

経営発達支援計画の概要

実施者名	近江八幡商工会議所（法人番号 8160005006878）
実施期間	平成 29 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日
目標	<p>多様化するニーズに対応できる適応力を、小規模事業者が保持するため、当商工会議所が、地域の経済支援団体として、小規模事業者の持続的発展と“まち”の活性化を図るべく「中長期的な展望に望んだ小規模事業者支援」に取組み、伴走型支援を実施、これを達成するため、以下を重点支援項目として取組む。</p> <p>① 地域資源を活用した観光振興と交流人口の増加 ② 小規模事業者の持続的発展支援 ③ 起業家の育成支援 ④ 事業承継支援</p>
事業内容	<p>I. 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 景況動向調査を実施し、小規模事業者の課題解決や持続的発展の達成のため分析・提供する。 2. 経営状況の分析に関すること 自社の現状を認識し、課題解決に向け、持続的発展に繋げる。 3. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の事業計画策定に係る指導・助言。 創業予定者への支援体制の確立。 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 小規模事業者の支援進捗状況の確認。 チャレンジショップの開設。 町家情報バンクの活用と調査事業の実施。 創業後の経営相談事業。 事業承継問題等の相談事業。 5. 需要動向調査に関すること 小規模事業者とともに、消費者のニーズを把握するため調査・分析を実施する。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 需要動向調査データの還元とともに地域のマッチングフェアの出展支援やITを活用、インバウンド対応支援を実施する。 <p>II. 地域経済の活性化に資する取組み 恵まれた観光資源を活用し、近江八幡市、観光物産協会、まちづくり会社、関連機関と連携を図り、共に手を携えて地域経済活性化を図る。</p>
連絡先	<p>滋賀県近江八幡市桜宮町 231-1 近江八幡商工会議所 中小企業相談所 TEL 0748-33-4141 FAX 0748-32-0765 E-MAIL info@8cci.com</p>

(別表1) 経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 近江八幡市の概要

近江八幡市は滋賀県のほぼ中央、東近江地域（図1）に位置する人口約82,000人の、商業を主要な産業とする都市である。市域の北西部は琵琶湖に面しており、国の「重要文化的景観」第1号に認定された「葦」の群生する水郷地帯が広がり、県内でも優れた自然景観を有している。

当地域は、京阪神と名古屋という大都市圏の中間部に位置しており、国土軸（JR東海道線、東海道新幹線、名神高速道路）にも隣接する恵まれた立地条件にある。（図2）また、市域は湖東平野の中央に位置し、概ね平坦な地形であり、移動のバリアが少なく周辺地域との交流も進めやすい。

そうした好立地に起因し、古くから陸上・湖上交通の要衝の地であり、織田信長の改革精神により開かれた『楽市楽座』は、豊臣秀吉・秀次の自由商業都市の思想により、近江商人の基礎が築かれることとなり商業都市として発展してきた。

現在は、近江商人の古い町並みや八幡堀周辺を中心に、年間300万人の観光客が訪れる観光都市となっている。市街地周辺は、水田が広がり、「近江米」の生産地である他、大手ビールメーカーの原材料にも選定された「ビール麦」の産地である。また、市北東部にある干拓地では日本三大和牛である「近江牛」の生産や「水郷ブランド農産物」の生産も盛んである。

また、市域は観光都市的な様相を持つ北部と近代的な商業施設が集まる南部の2つに色分けされる。

- ① 北部は、琵琶湖や水郷地帯、豊臣秀次が築いた八幡城跡、八幡堀周辺に残る近江商人の古い町並み（伝統的建造物群保存地区）など自然や文化・歴史が漂う旧市街地地域。昔からの商店街が多く存在し、空き町家、高齢化が進んでいる地域である。
- ② 南部は、JR近江八幡駅、国道8号線側の新市街地地域。交通の利便性から大型店SCなど商業施設の出店が進み、現在も近江八幡駅周辺の開発が進んでいる近代的な商業地域である。



II. 小規模事業者の現状

近江八幡市の事業所数は、3,084先（卸・小売業29.0%、サービス業18.6%、宿泊・飲食業11.2%、建設業11.6%、製造業7.1%）うち小規模事業者数は2,093先で、年々どちらも減少傾向にある。

■業種別事業所数（平成24年：近江八幡市統計表）

業種	建設業	製造業	卸売 小売業	金融 保険業	不動産 業	宿泊 飲食業	サービ ス業	その他	合計
事業所数	358	218	895	48	137	344	576	508	3,084

地元商店街の多くが存在する旧市街（中心市街地）は、既に昔の繁栄した時代の面影はなく、車社会、大資本による商業開発、事業主の高齢化や後継者難、空き店舗の増加など厳しい現状となっている。

旧市街地の近江商人の古い町並みや八幡堀周辺を中心に、近年多くの観光客が訪れ、周辺は空き町家を利用した飲食店等もできているが、滞在型の観光ではなく、観光客の購買意識は一部の地元有名店に偏っており、周辺の飲食店以外は観光客を、自分の店に取り込めていないのが実情で経済的な効果は薄い。

売上減少による資金不足、事業主の高齢化、後継者不足により、地元商店が積極的な取り組みに踏み出せないのが現状となっており、現状の経営から脱皮できずに廃業に追い込まれるようなケースが生じている。

【都市間競争の激化による、地域商業者への影響】

大型店舗、フランチャイズ店などの進出や車社会・ライフスタイルの変貌、事業者の後継問題など様々な要因が重なり、地元商店は衰退の一途を辿っている。電車で京都まで35分、大阪まで1時間余りで行けるため、買回り品を中心に京都・大阪方面へ購買力の流出が目立っている。

また、以前は地元購買率、80%を維持し、隣接する竜王町や旧安土町からも50%近くの流入（平成18年滋賀県消費購買動向調査より）があったが、近年、近隣の草津市、守山市、野洲市にも大型商業施設が進出。市内流入率が大きかった竜王町へも大型商業施設が進出しており競争は激化、地元商業者への影響は大きい。

■市内商業者（卸売業・小売業）数の推移（件）

	H6年	H11年	H14年	H16年	H19年	H26年	H26/H6
卸売業	169	184	171	179	161	131	▲22.5%
小売業	1,007	921	901	852	829	555	▲44.9%
合計	1,176	1,105	1,072	1,031	990	686	▲41.7%

* 平成22年合併以前の数値は近江八幡市と旧安土町の合算で表示

Ⅲ. 市内小規模事業者の課題

消費者の購買動向が、大阪や京都等の都市部の他、近隣他市の大型商業施設等への消費流出に加え、近年はインターネットショッピングの普及等、消費形態は以前にも増して多様化している。

中長期的な視野で見ると、少子高齢化問題など、ますます生活様式が激変していくことが予想され、市内小規模事業者は、今まで以上に厳しい環境に直面すると考えられる。

小規模事業者が自らの持続的発展に真摯に取り組むことにより、結果的に地域の経済活性化が図れることになり、市や関連支援機関とともに商工会議所が伴走型支援に取り組むことが重要であると考えられる。

① 廃業率が高く、市内での開業率が低いことが課題。

経営難や後継者問題等にて廃業する事業者は依然として増加しており、新設率と廃業率の格差は広がる一方である。

創業相談者の出店先はJR近江八幡駅周辺など、新市街地エリアが中心となっている一方、近年、人口増加により著しい発展を遂げている草津市、大津市、守山市を中心とした湖南地域での起業希望者が増えており、市内在住ながら市外で開業するケースが増加している。

■ 市内事業者新設率・廃業率推移（件） 【経済センサス（結果の概要）より引用】

	事業所数	新設事業所	新設率（%）	廃業事業所	廃業率（%）
平成 21 年	2,853	223	8.2	455	16.7
平成 24 年	3,084	223	7.8	584	20.5

* 平成 22 年合併以前の数値は近江八幡市と旧安土町の合算で表示

② 観光客が滞在せず、効果的な取込みができていないことが課題。

近江八幡市の統計によると平成 25 年には、年間 300 万人が当市へ観光に訪れているが、滞在型の観光ではないため、観光客の消費動向は一部の地元有名店に偏っており、周辺の飲食店以外、商店街は依然、閑散とし経済的な効果は薄い。

事業者の高齢化、後継者難により新たな対応等積極的な行動ができない現状にある。

■ 観光入込客数の推移（千人）

年	平成 5 年	平成 10 年	平成 15 年	平成 20 年	平成 25 年	H25/H5
人数	1,365	1,518	1,742	2,777	3,021	221.3%

* 平成 22 年合併以前の数値は近江八幡市と旧安土町の合算で表示

③ 旧市街地は空き町家が多いが、有効に活用できる物件が少ない。

旧市街地の空き町家で観光客をターゲットにした創業を希望される方が観光客の増加に伴い増えてはいるが、有効に活用できる物件が少ないためか、新市街地での開業、もしくは市外へ流出される状態が多く、空き店舗活用の観点からは懸念材料になっている。

IV. 近江八幡商工会議所の小規模事業者支援の現状と課題

○小規模事業者に対する持続的な経営支援対策に取り組めていない。

単発的な経営上の課題に対する支援に終始し、中長期的な視野に立った支援に取り組めておらず、事後のフォローアップへの取り組みが十分に実施されていなかった。また、新たな需要の開拓や販路開拓支援も十分とはいえないのが現状である。

小規模事業者との伴走型支援に取り組み、後継者対策や店舗の活用等、経営分析、販路開拓などを駆使し“点”から“線”、“面”への取り組みが必要である。

V. 近江八幡商工会議所の今後の方針と取り組み

【当会議所の方針】

平成22年、近江八幡市と安土町の合併時に策定された近江八幡市基本計画（10年計画）は、『自然の恵み、歴史と文化に根づく「生業（なりわい）」が広がり、起業する活力とすべての人々が支え合える、ぬくもりあふれたまち』を理念・将来像としている。

当商工会議所としても、この基本計画を基軸とし、地域の現状を十分に把握して小規模事業者の活性化イコール地域の活性化であることを念頭に置き、商工会議所は地域の支援団体として、市内にある観光資源と地域資源を活用し、観光を中心とした商業都市として経済活性化を図るため、その原動力となる小規模事業者の持続的発展に寄与する。

【我が町の小規模事業者の中長期的な振興のあり方】

近江八幡市の10年後を見据えた場合、少子高齢化や産業構造、多様な生活様式の変化の波が加速度的に押し寄せ、少子高齢化と人口減が本格化する時代が到来することは確実視される。そのような環境の下、今以上に厳しい経営環境に直面することになっても、小規模事業者が持続的な発展を続けられるように当商工会議所が伴走型で支援する。

具体的には、以下を「当地域の小規模事業者の中長期的な振興のあり方」とする。

（1）地域資源を活用した観光振興と交流人口の増加

当市は、国の「重要文化的景観」に選定された水郷地帯や、「伝統的建造物群保存地区（商家町）」に選定された八幡堀、近江商人の古い町並みなど、自然と歴史文化の豊富な観光資源を有し、全国的にも知名度は高い地域であるが、観光入込客数は、ここ数年300万人前後で推移している。

観光集客力を高めるためには、地域観光資源のより一層の認知度向上や、新たな観光資源の発見と創造が必要である。文化・歴史・レジャーなど観光資源を再確認し、滞在時間を延ばすための、魅力的でストーリー性のある「近江八幡の過ごし方」を提案することにより、交流人口の増加を図り、飲食、宿泊、小売店等の観光産業の振興を図る。

（2）疲弊しつつある商業の活性化

①小規模事業者の持続的発展

小規模事業者の事業活性化に当っては、時代の変貌により多様化する顧客ニーズに対応できる「商品力・PR力・販売力」の支援に力を入れ、「営業力・販売力の強化」や「新規顧客開拓・販路開拓」等の課題の解決を図るため、持続的な発展に向けた伴走型の支援を実施する。

②起業家の育成

近江商人の経営哲学である“三方よし”（* 1）を念頭に置き、県や市、金融機関やその他支援機関と連携。起業家の抱える様々な問題点解決に向けて支援する。

また、創業希望者が描く“夢”を実現し、確認・確信できる場所の提供や個社支援により、起業に向けた第一歩を踏み出しやすい地域環境を創出し、歴史ある商都の深刻な状況を打開するため、“夢”を持って創業できる起業家の育成支援に取り組む。

③事業承継

事業承継に関しては、誰にも相談することもなく廃業に至っている経営者が、約7割を占めるという中小企業白書のデータもあることから、小規模事業者の良き相談相手になるため、積極的な巡回訪問を展開し、コミュニケーションの強化を図り、潜在的なニーズを掌握、「小規模事業者の自立的且つ持続的発展」に努め、『地域経済の発展』に寄与する。

また、上記の地域環境の創出については、近江八幡市、市内金融機関等と連携し創業・事業承継の相談窓口のネットワークを構築し、将来的に起業家が相談しやすく開業しやすい町づくりや、事業承継問題など気軽に経営相談できる支援体制を構築する。

（* 1 三方よし） 『売り手よし 買い手よし 世間よし』

売り手の都合だけで商いをするのではなく、買い手が心の底から満足し、さらに商いを通じて地域社会の発展や福利の増進に貢献しなければならないとする近江商人の家訓。

【経営発達支援事業の目標】

小規模事業者が抱えている様々な課題、特に販路拡大や経営改善計画の立案、創業・第二創業、事業承継などは、実情として知識や経験不足、人的な機動力の問題などが浮かび上がる一方、商工会議所においては、個社に対する取組みとして、情報提供や支援能力の強化、関連機関との連携強化など従来と違った提案型の支援体制の強化を、図ることが重要視される。

これらの課題を克服するため、当事業を推進し、前述、10年後の地域のあり方を踏まえ、本計画において下記のとおり支援して行く。

（1）観光振興と交流人口の増加

取組方針 ・文化・歴史・レジャーなど観光資源を再確認し、魅力的な『近江八幡』を提案することによる交流人口の増加に取組み、地域観光資源の認知度向上と販路拡大の取組みなど持続的な発展に向けた伴走型の支援を実施する。

- ・地域の特産品である「琵琶湖産湖魚佃煮」や「赤菟蕪」等地域資源の販路開拓および観光産業である「水郷めぐり」等の普及を目的とした支援展開。

(2) 商業の活性化

- 取組方針
- ・時代の変貌により多様化している顧客ニーズに、対応できる小規模事業者の営業力や企画力を強化サポートするため、持続的な発展に向けた伴走型支援を実施。
 - ・創業者への支援として、町家情報バンクの活用とチャレンジショップ事業により、創業予定者に実践体験できる場所を提供、創業への自信を付けるとともに伴走型支援により創業後の経営相談も積極支援する。
 - ・積極的な巡回訪問により、事業承継問題など深刻な問題解決に向け、小規模事業者の自立的かつ持続的発展に向けた伴走型の支援を実施する。

(3) 事業実施にあたっての地域連携

- 取組方針
- ・販路開拓等における流行や顧客ニーズの移り変わりは早く、多様な角度からスピーディかつ親身な支援が求められるが、当所単独では十分な対応が難しい場面も想定されることから、当会議所が中心となり、他の関係支援機関の協力を得ることで幅広い面的支援を可能とし一体となった支援体制を構築する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成 29 年 4 月 1 日～平成 34 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】

【地域経済動向に関する情報収集および分析】

地域の経済動向調査等を実施し、小規模事業者の持続的な発展を目指し経営状況の分析や事業計画策定、地域の経済活性化のための基礎情報として有効的に活用する。

【現状】 当商工会議所では、地域の経済動向調査等を実施・分析することで小規模事業者を取り巻く経営環境の変化やその影響、業種や規模別の経営実態、地域における課題、さらに、支援ニーズ等の把握に努めている。
しかしながら、分析結果を小規模事業者の経営支援に役立てることはできておらず、地域経済動向を踏まえた小規模事業者支援に取り組めていない。

【今後の取り組みと期待できる効果】

経済動向調査の分析結果は、域内小規模事業者の経営分析、事業計画策定をはじめとして、当商工会議所が小規模事業者の経営支援する際の基礎資料として活用する。また、当会議所の会報誌等にて公表するとともに、経営指導員が経営相談において紹介し、経営に当たっての参考資料とすることを推奨する。
これにより、今後の需要を見据えた事業計画策定支援や実効性の高い販路開拓支援を行うことが可能となり、また、小規模事業者が調査結果を経営方針等立案する際の参考にしてもらうことができる。

【事業内容】

① 景況動向調査の実施

毎月実施している L O B O（早期景気観測）調査を利用し、当所会員にて構成する 9 つの部会（小売商業部会・卸商業部会・工業部会・建設業部会・観光部会・運輸部会・理財部会・サービス情報部会・不動産部会）から 3 社を抽出し業種別の調査を実施、内容は「売上高」「採算性」「仕入単価」「従業員数」「業況」「資金繰り」の 6 項目とし、前年度対比や将来予測についても情報収集する。

② 滋賀県商工政策課が毎月公表する「経済指標からみる県経済の動向」を活用して、小規模事業者の経営支援に活用する以下の情報を収集・分析する。

- ・ 県経済の概要（主要経済指標からの概要）

- ・消費動向（大型小売店販売額、消費者物価指数、家計調査）
- ・雇用情勢（有効求人倍率）

③ 滋賀銀行の「しがぎん経済文化センター」が毎月公表する「県内経済概況」から県内景気の概況、今後の景気動向、個人消費、企業倒産などの情報を収集・分析する。

【成果の活用】

これらの収集・分析結果は、商工会議所の経営指導員会議において、小規模事業者の経営分析や事業計画策定を行う際の基礎資料として活用する。また、会報誌や巡回訪問を通じて、小規模事業者に情報提供して、経営の参考にさせていただくよう促す。これにより、需要を見据えた事業計画策定や実効性の高い販路開拓支援等につなげていくことができる。

【数値目標】

内容	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
LOBO 調査実施回数	——	4	4	4	4	4
県の「経済指標からみる県経済の動向」の収集分析回数	——	12	12	12	12	12
滋賀銀行の「県内経済概況」の収集分析回数	——	12	12	12	12	12
商工会議所の取りまとめ回数、広報誌での広報回数	——	6	6	6	6	6

※ LOBO 調査の実施は、四半期毎（3月・6月・9月・12月）とする。

※ 広報誌は2ヶ月毎（奇数月）の発行のため、2ヶ月毎に滋賀県の情報と滋賀銀行の情報を広報するが、5月、9月、11月、3月は、直近のLOBO 調査結果も合わせて広報する。

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

【目的】

現状として、開業、金融、税務、労働、取引、法律相談など個社が現在直面し、解決したい課題の単発的な相談にとどまっており、継続的な持続的発展のための経営分析、事業計画策定支援等伴走型の個社支援はほとんどできていない。

今後、具体的に小規模事業者の持続的発展を支援するため、地域の小規模事業者の経営状態や課題、経営環境などの分析を実施し、個々の事業所が持つ「強み」「弱み」「機会」「脅威」を把握し、今後の事業計画策定支援並びに事業計画策定後の実施支援を、適切且つ円滑に役立てることを目標とする。

【手段・手法】

- ①経営指導員等が経営分析のための巡回訪問を行い、小規模事業者に事業計画策定につなげていく経営分析の必要性や重要性を周知し、経営分析の実施を促す。また、小規模事業者が独自で経営分析を行う事態が生じた際のために、分析ノウハウの提供を行う。これにより、経営分析事業者の掘り起こしを行う。
- ②また、経営分析の必要性と重要性、経営分析手法をテーマにした経営分析セミナーを年2回開催し、受講者の中からも経営分析実施者を掘り起こす。

【項目】

分析内容は以下のとおりとする。

- ・財務諸表による定量的財務分析（数値、客観性）
損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書を元にした定量的データ分析。
- ・定性的経営分析
ABC分析による売上貢献度の認識。
SWOT分析表の作成による、財務力、商品力、人材、情報収集力など経営資源の抽出と、個者の「強み」「弱み」「機会」「脅威」を具体化。
- ・現状の事業戦略の可視化、経営課題の抽出。

【成果の活用】

経営分析結果は、事業計画策定の基礎資料として活用することができる。また、当該事業者の経営実態が明らかになり、経営課題を正確に把握でき、課題解決に向けた的確な助言やアドバイスを行うことができる。これにより、事業者をよく知り、事業者に寄り添った経営支援が実施できる。

【数値目標】

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営分析のための巡回件数	——	210	250	300	350	350
経営分析セミナーの受講者数	——	20	20	20	20	20
経営状況の分析を行う事業所数	——	25	25	25	30	30

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

（1）小規模事業者の事業計画策定支援

【目的】

- ・小規模事業者が経営分析で明らかになった経営課題を解決するとともに、自社の強みを活かした事業計画を立案し、販売促進、販路開拓につながる事業計画を策定し、事業計画に沿った経営を推進していくことを支援し、持続的発展につなげていく。
- ・小規模事業者が自社の現状を把握するとともに経営課題を認識するために、資金繰りや補助金申請の事業計画ではなく、経営安定を目的とした持続的な事業計画書の策定により自社の将来の姿を設定、変化の激しい経済環境に対応していくために必要な意識改革の必要性を求めていく。

【事業内容】

- ・経営分析を行った小規模事業者の中から事業計画策定を目指す事業者の掘り起こしを行う。
- ・事業計画策定に関するセミナーを年2回開催し、事業計画策定を目指す事業者の掘り起こしを行う。事業計画策定セミナーでは事業計画策定の重要性を理解してもらうとともに、事業計画に係る基礎的な知識の普及を目指す。
- ・経営資源（ヒト・モノ・カネ・設備・情報など）を活かした事業計画を策定するに当たっては、小規模事業者の持つ「強み」を有効に活かし、実現可能性の高い事業計画の策定を伴走型で支援する。
- ・高度で専門知識が必要とされる事業計画に対しては、滋賀県よろず支援拠点やミラサポの専門家支援制度を活用する。

(2) 創業者の事業計画策定支援

【目的】

様々な要因により衰退の様相を呈している事業者がいる一方で、新たな発想と意欲を持って創業にチャレンジする女性、若者、シニアなどの多様な人材も現れている。地域の雇用増加や活力増進のためにも、創業を増加させることが重要である。滋賀県よろず支援拠点と連携して、創業計画策定支援による創業支援事業を実施していく。

【事業内容】

- ・商工会議所において創業塾を開講する。創業についての理念を確認し、創業に関する基礎知識、マーケット戦略、資金計画、資金繰り、創業計画策定の重要性等についての講義を行い、創業者の掘り起こしを行う。
- ・創業予定者が抱える問題や悩み等に適切に対応し、相談しやすい窓口体制を確立する。金融機関の協力は必須であり、管内金融機関とも連携し、相談体制を強化、地域上げての創業支援体制を確立する。

【数値目標】

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画策定セミナー受講者数	——	20	20	30	30	30
創業計画策定セミナー受講者数	——	10	10	10	15	15
事業計画策定事業者数	——	20	20	25	25	30
創業計画策定者数	——	5	5	10	10	10

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

【目的】

策定した事業計画を達成へ導くために関係機関と連携しながら、事業の実行、進捗状況の確認、検証等、事業計画の進捗をサポートし、伴走型支援を実施し持続的な発展に寄与する。

【事業内容】

- ・計画策定後は、四半期に1度以上、巡回訪問し経営者と面談、進捗状況を確認する。ヒアリング時には、販路開拓や資金繰り指導等、適切な指導助言を行ない、伴走型経営支援体制で持続的な発展に寄与する。
- ・事業計画の目標達成に向けた販路開拓・新規顧客開拓等に対して必要なノウハウを経営指導員等が指導・助言を実施する。
- ・取組み途中での様々な問題点に対しては、事業者と一体となって解決に取り組む。高度で専門的な指導等が必要な場合、中小企業診断士等の専門家派遣を実施し、滋賀県よろず支援拠点やミラサポの専門家支援制度を活用し問題解決に取り組む。
- ・計画実施に対し資金の需要がある場合、日本政策金融公庫が事業の持続的な発展のための資金として平成27年度より創設された「小規模事業者経営発達支援融資制度」を積極的に活用する。

【創業者に対する実施支援事業内容】

- ・創業者に対しては、創業当初事業が軌道に乗るまでの間は特に重要であることから2ヶ月毎に巡回訪問し事業の進捗状況を確認する。売上、利益等を確認し、創業計画との乖離がある場合には、その原因を探り課題を抽出して、改善案や修正案を提示して、事業が軌道に計画を策定した支援乗るよう支援していく。
- ・商店街と連携して、「チャレンジショップ」事業を実施する。地域消費者のニーズの把握や課題分析、ビジネスプランへの反映など、本格的な事業開始に向けて体験を通じて経営のノウハウを学ぶ場を提供し、商いを実感し、課題改善への取組に対して、「自立」開業のためのハンズオン支援を行う。
- ・旧市街地の空き町家で観光客をターゲットにした創業希望者に対しては、「町家バンク事業」による空き町家情報の活用を促す。

【数値目標】

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画策定フォローアップ事業所数	——	20	20	25	25	30
創業計画策定フォローアップ創業者数	——	5	5	10	10	10

5. 需要動向調査に関すること 【指針③】

従来実施してきた調査では、個々の小規模事業者の商品・サービスの販路開拓などの項目を捉え切れていなかった。今回、当会議所が計画する事業では、小規模事業者が自らの商品・サービスの新たな販路開拓等持続的な発展に取組めるよう、事業者の立ち位置に近い視線からのデータ収集を目的にした調査を実施する。

【目的】

個者支援を実施する小規模事業者の取扱っている商品・サービスを調査対象として顧客ニーズを把握し、販路開拓や売上げ向上、新商品・サービスの開発に結びつける。

当市においては、美しい湖岸風景や古い近江商人の町並みといった観光資源があり、年間300万人の観光客が訪れる観光都市である。一方で、観光客が買い求めるお土産物は、一部大手菓子店の商品に偏っており、せっかくの地域資源が十分に浸透していない。については、当地域の特産品（鮎寿司、赤こんにゃく、琵琶湖産魚佃煮、和菓子、江州葎製品）の販路開拓および観光産業である水郷めぐり等の普及を目的に需要動向調査を実施し当該特産品を製造販売する小規模製造販売業者を支援する。

【調査の項目】

個店での消費者意見の収集とメディア・専門紙でのトレンド情報等の収集の2通りの情報収集を行う。

- ・各個店において、来店顧客を対象にして、消費者ニーズを把握するため、以下の項目で100件を目標にアンケート調査を実施する。

アンケート項目（鮎寿司の場合）

消費者の属性、匂い・香り、味、食感、見た目、価格、主な食べ方、調理方法

〔 鮎寿司以外の品目のアンケート調査項目については、品目に応じて適宜調査項目を事業者と協議して決定する。 〕

- ・民間のデータベースを利用し、鮎寿司に関する情報を収集する。
収集する情報：発酵食品の種類、他地域の発酵食品、健康情報、
発酵食品のレシピ・調理方法、類似した発酵食品、
統計データ（鮎寿司の生産量、売上金額の推移）など
活用する情報紙等：日経テレコンPOS情報、食品産業新聞、
滋賀県が発行する鮎寿司に関する資料

〔 鮎寿司以外の品目の情報収集項目については、品目に応じて適宜収集項目を検討して決定する。 〕

【成果の活用】

調査結果及び情報収集結果は、経営指導員等と専門家が共同して分析を行い、支援する業種の小規模事業者に提供し、新商品開発や販路開拓の参考資料として活用してもらう。

これにより、一部の愛好者に偏り気味である地域の特産品の新たな販路開拓につなげていくことができる。

【目 標】

	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
支援する業種	和菓子(でっち羊羹)の製造販売業者	水郷めぐり・和船観光事業者	鮎寿司・湖魚の佃煮等製造販売業者	赤蒟蒻の製造販売業者	伝統工芸品の製造販売業者
支援する個社の数	5社	5社	8社	3社	7社

湖魚販売(鮎寿司、小鮎等の佃煮)

伝統工芸品(ヨシ・すだれ製品、木珠、八幡靴、竹製品等)

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事【指針④】

今までの支援は、展示会や見本市等が開催される場合に開催案内を行う程度の支援に留まっていたが、今後は、出展する場合の小規模事業者の商品のブラッシュアップ、販路拡大のための出展経費など、展示会や商談会に出展しやすい環境づくり、近隣商工会議所との連携したビジネスマッチング、B to B サイト活用案内等を行い、更なる販路拡大支援を行い、小規模事業者の業容拡大や利益確保に貢献できる支援を実施する。

【目 標】

下記の事業者に対し積極的な活動を促し販路拡大に導く。

- ・既存の販路だけでなく、新たな販路を開拓したい事業者。
- ・新しい商品やサービス、新技術・独自の技術の売り込み、PRを図りたい事業者。

【事業内容】

① 商談会等への出展支援

- ・県、市、関係機関が実施する商談会等の開催情報について電子メール等の手法によりスピーディな情報提供を行い、出展事業者の増加を図る。
- ・商談会や見本市での多くの商談成立に向け、需要動向調査結果、経営分析結果、経営動向調査結果のどの情報を活用し、商談意識の高揚を図れるように助言・指導を行う。
- ・商談会出展を意識した商品のブラッシュアップのため、専門家と共に以下の項目について指導、助言を行う。
 - *商品自体の本質的な商品力向上に関する事。
 - *商品のパッケージ、ネーミングの改良に関する事。
 - *商品の広報ツール、その他PR手法に関する事。
- ・出品商品の店頭販売促進策の立案支援などを行い、地区内事業者の商品の認知度向上と売上増加に役立てる。
- ・支援対象は、地域に馴染みの商品を取り扱う小規模事業者で、滋賀県内を中心に販路の拡大を求める事業者。

- ・商談会や見本市に出展参加しやすい環境を整備して、潜在的な事業者の出展ニーズに応え、出展件数等の増加を図ることができる。

② 関係機関と連携したビジネスマッチング商談会

- ・滋賀中央信用金庫が毎年開催するビジネスマッチングフェアに当会議所と彦根商工会議所が連携し、事業者の新規取引先開拓、販路拡大を支援する。
- ・マッチング商談会の規模は、県内、彦根市から草津市のエリアの50事業者程度の規模で実施される。
- ・参加事業者に対し事前の情報提供等を積極的に行い、より多くの商談機会を提供する。
- ・商談時の効果的なツール作成、プレゼンテーション手法等について助言・指導を実施し近江八幡市の事業所のPRをサポートする。
- ・支援対象は、県内でも湖東、湖北地域を中心に販路を持つ小規模事業者で、従来からの販路を一層強固にすることができる。

③ 『ザ・ビジネスモール』への登録推奨と運用支援

- ・小規模事業者のB to B取引の機会増大を図るために、全国の商工会議所・商工会が運営する商取引支援サイト『ザ・ビジネスモール』のユーザー登録を推奨する。
- ・モールのユーザー登録後に行う企業情報登録では、自社の強みやブランド名、事業内容に対する適切なキーワード設定などを行うことで、取引機会の拡大を目指す。
- ・サイトの主要機能である『商談モール』など、サイト登録後の積極的な運用をサポートし、商談成約に結びつける。
- ・支援対象は、費用負担を避けつつ販路の拡大を求めている小規模事業者で、これにより、広く全国規模に取引先を拡大する可能性も生まれ、営業力に乏しい小規模事業者の弱点をフォローすることができる。

【数値目標】

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
商談会への出展支援件数	・・・	2	2	3	3	4
商談会・成約件数	・・・	1	1	2	2	3
マッチング商談会実施回数	1	1	1	1	1	1
マッチングフェア出展支援	・・・	3	4	5	7	7
マッチング商談成約件数	・・・	1	2	2	3	3
ビジネスモール登録事業者数 (累計)	54社	6 (60)	10 (70)	10 (80)	10 (90)	10 (100)
ビジネスモール商談掲載数	・・・	5	10	10	10	10
ビジネスモール商談成約数	・・・	1	2	2	3	3

II、地域経済の活性化に資する取組み

【現状と課題】

当商工会議所では、これまでも関係機関と連携して各種事業を実施し、一定の成果はみられたものの、その効果としては、一過性のものに留まってしまいうことが多く、中長期的な視野に立った、小規模事業者の持続的な発展支援、特に売上拡大や新たな需要の拡大につながるものとは言い難い取組みであった。

関係機関との協力連携体制は整っているが、各事業に対する取組み目的が小規模事業者の持続的な売上拡大や新たな需要の拡大にあるということを、関係機関と共有していたとは言えない状況である。

また、事業終了後のフォローアップも十分ではなく、地域経済活性化、定着化へ十分に寄与していたとは言えない状況であった。

【今後の取組みと効果】

今後は、当商工会議所が中心となって、近江八幡市、近江八幡観光物産協会、金融機関、まちづくり会社(株)まっせ、近江八幡商店街連盟や各自治会等が地域活性化の方向性を共有し、ともに手を携えて、地域内の小規模事業者の持続的な発展に向けて意見交換を重ね、意識の共有を図っていく。目的の共有を図った後に事業を展開することで、売上拡大、販売力の向上や新たな需要拡大を図ることができ、小規模事業者の振興と地域経済の活性化に貢献することができる。

また、このような効果を広く地域内の小規模事業者に周知することにより、事業への参加意欲を高め、地域資源を活用したイベントが活性化する。



四季折々の景観が楽しめる“水郷”



“灯り”に映る“八幡堀”

近江八幡市は、日本一の湖、琵琶湖を背景として、国の「重要文化的景観」第1号に認定された水郷地帯を観光資源として有しており、近江八幡市、観光物産協会等と連携し“自然の知恵を活かすまちづくり”をモットーとして地域商業活性化の方向性を検討する。

【具体的な地域商業活性化事業】

①びわ湖トライアスロン in 近江八幡

びわ湖、沖島を望む宮ヶ浜水泳場を中心に、田園風景が広がるびわ湖最大の干拓地を競技会場にしたスポーツイベントを通じて、当地域の魅力を全国に発信し、地域活性化を図る。

「クーポン付き観光マップ」をトライアスロン・パスポートとして発行、選手やその家族の他、ボランティアスタッフ等も含めると4,000人近くになる来訪者に利用を促し、飲食店を中心とした小規模事業者及び地域活性化の一助とする。(クーポン利用は5月初日より10月末まで有効) 運営主管、まちづくり会社「株まっせ」及び当会議所内に事務局を置く「はちまん青年経営者会」に連携協力。今年度第二回目、6月開催。



②近江八幡灯り事業 町並みと灯り、八幡堀まつり

灯りに映える八幡堀や町家を中心に、近江八幡の魅力を発信、地域内各施設で2日間に亘り、様々な催しやコンサートが開催される近江八幡観光物産協会が主催する観光イベント事業に連携協力する。毎年9月に2日間開催され、今年第19回目。

③近江八幡節句人形めぐり「町なみに装う、雛(ひいな)のほほえみ」

歴史ある近江八幡の商店街にある個店で、代々受け継がれた雛人形等の展示装飾により、近江八幡の魅力向上、商店街の賑わい、活性化を図る。近江八幡観光物産協会、近隣商店街と連携協力する。毎年2月～3月開催。

④にぎわいのまちづくり事業「京街道門前通り・観音山祇園さんイベント」

毎年七夕の時期に、3つの連なる商店街が連携、隣接する観音山願成就寺、近隣自治会や子ども会、近江八幡観光物産協会と連携協力。イベントを通じて商店街の存在をアピールし活性化を図る。

III、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

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

これまで近江八幡市や金融機関（滋賀銀行、滋賀中央信用金庫、日本政策金融公庫等）、近江八幡観光物産協会と行ってきた情報交換は、経営環境や市場動向等地域の情勢について確認するなど表面的な情報交換に留まっていた。今後については、小規模事業者の持続的な個者支援に繋げていくために必要な支援に関するノウハウや需要動向、地域の経済動向といった情報の共有を高め、其々の課題をフォローしつつ、有効な情報交換に努める。

- ①日本政策金融公庫 彦根支店管内の商工会議所による連絡協議会で、支援ノウハウ、取組み成功事例、課題や各地域の経済動向について情報交換を実施する。（年間2回）
- ②滋賀県発明協会の特許等取得活用支援事業連携会議での、各支援機関からの発表情報意見交換を通じ、各支援機関の事業活動等の情報交換を行う。（年間2回）
- ③近江八幡市に所在する金融機関の担当者との意見交換会を開催し、金融業務を通じて経営改善事例や課題等について情報交換し、小規模事業者の持続・活性化という観点から方向性の共有を図りながら個社支援に活用していく。（年間2回）
- ④近江八幡市、近江八幡観光物産協会、まちづくり会社(株)まっせと連携を強化し、町家利用や地域内の動向について情報を共有し、有益な情報をフィードバックできるように支援力の向上に役立てる。（年間2回）

* 上記①～④の情報交換会を通じて得た情報（融資実行時のポイントや経営改善事例等）を小規模事業者に還元し個社支援に活用する。

2. 経営指導員等の資質向上に関すること

【目 標】

経営指導員等の資質向上については、今までの相談業務等の対応から、より専門的な販路開拓、マーケティング、経営改善等について研修等で支援能力を向上させる。

【現 状】

現状の経営指導員の活動を省みると、主に税務・金融相談、補助金の申請補助などの分野が多く、相談の依頼があった小規模事業者への対応が中心で受身の姿勢が強かったことは歪めない。

【今後の取組み】

経営指導員等が自ら行動する、伴走型支援を積極的・能動的に活動できるよう業務執行の変革とともに小規模事業者の持続的な発展に寄与するため、前述記載した能力向上に向けての研修等を進めていく。

【情報共有による資質向上】

	項 目	内容・目的と考え方
1	管内情報の共有	巡回相談等で得た地域情報、事業者動向などの情報を原則毎月1回の会議にて報告、情報の共有化を図る。

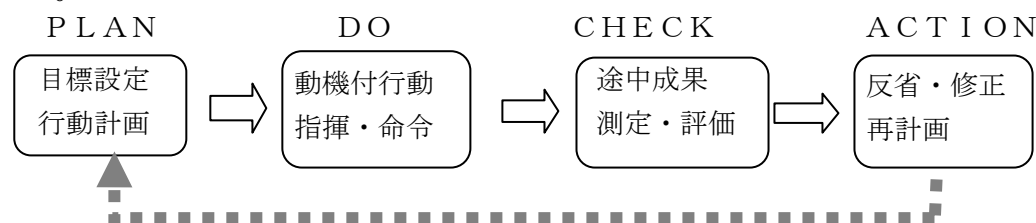
2	各種研修のフィードバックと情報の共有	職員会議等にて研修会やセミナーの内容を報告、知識の共有化をはかり資質向上に役立てる。内容に応じ適宜、勉強会も開催し対応する。
3	職場内勉強会の実施	各々の担当業務等を、職員勉強会にて順番に講師となり説明。職員のスキルアップをはかる。

【支援能力の向上】

	項目	内容・目的と考え方
1	指導現場でのOJT実施	専門家派遣事業に於いて、指導に同席し、指導ノウハウ技術を習得する。
2	経営指導員等認定研修会への参加	滋賀県商工会議所連合会が実施する各種研修へ積極参加し、基礎力、応用力を身に付ける
3	中小企業基盤整備機構が主催の研修への参加	中小企業大学校の実施する各研修会へ計画的に出席し、全体的な底上げと資質向上に努める。
4	行政等支援機関等の実施する研修会への参加	国、県、滋賀県産業支援プラザ、大学等が主催する研修会や、フォーラムなどに参加し研鑽をはかる。

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

- ・事業実施後の評価に関して、毎年、見直しをはかっていく。
- ・事業の内容ごと且つ総合的に評価、意見交換、見直しを行い、創業者等の自立的支援、地域経済の発展に寄与できる事業となるように努める。
- ・外部有識者として、非会員の中小企業診断士を予定。外部有識者の意見を内部職員間で意見交換・検討し、目標数値を設定、次年度へ反映する。
- ・評価内容、課題や改善点について職員内の勉強会で情報共有する。
- ・評価内容、指摘項目、改善計画、次年度目標を取りまとめ正副会頭会議で報告する。
- ・PDCAを駆使し、着実に実績を積み重ね、実施期間の5年目に一定の成果が達成できるように努める。

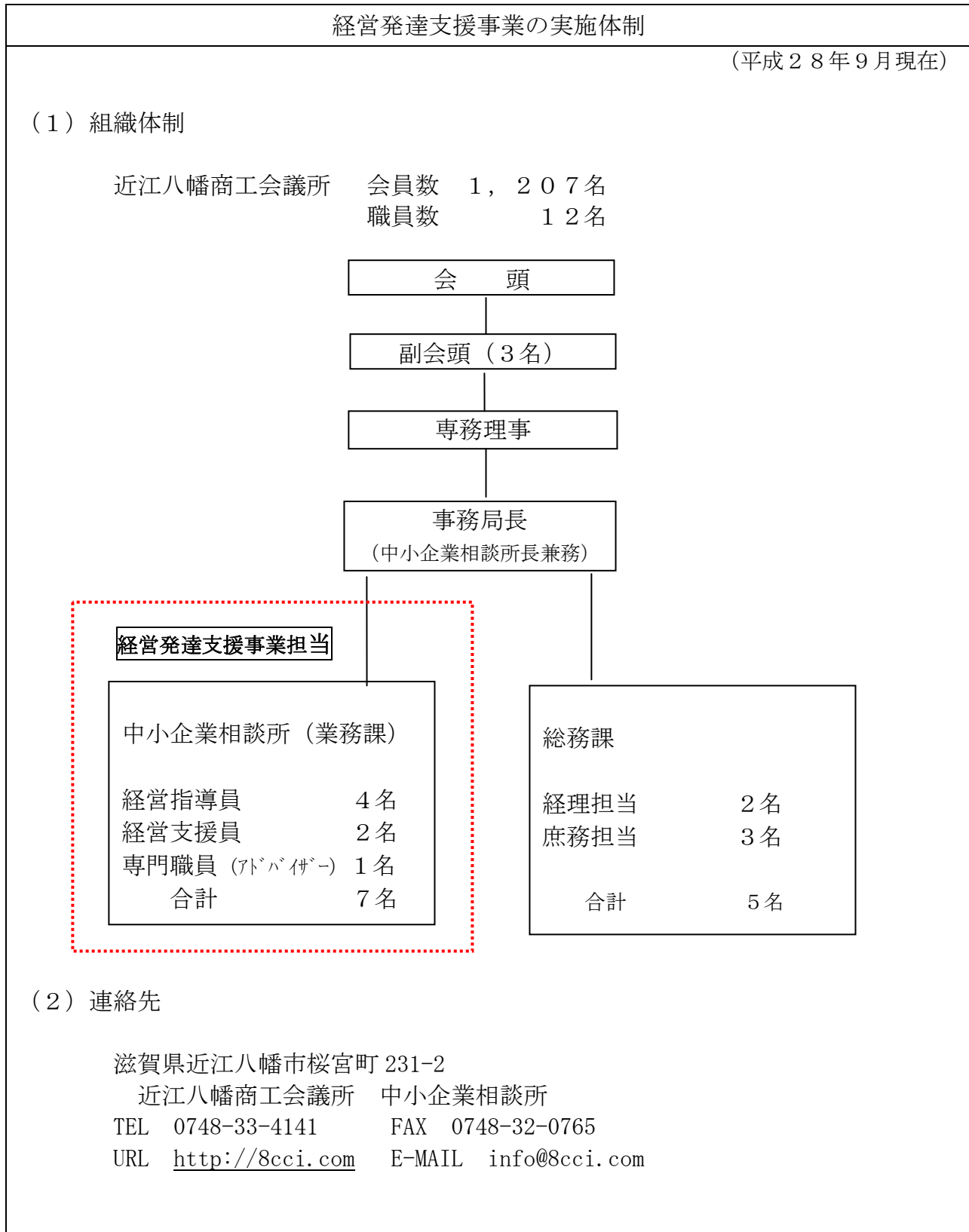


【地域小規模事業者に対する評価及び見直し結果の公表方法】

事業の成果・評価・新年度の計画を当所ホームページ、会報誌紙面、窓口閲覧等、適切な方法で毎年7月を目途として公表する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
必要な資金の額	63,500	63,500	63,500	63,500	63,500
○商工業振興費	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500
○小規模事業 経営支援事業費	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000

(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

① 会費 ② 国補助金 ③ 県補助金 ④ 市補助金 ⑤ 事業委託費 ⑥ 講習会受講料収入

(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

(別表4)

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

連携する内容	
1. 地域経済動向調査	近江八幡市・地元金融機関
2. 事業計画策定支援	滋賀県よろず支援拠点、滋賀県産業支援プラザ、滋賀県商工会議所連合会、地元金融機関
3. 事業計画策定後の支援 (チャレンジショップ実施)	滋賀県中小企業診断士会、近畿税理士協会近江八幡支部、滋賀県中小企業団体中央会、滋賀県発明協会 廿一駅南商業協同組合、(株)まっせ
4. 地域経済の活性化に資する取組み	近江八幡市、近江八幡観光物産協会、近江八幡商店街連盟、(株)まっせ
5. 金融支援相談、創業支援	日本政策金融公庫、地元金融機関
連携者及びその役割	
連携者	役割・連携内容
① 日本政策金融公庫彦根支店 所在地：滋賀県彦根市佐和 11-34 代表者：支店長 堀 正明	小規模事業者経営改善資金（マルケイ資金）や小規模事業者経営発達支援資金等の円滑な資金活用および助言。
② 滋賀県商工会議所連合会 所在地：滋賀県大津市打出浜 2-1 代表者：会長 大道 良夫	専門家派遣事業（「ミラサポ事業」等）、経営や地域経済に関する情報提供。
③ 公益社団法人滋賀県産業プラザ ④ 滋賀県よろず支援拠点 所在地：滋賀県大津市打出浜 2-1 代表者：理事長 田口 宇一郎	「創業補助金」申請のための連携。専門家派遣制度の利用。「商圈マップ」等の支援プラザ独自の事業の活用。高度な専門的支援への対応。
⑤ 滋賀県中小企業診断士協会 所在地：滋賀県大津市打出浜 2-1 代表者：会長 廣田 光政	経営計画、経営分析、経営戦略等に関する指導助言、情報提供。
⑥ 近畿税理士協会近江八幡支部 所在地：近江八幡市江頭町 414-7 代表者：支部長 中島 善男	専門的な税務に関する指導・助言および税理士の紹介。
⑦ 一般社団法人 滋賀県発明協会 所在地：滋賀県栗東市上砥山 232 代表者：会長 清水 貴之	特許申請、権利侵害など専門的な知的財産権に関する相談・助言。
⑧ 滋賀県中小企業団体中央会 所在地：滋賀県大津市打出浜 2-1 代表者：室長 川口 栄蔵	「ものづくり・サービス補助金」申請のためのサポート助言。
⑨ 滋賀県工業技術総合センター 所在地：滋賀県栗東市上砥山 232 代表者：所長 月瀬 寛二	小規模事業者支援のための情報提供、各種施策活用のための助言。

<p>⑩近江八幡市 所在地：近江八幡市桜宮町 236 代表者：市長 富士谷 英正</p>	<p>産業競争力強化法認定による創業者支援のための情報提供、助言。地域の動向や施策に関する情報提供や助言。</p>
<p>⑪公立大学法人滋賀県立大学 所在地：彦根市八坂町 2500 代表者：理事長 大田 啓一 国立大学法人 滋賀大学 所在地：彦根市馬場 1-1-1 代表者：学長 佐和 隆光 滋賀職業能力開発短期大学校 所在地：近江八幡市古川町 1414 代表者：校長 坪内 茂樹</p>	<p>産学連携指導。地域状況調査等への協力、助言。技術講習会による資質向上支援。専門的な施設の利用支援と助言。</p>
<p>⑫㈱まっせ（まちづくり会社） 所在地：近江八幡市永原町上 8 代表者：代表取締役 山本 昌仁</p>	<p>まちづくりの面的支援、地域活性化イベントの開催連携。空き町家バンクとの連携。チャレンジショップ事業の連携と助言。</p>
<p>⑬廿一駅南商業協同組合（アクア 21） 所在地：近江八幡市鷹飼町 179 代表者：代表理事 岡地 鉄男</p>	<p>チャレンジショップ事業の連携。</p>
<p>⑭市内金融機関 6行 14店舗 滋賀中央信用金庫本店 他3店舗 所在地：近江八幡市桜宮町 198 代表者：本店営業部長 木村 茂 滋賀銀行八幡支店 他3店舗 所在地：近江八幡市正神町 1 代表者：支店長 首藤 章 関西アーバン銀行八幡駅前支店他2店舗 所在地：近江八幡市鷹飼町 673 代表者：支店長 小林 正典 京都銀行 近江八幡支店 所在地：近江八幡市鷹飼町 555-2 代表者：支店長 中井 秀治 湖東信用金庫 近江八幡支店 所在地：近江八幡市鷹飼 148-24 代表者：支店長 古賀 朗読 滋賀県信用組合 八幡支店 所在地：近江八幡市桜宮町 189 代表者：支店長 富田 正俊</p>	<p>通常金融支援の他、「空き家・空き店舗」利用推進ならびに資金利用、創業支援・事業承継支援にて各種相談業務に連携。 近江八幡金融連絡会議を設置し、半期毎に情報交換を実施。 滋賀中央信用金庫の主催するビジネスマッチングフェアに協賛連携。</p>
<p>⑮（一社）近江八幡観光物産協会 所在地：近江八幡市為心町元 9 代表者：会長 森嶋 篤雄</p>	<p>観光振興事業実施の連携協力及び助言。</p>

連携体制図等

小規模事業者・創業者等

【金融支援】

- ① 日本政策金融公庫
- ⑭ 市内各金融機関

【専門家派遣、情報提供】

- ② 滋賀県商工
会議所連合会
- ③ 滋賀県産業支援
プラザ
- ④ 滋賀県よろず支
援拠点

【経営計画】

- ⑤ 滋賀県中小企業
診断士会

【税務・会計】

- ⑥ 近畿税理士協会
近江八幡支部

【知的財産】

- ⑦ 滋賀県発明協会

【補助金・技術支援等】

- ⑧ 滋賀県中小企業団体中央会
- ⑨ 滋賀県工業技術総合センター

近江八幡商工会議所

- ・ 事業計画策定支援
- ・ 情報提供支援
- ・ 専門家派遣支援
- ・ 金融相談支援
- ・ 補助金申請支援
- ・ 専門的技術支援
- ・ 販路開拓支援 等

伴走型支援

【産業競争力強化法】

- ⑩ 近江八幡市

【産学連携】

- ⑪ 滋賀大学
滋賀県立大学
滋賀職業能力開発
短期大学校

【空き町家バンク】

- ⑫ ㈱まっせ
(まちづくり会社)

【チャレンジショップ】

- ⑬ 廿一駅南商業
協同組合 (アクア 21)

【観光振興】

- ⑮ (一社) 近江八幡
観光物産協会

地域小規模事業者・創業者の
自立的且つ持続的な発展・
地域経済の活性化