

経営発達支援計画の概要

実施者名	長浜市商工会（法人番号 1160005010804） 長浜市（地方公共団体コード 252034）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日～令和 1 2 年 3 月 3 1 日
目標	① DX 推進による生産性と商品価値向上 ② 地域産業における人材不足の対策と事業承継支援の強化 ③ 新商品や地域資源を活用した商品の販路拡大
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること 「RESAS」（地域経済分析システム）等の国が提供するビッグデータの活用および全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」の実施を通じて、地域経済動向の分析および公表をする。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 商品・サービスの開発ならびに改良のため、バイヤーへのヒアリング調査や道の駅の実績データ調査を実施する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 支援する意欲的な小規模事業者を発掘して、対話と傾聴によるヒアリング等でより詳細な情報を取得。踏み込んだ経営状況分析を行い、本質的な課題を把握する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った事業者を対象に経営指導員等が伴走型支援を行い、計画の策定を支援する。また、課題解決に資するセミナー及び個別相談会を開催する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業者の計画実施に対してフォローアップを定期的に行う。事業計画の見直しや新たな事業計画の策定を促す。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 意欲のある小規模事業者に対して展示会商談会等への出展を支援する。出展先は、各企業のニーズに即したものとし、成約率を向上させる支援を行う。また、事業所ごとのニーズに合わせたクロスメディアマーケティング支援を行う。</p>
連絡先	<p>長浜市商工会 経営支援課 〒529-0341 滋賀県長浜市湖北町速水 2 7 4 5 番地 TEL:0749-78-2121 FAX:0749-78-1300 E-mail:shien@nagahamasci.or.jp</p> <p>長浜市 産業観光部 商工振興課 〒526-8501 滋賀県長浜市八幡東町 6 3 2 番地 TEL:0749-65-8766 FAX:0749-64-0396 E-mail:syoukou@city.nagahama.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

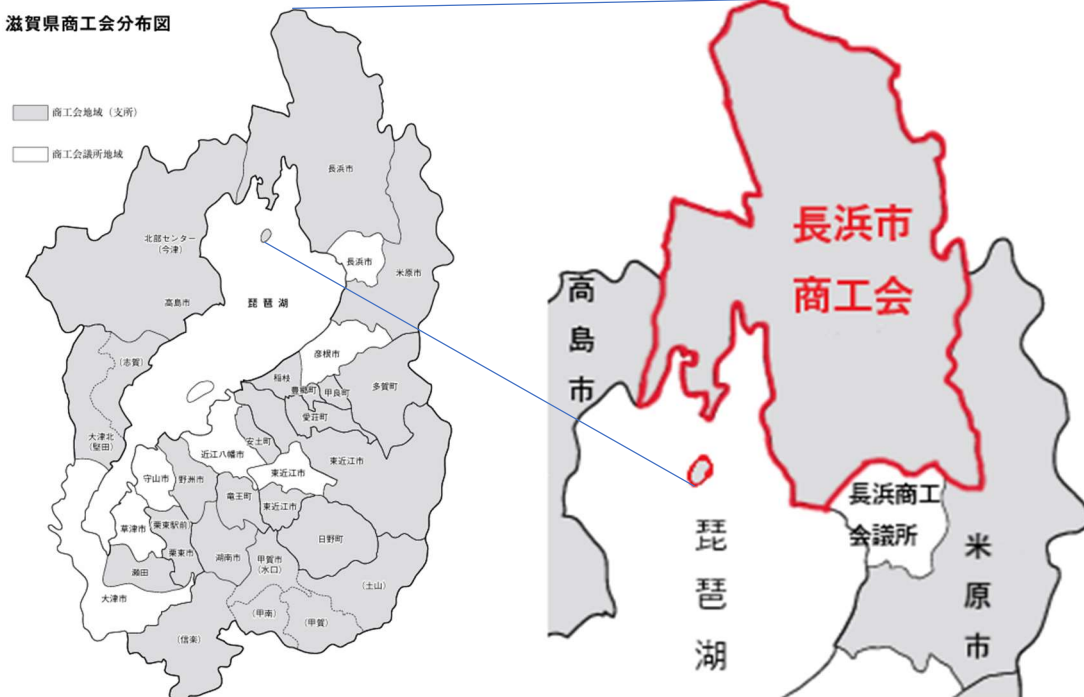
① 長浜市商工会管轄地域の現状

ア. 長浜市商工会管轄地域の位置

長浜市は滋賀県の東北部に位置し、北に福井県、東に岐阜県と接する。平成 22 年 1 月 1 日に、長浜市（旧長浜市、東浅井郡浅井町、東浅井郡びわ町）、東浅井郡虎姫町、東浅井郡湖北町、伊香郡高月町、伊香郡木之本町、伊香郡余呉町、伊香郡西浅井町の 1 市 6 町が合併して成立。長浜市商工会の管轄地域は、旧長浜市区域を除く、旧東浅井郡と旧伊香郡区域で図 1 の赤枠で囲まれた部分に該当する。また、長浜市域では、長浜商工会議所も併存している。

図 1：長浜市商工会管轄地域の位置

滋賀県商工会分布図



イ. 長浜市商工会管轄地域の地理的特徴（自然と人口）

(ア) 自然

管轄地域は市の中央部から北部にかけて広がり、市域の 91.6%の面積を占める。東に伊吹山地、西に琵琶湖、北に野坂山地を有し、豊かな自然環境に恵まれている。北部の一部地域は豪雪地帯に指定されている。

表 1：管轄地域別の面積と人口（令和 6 年 11 月 1 日現在）

管轄地域	面積(km ²)	比率(%)	人口(人)	比率(%)
長浜市商工会	493.98	91.6	52,145	46.3
長浜商工会議所	45.50	8.4	60,361	53.7
合計(長浜市全域)	539.48	100.0	112,506	100.0

(イ) 人口

長浜市商工会と長浜商工会議所の管轄地域の人口は、平成 22 年の合併当初はほぼ半々でしたが、郊外に位置する長浜市商工会管轄地域では人口減少が進み、現在では市全体に対する割合は 46.3%にとどまっている。

ウ．長浜市商工会管轄地域の歴史と観光資源

小谷城跡や姉川・賤ヶ岳の古戦場といった戦国時代を代表する史跡、竹生島の寺社仏閣、渡岸寺の十一面観音などが点在し、歴史文化が色濃い地域である。豊富な観光スポットにより、歴史文化のまちとして多くの観光客が訪れる。

エ．長浜市商工会管轄地域の交通網の整備

長浜市商工会管轄地域は、JR 西日本の北陸本線・湖西線が通り、ほぼ中央部を南北に貫く北陸自動車道、国道 8 号、国道 303 号、国道 365 号が主要な交通網を形成する。京阪神、中京、北陸の経済圏と接続し、古くから交通の要衝として発展してきた。

オ．長浜市商工会管轄地域の産業と地域資源

長浜市は交通の便に支えられ、旧長浜地域を中心に浜ちりめんや産業用エンジンなどが主力産業として第 2 次産業を中心とする商工業都市として発展してきた。管轄地域では旧びわ町、旧高月町地域にも大手企業を核にした工業集積が進んでいる。広大な市域に農林水産資源も多く、地域資源に恵まれた地域である。

図 2：紅葉の名所躰足寺



表 2：長浜市商工会管轄地域の商工業者数の推移

業種	建設業		製造業		卸・小売業		飲食・宿泊業		サービス業・その他		合計	
	H25	R5	H25	R5	H25	R5	H25	R5	H25	R5	H25	R5
事業所数	605	522	365	293	624	533	159	142	652	442	2,405	1,937
増減率	△13.7%		△19.7%		△14.6%		△10.7%		△32.2%		△19.5%	

(滋賀県商工会連合会商工業者実態調査調べより)

② 長浜市商工会管轄地域の課題

ア．デジタルトランスフォーメーション（以下、DX）推進による商品価値と生産性の向上

長浜市商工会管轄地域を含む長浜市の付加価値額は増加傾向にあるが、主要産業である製造業などで全国や近隣自治体と比べて低水準にある。地域経済の活性化には、新商品開発を通じた価値向上や生産性向上の実現が課題である。特に、デジタル化、自動化、AI、F i n T e c h といったDXの対応が急務であり、地方の小規模事業者もこれらを活用することで持続的な事業発展と生産性向上が求められている。

イ．地域産業における人材不足の対策と事業承継支援の強化

長浜市では平成 22 年の合併以降、市域全体で人口減少が進んでいる状況である。特に管轄地域の、旧余呉町、旧木之本町、旧西浅井町、旧虎姫町地域は、人口減少率が大きく、過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法に基づく地域指定を受けている。若者の市外流出と少子高齢化に伴い労働力人口が減少して、製造業を中心に人手不足が深刻化しており、地域活力の低下が懸念される。さらに、後継者不足や経営者の高齢化も課題となっており、地域に根付いた技術や販路を維持することが難しくなっている。このため、人材確保や地域産業の持続的発展を図るための事業承継支援体制の強化、並びにノウハウの蓄積やネットワークの整備が求められている。

ウ．新商品や地域資源を活用した商品の販路拡大

管轄地域の独自技術や地域資源を活用した新商品は一定の市場を獲得しているものの、さらなる販路拡大が課題である。経営資源が限られる小規模事業者にとって、地域外への販売や観光客向けの販促強化は特に重要であり、新規取引先や流通チャネルの開拓、広報活動の支援強化が求められる。地域の特色を活かし、小規模事業者の持続的な販路拡大を支援する仕組みの構築は、地域産業の継続的な発展に不可欠である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 長浜市商工会の10年ビジョン

長浜市商工会は、10年後に向けて、小規模事業者の成長を促進し、地域全体の経済を活性化させることを目指す。地域の「工業集積」「観光資源」「地域資源」といった特性を最大限に活用し、産業の多様化と競争力向上に取り組むことで、持続的な成長基盤を構築する方針である。また、地域住民の雇用機会を広げ、若者の定住を促進することで、地域全体に経済的な裨益を実現する。

小規模事業者に対しては、経営基盤の強化に加え、デジタル化と生産性向上を図り、外部環境の変化に柔軟に対応できる体制構築を支援する。具体的には、経営者と共に経営課題を明確化し、事業計画の策定とその実行を支援する伴走型支援を行い、事業の持続可能性を高める。また、地域資源を活用した商品開発や新規事業展開を支援し、人材の確保と育成にも取り組むことで、小規模事業者が地域経済を支える担い手として成長できる環境を整える。

② 市総合計画・市産業振興ビジョンとの連携

当計画は、長浜市総合計画と産業振興ビジョン（期間：平成29年度から令和8年度）との連携を図り、市商工振興課と協議しながら作成している。計画実施についても、市商工振興課と緊密な連携を図り、その成果を見極めながら、効率的・効果的に実施する。

ア. 市総合計画第3期基本計画の要旨（小規模事業者支援該当部分）

小規模事業者の持続的な成長と地域経済の活性化を推進することを目標とする。資金調達や人材確保、デジタル技術の導入を促進し、事業基盤の強化を図り、地域経済の循環を重視する。また、地元資源を活用した事業展開を支援し、商工会などの専門家と連携して、事業者が長期的に成長できる体制の構築を目指している。

イ. 第3期産業振興ビジョンの要旨（小規模事業者支援該当部分）

「Challenge&Innovation～オール長浜で挑む、価値創造の未来～」をスローガンに掲げ、地域特性や資源を活かした成長を実現する体制の強化を求めている。小規模事業者の長期的な発展を支えるため、資金調達の支援、人材育成、デジタル化の推進を通じて事業基盤を強化し、地域経済の活性化を目指す。また、地元資源を活用した独自商品の開発や販路拡大を支援し、商工会や専門家との連携を強化し、事業者の課題解決と長期的な成長を支える体制を整備する。

(3) 経営発達支援事業の目標

① DX推進による生産性と商品価値向上

小規模事業者の持続的な成長を実現するため、デジタル化や自動化、AI、F i n T e c hといった先端技術の導入を支援し、生産性向上と商品価値の向上を図ることを目標とする。

② 地域産業における人材不足の対策と事業承継支援の強化

地域産業や地域機能の維持に向けて、製造業をはじめとする人手不足の課題解決に向けて、長浜市と連携し、若者の定住促進や雇用機会の拡大に取り組む。これにより、労働力確保と地域経済の活性化を支える人材育成の体制を整備する。また、後継者育成や事業承継を支援する体制を強化し、地域内で培われた技術や販路を継承・活用できる仕組みを構築する。

③ 新商品や地域資源を活用した商品の販路拡大

管轄地域の独自技術や地域資源を活用した商品の販路拡大を目指し、管轄地域外市場での新規顧客獲得や観光客向けの販促支援を強化する。特に、小規模事業者の持続的な成長を支援するため、販路開拓と広報活動の個社支援体制を整備し、地域産業の発展を促進する。

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) 目標の達成に向けた方針

①DX推進による生産性と商品価値向上

ア. デジタル技術導入支援

小規模事業者向けにデジタル技術導入のセミナーやワークショップを開催し、実例と活用方法を紹介する。

イ. 生産性向上補助金の活用支援

補助金の申請支援を通じ、デジタル化や自動化のための資金導入のハードルを下げる。

ウ. 小規模事業者DX活用伴走支援体制を構築

DX活用支援リーダーを育成し、商工会内に小規模事業者DX活用伴走支援体制を構築する。DX導入や運用サポートを提供し、DXの継続的な運用を支援する。

② 地域産業における人材不足の対策と事業承継支援の強化

ア. 地域内での雇用支援施策情報の発信

雇用関連の補助金や支援制度など、国や長浜市が提供する人材確保のための就職説明会などの支援施策の情報をメールマガジンやLINE公式アカウントを通じて提供する。

イ. 多様な働き方の導入支援

労働環境の改善に向けて、簡易な個別相談を実施し、フレックスタイムや副業人材の導入支援を行う。また、業種に応じた必要な技能向上のための講習会を開催し、リスクリング支援を通じて、従業員が長期的に働きやすい環境づくりをサポートする。さらに、子育て世代やシニア層の積極的な活用を促進する。

ウ. 事業承継支援体制の充実

事業承継の基礎や成功事例を紹介するセミナーを定期的に開催し、後継者選定や経営移行のステップなど、事業承継に必要な知識を提供し、関心を持つ経営者層を支援する。また、専門家による法務・税務相談会を実施し、承継に伴う個別の課題解決をサポートする。経営指導員は後継者とともに承継計画を策定し、承継後の経営安定を目指して成長戦略の立案を支援する。

③ 新商品や地域資源を活用した商品の販路拡大

ア. 地域外市場への進出支援

新規顧客獲得を目指し、管轄地域外市場への販路拡大を支援する。商品特性に適したターゲット市場に対し、個別の効果的な営業活動を支援し、商品の認知度を向上させるとともに、地域資源を活用した差別化のための広報活動を強化する。

イ. 観光客向け販促活動の強化

観光客向けの商品販促活動を強化する。地域資源を活用した商品やサービスの魅力を広く伝え、観光地での販売促進を図るため、広報活動やイベントの企画・実施を支援する。

ウ. 小規模事業者の個別支援体制の整備

小規模事業者が持続的に成長できるよう、販路開拓と広報活動を支援する体制を整備する。個社ごとのニーズに応じたサポートを行い、流通チャネルの開拓や効果的なマーケティング支援を実施する。

図3：メールマガジン（1日、15日配信）



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]

前回の認定計画に沿って管内小規模事業者 100 社に対し四半期ごとに経済動向調査を実施した。その後、中小企業診断士と法定経営指導員が集計結果を分析し、商工会のウェブサイトに掲載した。これらの情報を経営指導員等間で共有し、管内小規模事業者の経営分析策定支援に活用している。

[課題]

1年を通して調査実施、その後データ整理が年度末のみとなり、それらを分析・結果を提供したところで各データの収集時点に差異があるため、タイムリーな状況を反映したものになっていない。また、調査対象事業者の目標数が過大であったため収集自体が目的化し、有意義な分析ができていないという課題がある。

(2) 目標

	公表方法	現状	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	未実施	1	1	1	1	1
②景気動向分析の公表回数	HP 掲載	1	4	4	4	4	4

(3) 事業内容

①地域経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

【分析手法】

中小企業診断士等の専門家及び経営指導員が、「地域経済分析システム（RESAS）」を活用し、市の統計データ等も組み合わせながら地域の経済動向分析を行い、調査結果をまとめ年1回公表する。

【分析項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」 → 地域内循環と地域外からの影響度や感応度等を分析
- ・「まちづくりマップ・From - To 分析」 → 地域経済や人口動態等を分析
- ・「産業構造マップ」 → 産業の現状等を分析

②景気動向分析

小規模事業者の景気動向調査を四半期毎に実施する。全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」及び独自調査巡回聞き取り調査により、管内の景気動向について分析し、短期的経営判断ができる情報として年4回公開する。前述の課題を踏まえて、効率的な経済活性化と速やかな情報提供を実現するため、本計画では調査内容と調査方法、調査数、目標を変更する。

【調査手法】 経営指導員が巡回しヒアリングを行う。

【調査対象】 管内事業者22社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から各4社程度）

【調査項目】 売上額、今期の状況、前期との比較、来期の見通し、新規設備投資状況等

(4) 調査結果の活用

調査結果はホームページに掲載し、SNS やメール等を活用して広く管内事業者等に周知する。活用方法は、地域内の業種別の売上・採算など経済動向を分析することにより、地域内小規模事業者に対する地域経済環境把握、事業所の既存事業見直しと事業プラン作成、商工会が実施する各種セミナーや指導事業、創業支援等への活用を行う。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

管内の 3 つの道の駅でアンケート調査を実施した。アンケートの調査方法は滋賀県立長浜北高校および滋賀県立伊香高等学校「自分さがし体験事業」と連携して行い、自由記載欄からは新商品や既存商品の改善についてのアイデアを各事業所へフィードバックし、一定の成果を得た。

新商品および既存商品のブラッシュアップや発展のために、展示会に来場したバイヤー等に簡単なアンケートを実施した。

[課題]

展示会等では、支援対象者のニーズにマッチした調査項目が設定されておらず、十分な回答が得られない場合があったため改善が必要。

(2) 目標

	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①商品・サービスに関するアンケート調査の実施事業者数	3	5	5	5	5	5
②道の駅の販売データによる需要動向調査回数	未実施	12	12	12	12	12

(3) 事業内容

①開発商品等のマーケティング調査の実施支援

小規模事業者の個性や独自性、地域資源を活かした商品等の開発や改良のため、ギフトショーやグルメショー等、県内外の展示会・商談会に出展する事業計画を策定した小規模事業者の商品に関するアンケート調査を出展事業者あたり 20 件実施し、実施事業者へフィードバックする。

【調査手段・方法】 展示会・商談会に来場するバイヤー等に、商品に対してアンケート収集を行う。どのバイヤー等に調査を行っても、一定の回答が得られるように、事前に設定した調査項目をもとにシートを作成し、聞き取り調査を行う。

【分析手段・方法】 調査結果は経営指導員等が分析を行い、必要に応じて販路開拓や商品開発の専門家よりアドバイスをもらう。Google フォームなどを活用するなど、より具体的な回答を得るほか、宣伝グッズや抽選商品提供等の回収率を上げる工夫を加える。

【調査項目】 商品について：見た目、大きさ、価格、味、想定される顧客、改善点
取引条件について：ロット数、仕切り値、商品導入時期
調査項目は調査を行う小規模事業者の課題や業種に合致するものとし、調査前に経営指導員等の支援により決定する。

以下の参考例のほか個別企業において実効性のある商談会・展示会を対象とします。

[参考例]

○東京インターナショナル・ギフトショー（同時開催の LIFE×DESIGN、LIVING&DESIGN、グルメ&ダイニングショー含む）

主 催：(株)ビジネスガイド社
概 要：日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨等が集まる国際見本市
来場者数：223,040名（3日合計、令和6年度春の実績）
出展者数：2,939社出展（令和6年度春の実績）

○「フードスタイル関西」

主 催：フードスタイル関西実行委員会
概 要：外食・中食・小売業界へ販路を開拓したい企業と、他社との差別化を図りたい、様々な課題と向き合うバイヤー・購買責任者等を繋ぐ展示会。
来場者数：23,789名
出展者数：全国約650事業者出展

○滋賀のちいさな企業 食と観光・サービスの展示商談会（または個別商談会）

主 催：滋賀県商工会連合会 後援：滋賀県
概 要：百貨店、食品卸業者、旅行会社等のバイヤー31社と249商談（令和6年度実績）
出展者数：県内34事業者出展（令和6年度実績）

②道の駅の販売データによる需要動向調査

地域内の道の駅（浅井三姉妹の郷等）での調査は、販売実績やPOSレジデータをもとに需要の動向を調査し、実際の販売実績等の詳細で明確な定量的情報をもとに、各事業所へ情報提供可能なデータ収集を月に1回行い、前述の展示会等出展者5者に提供する。

また、内部共有することで、地域内での販売実績を踏まえた新商品開発や地域内観光商品開発の支援に役立てる。

（4）成果の活用

上記項目の分析結果や道の駅の実績データ収集により、需要の動向を見極め、経営指導員等が小規模事業者に対し、分析内容の説明を直接行う。新規開拓、新商品サービス開発、既存商品の改良等新たな需要開拓、販路拡大のための情報として活用する。また、事業計画の策定や支援事業所の商品開発における改善・改良に繋げる。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕

経営状況の分析を行うため、管内小規模事業者に巡回訪問し、意欲のある事業者の掘り起こしを行っている。ものづくり補助金や小規模事業者持続化補助金等の申請支援のために、商圈分析、SWOT分析を中心に行うことが多い。

〔課題〕

経営分析により、潜在的な経営上の課題を抽出し、的確な事業計画の策定を行うことが経営の安定化につながる。しかし、小規模事業者は人員や資金不足のため十分な調査や分析ができないことが多い。また、現状の支援でも、補助金申請のための分析に留まり、事業の健全性をチェックし持続的な成長を支えるという経営分析の本来の目的達成に向けた取組みを行える仕組の構築が課題である。

(2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
経営分析実施事業者件数	62	50	50	50	50	50

※目標数値が現状を下回っているのは、事業計画のアフターフォローを重視するためである。

(3) 事業内容

①経営状況分析を行う事業者の発掘

補助金申請者・巡回窓口相談者（人材確保を課題とするものを含む）・展示会や商談会出展者・各種セミナー参加者等、意欲的な経営者に対し、経営分析支援の重要性について周知し、支援先を発掘。

②経営分析の内容

発掘した事業所に対して経営状況分析を行う。小規模事業者に対しては受動的でなく、対話と傾聴を通じて、事業所自らが主体的に現状の経営分析を行い、本質的課題を把握できるよう支援を実施する。

【経営分析の内容】

○定量的分析

財務分析（売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等）、KPI、トレンド分析、ベンチマーク分析
人材分析など事業計画策定に必要な項目

○定性分析

企業概要、SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威）、競合分析、顧客分析、経営課題抽出など事業計画策定に必要な項目

(4) 成果の活用

各小規模事業者に対しては、分析結果をもとに事業計画の策定・財務分析の提供、人材不足に対する雇用戦略の策定や業務プロセス見直しによる生産性向上、人材育成プログラムの実施といった個別課題の解決支援に活用する。

分析結果は事業者毎にデータベース化し、展示会・ワークショップ・セミナーなどの個別支援プログラムの策定や内部共有することで経営指導員等のスキルアップに活用、小規模事業者の支援に役立てる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画策定は、各種補助金の申請を契機に事業計画を策定することが多く、補助事業を行うための計画であり、企業全体の本質的課題解決のための事業計画となっていない場合が多い。

[課題]

小規模事業者は、短期的な利益を優先するあまり、長期的な戦略や事業計画策定の重要性が欠如しがちである。これらの観点を念頭に管内小規模事業者においても、補助金申請のための事業計画にとどまらず、中長期的視点を踏まえた本質的課題を解決するための事業計画を策定支援することが必要である。

(2) 支援に関する考え方

小規模事業者は、人員・資金・情報において不足していることを理解し、具体的な目標設定や意識変化を促せるような支援を行う。補助金申請を契機として事業計画の策定を目指す事業者等の中から、本質的課題解決のための実現可能性が高い事業者を選定し、重点的に支援することにより、実効性の高い事業計画の策定につなげていく。また、課題解決に資するセミナー及び個別相談会を開催し、小規模事業者の意識変化や競争力の維持・強化を目指す。

事業計画策定についてアドバイスを行う上で、個別に中小企業診断士等の専門家にアドバイスを受けることで、経営指導員等が持っていない知識や経験を補うことができ、策定する事業計画がより実行性のある計画となる。また、経営指導員等も相談会に同席することで、知識と経験を習得し、小規模事業者への支援に役立てる。

(3) 目標

	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①事業計画策定件数（創業者含む）	29	25	25	25	25	25
②セミナー・個別相談会開催数 （人材確保事業含む）	2	3	3	3	3	3

※目標数値が現状を下回っているのは、事業計画のアフターフォローを重視するためである。

(4) 事業内容

①経営指導員等による事業計画の策定支援

経営分析を行った事業者を対象に経営指導員等が伴走型支援を行い、計画の策定を目指す。経営指導員等は、地域の経済動向調査や需要動向調査からの需要を見据えながら、それぞれの事業者としっかり対話し傾聴することで、事業者自らが行う、事業計画の主要なストーリー作りと方向性の決定を支援する。

また、将来の地域経済の担い手を養成するため、創業希望者に対して基礎的な経営の知識等を学習する機会である「創業塾」をはじめとする各種支援を行う。

さらに、事業承継を検討している事業主や後継者に対しては、滋賀県事業承継ヒアリングシートを活用し事業承継に向けての問題・課題を抽出し、事業計画に反映させていく。

②各種セミナー及び専門家による個別相談会等の開催

小規模事業者に対する巡回等によるヒアリング結果から、マーケティング戦略・業務効率化・人材確保などニーズの高い経営課題の解決セミナー及び専門家による個別相談会等を開催し、競争力の維持・強化に向けての事務効率化や生産性向上を図っていく。

具体的な参考事例として、課題ごとに以下のようなセミナー及び専門家による個別相談会を開催する。

- ・マーケティング戦略の場合は、経営分析を行った事業所や展示会への出展事業者など意識の高い事業所を対象に効果的な出展手法等。
- ・業務効率化の場合は、省力化や生産性向上を目指し、DX・IT・AI活用等のツールやソフトウェアの活用に対して意欲的な事業所を対象に業務改善策の提案。
- ・人材確保の場合は、総人口、若年人口が減少する中、地域経済の担い手である労働力を確保するため、企業の雇用力を上げる施策や仕組みの紹介。
- ・新たな労働力となり得る人財（高校生、女性、企業OB、外国人）の就労意欲喚起を行うため、地元事業者と人材とのマッチング。
- ・小規模事業者等を対象に、事業規模拡大を目的とした研修や勉強会を開催するとともに、事業所と求職者のマッチングによる就職を促進する取り組みによる人材確保事業に取り組む。

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]

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、定期的にフォローアップを実施。事業計画の進捗状況等により、巡回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のない事業者を見極め、各事業所に合ったフォローアップを行っている。

[課題]

事業計画策定年度に限らず、事業の見直しや新たな事業計画策定の必要性についての認識を深め、継続的な事業計画策定を促す必要がある。そのため、職員のスキルによるばらつきを抑え、安定的なフォローアップができるように計画性をもって実行していくことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の自立的な経営を意識し、経営者自らが答えを見いだすこと、対話を通じて考えること、現場レベルで当事者意識をもって取り組むなど、事業計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機付けを行い、潜在力の引き出しに繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、巡回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のない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。訪問回数を減らした事業者に対しては、更なる発展のための新たな事業計画等のフォローアップを都度行っていく。

(3) 目標

	現状	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	20	25	25	25	25	25
頻度(延回数)	116	125	125	125	125	125
売上増加事業者数	11	12	12	12	12	12
経常利益率3%以上増加事業者数	4	5	5	5	5	5

事業計画策定直後の決算では、結果のでない場合もあることが想定されるため、売上増加事業者と経常利益率3%増加の事業者は、前年度のフォローアップ事業者を対象とする。

(4) 事業内容

事業計画策定事業者に対して、担当職員が年間5回程度巡回訪問などで事業計画進捗状況の確認等のフォローアップを行う。その上で、事業実施に対しての問題点や課題を整理し、解決方法を具体的にアドバイスする。

なお、進捗状況が思わしくなく事業計画との間に差異が生じた場合は、速やかに要因及び対応策を検討し、フォローアップ頻度の変更等を行う。

計画策定後1年以上経過している事業所には、目標数値の達成のための計画の見直しや新たな事業計画の策定を促す。

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]

伴走型小規模事業者支援推進事業補助金等を活用して県内外の各種展示会への出展支援を行った。商談数、成約件数ともに、一定の出展効果を得ることができている。展示会出展に向けての、ターゲットの設定や、集客力を上げるためのブース作り等の具体的な支援について専門家を交えて経営指導員等が行うことで、出展事業者からの評価も得ている。

[課題]

多くの事業所の参加が見込める展示会に絞った募集を数年にわたり継続的に行ってきたことから、参画企業に偏りがあるほか、ターゲットがマッチしていない展示会の案内となるケースがあった。

(2) 支援に対する考え方

新商品・新サービスの販路拡大等に取り組む小規模事業者を対象に、国内で開催される展示会等への出展を支援する。独自技術や地域資源を活かした商品、サービスを有する意欲のある小規模事業者に対し、経営状況の分析、事業計画策定支援を行う。出展にあたっては、各企業のニーズに即したものとし、成約率を向上させる支援を行う。

また、クロスメディアマーケティングなど事業所ごとのニーズに合わせた支援を行う。

(3) 目標

	現行目標	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
展示会商談会出展者数	3	5	5	5	5	5
成約件数/社	3	3	3	3	3	3

(4) 事業内容

①展示商談会への出展支援

前年度から、事業計画策定支援者や巡回訪問時のヒアリング等により、展示会商談会等への出展ニーズ調査を行う。出店意欲や成約率などの目標達成の可能性を評価し、対象企業を選定。これまで問い合わせがあったものの出展機会を提案できていなかった事業所等にも積極的に参加いただける環境を整備するとともに、経営分析及び事業計画の策定支援を行うことで、成約数の向上を図り継続的な販売力向上に繋げる。

事業計画の策定を行った小規模事業者で、自社独自の技術、商品、サービスを有する事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。出展費用は「伴走型小規模事業者支援推進事業補助金」を活用して小規模事業者の支援にあたる。

展示会等の出展者に対しては成約率を高めるため、効果的にアピールするための顧客提供価値の整理、展示方法、プレゼンテーション方法等を職員及び必要に応じて専門家等を交え、事前に個別支援。出展期間中には、陳列、接客などきめ細かな伴走支援を行い、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ手法を指導する等、商談成立に向けた実効性の高い支援を実施する。

単年度でなく、展示会へのニーズを調査する取り組みやセミナーでの展示会出展のメリット(効果)の説明などを踏まえて機運醸成にも努め、展示会出展による効果を認識したうえで参加いただける取り組みも計画的に実施する。

以下の参考例のほか個別企業において実効性のある商談展示会を対象とします。

[参考例]

○東京インターナショナル・ギフトショー（同時開催の LIFE×DESIGN、LIVING&DESIGN、グルメ&ダイニングショー含む）

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等が集まる国際見本市

来場者数：223,040名（3日合計、令和6年度春の実績）

出展者数：2,939社出展（令和6年度春の実績）

○フードスタイル関西

主 催：フードスタイル関西実行委員会

概 要：外食・中食・小売業界へ販路を開拓したい企業と、他社との差別化を図りたい、様々な課題と向き合うバイヤー・購買責任者等を繋ぐ展示会。

来場者数：23,789名

出展者数：全国約650事業者出展

○滋賀のちいさな企業 食と観光・サービスの展示商談会（または個別商談会）

主 催：滋賀県商工会連合会 後援：滋賀県

概 要：百貨店、食品卸業者、旅行会社等のバイヤー31社と249商談（令和6年度実績）

出展者数：県内34事業者出展（令和6年度実績）

②クロスメディアマーケティング支援

事業計画策定支援先や巡回訪問等で需要の開拓に対するニーズを発掘し、事業所ごとのニーズに合わせた次のマーケティング支援を複合的に行う。これらの支援は、展示会出展事業者を中心に、対象者を絞らず支援を実施する。

（マーケティング支援1）

アナログメディアに対して、記者クラブ等での会見のためのプレスリリース作成支援・メディアリストの提供・会見の運営支援・メディアトレーニング・フォロー活動等の支援。専門家を活用したデジタルメディアとの連携支援。

（マーケティング支援2）

インターネットメディアに対して小規模事業者は、現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、現在の商圈より遠方の顧客を取り込むため、IT活用が初めての小規模事業者でも比較的、取り組みやすいSNSを活用した、宣伝効果の向上支援。専門家によるECサイト構築及びオンラインマーケティング手法の支援。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状]

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

[課題]

有識者からの適切な助言を定期的に再確認し、既存事業を検証・見直しする仕組みを作れるかが課題となる。

(2) 事業内容

主に外部有識者で構成された「事業評価委員会」を年1回開催することにより、経営発達支援事業の進捗状況等についての評価を行い次年度への改善対応を図る。委員会開催前に職員会議およびミーティングにてヒアリングを実施したうえで、各委員に進捗情報等、実績報告書の提供を行う。

事業評価委員会の委員構成

- ・ 中小企業診断士等外部専門家
- ・ 長浜市産業観光部商工振興課長等職員
- ・ 本会事務局長
- ・ 本会法定経営指導員

事業評価委員会の意見・評価・見直しについては、「報告書」として書面に取りまとめたうえで、事業実施方針等に反映させる。また、当会ホームページで公表することで、管内の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

滋賀県商工会議所連合会主催の研修をはじめ、中小企業大学校主催の研修等、経営指導員等のスキルアップを図る研修に参加しているほか、独自で年間1-2回程度の勉強会を開催している。また、専門家との同行・同席によるOJTで資質の向上を図っている。

[課題]

現状の資質向上に向けた勉強会は、個々の能力に応じたものではなく全体で開催しているため、経験や予備知識による習熟度の差が生じている。支援現場では、若手職員とともにベテラン職員が帯同して指導に当たっているが、支援スキルの平準化のため若手職員の習熟度を図る取り組みも必要である。

(2) 事業内容

① 支援経験の豊富な経営指導員と若手経営指導員等が一緒になり、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、組織全体の支援能力の向上を図る。

また、専門家派遣においては、経営指導員等も相談の場に必ず同席することで、専門家の知識、技術（対話力・傾聴力・問題解決までの誘導等）を習得し、自身のレベルアップにつなげる。将来的には、一定レベルの相談に対しては、経営指導員等自身で解決できるだけの支援能力の向上を図る。

②小規模事業者のDX推進に必要なスキル習得については、ニーズに合わせた相談・指導に対応するため、事業者にとって業務効率化等につながるクラウド会計ソフト、電子決裁システム等のITツール等の研修。新たな需要開拓等につながるホームページ等を活用した自社PR・情報発信、ECサイトの構築・運用、SNSを活用した広報等についてDX推進取組に係る相談・指導能力向上のための研修。AI、F i n t e c h等の新たな技術情報の収集やマーケティング調査手法の習得や知識の更新研修などを実施し、DX活用支援リーダーの育成を含め経営指導員等のスキルを向上させる。

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

③各職員が習得した支援ノウハウは、月1回の頻度で開催する職員会議やミーティングにおいてプレゼンを行うなどのほか、研修データファイルや要約版を作成、または支援事例報告書に記録し、同一の課題に直面した場合に活用できるよう共有を図る。

1.1. 他の支援機関と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]

日本政策金融公庫や滋賀県事業承継引継ぎセンター等と定期的に情報交換を行い、管内の需要動向や支援ノウハウ等の共有を行っている。

[課題]

情報交換の会議への出席は、一部の経営指導員に偏っているため、会議で得た情報をすべての経営指導員等に共有する必要がある。

(2) 事業内容

下記の会議等を通じて、小規模事業者の支援事例のノウハウを共有する他に県内の市場動向について情報収集を行いながら事業者の支援を行う。

それぞれの会議等に出席した経営指導員は、復命を文書だけで行うのではなく、経営指導員全員に結果を口頭で捕捉しながら報告することで、詳細情報の共有を図る。

①日本政策金融公庫主催の経営改善貸付推薦団体連絡協議会への出席（年2回）

滋賀県内の金融状況についての情報を得ることができ、管内とのギャップを調査することができる。また、支援ノウハウ等についての情報も共有することができる。

②関係団体との情報交換会の開催（年3回）

中小企業振興にかかる施策及び事業を総合的かつ体系的に推進することを目的に、長浜市、長浜ビジネスサポート協議会（長浜商工会議所・バイオビジネス創出研究会・長浜バイオ大学・滋賀県東北部工業技術センター・市内金融機関）など各支援機関の取組事例などの情報共有を行う。

③滋賀県商工会連合会主催の事務局責任者会議への出席（年3回）

滋賀県内の支援ノウハウ、支援の現状、他の支援機関の取組事例等についての情報共有を行うことができる。

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〕

道の駅「浅井三姉妹の郷」販売施設は、平成 27 年に中小企業庁の小規模事業者支援パッケージ事業として、本商工会が採択を受けて施設整備を行い、小規模事業者の商品展開力・販売力の向上等を図るべく継続した運営支援を実施している。

当駅は、国土交通省より重点道の駅として選定されるなど、様々な機関から経済活性化が期待され、事業前の直売所売上 4 千万円弱から開業以来右肩上がり推移、現在 2.2 億を達成している。また、出荷者は約 3 倍の 200 名程度まで増加している。

コロナ後の地域経済を支える観光の本格的な復興の実現に向けて、ご当地スイーツショップ Chaya を整備し、地域特産品の発信を推進している。

〔課題〕

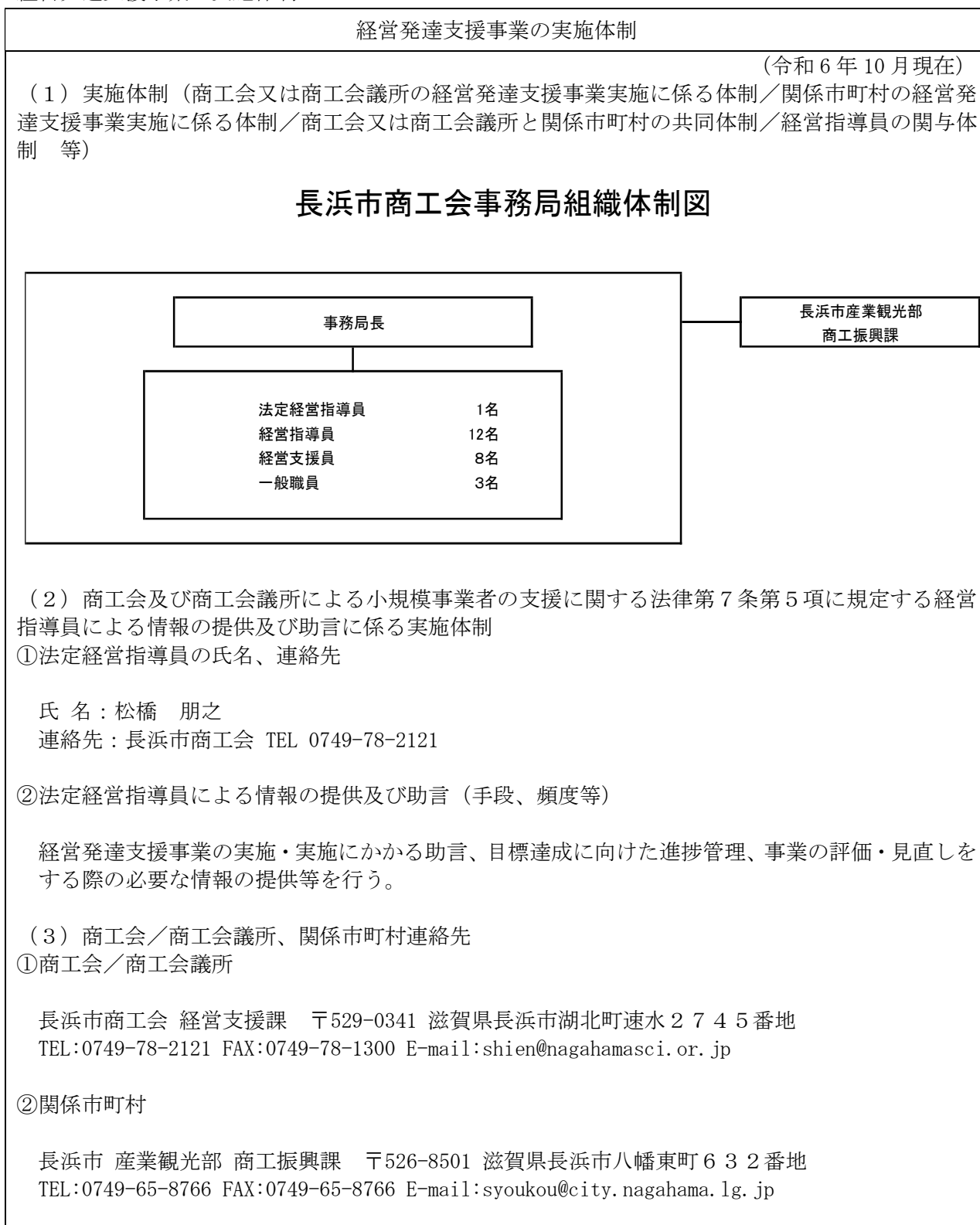
商工会からの提言を受け令和 9 年に完成する小谷城戦国体験ミュージアムを契機とした観光振興として、道の駅に隣接する旧商工会館を活用した、大河ドラマの歴史博覧会なども活用した観光メニュー開発が課題。

(2) 事業内容

道の駅の運営支援により、地域活性化・商品展開力と販売力向上・雇用創出・創業支援など様々な地域課題に寄与し、継続的に成果を得ている。今後は、道の駅を活用した販路開拓だけでなく、長浜市や博覧会実行委員会等の関連団体との連携による周辺観光の促進や地域イベントによる観光客の誘客を推進する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
必要な資金の額	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
○展示会等出展費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
○専門家派遣費	500	500	500	500	500
○セミナー開催費	500	500	500	500	500

(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、滋賀県補助金、長浜市補助金、商工会費、商工会自己財源

(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。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携者なし
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等