

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>大津北商工会（法人番号 7160005003199） 大津市（地方公共団体コード 252018）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和7年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の内部環境、外部環境に関する情報の蓄積と共有に取り組む ②実現可能性の高い事業計画の策定を支援する 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</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の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。</p> <p>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、一般消費者へのアンケート調査やバイヤーへのヒアリング調査を実施する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること ヒアリング等で問題がありそうな小規模事業者に対して、追加ヒアリング等でより詳細な情報を取得。踏み込んだ経営状況の分析を行い、事業計画策定に結びつける。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナーの開催や個別の計画策定支援などにより、小規模事業者や創業希望者が主体的に考え、実現の可能性が高い計画策定ができるようにする。</p> <p>7. 事業計画策定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。事業計画と進捗状況に負のギャップが生じている場合には、個別相談会等によりその解消に向けてフォローをする。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会・商談会への参加に関し、事前・会期中・事後の中長期的支援を行う。またDXを推し進めるため、ITツールの活用を後押しする。</p>
<p>連絡先</p>	<p>大津北商工会 〒520-0242 滋賀県大津市本堅田3丁目7-14 TEL 077-572-0425 / FAX 077-572-1140 / info@otsukita-sci.com 大津市産業観光部商工労働政策課 〒520-8575 滋賀県大津市御陵町3-1 市役所別館3階 TEL 077-528-2754 / FAX 077-523-4053 / otsu1601@city.otsu.lg.jp</p>

(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

大津北商工会は大津市北部地域（右図の黄色部分）を管内としており、当該地域内でも南部の「堅田地域」と北部の「志賀地域」というように大きく2地域に分けることができる。

堅田地域について、JR 堅田駅周辺は琵琶湖西側地域の中でも栄えており、商業・サービス業が多い。一方で、古くから湖上交通の拠点として栄えた地域であることから、杵兵衛造船所をはじめとした造船業者が数軒ある。また、堅田の漁業者や仰木の棚田農家や葛川の林業者など農林水産業者も抱えており、伝統的な一面もしっかり残っている。



商業・サービス業の多い JR 堅田駅付近



氷魚が水揚げされる堅田漁港



杵兵衛造船所

志賀地域は数十年続けられている各種事業者がいるほか、夏は湖水浴、冬はスキーを楽しめる地域であるため、昨今はレジャー関連産業が目立っている。中でも、山上から琵琶湖を一望できる『びわ湖テラス』があるびわ湖バレイは一年を通してレジャーを楽しめる場所として地域を牽引する施設である。その他、比良の麓では自然派の飲食店や工芸作家が集まる地域も存在する。工芸分野ではシャンパンクーラーを製作し全国的にヒットさせたほか、海外のギャラリーを通じて作品を輸出するなど、工芸をビジネスとして成立させている中川木工芸が地域内外の注目を集めている。



びわ湖テラス



中川木工芸/木工作家



木のした料理店/森の食堂

以上のように、古くから地域を支えてきた事業者、新規参入の商業・サービス業者、京阪神からのお客を迎え入れるレジャー関連業者、地域が持つ自然のイメージを事業に反映させる事業者、作家といった多様な事業者が存在していることが管内の特徴であり、強みでもある。

管内の人口は約 70,500 人で大津市域の約 20.5%を占めている。構成比はさほど変わらないもの

の、前回の申請時よりも1,500人程度減少している。管内の生産年齢人口は約39,500人であり、全年齢における構成比は43.3%である。大津市全体の生産年齢人口の構成比は59.6%であり、管内の生産年齢人口比率の低さ、裏を返すと高齢率が高いことがわかる。

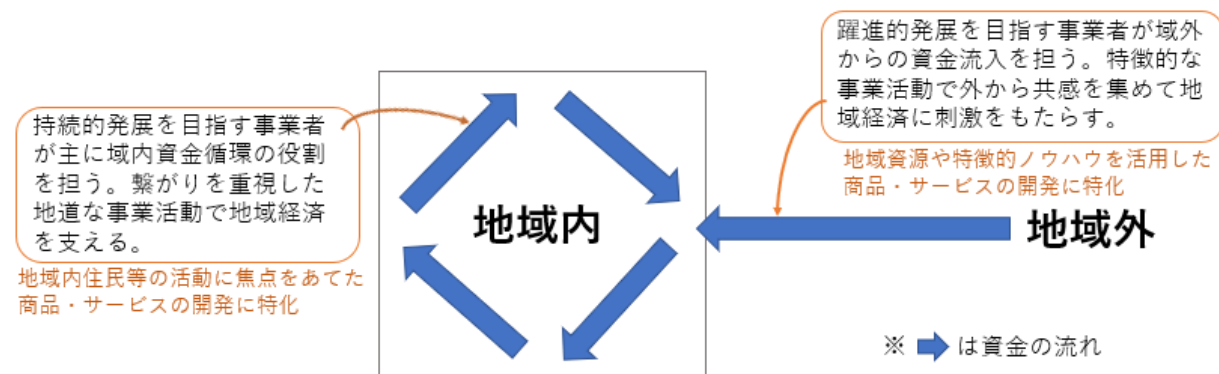
事業所の状況

	R2年事業所数	構成比	H28年事業所数	構成比
農林漁業	10	0.5%	10	0.5%
建設業	236	11.6%	251	12.1%
製造業	133	6.5%	146	7.0%
情報通信業	10	0.5%	12	0.6%
運輸業・郵便業	29	1.4%	31	1.5%
卸売業・小売業	474	23.2%	473	22.8%
金融業・保険業	24	1.2%	26	1.3%
不動産業・物品賃貸業	96	4.7%	111	5.3%
学術研究、専門技術サービス業	82	4.0%	82	3.9%
宿泊業、飲食サービス業	284	13.9%	274	13.2%
生活関連サービス業、娯楽業	208	10.2%	213	10.3%
教育、学習支援業	106	5.2%	105	5.1%
医療、福祉	199	9.7%	180	8.7%
複合サービス事業	17	0.8%	17	0.8%
他に分類されないサービス業	136	6.7%	146	7.0%
事業所数合計	2,044		2,077	

②課題

地域に活力をもたらすのはヒトとカネである。つまり、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は不可欠要因である。これらを実現するべく、レジャー嗜好変遷への対応や製品開発・改良といったように地域資源を活かした、地域外から見て魅力ある製品・サービスを提供することにより、まずは地域外から資金流入をもたらす。

そして、流入したものを含めた地域内の資金を地域内で循環させるために、地域内の人間にとって魅力ある製品・サービスを各事業者が創出しなければならない。



したがって、“地域外からの資金流入”と“地域内における資金循環”をともに実現させるため、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。

(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

2021年3月1日時点で大津市の人口は343,976人であるが、2030年には323,000人(▲6.1%)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った役割もあるが、人口の減少は免れない。小規模事業者においては、スマートフォンの普及によるインターネットを介したサービスの急拡大で、事業環境が激変。昔のように稼ぎにくくなったがために、跡を継ぎたいという意欲のある子息や従業員がいない。事業主の高齢化が問題となっている背景にはそういった要因がある。加えて、新型コロナウイルスが事業環境にもたらした変化も非常に大きい。デジタル化の加速や伝統的消費行動の急激な簡素化に追いつけない事業者が散見される。

そのような事業環境の変化に対して、昔ながらのやり方を継続する事業者に対してこれまでと変わらない支援をすることや「地域のお店で買い物しよう」といった消費者への啓発のみでは、地域の状況を好転させることはできない。つまりは、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など、環境に合った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。

事業者が自身の事業に創意工夫を凝らすことは大前提として、現在の環境において効率的な事業推進や競争力維持のためにはデジタルの活用・実装は必須である。それ故、支援者はDXの実例や有益なアイテムに関する知識を絶えずインプットし、支援の現場において積極的にアウトプットすることが求められる。そして、組織としてそれが効率的に実施されるよう、外部からの情報を迅速に掴む仕組みや職員間で情報共有する仕組みを整備する必要がある。

その他、販路を拡大するにあたって重要な事業者および製品のブランド化にも地道に継続して取り組むべきであるし、効率的なブランド化とその効果が発揮できる最適市場を見極める力を養うことも非常に重要である。

②(仮称)大津市地域産業振興条例ならびに(仮称)大津市中小企業振興ビジョンとの連動性・整合性

現在、大津市では「(仮称)大津市地域産業振興条例」の制定に向けて行政・関係機関が一丸となり取り組んでいる。その条例(案)には以下4つの基本方針が提示されている。

基本方針
【基本方針1】 地域産業を支える中小企業者及び小規模企業者の振興を図ること
【基本方針2】 経営の革新及び創業の促進並びに新たな産業の創出を促進すること
【基本方針3】 地域の特性、多様な資源等を活かした産業を育成すること
【基本方針4】 地域産業を担う人材の育成及び雇用を促進すること

以上に連動して、大津北商工会では、小規模事業者への伴走支援により、事業者にとって身近で相談しやすい環境づくりを土台として、行政や他の経営革新等支援機関と連携した創業支援、事業計画策定の推進、販路開拓支援等を実施する。

③大津北商工会としての役割

小規模事業者等に対して経営課題の解決を提供することが当会の不変的役割だと言えるが、その役割において重要なのは、助言・指導の前段階として、事業者に寄り添った十分なコミュニケーション

ョンを取ることである。なぜなら、経営課題の解決にあたり助言・指導は必要であるものの、そもそも事業者の内部環境といった現状の認識ができていなければ適切な課題把握はできないし、コミュニケーションにより築かれた事業者との信頼関係がなければ助言等を受け入れてもらえない。

「小規模事業者に寄り添うこと」といったことが最も重要な点であることは今までも、これからも変わらない。

(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。これまで実施してきた一過性のイベント的な事業は、事業者の継続的成果につながる経営支援という商工会の役割とは相容れないため廃止するか、その実施を他団体へ移行する。そして個社支援に注力することで支援ノウハウと支援の結果得られる事業成果が互いに高まる仕組みづくりに取り組む。そ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小規模事業者の内部環境、外部環境に関する情報の蓄積と共有に取り組む
- ②実現可能性の高い事業計画の策定を支援する
- 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

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4年4月1日～令和7年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

- ①小規模事業者の内部環境、外部環境に関する情報の蓄積と共有に取り組む
巡回や窓口相談時に深く掘り下げた聴き取りをすることで、事業環境を適切に把握。各経営指導員が閲覧できるシステム等に記録することで、事務所内で共有して支援に活用する
- ②実現可能性の高い事業計画の策定を支援する
上記①等で聴き取った内容をもとに、事業者の内部環境に配慮した合理的・現実的な事業計画策定の提案ならびに支援を行う
- 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で、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 といったインプット活動、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り改善するといった「吸収・実行・改善・再実行」を形式化し、全体の指導能力を向上する

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

前回認定以降、計画に沿って経済動向調査を実施していた。しかし、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い、有意義な分析ができていないという実情がある。加えて、収集は1年を通して実施、そして収集したデータを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の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	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
①地域経済動向分析の公表回数	HP 掲載	未実施	1	1	1
②景気動向分析の公表回数	HP 掲載	未実施	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）」を用いて、管内の企業数、創業比率、黒字赤字企業比率、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」 → 何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。活用方法としては、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、①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、②事業所の既存事業見直しと事業プラン作成に活用、③商工会が実施する各種セミナーや指導事業に活用、④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、それがいつでも実施できるものではないこと、時間と手間を要すること、前回設定した目標が過大であったことなど、幾つかの要因が絡んでいる。一方で、商品・サービスの開発や販路開拓にあたっては一般消費者やバイヤーの声は非常に貴重なものであることから、有益な情報提供といった観点からは実施すべきであることに変わりはない。

[課題]

一般消費者は“サイレントマジョリティ”と言われる層が多い。それは、思いや意見は持ってもその声を事業者に届けることはしない層である。企業規模が比較的大きく、広く一般に認知される商品については、インターネットを通じて感想等を拾い上げることはできるが、小規模事業者が対象とする客はサイレントマジョリティがほとんどと考えてよい。それ故に消費者等からの声は非常に貴重である。一方で、当該調査は手間がかかるため頻繁に実施できない。そのため、実施する際には事業者の目的達成に有益な示唆が得られる調査項目を熟慮して設定しなければならない。

バイヤーに対しても、事業者や支援者側から積極的に意見等を伺うことで市場トレンドなどの貴重な情報を聞き出すことができるが、サンプルを数多く確保することは困難であることから、上記同様に調査項目を熟慮しなければならない。

(2) 目標

	現状	R 4 年度	R 5 年度	R 6 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①

調査対象	一般消費者
調査方法・手段	<p>個社の店頭等において、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。</p> <p>調査方法は、対面聴き取りや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。</p> <p>1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。</p>
情報の収集を行う項目	<p>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選定等に必要な情報収集を行う。</p> <p>項目例として、顧客属性、顧客嗜好、価格・量の適切性等といったように、事業者の目的に合わせたものを設定する。</p>
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。

調査②

調査対象	バイヤー
調査方法・手段	<p>物産展、展示会等の会場において、出展企業の商品に関する調査を実施する。調査シートは、事業者ヒアリングを行ないながら、事業者と経営指導員が共同で作成する。</p> <p>調査方法は、出展企業および経営指導員が対面聴き取り方式で調査を実施する。</p> <p>1つの調査対象物についてバイヤー5名以上の調査シートを収集する。</p>
情報の収集を行う項目	<p>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選定等に必要な情報収集を行う。</p> <p>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、トレンド傾向等、事業者の目的に合わせたものを設定する。</p>
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	新規開拓、新商品・サービス開発、既存商品の改良等新たな需要開拓、販路拡大のため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]

税務・金融など経営指導のための財務分析、非財務分析を行い、前回の計画でも目標どおり実施することができている。一方で、その分析は経営指導員が行っており、事業者は結果だけを伝えられるといった受け身の姿勢である。

[課題]

経営相談は業種・業態・規模など多岐にわたるが、経営指導員の数も限られているため、今後は小規模事業者が受動的ではなく主体的に現状の経営分析を行える取組にすること。また高度・専門的な知識を必要とする場合は外部専門家等と連携する等の改善が必要である。

(2) 目標

	R 2 年度実績 (現行)	R 3 年度予想	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
巡回訪問・窓口相談の実事業者数	950 件	950 件	950 件	950 件	950 件
経営分析実施事業者数	121 件	30 件	30 件	30 件	30 件
セミナーの開催件数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※R2年度の経営分析実施事業者数実績値は、小規模事業者持続化補助金<コロナ型>の申請相談数が非常に多かったため平常より突出したものであり、コロナ禍以前の平成30年では26件であった。

(3) 事業内容

①経営状況分析を行う事業者の発掘

問題や課題抽出に向けた経営分析を行うため管内小規模事業者に対し巡回訪問や窓口相談を実施。また、景況調査時に対象事業者の掘り起こしを行う。

②経営分析の内容

【対象者】 上記巡回訪問等の際、ヒアリング等により問題がありそうな小規模事業者について、踏み込んだ経営状況分析を行う。

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

≪財務分析≫売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等

≪非財務分析≫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の提供する「経営分析システム」、中小企業基盤整備機構提供の「経営計画つくるくん」等を活用し分析を行う。

③セミナーの開催

自社で経営分析をするためのセミナーを開催。定量情報である決算書からの指標をもとに、自社がどういった状況にあるのかを知るほか、SWOT、PEST、3Cといった定性的フレームワークの使い方やそれらを用いての分析方法を学ぶ機会を提供する。

(4) 分析結果の活用

個社の分析結果をもとに、当該事業者へ課題に対する具体的な実行策を提案し、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及び他支援機関と連携して対応する。また、分析結果は事業者毎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]

小規模事業者持続化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。そもそも、事業者が事業計画策定の重要性を十分に認識・理解していない現状がある。

[課題]

事業者が事業計画の重要性を理解し、中長期的な視点から計画を策定することが重要となる。中でも、“DX”や“ポストコロナ時代”といった重要論点を意識したものにすべきである。

(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、「明日から誰が何をすればいいか」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の重要性も増している。それら事業計画の立案サポートも実施する。

また、事業計画策定セミナーを開催し、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

	R 2 年度実績 (現行)	R 3 年度予想	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
①DX推進 セミナー	—	—	1回	1回	1回
②事業計画 策定セミナー	3回	3回	3回	3回	3回
事業計画策定 事業者数	121件	30件	30件	30件	30件

※R2年度の経営分析実施事業者数実績値は、小規模事業者持続化補助金<コロナ型>の申請相談数が非常に多かったため平常より突出したものであり、コロナ禍以前の平成30年では26件であった。

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣

DX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DXに向けたITツールの導入やWEB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

う取り組む。その他、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

講師：IT導入支援実績のある専門家を想定している

開催回数：年1回以上

内容：国内小規模事業者におけるDX取組事例や導入が容易なITツールの紹介など

受講者数：1回あたり10～20名

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

派遣する専門家：ITコーディネータ、ITインストラクターなど

派遣回数：1事業者あたり年1～3回

支援内容：事業所に訪問してのITツールの導入支援など

②事業計画策定セミナーの開催

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、事業計画策定セミナーや創業塾を年3回以上開催し、事業計画の動機付けを行う。参加目標人数をのべ45名とし、事業計画策定・実行にあたっての戦術論を中心とした内容にすることで主体的に考え、実現の可能性が高い計画策定へつなげる。

③経営指導員等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。経営指導員等は、それぞれの事業者としっかり向き合い、ヒアリングを実施することで、事業計画の主要なストーリー作りと方向性の決定を支援する。その上で事業実施に対しての問題点や課題を整理し、解決方法を具体的にアドバイスする。

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。

④専門家による個別相談会の開催

事業計画の策定についてアドバイスを行う上では、経営指導員等が有していない知識や経験が必要となることがある。事業計画に応じて中小企業診断士等の専門家に相談することで、事業計画がより実効性のある計画へと磨き上げられる。また、経営指導員等も相談会に同席することで、知識と経験を得ることができる。

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]

定期的なフォローアップはこれまでも行ってきたが、目標設定数が多く、充実した内容のフォローアップ体制ができていない。また、当年度の事業計画策定者を主にしていたため過年度の事業計画策定者まで十分なフォローアップができていない。

[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繋げることができる。そのためには、限られた人的資源の中では最大限のフォローアップができるように計画性をもって実行していくことが必要になる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業所を対象とするが、事業計画の進捗状況により、巡回訪問等による状況確認回数を増やして集中的に支援する事業所とある程度順調と判断し訪問回数も減らしても支障のない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

	R 2 年度実績 現 行	R 3 年度予想	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
フォローアップ 対象事業者数	121 件	30 件	30 件	30 件	30 件
延回数	964 回	120 回	120 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	—	未確認	3 件	3 件	3 件
経常利益率 3%以上 増加の事業者数	—	未確認	3 件	3 件	3 件

※R2年度の経営分析実施事業者数実績値は、小規模事業者持続化補助金<コロナ型>の申請相談数が非常に多かったため平常より突出したものであり、コロナ禍以前の平成30年では26件であった。

(4) 事業内容

事業計画策定事業者に対して担当職員が3か月に1回程度巡回訪問など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]

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、バイヤーとの商談機会を事業者に提供してきた。その一方で、参加後の展開を改めて検討・実行サポートするなど事後フォローが不十分であったと認識している。

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HP作成ツール「SHIFT」の導入・活用サポートを行っていた。「SHIFT」のサービス終了に伴い、令和元年度から新システム「グーペ」への移行を「SHIFT」利用者へ周知を行い、「グーペ」を活用して会員事業者の商品・サービス・ブランドを効果的に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。しかしながら、販路開拓に結びついていると言える先はごく少数の事業所しか見受けられない。

そもそも、管内事業者のIT活用と言えば、せいぜいスマホやLINEアプリの利用、ホームページの設置といったところである。地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、知識不足や人材不足といった理由により、DXに向けた取組が進んでおらず、商圏が従来の範囲にとどまっている。

[課題]

BtoB について、展示会や商談会は事後のフォローに力を入れる。そして、1回の展示会・商談会で成果を見るのではなく、商品やその生産を改善しながら2～3回参加することで成約がとれるといった長期的視点で支援する。

BtoC について、事業者に対して、効率的な事業運営にはDXが欠かせない旨を理解・認識してもらった上で、販路開拓に有効なデジタル機器やシステム、アプリの積極的な導入の支援が必要と考える。

(2) 支援に対する考え方

大津北商工会が自前で展示会や商談会を開催するのは困難なため、県内や近隣府県で開催される既存の展示会や商談会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展等支援を行うとともに、出展等期間中には陳列、応対などきめ細かな伴走支援を行う。

DXに向けた取組として、まずは現実的に活用できそうな機器やアプリや導入事例を紹介して事業者の理解度を一定まで引き上げたうえで、顧客情報のデータ化とそれに基づく販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用に関する支援、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を積極的に行う。また、必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	R 3年度予想	R 4年度	R 5年度	R 6年度
①②展示会商談会出展者数	1者	3者	3者	3者
成約件数/者	1件	2件	2件	2件
④新規SNS活用事業者	—	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%
⑤新規ECサイト利用事業者 および 新規ネットショップの開設者	—	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①展示会出展事業 (BtoB)

想定する展示会

- ・アグリフードエキスポ東京、大阪

主 催：日本政策金融公庫

概 要：国産農産物、加工品が集まる展示会

来場者数：15,892名（2日間合計、2020年大阪実績）

想定支援先：地域の農産物を加工した自社独自の商品を有する事業者を毎年1社

②商談会参加事業 (BtoB)

想定する商談会

- ・滋賀のちいさな企業 食の展示商談会（または個別商談会）

主 催：滋賀県商工会連合会

概 要：展示商談会においては、県内約40事業者近い飲食店や食品加工事業者が全国約200社のバイヤーと商談。

想定支援先：湖魚や農産物、またはそれら加工品を製造する事業者を毎年2社

③ I T 機器やシステム、アプリの活用

既存顧客に関するデータ取得や、顧客の利便性向上も新たな需要の開拓には寄与すると考えられるため、小規模事業者の先行導入事例を交えながら、機器やアプリなどを紹介。D X による販路開拓を後押しする。

④ S N S 活用 (BtoC)

現状の商圈を超えて、より幅広く顧客を取り込むため、比較的簡易に導入できる S N S の活用を促進。宣伝効果を向上させるための支援を行う。

⑤ E C サイト利用や自社 H P によるネットショップ開設 (BtoC)

まずは支援先事業者の商品やサービスの提供に最も適しているショッピングサイト等を事業者とともに選定する。その後、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、P R 方法等を W E B 販促の専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣など継続した支援を行う。

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、年 1 回の開催であることから、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る。

[課題]

有識者からの適切な助言を定期的に再確認し、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

事業内容については、会員に対する商工会活用調査等の方法により客観的に把握する。それとともに、支援計画で示す年度別目標については、毎年度 4 月に 1 回、大津市産業観光部商工労働政策課長・滋賀県商工会連合会事務局長・法定経営指導員・外部有識者として中小企業診断士が参加する評価委員会において、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。さらに、評価の結果については、正副会長会議や理事会で報告するとともに、評価・見直し結果を地域の小規模事業者等が常に閲覧可能とするよう、会員向け議案書およびホームページで公表する。

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 (P D C A 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。

加えて職員会議を定期的実施し、各事業の状況把握とともに、年度当初の評価委員会において出された助言等を都度確認して、職員に意識づけする。その結果、事業に反映されるよう行動を促す。

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付けている。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、ひとつの企業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がために、企業への支援アプローチ等が偏ってしまうことがある。

[課題]

課題は高いレベルで指導能力の均一化を図ることである。具体的には、「高度かつ幅広い知識と経験」と「考え組み立てる能力」を指導員全員が獲得することである。

基礎的な知識習得は今まで通り続けるとして、より支援経験のある指導員や実績のある指導員から若手の指導員に向けた知識や技能の積極的な伝承をする必要がある。逆に、若手指導員が現場や自己研鑽で得た知見を上席に伝えるといったことも考えられる。事業環境の変化が早い時代においては、トップダウンだけでなくボトムアップも交えた情報の交流をして、組織全体の支援能力を向上させる必要がある。

(2) 事業内容

- ①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時間の受講を義務づけるものとする。
- ②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。参加者は以下⑤で説明する指導員ミーティング等でその成果を報告して共有する。
- ③小規模事業者の売上向上のため、滋賀県よろず支援拠点や他の支援機関が実施する販路開拓に関する研修会にも積極的に参加させ、経営指導員等の経済動向、需要動向調査で得られる各種情報を整理・分析する能力を高める。また、「売上増」「利益の確保」を重視した事業計画の策定手法を習得させ、支援能力の向上を図る。
- ④職員の職務歴に応じて中小企業大学校が実施する研修会に職員を派遣する。また、中小企業診断士一次試験合格者には、中小企業診断士養成課程に派遣し、高度な企業診断能力を習得させる。
- ⑤定期的な経営指導員ミーティングを実施する。ミーティングは、各員が担当先企業の課題解決に結びついた案件について解決事例として共有することや継続指導中かつ解決に一定の期間を要するうえにそれが容易ではない案件の解決方法について検討する場とする。また、最新の施策等について情報を持ち寄り、理解を深める場にもする。特に、中小機構が運営するWEBサイト「ここからアプリ」などからIT活用や小規模事業者が取り組むDXの参考事例を引用・共有することで、先進かつ事業環境に合った指導スキルを身に付ける。
- ⑥支援成果については、滋賀県商工会連合会が定める「経営支援事例報告書」に記録し、成果の「見える化」を図り、組織内でノウハウを共有する。

1.1. 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等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]

情報交換の会議への出席は、一部の経営指導員に偏っており、得た情報をすべての経営指導員等に共有することが重要となる。

(2) 事業内容

①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、高島市にある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。

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、瀬田商工会、大津商工会議所、日本政策金融公庫大津支店、滋賀県中小企業家同友会、立命館大学、龍谷大学、滋賀銀行、滋賀県産業支援プラザ、民間事業者で構成される「(仮称)大津市円卓会議」(※)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。

※「大津市円卓会議」は大津市中小企業振興計画に基づいてすでに実施されている。2021年度で当該計画は一旦終了し、2022年度より新たに地域産業振興条例・中小企業振興ビジョンに基づいて運営されるが、議題や参加者(団体)はこれまで同様になる予定。一方で、会議の名称が引き継がれるかは本計画申請時点で不明であるため「(仮称)～」にしている。

③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、他商工会の取組事例、各地の経営環境等についての情報共有を行う。

それぞれの会議等に参加した経営指導員は、復命を文書だけで行うのではなく、経営指導員全員に結果を口頭にて報告することで、情報の共有ならびに意識づけを図る。

地域経済の活性化に資する取組

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、全体の取組として実行し、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。

現在、大津市は産業の特徴や大津市中小企業振興計画に基づくこれまでの取組等を踏まえ、「地域産業振興」「中小企業振興」「商工業振興」の施策体系を抜本的に見直し、市民、事業者、商工団体等の関係機関、行政機関等が一体となった振興策を推進するとともに、中小企業振興策のさらなる重点化を図るための条例・ビジョン等の策定に向けて、検討を進めている。つまり、地域

経済の活性化に向けて地域一丸となり進んでいる状況である。

[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、「(仮称) 大津市円卓会議」(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、瀬田商工会、大津商工会議所、日本政策金融公庫大津支店、滋賀県中小企業家同友会、立命館大学、龍谷大学、滋賀銀行、滋賀県産業支援プラザ、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が期待できる。

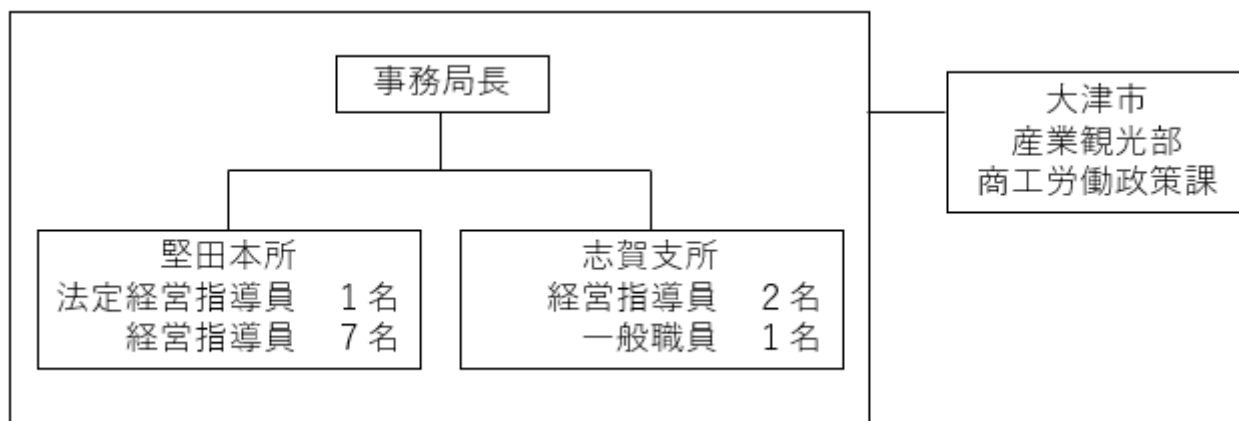
(別表2)

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

(令和3年11月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：清水勇輝

連絡先：大津北商工会 本所 TEL 077-572-0425

②法定経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)

経営発達支援事業の実施・実施にかかる助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会/商工会議所

大津北商工会 本所

〒520-0242 滋賀県大津市本堅田3丁目7-14

TEL 077-572-0425 FAX 077-572-1140 MAIL info@otsukita-sci.com

②関係市町村

大津市産業観光部商工労働政策課

〒520-8575 滋賀県大津市御陵町3-1 市役所別館3階

TEL 077-528-2754 FAX 077-523-4053 MAIL otsul601@city.otsu.lg.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)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度		
必要な資金の額	5,000	5,000	5,000		
・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	1,000	1,000	1,000		
・展示会出展など新たな需要の開拓にかかる経費	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	