

経営発達支援計画の概要

実施者名	富来商工会
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>① 令和6年能登半島地震からの事業再建と経営力再構築の推進 令和6年能登半島地震により被災した小規模事業者に対し、経営状況の分析、事業再建計画の策定支援、なりわい再建支援補助金や小規模事業者持続化補助金（災害支援枠）等の活用支援、金融機関との協調融資支援を一体的に実施することにより、事業の再建と経営基盤の再構築を図る。</p> <p>② 地域資源のブランディングと新商品・新サービス開発による外貨獲得・売上拡大 さくら貝、能登金剛、能登牛、富来漁港の水産物等の地域資源と、「復興」というストーリーを組み合わせて、観光・宿泊・飲食・土産物製造販売・さくら貝雑貨等の重点支援業種において、高付加価値な新商品・新サービスの開発・改良を支援する。</p> <p>③ 事業承継・創業支援とDX活用を通じた担い手確保と生産性向上 経営者の高齢化・後継者不在が進む中で、事業承継計画の策定支援、後継者・第三者承継を含む多様な承継形態の提示、承継後の事業再構築支援を通じて、地域に必要な事業・雇用を次世代へ円滑に引き継ぐことを目標とする。あわせて、地域資源を活用した創業者に対し、創業計画策定、資金調達、創業後フォローまで一体的に支援し、新たな担い手の定着を図る。</p> <p>④ 観光復興と交流人口・関係人口の拡大による地域経済の活性化 能登金剛、能登金剛遊覧船、増穂浦とさくら貝、富来復興商店街、道の駅とぎ海街道等の観光・商業拠点を核に、志賀町復興計画と連動した観光復興を進めるとともに、交流人口・関係人口の拡大を図る。</p>
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の経済動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> ①ビッグデータと復興関連統計を活用した「富来地域震災・復興レポート」の作成 ・需要動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> ①重点支援業種を対象とした試食・試作の実施 ②復興視察・教育旅行マーケットに関する需要ヒアリング ・経営状況の分析に関すること <ul style="list-style-type: none"> ① ローカルベンチマーク等を活用した「財務+非財務」の見える化 ② 重点支援業種の経営診断の重点化 ③ 経営分析結果の共有と蓄積 ④ 事業承継・創業を見据えた経営資源の棚卸し支援 ・事業計画策定支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> ① 事業計画策定セミナーの開催（復興・再建・創業・承継版カリキュラム） ② 創業・事業承継に特化したセミナー・個別相談 ③ 金融機関・志賀町との連携による創業・承継計画の共有 ・事業計画策定後の実施支援に関すること <ul style="list-style-type: none"> ①定期的・継続的なフォローアップの実施 ②主要指標に基づく進捗管理と改善支援 ③支援区分に応じたフォローアップ頻度の設定 ④進捗不良時の第三者視点の投入と計画見直し ⑤制度活用を組み合わせた実効性の高い支援 ・新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ul style="list-style-type: none"> ①復興×地域資源をテーマとした合同展示会・物産展・イベントの開催・出展支援 ②PR誌・パンフレット・Web・SNS等を活用した継続的な情報発信 ③復興視察・教育旅行向けメニューの造成と受入体制整備 ④DX・オンライン販路の活用支援 ⑤事業承継・創業を契機とした新商品・新サービスのブランド化支援
連絡先	<p>○富来商工会 住所：〒925-0447 石川県羽咋郡志賀町富来領家町甲10 TEL：0767-42-2562 FAX：0767-42-2413 E-mail：togi@shoko.or.jp</p> <p>○志賀町 商工観光課 住所：〒925-0198 石川県羽咋郡志賀町末吉千古1番地1 TEL：0767-32-9341 FAX：0767-32-3978 E-mail：shokan@town.shika.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

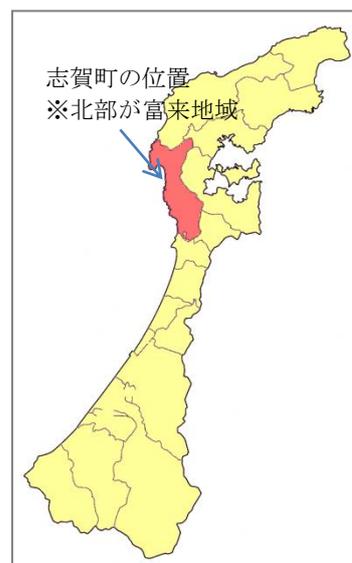
① 現状

ア) 立地・風土

当商工会が位置する志賀町富来地域は、能登半島の中ほど西側に位置し、海岸線一帯は能登半島国定公園に指定されており、自然豊かな地域である。特に日本海の荒波によって創り出された巨大な岩の洞門「巖門」、さくら貝をはじめとする「日本小貝三名所」にも挙げられる美しい砂浜「増穂浦」など、県内でも海岸線の景勝地を数多く有している。

古くは福浦地区において、天然の入り江を港として活用していたことで知られており、奈良時代（7～8世紀頃）には大陸（現在の中国北部）にあった渤海国との交流の史跡が残っているほか、江戸時代には北前船の寄港地として利用され、大変な活況の時代もあった。

また、県内でも有数の漁獲量を誇る富来漁港を擁しているなど、水産資源が豊富であり、メギスやカニ、甘えびなどを中心に県内外からも需要の高い魚種の産地となっている。



一方で、能登地域を縦貫する専用道「のと里山海道」は当地域を通過せず、最寄りのICからも自動車でも20分程度を要するなど、金沢市内からの所要時間は1時間超となっている。さらに鉄道も通過せず、公共交通は路線バスのみであり、過疎化の進行とともに便数も減少傾向にあるなど、交通アクセスの面では不利な条件を抱えている。平成27年の北陸新幹線開業により本県全体への流入人口は増加したものの、こうした交通利便性の課題は、富来地域への誘客のボトルネックの一つとなっている。

また、令和6年能登半島地震では、富来地域でも住宅・店舗・旅館・道路・ライフライン等に甚大な被害を受けた。海岸線の一部では護岸や遊歩道に損傷が生じ、巖門といった観光拠点施設や商店街の建物にも被害が発生した。現在は、志賀町復興計画に基づきインフラ復旧や防災・減災対策、観光地の復旧・再整備などが順次進められているものの、「安全・安心の確保」と「観光・交流拠点としての魅力の回復・向上」を両立させていくことが今後の課題となっている。

また、当商工会の所管する志賀町富来地域は、平成17年9月の旧富来町と旧志賀町の合併により、新「志賀町」の一部となっている。行政機能の中心は旧志賀町側に置かれており、富来

地域においては、地理的な距離も含めた「周辺部」としての課題意識を抱えやすい構造となっている。こうした中で、令和6年能登半島地震からの復興を契機に、富来地域の価値や魅力を再定義し、町全体の中での役割を明確にしていくことが求められている。

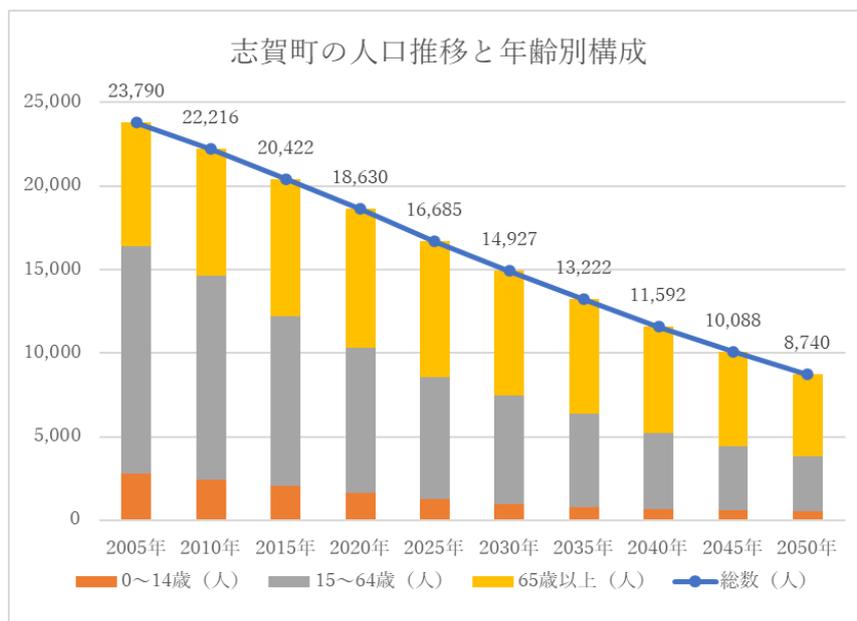
イ) 人口動態

a. 人口および年齢別構成

当町の総人口は、国勢調査・住民基本台帳のいずれの統計でも一貫して減少傾向にある。住民基本台帳(各年3月末)でも、2015年3月末の21,886人から2024年3月末の17,982人へと約3,900人(約18%)減少しており、商圈規模の縮小が進行している。

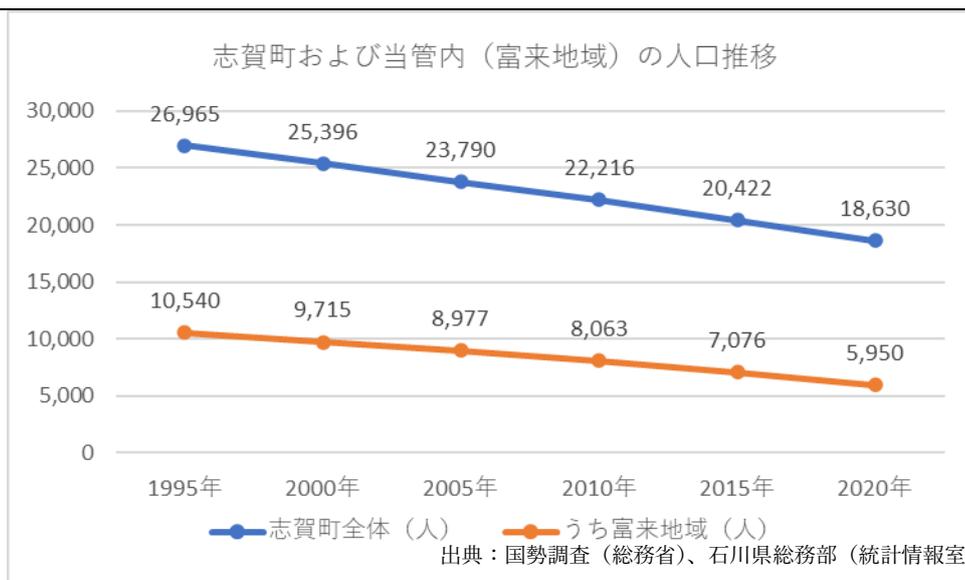
また、年齢別構成においては、年少人口・生産年齢人口の縮小と老年人口の拡大が長期的に継続しており、地域の担い手不足や消費構造の変化(生活関連需要の比重増、購買頻度の低下等)を通じて、小規模事業者の経営環境に大きな影響を及ぼしている(※年齢構成は挿入グラフ参照)。

現時点において、この人口減少と高齢化の流れが大きく転じる要因は見込みにくく、将来推計人口でも、2040年には人口が約12,000人、高齢化率が約50%に達するという厳しい見通しが示されている。



データ出典：国勢調査(総務省)、将来推計人口(国立社会保障・人口問題研究所)

当商工会管内(富来地域)においても同様に人口減少が続いており、町全体に比べて減少率が高い傾向がみられる。若年層の域外流出・Uターンの不足等により、地域の担い手不足が顕著である。さらに令和6年能登半島地震の発災直後には、安全確保や生活再建のために一時的な町外避難が生じ、居住人口・昼間人口は一層減少した。被災住宅の公費解体や災害公営住宅等への移転により、今後は居住エリアの再編が進むことが想定され、商圈のあり方や生活動線の変化が避けられない。人口減少・高齢化に「震災の影響による生活基盤の変化」が重なることで、市場規模は中長期的に一層縮小・分散する可能性が高い。



ウ) 産業の状況

a. 業種別の事業所数および構成比

当管内の産業構造は、小売・サービス等の商業・生活関連産業が中心であり、卸小売業が約4割、サービス業が約2割強を占め、両業種で全事業所数の6割強を構成している。事業所数は緩やかな減少傾向にあり、令和元年度末の343事業所から令和6年度末の331事業所へ12事業所（▲3.5%）減少している。小規模事業者数も同期間に324者から308者へ16者（▲4.9%）減少しており、経営者の高齢化や後継者不在を背景とした廃業等が、地域の供給体制（買い物・サービス提供機能）を縮小させている。

令和6年能登半島地震では、宿泊・飲食・小売・サービス業を中心に建物・設備等の大きな被害が発生し、営業再開にあたっては建物の修繕・建替え、設備更新、什器備品の買い換えなど、多額の投資を要するケースが多い。このため、公的支援制度（なりわい再建支援補助金、小規模事業者持続化補助金＜災害支援枠＞等）や金融機関からの融資が不可欠となっている。

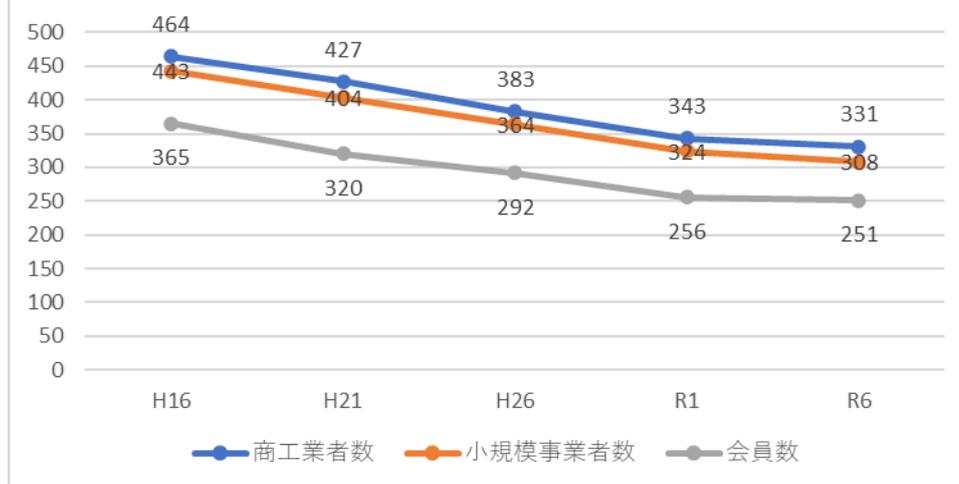
一方で、建設・解体・運搬等の分野では復旧・復興需要が高まり、町内外から人材・事業者が集まるなど、一時的な需要増も見られている。実際に、建設業は事業所数が横ばい（74→74）となるなど、業種によって影響と回復局面に差が生じている（例：製造業44→39、運輸通信業12→11、サービス業74→72）。

こうした「復興期特有の需要」と「長期的な人口減少・商圈縮小」が同時に進行しているなかで、一時的な復興需要に依存することなく、地域資源を活用した付加価値向上や販路開拓、DX導入等を通じて、中長期的に持続可能な事業構造への転換を図ることが重要な課題となっている。

(管内の業種別商工業者数 ※令和元年度末と令和6年度末の比較)

	建設業		製造業		卸小売業		運輸通信業		サービス業		その他		合計	
	R1	R6	R1	R6	R1	R6	R1	R6	R1	R6	R1	R6	R1	R6
総事業所数	74	74	44	39	136	132	12	11	74	72	3	3	343	331
(構成比：%)	21.6	22.4	12.8	11.8	39.7	39.9	3.5	3.3	21.6	21.8	0.9	0.9	100.0	100.0
小規模事業者数	71	71	42	37	128	121	11	10	70	67	2	2	324	308
(構成比：%)	21.9	23.1	13.0	12.0	39.5	39.3	3.4	3.2	21.6	21.8	0.6	0.6	100.0	100.0

当管内（富来地域）商工業者等推移



b. 主要産業の景況感等

【小売業】

全事業所数の約4割を占めており、当管内において、小売業は中心的な産業と言える。ただし、道路交通の整備等による消費の広域化、或いはインターネットの普及から通信販売の利用なども増加しており、地元購買は流出が進んでいる。加えて、小規模事業者においては事業主の高齢化が進んでおり、後継者不在の事業所では、近年廃業も増えてきている。

当地域には町外資本による大型店はないため、小売店においても売上の急激な減少は見られていないが、近年は国道沿いにドラッグストアの出店が相次ぐなどし、売上は下降傾向にある事業所がほとんどである。

また、令和6年能登半島地震の発災後は、一時的に生活物資の緊急需要が高まったものの、避難や仮住まいによる生活拠点の変化、家計の先行き不安などにより、地元小売店の売上は総じて厳しい状況が続いている。特に、観光客・帰省客の減少に依存度の高い土産物店や地場産品販売店では、売上の落ち込みが大きく、在庫リスクや資金繰りの悪化が懸念される。

【サービス業】

当管内のサービス業のうち、飲食業が約50%と最も多く、次いで理美容業が15%が続いている。飲食業や理美容業は、比較的創業が多い業種であるが、反面で廃業や撤退も多い。これは、人口減少によって商圏内の購買力低下が進む中で、シェアの奪い合いが激化していることにも起因する。

また、地元店舗では、小売業同様に後継者不足で廃業するケースも散見される。

一方で、復旧・復興に携わる建設業者・支援者等の来訪により、昼食や弁当等の需要が一時的に増加するケースもあるが、こうした需要は恒常的なものではなく、中長期的な事業モデルの再構築が必要である。また、将来的には、復興視察や教育旅行等の受け皿として、飲食・体験型サービスの機能が求められることが想定される。

【製造業】

当地域には基幹産業たる製造業は元々なく、従来あった電子部品や自動車部品の下請工場も減少が進んでいる。一方で水産加工食品業については地元海産物という強みを活かして営業を続けている。

また近年、製造業においては、概して人手不足の傾向が続いている中で、当地域の生産年齢人口の減少は、企業にとっては大きなデメリットであり、企業誘致を進める上でも大きな障壁とな

っている。

【建設業】

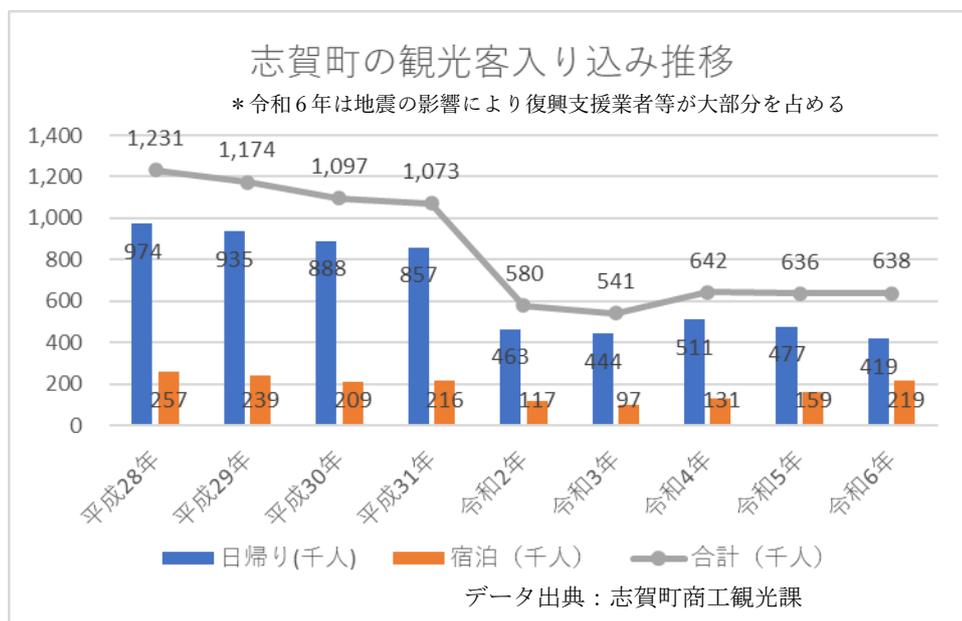
当管内において建設業は、小売業に次いで事業所数が多い業種である。中でも個人で仕事を請け負う「一人親方」の大工や左官業者が多い。こうした事業者は、主に一般消費者や商業事業者を顧客としているが、当地においては過疎化・高齢化の進展によって、事業機会の減少が著しい。また、町外ビルダーの攻勢によって競争が激化していることも脅威となっている。

令和6年能登半島地震の発災後は、公費解体や住宅・事業所の再建工事、インフラ復旧工事等により、建設関連需要が急増している。これに伴い、新たに解体・運搬業へ参入する事業者も生まれており、地域の雇用・所得を支える存在となっている。しかし、この需要は中長期的には縮小していくことが見込まれ、「震災復旧需要」に偏りすぎない事業展開と、人材・設備投資のバランスが課題である。

【観光業】

前述のとおり、当管内は「能登半島国定公園」をはじめ、県内でも海岸線の景勝地を数多く有しており、またカニや甘えび、能登牛など食材の宝庫でもある土地柄であることから、県内外より訪れる観光客が多く、宿泊、飲食、土産物店といった観光関連業者が多い。

しかし、令和6年能登半島地震により、道路・観光施設・宿泊施設等が被災し、観光受入機能が大きく低下した。その後、道路の応急復旧や一部観光コンテンツ（遊覧船、復興商店街等）の再開により、観光客は戻りつつあるものの、震災前の水準には達していない。いわゆる「風評被害」や、安全・安心に関する情報不足も影響しており、「復興が進んでいること」「来訪が地域の応援になること」を、的確に発信していくことが重要な課題となっている。



②課題

ア) 過疎化・高齢化と震災の影響が重なり、既存商圈が縮小する中、小規模事業者においては従来型のビジネスモデルでは対応が困難になってきている。自社の強みや地域資源を再整理し、震災を契機とした生活動線・需要構造の変化も踏まえながら、差別化された商品・サービスと収益構造へと再構築していくことが課題である。

イ) 水産資源や自然景観、さくら貝、能登牛などの豊富な地域資源に加え、「復興の歩み」そのも

のも新たな価値となり得る一方で、これらを有機的に組み合わせた新商品・新サービス開発やストーリー性のあるブランディングは、まだ十分とはいえない。実需に基づく需要調査やマーケティング、デザイン・情報発信を一体的に進め、観光復興・外貨獲得につながる商品・体験づくりを進めていくことが課題である。

ウ) 製造業が少なく、商業・観光関連産業への依存度が高い当地域において、既存商圏の縮小を補うためには、観光復興や復興視察、教育旅行等を通じた交流人口・関係人口の拡大が不可欠である。志賀町復興計画が掲げる「かえる、志賀町」の理念と連動しつつ、町・観光協会(DMO)・商店街・青年部等と連携した周遊ルートの形成や受入体制整備を進め、地域全体を巻き込んだ観光まちづくりを進めていくことが課題である。

エ) 経営者の高齢化や後継者不在が進む中で、震災をきっかけに廃業を選択する事業者も少なくなく、事業承継・第三者承継・業態転換等の選択肢を早期に提示し、計画的な承継・再チャレンジを支援する体制が十分とはいえない。また、震災後に新たに創業・副業に踏み出す動きも見られるが、創業計画の策定・資金調達・創業後フォローを一体で支援する枠組みは途上にある。事業承継・創業支援を「地域の産業ビジョン」と一体的に位置付け、担い手確保につなげていくことが課題である。

オ) EC・SNS・キャッシュレスなどDXの必要性は高まっているにもかかわらず、小規模事業者においては人的・時間的制約から導入が進んでいない。特に震災後は、リアル店舗の営業制約や風評の中で、オンラインによる情報発信・販売が重要性を増しているが、ノウハウや支援メニューが十分に浸透していない。DXを単なるツール導入にとどめず、「経営力再構築伴走支援モデル」に基づく伴走型支援と組み合わせ、生産性向上・販路拡大・事務効率化を一体的に進めていくことが課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①：地域資源を核とした地域ブランドの確立

10年後における地域のあるべき姿：富来地域ならではの地域資源（さくら貝細工、能登金剛由来の観光資源、能登牛、海産物加工品等）が統一的なブランド体系の下で全国展開され、主要EC・小売チャンネルで安定した販路を確保している姿である。

生産・加工・販売の各段階が連携し、商品ストーリーと品質基準が整理され、地域内外で一貫したブランド価値が伝わる体制が確立されている。また、観光需要・教育旅行需要と連動し、商品購入・体験・情報発信が循環する地域経済の好循環を実現している。

理由：人口減少および震災の影響による商圏縮小が進む中、域外需要の獲得が持続可能な経営の前提となるためである。

地域資源は富来地域の魅力を象徴する価値であり、個々の小規模事業者が単独では難しい「品質標準化・物語性の統一・販路拡大」を、連携体制により補完することで、価格主導権を確立し、高付加価値化を進める必要がある。また、復興期以降に増加が見込まれる来訪者の関心を、加工品購入・体験参加などの経済行動へ結びつけ、地域内での経済循環を強めるためでもある。

②：観光と連携した産業振興の推進

10年後における地域のあるべき姿：能登金剛・増穂浦をはじめとする自然景観や文化資源を活かした体験型コンテンツが年間を通じて確立し、宿泊・飲食・体験・物販が「回遊導線」として結びつくことで、観光消費単価が着実に向上している姿である。

平日・閑散期には地域資源を活用した着地型ツアーを造成し、繁忙期は適正価格設定と需要管理により収益性を最大化することで、観光と商工業が連動した持続的な経済構造を実現している。

理由：震災により急減した観光需要の回復には、従来の「景観を見る旅」から「体験価値を得る旅」への転換が不可欠であるためである。

短時間滞在や季節偏在を是正するためには、地域資源を体験商品化し、複数事業者が連携した回遊型ルートづくりが求められる。

また、体験価値の提供により粗利率の高いサービスを創出し、観光消費の裾野を小規模事業者に広く波及させることで、地域全体の稼ぐ力の底上げにつながる。

③：震災を契機とした事業再建・事業承継の加速

10年後における地域のあるべき姿：震災により設備更新・建替えが必要となった事業者が、単なる原状回復にとどまらず、

- ・新業態（カフェ併設、小売＋体験、飲食＋加工）
- ・多角化（観光向け体験、EC展開、地域資源商品開発）
- ・世代交代を契機としたブランディング再構築

などに取り組み、地域の担い手が安定的に確保されている姿である。

理由：志賀町全体で人口減少・高齢化が進む中、後継者不在が深刻化している。

震災は事業承継や業態転換の決断を後押しする契機となり得るため、計画的な承継支援と創業支援を地域戦略に位置付ける必要がある。

また、復旧期の設備投資を「次の10年をつくる投資」と捉え、デザイン刷新、ICT導入、体験サービス導入などと組み合わせることで、地域の産業構造を段階的に高度化させる効果が期待できる。

④：デジタル活用による生産性向上・販路拡大

10年後における地域のあるべき姿：EC販売、SNSマーケティング、キャッシュレス、予約管理、在庫管理など、小規模事業者がデジタル技術を標準的に活用し、「店舗 × EC」「観光客 × リピーター」「地域内 × 域外」をつなぐ二層構造の販路を確保している姿である。

理由：地域人口が減少する中、来訪者需要とオンライン需要を組み合わせることが経営安定の鍵となるためである。

デジタル化は省力化・効率化だけでなく、ブランド認知・販路拡大・データ活用を通じて小規模企業の競争力を高める基盤である。

震災後の設備更新のタイミングを活かし、ICTツールの導入・活用を段階的に進める必要がある。

⑤：地域一体での復興・地域経済循環の再構築

10年後における地域のあるべき姿：復興商店街、観光事業者、一次産業、ものづくり事業者、飲食・宿泊事業者が互いに連携し、「地域資源の磨き上げ → 商品化 → 情報発信 → 来訪 → 購買 → 再投資」という循環が確立している姿である。

理由：震災により分断された経済循環を再構築するには、個社支援に加えて「連携」をテーマとした産業政策的アプローチが不可欠である。

地域としての発信力・商品力を高め、復興過程を価値に変換し、域外からの需要を呼び込む構造をつくる必要がある。

(3) 経営発達支援事業の目標

本経営発達支援計画において、当商工会がめざす経営発達支援事業の目標を次の4点に整理する。

① 令和6年能登半島地震からの事業再建と経営力再構築の推進

令和6年能登半島地震により被災した小規模事業者に対し、経営状況の分析、事業再建計画の策

定支援、なりわい再建支援補助金や小規模事業者持続化補助金（災害支援枠）等の活用支援、金融機関との協調融資支援を一体的に実施することにより、事業の再建と経営基盤の再構築を図る。

その際、「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、対話・傾聴を通じた課題の共有と、計画→実行→検証→見直しの継続的なサイクルを支援することで、事業者自らが自立的に経営改善・事業再建に取り組める状態をめざす。

② 地域資源のブランディングと新商品・新サービス開発による外貨獲得・売上拡大

さくら貝、能登金剛、能登牛、富来漁港の水産物等の地域資源と、「復興」というストーリーを組み合わせ、観光・宿泊・飲食・土産物製造販売・さくら貝雑貨等の重点支援業種において、高付加価値な新商品・新サービスの開発・改良を支援する。

需要動向調査や試食・試用会、専門家の助言、デザイン・パッケージの改善、EC・SNS・キャッシュレス等の DX 活用を一体的に進めることにより、町外・県外・オンライン市場からの外貨獲得を図り、売上拡大と収益性向上につなげる。

【支援計画の認定期間（5年間）目標】

KGI：新商品・新サービスを導入し、売上増加または取引先拡大が確認できた事業者数：10 者以上

KPI：新商品・新サービス開発件数：10 件、テスト販売・モニタリング実施件数：50 件、EC・クラウドファンディング等オンライン販路導入事業者：10 社、SNS での情報発信事業者：10 社

設定理由：復興ストーリーと地域資源を掛け合わせた「付加価値型商品」の量と売上を KGI で把握。

KPI は商品化→検証→販路→発信の一連の流れを管理する。

③ 事業承継・創業支援と DX 活用を通じた担い手確保と生産性向上

経営者の高齢化・後継者不在が進む中で、事業承継計画の策定支援、後継者・第三者承継を含む多様な承継形態の提示、承継後の事業再構築支援を通じて、地域に必要な事業・雇用を次世代へ円滑に引き継ぐことを目標とする。あわせて、地域資源を活用した創業者に対し、創業計画策定、資金調達、創業後フォローまで一体的に支援し、新たな担い手の定着を図る。

これらの過程において、会計・販売管理・EC・SNS・キャッシュレス等の DX ツールを積極的に導入・活用することで、少人数でも維持可能な経営体制の構築と生産性の向上をめざす。

【支援計画の認定期間（5年間）目標】

KGI：事業承継完了件数：10 件、創業件数：10 件、承継・創業後 3 年継続率：80%以上

KPI：事業承継計画策定件数：22 件、創業計画策定件数：22 件、後継者・創業者向け専門家派遣活用事業者数：20 社

設定理由：「件数」だけでなく「継続率」を KGI に設定し、量と質の両立を評価する。

④ 観光復興と交流人口・関係人口の拡大による地域経済の活性化

能登金剛、能登金剛遊覧船、増穂浦とさくら貝、富来復興商店街、道の駅とぎ海街道等の観光・商業拠点を核に、志賀町復興計画と連動した観光復興を進めるとともに、交流人口・関係人口の拡大を図る。

志賀町観光協会、志賀町、富来地頭町商店街、宿泊・飲食・土産物事業者等と連携し、「復興を学び・体験できるコンテンツ」や周遊ルートの造成、PR 誌・パンフレット・Web・SNS 等を活用した情報発信を行うことで、来訪者数と滞在・消費の拡大をめざす。あわせて、復興視察ツアーや全国商工会ネットワーク等を通じてリピーターや応援消費につながる関係人口を増やし、長期的な地域経済の活性化と志賀町全体の産業ビジョンの実現に寄与する。

【支援計画の認定期間（5年間）目標】

KGI：観光関連事業者売上：震災前比 100%、観光消費単価：1 人あたり 1,000 円増

KPI：観光連携イベント・企画実施回数：12 回、関係人口創出イベント・視察受入件数：15 件

設定理由：観光客数そのものより「消費額・単価」を成果指標とし、コンテンツ・回遊・消費の各段階をKPIで管理する。

以上、4つの目標のもとに、地域の中核団体として、国や県、志賀町等の行政や、町内の金融機関、地元観光協会や商店街等の各種団体との連携を図り、地域小規模事業者の活力を向上し、地域全体を発展させていく。

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

前項で設定した「経営発達支援事業の目標」の達成に向け、令和6年能登半島地震からの復旧・復興という地域特有の状況と、志賀町復興計画及び志賀町総合計画（産業・観光・定住促進に関する方針）との整合性を踏まえ、以下の方針で事業を推進する。

① 令和6年能登半島地震からの事業再建と経営力再構築の推進

達成方針：

震災からの本格的な復旧・復興期と重なる本計画期間においては、従来の経営改善支援に加え、「事業継続・事業再建」を視野に入れた伴走支援を一層重視する。

具体的には、地域の経済動向調査や業種別ヒアリング、被災状況の把握を通じて、小規模事業者の売上減少要因や設備・店舗被害、取引先の変化といった課題を明らかにし、その結果をもとに、個社ごとの強み・弱み・事業機会を再整理する。

そのうえで、なりわい再建支援補助金や小規模事業者持続化補助金（災害支援枠）等の制度も活用しながら、単年度の資金繰り支援にとどまらず、「5年先を見据えた事業再建計画」「災害に強い経営体質への転換」をテーマとした経営計画策定支援を重点的に実施する。経営指導員が事業者との対話・傾聴を重ねることで、本質的な課題を事業者自身が認識・納得し、自ら実行・検証できるように導く「経営力再構築伴走支援モデル」を実践し、震災を契機とした構造転換と持続的な経営力向上を図る。

設定した理由：

令和6年能登半島地震により、多くの小規模事業者が売上減少や設備・店舗被害に直面しており、従来型の「部分的な経営改善」だけでは事業継続が困難なケースが増えているためである。

また、人口減少・商圈縮小が進行する中で、震災を契機としてビジネスモデルや収益構造の見直しを行い、中長期的な視点で「強みの再構築」と「計画的な事業再建」に取り組むことが、地域経済の持続性確保に不可欠であるためである。

② 地域資源のブランディングと新商品・新サービス開発による外貨獲得・売上拡大

達成方針：

当地域の強みであるさくら貝をはじめとする海岸景観や能登金剛、能登牛、豊富な水産物などの地域資源に、「復興を応援したい」という共感ニーズや震災からの再生ストーリーを重ね合わせ、「地域資源×復興ストーリー」を軸とした新商品・新サービス開発を促進する。

観光・宿泊業、土産物製造販売、小売・飲食業、さくら貝等を用いたハンドメイド雑貨・工芸品などを重点支援業種と位置づけ、域内外の需要動向調査やモニタリング、専門家によるマーケ

ティング支援を組み合わせながら、試作品へのアンケートやテスト販売を通じたブラッシュアップを支援する。

市場導入後は、SNS・Web・EC、観光パンフレット、PR誌、復興商店街イベント、遊覧船との連携企画等を活用したプロモーション・販路開拓支援をワンストップかつ伴走型で実施し、計画的に成果創出へつなげる。

設定した理由：

震災により一時的に需要は落ち込んだものの、「地域を応援したい」「復興の歩みを支えたい」といった情緒的・共感的なニーズは高まっており、これを地域資源と組み合わせることで、新たな付加価値と販路開拓の可能性が広がるためである。

また、小規模事業者単独ではマーケティングやプロモーションに十分な投資が難しいことから、商工会が中心となって「商品開発～情報発信～販路開拓」を一体的に支援することで、地域全体としてのブランド力と売上向上につなげる必要があるためである。

③ 事業承継・創業支援とDX活用を通じた担い手確保と生産性向上

達成方針：

人口減少と事業主の高齢化が進む中、今後10年程度を展望した場合、既存事業者の事業承継と新たな創業者の確保を、地域の産業ビジョンを実現するうえで不可欠なテーマと位置付ける。

後継者不在の事業者に対しては、早期の承継計画策定支援を行い、親族内承継・第三者承継・M&A等を含めた選択肢を提示するとともに、円滑な承継に向けた金融機関・専門家との連携を進める。

また、地域資源を活かした観光・飲食・ものづくり分野等での創業希望者に対しては、創業塾や個別相談、創業計画策定支援、資金調達支援を通じて、地域の将来像と整合した持続可能な創業を促す。これらの取組を通じて、「廃業による空白」を最小限に抑え、「承継による事業の磨き上げ」や「創業による新たな価値の創出」を図る。

設定した理由：

志賀町全体で人口減少・高齢化が進む中、後継者不在による廃業リスクが高まっており、地域経済基盤の維持に大きな影響を及ぼし得るためである。また、志賀町総合計画および復興計画においても、創業支援や事業承継支援が重要な政策課題として位置付けられており、経営発達支援計画としてもこれを具体化することが求められている。

事業承継・創業を計画的に支援することで、地域の産業構造の更新と雇用の維持・創出を同時に実現でき、震災からの復興と将来の持続可能な地域づくりの双方に資するためである。

④ 観光復興と交流人口・関係人口の拡大による地域経済の活性化

達成方針：

志賀町富来地域において、宿泊・飲食・土産物店・遊覧船など観光関連産業は震災前から地域経済を支える中核産業であったが、令和6年能登半島地震により施設被害や風評、交通アクセスの制約により甚大な影響を受けた。この状況を踏まえ、志賀町復興計画に掲げる「復興を通じた新たな魅力づくり」「観光復興」と連動しながら、観光関連事業者を中心に、観光協会（DMO）、商店街、宿泊・飲食事業者、遊覧船事業者等との連携体制を再構築する。

「富来ならではの復興体験型コンテンツ」や「地域資源を活かした周遊ルート」の造成、復興商店街や地元イベントの磨き上げ等、交流人口拡大を目的とした地域ぐるみの取組を推進するとともに、前項②で支援する新商品・新サービスを復興商店街や観光ルート上の土産物・体験メニューとして位置付け、来訪者の消費拡大と域外からの外貨獲得につなげる。

さらに、震災復興視察ツアー等を通じて全国の商工会・関係団体とのネットワークを活かし、リピーターや応援消費につながる関係人口の拡大にも取り組む。

設定した理由：

富来地域は、観光とそれに付随する土産物・飲食・体験サービスが地域経済を牽引してきた歴史があり、観光の再生なくして地域全体の再生は困難であるためである。

また、観光を通じた来訪者の増加は、域外からの外貨獲得とともに、地域資源や復興の歩みを広く伝える効果を持ち、長期的な関係人口の形成や二次的・三次的な消費拡大にもつながるため、経営発達支援計画の重要な柱として位置付ける必要がある。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当商工会では、従前より景気動向調査・金融動向調査・開業廃業調査等を通じて、管内の経済動向を把握する取り組みを行ってきた。しかし、令和6年能登半島地震により、志賀町富来地域の人口・産業構造・来訪者動向は大きく変化しており、従来の時系列データのみでは、被災前後の構造変化や復興の進捗を十分に捉えきれない状況にある。

特に、

- 公費解体の進捗や復興公営住宅の整備等に伴う居住エリアの変化
- 能登金剛遊覧船、宿泊・飲食業、土産物小売業といった観光関連産業の稼働状況の急激な落ち込みと、その後の回復局面のばらつき
- 建設関連、解体・運搬業等の一時的な復旧需要の集中と、復興需要への移行期の見通しの不透明さ

など、震災特有のショックと復興期の波を踏まえた分析が求められている一方で、個々の調査は実施主体や対象・時期がばらばらであり、商工会内でのデータの一元管理や、志賀町復興計画に沿った指標整理が十分ではない。

【課題】

今後、復旧・復興のフェーズが進む中で、

- 「観光・宿泊」「土産物小売」「さくら貝等の地域資源を活用したものづくり」といった重点支援業種の回復状況・稼ぐ力
- 志賀町復興計画に掲げられた各種施策（商工業の再建、観光復興、移住・定住促進等）が、当地域の小規模事業者の売上や雇用にどのような影響を与えているか

を把握し、支援資源を重点配分するためのエビデンス（根拠）*として活用できる仕組みづくりが急務である。

そのためには、

- RESAS（地域経済分析システム）等のビッグデータ
- 志賀町復興計画の進捗資料や観光入込客数・宿泊者数等の行政統計
- 商工会が蓄積する融資・補助金・経営指導実績データ

を横断的に整理・分析し、定期的に「富来地域震災・復興レポート」として見える化する体制を構築することが課題となっている。

(2) 目標

※現状値は、令和6年度（震災発災年度）の実績または未実施状況を起点とし、令和8年度～令和12年度の5か年を計画値として設定する。

項目	現状 (R7)	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
RESAS等ビッグデータを活用した地域経済分析レポートの作成・公表回数	-	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
志賀町復興計画の進捗指標(観光、商業等)と連動した独自指	-	3項目	5項目	7項目	8項目	10項目

標の整備数						
重点支援業種(観光・宿泊、小売、さくら貝関連ものづくり)に関する個別分析レポート作成事業者数	-	3件	3件	3件	3件	3件
調査結果に基づき見直した支援メニュー・事業(補助金提案、セミナー等)の事業者数	-	1件	3件	3件	3件	3件

(3) 事業内容

①ビッグデータと復興関連統計を活用した「富来地域震災・復興レポート」の作成

● 概要・目的

経営指導員が中心となり、RESAS・商業統計・観光統計・人口動態データ等を活用して、富来地域の震災前後の経済構造の変化や復興の進捗を分析する。

志賀町復興計画に掲げられている施策(商工業、観光、移住・定住など)と関連づけながら、小規模事業者の売上・雇用・投資意欲に与える影響を整理し、年1回「富来地域震災・復興レポート」として取りまとめ、公表する。

● 調査項目と目的

調査項目	調査目的
人口・世帯数、年齢別構成、復興住宅供給の状況	将来の商圈規模・居住エリアの変化を把握し、生活関連サービスや小売業の立地戦略・業態転換支援に活用する。
産業構造(事業所数・従業者数・売上高等)、震災による被災再建事業者数	産業別の被災・復旧状況を見える化し、重点支援業種(観光・宿泊、小売、ものづくり)への支援配分や補助金活用の優先順位付けに活用する。
観光・交流人口(能登金剛周遊、宿泊者数、遊覧船乗船者数、復興商店街来場者数等)	観光復興施策の効果と季節変動を把握し、イベント開催時期・PRの重点期間の設定等に活用する。
企業活動(創業・廃業事業者数、事業承継事業者数、補助金・融資の活用状況)	震災を契機とした事業再建・業態転換・創業の動きを把握し、創業支援・承継支援メニューの充実に反映する。

● 実施方法

- 経営指導員等が年回、RESAS および志賀町・石川県等が公表する統計データを収集・分析し、重点支援業種ごとのグラフ・コメントを付したレポートを作成する。
- 必要に応じて県連や外部専門家(地域経済分析に詳しい中小企業診断士等)の助言を受ける。

(4) 調査結果の活用

- 作成した「富来地域震災・復興レポート」は、商工会ホームページや会報等を通じて管内事業者・関係機関へ広く周知する。
- 経営指導員が巡回指導や窓口相談を行う際には、レポートに基づき「観光需要の戻りが早いエリア/遅れているエリア」「補助金・融資活用が進んでいる業種/進んでいない業種」などを説明し、事業計画策定・補助金申請・金融斡旋の際の基礎資料として活用する。
- また、志賀町復興計画の見直しや、新たな観光プロジェクト等に関する政策提言や協議の場においても、本レポートを共有し、行政との連携強化・役割分担の明確化につなげる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

本経営発達支援計画の目標の一つとして、「地域資源を活用した新商品・新サービスの開発と効果的なプロモーションによる新たな販路開拓」を掲げている。

しかし、令和6年能登半島地震以降、復興ボランティア・視察ツアー・被災地応援観光など、新たな来訪動機が生まれている一方で、伝統的な観光ルート(能登金剛周遊、増穂浦海岸散策

等) や、従来の土産物・体験メニューへのニーズはまだ十分に把握できていない。小規模事業者による新商品・新サービス開発は、従来どおり事業者側の思いや経験に依拠する部分が多く、「復興支援として何が求められているか」「どの価格帯・パッケージなら手に取られやすいか」といった買い手の視点（マーケットインの考え方）の反映が不十分なケースが多い。

【課題】

今後、能登金剛遊覧船や富来復興商店街、道の駅とぎ海街道等の実際の来訪者の声、復興支援を目的とした旅行会社・教育旅行・企業研修等の BtoB 側のニーズを的確に把握し、観光・宿泊、土産物小売（さくら貝等の地域資源を活用した商品）体験・ツアー型サービスなど、重点支援業種の商品・サービスの磨き上げと価格設定、販売チャネルの選定につなげることが課題である。

(2) 目標

項目	現 状 (R7)	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
需要動向調査(アンケート・ヒアリング等)の実施対象事業者数	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
調査に基づき改良・リニューアルされた商品・サービス数	-	2 件	3 件	3 件	3 件	3 件
復興視察・学習ツアー向けメニューの造成・改良事業者数	-	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件

(3) 事業内容

①重点支援業種を対象とした試食・試作の実施

- 対象事業者
 - 当商工会において事業計画策定支援を行い、
 - さくら貝など地域資源を活用した土産物・食品・工芸品
 - 能登金剛・富来地域を舞台とした体験プログラム・ツアー商品の開発・改良に取り組む事業者（観光・宿泊、小売、ものづくり等）。
- 調査の場と方法
 - 「道の駅とぎ海街道」「富来復興商店街」「能登金剛遊覧船の乗船待合所」等、来訪者が集まりやすい場所において、試食・試飲・試作品展示を実施する。
 - 経営指導員等が来場者に声かけを行い、
 - 商品・サービスの魅力
 - デザイン・パッケージ・量目
 - 価格の受容性
 - 「買いたい／参加したい」と思うかどうかなどを、アンケート票により収集する（サンプル数：1 回あたり概ね 20 名程度を目標）。
- 分析とフィードバック
 - 調査結果は、必要に応じてフードコーディネーター、デザイナー、旅行会社 OB 等の専門家の知見を加えて分析する。
 - 経営指導員が、個別事業者へのフィードバック面談を行い、
 - 商品コンセプトの再整理
 - ターゲット層の明確化（復興支援客、一般観光客、教育旅行等）
 - パッケージ・表示・ストーリー性の強化
 - 販路・価格戦略の見直しにつなげる。

②復興視察・教育旅行マーケットに関する需要ヒアリング

- 志賀町商工観光課や志賀町観光協会等に対してヒアリングを行い、

- 「能登の被災地・復興を学ぶツアー」に求められるプログラム内容
- 宿泊・食事・土産物・体験コンテンツの組み合わせ方
- 価格帯や受入体制に関する要望などを整理する。
- 得られた情報は、観光関連事業者と共有し、富来ならではの復興ツーリズム商品（遊覧船×復興商店街×地域資源体験等）の造成に生かす。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで当商工会では、主として

- ① 各種補助金申請時
- ② 金融斡旋時
- ③ 記帳機械化（会計システム）による決算申告時 等

の機会に、損益・貸借・資金繰り等、財務面を中心とした経営分析を実施してきた。

しかし、令和6年能登半島地震により、

- 売上の急減・休業・廃業
- 建物・設備の損壊や高台移転
- 従業員の離職・確保難

など、従来の財務数値だけでは把握しきれない「事業継続リスク」「事業構造の変化」が顕在化している。にもかかわらず、

- 技術力・ブランド力・顧客基盤・復旧状況などの定性面の把握が不十分であること
- ローカルベンチマーク等のツールを用いた可視化・共有の仕組みが十分でないこと

から、経営分析の結果が「経営課題の発見」や「事業再建計画の具体化」に十分つながっていない。

【課題】

今後の復興期においては、

- 「観光・宿泊」「土産物製造販売」「さくら貝等のものづくり」といった重点支援業種
- なりわい再建支援、小規模事業者持続化補助金（災害支援枠）等を活用した事業再建・設備更新を行う事業者

を中心に、財務・非財務の両面から経営状況を総合的に把握し、「どの事業者に、どのタイミングで、どのような支援を重点投入するか」を判断できるようにすることが課題である。

(2) 目標

項目	現 状 (R7)	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
経営分析実施事業者数	20社程度	22社	28社	30社	30社	30社
うちローカルベンチマーク等を用いた「財務+非財務」分析事業者数	5社程度	10社	15社	20社	20社	20社
事業承継を念頭に置いた経営分析事業者数	1社程度	2社	3社	4社	5社	6社
創業予定者・創業後間もない事業者の分析事業者数	1社程度	2者	2者	3者	3者	4者
経営分析結果を踏まえ、事業計画策定支援につながった事業者数	15社程度	16社	20社	22社	22社	22社

(3) 事業内容

- ① ローカルベンチマーク等を活用した「財務+非財務」の見える化
 - 補助金申請・金融斡旋・事業再建相談の場面で、損益計算書・貸借対照表・資金繰りだけで

なく、「商品・サービス」「顧客・市場」「技術・人材」「地域資源との関係」「震災からの復旧状況」等を整理する。

●ローカルベンチマークやチェックシートを用い、事業者と対話しながら強み・弱み・リスク・事業機会を共有する。

② 重点支援業種の経営診断の重点化

●観光・宿泊、土産物製造販売、さくら貝関連ものづくりなど、復興計画と連動した重点支援業種について、経営指導員による巡回指導や個別相談時に優先的に経営分析を実施する。

●なりわい再建支援補助金や持続化補助金（災害支援枠）等の申請に際しては、必ず経営分析を行い、単なる設備更新ではなく、「売上・利益の改善につながる投資計画」となるよう支援する。

③ 経営分析結果の共有と蓄積

●分析結果は事業者と共有するとともに、商工会内においても情報を管理し、次年度以降のフォローアップに活用する。

④ 事業承継・創業を見据えた経営資源の棚卸し支援

●後継者候補のいる事業者については、経営分析の場を活用し、経営者と後継者が同席したうえで、経営資源（人・モノ・カネ・情報・知的資産）の棚卸しや、承継後の方向性に関する意見交換を行う。

●創業予定者については、創業前の事業構想段階から、「必要な経営資源」「地域内外のネットワーク」「DXの活用可能性」等を整理し、現実的な創業計画づくりにつなげる。

（4）分析結果の活用

経営分析シートは、

- 5. 事業計画策定支援
- 6. 事業計画策定後の実施支援
- 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業

の各取組の出発点（現状把握）として活用し、計画策定・補助金申請・金融斡旋等の内容の妥当性を確認する。

また、志賀町復興計画の産業・観光分野の指標と突き合わせることで、「どの業種・エリアの回復が遅れているか」「どこに追加支援が必要か」を検証し、年度ごとの重点支援先や支援メニューの見直しに生かす。

さらに、後継者候補がいる事業者については、分析結果をもとに事業承継計画の策定支援に接続し、創業予定者については創業計画策定支援の出発点として活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

【現状】

当商工会では、従来より小規模事業者持続化補助金等の申請支援や創業・事業承継の相談を通じて事業計画策定を支援してきたが、

- 「補助金のための計画」にとどまり、実行・検証まで結びついていないケース
- 震災以降、多数の相談・補助金申請が集中し、計画づくりを体系的に学ぶ機会が十分でないこと

が課題となっている。令和6年能登半島地震以降は、なりわい再建支援補助金や持続化補助金（災害支援枠）など、事業再建に直結する補助金の活用が急増しており、計画の質・実効性が一層重要となっている。

【課題】

経営状況の分析結果を踏まえ、

- 被災前後の変化

- 復興に向けた投資計画
- 地域資源を活かした売上回復・拡大戦略

を織り込んだ「実行される計画」「金融機関・行政と共有できる計画」を策定できるよう、体系的なセミナー＋個別相談＋補助金・融資の活用支援をセットで提供することが課題である。

加えて、事業主の高齢化に伴い、事業承継に関する相談や、震災を契機とした第三者承継・M&Aの必要性も高まっているが、承継計画の策定支援や、承継後のビジネスモデル再構築を見据えた事業計画づくりは道半ばである。また、地域資源を活かした創業ニーズも一定程度存在するものの、創業者向けの計画策定支援や創業塾等の体系的取組は限定的であり、創業期のつまずきが廃業につながるリスクも大きい。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して事業計画策定の意義や重要性を説明するだけでは、実質的な行動や意識変化を促すことは難しい。このため当会では、事業計画策定支援を単なる書類作成支援にとどめず、経営状況の分析結果を踏まえ、事業者自らが課題を整理し、実行・検証まで行うためのプロセス支援として位置付ける。

そのため、事業計画策定支援にあたっては、以下の考え方に基づき、体系的に取り組む。

- 経営分析を実施した小規模事業者のうち、年間おおむね一定割合が事業計画を策定することを目標とし、事業計画策定セミナーと個別相談を組み合わせた支援を行う。
- 事業計画策定セミナーについては、被災前後の変化や復旧・復興に向けた投資判断、売上回復・拡大の方向性を整理できる内容とし、事業者の主体的な取り組みを促すカリキュラムとする。
- 小規模事業者持続化補助金やなりわい再建支援補助金等の申請を契機として計画策定に取り組む事業者の中から、実現可能性の高い案件を選定し、補助金活用後の実行・フォローアップまでを見据えた事業計画策定支援につなげる。
- 創業・事業承継・新事業展開については、個別対応にとどめず、事業計画策定支援の中に位置付け、創業希望者には事業構想から資金計画まで、事業承継においては承継後の事業継続や収益確保を見据えた計画策定を支援する。
- 事業計画策定の前段階または策定過程において、DX活用（EC、SNS、キャッシュレス決済等）を計画に組み込む支援を行い、小規模事業者の競争力強化と生産性向上を図る。

以上の考え方に基づき、当会では、事業計画策定支援を体系的かつ段階的に実施することで、小規模事業者の主体的な行動変容を促し、持続的な経営力向上につなげていく方針である。

(3) 目標

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、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、当会独自に「事業計画策定セミナー」を企画開催し、そのカリキュラムを工夫するなどによって、4. で経営分析を行った事業者の8割程度／年の事業計画策定を目指す。

また、小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種施策の周知や活用の勧奨を行い、その中からも実現の可能性が高い事業者を選定し、事業計画の策定につなげていく。

項目	現状 (R7)	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
事業計画策定事業者数	15社程度	18社	22社	24社	24社	24社
事業計画策定セミナー	-	1回	1回	2回	2回	3回
事業承継計画(承継後の事業計画含む)策定事業者数	-	3件	4件	5件	5件	5件
創業計画(創業後5年以内を含む)策定事業者数	-	3件	4件	5件	5件	5件
承継および創業関連専門家派遣制度利用件数	1社程度	2社	3社	4社	5社	6社

(4) 事業内容

① 事業計画策定セミナーの開催（復興・再建・創業・承継版カリキュラム）

- 経営状況の分析（4章）で把握した事業者や創業予定者、後継者候補を対象に、「震災からの事業再建」「事業承継後のビジネスモデル再構築」「地域資源を活かした創業」をテーマとした事業計画策定セミナーを開催する。
- カリキュラムには、DX・デジタル活用（EC、SNS、キャッシュレス等）に関する基礎的内容も組み込み、創業・承継・既存事業のいずれにおいても、「デジタルを前提とした事業計画」となるよう支援する。

② 創業・事業承継に特化したセミナー・個別相談

- 創業希望者向けには、創業計画書の作成、資金調達（日本政策金融公庫、石川県制度融資等）、開業後5年間の見通し等をテーマとした個別相談会を必要に応じて開催する。
- 事業承継を予定する事業者・後継者を対象に、「承継計画策定」「承継後の投資計画・収支計画」「承継を契機とした業態転換・DX活用」などをテーマとした個別相談会を開催する。

③ 金融機関・志賀町との連携による創業・承継計画の共有

- 策定された創業計画・事業承継計画については、事業者の同意を得たうえで、志賀町・金融機関と共有し、創業・承継に必要な資金調達や各種支援施策の活用がスムーズに進むよう、連携した支援を行う。

(5) 成果の活用

- 事業計画策定事業者数は、補助金採択事業者数、なりわい再建支援の採択事業者数、融資実行事業者数等とあわせて毎年度整理し、計画策定がどの程度事業再建・売上回復に寄与したかを検証する。
- 成果が上がった事例は、「事例集」やセミナーでの発表等を通じて共有し、他事業者の取組意欲の喚起に活用する。

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】

当商工会では、事業計画策定後の実施支援として、小規模事業者持続化補助金等の実績報告支援や、金融機関と連携した融資返済状況の確認など、一定のフォローアップを行ってきた。

しかしながら、

- 四半期・半期ごとの定期的な進捗確認の仕組みが十分に整備されていないこと
- 事業計画と実績の差異（ギャップ）について、原因分析や改善策の検討・実行まで踏み込めていないケースがあることなど、フォローアップの頻度や手法、記録・評価のあり方が統一されていない状況にある。

【課題】

復旧・復興期においては、

- 建物・設備の復旧工事の遅れや資材価格の高騰
- 観光需要の回復状況における地域差
- 人手不足や原材料高騰など外部環境の変化

といった要因により、事業計画どおりに進捗しないケースが増加することが想定される。

このため、事業計画策定後においても、進捗状況を定期的に把握し、課題を早期に抽出したうえで、「計画→実行→検証→修正」のサイクルを事業者とともに回し続ける伴走支援体制を構築することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の実施支援においては、計画の進捗管理や数値確認にとどまらず、経営者自身が

主体的に課題を把握し、改善に取り組める「経営の自走化」を重視する。このため当会では、コーチング的視点を取り入れた伴走支援により、計画の実行・検証・修正を事業者とともに行う支援を基本方針とする。

そのうえで、事業計画を策定した小規模事業者を対象に、進捗状況やリスク、経営資源の状況に応じて支援内容や支援頻度を調整し、重点的な支援が必要な事業者には訪問・面談の頻度を高めるなど、支援強度の最適化を図る。

具体的な支援の考え方は、以下のとおりとする。

- ・事業計画を策定した全小規模事業者をフォローアップ対象とし、定期的な面談や進捗確認を通じて、計画の実行状況を把握する。

- ・起業・創業計画、事業承継計画、新事業展開計画といった計画の類型に応じて、支援内容を整理し、類型別の伴走支援を行う。

進捗状況が芳しくない場合には、

- (ア) 目標・KPI の達成度確認、
- (イ) ボトルネックの仮説整理と検証、
- (ウ) 事業計画の効果検証

を行い、必要に応じて事業計画の見直し（目標、KPI、施策、体制、スケジュールの再設計）を提案する。

事業計画の進捗が当初計画に比べ大きく遅れている場合には、外部有識者や他地区の経営指導員等の第三者視点を取り入れ、より客観的な検証と改善提案を行う。

フォローアップの過程において、経営戦略、人材戦略、知的資産・知的財産、デジタル活用等に関する経営リテラシーの習得状況を把握し、事業者の段階に応じた助言・支援を行う。

以上の考え方に基づき、当会では、事業計画策定後も継続的に伴走支援を行うことで、外部環境の変化や復興過程に柔軟に対応しながら、事業計画の実効性を高め、小規模事業者の持続的な成長と安定的な事業継続につなげていく方針である。

(3) 目標

項目	現 状 (R7)	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ対象事業者数	-	18社	21社	24社	27社	30社
巡回訪問または面談頻度	-	90社	110社	120社	135社	150社
売上増加事業者数	-	3社	4社	5社	6社	7社
利益率改善事業者数	-	3社	4社	5社	6社	7社

(4) 事業内容

① 定期的・継続的なフォローアップの実施

事業計画を策定した小規模事業者を対象に、経営指導員が巡回訪問又は面談等を行い、策定した事業計画が着実に実行されているかを定期的かつ継続的にフォローアップする。

② 主要指標に基づく進捗管理と改善支援

フォローアップにあたっては、売上・客数・粗利率・人件費等の主要指標について、計画値と実績値を比較し、差異の要因（外部要因・内部要因）を整理したうえで、改善策の検討及び実行支援につなげる。

③ 支援区分に応じたフォローアップ頻度の設定

事業計画策定事業者（5年間累計）30者を対象に、支援の必要性や被災度等を踏まえ、以下の区分によりフォローアップを実施する。

- ・重点的な支援が必要な事業者：10者 … 毎月1回
- ・一定の改善課題を抱える事業者：10者 … 四半期に1回
- ・比較的進捗が安定している事業者：10者 … 年2回

なお、小規模事業者からの申出や外部環境の変化等に応じ、フォローアップ頻度は臨機応変に見直す。

④進捗不良時の第三者視点の投入と計画見直し

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、他地区の経営指導員又は外部専門家等の第三者の視点を投入し、ズレの要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更や事業計画の見直しを行う。

⑤制度活用を組み合わせた実効性の高い支援

改善策の実行にあたっては、専門家派遣や小規模事業者持続化補助金等の各種支援制度を組み合わせ、実効性の高い支援を行う。

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】

当商工会では、これまで首都圏での展示会出展やPR誌への掲載等を通じて、地域資源を活用した商品の販路開拓支援に取り組んできた。

一方、令和6年能登半島地震以降は、

- 復興支援・被災地応援を目的とした消費需要
 - 企業・学校等による復興視察ツアーや教育旅行に係る新たなニーズ
- といった、従来とは異なる需要の芽が生まれている。

しかしながら、現状では事業者ごとの個別対応が中心となっており、復興商店街、遊覧船、宿泊・飲食、体験メニュー等を組み合わせた一体的な商品化やサービス化が十分に進んでいない。また、ECやSNS等のオンライン販路についても、高齢化や人手不足、ITスキル不足を背景に活用が限定的であり、来訪後の継続的な購入や関係人口化につなげる仕組みが十分に構築されていない状況にある。

【課題】

志賀町復興計画が掲げる「観光復興」及び「交流人口の拡大」と整合を図りつつ、

- 新規・既存の来訪者に対する現地での消費拡大
- EC、ふるさと納税、オンラインショップ等を通じた継続的な購入の促進

を実現するため、「新たな需要の開拓」に向けた取組を、対象者・目的・成果指標を明確にしたうえで、計画的に実施することが課題である。

また、事業承継や創業を契機として、新たな商品・サービスや販路に挑戦する動きも芽生えつつあるが、こうした取組が地域資源や復興ストーリーと十分に結び付けられず、断片的な取組にとどまっているケースも見られる。承継者や創業者が、新たな需要を切り拓く担い手として継続的に活躍できるよう、地域全体の方向性と連動した支援の仕組みを構築することが求められている。

(2) 支援に対する方針

新たな需要の開拓に寄与する事業については、志賀町復興計画が掲げる「観光復興」「交流人口の拡大」「地域資源の高付加価値化」との整合性を重視し、地域の重要課題に資する分野・事業者を明確にしたうえで、重点的かつ計画的に支援を行う方針とする。

具体的な支援方針は、以下のとおりとする。

- 重点エリア・業種・対象者の設定

志賀町富来地域を重点エリアとし、食品加工、観光関連サービス、土産物製造販売、さくら貝等の地域資源を活用した工芸・ハンドメイド分野を重点支援業種と位置付ける。対象者は、DX未導入または導入初期段階であるものの、販路拡大や付加価値化への意欲が高い小規模事業者とする。

- 販路開拓支援（展示会・催事・観光連携）

首都圏等で開催される展示会や物産展、オンライン展示会等への出展を促進し、単発的な出展に終わらせることなく、「事前準備（商品選定、価格戦略、販促資料作成）」、「出展時（陳列、説明、商談対応）」、「事後フォロー（商談継続、受注管理、改善提案）」、までを一体的に支援する。あわせて、復興商店街、遊覧船、宿泊・飲食、体験コンテンツ等と連携した商品・サービス造成を支援し、来訪者の消費拡大につなげる。

●DX 推進による新たな需要開拓

EC サイト構築、SNS を活用した情報発信、ふるさと納税返礼品登録、顧客管理（CRM）等について、事業者の習熟度に応じた段階的支援を行う。必要に応じて IT 専門家派遣を活用し、オンラインを通じた継続的な購買や関係人口の形成を図る。

●産官学・関係機関との連携による付加価値化支援

地域ブランド力の向上を目的として、大学や試験研究機関、関係支援機関等と連携し、新商品開発や品質向上、付加価値化に向けた取組を支援する。あわせて、生活関連事業者に対しては、新メニュー開発、サービス品質向上、衛生管理の強化等を通じた差別化を促進する。

●知的財産の保護・活用支援

商標・意匠・著作権等の知的財産に関するセミナーや個別相談を実施し、模倣防止やブランド価値の維持・向上を図る。知的財産を活用したブランド戦略を普及させることで、中長期的な価格競争力の確保と安定的な需要獲得につなげる。

以上の方針に基づき、当会では、復興期における一時的な需要にとどまらず、来訪後も継続的な購買につながる仕組みづくりを進めることで、新たな需要の開拓と地域経済の持続的な活性化を目指す。

(3) 目標

項目	現 状(R7)	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
新たな需要開拓支援を行う事業者数	10 社程度	15 社	18 社	20 社	20 社	20 社
展示会・物産展・PR イベント等への出展支援事業者数	0～数件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
情報誌・PR 誌・Web 等への掲載支援事業者数	27 社程度	30 社	30 社	30 社	30 社	30 社
新規取引先開拓・新規成約事業者数(累計)	把握中	10 件	20 件	30 件	40 件	50 件
新たな需要開拓支援を行う事業者数のうち、承継・創業による新商品・新サービスを有する事業者数	把握中	1 社	2 社	3 社	3 社	3 社

(4) 事業内容

① 復興×地域資源をテーマとした合同展示会・物産展・イベントの開催・出展支援

●対象

○ 事業計画策定支援を受け、地域資源（さくら貝、能登牛、海産物、木工品等）を活用した商品・サービスの開発に取り組む事業者

●内容

○ 首都圏・県内都市部・オンラインを含む展示会・物産展・復興フェア等において、富来地域ブースとして合同出展を行う。

▪ 出展にあたっては、デザイン・コピーライティング・写真撮影等の販促ツール作成支援を行い、成約事業者数・新規取引先数の増加を図る。

② PR 誌・パンフレット・Web・SNS 等を活用した継続的な情報発信

●富来地域の若手事業者・復興に挑む事業者を紹介する PR 誌や共同パンフレットを継続発行し、道の駅・宿泊施設・首都圏アンテナショップ等で配布する。

●SNS・Web サイト・オンラインショップと連携し、誌面掲載商品をオンラインで購入できる導

線づくりをサポートする。

③ 復興視察・教育旅行向けメニューの造成と受入体制整備

- 能登金剛遊覧船・復興商店街・さくら貝体験・地元飲食店等を組み合わせた「復興を学ぶ・体験する」ツアーメニューを、旅行会社や教育機関向けに企画・提案する。
- 受入体制（解説資料、行程表、受入時間帯の調整等）について、商工会が一定の事務局的役割を担い、事業者負担の軽減とツアー受入の継続性を確保する。

④ DX・オンライン販路の活用支援

- EC サイト、ふるさと納税、オンライン決済・キャッシュレス、SNS 広告等の活用について、セミナー＋個別支援を通じて、小規模でも運用可能な仕組みづくりを支援する。

⑤ 事業承継・創業を契機とした新商品・新サービスのブランド化支援

- 事業承継や新規創業をきっかけに開発された新商品・新サービスについて、地域資源・復興ストーリーとの結び付け、ネーミング・パッケージ・価格戦略、販路戦略（店舗・EC・ふるさと納税等）を一体的に検討し、「承継・創業の成功事例」としてブランド化を支援する。
- 成果の高い取組は、PR 誌・Web・視察受入等で積極的に発信し、次の承継・創業のロールモデルとして位置付ける。

(5) 成果の活用

- 展示会・物産展・PR イベント等の実施ごとに、
 - 出展事業者数
 - 来場者数・売上額
 - 新規取引先・成約事業者数などを集計し、事後の振り返り会議において成果と課題を共有する。
- 成果の高い取組は、志賀町復興計画における観光プロモーション・産品振興施策との連携強化や、次年度以降の事業メニューの改善に生かす。
- また、成功事例を「復興事例集」「商工会だより」「PR 誌」等で紹介し、他地域からの視察・連携にもつなげることで、富来地域全体のブランド力向上を図る。

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] 事業評価検討会の開催によって、経営発達支援計画を持続的なローリングプランとするための協議を行っている。具体的には、専門家（中小企業診断士）や連携先を外部有識者として招聘し、計画に基づく進捗状況等について、定量・定性評価や見直し等を行っている。

[課題] 専門家等の助言を得て、毎年度見直しを行いながら、次年度に繋がる取り組みがなされているものの、PDCA サイクルに基づく相互牽制をより機動的かつ有効に機能させることで、小規模事業者にとって管内の経済状況等の変化に応じた効果的な支援を展開していくことが課題である。

(2) 事業内容

① 定量的把握

本計画で設定した KGI（地域として中長期的に目指す姿）及び KPI（事業計画策定件数、経営分析実施件数、創業計画策定数、事業承継計画策定数、DX 導入事業者数、販路開拓支援件数、EC 導入件数、売上・粗利率の改善状況等）を指標として、事業の進捗及び成果を定量的に把握する。

これらのデータは、フォローアップシート、会員アンケート、事業実績報告等を統合し、必要に応じてダッシュボード等で可視化する。

②評価手法

毎年度1回、次の構成員による「経営発達支援計画 評価会議」を開催し、計画の進捗・成果を総合的に評価する。

構成員：商工会幹部（会長・副会長・商業／工業部会長・青年部長・女性部長）、
志賀町商工観光課、事務局長、法定経営指導員、中小企業診断士（外部有識者）

評価内容：

- 進捗状況の検証（KGI・KPIの達成度）
- 小規模事業者への成果及び改善点
- 解決すべき課題の抽出
- 各支援事業の必要性・有効性・効率性の観点による検討

評価結果は5段階評価を基本とし、改善提案を付して次年度以降の計画に反映する。また、必要に応じて臨時協議会を開催し、地域産業ビジョンに基づく重点課題（DX推進、販路開拓、観光回復等）に即した機動的な見直しを行う。

③評価・見直しの頻度

- 年1回以上の総合評価を実施する。
- 半期ごとに進捗確認を行い、中間的な改善を加える。
- 評価後、修正計画案を執行部会で協議し、理事会・総会に報告した上で、翌年度事業計画に反映する。
- 必要に応じて計画変更申請を行い、計画と実行の一体性を確保する。

④評価結果の公開

評価結果については、透明性確保の観点から、商工会ホームページ及び会報等を通じて公表し、地域の小規模事業者等が常時閲覧可能な状態とする。

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] 現状では、個々の経営指導員において石川県商工会連合会等が主催する課題別研修会への積極的な参加や、経営指導員相互間での定期的な情報交換も行うなどスキルアップを図っている。

[課題] 中小企業施策の変化に柔軟に対応し、小規模事業者が持続的発展を遂げるための経営支援を充実させるため、経営計画策定等の実践的な支援能力強化は大きな課題である。また当会は小規模な商工会であり、職員数も少ないので、経営指導員のみならず他の職員においても経営支援能力の強化は必要であり、組織として事業者支援にあたる必要がある。このため経営指導員をはじめとする職員の支援能力の向上と、支援ノウハウの共有による組織全体としての支援能力の向上を図ることが課題である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員研修（石川県商工会連合会）への参加を必須化する。経営指導員研修には、一般コース（国及び県の講じている中小企業施策の普及を目的、年1回）と特別コース（より高度かつ実践的なノウハウ習得による支援能力の向上を目的、年3回）があるが、共に必須参加とする。

加えて、各支援機関主催の研修（小規模企業経営指導力強化事業「特別強化研修」・「企業診断の実務研修」、経営指導員向け小規模事業者支援研修「個者支援型」、消費税転嫁対策窓口相談事業 経営指導員向け研修等）の受講を奨励する。

②OJT制度の実施

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を

活用した O J T を積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③データベース化

担当経営指導員等が基幹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。

④ 創業・事業承継・DX 支援の専門性向上と経営力再構築伴走支援モデルの定着

創業支援・事業承継支援に関する研修や実務セミナーに継続的に参加し、少なくとも 2 名以上の職員が「創業・承継支援の主担当」として対応できる体制を整える。

AI・FinTech を含む最新のデジタル技術や DX に関する情報収集を行い、会計・資金繰り・売上予測・業務効率化等の分野で、小規模事業者の実情に応じた導入提案ができるようにする。

対話と傾聴を重視する「経営力再構築伴走支援モデル」の考え方や支援プロセス（課題の共通認識化、伴走支援計画の作成、振り返りと修正 等）について、外部研修・内部勉強会を通じて学び、全職員が共通の支援スタイルとして実践できるようにする。

1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

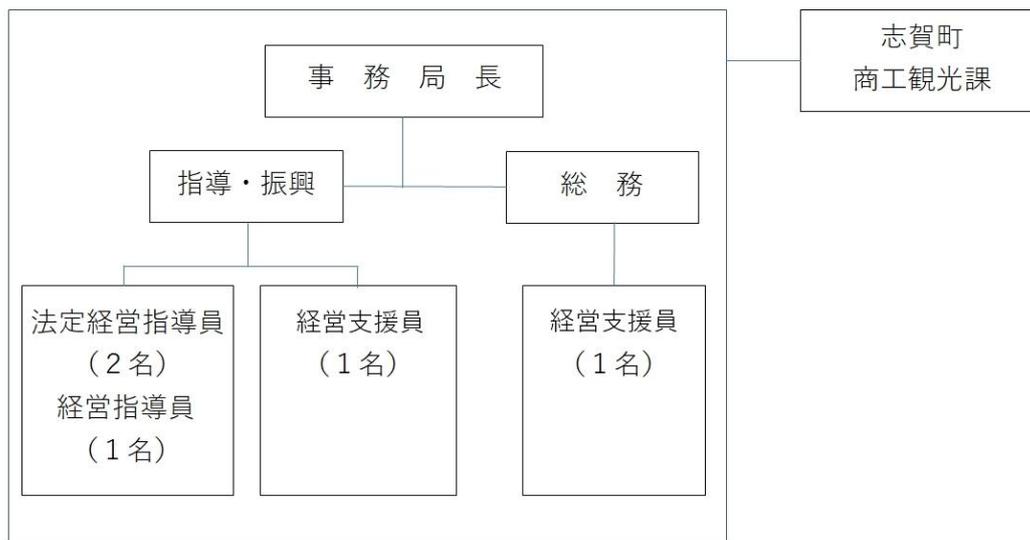
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和7年11月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



① 都道府県及び関係市町村との連携体制

- ・ 当会及び志賀町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、本支援計画における支援方針を決定するため、年1回の連絡協議会を開催する。
- ・ また、石川県商工会連合会と事前に相談・調整を行うことで、県の重点施策及び地域課題についても反映した支援計画とする。

② 広域的な支援体制 (広域的な支援体制を構築する場合のみ記載してください)

③ 商工会の経営発達支援事業実施に係る体制

- ・ 当会は富来地域を3地区に分け、法定経営指導員2名と経営指導員1名の体制で巡回指導を行う。
- ・ 事業者ごとに担当の経営指導員を配置し、経営状況の把握、事業計画策定支援、補助金申請支援、フォローアップまで一体的な伴走支援体制を構築する。
- ・ また、石川県商工会連合会の専門家派遣制度を活用し、財務・DX・事業承継・創業等の専門家による指導を受けられる体制とする。

④ 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、経営指導員1名、経営支援員2名の体制で、事業実施状況を定量的に把握し、効果測定を行う。
- ・ 把握・検証した実施状況については、当会と志賀町商工観光課との連絡協議会 (年1回開催予定) において評価を行い、次年度の支援内容を検討する。
- ・ また、必要に応じて支援計画の見直し及び計画変更申請を行い、継続的な改善を図る。

⑤ 経営指導員等の資質向上に係る体制

・当会職員向けに、DX・生成 AI 活用、財務分析、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁、震災後の事業再建支援等の研修・勉強会を適宜開催し、専門知識の習得及び実践能力の向上を図る。

・また、小規模事業者の内発的動機づけを高めるための事例共有、ケーススタディ等を実施し、伴走支援能力の強化に努める。

(2) 小規模事業者支援法第7条第5項に基づく
経営指導員による情報提供及び助言の実施体制

① 法定経営指導員の氏名・連絡先

■氏名：浜野 誠一、中山 拓郎（法定経営指導員）

■連絡先： 富来商工会

〒925-0576 石川県羽咋郡志賀町富来領家町甲 10

TEL：0767-42-2562

② 法定経営指導員による情報提供及び助言

経営発達支援事業の実施及び実施に係る指導・助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しに必要な情報提供等を行う。

また、震災対応・復興支援に伴う相談件数の増加、観光復興・事業承継・DX など専門性の高い支援が求められる状況を踏まえ、複数名の法定経営指導員（2名）を配置する体制とする。

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 浜野 誠一、中山 拓郎は、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／関係市町村 連絡先

① 商工会

〒925-0576

石川県羽咋郡志賀町富来領家町甲 10

富来商工会

TEL：0767-42-2562 / FAX：0767-42-2413

E-mail：togi@shoko.or.jp

② 関係市町村

〒925-0198

石川県羽咋郡志賀町末吉千古 1 番地 1

志賀町 商工観光課

TEL：0767-32-9341 / FAX：0767-32-3978

E-mail：shokan@town.shika.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)

	R 7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
必要な資金の額	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
①地域経済動向調査事業費 (印刷・事務費等)	150	150	150	150	150
②需要動向調査事業費 (広報・講師謝金等)	200	200	200	200	200
③事業計画策定支援事業費 ・事業計画策定セミナー開催 (広報・講師謝金等)	150	150	150	150	150
④需要開拓に寄与する事業費 ・展示会開催 (旅費・広報・会場設営費等) ・合同チラシ作成 (印刷・折込費等)	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
⑤事業の評価及び見直しのための事業費 ・経営発達支援事業評価会議の開催 (旅費・講師謝金等)	200	200	200	200	200
⑥地域経済の活性化事業費 ・イベント開催・運営等 (広報・運営費等)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(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
<ul style="list-style-type: none"> ・国補助金 (伴走型小規模事業者支援推進事業補助金) ・県補助金 (小規模事業者経営支援事業費補助金) ・町補助金 (志賀町商工会事業(富来商工会分)補助金) ・各収入 (商工会費収入、各種手数料収入、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。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等