

経営発達支援計画の概要

実施者名	黒部商工会議所（法人番号 3230005003732） 黒部市（地方公共団体コード 162078）
実施期間	令和8年4月1日 ～ 令和13年3月31日
目標	<p>【目標①】 経営マインドと視座の転換支援 【目標②】 販路開拓と商品力強化の支援 【目標③】 デジタル化・DXの推進 【目標④】 創業・事業承継を通じた担い手の育成と循環</p>
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること ①管内景況調査の実施 ②公的データを活用した地域経済動向調査の実施</p> <p>4. 需要動向調査に関すること ①展示商談会におけるバイヤー等への調査 ②イベント等における個人消費者への調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること ①巡回・窓口相談による経営分析ニーズの掘り起こし ②踏み込んだ経営分析の提供</p> <p>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 ②DXセミナーの開催 ③創業塾の開催 ④事業承継相談会の開催 ⑤巡回・窓口相談による計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①経営指導員を中心としたフォローアップ ②重点事業者への集中的な支援</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①ブランディングセミナーの開催 ②個別ブランディング支援の実施 ③展示商談会などへの出展支援</p> <p>11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること ①地域経済活性化プラットフォーム（仮）の設置・運営 ②「稼ぐ地域」を実現するための「観光×商工×農林漁業」連携強化とまちづくり戦略</p>
連絡先	<p>〒938-0014 富山県黒部市植木 23 番地の 1 黒部商工会議所 指導課 TEL:0765-52-0242 FAX:0765-52-2650 E-mail:kurobe@ccis-toyama.or.jp</p> <p>〒938-8555 富山県黒部市三日市 1301 番地 黒部市 商工観光課 TEL:0765-54-2611 FAX:0765-54-2607 E-mail:syoukoukankou@city.kurobe.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

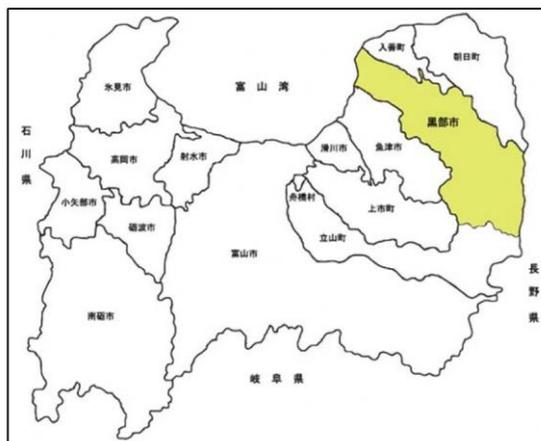
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

i. 黒部市の概要（管轄区域は市内全域）

黒部市は、富山県北東部に位置し、総人口が39,074人、16,029世帯（令和7年3月末現在）となっている。北から東には入善町・朝日町・長野県の県境が、南から西は魚津市・上市町・立山町に接しており、面積は427.96k㎡で、富山県の約10%を占める。



【地理的環境】

黒部市の地形は、北アルプスから富山湾まで約3,000mの標高差があり、黒部川を中心に日本一広大な扇状地（扇頂から扇端まで13.5km、扇頂角60度）を形成している。

年間平均気温は平野部で14度、年間降水量は平野部で2,277mm、山岳部で4,000mm以上、黒部川の水量は愛本で年間28億トンに及び、全国でも有数の豊かな水資源があり、「名水百選」に選ばれるほど清澄な水質を誇る。

また、急流かつ水量が多い黒部川は、産業面で発電や農業用水・工業用水として利用されるほか、一部は広大な扇状地内で地下水となり、生活面で住民が生活用水として飲用、湧き水を野菜や衣類を洗う際に利用するなど、**地域の生活基盤**を築いている。

その他、交通インフラの面では北陸新幹線の停車駅、北陸自動車道のインターチェンジがあり、鉄道では東京から約2時間半、大阪から最短で約3時間、車では東京・大阪ともに約6時間と、日本海側で二大都市圏の双方からアクセスしやすい中間立地にある。

なお、新幹線駅の「黒部宇奈月温泉駅」は郊外型で、平野部の中心市街地と山間部の観光地の中間に位置する。

【歴史的環境】

黒部市は、縄文時代から集落が形成されており、南北朝時代には地方豪族により荘園が、中世には城が築かれた。江戸時代の始めに加賀藩領となり、このころに新田開発や治水事業が行われ、現在の都市基盤につながっている。

また、黒部市の石田地区周辺では、江戸時代から明治時代まで北前船の寄港地として賑わい、多くの人々が北海道へ出稼ぎに行ったこともあり、現在でも昆布が多く流通し、地域の食文化に強く根付いている。

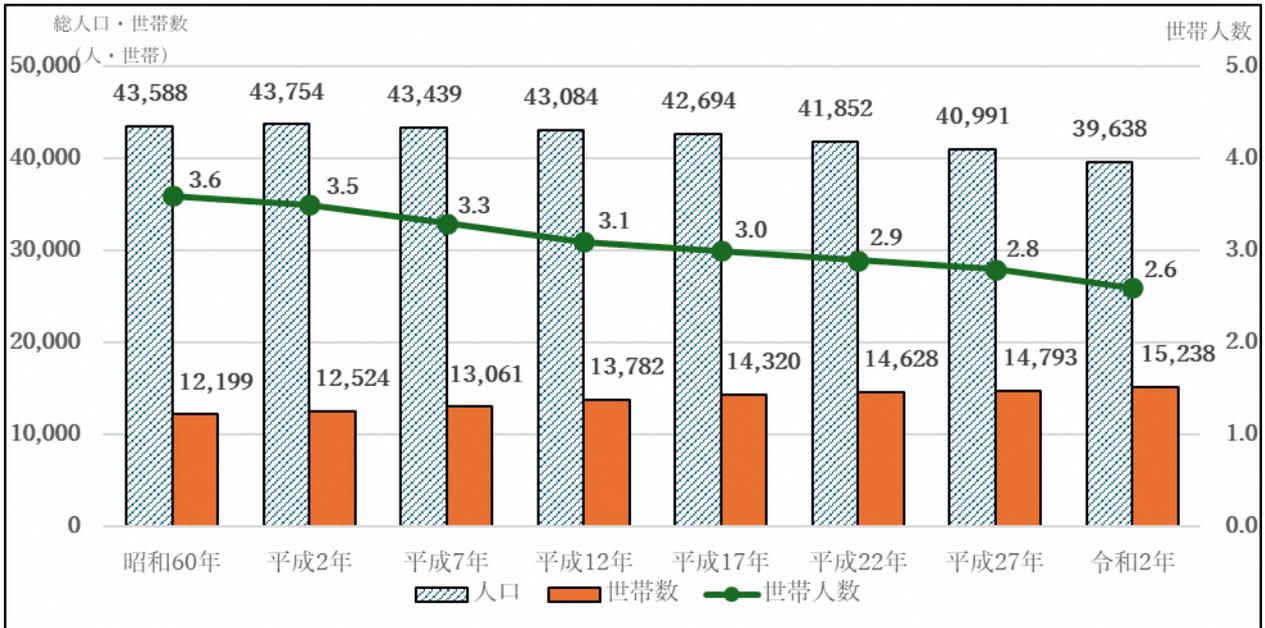
大正時代になると、急流かつ水量が多い黒部川は水力発電に適していることから着目され始め、大正時代から昭和時代にかけて作業員の延べ人数が1,000万人と言われる「黒部ダム」を筆頭に、発電所が次々と建設された。

また、電源開発に伴って大量の電力エネルギーが必要なアルミニウム製造が始まったほか、電源開発の副産物で作業員の福利厚生施設として始まった「宇奈月温泉」は県内随一の観光温泉地になるなど、黒部川は近代産業の発展にも貢献してきた。

ii. 総人口・世帯数・世帯人員の推移

国勢調査による総人口及び世帯数の推移をみると、人口は減少、世帯数は増加傾向にある。

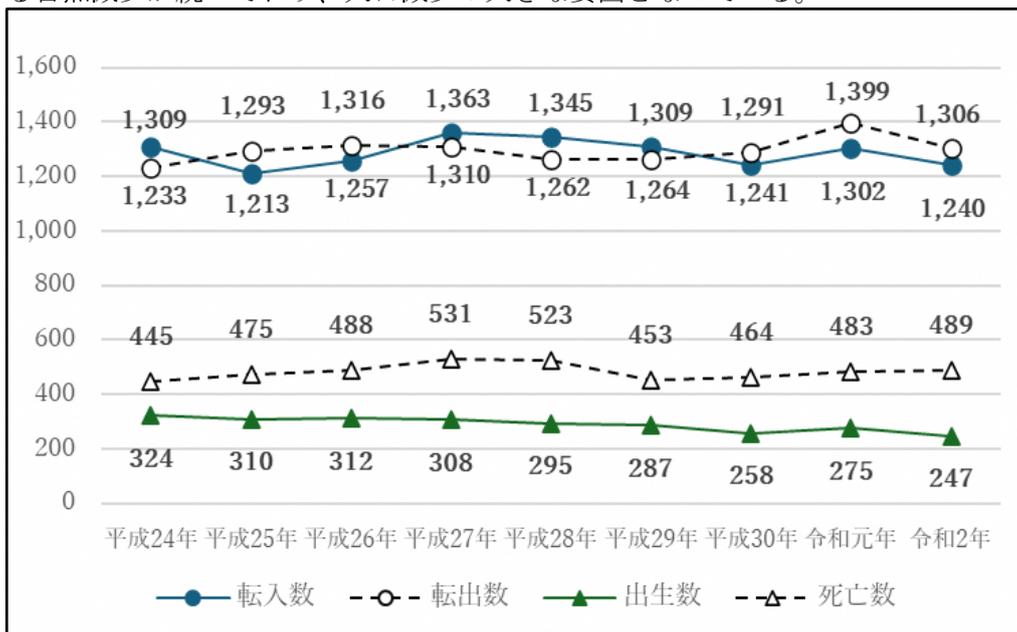
令和2年には、総人口が初めて4万人を割り39,638人、世帯数15,238世帯、1世帯当たりの人員は2.6人で人口減少と核家族化の進行が続いている。



(出典：国勢調査)

iii. 人口動態の推移

統計黒部の人口動態をみると、社会増減（転入-転出）については、転入数が転出数を上回る転入超過の年もある一方、自然増減（出生-死亡）については、死亡数が出生数を上回る自然減少が続いており、人口減少の大きな要因となっている。

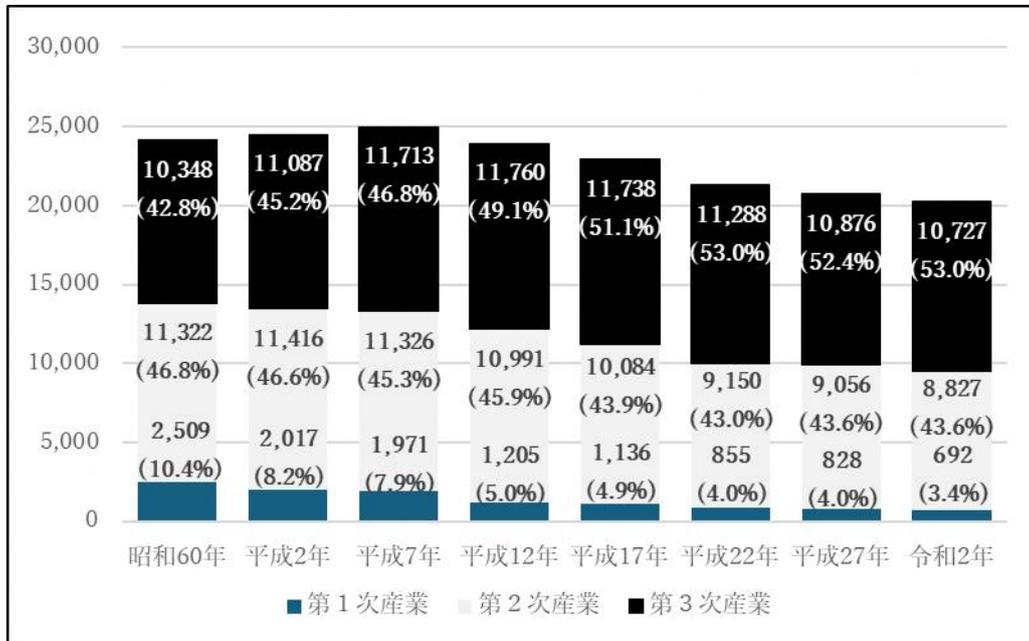


(出典：統計黒部)

iv. 産業別(大分類)就業人口の推移

本市の就業人口は、人口減少に伴い産業別にみても減少傾向にある。

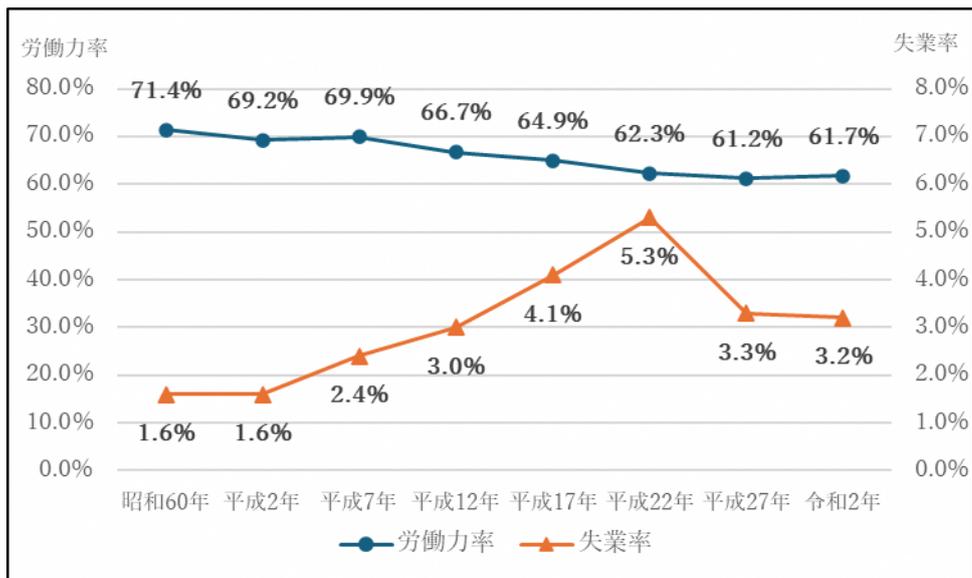
本市には、YKK(株)を筆頭に世界に展開する製造業が多く、**第2次産業に従事している人の割合は4割以上**で、全国や富山県と比較して高いのが大きな特徴といえる。



(出典：国勢調査)

v. 労働力率・失業率の推移

人口減少・少子高齢化等のなか、労働力率も低下傾向となっており、**労働力の確保が難しくなっている**。



(出典：国勢調査)

vi. 産業別事業所数

黒部市は、地理的・歴史的な背景から農林漁業・工業・宿泊業を中心に発展してきた地域で、富山県や全国と比較すると『農林漁業』『鉱業、採石業、砂利採取業』『建設業』『製造業』『運輸・郵便業』『宿泊業、飲食サービス業』『生活関連サービス業、娯楽業』の割合が高く、反対に『情報通信業』『不動産業、物品賃貸業』『学術研究、専門・技術サービス業』の割合が低い。

なお、平成 28 年から令和 3 年にかけて市内の産業分類別の事業所数推移では、『情報通信業』が 167%、『農林漁業』が 158%、『不動産業・物品賃貸業』が 119%、『鉱業、採石業、砂利採取業』『運輸業、郵便業』は 100%、その他の産業は減少傾向となっている。

産業分類	R3 事業所数		前回比	構成比		
		(H28 時点)		黒部市	富山県	全国
全産業	1,555	(1,659)	94%	100.00%	100.00%	100.00%
農林漁業	30	(19)	158%	2.00%	1.65%	0.82%
鉱業、採石業、砂利採取業	2	(2)	100%	0.13%	0.07%	0.04%
建設業	179	(196)	91%	11.51%	11.06%	9.41%
製造業	184	(193)	95%	11.83%	9.60%	8.00%
電気・ガス・熱供給・水道業	2	(7)	29%	0.13%	0.15%	0.18%
情報通信業	10	(6)	167%	0.64%	0.90%	1.48%
運輸業、郵便業	52	(52)	100%	3.34%	2.16%	2.49%
卸売業、小売業	383	(438)	87%	24.63%	25.05%	23.83%
金融業、保険業	24	(26)	92%	1.54%	1.93%	1.63%
不動産業、物品賃貸業	37	(31)	119%	2.38%	4.36%	7.26%
学術研究、専門・技術サービス業	38	(40)	95%	2.44%	3.95%	4.89%
宿泊業、飲食サービス業	189	(209)	90%	12.15%	9.97%	11.62%
生活関連サービス業、娯楽業	150	(151)	99%	9.65%	9.04%	8.42%
教育、学習支援業	34	(35)	97%	2.19%	3.19%	3.17%
医療、福祉	108	(117)	92%	6.95%	7.52%	8.97%
複合サービス事業	12	(15)	80%	0.77%	0.81%	0.62%
サービス業（他に分類されないもの）	121	(122)	99%	7.78%	8.59%	7.16%

(出典：令和 3 年経済センサス)

vii. 工業の概要

黒部市は、YKK(株)を筆頭に全国や世界シェアを持つ本社・基幹工場が複数あり、製造品出荷額は 246,012 百万円で、1 事業所当たり出荷額が 2,085 百万円と全国・県内に比べ高い反面、従業員一人当たり労働生産性は 9 百万円と低い。

	事業所数	従業員数	製造品出荷額 (百万円)	粗付加価値額 (百万円)	1 事業所当たり出荷額 (百万円)	1 人当たり労働 生産性 (百万円)
全国	223,391	7,751,935	361,774,867	108,254,986	1,619	14
富山県	2,955	124,001	4,126,981	1,441,161	1,397	12
黒部市	118	9,579	246,012	84,164	2,085	9

(出典：2023 年経済構造実態調査)

viii. 商業の概要

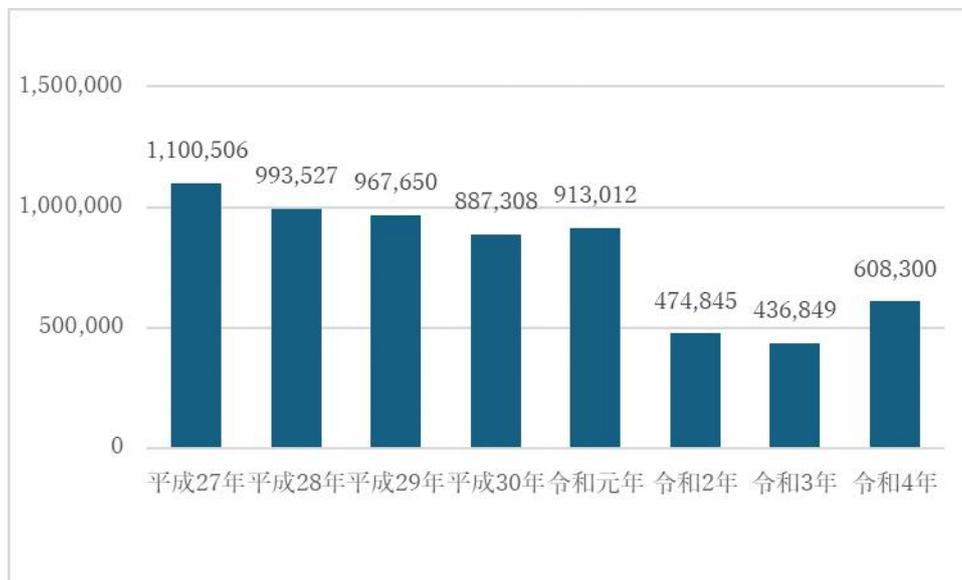
小売業は、1 事業所当たり売場面積が 154.91 m²、1 m²当たり販売額が 745,906 円で、富山県平均 (178.05 m²/1 事業所、757,631 円/1 m²当たり) より低く、小売中心性指標は 0.797 と、買回り品を中心とした市外流出も示唆される。

	事業所数	従業者数	年間商品販売額(百万円)	売場面積(m ²)	1事業所当たり面積(m ²)	従業者1人当たり販売額(円)	1m ² 当たり販売額(円)	小売中心性指標
富山県	8,221	56,224	1,108,956	1,463,715	178.05	19,723,890	757,631	1.000
富山県市部計	7,649	53,070	1,054,709	1,385,448	181.13	19,873,921	761,276	1.034
黒部市	298	1,832	34,434	46,164	154.91	18,795,852	745,906	0.797

(出典：令和3年経済センサス、富山県住民基本台帳 (R3.1.1時点))

ix. 観光客入込数

主要4施設(宇奈月温泉[宿泊+日帰りの入湯者数]、黒部峡谷、魚の駅「生地」、宇奈月麦酒館)の観光客入込数は平成27年の1,100,506人をピークに微減傾向にあり、令和2年から新型コロナウイルスの影響を受け、436,849人まで減少したものの、令和4年から回復傾向にある。



(出典：黒部市観光振興計画(令和6年～8年度))

② 課題

本地域の小規模事業者は、以下の複合的な課題に直面しており、経営体質の抜本的な転換が求められている。

- 構造的な市場縮小と労働力不足(取り巻く環境)**
 人口減少と高齢化に伴い、地域内需要(内需)が縮小している。加えて、労働力不足が常態化しており、限られた人員で収益を上げるための「生産性向上」や「業務効率化」が急務であるが、対応できている事業者は少ない。
- 「どんぶり勘定」による経営管理の欠如(経営管理面の課題)**
 経営判断を「勘と経験」に依存しており、自社の収益構造や数値を客観的に把握できていない。そのため、どこを改善すべきか分からず、ギリ貧の状況から抜け出せない。
- 「プロダクトアウト」思考による機会損失(市場対応面の課題)**
 最大の課題は、かつての人口増加社会における「良いものを作れば売れる(プロダクトアウト)」という成功体験が強く残っていることにある。

市場が縮小し、顧客ニーズが多様化している現在においても、「誰に、何を届けるか」という顧客視点（マーケットイン）の思考が欠如している。その結果、商品はあるのに価値が伝わらず、市場の中で埋没してしまっている。

- ・ **担い手不足と廃業リスクの顕在化**

経営者の高齢化が進む中、後継者不在による廃業リスクが顕在化している。単なる事業の終了だけでなく、地域固有の技術や賑わいが失われる危機にある。また、創業支援についても制度の提供に留まり、新たな挑戦者を育てる土壌（エコシステム）が未成熟である。

このように地域経済の新陳代謝は停滞しており、持続可能な地域の実現に向けた新たな担い手の確保が急務となっている。

- ・ **観光資源への「依存」と受入体制の未整備（重点課題）**

「黒部ダム」等の強力な資源による集客に依存し、個々の事業者が自らを「目的地」として磨き上げる力が不足している。前述のプロダクトアウト思考とも重なり、観光客等のニーズ（独自性、体験、高付加価値）に応える商品・サービスが提供できておらず、地域への経済波及効果を逸失している。

なお、「黒部市観光振興計画」でも、以下の6点が課題として挙げられている。

- ①宇奈月以外の黒部市にある観光資源の知名度と滞在時間の低さ
- ②多様な旅行者への対応
- ③観光地らしい賑わいの不足
- ④黒部市内の公共交通機関の脆弱性とエコロジーとの関係性
- ⑤黒部市の観光資源の魅力発信不足
- ⑥他地域との連携と PR

（出典：黒部市観光振興計画（令和6年～8年度））

課題①・②・③・⑤を解決するためには、観光の受け皿となる事業者一社一社が観光客を惹きつける**高付加価値な商品・サービスを提供し、「稼ぐ力」を養う**ことが不可欠である。個店の魅力向上が、地域全体の滞在時間の延長や消費単価のアップ、ひいては「また来たい」と思わせる観光地づくりへとつながっていく。

以上から、本計画において**重点的な支援対象とするのは、観光に関連する小規模事業者（宿泊・飲食・サービス・小売業等）**である。

本市の製造業は、世界的な企業が地域経済を牽引する一方、**観光に関連する産業は小規模事業者が主体であり**、個社の経営資源だけでは市場の変化や多様化するニーズへの対応に限界がある。だが、本市にはその制約を覆すだけの、圧倒的なポテンシャルが備わっている。

人口4万人規模ながら、県内随一の観光地として全国区の知名度を持つ本市は、稀有な優位性を有している。この知名度を「稼ぐ力」へ転換する主役こそが、事業者である。

本計画で個店が魅力を磨き「目的地」へと進化すれば、**滞在型への転換と地域内消費の最大化**に直結する。そうして創出された人の流れは、富山県が目指す「関係人口1,000万人」の実現に向け、黒部を起点とした県内周遊と継続的な関わりを強力に推進するものである。

すなわち、**本地域の経営力強化は、県全体の人の流れと経済効果を最大化する「エンジン」**として、極めて重要な役割を担っている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

10年後の黒部市において、地域の小規模事業者が人口減少の荒波を乗り越え、地域経済の「主役」として輝き続けるためには、単なる延命的な支援ではなく、事業者自身が誇りと稼ぐ力を持つ「自律型経営」への進化が不可欠である。

本計画では、今後10年を見据え、以下の4つの視点で、「あるべき姿（ビジョン）」を描き、その実現に向けた振興の方向性を定める。

【あるべき姿①】 経営の変革を促す

— 「環境変化を先読みし、自走する経営体」へ

10年後には、小規模事業者が「勘と経験」のみに頼る経営から脱却し、客観的なデータと将来予測に基づき、自らリスクを取って挑戦する「戦略的経営者」へと変貌を遂げている状態を目指す。

▽方向性▽

- ・ 支援に依存するのではなく、事業計画を羅針盤として自ら課題を設定・解決できる「自走力」を育む支援を徹底する。

【あるべき姿②】 高付加価値経営への転換

— 「プロダクトアウトから、マーケットイン」へ

小規模事業者が、過去の成功体験である「作れば売れる（プロダクトアウト）」の発想から完全に脱却し、顧客ニーズを起点に価値を創出する「マーケットイン」の経営が定着している。

単なる安売りではなく、「誰に・どんな価値を届けるか」が明確な商品・サービスを提供することで、価格競争に巻き込まれず、高い収益性を確保できる強靱な経営体質へと進化している状態を目指す。

▽方向性▽

- ・ ブランディング（付加価値の向上）とDX（業務効率化を含む）の両輪を回すことで、労働力不足の中でも「高単価・高収益」を実現するビジネスモデルへの転換を図る。

【あるべき姿③】 地域経済の担い手を育てる

— 「挑戦と継承が循環するエコシステム」へ

地域資源やのれんが次世代へと滑らかに引き継がれるとともに、黒部の魅力に惹かれた若者や創業者が絶えず集まり、新陳代謝が活発に行われている状態を目指す。

▽方向性▽

- ・ 創業と事業承継を「点」ではなく「地域の人材循環」として捉え、挑戦する土壌づくりと、技術・雇用の喪失を防ぐセーフティネットの両面から支援を行う。

【あるべき姿④】 観光を軸とした産業振興

— 「挑戦と熱狂が連鎖する『コンテンツ・キャピタル』」へ

黒部ダムや温泉といった既存資源だけでなく、ブランディングによって磨かれた事業者自身が強力な「コンテンツ」となり、その引力で感度の高い人材（挑戦者）を引き寄せている状態を目指す。

観光を単なる消費活動と捉えず、地域ブランドへの共感を入り口として、新たな創業や事業承継（挑戦）が連鎖的に生まれるエコシステムの起点とする。

▽方向性▽

- ・ 観光客のニーズ（マーケットイン）を捉えたブランディング（高付加価値化）を推進し、「外貨」を獲得すると同時に、そのブランド力で地域外からの共感を生み出し、挑戦者を呼び込む。観光振興を「稼ぐ手段」であると同時に「地域経済の担い手を育むエンジン」として再定義し、産業振興の柱とする。

② 黒部市総合振興計画との連動性・整合性

本計画の方向性は、黒部市が掲げる「第2次総合振興計画 後期基本計画（令和5年度～令和9年度）」と高い整合性を有しており、同計画の【第2章 地域の活力を生み出す産業育成のまちづくり】では、以下のような方針が示されている。

【施策の展開方針】

活力ある産業と賑わいのあるまち

- ・ 中心市街地の活性化については、業種にとらわれない新規出店を促します。
- ・ 賑わいの創出につながる創業しやすい環境を整備します。
- ・ 新しいことにチャレンジする創業者、大切な産業を受け継ぐ事業承継者を応援します。
- ・ 地域の特色を活かした企業誘致を推進します。

【施策の内容】

① 商工業活性化事業（◆は重点事業）

- ◆ 中心市街地の活性化・空き店舗対策の推進
- ◆ 起業に対する支援の充実
- ◇ 新商品・新技術開発の支援
- ◇ 商工業関連団体への支援
- ◆ 新規誘致のための施策推進

② 経営安定化対策事業

- ◇ 経営基盤の強化と設備の近代化（融資制度の活用など）
- ◇ 販路開拓の支援

（出典：第2次総合振興計画 後期基本計画（令和5年～9年度））

さらに、黒部市が事務局を務め、市内の主要な経済関係団体で構成される「黒部市経済連絡会議」に当所も参画し、地域の経済動向について情報交換を行っている。

本計画は、これらの市の施策と目的・対象・手段のいずれの側面でも合致している。

本計画が担う小規模事業者への個別支援と、行政の制度的な支援とが連動することで、**地域経済の再生・活性化を強力に推進するものである。**

③ 商工会議所としての役割

商工会議所は、地域唯一の総合経済団体として、業種横断的な視点と地域密着の支援体制を活かし、小規模事業者への個別支援を継続的に実施する立場にある。

特に黒部市とは、以下のような役割分担により、支援の相乗効果を高めている。

- ・ 黒部市：制度設計・広報発信・資金支援といった、地域全体を対象とする面的支援
- ・ 商工会議所：経営課題の可視化と解決に向けた個別伴走支援

この役割分担により、変化の激しい事業環境下でも、小規模事業者の行動変容と実行力を支える体制を構築しており、本計画においてもその実践的機能を十分に発揮していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

前項(2)で示した小規模事業者に対する長期的な振興のあるべき姿を実現するため、本計画における経営発達支援事業の目標を、以下の4点に具体化し設定する。

【目標①】経営マインドと視座の転換支援

- ・ 支援計画の認定期間(5年間)目標
KGI: 経営発達支援計画に基づく事業計画策定数10~25者/年、
計画実行による売上増加事業者数1~4者/年

KPI: 経営分析実施数20~50者/年
事業計画策定セミナー開催1回/年
進捗確認・フォローアップ実施延べ32~80回/年
- ・ 設定した理由
課題で挙げた「勘と経験(どんぶり勘定)」に依存した経営から脱却し、客観的な数値に基づく「戦略的経営」へ移行するためである。内側の管理体制を固め、経営者自身が自社の現在地を正しく認識することが、全ての変革の起点となる。

【目標②】販路開拓と商品力強化の支援(ブランディング・観光連携)

- ・ 支援計画の認定期間(5年間)目標
KGI: 展示商談会等における成約件数5~7件/年
観光関連事業者の高付加価値化(新商品開発・客単価向上)達成事業者数1~3者/年

KPI: 伴走型ブランディング支援3者/年
展示商談会出展支援3件/年
ブランディングセミナー開催1回/年
需要動向調査(バイヤー・消費者)202件/年
- ・ 設定した理由
課題で挙げた「作れば売れる(プロダクトアウト)」の思考から、「顧客視点(マーケットイン)」への転換を果たすためである。単なる販路拡大ではなく、ブランディングを通じて「誰に・どんな価値を届けるか」を再定義し、価格競争に巻き込まれない「選ば

れる理由」を確立するために設定した。

【目標③】デジタル化・DXの推進

- ・ 支援計画の認定期間（5年間）目標
KGI： 計画実行により業務効率化・生産性向上（合理化）を達成した事業者数
1～4 者/年

KPI： DX セミナー開催 1 回/年
IT ツール導入・活用支援（随時実施）
DX 要素を盛り込んだ事業計画策定数 5～13 者/年
- ・ 設定した理由
課題で挙げた「構造的な労働力不足」に対応するためである。デジタル技術の活用により業務時間を圧縮（効率化）し、生まれたリソースを目標②の高付加価値業務（ブランディング等）へシフトさせる基盤を作るために設定した。

【目標④】創業・事業承継を通じた担い手の育成と循環

- ・ 支援計画の認定期間（5年間）目標
KGI： 創業計画策定数 5～13 者/年
事業承継計画策定数 1～2 者/年

KPI： 創業塾開催 1 回/年
事業承継相談対応・マッチング支援（随時）
重点フォローアップ対象者数 8～20 者/年
- ・ 設定した理由
課題で挙げた「廃業リスク」と「新陳代謝の停滞」を解消するためである。創業と承継を単なる手続き支援ではなく、地域資源を次の挑戦者へつなぐ「エコシステム（循環）」の構築と位置付け、地域の活力を維持するために設定した。

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（5年間）

(2) 目標の達成に向けた方針

小規模事業者の多くは、日々の業務に追われ、自社の本質的な課題や市場の変化に気づいていないケースが散見される。そのため、単なる制度周知や代行支援ではなく、「経営力再構築伴走支援モデル」を実践し、対話を通じて事業者が課題を認識・納得（腹落ち）した上で、自ら行動する力を引き出すことで「稼ぐ力」を養っていく。

具体的には、以下の4つの目標ごとに、5年間の実施スケジュール（中間目標）を定め、着実に成果を積み上げる。

【目標①】経営マインドと視座の転換支援

<達成方針>

巡回・窓口相談における「対話」を通じて、経営者の意識を「勘と経験」から「データと論理」へ転換させる。経営分析により自社の実態を可視化し、事業計画策定を通じて「自ら考え、決断する」自律型経営者を育成する。

<設定した理由>

課題で挙げた「どんぶり勘定」を解決し、環境変化に対応できる経営基盤を構築するため。

<実施スケジュール（中間目標）>

指 標	R8	R9	R10	R11	R12
事業計画策定数（件）	10	15	20	25	25
売上増加事業者数（者）	1	2	3	4	4
経営分析実施数（者）	20	30	40	50	50
フォローアップ実施（回）	32	48	64	80	80

【目標②】販路開拓と商品力強化の支援（ブランディング・観光連携）

<達成方針>

観光関連事業者等に対し、専門家と連携した「ブランディング支援」を行い、顧客視点（マーケットイン）での高付加価値化を支援する。さらに、展示商談会への出展を「市場評価を得る場」として活用し、得られた評価を商品改良にフィードバックする循環を作ることで、地域外の需要（外貨）を獲得できる事業者を育成する。

<設定した理由>

課題で挙げた「プロダクトアウト思考による埋没」と「観光資源への依存」を解決し、選ばれる事業者と地域ブランドを確立するため。

＜実施スケジュール（中間目標）＞

指 標	R8	R9	R10	R11	R12
成約件数（件）	5	5	5	7	7
高付加価値化達成数（者）	1	2	2	3	3
ブランディング支援（者）	3	3	3	3	3
展示商談会出展（件）	3	3	3	3	3
需要動向調査（件）	202	202	202	202	202

【目標③】 デジタル化・DXの推進

＜達成方針＞

IT 専門家等と連携して業務プロセスの見直しを行い、キャッシュレスや予約管理等の「身の丈に合った DX」の導入を支援する。単なるツール導入に留まらず、それにより生み出された時間を高付加価値業務へシフトさせるよう助言を行う。

＜設定した理由＞

課題で挙げた「労働力不足」を解決し、高収益体質への転換に必要なリソースを確保するため。

＜実施スケジュール（中間目標）＞

指 標	R8	R9	R10	R11	R12
合理化達成事業者数（者）	1	2	3	4	4
DX セミナー数（回）	1	1	1	1	1
DX 事業計画策定数（件）	5	7	9	11	13

【目標④】 創業・事業承継を通じた担い手の育成と循環

＜達成方針＞

創業・事業承継計画の策定支援に加え、経営が不安定な初期段階における重点的なフォローアップ（伴走支援）を行う。また、マッチング支援等を通じて、地域の技術やのれんを次世代の意欲ある挑戦者へ円滑に引き継ぐ。

＜設定した理由＞

課題で挙げた「担い手不足・新陳代謝の停滞」に対応し、持続可能な地域経済のエコシステムを構築するため。廃業による地域資源の喪失を防ぐとともに、新たな挑戦者を呼び込み、地域経済の新陳代謝（循環）を促進するため。

＜実施スケジュール（中間目標）＞

指 標	R8	R9	R10	R11	R12
創業計画策定数（件）	5	7	10	13	13
事業承継計画策定数（件）	1	1	2	2	2
重点フォローアップ（者）	8	12	16	20	20

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】

当所では、四半期に1度、会員企業の約10%を対象に、黒部市内の景況調査を実施している。調査項目は、日本商工会議所の「LOBO（早期景気観測）調査」と比較して地域の状況を把握できるよう、以下の7項目で構成している。

- ・ ①売上、②採算、③仕入単価、④販売単価、⑤従業員、⑥業況、⑦資金繰り

各調査では、直近3ヶ月間の実績を前年同期比で、また今後3ヶ月間の先行き見込みを尋ねて「業況判断指数（DI）」を用いることで、景況感などの動向を定点観測している。

加えて、その時々状況に応じ、「代表者の高齢化率と事業承継の状況」「採用・人材確保の状況」「賃上げの動向」「DXの進捗」など、関心の高いテーマを適宜設けて地域特性の把握に努めている。

これらの結果は、業種別や全国平均との比較を行い、会報への掲載や経営指導員等による経営相談の基礎資料とするほか、市政への提言や要望の根拠資料としても活用している。

【課題】

現在、調査結果の公開先は会報誌を通じた会員に限定されており、地域内の小規模事業者など幅広い関係者に情報提供できていないため、当所のホームページでの公開を通じて**情報の開示範囲を拡大**する必要がある。

また、現状では客観的なデータ提供に留まっており、戦略的な経営判断や地域経済の実態把握に活用可能な十分な分析が行えていない。これを改善するために、国が提供する「RESAS（地域経済分析システム）」などの公的データを活用し、**多角的な視点から地域経済の動向を分析・公表する体制を整える**ことが求められる。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 調査結果の公表回数	当所 HP	0回	4回	4回	4回	4回	4回
② RESAS 等を活用した分析結果の公表回数	当所 HP	0回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 管内景況調査の実施

調査対象	会員数の10%を対象に、「建設業・製造業・卸売業・小売業・サービス業」の5業種を、地域内の業種割合に応じて按分
調査時期	年4回（4月・7月・10月・1月）に実施
調査項目	・売上、採算、仕入単価、販売単価、従業員、業況、資金繰り（固定項目） ・DX, 賃上げ、採用状況などの時宜的設問（可変項目） ※固定項目は、直近3ヶ月間の実績を前年同期比で、また今後3ヶ月間の先行き見

	込みを尋ねて「業況判断指数 (DI)」により集計する
調査方法	郵送またはEメールにより依頼し、FAX・返信封筒・インターネットにより回収
分析方法	調査担当職員が分析を行い、所内協議を通じて要因や傾向の整理を実施。グラフや図表を用いた視覚的な資料を作成し、分かりやすく加工する。

② 公的データを活用した地域経済動向調査の実施

実施頻度	年1回
調査項目 (例)	<ul style="list-style-type: none"> ・人口マップ (人口動態) ・地域経済循環マップ (所得・雇用の流れ) ・産業構造マップ (産業別の就業者数・売上規模) ・マーケティングマップ (消費支出構造) ・観光マップ (観光動態)
データ出典	RESAS、国勢調査、経済センサス、統計黒部など
分析方法	経営指導員を中心としたチームで、地域の構造課題を抽出し、経営支援や提言に活用する

(4) 調査結果の活用

① 外部向け発信

調査結果は、四半期ごとに当所 HP にて公開し、**会員に限定せず地域全体へ情報を提供。**

② 内部活用

調査結果を全職員で共有し、経営支援、セミナー企画、市への要望活動など、**実務へ反映する。**

個別相談においては、業種別の動向や地域平均との比較など、より**精度の高い助言に活用する。**

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、市内の商工業者が集まる展示・販売イベント「くろべフェア」を市内で開催しており、飲食物の出品者は市民の反応を直接確かめる機会となっている。

その他、都市部のターミナル駅や、商工会議所間で友好提携を結ぶ長野県大町市での物産展も実施しており、試食や販売を通じて需要の把握を行っている。

【課題】

小規模事業者はリソースが限られ、対面販売以外の需要把握が困難であるが、現在は**個人消費者向けの対面販売機会の提供に留まっており、特に、工業品を含む BtoB 取引における需要把握に課題がある。**

また、**得られた需要情報の分析や、商品開発・マーケティングへの活用が十分に進んでいない。**

(2) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 展示商談会におけるバイヤー等への調査事業者数	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
② イベント等における個人消費者への調査対象人数	100 人	200 人	200 人	200 人	200 人	200 人

(3) 事業内容

① 展示商談会におけるバイヤー等への調査

調査項目	回答者の属性、価格、味、量、見た目、パッケージ、満足度、商品選定のポイント、改善点など
調査方法	来場者・バイヤーへのヒアリングシート（アンケート）を作成し、回答を依頼
分析方法	経営指導員等がヒアリングシートの回答を集計・分析
活用方法	分析結果を事業者へフィードバックし、今後の方向性を協議。改善や商品開発につなげる

② イベント等における個人消費者への調査

調査項目	回答者の属性、価格、味、量、見た目、パッケージ、満足度、印象に残った商品、改善点など
調査方法	ヒアリングシート（アンケート）を作成し、 ・くろべフェアでは、印象に残った商品を中心に、来場者へ回答を依頼 ・その他の物販系イベントでも、調査項目に基づき来場者に回答を依頼
分析方法	経営指導員等が集計・分析を行う
活用方法	分析結果を事業者へフィードバックし、今後の方向性を協議。改善や商品開発につなげる

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員による巡回訪問や、月に1度全職員で会報誌を配布する際にヒアリングをすることで、小規模事業者の経営状況の把握に努めている。

また、窓口相談では、融資や補助金申請に関する経営状況分析を実施しているが、これらは融資や補助金に関連した一過性の相談が多い。

【課題】

これまで、経営状況の把握に留まり、経営分析を積極的に提案してこなかった。

小規模事業者の持続的な発展は、経営分析を通じた現状の正確な把握と立ち位置を理解することが起点となる。

そのため、より踏み込んだ分析による気づきを促し、小規模事業者が自発的に経営改善に

取り組む「伴走支援体制」の構築が不可欠である。一方で、職員間の分析スキルの差が大きく、特に若手職員の経験不足が課題となっている。

(2) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 経営状況の分析事業者数	10 者	20 者	30 者	40 者	50 者	50 者

(3) 事業内容

① 巡回・窓口相談による経営分析ニーズの掘り起こし

巡回訪問や窓口相談の際に、経営分析や事業計画策定の意義・必要性を丁寧に説明し、自らの気づきを促すことで理解者を増やしていく。

その際には、日本政策金融公庫が提供している事業活動チェックノート「シグナル」などの簡易な経営チェックや、損益分岐点分析のような収益構造の見える化ツールなどを活用し、「経営の見直しは難しいことではない」と実感してもらえるような支援を行う。

あわせて、経営分析の重要性を啓発するとともに、事業計画策定セミナーなどへの参加を広く呼びかけ、新たな支援対象者の掘り起こしにつなげる。

② 踏み込んだ経営分析の提供

経済産業省の「ローカルベンチマーク」や、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」など、可視化に優れたツールを活用し、財務指標や経営課題の見える化を支援する。

また、ヒアリングを通じて SWOT 分析など非財務的な強み・課題も含めて整理し、自身の立ち位置を客観的に捉え、「選択と集中」に基づく戦略的な意思決定ができるよう後押しする。

さらに、支援の過程では、一過性の分析に留まらず、継続的な伴走支援につながる関係構築を意識し、小規模事業者の思考変容と自走力の向上を目指す。

(4) 分析結果の活用

経営分析の結果は、単なる現状把握に留めるのではなく、今後の事業戦略の方向性を整理するための土台として活用する。

具体的には、SWOT 分析や財務指標の可視化を通じて得られた気づきや課題認識を基に、「何に資源を集中させ、どの市場を狙うのか」といった意思決定を支援し、事業計画策定へとつなげていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者持続化補助金の申請や、金融機関などへの提出書類として、必要に応じて事業計画策定の支援を行っている。

また、創業予定者に向けて、毎年7月頃に4日間・全9講座の「創業塾」を開催し、中小

企業診断士、日本政策金融公庫、労働保険事務組合連合会等の専門家を講師として招き、創業に必要な知識の習得と創業計画書の策定までを行っている。

【課題】

小規模事業者の多くは、補助金の申請を目的として事業計画を作成しており、「事業の成長戦略」として捉える事業者は限定的である。

また、日々の業務に追われ、立ち止まって事業を見つめ直す余裕がないことも多く、小規模事業者に対し、事業計画策定の意義を丁寧に伝えていく必要がある。

経営分析の提案と同様に、窓口相談や創業塾以外での積極的な提案を控えていた経緯もあり、裾野を広げる取組が今後の課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援の推進にあたっては、単に資金調達や補助金申請のための書類作成ではなく、小規模事業者が「勘と経験」のみに頼る経営から脱却し、**マーケットインの視点を持って自ら考え行動するための「経営の羅針盤」**として位置付ける。

かつてのような人口増加・右肩上がりの経済下では、「良いものを作れば売れる」という「プロダクトアウト」の発想でも通用したが、市場が縮小し、顧客ニーズが多様化する現代においては通用しない。小規模事業者が生き残るためには、独りよがりな思い込みや「勘と経験」から脱却し、「誰が、何を求めているのか」という市場の視点（マーケットイン）を取り入れ、自社の強みをそれに適合させていくプロセスが不可欠である。

本計画では、この転換を以下のプロセスで支援する。

まず、「経済動向調査」や「需要動向調査」を通じて得られた**客観的なデータ**により、**小規模事業者**に**市場の現実とニーズへの「気づき」**を与える。

次に、「経営分析」によって**自社の強み（シーズ）**を再定義する。

そして、この「市場ニーズ」と「自社の強み」を合致させ、**具体的な行動計画へと落とし込むツールとして「事業計画書」**を活用する。

策定支援にあたっては、この「経営の羅針盤」としての意義をセミナー等を通じて広く啓発する。また、計画の内容には、生産性向上のためのDXや、高付加価値化のためのブランディング、さらには環境対応（GX）や事業継続（BCP）といった社会的要請も組み込み、強靱で選ばれる経営体質の構築を伴走支援する。

(3) 目標

項目	現行	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」の開催	0回	1回	1回	1回	1回	1回
② 「DXセミナー」の開催	0回	1回	1回	1回	1回	1回
③ 創業塾の開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④ 事業計画策定事業者数	5者	10者	15者	20者	25者	25者
うち、DX要素を盛り込んだ計画策定数	(0)	(5)	(7)	(9)	(11)	(13)
⑤ 創業計画策定事業者数	5者	5者	7者	10者	13者	13者
⑥ 事業承継計画策定事業者数	0者	1者	1者	2者	2者	2者
⑦ 業務効率化・生産性向上(合理化)達成数	0者	1者	2者	3者	4者	4者

※目標値算出根拠

④+⑤+⑥＝経営状況の分析事業者数×80%

(4) 事業内容

① 事業計画策定セミナーの開催

中小企業診断士などの外部専門家を講師として招き、財務・非財務の観点から事業計画策定のプロセスを学ぶセミナーを実施。単なる補助金対策に留まらない、**成長戦略としての事業計画の重要性**を伝える。

② DXセミナーの開催

DX化をテーマに、ITツールの導入から業務効率化、販売戦略の強化に至るまで、**事業計画にDXの視点を組み込むためのセミナー**を開催。特にITリテラシーの低い事業者にも配慮した内容とする。

③ 創業塾の開催

創業予定者向けに、事業構想の整理から資金調達、販路開拓、雇用、人事労務など、実務に直結した講座を開催し、創業計画書の完成を目指す。講師は外部専門家を招聘し、**講義と個別支援を組み合わせる**。

④ 事業承継相談会の開催

後継者候補や引き継ぎを検討する小規模事業者を対象に、個別相談形式で事業承継計画の策定支援を行う。「事業承継・引き継ぎ支援センター」と連携し、**承継課題の棚卸しから計画の具体化までを支援する**。

⑤ 巡回・窓口相談による計画策定支援

個別訪問や相談対応時に、経営分析結果を基に事業計画策定を提案し、希望者に対して継続的な伴走支援を行う。

また、課題によっては、「よろず支援拠点」などの専門家相談を通じ、事業計画策定を円滑に推進する。

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】

補助金申請・融資相談を介して事業計画策定の支援は行っているものの、その後の進捗確認や実行支援といった**フォローアップ体制は十分に整備されていない**。

経営指導員は、経営発達支援事業以外にも各種業務を兼務しており、これまで策定を支援した事業者は補助金の採択がゴールでフォローアップのニーズが少なかったため、フォローアップの業務優先順位が下がっていた実情もある。

【課題】

小規模事業者は、計画を立てた後も日々の業務に追われやすく、当初の方針が形骸化してしまうケースが少なくない。

計画した事業が円滑に進むよう、フォローアップを職員間で役割分担する体制を整え、継続的な伴走支援を可能にする必要がある。

特に創業初期や、事業承継直後の事業者など、経営が不安定になりやすい局面にある小規模事業者については、重点的な支援を行う体制が求められる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定の支援は、スタート地点であり、実行支援（フォローアップ）を通じて初めて経営発達支援としての本来の効果が発揮される。

また、フォローアップの過程で生じた新たな課題を、再度「経営分析」や「事業計画の見直し」にフィードバックし、**継続的な改善サイクルを生み出す**。このように、当所の支援は一過性のものでなく、**小規模事業者が自走するまでの段階に応じて寄り添う伴走支援**である。

策定した全ての事業計画を対象に、**少なくとも必ず1回の進捗確認**を行い、実行状況や思考力・対応力など、自走に必要な能力状況に応じて**支援頻度や支援内容を設定**する。

特に、創業計画・事業承継計画を策定した小規模事業者については、経験が浅く経営やマーケティング能力が不足することも多く、計画と現実の乖離が起こりやすいため、重点的に対応する。

また、定期的なモニタリングを通じて経営不振の予兆を早期に発見し、早期の対策につなげるセーフティネットとしての機能も果たす。

(3) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① フォローアップ対象者数	5 者	8 者	12 者	16 者	20 者	20 者
② ①の頻度（延回数）	5 回	32 回	48 回	64 回	80 回	80 回
③ 売上増加達成事業者数	0 者	1 者	2 者	3 者	4 者	4 者

※目標値算出根拠

①＝（事業計画策定＋創業計画策定＋事業承継計画策定 事業者数）×50%

②＝対象者数 × 年間平均4回の接触

③＝対象者（①）の20%を目標と設定

(4) 事業内容

① 経営指導員を中心とした巡回時のフォローアップ

策定した事業計画が、実際の経営現場でどの程度実行されているか、定期的な進捗確認を行う。

具体的には、経営指導員の巡回に加え、**全職員が担う月次の会報配布を活用し、事業計画を策定した事業者の配布担当者がこまめにヒアリングと観察を実施**。当事者の同意があった場合は、予め配布担当職員と事業計画の情報を共有し、異変や課題が見られるときは、経営指導員へ引き継ぐ体制を構築する。

② 重点事業者への集中的な支援

年間4回程度のフォローアップを軸に、計画の進捗状況と自走度合いに応じて支援頻度と支援内容を設定する。

特に創業初期や、事業承継直後など、事業環境の変化が大きい事業者に対しては、進捗状況や課題に応じて月1回以上の重点フォローアップを実施。

必要に応じて、外部専門家（中小企業診断士、税理士、社労士など）との連携により、個別相談会への誘導や専門家派遣事業（例：ミラサポなど）への取次ぎを行う。

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】

地域内においては、新たな世代への認知度向上と需要開拓のため、市内の商工業者が集まり展示や販売を行う「くろべフェア」を開催している。

また、地域外においては、都市部のターミナル駅や、商工会議所間で姉妹提携を結んでいる長野県大町市にて物産展を実施し、試食や販売を通じて市外での認知度向上と需要の開拓を図っている。

【課題】

人口減少による市場縮小が進むなか、地域外へ展開する「外販（アウトバウンド）」や、観光客を呼び込む「誘客（インバウンド）」の需要を取り込むことは喫緊の課題である。

しかし、これまでの「作れば売れる（プロダクトアウト）」の発想から脱却できておらず、「誰に（ターゲット）」「どんな価値を（コンセプト）」提供するかという「顧客視点（マーケットイン）」の戦略が欠如しているのが現状である。

近年、SNSやECサイトなど安価に情報発信・販路開拓できるツールは普及したが、確固たる「ブランドの核」がないままツールを利用しても、顧客の心には響かず、価格競争に巻き込まれるだけで持続的な成果にはつながらない。特に、重点支援対象とする観光関連事業者においては、数ある選択肢の中から「わざわざ黒部に来て、その店を選ぶ理由」を創出できなければ、誘客も単価アップも望めない。

真の課題は、販路やツールの不足ではなく、選ばれるための根拠となる「ブランディング（価値の磨き上げと言語化）」への取組不足にある。したがって、事業者が自らの価値を再定義し、ターゲットに正しく伝える力を養うことが、新たな需要を開拓する上での最大の課題である。

(2) 支援に対する考え方

新たな需要開拓の成否を分ける本質は、マーケットインの視点に基づき価値を訴求し、価格競争から脱却するための「ブランディング」にある。

本計画では、人口減少下でも小規模事業者が生き残るため、地域外へ展開して稼ぐ「外販（アウトバウンド）」と、地域外から人を呼び込み消費を促す「誘客（インバウンド）」の双方を獲得することを目指し、その両輪を回す核として「ブランディング支援」を位置付ける。

支援のプロセスは以下の通りである。

まず、「ブランディング支援」を通じて、小規模事業者が持つ商品・サービスの価値を、顧客視点（マーケットイン）で磨き上げ、競合と差別化された「選ばれる理由」を確立する。

次に、磨き上げたブランド価値を市場に問うための実践の場として、「展示商談会」など

の地域外市場への出展を支援する。展示商談会は、単なる販売の場ではなく、プロの目利きであるバイヤーからの評価を通じて市場適合性を確認する「**検証の場（テストマーケティング）**」であり、バイヤーの流通網を活用して効率的にブランドを広めるための「**増幅装置（テコ）**」として活用する。

そして、この取組の最終的な狙いは、地域外で評価される「強い商品・サービス」を創出することで、それを「その店に行くために黒部を訪れる」という強力な「**誘客コンテンツ**」へと**昇華させる**（逆輸入する）ことにある。

このように、当所はブランディングを起点として、「**外で稼ぐ力**」と「**内へ呼ぶ力**」の**好循環**を生み出し、小規模事業者の売上拡大と地域経済の活性化を同時に実現する伴走支援を行う。

(3) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① ブランディングセミナーの開催	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② ブランディング支援事業者数	0 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
③ 展示商談会（BtoB）への出展事業者数	0 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
④ ③における成約件数	0 件	5 件	5 件	5 件	7 件	7 件
⑤ 高付加価値化（新商品・単価増）達成数	0 者	1 者	2 者	2 者	3 者	3 者

(4) 事業内容

① ブランディングセミナーの開催

小規模事業者が「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へ思考を転換し、自らの価値をバイヤーや観光客等への確に訴求するための基礎知識を習得するセミナーを開催する。「誰に、どんな体験を提供するのか」というコンセプト設計を重視し、需要を開拓する土台を作る。

② 個別ブランディング支援の実施（重点事業）

セミナー参加者や希望者を対象に、専門家（中小企業診断士、デザイナー、Web マーケター等）と連携した個別支援を実施する。

特に観光関連事業者に対しては、以下の視点で「選ばれる店づくり」を支援する。

- ・ **価値の言語化・可視化**：自店の強みやストーリーを整理し、ロゴや店舗デザイン、パッケージ等に落とし込む。
- ・ **高付加価値化**：観光客等のニーズ（体験、限定感）を満たす新商品・新メニューの開発を支援し、客単価向上を図る。
- ・ **情報発信と認知獲得（デジタルブランディング）**：確立したブランド世界観を、Instagram 等の SNS や Google ビジネスプロフィール等を用いて魅力的に発信し、

認知拡大と誘客（新たな需要獲得）につなげる。

③ 展示商談会などへの出展支援

バイヤーや事業者間取引（BtoB）に向けた展示商談会などに、ブランディングを軸に出展する小規模事業者を支援する。出展にあたっては、事前に商品の魅力を伝えるための販促資料・パネル作成のアドバイスや、商談のロールプレイ、価格戦略の検討などを行うことを通じて、具体的な成果につなげる伴走支援を行う。

II 経営発達支援計画の円滑な実施に向けた支援力向上の取組

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】

当所では、通常議員総会の場を除き、事業に対する評価や見直しを行う仕組みが存在していない。

特に、外部有識者の意見を取り入れる機会がなく、事業が地域への裨益や小規模事業者に対してどの程度の効果を発揮しているか、客観的に把握・検証する体制が整っていない。そのため、事業の課題が見過ごされ、改善に結びつきにくい状況となっている。

また、内部においても職員が新たな視点で企画・提案を行う機会や仕組みが欠如している。そのため事業の新陳代謝が停滞し、地域への貢献や課題解決よりも「既存業務の遂行」が優先されがちである。結果として、業務をミスなく反復すること自体が目的化する、いわゆる「前例踏襲」の傾向が強まっている。

【課題】

事業の目的は、小規模事業者や地域の裨益につなげることであり、限られた労働力で効果を最大化するには、事業を見直して最適化する仕組みが不可欠となる。

そのため、事業を定期的に確認し、円滑な実施を図るとともに、効果検証に基づいて必要な見直しを加える評価体制を構築する必要がある。これにより、事業の質的向上と支援体制の強化、職員の目的意識の芽生えや企画力向上を図る。

(2) 事業内容

① 評価委員会の設置と開催

外部有識者（中小企業診断士など）、黒部市商工観光課長、法定経営指導員で構成する「経営発達支援事業 評価委員会」を設置する。

毎年度の事業終了後（5月または6月）に開催し、事業実施状況及び成果について、定量的な目標達成度から3段階で評価を行う。委員からの客観的な意見を踏まえ、次年度の方針検討に資する場とする。

② 改善案の検討と実施体制への反映

評価委員会の結果に基づき、改善が必要とされた事業については、中小企業相談所職員会

議にて速やかに協議を行う。そのうえで、支援体制や取組内容の見直しを図り、必要に応じて役員にも報告・共有した上で、**次年度の事業計画へ反映**する。

③ 評価結果の公表

評価結果については、当所 HP にて公表し、**地域の小規模事業者が常に閲覧できる状態**とする。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員は、富山県商工会議所連合会、日本商工会議所、中小企業大学校などが実施する各種研修へ継続的に参加しているほか、中小企業診断士等の専門家相談に同席することで、実践的な知識を学んでいる。

研修で得た知識については、報告書を通じて職員間で共有し、所内全体の支援力向上に努めている。

経営指導員以外の職員に対しては、Off-JT として創業塾や所内のセミナーに副担当として関わる機会を設け、OJT では経営指導員の相談に同席させることで、業務を通じた学びの機会を提供している。

【課題】

当所は、経営発達や経営革新など踏み込んだ伴走支援が少なく、経営指導員等が学んだ知識を活かしきれていない。

経営指導員以外は、特に実践の機会がないためインプット（研修・報告書閲覧）に偏りやすく、アウトプットによる得た知識の定着や応用に課題がある。

また、全職員 9 名のうち 5 名が入所 10 年未満であることから、支援経験・知識の蓄積には個人差があり、組織全体としてスキル不足が否めない。特に **IT リテラシーの不足は課題**であり、今後ニーズの拡大が見込まれる **DX 支援に対応できる体制整備が急務**である。

加えて、機密保持の意識が強く、支援現場で得た知見やノウハウが個人に留まり、**組織として知識の共有・蓄積がなされていない**。

支援カルテは紙ベースで管理されており、検索性や引継ぎ対応、情報活用の面で非効率的で、**デジタル化による情報共有体制の構築**が必要である。

(2) 事業内容

① 研修などへの積極的な参加

経営指導員は、引き続き富山県商工会議所連合会、日本商工会議所、中小企業大学校などが開催する研修に参加する。

経営指導員以外の職員についても、所内セミナーへの参画に加え、外部研修への参加機会を積極的に設ける。

特に **DX 関連研修は全職員対象**とし、今後の DX 支援ニーズに対応できる体制の整備を図る。

② 支援現場への職員帯同

中小企業診断士など外部専門家や、ベテラン経営指導員が対応する個別相談に、支援経験の浅い職員を帯同させ、支援現場での実践的な学びの機会を提供する。

帯同では、単なる見学に留まらず、以下のような視点で意識的に学ぶ内容を設定する。

- ・ 相談者に寄り添う傾聴・共感の姿勢と信頼関係の構築方法
- ・ 相談者の気付きを促す、複雑な内容を分かりやすくまとめる説明力や対話の進め方
- ・ 課題抽出手法（ヒアリング技法、質問の順序・意図）
- ・ 課題解決に向けた仮説から具体的な支援メニューの構築（手法・フレームワーク）

帯同前には、ベテラン経営指導員が帯同職員と課題を共有し、学ぶべきポイントを明確にすることで、問題意識を持って臨めるよう準備を行う。

帯同後には、ベテラン経営指導員との振り返りの場を設け、学びや新たな課題を共有することで支援者としての思考力や判断力の向上を図る。

将来的に帯同職員が単独で相談対応できるよう、段階的な習熟と役割分担を設計し、実践的なOJTの場として機能させる。

③ 支援事例の共有

属人化しやすい支援ノウハウを全体で共有できるよう、毎月1回、中小企業相談所内で支援事例の共有ミーティングを開催する。

ミーティングは、当事者の同意の上で報告・ディスカッション形式で行い、支援の背景・課題・対応策を共有し、互いに学び合う文化を醸成する。

④ 若手職員のスキルアップを目指したグループワークの実施

職員全体の経営支援スキルの向上を目的に、若手職員を中心に定期的なグループワークを実施する。グループワークでは、ベテラン経営指導員の主導で、地域課題や会議所を取り巻く環境などテーマを設定し、課題の抽出・分析・解決策の検討などを行う。

検討結果は上層部に報告し、実現可能性が高いと判断されたものは事業に反映する。

また、一定度のスキルが向上した際には、可能であれば協力企業を探し、実際に経営支援をグループで取り組むなど、知識の定着と再現性のあるスキル獲得を目指す。

⑤ 支援カルテのデータベース化による情報共有体制の構築

支援記録をデータベースに登録し、過去の相談内容や対応履歴を許容される範囲で共有することにより、担当外職員による一定レベルの対応を可能にする体制を整備する。

1 1. 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】

当所では、地域の経済基盤が衰退すると小規模事業者に与える影響も大きくなるため、地域経済全体の活性化を目指し、多様な主体と連携した取組を展開している。

まず、黒部市を中心とした地域経済関係機関によって構成される「黒部市経済連絡会議」に参画し、黒部市、金融機関、観光・農林漁業団体などと経済動向に関する情報交換を行っている。

また、黒部市とは「マチデカラ商品券」の発行や空き店舗対策、首都圏へのPR、創業塾などを協働で実施している。

さらに、観光振興やまちづくりは、「(一社)黒部・宇奈月温泉観光局」や「(特非)黒部まちづくり協議会」が主体的に活動しており、両団体の立上げ前は、商工会議所内に事務局を置き、独立まで支援をしてきたという経緯から、現在も協力関係にある。

【課題】

市場が縮小する中で地域経済を活性化するには、個々の事業者の経営力向上(=ミクロの視点)と、地域全体としての魅力向上や経済循環の促進(=マクロの視点)の両輪が不可欠である。

しかし、現状では、以下の課題が存在する。

① 連携の形骸化と実効性の不足

- ・ 「黒部市経済連絡会議」は、情報交換が中心であり、具体的な協働事業や実務レベルでの連携につながりにくい構造となっている。

② 支援の縦割り構造

- ・ 商工業、農林漁業、観光、まちづくりといった各分野の担い手(金融機関、農林漁業団体、観光局、まちづくり協議会)が連携することなく個別に活動しているため相乗効果が生まれず、地域へのインパクトを創出できていない。
当所による個別支援の成果も点に留まり、地域全体の「面的な活性化」につなげられていないことが大きな課題である。

(2) 本計画における役割と方針

【連携の全体像：地域経済活性化プラットフォーム(仮)の構築】

地域にインパクトを与えるほどの活力は、単一の組織の活動のみでは生まれにくい。本計画を推進する目的のひとつは、個別支援の成果を地域の裨益につなげ、地域経済を活性化することにある。

その実現のため、黒部市と当所が中心となり、地域の多様なプレイヤーが連携するための『地域経済活性化プラットフォーム(仮)』を構築・運営する。

このプラットフォームは、各機関がそれぞれの強みを最大限に発揮し、相乗効果を生み出すための仕組みである。そこでは、以下のような戦略的な役割分担を想定する。

○黒部市
地域全体のビジョンを掲げ、財源確保や制度設計を担う『全体設計』
○商工会議所
新たな雇用を生む創業支援や、個々の事業者に寄り添い、ミクロの成長を支える『現場実装』
○金融機関
事業者の挑戦を資金面で支える『金融支援』
○各種団体(観光、農林漁業、まちづくり団体など)

一次産品のブランド化や、市民を巻き込んだ賑わいの創出、未来の創業者となる熱意ある人材の発掘などを担う『地域資源の活用』

これら多様なプレイヤーが持つ専門性を結集し、一つの方向に向かって分担、協働することで、持続可能な地域経済の好循環を創出する。

【本計画における基本方針】

上記プラットフォームを効果的に機能させるため、本計画では以下の方針を掲げる。

- ・ **方針①：個別支援と地域課題解決の連動**
経営支援を通じて把握した事業者のニーズ（例：新たな販路、人材確保など）を関係機関と共有し、地域単位での解決策（例：観光局と連携した新商品開発と情報発信、市と連携したプレイヤーの発掘、移住・定住促進など）につなげる。
- ・ **方針②：情報交換から「協働実践」への転換**
関係機関との連携を、単なる情報交換の場から、地域課題解決に資する具体的な目標とアクションを伴う「協働実践の場」へと深化させる。

（3）事業内容

① 地域経済活性化プラットフォーム（仮）の設置・運営

黒部市や観光局、金融機関等の主要な関係機関から成る実務者レベルの会議体をプラットフォームの中核として定期開催し、黒部市と当所がその事務局機能を担う。

会議では、地域全体の課題や各機関の事業を共有し、地域課題の解決に向けた具体的な連携事業の企画・実行・進捗管理を行う。

② 「稼ぐ地域」を実現するための「観光×商工×農林漁業」連携強化とまちづくり戦略

上記会議体での議論を基に、観光局が担う「誘客」と、当所が担う「消費の受け皿となる事業者支援」や、農林漁業団体が担う「地域の一次産品」を強力に連携させる。

具体的には、観光客の動向やニーズを共有し、地域の小規模事業者が新たな商品・サービスを開発できるよう、本計画の「ブランディング支援」と連動させた伴走支援を行い、戦略的なまちづくりに落とし込んでいく。

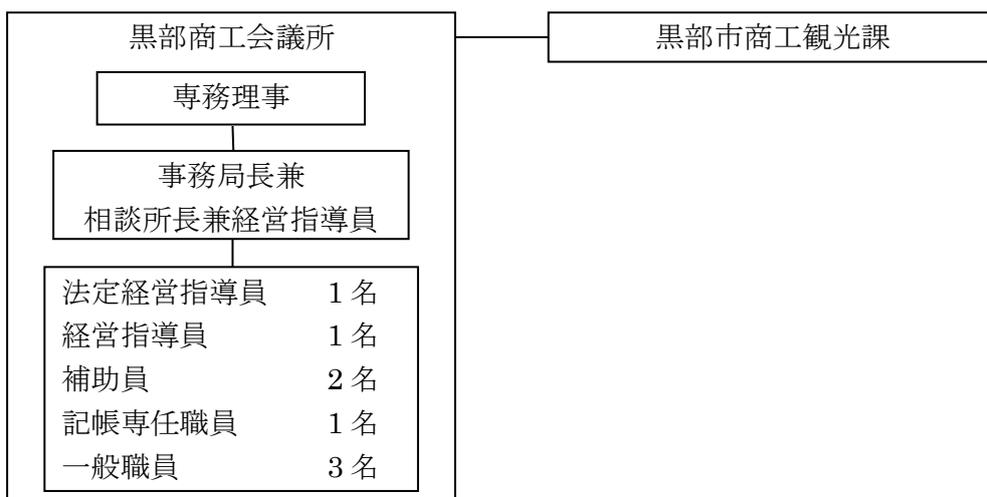
(別表2)

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12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

当所、本市商工観光課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本計画での支援方針を決定するため、景況調査の実施に合わせ、年4回、連絡会議を開催する。

また、富山県と事前に相談・調整を行うことで、都道府県の重要課題についても反映した支援計画とする。

② 商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制

法定経営指導員1名の主導で、経営指導員2名の巡回に加え、全職員が担う月次の会報配布を活用し、事業計画を策定した事業者の配布担当者がこまめにヒアリングと観察を実施する。

当事者の同意があった場合は、予め配布担当職員と事業計画の情報を共有し、異変や課題が見られるときは、経営指導員へ引き継ぐ体制を構築する。

③ 定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

法定経営指導員1名、経営指導員2名、事務員3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所と黒部市の連絡会議(年4回予定)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

当所職員向けに研修や勉強会頭を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、創業、事業承継、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ロールプレイング、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：村井 隆俊

■ 連絡先：黒部商工会議所 TEL 0765-52-0242

② 当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

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について提供等を行う。

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・村井 隆俊は、施工規則第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／商工会議所

〒938-0014 富山県黒部市植木 23 番地の 1

黒部商工会議所 指導課

TEL:0765-52-0242 / FAX:0765-52-2650

E-mail:Kurobe@ccis-toyama.or.jp

② 関係市町村

〒938-8555 富山県黒部市三日市 1301 番地

黒部市 商工観光課

TEL:0765-54-2611 / FAX:0765-54-2607

E-mail:syoukoukankou@city.kurobe.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	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800
・経済動向調査	100	100	100	100	100
・需要動向調査	100	100	100	100	100
・経営状況分析	100	100	100	100	100
・事業計画策定支援	850	850	850	850	850
・事業計画策定後の実施支援	500	500	500	500	500
・新たな需要開拓支援	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
・事業の評価及び見直し	50	50	50	50	50
・経営指導員等の資質向上	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
・地域経済の活性化	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100

(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、事業収入、黒部市補助金、富山県補助金

(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	