

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	東近江市商工会 (法人番号 1160005007412) 東近江市 (地方公共団体コード 252131)
実施期間	令和6年4月1日～令和9年3月31日
目標	①小規模事業者に対して、対話と傾聴による伴走型支援により、事業者自らが、経営資源を明確にし、課題を掘り起こし、解決方法を検討、潜在力を引き出すことで、自立的な経営力強化による事業継続と持続的発展を目指す。 ②小規模事業者を面的に支援することで、地域資源の活用（観光物産振興等）と地域経済の活性化を図る。
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b> 「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及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及び公表を行う。</p> <p><b>2. 需要動向調査に関すること</b> 個性や独自性、地域資源を活かした商品等の開発や改良のため、小規模事業者の商品に関するアンケート調査を実施し、結果を分析し、商品の改善改良に繋げる。</p> <p><b>3. 経営状況の分析に関すること</b> 巡回訪問を通じて、やる気のある事業者の掘り起こしを行い、対話と傾聴により経営状況の分析（財務分析・定性分析）を行い、本質的課題を把握し事業計画策定に結びつける。</p> <p><b>4. 事業計画策定支援に関すること</b> 事業計画策定セミナーやDX推進セミナーを開催し、事業計画策定やIT活用の動機付けや重要性の理解、意識の醸成等を図り、小規模事業者が主体的に考え、実現の可能性が高い計画策定ができるように、経営指導員等が伴走型支援を行う。</p> <p><b>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 事業計画の進捗状況に合わせて、頻度を変えながらフォローアップを定期的に行う。進捗状況が思わしくなく、事業計画にブレが生じている場合には、専門家による個別相談により、対応策を検討する。</p> <p><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 展示会出展前の準備から展示会出展後のフォローアップを含めた出展支援を通じて、長期的な支援を行う。また、新たな顧客を取り込むため、ITを活用した販路開拓の支援を行う。</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b></p> <p><b>1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること</b> 商工会・行政・観光協会との連携を図り、地域ブランドの構築と観光の振興を通じて地域経済の活性化につなげていく。</p>
連絡先	<p>東近江市商工会 経営支援課 〒527-0113 滋賀県東近江市池庄町 505 電話 0749-45-5077 FAX 0749-45-5088 E-mail higashiomi-shoko@e-omi.ne.jp</p> <p>東近江市 商工労政課 〒527-8527 滋賀県東近江市八日市緑町 10-5 電話 0748-24-5565 FAX 0748-23-8292 E-mail syoko@city.higashiomi.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

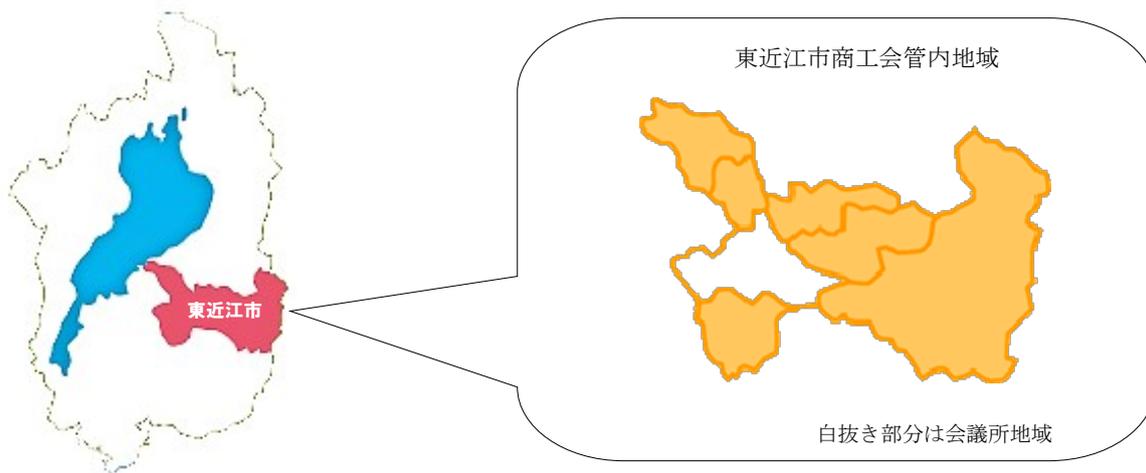
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 東近江市の概要

東近江市は滋賀県南東部に位置し、東の鈴鹿山脈から西は琵琶湖に面しており、東西に愛知川が貫流し、肥沃な土地が広がる自然豊かなまちである。「近江商人」発祥の地として、伝統文化が育まれ、歴史的風土や「三方よし」の精神が現在へと受け継がれている。産業面では、名神高速道路のインターチェンジの利便性を背景に多くの企業が立地し、本市西部にはJR東海道本線が通っており、新快速の停車する一日約11,500人の乗降客数のある能登川駅があり、大阪駅まで約70分、名古屋駅まで約90分と京阪神圏、中京圏へのアクセスも良好であり、豊かな自然と利便性により発展してきた。

市内(商工会管内)の人口は減少傾向にあり、平成26年から令和5年の10年間で約5.1%減少しており、今後も減少は続くとみられ、各種産業の担い手や労働力不足が懸念される。結婚から妊娠、出産、子育てまでの切れ目ない支援を進め、誰もが安心して暮らせるまちとして、産業経済活動が活発化し、若手育成や商工業の活力の維持や増進を図っていくことが求められている。



② 東近江市商工会管内の小規模事業者の現状と課題

[現状]

東近江市商工会管内は、東近江市内で旧八日市地域(会議所地域)以外の地域で、商工業者数は、平成25年度で2,333事業者であったが、令和4年度には2,091事業所となり10.4%減少している。減少率が最も高い業種は、建設業で25.0%の減少、次いで製造業の18.7%となっている。一方で飲食・宿泊業は60.4%と増加している。減少率の多い建設業、製造業は、経営者の高齢化、後継者の不在や労働者の不足により廃業が増加したと考えられる。

一方で、毎年、東近江市商工会が主催する創業塾には、約30名の受講があり、受講者の約9割が、飲食、サービス業の開業もしくは、将来的に開業を予定していることから、それが飲食及びサービス業の増加率に表れている。特に飲食業は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けている業種ではあるが、事業転換や国や県、市の助成金等により、廃業は免れ事業継続できていると考えられる。

その他に管内地域は1次産業者も多く、近江米等の農作物や近江牛、琵琶湖の湖魚の生産や加工も盛んに行われている。豊かな自然環境のもと、多様な地域資源を有することが当地域の特徴といえるが、その資源を活かしきれていない事業者や、活かした良い商品はあるが、売上に繋がっていない小規模事業者も多い。

これまでも経営発達支援事業として、管内の小規模事業者に事業計画策定の必要性を伝え、事業計画の策定支援を行い、収益につながった事業者はあったが、管内の小規模事業者全体には及んでいない。

#### 商工業者数の推移

(単位：件数)

業 種	建設業		製造業		卸・小売業		飲食・宿泊業		サービス業 ・その他		合計	
	H25	R04	H25	R04	H25	R04	H25	R04	H25	R04	H25	R04
事業所数	643	482	433	352	565	525	144	231	548	501	2,333	2,091
増減率	△25.0%		△18.7%		△7.1%		60.4%		△8.7		△10.4	

(滋賀県商工会連合会商工業者実態調査調べより)

#### 〔課題〕

小規模事業者数の減少が続いている。個社の抱える経営課題が明確にできていない事業者が多く、課題の設定や解決のための事業計画の策定ができていない。

自社製品の強みを活かしたものや、地域資源を活かした良い商品やサービスはあるが、情報発信不足や販路の開拓、新規顧客の獲得につながっていない。

小規模事業者に事業計画の大切さを伝え、地道な取組みにより、売上や利益が増加するということを経験することで、活力の維持や増進を図ることが必要である。

### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

#### ① 10年後を見据えて

小規模事業者が、自社の経営資源を活かし、創意工夫により、顧客のニーズにあった商品やサービスの提供を行い、効果的な情報発信をすることにより収益の増加を図ることで、事業継続と持続的発展につなげる。

#### ② めざすべき方向性 (第2次東近江市総合計画 後期基本計画に記載)

各種産業の担い手や労働力の不足が懸念されており、新たな担い手の育成や受入れ体制の整備など就農、創業、起業、事業承継、近江の麻や木地師等の技術や技能の伝承等の支援により商工業の活力の維持や増進を図っていくことが重要である。

商工業については、創業支援や異業種間の交流等を通じた、地域資源等を活用した魅力ある商品開発による販路拡大など東近江市のブランド力を高めるとともに、これまで培われてきた技術や技能の伝承や就労環境の向上など、地域経済の活性化につながる多様な商工業の振興を図っていく。

#### ③ 商工会としての役割

経営資源の少ない小規模事業者は、事業の成長、継続のため、様々な環境変化に対応していかなければならないが、どのようにすればいいのかわからない事業者や、進むべき方向に間違いがないか確認ができずにいる事業者がある。そこで、小規模事業者のもとに巡回訪問し、対話と傾聴により、経営課題の掘り起こしと、課題解決にむけた取り組みを支援することで、小規模事業者自らの潜在力を引き出し、自己変革力を高めるとともに、地域の潤滑油となり、東近江市(管内)全体の経済活性化を目指す。

### (3) 経営発達支援事業の目標

商工会は小規模事業者に対して、対話と傾聴による伴走型支援により、事業者自らが、自社の経営資源を明確にし、課題を掘り起こし、解決方法を検討、潜在力を引き出すことで、自立的な経営力強化による事業継続と持続的発展を目指す。また管内唯一の公的経済団体の優位性を活用し、管内の小規模事業者を面的に支援することで、地域資源の活用(観光物産振興等)と地域経済の活性化を図る。

#### 具体的目標

- ①小規模事業者自らが自立的な経営力を強化することによる事業継続と発展に向けた取り組みを支援。
- ②小規模事業者との対話と傾聴により、経営資源の見える化を図り、個々の課題から目標を設定し、小規模事業者の潜在力を引き出すことで、地域全体での持続的発展に繋げる。
- ③滋賀県、東近江市、東近江市観光協会と連携した地域振興に取り組む。
- 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小規模事業者自らが自立的な経営力を強化することによる事業継続と発展に向けた取り組みを支援

事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自らが、経営分析でしっかりと経営資源や課題を把握することで、小規模事業者の合理的で実現可能性が高い事業計画の策定支援を行い、事業の継続及び発展につなげる。

②小規模事業者との対話と傾聴により、経営資源の見える化を図り、個々の課題から目標を設定し、小規模事業者の潜在力を引き出すことで、地域全体での持続的発展につなげる。

小規模事業者が減少するなか、地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える小規模業者の経営課題設定から課題解決まで、伴走型でフォローアップし、事業者との対話と傾聴により経営資源の見える化を図り、課題を設定し、潜在能力を引き出し、経営活力の維持、増進を図ることで、地域全体の課題に向き合い、自己変革を進めていく。

③滋賀県、東近江市、東近江市観光協会と連携した地域振興に取り組む。

東近江市商工労政課、東近江市観光物産課、東近江市観光協会のそれぞれと定期的に連絡会議を開催して、東近江市の観光振興を中心とした地域活性化を目指す。また、滋賀県の小規模事業者の支援施策や取組等を積極的に推進し、事業者を支援することにより、地域の活力を引き出す。

④職員の資質向上、経営支援能力向上を図る。

滋賀県商工会連合会主催の職員研修での経営支援に関する知識を習得する。商工会内のOJTの他、経営支援の事例を発表・情報共有することで、職員全体の経営支援能力の底上げを目指す。

### 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]

当地域において効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分

析システム) を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表し、新しい情報を経営指導員等間で共有を図りながら小規模事業者の支援に活用している。

〔課題〕

地域経済動向調査を実施しているものの、ビッグデータの活用だけでは同市内に会議所地域があり、当会管内だけの詳細データが分析できないことがあるため、東近江市の統計データ等の他のデータとも組み合わせる必要がある。

(2) 目標

年度	現行目標	R4年度実績	R6年度	R7年度	R8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析 (国が提供するビックデータの活用)

当地域において効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が近畿経済産業局の協力を仰ぎながら「RESAS」(地域経済分析システム) を活用し、市の統計データ等も組み合わせながら地域の経済動向分析を行い、年1回、当会のHPで公表する。

【調査手法】 経営指導員が「RESAS」を活用し地域の経済動向分析を行う。

- 【調査項目】
- ・「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
- ⇒ 上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。



RESASによる分析



## ②管内小規模事業者の景気動向調査

毎年四半期ごとに東近江市商工会管内の小規模事業者へ景気動向調査を実施する。全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」及び独自調査により、管内の景気動向調査について分析し、短期的な経営判断ができる情報として提供する。

【調査手法】 経営指導員等が巡回時にヒアリングを行う。

【調査対象】 管内小規模事業者 15社

(製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業 各3社)

【調査項目】 売上額、今期の状況、来期の見通し、新規設備投資状況等

## (4) 成果の活用

調査・分析を行った結果は、東近江市商工会のホームページに掲載して、東近江市内の事業者にも周知する。また、経営指導員等が巡回・窓口指導を行う際の参考資料とするほか、事業計画を策定する際の資料としても活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕

小規模事業者の経営分析及び経営計画策定による展示会出展において、試作品や新商品のブラッシュアップや、さらなる発展のために、商品に対し目の利く方（バイヤー等）に対して、アンケート調査を実施している。

〔課題〕

試作品や新商品のブラッシュアップや発展のために、展示会に来場したバイヤー等に聞き取りのアンケートを実施していたが、口頭での聞き取り調査であるため、調査項目が明確に設定されておらず、十分な回答が得られない場合があったため、改善した上で実施する。

### (2) 目標

年 度	現行目標	R 4年度実績	R 6年度	R 7年度	R 8年度
新商品開発の調査対象事業者数	5社	5社	6社	6社	6社

### (3) 事業内容

#### ①開発商品等のマーケティング調査の実施支援

小規模事業者の個性や独自性、地域資源を活かした商品等の開発や改良のため、ギフトショー等、県内外の展示会・商談会に出展する事業計画を策定した小規模事業者の商品に関するアンケート調査を実施する。

【サンプル数】 来場バイヤー 30人／1社あたり

【調査手段・方法】 展示会・商談会に来場するバイヤー等に、商品を見てもらい（食品は試食）どのバイヤー等に調査を行っても、一定の回答が得られるように、事前に設定した調査項目をもとにシートを作成し、聞き取り調査を行う。

【分析手段・方法】 調査結果は経営指導員等が分析を行い、必要に応じて販路開拓や商品開発の専門家よりアドバイスをもらう。

【調査項目】 商品について

見た目、大きさ、価格、味、想定される顧客、改善点  
取引条件について

ロット数、仕切り値、商品導入時期

調査項目は調査を行う小規模事業者の課題や業種に合致するものとし、調査前に経営指導員等の支援により決定する。

#### (4) 成果の活用

上記項目の分析結果により需要の動向を見極め、経営指導員等が小規模事業者に対し、分析内容の説明を直接行い、事業計画の策定や自社の商品開発における改善・改良に繋げる。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 〔現状〕

経営状況の分析を行うため、管内小規模事業者に巡回訪問し、やる気のある事業者の掘り起こしを行っている。

小規模事業者持続化補助金等の補助金申請のために、財務分析、SWOT分析を中心に行うことが多い。

##### 〔課題〕

経営状況の分析を実施しているものの、補助金申請等を目的とした経営相談は、業種、業態、規模など多岐にわたる。限られた人的資源の中、小規模事業者は受動的でなく、対話と傾聴を通じて、主体的に現状の経営分析をおこない、本質的課題を自ら把握することが必要である。

#### (2) 目標

年 度	現行目標	R 4 年度実績	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
①巡回訪問事業者数(実事業数)	1,450 件	1,669 件	1,600 件	1,600 件	1,600 件
②経営分析実施事業者数	48 件	50 件	54 件	54 件	54 件

#### (3) 事業内容

##### ①経営状況分析に向けた情報収集

課題の抽出に向けた経営分析を行うため、管内小規模事業者へ巡回訪問を実施し、対話と傾聴により事業者の掘り起こしを行い、本質的課題の把握に繋げる。

##### ②経営分析の実施

上記の伴走型の巡回訪問を通じて、問題抽出した事業所に対する以下の経営分析項目について、小規模事業者の経営状況分析を行う。

##### 【経営分析の内容】

○財務分析（中小企業基盤整備機構提供の「経営自己診断システム」利用）

売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等

○定性分析（非財務分析）

企業概要、SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威）、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

#### (4) 成果の活用

個社の分析結果をもとに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の策定に活用する。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滋賀県事業承継・引継ぎ支援センター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、小規模事業者の支援に役立てる。

## 6. 事業計画策定に関すること

### (1) 現状と課題

#### 〔現状〕

これまで、事業計画策定の重要性を小規模事業者に伝え、事業計画策定のためのセミナー等を開催し、地域の経済動向、需要動向の結果からの需要を見据えながら、個々の経営資源と課題を設定し、事業計画の策定をしてきたが、補助金の申請を契機に事業計画を策定することが多く、中には補助金採択のためだけの事業計画で、本質的課題解決のための事業計画となっていない事業者が多い。

#### 〔課題〕

経営計画策定支援を実施しているが、事業計画策定の意義や重要性の理解が管内小規模事業者に浸透しておらず、補助金申請だけのために事業計画を策定している場合があるため、中長期的視点から本質的課題を解決するための事業計画を策定することが必要である。

### (2) 支援に関する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と伝えても、実質的な行動や意識変化を促せるわけではない。小規模事業者持続化補助金をはじめとした、補助金制度の充実により、補助金申請のために、事業計画の策定が行われているが、中には事業計画の重要性を理解していない事業者もある。補助金申請を契機として事業計画の策定を目指す事業者等の中から、本質的課題解決のための実現可能性が高い事業者を選定し、重点的に支援することにより、実効性の高い事業計画の策定につなげていく。

また、DX推進に向けたセミナーや事業計画策定のためのセミナーを開催し、小規模事業者の意識変化や競争力の維持・強化を目指す。

### (3) 目標

年 度	現行目標	R 4年度実績	R 6年度	R 7年度	R 8年度
事業計画策定事業者数	20 件	30 件	38 件	38 件	38 件

### (4) 事業内容

#### ①DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣

DXに関する意識の醸成や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サイトの構築等の取組を推進していくため、経営分析を行った事業者等を対象に年1回、SNSやECサイトの活用方法を中心としたカリキュラムで、参加人数目標を45名としたセミナーを開催し、競争力の維持・強化に向けての事務効率化や生産性向上を図っていく。また、IT活用の取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で、経済産業省 中小企業庁「みらデジ」との連携もしながら、必要に応じてIT専門家派遣やIT導入補助金の活用等を実施する。

#### ②事業計画策定セミナーの開催

経営分析を行った事業者や経営革新計画の承認、事業継続力強化計画の承認を目指す事業者に対して事業計画策定のためのセミナーを年3回開催し、事業計画策定の動機付け、意義や重要性を理解してもらう。参加目標人数を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のセミナーを開催することで主体的に考え、実現の可能性が高 計画策定へつなげて く。

#### 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等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、地域の経済動向調査や需要動向調査からの需要を見据えながら、それぞれの事業者としっかり対話し傾聴することで、事業者自らが行う、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

事業計画策定についてアドバイスを行う上で、個別に中小企業診断士等の専門家にアドバイスを受けることで、経営指導員等が持っていない知識や経験を補うことができ、策定する事業計画がより実行性のある計画となる。また、経営指導員等も相談会に同席することで、知識と経験を習得し、小規模事業者への支援に役立てる。

## 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〕

定期的にフォローアップを行っている。事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況等により、巡回訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調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、各事業所に合ったフォローアップを行っている。

〔課題〕

事業計画を策定した年度だけでなく、複数年にわたり、継続してフォローアップを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ことから、限られた人的資源の中で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である。

### (2) 支援に関する考え方

小規模事業者の自立的な経営を意識し、経営者自らが答えを見いだすこと、対話を通じて考えること、現場レベルで当事者意識をもって取り組むなど、事業計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機付けを行い、潜在力の引き出しに繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、巡回訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調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、フォローアップ頻度を設定する。訪問回数を減らした事業者に対しては、更なる発展のための新たな事業計画等のフォローアップを都度行っていく。

### (3) 目標

年 度	現行目標	R 4年度実績	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	20 件	30 件	38 件	38 件	38 件
頻度(延回数)	80 回	157 回	158 回	158 回	158 回
売上増加事業者数	8 社	15 社	15 社	16 社	17 社
経常利益率3%以上増加事業者数	8 社	8 社	9 社	10 社	11 社

事業計画策定直後の決算では、結果のでない場合もあることが想定されるため、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を対象とする。

### (4) 事業内容

事業計画策定38社のうち、8社は2カ月に1回、25社は四半期に1回、他5社については年に2回とする。この回数は、現状の支援状況から推測したものであり、実施の際は、事業者の現状を経営指導員等がしっかりと見極めながら、臨機応変に対応していく。

なお、進捗状況が思わしくなく事業計画との間に大きなズレが生じた場合は、中小企業診断士の個別相談にて、ズレの発生要因及び対応策を検討し、フォローアップ頻度の変更等を行う。計画的

なフォローアップを行うため、経営指導員等が独自のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

## 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〕

自社の優れた商品をもつ小規模事業者に対して、「伴走型小規模事業者支援推進事業補助金」等を活用して県内外の各種展示会への出展支援を行っており、商談数、成約件数の結果も出ており、一定の出展効果を得ることができている。展示会出展に向けての、ターゲットの設定や、集客力を上げるためのブース作り等の具体的な支援を経営指導員等が行うことで、出展事業者からの評価も得ている。

管内小規模事業者の多くはIT活用による販路開拓等に関心はあるが「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、IT活用による販路開拓が進んでおらず、近隣の限られた商圈範囲の、現顧客のみにとどまっている。

#### 〔課題〕

現在も展示会出展前から出展中、出展後のフォローアップにおけるまで一貫して支援を行っているが、出展時の商談力の向上のための支援や、出展ジャンル別に出展エリアが分かれている展示会では、出展ジャンルの選定によりブースへの集客数が変化するため、出展ジャンルのエリア選定の支援、商談相手へのアプローチ支援も必要である。

また、今後、新たな販路開拓にはDX推進が必要であることを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

### (2) 支援に関する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行い、独自技術や地域資源を活かした商品、サービスを有する意欲のある小規模事業者の支援を行う。

商工会が主催となる展示会等を開催することは困難なため、首都圏等の大都市圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が出展エリアやターゲットの選定、ブース作りなどの事前支援から出展後の商談相手へのアプローチ等などの事後支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客などきめ細かな伴走支援を行う。

DXに向けた取組としては、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、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行い、理解度を高め、ITの導入にあっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者のレベルにあった支援を行う。

### (3) 目標

年 度	現行目標	R4年度実績	R6年度	R7年度	R8年度
展示会商談会出展者数	5社	5社	6社	6社	6社
成約件数/社	2件/社	4/社	4件/社	4件/社	4件/社

### (4) 事業内容

#### ①東京インターナショナル・ギフトショーへの出展事業（B to B）

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3ブースを借上げ、事業計画の策定を行った小規模事業者で、自社独自の技術、商品、サービスを有する事業者を優先的に出展し新たな需要の開拓を支援する。出展費用は「伴走型小規模事業者支援推進事業補助金」を活用して小規模事業者の支援にあたる。

東京インターナショナル・ギフトショー（B to B）

（同時開催のLIFE×DESIGN、LIVING&DESIGN、グルメ&ダイニングショー含む）

主 催： ㈱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  
来場者数： 229,968名（3日合計、令和4年度実績）  
出展者数： 2,774社（令和4年度実績）

## ②県内外で開催される展示会等への出展事業（BtoB）

滋賀県商工会連合会主催の「小さな企業 食の展示会」や「フードスタイル関西」など、販路開拓に取り組む、事業計画書を策定した小規模事業者が、自社商品の販路開拓にあった県内外の展示会・商談会への出展支援を行う。また、独立行政法人中小企業基盤整備機構のオンラインマッチングサイト「J-Good Tech（ジェグテック）」も活用し、BtoBの販路開拓の支援を行う。

## ③SNS等の活用（BtoC）

小規模事業者は、現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、現在の商圈より遠方の顧客を取り込むため、IT活用が初めての小規模事業者でも比較的、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。また、当会青年部運営のYouTubeチャンネルとも連携しながら、小規模事業者の販路開拓に繋げていく。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援向上のための取組

### 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

〔現状〕

外部有識者（中小企業診断士）で構成された事業評価委員会を年1回開催しており、PDCAサイクルを適切に回す仕組みが構築できている。

〔課題〕

事業評価委員会の開催は年1回で、評価委員会開催の1週間前には実績報告書の内容を確認いただくことで、短時間でも効果的な委員会としているが、年度途中に進捗状況を確認いただく仕組みはなく、途中経過を報告する仕組みが求められる。

#### (2) 事業内容

主に外部有識者で構成された「事業評価委員会」を年1回開催することにより、経営発達支援事業の進捗状況等についての評価を行う。委員会開催前に各委員に進捗情報等、実績報告書の提供を行うなど、委員会当日に円滑な審議が行えるようにする。

また、年度途中にも最低1回、各委員に途中経過を報告することにより、それまでの課題解決が行われているのかを確認してもらう。

事業評価委員会の委員構成

- ・ 中小企業診断士等外部専門家
- ・ 東近江市商工労政課長等職員
- ・ 本会事務局長
- ・ 本会法定経営指導員

事業評価委員会の意見・評価・見直しについては、「報告書」として書面に取りまとめたうえで、当会の理事会及び通常総会において報告・承認を受け、事業実施方針等に反映させる。また、当会ホームページで公表することで、管内の小規模事業者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

#### 〔現状〕

経営指導員等の支援能力の習得については、滋賀県商工会連合会主催の研修以外は、個々の意識と自己研鑽に依存されている。

#### 〔課題〕

若手経営指導員に対して、研修会等 O f f - J T による知識習得は行ったが、実際の支援現場での支援が少なく、個々の持つ知識を有効に活用できていない。若手経営指導員の育成に力を入れることで、組織全体の支援スキル向上を図ることが必要となる。

### (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) 管理職養成研修の集合研修が開催され、当研修を受講させる (O f f - J T) ことにより、支援能力向上を図る。
- ② 職員間でもⅢ級・Ⅳ級の事業者支援の豊富な職員がⅠ級・Ⅱ級の職員を対象とした研修会 (O f f - J T) を行い、単に知識だけでなく、小規模事業者支援の成功事例等の支援ノウハウを伝承させる。
- ③ 支援経験の豊富な経営指導員と若手経営指導員等が一緒になり、巡回指導や窓口相談の機会を活用した O J T を積極的に実施し、組織全体の支援能力の向上を図る。
- ④ 小規模事業者の D X 推進については、ニーズに合わせた相談・指導に対応するため、事業者にとって業務効率化等につながる R P A システム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等の I T ツール等や新たな需要開拓等につながるホームページ等を活用した自社 P R ・情報発信、E C サイトの構築・運用、S N S を活用した広報等について D X 推進取組に係る相談・指導能力向上のためのセミナーにし、経営指導員等の I T スキルを向上させる。
- ⑤ 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。
- ⑥ 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とともに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。
- ⑦ 小規模事業者の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、経営発達支援事業の成果の「見える化」を図り、組織内で情報とノウハウを共有することで、支援能力の向上を図る。

## 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〕

日本政策金融金庫彦根支店や滋賀県よろず支援拠点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いるため、会議で得た情報をすべての経営指導員等に共有する必要がある。

(2) 事業内容

- ①日本政策金融公庫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）  
滋賀県内の金融状況についての情報を得ることができ、管内とのギャップを調査することができる。また、支援ノウハウ等についての情報も共有することができる。
- ②滋賀県よろず支援拠点との情報交換会の開催（年1回）  
滋賀県内及び近隣府県の需要動向について情報収集を行い、小規模事業者の新たな需要開拓に向けたノウハウを共有することができる。
- ③滋賀県県商工会連合会主催の事務局責任者会議への出席（年6回）  
滋賀県内の支援ノウハウ、支援の現状、他の支援機関の取組事例等についての情報共有を行うことができる。
- ④滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携による個別相談会（月1回）  
事業承継を考える小規模事業者に対して、滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターのコーディネーターと連携して、月1回個別相談会を開催し、親族間や第三者への承継や引継ぎができるよう情報共有しながら支援していく。

上記4つの会議等を通じて、小規模事業者の支援事例のノウハウを共有する他に県内の市場動向について情報収集を行いながら事業者の支援を行う。

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で捕捉しながら報告することで、詳細情報の共有を図る。

**Ⅲ. 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〕

行政・観光協会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・実施している。

〔課題〕

継続して連絡会議を開催し、観光振興・地域資源活用を行い、小規模事業者との協同により、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

①関係者間での情報の共有と情報発信

商工会・行政・観光協会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連絡会議を開催する。連絡会議では、各団体の取組内容についての意見交換を行い、方向性を確認する。組織全体での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。また、滋賀県の小規模事業者向けの支援施策や取組の情報をホームページ等で広報し、積極的に推進することで小規模事業者の支援につなげ、地域の活力を引き出していく。

## ②地域ブランドの構築

東近江市が令和元年度に創設した「近江匠人」認証制度について、継続して対象事業者の掘り起こしを行うことで、地域産品としてのイメージアップを図る。認定商品については、販路拡大の機会を設けて地域商品としてのPRを行うと共に、ブランド力向上を図る。

## ③観光の振興

東近江市観光協会が実施している着地型観光「東近江ちいさなたびいち」について、継続して対象事業者の掘り起こしを行うことで、地域の新たな魅力を発見する。小規模事業者の特徴ある体験をPRすることでさらなる観光客の流入を図るとともに、地域経済の活性化につなげていく。また、当会女性部が積極的に受け入れている全国商工会連合会の実施する「おもてなし交流事業」を引続き行い、市内での交流人口を増加することで、観光の振興を図っていく。

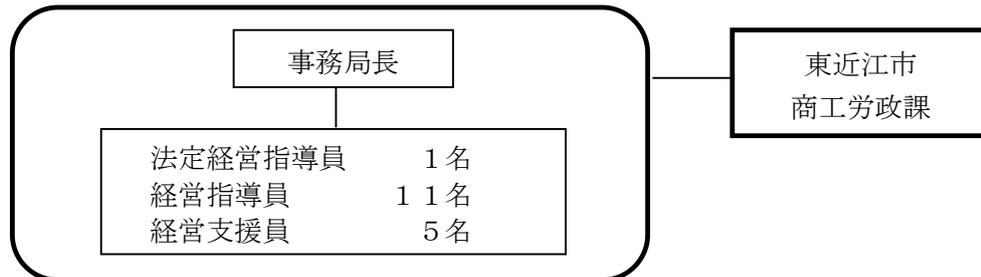
(別表2)

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5年10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 安井 源

◇連絡先 東近江市商工会 電話 0749-45-5077

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。

具体的には、四半期に1回ずつ経営指導員等から現在の進捗状況を確認する。なお計画通り進んでいないところは重点的に指導助言を行い、目標達成を促す。また、事業評価委員会では、事業内容を取りまとめ、事業の自己評価・見直しを行う。

(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

〒527-0113

滋賀県東近江市池庄町505番地

東近江市商工会 経営支援課

電話 0749-45-5077 FAX 0749-45-5088

E-mail higashiomi-shoko@e-omi.ne.jp

②関係市町村

〒527-8527

滋賀県東近江市八日市緑町10番5号

東近江市 商工労政課

電話 0748-24-5565 FAX 0748-23-8292

E-mail syoko@city.higashiomi.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6年度	令和7年度	令和8年度	年度	年度
必要な資金の額	4,200	4,500	4,700		
○セミナー 開催費	600	700	700		
○個別専門相 談会開催費	600	600	600		
○展示会等 出展費	3,000	3,200	3,400		

(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、東近江市補助金、商工会費、事務手数料など商工会自己財源

(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。

