

経営発達支援計画の概要

実施者名	大津北商工会（法人番号 7160005003199） 大津市（地方公共団体コード 252018）
実施期間	令和7年4月1日 ～ 令和10年3月31日
目標	<p>①小規模事業者への支援内容向上に関する経済動向調査、需要動向調査の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「事業者が求める支援」に対して、ダイレクトにアプローチするために「ニーズの収集」と「シーズの掘り起こし」を行う。 <p>②小規模事業者の経営分析、事業計画策定支援、計画策定後のフォローアップ支援の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営力再構築伴走支援を実施し、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていく「自己変革力」を高める。 <p>③小規模事業者のための地域内、地域外への販路開拓支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・展示会当日の出展支援だけでなく事前事後の支援を行い、一気通貫の販路開拓支援にて、事業者の得られる効果を最大限に高める。 <p>④小規模事業者への支援能力を向上させるための外部機関等との連携と、内部支援体制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部機関との連携強化や、内部の支援体制の見直し改善に取り組む。
事業内容	<p>1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>大津市と連携した対面での事業者ヒアリングを実施し地域の経済動向や事業者ニーズを分析し公表する</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>管内に留まらず国内海外を視野に入れたマーケティング調査を実施し、分析結果を事業者へ還元する</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>対話と傾聴により信頼関係を構築し、多角的な視点を持って事業者自身が気づいていない本質的な課題を明らかにする</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>新商品、新サービスの開発支援を主軸に、創業、事業承継相談、一般経営相談を入口とした、事業者の経営発達に資する計画策定支援を実施する。また、計画策定時には事業者本人が自発的に本質的課題に気づき、自分事として認識し、自ら行動出来るよう促す</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>事業者と支援者が課題解決へ向けたゴールへの共通認識を持ち、次にその課題をどう乗り越えるか、経営者に寄り添い検討と行動を繰り返す</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>展示商談会等への出展支援として事前、当日、事後に渡る一気通貫の販路開拓支援を実施する</p>
連絡先	<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</p> <p>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>

③産業別事業所数、従業者数について

区 分	滋賀県全域			大津北商工会管内		
	事業者数(件)	従業者数(人)	事業者構成(%)	事業者数(件)	従業者数(人)	事業者構成(%)
総数	11,230	119,247	100	1,989	17,790	100
第一次産業	54	556	0.5	24	295	1.2
農業, 林業, 漁業	54	556	0.5	24	295	1.2
第二次産業	1,593	20,624	14.2	352	2,859	17.7
鉱業, 採石業, 砂利採取業	1	-	0.0	1	-	0.1
建設業	1,045	6,288	9.3	223	1,039	11.2
製造業	547	14,336	4.9	128	1,820	6.4
第三次産業	9,583	98,067	85.3	1,613	14,636	81.1
電気・ガス・熱供給・水道業	15	778	0.1	1	1	0.1
情報通信業	133	1,701	1.2	5	12	0.3
運輸業, 郵便業	180	4,672	1.6	29	704	1.5
卸売業, 小売業	2,269	22,268	20.2	452	4,179	22.7
金融業, 保険業	222	4,051	2.0	29	359	1.5
不動産業, 物品賃貸業	815	2,950	7.3	100	409	5.0
学術研究, 専門・技術サービス業	715	4,166	6.4	91	854	4.6
宿泊業, 飲食サービス業	1,217	11,730	10.8	237	2,077	11.9
生活関連サービス業, 娯楽業	989	4,867	8.8	188	834	9.5
教育, 学習支援業	516	8,210	4.6	95	797	4.8
医療, 福祉	1,260	21,403	11.2	200	3,391	10.1
複合サービス事業	67	655	0.6	14	306	0.7
サービス業(他に分類されないもの)	1,185	10,616	10.6	172	713	8.6

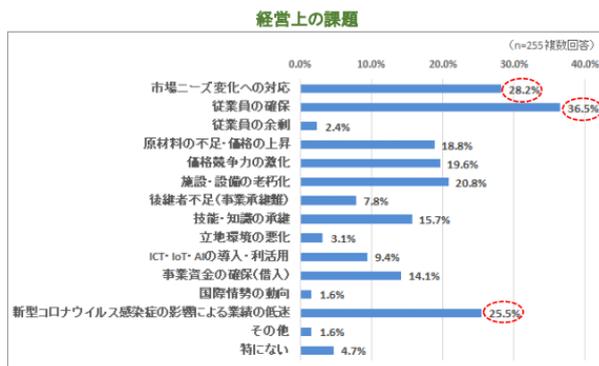
(参考資料：総務省統計局「令和3年経済センサス-活動調査」)

※大津北商工会管内の事業者数、従業者数のみを抜き出して記載してあります。

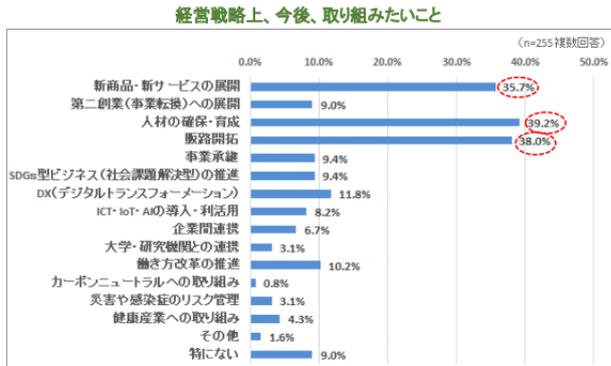
2. 課題

①短期的な視点で見た課題

- ・市内中小企業, 小規模企業を対象に実施したアンケート結果によると、経営上の課題は、「従業員の確保」を挙げるものが36.5%と最も多く、次いで「市場ニーズへの対応」(28.2%)及び「新型コロナウイルス感染症の影響による業績の低迷」(25.5%)等が挙げられている。
- ・経営戦略上、今後、取り組みたいこととしては、「人材の確保・育成」(39.2%)、「販路開拓」(38.0%)、「新商品・新サービスの展開」(35.7%)が多く挙げられている。



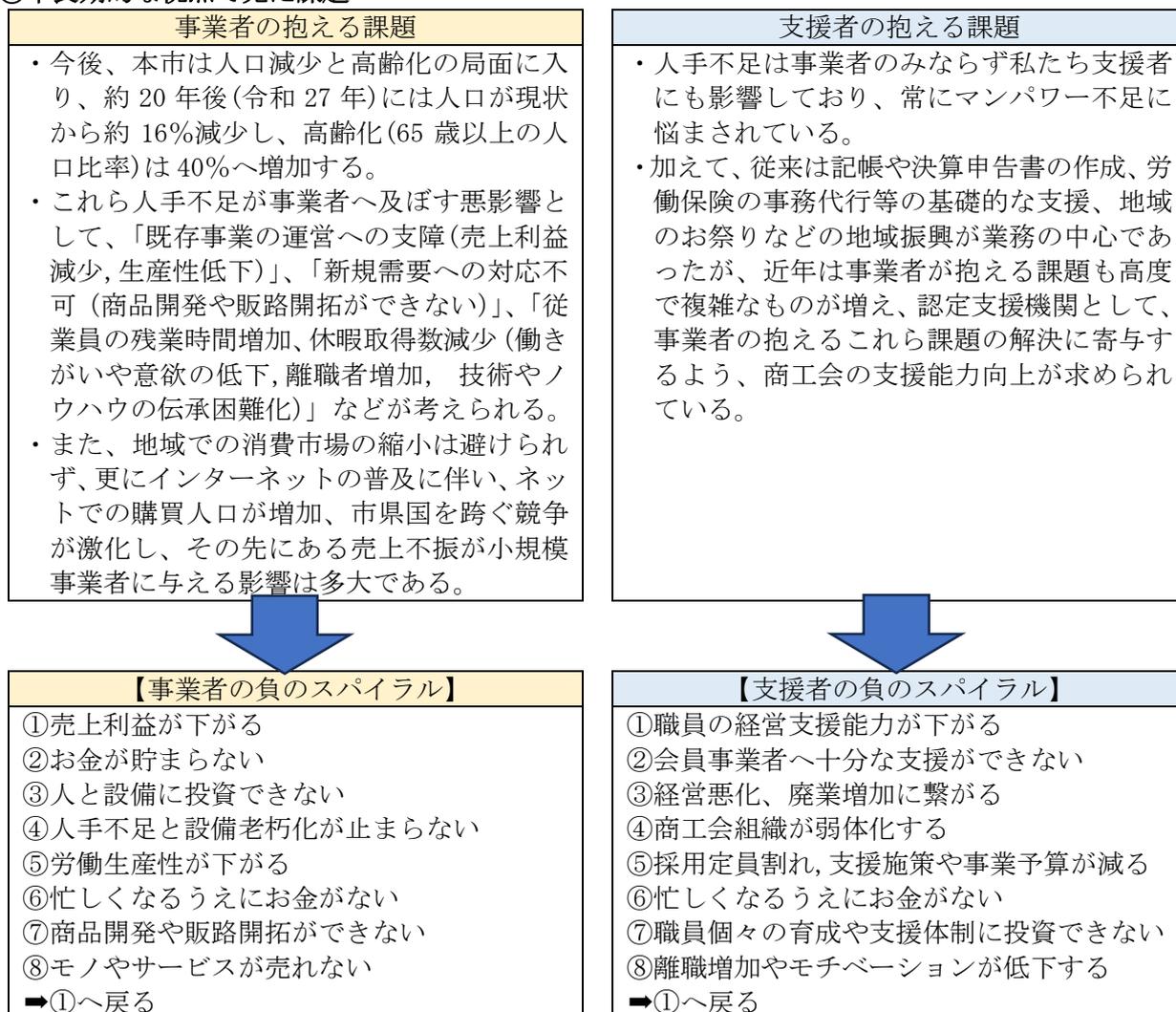
出所：大津市「市内中小企業・小規模企業アンケート調査」



出所：大津市「市内中小企業・小規模企業アンケート調査」

※大津市内の中小企業 255 件の調査結果であり管内を含めた数値であるが、同市であることから大津北管内でも同様の傾向である。

②中長期的な視点で見た課題



(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

・私たち経営指導員は、経営改善のためのアドバイザーではなく、小規模事業者とともに成長するパートナーとしての役割が求められている。時代が変化するスピードは加速しており、商工会に対する事業者ニーズや、事業者に対する消費者ニーズも細分化され、より複雑化している。このような 1 年先 2 年先も見えない時代において、「この先 10 年においてどうあるべきか」を考えた時、今までのような「柔軟に変化に対応すること」だけでなく、「普遍的であること」を加える必要があると考える。普遍的であることとは、時間や状況に関係なく、基本的な価値や原則が変わらないことを言う。経営支援において「普遍的であること」として、私たちが目指すビジョンは、従来からある金融、税務、労務の経営改善指導や国県市の補助金施策の活用、事業計画書の策定支援などを枝葉の支援とした時、これを支える幹となる「経営力再構築伴走支援」を身に付けることだと考える。この支援の手法は「経営者との対話と傾聴を通じて、事業者が抱える本質的な課題に自身が気づくよう促し、内発的な動機づけにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至る」というものである。この先 10 年において、補助金や助成金等の施策が減ったとしても、事業者から必要とされる商工会であるために、団体としての経営支援能力と指導員個々の支援能力を向上させる。

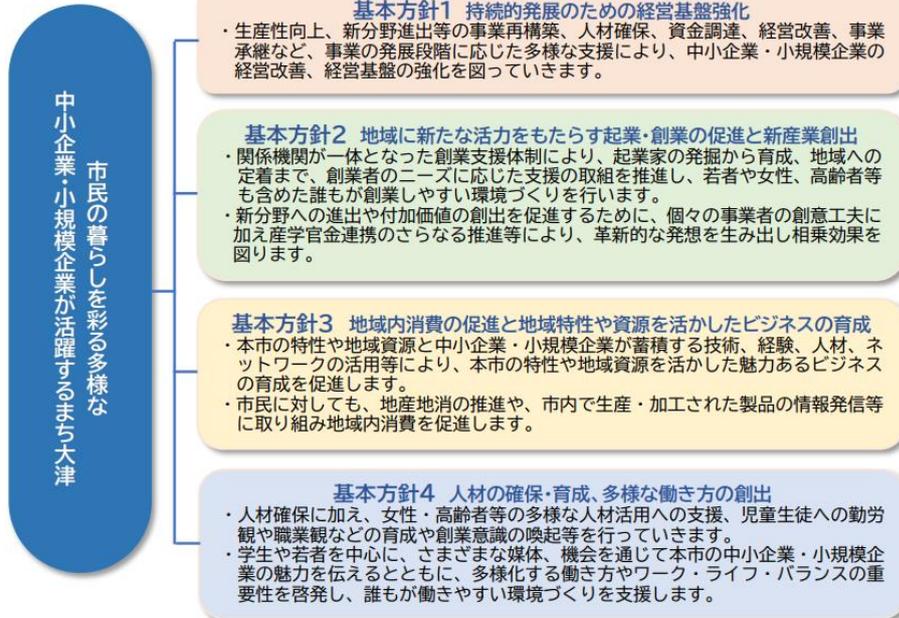
2. 「大津市中小企業, 小規模企業振興ビジョン」との連動性と整合性

- ・大津市では「大津市中小企業, 小規模企業振興ビジョン (※計画期間: 令和4年度～令和13年度)」が制定され、行政, 関係機関が一丸となり取り組んでいる。
- ・大津北商工会としても、下記の基本方針と連動し整合性を持った経営発達支援計画を策定し、小規模事業者へ対する伴走型支援の相乗効果を目指す。

【中小企業・小規模企業振興の基本方針】

【目指すべき姿】

【基本方針】



※参考：大津市が令和4年4月1日に策定した「大津市中小企業・小規模企業振興ビジョン」より「中小企業・小規模企業振興の基本方針」を抜粋

(3) 経営発達支援事業の目標

- ・以上を踏まえ、小規模事業者が経営で困った時に一番初めに相談する相手となるよう、当会では経営指導員個々の支援能力と、商工会組織としての支援能力の両輪を飛躍させるため、以下の目標を掲げる。

①小規模事業者への支援内容向上に関する経済動向調査、需要動向調査の実施

- ・地域全体の経済状況や情勢を分析することはもとより、対面式でのヒアリング調査により事業者の声を直接拾い上げることや、このデータを活用した経営支援を実施すること。また、日々の支援にあたる経営指導員の現場の声を汲んだボトムアップ型の支援計画を策定することなど、「事業者が求める支援」に対して、ダイレクトにアプローチするための「ニーズの収集」と「シーズの掘り起こし」を行う。

②小規模事業者の経営分析、事業計画策定支援、計画策定後のフォローアップ支援の実施

- ・経営力再構築伴走支援を取り入れた支援として、事業者に繰り返し訪問し、経営者との徹底した対話と傾聴を通じて、事業者の課題設定や課題解決に向けた様々な障壁と施策を共に考えることで、経営者自らが変革の道筋を立てることを支援する。

③小規模事業者のための地域内、地域外への販路開拓支援

- ・管内小規模事業者の販路開拓支援のために、国内外の展示会への出展を進めて行く。支援内容については、展示会当日の出展支援だけでなく事前事後の支援を行い、一気通貫の経営支援にて、事業者の得られる効果を最大限に高める。

④小規模事業者への支援能力を向上させるための外部機関等との連携と、内部支援体制の強化

- ・外部機関との連携として、「大津市中小企業, 小規模企業振興ビジョン」を掲げる大津市や、日本政策金融公庫、滋賀県事業承継引継ぎセンター、滋賀県商工会連合会等との連携をこれまで以上に強化するとともに、内部の支援体制の見直し改善に取り組む。

II. 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7年4月1日 ～ 令和10年3月31日）

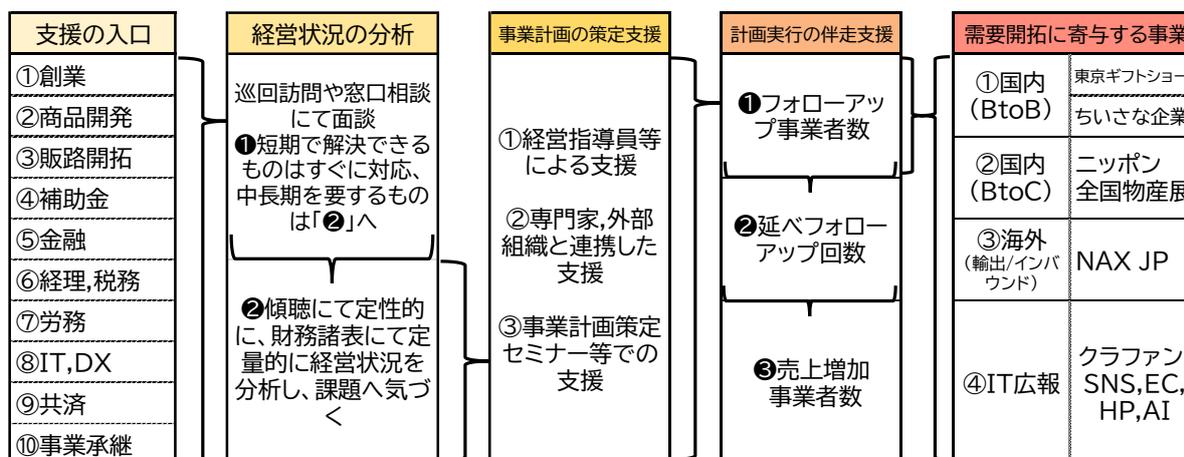
(2) 目標の達成に向けた方針

- ・経営発達支援事業による経営者の売上向上効果を最大化するために、「支援を求める事業者へ、求める支援を」を支援テーマとし、「1. 支援者の支援能力向上」と、「2. 組織としての支援体制強化」について以下のとおり方針を定める。

1. 支援者の支援能力向上について

- ・従来からある経営改善普及事業(事業者として必要な基本的水準に照らして欠如している能力を補うこと)を礎に、当経営発達支援事業(事業者として更なる成長を遂げること)を拡充する。
- ・従来のスポット型支援(点在する相談案件や課題に対して、それぞれ個別で短期的な支援)だけでなく、ライン型支援(経営分析から事業計画策定, 実施, 販路開拓まで一貫通貫の支援(点と点を結んだ線のような支援)、中長期の伴走型支援)を組み合わせ、事業者に合わせて最適な支援を提供する。
- ・支援手法についても、支援される事業者の状況や経営課題(技術的問題, 適応課題)を見極め、下記の3タイプ(①専門家型、②医師-患者型、③プロセス, コンサルテーション型)を使い分け、事業者にあった最適な支援を提供する。

【経営発達支援計画の俯瞰図】



(次ページの表について)

- ・**①専門家型**は、従来からある業務としての金融, 経理, 税務, 労務, 共済の事務的な支援など、あらかじめ事業者へ提案する解決策(答え)が決まっているものである。
- ・**②医師-患者型**は、事業者の抱える本質的な課題への対処として、上記の事務手続きより1歩踏み込んだ経営支援や、持続化補助金, ものづくり補助金, 再構築補助金等を活用した計画書作成支援時に行う提案などである。
- ・**③プロセス・コンサルテーション型**は、事業者との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する本人の「気づき, 腹落ち」を促すことにより、事業者の内にある「自ら行動を起こす力」を引き出し、事業者自身の「自己変革, 自走化」を目指すものであり、これからの経営支援になくしてはならない手法である。

	技術的問題	適応課題
問題の定義	問題の定義が明確 (何が問題かが分かっている)	問題の定義がはっきりしない (問題の発見に学習が必要)
解決策の特定	解決策が分かっている	適応が必要な課題で 解決策が分かっていない
解決策の有無	既存の知識で実行可能	既存の解決策がない (既存の思考様式では解決できない)
解決手法	知識や技術を適切に使う ことによって解決できる	既存の思考様式を変えて、 行動を変える必要がある
作業の中心	高度な専門知識や技術を持 った人によって解決できる	関連する人々との探求と学習が必要
問題の在処	問題は自分の外側にある	問題の一部であり当事者 (本人の思考様式や行動も影響)



支援者の手法	①専門家型	②医師-患者型	③プロセス・コンサルテーション型
課題設定	しない (データなしで支援者が設定)	支援者 (データに基づいて)	共同
課題解決	支援者が提供 →支援者または当事者が実行	支援者が提供 →当事者が実行	当事者が(または共同で)計画 →当事者が実行

(※参考資料：中小企業庁「経営力再構築伴走支援ガイドライン」)

2. 大津北商工会の支援体制強化について

	今まで (～令和6年度)	★これから (令和7年度～令和9年度)
組織体制	・組織内部で重複する会議や事業の回数が多い	・内部組織, 会議, 事業の最適化を目指し、それぞれの目的を再確認し、目的に沿った統廃合や手段の見直しを進め、回数や時間が少くなく、且つ今以上に充実した内容へ変革を促す
	・組織内部でデジタル化やDX化が進んでおらず、非効率な事務作業が多い	・案内や回覧文書, 議事録, 報告書等の紙資料作成の効率化やペーパーレス化、会員情報や支援ノウハウの共有化、その他業務の効率化や分散している業務の一元化(ムリ, ムダ, ムラ削減)にデジタル化やDX化を活用する
	・商工会から受けられる支援内容や、商工会が行っている事業について、十分な周知ができていない	・現在の紙媒体を中心とした周知方法だけでなく、LINE や SNS 広告を活用した定期的な周知にも取り組む
事業体制	・経営支援と直接関係のない受託事業を多数抱えている	・受託事業は減らし、経営発達支援事業に注力する
	・慣例となっている事業があり、現在の会員ニーズに合っているかの見直しが必要である	・会員ニーズを把握した事業の組み立てや、現場で経営支援にあたる職員の意見を汲み取ったボトムアップ型の事業を計画する

支援体制	<ul style="list-style-type: none"> ・目的、目標の共有が出来ておらず、職員個々が場当たりの支援している 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営発達支援計画を基に商工会の存在意義や目的、目標を共有し、チームの連携と個々の支援を組み合わせる手法で支援効果の最大化を目指す
	<ul style="list-style-type: none"> ・職員により支援内容に差がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・支援内容の充実を図るため、職員間のOJT、専門家やプロコンサルタントを招いた実地ありの社内研修を行う。また、支援ツールの共有や開発を行う
	<ul style="list-style-type: none"> ・職員により抱えている仕事量に差がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事量の差を解消するために事務局責任者による仕事の振り分けや、職員ミーティングでの進捗管理、業務負担見直しを適宜行う（※職員へのマネジメント業務を構築する）
	<ul style="list-style-type: none"> ・職員が支援に使う機械やソフトに投資を行っていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・支援効果を高めるために必要な機械やソフト、または働きやすい環境づくりのための建物、設備等への投資を行う
協力体制	<ul style="list-style-type: none"> ・限られた関係機関としか連携がとれていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・これからは県連の専門家派遣や日本政策金融公庫との金融支援だけでなく、大津市役所や地域ビジネス支援室、滋賀県事業承継センター、よろず支援拠点等、関係機関との協力体制を“見える化”し、こういった案件で協力できるかを“わかる化”し、実際に協力して支援が行えるよう“できる化”する（※仕組みを作る）

Ⅲ. 経営発達支援事業の内容

※以下、記載の目標と事業内容の関係について、当計画書は目標達成に重きを置くものであり、事業内容はあくまで目標達成のための手段という位置づけである。よって、事業内容の大枠は記載の通りであるが、詳細については年度ごとに見直しを行い、目標達成の為の最善の手を打つものである。（例）「2. 需要動向調査に関すること」の「調査②」に海外展示会への出展支援とあるが、年度によっては国内のインバウンド調査へ変更することや、国内展示会のみを需要調査（調査①）を重点的に実施するなど考えられる。

1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・景気動向調査及び地域経済分析システム (RESAS) のデータを取りまとめて公表してきた。しかし、データの更新頻度が低いこと (3 年毎) や、公表すること自体が目的化してしまい、有効活用出来ていなかった。

[課題]

- ・調査実施と結果公表に時間差異がなく、且つ集計データを有効に活用するために、調査の目的、内容、方法、調査数、目標を変更する。

(2) 目標

	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度
市と連携した事業者へのヒアリング調査	未実施	10 者	10 者	10 者
調査結果の公表 (事務所へ常時備え付け)	0 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

調査対象	・管内事業者
調査の目的	・小規模事業者が地域の経済動向を把握し、自らの経営発達の材料にするため。

	<ul style="list-style-type: none"> 事業者の求める支援を把握し、これに合致した経営支援、情報発信、事業の見直し、組み立てを行うため。
調査の手法	<ul style="list-style-type: none"> 大津市と共同で面談による事業者ヒアリング調査を実施する。 調査回数は1年度に1回とする。
調査の項目	<ul style="list-style-type: none"> 管内の景況感や産業集積、事業所数や従業員数の推移、管内事業者が共通して抱える経営課題や今後取り組みたい経営戦略などの項目について調査する。調査結果を報告書へまとめ、事務所へ常時備え付けで広く公表する。
調査結果の活用	<ul style="list-style-type: none"> 地域内の業種別の売上、採算などの経済動向を把握することにより、①管内小規模事業者に対する地域経済環境把握への活用、②事業者の既存事業見直しや新事業計画策定支援に活用、③商工会が実施する各種セミナー等の事業に活用する。

2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- 物産展や展示会等の会場において、バイヤーからアンケートを取る形で、需要動向調査を実施してきた。調査結果を事業者へフィードバックすることにより、実際の取引に繋がったケースも多々見られ、一定の成果を上げたといえる。
- 今後についても商品、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であることから、有益な情報提供といった観点から実施すべきであることに変わりはない。

[課題]

- 国内取引という観点で見たとき、人口統計学上、人口ボーナスによる売上利益増加を享受することは不可能であることから、少なくなったパイの取り合いが進むと思われる。一方で、SNSやeコマース等の世界を繋げる仕組みの発展により、日本国内に留まらない取引拡大が可能である。従って、今後は小規模事業者であっても、海外取引への進出を視野にいれ、現地の需要動向を把握する必要があると考える。

(2) 目標

	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度
商品、サービスに関するヒアリング調査の実施事業者数	4者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

調査①

調査対象	<ul style="list-style-type: none"> 国内バイヤー、一般消費者
調査の手法	<ul style="list-style-type: none"> 物産展や展示会等の会場において、出展事業者の商品、サービスに関する調査を実施する。 調査場所として想定するのは、東京ギフトショーやニッポン全国物産展等のバイヤー、一般消費者が多数集まる場所とする。 調査シートの内容は事前に事業者へ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。 調査方法は、出展事業者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。 ヒアリング調査の実施事業者1社につき、バイヤー、一般消費者等5名以上の調査シートを収集する。
情報の収集を行う項目	<ul style="list-style-type: none"> 新規顧客開拓、新商品、サービス開発、既存商品の改良、品揃えの見直し等の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。 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。

情報の整理と分析	・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や商品の分析を行う。
調査結果の活用	・新規顧客開拓、新商品、サービス開発、既存商品の改良等、新たな需要開拓や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。

調査②

調査対象	・海外の現地販売事業者、訪日外国人、一般消費者
調査の手法	<ul style="list-style-type: none"> ・海外展開を希望する事業者を募り、JETRO や海外展開を得意とする中小企業診断士等と連携を図りながら、現地における需要動向調査を行う。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。 ・調査方法は、経営指導員が現地の販売事業者等を訪問し、対面聴き取り方式で調査を実施する。 ・ヒアリング調査の実施事業者 1 社につき、バイヤー、一般消費者等 5 名以上の調査シートを収集する。
情報の収集を行う項目	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客開拓、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。 ・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。
情報の整理と分析	・経営指導員が収集した情報を整理し、事業者と共に市場や商品の分析を行う。
調査結果の活用	・従来の枠組みを超えた新規顧客開拓、新商品、サービス開発、既存商品の改良や海外のニーズへの対応等新たな需要開拓、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。

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・伴走型支援の支援内容の質を上げることが求められる一方、巡回訪問の実企業数増加を追いかけ続けなければならない部分にジレンマがあった。新規事業者の開拓や、既存事業者の掘起こしといった観点から、巡回訪問を怠る訳ではないが、会員数に対する職員数も減少傾向にある中、両者の両立は難しい。

[課題]

- ・事業者へ対する広く浅い支援から脱却するため、事業者 1 件あたりにかける相談回数と支援内容を重視した支援体制へ変革する。そして、支援内容を下げないことを意識した上で支援事業者数の向上に取り組む。

(2) 支援に対する考え方

- ・対話と傾聴により相手との信頼関係を構築することから始める。ヒアリングでは多角的な視点を持って事業者自身が気づいていない本質的な課題に目を向け、課題への対応の必要性について、事業者自らが自分事として納得感を得るように醸成する。

(3) 目標

	現状	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
経営分析実施事業者数	30 者	30 者	30 者	30 者

(4) 事業内容

調査対象	<ul style="list-style-type: none"> ・商工会員、小規模事業者
実施手法	<p>①巡回訪問や窓口相談</p> <ul style="list-style-type: none"> ・金融, 税務, 労務, 経営一般の相談案件を入口として、事業成長に対する問題意識や意欲のある事業者、または、支援者が中長期の支援が必要であると判断した場合は、以下の経営状況の分析を実施する。 <p>②創業, 事業承継の相談</p> <ul style="list-style-type: none"> ・承継相談は今後ますます増える案件であるが中長期の支援が必要であり、且つ、専門的な知識を要する為、専門家と連携した支援を実施する。 ・創業, 承継の相談対応はセミナー等の年間の限られた時期での開催でなく、希望者に合わせた通年での相談受入体制を構築する。また、創業と承継はM&A等のマッチングが期待できるなど、相乗効果も期待する。 <p>③新商品, 新サービス開発の相談</p> <ul style="list-style-type: none"> ・時代変化への適応や、新しい消費者ニーズを掘り起こす為に、新商品, 新サービスの開発、既存事業のブラッシュアップは事業者にとって欠かせないことである。 ・また、大津市の新たな魅力創出として、市や県を代表するお土産物やサービスの開発事業という切り口も効果的だと考える。 ・競争が激化する現代でも通用する「強い商品, サービス」を開発するには、より専門的な支援を要する為、中小企業診断士, 業界専門コンサルタント, デザイナー等と連携した支援を実施する。 <p>※以上、経営支援の入口となり、小規模事業者と商工会を繋ぐための事業を実施するにあたり、従来の紙媒体での周知だけでなく、LINE や Instagram 等の SNS を活用した周知にも注力する。</p>
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> ・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「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」、日本政策金融公庫の「創業の手引」等の分析ツールや、市販の経営分析ツールを活用する。 ・または、大津北商工会独自の支援の雛型（ヒアリングシート等）を作成し、経営指導員個々の支援能力の平準化と向上を目指す。
経営分析を行う項目	<ul style="list-style-type: none"> ・定量分析として、貸借対照表と損益計算書、キャッシュ・フロー計算書を基にした「財務分析」と、定性分析として、スキルやノウハウ、知的財産、設備や施設、等を基とした「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、収益性、安全性、生産性、効率性、成長性等の分析など 《非財務分析》経営理念、経営者のビジョン、企業概要、SWOT分析等のフレームワーク、経営課題抽出など

(5) 分析結果の活用

- ・個社の分析結果をもとに、当該事業者の課題抽出や課題に対する具体的な実行策の材料とし、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、事業再生支援など緊急を要し難易度の高い案件については、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。

4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・補助金を申請すること自体が目的化した事業計画の策定支援が多く、採択がゴールとなるような一過性の支援になりがえる。また、その原因の一つに事業者自身に計画策定の重要性を十分に認識、理解してもらえていないことも挙げられる。

[課題]

- ・取組意欲や支援受入の姿勢が整っていない事業者へ計画書作成を勧めてしまうことや、事業者の計画策定に対する当事者意識の醸成や意欲を引き出すことができていない。(計画策定を求めている事業者へ策定支援を行い、計画策定を求めている事業者へ策定支援を行えないというミスマッチが生じている)

(2) 支援に対する考え方

- ・事業計画策定支援では、事業者が認識している課題(『表課題』)の原因を事業者と洗い出し、各々の原因について「なぜ」を繰り返して真因を事業者と共に探る。その真因から事業者が認識している『表課題』の裏に隠れている本質的な課題(『裏課題』)を見極め、課題設定し、課題解決の為の道筋を組み立てる。

(3) 目標

	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度
事業計画策定事業者数	30者	30者	30者	30者

(4) 事業内容

策定支援の対象	・経営分析実施事業者
策定支援の手法	<p>①経営指導員等による事業計画の策定支援</p> <ul style="list-style-type: none">・経営分析を行った事業者を対象に、事業計画の策定を目指す。計画策定時には、事業者本人が自発的に本質的課題に気づき、自分事として認識し、自ら行動出来るよう促すことを意識する。 <p>②専門家、外部組織と連携した事業計画の策定支援</p> <ul style="list-style-type: none">・経営指導員が有していない知識や経験が必要な場合は、相談内容に合わせて、中小企業診断士等の専門家と連携して支援を実施する。 <p>③事業計画策定セミナー等による支援</p> <ul style="list-style-type: none">・新商品、新サービス開発や創業、事業承継、DXなどのテーマで括ったセミナー開催等の集団支援事業や、個社への支援効果を高めるための個別相談支援事業の形式で実施する。支援内容は設定した支援テーマに特化した専門知識を有する専門家等と連携し実施する。 <p>※個別形式や集団形式の支援事業として想定されるものとして、飲食メニューや加工食品の開発事業には飲食業界の専門家を、非食品等の開発事業にはものづくりを専門とするデザイナー等の専門家を、IT, DXにはその分野に明るい専門家と一緒に支援にあたります。</p>

5. 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ができていない。また、単年度の事業計画策定者を主にしてきた為、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、次年度以降も複数年継続して伴走支援することで、小規模事業者の持続的成長に繋げることができる。そのためには、限られた人的資源を有効に活用するための選択と集中(支援を望む人へ対する支援)を意識したフォローアップを実施する。

(2) 支援に対する考え方

- ・事業者と支援者が課題解決へ向けたゴールへの共通認識を持ち、次にその課題の克服に向けた取組を促す。課題解決は容易ではないことが想定されるが、経営者の取組に向けた不安を、対話と傾聴を通じて改めて捉え、不安を感じていると推察される点についてどう乗り越えるか、経営者に寄り添い検討と行動を繰り返す。

(3) 目標

	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度
フォローアップ対象事業者数	30者	30者	30者	30者
フォローアップ頻度(延回数)	120回	120回	120回	120回
売上増加事業者数	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

策定後支援の対象	・事業計画策定事業者
策定後支援の手法	・担当職員が四半期ごと(3ヶ月に1回)の定期的な巡回訪問等を実施し、事業計画の進捗状況確認とフォローアップを行う。 ・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しなければならない事業者と、順調に進んでいると判断し訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めたうえで、フォローアップの最適化を図る。
計画と進捗のズレへの対処法	・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が、進捗状況が思わしくなく、事業計画と現状の差に解決困難な新たな問題が生じている場合には、専門家等と連携した重点的なフォローアップに取り組む。

6. 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 支援について、展示商談会への出展支援は東京ギフトショー等への参加事業者を募り、バイヤーとの商談機会を事業者提供してきた。その一方で、支援内容は展示会当日のみの単発支援に終わることが多く、出展前後の販路開拓支援が不十分であったと認識している。
- ・BtoC 支援について、ホームページ作成ツール(グーペ)を活用し、会員事業者の商品、サービス、ブランドをPRすることで、売上やブランド力の向上、持続化補助金等を活用した販路開拓支援による新規顧客獲得、販路拡大等に寄与してきた。しかしながら、これら販路開拓支援の効果を実感できる事業者はごく少数しか見受けられないのが現状である。
- ・IT, DX 支援について、管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、IT, DX を活用した取組が進んでおらず、商圏が従来
の範囲に留まっている。

【課題】

- BtoB について、展示商談会への出展支援は事前事後のフォローも加えた一貫通貫での支援が必要
である。そして、1 回限りの展示商談会で成果を見るのではなく、出展で得られた反省点を次回の
展示商談会に活かすなど、2~3 回と長期的な視点で販路開拓の支援効果を高める必要がある。
- BtoC について、アイデアやコンセプトは魅力的であるにも関わらず、知名度や資金不足により軌
道に乗らない事業者に対して、デジタルを活用した商圏拡大, ファン獲得の手段として、HP や EC
だけでなく、クラウドファンディング, LINE や Instagram 等の SNS、ChatGPT 等の AI 活用は効果
的であり、これについての事業や取組が必要である。

(2) 支援に対する考え方

- 販路開拓支援について、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、都市圏
や海外で開催される展示商談会や物産展、もしくは催事スペースへの出展を拡大する。出展にあた
っては、経営指導員等が事前, 当日, 事後に渡る一貫通貫の支援を行うとともに、出展期間中にはブ
ース内でのサポート、バイヤーや一般消費者へ対するマーケティング調査等も行う。
- IT, DX 支援について、人口減少, 少子高齢化による労働者不足や市場縮小は不可避であるため、ヒ
ト, モノ, カネの経営資源が少ない小規模事業者にとっては、これらの投資が少なくても活用でき
る IT, DX に資する取組は有益であると考え。支援者としても IT, DX 活用による経営支援, 販路開
拓支援を積極的に薦めたいと考えているが、専門的な知識を保有していないため、専門家や企業,
団体等と連携した個別支援やセミナー支援を行う。

(3) 目標

	現状	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
展示商談会, 物産展, 催事等出展事業 者数	3 者	5 者	5 者	5 者
付加価値額対前年比+3%以上/事業者数	—	2 者	2 者	2 者
IT, DX 化支援事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者
付加価値額対前年比+3%以上/事業者数	—	1 者	1 者	1 者

※付加価値額＝営業利益＋労務費＋減価償却費

(4) 事業内容

支援対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・経営状況の分析、事業計画策定支援を行った事業者
展示商談会, 物産展, 催事等での 販路開拓支援事業	<p>※以下は現時点で出展を想定するものであり、ここに記載されていないが販路開拓 効果が高いと見込まれる展示商談会, 物産展, 催事等への情報収集は常に行い、支 援先に最適なものを選択する。</p> <p>①国内展示会 (BtoB)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東京ギフトショー 概 要：日本最大級の総合展示会 来場者数：41, 123 名 (3 日間合計、2023 年実績) 想定支援先：自社独自の商品を有する事業者 ②国外展示会 (BtoB) ・ビオファ (BIOFACH) & ビバナス (VIVANESS) 概 要：世界最大級のオーガニック食品見本市、オーガニック化粧品市 来場者数：94 カ国から 2, 550 社が出展、128 カ国から約 3 万 5, 000 人が来場 想定支援先：自社独自の商品を有する事業者

	<p>③物産展事業 (BtoC)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ニッポン全国物産展 <p>概要：日本最大級の物産展 想定支援先：特徴的な素材もしくは特徴的な製法により製造する事業者</p> <p>(販路開拓支援により事業者が得られる効果)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の獲得、ブランド認知度の向上、同業者とのネットワーク構築、顧客ニーズの把握、即時売上の向上などの効果が期待できる。
IT, DX 活用による支援事業	<ul style="list-style-type: none"> ・管内には IT, DX を活用した取組が進んでいない事業者が多いため、事業者それぞれのデジタル化のレベルに合った提案を行う。 ・支援の手法は経営指導員等の個別支援、デジタル化に明るい専門家との連携支援、セミナー等の開催による集団支援など、臨機応変な支援体制にて実施する。 ・支援内容は下記の取組に関するものとする。 <p>【事業者の取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部的（業務効率化等）な取組 RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等のITツール、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策等 ・外部向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社PR、情報発信方法、ECサイト利用、オンライン展示会出展、クラウドファンディングを活用した販路開拓、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステムの導入等 <p>【経営指導員の取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・LINE や Instagram 等の SNS を活用した支援に関する情報発信、オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入等 <p>(IT, DX支援により事業者が得られる効果)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務の効率化、コスト削減、新規顧客の獲得、売上増加などの効果が期待できる。

7. 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]

- ・事業評価委員会を毎年1回開催している。会議内容については、担当職員より経営発達支援計画の事業報告と目標達成度の報告を行い、有識者より効果検証と事業改善のための評価を頂いている。
- ・また、目標に対する実績値は総代会議案書に記載し、会員事業者へ配布している。

[課題]

- ・事業の評価見直しに関わる職員が管理職等の一部に限られているため、現場で実際に支援にあたっている職員の意見が事業見直しに反映されていない。

(2) 事業内容

事業の実施状況を定量的に把握する仕組み	<ol style="list-style-type: none"> ①経営発達支援計画に記載の目標について、事務局責任者が数値管理と職員の業務負担のバランス調整を行い、業務を円滑に運ぶ。 ②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、評価委員会において出された助言等を都度確認し、職員に意識づけし、事業に反映されるよう行動を促す。 ③年度当初の事業評価委員会にて担当職員より実施結果を報告し、有識者より評価及び見直し提案を受ける。
---------------------	---

	<p>④見直し結果を踏まえた事業計画を立案実行するPDC 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。→①へ戻る (事業評価の流れ)</p> <p>・経営指導員等 ⇄ 事務局責任者(理事会) ⇄ 事業評価委員会 → 事業者へ公表</p>
事業評価の手法	<p>・事業評価委員会を開催する。</p> <p>・委員構成は、中小企業診断士、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、法定経営指導員とする。</p> <p>・評価結果は正副会長会議や理事会で報告するとともに、地域の小規模事業者が常に閲覧可能とするよう、会員向け議案書等で公表する。</p>
事業の評価見直しを行う頻度	<p>・毎年度1回の開催頻度とする。</p> <p>・(3月)事業結果の集計→(4月)事業評価委員会の開催→(5月上旬)伴走型補助金の申請→(5月下旬)通常総代会の開催→(6月上旬)伴走型補助金の交付申請同意書を大津市より取得→(6月中旬)伴走型補助金の交付申請</p>
評価結果の公表方法	<p>・会員向け議案書等を事務所へ常時備え付けで公表する。</p>

8. 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習得している。しかし、より高度かつ幅広い知識の習得については職員ごとの自己研鑽に依存している。
- ・また、一つの企業につき経営指導員一人が担当する支援体制のため、職員同士の支援手法やノウハウの共有が出来ておらず、組織全体の支援能力向上の機会損失が起こっている。

[課題]

- ・個人の支援能力の向上として、現場で使える実践的なノウハウ、スキルの習得と、個人の能力に左右されず、入社すぐや転属してすぐの職員でも現場で支援が行えるようなボトムアップの仕組み、また、解決困難な課題へ対するチームでの支援体制構築が必要である。

(2) 事業内容

支援能力の向上に向けた取組	<p>①基礎的知識の習得</p> <p>・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時間の受講を全職員へ義務づけるものとする。</p> <p>・また、デジタル化やDX化の相談対応、経営支援ができるよう、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。</p> <p>・他の支援機関や団体が主催する研修会にも積極的に参加させ、経営指導員等の支援能力底上げを行う。</p> <p>②高度な支援能力の習得</p> <p>・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。</p> <p>・高度な支援能力を習得するために外部プロコンサルタント等を招いた独自の連続セミナーを開催する。セミナー内容は業界業種の支援に特化したものや時流を捉</p>
---------------	---

	<p>えたもの、マーケティング手法等の支援スキルの習得を目指したものなど、テーマ性をもった内容とし、座学だけでなく実際の支援現場で生きるものとする。</p> <p>③経営支援ツールの導入</p> <ul style="list-style-type: none"> 無料の支援ツールは簡易的な経営分析のものが多く、実際の経営支援では活用し難いことが問題である。このため、独自の支援ツール開発を検討する。想定するツール内容は財務分析と非財務分析が連動したもので、事業者へのヒアリング内容をタブレット端末に入力するだけで、一定の財務分析結果と事業計画の素案をアウトプットできるものとする。また、現在は個々でバラバラに乱立している会員情報や支援実績、支援ノウハウ等の情報一元化をも視野にいれ、支援能力のボトムアップを実現する。
<p>支援ノウハウを組織内で共有する仕組み</p>	<p>④チームでの支援体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営支援に関するノウハウの交換の場として、職員会議を毎月1回の頻度で定期開催する。内容は担当先企業への支援成果の共有や、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への支援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、理解を深める場ともする。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。 <p>⑤成功事例の共有</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、経営支援のノウハウとスキルを共有する。

9. 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

[現状]

- 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できていない。

(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1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、民間金融機関、民間事業者で構成される「大津市中小企業・小規模企業等振興推進会議」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滋賀県商工会連合会主催の事務局責任者会議への出席（年2～3回）

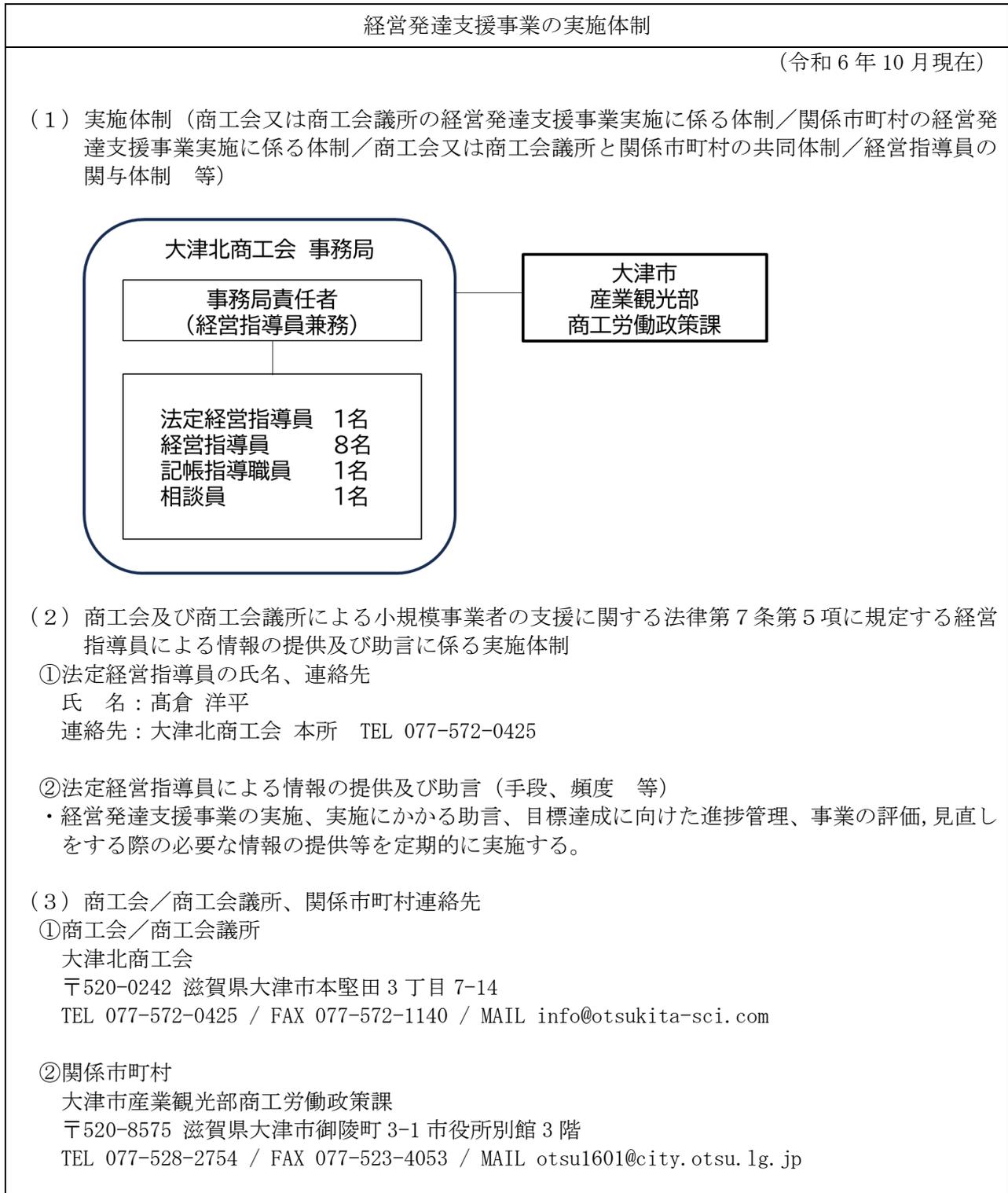
- ・滋賀県下全商工会が参加する会議で、県下商工会の効率的な運営や実績向上などを目的として、各商工会が有している支援ノウハウ、支援の現状、他商工会の取組事例、各地の経営環境等についての情報共有を行う。

※それぞれの会議等に出席した経営指導員は、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。

以上

(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7年度	令和8年度	令和9年度		
必要な資金の額	10,000	10,000	10,000		
・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事業費	3,000	3,000	3,000		
・展示会出展等の新たな需要の 開拓にかかる経費	5,000	5,000	5,000		

(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
国補助金、滋賀県補助金、大津市補助金、商工会費、事務手数料等の商工会自己財源

(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。

