

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>草津商工会議所 (法人番号) 1160005008377 草津市 (地方公共団体コード) 252069</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和7年4月1日～令和12年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 環境の変化に柔軟に対応し、経営を持続的に発展させるため、①事業計画策定および策定後の実施支援、②新需要開拓支援を行うことで、「自ら考えて事業計画策定に取り組み、また販路開拓に積極的に取り組む小規模事業者を育成する」ことを目標とする。</p>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること ビッグデータや民間調査機関が実施する県内企業動向調査データを活用し、地域産業を取り巻く環境、管内小規模事業者の景況感に関して分析を行い、事業計画策定時の客観的資料として活用する。 2. 需要動向調査に関すること 消費者ニーズに応じた商品・サービスの開発につながるよう、イベントの機会を活用し参加者へアンケート形式で需要動向調査を実施し、結果を参画小規模事業者へフィードバックする。 3. 経営状況の分析に関すること 巡回相談等を通じ、経営分析に取り組む事業者の掘り起こしを行い、ローカルベンチマーク等を活用して定量、定性面を含めた経営分析を行う。 4. 事業計画策定支援に関すること セミナー等を通じ、事業計画策定に取り組む事業者の掘り起こしを行い、「地域経済動向調査」、「経営状況分析」、「需要動向調査」を踏まえた事業計画策定を支援する。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 定期的な面談により進捗確認を行い、計画と進捗にズレが生じるなど課題がある場合には原因究明や計画の見直しなど円滑な遂行に向けた支援を行う。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会出展支援プログラムの実施やSNS支援、個店の魅力発信のためのイベントを通じて、小規模事業者が有する技術、商品・サービスの需要開拓を支援する。
<p>連絡先</p>	<p>草津商工会議所 中小企業相談所(経営支援課) 〒525-0032 滋賀県草津市大路二丁目1-35 キラリエ草津 3F TEL: 077-564-5201 FAX: 077-569-5692 E-mail: info@kstcci.or.jp 草津市 環境経済部 商工観光労政課 〒525-8588 滋賀県草津市草津三丁目13-30 TEL: 077-561-2352 FAX: 077-561-2486 E-mail: shoro@city.kusatsu.lg.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

1) 立地

草津市は、滋賀県の南部に位置して、京阪神大都市圏に含まれており、大阪から約 60km、京都から約 20km、名古屋から約 90km の距離にある。

総面積は 67.82 km²である。(出典：草津市産業振興計画、2023)



(滋賀県・草津市近郊マップ)

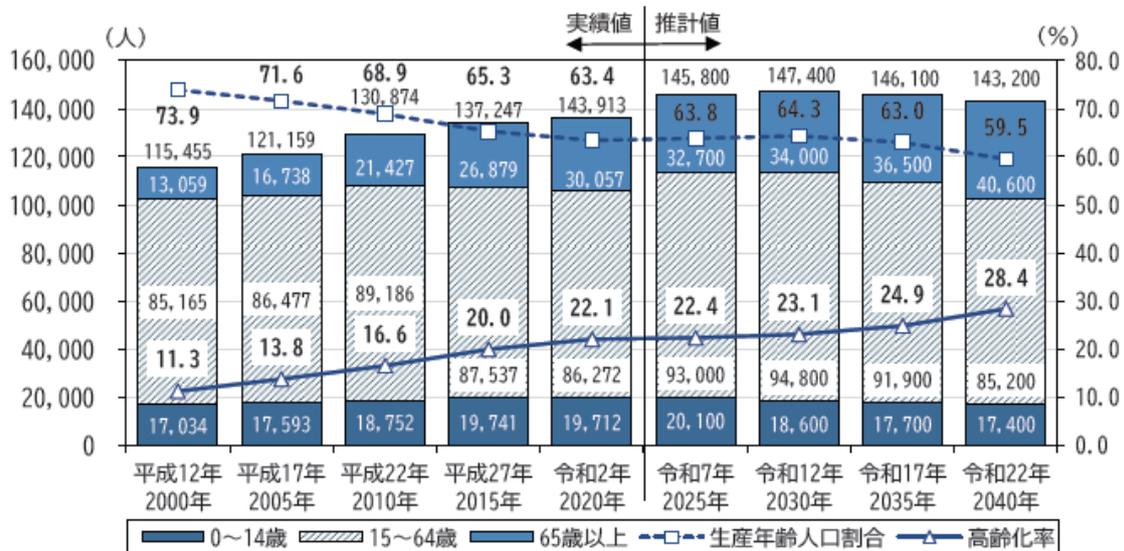
2) 人口

草津市の人口は、令和 6 年 7 月末時点で 140,231 人、世帯数は 64,448 世帯であり、1954 年の市制施行時の 32,152 人から増加を続けている。(出典：草津市ホームページ)

全国的に人口が減少している中、草津市の総人口は増加しており、推計上は令和 12 年に人口ピークを迎え、その後、人口減少に転じる見込みとなっている。

下表の年齢 3 区分別の状況を見ると、65 歳以上の人口増加が顕著となっており、令和 22 年には高齢化率が 28.4%まで増加する見込みである。一方、15～64 歳の生産年齢人口の割合は概ね減少傾向で推移しており、令和 22 年には 59.5%まで減少する見込みである。

■草津市の人口の推移と推計



※ 人口総数には、年齢不詳を含むため、年齢 3 区分別人口の合計と一致しない場合がある。高齢化率は、分母から年齢不詳を除いて算出している。

(出典：草津市産業振興計画、2023)

昼間人口に着目すると、右表にあるとおり、草津市は昼夜間人口比率が1を超える都市型の地域であり、就学・就労人口の多さが伺える。

この傾向は今後も続く見込みである。

調査年	総人口	昼間人口	昼夜間人口比率
平成7年	115,455	118,715	1.03
平成12年	121,159	127,382	1.05
平成17年	130,874	142,677	1.09
平成22年	137,247	146,956	1.07
令和2年	143,913	153,844	1.07

草津市の人口比率（出典：草津市統計書、2023）

3) 産業

草津市の民営事業所数は、平成21年から令和3年にかけて全体で95事業所（1.9%）減少しており、令和3年は4,783事業所となっている。また、令和3年を産業大分類別にみると、「卸売業、小売業」が1,019事業所で最も多く、次いで「医療、福祉」（504事業所）、「宿泊業、飲食サービス業」（486事業所）と続いている。（草津市産業振興計画、2023）

■草津市の産業大分類別民営事業所数の推移

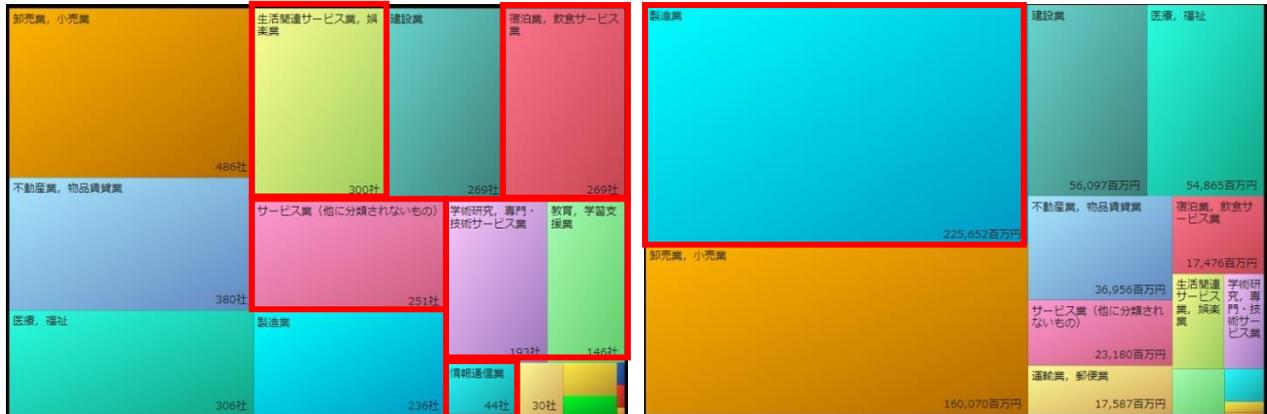
単位：事業所

産業大分類	平成21年 2009年	平成24年 2012年	平成26年 2014年	平成28年 2016年	令和3年 2021年※
農業、林業、漁業	11	12	15	16	19
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-
建設業	467	441	437	402	359
製造業	384	382	377	372	338
電気・ガス・熱供給・水道業	6	7	6	5	7
情報通信業	58	50	54	48	60
運輸業、郵便業	79	79	79	80	70
卸売業、小売業	1,178	1,175	1,212	1,170	1,019
金融業、保険業	72	76	77	76	90
不動産業、物品賃貸業	497	501	518	487	462
学術研究、専門・技術サービス業	208	198	216	213	238
宿泊業、飲食サービス業	557	561	636	599	486
生活関連サービス業、娯楽業	443	451	480	503	459
教育、学習支援業	223	224	262	243	252
医療、福祉	303	328	422	457	504
複合サービス事業	24	21	23	23	22
サービス業（他に分類されないもの）	368	359	407	395	398
合計	4,878	4,865	5,221	5,089	4,783

※ 令和3（2021）年は速報集計結果

出典：総務省・経済産業省「経済センサス－基礎調査」、「経済センサス－活動調査」

産業別には、RESAS（地域経済分析システム）によると、事業者数ではサービス業が1位、続いて卸・小売業が2位、不動産業が3位となっている。一方で、売上高では製造業が1位、卸・小売業が2位、サービス業が3位となっている。（下図、出典：RESAS）



令和3年 市内事業者数

令和3年 市内売上高

小規模事業者数はサービス業全般を中心として微増傾向である。

年度	項目	建設業	製造業	卸・小売業	不動産業	宿泊・飲食サービス業	生活関連サービス業・娯楽業	その他サービス業	医療・福祉	その他	合計
2012年	全事業者数	441	382	1,175	501	561	451	578	328	448	4,865
	小規模事業者数	415	272	650	488	219	356	401	274	377	3,452
	小規模事業者数割合	94.1%	71.2%	55.3%	97.4%	39.0%	78.9%	69.4%	83.5%	84.2%	71.0%
2016年	全事業者数	402	372	1,170	487	599	503	631	457	468	5,089
	小規模事業者数	378	250	627	480	258	391	421	390	376	3,571
	小規模事業者数割合	94.0%	67.2%	53.6%	98.6%	43.1%	77.7%	66.7%	85.3%	80.3%	70.2%

（出典：経済センサス活動調査、2012、2016）

■草津市の産業大分類別民営事業所の従業者数の推移

草津市の民営事業所の従業者数は、平成21年から令和3年にかけて全体で6,639人（9.9%）増加しており、令和3（2021）年は73,561人となっている。

また、令和3（2021）年を産業大分類別にみると、「製造業」が15,424人で最も多く、次いで「卸売業、小売業」（12,451人）、「医療、福祉」（9,018人）と続いている。

産業大分類	平成21年 2009年	平成24年 2012年	平成26年 2014年	平成28年 2016年	令和3年 2021年※
農業、林業、漁業	159	120	298	240	261
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-
建設業	3,555	3,431	3,311	3,161	2,858
製造業	18,343	15,030	18,164	15,752	15,424
電気・ガス・熱供給・水道業	212	242	177	129	128
情報通信業	355	639	918	605	648
運輸業、郵便業	2,349	2,085	2,013	2,062	1,745
卸売業、小売業	12,578	12,474	13,112	12,475	12,451
金融業、保険業	2,204	2,057	2,315	2,227	2,218
不動産業、物品賃貸業	1,814	1,760	1,824	1,704	2,232
学術研究、専門・技術サービス業	1,702	1,895	1,619	1,811	2,133
宿泊業、飲食サービス業	6,276	7,037	7,988	8,938	7,794
生活関連サービス業、娯楽業	2,723	2,824	2,770	2,779	2,488
教育、学習支援業	2,097	3,005	3,038	4,609	5,267
医療、福祉	5,069	5,632	7,071	7,602	9,018
複合サービス事業	277	244	585	544	514
サービス業（他に分類されないもの）	7,209	6,460	6,767	8,231	8,382
合計	66,922	64,935	71,970	72,869	73,561

※ 令和3（2021）年は速報集計結果

出典：総務省・経済産業省「経済センサス基礎調査」、「経済センサス活動調査」

4) 交通

草津市は旧くから東海道と中山道が分岐合流する地、宿場町として栄えてきた歴史がある。以来、交通の要衝として発展し、現在も市内を国道1号が通過するほか、名神高速道路と新名神高速道路が合流する草津田上ICがあり、広域道路交通の要衝となっている。この交通利便性の高さから、世界に展開する大手メーカーの拠点を多数擁している。

鉄道網としてはJR東海道本線(琵琶湖線)、JR草津線が乗り入れており、草津駅(乗車人員50,364人/日、県内第1位、出典:オープンポータル 滋賀県の駅別乗降客数のランキング)と南草津駅(乗車人員46,296人/日、県内第2位、出典:同上)が存在する。

5) 第6次草津市総合計画(2021)、草津市産業振興計画(2023)の引用

草津市は、市の将来ビジョン実現のための総合的かつ計画的なまちづくりの指針として「第6次草津市総合計画(2021)」を策定し、基本構想に「ひと・まち・ときをつなぐ 絆をつむぐ ふるさと 健康創造都市 草津」を掲げている。

同計画では、令和3年度から令和14年度までの12年間で3期に分けて各期の基本計画を策定することとしており、第1期では、「未来を担う子ども育成」、「地域の支え合い推進」、「にぎわい・再生」、「暮らしの安全・安心向上」の4つを重点方針として位置づけ、施策展開を図ることとしている。尚、第2期以降の重点方針については、現在、策定中である。

また、産業振興に関しては、草津市経済の発展および市民生活の向上を図ることを目的とした「草津市産業振興条例」に基づき、産業全体の中長期的な方向性を示す計画として、令和5年度から令和14年度までの10年間で計画期間とした「草津市産業振興計画(2023)」が策定されている。

「草津市産業振興計画」では、「第6次草津市総合計画」の基本構想を踏まえて「持続可能な未来に向けて 新たな価値を生み出す 人が交わり・魅力あふれるまち 草津」を目指すべき姿に据え、以下の戦略を掲げ、市内産業に一体的な施策を講じることとしている。

- ・イノベーションの創出支援
創業・第二創業の促進、スタートアップ企業等の集積促進、多様な主体との連携促進
- ・経営基盤の強化
関係機関等との連携によるサポート体制の強化、多様な人材の活躍推進、DX実現に向けたデジタル化の推進、戦略的な企業立地・集積促進
- ・活力に満ちたまちの構築と承継
ゼロカーボンシティの推進、観光地域づくりを通じた地域の魅力向上、地域特性を生かした産業の活性化

②課題

草津市の財政維持のためには地域の事業者の持続的発展が必要である。以下は、小規模事業者を対象とした場合の課題を述べる。

前述のとおり、草津市内には多くの小売・サービス業が存在するが、これらは主に草津市管内経済を主な市場としている。当所では第1~2期の経営発達支援計画に基づき、小規模事業者の販路拡大を図ったものの、依然として地域内外で認知されていない事業者も多く、潜在的な需要を開拓する必要がある。

また、人口増加というチャンスを積極的に捉えて販路開拓に取り組むことや、地域の高齢化に伴う消費行動・需要の変化に対応することで、人件費高騰や仕入れ高騰などといった状況においても売上の維持・増加へつなげることも求められる。そのためには事業者のもつ強みや商品・サービスの魅力などを分析し、そこで得られた結果をもとに、販路開拓の手法構築やマーケティングにもとづく広報の強化、それらを担う人材育成等について計画することが必要である。

製造業など草津市外の顧客が中心となる事業者については、新型コロナや円安等の影響により、需要の国内回帰の気配がある一方で、人材不足が進んでおり、さらには生産年齢人口の増加も見込めないことから、それを生産性向上や生産技術の承継にて補う必要があると同時に、国内回帰の機運を捉えるため、積極的な販路拡大にも挑戦することが重要である。

事業承継については、草津は比較的人口減少が緩やかであるとは言え、将来の事業者数の減少に歯止めをかけるため、業種によらず周知し、計画的な承継を促すことが必要である。

また、DX白書2023に記載のあるDXの取組状況にある通り、小規模事業者のDX化が進んで

いない現状である。理由としては、DXを推進する人材や予算の不足などがあげられるが、情勢の変化に円滑に対応するため、小規模事業者の状況に応じて着実に取り組んでいくことが求められる。

このように個々の事業者が抱える課題を踏まえ、環境の変化に臨機応変に対応できる強い事業者を育てていく事が、地域の課題となっている。

(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

草津市は今後5年間人口増加が続くことで商機が生まれていく一方、令和12年にピークを迎える予想であるため、生産年齢人口の増加は見込めず、高齢化による人口構造の変化に伴った顧客ニーズの変化や、大手チェーン店・量販店の存在による顧客獲得競争激化など、小規模事業者の経営を脅かすような地域社会の変化が予想される。このことから、これまで以上に付加価値を提供することで他社との差別化を図ることが必要となっている。

草津商工会議所では、これらの予想される状況に対して「長期的な視点に立った事業計画の策定」、「生産性向上のための設備投資」、「デジタル社会への円滑な対応」、「付加価値の高い商品・サービスの提供」、「新たな販路開拓」、「事業承継」が事業者が必要であると考え、これらにつながる支援を行うことを長期的な振興方針とする。

②第6次草津市総合計画、草津市産業振興計画との連動性

第6次草津市総合計画の方針を踏まえた市内の産業振興の方向性を示した草津市産業振興計画には、「1. イノベーションの創出支援」、「2. 経営基盤の強化支援」、「3. 活力に満ちたまちの構築と承継」の3つの戦略が定められている。その内、草津商工会議所としては、主に1. および2. の戦略について、草津市や関係団体と連携した支援を実行する。

	【施策】	【主な取組事例】
戦略 1 イノベーションの 創出支援	創業・第二創業の促進	① ビジネス相談窓口の創設による支援体制の強化 ② 産業振興団体等と連携した多面的な創業支援 ③ 創業支援を通じたプロモーションの強化
	スタートアップ企業等の集積促進	④ 企業オフィス等の立地適地の創出 ⑤ 公的インキュベーション施設入居企業等への支援 ⑥ 起業家同士の交流機会の創出
	多様な主体との連携の促進	⑦ 事業者間ビジネスマッチングの創出 ⑧ 産学官金連携による新たな価値の創出 ⑨ 社会実験等への協力支援
戦略 2 経営基盤の 強化支援	関係機関等との連携によるサポート体制の強化	① ビジネス相談窓口の創設による支援体制の強化【再掲】 ② 販路開拓の支援 ③ 資金調達支援 ④ 事業承継の支援
	多様な人材の活躍促進	⑤ 多様な働き手の活躍促進 ⑥ 児童生徒等のキャリア形成の促進 ⑦ 関係機関と連携した人材確保等の支援
	DXの実現に向けたデジタル化の促進	⑧ DX化に向けたマッチング支援 ⑨ デジタルツールの導入支援 ⑩ デジタル人材の育成支援
	戦略的な企業立地・集積の促進	⑪ 企業の立地集積に向けた設備投資等の支援 ⑫ 企業オフィス等の立地適地の創出【再掲】 ⑬ 公的インキュベーション施設入居企業等への支援【再掲】

その中でも特に、上記のA:「創業・第二創業の促進」、B:「関係機関等との連携によるサポート体制の強化」、C:「DXの実現に向けたデジタル化の促進」支援に取り組む。

特にA・Bについては、令和6年1月から草津市と当所とが共同で草津市ビジネスサポートセンターを立ち上げ、創業希望者や事業者が抱えるビジネス上の課題にワンストップで対応し、効率的・効果的な支援を行っている。

今後も引き続き草津市と連携し、創業を目指す方や創業したばかりの方、新たなビジネスを開始したい方（第二創業）などを対象に、職員や専門家による個別相談をはじめ、ビジネスカフェやデジタルツールの活用法などの各種セミナー、事業者同士の交流会・ビジネスマッチング支援などを実施していく。

③商工会議所の役割

当所は、環境の変化に伴って多様化、高度化する事業者からのニーズに対応すべく第二次中期計画（令和5年度～令和9年度）を策定しており、基本理念・方針・目標を以下のように定めている。

基本理念：無くてはならない商工会議所になる！

基本方針：環境変化に円滑に対応し、ニーズを的確に捉え、事業者の成長のために、職員が高い志を持ち、サービスレベルの向上に挑戦する。

～商工会議所で事業成長のきっかけをつかもう～

重点目標：1）事業者とともに成長をめざす

2）人が集い情報が行き交う街をデザインする

3）信頼される支援組織をめざす

この中期計画にもとづき、地域の小規模事業者が抱える経営課題解決のため、事業計画策定や販路開拓等の支援に事業者と共に取り組むことが重要な役割である。また、行政や支援機関と連携を深め、それぞれの機関が有する様々な課題解決のための手法を活用し、地域一体となった支援を推進することで、小規模事業者の持続的発展に努めていく。

（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、環境の変化に柔軟に対応し、経営を持続的に発展させるため、①事業計画策定および策定後の実施支援、②新需要開拓支援を行うことで、「自ら考えて事業計画策定に取り組み、また販路開拓に積極的に取り組む小規模事業者を育成する」ことを目標とする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

当所が掲げる目標である「自ら考えて事業計画策定に取り組み、また販路開拓に積極的に取り組む小規模事業者を育成する」ことを達成するため、P6(3)－①および②に対する方針を以下とする。

①組織的な伴走型支援の実施と支援力の向上

当所では、法定経営指導員を含む経営指導員5名と経営支援員3名が中心となって、事業計画策定とその実施支援を伴走型で推し進めていく。さらに、複雑化する支援内容に対応するため、対話と傾聴に重きを置いた経営力再構築伴走支援に対応できる支援力を身につけるべく、経営支援能力向上セミナー等を積極的に受講していく。

支援実施にあたっては、内部月例会議を開いて各経営指導員等が行う伴走型支援の状況を報告し、全員でその内容を議論し、よりよい支援の在り方や、他の支援事例の紹介などを行う。

支援の中で高度な知識やスキルが必要と判断した際には、連携する他の支援機関等に依頼して、中小企業診断士等の専門家を招聘し、共に事業者支援にあたる。また同時にOJTの場とすることで支援力の向上に努める。

②需要開拓のためのノウハウ及び機会の提供

支援する小規模事業者が有する多岐に渡る技術、商品・サービスの特長や提供価値を把握・共有した上で、高い成果が期待できる販路開拓方法を適切に選定・企画し、成果へと導く。また、販路拡大の機会を最大限に活かし、成約等の成果につながるよう、展示会出展支援プログラム等を実施し、各種販路開拓における準備段階から実施後のフォローアップまでをトータルに支援する。

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] 日商 LOBO 調査（月1回）、RESAS（随時利用）、RESAS 地域診断サービス*（年1回）等を用いた経済動向調査を行っている。

その結果は、当所ホームページおよび会報誌への掲載にて広く周知するとともに、個別相談案件（例：小規模事業者持続化補助金申請支援時等）において、経営計画策定支援時に活用している。

* 地域診断サービス…地域の構造（強み・弱み）が見える化し、その構造を活かして域外需要等を獲得することで地域経済の活性化につなげることを目的として、日本商工会議所が提供しているデータ分析サービス。国が提供するビッグデータ（RESAS等）を活用して、市町村単位で地域経済循環分析を中心に、観光や人口などの基礎データを加え、独自に分析を行っている。

[課題] 現状行っている調査を引き続き継続するとともに、直近の経済動向において緊急性の高いものについては、上記のような定期的な調査結果を待たず、事業者に提供する必要がある。また、景気動向分析の公表方法について、現行は会報誌を主としているが、会員以外の管内事業者等にも広く周知するため、HPを活用した情報掲示に切り替える。

なお、景気動向調査において、全国レベルの結果である LOBO 調査に加え、滋賀県内の景気動向についても同時に知らせる必要があることから、新たな調査手段を加える。

(2) 目標

	公表方法	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 地域経済動向分析の公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 景気動向分析の公表回数	HP 掲載	4 回 (会報誌掲載)	②-1 12 回 ②-2 4 回				
合 計		5 回	17 回	17 回	17 回	17 回	17 回

(3) 事業内容

① RESAS（地域経済分析システム）の活用

ビッグデータを活用した草津地域の経済分析について、RESAS 本体から得られる情報および日本商工会議所地域振興部が提供する地域診断サービスを活用する。

【目 的】草津地域を全国のデータ（ビッグデータ）と比較した場合の特徴を明らかにし、更に強み・弱みや人口動態が見える化したデータを各事業者を提供することで、地域の特徴に即した事業計画策定等の一助とするため。

【調査手法】RESAS ページからの直接データ取得および日本商工会議所地域振興部が提供する地域診断サービス情報の取得。

【調査項目】地域経済循環マップ（地域が何によって稼いでいるか等の分析）
産業構造マップ（地域産業の成り立ちや現状についての分析）
地域診断サービス（地域の基礎的な指標の推移や消費動向等についての分析）

【分析手法】主にビッグデータを活用した、専門機関による分析。

②-1 早期景気観測（LOB0 調査）データの活用（全国の景況）

日本商工会議所が行う「早期景気観測（LOB0 調査）」のデータを活用する。

【目 的】地域や中小企業や小規模事業者が「肌で感じる足元の景気感」を毎月調査し、事業者を取り巻く経営環境や直面する課題等の現状を示すデータとして、経済対策に関する政策提言・要望活動などに活用するため。

【調査対象】全国 326 商工会議所の会員 2,502 事業者（R6 年 5 月現在）。

【調査項目】業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・販売単価・従業員の前年同 月比（前年同月と比較した今月の水準）と向こう 3 カ月の先行き見通し（今月水準と比較した向こう 3 カ月（当月を除く）の先行き見通し）、自社が直面している経営上の問題など。

【調査手法】調査協力商工会議所職員による調査票配布・回収。

【分析手法】主に DI（ディフュージョン・インデックス、「良い」の回答割合から「悪い」の回答割合を引いた指数）分析を採用。

②-2 滋賀県内経済情勢報告の活用（滋賀県内の景況）

財務省 近畿財務局 大津財務事務所が行う「滋賀県内経済情勢報告」のデータを活用する。

【目 的】滋賀県内の企業活動の現状と先行き見通しに対する経営者の判断などを調査し、その調査結果を取りまとめたものであり、事業者を取り巻く経営環境や直面する課題等の現状を示すデータとして、経済対策に関する政策提言・要望活動などに活用するため。

【調査項目】景気総括判断、個人消費動向、生産活動動向、雇用情勢など。

【調査手法】「景気予測調査（財務省）」と「法人企業動向調査（内閣府）」の一元化

③緊急性の高い経済動向情報の取得と活用

①、②の付帯調査結果や、経済産業局その他国・県・市から発信される情報について、緊急性が高いと思われる情報については、HP に掲載するとともに、当所メルマガや巡回・窓口相談時に発信を行う。

(4) 調査結果の活用

①、②ともに分析結果を当所ホームページに掲載し、広く周知を行う。また、当所職員が事業者への巡回訪問・窓口相談時に参照することにより、地域実態に即した事業計画を策定できるよう促す。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 主に小売・サービス業を中心とする需要動向調査として、まちゼミの機会を活かした参加者アンケートを実施、職員による分析を行い、参加店舗へフィードバックしている。

〔課題〕 まちゼミという機会を活かした調査は継続しつつ、それだけでは拾いきれない消費者の需要動向（消費動向）についても調査を行う必要がある。

(2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①調査対象者数*1	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
②調査対象者数*2	21 者	21 者	21 者	21 者	21 者	21 者
③調査対象者数	—	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

*1…調査対象者としては事業者になるが、回答時には「事業者としてではなく一消費者の観点から回答ください」とすることで、必要なデータを入手する。

*2…まちゼミ事業は P. 17 にある通り 4 団体で行う広域事業であるが、ここでの提供事業者数は草津のみを抽出した数。

(3) 事業内容

上記を踏まえ、今後は以下の①～③の方法で情報の収集・整理・分析・提供を行う。

①BtoC における消費動向調査として、会報誌などを利用し、会員事業者の従業員等を対象とした消費者アンケート調査を行う。

【有効回答数】40×2回=80

【調査手段・手法】会報誌などを利用し、年2回程度、消費動向調査に関するアンケートを実施する。

【分析手段・手法】当所経営指導員および専門家による分析を行う。

【調査項目】回答者の属性（年齢、性別、住まいエリア、家族構成など）

商品購入やサービス利用時に重視する項目（価格、機能、安全性、ブランドなど）
なお、必要に応じて専門家の意見を取り入れ、調査項目の見直しを行う。

【分析結果の活用】分析結果について、消費動向判断の基礎資料として、経営状況分析および事業計画策定事業者へフィードバックする。また、当所職員の巡回指導、窓口相談時に事業者へ提示し、事業計画策定の一助とする。

②小売・サービス業に対する需要動向調査として、まちゼミ（事業詳細 P. 17 記載）の機会を利用し、参加者へのアンケート調査を行う。

【有効回答数】400

【調査手段・手法】開催当日、参加された顧客に対し、経営指導員等職員および参加店舗がアンケートを実施する。

【分析手段・手法】まちゼミ主幹商工会議所および商工会職員が分析を行う。

【調査項目】参加者の属性・買い物における店選びに際し重要視する要素・どのような商品、サービスを求めているかなど（例：外出しやすい時間帯、興味のあるテーマ・ジャンル、近所に不足しているお店の種類等）。

【分析結果の活用】分析結果を出店事業者へフィードバックする。また、当所職員の巡回指導、窓口相談時に事業者へ提示し、事業計画策定の一助とする。

③BtoBtoCにおける需要動向調査として、大手小売業等におけるバイヤーが求める需要動向を確認するため、意見交換会を年1回程度おこなう。

【実施回数】1

【調査項目・手法】卸価格、ロット数、納期、流行等について、バイヤーから意見や傾向をヒアリングする。

【調査結果の活用】マーケットインの考え方に基づくBtoBtoC消費動向判断の資料として、経営状況分析および事業計画策定事業者へフィードバックする。また、当所職員の巡回指導、窓口相談時に事業者へ提示し、事業計画策定の一助とする。同時に、調査結果を後述のふるさと企業いいもの発掘市や各種展示会出展等のBtoBtoC市場開拓時に役立てる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】巡回・窓口相談やセミナー開催、融資・補助金活用、展示会出展支援等の機会を捉えて事業者を掘り起こし、経営分析に取り組んでいるが、財務・非財務いずれかのみでの分析にどまっているケースや簡易的にのみ行っているケースがある。

【課題】経営の現状を適切に捉える事は、事業計画の策定において最も重要な入口となり、分析が十分でない場合、誤った計画立案になりかねない。

小規模事業者が自身の経営課題を正しく認識し、自発的に最適な事業方針が立案できるよう、経営指導員等が経営状況の分析を支援していくことが必要である。

(2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
経営分析事業者数	80者	80者	80者	80者	80者	80者

※経営指導員5人を基準に、経験の浅い経営指導員等がいることや人事異動を考慮して目標設定。

(3) 事業内容

小規模事業者の経営状況の分析

【対象者】経営の改善や革新に意欲を持つが、自身で経営上における問題が発見できない、また、経営課題や解決策の立案ができない小規模事業者

【分析項目】財務内容：売上増加率、売上総利益率、営業利益率、経常利益率、労働生産性、流動比率、当座比率、自己資本比率、損益分岐点など

非財務内容：SWOT分析項目（強み、弱み、機会、脅威）

知的資産経営項目（技術、ノウハウ、業務フロー、人材、組織など）

【分析手法】「ローカルベンチマーク」や「TOAS」等のフレームワークを活用し、経営指導員等が分析支援を行う。専門性の高い分析が必要な場合は、専門家派遣等も活用する。

(4) 分析結果の活用

分析で得られたデータは事業者に直接フィードバックした上で、事業計画策定を促し、その基礎資料として活用する。分析で経営課題が明確化した際には、解決策を提案するとともに、適宜専門家とも連携を図りながら、解決を伴走支援する。

また、分析結果はデータベースとして蓄積し、月例会議等の機会でも共有することで、類似案件支援の際の参考資料としても活用し、組織としての支援力向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 融資・補助金活用、創業等を契機とする事業計画策定支援をこれまでから行っているが、特に補助金活用においては短期的な計画にとどまるケースが多く、中長期を見据えた計画立案には至っていない。

また、事業計画策定を外部委託している小規模事業者も見受けられ、経営の方針や事業実態に即した計画が立案されているか不明なケースもある。

[課題] 事業者が経営上の問題を認識して、自ら経営課題を設定し、納得感をもって事業遂行できるよう事業者と支援者がともに計画策定に取り組むことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定の意義や重要性を伝えるとともに、小規模事業者が事業計画策定に取り組む動機づけとなるよう、当所では支援事例集の作成や会報誌での事業計画策定の成功事例紹介を行ってきた。

今後も同様の取り組みを継続し、「5. 経営状況の分析に関すること」で経営分析に取り組んだ事業者から事業計画策定につなげていく。

また、近年のデジタル化の進展を受けて、IT化やDX化に取り組もうとする小規模事業者も多いが、本質的な経営課題を捉えられていなかったり、システムの導入そのものが目的となったりする場合には効果が限定的となるため、小規模事業者の実態に即したDXのあり方についてセミナー等を行い、業務効率化や生産性向上を支援する。

加えて、創業者の事業継続や持続的発展には、経済動向調査や需要動向調査、自身の経営分析（とりわけ非財務面の分析）にもとづく実効性の高い創業計画書の策定が求められる。当所では創業にかかる支援体制の充実のため草津市と共同で「草津市ビジネスサポートセンター（以下、くさつビズサポ）」を令和6年1月から当所内に設置しており、くさつビズサポとの連携により創業セミナー等を開催し、創業計画の策定支援を行う。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
事業計画策定事業者数	20者	25者	25者	25者	25者	25者
創業計画書策定者数	4者	5者	5者	5者	5者	5者
合計	24者	30者	30者	30者	30者	30者

※事業計画策定事業者数は、経営分析を行う事業者のうち約3割で目標設定。

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナー（オンラインセミナー）・個別相談の開催

経済動向調査や需要動向調査、経営状況の分析の結果を踏まえ、小規模事業者が事業の本質的な課題を認識し、自発的に課題解決に取り組むことを支援するため、セミナーや個別相談会で手法やノウハウを提供する。

【対象者】「5. 経営状況の分析に関すること」で経営状況の分析を実施した事業者のうち、経営の改善や革新（補助金活用を含む）、事業承継等に積極的に取り組もうとする者。

【募集方法】当所 HP での案内、会報誌へのチラシ折込、巡回・窓口相談時の紹介、フェイスブック等の SNS、金融機関や支援機関等を通じた周知など。

【開催回数】年 1 回

【講師】中小企業診断士等

【カリキュラム】事業計画の必要性、SWOT 分析の手法、経営上の問題発見と課題設定、経営方針・アクションプランの策定、事例紹介など。

【参加者数】15 者

【支援手法およびフォローアップ】

受講者に対しては、終了後に経営指導員等が個別にフォローアップを行い、計画策定まで導く。

②DX 化推進セミナーの開催

小規模事業者が自社の課題解決に適した手法として DX 推進が図れるよう、基礎知識の提供や IT ツールの導入、EC サイトの活用等に関してセミナーで手法やノウハウを提供する。

【対象者】「5. 経営状況の分析に関すること」で経営状況の分析を実施した事業者のうち、IT 化、DX 化、事業計画策定に積極的な事業者。

【募集方法】当所 HP での案内、会報誌へのチラシ折込、巡回・窓口相談時の紹介、フェイスブック等の SNS、金融機関や支援機関等を通じた周知など。

【開催回数】年 1 回

【講師】中小企業診断士、IT ストラテジスト等

【カリキュラム】DX 推進の基本、経営課題解決手段としての IT 化、バックオフィス業務の効率化、生産性向上のための DX 活用、SNS 活用、事例紹介など

【参加者数】15 者

【支援手法およびフォローアップ】

セミナー受講者に対しては、終了後に経営指導員等が個別にフォローアップを行い、計画策定や IT ツールの導入等を支援する。

③創業セミナーの開催

事業計画の策定と計画に沿った事業遂行の重要性の気づき、また、草津市の人口増加等を背景とする需要を的確に捉え、事業に活かすスキル等をセミナーで提供する。本セミナーは「くさつビズサポ」と連携して開催し、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位置付ける。

【対象者】創業予定者および創業間もない者（概ね 3 年未満）

【募集方法】当所 HP での案内、会報誌へのチラシ折込、巡回・窓口相談時の紹介、フェイスブック等の SNS、市広報への掲載、金融機関や支援機関等を通じた周知など。

【開催回数】年 1 回

【講師】中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、経営コンサルタント等

【カリキュラム】経営の基礎、資金調達、チームビルディング、低コストで効果のある販売促進、IT の有効活用など

【参加者数】10 者

【支援手法およびフォローアップ】

セミナー受講者に対しては、終了後に経営指導員等が個別にフォローアップを行って計画策定を支援し、資金調達や人材確保等、創業実現に向けたサポートを行う。

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】 事業計画策定支援を行った事業者に対して定期面談を行っているが、進捗状況の確認が主で問題の掘り起こしや新たな課題設定といった具体的な取り組みまでは至っていないケースが多い。また、補助金活用を契機に計画策定を行った事業者については、補助事業期間が終了するとフォローアップが手薄になっている現状がある。

【課題】 事業計画を策定した事業者に対して事業者の状況や要請に応じてフォローアップし、計画遂行のペースメイクを行うとともに、問題点の把握や課題解決支援を行っていく必要がある。また、現在は計画策定を支援した職員のみがフォローアップを行っているが、他の職員でも対応できるよう組織的なフォローアップの仕組み構築が必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象にフォローアップを実施する。その頻度については、計画の進捗状況や事業者のニーズを踏まえて決定することとし、マンパワーを効率的に活用するため、集中的に支援する事業者と訪問頻度を落としても支障のない事業者を見極めていく。

また、これまでから継続的に行っている月例会議やT O A Sの支援カルテ等で事業者の状況を共有し、複数の職員がフォローアップを行える体制構築を目指す。

さらに、フォローアップ時には、事業遂行支援は当然ながら、事業者との信頼関係構築のため対話と傾聴によるコミュニケーションに重点を置き、自発的な取り組みを促していく。

(3) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ対象事業者数	24 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
頻度（延回数）	66 回	90 回	90 回	90 回	90 回	90 回
売上増加事業者数	12 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
利益率 3%以上増加の事業者数	6 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者

※フォローアップ対象事業者数：事業計画策定事業者＋創業計画策定事業者

頻度（延回数）：頻度については、半年に1回、四半期に1回、毎月を想定し、1事業者あたり年3回のフォローアップを平均値として目標設定。

(4) 事業内容

事業計画策定後のフォローアップ

【対象者】 事業計画を策定した全ての事業者

【支援内容】 定期的に巡回訪問等でコンタクトを取り、計画された取り組み状況や定量面の目標達成度、状況の変化（業界動向、スタッフの増減等）を確認し、必要な助言を行う。

【手法等】 経営環境の変化等で計画内容と進捗状況や実績に乖離が生じている場合には、ヒアリングによって問題点を洗い出し、新たな課題を設定するなど計画の見直しを支援する。課題設定や解決策の立案において深掘りが必要な場合には、外部の専門家と連携するなど、事業者の状況に応じて柔軟な対応を取り、事後の事業者における自走化を促していく。

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] ①経営資源の少なさから十分な販路開拓の取り組みが実施できていない小規模事業者を対象に、「展示会出展支援プログラム」を実施し、事前準備から出展後の商談フォローアップまでをトータルに支援している。

また、地元での商品等の認知度向上を目指し、商業施設や当所で展示即売会や手土産贈答品認定事業を開催し、効果的な商品陳列やPOPの作成等、販売力強化支援も行った。

【展示会】

(出展実績：東京インターナショナル・ギフト・ショー、日本ものづくりワールド、京都インターナショナル・ギフト・ショー)

【展示即売会】

(支援実績：ふるさと企業いいもの発掘市、キラリエマルシェ、くさつおみや)

②草津市の産業構成においてサービス業が多くを占めていることを受けて、個店の需要開拓支援として「まちゼミ」を開催してきた。

DX支援では、ITツールの積極的な運用による広報強化や販路開拓を目的に、SNSの活用ノウハウやECサイトの導入を促すためのセミナー、個別相談を実施してきた。

(支援実績：まちゼミ、Instagram活用、ECサイト導入セミナーおよび個別相談会)

[課題] ①これまでの展示会出展において、商談や成約の獲得といった成果を得ているが、更なる成果の上積みに向けては、参加者における「商談力向上」「アフターフォロー」「販売力強化」が必要である。

展示即売会、手土産贈答事業については、出店者毎に商品陳列・POPのスキルの違いが見られたことが課題である。

②「まちゼミ」については、出店事業者における成果、来場者における満足度ともに高いことから、Zoom等のWEB配信ツールの積極的な活用等、適宜実施内容に修正を加えつつ、継続実施する。

DXについては、小規模事業者等のITリテラシーのバラつきから、活用頻度や深度に格差が見られるため、規模や体制、経営状況に応じて適切なITの活用を促していくことが求められる。

(2) 支援に対する考え方

①展示会出展支援については、商談成功率が課題となっているため、これまでの支援を継続しつつ、クロージングノウハウの習得支援を強化し、成約獲得と営業スキル向上を支援していく。さらに、小規模事業者の規模や性質に沿った展示会に出展できるよう、それぞれの展示会の特徴や参加バイヤーの情報を細かく伝えていく。

展示即売会については小規模、かつ地域での開催を想定していることから、当所主催にて行う。主催で行うことで企画内容の自由度が高くなり、小規模事業者のニーズに柔軟な対応ができるようになる。

②DXについては、事業者規模や経営状況等に合わせたITツールの活用を推進するほか、InstagramやFacebookで各種セミナーや個別相談会の開催情報をはじめとした事業に関する広告宣伝を実施する。まちゼミにおいては対面のみならず、ZoomやTeams形式での事業実施を積極的に検討し、消費者のニーズに合わせた経営を行えるよう、柔軟な支援を行う。

(3) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
展示会	7 者	6~7 者	6~7 者	6~7 者	6~7 者	6~7 者
成約件数/者	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
展示即売会	15 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
売上額/者*	10 万円	3~5 万円				
DX 支援	27 者	36 者	36 者	36 者	36 者	36 者
新規顧客獲得者数/者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

※展示会は、P15-16 に記載する i ~ iii のうち 2 つに出展する計画とするため、6~7 者で目標を設定。

※P16-17 に記載のとおり、開催場所や事業内容によって売上高に変動が予想されるため、幅を持たせた目標を設定。

(4) 事業内容

①展示会出展支援

1) 概要

自社独自の技術、商品・サービスを有する事業者を対象として、展示会や展示即売会、個別商談会へ出展意欲のある小規模事業者を募り、外部専門家と連携して、出展準備から出展後のフォローアップまでをトータルに支援する。(展示会出展支援プログラム)

【具体的な内容】

プレ支援：展示会活用セミナー等で展示会を活用する意義および事前準備の重要性、出展後の取り組みポイント等について成功、失敗事例を交えて解説する。

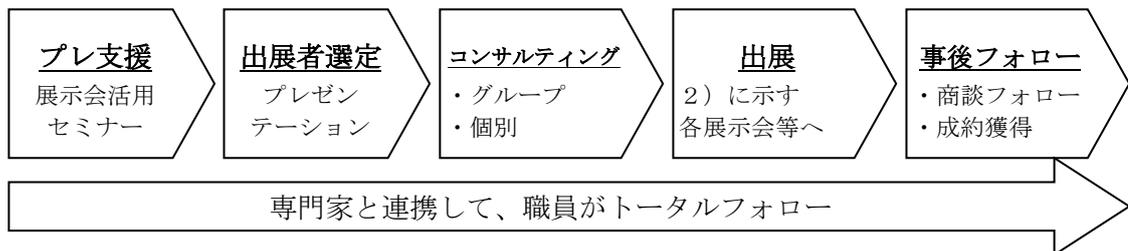
コンサルティング：自社および商品のコンセプト、ターゲット選定にもとづく提供価値の検討、キャッチコピーの設定、訴求ツール作成実務等を支援する。

出展：展示会当日の運営、商談にかかるサポートを行う。

事後フォロー：出展後の個別商談案件に対し、きめ細かなフォローアップをおこない、成約獲得に繋げる。

対象とする展示会および展示即売会等は「2) 想定する展示会等」に示す通りである。

展示会出展支援プログラムフロー図



2) 想定する展示会等および手法

i. 展示会名：東京インターナショナル・ギフト・ショー

主催：(株)ビジネスガイド社

概要：パーソナルギフトと生活雑貨が集まる東京で開催する国際見本市

来場者数：223,040 名 (2024 年 2 月東京開催実績)

出展者数：2,939 者 (2024 年 2 月東京開催実績)

想定支援先：生活雑貨などの自社商品を有する小規模事業者

その他：当所が同展示会において 3 小間程度を借り上げ、小規模事業者が 3 者共同出展

ii. 展示会名：日本ものづくりワールド

主 催：RX Japan(株)

概 要：IT、DX 製品、部品、設備、装置、計測製品などが集まる、世界最大級の製造業の展示会。(東京、大阪、福岡、名古屋で開催。)

来場者数：69,717 名 (2024 年 6 月東京開催実績)

出展者数：1,978 者 (2024 年 6 月東京開催実績)

想定支援先：金属加工や基盤技術などに関する自社技術・商品を有する小規模事業者

そ の 他：当所が同展示会において 1 小間程度を借り上げ、小規模事業者が 3 者共同出展

iii. 展示会名：京都インターナショナル・ギフト・ショー

主 催：(株)ビジネスガイド社

概 要：パーソナルギフトと生活雑貨が集まる京都で開催する国際見本市

来場者数：16,290 名 (2024 年 3 月京都開催実績)

出展者数：314 者 (2024 年 3 月京都開催実績)

想定支援先：生活雑貨などの自社商品を有する小規模事業者

そ の 他：当所が同展示会において 4 小間程度を借り上げ、小規模事業者が 4 者共同出展

3) 支援対象

- ・生活雑貨などの自社商品を有し、全国等へ販路開拓を目指す小規模事業者
- ・自社商品、サービスの地域での販路開拓を目指す小規模事業者

4) 小規模事業者に対する効果

限られた経営資源を効果的に活用し、新たな販路開拓につながるとともに、プログラムで習得したノウハウは事後の汎用的な営業スキルとして活用することができる。

②展示即売会支援

1) 概要

販路拡大に意欲のある小規模事業者を募り、単独出店のハードルが高い市内商業施設への販売機会を創出する。また、消費者の声が直接聞ける機会として活用することにより、自社商品がマーケットインの考えに基づいて、開発、販売されているか振り返る契機とできる。

2) 想定する展示即売会等

i. 事業名：展示即売会「ふるさと企業いいもの発掘市」(会場：市内商業施設)

主 催：草津商工会議所

概 要：小規模事業者が有する商品・サービスの地域住民への認知度向上と販路開拓のための展示即売会

出展者数：11 者 (2023 年度 1 回開催実績)

想定支援先：生活雑貨などの自社商品を有する小規模事業者

ii. 事業名：キラリエマルシェ (会場：キラリエ草津、市内商業施設)

主 催：草津商工会議所

概 要：売上拡大や販路開拓を目指す中小・小規模事業者の商品・サービスの販売機会創出事業として、「キラリエマルシェ」を開催。マルシェを通じて新しいビジネスチャンスを探求し、域内消費喚起の促進を図ることで新規顧客の獲得が期待でき、事業の安定性が向上。地域経済と持続可能な発展に貢献する。

出店者数：40 者 (2023 年度 5 回開催実績)

想定支援先：食品、生活雑貨などの自社商品を有する小規模事業者

iii. 事業名：くさつおみや

主催：草津商工会議所

概要：贈答品・土産品となるもので、自社の製造した商品を募集し、各事業者こだわりの商品を「くさつおみや」として認定し、販売促進支援を行う。さらに、販路拡大に対して工数の関係で時間が掛けられない小規模事業者を支援するため、商品そのものの魅力で販路拡大できるよう支援を行う。商品は各個店および地元百貨店で一般消費者向けに販売する。

登録商品：7商品（2023年度実績）

想定支援先：食品や工芸品、生活雑貨などの自社商品を有する小規模事業者

3) 支援対象

- ・生活雑貨などの自社商品を有し、全国等へ販路開拓を目指す小規模事業者
- ・自社商品、サービスの地域での販路開拓を目指す小規模事業者

4) 小規模事業者に対する効果

展示即売会での売上確保ができる他、普段と異なる客層にアプローチすることにより、新規顧客やリピーター獲得の機会を得られる。また、市内商業施設担当者との繋がりを持つことができるため、その後の常設出店に向けた足掛かりとなる。

③DX支援

1) 概要

個店の魅力発信と新たな需要の開拓につなげることを目的とし、DX、ITを利用した魅力発信および個店に直接足を運んで貰うための魅力発信をおこなう事業の二つの事業を行う。

2) 想定する事業内容

i. IT化対応

概要：InstagramやFacebook等の無料ツールを活用した魅力発信支援について、ヒト・モノ・カネをかけずに小規模事業者が活用できるよう支援する。

主催：草津商工会議所

事業例：InstagramやECサイト等活用セミナー・個別相談会

ii. まちゼミ

概要：各商店が保有する専門的な知識や特性を活かし、商店主等が講師となり一般消費者向けの少人数制のゼミナール（受講料無料、材料費等実費徴収可能）を開催するもの。年1回、1カ月間の実施期間の中で各参加店が数日の実施日を任意に設定して行う。

個人店であるが故の入店のしにくさを解消すると同時に、個店の魅力を発信し、新たな需要の開拓につなげることが狙いの事業である。WEB形式でのゼミナール実施も可能で参加者を幅広く受け入れる体制があるため、デジタル時代に合わせてオンラインでの開催について支援を実施する。

主催：草津商工会議所、守山商工会議所、栗東市商工会、野洲市商工会
（上記4団体で幹事を一年周期で持ち回っている）

出店者数：80者、うち草津21者（2023年11月開催実績）

参加者数：延べ484名、うち草津延べ123名（2023年11月開催実績）

3) 支援対象

- ・新たな需要の開拓に積極的な小規模事業者

4) 小規模事業者に対する効果

消費者への魅力発信により新たな顧客の獲得につながる。また、まちゼミにおいては消費者の生の声を聞くことができ、商品・サービスの改良や新商品開発に活かすことができる。

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り組み

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] 計画の実施状況確認を目的に、主担当課による月例会議を月に一回行い、各事業の進捗ならびに課題点、解決策などを参加者間で共有している。月例会議には四半期に一度、専門家にも同席いただき、適宜アドバイスをいただいている。また年に1回、学識経験者・金融機関等の外部有識者を招聘し、事業の改善点についてなど、提言をいただいている。

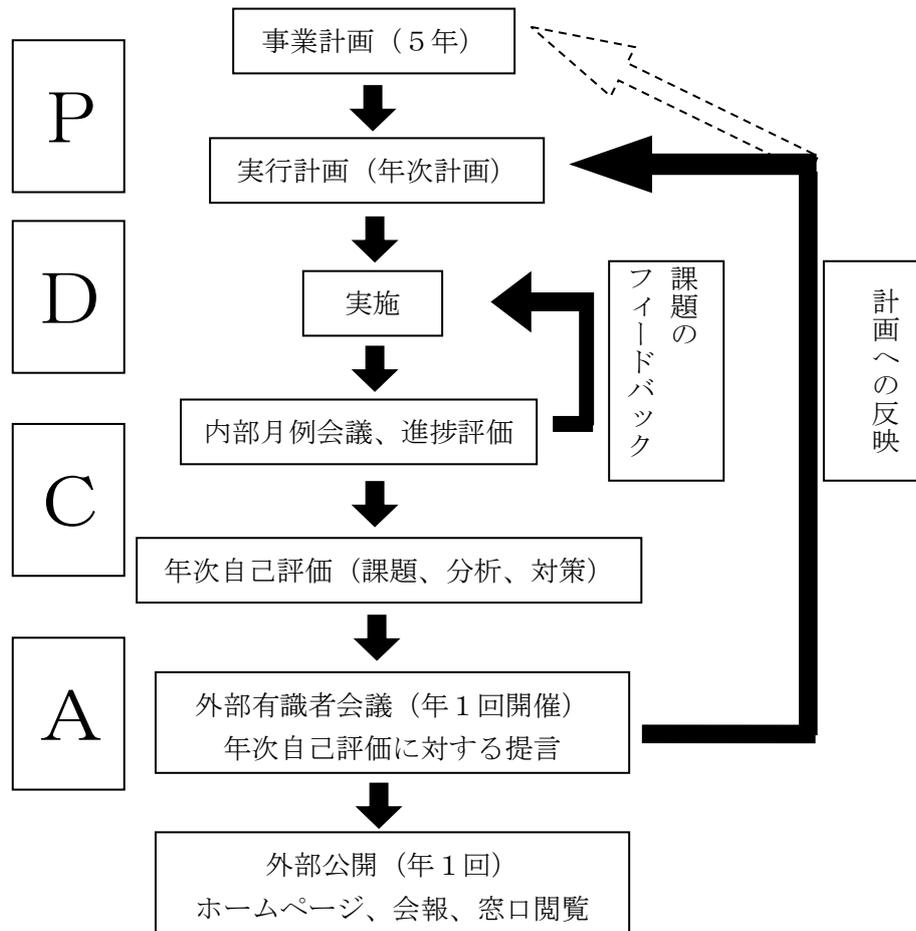
[課題] 月例会議、外部有識者会議ともに継続して実施する。加えて、年々、事業支援に必要な知識が高度化・多様化しているため、これら会議の時間を有意義に使い、支援者間で知識の共有を促進し、更なる資質向上に努める必要がある。

(2) 事業内容

本事業計画（5年）を策定の後、毎年度本事業に記載の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

- (1) 法定経営指導員を含む経営指導員、および経営支援員で構成する月例会議において状況を定量的に確認し、実施内容に課題があれば改善する。最新の経営支援に資する情報や知識などがあれば、これらも同時に共有し、資質向上に努める。
- (2) 年度末には、事務局長および法定経営指導員を含む担当課で、事業の実施状況、成果の評価、改善点について自己評価を行う。
- (3) 自己評価を行った後、学識経験者・金融機関・滋賀県中小企業診断士協会、草津市を交えた外部有識者会議を年1回開催し、自己評価結果に対しその妥当性および改善点について提言をもらう。
- (4) (3)の提言にもとづき、次年度の方針について事務局長および法定経営指導員を含む担当課で検討を行う。
- (5) 事業の成果・評価・新年度の計画については当所正副会頭会議及び草津市へ報告し、承認を受ける。
- (6) 事業の成果・評価・新年度の計画を当所ホームページ (<https://www.kstcci.or.jp/>)、会報紙面、窓口閲覧等、適切な方法で毎年公表する。

＜事業評価及び見直しのスキーム図＞



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〕 売上拡大や販路開拓、経営財務知識などのノウハウや手法を学ぶための研修や説明会を受講している。また、毎月1回、内部月例会議を実施し、各職員が取り組んでいる支援について報告、相談し、支援事例の共有と改善策の検討を行っている。

〔課題〕 多様化、複雑化する現代の経営において、その支援に携わるために必要な知識やスキルも多種多様化しており、その全てを網羅することは非常に困難である。よって、引き続き知識やスキルの習得を行いつつ、資質向上に努めていく。
また、対話と傾聴に基づくファシリテータ的資質の向上にも努めていき、事業者のみならず他の専門家や支援機関との連携を密にすることで、経営力再構築伴走支援に対応できる支援力を身につけていく。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

一般職員を含み、経営指導員等の支援能力向上に資する各種のセミナー・研修会（主に中小機構、中小企業大学校、日本商工会議所などの主催）に対し、計画的に参加する。

【DX 推進、IT 導入推進セミナー】

一般職員を含み、経営指導員等に必要とされる DX、IT 導入のための知識やスキル向上に資するため、下記のような研修・セミナー、打ち合わせに積極的に参加する。なお、小規模事業者にとって DX は非常に幅が広く、不得手とする事業者も多いため、それらに対応できるよう、基礎的な分野についても学んでいく。

〈IT ツール、ネットワーク基礎の習得のために〉

Word や Excel などのアプリケーション、各種 SNS の効率的な使用方法など

〈生産性向上・業務効率化のために〉

クラウド会計ソフト、電子決済システム等の IT ツール、ペーパーレスによる業務デジタル化など

〈DX を活用した需要開拓のために〉

ホームページ等を活用した自社 PR、オンライン展示会活用術など

〈草津市との連携〉

草津市産業振興計画にある DX の実現に向け、草津市役所担当課と随時打ち合わせを行うなど、連携を図ることにより、デジタル化の促進を図る。

【コミュニケーション能力、ファシリテーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力向上セミナーに参加することにより、一般職員を含んだ経営指導員等が、事業者との信頼関係醸成ならびに他の支援機関等と円滑な支援体制を整える。

② 専門家派遣制度活用時の OJT

より高度な支援を行うにあたり、よろず支援拠点やミラサポ plus、滋賀県商工会議所連合会エキスパートバンク等による専門家相談を活用する。またそこに支援員等が同行し、実際の支援現場における支援手法を体得することにより、支援力の向上を図る。

③ 内部月例会議における事例・知識共有（職員間定期ミーティング）

毎月 1 回、内部月例会議を開催し、経営指導員等が日々行う巡回・窓口相談、専門家相談同行における支援事例、販路拡大施策などについて発表する。また、研修に参加することで得られた知識の内容についても、この場で発表する。これらを全員で議論、共有することで個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織全体の支援力として共有、底上げを図る。

④ 経営分析結果のデータベース化

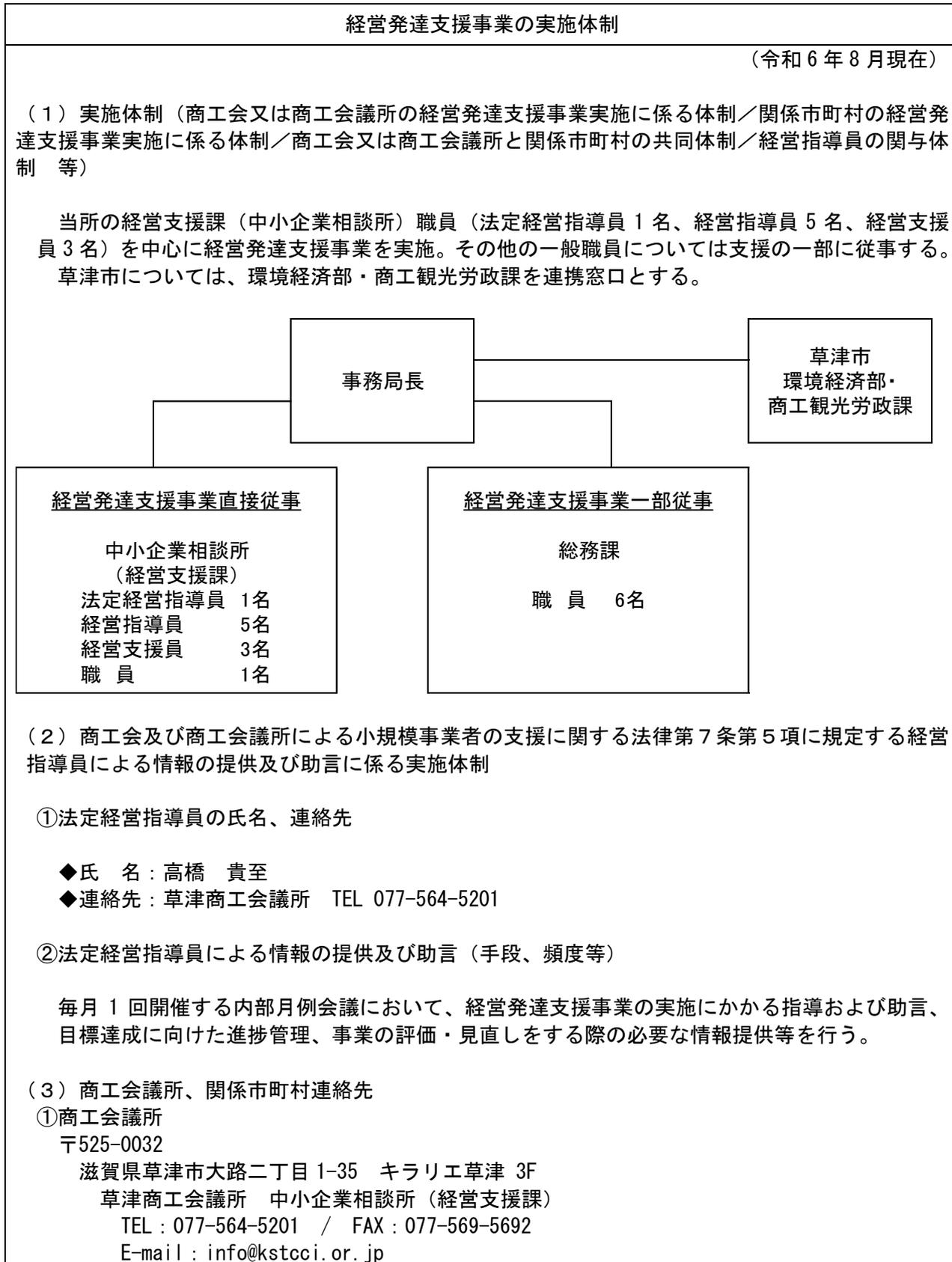
経営状況の分析結果等を「TOAS」等のクラウド型経営支援管理システムを活用してデータベース化し、経営指導員、支援員および一般職員がこれを見ることができるようにすることで事業者情報の共有を図る。共有した情報は、同規模・同業種の事業者を支援する際に参考とすることで経営指導員等のスキルアップにつなげる。

⑤ 支援力向上成果の確認とフォローアップ

支援全体を通じて得た知識・スキルが支援現場で活かしているかどうか、月例会議等にて確認を行う。特に経営支援の経験が浅い者においては、確認に加え経験の深い者が同行支援を行うなど、フォローアップとアドバイスを行う。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②関係市町村

〒525-8588

滋賀県草津市草津三丁目 13 番 30 号

草津市 環境経済部 商工観光労政課

TEL : 077-561-2352 / FAX : 077-561-2486

E-mail : shoro@city.kusatsu.lg.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	88,520	88,520	88,520	88,520	88,520
中小企業相談 所(経営改善普 及事業費)	61,840	61,840	61,840	61,840	61,840
一般会計(小規 模事業者発達 支援関連費)	26,680	26,680	26,680	26,680	26,680

(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、事業収入
国、県、市各補助金など

(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携体制図等