

## 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	豊郷町商工会（法人番号：1160005004979） 豊郷町（地方公共団体コード：254410）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①小規模事業者の強みや課題を反映した事業計画の策定を支援し、その計画実現のために他の支援機関とも連携しながら伴走型支援を実施する。</p> <p>②地域資源を活かした商品開発に取り組む製造業者及び農商工連携等を含めた小規模事業者に対し、商品開発から販路開拓までを支援する。</p> <p>③事業承継を行う小規模事業者に対し、滋賀県事業引継ぎ支援センター等と連携し、事業承継を支援する。</p> <p>また、意欲的な創業者の掘り起こしを行い、育成をしていく。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>国等が提供するビッグデータを活用した地域経済分析を行うとともに、管内小規模事業者の景況調査を収集・分析し、地域の経済動向を把握する。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること</p> <p>展示会、商談会の出展支援を通して支援事業者の扱う商品・サービスの需要動向を収集・整理し、分析結果をフィードバックして販路開拓や商品改良に活用する。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること</p> <p>小規模事業者の経営課題を抽出し、その解決に向けた支援を行い、効果的な事業計画策定支援を行うために、経営状況の分析を行う。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>経営状況分析を行った小規模事業者に対し、経営分析の結果を踏まえ、抽出された経営課題解決のための需要を見据えた事業計画策定を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>事業計画策定後、計画の進捗状況の確認を行い、定期的にフォローアップし、必要に応じて専門機関と連携支援を行う。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>販路開拓を目指す小規模事業者に対して、展示会や商談会への出展支援を行うとともにIT活用支援による販路開拓支援も行う。</p>
連絡先	<p>① 豊郷町商工会</p> <p>〒529-1169 滋賀県犬上郡豊郷町石畑 374-6 TEL:0749-35-2022 / FAX:0749-35-4522 / E-mail:info@toyosatocho-shokokai.com</p> <p>② 豊郷町 産業振興課</p> <p>〒529-1169 滋賀県犬上郡豊郷町石畑 375 TEL:0749-35-8114 / FAX:0749-35-5270 / E-mail:sangyoshinkou@town.toyosato.shiga.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

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

・立地

豊郷町は、滋賀県東部にあって彦根市・甲良町・愛荘町に隣接し、面積7.8km<sup>2</sup>、東西5.7km、南北4.9kmというまとまりのよい小さなまちで、ほぼ全域が平坦地で、田畑が5割強、宅地が2割強を占めている。中山道の高宮宿と愛知川宿の間において、まちの中央部を街道沿いの街並みが広がり、その周囲に農村集落が広がっている。

交通は、旧中山道と産業交通の基幹道路である国道8号線が南北に縦断しており、名神高速道路も隣接する愛荘町にある湖東三山SICに車で15分程度で到着する交通至便な地である。

一方、公共交通機関は近江鉄道があるだけで車がなければ5分程で町外にあるJR稲枝駅や河瀬駅に出られ、京都・大阪方面又は名古屋・北陸方面にも行くことができる。



・人口

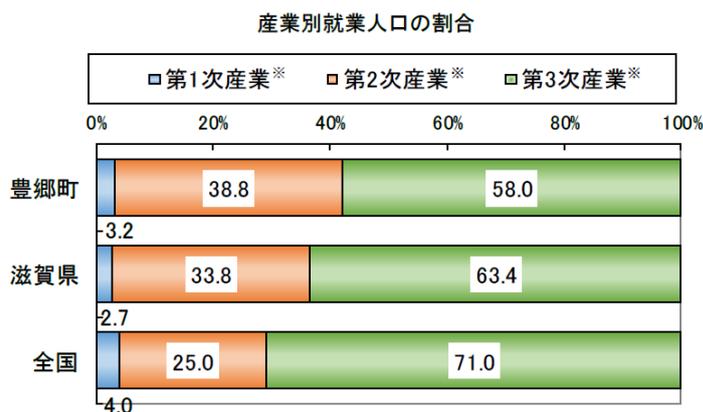
豊郷町の人口は1985年(昭和60年)まで増加傾向にあったが、その後2000年(平成12年)まで減少が続いた。2005年(平成17年)から再び増加傾向になった後、2015年(平成27年)は減少し、7,422人となっている。



・産業

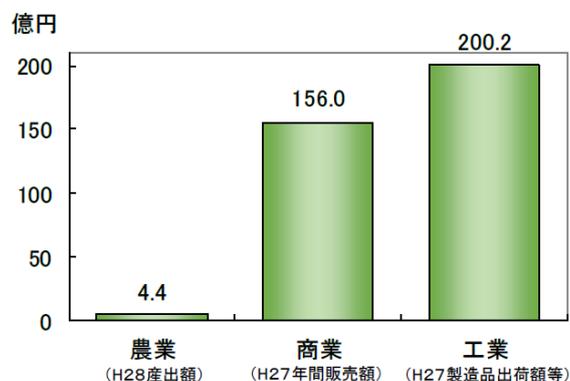
豊郷町の産業構造は、第3次産業の就業人口が最も多く58.0%を占めている。また、全国と比べて第2次産業の就業人口が多い滋賀県の中にあっても、本町における第2次産業の就業人口は38.8%と多いのが特徴である。

産業別の生産額をみると、工業の製造品出荷額等は近年伸び悩んでいたが、2015年(平成27年)には200.2億円と増加している。また、商業の年間販売額は2015年(平成27年)に156.0億円で、10年前より増加している。農業の産出額では減少が続いていたが、2016年(平成28年)には4.4億円と微増となっている。



資料:「2015年度(平成27年度)国勢調査結果」(総務省統計局)

### 産業別生産額の状況



資料:2016年(平成28年)市町村別農業産出額(推計)、2016年(平成28年)経済センサス-活動調査

## ・歴史と文化

豊郷町は歴史的には、日本最古の庭園のひとつといわれる阿自岐庭園（阿自岐神社）にみられるように古くから開けた土地で、中世に創建された寺院が今も残されている。戦国時代にはまちも戦火で焼かれたが、その中でも持ち前の強く明るい気風を発揮し、華やかで陽気な唄と踊りの江州音頭を生み出した。近世には、近江商人が活躍し全国を舞台に商売を広げていった。本町には、このような歴史を偲ばせる文化財が多く残されている。

○阿自岐神社・・・日本最古の庭園

○先人を偲ぶ館・・・町出身者の近江商人たちの資料展示館

○伊藤忠兵衛記念館・・・大手商社「丸紅」「伊藤忠」の創始者である初代伊藤忠兵衛氏の老家

○豊会館・・・江戸時代後期、廻船業を営んだ藤野喜兵衛喜昌氏の旧宅

○豊郷小学校旧校舎群・・・商社「丸紅」の専務であった古川鉄治郎氏の寄贈により建てられた小学校で平成25年に国の登録有形文化財に登録

○千樹寺・・・江州音頭発祥の地



(阿自岐神社)



(豊郷小学校旧校舎群)

## ②課題

本町の産業は商工業の生産額が多く、雇用の場としては製造業、卸売・小売業、医療・福祉分野で多くなっている。また、町域の半分以上を農地が占めており、その保全を図るうえで農業が大きな役割を果たしている。そして、近年豊郷小学校旧校舎群を拠点に町内の地域資源を活かして、来訪者が増加しており、まちの情報発信と産業振興の一角を担うようになっているが、商業ベースに乗るところまでには至っていない。

今後は、このような産業の特性を活かした一層の振興を図り、まちの魅力の発信を強化していく必要がある。

また、技術革新を活かした新たな雇用の場づくりや、地域共生社会の実現にもつながるコミュニティ・ビジネスなどの企業支援など、多様な働く場づくりを進める必要がある。

### <農業>

特産品としての「とよ坊かぼちゃん」をはじめ、高収益作物として野菜の生産・出荷、環境や品質への配慮から付加価値向上も期待できる県の環境こだわり米づくり等今後支援していくことができる素材はあるものの、農業就業者の減少や高齢化等により労働力不足が進行している。

## ●農業の状況

	平成 12 年	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年
総農家数（戸）／ 農業経営体数（経営体）	438	385	275	211
農業粗生産額（百万円）	617	560	-	-
農業産出額（推計）（百万円）	-	-	-	390

資料：農林業センサス、農林業センサスおよび作物統計（2015年（平成27年）農業産出額）

### <商工業>

町内の商業の事業所数は64件（平成28年経済センサス活動調査）で、10年前と比較すると約35%程度減少している。国道沿いには県外からの大型スーパーや量販店、ドラッグストア等が立ち並ぶ一方、従来からあった既存店は事業主の高齢化や後継者の不在等で廃業せざるを得ない状況になっている。工業の事業所数は21件で（平成28年経済センサス活動調査）で10年前と比較しても横ばい状態である。

## ●商業の状況

	平成 14 年	平成 19 年	平成 24 年	平成 26 年
事業所数（件）	97	86	69	64
従業者数（人）	554	611	511	600
年間販売額（百万円）	11,293	12,944	10,148	16,780

資料：商業統計調査、経済センサス活動調査報告（2012年（平成24年）・2016年（平成28年））

## ●工業の状況

	平成 12 年	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年
事業所数（件）	34	21	18	21
従業者数（人）	737	508	526	473
製造品出荷額等（百万円）	23,129	13,765	13,661	15,600

資料：工業統計調査、経済センサス活動調査報告（2012年（平成24年）・2016年（平成28年））

## （2）小規模事業に対する長期的な振興のあり方

平成30年度策定の第5次豊郷町総合計画で「みんなでつくるまち」、「安全なまち」、「元気なまち」を基本理念に農業、商工業、観光など産業の特性を活かした一層の振興を図り、まちの魅力の発信を強化していくことを目標にしている。

### ①めざすべき方向性

#### 【農業の振興】

一定の生産基盤整備と集落営農の法人化を活かし、担い手の確保と農地の集約など持続可能な農業の振興を図るとともに、特色ある農産物生産の推進、地産地消や体験農業の振興に取り組む。

#### 【観光の振興】

豊郷小学校旧校舎群をはじめ多様な観光資源を活用し、広域連携も含めた観光振興と情報発信を図るとともに、楽しく歩ける中山道の街並みづくりに取り組む。

また、江州音頭など郷土の歴史文化の活用や発信に取り組む。

**【地域産業の振興と雇用対策の充実】**

既存商工業の振興を図るとともに、技術革新を活かした新たな雇用の場づくりや、地域共生社会の実現にもつながるコミュニティ・ビジネスなど企業支援など、多様な働く場づくりを進める。

**②商工会の役割**

豊郷町商工会は、上記の「豊郷町総合計画」を踏まえ、県・町等の行政及び各種支援機関や金融機関と連携強化を図るとともに、町内小規模事業者の業種・業態等に応じて売上増、経営力の向上、販路開拓、商品開発、新規創業者等のために、事業計画の策定、実施、フォローアップなど持続的な経営発展のための伴走型支援に取り組んでいく。

目まぐるしい環境変化に対応するために意欲のある小規模事業者や創業者を町と商工会が一体になって支援していくことで地域の活性化を目指す。

**(3) 経営発達支援事業の目標**

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、今後5年間で実現を目指す経営発達支援事業の目標を下記のとおり設定し、小規模事業者への支援を実施する。

- ①小規模事業者の強みや課題を反映した事業計画の策定支援
- ②地域資源を活用した商品開発の支援
- ③創業・事業承継の推進、円滑化

## 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 3年 4月 1日～令和 8年 3月31日）

#### (2) 目標の達成に向けた方針

##### ①小規模事業者の活性化支援

経営指導員等の巡回指導、窓口相談、各種セミナーを通じて小規模事業者の経営実態の把握及び分析、自らの強みや弱み、課題等を踏まえた事業計画の策定を推進・支援し、売上の確保につなげる。

##### ②地域資源を活用した商品開発の支援

特産品開発に取り組む既存の事業者及び農商工連携等を含めた小規模事業者に対し、特産品の開発から販路開拓までを伴走型支援にて行う。

##### ③創業・事業承継の推進、円滑化

意欲的な創業者に対して目指す方向性を確認しながら事業計画策定の支援を行う。また、事業承継を行う小規模事業者に対して外部機関との連携を図り、計画的な事業承継を推進する。

### 経営発達支援事業の内容

#### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### ①実施内容

現在は、共同申請を行った<sup>げんあいけん</sup>彦愛犬地域5商工会（愛荘町商工会、稲枝商工会、豊郷町商工会、甲良町商工会、多賀町商工会）の商工会職員が、巡回指導時に各業種の代表的な事業所80社を抽出（当地域の小規模事業者の5%）し、景況感、業界の業況、個社の業況、売上・経常利益の推移、資金繰りを調査項目として年2回（9月、3月）定期的な経済動向調査を実施している。外部データとして、四半期ごとに行われている全国商工会連合会の「中小企業景況調査」における景況感、滋賀県の「滋賀県景況調査」における売上D I、経常利益D I、業況D I、資金繰りD I、滋賀銀行の「県内企業動向調査」における自社の業況判断D Iを収集し、収集したD Iは、共同申請を行った各商工会のホームページに掲載して、地域の小規模事業者に情報提供を行い、事業計画策定における経営分析の基礎資料としている。

###### ②課題

タイムリーで見つけやすい情報提供のやり方や、より広く活用していただくために冊子を作成、配布するなどの工夫が必要である。

##### (2) 目標

各調査結果の公表回数は下表の通りとする。

年 度	現状	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

##### (3) 事業内容

###### ①国が提供するビッグデータの活用

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RE S A S」（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う。

#### 【分析方法】

「人口マップ」 → 人口構成、人口増減など

「産業構造マップ」 → 企業数、付加価値額など

「企業活動マップ」 → 創業比率、黒字赤字企業比率など

⇒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。

#### ②町内事業者データの収集

町内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、以下の調査手段・手法により情報収集・整理・分析を実施する。

【調査対象】町内小規模事業者20社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業）

【調査項目】売上額、所得額、従業員数等

【調査方法】確定申告作成支援時、金融支援時及び補助金申請支援時にヒアリング調査を行う。

【分析方法】経営指導員等が上記調査項目について前年対比で分析する。

#### (4) 成果の活用

○情報収集・調査、分析した結果は商工会のホームページに掲載し、広く町内業者等に周知する。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### ①実施内容

小規模事業者が策定した事業計画の実効性を高めるために、個社が取り扱う商品及び提供するサービスに対する商品評価調査や、展示会でのマーケティング調査、消費者ニーズ情報の収集、整理、分析等を実施して小規模事業者に提供した。

商品評価調査BtoCの取り組みとして、滋賀県立大学主催の「湖風祭」、全国町村会主催の「町イチ！村イチ！」を活用して実施した。伴走型でのサポートを行い、調査票を収集するとともに、出展事業者の情報発信に寄与している。

##### ②課題

市場情報の提供が目標を下回っている。コロナ禍の環境下において市場や消費者の動向がどうなっていくのか、優れた事例の紹介やこれまでに得られたノウハウの共有等、広義の需要動向についての情報発信が今後更に求められている。

#### (2) 目標

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①調査対象事業者数 (BtoC)	1社	2社	2社	2社	2社	2社
②調査対象事業者数 (BtoB)	—	1社	1社	1社	1社	1社

#### (3) 事業内容

経営状況の分析を行う事業者及び事業計画の策定を行う事業者に対して、以下の需要動向調査を行う。

##### ①店頭やイベント会場等での消費者アンケート調査（BtoC）

地域資源（近江牛・果樹・野菜等）を活用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に、以下のアンケート調査を実施する。

【サンプル数】 来場者 50 人

【調査手段・手法】 店頭やイベント会場にて来場者に試作品を試食してもらい、アンケート調査を行う。

【分析手段・手法】 経営指導員等が収集したアンケート結果を集計・分析する。

【調査項目】 ①味、②価格、③容量、④パッケージ、⑤見た目等

【調査・分析結果の活用】 分析結果は経営指導員等が事業者にフィードバックし、商品改良につなげる。

#### ②展示会、商談会出展による需要動向調査（BtoB）

地域資源（近江牛・果樹・野菜等）を活用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に、以下のアンケート調査を実施する。

【サンプル数】 来場者 20 人

【調査手段・手法】 展示会・商談会に来場するバイヤー等に対し、試食してもらい、経営指導員等が聞き取りによりアンケート調査を実施する。

【分析手段・手法】 経営指導員等が収集したアンケート結果を集計・分析する。

【調査項目】 ①味、②価格、③容量、④パッケージ、⑤見た目、⑥取引条件等

【調査・分析結果の活用】 分析結果は経営指導員等が事業者にフィードバックし、商品改良につなげる。

### 4. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

##### ①実施内容

事業者の売上増や利益確保、新規の販路拡大につながる事業計画書の作成に活用するため、概ね経済圏を一にする彦愛犬地域の愛荘町・稲枝・豊郷町・甲良町・多賀町の5商工会が広域体制により複数の職員で、多面的な視点での経営分析を実施している。また、経営分析結果をわかりやすく説明することにより、経営者自身の自社に対する固定概念と市場ニーズとの乖離を認識してもらい、新たな事業展開を希望する事業者や、経営改善に意欲的な事業者に事業計画策定への活用を図ることで、事業者自身の強みや経営課題を的確に把握することができており、持続化補助金、ものづくり補助金、経営力向上計画認定等の申請支援を行う過程で、事業者の意識改革と事業計画策定に役立っている。

##### ②課題

今後はこれまでに蓄積された経営状況分析データを深掘りすることにより、経営内容の傾向や経営改善につながるデータとして提供、活用をすることが求められる。

#### (2) 目標

	現行(5商工会)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
経営分析件数	85件	15件	15件	15件	15件	15件

算定根拠…事業計画策定セミナー参加者20名/5商工会の4件

第2創業・経営革新セミナー参加者20名/5商工会4件

巡回・窓口指導での掘り起こし7件

#### (3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘のため、巡回・窓口相談等を介して掘り起こしを行う。

##### ②経営分析の内容

【対象者】 各種セミナーへの参加者や掘り起こしを行った中から、意欲的で販路拡大の可能性

の高い事業者を選定する。

【分析項目】 定量分析：財務分析（売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等）

定性分析：SWOT分析（強み、弱み、脅威、機会等）

#### （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。

○分析結果は、事務所内で情報共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

### 5. 事業計画策定支援に関すること

#### （1）現状と課題

##### ①実施内容

事業計画作成セミナーの開催、新たな事業展開のための第2創業・経営革新セミナーの開催、創業に関する知識の習得と創業者の輩出のための創業セミナーの開催、商工会職員による経営分析後の事業計画策定支援により、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実施した。

セミナーに関しては、受講者人数確保と魅力あるテーマ設定が課題であった。そのため事業計画セミナーは小規模事業者持続化補助金の応募に関する内容で、創業セミナーでは創業の心構えから成功させるための秘訣についての内容にして、様々なメディアを活用した広報活動を行うことで受講者確保に焦点を置く内容となったが、職員が同席したり、ワークに加わったり、個別相談を設けたりするなどきめ細かな相談を行うことで、創業セミナーにおいては、参加者21名のうち6名の起業につながり、実現性の高いビジネスプランの立案の支援が実施できた。

##### ②課題

彦愛犬地域5商工会共同実施で全体としては目標を達成していたが、セミナーの受講人数等では各商工会でのバラツキが見られた。原因は、経済動向調査・経営状況の分析・需要動向調査結果を踏まえた伴走型支援が弱い商工会があったことがあげられる。また、事業計画策定の意義や重要性の理解が十分には浸透していないと思われる。告知・集客やきめ細かな支援等ノウハウの共有の課題を残した。

#### （2）支援に対する考え方

前述の「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5割程度／年の事業計画策定を実施する。

また、小規模事業者自らが事業計画を策定することの意義や重要性を認識してもらうため、「事業計画策定セミナー」、「第2創業・経営革新セミナー」を開催し、意欲のある小規模事業者の掘り起こしを行う。

併せて、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者や創業支援者の中から、実現性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

#### （3）目標

	現行(5商工会)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	145件	15件	15件	15件	15件	15件

策定件数根拠…経営分析を実施した事業者8件

第2創業・経営革新セミナー参加者2件

補助金申請者・創業者5件

#### （4）事業内容

事業者にも事業計画を策定することの重要性を浸透させるため、以下の事業を実施する。

【支援対象者】

- ・経営分析を行った事業者
- ・「事業計画策定セミナー」を年1回開催し、その参加事業者
- ・「第2創業・経営革新セミナー」を年1回開催し、その参加者
- ・創業支援者

(セミナーについては、スケールメリットを生かし、第1期の計画で実績が残せたこともあり、愛荘町商工会・稲枝商工会・甲良町商工会、多賀町商工会との合同開催とし、新型コロナウイルス感染症対策として、ソーシャルディスタンス、消毒等を徹底し、参加者数は各セミナー20名以内とする。)

【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、必要に応じて滋賀県商工会連合会、よろず支援拠点等の支援機関派遣の専門家と連携を図り、各小規模事業者に応じた事業計画策定の支援を行う。

6. 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実施内容

第1期の計画では、事業計画を策定した事業者全てに対して、原則3ヵ月に1回、巡回訪問をして進捗状況の確認を行うとともに情報提供を行い助言、支援を行った。創業セミナー受講者については、創業時には1ヵ月に1回、6ヵ月経過後は、2ヵ月に1回巡回を行いフォローアップと進捗状況の確認をすることとなっていたが、事業計画の策定支援は補助金申請や金融支援など必要に迫られて実施しているのが現状であり、計画策定後の見直しや改定などを計画的に行っておらず、伴走型支援が行われているとは言えない状況である。

経営分析後の事業計画策定事業者や持続化・ものづくり等補助金申請時の計画策定事業者に対する支援は、計画件数を上回るフォローアップ・窓口相談ができているが、創業セミナー・第2創業セミナーに関しては、目標件数を下回っており改善していく必要がある。

②課題

創業セミナー関係以外では、数量的な目標は達成できているが、今後はフォローアップでの相談内容等を検討しながら、フォローアップの質的向上、セミナーを受講しない事業者層への支援等が課題となる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者及び創業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を減らして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調に訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

支援内容	現状	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度	R 7年度
フォローアップ対象事業者数	19社	15社	15社	15社	15社	15社
フォローアップの頻度(延回数)	68回	82回	82回	82回	82回	82回
売上増加事業所数	—	4社	4社	5社	5社	5社
利益率1%以上増加の事業所数	—	4社	4社	5社	5社	5社

#### (4) 事業内容

事業計画策定15社のうち、4社は毎月1回、6社は四半期に一度、他の5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。

尚、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、よろず支援拠点等の外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発主要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

### 7. 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実施内容

i) 展示会等への出展支援、ii) 商談会等でプロモーションをサポート支援、iii) ホームページの作成、リニューアル、SNSの活用支援による情報発信支援、iv) テレビ、新聞、雑誌等のマスメディアや各種広報誌を使った広報支援を実施することで、販路開拓と小規模事業者が自社の強みや魅力を的確に把握し、情報発信力の強化をはかった。

展示商談会の出展支援は、専門家と連携して出展前の準備から出展後のフォローまで手厚い支援を実施できているが、商談件数は目標を下回っている。ITを活用した売上確保等のセミナーを開催したが、広報支援は目標を下回っており、各支援の目標件数が何故達成できなかったかの分析、改善が求められる。

##### ②課題

展示商談会等への出展や広報活動により販路開拓をしようとする小規模企業を掘り起こすことは以前から課題であった。各種施策の情報発信に努めるとともに継続した取り組みが必要である。加えて、コロナ禍における、ネット上での情報発信、プロモーション、販路開拓等に関する支援等にも手を打つ必要がある。

#### (2) 支援に対する考え方

商工会が自ら展示会等を開催するのは困難なため、近隣及び県外で開催される既存の展示会の出展を目指す。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。また、販売網や商圏範囲が狭い小規模な事業者についてはITの活用支援を行う。

#### (3) 目標

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
商談会への出展支援者数	—	1社	1社	1社	1社	1社
成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	1件
イベントへの出展支援者数	—	2社	2社	2社	2社	2社
売上額/社	—	2万円	2万円	3万円	3万円	3万円
IT・SNSの活用支援者数	—	2社	2社	2社	2社	2社
売上増加額/社	—	3万円	3万円	3万円	3万円	3万円

#### (4) 事業内容

##### ①商談会への出展支援 (B to B)

事業計画策定を行った小規模事業者の中から新商品開発や現商品のブラッシュアップに意欲ある1事業者を選定し、滋賀中央信用金庫と湖東信用金庫共同主催の「しんきんマッチングフェ

ア) (県内70の企業、団体、大学が出展、2日間で約2,000人が来場)、滋賀県商工会連合会が主催する「滋賀のちいさな企業 食の展示商談会」(県内約40の企業、団体が出展、バイヤー企業数約140社、来場バイヤー約200名)等への展示商談会へ出展させ、新たな需要の開拓支援を行い、売上のアップにつなげる。

また、出展事業者に対しては事前支援から終了後のフォローアップ支援まで経営指導員等と専門家が一貫したアドバイスを行う。

## ②イベントへの出展支援 (BtoC)

事業計画策定を行った食品、菓子製造小売業者の中から新商品開発や現商品のブラッシュアップに積極的な2事業者を対象に、彦根市・(公社)彦根観光協会主催による「交流都市と彦根の観光と物産展」(県内外14の自治体から27店が出店、4日間で約4,000人が来場)、滋賀県立大学 湖風祭実行委員会主催による「湖風祭」(模擬店では県内50の企業、団体等が出店、2日間で約10,000人が来場)等へ出展させ、新たな顧客開拓支援を行い、売上のアップにつなげる。

また、経営指導員が出展前に商品パッケージ、試食のさせ方についてより効果が上がるよう支援する。開催当日は経営指導員等が商品を試食・販売し、アンケートの聞き取り等を行い、改善点等の内容をまとめ、後日小規模事業者にフィードバックをし、新商品開発や新たな顧客の確保等につなげる。

## ③IT・SNSの活用支援

まだあまりIT活用をされていない町内の小規模事業者を対象に、ITの基礎知識の習得からコロナ禍において事業の持続的発展を実現するために、テレワーク導入などIT・ICTの活用による新しい営業形態に対応した販路開拓や生産性向上、コスト削減など業務改善を進め、コロナ禍を乗り越え成長を目指すためのセミナーを開催する。

参加者はスケールメリットを生かし彦愛犬地域5商工会の共同実施で、入門編20人、活用編を10人とする。募集方法は、町の広報紙、町及び商工会のHPを活用する。

## 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

### 8. 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実施内容

毎年度事業終了後に、町商工担当課職員、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・見直し案の提示を年1回行った。

経営発達計画に記載されている定量的目標は概ね達成されているが、今後は支援内容の充実や、支援先である事業者にとっての成果をより高める等、支援の質的向上を目指すべきである。

##### ②課題

事業評価委員会が5商工会合同で設置されていたため、各事業の定量的評価にとどまってしまう、各商工会地域の実情に見合った具体的な事業見直しが行われなかった面がある。

今後は、これまでの成果の「見える化」と、各商工会地域における課題を整理・検討した上で、早急に計画内容に反映する必要がある。

#### (2) 事業内容

○毎年度1回、町産業振興課長、法定経営指導員、商工会役職員、中小企業診断士等の外部有識者により構成される「事業評価委員会」を開催し、経営発達支援事業の実績内容について評価を行う。

○当委員会の評価結果については、当会理事会にフィードバックした上で、次年度の事業計画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。

## 9. 経営指導員の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①実施内容

「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および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2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

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IT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

#### ①滋賀県商工会連合会主催の職員研修等の活用

滋賀県商工会連合会主催の職員研修等を活用し、支援能力の一層の向上を目的に職員のレベルに応じた職員研修に計画的に参加させる。特に当会職員に不足するIT分野については、「IT活用支援リーダー養成研修」に参加させて、研修成果のレポート提出、成果発表の中で習得度の管理を行う。

また、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）」へ職員別に日常の支援業務を通じて、支援能力不足と思われる分野を指定して派遣することにより、計画的な支援能力向上を図る。

#### ②OJT制度の導入

滋賀県商工会連合会が実施する「スーパーバイザー派遣事業」による現地指導型OJTを活用して、支援経験の豊富な中小企業診断士等の専門化と経営指導員とがチームを組成し、巡回指導の機会にOJTを計画的に行い、組織全体としての支援能力の向上を図る。

#### 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。

## 10. 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実施内容

当地域内の金融機関とは、担当者レベルで緊密な連携をとり、地域の金融動向、融資状況、支援の現状等の情報交換共有し、効果的な金融支援につなげている。しかしながら、滋賀県よろず支援拠点等の支援団体と連携しての地域ニーズの把握、支援ノウハウ等の共有、新たな需要等の開拓を進める支援体制の構築は十分に機能するまでに至らなかった。

#### ②課題

各連携支援機関との会議や情報交換の場に対して積極的に出席することで、収集した情報・ノウハウをデータ化するなど整理・活用しながら、職員間で支援ノウハウを共有することにより、個人ではなく商工会組織として小規模事業者支援につなげる必要がある。

## (2) 事業内容

### ①事務局長・事務局責任者会議への出席（年4回）

滋賀県商工会連合会主催による連絡会議において、県内の支援ノウハウ、支援の現状、他の支援機関の取組み事例等について情報交換を行う。

### ②彦愛犬地域5商工会法定経営指導員連絡会議（年4回）

経営発達支援計画の円滑な推進に向けて、彦愛犬地域「愛荘町、稲枝、豊郷町、甲良町、多賀町」の5商工会間で、支援ノウハウ、事業者支援の状況、各商工会が直面している課題等について意見交換を行い情報の共有化を図るため法定経営指導員が中心となり、4半期毎に1回の会議を開催する。

### ③日本政策金融公庫との連携（年2回）

日本政策金融公庫彦根支店管内の商工会【豊郷町、甲良町、多賀町、愛荘町、稲枝、日野町、竜王町、安土町、東近江市、米原市、長浜市】・商工会議所【近江八幡、彦根、長浜】が集う経営改善貸付推薦団体連絡協議会に出席し、東近江、湖東、湖北地域の金融情勢並びに景況情報の交換や他の地域における貸付実績やマル経推進時の留意事項・各地区の商業振興・活性化等の取組み等の情報交換を共有することで金融支援等に役立てる。

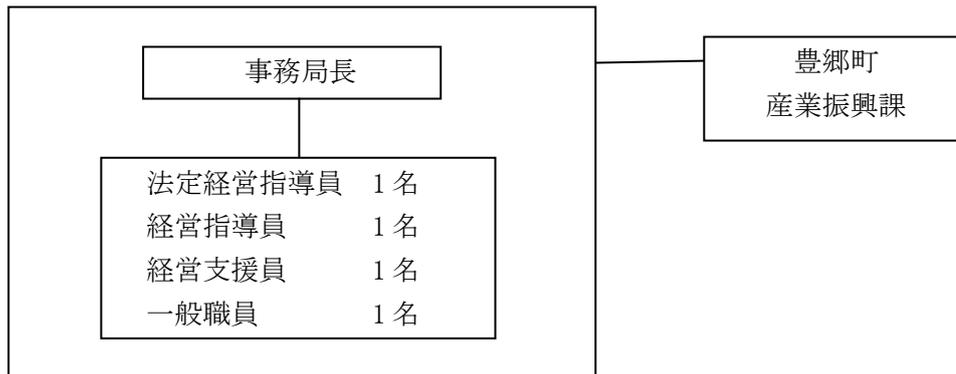
(別表2)

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2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：門野 理

■ 連絡先：豊郷町商工会 TEL:0749-35-2022

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施にかかる指導及び助言、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

〒529-1169

滋賀県犬上郡豊郷町石畑 374-6

豊郷町商工会

TEL:0749-35-2022 / FAX:0749-35-4522

E-mail : info@toyosatocho-shokokai.com

② 関係市町村

〒529-1169

滋賀県犬上郡豊郷町石畑 375

豊郷町 産業振興課

TEL:0749-35-8114 / FAX:0749-35-5270

E-mail : sangyoshinkou@town.toyosato.shiga.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)

	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
必要な資金の額	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350
3-1. 地域の経済動向調査	50	50	50	50	50
3-2. 需要動向調査	200	200	200	200	200
4. 経営状況分析	50	50	50	50	50
5. 事業計画策定支援	500	500	500	500	500
6. 事業計画策定後実施支援	50	50	50	50	50
7. 新たな需要の開拓に寄与する事業	500	500	500	500	500

(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、豊郷町補助金、滋賀県補助金、国補助金 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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等