

経営発達支援計画の概要

実施者名	草津商工会議所
実施期間	平成27年4月1日～平成32年3月31日
目 標	人口増加と地理的優位による昼間人口比率の高さをビジネスチャンスと捉え、販路開拓、自社の魅力発信、創業や事業承継の支援を通じて、自ら考え行動できる経営者を育て、小規模事業者の持続的発展につなげるとともに、地域経済の活性化を目指す。
事業内容	<p>・経営発達支援事業の内容</p> <p>1．需要動向・地域の経済動向等の情報提供 小規模事業者の事業計画策定や課題解決に繋がる情報を提供し活用を支援することで、小規模事業者が自ら収集・整理・分析できる姿を目指す。</p> <p>2．経営状況の分析 小規模事業者との接触機会を通じて把握した経営状況を分析しアドバイスするとともに、支援内容の改善にも活用する。</p> <p>3．事業計画策定・実施支援 各種セミナーや個別相談会、巡回指導、専門家派遣等を通じて、小規模事業者の事業計画策定と実施支援を行う。特に能動的に取り組む小規模事業者に対しては、伴走型支援として寄り添った支援を実施し、モデル事例として他の事業者への啓蒙の機会を提供する。これらの取り組みを通じて、事業の持続的発展に向けて、自ら考え行動できる小規模事業者を育てる。</p> <p>4．小規模事業者販路開拓・需要開拓支援 新たな需要開拓を目的に、需要動向の情報提供、営業力強化につながるセミナーや各種展示会への出展支援、イベントを利用した魅力発信事業等を実施することで、小規模事業者の魅力発信力向上を目指し、販路開拓、需要開拓に繋げる。</p> <p>・地域経済の活性化に資する取り組み 地域小規模事業者の売上機会の創出を目標とした各種事業を他の団体とも連携して実施することで、市内外の多様な結びつきを創出し、地域経済全体の活力を高める。</p>
連絡先	草津商工会議所 業務指導課（中小企業相談所） 所在地：〒525-0032 滋賀県草津市大路2丁目11-51 TEL：077-564-5201 FAX：077-569-5692 ホムページ：http://www.kstcci.or.jp

(別表 1)
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

・草津市の概況

草津市は、琵琶湖を抱く滋賀県の南東部に位置し、大津市、栗東市、守山市の3市に隣接している。古来、交通の要衝として発展し、江戸時代には東海道と中山道が分岐・合流する宿場町であった。現在も、市内を国道1号や京滋バイパスが通過するほか、名神高速道路と新名神高速道路が合流する草津田上ICがあり、広域交通の要衝となっている。



この交通利便性の高さから、製造業の立地が進んでおり、県内でも有数のものづくり都市である。

また、市域を貫くJR東海道本線（琵琶湖線）に、草津駅（乗車人員28,315人/日、県内第1位）と南草津駅（乗車人員27,168人/日、県内第2位）があり、京都まで約20分（22km.）、大阪まで約50分（65km.）と、京阪神都市圏に近接する位置にある。京阪神地域のベッドタウンとしての人口流入を主原因として、平成47年まで人口の伸びが続くと予想される全国でも稀な地域である。

さらに、JR草津駅にはJR草津線が乗り入れており、県の湖南・甲賀地域からのアクセス性が高く、広域圏において中心的な役割を果たす地域となっている。

このため、昼間人口の142,677人に対して、夜間人口は130,874人と、昼間人口の方が多く、昼間人口比率は109%となっており、流入人口が流出人口よりも多くなっている。草津市との交流人口が最も多いのは、隣接する大津市（13,422人）であるが、京都府（6,567人）との交流人口も次に多くなっている。

草津市を含む琵琶湖南部地域は、消費購買力が高く、大型商業施設の集積地となっている。

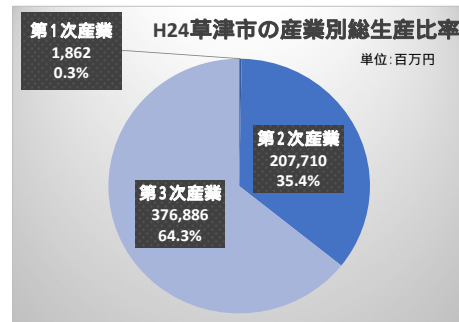
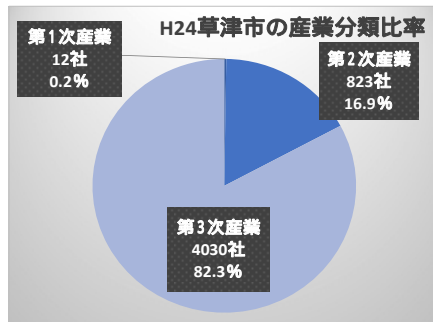
琵琶湖岸には、わが国有数のハスの群生地（約13ha.）やヨシ（アシ）原があり、豊かな自然環境が残されている。また、旧街道沿いには国の登録文化財に登録されている建築物を含む、商店を中心とした古くからのまちなみが残っている。特に、東海道随一の本陣として、昭和24年に国の史跡に指定された草津宿本陣が保存されている。

このようにいくつか観光資源があるものの、観光流入客は横ばいであり、日帰り観光や宿泊を目的とした流入となっている。

・草津市の経済・産業構造

草津市の産業構造を見ると、第3次産業は、産業別分類では8割強に対して、産業別総生産比率は6割強となっている。

第2次産業においては、産業別分類は2割弱であるが、産業別総生産比率においては約4割を占める。

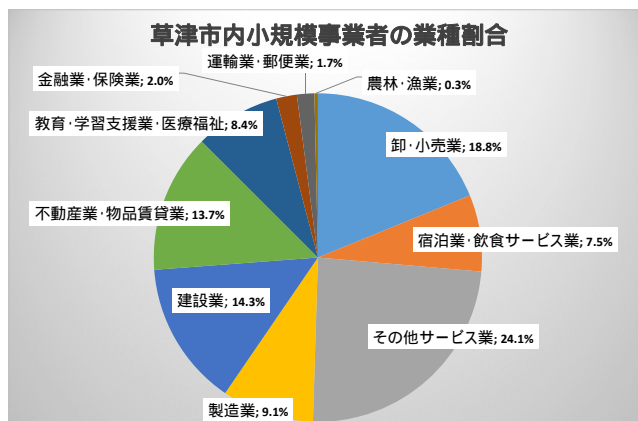


・草津市管内の小規模事業者の現状と課題

(1) 現状

管内の事業所数は4,865ヶ所、内訳は第一次産業が12ヶ所、第二次産業が830ヶ所、第三次産業が4,023ヶ所であり、最も多いのは「卸・小売業」の1,175ヶ所であり、次いで「宿泊業・飲食サービス業」の561ヶ所である。

このうち、小規模事業者数は約6割を占めており、各業種割合は、右表の通りである。



さらに、管内の事業所を従業者数で見ると、最も多いのは「製造業」の15,030人で、次いで「卸・小売業」の12,474人、「宿泊業・飲食サービス業」の7,037人である。

また、新規開業343件、廃業749件で廃業が上回っている。(出典：平成24年経済センサス)

中心市街地内の商店街数は平成9年には17単組であったものが、廃業の増加による統合により、平成24年には10単組まで落ち込んでいる。事業所数で見ると、平成9年に348件であったものが、平成24年には285件と減少している。(出典：商業統計調査)

- ①商業においては、小規模事業者の創業は少なくなっており、経営者の高齢化が進んでいる。大型商業施設の進出もあり、経営環境が厳しくなっている。
- ②サービス業においては、昼間人口の増加などにより、需要が見込めるため、売上の根拠、見込みもはっきりしない状況での安易な開業が多くなっている。
- ③観光業においては、観光資源の認知度が低く、宿泊を目的とした観光客のみとなっている。
- ④工業においては、小規模事業者の多くが下請け中心である。
- ⑤中心市街地においては、業種の偏りが目立ち、駅から離れるにつれ賑わいに格差が生じており、商店街の商業機能が低下している。

(2) 課題

- ①商業は、事業の継続のためには事業承継が必要であるが、経営環境の厳しさから承継を志す者が減少しており、後継者不足となっている。
- ②サービス業は、事業計画の重要性の認識不足により、事業計画が策定されていない。
- ③観光業は、観光資源はあるものの情報発信力が弱く、滞在型の観光客が少ない。
- ④工業は、新規需要の開拓に必要な商品開発や販路開拓にかけられる経営資源が限られているため、自社技術のPRができていない。
- ⑤中心市街地は、賑わいのあるところは飲食店が集中しており、テナントミックスの改善が必要であり、賑わいのないところは魅力店舗誘致による賑わいの創出が必要である。

・草津商工会議所の現状と課題

(1) 現状

昭和35年8月草津市商工会として発足。昭和47年10月に草津商工会議所へ組織変更。
平成26年度より、「地域と事業所の潜在力を発掘し、経済の活性化を目指す」を方針に掲げ、各種事業を実施している。

会員数は、1,556事業所（組織率：32%）、うち小規模事業者数は、1,296事業所で会員の約8割を占める。

当初より小規模事業者向けに、資金繰り相談、記帳指導等財務、税務の相談を手厚く行ってきた。

その後、創業相談、展示会への出展支援やイベント等賑わい創出、空き店舗出店支援、事業計画策定セミナー・個別相談会等に取り組んできた。

(2) 課題

①商業に対しては、創業支援については、融資相談が中心であり、細かな事業計画策定に対する指導が不十分であった。

また、事業承継支援については、小規模事業者からの相談に対応するのみで、当所から問題意識を高めたり、検討を促すような積極的な取り組みができていなかった。

②サービス業に対しては、創業塾の開催はしていたが、創業者に対してしっかりした事業計画策定を促す働きかけができていなかった。

③観光業に対しては、イベントの実施に留まり、滞在型の観光客を取り込むことにはつながっていなかった。

④工業に対しては、展示会への出展のみが目的となっており、販路開拓支援としては不十分であった。

⑤中心市街地に対しては、草津市や草津市中心市街地活性化協議会、草津まちづくり(株)との連携により、空き店舗対策は行っているが、出店希望者の少ないエリアに対する誘致の工夫が不足している。

全体として、小規模事業者の持続的発展のためには、個々の小規模事業者の課題に応じてきめ細かく伴走型の支援を行い、小規模事業者の課題解決と事業計画の実現を支援する必要がある。

しかし、融資相談、記帳指導やイベントを実施することに職員が多くの時間を費やしている現状である。

また、販路開拓につながる事業計画策定・実施支援のための能力が不足している。

このことから、職員のスキルアップと他機関との連携により支援力の向上を目指す。

・支援方針

小規模事業者の持続的発展、地域経済活性化、地域資源の活用、工業事業者の下請け中心からの事業構造の変革等、中長期的な振興のあり方を踏まえて、以下の方針により支援を行う。

①サービス業の課題として挙げた不十分な事業計画は、全ての業種に対しても必要なことなので、小規模事業者（創業者を含む）に対して、需要を見据えた事業計画策定・実施支援を伴走型で行う。

②廃業率を下げ、開業率を上げるために、創業塾や個別相談会により支援を行う。

③商業の課題として挙げた後継者不足の解決に向けて、円滑な事業承継のために事業承継セミナーや個別相談会により支援を行う。事業承継の支援は、工業の小規模事業者に対しても有効である。

④需要開拓につながる支援としては、販路開拓やITを活用した自社の魅力発信、営業力強化セミナーを全業種対象に行う。

- ⑤工業中心に行ってきた展示会出展支援を商業にも広げるとともに、出展後の需要開拓の支援まで行う。
- ⑥個店の魅力発信のためのイベントを開催することで、商業・サービス業の需要開拓、中心市街地の賑わいの創出を目指す。
- ⑦中心市街地の課題として挙げた魅力店舗誘致による賑わいの創出に向けて、入居促進する取り組みを草津市や草津市中心市街地活性化協議会、草津まちづくり㈱と連携して行う。
- ⑧観光業の課題として挙げた滞在型の観光客増加に向けて、観光資源を活用したイベントを草津市、草津市観光物産協会を中心に各種団体と連携して開催する。

・支援の目標

これらのことを踏まえ、小規模事業者の持続的発展のために、機会の創出と支援にあたって主旨を理解し、改善に積極的な小規模事業者に対し、伴走的に支援を行っていく。

これにより、自ら考え行動できる経営者を育て、小規模事業者の持続的発展につなげるとともに、地域経済の活性化を目指す。

- ①高い意欲を持っているが、自立的に動くことが難しい小規模事業者に対し、伴走型の事業計画策定、実施支援を強化することで、持続的発展につなげる。
- ②個店の魅力発信のための来店のきっかけづくりとして、効果的であった「まちゼミ」を需要開拓について学ぶ場として、新陳代謝を図りながら、より多くの小規模事業者に参加を促す。
- ③従来は創業時の資金調達相談に留まっていたものを、具体的な活動につながる事業計画策定まで支援することで、スムーズな創業、事業承継、店舗開店につなげる。

・課題に対する取り組みの主な数値目標

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
①経営発達型支援（伴走型支援）による事業計画策定支援	0件	1件	2件	4件	4件	4件
①経営発達型支援（伴走型支援）による事業計画実施支援	0件	1件	3件	6件	8件	8件
②需要開拓支援（まちゼミ）	21店舗	21店舗	21店舗	21店舗	21店舗	21店舗
③新たに創業を目指す者への事業計画策定支援	0件	2件	3件	3件	4件	4件
③事業承継計画策定支援	0件	0件	2件	2件	3件	3件
③空き店舗・新店舗入居希望者事業計画策定支援	0件	1件	1件	1件	2件	2件

※経営発達型支援による事業計画実施支援については、1事業者に対し2年間の継続支援を行う。

※需要開拓支援（まちゼミ）は、毎年5～10店舗の参加店舗の入れ替えを行う。

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】

(1) 現状と課題

小規模事業者は、地域特性、経済動向について認識が低く、データ等の活用力が弱い傾向にある。当所としても、これまでは、定期的、体系立った調査・情報収集ができていなかった。

また、情報提供に関しても巡回指導、窓口相談時に小規模事業者が求める情報を個別に提供するのみで、HP、会報誌等での広い周知はしていなかった。

(2) 今後の取り組みと効果

上記のことを踏まえ、今後は有益と思われる情報の定期的な収集・整理・分析を行い、小規模事業者へ提供する。

新たな取り組みとして、今まで実施していなかった当所独自の経済動向調査を実施する。

調査は、売上、採算、資金繰り、雇用動向に加え、調査時点での経済動向への課題について、小規模事業者の商業、サービス業、観光業、工業それぞれ20社に対し、年1回実施する。

会員に対しては、巡回指導、窓口相談時のヒアリングにより調査する。

非会員に対してはセミナー等でアンケート調査する。

また、事業計画策定支援の際に外部環境把握のためにこれらの情報の活用を指導する。

これらにより、地域の実態を収集・蓄積することができ、需要を見据えた事業計画策定に活かすことができる。

将来的には小規模事業者が自社に必要な情報を自ら収集・整理・分析できる姿を目指す。

項目	内容
目的	・草津市内の小規模事業者に対して、事業計画策定時に必要な外部環境の把握のために経済動向に関する情報を収集・整理し、提供する。
情報収集	・新たに取り組む当所独自の経済動向調査に加え、草津市統計書、滋賀県景況調査、日本商工会議所L O B O調査等から、小規模事業者が必要と思われる情報を収集する。 ・収集にあたっては、収集すべき情報項目、入手先、更新時期に関する情報リストを作成する。
整理	・担当者を定め、売上、採算、資金繰り、雇用動向等リストにもとづき外部情報および、当所独自の経済動向調査で収集したデータを整理する。
分析	・収集・整理した情報を、中小企業診断士や税理士等外部専門家とも連携し、事業者の業種や課題に合わせて、年2回分析する。
提供	・事業計画策定等の支援時に個別に提供する。(対個別) ・セミナー、HP等で広く周知する。(対多数)
活用方法	・個々の事業者の課題や業種に合ったデータを提供することで、事業計画策定の基礎データとして役立てる。 ・蓄積したデータを経営指導で活用する。 ・地域経済活性化の方向性の確認や共有のための情報交換に活用する。

〈目標〉

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
経済動向調査	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
調査対象数	未実施	80社	80社	80社	80社	80社
分析回数	未実施	1回	2回	2回	2回	2回
提供件数(対個別)	5件	51件	62件	64件	74件	74件
提供回数(対多数)	未実施	1回	2回	2回	2回	2回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(1) 現状と課題

経営状況の分析は、小規模事業者の現状把握によって強みや弱みを認識し、経営発達につなげることを目的に行うべきである。

しかし現在は、巡回指導、窓口相談での融資相談時における資金繰り支援を目的として、財務諸表を用いて利益率、返済余力の確認を行うことに留まっているため、経営課題の把握や改善につながる分析・指導が不十分であった。

(2) 今後の取り組みと効果

今後は財務諸表に加えて、ヒアリングで把握する小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の内容、保有する技術又はノウハウ、従業員等の経営資源の内容を踏まえて、分析を行う。

分析したデータを事業計画策定時の基礎資料として、経営課題の把握、必要な支援を特定のために活用し、小規模事業者の持続的発展につなげる。

データの分析や活用については、中小企業診断士や税理士等外部専門家とも連携して行うことで、詳細な経営診断が可能となる。

小規模事業者にとっては、経営課題や自社の強み・弱みについて異なった視点から気づきが得られ、事業計画の検討に役立つ。

項 目	内 容
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・草津市内の小規模事業者に対して、ヒアリングを行い、経営状況の実態を把握する。 ・経営課題を抽出し、課題解決を目指す。 ・さらに、実効性のある事業計画策定に活かす。 ・草津市内の小規模事業者の経営状況を把握・分析し、経営課題を抽出し、課題解決やより実効性のある事業計画策定に活かす。
項 目	<ul style="list-style-type: none"> ・財務諸表により、経営状況を把握・分析する。 ・ヒアリングにより、小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の内容、保有する技術又はノウハウ、従業員等の経営資源の内容を把握・分析する。 ・財務諸表に加え、ヒアリングによる小規模事業者の強み・弱みを把握・分析する。
手 段	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析シート（財務諸表、経営指標、強み・弱み、SWOT分析）を作成する。 ・巡回指導、窓口相談時において、経営分析シートをもとに経営状況を把握する。 ・さらに意欲がある小規模事業者に対しては、中小企業診断士や税理士等外部専門家と連携して、経営指標やSWOT分析により詳細な経営診断を行う。（※）
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・上記により分析したデータを事業計画策定時の基礎資料として、経営課題の把握、必要な支援を特定するために活用する。

〈目標〉

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
巡回訪問回数 (延べ)	1,256回	1,400回	1,400回	1,400回	1,400回	1,400回
窓口相談回数 (延べ)	360回	360回	360回	360回	360回	360回
経営分析件数(※)	未実施	3件	15件	15件	15件	15件

※経営分析件数は、新規の件数を表し、継続しているものは含まない。

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題

これまでは、経営に窮するなど経営維持が困難な小規模事業者への融資あっせん、資金繰りや記帳指導等に時間を費やし、直面する問題解決のためだけの支援となり、需要開拓や販路開拓まで力を入れることができなかった。

(2) 今後の取り組みと効果

今後は、資金面の指導中心ではなく、経営課題に応じた指導助言や専門家派遣等の支援を経営改善型支援として実施していく。

また、当所の限られた人的資源を有効に活かすために、積極的に事業計画策定に取り組む小規模事業者の掘り起こしを行い、経営発達型支援（伴走型支援）を実施する。

経営発達型支援（伴走型支援）により、小規模事業者の持続的発展につなげる。

また、上記支援により業績の上がった小規模事業者を成功事例として紹介していくことで、他の小規模事業者の動機づけに役立てる。

3-1 事業計画策定に取り組む小規模事業者の掘り起こし

① 事業計画策定セミナー・個別相談会

自社の経営資源を正しく認識する方法などを伝え、小規模事業者自らによって事業計画を策定することの重要性を意識づけるためのセミナーを行う。

また、事業計画策定にあたり、フォローアップ等の必要性に応じて、個別相談を行う。

② 新たに創業を目指す者（創業間もない者を含む）への事業計画策定相談

創業塾を開催し、創業希望者の知識向上を図り、創業時の事業計画策定の重要性を意識づける。

また、計画策定の個々のニーズ、必要とされる支援内容を把握するための個別相談を行う。

③ 事業承継セミナー・個別相談会

円滑な事業承継に向けた事業計画策定の重要性を意識づけるためのセミナーを行うとともに、個々の事業承継に関するニーズ、課題を把握するための個別相談を行う。

④ 空き店舗・新店舗への入居希望者事業計画策定相談

草津市と連携して実施する草津市魅力店舗誘致事業および、草津市中心市街地活性化基本計画におけるテナントミックス事業等における空き店舗・新店舗への入居希望者に対し、事業計画策定の重要性を意識づける。

⑤ 金融相談・補助金相談

金融や補助金相談時においても事業計画策定の重要性を意識づける。

⑥ 巡回指導・窓口相談

巡回指導・窓口相談時に、小規模事業者からの相談等を受けるとともに、事業計画策定の重要性を意識づける。事業計画作成に関わる課題、支援のニーズ等を把握する。

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
①事業計画策定セミナー	1回	1回	2回	2回	2回	2回
①事業計画策定個別相談	15件	15件	20件	20件	25件	25件
②新たに創業を目指す者への事業計画策定相談(創業塾)	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②新たに創業を目指す者への事業計画策定相談(個別相談)	0件	2件	3件	3件	4件	4件
③事業承継セミナー	0回	0回	1回	1回	1回	1回
③事業承継個別相談	0件	0件	2件	2件	3件	3件
④空き店舗・新店舗入居希望者事業計画策定相談	0件	1件	1件	1件	2件	2件
⑤金融相談・補助金相談	169件	170件	170件	170件	170件	170件
⑥巡回指導(延べ)	1,256回	1,400回	1,400回	1,400回	1,400回	1,400回
⑥窓口相談(延べ)	360回	360回	360回	360回	360回	360回

3-2 経営改善型支援

3-1の支援活動を通じて、創業や経営改善に取り組む小規模事業者に対し、地域の経済動向調査や自社の経営状況分析、需要動向調査の各種情報にもとづき、需要を見据えた事業計画策定支援を行う。

小規模事業者の中長期ビジョンにもとづく計画策定の重要性の認識を高めることにより、補助金・融資獲得のみを狙っての短期計画や不十分な事業計画による安易な開業・早期廃業を防ぐことにつながる。

項目	内容
目的	・小規模事業者の経営改善に結びつけるための事業計画策定の重要性の認識を向上させる。
項目	・経営改善に必要な事業計画の策定を支援する。
手段	・巡回指導、窓口相談を通じて、事業計画策定の必要性を伝える。 ・セミナーによる事業計画策定の方法を学ぶ機会を提供する。 ・巡回指導、窓口相談を通じて、事業計画を策定する上での課題について相談、指導を行い、事業計画策定とその活用につなげる。

〈目標〉

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
経営改善型支援件数	未実施	50件	60件	60件	70件	70件

3-3 経営発達型支援（草津商工会議所の経営発達支援事業における伴走型支援）

3-1の支援活動を通じて、経営革新あるいは新規事業の立ち上げに取り組む高い意欲を持った小規模事業者の掘り起こしを行い、計画策定後も積極的に寄り添って支援することを前提として、中長期ビジョンにもとづいた事業計画策定を支援する。これにより自ら考え行動できる経営者を育て、創業者や事業者の持続的発展につなげる。

また成功事例として、これらの事業者の事例を紹介していくことで、他の小規模事業者の動機づけに役立てていく。

項目	内容
目的	・高い意欲を持っているが、事業計画策定において支援を必要としている小規模事業者に、寄り添って支援を行うことで、将来的に自ら考え行動できる小規模事業者を育成する。
項目	・小規模事業者の中長期ビジョンの実現に向けた、実効性のある事業計画策定を支援する。
手段	<ul style="list-style-type: none"> ・巡回指導、窓口相談を通じて、高い意欲を持った小規模事業者の掘り起こしを行う。 ・小規模事業者の中長期ビジョンのヒアリングや経営診断を行い経営課題の把握を行う。 ・事業計画策定の支援を行い、必要に応じて中小企業診断士、税理士等の専門家派遣も実施する。 ・具体的な活動計画への落とし込みを行う。 ・策定後の実施支援の必要性を検討する。

〈目標〉

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
経営発達型支援件数	未実施	1件	2件	4件	4件	4件
専門家派遣回数	未実施	10回	20回	40回	40回	40回

※専門家派遣回数は、1社あたり年10回とする。

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題

これまで、マル経資金利用者を中心とした融資あっせん者に対しての現況確認に留まっており、需要開拓や販路開拓につながる事業計画実施に対する支援は不十分であった。

(2) 今後の取り組みと効果

今後は、事業計画を策定した小規模事業者に対しては、計画策定時に採用した支援方法（経営改善型支援と経営発達型支援）で、事業計画策定後の進捗状況の確認や課題の把握を行う。

また、課題の解決にあたっては、他の支援機関と連携して専門家派遣等を活用する。

経営発達型支援（伴走型支援）で成功事例を作ることによって、持続的発展を目指す小規模事業者のモデルになり、動機づけに役立てる。

さらに、国の融資制度の積極的な活用による資金繰り支援も行う。

4-1 経営改善型支援

創業・補助金等新たな取り組みに向けて事業計画を策定した小規模事業者に対して、年2回程度訪問し、計画書に規定された取り組みの進捗状況のヒアリングをして、必要な指導助言を行う。

項目	内容
目的	・事業計画の確実な実施による経営改善の達成を支援する。
項目	・巡回指導、窓口相談による進捗状況の確認を行う。 ・必要に応じた指導助言を行う。
手段	・巡回指導、窓口相談を通じて、計画の進捗状況を把握し、指導助言を行い、必要な専門家派遣等支援を行う。

〈目標〉

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
経営改善型支援件数 (フォローアップ)	23件	36件	40件	40件	40件	40件
マル経融資斡旋件数	21件	20件	20件	20件	20件	20件
小規模事業者持続化 補助金採択件数	2件	16件	20件	20件	20件	20件

4-2 経営発達型支援（伴走型支援）

経営発達型支援（伴走型支援）の対象者については、毎月1回、定期的に事業者と面談を行い、計画書に規定された取り組み項目の実施状況、定性・定量目標値の評価等により進捗状況を把握する。課題があれば原因を特定し、達成に向けた対策について指導助言を行う。また、必要に応じて専門家派遣や連携先の支援を活用する。これにより事業の持続的発展に向けて、自ら考え行動できる小規模事業者を育てる。

項目	内容
目的	・高い意欲を持って事業計画を策定した後、事業計画実施において支援を必要としている小規模事業者に、寄り添って支援を行うことで将来的に自ら考え行動できる小規模事業者を育成する。
項目	・定期的な面談による進捗状況と課題の把握を行う。 ・計画通り進んでいない人への指導助言を行う。 ・課題解決のための指導助言を行う。
手段	・月1回面談し、進捗状況の把握と新たな課題が無いかを確認する。 ・課題があれば、その解決策について相談し、中小企業診断士や税理士等外部専門家派遣や展示会出展支援等、個々の課題に応じた支援を行う。 ・支援の結果、成果が得られた小規模事業者を成功事例として紹介し、他の事業者の動機づけに役立てる。

〈目標〉

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
経営発達型支援件数 (フォローアップ)	未実施	1件	3件	6件	8件	8件
マル経融資斡旋件数	未実施	1件	3件	6件	8件	8件
補助金・助成金支援件 数等	未実施	1件	3件	6件	8件	8件

4-3 国の融資制度活用による資金繰り支援

事業計画を策定し、事業の持続的発展に取り組む小規模事業者が、売上拡大、販路開拓に資金調達が必要な際に、平成27年度から創設された日本政策金融公庫・小規模事業者経営発達支援資金の積極的活用を推進するとともに、融資実行後のフォローアップを行う。

項目	内容
目的	・事業計画を策定し、持続的発展に取り組む小規模事業者の売上拡大、販路開拓を資金調達の観点から支援する。
項目	・小規模事業者に対し、事業計画策定後のフォローアップを行う。 ・事業計画にもとづいて持続的発展に取り組む小規模事業者を日本政策金融公庫に推薦する。 ・小規模事業者に対し、融資実行後のフォローアップを行う。
手段	・巡回指導、窓口相談を通して、売上拡大、販路開拓に必要な資金調達の課題を把握する。 ・融資実行後の事業の実施状況と返済状況の確認を行い、課題解決に必要な支援を行う。
目標	・当所の経営発達支援計画認定後の資金繰り支援となるため、利用者数は未知数ではあるが、認定後は本制度の周知を徹底し、活用推進につなげる。

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題

小規模事業者は、商取引相手や金融機関などの既存の情報収集源に頼り、最近の需要動向の変化や新しい需要に気づくために能動的に新しい情報源を探ることが少ない。

また、得た情報を自社にとっての需要動向の把握や予測にまで分析することは稀である。

当所としても、これまでは、定期的な調査・情報収集ができていなかった。

さらに、販路開拓支援、事業計画策定支援に役立つような情報の分析もできていなかった。

(2) 今後の取り組みと効果

上記のことを踏まえ、今後は以下の方法で情報の収集・整理・分析・提供を行う。

【情報の収集】

当所主催や関係機関と連携して行うセミナーやイベントにおいて、需要動向をアンケートやヒアリングにより収集する。

〈草津市内の消費動向把握〉

①まちゼミ（事業詳細 P16 記載）において、受講者 100 名に対し年 1 回、欲しい商品、興味のある事柄、訪れたい場所等に関する情報をアンケートで取得する。

②まちバル（事業詳細 P16 記載）において、来場者 50 名に対し年 1 回、店舗の選択理由、バル以外でも利用するか、この地域にどんな店舗があったら良いか等に関する情報をアンケートで取得する。情報を取得する方法については、まちバルHPの活用を検討する。

③みなくさまつり（事業詳細 P18 記載）において、小規模事業者グループ（建設部会）の実施する「住まいのお困りごとセミナー」で、住まいで日常的に困っていることを、来場者や地域住民 20 名に対し年 1 回、ヒアリングすることで、潜在的ニーズや需要の把握につなげる。

〈事業者のニーズ把握〉

①当所の主催する事業計画策定セミナー（事業詳細 P7 記載）や営業力強化・販路開拓セミナー（事業詳細 P14 記載）において、参加事業者 20 名に対し年 3 回、最近の売れ筋商品、需要の変化等に関する情報をアンケートで取得する。

②インターネットブコンジャパン（事業詳細 P14 記載）において、来場者 30 名に対し年 1 回、来場の目的、対象の商品・サービス、ニーズ等を事前に準備したアンケート用紙に記入もしくはヒアリングにより調査する。

〈観光客のニーズ把握〉

①熱気球搭乗体験（事業詳細 P18 記載）において、来場者 100 名に対し年 1 回、住居地、草津市での宿泊の有無、この後の訪問先・観光予定、イベント情報の入手方法等についてアンケートを実施する。

②くさつ街あかり華あかり夢あかり（事業詳細 P17 記載）において、来場者 100 名に対し年 1 回、住居地、草津市での宿泊の有無、この後の訪問先・観光予定、イベント情報の入手方法等についてアンケートを実施する。

収集する情報の項目や調査数については、調査の有効性を高めるために、小規模事業者あるいはイベント主催の連携者と当所経営指導員が共に考えて、改善を加えながら継続実施する。

【情報の分析・提供】

収集したデータの分析については、小規模事業者あるいはイベント主催の連携者と当所経営指導員ならびに中小企業診断士等外部専門家と連携して行う。

分析の結果をイベントに参加した小規模事業者に対しては個別に提供し、その他の小規模事業者に対しては、セミナーやHP等で広く周知する。

【期待効果】

これらにより、小規模事業者の販路開拓の成功、また、需要を見据えた事業計画の策定に役立てることができる。

将来的には小規模事業者が、自社に必要な情報を自ら収集・整理・分析できる姿を目指す。

項 目	内 容
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・草津市内の小規模事業者の新たな販路開拓や需要開拓につなげる。 ・需要を見据えた事業計画策定に役立てる。
情報収集	<ul style="list-style-type: none"> ・当所主催のセミナーやイベント等の機会を利用して、草津市内の消費動向、事業者や観光客のニーズをアンケートやヒアリングにより収集する。 ①まちゼミでのアンケート調査 ②まちバルでのアンケート調査 ③みなくさまつり会場でのヒアリング調査 ④事業計画策定・営業力強化・販路開拓セミナーでのアンケート調査 ⑤インターネットコンジャンプでのアンケートもしくは、ヒアリング調査 ⑥熱気球搭乗体験会場でのアンケート調査 ⑦くさつ街あかり華あかり夢あかりでのアンケート調査 ・日経テレコン、日経流通新聞等から、売れ行き、マーケット、ニーズに関する情報を収集する。 ・収集にあたっては、収集すべき情報項目、入手方法、データ様式を作成する。
整 理	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナーやイベント等で行うアンケート調査は、実施後関係者で整理する。 ・収集した外部データについては、担当者を定め、小規模事業者の販路開拓支援に役立つように整理する。
分 析	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー・イベントで収集・整理したデータおよび外部データについては、人口動態、家計調査、商圈マップ（GISクラウド型エリアマーケティング「マケプラ」※）等のデータを加え、小規模事業者の業種や課題に合わせて、中小企業診断士等外部専門家と連携し分析する。
提 供	<ul style="list-style-type: none"> ・イベントに参加した小規模事業者に対しては個別に提供する。（対個別） ・販路開拓や新商品開発の支援時に個別に提供する。（対個別） ・事業計画策定の支援時に個別に提供する。（対個別） ・セミナー、HP等で広く周知する。（対多数）
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・個々の事業者の課題や業種に合ったデータを提供することで、販路開拓や需要開拓に役立てる。 ・需要を見据えた事業計画策定に役立てる。 ・新商品の開発、新分野への進出に関する戦略策定に活用する。

※商圈マップ（GISクラウド型エリアマーケティング「マケプラ」）とは、GISと各種統計データを関連付けて活用し、地図上でマーケティング調査結果を表示できるシステム。

〈目標〉

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
需要動向アンケート調査 (セミナー・イベント)	未実施	1回	9回	9回	9回	9回
需要動向調査 (外部データ)	未実施	1回	2回	2回	2回	2回
収集データの分析回数	未実施	1回	2回	2回	2回	2回
提供件数(対個別)	未実施	51件	66件	68件	78件	78件
提供回数(対多数)	未実施	1回	2回	2回	2回	2回

※需要動向調査（セミナー・イベント）の28年度以降実施回数：④3回、①～③・⑤～⑦各1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】

(1) 現状と課題

今までもイベント・展示会の出展への企画、運営は行っていた。しかしながら、事前説明、当日の運営支援、結果フォローに留まっていた、需要開拓に効果をあげるためのアドバイスや取り組みとしては不十分であった。

セミナーについても、クレーム対応、接客・接遇、労務等の分野の開催はしていたが、需要開拓の動機づけにつながるものは少なかった。

また、他の支援機関と連携したイベントも、実施・運営が中心となり、需要開拓の効果をあげるための取り組みとしては不十分であった。

(2) 今後の取り組みと効果

上記のことを踏まえ、今後は需要開拓に効果をあげるための内容の見直しや工夫を加えて取り組んでいく。

また、イベントやセミナーに対して需要開拓の目的意識を持って参加してもらうことにより小規模事業者自身で何をやるべきか、考える機会を提供する。

これらにより、新規顧客の獲得と同時にそのノウハウを学ぶことができる。

また、連携して行う事業についても、今後より需要開拓の効果をあげるような取り組み方について連携先と共に工夫していく。さらに、需要開拓の効果が期待できる支援機関とは新たに連携し、積極的に事業を行う。

6-1 魅力発信力実践事業

新たな需要開拓につなげるために、全業種を対象としてセミナー開催等以下の事業を実施する。

① 営業力強化・販路開拓セミナーの開催

すぐに現場で活かせるようにマスメディアに対する広報のやり方、ソーシャルメディアの活用方法、Eコマース、ネット販売等ITの活用など自社の魅力発信、営業力強化につながる実践型・体験型セミナーを、各回30名程度を定員として年間3～5回開催する。

これにより、広く草津市内の小規模事業者へノウハウや情報の提供を行う。

② 各種展示会への出展支援

現在は、工業対象のインターネプコンジャパン(アジア最大級のエレクトロニクス製造・実装技術展)へ、草津市と連携して出展支援を行っているが、開催案内や当日運営支援に留まっていた。

今後、新たな取り組みとして、出展意欲のある小規模事業者を募り、中小企業診断士等外部専門家と連携して出展準備から出展後のフォローアップまでをトータルに支援を行う。

これにより、小規模事業者が苦手とする招待状や礼状の出し方やプレゼンテーションスキルの向上を図り、新たな販路開拓へつなげる。

さらに、その他の業種も対象として小規模事業者のニーズも高く、販路開拓の効果が期待できる展示会(「大阪インターナショナル・ギフト・ショー」など)へも出展支援を行っていくことで、草津市内の小規模事業者の販路開拓活動を支援する。

また、製造業系の小規模事業者に対してインターネットでのBtoB情報サイト(IPROS※)の活用の検討を勧める。

※情報サイト(IPROS)…電気・電子・工学機器から半導体、自動車、ロボット、製造装置、加工機械、制御機器、部品、ITソフト、測定・検査・分析器、素材・材料まで豊富に掲載された製造業エンジニア向け製品・技術情報サイト。

③ ビジネスマッチング事業

ビジネスマッチングの事業としては、現在「あうんです！※」（草津市の工業系企業のもつ技術と商品のオンライン上での紹介を行うマッチングサイト）の運営を行っており、登録数は134件で3件のマッチング事例がある。

さらに、今後は日本政策金融公庫や滋賀銀行、滋賀中央信用金庫などの金融機関が開催するビジネスマッチング事業への積極的参加支援を行うことで、新たな販路開拓につなげる。

※「あうんです！」…草津市内企業の業務内容、主要製品、優れた技術等の情報を掲載し、人・企業・商品・技術などの「会う(合う、遭う)」を推進することを目的としたビジネスマッチングサイト。

〈目標〉

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
①営業力強化・販路 開拓セミナー (開催回数)	3回	3回	4回	4回	5回	5回
②各種展示会への出 展支援(支援件数)	4件	4件	6件	6件	6件	6件
②商談件数	20件	20件	30件	30件	30件	30件
③ビジネスマッチ ング事業(事業数)	1回	1回	3回	3回	3回	3回
③商談件数	3件	5件	25件	25件	25件	25件

※②各種展示会への出展支援については、26年度、27年度は出展のみの支援件数、28年度以降は、出展前後の活動についてもトータルに支援する件数を記載。毎年1～2件の入れ替えを行う。

6-2 イベントを利用した魅力発信事業

消費購買力が高い地域でありながら、店舗の魅力を十分に発信できていない小規模事業者に対し、新たな需要開拓につなげることを目的とし、以下の事業を実施する。

① まちゼミの開催

個人店であるが故の入店のしにくさを解消すると同時に、個店の魅力を発信し、新たな需要の開拓につなげることを目指し、過去3年間、守山商工会議所、栗東市・野洲市商工会と連携して連続開催した。これまで、まちゼミ開催の主旨を個別に説明し、本来の意味を理解した事業者が参加することで、当日参加者の顧客満足度が高く、再来店や商品購入につながるなど、新たな需要開拓に寄与している。(下表の通り)

今後は、会報などでの事例の紹介やセミナーなどで参加店舗によるプレゼンテーションを行うなど、小規模事業者自ら成功体験を情報発信できるようにしていく。

【まちゼミ開催実績】

開催回数	第1回	第2回	第3回
開催時期	2012/11	2013/10	2014/11
参加店舗目標数	21店舗	21店舗	21店舗
参加店舗数	27店舗	17店舗	23店舗
顧客満足度	96.7%	95.1%	98.1%

② まちバルの開催

下表の通り、現在までのまちバル開催実績を見ると、開催回数を重ねる毎に出店者数、チケット販売冊数(≒来場者数)ともに総じて増加している。また、出店者アンケートにおいて、自店のPRになったとの回答が約80%で、顧客の増加につながったとの回答が約50%となっており、有効な需要開拓のツールである。

今後さらに、飲食店の開業が予想されることから、個店の認知度を上げていく取り組みを自ら計画実施できるように学ぼうとする姿勢の小規模事業者を育てる。

【まちバル開催実績】

開催回数	第1回	第2回	第3回	第4回
開催時期	2012/10	2013/6	2014/2	2014/10
出店者数	42店舗	44店舗	47店舗	54店舗
チケット販売冊数 (≒来場者数)	656冊	1157冊	1097冊	1350冊

<目標>

参加店舗数	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
①まちゼミ	23店舗	25店舗	25店舗	25店舗	25店舗	25店舗
②まちバル	54店舗	50店舗	50店舗	50店舗	50店舗	50店舗

※毎年5～10店舗の参加店舗の入れ替えを行う。

II. 地域経済の活性化に資する取り組み

(1) 現状と課題

今までも関係機関と連携して各種事業を実施し、それ自体は成功を納めてきたが、一過性の賑わいづくりに留まっており、小規模事業者の継続的な売上拡大・販路開拓・新たな需要の拡大につなげるには不十分な取り組みであった。

関係機関との事業の成否に関する会議については十分な協議を重ね、協力体制が整っているが、当所の各事業に対する取り組み目的が小規模事業者の継続的な売上拡大・販路開拓・新たな需要の拡大にあるということ、関係機関と共有していたとは言えない。

また、各事業への参加小規模事業者に対し、上記の取り組み目的の周知徹底がなされていなかった。

さらに、事業終了後のフォローアップが不十分であり、結果として地域経済の活性化へ十分に寄与していたとは言えない現状である。

(2) 今後の取り組みと効果

事業実施に対する当所の目的である小規模事業者の継続的な売上拡大・販路開拓・新たな需要の拡大を関係機関に認識してもらい、各種事業がその目的に沿った内容となるよう協議を重ね、意識の共有を図っていく。

小規模事業者に対しても各種事業への参加の意味は一過性の売上向上のみにあるのではなく、継続的な売上向上につなげることであることを理解してもらうため、事前説明会を開催し、目的・情報共有を行う。

このように、目的の共有を図った後、事業を実施することで、売上や販売力の向上が図られ、小規模事業者の振興および地域経済の発展に寄与する。

また、このような効果を広く草津市内の小規模事業者に周知することにより、事業者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ことで、草津市のブランド力強化につなぐ。

1. 他団体と連携して開催するもの

① 草津市魅力店舗誘致事業

目的内容	商店街の空き店舗、空き家等の情報を把握し、個々の商店街の持つ立地や歴史性、顧客ニーズや利用者層等から必要な商業機能やコミュニティ支援機能を分析し、地域に必要な機能を戦略的に誘致する。
期待効果	空き店舗等を活用し、魅力店舗誘致による創業促進を図る。商業機能の向上と新たな賑わいづくりにより、当該エリアへの集客を図り、地域小規模事業者の売上機会の拡大につなげる。
連携先	草津市、草津市中心市街地活性化協議会、草津まちづくり(株)

② イベントを利用した地域経済の活性化

イベント名	(春) 草津宿場まつり (夏) 草津納涼まつり (秋) クサツハロウィン (冬) くさつ街あかり華あかり夢あかり
目的内容	東海道五十三次の五十二番目の宿場町として、また、「東海道」「中山道」の合流・分岐する街として、「国史跡草津宿本陣」が現存するなど今も街道文化の薫る「宿場町」草津の地域資源を活かして、四季を通じてイベントを開催する。
期待効果	地域資源を活用したイベントを開催することで、当市の魅力発信を行い、観光客誘致促進を図る。当市のファンづくりにより、滞在型観光へ導くことで、地域小規模事業者の売上機会の創出につなげる。
連携先	草津市、草津市中心市街地活性化協議会、草津まちづくり(株) 草津市観光物産協会、草津市コミュニティ事業団、草津市商店街連盟 草津青年会議所、草津市ボランティアガイド協会、草津市国際交流協会 地元地縁組織

② イベントを利用した地域経済の活性化

イベント名	みなくさまつり
目的内容	新住民や屋間人口比率の高いJR南草津駅周辺地域において、年一度イベントを開催することにより、コミュニティや市民文化の醸成、企業と企業、企業と地域、学生と地域の融和を図る。
期待効果	地域コミュニティの醸成を目的としたイベントを開催することで、当該地域の小規模事業者と住民の交流により、地元密着型の消費促進を図り、地域小規模事業者の売上機会の拡大につなげる。
連携先	草津市、草津青年会議所、立命館大学、地元地縁組織

③ 観光客への魅力発信事業

イベント名	熱気球搭乗体験、ハスクルージング
目的内容	琵琶湖岸に広がる全国有数の広さと美しさを誇るハスの群生を、見頃となる夏期に上空や湖面から鑑賞するイベントを開催することにより、広く魅力発信する。
期待効果	観光資源を活用したイベントを開催することで、当市の魅力発信を行い、観光客誘致促進を図る。当市のファンづくりにより、滞在型観光へ導くことで、地域小規模事業者の売上機会の創出につなげる。
連携先	草津市、草津市観光物産協会

〈目標〉

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
草津市魅力店舗誘致事業（誘致店舗）	2店舗	2店舗	2店舗	2店舗	2店舗	2店舗
草津宿場まつり	80,000人	80,000人	80,000人	81,000人	81,000人	82,000人
草津納涼まつり	15,000人	16,000人	16,000人	17,000人	17,000人	18,000人
クサツハロウィン	5,000人	5,000人	6,000人	6,000人	7,000人	7,000人
くさつ街あかり華あかり夢あかり	30,000人	30,000人	30,000人	31,000人	31,000人	31,000人
みなくさまつり	10,000人	10,000人	10,000人	11,000人	11,000人	12,000人
熱気球搭乗体験	3,200人	3,200人	3,200人	3,200人	3,200人	3,200人
ハスクルージング	1,300人	1,300人	1,300人	1,350人	1,350人	1,400人

2. 草津商工会議所が主体となって開催するもの

① イベントを利用した地域経済の活性化

イベント名	まちゼミ、まちバル
目的内容	個人店であるが故の入店のしにくさを解消すると同時に、個店の魅力を発信し、新たな需要の開拓につなげることを目指し、イベントを開催する。
期待効果	個店振興を共通の狙いとしたイベントを開催する。個店が活性化することで、街の賑わい創出や新たな出店を促進するとともに、地域小規模事業者の売上機会の拡大につなげる。

〈目標〉

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
まちゼミ	23店舗	25店舗	25店舗	25店舗	25店舗	25店舗
まちバル	54店舗	50店舗	50店舗	50店舗	50店舗	50店舗

※毎年5～10店舗の参加店舗の入れ替えを行う。

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り組み

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) 現状と課題

これまでの他の支援機関との情報交換については、資金調達に関わる情報交換が主であった。そのため、支援事例の共有や支援ノウハウの情報交換が不十分であった。

(2) 今後の取り組みと効果

上記のことを踏まえ、今後は以下の機会を利用し、他の商工会・商工会議所、支援機関、金融機関や専門家等と連携して経済動向や需要動向調査の結果や支援事例の情報交換を行う。

これにより、地域の小規模事業者の需要開拓、販路開拓支援のための支援ノウハウが蓄積でき、支援力向上の取り組みを強化することで、新たな需要の開拓を進める基盤の構築につながる。

① 日本政策金融公庫大津支店

日本政策金融公庫は、創業者への金融支援等を積極的に行っているため、現在、年2回開催している連絡協議会に「支援力向上ネットワーク会議」の機能を追加して、融資メニューや事業計画策定のブラッシュアップ指導のポイント等について学ぶことで、小規模事業者の創業支援に役立てる。

② 地元金融機関

原則月1回開催するマル経審査会に、年4回「金融機関等連絡会議」の機能を追加して金融審査の他に情報交換の時間を設け、地域の融資状況の最新情報提供を受ける。

また、滋賀県制度融資の事務手続き時に、支援事例や現状、地域の小規模事業者の動向等に関する情報交換を行う。

これらの情報を分析、活用することで、小規模事業者の支援に役立てる。

③ 滋賀県よろず支援拠点

これまで売上拡大、販路開拓を目的とした個別支援が十分実施できていなかった。平成26年6月に創設されたよろず支援拠点と連携し、個別支援を実施するとともに、年2回「支援事例連絡会議」を開催して、同拠点の実施事例を学ぶことで、小規模事業者への具体的な販路開拓支援のノウハウの蓄積、支援力の向上に役立てる。

また、よろず支援拠点の持つ専門家等のネットワークを活用することで、コーディネーターとしての役割を果たす能力の向上に役立てる。

④ 滋賀県中小企業診断士協会

これまで融資の検討のための財務分析が中心で、経営診断や事業計画策定等の指導が十分にできていなかった。今後は、中小企業診断士による個別支援への同席や、年2回「支援力強化会議」を行うことで、経営分析や事業計画策定等の具体的な支援ノウハウの習得、支援力の向上に役立てる。

⑤ 他の商工会・商工会議所

現在、創業塾、まちゼミなどを他の商工会・商工会議所と連携して開催している。

この連携を発展させて、支援事例や支援ノウハウの情報交換を行い、支援力の向上に役立てる。

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
①日本政策金融公庫	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②地元金融機関	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③滋賀県よろず支援拠点	未実施	1回	2回	2回	2回	2回
④滋賀県中小企業診断士協会	未実施	1回	2回	2回	2回	2回
⑤他の商工会・商工会議所	未実施	1回	2回	2回	2回	2回

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

これまで、資金繰りや記帳指導等直面する問題解決のための資質向上に時間を費やしていた。そのため、小規模事業者の利益に資する支援ノウハウの習得が不十分であった。

(2) 今後の取り組みと効果

上記のことを踏まえ、今後は当所の限られた人的資源を有効に活かし、小規模事業者の支援を実施するために、記帳指導、税務指導の能力向上に加え、売上拡大や販路開拓のための具体的な手法を学ぶ。

また、経営指導員等が習得した支援ノウハウや小規模事業者の経営状況の分析結果を全職員で共有するため、内部月例会議を開催する。

これにより、小規模事業者の利益の確保、ひいては持続的発展につながる実践的な支援能力の向上と組織内での共有体制の構築を実現することができる。

2-1 OJTによるもの

①よろず支援拠点やミラサポ、滋賀県商工会議所連合会エキスパートバンクによる専門家相談に同行することで、実際の支援現場における支援手法を体得することにより、支援能力の向上を図る。特によろず支援拠点は売上拡大を目的に実施されており、コーディネーターの支援現場に同行することにより、実践的な支援能力の向上を図る。

②月1回1時間程度、内部月例会議を開催し、経営指導員等が日々行う巡回・窓口相談や専門家相談同行における支援事例について、各回1事例を輪番制で発表、報告し、全員で討論する。また、他の支援機関との連携を通じて得られた支援ノウハウについても報告し、共有する。これによりヒアリング能力、説得力のある説明能力、コミュニケーションスキルの向上を図る。経営指導員、経営支援員は毎回、一般職員は交代制で出席する。

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
①専門家相談同行 (支援件数)	10件	10件	12件	12件	12件	12件
②内部月例会議	0回	3回	12回	12回	12回	12回

2-2 内部研修

①専門家を招聘して、支援能力向上のために「伴走型支援のあり方」についての研修会を年3回程度開催する。経営指導員は毎回出席し、経営支援員は2回、一般職員は1回出席する。

内容	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
①内部研修	0回	1回	3回	3回	3回	3回

2-3 外部研修

①滋賀県商工会議所連合会が主催する「経営指導員等研修」については、積極的に受講することにより支援の基礎となる知識の習得のほか、販路開拓等支援現場で必要な能力の向上を図る。

1人あたりの受講回数	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
経営指導員	3回	3回	3回	3回	3回	3回
経営支援員	2回	2回	2回	2回	2回	2回
一般職員	0回	0回	1回	1回	1回	1回

②日本商工会議所が主催する伴走型支援や経営発達支援事業に関する実践的な研修を受講することで、支援能力の向上を図る。

受講人数	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
経営指導員	2人	2人	2人	2人	2人	2人
経営支援員	1人	1人	1人	1人	1人	1人

③中小企業大学校が主催する売上・販路拡大、資金繰り、創業、経営革新等の研修を受講することにより、支援現場で必要な能力の向上を図る。

1人あたりの受講回数	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
経営指導員	1回	1回	1回	1回	1回	1回

④滋賀県および滋賀県産業支援プラザが主催するインキュベーション・マネージャー（IM）養成研修の受講により、起業家の発掘から成長までを支援できる能力の向上を図る。

受講人数	現状 (26年度)	1年目 (27年度)	2年目 (28年度)	3年目 (29年度)	4年目 (30年度)	5年目 (31年度)
経営指導員	0人	1人	0人	0人	0人	1人

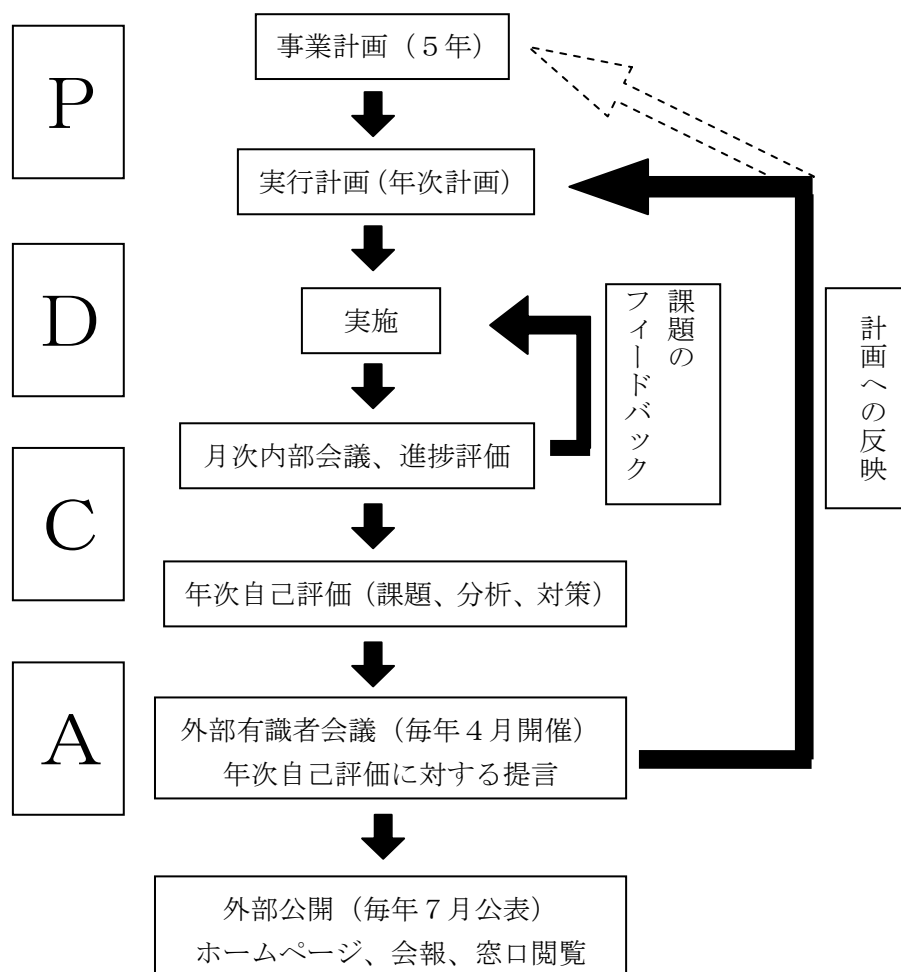
3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

本事業計画（5年）を策定の後、毎年度本事業に記載の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

- (1) 事務局長および経営指導員4名で構成する月次会議において状況を確認し、実施内容に課題があれば改善する。
- (2) 年度末には事務局長および経営指導員4名で、事業の実施状況、成果の評価、改善点について自己評価を行う。伴走型支援についてはアンケート等の事業者からのフィードバックも評価に活用する。
- (3) 自己評価を行った後、行政関係者、大学関係者及び他の支援機関等を交えた外部有識者会議を年1回4月に開催し、自己評価結果に対して、その妥当性および改善点について提言をもらう。
- (4) (3)の提言にもとづき、次年度の方針について事務局長および経営指導員4名で検討を行う。
- (5) 事業の成果・評価・新年度の計画については、正副会頭会議へ報告し、承認を受ける。
- (6) 事業の成果・評価・新年度の計画を当所ホームページ (<http://www.kstcci.or.jp/>)、会報紙面、窓口閲覧等、適切な方法で毎年7月に公表する。

上記の事業評価に関わる運営事務局は、当所業務指導課（中小企業相談所）が担当する。

<事業評価及び見直しのスキーム図>



(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

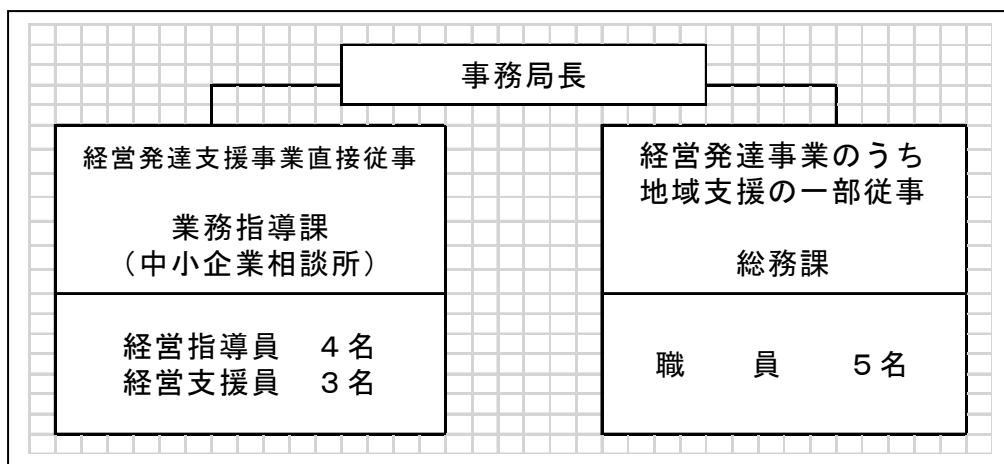
経営発達支援事業の実施体制

(平成27年4月現在)

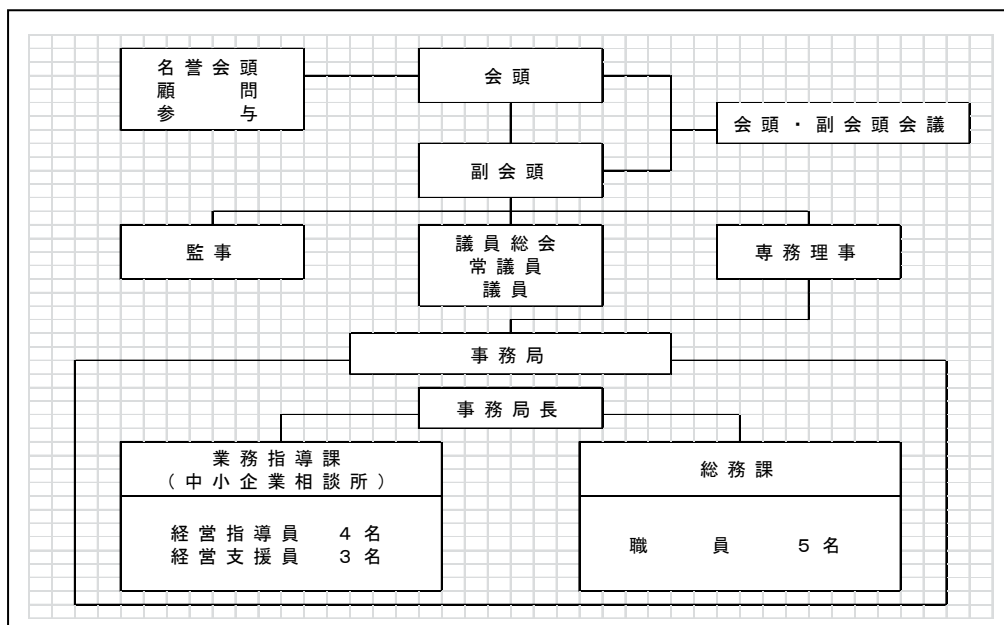
(1) 組織体制

① 経営発達支援事業実施体制

当所の業務指導課（中小企業相談所）職員（経営指導員4名、経営支援員3名）を中心に支援を実施。その他、一般職員は経営発達支援事業のうち、地域支援の一部に従事するとともに、担当部署の補助を行う。



② 草津商工会議所全体の組織図



(2) 連絡先

草津商工会議所 業務指導課（中小企業相談所）

所在地：〒525-0032 滋賀県草津市大路2丁目11-51

TEL：077-564-5201

FAX：077-569-5692

ホームページ：http://www.kstcci.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)

	平成27年度 (H27年4月以降)	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
必要な資金の額	61,956	61,956	61,956	61,956	61,956
中小企業相談所 (経営改善普及 事業費)	46,960	46,960	46,960	46,960	46,960
一般会計(小規模 事業者発達支援 関連費)	14,996	14,996	14,996	14,996	14,996

(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、事業収入
滋賀県補助金、草津市補助金
草津市委託金など

(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。

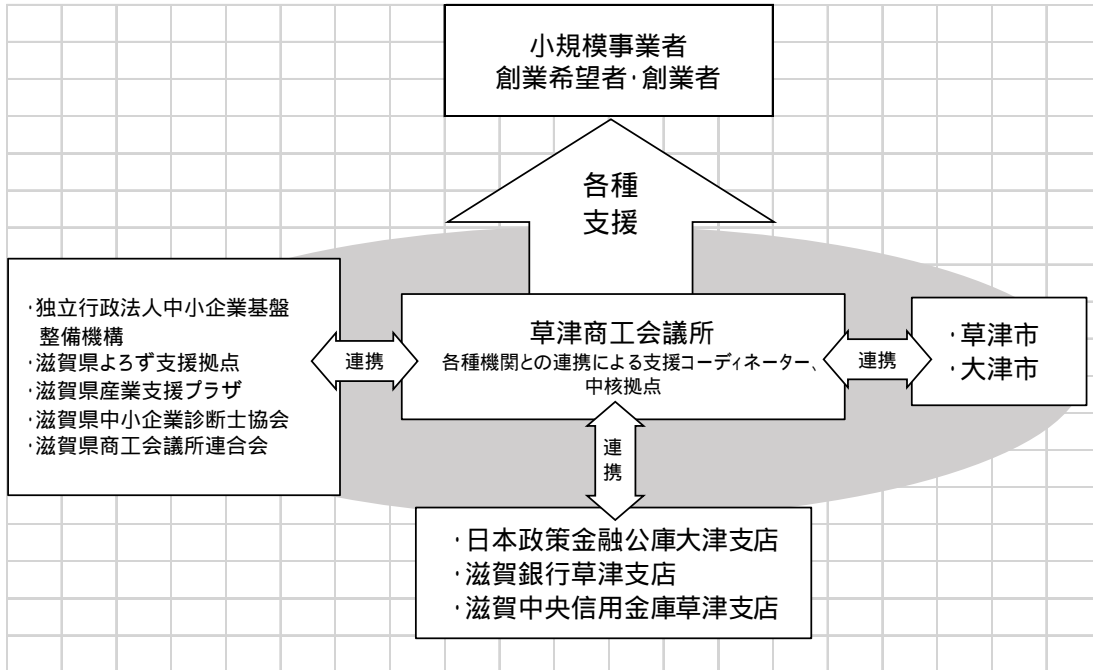
(別表4)

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			
〈事業計画策定・実施支援〉			
・経営診断の実施	(2) - I - 2	}	連携事業番号A
・事業計画策定セミナー・個別相談会の開催	(2) - I - 3 - 1 - ①		
・事業承継セミナー・個別相談会の開催	(2) - I - 3 - 1 - ③		
〈創業支援〉			
・創業塾・個別相談会の開催	(2) - I - 3 - 1 - ②		連携事業番号B
・空き店舗・新店舗への入居希望者事業計画策定	(2) - I - 3 - 1 - ④		連携事業番号C
〈地域経済活性化に資する取り組み〉			
・草津市魅力店舗誘致事業	(2) - II - 1 - ①		連携事業番号C
〈販路開拓支援〉			
・各種展示会への出展支援	(2) - I - 6 - 1 - ②		連携事業番号D
・ビジネスマッチング事業	(2) - I - 6 - 1 - ③		連携事業番号E
連携者及びその役割			
連携者の名称	代表者	住所	連携事業番号
独立行政法人 中小企業基盤整備機構	理事長 高田坦史	東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル	D
草津市	市長 橋川 渉	滋賀県草津市草津3-13-30	B、C、D、E
大津市	市長 越 直美	滋賀県大津市御陵町3-1	B
滋賀県よろず支援拠点		滋賀県大津市打出浜2-1 コラボしが21 2階	B
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 コラボしが21 2階	B
滋賀県中小企業診断士協会	会長 廣田光政	滋賀県大津市打出浜2-1 コラボしが21 4階	A、B、D
日本政策金融公庫大津支店	支店長 山崎郁夫	滋賀県大津市梅林1-3-10 滋賀ビル地下1階	B、E
滋賀銀行草津支店	支店長 青木和夫	滋賀県草津市大路 1-14-26	E
滋賀中央信用金庫 草津支店	支店長 中川正道	滋賀県草津市野村6-3-25	E
滋賀県商工会議所連合会	会長 大道良夫	滋賀県大津市打出浜2-1 コラボしが21 5階	D
(各連携者の役割については、P27～P31に記載の通り)			

連携体制図等

全体図



〈連携による期待効果〉

小規模事業者の課題に応じて、各支援機関と連携して支援を行うことにより、適切な指導助言が可能となる。さらに、複雑な案件にもスムーズな対応が可能となる。

また、実情に合わせた専門家派遣を行うことで、経営指導員のコーディネート力の向上および、専門家の支援現場へ同行することにより、経営指導員等の実践的な支援力向上につながる。

(各事業については、P 27～P 31に記載の通り)

(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

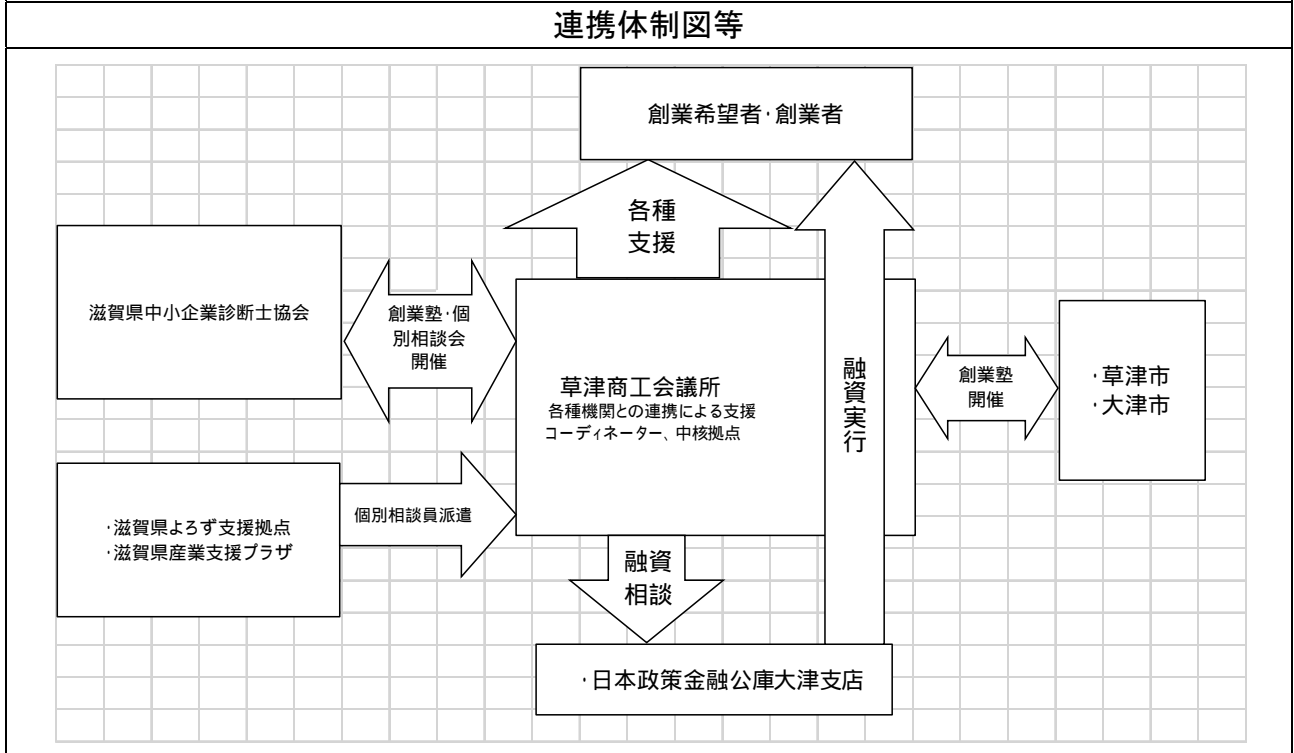
連携する内容 (連携事業番号 A)			
(2) - I - 2 経営診断の実施 (2) - I - 3 - 1 - ① 事業計画策定セミナー・個別相談会 (2) - I - 3 - 1 - ③ 事業承継セミナー・個別相談会 詳細な分析を望む小規模事業者に対する経営診断や事業計画策定の重要性を意識づけるためのセミナー、策定支援のための個別相談会については主に滋賀県中小企業診断士協会と連携して開催する。			
連携者及びその役割			
連携者の名称	代表者	住所	役割
滋賀県中小企業診断士協会	会長 廣田光政	滋賀県大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 4 階	セミナー講師、相談員 派遣
連携体制図等			
<pre> graph TD A[小規模事業者] B[事業計画策定支援] C[滋賀県中小企業診断士協会] D[草津商工会議所 各種機関との連携による支援コーディネーター、 中核拠点] C -- "セミナー講師、 個別相談員派遣" --> D D --> B B --> A </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 (連携事業番号B)
(2) - I - 3 - 1 - ② 新たに創業を目指す者(創業間もない者も含む)への事業計画策定相談 産業競争力強化法にもとづく創業支援事業者のうち、創業塾開催については主に草津市、大津市、滋賀県中小企業診断士協会と共催するなど、連携して開催する。 また、創業後のフォローアップについては、資金面においては主に日本政策金融公庫と、経営全般については主に滋賀県よろず支援拠点のコーディネーターと連携して行う。

連携者及びその役割			
連携者の名称	代表者	住所	役割
草津市	市長 橋川 涉	滋賀県草津市草津三丁目 13番30号	創業塾開催
大津市	市長 越 直美	滋賀県大津市御陵町3-1	創業塾開催
滋賀県よろず支援 拠点		滋賀県大津市打出浜 2-1 コラボしが21 2階	創業後の経営全般に対する フォローアップ
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 コラボしが21 2階	創業後の経営全般に対する フォローアップ
滋賀県中小企業診断士協会	会長 廣田光政	滋賀県大津市打出浜 2-1 コラボしが21 4階	創業塾開催
日本政策金融公庫大津支店	支店長 山崎郁夫	滋賀県大津市梅林 1-3-10 滋賀ビル地下1階	創業後の資金面でのフォロ ーアップ



(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 (連携事業番号 C)			
(2) - I - 3 - 1 - ④ 空き店舗・新店舗への入居希望者事業計画策定相談 (2) - II - 1 - ① 草津市魅力店舗誘致事業 草津市魅力店舗誘致事業については、出店にかかる店舗改装費補助金の交付がなされていることから、草津市と連携して行う。			
連携者及びその役割			
連携者の名称	代表者	住所	役割
草津市	市長 橋川 渉	滋賀県草津市草津三丁目 13 番 30 号	草津市魅力店舗誘致事業補助金交付
草津市中心市街地活性化協議会	会長 伊藤定雄	滋賀県草津市大路二丁目 11 番 51 号	草津市魅力店舗誘致事業補助金推薦
草津まちづくり(株)	代表取締役 伊勢村恭司	滋賀県草津市草津二丁目 5 番 13 号	テナントミックス
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 (連携事業番号D)			
<p>(2) - I - 6 - 1 - ② 各種展示会への出展支援</p> <p>草津市からの出展補助金の交付がなされていることから、インターネットコンジャパンへの出展支援については、草津市と連携して行う。</p> <p>さらに今後、大阪インターナショナル・ギフト・ショーなどの販路開拓の効果が期待できる展示会へ、出展意欲のある小規模事業者を募り、出店準備から出店後のフォローアップまでをトータルに、滋賀県中小企業診断士協会・滋賀県商工会議所連合会・ミラサポの専門家派遣制度等を活用し、連携して支援を行う。</p>			
連携者及びその役割			
連携者の名称	代表者	住所	役割
独立行政法人 中小企業基盤整備機構	理事長 高田 坦史	東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル	展示会等開催
草津市	市長 橋川 涉	滋賀県草津市草津三丁目 13 番 30 号	出展補助金
滋賀県中小企業診断士協会	会長 廣田光政	滋賀県大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 4 階	専門家派遣
滋賀県商工会議所連合会	会長 大道良夫	滋賀県大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 5 階	専門家派遣
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 (連携事業番号 E)			
<p>(2) - I - 6 - 1 - ③ ビジネスマッチング事業 ビジネスマッチングサイト「あうんです！」運営については、運営費について草津市より補助金の交付がなされていることから、草津市と連携して行う。 また、ビジネスマッチング事業については、主に日本政策金融公庫・滋賀銀行・滋賀中央信用金庫と共催もしくは後援等により、小規模事業者の積極的参加支援を行う。</p>			
連携者及びその役割			
連携者の名称	代表者	住所	役割
草津市	市長 橋川 渉	滋賀県草津市草津三丁目 13 番 30 号	ビジネスマッチング事業 補助金
日本政策金融公庫大津支店	支店長 山崎郁夫	滋賀県大津市梅林 1-3-10 滋賀ビル地下 1 階	ビジネスマッチング事業 開催
滋賀銀行草津支店	支店長 青木和夫	滋賀県草津市大路 1-14-26	ビジネスマッチング事業 開催
滋賀中央信用金庫 草津支店	支店長 中川正道	滋賀県草津市野村 6-3-25	ビジネスマッチング事業 開催
連携体制図等			