

経営発達支援計画の概要

実施者名	栗東市商工会（法人番号：5160005008464） 栗東市（地方公共団体コード：252085）
実施期間	令和8年4月1日～令和11年3月31日
目標	① 地域経済の好循環の実現 KGI：市民の市内購買率44.7% KPI：まちゼミによる来店数5%増 ② 中小企業・小規模事業者の経営基盤強化 KGI：市内事業所立地数2,820件 KPI①：事業計画策定事業所20社（者） 売上増加事業者10社（者） KPI②：創業塾の開催1回 受講者20人 創業計画策定支援5件 ③ 経済的・社会的環境の変化に対応できる企業力強化 KGI：市内事業所の総売上高9,810億円 KPI：デジタル化支援事業者30社（者）以上。
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること RESAS及び、県連合会等の実施する中小企業景況調査を活用し情報を収集・分析を行い、小規模事業者へ提供することで経営環境に即応した事業計画の策定に活用。 4. 需要動向調査に関すること アンケート調査を実施し、消費者の需要動向を調査・分析。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者が自社の強みを明確に把握し、経営状況を分析する為の支援 6. 事業計画策定支援に関すること 各種セミナー及び創業塾の実施により、事業計画に基づいた目的を持った経営に取組み、競争力の強化に繋がる支援。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後は、計画の進捗状況の確認を行い、定期的にフォローアップし、必要に応じて専門機関と連携支援。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 販路開拓を目指す小規模事業者に対して、展示会や商談会へ参加促進による販路開拓機会の創出をする。まちゼミ事業を継続して実施し、新規顧客獲得に繋がる仕組みづくり。
連絡先	栗東市商工会 〒520-3047 滋賀県栗東市手原三丁目1-25 TEL：077-552-0661 / FAX. 077-553-5263 E-mail: daihyo4@rittosci.com 栗東市 商工観光労政課 〒520-3088 滋賀県栗東市安養寺一丁目13-33 TEL：077-551-0236 / FAX. 077-551-0148 E-mail: shoukan@city.ritto.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) 地域の現状及び課題

①現状

1) 立地

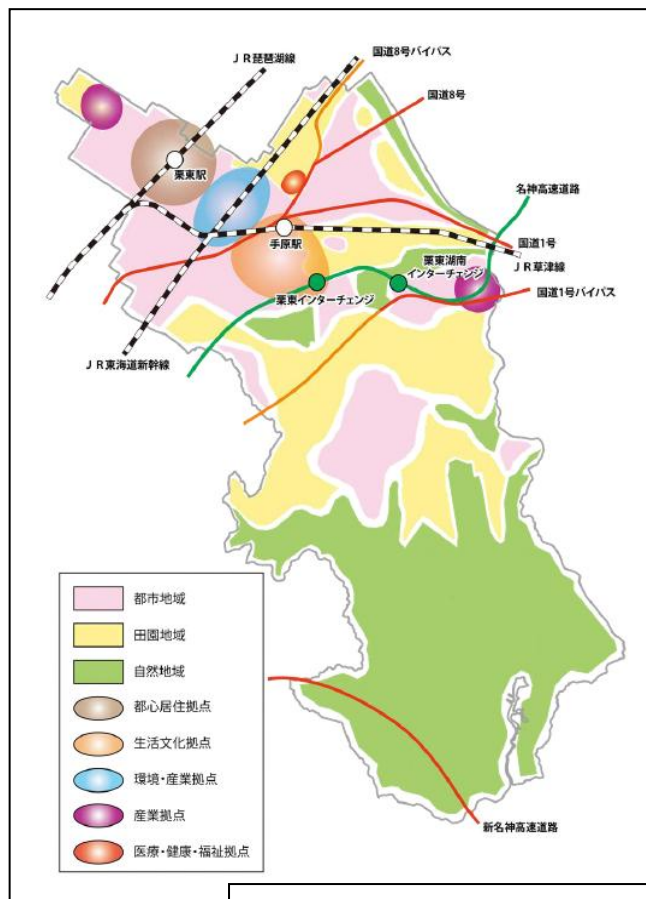
本市は古来より東海道、中山道が通過し、現在は名神高速道路、国道1号・8号など国土幹線が横断する国土軸の中にあり、京阪神、中京、北陸地域の道路ネットワークの結節点となっています。また、JR琵琶湖線、JR草津線などの鉄道有し、全国有数の交通の要衝となっています。

こうした交通条件の良さなどを背景として、企業立地が進むとともに、この企業進出と合わせた定住者や通勤者の増加が地域内の労働力を支えています。これを受けて本市産業は、特定の製造業の業種に偏らない構成を見せています。また、製造業の立地と併せて、運輸・倉庫・卸小売業などの業種も加わり、地域に厚みのある産業構造が形成されています。

市域の南部には山地が広がり、宗教文化を伝える数多くの国・県指定の有形文化財が残されているほか、豊かな歴史と文化を現在に伝えています。

このような状況の中、本市の人口は昭和35(1960)年以降増加の一途を辿っており、特に近年の若い世代の人口増加等と相まって、高い合計特殊出生率の値を見せており、全国平均、滋賀県平均と比べても極めて高い水準となっています。

本市の大きな特長として、昭和44(1969)年に全国に2箇所しかない日本中央競馬会の競走馬の調教施設、栗東トレーニング・センターが開設して以来、多くの馬、そして調教に携わる人たちが暮らすなど馬とのかかわりが深いまちとなっています。その知名度は全国的にも高く、大きな地域資源の一つとなっています。



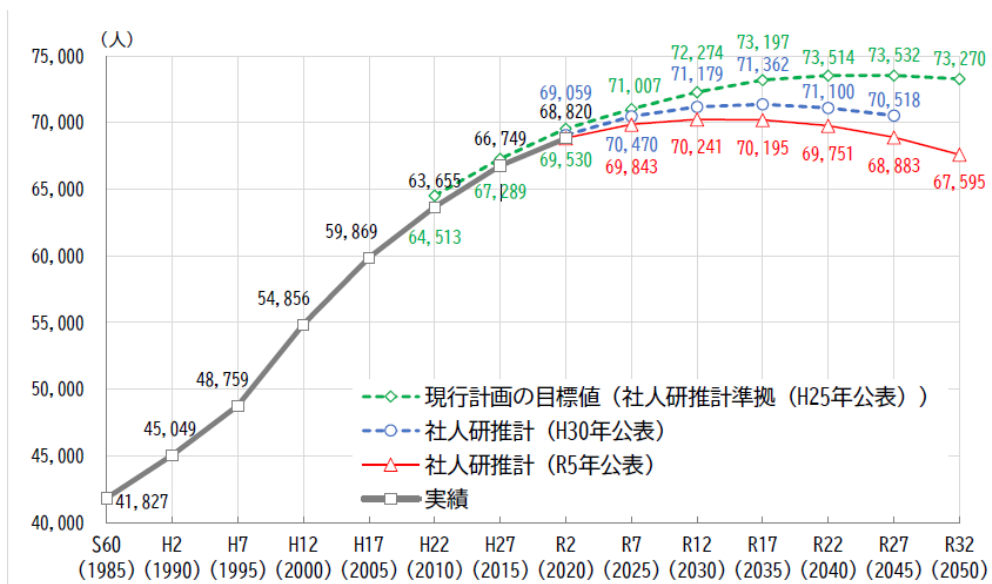
第六次栗東市総合計画より

## 2) 人口

本市の人口はこれまで一貫して増加傾向が続いており、国勢調査では平成12（2000）年に5万人、平成22（2010）年には6万人を超えました。さらに日本全体において本格的な人口減少局面に入るなか、JR栗東駅周辺を中心に本市では人口の流入が続き、さらに高い合計特殊出生率を背景として、令和2（2021）年国勢調査では人口は68,820人と微増傾向を保っています。今後もこの傾向は一定期間、継続することが考えられますが、増加幅は縮小していくものと思われます。

令和6年（2024）年の「栗東市デジタル田園都市総合戦略 これまでの人口動向からみた将来人口推計」においては、令和12年（2030）年まで微増を続け、70,241人のピークを迎えた後、本市においても減少局面に向かうことが予想されています。

また、年齢区分別人口推移によると、生産年齢人口の割合が減少し、逆に高齢人口は増加しており、高齢化は避けられない状況下にあります。



- ※ 現行計画の目標値は、平成28（2016）年3月策定時の人口ビジョンにおける「人口に関する将来目標」として、平成27（2015）年10月1日時点の住民基本台帳人口を基準とした社人研推計の人口推計（仮定値は平成25年推計）です。
- ※ 社人研が算出した人口推計（地域別将来推計）は、中長期的な展望として、将来30年間までの5年ごとに推計値を算出しています。

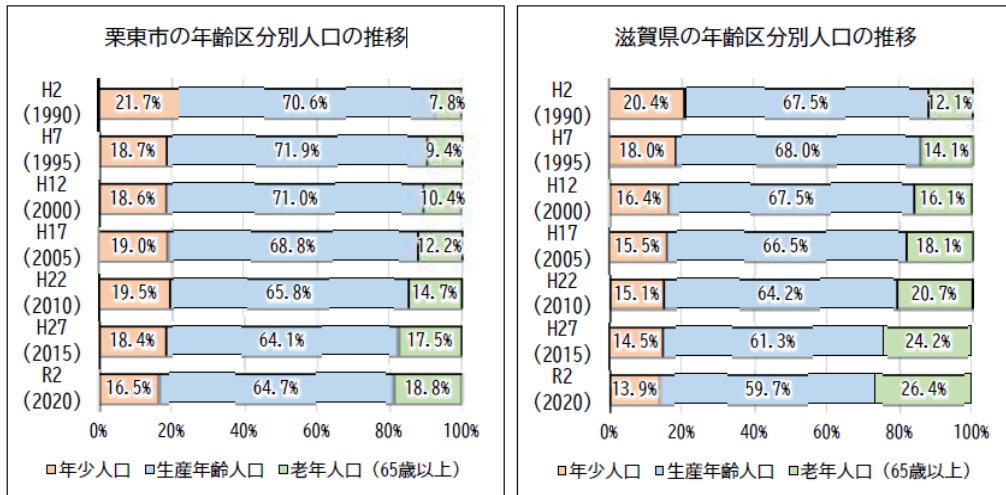
図14 将来人口推計（社人研推計、実績値は国勢調査）

栗東市デジタル田園都市総合戦略より

## 2) 年齢区分別人口

### ▷ 年少人口と生産年齢人口は減少傾向にあり、老年人口は増加傾向

- ・本市の年齢構成は、県全体と比較して年少人口比率が高く、老年人口比率は低くなっています。推移をみると、年少人口と生産年齢人口は減少傾向にあり、老年人口は増加傾向にあります。



注) 比率の合計は末尾数字を四捨五入して求めているため、合計が100%とならない場合があります。

図4 年齢区分別人口 (国勢調査)

## 3) 産業

栗東市内企業数は、平成21年のピーク時には2,978社あったものの、以降は2,800社前後で推移しています。経済センサスによると令和3年で2,820社であり、産業別では、卸売・小売業が661社、不動産業・物品賃貸業が324社、建設業が281社、以下生活関連サービス業・娯楽業、製造業となっています。2,820社のうち1,883社が小規模事業者で全体の67%を占めており、地域経済の活力を生み出す重要な存在となっています。

事業所全体数では大きな変化はないものの、業種別では人口増加に伴い医療福祉の事業所は増加していますが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、飲食・宿泊サービス業では減少傾向となっています。さらに減少している業種では、現在物価高騰の影響を大きく受けている可能性が高く、集中的に支援していく必要があります。

平成21～令和3年：経済センサスより

栗東市事業所数の推移

	平成21 年	平成24 年	平成28 年	令和 3年	内小規模事 業者	小規模事業 者割合
農林漁業	23	17	16	25	24	96%
鉱業・採石業	3	1	-	1	1	100%
建設業	293	289	284	281	256	91%
製造業	292	273	262	245	175	71%
電気・ガス・水道業	-	-	1	7	7	100%
情報通信業	16	13	9	11	9	81%
運輸・郵便業	106	102	124	127	83	65%
卸売業・小売業	717	651	672	661	264	40%
金融業・保険業	35	38	39	33	27	81%
不動産・物品賃貸業	345	325	327	324	321	99%
学術研究・技術サービス業	113	108	100	122	79	65%
宿泊・飲食サービス業	270	252	232	195	106	54%
生活関連サービス・娯楽業	296	290	281	267	143	54%
教育・学習支援業	84	90	101	87	68	78%
医療・福祉	144	146	177	198	164	83%
総合サービス事業	13	8	7	13	2	15%
その他サービス業	228	204	206	223	154	69%
事業所数合計	2,978	2,807	2,838	2,820	1,883	67%

## ②課題

本市では、交通の利便性から京都・大阪のベットタウンとして、人口増加により商機が生まれていく一方、高齢化による顧客ニーズの変化や、近隣市を含めた大型チェーン店の進出・量販店の進出による顧客競争の激化など、小規模事業者を取り巻く経営環境が激変しています。

また急速な高齢化、後継者不足が加速することが予想され、外部環境がめまぐるしく変化しており、あらゆる角度からの支援が必要です。

さらに原材料価格の高騰や物価高騰によって、主に飲食業、サービス業を中心に大幅な売上・利益縮小の影響が見られ、その他の業種においても今後ますます影響が出ることが予想されることから、今後の経営の立て直し、事業計画の再考が喫緊の課題です。

<第二期栗東市商工振興ビジョン P32栗東市商工業の戦略的な課題を考える より>  
本市商工業の主体的な力量

- 強み
  - ・年少人口比率や生産年齢人口比率が高く、若者が多い
  - ・広範な産業構造
  
- 弱み
  - ・魅力のある店舗や広範な商品を取り扱う商業施設が少なく、市民の生活利便性が低い
  - ・子育て世代（0～4歳及び30～39歳）の社会減傾向
  - ・新たな事業用地が少ない
  - ・市内企業の人手不足が深刻化している
  - ・新事業・新分野に挑戦する事業者への支援が不足している
  - ・次世代経営者の育成に向けた取り組みが弱い

こうした強み、弱みに対して、本市商工業をとりまく環境の最近の特徴は以下の通りです。

- 機会
  - ・生産性向上につながる先端技術が多く生み出されている
  - ・新事業・新分野に挑戦する環境が整備されてきている
  - ・持続可能なまちづくりの一環として、市内購買率を高める循環型経済が重視されている
  - ・働き方改革と職場環境の改善といった従業員満足度の向上を求める機運の高まり
  - ・長期視点での人材確保・育成の重要性が高まっている
  
- 脅威
  - ・隣接市の大型商業施設に市民の消費が流出
  - ・市内企業経営者の高齢化の進展

これらをクロスさせて考えると、次のような方向性や課題が浮かび上がります。

	機会	脅威
強み	<p>(強みを生かして機会をつかむ)</p> <p><b>【重点施策③】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「強み：広範な産業構造」×</li> <li>「機会：先端設備 導入支援、新事業・新分野に挑戦する環境の整備」</li> </ul> <p>広範な産業構造を持つ本市の強みをさらに伸ばせるよう、先端設備導入支援を積極的に行う。</p> <p>新事業・新分野に挑戦する事業者への支援を強化する。</p>	<p>(強みを生かして脅威に対抗)</p> <p><b>【重点施策①】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「強み：若者が多い」×</li> <li>「脅威：市民消費が近隣市の大型商業施設に流出」</li> </ul> <p>年少人口比率や生産年齢人口比率が高く、若者が多いという特徴がある一方で、市民の消費が近隣市の大型商業施設に流出している。魅力のある店舗増加や、新たな商業施設立地の検討により市民の生活利便性の向上を図り、市内購買率の上昇につなげることで、循環型経済の実現を目指す。</p>
弱み	<p>(機会を生かして弱みを克服)</p> <p><b>【重点施策②】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「弱み：企業の人手不足」×</li> <li>「機会：従業員満足度を求める機運の高まり、長期視点での人材確保・育成支援の重要性の高まり」</li> </ul> <p>市内企業が働き方改革と職場環境の改善により従業員満足度の向上に取り組み、多様な人材に雇用機会を提供し、人手不足の解消を図る。</p> <p>市内企業の慢性的な人手不足の解消に向けて、長期視点で人材確保・育成を支援する。</p>	<p>(弱みと脅威との正面衝突を避ける)</p> <p><b>【重点施策①】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「弱み：次世代経営者の育成が弱い」×</li> <li>「脅威：経営者の高齢化進展」</li> </ul> <p>経営者の高齢化を見据えて、次世代経営者の育成に取り組む。</p>

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

<第二期栗東市商工振興ビジョンより>

SWOT分析を踏まえた、栗東市の成長戦略

■栗東市重点施策①：地域経済の好循環の実現

10年後における地域のあるべき姿：魅力ある店舗の増加や、新たなサービスをPRすることにより市民の生活利便性の向上を図り、市内購買率の上昇に繋げることで、循環型経済を実現する。

理由：本市は、年少人口比率や生産年齢人口比率が高く、若者が多いという特徴があるが、現状、その消費の多くが近隣市の大型商業施設等に流出している。その消費の流出を食い止め、市内経済の好循環を生み出すことにより地域経済の活性化を目指します。

#### ■栗東市重点施策②：中小企業・小規模事業者の経営基盤強化

10年後における地域のあるべき姿：中小企業・小規模事業者が、国や県が実施している支援制度を積極的に活用し、技術力の向上や事業拡大につなげている姿。

理由：技術力の向上や事業拡大といった経営基盤強化による企業力向上が、少子高齢化・生産人口減少時代における長期視点での人材確保につながるため。

#### ■栗東市重点施策③：経済的・社会的環境の変化に対応できる企業力強化

10年後における地域のあるべき姿：中小・小規模事業者においても最新のデジタル機器を活用した生産性向上や省力化への取り組みが進み、経営力強化と業務改善の両立が図られている姿。また、経営者の高齢化を見据えた、次世代経営者の育成が図られている姿。

理由：地方においても経済環境の変化は今後ますます激化することが予想され、生き残りのためにはデジタル化や省力化による生産性の向上は避けることができません。

また、地域経済の空洞化を回避するためには、若手人材による新規創業や高齢経営者からの事業承継の増加が重要です。そのために市が策定した「創業支援計画」に基づく創業者や後継者の支援と育成を行います。

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### ①地域経済の好循環の実現

支援計画の認定期間（3年間）目標：

KGI：市民の市内購買率44.7% 《第二期栗東市商工振興ビジョンロードマップより》

KPI：まちゼミによる来店数5%増 前年平均との比較

設定した理由：まちゼミは地元店舗のファンを増加させることを目的とした事業で、来店客数の増加につながることから、市内消費の拡大に有効な取り組みである。KPIを来店数の増加としたのは、今回の取り組みによる経済効果を明確に示すため。

#### ②中小企業・小規模事業者の経営基盤強化

支援計画の認定期間（3年間）目標：

KGI：市内事業所立地数2,820件 《第二期栗東市商工振興ビジョンロードマップより》

K P I ①：事業計画策定事業所 20 社（者）売上増加事業者数 10 社（者）／年

設定した理由：事業計画策定は、企業の持続的発展のために重要であり、その策定数は企業の発展すなわち売上増加、利益増加に直結する指標となるため。

K P I ②：創業塾の開催 1 回 受講者 20 人 創業計画策定支援 5 件／年

設定した理由：K G I 達成のためには新規開業事業者の増加が必須である。例年、創業塾受講者の一定割合は実際の開業にまで至っていることから、受講者数の確保が成果につながると考えるから。

### ③経済的・社会的環境の変化に対応できる企業力強化

支援計画の認定期間（3年間）目標：

K G I：市内事業所の総売上高9,810億円《第二期栗東市商工振興ビジョンロードマップより》

K P I：デジタル化による生産性向上を支援するための各種セミナーの開催（年1回以上）や D X 導入・活用のための各種支援制度の活用等を通じて、デジタル化支援事業者 30 社（者）以上。

設定した理由：人手不足の解消、業務効率化、競争力強化など、小規模事業者にとってDX化は生き残りと成長のために不可欠であると考えから。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援計画事業の実施期間、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

#### ①地域経済の好循環の実現

##### 達成方針1：まちゼミの実施

近隣市と合同で行っている「まちゼミ」を継続実施することにより、店舗の特徴や魅力の P R を行う。

設定した理由：2012年から近隣の4市で継続実施している「まちゼミ」は、店舗の魅力を伝えるツールとして定着しており、広告宣伝費に十分な費用をかけられない小規模店舗が、低価で宣伝を行い、お客様に役立つ知識を提供し、店舗とおお客様の信頼関係を築く成果につながっているため。

##### 達成方針2：お客様アンケートのフィードバック

まちゼミ参加者にアンケートを取り、参加店舗にフィードバックすることにより、今後の商品開発やサービス向上に繋げていく。

設定した理由：「まちゼミ」に参加されたお客様との信頼関係を構築することによって、現行の商品やサービスの改善点や新商品やサービス導入に関して、一般論ではない忌憚のない意見を収集することが可能となり、今後の事業展開に活用することが可能となるため

## ②中小企業・小規模事業者の経営基盤強化

### 達成方針1：事業計画策定セミナーの実施

中小企業診断士等によるセミナーを開催し、小規模事業者に対して、市場動向、自社の経営状況・強み弱みを把握する事業計画を立て、今後の経営の自走化を促す。

**設定した理由：**小規模事業者が事業計画を立てる機会を提供することにより、事業計画の重要性を周知するとともに自社見直しの機会を提供する。

### 達成方針2：個別相談会の実施

希望者に専門家の個別相談会を実施、事務局も同席し、専門家からの指導を聞くことにより、今後の職員のスキルアップ向上に繋げ、伴走型支援の深化を図る。

**設定した理由：**セミナー実施だけでは、理解し難い部分や、より実効性の高い事業計画策定のため、専門家による個別相談を実施する。

### 達成方針3：策定後の伴走支援

1年後の売上、粗利等をモニタリングし、計画の見直しや、専門家派遣を活用し実行フォローアップを図り、より実効性の高い事業計画策定に繋げる。

**設定した理由：**計画策定だけにとどまらぬよう、進捗状況や継続可能性の確認を行い柔軟に修正していく。

### 達成方針4：販路開拓支援による新たな需要開拓

支援が必要な小規模事業者が有する多岐にわたる技術、商品、サービスを把握共有した上で、高い成果が期待できるよう、出展前の事前指導や出展後のフォローアップまで総合的に支援する。

**設定した理由：**展示会出展は費用負担が大きいことから、出展の場を提供することにより、効率的な顧客獲得を目指す。

### 達成方針5：出展後の伴走支援

一年後の実績や、成約状況、出展者の意見を参考に展示会の見直しを行い、より効果の高い出展を目指す。

**設定した理由：**出展経験の無い事業所には、販路拡大や顧客獲得のみではなく、市場理解を深めるとともにバイヤーからの意見やアドバイスを参考に今後の商品改良や展開に繋げる。

### 達成方針6：販路の多層化・DX化

ふるさと納税返礼品登録や、各種ECサイトへの登録、SNSへの情報発信、自社ホームページでの販売等促進し、需要開拓を図る。

**設定した理由：**展示会の出店のみならず、今後の販路開拓方法の提案を行い、売り上げ拡大につなげていく。

### 達成方針7：行政と連携した創業者の育成

創業塾を開催することにより、創業計画の必要性の理解、補助金活用、事業承継を含めて創業に関する知識を習得することにより、事業継続と経営基盤の確立を支援します。

**設定した理由：**起業を目指す人が起業に必要な知識を習得し、スムーズな創業や事業の成功率を高める。

### 達成方針8：創業個別相談の実施

中小企業診断士、税理士等による個別相談を実施し、安定した開業を目指す。

職員も同席することで、指導力向上に繋げる。

**設定した理由：**より深い知識を習得してもらい、第三者の視点での事業プランを磨く。

**達成方針 9：**創業塾終了後のアフターフォロー

創業塾参加者に後日アンケートを実施し、講座内容や講師の選定など創業塾のカリキュラムについては、ビジネススタイルやトレンドの変化、デジタル活用など社会環境の変化や創業希望者のニーズを踏まえて、適宜見直しを行う。

**選定した理由：**時代に合った創業塾を開催できるよう、実際の受講者の声を聴くことにより、カリキュラムの見直しを行っていく。

**達成方針 10：**人手不足対応

人材不足に悩む事業者を対象に、効果的な求人手法や、従業員のスキルアップ、働きやすい職場づくりなど人材活用に関連するセミナーを実施する。

**設定した理由：**人材確保や離職を防ぐための手法を学び、雇用の安定に繋げる。

**達成方針 11：**個別相談の実施

D X 関連セミナーについては、より効果的なものとするため個別相談会を行い、セミナーだけでは理解が不十分な部分を補完する。

**設定した理由：**人手不足は小規模事業者にとって重要な課題となっており、今後もさらに重要度が増すことが想定され、早期に対応することによって安定経営を目指す。

### ③経済的・社会的環境の変化に対応できる企業力強化

**達成方針 1：**D X ・ I T 活用セミナーの実施

人手の限られた小規模事業者こそデジタルツールの導入による業務改善の余地があるといった認識を持っていただけるよう、D X や I T 等の基礎知識の習得やこれらツールの活用手法についてのセミナーを実施する。

**設定した理由：**経営資源の限られた小規模事業者が、人材不足や生産性向上といった課題解決を図るためにはD X 等の活用が欠かせないため。

**達成方針 2：**販路の多層化・D X 化

ふるさと納税返礼品登録や、各種 EC サイトへの登録、SNS への情報発信、自社ホームページでの販売等促進し、需要開拓を図る。

**設定した理由：**今後の販路開拓方法の提案を行い、売り上げ拡大につなげていく。

## 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】

R E S A S 及び独自に管内の小規模事業者に対する経済動向調査を実施し、管内企業数、黒字赤字企業比率、付加価値額を算出し業種別の景況状況分析結果を「業種別景況レポート」としてホームページで公表し経営計画策定支援時に活用しています。

##### 【課題】

当管内における小規模事業者の多くは、国・県等が発表している経済動向など敏感に察知する機会、またそれらを経営に活かしている小規模事業者は少ないという課題があります。

## (2) 目標

	公表方法	現行	令和8年	令和9年	令和10年
①地域の経済動向分析	HP掲載	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析	HP掲載	1回	1回	1回	1回

## (3) 事業内容

### ①地域の経済動向分析

当地域における産業や事業者に対し限られたマンパワーや政策資源を集中投下し効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「地域経済分析システム」を活用した地域の経済動向分析を行い、ホームページで年1回公表します。

#### 【分析の目的】

当地域を全国のデータと比較した場合の特徴を把握し、「強み」や「弱み」をデータ化し各企業に提供することで地域に合致した事業計画の一助とします。

#### 【分析手法】

「人口マップ」により人口構成・人口増減を分析します。

「地域経済循環マップ」により、本市が何により稼いでいるか等を分析します。

「産業構造マップ」により、産業の現状等を分析します。

上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映します。

### ②景気動向分析

管内の景気動向等について詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」や滋賀県商工会連合会が発行している「中小企業景況調査」で県内の業種別景況の状況収集を行い、管内状況との相違を年1回調査・分析を実施します。

【調査対象】管内小規模事業者100社

(建設業、製造業、卸・小売業、サービス業から各20社)

【調査項目】売上状況、仕入状況、経常利益、資金繰り、雇用状況等

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収します。

## (4) 調査結果の活用

現状行っている調査を継続し、情報収集・調査分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者にも周知します。また、経営指導員等が巡回訪問や窓口相談時に活用することで、創業者や事業者の取組が効果的で、事態に即した事業計画策手等に反映します。上記①及び②の分析結果を地域の小規模事業者へ広く周知するため毎年7月頃にホームページに掲載し情報提供を実施します。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

小規模事業者の売上・利益の確保・向上を図るためには、提供する商品・サービスについて買い手（消費者・バイヤー）の需要動向を調査・分析し「売れる商品を作る」という視点が必要となります。

こうした中、当会ではまちゼミ事業等の実施の機会を活用し、参加者へのアンケート調査を実施しており、職員による集計分析を行い、参加店舗へ情報をフィードバックしています。

※「まちゼミ事業」は、広域的効果を求めるために近隣市（野洲市・守山市・草津市）の商工会・商工会議所で取り組んでいる共同事業です。

###### 【課題】

職員による集計・分析であり専門家による調査項目の見直しや改善を加えることでより一層効果的な情報収集とします。

##### (2) 目標

	現行	令和8年	令和9年	令和10年
①調査対象事業者数	22者	22者	22者	22者
②情報収集数	110件	110件	110件	110件

※4市合同の事業ですが、上記①は当会における参加店舗の数値です

##### (3) 事業内容

①「まちゼミ事業」において、サービス業・小売業に対する需要動向調査として参加者へのアンケート調査を実施します。

【情報収集数】110件

【調査手段・方法】事業に参加された顧客に対し、参加店舗や経営指導員等がアンケートを実施します。

【調査項目】どのようなサービスや商品に需要があるか買い物時の店選びの基準、サービス・商品の価格帯、使用頻度等を調査します。

【分析方法】当会経営指導員等および専門家により分析を行います。

【分析結果】当会経営指導員等が巡回指導時に分析結果をフィードバックし、事業計画策定時の一助とします。

#### 5. 経営状況の分析に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

経営分析については、補助金申請書類の作成時やマル経融資・県制度融資における簡易的な経営計画策定支援を行う中での補助的な業務が一般的であり、目標数値は達成しているものの、個人的なスキルにより分析精度にバラツキが見受けられます。

###### 【課題】

補助金の申請を目的とした計画策定のために経営状況の分析を行うことが多く、事業者は経営状況分析に対する認識や重要性の理解度が低いと考えられる。

経営分析を行う事業者には、小規模事業者の経営が持続的に継続できるようにするためにも経営課題への意識をより一層高め自社の経営状況の分析を行い、経営者自身の意識改革を行う必要があります。

## (2) 目標

	現行	令和8年	令和9年	令和10年
経営分析 事業者数	20者	20者	20者	20者

## (3) 事業内容

### ①対象事業者の発掘・選定

経営分析を行う事業者の発掘は、巡回訪問時や窓口相談における情報収集により行い経営改善に意欲的な事業者、小規模事業者持続化補助金・ものづくり補助金等の申請を希望する事業者、販路拡大に意欲的な事業者、後継者の育成に取り組んでいる事業者、若手経営者等前向きな事業者を選定します。これらの事業者に対して、経営状況の分析に対する重要性を改めて理解してもらった上で、対話と傾聴を通じて本質的な課題抽出に取り組めます。

### ②経営分析の内容

【分析項目】定量分析の財務分析と定性分析のSWOT分析を実施します。

財務分析（売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等）

SWOT分析（技術力、人材、市場、競合・脅威、顧客ニーズ、商品・サービスの強み・弱み等）

【分析手法】経営指導員等が、対象者にヒアリングを実施しながら課題の抽出を行い、定量分析では、経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用します。定性分析ではSWOT分析をヒアリングを通して行い、事業者個々の環境に応じた分析を実施します。

## (4) 分析結果の活用

- ① 経営分析結果を事業者にフィードバックし、課題解決に向けた必要な支援施策を提案し、事業計画策定支援に活用します。
- ② 経営分析結果は商工会事務局内で共有しデータを蓄積することで、他事業者への効果的な支援に繋げるとともに、経営指導員等のスキルアップに活用します。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者に対して「事業計画セミナー」や「個別相談会」の開催をしています。

#### 【課題】

これまで事業計画策定支援について、本来の目的である事業計画策定の意義や重要性への理

解が十分に浸透しているとは言い難く、主に補助金の申請が目的になっているのが現状でした。補助金のための一過性の計画ではなく、将来の展望と需要を見据えた実効力をもつ計画策定が重要であり、今後の経営の持続的発展に不可欠であることの意識づけをいかに行っていくかが課題です。

(2) 支援に対する考え方

- ① 補助金申請を契機に事業策定に取り組む小規模事業者が多く、事業計画策定の意義や重要性を述べても、実質的な行動や意識変化を促すことが難しい。そこで事業計画策定セミナーを通して、経営分析により経営課題や自社の強み・弱みをより具体的に抽出し、経営資源をどのように経営に生かせるかという「経営計画」を見据えたうえでの、事業計画策定を支援していく必要があります。
- ② 近年の小規模事業者の大きな経営課題である人手不足や生産性向上の解決を支援するため、人手不足解消や人材活用のためのセミナーやDXやIT活用セミナーを開催し、経営資源が限られている小規模事業者が持続的発展していけるよう支援を行います。
- ③ 市内での創業者数の増加を図るため「りっとう創業塾」を開催し、創業希望者へ創業計画の策定を支援します。

(3) 目標

	現行	令和8年	令和9年	令和10年
①事業計画セミナー	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数	20者	20者	20者	20者
③人材不足解消・ 人材活用セミナー	1回	1回	1回	1回
④DX・IT活用 セミナー	1回	1回	1回	1回
⑤創業塾開催	1回	1回	1回	1回
⑥創業計画策定事業者数	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

①事業計画セミナーの開催

経営分析を行った事業者等を対象に、事業計画の重要性を理解してもらうための事業計画セミナーを実施し、「計画策定」の動機づけを行います。

【支援対象】 経営分析を行った事業者・事業承継者等

【手段・手法】 セミナー参加者に対して、個別に計画策定支援を行い、経営課題を整理し、新たな需要の開拓のために、「経営の目標」と「今後の計画」に繋がる内容とします。受講者に対しては経営指導員等がそれぞれ担当し、必要に応じて滋賀県商工会連合会等と連携し、専門家派遣制度等を活用した支援を行います。

【講師】 中小企業診断士等

【募集方法】 ホームページ・折込チラシ等

【参加者数】 20人

【成果指標】 事業計画策定20件

## ②人材不足解消・人材活用セミナーの開催

人材不足に悩む事業者を対象に、効果的な求人の手法や従業員のスキルアップや働きやすい職場づくりなど人材活用に関連するセミナーを実施します。

【支援対象】人材不足のため受注や販売機会を損失するなど影響を受けている事業者、業容拡大のため人材を求めている事業者等

【講師】社会保険労務士等

【募集方法】ホームページ、折込チラシ等

【成果指標】参加者15人

## ③DX・IT活用セミナーの開催

経営資源が限られている小規模事業者が人材不足や生産性向上といった課題解決に適した手法として、DXやIT等を活用するため、基礎知識の習得やこれらツールの活用手法についてのセミナーを実施します。

【支援対象】省力化・効率化など生産性向上に取り組みたい事業者、DX活用に積極的な事業者

【講師】中小企業診断士、ITコーディネーター等

【募集方法】ホームページ、折込チラシ等

【成果指標】参加者15人

## ④りっとう創業塾の開催

「創業塾」開催により、創業に意欲的、より具体的なビジョンを有している者や事業承継者に対して、経営指導員等が計画策定を支援します。

【開催回数】2.5時間×4日間

【講師】税理士、社会保険労務士、中小企業診断士等

【募集方法】ホームページ・ポスター掲示・市広報等

【参加者数】20人

【成果指標】創業計画策定5件

## 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】

- ・事業計画の進捗状況の確認及び計画達成に必要な助言・支援
- ・専門家派遣等を活用した専門的指導による事業計画達成支援
- ・資金調達が必要な小規模事業者に対する金融支援

上記を計画し、実施しました数値的目標は達成したものの策定事業者数を重視したことにより、十分なコンサルティング対応が不足しています。

#### 【課題】

人材不足や原材料高騰といった経営環境の変化や、デジタル化の急速な進展など小規模事業者を取り巻く環境が大きく変化し、事業計画見直しを要するケースが増加していると考えられます。経営指導員がより積極的に経営者と傾聴を重ねコミュニケーションを取り、変化に応じた支援を提供することが求められています。

### (2) 支援に対する考え方

支援事業者の手間の代行に陥らないよう配慮し、単なる進捗状況の確認に留まらず、無理な計画や進捗のズレに対しては、柔軟に対応し支援事業者の成長や自走化を促し計画達成に向けた伴走型の支援を実施します。

(3) 目標

	現行	令和8年	令和9年	令和10年
フォローアップ 対象事業者	20者	20者	20者	20者
頻度（延回数）	80回	80回	80回	80回
売上増加事業者数	10者	10者	10者	10者
利益率3%以上 増加の事業者数	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

【支援対象】 事業計画を策定した小規模事業者を対象とします。

【支援内容】 事業計画策定事業者に対し、巡回訪問等によるフォローアップを3カ月に1回程度実施し、事業者の現状をしっかりと見極めて臨機応変に対応します。進捗状況がおもわしくなく、事業計画との間にギャップがある場合には、滋賀県商工会連合会の専門家派遣事業等を活用し今後の対応策を検討し、フォローアップ頻度の変更を行い事業者自らが自発的に取り組めるような伴走支援を実施します。

【手段・手法】 経営指導員等1名を各事業所の担当とし、定期的な巡回又は窓口面談を行うことで進捗確認と適時助言を行います。さらに、事業計画と進捗状況に大きな差異が生じている時は、複数職員により原因を抽出します。抽出した差異の原因に専門的な指導が必要な場合には、滋賀県商工会連合会等と連携し、事業者の事情に応じた支援を行います。

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】

展示会等出展に対しては、経営資源の乏しさから販路開拓に意欲があるものの、独自で展示会に出展出来ない事業者に他団体が主催する展示商談会等に推薦し出展支援を実施してきました。

【課題】

展示会出展において、一定の成果が出ている事業者もありますが、遠路都市部の商談出展を希望する事業者数が限られることや、取引見込み先との商談においてその要望に対応できるだけの体制が整えられないことが多く、更なる上積みには、参加者による「商談力向上」のためのアフターフォロー、販売力強化が必要です。また、専門家による事前指導や事後における十分なフォローアップを行うことが出来ていないのが現状で、専門家や当会指導員等がペアとなり事前・事後の支援を行うとともに、出展期間中においても接客等のきめ細

やかな伴走型支援を行うことが必要です。

## (2) 支援に対する考え方

当会単独で展示会を開催するのは難しいため、新たな商品開発や販路開拓に意欲のある小規模事業者に伴走型支援として大都市圏等で開催される展示会への出展支援を行います。出展に対しては、経営指導員等による事前・事後支援を行うとともに、期間中においても陳列・接客等きめ細やかな伴走支援を行います。

また、サービス業事業者、小売業事業者の販路拡大には来店客数の増加が重要となるため、知名度向上や新規顧客来店に効果のある「まちゼミ」を開催（湖南 4 市共同開催）し、参加を促します。「まちゼミ」の期間中、期間後も経営指導員等による伴走支援を行い、顧客のリピーター化を促進します。

## (3) 目標

	現行	令和 8 年	令和 9 年	令和 1 0 年
① 展示会 出展事業者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数	2 件 / 1 者	2 件 / 1 者	2 件 / 1 者	2 件 / 1 者
②まちゼミ 参加事業者	2 2 者	2 2 者	2 2 者	2 2 者
売上額 / 者	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円

## (4) 事業内容

### ①展示会出展支援

広域での販路拡大を図るために、展示会への出展を行い、より商圈を拡大した効果的な販路拡大に繋がるよう支援を行い、必要に応じて専門家派遣等を活用していきます。

### ②まちゼミ事業

対象はサービス業や小売業等店舗のある事業者。店主等が講師となり、お店が保有する専門的知識や特性等を活かしたゼミナールを行い、お店の存在や特徴、店主のこだわりや人となりを知っていただくことでお店のファンづくりを推進する取り組みです。店舗に来てもらうきっかけづくり、新規客やリピーターを含めてファンづくりに効果があり、販路開拓につながります。

## 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1回、外部有識者、市商工関係課長、専門家等で構成されている事業評価委員会を開催し、取組実績及び内容を報告、有識者等から発達支援計画遂行における評価・検証を行っていますが、評価指標が定量化されておられません。

### 【課題】

商工会の役割の理解を浸透させるとともに、多くの事業者からの評価を把握し、そこから事業の真の諸課題とそれらの優先順位を有識者とともに検証し、定量的評価や既存事業を検証・見直しする仕組みをつくれるかが課題となる。

## (2) 事業内容

### ①定量的把握

- ・KPI設定：まちゼミによる来店数5%増、事業計画策定事業者数20者（者）及び売上増加事業者10社（者）、創業塾受講者20人及び創業計画策定支援5件、デジタル化支援事業者30社（者）。
- ・データ収集：実績報告、アンケートや聞き取りにより確認を行う。

### ②事業評価委員会の設置

毎年1回、当会の理事会と併設して、栗東市商工観光労政課長、法定経営指導員、中小企業診断士等の外部有識者により構成する「事業評価委員会」において、事業の実施状況、成果等経営発達支援事業の進捗状況や成果指標等の定量的な評価を行うとともに見直し案の提示を行います。

③事業評価結果の公表委員会における評価結果については、当会の理事会で報告し承認を得た後、総代会へ報告するとともに商工会ホームページへ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にします。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

## (1) 現状と課題

### 【現状】

当会経営指導員及び経営支援員は、滋賀県商工会連合会が実施する経営指導員研修に計画的に参加し、支援能力の向上に努めています。また、専門知識を有するため中小企業基盤整備機構が主催する専門研修に参加するなど、各自の能力向上に取り組んでいます。

### 【課題】

研修会に参加することで、個々の支援能力の向上を図っているが、支援ノウハウを組織内において共有する仕組みの構築が出来ていないことから、組織支援の全職員への資質向上に繋がっていないことが課題です。

## (2) 事業内容

### ①外部講習会等の積極的な活用

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研修会や、小規模事業者の事業計画策定のための経営指導員として必要な支援能力を身に付けるため中小企業大学校が主催す

る研修に職員を派遣します。

#### ②OJT制度の導入

経験の浅い経営指導員や一般職員のため、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力向上を図ります。

#### ③職員間の定期ミーティングの開催

伴走型支援の必要性、職員のモチベーションアップを図るため月1回勉強会を開催（年間12回）し、意見交換等を行うことで職員の支援能力の向上に努めます。また、各種事業の内容や状況などに関する情報の共有を図ることで経営発達支援計画事業の遂行に役立てます。

#### ④データベース化

経営指導員等が個々に蓄積しがちな事例や支援手法などを、保有・共有していくために共有サーバーの専用フォルダーに保存することで、支援事例データベースを構築し全職員が何時でも検索・閲覧できるようにします。

### 1.1. 他の支援機関との連絡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】

当会では、日本政策金融公庫大津支店と年2回の情報交換会の実施や近隣市の商工会及び商工会議所と「商業連絡会」として年5回程度の交流会を実施しています。

##### 【課題】

引き続き各種支援機関等との定期的な情報交換会を継続していくことで、各種支援のノウハウ向上に努めることが課題です。

#### (2) 事業内容

##### ①日本政策金融公庫大津支店との情報交換

日本政策金融公庫大津支店とは、現在年2回の「連絡協議会」を開催し、融資の動向や事業計画のブラッシュアップ指導のポイントについて学ぶことで、支援能力の向上を図っており、小規模事業者支援に有効な取り組みとなっていることから継続致します。

##### ②近隣商工会・商工会議所との情報交換

現在、当会及び近隣3市商工会・商工会議所（野洲市商工会・草津商工会議所・守山商工会議所）とで「湖南四市あきんど連絡会」を組織し、年間5回程度の会議・勉強会等を実施し、各市の小規模事業者の状況について情報交換を行っております。今後におきましても、他市の貴重な情報を得る機会として継続し、支援力の向上に努めます。

##### ③滋賀県よろず支援拠点との情報交換

滋賀県よろず支援拠点との情報交換において、県内及び近隣府県の需要動向等について情報

収集を行い、小規模事業者の新たな需要開拓に向けたノウハウを蓄積することで支援の向上に努めます。

#### ④滋賀県事業承継ネットワークとの情報交換

滋賀県事業承継ネットワークとの情報交換において、「後継者問題」に悩む小規模事業者に事業承継の不安解消に向けた手法を蓄積し、各種相談事業等において事業承継の課題がある場合は、事業承継診断を実施し、状況に応じて滋賀県事業承継ネットワークに相談者を繋げるなどして後継者の育成、雇用の維持、技術承継に努めます。

### 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】

各種関係団体と相互に連携しつつ、本市の地域経済発展のために各種協議会や行事に参画しています。また、小規模事業者が単独では実施できない環境貢献事業（森林整備事業）に取り組んでおり、小規模事業者も積極的に地域貢献を果たすことで本市の地域活性化に寄与しています。

##### 【課題】

今後においても関係団体と相互に連携し、本市の更なる発展に対し各自が担う役割を考えていくことが重要と考えています。

#### (2) 事業内容

##### ①栗東市中小企業振興会議への参画（年3回）

本市において、平成24年度に「栗東市中小企業振興基本条例」を制定され、平成25年度に具現化するための「栗東市商工振興ビジョン」が策定されています。栗東市商工振興ビジョンに示された各種施策の展開や「りっとう経営なんでも相談会」に参画することで情報共有を行っています。

##### ※【栗東市中小企業振興会議委員構成】

学識経験者、関係機関の代表者、関係団体の代表者、関係行政機関の職員、公募による市民

##### ②創業支援等事業

上記の栗東市商工振興ビジョン具現化のなかに「創業支援等事業計画の推進」が具体的施策として位置づけられており、その事業主体を当会が担っています。将来の地域の担い手を養成するため、創業希望者や事業承継希望者への基礎的な経営知識等を習得する「創業塾」をはじめとする市の取組の事業支援を実施することにより、市内活性化に寄与します。

##### ③栗東きょうどう夢の森プロジェクト

当会は、平成21年10月19日に地元の森林所有者で構成する金勝生産森林組合と「琵琶湖森林づくりパートナー協定」を締結し、森林を守るための低炭素化社会形成と地域振興に貢献するプロジェクトを継続しています。

当事業は、森林整備を通じて「環境」・「観光」・「特産品開発」の地域貢献を行う事業であ

り、小規模事業者が環境貢献のみならず、地域活性化に寄与できるよう当会としての役割を果たします。



③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・辻源之は、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

〒520-3047

滋賀県栗東市手原三丁目1-25

栗東市商工会

TEL: 077-552-0661 / FAX. 077-553-5263

E-mail: daihyo4@rittosci.com

②関係市町村

〒520-3088

滋賀県栗東市安養寺一丁目13-33

栗東市役所 環境経済部 商工観光労政課

TEL: 077-551-0236 / FAX. 077-551-0148

E-mail: shoukan@city.ritto.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)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	5,250	5,250	5,250
経営状況分析	300	300	300
事業計画策定 支援	300	300	300
展示会等出展 支援	2,200	2,200	2,200
セミナー創業 塾開催	2,100	2,100	2,100
まちゼミ事業	350	350	350

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

国補助金、県補助金、市補助金、商工会費、自己財源

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

