

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	八日市商工会議所（法人番号 7160005006466） 東近江市（地方公共団体コード 252131）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<b>経営発達支援事業の目標</b> 1. 経営能力アップ 2. 新市場開拓・新商品開発での販路開拓 3. 創業・事業承継の促進 4. 小規模事業者の支援体制の強化
事業内容	<b>経営発達支援事業の内容</b> <b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b> ビックデータの活用と当商工会議所が実施する調査により、管内の小規模事業者の景況動向を収集・分析し、地域企業の動向を把握する。 <b>2. 需要動向調査に関すること</b> 新商品開発・改良の調査や物産展でのアンケート調査の実施により、需要の動向を把握し、商品の更なる改良や販路開拓に向けた基礎データとする。 <b>3. 経営状況の分析に関すること</b> セミナーや経営指導員、専門家による経営分析支援から、個社の経営課題やDXの状況を把握し、事業計画策定の基礎データとして活用する。 <b>4. 事業計画策定支援に関すること</b> 経営分析結果を基に、共通のフォーマットを使いながら外部環境に対応した実現可能性が高い事業計画を策定する。 <b>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 事業者の状況に合わせて確実なフォローアップを行い、事業計画の進捗や課題及び問題点の把握をし、個社の状況に合わせた支援を行って目標達成へと導く。 <b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 展示会や物産展支援、ITを活用した販路開拓の支援を通じて小規模事業者の需要開拓を積極的に支援する。
連絡先	八日市商工会議所 中小企業相談所 〒527-0021 滋賀県東近江市八日市東浜町1番5号 TEL：0748-22-0186 FAX：0748-22-0188 E-mail：info@odakocci.jp 東近江市 商工観光部 商工労政課 〒527-8527 滋賀県東近江市八日市緑町10番5号 TEL：0748-24-5565 FAX：0748-23-8292 E-mail：syoko@city.higashiomi.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

< 立地 >

当商工会議所が位置する東近江市は、平成18年1月に1市6町が合併し誕生した市である。滋賀県の南東部に位置し（図1）、市域は東西約33.3キロメートル、南北26.4キロメートルで、総面積は約388.37平方キロメートル（琵琶湖を含む。）あり、県内で5番目に大きな市となっている。その中で、当商工会議所の管轄地域は市の中心市街地区域を有する旧八日市市を中心とし、人口が市内で最も多い場所である。旧八日市市は古くからの市場町で、聖徳太子の時代から毎月「八」の付く日に市が開かれていたとされ、それが地名の由来とされている。現在、東近江市には、当商工会議所以外に東近江市商工会があり、主に創業支援事業と地域振興事業で連携をしている。

また東近江市は、太郎坊宮・永源寺・百済寺・石塔寺など多くの古刹があることでも有名である。中世以降は市場町や門前町の連なる交通の要衝として栄え、近世には近江商人が活躍し多くの企業家を生んでいる。

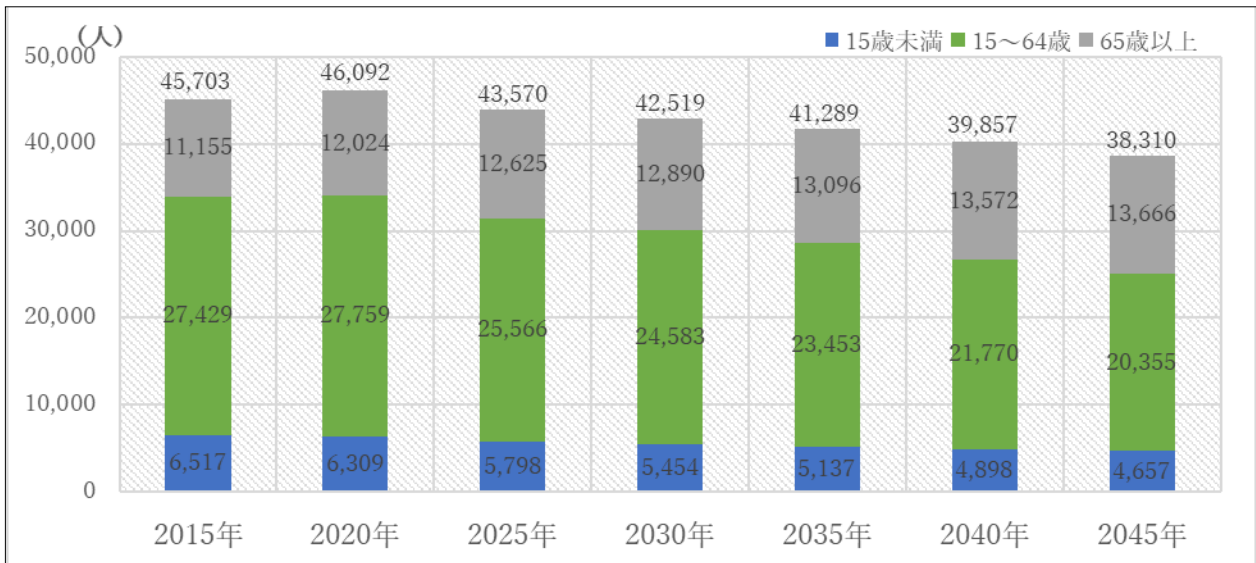
(図1)



<人口>

東近江市の人口は、平成17年をピークに減少傾向にあり、旧八日市市の人口も同様に減少し、令和2年の旧八日市市の総人口は46,092人となっている。流出人口が流入人口を上回る「転出超過」の状況であり、今後の旧八日市市の人口は、令和27年には16.8%減の38,310人まで減少すると予想されている（図2）。更に65歳以上の割合も3割強と全国同様、年々上昇しており、超高齢化社会に突入している

（図2）旧八日市市の将来推計人口



※東近江市 HP より旧八日市の人口割合を基に算出

<産業>

平成28年の東近江市（当所管内）の事業所数は1,829社であり、うち小規模事業所数は1,453社で全体の79.4%である。管内の事業者数と小規模事業者数は毎年減少しており、平成24年度と平成28年度を比較すると、小規模事業者数は147社減少し、減少率は9.1%となっている。

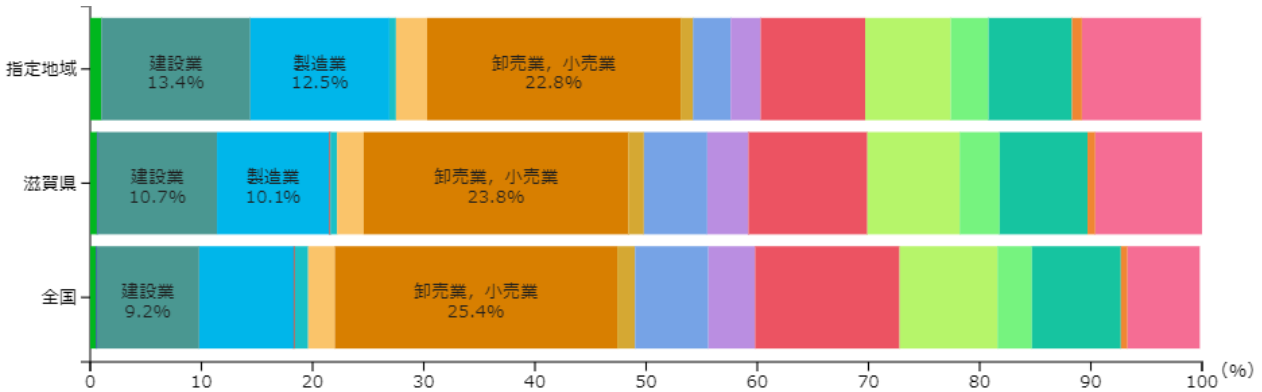
八日市の小規模事業者数

区分	事業者数	小規模事業者数	比率
平成24年度	1,991社	1,600社	80.3%
平成26年度	1,858社	1,494社	80.4%
平成28年度	1,829社	1,453社	79.4%

（資料：経済センサス活動調査）

産業別には、REASAS（地域経済分析システム）によると、事業所数では卸売・小売業が1位、続いて建設業が2位、製造業が3位となっている。建設業と製造業の割合は、滋賀県全体の割合より高くなっているのが特徴である。製造業と建設業の割合が高いのは、市内各地に形成された工業団地を中心に、京セラ、凸版印刷、パナソニックや村田製作所といった大手企業が操業しているため、下請け企業や関連業者として関わっているためである。また、卸売・小売業の割合が高いのは、古くから市場として栄えてきたためである。

産業構造マップ 事業所数 平成28年



- 農業, 林業  
48事業所 (1.0%)
- 建設業  
614事業所 (13.4%)
- 情報通信業  
29事業所 (0.6%)
- 金融業, 保険業  
51事業所 (1.1%)
- 宿泊業, 飲食サービス業  
433事業所 (9.4%)
- 医療, 福祉  
345事業所 (7.5%)
- 漁業  
1事業所 (0.0%)
- 製造業  
576事業所 (12.5%)
- 運輸業, 郵便業  
128事業所 (2.8%)
- 不動産業, 物品賃貸業  
156事業所 (3.4%)
- 生活関連サービス業, 娯楽業  
355事業所 (7.7%)
- 複合サービス事業  
42事業所 (0.9%)
- 鉱業, 採石業, 砂利採取業  
0事業所 (0.0%)
- 電気・ガス・熱供給・水道業  
2事業所 (0.0%)
- 卸売業, 小売業  
1,047事業所 (22.8%)
- 学術研究, 専門・技術サービス業  
123事業所 (2.7%)
- 教育, 学習支援業  
158事業所 (3.4%)
- サービス業 (他に分類されないもの)  
490事業所 (10.7%)

(地域経済分析システム RESAS)

東近江市の平成18年と比較した業種別の事業所数の推移は、次のとおりである。減少率が22.1%と最も高い建設業は、3K職場のイメージから人材難であり、開業が少なく廃業が多いため減少率が高くなっている。次いで減少率が16.7%の卸・小売業は、大手スーパーや大型店の進出、ネット通販の拡大で価格競争などに巻き込まれ顧客が減少し、廃業するケースが多い。減少率が9.7%の製造業は、経営者の高齢化が大きな要因となり、経営資源の承継先がなく廃業に至っていることが考えられる。

東近江市の過去10年間 業種別商工業者数推移 (事業所数上位4業種)

	卸・小売業	製造業	飲食店・宿泊業	建設業
平成18年	1257社	638社	505社	789社
平成21年	1246社	589社	482社	756社
平成24年	1135社	566社	452社	675社
平成26年	1128社	553社	450社	644社
平成28年	1047社	576社	433社	614社
平成18年から 平成28年比較 の増減率	△16.7%	△9.7%	△14.2%	△22.1%

(資料：経済センサス活動調査)

### <景況感>

八日市商工会議所が令和3年6月に管内の小規模事業者を中心に実施した景況調査の結果によると、新型コロナウイルスの影響下にあるため、業種全体の業況判断D Iは低い水準ではあるが、全体では令和2年夏秋期と比較し改善傾向にある。業種別では、前回（令和2年10月）大幅なマイナスだった製造業は27ポイント上昇して▲41%に、サービス業は29ポイント上昇して▲32%と、双方とも大きく改善がみられたが、これは前年同期のコロナ禍による急落の反動要因もある。小売業では3ポイント上昇して▲42%と小幅な改善にとどまっている。

### <交通>

交通網は、近畿圏と中京圏の中心部からいずれも100キロメートル内に位置しており、市の中央部を南北に名神高速道路が通過するとともに、国道307号線、国道421号線が道路網の主要軸を構成している。しかし、滋賀県の主要幹線道路である国道8号線が市内中心部を通っておらず市外へのアクセスはやや不便である。

一方で、名神高速道路の八日市インターチェンジが市中央にあり、中部圏と関西圏への中間地点に当たるため、中長距離物流網の利便性は高い。公共交通機関としては近江鉄道八日市駅とJR能登川駅がある。近江鉄道八日市駅が中心駅であるが、運行本数が1時間に2本程度と少なく、また運賃の値上げが続いているため市外からの利用者が少ない状況である。

## ②課題

東近江市の人口は、全国的な傾向と同様に年々減少しており、年齢構成においても各地の状況と同じく、高齢化が進んでいる。特に、若者の転出超過に歯止めをかけるべく、魅力ある店舗の新規開業を図る必要がある。

中心市街地の活性化の取組みとして、東近江市と八日市商工会議所が連携し、八日市駅前の複合マンションが建設中であり、人口の増加が見込まれ、また、現在の商工会議所建物に専門職大学のキャンパスが設置されることで学生の往来が増えることにより、交流人口が増加する。これを機会に、にぎわいと商業の活性化を図るための新たな事業展開を支援する必要がある。

小規模事業所全体では、経営者が高齢化する中で、後継者不在による廃業を食い止めていく必要がある。計画をもって事業承継を促す支援策が必要となる。

業種別では、製造業と建設業は、大手からの下請けや関連企業が集積しており、大手企業依存型になっており利益確保が厳しい状態である。加えて、後継者不在によって全国的課題である事業承継が当地でも問題となっている。

また、卸売・小売業では、大型家電量販店や大型商業施設、大型スーパーなど大手チェーン店の参入やネット通販市場の拡大もあり、個人店舗が苦境に立たされている状況にある。さらに、顧客ニーズに合った商品を提供できておらず、新規販路開拓への取り組みが遅れている。製造業や建設業と同様に店主の高齢化や後継者不在によって廃業する店舗が増加している。

そのため、下請け体質脱却のための販路開拓や顧客のニーズに合った商品の開発、利益確保と経営安定のための経営計画・改善計画の立案、円滑な事業承継を行っていく必要がある。

八日市商工会議所は、地域の経済団体として、東近江市と連携をしながら中心市街地の活性化に向けた取組を行っていくことが求められている。また、職員が様々な悩みを抱える小規模事業者を支援していくためには、これまで以上に専門性やスキルの向上に努め、サポートをしていくための体制づくりが必要である。

## (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

東近江市の当所管内においては、今後の10年間ににおいても人口は減少していくと予想されるが、八日市駅前の複合マンションが建設される等、中心市街地が活性化し消費増加が期待される。今後は、当地域での経営者の高齢化や、急速に進化するデジタル化など外部環境が目まぐるしく変化する中

で、小規模事業者は変化へ対応しながら、創意工夫を凝らした販路開拓や生産性向上の取組を行い経営力を強化していくことが求められている。

そのため、経営者自らが自社の内部環境、外部環境に合わせた新たなビジョンや目標、方向性を設定し、経営環境に合わせた事業の選択と集中を行っていくことで、事業を維持拡大し持続的な発展をさせることが可能である。

こうした状況から、当商工会議所が小規模事業者へ伴走支援を行うことで、自社の課題への気づきを促し、行動を起こすきっかけを作り、地域の小規模事業者が地域経済活性化の原動力として中心的な役割を担い続けてもらう。

## ②東近江市総合計画との連動性・整合性

平成29年度から令和7年度の9年間の計画として策定された東近江市の第2次総合計画では、「うるおいにぎわいのまち 東近江市」を将来のまちの姿と定めている。その中で商工業の基本構想として「活発な産業が展開し生き生きと働くことができるまちをつくりまします」と掲げており、集客力を高める商業施設の誘致や創業支援、異業種間の交流等を通じた魅力ある商品開発などを行うことで東近江市のブランド力を高めるとともに、様々な企業支援や雇用の創出、就労環境の向上など地域経済の活性化につながる多様な商工業の振興を図ることとしている。

また、戦略的な地域の創生として、中心市街地である八日市駅前のにぎわい創出に取り組んでおり、地域資源の活用、空店舗や空家再生など魅力的な店舗を生み出す取組を行っている。ほかの中心市街地活性化の取組として、近江鉄道八日市駅に隣接する東近江市有地に官民連携で分譲マンションを含む複合ビルを整備する「八日市駅前市有地活用事業」について、東近江市と八日市商工会議所、建設業者の3者が事業協定を締結し、事業を推進している。令和4年度に複合ビルが完成予定で、更なる中心市街地の活性化のきっかけとなることを期待する。

第2次東近江市総合計画の中にある商工業の基本構想である「活発な産業が展開し生き生きと働くことができるまちをつくりまします」における具体的な施策は次のとおりである。

### ・企業支援の推進

事業経営の安定に努め、後継者育成や創業支援、地場産業の需要開拓の支援、様々な機関と連携した企業支援を行っていく。

### ・中心市街地のにぎわいの創出

八日市駅周辺の地域資源を活用したまちづくりを行う。空店舗活用や空家再生などにより魅力ある店舗を創出する。

### ・勤労者支援の推進、雇用機会の充実

庁内外の関係機関と連携し、就労対策協議会の充実を図る。しごとづくり応援センター事業を推進する。

当商工会議所及び東近江市では、地元金融機関と連携して小規模事業者の経営課題の発見や事業計画策定を行い、地域資源をいかした需要の開拓の支援を行っていく。また、中心市街地のにぎわい創出のため、商店街との連携や空店舗を活用した小規模事業者の個性をいかした魅力ある店舗づくりを支援し実行することで、東近江市の施策に沿った取組を行っていく。

## ③八日市商工会議所としての役割

令和5年に当商工会議所が八日市駅前に移転することで、近江鉄道八日市駅前一帯の中心市街地のにぎわい創出への更なる中心的役割が求められる。地域の経済団体としてこれまで以上に、小規模事業者と積極的に関わりを持ち、課題解決に向けた個社支援を実施していくことで、地域経済の活性化と地元商工業者の発展に貢献する役割を果たしていく。

そのために、様々な課題を抱える小規模事業者に合わせて支援を行うため、全職員の経営支援のスキルやITリテラシーの向上を図り、きめ細やかな対応ができる支援機関を目指していく。

また、当商工会議所が小規模事業者への支援の中心的役割となり、東近江市をはじめとする行政機関、地元金融機関、各種支援機関と連携、協力しながら支援体制の構築を行い、小規模事業者の持続的発展の後押しや実現を図る。

### **(3)経営発達支援事業の目標**

#### **①経営能力アップ**

小規模事業者は、日々の事業活動に追われ、経営計画や売上目標、原価率の計算をせずに、長年の経験や勘に頼った経営をしているところが多い。外部環境が変化の中で、事業の選択と集中を行い、社会情勢の変化への対応力を培ってもらう必要があるため、事業計画を策定し、目標立案、実行、振り返り（PDCA）を行うよう指導することで、自立経営できる事業所を増加させる。また、急速に進化するデジタル化に対応できるITスキルの向上を図り、本業やバックオフィス業務をデジタル化に対応し、業務の効率化を図り本業に専念できる支援を行う。

#### **②新市場開拓・新商品開発での販路開拓**

外部環境の変化により売上減少や利益の低下に直面している小規模事業者が、新たな商品で新市場を開拓していく必要がある。多様化する顧客のニーズに対応した商品の開発や改良をすることで、競合との差別化や付加価値を高めることができ、売上・利益の向上を図っていくことができる。また、デジタル化に対応したオンライン販売を積極的に推進し、地元の商圈にとらわれない新たな販路を拡大していけるよう支援を行う。

#### **③創業・事業承継の促進**

事業所数の増加は地域の活性化に直結する重要な要素である。経営者の高齢化が進む中で、経営資源を円滑に引き継げるよう事業承継を計画的に行い、創業者の増加や円滑な事業承継による店舗数の維持により地域での経済規模縮小を抑止し、地域経済の活性化やにぎわいの創出を目指す。

#### **④小規模事業者の支援体制の強化**

八日市商工会議所が小規模事業者への支援の中核となり、東近江市をはじめとする行政機関、地元金融機関、各種支援機関と連携、協力しながら課題解決への支援体制の構築を行っていき、地域商材のブランド化や東近江市の多様な魅力を創出し地域全体で取り組んでいく。また、小規模事業者の課題解決に向けた職員のスキルのアップが必要となるため、専門的な知識の習得に加えて、近年増加するデジタル化への対応ができる知識を積極的に取り入れ、支援体制の強化を図っていく。

## 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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

#### ①経営能力アップ

経営力を強化するために、自社の経営状況を把握し、強みをいかした戦略が必要である。DXへの内容や重要性の理解を深めるセミナーを開催し、DXへの対応を踏まえた事業計画策定の支援を行い、小規模事業者の経営力向上につなげる。

#### ②新市場開拓・新商品開発での販路開拓

需要を把握するためのモニター調査や物産展でのアンケート調査を実施し、顧客ニーズの収集を図り新商品の開発や改良につなげていく。地域での販路として展示会出展やHP、ECサイトを活用し商圏拡大を狙っていく。プレスリリース等のメディア戦略を実行して情報発信を積極的に行い、新たな販路拡大に取り組む。

#### ③創業・事業承継の促進

創業塾の開催による創業者の掘り起しや外部専門家、地元金融機関と連携をしながら様々な創業時の課題を解決し、地域内での小規模事業者の創業数を増加させる。また、円滑な事業承継を実現するために、東近江市、滋賀県承継・引継ぎ支援センターや地元金融機関と密に連携し、円滑な事業承継を実現する。

#### ④小規模事業者の支援体制の強化

東近江市をはじめとする行政機関、地元金融機関、各種支援機関との関わりを強化し支援体制を整える。経営指導員及び一般職員の支援能力の習得と向上を図るため、研修会の受講やO T J、現場見学等での資質向上を図る。

### 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]

当管内の小規模事業者700社を対象に当商工会議所独自の地域の経済動向調査を年2回行っており、地域の景況動向のデータ収集を行っている。業種ごとの調査結果の分析を行い、要約版と詳細版を作成し、当商工会議所のHPと広報誌にそれぞれ年2回掲載公表を行っており、当管内の小規模事業者を中心に広く普及している。また、外部機関が実施するL O B O（早期景気観測）調査を年2回広報誌に掲載を行っている。

[課題]

当商工会議所独自のアンケート調査は、当管内企業の経営状況を反映したもので独自の生きたデータとなっているが、独自調査では企業の深掘りした状況を把握するためには聞き取り項目が十分とはいえない。そこで調査母数の多いビッグデータ等を活用した専門的な分析を行い、地域の企業の動向をより詳細に把握していくことが必要である。また、職員が企業へ訪問する際の基礎データとして活用ができていないため、タイムリーに事業所へ情報提供する体制が必要である。

## (2)目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向調査の公表回数	HP掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回

## (3)事業内容

### ①地域の経済動向分析「RESAS」(地域経済分析システム)の活用

当地域における産業構造や経済情勢、人の流れなど地域の特性情報を多面的に把握し、事業所の支援につなげる。経営指導員等が「RESAS」(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年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」(地域経済分析システム)を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」

・「まちづくりマップ・From-to 分析」

・「産業構造マップ」

⇒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する。

### ②当商工会議所独自の景況動向調査によるデータ収集

八日市内の小規模事業者の景況動向を幅広く理解するため、アンケート調査を実施し地域内の経済動向について把握する。

調査対象：当管内エリアの小規模事業者1,460者から700者を抽出

調査回数：半期に1回

調査項目：景況感、売上高、従業員数、借入額、設備計画など

## (4)調査結果の活用

収集した経済動向調査の内容は、当商工会議所のHPと広報誌に掲載し、当管内の小規模事業者を中心に広く普及させる。

また、経営指導員等が小規模事業者の経営診断や事業計画作成支援の資料としても活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1)現状と課題

[現状]

これまでも当地域で開催される、まちバルやまちゼミといったイベントで、自社商品やサービスに関するアンケート調査を実施していた。集計結果を分析し、参加店舗にフィードバックを行っていたが、商品の改良や今後の商品開発にいかせる具体的な意見が少なかった。また、まちバルやまちゼミ等のイベントが開催できず、調査を実施できないこともあった。

〔課題〕

商品改良や新商品の開発にいかせる基礎データとするため、調査項目を詳細なものに見直し、具体的な意見を調査結果に反映し需要動向を収集できるようにする。また、これまでの調査は、他団体が実施するイベントで行っていたが、計画的に調査できるように、当商工会議所が実施主体となった取組を行っていく。

(2)目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①新商品開発・改良の 調査対象事業者数	－	2者	2者	3者	3者	3者
②物産展アンケート 調査対象事業者数	－	5者	5者	10者	10者	10者

(3)事業内容

①新商品開発・改良の調査

当管内の飲食店や食品製造業者等が、新商品の開発や改良を行うに当たり需要の動向を把握するため、試食会・試作会を実施する。調査結果を店舗にフィードバックすることで今後の開発・改良に役立てる。一般消費者モニターへ商品のアンケート調査を行い、評価や意見を参考データとし商品作りに反映させる。実施にあたってはアンケート作りの段階から、事業者、職員及び専門家で打合せをし、調査後の支援につなげる体制とする。

【調査手法】一般消費者モニターを事前に募集し、事業所からの需要動向の要望がある際に、モニターを集めた調査会を開催する。店舗やコミュニティスペースで試食や商品体験をしてもらい、アンケート票に回答を記入する。調査結果は、中小企業診断士の専門家の意見を聞きつつ経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】モニター20人

【調査項目】①味、②甘さ、③食感、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

②物産展でのアンケート調査

近鉄百貨店で開催する物産展「近江路」において、来場する一般消費者に対し、試食や商品のアンケート調査を実施する。

【調査手法】物産展に来場する一般消費者に商品を説明し、食品の試食や商品を手にとってもらい経営指導員等によるアンケート調査を聞き取りにて行う。

【サンプル数】1社あたり20人

【調査項目】①味、②価格、③パッケージ内容、④商品説明等

(4)調査結果の活用

調査結果は、専門家の意見を基に職員が調査結果を分析し、参加企業へ直接説明を行い、フィードバックする。商品の更なる改良や販路開拓に向けた基礎データとし、今後の事業計画策定に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

小規模事業者の経営状況については、補助金や融資の申請時に職員が分析を行うことが多かった。また、滋賀県中小企業診断士協会の外部専門家と連携し、専門家と職員が同行し複数回に渡り専門的な視点から分析を行ってきた。一方で、詳細な分析ができるソフトを導入したが職員のスキルや知識が不足しており活用ができなかった。

#### [課題]

経営分析を実施しているものの、職員による分析方法や分析能力に差があるため、分析内容が職員のスキルに依存しないように、統一したフォーマットを使った分析手法の確立が必要である。また、小規模事業者の経営状況を分析する際に、近年のデジタル化に対応したDXの状況により把握を行っていく。

### (2) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①セミナー開催件数	—	3回	3回	3回	3回	3回
②経営分析事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者

### (3) 事業内容

#### ① 経営分析セミナーの開催

自社の経営課題を把握してもらい、現状維持体質からの脱却の必要性を認識してもらうため、地域の小規模事業者を対象に経営状況や販路開拓、事業承継等に関するセミナーを行う。セミナー後に参加者にアンケートを実施し、経営分析に興味のある事業所の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、当商工会議所の広報誌やHPで広く周知、巡回・窓口相談時に案内を行う。

#### ② 経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者や補助金、融資申請者の中から販路拡大に意欲的な40者を選定。

【分析項目】定量分析の「財務分析」と定性分析の「非財務分析」の双方を行う。

《財務分析》財務指標をもとに個社の経営状況を分析し、現状と課題の抽出を行う。

(売上高、営業利益、経常利益、損益分岐点、売上高総利益率等)

《非財務分析》小規模事業者が有する経営資源の把握を行うため、下記のような内部環境(強み・弱み)や外部環境(脅威・機会)の情報を収集する。

(内部環境)	(外部環境)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品、製品、サービス</li> <li>・仕入先、取引先</li> <li>・人材、組織</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術、ノウハウ等の知的財産</li> <li>・デジタル化、IT活用の状況</li> <li>・事業計画の策定・運用状況</li> <li>・商圏内の人口、人流</li> <li>・競合</li> <li>・業界動向</li> </ul>

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」、民間の分析システム等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

### ③専門家による分析

巡回訪問・窓口相談にてヒアリングをした際に、より詳細な経営分析を希望する事業者には、中小企業診断士等の外部専門家と連携し、専門的観点から経営分析を実施する。

### (4)分析結果の活用

分析結果は個社へフィードバックし、経営状況を分析・把握することによって、経営課題の解決や今後の事業策定支援につなげる。

また、分析結果は報告書としてデータベース化し、職員内で共有を行い、いつでも閲覧できるように整備する。更に所内で回覧及び会議の際に職員間で共有し、経営指導員等のスキルアップに活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1)現状と課題

#### [現状]

持続化補助金などの補助金申請時に、外部専門家と連携して経営分析から事業計画策定を行っている。事業計画策定のやり方が分からない事業者が具体的な計画を作成することで、中長期的な方向性が明確になり次への行動を起こすきっかけとなっている。

#### [課題]

一部の事業者では、事業計画の目標や行動計画が過大で行動に移れていない場合や、事業計画が外部環境を意識しないものとなり、環境変化に対応できる計画書となっていない。また、あらゆる企業にDXへの推進が求められてる中、DXの理解や重要性が管内の経営者に浸透しておらず取組みが遅れている。そのため、変化する外部環境に対応した事業計画の策定やDXを推進していくためのセミナーを開催する。

### (2)支援に対する考え方

今後の事業展開を積極的に考える小規模事業者の掘り起しを行い、需要動向や経営分析をもとに5年～10年という長期計画の支援を実行する。共通のフォーマットを作成し、経営分析結果を基に実現可能性の高い事業計画策定を目指す。小規模事業者へセミナーの実施時や補助金、融資の対応時に事業計画策定の必要性を啓発して、経営分析及び事業計画策定の実施割合の目標を6割程度とする。

また、事業計画の策定前においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持及び強化を目指す。

### (3)目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①DX推進セミナー開催件数	－	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③事業計画策定事業者数	－	12者	12者	12者	12者	12者

### (4)事業内容

#### ①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに対応した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ために、セミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談を行い、導入に向けた補助金の案内や、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

【支援対象】経営分析を行った事業者や、DXに関する理解が未だ不十分な企業や、DXに着手したもののDXの本質や全体像を理解できていない事業者を対象とする。

【募集方法】チラシを作成し、当商工会議所の広報誌やHPで広く周知、巡回・窓口相談時に案内をする。

【講師】会議所で利用しているセミナー会社の講師やDX推進のIT専門家に依頼する。

【回数】年2回開催する。

【参加数】1セミナーあたり20人

【セミナー内容】・DX総論、DX関連技術(クラウドサービス、AI等)や具体的な活用事例  
・SNSを活用した情報発信方法(動画、Youtube等)  
・ECサイトの利用方法等  
・オンライン営業  
・バックオフィス業務(クラウド会計、業務効率化等)

#### ②「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】新たな事業展開を考えている事業者や、事業承継を計画的に取り組みたい事業者、経営分析を行った事業者を対象とする。

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が専任制で担当し、事業計画の策定を行える体制にする。

#### ③経営指導員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事業計画策定の支援を行う。補助金や融資の相談段階で事業者の状況を理解しているので、それを踏まえて今後の方向性や課題解決に向けた計画を作成していく。

#### ④専門家への同行

難易度の高い事業計画作成については、中小企業診断士等の外部専門家を活用し、職員も同行して事業計画策定に関する進め方や手法について実践方法を学び、共に助言をしていく。

## 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]

事業計画策定事業者への定期的な訪問ができておらず、不定期な実施支援となっている。そのため、当初計画した目標の進捗状況を確認ができず、事業計画策定内容と実施内容の現状に差異が生じても、修正しないまま行動している。また、計画策定から進捗管理が行われておらず計画に基づいた行動に移せていない事業所もある。

#### [課題]

事業計画策定をした小規模事業者が、個社の状況に合わせて目標を確実に達成できるよう、計画的に当商工会議所全体でフォローする体制を構築する。不定期での支援であるため事業者との面談の方法を改善した上で支援を行う。

### (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行う。経営指導員の定期的なフォローアップにより、事業計画書の進捗状況の確認や実行時の課題を把握でき、迅速に対応が可能となる。経過が順調な先へは訪問頻度を減らし、実施難易度が高く重点的な支援が必要な先へは、訪問回数を増やすなどフォローアップ頻度を設定する。

### (3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
フォローアップ 対象事業者数	—	12者	12者	12者	12者	12者
頻度(延回数)	—	70回	70回	70回	70回	70回
売上増加事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者
利益率3%以上 増加の事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者へ、計画の進捗状況や未実行項目を把握するため職員による巡回訪問を行う。訪問時の聞き取りをスムーズにするため事業計画に基づいたフォーマットを利用する。

その頻度については、事業計画策定12者のうち、4者は毎月1回、4者は四半期に一度、残り4者については年2回とする。ただし、事業者の状況に合わせ臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が計画通りに進んでない先や、事業計画とのズレの発生や新たな事業展開の要望が出た際には、専門家制度を活用して課題解決を図り、今後の対応について検討し、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]

これまで、年1回、商品の販路開拓や試作品の市場調査をしたい小規模事業者へ展示会出展支援を行ってきた。専門家とともに支援する体制で取り組んだ結果、出展者の商談機会が増加し、販路開拓の支援につながっていた。しかし、県外での展示会出展となっており県内での商圏を拡大したい企業にとってはハードルが高いものとなっている。

また、インターネットでの販路開拓は、オンライン販売に徐々に取り組む小規模事業者が増えているが、デジタル化への知識や人材不足、高齢化により、ITを活用した販路開拓への取組ができない事業所も数多くある。

#### [課題]

地域の小規模事業者の商圏に合わせた展示会を選定し地域の特性に合わせた事前及び事後の出店支援をしていく必要がある。

また、デジタル化が加速する中で、今後、新たな販路の開拓にはDX推進が有効であるということを理解及び認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

県内で開催される展示会を中心に展覧を支援する。また、当地域での販売を強化したい事業所へ、地域のスーパーや道の駅、コミュニティ施設と連携し、物産スペースを確保し地元企業の商品の陳列を行う。展示会の出展は、経営指導員等が出展する事業所へ成果や展示方法など詳細について打合せを行い、きめ細やかな支援を行う。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者のニーズに合った支援を行う。

### (3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①展示会出展事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
②物産出展参加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上額/者	—	1万円	1万円	1万円	1万円	1万円
③SNS活用事業者	—	3者	3者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④ECサイト利用事業所数	—	2者	2者	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
⑤ネットショップの開設者数	—	1者	1者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

#### (4)事業内容

##### ①しんきんビジネスマッチングフェア展示会出展事業（BtoB）

県内で毎年1回、2日間にわたり、県内外から発注者・受注者が参加するイベントで、80社程度の展示ブースがある。そこで、事業計画を策定した事業者を中心に新たな需要の開拓につながるように支援を行う。

##### ②物産出展支援（BtoC）

管内の消費者に自社商品を認知してもらうため、地元スーパーや百貨店、道の駅、コミュニティ施設、行政等と連携し、特産物や商品を陳列販売できるスペースを確保する。販売方法や陳列方法など職員が助言をし、出展者への伴走支援を行う。

##### ③SNS活用

SNSの利用者が増加する中、顧客の情報収集の方法の変化に対応できるように、SNSを活用した情報発信を行い、宣伝効果を高め、新たな顧客の取り込みを図っていく。

##### ④楽天市場・Yahoo!ショッピングECサイト利用（BtoC）

楽天やyahooが運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、掲載する内容や訴求する項目、写真や動画でのPR等の方法についてアドバイスを行う。

##### ⑤自社HPによるネットショップ開設支援（BtoC）

自社HPへネットショップを新たに導入する事業者に対して、経営指導員等がヒアリングを行い、現状のHPの状況や課題を把握した上で、商品構成、ページ構成、PR方法等について専門家等と連携し支援を行う。

## 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]

年1回評価委員会を開催し、外部有識者や行政による事業の実施状況、成果、評価及び見直し案を提示してもらっており、PDCAサイクルの構築を行えている。

##### [課題]

本事業を効果的に行うためPDCAサイクルを構築しているが、評価結果を職員内だけでなく関係団体などに対しても周知を図る必要がある。

#### (2)事業内容

外部有識者から構成した評価委員会を年1回開催し、客観的な視点に基づき事業の評価を行ってもらおう。経営発達支援計画に基づいた進捗状況や結果について説明を行い、改善点や実施内容へ助言してもらい、次年度への事業実施へつなげていく。

また、当該評価委員会の評価結果は、職員内で共有しフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HP及び広報誌へ掲載(年1回)することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

《委員会構成・対象者（予定）》

区分	対象者
外部有識者	滋賀県中小企業診断士協会からの推薦者 1 名
行政	東近江市商工観光部次長
商工会議所	副会頭 1 名
小規模事業者	実際に当該年度に支援を受けた小規模事業者（1名予定）
金融機関	湖東信用金庫本店 営業部部長
法定経営指導員	当商工会議所職員

**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]

現在、滋賀県商工会議所連合会、中小企業大学校等の研修会参加、専門家への同行を中心に経営指導員等のスキルアップを図っているが、一般職員での研修機会が少なく、職員間での情報共有が不十分である。

[課題]

経営指導員及び一般職員の支援能力の習得と向上を図り、職場全体の支援能力を向上させる体制を整備する。また、地域の小規模事業者がDXに向けたデジタル化を推進できる支援を行うため職員のITスキルの向上を行う必要がある。

**(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】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、日本商工会議所のWEB研修、中小企業基盤整備機構による中小企業大学校の研修など各種研修へ全職員が年1回以上参加し、各自の不足する支援能力の向上を図る。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDXセミナーについても積極的に参加する。

〈DXに向けたIT・デジタル化の取組〉

ア)事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ)事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組

HP等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ)その他取組

オンライン経営指導の方法等

## ②工場視察研修

製造業の現場での事業活動の理解を深めるため、年1回小規模事業者の工場視察を行う。実際の現場の様子を見学し、製造へのこだわり、経営姿勢や製造工程、工作機械についての説明を聞き、今後の支援へいかしていく。様々な業種についての理解を深めることで、事業者とのコミュニケーションの円滑化につなげ、信頼を得ることでより質の高い支援につながる。

## ③OJT制度の導入

経験の浅い若手職員の実践不足による支援力を向上するために、スキルのある職員による巡回訪問や窓口相談に同席させ、小規模事業者との具体的事業計画策定などの進め方や手法について学ぶ機会を設ける。

## ④支援情報の共有会議の実施

小規模事業者支援の進捗状況や相談内容・結果を共有するため、一般職員を含めて年2回の支援担当者会議を開催する。これにより支援ノウハウ及び地域動向などの情報の共有化をはかり組織全体で支援体制を構築する。

## ⑤データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援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とともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

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

### (1) 現状と課題

#### [現状]

地域の小規模事業者を支援する目的のもと、他の支援機関と積極的に連携をとり、経済動向、需要動向、支援事例等の情報共有を図っている。

#### [課題]

その他の機関との連携を強化し、意見交換のみではなく、管内での創業者や事業承継の際に地域全体で支援を行う体制を整備していく。

### (2) 事業内容

#### 《連携する機関・内容》

#### (1) 東近江市商工会（年数回）

東近江市商工会とは、同じ東近江市にあるため、現在、創業支援事業や地域振興事業にて連携をしている。今後は、この連携を小規模事業者支援の明確な目的のもと、更に強化し、地域や情勢についての情報交換や支援事例を共有する。

#### (2) 滋賀県中小企業診断士協会（年2回）

経営指導員では対処できない高度な専門分野の相談に対しての助言や、専門分野に関する最新の情報を共有することで、経営指導員の支援力向上を図る。

#### (3) 湖東信用金庫本店（年2回）

地域の資金状況についての最新情報や経済動向、小規模事業者の設備投資や資金繰りについて情報共有を行い、小規模事業者が経営計画を策定する際の経済動向や金融支援のための情報として活用する。

(4) 日本政策金融公庫彦根支店 (年2回)

現在、年2回開催されるマル経連絡協議会を通じて、定期的に情報交換を行っているがマル経融資に特化しているものとなっているため、普通貸付なども含め、小規模事業者の資金ニーズに素早く対応できるよう更に連携を深める。

(5) 中心市街地活性化協議会 (年3回)

当協議会は、八日市の中心市街地の活性化を総合的かつ一体的に推進していくため、八日市まちづくり公社が事務局となり、当商工会議所、東近江市、東近江市観光協会、地元金融機関、地元企業等が参画している。参画する各団体や企業が連携し、東近江市の発展への協議を行い地域活性化への情報交換を実施する。

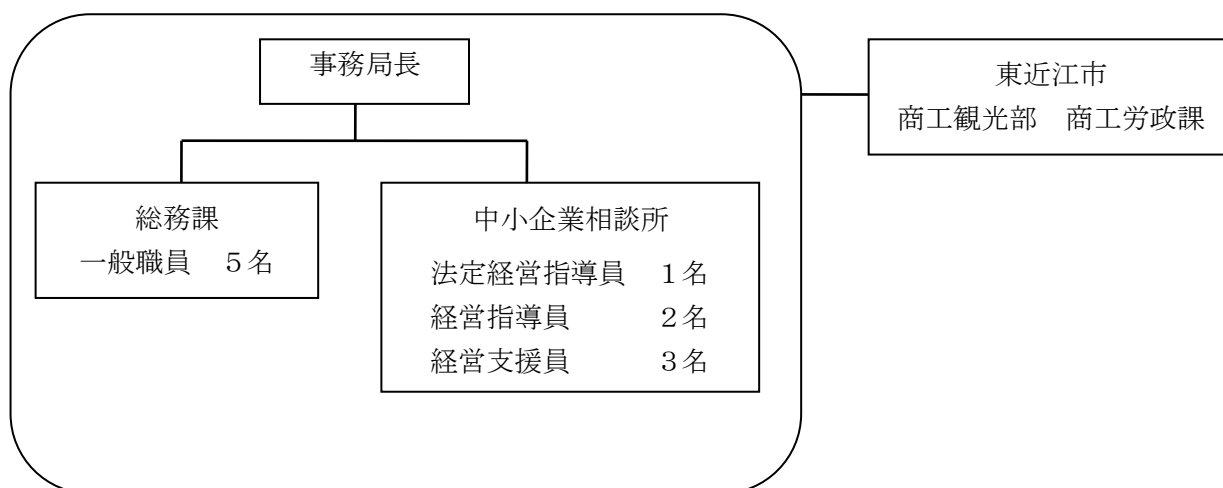
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和3年11月現在)

(1)実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



(2)商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：中村 昌文

■連絡先：八日市商工会議所 TEL：0748-22-0186

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等を行う。

(3)商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会議所

〒527-0021 滋賀県東近江市八日市東浜町1番5号

八日市商工会議所 中小企業相談所

TEL：0748-22-0186 / FAX：0748-22-0188 E-mail：info@odakocci.jp

②関係市

〒527-8527 滋賀県東近江市八日市緑町10番5号

東近江市 商工観光部 商工労政課

TEL：0748-24-5565 / FAX：0748-23-8292 E-mail：syoko@city.higashiomi.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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	44,300	44,300	44,300	44,300	44,300
中小企業相談所(経営改善普及事業費)	39,800	39,800	39,800	39,800	39,800
一般会計(小規模事業者発達支援関連費)	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500

(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
会費収入、国補助金、東近江市補助金、滋賀県補助金等

(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。

