

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

<位置・地勢>

愛荘町（以下本町）は、琵琶湖の東部・湖東地域に位置し、東西約 13 キロメートル、南北約 6.9 キロメートル、総面積は 37.97 平方キロメートルで滋賀県全体の約 1%を占めている。

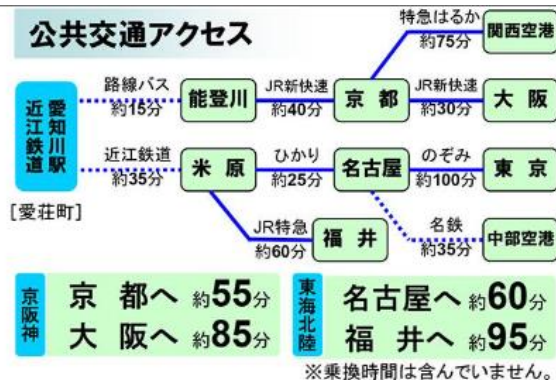
標高は、最も高い南東部で約 700 メートル、低い北西部で 95 メートル、鈴鹿山系の山麓から西に広がる洪積丘陵と扇状地が湖東平野の一部を形成しており、南には一級河川愛知川が、中央部には一級河川宇曽川や岩倉川が流れている。

<交通>

町東部の山際には国道 307 号線と名神高速道路が、西部に広がる湖東平野には中山道と国道 8 号線、近江鉄道、東海道新幹線が、それぞれ南北に縦断しており、交通の要衝地でもある。2013 年 10 月には、名神高速道路の彦根―八日市 IC 間に湖東三山スマートインターチェンジが開通し、湖東三山スマートインターチェンジを利用すれば、京都へ 1 時間、名古屋へ 1 時間半でアクセスできる。



公共交通アクセス



自動車アクセス



<自然環境>

鈴鹿山系からの豊かな清水と自然に恵まれ、平成の名水百選に認定される「山比古湧水」など、古くから水との関わりが深く、田畑が町域の約 4 割を占めている。

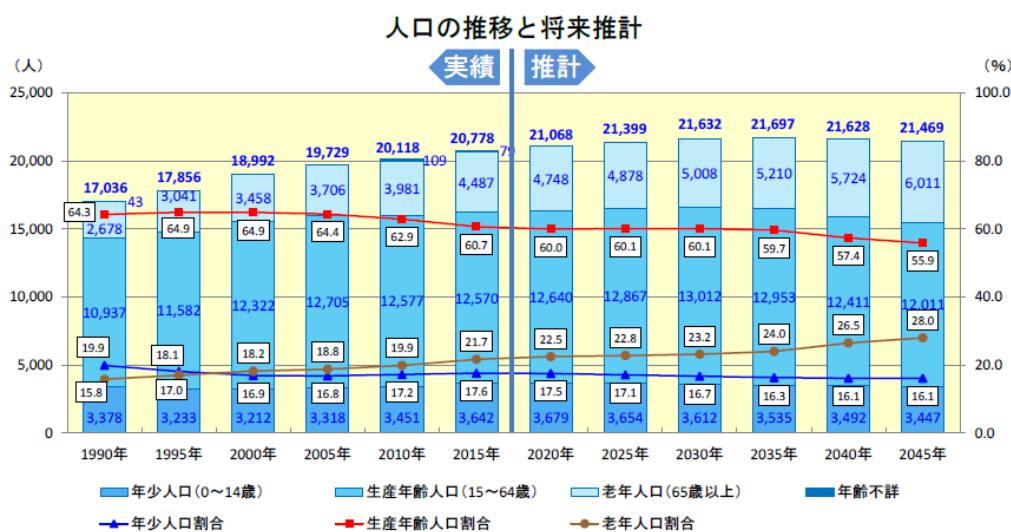
この美しい自然環境が、農業を始めさまざまな産業を発展させ、おだやかな風が吹き、青い空が広がる春、太陽の光を受けて深緑のみどりがまぶしい夏、田園風景が小麦色に染まる秋、鈴鹿の尾根が白い雪をまとう冬。彩り豊かな自然と、美しい水辺空間がまちを囲んでいる。

<人口、世帯>

本町の人口は増加傾向にあり、2015年国勢調査では20,778人と過去最高の人口となっている。

年齢3区分別にみると、生産年齢人口（15～64歳）は2005年をピークに微減傾向に転じる一方、年少人口（0～14歳）は2000年以降微増傾向に転じている。老年人口は一貫して増加傾向にあり、2000年には年少人口と逆転し、高齢化率（老年人口割合）は2015年で21.7%とほぼ5人に1人の割合となっている。

将来推計人口をみると、今後もしばらく人口は増加傾向が続くと予測されるが、2035年をピークに減少傾向に転じるものと考えられる。



資料：1990～2015年：国勢調査、2020～2045年：『日本の地域別将来推計人口（平成30（2018）年推計）』（国立社会保障・人口問題研究所）に基づく独自推計。

注）年齢3区分人口割合は年齢不詳を除いて算出しています。

<歴史文化、伝統>

この地域は古くから開けた土地制度で、古代の渡来系氏族「依智秦氏（えちはたうじ）」ゆかりの古墳群のほか、条里制による土地の遺構が多く残されている。

湖東三山として知られる金剛輪寺は聖武天皇の勅願により行基が開山。近世には中山道65番目の宿場として愛知川宿が栄えたほか、明治には郡役所や警察などの官公署が置かれ、近江鉄道が開通するなど、古くから地方の中心として発展してきた。

1955年、昭和の大合併では秦川村と八木荘村が合併して秦荘町に、また愛知川町と豊国村が合併して愛知川町となり、この秦荘町と愛知川町が2006年に合併し愛荘町が誕生、現在に至る。

交通の要衝として発展してきた愛荘町には、自然環境の豊かな恵みを活かした「秦荘のやまいも」や「近江上布」、「びん細工手まり」などさまざまな特産品・工芸品が、伝統の技とともに今に受け継がれている。



秦荘のやまいも



近江上布

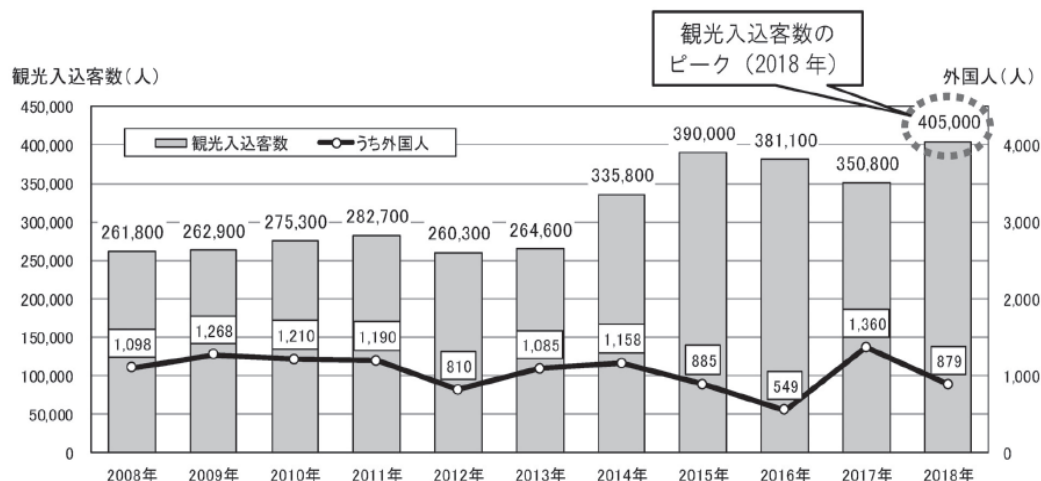


びん細工手まり

＜愛荘町の観光＞

本町における観光客は、日帰り客がほぼすべてを占めている。

2013年の湖東三山スマートインターチェンジの開通および2014年の湖東三山館あいしょうのオープン等を契機に観光入込客数は近年増加傾向に転じ、2018年には過去最高の年間約40万人を達成している。外国人観光客は年間1,000人前後で推移している。



愛荘町観光入込客数の年別推移

出典：滋賀県観光入込客統計調査（2008年～2017年）、愛荘町資料（2018年）

＜将来の地域構造＞

2028年を目標年次とする「愛荘町都市計画マスタープラン」において、商業・業務ゾーン、農地・住宅ゾーン、工業・新産業ゾーン、東部リフレッシュゾーンの4つのゾーン別（下図）に土地利用の方針を示している。この方針に基づき、本町の将来の発展動向を踏まえ、自然環境や歴史文化と調和した土地利用を図るとともに、機能的でにぎわいあふれる魅力的な都市空間の形成を目指している。



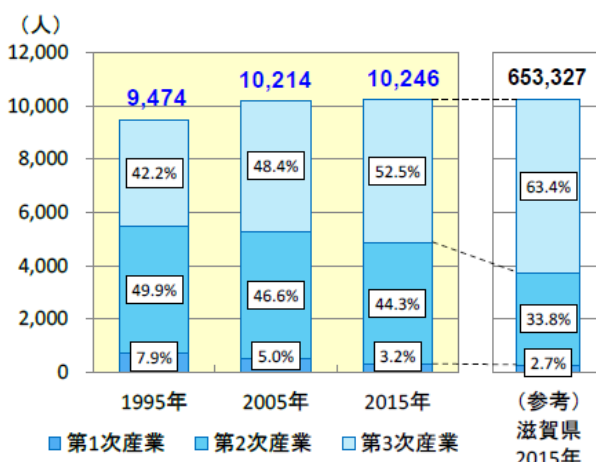
＜愛荘町の産業＞

本町は、名神高速道路や国道等の広域交通網と愛知川伏流水の豊かな水源を背景として、各種製造業や商業などの産業集積が進んできた。

産業別就業構造は、2015 年国勢調査では、第 3 次産業が 52.5%を占めて最も多くなっており、次いで第 2 次産業が 44.3%と高い割合を占めていることが特徴で、滋賀県（33.8%）と比較して高い割合となっている。

第 1 次産業は 3.2%と最も少なく、近年は人工林の保育が課題になるなど、農林業の生産者数、生産額ともに減少傾向にある。

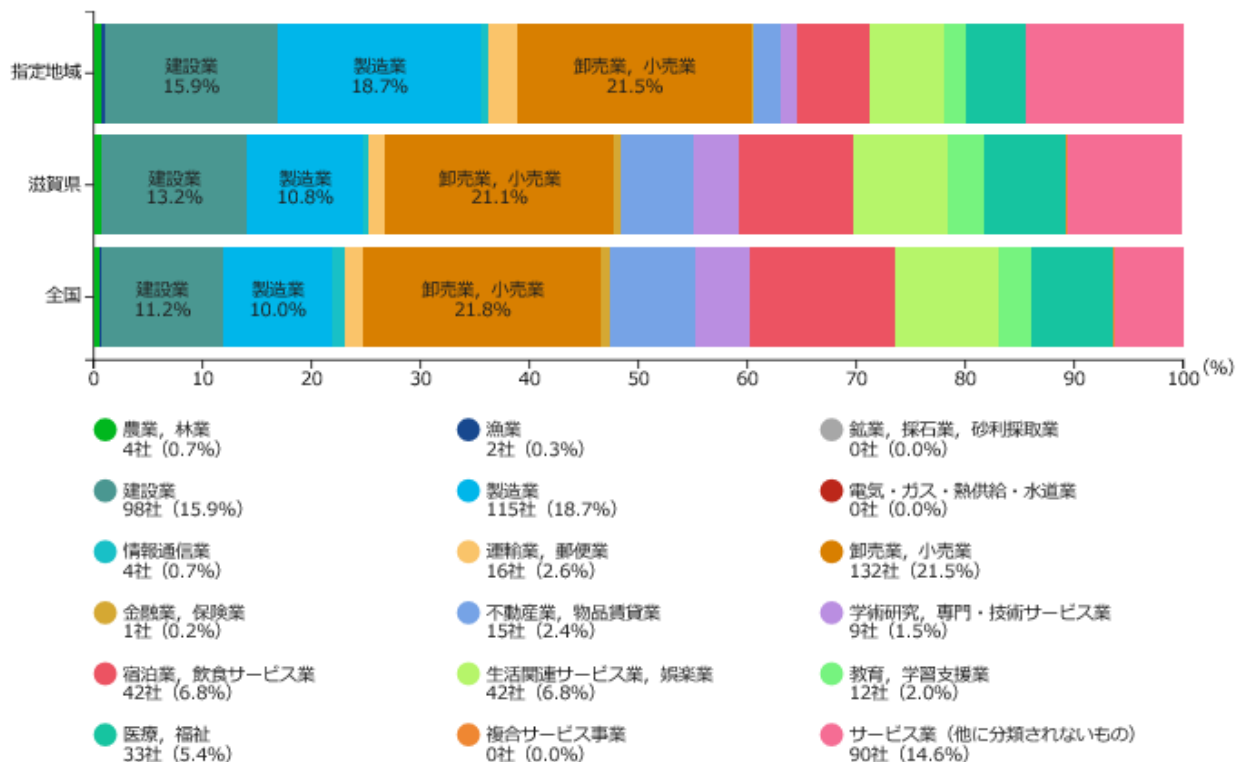
産業別就業者数の推移



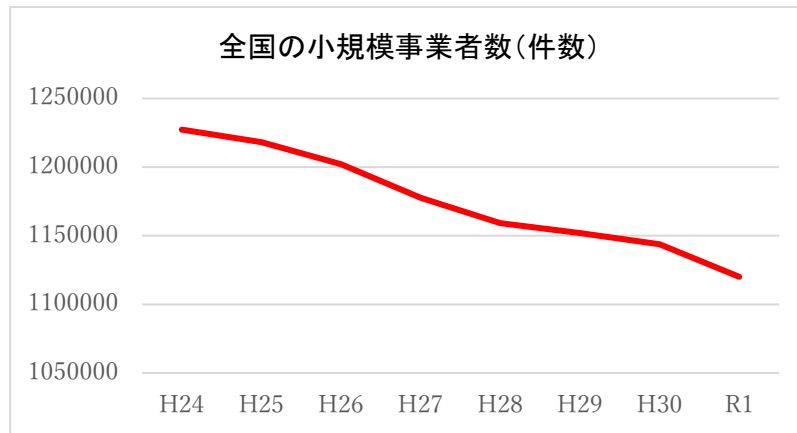
資料：国勢調査 注）産業分類不能を除く。

企業数から見た産業構造（企業単位の構成比・2016 年 RESAS（地域経済分析システム））

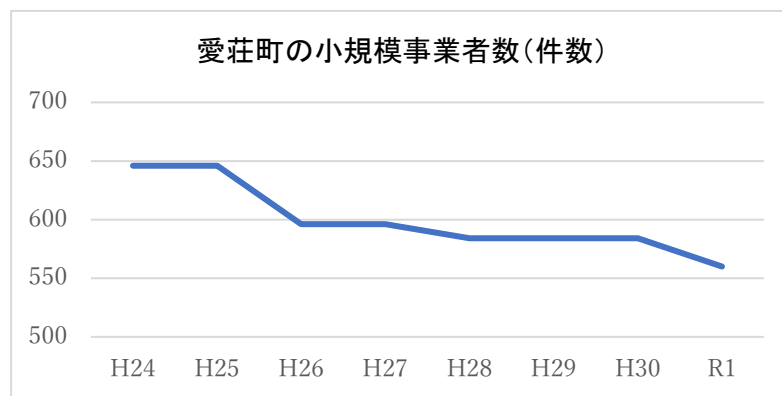
指定地域：滋賀県愛荘町



【小規模事業者の推移】



<出典：全国商工会連合会>



<商工会実態調査より加工>

小規模事業者数は、全国的にも本町においても減少傾向にあり、平成 24 年度は 646 者であったが、令和元年度は 560 者となり、80 者以上減少している。

<商工会における地域活性化の取組み>

【66 シリーズ】

東京日本橋から数えて 66 番目にあたる「中山道愛知川宿」の歴史と、本町の伝統野菜である「秦莊のやまいも」を組み合わせた「66 シリーズ」のブランド開発事業を、農商工連携人材育成事業・全国展開支援事業なども活用し、平成 21 年度より開始し 12 年目を迎える。

特産品の開発により本町のブランドに育て、全国に発信する目的の本事業の代表的な開発商品が「66 うどん」で、毎年度継続的に地域の魅力を活かし商品開発に取組み、66 シリーズは 6 商品まで拡大。本町の魅力を伝える商品として、ふるさと納税の返礼品に採用されている。



【まちゼミ】

事業主が講師になりプロのコツや専門知識を無料で教える少人数制のミニ講座「まちゼミ」を平成 29 年度から令和元年度まで計 3 回実施してきた。参加した店舗からは「これまでに訪れたことのないお客さんが店に来てくれた」「次回も是非参加したい」「お店の宣伝になった。」等の手応えを感じる意見が多数寄せられた。日頃お店を利用したことのない新規顧客が訪れ、リピーターにつながったなどの成果も見られた。



②課題

<飲食・サービス業>

新型コロナウイルス感染症等の災害に大きな影響を受けやすく、団体予約を主要顧客とする飲食店は3月以降の売上が激減し、テイクアウトのサービスや新たな商品・サービスの開発や提供方法の見直しに取組み、顧客を獲得していく必要がある。

<卸・小売業>

中山道愛知川宿は日本橋から数えて66番目の宿場町で料亭、旅館、最寄品や買回品を取り扱う商店が集積し商店街として栄えた面影が残っているが、集客力の低下と後継者不足によって空き店舗が増加し活気が失われつつある状況にあり、大型店進出やライフスタイルの変化による消費行動の多様化（ECサイト利用等）などの影響で、地域内商業を取り巻く環境は厳しさを増している。また、空き店舗の有効活用することも課題となっている。

卸売業についても食品、生活関連、工業用製品、鉄スクラップまで幅広い業種が存在し、県内学校給食センターを主要取引先として食材・乳製品卸売業者は緊急事態宣言の発令により上半期は苦境に立たされている。

<製造業>

古くからの地場産業として麻織物の近江上布がある。現在も愛荘町を中心に製造されており、新製品の開発も盛んである。近江上布を取扱う事業者数は4者に留まっており、産地全体でブランド力向上に取り組んでいく必要がある。その他、町内には繊維製品製造業、電子部品製造業、自動車部品製造業など様々な業種の企業が立地している。また町内事業所の9割以上が中小・小規模事業者である。しかしながら、こうした事業所の多くは設備等の更新が進んでいない状態である。

<建設業>

本町内には建設業の業種は広範囲に亘って存在しているが、建設業許可の取得事業所で土木一式工事、とび・土工・コンクリート工事の割合が多い。住宅の建築工法は乾式工法が主流となり、展示場を持つハウスメーカー、見学会を開催する中規模工務店の営業攻勢によって、町内木造建築業者が新築工事を受注する機会が減少し、リフォーム需要の獲得にシフトしている。大工や左官のような専門的な知識や技術をもった職人の高齢化が進み、後継者の親族外での確保は厳しく、事業者数減少の大きな要因となっている。

全体の課題として、従業員の高齢化と人手不足は年々深刻化している一方で、人手不足を補うだけの設備投資も資金繰りの面から進まないという悪循環が見られる。

<観光>

湖東三山のひとつ金剛輪寺をはじめとした寺社仏閣や渡来系氏族・依智秦氏ゆかりの史跡、中山道の宿場町、鈴鹿山脈がもたらした「自然景観」、発展させた「伝統工芸・産業」など観光資源を豊富に有しているにも関わらず、その魅力や楽しみ方を効果的に発信するための仕組み

づくりができておらず、多面的な仕組みや連携構築が課題となっている。

（２）小規模事業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

前頁の小規模事業者の推移で確認したように、本町内の商工業者数及び小規模事業者数は、減少傾向で推移している。

コロナ禍以降、ますます厳しくなることが予想される社会や経済情勢の変化に対応するためには、小規模事業者自らが時代の流れ、消費者動向などの社会的ニーズを的確に把握し、商品・サービスの付加価値化や需要の開拓、生産性向上や競争力強化に取り組む必要がある。そのためには、自らの経営努力により主体的に取り組む小規模事業者や意欲ある創業者を、町と商工会が共同して重点的に支援していくことで、地域活性化を目指すことが重要となる。

また、地域全体の魅力向上には地場産業や伝統工芸、農林業などの振興を図ることが重要である。本町の伝統的工芸品である「近江上布」（経済産業大臣指定）、「愛知川びん細工てまり」（県知事指定）、鈴鹿山系から流れる伏流水の恵みや、町の伝統野菜である「秦荘のやまいも」を活かした新たな商品・サービスの開発・提供及び販路開拓支援を通じて、事業者の売上及び利益増加により持続可能な地域経済の活性化を目指す。

②第2次愛荘町総合計画との連動性・整合性

第2次愛荘町総合計画（2018年度から2027年度）においては、目指すまちの姿とその実現のための基本方針を定め、まちづくりの基本方針の中で、特に重点的・戦略的に取り組む施策を「重点戦略プロジェクト」と位置づけ、地方創生の視点『ひとづくり』、『しごとづくり』、『まちづくり』のそれぞれの分野において、施策を定めている。

【重点戦略プロジェクト】（第2部 基本構想 第5章 重点戦略プロジェクトより抜粋）

重点戦略1. 次代を担う「ひとづくり」

重点戦略2. 誰もが活躍できる「しごとづくり」

重点戦略3. 未来を先取る活力ある「まちづくり」

【まちづくりの基本方針】第3部 基本計画 第1章 施策の体系より抜粋

1. 健康でいきいき暮らせるまちづくり
2. 夢と志を育む学びのまちづくり
3. 活力あふれるにぎわいのまちづくり
4. 安全で心豊かな暮らしを支えるまちづくり
5. 快適でうるおいのあるまちづくり
6. 町民が輝き活気にあふれるまちづくり

以上3つの重点戦略プロジェクトと10年後にめざすまちの姿の実現に向けた6つのまちづくりの基本方針を定めており、3番目の「活力あふれるにぎわいのまちづくり」において、まちのにぎわいや地域活力を生み出すため、地域に密着した商工業の展開を促進し、競争力の向上と経営基盤の強化を図ることとしている。

当商工会が関係する主な施策・内容については以下のとおりである。

第2次愛荘町総合計画（第3部 基本計画 第2章 分野別計画より抜粋）
3「活力あふれるにぎわいのまちづくり」
3-2 商工業の振興
●町民にとって身近な既存商店街について、商工会との連携を図りながら、空き店舗の活用や中山道の歴史資源などを活かした商店街の再生を図り、地域商業の活性化を推進します。
●中小企業等の先端設備の導入に支援措置を講じることで、生産性向上のための設備投資を加速します。
●事業者が有する技術力や製品などの魅力を広く発信し、販路拡大や市場の開拓につながるよう支援します。
●まちが誇る技を活かした地場産業の振興を図り、国内外を視野に入れた競争力の強化を図ります。
●近江上布・近江の麻をまちの「ふるさと名物」として応援し、地域ぐるみの継続的な取り組みを通じ、地域ブランドとして育成・強化を図ります。
●商工会との連携により、新規起業家に対する「創業セミナー」を開催するとともに、新規出店に必要な資金の貸付など各種支援制度の周知に努めます。
●異業種交流の推進により新たな特産品開発の支援に努めるとともに、多様化する消費者ニーズに対応できる6次産業化を進めます。

③商工会としての役割

町内で唯一の総合経済団体である商工会は、上記の「第2次愛荘町総合計画」を踏まえ、町行政及び各種支援機関や金融機関等と連携強化を図るとともに、町内小規模事業者の業種・業態等に応じて売上増、経営力の向上、地域資源を活用した商品開発や販路開拓、新規創業者等のために、事業計画の策定、実行、フォローアップなど持続的な経営発展のための伴走型支援に取り組んでいく。

（3）経営発達支援事業の目標

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、今後5年間で実現する為に、下記のとおり本計画の目標とする。

①事業計画に基づく経営の推進による売上及び利益確保

小規模事業者の場合、経営者の勘や経験頼りの経営になりがちであるが、厳しい経営環境に適応し、売上確保・収益改善を図るために、ビッグデータ等を活用して消費者動向を見極め、自社の経営分析を行いながら事業計画を策定し、その計画に基づき事業を行うことが重要である。商工会が専門家と連携しながら実効性のある事業計画の立案・定期的なフォローアップ支援を行うことにより、小規模事業者の事業計画に基づいた経営の推進を支援し、売上の確保・拡大や収益力改善を図ることを目標とする。

②新商品・新サービスの開発・提供と販路開拓支援

小規模事業者が、コロナ禍における外出自粛や「新たな生活様式」の提唱によるライフスタイルの変化を見据えた新たな商品・サービスの開発・提供と、近江上布や秦荘のやまいもをはじめとする地域資源を活かした商品等の発信と需要開拓を促進するため、展示商談会への出展支援や IT 活用による販路拡大支援を商工会が専門家と連携して行うことにより、売上の拡大と利益を確保することを目標とする。

③地域資源を活かした観光振興による地域経済活性化

本町独自の豊富な地域資源を観光資源として魅力の向上を図り、観光振興による交流人口を増加させることによって、賑わい創出と稼ぐ地域の実現によって地域経済を活性化させることを目標とする。

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3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①事業計画に基づく経営の推進による売上及び利益確保

事業計画作成セミナーなどの各種セミナーや日々の巡回等を通じて事業計画策定の必要性の認識を促すとともに、個別相談会、専門家派遣を活用して計画策定を支援すると共に、定期的なフォローアップ支援を行うことにより、事業計画に基づく経営手法を定着させることで売上及び利益の拡大を図る。

②新商品・新サービスの開発・提供と販路開拓支援

販路開拓に意欲のある小規模事業者がマーケットインの視点での地域資源を活かした新たな商品サービスの開発・提供と販路獲得を支援するため展示会・商談会の出展や IT 活用による販路開拓を、商工会、専門家、小規模事業者が一体となって取り組む。

③地域資源を活かした観光振興による地域経済活性化

中山道周辺地域の空き店舗等を活用した再活性化、観光資源のネットワーク化と体験交流型による着地型観光の推進、地域食材を活かした特産品開発と新たなサービスの提供を行政、商工会、関係団体、事業者が連携して取り組む。

経営発達支援事業の内容

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

【現状と課題】

①実施内容

現在は、共同申請を行った彦愛犬地域^{げんあいけん}5商工会（愛荘町商工会、稲枝商工会、豊郷町商工会、甲良町商工会、多賀町商工会）の商工会職員が、巡回指導時に各業種の代表的な事業所80社を抽出（当地域の小規模事業者の5%）し、景況感、業界の業況、個社の業況、売上・経常利益の推移、資金繰りを調査項目として年2回（9月、3月）定期的な経済動向調査を実施している。

外部データとして、四半期ごとに行われている全国商工会連合会の「中小企業景況調査」における景況感、滋賀県の「滋賀県景況調査」における売上D I、経常利益D I、業況D I、資金繰りD I、滋賀銀行の「県内企業動向調査」における自社の業況判断D Iを収集し、収集したD Iは、共同申請を行った各商工会のホームページに掲載して、地域の小規模事業者に情報提供を行い、事業計画策定における経営分析の基礎資料としている。

②課題

タイムリーで見つけやすい情報提供のやり方や、より広く活用していただくために冊子を作成、配布するなどの工夫が必要である。

【目標】

①RESASと②事業者データの調査結果の公表回数は下表の通りとする。

年 度	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

【事業内容】

効率的な経済活性化を目指すため、国が提供するビッグデータを活用した地域経済分析システム（以下「RESAS」という。）等を活用し、当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、以下の調査手段・手法により情報収集・整理・分析を実施する。調査結果は年1回商工会ホームページ等で公表する。

①「RESAS」を活用したデータ収集

（情報収集の方法）

「RESAS」を活用して、地域の経済動向分析を行う。

（調査項目）

人口マップ（人口構成）、産業構造マップ（企業数・付加価値額）、企業活動マップ（創業比率・黒字赤字企業比率）など

（調査手段）

経営指導員等が、「RESAS」を活用して、上記調査項目について調査分析を実施する。

②町内小規模事業者データの収集

町内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するために、以下の調査手段・手法により情報収集・整理・分析を実施する。

（情報収集の方法）

年2回の全国連景況調査、確定申告書作成支援時、金融支援時及び補助金申請支援時の財務書類およびヒアリングを基に地域の経済動向分析を行う。

（調査対象）

町内小規模事業者25社（製造業、建設業、卸小売業、飲食業・宿泊業、サービス業）

（調査項目）

売上額、所得額、従業員数とし、前年対比で分析する。

（調査手段）

経営指導員等が、上記調査項目について情報収集を行う。

【成果の活用】

収集した情報については、経営指導員等が継続的に整理・分析し、事業計画作成時の経営環境分析等に活用するとともに、地域の小規模事業者が誰でも閲覧できるように、商工会のホームページで広く公表する。

3-2. 需要動向調査に関すること

【現状と課題】

①実施内容

小規模事業者が策定した事業計画の実効性を高めるために、個社が取り扱う商品及び提供するサービスに対する商品評価調査や、展示会でのマーケティング調査、消費者ニーズ情報の収集、整理、分析等を実施して小規模事業者に提供した。

商品評価調査（BtoC）の取り組みとして、滋賀県立大学の「湖風祭」、全国町村会主催の「町イチ！村イチ！」を活用して実施した。伴走型でのサポートを行い、調査票を収集するとともに、出展事業者の情報発信に寄与している。

②課題

事業計画の策定支援を行う際の市場情報の提供が目標を下回っている。コロナ禍の環境下において市場や消費者の動向がどうなっていくのか、優れた事例の紹介やこれまでに得られたノウハウの共有等、広義の需要動向についての情報発信が今後更に求められている。

【目標】

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 調査対象事業者数 (B to B)	—	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
② 調査対象事業者数 (B to C)	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

【事業内容】

事業計画策定を行う全ての事業者に対して、想定顧客層に応じて以下の需要動向調査を行う。

① 展示会、商談会出展による需要動向調査 (B to B)

地域資源を活かした商品等や改良のため、滋賀中央信用金庫と湖東信用金庫の共催の「しんきんビジネスマッチングフェア」(以下しんきんフェア)と日本政策金融公庫主催の「アグリフード EXPO」、滋賀県商工会連合会が主催する「滋賀のちいさな企業 食の展示商談会」に出展する小規模事業者の商品等の需要動向調査を実施し、経営指導員が調査結果をもとに整理分析し、今後の商品開発、販売戦略の参考データとして提供する。

調査サンプル数	20 サンプル (2 社×10 サンプル)
調査方法	各ブースにおいて、1 事業者あたり 20 件程度を目標にアンケートを実施する。
調査項目	機能や味、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。
分析手段・手法	調査結果を整理分析し、当該小規模事業者に情報提供し、今後の商品開発、販売戦略の参考データとして活用する。
分析結果の活用	調査結果を整理分析し、当該小規模事業者に情報提供し、今後の商品開発、販売戦略の参考データとして活用する。

② イベント会場での消費者アンケート調査 (B to C)

1) 当商工会青年部が主催する本町の魅力を町内外に発信する「愛荘 66 かまど祭」が毎年 10 月に開催され、約 15,000 人の来場者がある。町特産の「秦荘やまいも」を活用した地域産品をはじめ、出店事業者の商品についてのアンケート調査を来場者に対して実施する。調査結果を、経営指導員が出店事業者にフィードバックし、今後の商品の改良や新商品開発におけるブラッシュアップに活用する。

調査サンプル数	90 サンプル (3 社×30 サンプル)
調査方法	事業者が来店者(購入者)に対して、1 事業者あたり 30 件を目標にアンケートを実施する。
分析手段・手法	調査項目、分析手法等は事業者と協議の上決定し、調査結果は該当する業種の専門家に意見を聞きながら、経営指導員が分析する。分析結果は、事業者と共有する。

調査項目	属性【性別、年代、居住地】、ニーズ【味、価格、容量、パッケージデザイン】、消費行動【認知度、購入先、他社製品との比較】等
分析結果の活用	調査結果は、経営指導員が当該飲食店や製品加工事業者等にフィードバックし、今後の商品の改良開発やブラッシュアップに活用する。

2) 毎年11月中旬に2日間開催され、多くの企業・団体も巻き込み、多くの来場者で賑わう「滋賀県立大学湖風祭」と、隔年で全国町村会が主催で、全国の町村が特産品や観光資源などを首都圏でアピールするイベント「町イチ！村イチ！」等の出展事業者の出展商品のアンケート調査を会場にて来場者に対して実施し、調査結果を経営指導員が出展事業者等にフィードバックし、今後の商品の改良や新商品開発におけるブラッシュアップに活用する。

調査サンプル数	60 サンプル（2 社×30 サンプル）
調査方法	事業者が来店者（購入者）に対して、30 件を目標にアンケートを実施する。
分析手段・手法	調査項目、分析手法等は事業者と協議の上決定し、調査結果は該当する業種の専門家に意見を聞きながら、経営指導員が分析する。分析結果は、事業者と共有する。
調査項目	属性【性別、年代、居住地】、ニーズ【味、価格、容量、パッケージデザイン】、消費行動【認知度、購入先、他社製品との比較】等
分析結果の活用	調査結果は、経営指導員が出展事業者等にフィードバックし、今後の新商品開発やブラッシュアップに活用する。

③総体的需要動向調査

1) 上記①②の補完調査として、全国的な売れ筋商品や新技術、消費者トレンド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、有効な情報を提供していく。商業・サービス業、建設業等の各業界別および品目別の需要動向について広く情報収集と整理を行う。

調査資料	① 総務省統計局家計調査、②中小企業基盤整備機構、③日経テレコン、④民間団体が提供する業界情報の調査を行い情報収集する。
調査項目	① 消費品目別支出金額（1 カ月単位） ② 中小企業基盤整備機構（J-Net21）：経営基盤ガイド消費者利用動向 ③ 日経テレコン：売れ筋ランキング ④ 民間調査データ：しがぎん経済文化センターのビジネスレポート（毎月提供）等
調査頻度	随時、小規模事業者へ情報提供を行う際に調査を行う。
情報整理	経営指導員等が収集した情報は、個社支援に合わせて業種別に整理・分析を行う。

分析結果の活用

収集・整理・分析された情報を個々の事業者提供し、データに基づき事業計画の見直しなど、マーケットインの考え方を浸透させるとともに、商品・サービスの開発・提供や販路開拓の支援に活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

【現状と課題】

①実施内容

事業者の売上増や利益確保、新規の販路拡大に繋がる事業計画書の作成に活用するため、概ね経済圏を一にする彦愛犬地域の愛荘町・稲枝・豊郷町・甲良町・多賀町の5商工会が広域体制により複数の職員で、多面的な視点での経営分析を実施している。また、経営分析結果をわかりやすく説明することにより、経営者自身の自社に対する固定概念と市場ニーズとの乖離を認識することで、新たな事業展開を希望する事業者や、経営改善に意欲的な事業者が事業計画策定への活用を図りながら事業者自身の強みや経営課題を的確に把握することができ、持続化補助金、ものづくり補助金、経営力向上計画認定等の申請支援を行う過程で、事業者の意識改革と事業計画策定に役立てている。

②課題

今後はこれまでに蓄積された経営状況分析データを深掘りすることにより、経営内容の傾向や経営改善に繋がるデータとして提供、活用することが求められる。

【目標】

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営分析 件 数	34 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件

【事業内容】

小規模事業者の持続的発展を可能とするために、経営分析を行うことで、自社の抱える経営課題等を明確化し「見える化」を行うことで、新たなビジネスやビジネスモデルの再構築に繋げることを目的に以下の事業を実施する。

①対象事業者

第1期の経営発達支援事業での巡回訪問や窓口相談時のヒアリングを通じての手法が上手く機能しており、その手法を継続する中で販路開拓に意欲のある小規模事業者を30社程度選定して経営分析を行う。

②分析項目

定性分析については、SWOT分析や3C分析を活用する。定量分析については、収益性分析や安全性分析の指標、損益分岐点等の財務分析を行い、小規模事業者のビジネスモデル俯瞰図や商品・サービスや保有する技術・ノウハウ等の内部経営資源や取り巻く外部環境の経営状況を把握する。

SWOT分析：強み、弱み、機会、脅威の4つを組み合わせ分析

3C分析：市場環境・顧客、競合環境、自社環境

収益性分析：売上高総利益率、売上高営業利益率

安全性分析：流動比率、当座比率、固定比率、自己資本比率

損益分岐点分析：損益分岐点売上、必要売上高

③分析手法

経営分析は、経営指導員等が実施するが、必要に応じて、中小企業診断士等の専門家を活用した支援を行う。経営状況分析の入口として、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

【分析成果の活用方法】

- ・経営分析で得られた結果及び課題は、経営指導員等が対象事業者へデータまたは資料を提供・説明し、フィードバックすることで事業計画の策定等に活用する。
- ・分析結果は、データベース化するとともに職員の誰もがいつでも、内容共有できるように管理し、経営状況分析に関する理解を深め、スキルアップに繋げる。

5. 事業計画策定支援に関すること

【現状と課題】

①実施内容

事業計画作成セミナーの開催、新たな事業展開のための第2創業・経営革新セミナーの開催、創業に関する知識の習得と创业者の輩出のための創業セミナーの開催、商工会職員による経営分析後の事業計画策定支援により、小規模事業者が経営課題を解決するための事業計画策定支援を実施した。

②課題

彦愛犬地域 5 商工会共同実施で全体としては目標を達成していたが、セミナーの受講人数等では各商工会でのバラツキが見られた。原因は、経済動向調査・経営状況の分析・需要動向調査結果を踏まえた伴走型支援が弱い商工会があったことがあげられる。また、事業計画策定の意義や重要性の理解が十分には浸透していないと思われる。告知・集客やきめ細かな支援等ノウハウの共有の課題を残した。

【支援に対する考え方】

前述の「経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者に加え創業セミナー参加者で創業予定者および创业者の事業計画策定を実施する。

また、事業計画策定の必要性和有効性を理解してもらうために事業計画策定セミナーを開催し、意欲のある小規模事業者の掘り起こし、経営状況の分析を支援する。意欲ある受講者にはセミナー終了後も個別相談等を行い、経営指導員による伴走型支援を実施する。さらに、「第2創業・経営革新セミナー」「創業セミナー」に対しても事業計画策定セミナーと同様に経営指導員が伴走型支援で事業計画の策定支援を実施する。

【目標】

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	46 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件

策定件数根拠・・・経営分析を実施した事業所数 30 件の半数 15 件
事業計画策定セミナー参加者 20 名/5 商工会 4 件
第2創業・経営革新セミナー参加者 20 名/5 商工会 4 件
創業セミナー参加者 20 名内の創業予定者/5 商工会 4 件
巡回・窓口指導での掘り起こし 3 件

なお、計画数値が現行の数値を下回っているのは、第1期の「事業計画策定事業者数を重視するあまり、十分なフォローアップができていなかった」という反省を踏まえて、策定後のフォローアップ支援に重点を置いたためである。

【事業内容】

小規模事業者には事業計画に基づく経営の推進を浸透させるため、以下の事業を実施する。

①支援対象者

- ・経営分析を行った事業者。
- ・「事業計画策定セミナー」（年1回開催）に参加した者。
- ・「第2創業・経営革新セミナー」（年1回開催）に参加した者。
- ・「創業セミナー」（年1回開催）に参加し、創業に至った者。

②手段・手法

支援事業者に対して、経営指導員が担当制により伴走型支援を実施し、必要に応じて滋賀県商工会連合会、よろず支援拠点等の支援機関派遣の専門家と連携を図り、各小規模事業者に応じた事業計画策定の支援を行う。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

【現状と課題】

①実施内容

第1期の計画では、事業計画を策定した事業者全てに対して、原則3ヵ月に1回、巡回訪問をして進捗状況の確認を行うとともに情報提供を行い助言、支援を行う。創業セミナー受講者については、創業時には1ヵ月に1回、6ヵ月経過後は、2ヵ月に1回巡回を行いフォローアップと進捗状況の確認をすることとなっていたが、事業計画の策定支援は補助金申請や金融支援など必要に迫られて実施しているのが現状であり、計画策定後の見直しや改定などを計画的に行っておらず、伴走型支援が行われているとは言えない状況である。

経営分析後の事業計画策定事業者や持続化・ものづくり等補助金申請時の計画策定事業者に対する支援は、計画件数を上回るフォローアップ・窓口相談ができていますが、創業セミナー・第2創業セミナーに関しては、目標件数を下回っており改善していく必要がある。

②課題

創業セミナー関係以外では、数量的な目標は達成できているが、今後はフォローアップでの相談内容等を検討しながら、フォローアップの質的向上、セミナーを受講しない事業者層への支援等が課題となる。

【支援に対する考え方】

事業計画策定をした全ての事業者に対して、事業計画の進捗状況の確認を定期的に行い計画と実績との差異を徹底的に検証し、事業計画に基づく経営手法の習慣付ける土壌形成を行う。進捗の確認は、原則4半期毎に巡回訪問しフォローアップを実施する。

【目標】

支援内容	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	46 社	30 社	30 社	30 社	30 社	30 社
フォローアップの頻度（延回数）	179 回	130 回	130 回	130 回	130 回	130 回
売上増加事業所数	—	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
営業利益率 2%以上増加の事業所数	—	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社

※フォローアップの頻度（延回数）の算定根拠は、10 社×6 回＝60 回、15 社×4 回＝60 回、5 社×2 回＝10 回の合計 130 回である。

【事業内容】

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、事業計画の進捗状況を確認するとともに、計画が順調に実行し成果が得られるよう以下のフォローアップを実施する。

①具体的支援

事業計画策定事業者のうち、30 社のうち 10 社は年 6 回（隔月）、15 社は四半期に一度、残りの 5 社については年 2 回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。原則四半期ごとに巡回訪問を実施し計画の進捗状況を確認すると共に差異分析を行い、計画遂行上の課題を把握し、PDCA サイクルに基づき課題への対応方法を事業者と共に検討する。

②手段・手法

商工会の限られた人的資源で、最大限の効果を発揮できるよう年間計画に基づいた巡回訪問を経営指導員が伴走型で実施する。

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ていると判断する場合には、よろず支援拠点等の外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、差異の発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度を増やす。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること**【現状と課題】****①実施内容**

i) 展示会等への出展支援、ii) 商談会等でプロモーションをサポート支援、iii) ホームページの作成、リニューアル、SNS の活用支援による情報発信支援、iv) テレビ、新聞、雑誌等のマスメディアや各種広報誌を使った広報支援を実施することで、販路開拓と小規模事業者が自社の強みや魅力を的確に把握し、情報発信力の強化を図った。

②課題

i) 各種施策の情報発信に努めるとともに継続した取り組みが必要である。

ii) コロナ禍における、ネット上での情報発信、プロモーション、販路開拓等に関する支援等にも手を打つ必要がある。

【支援に対する考え方】

町内の小規模事業者は既存顧客に依存したビジネス展開が多く、新たな需要（顧客）の開拓に関しては、限られた経営資源（資金及び人員）で取組んでいる事業者が多いのが実情で

ある。そのような事業者が自社の商品の販路を広げるため、販路開拓に意欲ある小規模事業者がマーケットインの視点での商品・サービスの開発・提供と販路獲得を支援するため「展示会・商談会への出展支援」を行う。

展示商談会の出展支援については、事前・当日・事後の支援を実施する。

また、展示会出展後のアフターフォロー支援として経営指導員と中小企業診断士等専門家が、展示会成果のヒアリングを行うとともに、ブースレポートの結果をフィードバックすることで課題を整理し、今後の商品改良計画や販路開拓計画を事業者、商工会、よろず支援拠点等の連携支援機関担当者とともに検討する。

【目標】

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 商談会への出展支援者数 (BtoB)	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
成約件数/社	—	2	2	2	3	3
② まちゼミの実施回数 (BtoC)	1	1	1	1	1	1
参加事業者数	19	20	20	25	25	25
売上増加率	—	3%	3%	3%	4%	4%
③ I T ・ S N S の活用支援者数	—	5	5	5	5	5
売上増加率	—	3%	3%	3%	4%	4%

【事業内容】

① 商談会への出展支援 (B to B)

事業計画策定を行った小規模事業者の中から新商品開発や現商品のブラッシュアップに意欲ある事業者の中から 3 事業者を選定し、金融機関、滋賀県商工会連合会等が主催する展示商談会へ出展させ、新たな需要の開拓支援を行う。

また、①出展希望者に対する事前支援から終了後のフォローアップ支援まで経営指導員等と専門家が一貫したアドバイスを行う。

② まちゼミの開催 (B to C)

お店の店主が講師となって、プロの専門知識やコツを無料(講座により一部材料費要)で教えるミニ講座「愛荘まちゼミ」を開催する。

各商店とお客様との交流を通し、商店街ならびに各商店のファンづくりの推進を目指すことから、新規顧客の開拓を支援する事業として実施する。

実施にあたっては、小規模事業者がファンを作るための実施方法(受講者へのアプローチ方法など)についてアドバイスを行う。

【期 間】 毎年 2 月開催 (年度内 1 回)

【参加店数】 20 店舗による合計 25 講座開講

【受講者数】 180 名 (1 講座あたり約 7 名受講)

③ I T 活用支援

コロナ禍において、サプライチェーンの毀損への対応や非対面型ビジネスモデルへの転換が求められており、IT 活用した情報発信に意欲的に取り組む事業者を対象に、EC サイト(楽天・Yahoo 等)、オンライン型商談ツールの活用によるリモート対応の販路開拓支援を行う。

また EC サイト活用と並行して、事業者自身で実践できる SNS (Facebook、LINE@、Instagram 等) の活用についても販路開拓に繋がるよう支援し、必要に応じて滋賀県商工会

連合会や滋賀県よろず支援拠点等と連携し、専門家派遣を活用する。

IT を有効活用されていない町内の小規模事業者を対象に、IT の利活用による新しい営業形態に対応した販路開拓や生産性向上に繋がるセミナーを開催する。

参加者はスケールメリットを生かし彦愛犬地域 5 商工会の共同実施で、入門編 20 人、活用編を 10 人とする。募集方法は、町及び商工会のホームページ等を活用する。当町内参加事業者は上記目標③のとおり。

想定している主な展示会・商談会は以下のとおりであるが、これ以外の商談会等であっても新たな需要開拓に繋がる内容であれば対象とする。

主催団体	展示会・商談会の名称	主な来場者 (顧客ターゲット)	来場者数
㈱日本政策金融公庫	アグリフード EXPO 大阪	食品関係バイヤー	約 15,000 人
全国商工会連合会	ニッポン全国物産展	一般消費者・流通関係業者	約 50,000 人
滋賀県商工会連合会	食の展示商談会	食品関係バイヤー	約 200 人
滋賀中央信用金庫 湖東信用金庫	しんきんビジネスマッチング フェア	製造・卸・小売・物流事業者	約 2,000 人

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

8. 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

【現状と課題】

①実施内容

毎年度事業終了後に、町商工担当課職員、中小企業診断士等の有識者により構成する評価委員会において、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を年 1 回行った。

各委員に事前に資料を配布し、目を通していただき、率直な意見が出る評価委員会の実施に努めている。

②課題

事業評価委員会が 5 商工会合同で設置されていたため、各事業の定量的評価にとどまってしまい、各商工会地域の実情に見合った具体的な事業見直しが行われなかった面がある。

今後は、これまでの成果の「見える化」と、各商工会地域における課題を整理・検討した上で、早急に計画内容に反映する必要がある。

【事業内容】

当会の理事会と併設して、愛荘町商工会副会長、愛荘町農林商工課長、法定経営指導員、日本政策金融公庫彦根支店長、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする「事業評価委員会」を年 1 回開催（年度評価）し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

当該委員会の評価結果は、当会の理事会にフィードバックした上で、事業実施計画等に反映させるとともに、町及び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等が常に閲覧可能な状態とする。

9. 経営指導員の資質向上等に関すること

【現状と課題】

①実施内容

「滋賀県商工会連合会職員研修プログラム」に基づいた職員研修会の受講および職員の職務歴に応じて中小企業大学校が実施する研修会への職員の派遣の2事業を実施した。

また、支援成果については、「経営支援事例報告書」に記録し、「見える化」を図り組織内でのノウハウ共有を行った。

②課題

上部団体である滋賀県商工会連合会が主催する義務研修への参加以外に、当会職員に不足するIT分野の支援能力の早期の獲得と、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組みの構築が課題であり、事業内容を一部改善のうえ実施する必要がある。

【事業内容】

①外部講習会等の積極的活用

滋賀県商工会連合会主催の職員研修等を活用し、支援能力の一層の向上を目的に職員の支援レベルに応じた職員を計画的に参加させる。特に当会職員に不足するIT分野については、「IT活用支援リーダー養成研修」に参加させて、研修成果のレポート提出、成果発表の中で習得度の管理を行う。

また、全国商工会連合会WEB研修の受講や、中小企業大学校東京校が実施する「中小企業支援担当者等研修（専門・上級研修）」へ職員別に日常の支援業務を通じて、支援能力不足と思われる分野を指定して派遣することにより計画的な支援能力向上を図る。

②OJT制度の導入

滋賀県商工会連合会が実施する「スーパーバイザー派遣事業」による現地指導型OJTを活用して、支援経験の豊富な中小企業診断士等の専門化と経営指導員とがチームを組成し、巡回指導の機会にOJTを計画的に行い、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③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。

10. 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

【現状と課題】

①実施内容

当地域内の金融機関とは、担当者レベルで緊密な連携をとり、地域の金融動向、融資状況、支援の現状等の情報交換共有し、効果的な金融支援に繋げている。しかしながら、滋賀県よろず支援拠点等の支援団体と連携しての地域ニーズの把握、支援ノウハウ等の共有、新たな需要等の開拓を進める支援体制の構築は十分に機能するまでに至らなかった。

②課題

各連携支援機関との会議や情報交換の場に対して積極的に出席することで、収集した情報・ノウハウをデータ化するなど整理・活用しながら、職員間で支援ノウハウを共有することにより、個人ではなく商工会組織として小規模事業者支援に繋げる必要がある。

【事業内容】

①事務局長・事務局責任者会議への出席（年4回）

滋賀県商工会連合会主催による連絡会議において、県内の支援ノウハウ、支援の現状、他

の支援機関の取組み事例等について情報交換を行う。会議では、行政職員、他機関の支援担当者、専門家を招聘し需要の動向、支援ノウハウ等に関する情報交換を図るとともに、グループ討議により支援事例の共有を行う。

②彦愛犬地域 5 商工会法定経営指導員連絡会議（年 4 回）

経営発達支援計画の円滑な推進に向けて、彦愛犬地域「愛荘町、稲枝、豊郷町、甲良町、多賀町」の 5 商工会間で、支援ノウハウ、事業者支援の状況、各商工会が直面している課題等について意見交換を行い情報の共有化を図るため法定経営指導員が中心となり、4 半期毎に 1 回の会議を開催する。

③日本政策金融公庫との連携（年 2 回）

日本政策金融公庫彦根支店管内の商工会【愛荘町、稲枝、豊郷町、甲良町、多賀町、日野町、竜王町、安土町、東近江市、米原市、長浜市】・商工会議所【近江八幡、彦根、長浜西】が集い経営改善貸付推薦団体連絡協議会に出席し、東近江、湖東、湖北地域の金融情勢並びに景況情報の交換や他の地域における貸付実績やマル経推進時の留意事項・各地区の商業振興・活性化等の取組み等の情報交換と共有をすることで金融支援等に役立てる。

1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

【現状と課題】

①実施内容

彦愛犬地域商工会広域連携事務局が主となり、当地域内の行政（愛荘町、豊郷町、甲良町、多賀町、彦根市）の首長、商工会の正副会長、行政産業部局担当者、事務局責任者が、年に 1 回行政懇談会を開催することで、地域経済活性化のための方向性を共有、連携して事業の実施にあたった。

②課題

今後は、コロナ禍において、イベントに依存しなくても効果的な地域活性化の取り組みを模索する必要がある。

【事業内容】

①愛荘町観光物産振興推進会議の開催（年 2～3 回程度）

令和 2 年 3 月に策定された愛荘町観光物産振興計画（以下「計画」）で掲げた数値目標や主要施策（アクションプラン）の進捗状況等、計画に関する施策を総合的かつ計画的に推進し、関係団体（町行政、商工会、観光協会、事業者、農業関係者等）の連携によるネットワークの確立を図るための会議を設置し、以下の観光振興目標の実現に向けて、令和 7 年 3 月 31 日まで取組む。

●観光振興の目標

出典：愛荘町観光物産振興計画（概要版）

愛荘町の観光振興の推進を図り、施策効果の検証を行うための目標として、以下の指標を設定します。

◎観光入込客数（延べ）	405,000人 ⇒ 446,000人
◎観光消費額	247,066,430円 ⇒ 271,773,073円
◎愛荘町観光客 1人あたりの町内消費額	平均3,609円 ⇒ 平均3,800円
◎住民が「観光地として愛荘町に 魅力を感じる」割合	5.3% ⇒ 15.3%

※現状値（2018年〔平成30年〕）⇒ 目標値（2024年〔令和6年〕）

②町参加の観光物産イベント等への参画

町が参加対象の観光物産イベントなどに出展し、本町の代表する特産品を通して来場者に地域の魅力のアピールを行い、本町の認知度向上による地域活性化に取り組む。

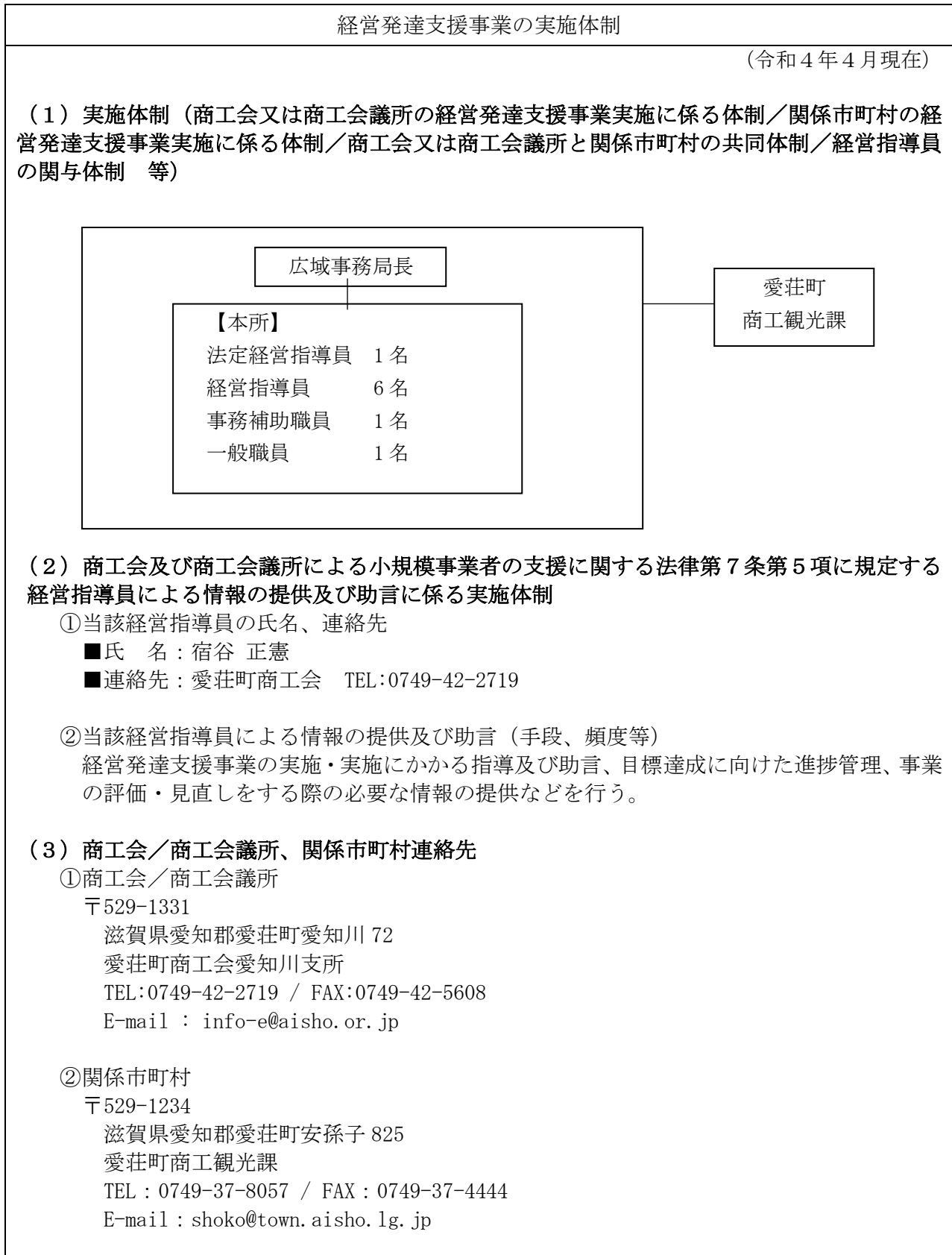
令和元年度に出展したイベントとしては、特産品や観光資源などの”宝“を首都圏でアピールするイベント「町イチ！・村イチ！」（全国町村会主催）。

③町担当課との連携会議の開催（年４回以上）

愛荘町農林商工課と事業実施及び進捗に関する情報の共有化及び地域経済振興における課題などについて検討、各種事業の進め方について相談等を行い、連携強化を図る。また、必要に応じて随時協議を行う。

(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)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350
3-1. 地域の経済動向調査	50	50	50	50	50
3-2. 需要動向調査	200	200	200	200	200
4. 経営状況分析	50	50	50	50	50
5. 事業計画策定支援	500	500	500	500	500
6. 事業計画策定後実施支援	50	50	50	50	50
7. 新たな需要の開拓に寄与する事業	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
会費収入、滋賀県補助金、国補助金 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。

(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