

経営発達支援計画の概要

実施者名	能美市商工会（法人番号 3220005004351） 能美市（地方公共団体コード 172111）
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> <ul style="list-style-type: none"> （1）：伝統産業の育成と高付加価値化 （2）：創業者の支援・育成 （3）：事業承継支援 （4）：デジタル化推進 （5）：人材不足対応 （6）：生活関連サービス維持
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者の経営状況や景気動向を把握するため、アンケートやRESAS等の統計データの収集・分析を行う。把握した地域の強みや課題は、金融支援や販路開拓等の戦略立案に活用するほか、個々の事業者の実情に応じた精度の高い伴走型支援を展開するための資料として活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 事業者が提供する商品・サービスを取り巻く市場環境や消費者ニーズを、アンケートや聞き取りにより調査・分析する。結果を事業者にフィードバックし、客観的根拠に基づく事業計画策定を後押しするとともに、既存商品の改良や、新たなターゲットを見据えた新商品開発に反映させる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 決算書等の財務データに加え、技術やノウハウ、人的資源等の非財務データを分析し、事業者の強みと課題を明確にする。分析結果に基づき、対話を通じて将来像を共有しながら具体的な経営アクションプランに落とし込むことで、現場で実行可能な質の高い事業計画策定と経営改善に繋げる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること DX推進、創業・事業承継等のフェーズに応じたセミナー開催や専門家派遣体制を構築する。これらを通じて個々の小規模事業者が直面する課題解決を支援し、稼ぐ力の向上と、次世代を見据えた持続可能な経営基盤の確立を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 計画達成に向け、経営指導員等が定期的な巡回・窓口相談により進捗を継続的にフォローアップする。計画と実績の乖離については、第三者視点で要因を分析し、必要に応じて施策の修正や改善策を提案するなど、PDCAサイクルの構築を伴走支援することで、事業者の自走化を後押しする。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域の産業の需要開拓を重点支援する。展示会への団体出展やSNSによる情報発信を軸に、商品開発から事後フォローまで一貫して伴走支援。事業者の内発的動機を引き出し、自ら新市場を切り拓くノウハウの蓄積を促すことで、外部環境に左右されない稼ぐ力の強化を図る。</p>
連絡先	<p>能美市商工会 経営支援課 〒923-1111 石川県能美市寺井町ヨ 47 番地 TEL:076-204-6815 FAX:0761-57-3510 E-mail:nomi@shoko.or.jp 能美市産業交流部商工課 〒923-1198 石川県能美市寺井町タ 35 番地 TEL:0761-58-2254 FAX:0761-58-2266 E-mail:shoukou@city.nomi.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) 地域の現状および課題

[現状]

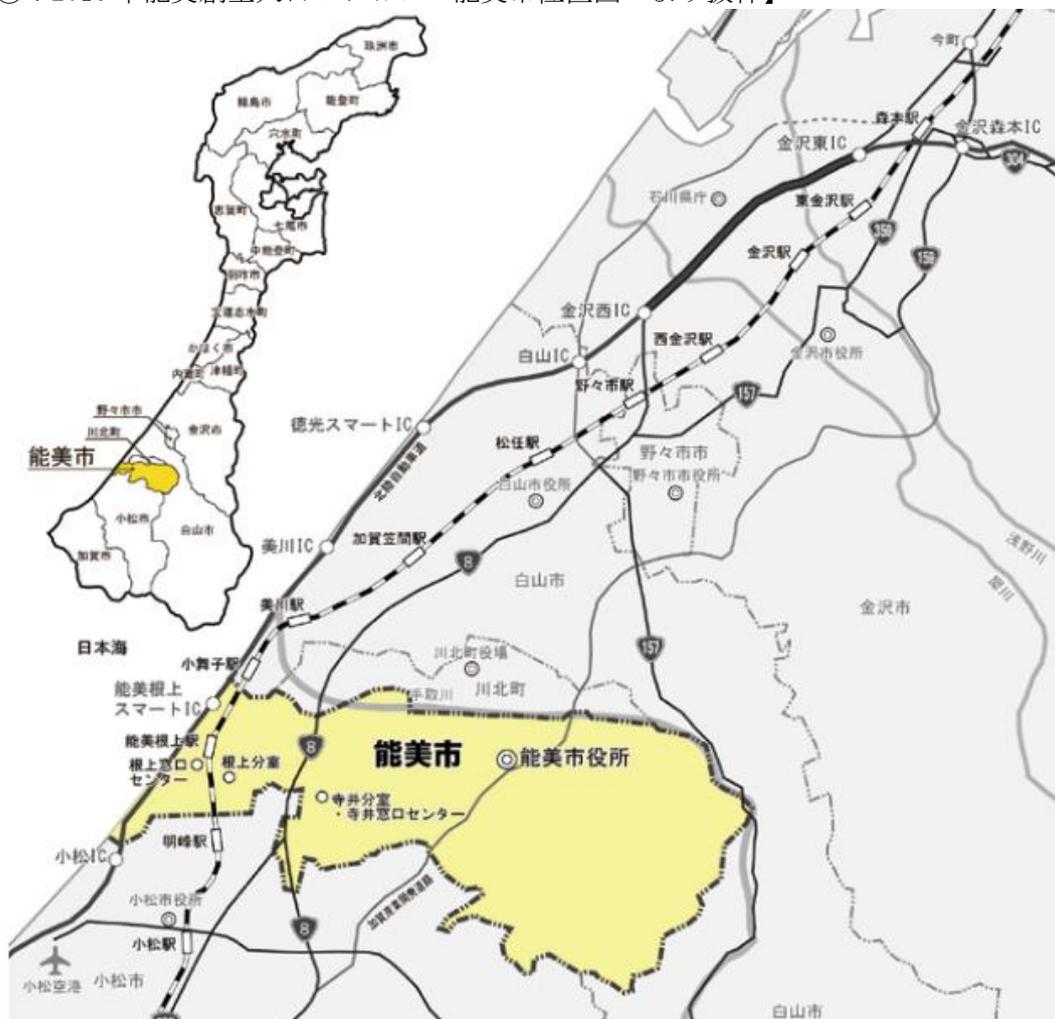
○立地

能美市は、石川県の南部、加賀平野のほぼ中央に位置し、金沢市から南西20kmの距離にあり、小松空港がある小松市が隣接している。

西部は日本海に面し、中央部は手取川に育まれた扇状地が広がっている。一方、東部は緑豊かな辰口丘陵を有し、北部は県下最大の手取川が広がっている。

年間平均気温14.3度、年間降水量は2167.5mm、日本海側特有の気候であるが、比較的温暖である。海岸部と内陸部では、気象条件に差があり、四季折々の自然美を見せてくれる。

【図①：2016年能美創生人口ビジョン 能美市位置図 より抜粋】



○産業

経済産業省工業統計、経済構造実態調査によると、能美市の製造業の「製造品出荷額等」は2022年で約3,593.3億円（前年度比11.6%増）、2023年は3800.9億円（前年度比5.8%増）と過去最高額となっている。

少ない自然災害や、豊かな水源による工業用水の安定供給、平成30年3月に整備された能美根上スマートインターチェンジなど、交通アクセスにも優れていることなどから、大手企業の工場誘致にも成功している地域である。近年では産業集積の受け皿となる福島グランパーク（産業団地）への企業誘致に成功している。

同産業団地へ進出（予定含む）した主な企業は以下のとおりである。

- ・ 澁谷工業株式会社（製造業）
- ・ 大和ハウス工業株式会社（建設業、複合商業施設開業予定）
- ・ オンワード技研株式会社（製造業）
- ・ 歯愛メディカル株式会社（物流拠点）
- ・ 石川日野自動車株式会社（製造業）

[図②：能美市商工会管内の業種別小規模事業者数の推移]

	平成22年	平成27年	令和2年	令和7年	H22年→R7 年増減率	令和7年 業種構成比
建設業	369	309	287	283	76.7%	22.2%
繊維工業	116	82	51	38	32.8%	3.0%
機械工業	124	109	88	78	62.9%	6.1%
その他の工業	247	214	185	166	67.2%	13.1%
卸売業	130	104	87	73	56.2%	5.7%
小売業・飲食店	430	359	305	275	64.0%	21.6%
サービス業	258	250	280	308	119.4%	24.2%
その他	83	72	54	51	61.4%	4.0%
合計	1,757	1,499	1,337	1,272	72.4%	100.0%

図②は能美市商工会管内の業種別小規模事業者数の推移を示したものである。能美市の産業構造はこの20年間で大きな転換点を迎え、総事業者数は平成22年から令和7年にかけて約3割減少した。また、地域全体で事業規模の縮小が進む一方、産業ごとに明確な盛衰が現れている。特に、小売・飲食業、卸売業、繊維工業、機械工業など、従来の地域経済を支えてきた分野では縮小傾向が顕著であり、人口減少や購買行動の変化、設備更新負担、人材不足といった構造的な要因が影響していると考えられる。

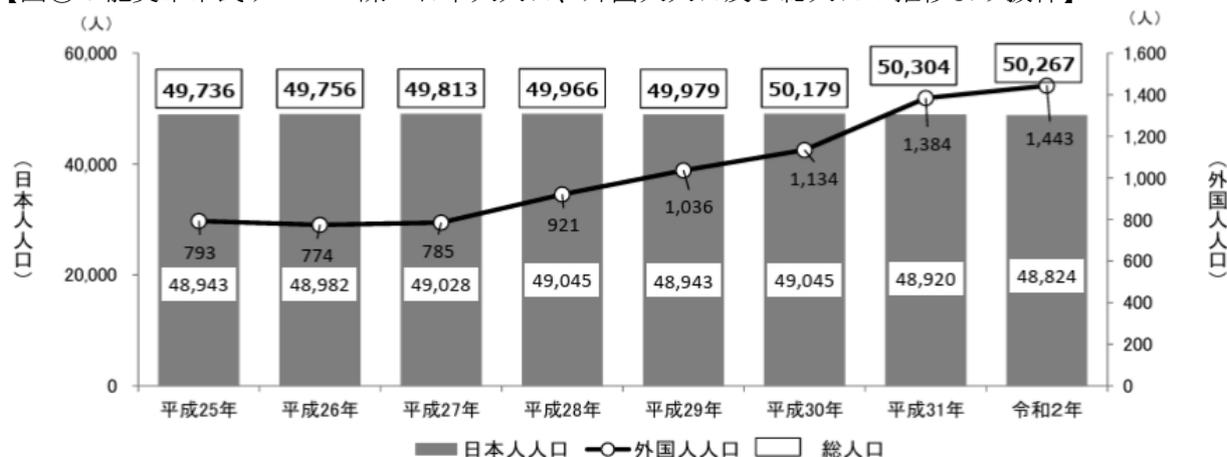
その一方で、サービス業のみが増加傾向を示し、令和7年の業種構成比では、サービス業が24.2%で最大となり、建設業22.2%、製造業（繊維・機械・その他の工業合計）も22.2%と、三つの産業領域が拮抗する産業構造へ変化している。特に製造業は事業者数の減少は続いているものの、地域における構成比では依然として大きな割合を占めており、能美市が「ものづくりのまち」としての基盤を維持していることを示している。

○人口

図③のとおり、能美市の人口は外国人人口増加により増加傾向にあり、令和2年2月1日では50,267人、令和7年11月1日現在では人口49,713人、世帯数20,672世帯が居住している。

技能実習生や北陸先端科学技術大学院大学の留学生を中心に約1,744人（令和7年11月1日時点）の外国人が在住しており、県内で最も外国人の比率が高い自治体となっている。

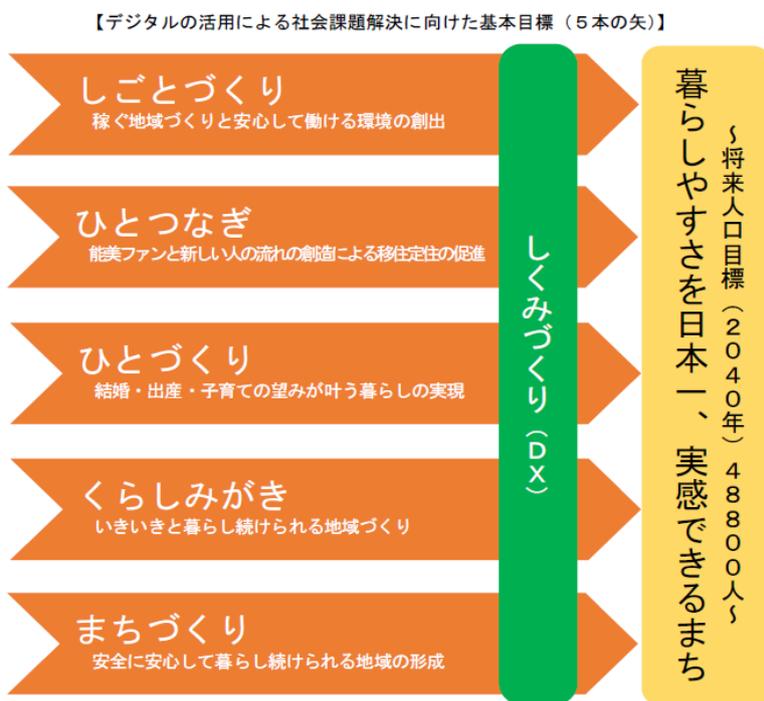
【図③：能美市市民サービス課 日本人人口、外国人人口及び総人口の推移より抜粋】



○第2期能美創生総合戦略

能美市では、2020年3月に「第2期能美創生総合戦略」を策定し、下図④のとおり、iしごとづくり、iiひとつなぎ、iiiひとつづくり、ivくらしみがき、vまちづくり、の5つの視点から地方創生に関する各種施策を進めてきた。

【図④】能美創生人口ビジョン・総合戦略「第2期 能美創生総合戦略（再改訂版）より抜粋



能美市は市民の幸福度と住み良さが高く、自然・伝統・教育・雇用・コミュニティが強みとなっている。そして、既存の地方創生施策を継続しつつ、課題解決のための5本の柱「5本の矢」をDXによる仕組みづくりで統合的に推進し、人口減少下でも市民が輝き、暮らしやすさ日本一を実感できるまちを目指している。

整備がなされた結果、図⑤のとおり、東洋経済新報社「住みよさランキング」において、毎年上位にランクインし、全国的にも住みやすい街として注目を集めている。

【図⑤：東洋経済新報社「住みよさランキング」より抜粋し作成】

年	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
能美市 順位	9位	3位	10位	9位	19位	8位	10位

年	2021	2022	2023	2024	2025
能美市 順位	13位	37位	27位	23位	34位

ただし、上位ではあるが近年は順位を下げしており、ランキングの指標である安心度（医療・福祉、治安など）、利便度（買い物環境、飲食店数、小売店数など）、快適度（住環境、公園、汚水処理普及、公共インフラの整備状況など）、富裕度（所得・地価・財政力など）が相対的に下落基調にあることを示している。

○伝統産業九谷焼

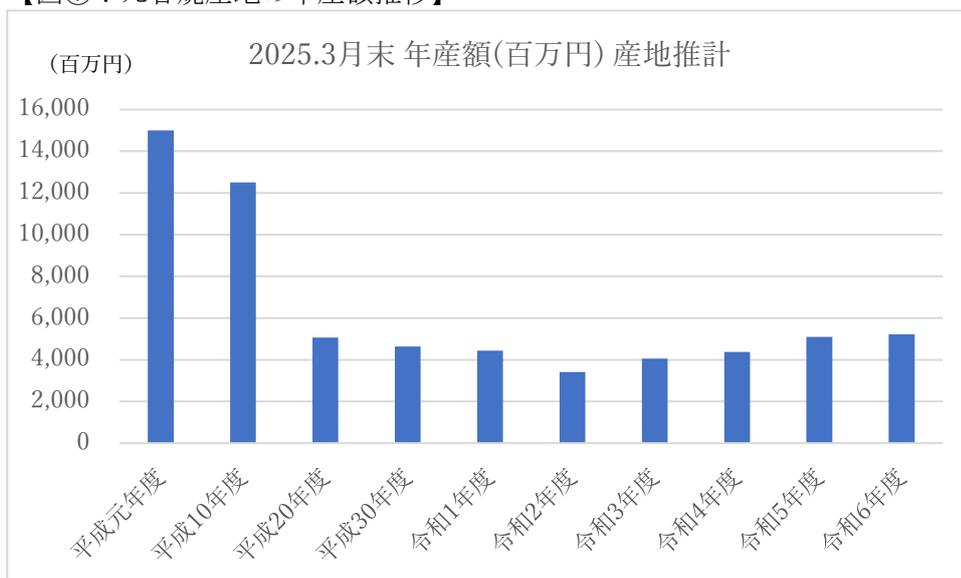
能美市は360年以上の歴史を誇る伝統工芸品「九谷焼」の産地であることから、九谷焼を核とした稼ぐ地域づくりを推進する。具体的には、石川県立九谷焼技術研修所との連携による卒業生の市内創業・就業の促進、活動拠点となる工房の貸出、九谷焼の歴史・文化の発信と交流・体験の機会創出等を図り、伝統産業の維持・活性化を目指す。

【「第2期 能美創生総合戦略（再改訂版）」4-2「既存の仕事と雇用の充実性（4）伝統産業の支援」より抜粋】

【図⑥：九谷焼産地従事者数の推移】



【図⑦：九谷焼産地の年産額推移】



〔出典：石川県九谷陶磁器商工業協同組合連合会の令和6年度_九谷焼産地概要〕

図⑥及び⑦は平成元年（1989年）から令和6年度（2024年）に至るまでの、九谷焼産地における事業所数、従事者数、そして年産額（百万円）の推移を示した統計である。三つの指標はいずれも平成元年から平成30年度頃まで大幅に減少する一方、令和に入ってから減少ペースの鈍化や横ばい傾向、さらには回復の兆しが見られる。

まず、事業所数は平成元年の503事業所から令和6年度には265事業所へと約47%減少している。特に平成10年度頃までの落ち込みが大きく、その後も平成20年度頃までは減少が続いたが、近年は260事業所で推移し、令和5年度には一時的な増加もみられるなど、下げ止まりの気配がうかがえる。一方、従事者数は平成元年の2,175人から令和6年度の850人へと約61%減少し、事業所数以上に深刻な縮小が進んでいる。平成20年度までは急激に減少したが、令和以降は830～850人台でほぼ横ばいとなり、こちらも減少ペースが緩やかになっている。

年産額については、平成元年の15,000百万円から令和2年度の3,410百万円まで長期的に低下したものの、令和3年度以降は明確な回復傾向がみられる。令和3年度4,060百万円、令和4年度4,380百万円、令和5年度5,090百万円、令和6年度5,220百万円と近年は着実に増加している。事業所数や従事者数が低い水準で横ばいとなる中で生産額が回復していることは、従事者一人当たりの生産性向上や付加価値増加を示唆している。

○戦略の方向性

下図⑨のとおり、能美市の創生総合戦略は、能美市のSWOT（強み、弱み、機会、脅威）を整理し、それぞれの要素を掛け合わせることで、新たな戦略の方向性検討の基礎とされている。

【図⑨「第2期 能美創生総合戦略（再改訂版）」2-3「本市のSWOTを掛け合わせた戦略立案の方向性」より抜粋し、「しごとづくり」の観点で作成】

		内部環境	
		強み	弱み
外部環境の機会	機会	<ul style="list-style-type: none"> ・第2次産業の集積等による経済活力や子育て環境・自然環境の良さ、JAISTの存在等を活かした幅広い世代の移住定住促進 ・九谷焼を活かした交流人口・関係人口の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・北陸新幹線県内全線開業のインパクトを活かした観光需要の喚起
	脅威	<ul style="list-style-type: none"> ・市内事業者の人材不足に対応したIoTを活用した生産性向上対策 ・JAISTとの連携による地域の担い手の育成支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・本市特有の資源や産業を活かした地域内経済循環の創出 ・公民連携による公共施設の効率的・効果的な運営

○しごとづくりの視点での戦略総括

能美市は、産業集積や研究機関の存在、九谷焼をはじめとする地域資源など、強みとなる内部環境をしっかりと備えている。また、企業誘致の進展や交流人口の増加といった外部からのチャンスも広がっている。一方で、住みよさランキングなどで他地域との比較において見劣りする可能性もあり、こうした強みを市内の働き先や消費、地元企業との取引に繋げられるかどうか重要な課題となっている。

今後は企業誘致の成果が市民の雇用につながり、その働きが市内企業の受注や地域消費へ循環していく「仕事の循環構造」を、DXも取り入れながら構築できるかが鍵となる。こうした仕組みをつくることで、雇用の創出、賃金向上、創業の増加、事業承継の円滑化、そしてデジタル技術への適応を同時に進めることができ、長期的に地域の稼ぐ力を高めていく事ができる。

【課題】

○人口減少・将来人口の減少見込み

能美市は「能美創生人口ビジョン」において、全国的な人口減少の流れの中で将来人口の減少を見据えており、それに伴う地域経済の縮小に対応しようとしている。一方で「暮らしの質」「自然」「子育て」「産業」「高等教育（JAIST/JAIST発連携）」の強みで基盤は高い。今後はDX行政+新幹線延伸効果+企業誘致という明確な外部機会が発展の最大機会になる。

【出典：能美創生人口ビジョン・総合戦略「第2期 能美創生総合戦略（再改訂版）」4-3. ひとつづくり＜重要目標達成指標（KGI）＞

能美創生人口ビジョンにおける2040年の人口目標48,800人を達成するため、石川県が総合戦略において2028年の目標値を1.8としていることから、2026年の合計特殊出生率の目標値1.77を目指す。】

○地域産業・事業者の担い手不足、創業支援、事業承継の必要性

全国に共通する問題として、小規模事業者の高齢化や後継者不足があるが、能美市でも「稼ぐ地域づくり」「働きやすい環境の創出」「産学官連携による市内就業機会の創出」が基本方針「しごとづくり」の具体的施策に含まれており、地域の事業者基盤の維持・強化が求められている。また、地域の産業構造や雇用機会を守るために、既存事業の支援や後継者育成・事業承継も重要な課題と考えられ

る。

【出典：能美創生人口ビジョン・総合戦略「第2期 能美創生総合戦略（再改訂版）4-1. しごとづくり<重要目標達成指標（KGI）>

国勢調査の結果に基づき算出された国立社会保障・人口問題研究所の2025年推定生産年齢人口12,099人に、企業誘致に伴う市内在住従業員の増加見込530人を加え、12,600人を目標値とする。】

【同4-1. <具体的施策>（1）多様な働き方や創業の支援内の記載「誰もがその能力を活かし、本人の特性や希望に応じた働き方ができる環境整備に取り組む。」等より抜粋。】

【同4-1. 「（3）産学官連携による市内就業機会の創出」より抜粋】

○九谷焼産業の課題

長期的な事業所数・従事者数の減少と生産額の落ち込みという傾向から、この産地が抱える課題としてまず挙げられるのは、産地全体の産業規模が縮小し続けてきたことである。特に従事者数の減少が事業所数以上に大きく、人材流出や担い手不足が深刻であることが窺える。この人材減少は技能の継承が難しくなるだけでなく、事業所の事業継続力を低下させ、産地全体の競争力を弱める要因となっている。また、平成元年から令和2年度にかけて生産額が大幅に縮小したことは、需要構造の変化や商品力の低下、販路の縮小など複数の構造的課題が重なっている事を示している。

令和に入り生産額は持ち直してきているものの、事業所数や従事者数は横ばいで推移しており、限られた企業と人材に負荷が集中しているのが現状である。産地として新規参入が少なく、高齢化が進む一方で事業承継も十分に進んでいない。このため、生産力が上限に達することによる生産額の伸び悩みや、一部工程の担い手不足による生産体制の断絶など、事業継続に関わる中長期的な課題が顕在化している。こうした状況は、地域内での投資不足、後継者・人材の確保・育成の不足、新製品・新技術への対応の遅れ、デジタル販路への移行の遅れなど、構造転換の遅延を背景としていと考えられる。

○市場環境の変化と事業者の対応

能美市の総合戦略によると、内閣府ではSociety5.0を「サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会（Society）」と定義し、それによって実現する社会を次のように記述している。【引用：第2期 能美創生総合戦略（再改訂版）4. 具体的施策と重要業績評価指標 2）Society5.0に向けたDXの推進】。それに伴い、ECの普及やキャッシュレス決済、業務のデジタル化など、消費者行動と社会構造が大きく変化している。

能美市でも「しくみづくり（DX）」を横断的な柱として、デジタル技術を活用したサービス提供や市民・事業者の利便性向上を進めているものの、小規模事業者の多くがこうした変化に十分に対応できていない現状がある。結果として、デジタル活用の遅れによる競争力の低下や顧客ニーズの変化への対応不足が生じ、経営環境の悪化を招くおそれが高まっており、小規模事業者のDXへの対応力が課題となっている。

○防災・安心安全の重要性

能美市は、近年の社会情勢変化や自然災害リスク（たとえば地震など）を踏まえ、防災・減災、安心安全なまちづくりを重要課題と位置づけている。

特に、2024年1月1日に発生し最大震度7を記録した「令和6年能登半島地震」は、市域における防災体制の強化が急務であることを改めて浮き彫りにした。【引用：第2期 能美創生総合戦略（再改訂版）1-1. 再改訂の趣旨】

防災・安心安全対策は市民の暮らしの安全確保にとどまらず、小規模事業者が事業を安定的に継続できる環境づくりという点でも重要であり、防災面での脆弱性の解消が課題となっている。

(2) 能美市における小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①：伝統産業の育成と高付加価値化

10年後のあるべき姿：

伝統産業（九谷焼）は、伝統技術を守りながらも現代的なデザインや新素材との融合が進み、国内外の市場で強い存在感を持つブランドへと成長している。地域内の窯元や作家が連携し、アート、工芸、ライフスタイル分野まで幅広く展開することで、付加価値の高い商品群が確立されている。さらに、作陶体験やアートイベントなどの文化発信も充実し、国内外の観光客が九谷焼に触れ、購入し、地域経済に還元される循環が形成されている。

理由：

能美市の象徴的な伝統産業である九谷焼は、地域ブランド力を高める核となる存在であり、その発展は地域全体の魅力向上に直結する。特に、人口減少や市場競争が激化する中で、伝統工芸が高付加価値産業として生き残るためには、県外、国外への販路開拓、職人の技術継承と新しい市場への展開が不可欠となる。そのため、10年後に国際的にも評価されるブランドとして確立することが、地域の持続的な発展にとって最も重要な方向性となる。

②：創業者の支援・育成

10年後のあるべき姿：

市内では創業活動が活発で、年間創業者数14者が安定的に確保され、創業後5年の存続率も80%超と高水準で維持されている。地域の創業支援サポート体制が充実し、資金、販路支援が機能し、地域課題の解決や新たな産業の創出につながるビジネスが継続的に生まれる環境が整っている。さらに、存続率向上のため、創業後もサポート体制を継続し、業種や業態を超えたネットワーク構築支援や販路開拓支援が継続されている。

理由：

人口減少と高齢化により地域の事業担い手が不足するなか、創業を促進し活発化させることは、地域経済の持続的な活力を維持するために不可欠である。さらに、創業後も一定期間にわたって支援を継続することで、事業の失敗リスクを軽減し、地域産業の新陳代謝や多様化を後押しする。これにより、地域が持つ稼ぐ力を持続させ、発展させる。

③：事業承継支援

10年後のあるべき姿：

後継者育成や第三者承継の仕組みが整備され、承継が必要な事業者の多くが計画的に事業を引き継いでいる。承継後も経営改善や経営支援を受けることで円滑に事業が引き継がれ、地域内の雇用も安定的に維持されている。

理由：

事業の廃業を防ぐことは、地域経済の安定と雇用の確保に直結する。そのため、早期の事業承継計画策定と専門家・金融機関との連携体制を構築し、承継後の経営改善まで一貫して支援することが、地域経済の持続的成長と活力維持に不可欠である。

④：デジタル化推進

10年後のあるべき姿：

地域の事業者がSNS等のITツールを効果的に活用し、オンラインでの販路開拓や情報発信が日常的に行われている。予約・決済・在庫管理など、主要な業務の一部がデジタル化され、受注対応から出荷までの手続きがこれまでよりスムーズに処理できるようになっている。データを活用した売上分析や販促計画が可能となり、売上や利益を着実に伸ばせる状況をつくる。

理由：

人口減少や人手不足が進む中では、従来の手作業中心の業務運営だけでは対応が難しくなるが、デジタルツールを活用することで、少人数でも効率よく販路開拓や顧客対応ができ、事業継続、拡大の可能性が広がる。また、データを活用した売上分析や販促計画を行う事で、感覚や経験に頼らず、効

果的な経営判断が行えるようになる。

⑤：人材不足対応

10年後のあるべき姿：

能美市では、地域内事業者が計画的に次世代の担い手を育成しており、若手社員の定着率が高く、技能や経営ノウハウの継承が円滑に進んでいる。企業間や地域全体で人材育成や研修ネットワークが整備されている。

理由：人口減少と高齢化により地域事業者の人手不足は深刻化しており、放置すれば地域産業の持続性や地域経済の活力低下につながる。計画的な人材育成や企業間連携により、事業継続性を確保する仕組みが不可欠である。

⑥：生活関連サービス維持

10年後のあるべき姿：

地域の小規模商店やサービス事業者が中心となり、日用品、食料品、理美容、クリーニング、飲食などの生活に必須のサービスが安定的に提供されている。事業者は地域のニーズに応じた柔軟な営業を行い、地域住民が便利に利用できる環境を維持している。また、地域ネットワークや販路開拓支援を活用し、採算性を確保しながら事業の継続性を高めている。

理由：商業・サービス事業者は、地域住民の生活利便性と日常消費の基盤を支える重要な存在である。人口減少や高齢化により利用者が減少する中、事業者単独では運営が困難になりやすいため、自治体や地域ネットワークとの連携、共同施策、効率的な運営方法を通じて事業の持続可能性を確保することが不可欠である。これにより、地域住民が安心して暮らせる環境を維持しつつ、小規模事業者が安定的に地域経済に貢献できる体制が整う。

(3) 経営発達支援事業の目標

①：伝統産業の育成と高付加価値化

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：九谷産業年産額 5,500 百万円

研修生の地域内就職 5 人／年

従事者数 900 人

K P I：九谷焼技術研修所との連携事業 1 回／年

展示会出展回数 1 回／年

設定した理由：

能美市の伝統産業である九谷焼産業を地域の中核的なブランドと位置づけ、産業の持続的な発展と市場競争力の強化を目指し、外部市場（県外、国外）の獲得、そして技術・経営の担い手育成を最重要目標とする。

継続的な団体出展は、国内外の販路を安定的に開拓し、九谷焼技術研修所との連携は実践的な担い手獲得、育成の場とする。これにより、伝統産業九谷焼を「稼げる伝統産業」へと高付加価値化し、地域経済の活性化と産業の持続性を確保する。

②：創業者の支援・育成

支援計画（5年間）の目標：

KGI：創業支援者数：14 者／年

5 年後生存率：80%

KPI：事業計画策定：14 者／年

創業融資：3 者／年

創業補助金申請支援者数：12 者／年

創業者ネットワーク構築会議：1 回／年

設定した理由

能美市における創業支援では、「創業者数の安定確保」と「高い生存率の実現」を両立させることが重要となる。地域の事業者数を維持・拡大していくためには、新たな創業者を継続的に生み出すだけでなく、その事業が地域に根つき、長く存続していくための支援基盤を整えることが不可欠である。

創業後5年の企業生存率は全国平均で80.7%とされており（出典：中小企業庁『2023年版中小企業白書』）、能美市における5年後生存率80%という目標は、全国平均と同等の水準を維持し、地域経済に安定的に寄与する創業者を増やすことを意図したものである。

事業計画策定14者は、事業の方向性や事業化の可能性を模索・検討を重ね、実効性の高い創業を実現するプロセスであり、生存率の向上に直結する。

創業融資3者は、外部資金を活用した事業立ち上げの後押しであり、経営者の成長スピードを高める。

補助金採択12者は、初期費用の負担軽減と設備・デジタル投資の促進を目的とし、資金繰りの安定と早期の売上確保を支える。

創業者ネットワークの構築を促進するため、年間1回のネットワーク会議を開催する。これは創業者同士の情報交換や相互支援の機会を提供し、孤立しがちな起業初期の課題解決や商圈拡大、販路開拓に寄与することを目的としている。会議を通じて、事業者同士の連携やノウハウ共有を促進し、地域内での創業者コミュニティを形成することで、創業後の定着率や事業の持続性を高める基盤づくりを図る。

これら指標を組み合わせることで、「計画づくり → 資金確保 → 事業立ち上げ」という創業の流れを体系的に支援でき、創業者の生存率向上と地域内における新たな事業の定着につながる。

③：事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：承継完了10者

KPI：承継診断実施20者、事業承継計画策定20者

能美市の産業構造は、製造業や九谷焼を中心とした地場産業、さらには地域に根ざした商業・サービス業によって支えられている。しかし、全国同様に事業者の高齢化が進んでおり、特に小規模事業者では後継者不在率が高く、廃業による地域経済への影響が懸念される状況にある。

事業承継支援では、5年間の認定期間を通じて「承継完了10者」をKGIとして設定している。これは、単に事業を引き継ぐだけでなく、承継後も地域の雇用と供給力を維持し、産業基盤の弱体化を防ぐことを目的とし、年間2者の事業承継完了を目指す指標である。

また、KPIとして掲げる「承継診断実施20者」「事業承継計画策定20者」は、能美市で課題となっている高齢化による廃業者数を減らし、承継準備の早期化と実行度を高めるために設定した。特に、地元の製造業や小規模サービス業では、経営者が日常業務を優先せざるを得ず、承継計画の策定や金融調整が後回しになる傾向が強い。こうした状況を踏まえ、「診断→計画づくり→マッチング→金融調整→後継者育成」という承継プロセスを段階的に可視化することで、停滞箇所を早期に特定し、専門家や支援機関が適切に介入できる体制を構築する。

④：デジタル化推進

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：デジタルチャネル（SNS、EC等）を活用し売上が向上した事業者数20者

KPI：デジタル化セミナー/相談会参加事業者数50者

IT化・DX活用をテーマとした専門家派遣25件

IT化・DX活用定着事業者数30者

設定した理由：

能美市におけるデジタル化推進は、まず地域外に販路を広げられる事業者をどれだけ増やせるかが重要な成果指標となる。SNSやECといったデジタルチャネルを活用して売上の一部でも市外から

獲得できる事業者が 20 者増加すれば、域内需要の縮小を補い、地域経済の外貨獲得力を底上げできるためである。

その成果に繋げるためのプロセス指標として、まずデジタル化に触れる機会をつくるセミナー・相談会への参加を促し、基礎的な理解を広げることを重視している。さらに、各事業者の実情に応じた IT 化や DX 活用を専門家が直接支援することで、単なる知識習得にとどまらず、実務への適用に踏み込んだ成果を狙う。さらに、デジタルツールは導入しただけでは十分に活用されず、運用が途絶えるケースも少なくない。そのため、導入後のフォローアップや活用の定着を支援する事業者を増やしていくことが不可欠である。これら一連の取組を通じて、地域外売上の確保という最終的な目標に向け、事業者が段階的に成長していける支援体制を構築するものとして KPI を設定している。

⑤：人材不足対応

支援計画の認定期間（5 年間）目標：

KGI：離職率 10%改善、労働生産性 3%改善

KPI：若手従業員向け教育・啓発セミナーの開催 2 回／年

若手従業員向け教育・啓発セミナーの参加者数 20 名／年

省力化・自動化に関する補助金申請に係る伴走型支援 20 者

設定した理由：

技能やノウハウの承継の核となる若手社員の定着率を高めることは、事業者の持続性を担保し、地域経済の活力を維持する最優先事項である。若手従業員に向けたセミナーを実施することにより、業務理解や職務意識の向上が促され、離職の抑制や職場定着につながるとともに、将来的な技能・ノウハウの円滑な承継を支える基盤が形成される。

また、限られた人材での安定的な事業運営を実現するため、最終的な成果指標として労働生産性の 3%改善を目標とする。これは、離職率改善と並行して業務効率化を図ることで、一人当たりの付加価値を高め、結果として賃金アップの原資を生み出し、人材確保力の強化に繋げるためである。この KGI 達成のプロセスとして、省力化・自動化に関する補助金申請に係る伴走型支援を 20 者実施し、単なる申請支援に留まらず、設備投資や業務プロセス改善の導入支援の完了という実質的な成果に焦点を当てる。

⑥：生活関連サービス維持

支援計画の認定期間（5 年間）目標：

KGI：2 期前比売上 1%以上増加した支援事業者数：30 者

KPI：小規模事業者持続化補助金活用事業者数：10 者／年

事業者間交流会の参加事業者数：40 者／年

地域魅力発信・需要開拓支援に参画する事業者数：48 者

設定した理由：

能美市における生活関連サービスは、日用品小売、飲食、理美容など、地域住民の生活を支える基盤的な役割を担っている。一方で、人口減少や高齢化の進行により利用者数の減少が見込まれる中、従来型の営業や個店単独での取組だけでは、安定的な事業継続が難しくなりつつある。このため、本分野においては、事業者数の維持や増加を目的とするのではなく、各事業者の経営基盤やサービス提供力が向上し、結果として住民が生活利便性の向上を実感できる状態を成果指標（KGI）として設定した。具体的には、支援の成果が客観的に把握できる指標として売上の増加に着目し、支援事業者の一定数が売上増加を達成することを目標としている。

この KGI を達成するためのプロセスとして、まず小規模事業者持続化補助金の活用支援を通じて、経営計画の策定や設備投資を後押しし、事業者の採算性向上と事業継続性の強化を図る。加えて、年間 40 者規模の事業者間交流会を継続的に開催し、情報交換や連携促進を通じて、新たなサービスの創出や既存サービスの質的向上に繋げる。

さらに、これらの取組を強化する施策として、SNS 等の IT ツールを活用した地域魅力発信・需要開拓支援事業を実施する。能美市商工会が主体となり、地域全体の魅力を「点」ではなく「面」とし

て発信することで、個々の事業者では対応が難しい情報発信や認知度向上を支援し、新規顧客の獲得や来店・利用のきっかけ創出に繋げる。この取組により、事業者の販促意識やデジタル活用への理解を高め、将来的な自走に繋げるとともに、地域全体の生活関連サービスの供給力強化を図る。

これらの施策を一体的に推進することで、地域内の生活関連サービスの充実、事業者の経営基盤強化、そして住民の生活満足度向上を総合的に実現することを目的として、上記の KPI を設定している。

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13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①：伝統産業の育成と高付加価値化

達成方針1：九谷焼を稼げる地域ブランドへ

九谷焼産業を地域内外で高く評価されるブランドとして確立し、産業全体の市場競争力を強化することである。具体的には、年産額を5,500百万円まで拡大し、国内外の展示会に最低1回は出展することを目標とする。これにより、地域内需要に依存せず県外や海外の市場を開拓し、安定的な収益基盤を構築する。また、展示会出展は販路開拓だけでなく、九谷焼のブランド力を国内外に認知させる機会となる。

設定した理由：

人口減少や市場競争の激化に対応し、九谷焼が「稼げる地域ブランド」として持続的に成長することが地域経済全体の活性化につながるためである。

達成方針2：九谷焼産業の持続的な発展へ

九谷焼産業における技術および経営の担い手を計画的に育成・確保することにより、産業全体の持続的な発展を図る。具体的には、九谷焼技術研修所と連携した事業を実施し、研修生が地域内事業所へ円滑に就職できる環境を整備することで、年間5人の地域内就職の確保を目指す。これにより、長年培われてきた伝統技術の持続的な継承を図る。

設定した理由：担い手の確保は九谷焼産業の存続と発展を左右する最も重要な要素であり、技術継承と事業継続の両面に直結するためである。

②創業者の支援・育成

達成方針1：伴走的な事業化に至るまでの支援

創業塾を開催し、創業希望者が事業計画を実践的に検証できる環境を整える。初期段階で仮説検証を重ねることで、事業の成功率を高める。さらに、フォローアップを重ね、事業計画の進捗管理、実行支援を伴走的に行い、顧客獲得から資金調達、補助金申請を支援し、事業化を後押しする。

設定した理由：

創業初期は不確実性が高く、事業計画だけでは成功の確度を測りにくいため、現場での検証と伴走支援を通じて成立確度を高め、失敗リスクを低減することが重要である。

達成方針2：資金・人材・場所を集約した総合支援ネットワーク

地域の金融機関と連携し、創業者に対して事前審査や書類作成を伴走支援するとともに、行政機関と協力して開業場所の提案を行う。資金、人材、場所の課題を三位一体で解消することで、立ち上がり時の固定費を低減し、生存率の向上に繋げる。

設定した理由：

創業者の最大課題は資金、人材、場所の不足であり、個別に対応すると時間やコストの負担が大き

くなる。行政や金融機関と連携した一体的な支援により、事業の立ち上がりをスムーズにすることが、創業後の生存率向上に直結する。

達成方針 3：創業補助金の活用推進

スタートアップの資金繰り負担を軽減するため、創業補助金の活用を積極的に支援する。初期売上が立たない場合、資金繰りが悪化して撤退リスクが高まるため、デジタル販路の整備によって商圈を拡張し、少人数でも安定的に販売を継続できる体制を構築する。

設定した理由：

創業初期の資金不足は事業継続に直結するリスクである。補助金活用により初期投資負担を軽減するとともに、デジタル販路を活用することで早期に収益を確保でき、事業の安定化と成長の可能性を高めることができる。

③事業承継支援

達成方針 1：小規模事業者の円滑な事業承継体制の構築

支援計画の 5 年間を通じて、能美市の小規模事業者が計画的かつ円滑に事業承継を行える体制を整備することを目指す。

事業承継のテンプレートを策定、活用し、診断から計画策定、マッチング、金融調整、後継者育成に至るプロセスを段階的に可視化する。

設定した理由：

この方針を設定した理由は、能美市の地場産業を支える製造業や九谷焼、商業・サービス業では経営者の高齢化が進み、特に小規模事業者における後継者不在率が高いため、廃業による地域経済への影響が懸念されるためである。承継診断や計画策定などの段階的支援を通じて、経営者が日常業務を優先せざるを得ない中でも承継準備を促進し、専門家や支援機関が適切に介入できる体制を整備することで、承継後も経営改善や成長支援が継続的に行われ、地域の産業基盤と雇用の安定化を実現する。

達成方針 2：事業引継ぎ支援の裾野拡大とマッチング基盤の整備

能美市における事業継続と地域サービスの維持を図るため、事業引継ぎ支援の体制を強化する。具体的には、商工会が中核となり、金融機関や民間の事業承継支援機関と連携した相談窓口を設け、事業引継ぎ希望者リストを計画的に整備する。これにより、案件把握の精度向上と支援体制の連携強化を図る。さらに、小規模事業者でも取り組みやすいよう、規模の小さい案件も確実に拾い上げ、支援対象として位置づけられる仕組みを構築することで、地域全体の事業承継の裾野拡大を目指す。

設定した理由：

能美市では、事業主の高齢化が進む一方、親族内での引継ぎだけでは必要な後継候補者数を確保できない状況にある。そのため、地域内外の支援機関が連携することで、より広い候補者層へのアクセスが可能となり、事業承継の成立可能性が高まる。また、情報提供の形式を統一し、マッチングまでのプロセスを見える化することで、時間とコストの削減につながり、規模の小さな事業者でも承継が前向きに検討できる環境を整えることができる。

④：デジタル化推進

達成方針 1：事業者の IT 化・DX 活用支援

事業者が SNS や EC サイトなどの IT ツールを通じて地域内外の販路を拡大し、売上比率を向上させられるよう支援する。

設定した理由：

人口減少や域内需要縮小の中で、地域外からの売上獲得が地域経済の持続性に直結するためである。IT・DX ツール活用が可能な事業者を増やすことで、限られた人的資源を最大限に活用し、地域経済の外貨獲得力を高められる。

達成方針 2：デジタル化定着・運用支援の強化

導入した IT・DX ツールやシステムを事業者の日常業務や経営判断に定着させるため、フォローアップ・活用定着支援を体系的に行う。活用定着支援を行った事業者に対し、導入後の運用停止を防ぎつつ、業務効率化や情報共有・分析の定着を促す。

設定した理由：

導入後に運用が定着しなければ、IT 化・DX 活用の効果は限定的となる。定着支援を通じて習熟度を高めることで、ツールを継続的に活用できる体制を構築し、業務改善や販路拡大といった成果に繋げる。

⑤人材不足対応

達成方針 1：若手定着を促す基礎研修・セミナーの継続開催

能美市内事業者の人材不足に対応するため、若手社員の育成、定着を図る「基礎研修・ミニセミナー」を定期的で開催する。これにより、若手が早期に職場に馴染み、離職防止と職場定着に繋げる。

設定した理由：地域事業者の持続性や地域経済の活力維持のためには、若手社員の定着と技能継承が不可欠である。セミナー開催により業務理解や職務意識の向上を図ることで、離職抑制と職場定着を促し、将来的な技能・ノウハウ承継の基盤を形成する。

達成方針 2：就職説明会の定期開催による地域企業への理解促進と若手定着の強化

地域企業の魅力や仕事内容を分かりやすく伝える「就職説明会」を定期的で開催する。企業の代表者・若手社員による仕事内容紹介、職場の雰囲気やキャリアパス、働き方に関する説明等を行い、将来像を描きやすい構成とする。また、早期接点を持つことで入社後のミスマッチを減らし、若手の職場定着に繋げる。

設定した理由：

能美市では若手人材の確保が課題であり、地域企業を知る機会を増やすことが定着率向上に直結するためである。入社前に仕事内容や職場の魅力を正しく理解してもらうことで、ミスマッチによる早期離職を防ぎ、地域企業への安定的な人材供給につながる。

⑥：生活関連サービス維持

達成方針 1：地域小規模事業者の経営安定化支援

地域内の商店やサービス事業者が安定的に事業を継続できるよう、計画策定支援や資金面での補助を通じて経営基盤の強化を図る。特に、小規模事業者持続化補助金の活用を支援し、実効性の高い事業計画の策定と自走的な運用を後押しすることで、採算性を確保しながら地域の生活関連サービスを継続的に提供できる環境を整備する。

設定した理由：

小規模事業者は地域住民の日常生活に欠かせないサービスを支える存在であるが、人口減少や高齢化の影響で経営の安定性が脅かされやすい。補助金活用や経営支援を通じて事業継続を促すことで、地域内商業・サービス事業者の活性化を図り、住民の生活利便性を確保する。

達成方針 2：地域連携による生活サービスの効率化と利便性向上

市内事業者間のつながりを強化する取組を進め、年間 40 者規模の事業者交流会を継続的に開催することで、情報交換や連携を促す。これにより、新しいサービスの企画や既存サービスの改善につながる関係性を構築し、地域の生活利便性を支える事業者ネットワークを形成することで、市民の「生活のしやすさ」の向上を図る。

設定した理由：

単独事業者だけでは需要変化に柔軟に対応することが難しく、事業の継続性が脅かされやすい。ネットワークや連携施策を通じて効率的な運営方法や協力体制を構築することで、サービス提供力の安定化を図り、連携の促進を通じて地域経済の活力維持と住民の生活利便性向上を実現できる。

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：

- ・業況、資金繰り、設備投資計画の有無等の動向をアンケートにより調査し、地域の景気動向を把握している。
- ・地域経済動向の体系的な調査体制は未整備であり、RESAS や県統計、商工会内のデータを連携した一元的なモニタリングが十分に行われていない。特に、景況感、価格転嫁状況、在庫水準などの業種横断で比較可能な指標整備が遅れている。
- ・景況や事業者の実態把握は、商工会への個別相談や事業者訪問に依存しているが、業種間での比較や市全体のトレンド分析に活用できるデータとして整理されていない。
- ・消費動向、観光客数、移動・人流データなど、能美市の商業・観光振興に関わる需要側データが複数機関に分散しており、企業の新規事業・販促・創業・承継などの判断に直接活かせる形での可視化・共有が不足している。

課題

- ・新規事業開発、販促戦略、起業・創業支援、事業承継支援など、目的ごとに必要なデータ範囲・定義が明確化されておらず、収集・分析が属人的・断片的になっている。
- ・RESAS、統計、商工会相談データ、独自アンケート等を組み合わせた統合的な分析・レポート作成、年次での定期公表の体制が未構築であり、事業者・市・関係機関への還元が限定的となっている。
- ・集めたデータが、個社伴走支援、補助金申請支援、小規模事業者持続化補助金の活用促進、販路開拓支援、市の政策判断（重点支援業種の設定など）に十分連動していない。

(2) 目標

	公表方法	現行	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
①景気動向調査実施回数（アンケート）	相談時に提供及びHP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②産業構造分析（RESAS活用）	相談時に提供及びHP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①景気動向調査

調査対象：能美市内の主要産業をカバーする以下の業種から、各10者程度を選定し調査を実施する。

製造業、建設業、卸売・小売業、宿泊・飲食業、サービス業

調査項目：地域事業者の経営環境を把握するため、以下の項目について定量・定性的な回答を得る。

売上動向、採算（利益率、原価変動）、資金繰り状況、仕入単価・販売単価の変化、設備投資の実施状況、人手不足の程度および採用動向、最低賃金改定の影響

調査手法：オンラインフォーム（Google Forms 等）と紙媒体によるアンケートを併用

回収率向上のため、以下のフォローを実施

事務局による電話フォロー

商工会窓口での直接回収

回収したデータは Excel または BI ツールで集計し DI（景況判断指数）を算出

目的：

景況変化を把握し、資金繰り支援、価格転嫁対応、人材確保策、補助金支援 などの戦略立案、計

画策定へ迅速に反映する。

市および商工会が、地域経済の実情や事業者ニーズを踏まえて優先的に支援すべき課題や業種を明確化するとともに、その結果をもとに支援内容の重点化・専門化を図り、事業者の成長段階や課題に応じた質の高い伴走型支援へと繋げる。

相談時の情報提供及びHPに掲載することなどにより、事業者へ地域景況レポートとしてフィードバックし、経営判断に資するデータを提供する。

②産業構造分析（RESAS 活用）

調査対象：RESAS を中心に、jSTAT MAP（総務省統計局）、小規模企業景気動向調査（全国商工会連合会）などを活用し、地域産業・経済・人口・観光に関する多様なデータを収集し分析する。主な調査データは以下のとおり。

- ・人口、人流データ
- ・産業、経済データ
- ・雇用、労働力データ
- ・消費、商圈データ
- ・観光データ

データソース：RESAS、jSTAT MAP、小規模企業景気動向調査（全国商工会連合会）など
県統計（商業統計、観光統計）
各商業組合・市担当課のデータ
商工会の個別相談・POS 情報（提供に同意した企業）

調査手法：RESAS 及び複数機関から提供されるデータを整理し、Excel/BI ツールで分析。

- ・市内商圈別の消費動向分析
- ・業種別需要変動の可視化（飲食・小売・観光など）
- ・観光地やイベントの来訪者属性分析
- ・市内外の移動量や滞在時間の分析

目 的：

地域の現状や課題を数値で可視化し、政策立案や事業者支援に活かすことができる。相談時には分析結果を提供することで事業者の経営判断に役立てることができ、さらにHPに掲載することで地域景況レポートとして事業者へフィードバックする。また、地域の稼ぐ力を高めるための施策立案に必要な根拠資料としても利用でき、人口・産業・雇用・消費・観光などの多角的なデータに基づき、地域の課題を見える化する。

（４）調査結果の活用

① 景気動向調査の活用：経営戦略立案・経営支援の精度向上

半期ごとに実施する景気動向調査（DI：景況・売上・採算・人手不足等）を基に、市内主要産業（製造・建設・卸売小売・宿泊飲食・サービス）の経営環境を可視化し、以下の支援に直結させる。

- ・景況悪化・採算悪化の業種を特定し、早期の金融相談、保証制度案内、経営改善支援を優先実施。
- ・投資意欲の高い業種に対し、ものづくり補助金、省力化補助金等の優先案内・伴走支援を展開。
- ・経営者の意思決定（売上予測・価格設定・採用判断）に活用。

② 消費・観光・人流データの統合分析の活用：販路開拓・創業・出店支援

分散するデータ（消費動向、商圈別販売額、観光客数、人流・滞在データ等）を統合し、需要側の視点から外部環境の機会を可視化する。

- ・エリアごとの購買傾向を可視化し、売れる商圈・伸びる業種を提示。
- ・新商品開発や販売促進の計画立案に活用。
- ・出店余地のあるエリア、空き店舗の活用可能性を提示。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：

・これまで需要動向に関する調査は、補助事業計画策定時に簡易的な調査を行うにとどまっており、市内小規模事業者が取り扱う商品やサービスの具体的な需要動向を把握する取り組みは十分ではなかった。そのため、小規模事業者支援においても、需要動向を踏まえた効果的な指導や助言が十分に行われていないのが現状である。

・市内の小規模事業者自身においても、自社商品やサービスの需要動向や消費者ニーズの調査・把握に取り組む事業者は少なく、事業計画策定や販路開拓、新商品開発などに直結する情報の収集が限定的である。

課題：

・小規模事業者が取り扱う商品やサービスごとの需要動向を把握し、事業計画策定に役立てると共に、需要動向を基にした販路開拓や新商品開発等に繋げる仕組みが求められる。

(2) 目標

	現行	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
①需要動向調査対象小規模事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者

(3) 事業内容

①需要動向調査

【調査対象】

事業計画書の策定支援を受ける事業者、また巡回や窓口相談を通じて事業計画書の策定支援を受けていない事業者についても、取り扱う商品・サービス・技術の情報を収集し、その中から特に需要動向調査が求められる小規模事業者を選定して重点的に調査を行う。この取り組みにより、個別事業者の市場ニーズや消費動向を把握し、事業計画策定や販路開拓、新商品開発に直結する支援を行うことを目的とする。

【調査手法】

・データ収集

市内協力団体、施設、会員事業所等に調査対象の商品・サービス・技術の情報を提供し、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

・データ分析

調査結果は経営指導員が分析を行う。

【サンプル数】アンケート数は20件以上を目安とする。

【調査項目】

○共通項目（すべての業種で使用可能）

価格、品質、仕上がり、デザイン、パッケージ、提供スピード、納期、顧客体験の満足度

○飲食業向け

味、甘さ、硬さ、色、大きさ、見た目

○製造業向け

耐久性、性能、コストパフォーマンス、作業性・操作性

○サービス業向け

接客対応の丁寧さ、サービスの柔軟性・カスタマイズ度、待ち時間・予約のしやすさ
利用環境の快適さ（施設、空間、設備）

○その他業種（小売、宿泊、観光など）

店舗・施設の利便性（立地、駐車場、アクセス）、在庫・品揃えの充実度

【調査結果の活用】

分析結果は、経営指導員等が当該事業所に直接説明する形でフィードバックし、商品開発や改良、事業計画策定に反映させる。

【周知方法】顧客需要調査事業等の名称で、巡回活動や会報誌などを通じて周知し、調査対象事業者への参加を促す。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・能美市内の小規模事業者の多くは、日常的な経理、記帳作業に注力している一方で、自社の経営状況を体系的に分析する習慣は十分に定着していない。
- ・経営分析の手法や指標についての知識が限定的で、利益率や売上高といった単純な財務指標に偏る傾向がある。
- ・経営改善や販路開拓、事業承継などに活用できる非財務情報（顧客ニーズ、競合状況、強み・弱み、外部環境など）の整理は十分に行われていない。
- ・記帳指導や簡易診断システムの活用は行われているものの、情報収集・分析の標準化や体系化は未整備であり、経営指導員による個別対応に依存する状況が続いている。
- ・セミナーや相談機会は散発的であり、分析結果を基にした具体的なアクションプランの策定やフォローアップが十分ではない。

課題：

- ・財務指標だけでなく、顧客価値や競合状況、強み・弱み、外部環境などを含む二層的（財務・非財務）な経営分析の標準化が必要。
- ・小規模事業者が主体的に経営分析に取り組むための動機付けや支援の仕組みが不十分で、分析対象事業者の確保や裾野拡大が課題となっている。
- ・分析結果を基にした具体的なアクションプラン策定やフォローアップ支援の仕組みが未整備で、経営改善や事業計画策定への活用が限定的となっている。

(2) 目標

	現行	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
①経営分析セミナー （延回数）	0 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
② 経営分析事業者数	59 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

(3) 事業内容

① 経営分析セミナー（ワークショップ型）

目的：参加者が自社データを用いて財務・非財務を可視化し、強み・課題・機会を自ら発見。分析の意義と具体的活用法を体験し、個別支援への入口を形成する。

募集方法：ホームページ、チラシ、巡回・窓口相談時の案内

開催回数：年 2 回

内容：経営計画ツールを用いた財務・非財務分析

自社データ入力による SWOT 分析

アクションプラン作成

個別分析支援への応募案内

② 個別分析支援による経営分析

目的：経営分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス等）を基に、対話と傾聴を通じて事業者ごとの強みや課題、改善の方向性を整理し、実践可能な事業計画へ落とし込む。

対象者：セミナー参加者から意欲・効果見込みの高い事業者を選定＋巡回等から追加

分析項目：

財務分析（直近3期）：収益性、効率性、生産性、安全性、成長性

非財務分析（SWOT等）：内部（商品・サービス、仕入・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ、デジタル・IT、経営計画運用）、外部（商圈人口・人流、競合、業界動向、法制度・補助制度、チャンネル構造、顧客インサイト）、市場・顧客視点（4P/4C、ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度、チャンネル別成約率）

分析手法：

・Keytasなどの経営分析ツールを活用し、SWOT分析及びクロスSWOT分析（強み、機会、弱み、脅威を活用した戦略立案）を実施。

・中小機構の「J-Net21 経営自己診断システム」を活用し、地域事業者の経営状況を把握するとともに課題の優先順位を整理する。財務や業務の情報を入力することで、スコアやグラフにより強みや改善点を可視化し、業種別・規模別平均と比較して重点支援分野を判断する。

成果物：顧客別に下記の成果物を提供

- ・分析レポート（財務・非財務の総合評価と課題整理）
- ・課題抽出シート（短期・中期・長期の優先課題を整理）
- ・アクションプラン（実行可能な具体施策）
- ・中期経営計画案（3年程度を想定した実践可能な計画案）

（4）分析結果の活用

① 小規模事業者支援への活用

- ・事業計画策定に活用、反映

小規模事業者を対象に、経営状況の分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス）を基に、事業者ごとの強みや課題、改善の方向性を整理して具体的な計画に落とし込み、実践可能な事業計画の策定に繋げる。

- ・想定される計画

資金管理や在庫の適正化、支払・回収条件の見直しなど、経営の安定性を高める取り組み

EC導入やSNS活用、展示会出展など、販路拡大や顧客維持のための取り組み

生産性向上や省エネ、省力化の設備投資計画、補助金・金融支援の活用

② 商工会での活用

- ・情報共有と蓄積

分析結果を統一フォーマットで記録し、経営指導員間で共有することで、支援の質を平準化する。成功事例や改善点をケースバンクとして蓄積し、今後の指導や支援方針に活用できる体制を整える。

- ・支援スキルの強化

財務分析、SWOT分析、KPI設定などの分析手法やフォローアップの実例を内部研修で体系的に共有する。これにより、経営指導員の支援スキルを計画的に向上させ、事業者への対応力を強化する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：

能美市では、これまで小規模事業者に対する計画策定支援として、事業計画策定セミナーや創業者向けの創業塾、さらにはデジタル化への対応を見据えた DX セミナーを開催し、事業計画策定に必要な基本的な考え方や進め方を提供してきた。

課題①：計画策定が経営改善に結びつく実感が不足

セミナーによる知識提供は行われているものの、計画策定が「売上向上」「収益改善」につながるという理解が十分でなく、計画の実行段階で主体的な取り組みが継続しない事業者も少なくない。

課題②：創業・事業承継・新事業展開で標準化された支援体制が不足

本来、各局面で体系的な計画策定支援が必要であるにもかかわらず、現状は個別対応が中心で、支援の標準化・組織的展開が進んでいない。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義を単に説明するだけでは、実際の行動変容や意識改革にはつながりにくい。そのため、事業者自身が課題と向き合い、その課題解決に向けて事業者が自発的に次の一步を踏み出す環境づくりを重視する。

また、能美市においては、小規模事業者持続化補助金の活用意欲が高い事業者も一定数存在することから、補助金申請を契機に経営計画策定へと発展させる支援を重点的に行う。

こうした考え方のもと、以下の方針に基づき体系的な支援に取り組む。

- ・経営分析を実施した小規模事業者のうち、8割程度が事業計画を策定することを目指す。
- ・事業計画策定においては、「地域の経済動向調査」及び「需要動向調査」も踏まえて策定する。
- ・小規模事業者持続化補助金等の申請希望者の中から、事業計画策定後のアフターフォローを実施。採択を目的とするだけでなく、補助事業後の収益改善につながる計画を重視する。
- ・事業計画策定支援では、事業者が本質的課題を正しく理解・納得し、当事者意識を持って自ら取り組むための内発的動機づけを重視する。
- ・事業計画策定の前段階として DX セミナーを位置づけ、小規模事業者が IT 活用による効率化、顧客獲得の方向性を理解できるようにする。
- ・DX の基礎知識から身近なデジタル活用例まで、事業計画の質向上につながるインプット機会とする。

(3) 目標						
	現行	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
①IT活用・DX推進セミナー(延回数)	2回	2回	2回	2回	2回	2回
IT化・DX活用定着事業者数	—	6者	6者	6者	6者	6者
②事業計画策定セミナー(延回数)	2回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数 (内創業) (内事業承継)	25者	50者 (14者) (4者)	50者 (14者) (4者)	50者 (14者) (4者)	50者 (14者) (4者)	50者 (14者) (4者)
③創業支援セミナー(延回数)	4回	4回	4回	4回	4回	4回
創業支援者数	11者	14者	14者	14者	14者	14者
内創業補助金申請支援者数	11者	12者	12者	12者	12者	12者
④事業承継セミナー及び個別相談会(延回数)	—	1回	1回	1回	1回	1回
事業承継支援者数	—	4者	4者	4者	4者	4者
内事業承継・M&A補助金申請支援者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

(4) 事業内容

① IT活用・DX推進セミナーの開催・IT専門家派遣

目的:

小規模事業者におけるDXの理解不足やデジタル活用の遅れが、業務効率化・販路拡大・新事業展開の妨げとなっている。そのため、IT活用・DX推進セミナーの開催とIT専門家派遣を通じて、デジタル化に向けた基礎知識の習得から実装支援まで一貫したサポート体制を構築し、事業者の競争力強化と新たな事業展開の基盤整備を図る。

具体的手法

募集方法: 商工会HP、広報誌、巡回活動等で募集

講師: IT専門家・DXコンサルタント

開催回数: 年2回

カリキュラム例：DX 総論（デジタル化の意義と効果）、クラウドサービス・AI 活用事例、SNS 活用による集客・販促、EC サイト構築と運用の基本、業務効率化ツール（会計・受発注・勤怠管理）

アフターフォロー：希望者に対し、IT 専門家による個別訪問・導入支援を実施
（IT ツールの選定・設定、サイト構築の助言、SNS 運用改善など）

成果指標（KPI）：セミナー参加者数 10 者
個別専門家派遣件数 5 件

② 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は理解されつつあるが、能美市では策定後の実行力不足や、創業・承継・新事業展開における体系的支援が不足している。そこで、経営分析後の小規模事業者を対象に、事業計画の策定から実行までを伴走する体制を整備し、持続的な経営改善と収益確保を支援する。

具体的手法

対象：経営分析を実施した小規模事業者

講師：経営コンサルタント、中小企業診断士

開催回数：年 2 回

カリキュラム例：経営分析・SWOT をもとにした課題抽出、課題解決を意識した経営ビジョン設定
新事業展開・販路拡大の戦略立案、財務計画・資金繰り設計、

外部専門家活用：専門家（診断士・税理士）による個別指導を組み合わせ、計画策定の質を確保。

体系的支援：経済動向調査による情報提供や需要動向調査の実施促進に加え、Keytas を活用した戦略立案や課題設定まで、一連の流れを体系的に実施する。

成果指標（KPI）：事業計画策定者数 32 者

③ 創業セミナーの開催

目的：

人口推移横ばいを見込む能美市においては、创业者の増加が地域経済の持続の鍵となる。そこで、創業希望者等に対して、事業構想の具体化および事業計画策定を支援し、地域内で持続可能な事業継続を促進する。また、創業補助金の活用を推進し、資金面の円滑化を支援する。

支援対象：創業希望者

募集方法：市・商工会・金融機関の広報による公募

講師：創業支援専門家、中小企業診断士、金融機関職員

開催回数：年 4 回（1 期開催）

カリキュラム例：創業マインド醸成（理念・価値づくり）、事業構想の整理（顧客設定・提供価値の明確化）、販路戦略・マーケティング基礎、資金計画（自己資金・融資制度・補助金活用）、創業計画書の作成

成果指標（KPI）：創業支援者数 14 者

創業補助金申請支援者数 12 者

④ 事業承継セミナー及び個別相談会の開催

目的：

能美市では、地域産業を支えてきた中小企業の高齢化が進行する一方、後継者不足が深刻化しており、廃業リスクの高まりが地域経済や雇用の維持に影響を及ぼすことが懸念されている。こうした状況を踏まえ、地域経済の持続的発展と雇用の確保を図るためには、円滑な事業承継の実現が不可欠である。

そこで、事業承継を検討する経営者および後継者候補に対し、事業承継の基礎的な知識の習得から、具体的な承継計画の策定、承継後の経営改善に至るまでを体系的に支援し、地域内における円滑な事業継続を促進する。あわせて、事業承継・M&A 補助金の活用に向けた申請支援を推進することで、事業承継に伴う資金面の負担の軽減を図り、円滑な事業承継の実現に繋げる。

支援対象：事業承継を検討している事業者、後継者候補（親族承継・従業員承継）第二創業（事業引継ぎ型創業）希望者

募集方法：市、商工会、金融機関の広報による公募。

講師：中小企業診断士（事業承継支援経験者）、税理士・会計士（財務・税務承継）

開催回数：年1回

カリキュラム例：事業承継の基礎、後継者選定と育成計画、財務・税務・法務の整理、事業承継計画の作成、事業承継 M&A（第三者承継）の基礎、承継後の経営改善・第二創業。セミナーでは、事業承継の全体像や基本的な考え方をはじめ、後継者の選定および育成の進め方、財務・税務・法務面の整理、事業承継計画の作成方法、第三者承継（事業承継 M&A）の基礎知識等について解説する。特に、小規模事業者においても検討しやすいよう、規模の小さい承継案件や身近な事例を取り上げ、承継を「特別な取組」ではなく「現実的な経営判断」として捉えられる内容とする。

個別相談会：個別相談会を実施し、事業者ごとの状況や意向を傾聴、ヒアリングするとともに、事業引継ぎ希望者としての情報を整理・蓄積し、関係支援機関と共有可能な形で管理することで、今後のマッチング支援に繋げる。

成果指標（KPI）：事業承継支援者数4者

事業承継・M&A 補助金申請支援者数2者

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：

能美市では、小規模事業者の事業計画策定後のフォローアップを一部で実施しており、対話と傾聴を重視した伴走型支援も一定程度行われている。しかし、その実施頻度や手法、記録様式、評価指標は統一されておらず、担当者によって支援内容にばらつきがあるのが実情である。また、起業・創業、事業承継、新事業展開など事業計画の類型ごとの伴走支援メニューは体系化されておらず、経営戦略や人材戦略、知的資産・知的財産、デジタル活用状況等の把握や段階別支援も不十分である。

課題：

計画策定後のフォローアップ体制が標準化されていないため、アンケートや業績指標などの調査結果が支援内容に十分に反映されず、計画策定が継続的な経営改善に結びつきにくい状況にある。今後は、フォローアップの手法や評価指標を統一し、組織として支援品質を平準化する必要がある。また、事業者の成長段階や計画の類型に応じた体系的な伴走支援メニューを構築し、最終的には事業者が自ら課題解決のPDCAサイクルを回せる「自走化」に向けた仕組みづくりを強化することが課題である。

（2）支援に対する考え方

支援に対する基本的な考え方として、対話と傾聴を基盤とした伴走型支援を重視し、小規模事業者自身が主体的に意思決定し、行動できる状態へと導くことを目的とする。商工会が一方的に解決策を提示するのではなく、事業者が自ら課題を認識し、事業計画に基づく実行、検証、改善を繰り返すプロセスを支援することで、最終的には外部支援に依存しない「経営の自走化」を目指す。

フォローアップの対象は、事業計画を策定した全ての小規模事業者とする。フォローアップの頻度については柔軟に対応し、計画の実行が順調な事業者については、定期的な進捗確認を中心とした支援とし、課題が顕在化している事業者や実行段階で停滞が見られる事業者に対しては、訪問や面談の頻度を高め、集中的な支援を行う。

フォローアップにおいては、事業計画策定時に設定したKPI・KGI（売上高、利益率、顧客数等）をもとに進捗を可視化し、計画と実績の乖離が生じている場合には、その要因を事業者とともに整理・分析する。必要に応じて、施策の優先順位や実行方法、体制、スケジュールの見直しを行い、実現可

能性の高い改善策へと再設計することで、PDCA サイクルを継続的に回す支援を行う。この過程においても、事業者自身が判断し行動できるよう、内発的動機づけを重視した関わりを徹底する。

また、フォローアップの過程では、経営者の経営リテラシーの習得状況を把握し、成長段階に応じた専門家派遣や補助金活用等の支援を組み合わせる。具体的には、財務の基礎理解から管理会計やKPI 設計へと発展させる支援、知的資産・知的財産に関する基礎知識の習得から実務的な活用支援、会計クラウドやEC、SNS 等のデジタルツール導入後の運用定着支援、生産性向上のための設備導入支援などを段階的に実施する。これにより、個別課題への対応に留まらず、事業者が自ら経営を改善し続けるための基盤づくりを図る。

(3) 目標

	現行	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
フォローアップ対象事業者数	23 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
頻度 (延回数)	—	150 回	150 回	150 回	150 回	150 回
売上増加事業者数	—	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
省力化・自動化に関する補助金申請に係る伴走型支援者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
労働生産性 3% 改善事業者数	—	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
創業後の生存率	—	80%	80%	80%	80%	80%

(4) 事業内容

○支援の手法

事業計画を策定した小規模事業者すべてをフォローアップ対象事業者として選定し、延べ 150 回 (1 事業者あたり年 3 回程度) の巡回訪問または窓口相談による伴走型支援を実施する。ただし、小規模事業者からの要望等に応じて、臨機応変に対応する。

支援にあたっては、経営指導員が独自のフォローアップ様式を用い、事業計画の進捗状況、数値目標や KPI の達成状況、経営課題およびリスクを定期的に確認する。また、その内 6 割超の小規模事業者が売上を向上させる事を目指す。特に創業者に対しては、重点的にフォローアップ支援を行うことで、事業の定着を図り、高い生存率を目指す。

フォローアップの過程において、省力化・自動化による業務効率化や生産性向上が有効と判断される事業者については、4 者を目安に、国や県等が実施する省力化・自動化に関する補助金申請に係る伴走型支援を行う。具体的には、現状業務の整理、導入効果の整理、投資計画の検討、申請書作成支援、採択後の実施・効果検証までを一体的に支援する。

また、フォローアップ支援を通じて、業務プロセスの見直しやデジタル技術の活用、設備投資等を促進し、8 者において労働生産性 3% 以上の改善を目指す。生産性向上の進捗については、売上高や付加価値額、労働時間等の指標を用いて定期的に確認し、必要に応じて目標や施策の見直しを行う。

○計画と乖離がある場合の対処方法

事業計画と実行との間に乖離が認められる場合には、経営指導員間での協議や外部専門家の活用など第三者の視点を取り入れ、要因分析と改善策の検討を行う。これらの取り組みにより、50 者・延べ 150 回のフォローアップ支援を軸に、補助金活用支援および生産性向上支援を有機的に連動させ、事業計画の策定から実行、検証、改善までを一体的に支援する体制を構築し、能美市内小規模事業者

の持続的な経営改善と収益力向上に繋げる。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

現状：

能美市における生活関連サービス分野は、日用品小売、飲食、理美容、クリーニングなど、地域住民の暮らしを支える基盤的な役割を担っている。そして、多くの小規模事業者は家族経営や少人数体制で事業を継続しており、人手不足や原材料・光熱費の高騰、価格転嫁の難しさといった外部環境の影響を受けやすい状況にある。そのため、日々の業務対応が優先され、中長期的な視点での経営改善や新たな需要創出に十分に取り組めていない事例も見受けられる。また、事業者自身が自店の強みや魅力を十分に整理・発信できておらず、潜在的な顧客に情報が届きにくい状況が続いている。

さらに、事業者間の情報共有や連携の機会が限られていることから、地域全体として商業・サービスの魅力を発信する仕組みが弱く、個店の取組が点的になりやすい。その結果、地域としての認知度向上や来訪動機の創出につながりにくく、生活関連サービスの供給力や利便性の維持に対する懸念が生じている。

また、九谷焼を手掛ける事業者は、伝統工芸品を中心に製品を展開しているものの、その販路は県内や近隣地域に限られ、首都圏や海外市場への進出は限定的である。展示会や商談会への出展経験はあるものの、予算や規模の制約から出展の頻度や規模が制限され、商談の機会を十分に活かせず、成果が限定的になりがちである。特に小規模事業者にとっては、出展自体が困難な状況が続いている。

こうした課題に対応するため、能美市商工会は伴走型小規模事業者支援推進事業を活用し、「九谷焼×能美市商工会」ブースを東京インターナショナルギフトショーに出展し、九谷焼事業者の販路拡大の支援を行ってきた。令和6年度には10者が出展し、前年の7者から増加した。出展の成果として商談件数は合計392件に達し、前年の333件を上回った。商談成約件数は115件で前年の37件を大幅に上回り、商談成約額も17,719千円となり、前年の9,412千円を超える結果となった。さらに、出展した多くの事業者が出展前に比べて売上を増加させており、計数が把握できた出展事業者6者中5者が出展前比で売上が増加したという結果になっている。令和7年度には12者の出展が予定され、月1回の会議で参加者が集い、出展効果を高めるための議論を重ねている。

出展者の中には、新たな需要開拓を目的として、著名作家のデザインを複製し、低価格帯で販売する取り組みを開始する事業者も見られる。ある事業者は、九谷焼の著名絵付け作家のデザインを印刷して小皿に貼り付け、1,000円台後半という手に取りやすい価格で提供している。本来、同作家の一品ものは約40,000円を必要とするが、この手法により、消費者が気軽に著名作家のデザインに触れられるようになった。この取り組みは2025年2月の展示会で初披露され、バイヤーとの商談を通じて販路開拓に成功した。生活雑貨店などでの取り扱いが進んだ結果、同年夏の時点で販売枚数は15,000枚に達している。新商品開発から販路開拓に至る道には高いハードルが存在するが、「展示会への出展」という明確な目標とそれに伴う伴走支援が、初出展から2回目の出展にかけて強い内発的動機付け要因となり、事業者の新商品開発を後押しした。

こうした取り組みは、若手作家や問屋の実践的な育成機会となり、展示会で直接得られる顧客の反応が商品改良や企画力向上に繋がる。さらに、県外や海外への販路が拡大し、市場拡大が進む点も大きな成果である。

出展→販路拡大及び成果検証→戦略検討→新商品開発→再度の出展というPDCAサイクルが機能し始めることで、改善と挑戦が循環し、それが業界全体へと波及する好循環が生まれている。

展示会出展を軸とした支援プロセスは、すでに成功事例としてロールモデル化しつつあり、今後、この取り組みが継続的に機能することで、内発的動機付けが九谷焼業界全体に根付き、団体としての展示会出展が常態化し、業界の自走化と持続的な発展につながることを期待される。

課題：

現状を踏まえると、生活関連サービスを担う小規模事業者が、地域に必要とされるサービスを将来にわたり提供し続けるためには、新規顧客の獲得や利用頻度の向上につながる「需要開拓」の取組が不可欠である。しかし、個々の事業者においては、販路開拓や情報発信に割ける人員やノウハウが不足しており、効果的な手法を選択・継続することが難しい状況にある。

特に、SNSなどのITツールは、低コストで幅広い層に情報を届けられる有効な手段である一方、発信内容の企画や運用方法が分からず、活用が限定的となっている事業者が多い。また、単発的な情報発信にとどまり、来店や利用といった具体的な成果につながっていないケースも少なくない。さらに、地域全体として統一感のある情報発信や、事業者同士が連携した需要創出の取組が不足していることから、個店の魅力が地域の魅力として十分に認識されていない。このため、事業者単独の努力に依存するのではなく、商工会が中心となって事業者の魅力を集約・発信し、需要開拓を支援する体制を構築することが課題となっている。

九谷焼事業者に関しては、依然として販路が県内や近隣地域に限定される傾向が強く、首都圏や海外といった成長市場への進出が十分に進んでいない。展示会や商談会への出展経験はあるものの、予算や人的リソースの不足、出展規模の制約などから、出展頻度や商談機会を最大限に活かしきれない。特に小規模事業者にとっては、そもそも出展のハードルが高く、単独で販路拡大や新規需要の獲得に取り組むことが困難である。

さらに、国内市場は人口減少や消費動向の変化により縮小傾向が続き、高額な伝統工芸品の需要を期待しにくい。一方で、海外市場には一定の成長可能性があるが、市場環境の変化が進む中で、各事業者が新商品開発から販路開拓まで一貫して取り組める体制を整えられていない。

(2) 支援に対する方針

日々の業務に追われる小規模事業者が「自らの強みや魅力を再認識し、それを需要に繋げていく力」を身につけることが不可欠であると考え。そこで、単発的・部分的な支援にとどまらず、事業者の内発的動機を引き出しながら、稼ぐ力を高める取組が継続・発展していく伴走型支援を基本方針とする。

生活関連サービス分野においては、人手不足やコスト上昇といった外部環境の影響を受けやすい小規模事業者が多く、中長期的な経営改善や販路開拓に十分取り組めていない現状を踏まえ、商工会が中心となって事業者の魅力や強みを整理・可視化し、SNS等のITツールを活用した情報発信を段階的に支援する。個々の事業者に高度なノウハウや過度な負担を求めるのではなく、実行可能性を重視した支援を行うことで、来店・利用といった具体的成果につながる需要開拓を促進する。

九谷焼業界に対しては首都圏の展示会出展支援を中心に、事前準備から事後フォローまで一貫して伴走型の支援を行う。出展前には商品選定や価格戦略、販促資料の作成などを事業者と共に検討・準備し、出展中は陳列方法や接客対応の支援を行うことで、展示会での効果を最大化する。出展後には商談内容の整理や受注管理、次回出展への改善点のフィードバックを行い、実際の販路拡大や受注成果に直結する取り組みを目指す。

(3) 目標

	現行	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
①展示会出展支援事業者数	12者	12者～14者	12者～14者	12者～14者	12者～14者	12者～14者
商談件数	392回	500回	500回	500回	500回	500回
①の内2期前比売上3%以上増加事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者
②地域魅力発信・需要開拓支援実施事業者数	—	4者	8者	12者	12者	12者
②の内2期前比売上1%以上増加事業者数	—	3者	6者	6者	6者	9者

(4) 事業内容

①展示会出展支援

課題：海外、県外への販路開拓

支援対象：九谷焼事業者については、現在も販路が県内や近隣地域にとどまる傾向が強く、首都圏や海外といった成長市場への展開が十分に進んでいない状況にある。こうした課題を踏まえ、商工会は九谷焼事業者を重点的な支援対象として位置付け、販路拡大に向けた取組を支援する。

目的：能美市内の九谷焼事業者が県外や海外市場への販路を拡大し、展示会での商談機会を最大限に活用することで、新規需要の創出と売上拡大を実現する。また、出展前の準備から事後フォローまで一貫した伴走型支援を行うことで、事業者の販路開拓能力の向上と持続的な事業成長を支援する。

手法：首都圏の展示会に団体出展する。

・出展前：出展に適した商品の選定、価格設定や販売戦略の策定、商談・PRに活用できる販促資料（カタログ、商品説明シート、価格表、ブランド紹介資料など）の作成を支援する。

自社HPの立ち上げ、改善支援

SNS運用（写真・動画の撮影方法、投稿計画、ハッシュタグ戦略）の伴走支援

自社ECサイト・越境ECサイトの構築支援

・出展中：参加者同士の情報交換や成功事例の共有、さらには顧客の紹介も促進し、団体出展のメリットを最大化する。

・事後フォロー：商談内容の整理や受注管理、契約フォローを実施し、成果の定着を図る。出展後のECサイト、SNS、ホームページへの問い合わせを把握し、今後の販売やPRの工夫につながる改善点を提案する。また、次回出展に向けた改善点の振り返りや商品改良の助言を行い、持続的な販路拡大に繋げる。

②地域魅力発信・需要開拓支援事業

課題：生活関連サービスの維持、向上

支援対象：

地域住民の暮らしを支える生活関連サービスを提供する小規模事業者を対象とする。特に、情報発信や販路開拓に十分な人員・ノウハウを確保できていない事業者や、SNS等のITツールの活用が限定的な事業者を中心に支援を行い、地域に必要なサービスの継続と需要開拓を図る。

目的：SNS等のITツールを活用した情報発信により、能美市内事業者の魅力を個々に発信する「点」の取組から、地域全体として訴求する「面」の情報発信へと発展させ、新たな需要の開拓と地域全体の認知度向上を図ることを目的とする。地域の店舗や人、日常の風景を親しみやすく発信することで、住民や来訪者にとって身近で魅力的な地域イメージを醸成するとともに、無理なく継続できる情

報発信体制を構築し、事業者の長期的な販路開拓力の向上に繋げる。

手法：

能美市商工会が主体となり、地域情報を集約・発信する公式アカウントを活用し、個々の事業者の情報発信を補完・支援する。事業者の商品・サービスの特徴、こだわり、事業者の人柄など、写真や短い文章を用いて分かりやすく発信することで、効果的な情報発信を行う。さらに、投稿内容や反応を踏まえ、事業者に対して簡単なフィードバックを行い、自社での SNS 活用に活かせる気づきを提供する。これにより、情報発信を入口として、事業者自身の販促意識やデジタル活用への理解を高め、将来的な自走に繋げていく。

このような取組を通じて、能美市内の事業者やサービスの存在を広く周知し、来店・利用のきっかけを創出するとともに、地域全体の稼働力を高める持続的な需要開拓を支援する。

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：

能美市商工会の経営発達支援事業は、主に年 1 回開催される事業評価委員会で進捗の確認が行われている。評価指標は定量化されているものの、実際の活用は十分ではなく、評価結果を活動の改善に反映する取り組みは限定的である。一方で、外部有識者や市職員等を交えた第三者評価体制は整備されており、客観的な視点での評価が可能な状況にある。

課題：

定量化された評価指標は整備されているものの、実際の業務に十分に活用されておらず、経営発達支援事業の効果を明確に把握したり、評価結果を事業改善に反映させたりする仕組みが限定的である。また、年に一度の事業評価委員会だけでは、継続的かつタイムリーな評価や改善の機会が不足している。さらに、第三者評価体制は整備されているものの、その結果をフィードバックする仕組みもなく、事業活動への反映も十分に行われていない。

(2) 事業内容

1. 定量的把握

- ・KPI を設定し、事業計画策定者数、セミナー参加者数、売上増加や利益率向上が見られた事業者数など、支援計画に記載した全ての目標を評価対象とし、効果を測定する。
- ・フォローアップシートを作成・収集・分析し、各事業者の状況や支援効果を定量的に把握する。

2. 評価手法

- ・「評価委員会」を設置し、外部有識者（中小企業診断士等）、法定経営指導員および市職員、県連合会職員を構成員とする。
- ・半期ごとに進捗確認を行い、毎年度 1 回以上の総合評価を実施する。
- ・評価は 5 段階評価方式で行い、改善点や次年度の支援方針に反映させる。

3. 評価・見直しの頻度

- ・年 1 回以上の総合評価に加え、半期レビューを実施する。
- ・必要に応じて臨時協議会を開催し、DX 推進や販路開拓などの地域産業における重要課題について議論する。

4. 結果の反映

- ・評価結果は事務所の会員閲覧用の新聞、図書コーナーに常時備え付け、常時閲覧可能な状態を確保する。
- ・職員間でフォローアップシートや支援状況を共有し、日常の支援活動における改善に活かす。

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：

経営指導員や経営支援員を含めた体系的な能力向上策は十分に整備されていない。支援ノウハウは個人に依存する部分が大きく、組織全体での共有や活用の仕組みは未整備である。また、デジタル技術やDX、SNS活用、ブランディング戦略、知的財産保護、価格転嫁、起業・創業、事業承継といった経営課題への対応能力も個人の能力に依存し、習得体制は整備されていない。さらに、県連合会経営指導員のOJTや他商工会のナレッジ活用は限定的で、組織横断的な支援力の強化が十分に行われていない状況である。

課題：

経営指導員と経営支援員双方の支援能力を計画的かつ体系的に向上させ、個人に依存するノウハウを組織資産として蓄積・共有できる仕組みを整備する必要がある。具体的には、OJTや事例データベース、ケーススタディ会議などを通じ、支援経験や成功・失敗事例を組織内で共有し、現場で活用できる体制を構築する必要がある。さらに、デジタルツールやSNS、広報戦略、ブランディング戦略、起業・創業、事業承継などに関する指導能力を組織全体で向上させ、県連合会経営指導員や他商工会のノウハウを活用した支援力の底上げを図る必要がある。

(2) 事業内容

目的：

経営指導員および経営支援員の支援能力を体系的に向上させ、個人に依存するノウハウを組織として蓄積・共有することで組織全体の支援力を強化する。

①外部研修・セミナーの計画的活用（経営指導員等の支援能力向上に向けた取組）

- ・中小企業庁や都道府県連合会主催の経営支援能力向上セミナーへ計画的に職員を派遣し、支援能力不足分野を補完する。特にDX推進セミナーに参加し、クラウド会計、EC、SNS活用などのIT支援能力を強化する。
- ・中小企業大学校等で事業計画策定セミナー等を受講し、課題設定力や計画策定力等を強化する。

②内部研修を実施（経営指導員等の支援能力向上に向けた取組）

- ・経営指導員及び経営支援員を対象としたコミュニケーション力向上研修を実施。必要に応じて外部から専門的な講師を招聘し、対話力・傾聴力を向上させ、信頼醸成と課題深掘りの実践力を強化する。

③ノウハウ共有の仕組み（支援ノウハウを組織内で共有する仕組み）

- ・経営指導の際に用いるヒアリング項目、分析手法、提案書様式などを体系的に整備し、統一されたテンプレートとして運用する。併せて、支援の進め方をフローチャート化し、同じ品質で伴走支援を実施できる体制を構築する。
- ・月次のケーススタディ会議を開催し、実施した伴走支援の事例分析と改善策の検討を行う。
- ・ケーススタディ会議で検討した成功事例・失敗事例を整理した事例データベースを構築する。業種、課題、支援内容、成果などの切り口で分類し、能美市商工会内で共有できるナレッジベースをクラウド等に蓄積する。これにより、支援時に過去の類似事例を迅速に検索・参照でき、よりの確で質の高い伴走支援を提供できるようになる。

11. 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：

能美市商工会では、石川県商工会連合会および広域商工会との情報交換会を年1回程度実施しており、県内の支援事例や経営改善の取組について相互共有を行っている。また、日本政策金融公庫、地域金融機関（北國銀行、北陸銀行、はくさん信用金庫、金沢信用金庫等）とは年1回程度の支援連

携会議を開催し、資金繰り支援や事業計画策定支援に関する課題共有を行っている。

さらに、能美市との連携会議は不定期ながら年2回程度実施され、市の産業振興施策（DX推進、創業支援、製造業支援等）との整合を図りながら、地域経済の情報共有と課題抽出を行っている。これらの取り組みを通じて、経営指導員の支援力向上と地域ネットワーク構築に努めている。

課題：

県連合会や広域商工会、金融機関、行政機関など複数の支援主体との情報連携が必ずしも十分に共有されているとは言えず、支援ノウハウの共有や課題認識の統一に課題が残っている。結果として、支援施策や伴走支援が個別最適にとどまりやすく、地域全体としての支援の質とスピードが十分に発揮されない状況が生じている。また、他商工会との連携が限定的であり、広域的なネットワークを活かした支援が十分に進んでいない。

（2）事業内容

目的：本事業は、能美市、市内金融機関、日本政策金融公庫、県連合会、広域商工会との定期的な情報交換を通じて支援ノウハウを体系化し、広域的なネットワークを強化しながら、販路開拓や展示会出展への連携体制を整備することを目的としている。また、地域金融機関との連携会議を通じて、経営課題や資金動向に関する共通理解を深めることで、伴走支援と金融支援を一体化させ、企業の経営改善や設備投資支援の効果を高めることを目指す。さらに、能美市との協議により、市の産業振興施策との整合性を確保しつつ、地域課題の解決に向けた行政との協働を推進し、市内事業者の活性化と持続的な地域経済の発展に繋げる。

① 県連合会・広域商工会との情報交換（年1回程度）

石川県商工会連合会および広域商工会と年1回程度の情報交換会を実施し、経営支援事例を共有しながら支援手法や課題を相互に把握する。また、広域での販路開拓や展示会出展に向けた連携の可能性を検討する。

② 金融機関との連携会議（延べ年2回程度）

地域金融機関と年1回程度、日本政策金融公庫との連携会議年1回程度開催し、企業の経営課題を共有したうえで、市況や資金動向を共同分析し、経営改善や事業再生に向けた支援を強化する。また、補助金申請や設備投資のサポートにおける連動を図り、伴走支援と金融支援を一体的に進めることで支援効果の向上を図る。

③ 能美市との連携協議（年2回程度）

能美市商工課等と不定期に年2回程度協議を行い、市内経済動向を把握しながら、産業振興施策（DX推進、創業支援、人材確保支援等）との整合性を確保する。さらに、地域課題の抽出と施策の連携を進め、商業・サービス業の活性化や空き店舗対策などの協働を進めることで、行政施策と連動した効果的な支援を展開する。

1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

（1）現状と課題

現状：

能美市には多様な製造業・サービス業の小規模事業者が集積しており、現場の改善や新たな商品・サービスの開発に対するニーズが継続的に存在している。一方で、市内には高度な研究機関である北陸先端科学技術大学院大学（JAIST）が立地し、デジタル技術や材料科学、知識科学など、先端的な専門分野を持つ研究者や学生が地域との関わりを求める動きもみられる。しかし、企業側が大学の専門性を十分に理解することが難しく、大学側も地域企業との接点が限定的であるため、両者が自然に出会う機会は多くない。

生活関連サービスについては、提供する事業者が年々減少し、高齢化や後継者不足により地域内のサービス供給体制が弱まりつつある。事業者同士の交流機会が少なく、情報共有や連携による新たなサービス展開が進みにくい環境にある。

また、生活関連サービスのみならず、人口減少と高齢化の進行により地域事業者の人手不足は深刻化しており、地域産業の持続性や経済活力の低下が懸念されている。そのため、計画的な人材育成と企業間連携を通じて、事業継続性を確保する仕組みの構築が不可欠である。

九谷焼産業の人材を育成する石川県立九谷焼技術研修所も立地しており、毎年研修生が全国から集まっている。しかし、現状は研修所の卒業制作展への訪問、地域行事でのスポット的な関わり、工房見学等の限定的な交流に留まっている。また、研修生の多くは卒業後に県外や都市部へ移る傾向があり、地域内での受け皿づくりが求められている。

課題：

市内事業者は技術力の強化やデジタル化、人材確保などの課題を抱えているが、それらを大学の知財・人材と結びつける具体的な仕組みが不足している。また、専門的な研究テーマに踏み込む前の段階で、企業が自社課題を言語化し大学へ相談できる体制が弱く、結果として共同研究や技術相談につながる前の「入口づくり」ができていない。学生との接点が乏しいため、採用候補として地域企業を知ってもらう機会も限られ、若手人材の地域定着に結びつきにくい現状が続いている。産学官金が横断的に連携し、小規模でも参加しやすい交流や対話の場を整備することが、今後の連携深化や共同研究・採用の芽を育てる上で重要な課題となっている。

また、市内の九谷焼関連事業者や作家との個別の交流は一定程度存在するものの、研修所・研修生と地域の企業・団体との体系的な連携はまだ十分に構築されていない。市内での創業・就業につながる継続的なネットワーク形成や、創業・就業後の定着支援の仕組みも整備途上にある。

また、市内の生活サービスが将来的に縮小する懸念があり、住民が日常生活で感じる利便性の確保が課題となっている。こうした状況にもかかわらず、創業者同士の繋がりが十分に構築されておらず、創業初期の事業者が孤立しやすい環境に置かれていることも、地域全体のサービス供給力を下支える上で大きな課題となっている。

(2) 事業内容

○産学官金連携事業

能美市内の事業者と北陸先端科学技術大学院大学（JAIST）との交流を促進するため、産学官金の連携による小規模事業者支援に繋がる活動を継続的に実施する。特に、最新の技術分野やデジタル領域を専門とする JAIST と協力する事で、市内企業の課題整理や実践的な改善提案につながる小規模プロジェクトを試行的に行う。こうした取り組みを通じて、企業と学生との接点を自然に生み出し、将来的な人材確保や採用のきっかけとなる関係づくりを進める。また、企業側が抱える技術的課題の簡易的な調査や検討を大学の専門分野と繋げることで、将来的に共同研究へ発展し得る素地を整える。まずは無理なく始められる範囲で、小規模な研究テーマの紹介や学生との意見交換を含む交流機会を設け、産学官金が連携した地域活性化の一環として、継続的な対話と連携の深化を図る。

○九谷焼技術研修所との連携事業

伝統産業である九谷焼の持続的な発展に向け、石川県立九谷焼技術研修所との連携を強化する。具体的には、研修所の研修生・卒業生と市内事業者との交流機会を創出し、技術相談、作品・技術紹介、意見交換会等を通じて、担い手確保と地域内での創業・就業促進に繋げる。

○創業者支援ネットワーク構築会議

創業者（創業予定者含む）同士が互いの経験や課題を共有しながら情報交換を行い、事業の成長に繋がる関係づくりを進める。また、この会には金融機関や行政も参加し、資金調達や手続き、支援制度に関する具体的なアドバイスを提供することで、創業初期の不安や課題を総合的に支援する体制を整える場とする。

○事業者間交流会

市内で事業を営む多様な事業者が一堂に会し、互いの経営課題や取り組みを共有しながら、新たな連携や協力の可能性を探る場を創出するため、業種の垣根を超えた事業者間交流会を実施する。また、行政や金融機関、専門家を会場に招くことで支援制度や融資制度へのアクセスを容易にする。参加者が日頃抱える経営上の悩みや課題を気軽に相談できる環境を整えることで、事業者同士のつながりを深め、参加事業者の事業継続力向上と地域の生活関連サービスの安定供給に繋げる。

○若手定着を促す基礎研修・セミナーの開催

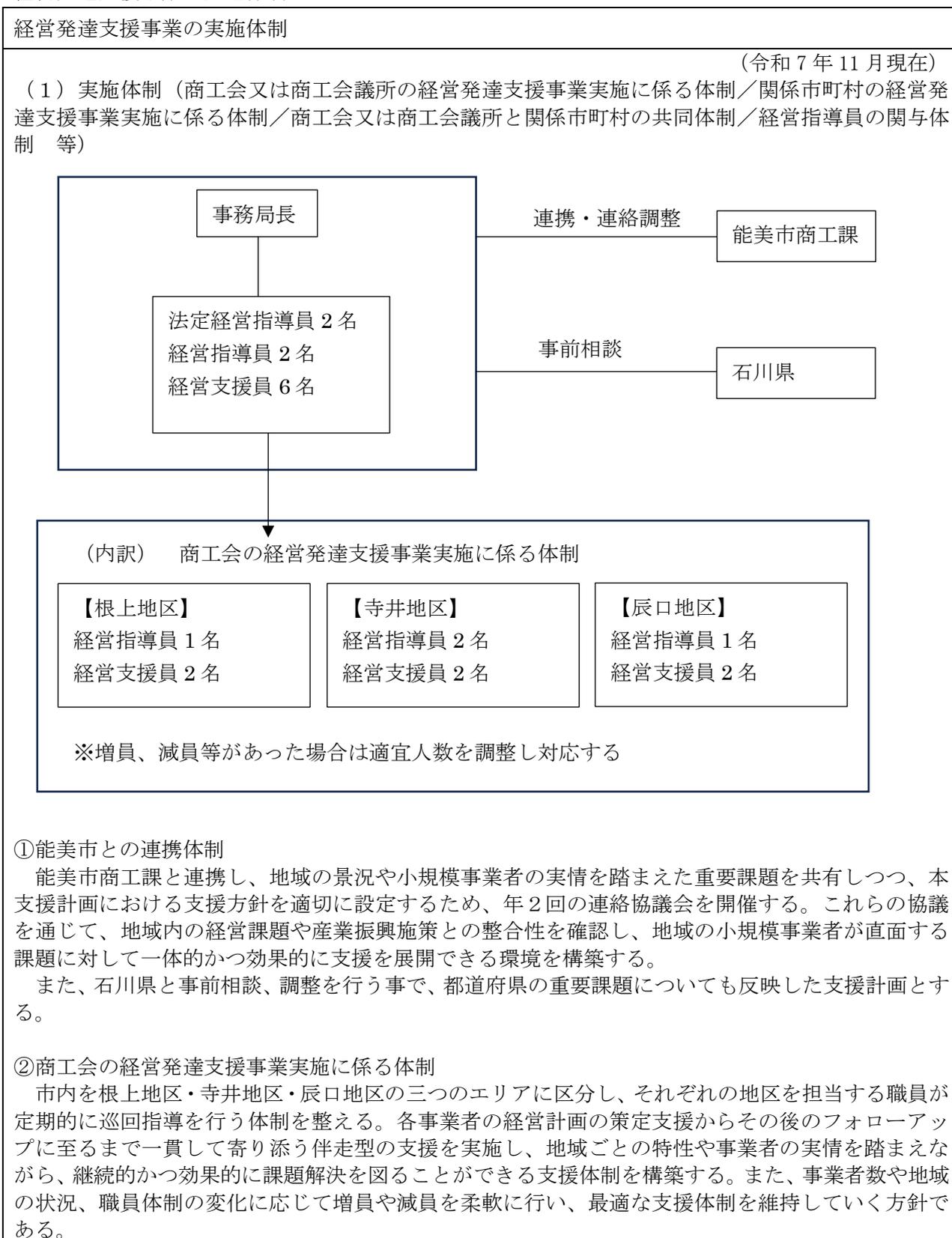
能美市内事業者における人材不足への対応として、若手社員の早期離職防止と職場定着を目的とした基礎研修およびミニセミナーを開催する。業務理解や職務意識の向上、不安やミスマッチの解消を図ることで、若手社員が円滑に職場へ適応できる環境を整備し、定着率の向上に繋げる。これにより、地域事業者の持続的な事業継続を支えたとともに、将来的な技能やノウハウの承継に向けた基盤づくりを推進する。

○能美市企業ガイダンス（就職説明会）の開催支援

能美市企業ガイダンスは、能美市が主催する就職支援事業であり、能美市内の優良企業が参加し、高校生（主に2年生）や保護者、20～30代の求職者に対して、地元企業の就職情報や企業の魅力を発信している。能美市商工会は開催支援にあたり、参加企業の募集・調整を行うとともに、企業の強みや技術力、働きやすい職場環境が効果的に伝わるよう、説明内容の整理や発信方法に関する事前支援を行う。さらに、ガイダンス終了後には、参加企業へのヒアリングや求職者の反応の共有を通じて、採用活動や人材定着に向けた課題整理を支援し、必要に応じて個別相談や継続的なフォローアップに繋げることで、地域内での雇用創出と若手人材の定着を促進する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



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 2 名を中心に、経営指導員 2 名および経営支援員 6 名で体制を構築し、経営発達支援事業の実施状況を定量的に把握し、効果測定を行う。各種支援者数、巡回指導の成果、計画策定や補助金活用の状況などを継続的にデータとして蓄積し、事業の実効性を検証する。こうした検証結果は、能美市商工課との連絡協議会（年 2 回開催予定）において共有し、双方で評価を行ったうえで、次年度の支援内容や重点施策の方向性を検討する。また、検証の結果により必要と判断される場合には変更申請を行い、支援計画へ適切に反映することで、地域の実情に即した柔軟かつ効果的な支援体制を維持する。

④経営指導員等の資質向上に向けた取組

職員が地域企業の多様な課題に的確に対応できるよう、継続的な研修体制を整備する。具体的には、DX 推進や生成 AI の活用、財務分析、経営戦略、マーケティング、起業・創業支援、事業承継など、現場で求められる専門知識を習得するための研修や勉強会を年間 4 回程度開催する。

また、情報交換、共有会も年 6 回程度開催し、小規模事業者の自立的な経営改善を促すため、ロールプレイングや成功事例の共有等を通じて提案力の向上を図り、実践的な指導ができる体制を強化することで、地域企業に寄り添った支援の質を高めていく。

（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当該法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名： 山下 貴広、清水 琢也

■連絡先： 能美市商工会 TEL. 076-204-6815

②当該法定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の提供等を行う。

当該計画の法定経営指導員又は広域経営指導員については、異動等の際の体制構築に柔軟に対応するため 2 名を配置。

③広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・山下 貴広、清水 琢也は、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

〒923-1111

石川県能美市寺井町ヨ 47 番地

能美市商工会 経営支援課

TEL:076-204-6815 / FAX : 0761-57-3510

E-mail : nomi@shoko.or.jp

②関係市町村

〒923-1198

石川県能美市寺井町タ 35 番地

能美市産業交流部 商工課

TEL : 0761-58-2254 / FAX : 0761-58-2266

E-mail : shoukou@city.nomi.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	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200
○専門家派遣	500	500	500	500	500
○セミナー開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○展示会等出展費	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
○ソフトウェア・サービス	400	400	400	400	400
○調査費	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
・会費収入：その他必要額 ・伴走型補助金：7,000千円 ・石川県補助金：500千円 ・能美市補助金：500千円 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携者なし
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