

経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 彦根商工会議所（法人番号 8160005004980）<br>彦根市（地方公共団体コード 252026）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 実施期間           | 2023/04/01 ～ 2028/03/31                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 目標             | <b>経営発達支援事業の目標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営計画や課題の明確化と課題解決に向けた支援の充実</li> <li>・ 新商品の開発と展示会・SNS を活用した販路開拓の支援</li> <li>・ 円滑な事業承継の促進と起業・創業支援の強化</li> <li>・ 外部ネットワークの活用等による職員の資質向上と支援体制の強化</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 事業内容           | <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>管内の小規模事業者の景気動向をタイムリーに把握するための景況調査、「RESAS」を活用し、立地動向や消費動向を経営指導員等が分析し公表する。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>小規模事業者（製造業）が展示会出展をすることで、新商品開発の調査を行う。地場産食材を用いた商品開発に取り組む小規模事業者（飲食店等）が消費者アンケート調査を実施する。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>小規模事業者自身がローカルベンチマーク・SWOT分析・ABC分析等を用いた経営分析を行い、経営課題を見える化し課題解決に向けた支援を行う。</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>DXの先進事例やツールの紹介を交えたセミナーを開催し、小規模事業者自身がその必要性や導入効果の理解を深める。また、事業計画の必要性を認識し作成ノウハウを習得するセミナーを開催する。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>複数職員のチーム制で事業者を支援することで、多面的な観点から進捗管理し、フォローアップ頻度の適正化を図る。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> |

|     |                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | 見本市・展示会への出展支援、合同プレスリリース会、D X推進・S N S 塾等を通じて新市場への効果的な情報発信のノウハウを提供する。                                                                                                                                                                  |
| 連絡先 | 彦根商工会議所<br>〒522-0063 滋賀県 彦根市 中央町 3 番 8 号<br>TEL:0749-22-4551 FAX:0749-26-2730<br>e-mail:info@hikone-cci.or.jp<br>彦根市 地域経済振興課<br>〒522-8501 滋賀県 彦根市元町 4-2<br>TEL:0749-30-6119 FAX:0749-24-9676<br>e-mail:shoko@ma.city.hikone.shiga.jp |

(別表1)

## 経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

#### 1. 目標

##### (1) 地域の現状及び課題

###### ①現状

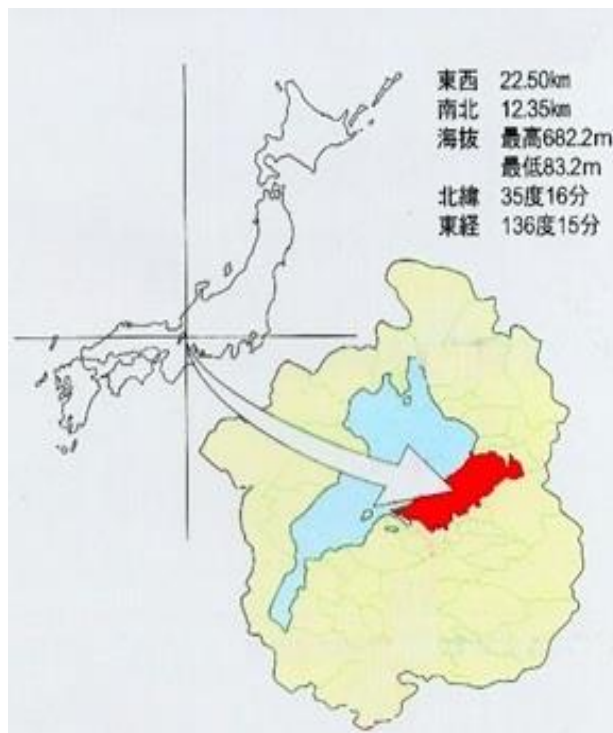
###### 〈立地〉

彦根市は面積 196.87  $\text{km}^2$ 、京都市と名古屋市のほぼ中間に位置する滋賀県東部の中心都市である。

交通アクセスは、JR 東海道線 彦根駅、近江鉄道 彦根駅があり、東海道新幹線 米原駅から一駅、名神高速道路 彦根 IC 等が通り、特に関西、中部方面の中心都市との交通利便性が高い。

彦根市は戦国時代を経て関ヶ原の合戦後、400年以上にも渡って徳川四天王の一人である井伊家が治政を行ってきた。その地理的特性から、奈良・京都・大阪への物資や人材の供給源および中継地、あるいは畿内と東国・北国とを結ぶ要衝として発展してきた。東海道・中山道・北陸道が合流する陸上交通の要衝でもあり、「近江を制する者は天下を制す」として度々戦乱の舞台となってきた。

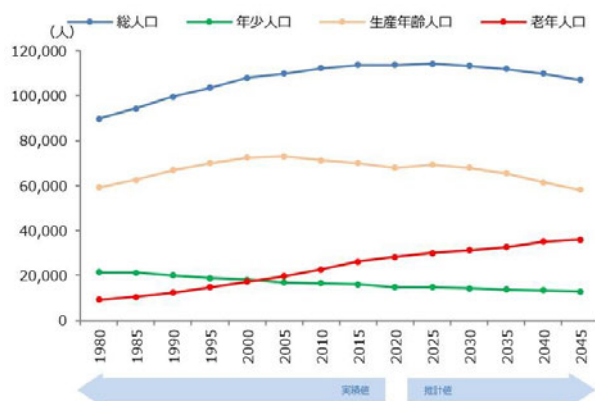
市内には、国立大学法人滋賀大学、公立大学法人滋賀県立大学、聖泉大学、ミシガン州立大学連合日本センターの大学生・留学生など約 6,000 人が在学する。大規模な都市空襲を受けなかったことから近世以来の城下町や宿場町の町並みが比較的保存されている。



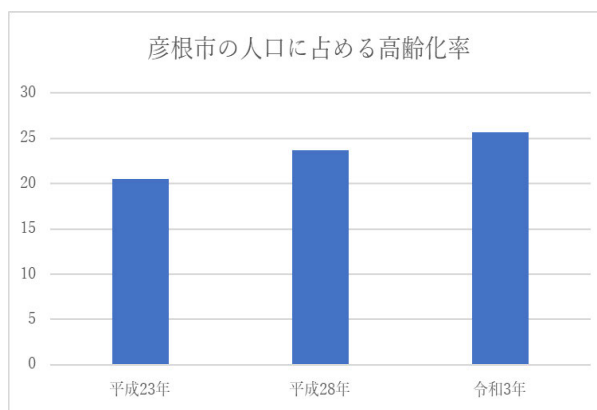
###### 〈人口〉

彦根市の令和4年10月1日現在の人口は111,835人で、近年は人口増加が鈍化しており、2025年に114,206人と予測され、その後は、減少の一途をたどると推計されている。

なお、高齢化率は25.7%（令和3年10月1日現在）で平成23年比5.3%上昇している。



【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」  
【注記】2025年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。



彦根市人口における高齢者の占める割合

〈小規模事業者〉

彦根市の小規模事業者数の推移は、以下のとおりである。

|         | 事業所数  | 商工業者数 | 小規模事業者数 |
|---------|-------|-------|---------|
| 平成 23 年 | 4,566 | 4,144 | 3,240   |
| 平成 28 年 | 4,484 | 4,013 | 3,083   |

(平成 23 年・平成 28 年経済センサスより)

(小規模事業者の業種構成内訳)

|                   | 平成 23 年 |       | 平成 28 年 |       | 事業者数<br>増減比較 |
|-------------------|---------|-------|---------|-------|--------------|
|                   | 事業者数    | 構成比   | 事業者数    | 構成比   |              |
| 建設業               | 455     | 14.0% | 425     | 13.8% | -30          |
| 製造業               | 340     | 10.5% | 311     | 10.1% | -29          |
| 電気・ガス・熱供給・水道業     | 2       | 0.1%  | 3       | 0.1%  | 1            |
| 情報通信業             | 23      | 0.7%  | 23      | 0.7%  | 0            |
| 運輸業、郵便業           | 17      | 0.5%  | 20      | 0.6%  | 3            |
| 卸売業               | 152     | 4.7%  | 142     | 4.6%  | -10          |
| 小売業               | 670     | 20.7% | 599     | 19.4% | -71          |
| 金融業、保険業           | 45      | 1.4%  | 31      | 1.0%  | -14          |
| 不動産業、物品賃貸業        | 247     | 7.6%  | 234     | 7.6%  | -13          |
| 学術研究、専門・技術サービス業   | 103     | 3.2%  | 105     | 3.4%  | 2            |
| 宿泊業               | 14      | 0.4%  | 14      | 0.5%  | 0            |
| 飲食業               | 324     | 10.0% | 310     | 10.1% | -14          |
| 生活関連サービス業、娯楽業     | 300     | 9.3%  | 317     | 10.3% | 17           |
| 教育・学習支援業          | 105     | 3.2%  | 96      | 3.1%  | -9           |
| 医療、福祉業            | 101     | 3.1%  | 130     | 4.2%  | 29           |
| サービス業（他に分類されないもの） | 342     | 10.6% | 323     | 10.5% | -19          |
| 合計                | 3,240   | 100%  | 3,083   | 100%  | -157         |

彦根商工会議所会員数の推移と業種内訳は、以下のとおりである。

|         | 会員数   | 製造業 | 建設業 | 卸・小売業 | 飲食・サービス業 |
|---------|-------|-----|-----|-------|----------|
| 平成 23 年 | 1,515 | 285 | 353 | 397   | 480      |
| 平成 28 年 | 1,635 | 285 | 396 | 385   | 569      |
| 令和 3 年  | 1,558 | 255 | 389 | 325   | 589      |

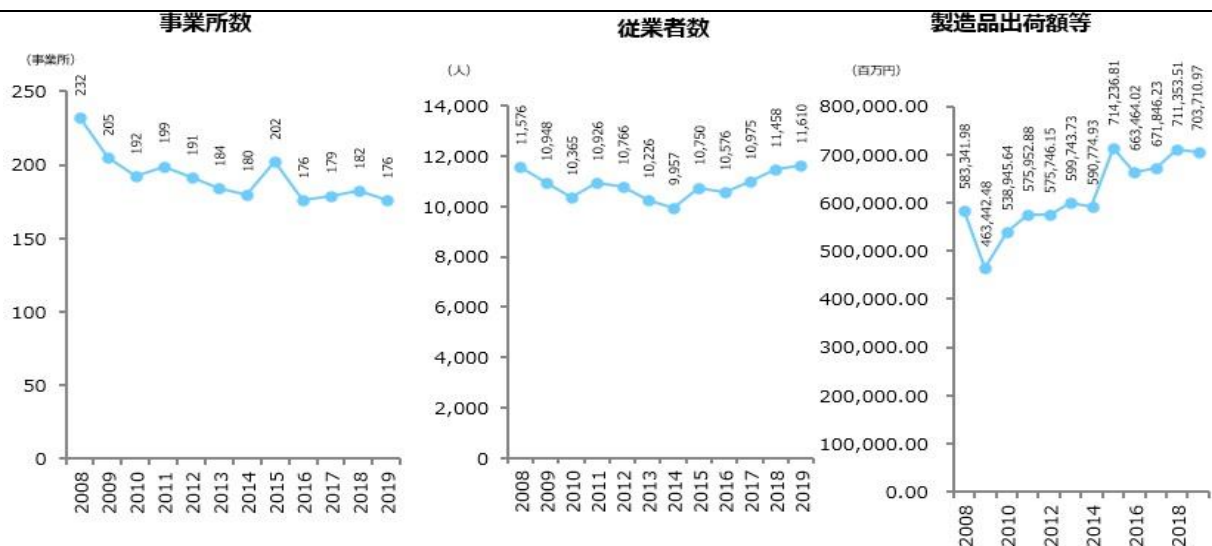
業種内訳をみると卸・小売業が 18.1%減（平成 23 年/令和 3 年）、続いて、製造業が 10.5%減、代わりに飲食・サービス業が 22.7%増となっている。

また、小規模事業所数は、医療・福祉業、生活関連サービス業、娯楽業が増加しているが、他は減少し、特に小売業の減少数が最も大きく、続いて建設業、製造業の順となる。小規模事業者数は、減少傾向となっている。

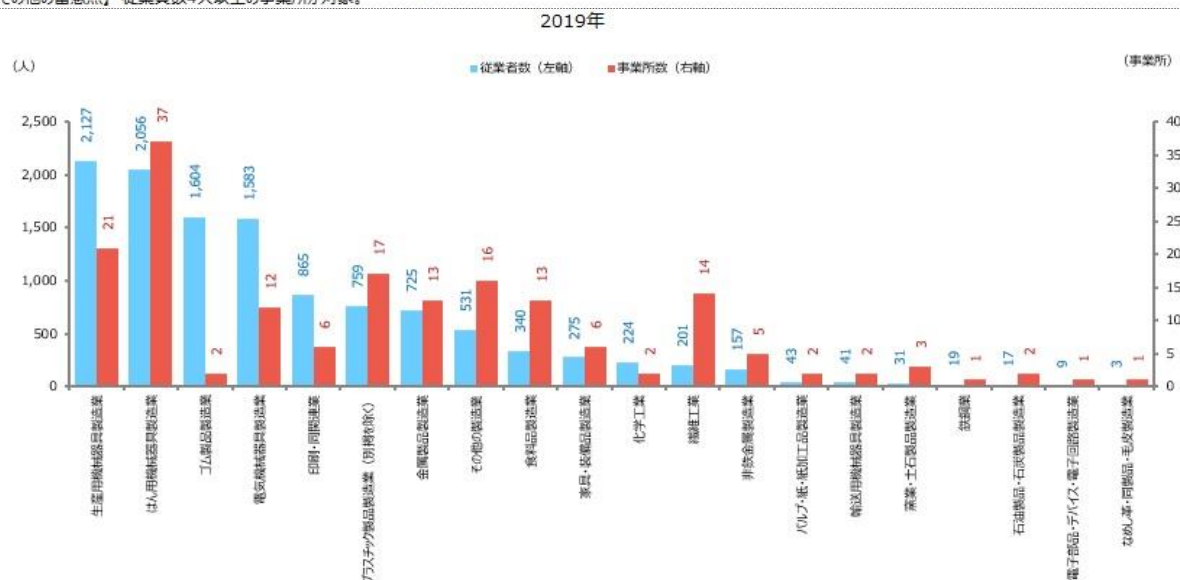
〈産業〉

(i) 製造業

平成 31 年の事業所数は 176 事業所、従業者数は 11,610 人、製造品出荷額は 7,037 億円である（いずれも従業員 4 人以上の事業所）。業種別製品出荷額では生産用機械が 1,548 億円、電気機械が 1,035 億円、その他、金属、製品、プラスチック、印刷と続く。



【出典】 経済産業省「工業統計調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工、  
 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」  
 【その他の留意点】 従業員数4人以上の事業所が対象。



【出典】 経済産業省「工業統計調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工、  
 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」  
 【その他の留意点】 従業員数4人以上の事業所が対象。

なお、地場産業はバルブ、仏壇、ファンデーションの3業種がある。

#### (A) バルブ

県内最大の地場産業であるバルブは船用、陸用（産業用）、水道用の3種に分けられる。船用は造船業の景況、水道用は公共投資に依存するところが多い。硫化物分散型鉛フリー銅合金鋳物ビワライトを開発販売展開している。業界売上は279億円（令和2年「滋賀の商工業」より）。

#### (B) 仏壇

昭和50年に通産大臣による伝統的工芸品の業界第1号指定を受けた高級伝統仏壇産地であるが、若者の宗教離れや生活様式の変化もあり厳しい状況である。業界売上は12億円（令和2年「滋賀の商工業」より）。

#### (C) ファンデーション（ブラジャー・ショーツ）

戦前の足袋製造から戦後に女性下着製造へ転換し、デザイン企画、開発、新素材、縫製技術の高揚を図ってきたが、国内受注は厳しい状況である。業界売上は25億円（令和2年「滋賀の商工業」より）。



①バルブ



②仏壇

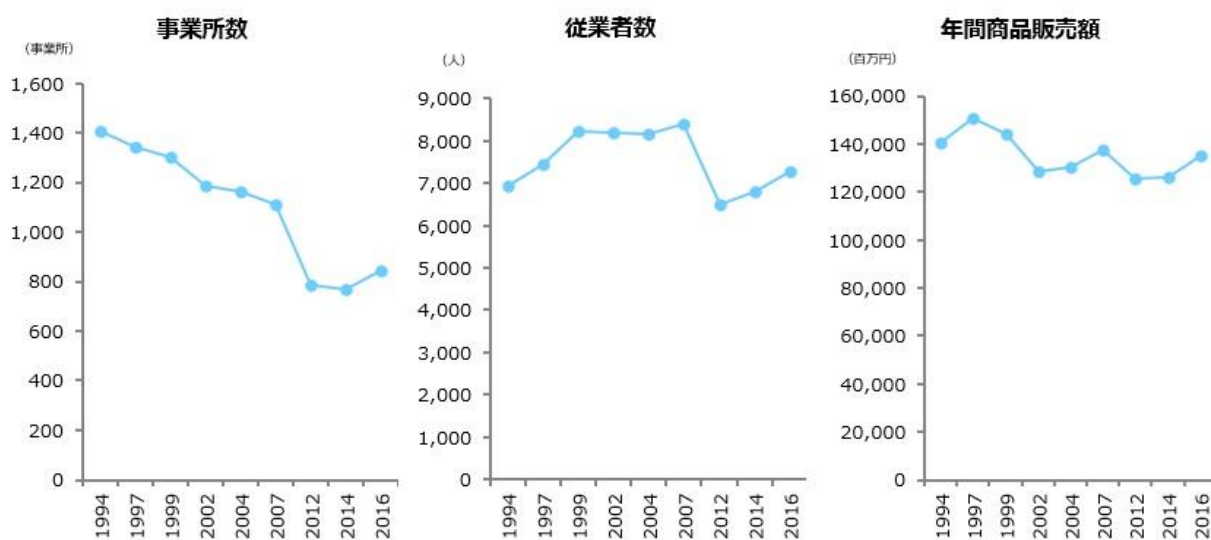


③ファンデーション

(ii) 小売業

平成 31 年の事業所数は 844 事業所、従業者数は 7,285 人、商品販売額は 1,349 億円である。

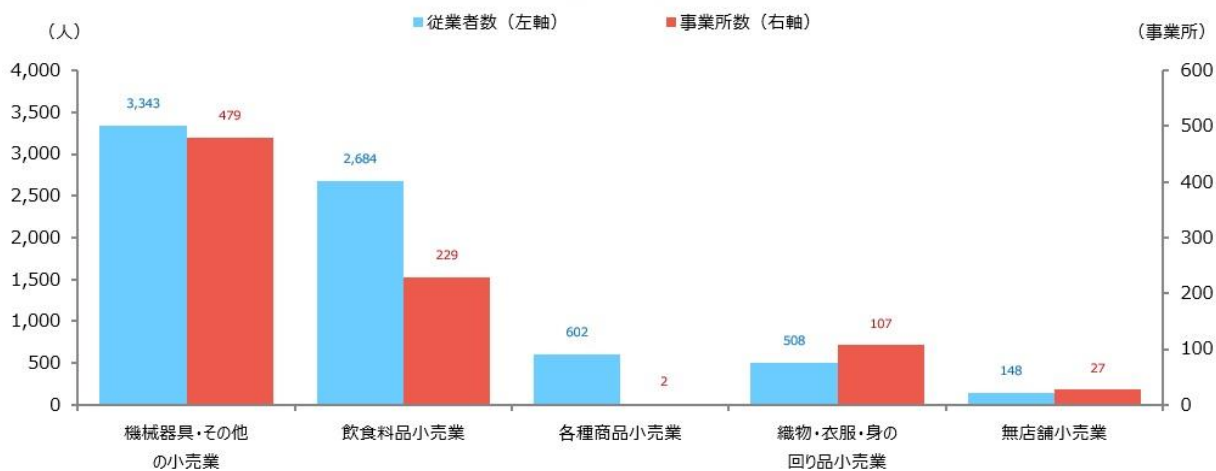
業種別商品販売額では飲食料品が 361 億円、織物・衣服・身の回り品が 82 億円、無店舗小売が 29 億円の順となっている。



【出典】経済産業省「商業統計調査」 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」

【注記】2007年以降は、日本標準産業分類の大幅改定の影響や、「商業統計調査」と「経済センサス活動調査」の集計対象範囲の違い等から、単純に調査年間（表示年）の比較が行えない。

2016年



【出典】

総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」



### (iii) 景況感

彦根商工会議所が令和4年第一四半期に管内の小規模事業者を中心に実施した景況調査によれば、今期の「業況判断 DI（好転－悪化）」は 2.9、「採算 DI（好転－悪化）」は 1.4、「売上高 DI（好転－悪化）」は 12.9 と、いずれも好転が悪化を上回った。次期は、「業況判断 DI」が▲8.6、「採算 DI」が▲2.9、「売上高 DI」が▲1.4 となった。

業種別にみると、サービス業、飲食業の「業況判断 DI」が大きく好転したものの、卸小売業、建設業は依然厳しい状況にあるが、建設業については「売上高 DI」は好転を示し、「採算 DI」もマイナス幅を大きく縮小してきている。

「仕入単価 DI（上昇－低下）」は昨年比で 72.7、前期比で 71.2 と前回調査時よりもさらに上昇し、次期で 69.1 と上昇は継続する見通し。「販売単価 DI（上昇－低下）」は昨年比で 25.2、前期比で 22.3、次期で 27.5 と、継続的な上昇を示した。

「資金繰り DI（容易－困難）」は昨年比で▲6.4、前期比で▲5.0、次期で▲8.6 と困難な状況が継続している。「従業員 DI（過剰－不足）」は昨年比で▲14.6、前期比で▲13.8、次期は▲19.6 と不足傾向が継続する見通し。

### ②課題

#### (i) 人口の減少と高齢化への対応

彦根市においては、人口減少が令和7年をピークと予測されているが、65歳以上の割合は 25.7%（令和3年10月時点）となっており高齢化が進んでいる。早期に若者層の流出に歯止めをかける必要がある。

小規模事業者全体で経営者が高齢化するなかで、後継者不在による廃業の食い止めも急務であり、計画的に事業承継を促す支援策が必要である。

#### (ii) 地域内消費の促進に向けて

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、彦根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。

#### (iii) ウィズコロナへの対応

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響で、産業全体で急激な売上減少や雇用情勢の悪化など甚大な影響を受けている。ウィズコロナの現今においてはニューノーマル（新しい生活様式）に移行できないと淘汰されるとも言われている。

そんななか、事業継続計画の必要性を再認識する事業者も多く、企業における各種のリスク管理能力の備えが急務となっている。

#### (iv) デジタルトランスフォーメーションへの対応

急速に進展するデジタル化、自動化、AI、ロボティクス等のデジタルトランスフォーメーションへの対応が、人口減少・高齢化の著しい当地域における小規模事業者が事業活動を持続的に発展するためには、生産性向上の観点からも避けて通れないものとなっている。

#### (v) 業種それぞれの課題

製造業と建設業では下請けや関連企業が多く、大手依存型で利益確保が厳しい状況が続いている。

卸小売業では、大手家電量販店や大型商業集積、ドラッグストアチェーン店の相次ぐ参入やネット通販市場の急拡大もあり、とりわけ旧市街商店街の個人商店では品ぞろえが顧客ニーズに対応できていないことや新たな販路が開拓できていないことなどから苦境に立たされている。また製造業や建設業と同様に店主の高齢化や後継者の不在によって廃業する店舗が増えている。

そのため、魅力ある事業（店舗）を開業希望者への支援と既存事業者で廃業予定者とのマッチング、自社製品の開発や高付加価値商品・サービスの提供による下請けからの脱却を推進するべく、経営計画の策定支援を行っていく必要がある。

(vi)彦根商工会議所の課題

彦根商工会議所では、現今の諸課題を解決させるために彦根市と連携しながら、小規模事業者が抱える様々な経営の悩みに対して、傾聴と提案による伴走支援を行うため、これまで以上に専門性やスキルの向上に努め、支援体制を構築する必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

小規模事業者は、自らが地域の特性や資源を最大限に活かし創意工夫することで、事業の持続的な発展をめざすことができ、彦根市経済の活性化につながることから、地域に新たな活力をもたらす起業や、事業承継等による有用企業の事業継続を含め、新時代に即した価値を提供できるよう、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。

新型コロナウイルスの感染拡大をはじめ、人口減少・少子高齢化による生産労働人口の減少、経済活動のグローバル化、デジタル化の急速な発展、CO2削減の取り組み、SDGs理念の広がり等、小規模事業者を取り巻く環境の変化は目まぐるしいなか、それらに柔軟かつ迅速に対応するため、当事者と支援機関、関係機関が連携し総合的に支援することで、持続的な小規模事業者の事業活動に繋げる。

当所は、昭和13年の設立以来、地域経済総合団体として、地域経済の発展と小規模事業者の経営改善普及事業に取り組んできた。これまで時代のニーズにあわせて、共同住宅や各業界組合の設立、中心市街地活性化事業などを手掛けてきたが昨今は、日本版DMO組織において域内の歴史や伝統文化を戦略的にストーリー化し国内および訪日外国人旅行者を誘客することや、新規開業予定者向け「起業塾」の開催、小学生向けの英語スピーチコンテストやプログラミング講座など当所が中心となって地域経済活性・人材育成事業をおこなっている。

しかしながら、これまでから特定の職員が担当することが多く、仕事量の偏りも否めない。

また、小規模事業者支援においては、各経営指導員の個人スキルに依存されがちであり職員間でも事務分掌を重視するあまり、横の連携がうまくできていない。

これらの課題を解決していくためには、業務量、生産性を見直し、事務の合理化を検討するとともに各職員のスキルアップ、ノウハウの共有化を図ることが必要である。

②彦根市総合計画との連動性・整合性

彦根市では、令和4年度から令和15年度までの12年間を計画期間とした「彦根市総合計画」を実行中であるが、彦根の未来（めざすまちの姿）を「歴史と文化を紡ぎ、未来を創造する、市民一人ひとりが輝くまち彦根」としている。本計画は、令和4年度に前期基本計画を策定し、商業・工業・サービス業の振興として、以下の取り組みを実施している。

- (i) 企業立地・産業集積の促進
- (ii) 商店街の活性化に向けた連携促進と将来ビジョンの策定支援
- (iii) 中小小売商業サービス事業者の育成
- (iv) 地場産業の振興

特に「(iii) 中小小売商業サービス事業者の育成」において商工業者、商工会議所、商工会、金融機関、行政などの連携体制のもと、経営診断・相談・指導の充実、各種助成制度に関する情報提供を図るなど、観光関連事業者や飲食サービス事業者を含む小規模事業者の経営基盤の強化を図ることとしている。

③彦根市まち・ひと・しごと創生総合戦略

彦根市の上位計画「彦根市総合計画」を具体化し、補完する位置づけで「第2期彦根市まち・ひと・しごと創生総合戦略」が令和2年度から令和6年度を計画期間に策定された。本計画の基本目標を以下に示す。

- (i) 魅力ある安定した雇用が生まれるまちづくり
- (ii) 次代を担う子どもたちを安心して産み、育てることのできるまちづくり
- (iii) 若者のチャレンジにより、新しい人の流れが生まれるまちづくり
- (iv) 時代に合った地域の中で、安心な暮らしを守るまちづくり



特に、「(iii) 若者のチャレンジにより、新しい人の流れが生まれるまちづくり」において、金融機関、行政などの連携体制のもと、起業・創業や事業承継にかかる経営診断・相談・指導の充実、各種助成制度に関する情報提供を図るなど、小規模事業者の経営基盤の強化を図ることとしている。

(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。

- (i) 経営計画や課題の明確化と課題解決に向けた支援の充実
- (ii) 新商品の開発と展示会・SNS を活用した販路開拓の支援
- (iii) 円滑な事業承継の促進と起業・創業支援の強化
- (iv) 外部ネットワークの活用等による職員の資質向上と支援体制の強化

## 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5年4月1日 ～ 令和10年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

### ①経営計画や課題の明確化と課題解決に向けた支援の充実

コロナ禍の影響克服や、ウィズコロナを見据えたビジネスモデルの転換には、小規模事業者自身が課題把握・課題解決するために経営能力向上を図り、自社の強みを活かした長期戦略が必要となる。そこで、販売力強化や業務効率・生産性向上等に繋がるDXの必要性や重要性を学ぶセミナーを開催し、自社で課題把握・課題解決出来るように対話を通じた伴走支援を行う。

特定支援分野として、小規模事業者の資金調達・補助金申請を中心に位置付け集中的な支援を展開する。支援効果を高めるために、経営指導員並びに経営支援員を中心に職員全体の資質向上に努めると共に、経営課題の内容・深度に応じて専門家を活用した支援を実施する。

### ②新商品の開発と展示会・SNSを活用した販路開拓の支援

小規模事業者が事業継続、収益力を高めるためには、新商品・新サービスの開発や顧客の開拓など、販路開拓に取り組む重要性が年々増している。競争力を高めると同時に、国・県・金融機関等が実施する景況調査に加えて、当所独自の調査を実施し情報提供することで、小規模事業者自身が管内の動向を把握し顧客ニーズの収集・分析を行う。

また、販路の拡大として展示会出展やECサイトの活用など、地域のトレンドに合った新商品開発や、インターネットを活用した販売手法により、顧客データを蓄積・分析・活用する。併せてプレスリリース等の情報発信手法を学び、広域で商品特性に応じた情報発信を取り組むことで小規模事業者自身が販路開拓に繋げるよう対話を通じて伴走支援を行う。

### ③円滑な事業承継の促進、創業支援の強化

創業による新たな雇用創出は地域の活力にも繋がると考える。そこで、創業塾の実施により管内の創業者の発掘並びに育成を図り、計画的な創業を支援する。

創業後は当所経営指導員等による対話と傾聴を通じて事業者自身が経営課題を認識し、解決に向けて自ら取組むよう伴走支援を行い、必要に応じて外部専門家や金融機関とも連携する。

また、事業者数減少の大きな要因である廃業を新たな創業に繋げるべく、滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターや金融機関とも連携し、事業者自身が納得した上で円滑に事業承継出来るよう伴走支援を行う。

### ④外部ネットワークの活用等による職員の資質向上と支援体制の強化

彦根市をはじめとする行政機関・金融機関・支援機関のネットワークを活用し、経営指導員・経営支援員及び一般職員が支援能力の習得と向上を図る。小規模事業者が抱える課題解決に必要な知識を習得する研修会に積極受講すると共にOJTを併用し支援体制を強化する。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

#### 【現状】

現在当所では、滋賀銀行のシンクタンクである(株)しがぎん経済文化センターより、四半期毎に滋賀県内企業動向調査の結果を入手し、当所会報誌並びにウェブサイト上で地域経済データとして掲載し、小規模事業者などへ情報提供をしている。

また、当所の独自調査として彦根企業景況等調査を四半期毎に実施し、管内の小規模事業者の景気動向を把握し、経営指導員等が情報提供すると共に指導に役立てている。

さらに、彦根公共職業安定所業務月報より県・市の雇用情勢データも同様の方法で情報提供している。

### 【課題】

小規模事業者は、業種・業態によって、必要な情報は量・質ともに異なるため広域に発信すると同時に、必要な情報を取捨選択し個別に情報提供することが課題となっている。

### 【改善方法】

地域の経済動向をシンクタンクの調査や公的機関の調査により収集するだけでなく、当所の独自調査を実施し分析することにより、情報の蓄積を図る。蓄積した情報は、所内で経営指導員・経営支援員・一般職員が共有し、小規模事業者の経営分析支援、経営計画作成支援等に活用する。

当所会報誌、ウェブサイト、プレスリリースにより情報発信を行っているが、定着するために今後も継続することで事業者自身が容易に情報収集できる制度とする。

## (2) 目標

| 内容                   | 公表方法 | 現行 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|----------------------|------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①「彦根企業景況等調査」の調査・公表回数 | HP掲載 | 4回 | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    |
| ②「RESAS」の分析・結果公表回数   | HP掲載 | 0回 | 2回    | 2回    | 2回    | 2回    | 2回    |

## (3) 事業内容

### ①彦根企業景況等調査

管内の小規模事業者の景気動向をタイムリーに把握し、適切な経営支援をおこなうために、当所が独自に調査し、その結果を所内で経営指導員・経営支援員・一般職員が共有する。経営指導員等が巡回・窓口指導時に小規模事業者へ情報提供し、経営に役立てる。

【調査手法】 調査票をFAXまたは、Google フォームをメールで送信し回収する。  
経営指導員等が回収したデータを整理、外部専門家と連携し分析を行う。

【調査対象】 管内事業所200社の5業種（製造業、建設業、小売業、サービス業、飲食業）

【調査項目】 売上高、採算、仕入単価、販売単価、従業員数、業況、資金繰り等

### ②RESASの分析

他機関の調査データの中で、小規模事業者の経営環境に役立つ情報について取りまとめ、巡回・窓口相談等で提供する。現計画にはなかった地域経済分析システム「RESAS」を活用し、立地動向や消費動向を経営指導員等が分析し公表する。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行う

【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

## (4) 調査結果の活用

彦根企業景況等調査の結果は、当所会報誌とウェブサイトに調査報告として年4回掲載する。また、RESASの分析結果は、当所ウェブサイトで公表し、広く管内事業者等に周知を図る。

地域メディア・行政・シンクタンク等へも情報提供し、広く小規模事業者への情報提供を図ると共に、経営指導員等が巡回指導・窓口相談、会議等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】

近年は展示会出展支援として、活用ノウハウを習得するセミナーの実施に留まっており、出展企業によるアンケート回収が出来ていない状況である。また、現計画では商圈調査を挙げていたが、小規模事業者が活用するのは困難であり実施出来ていない。

### 【課題】

遠方で開催される大規模な見本市・展示会に出展することは小規模事業者にとって費用面・人材面の観点から困難であるため、近隣の店舗や物産展を活用したアンケート調査の実施に取り組むことが必要ではないかと捉えている。

### (2) 目標

| 内容                      | 現行 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|-------------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①BtoB アンケート調査(調査対象事業者数) | —  | 2 者   | 2 者   | 3 者   | 3 者   | 3 者   |
| ②BtoC アンケート調査(調査対象事業者数) | —  | 3 者   | 3 者   | 5 者   | 5 者   | 5 者   |

### (3) 事業内容

#### ①BtoB アンケート調査

BtoB 取引をする小規模事業者（製造業）が展示会出展をすることで、新商品開発の調査を行う。

出展する展示会は「メッセナゴヤ」・「新価値創造展」・「ものづくりワールド（大阪・名古屋）」等を想定する。

【調査対象】見本市・展示会に出展して BtoB 取引をする小規模事業者（製造業）

【調査手法】来場するバイヤーに対し、アンケート調査を実施する

【調査回数】年1回

【調査項目】商品・サービスの技術、機能、価格帯、ニーズ等

【サンプル数】来場者50人

【分析手法】経営指導員等が専門家と連携して分析

【調査結果の活用】当該事業者へフィードバックして、新規顧客開拓等、新たなビジネスチャンスを見出すための資料とする。

#### ②BtoC アンケート調査

地場産食材を用いた商品開発に取り組む小規模事業者（飲食店等）が、地場産の食材を用いた新商品開発に対する消費者アンケート調査を実施する。道の駅やJAの直販所、スーパーマーケットの敷地内で試食会を開催する。

【調査対象】地場産食材を用いた商品開発に取り組む小規模事業者（飲食店等）

【調査手法】来店客に対し、試食・アンケート調査を実施する

【調査回数】年1回

【調査項目】商品の味、食感、見た目、価格、パッケージ、ネーミング等

【サンプル数】来店者100人

【分析手法】経営指導員等が専門家と連携して分析

【調査結果の活用】当該事業者へフィードバックすることで、商品改良・新商品開発に繋げる。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

これまでの巡回・窓口相談では、経営一般や金融、労務、取引等に関して、小規模事業者からの希望に応える受動的な対応が主流となっている。

#### 【課題】

金融相談では、経営者の高齢化や後継者不在も多く、長引くコロナ禍において前向きな融資ばかりでない状況でもある。また、長年の経験と勘に頼っている経営者に対する経営改善計画などが策定で

きていないため、資金繰りの悪化も含め原因と対策を経営者が把握した上での改善行動となるよう支援していくことが課題となる。

### 【改善方法】

小規模事業者が自社の現状を正しく認識し、課題と対策について把握することで、事業の発展のために最適な意思決定を行うことができるように、経営指導員等が経営状況の分析を支援し、なおかつ効果的なアドバイスを行うことで、課題解決を図る。

また、小規模事業者のうち 65 歳以上の経営者は 3 割を超えており、今後数年で事業承継のタイミングを迎えるとみられている。事業承継を円滑に行うためには準備期間を要するため、自社の経営分析をすることにより、スムーズな事業承継を図る。

## (2) 目標

|           | 現行   | 令和 5 年度 | 令和 6 年度 | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 | 令和 9 年度 |
|-----------|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ①経営分析事業者数 | 12 者 | 35 者    | 50 者    | 50 者    | 70 者    | 80 者    |

## (3) 事業内容

### ①小規模事業者自身による経営分析

【対 象 者】管内の小規模事業者の内、自社で課題の把握や解決ができない事業者、事業承継を予定している事業者、融資推薦先。

【分析項目】自社の内部状況（決算推移、内部資源（強み・弱み）等、自社の外部環境（事業機会・近隣競合等）

【分析手法】「ローカルベンチマーク」や「SWOT 分析」、「ABC 分析」等を活用し、小規模事業者自身が分析出来るように経営指導員が支援を行う。  
専門性の高い分析については、専門家派遣等も活用しながら実施する。

### (A) ローカルベンチマーク

経営指導員等による巡回・窓口相談時に「ローカルベンチマーク」をツールとして提供する。簡単なエクセルシートに業種・資本金・従業員数を入力することで企業規模に応じ分析結果が表示され、財務内容を入力することにより客観的な判断のできる分析結果が導き出せる。業種規模に応じ比較が容易であり、自社の業界平均との差が明確に把握でき事業者が現状把握し、将来目標を明らかにする。

項目：ローカルベンチマークによる財務分析・把握

- ・売上増加率
- ・営業利益率
- ・労働生産性
- ・EBITDA 有利子負債倍率
- ・営業運転資本回転率
- ・自己資本比率



### (B) SWOT 分析

事業者自身が SWOT 分析を活用し、強み・弱み・機会・脅威を把握する。強みを伸ばすことで他社との差別化ポイントを見出し、新たな顧客獲得に繋げる。

### Strength

#### 強み

自社の持つ強みや長所など。  
競合他社と比べて、優れている、勝っている、得意な点。  
また、自社で制御できるもの。

### Weakness

#### 弱み

自社の持つ弱みや短所など。  
競合他社と比べて、劣っている、負けている、苦手な点。  
また、自社で制御しづらいもの。

### Opportunity

#### 機会

自社のにとって活用すればプラスになるような機会・環境。  
業界や市場の変化など、外的な要因で有利に働くもの。

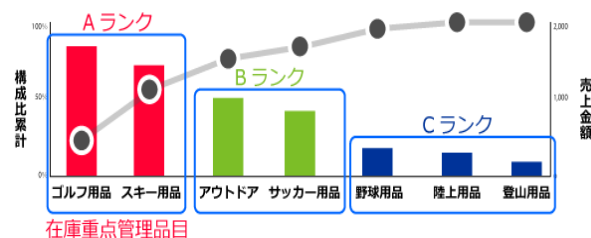
### Threat

#### 脅威

自社だけでは防ぎようがない脅威や危険。業界や市場の変化、法律などによって、不利・負担になるような外的要因。

### (C) ABC分析

自社で扱う商品ごとの販売シェアを把握することで、商品の厳選や利益率向上を行う。これにより、自社への顧客ニーズが把握でき、効果的なプロモーション活動に繋げる。



### (4) 分析結果の活用

#### ①分析結果に基づく課題解決策の提案

顕在化した経営課題に対しては、経営指導員等が具体的な課題解決策をアドバイスする。課題解決にあたっては「6. 事業計画策定支援に関すること」に記載する事業計画策定を提案し、一時的なアドバイスで終わることなく、課題が解決されるまで伴走型支援を実施する。

また、専門的な知識が必要となる課題に対しては、外部専門家と連携し提案等を行う。その際、経営指導員等はこれらの専門家に帯同し、指導ノウハウを習得するとともに、相談後のフォローアップを担う。

#### ②経営指導員等会議による情報共有

分析結果は経営指導員等会議で内部共有し、担当の経営指導員等が一人では解決しづらい経営課題を多面的に検討し、事業者が今後の事業計画の策定に繋がられるよう組織全体で支援する。

また、分析結果はデータベース化し、経営指導員等及び一般職員がいつでも閲覧できるようにする。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

従来の小規模事業者に対する事業計画の策定支援は、小規模事業者持続化補助金などの補助金申請を通じての支援を行うなど、事業者からの支援申請に基づいて受動的に対応するにとどまっていた。

一方で、小規模事業者が自社の現状と課題を認識し、将来像を設定し自ら経営意識を変化させることが重要であり、具体的に目標を設定し自らのビジネスモデルの再構築並びに、顧客ニーズや自社の強みを活かした事業計画に基づく実行が求められている。

#### 【課題】

近年ではDXに対する理解を深めて適応できることが経営者には求められており、事業計画を作成する上でも、データ活用や業務効率化の観点からDX導入を積極的に活用することが重要となる。

支援機関である当所としても、受動的な対応から脱却し、窓口相談等においても積極的にビジネスモデルの構築支援に向けて取り組んで行くことが必要である。

また、対応する職員の経験や支援手法に差があるため、統一した支援方法を取り入れることにより、経営指導員等間での情報共有をスムーズにすることが必要となる。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して、経営計画の策定やビジネスモデルの再構築の必要性を周知すると共に、事業者が持続的に遂行できる実現可能性の高い事業計画として作成を支援する。

これらは決して各種補助金申請書類の作成が目的ではなく、事業者自身が自社の課題を把握し解決するための計画作成であることの認識を促す。

また、共通の支援ツール（SWOT分析、ABC分析等）を用いることにより事業所情報の蓄積並びに個々の支援事例について、定期的な情報交換を行うことにより、所内で情報共有する。分析により即効性の高い改善提案や、中長期的に改善を図ること等、個々の状況に応じた課題解決に向けて取組むことが出来る。

DX推進については、経営資源に乏しい小規模事業者がスムーズに導入・対応出来るよう、DXの必要性を正しく理解するためのセミナーを実施する。

### (3) 目標

|                  | 現行  | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①DX推進セミナーの開催回数   | 1回  | 2回    | 2回    | 2回    | 2回    | 2回    |
| ②事業計画策定セミナーの開催回数 | 2回  | 2回    | 2回    | 2回    | 2回    | 2回    |
| ③創業塾の開催回数        | 1回  | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |
| 事業計画策定事業者数       | 40者 | 24者   | 36者   | 36者   | 50者   | 60者   |

※事業計画策定事業者数は、当所の支援実績によると経営分析を行った内7割の事業者が事業計画策定に至っているため目標値とした。

### (4) 事業内容

#### ①DX推進セミナーの実施

【支援対象】DXを必要とする管内の意欲的な事業者

【支援手法】DXの先進事例やツールの紹介を交えたセミナーを開催し、小規模事業者自身がその必要性や導入効果の理解を深める。

【募集方法】当所ウェブサイトで周知するだけにとどめず、彦根市広報誌や地方紙などの新聞各社へのプレスリリース、マスメディア、更には日本政策金融公庫を始めとする金融機関を通じて周知することにより、広く事業者へ呼びかける。

【講師】中小企業診断士等

【回数】年2回

【カリキュラム】バックオフィスのDX化による業務効率化、データ蓄積・分析に基づいた広報等の情報発信、作業工程の効率化と安定化・高品質化等

【参加者数】10者/1回

#### ②事業計画策定セミナーの実施

【支援対象】「5. 経営状況の分析に関すること」における経営状況の分析を実施した事業者。

【支援手法】初めて事業計画を策定する事業者だけでなく、再構築する事業者を対象として、事業計画書の作成方法を学ぶセミナーを実施する。セミナーでは、事業計画の必要性などを周知すると共に参加者向けに個別相談会を実施し、より密度の濃い支援を行う。

【募集方法】当所ウェブサイトで周知するだけにとどめず、彦根市広報誌や地方紙などの新聞各社へのプレスリリース、マスメディア、更には日本政策金融公庫を始めとする金融機関を通じて周知することにより、広く事業者へ呼びかける。

【講師】中小企業診断士等

【回数】年2回

【カリキュラム】自社の商品開発・販路開拓計画、事業承継に向けた計画策定等

【参加者数】15者/1回

#### ③創業塾の実施

【支援対象】創業後1年未満の事業者及び創業予定者

【支援手法】創業後1年未満の事業者及び創業予定者が、事業計画書の作成方法を学ぶセミナーを実施する。創業者の発掘から育成、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彦根市の特定創業支援事業計画の一事業として実施する。

【募集方法】当所ウェブサイトで周知するだけにとどめず、彦根市広報誌や地方紙などの新聞各社へのプレスリリース、マスメディア、更には日本政策金融公庫を始めとする金融機関を通じて周知することにより、広く事業者へ呼びかける。

【講師】中小企業診断士等

【回数】年1回

【カリキュラム】小規模事業者自身が実現可能な事業計画書の策定、効果的なプロモーション手法等

【参加者数】10者



## 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】

現状は事業計画の策定に留まることが多く、計画の進捗状況の把握とフォローアップが不十分であった。計画策定後に実行する過程でスムーズに進められている事業者が多かったためである。

#### 【課題】

今後は、支援の必要状況に合わせたフォローアップを実行していくことが課題であり、支援体制の明確化と計画的なフォローアップに向けて所内共有を図っていくことが重要である。

#### 【改善内容】

今後は、小規模事業者の事業計画策定から関わることで、目的達成や課題解決のために事業計画を策定した事業者に対して、原則半年に1回以上の巡回や窓口相談を実施する。その際には、国・県等の支援施策の情報提供や日本政策金融公庫等の融資制度等の活用促進をすると共に、必要に応じて中小企業診断士等の専門家を派遣するなど、定期的・継続的に支援を実施する。経営者自身が自立して取組んでいくためにも、専門家や経営指導員等の助言内容を企業内部で蓄積する支援体制を整備する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者に対してフォローアップ回数を設定し、定期的な巡回訪問等による支援を実施する。

その頻度については半年に1回とする。事業者からの申し出及び事業計画の進捗状況や課題等により、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ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

なお、事業者自身が課題を把握・理解し、課題解決に向けてフォローアップすることで、内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

### (3) 目標

|                  | 現行   | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップ対象事業者数    | 40 者 | 24 者  | 36 者  | 36 者  | 50 者  | 60 者  |
| 頻度（延べ回数）         | 24 回 | 48 回  | 72 回  | 72 回  | 100 回 | 120 回 |
| 売上増加事業者数         | -    | 4 者   | 6 者   | 6 者   | 10 者  | 12 者  |
| 営業利益率1%以上増加の事業者数 | -    | 4 者   | 6 者   | 6 者   | 10 者  | 12 者  |

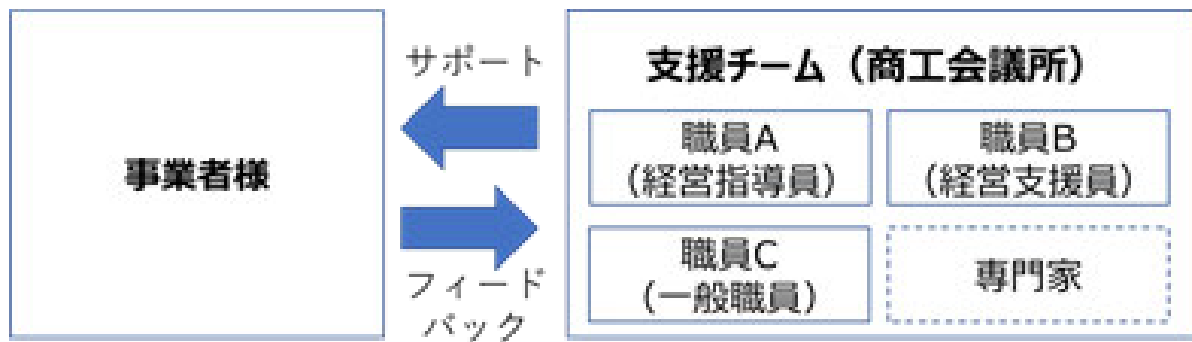
### (4) 事業内容

#### ①チーム制の支援体制によるフォローアップの均一化

事業計画策定後の実行過程において、複数職員のチーム制で事業者を支援することで、多面的な観点から進捗管理・今後の支援方針について整備を行う。経過状況を協議し「順調」・「要経過観察」・「要支援」など状況把握をすることで、適切な時期にアプローチすることを実現すると共に、フォローアップの頻度を見直すこととする。

チーム制の対応を導入することで、職員が不在時でも対応することが可能となり、支援スキルのバラつきに対してもフォローアップ前に事前精査をすることが出来る。

なお、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、専門家による第三者の視点を投入することでズレの原因把握を行い、今後の対応策を協議しフォローアップの頻度を変える等対応する。



(チーム制)

複数の職員が支援先について、携わることで補完でき、ノウハウの蓄積にも繋がる。

必要に応じて専門家と帯同することで、階層ごとの支援も実現する。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

経営資源が乏しく商圏が狭い小規模事業者にとって最も重要な経営課題である新たな需要の開拓については、当所としてこれまで、目新しい商品・サービス等の PR として当所会報誌への掲載、各種メディアへの情報発信等の機会提供をおこなってきた。

各種見本市・展示会については、出展支援プロジェクトを開催したが、マンパワーで不足しがちな小規模事業者が複数日の展示会出展を実現するには困難な部分もあった。

経営指導員等が窓口・巡回時に、市内イベント等に合わせて新メニュー開発等を積極的に提案し、新メニューをきっかけとした新規顧客の獲得等、既存顧客の新たな需要開拓にもつながるよう取り組んできた。

また、近年の DX 推進にあたって業務効率化に向けた取組事例を学ぶセミナーを実施、状況に合わせてアドバイザー帯同で支援を行っている。

#### 【課題】

最近では小規模事業者持続化補助金を始めとする小規模事業者を対象にした補助金申請に向けた事業計画策定の他、進捗状況に合わせた取組について支援を行っている。

しかしながら、具体的にどの程度の需要開拓につながったのか、定量的な効果測定まではできておらず、小規模事業者にどの程度効果があったかは把握できていない。

### (2) 支援に対する考え方

経営分析・事業策定支援を行った小規模事業者に対し、店頭や既存取引先以外の顧客開拓に向けて、広域の商談を増やすと共に DX 推進の一環として店舗販売・受注以外の手法を導入する。

商品・サービスのニーズ把握や、広域な事業者との商談機会とすると共に、他企業とのコラボ商品を開発する機会とするため、各種見本市・展示会を活用した需要開拓に力を入れていく。

### (3) 目標

| 内容                 | 現行 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|--------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①各種見本市・展示会への出展事業   | 1回 | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |
| 出展事業者数             | －  | 2者    | 2者    | 3者    | 3者    | 3者    |
| 新規成約件数/者           | －  | 1件    | 1件    | 1件    | 1件    | 1件    |
| ②合同プレスリリース会の参加事業者数 | －  | 8者    | 8者    | 8者    | 8者    | 8者    |
| 売上増加率/者            | －  | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    |

|                                       |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| ③DX・SNS等の活用事業者数                       | 19 者 | 20 者 | 20 者 | 24 者 | 24 者 | 24 者 |
| 売上増加率/者                               | —    | 5%   | 5%   | 5%   | 5%   | 5%   |
| ④JETRO 滋賀貿易情報センターとの連携による海外販路開拓の支援事業者数 | 0 者  | 4 者  | 8 者  | 12 者 | 16 者 | 20 者 |
| 売上高増加率/者                              | —    | 5%   | 5%   | 5%   | 5%   | 5%   |

#### (4) 事業内容

##### ①各種見本市・展示会への出展事業 (BtoB)

国内最大規模である東京インターナショナル・ギフトショー（㈱ビジネスガイド社主催）、ものづくり企業向けの新価値創造展（中小企業基盤整備機構主催）、メッセナゴヤ（メッセナゴヤ実行委員会主催）等のいずれかの見本市・展示会への出展に向けた支援を実行する。

【参考】東京インターナショナル・ギフトショーは、春と秋の年2回、3日間にわたり県内外から約19万人が来場するイベントであり約2000社の出展ブースがある。新価値創造展は秋の年1回、3日間にわたり県内外から約8000人が来場するイベントであり約300社の出展ブースがある。メッセナゴヤは秋の年1回、3日間にわたり県内外から約37000人が来場するイベントであり約840社の出展ブースがある。

展示会活用方法について理解した上で出展することにより、ブースの設営や商品選定、現地での来場者への解説など、商談を意識して効果的な出展とする。また、出展を目的とすることなく、成果を挙げるための展示会活用方法についてセミナーを開催しノウハウの習得に繋げる。

##### ②合同プレスリリースプロジェクトの開催 (BtoC)

優れた商品・サービスを持っていても、経営資源が限られている小規模事業者にとっては、個社でのプロモーションには限界がある。そこで、当所という大きな枠組みにおいて、販路開拓をめざした合同プレスリリースプロジェクトを開催する。個社での情報発信と比較して、様々な商材・サービスを合わせて発信することにより、各種メディアからの取材につなげやすく、商品・サービスの魅力をこれまで以上に発信することができる。

支援対象は業種を問わず小規模事業者とし、当所ウェブサイト・SNS、会報誌、経営指導員等の巡回・窓口相談にて、事前に募集する。自社の商品・サービスの魅力を経営指導員・支援員並びに専門家が客観的に評価し、特性についての解説をブラッシュアップすることにより、効果的に伝える場とする。また、プロジェクトの入門としてプレスリリースをしたことがない事業者向けに、活用方法を学ぶためのセミナーを開催する。

##### ③DX・SNS等の活用 (BtoC)

コロナ禍、DX 推進を図る昨今において、特に経営資源が限られる小規模事業者にとってはWEB・SNSを活用した情報発信、販売方法を導入することが重要となっている。当所では、これまでも SNS 活用セミナー、WEB サイト活用セミナー等をおこなってきたが、実施後の効果測定・フォローまでは至っていないことが多い。

そこで、経営者自身が費用面のデメリットを気にせず導入でき、実感できるよう無料で活用できるSNS (Facebook や Instagram) をはじめ、活用事例を学びノウハウを習得することで、事業者自身が取り組めるように支援を行う。

##### ④JETRO 滋賀貿易情報センターとの連携による海外販路開拓の支援

少子高齢化社会によりあらゆる業界で国内市場が縮小している中、様々なリスク等もあるものの大きな可能性も秘めている海外への販路開拓については、経営資源の限られる小規模事業者にとってはこれまであまり身近ではなかった。そこで、2017 年に全国 44 番目として当所 1 階に入居され、各種セミナー・説明会の開催等で連携している JETRO 滋賀貿易情報センターの協力を得て、海外販路開拓の推進に取り組む。

海外 55 ヶ国 76 事務所、国内 49 拠点を有する JETRO のネットワークを活かして、各種見本市・展示会の紹介、現地における各種調査実施の支援等、様々な販路開拓支援に取り組む。

## 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】

本計画の事業を適正に遂行するために、月1回の職員会議にて進捗状況を確認すると共に、年1回の外部有識者による評価会議を開催し事業の評価・検証を行うことで、定期的な方向修正を可能とする所内のPDCAサイクルを構築している。

また、評価・検証・改善・見直しを経た計画に関しては、部内会議で報告をした上で、ウェブサイトでの公開や会報誌へ掲載することで、管内小規模事業者に対して周知を図っている。

##### 【課題】

前年度の取組を評価した上で今年度の取組に繋げる必要があるため、評価が遅れてしまい今年度の取組に反映できていないことがあった。直近の令和3年度取組分の評価に関しては、年度が変わり早期に実施したことで、今年度の取組に改善点を反映させている。

#### (2) 事業内容

彦根市産業部地域経済振興課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、日本政策金融公庫支店長等をメンバーとする評価会を新年度第一四半期に開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行い、芳しくない場合には改善策について助言を行う。

また評価結果は、部内会議に報告した上で事業方針に反映させると共に、当所ホームページ上で公開し会報誌にも掲載することで、管内の小規模事業者に対して周知する。

### 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】

当所では管内小規模事業者の持続的発展に資する支援を行うために、滋賀県商工会議所連合会、関西商工会議所連合会、日本商工会議所、中小企業基盤整備機構、滋賀県産業支援プラザ等が主催する各種研修会を通して、経営指導員を始めとした全職員の資質向上を図っている。

また、所内のノウハウ蓄積・共有のため、原則、毎月1回開催の職員会議にて、情報交換を行うと共に日本商工会議所推奨のTOASシステムによる事業者管理・カルテシステムに全職員が小規模事業者等に対する指導履歴などを入力し、指導ノウハウなど情報の共有を図っている。

職員の資質向上を促すため、日本商工会議所検定試験や国家試験などに合格した際には、報奨としてその受験料を当所が負担している。

##### 【課題】

支援ノウハウの共有を図っているが、個々での支援を行うため実践までのタイムラグが生じており、全体の向上が今後の課題である。

#### (2) 事業内容

外部講習会等への積極的参加によるノウハウ習得

##### ①【経営支援能力向上研修】

経営指導員及び一般職員の支援能力向上のため、日本商工会議所主催の中小企業相談所全国研修会や中小企業大学校が実施する「基礎研修」・「専門研修」及び、滋賀県商工会議所連合会主催の研修会に計画的に派遣することで、創業支援・事業承継・労務・税務・中小企業診断のスキル向上に繋げる。職員の階層別に受講することとし、コロナ禍において、事業者数の減少が一層加速しており事業承継・創業支援のスキルを取得する層、資金繰りやビジネスモデルの転換に向けて経営診断・営業展開のスキルを取得する層等に別れて重点的にノウハウ取得に努める。

## ②【D X推進に対応したスキル向上研修】

R P A・A I-O C R・クラウド会計など、バックオフィスのD X化を図るために、経営指導員及び一般職員が I Tの知識を深め事業者のニーズに合わせた支援に対応できるセミナーに積極的に参加する。

また、コロナ禍では店頭での販売が伸び悩み、E Cサイトでの販売に業態を変える事業者が多かったため、今後はE Cサイト上で競争に勝ち抜くためのノウハウが必要と考え、商品の載せ方・紹介方法、E Cサイトの組立方などを職員が理解し、状況に合わせた支援に対応することが重要となる。そこで、経済産業省や経済産業局主催のセミナーや、船井総合研究所をはじめとするD X支援実績豊富な民間企業が実施するセミナー、E CサイトやS N Sを活用し販路拡大に繋げるノウハウを習得できるセミナーを受講する。

## ③【コミュニケーション能力向上セミナー】

経営環境が大きく・早く変化する現代において、事業者及び地域の課題を解決するには事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自身が課題を把握・解決に向けて考えられるよう取組むことが重要となる。

そこで、事業者の潜在的な課題やニーズを把握するためのコミュニケーションを実現する能力が職員には必要であり、セミナー受講を通じて習得を図る。

## ④【チーム制による支援体制の導入】

経営指導員等の個々が支援を行い、情報交換やカルテシステムでのノウハウ共有による全体の底上げに取り組んできたが、今後は支援事業所を経営指導員・経営支援員・一般職員の複数名チーム制による対応とする。複数名の観点で支援内容を議論し対応することで、事業所支援に関わる機会を創出する。対応チームとは別に、経営指導員・経営支援員で構成するチームを設けることで、一層目に対応した支援についての議論を行うことが出来、二層式の支援体制を構築し多面的な支援を可能とする。

## ⑤【職員へのノウハウ共有】

従来から職員会議を月 1 回定期的に開催していたが、小規模事業者を取り巻く経営環境は大きく・早く変化しているため、開催頻度を月 1 回から 2 回に増やすことにより、課題把握・ノウハウの共有を早期に対応することで支援体制の整備を図る。

# 1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

## (1) 現状と課題

### 【現状】

当所では管内小規模事業者の持続的発展に資する支援をおこなうために、県内商工会議所（当所を含めて 7 会議所）、日本政策金融公庫、滋賀県信用保証協会、滋賀県事業承継・引継ぎセンター、JETRO 滋賀貿易情報センター、（一社）滋賀県発明協会等と支援ノウハウや各地小規模事業者に関する情報交換、新たな需要に関する情報収集をおこなっている。

それぞれが専門分野を有しており、当所がコーディネーターの役割を担い事業者支援に携わっているため、研修会や会議の場において参加者相互のノウハウ交換をする際に濃度の差が生じている。

### 【課題】

内部でのノウハウ蓄積・共有を向上することで、他支援機関との情報交換の場で得られるノウハウの質的にも量的にも改善に繋げる必要がある。

## (2) 事業内容

### ①県内商工会議所（長浜・八日市・近江八幡・守山・草津・大津）との連携（支援ノウハウ、各地小規模事業者情報）

年に 6 回開催される滋賀県商工会議所連合会主催の経営指導員等研修会において、各会議所の支援ノウハウ等についての情報交換をおこなう。

効果としては、各会議所の支援ノウハウを参考にして当所の取り組みのブラッシュアップが図れ、小規模事業者支援に活かすことができる。

- ②日本政策金融公庫との連携（支援ノウハウ、各地小規模事業者情報、需要動向、資金繰り連携）  
日本政策金融公庫彦根支店による長浜・彦根・近江八幡・八日市の 4 商工会議所経営指導員によるマル経協議会が年 2 回開催され、各商工会議所や日本政策金融公庫の支援状況やノウハウの情報交換を行う。  
効果としては、最新の金融施策を把握し、地域金融・創業に関する数値データ・情報を得ることにより、よりきめ細かい小規模事業者支援をすることができる。  
また、毎月 1 回日本政策金融公庫定例相談会を開催することにより、当所や金融に馴染みのない小規模事業者が、店舗に赴くことなく気軽に来所が可能となる。
- ③滋賀県信用保証協会との連携（管内小規模事業者情報、需要動向、資金繰り連携）  
滋賀県信用保証協会と毎月 1 回定例相談会を開催することにより、金融支援状況やノウハウの共有を図る。保証付き融資の動向や、管内の資金繰り需要の状況について意見交換することにより、財務状況改善に向けたノウハウを習得する。
- ④滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携（情報収集・提供・相談）  
滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターによる個別相談会を当所にて毎月 1 回開催し、事業承継をしたい小規模事業者や引き継ぎ先事業所に関する相談、情報交換をおこなう。  
効果としては、滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターの専門家から、具体的な事業承継の取組みに対して支援していただくことが可能であり、事業承継希望の小規模事業者情報、事業引き継ぎ意思のある事業者情報を蓄積することができ、スムーズな事業引継ぎ支援に向け相互で連携が可能である。
- ⑤各関係機関との連携（支援施策・ノウハウ共有、各地小規模事業者情報、新たな需要情報）  
JETRO 滋賀貿易情報センター、（一社）滋賀県発明協会との情報交換を、それぞれと年 1 回おこなう。  
JETRO 滋賀貿易情報センターとの情報交換では、JETRO の国内外のネットワークを活用して、最新の海外状況・各種支援施策情報を得ることができ、海外への販路開拓を検討している事業所に対して、JETRO・当所が一体となり適切な情報提供をして、よりスムーズな支援につなげることができる。  
（一社）滋賀県発明協会との情報交換では、知的財産に関する最新の制度・支援施策を把握することができ、商標登録・特許取得についての手続き方法や注意点などは、小規模事業者にとって接する機会が少ないため、当所がノウハウを習得すると共に管内小規模事業者の課題を共有できる。

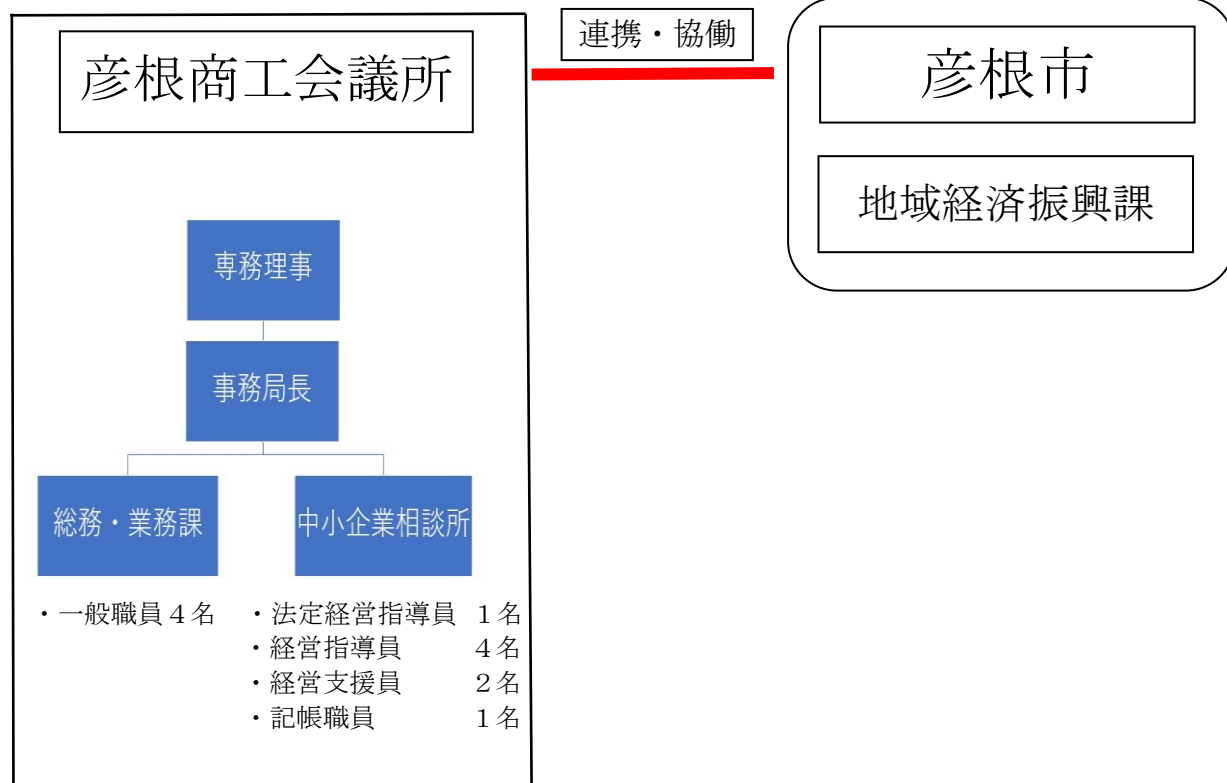
(別表 2)

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 4 年 1 1 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：古原 成規

連絡先：彦根商工会議所 TEL:0749-22-4551

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提供等を行う。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会議所

〒522-0063 滋賀県彦根市中央町 3-8

彦根商工会議所

TEL : 0749-22-4551 FAX : 0749-26-2730 E-mail : info@hikone-cci.or.jp

② 関係市町村

〒522-8501 滋賀県彦根市元町 4-2

彦根市産業部地域経済振興課

TEL : 0749-30-6119 FAX:0749-24-9676 E-mail : shoko@ma.city.hikone.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)

|                                    | 令和 5 年度 | 令和 6 年度 | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 | 令和 9 年度 |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 必要な資金の額                            | 65,000  | 66,000  | 66,000  | 66,000  | 66,000  |
| 中小企業相談<br>所会計（経営改<br>善普及事業費）       | 63,000  | 63,000  | 63,000  | 63,000  | 63,000  |
| 一般会計（伴走<br>型小規模事業<br>者支援推進事<br>業費） | 2,000   | 3,000   | 3,000   | 3,000   | 3,000   |

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

| 調達方法                                    |
|-----------------------------------------|
| 商工会議所一般会計（会費・事業収入より）、国補助金、滋賀県補助金、彦根市交付金 |

(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<br>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                                              |  |