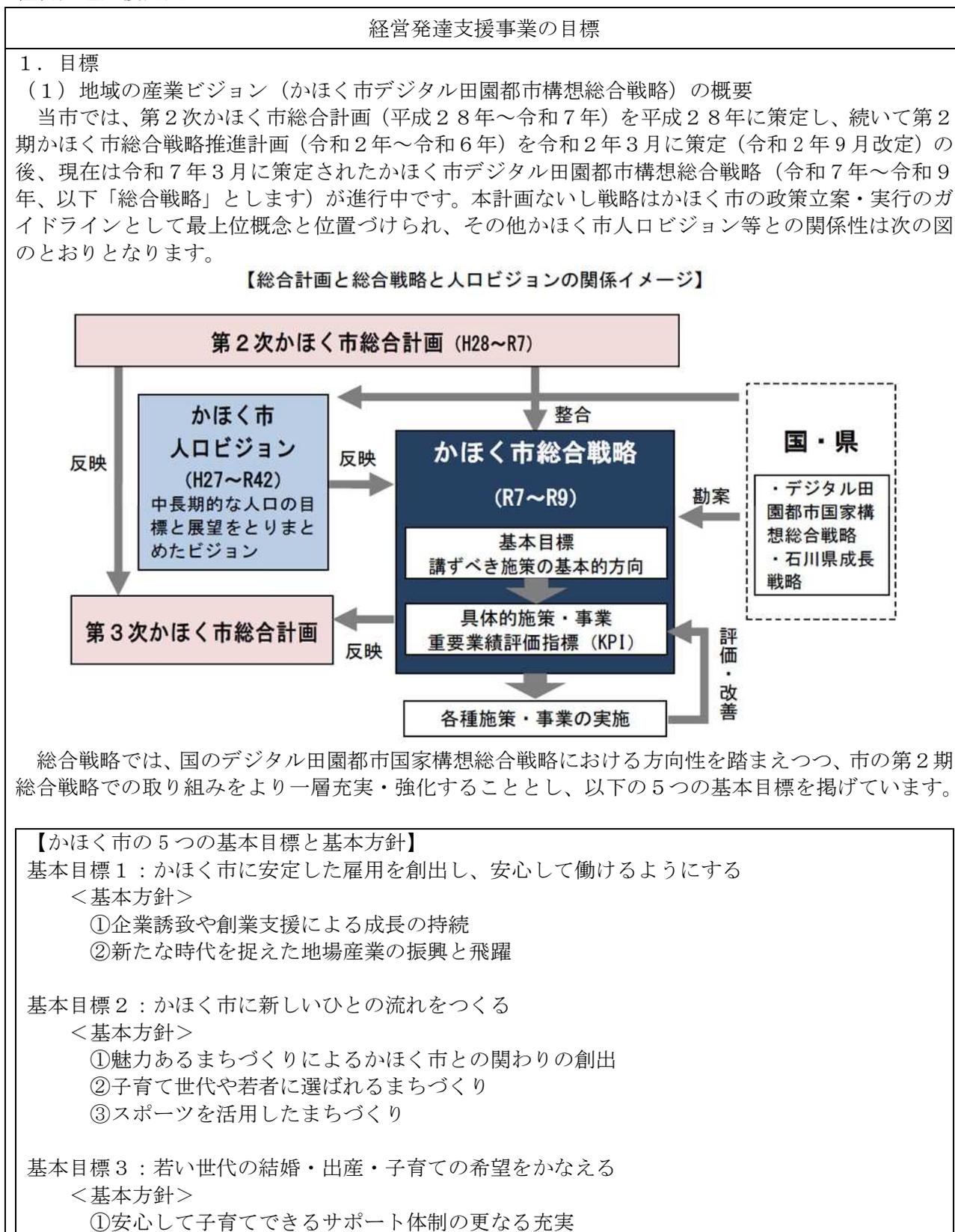


経営発達支援計画の概要

実施者名	かほく市商工会（法人番号 2220005007066 ） かほく市（地方公共団体コード（172090）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ① 個店（小規模事業者）の強化・自走化と消費者・観光客の回遊性の向上 ② 創業者・スタートアップ企業の育成基盤強化 ③ デジタル先進都市として地域経済の効率化と次世代人材の定着の両立 ④ 次世代人材の能力開発と地域経済への成果還元
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 国のビッグデータ解析システム RESAS（マクロ）と、管内事業者を対象に実施する経済動向調査（ミクロ）の両面から、管内事業者に情報提供を行うことで事業計画策定に活用いただく。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 専門家の支援を活用し、小規模事業者個社の商品・サービスに対する「テストマーケティング支援」や「テスト販売支援」を実施し、商品・サービスへの顧客からのフィードバック取得やオペレーション確認を実施する機会を提供する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の主体的かつ持続的な経営に向け、各種施策の積極的な普及PRによる経営分析事業者の掘り起しと、経営状況の定量・定性面からの把握・分析を、対話と傾聴の中で実施し、経営改善に関する気づきを提供する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定支援セミナー等を実施する。デジタル化や事業承継等、マクロ経済環境において喫緊のテーマにも取り組みながら、支援機関との連携及び専門家の活用により事業計画の策定を支援する。</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先に対して、フォローアップによる進捗状況の確認や必要に応じ関係機関との連携、専門家の活用を行い、着実に計画実施及び課題解決を図る。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商品開発・新需要開拓等のため、行政、関連機関と連携して、「新製品開発事業（ブランド化推進を含む）」、「アンテナショップの活用事業」および「展示会への出展等支援」「動画を活用した情報発信・ブランディング支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>○かほく市商工会 〒929-1215 石川県かほく市高松ク 42 番地 1 TEL 076-204-6822 FAX 076-282-5663 E-MAIL kahoku@shoko.or.jp</p> <p>○かほく市地域政策部地域創生課 〒929-1195 石川県かほく市宇野気ニ 81 番地 TEL 076-283-7132 FAX 076-283-4242 E-MAIL chiiki@city.kahoku.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画



②きめ細やかな学校教育体制の推進

基本目標 4：安心して暮らすことができる、持続可能なかほく市をつくる

<基本方針>

- ①住みよいまちの創造
- ②市民の健康と生きがいの創造

基本目標 5：かほく市オンリーワンの資源を活用し、地域を活性化させる

<基本方針>

- ①かほく市の特色を活かした地域の活性化

また、5つの基本目標の実現のために、これらの目標を横断的に実現するための施策として、国のデジタル田園都市国家構想総合戦略における方針等を踏まえ、以下の3つの横断的目標を掲げています。

【かほく市における横断的目標】

横断的目標 1：デジタル技術を活用する

横断的目標 2：SDGs アクションプランを推進する

横断的目標 3：カーボンニュートラルを推進する

(2) 地域の現状及び課題

課題①：魅力的かつ個性的な商業・サービス業（個店）の育成と連携

⇒総合戦略基本目標 1「かほく市に安定した雇用を創出し、安心して働けるようにする」

基本目標 2「かほく市に新しいひとの流れをつくる」

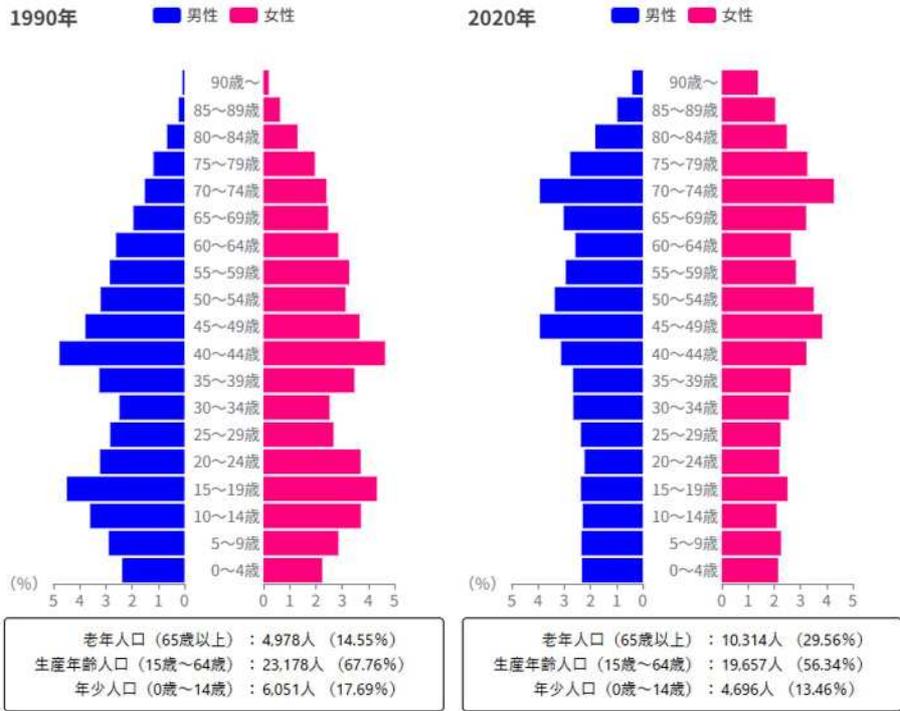
基本目標 5「かほく市オンリーワンの資源を活用し、地域を活性化させる」に対応

魅力的かつ個性のある個店の育成と事業を継続できる持続的発展力を持つ事業者の育成と連携が必要となっています。かほく市では、H27.3 北陸新幹線長野金沢間開業（その後 R6 年に敦賀延伸）、H27.3 のと里山海道無料化のような交通インフラの変化による消費者の生活圏変化や、H20 イオンモールかほく出店を皮切りに県内外の大資本小売業者の出店が相次いだことに伴い、人口増加地域でありながら地域の小売事業者数は年々減少傾向にあります。

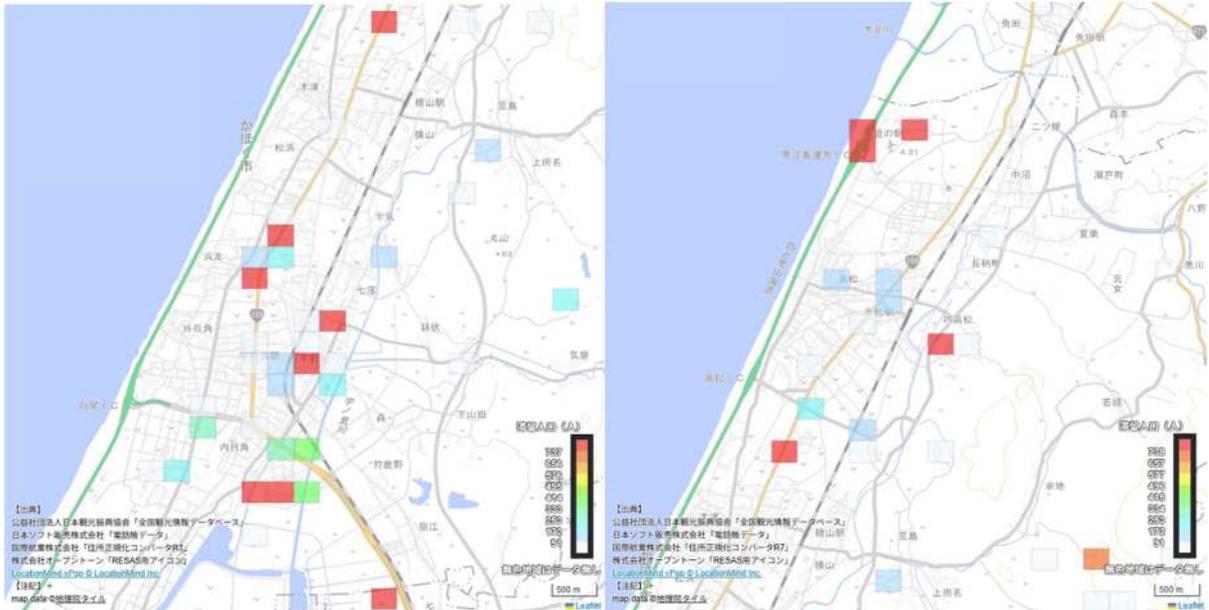
当市の人口動態について、2020年時点での総人口は34,889人（令和2年国勢調査）であり、2025年時点での人口推計は34,918人（出典：国立社会保障・人口問題研究所、令和5年12月公表）と、2008年に国内人口が減少に転じた中であって、僅かながら足元では人口増加が見込まれている稀有な地域です。人口は2004年の旧3町の合併以降はしばらく減少傾向にありましたが、定住促進（支援金など）や子育て支援策（18歳未満の医療費無料施策など）など、若年層人口の社会増・自然増政策に力を入れて反転しました。2022年には、小学生の増加数が石川県内最多となるなど、「伸びざかりのまち」として注目されています。ただし、政策転換前の人口構成としては他地域と同様に団塊世代（2025年現在70歳前後）及び就職氷河期世代（50歳前）の構成比が高く、団塊世代の高齢化進展により人口減に転じるものとみられています。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、2030年には34,210と減少に転じ、2050年には30,439人と見込まれています。転入超過・少子化対策の各政策により他地域に比較して若年層人口の減少に歯止めがかけられているものの、根本的な高齢化による人口減は避けようがないと言えます。

足元までは人口増であったものの、長期的に人口減に転じる見通しである中で域内総生産を維持するためには、商業・サービス業の発展という観点では観光を中心とした域外からの消費獲得が重要となります。当市は「西田幾太郎記念哲学館」のような伝統的・文化的資産や、とり野菜みそ BLUECATS ARENA（かほく市総合体育館）のようなスポーツ・レジャー関連施設は充実している一方で、商業・サービス業の個店は観光資源としての魅力は強くないと言え、その事実は地域経済分析システム「RESAS」からも読み取れます。公益財団法人日本観光振興協会「全国観光情報データベース」等を

基にした令和6年度のデータを基に、当市への観光滞留人口につき検証を試みました。下図は、他都道府県居住者の観光滞留人口の市内250mメッシュであり、暖色（赤）になるほど滞留人口が多いエリアと言えます。左図は市南部の宇ノ気～横山周辺であり、右図は市北部の横山以北～高松 IC 周辺までのマップです。



【RESAS より かほく市の人口ピラミッドの変遷】



【RESAS より 観光滞留人口メッシュ (令和6年度)】

特に赤色（年間700人超）になっているエリアに関して、2008年に開業した「イオンモールかほく」のような大型商業施設や、道の駅高松・高松駅等の交通の要については事前の推測が成り立つところではありますが、その他では「とり野菜みそBLUE CATS ARENA」周辺、かほく市高松体育センタ

一体育館、高松グラウンドゴルフ場のようなスポーツ関連施設の他、PFU 本社周辺（出張客等が想定）、かほく市浜北国道 159 号線周辺（民宿への宿泊者と推定）等に比較的多くある一方、エリアとしての長期滞在の魅力形成には至っていないことも読み取れます。以上の分析から、かほく市内における観光滞留人口は、観光地としての明確な「目的地型」集積というよりも、商業・交通・スポーツ施設など日常的な交流拠点への来訪によって形成されていることが示唆されます。広域来訪者を受け入れる施設を中心に滞在が集中し、それ以外のエリアでは点的な賑わいとどまる構造です。観光資源そのものの吸引力というより、「買い物・通過・イベント」を契機とする短期滞在型の来訪が主流であると推測され、今後は、観光資源としての魅力を持つ個店の育成や、こうした来訪動線を面的に結び付け、商業・飲食・宿泊を横断した回遊性の確保が課題となると考えています。特にスポーツ施設や企業立地による一時滞在を、地域消費・宿泊に結びつける仕組みづくりが求められるところです。

課題②：独自技術や強い自社製品を持ち創意工夫する製造業の育成

⇒総合戦略基本目標 1 「かほく市に安定した雇用を創出し、安心して働けるようにする」に対応

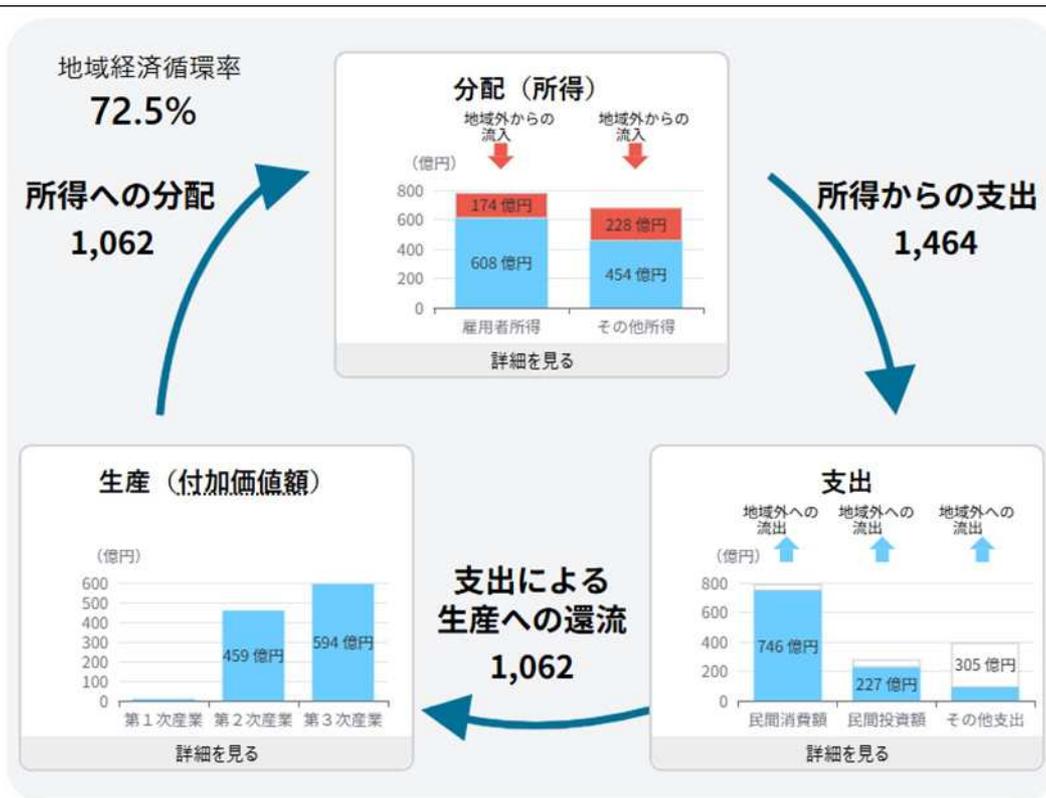
製造業に関して、下請受注依存から脱却し、取引先の分散や独自製品・技術でイニシアチブを持った経営を進めていくことが課題となります。

当市の業種別商工業者数の内訳及び変動は次表のとおりです。小売業・飲食業の割合が高く、サービス業、建設業と続きます。事業所数全体では、この 10 年間で 1,789 事業所から 1,421 事業所へと 368 事業所（20.6 ポイント）減少しています。これは従前からの高齢化による事業廃業や競争環境変化だけでなく、コロナ禍も重大な原因と推察され、特にコロナ禍による需要蒸発が著しかったアパレル業を川下に持つ繊維工業の減少（▲153 事業所、-38.7 ポイント）が極端な状況です。

かほく市の業種別商工業者数の内訳

産業分類	平成26年4月1日現在		令和6年4月1日現在		増減 R6-H26	増減率 R6/H26-100%
	事業所数	構成比	事業所数	構成比		
農林水産業	9	0.5%	7	0.5%	▲ 2	-22.2%
鉱業	5	0.3%	2	0.1%	▲ 3	-60.0%
建設業	323	18.1%	264	18.6%	▲ 59	-18.3%
製造業（繊維工業除く）	159	8.9%	128	9.0%	▲ 31	-19.5%
繊維工業	395	22.1%	242	17.0%	▲ 153	-38.7%
卸売業	59	3.3%	41	2.9%	▲ 18	-30.5%
小売業・飲食店	425	23.8%	357	25.1%	▲ 68	-16.0%
サービス業	326	18.2%	313	22.0%	▲ 13	-4.0%
その他	88	4.9%	67	4.7%	▲ 21	-23.9%
合計	1789	100.0%	1421	100.0%	▲ 368	-20.6%

当市における地域経済循環の状況（2018 年）を RESAS より得ました。生産に関しては、国内全体の第三次産業の就業者割合が 6 割～7 割と言われる中で、第二次産業の構成比が比較的高くなっています。また、当市は「金沢市のベッドタウン」と言われることを裏付けるように、地域外で就業する被雇用者が所得流入に寄与していることが読み取れます。就業者の約 4 割が製造業を中心とする二次産業に従事しており、全国平均（2 割強）を大きく上回っています。2000 年代には 5 割近い比率を誇っていたものの、徐々に低下傾向にあります。製造業が地域経済の中核を担っている構造は現在も変わらないと考えられます。特に顕著な例として、戦後から続く繊維工業の集積があり、小規模工場が現在でも多数残存しています。



【RESAS より 地域経済循環の状況（2018年）】

就業人口の推移（各年10月1日現在）

(単位:人)

	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
第1次産業	657	491	450	405	449	391
第2次産業	9,639	8,818	7,564	6,419	6,503	6,188
第3次産業	9,076	9,330	9,859	10,097	10,357	11,260
分類不能	9	34	85	636	229	216
計	19,381	18,673	17,958	17,557	17,538	18,055

(資料:企画振興課/国勢調査)

日本有数の繊維資材生産地であるかほく市では、多様な繊維製品を生産しています。中でも、たて糸に弾性糸を使用して織る“ゴム入り細幅織物”や“ゴム紐”は、全国トップシェア（約65%）を占めており、地域の雇用・経済面を支えている重要な地場産業（会員数の25%が繊維産業）です。しかしながら、衣料分野の資材としての用途が大半を占める一方で他分野への応用が途上であり、東南アジアを中心とする低価格な海外製品の流入によるコスト競争の激化など厳しい環境に晒されており、後継者不足も重っていることから、繊維事業者数の減少傾向が続いております。一方で独自の技術を活用した特殊な糸を使った付加価値の高い完成品を開発する事業所が一定数現れているほか、品質管理・保証体制のようなサービス面での差別化を実践する事業者もおり、繊維製品のまちとしての地域ブランド化や新たな需要及び販路開拓の必要性が高まっています。

また、繊維産業と並びかほく市の基幹産業である鉄工業・電子産業では、コンピューターの小型化にいち早く着目した竹内繁が生まれ育った土地であり、竹内氏が興したウノケ電子工業が現在のPFU社、富士通ITプロダクツ社の前身となり、世界最高速スーパーコンピューター「富岳」の生産を担っています。手先が起用で創意工夫して商品作りする挑戦心が、かほく市のものづくりDNAと言えますが、企業数は年々減少を続けており、その多くが小規模事業者（下請企業）ということで、経済

情勢の変化（原材料費の上昇や最低賃金上昇による収益圧迫等）に対応できない企業体質（経営基盤の脆弱化や専門知識・技術を持つ人材不足等）が主な要因と考えられます。下請け構造下と先行きの不安感もあり次世代への事業継承を考える事業者は限られており、仕事があっても受け継ぐ人にバトンタッチされない懸念があります。

他方、厳しい外部環境の中で、従来型の下請・量産型モデルから脱却し、自社ブランド化や観光・教育との連携が進みつつあります。繊維や電子機器以外にも、鉄工・部品加工など多様な分野が存在しており、人材育成と設備投資の両面から当市の産業競争力強化が期待されます。近年はデザインや体験型施設（例：KAJI FACTORY PARK）による再活性化の動きもあり、加えて、PFU（ScanSnap）をはじめとする大手電子機器メーカーの存在感も大きく、大手出身の高度人材の輩出源泉となりつつあります。

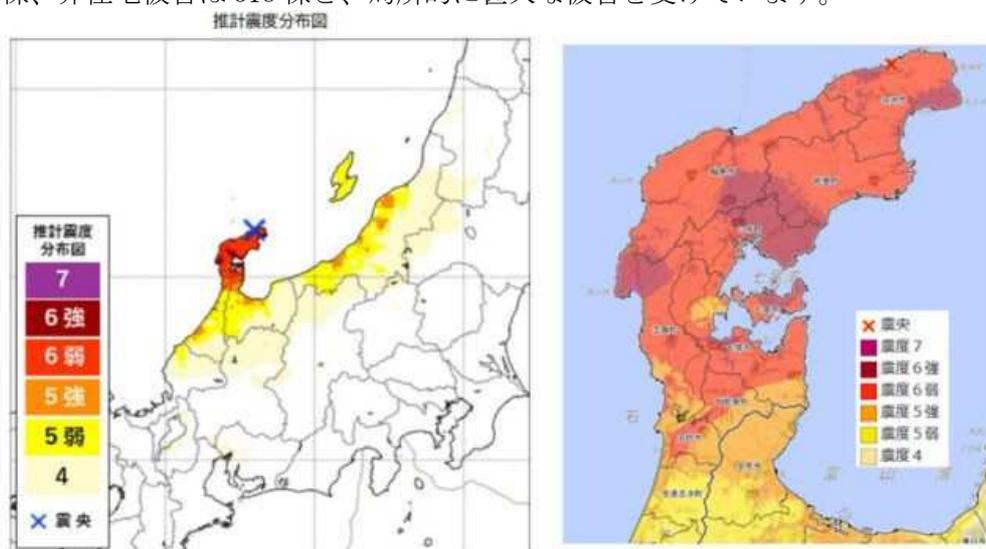
課題③：人手不足対応のための省力化と若手人材の育成

⇒総合戦略基本目標4「安心して暮らすことができる、持続可能なかほく市をつくる」

横断的目標1「デジタル技術を活用する」に対応

少子化に向かい、また震災後の復興需要が漸次収束に向かう中、民間投資需要の縮小と人手不足に対して、省力化と若手人材育成の強化の両立により生産性を向上することが課題です。

令和6年能登半島地震の影響に関し、当市内での震災発生当初の事業者への被害（直接被害）について、住宅密集地・市街地では総じて直接的な建物等への被害は限定的であるものの、大規模ショッピングモールで断水の影響があったほか、農業関連施設（育苗センター・倉庫など）を中心に事業所の損傷が報告されました。特に当市南部から内灘町にかけての干拓地では液状化現象が発生し、住宅被害は942棟、非住宅被害は318棟と、局所的に甚大な被害を受けています。



能登震災の影響で一時的に復旧需要が高まり、住宅を中心に需要増加がありました。震災後の復興特需の一巡後、住宅関連需要の減少や利上げによる住宅ローン金利の上昇が影響し、新築住宅の着工が縮小しています。これにより、住宅関連の建設業者は受注減少に直面しています。

震災から丸2年が迫り、当市自体は「被災地支援の後方拠点」としての性格を持つようになってきています。周辺自治体のインフラ復旧・住宅再建に関連し、建設業・設備業などで受注が持続しているほか、県・国による復旧事業（上下水道・道路・公共施設）の整備が継続中であり、工事発注が市内事業者にも波及している状況です。住宅関連・物流・資材供給系の中小企業で、中期的な業績改善が見られる兆しも限定的にあります。

一方、地域外からの復興需要依存に過度に傾けば、特需終了後の反動リスクも想定されるため、持続性ある顧客基盤の構築が課題として残ります。特に復興関連需要の恩恵を受けた事業者は需給バランスの崩れから総じて単価を上げた傾向にあるため、復興需要落ち着いた後の収益性・資金繰りの悪化が懸念されることです。

この点、地域内での人手不足が震災を機に顕在化し、特に若手人材の採用競争力の低下が進んでいると考えられます。当市は足元までは人口が増加しており、特に若年層の定住策は充実していました。しかしながら、雇用の受け皿が限定的と言えます。当市は定住・子育て支援に力を入れている一方で、若者が定住して働ける場としての中小企業（特に高度サービス、情報系、創造職）は弱いとみられます。医療、福祉、大規模小売（イオンモールかほく）など、地域内の基幹的需要を支える産業は多く、高齢者福祉や地元密着サービスとしては機能している一方、これらの分野は賃金水準が必ずしも高くなく、職種の選択肢や雇用の流動性も限られるのが実態です。また、PFU等の大手製造業の本社や工場でのキャリアは地域の若手人材が比較的好待遇でワークライフバランスも維持できる環境ではありますが、開発部門を除いては全国転勤の可能性もあり、かほく市内での定住が確約されているわけではありません。結果としてUターンや移住者に「職がない／魅力がない／腰掛け地域」と見なされるリスクが高く、将来の若者世代の定住維持のリスク要因となり得ると考えられます。また、製造業や建設業などでは、高齢化が進む中で、熟練工の退職後に適切な後継者がいないため、作業効率が低下し、納期・工期遅延や品質低下のリスクが高まっています。

これらの問題に対処課題に対応するためには、産業の効率化と業界構造の改革が急務です。具体的には、ICT技術の導入を進め、作業の自動化や省力化、リモートワーク推進等を図る一方でクリエイティブな業務を地域内に多く創造することや、地域支援として若手人材の育成プログラム・技能向上プログラムを提供することで、若手の定着を促進することも求められます。

（3）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方（地域への裨益目標）

①観光資源に資する商業・サービス業の育成と面的連携の進展

【10年後における地域のあるべき姿】

観光資源と地元商業・サービス業が密接に連携し、地域全体が観光を中心とした経済循環を実現している状態を実現します。観光資源（特産品や歴史的な名所、自然景観など）を基盤に、地元の商業・サービス業が相乗効果を生み出し、観光客の訪問を呼び込み、地域経済を活性化させることが重要です。

具体的には、観光地や地元店舗、飲食業、宿泊施設などが一体となった「観光周遊ルート」が整備され、観光客が地域内での滞在を楽しみながら、地元商業やサービス業で消費を拡大する仕組みが構築されています。地域内での消費拡大により、地元事業者の売上増加や新規事業の創出が進み、地域経済全体が持続的に発展しています。さらに、地域内の観光業と商業・サービス業が地域一体となつてのマーケティング活動や地域ブランドの構築を進展させます。これにより、かほく市は単なる観光地としてだけでなく、地元経済と観光が相互に発展する「持続可能な観光地」として全国的にも注目される地域となります。

【理由】

人口減少と高齢化が進行する中で、観光業を中心とした地域経済の活性化が不可欠です。観光業を基盤に、地元商業・サービス業が一体となって地域資源を活用し、新たなビジネスチャンスを創出することが求められます。観光客の消費を地域内に留めるためには、観光地単独でなく、商業・サービス業との連携による総合的な観光地の整備が不可欠です。

このアプローチにより、観光業のピークシーズン以外にも地元経済を支える仕組みが確立され、観光業と商業・サービス業の双方向での成長が可能となります。また、地域ブランドの強化や観光資源の発信力向上が地域全体の魅力を増し、外部からの集客や需要喚起にもつながります。

②クリエイティブな技術シーズを原動力とした創業者の増加

【10年後における地域のあるべき姿】

地域資源と技術シーズを最大限に活用した創業者やスタートアップ企業を中心地として成長しているべきです。特に、繊維業、鉄工業、電子機器分野など、地域特有の技術や知識を基盤にした企業が次々と立ち上がり、それが新たな産業やビジネスモデルを創出する原動力が育てられる必要があります。地域の既存技術やシーズを活用し、特に他産業へ応用可能な新製品やサービスの開発が進むことで、かほく市は技術革新を推進する地域として国内外に認知されることが期待されます。例え

ば、地域の繊維業で培った技術を使った新たな製品や、地域資源を活かした環境技術、さらには観光業と連携した新しい体験型ビジネスが増加し、市全体の経済が多角化します。

【理由】

・地域資源の活用による競争力の強化の視点

かほく市には、繊維業や鉄工業、電子産業など、長い歴史と豊かな技術基盤がありますが、それを活用した新たな事業展開がまだ十分ではありません。クリエイティブな技術シーズを原動力にした創業・スタートアップが増えることで、既存の技術を革新し、新しい市場ニーズに応える製品やサービスが生まれることが求められます。特に、繊維業や鉄工業の技術を他分野（例えば、環境技術や医療技術など）に応用することで、新たな需要を創出できる可能性が高いです。

・経済の多様化と地域ブランドの強化

地域の産業を支える小規模事業者が独自の技術やサービスで差別化を図り、競争力を高めることが、地域経済の持続的な成長には不可欠です。新規創業の増加により、産業が多様化し、これが地域ブランドの強化にもつながります。新たに生まれたブランドは、地域外に流出していた消費や投資を呼び込む力を持つようになり、観光資源や特産品とも相乗効果を生んでいくことが期待されます。

・若年層の雇用促進と定住環境の向上

かほく市では若年層定住促進のための取り組みが進められていますが、創業件数の増加は、若者にとって魅力的な仕事を提供する大きな要因となります。創業者や技術革新に取り組む人々が増えることで、地域全体の活性化が進み、更なる若年層の定住促進にも寄与します。特に、地元の特産品や技術を活かした起業活動は、地域に密着した新たな価値を生み出し、地域資源をより効果的に活用することができます。

③デジタル先進都市として地域経済の効率化と次世代人材の定着の両立

【10年後における地域のあるべき姿】

「デジタル先進都市」として、地域経済の効率化と次世代人材の定着を両立させた地域であるべきです。デジタル技術を駆使した自動化や省力化技術があらゆる業種に導入され、全業種で労働生産性が大幅に向上している一方、地元企業では若手人材が中心となり、地域内で活躍する場が着実に拡大しています。

効率化された経済基盤により、少ない労働力でも地域内で十分に事業を支えることが可能となる一方で、若手人材がそのまま地元で定着して活躍できる環境が整備されています。特に製造業や建設業では、AI や IoT などの先進技術を駆使して生産性を高め、地域内で循環する経済が強化されています。これにより域内総生産を維持・向上し、商業・サービス業の需要や労働力の外部流出を抑制し、地元で若年層が安定的に働き続けることが実現しています。

【理由】

デジタル技術の活用により、地域内の生産性が飛躍的に向上し、限られた労働力でも安定した経済基盤が構築されるべきです。これにより、企業は人手不足の問題を克服し、効率化が進む一方で、地域内の若手人材は高度なデジタルスキルを活かす職場に定着することができます。地域経済が自立的に成長し、若年層が地域に留まることで、持続可能な経済循環が確立され、外部依存から脱却することが期待されます。効率化と若手人材の定着が同時に進むことは、地域の発展に不可欠であり、長期的な経済的安定をもたらすと考えられます。

（４）経営発達支援事業の目標（当該支援計画で支援する小規模事業者を想定した目標）

これまでに述べた地域の現状及び課題、振興の在り方を踏まえ、当商工会では以下の目標を掲げ支援を実施します。

① 個店（小規模事業者）の強化・自走化と消費者・観光客の回遊性の向上

【KGI】

- ・地元商業・サービス店舗の訪問者数を5年間で50%増加させる。
設定理由：訪問者数の増加は、商業エリア全体の活性化と回遊性の向上を示す指標です。観光地と地元店舗の相乗効果を確認するための最も重要な指標となり、回遊性を高めるための施策が効果的かどうかを測るのに適しています。

【KPI】

- ・既存観光地周辺の新規店舗数（年間5店舗）
設定理由：新規店舗の開店数は、文化施設やスポーツ施設を中心とした商業エリアの魅力向上と、地元商業の活性化の指標となります。新しい店舗の開店が観光客や地元住民の関心を引き、回遊性を高めることに繋がります。
- ・既存店舗における売上の年間成長率（年間10%増）
設定理由：地元店舗の売上増加は、既存店舗の競争力を測る指標です。売上の成長は、個店の成長性を示し、ひいては観光資源としての魅力蓄積のプロセスそのものです。事業計画の策定、事業の実施、効果検証・計画の見直しといったPDCAサイクルを回すことで売上成長を図ることとします。

② 創業者・スタートアップ企業の育成基盤強化

【KGI】

- ・新規創業者数を5年間で15%増加させる。
設定理由：創業者数の増加は、地域経済の革新力と競争力を強化する指標となります。新たな企業の設立・開業数を高めることは、地域全体の経済活性化に直結する最も直接的なKGIと考えます。

【KPI】

- ・創業支援プログラム（創業塾）参加企業数（年間10社）
設定理由：支援プログラムへの参加者数は、創業支援がどれだけ有効にリーチしているかを反映します。
- ・創業後の助成制度活用件数（年間10社）
設定理由：市として、創業企業へのチャレンジ支援のための数値目標として「中小企業者への助成制度活用件数」を3年間で27件と設定しており、これを踏襲します。支援が適切な対象に向け実施されているかを確認するための指標となります。
- ・創業者の5年後の存続率（50%以上）
設定理由：創業後の存続率は、支援策がどれだけ実質的に効果を上げているかを示す指標です。5年後の存続率は、地域の創業支援の中長期的効果を評価するための重要な指標となります。

③ デジタル先進都市として地域経済の効率化と次世代人材の定着の両立

【KGI】

- ・かほく市を「住み良い」「まあまあ住み良い」と回答する市民の割合を82%に
設定理由：アンケート調査により、かほく市を「住み良い」「まあまあ住み良い」と回答した市民の割合は現状79%であり、市総合戦略ではこれを82%とする目標を掲げていることからこれを踏襲します。この先も安心して、いつまでも暮らし続けたいと思ってもらえる、安全・安心かつ魅力のある地域となる観点から、産業の効率化やデジタルを活用した便利なまちの形成が求められると考えます。

【KPI】

- ・デジタル化支援を受けた企業数（年間 10 社）
設定理由： デジタル化支援を受けた企業数は、デジタル技術が地域内の企業にどれだけ広がっているかを測る指標です。デジタル等の経営管理に関する知識は昨今では経営リテラシーの根幹となり得ると考えられ、デジタル導入を通じた業務効率化を進めている企業の数、地域の経済効率を直接反映すると考えます。
- ・デジタルマーケティング・顧客体験改善施策の実施企業数（年間 5 社）
設定理由： デジタル技術を活用したマーケティングや顧客体験改善施策は、企業の競争力を高める重要な要素です。これを実施する企業数は、地域経済がどれだけデジタル化に取り組んでいるかを測る指標です。

④ 次世代人材の能力開発と地域経済への成果還流

【KGI】

- ・地元企業の労働生産性を 5 年間で 30%向上させる。
設定理由： 生産性向上は、人手不足の課題を解決するための最も重要な指標です。効率化と自動化による生産性の向上が、企業の成長と安定に直結するため、コスト削減と並行して測るべき KGI です。

【KPI】

- ・効率化支援を受けた企業数（年間 10 社）
設定理由： 効率化支援を受けた企業数は、地域の中小企業が労働力不足に向けた行動をどの程度実施しているかを示します。支援を受けた企業の数が増えることで、地域の労働市場が強化されます。
- ・若手経営人材向けスキル向上プログラム（後継者塾）参加者数（年間 10 名）
設定理由： 若手経営人材向けのスキル向上プログラム参加者数は、地域内で若者がどれだけ職業スキルや経営スキルを高めているかを示す指標です。若手人材のスキルアップが定着に繋がり、地域での人材不足問題を解決する一助となります。
- ・デジタルスキル向上を目指した研修の受講者数（年間 30 人）
設定理由： デジタルスキル向上研修の受講者数は、企業内での人材育成の進捗を測る指標です。これにより、企業はデジタル化を進めるとともに、労働力の能力向上を図ることができます。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

（1）経営発達支援事業の実施期間

令和 8 年 4 月 1 日～令和 1 3 年 3 月 3 1 日

（2）目標の達成に向けた方針

本商工会の目標達成に向けた方針は以下のとおりとします。

① 個店（小規模事業者）の強化・自走化と消費者・観光客の回遊性の向上

達成方針 1：奥能登復興需要のハブとなります。当市は奥能登地域に比べ能登地震による直接被害が甚大ではないものの、復興支援の前線として、金沢市や他地域からの需要受け入れの前線として機能しています。そのため、事業者が復興需要に対応できるよう、支援体制を強化します。具体的には、物流支援や復興関連の発注を地元事業者に流入させるため、復興需要を最大限活用し、地域産業の振興を図ります。また、震災後の地域間連携を強化し、金沢市や他地域との連携強化を通じて、商業・

サービス業の需要を創造し、能登に向けて波及させることを目指します。

設定理由：限られた需要拡大期に可能な限り収益性と財務基盤を改善し、その後の長期展開を見据えた構造転換のための投資余力を確保するため。

達成方針2：新商品・ブランド開発支援、商品力・サービス力、オペレーションの質について市場や顧客の声を聴くためのテストマーケティング支援等を実施の上、より大規模な拡販可能性がある事業者に対しては県内外の商談会・見本市の出展支援等を実施します。

設定理由：製品やサービスの仮説検証を回すことで、市場投入前段階での成功確率を高めるため。

達成方針3：インバウンド需要の取り込みに関して、観光施設内での地元製品の展示販売や、SNS、動画共有サービスでの面的情報発信を企画します。インバウンド需要を引き寄せることで、能登地域全体の観光客の流れを促進し、石川県全体としての観光の回遊性向上に寄与します。

設定理由：地域内人口や国内人口が減少する中、インバウンド対応が需要・供給力維持の観点から重要な施策であるため。

②創業者・スタートアップ企業の育成基盤強化

達成方針1：現在実施している創業支援プログラム（創業塾）を強化し、資金調達のサポートやビジネスプラン作成支援を提供します。地域ネットワークの形成を支援し、創業者同士の情報交換や交流を促進する場を提供します。

設定理由：創業者同士の利害関係のないネットワーク形成により、取引関係の地域循環はもとより、志や悩みを共有し精神的に支えあう関係性を醸成するため。

達成方針2：既存の民間事業者や大学・高専、他の支援機関と連携した技術シーズの発掘・事業化支援を強化します。具体的には、プロトタイプ開発、小規模実証（PoC）の場、新規事業立ち上げに必要なメンター支援を提供し、創業期の「技術→事業」への転換を伴走支援できるインキュベーション体制を整備します。これにより、地域発の創業・スタートアップが持続的に生まれ、外部資金や高度人材を呼び込む基盤づくりを行います。

設定理由：シーズの早期のマーケットイン的検証を可能にするため。

③デジタル先進都市として地域経済の効率化と次世代人材の定着の両立

達成方針1：ICT技術やサービスの導入支援を通じて、オンライン販売やデジタルマーケティング・PR、生産管理やバックオフィス業務を中心としたデジタルツールの活用、データ分析による意思決定の迅速化を図る。生産性向上や顧客管理の効率化や新たな顧客体験の提供のため、地域内での連携も促進します。

設定理由：他地域より若手人口が多いという特徴を活かし、若手人材が持つデジタルリテラシーを地域産業の競争力向上に活用し、経済の効率化と競争力強化を図るため。

達成方針2：小規模事業者の業務プロセスDX事例や導入しやすいDXツールの情報蓄積を通じてデジタル活用に関する普及啓蒙活動を実施する。また、SNSや動画による情報発信強化の支援を実施し、オンラインでの集客力向上やオンラインでの顧客体験構築をサポートします。

設定理由：導入しやすいパッケージツールの情報集約により特にデジタル化にハードルをもつ事業者にも取り組みやすくするため。

④次世代人材の能力開発と地域経済への成果還流

達成方針1：若手人材の採用と育成・定着支援を強化するため、地元企業の魅力を对外発信することで、採用母集団の形成とミスフィットのない採用により地域内の若手人材の定着を促進します。

設定理由：ハローワークでは実現できない採用前の職場理解を深めることが採用力と採用後定着率向上に繋がると考えられるため。

達成方針2：特に事業承継に関しては、次世代経営者の育成プログラムを強化し、経営者としての資質の向上と後継者同士のネットワークの強化を図ります。税理士・弁護士を中心とした専門家との連携や、他地域の後継者ネットワークとの接続も深め、事業承継計画策定の重要論点抽出や具体的スケジュールの策定をサポートします。

設定理由：後継者同士の利害関係のないネットワーク形成により、志や悩みを共有し精神的に支えあう関係性を醸成するため。また公的支援を契機とすることで、専門家の業務能力や小規模事業者支援スタンスのスクリーニング（絞り込み・最適化）が実現されるため。

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

(1) 現状と課題

[現状]

- 小規模事業者への窓口支援業務、巡回指導による景況感の聴き取りを行っております。特に県連合会が主導する「巡回指導・訪問強調月間」においては未巡回事業所及び非会員を訪問した際に聞き取り調査を実施しています。
- また、令和4年度より毎年9月頃に、管内事業者向けの独自の景気動向調査と、RESAS（地域経済分析システム）を用いた調査を実施し、調査レポートを当会ホームページに掲載し広く管内事業者に周知しております。特に独自の景気動向調査では「売上」や「仕入価格」の動向（見通しの良し悪しについての主観的判断）を継続蓄積しており、D.I（Diffusion Index）指標として経年変化を追跡できるようになっています。

さくら市商工会地域経済動向調査報告 令和4年11月16日

～コロナ影響は収束しつつも、コスト高の転嫁状況に男勝～

お近くの商工会では、管内小規模事業者の景気動向等について、年1回調査・分析を行うこととしています。今回、当県下の経営者層の約4割が「コロナ」以降に地域内事業者向けに独自のアンケート調査の内容を以下の通り取りまとめました。

(1) 令和4年度地域経済動向調査の結果：景気動向と売上減に同調化

図1 「令和4年度地域経済動向調査の結果」の景気動向 (有効回答数：164件)



令和4年度地域経済動向調査の結果（令和4年10月1日～10月31日）は、「変わらない」が6割であり、特に令和5年の10月以降の「コロナ」に伴う景況感の悪化による影響は顕著である。特に「改善している」から「悪化している」へと悪化が顕著であり、管内の景気動向DI（改善している-悪化している）がプラスであれば景況感が好転しており、マイナスであれば悪化しているという判断（DI）は▲4.3ポイントとなっている。

この状況下、震災半島地震による景況変化について、「変わらない」が6割であるものの、「売上が増えた」が14.0%と地盤前を割り込み、「売上が悪化した」が28.0%と地盤前から6ポイント程度増加した。景況変化DIは▲4.3ポイントと地盤前を大きく割り込んでいる。

景況が改善した事業者に関して、「仮設住宅に関わるため（建設）」、「地震による漏水や給水管の修理が多かった（商業）」、「警備関係や復興するための業者さん達の連泊が激しい（サービス）」など、復興関連特需による売上増が目立つ一方、「賃料的な被害は無いものの、間接的に取引先の受注が減っている（建設）」や「買い取りが求められる、数量も減っている（商業）」、「受注済みの工事が延期となった（建設）」のように地震関連の売上減がそれ以上に現れる。コロナ禍からの厳しい経営環境の中で復興特需に育れた事業者と、それどころから売上減に繋がった事業者が同様に現れているように認められる。

(2) かはく市内の景況・景気動向について：コスト高の転嫁が進めながらも進む

過去1年間の景況状況の変化について、「仕入価格・支出額」は前年を引き続き悪化している。一方で「客単価・受注単価」DIは本調査開始の令和4年度以降顕著に底打ち傾向がみられ、足元ではプラス圏への動向が顕著である。コスト高が深刻化することから遅れて販売価格への転嫁が進んでいることが伺える。

図2 過去1年間の景況動向の動向 (有効回答数：164件)

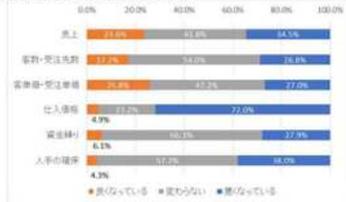
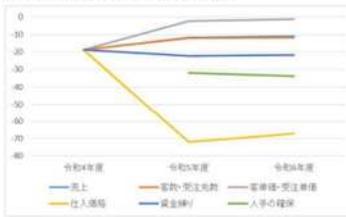


図3 各景況動向指標DI (良くなっている-悪くなっている)の動向



[課題]

- 現状の取り組み状況については良好であると自己評価する一方、取り組みの持続性や効率性を高める対策が必要と考えております。独自の景気動向調査は現状紙ベースで実施しており、回収は個別巡回や FAX に拠っているところ、近年のデジタル化の要請や当会の事務的リソースの節約を鑑み、効率的な情報収集・集約に取り組む必要があります。

(2) 目標

支援内容	現状	R8	R9	R10	R11	R12	
①管内事業者に向けた独自	1回※	1回	1回	1回	1回	1回	継続

景気動向調査レポート公表 (商工会 HP にて)							
②国ビッグデータ活用の調査レポート公表(商工会HPにて)	1回※	1回	1回	1回	1回	1回	継続

※例年9月頃に調査を実施し、11月頃にレポートを公表

(3) 事業内容

①独自の景気動向調査の継続実施

管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、独自の調査項目により管内小規模事業者の景気動向等について聞き取り調査を年1回実施します。

【調査対象】

管内小規模事業者約150社（製造業〔繊維業以外〕、建設業、繊維業、小売・卸売業、サービス業から30社程度ずつ）

【調査項目】

- ・売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、人手確保、設備投資等の動向（主観的評価）
⇒D. I. 指標の継続取得
- ・人材確保やデジタル化等、マクロ経済の変化や転換に伴う時事的課題への取り組み状況
- ・過去1年間の地域の経済状況変化と今後の見通しについて（自由記述）

【調査手法】

- ・QRコード付の調査案内を郵送し、原則として、WEBフォームで回答を収集する。
- ・WEB/デジタル対応できない事業者については、直接回収や郵送、FAXでの回収にも対応する。

【分析手法】

- ・データや自由回答の集約や分析を実施の上、経営指導員と外部専門家等が連携し調査レポートをまとめる。
- ・定性データに関しては、経営指導員同士の対話を通じて地域の経済変化に対する共通認識醸成の基礎資料とする。

②国が提供するビッグデータRESAS（地域経済分析システム）やJ-STAT MAPの活用

当地域において稼げる産業や事業者の把握や、効率的な経営支援と地域経済活性化をめざし分析結果を職員間で共有して年一回公表します。地域経済の循環、生産性の分析、産業構造の変化を機微に感じ小規模事業者にとって有益でタイムリーな情報提供をします。

【調査対象】

- ・「まちづくりマップ・From to 分析」
- ・「産業構造マップ」
- ・J-STAT MAP

【調査項目】

- ・「まちづくりマップ・From to 分析」→人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析
- ・J-STAT MAP →地域の人口動態やその変化を可視化する

【調査手法】

「①独自の景気動向調査」で得られた質的・定性的情報から仮説を提示し、その仮説を各ビッグデータにより検証する。

(4) 成果の活用

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する。

【手法例】

- ・景況感調査の項目別D Iを集計し、悪化項目（採算・資金繰り・人手不足）を抽出
- ・専門家派遣や補助金申請支援等重点支援の対象業種を選定

②経営指導員他職員の地域・業界知識の蓄積

RESAS 分析につき職員間で情報を共有し OJT に活用するほか、事業計画策定や巡回支援等広く活用する。

【手法例】

- ・地域の特性や業種毎の特性の見える化を図り、経営改善の前提や制約条件を共有
- ・個社支援時において、事業者の販路開拓活動等の注力エリアの特定

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- 各種機関の各種調査情報（家計調査、消費実態調査、物価統計、日経POS情報など）で情報を収集し、経営指導員同士のOJTへの活用や、分析・整理した情報を事業計画策定事業所等に提供し活用いただいています。
- 令和4年度以降は、個社の経営課題の整理・示唆出しやマーケットイン的思考の醸成を目的として、管内の小規模事業者が、新商品の開発や既存商品・サービスのブラッシュアップをするために、買い手の視点・反応を把握したうえで商品開発・改良をしていくためのテストマーケティングや効果測定の実施を外部専門家の支援のもと実施しています。調査レポートや事業者個社の経営改善に役立つほか、経営指導員の経営課題の発見力や解決力の向上等、OJTにも寄与していると考えています。

【直近2か年の支援実績】

令和6年度	<p>A 事業所 「生産性を考慮したメニュー開発に係る調査」 調査方法:モニターに対する試食会及びグループインタビュー 調査内容:生産性が高く予約無し来店にも対応可能なメニュー開発に対する課題の示唆を得るための調査</p> <p>B 事業所 「自社製品の販路開拓検討に係る調査」 調査方法:被験者へのサンプル提供とインタビュー 調査内容:男性向けないし運動強度の高い女性に向けた販路開拓の可能性を検証するための調査</p> <p>C 事業所 「新規事業製品の拡販可能性に係る調査」 調査方法:製品イメージを基にターゲット層に対するヒアリング調査 調査内容:販路となり得る自動車販売・整備業者からの情報収取を図り、今後の営業展開に役立てるための調査</p> <p>D 事業所 「製品サムネイルの AB テストに係る調査」 調査方法:ターゲット層に対するアンケート調査(AB テスト) 調査内容:サムネイル画像が製品のファーストインプレッションを左右し購買率が向上するという仮説を検証するための調査</p> <p>E 事業所 「高齢化による既存客減少対策に係る調査」 調査方法:施設や事業者に向けたヒアリング調査 調査内容:高齢者との接点となる施設・事業所のチャンネル化に向けた調査</p>
令和5年度	<p>A 事業所 「既存商品のブランディングに係る調査」 調査方法:モニターに対するサンプリング調査</p>

		<p>調査内容:既存商品と競合商品の価格受容範囲の差を明らかにするための調査</p> <p>B 事業所 「新商品開発に係る調査」 調査方法:モニターに対するサンプリング調査 調査内容:新商品の価格設定の仮説を得るとともに認知度・イメージ向上のための課題の示唆を得るための調査</p> <p>C 事業所 「既存商品の販路拡大に係る調査」 調査方法:1 次調査 BtoB データベースサイトによる PR 調査 2 次調査 SNS 上でのアンケート調査 調査内容:販売先や用途の顧客起点での情報収集を図り、今後の営業展開に役立てるための調査</p> <p>D 事業所 「飲食部門立上後の挺入れ策に係る調査」 調査方法:アンケート調査 調査内容:コアターゲットの人物像、消費行動の仮説検討と販促策の示唆を得るための調査</p> <p>E 事業所 「既存商品の卸向け拡販に係る調査」 調査方法:小売店でのヒアリング調査 調査内容:商品の質や店頭での販売可能性について小売店へのインタビューを実施することで販売の拡大に向けた課題整理を試みるための調査</p>
--	--	---

[課題]

- 現状の取り組み状況については良好であると自己評価する一方で、個社支援のニュアンスが強くなっており、毎年 of 支援対象が限られる (年 5 社程度) 状況にあります。
- 今後は、現状の事業 (狭く深い支援) を維持した上で、より簡素化されたテストマーケティングの機会提供を図ることで、「浅く広い支援」も両立することが有用と考えています。

(2) 目標

支援内容	現状	R8	R9	R10	R11	R12	
①テストマーケティング支援事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	継続
②創業者や新商品のテスト販売支援事業者数	—	2 者	4 者	6 者	8 者	8 者	新規

(3) 事業内容

①小規模事業者個社の商品・サービスに対する「テストマーケティング支援」

管内の小規模事業者個社のテストマーケティングの支援を実施する。新商品の開発や既存商品のブラッシュアップをするために、また適正なチャネルの選定や値付け、ブランディングの確立を図るためのアクションのヒントを得るために、買い手の視点・反応を確認するための情報収集や顧客とのコミュニケーションを、外部専門家との連携のもと支援する。

想定調査対象は、第一にはかほく市の主要産業であるゴム入り細幅織物など繊維関係事業者の新規販路開拓に向けた調査、第二にはイオンモール等大規模店や金沢市の商店等と競合関係にある小売店や飲食店等の BtoC 事業者の商品開発やブランディングに向けた調査、第三には過去に本調査を活用し、更に具体的なマーケティング課題の検証を想定している事業者である。個社の既存商品やサービスに関して、想定ターゲットからの反応や改善要望等の調査・検証を行い、改善・改良に向けた示唆を得ようとするものである。

【調査手法】

調査対象事業者の選定やニーズ把握については、経営指導員が主体となり支援しつつも、不足するノウハウについては必要に応じて販路開拓等を得意とする外部専門家の支援のもと実施する。

調査結果の解釈や回答のバイアス（偏り）の有無について、第三者の立場からの意見を反映することを目的として、調査報告内容中には経営指導員や外部専門家からの所感や提案を盛り込むこととする。特に提案については、経営分析時や事業計画策定時に把握した事業者の強みを最大限活かすことができるようにする。

【調査項目】

各事業者の個別課題に応じて検討・決定する。例えば食品関連事業者であれば、味、見た目、パッケージ、価格、包装状況、訴求方法等が考えられる

【調査結果の活用】

調査結果は、経営指導員等が当該事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等の方向性の示唆を提示する。

②創業者や新商品開発事業者の商品・サービスの「テスト販売支援」

「サマーフェスタ in かほく」を中心とした商工会の主催イベント機会や、道の駅高松の売り場・広場等を活用し、新たに創業する事業者や新商品開発を試みている事業者（飲食店や食品製造業、雑貨店等を想定）の自走的なテスト販売とアンケート回収を支援する。

【調査手法】

汎用的に利用できるアンケートを事前整備し、事業者自ら消費者・利用者に記入をお願いいただくことにより、前述の「テストマーケティング支援」よりも簡便かつ広範な支援を実現する。

【調査項目】

テスト商品の満足度（5段階）、満足度の要因や改善点（自由記述）

【調査結果の活用】

簡便で広範な支援を目的として、成果物としてはアンケート現帳票の他は整備しない。一方で、利用者や体験者の声を事業者と経営指導員が対話を通じて解釈し、商品やサービスの改善方向につき示唆を得る。

（４）成果の活用

○調査レポートは事業者に提出の上、職員間で情報を共有しOJTに活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

[現状]

- 小規模事業者の多くは、一般に経営分析と呼ばれる「財務管理」や「利益計画」（採算性）等に対する意識が乏しく、自社の事業の動向を感覚的に感じ取り、経営判断をしてしまうケースが多く見受けられます。
- これを踏まえ、巡回及び窓口相談での経営に関する相談者、各種支援施策を利用する事業者に対して経営分析を行っています。特に、マル経融資等の課題の緊急性が高い事業者への支援や、持続化補助金等の前向きな打ち手に関しての支援を重点的に実施しています。
- また伴走支援生成 AI システム「Keytas ーキイタスー」を導入し、経営指導員によるヒアリング内容を基に生成 AI による経営分析(環境分析・SWOT 分析)を実施しています。

[課題]

- 「事業者自ら自社の強み弱み、さらに財務分析をおこない現状を把握することが必須である」ということを認識させ分析に係る知識を身に着けていただくことが改めての当面の課題であります。そのために商工会でも、巡回やセミナーを通して十分な説明と分析手法等を指導するとともに、事業を持続するための経営指導など、小規模事業者に寄り添った伴走型支援が求められます。
- また、事業者のライフステージ毎に最適な経営分析や課題整理の関与が必要です。特に、事業

承継や経営改善・事業再生のフェーズでは、税法や民法・会社法の知識や、債権者間の利害調整の観点からの知識など、高度な専門的知識が求められます。当商工会単会としての知識補完は現実的でないため、適正な外部機関や専門家との連携が求められます。

(2) 目標

支援内容	現状	R8	R9	R10	R11	R12	
①傾聴と対話を通じた経営分析事業者数	112者	100者	100者	100者	100者	100者	継続
②外部機関や専門家と連携した高度な経営分析事業者数	—	4者	8者	8者	8者	8者	新規

(3) 事業内容

①傾聴と対話を通じた経営分析支援

経営指導員等の巡回訪問、窓口相談、税務相談、各種セミナー、個別相談会などを通して経営分析の重要性をお伝えしながら事業者の悩みやニーズを引き出し、経営分析をおこなう事業所を抽出。各事業所の情報を収集し、分析を促すことで事業計画策定へと繋げ、事業者との対話と傾聴を通じて事業者が抱える経営の本質的な課題を把握しながら、中長期間を見据えた事業経営実現のための気づきを醸成します。

具体的には、売上や粗利益などの財務分析の他、強み弱みなどのSWOT分析、企業の持つ技術や従業員などの経営資源の洗い出しなどまで行い、見える化（書面化）する支援を継続します。多様な支援ツールから事業者に合わせて選択活用する観点から、経済産業省が提供している「ローカルベンチマーク」のほか、中小企業基盤整備機構の経営自己診断システム、伴走支援生成AIシステム「Keytas」など、複数ツールの活用リテラシーを商工会内で醸成します。経営分析の説明にあたっては専門用語を極力避け、明確でわかりやすい説明で理解いただきます。

【分析手法】

記帳指導や金融相談、巡回、セミナーを通してヒアリングを行ったうえで、その中から5年間で、経営指導員1名あたり25事業所、4名計100事業所に対し、各種最適な支援ツールを選択した上で、例えば以下の経営分析を実施します。

【分析項目】

〔財務分析（定量面）〕

- ・収益性（売上高総利益率、総資本営業利益率、債務償還年数など）
- ・効率性（総資本回転率、売上債権回転日数、棚卸資産回転日数など）
- ・生産性（一人当たり売上高、一人当たり有形固定資産額、一人あたり経常利益など）
- ・安全性（自己資本比率、流動比率、固定長期適合比率など）
- ・成長性（前年比増収率、総資本回転率、自己資本比率増減など）

〔非財務分析（定性面）〕

- ・顧客、自社、競合の分析を実施
- ・SWOT分析：小規模事業者のS：強み、W：弱み、O：機会、T：脅威に対する現状分析を行い、市場におけるビジネス機会を把握

②外部機関や専門家と連携した高度な経営分析

特に事業承継支援や経営改善支援で高度な知識や分析能力を要求される場面で、独立行政法人・中小企業基盤整備機構北陸本部が実施する「中小企業アドバイザー（地域連携支援）」や石川県が実施する「経営力強化総合支援アドバイザー制度」等の専門家派遣制度を活用し、ツールやテンプレートでは拾えない本質的な経営課題の分析・抽出を図ります。

【分析手法】

経営者への深掘りインタビューを通じて意思決定の特徴、優先順位、過去に向き合い切れていない論点など、数値化されない「経営の癖」を明らかにする。さらに、後継者や主要幹部へのヒアリングを加え、現経営者との認識の差異や将来像の不一致を可視化し、承継を阻害する構造的な要因を抽出する。

【分析項目】

- ・知的資産アプローチに基づく項目：顧客関係、技能伝承、ブランド、暗黙知などの非財務的な強みと脆弱性を整理し、事業の競争力の源泉を解剖する。
- ・財務項目：損益計算書ではなくキャッシュフローを中心に事業性を評価し、構造赤字の有無、固定費の硬直性、主力商品の採算性、設備投資の負荷などを因果関係として整理する。
- ・ガバナンス項目：株式の分散状況、相続構造、個人保証・担保、役員貸付金や借入金など、承継段階で表面化しやすいリスクを総合的に確認し、後継体制の設計に不可欠な情報を整える。
- ・非財務項目：企業を取り巻く競争環境や市場構造、主要顧客の財務状況、価格決定力の有無などを分析することで、企業が置かれている環境文脈を明確にし、改善の方向性に現実性を持たせる。

(4) 分析結果の活用

- ・分析結果については事業者へフィードバックし、経営課題の発見、事業計画策定、販路拡大につなげる。
- ・分析結果や個社データは、職員間で共有を図り、経営指導員が経営計画策定支援の際に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- 補助金採択を目的とした積極的な小規模事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」、事業継続等に課題のある事業承継個別相談、創業意欲のある創業予定者や創業1年未満の方を対象とした創業塾を開催しています。
- また、売上向上や利益確保が実現可能なものとなるよう、伴走型の指導・助言による事業計画策定支援を行っています。

[課題]

- 小規模事業者が経営課題を解決するためには、事業計画の策定が重要ですが、経営戦略や経営資源の捉え方・思考法につき、一定レベルへの底上げが前提となります。
- また、当地域では、後継者不在による廃業案件も多いことから、今後の事業承継支援の中心は、家族内承継のみならず、従業員への承継、また県外居住者で地方での生活を希望する創業希望者、事業の補完を計画する事業者へのM&Aとなってきます。これらの企業の円滑な事業承継を促し、企業持続化のためにも事業計画策定支援を行う必要があります。
- 新規創業希望者の創業計画の策定においては、商工会など支援機関の活用や各種補助制度、制度融資などについて啓蒙活動を継続していくことが重要と考えます。
- また昨今、多くの小規模事業者が現在直面しているのは、慢性的な人手不足や業務の属人化、さらには競争環境の激化といった構造的な課題です。特にコロナ禍以降、消費者の購買行動や働き方は急速に変化し、従来のアナログな業務プロセスや販売手法では対応しきれなくなっています。こうした中で、DX（デジタルトランスフォーメーション）は単なるIT化ではなく、経営のあり方そのものを変革する手段として不可欠であり、地域の小規模事業者のデジタル化やIT化の取り組みのきっかけの提供が社会的使命であると考えています。

(2) 支援に対する考え方

- 通常の実業計画策定に関して、小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、行動や意識の変化を促せる訳ではありません。しかしながら、補助金等の申請は小規模事業者にとって直接的かつ大きな動機付けになります。そのため、セミナー参加者や巡回・

窓口相談を介した「プッシュ的掘り起し」により、経営分析を行った事業者、小規模事業者持続化補助金等採択を目標とする事業者を対象として事業計画の策定につなげていきます。

- 事業承継支援、創業支援、デジタル化支援等に関しては、小規模事業者の行動の後押しのための介在が重要と考えています。ニーズがある事業者への支援メニュー周知と、支援の間口としてのセミナー実施により、一方踏み出すための勇気や知識を提供していきます。
- 事業計画策定支援全般においては、きっかけは補助金や制度融資等の支援施策を活用するためのプッシュ的な機会であったとしても、事業者が本質的課題を認識し納得した上で、内発的動機付け（当事者意識を持ち自らが課題に取り組む）を促すことが望ましいと考えます。

（３）目標

○セミナー実施目標

支援内容	現状	R8	R9	R10	R11	R12	
①事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回	継続
②デジタル化対応セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回	新規
③事業承継対策セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回	継続
④創業者向けセミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回	継続

○計画策定目標

支援内容	現状	R8	R9	R10	R11	R12	
事業計画策定事業者数	83者	60者	60者	60者	60者	60者	継続
事業承継計画策定事業者数	1者	4者	4者	4者	4者	4者	継続
創業計画策定事業者数	8者	8者	8者	8者	8者	8者	継続

（４）事業内容

■既存事業者向け■

【計画策定数】

①及び②のセミナーを入口とし、経営指導員1名あたり15者を目標とする。セミナー受講者及び各補助金申請者及び経営安定支援相談者等を対象に、実現可能性の高い事業計画策定（事業計画は1年間を想定）を支援する。

【手段手法】

経営指導員だけでなく職員全員に担当を割り当て、外部専門家も交えて事業計画策定に繋げる。

①事業計画策定セミナー

【目的と内容】

事業計画策定の重要性と勘所を理解し、特に経営革新・新事業展開に向け、小規模事業者自身の事業経営の自走化（計画を自身で企画・策定、実行、効果検証、評価、見直しができるようになること）を促す。

【支援対象】

経営分析を行った事業者と補助金申請等を目標とする既存事業者等

【募集方法】

当会のホームページや会報、経営指導員の巡回による告知

【参加者数】

年1回のセミナー開催、各回20名の受講者を目標にする。

②デジタル化対応セミナー**【目的と内容】**

デジタル技術に対する理解不足という課題を解決し、業務効率化と販路拡大への役立て方を提案することで、新事業展開の基盤を整備する。デジタル活用に関する意識の醸成や基礎知識を習得し、ITツールの導入やWEBサイト構築等の取組を推進していく。

【支援対象】

経営分析を行った事業者等

【募集方法】

当会のホームページや会報、経営指導員の巡回による告知

【参加者数】

年1回のセミナー開催、20名の受講者を目標にする。

■事業承継者向け■**③事業承継対策セミナー（後継ぎ塾）****【目的と内容】**

事業承継フェーズにある後継者が、事業承継や相続（民法・税法）に関わる知識を補充しつつ、よき相談相手となる他の後継者とのネットワーク形成を促す。

【支援対象】

管内小規模企業の後継者や後継候補者

【募集方法】

当会のホームページや会報にて告知。経営指導員等による指導の一環として参加を促す。

【参加者数】

年1回のセミナー開催、10名の受講者を目標にする。

【手段手法】

主に経営指導員及び外部専門家による早期の事業承継対策の重要性の説明や知的資産の承継の観点の醸成、事業承継税制や補助金など公的支援等施策の紹介により事業承継計画につなげる。

【計画策定数】

経営指導員1名あたり1者を目標とする。セミナー受講者等に対し、「事業承継相談窓口」の統一様式である事業承継診断書、事業承継計画書、事業承継計画概要書の作成提案をする。作成にあたって後継者と現経営者・事業主の対話はもとより、親族や地域住民等への影響等を踏まえ最善の計画内容とするよう心掛ける。

■創業予定者向け■**④創業者向けセミナー（創業塾）****【目的と内容】**

創業予定者や創業間もない事業者の事業構想の具体化と初歩的な経営知識補充を促しつつ、創業者同士のネットワーク形成により活発な創業マインド育成を図る。

【支援対象】

創業予定者、創業間もない小規模事業者、第2創業予定者

【募集方法】

当会のホームページや会報にて告知。相談窓口に訪問した相談者等を勧誘。

【参加者数】

年1回のセミナー開催、10名の受講者を目標にする。

【手段手法】

主に経営指導員及び外部専門家（中小企業診断士、税理士、市担当課など）による創業における

心構え、各種届け出、創業関連支援制度などの説明。事業継続の為の創業計画書策定の重要性や勘所をレクチャーする。

【計画策定数】

経営指導員1名あたり2者を目標とする。セミナー受講者等に対し、日本政策金融公庫が用意する創業計画書フォーマットを利用し作成いただく。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- 事業計画を策定した全ての事業者を対象とし指導を行っている。フォローアップ頻度については、一律年2回とするが、事業者からの申出等がある場合は臨機応変に対応しています。
- また、フォローアップの際に進捗状況が思わしくなく、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、外部専門家の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ内容及び指導頻度等の変更等を行っています。

[課題]

- 事業者の要望・要請に応じた場当たり的な支援に止まっているケースが多く、計画的かつ継続的に行われているとは言い難い。小規模事業者においても事業計画に基づく事業の実施が重要となっている中で、今後、伴走型支援を行うために体系的かつ積極的に関わり、事業計画実行の伴走支援を継続する必要があります。
- また事業計画の実行支援に関してのOJTの仕組み構築が課題です。実施について経営指導員が中心となり事業計画の内容、進捗状況、問題点、事業の成果、改善点等を明確に理解し、全職員が共通の認識を持って支援する事が必要であり、その仕組み作りが課題であります。

(2) 支援に対する考え方

- 計画策定後のフォローアップについては計画自体の策定以上に重要な位置づけと捉え実行について支援します。策定後も継続的な計画実行を実現するために、事業者へ内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在能力を引き出す支援を模索します。経営者自身が自走化し、対話を通じてよく考えて答えを見いだすこと、経営者と従業員と一緒に作業を行うことにより現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、伴走型支援による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ていく考えです。
- また、近年は災害、感染症など先行き不透明要素が多岐にわたる可能性が高い状況下、場合によっては当初計画に拘らず計画の変更など柔軟に対応します。

(3) 目標

- ・ 既存事業者向け

支援内容（既存事業者）	現状	R8	R9	R10	R11	R12	
フォローアップ対象事業者数	83者	60者	60者	60者	60者	60者	継続
フォローアップ頻度（延べ回数）	166回	120回	120回	120回	120回	120回	継続
成果目標：売上目標達成者数※	15者	15者	15者	15者	15者	15者	

※成果目標について、原則は「売上目標（売上の増加）」としておりますが、小規模事業者は資金繰りの安定が事業存続のための最優先課題であることから、「売上」だけでなく、「経常利益（個人の

場合は税引前所得)」や「粗利益額（付加価値額）」や「償却前利益」など、事業者毎に最適な指標を個別に設定する場面も想定することとします。

・事業承継計画策定事業者向け

支援内容（事業承継計画）	現状	R8	R9	R10	R11	R12	
フォローアップ対象事業者数	1者	4者	4者	4者	4者	4者	継続
フォローアップ頻度（延べ回数）	2回	8回	8回	8回	8回	8回	継続
成果目標：承継完了事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者	

・創業計画策定事業者向け

支援内容（創業計画）	現状	R8	R9	R10	R11	R12	
フォローアップ対象事業者数	8者	8者	8者	8者	8者	8者	継続
フォローアップ頻度（延べ回数）	16回	16回	16回	16回	16回	16回	継続
成果目標：創業初年度での廃業事業者数	0者	0者	0者	0者	0者	0者	

（４）事業内容

■既存事業者向け■

【手段手法】

・経営指導員及び外部専門家によるフォローアップ

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし目標数値を目指した指導を行う。フォローアップ頻度については、一律年２回とするが、事業者からの申出等がある場合は臨機応変に対応します。また、フォローアップの際に進捗状況が思わしくなく、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、外部専門家の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、指導回数の増加等、フォローアップ計画の再検討を行います。目標数値達成数はフォローアップ対象事業者の２５％とします。

・組織的なフォローアップ体制の検証・継続改善

商工会が一体となって計画実行支援できるよう、事業計画作成後、計画書及びフォロー状況を逐次的に回覧し個社の事業内容の詳細、事業実施における商工会の役割、事業者の希望、進捗状況、課題、各職員の支援分担を明確にし、商工会全体で事業実施をフォローする仕組みを実装します。

■事業承継者・創業予定者向け■

【手段手法】

計画策定事業者に対し、経営指導員及び外部専門家を活用し年２回のフォローアップを行う。但し、事業者により課題の内容や解決すべき事案の時期が異なることが想定されることから、経営指導員による経営支援連絡会議報告会などにおいて各自受け持ちの事案について報告・相談することで情報共有を図り、フォローアップの内容や頻度等の修正等を行います。

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]

- 当会地区内は、繊維・鉄工業を中心とした製造業が地場産業であります。元来より下請け企業が多く、独自製品を持つ企業が少ない傾向がありましたが、消費者の嗜好の変化などニーズの多様化により、従来のノウハウを活用し独自製品を開発する事業者がここ数年増加しております。
- かほく市行政においても「ビジネスイノベーション補助制度」、「見本市等出展事業補助金制度」、「特産品等開発支援事業補助金制度」、「かほく市特産品ブランド認証制度」など事業者を後押しする制度を充実させ、製品開発や新規需要開拓に注力しております。
- この点、商工会においても伴走型小規模事業者支援推進事業を活用し販売促進用HPの作成、国際見本市（東京ギフト・ショー）への出店事業など積極的に事業者を支援しております。一方で、現在は施策上支援対象事業者を繊維工業系事業者に限定しており、他業種への横展開が求められています。
- また、小規模事業者が全般的に直面する課題として、消費者へのアクセスの問題や販路の拡大が挙げられます。これを解決するために、一部企業はECサイトの立ち上げや、オンラインモールの運営、SNSでの情報発信に取り組んでいますが、成果を上げている事例は限定的です。

〔課題〕

- 小規模事業者は人的資源や資金面の経営資源が乏しいことから、個社で新規需要開拓を行う経営力を備える事業者は少なく、引き続き商工会が伴走型支援を施し、ノウハウを備える必要性があります。
- リアルでの販路開拓（展示会出展等）については、繊維工業系事業者に限らず、広くかほく市の地場産業を支える事業者（製造業を中心）に対し、支援を拡大していく必要があると考えます。
- バーチャルでの販路開拓（ネット活用）については、ECやショッピングモールは大手モール事業者やECサイトプラットフォーム事業者の存在により、比較的安価かつ低労力で自社の努力により実施可能である一方、ブランディングやマーケティング的側面からの情報発信につき支援を図っていく必要があると考えます。

(2) 支援に対する考え方

- 支援対象として、経営分析、事業計画策定支援やフォローアップの中で、域外への製品の輸出という観点から製造業を、域外からの顧客の取り込みという観点から飲食業やサービス業を重点的に支援する。
- 現状と課題で記載した行政の支援策に加えて、かほく市と農協、商工会が出資する(株)高松レストハウス（道の駅高松、地域高規格道路「のと里山海道」のサービスエリアとして営業）など、既に在る制度、資源を最大限に活用します。
- また伴走型補助金を活用し全国規模の見本市出展事業を実施します。出展にあたっては経営指導員が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中は、陳列方法、商談方法などきめ細やかな支援をおこなうことで、需要開拓のノウハウを会得し企業力向上を図ります。
- かほく市において「かほく市デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」が策定されているように、デジタル領域での販路開拓支援に地域として注力していきます。

(3) 目標

プロセス目標	現状	R8	R9	R10	R11	R12	
①かほく市ブランド認定支援事業者数	39者	40者	42者	44者	46者	48者	継続
②アンテナショップ出店支援事業者数	24者	24者	26者	28者	30者	32者	継続
③見本市等出店支援事業者	9者	10者	0者	10者	0者	10者	継続

数							
④動画による情報発信支援事業者数	—	0者	8者	0者	8者	0者	新規

※③及び④については、人員や予算的リソースの観点から隔年で交互に実施する予定です。見本市等の出店支援を実施した年度では動画による情報発信を実施せず、逆もそのようにします。

成果目標	R8	R9	R10	R11	R12	
①かほく市ブランド認定支援 ⇒新規取引先開拓数/1社あたり	2者	2者	2者	4者	4者	継続
②アンテナショップ出店支援 ⇒売上増加額/社	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円	継続
③見本市等出店支援 ⇒成約者数(全体)	25者	—	25者	—	25者	継続
④動画による情報発信支援 ⇒新規取引先開拓数/社	—	1者	—	1者	—	新規

(4) 事業内容

①かほく市特産品ブランド認証の取得及び活用支援 (B to C)

平成30年度より開始され、ブランド認証の対象となる製品は市内で生産された農林畜水産物またはそれらを原材料とした加工品、市内で製造または加工された工業製品とあり、現在までに一次産品15品、加工品48品、工業製品36品、工芸品8品が認証されております。

認証された製品は下記のようなメリットがあります。

- 1) 認証ロゴマークを表示することができ、市の信頼できる優れた特産品であることをPRして販売することができる
- 2) 市及び市観光物産協会のホームページにおいてブランド認証品を紹介する
- 3) ブランド認証品を紹介するパンフレットを作成しPRする
- 4) ふるさと納税の返礼品として活用する
- 5) 市及び市関連団体が主催又は参加する物産展等においてブランド認証品を特にPRする
- 6) 市及び市関連団体の業務に用いる物品にブランド認証品を優先的に使用する

【手段手法】

制度周知及び活用についての情報提供を実施します。認定条件を満たすものの制度への理解不足から認証申請に至っていない製品(例えば菓子・食品など)や、今後開発製造される製品も一定数見込まれることから、制度の周知、活用策などについて提案いたします。

【支援対象：管内製造業者】

②かほく市アンテナショップを活用した需要開拓支援 (B to C)

道の駅高松(のと里山海道高松SA)は平成25年3月31日「のと里山海道」全線無料化に併せてリニューアルオープンし、上り線「里山館」、下り線「里海館」の名称で営業しております。同館は特産品販売や情報発信の拠点として活用されており、現在、売場内には当会地域の小規模事業者として、地場産業の繊維企業17社が出店する「繊維直売コーナー」と、お菓子屋さん7店舗が出店する「かほく市のお菓子特産コーナー」を設置し、販路拡大に取り組んでおります。のと里山海道の無料化以降、売上を大きく伸ばしており、令和2年にはいり増床するなど市内外の消費者等からかほく市のアンテナショップとして認知度を高めております。

【手段手法】

アンテナショップの活用周知と、商品開発・陳列改善を支援します。かほく市ブランド認証製品

については優先的に販売することができ、先に述べたブランド認証支援とともにアンテナショップでの販売支援を行うことで相乗効果を狙います。実際に製造業者などが販売を実施することにより販売価格の設定、パッケージング、一般消費者への訴求、などのノウハウを得ることができ、商工会としても目先の課題について提案・指導・解決することから、事業計画策定、経営改善支援への移行が可能となります。

【支援対象：繊維製品製造業者、菓子・食品製造業者】

③見本市及び商談会等を活用した需要開拓支援（B to B）

県内および全国への販路開拓・拡大に寄与することを目的に商工会をはじめとした各支援機関や金融機関等のマッチングイベント・物産展を活用します。現時点では「TOKYO Textile Scope（旧ジャパングリエーション繊維総合見本市）」、「東京ギフト・ショー」への出展を検討しており、同見本市では4小間、出展事業所数10事業所、「ギフト・ショー」では4小間、出展事業所数10事業所を予定しております。

対象市場	方法	事業名
全国（首都圏）向け	対面	TOKYO Textile Scope（旧ジャパングリエーション繊維総合見本市）
		東京ギフト・ショー
		八重洲いしかわテラス（石川県アンテナショップ）
	オンライン	インターネットビジネスマッチング（日本政策金融公庫）
県内（北陸三県）向け	対面	かなざわマッチング商談会（金沢商工会議所）
	対面	しんきんビジネスフェア（北陸地区信用金庫協会）
	オンライン	いしかわ新商品カタログ（石川県産業創出支援機構）

【手段手法】

各物産展や商談会を小規模事業者へ周知し活用を促します。具体的には、取引内容（対事業者向けのビジネスマッチングか対消費者向けの商品販売か）、販売展開していきたい市場（首都圏や全国向けか、県内もしくは北陸3県向けか）等に応じて、前述の展示会等の活用方向性の伴走支援や、展示会出展前の研修（展示会企画、陳列ノウハウ、商談スキル、営業プロセス管理等）を実施します。いずれも、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し新たな需要の開拓を支援します。

※TOKYO Textile Scope（旧ジャパングリエーション繊維総合見本市）は東京都立産業貿易センターにて年1回（11月）、2日間にわたり、県内外からのべ約18,000名が来場する繊維製品のイベントで約350の展示ブースがある。ギフト・ショーは東京ビックサイトにて年2回（9月、2月）、3日間にわたり、全国からのべ約200,000名が来場する総合見本市で約2,000の展示ブースがあります。

【支援対象：消費者向け製品を開発する繊維製品等事業者及び菓子・食品等製造事業者】

④動画を活用した情報発信・ブランディング支援

現代のマーケティング戦略において「動画」での訴求は非常に重要な要素となっています。動画はその視覚的な要素と音声を組み合わせることで、文字や静止画像では伝えきれない感情やニュアンスをダイレクトに伝えることができます。これは、顧客に対する訴求力を高め、ブランドの認知度を向上させる効果があります。特にSNSやYouTube、Instagramなどの動画コンテンツが普及する中で、動画はユーザーとのエンゲージメントを深めるための強力なツールとなっています。特に、検索エンジンやSNSのアルゴリズムは、動画コンテンツを優遇する傾向があります。YouTubeやSNSに投稿した動画が検索結果に表示されることで、ユーザーの目に触れる機会が増え、SEO効果を高めることができます。特に、動画には視覚的にインパクトのあるタイトルやサムネイルを設定するため、クリック率を向上させることが可能です。

【手段手法】

小規模事業者が自らのメッセージを効果的に伝えるための重要なサポートを提供します。特に、制作には専門的な知識と技術が必要です。動画制作の支援には、アイデアの段階から撮影・編集、

ナレーションやテロップの提供、完成後の配信まで、全般的に専門的なサポートが求められます。当商工会として情報発信を課題とする小規模事業者を抽出し、外部専門家（動画等コンテンツクリエイター、マーケティングコンサルタント）と連携しながら、情報発信ツールとしての動画コンテンツ作成を支援します。

【支援対象：管内製造業者】

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]

- 経営発達支援計画に基づいた計画的な支援の実施評価を行うために、当会役員及びかほく市担当者、県連合会担当者、中小企業診断士で組織された「経営発達支援事業評価委員会」を年1回開催し、PDCAを確認することにより、次年度の計画実施に繋げています。

[課題]

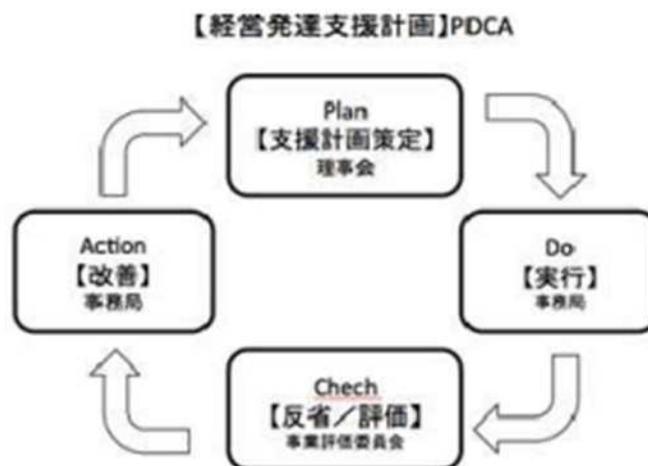
- 事業内容等の形骸化抑制のため、事業評価委員会における事業の課題抽出及び見直しについて、PDCAサイクルによる対応強化を図り、次年度計画への反省点を活かした改善につなげたい考えです。
- かつてはコロナ禍、ロシア - ウクライナ戦争や、令和6年能登半島地震など、足元では急激な物価高やトランプ関税、イラン - イスラエル戦争など、昨今の外部環境の急激な変化を受けた地域課題の継続的検証と事業内容の都度見直しが求められています。

(2) 事業内容

① 事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

- ・ 達成度の確認 支援計画での数値目標（KPI）や成果指標を評価する。
- ・ 事業環境の変化への対応 法改正、物価・エネルギー価格変動、DX推進など外部要因に対応できているか評価
- ・ 費用対効果の検証 投入したコストに対して成果が見合っているか、定量・定性両面で評価
- ・ 地域経済・小規模事業者への波及効果 地域活性化や小規模事業者の維持・発展にどのような効果があったかを評価

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果等について、以下のようなPDCAサイクルにより評価・検証を行う。



②事業評価の手法

かほく市商工会の総務企画委員（正副会長、各部会長等で構成される）、かほく市地域政策部地域創生課長、石川県商工会連合会担当者、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする事業評価委員会において評価し見直しのうえ方針を決定、改善した計画案をもとに実行する。

③事業の評価・見直しの頻度と公表方法

毎年4月頃の年1回評価を実施する。事業の成果・評価・見直しについては理事会へ報告し、承認を受けた後、かほく市商工会のホームページ（<https://kahoku.shoko.or.jp/>）で公表する。

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】

- これまで県連合会主催の研修会に各経営指導員が参加することで行ってきたが、研修会で学んできた内容については報告書での回覧にとどまっており、内容の共有や横展開、商工会内の独自の磨き上げが十分とは言えない。

【課題】

- インプットだけでなく、アウトプットの成果を中心に共有・フィードバックをする仕組みを検討する。

(2) 事業内容

①支援能力の向上に向けた取組み（外部講習会等の積極的活用）

【経営支援能力向上セミナー】

- 経営指導員及び経営支援員の支援能力の一層の向上のため、中小企業基盤整備機構が主催する「支援者のためのスキルアップ講習会」及び石川県商工会連合会主催の「小規模企業経営支援能力向上セミナー」に計画的に経営指導員等を派遣する。

【DX推進に向けたセミナー】

- 喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び経営支援員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用したサービス情報発信方法、ECサイト構築、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム

イ) その他取組

経営支援に関する生成AIクラウドシステム「Keytas（キイタス）」の活用方法、オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

- 対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

②ノウハウ共有の仕組み

【経営支援連絡会議の実施】

- 全経営指導員および支援員参加による経営支援会議を定期開催し、記帳指導先もしくは伴走支援中の事業者に対するチーム支援と実施している支援内容の共有を行う。また本会議を通じて

個々の経営指導員の支援力の向上や平準化をすすめていく。

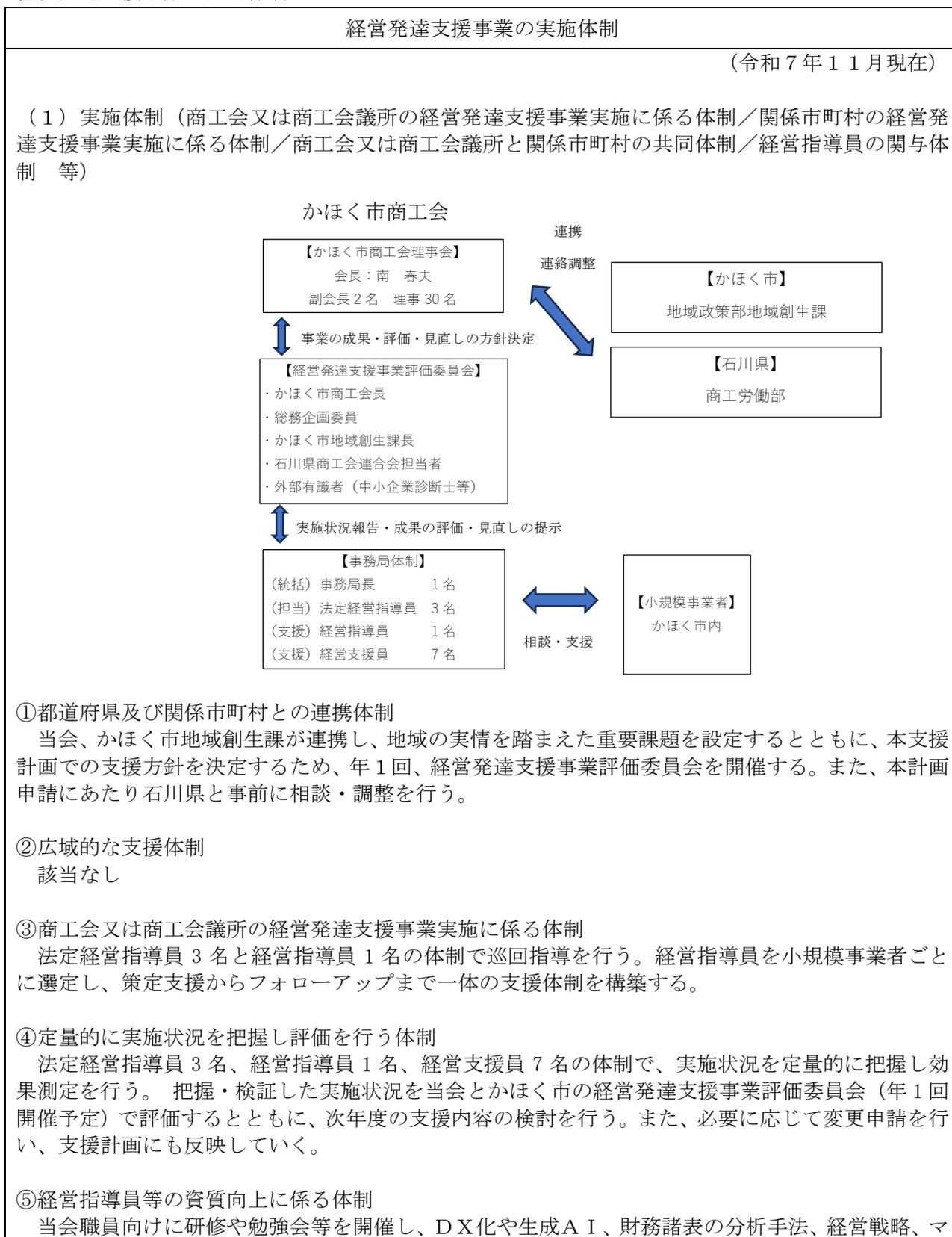
- テーマや案者によっては、外部専門家を交えたカンファレンス会議を実施する。カンファレンスとは、一般に複数の専門職が特定の案者や問題について意見交換や情報共有を行う場を指します。これは、専門家の専門性を高め、より良いサービス提供やプランを検討するために設けられた制度です。
- 経営指導員、案者によっては経営支援員が一堂に会し、個別事業者の支援方針を検討することによって、セミナー等のインプットだけでは得られない、生きた事例に対する知識・思考能力の使い方や、情緒的な伴走支援の考え方を習得する。
- 専門家活用の仕組みに関して、中小企業基盤整備機構北陸本部・地域連携支援部が、支援機関職員のOJTのための専門家派遣制度を、事業承継、経営改善、デジタル活用等多岐に渡るテーマで実施しており、これを活用する。

【データベース化】

- 担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



ーケティング、起業・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法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先

【氏名】今西 真、福岡 隆志、中川 真一

【連絡先】かほく市商工会 電話番号 076-204-6822

②法定経営指導員又は広域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。

また、当計画の法定経営指導員については、人事異動による事業への影響回避の理由により、3名の配置を行うこととする。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・今西 真、福岡 隆志、中川 真一は、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／商工会議所

かほく市商工会 経営支援課

〒929-1215 石川県かほく市高松ク4 2番地1

電話番号 076-204-6822 F A X 番号 076-282-5663 E-MAIL kahoku@shoko.or.jp

②関係市町村

かほく市地域政策部地域創生課

〒929-1195 石川県かほく市宇野気ニ 81 番地

電話番号 076-283-7132 F A X 番号 076-283-4242 E-MAIL chiiki@city.kahoku.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	7,800	7,800	7,800	7,800	7800
経済・需要動向調査費	700	700	700	700	700
講習会開催費	500	500	500	500	500
販路開拓支援費	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300
ソフトウェア・サービス費	300	300	300	300	300

(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
国補助金、県補助金、市補助金、会費収入、手数料収入、各種受託料収入

(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。

