

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	瀬田商工会（法人番号 6160005000453） 大津市（地方公共団体コード 252018）
実施期間	令和6年4月1日～令和9年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者に対して、課題設定型コンサルティングを行う ②内発的動機に基づく事業計画策定支援を行う ③事業計画策定後の進捗状況把握や実施支援を強化する ④職員の資質向上、経営支援能力向上を図る ⑤各支援団体との連携を強化する
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域経済動向調査に関すること 「RESAS（地域経済分析システム）」等の国が提供するビッグデータの活用および全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」の実施を通じて、地域経済動向の分析および公表をする。 4. 需要動向調査に関すること 商品・サービスの開発ならびに改良のために、一般消費者・取引先へのアンケート調査や取引先へのヒアリング調査を実施する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者に対して、対話と傾聴により詳細な情報を習得するとともに、経営状況の分析を行い、事業計画策定に結び付ける。 6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定の個別相談会等により、小規模事業者や創業者の計画策定を支援する。また、DXセミナーの開催等により、小規模事業者へのDXへの理解と認識を高めるとともに、競争力の維持・強化を目指す。 7. 事業計画策定支援後の実施支援に関すること 事業者の計画実施に対してフォローアップを定期的に行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 各小規模事業者が新たな需要を開拓できるようなDX導入を推進し進める。
連絡先	瀬田商工会 経営支援課 〒520-2141 滋賀県大津市大江4丁目18番10号 TEL 077-545-2137 / FAX 077-543-1404 / info@setacai.com 大津市産業観光部商工労働政策課 〒520-0037 滋賀県大津市御陵町3-1 市役所別館3階 TEL077-528-2754 / FAX077-523-4053 / otsu1601@city.otsu.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

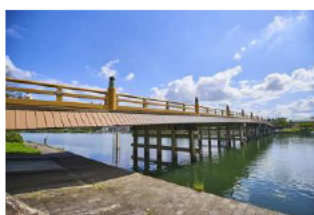
経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

瀬田商工会は大津市東地域（右図の赤色部分）を管内としている。当地域は、田上山地や農地、瀬田川、大戸川などの豊かな自然に恵まれ、美しい景観が形成されているが、経済的に発展した京都市と草津市に挟まれた立地にある。



<瀬田の唐橋>



<大戸川>



また、国土幹線軸である名神高速道路（瀬田東 IC、瀬田西 IC）や京滋バイパス、国道1号線、新名神高速道路が通っているうえ、JR琵琶湖線も通り、交通に便利な地域でもある。

そのような立地と充実した交通基盤に加え、広大な住居専用地域のエリアの存在、住民主体による定住環境の維持・充実に関する取り組み、住み心地の良いまちづくり推進等により、急速な市街化と人口増加が進んできた。上の地図のとおり、管内の面積は決して広くない。にもかかわらず、77,609名の人口を抱え、大津市全域の約22.6%を占めている。ほとんどの地域で人口は減少しているなか、当管内の人口は前回の申請時とほぼ変わっていない。しかも、高齢化率は大津市全域と比較して低い。



<瀬田西 IC>



<整備された住宅街>



<大規模商業施設>



<東瀬田工場>

恵まれた立地と交通基盤と住環境から、小売業とサービス業が入った大規模商業施設が多数立地している。教育・学習支援業や医療・福祉の事業所も増加してきた。

また、昔から大企業の研究所や支店も多数立地している。文化、芸術、医療、福祉、教育、研究、クレーション、住宅等の多様な施設が集積する「びわこ文化公園都市」の中には、龍谷大学や滋賀医科大学等の大学が存在する。そのような従業員や学生に向けたアパートを建てたり、店舗・事業所等に土地を貸して、収入を得ている事業者も少なくはない。

一方で、製造業や建設業の事業所は少ない。また、大津市公設地方卸売市場（1988年に業務開始）が存在するため、卸売業の比率は高かったが、生鮮・魚介の流通構造の変化等により、地方公設卸売市場の機能が弱体化しつつあり、取扱金額も減少してきて



<大津市公設地方卸売市場>

いる（1989年から2021年で25.1%減少）。

さらに、伝統的な事業も衰退している。例えば、セタシジミ漁は昭和中期まで基幹産業であったが、セタシジミの減少と後継者不足により縮小傾向にある。桐生地域においては、地域資源を生かした金銀糸等の撚糸加工が、江戸時代から行われてきて、その技術は県の無形文化財に指定されているが、近年それらの加工業者はいずれも厳しい経営状況に立たされている。



<セタシジミ>

以上から当管内の特徴として、次の2点が挙げられる。

- ✓小売業・サービス業経営にとって恵まれた環境（立地・交通網・人口）がある。
- ✓地域資源を活かし地域外の人にとって魅力ある製品・サービスが、減少傾向にある。

【事業所の状況】

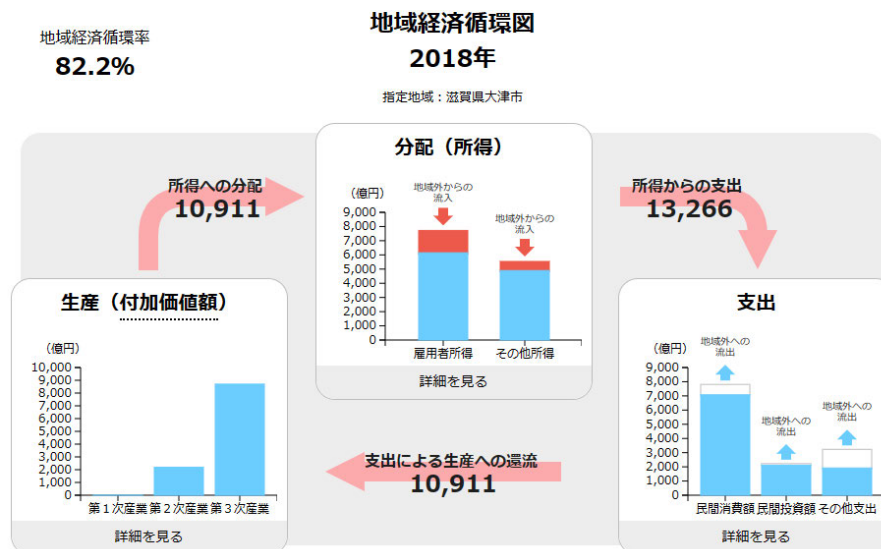
	R4事業所数	構成比	H30事業所数	構成比	増減数
農林漁業	10	0.5%	10	0.5%	0
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0.0%	0	0.0%	0
建設業	135	6.9%	144	7.1%	▲ 9
製造業	118	6.0%	128	6.3%	▲ 10
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.1%	3	0.1%	▲ 2
情報通信業	12	0.6%	13	0.6%	▲ 1
運輸業、郵便業	52	2.6%	48	2.4%	4
卸売業、小売業	480	24.4%	508	25.0%	▲ 28
金融業、保険業	19	1.0%	22	1.1%	▲ 3
不動産業、物品賃貸業	149	7.6%	155	7.6%	▲ 6
学術研究、専門・技術サービス業	102	5.2%	112	5.5%	▲ 10
宿泊業、飲食サービス業	250	12.7%	250	12.3%	0
生活関連サービス業、娯楽業	191	9.7%	192	9.5%	▲ 1
教育、学習支援業	104	5.3%	100	4.9%	4
医療、福祉	219	11.1%	209	10.3%	10
複合サービス事業	8	0.4%	9	0.4%	▲ 1
他に分類されないサービス業	117	5.9%	125	6.2%	▲ 8
事業所数合計	1,967		2,028		▲ 61

②課題

地域に活力をもたらすためには、管内地域の人口増加ならびに資金量増加とその循環が地域経済振興において不可欠である。しかし、これまで増加し続けてきた人口は、今後減少していくと予測されている。そのため、より一層の域内への資金量の増加とその循環が必要になってくる。

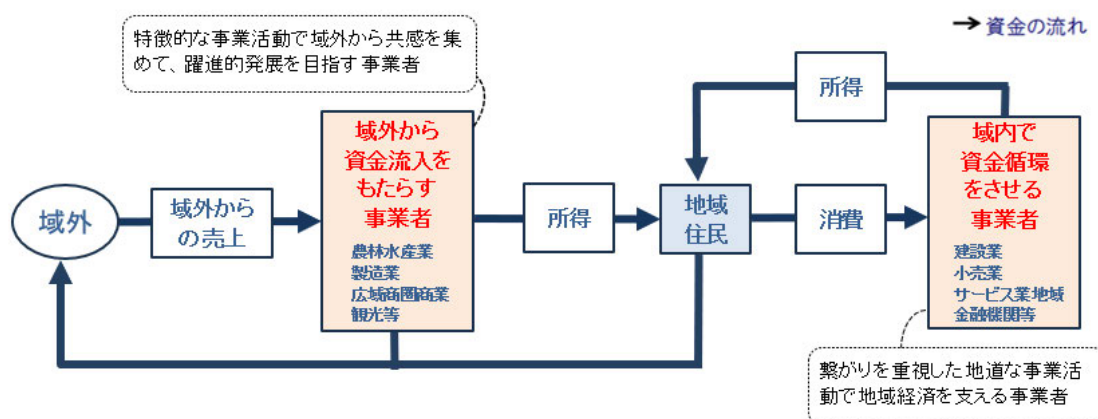
図（2018年大津市全域の地域経済循環図）によると、大津市全域の地域経済循環率は100%を割っている。

先述の通り、管内には大企業の研究所や支店等も多数存在するものの、そこで勤務している方の多くは管外から来ている。そして、管内事業者との取引も



決して多くはない。また、管内地域および隣接する草津市に多くの人口がいることから、管内に多くの地域外資本の大規模商業施設が存在し、「域外への資金流出」を引き起している。そのため、管内に限定すれば、さらに低い数値になると推定される。

下図のように、「域外からの資金流入」と「域内における資金循環」とともに実現させるために、各事業者の地域における役割の自覚とそのための行動、そして商工会の経営指導員として彼らに対する永続的伴走型支援といったことが課題として挙げられる。



「域外からの資金流入をもたらす事業者」

特徴的な事業活動で域外から共感を集めて、躍進的發展を目指す事業者
(業種) 農林水産業、製造業、広域商圈商業、旅館・宿泊業等

「域内で資金を循環させる事業者」

繋がりを重視した地道な事業活動で地域経済を支える事業者
(業種) 建設業、小売業、サービス業、地域金融機関、行政機関等

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①この先 10 年においてどうあるべきか

2023 年 9 月時点で大津市の人口は 343,965 人であるが、2030 年には 331,409 人 (3.7%減) になると推測されている。京阪地域の企業に勤める者のベッドタウンという役割もあるが、人口減少は免れない。また先述のとおり、当地域には郊外戸建て住宅地が多いが、それらが経年化し居住地としての魅力が低下していき、人口流出がさらに加速する可能性がある。

経営環境の変化はこれまでも常々起こってきたことではあるが、近年特にその変化の度合いとスピードが高まっており、その変化は不可逆的である。そして、結果的に、国内市場/地域経済は縮小を続けている。その中で、地域資源を活かした事業で持続的發展を目指す地域資源型中小企業、地域に密着したサービスの維持・發展を目指す地域コミュニティ型中小企業にとっても、生き残りを賭けた、待ったなしの対応が求められている。パイが小さくなっていくとすれば、これまで通りのやり方では皆が満足いく配分をすることはできない。ビジネスモデルを革新し、新しい製品、新しいサー ース、新しい付加価値を提供することによって、パイを大きくする努力が必要となる。

このような不確実性の高い時代は、戦後復興期と異なり、唯一の正解は存在しない様々な着想(アイデア)、基盤(シーズ)技術、人的つながり(ネットワーク)、売り方・買い方(マーケティング)等の経営資源の何処に成功の原石が埋もれているのか分からない。

つまり、事業者には絶え間ない“外部環境への戦略的適応行動”が必要で、我々支援者もDXやポストコロナ時代のサービス開発等、環境に合った各事業者向けの支援策について絶え間なく検

討・提供しなければならない。

②大津市地域産業振興条例ならびに大津市中小企業・小規模企業振興ビジョンとの連動性・整合性
令和4年に策定された「大津市中小企業・小規模企業振興ビジョン」では、以下の4つの基本方針が掲げられている。

中小企業・小規模企業振興の推進施策

【基本方針1】持続的発展のための経営基盤強化

- ① 経営支援の充実・強化
- ② デジタル化の支援
- ③ 販路開拓の支援
- ④ 事業承継の支援
- ⑤ 事業継続力の強化

【基本方針2】地域に新たな活力をもたらす起業・創業の促進と新産業創出

- ① 創業環境の整備
- ② 新たな事業創出の促進

【基本方針3】地域内消費の促進と地域特性や資源を活かしたビジネスの育成

- ① 地産地消の促進
- ② 観光・MICEの振興
- ③ 商店街の活性化

【基本方針4】人材の確保・育成、多様な働き方の創出

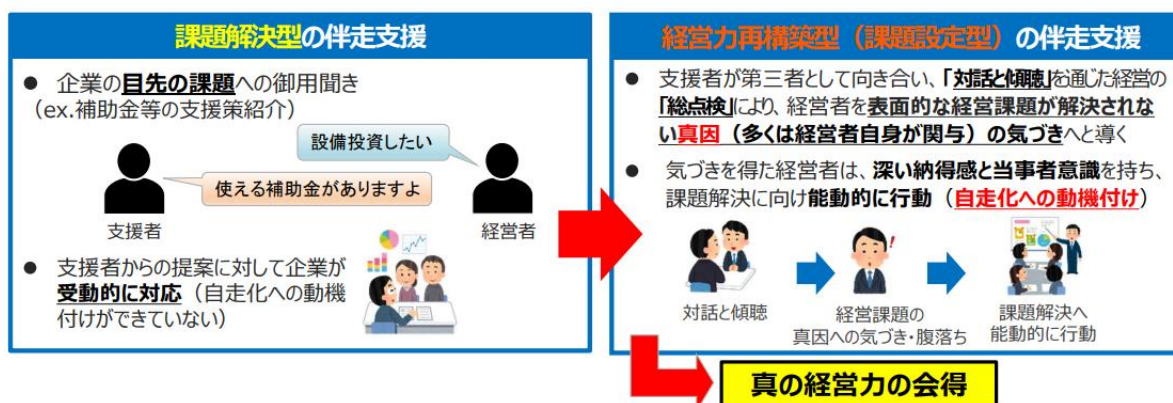
- ① 人材確保の支援
- ② キャリア教育の推進
- ③ 働き方改革の推進

また、大津市商工労政課は大津市地域産業振興条例に基づき、大津市中小企業・小規模企業等振興推進会議にて、各経営支援団体および経済産業局・滋賀県等とともに、経営支援団体が伴走支援に注力できるよう経営支援団体向けの補助金（大津市商工会議所・商工会活動基盤強化事業費補助金）の交付基準を次年度から見直す議論を進めている。

以上の産業振興施策と連動・整合性をもった経営発達支援事業計画を策定し、小規模事業者の伴走型支援を実施していくものとする。

③瀬田商工会としての役割

当会の役割は、小規模事業者等の目先の経営課題を解決することばかりではない。事業者と共に経営課題を設定し、事業者自身が能動的に解決のための行動を起こすように導いていくことも必要である。その際、事業者に寄り添った対話と傾聴を通じた信頼構築が欠かせない。つまり、これまでの課題解決型ではなく、経営力再構築型（課題設定型）の伴走支援もしていくことで、管内の地域経済発展に貢献していく。



(3) 経営発達支援事業の目標

地域経済の発展や好循環は、個々の事業者による積極的な事業活動により生み出される。このことから、当会は個社支援を最優先事項としてあらゆる事業を検討・実施する。「事業者の継続的成果につながる経営支援を行う」という商工会の役割とは相容れない事業については、縮小・移行を行っていく。そして、個社支援への注力の先に地域経済の活性化があると考えている。以下、経営発達支援事業の主たる目標である。

- ①小規模事業者に対して、課題設定型コンサルティングを行う
- ②内発的動機に基づく事業計画策定支援を行う
- ③事業計画策定後の進捗状況把握や実施支援を強化する
- ④職員の資質向上、経営支援能力向上を図る
- ⑤各支援団体との連携を強化する

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和6年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

- ①小規模事業者に対して、課題設定型コンサルティングを行う
対話・傾聴を通じて、小規模事業者との信頼関係を構築し、事業者による内発的動機づけを促す。
- ②内発的動機に基づく事業計画策定支援を行う
上記①を踏まえたうえで、事業者の内発的動機に基づいた事業計画策定の支援を行う。
- ③事業計画策定後の進捗状況把握や実施支援を強化する
各経営指導員が実施する計画的な巡回活動等により、事業計画の進捗状況把握や実施支援を行う。
- ④職員の資質向上、経営支援能力向上を図る
県連合会や中小機構等が実施する off-JT や事務所内における OJT 等の「インプット活動」、それらを支援の現場で実際に用いる「アウトプット活動」、そしてそこから得られるフィードバックによる「改善活動」により、全体の指導能力を向上させる。
- ⑤各支援団体との連携を強化する
規模や特性、局面の観点から、当商工会がすべての小規模事業者を支援できるわけではない。そこで、他の支援団体とも連携しながら支援を強化する。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第1期及び第2期計画において、地域経済動向調査として地域経済分析システム（RESAS）のデータを活用してきた。しかし、データの更新頻度が低い（3年毎）ため、タイムリーな状況を反映したものになっていない。

また、景気動向分析についても、収集する事業者の目標数が過大であったがために収集自体が目的化してしまっていた。また、1年を通して収集し、整理するのが年度末のみとなり、それらを分析・結果を提供したところで各データの収集時点に差異があるため、タイムリーな状況を反映したものになっていない。

【課題】

以上の反省点を踏まえて、実施と結果提供の間に時間差異がない調査を組むことを課題とする。そのため、この計画では調査内容と調査方法、調査数、目標を変更する。

(2) 目標

	公表 方法	現状	R6年度	R7年度	R8年度
①地域経済動向分析	HP 掲載	1	1	1	1
②景気動向分析の公表回数	HP 掲載	1	4	4	4

(3) 事業内容

①地域経済動向分析

- ・国が提供するビッグデータの活用

「地域経済分析システム（RESAS）」等を用いて、管内の企業数、創業比率、黒字企業比率、付加価値額を出力、経済動向の分析を行い公表する。

【分析手法】・「地域経済循環マップ・生産分析」⇒ なにで稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From-To 分析」⇒ 人の動き等を分析

・「産業構造マップ」⇒ 産業の現状等を分析

②景気動向分析

- ・小規模事業者の景気動向調査

四半期毎に、売上高・客単価・客数・資金繰りなどの項目が前年同期・前期と比較して、増加・不変または減少したかといった景況調査を実施する。管内景況が把握できる短期調査結果として公開する。

(4) 調査結果の活用

調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。地域内の業種別の売上・採算など経済動向を把握することにより、以下のように活用する。

- ✓地域内小規模事業者に対する地域経済環境把握への活用
- ✓事業所の既存事業見直しと事業プラン作成に活用
- ✓商工会が実施する各種セミナーや指導事業に活用
- ✓創業支援への活用を行う。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

前回認定以降、計画した需要動向調査は一部実施したが、目標件数には遠く及ばなかった。その背景には、どのタイミングでどの展示会に出展するかは各事業所の経営戦略により決まること、コロナ等により展示会の開催が影響を受けること、前回設定した目標が過大であったことなど、いくつかの要因が絡んでいる。また、需要動向は、展示会でのみ把握できるものではない。年々、ウェブ上での取引を行う事業者も増加している。

【課題】

これまで展示会に出展した事業者でバイヤーとマッチングする件数は極めて少なかった。その原因として、バイヤーが求める商品と事業者の商品が合致していないことが多く、そのギャップを埋めることが困難なことが挙げられる。その代表的なギャップは、製造ロット・納品頻度・販

売スペースに合致したパッケージ等があるが、それらを解消するためには、製造体制や設備導入等が必要になってくる。そこまでの投資をしてマッチングを求めている事業者が少ないのが現実である。

したがって、真の需要動向を探り当てるためには、各事業者の既存の販路での消費者や取引先からヒアリングすることが重要となってくる。

(2) 目標

項 目	現 状	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
商品・サービスに関するアンケート調査の実施事業者数	未実施	4	4	4

(3) 事業内容

調査対象	一般消費者／取引先
調査方法・手段	個店の店頭や WEB を通じた顧客に対して、商品やサービスに関するアンケート調査を実施する。アンケートシートは商品開発や販路開拓など事業者の目的を念頭に、事業者と経営指導員が共同で作成する。 調査方法は、対面聞き取りや QR コードからアクセスできるアンケートフォームの活用など、最適な方法を都度検討する。一つの調査対象物等について 20 件以上のアンケートシートを収集する。
情報の収集を行う項目	新規開拓、新商品・サービス開発、既存商品の改良、品揃えの見直し、販路開拓におけるターゲットの選定等に必要な情報収集を行う。 一般消費者の項目例として、顧客属性、顧客嗜好、価格・量の適切性等、事業者の目的に合わせたものを設定する。また、取引先の項目例として、需要の多い商品・サービス、価格帯、デザイン、機能性、トレンド等、こちらも事業者の目的に合わせたものを設定する。
情報の整理・分析方法	経営指導員が収集した情報を整理し、事業者とともに市場・商品の分析を行う。
調査結果の活用	小売・卸売・サービス業者に対して、新市場開拓、品揃えの見直し、顧客ターゲット選定等新たな需要開拓、販売拡大の情報として活用する。また、自社の特徴を客観的に把握し、事業計画策定や各種補助金申請にも活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状では、経営状況の分析は経営指導員の積極的な関与により、目標値を上回る実績が上がっていたが、そのほとんどが補助金申請時に資料等作成上の必要から実施しており、一過性の分析であってモニタリングを前提としたものではなかった。

【課題】

今後は、支援事業者の現状を把握して経営課題を明確にすることで将来の展望を見据え、モニタリングを前提とした経営状況分析を実施することが課題である。

(2) 目標

項 目	現 状	令和6年度	令和7年度	令和8年度
経営分析実施事業者数	30件	30件	30件	30件

(3) 事業内容

①経営分析の内容

【対象者】 地域経済動向調査で把握した結果並びに巡回指導時等で把握した情報を基にした経営支援が必要な意欲的で販路拡大の可能性が高い小規模事業者を職員がピックアップし、希望者には以下の経営状況の分析を実施する。

【分析項目】 財務分析（定量）：売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等

非財務分析（定性）：経営理念、経営者のビジョン、企業概要、SWOT分析、経営課題抽出、遊休資産、後継者など事業計画策定に必要な項目

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」や全国商工会連合会提供の「経営分析システム」、中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」等を活用して分析を行う。

(4) 分析結果の活用

個社の分析結果を基に、当該事業者へ課題に対する具体的な実効策を提案し、個社の現状に沿った的確な事業計画策定に活用する。なお、再生支援などの特に難しい案件については専門家および他支援機関と連携して対応する。また、分析結果は事業者ごとにデータベース化し、内部共有することで経営指導員等のスキルアップに活用し、人事異動などで担当者が代わってもスムーズな支援が継続できる体制を整える。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

補助金の申請を目的とした事業計画の策定支援が多く、補助金の採択に向けた事業計画となっており、一過性となってしまっていることが多かった。

【課題】

事業計画策定は補助金申請の必要に迫られて一過性の事業計画を策定するのではなく、経営分析の結果を踏まえ、将来の展望と需要を見据えた事業計画書策定の支援と経営指導員のコンサルティング能力を向上させることが課題である。

(2) 支援に対する考え方

補助金の申請を含む経営相談を契機として、そのメリットやデメリットを交えながら、実現可能性の高い事業計画を策定する有用性を認識・理解してもらう。漠然とした計画であると、策定して終わるパターンに陥ることが多いことから、「明日から誰がなにをすればいいか」といったアクションプランまで落とし込めるものが望ましい。

事業計画は増収増益を目的とするもののほか、昨今は度重なる自然災害や疫病等による事業停止リスクに対する早期復帰を目的とするものも重要性が増している。それら事業計画の立案サポートも実施する。

また、事業計画策定個別相談会を開催し、外部専門家を交えての事業計画策定に向けた支援を実施する。さらに、事業計画策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持および強化を図る。

(3) 目標

	現状	令和 6 年	令和 7 年	令和 8 年
事業計画策定 事業者数	30	30	30	30
事業計画策定 個別相談会	1	1	1	1
D X推進 セミナー	未実施	1	1	1

(4) 事業内容

①経営指導員による事業計画の策定支援

経営分析を行った事業者を対象に経営指導員が伴走型支援を行い、計画の策定を目指す。経営指導員は、傾聴により、事業者が直面する経営課題が技術的問題か適応課題か、あるいは両方を含んでいるのかを見定め、適応課題に対しては事業者と一緒にその解決策を考え、事業計画の策定を支援する。

また、事業承継を検討している事業主や後継者に対しては、滋賀県事業承継ヒアリングシート等を活用し事業承継に向けての問題・課題を抽出し事業計画に反映させていく。

②事業計画策定の個別相談会の開催

経営分析を行った事業所や経営革新計画の承認、BCP・事業継続力強化計画の認定を目指す事業者、創業希望者に対して、事業計画策定個別相談会等を年1回以上開催し、事業計画の動機付けを行う。参加目標事業所数を6社として、「事業者が自身の経営状況を可視化ができておらず、本質的な課題を見極めるための前提条件が整っていない」「事業者が優先課題の適切な設定と課題解決に向けた施策の落とし込みができていない」「組織内外のしがらみや経営者の心理的障壁などがあり、課題解決策の実行ができない」「現場の巻き込みが不十分で、現場レベルを踏まえた取組になっておらず、誰も当事者意識をもって課題解決に臨めていない」「課題が明確になり、リソースの確保と意欲の醸成はできたものの、課題解決のための知見や経験が足りない」といった壁を自立的かつ持続的に乗り越えられる状態にしていくことを目指す。

③D X推進セミナーの開催

D Xに関する意識を広め基礎知識を習得するため、また実際にD Xに向けたI Tツールの導入やWE Bサイトの構築等を推進するためにセミナーを開催する。支援対象としては、経営分析を実施した事業所を中心に、事業計画策定に向けて活用できるように取り組む。その他の概要は以下のとおりである。

募集方法：HPや会員向けのメールマガジン、チラシなどで周知し、申込フォームを使い募集する。

募集方法：HPやチラシなどで周知し、募集する

講師：I T導入支援実績のある専門家

開催回数：年1回以上

内 容：国内小規模事業者におけるD X取組事例や導入が容易なI Tツールの紹介など

受講者数：1回あたり10～20名

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでも目標値を上回るフォローアップを行ってきたが、支援事業者数を重視する計画で

あったことから、多くが補助事業の進捗管理に留まり、策定後の十分なコンサルティングとモニタリングには至ってなかった。

【課題】

事業計画策定後のフォローアップについては、策定した単年度だけの支援ではなく、次年度以降の複数年継続して行うことで小規模事業者の持続的発展につなげることができる。そのためには、限られた人的資源の中で最大限のフォローアップできるように計画性をもって実行していくが必要になる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定を行った事業者を対象とするが、重点的に支援が必要と判断した事業者と、事業計画の進捗状況等により、ある程度順調に進んでいると判断できる事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

	現状	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
フォローアップ 対象事業者数	30件	30件	30件	30件
延べ件数	120回	120回	120回	120回
売上増加事業者数	10社	10社	10社	10社
経常利益率3%以上 増加の事業者数	—	3件	3件	3件

(4) 実施内容

事業計画策定事業者に対して担当職員が3か月に1回程度巡回訪問等で事業計画進捗状況の確認等のフォローアップを行うが、事業者の現状をしっかりと見極めて臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間に負のギャップが生じている場合には、中小企業診断士等の個別相談会を設けてギャップ発生要因及び今後の対応策を検討し、フォローアップ頻度の変更を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

前回の計画では、BtoB 支援に関して、展示会出展や商談会は滋賀県商工会連合会主催の食の展示・商談会などに参加事業者を募り、パイヤーとの商談機会を事業者に提供してきた。しかし、参加事業者はいなかった。一方で、小規模事業者持続化補助金等を活用した、事業者自らによる展示会出展を支援してきた。

BtoC 支援に関しては、小規模事業者のインターネットを活用した販路拡大を支援するため、商工会のHP作成ツール「グーペ」の導入・活用サポートを行っていた。そのツールを活用して会員事業者の商品・サービスを効果的にPRし、売上（利益）やブランド力の向上、伴走型支援における販路開拓・取引先拡大等の支援を実施してきた。

【課題】

展示会・商談会に出展した事業者で恒常的な取引につながった事例は少ない。また、ホームページとSNSの連携した運用ができていないことやそもそもオンラインによる販路開拓やITを活用した事業運営に関心があるものの知識不足や人材不足等の理由により、DXに向けた具体

的な取組が進んでいない。今後は、新たな販路開拓や効率的な事業運営にはDXが必要であることを理解・認識してもらった上で、有効なツールやシステムの導入を支援していく必要がある。

(2) 支援の考え方

将来の人口減少や観光や特産品など目立った地域資源を有さない当地域の特徴を考えれば、域外からの資金流入を強化することが重要である。事業計画策定支援を行ったそれらの事業者に対して、商品開発、販路開拓、情報発信まで一貫した支援を行い、実効的な新たな需要の開拓を行う。

(3) 目標

	現状	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
DX導入事業者数	未実施	8	8	8
売上増加率/者	未実施	5 %	5 %	5 %

(4) 事業内容

小規模事業者のDXに向けた取組（データに基づく顧客管理や販売促進・SNS情報発信・ECサイトの利用・オンライン展示会への出展等）を進めるために、小規模事業者でも活用が可能なツールやアプリの導入事例を紹介することで、事業者の理解度と関心を高める。導入にあたっては、事業者の状況に合ったツールやシステムの提案を行う。必要に応じて中小企業庁の“みらデジ経営チェック”や“みらデジリモート相談”等を活用する。

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

毎年1回、外部有識者会議を開催している。会議は各事業について担当職員より報告するとともに、有識者より経営発達支援計画について意見を聞く場としているが、「事業者の経営支援ニーズおよび現状の経営支援に対する評価の把握不足」「画一的な評価指標」「滋賀県商工会連合会のビジョンの役職員への浸透不足」等から、本格的な見直しに至らなかった。外部委員からの支援活動等に対する助言を役職員に報告しても一過性のものになっている傾向があった。

【課題】

商工会の現在的役割の理解を浸透させるとともに、多くの事業者からの事業評価を把握し、そこから事業の真の諸課題とそれらの優先順位を有識者とともに検証し、既存事業を検証・見直しする仕組みを作れるかが課題となる。

(2) 事業内容

有識者と一緒に、事業者へのヒアリングを実施し経営支援ニーズ・当会への評価を把握・分析する。そして、商工会の現在的役割を踏まえたうえで、事業の問題の把握と諸課題の設定を行う。

そのうえで、支援計画で示す年度別目標について、毎年度4月に1回、大津市産業観光部商工労働政策課長・事務局責任者・法定経営指導員・中小企業診断士の外部有識者により構成する評価委員会を開催し、事業の実施状況、成果の評価、見直し案の提示を行う。

さらに、当該委員会の評価結果は当会の理事会にて報告を行ったうえで、毎年開催する総会の議案書で公表する。

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、真に地域事業者が必要とされる事業を実施できる仕組みを定着させる。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

支援に関する基礎的知識については、滋賀県商工会連合会主催の研修ならびに中小企業基盤整備機構が運営する中小企業大学校での研修により身につけている。それ以外のより高度かつ幅広い知識の習得は、各員の意識と自己研鑽に依存されている。また、商工会特有の問題として、ひとつの事業者とその担当経営指導員が1対1のまま長期間固定されることが多いために、事業者への支援アプローチ等が偏ってしまうことがある。

【課題】

研修会等に参加することで、個々の経営指導員が支援能力の向上を図っているが、知識やノウハウのほとんどは個人に帰属しており、習得した知識等を組織内で共有する仕組みを構築し、組織全体の支援スキルを向上させることが課題である。

(2) 事業内容

①滋賀県商工会連合会の職員研修

滋賀県商工会連合会の「滋賀県商工会連合会職員研修プログラム」により、i) 基本能力研修、ii) 経営革新支援・商工会等専門スタッフ研修、iii) 管理職養成研修の研修が開催され、当研修を受講させる(Off-JT)ことにより、支援能力の向上を図る。なお、具体的な研修内容については、年度当初に滋賀県商工会連合会が策定・公開し、原則として年度内20時間の受講を義務付けるものとする。

②中小企業大学校等の外部研修受講

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等に職員を派遣する。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し、高度な企業診断応力を習得させる。

③DX推進に向けた研修受講

経営指導員から事業者に対して積極的にDXの提案や推進ができるよう、滋賀県商工会連合会が実施する『IT活用支援リーダー研修会』に毎年1名以上参加させる。

④OJTによる支援ノウハウの継承

Ⅲ級からⅤ級の支援経験の豊富な経営指導員が、Ⅰ級・Ⅱ級の若手職員と共同して事業者支援にあたることで、知識だけでなく支援ノウハウを伝承する。

⑤支援内容のデータベース化

担当経営指導員が基幹システムに支援内容のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の事業者の状況や支援内容を職員全員で共有できるようにすることや、エキスパートバンク等で専門家派遣を実施した際の資料や指導報告書をクラウド型ファイルサーバーで共有することで、組織全体の支援スキル向上を図る。

11. 他の支援機関と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

【現状】

これまでも、市内にある他の支援機関や日本政策金融公庫大津支店などと定期的に情報交換を行い、管内の需要動向や支援ノウハウ等の共有を行っている。

【課題】

情報交換会議への出席は一部の経営指導員に偏っていることから、すべての経営指導員等に情報を共有することが重要である。

(2) 事業内容

①滋賀県商工会連合会主催の「事務局責任者会議」への出席（月1回程度）

滋賀県下全商工会が参加する会議で、県下商工会の効率的な運営や実績向上などを目的として、各商工会が有している支援ノウハウ、支援の現状、他商工会の取り組み事例、各地の経営環境等についての情報提供を行う。

②関係団体との情報交換会の開催（年3～4回）

中小企業振興に係る施策及び事業を総合的かつ体系的に推進することを目的に、当会のほか、近畿経済産業局、滋賀県、大津市、滋賀県産業支援プラザ、大津北商工会、大津商工会議所、日本政策金融公庫大津支店、滋賀銀行、しがぎん経済文化センター、立命館大学、龍谷大学、兵庫県立大学、民間事業者で構成される「大津市中小企業・小規模事業者等振興推進会議」において、市内需要動向についての情報収集、事業者支援の方向性や在り方について検討を行う。

③日本政策金融公庫大津支店主催の経営改善貸付推薦団体連絡協議会への出席（年2回）

日本政策金融公庫大津支店とその管轄地である大津市、草津市、栗東市、守山市、野洲市、湖南市、甲賀市、高島氏にある7商工会・3商工会議所で構成される会議で、経営支援担当者がマル経資金の斡旋に関してより効果的な支援方法を習得することを目的に、各機関からの事例発表や公庫による融資制度活用方法を共有する。各地域の経済状況も得ることができ、当会管内とのギャップを把握することができる。公庫との各機関が効果的な支援方法や地域状況を共有することで、小規模事業者に対する金融支援スキルの向上を図る。

④滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携（都度）

事業承継を検討している事業主や後継者あるいは検討する余地のある事業主に対して、経営指導員が事業承継に向けての問題・課題を抽出し事業計画に反映させるだけでなく、滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、問題・課題の解決にあたっていく。

上記の会議等に参加した経営指導員は、復命の文書を作成・回覧するだけでなく、経営指導員全員に口頭で報告することで、情報の共有ならびに意識づけを図る。

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでも商工会・行政等と定期的に連絡会議を開催、事業内容の説明等を行い、それぞれが単独で行うのではなく、全体の取り組みとして実行し、より大きな効果が生まれるように事業を計画・実施していた。

【課題】

これからも継続して連絡会議を開催し、小規模事業者との協働により、地域経済の活性化につなげることが必要となる。

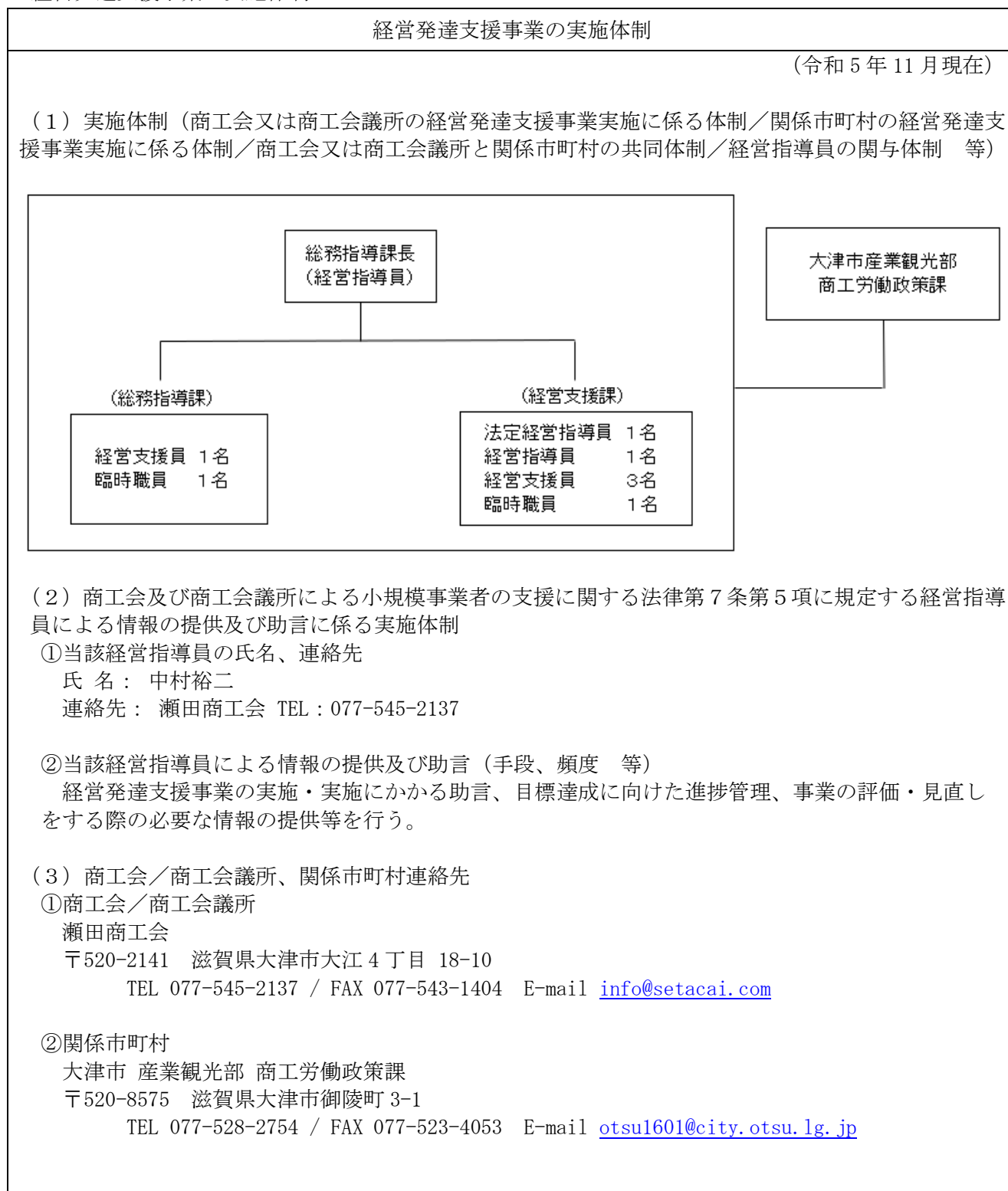
(2) 事業内容

商工会・行政・金融機関等の担当職員で相互の地域情報や課題を共有し、効果的な地域経済活性化を図るため、大津市商工労政課主催の「大津市中小企業・小規模企業等振興推進会議」（年3～4回開催で、構成団体は当会のほか、近畿経済産業局、滋賀県、大津市、滋賀県産業支援プラザ、

大津北商工会、大津商工会議所、日本政策金融公庫大津支店、滋賀銀行、しがぎん経済文化センター、立命館大学、龍谷大学、兵庫県立大学、民間事業者）において、上述した内容に併せてその方針や施策を検討・決定する。組織全体市内各団体間で協力関係を構築することで、より大きな事業効果を期待できる。

(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)

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
必要な資金の額	4,600	4,600	4,600
・セミナー等集団指導開催費	2,000	2,000	2,000
・個別の経営計画策定相談会開催費	600	600	600
・新たな需要の開拓に寄与する事業	2,000	2,000	2,000

(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
会費、県補助金、市補助金、事業受託費 等

(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)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	