

経営発達支援計画の概要

実施者名	高岡市商工会（法人番号8230005007175） 高岡市（地方公共団体コード 162027）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①経営の自走化支援 ②ものづくり企業への支援 ③創業支援 ④事業承継支援 ⑤IT化（DX）による生産性向上支援 ⑥事業継続力強化支援</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 地域の景況・経済動向を調査し分析することで、地域内に立地する業種別の課題と可能性を抽出し、計画立案や計画実行の際に必要な情報を提供する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること アンテナショップや展示会・商談会に出展し、小規模事業者の商品・製品に関する需要動向の調査を実施して、その情報をフィードバックし、商品・製品の開発、改良に繋げる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること セミナーの開催や巡回・窓口相談の支援機会を通じて、経営分析の必要性・有効性を伝え、事業者自ら経営課題を認識することで、事業計画作成等の支援事業者の発掘に繋げる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナーやものづくりセミナー等の開催により、地域の基幹産業の競争力の維持・強化を目的とした事業計画書の策定支援を行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した全ての事業者を対象に、四半期に1度程度の定期的なフォローアップを行う。必要に応じて専門家派遣を活用し、第三者の視点から気づきを与え、事業者の自走化を支援する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 主に首都圏での展示会・商談会（BtoB・BtoC）出展に係る、事前準備、出展中、事後フォローの強化、ECサイト利用促進等による販路開拓を目指す小規模事業者の商圏拡大を後押しする。</p>
連絡先	<p>〒939-1104 富山県高岡市戸出町3-8-10 高岡市商工会 本所 電話番号 0766-63-6585 FAX番号 0766-63-6586</p> <p>〒933-0029 富山県高岡市御旅屋町101 御旅屋セリオ5階 高岡市 産業振興部 商業雇用課 電話番号 0766-20-1289 FAX番号 0766-20-1496</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現状

【立地・地勢】

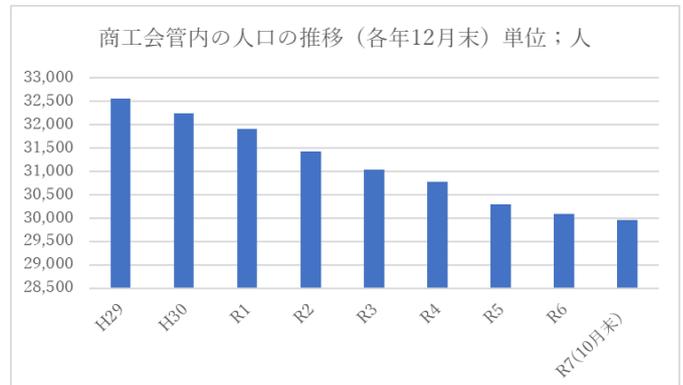
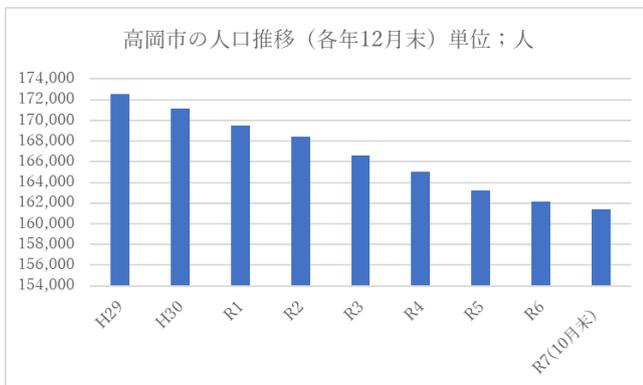
高岡市商工会は、平成21年4月1日に戸出商工会・福岡町商工会・中田商工会の3商工会が合併して誕生した。

高岡市は、富山県の北西部に位置し、市内の西側は山間地域で西山丘陵や二上山が連なり、北東側は富山湾、東側は庄川・小矢部川によって形成された良質な地下水を有する扇状地が広がるなど、深緑と清らかな水に包まれたとても自然豊かな地域である。平成17年11月に高岡市と西砺波郡福岡町が合併し、現在の形になった。その中で商工会地域は、高岡市の南西部に位置し、庄川と小矢部川の扇状地にあつて、古くから豊かな自然に恵まれた穀倉地帯として発展してきた。工場の進出も盛んで、銅器、アルミ、医薬品など富山県の特徴を活かした産業を中心に発展している。



【人口構造等】

高岡市の人口動向は、昭和60年をピークに減少傾向にあり、現在は16万1,437人（R7.10月末時点）である。人口の減少は少子高齢化による自然減に加え、他地域への転出超過による社会減も大きく影響している。生産年齢人口や年少人口の減少が進む一方、高齢人口は増加傾向にある。高岡市総合計画では、人口減少に歯止めをかけるために「豊かな自然と歴史・文化につつまれ人と人がつながる市民創造都市 高岡」に向け積極的に取り組む計画である。計画のポイントは「ひとの力」を活かし、時代に応じた変化を暮らしや働き方に取り入れる「変革」、そして20～30年後社会を担う「次の世代」からの共感を得ることができるまちづくりとなっている。また商工会管内人口は2万9,927人（R7.10月末時点）である。当商工会管内の商工業者数は1,139名であり、会員組織率は64.7%と高く県下平均を5.0%上回っている。小規模事業者数は1,028人であり、地域商工業者の90.3%が小規模事業者である。



【業種構成】 当地域の業種構成については、卸小売業が301件、製造業が237件、建設業が188件、生活関連サービス業が121件、医療・福祉117件、宿泊・飲食サービス業が105件と続く（経済センサス-活動調査 令和3年6月1日現在）。高岡市内全体の割合と比較すると、第3次産業の割合が11.8ポイント低く、第2次産業の割合が9.6ポイント高い地域である。当地域の事業所数は全体的に減少傾向であるが、特に小売業は減少幅が大きい。

【製造業の現状】 当地域の製造業は、金属製品や機械器具関連の製造事業所が多い。大手企業の下請け企業が多く、多くは小規模事業者である。当地域には、伝統産業である高岡銅器に加え、アルミ建材、金型や機械部品、医薬品製造等を支える中小企業・小規模事業者が多いのが特徴である。事業所数、従業員数ともに年々減少しており、特に小規模な事業所ほど廃業する数が多い。当地域の生産指標は、従業員1人当たりの出荷額が低く、1人当たりの付加価値額も低い水準にある。富山県産業技術研究開発センター（ものづくり研究開発センター）や富山県総合デザインセンター等の公的施設も市内に設置され、製造業の支援機関、研究機関として活用されている。

【商業の現状】 当市の卸・小売業事業所数は富山県全体の中で高い水準にあるが、年々事業所数、売上高ともに減少している。商工会地域の商店街は、大型スーパーやロードサイド店に消費者が集まり、昔ながらの商店街の個人商店は少なくなっている。駐車場不足等の交通状況や消費ニーズの変化による影響を受けて、年々空き店舗が増加している。また、空き店舗増加のもうひとつの要因としては、後継者不足があげられる。商店街の衰退は地域コミュニティの崩壊につながるため新たな活性化策が求められる。

【観光産業の現状】 観光面では、地域内に歴史的史跡や伝統のあるユニークな3大祭り（戸出七夕まつり、福岡町つくりもんまつり、中田かかし祭）があることが特徴であり、祭りの存在が地域コミュニティの維持・活性化に寄与している。地域には、戸出御旅屋門・ミュゼふくおかカメラ館・弓の清水など、歴史的資産や観光スポットが存在する。北陸新幹線が、平成27年3月14日に長野～金沢間、令和6年3月16日には金沢～敦賀間が開業し、首都圏・関西圏・中京圏との距離がぐっと近くなった。北陸方面への観光客は大幅に増えてきており、新高岡駅を活用した呼び込みを強力に行うことで、高いポテンシャルが期待される。

【経営環境の変化】 近年、原材料・エネルギー価格の高騰や最低賃金の急速な引上げが続き、小規模事業者の収益を圧迫している。また、経営者の高齢化が進行し、後継者不在による廃業リスクが高まっている。さらに、デジタル化（IT化・DX化）の遅れにより、業務効率化や新たな販路開拓の機会を逃している事業者も多く存在している。

【高岡市産業振興ビジョン】 高岡市では、平成23年に「高岡市産業振興ビジョン」を策定された。現在は令和3年4月に策定された第2期産業振興ビジョン（令和9年3月迄）が運用されている。第1期ビジョンの課題の中でも、特に「創業後の事業継続」、「事業承継」、「後継者の確保」など、将来に向けて事業をどのように繋いでいくかが大きなポイントとなっており、高岡市において持続的に発展する地域経済の実現を図る上では、様々な要因によって目まぐるしく変動する経済情勢の中で、「ひとつづくり」や「次世代へのしごとの承継」に注力することで、将来にわたって誰もが働きたいと感じる、魅力的なしごとづくりを実践していく必要がある。このことから、本ビジョンでは、この実践によって達成される「まちの将来像」として、『「ひ

と」の力を紡ぎ 「業」を次代につなぐまち』の実現を目指すこととしている。

②課題

【商工会支援の検証】

毎年実施している商工会実態調査の結果に基づき「会員数」「金融斡旋件数」「創業や法認定等を中心にした指導実績」について過去5ヶ年分の数値を検証してみる。

過去5年間の推移より下記のことが判明した。

- ・管内商工業者数の減少率より商工会会員数の減少率が高い。
- ・当地域の強みであるものづくり分野、製造業の会員数の減少が著しい。
- ・小売業、飲食店・宿泊業の減少が激しい。すなわち商店街の衰退が進行している。
- ・事業承継の支援（相談）案件は増加傾向にある。

次に、日々の経営指導員の巡回・ヒアリング内容、及び県連で実施している中小企業実態調査・金融実態調査等より管内の中小・小規模事業者の実態・問題点・課題について検証してみた。

（支所連絡会議、経営支援会議での検証に基づく）

- ・管内商工業者の売上が伸び悩んでいる。原材料高、資源エネルギー高、最低賃金引上げによる価格転嫁ができておらず、利益が圧迫されている。
- ・高度な専門的指導能力の不足、とりわけ製造業において顕著である。
- ・巡回・訪問件数をもっと積極的に増やすべきである。また経営分析の深掘りが実態把握に繋がる。
- ・店主・経営者の高齢化が進み、かつ後継者がいない。
- ・創業希望者への相談・指導が直接起業に結びつかない。
- ・人手不足によって生産性が低下している。
- ・事業継続計画（BCP）、事業継続力強化計画の認知が低い。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

〈長期的な振興のあり方としては以下のようなものが想定される〉

① 経営の自走化支援

10年後における地域のあるべき姿：当地域は銅器・漆器・鉄器・アルミ・パルプ・機械製造・化学等他地域と比較して優位性の高い製造業に傑出しており、小規模事業者ならではの強みを活かす経営を行っていく。経営計画作成セミナーや経営個別相談会を行い、小規模事業者のものづくり技術の強みを引き出した事業計画の策定に取り組むを行う。

理由：現状は売上の低迷や廃業が多く、大手取引先企業への依存度が高い小規模事業者は今後事業継続を行うことはできない。経営リテラシーを向上させ、経営の自走化を行える経営者を育成支援する。

② ものづくり企業への支援

10年後における地域のあるべき姿：単なる下請け企業に留まらず、高い技術力と柔軟なアイデア力を活かして、社会に新しい価値を提供している。市場が大きい関東や関西などの都市圏での販売先、取引先を獲得している。

理由：下請け構造は発注元の削減圧力を受けやすく、原材料・エネルギー価格の高騰や賃上げ原資を価格に

転嫁することが困難なため。また、高岡市の人口動態から今後の人口減少の流れは止めることができないため、商圏を広げる必要がある。地域経済の状況に左右されない強い経営基盤をつくる。今後、北陸新幹線が新大阪まで延伸する計画もあり、東京大阪間の商圏を想定する。

③ 創業支援

10年後における地域のあるべき姿：商工会管内（特に戸出・福岡）において起業が盛んであり、年間創業者数が安定的に10件、5年生存率が80%を維持する姿である。総合支援拠点、資金・人材・知財・販路の支援が連携し、地域課題解決型ビジネスが持続的に生まれる。

理由：人口減少と高齢化で事業の担い手が不足する中、創業により新陳代謝と産業の多様化を促し、地域の稼ぐ力を再構築する必要がある。単発支援ではなく、計画・資金・実行・検証の伴走体制を整え、失敗コストを下げ、生存率を高めることが重要である。

④ 事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：後継者候補育成と第三者承継の市場が整備され、要支援企業の25%が計画的に承継完了する姿である。承継後の磨き上げ支援により、売上・利益のV字回復と雇用維持を実現する。

理由：廃業抑制は地域共有網と雇用の防波堤である。早期の事業承継計画、M&A仲介・金融・専門家連携の仕組み化が不可欠であり、承継後の経営改善まで切れ目なく支援する必要がある。

⑤ IT化（DX）による生産性向上支援

10年後における地域のあるべき姿：バックオフィス業務のデジタル化やEC・SNS活用を促進し、次代の急速な変革に遅れない経営リテラシー（IT）を高める。

理由：人口減少と高齢化で事業の担い手が不足する中、簡易業務の自動化・省力化は業務知識の平準化を行い、人材確保の必須事項にもなる。

⑥ 事業継続力強化支援

10年後における地域のあるべき姿：管内小規模事業者の多くが「事業継続力強化計画」や「BCP」を策定・運用しており、自然災害や感染症等の不測の事態が発生しても、早期に事業を復旧させ、地域のサプライチェーンと雇用を守り抜くことができる。

理由：近年、自然災害が頻発化・激甚化しており、経営資源の乏しい小規模事業者は、ひとたび被災すると廃業に追い込まれるリスクが高い。当地域においても令和6年1月1日に発生した能登半島地震において、営業再開まで時間を要した事業所が少なからず存在した。そのため、「第2期高岡市産業振興ビジョン」が掲げる「地域産業の強靱化（レジリエンス）」を実現するためにも、平時からリスクを想定し、事前対策（防災・減災）と事後対応（早期復旧）の体制を整えることが、地域の産業基盤と雇用を維持するために不可欠である。

（3）経営発達支援事業の目標

（経営発達支援事業の目標としては以下のようなものが想定される）

① 経営の自走化支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KG I：支援先企業の年平均売上高増加率5%、年平均営業利益改善率3%。

K P I : 年間経営状況分析実施数累計 1 4 0 者、年間経営分析セミナー実施回数 3 回、年間経営分析個別相談回数 2 0 回、年間事業計画作成数累計 7 0 者。

設定した理由：小規模事業者支援においては、伴走支援によって小規模事業者自身の経営の自走化（経営計画等を自分で策定、実行、効果検証、評価、見直しが自立的にできるようになること）が目的である。高岡市産業振興ビジョンが目指す「強い経営基盤」を構築するためには「稼ぐ力」の確保のため、財務分析やSWOT分析を通じて自社の課題を認識し、自らPDCAを回せる経営リテラシー向上が不可欠であるためである。

② ものづくり企業への支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I : BtoB展示会・商談会出展支援企業の新規販路による新規取引成約件数 1 件／者。

BtoC展示会・商談会出展支援企業の売上高 1 0 万円／者。

K P I : 年間展示会・商談会出展支援数 1 0 者、年間におけるバイヤーとの商談及び評価のフィードバック件数 3 0 件。

設定した理由：高岡市産業振興ビジョンにある「地場産業の魅力発信」において、展示会での商談やバイヤー評価を実施し、関東・関西市場への販路拡大を目指すためである。

③ 創業支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I : 年間創業件数 1 0 者、5年生存率 8 0 %。

K P I : 年間創業相談対応件数 3 0 件、創業計画策定 1 0 者、創業融資・補助金採択 5 件。

設定した理由：高岡市産業振興ビジョンが掲げる「ひとつづくり」の一環として創業希望者に対し、計画策定から資金調達、開業後の伴走支援を行うことで、失敗リスクを低減し、地域に根差した事業者を育成するため。

④ 事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I : 事業承継完了累計 2 0 件、承継後の経営革新、第二創業実施数累計 1 0 件。

K P I : 事業承継診断実施数累計 6 0 件、富山県事業承継引継支援センターへの情報提供数累計 6 0 件、事業承継計画策定数累計 3 0 件。

設定した理由：高岡市産業振興ビジョンの最重要課題である「つなぐ力」を強化し、地域経済や雇用の喪失を防ぐ。早期の現状把握（診断）から計画的な事業承継を伴走支援することで、承継者に対しスムーズなバトンタッチを可能とするため。

⑤ I T 化（D X）による生産性向上支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I : オンライン売上比率 1 0 %、支援先労働生産性 3 % 向上。

K P I : E C 開設 2 0 件、I T（D X）セミナー実施数 1 回／年・セミナー受講者 1 5 名／年、I T（D X）導入支援数累計 2 0 件。

設定した理由：深刻な地域課題でもある人手不足への対応のため、I T（D X）リテラシーを向上させ、少人数でも経営を回せるよう経営体質を強化するため。また E C や S N S 活用支援も行うことで、生産性向上と販

路拡大を実現するため。

⑥ 事業継続力強化支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：事業継続力強化計画認定数累計50者。

K P I：BCP（事業継続力強化計画）セミナー実施数1回／年・セミナー受講者10名／年。

設定した理由：近年頻発する自然災害に対し、脆弱な小規模事業者の営業再開までの期間を早めるため。高岡市産業振興ビジョンにもある「地域産業の強靱化」を具現化し、リスク対策（防災・減災）を計画に落とし込むことにより、地域のサプライチェーンと雇用を守るため。

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8年4月1日 ~ 令和13年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

① 経営の自走化支援

達成方針1 : 対話と傾聴を通じた課題設定支援 (財務・非財務)

経営指導員が巡回指導を年間3,500回実施 (経営指導員7名×500回)。ローカルベンチマークやSWOT分析等の経営支援ツールを活用し、財務情報だけではなく、事業所の想いや強み・弱みを可視化する経営分析を年間140者実施する。

設定した理由: どんぶり勘定から脱却し、経営者自身が自社の経営状況を数字やデータから客観的に把握することが、「経営の自走化」の第一歩であるため。また対話と傾聴を通し、経営者のやる気 (内発的動機づけ) を引き出すことが、目標達成率を高める鍵となるため。

達成方針2 : 実行可能なアクションプランの策定支援

単なる長期計画だけでなく、利益を残す即効性のある具体的な事業計画 (誰が、いつ、何をやるか、等) を年間70者策定支援する。

設定した理由: 環境変化が激しい現在、即座に利益改善に直結する具体的な行動変容を促す必要があるため。また経営の自走化のためには、小さくても良いから成功体験を積むことが必要であるため。

達成方針3 : 定期的なモニタリングとPDCAサイクルの定着

アクションプラン策定後、四半期ごとに経営指導員が巡回訪問し、計画の進捗状況を確認する。予定通りに進んでいない場合は一緒に原因を分析し、次なるPDCAを経営者と一緒に考え、サイクルを習慣化させる。設定した理由: 計画は実行し、検証して初めて成果が出るものであり、このPDCAサイクルを経営者一人で回せるようになることが「経営の自走化」のゴールであるため。

② ものづくり企業への支援

達成方針1 : 出展成果を高める事前準備

全出展予定企業に対し事前準備 (商品の選定・目的確認、ブースデザイン・販促物) を伴走指導する。また、専門家派遣を行い、ブースデザイン・販促物制作の指導を行う。

設定した理由: 管内の小規模事業者は展示会・商談会の出展経験が乏しく、一から支援してあげる必要があるため。また専門家派遣を行うことで出展成果を最大限高めるため。

達成方針2 : 商品のブラッシュアップ

バイヤーや消費者の評価を収集・分析するため、アンケート調査を実施する。これにより展示会や商談会への出展をゴールとせず、需要動向に適した商品改良やパッケージ改善を支援する。

設定した理由: 地域においては人気商品でも、都市圏の求めている商品と異なる場合があるため。現代のライフサイクルや顧客ニーズ (マーケットイン) に適合させ、「売れる商品」に変化する必要があるため。

達成方針3 : デジタルマーケティングの活用による商圏拡大

ECサイトやSNSマーケティング、クラウドファンディング等のデジタルマーケティング導入支援し、地理的制約を超えて情報発信、商品販売を行うノウハウを習得する。

設定した理由：地域の人口減少により、今後さらにマーケットが縮小していくことが予想され、デジタル技術を活用して商圏を広げ、売上維持、拡大が事業継続に不可欠なため。

③ 創業支援

達成方針1：創業計画から資金調達までの一貫支援

高岡市や日本政策金融公庫高岡支店と連携したワンストップ体制により、実現可能性の高い創業計画の策定、融資・補助金申請までを一貫して支援する。

設定した理由：創業時の失敗リスクを最小限に抑え、スムーズな事業立ち上げを支援することで、地域産業の新たな担い手を確保し、地域経済の活性化を図るため。

達成方針2：創業後の定期的なモニタリング

創業3年間を重点支援期間とし、四半期ごとに経営指導員が巡回訪問、計画の進捗状況を確認する。予定通りに進んでいない場合は販路開拓支援を集中的に行うことで、事業の早期安定化を図る。

設定した理由：創業直後は経営基盤が脆弱であり、この時期を乗り越えることで、地域経済の新陳代謝、活性化に繋がる重要なフェーズであるため。

達成方針3：交流会等の開催により創業者と地域を繋ぐコミュニティ形成

新春賀詞交歓会（名刺交換会）の開催1回／年、青年部・女性部・同友会との交流会開催1回／年、創業者同士の横の繋がりや、先輩経営者とのネットワークを構築する。

設定した理由：孤独になりがちな創業者が、相互に相談・協力できる環境を作ることで、モチベーション維持と事業継続率を高めるため。

④ 事業承継支援

達成方針1：早期診断と事業承継計画策定

60歳以上の経営者に承継診断を実施し、資産・知財・人材の棚卸を行う。5年計画テンプレートを提供し、関係者・金融機関の合意形成する場を設定する。課題別に税務・法務の専門家を配置する。

設定した理由：課題を可視化することで円滑な承継を行うため。事業承継計画策定により関係者の期待が整合し、金融支援も得やすくなる。早期着手は選択肢を広げ、税務リスク低減や価値向上につながるため効果が高い。

達成方針2：事業承継計画の策定

親族内承継、従業員承継、第三者承継等、各社の状況に応じた「事業承継計画」の策定を支援する。併せて、後継者が引き継ぎたくなるような経営体質の磨き上げを行う。

設定した理由：承継のプロセスとスケジュールを可視化し、関係者（親族、従業員、金融機関）の理解と協力を得ることで、円滑なバトンタッチを実現するため。

達成方針3：後継者による「第二創業」の支援

事業を引き継いだ後継者が、新商品開発や新分野進出（経営革新）に挑戦する際の計画策定や資金調達を支援する。

設定した理由：承継を単なる資産の引継ぎで終わらせず、新たな成長の機会と捉え、事業の持続可能性を高めるため。

⑤ IT化（DX）による生産性向上支援

達成方針 1：経営者・従業員の IT リテラシー向上

IT (DX) セミナーの開催 1 回/年、専門家派遣を通じて、デジタルツールへの苦手意識を払拭し、自社に取り入れることが出来そうなツールを考え、選定し運用するスキルを習得させる。

設定した理由：高機能なツールを導入しても、使いこなす「人」が育っていなければ効果が出ないため、経営者及び従業員の IT リテラシーの向上が必要であるため。

達成方針 2：バックオフィス業務のデジタル化 (守りの DX)

インボイス制度や電子帳簿保存法に対応したクラウド会計、勤怠管理システム等の導入を支援し、事務作業の効率化を図る。

設定した理由：深刻な人手不足の中、間接業務の時間を削減し、本業 (付加価値を生む業務) にリソースを集中させる体制を作るため。

達成方針 3：デジタルツール活用による顧客接点強化 (攻めの DX)

公式 LINE、予約システム、POS レジ等の導入・活用を支援し、顧客利便性の向上とリピーター獲得、データに基づく経営判断を促進する。

設定した理由：勘と経験頼みの経営から、データ (顧客情報・売上動向) に基づく科学的な経営へと脱皮し、収益性を向上させるため。

⑥ 事業継続力強化支援

達成方針 1：経営者・従業員の危機管理能力向上

事業継続力強化セミナーの開催 1 回/年、専門家派遣を通じて、自然災害への危機意識、従業員を守る重要性を理解させる。

設定した理由：事業継続力強化は自社の問題だけではなく、地域のサプライチェーン上重要な事柄であることから、責任感と危機管理を身につけるため。

達成方針 2：事業継続力強化計画 (国の認定) の策定推進

ハザードマップを用いたリスク確認を行い、防災・減災対策をまとめた「事業継続力強化計画」の策定と、国への認定申請を支援する。

設定した理由：近年激甚化する自然災害に対し、事前の備えを可視化・計画化することで、被災時の被害を最小限に抑えるため。

達成方針 3：資金調達・保険加入等の財務的備えの強化

被災時の運転資金確保のため、事前取引先金融機関と緊急融資を受けられる契約や、富山県信用保証協会のセーフティネット保証を活用することにおいて協議する。損害保険加入 (見直し) や、制度融資の活用を指導し、財務面での復旧力を高める。

設定した理由：被災後の早期復旧には手元資金が不可欠であり、平時から財務的なセーフティネットを構築しておくことが、事業存続の生命線となるため。

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

小規模事業者を重点的に巡回し、地域の景況・経済動向を調査し分析することで、地域内に立地する業種別の問題点や課題を抽出し、その結果を中小・小規模事業者が経営改善計画・経営戦略を立て直す際に必要な情報としてフィードバックし活用する。

(1) 現状と課題

現状：

従来、中部経済産業局が発表する「北陸地域の総合経済動向」、日本政策金融公庫の「全国小企業月次動向」、「消費動向」、北陸財務局の「富山県経済情勢」、北陸経済研究所の「北陸地域経済動向」等の外部支援組織が発表する情報から地域の経済動向を把握していた。

加えて、全国連・県連主催の「中小企業景況調査」を管内12社対象に四半期に一度実施している。また、年に一度県連主催で「金融実態調査」を管内140社対象に実施している。

課題：

それらの情報が未整理なため、小規模事業者を支援する際に効果的な活用ができていない。調査結果や分析データを小規模事業者に対し、効果的な支援策推進のための基礎的な資料として広く提供し、現状把握や経営戦略の立案に繋げていく必要がある。

(2) 目標

(数値目標) 公表方法は役員会、ホームページにて公表

項目内容	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①景況調査	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②金融実態調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③消費動向調査	12回	12回	12回	12回	12回	12回

(3) 事業内容

①景況調査

調査対象：製造・建設・小売・サービス業

調査項目：売上額、売上単価、資金繰り、仕入単価、在庫数量、採算、従業員数、外部人材数、設備創業率、引き合い、受注残、景況、受取手形期間、借入難度、借入金利、新規設備予定など

手法：経営指導員による聞き取り

目的：短期的な業況変化を把握し、資金繰り・価格転嫁・人材確保など支援策を迅速に設計する。

②金融実態調査

調査対象：過去に借り入れを支援した事業所を中心とした小規模事業者

調査項目：売上高推移、採算、資金繰り状況、経営課題、金融機関との取引状況、今後の借入計画、制度融資、最近の諸制度など

手法：経営指導員による聞き取り

目的：小規模事業者が直面している資金調達の状況を把握、重点支援分野を特定し、事業計画作成に役立てる。

③消費動向調査

消費者の暮らし向きに関する考え方の変化や物価の見通しなどをとらえ、景気動向の把握や経済政策の企

画・立案の基礎資料とすることを目的として、毎月実施されている調査の調査結果を分析し、販路開拓や新製品開発に取り組んでいる企業に必要な情報を提供する。

調査項目：消費者の意識、物価の見通しなど

手法：毎月の調査結果を閲覧し活用

目的：顧客ニーズを反映した商品改良と販路戦略を策定し、売上増加と顧客満足度向上を図る。

(4) 調査結果の活用

①支援テーマの優先順位付け

景況調査結果を基に、価格転嫁・資金繰り・人材確保の重点支援を決定し、専門家派遣や補助金申請支援に反映。

手法：

- ・業種別の景況調査結果を基に、重点的支援先の選定、巡回計画の策定
- ・専門家派遣・補助金申請支援の対象企業を選定

②前向きな資金需要先に集中支援

金融実態調査を基に、企業の経営状況・金融機関との取引及び借入状況・今後の借入計画等を把握する。

手法：

- ・今後の借入が予定される金融実態調査の回答先に対し、資金使途について確認
- ・専門家派遣・補助金申請支援の対象企業を選定

③販路開拓・商品改良の実証

消費動向調査結果を基に、イベント・商談会で商品改良を検証。売上・客数・粗利の変化を定量評価し、次年度支援計画に反映。

手法：

- ・消費動向調査結果を基に、商品改良案を提示
- ・イベント・アンテナショップで試験販売を実施
- ・売上・客数・粗利を比較し、効果測定を行う
- ・成果を次年度支援計画に反映

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：

・当商工会管内に国の補助事業によるアンテナショップ「さんちよんぴん蔵」で消費者ニーズを調査できていたが、令和4年に閉店したため現在は調査できていない。

・展示会出展時における、商品アンケート調査及び各種補助金等の申請時に必要な場合の個別的な需要動向調査に留まっている。

課題：

・一般消費者の消費者ニーズを十分に把握できていないため、新商品開発、商品改良に活用できる情報が不足している。

・展示会出展時にテストマーケティングやアンケートを含む市場調査を組み合わせ、事業計画策定に直結す

る分析が必要。

(2) 目標

項目内容	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①アンテナショップでの消費者ニーズ調査 (BtoC) を行う事業者数	0者	5者	10者	20者	20者	20者
②展示会・商談会での消費者ニーズ調査 (BtoC・BtoB) を行う事業者数	8者	8者	8者	10者	10者	10者

(3) 事業内容

①アンテナショップでの消費者ニーズ調査 (BtoC)

当商工会管内にまちづくり会社が運営する売店や物産コーナーがある。両店とも地元の特産品や土産品を扱っており、地域の賑わいの拠点となっている。この店舗において、小規模事業者が開発した新商品や既存商品の消費者ニーズを調査する。

(調査手法)

季節を変えて年2回、アンテナショップにおいて、店頭でアンケート票へ記入してもらう。調査結果は、販路開拓等の専門家の意見も聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

(調査項目)

食品：味、硬さ、見た目、大きさ、価格、数量、パッケージ等

工芸品：大きさ、珍しさ、地域の特徴、価格、材質（手触り）、パッケージ等

(調査結果の活用)

調査結果は、経営指導員等が当該事業者へ直接説明し、フィードバックを行う。内容をふまえて、更なる商品改良を行う。

②展示会・商談会での消費者ニーズ調査 (BtoB)

事業者が、展示会や商談会へ出展した際に、来場するバイヤーや消費者に対して、試食・試供を取り混ぜてアンケート調査を行う。

(調査手法)

展示会・商談会のブースにおいて、店頭でアンケート票へ記入してもらう。調査結果は、販路開拓等の専門家の意見も聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

(調査項目)

食品：味、硬さ、見た目、大きさ、価格、数量、パッケージ等

工芸品：大きさ、珍しさ、地域の特徴、価格、材質（手触り）、パッケージ等

(調査結果の活用)

調査結果は、経営指導員等が当該事業者へ直接説明し、フィードバックを行う。内容をふまえて、更なる商品改良を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：

これまで、補助金申請や金融斡旋の相談を受けた際に、決算書に基づいた財務分析（売上高、利益率、資金繰り等）は実施してきた。しかし、非財務情報（経営者のビジョン、従業員の技術力・ノウハウ、顧客との関係性、地域ブランド力などの知的資産）については、担当指導員の経験則や感覚に頼る部分が大きく、体系的な分析や可視化（見える化）が十分に行われていなかった。また、ローカルベンチマークやSWOT分析等のツール活用は一部の支援に限られており、経営者自身が自社の「強み」や外部環境の「機会」を客観的に認識する機会が不足している。

課題：

原材料高騰や人手不足の中で収益力を高めるためには、財務面の改善だけでなく、自社の独自の強み（非財務価値）を活かした高付加価値化が不可欠である。SWOT分析やローカルベンチマーク、経営デザインシート等を標準的に活用し、数値には表れない企業の強みや課題を言語化・可視化する仕組みを整えることが必要。

(2) 目標

項目内容	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①経営分析セミナー	1回	3回	3回	3回	3回	3回
②経営分析事業者数	80者	140者	140者	140者	140者	140者

(3) 事業内容

①経営分析セミナー

目的：当セミナーにおいて、小規模事業者及び創業希望者等が自社の強みや弱み、外部環境、経営資源等を再認識し、経営課題を見出す。自社の経営分析の必要性・有効性を普及啓発するものであり、個別支援に繋げる入口を形成する。

募集方法：チラシ（会報折込）、ホームページ、巡回・窓口相談時の個別案内。

開催回数：各支所（戸出・福岡・中田）において、それぞれ年1回（各回定員20名、計60名）

内容：講師は、よろず支援拠点や中小企業診断協会より派遣を受ける。分析ツールは商工会クラウド「MA1」や中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」等を用いる。

②経営分析の内容

対象者：経営分析セミナー参加者、補助金申請支援を希望する事業者、金融支援を希望する事業者、税務相談を希望する事業者

分析項目：比率分析（安全性、収益性、生産性、成長性）、損益分岐点比率、売上額、採算性、資金環境、投資状況、外部環境（顧客・供給業者の圧力、競合他社・新規参入者・代替え品の脅威）等

分析手法：商工会クラウド「MA1」を利用頂いている会員事業所には、同ソフト機能の経営分析ツールを使用する。それ以外の事業所に対しては、中小企業基盤整備機構・JNET21サイト内の経営分析機能や、信用保証協会の経営分析ツール、日本政策金融公庫の経営分析ツール等を状況に応じて使い分ける。

(4) 分析結果の活用方法

分析結果は、小規模事業者へフィードバックして、経営基盤の現状を再認識していただき、強みや機会（チャンス）等を見出して、経営指導員と共に次のステップである実現可能性の高い事業計画の策定、持続化補助金やものづくり補助金の申請・採択に繋げる。上段に記したとおり小規模事業者の状況や課題に応じて各種経営分析ツールを用いるが、SWOT分析・比率分析等基本フレームに加えて、事業計画の達成度を高めるためさらに深く多種のフレームを用いて整理し、あるべき姿・進むべき道を明確化する。

分析フレーム1：「バランススコアカード分析」

財務の視点、業務プロセスの視点、顧客満足の視点、人材と成長の視点

分析フレーム2：「5フォース分析」

買い手の脅威、売り手の脅威、新規参入の脅威、競合他社の脅威、代替品の脅威

支所連絡会議や経営支援会議において経営指導員間で分析結果の情報共有を図り、同業者の傾向や現状、各地域の特色・問題点・課題などを把握し、個々の小規模事業者の事業計画の策定に繋げる。

また、中小企業診断士等の専門家派遣による特別指導を受ける場合、当分析結果を事業計画策定の基本情報として活用すると共に、経営革新やものづくり補助金、持続化補助金、農商工連携事業などの法認定事業への可能性も追求する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：

従来当方から積極的に事業計画書の策定支援は行われていなかったが、経営革新や地域資源活用事業、創業後1年から3年未満の事業者、金融機関等に提出する事業計画書、経営改善計画書等を作成する際に事業計画策定の必要性を説明し始めている。

課題：

創業や事業承継、新事業展開に関する計画策定支援を体系化し、小規模事業者の内発的動機付けを行い、主体的に取り組む環境づくりが求められる。また、支援体制において、体系的に取り組む仕組みづくりが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

策定の支援並びに計画の実行に関しては、当商工会の本事業における課題や目標を鑑み、かつ重点を置いて、また行政・経済支援団体等と連携し、事業主、経営指導員、専門家等伴走型の支援を行い、小規模事業者の持続的発展を図る。また小規模事業者に対して、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、経営分析を実施した事業者に対して3年から5年程度の事業計画の策定を目指す。

(3) 目標

内 容	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①事業計画策定セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②ものづくりセミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回
③創業セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回
④事業承継支援個別相談会	0回	1回	1回	1回	1回	1回
⑤IT (DX) セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
⑥事業継続力強化セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	22者	80者	80者	80者	80者	80者

事業計画策定事業者数には創業者の創業計画策定数（目標10者）含む。

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

目的：事業計画策定の重要性を理解し、創業・事業承継・新事業展開に向けた持続的な経営発達を図るための支援体制を促進する。

支援対象：経営分析セミナー参加者、創業者・事業承継者、新商品開発・販路開拓等に取り組む事業者、補助金申請・金融支援を予定する事業者。

募集方法：チラシ（会報折込）、ホームページ、巡回・窓口相談時の個別案内。

講師：中小企業診断士等の専門家

参加者数：15者程度

支援手法：受講者に対し担当指導員を定め、外部専門家と連携して確実に事業計画策定に繋げる。

成果指標：事業計画策定件数、補助金申請件数、計画実行率

②「ものづくりセミナー」の開催

目的：原材料高騰等の外部環境変化に対応するため原価管理を徹底し、適正な価格転嫁と高付加価値化を実現する。また、新商品・製品開発、新分野展開に向けた取組や事例を学ぶ。

支援対象：製造業（製造小売業）を営む事業者

募集方法：チラシ（会報折込）、ホームページ、巡回・窓口相談時の個別案内。

講師：中小企業診断士等の専門家

参加者数：10者程度

支援手法：受講者の中で新商品・製品開発、販路開拓に意欲の高い事業者に対して、必要に応じて外部専門家を派遣する。

成果指標：新商品・製品開発件数、商談会・展示会出展件数、売上増加率

③「創業セミナー」の開催

目的：1～3年未満の創業者及び創業希望者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業継続を促進する。

支援対象：1～3年未満の創業者及び創業希望者

募集方法：チラシ（会報折込）、ホームページ、巡回・窓口相談時の個別案内。

講師：中小企業診断士等の専門家

参加者数：10者程度

支援手法：高岡市の「高岡市創業支援等事業計画」と連携し有効施策を活用する。

成果指標：創業件数、創業補助金申請件数、資金調達成功件数

④「事業承継個別相談会」の開催

目的：事業承継ニーズの掘り起こしから、富山県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、経営者および後継者等を対象とした個別相談会を開催する。

支援対象：事業承継ヒアリングシート等、早期診断された事業者

募集方法：チラシ（会報折込）、ホームページ、巡回・窓口相談時の個別案内。

講師：富山県事業承継・引継ぎ支援センターの専門コーディネーター等の専門家

参加者数：5者程度

支援手法：小規模事業者の承継に係る相談に対応し、事業承継計画の策定に繋げる。

成果指標：事業承継計画策定件数、事業承継件数

⑤「IT（DX）セミナー」の開催

目的：IT（DX）に関する意識の醸成と基礎知識の習得及び生産性向上が期待できるITツールの導入等の取組推進のため。

支援対象：IT（DX）推進について意欲の高い事業者

募集方法：チラシ（会報折込）、ホームページ、巡回・窓口相談時の個別案内。

講師：ITコーディネーター等の専門家

参加者数：10者程度

支援手法：セミナー受講者の中から、ITツール導入を検討する意欲の高い事業者に対して、必要に応じて外部専門家を派遣する。

成果指標：ITツール導入件数、WEBサイト開設件数

⑥「事業継続力強化セミナー」の開催

目的：小規模事業者の事業継続力強化に関する基礎知識を習得するため、事業継続力強化セミナーを開催する。

支援対象：事業継続力強化について意欲の高い事業者

募集方法：チラシ（会報折込）、ホームページ、巡回・窓口相談時の個別案内。

講師：ITコーディネーター等の専門家

参加者数：10者程度

支援手法：セミナー受講者の中から、事業継続力強化計画策定を検討する意欲の高い事業者に対して、必要に応じて外部専門家を派遣する。

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：

これまでに事業計画策定に取り組んだ小規模事業者の進捗状況等を経営指導員が確認しながら必要に応じて専門家派遣等の支援を行うなど、事業計画の実施をフォローアップしてきた。しかしながら、状況確認は不定期であり、多くの場合は事業者からの問合せにより対応しているため、取り掛かりの鈍い事業者や実施段階で新たな経営課題に直面する事業者を見逃してしまうことが多かった。対応の遅れから計画全体に影響を及ぼすケースが散見される。また、事業実施から年数経過するうちに状況確認等の頻度が低くなり、事業計画の進捗や目標達成状況について把握することができていない場合もあった。

課題：

事業を実施した後は、検証・評価、改善、再度計画の立案、実行するというPDCAサイクルを意識した支援が求められる。今後は、事業者に寄り添う伴走支援による状況確認等を行いながら、継続的な事業実施に対するフォローアップ体制の構築が課題である。

(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とし、声掛けや巡回等で定期的な状況確認を行う。事業の進捗状況や目標達成状況などから訪問頻度を見極め、ある程度順調と判断できる場合は訪問回数を減らし、逆の場合などは集中的にフォローアップ頻度を増やす。

計画にブレが生じている場合は、原因が何であるかを経営指導員がヒアリングし、主観的に陥りがちな経営者に対し、専門家派遣を実施するなど第三者からの視点でアドバイスを与え、納得を得たうえで軌道修正の必要があれば、事業計画の見直し等に取り組む。事業者の自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで当事者意識を持って取り組むことなど、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づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

(3) 目標

項目内用	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象事業者数	22者	80者	80者	80者	80者	80者
頻度（延回数）	66回	320回	320回	320回	320回	320回
売上増加等の目標達成事業者	-	8者	8者	8者	8者	8者
利益率3%以上増加事業者数	-	8者	8者	8者	8者	8者

(4) 事業内容

事業計画策定を支援した小規模事業者や創業者等を対象として、経営指導員等が巡回訪問や窓口相談等により、定期的かつ継続的にフォローアップを行う。事業進捗度、当面の課題や支援ニーズ、売上・利益状況の確認、計画と実績の乖離などについて、1者あたり四半期ごとに1回程度を目安にヒアリングを行い、事業者の状況に対応してフォローアップ頻度を臨機応変に調整する。なお、進捗状況が思わしくなく、策定した事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、富山県商工会連合会や富山県新世紀産業機構、富山県よろず支援拠点等の外部専門家と連携して、要因の洗い出しと課題の整理等を行う。必要に応じて中小企業診断士等の専門家派遣を活用し、第三者の視点から気づきを与えると共に、事業者の自走化に向けて潜在力を引き出す。

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：

- ・既存展示会への出展要請・勧誘に留まり、真に需要のある展示会等の情報をキャッチアップできていない。また事前準備・事後フォローが不十分で成果が限定的である。
- ・IT活用に不慣れな事業者が多く、これまで、巡回訪問や窓口相談、各種補助金申請等の際に、DX推進やDXによる販路開拓手法の情報を提供しているものの「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等の取り組みは一部の小規模事業者に限られている。
- ・管内のものづくり企業は、特定の発注元に依存した恒常的な下請け体質である。近年は原材料・エネルギー価格の高騰や賃上げ圧力を受け、自ら価格決定権を持つ自社商品・製品開発や、直接取引（BtoB・BtoC）への関心はあるが、具体的な取り組みは行っていない。

課題：

- ・限られた既存の展示会では出展品目に偏りがあり、出展希望事業者の要望に合わなくなっている。また展示会出展を単発で終わらせず、事前・事後の販路拡大戦略と顧客獲得計画を組み込む。
- ・より多くの小規模事業者がDXを活用して販路を拡大するために、効果的なオンライン商談会の活用方法やネット販売、SNSの導入方法などをセミナー開催や専門家の指導を受けながら支援していくことが重要である。管内の人口減少が進んでいることから、商圏拡大のため今まで以上に販路開拓が必要であることを事業者理解・認識してもらい、DXによる取り組みを後押ししていく。
- ・高い技術力を活かす「プロダクトアウト」の姿勢が強く、市場ニーズ（マーケットイン）を捉えた製品改良やパッケージデザインの最適化が不足している。バイヤー評価を体系的に収集し、高単価でも支持されるブランド構築が課題である。

(2) 支援に対する方針

- ・地域の重要課題を踏まえ、重点エリア・業種、対象者を設定：

エリア：高岡市商工会管内（戸出・中田・福岡）

業種：地域資源活用型製造業・製造小売業等のものづくり企業（金属・機械器具・食品）

対象者：DX未導入だが販路拡大意欲が高い小規模事業者

- ・販路開拓支援：関東及び関西圏展示会・商談会への出展を推進し、事前準備（商品選定・価格戦略・販促

資料) →出展中(陳列・接客) →事後(商談フォロー・受注管理) まで伴走。

・DX推進: SNS等を活用した情報発信、ホームページ作成、ECサイトの導入・運用方法、IT活用による営業・販路開拓などに関するセミナー開催や相談対応を行い、小規模事業者の理解度を高めた上で、必要に応じてIT専門家派遣等を実施する。

(3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① BtoB展示会・商談会						
出展事業者数	2者	2者	2者	4者	4者	4者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
② BtoC展示会・商談会						
出展事業者数	6者	6者	6者	6者	6者	6者
売上額/者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
③ ECサイト等						
新規利用事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

目的: 事業計画を策定して新商品開発、販路開拓に取り組む製造業・製造小売業を中心に、県内および都市圏における展示会・商談会出展支援を実施する。

①BtoB展示会・商談会出展支援

課題: 展示会への出展が目標になっており、具体的に成約や新規チャネル獲得に至るまでのノウハウ、経験が不足している。

手法:

- ・事前準備: 商品選定、販促物作成、商談事前予約
- ・出展中: 陳列、商談サポート
- ・事後フォロー: 商談記録管理、受注対応、次回展示会戦略策定

②BtoC展示会・商談会出展支援

課題: 高い技術力を持ちながら「マーケットイン」の視点が弱く、一般消費者の現代的なライフスタイルに合わせたデザインやパッケージ、価格設定の知識が不足している。

手法:

- ・事前準備: ターゲット市場分析、商品選定、価格戦略、販促物作成
- ・出展中: 陳列・接客、SNSでリアルタイム発信
- ・事後フォロー: 売れ筋分析、受注対応、次回展示会戦略策定

③ECサイト等による販売促進支援 (BtoC)

課題: 管内の小規模事業者の主な商圏は、近隣に限られている場合が多い。またECサイトの利活用について

の知識が不足している

手法：

- ・ IT (DX) 活用セミナーの開催 (ECサイト立ち上げ)
- ・ 個別相談対応 (専門家派遣等)
- ・ ECサイト活用事例共有 (成功事例の紹介)

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：

- ・ 経営発達支援事業の評価及び見直しをするための仕組みとして「経営発達支援計画事業評価委員会」を年度毎に1回開催し、事業の実施内容の検証・成果の評価を行い、次年度の事業実施に反映している。
- ・ 「経営発達支援計画事業評価委員会」において外部有識者や市町村を交えた第三者視点の評価体制が不十分。
- ・ 評価結果の公表は当会理事会に報告して承認を受ける体制で進めてきたが、評価結果の公表体制が不十分。

課題：

- ・ KPI・成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要。
- ・ 外部有識者・法定経営指導員・市町村を含む協議体制の整備。
- ・ 毎年度1回以上の評価・見直しの定期化と、評価結果をHPで公開する体制の確立

(2) 事業内容

1. 定量的把握

- ・ KPI設定：事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、EC導入件数、売上増加率5%増加、営業利益率3%増加など。
- ・ データ整理：クラウド型経営支援ツール「Shoko Biz 経営支援システム Plus」を活用し、支援対象である小規模事業者情報と支援実績を紐づけてデータベース化し、個社の特定情報に抵触しない範囲で定量的に把握・分析する。

2. 評価手法

- ・ 「経営発達支援計画事業評価委員会」を実施する際の構成員に、高岡市産業振興部商業雇用課担当者、中小企業診断士等の専門家、法定経営指導員を含める。
- ・ 職員間での進捗確認として、支所連絡会議・経営支援会議を毎年度四半期に1回程度実施する。

3. 評価・見直しの頻度

- ・ 年1回以上の総合評価＋半期レビュー
- ・ 必要に応じて臨時委員会を開催し、地域の産業振興ビジョンにおける重要課題を議論。

4. 結果の公表方法

- ・評価結果は、地域の小規模事業者が閲覧可能な当会ホームページに年1回公表する。

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：指導経験が浅い経営指導員が増えており、経営指導員間で支援能力にバラツキがある。相談案件も内容によって得手不得手があるが、支援ノウハウは個人に依存し、組織内で共有する仕組みが未整備。

課題：経営指導員及び経営支援員が、各人が支援者としての使命感を持って資質向上を図り、それを共有することで組織全体の支援力の底上げを図ることが課題である。OJTや情報共有の仕組みを整備し、ノウハウを組織資産化する。また販路開拓やIT・DX活用、事業承継や事業継続力強化など、急激に変化する経営環境の中で、上記重要課題への知識取得は必要不可欠である。

(2) 事業内容

目的

職員の支援力向上と支援ノウハウの共有を図り、小規模事業者に対する伴走型支援を適切に実施する組織を目指す。

①外部研修・セミナーの計画的活用

- ・経営支援業務研修会：富山県商工会連合会が開催する経営支援業務研修会（一般コース・専門コース・技術研修会・小規模企業支援能力向上研修・とやま中小企業人材育成カレッジ）など。
- ・ものづくりセミナー：原材料高騰等の外部環境変化に対応するため原価管理を徹底し、適正な価格転嫁と高付加価値化を実現する。また、新商品・製品開発、新分野展開に向けた取組や事例を学ぶ。
- ・IT・DX活用セミナー：ITツール（RPA、クラウド会計、EC、SNS、生成AI）活用支援力を強化。
- ・事業承継セミナー：事業承継ニーズの掘り起こしから、富山県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携した円滑な支援方法を学ぶ。
- ・事業継続力強化セミナー：小規模事業者の事業継続力強化に関する基礎知識を習得する。

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員及び富山県商工会連合会専門指導員（スーパーバイザー派遣事業、商工会とやま経営サポートセンター）と連携し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に行うことで、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

指導における専門的な手法・情報共有を目的に、四半期ごとに支所連絡会議・経営支援会議を開催する。意見交換などにより、管内小規模事業者における問題意識の統一、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

クラウド型経営支援ツール「Shoko Biz 経営支援システム Plus」を活用し、支援情報等を適時・適切に

入力してデータベース化し、小規模事業者の事業計画や支援方法、支援の流れ、支援状況や効果等について、経営指導員及び経営支援員で全体共有し、支援ノウハウを蓄積していくことで、組織全体の支援能力向上に繋げていく。

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

(1) 現状と課題

現状：各支援機関との連携については、形式的な連絡会議に限られた経営指導員（1～2名）が出席し、各支援機関から得た情報や支援ノウハウを復命書などで全職員に情報共有している。

課題：情報交換の場は存在するものの、支援ノウハウの体系的な蓄積や共有が十分とは言えず、支援内容が属人的になりがちである。

(2) 事業内容

目的：本事業は、地域内外の支援機関との連携を強化し、支援ノウハウの体系的な共有と、小規模事業者の連携による生産性向上の取組を促進することを目的とする。

①富山県商工会連合会「経営支援会議」（年2回）

富山県商工会連合会が開催している経営支援会議において支援ノウハウや支援の現状について情報交換を行う。

目的：県下商工会の経営指導員や県商工会連合会の専門経営指導員、各種支援機関担当者が参加するため、地域外での豊富な支援事例を知ることができ、当商工会の事例にも活用できる。

②日本政策金融公庫高岡支店「マル経協議会」（年1回）

小規模事業者経営改善資金融資の活用推進を目的に行われる会議で、日本政策金融公庫担当者と各商工会経営指導員が参加し、各地域の景況や支援事例について情報を交換し、支援に役立てる。

目的：経済動向や金融情勢など、最新の情報を知ることができる。

③よろず支援拠点「支援機関連携フォーラム」（年1回）

令和6年から開催された、よろず支援拠点の事業紹介や各支援機関との意見交換が行われる会議。参加者にはよろず支援拠点のコーディネーター、富山県呉西エリア（高岡・氷見・射水など）の行政職員、銀行、証券会社、信用金庫、商工会・商工会議所、中小機構北陸本部など様々な支援機関である。

目的：よろず支援拠点の事業内容を知ること、日頃の支援業務における連携の可能性を高める。

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(目的)

北陸新幹線の敦賀延伸により、関西圏からの来訪者増加が期待される中、当地域の観光振興と地域経済の活性化、小規模事業者の売上拡大・販路開拓を図るための取組を推進する。

そのために、当商工会役員会、観光委員会、支所連絡会議、経営支援会議、各イベント実行委員会などにおいて、地域の関係機関と連携しつつ、計画立案・実行・検証を継続的に行い、地域の魅力や地域資源を活かした効果的な施策を検討・実施する。

特に、小売業や観光関連サービス業（宿泊・飲食・土産品等）のPRと消費拡大を重点とし、地域内外からの集客を促す各種イベント・祭り等を実施することで、地域経済の活性化を図る。

(外部環境)

令和6年3月に、北陸新幹線は敦賀まで延伸し、関西圏から北陸地域へのアクセスが大きく改善した。これにより、当地域への来訪者は首都圏だけでなく、京阪神エリアからの観光・ビジネス需要の増加も期待されている。また、インバウンドは近年回復傾向にあり、北陸エリアを訪れる外国人旅行者数も増加が期待できる。

そして今後、北陸新幹線の京都・新大阪方面への延伸計画を見据え、関西圏との連携の強化が重要と考え、関西地方の商工団体や観光関連機関との協力体制を深め、観光ルートの形成や販路拡大につながる関係の構築も推進していく。

(今後の地域の方向性と関係機関との連携)

北陸新幹線の敦賀延伸により、当地域への来訪者増加が見込まれる中、観光客を地域内消費につなげ、小規模事業者の売上拡大を図ることが重要である。その実現には、魅力ある地域振興事業の推進に加え、地域内の関係機関が方向性を共有し、共同して取り組む体制づくりが不可欠である。

高岡市の産業振興ビジョンに掲げる「広域交流における拠点化」の方針を踏まえ、当商工会は高岡市および関連団体と連携しながら、地域経済活性化の方向性を確認し、統一した方針のもとで各事業を進める。

そのために、3支所間の広域連携をより強化するとともに、「高岡市商工会3大まつり」や各支所のイベント等において、商工会役員会、観光委員会、各実行委員会を中心に、高岡市、観光協会、商店街組合、JA、自治会、観光関連事業者、マスメディア等と連携を深める。これにより、情報共有の促進、3大まつりや地域イベントを通じた交流人口の拡大、既存事業の見直し、地域資源を活かした新たな事業の検討を進めていく。

(振興事業内容)

(1) 地域の特徴を活かした観光振興事業の推進

「高岡市商工会3大まつり（戸出七夕まつり、福岡町つくりもんまつり、中田かかし祭）を核として賑わいを創出し、地域経済の活性化につなげる。」

当地域には、長い歴史と特色を持つ祭りが継続して開催されている。戸出七夕まつりは約62年、福岡町つくりもんまつりは300年以上、中田かかし祭は約42年の歴史を持ち、毎年あわせて約30万人の観光客が訪れる。商工会の合併以降、これらを「3大まつり」として位置づけ、県内外へ一体的にPRを進めてきた。

今後は、こうした祭りの伝統や地域資源を生かしつつ、テーマ性を活かした誘客や、多様なストーリー性のある企画提案によって観光客を呼び込む取組みを進める。これにより、地域への滞在価値を高め、交流人口・消費拡大を図る。

(事業内容)

- (1) 観光委員会を定期的に関き、事業を進めるための体制づくりと情報共有を行う。
- (2) 3大まつりを中心に、地域の魅力を県内外・首都圏・海外へ広くPRし、集客を強化する。
- (3) 自治体やJR、旅行会社、地域事業者と連携し、共同企画の立案・観光ルートの形成を実施する。

(目標)

地域間連携による企画を実施し、地域の魅力を発信する。

【例】 お互いの祭りへの展示物出品、商店街スタンプラリー、各地の伝統民謡・民舞のステージ競演、伝統を活かした工芸品製作体験 など

また、グローバルPRとして、ホームページで各地域の魅力や特徴を発信し、認知度向上と誘客促進を図る。

（個店の売上向上につながる仕組みづくり）

商店街の各店舗が参加する、「わが店の逸品キャンペーン」「特別割引セール」「大売出し」など、地域をまたぐ企画を実施し、観光客の購買を促進する。これにより、各店舗の売上拡大につなげる。

（2）地域特産品の開発・売上拡大の推進

地域の魅力ある資源を活用し、観光客向けの土産品開発と販売促進を行う。地域内の各事業者が独自に地域資源を活用した土産品を開発し販売することで、観光客にまちを周遊してもらい、地域全体の売上拡大を目指す。また、地域資源を確立することで、県内外からの来訪者誘致を図っていく。

（事業内容）

- ・地域スポットを核とした土産品の開発
- ・地域資源（伝統工芸品、農産物、加工品等）を活用したオリジナル商品の開発
- ・各事業者との連携による商品のテスト販売と消費者ニーズの収集
- ・観光客向けに周遊ルートを提案し、複数の事業者の商品購入につなげる取り組み

（目標）

年間オリジナル土産品開発数は9種類（地域内3拠点×3商品）である。地域資源を活かした商品の売上分析と改良を行う。

【例】

地元伝統品「菅笠」をモチーフにした、コースター、しめ飾り

地元イチジク「コナドリヤ」を使用した大福、ジャム

地元サツマイモ「紅はるか」を使用したアイス・餡

地元トマトを使用したジュース・菓子

（個社の売上増加につなげる手段）

開発した新商品や売れ筋商品、消費者のニーズを反映した商品コンセプトなどを地元土産物店、食料品店（和洋菓子等）、レストラン、料亭・貸席等と共有し、各店の売上増加につなげる。

（3）おもてなし力向上による賑わいの創出

「ようこそ高岡へ、来て見て知って高岡の真心と魅力」発信

来訪者や観光客に対して、観光ルートを設定しおもてなしを行うことにより、リピーター率を高め、口コミを通じて次の観光客の誘致につなげ、地域観光の裾野を広げる。また、地域の好感度向上を図ることで、観光客の増加を狙う。さらに、観光ルートに商店街での地域資源を活用した商品の購入を組み込むことで、地元消費や売上の継続・喚起につなげる。

（事業内容）

地元住民ならではの視点で、地域の知られざる観光スポットや、観光客が訪れた際に楽しめる食や体験を提

案するため、委員会を立ち上げる。あわせて、観光の考え方やおもてなしの方法、地域資源の活用について学ぶセミナーを開催する。講師には、空き店舗を活用して宿泊施設の運営や、地元店舗との連携により地域活性化を実現している経営者を招く。

(目標)

セミナー開催回数 年1回

(個社の売上増加につなげる手段)

小売業・サービス業を中心とする参加事業者は、セミナーを通じて地域資源の見直しや観光ルート設計を学び、自社の商品・サービスを観光ルートに組み込むことで、来訪者の周遊を促す。

また、地元で長年営業している事業者が多く、接客面や販売手法が固定化しやすい傾向があるが、プロの「おもてなし力」を習得することで、リピーターの増加や新規顧客の獲得が期待できる。さらに、観光ルートでの店舗周遊により、地域資源を活用した商品購入や体験機会を提供することで、各事業所の売上拡大につなげることができる。

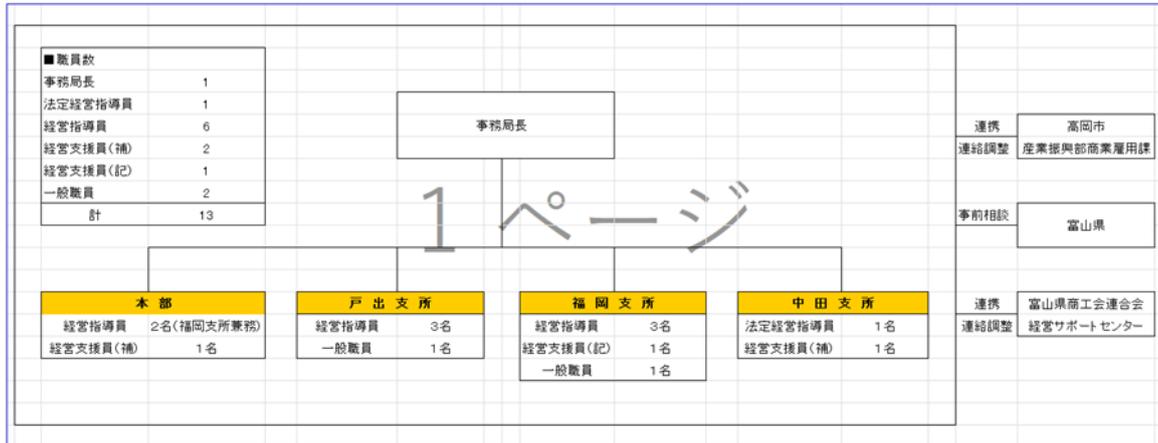
(別表2)

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7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)



①都道府県及び関係市町村との連携体制

- ・ 当会、高岡市産業振興部商業雇用課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、必要に応じて臨時委員会を開催する。
- ・ また富山県と事前に相談・調整を行うことで、県の重要課題についても反映した支援計画とする。

②商工会の経営発達支援事業実施に係る体制

- ・ 高岡市商工会管内を戸出・中田・福岡地区に分け、法定経営指導員1名と経営指導員6名の体制で巡回指導を行う。経営指導員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。
- ・ また、富山県商工会連合会の経営サポートセンターと連携し、経営サポートセンターに常駐している専門家4名を含めた伴走支援やセミナー個別相談の体制とする。

③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・ 事務局長、法定経営指導員1名、経営指導員6名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
- ・ 上記で把握・検証した実施状況を当会と高岡市の連絡協議会(年1回開催予定)で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

・ 当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、IT化（DX）や生成AI，財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、事業継続力強化、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うための事例共有などを行う。

（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 岡本 祐二

連絡先 高岡市商工会 中田支所 富山県高岡市下麻生1292

電話番号 0766-36-0246 FAX番号 0766-36-0485

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広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・岡本 祐二は、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

高岡市商工会 本部 〒939-1104 富山県高岡市戸出町3-8-10

電話番号 0766-63-6585 FAX番号 0766-63-6586

メールアドレス takaoka@shokoren-toyama.or.jp

HP <http://www.shokoren-toyama.or.jp/~takaoka/>

戸出支所 〒939-1104 富山県高岡市戸出町3-8-10

電話番号 0766-63-0792 FAX番号 0766-63-6586

福岡支所 〒939-0132 富山県高岡市福岡町福岡新579-1

電話番号 0766-64-3088 FAX番号 0766-64-5425

中田支所 〒939-1272 富山県高岡市下麻生1292

電話番号 0766-36-0246 FAX番号 0766-36-0485

②関係市町村

高岡市産業振興部商業雇用課

〒933-0029 富山県高岡市御旅屋町101番地

電話番号 0766-20-1592 FAX番号 0766-20-1496

メールアドレス shogyo@city.takaoka.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	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	3,163	3,163	3,563	3,563	3,563
専門家派遣費	560	560	560	560	560
評価委員会運営費	10	10	10	10	10
セミナー開催費	660	660	660	660	660
チラシ印刷費	300	300	300	300	300
展示会支援費	1,600	1,600	2,000	2,000	2,000
I T活用費	33	33	33	33	33

(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 高岡市補助金：162,000円 富山県補助金：100,000円 伴走型補助金：2,570,000円

(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