

経営発達支援計画の概要

実施者名	大津商工会議所	
実施期間	平成27年4月1日から平成32年3月31日	
目標	<p>大津商工会議所は小規模事業者に寄り添いながら、個者の持続的発展と地域活性化を全力でお手伝いします。</p> <p>(小規模事業者支援のための4つの具体的目標)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 小規模事業者の成長段階に応じた各種セミナー・研修会を通じて個者との接点を増やす。各事業所の課題解決に向けて個者ごとの継続的な支援目標を設定し、ライフステージに応じた事業計画策定支援件数を増加させる。 2. 販路開拓に関する基礎データの収集・提供を行うとともに、個者に対して合同プレスリリース・合同展示会等の開催、それらに向けた勉強会、IT化に資する事業等を実施し、小規模事業者の競争力を強化する。 3. 各支援機関や外部専門家との連携により情報ネットワークを構築し、小規模事業者の施策利用を促すことで補助金等の活用件数を増加させる。 4. 面的支援として、JR大津駅から琵琶湖岸までの中心市街地エリアの再活性化に資する施策を重点的に実施する。また、これらの事業を通じ需要動向の把握を行う。 	
	事業内容	<p>・経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること 大津企業景況調査 労働環境等に関する実態調査 2. 経営状況の分析に関すること 巡回訪問・ヒアリング 経営分析システムの導入 3. 事業計画策定支援に関すること 経営改善（金融支援） 経営革新 販路拡大 創業支援 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 計画的な巡回指導によるフォローアップ 交流会の実施 創業者へのフォローアップ 5. 需要動向調査に関すること ヒアリングシート・アンケート調査・整理・分析 外部機関の情報活用 商圈マップの活用 （仮称）需要動向研究会の設置 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会・展示会等出展支援 販路開拓塾・合同プレスリリース事業 まちゼミ支援事業 イベント対策支援事業
連絡先	<p>大津商工会議所 中小企業相談所 住所：滋賀県大津市打出浜2-1 コラボしが21 9F 電話：077-511-1500</p>	

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 大津市の現状と課題

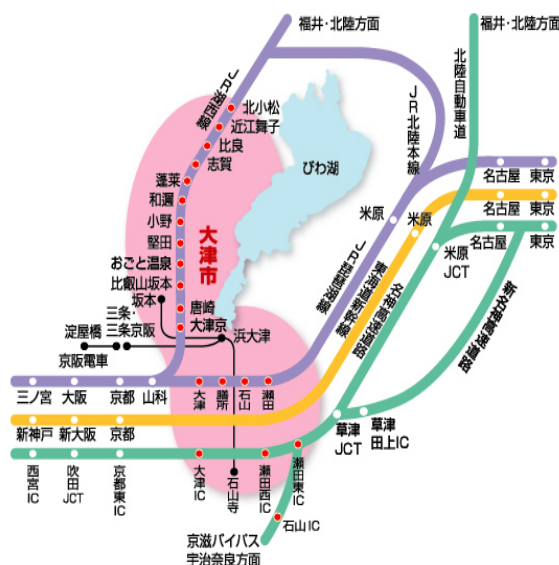
(1) 大津市の現状

大津市は滋賀県の県庁所在地であり、全国的にも数少ない人口増加地域である。平成26年末に減少の兆しが表れ懸念されてはいるが、依然若年層を中心とした人口流入は継続している。歴史的にはかつて近江大津宮の都が置かれ、江戸時代には東海道の宿場町として多くの商人が集まり、商業都市「大津百町」として栄えた。当地は東海道や北国街道の結節点として昔からの交通の要衝であり、現在も名神高速道路、京滋バイパス、国道1号、国道161号が通り、JR東海道線や京阪電車等の鉄道網も立地し、大津市内を通る鉄道の駅はJRが16駅、京阪が24駅ある。(図-2)特にJRを利用すれば京都まで5分、大阪まで40分、名古屋まで50分と交通上の立地環境にも恵まれている。また、大学・研究機関が数多く立地し知的資源が集積しているとともに、日本最大の湖である琵琶湖をはじめ、世界遺産比叡山延暦寺、三井寺、石山寺をはじめとした豊富な文化財、観光資源を有している。平成21年には中核市へと移行したが、大津市は市町村合併を繰り返した歴史があり、南北に45.6km、東西に20.6kmの細長い地形になっており、現在市内には当所の他、大津北商工会、瀬田商工会が併存している。(図-1)それぞれの地域において核となる商圈を有しているため、分散型の都市構造となっており、必ずしも中心市街地である大津駅から浜大津エリアが集客力を有しているとはいえない。

(図-1)



(図-2)



(2) 大津市産業の特徴

① 工業

本市の第2次産業の特徴としては、琵琶湖の水利面を活かした大規模紡績工場や家電工場等が立地し、周辺に小規模事業者を中心とした下請け企業が集積している。近年では研究開発機能の拡大や素材関連など先端技術分野へシフトする動きが見られる。金属加工等の高度基盤技術を有する企業が数多く存在することも特徴の一つである。特定の製品・業種・企業を中心とした産業集積度は低く、地域を超えて幅広く取引を実施しており、また製造技術・ナノテクノロジー、環境・医療健康、IT・クリエイティブ産業関連(コンピュータ・ソフトウェア開発等)の新事業創出に取り組む企業が多くなっている。

②商業・サービス業

現状で述べたように、本市は古くから商業都市として発展してきており、現在も図-3に見られるとおり商業・サービス業の比率が高い。これらの傾向は、図-4の管内に占める小規模事業所割合から、小規模事業者の産業構造においてもほぼ同じと考えられる。中心市街地には10商店街が集積しているが、市内や隣接する草津市には大型の量販店が過多に進出しており、激しい競争下で空き店舗数は増加傾向にある。(図-5)一方サービス業においては、県庁所在地であることから、金融業・専門サービス業・マスコミ関係などの本支店が集積している。また、京阪神のベッドタウンとして若い世帯の人口流入により、教育機能(学習塾等)・生活サービス業・娯楽業が増加している。

③観光関連

本市は、膳所の城下町と旧東海道が通る中心市街地や延暦寺、日吉大社、西教寺などの「中部エリア」、紫式部ゆかりの石山寺と瀬田の唐橋のある「南部エリア」、京・大津の奥座敷『おごと温泉』のある「北部エリア」、小野妹子ゆかりの地である「志賀エリア」の多様な地域で構成されている。世界遺産の比叡山延暦寺をはじめ、京都市・奈良市に次ぐ国指定文化財を保有し、多くの小規模事業者が宿泊施設などの観光関連産業と結びついている。平成26年度に観光庁が実施した「宿泊旅行統計調査」では滋賀県内で昨年1年間の宿泊者数が前年より13.6%増加し、全都道府県別で最も高い伸び率であった。外国人宿泊者の増加も目立ち、前年比77.0%増とこちらの伸び率は全国2位となった。大津市の外国人観光入込客数は昨年対比150%増となり地域の小規模事業者にとっては追い風となっている一方ソフト面での受け入れ体制が遅れている。

図-3 産業分類別事業所数(平成24年経済センサスより)

	全国		滋賀県		大津市 *注1	
	事業所数	割合	事業所数	割合	事業所数	割合
1次産業	30,717	0.6%	332	0.6%	26	0.2%
2次産業	1,025,058	18.8%	12,367	22.3%	1,735	15.3%
3次産業	4,397,860	80.6%	42,770	77.1%	9,552	84.5%
合計	5,453,635	100.0%	55,469	100.0%	11,313	100.0%

*注1:大津市の事業所数は、大津商工会議所管外(瀬田商工会・大津北商工会)も含む

図-4 大津市の小規模事業者数推移(滋賀県が経済センサスより算定)

	事業所数 *注2	商工業者数(A)	小規模事業者数(B)	B/A (%)
平成21年	7,961	6,856	5,437	79.3
平成24年	7,497	6,381	5,138	80.5

*注2:平成24年度の事業所数は大津商工会議所管内のみの数字

図-5 中心市街地10商店街の加盟店舗の推移

項目	平成16年	平成21年	平成26年
店舗数	334店舗	291店舗	258店舗

(3) 小規模事業者の現状と課題

平成26年度に大津市がとりまとめた中小企業振興に関する庁内研究会報告書及び、当所経営指導員等による巡回・窓口指導等を通じ、小規模事業者の現状と課題は以下のとおりであると導きだした。

①工業

- ・代表者のみ、あるいは少人数で、技術開発から営業、事務等経営全般にわたり従事している事業所が数多くある。
- ・小規模事業者施策の充実がはかられている中においても上述の状況から情報の収集、情報発信に

充てる時間が不足している。

- ・開発段階における市場調査が不十分であり、技術、能力の高さを有しているが「売れる製品」づくりに結びついていない

②商業・サービス業

- ・消費者の生活スタイルが変化する一方、旧態依然のスタイルをくずせず、現状の企業活動の維持にとどまっている。
- ・本市は、京都や大阪といった広域商業圏に隣接しているため、消費者の流出が著しい。また、市内や近隣市への大型量販店等の相次ぐ進出により販売競争が激化している。
- ・自社の優位性を効果的に消費者へ伝達できず、ブランド力の育成・強化に至らない。
- ・従業員の高齢化や後継者不足により次代の人材の減少が懸念されるとともに、空き店舗の増加に拍車がかかっている。さらにこれまで培われた技術・ノウハウ・ネットワークなどの資源や財産が失われつつある。

③観光関連

- ・豊富な観光資源に恵まれた地域でありながら魅力を十分に発信できずブランド力が弱い。
- ・地域特産品の開発力向上が課題である。
- ・国内外の来訪者をもてなし、印象づける工夫がされていない。また意欲はあるが行動に踏み出せずにいる。

④小規模事業者の共通課題

i 「人的資源の不足」

- ・従業員の高齢化や後継者不足への対策が遅れている。
- ・資金力が不足しており必要な人材が確保できない。
- ・人材育成に取り組む余裕が不足している。
- ・求める人材が集まらない。

ii 「ブランド力の向上」

- ・自社サービス、製品、商品に対する自信や誇りはあるが、事業拡大・販路拡大に結びついていない。
- ・下請けからの脱却が図れず利益率が低い。

iii 「情報の不足」

- ・小規模事業者施策・需要動向等についての情報収集力が不十分である。
- ・自社の情報発信力が弱い。

iv 「経営力の強化」

- ・経営者としての基本的な管理能力（生産・販売・労務・人事・財務等）向上が課題である。
- ・経営を行う上での身近な相談相手がいない。

II. 大津商工会議所の現状と小規模事業者振興の課題

(1) 大津商工会議所の現状

地域の総合経済団体である当所は、行政等が実施する小規模事業者のための各種支援施策を理解・普及させるとともに、事業者側からのニーズや課題などの声を届ける役割を担ってきた。近年においては特に地域経済を支える小規模事業者の創業から成長期、成熟期、承継期へと段階に応じた伴走型の経営サポートが求められている。また、(株)まちづくり大津、観光協会、行政等と連携した地域振興の中核としての役割が期待されてきた。しかしながら、職員の目標意識が低く、旧態依然の支援体制が

継続している。当所の役割を果たすためには、抜本的な職員意識の改革と組織体制の整備、PDCAサイクルの構築が必要不可欠な状況にある。当所においては、地域における小規模事業者振興の課題を以下のとおりと捉えている。

(2) 小規模事業者振興の課題

① 個者支援体制の整備不足

小規模事業者に対する情報の記録及び共有をはかり、職員個人の力量に委ねられてきた体制を改めるとともに職員の資質向上対策を進める。また、職員の目標意識を向上させ小規模事業者の利益向上に資する取り組みが課題である。

② 小規模事業者への情報提供不足

小規模事業者は環境変化への対応力が脆弱であり、従前の企業体質から未だ脱却が図られない企業が多い。小規模事業者が外部環境認識を深め、事業計画策定や商品開発等の判断材料とできるような需要動向、地域経済動向等の情報を収集・整理・分析・提供することが課題である。

③ 他の支援機関との連携不足

小規模事業者が課題解決に向け、多様な支援を受けることができるよう他の支援機関と連携を密にし、地域で一体となり小規模事業者施策の推進をはかることが課題である。

④ 地域経済活性化に資する「まちのブランド」の構築・発信の欠如

小規模事業者が主役になる体制を強化し、恵まれた地域資源を生かしブランド力を育み発信していく。

Ⅲ. 小規模事業者の中長期的な取組の方針

I、IIを踏まえ当所としては中長期的な取り組みの方針を以下のとおりとする。

(1) 事業計画書の策定支援

小規模事業者のライフステージに応じ、創業、経営革新、経営力向上、事業承継等、事業計画策定を促す。特に当地域における創業を増加させ創業期から成長・成熟期へと継続した支援を行う。

(2) 環境の変化に対応できる経営者などの人材育成

巡回指導やセミナーなどを通じ、自社の強みや取り巻く環境についての的確に把握する機会を提供し、自ら考え行動する経営者や幹部人材の育成と支援を行う。

(3) 他の支援機関との連携による支援体制の強化

他の支援機関との連携を強化し、創業、経営革新、販路拡大、事業承継等の課題に向けた支援を行う。

(4) 地域の魅力・ブランド力向上の強化

優れた地域資源を生かし、さらなる地域の魅力・ブランド力の向上を目指すことで、小規模事業者の新たな市場開拓に寄与する。

IV. 経営発達支援計画における目標

上述のⅠ～Ⅲを踏まえ経営発達支援計画の目標を以下のとおりとする。

～ 大津商工会議所は小規模事業者に寄り添いながら、 個者の持続的発展と地域活性化を全力でお手伝いします ～

- (1) 小規模事業者の成長段階に応じた各種セミナー・研修会を通じて個者との接点を増やす。各事業所の課題解決に向けて個者ごとの継続的な支援目標を設定し、ライフステージに応じた事業計画策定支援件数を増加させる。
- (2) 販路開拓に関する基礎データの収集・提供を行うとともに、個者に対して合同プレスリリース・合同展示会等の開催、それらに向けた勉強会、IT化に資する事業等を実施し、小規模事業者の競争力を強化する。
- (3) 各支援機関や外部専門家との連携により情報ネットワークを構築し、小規模事業者の施策利用を促すことで補助金等の活用件数を増加させる。
- (4) 面的支援として、JR大津駅から琵琶湖岸までの中心市街地エリアの再活性化に資する施策を重点的に実施する。また、これらの事業を通じ需要動向の把握を行う。

◎経営発達支援計画における主な目標件数について以下のとおり設定する。

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画書策定件数	32件	132件	151件	168件	168件	168件
①経営改善に関する計画書	把握なし	60件	72件	84件	84件	84件
②経営革新に関する計画書	2件	7件	14件	14件	14件	14件
③小規模事業者持続化補助金支援件数	30件	65件	65件	70件	70件	70件
補助金等施策支援件数	41件	68件	70件	75件	75件	75件
商談会・展示会出展支援件数	0件	5件	5件	10件	10件	10件
商談成立件数	3件	3件	3件	5件	5件	5件
創業支援件数	20件	30件	30件	30件	30件	30件
「大津百町百福物語」認定商品数	8	20	25	30	33	35

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】

大津企業景況調査等を実施するとともに、地域経済の動向に関し行政、諸機関のとりまとめた調査結果を、経営指導員等が管内事業者の実態と照合したうえで、迅速に集計、分析を行い、会報・ホームページ、メルマガ、巡回・窓口相談、プレスリリース等を通じ小規模事業者へ提供し外部環境認識の資料として活用する。

(現状における課題)

地域経済の動向調査としては、四半期毎の大津企業景況調査を実施しレポートを作成の上会報等で公開しているが、調査を行うサンプル数は 100 社と少なく精度が低い。また、諸機関のとりまとめた調査結果等について小規模事業者へ適切な提供ができていない。

(改善への取組)

大津企業景況調査について、サンプル数を現在の 100 社から 300 社へと増加させデータの精度を高め、景況調査以外に労働環境等に関する調査を実施する。さらに諸機関のとりまとめた調査結果について、分析・加工し小規模事業者へ巡回・窓口訪問等を通じて適切な情報提供を行う。

(1) 実施目的

小規模事業者が外部環境への認識を深め、事業計画策定や商品開発等の判断材料となるよう、地域経済動向に関する情報を収集・整理・分析・提供する。

(2) 実施方法・内容

大津企業景況調査をはじめとし労働環境等流動的に変化する地域の動向調査を行い、定期的集約・整理・分析をしたうえで、定期発行している会報、ホームページ、メルマガ、巡回・窓口等で配布する。

①大津企業景況調査

地域の経済動向の把握・市場調査として、四半期毎に資金繰り、採算、人材活用、設備投資、直面している経営上の問題点等について会員事業所へアンケート調査を行い、小売業、卸売業、建設業、製造業、サービス業の業種別で動向を整理・分析したうえで小規模事業者に配布する。調査対象は現在の 100 社から 300 社へと増加させデータの精度をさらに高める。

②労働環境等に関する実態調査

人口減少社会が到来し、地域経済を維持していくためには今後増加が見込まれるシニア層の就労が大きな課題と考えられるため、その実態を調査し小規模事業者の人手不足を解消するための基礎データを収集する。調査項目については、シニア層採用の見込みの有無、予定職種、雇用形態、勤務日数、時間、賃金等を予定している。調査対象は当所全会員約 1,800 社とする。整理・分析した情報については、「シニアジョブステーション滋賀」等へ提供し、シニア人材と小規模事業者のマッチングにつなげる。あわせて労務管理に関する基礎的な情報として整理・加工し小規模事業者へ提供する。

③活用する情報源

当所独自で実施する調査の他、他機関において収集・整理・分析した情報の中で、小規模事業者の経営環境に役立つ情報についてとりまとめ、巡回・窓口相談等で活用し、外部環境への認識を深める。

活用する情報	入手先
大津企業景況調査 (四半期毎)	大津商工会議所
早期景気観測調査 (LOBO) (毎月)	日本商工会議所
しがビジネスレポート (毎月)	㈱しがぎん経済文化センター
滋賀県内経済情勢報告 (毎月)	大津財務事務所
有効求人倍率など労働関係調査 (毎月)	大津職業安定所
日本政策金融公庫調査月報 (毎月)	日本政策金融公庫
滋賀県信用保証協会調査月報 (毎月)	滋賀県信用保証協会

(3) 事業実施による効果

①地域経済の動向やその他情報提供を行うことで、事業者を取り巻く環境認識を深め、自社の立ち位置を確認する。

②事業計画立案にかかる資料として利用するとともに、予定と実績の差異分析に活用できる。

(4) 実施目標

地域経済の動向調査等の年間の目標回数について以下のとおり設定する。

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
大津企業景況調査実施回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
労働環境等に関する実態調査	実施なし	1回	1回	1回	1回	1回
会報での情報発信	12回	12回	12回	12回	12回	12回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員等による巡回、窓口相談、各種セミナーの開催等を通じ小規模事業者の抱える課題の掘り起しを行うとともに経営状況の把握及び分析を行なう。

(現状における課題)

経営状況の分析については事業所からの必要性に応じ実施してきたが、手段等については各経営指導員等に委ねられており分析結果・内容にバラつきがあった。

(改善への取組)

経営指導員等の経験の差や私見による誤解のないよう標準化をはかるため、主に財務情報をもとに共通の経営分析ソフトを活用し、分析結果から現状認識と将来の予測等についての的確なアドバイスを行う。事業計画を作成するうえでさらに詳細な分析を要する際には中小企業診断士、税理士等の専門家を活用し、経営指導員等が同席の上支援を行う。

(1) 実施目的

消費者ニーズの多様化や競争の激化、地域経済の低迷など外部環境の変化に影響されやすい小規模事業者の経営課題は多様で専門化、高度化している。そのような状況に対し従来の企業体質からの脱却を促すためには事業計画を策定し実行することが必要であり、事業計画策定の際の基礎資料として活用するために経営状況の分析を行う。

(2) 実施方法・内容

①巡回訪問・ヒアリング

巡回等において課題を抱える小規模事業者の掘り起しを行い、実態を把握する目的において経営状況を分析する。着実に訪問できるよう訪問計画をたて面談手順を設定する。時間効率を高め、より多くの地域小規模事業者を巡回訪問し経営状況を把握するとともに、需要動向についての情報提供を行う。ヒアリングは経営分析に必要な情報を収集し実態を把握するために行う。各指導員共通のヒアリングシート（*付記1）を使い事業者の情報についてもれなく収集・整理する。ヒアリングの結果、経営課題が特定された場合や目標を有していることが判明した場合、窓口相談の利用やセミナー、研修会への参加、及び事業計画書の策定を推奨する。

（*付記1）ヒアリングシート：経営分析を行う際の資料として、支援に対する意向の他、業界環境の動向、活かせる強みと機会、財務の状況、経営課題を聞き取りするためのシートをいう。

②経営分析システムの導入

新たに民間の経営分析システムを活用し、経営指導員等の経験の差や私見による誤解のないよう標準的な見解で数値化する。経営分析を行うことにより利益、資金繰り、損益分岐点、新規借入、借換え、投資等の各シミュレーションを示し中長期・単年度計画に反映させる。各分析結果については事業所ごとにファイルし経営指導員等間で共有する。特に経営に問題がないとされても、持続的な発展につながる提案を行う。経営分析ソフトについては、より精度の高いシステムの導入を予定しており、これにより作業時間が短縮されるとともに、事業者にとっても分かりやすいアウトプット帳票を提供することができる。

(3) 事業実施による効果

小規模事業者の状況についてヒアリングと数値の分析により実態を把握することで、経営課題の解決に向けた優先順位がつけられる。支援を行った小規模事業者と経営指導員等間において現状と今後の対策についての共通認識を持ち、持続的な信頼関係の構築をはかり、スムーズに今後の事業計画策定・実行へと移行できる。

(4) 実施目標

支援の方法は、個人に委ねられてきたことから統一的な方法が設定されてこなかったが、27年度中に経営分析システムの導入を行いさらに経営指導員等の習熟度を高め、小規模事業者の経営力向上に寄与する。

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
窓口相談延件数	1,201件	1,260件	1,260件	1,300件	1,300件	1,300件
巡回指導延件数	2,098件	2,200件	2,300件	2,400件	2,520件	2,520件
経営分析延件数	把握なし	30件	100件	120件	120件	120件
外部専門家派遣回数	把握なし	30回	50回	50回	50回	50回

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

小規模事業者が自社の現状と課題を認識し、将来像を設定し自ら経営意識を変化させることが重要である。年間のセミナー・研修会等を計画的に実施することで、成長志向の小規模事業者の掘り起しを行い、具体的に目標を設定し伴走型で事業計画策定を支援する。創業者に対しては窓口相談の他、創業スクールを開催しビジネスプランの作成を支援する。

（現状における課題）

当所はこれまで、創業、経営革新、補助金申請、経営改善等、事業所の目的に応じ事業計画策定支援を行ってきた。経験年数やスキルの差により SWOT 分析等の手法の活用にバラツキがあった。

(改善への取組)

経営指導員等が個々の支援事例についての定期的な情報交換を行うことで、基本的な支援プロセスを共有する。また、経営者の構想をまとめる際に、経営分析、市場調査等の結果を踏まえ戦略策定の検討やビジネスモデルの助言を行う。

(1) 実施目的

経営戦略を練り経営計画を策定することで取り巻く経営環境への対応力等を高め、地域経済の活力と雇用を支える小規模事業者の持続的発展を促し地域経済の発展に寄与する。

(2) 実施方法・内容

上述の1. 2を踏まえ小規模事業者が自社の経営発展への意欲を持続させ、事業計画書の策定へ結びつける。巡回訪問の他、セミナー・研修会・個別相談会等の開催を通じ課題を抱える小規模事業者の掘り起しを行う。年間を通じ小規模事業者が関心を持つテーマ(課題)を網羅した「セミナー」を月に1回程度実施する。経営課題となっている事柄に対しヒントを得るとともに演習を伴い自ら経営計画策定を行う機会としての「研修会」を年間3回程度実施する。

併せて特殊な技術分野や難易度の高い事業計画作成については、技術士や中小企業診断士等の専門家を活用して個別相談会を開催する。

《想定するセミナー・研修会》

区分	実施目的とテーマ
セミナー	<事業計画書を立案する必要性を認識し個々の課題を深掘する> ・経営計画作成セミナー ・決算書分析セミナー ・労務管理セミナー ・販路開拓セミナー (海外展開含む) ・IT活用セミナー ・人材育成コミュニケーションセミナー等
研修会	<事業計画書を立案する手順やノウハウを習得する> ・創業スクール ・経営革新塾 ・販路開拓塾 等
事業計画策定	・経営革新認定支援 ・創業計画書策定支援

の掘り起し
個別伴走型
支援事業者

①経営改善(金融支援)

小規模事業者の経営改善の初期対応として、計数管理に対する意識を高め、経営課題の把握を促し目標とアクションプラン組み立てのための支援を行う。資金調達が必要な事業所に対しては、日本政策金融公庫のマル経融資(小規模事業者経営改善資金)や経営力強化資金、小規模事業者経営発達支援融資制度、滋賀県中小企業等融資制度等から最善の調達方法を検討し資金調達に関するアドバイスをを行うとともに経営計画の作成を支援する。また融資後のフォローアップにつとめ経営基盤の強化に寄与する。

②経営革新

企業の成長期から成熟期にかけて、新商品・サービスの開発を通じて、さらなる発展を目指す小規模事業者に対して経営革新認定取得を促す。経営革新塾の開催と併せ専門家による個別相談会を実施し計画内容の実現可能性を高め経営革新計画策定事業者の増加をはかる。

③販路拡大

天津市内事業所数のうち多数を占める商業・サービス業の売上、利益向上に資するため、販路開拓に関する取り組みを実施する。小規模事業者が効果的・効率的に販路開拓できるよう、販路開拓塾の開催と併せ専門家による個別相談会を実施し、事業計画の作成を支援する。また計画内容の充実化をはかり商品の機能性や独自性、企業の信用力を正しく伝える力を強化することで、地域内外のバイヤーとの商談成約率向上を目指す。

④創業支援

大津市は京阪神への通勤圏であることから人口増加地域である。このため小売やサービスの創業者が増加傾向にある。また、SOHOや大学内インキュベーション施設等が充実しており、ものづくりやクリエイティブな産業分野の創業予定者が活躍できる地域でもある。ホームページ、メルマガにおいて創業支援内容について発信し、窓口相談等において創業計画書策定の支援をはじめ、資金調達に関する助言、創業に関する手続き、商圈調査、マーケティング調査等により持続的な経営が行えるよう継続支援を実施する。また、創業者の支援ニーズに応えながら創業家の発掘から育成、地域への定着をはかることを目的に産業競争力強化法に基づく大津市・草津市の創業支援計画（*付記2）の一事業として創業スクール等を開催する。

（*付記2）産業競争力強化法に基づく大津市・草津市の創業支援計画：大津市・草津市が策定し国の認定を受けた「創業支援事業計画」に位置付けられた創業支援事業で、経営、財務、人材育成、販路開拓の4つの知識を習得できるビジネススキル研修等を指す。

（3）事業実施による効果

小規模事業者が自社の現状と課題を認識し、将来像を具体化することで経営意識を変化させるとともに、外部環境の変化への対応力を強化できる。

創業支援、特に創業スクール実施によるビジネスプランの作成については実現性を重視し、創業後1年未満の廃業・倒産を未然に防ぐことにつながる。

（4）実施目標

《事業計画書策定・実行支援目標件数》

経営改善、経営革新、補助金等の事業計画書策定の目標件数について以下のとおり設定する。

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営改善に関する計画書	把握なし	60件	72件	84件	84件	84件
経営革新に関する計画書	2件	7件	14件	14件	14件	14件
補助金等施策支援件数 *	41件	68件	70件	75件	75件	75件
創業計画書	20件	30件	30件	30件	30件	30件
マル経融資支援件数	71件	80件	90件	100件	100件	100件

*小規模事業者持続化補助金他、国・滋賀県・大津市の補助金施策の合計

《創業の目標件数》

創業スクールおよび窓口相談等における創業支援者の目標件数について以下のとおり設定する。

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
創業支援数	20件	30件	30件	30件	30件	30件
実際創業数	15件	15件	15件	15件	15件	15件
創業スクール開催数（共催含む）	2回	2回	2回	2回	2回	2回

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

事業計画書を策定した小規模事業者に対し、目標が着実に実践されるよう定期的に進捗状況を把握し、必要に応じて追加的支援を行う。経営指導員等が事業者に対し最大限質の高いフォローを実現するため、より多くの接触機会の創出に取り組む。より専門的な知識を必要とする際には専門家等を招へいし、経営指導員等が伴走型での支援を行う。

（現状における課題）

事業計画策定後、定期的に訪問し外部環境への対応を踏まえた進捗状況の確認、予定と実行の乖離への対応等のフォローアップについて充分とは言えない。

(改善への取組)

今後訪問計画を作成しフォローアップを確実に行う。経営環境の変化などにより新たな課題が発生した場合は再度計画の修正を行う。フォローアップの内容については、フォローアップファイル（下記にて説明）を活用し、定期的、継続的に支援を実施する。特殊な技術分野や難易度の高い相談案件については、技術士や中小企業診断士等の専門家を活用する。

(1) 実施目的

事業計画策定後、定期的な接触を通じ進捗状況を確認し計画と実態の乖離を認識するなどの取り組みにより小規模事業者の持続的な発展に寄与する。

(2) 実施方法・内容

①計画的な巡回指導によるフォローアップ

策定した事業計画書に記載されている実施項目の進捗状況を把握し、未実施、未達成事項を確認し、追加的アドバイスや是正のため経営指導員等によるフォローアップを実施する。特に小規模事業者経営発達支援融資制度やマル経融資（小規模事業者経営改善資金）等、資金調達時に作成を行った事業計画書に対し、目標と実績を把握し、乖離があれば原因を追究し、場合によっては事業計画書に修正を加える。

《計画策定後各事業所へのフォローアップ事項》

項目	内容
取組の進捗状況	・計画書に規定された取り組み項目の実施状況 ・実行に移しているか、していないとすればその理由
定性的、定量的目標の達成状況	・売上高、販売数量など数値で達成度合いがわかる場合は数値の評価 ・数値に表すことができない目標に対して、小規模事業者自身の評価
認識された経営課題の有無	・進捗の遅れ、定性的、定量的目標の未達成要因について特定する ・実行に移すために、さらなる詳細な助言、及び専門家の活用を推奨
経営指導員等、及び商工会議所への要望	・計画実行を行なうために、支援を望むことについて要望を把握する ・今後のフォローアップにおいて、必要と思われることを双方で確認する ・支援の項目、方法、及び実施時期について特定し、ファイルに記録する

②交流会の実施

小規模事業者の事例発表などを行う交流会を年に2～3回程度開催する。小規模事業施策の利用を通じ事業効果のあった事例等のプレゼンテーションを行い、専門家を交えた意見交換会を行う。

③創業者へのフォローアップ

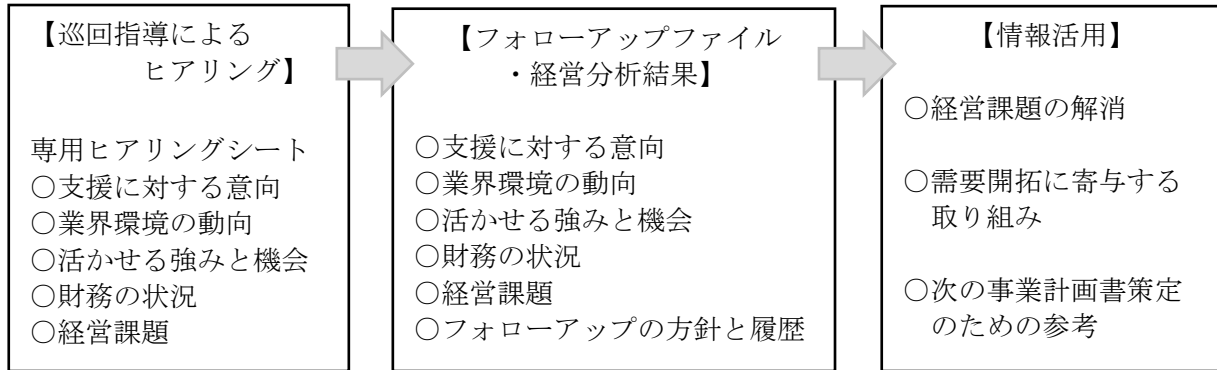
他の支援機関や外部専門家との連携により事業の実現化および安定化に向けた支援を行う。ビジネスプランのブラッシュアップをはじめ補助金申請、資金調達、記帳・税務指導、労務、法務等、事業規模に応じた課題解決に向け助言を行う。さらに創業後も通常のフォローアップよりも接触頻度を高め、各種研修（販路開拓、財務、労務、IT活用、人材育成等）への参加を通じ経営者としてのスキルアップを促す。専門的な分野については適宜、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士、技術士、弁理士等を招聘するとともにミラサポ（*付記3）の活用等創業者を支援するネットワークの構築に努める。

(*付記3)「ミラサポ」：中小企業庁の委託により運営されている、全国385万社の中小企業・小規模事業者とその支援を行う支援機関や専門家のためのインターネットサービスをいう。

④フォローアップファイルの活用

経営状況及び財務状況を正確に把握し、経営指導員等間で情報共有できるよう得られた分析結果や支援の経緯がひとめでわかるようにとりまとめ整理する。

《フォローアップファイルの作成と活用》



(3) 事業実施による効果

計画策定後定期的なフォローアップの機会を設けることにより計画と実態の乖離を把握し、新たな経営課題の認識につながる事が想定される。また、交流会等の実施により自らの取り組みを振り返り、他の事業所からの新たな気づきを得て相互に補完できるつながりが生じることが期待できる。

(4) 実施目標

《事業計画書策定後のフォローアップ件数》

経営指導員等による巡回・窓口指導により、計画策定後4ヵ月に一度（創業者は3ヵ月に一度）のフォローアップを実施する。また、小規模事業者や専門家等による交流会の実施を行う。

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
フォローアップ延件数	把握なし	150件	450件	500件	500件	500件
交流会の実施	2回	2回	3回	3回	3回	3回
小規模事業者持続化補助金採択件数	6件	20件	20件	25件	25件	25件
創業フォローアップ延件数	把握なし	20回	20回	20回	20回	20回
マル経融資（小規模事業者経営改善資金）融資件数	70件	70件	80件	90件	90件	90件

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者は、長年の勘や相場観から場当たりに事業活動を行う傾向にある。そのため、消費者のニーズと自社商品・サービスとのミスマッチがおこりやすい。せっかくのビジネスチャンスが情報不足により見落とし、好機を逃す事例が多い。そこで、下記のとおり需要動向調査、分析、提供を行うとともに、所内に需要動向に関する研究会を立ち上げ、小規模事業者の販売戦略策定、経営力強化における支援に生かす。

(現状における課題)

当地域における主要な産業である商業・サービス・観光に関連する小規模事業者は、需要動向調査の結果やデータを活用し経営戦略に生かす必要がある。当所においては主体的に需要動向に関する調査、整理、分析を行う機会が少なく、また流通情報誌等からのトレンド情報や新商品の情報等についても小規模事業者の販売戦略等の支援に生かす組織的な取り組みができてこなかった。

(改善への取組)

当所が主体的に需要動向に関する調査、整理、分析を行う機会を増加させ、需要の開拓に取り組む

小規模事業者に対して調査分析結果を提供し、販売戦略に生かす。また補完的に他の機関が収集・分析したデータや市場におけるトレンド情報などを用いて販売戦略立案等の支援に生かす。さらに、組織的な取組みをすすめるため、所内に（仮称）需要動向研究会を立ち上げ、「消費者・顧客調査」「インバウンド調査」「商圈調査」「競合調査」等のノウハウについて体系的に学び研究を行う。

(1) 実施目的

当所の重点支援分野である商業・サービス・観光に関連する小規模事業者の販売戦略策定時や経営力強化をはかる際に効果的に活用できる基礎資料を充実させ、これらを小規模事業者に提供することにより市場ニーズとのミスマッチを回避させ、新たな需要の開拓を行う際に活用を促す。さらに、小規模事業者に必要な需要動向調査等に関するノウハウを研究し、当所で主催するイベント等の開催時のデータ収集や、有効なデータ活用の利用を小規模事業者支援に生かす。

(2) 実施方法・内容

経営判断に生かすことができるよう、以下のヒアリング・アンケート調査を実施し、整理・分析・提供を行う。需要動向については、「日経MJ」「日経トレンドィ」「商業界」等の流通情報誌等で補完的に最新のトレンド、製品情報等を収集し小規模事業者へ提供する。新規出店や販売戦略の立案支援については特に滋賀県産業支援プラザの「商圈マップ」（*付記4）等の情報を活用する。さらに所内に（仮称）需要動向研究会を立ち上げる。

(*付記4) 商圈マップ：当所が入居するコラボしが21内にある滋賀県産業支援プラザが持つ商圈分析システム。

①当所が主体となって実施するヒアリング・アンケート調査・整理・分析

消費者等のニーズをさぐる目的で、他の機関との連携により下記調査・整理・分析を実施する。

i. 「まちゼミ」アンケート調査

「まちゼミ」（内容は、I. 経営発達支援事業の内容 6. 新たな需要動向の開拓に寄与する事業に関することへ記載）開催時に消費動向に関する調査を実施し、整理・分析する。商品・サービスのニーズ、ゼミの満足度等についてアンケート調査を実施し、小規模事業者の売上や収益向上に繋がるように整理し経営指導に活用する。（大津市商店街連盟と連携して実施）

(内容)

実施する商店街	大津市内全域の商店街、27年度については20店舗が参加予定
対象	一般消費者
調査方法	対面アンケート方式 ※各店舗で実施
項目	買い物をする場所、買い物をする店の種類、店の選択理由、商店に対する満足度 等
調査数	年間200サンプルを目指す（初年度である27年度は100サンプル）
年間実施回数	1～2回

ii. 「大津市内外観光客調査」

大津市での滞在時間を長くし、食事や特産品の購買に結びつくよう内外観光客調査を実施・整理・分析する。実施方法については、対面ヒアリング方式で行い、シルバー人材センターへ委託することを想定。その他、インターネット調査を実施する予定である。（大津市と連携して実施）

国内からの来街者

対象	大津を訪れる国内観光客
調査方法	対面ヒアリング方式
項目	出身地、性別、年齢、訪問地の満足度、これからの訪問地、食事、土産物などにいくらの金額を支出するか、大津市への来訪頻度 等
調査数	1,000 サンプルを目指す
年間実施回数	1 回

海外からの来街者

対象	アジアから大津を訪れる観光客（主に台湾）
調査方法	対面ヒアリング方式
項目	性別、年齢、大津市への訪問経験、その場合の満足度、大津市の観光スポットへの興味、関心度、特産品や食事への興味品目、訪日予算額
調査数	1,000 サンプルを目指す
年間実施回数	1 回

iii. 「おもてなしオープンカフェ」アンケート調査

「おもてなしオープンカフェ」（内容は、Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組み 2. 中心市街地の活性化へ記載）開催時に来街者の意識調査を実施し、整理・分析する。調査結果については、同地域へのリピーターの定着化、新規顧客の開拓と飲食店等の魅力発信に活用する。

（内容）

実施する場所	JR 大津駅前～琵琶湖岸までの公共スペース
対象	一般消費者
調査方法	対面ヒアリング方式
項目	性別、年齢、住所、オープンカフェを利用した感想、オープンカフェに対する期待、開催時期・開催日・開催場所等の希望
調査数	年間 100～200 サンプルを目指す
年間実施回数	1～2 回

②外部機関の情報活用

小規模事業者の販売戦略策定、経営力強化における支援の際、補完的に他の機関が収集・分析したデータや市場におけるトレンド情報などを用いて販売戦略立案等の支援に生かす。具体的に利用するデータについては、所内で立ち上げる研究会において検討する。

情報源	収集内容
公的公表データ	家計消費状況、公庫データ、工業統計等
民間調査機関データ	マーケティング情報
業界団体データ	業界毎の売上動向
経済誌・新聞データ	トレンド、新商品・新サービス情報

③商圈マップの活用

創業者や既存の小規模事業者（主に商業・サービス業）が新規出店を検討する際や販売戦略、品揃え・サービスの提供メニューを検討する際に競合店の立地や人口分布等の情報を当マップを用いて把握する。創業スクールをはじめ販路開拓塾等の機会に周知をはかるとともに、経営指導員等の巡回・窓口指導時に利用を促す。

《商圈マップの機能》

項目	機能
消費需要の見込み	自店の商圈を設定し、商圈内の家計消費支出と世帯数から年間の消費額が予測できる。また、商業統計から、商圈内の年間販売額を抽出できこれらのデータにより自店の売上目標を設定することが可能。
販売戦略	事業所統計から、規模別・形態別等の法人数を把握し、販売すべき重点地域を探ることができる。
人口分布	自店の商圈を設定し、国勢調査の年齢人口をマップ上に色分けすることにより自店がターゲットとする年齢層の多い場所を探ることができる。
競合店	自店を中心としたマップ上にNTTデータや東洋経済社のデータから競合店や大規模小売店を描くことができる。

④（仮称）需要動向研究会の設置

所内に（仮称）需要動向研究会を立ち上げ、「消費者・顧客調査」「インバウンド調査」「商圈調査」「競合調査」等のノウハウについて体系的に学び研究を行う。地域のシンクタンク及び中小企業診断士等の販路開拓の専門家を招聘し、経営指導員等が主体となって事例研究を行うことで小規模事業者の販売戦略、経営力強化につながるノウハウを身につける。研究会は年間4回開催を予定する。

⑤情報の提供方法

- i. 新規市場への進出が必要な小規模事業者を巡回・窓口指導等を通じて掘り起こし、需要動向に関する情報を直接提供し具体的な事例に基づいたアドバイスを行う。
- ii. 二週間に一度メルマガを配信し、当所にて直接得た情報や他機関から収集したトレンド情報、研究会での好事例等を発信する。
- iii. 当所が主体となって実施したヒアリング・アンケート調査結果や分析内容については、一ヶ月に一度発行する会報に掲載する。

(3) 事業実施による効果

- i. 小規模事業者が需要動向調査等のデータを活用することにより、市場重視のマーケット・イン思考を定着させ、新規取組の経営リスクを軽減させることができる。
- ii. 小規模事業者の販売戦略策定時や経営力強化をはかる際に活用するデータの蓄積ができる。
- iii. 小規模事業者に最新の需要調査結果を提供し、新市場進出について実践的なアドバイスを行うことができる。
- iv. 商圈マップを用いることにより、自店の重点販促地域の選定が容易にし、他店との競合地域が一目でわかり、地域別の戦略を立案できる。
- v. 研究会を立ち上げ、「消費者・顧客調査」「インバウンド調査」「商圈調査」「競合調査」等のノウハウを体系的に学び研究を行うことで、小規模事業者の販売戦略策定、経営力強化における支援に生かすことができる。

(4) 実施目標

需要動向の調査等の目標回数について以下のとおり設定する。

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
商圈マップ利用件数	把握なし	5回	12回	14回	16回	18回
需要動向に関するアンケート実施回数	実施なし	4回	10回	10回	10回	10回
①消費動向調査	実施なし	3回	9回	9回	9回	9回
②国内外観光客調査	実施なし	1回	1回	1回	1回	1回
メルマガ配信	12回	24回	24回	24回	24回	24回
需要動向研究会の開催	実施なし	1回	4回	4回	4回	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】

経営資源が乏しく商圈の狭い小規模事業者にとって最大の経営課題である需要の開拓に関し、機会提供にとどまらず、経営状況の改善・発展に寄与すべく展示会・商談会・合同プレスリリース・まちゼミ・インバウンド対策等に関する支援を行う。海外市場へ進出を希望する事業者については他機関との連携による調査、販路拡大等の支援を実施する。

(現状における課題)

小規模事業者にとっては、費用面の負担、マンパワーの不足により展示会・商談会等への出展が困難である。一方、当所では新たな需要の開拓に寄与する事業としては、小規模事業者持続化補助金における計画書策定の他、個々の経営指導員等が事業者のマッチングを行うにとどまっている。大津市の外国人観光入込客数は昨年対比150%増のデータが示すように、インバウンド対策は新しいマーケットであるが、地域や商店側の受け入れ準備が遅れているため、街への誘導ができておらず、宿泊滞在のみにとどまっている。

(改善への取組)

当所が展示会・商談会等へ出展を希望する小規模事業者を募り合同で出展する。出展までの商品等のブラッシュアップを行うために販路開拓塾を開催する。また、新たな取り組みとして合同プレス発表会を開催し、パブリシティを利用した広報活動を支援するほか、「まちゼミ」への出店支援、インバウンド対策支援を行う。

(1) 実施目的

当所が小規模事業者に対し、新しい販路拡大機会（展示会、商談会、プレスリリース、まちゼミ、インバウンド対策等）を提供するとともに個々の課題に応じたきめ細かな支援を行うことで、新たな市場開拓に寄与する。

(2) 実施方法・内容

販路拡大に効果的な事業を実施するとともに、成功率を高めるための事前準備、各種販促物の作成、自社商品の見直し、売り方、見せ方の改善等に関し個者支援を行い効果を高める。特殊な技術分野や難易度の高い事業に関しては、技術士や中小企業診断士等の専門家を活用する。

①商談会・展示会等出展支援

商談会・展示会等の情報等を収集し、管内事業者の目的に合致し効果が高いと想定されるイベント（下表：小規模事業者の需要開拓につながるイベントの想定一覧）について出展を促す。また管内の小規模事業者の合同ブースとして当所が出展することについても検討する。出展に至るまでの過程において、成功率が高まるよう事前準備等の支援を行うとともに効果の検証を行う。

②販路開拓塾・合同プレスリリース事業

優れた商品やサービスを有しているにも関わらず、経営資源が不足している小規模事業者にとっては単体でのプロモーションには限界がある。当所においては、販路開拓塾と商品力アップ勉強会を開催、最終地点として合同プレスリリース事業を実施し、小規模事業者の販路開拓をバックアップする。記事としてとりあげられるには、話題性や社会性が求められる他、事業、商品、ブランドの持つ価値を的確に伝える必要があるため、小規模事業者と経営指導員等がブラッシュアップを行う。

③まちゼミ（*付記5）支援事業

新たな商店街振興策として「まちゼミ」への出店を促すとともに課題に応じた個者支援を行う。個々の商店においては、品揃え、価格、利便性、に対抗できる「こだわり」「技術」「知識」「プライド」を持った経験豊富な店主やスタッフなどプロが集まっており、その強み・専門性がより生かされるよう企画書や事業計画書の作成・ブラッシュアップの支援を行う。

（*付記5）まちゼミ（得する街のゼミナール）：商店街の店主が講師となり、プロならではの専門的な知識や情報、コツを無料で受講者（お客様）に伝える少人数制のゼミのことである。店舗の存在・特徴を発信し、店主やスタッフとお客様のコミュニケーションの場から、来店のきっかけづくりを目的としている。大津での「まちゼミ」は、平成27年度より大津市商店街連盟との連携で開催する。

④インバウンド対策支援事業

行政等のインバウンド対策のためのハード整備と並行して、各商店においてもソフト面での対応が求められる。店主や従業員に対するセミナーの開催や、税務署や金融機関などと連携しながら免税店制度、ぎんれいカード制度などへの対応を進めるための支援を行う。

《小規模事業者の需要開拓につながるイベントの想定一覧》

区分	主催者	内容
販路開拓機会	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
	㈱ビジネスガイド社	ギフト・ショー
	尼崎、東大阪、堺、大津商工会議所	元気企業大交流会
	中小企業基盤整備機構	新価値創造展（中小企業総合展）
	大津市商店街連盟	まちゼミ
海外販路開拓支援	経済産業省	ミラノ国際博覧会（日本館）
プレスリリース	大津商工会議所	合同プレス発表会

（3）事業実施による効果

本事業を行うことにより、埋もれかかっている商品・サービス等を再認識し、県内・国内・海外に発信し、新しい市場を開拓することができる。また、計画書策定等の過程において自社の商品・サービスを見直し新たな経営課題の発掘、経営改善につながる。

（4）実施目標

需要開拓のための取り組み、出展支援目標件数について以下のとおり設定する。

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
商談会・展示会出展支援件数	0件	5件	5件	10件	10件	10件
商談成立件数	3件	3件	3件	5件	5件	5件
プレスリリース支援件数	5件	10件	12件	12件	12件	12件
まちゼミ支援件数	実施なし	15件	20件	25件	30件	35件
インバウンド対策セミナー回数	実施なし	1回	2回	2回	2回	2回

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

1. 観光振興の取組

(現状における課題)

大津市は琵琶湖の西南端に位置し、背後には比良、比叡、音羽等の山を控える自然に恵まれた街である。また、歴史・文化面の蓄積が大きく、古くは近江大津宮が置かれたほか、比叡山延暦寺、三井寺、石山寺などの門前町、東海道の宿場町、琵琶湖水運の港町、大津城、坂本城などの城下町として栄えてきた。平成6年には比叡山延暦寺がユネスコ世界文化遺産に登録され、平成15年に本市は全国10番目の古都指定を受けている。こうした魅力を背景に、現在大津市を訪れる日本人観光客は延べ11,642,200人、外国人観光客は宿泊者数が68,000人、日帰り客数が3,830人(いずれも平成25年実績)となっている。

滋賀県における統計データでみると、宿泊旅行の目的として「名所・旧跡の観光」が強く、「まちあるき・都市散策」が弱い傾向にあり、関西エリアの中では「50～79歳の旅行者の割合が一番高く」、「滞在時間が最も短く」になっている。「地元ならではの美味しい食べ物が多かった」は全国41位、「地元の人のホスピタリティを感じた」は全国43位、「魅力ある特産品や土産物が多かった」は全国43位、「旅行先に対する満足度」は全国45位と、大津における豊富な観光資源を活かし切れていない現状が見て取れる。(じゃらん宿泊者調査2014より)

大津市を訪れる外国人観光客が日帰り客数に比べ宿泊客数が圧倒的に多いのは、京都・大阪・奈良などを観光目的とした団体宿泊客が大半を占めており、大津市を目的地として訪れる観光客が少ないということである。いわば“宿泊のみに利用する場所”にとどまっており、豊富な観光資源を活かしてどのように観光誘客をしていくか、また、いかに自由度の高い個人旅行者を増やして大津市を回遊してもらおうかが課題である。

そして、大津市は明治31年の市制施行以来今日まで、何度も市町村合併を繰り返してきた。近畿の中核都市として都市基盤を整え、現在では約34万人が暮らす中核市であり、大阪・京都のベッドタウンとなっている。そのため、市外からの流入も多く、大津市民が大津市を“観光都市大津”として認知しているとは必ずしも言い難い。

また、観光都市としての大津の魅力が十分でないため、他都市との連携による広域観光ルートの形成が難しく、広域観光ルートを利用した国内外に対するプロモーションの機会が限られている。

これらの根底にある課題点として、行政・観光協会・商工会議所など、観光に関わる組織が十分な連携をしてこなかったことが考えられる。地域内でビジョンが共有されず、事業実施時の連携も取れていなかったため、事業内容が重複したり、事業効果が表れにくい状況となっている。

(改善への取組)

当所の観光・運輸部会では、平成27年度から戦略企画会議を年間6回のペースで開催し、政府の観光方針(観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015)や日商の観光行動指針等をベースに、オリンピック等広域イベントへの対応による地域への誘客策や、京都との連携事業である「疏水通船」を活用した地域活性化策等の検討を始めている。今後は、宿泊施設から、市内の飲食店や小売店への回遊性を高めるため、小売商業部会とも連携し、小規模事業者が主体となった地域振興策を模索していく。また、平成27年度から、当所と大津市・びわ湖大津観光協会との担当者レベルの情報交換会を月1回のペースで実施しており、他団体との連携のもとで事業が展開できるよう、今後体制を発展させる。それらの体制のもと、多くの観光資源を有する強みを最大限に活かすため、各観光資源に磨きをかけ、それらを繋ぎ合わせて、観光都市大津としての魅力を高める。

(1) 実施目的

①国内外の観光客受け入れ態勢を整え、大津市内での宿泊、飲食をはじめとする経済波及効果の増大をはかる。

②行政・観光協会・商工会議所の連携を深め、事業の重複を避け、相乗効果を高める。

(2) 実施内容

《基本方針》

①国内観光とインバウンドの両輪の活性化を目指す

現在50～79歳の旅行者の割合が高い大津において、プラチナ世代（元気でアクティブな高齢者）をメインターゲットにした国内観光と、既に宿泊客として大津を訪れる外国人観光客に、大津市内に滞在してもらえよう受け入れ態勢を整えるインバウンド対応の、両輪で活動する。

②広域連携を近い将来の視野に入れ、大津独自の観光資源を磨く

日商の観光行動指針の一つである「広域観光」を展開するためには、大津独自の地域資源に磨きをかける必要がある。そのため、滋賀の強みである「名所・旧跡の観光」のうち、まずは他地域と差別化が図れる「琵琶湖、瀬田川」「比叡山、日本天台三総本山」を重点に活動する。

③観光客の市内二次交通への結節点とするため、歩いて楽しい中心市街地を目指す

大津市までのアクセスは車に次いでJRが利用されているが、JR大津駅は京都駅から9分と近いにも関わらず、市内観光地への二次交通に接続が十分でないため、最大の強みを活かしてきていない。そこで、大阪・京都からの観光交流人口の誘客と、市内観光地へのアクセスが良い京阪電車の浜大津駅との結節点とするため、歩いて楽しい中心市街地を目指す。また、船を大津独自の二次交通としてとらえ、大津港から石山寺・膳所・雄琴等への湖上交通の整備も検討する。

《具体的事業》

①県下統一Free Wi-Fiの普及促進

「滋賀県Free Wi-Fi」整備に向けた本格的な取り組みが、平成27年度滋賀県によって開始される予定であり、それに伴う事業所への周知活動、アクセスポイント設置拡大、集客プログラムの構築協力等を実施する。

②日本天台三総本山等モデルコースを策定

大津独自の観光資源を結ぶバスツアー等を実施、日本天台三総本山（延暦寺、三井寺、西教寺）等をめぐるコースを設定し、各ホテルの宿泊プランとして代理店・Webを通じて販売する。歴史セミナー開催によるターゲット集客等も検討する。

③疏水通船を活用した地域活性化の検討

疏水通船については、平成27年3月～5月に1,100人規模の試験運行が実施され、本事業を通じて、京都と大津の近さを広くアピールしつつ、本格運行に向けた船着き場近隣・中心市街地での観光客受け入れ態勢や、広域観光ルート造成等について検討する。

④おごと温泉港発クルーズ事業の発展

広域連携を視野に入れ、大津の最大の観光資源である琵琶湖の活用策に磨きをかけるため、平成26年度好評であった「おごと温泉おさんぼクルーズ事業」を弾みに、雄琴港からのクルーズ船の活用事業を展開する。湖上交通としての活用も検討する。（おさんぼクルーズ：おごと港発着の約1時間の小型船クルーズで、比叡山・浮御堂・琵琶湖大橋を湖上より望む。）

⑤オリンピック等広域イベントへの対応を検討

2019年札幌～熊本の12会場で開催される「ラグビー・ワールドカップ日本大会」、2020年の「東京オリンピック・パラリンピック」、2021年の「関西ワールドマスターズゲームズ2021」、2024年に滋賀県彦根市を中心に開催される「国民体育大会」に向けて、大津への誘客方針を検討する。

⑥JR大津駅周辺活性化に向けた活動

大津観光の入り口であり、市内外への交通の結節点となるJR大津駅前のエリアでは、まちづくり会社の活動に加え民間事業者による中心市街地活性化策が動き出しており、このタイミングを絶好の機会ととらえ、JR大津駅周辺活性化に向けた意見集約を働きかけ、中長期的なJR大津駅周辺の賑わいプランへの発展を目指す。

⑦「大津百町百福物語」等大津の物産振興を支援

大津の中心部は、かつて大津城の城下町・三井寺の門前町・東海道五十三次最大の宿場町・琵琶湖最大の港町として、様々な物や人が行き交い、その賑わいは江戸期に「大津百町」と表現された。そこで「大津百町」にこだわった物産品を「大津百町百福物語」ブランドとして認定し販売促進することにより、中心市街地エリアのブランド力強化と、現時点では低い「食」や「特産品」に関する観光客の満足度向上を目指す。本事業は平成26年度から実施中である。

⑧おもてなし力強化セミナーの実施

大津で観光に関わる人を対象に、大津の歴史や文化・観光スポットに関するセミナーを実施し、地元の魅力について自信を持って紹介できる人材を育てる。これにより現時点では評価の低い「ホスピタリティ」に関する満足度を上げ、リピート率の向上を目指す。平成27年度より年間3～4回のペースで開催する。

(3) 事業実施による効果

①小規模事業者が当事者意識を持って行動することにつながる。

②観光交流人口を増やし、滞在時間を長くすることにより、小規模事業者が営む飲食・土産販売の単価、客数が増加する。また、大津訪問時の満足度を高め、観光客のリピーター訪問が促進される。

③行政・観光協会・商工会議所の連携を深めビジョンを共有することで、上記効果が得やすくなる。

(4) 実施目標

各事業における実施回数等とあわせ、二次交通への結節点である中心市街地の歩行者数、大津市への観光客来訪者数を目標値とする。

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
「大津百町百福物語」認定商品数	8	20	25	30	33	35
おもてなし力強化セミナー開催回数	実施なし	3回	4回	4回	4回	4回
休日の歩行者・自転車通行量(単位:名/日)※1	10,599	10,580	11,070	11,500	12,000	12,500
大津市観光客来訪者数(千人/年)※2	11,642 (H25年度)	11,800	11,900	12,000	12,100	12,200

※1 第2期大津市中心市街地活性化基本計画に基づく調査。大津駅前から大津港を結ぶ軸から、まちなかへと続く主要な4つのおりにおける7地点を選定し、その地点の歩行者・自転車通行量の合計(休日:10:00~18:00)。

※2 大津市統計年鑑による。

2. 中心市街地活性化の取組

(現状における課題)

大津市には、JR 大津駅から琵琶湖岸まで中心市街地エリアがあるが、近年、賑わいの低下を危惧する声も多く、中心市街地の再活性化が大きな課題となっている。また、同地域には、歴史・文化遺産、自然など豊富な地域資源があるが、有効に活用できていないのが実情である。

(改善への取組)

大津市が抱える最大の問題は、JR 大津駅から中心市街地エリアの活性化がある。中心市街地には、街を人が回遊する仕組みづくりと、魅力ある店舗の集積は欠かせない。特に、滞在型消費において核となる飲食店については、大津市、㈱まちづくり大津等と連携して、JR 大津駅から湖岸までの公共空間を活用した「おもてなしオープンカフェ」を平成27年度より実施するとともに、歴史・文化・自然など有効な地域資源を活用したまち歩き事業として平成29年度より「(仮称) み一つ大津博」を実施し、中心市街地の魅力を広く周知・広報していく。

さらに、空き町家の利活用を進めるため、㈱まちづくり大津が収集した中心市街地に点在する空き町家の情報を活用し、新たな店舗展開等の計画策定に向けた個者支援の強化を図っていくため、以下の事業を継続して実施する。

(1) 実施目的

大津市内中心市街地を活性化するため、エリア内の商店街を回遊できる仕組みづくりと、商店街を構成する経営力のある魅力的な店舗が増えるよう以下の事業を行う。

(2) 実施方法・内容

①おもてなしオープンカフェの開催

中心市街地の活性化を目的に飲食店等が JR 大津駅から湖岸までの公共空間を利用したオープンカフェを平成27年度より定期的実施することにより、同エリアに開放感のあるロケーションを生み出しにぎわいの創出に繋げていく。

本年度は、5月から11月までの期間に7回実施し述べ40店舗以上の参加を見込んでいる。5月2日・3日に開催したオープンカフェは7,500人の集客があり、今後は、10,000人を目標に事業を実施する。

②(仮称) み一つ大津博の開催

中心市街地にある、歴史・文化・人・店・まちなみなどの地域資源を活用し、まちなかへの回遊を促すとともに地域の魅力を発信していくため、平成26年度から「大津まちあるき」事業を実施しており、平成29年度からは同事業を発展させ「(仮称) み一つ大津博」として開催し、地域の魅力発信と店舗の魅力を周知・広報を行う。併せて、ガイドの人材育成にも力を入れ、おもてなしの心や意識の醸成をはかる。

③空き町家の利活用

貴重な地域資源である町家については、㈱まちづくり大津が中心となり空き家となった物件の情報収集を行い活用希望者へ紹介等を通じて、新たな店舗展開に対する計画策定に向けた個者支援の強化をはかる。

(3) 事業実施による効果

中心市街地の交流人口を増やし回遊性を高めることと、商店街を構成する経営力のある魅力的な店舗を増やすことで、中心市街地の賑わいと個店の経営の安定化を創出することができる。

(4) 実施目標

中心市街地の活性化をはかるための取り組み目標を以下のとおり設定する。

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
まちあるきコースの数	6 コース	7 コース	10 コース	15 コース	15 コース	15 コース
参加者数	84 人	96 人	140 人	210 人	210 人	210 人

項 目	単位	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
びわ湖観光客入込数 (浜大津～膳所の湖岸部)	万人	155.6	157.0	158.5	159.0	159.5	160.0
10 商店街における新規商業 店舗数 (累計)	店	21	27	36	40	40	40

※10 商店街とは、中心市街地エリアに位置する商店街。(疏水商店街、浜大津商店街、長等商店街、菱屋町商店街、丸屋町商店街、八丁商店街、大津駅前商店街、中央銀座商店街、京町未来図、平野商店街)

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

他の支援機関と連携し小規模事業者や需要の動向、支援ノウハウ等に関して情報交換を行い、新たな需要の開拓を進める基盤の構築をはかる。あわせて経営指導員等においては、記帳指導・税務指導といった従来の経営指導に必要な能力向上に加え、小規模事業者の販路拡大に資する支援ノウハウの習得を目指す。またその体制を整備する。

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

(現状における課題)

当所が入館するコラボしが21は、滋賀県における商工・労働福祉分野の振興拠点として、県内の商工団体、労働福祉団体が一同に集結し、ワンストップサービスを提供すると共に、滋賀県経済を牽引する新事業を創出することにより、「たくましい経済県づくりのシンボルセンター」としての機能を果たすことを目指している。しかしながら、支援機関に属する個人間の連携が主であり、組織としての構造的な連携にはいたっていない。また、コラボしが21館外その他機関との連携においても同様のことがいえる。

(改善への取組)

コラボしが21内外の支援機関と組織的に連携する仕組みを確立する。

(1) 実施目的

連携する対象者を設定し、連携するための手段等を確立することで、新たな需要の開拓を進める基盤の構築をはかる。個人的なつながりに留まらず、組織としての連携を行うことで小規模事業者の販路開拓等の総合的な支援に取り組む。

(2) 連携する機関および内容

①株式会社日本政策金融公庫大津支店との連携

マル経融資（小規模事業者経営改善資金）資金の融資あっせんを通じ長年の取引があり、また、日頃から情報交換を密に行っている。従来からも様々なアドバイスを受けていることからこれからも連携を深め、新たな需要開拓を進める基盤を構築する。年間2回の連絡協議会を通じ、日常の渉外活動や融資案件の事務手続き、最新金融情報の交換をさらに強化する。

②滋賀県よろず支援拠点との連携（コラボしが21内に入居）

全县を網羅した情報や全国の事例など需要開拓に資する情報の提供を受け、必要に応じて当所が支援する小規模事業者の課題解決における協力を要請する。コーディネーター、及びサブコーディネーターの得意な対応分野の情報などを入手し、当所にて課題解決が困難でかつ深い支援が必要と判断される案件について、よろず支援拠点につなぎ経営指導員等が同行し支援ノウハウを学ぶ。

③滋賀県商工会議所連合会との連携（コラボしが21内に入居）

年間を通じ当連合会が主催する経営指導員等の資質向上に関する研修会へ職員を派遣する。県内他の商工会議所の経営指導員等と互いの支援事例についての情報交換を行う。また、主として業績が下降傾向にある経営改善を必要とする事業所に対し、専門経営指導員と共に支援を行う他、経営安定特別相談事業専門家へ同行し支援ノウハウを学ぶ。

④近畿税理士会大津支部との連携

記帳相談、確定申告相談等について協力の上、小規模事業者を支援する。具体的には記帳指導員を当会より派遣いただき、管内小規模事業者の記帳指導を依頼する。記帳指導時に経験が不十分な経営指導員等が同行し記帳に関する支援ノウハウを学ぶ。

⑤一般社団法人滋賀県中小企業診断士協会との連携（コラボしが21内に入居）

滋賀県商工会議所連合会支援ネットワークの構成機関として連携を密にし、高度専門分野への支援が必要な事業者の情報について共有し、協力の上小規模事業者の支援を行う。主として農商工連携、ものづくり、マーケティング戦略、営業強化、組織改革、人材育成、リスクマネジメント、ISO 認証等の専門家を派遣いただく。指導時には経営指導員等が同行し支援ノウハウを学ぶ。

⑥大津市・草津市（産業競争力強化法に基づく創業支援事業）

創業支援事業として、大津市・草津市産業競争力強化法に基づく創業支援事業の枠組みの中における特定創業支援事業として特に草津商工会議所、一般社団法人滋賀県中小企業診断士協会、公益財団法人滋賀県産業支援プラザと連携し実施する。各金融機関、各大学（立命館大学、龍谷大学、滋賀大学）等とも情報を共有する。

⑦公益社団法人滋賀県産業支援プラザとの連携（コラボしが21内に入居）

新たに所内に立ち上げる（仮称）需要動向研究会へ参画いただき、「商圈調査」「競合調査」等の手法について情報を得る。また、海外展開を模索する小規模事業者に対する連携により支援ノウハウを学ぶ。

⑧大津商工会議所振興委員事業（*付記6）の実施

新たに税理士、経営コンサルタント、社会保険労務士等の外部専門家や各商店街の理事長等を大津商工会議所の振興委員として委嘱し、毎月施策案内、企業紹介を依頼するとともに年1回程度経営指導員等との情報交換会を実施する。

（*付記6）振興委員制度：当所においては平成22年まで地域振興委員制度があり、当所と事業者をつなぐパイプ役として21名を振興委員として委嘱していた。小規模事業者施策の普及をほかり、相談案件の掘り起しを効果的に行う目的で、再整備し活用する予定である。

（3）連携による効果

連携をはかる各中小企業支援団体や外部専門家等との関係性を緊密にすることにより、小規模事業者に対し効果的な支援メニューを提供できる。加えて新たな支援先の掘り起しや当所が開催するセミナー等の周知が可能となる。また、経営指導員等が専門家の指導に同席することで支援ノウハウの向上がはかれる。

（4）実施目標

他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ向上のための取り組みの目標件数について以下のとおり設定する。

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
外部機関との連携支援延回数	把握なし	30件	60件	70件	70件	70件
外部機関との連携会議	2回	7回	10回	10回	10回	10回

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

（現状における課題）

①経営指導員等間の情報共有機会が不足しているとともに支援ノウハウについて体系化されていない。また経営指導員等の支援の手法については個人の経験、知識に委ねられており、小規模事業者への支援対応にバラつきがある。

②地域振興においては、担当職員の支援ノウハウや経験が不足している。

(改善への取組)

①計画的なOJT、OFF-JTの実施とともに、経営指導員等による支援会議を2週間に1度の割合で開催し、進行中の案件についての情報交換と支援先の共有化をはかる。

②地域振興担当者については、他の地域の事例研究を行う機会を増やし、専門家への帯同により実践的な支援ノウハウを身につける。

(1) 実施目的

①経営指導員等の支援能力を高め情報の共有をはかることで、小規模事業者のニーズに的確かつタイムリーに対応できるしくみを構築し、支援を受ける小規模事業者の満足度を高める。

②地域振興を効果的にすすめるために、主導的な役割を担える人材育成を行う。

(2) 実施内容

OJT、OFF-JTを計画的に実施するとともに、専門家相談への同席、主催セミナー・研修会の聴講等により、支援者として必要な知識と支援プロセスを習得し伴走型支援能力の向上をはかる。特に経営指導員等の個者支援については、定期的な支援会議、連携機関との連絡会議の開催による支援状況、支援プロセスの共有化を行うとともに、ヒアリングシート、フォローアップファイルの活用を進め、支援スキームの標準化をはかる。

①経営指導員等の資質向上に関する取り組みと情報を共有するしくみは以下のとおりである。

《資質向上の取組》

区分	実施方法	内容
OJT	窓口相談への同席	事業計画策定や、課題の解決など専門家の窓口相談に同席することで、手順やノウハウを学ぶ
	セミナー・研修会の受講	事業者向け経営革新塾、販路開拓塾等の研修会、セミナー等に参加し知識を習得する
OFF-JT	滋賀県商工会議所連合会	年間20時間の必修項目を受講する
	日本商工会議所	Web研修を受講する。
	中小企業大学校	支援能力向上研修、特に経営革新や販路開拓のテーマを優先して受講する

《情報共有化のための取組》

支援会議 (2週間に1回)	日々の支援やOJTを通じて得られた手順やノウハウなどを定期的にまとめ2週間に1回程度情報共有を行う
連携機関による研修会 (年1～2回)	連携先の金融機関職員や専門家等を招へいし最新の業界動向等を学ぶ。
ヒアリングシート・フォローアップファイルの活用	共通のヒアリングシートを作成し、支援を希望される事業所の情報についてもれなくヒアリングを行うとともに、支援先ごとの経営分析・販路開拓のためのデータ、事業計画書などを一つのファイルにまとめ、支援の流れの明確化をはかる
支援スキームの標準化	事業計画書策定やフォローアップなど、我流になりがちな支援の方法を標準化することで全員が共有する

②地域振興担当者の資質向上に関する取り組みは以下のとおりである。

区分	実施方法	内 容
OJT	専門家との帯同	地域振興事業を効果的に実施するため、専門家との帯同によりノウハウを学ぶ
OFF-JT	日本商工会議所	担当業務に関連するセミナーに参加し、知識、ノウハウを体系的に身につける。Web研修を受講する。

(3) 事業実施による効果

①経営指導員等の支援能力を向上させ、小規模事業者にとってより充実した提案や助言が行えるようになる。当所としての統一フォームを使うことで事業計画書策定やフォローアップなど、我流になりがちな支援の方法を標準化する。また、定期的な支援会議を通じ支援対象の情報を共有し、商工会議所の信頼とサービスの向上につながる。

②他の地域の事例研究や研修を通じ、地域振興へ実践的なアドバイスが行えるようになる。

(4) 実施目標

経営指導員等の資質向上等に関することの目標件数について以下のとおり設定する

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営指導員等のOJT回数	把握なし	50回	50回	50回	50回	50回
経営指導員等のOFF-JT延回数	50回	50回	50回	50回	50回	50回

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

(現状における課題)

当所においては、毎年6月に事業内容、決算に関し監事会を開催し監査を受けている。事業者からの当所に対する要望・意見については過去にアンケート調査を実施したが、小規模事業者振興に生かされたとはいえない。また、PDCAサイクルの仕組みを整えておらず、目標設定もあいまいで効果の検証も行われてこなかった。

(改善への取組)

特に小規模事業者振興に関しPDCAサイクルを構築する目的で(仮称)「経営発達委員会」を立ち上げ、事業の妥当性、公平性、効果等の検証を行い、次年度事業計画に反映させる。結果についてはホームページ、会報等を通じ公表するとともに、当所窓口にて小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

(1) 実施目的

経営発達支援事業を進めるにあたり、事業の妥当性、公平性を確保し、商工会議所の実施する経営発達支援事業の効果的なPDCAサイクルを構築する。

(2) 実施内容

(仮称)経営発達委員会を発足し、小規模事業者振興に主眼をおいて総合的に評価する。当委員会を毎年1回開催し事業の評価、見直しを実施するとともにその結果を公表する。

①委員会構成

委員会は、経営発達支援事業を、より効果的なものにするための諮問機関と位置づけ、事業の評価、及びアドバイスを得的場とする。小規模事業者を支援する立場、及び支援を受ける立場に外部協力機関を加え、外部有識者にとりまとめ頂くことで、公平、公正な事業評価を目指す。

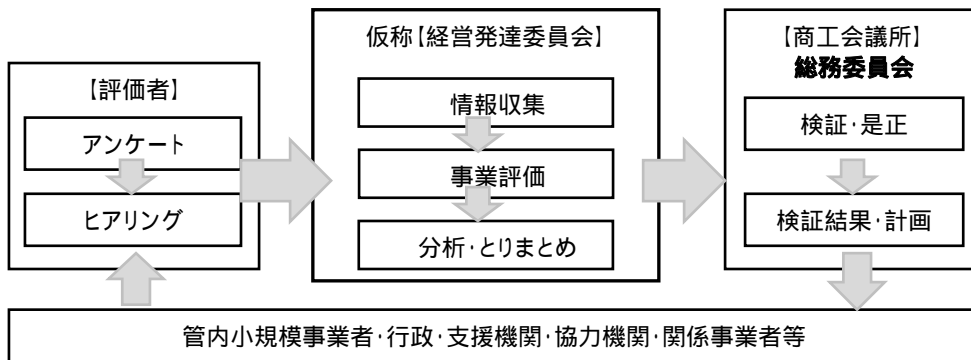
《委員会構成・対象者・役割》

区 分	対象者・役割
外部有識者	大学教員等（龍谷大学REC、滋賀大学社会連携研究センター等を予定） 事業評価を的確にとりまとめ分析のうえ是正の指導を受ける
行政	大津市産業観光部商工労働政策課、滋賀県商工観光労働部中小企業支援課 行政の意向を反映させ、地域の事情に即した事業の遂行に際しての助言を受ける
商工会議所	正副会頭、議員より常議員会等にて適任者を選定 評価のための情報を収集し委員会に提示、諮問する
小規模事業者 代表	実際に当該年度支援を受けた小規模事業者を選定 支援内容、目標達成に向けての進捗状況、満足度について評価する
その他	必要に応じて人選

②委員会における評価の仕組み

下表のとおり毎年一回(仮称)経営発達支援委員会を開催し、当経営発達支援計画における事業内容についての評価、見直しを行い、効果的なPDCAサイクルを実施する。

《事業評価・公表のイメージ》



《委員会の内容》

項目	内容説明
i 情報収集	評価者は原則支援を受けた小規模事業者とし、アンケートとヒアリングを実施する アンケートは簡素な内容とし、端的に分析、評価できるよう内容を工夫する
ii 事業評価	実施している事業について是非を判断し、必要に応じて取り組み方法を是正する 委員会は評価に必要な情報を事前に収集する。
iii 分析・ とりまとめ	委員会で得られた意見をもとにして事業内容を分析し、報告書にとりまとめる。 継続及び是正に関する意見をもとに内容を検討し、次年度の当所事業計画に反映させる。
iv 公表	ホームページ、会報等を通じ公表するとともに、当所窓口にて小規模事業者が常に 閲覧可能な状態にする。

③評価の基準

事業に対する評価は、適正な経営発達支援事業に取り組む上で極めて重要であり、委員会での諮問によって、公正、かつ適正な評価のもと、次年度事業計画に反映させる。切れ目無く支援を継続させるためアンケートによる調査項目は極力簡素に設計し、回収率の向上、回収、及び取りまとめの早期化を目指す。調査の項目は以下の項目を想定している。

《アンケート項目》

- i 支援を受けた施策、ii 施策による売り上げ等の効果、iii 今後支援を受けたい内容、iv 経営指導員等に関すること

④事業の是正、見直し

経営発達委員が容易に理解でき、客観的に評価できる評価シートを用意する。実施する経営発達支援事業の項目、その取り組みの内容、及び小規模事業者の意見等を一覧表にとりまとめ、どの事業に対して事業の利用者たる小規模事業者がどのように感じ評価しているかを明確にする。委員には、指針の内容を十分に説明しつつ事業が計画、実行された結果を評価し、以下の点について是正することとし、評価結果をとりまとめる見込みである。

《評価結果のとりまとめ項目》

- ・実施項目 効果の乏しい事業はないか。廃止、追加すべき事業はないか。
- ・実施方法 進め方、取り組みに改善すべき事項はないか。
- ・実施回数 回数は適当であったか。
- ・実施時期 実施する時期に問題はなかったか。

(3) 事業実施による効果

- ①当所事業に対する客観的な検証を行い評価を得ることにより次年度以降の行動目標が定まる。特に効果の低いと判断された事業に対し速やかに改善をはかることができる。
- ②実施事業の目標と実績の乖離の原因を追究することで、あいまいな目標設定、事業目的を回避し職員の意識を向上させ、商工会議所の存在意義を高める。

(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

(27年8月末日現在)

(1) 組織体制

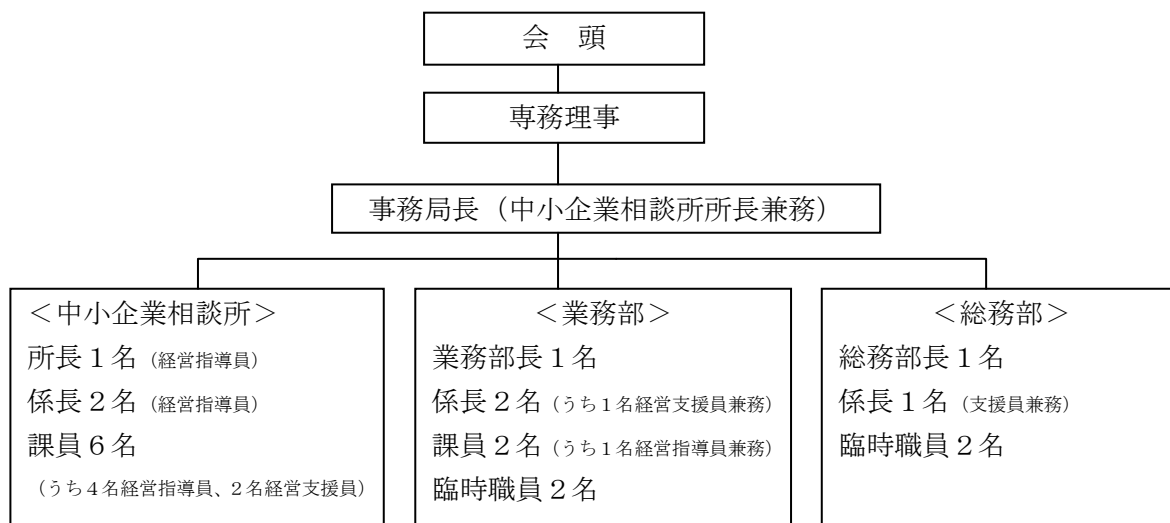
①実施体制

担当事業	職務・役割	統括責任者	主担当者	担当者
個者支援	経営分析のための巡回指導 セミナー及び研修会の開催 情報提供 事業計画書策定支援 事業計画書実行支援 販路開拓支援事業	中小企業相談 所長	中小企業相談 所係長	中小企業相談所 経営指導員 6名 経営支援員 1名
地域支援	観光振興事業 中心市街地活性化事業	業務部長	業務部係長	業務部 経営指導員 1名 経営支援員 1名 一般職員 2名 臨時職員 2名
評価・見直し	事業全体の統括 総務庶務	事務局長	総務部長	一般職員 1名 臨時職員 2名

②組織図

<職員配置数>

事務局長兼中小企業相談所長（経営指導員）1名
一般職員3名
経営指導員6名、経営支援員2名
臨時職員4名
滋賀県経営改善支援センター出向1名



2) 連絡先

(小規模事業者が直接相談等を行うことができる部署等連絡先)

大津商工会議所 中小企業相談所
 所在地 滋賀県大津市打出浜 2 - 1
 電話番号 077-511-1500
 F A X 077-526-0795
 U R L <http://www.otsucci.or.jp/>
 メールアドレス : sodansho@otsucci.or.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)

	27年度 (27年4月以降)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	88,882	93,720	93,720	93,720	93,720
小規模企業対策事業費					
個人支援事業費	75,162	80,000	80,000	80,000	80,000
地域支援事業費	13,720	13,720	13,720	13,720	13,720

(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
- ・補助金 (国・県・市)
- ・事業委託費

(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			
1. 事業計画策定支援・販路拡大支援事業 小規模事業者の持続的な経営基盤確立に向け、当所では次の4点を柱に事業計画および販路拡大支援を実施する。①事業計画策定支援（経営分析、経営革新）②資金面の事業計画策定支援（マル経融資等）③販路拡大支援（自治体独自の補助金制度）④研究開発に関する取組			
連携者及びその役割			
名称	代表者	住所	役割
滋賀県	知事 三日月大造	大津市京町 4-1-1	経営革新計画の内容に関する助言 滋賀県独自の補助金制度活用助言
大津市	市長 越直美	大津市御陵 3-1	小規模事業者小口簡易資金のあっせん
(一社)滋賀県中小企業診断士協会	会長 廣田光政	大津市打出浜 2-1 4F	特殊な技術等の案件についての助言
(公社)滋賀県産業支援プラザ	理事長 田口宇一郎	大津市打出浜 2-1 2F	独自の補助金制度の活用助言
㈱日本政策金融公庫大津支店	支店長 山崎郁夫	大津市梅林 1-3-10	マル経および認定支援機関制度の活用
㈱滋賀銀行	頭取 大道良夫	大津市浜町 1-38	県制度融資の活用促進
㈱関西アーバン銀行びわこ営業部	部長 上林英紀	大津市中央 4-5-12	
京都信用金庫滋賀本部	本部長 丹波寛志	大津市馬場 1-17-7	
中小機構・立命館大学 インキュベーション	チーフIM 三宅裕之	草津市野路東 1-1-1	ベンチャー、研究開発型事業者のSOHO提供、あっせん
龍谷大学・REC	センター長 野間圭介	大津市瀬田大江町横谷 1-5	
滋賀県よろず支援拠点	コーディネーター 北村省一	大津市打出浜 2-1 2F	事業者照会、マッチング
連携体制図等			

(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			
<p>2. 創業支援事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 産業競争力強化法に基づく「大津市・草津市の創業支援事業計画」の枠組みにおいて創業支援事業を実施（創業スクールの開催、ハンズオン支援）、大津市・草津市との連携により創業予定者に広く周知を行う。 日本政策金融公庫大津支店を始め各団体との連携により創業予定者の情報を共有し、事業計画書の作成、融資相談、インキュベーションオフィスの利用等、創業者に必要な支援を行う。 			
連携者及びその役割			
名称	代表者	住所	役割
大津市	市長 越直美	大津市御陵町 3-1	産業競争力強化法に基づく創業支援事業の実施（創業スクールの周知、相談窓口の設置、創業支援情報の集約、賃料助成制度、コーディネーターによる継続支援等）
草津市	市長 橋川渉	草津市草津 3-13-30	
（株）日本政策金融公庫大津支店	支店長 山崎郁夫	大津市梅林 1-3-10 滋賀ビル	創業者情報共有 創業融資
（株）滋賀銀行	頭取 大道良夫	大津市浜町 1-38	
（株）関西アーバン銀行びわこ営業部	部長 上林英紀	大津市中央 4-5-12	
京都信用金庫滋賀本部	本部長 丹波寛志	大津市馬場 1-17-7	
（公社）滋賀県産業支援プラザ	理事長 田口宇一郎	大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 2F	創業者情報共有 インキュベーション情報提要
草津商工会議所	会頭 伊藤定雄	草津市大路 2-11-51	創業者情報共有 創業スクールフォローアップ
（一社）滋賀県中小企業診断士協会	会長 廣田光政	大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 4F	
滋賀県よろず支援拠点	コーディネーター 北村省一	大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 2F	創業に関する各種支援
連携体制図等			

(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													
<p>3 . 海外販路開拓支援事業</p> <p>①人口減少による国内需要の減退が見込まれる中、海外販路開拓支援を行い、需要拡大を図る。(公社)滋賀県産業支援プラザをはじめとした各種機関と連携し、小規模事業者に対して、海外情勢の情報収集支援を行う。</p> <p>②海外市場の動向やニーズ把握を行うため、国内外の商談会・展示会への出展支援を行う。</p>													
連携者及びその役割													
名称	代表者	住所	役割										
滋賀県	知事 三日月大造	大津市京町 4-1-1	海外販路開拓にかかる情報収集 補助金制度の活用支援										
大津市	市長 越直美	大津市御陵町 3-1	海外販路開拓にかかる情報収集										
(公社)滋賀県産業支援プラザ	理事長 田口字一郎	滋賀県大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 2F	海外販路開拓相談 海外知的財産権の取得支援										
(独)中小機構近畿	近畿本部長 小淵良男	大阪市中央区安土町 2 丁目 3 番 13 号大阪国際ビルディング 27 階	海外展開セミナーの開催 個別相談会の実施										
JETRO	理事長 石毛博行	大阪市中央区安土町 2 丁目 3 番 13 号大阪国際ビルディング 29 階 (大阪本部)	各国についての情報提供 商談会、展示会の開催										
連携体制図等													
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td>(公財) 滋賀県産業支援プラザ</td> <td style="text-align: center;">①</td> </tr> <tr> <td>(独) 中小機構近畿</td> <td style="text-align: center;">①</td> </tr> <tr> <td>J E T R O 大阪本部</td> <td style="text-align: center;">①、②</td> </tr> <tr> <td>滋賀県</td> <td style="text-align: center;">①</td> </tr> <tr> <td>大津市</td> <td style="text-align: center;">①</td> </tr> </tbody> </table>	(公財) 滋賀県産業支援プラザ	①	(独) 中小機構近畿	①	J E T R O 大阪本部	①、②	滋賀県	①	大津市	①
(公財) 滋賀県産業支援プラザ	①												
(独) 中小機構近畿	①												
J E T R O 大阪本部	①、②												
滋賀県	①												
大津市	①												

(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>4 . 観光振興事業</p> <p>地域で共有できるビジョンを策定し、それに基づいた事業を効率よく実施できるように、役割分担と協力体制を維持する。大津市「データ分析・計画策定」、観光協会「情報発信・イベント実施」、商工会議所「事業主体」と想定し、検討を開始する。</p>			
連携者及びその役割			
名称	代表者	住所	役割
大津市	市長 越直美	大津市御陵町 3-1	データ分析・計画策定
びわ湖大津観光協会	会長 下條弘	大津市御陵町 2-3	情報発信・イベント実施
びわこビジターズビューロー	会長 佐藤良治	大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 6F	情報発信・イベント実施
連携体制図等			
<pre> graph TD A[小規模事業者] <--> B[地域の活性化、需要の拡大] B <--> C(地域への観光客増) C <--> D[大津商工会議所] C <--> E[大津市 びわ湖大津観光協会 びわこビジターズビューロー] D <--> E F[ビジョン共有 事業連携] --- D F --- E </pre>			

(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			
5 . 中心市街地活性化事業 JR 大津駅から湖岸を結ぶ都市機能の再構築、歴史・文化遺産、自然などの地域資源の活用策、空き町家等の活用による新たな店舗展開等中心市街地の活性化のための各種事業を展開する。			
連携者及びその役割			
名称	代表者	住所	役割
大津市	市長 越直美	大津市御陵町 3-1	事業の計画策定、補助金
(株)まちづくり大津	社長 山本勝義	大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 9F	事業の企画、運営
大津市中心市街地活性化協議会	会長 安孫子邦夫	大津市浜大津 1-4-1 旧大津公会堂 2F	事業の企画、運営
連携体制図等			