとして、四半期ごとに行われている全国商工会連合会の「中小企業景況調査」における景況感、滋賀県の「滋賀県景況調査」における売上 D I、経常利益 D I、業況 D I、資金繰り D I、滋賀銀行の「県内企業動向調査」における自社の業況判断 D I を収集する。

##### 【整理・分析】

- (1) エリアプランナーとエリアスタッフが年 2 回、上記の経済動向調査と外部データを業種別に比較分析する。比較項目は「景況感」「売上」「経常利益」「業界業況」「自社業況」、「資金繰り」とする。
- (2) 分析データを期間別、業種別にデータベースとして整備し、地域内商工会職員において共有する。

##### 【活用方法】

- (1) 分析結果を「経営状況分析」における外部環境分析や「事業計画策定」における目標設定の際の基礎資料として使用する。

(2) 分析結果については会報やホームページに掲載して年に2回、地域の小規模事業者  
に情報提供する。

(目標)

定量目標を下記の通りとする。

＜経済動向調査分析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	32年度
地域内経済動向調査 実施事業者数(全体)	未実施	80	80	80	80	80
建設業	未実施	18	18	18	18	18
製造業	未実施	16	16	16	16	16
卸売業	未実施	8	8	8	8	8
小売業	未実施	18	18	18	18	18
サービス業	未実施	20	20	20	20	20

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針】

### 従 来

これまで経営分析については、県制度融資やマル経融資等の金融機関への提出書類作成時  
や、補助金申請書類の作成時において、簡易的な経営計画策定支援を行う中での補助的業  
務であり、1人の職員が短時間で取り組んでいたため十分な分析がなされていなかった。

### 今 後

今後は、事業者の売上増や利益確保、新規の販路拡大に繋がる事業計画書の作成に活用す  
るため、広域体制による複数の職員により、多面的な視点での経営分析を行う。また、経  
営分析結果をわかりやすく説明することにより、経営者自身の自社に対する固定概念と市  
場ニーズとの乖離を認識してもらう。

経営分析の対象は、巡回時に聴取した新たな事業展開を希望する事業者や、経営改善に意  
欲的な事業者、経営改善が必要な事業者とする。

(事業内容)

#### (1) ヒアリング及びデータの収集

経営実態の把握のため、巡回相談時に、共通のヒアリング項目を設定し情報収集す  
る。経営状況分析に係るヒアリング項目については、経営理念、企業概要、顧客ニー  
ズ、自社の提供する商品・サービス、経営方針・目標と今後の事業プランとする。特  
に自社の提供する商品・サービスについては付加価値や特色があるのか、また顧客ニ  
ーズとは乖離していないか等について詳細にヒアリングを行う。

#### (2) 分析内容

##### ① 分析に使用するデータ

- ・上記のヒアリングにより聴取した事業者個別データ
- ・地域の経済動向調査による分析データ
- ・需要動向調査による分析データ
- ・直近3期分の決算書や借入金返済予定表、月次試算表等財務データ

## ② 分析項目

- ・ 定性的な分析としてSWOT分析を用いて小規模事業者の「強み、弱み、機会、脅威」を整理し、小規模事業者の課題抽出を行う。
- ・ 定量的な分析として、財務分析により、収益性や安全性、生産性、成長性の指標及び将来の資金繰りを分析する。

## (3) 活用方法

経営分析の結果を小規模事業者に報告し、事業者の現在抱えている課題やこれから発生する問題を把握していただく事で小規模事業者の意識改革を行う。事業者と共有した経営分析の結果を活用し、今後の事業展開のために必要な事業計画策定に役立てる。

## (目標)

定量目標を次の通りとする。

### <経営状況分析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	32年度
経営分析・財務分析実施事業者数 (エリア合計件数)	32	60	60	70	85	85
愛荘町商工会	6	16	16	18	21	21
稲枝商工会	6	11	11	13	16	16
豊郷町商工会	5	11	11	13	16	16
甲良町商工会	5	11	11	13	16	16
多賀町商工会	10	11	11	13	16	16

## 3. 事業計画策定支援に関すること【指針】

### 従 来

今までの事業計画の策定支援は、補助金や融資の申請時に必要に応じて対応するのみであり、申請に対する承認を得ることが目的となっていた。また、支援先も一部の事業者に限られていた。

### 今 後

経営状況の分析を行った小規模事業者に対し経営課題を解決するための事業計画策定を支援する。また、事業計画を策定する小規模事業者を増加させるため、セミナーや広報により多くの事業者に事業計画を策定することの重要性を浸透させる。

実施にあたっては、エリアプランナー、エリアスタッフと各商工会職員による複数体制で策定支援を行う。

## (事業内容)

- (1) 2. の経営状況分析を行った事業者に対し、経営分析結果を踏まえ、抽出された経営課題解決に向け、需要を見据えた事業計画策定の支援を実施する。  
専門性を要する場合は、滋賀県よろず支援拠点、滋賀県産業支援プラザ等の関係機関とも連携し計画策定を支援する。
- (2) 事業計画に基づく経営が事業の持続的発展に不可欠である旨を管内小規模事業者に浸透させ、事業計画を策定したいと考える事業者を掘り起こすことを目的として、



小規模事業者等向け事業計画策定セミナー年1回（3回シリーズ）や個別相談会を開催し、経営課題の掘り起しを行い、小規模事業者の事業計画策定のためのきっかけづくりとする。

- (3) 新たな事業展開を考えている事業者に対して、経済社会情勢の変化に対応した新規事業のアイデアを事業化するために、これまでの事業の見直しと意識改革・資質向上を目的として第2創業セミナーを年1回（5回シリーズ）開催し、事業計画策定を支援する。
- (4) 地域経済を活性化するためには創業比率を高める必要があり、当地域内の創業予定者の掘り起し、創業に関する知識の習得と創業者の輩出を目的に、創業セミナーを年1回（5回シリーズ）開催し、ビジネスプラン策定の支援を行う。実施にあたっては金融機関や専門家と連携し、計画策定の支援を行う。
- (5) 事業計画を円滑に進めていくために資金面での支援が必要な事業者には、「小規模事業者経営発達支援融資制度」の利用申し込み時における事業計画策定を支援する。

(目標)

定量目標を、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 (27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事業計画策定支援事業者数(エリア合計件数)	15	21	21	26	31	31
愛荘町商工会	5	5	5	6	7	7
稲枝商工会	2	4	4	5	6	6
豊郷町商工会	2	4	4	5	6	6
甲良町商工会	2	4	4	5	6	6
多賀町商工会	4	4	4	5	6	6

項目	現状 (27年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営分析後の事業計画策定支援事業者数(エリア合計件数)	32	60	60	70	85	85
愛荘町商工会	6	16	16	18	21	21
稲枝商工会	6	11	11	13	16	16
豊郷町商工会	5	11	11	13	16	16
甲良町商工会	5	11	11	13	16	16
多賀町商工会	10	11	11	13	16	16

項目	現状 (27年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
第2創業セミナーにおける事業計画策定支援事業者数(エリア合計件数)	5	6	6	11	11	16
愛荘町商工会	1	2	2	3	3	4

稲枝商工会	1	1	1	2	2	3
豊郷町商工会	1	1	1	2	2	3
甲良町商工会	1	1	1	2	2	3
多賀町商工会	1	1	1	2	2	3

項目	現状 (27年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
創業セミナーにおける事業計画策定支援事業者数(エリア合計件数)	12	13	13	18	18	18
愛荘町商工会	4	5	5	6	6	6
稲枝商工会	2	2	2	3	3	3
豊郷町商工会	2	2	2	3	3	3
甲良町商工会	2	2	2	3	3	3
多賀町商工会	2	2	2	3	3	3

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】

##### 従来

これまでは策定された事業計画に対し、定期的なフォローアップが実施できておらず、進捗状況の把握と課題解決に向けた支援ができていなかった。

##### 今後

事業計画を策定した小規模事業者に対して進捗状況の確認と検証を行い、事業計画実現に向けて伴走型の支援を行う。検証の結果、事業者の状況に応じて問題等があれば早期に軌道修正し、事業計画の見直しを実施する。

##### (事業内容)

- (1) 事業計画を策定した事業者全てに対し、商工会職員が、原則3ヵ月に1回、巡回訪問して進捗状況の確認を行うとともに、国、県、市町の施策等の情報提供を行い確実な計画実施に向けた助言・支援を行う。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、滋賀県産業支援プラザ等と連携した支援を行う。
- (2) 創業セミナー受講者については、事業が軌道に乗るまでは手厚く支援を行う。担当職員が創業時には1ヵ月に1回、6カ月経過後は、2ヵ月に1回巡回を行いフォローアップと事業計画の進捗状況について確認をする。創業者が必要とする創業者融資制度や創業補助金等の国、県、市町の施策や空き店舗の情報提供を行う事により、計画の実効性を高め事業を軌道にのせていく。
- (3) 融資が必要な者には、日本生活金融公庫の従来のマル経資金と、新設された「小規模事業者経営発達支援融資制度」の利用を促進し、事業計画を実施する上での金融支援を行う。

(目標)

定量目標を、下記の通りとする。

＜事業計画策定後支援に係る巡回支援年度別数値目標＞

単位：延べ巡回訪問回数

項目	現状 (27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事業計画策定支援事業者に対する巡回支援回数	未実施	84	84	104	124	124
愛荘町商工会	未実施	20	20	24	28	28
稲枝商工会	未実施	16	16	20	24	24
豊郷町商工会	未実施	16	16	20	24	24
甲良町商工会	未実施	16	16	20	24	24
多賀町商工会	未実施	16	16	20	24	24

項目	現状 (27年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営分析後の事業計画策定支援事業者に対する巡回支援回数	未実施	240	240	280	340	340
愛荘町商工会	未実施	64	64	72	84	84
稲枝商工会	未実施	44	44	52	64	64
豊郷町商工会	未実施	44	44	52	64	64
甲良町商工会	未実施	44	44	52	64	64
多賀町商工会	未実施	44	44	52	64	64

項目	現状 (27年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
第2創業セミナーにおける事業計画策定支援事業者に対する巡回支援回数	未実施	24	24	44	44	64
愛荘町商工会	未実施	8	8	12	12	16
稲枝商工会	未実施	4	4	8	8	12
豊郷町商工会	未実施	4	4	8	8	12
甲良町商工会	未実施	4	4	8	8	12
多賀町商工会	未実施	4	4	8	8	12

項目	現状 (27年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
創業セミナーにおける事業計画策定支援事業者に対する巡回支援回数	未実施	117	117	162	162	162
愛荘町商工会	未実施	45	45	54	54	54
稲枝商工会	未実施	18	18	27	27	27
豊郷町商工会	未実施	18	18	27	27	27
甲良町商工会	未実施	18	18	27	27	27
多賀町商工会	未実施	18	18	27	27	27

※事業計画書を策定した事業者は、1年間は3カ月に1回の巡回として設定する。

※創業計画書を策定した事業者は、創業開始6カ月までは1カ月に1回の巡回、7カ月目以降は2か月に1回として設定する。創業セミナーにおける事業計画策定事業者数×9回(年)

## 5. 需要動向調査に関すること【指針】

### 従 来

これまでの需要動向調査は、新たな販路の開拓や新商品の開発に活かせるような消費者ニーズ、市場動向を反映した情報を提供するまでには至らず個社の持続的発展を視野に入れた支援となっていなかった。

### 今 後

小規模事業者が策定した事業計画の実効性を高めるために、個社が取り扱う商品及び提供するサービスに対する商品評価調査や、展示会でのマーケティング調査、消費者ニーズ情報の収集、整理、分析等を実施して小規模事業者に提供する。

また、事業計画策定を行う上で、事業者が取り扱う商品やサービスについて、新たな販路の開拓や新商品の開発に活かせる消費者ニーズや市場動向を取り入れた計画とするため、市場の情報を収集し、小規模事業者へ提供する。

(事業内容)

#### 【情報収集】

##### (1) BtoBを目的としたマーケティング調査

事業計画を策定し新たな販路開拓に取り組む事業者に対し、展示会出展支援の中で商品・サービスについて、来場したバイヤーにマーケティング調査を実施する。個社の商品に対して試飲や試食、試用によるアンケート調査を行い、評価を収集する。「マーケティング調査」の項目は味、デザイン、機能性、商品名、容量やサイズ、価格等とする。

##### (2) BtoCを目的とした商品評価調査

事業計画を策定した事業者のうち、新商品を開発した事業者や、既存商品の評価を希望する事業者を対象として、商工会女性部員、行政職員、商工会職員をモニターとし、消費者の視点から商品評価調査を行う。年に2回3事業者を目標にグループインタビュー形式で実施し、項目については味、見た目の良い点、悪い点、購入希望価格、購入意向の高さを聴取する。

##### (3) 市場情報の収集

事業計画策定支援を行う際に、小規模事業者の取り扱う商品の品目別に商品価格の見通し、需要動向等について、日経テレコンの「日経商品情報」を活用し収集する。合わせて業界動向、市場動向、売れ筋商品等の商品マーケティングに必要な情報を収集、市場規模や消費者動向を調査する。

#### 【整理・分析】

(1) 「マーケティング調査」により収集した評価は、エリアプランナー及びエリアスタッフが整理、バイヤーを通じた販路開拓可能性を分析し、「マーケティング調査結果」としてまとめる。

(2) 「商品評価調査」により聴取した内容をエリアプランナーが整理、商品満足度の分析を行い商品改良に向けてのポイントを、「商品評価調査」としてまとめる。

(3) 収集した市場情報は、エリアプランナー、エリアスタッフにより、業種別、品目別に整理し、新情報の入手の際には更新する。

### 【活用方法】

- (1) 「マーケティング調査結果」を個々の調査対象事業者の説明することで、現時点でのバイヤーから見た商品評価を認識してもらい、販路開拓におけるターゲット選定や、商品改良、プロモーション方法の改善に繋げるとともに、事業計画検証の際のデータとして活用する。
- (2) 「商品評価調査結果」を個々の調査対象事業者の説明することで、消費者から見た商品の評価を把握してもらい、改善点の検討を促し、商品改良や新商品開発に繋げる。
- (3) 市場情報は、経営状況の分析・事業計画策定に取り組む小規模事業者に提供することにより、事業計画の精度を高める。

### (目標)

定量目標を、下記の通りとする。

#### < 需要動向調査に係る年度別数値目標 >

	現状 (27年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
展示会・商談会における調査事業者数	7	12	17	17	17	17
展示・商談会におけるマーケティング調査件数	未実施	600	850	850	850	850
商品評価調査事業者数	未実施	6	6	6	8	8
市場情報提供回数	未実施	100	100	125	145	150

※展示会・商談会におけるマーケティング件数は1社につき50件を目標とする。

※市場情報調査の提供は、事業計画策定実施の全ての事業者に対して行う。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】

### 従 来

これまでは小規模事業者の取り扱う商品・サービスに関する新たな需要の開拓に寄与する事業については、展示会・商談会の出展の情報提供のみに留まり、出展する事業者も一部に限られ、成果についても検証していなかった。

ITの活用支援については、集団指導によるパソコン講習会を実施してきたがワード、エクセルといった業務の効率化を目的とするものが多く、販路拡大に繋がる内容のものは少なかった。

### 今 後

高齢化が進む地域において、小規模事業者はこれまでの顧客を対象とした経営にこだわらず、地域内外で新たな需要を開拓することで、新たなビジネスチャンスを生み出し、新規顧客獲得や販路拡大に繋がっていく。それを実現化させるため、展示会・商談会への出展を支援し事業計画の実効性を高める。それには巡回指導や会報誌を通じた周知、告知を徹底強化するとともに、策定した事業計画において、新商品開発や新販路の開拓を計画した小規模事業者に対しては個別に出展を促す。展示会・商談会でのプロモーション方法についてもサポートを実施し、商談件数の増加に繋げる。

ITの活用については、巡回、窓口相談時の個社支援に注力し、販路開拓に繋がる内容にシフトする。小規模事業者が自社の強みや魅力を的確に把握し、情報発信力の強化に繋がるよう支援を行う。

(事業内容)

- (1) 支援対象者は事業計画策定事業者の中で、経営革新や新事業展開を図る事業者と、今まで出展経験の無い事業者とし、新技術、新商品、新サービスの販路開拓、新規顧客拡大のため、展示会やアンテナショップに関する情報提供を積極的に行い、出展を促す。展示会・商談会でバイヤーに対して使用するパンフレットやレイアウト等の訴求効果の高いプロモーション方法についてもサポートを行い商談件数の増加に繋げる。また、交渉スキルの向上を図り、商談における成約率アップを目指す。支援の実施にあたっては、商工会職員を中心に、滋賀県産業支援プラザや全国商工会連合会や地域の金融機関と連携し出展支援を行う。

想定している主な展示会・商談会は下記とおりであるが、これ以外の商談会等であっても直接バイヤーと商談ができる内容のものであれば支援の対象とする。

主催団体	展示会・商談会の名称	主な来場者（顧客ターゲット）
全国商工会連合会	ニッポン全国物産展	一般消費者 流通関係業者
(株)日本政策金融公庫	アグリフード EXPO	食品関係バイヤー
びわ湖環境ビジネス メッセ実行委員会	びわ湖環境ビジネスメッセ	製造・卸・小売・建設・物流事業者
滋賀銀行	しがぎんエコビジネスマッチングフェア	製造・卸・小売・物流事業者
滋賀中央信用金庫	しがちゅうしんビジネスマッチングフェア	製造・卸・小売・物流事業者

主催団体	アンテナショップの名称	主な来場者（顧客ターゲット）
(株)ふるさとサービス	むらからまちから館	一般消費者

- (2) ホームページを作成していない小規模事業者や作成しているが有効活用できていない小規模事業者に対し、ホームページの作成支援、リニューアル支援と、SNSの活用を支援していく。集客に役立つコンテンツの作成により新規販路開拓と情報発信力強化に繋げていく。支援にあたっては、滋賀県商工会連合会や滋賀県産業支援プラザと連携し、専門家を活用する。
- (3) 事業計画を策定した事業者が開発した新商品や役務の認知度を高め、新たな需要を開拓することを目的として、経営革新や新事業展開に取り組む小規模事業者を対象に、テレビ、新聞、雑誌等のマスメディアや各種広報誌を使った広報支援を実施する。積極的な販路開拓による成功事例をPRすることで、地域の他の小規模事業者への波及効果を狙い支援を行う。

(目標)

定数目標を下記の通りとする。

＜新たな需要開拓に寄与する事業に係る年度別数値目標＞

	現状 (27年度)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
展示会等出展支援事業者数	7	12	17	17	17	17
展示会における商談件数	50	120	170	170	170	170
ホームページ作成・SNS 活用支援事業者数	未実施	25	25	25	25	25
マスコミへの情報提供数	未実施	12	17	17	17	17

※商談件数は、1出展事業者あたり10件を目標とする。

・地域（経済）活性化に資する取組【指針④】

**従 来**

これまでは、当地域内の5つの商工会では、地域活性化と地域特産品PRのためのイベントをそれぞれ単独で開催してきたが、関係団体との連携が取れていなかった。

**今 後**

今後は、彦愛犬地域商工会広域連携事務局が主となり、年に1回行政懇談会を開催する。行政懇談会構成メンバーは、当地域内の行政（愛荘町、彦根市、豊郷町、甲良町、多賀町）の首長と産業課担当者、5つの商工会の正副会長、事務局責任者とし、行政と地域内の商工会が、地域の方向性を共有し、連携して地域振興のための事業を実施する。事業の実施にあたっては、テーマ別に委員会を設置し、関係団体等と協議しながら一体となって進めていく。

5つの商工会の連携による今後の取組み

(1) 地域内の観光資源を活用したにぎわいの創出

滞在コンテンツの充実・強化、来訪需要の喚起、来訪者の利便性向上、受け入れ環境の整備を行う。

- ① 地域の観光資源である湖東三山、多賀大社、豊郷小学校旧校舎群等を活用し、行政、観光協会、地元住民と連携を図り、観光客の誘致に注力する。また、小規模事業者の紹介を目的としたツアーを企画し、工場見学や体験を通じ、事業所の知名度向上を図るとともに新商品・サービスをPRする。
- ② 新たな市場を創造するために、交通アクセスを活用した事業を展開していく。  
具体的には、近江鉄道、名神高速道路のサービスエリア（多賀・湖東三山）、中山道を有効活用し、行政、観光協会、地元小規模事業者と連携を図りながら、観光客のニーズを踏まえ電車、車、徒歩のそれぞれに適した観光ルートを開発することで観光客の満足度を高めリピーターを生み出していく。

(2) 地域資源を活用した特産品開発と販路開拓

小規模事業者と農業者、行政、商工会が連携し地域資源である、「秦荘のやまいも」「彦根梨」「多賀そば」等を有効活用した新商品、新サービスの開発に取り組み地域の活性化を図る。

(3) 伝統地場産業の高付加価値化によるブランドの推進

伝統地場産業の高機能・高付加価値化、市場ニーズにマッチした商品開発、販路開拓

を進めていく。

①滋賀県麻織物協同組合と連携を図り、伝統的な地場産業である「近江上布」のブランド力強化を支援し、地場産業の復興、発展を支援する。

②ひこね繊維協同組合と連携を図り、伝統的な地場産業である「彦根ファンデーション」のブランド力強化を支援し、地場産業の復興、発展を支援する。

## ・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

(1) 当地域内の金融機関と連携し、地域の金融動向、融資状況、支援の現状等の情報交換を年に1回開催し、地域の経済動向、創業状況について情報を共有し、効果的な創業支援や販路開拓、金融支援に繋げる。

(2) 滋賀県よろず支援拠点と連携し、情報交換や支援ノウハウの共有を目的とした情報交換会議を年2回実施する。成功事例を研究することで職員の支援力向上に役立てる。

(3) 滋賀県商工会連合が四半期に一度開催する「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。エリアプランナーとは、経営発達支援計画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支援事例の共有を行う。

### 2. 商工会職員の資質向上等に関すること

(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級から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しながらすべての職員に対し次の専門分野を意識させ、育成指導を担当する上司とチームを組んで事業にあたるなど、職場内研修（OJT）を実践し計画的な人材育成を図る。

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)

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。

(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、組織内でのノウハウ共有を行うことにより、小規模事業



者の利益の確保に向けた支援ノウハウの習得に繋げる。

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

これまでの商工会の小規模事業者に対する支援は、実績報告に留まり、外部の第三者からの評価と検証が不足していた。今後は、より効果的な事業の実施のために、下記の支援事業の成果の「見える化」を行い、小規模事業者の持続的発展の支援に繋げる。

#### (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	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
愛荘町商工会報告件数	未実施	5	5	6	6	7
稲枝商工会報告件数	未実施	3	3	4	4	5
豊郷町商工会報告件数	未実施	3	3	4	4	5
甲良町商工会報告件数	未実施	3	3	4	4	5
多賀町商工会報告件数	未実施	3	3	4	4	5
経営支援事例報告件数 (エリア合計件数)	未実施	17	17	22	22	27

#### (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・町行政担当職員、中小企業診断士等の外部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・見直し案の提示を毎年度行う。さらに、評価の結果については、見直しの計画を立てて総会で承認を得て、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

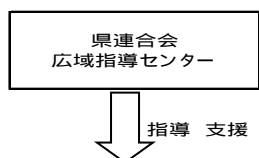
(28年1月現在)

(1) 組織体制

I. 経営発達支援事業の実施体制

- ① 支援事業は、愛荘町商工会、稲枝商工会、豊郷町商工会、甲良町商工会、多賀町商工会の5つの商工会で構成する彦愛犬地域商工会広域連携事務局の広域体制で実施する。(当地域内の小規模事業者数は1,609人)
- ② 支援計画書の作成および年度ごとの評価・見直しの実務は、2名のエリアプランナーが行う。
- ③ 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、中小企業診断士、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、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。
- ④ エリアプランナーは、原則3年で交代する。
- ⑤ 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。  
また、5商工会にて1名ずつエリアスタッフを選出し、各商工会の事業の取りまとめと地域内での情報の共有を図る。
- ⑥ 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。
- ⑦ 滋賀県商工会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



担当	属性等 (専門分野)	資格 (専門分野)
エリアプランナー	経営指導員 (愛荘町商工会)	全分野
エリアプランナー	経営指導員 (甲良町商工会)	販売士2級 全分野

彦愛犬地域商工会広域事務局  
(5商工会の共同支援体制)  
各商工会よりエリアスタッフを選出

支援計画に基づく事業の実施

愛荘町商工会

属性等	資格(専門分野)
経営指導員	(財務税務、経営法務)
経営指導員	(財務税務、経営法務)
経営指導員	(労務労働、商業戦略)
経営指導員	(情報システム、商業戦略)
経営指導員	(労務労働、社会企業)

稲枝商工会

属性等	資格(専門分野)
経営指導員	(工業戦略、社会地域)
経営指導員	(労務労働、商業戦略)
経営指導員	(労務労働、商業戦略)

豊郷町商工会

属性等	資格(専門分野)
経営指導員	販売士2級(情報システム、商業戦略)
経営指導員	(経営法務、商業戦略)

甲良町商工会

属性等	資格(専門分野)
経営指導員	販売士1級 (工業戦略、社会企業)
経営指導員	(財務税務、経営法務)
経営指導員	(財務税務、経営法務)

多賀町商工会

属性等	資格(専門分野)
経営指導員	社会保険労務士、販売士1級、経営支援マネージャー(工業戦略、社会企業)
経営指導員	(商業戦略、社会企業)

(※職階Ⅱ級以上の職員)

## II. 構成商工会の組織体制

### ア. 彦愛犬地域商工会広域事務局 職員数 2 名

役 職	
事務局長	
主査 (Ⅲ級)	経営指導員

### イ. 愛荘町商工会 職員数 7 名

役 職	
主幹 (Ⅳ級)	経営指導員
主幹 (Ⅳ級)	経営指導員
主幹 (Ⅳ級)	経営指導員
主査 (Ⅲ級)	経営指導員
主査 (Ⅲ級)	経営指導員
主査 (Ⅲ級)	経営指導員
主事 (Ⅱ級)	経営指導員

### ウ. 稲枝商工会 職員数 3 名

役 職	
参事 (Ⅴ級)	経営指導員
主幹 (Ⅳ級)	経営指導員
主任 (Ⅱ級)	経営指導員

### エ. 豊郷町商工会 職員数 3 名

役 職	
参事 (Ⅴ級)	経営指導員
主査 (Ⅲ級)	経営指導員
主事 (Ⅰ級)	経営指導員

### オ. 甲良町商工会 職員数 3 名

役 職	
参事 (Ⅴ級)	経営指導員
主査 (Ⅲ級)	経営指導員
主任 (Ⅱ級)	経営指導員

### カ. 多賀町商工会 職員 3 名

役 職	
参事 (Ⅴ級)	経営指導員
主任 (Ⅱ級)	経営指導員
主事 (Ⅰ級)	経営指導員

### (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
愛荘町商工会	0749-42-2719	滋賀県愛知郡愛荘町愛知川 72 <a href="http://www.aisho.or.jp/">http://www.aisho.or.jp/</a> E-mail: info-e@aisho.or.jp
稲枝商工会	0749-43-2201	滋賀県彦根市稲部町 607-1 <a href="http://inaeskk.com/">http://inaeskk.com/</a> E-mail: inaeskk@pearl.ocn.ne.jp
豊郷町商工会	0749-35-2022	滋賀県犬上郡豊郷町石畑 374-6 <a href="http://www.geocities.jp/toyosatoshoukoukai/">http://www.geocities.jp/toyosatoshoukoukai/</a> E-mail: <a href="mailto:info@toyosatocho-shokokai.com">info@toyosatocho-shokokai.com</a>
甲良町商工会	0749-38-3530	滋賀県犬上郡甲良町在土 351-4 <a href="http://www.biwa.ne.jp/~kousho/">http://www.biwa.ne.jp/~kousho/</a> E-mail: kousho@mx.biwa.ne.jp
多賀町商工会	0749-48-1811	滋賀県犬上郡多賀町多賀 230-1 <a href="http://taga.sci.or.jp/">http://taga.sci.or.jp/</a> E-mail: tagacho@mx.bw.dream.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)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
必要な資金の額	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
地域の経済動向調査	250	250	250	250	250
経営状況の分析	250	250	250	250	250
事業計画の策定支援	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
需要動向調査	500	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、国補助金、県補助金、市町補助金、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		
(別表1) I-3の「事業計画策定に関すること」、I-4「事業計画策定後に関すること」の専門的な経営課題に関するサポート		
連携者及びその役割		
連携者名・代表者名	住所	役割
滋賀県よろず支援拠点 コーディネーター 北村省一	滋賀県大津市打出浜 2-1	専門家派遣・助言指導
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	専門家派遣・助言指導
(株)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	資金繰り計画策定支援及び金融支援
連携体制図等		
<div style="text-align: center;"> <p>経営発達支援事業の共同実施</p> </div>		

連携する内容

(別表1) I-6 「新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」の展示会・商談会に関する専門的な立場からの助言、情報提供と展示会の出展支援

連携者及びその役割

連携者名・代表者名	住所	役割
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	専門家派遣・助言指導
(株)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	商談会や展示会出展に関する 情報提供
(株)滋賀銀行 取締役頭取 大道良夫	滋賀県大津市浜町 1-38	商談会や展示会出展に関する 情報提供
滋賀中央信用金庫 理事長 沼尾護	滋賀県近江八幡市桜宮町 198 番地	商談会や展示会出展に関する 情報提供

連携体制図等

