経営発達支援計画の概要

実施者名	甲賀市商工会　（法人番号　6160005003200） 甲賀市　（地方公共団体コード　252093）
実施期間	令和７年４月１日～令和１２年３月３１日
目標	**経営発達支援事業の目標** ①甲賀ビジネスサポートセンターの継続活用による小規模事業者の伴走支援 ②女性創業支援、創業、経営革新、事業承継推進を通じた地域経済の維持・拡大 ③地域資源、伝統産業を活用した新たな「稼ぐ力」の創出 ④地域に必要とされる小規模事業者の持続的経営発達・自立化を伴走型で支援
事業内容	**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** ビックデータ等の活用を通じ地域の経済動向・景気動向に関する情報収集・整理、分析を行った上で、『地域経済動向調査レポート』を、毎年度１回、甲賀市商工会ホームページに掲載し公表・職員が支援を行う際の参考とする。 **２．需要動向調査に関すること** 事業計画策定を行う全ての事業者に対して、主要想定顧客層に応じた需要動向調査を行う。とりわけ、個性や独自性、地域資源を活かした商品・役務の開発や改良のため、これらに関するアンケート調査等を実施し活用する。 **３．経営状況の分析に関すること** 経営発達に意欲的な小規模事業者に対し、巡回訪問や窓口相談・セミナー等の機会に対話と傾聴により経営状況の分析（財務・定性）を行い、本質的課題を把握しつつ事業計画策定に結び付ける。 **４．事業計画策定支援に関すること** ア）経営分析を行った事業者、イ）「事業計画策定相談会」の参加者、ウ）「創業塾」や「こうか女性創業セミナー」の参加者等の創業希望者、を対象とした事業計画策定支援を行う。事業計画策定にあたってはIT及びDX活用への意識付けを重点的に行う。 **５．事業計画策定後の実施支援に関すること** 事業計画策定を行った全ての事業者に対して、経営指導員によるフォローアップ支援を実施する。 **６．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること** 事業計画策定を行った事業者に対して、展示会・商談会への出展支援・ITを活用した販路開拓ツール導入など実効性のある支援を実施する。
連絡先	甲賀市商工会　経営支援課 〒528-0005　滋賀県甲賀市水口町水口5577番地2 TEL：0748-62-1676　FAX：0748-63-1052　E-mail：kokasci@shigasci.net 甲賀市　産業経済部　商工労政課 〒528-8502　滋賀県甲賀市水口町水口6053番地 TEL：0748-69-2188　FAX：0748-63-4087 E-mail：koka10351000@city.koka.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

甲賀市商工会の管轄地域は、甲賀市の地域と同一であり、以下の記述で使用する各種データは、商工会管轄地域のものである。

①現状

ア．立地

甲賀市は、滋賀県の東南部に位置し、東西43.8km、南北26.8km、総面積481.62k㎡であり、県面積の約12% を占めるまちである。東に鈴鹿山系を望む丘陵地で、野洲川、杣川、大戸川沿いに平地が広がり、琵琶湖の水源涵養や水質保全に重要な役割を担っている。面積の約80% が森林と農地という、自然が豊かなまちであり、奈良時代には聖武天皇によって紫香楽宮が造営され、江戸時代には城下町や宿場町として栄えた地であり、様々な歴史資源にも恵まれている。

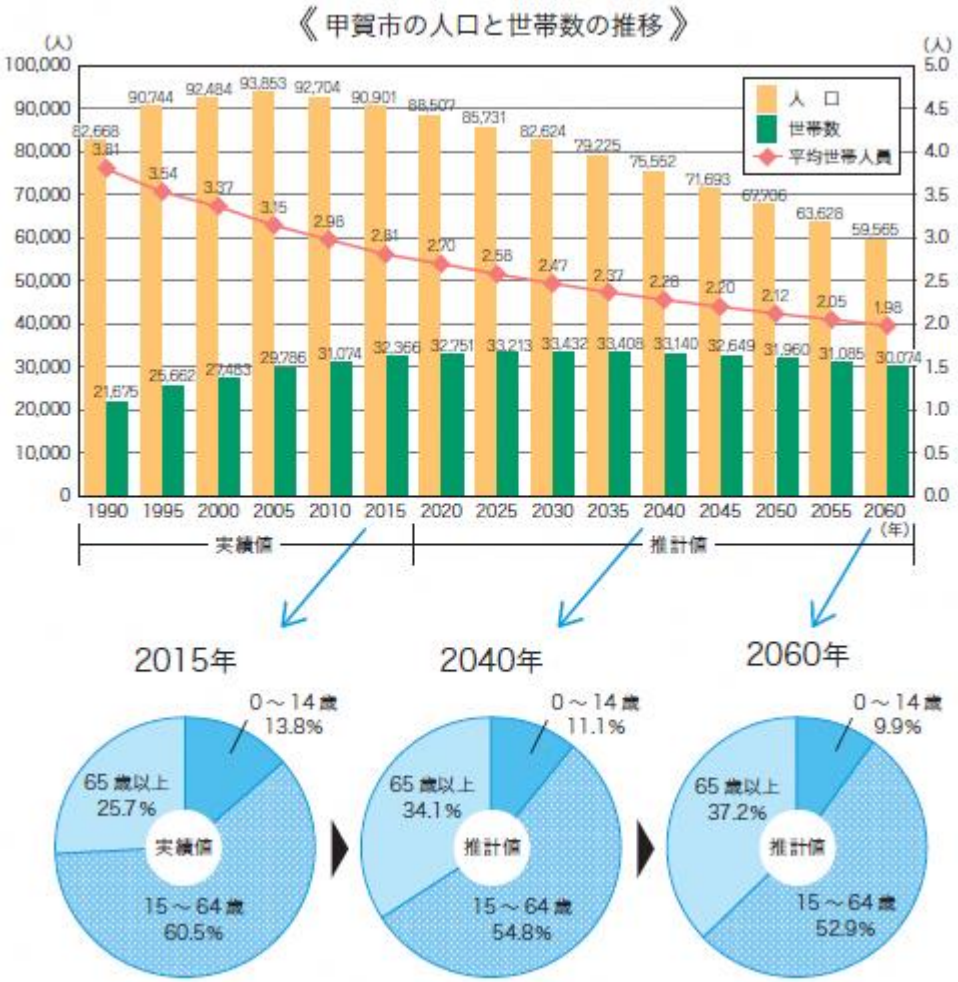
主な交通の軸としては、国道１ 号が東西に横断し、国道307 号が南北に縦断している。これらに加えて、2008年（平成20年）に新名神高速道路が開通し、市内３つのインターチェンジが供用開始されたことで、近畿圏と中部圏を結ぶ広域交通の要衝として、重要性がさらに高まってきた。鉄道は、JR草津線が北西から南東に走り、本線の南西方向に信楽高原鐵道が、北東方向に近江鉄道が延びている。

将来的には、市内では名神名阪連絡道路の実現や、近隣ではリニア中央新幹線の整備が期待される等、近畿地域の東の玄関口として、甲賀市の重要性がさらに高まることが期待されている。

イ．人口

国立社会保障・人口問題研究所による甲賀市の人口は、2005年（平成17年）の93,853 人をピークとして減少に転じ、2020年（令和２年）では88,507人となり、減少傾向で推移している。

このまま人口減少が進んだ場合、2060 年の人口は、59,565 人と推計されている。



『第２次甲賀市総合計画』（平成 29 年 6 月）より

ウ．産業

甲賀市では、豊かな自然環境を活かした農業、甲賀流忍者や山伏を起源とする薬業や、日本六古窯の一つである信楽焼などの地場産業、多様なものづくり企業が集積立地する内陸工業、東海道の宿場町として古くから栄えた商業など、多様な産業が営まれている。以下、主要産業の現況について、『甲賀市商工業振興計画』（2019 年 3 月策定＝2021 年・2024 年見直し）に基づき概説する。

【工業】

近畿圏と中部圏を結ぶ広域交通の要衝であり、市内に３箇所ある新名神高速道路のインターチェンジなどの良好な交通アクセスに恵まれ、2006 年（平成 18 年）から 17 年連続で製造品出荷額等が滋賀県内１位になるなど、ものづくり産業は雇用や税収でも極めて大きな役割を果たしており、域内経済を牽引している。

市内製造業の多くが、量産工場であり、経営決定権や研究開発機能がない事業所も多く、工場の拠点集約化や雇用環境の変化などにより市外へ流出するリスクがある。

【商業・サービス業】

市内の民間消費額 2,853 億円（2018 年地域経済分析システム（ＲＥＳＡＳ））の 22.5%にあたる６４２億円が地域外での消費額となっており、市外への消費流出を防ぎ、市外からの消費を呼び込むことが必要である。

経営状況の厳しさが増すなか、店主の高齢化や後継者不足等に伴い、事業をやめて店舗を閉じるケースが増加している。地域に密着した個人商店の減少、それに代わる市郊外へのナショナルチェーン店増加によって甲賀市の地域商業としての個性が失われるとともに、地域コミュニティやまちづくりを支えるまちの活性化の担い手が減少してきている。

【地場産業１－信楽焼】

日本遺産に認定された日本六古窯の一つである信楽焼は、歴史や伝統、また、大物から精緻な小物まで、様々な陶器を生み出す優れた技術を有し、陶磁器業界の中でも日本有数の高い知名度がある。しかしながら、生活様式の変化による国内市場の縮小、安価な海外製品の輸入増加などにより、その生産額は 1992 年（平成４年）のピーク時の２割程度、従業員数は３割程度まで減少しており、厳しい経営状況が続いている。

【地場産業２－薬業】

医薬品製薬業は滋賀県内の地場企業の医薬品生産金額のうち、約７５％程度を生産するなど、「稼ぐ力」の強い重要な本市の基幹産業となっている。高齢化に伴い、国内の医薬品製造業の市場規模は拡大の傾向にあるが、国の薬価引き下げの動きや価格競争等による厳しい環境が続いている。

小規模事業者が多い配置薬販売はライフスタイルの変化に応じて縮小傾向にあり、販売員の高齢化も進行していることから、構造的な課題を抱えている。

エ．業種別の商工業者数の推移

甲賀市内の業種別の商工業者数の推移は、表「甲賀市における業種別の商工業者数の推移」のとおり減少傾向にある。2013 年度（平成 25 年度）をピークに、商工業者数は 10.4%、小規模事業者数は 12.7%減少している。

（単位：事業者数）

	2009 年度 (H21 年度)	2011 年度 (H23 年度)	2013 年度 (H25 年度)	2015 年度 (H27 年度)	2017 年度 (H29 年度)	2019 年度 (H31 年度)
建設業	562	677	508	457	445	415
製造業	717	795	723	725	706	699
卸売業・小売業	1,053	873	1,167	1,031	1,019	1,001
飲食業・宿泊業	242	237	357	343	345	337
サービス業	515	546	909	888	881	823
その他	415	204	264	259	245	244
合　　計 （商工業者数）	3,504	3,332	3,928	3,703	3,641	3,519
（内 小規模 事業者数）	(3,087)	(2,916)	(3,218)	(3,053)	(2,946)	(2,808)

甲賀市における業種別の商工業者数の推移（『商工会の実態』調査データを基に作成）

②課題

市内事業所のうち小規模事業者の占める割合は 79.8%であり、地域経済の活性化には小規模事業者を含む中小企業の生産性向上や競争力強化、企業再生が欠かせないことから、中小企業の経営基盤の強化や経営の安定化が必要である。

また、起業家の育成と起業後の経営支援を通じて経営者人材の育成を図り、創業しやすい環境の整備や、近隣大学との連携により、幅広い産業を振興し人口減少社会に立ち向かうための、新たな「稼ぐ力」の創出が必要である。

さらに、人口減少局面にある甲賀市における生産年齢人口（15 歳から 64 歳）は現在の 54,000 人から 30 年後には約３割、17,000 人減少すると推計されており、労働者不足や高齢化、後継者不足などの解消に向け、就業の促進と人材育成は喫緊の課題である。

このような課題を抱える中で、第１期経営発達支援計画については、当初の目標数値をほぼ達成しつつあるが、甲賀市と商工会が更に連携を深めながら、地域の課題解決に向けた新たな経営発達支援計画の策定が必要である。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

３頁の（１）の①の「エ．業種別の商工業者数の推移」で確認したように、甲賀市内の商工業者数及び小規模事業者数は、減少傾向で推移している。

今後ますます厳しくなることが予想される社会や経済情勢の変化に対応するためには、小規模事業者自らが時代の流れ、消費者動向などの社会的ニーズを的確に把握し、経営革新や創造的な活動への転換を図り、生産性向上や競争力強化に取り組む必要がある。そのためには、**自らの経営努力により主体的に取り組む小規模事業者や意欲ある創業者を、市と商工会が共同して重点的に支援**していくことで、地域活性化を目指すことが重要となる。

また、経済のグローバル化が進展する中で、地域特性を活かした付加価値の高い地域ブランドづくりに取り組むことは、伝統工芸や地場産業の振興に大きな役割を果たし、地域全体の魅力向上につながる。日本遺産である甲賀流忍者と信楽焼、伝統産業であるお茶や薬などを活かした**新商品・新サービスの開発及び販路開拓支援を通じて、新たな「稼ぐ力」を創出**する必要がある。

②『第２次甲賀市総合計画』及び『甲賀市商工業振興計画』との連動性・整合性

『第２次甲賀市総合計画』（2018 年 6 月～2028 年）の基本計画（第１期）における「オール甲賀で未来につなぐ！　チャレンジプロジェクト」が提唱され、10 万人都市を目指すための３つのテーマ（「子育て・教育」「地域経済」「福祉・介護」）の中の「地域経済」の項目は、以下のように記されている。

域内における消費の拡大と、域外から稼ぐ仕組みをつくり、地域内で「お金」がまわることで、地域経済全体へ波及効果を生み出し、「活気あふれる」まちとなります。

また、『第２次甲賀市総合計画』の「地域経済」の分野別計画に当たる『甲賀市商工業振興計画』（2019 年 3 月～2028 年）には、以下の５つの基本目標が記されている。

【基本目標１】　産業基盤の整備・企業誘致の強化

地域を支えるものづくり産業を担う企業を応援するため、工業用地の創出、操業環境の整備、支援体制の拡充を行い、企業立地を促進します。

【基本目標２】　商業・サービス業の活性化

意欲的な個店等の取り組みへの支援を通じて、市内外からの消費者を獲得し、商業・サービス業の活性化を図ります。

【基本目標３】　地場産業の維持拡大

地場産業の経営基盤強化や新技術・新商品開発、海外需要の取り組みなどを支援します。

【基本目標４】　新たな産業の創出と創業支援

ものづくり産業の強みを伸ばしつつ、人口減少に立ち向かうための新たな「稼ぐ力」の創出、創業に対する積極的な支援を行います。

【基本目標５】　経営の支援と雇用の安定化

中小企業の経営支援を図るとともに、多様な雇用機会の確保・創出、雇用の安定化に努めます。

③商工会としての役割

前述した『甲賀市商工業振興計画』の５つの基本目標のうち、基本目標１については甲賀市が主導で行うものであるが、除く４つの目標は、商工会が目指す小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方と合致するものである。また、『甲賀市商工業振興計画』に記されている３つの重点プロジェクトの内の１つは、以下のように記されている。この重点プロジェクトを甲賀市商工会が担う。

関係機関による一体的な支援拠点（甲賀ビジネスサポートセンター）の設置・運営
（甲賀市商工業振興計画より）

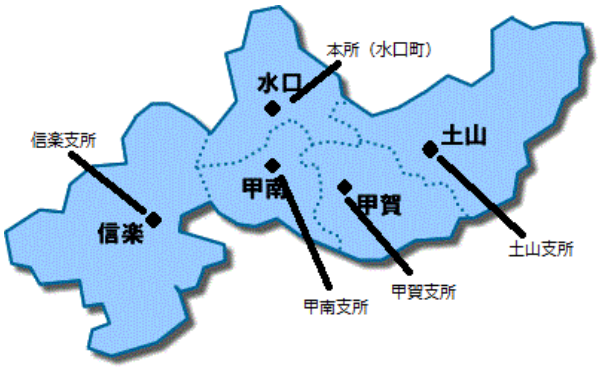
地域に密着した小規模事業者は、地域経済の担い手としてだけでなく、地域社会の重要な担い手であり、多様な雇用の創出や地域資源を活用した事業による新たな地域の可能性（観光等の新たな稼ぐ力の獲得）が期待されます。しかしながら、市場縮小、人材不足、流通構造の変化等により経営環境は年々厳しさを増している中、原材料価格・燃料価格等の高騰の影響等を受けている小規模事業者の活性化に取り組まなければ、地域社会の維持が困難な状況となります。

そのため、小規模事業者支援を進めるワンストップ窓口を設置し、多様な経営課題への解決を図ります。

そして、支援拠点（甲賀ビジネスサポートセンター）の活発な活動により、市内外から多様な人材が集まり、市内で多くの新たな仕事が生まれることを目指します。

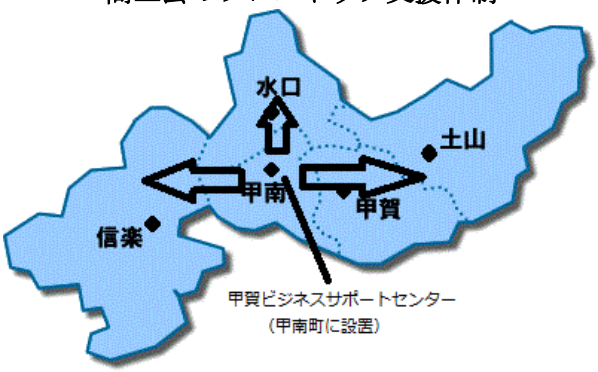
甲賀市商工会は、本所（水口町）及び土山支所・甲賀支所・甲南支所・信楽支所の５つの事務所に経営指導員を配置して経営改善普及事業を実施してきたが、変遷する事業環境を踏まえた支援ニーズの変化等を背景に高度専門的な支援が求められていることから、小規模事業者の身近な相談場所として各支所を維持しつつ、小規模事業者支援を進めるワンストップ窓口を設置し、多様な経営課題への解決を図るために、**商工会内に甲賀ビジネスサポートセンターを 2020 年（令和 2 年）4 月に開設し、経営指導員を結集して専属的に経営発達支援事業に従事する体制を構築。**

従来の商工会の支援体制



商工会本所・支所に経営指導員を配置し
それぞれの管轄地域を支援

商工会のワンストップ支援体制



甲賀ビジネスサポートセンターに
経営指導員を結集し甲賀市全域を支援

（３）経営発達支援事業の目標

甲賀市の現状と課題及び小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方や『甲賀市商工業振興計画』を踏まえて、以下の取組を行うことにより、地域経済の活性化を図る。

① 甲賀ビジネスサポートセンターの継続活用による小規模事業者の伴走支援

② 女性創業支援、創業、経営革新、事業承継推進を通じた地域経済の維持・拡大

③ 地域資源、伝統産業を活用した新たな「稼ぐ力」の創出

④ 地域に必要とされる小規模事業者の持続的経営発達・自立化を伴走型

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７年４月１日～令和１２年３月３１日）

（２）目標の達成に向けた方針

上述の事業目標の達成に向けて、以下の方針により経営発達支援事業を実施する。

① 甲賀ビジネスサポートセンターの継続活用による小規模事業者の伴走支援

商工会で経営発達支援計画を専属的に担う「甲賀ビジネスサポートセンター」を継続活用し、　甲賀市をはじめとした小規模事業支援ネットワークの窓口・ハブ機能としての役割を果たしつつ、チャンレンジする小規模事業者の経営課題解決と創業予定者の伴走型支援を行う。

② 女性創業支援、創業、経営革新、事業承継推進を通じた地域経済の維持・拡大

甲賀市の方針である女性活躍を実現するための女性創業支援をはじめ、創業、経営革新、事業承継を推進し、地域経済の維持・拡大を目指す。

③ 地域資源、伝統産業を活用した新たな「稼ぐ力」の創出

日本遺産である甲賀流忍者と信楽焼、伝統産業であるお茶や薬などを活かした新商品・新サービスの開発及び販路開拓支援を通じて、新たな「稼ぐ力」を創出する。

④ 地域に必要とされる小規模事業者の持続的経営発達・自立化を伴走型で支援

事業者の「個性」（専門性・オリジナリティ）を磨くことにより、地域に必要とされる小規模事業者の持続的経営発達を対話と傾聴による伴走型で支援する事を通じ地域全体での持続的発展へ繋げる。

また、需要開拓・高付加価値化を通じて売上や利益を確保することにより、地域に必要とされる小規模事業者の持続的経営発達・自立化を伴走型で支援する。

Ⅰ．経営発達支援事業の内容

３．地域の経済動向調査に関すること

（１）現状と課題

①現状

国・県の統計情報を基に甲賀市内における①産業の現状分析②人口動向分析③建築需要動向分析④商業・卸売業動向分析⑤製造業動向分析⑥事業性資金利用動向について行い、甲賀ビジネスサポートセンターの経営指導員が、『地域経済動向調査レポート』を作成し、年１回公表を行ってきた。

②課題

他機関が公表している調査資料を有効活用しながら、地域の経済動向調査の目的を達成するために必要な調査結果を得られる調査手段・手法を新たに定め、情報収集・整理・分析を行った結果を、着実に公表することが課題である。レポートにはまとめたが、活用されるためにも質的向上が必要である。

（２）目標

	現行(R5)	Ｒ７年度	Ｒ８年度	Ｒ９年度	Ｒ１０年度	Ｒ１１年度
公表回数	１回	１回	１回	１回	１回	１回

（３）事業内容

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し効率的な経済活性化を目指すため、以下の調査手段・手法により情報収集・整理、分析を行った上で、『地域経済動向調査レポート』を、毎年度１回、甲賀市商工会ホームページに掲載し公表する。

① 甲賀市の産業の現状分析

「ＲＥＳＡＳ」（地域経済分析システム）を活用し、「地域経済循環マップ・生産分析」「産業構造マップ」等を用いて、甲賀市の産業の現状を分析する。

② 甲賀市の人口動向分析

甲賀市のホームページから人口と世帯数を確認し月別推移の２ヵ年対比表と５ヵ年の推移グラフを作成する。この際、市内地域別人口（水口・土山・甲賀・甲南・信楽）の推移表を作成・分析する。

③ 甲賀市の建築需要動向分析

「e-Stat 政府の統計調査窓口」から「建設工事受注動態統計調査」により県内の受注額等の２期分の推移について情報収集を行う。対象地域が大きいため、後述する⑦で景況感を補正する。

④ 甲賀市の商業・卸売業動向分析

「経済センサス-活動調査結果〈卸売業・小売業に関する集計〉」により県内の年間商品販売額及び売場面積の情報収集を行う。なお毎年統計ではなく、かつ対象地域が大きいため、後述する⑦で景況感を補正する。

⑤ 甲賀市の製造業動向分析

「e-Stat 政府の統計調査窓口」から「経済構造実態調査」により県内の出荷額等の推移について情報収集を行う。なお毎年統計ではなく、かつ対象地域が大きいため、後述する⑦で景況感を補正する。

⑥ 甲賀市の事業性資金利用動向

滋賀県信用保証協会の『Monthly　Data』の「市町別保証状況」の甲賀市の保証承諾件数と金額を確認し、月別推移の２ヵ年対比表を作成し分析する。

⑦ 景況感の補正処理

前述の③④⑤の統計データは、それぞれ調査時点が異なるため、全体的な景況感の把握のために、滋賀県商工会連合会発行の『中小企業景況調査報告書』の「業種別景況指標」の情報を収集する。その際に、甲賀市内分の景況調査回答内容から著しく乖離している場合は、必要な調査を行い修正する。

⑧ 調査・分析結果の公表

上記の調査データを基に、甲賀ビジネスサポートセンターの経営指導員が、『地域経済動向調査レポート』を作成し、甲賀市商工会のホームページで年１回公表する。

（４）調査結果の活用

① 情報収集、調査、分析した結果は甲賀市商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

② 経営指導員等が集中的に巡回指導を実施する小規模事業者を選定する際の参考資料とする。

③ 甲賀市と情報共有を図ると共に、甲賀市への政策提言の参考とする。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

①現状

小規模事業者が販売する商品や提供する役務にかかる需要動向調査・情報収集として、ア）商圏情報調査、イ）マーケティング調査の実施支援、ウ）経営状況の分析時における商品又は役務の需要動向調査、の３事業を実施して小規模事業者に提供した。

②課題

一定の成果は出ているが、今後より効果を高めるために、更に調査分析手段・手法に柔軟性を持たせながら、効果的に需要動向が把握できるような調査スキームを設定するために、「ＢtoＣ向け」と「ＢtoＢ向け」のそれぞれの調査方法を定めて実施することが課題であり、事業内容を一部改善のうえ実施する必要がある。

（２）目標

下記の取り組みにより調査を実施する。

①イベント会場等での消費者アンケート調査（ＢtoＣ向け）

②展示商談会でのバイヤー向けアンケート調査（ＢtoＢ向け）

③業界別・商品別需要動向調査

	区分	現行(R5)	Ｒ７年度	Ｒ８年度	Ｒ９年度	Ｒ１０年度	Ｒ１１年度
提供先事業者数	①	―	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
	②	―	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
	③	―	50 社	50 社	50 社	50 社	50 社
	合計	64 社	65 社	65 社	65 社	65 社	65 社

（３）事業内容

事業計画策定を行う全ての小規模事業者に対して、主要想定顧客層に応じて以下の需要動向調査結果を提供する。

①イベント会場等での消費者アンケート調査（ＢtoＣ向け）

甲賀市の地場産業である信楽焼を取扱う事業所に対して需要動向レポートを提供するため、甲賀市信楽町で毎年１０月に３日間開催される「信楽陶器まつり」（来場者数約５万人）において、以下のアンケート調査を実施する。

【調査方法と分析結果の活用】

ア）経営指導員が陶器製品に関するアンケート用紙を作成する。

イ）「信楽陶器まつり」会場において、アンケート用紙を配付し 500 枚を目標に回収を行う。

ウ）経営指導員は、アンケート結果を集計・分析し、簡潔なレポートにまとめ、事業者にフィードバックし、取扱い商品の改善提案を行う。

【調査項目】

買いたい商品の種類、購入商品の用途、今回の購入予算額、他の陶器品等との比較、商品の満足度、要望等。

【その他】

信楽焼を取扱う事業所以外の需要動向調査が必要な場合は、経営指導員がアンケート用紙を作成し、他のイベント会場や店頭でアンケート調査を実施する。

②展示商談会でのバイヤー向けアンケート調査（ＢtoＢ向け）

甲賀市の伝統産業であるお茶や薬などを活かした食品を製造する事業者に対して需要動向レポートを提供するため、滋賀県商工会連合会が開催する「滋賀のちいさな企業　食と観光・サービス個別商談会」等で参加バイヤーに対して以下のアンケート調査を実施する。

【参考】「滋賀のちいさな企業　食と観光・サービス個別商談会」は、新たな販路の開拓を計画する者に対し、商談会を通じて販路開拓実現を支援するとともに、事業を通して商品評価をもとにした商品改良や事業者の販売力向上を図るものです。単なる商談機会の提供ではなく、事業者への経営支援として、また商工会の販路開拓支援ノウハウ蓄積を目的としています。

◆令和６年度実績

出展者数：３４事業者

来 場 者：個別商談会参加バイヤー３１社

（百貨店、食品卸業者、旅行会社等のバイヤー）

商 談 数：２４９商談

【調査方法と分析結果の活用】

ア）展示商談会等に出展する事業者と経営指導員が展示会等の内容に合わせた商談シート等を作成する。

イ）事業者は展示商談会等において、来場したバイヤーに対して商談を行う際に、商談シートに予め記しておいた調査項目に基づきアンケート調査を実施する。

ウ）経営指導員は、事業者が商談で作成した商談シートを集計・分析し、簡潔なレポートにまとめ、事業者にフィードバックし、更なる改良提案を行う。

【調査項目】

機能や味、取引条件（価格、納期、ロット、配送条件等）、デザイン、商品の満足度、要望等（調査には競合他社製品との比較も含める。）

【その他】

食品製造事業所以外の需要動向調査が必要な場合は、経営指導員が商談シートを作成し、他の展示商談会等で調査を実施する。

③業界別・商品別需要動向調査

上記①②の補完調査として、商業・工業・建設業・サービス業等の業種別・商品別の需要動向について経営指導員が情報収集を行い、個社支援時に提供し改善提案を行う。

ア）中小企業基盤整備機構（Ｊ-Ｎｅｔ21）・・・市場調査データ（職種別の消費者利用動向）

イ）日経テレコン・・・業界情報、売れ筋情報、ＰＯＳ情報等

ウ）民間調査データ・・・矢野経済研究所、ＪＴＢ等が公表している調査データ

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

①現状

商工会職員の積極的関与により、客観的な視点を取り入れた経営分析結果を基にした有効な経営計画策定につなげるため、経営診断を行った。また一部は小規模事業者の経営診断事業として、中小企業診断士と共に経営分析を実施した。

②課題

支援事業者の発展ストーリー全体の中で意味を持つよう支援することが課題であり、モニタリング実施項目と対応する分析項目を設定するなど一部改善のうえ実施する必要がある。また、表面的な分析対応のみならず、対話と傾聴により全体を通じて事業者の本質的な課題を把握することができるよう対応する事が課題である。

（２）目標

	現行(R5)	Ｒ７年度	Ｒ８年度	Ｒ９年度	Ｒ１０年度	Ｒ１１年度
経営分析件　　数	74 件	75 件	75 件	75 件	75 件	75 件

※算出根拠：甲賀ビジネスサポートセンターの地域担当経営指導員５名×15 者。
法定経営指導員は必要に応じて経営指導員と共同して経営分析を実施するため、算出根拠数から除外している。

（３）事業内容

以下の内容の小規模事業者の経営分析を行う。

① 対象者

地域経済動向調査結果に基づきマンパワーを集中投下すべきであると判断された産業や事業者に該当する小規模事業者及び、経営発達に意欲的で販路拡大の可能性の高い小規模事業者。

② 分析を行う項目

定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「３Ｃ分析」の双方を行う。

「財務分析」は売上高、売上総利益、経常利益（個人事業主は税引き前所得）、損益分岐点等の分析、「３Ｃ分析」は自社や自社の提供する商品・サービスの強み、顧客ニーズと市場の動向、競合状況等の分析を行う。

③ 分析手段・手法

経営指導員が、巡回訪問や窓口相談・セミナー等の機会に経済産業省の「ローカルベンチマークツール」等を活用しながら、所定の経営分析シートを用いつつ、対話と傾聴により経営状況の分析を行う。

（４）分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。必要に応じて中小企業診断士等の専門家や法定経営指導員と経営指導員等が共同して経営分析を実施することにより、優れた経営分析ノウハウの移転を図り経営指導員等のスキルアップに活用する。

６．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

①現状

ア）事業計画策定セミナーの開催、イ）創業セミナーの開催、ウ）商工会職員による事業計画策定の支援等、の３事業により、小規模事業者が経営課題を解決するための事業計画策定支援を行った。

②課題

経営指導員のコンサルティング対応能力をさらに向上させる体制を構築するとともに、支援事業者の発展ストーリー全体の中で意味を持つよう支援することが課題である。また、事業計画策定セミナーに際しては個別の関心事に対し集団講習では対応に限界があり、一般的な説明では参加者数も頭打ちとなっており、個別対応による改善が必要である。

（２）支援に対する考え方

「３．経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者の８割程度／年および創業希望者の事業計画策定を目指す。

また、事業計画策定の動機づけとし、かつ充実した内容とするために、経営分析を含めた「事業計画策定個別相談会」を開催し、独力で事業計画を策定することができない小規模事業者に対して、経営指導員の伴走型支援と併せて事業計画を策定する。

事業計画策定にあたってはIT及びデジタル技術活用への意識づけを重点的に行う。

（３）目標

	現行(R5)	Ｒ７年度	Ｒ８年度	Ｒ９年度	Ｒ１０年度	Ｒ１１年度
事業計画策定件数	64件	65件	65件	65件	65件	65件

※算出根拠：①経営分析を行った事業所75件の8割程度として60件、②創業希望者の事業計画策定事業所5件、の合計値（①＋②）である。

（４）事業内容

以下の内容の小規模事業者の事業計画策定支援を行う。

①支援対象者

ア）経営分析を行った事業者。

イ）「事業計画策定個別相談会」の参加者。

ウ）「創業塾」（湖南市商工会・日野町商工会・竜王町商工会との合同開催）や「こうか女性創業セミナー」の参加者等の創業希望者。

さらに、「創業塾」の参加者等で熱意ある創業希望者に対して、経営指導員が伴走型支援をしながら事業計画を策定する。

②手段・手法

支援事業者に対して経営指導員が担当制により伴走型支援を実施し、必要に応じて中小企業診断士等の専門家や法定経営指導員と合同で事業計画策定を行う。加えて、計画策定に際してはIT及びデジタル技術導入の検討を必ず行い生産性向上の動機づけを行う。

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

①現状

事業計画を策定した小規模事業者に対して進捗状況の確認を行うとともに、経営計画達成に向けて伴走型の支援を行った。

当初計画した数値目標については、ほとんどの項目で高い実績値を上げた一方、補助金対応の計画が多く、一過性の対応となり事業計画として十分なコンサルティングができていなかった。

②課題

モニタリング機能を強化しながら、支援事業者の自立へ向けた発展ストーリー全体の中で意味を持つよう支援することが課題である。具体的には売上・利益等の経営指標の推移を把握するためのフォローアップを行うための目標設定を行うなど一部改善のうえ実施する必要がある。

（２）支援に対する考え方

事業計画策定を行った全ての事業者に対して、フォローアップ支援を実施するが、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。

具体的には、事業計画を策定した 65 社のうち、10 社は毎月１回、30 社は四半期に一度、25 社については年２回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

（３）目標

	現行 (R5)	Ｒ７年度	Ｒ８年度	Ｒ９年度	Ｒ10 年度	Ｒ11 年度
フォローアップ 対象事業者数	64 社	65 社	65 社	65 社	65 社	65 社
頻　度 （延　数）	584 回	290 回	290 回	290 回	290 回	290 回
売上増加事業者数	13 社	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
利益率 1%以上の 増加事業者数	13 社	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社

※　計画の延フォローアップ回数 290 回の算出根拠は、10 社×年間 12 回＋30 社×年間 4 回＋25 社×年間 2 回である。

（４）事業内容

事業計画策定を行った全ての小規模事業者に対して、以下の内容の事業計画策定後の実施支援を行う。

①支援内容

策定した事業計画の進捗状況の確認を経営指導員が行いながら、必要な伴走型支援を実施する。

②手段・手法

支援事業者に対して経営指導員が担当制により巡回指導によるフォローアップ支援を実施する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、中小企業診断士等の専門家や法定経営指導員と共同で事業訪問を行い、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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

①現状

ア）ＩＴ・メディアリレーション支援事業　イ）展示商談会出展支援事業　ウ）新商品・新サービスの開発支援事業の３事業を実施して、商品開発から販路開拓、メディア及びホームページやＳＮＳでの情報発信力向上までの一貫した支援を行っている。

②課題

継続し情報発信の強化、及び重点的に支援すべき事業者に合致した地域外展示会・商談会出展支援事業を実施するとともに、更なる実効性のある販路開拓支援を実施することが課題であり、事業内容を一部改善のうえ実施する必要がある。

（２）支援に対する考え方

事業計画策定支援を行った小規模事業者の多様な顧客ニーズに合った商品・サービスを提供・発信する機会を増大させるために、想定顧客層に応じた実効的な販路開拓支援を実施する。

（３）目標

	現行(R5)	Ｒ７年度	Ｒ８年度	Ｒ９年度	R10 年度	R11 年度
①　ＩＴ・メディアリレーション支援事業者数	27 社	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
売上額／社	45 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②　展示会出展支援事業者数	10 社	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
成約件数／社	４社	２社	２社	２社	２社	２社
③　新商品等開発支援事業者数	31 社	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
開発商品等数／社	１商品	１商品	１商品	１商品	１商品	１商品

（４）事業内容

事業計画策定を行った小規模事業者の中から意欲ある事業所を選定し、主要想定顧客層に応じて以下の実効性のある支援を実施する。

①ＩＴ・メディアリレーション支援事業（ＢtoＣ向け）

経営指導員及び専門家が、ＳＮＳへのショート動画等を用いて、お金をかけないＰＲ戦略の実行を支援する。

具体的には、プレスリリース作成、マスメディアへのリリースの配信・露出交渉など、全国あるいは特定地域の新聞・雑誌・テレビ・ラジオ・ＷＥＢ等のジャーナリスト・編集者・記者等とコンタクトを取り、メディア露出に向けてコミュニケーション活動を行う。またＳＮＳを有効活用したＰＲ戦略についても支援する。

【期待される効果】

メディアの持つ大きな影響力を通し情報発信を行うことで、自社や自社商品・サービスなどの知名度を上げる。

②展示商談会出展支援事業（ＢtoＢ向け）

商工会が「東京インターナショナルギフトショー」において食品・製造関係事業者を想定して２ブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者が優先的に出展できるようにすることにより、新たな需要の開拓を支援する。

【参考】「東京インターナショナルギフトショー」は、９月と２月の年２回、４日間にわたり、東京ビッグサイトで開催され、約 30 万人が来場する恒例イベントで、3,000 程度の展示ブースがある。

また、「東京インターナショナルギフトショー」以外での展示商談会への出展効果が高いと見込まれる事業所に対しては、別途展示商談会を選定し出展支援を行う。

更に、商談会でのプレゼンテーション効果を上げるための事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

【期待される効果】

出展ノウハウを取得し、自立・継続発展するための力を養い、新たな需要の開拓に繋がる。

③新商品・新サービスの開発支援事業

日本遺産である甲賀流忍者と信楽焼、伝統産業であるお茶や薬などを活かした新商品・新サービスの開発支援を経営指導員が行う。

具体的には、市・県・国の補助金制度を有効活用して、試作品開発やパッケージ改良等の支援を行う。

また、滋賀県よろず支援拠点等と連携しながら、ブランディング戦略やマーケティング戦略のブラッシュアップを図るとともに、上記①②の事業を適宜組み合わせながら、販路開拓を行う。

【期待される効果】

上記伴走型支援により、新商品・新サービス開発に係るノウハウを取得していただき、自立・継続発展する礎としていただく。

Ⅱ．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

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

①現状

毎年度２回、地区理事及び市商工担当職員、中小企業診断士等の有識者により構成する評価委員会において、事業の実施状況、成果の評価・見直しを行った。

②課題

地域の業態の実情に見合った事業見直しに早期に取り組めるよう評価委員メンバーを編成することが課題であり、事業内容を一部改善のうえ実施する必要がある。

（２）事業内容

当会の理事会と併設して、甲賀市商工労政課長、法定経営指導員、商工会各業種部会長（商業・工業・建設業・サービス業・観光）、金融協議会会長、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする「事業評価委員会」を半期ごとに開催（中間評価及び年度評価）し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

当該委員会の評価結果は、当会の理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、商工会ホームページへ掲載（年１回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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

①現状

ア）チーム支援体制による支援ノウハウの共有　イ）「滋賀県商工会連合会職員研修プログラム」に基づいた職員研修会の受講、ウ）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への職員の派遣、の３事業を実施した。また、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、「見える化」を図り組織内でのノウハウ共有を行った。

②課題

甲賀ビジネスサポートセンター担当職員による支援ノウハウの共有を図る事が出来たが、担当職員以外への共有が不足し、職員全体の底上げに至っていない。上部団体である滋賀県商工会連合会が主催する義務研修への参加以外に、当会職員に不足する分野の支援能力の早期の獲得と、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組みの構築が課題である。

（2）事業内容

①チーム体制支援による支援ノウハウの共有

甲賀ビジネスサポートセンターを中心に、中小企業診断士等の専門家又は法定経営指導員と経営指導員のチーム体制支援や、甲賀ビジネスサポートセンター担当の経営指導員と本所・支所担当職員のチーム体制支援の実施を通じて、支援ノウハウを職員間で共有することにより、職員全体の資質向上を図る。

②外部講習会等の積極的活用

事業評価委員会において、滋賀県商工会連合会主催の職員研修等を活用し支援レベルに応じた職員を計画的に参加させる。

また甲賀ビジネスサポートセンターの経営指導員には、甲賀市より高度専門的な課題解決能力が期待されていることから、中小企業大学校東京校が実施する「中小企業支援担当者等研修（専門・上級研修)」に派遣することにより、計画的な支援能力向上を図る。

③データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

１１．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

①現状

ア）滋賀県よろず支援拠点地域支援連携フォーラムへの出席、イ）ＩＮＰＩＴ滋賀県知財総合支援窓口「連携会議」への出席、ウ）滋賀県商工会職員協議会経営支援事例発表大会への出席の３事業を実施した。

②課題

引き続き各種支援機関等との定期的な情報交換を継続して、各種支援ノウハウの向上に努めることが課題である。

（２）事業内容

①滋賀県よろず支援拠点地域支援連携フォーラムへの出席（年１回）

滋賀県よろず支援拠点と県内商工会、商工会議所、金融機関等が対象となる支援連携フォーラムに出席し、滋賀県よろず支援拠点を中心に県内支援機関の支援ノウハウの情報交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

これは、これまでの事業評価委員会において、滋賀県よろず支援拠点等の連携を通じて、引き続き支援ノウハウ等の情報交換に努めるよう評価されたことに伴い、法定経営指導員を支援連携フォーラムに出席させ、滋賀県よろず支援拠点コーディネーターとの情報交換を行い、本会経営指導員に情報交換結果を伝達することで支援ノウハウの浸透を図ることを狙っている。

②ＩＮＰＩＴ滋賀県知財総合支援窓口「連携会議」への出席（年２回）

一般社団法人滋賀県発明協会と近畿経済産業局知的財産室、滋賀県モノづくり振興課、県内の主要な商工会、商工会議所、金融機関等が対象となる支援窓口連携会議に出席し、知的財産権を共通項とした支援ノウハウの情報交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努める。

これは、本会経営指導員等が有していない発明・ネーミング・デザイン・著作権等の高度な知的財産権活用ノウハウを補完するために、法定経営指導員を連携会議に出席させ、知財ナビゲーターとの情報交換を行い、本会経営指導員に情報交換結果を伝達することで支援ノウハウの浸透を図ることを狙っている。

③滋賀県商工会職員協議会経営支援事例発表大会への出席（年１回）

滋賀県商工会職員協議会が主催する県内商工会経営指導員等のブロック代表による経営支援の事例発表会に本会経営指導員を出席させる。

これは、他の商工会で経営支援の結果としてもたらされた事業所の経営改善・業績向上効果、経営指導の成功のポイント、経営指導業務を通じて得られた気づきや学びなどを理解することにより、本会経営指導員の支援ノウハウの底上げを図ることを狙っている。

１２．地域経済活性化に資する取組に関すること

（１）現状と課題

①現状

行政をはじめとした関係団体と連携し、市が策定したビジョンや甲賀市商工業振興計画を確認しながら、小規模事業者の地域産業振興の基本的方向に基づく事業を実施した。

②課題

他の支援機関等関係者の間で今後の地域活性化の方向性を共有できる「仕組み」の構築を行うとともに、方向性に従った商工会が担うべき事業を効果的に実行することが課題である。そのため、地域活性化の方向性を共有できる「仕組み」を新たに創設し、その方向性に沿った事業を実施する取組が必要である。

（２）事業内容

①「甲賀市商工業振興計画審議会」への参画

厳しい経済状況のなかで地域経済の活性化を図るために、市、事業者、金融機関、産業経済団体、市民の相互連携・協力による産業振興の基本理念や方向性について共有するために年１回開催される「甲賀市商工業振興計画審議会」へ参画する。

当審議会は、学識経験者、一般公募市民、商工業関係団体の代表者（商工会、甲賀市観光まちづくり協会、甲賀市工業会、信楽焼振興協議会、滋賀県薬業協会、金融協議会、ポリテクセンター滋賀、甲賀公共職業安定所）で構成され甲賀市が招集する。

②地域活性化のために商工会が実施する事業

日本遺産である甲賀流忍者と信楽焼、伝統産業であるお茶や薬などを活かした新商品・新サービスの販路開拓支援を通じて、新たな「稼ぐ力」を創出するために、前記①の「甲賀市商工業振興計画審議会」で出された地域活性化の方向性を踏まえながら、以下の事業を実施する。

ア)「こうか商工まつり」の開催・・・地域産業の情報発信の場として、企業紹介コーナー等を開設する。

イ)「甲賀流忍者大祭」の開催・・・・商工会青年部が、甲賀流忍者を通して甲賀地域の魅力や新商品等をＰＲする。

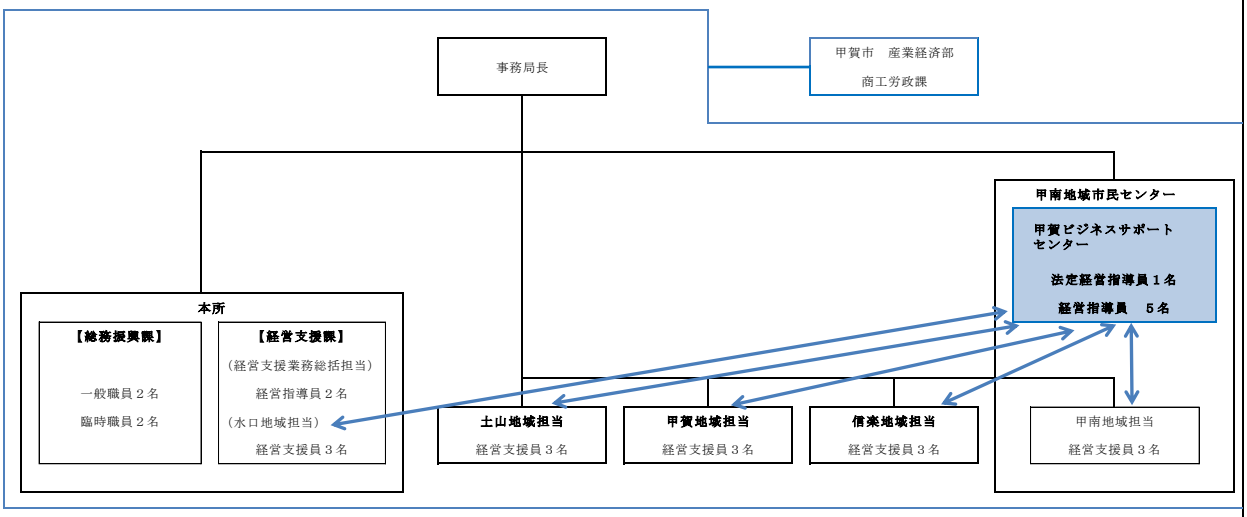
（別表２）

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６年１２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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏　名：玉置宏至

連絡先：甲賀市商工会　TEL. 0748-62-1676

②当該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・実施に係る指導及び助言、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

〒528-0005　滋賀県甲賀市水口町水口 5577 番地 2

甲賀市商工会　経営支援課

TEL：0748-62-1676／FAX：0748-63-1052

E-mail：kokasci@shigasci.net

②関係市町村

〒528-8502　滋賀県甲賀市水口町水口 6053 番地

甲賀市　産業経済部　商工労政課

TEL：0748-69-2188／FAX：0748-63-4087

E-mail：koka10351000@city.koka.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７年度	令和８年度	令和９年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
○事業評価委員会開催費	70	70	70	70	70
○経営分析（経営診断）事業費	730	730	730	730	730
○セミナー開催費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
○展示会等出展支援事業費	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
○メディアリレーション支援事業費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
○甲賀ビジネスサポートセンター管理費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○指導用事務費（消耗品費含む）	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

（単位　千円）

（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、甲賀市補助金、滋賀県補助金、伴走型小規模事業者支援推進事業補助金　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