

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大津商工会議所 (法人番号 81600050000030) 大津市 (自治体コード 252018)
実施期間	令和8年4月1日 ~ 令和11年3月31日
目標	①持続的発展のための経営基盤強化 ア. デジタル化の推進 イ. 販路開拓の強化 ウ. 事業承継支援の強化 エ. 新事業展開の推進 ②起業・創業の促進 ア. 創業環境の整備 ③地域内消費の促進と地域特性や資源を活かしたビジネスの育成 ア. 市内消費の喚起 イ. 観光振興による消費喚起
事業内容	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大津市と連携した事業者へのヒアリング調査 ②社会情勢が大きく変化した際に行う調査 ③国が提供する RESAS の活用 4. 需要動向調査に関すること ①バイヤー・消費者からのニーズ調査 5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析を行う事業者の発掘 ②分析ツールを活用した分析 6. 事業計画策定支援に関すること ①「事業計画策定セミナー」の開催 ②「DX 推進セミナー」の開催 ③「創業セミナー」の開催 ④事業承継計画策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定者向けの支援 ②創業計画策定者向け支援 ③事業承継計画策定者向け支援 8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること ①FOOD STYLE Kansai 出展支援 ②東京インターナショナル・ギフト・ショー出展支援 ③国内で実施される物産展
連絡先	大津商工会議所 中小企業振興部 〒520-0806 滋賀県大津市打出浜 2-1 コラボしが 2 1 9 階 TEL : 077-511-1500 E-mail : sodansho@otsuccci.or.jp 大津市 産業観光部 商工労働政策課 〒520-8575 滋賀県大津市御陵町 3-1 TEL : 077-528-2754 E-mail : otsu1601@city.otsu.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) 地域の現状と課題

①現状

【立地】

大津市は滋賀県の県庁所在地。歴史的にはかつて近江大津宮の都が置かれ、江戸時代には東海道の宿場町として多くの商人が集まり、商業都市「大津百町」として栄えた。当地は東海道や北国街道の結節点として昔からの交通の要衝であり、現在も名神高速道路、京滋バイパス、国道1号、国道161号が通り京阪神、名古屋方面への交通利便性も高い。鉄道網もJR東海道線（4駅）やJR湖西線（12駅）、京阪電車（24駅）が整備され、交通上の立地条件には恵まれた地域となっている。JR大津駅からはJR京都駅まで10分の至近に位置しており、大津市と京都市は隣接している都道府県庁の距離が最も近いという特徴がある。また、大学・研究機関が数多く立地し知的資源が集積していることや、日本最大の湖である琵琶湖をはじめ、世界遺産比叡山延暦寺、三井寺、石山寺などの豊富な文化財、観光資源を有している。平成21年には中核市へと移行したが、大津市は市町村合併を繰り返した歴史があるため、南北に45.6km、東西に20.6kmの細長い地形になっており、現在市内には当所他、大津北商工会、瀬田商工会が併存している。それぞれの地域において核となる商圈を有しているため、分散型の都市構造になっており、必ずしも中心市街地である大津駅から浜大津エリアが集客力を有しているとはいえない。

「大津市の交通環境」

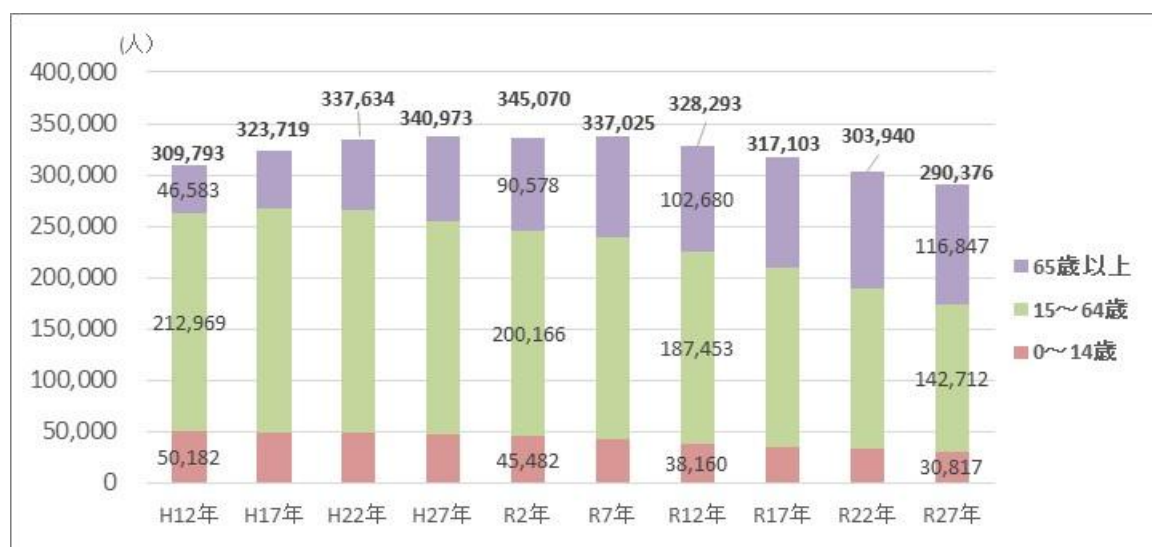


【人口】

大津市は全国的にも数少ない人口増加地域であった。これは、京阪神のベッドタウンとして、若い世代の転入があり、合計特殊出生率も増えたことが要因となっている。

大津市の特徴としては、昼夜間人口比率が 92.1%と低く、これは都道府県庁所在地の中で、横浜市に次ぐ低い水準となっている。また、2020 年までは人口は増加していたものの、今後は人口減少局面に入るとみられており、一方で 65 歳以上の人口比率は高まるため、高齢化はよりいっそう進行することとなる。

(図 1) 大津市の人口推移



出典：国勢調査、第 2 期大津市まち・ひとしごと創生総合戦略（令和 2 年 4 月）、
大津市地域・年齢別人口（令和 7 年 4 月 30 日時点）

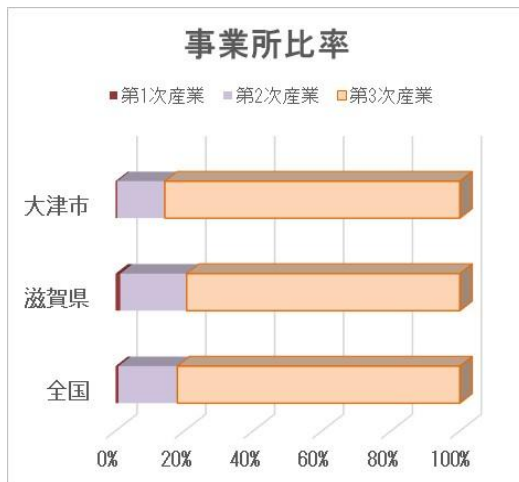
【産業】

ア. 業種別の商工業者数

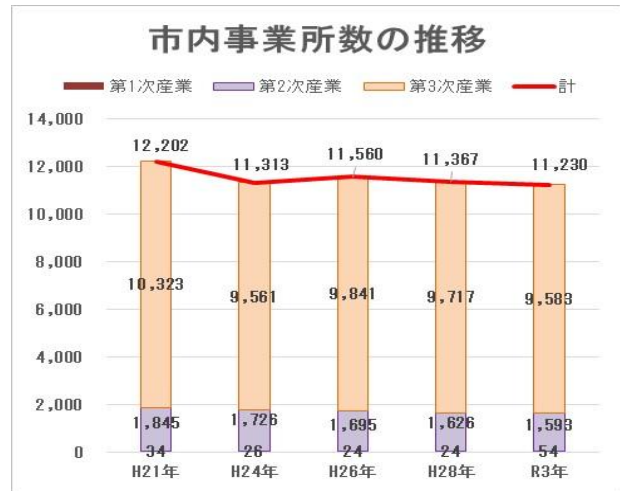
大津市の産業 3 区分別事業所および従業員比率をみると、全国・県平均と比較し、第 1 次および第 2 次産業の比率が低く、中でも、製造業の比率が特に低い。一方で、第 3 次産業の比率が高く、不動産業、保健衛生・社会事業、卸売・小売業、情報通信業、金融・保険業、専門・科学技術、業務支援サービス業等の県庁所在地、また中核市として、産業・業務機能等多様な産業が集積していることが特徴となっている。

全体の事業所数は減少傾向にあり、減少している業種の方が多い。割合の多い業種では、製造業の減少が顕著であり、製造業の第 2 次産業が最も減少率が高い。一方で学術研究、専門サービス・技術業や医療・福祉関連の業種が増加している。特に医療・福祉関連は、平成 28 年と比較すると、131 事業所、11%の増加となっており、第 3 次産業の減少率の抑制の要因となっている。

(図2) 産業3区分別事業所の比率



(図3) 事業所数の推移



出典：令和3年経済センサス活動調査

(表1) 産業区分別事業所数・従業員数の推移

C - 1 産業別事業所数・従業者数の推移

					(単位：事業所・人)			
区 分					事業所数		従業者数	
					平成28年	令和3年	平成28年	令和3年
総数					11,367	11,230	116,437	119,247
第一次産業					24	54	217	556
農業，林業					23	51	209	533
漁業					1	3	8	23
第二次産業					1,626	1,593	20,918	20,624
鉱業，採石業，砂利採取業					-	1	-	-
建設業					1,035	1,045	6,430	6,288
製造業					591	547	14,488	14,336
第三次産業					9,717	9,583	95,302	98,067
電気・ガス・熱供給・水道業					11	15	324	778
情報通信業					127	133	1,785	1,701
運輸業，郵便業					181	180	4,927	4,672
卸売業，小売業					2,458	2,269	21,717	22,268
金融業，保険業					213	222	4,057	4,051
不動産業，物品賃貸業					833	815	3,554	2,950
学術研究，専門・技術サービス業					600	715	3,842	4,166
宿泊業，飲食サービス業					1,439	1,217	12,562	11,730
生活関連サービス業，娯楽業					1,044	989	5,701	4,867
教育，学習支援業					524	516	7,963	8,210
医療，福祉					1,129	1,260	19,121	21,403
複合サービス事業					70	67	739	655
サービス業(他に分類されないもの)					1,088	1,185	9,010	10,616

資料：総務省統計局「平成28年経済センサス-活動調査・令和3年経済センサス-活動調査」

注1) 国及び地方公共団体の事業所を除く事業所の数値である。

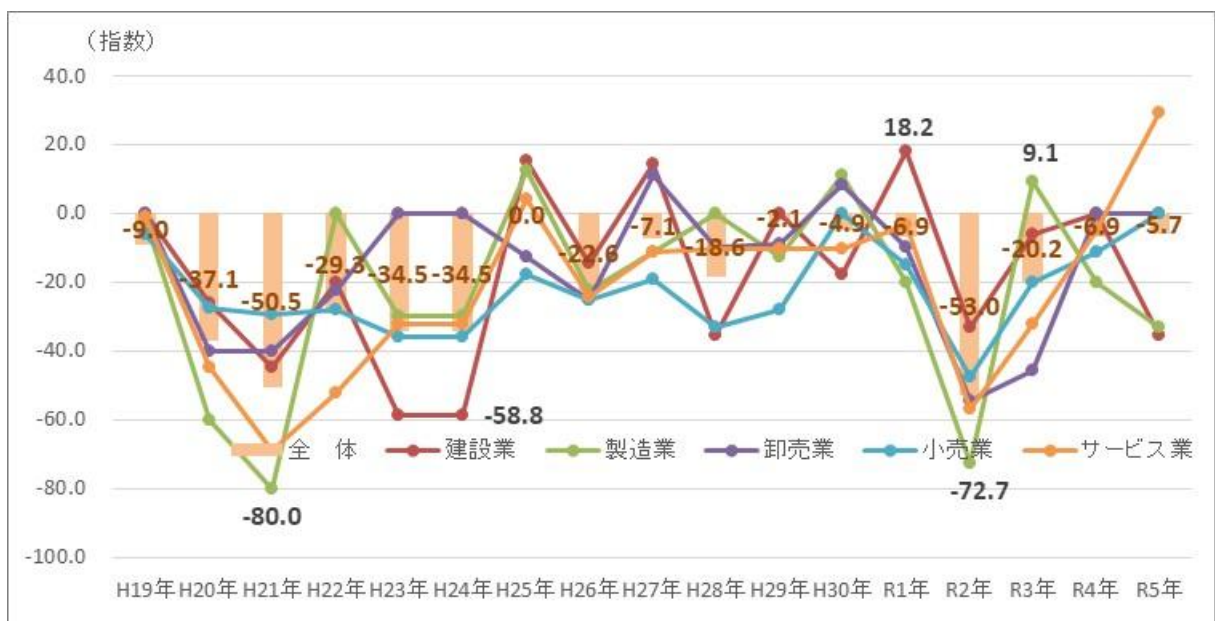
2) 調査期日は、各年6月1日。

出典：令和3年経済センサス活動調査

イ. 景況感

令和5年の景況感は、業種により大幅悪化と大幅改善が入り混じる2極化状況となっている。建設業・製造業は大幅悪化となっており、建設業では建材の価格上昇、製造業は原材料の高騰や石油価格の高止まり・賃金のアップなどの背景が原因である。サービス業は大幅改善しており、コロナ規制の緩和で人流が戻り、経済活動が活発化する中で事業機会が拡大していると思われる。

(図4) 大津市中小・小規模企業の景況感



出典：大津商工会議所「大津企業景況調査報告書」

ウ. 開業・廃業事業所数の推移

大津市は、開業・廃業率ともに全国比較・滋賀県比較で高い水準であることから、新陳代謝の激しい地域であるといえる。

(表2) 開業率・廃業率の比較

	新設事業所	廃業事業所	開業率	廃業率
全 国	1,251,010	1,470,284	4.7	5.6
滋 賀 県	12,950	14,820	4.7	5.3
大 津 市	3,978	3,399	6.8	5.9

出典：令和3年経済センサス基礎調査

【地域資源】

ア. 観光

日本一の広さを誇る琵琶湖に寄り添うように広がる大津市は、自然と歴史が調和した美しい水辺の風景の宝庫であり、琵琶湖が一望できる「びわ湖テラス」や世界最大級の長さを誇る「びわこ花噴水」等、風光明媚なスポットが数多く存在する。

天智天皇を御祭神とし、かるたの聖地として、アニメ『ちはやふる』の舞台となった「近江神宮」をはじめ、最澄によって創建された天台宗総本山・比叡山延暦寺、紫式部が源氏物語を執筆したといわれる石山寺、明智光秀の菩提寺である西教寺、松尾芭蕉の墓が建つ義仲寺等、歴史上の錚々たる人物に愛された街である。



びわ湖テラス



近江神宮



比叡山延暦寺



石山寺

観光入込客数は、令和元年までは右肩上がりとなり、12,903 千人にのぼったが、新型コロナウイルス感染症拡大により、令和 2 年には 41%減となる 7,563 千人まで落ち込んだ。令和 4 年からは増加に転じており、令和 5 年はコロナ禍前までには至っていないが、10,478 千人となっている。

イ. 大津百町

歴史上、大津市は、東海道や北国街道等が通る交通の要衝であった。港町でもあり、東海道五十三次・53 番目の宿場であった大津宿は、多くの人々で賑わっていた。元禄の時代、大津には百カ町があり、人口は 1 万 8 千人にのぼる大都市で、江戸時代に様々な物と人が行き交う大津の賑わい振りは「大津百町」と表現された。現在も、中心市街地でありながら、当時の街並みが所々に残っている。

ウ. 伝統行事

大津市には、山王総本宮・日吉大社の例祭として開催される「山王祭」(4 月)、近江一の宮・建部大社の「船幸祭」(8 月)、見事なからくりが見どころの一つとなっている天孫神社の祭礼「大津祭」(10 月)の季節を彩る「大津三大祭」がある。

その他にも、歴史や文化に裏付けられた祭や伝統行事が行われている。



山王祭



船幸祭



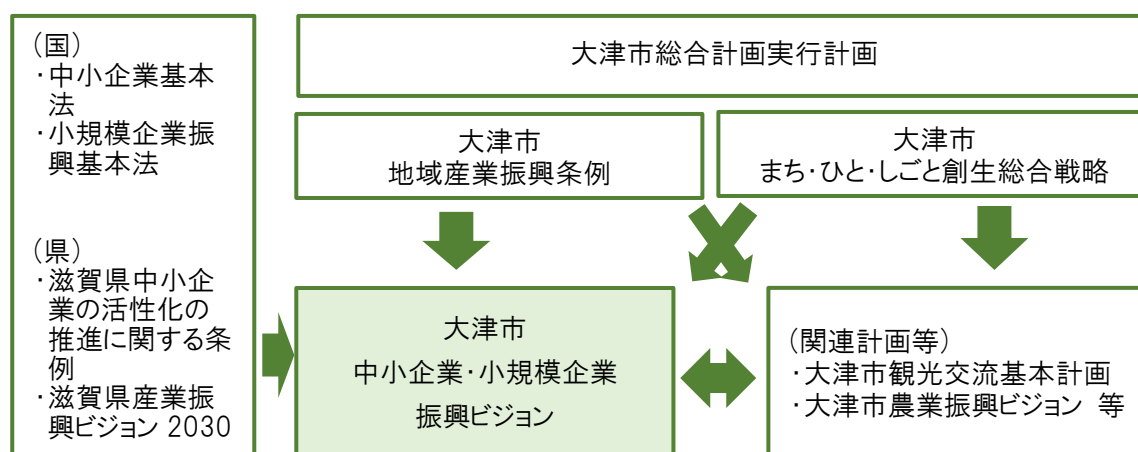
大津祭

【大津市中小企業・小規模企業振興ビジョン】

大津市では、地域産業の振興に関し、基本理念を定め、事業者・金融機関・教育機関・産業関係団体及び市民等の役割並びに市の責務を明らかにするとともに、地域産業の振興に関する施策の基本となる事項を定めることにより、地域産業の振興を総合的に推進し、もって地域経済の活性化および市民等の暮らしの豊かさの向上に資することを目的とし、「大津市地域産業振興条例」を令和3年12月に制定した。

本ビジョンは、この中でも重要としている事業者の事業活動の活性化について、市内事業所全体の99%を占める中小企業・小規模企業に焦点を合わせ、中小企業・小規模企業を振興するために策定し、振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進するものである。

(図6) 大津市中小企業・小規模企業振興ビジョンの位置づけ



出典：大津市中小企業・小規模企業振興ビジョン

②課題

ア. 経営基盤の強化

大津市が令和6年度に実施した事業者ヒアリングによると、小規模事業者は、「安定的な顧客」や「技術力・精度」、「品質」を自社の持つ強みとしている一方で、「資金力（資金効率）」や「営業力（販路開拓・広報）」「価格競争力」「人材の確保・育成」を弱みとしている。このため、これまで蓄積してきた自社の持つ強みを活かしつつ、弱みを克服して経営基盤を強化していく必要がある。

イ. 労働力不足

大津市の人口動向（図1）からみても、緩やかではあるが、人口減少に転じている。また、市内の事業者ヒアリングの結果から、「人材の確保・育成」が重要な課題の一つとなっている。

市内事業所の魅力を伝えることによる、新規学卒者やUIJターンを希望する学生・若者等の取込みと従業員等の離職回避につながる取組み行っていく必要がある。また、労働力不足を補うた

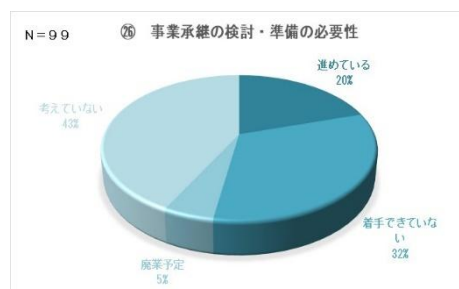
めに、業務効率化・IT活用・DX等による生産性の向上が課題である。

ウ．後継者の育成と起業・創業の促進

大津市は、開業率・廃業率ともに、全国や滋賀県と比較しても高い地域である（表2）。新陳代謝が激しい故に、事業所数の減少を抑えるためには、それぞれの対策が必要となる。

経営者の高齢化に伴い、事業承継が喫緊の課題となっている。市内事業者の32.0%が「着手できていない」、43.0%が「考えていない」と回答していることから、地域経済の持続的な発展のためにも、円滑な事業承継を支援していく必要がある。

（図7）事業承継（後継者）について



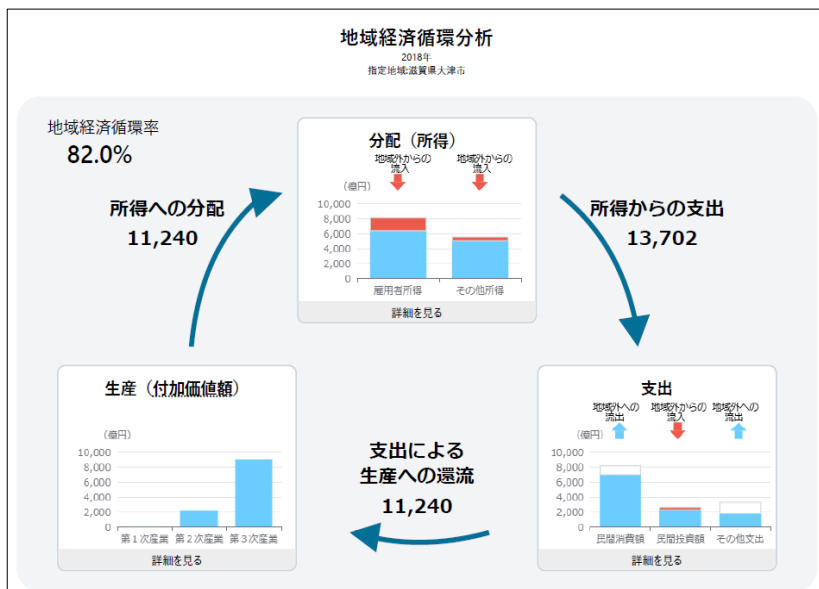
一方で、これまで全国的にも数少ない、人口増加地域であった特徴を活かして、開業率の維持・向上を図っていく必要がある。若者・女性・高齢者等誰もが挑戦しやすい環境づくりを行い、起業家の発掘から育成、地域への定着までをニーズに応じて支援していく必要がある。

出典：大津市事業者ヒアリング（令和6年）

エ．地域内消費の促進

地域内消費を促進させるための要素は、地域資金への流入促進、地域資金の流出防止、地域外収入の確保があげられる。しかし、大津市の地域経済循環率は82.0%と低く、消費の他地域に流出している状態のため、生産・製造・加工した商品・サービスの地域内消費、利用の促進を行う必要がある。

さらに、個者の生産性と付加価値を高め、地域の資源を活かした新たな価値を創出することにより、観光客の誘致をはじめとする地域外から資金を獲得する取組みを進め、地域の特性や地域資源を活用したビジネスの創出を通じて、交流人口を誘引し、市外の住民に大津市内での消費を促す必要がある。



出典：RESAS 地域経済循環分析

(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

私たち経営指導員は、経営改善のためのアドバイザーではなく、小規模事業者とともに成長するパートナーとしての役割が求められている。時代が変化するスピードは加速しており、商工会議所に対する事業者ニーズや、事業者に対する消費者ニーズも細分化され、より複雑化している。このような1年先2年先も見えない時代において、「10年程度の期間を見据えて」を考えた時、今までのような「柔軟に変化に対応すること」だけでなく、「普遍的であること」を加える必要があると考える。普遍的であることとは、時間や状況に関係なく、基本的な価値や原則が変わらないことを言う。経営支援において「普遍的であること」として、私たちが目指すビジョンは、従来からある金融、税務、労務の経営改善指導や国県市の補助金施策の活用、事業計画書の策定支援などを枝葉の支援とした時、これを支える幹となる「経営力再構築伴走支援」を身に付けることだと考える。この支援の手法は「経営者との対話と傾聴を通じて、事業者が抱える本質的な課題に自身が気づくよう促し、内発的な動機づけにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至る」というものである。この先10年において、補助金や助成金等の施策が減ったとしても、事業者から必要とされる商工会議所であるために、団体としての経営支援能力と指導員個々の支援能力を向上させる。

②「大津市総合計画実行計画」との連動制・整合性

大津市が策定している「大津市中小企業・小規模企業振興ビジョン」は、「大津市地域産業振興条例」の中でも重要としている、事業活動の活性化について、中小企業・小規模企業に焦点を合わせ策定し、振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進するものであり、本計画はこれと連動して策定している。「大津市中小企業・小規模企業振興ビジョン」は「大津市総合計画実行計画」に連動していることから、本計画についても、「大津市総合計画実行計画」と連動性・整合性は取れているものである。

③商工会議所としての役割

大津商工会議所（以下、当所）は、中期計画（令和4年度～令和7年度）を策定している。

【理念】

信頼され、役に立つ商工会議所 ～企業・地域・組織の活性化を目指して～

【基本方針】

1. 企業よし ～事業所のために～
2. 地域よし ～地域全体のために～
3. 組織よし ～組織活性化のために～

【基本指針（取組むテーマ）】

- ・経営者に寄り添った地域企業の成長支援
- ・事業者が成果を出しやすい活力ある地域づくり
- ・会員や職員が当事者となり積極的に参加する商工会議所の組織づくり

本計画は、従前の理念を達成すること、滋賀県や大津市の施策に対応することを目的に策定したものである。

地域経済を支える小規模事業者は、様々な問題・課題を抱えている状況である。こうした小規模事業者に対して当所では、中期計画に基づき、これまで以上にきめ細かな伴走型支援を実施していく。対話と傾聴による「経営分析」で小規模事業者が抱える課題を迅速に把握し、「事業計画策定支援」、「課題解決手法の提案」で創意工夫と自助努力をできる体制を構築し、『自走化』に向けたフォローアップの実施」で持続的成長につなげていく。商工会議所として、これらをワンストップで取組むことで、自ら持続的に発展していくことのできる、意識の高い事業所をより多く作り、地域全体の発展につなげることが、当所の役割である。

また、支援を行う過程で把握した、小規模事業者や地域の課題・ニーズを行政や関係機関と共有し、施策に反映できるよう連携をさらに強化し、「小規模事業者の発展」と「地域の振興」に寄与していく。

（３）経営発達支援事業の目標

以上の地域の現状・課題や、「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえたうえで、経営発達支援計画の目標および達成のための目標を以下のとおり設定する。

①持続的発展のための経営基盤強化（課題ア．イ．ウ．）

小規模事業者が、経営基盤の脆弱さや経営資源確保の困難性等の問題を克服し、自立した活力ある企業として維持・発展することで、厳しい環境変化を乗り越えるための、経営基盤の強化につながる様々な活動を、経営者の「自走化」につながるよう積極的に支援する。

ア．デジタル化の推進

情報提供やデジタル化に対する啓発を行いながら、小規模事業者の「人手不足」、「労働生産性向上」等の経営課題に対応するために、問題意識の醸成から、AI の利活用を含めた DX の導入支援を行う。

支援計画の認定期間（３年間）目標：

KGI：売上高営業利益率２％増加

KPI：販路拡大に資するデジタル化支援１５件

設定した理由：利益はデジタル投資の費用対効果を示す。一例としてLINEは日本国内で９０％以上の圧倒的な普及率を誇るコミュニケーションツールであり、BtoB・BtoC、また業種業態を問わず公式アカウント導入することで、業務効率化・生産性向上に寄与する。

イ．販路開拓の強化

インターネットやスマートフォンの普及で、EC サイトや SNS を活用したオンライン販売が拡大し、小規模事業者でも容易に販路開拓に取り組むことができるようになっている。一方で、小規模事業者の多くはオンライン販売の経験やノウハウが不足しており、EC サイトの構築や運営、デジ

タルマーケティングなどの知識やスキルが不足している。

販路開拓に取り組む小規模事業者のために、展示会出展や DX を活用した販売戦略、多角的な支援を実施する。展示会出展については、当日の出展支援だけではなく事前事後の支援を行い、一気通貫の経営支援にて、事業者の得られる効果を最大限に高める。

支援計画の認定期間（３年間）目標：

KGI：売上高５％増

KPI：展示会参加者数１８者、商談件数７件

設定した理由：売上の KGI は展示会出展効果を測るためである。KPI は成果（売上）に因果接続するプロセス管理を可能にするためである。

ウ．事業承継支援の強化

円滑な事業承継の促進に向けて、情報提供や啓発を行いながら、事業承継を希望する小規模事業者と経営資源を引継ぐ意欲のある経営者（小規模事業者）とのマッチング支援や、後継者育成、事業承継対策に関する研修会等を滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して行う。

支援計画の認定期間（３年間）目標：

KGI：承継完了６件

KPI：事業承継計画策定１５者

設定した理由：KGI の完了件数は実効性の最終指標である。KPI の事業承継計画策定件数は、特に親族内承継において重要であり、事業承継・引継ぎ支援センターとの連携状況を測定できるためである。

エ．新事業展開の推進

市内小規模事業者がこれまで培ってきた技術や製品・商品、サービスの価値を高めつつ、社会情勢やニーズを敏感に把握することで新たな分野への挑戦をするための支援を図っていく。

支援計画の認定期間（３年間）目標：

KGI：新事業進出事業者３者

KPI：経営革新計画策定事業者６者

設定した理由：企業の成長・拡大には新規事業への挑戦が不可欠である。KPI の経営革新計画は既存事業の向上を図る新事業活動計画であり、新事業進出のプロセスを明確にできるためである。

②起業・創業の促進（課題ウ．）

起業家の発掘から、育成、地域への定着までを、创业者のニーズに応じて伴走支援していく。

ア．創業環境の整備

定期的な創業セミナーの実施により、创业者の発掘・育成を行う。また、「特定創業支援事業」の推進や、创业者に対する個別のハンズオン支援を強化することで、創業を目指す方々が安心して事業実施を実現できる環境を創出する。

支援計画の認定期間（３年間）目標：

KGI：創業件数３０件

KPI：創業計画事業者６０者、創業融資・補助金採択１５者

設定した理由：KGIは創業の量を示す成果目標である。KPIは「創業計画→資金調達→伴走支援」の創業プロセスを定量化し、ボトルネックを特定して改善できるようにするためである。

③地域内消費の促進と地域特性や資源を活かしたビジネスの育成（課題エ.）

市内での消費喚起や観光消費の拡大を図ることで地域の賑いの創出、地域内消費の促進に取り組む。それにより、地域経済を活性化させるとともに、地域の特性や資源を活かしたビジネスによる大津市内の企業の発展と活力向上を推進する。

ア. 市内消費の喚起

地域の顧客ニーズや消費の需要に応え、地域社会に密着した商品・サービスの提供により、市内全体の活性化を図ることで、市内消費を喚起し、地域経済循環率を高める。そのためにも、市内の小規模事業者が、魅力ある商品・サービスを開発・提供できる支援を実施する。

支援計画の認定期間（３年間）目標：

KGI：当所認定地域ブランド市内認知度２０％向上（R10年度末時点認知度５０％）

KPI：市内広報紙掲載年１回、インスタグラム投稿年間９０回投稿

設定した理由：KGIは「大津百町百福物語」というブランド価値を測るために設定する。KPIはブランド価値が伝わる機会を増やすことが、認知拡大につながるためである。

イ. 観光振興による消費喚起

国内外の観光客に“えらばれるびわ湖大津”を目指し、大津市の資源を活用した商品・サービスの高付加価値化支援や企業が活動しやすい環境整備を推進する。関係人口を増やし観光消費を拡大することによる地域内の消費を促進する。

支援計画の認定期間（３年間）目標：

KGI：観光消費額１１％増（R10年度末時点観光消費額２,０８９億円）

KPI：観光消費を拡大する当所主催イベント実施２回、アンケート回収数３００件

設定した理由：観光消費額はイベント開催による波及効果の核心指標である。湖上交通の高付加価値化、広域誘客、市内周遊促進を目的としたイベントを開催し、来場者アンケートによるニーズ把握・分析を行って関係事業者へフィードバックすることで、観光客の消費増加の環境整備につなげるためである。

④小規模事業者への支援能力を向上させるための外部機関等との連携と、内部支援体制の強化（課題ア～エ）

外部機関との連携として、「大津市中小企業小規模企業振興ビジョン」を掲げる大津市や、日本政策金融公庫、滋賀県事業承継・引継ぎセンター、滋賀県商工会議所連合会等との連携をこれまで以上に強化するとともに、内部の支援体制の見直し改善に取り組む。

2. 経営発達支援計画の実施期間、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 持続的発展のための経営基盤強化

持続的発展に向けた意欲の高い小規模事業者の発掘・育成が重要と考えることから、補助金、融資等で相談を受ける事業者に対し、対話を重ねることによる「経営力再構築伴走支援」を行うことで、事業所の課題や問題点を正確に認識していただく。これまでは、各事業所が「課題である」と考えていることについて漠然と取組んでいたため、持続的発展につながる経営基盤強化となっていたかが不明瞭であり、事業所の意識やモチベーションの向上になっていなかった。“真の課題”を理解いただくことで、問題意識が高まり、持続的・自発的な経営基盤強化につなげていく。

それぞれの“真の課題”に対しては、継続的なアプローチとフォローアップ、セミナー・個別相談における専門家派遣を活用し、事業所の状況に応じた戦略の策定から戦術への落とし込みを行い、伴走型支援を実施していく。また、「事業計画策定セミナー」を年に1回開催し、既存の小規模事業者には外部環境や自社の強みを振り返っていただく。意欲の高い事業所には、経営革新計画の策定をいただく等、時代の流れや顧客ニーズの変化に応じた、新たな分野への挑戦につなげていただけるよう伴走型支援を行っていく。

② 起業・創業の促進

当所では、年に1回の「創業塾」の開催と、2ヵ月に1回の「創業サポートセミナー」にて創業者の支援を行っている。引き続き同様のセミナーを開催し、創業者の発掘・育成を行っていく。創業への意欲を高めてもらうことで、創業者数を増加させることに加え、事業計画の重要性を認識していただくことで、開業がゴールになるのではなく、将来における事業の発展・定着につなげていただく。

③ 地域内消費の促進と地域特性や資源を活かしたビジネスの育成

大津市は京都や大阪といった大都市に近く、消費が域外へ流出しやすい地理的環境である。市内の消費を喚起するため、自治体と連携して住民ニーズの把握に努め、地域事業所がニーズにあった商品・サービスを十分に提供できるよう、経営計画策定支援や販路拡大支援を実施する。

また大津市は、地域にある魅力的な観光資源や地域資源を観光消費額の増加に十分に結び付けられていない。現在実施している観光資源を活用した観光振興事業の強化に加え、このためにも、地域特性や資源を活かしたビジネスの育成は必須であり、それにつながる伴走型支援を実施していく。

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】

① 大津市と連携した事業者へのヒアリング調査

これまで、独自に大津企業景況調査を実施・公表を行ってきたが、R5 年度年度をもって終了した。FAX 等の回答収集より実際に訪問調査を行う方が生きたデータを得られるため R6 年度からは大津市と連携し市内事業所を訪問し景況等のヒアリングを行っている。

② 社会情勢が大きく変化した際に行う調査

感染症の流行や物価高騰など社会情勢が大きく変化した際には、その都度調査を実施している。

③ 国が提供する RESAS の活用

経済産業省が提供する RESAS を活用し、業種や課題に応じて個別の指導を行っている。

【課題】

事業所の業況や経営課題を収集しているが、事業者の経営支援には十分に活用できていないといえない。

(2) 目標

項目	公表方法	現状	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
① 大津市と連携した事業者へのヒアリング調査	事務所にて常時閲覧	15 者	15 者	15 者	15 者
② 社会情勢が大きく変化した際に行う調査	事務所にて常時閲覧		適宜調査	適宜調査	適宜調査

(3) 事業内容

①大津市と連携した事業者へのヒアリング調査

調査対象	管内事業者
調査の目的	小規模事業者が地域の経済動向を把握し、自らの経営発達の材料にするため。また、事業者の求める支援を把握し、これに合致した経営支援、情報発信、事業の見直し、組み立てを行うため。
調査の手法	管内企業に経営指導員が訪問面接し、聞き取りを行う。
調査の項目	管内の景況感、事業所数や従業員数の推移、管内事業者が共通して抱える経営課題や今後取り組みたい経営戦略などの項目について調査する。
調査結果の活用	①管内小規模事業者に対する地域経済環境把握への活用 ②事業者の既存事業見直しや新事業計画策定支援に活用 ③当所が実施する各種セミナー等の事業に活用

② 社会情勢が大きく変化した際に行う調査

調査対象	管内事業者
調査の目的	感染症の流行や物価高騰等、小規模事業者の経営に影響が懸念される問題について、その都度アンケート調査を行い経営支援に役立てる。
調査の手法	調査票をメール等で依頼し回答フォームにより回収する。
調査の項目	その都度アンケート調査内容を検討する。
調査結果の活用	集計したデータを経営指導員や分析し経営支援に役立てる。

③ 国が提供する RESAS の活用

事業対象	管内事業者
事業目的	人口動態の把握や産業構造の分析を行い個々の事業所の支援に役立てる。
事業活用	①各事業者が販路・商圈イメージを検討する基礎資料とする。 ②事業者の商圈や事業領域の検討ができるような資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

多くの小規模事業者は、長年の経験と勘から需要予測を行う傾向にあり、実際のニーズとのミスマッチから思うような利益に繋がらないケースが少なくない。事業者の思いに任せてマーケットの下調べ無しに商品販売提供を進めてしまう場面が多々見られる。

そのため当所伴走支援先である飲食・サービス業者を対象に、各事業者の顧客に向けたアンケート調査を実施している。

【課題】

小規模事業者にとって、新商品・新サービスの提供や販路開拓を行う際、多様化する消費者ニーズを捉え、どのようなターゲットに商品・サービスを提供していくかが課題であり、アンケート結果はニーズ把握を行う上で高評価であり、各事業者のモチベーションの向上につながったと考えられる。また、自社で課題と考えていた内容とアンケート結果が一致していた部分も多くあり、事業者自身が十分に納得した上で、スピーディに課題解決に取り組むことができた。一方、顧客と一対一での接客となる事業者が多く、来客対応の様子や、専門家による顧客へのヒアリングができなかった。

今後は、物産展や展示会等の会場において、バイヤー・消費者等から情報を吸い上げ、事業者に提供できる仕組み作りが必要と考える。また、これまで以上に情報収集に力を入れ、「経営状況の分析」「事業計画策定」「創業支援」などにおける販路拡大等の情報として利用できるよう取り組み

が必要である。

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度
商品・サービスに関するヒアリング 調査の実施事業者数	—	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

①バイヤー・消費者からのニーズ調査

◇調査対象 : 国内バイヤー・一般消費者

◇調査方法 : 物産展や展示会等の会場において、出展事業者の商品・サービスに関する調査を実施。調査場所として想定するのは、FOOD STYLE JAPAN・東京ギフトショー等。

調査シートの内容は事前に事業者へヒアリングを行い、事業者と経営指導員が共同で作成する。出展事業者および経営指導員が対面で調査を実施する。

◇調査回数 : 年 1 回

◇調査項目 : サービス・価格・デザイン・機能性・トレンド等

◇分析手法 : 経営指導員等が専門家と連携して分析、当該事業者へフィードバックを行うことで、事業計画に反映する。

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〕

これまで、経営分析に関しては、小規模事業者経営改善資金（マル経）推薦等の金融支援や、経営革新計画、各種補助金の申請、または事業所からの自発的な要請があった場合のみに行っている。小規模事業者は、経験や長年の感覚で経営を行っていることが多く、財務諸表の把握や経営課題の認識が低い。このため、本質的な経営課題の抽出につながる経営分析をできておらず、誤った戦術を取っていることも多い。

〔経営指導員等〕

当所における経営状況の分析は、マル経融資推薦時に決算書の内容から行う財務分析や、各種補助金の申請支援時に実施するSWOT 分析等、単発のものが多くを占め、継続した経営分析に取り組めていない。

【課題】

経営指導員等が財務状況や自社の強み・弱みなどの非財務状況の現状などの簡易分析に加え、専門家と連携したヒアリングや「ローカルベンチマーク」・「TOAS」などを活用しながら、対話と傾聴を通じた本質的な経営課題抽出による、事業の状況に応じた高度・専門的な経営状況等の分

析をする必要がある。

※TOASとは、全国393商工会議所で導入されている商工会議所のための基幹システム。事業所管理・経営カルテ管理・金融相談支援・経理と幅広く対応が可能。新機能として生成AIの活用・財務データの自動仕訳・分析、支援情報の蓄積・分析・共有等が可能になった。

(2) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度
経営分析事業者数	117者	120者	120者	120者

※現行は、前述のとおり、表面的・単発的な経営分析支援となっていることから、経営分析の本来の目的に合致する分析が可能な支援体制を構築していく。

(3) 事業内容

以下の事業所に対し、対話と傾聴を用いて、事業者の想いや考えを引き出すことで、経営分析の本来の目的を達成していただく。

ア．補助金申請者・経営革新計画策定者からの発掘

持続化補助金等の各種補助金申請者や経営革新計画策定者等、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を行ったうえで、活用を促す。

イ．融資申込者からの発掘

マル経融資や県制度融資等、決算書を徴求することができる融資申込者に対し、金融支援に必要な分析だけでなく、自社についてより深く把握していただき、持続的な発展に役立てていただく。

そのうえで、対象事業者からのヒアリングや提供された資料を基に、経営指導員等が「ローカルベンチマーク」・「TOAS」等の分析ツールを活用して行う。これにより、支援内容の平準化が可能となる。

◇対象者：経営分析を必要とする、管内の意欲的な事業者

◇分析項目：・財務分析（定量分析）

収益性、安全性、生産性、成長性等

・SWOT分析（定性分析）

内部環境＝商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織

技術・ノウハウ等の知的財産、デジタル化・IT活用の状況等

外部環境＝商圏内の人口・人流、競合、業界動向等

◇分析手法：「ローカルベンチマーク」や「TOAS」等を活用し経営指導員等が行う。

専門性の高い分析については、専門家派遣等を活用しながら実施する。

(4) 分析結果の活用

経営分析の結果は、経営指導員等が事業所に説明することでフィードバックし、事業計画の策定等につなげていく。経営分析により経営における“真の課題”が顕在化した際は、専門家との連携も

図りながら、相談実施時に分析結果を活用した経営改善提案を行っていく。

また、分析結果は、事業者毎にデータベース化し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し、人事異動などで担当者が代わってもスムーズな支援が継続できる体制を整える。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

補助金申請や融資相談に付随した限定的な支援が中心であり、経営全体を見据えた総合的な計画策定の支援は十分に行われていない。経営環境が常に変化する中で、本来は数値を用いたシミュレーションやリスク対応を含めた中長期的な事業計画が不可欠であるが、事業者にとっては目先の業務の優先順位が高く、計画策定の必要性は重視されない傾向にある。さらに、DXの導入・推進が競争力強化の上で不可欠であるにもかかわらず、小規模事業者には依然として消極的な姿勢がみられる。

【課題】

小規模事業者の事業計画策定に対する意識は依然として低く、経営指導員によるプッシュ型の支援機会を増やす必要がある。さらに、成果が出るまでには継続的な支援が不可欠であるため、経営指導員の支援時間を確保する観点から、他業務の効率化や支援体制の再構築が課題となっている。また、競争力強化に欠かせないDX導入や事業承継計画の策定などの潜在的ニーズへの対応も十分とは言えず、これらの掘り起こしを強化していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「傾聴と対話」を通じて経営指導員と相談事業者との信頼関係を築き、経営課題を共有することに努める。また、補助金申請を行う事業者に対しては、補助金の意図を理解してもらうことで、今後の持続的な経営・発展を見据えた本質的な経営・事業計画の策定を支援する。

支援にあたっては、短期的な補助金対応にとどまらず、中長期的な経営戦略やリスク対応を含めた総合的な事業計画の策定を目指す。さらに、研修や個別相談を通じて事業者の意識改革を促し、計画策定を「補助金獲得のため」ではなく「持続的経営のため」と捉え直すことが重要である。特にDX推進については、業務効率化や販路拡大につながる具体的事例や専門家と連携し、事業計画に組み込むことを重視する。

(3) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①事業計画策定事業者数	49者	50者	50者	50者
事業計画策定セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回
DX推進セミナー開催回数	3回	3回	3回	3回
②創業計画策定事業者数	18者	20者	20者	20者
創業塾・創業サポートセミナー開催回数	4回	4回	4回	4回
③事業承継計画策定事業者数	3者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

目的	地域内の小規模事業者が、自社の経営課題や市場環境の変化を正しく把握し、持続的な成長を実現するための具体的な事業計画を策定できるよう支援する。特に物価高騰・人手不足といった経営環境の変化に対応し、金融機関・行政施策の活用やデジタル化を含めた経営改善の実行性を高めることを目的とする。
支援対象	・ 経営課題を抱えつつも計画的な改善に踏み出せていない小規模事業者 ・ DXやIT導入に関心があるが、具体的な進め方が分からない事業者 ・ 金融機関から事業計画の提出を求められているが作成に不安を感じている事業者
掘り起こし	セミナー参加者からの個別相談、補助金申請支援者へのフォローアップを通じ、対象事業者の掘り起こしを行う。
支援の方法	①事業計画策定セミナー 事業者が自社の現状を整理し、将来の方向性を見据えた事業計画策定に結び付ける。経営戦略の立て方、資金計画やリスク対応の考え方、補助金や融資に活用できる計画書のポイントなどを学び、合わせて個別相談会を実施する。 ②DX推進セミナー 中小事業者がデジタル技術を活用し、業務効率化や販路拡大、生産性向上を実現するための基本を学ぶ。DX推進の身近な事例を紹介し、自社に取り入れられる具体的な方法を考え計画策定につなげる。専門家の解説に加え、継続的なヒアリング、伴走支援を実施することで、自社のDX推進の第一歩を踏み出すことを目指す。

②創業計画策定支援

目的	創業希望者が事業の方向性を明確化し、持続可能で実現可能な事業計画を策定することで、円滑な創業とその後の安定経営を実現する。
支援対象	これから創業を目指す者、創業間もない者、第二創業（事業承継・新分野進出）を検討する者
掘り起こし	・ 当所が実施する「創業塾」「創業サポートセミナー」の受講者 ・ 各創業補助金申請を目指す者
支援の方法	①創業塾 これから起業する者が事業を円滑に立ち上げ、成功させるための知識とスキルを体系的に学ぶことを目的に実施。実現可能性の高い事業計画の策定を支援することに重点を置き、起業に不可欠な事業計画の立て方、資金調達、マーケティング、財務・税務、人材育成といった知識の習得を目指す。

	②創業サポートセミナー 産業競争力強化法に基づく「経営」「財務」「販路開拓」「人材育成」の4つの側面を広範に捉え、創業者が事業を成功させるための総合的な力を養うことを目的とする。これらの分野を実践的に学ぶための「入口」と位置付ける。 ①②を通じ、創業者の掘り起こしを行い、経営指導員は大津市ビジネス支援室および専門家と連携し、実現可能性の高い事業計画策定を支援する。
--	--

③事業承継計画策定支援

目的	会社の経営を次世代に円滑に引き継ぎ、事業の永続的な発展と企業価値の向上を図ることを目的とした事業承継計画策定を支援する。
支援対象	事業承継を検討している事業者（代表者・後継者）
掘り起こし	経営状況分析において事業承継の検討状況のヒアリングを行い、検討中の事業者には、事業承継計画の策定を支援する。
支援の方法	巡回・窓口相談を通じて事業承継への関心を高める。その上で、滋賀県事業承継・引継ぎ支援センター、事業承継の専門家（弁護士、税理士、中小企業診断士など）と連携し、課題の洗い出しを行う。専門家の持つ多様な知見を活用し、後継者育成、自社株式の承継、事業用資産の評価、関係者の合意形成といった多岐にわたる課題を整理し、事業承継計画策定に結びつける。

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】

各種補助金に関わる事業計画策定、経営革新計画策定、創業計画策定ともに、事業の進捗確認を行っているが、事業者からの申し出がない限り、具体的なフォローアップはできていないケースが大半である。特にセミナー開催後に計画策定したものについては、フォローアップできているが、個者支援により策定したものについては、実施時の支援が不十分といえる。

【課題】

事業計画の進捗状況を確認し、財務・組織・事業・広告宣伝等様々な領域における事業者ニーズに寄り添った支援を行い、策定した事業計画が完遂されるためのフォローアップが必要。また、外部環境に大きな変化があった場合の事業計画の修正を含めた支援が必要。

（2）支援に対する考え方

「6.事業計画策定支援に関すること」により経営計画策定を行った事業者に対し、経営指導員等が、電話や巡回訪問等で定期的に事業者と接触し、策定した事業計画の進捗状況を確認する。事業者とのコミュニケーションを図りながら、伴走型支援による事業計画のフォローアップ支援を行う

ことで、事業計画の再認識と計画実行による売上や利益率向上の成果につなげる。

限られた人的資源を有効に活用するための選択と集中（支援を望む人へ対する支援）を意識したフォローアップを実施する。

（３）目標

①事業計画策定者向け

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	41者	50者	50者	50者
頻度（延べ回数）	237回	240回	240回	240回
売上増加事業者数	11者	12者	12者	12者

②創業計画策定者向け

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	18者	20者	20者	20者
頻度（延べ回数）	54回	60回	60回	60回
創業1年後の黒字事業者数	11者	12者	12者	12者

※経営分析、経営計画策定支援と同様、現行は、前述のとおり、表面的・単発的なフォローアップとなっていることから、事業の継続的な発展、売上・利益の増加が可能な支援体制を構築していく。

③事業承継計画策定者向け

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	-	5者	5者	5者
頻度（延べ回数）	-	10回	10回	10回

（４）事業内容

①事業計画策定者向けの支援

事業計画策定後、定期的に訪問し、外部環境への対応を踏まえた進捗状況の確認、予定と実行の乖離への対応等へのフォローアップを徹底する。経営環境の変化等により新たな課題が発生した場合は再度計画の修正を行う。その頻度については、事業計画策定50者のうち、5者は毎月1回、45者は四半期に一度とする。

事業所のライフサイクルにより、フォローアップの手法は異なるので、その課題に対し、適切なアプローチを行うことで事業者の「自走化」による成長を促す。

ア．成長期

・事業計画策定で顕在化した、販売・営業力強化、資金調達、新製品・新サービス開発、プロモーション戦略等の重要な経営課題に対し、持続化補助金をはじめとする各種補助金の活用促進や、専門家等と連携した個別の伴走型支援を実施する。

・策定した事業計画に対して、事業者が主体となり、PDCA サイクルを回していただき、必要に応じて事業計画の見直しを行う。

イ．成熟期～停滞・衰退期

・さらなる発展のために、経営革新計画やものづくり補助金に採択された事業所に対し、円滑な事業実施のために必要な専門家派遣等のフォローアップや金融支援を行う。

・再生支援や事業承継支援が必要な事業所には、滋賀県中小企業活性化協議会、滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターの関係機関の他、金融機関とも連携をしながら、円滑な事業実施につなげていく。

②創業計画策定者向け支援

創業計画策定者は、事業計画策定事業者以上に経営資源が限られており、持続的発展のための計画実行が困難である。そのため、創業計画策定者に対しては、創業 1 年後の黒字化を目指し、以下の支援を実施していく。

・現状を把握し、課題を見つけたうえで、解決策と一緒に検討する。また、必要に応じて、事業計画の修正を行う。

・事業開始後の資金需要を確認し、借入が必要な場合は、金融機関と連携を図って、円滑な資金調達を支援する。

・大津市の創業促進補助金や持続化補助金を活用した新規顧客開拓や販売促進の支援を行う。

③事業承継計画策定者向け支援

滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して策定した事業承継計画のフォローアップを行う。事業承継は 10 年かかるともいわれており、事業承継計画も長期計画になることが多い。計画通りに承継が進んでいるかどうかの進捗確認を半期毎に行い、軌道修正が必要な場合は対応する。

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】

当所では、販路開拓事業として県内だけにとどまらず、食を中心とした「FOOD STYLE Kansai」への展示商談会への出展支援を実施している。こうした支援だけでなく、出展事業者には専門家および経営指導員の販路拡大への支援を行い、一定の事業者に新たな販路拡大の効果が出てきている。

【課題】

展示商談会では、出展者にとって一過性のイベント事業で終わるケースがあり、継続して出店を行い成約に繋げる必要があるとともに、新たな出展希望者への出展機会の提供が必要である。

(2) 支援に対する考え方

経営資源の乏しい小規模事業者が、独自で実施することが困難な取組みに対して大津商工会議所が補助金を活用して支援を行っていく。

特に販路開拓の意欲は高いが、ノウハウが乏しい、発信力が弱い、商談会等へ出展するほどの人員と資金を有していない小規模事業者を中心に支援する。

事業者が新たな需要を獲得できるよう、ノウハウを蓄積させ、将来的には自主的に販路開拓に取り組めるよう指導していく。

(3) 目標

項目	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①展示会参加事業者数	5 者	6 者	6 者	6 者
商談件数/者	1 件	2 件	2 件	3 件

(4) 事業内容

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事前に個別支援。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。

[想定する展示会] ※事業者へのアンケートを実施して最適な展示会への出展を想定

①FOOD STYLE Kansai

◇概要 : 「日本中の食を全国へもっと！世界の食を日本にもっと」をコンセプトに、関西最大級の食をテーマにした展示会

◇来場者数：2024 年度来場者数＝23,789 名

◇対象 : 新たな販路開拓に意欲的に取り組む管内小規模事業者

②東京ギフトショー

◇概要 : 日本最大級の総合展示会

◇来場者数：221,478 名（3 日間合計、2024 年実績）

◇対象 : 新たな販路開拓に意欲的に取り組む管内小規模事業者

③国内で実施される物産展

◇概要 : 日本国内で実施される最大級の物産展

◇対象 : 新たな販路開拓に意欲的に取り組む管内小規模事業者

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】 法定経営指導員が計画の進捗管理を行い、年度ごとに外部有識者等へ実施報告し、評価・検証を行ってきた。

【課題】

事業実施状況の評価・検証・公表が不十分な状態であり、計画の見直しまで至っていない。今後は法定経営指導員を中心に事業の進捗管理を徹底し、「経営発達外部評価委員会」における事業評価、事業の見直し等の助言により PDCA サイクルを回しながら事業を改善していくことが課題である。

(2) 事業内容

○外部有識者（経営コンサルタント等）、日本政策金融公庫等をメンバーとする「経営発達外部評価委員会」を年2回開催し、経営発達支援事業におけるすべての項目の進捗状況等について段階的に評価を行い、次年度への改善対応を図る。

○評価委員会の検証結果について、所内役員会議に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に掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にする。

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が年2回開催する経営指導員研修会や、中小企業大学校等の研修会、日本商工会議所、滋賀県等が開催する研修会（web研修を含む）に経営指導員等が参加し、スキルアップを図っている。さらに、当所が主催する事業者向けの各種セミナーにも積極的に参加し、事業者に向けての専門家派遣や、専門家による個別相談会の際には同席することで、小規模事業者の課題解決に向けた支援スキルを習得し、経営指導員等の資質向上を図り、支援能力の強化に努めている。

【課題】

上記のとおり経営指導員等の資質向上等には努めているものの、経験年数や得意分野の違いにより、支援の質や量に個人差が生じている。その個人差を解消すべく、経営指導員のみならず一般職員も含めた上で、研修会への参加やOJTによる支援ノウハウの指導等を通して支援能力を向上させなければならない。現状では、各々の知識が平準化するまでに至っておらず、組織全体としての支援能力のレベルアップが課題である。また、DXに向けた相談・指導能力は、経営指導員及び一般職員ともに十分では無いことから、こちらにおいても組織全体としての底上げが課題である。

(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における一層の向上のため、滋

賀県商工会議所連合会や中小企業大学校、日本商工会議所が主催するセミナー等を計画的に受講させる。

また、必要である内容の研修であれば、滋賀県や中小企業基盤整備機構が実施する研修会にも積極的に受講させる。

【事業計画策定セミナー】 伴走支援におけるスキルアップを図るため、当所が事業者向けに実施する「事業計画策定セミナー」を積極的に受講する。

【DX推進に向けたセミナー】 喫緊の課題である管内小規模事業者の「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、AI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、「DX推進」の取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーへ積極的に参加する。

②OJTによる資質向上

経営指導員等が支援経験の豊富な専門家とチームとなり、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施することにより、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

中小企業相談所会議を毎月1回開催し（必要に応じてその都度開催）、研修会等へ出席した経営指導員等が研修内容を解説、また、専門家派遣等で取得した支援スキル等を報告し、意見交換等を行うことで組織全体の支援能力の向上を図る。

④データベース化

経営指導員等が経営支援基幹支援システム（TOAS）上に事業者の基本情報や支援内容等を適時・適切に入力を行い、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、担当の経営指導員等の不在時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。

1 1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

〔現状〕

・他の支援機関や日本政策金融公庫大津支店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おり、得た情報をすべての経営指導員等に共有することができていない。

（2）事業内容

①日本政策金融公庫大津支店主催の経営改善貸付推薦団体連絡協議会への出席（年1回）

・日本政策金融公庫大津支店とその管轄地である大津市、草津市、栗東市、守山市、野洲市、湖南市、

甲賀市、高島市にある7商工会、3商工会議所で構成される会議で、経営支援担当者がマル経資金の斡旋に関してより効果的な支援方法を習得することを目的に、各機関からの事例発表や公庫による融資制度活用方法を共有する。各地域の経済状況も得ることができ、当会管内とのギャップを把握することができる。公庫と各機関が効果的な支援方法や地域状況を共有することで、小規模事業者に対する金融支援スキルの向上を図る。

②関係団体との情報交換会の開催（年3～4回）

・中小企業振興に係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、当所のほか、近畿経済産業局、滋賀県、大津市、瀬田・大津北商工会、日本政策金融公庫大津支店、滋賀県中小企業家同友会、立命館大学、龍谷大学、民間金融機関、民間事業者で構成される「大津市中小企業・小規模企業等振興推進会議」において、市内需要動向についての情報収集、事業者支援の方向性や在り方について検討を行う。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

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】

京都市に隣接し大阪にも通勤圏内のためベッドタウンであると同時に、地域資源（歴史・自然・観光スポット）や立地に恵まれている。2024年には大河ドラマを契機とした取組みによる経済波及効果も約131億円と試算され、公民連携による成果が感じられた。また琵琶湖観光の玄関口となる大津港の再整備計画が進行しており、市民の地元への愛着増進や観光誘客のためにも好機となっている。

【課題】

消費・雇用・投資が近隣大都市（京都市・大阪市等）に流出し、地域経済循環率が低い状況が続いている。また今後、少子高齢化、人口減少が進む。そのことから、市民による市内での消費を喚起することと併せて、市外、国外からの消費を誘引する必要がある。市内へ誘客し、事業者が成果を出しやすい環境づくりを進めなければいけない。

（2）事業内容

① 大津物産振興支援に係る事業

「大津百町百福物語」というブランド名で推奨物産品の認定制度を展開、認定商品の県内外への販路拡大や地域としての魅力強化を目的とし、大津市、びわ湖大津観光協会、管内事業者等で組織する実行委員会体制により事業を深化する。

新商品の認定審査は毎年開催し、歴史博物館や食品衛生専門家等の審査員により、商品の歴史背景や安全性等、多面的に評価できる体制のもと、ブランド力の向上に努め、各商品の価格転嫁の downstairs となるブランド価値を目指す。

認定商品の売上拡大のために、観光協会との連携等により販売機会を提供する。ただ、認定事業者の人手不足がイベント会場への出店や展示会出展の制約となっていることから、ECサイトへの

誘導強化や優良バイヤーに繋がるコンテスト出品等、効果的な販路拡大・販売方法も検討する。その他、SNS ツール (Instagram) による情報発信や各種メディアへの認定商品情報提供など、認知度向上の支援策にも取り組む。地域経済循環率を上げるため、地域住民・地元企業に対する広報活動も重視する。

また、びわ湖大津観光協会の申請により「大津のうなぎ」が文化庁 100 年フードの認定を受け、取組みを広げていることと連携する。

② 琵琶湖を活用した観光の活性化に係る事業

大津市の最大の観光資源は琵琶湖であり、湖上交通を組み合わせた魅力創造に取り組む。令和 7 年より民間事業者による湖上定期運航が開始されたが、乗下船場の魅力的な場所が限られることに加え、悪天候による欠航時の代替移動手段や下船後の次の移動手段が乏しいこと等の課題が多く、関係者の連携による現状認識と改善が必要な状況である。

滋賀県と大津市の主導で、長期的な展望での大津港再整備計画が進行しており、当所も協議へ参画している。当所では、湖上交通のテストマーケティングを兼ねたイベント「びわ湖オクトーバーフェスト」を実施しているが、来場者アンケートによるニーズ把握を行い、大津港再整備計画と連携して課題解決に努める。

また、琵琶湖疏水（滋賀・大津～京都・蹴上間）では、平成 30 年度に本格運航を開始したびわ湖疏水船事業を展開している。滋賀県、大津市、びわ湖大津観光協会、京都市、京都市観光協会等による協議会に当所も参画し、広報活動を中心に担っている。令和 2 年に日本遺産、令和 7 年に国宝認定され注目度の高い事業となっている。大津市の観光は認知度の低さが課題となっており、京都との事業連携効果を活かして情報発信に努め、併せて疏水船発着地である大津港近隣の魅力を高めることで、京都から大津へ観光客の来訪意欲を高め、大津港から市内への波及による地域の更なる活性化に向けて他団体と協力して取り組む。

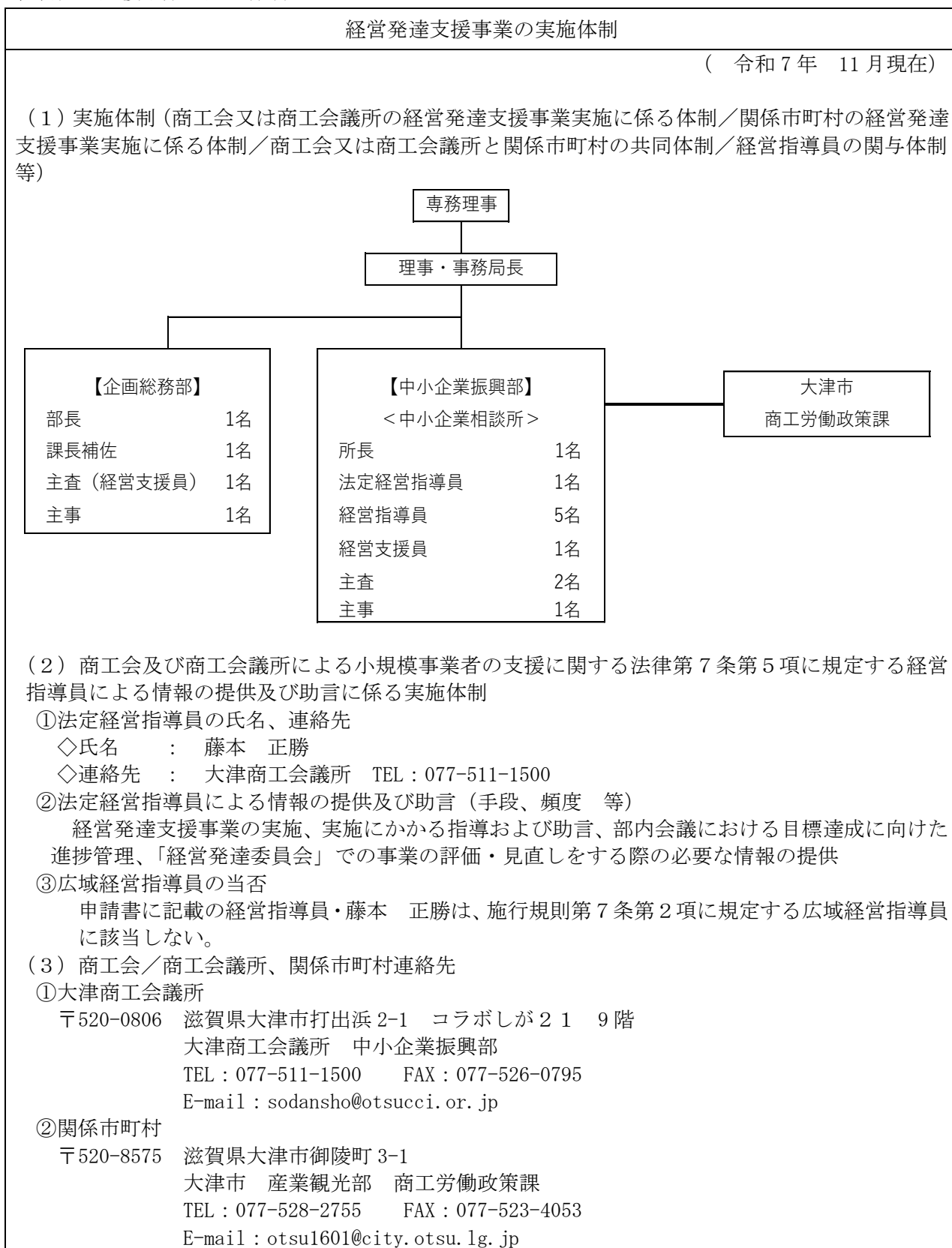
③ 中心市街地活性化に係る事業

例年 15 万人前後の観光客が訪れる市内最大の祭り「大津祭」等において、事業者が土産や飲食物等の販売の機会を提供する。合わせて観光客のニーズ把握を行い、結果を事業者へフィードバックすることにより、販路拡大を支援する。

伝統的な夏まつり“江州音頭総踊り“を継承するイベントとして、“びわ湖大津ビワコイ祭り“が、びわ湖大津ビワコイ祭り実行委員会により実施されている。同実行委員会に当所も参画し、賑わい創出に協力する。

(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)

	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
必要な資金の額	10,000	10,000	10,000
セミナー開催費	1,500	1,500	1,500
専門家派遣事業費	5,000	5,000	5,000
販路開拓支援事業費	3,000	3,000	3,000
職員資質向上費	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、各種事業収入、国・県・市補助金、事業委託費

(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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	