

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	長浜市商工会（法人番号 1160005010804） 長浜市（地方公共団体コード 252034）
実施期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日
目標	（１）事業計画策定による小規模事業者の経営力強化を図ります。 （２）地域事業者間の連携支援による販路開拓を図ります。 （３）特産品開発や新商品開発など経営革新につながる支援を強化します。 （４）きめ細かな創業支援と、創業後の事業継続を図ります。 （５）新たな支援体制を構築し、職員の支援力向上を図ります。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 2. 地域の経済動向調査に関すること 当地域の経済状況について、国が提供するビッグデータから定期的に情報収集を行い、小規模事業者への情報発信システムを構築していきます。 3. 経営状況の分析に関すること 個社の経営課題への意識付けから、定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「SWOT分析」を行い、経営課題の明確化までを一貫して活用していきます。 4. 事業計画策定支援に関すること 巡回指導、セミナー開催により、需要の掘り起しを行うとともに、小規模事業者に対して各支援機関と連携しながら事業計画策定支援を行う。また、創業者・第二創業者に対しても、事業計画策定支援の周知を図り創業計画等策定支援につなげます。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後の実効性を高めるため、巡回指導を中心とした事業計画の進捗状況の確認を行うとともに、問題解決に必要な指導・助言を行い伴走型の支援に取り組みます。 6. 需要動向調査に関すること 各種統計調査によるデータの収集・分析を行い個社支援に活用し、小規模事業者の課題解決に取り組みます。 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 個々の事業者の事業について、商品・サービスの魅力付け、情報発信・PR・販売ルート開拓・利益確保の実現までの一貫した伴走型支援を行います。 II. 地域経済の活性化に資する取り組み 地域間交流（人材・商品・ノウハウ）を活発にすることで、地域経済を活性化していきます。
連絡先	長浜市商工会 経営支援課 〒529-0341 滋賀県長浜市湖北町速水2745番地 TEL:0749-78-2121 FAX:0749-78-1300 E-mail:shien@nagahamasci.or.jp 長浜市 産業観光部 商工振興課 〒526-8501 滋賀県長浜市八幡東町632番地 TEL:0749-65-8766 FAX:0749-65-8766 E-mail:syokou@city.nagahama.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

「長浜市商工会」として新たに経営発達支援計画を策定する目的

長浜市東浅井商工会と長浜市びわ商工会及び長浜市長浜北商工会の3つの商工会は、令和2年4月1日に合併し、「長浜市商工会」という新しい商工会となります。3つの商工会は、隣接する米原市商工会と共に、すでに経営発達支援計画は認定済み（平成27年11月）でありました。

現在、計画に基づいた経営発達支援事業を実施中ですが、来年度の3商工会の合併に向けて、長浜市商工会として、新たに経営発達支援計画を策定し実施することが、商工会地域の小規模事業者にとって効果的な支援につながると考え、3商工会で共同申請することとしました。

合併を見据えた「長浜市商工会」としての新たな経営発達支援計画は以下のとおりです。

(1) 地域の現状及び課題

【1】長浜市と長浜市商工会地域の概要

①長浜市と長浜市商工会の位置

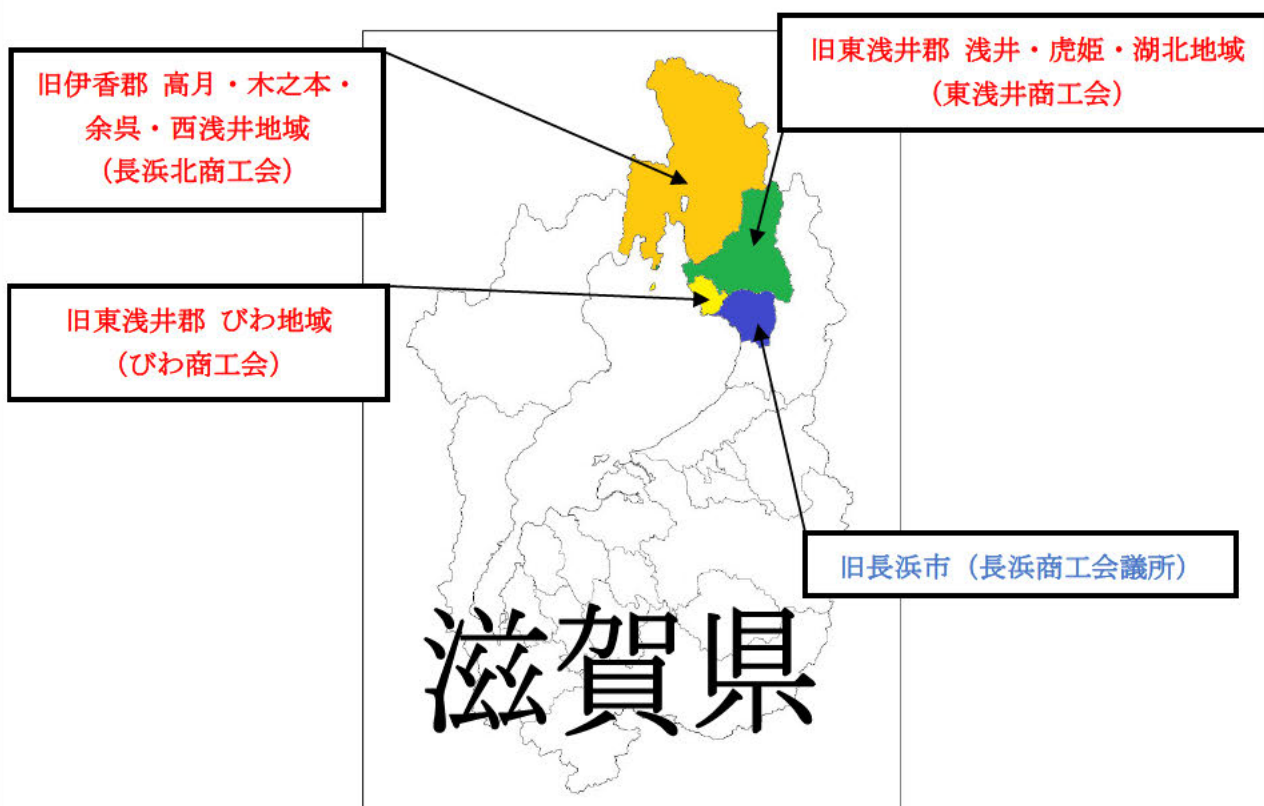


図1. 長浜市と長浜市商工会地域の位置

②長浜市の概要

長浜市は滋賀県の東北部に位置し、令和元年8月1日現在115,117人と、滋賀県内においては大津市、草津市に次いで第3位の人口を擁しており、湖北地域において、経済ともに中心的な存在となっています。

長浜市を構成しているのは「旧長浜市」と、新たに合併した「旧東浅井郡」「旧伊香郡」であり、「旧東浅井郡」には「東浅井商工会」「びわ商工会」、「旧伊香郡」は「長浜北商工会」が設置されています。この3商工会が合併し「長浜市商工会」となります。（旧長浜市は長浜商工会議所地域）

③長浜市と長浜市商工会の歴史

年 月	沿 革	備 考
昭和18年 4月	長浜市制を施行	
昭和35年10月	木之本町商工会が設立	
昭和35年11月	浅井町商工会・虎姫町商工会・湖北町商工会・びわ村商工会・高月町商工会・余呉村商工会・西浅井村商工会が設立	
昭和46年 5月	びわ町商工会・余呉町商工会・西浅井町商工会に、名称変更	町制施行により
平成18年 2月	長浜市と東浅井郡浅井町、びわ町が合併	長浜市が新設
平成19年 5月	浅井商工会・びわ商工会に名称変更	行政の合併により
平成22年 1月	東浅井郡虎姫町、湖北町、伊香郡高月町、木之本町、余呉町、西浅井町が長浜市へ編入	現在の長浜市となる
平成22年 5月	虎姫商工会に名称変更	行政の合併により
平成25年 4月	高月町商工会、木之本町商工会、西浅井町商工会、余呉町商工会が合併	長浜北商工会が新設
平成27年 4月	浅井商工会、虎姫商工会、湖北町商工会が合併	東浅井商工会が新設
令和 2年 4月	3商工会が合併	長浜市商工会が新設（予定）

上記のように、平成18年に浅井町とびわ町が東浅井郡から、平成22年に虎姫町と湖北町と高月町と木之本町と西浅井町と余呉町がそれぞれ東浅井郡、伊香郡から編入され、今の長浜市となりました。商工会はそれぞれの地域に名称変更及び合併しながら存続してきましたが、令和2年4月に合併することになりました。

④長浜市と各商工会地域の人口と人口比率

表 1. 長浜市と各商工会地域の人口と面積

	人口(人)	比率(%)	面積(km2)	比率(%)
旧 長 浜 市	60,900	51.5	45.50	8.4
東 浅 井	26,403	22.3	125.62	23.3
び わ	6,844	5.8	16.98	3.1
長 浜 北	24,046	20.4	351.38	65.2
長浜市(合計)	118,193	100.0	539.48	100.0

※琵琶湖除く(平成 27 年国勢調査)

長浜市と各商工会地域の人口と面積(表 1)から、人口比率を見ると、びわ商工会地域が 5.8%と極めて少なく、東浅井商工会地域と長浜北商工会地域を含めた 3 商工会地域を合計すれば 48.5%となり、旧長浜市と比較すると人口比率は、ほぼ同数となります。面積は長浜北商工会地域が長浜市全体の約 65%を占めています。

人口は旧長浜市と長浜市商工会地域ではほぼ同数ですが、面積の比率では、約 10 倍の差があります。つまり、それだけ人口(事業所も)が点在しています。集積していない故に、関係性や連携が希薄なので、そのハブ機能を長浜市商工会が担っていく必要があります。

【2】各商工会地域の特徴と事業者の状況

①各商工会の概要

【東浅井商工会の歴史と産業】

東浅井商工会地域は、滋賀県の東北部に位置し、旧浅井町と旧虎姫町及び旧湖北町エリアとなっています。

平成22年に長浜市への、旧東浅井郡虎姫町・湖北町の編入合併に伴い、平成27年4月に、3つの商工会が合併して「東浅井商工会」となりました。

当地は、JR北陸本線や北陸自動車道・国道8号・国道365号を主な広域交通軸として、中京と近畿の経済圏域の中間地点に位置しているものの、商業・観光産業の面から見ると、あくまで通過点であり、売上にはつながっていません。一方特筆する点は、平成28年に東浅井商工会が中心となって設立した「共同販売施設（アンテナショップ）」で、地域商店に特産品等を販売できる場所を提供していることです。同時にこの店舗は新規開発商品のテスト販売の場所としており、広く商工会員に利用していただいています。平成29年から「道の駅」としての認可を得て、大きく地域貢献しているところです。

工業面では、交通の利便性もあり、エリア内には大企業とその関連会社や工業団地もあり、比較的働きやすい環境が整っています。



東浅井商工会エリア

表2. 業種別商工業者数の推移（東浅井地域）

	調査年	小規模事業者数⑤	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
①	H21	948	241	182	244	67	291	166	1,191
②	H24	837	191	138	196	59	242	176	1,002
③	H26	730	185	143	192	60	251	218	1,049
④	H28	703	166	133	184	51	250	186	970
	増減数 (④－①)	△245	△75	△49	△60	△16	△41	20	△221
⑤	商工会員数 (H30.4.1)		168	87	116	37	90	41	539

出典：①～④経産省「経済センサス」⑤商工会実態調査より

業種別商工業者数の推移（東浅井地域）



東浅井地域の業種特徴

商工業者数は、H21と比較するとH28は、大幅に減少していることがわかります。しかしながら、旧長浜地域と隣接している地域なので、住宅分譲地の増加により、飲食業やサービス業の減少幅は少なく、その他業種については、増加傾向となっています。

【びわ商工会の歴史と産業】

びわ商工会の位置する旧びわ町は、滋賀県の東北部、琵琶湖の東岸に位置し、北は、旧湖北町、東は旧虎姫町・長浜市、西と南は琵琶湖に面しています。総面積は、16.98 k m²で、姉川の河口両岸に広がり、湖岸から西方に竹生島があります。東部を国道8号が南北に通る、それに沿ってJR北陸線が走っています。沿革としては、昭和31年9月25日に大郷村と竹生村が合併し、昭和35年10月15日びわ村商工会を設立、昭和46年4月に町制施行に伴いびわ町商工会になり、平成18年2月13日に、長浜市、東浅井郡浅井町と合併して新しく長浜市となり、商工会もびわ商工会へと名称変更しました。



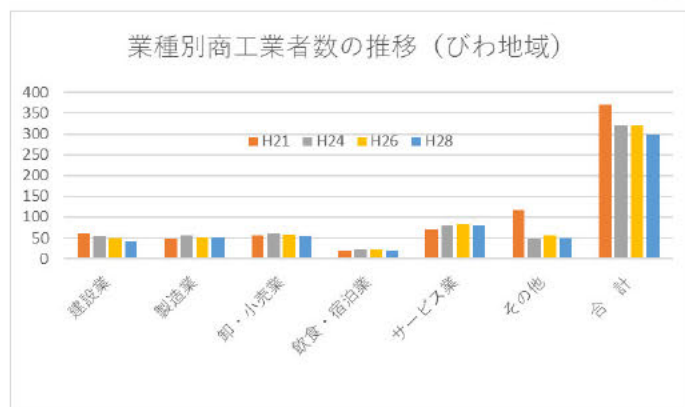
産業面では、ちりめん発祥の地であり、昭和40年代はビロード織物等の繊維工業が主産業でありましたが、構造不況の影響を受け衰退していきました。特に、早くから農業集落排水事業に取り組み、公共下水道事業とあわせて生活環境の向上に努め、また、川道・細江の工業団地の造成と企業誘致を進めるなど、地域産業の振興を図ってきました。

観光歴史分野においては、古来、信仰の対象となり神の棲む島とも言われる竹生島や、150年以上の歴史を誇る人形浄瑠璃である富田人形が伝わる地域です。

表3. 業種別商工業者数の推移（びわ地域）

	調査年	小規模事業者数⑤	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
①	H21	317	61	48	57	20	69	116	371
②	H24	254	54	57	61	21	80	47	320
③	H26	212	49	53	58	22	83	56	321
④	H28	196	41	53	54	20	81	50	299
	増減数 (④－①)	△121	△20	5	△3	0	12	△66	△72
⑤	商工会員数 (H30. 4. 1)		49	37	40	5	28	25	184

出典：①～④経産省「経済センサス」⑤商工会実態調査より



びわ地域の業種特徴

商工業者数は、H21と比較するとH28は、大幅に減少していることがわかります。国道8号の沿線以外は土地利用等の規制があり、新しく飲食業の立地が困難な地域であることも理由として挙げられます。

【長浜北商工会の歴史と産業】

長浜北商工会地域は、滋賀県の北部に位置し、伊香郡（高月町・木之本町・余呉町・西浅井町）エリアとなっております。平成22年に長浜市への、旧伊香郡の編入合併に伴い、平成25年4月に、4つの商工会が合併して「長浜北商工会」となりました。

古くから、日本海側と太平洋側を結ぶ交通の要衝であり、北国街道木之本宿沿いには、古い街並みが軒を連ね、今もなおその面影は残っております。

戦国時代には、賤ヶ岳の合戦（賤ヶ岳七本槍が活躍した古戦場）など、重要な局面で度々舞台となりました。

また、鶏足寺、浄信寺、菅山寺、洞寿院などの古い歴史を持つ寺院も数々あり、渡岸寺の国宝十一面観音立像（向源寺所蔵）に代表される貴重な文化財の宝庫でもあります。

近年では、国道8号沿線に大型店が相次ぎ立地する一方、少子化など北国街道沿いの中心人口の減少により、売上が低迷し、厳しい経営状況になり、店舗数が減少しています。

工業面では、旧高月町地域は1事業所当たりの従業者数及び製造品出荷額等が県内第2位であるものの、特定の企業に依存する状態となっています。

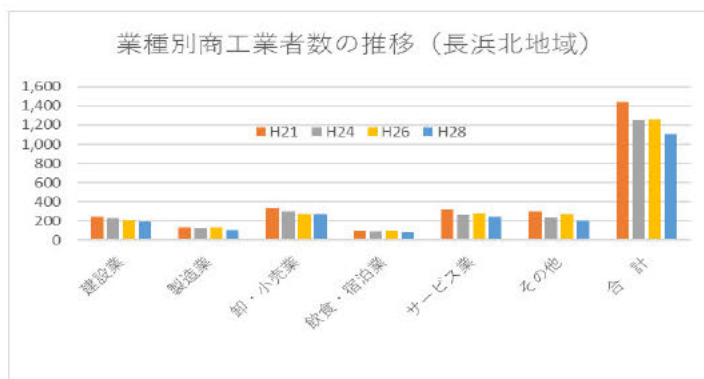
観光産業では、琵琶湖、余呉湖、社寺仏閣・文化財などの観光資源に恵まれ、毎年多くの観光客が訪れますが、PR力が不十分である為に日帰り客が多く、1人あたり消費額が少なく、滞在型観光につなげていくことが課題となっています。



表4. 業種別商工業者数の推移（長浜北地域）

	調査年	小規模事業者数⑤	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
①	H21	1,014	244	132	337	103	328	301	1,445
②	H24	1,024	229	128	297	94	266	237	1,251
③	H26	965	209	131	273	98	279	272	1,252
④	H28	905	195	105	268	85	244	207	1,104
	増減数 (④－①)	△109	△49	△27	△69	△18	△84	△120	△341
⑤	商工会員数 (H30.4.1)		214	77	139	48	95	34	607

出典：①～④経産省「経済センサス」⑤商工会実態調査より



長浜北地域の業種特徴

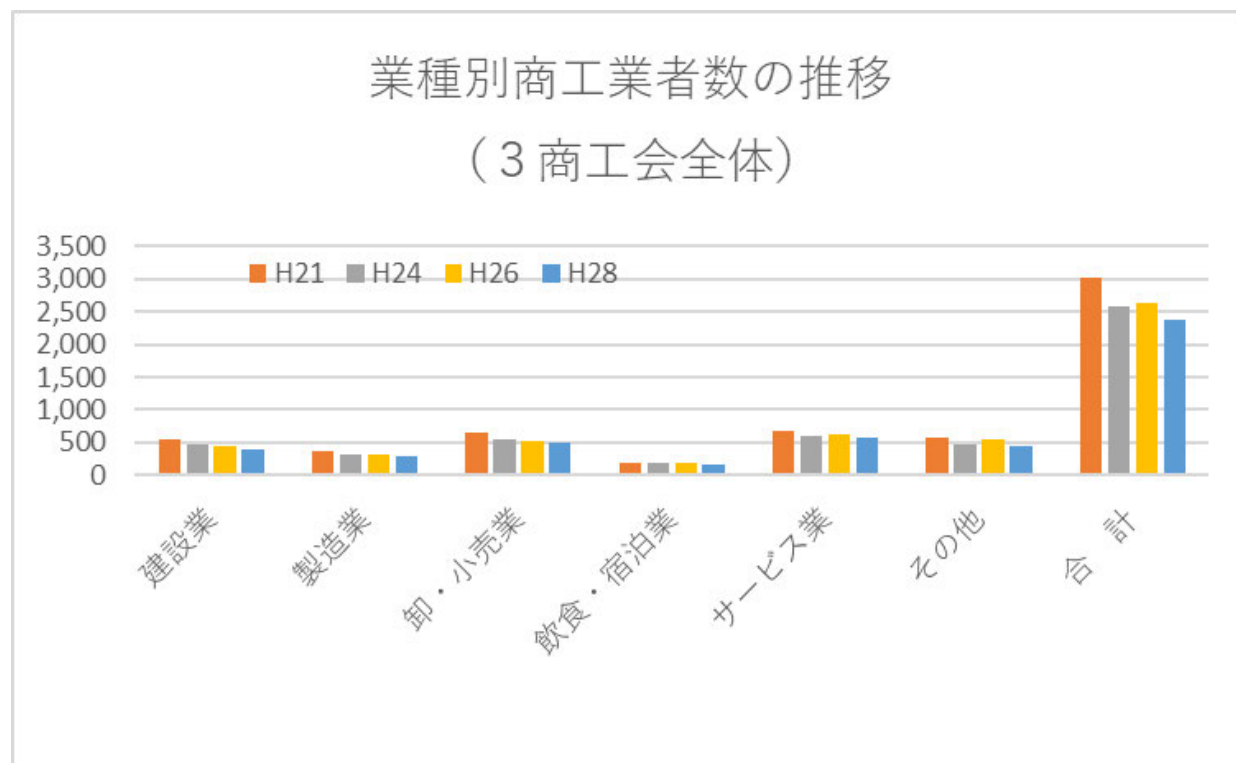
旧長浜地域と隣接していない為、人口減少に伴い、商工業者も大幅に減少傾向にあります。更に国道8号沿いの大型店舗の進出により小売商店の廃業が目立ちます。

②長浜市商工会地域全体の業種別商工業者数の推移と小規模事業者数

表 5. 業種別商工業者数の推移（3 商工会合計）

	調査年	小規模事業者数⑤	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
①	H21	2,279	546	362	638	190	688	583	3,007
②	H24	2,115	474	323	554	174	588	460	2,573
③	H26	1,907	443	327	523	180	613	546	2,632
④	H28	1,804	402	291	506	156	575	443	2,373
	増減数 (④－①)	△475	△144	△71	△132	△34	△113	△140	△634
⑤	商工会員数 (H30. 4. 1)		431	201	295	90	213	100	1,330

出典：①～④経産省「経済センサス」⑤商工会実態調査より

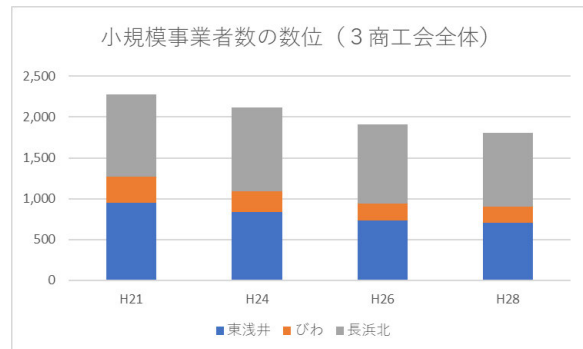


長浜市商工会全体

H21 と H28 を比較すると全ての業種が減少しています。特に建設業と小売業の減少が目立ちます。建設業の減少は、公共工事の減少に伴う事が、小売業については、ロードサイドへの大型店舗の進出が原因として考えられます。

表 6. 小規模事業者数の推移

	調査年	東浅井	びわ	長浜北	合計
①	H21	948	317	1,014	2,279
②	H24	837	254	1,024	2,115
③	H26	730	212	965	1,907
④	H28	703	196	905	1,804
	増減数 (④-①)	△245	△121	△109	△475



経済センサスを参考に、商工会実態調査の統計で、小規模事業者の推移（H21～H28）を見ると、東浅井地域が△245、びわ地域が△121、長浜北地域が△109 と、すべての地域で減少しています。特に東浅井地域の減少率が顕著です。

【3】長浜市商工会地域（合併後）の特徴と長浜市との比較

【長浜市商工会地域の特徴】

①住民の高齢化と生産年齢人口の減少

《長浜市全体のデータから》

長浜市全体の「年齢3区分別人口の推移（長浜市）」（図2）からは、年齢0～14歳の子どもが減り続ける一方、65歳以上の高齢者は増加していることがわかります。生産人口である年齢15～64歳人口はH12年以降減少が続いており、この傾向は今後も続くことが予想されています。

「H27年人口ピラミッド（長浜市）」（図3）からは、若い世代が少なく、中高年層に厚みのある年齢構造となっており、団塊世代と団塊ジュニア世代が多い人口構造が読み取れます。今後は厚みのある中高年層が65歳以上となり、高齢者はさらに増加するとみられます。

表 7. 年齢3区分別人口

	S55	S60	H2	H7	H12	H17	H22	H27
15 歳未満	29,712	28,162	24,430	21,708	20,434	19,345	18,203	16,132
15～64 歳	75,814	78,016	78,327	78,761	78,900	78,323	74,715	68,787
65 歳以上	14,458	16,211	18,649	21,933	24,517	26,829	29,125	31,244

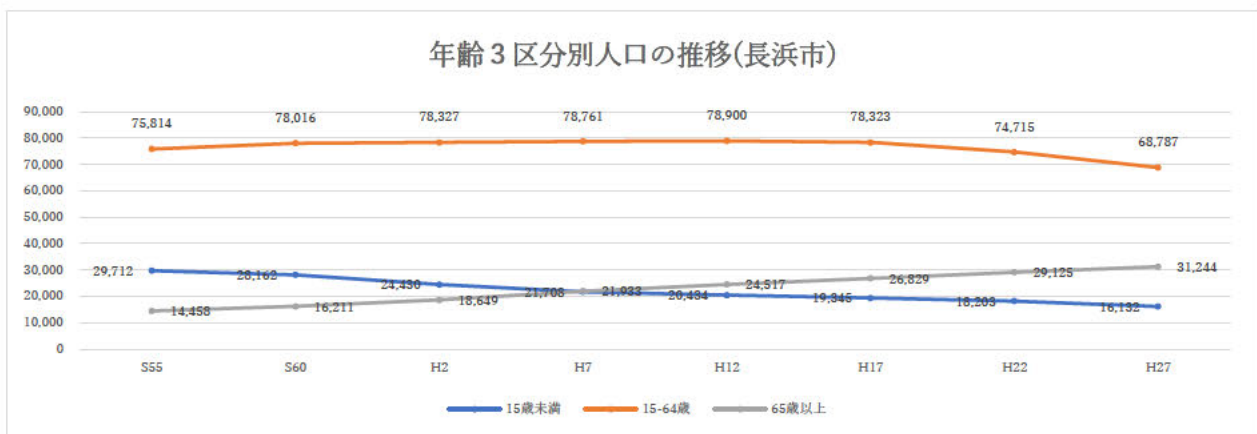


図2. 年齢3区分の別人口推移 (長浜市)

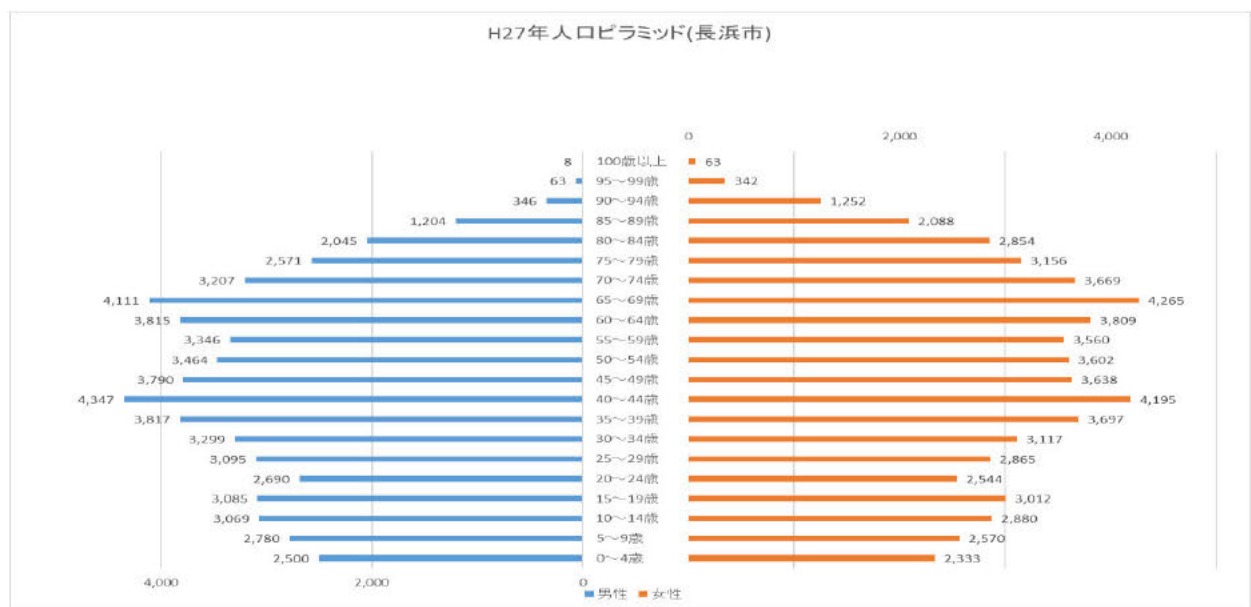


図3. H27年人口ピラミッド (長浜市)

《長浜市商工会地域のデータから (年齢3区分)》

平成27年の国勢調査から東浅井・びわ・長浜北各地域の年齢3区分人口(表8)では、

東浅井・びわ・長浜北各地域は旧長浜地域と比べ、
生産年齢人口比率は**低く**、老年人口比率は**高い**ことがわかります。

この理由としては、旧長浜市が滋賀県湖北地域の中心都市であり、大規模商業施設のほかに大企業・中企業も多く存在し、雇用・消費・教育などで地域外の人を呼び込む力がある経済も活発な地域であることに対し、今回新たに合併する長浜市商工会地域は、大企業・中企業の立地も少なく、雇用・消費・教育などで、地域外から人を呼び込む力が弱く、旧長浜市と3商工会地域は経済構造が異なるため、この傾向は今後も拡大していくことが予測されています。

表 8. 長浜市と各商工会地域の年齢 3 区分比例表（平成 27 年国勢調査より）

	総人口	年少人口 0～14		生産年齢人口 15～64		老年人口 65～	
		人口	構成比	人口	構成比	人口	構成比
旧長浜市	60,900	8,562	14.0%	36,616	60.1%	14,264	23.4%
東浅井地域	26,403	3,813	14.4%	15,144	57.3%	7,086	26.8%
びわ地域	6,844	908	13.2%	3,738	54.6%	2,173	31.7%
長浜北地域	24,046	2,849	11.8%	13,289	55.2%	7,721	32.1%
長浜市（合計）	118,193	16,132	13.6%	68,787	58.1%	31,244	26.4%

②長浜市商工会地域における産業構造の違い

《産業別従業者数》

表 9、図 4 は経済センサス活動調査による各地区の産業別従業者数のデータですが、この数値からも各地区の産業構造の違いがはっきりと表れています。

表 9. 各地域の産業別従業員数（経済センサス活動調査より）

	総数 (100%)	第一次産業		第二次産業		第三次産業	
		人数	割合	人数	割合	人数	割合
旧長浜市	30,032	111	0.4%	9,363	31.2%	20,558	68.5%
東浅井地域	7,483	121	1.6%	3,336	44.6%	4,026	53.8%
びわ地域	3,559	31	0.9%	2,306	64.8%	1,222	34.3%
長浜北地域	9,486	198	2.1%	3,817	40.2%	5,471	57.7%
長浜市（合計）	50,560	461	0.9%	18,822	37.2%	31,277	61.9%

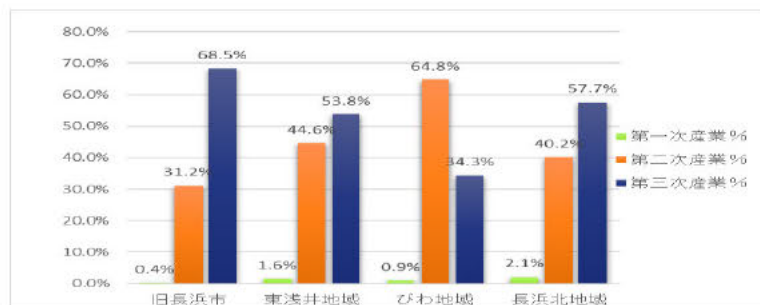


図 4. 各地区の産業別従業員数の比率

長浜市は、第一次産業においては、田園地帯が多い旧郡部の割合が高くなり、水稻栽培が多く、従業員数も全体的に少ない状態です。びわ地域が第二次産業の従業員数が過半数を大きく上回る状況になっている原因としては、びわ地域全体の土地利用が制限されている区域の面積割合が多く、第三次産業の立地に制限がある為と、工業団地推進の行政施策の為、第二次産業の従業員数が多いものと考えられます。東浅井地域と長浜北地域に、第三次産業に従業員数が多くみられるのは、旧長浜地域へ通勤する従業員と、国道沿いの大型商業施設等の従業員が多い事が原因と考えられます。

③長浜市商工会地域の課題と商工会に求められるもの

当地域の産業構造を活かし、結びつけて高付加価値化するには、先ずは一次・二次産業を密接に結びつけることが必要です。一次産品は、地域外に市場を求めることが可能であり、人口減少の時代においても発展の可能性があります。

一次産業は地域に根ざしているため、地域に着実な雇用を生み出す産業であり、地域の人材を活かし、その競争力を高めていく必要があります。合併する3商工会それぞれにある地域資源などを有効に使い、それを加工して、ひいては第三次産業につなげることも可能になります。

これを具現化するには、3地域の地域資源などの十分な絞込み、特産品の開発、関連する商品全体を幅広い観点から連携機関と協力してプロデュースしていくことが必要とされます。

④長浜市の今後の方向性

長浜市では、人口減少・少子高齢化など自治体経営がさらに厳しさを増すことが予想されるなかで、10年、20年先を見据えた未来志向のまちづくりに向かうため、平成29年度を初年度として令和8年度までの10年間を計画期間とする「長浜市総合計画」を策定しました。令和元年度より令和4年度まで長浜市総合計画第2期基本計画の計画期間に入っています。

【長浜市総合計画について】

長浜市では、長浜市総合計画（2017年～2026年）において「めざすまちの姿」を「新たな感性を生かし みんなで未来を創るまち長浜」と定め、それを実現するための合言葉として「**Challenge & Creation**」をキャッチフレーズとしています。

また、まちづくりの重点テーマとして「かがやく」「みなぎる」「つながる」の3つを基本とし、6つの重点プロジェクト、さらには、まちづくりの政策・施策につなげています。

＜まちづくりの重点テーマ＞



【長浜市産業振興ビジョンについて】

長浜市では、市町合併後の地域資源を活かした産業活性化を推進するため、総合計画に先立つ平成24年（2012年）に「長浜市産業振興ビジョン」を策定しました。産業振興ビジョンは中長期的な産業振興を図る観点から、四半世紀後（令和19年・2037年）の目指すべき都市・産業の姿を『長浜スタイル』で拓くグローバル産業都市」と定め、それに向かうための施策を1期5年間の産業振興ビジョンに盛り込んでいます。現在は、第2期ビジョン（2017～2021年）により各施策を推進しています。第2期産業振興ビジョンは5つの施策指針により産業振興策を進めています。

< 5つの施策指針 >



【長浜市商工会としての長浜市への関わり方】

長浜市総合計画第2期計画の「1. たくましい経済基盤をつくるまちづくり」のなかに地域産業の振興についての施策が定められており、市町合併により広域となった市域の中小企業者の振興を図るため、長浜市商工会と商工会議所が連携し一体となって市全体の産業振興に寄与しています。

第2期長浜市産業振興ビジョンにおいて定められている「長浜ビジネスサポートセンター」が令和元年12月に、市内全事業者を対象とした中小企業支援のワンストップサービスの拠点として開設されます。長浜市商工会はこの拠点を活用し、市内小規模事業者や新たに事業に取り組む起業者の支援にあたります。

さらに、長浜市の産業の特徴であるバイオ産業については、長浜市商工会と長浜バイオ大学、長浜バイオインキュベーションセンターなどと連携し、6次産業化に向けた事業者支援を行います。

(2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

東浅井商工会・びわ商工会・長浜北商工会の3商工会は、2度の市町合併により同一の自治体になったという共通の理由により、令和2年4月に合併し、新しく「長浜市商工会」としてスタートすることとなりました。

今までは各商工会単位でそれぞれが中長期的な振興のあり方を検討してきましたが、今後は新しく設立される「長浜市商工会」において小規模事業者の中長期的な振興のあり方を検討します。

【地域として目指す10年後の姿】

長浜市商工会が中心となり、
経済構造の違いと経済規模の格差を、各地域の特徴として活かしながら
経営基盤が強く、特色ある小規模事業者が多く存在する地域を目指します。

長浜市商工会地域は12年前と10年前に2回に分けて長浜市と合併したものの、旧長浜市や各地区間の関連も薄く、経済構造もそれぞれが大きく異なっています。この違いを市場の拡大や地域特性を活かした事業の推進、新しい連携や新商品開発などの可能性として再考することで、持続発展していく地域を目指していきます。

また、旧長浜市との経済規模格差については、その格差が今よりも拡大しないよう緩和していくことに重点を置き、長浜市商工会が策定する経営発達支援計画を実施することにより、経営基盤が強く、特色ある小規模事業者が多く存在する地域を目指していきます。

【長浜市総合計画との連動性・整合性】

長浜市総合計画実施計画（2019～2022年度）において、「政策4 産業・交流 ～まちの魅力が光活力にあふれる～」の「商業振興対策事業」に位置付けています。長浜市商工会と長浜市が連携して、地元小規模事業者の振興を図り、地域経済の活性化を推進します。

【長浜市商工会としての役割】

長浜市商工会は、長浜市中北部の小規模事業者を中心として会員企業の拡大を図り、各事業所の経営活動の維持・拡大に必要な支援を行い、地域経済の活性化を推進する役割を担います。

(3) 経営発達支援計画の目標

前述の振興のあり方を踏まえ、経営発達支援計画の目標を下記のように定めます。

【目標】 長浜市商工会地域小規模事業者の経営基盤強化のため、
次の5つを目標として各種の支援を実施します。

1. 事業計画策定による小規模事業者の経営力強化を図ります。
2. 地域事業者間の連携支援（マッチング支援）による販路開拓を図ります。
3. 特産品開発や新商品開発など経営革新につながる支援を強化します。
4. きめ細かな創業支援と、創業後の事業継続を図ります。
5. 新たな支援体制を構築し、職員の支援力向上を図ります。

（４）目標達成のための実施方針

経営発達支援計画の目標達成のため、以下を実施方針として各支援事業を実施します。

１．事業計画策定による小規模事業者の経営力強化を図ります。

小規模事業者が自社の現状と「自社の強み・弱み」を認識し経営課題を掘り起こすとともに「強みを生かす」事業計画を策定できるよう、複数の職員の目を通して効果的な計画策定支援を行い、強くたくましい事業者を育てていきます。

策定後も計画の実行について伴走型支援を展開し、一緒に課題解決を考え支援する「良き伴走者」として、経営力の強化を図るとともに、事業承継や後継者問題など、事業継続につながる支援も同時に強化していきます。

２．地域事業者間の連携支援（マッチング支援）による販路開拓を図ります。

合併を契機に各商工会が持つ事業者情報を共有することにより、新たなビジネスチャンスの創出を目指します。また各関係機関とも連携をとることによって商工会内だけでなく、外部のビジネスマッチングも積極的に活用していきます。

３．特産品開発や新商品開発など経営革新につながる支援を強化します。

各地域の産業構造や地域の特徴を生かし、新たな特産品開発や新商品開発を推進します。農商工連携や６次産業化など、新たな連携を通じ、地域事業者間のマッチングの可能性も探っていきます。

従来では気が付かなかった事業所の特徴等を、長浜市商工会全体で意見交換し、新鮮な切り口やアイデアにより新たな可能性や提案を行うことで、商品化や経営革新につなげていきます。

４．きめ細かな創業支援と、創業後の事業継続を図ります。

創業に必要なスキルやノウハウの習得から事業計画策定支援、創業後のフォローアップまで、創業希望者や事業者のニーズに合わせた支援を実施し、事業の継続をバックアップしていきます。「長浜ビジネスサポートセンター」の活用や「創業塾」の運営など、長浜商工会議所、行政、金融機関とも連携した創業支援を行います。

５．新たな支援体制を構築し、職員の支援力向上を図ります。

事業者支援については、長浜市商工会としての新たな支援体制として、複数職員によるチームとしての支援体制（ＯＪＴを含む）をとっていきます。また、職員の支援力を高いレベルで平準化し、「高度化」「多様化」する案件に応える体制を整えていきます。

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日～令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

東浅井商工会、びわ商工会、長浜北商工会の3商工会は、滋賀県湖北エリアでの経営発達支援計画策定のために、各商工会独自の「経営実態調査」を行い、簡易な景況感と商工会活動へのニーズを収集し調査をしてきました。

しかしながら、調査内容やサンプル数などは各商工会によって異なるため、データとしての互換性は低く、国が提供するビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかった為、合併後の長浜市商工会としての経済動向調査としては、内容・方法を見直さざるを得ません。

また、現在合併前に行っている「動向調査」の課題としては、調査方法などの情報収集に統一感がないことと、地域内の事業者の手に届く形の独自の情報ツールが乏しいなど、情報提供の方法も整備されていないところなどが挙げられます。

今後は、国が提供するビッグデータ等を活用した専門的な経済動向調査（二次データ）から情報を集約し、長浜市商工会が独自で行う調査（一次データ）の結果と比較検証することで地域の経済動向を正確に把握し、的確な指導を行うための基礎資料としていきます。

(2) 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、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、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、公表します。

【分析手法】・「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します。

② 管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、滋賀県商工会連合会が行う

「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行います。

【調査対象】管内小規模事業者120社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業、その他業から20社ずつ）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資。

【調査手法】調査票を定期巡回で訪問し返信用封筒等で回収します。

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行います。

- 情報収集・調査分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知します。
- 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とします。また、事業計画策定にも活用していきます。

	現 行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
① 公表回数	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

[illegible]

質問 1 30年12月～31年3月の売上額をご記入ください。

質問2 今期の貴社の状況は、前年同期および前期と比較してどうですか。また、米国の見通しは、前年同期および今期と比較してどうですか。該当する番号に○印を付けてください。(貴社において該当しない調査項目がある場合は、項目の番号(イ、ロ、ハ)にレ印を付けてください。)

	◎今週（平成33年1～3月）の水産		
イ、要 況（自 社）	1.良い	2.ふつう	3.悪い
ロ、売上に対する商品在庫	1.滞銷	2.適正	3.不足
ハ、損益（経営利益）	1.増分	2.収支分	3.減分
ニ、営業費（倉庫時・ポート）	1.減額	2.増額	3.不変

（注）諸君との比較ではなく、各所の費月の営業の方向をお答えください。

質問3 今期および来期の新規設備投資は、どのような状況ですか。また、新規設備投資がある場合、どのような投資内容ですか。該当する番号に○印を付けてください。

I. 前期(平成31年1~3月期)設備投資を、 II. 末期(平成31年4~6月期)設備投資を、

今期の実習内容		来期の計画内容	
1	土	地	1
2	地	地	2
3	地	地	3
4	地	地	4
5	地	地	5
6	地	地	6
7	地	地	7
8	地	地	8

質問4 今期直面している経営上の問題点を3つ以内選んで、重要度の高い順に該当する番号を回答欄にご記入ください。

(特に問題がない場合は、回答欄の1位欄の左マスにレ印を記入してください。)

01	大庭秀・中野実の連作による競争の激化	10	阪東妻三郎の「上野舞
02	阿茶子の連作	11	佐々木幸綱の上昇
03	戦時下の結婚問題の浮出	12	金井美枝子の増大
04	消費マニエールの変化への対応	13	佐々木幸綱の变化
05	原稿の状態・発行に	14	東宝映画の新人入
06	短編集の勃興	15	佐々木幸綱の復讐
07	高島忠生の小説	16	娯楽の停刊
08	人件費の増大	17	その他
09	人件費以外の諸費の増大		

質問5 質問2のル（業況判断）の背景について、貴社が感じておられることを100文字以内でご記入ください。

[illegible]

ご協力ありがとうございました。

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

経営状況の分析に関しては、大半の事業者がその必要性すら考えておらず、小規模事業者持続化補助金など補助金の申請をした一部の事業者が、その採択を目的とするだけの、自社の状況分析程度にとどまっているのが実情です。

また、商工会としても経営指導員が記帳指導や融資などで経営分析をする機会があったものの、大半は必要な部分だけの一過性の分析が多く、事業者に対し一歩踏み込むことが少なかったのも事実です。

経営分析を行う事業者は、経営状況が良い場合と悪い場合とが考えられますが、今後は年々厳しくなっている小規模事業者の経営状況を打破し、持続的な経営が進むようにするためにも、各々が経営課題への意識を高め、一歩踏み込んで自社の経営状況の分析を行い、意識を高めていく必要があります。

手法においても、これまでは各商工会の経営指導員がそれぞれ独自の方法で経営分析をしてきましたが、今後は経営指導員によって分析の差が無いよう長浜市商工会全体で統一されたルール・方法により経営分析を行っていくことも必要となってきます。

(2) 事業内容

- ① 定期巡回や、前述の経済動向調査などをきっかけとして、自社の経営分析等に関心を持った事業所を発掘します。関心のある事業所に対しては、経営指導員が個別に経営分析を行い、事業者とともに経営課題の洗い出しを行い経営分析へとつなげていきます。

また、経営支援員とも連携を強化し、記帳代行などで気がついた売上の増減や支出の変化などの情報から、経営指導員が経営分析の必要な事業者を掘り起こしていきます。

② 経営分析の内容

【対象者】 定期巡回等で、意欲的で販路拡大の可能性の高い20社を選定します。

【分析項目】(STEP1) 定量分析たる「財務分析」と、(STEP2) 定性分析たる「SWOT分析」の双方を行います。

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行います。

STEP1：定量的分析

財務情報を収集・分析し、PC端末を活用しての経営状況の分析

経営分析の必要性を求めている小規模事業者及び経営指導員側から経営分析が必要と判断された事業者に対しては、巡回指導の際に経営指導員がPC端末を持参し、「ローカルベンチマーク（経済産業省）」や「経営自己診断システム（中小企業基盤整備機構）」等を活用することで、その場でまたは後日、簡易に財務状況を分析できるよう対応します。

財務分析には、下記における指標の他に、売上・原価・利益の増減原因、同業他社との比較、商品別や得意先別売上高及び売上総利益額を分析項目とします。その分析項目のギャップから、財務上の強み・弱みを確認していきます。

《財務分析》

診断項目	具体的な指標
収益性	売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率など
効率性	総資本回転率、棚卸資産回転日数など
生産性	一人当たり売上高、一人当たり経常利益など
安全性	自己資本比率、流動比率、当座比率など
成長性	前年比増収率、総資本回転率増減など

STEP 2：定性的分析

事業者の強みと市場の機会を発見

STEP 1の定量的分析を行った事業所に対し、さらに詳細かつ多面的な経営分析として定性的分析を行います。

また、巡回指導、窓口指導、セミナー等を通じて、経営分析に関心のある事業者を発掘し、経営指導員によるヒアリングを中心に、定性的な経営分析を行います。そのため、STEP 1とSTEP 2の入り口は状況によって変わることがあります。

経営分析の手法としては、外部環境からの「機会」と「脅威」、内部環境からの「強み」と「弱み」を分析するSWOT分析を行い、そこからクロスSWOT分析により、経営課題の方向性を探っていきます。

《SWOT分析》

	診断項目	具体的な指標
外部環境	市場環境	社会動向、政治動向、市場動向、技術動向など
	競合状況	競合動向（顕在/潜在）、仕入れ先動向、販売先動向など
内部環境	知的資産	人的資産、組織・体制、経営方針、顧客ネットワーク、ブランド、ノウハウ技術・技能、特許など知的財産など
	設備状況	設備、遊休設備、不動産、工程/生産管理、ネットワーク、サーバーなど

(3) 成果の活用

上記の分析を踏まえ、その結果として自社の強みと市場の機会から事業者の進むべき方向性を定めていきます。また定量的分析からは特に経営改善の具体策を抽出します。

必要であれば、各支援機関（滋賀県商工会連合会、滋賀県産業支援プラザ、滋賀県よろず支援拠点、長浜ビジネスサポート協議会、金融機関、税理士、中小企業診断士等）と連携し、専門家派遣制度を活用することにより、各専門性の視点から小規模事業者の抱える経営上の課題を明確にしていきます。

これらの結果から、事業者に事業計画策定の必要性や重要性を理解していただくとともに、事業計画セミナーなど、計画策定の段階へと促していきます。

(4) 目標

項目	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
分析件数	—	20件	20件	20件	20件	20件

4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

事業計画策定支援については、各商工会ともに小規模事業者持続化補助金の申請に合わせた事業計画策定セミナーや個別相談会を開催してきました。

また、セミナーや個別相談会を実施しても、実際に事業計画策定まで繋がる事業者の数も少なく、伴走支援というより、補助金の申請が目的になっているのが現状です。

今後は事業計画の策定が補助金申請のみならず、小規模事業者の事業の継続に必要な事業承継などにも活用できることを説明し、事業者への意識づけを行った上での事業計画策定支援が必要となってきます。

事業計画策定の内容に関しても、各商工会や各経営指導員によって支援方法や内容に差があったため、商工会合併を契機にノウハウを統一していく必要があります。

(2) 支援に対する考え方

従来の経営状況の分析から一步進めて、事業計画の策定への動機づけをすることを重視し、具体的な事業計画策定・ブラッシュアップまでを一貫して支援します。また、事業承継に関する計画についても、各支援機関（滋賀県商工会連合会、滋賀県産業支援プラザ、滋賀県よろず支援拠点、長浜ビジネスサポート協議会、滋賀県事業引継ぎ支援センター、金融機関、税理士、中小企業診断士等）と連携を取りながら、中長期的な視点で、事業計画策定に織り込むことを支援していきます。

事業計画策定セミナーや個別相談会を通じて、経営状況の分析（財務分析含む）を行った事業所に対し、事業計画策定の必要性や有益性を理解してもらい、現状の経営状況とこれからの企業としてのあるべき姿について検討していきます。そのあるべき姿への実現に向け、経営理念・経営ビジョンを整理したうえで、顧客のニーズと市場の動向、自社や自社が提供する商品・サービス・製品の強み、経営方針・目標と今後のプランを取りまとめた事業計画の策定を支援していきます。

(3) 事業内容

①経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

事業計画策定セミナー及び個別相談会を開催することで、事業計画策定に関心のある事業者に参加してもらい、計画策定の動機づけを行います。自主的に作成できるスキルのある事業者に対しては事業者主導で進めてもらい、経営指導員がフォローアップしてきます。経営指導員のサポートが必要な場合は伴走しながら計画策定を支援してきます。

②事業計画の策定

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とします。

【手段・手法】

④経営指導員による計画策定支援

経営指導員のサポートが必要な場合は、事業計画策定に必要な検討事項に基づき、経営指導員が事業者の考えを聞き出すことで、事業計画書のストーリー構成等の計画策定を支援します。その上で事業の遂行に支障となる実施上の課題や問題点を洗い出し、その解決方法や具体策をアドバイスしていきます。

また、持続的な発展のためには、確実な利益確保も必要になるため、現在の利益の獲得

状況をベースにして、次の活動へつながる利益確保についても計画策定の内容として支援していきます。参考指標として「ローカルベンチマーク（経済産業省）」、「業種別経営指標（中小企業実態基本調査報告書）」、「小企業の経営指標調査（日本政策金融公庫）」などを利用して、適正な利益水準のレベルをアドバイスしていきます。

⑧専門家によるブラッシュアップ

経営指導員が専門的ノウハウを必要とした場合、専門家を活用することで指導員自身が知識や経験していない部分を補っていきます。事業者の意思と実現可能性を考慮したうえで、専門家と経営指導員とが協力することで、最終的な目的・目標・達成手段を確認し、事業計画をブラッシュアップ支援していきます。

その際には各支援機関（滋賀県商工会連合会、滋賀県産業支援プラザ、滋賀県よろず支援拠点、長浜ビジネスサポート協議会、滋賀県事業引継ぎ支援センター、金融機関、税理士、中小企業診断士弁護士等）と連携し、各専門性の視点から小規模事業者の抱える経営上の課題を明確にすることで、具体的な施策を計画として定着させ、実行へと向かわせます。

なお、策定支援の回数は、④経営指導員による計画策定支援、⑧専門家によるブラッシュアップ（経営指導員同行）を合算して、1事業者あたり3回程度を想定しています。

（４）目 標

項 目	現 行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
事業計画 策定件数	—	1 5 件	1 5 件	1 5 件	1 5 件	1 5 件

【創業者・第二創業者対策】

長浜市では、平成26年に県下で「創業支援事業計画」をいち早く策定し、長浜バイオインキュベーションセンター（NBIC）を中心に、バイオ産業分野における起業・創業支援に力を入れており、専門家による支援実績があります。

地域資源とバイオテクノロジーを活かした農林水産、健康・医療、環境分野の産業強化、大学・研究機関の連携による新製品・技術開発や起業・第二創業の支援、高度な知識や技術を有する企業人や有望な経営者人材・後継者の育成、起業家育成と経営支援に取り組むこととしています。

このことから、これまでに取り組んできたバイオ産業分野だけでなく、幅広い分野で創業を考えている方が気軽に相談でき、専門家によるハンズオン支援を受けられる体制を整備し、創業に必要な知識を習得できる研修会などを開催することで、起業家育成と経営支援体制の充実を図っていくこととします。

具体的には、長浜市と長浜市商工会及び長浜商工会議所等で構成する「（一社）長浜ビジネスサポート協議会」、NBICの指定管理者である（一社）バイオビジネス創出研究会が連携し、基礎から応用まで創業に必要な知識を習得するための研修会等の開催、金融相談を中心とした個別相談対応、各地域イベントを活用したテストマーケティング機会の提供、専門家によるハンズオン支援、販路開拓支援等を通じて、5年間で50件程度の起業実績を目指します。

項 目	現 行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
創業塾 受講者	4 0	4 5	4 5	4 5	4 5	4 5
第二創業 予定者	0	2	2	2	2	2

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

事業計画策定後の実施支援については、各商工会とも前述のとおり策定自体の数も少なく、また策定後の伴走支援についても、小規模事業者持続化補助金採択者の実施確認や実績報告支援等にとどまっているのが現状です。

今後、事業者の持続的な発展のためには補助金採択者に限らず、事業計画作成者に対しての伴走支援の充実が必要不可欠となってきます。

また、事業計画策定後の実施支援に関しても、各商工会や各経営指導員によって支援方法や内容に差があったため、合併を契機に統一していく必要があります。

(2) 事業内容

策定した事業計画が順調に進むように経営指導員が伴走型支援を行います。計画と実態に差異が生じた場合には経営指導員が適切な支援を行います。また、必要に応じて他の支援機関や専門家と連携し丁寧にサポートします。

① 経営指導員によるフォローアップ

経営指導員は、計画書策定が完了したら、既存事業者に対しては2か月に1回、(専門家派遣・資金調達支援含む。)巡回指導及びその他の方法により、進捗状況を把握してカルテに記録します。

進捗が芳しくない場合は、新たな課題が生じているとの推定のもと、直ちに巡回指導を行い、課題を把握するとともに、その解消に向けた指導・助言を行います。経営指導員で解消が困難である場合には専門家派遣を実施し迅速に対応していきます。

② 専門家派遣によるフォローアップ

支援依頼を受けた経営指導員は、相談カルテや策定された事業計画書に基づいて伴走型支援を進めていきます。対象となる小規模事業者の意向がある場合や、経営指導員による支援が困難な場合、専門的な立場からの支援が必要な場合には専門家派遣によるフォローアップに切り替え、事業計画の実施上での課題解決だけでなく、経営革新計画や経営向上計画についての国・県の法承認、認定などについても専門家とともに手厚く支援します。

③ 資金面での支援・フォローアップ

立案・実施している事業計画を元に、必要な資金の調達においては、日本政策金融公庫や地域金融機関と連携して、小規模事業者が持続的に事業を発展させていくために低利な資金を経営指導員があっせんします。同時に調達後のフォローも随時実施していきます。

(4) 目 標

項 目	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
フォローアップ 対象事業者数	—	17件	17件	17件	17件	17件
頻度(延回数)	—	102回	102回	102回	102回	102回
売上増加事業者数	—	5社	6社	6社	7社	7社
営業利益率3%以上 増加の事業者数	—	3社	4社	4社	5社	6社

6. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

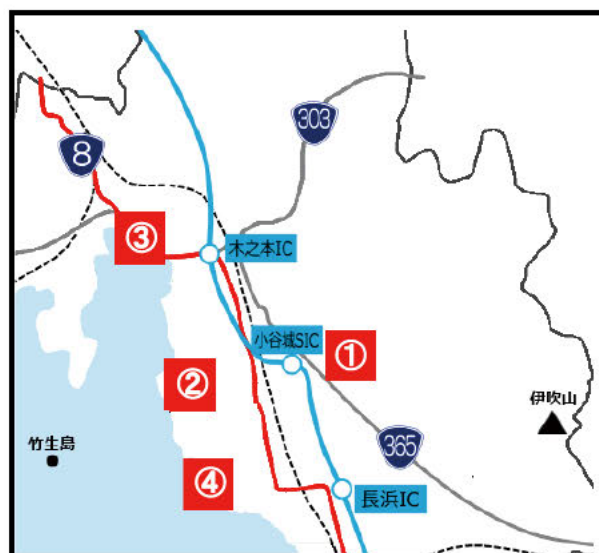
需要動向や市場情報の提供については、各商工会で統一されておらず、系統的な情報提供をするまでは至っていません。それぞれの経営指導員が一部の事業者に対して、巡回指導や持続化補助金申請の際に口頭で提供する程度で、調査情報源や調査内容に関しても各商工会や指導員によって違っているのが現状です。

今後、小規模事業者の持続的な発展を意識する際には客観的なデータに基づいた経営判断が求められていきます。そのためには商工会としても、個々の事業者の商品・サービスに関する需要動向情報を確実に届けられ、それをきっかけに経営支援へと結び付けていくことができるような体制を構築していく必要があります。

(2) 事業内容

新たな特産品等を活用した新商品を開発した事業所、もしくは、従来からある商品をブラッシュアップし、内容やパッケージ変更をした事業所に対し、需要動向情報を提供します。エリア内にある「道の駅 浅井三姉妹の郷」・「道の駅 湖北みずどりステーション」・「道の駅 塩津海道あちかまの里」・「産直びわ みずべの里」において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で事業所にフィードバックすることで、新商品開発に反映し、当該調査の分析結果を事業計画にも反映していきます。

また、来場者へのアンケートを取ることで、今後の観光施策の分野に関してもデータの収集を行います。



エリア内「道の駅等」MAP

番号	名 称	住 所
①	道の駅 浅井三姉妹の郷	滋賀県長浜市内保町2843
②	道の駅 湖北みずどりステーション	滋賀県長浜市湖北町今西1731-1
③	道の駅 塩津海道 あちかまの里	滋賀県長浜市西浅井町塩津浜1765
④	産直びわ みずべの里	滋賀県長浜市南浜町297

- 【サンプル数】 来場者 50 人
- 【調査手段・手法】 道の駅や産直の来場客が増加する 5 月、11 月（計 2 回）に、来場客に開発中の商品を店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りのうえ、アンケート票へ記入します。
- 【分析手段・手法】 調査結果は、各支援機関等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行います。
- 【調査項目】 来場者 性別・年齢・目的・手段・居住地域等
試食 味・パッケージ・商品名・金額等
- 【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が事業所に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行います。

特産品開発アンケート

地域資源を使用した特産品開発を進めています。アンケートをお願いいたします。

（該当するところを選んで○印をして下さい）

性 別 男性 ・ 女性
 年 齢 10代 ・ 20代 ・ 30代 ・ 40代 ・ 50代 ・ 60才以上
 訪問目的 観光・ビジネス・帰省・在住している・その他()
 日 程 日帰り・1泊 2日・2泊 3日・3泊以上
 来場手段 自家用車・JR・バス・飛行機・船・その他()
 居住地域 長浜市内・県内()・県外()・海外()
 誰と来ましたか
 一人で・友人等・家族・団体旅行

★特産品について

Q1 お味はいかがですか？
 おいしい ・ 普通 ・ おいしくない
 Q2 見た目・パッケージはいかがですか？
 よい ・ 普通 ・ 工夫が必要
 Q3 商品名はいかがですか？
 よい ・ 普通 ・ 工夫が必要
 Q4 試作品のお値段はいくらが適正ですか？
 300 円 ・ 400 円 ・ 500 円
 Q5 購入してみたいと思われませんか？
 購入したい ・ 購入したくない

ご協力ありがとうございました。

アンケートサンプル

(3) 目 標

項 目	現 行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
調査対象 策定件数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

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

現在は、各商工会とも独自主体となるBtoC事業やBtoB事業など、新たな需要の開拓につながる独自事業は行っておらず、全国商工会連合会が主催する全国物産展（BtoC）や、滋賀県商工会連合会が主催する食の展示会（BtoB）等や更に、他団体の企業展や商談会などの情報をチラシで配布案内することや、各商工会ホームページに掲載し、興味を持たれる事業所に対して支援する方法を行ってきました。

しかしながら、この方法では、経営指導員が個社の事業計画から伴走型支援をする方法と異なり、単発的な支援に留まってしまいます。

今後は販路拡大における情報収集や情報提供の方法も再検討するとともに、商工会独自のBtoC事業やBtoB事業では、集客力にも限界が生じる為、他団体の商談会や大型店舗の催事なども視野に入れながら、小規模事業者にとって有意義な、需要の開拓に寄与する事業が必要となってきます。

(2) 事業内容

①BtoC事業

地元の大型店舗の催事で、事業計画を策定した事業者のうち優先的に10社程度が出展し、新たな需要の開拓を支援します。また、全国商工会連合会が主催する、「全国物産展」の出展も同様の支援をします。

対象事業者としては、近年、後継者不足により廃業が増加している製造販売業者や新たに豊かな農作物を扱った加工品業者を中心として伴走支援を行います。

企 画 名 称	場 所	主 催 者	対処業者
イオン長浜 地元物産展	イオン長浜店 催事広場	イオン長浜店	食品小売・飲食
ニッポン全国物産展	池袋サンシャイン 展示ホール	全国商工会連合会	食品小売・飲食



② BtoB事業

滋賀県商工会連合会主催の「食の展示会」に、毎年、管内の業者5社を選定し参加します。参加するだけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう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します。

また、首都圏等で開催される既存の展示会への出展を目指します。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います。

企 画 名 称	場 所	主 催 者	対処業者
滋賀のちいさな企業 食の展示商談会	びわこ大津 プリンスホテル	滋賀県商工会連合会	食品小売・飲食
東京インターナショナル ギフトショー	東京ビックサイト	(株)ビジネスガイド社	住宅関連
グルメ&ダイニング スタイルショー	東京ビックサイト	(株)ビジネスガイド社	食品・雑貨・ その他

東京インターナショナル **ギフト・ショー** 2019年
The **LIFE×DESIGN** 9月3日(火)～6日(金)
東京ビックサイト全館(青海展示棟)

▶ ENGLISH

▶ 招待状請求 無料

▶ 出展資料請求

見本市概要	ご来場	ご出展	プレスリリース	アクセス
-------	-----	-----	---------	------



東京インターナショナル **ギフト・ショー**®
The **LIFE×DESIGN**

2019
9/3(tue).4(wed).5(thu).6(fri)
10:00～18:00 (最終日は16:00まで)

東京ビックサイト(青海展示棟)

ACTIVE DESIGN, ACTIVE LIFE

(3) 目 標

項 目	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
① BtoC事業 出展事業者数	—	10件	10件	10件	10件	10件
売上額/社	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
② BtoB事業 参加事業者数	3社	5社	5社	5社	6社	6社
成約件数/社	—	1社	2社	2社	3社	3社

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

8. 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〕 国全体、あるいは県全体の総人口が減少傾向に転じる中、県中心部より離れている当該地域は、より早い段階で人口減少局面に転じており、市町合併後の10年間（平成17年国勢調査、平成27年国勢調査）を比較すると、8千人以上の人口が減少している状況にあります。また、高等教育機関が少ないため、18歳人口の流出が著しい状況です。

〔課題〕 総人口の減少による地域経済の縮小
若年層人口減少による次世代の地域経済の担い手不足

(2) 事業内容

「長浜ビジネスサポート協議会」の設立

長浜ビジネスサポート協議会は、平成24年度に策定した「長浜市産業振興ビジョン」に基づき設置された地域経済を包括的に振興する団体であり、商工会を筆頭に、商工会議所、長浜バイオ大学、市内金融機関で構成される社団法人です。先述の産業振興ビジョンに示される各種施策を展開していくため、総会及び理事会を年3回以上開催し、構成団体による意見交換、情報共有を諮っています。計画期間内に実施する予定の事業は以下のとおりです。

①創業支援事業

将来の地域経済の担い手を養成するため、創業希望者に対して基礎的な経営の知識等を学習する機会である「創業塾」をはじめとする各種支援を行います。

②地域雇用活性化推進事業

総人口、若年人口が減少する中、地域経済の担い手である労働力を確保するため、企業の雇用力を上げるとともに、新たな労働となり得る人財（高校生、女性、企業OB、外国人）の就労意欲喚起を行い、地域での雇用を拡大するとともに、地域の生産力向上につなげます。また、地元事業者と人財とのマッチングの機会を創出することにより、小規模事業者の雇用の確保を図ります。

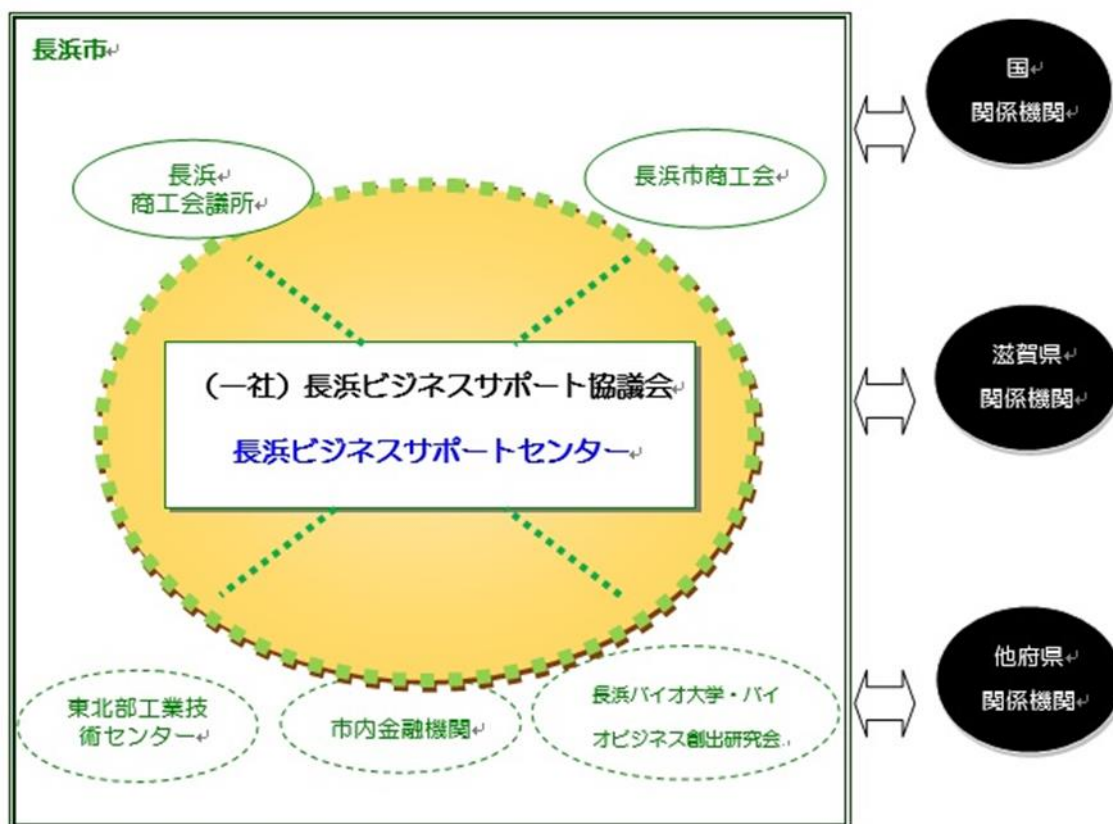
③ビジネスサポート推進事業

小規模事業者等を対象に、事業規模拡大を目的とした研修や勉強会を開催するとともに、地域内外の事業者とのマッチング商談会を開催し、販路開拓、新商品開発の機会を創出します。

長浜ビジネスサポート協議会構成員（R1.11.1 現在）

氏 名	所 属	協議会役職
大塚 敬一郎	長浜商工会議所 会頭	会長・代表理事
押谷 小助	東浅井商工会 会長	副会長・理事
西村 豊和	長浜北商工会 会長	副会長・理事
森 善昭	びわ商工会 会長	理事
伊吹 正弘	長浜商工会議所 副会頭	理事
大塚 良彦	(一社)バイオビジネス創出研究会 代表理事	理事
若林 浩文	関西文理総合学園 長浜バイオ大学 理事長	理事
山中 仁敏	滋賀県東北部工業技術センター 所長	理事
田中 克利	滋賀銀行長浜支店 支店長	理事
滝本 剛士	関西みらい銀行長浜支店 支店長	理事
岩田 始	大垣共立銀行長浜支店 支店長	理事
藤居 正一	長浜信用金庫本店 営業部長	理事
桐山 輝雄	長浜商工会議所 専務理事	業務執行理事
千種 利明	東浅井・びわ広域商工会 事務局長	業務執行理事
山岡 吉彦	長浜北商工会 事務局長	業務執行理事

長浜ビジネスサポート協議会概念図（R2.4.1 予定）



Ⅲ．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．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

現在、支援ノウハウ等の情報交換においては、商工会の上部団体である滋賀県商工会連合会を窓口とした連携が中心となっており、その他の支援機関との連携があまりできていません。

今後は、事業者の課題が複雑化していく中で、より専門的で広範囲な対応が必要になることを想定して、各関係支援機関とも深い関係性を持つことが求められてきます。

具体的には、情報交換が必要なテーマの設定、事業者支援のノウハウ、支援の現状などを協議したうえで、上記以外の、近隣商工会との情報交換会の開催、商工会以外の支援機関（長浜ビジネスサポート協議会、滋賀県産業支援プラザ、滋賀県よろず支援拠点、滋賀県中小企業団体中央会、滋賀県信用保証協会、滋賀県事業引継ぎ支援センターなど）との情報交換、懇談会などに積極的に参加することで支援力向上に努めていきます。

(２) 事業内容

①長浜市産業振興ビジョン懇話会への出席（年１～３回）

長浜市、長浜商工会議所、長浜ビジネスサポート協議会、長浜信用金庫、長浜商店街連盟、滋賀県東北部工業技術センター、湖北地域雇用対策連絡協議会等の関係者が参画する「長浜市産業振興ビジョン懇話会」に出席し、長浜市の最新の経済動向を把握するとともに、長浜市産業振興ビジョンに定める施策の進捗状況について、意見交換を行い、市の産業振興施策の向上を図ります。

②滋賀県商工会連合会主催の県内商工会情報交換会への出席（年４回）

滋賀県内の最新の経済動向や、県内各地の商工会の小規模事業者の支援策等の情報交換を行い、支援力の向上を図ります。また、他の支援機関である滋賀県産業支援プラザ、滋賀県よろず支援拠点、滋賀県中小企業団体中央会、滋賀県信用保証協会、滋賀県事業引継ぎ支援センターからの情報提供により、支援力向上に努めます。

③長浜市内の金融機関との情報交換会の開催（年３回）

地域金融機関との情報交換会を開催し、小規模事業者への支援や関わり方についての情報交換はもとより、お互いの業務の共通点や違いを明確に理解し合うことで、協力して補完力を高め、小規模事業者への支援力向上につなげていきます。

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

現在の商工会は、基本的には事業者からの相談に対応する受身の支援スタイルとなっています。合併前の各商工会は数名の経営指導員が中心となり、産業構造や風土に合わせ、地域に密着した形で事業者支援を行う体制をとってきましたが、今後、事業者への手厚い伴走型の経営支援を実行していくためには、経営指導員だけではなく商工会全体で同一の方向性を持つことが必要です。

今回、3商工会が合併することにより、職員の減少や業務の分散化も予想されており、システム一元化や情報の共有化、業務の合理化などが緊急の課題となり、合併前と比較して業務内容や会員サービスが低下しないようにするためにも、経営指導員をはじめとした職員全員のレベルアップも必要となってきます。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び経営支援員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び滋賀県商工会連合会主催の「職員研修」に対し、計画的に経営指導員等を派遣します。

また、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が急務なため、中小企業大学校が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施します。

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と経営支援員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図ります。

経営支援チーム構成

	地域名	旧商工会名	担当職員	担当職員
①	浅井	東浅井商工会	経営指導員①	経営支援員①
②	びわ	びわ商工会	経営指導員②	経営支援員②
③	虎姫	東浅井商工会	経営指導員③	経営支援員③
④	湖北	東浅井商工会	経営指導員④	経営支援員④
⑤	高月	長浜北商工会	経営指導員⑤	経営支援員⑤
⑥	木之本	長浜北商工会	経営指導員⑥	経営支援員⑥
⑦	余呉	長浜北商工会	経営指導員⑦	経営支援員⑦
⑧	西浅井	長浜北商工会	経営指導員⑧	経営支援員⑧

③経営支援会議の開催

各職員が日常の業務で知れた情報やノウハウを共有することと、職員研修等へ出席した職員が順番で講師を務め、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月2回、年間24回）を開催し意見交換等を行うことで、職員相互の能力開発と資質向上を図り、効果的な小規模事業者支援の実施を目指していきます。

④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します。

1 1. 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

現在のところ、商工会事業の評価については、監査会や理事会にて事業報告や決算報告を検討して、総代会や総会にて承認してもらう形をとっています。

ただし、経営発達支援計画の評価については、本来の目的である経営課題の解決や、伴走支援としての効果が上がっているのかなど、具体的な部分を成果として測定できない可能性があります。

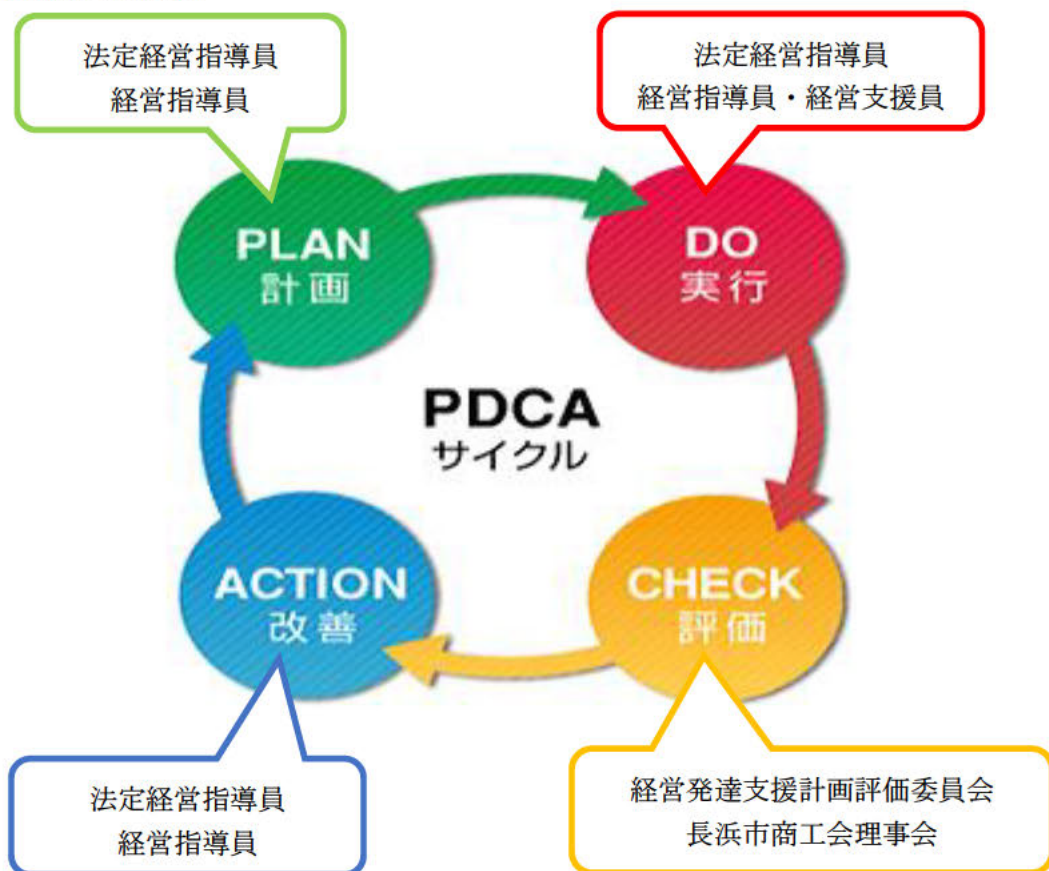
前回の経営発達支援事業については、第三者評価である「事業評価委員会」を立ち上げていますが、合併を機に長浜市商工会としても新たな「経営発達支援計画評価委員会」を設け、点検・評価をしていく必要があります。

今後は、長浜市商工会の小規模事業者の経営発達支援事業として、より具体的な成果が経営課題の解決で得られたのかどうか、商工会活動に対し満足を得られたかどうか、という視点で事業の評価及び見直しをしていきます。

(2) 事業内容

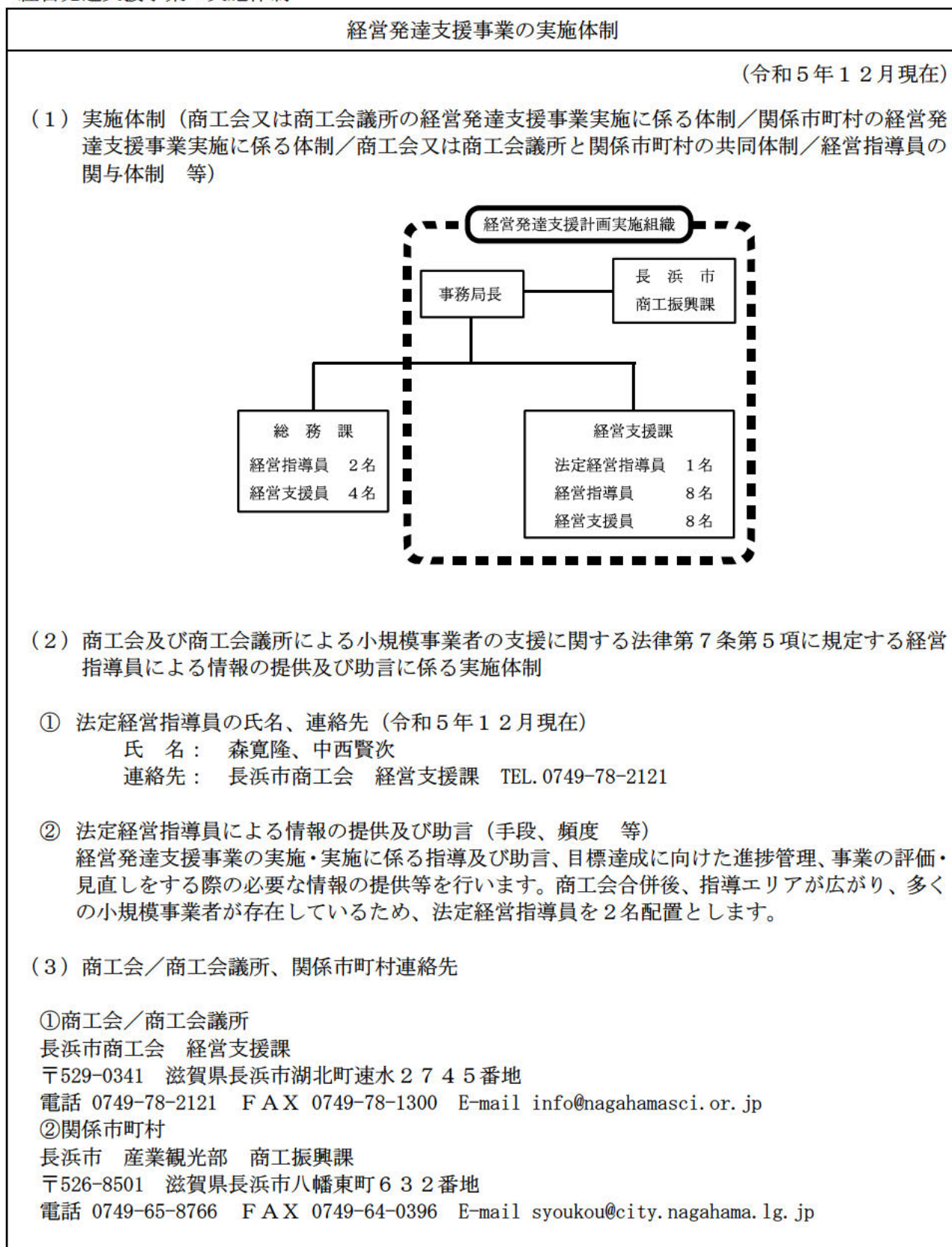
長浜市商工振興課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、金融機関支店長等をメンバーとする「経営発達支援計画評価委員会」を年2回開催し、経営発達支援事業の進捗状況・実績内容について評価を行います。

当委員会の評価結果は、商工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、HP及び会報へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に関覧可能な状態とします。



(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2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	4,000	4,200	4,400	4,600	4,800
○展示会等出展費	3,000	3,200	3,400	3,600	3,800
○専門家派遣費	500	500	500	500	500
○セミナー開催費	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
国補助金、滋賀県補助金、長浜市補助金、商工会費、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。

(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	
㉞ 滋賀県商工会連合会 滋賀県大津市打出浜 2-1 コラボしが 21 5 階 会長 清水 憲 ㉟ 一般社団法人 長浜ビジネスサポート協議会 滋賀県長浜市高田町 10 番 1 号 代表理事 大塚 敬一郎 (以下㉞～㉟及び長浜市商工会は、㉟の(一社)長浜ビジネスサポート協議会の構成団体) ㊱ 一般社団法人 バイオビジネス創出研究会 滋賀県長浜市田村町 1281-8 代表理事 大塚 良彦 ㊲ 長浜商工会議所 滋賀県長浜市高田町 10 番 1 号 会頭 大塚 敬一郎 ㊳ 学校法人 関西文理総合学園 長浜バイオ大学 滋賀県長浜市田村町 1266 理事長 若林 浩文 ㊴ 滋賀県東北部工業技術センター 滋賀県長浜市三ツ矢元町 27-39 所長 山中 仁敏 ㊵ 株式会社 滋賀銀行 滋賀県大津市浜町 1 番 38 号 取締役頭取 高橋 祥二郎 (株式会社滋賀銀行長浜支店 滋賀県長浜市高田町 9 番 10 号 支店長 田中 克利) ㊶ 株式会社 関西みらい銀行 大阪市中央区備後町 2 丁目 2 番 1 号 代表取締役社長 菅 哲哉 (株式会社関西みらい銀行長浜支店 長浜市八幡東町 35 番地 1 支店長 滝本 剛士) ㊷ 株式会社 大垣共立銀行 岐阜県大垣市郭町 3 丁目 98 番地 取締役頭取 境 敏幸 (株式会社大垣共立銀行長浜支店 滋賀県長浜市高田町 4 番 2 号 支店長 岩田 始) ㊸ 長浜信用金庫 滋賀県長浜市元浜町 3 番 3 号 理事長 田邊 功	
連携して実施する事業の内容	
①地域の経済動向調査にかかる連携 ②経営状況の分析にかかる連携 ③事業計画策定支援にかかる連携 ④事業計画策定後の実施支援にかかる連携 ⑤需要動向調査にかかる連携 ⑥新たな需要の開拓に寄与する事業にかかる連携	
連携して事業を実施する者の役割	
㉞ 滋賀県商工会連合会 ① 地域経済動向・需要動向の情報提供と詳細についての指導 ② 事業計画策定、計画実施時の高度で専門的な課題解決に向けての支援 ③ 商品・サービスのブラッシュアップにかかる専門的な支援 ④ 創業支援にかかる専門的な課題について支援 ⑤ 事業承継にかかる情報の収集・提供と高度かつ専門的な支援指導 ⑥ 国内販路開拓にかかる展示会商談会等の情報提供、出展支援	

- ① 一般社団法人 長浜ビジネスサポート協議会
- ② 一般社団法人 長浜バイオビジネス創出研究会
- ③ 長浜商工会議所
- ④ 学校法人 関西文理総合学園 長浜バイオ大学
- ⑤ 滋賀県東北部工業技術センター
 - ① 地域経済動向・需要動向の情報提供と詳細についての指導
 - ② 事業計画策定、計画実施時の高度で専門的な課題解決に向けての支援
 - ③ 創業支援にかかる専門的な課題について支援
 - ④ 事業承継にかかる情報の収集・提供と高度かつ専門的な支援指導
- ⑥ 株式会社 滋賀銀行 長浜支店
- ⑦ 株式会社 関西みらい銀行 長浜支店
- ⑧ 株式会社 大垣共立銀行 長浜支店
- ⑨ 長浜信用金庫
 - ① 地域経済動向・需要動向の情報提供
 - ② 事業計画策定、計画実施時の高度で専門的な課題解決に向けての支援
 - ③ 資金調達にかかる支援
 - ④ 創業支援にかかる専門的な課題について支援
 - ⑤ 事業承継にかかる情報の収集・提供と高度かつ専門的な支援指導
 - ⑥ 国内販路開拓にかかる展示会商談会等の情報提供、出展支援

連携体制図等

