

経営発達支援計画の概要

実施者名	湖南省商工会（法人番号 4160005003111） 湖南省（地方公共団体コード 252115）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	①小規模事業者の潜在力を引き出し、自走化を目指した事業計画策定支援の実施 ②需要開拓・生産性向上による売上や利益向上に繋がる支援の強化 ③創業支援による創業事業者の創出 ④DXに向けた取組支援の推進 ⑤湖南省地域経済における経済好循環の創造
事業内容	<p>1. 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 外部データの収集及び市内事業者に対する独自調査により、地域の経済動向について分析し、分かりやすく整理し公表する。経営計画策定支援時の基礎データとして活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 展示会・商談会におけるバイヤーに対する調査支援と、外部データによる事業計画策定業種の顧客ニーズと市場の動向についての調査支援を行い、該当事業者に提供することにより継続商談や事業計画策定時に活用する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 財務分析やSWOT分析、各種ツールを使った経営状況の分析を支援する。傾聴と対話を通じて気づきを促し、小規模事業者の本質的課題抽出へ繋げる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 内発的動機づけをもって高付加価値化や生産性向上を目指した事業計画策定を行えるよう事業者を支援する。創業セミナーやDXに向けたセミナーを開催し、創業計画やITツールやデジタル技術を課題解決手段とする事業計画策定についての支援を推進する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること フォローアップとモニタリングにより進捗状況や事業計画実行成果を確認するとともに、自走化により潜在力を引き出せるよう伴走型で支援を行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域内外展示会・商談会出展支援及びDXに向けた取組実施支援により、売上や利益の確保に対して意欲的な小規模事業者の新しい需要開拓を手厚く支援する。</p>
連絡先	湖南省商工会 〒520-3234 滋賀県湖南省中央1丁目1番地1 TEL：0748-72-0038 FAX：0748-72-5687 E-mail:konan@shigasci.net 湖南省 環境経済部 商工観光労政課 〒520-3234 滋賀県湖南省中央1丁目1番地 TEL：0748-71-2331 FAX：0748-72-4820 E-mail:shoukan@city.shiga-konan.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

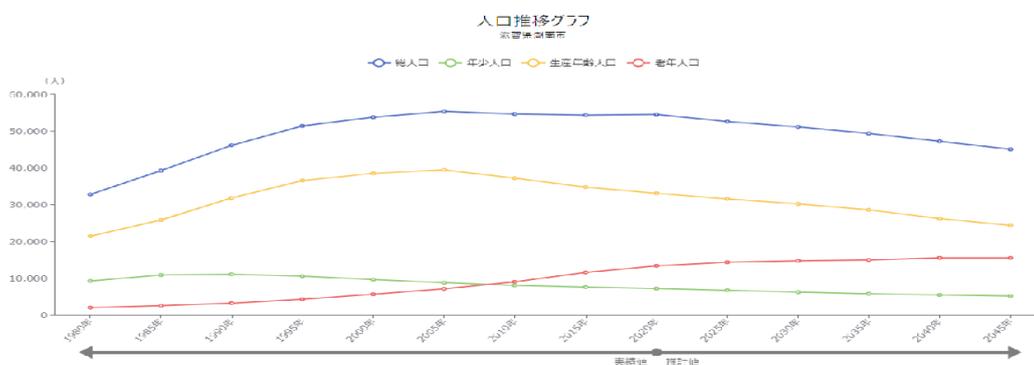
(1) 地域の現状及び課題

①現状

湖南省は、滋賀県南部に位置し、市の中央を野洲川が流れ、水と緑に囲まれた自然環境に恵まれた地域である。古くから稲作を中心とした農業が盛んであった他、東海道五十三次の五十一番目の宿駅、「石部宿」が置かれ、交通の要所となる地域であった。近年は大阪・名古屋から100 km圏内、国道1号、名神高速道路が通る利便性から、県内最大級の湖南工業団地が立地する、製造業を中心とした工業のまちとして発展してきた。平成16年(2004年)10月に石部町と甲西町が合併し、湖南省として発足、令和6年度で20周年を迎えた。湖南省商工会の該当地域は湖南省全域であり、湖南省の合併1年後に2商工会で合併して設立し、令和7年度に合併後20周年を迎える。



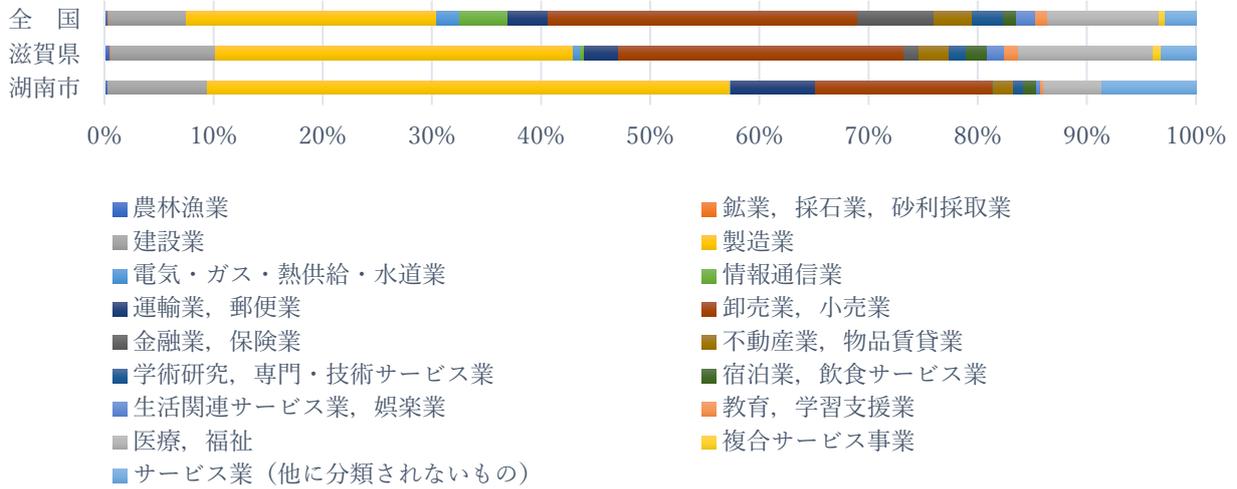
滋賀県湖南省の総人口は平成15年(2005年)の55,325人をピークとして緩やかな減少傾向にあり、令和5年(2023年)は54,393人となっている。将来的には令和12年(2030年)51,111人、令和27年(2045年)45,011人と減少していくことが推計されている。



(出展 RESAS)

湖南省における企業全体の売上高の構成比を見ると、「製造業」が47.8%を占め、全国の22.8%や滋賀県の32.7%と比べて大きな割合を占めていることから、工業地域であることがわかる。

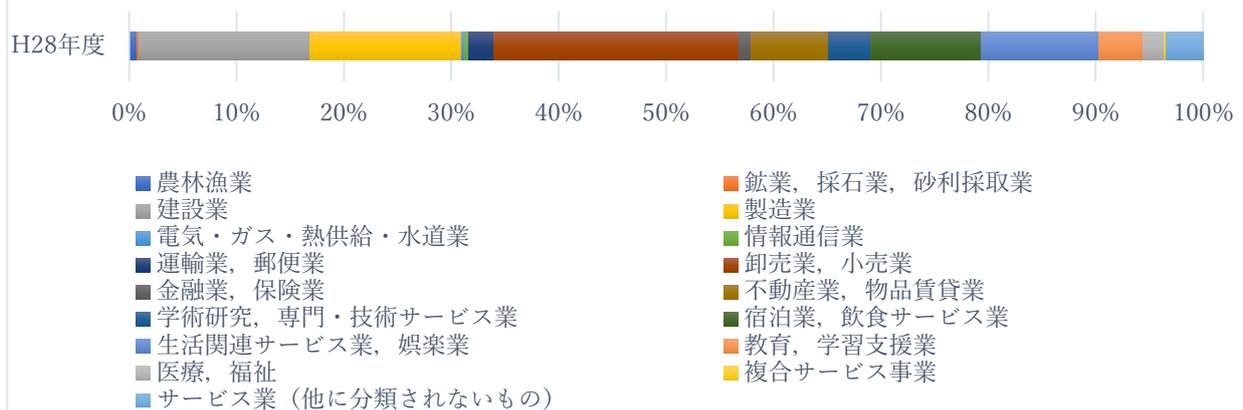
産業構造マップ（産業構造売上高2021年）



（出展 RESAS）

一方で小規模事業者数の構成割合を見ると、「製造業」は14.1%である。売上高に見る産業構造とは乖離があり、これは工業団地で活動する大企業による売上割合が高いことが要因である。小規模事業者では「卸売業・小売業」「建設業」「生活関連サービス業・娯楽業」「生活関連サービス業・娯楽業」の割合が高い。

湖南省小規模事業者構成比



産業分類	小規模事業者数	構成割合	産業分類	小規模事業者数	構成割合
農林漁業	9	0.7%	不動産業、物品賃貸業	86	7.1%
鉱業、採石業、砂利採取業	2	0.2%	学術研究、専門・技術サービス業	48	4.0%
建設業	192	16.0%	宿泊業、飲食サービス業	123	10.2%
製造業	170	14.1%	生活関連サービス業、娯楽業	132	11.0%
電気・ガス・熱供給・水道業	3	0.2%	教育、学習支援業	50	4.2%
情報通信業	4	0.3%	医療、福祉	23	1.9%
運輸業、郵便業	29	2.4%	複合サービス事業	3	0.2%
卸売業、小売業	274	22.8%	サービス業（他に分類されないもの）	41	3.4%
金融業、保険業	14	1.2%	合計	1203	

※小規模事業者区分については商業・サービス業は5名以下、製造業、建設業、その他については20名以下として算出

（出展平成28年経済センサス活動調査）

②課題

◆湖南省の製造業においては地場産業といわれるほどの産業集積はなく、小規模な製造業者についても業種的な偏りはみられない。原材料や人件費が高騰する中で、小規模事業者は利益確保が困難な状況にあり、DXの活用や生産性向上の取組みが課題である。

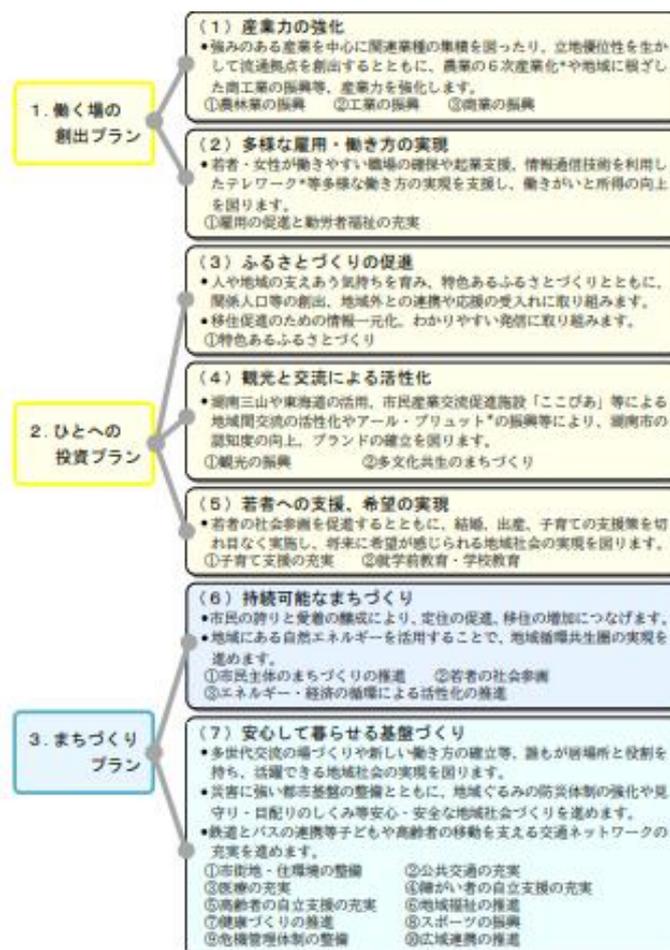
◆ショッピングセンターが湖南省内に複数出店しており、車社会の中で地域商業の中心となっている。一方で古くからの商業集積地域や小規模な商店は活力を失っており、商店街としての機能維持も難しくなっている。小規模事業者は既存の事業を維持するだけでなく、高付加価値化を目指す必要がある。

◆湖南省内の小規模事業者においても将来的に廃業を視野に入れておられる事業者が多く、事業承継や世代交代がなかなか進んでいない。一方で働き方の多様化もあり、若い方の起業マインドがある方も増えており、支援することにより創業まで至るようにすることが重要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①湖南省総合計画

湖南省では令和3年度から令和7年度までの5年間を期間として、第二次湖南省総合計画後期基本計画が策定されている。その中で3つのプランと7つの政策パッケージを定め、施策を行っている。7つの政策パッケージの中、(1)産業力の強化における工業の振興、商業の振興、(2)多様な雇用・働き方の実現における起業支援、(4)観光と交流による活性化における特産品・地場産品振興の推進等において、商工会との連携や協力が役割期待として求められている。



(出展：第二次湖南省総合計画後期基本計画)

②湖南省商工会の長期ビジョン

第二次湖南省総合計画後期基本計画を踏まえ、10年を見据えた湖南省商工会における小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を下記の通り設定する。これらのことを実現に近づけることにより役割期待に応える。

◆高付加価値化や生産性向上を目標にした事業計画に基づく経営に向けた支援の推進

人材確保が困難になることが顕著になっており、高付加価値化や生産性向上による競争力強化が今後の経営に重要であることを引き続き周知し、事業者が自ら設定し納得感のある事業計画策定に向けた支援を実施することで、地域の産業力強化に貢献する。

◆小規模事業者数の維持

創業、事業承継支援をより充実させることで、新たな雇用の創出・維持を目指すとともに、需要開拓支援を通じて地域経済振興に貢献する。

◆商工会職員の資質向上による支援機能の強化

支援の質を高め、事業者からの信頼がより一層得られるよう、職員一人一人が資質向上に向け取り組み、事業者へ伴走支援を行うことにより、小規模事業者個々の経営発達に貢献する。

(3) 経営発達支援事業の目標

湖南省商工会の長期ビジョン実現に向けて、令和7年度より5年間実施する経営発達支援事業の目標を次のように設定する。

- ①小規模事業者の潜在力を引き出し、自走化を目指した事業計画策定支援の実施
- ②需要開拓・生産性向上による売上や利益向上に繋がる支援の強化
- ③創業支援による創業事業者の創出
- ④DXに向けた取組支援の推進
- ⑤湖南省地域経済における経済好循環の創造

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

経営発達支援事業の目標達成に向け、下記方針において事業を実施する。

①小規模事業者の潜在力を引き出し、自走化を目指した事業計画策定支援の実施

対話と傾聴を通じて、小規模事業者が本質的課題に気づき、内発的動機づけを基にした事業計画の策定を支援することで事業者の自走を促す。

②需要開拓・生産性向上による売上や利益向上に繋がる支援の強化

展示商談会等での販路開拓や生産性向上等による売上・利益向上を支援し、モニタリングにより数値的成果を把握する。

③創業支援による創業事業者の創出

湖南省商工観光労政課や近隣商工会と協力して創業支援事業を実施し、創業者創出に繋げる。

④DXに向けた取組支援の推進

具体的に高付加価値化や生産性向上を目指す上で必要となるITツールの導入支援等、DXに向けた支援を推進する。

⑤湖南省地域経済における経済好循環の創造

湖南省商工観光労政課や地域の多様な機関と連携し、地域の活性化に貢献する。特に小規模事業者の協力連携を深め、経済活動を通じて地域外からの利益を獲得することで、地域経済の好循環を創造できるよう支援を推進する。

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

現状の地域の経済動向調査において、外部データの収集と地域内小規模事業者への独自調査によるデータの収集を行い、分析しまとめてきた。しかしながら調査が目的化しており十分な活用が出来ていなかったことが課題である。調査内容については年度ごとにテーマを設ける等、理解共感を持ってもらえる調査とするなどのアイデアを取り入れることが重要であると考え。まとめ方についても冊子としてまとめたが、A4サイズ1枚程度にわかりやすくまとめる等の工夫をする必要がある。

(2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
公表回数	1	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

①外部データの収集による地域の経済動向調査

◆目的

地域の経済状況を明らかにするための基礎資料とし、経営状況の分析における外部環境分析や事業計画策定に活用するため、地域経済に関する外部データを収集、動向を分析する。

◆情報収集・整理、分析を行う項目

地域の状況・全国の業況を把握し、分析の上小規模事業者に提供するため、公開外部データを収集し、地域の人口、産業構成、全国の業況を整理する。

調査資料	分析項目
RESAS	人口（推移・構成）、産業構成等
中小企業景況調査 (全国商工会連合会)	売上高、仕入価格、採算、資金繰り、業況判断等

◆調査手段、手法

外部データを収集・整理したデータを年1回商工会職員が分析し、小規模事業者に分かりやすい形式にまとめる。

②独自調査による地域経済動向調査

外部データと比較分析することで、湖南省内特有の経済状況を深掘りし、小規模事業者支援に活用することを目的として、各年の調査テーマを設定し、地域内の事業者に対して独自調査を実施する。

◆情報収集・整理、分析を行う項目

湖南省内の事業者に対し、売上増減、利益増減、影響を受けている内容、各年のテーマに沿った項目について調査を行い、収集データを整理する。

◆調査手段、手法

年1回市内事業者50社（製造業、建設業、卸小売業、サービス業に分類し、出来る限り偏りのないようにする）を対象とし、巡回訪問時に説明、回収による調査を実施する。収集データを分析項目別に整理し、商工会職員が外部データとの比較をする等により分析する。具体的には市内事業者の売上増減と全国の業況判断を比較することで、売上増減理由が湖南省内特有のものなのか、全国的に同

様の状況にあるのかを深掘りする。①とともに小規模事業者に分かりやすい形式にまとめる。

(4) 調査結果の活用

上記事業内容①と②合わせた調査結果を年 1 回分かりやすく整理分析する。分析結果を湖南省行政と共有するとともに、商工会に備え付けいつでも閲覧できるようにする。また、A4 版に分かりやすくまとめたものを作成、巡回窓口で商工会職員が説明しやすくするとともに、電磁的方法等で小規模事業者に広く提供し、事業計画策定支援時の基礎データとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現在、商品評価レポートの作成、商圈情報調査、業種別動向調査を実施してきたが、事業評価委員会の評価においても動向調査の手法が一定でなく、活用方法が十分でないとの指摘を受けた。商圈評価及び商圈情報について専門家や情報提供者の手を借りる必要があり、補助金だよりの調査となってしまうという問題もあった。抜本的に現状の計画を見直し、シンプルに湖南省商工会において実施できる範囲での、小規模事業者支援に役立つ調査を再構築することが課題である。

(2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
バイヤーニーズ調査分析 支援提供事業者数	—	5	5	5	5	5
顧客ニーズ市場動向調査 分析支援提供事業者数	—	25	25	25	25	25

(3) 事業内容

①展示会・商談会におけるバイヤーに対する調査分析支援

◆目的

展示会・商談会において当日商談のみで成約することは困難であり、来場バイヤーのニーズを汲み取り、継続商談において再提案することにより成約に繋がることが多い。継続商談の成約率を高めるとともに、商品改良の事業計画策定に繋げるため、バイヤーに対する調査支援を実施する。

◆対象及び実施手法、活用方法

支援対象は展示会・商談会において、独自開発製品の販路開拓を行う食品等製造業者等、小規模製造事業者を出展支援する（目標 10 事業者）うち、展示会出展経験のない 5 事業者を重点的に支援する。事業者が提供する製品等に対する来場バイヤーの印象やニーズ他、必要情報を 1 事業者に対し 10 人程度の来場バイヤーから収集し、調査結果を分析し出展事業者へ提供し、継続商談や商品改良の事業計画策定に活用する。

◆調査想定展示会・商談会

i) 東京インターナショナル・ギフトショー（同時開催の LIFE×DESIGN、LIVING&DESIGN、グルメ&ダイニングショー含む）

主催：(株)ビジネスガイド社

概要：パーソナルギフトと生活雑貨等が集まる国際見本市

参加事業者数：2,939 者出展（令和 6 年度春の実績）

来場者数：223,040 名（3 日合計、令和 6 年度春の実績）

ii) 滋賀のちいさな企業 食と観光・サービス個別商談会

主催：滋賀県商工会連合会 後援：滋賀県

概要：百貨店、食品卸業者、旅行会社等のバイヤー 31 社と 249 商談（令和 6 年度実績）

出展者数：県内 34 事業者出展（令和 6 年度実績）

調査に当たっては滋賀県商工会連合会の協力を得て実施する。

◆調査を行う項目

定量評価：試食評価、デザイン、価格競争力、商談継続可能性 等

定性評価：改良点、感想 等

②外部データによる事業計画策定業種の顧客ニーズと市場の動向についての調査分析支援

◆目的

小規模事業者は経験則をもとに事業計画を策定しようとする傾向にあり、苦手分野であるという印象である。事業計画策定において、ニーズや市場についての情報やデータは計画の実効性を高める上で非常に重要であることを理解してもらい、事業計画の内容を高めるために調査支援を行う。

◆対象及び実施手法、活用方法

支援対象は事業計画策定支援事業者（目標 30 事業者）のうち、自社で顧客ニーズや市場動向についてのデータを持っている事業者（推定 5 事業者）を除外した 25 事業者とし、特に設備を導入し高付加価値化や生産性向上を目指す製造業者、サービス業を重点支援先とする。実施にあたってはインターネット上に公開されている需要動向や、業種別審査辞典の業種別の市場ニーズ等を収集し、収集データを分析し事業計画策定支援事業者に提供する。提供した市場ニーズ分析結果を事業計画策定に活用する。調査に当たっては滋賀県産業支援プラザや滋賀県商工会連合会の協力を得て実施する。

◆調査を行う項目

市場規模及び市場推移、競合業界、業界トレンド、主要ニーズ（性別・年齢層） 等

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現在、「商工会職員による小規模事業者の経営診断」を実施してきた。ヒアリングをもとに財務分析、SWOT 分析を行い、課題を抽出して経営診断シートにまとめ、小規模事業者に説明し事業計画策定支援に繋げてきた。しかしながら一部経営診断シート作成が目的化しているところや、事業計画策定支援を前に短時間での作業となってしまうこともあり、事業者による本質的課題の気づきにはまでは到達出来ていなかった。商工会職員による作業とするのではなく、対話と傾聴により、小規模事業者が自ら本質的課題への気づきを促せるよう取り組むことが課題である。

(2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
経営状況分析事業者数	37	30	30	30	30	30

※現行は R5 年度実績、R7 年度以降の目標値については対話と傾聴により、小規模事業者が自ら本質的課題への気づきを得るように働きかけるため、1 件 1 カ月程度経営状況の分析期間を想定しており、実績値より減少させている。

(3) 事業内容

①小規模事業者の経営状況分析

◆目的

傾聴と対話により小規模事業者が自ら本質的課題への気づきを促すことを目的として、経営状況の分析に取り組む。

◆対象及び実施手法

巡回や窓口での相談対応の中で、経営改善や販路開拓に意欲的な小規模事業者を選定し、対象者とする。商工会職員としては、目線を合わせて傾聴し、対話の中で言語化を支援し、多角的な視点を提供することで、本質的課題の抽出へ繋げる。これまでより時間をかけて分析を行うことから、1 事業者あたり 1 か月程度を想定する。財務分析と SWOT 分析を基本とし、事業者にとって有効な場合、ローカルベンチマークや経営デザインシート等のツールを活用し、分かりやすくまとめる。

◆経営分析を行う項目

◇定量分析：財務分析「売上高増加率」、「営業利益率」、「労働生産性」、「EBITDA 有利子負債倍率」、「営業運転資本回転期間」、「自己資本比率」

◇定性分析：SWOT 分析「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」

◇その他：ローカルベンチマーク、経営デザインシートを活用する場合は、「業務フロー」や「商流」、「これまで」や「これから」等を傾聴し、事業者と対話しながらツールにまとめる。

(4) 分析結果の活用

まとめた経営状況の分析結果は該当事業者にフィードバックし、事業計画策定支援に繋げる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現在、小規模事業者向けの事業計画策定セミナーの開催、創業セミナーの開催、商工会職員による事業計画策定の支援、資金調達支援を行ってきた。事業計画策定セミナーについては、事業計画策定に意欲的な事業者、必要と考える事業者の掘り起こしを目的として開催してきたが、コロナ禍以降参加者数が減少しており、今後セミナー方式ではない形式での周知掘り起こしに移行していく必要がある。創業セミナーに関しては近隣の商工会との共同開催により集客効果も出ており、湖南省総合計画の中で商工会が湖南省と連携して創業者を支援することが期待されていることから、内容の検討を行いながら継続して実施するものとし、創業計画策定支援については分けずに事業計画作成支援者数目標数値に合算して管理することとする。事業計画作成支援については、補助金申請時の支援が大半となっており、かけられる時間についても短時間であった。時間をかけ、表面的な技術的課題に対応するだけでなく、経営分析により事業者が気づいた本質的課題にもとづいた事業計画策定を支援していくことが課題である。資金調達支援については、融資相談をきっかけとした事業計画策定支援を行ってきたが、融資申込までの短時間での支援であるとともに、融資実行をもって支援が終了することが多く、今後は経営状況の分析や事業計画策定支援の入口としての位置づけとし、事業計画策定支援の計画には挙げないこととする。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析により、小規模事業者が本質的課題を認識し、腹落ちした上で内発的動機づけをもって事業計画策定を行えるよう支援する。策定する事業計画については高付加価値化や生産性向上を目的としてサポートする。また、本質的課題を解決するために役に立つ IT ツールやデジタル技術の内容や活用方法について広く周知し、生産性向上を目指した事業計画策定を支援する。また創業支援についてのカリキュラムを整備し、円滑に創業に繋がれるよう支援する。

(3) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
D Xセミナー開催 (回)	—	1	1	1	1	1
創業セミナー開催 (回)	1	1	1	1	1	1
事業計画策定事業者数	37	30	30	30	30	30

※現行は R5 年度実績、R7 年度以降の事業計画策定支援の目標値については経営状況の分析とともに時間をかけることを想定しており、実績値より減少させている。

(4) 事業内容

①D Xに向けたセミナー開催

◆目的

経営状況の分析により抽出した課題解決のための手段として、IT ツールやデジタル技術についての情報提供を行うことで、有効な事業計画策定に繋げるためにセミナーを開催する。

◆対象及び実施手法

経営状況の分析を行った事業者や、巡回窓口相談においてDXが高付加価値化や生産性向上に有効な事業者、またDXについて理解を深め、取り組みたいと考えている事業者を掘り起こすため、広く周知し開催する。経営状況の分析を行っていない事業者についてはヒアリングを行い、経営状況の分析、事業計画策定支援に繋げる。DX活用事例やITツールの紹介等のテーマを設定し、年1回20名程度の参加者を募り開催する。講師についてはDXについて詳しい専門家を滋賀県商工会連合会の専門家リスト等を参考に検討決定し、必要であればセミナー後に専門家派遣により事業者へ対応する。

②創業セミナー開催

◆目的

地域内の創業希望者を掘り起こし、創業希望者の知識向上を図り、創業計画を検討してもらうことにより実際に創業される事業者を創出することを目的に、創業セミナーを開催する。

◆対象及び実施手法

地域内の創業希望者とし、創業準備段階にある方から数年後に創業を希望されている方まで、広く対象とし、チラシや電磁的方法により、金融機関、湖南市行政と連携して地域内に広く周知する。想定される参加者としては、飲食業等のサービス業、パンや菓子を製造小売りする小売業での創業を希望される方を中心とし、5名程度の参加者を募る。講師に中小企業診断士を招聘し、年1回、全4回以上の連続セミナーとして開催する。カリキュラムは創業準備としての創業計画の必要性を分かりやすく説明、創業計画書作成に必要な経営、財務、人材育成、販路開拓の知識が身につく内容とし、湖南市の創業支援事業計画を考慮の上設定する。現在実施している通り、近隣の商工会との共同開催での集客効果も出ており、出来る限り共同開催体制を維持して実施する。

③商工会職員による事業計画策定の支援

◆目的

経営状況の分析から、計画策定後の実施支援までの一環支援として実施する。高付加価値化や生産性の向上をもって事業者の潜在力を引き出すことを意識した作成支援を実施する。

◆対象及び実施手法

経営状況の分析を行った事業者を対象として、商工会職員が巡回・窓口相談において対応し、事業計画の策定支援を実施する。事業計画策定にあたっては、「顧客ニーズと市場の動向」や「自社や自社の提供する商品・サービスの強み」の中から経営課題を整理するとともに新たな需要の開拓の視点を取り入れ、「経営方針・目標と今後の計画」としてまとめ、利益計画と行動計画を策定する。

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

現在、事業計画策定事業者への進捗状況確認及び助言指導、創業計画策定支援者へのフォローアップを行ってきた。事業評価委員会の評価において、事業計画策定事業者へのフォローアップについては、有効な支援施策情報提供等を継続するようとの評価を受けたが、経常利益3%以上増加事業者数の目標については近年の原材料や燃料、人件費等が高騰する中で年度内達成が出来た事業者の方が少なかった。売上高、経常利益ともに2年間の営業年度内での増加とする等、ある程度期間を設けたモニタリングの設定等を行うことで、支援成果を反映できる計画とすることが課題である。また創業計画策定支援者へのフォローアップについては、創業セミナー参加者において、創業までの準備段階まで到達している参加者が多くない状況にあったため、回数を管理してのフォローアップは難しい状況であった。創業計画策定支援者へのフォローアップについては、創業準備段階に応じた柔軟なフォローアップを行うこととし、事業計画策定事業者と合算して目標設定するなどの変更していきたい。

(2) 支援に対する考え方

事業者が内発的動機づけをもって策定した事業計画を、自走化により潜在力を引き出せるよう、事業計画策定事業者に伴走し、事業計画達成に向けてフォローアップする。進捗状況を確認するのみに留まらず、事業実行後の売上利益増加状況をモニタリングすることで支援結果にまでこだわった支援につなげる。成果が出ていない場合はその要因が解消できるよう支援を行う。

(3) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画策定事業者へのフォローアップ対象事業者数	37	30	30	30	30	30
頻度(延数)	163	120	120	120	120	120
売上増加事業者数	8	7	7	7	7	7
経常利益 3%以上の増加事業者数	5	7	7	7	7	7

※現行は R5 年度実績、R5 年度については回数を重ねてフォローアップすることとなった先が複数あった特殊事情により頻度(延数)が多かった。R7 年度以降の対象事業者数については事業計画策定支援の目標値と合わせる。頻度については標準の目標値を設定する。売上増加については R5 年度によりやく達成した数値であり目標値を維持する。経常利益 3%以上増加については原材料費や人件費等の経費高騰の中厳しい状況が続いているが、2 年間のモニタリング期間の中で支援の成果を確認するため、減少させない。

(4) 事業内容

①事業計画策定事業者へのフォローアップ

◆目的

業計画を策定した事業者に対して進捗状況の確認を行うとともに、計画達成に向けて必要な助言、支援を行う。

◆対象及び実施手法

事業計画を策定した全事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援する事業者と、ある程度順調であると判断できる事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

具体的には、事業計画策定全 30 社のうち、集中支援を実施する事業者 5 社は 2 ヶ月に 1 回、20 社は四半期に 1 回、順調な事業者 5 社については半年に 1 回とする。事業者の状況を考慮の上、ある程度臨機応変に対応する。実施においては商工会職員により巡回支援、窓口相談において確認、助言を行う。活用できる中小企業施策情報があれば周知する他、事業計画と進捗状況にズレが生じた場合には、複数職員によるヒアリングにて要因や課題の抽出、今後の対応方法の検討、集中支援先として訪問頻度の変更を行い、専門的な指導が必要な場合には、滋賀県商工会連合会と連携し、専門家を派遣する。

②モニタリング

◆目的

事業計画策定事業者し、支援の成果が上がっているかを確認するため、モニタリングとしてのフォローアップを行う。

◆対象及び実施手法

事業計画を策定した全事業者を対象とし、売上高や経常利益が増加しているかをヒアリングする。事業計画策定直後の決算では、結果の出ていないことも想定されるため、売上増加事業者と経常利益率 3%増加の事業者は、前年度のフォローアップ事業者も含めて対象とする。成果が出ている場合、成果が出ていない場合ともに要因を分析する。

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

現在、商品開発支援、地域内外展示会・商談会出展支援、情報発信支援を行ってきた。商品開発支援については商品開発に取り組む事業者が重なるときは支援数が多く、取り組む事業者が少ないときもあるなど、事業者への支援内容次第のところがあった。事業計画の策定支援や事業計画策定後の実施支援と重なる内容でもあり、今回の新たな需要の開拓に寄与する事業からは削除することとする。地域内外展示会・商談会出展支援についてはこれまで地域内外の展示商談会への出展支援を行い、成約等の成果も出てきている。事業評価委員会からの評価においても、蓄積されたノウハウを活用し、継続の上更に出展支援を強化するよう評価を受けている。これまで特に事前支援を行うことで成果に繋がっており、今後とも継続して行うとともに、事業者にあった展示会・商談会への出展支援を行っていくことが課題である。情報発信支援についてはプレスリリース支援や越境EC支援を事業として行ってきたが、SNSやホームページ作成支援は対象とせず、直接売上に繋がる情報発信支援のみを行ってきたこともあり、目標達成にまでは至らないことが多かった。DXに向けた取組による新たな需要の開拓を行うことを踏まえた内容とし、事業内容を再検討する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の経営を持続的に発展させるためには、新しい需要を開拓することが重要であるが、独力での販路開拓は規模の小さい事業者にとっては人材面、財務面において障壁が高い。策定した事業計画の中で新たな商品販路開拓やDXに向けた取組を計画し、売上や利益の確保に対して意欲的な小規模事業者に対して、展示会商談会の出展支援や、DXに向けた取組を支援することにより、需要開拓を手厚く支援する。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
展示会商談会出展事業者数	16	10	10	10	10	10
成約獲得事業者数	13	5	5	5	5	5
DXに向けた取組支援事業者数	—	5	5	5	5	5
成約獲得事業者数	—	5	5	5	5	5

※現行はR5年度実績、R5年度については伴走型小規模事業者支援推進事業により、都市圏への大規模展示商談会への複数回出展を実施し、蓄積したノウハウをもとに成約も多数獲得できたという特殊事情があったが、R6年度については伴走型小規模事業者支援推進事業に採択されていないため、県内の商談会出展支援のみとなり大きく減少することが見込まれる。R7年度以降の目標値については、過少な目標にならない数値として設定する。

(4) 事業内容

①地域内外展示会・商談会出展支援

◆目的

商工会が独力で開催するより商談件数において高い効果を得るため、バイヤーを対象として県内や都市圏で開催されるBtoB展示会や商談会への出展を支援する。

◆対象及び実施手法

事業計画策定事業者のうち、販路拡大を課題とする事業者を対象とし、特に湖南省の特産品を開発するという地域課題への対応のため、食品製造加工業者を重点支援する。出展にあたってはブースレイアウト作成支援やプレゼンテーション内容作成支援等、展示会出展ノウハウの提供を行い、効果的な出展に向けて事前支援する。出展期間中はブース陳列、商談等を伴走型で支援する。終了後にはフ

フォローアップ状況を確認するとともに、成約件数、売上金額をモニタリングすることで成果を確認し、今後のプランを検討する。

◆想定展示会・商談会

i) 東京インターナショナル・ギフトショー（同時開催の LIFE×DESIGN、LIVING&DESIGN、グルメ&ダイニングショー含む）

主催：(株)ビジネスガイド社

概要：パーソナルギフトと生活雑貨等が集まる国際見本市

参加事業者数：2,939 者出展（令和 6 年度春の実績）

来場者数：223,040 名（3 日合計、令和 6 年度春の実績）

◇東京インターナショナル・ギフトショーはグルメ&ダイニングスタイルショーとして食を中心に展示商談される部門も同時開催されており、重点支援先である食品製造加工事業者にとっても有意義な商談が出来る場である。

ii) 滋賀のちいさな企業 食と観光・サービス個別商談会

主催：滋賀県商工会連合会 後援：滋賀県

概要：百貨店、食品卸業者、旅行会社等のバイヤー31 社と 249 商談（令和 6 年度実績）

出展者数：県内 34 事業者出展（令和 6 年度実績）

◇滋賀のちいさな企業 食と観光・サービス個別商談会については百貨店や食品卸業者等、重点支援先である食品製造加工事業者の商品を求めるバイヤーの来場もあり、また滋賀県商工会連合会が主催する滋賀県内で開催される商談会であり、これまで商談会への出展経験が少ない小規模事業者にとって参加障壁が低く、経験がなくても参加しやすい商談会である。

上記の想定展示会・商談会だけでなく、事業者特性や商品特性に応じて、販路開拓効果が出るよう、出展商談会や出展部門の選定についてはある程度臨機応変に対応する。

◆期待できる効果

経験のない小規模事業者は単独での展示会・商談会出展には敷居が高く、新しい販路は既存の取引先など限定的である。展示会・商談会への出展支援を支援することにより、現在商工会にある出展ノウハウを活用することで成約確立を高めることができ、経験値を高めることにより事業者単独での販路開拓に繋げることが期待できる他、湖南市の特産品を使った商品を販路開拓することで、湖南市地域経済における経済好循環に繋がることを期待できる。

②DXに向けた取組実施支援

◆目的

デジタル媒体での情報発信による広報やIT利用による販路開拓を行う小規模事業者の、DXに向けた取組を支援する。

◆対象及び実施手法

事業計画策定事業者のうち、デジタル媒体での情報発信やIT利用による販路開拓を行う事業者を対象とし、特に商品開発を行った製造業者を重点支援する。具体的にはホームページ開設やSNS、電磁的媒体でのプレスリリースによる広報、ECサイト開設や他社ECサイトへの出展による販路開拓等の支援を行う。必要であれば滋賀県商工会連合会と協力し、ITの専門家による支援を行う。新規取引先開拓数をモニタリングすることで成果を確認し、今後のプランを検討する。

◆期待できる効果

小規模事業者にとってDXに向けた取組は人員や知識において取り組みにくいものである。商工会やIT専門家の支援を受けることにより、正しい知識の習得や使い方を理解し、活用することで生産性を高めることが期待できる。

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

現在、事業評価委員会での事業評価と見直しを計画し、年2回の委員会において事業の進捗状況等について評価を受け、理事会においても事業の進捗状況について報告した。評価をもとにした大幅な計画改善までは至っていなかったという課題があったが、当計画申請において、可能な限り評価を反映させた。

(2) 事業内容

①事業評価委員会での事業評価と見直し

湖南省商工会において、湖南省商工観光労政課長、法定経営指導員、湖南省商工会役職員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする事業評価委員会を年2回開催し、事業実施内容等について説明した上で、進捗状況や改善内容について評価を受ける。

評価の結果については、湖南省商工会に常時備え付けておくことで、地域の小規模事業者等が閲覧可能な状態とする。

評価結果を基に商工会事業の検討を行うとともに、次回経営発達支援計画内容に反映させることで見直しを図る。

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

現在、滋賀県商工会連合会開催の商工会等職員研修会への出席、中小企業大学校への派遣、職員間の情報共有を計画としてきた。滋賀県商工会連合会開催の商工会等職員研修会への出席については全職員が一定時間以上の研修会へ出席受講し、資質向上に取り組んだ。中小企業大学校への派遣についても期間中平均して年間一人以上の受講を続けており、現職員において中小企業診断士の有資格者が2名となるなど、成果も出ている。職員間の情報共有については月1回の勉強会での情報共有を計画していたが、日々の業務の中で実施することが出来ず、個々での情報交換に留まった。

研修会受講については受講テーマを設定の上参加を行うとともに、有効な情報共有の仕組みづくりが課題である。

(2) 事業内容

①滋賀県商工会連合会開催の商工会等職員研修会への出席

滋賀県商工会連合会が資質向上対策指針に基づき開催する職員研修会に、職員の経験、職歴に応じて出席し、職員個人の資質向上に努める。当計画の目標の達成に向けた方針にも挙げている、経営力再構築伴走支援（傾聴と対話）、販路開拓支援、創業支援、DXに向けた取組支援を必須項目とし、いずれかのテーマの研修会を各自年1回は必ず受講し、支援力向上を図る。

②中小企業大学校への派遣

中小企業大学校が開催する中小企業支援担当者研修会専門コースに職員を派遣する。ものづくり支援に活かせる研修コース経営力再構築伴走支援（傾聴と対話）、販路開拓支援、創業支援、DXに向けた取組支援を重点テーマとし、1年に1人以上の職員派遣を行うことで、支援力向上を図る。

③職員間の情報共有

研修受講や専門家同行支援等を行って得た支援ノウハウを共有するため、文書化し回覧により内容の共有を図るとともに、全職員が閲覧可能な状態で保管する。

④若手職員へのOJT

販路開拓支援の現場に若手職員を同行させ、支援ノウハウを継承する。

1.1. 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

日本政策金融公庫との協議会での情報交換、「事務局責任者会議」での支援ノウハウ等の情報交換、滋賀県事業承継ネットワークでの情報交換を計画としてきた。日本政策金融公庫との協議会や事務局責任者会議については有効な情報交換として機能しているが、滋賀県事業承継ネットワークでの情報交換については担当者の交代等もあり、現在では支援ノウハウの情報交換の場としては機能していない。情報交換先の整理等が課題である。

(2) 事業内容

①日本政策金融公庫との協議会での情報交換

年2回開催される日本政策金融公庫大津支店と大津支店管内の商工会議所、商工会との協議会に出席し、県内および近隣府県の小規模事業者の資金需要や最新の経済状況について、情報交換を行う。終了後に出席職員が講師となって事務局内での勉強会を開催することにより、融資事例や金融支援ノウハウを商工会職員の間で蓄積・共有することにより、組織全体としての支援能力向上に繋げる。

②事務局責任者会議での情報交換

滋賀県商工会連合会が4半期毎に開催する事務局責任者会議に出席し、県内の他商工会の取組状況や支援の現状について情報交換を行う。当商工会の状況と比較検証し、当商工会の事業改善を図ることで、支援能力向上に繋げる。

③法定経営指導員連絡会議での情報交換

滋賀県商工会連合会が年1回開催する法定経営指導員連絡会議に出席し、成果の出ている支援事例や他の支援機関の取組について情報交換を行う。他の支援機関としては、よろず支援拠点やジェトロ滋賀、中小企業基盤整備機構近畿本部を対象とする。終了後情報共有することにより、支援能力向上に繋げる。

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

現在、地域の多様な機関が連携して地域を活性化する仕組みづくり、湖南省ブランド確立に向けた商品開発PRの実施、事業承継支援の実施を計画として取り組んできた。今後とも地域の多様な機関と連携を図りながら、商工会の役割期待に応えることが課題である。

(2) 事業内容

①地域の多様な機関が連携して地域を活性化する仕組みづくり

湖南省産業振興戦略推進会議へ参画し、地域活性化のための方向性を共有するとともに、商工会の役割について確認する。当推進会議は、学識者、商工業関係団体、農業団体、一般公募市民および行政で構成され、湖南省産業振興ビジョン策定に向けて湖南省が招集し、年間複数回開催されている会議であり、湖南省の産業振興のあり方について広く議論される場である。

②湖南省ブランド確立に向けた商品開発、PRの実施

湖南省伝統野菜である「弥平とうがらし」や「下田なす」等の普及拡大に向けて、商品の開発や情

報発信を行い、事業者の商品開発、販路開拓を通じて地域収益増加を図る。経営発達支援事業として実施する事業者による商品開発、販路開拓は個社支援であるが、当事業においては集団支援としての位置づけであり、地域の農業生産者も含めて広く支援対象とする。湖南省の特産品を使った商品を販路開拓することで、湖南省地域経済における経済好循環に繋げる。

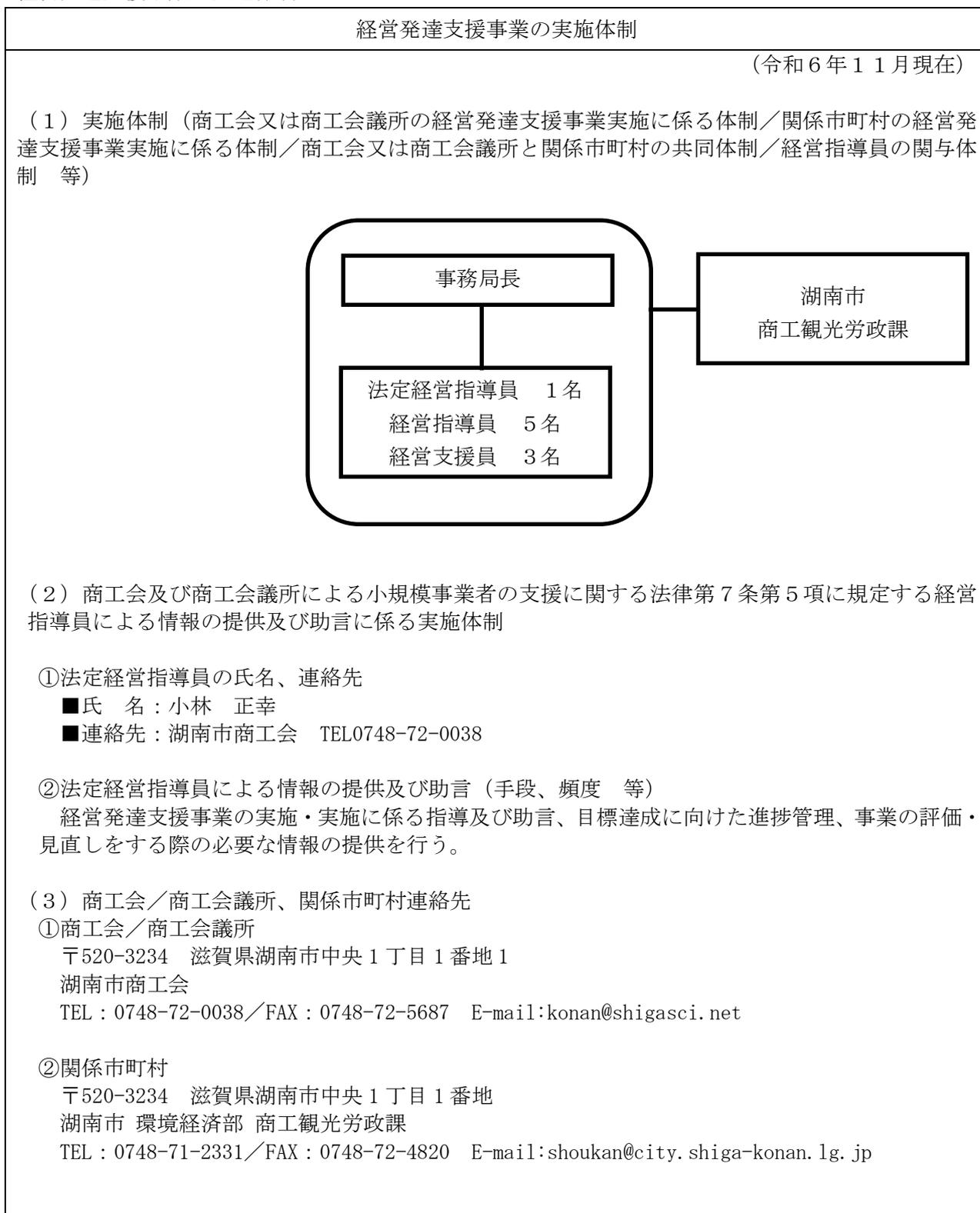
③事業承継支援の実施

円滑な事業承継を推進することにより、地域の事業者減少を防止するため、日本政策金融公庫大津支店や滋賀県商工会連合会と協力し、事業承継支援を行う。対象者は65歳以上が代表している事業者とし、商工会職員による巡回支援、窓口相談において実施するが、専門性が必要な案件については協力支援機関とともに、専門家を活用するなどにより対応する。

事業承継については年単位で成果を創出出来るものではなく、伴走型で腰を据えた支援を継続する必要があるという観点から、あえて地域活性化に資する取組として実施するものである。

(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	1,702	1,702	1,702	1,702	1,702
○事業評価委員会運営費	70	70	70	70	70
○専門家派遣費	132	132	132	132	132
○セミナー開催費	500	500	500	500	500
○展示会出展費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(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
会費収入、伴走型小規模事業者支援推進事業補助金、滋賀県補助金、湖南市補助金 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
連携者なし
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等