

経営発達支援計画の概要

実施者名	野洲市商工会（法人番号：5160005009371） 野洲市（地方公共団体コード：252107）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域への裨益目標 野洲市商工業振興基本計画の実現に向け、野洲市の地域資源や地域小規模事業者の経営資源の現状を把握し、技術の向上、新たな事業分野の開拓、その他小規模事業者の経営の発達を目指す。 ・ 当該支援計画で支援する小規模事業者を想定した目標 小規模事業者及び地域の課題解決に取り組む上で「経営力再構築伴走支援モデル」を踏まえ、体系的・段階的に伴走支援することによって、小規模事業者自身の経営の自走化を目指す。 ・ 具体的方針目標 <ol style="list-style-type: none"> ①付加価値化による地域ブランドの確立の推進 ②起業の定着と成長を通じて地域産業の活性化を目指す創業支援 ③計画的承継と承継後の成長までを一体で支援する事業承継支援 ④生産性向上と経営高度化を目指す、デジタル化推進 ⑤省力化・自動化等での、労働生産性向上による人材不足対応
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること ①景況感調査(アンケートによる短期的な業況変化の把握)、②産業構造分析(R E S A S活用による地域の稼ぐ力の可視化と重点産業の特定)を実施する。「支援テーマの優先順位付け」、「重点産業への集中伴走」に資する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること ①各種情報媒体による情報収集・整理・分析、②まちゼミ参加者アンケート調査(BtoC)と展示商談会バイヤーヒアリング調査(BtoB)で構成する販路開拓・商品化需要性調査を実施する。事業計画策定支援への活用及び、地域ブランドの確立や新たな需要の開拓、新商品開発・付加価値化に役立てる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること ①個別経営分析(財務+非財務)、②新規事業開発・創業支援・事業承継支援の重点テーマ別「深掘り分析」(目的別データ収集)を実施する。事業計画策定など小規模事業者支援への活用及び、情報共有とナレッジ化、研修・スキル強化、データ活用の重点化について商工会内で活用する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「創業セミナー」「DX推進セミナー」「事業計画策定相談会」「事業承継個別相談」にて、対話と傾聴を軸に潜在力を引き出し、小規模事業者の競争力の維持・強化及び、小規模事業者に対し実質的な行動や意識変化を促す。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した全小規模事業者を対象に、策定した事業計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。小規模事業者の経営リテラシーの習得状況を把握し、段階に応じて実装支援する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会・商談会等出展や知的財産の保護・活用を行い、地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援。ビジネスモデルの磨き上げとDX・知財を組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図る。</p>

連絡先	<p>野洲市商工会 〒520-2423 滋賀県野洲市西河原 2400 TEL : 077-589-4880、FAX : 077-589-5380、E-mail : info@yasu-cci.or.jp</p> <p>野洲市 環境経済部地域経済振興課 〒520-2395 滋賀県野洲市小篠原 2100-1 TEL : 077-587-6008、FAX : 077-587-6960、E-mail : keizai@city.yasu.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

【参考】

長期的な地域産業の将来像

滋賀県産業振興ビジョン2030 変化への挑戦

滋賀県基本構想の基本理念である「変わる滋賀 続く幸せ」の実現を図り、経済・社会・環境の調和による持続可能な滋賀(県民の幸せや豊かさの達成につながることを)を目指す。

目指す姿(ビジョン)の実現に向けた施策の基本的方向

- (1) チャレンジする人・企業が集まる滋賀
- (2) 実証実験のフィールド滋賀
- (3) ビジネスで実践する「健康しが」
- (4) 世界から選ばれる滋賀

野洲市商工業振興基本計画

～活力が生まれ、笑顔あふれる「住んでみたいまち」への実現～

物価高騰、労働力不足、デジタル化の進展などの状況に対応し、野洲市商工業振興基本計画の柱である「呼び込む力」、「つなげる力」、「生み出す力」に資する。

基本目標と実施施策 ～3つの力をあわせて活力の創出！～

基本目標1 「呼び込む力」 企業立地・事業者支援の推進

- ①企業立地と設備投資の支援
- ②企業活動を活性化させる環境整備
- ③小規模企業者への経営支援
- ④雇用の創出

基本目標2 「つなげる力」 地域主体の連携と地元経済の好循環の創出

- ①地域の連携と伴走支援
- ②地域課題の解決
- ③販路の維持と新たな市場開拓

基本目標3 「生み出す力」 地域ブランド育成・創出と強化

- ①地域資源の磨き上げと活用
- ②新分野・新事業の支援
- ③野洲の魅力発信

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①人口減少における生活関連サービスの維持

野洲市では人口減少と高齢化が進む中、昼夜間人口比率は103.0(令和2年国勢調査)と就業地としての役割が高く、昼夜間人口比率が増加傾向にある。

就業者が市内に居住し続けられる住宅や生活環境の整備が十分とはいえず、生産年齢人口の増加に十分に結び付いていない。

一方で、地域の商店の数は、平成14年をピークに減少傾向にある。地域の暮らしを支えてきた、食料品店、衣料品店、医薬品店等の生活関連サービス業の取り巻く状況は、事業主の高齢化、売上減少による事業存続危機や後継者不足等により店舗の減少・廃業といった負の循環に陥っている。新たなまちの賑わいを創出し、市民の憩いの場、市民の交流の場となる商業空間の形成が不可欠な状況となっている。

【野洲市の昼夜間人口比率】 出典：野洲市商工業振興基本計画（令和2年国勢調査）

区分	H7 (1995)	H12 (2000)	H17 (2005)	H22 (2010)	H27 (2015)	R2 (2020)
野洲市	92.1	95.3	94.4	97.4	99.2	103.0

【野洲市の商店数・従業者数の推移】 出典：野洲市商工業振興基本計画（商業統計調査、経済センサス）

区分	商店数		従業者数		年間商品販売額	
	実数 (店)	実数 (人)	対前回増減率 (%)	実数 (万円)	対前回増減率 (%)	
平成11年	188	3,215	28.6	7,179,384	17.0	
平成14年	465	3,425	6.5	7,687,778	7.1	
平成16年	437	3,844	12.2	10,313,838	34.2	
平成19年	388	2,737	△ 28.8	8,888,181	△ 13.8	
平成24年	299	2,207	△ 19.4	4,867,500	△ 45.2	
平成26年	306	2,501	13.3	7,577,400	55.7	
平成28年	324	2,826	13.0	8,708,600	14.9	
令和3年	305	3,223	14.0	8,883,700	2.0	

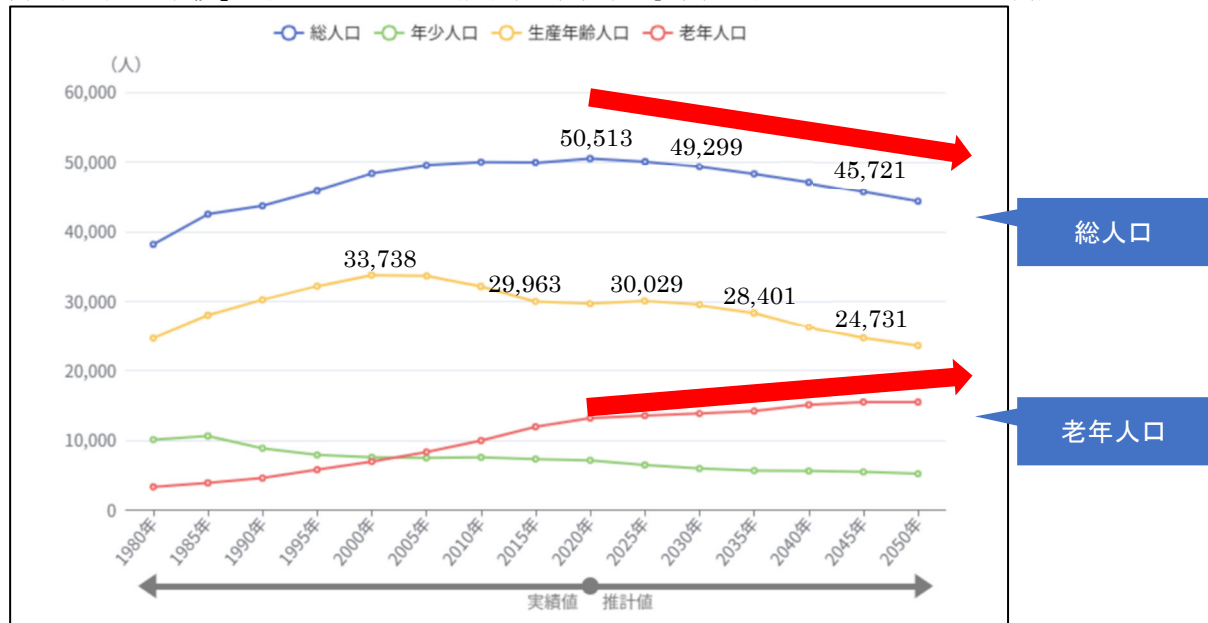
②創業を通じた事業の新たな担い手の確保

野洲市では、人口減少と高齢化により事業の担い手不足が深刻化している。既存事業の廃業が増加する中、新規創業者の確保が地域経済維持の鍵となっている。

③経営者の高齢化による事業承継ニーズの増加

野洲市の小規模事業者は経営者の高齢化が進み、後継者不在による廃業リスクが高まっている。事業承継支援の需要は年々増加しており、後継者となる人材の確保が必要である。

【野洲市の人口推移】 出典：RESAS（総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所）



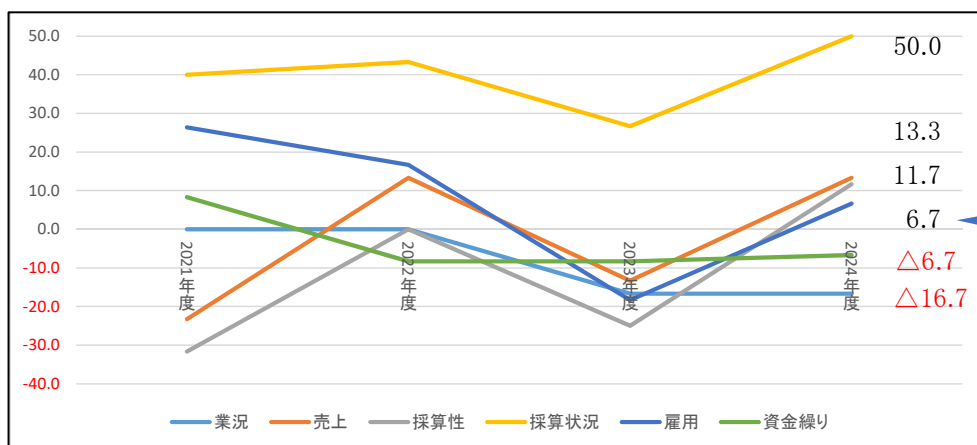
④最低賃金の引上げや物価高等への対応力強化

最低賃金の引上げや原材料費の高騰により、野洲市の事業者は収益圧迫に直面している。価格転嫁や生産性向上の取り組みが急務である。

⑤人材不足への対応のための省力化・生産性向上

野洲市では、雇用D Iが改善したものの、製造業と飲食業では依然厳しい状況にあり、人材不足が常態化している。省力化やデジタル化による生産性向上が不可欠である。

【市内小規模事業者60社（全業種）の業況推移】 出典：野洲市商工会「令和6年度経済動向調査」



⑥市場環境の変化(SNSでの広報、キャッシュレス決済、AI技術の普及等)

市場環境は急速に変化しており、SNSを活用した情報発信やキャッシュレス決済、AI技術の普及が進んでいる。しかし、野洲市の小規模事業者は対応が遅れており、デジタル活用力の強化が喫緊の課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①：地域ブランド化の推進

10年後における地域のあるべき姿：交通アクセスの良さにより、①旬や朝採りの新鮮な野菜・果物を大阪・京都などの大量消費地に即時流通できる、②物流・調達・加工コストを廉価にできる。さらに③域内外の地場産品と組み合わせ編集し価値を増幅することができる。地域ブランド化を推進することで、域外市場への安定販路を確保する姿である。域外から外貨獲得の拡大を実現する。

理由：人口減少で域内需要が縮小する中、競争優位性を高め、外需を獲得するためには「域内外の農作物・地場産品」×「地域の先端テクノロジー」を「つなげる力」で活かした「野洲・上等・品質（仮）」を物語化し差別化を図ることが重要である。

②：起業・創業支援

10年後における地域のあるべき姿：野洲市において起業が盛んであり、創業後もフォローアップ支援により、年間創業数が10件、5年後生存率が70%を維持する姿である。創業支援機関、資金・人材・知財・販路の支援が連携し、地域課題解決型ビジネスが持続的に生まれる。

理由：地域の小規模事業者の質・量ともに維持・拡大するためには、創業と事業承継の両輪の支援が不可欠である。人口減少と高齢化で事業の担い手が不足する中、新陳代謝と産業の多様化を促し、地域の稼ぐ力を再構築する必要がある。単発支援ではなく、計画・資金・実行・検証の伴走支援体制を整え、失敗コストを下げて生存率を高めることが重要である。

③：事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：後継者候補育成と第三者承継の市場が整備され、要支援企業の90%が計画的に承継を完了する姿である。承継後の磨き上げ支援により、売上・利益のV字回復や新たな事業の創出及び、雇用維持を実現する。

理由：廃業抑制は地域供給網と雇用の防波堤である。早期の事業承継計画、M&A仲介・金融・専門家との連携の仕組み化が不可欠であり、承継後の経営改善まで切れ目なく支援する必要がある。

④：デジタル化推進

10年後における地域のあるべき姿：EC・予約・決済・会計・在庫が連携し、受注から出荷・会計までのリードタイムが30%短縮する姿である。データに基づく価格・販促最適化で収益性を継続的に改善する。

理由：個別最適のツール導入では効果が限定的である。基幹と顧客接点の統合によりデータ駆動の意思決定を可能にし、少人数運営下でも売上拡大とコスト削減を同時に達成するためである。

⑤：人材不足対応(省力化・自動化)

10年後における地域のあるべき姿：自動化設備と業務標準化により、労働生産性が30%向上し、繁忙・閑散の変動にも小人数で安定稼働する姿である。多能工化とシフト最適化で離職率を低下させる。

理由：採用難が常態化する中、投入人員の削減と変動吸収力の強化が必須である。プロセス可視化と自動化の併用で品質・納期・コストを同時に改善し、賃上げ原資を生むためである。

(3) 経営発達支援事業の目標

①：地域ブランド化の推進

支援計画の認定期間(5年間)目標：

KGI：地域ブランド「野洲・上等・品質(仮)」売上を1,000万円(@50万円×20社)、平均粗利率を50%へ。

KPI：展示会・商談会・催事出展4回、EC出店2件、SKU10件、商標・意匠・認証規格取得1件。

設定した理由：

売上・粗利のKGIは外需獲得と価格主導の実現度を測るためである。KPIはブランド要素(対象商品拡大・ブランドストーリー・販売チャネル・知的財産・信頼認証)を段階的に積み上げ、成果に因果接続するプロセス管理を可能にするためである。

②：起業・創業支援

支援計画の認定期間(5年間)目標：

KGI：年間創業件数10件、創業5年生存率70%、創業後3年の平均売上2,000万円/社。

KPI：創業計画策定10人、創業融資・補助金採択10件、初年度EC・キャッシュレス導入率60%、創業後のフォローアップ10人

設定した理由：

KGIは創業の質と量(継続・売上)を示す成果指標である。短期支援ではなく、ビジネスモデルと実効性を高めるために、KPIは「計画(P)→資金・事業展開(D)→伴走(C)→デジタル基盤・自走(A)」の創業プロセスを定量化し、ボトルネックを改善するためである。初期のEC・キャッシュレス導入は売上機会の拡大と資金繰り改善に直結する。

③：事業承継支援

支援計画の認定期間(5年間)目標：

KGI：承継完了10件、承継後2年で売上20%増、雇用維持率100%。

KPI：承継診断実施5社、事業承継計画策定3社、承継後のフォローアップ3社。

設定した理由：

完了件数と事後業績は実効性の最終指標である。事業承継診断→事業承継計画策定→後継者育成のKPIは承継プロセスのプロジェクト工程を可視化し、停滞段階の特定と資源集中を可能にするためである。

④：デジタル化推進

支援計画の認定期間(5年間)目標：

KGI：オンライン売上比率10%、平均営業利益率3%増加、受注～出荷時間10%短縮。

KPI：EC開設2社、キャッシュレス導入比率70%、業務・生産改善数1件。

設定した理由：

売上構成・利益・リードタイムはデジタル投資の費用対効果を示す。DX導入数や工程改善数はボトルネック解消に直結する運用KPIであり、投資の成果を段階的に測定できるためである。

⑤：人材不足対応(省力化・自動化)

支援計画の認定期間(5年間)目標：

KGI：労働生産性10%向上、離職率5%改善、残業時間20%削減。

KPI：省力化設備導入2件、作業標準化支援2件、減価償却費5%増、AI導入2社。

設定した理由：

生産性・離職・残業は人手不足克服の最も重要なポイントである。省力化導入・作業標準化・設備投資の可視化のKPIは現場改善に直接つながるものであり、成果への因果を明確にできるためである。

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機関、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和8年4月1日～令和13年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①：地域ブランド化の推進

達成方針1：野洲らしさを醸成する地域ブランドの創出

野洲市ならではの“強み・らしさ(地域特性・経営資源)”である「地域内外の農作物・地場産品×地域の先端テクノロジー」を“つなげる”地域ブランドを創り上げ、ブランドコンセプトに賛同する事業者を集める。商標・意匠・認証規格取得を1件支援する。

設定した理由：ブランドの品質と表示の一貫性は信頼を形成し、価格訴求から価値訴求へ転換できるためである。野洲ならではのブランドコンセプトを示すことで、顧客をはじめ、産官学金など多様な関係機関との価値共有や連携が可能となる。さらに、知財で模倣を抑止し

ランド希少性を守る。

達成方針 2：販路の多層化(E C×リアル)

E Cサイトとリアルサイト(展示会・商談会・催事)へ出店し、ふるさと納税返礼品登録を拡充する。B to B(卸・小売店)を対象とした展示会・商談会とB to Cを対象とした催事等に年4回出店する。

設定した理由：単一販路依存は需要変動に脆弱であるためである。E Cは全国到達、卸・小売店は安定出荷、展示即売会は認知拡大に有効で三位一体で売上平準化が図れる。販路の分散はリスク低減と顧客獲得効率の向上に直結する。

達成方針 3：野洲ブランドの打ち出し・プロモーション

野洲市の立地・技術・農作物を編集する、野洲ならではの地域ブランド「野洲・上等・品質(仮)」を軸(プロローグ)に、ブランドコンセプトに賛同する各事業者のプロモーション動画やパンフレットを作成し、展示会・催事、E C・商工会サイトなど多様なO to O媒体で発信する。

設定した理由：ブランドコンセプトが未確立な野洲市においては、地域ブランドを構築することである。地域ブランドは付加価値を可視化し、事業者の経営発展につながる。また継続的な発信によりブランド価値を高めブランド浸透が図れる。

②：起業・創業支援

達成方針 1：ゼロイチ起業の伴走設計(計画・検証の高速化)

創業セミナーを年間1回・5週連続開催し、資金計画(資金調達・初期投資費用)、収支計画(採算管理)、運転資金計画までワンストップ支援。創業計画策定後の支援については、実地ヒアリングによる顧客課題検証(事業計画及びビジネスモデルの実行)を支援し、安定操業につなげる。

設定した理由：手持ちの手段(強み・関係資産)を活用し、初期段階で実践型の仮説検証を回すことで、失敗コストを下げ、実効確度を高めることが出来る。事業計画と現場検証を連動させる伴走により、顧客獲得時間を短縮し、資金調達・補助金採択や早期スタートアップの可能性を高める。

達成方針 2：資金・人材・拠点の三位一体整備

日本政策金融公庫などの金融機関の協力による「創業資金相談窓口」にて、資金計画策定・事前審査を伴走支援する。開業手続きなどのバックオフィス(会計・労務等)の共有サービスを行う。

設定した理由：創業当初は経営資源に乏しく、ビジネスモデルも試行錯誤の状況にある。創業者の最大課題は資金・人材・場所の不足である。金融機関との協力関係により、立ち上がりの固定費を低減することで生存率が向上する。専門支援の集約により審査通過率を高め、時間短縮と質の担保に寄与する。

達成方針 3：ビジネスモデル(販路・顧客の獲得)とデジタル基盤(初期売上の確保)の整備

ビジネスモデルの実効性を高めるために、特にB to C事業においては、E Cサイト・キャッシュレス・SNS運用を早期導入し、ふるさと納税登録も検討する。見込客管理(CRM)とリピート施策を運用する。

設定した理由：初期売上が立たないと資金繰りが悪化し、撤退リスクが高まるため、デジタル販路の即時整備にて商圈拡張と商圈内浸透させ、少人数でも販売を継続できる体制を構築。ビジネスモデルを磨き上げ、利益を生む視点と即座に計画・実行できる力をつけ、創業の成功確率を高める。

③：事業承継支援

達成方針 1：早期診断と事業承継計画策定

事業承継に課題を持つ経営者に承継診断を実施し（事業承継診断シート）、資産・知財・人材の棚卸しを行う。滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携により、家族・幹部などの意思調整会議を支援する。場合により課題別に税務・法務・経営の専門家を配置する。

設定した理由：可視化がなければ承継は滞るためである。事業承継計画策定により関係者の期待が整合し、金融支援も得やすくなる。早期着手は選択肢を広げ、税務リスク低減や価値向上につながるため効果が高い。

達成方針 2：第三者承継のマッチング体制

「野洲市商工会×滋賀県事業承継・引継ぎ支援センター×日本政策金融公庫」の連携により、買い手候補リストを整備する。見学会・面談会を随時開催し、日本政策金融公庫の「マッチングデータベース」で公開する。

設定した理由：親族承継だけでは母集団が不足するためである。公的・民間ネットワークの統合で成約率が上がる。標準化されたプロセスは時間短縮・コスト削減をもたらし、小規模でも成立を後押しできる。

達成方針 3：承継後 2 年の伴走支援

事業承継後 2 年間、売上・粗利・雇用を年間 4 回モニタリングし、売上・利益の維持・拡大や新規事業の創出、雇用維持、後継者育成など円滑な事業承継が推進できるよう伴走支援する。事業承継補助金の申請支援を行い、管理会計の導入を支援する。離職防止の人事施策を整理する。

設定した理由：承継はゴールでなくスタートである。初期の試行錯誤期に伴走することで赤字転落や離脱を防げる。数値管理により早期の軌道修正が可能になり、売上成長へ接続し地域雇用維持にも貢献する。

④：デジタル化推進

達成方針 1：基幹業務の統合と自動化

会計ソフトと労務など各種アプリとの連携（API）、伝票処理の自動化（RPA）などにより、調達・生産・出荷リードタイムと在庫回転を可視化する（ダッシュボード活用）。

設定した理由：分断されたシステムは二重入力と誤差を生むためである。統合によりリードタイム短縮・在庫最適化が可能となり、利益率改善に直結する。可視化は現場の自律改善を促し、持続的な効果をもたらす。

達成方針 2：人材育成と運用体制の確立

社内デジタル担当を育成し、運用手順書と権限設計を整える。定期的なKPIレビュー会を定着させ、外部パートナーの活用範囲を明確化する。ナレッジ化をし、組織全体のITリテラシーを底上げする。

設定した理由：ツール導入のみでは成果は出ないためである。人とルールが整うことでPDCAが回り、継続運用が可能となる。内製化は外部依存コストを低減し、変化に迅速に対応できる組織力の向上に資する。

⑤：人材不足対応(省力化・自動化)

達成方針 1：IE手法による現場標準化

工程分析や動線分析、タイムスタディ（時間観測）などを実施し、5Sの徹底を図る。省力化設備を導入するとともに、作業標準化2件を推進し、業務・生産工程の見える化により、業務・生産改善する。

設定した理由：自動化前にムダを除去することが投資効率を最大化するためである。標準化は教育負荷を下げ、属人化ストレスを減らす。短期間で効果が出やすく、次の自動化投資の基

盤を作れる。

達成方針2：自動化・デジタル化及び柔軟な就労や外部資源の活用

省力化設備導入やデジタル化を推進するとともに、短時間雇用・シフトの柔軟化を推進する。滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点（プロ人材・副業人材）などを活用し、多様な雇用形態の人材を確保する。例えば、遠隔受注・バックオフィスは外部委託し、繁忙差を平準化する。多能工化研修を実施し、1人の従業員が複数の業務に対応できるスキルを身につけることで、業務効率化と生産性向上を図る。

設定した理由：フルタイム前提では母集団に限られるためである。柔軟な就労で潜在人材を取り込み、非中核業務の外部化で負荷を軽減する。多能工化は稼働安定を支え、離職率の改善にも効果がある。

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：

- ・RESAS等のデータ分析により経済動向の体系的な調査を継続的に実施している。しかし各データ連携や年次速報の仕組みは十分とはいえない。
- ・景況感や需要動向は、個別相談及び5業種横断で比較可能な指標(業況DI、売上状況、採算状況、雇用状況、資金繰り状況)を把握している。しかし年次速報の仕組みは十分とはいえない。
- ・消費・観光・人流等の需要側データは点在し、小規模事業者の新規事業・販促・創業・承継支援に直結する形での可視化・共有が不足。

課題：

- ・目的別(新規事業開発/販促戦略/起業・創業支援/事業承継支援)に必要なデータ定義による収集・分析。
- ・RESASや統計と独自調査の統合分析及び、年次の定期公表の充実により、事業者・関係機関への還元。
- ・調査→活用(個社伴走・補助金活用・販路開拓)への接続プロセスを敷設し、政策資源の重点配分への反映。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①景況感調査(年次アンケート)	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②産業構造分析(RESAS活用)	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①景況感調査(年次アンケート)

調査対象：製造業、建設業、卸売・小売業、飲食業、サービス業(各業種10～15社・合計60社)

調査項目：業況・売上・採算性・雇用・資金繰りの現況(前年対比及び経年推移分析)

手法：経営指導員等が上記調査項目について情報収集、専門家支援により経済動向分析を実施

目的：短期的な業況変化を把握し、資金繰り・価格転嫁・人材確保など支援策を迅速に設計する。

②産業構造分析(R E S A S活用)

調査対象：地域全体の産業別構成、企業間取引、付加価値額

手法：R E S A Sの「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能を活用

- ・特化係数・付加価値額・取引流入額を抽出し、業種別比較表をE x c e l等で作成
- ・近隣市町とのベンチマーク比較を実施

目的：地域の稼ぐ力を可視化し、重点産業を特定。補助金申請・販路開拓・人材育成・D X推進などについて集中的に支援する。

(4) 調査結果の活用

①支援テーマの優先順位付け

景況調査結果を基に、売上・価格転嫁・資金繰り・人材確保等の重点支援を決定し、専門家派遣や補助金申請支援に反映。

手法：

- ・景況感調査のD Iを業種別に集計し、悪化項目(業況・売上・採算性・雇用・資金繰り)を抽出
- ・「課題別優先度マトリクス」をE x c e l等で作成
- ・専門家派遣・補助金申請支援の対象企業を選定

②重点産業への集中伴走

R E S A S分析で抽出した産業に対し、販路開拓・D X(省力化・自動化)・人材育成を一体で支援。企業間ネットワークを活用し広域連携を促進。

手法：

- ・R E S A S分析で付加価値額・取引流入額の高い業種を抽出
- ・該当業種の企業リストを作成し、販路開拓・D X・人材育成の支援計画を策定

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・地域の経済動向調査は、これまで国提供のビッグデータを活用した分析に限定され、小規模事業者の商品・サービスに対する市場ニーズや消費動向の把握は十分でなかった。
- ・観光や地域ブランドに関する認知度・購買行動の定量データが不足し、マーケットイン型の商品開発や販路戦略に十分活かせていない。

課題：

- ・ビッグデータ分析及び、顧客の意見や市場環境を反映した具体的な需要動向の把握。
- ・地域の需要動向や業界情報、全国的な売れ筋商品や新技術、消費者トレンドなど、小規模事業者の商品・サービス開発に活用できる情報の提供。
- ・ヒアリングやアンケートを含む市場調査を組み合わせ、事業計画策定に寄与する分析。

(2) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①各種情報媒体による 情報収集・整理・分析	20社	35社	35社	35社	35社	35社
②販路開拓・商品化需 要性調査対象事業者数	—	15社	15社	15社	15社	15社

(3) 事業内容

①各種情報媒体による情報収集・整理・分析（事業計画策定支援への活用）

全国的な売れ筋商品や新技術、消費者トレンド、業界情報、商圈分析などの情報を提供する。「どのような情報が」「いつ活用できるか」想定できない場合もあるので、経営指導員等は、情報収集の際はあまり絞り込まず収集し、項目別・内容別に整理しておき、事業計画策定・実施支援の際に、有効と思われる情報を提供していく。

【調査資料】

資料名	内容	調査目的
滋賀県産業支援プラザ等が提供する商圈マップ（商圈分析システム）	・消費需要見込み ・競合店の立地 ・人口分布等	・消費者の消費行動 ・提供するサービスのヒント
日本経済新聞 業界紙	・流行商品、新技術 ・新商品 ・消費者のトレンド	・品揃え活用 ・提供するサービスのヒント ・消費者意識

分析結果の活用：

経営指導員等は、事業計画策定支援の際に外部環境の資料として活用する。また、事業計画策定後の実施支援の際に参考情報として提供し、需要動向を意識した品揃えやサービスの提供を促していく。

②販路開拓・商品化必要性調査

地域資源を活かした食品等を製造する事業者に対して需要動向レポートを提供するために、以下のアンケート調査を実施する。調査結果を分析した上で当該15者にフィードバックすることで、新商品開発や改良、事業化に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

1) 商業・サービス業の「まちゼミ」参加者に対するアンケート調査(B to C向け)

「まちゼミ」（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）の機会を利用し、地域の参加消費者へのアンケート調査を行う。

調査手法：

（情報収集）まちゼミにおいて、来場した消費者に対して商品・サービスの認知・訴求及びテストマーケティングを行う際に、出展する事業者と経営指導員等が「まちゼミ」の内容に合わせた調査項目を検討し開催当日参加された顧客に対し、経営指導員等職員及び参加店舗がアンケートを実施する。

（情報分析）調査結果は、販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、まちゼミ主幹商工会・商工会議所及び経営指導員等が分析を行う。

サンプル：参加消費者700名

調査項目：参加消費者の属性、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：分析結果を出店企業へフィードバックする。また、当会職員の巡回指導、窓口相談時に企業へ提示し、事業計画策定の一助とする。参加消費者が求めていることを伝えることにより、それに即した商品・サービスの開発等に役立てることができる。

2) 展示商談会でのバイヤー向けヒアリング調査(B to B向け)

地域資源を活かした食品等を製造する事業者に対して、販路開拓に資する需要動向レポートを提供するために、以下のヒアリング調査を実施する。

調査手法：

（情報収集）展示会において、来場したバイヤーに対して商談を行う際に、出展する事業者

と経営指導員等が展示会等の内容に合わせた調査項目を検討し商談シートを作成、商談時に調査項目に基づきヒアリングを実施する。

(情報分析) 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う。

サンプル数：展示商談会への来場者（バイヤー）100人

調査項目：

- ①商品評価ヒアリング調査：機能や商品価値、取引条件（価格・納期・ロット・配送条件等）、デザイン、他社製品との比較、商品の満足度、要望等
- ②試食ヒアリング調査：①味、②食感、③風味、④色、⑤サイズ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

分析結果の活用：経営指導員等は、事業者が商談で作成した商談シートを集計・分析し、簡潔なレポートにまとめ、事業者にフィードバックし、更なる改良提案を行う。

(4) 調査結果の活用

①事業計画策定への活用

- ・事業計画策定に際し、事業者が位置する業界・市場などの外部環境分析等に役立てるため提案・提供する。
- ・計画策定後の実施支援に際し、事業推進や事業展開、新たな経営課題解決に供する参考資料として提供する。

②販路開拓、商品・サービス改良の実証

消費動向調査結果を基に、展示会・商談会・催事で商品改良を検証。売上・客数・粗利の変化を定量評価し、次年度支援計画に反映する。

- ・消費動向調査結果を基に、商品改良案を提示
- ・成果を次年度支援計画に反映

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・経営分析は限定的で、財務指標(利益率等)の把握に偏り、非財務面(強み・弱み、機会・脅威、顧客価値、競争優位仮説など)の体系的整理が不足。
- ・ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール等の活用は一部にとどまり、面談・ヒアリングの標準化が未整備。
- ・セミナー等の参加機会は散発的で、分析後のアクションプラン・フォローアップが弱い。

課題：

- ・「財務＋非財務」の二層分析を標準化し、課題抽出から具体的施策までの一貫通貫の設計。
- ・新規事業開発、販促戦略、起業・創業、事業承継など目的別に必要なデータが異なるため、テーマ別の指標・ヒアリング項目を定義・運用する体制の整備が必要。
- ・参加の裾野拡大(募集導線)と、分析対象事業者の計画的な確保。
- ・生活関連事業の強み・弱み(人・IT)と外部環境(人口・競合・消費動向)の統合分析が必要。

(2) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①個別経営分析(財務＋非財務)	30社	30社	30社	30社	30社	30社

②重点テーマ別「深掘り分析」(目的別に必要データを収集)	—	10社	10社	10社	10社	10社
------------------------------	---	-----	-----	-----	-----	-----

(3) 事業内容

①個別経営分析(財務+非財務)

目的：意思決定に直結する財務指標と、競争優位・顧客価値・外部機会を統合分析し、施策優先順位を明確化。経営計画を実行可能な行動計画へ落とし込む。

対象者：巡回訪問や窓口相談による掘り起こし並びにセミナー参加者の中から、経営に意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者（30社）を選定する。

分析項目：

- ・財務分析（直近2期）：収益性（売上総利益率・営業利益率等）、生産性（労働生産性等）、安全性（自己資本比率・流動比率等）、成長性（売上高増加率等）
- ・非財務分析（SWOT等）：【内部環境】商品・サービス／仕入・取引先／人材・組織／技術・ノウハウ（知財）／デジタル・IT／経営計画運用、【外部環境】商圏人口・人流／競合／業界動向／法制度・補助制度／チャネル構造／顧客インサイト
- ・市場・顧客視点：4P／4C、購買理由・離脱理由、価格許容度、チャネル別成約率

分析手法：経済産業省の「ローカルベンチチマーク」、中小機構の「経営自己診断システム」、日本政策金融公庫「財務診断サービス」等を活用。経営指導員等が、面談ヒアリング、資料分析（PL／BS／拠点・事業・顧客別収益）、必要に応じアンケート実施。

成果物：財務分析シート、事業計画素案（非財務分析）

②重点テーマ別「深掘り分析」(目的別に必要データを収集)

目的：目的により必要データが異なる点を踏まえ、テーマ別に指標・ヒアリング項目を設計。新規事業・販促・創業・承継の成果に直結する分析を実施する。

テーマ別の主なデータ：

- ・新規事業開発（持続化補助金・融資申請時等）：顧客課題仮説、価格許容度、試作品評価、経営資源・ケイパビリティ、投資回収シナリオ
- ・起業・創業支援（創業セミナー等）：経営資源（有形・無形）、初期投資費用・運転資金計画・調達計画、ビジネスモデル、収支計画（販売・利益計画）、事業計画（ビジネスプラン）
- ・事業承継支援（事業承継相談等）：承継方針（親族内・従業員・第三者・廃業）、経営者・後継者の意向、承継資産（有形・無形）・株価、組織・ガバナンス、承継税制・金融支援、ビジネスモデルの再設計

成果物：「深掘り分析」の実施内容を「経営支援事例報告書」にて報告し、組織間で共有する。

(4) 分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

・事業計画策定への接続

経営状況の分析結果(財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス)を基に、小規模事業者ごとに短期・中期・長期の改善策を明確化し、事業計画に落とし込む。

短期(資金繰り)：資金繰り表の作成、支払・回収サイトの見直し、在庫圧縮、金融機関との調整支援。

中期(販路)：強みを活かした販路開拓(EC導入、SNS広告、展示会出展)、顧客リピート率改善施策。

長期(設備投資)：省人化・省エネ設備の投資計画策定、投資回収期間の試算、補助金・金融支援の活用。

・KPI設定と伴走支援

売上高(客単価×客数)、粗利率、適正在庫管理指標、新規顧客獲得数、リピート数など、事業

者ごとにKPIを設定し、事業計画策定後の実施支援時に進捗確認。改善が遅れる場合は是正策を提示しPDCAサイクルを回す。

②内部での活用(商工会内)

・情報共有とナレッジ化

「滋賀県商工会連合会基幹システム」にて、分析結果を統一フォーマットで記録し、経営指導員等で共有。成功事例や支援対策事例を情報バンク化し、支援の質を平準化する。

・研修・スキル強化

分析手法(財務・SWOT・KPI設定)やフォローアップの事例を内部研修で共有し、経営指導員等のスキル向上を図る。

・データ活用による重点化

分析結果を集計し、地域全体の課題(資金繰り状況、デジタル販路整備状況など)を把握。支援事業者ごとに重点支援分野をきめ細かに吟味し、次年度支援計画に反映する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・これまで事業計画策定支援は経営状況の分析を実施し、希望した小規模事業者に対して分析結果に基づき、顧客ニーズや地域経済動向調査、商品・サービスの需要動向を踏まえ、事業計画の策定を支援した。
- ・経営に意欲的な事業者に対し、経営分析を実施し、創業・事業承継・新事業展開に関する事業計画策定支援を行なっている。しかしながら、経営指導員等により支援内容にバラツキがあり、体系的な支援体制は未整備である。

課題：

- ・事業計画策定の意義や重要性、支援の利用価値の小規模事業者への浸透をさせる。創業や事業承継、新事業展開に関する計画策定支援を体系化するとともに、告知・認知方法や支援手法の見直しにより、小規模事業者の内発的動機付けを促し、主体的に取り組む環境の整備が必要である。
- ・計画策定支援体制において、複数の経営指導員等が協同して事業計画をブラッシュアップするなど、体系的に取り組む仕組みの整備が必要である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、これまで、持続化補助金の申請などを契機として事業計画の策定を目指す小規模事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげてきた。

今後さらに、①「事業計画策定相談会」を新たに設けるとともに、②複数の経営指導員等が協同してデザインレビューすることで事業計画をブラッシュアップする、③場合により専門家を活用するなど、体系的に取り組む仕組みづくりを行うことにより、「5. 個別経営分析(財務+非財務)」で経営分析を行った小規模事業者(30社)の8割程度の事業計画策定を目指す。

また、生産性向上や販売促進につながる「DX推進セミナー」を行うなど、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

事業計画策定支援は、単なる知識提供ではなく、小規模事業者の行動変容を促すことが重要である。そのため、以下のような支援方針を作成し、体系的に支援を行っていく。

- ・経営分析を実施した小規模事業者のうち、年間8割程度が事業計画を策定することを目指す。
- ・持続化補助金申請や事業計画策定相談会を契機とした小規模事業者に対し、実現可能性の高い

事業計画策定を支援する。

- ・起業・創業、事業承継、新事業展開に関する計画策定支援を体系化し、段階的に支援する。
- ・ワークショップ型セミナーや個別相談を通じて、小規模事業者が自らの強み・弱みを認識し、課題に向き合う姿勢を育成する。
- ・経営指導員等が、「経営力再構築伴走支援モデル」に記載の対話と傾聴を重視し、課題設定と潜在力を引き出すことで、小規模事業者自らの最適な意思決定を促す伴走型支援を実施する。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年 度	令和 12年度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定相談会	—	1回	1回	1回	1回	1回
③創業セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④事業承継個別相談	—	5社	5社	5社	5社	5社
事業計画策定事業者数	25社	25社	25社	25社	25社	25社
創業計画策定事業者数	3社	10社	10社	10社	10社	10社

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催

目的：DXに対する理解不足という課題を解決し、業務効率化と販路拡大を図ることで、新事業展開の基盤を整備する。DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していく。

具体的手法：

- ・支援対象：人材不足やデジタル化課題を持つ小規模事業者
- ・参加者数：20人以上
- ・セミナー内容：DX総論、クラウドサービス、AI活用事例、SNS活用、
MEO対策（Googleマップ上位表示）、ECサイト開設・出店など
- ・実施方法（募集方法・回数・カリキュラム）：公募型、年間1回（2時間程度）開催
- ・講師：IT専門家（中小企業診断士など）
- ・成果指標：参加者数、ITツール導入意向件数（アンケート調査）など

②事業計画策定相談会の開催

目的：事業計画策定の重要性を理解し、創業・事業承継・新事業展開に向けた持続的な経営改善を図るための支援体制を構築する。

具体的手法：

- ・支援対象：各種補助金申請支援や経営分析を実施した小規模事業者、創業セミナー受講生の中で、①より実効性の高い事業計画を策定したい、②成果に結びつく確実性の高い実行をしたいとの課題認識から、支援やアドバイスを求める意欲的な小規模事業者
- ・参加者数：5社以上
- ・相談内容：対話と傾聴による経営課題の抽出設定と小規模事業者の潜在力の引き出し
- ・実施方法（募集方法・開催）：公募・巡回訪問時案内、年間1回・少人数制、1時間／1社
- ・支援体制：担当制による経営指導員等の伴走支援、外部専門家（中小企業診断士）の活用
- ・成果指標：参加者数、事業計画策定件数、計画実行率など

③創業セミナーの開催

目的：創業希望者や創業者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での持続

可能な事業継続を促進する。

具体的手法：

- ・ 支援対象：創業希望・準備者、創業者（創業5年以内）
 - ・ 参加者数：10人以上
 - ・ セミナー内容：
創業に必要な「経営・財務・人材育成・販路開拓」知識をベースに、創業マインド醸成、事業構想の整理（創業準備・起業場所・立地、強み・関係資産の棚卸）、ビジネスモデル、資金計画（資金調達・初期投資費用）、収支計画（採算管理）、運転資金計画（運転資金・資金繰り）の策定までをワンストップ支援
 - ・ 実施方法（募集方法・回数・カリキュラム）：
公募型、年間1回・5週連続開催、ビジネスプランの作成・発表、金融機関との連携
 - ・ 講師：専門家（中小企業診断士）
 - ・ 成果指標：参加者数、創業件数、事業計画（ビジネスプラン）策定件数、資金調達成功件数
- 策定後の支援：** 実地ヒアリングによる実践型の仮説検証（ビジネスモデルの実行）支援

④事業承継個別相談

目的： 小規模事業者の事業承継（親族内・従業員・第三者）は、後継者不在・経営が芳しくない・継がせたくないなどの理由から先延ばしになっているケースが多い。巡回訪問や窓口相談により、事業承継の潜在的ニーズを探り出し、適切な事業承継を促進する。

具体的手法：

- ・ 支援対象：承継診断を実施した（事業承継診断シート）経営者
- ・ 相談者数：5社以上
- ・ 実施方法：経営指導員等が巡回訪問や窓口談員の折りに個別支援（資産・知財・人材の棚卸し）
- ・ 支援体制：担当制による経営指導員等の伴走支援、滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターと連携
- ・ 成果指標：相談件数、承継計画策定件数、承継後のフォローアップ件数

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：

- ・ 事業計画策定後のフォローアップは一部で実施しているものの、実施頻度・方法が統一されておらず、担当者や時期により、訪問／面談回数が不定期で、「指導カルテ（指導内容）」の記録様式・評価指標が未整備となっている。
- ・ フォロー結果やアンケート等の調査結果が支援内容に十分に反映されていない。
- ・ 起業・創業、事業承継、新事業展開等事業計画の類型に応じた伴走メニューの体系化が未整備。
- ・ 経営戦略・人材戦略・知的資産／知的財産・デジタル等に関する経営リテラシーの把握と段階別支援が不十分。

課題：

- ・ 「指導カルテ」のフォーマット（フォローアッププロセス・頻度、様式、KPI、記録管理など）整備。
- ・ 面談・アンケート・業績指標等の調査データを分析し、支援内容へ反映するPDCAの確立。
- ・ 起業・創業計画／事業承継計画／新事業展開計画に対応した類型別支援メニューの策定。
- ・ 経営者の経営リテラシー水準を診断し、段階に応じた人材戦略・資金調達・投資戦略・デジタル活用の支援の組み込み。

- ・進捗不良時の効果検証と事業計画見直し(第三者の視点導入含む)のルール化。
(事業計画進捗率が予定より50%以上遅延している場合は見直し等)

(2) 支援に対する考え方

- ・経営の自走化を重視し、コーチング・伴走支援により経営者自身が課題と解決策を見出すプロセスを支援し、計画策定(P)→事業展開(D)→フォローアップ・伴走(C)→自走(A)に導く。現場の当事者意識醸成のため、経営者と従業員の協働を促す。
- ・事業計画を策定した全小規模事業者を対象としつつ、進捗・リスク・リソース状況に応じて支援強度を最適化(重点対象には訪問・面談を高頻度化)。
- ・進捗状況が芳しくない場合は、(a)目標・KPI達成度の点検、(b)ボトルネックの仮説検証、(c)事業計画の効果・検証を実施し、必要に応じて事業計画の見直し案(目標・KPI・施策・体制・スケジュールの再設計)を提案する。外部有識者、滋賀県商工会連合会・他地区の経営指導員等第三者の視点を投入する。
- ・フォローアップでは、小規模事業者の経営リテラシー(経営戦略、人材戦略、知的資産・知的財産、デジタル情報等)の習得状況を把握し、段階に応じて人材戦略・資金調達・投資戦略・デジタル活用などの実装支援を行う(財務基礎→管理会計→KPI設計、業務改善課題→デジタル化検討→会計クラウド/EC/SNS運用等の導入段階支援など)。
- ・収集データの適正管理・秘密保持を徹底し、データに基づくPDCAで支援品質を継続的に改善する。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
事業計画フォローアップ事業者数	25社	25社	25社	25社	25社	25社
創業計画フォローアップ事業者数	3社	10社	10社	10社	10社	10社
頻度(延回数)	114回	142回	142回	142回	142回	142回
売上増加事業者数	7社	10社	10社	10社	10社	10社
利益率3%以上増加の事業者数	7社	10社	10社	10社	10社	10社

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、経営指導員等が共通のフォローアップ項目をもとに、策定した事業計画が着実に実行されているか、巡回訪問等にて定期的かつ継続的にフォローアップ(進捗確認)を行い、段階に応じて実装支援する。

その頻度については、事業計画策定及び創業計画策定35社のうち、12社は年間6回(創業・承継後や経営革新の実行段階にあり、密接な伴走支援を必要とする事業者)、12社は年間4回(四半期ごとのモニタリングにより、計画と実績の差異を確認・修正する必要がある事業者)、11社は年間2回(経営リテラシーが高く、自律的にPDCAサイクルを回すことができる事業者)とする。ただし、小規模事業者からの申出や、経営指導員等が状況により判断し、臨機応変に対応する。

創業計画策定後の支援については、実地ヒアリングによる顧客課題検証(事業計画及びビジネスモデルの実行)を支援し、安定操業につなげる。

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、滋賀県商工会連合会・他地区の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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：

- ・展示会出展は、事前準備・展示会当日・事後まで実施しているが、事前準備における4P戦略（商品ブラッシュアップ、価格設計、OtoO・オムニチャネル、販売促進）が不十分、事後フォロー・フィードバックが不十分で成果が限定的。
- ・地域内の小規模事業者はオンライン販路開拓に関心があるが、高齢化・IT知識不足・人材不足によりDX推進が停滞。商圏は近隣に限定され、EC・SNS・データ活用が未着手。

課題：

- ・展示会・商談会等の出展を単発で終わらせず、事前・事後の商品戦略（ブラッシュアップ・改良）、価格戦略、OtoO・オムニチャネル販路戦略及び顧客獲得計画の組み込みが必要。
- ・地域産業ビジョンに沿った重点業種（食品加工、農業・6次化、地域資源×組み合わせ編集型製造業など）の新商品開発・付加価値化の促進。
- ・DX推進の理解促進とOtoO実装支援（EC、SNS、CRM、データ分析など）の体系化。
- ・知的財産の保護・活用に関する知識不足を解消し、ブランド戦略の強化。

(2) 支援に対する考え方

- ・地域の重要課題を踏まえ、重点支援エリア・業種、対象者を設定：

物価高騰、労働力不足、デジタル化の進展などの状況に対応し、野洲市商工業振興基本計画の柱である「呼び込む力」、「つなげる力」、「生み出す力」に資する。（出展：野洲市商工業振興基本計画より抜粋）

- ・エリア：野洲市地域
- ・業種：食品加工、農業・6次化、
「野洲・上等・品質（仮）」（地域資源×組み合わせ編集型）製造業など
- ・対象者：販路拡大意欲及びDX・知財活用意欲が高い小規模事業者
- ・販路開拓支援：県内外・大量消費地・オンライン商談等への出展等・参加を推進し、事前準備（商品選定・価格戦略・販促資料）→出展中（陳列・プレゼン・商談）→事後（成約フォロー・顧客管理）まで伴走。
- ・DX推進：SNS発信、ECサイト開設・出店、顧客管理（CRM）など課題解決の情報を提供。必要に応じてIT専門家派遣を実施。
- ・知財活用：個別相談対応で、商標・意匠・著作権の保護とブランド戦略を普及。

(3) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①展示会出展支援 出展事業者数	4社	4社	4社	4社	4社	4社
成約件数（全社合計）	4件	6件	6件	6件	6件	6件
②イベント等出活用販 路開拓支援事業者数	8社	10社	10社	10社	10社	10社
売上増加事業者数	8社	10社	10社	10社	10社	10社
③知財個別相談会	—	2回	2回	2回	2回	2回
商標・意匠等の登録	—	1社	1社	1社	1社	1社

(4) 事業内容

目的：地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援し、ビジネスモデル・4P戦略の磨き上げとDX・知財を組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

① 展示会・商談会等出展支援

課題：展示会出展の成果が限定的、商品改良・価格政策へのフィードバック不足、BtoBtoC／BtoCオンライン販路未開拓

手法：

- ・事前準備：ターゲット市場分析、商品選定、BtoBtoC価格戦略、BtoB／BtoC販促・提案プレゼンテーション資料作成
- ・出展中：陳列・プレゼンテーション・商談サポート、売り場提案、SNSでリアルタイム発信
- ・事後フォロー：商談記録管理、受注対応、次回展示会戦略策定
- ・オンライン販路：ECサイト開設・出店、SNS発信（広告運用）など

② イベント等を活用した販路開拓支援

課題：出店の成果が限定的、商品改良・価格政策へのフィードバック・他商品との差別化不足

手法：

- ・事前準備：ターゲット市場分析、商品選定、BtoC価格戦略、BtoC販促・提案プレゼンテーション資料作成
- ・出店中：陳列・プレゼン・PRサポート、売り場提案、SNSでリアルタイム発信
- ・事後フォロー：出店記録管理、商品の改良、次回出店戦略策定
- ・デジタル化：SNS発信（広告運用）など

③ 知的財産の保護・活用

課題：商標・意匠の登録、ブランド戦略の強化

手法：一般社団法人滋賀県発明協会との連携による

- ・知財個別相談会開催(商標・意匠・著作権の基礎、ブランド構築法)
- ・個別相談対応(出願手続、費用試算、専門家紹介)
- ・ブランド戦略策定支援(ネーミング、ロゴ、パッケージ)
- ・知財活用事例共有(成功事例の紹介)

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：

- ・経営発達支援事業の進捗確認について、外部有識者や市町村を交えた第三者視点の評価体制である「事業評価委員会」を整備し、外部有識者(中小企業診断士)・法定経営指導員・野洲市(商工観光課課長)を含む協議会体制にて運用している。しかしながら、評価指標の定量化が不十分。
- ・評価結果の公表は限定的で、地域事業者が常時閲覧できる仕組みが不十分。

課題：

- ・KPI・成果指標を用いた定量的評価の仕組みの構築。
- ・毎年度1回評価・見直し、結果をHP・会報で公開する体制の強化。
- ・滋賀県商工会連合会との連携強化により、複数商工会・関係機関との情報共有・改善提案を組

み込む。

(2) 事業内容

① 定量的把握

- ・各事業の目標・K P I と達成度
- ・K P I 設定

事業計画策定件数（相談・補助金・創業・後継者）、販路開拓支援件数（展示商談会出展）、セミナー参加者数（D X 推進・創業）、個別相談件数（事業計画策定・事業承継・知財）、創業件数・生存率・売上、承継後売上増加、E C 導入件数（開設・出店）、オンライン売上比率・営業利益増加など。

② 評価手法

- ・「事業評価委員会」を設置し、構成員に外部有識者（中小企業診断士等）、法定経営指導員、野洲市担当者を含める。
- ・毎年度1回総合評価を実施。
- ・評価は、前年度比較評価＋改善提案方式で、次年度支援計画に反映。

③ 評価・見直しの頻度

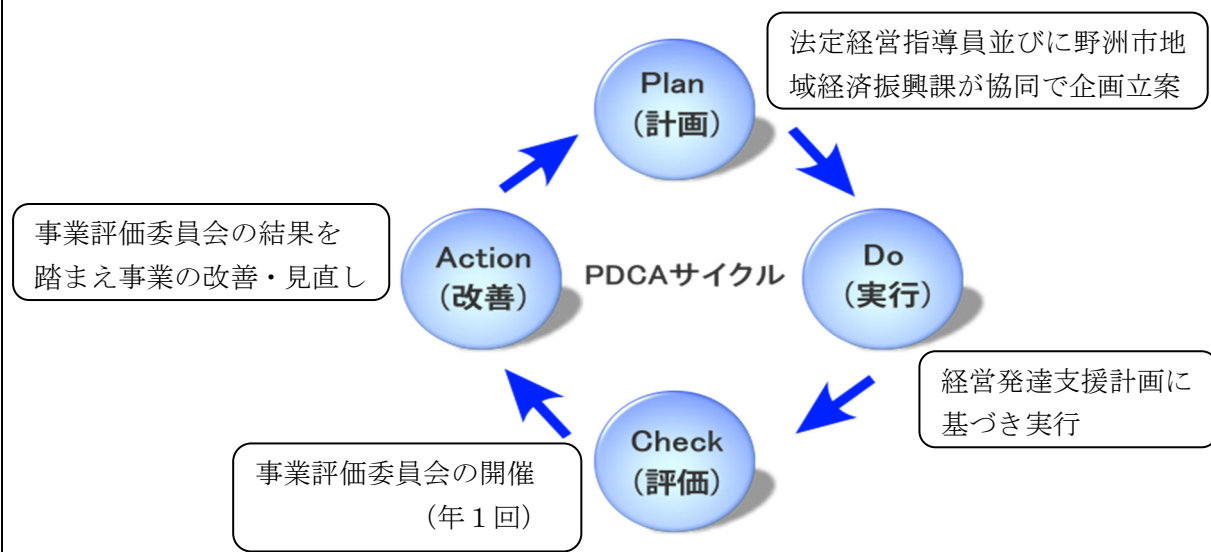
- ・毎年度1回総合評価。
- ・必要に応じて臨時協議会を開催し、地域の産業ビジョン（滋賀県産業振興ビジョン2030、野洲市商工業振興基本計画）における重点課題（地域ブランド・販路開拓、創業・事業承継、デジタル化推進（省力化・自動化）・知財活用、人材育成等）を議論。

④ 結果の公表方法

- ・評価結果は、当会理事会にて報告し承認を得て、総代会へ報告するとともに、野洲市商工会も常時備え付けておくことで、地域小規模事業者が常時閲覧可能な状態を確保。
- ・広域連携先（近隣商工会・関係機関）にも共有し、改善策を協働で検討。

⑤ 広域的支援体制の活用

- ・滋賀県商工会連合会と情報共有し、共通課題（販路開拓、創業・事業承継、D X ・生産革新、人材育成）に対する合同研修・専門家派遣を検討。
- ・評価委員会での他の支援機関等の事例を取り入れ、地域間の成功事例を水平展開。



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：

滋賀県商工会連合会が主催する研修会や中小企業大学校での研修により、支援に必要な基礎知識を身につけている。全職員が一定時間以上の研修を受講し、日々の相談対応に活かしているほか、中小企業大学校が実施する研修会に職員を派遣し専門的知見の向上に取り組んでいる。しかしながら、体系的な能力向上策は十分とはいえない。

課題：

研修により職員個々の支援能力は向上しているが、得た知識やノウハウが個人に留まっている。習得内容を組織内で共有し蓄積できる仕組みを整え、組織全体として支援スキルを高める体制の構築が必要。

○J Tや情報共有の仕組みを整備し、ノウハウの組織資産化が必要。

小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を行い、経営リテラシー向上と自律的課題設定力の醸成に寄与する研修体系が必要。

(2) 事業内容

目的：

経営指導員等の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有と○J Tを通じて組織力を強化する。さらに、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシー向上に寄与する。

- ・研修・○J Tを通じ、小規模事業者の経営の自走化に向けたプロセスを支援。
- ・財務・人材・知財・デジタル活用など、段階別に学習→実践→定着を促す。

①滋賀県商工会連合会主催の職員研修等と中小企業大学校の計画的活用

経営指導員等の支援能力の一層の向上のため、滋賀県商工会連合会が資質向上対策指針に基づき開催する職員研修会(基本能力研修、経営革新支援研修(専門分野)、管理職養成研修、スタッフ研修)に、職員の経験、職歴に応じて出席し、年間20時間の受講を実施。また高度専門的な支援を実施するために、不足している支援能力を特定した上で、中小企業大学校が開催する中小企業支援担当者研修会専門コースに職員を派遣する。

- ・経営支援能力向上セミナー：中小企業庁や都道府県連合会主催研修へ計画的に派遣。
- ・事業計画策定セミナー：中小企業大学校等で課題設定・計画策定力を習得。
- ・DX推進伴走支援研修：滋賀県商工会連合会主催の研修にてDX推進の伴走支援力を強化。

②○J T制度(職場内研修)の実施

支援経験年数により、経営指導員等の支援指導レベルは均一でないので、その支援指導レベルを向上させるために、支援経験豊富な経営指導員と経営指導員等がそれぞれチームを組み、巡回指導や窓口相談の機会を活用した職場内研修(○J T)を積極的に実施する。

成功事例を共有し、「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を現場で実践。また相談内容によっては他の専門知識を有する経営指導員等を交えて協議、実施することで組織全体としての支援能力の向上を図る。

③支援ノウハウ共有の仕組み

目的別「深堀分析」の支援成果については、滋賀県商工会連合会が定める「経営支援事例報告書」に記録し「見える化」を図り、職員の異動などがあった場合においても事業者への支援が、

引き続き行えるよう、組織内で事業者への適切な支援内容を共有することにより、小規模事業者の利益の確保に向けた支援に繋げる。

当該報告書に記録する成果は、次のとおりとする。

- ア.利益の向上
- イ.資金繰りの好転
- ウ.需要(取引先)の拡大
- エ.廃業・倒産の回避
- オ.その他企業の創業、持続、成長、再挑戦での成果

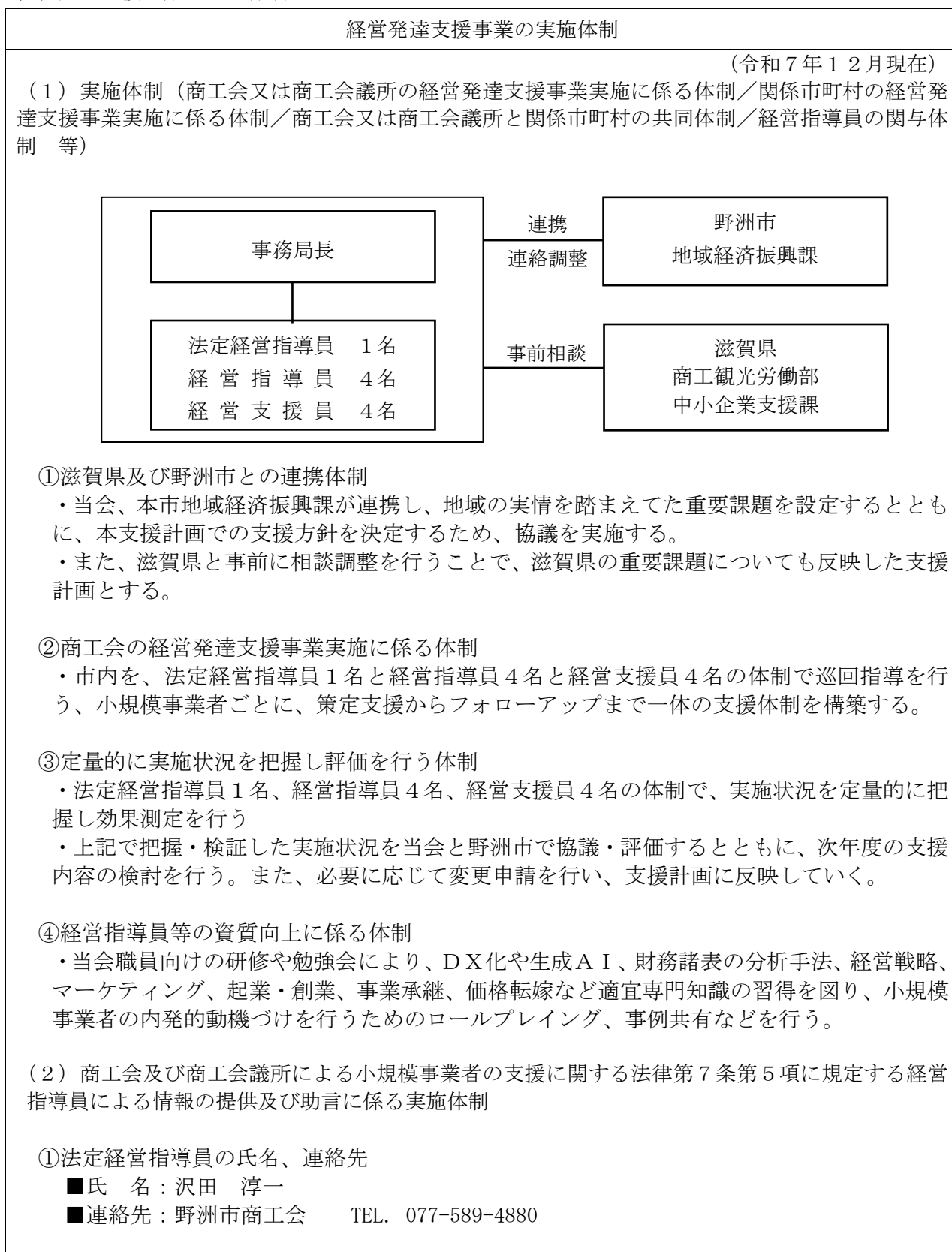
④データベース化

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する。

- ・支援事例データを構築し、課題設定・解決プロセスを記録・共有。
- ・各経営指導員等の職員間で、成功事例・失敗事例を分析し、改善策を組織で共有。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、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の提供を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・沢田 淳一は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒520-2423

滋賀県野洲市西河原 2400

野洲市商工会 TEL 077-589-4880 / FAX 077-589-5380

E-mail info@yasu-cci.or.jp

②関係市町村

〒520-2395

滋賀県野洲市小篠原 2100-1

野洲市役所 環境経済部 地域経済振興課 TEL 077-587-6008 / FAX 077-587-6960

E-mail keizai@city.yasu.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)

	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
必要な資金の額	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
1. 地域の経済 動向調査	200	200	200	200	200
2. 需要動向調査	100	100	100	100	100
3. 経営状況分析	100	100	100	100	100
4. 事業計画策定 支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
5. 事業計画策定 後実施支援	300	300	300	300	300
6. 新たな需要の 開拓に寄与す る事業	600	600	600	600	600

(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、滋賀県補助金、野洲市補助金、伴走型小規模事業者支援推進事業補助金 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

