

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大津商工会議所（法人番号 8160005000030） 大津市（地方公共団体コード 252018）
実施期間	2023/04/01 ～ 2026/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 ・ 持続的発展のための経営基盤強化 ・ 起業・創業の促進と新産業創出 ・ 地域内消費の促進と地域特性や資源を活かしたビジネスの育成
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 大津企業景況調査、RESAS の分析を実施することで、地域経済の現状把握や将来予測に役立て、小規模事業者の経営判断や、経営指導員等が経営指導を行う際の参考資料とする。 2. 需要動向調査に関すること 店頭アンケートや中心市街地の需要動向調査を実施し、事業者にフィードバックすることで、自社商品の改良につなげる。 3. 経営状況の分析に関すること 事業者自身が認識していない、または顕在化していない経営上の課題を把握し、的確な対応と経営改善の提案を行う。 4. 事業計画の策定支援 小規模事業者ごとのステージに応じた事業計画を策定し、計画的に経営を行っていただくことで、さらなる事業の発展につなげる。 5. 事業計画策定後の実施支援 策定した事業計画の進捗を確認し、実行が後回しにならないよう、事業計画策定後のフォローアップを行う。 6. 新たな需要の開拓支援 展示会の出展や海外販路開拓、IT を活用した販路開拓を実施し、経営資源が乏

	しく、独自で実施することが困難な小規模事業者を支援する。
連絡先	大津商工会議所 中小企業振興部 〒520-0806 滋賀県 大津市 打出浜 2 番 1 号 コラボしが 2 1 9 階 TEL:077-511-1500 FAX:077-526-0795 e-mail:sodansho@otsucci.or.jp 大津市 産業観光部 商工労働政策課 〒520-8575 滋賀県 大津市 御陵町 3-1 TEL:077-528-2755 FAX:077-523-4053 e-mail:otsu1601@city.otsu.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) 地域の現状と課題

①現状

【立地】

大津市は滋賀県の県庁所在地。歴史的にはかつて近江大津宮の都が置かれ、江戸時代には東海道の宿場町として多くの商人が集まり、商業都市「大津百町」として栄えた。当地は東海道や北国街道の結節点として昔からの交通の要衝であり、現在も名神高速道路、京滋バイパス、国道1号、国道161号が通り京阪神、名古屋方面への交通利便性も高い。鉄道網もJR東海道線（4駅）やJR湖西線（12駅）、京阪電車（24駅）が整備され、交通上の立地条件には恵まれた地域となっている。JR大津駅からはJR京都駅まで10分の至近に位置しており、大津市と京都市は隣接している都道府県庁の距離が最も近いという特徴がある。また、大学・研究機関が数多く立地し知的資源が集積していることや、日本最大の湖である琵琶湖をはじめ、世界遺産比叡山延暦寺、三井寺、石山寺などの豊富な文化財、観光資源を有している。平成21年には中核市へと移行したが、大津市は市町村合併を繰り返した歴史があるため、南北に45.6km、東西に20.6kmの細長い地形になっており、現在市内には当所の他、大津北商工会、瀬田商工会が併存している。それぞれの地域において核となる商圈を有しているため、分散型の都市構造となっており、必ずしも中心市街地である大津駅から浜大津エリアが集客力を有しているとはいえない。

「大津市の交通環境」

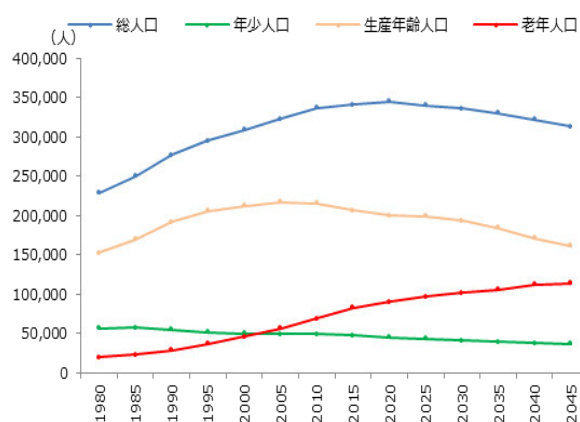


【人口】

大津市は全国的にも数少ない人口増加地域であった。これは、京阪神のベッドタウンとして、若い世代の転入があり、合計特殊出生率も増えたことが要因となっている。

大津市の特徴としては、昼夜間人口比率が92.1%と低く、これは都道府県庁所在地の中で、横浜市に次ぐ低い水準となっている。また、2020年までは人口は増加していたものの、今後は人口減少局面に入るとみられており、一方で65歳以上の人口比率は高まるため、高齢化はよりいっそう進行することとなる。

(図1) 大津市の人口推移



出典：RESAS 地域経済分析システム

【産業】

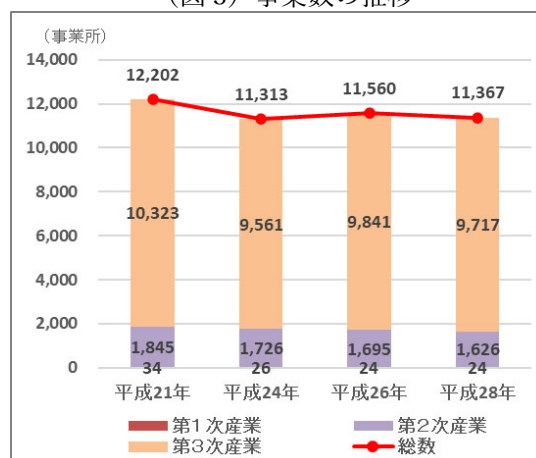
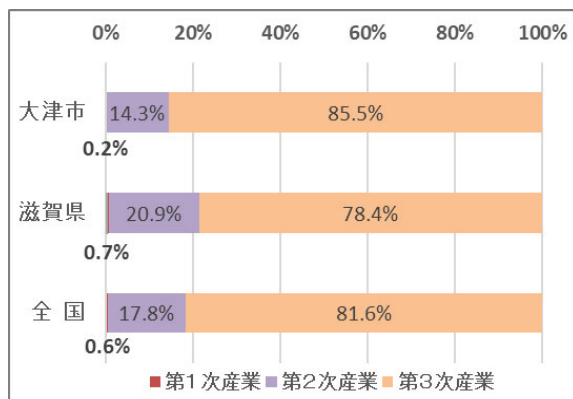
ア. 業種別の商工業者数

大津市の産業3区分別事業所および従業員比率をみると、全国・県平均と比較し、第1次および第2次産業の比率が低く、中でも、製造業の比率が特に低い。一方で、第3次産業の比率が高く、不動産業、保健衛生・社会事業、卸売・小売業、情報通信業、金融・保険業、専門・科学技術、業務支援サービス業等の県庁所在地、また中核市として、産業・業務機能等多様な産業が集積していることが特徴となっている。

全体の事業所数は減少傾向にあり、ほぼ全ての業種で減少している。割合の多い業種では、製造業、建設業、不動産業の減少が顕著であり、製造・建設業の第2次産業が最も減少率が高い。一方で運輸業や医療・福祉関連の業種が増加している。特に医療・福祉関連は、平成21年と比較すると、222事業所、24%の増加となっており、第3次産業の減少率の抑制の要因となっている。

(図3) 事業数の推移

(図2) 産業3区分別事業所の比率



出典：平成28年経済センサス活動調査

(表 1) 産業区分別事業所数・従業員数の推移

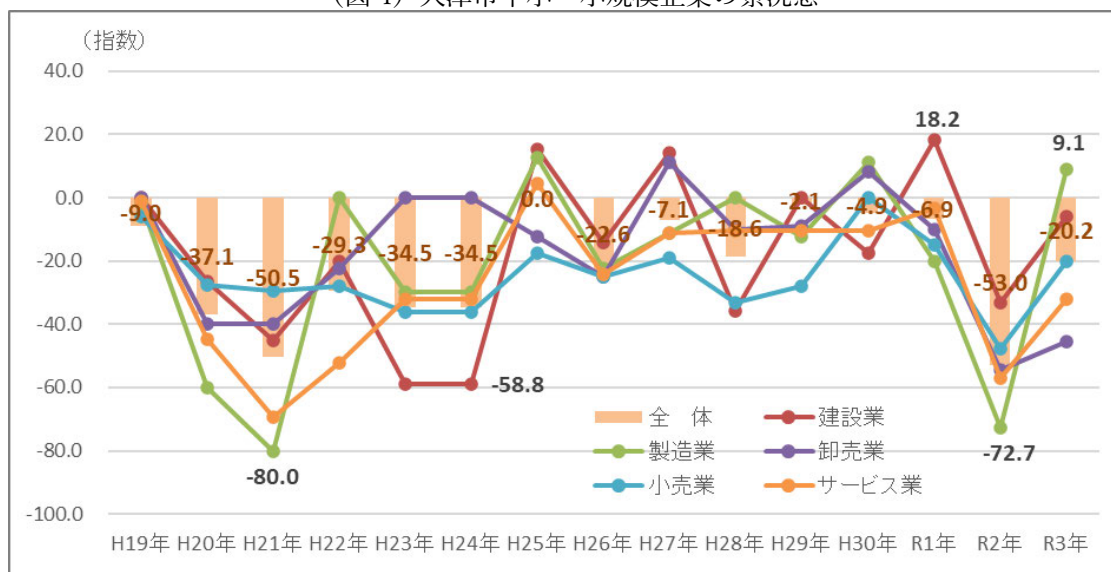
区 分	事業所数(社)				増減率 (H28/21)	従業員数(人)				増減率 (H28/21)
	H21年	H24年	H26年	H28年		H21年	H24年	H26年	H28年	
総 数	12,202	11,313	11,560	11,367	0.93	130,722	118,084	116,977	116,437	0.89
第一次産業	34	26	24	24	0.71	346	230	243	217	0.63
農業, 林業	30	23	22	23	0.77	336	223	238	209	0.62
漁業	4	2	2	1	0.25	10	5	5	8	0.80
農業, 林業, 漁業間格付不能	0	1	0	0	—	0	2	0	0	—
第二次産業	1,845	1,726	1,695	1,626	0.88	24,183	23,033	20,848	20,918	0.86
鉱業, 採石業, 砂利採取業	3	3	1	0	—	13	14	2	0	—
建設業	1,188	1,080	1,063	1,035	0.87	7,219	6,301	6,148	6,430	0.89
製造業	654	643	631	591	0.90	16,951	16,718	14,698	14,488	0.85
第三次産業	10,323	9,561	9,841	9,717	0.94	106,193	94,821	95,886	95,302	0.90
電気・ガス・熱供給・水道業	16	9	12	11	0.69	1,058	746	800	324	0.31
情報通信業	151	148	139	127	0.84	2,413	2,470	1,737	1,785	0.74
運輸業, 郵便業	174	176	174	181	1.04	5,287	4,502	4,800	4,927	0.93
卸売業, 小売業	2,842	2,555	2,556	2,458	0.86	24,513	23,421	22,809	21,717	0.89
金融業, 保険業	233	236	230	213	0.91	4,767	4,099	4,200	4,057	0.85
不動産業, 物品賃貸業	922	887	902	833	0.90	2,901	3,400	3,959	3,554	1.23
学術研究, 専門・技術サービス業	615	573	607	600	0.98	5,013	4,009	3,995	3,842	0.77
宿泊業, 飲食サービス業	1,465	1,404	1,441	1,439	0.98	13,839	13,235	12,348	12,562	0.91
生活関連サービス業, 娯楽業	1,113	1,039	1,050	1,044	0.94	6,821	6,110	6,761	5,701	0.84
教育, 学習支援業	619	470	503	524	0.85	9,516	5,997	6,471	7,963	0.84
医療, 福祉	907	902	1,063	1,129	1.24	18,400	15,753	17,659	19,121	1.04
複合サービス事業	84	72	76	70	0.83	648	695	702	739	1.14
サービス業(他に分類されないもの)	1,182	1,090	1,088	1,088	0.92	11,017	10,384	9,645	9,010	0.82

出典：平成 28 年経済センサス活動調査

イ. 景況感

令和 2 年には、新型コロナウイルス感染症拡大による消費低迷や需要減少が幅広い分野で影響を与え、大津市内の事業所の景況感は過去最悪となった。令和 3 年には、全ての業種で良化し、プラス域となった業種もあったが、依然コロナ前の水準には戻っておらず、厳しい状況が続いている。

(図 4) 大津市中小・小規模企業の景況感



出典：大津商工会議所「大津企業景況調査報告書」

ウ. 開業・廃業事業所数の推移

大津市は、廃業率は全国比較で同水準であることに対し、開業率はやや高い傾向にある。一方で、滋賀県と比較すると、廃業率は高い水準にあることから、新陳代謝の激しい地域であるといえる。

(表 2) 開業率・廃業率の比較

	新設事業所	廃業事業所	開業率	廃業率
全 国	535,918	806,037	5.0	7.6
滋 賀 県	5,403	7,662	5.0	7.0
大 津 市	1,277	1,682	5.8	7.6

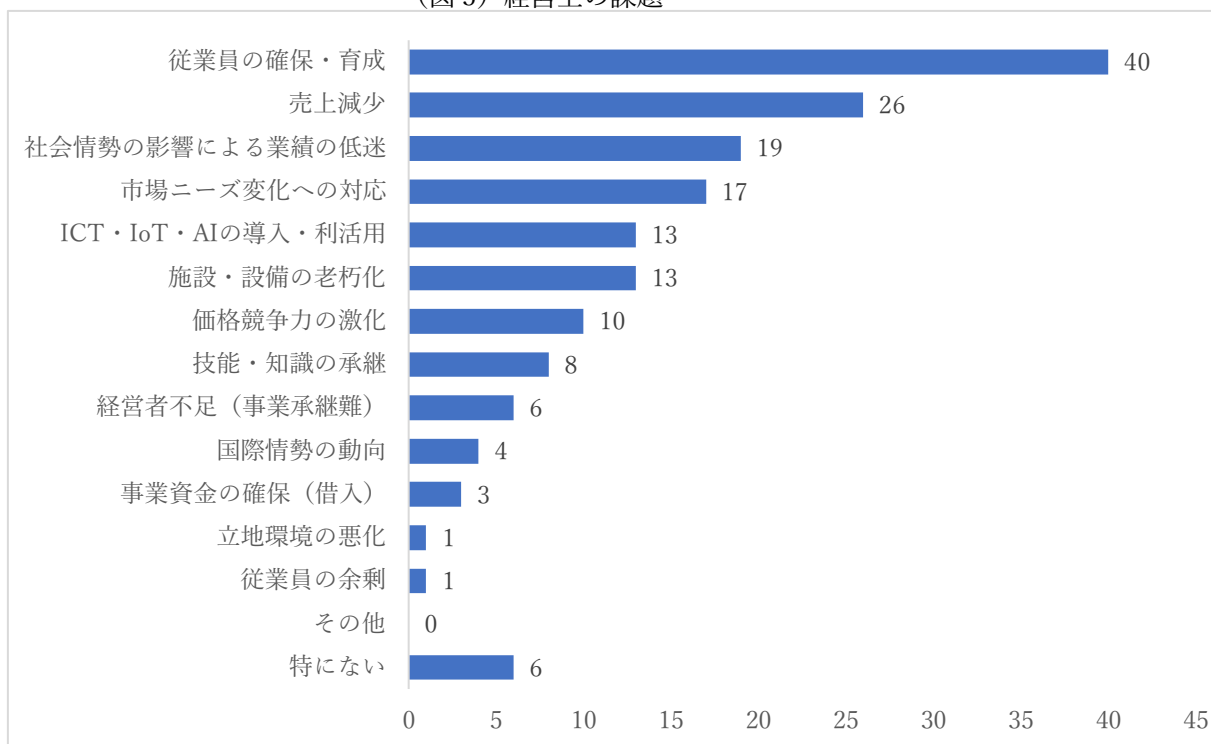
出典：平成 28 年経済センサス基礎調査

エ. 経営上の問題点

大津市が実施したアンケート結果によると、経営上の課題は「従業員の確保・育成」が 24.0%と最も高く、次いで「売上減少」(15.6%)、「社会情勢の影響による業績の低迷」(11.4%)があげられている。

また、ヒアリング調査では、人材の確保が難しいこと等の「人材不足・雇用の安定」や経営者の高齢化と後継者がいないこと等の「事業承継問題」の声が多くあがっており、加えて、デジタル化、社会活動・社会貢献、働き方改革への対応等の課題があげられている。

(図 5) 経営上の課題



出典：令和 4 年度 大津市中小企業・小規模企業振興のためのアンケート調査

【地域資源】

ア. 観光

日本一の広さを誇る琵琶湖に寄り添うように広がる大津市は、自然と歴史が調和した美しい水辺の風景の宝庫であり、琵琶湖が一望できる「びわ湖テラス」や世界最大級の長さを誇る「びわこ花噴水」等、風光明媚なスポットが数多く存在する。

天智天皇を御祭神とし、かるたの聖地として、アニメ『ちはやふる』の舞台となった「近江神宮」をはじめ、最澄によって創建された天台宗総本山・比叡山延暦寺、紫式部が源氏物語を執筆したといわれる石山寺、明智光秀の菩提寺である西教寺、松尾芭蕉の墓が建つ義仲寺等、歴史上の錚々たる人物に愛された街である。



びわ湖テラス



近江神宮



比叡山延暦寺



石山寺

観光入込客数は、令和元年までは右肩上がりとなり、12,903 千人にのぼったが、新型コロナウイルス感染症拡大により、令和2年には41%減となる7,562 千人まで落ち込んだ。令和3年度は、県内を見ても増加に転じている市町が多い中、大津市は2.6%減の7,364 千人となっており、観光産業は苦戦が続いている。

イ. 大津百町

歴史上、大津市は、東海道や北国街道等が通る交通の要衝であった。港町でもあり、東海道五十三次・53 番目の宿場であった大津宿は、多くの人々で賑わっていた。元禄の時代、大津には百カ町があり、人口は1 万8 千人にのぼる大都市で、江戸時代に様々な物と人が行き交う大津の賑わい振りは「大津百町」と表現された。現在も、中心市街地でありながら、当時の街並みが所々に残っている。

ウ. 伝統行事

大津市には、山王総本宮・日吉大社の例祭として開催される「山王祭」(4 月)、近江一の宮・建部大社の「船幸祭」(8 月)、見事なからくりが見どころの一つとなっている天孫神社の祭礼「大津祭」(10 月)の季節を彩る「大津三大祭」がある。

その他にも、歴史や文化に裏付けられた祭や伝統行事が行われている。



山王祭



船幸祭



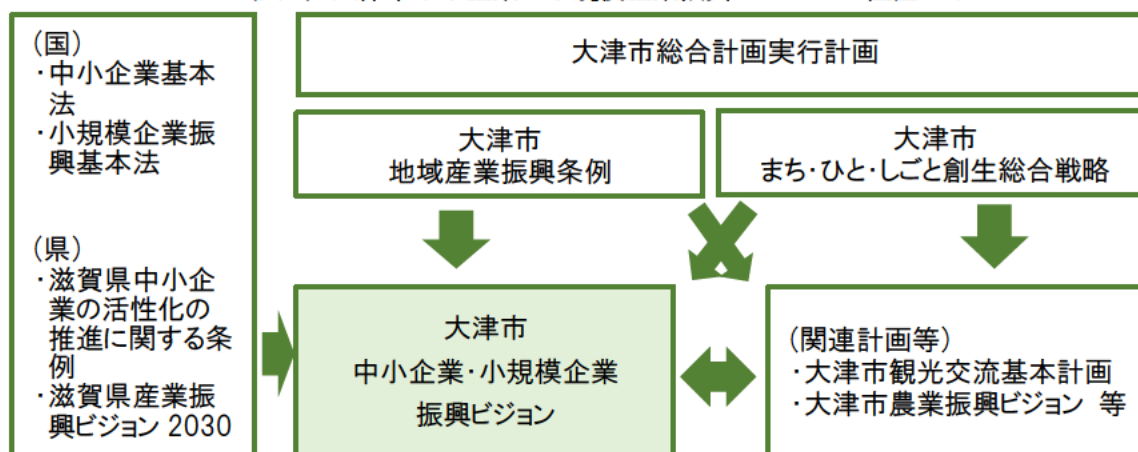
大津祭

【大津市中小企業・小規模企業振興ビジョン】

大津市では、地域産業の振興に関し、基本理念を定め、事業者・金融機関・教育機関・産業関係団体及び市民等の役割並びに市の責務を明らかにするとともに、地域産業の振興に関する施策の基本となる事項を定めることにより、地域産業の振興を総合的に推進し、もって地域経済の活性化および市民等の暮らしの豊かさの向上に資することを目的とし、「大津市地域産業振興条例」を令和3年12月に制定した。

本ビジョンは、この中でも重要としている事業者の事業活動の活性化について、市内事業所全体の99%を占める中小企業・小規模企業に焦点を合わせ、中小企業・小規模企業を振興するために策定し、振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進するものである。

(図6) 大津市中小企業・小規模企業振興ビジョンの位置づけ



出典：大津市中小企業・小規模企業振興ビジョン

②課題

ア. 経営基盤の強化

大津市が令和3年度に実施したアンケート調査によると、小規模事業者は、「安定的な顧客」や「技術力・精度」、「品質」を自社の持つ強みとしている一方で、「資金力（資金効率）」や「営業力（販路開拓・広報）」、「価格競争力」を弱みとしている。このため、これまで蓄積してきた自社の持つ強みを活かしつつ、弱みを克服して経営基盤を強化していく必要がある。

イ. 労働力不足

大津市の人口動向（図1）からみても、緩やかではあるが、人口減少に転じている。また、市内の事業所アンケート結果から、「人材の確保・育成」が重要な課題の一つとなっている。

市内事業所の魅力を伝えることによる、新規学卒者やUIJターンを希望する学生・若者等の取込みと従業員等の離職回避につながる取組み行っていく必要がある。また、労働力不足を補うために、業務効率化・IT活用・DX等による生産性の向上が課題である。

ウ、後継者の育成と起業・創業の促進

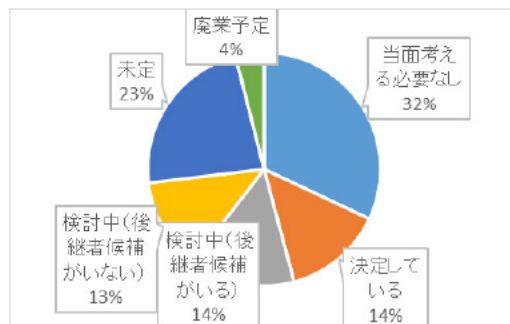
大津市は、開業率・廃業率ともに、全国や滋賀県と比較しても高い地域である（表 2）。新陳代謝が激しい故に、事業所数の減少を抑えるためには、それぞれの対策が必要となる。

経営者の高齢化に伴い、事業承継が喫緊の課題となっている。市内事業者の 12.5%が「後継者候補がいない」、20%以上が「後継者が未定」とな

っていることから、地域経済の持続的な発展のためにも、円滑な事業承継を支援していく必要がある。

一方で、これまで全国的にも数少ない、人口増加地域であった特徴を活かして、開業率の維持・向上を図っていく必要がある。若者・女性・高齢者等誰もが挑戦しやすい環境づくりを行い、起業家の発掘から育成、地域への定着までをニーズに応じて支援していく必要がある。

（図 7）事業承継（後継者）について



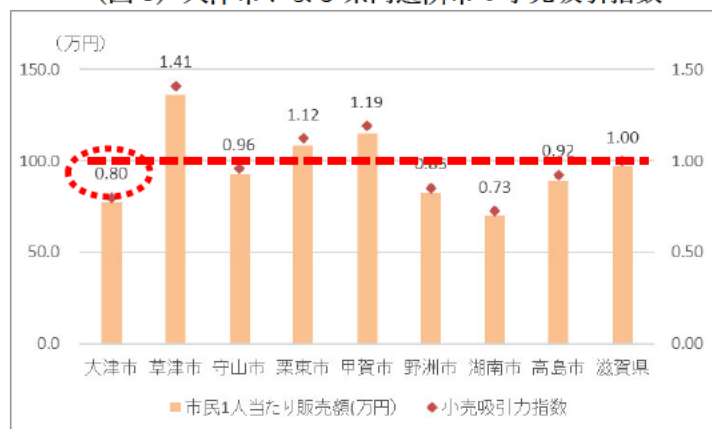
出典：大津市アンケート調査（令和 3 年）

エ、地域内消費の促進

地域内消費を促進させるための要素は、地域資金への流入促進、地域資金の流出防止、地域外収入の確保があげられる。しかし、大津市の小売吸引力指数は、0.80 と近隣市と比較すると低く、消費の一部が他地域に流出している状態のため、生産・製造・加工した商品・サービスの消費と利用の促進を行う必要がある。

さらに、個者の生産性と付加価値を高め、地域の資源を活かした新たな価値を創出することにより、観光客の誘致をはじめとする地域外から資金を獲得する取組みを進め、地域の特性や地域資源を活用したビジネスの創出を通じて、交流人口を誘引し、市外の住民に大津市内での消費を促す必要がある。

（図 8）大津市および県内近隣市の小売吸引指数



出典：平成 28 年経済センサス活動調査

(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

市内の小規模事業者が、大津市の特性や地域資源を最大限に活かし、創意工夫と自助努力を重ね、持続的な発展をすることは、市内経済の活性化と市民の暮らしの豊かさにつながる。

地域に活力をもたらす起業・創業や、事業承継による優良企業の継続を含めて、新しい時代に即した価値を提供できるよう、大津市の多様な小規模事業者が個性豊かに活力を発揮することを目指す。

大津市においても、新型コロナウイルス感染症拡大による影響をはじめ、人口減少・少子高齢化による労働人口の減少、経済活動のグローバル化、デジタル化の急速な発展、カーボンニュートラルの実現化、SDG s 理念の広がり等、小規模事業者を取り巻く環境は目まぐるしく変化し、進化している。これに柔軟かつ迅速に対応するため、事業者・支援機関・関係団体が一体となって連携し、事業環境の整備等を総合的に推進することにより、長期的な小規模事業者の事業活動の活性化を図っていく。

②「大津市総合計画実行計画」との連動制・整合性

大津市が策定している「大津市中小企業・小規模企業振興ビジョン」は、「大津市地域産業振興条例」の中でも重要としている、事業活動の活性化について、中小企業・小規模企業に焦点を合わせ策定し、振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進するものであり、本計画はこれと連動して策定している。「大津市中小企業・小規模企業振興ビジョン」は「大津市総合計画実行計画」に連動していることから、本計画についても、「大津市総合計画実行計画」と連動性・整合性は取れているものである。

③商工会議所としての役割

大津商工会議所（以下、当所）は、中期計画（令和4年度～令和6年度）を策定している。

【理念】

信頼され、役に立つ商工会議所 ～企業・地域・組織の活性化を目指して～

【基本方針】

1. 企業よし ～事業所のために～
2. 地域よし ～地域全体のために～
3. 組織よし ～組織活性化のために～

【基本指針（取組むテーマ）】

- ・経営者に寄り添った地域企業の成長支援
- ・事業者が成果を出しやすい活力ある地域づくり
- ・会員や職員が当事者となり積極的に参加する商工会議所の組織づくり

本計画は、従前の理念を達成すること、滋賀県や大津市の施策に対応することを目的に策定したものである。

地域経済を支える小規模事業者は、様々な問題・課題を抱えている状況である。こうした小規模事業者に対して当所では、中期計画に基づき、これまで以上にきめ細かな伴走型支援を実施していく。対話と傾聴による「経営分析」で小規模事業者が抱える課題を迅速に把握し、「事業計画策定支援」、「課題解決手法の提案」で創意工夫と自助努力をできる体制を構築し、「『自走化』に向けたフォローアップの実施」で持続的成長につなげていく。商工会議所として、これらをワンストップで取組むことで、自ら持続的に発展していくことのできる、意識の高い事業所をより多く作り、地域全体の発展につなげることが、当所の役割である。

また、支援を行う過程で把握した、小規模事業者や地域の課題・ニーズを行政や関係機関と共有し、施策に反映できるよう連携をさらに強化し、「小規模事業者の発展」と「地域の振興」に寄与していく。

（３）経営発達支援事業の目標

以上の地域の現状・課題や、「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえたうえで、経営発達支援計画の目標および達成のための目標を以下のとおり設定する。

①持続的発展のための経営基盤強化（課題ア．イ．ウ．）

小規模事業者が、経営基盤の脆弱さや経営資源確保の困難性等の問題を克服し、自立した活力ある企業として維持・発展することで、厳しい環境変化を乗り越えるための、経営基盤の強化につながる様々な活動を、経営者の「自走化」につながるよう積極的に支援する。

ア．デジタル化の推進

情報提供やデジタル化に対する啓発を行いながら、小規模事業者の「人手不足」、「労働生産性向上」等の経営課題に対応するために、問題意識の醸成から、DXの導入支援までを行う。

イ．販路開拓の強化

新技術や新商品の開発と、その販路開拓に取組む小規模事業者のために、展示会出展やDXを活用した販売戦略等、多角的な支援を実施する。

ウ．事業承継支援の強化

円滑な事業承継の促進に向けて、情報提供や啓発を行いながら、事業承継を希望する小規模事業者と経営資源を引継ぐ意欲のある経営者（小規模事業者）とのマッチング支援や、後継者育成、事業承継対策に関する研修会等を実施する。

②起業・創業の促進と新産業創出（課題ウ.）

起業家の発掘から、育成、地域への定着までを、创业者のニーズに応じて伴走支援していく。

また、市内小規模事業者がこれまで培ってきた技術や製品・商品、サービスの価値を高めつつ、社会情勢やニーズを敏感に把握することで生まれる新たな産業の創出に取り組むための支援を図っていく。

ア. 創業環境の整備

定期的な創業セミナーの実施により、创业者の発掘・育成を行う。また、「特定創業支援事業計画」の推進や、创业者に対する個別のオーダーメイド支援を強化することで、創業を目指す方々が安心して事業実施を実現できる環境を創出する。

イ. 新たな事業創出の促進

カーボンニュートラル等の環境や社会への配慮、デジタル技術を活かした新ビジネス等、今後成長が見込まれる新産業（新分野）に関連した事業の創出を支援し、経営革新計画への取り組みやスタートアップ企業の育成を目指し、行政や関係機関との連携を強化する。

③地域内消費の促進と地域特性や資源を活かしたビジネスの育成（課題エ.）

市内での消費喚起や観光消費の拡大を図ることで地域の賑いの創出、地域内消費の促進に取り組む。それにより、地域経済を活性化させるとともに、地域の特性や資源を活かしたビジネスによる大津市内の企業の発展と活力向上を推進する。

ア. 市内消費の喚起

地域の顧客ニーズや消費の需要に応え、地域社会に密着した商品・サービスの提供により、市内全体の活性化を図ることで、市内消費を喚起し、小売吸引力指数を増加させる。そのためにも、市内の小規模事業者が、魅力ある商品・サービスを開発・提供できる支援を実施する。

イ. 観光振興・MICE（※）誘致による消費喚起

国内外の観光客に“えらばれるびわ湖大津”を目指し、大津市の資源を活用した商品・サービスの高付加価値化支援や企業が活動しやすい環境整備を推進する。また、琵琶湖畔に位置する既存のコンベンション機能を活かした MICE 誘致活動を行う。これらにより、関係人口を増やし観光消費を拡大することによる地域内の消費を促進する。

※MICE

多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントの総称。企業等の会議（Meeting）、企業等の報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字を取ってこう呼ばれる。

2. 経営発達支援計画の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和8年3月31日）

【実施期間の理由】

- ・新型コロナウイルス感染症の影響をはじめとする、経営環境の変化に対し、よりタイムリーに、かつ柔軟に対応するため。
- ・令和3年度に策定した、中期経営計画（計画期間＝3年）に基づいた計画策定とするため。

(2) 目標の達成に向けた方針

① 持続的発展のための経営基盤強化

持続的発展に向けた意欲の高い小規模事業者の発掘・育成が重要と考えることから、補助金、融資等で相談を受ける事業者に対し、対話を重ねることによる「経営分析」を強化することで、事業所の課題や問題点を正確に認識していただく。これまでは、各事業所が「課題である」と考えていることについて漠然と取組んでいたため、持続的発展につながる経営基盤強化となっていたかが不明瞭であり、事業所の意識やモチベーションの向上になっていなかった。“真の課題”を理解いただくことで、問題意識が高まり、持続的・自発的な経営基盤強化につなげていく。

それぞれの“真の課題”に対しては、継続的なアプローチとフォローアップ、セミナー・個別相談における専門家派遣を活用し、事業所の状況に応じた戦略の策定から戦術への落とし込みを行い、伴走型支援を実施していく。

② 起業・創業の促進と新産業創出

当所では、年に1回の「創業塾」の開催と、2ヵ月に1回の「創業サポート研修」にて創業者の支援を行っている。引続き同様のセミナーを開催し、創業者の発掘・育成を行っていく。創業への意欲を高めてもらうことで、創業者数を増加させることに加え、事業計画の重要性を認識していただくことで、開業がゴールになるのではなく、将来における事業の発展・定着につなげていただく。

また、「事業計画策定セミナー」年に1回開催し、既存の小規模事業者に外部環境や自社の強みを振り返っていただく。意欲の高い事業所には、経営革新計画の策定をいただく等、時代の流れや顧客ニーズの変化に応じた、新たな分野への挑戦につなげていただけるよう伴走型支援を行っていく。

③ 地域内消費の促進と地域特性や資源を活かしたビジネスの育成

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、観光客は激減したが、大津市はそれ以前から、地域にある魅力的な観光資源や地域資源を観光消費額の増加に十分に結び付けられていなかった。

大津市は京都や大阪といった大都市に近く、消費が域外へ流出しやすい地理的環境である。市

内の消費を喚起するため、自治体と連携して住民ニーズの把握に努め、地域事業所がニーズにあった商品・サービスを十分に提供できるよう、経営計画策定支援や販路拡大支援を実施する。

2025 年に開催される大阪・関西万博や国民スポーツ大会・障がい者スポーツ大会（滋賀県開催）を好機とするべく、現在実施している観光資源を活用した観光振興事業の強化に加え、既存のコンベンション施設を活用した MICE 誘致を図る。このためにも、地域特性や資源を活かしたビジネスの育成は必須であり、それにつながる伴走型支援を実施していく。

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】

現在 100 社の事業者に対してサンプルに基づき年 4 回実施。調査項目として売上高、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等のデータを調査。調査方法は、FAX 返信またはオンラインによる回答フォームからの返信の 2 方法で行っている。調査結果は中小企業診断士に分析を依頼し、最終的に報告書にまとめたうえで公表している。

【課題】

定期的な調査を実施しているが、小規模事業者および経営指導員等による効果的な活用ができていないとも言えない。また、FAX 返信事業所が 8 割程度を占めているが、オンライン入力フォームからの回答への切替えを目指し回収率の向上も目指す。これにより、回答事業所並びに本所の双方において事務負担の軽減、ペーパーレス化、多様な働き方に対応しつつ調査・分析を行うことができるようシフトしていく。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①「大津企業景況調査」 調査・公表回数	当所ホームページ にて公表	4回	4回	4回	4回
②「RESAS」 分析・結果公表	当所ホームページ にて公表	-	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①大津企業景況調査

管内景気動向について定期的に把握する目的から、年 4 回（四半期毎）大津企業景況調査を実施し、データを収集・分析する。当該分析結果については、報告書としてとりまとめ、本所ホームページにて情報公開する。

- ◇調査対象 : 管内中小企業者 100 社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業）
- ◇調査項目 : 売上高、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等
- ◇調査手法 : 回答者がネット上の当所回答フォームにより入力回答する
- ◇分析手法 : 外部専門家（中小企業診断士）に依頼する

②「RESAS」の分析

国が公表する各種データが横断的にまとめられている「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、当所管内の経済動向を把握する。また、RESAS の観光マップでは、観光客の動向等も把握できるため、幅広い業種の事業計画策定支援に活用していく。

- ◇調査項目 : 人口マップ、地域経済循環マップ、産業構造マップ、企業活動マップ 等
- ◇分析手法 : 経営指導員等が専門家（中小企業診断士等）と網羅的に分析し、特に事業者の役に立つデータを抽出。簡単なコメントを付し、フォーマットにまとめる。

（４）調査結果の活用

分析結果を報告書にとりまとめ、本所ホームページで公表し、広く管内事業者等に周知を図ることで、管内小規模事業者が事業計画策定の基礎資料として活用し、地域経済の現状把握や将来予測に役立てることで、経営判断をするうえでの参考としていただく。

また、部内だけでなく、関係機関で調査結果を共有し、経営指導員等が巡回・窓口で経営指導等をする際の参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

当所として展示会出展の支援をした際、ブースを訪問するバイヤー等に出展者の商品についてのアンケート調査を行い、出展事業者にフィードバックしている。

【課題】

展示会へ出展する事業者の主たる目的は「新たな販路開拓」であり、調査を目的とするものではない。また、展示会終了後に売上への影響については確認しているが、アンケート結果の反映については確認できていないため、調査の効果については不透明である。

このような調査は、展示会出展者のみに実施しており、当所が想定している展示会出展の対象とならない飲食業・サービス業等については実施できていない。

また、個者の発展のためには、市街地全体の活性化も必要となってくるが、特に重視している中心市街地の動向について把握できていないため、ニーズに応じた対策を取れているとはいえない状況である。

(2) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①ア. 飲食店顧客需要調査事業者数	-	2者	2者	3者
①イ. サービス業顧客需要調査事業者数	-	1者	2者	2者
②中心市街地を対象とした需要動向調査	-	本計画期間中1回		

(3) 事業内容

①飲食・サービス業の顧客を対象としたアンケート調査

「5.経営状況の分析に関すること」および「6.事業計画策定支援に関すること」で支援する予定の小規模事業者のうち、飲食業・サービス業を選定し、その店舗の顧客に向けたアンケート調査を実施する。アンケート集計の結果は、専門家と経営指導員等が分析し、事業者にフィードバックする。

ア. 飲食店顧客需要調査

- ◇調査対象 : 管内飲食店
- ◇調査方法 : テーブルアンケート
- ◇調査回数 : 年1回
- ◇調査項目 : 顧客の属性、メニュー、価格、味、量、食材、店の雰囲気 等
- ◇サンプル数 : 100名
- ◇分析手法 : 経営指導員等が専門家と連携して分析

イ. サービス業顧客需要調査

- ◇調査対象 : 管内サービス業者
- ◇調査方法 : 店頭アンケート
- ◇調査回数 : 年1回
- ◇調査項目 : 顧客の属性、提供サービス内容、価格、店の雰囲気 等
- ◇サンプル数 : 100名
- ◇分析手法 : 経営指導員等が専門家と連携して分析

②中心市街地を対象とした需要動向調査

市内消費喚起と中心市街地の活性化を図るため、大津市と連携し、市民に対するアンケート調査を行う。本計画の初年度に調査を行い、本計画期間中の経営指導等に活用する。大津市が月2回発行している「広報おおつ」にアンケートを掲載し、ネットを活用して回答いただく。結果については、対象エリアの事業者にフィードバックを行う。「普段買い物をするエリア」や「大津市で買い物をする理由・しない理由」等、大津市民の活動傾向等を把握いただくことで、店舗構想や自社商品の改良につなげていただく。また、経営指導員等でも共有することで、店舗に対する個社支援や、創業支援時の出店場所の選定に対するアドバイスに活用する。

- ◇調査対象 : 大津市民
- ◇調査方法 : WEB アンケート
- ◇調査項目 : 大津市で買い物をする理由・しない理由、よく買い物をするエリア 等
- ◇分析手法 : 経営指導員等が専門家と連携して分析

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

[小規模事業者]

これまで、経営分析に関しては、小規模事業者経営改善資金（マル経）推薦等の金融支援や、経営革新計画、各種補助金の申請、または事業所からの自発的な要請があった場合のみに行っている。小規模事業者は、経験や長年の感覚で経営を行っていることが多く、財務諸表の把握や経営課題の認識が低い。このため、分析の深耕が不足していることから、“真の課題”にたどり着けておらず、誤った戦術を取っていることが多い。

[経営指導員等]

当所における経営状況の分析は、マル経融資推薦時に決算書の内容から行う財務分析や、各種補助金の申請支援時に実施するSWOT 分析等、単発のものが多くを占め、継続した経営分析に取り組めていない。また、経営指導員等の経験やスキルによって差異が生じており、事業所が考える課題が本当に正しいかを判断しないまま、支援を行っている場合も多い。

【課題】

経営分析により、事業者自身が認識していない、あるいはまだ顕在化していない経営上の強みや弱み、問題点を把握し、的確な対応をすることが経営の安定化につながる。しかし、表面的かつ単発的な分析のみに留まっており、「自社のことを客観的に把握し、的確に問題点を把握することで、それを基に経営改善から持続的な発展に役立てる」という経営分析の本来の目的達成に向けた取組みを行える関係性の構築やスキルの向上が課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度
経営分析事業者数	229者	40者	50者	60者

※現行は、前述のとおり、表面的・単発的な経営分析支援となっていることから、経営分析の本来の目的に合致する分析が可能な支援体制を構築していく。

(3) 事業内容

以下の事業所に対し、対話と傾聴を用いて、事業者の想いや考えを引き出すことで、経営分析の本来の目的を達成していただく。

ア. 補助金申請者・経営革新計画策定者からの発掘

持続化補助金等の各種補助金申請者や経営革新計画策定者等、意欲的な経営者に対し、経営分析支援の重要性について周知を行ったうえで、活用を促す。

イ. 融資申込者からの発掘

マル経融資や県制度融資等、決算書を徴求することができる融資申込者に対し、金融支援に必要な分析だけでなく、自社についてより深く把握していただき、持続的な発展に役立てていただく。

そのうえで、対象事業者からのヒアリングや提供された資料を基に、経営指導員等が「ローカルベンチマーク」等の分析ツールを活用して行う。これにより、支援内容の平準化が可能となる。

◇対象者 : 経営分析を必要とする、管内の意欲的な事業者

◇分析項目 : ・財務分析（定量分析）

収益性、安全性、生産性、成長性 等

・SWOT 分析（定性分析）

内部環境＝商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織

技術・ノウハウ等の知的財産、デジタル化・IT 活用の状況等

外部環境＝商圏内の人口・人流、競合、業界動向等

◇分析手法 : 「ローカルベンチマーク」や「TOAS 機能」等を活用し経営指導員等が行う。
専門性の高い分析については、専門家派遣等を活用しながら実施する。

（４）分析結果の活用

経営分析の結果は、経営指導員等が事業所に説明することでフィードバックし、事業計画の策定等につなげていく。経営分析により経営における“真の課題”が顕在化した際は、専門家との連携も図りながら、相談実施時に分析結果を活用した経営改善提案を行っていく。

また、分析結果は、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する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

経営分析と同様、事業計画策定支援についても、小規模事業者経営改善資金（マル経）推薦等の金融支援や、経営革新計画、各種補助金の申請、または事業所からの自発的な要請があった場合のみに行っている。また、これも同様に、方法・内容については各経営指導員等に委ねられているため、結果的に補助金の採択や融資の実行につながってはいるが、内容にはバラつきがある。

また、小規模事業者の創業にあたり、開業資金や創業補助金に関する相談があった際には、ある程度中長期的な事業計画の策定ができているが、開業資金・創業補助金を活用しない場合に事業計画書を策定することは稀である。

【課題】

経営分析等を通じて自社の状況を理解した結果、小規模事業者自身が事業計画策定の必要性を認識しても、計画策定に必要な手法や情報・人材・時間が不足しており、事業計画策定に至らないケースがある。また、計画策定に至っても、同様の理由で今後の事業発展につながるレベルの事業計画になっていないケースが多い。

また、経営指導員等の事業計画策定支援のスキル不足のため、実効性の高い事業計画や、ライフスタイルに応じた事業計画の策定支援ができていないことも課題である。

近年、デジタル化について計画内に盛り込んでいる事業者は増えているが、まだまだデジタル化に対する優先度が低いことが現状としてある。デジタルの活用が新規顧客開拓等の売上の向上、プロセスの改善や生産性の向上による利益の確保につながることを訴求して、デジタル化を促進する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「5.経営状況の分析に関すること」により経営分析を行った事業所の6割程度を対象に、対話と傾聴を行うことで、事業計画策定やデジタル活用の重要性を認識していただき、経営者の「自走化」につながる計画策定に取り組んでいただけるよう、セミナーの実施や平時の個社支援に取り組んでいく。

そのうえで、小規模事業者のニーズとしては、「売上・利益の拡大を目指す」、「融資・補助金を活用する」、「創業したい」、「経営をよりよくしたい」、「後継者に事業を引継ぎたい」等、各事業所のステージに応じた目的があり、その手段として事業計画を策定し、計画的に経営を行っていただけるよう支援していく。

さらに、事業計画の策定がゴールとなっては本末転倒であり、事業者のモチベーションを向上させ、策定した事業計画を自発的に、確実に実行に移し、事業計画を策定するに至った当初の目的を達成していただいたうえで、さらなる事業の発展につなげていただくよう、策定支援、伴走型の指導・助言を行っていく。

(3) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①事業計画策定セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回
②DX推進セミナー開催回数	3回	3回	3回	3回
③ア. 「創業塾」開催回数	1回	1回	1回	1回
③イ. 「創業サポート研修」開催回数	3回	3回	3回	3回
④事業計画策定事業者数	12者	15者	18者	25者
⑤創業計画策定事業者数	11者	10者	12者	15者

※経営分析と同様、現行は、前述のとおり、表面的・単発的な経営計画策定支援となっていることから、経営計画策定の本来の目的に合致する支援が可能な支援体制を構築していく。

各セミナーの参加者募集については、当所のホームページ、公式LINE、会報に加え、大津市の広報誌にも掲載し、広く募っていく。

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

当所管内の既存小規模事業者を対象に、事業計画策定セミナーを開催する。セミナー内では、グループディスカッションを行うことで、他の経営者の考えを聞いたり、自身の意見を述べたりすることで、参加者同士のモチベーション向上につなげる。また、事業者到他社の事例等を通じて事業計画策定の重要性を認識してもらい、事業計画策定のポイントを知ってもらうことにより、実現可能な事業計画の策定ができる。

また、セミナー参加者には、経営指導員等が中心となり専門家とも連携しながら事業計画策定までのフォローアップを行う。その際には、対話を通じて、事業者の潜在能力を引き出し、各事業者の実態に応じた実効性の高い支援につなげる。

②「DX（デジタル活用）推進セミナー」の開催

デジタル活用等の優先順位が低い小規模事業者は依然多いが、優先順位を高めている小規模事業者も増加している。新型コロナウイルス感染症流行後における需要は、オンラインでの商談や営業、ホームページ、SNS活用、動画活用、ECサイト等大きく変動している。

まずは関心の高い事業者向けに、DXに関する基礎知識を習得してもらうとともに、実効性のあるITツールやプロモーション面を推進するため、セミナーを開催する。

③創業セミナーの開催

ア.「創業塾」の開催

創業者及び創業予定者を対象に、創業者の支援ニーズに応えながら、創業家の発掘から育成、地域への定着を図ることを目的に産業競争力強化法に基づく大津市・草津市の特定創業支援事業計画の一事業として「創業塾」を開催する。

イ.「創業サポート研修」

2ヵ月に1回、創業に関する知識をコンパクトに学べる「創業サポート研修」を開催することで、創業者への間口を広げ、創業環境の整備を行う。

④事業計画策定支援

「5.経営状況の分析に関すること」により経営分析を行った事業所や、「事業計画策定セミナー」「DX推進セミナー」に参加した事業所を中心に、事業計画策定支援を行う。

成長期にある事業者に対しては、売上、利益向上に資するため、販路開拓に関する取組み、成熟期にある事業者に対しては、経営革新計画の策定支援、停滞・衰退期にある事業者に対しては経営改善や事業承継支援等、企業の抱えている課題が異なるため、それぞれの事業者が置かれているライフサイクルに応じた支援を行っていく。

経営計画策定支援は、経営指導員等が中心となり、専門家や関係機関と連携しながら、実施していく。

⑤創業計画策定支援

「創業塾」に参加した事業者や窓口での相談を受けた事業者を中心に、創業計画策定の支援をはじめ、資金調達に関する助言、創業に関する手続き、商圈調査、マーケティング調査等により持続的な経営が行えるよう継続支援を実施する。

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

【現状】

各種補助金に関わる事業計画策定、経営革新計画策定、創業計画策定ともに、事業の進捗確認を行っているが、事業者からの申し出がない限り、具体的なフォローアップはできていないケースが大半である。特にセミナー開催後に計画策定したものについては、フォローアップできているが、個者支援により策定したものについては、実施時の支援が不十分といえる。

【課題】

資金面や人材面等、経営資源に制約がある小規模事業者は、日々の業務に追われ、策定した計画に沿った事業の実行が後回しになりがちである。このため、経営指導員等によるフォローアップが重要となっているが、その時期や手法は各自の裁量に委ねられており、効果的なフォローアップができていないことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

「6.経営計画策定支援に関すること」により経営計画策定を行った事業者に対し、経営指導員等が、電話や巡回訪問等で定期的に事業者と接触し、策定した事業計画の進捗状況を確認する。事業者とのコミュニケーションを図りながら、伴走型支援による事業計画のフォローアップ支援を行うことで、事業計画の再認識と計画実行による売上や利益率向上の成果につなげる。

一方で、事業の実行が後回しになっている事業所に対しても、対話と傾聴による伴走型の支援を徹底することで、経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行っていく。その過程の中で、経営環境の変化等により、新たな課題が発生した場合は、再度計画の修正を行う等、柔軟かつ事業者の状況に応じた対応を行っていく。

(3) 目標

①事業計画策定事業者向け

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度
フォローアップ対象事業者数	113者	15者	18者	25者
頻度（延べ回数）	500回	60回	72回	100回
売上増加事業者数	-	5者	6者	8者
営業利益率1%以上増加の事業者数	-	5者	6者	8者

②創業計画策定者向け

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度
フォローアップ対象事業者数	-	10者	12者	15者
頻度（延べ回数）	-	40回	48回	60回
創業1年後の黒字事業者数	-	4者	6者	8者

※現行では、事業計画策定支援の事業者と創業計画策定支援の事業者を分けていないため、創業計画策定者のフォローアップについても「事業計画策定支援事業所向け」に内包。

※経営分析、経営計画策定支援と同様、現行は、前述のとおり、表面的・単発的なフォローアップとなっていることから、事業の継続的な発展、売上・利益の増加が可能な支援体制を構築していく。

（４）事業内容

①事業計画策定事業者向けの支援

事業計画策定後、定期的（３カ月に１回程度）に訪問し、外部環境への対応を踏まえた進捗状況の確認、予定と実行の乖離への対応等へのフォローアップを徹底する。経営環境の変化等により新たな課題が発生した場合は再度計画の修正を行う。

また、「事業計画策定セミナー」の参加者を中心とし、フォローアップセミナーでの集団指導によって、個別対応ではできない事業所間の交流を図るとともに、計画を実行するモチベーションの向上を図る。

事業所のライフサイクルにより、フォローアップの手法は異なるので、その課題に対し、適切なアプローチを行うことで事業者の「自走化」による成長を促す。

ア．成長期

- ・事業計画策定で顕在化した、販売・営業力強化、資金調達、新製品・新サービス開発、プロモーション戦略等の重要な経営課題に対し、持続化補助金をはじめとする各種補助金の活用促進や、専門家等と連携した個別の伴走型支援を実施する。

- ・策定した事業計画に対して、事業者が主体となり、PDCA サイクルを回していただき、必要に応じて事業計画の見直しを行う。

イ．成熟期～停滞・衰退期

- ・さらなる発展のために、経営革新計画や事業再構築補助金に採択された事業所に対し、円滑な事業実施のために必要な専門家派遣等のフォローアップや金融支援を行う。

- ・再生支援や事業承継支援が必要な事業所には、滋賀県中小企業活性化協議会、滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターの関係機関の他、金融機関とも連携をしながら、円滑な事業実施につなげていく。

②創業計画策定者向け支援

創業計画策定者は、事業計画策定事業者以上に経営資源が限られており、持続的発展のための計画実行が困難である。そのため、創業計画策定者に対しては、創業１年後の黒字化を目指し、以下の支援を実施していく。

- ・現状を把握し、課題を見つけたうえで、解決策と一緒に検討する。また、必要に応じて、事業計画の修正を行う。
- ・事業開始後の資金需要を確認し、借入が必要な場合は、金融機関と連携を図って、円滑な資金調達を支援する。
- ・大津市の創業促進補助金や持続化補助金を活用した新規顧客開拓や販売促進の支援を行う。
- ・「創業塾」の参加者を中心に、フォローアップセミナーを開催し、事業所間の交流および、計画実行に対するモチベーションの向上を図る。

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

【現状】

当所では、販路開拓のノウハウを学ぶセミナーの実施や、展示会への出展支援等、事業者に向けた様々なメニューを用意しているほか、専門家及び、経営指導員等による指導を行うことにより、事業者に対する新たな需要の開拓支援を実施している。加えて、「大津百町百福物語」という推奨物産品の認定制度を設けることで、大津が誇る物産品のブランディング事業を展開し、多角的な販路拡大に向けた支援を行っている。

また、越境 EC 等海外販路開拓に取り組みたい小規模事業者も増加傾向にある。

【課題】

小規模事業者は、DX を活用した販売促進に消極的な傾向があるため、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS 情報発信、EC サイトの活用等への意欲を促し、売上増加へつなげる必要がある。

展示会等出展に関しては、会期前後の経営指導員等によるフォローアップ等が不十分であり、商談を行えたとしても成約に至らないケースが多くなっている。

また、海外販路の開拓に取り組みたい小規模事業者が増加している傾向にあるが、支援メニューが整っていないため、効果的な支援ができているとはいえない状況である。

(2) 支援に対する考え方

経営資源の乏しい小規模事業者が、独自で実施することが困難な取組みに対して支援を行っていく。販路開拓の意欲は高いが、ノウハウが乏しい、発信力が弱い、商談会等へ出展するほどの人員と資金を有していない小規模事業者を中心に支援する。

事業者が新たな需要を獲得できるよう、ノウハウを蓄積させ、将来的には自主的に販路開拓に取り組めるよう指導していく。

DX に対する取組みについては、WEB サイトや SNS での情報発信、EC サイトの利用等、販路開拓支援やセミナーを行い、理解を深めていただくことで、身の丈に合った取組みを支援していく。

(3) 目標

項目	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①展示会参加事業者数	6者	6者	6者	6者
新規成約件数／者	1件	1件	2件	3件
②海外販路開拓支援者数	-	1者	2者	3者
新規成約件数／者	-	1件	1件	2件
③ITを活用した販路開拓取組み事業者数	-	5者	6者	7者
売上増加率／者	-	20%	33%	40%

各事業の参加者募集については、当所のホームページ、公式 LINE、会報に掲載し、広く募る。

(4) 事業内容

①展示会等出展支援 (BtoB)

新商品・新サービスの販路拡大等に取り組む小規模事業者を対象に、国内で開催される展示会等への出展を支援する。

展示会等の出展者に対しては成約率を高めるため、効果的にアピールするための顧客提供価値の整理、展示方法、プレゼンテーション方法等を事前に個別支援。事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ手法を指導する等、商談成立に向けた実効性の高い支援を実施する。

[想定する展示会]

◇名称 : 東京インターナショナル・ギフト・ショー

◇概要 : 年2回開催される日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市。国内外のバイヤーが来場する。

来場者数 = 2022 年春 144,923 人 2022 年秋 192,334 人

出展者数 = 2022 年春 2,164 者 2022 年秋 1,988 者

◇対象 : 新たな販路開拓に意欲的に取り組む管内小規模事業者

◇成果測定 : 商談件数・成約件数

②日本貿易振興機構 (JETRO) を活用した海外販路開拓支援 (BtoB)

世界約 70 カ所以上の海外ネットワークを活用したサービスメニューを取り揃えている日本貿易機構 (JETRO) と密に連携し、海外販路拡大を希望する事業者に対して効果的な支援メニューへの参加を促す。リスクの高い海外販路開拓を安全安心に実現できるようサポートする。

[想定するメニュー]

◇名称 : JAPANMALL (海外における EC 販売プロジェクト)

◇概要 : 世界 60 以上の連携先 EC バイヤーに商品を紹介する事業。原則、国内納品・国内買取・円建て決済で取引が完結するため、複雑な輸出手続きが不要。

◇対象　　：海外販路開拓に意欲的に取り組む小規模事業者

◇成果測定：商談件数・成約件数

③IT を活用した販路開拓取組み支援　（BtoC）

WEB サイトやSNSでの情報発信、ECサイトの構築、クラウドファンディング等に関するセミナー・個別相談会等を通じ、IT を活用した販売促進戦略の策定やターゲットの明確化等を行い個々の課題に応じた支援を行う。導入に向けては、適宜専門家派遣を派遣し助言を行いながら、身の丈にあった IT の活用を進め、将来的には事業者自身が考え実行できる自走化を目指す。

◇対象　　：販路開拓に意欲的に取り組む小規模事業者

◇成果測定：IT 導入による売上増加率／者

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

【現状】

毎年、外部有識者等で構成する「経営発達委員会」を開催し、各事業について報告するとともに、外部有識者より経営発達支援計画の事業評価、目標の達成状況に対する意見を聞く場としている。

【課題】

外部有識者より意見を聞いているが、部内の会議で共有されていないこともあり、部分的な事業の見直しに留まっているため、全ての指摘を改善に活かしてきれていない。今後は、委員会で出た評価・助言を活かし、PDCA サイクルを回しながら、事業の改善に努めていく必要がある。

（2）事業内容

外部有識者（日本政策金融公庫、滋賀県中小企業診断士協会、学識経験者等）、申請者である大津市産業観光部商工労働政策課、当所法定経営指導員等で構成する「経営発達委員会」を設置し、毎事業年度2回、本計画に記載の事業の実施状況および成果について、評価・検証を行う。また、計画の進捗状況が芳しくない場合は、改善策について助言を行う。さらにそれらを踏まえたうえで、来年度の方向性について検討する。

同委員会による評価決定後は、部内会議にて法定経営指導員を中心に、同委員会の評価・改善策をもとに次年度の事業方針を策定する。

本事業の成果・評価結果は、当所ホームページにおいて公表し、管内の小規模事業者が常に関連可能な状態とする。

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】

滋賀県商工会議所連合会主催の研修をはじめ、中小企業大学校主催の研修等、経営指導員等のスキルアップを図る研修に参加している。また、専門家との同行・同席による OJT で資質の向上を図っている。

【課題】

現状の資質向上に向けた取組みは、体系的・計画的に行われているとは言えず、知識やノウハウの習得・定着は各経営指導員等で差異があり、これがそのまま支援能力レベルに直結している。

支援現場では、事業者と担当経営指導員等の 1 対 1 の関係が築かれ、第三者の目や声が届きにくい実情がある。担当者のスキルの差は、事業者の経営能力に直接的な影響を与えてしまう恐れがあり、支援スキルの平準化や 1 事業者に対する支援策を複数人の経営指導員等で検討する等の工夫が必要である。

(2) 事業内容

① 専門家との同行・同席による OJT

専門家による個別指導に同行・同席し、経営指導員等の支援能力を向上させる。専門家派遣においては、事業者からの相談案件を専門家に「丸投げ」するのではなく、経営指導員等も相談の場に必ず同席することで、専門家の知識、技術（対話力・傾聴力・問題解決までの誘導等）を習得し、自身のレベルアップにつなげる。将来的には、一定レベルの相談に対しては、経営指導員等自身で解決できるだけの支援能力の向上を図る。

② 案件検討会の実施

経営指導員等の支援案件（進行中）を月例の部内会議にて検討する場を設定する。毎回、担当者 1 名が取り組んでいる案件を取り上げ、「今後どのような方向性で進めていくべきか」等をディスカッション形式で検討する。これにより、当該案件の精度向上が図れるだけでなく、経験の少ない経営指導員等の知識・技術の向上と支援能力の平準化を図っていく。

③ 外部研修会等の積極活用

本事業の実行を担保するため、経営指導員および一般職員の支援能力の向上のため、日本商工会議所や中小企業大学校、滋賀県商工会議所連合会等が開催する「経営支援能力向上」（経営分析支援・事業計画策定支援・経営革新計画策定支援等）をテーマとした研修会に、積極的かつ計画的に参加する。DX や事業計画策定等の、知識の習得だけでなく、対話と傾聴を用いた経営指導につながるスキルアップを図ることに重点を置く。

【DX 推進に向けたセミナー】

特に DX 推進については、喫緊の課題であり、かつ支援にあたってはより多くの知識が必要と
なってくることから、各事業所のニーズに合わせた指導ができるよう、優先的に参加する。

<DX に向けた IT・デジタル化の取組み>

ア．業務効率化の取組み

R P A システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の I T ツール、テレワーク
の導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ．需要開拓等の取組

ホームページ等を活用した自社 P R ・情報発信方法、E C サイト構築・運用、オンライン展示会、
S N S を活用した広報、モバイルオーダーシステム等

【経営支援能力向上セミナー】

伴走支援を行うにあたっては、提供する知識の習得以外の経営指導員等のスキルアップも必要
であるため、対話と傾聴につながるものや、ファシリテーションスキルを向上させる内容のセミ
ナーについては積極的に参加する。

④職員間勉強会の実施

③の取組みにおいて、セミナー参加した職員が講師となり、直近の職員全体会議において当該
テーマについての勉強会を実施する。これにより、知識・ノウハウの共有やスキルの平準化がで
きるだけでなく、受講した職員が講師を務めることで、当該職員の知識の定着にもつなげていく。

⑤当所主催セミナーへの積極参加

これまで、当所主催のセミナーについては、担当職員のみが会場に同席するのみであった。当
所主催のセミナーは、基本的には事業所向けの内容にはなっているものの、事業所を支援する際
の知識を習得するにあたって非常に有益な内容となっていることから、積極的な参加を促して
いく。

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

【現状】

これまでも、他の支援機関との連携ができる会議等には積極的に参加して、情報交換・情報共
有を中心に行っていたが、そこで得た情報を全て部内で共有できておらず、また、その情報を活
用した支援を行えていたとは言えない。

【課題】

小規模事業者が抱える課題は多様化・複雑化しており、それらに対応していくためには、他の

支援機関との連携を密にし、そこで得た情報やノウハウをいかに活用し、支援能力の向上につなげていくかが課題となっている。

(2) 事業内容

①大津市中小企業・小規模企業等振興推進会議（年3回）

大津市が主催となり、市内の2商工会や金融機関だけでなく、近畿経済産業局、滋賀県中小企業支援課、学識経験者（大学教授）に加え、各商工会議所・商工会が推薦した事業者で組織される。大津市の産業振興を総合的かつ計画的に推進していくために、施策の検討や意見集約、情報交換を行う。

様々な立場からの、多角的な意見・情報を収集できるだけでなく、事業者からの施策に対する“生の声”を聴くことができることで、よりタイムリーで実効性の高い支援につなげることができる。また、参加者間の緊密な連携・協働を図ることで、より効果的な振興施策の推進につながる。

②経営改善資金（マル経）推薦団体連絡協議会（年1回）

日本政策金融公庫大津支店と、管轄地域内の商工会議所・商工会が連携して開催する協議会で、小規模事業者に資金需要の動向や支援事例を共有し、小規模事業者からの資金需要に対する支援力向上を図っている。

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】

コロナの影響により活動は制約されていたが、経済活動再開の段階になり、改めて行政や市内外の団体組織との連携体制を整え、物産や観光振興事業を再開している。

【課題】

大津市民は、隣接する京都市内等で消費活動を行う傾向が非常に強い。また今後、少子高齢化、人口減少が進む。そのことから、市民による市内での消費を喚起することと併せて、市外、国外からの消費を誘引する必要がある。大阪・関西万博等の大型イベントが関西で開催される好機を活かして市内へ誘客し、事業者が成果を出しやすい環境づくりを進めなければならない。

(2) 事業内容

①大津物産振興支援事業

「大津百町百福物語」というブランド名で推奨物産品の認定制度を展開、認定商品の県内外への販路拡大や地域としての魅力強化を目的とし、大津市、びわ湖大津観光協会と管内事業者を実行委員とし、審査会を年1回、振興委員会を年3回実施している。

認定審査には、歴史博物館や食品衛生専門家などにも加わっていただき、商品の歴史背景や安全性等、多面的に評価できる体制のもと、ブランド力の向上に努める。

認定商品の販路拡大のために、日本商工会議所の支援事業に積極的に参画しつつ、観光協会との連携により販売機会を提供する。ただ、認定事業者の人手不足が、イベント会場への出店や展示会出展の制約となっていることから、効果的な販売代行の方法も検討する。その他、SNS ツール（Instagram）による情報発信や各種メディアへの認定商品情報提供など、認知度向上の支援策にも取り組む。

②みーつ びわ湖・大津事業

みーつ びわ湖・大津事業は、大津の魅力を体験プログラムと組み合わせて、市内に観光客を呼び込もうというプロジェクトである。大津市、びわ湖大津観光協会、大津市商店街連盟と管内事業者が委員となり、委員会を年4回開催している。

地域事業者が幅広く参画して体験やまちあるきの機能を充実、回遊性を意識し、食事や買物、観光も組み合わせて地域全体で観光地としての魅力を備えることを共通認識とする。

地域において同種の観光誘客事業に取り組む行政や観光協会との役割分担が必要と感ずることから、本所は個店支援を中心とした事業へ軸足を移す。生活に根付いた隠れた名店の魅力を個店支援により磨き上げ、他組織との連携による観光商品への組み込みを通じて、個店への誘客を図る。

③琵琶湖疏水沿線魅力創造事業

琵琶湖疏水（滋賀・大津～京都・蹴上間）沿線の魅力創造・発信によって、市民生活や産業・文化を支える疏水の建設の意義を広く認識いただくことや、疏水沿線地域の更なる活性化を図ることを目的とし、平成30年度に本格運航を開始したびわ湖疏水船を中心に事業を展開している。滋賀県、大津市、びわ湖大津観光協会、京都市、京都市観光協会が中心となり、協議会を組織し、年6回開催している。

びわ湖疏水船は令和2年に日本遺産に認定され、令和5年には琵琶湖観光の拠点である大津港まで航路を延伸する計画である。大津市の観光は認知度の低さが課題となっており、京都との事業連携効果を活かして情報発信に努め、併せて疏水船発着地である大津港近隣の魅力を高めることで、京都から大津へ観光客の来訪意欲を高め、大津港から市内への波及による地域の更なる活性化に向けて他団体と協力して取り組む。

④中心市街地活性化に係る事業

・大津まちなか飲食店支援プロジェクト

スペインの街なかで見かける"気軽に入れる居酒屋"「バル」を市内の店舗に見立て気軽に色々なお店をハシゴして食べ、飲み、話し歩くという、グルメイベント『大津百町まちなかバル&マルシェ』や、複数の飲食店からお弁当を一堂に集めて販売する「おおつお弁当公園プロジェクト」などを実施している。本所は事業発足当初から、まちづくり大津が中心となる、大津まちなか飲

食店支援プロジェクト委員会に参画。年 6 回の委員会を通じて、飲食店の支援と大津観光の入口となる大津駅前の賑わいの創出に協力する。

・びわ湖岸誘客イベント

大津市への観光客はゴールデンウィークや夏休みを中心に賑わいを見せるが、ハイシーズン以外にも大津への来訪意欲が高まるよう、琵琶湖観光のゲートウェイである大津港近くのなぎさ公園において、数週間にわたって誘客可能なイベントを計画する委員会を年 8 回開催している。委員会は大津市、びわ湖大津観光協会、市内事業所で組織している。

本場ドイツ・ミュンヘンの雰囲気を楽しめるビールの祭典“オクトーバーフェスト”が、日本各地で開催され実績が上がっていることから、“びわ湖オクトーバーフェスト”として継続実施を検討する。

また、伝統的な夏まつり“江州音頭総踊り”を継承するイベントとして、“びわ湖大津ビワコイ祭り”が、びわ湖大津ビワコイ祭り実行委員会により実施されている。同実行委員会が年 6 回行われており、当所も参画し、賑わい創出に協力する。

⑤びわ湖コンベンションストリート構想における MICE 誘致

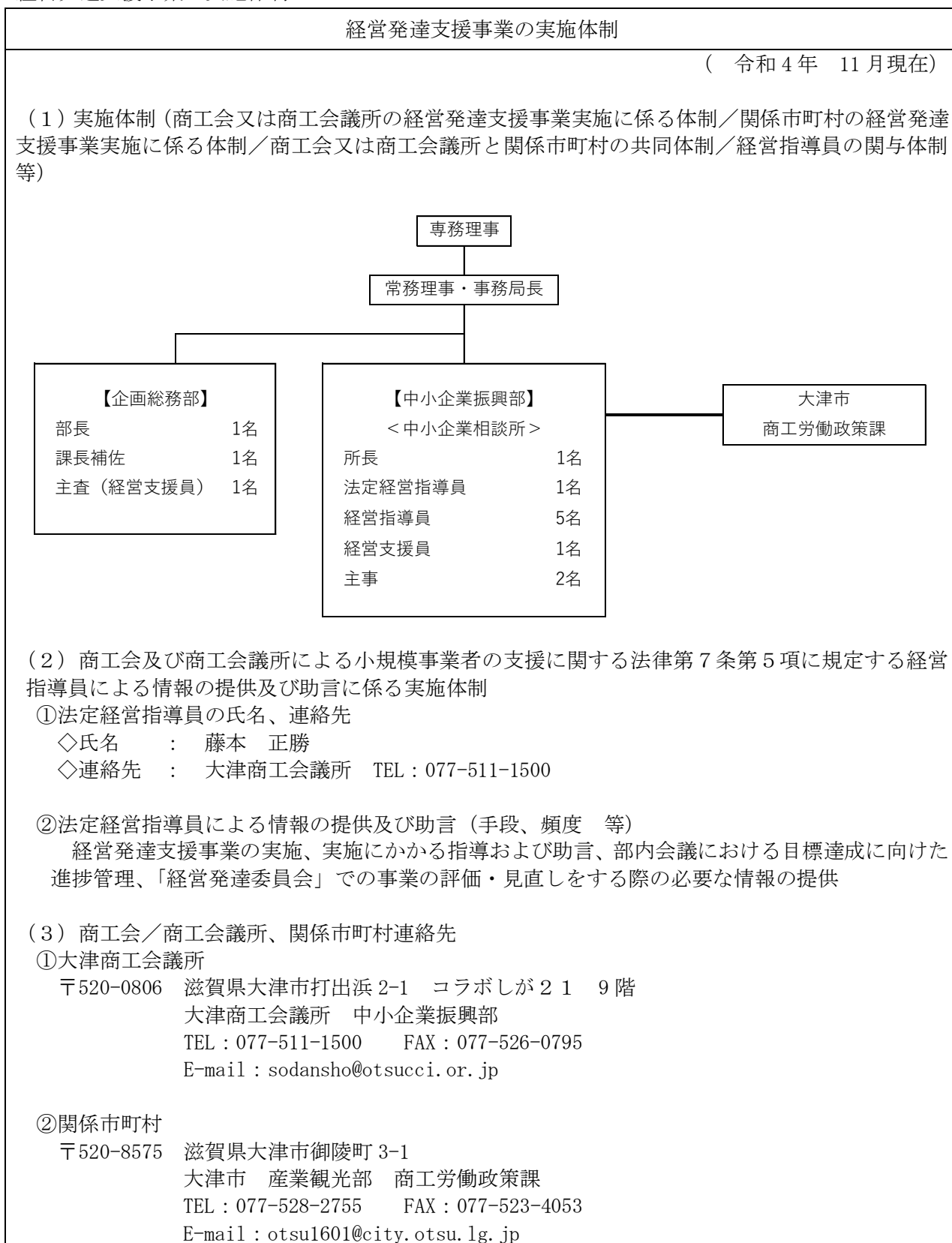
先進地においては、既に成長戦略を達成する手段の一つに MICE 誘致を位置付け、MICE 開催を通じて地域産業の活性化や都市の競争力を高めている状況にある。

本所においては、2025 年大阪・関西万博、2025 年に滋賀県で開催される国民スポーツ大会を好機と捉え、滋賀県・びわ湖のポテンシャルを最大限に発揮し、琵琶湖周辺（大津港～なぎさ公園一帯）に立地している官民のコンベンション施設の集積を活かし、琵琶湖を活用した特色あるツーリズムの提供、観光振興による地域の賑わい創出等につなげるために、戦略的にコンベンション誘致を推進する。当所が主管となり、滋賀県、大津市、県内商工会議所や経済団体を中心とした委員会を年 3 回開催する。

また、びわ湖アリーナの建設を目指した調査研究を進めており、建設を契機とした地域の魅力向上、中心市街地活性化へとつなげるためには、時間消費、コト消費を促すような、来訪者を受け入れる取り組みが中心市街地において必要であり、地域資源を活用したまちづくりも同時に推進する。

(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 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
必要な資金の額	13, 250	13, 750	13, 750
景気動向調査	550	550	550
セミナー開催費	1, 500	1, 500	1, 500
専門家派遣事業費	5, 000	5, 000	5, 000
販路開拓支援事業費	2, 700	3, 000	3, 000
職員資質向上費	500	500	500
地域経済活性化事業費	3, 000	3, 200	3, 200

(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、各種事業収入、国・県・市補助金、事業委託費

(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	