

経営発達支援計画の概要

実施者名	金沢商工会議所（法人番号 5220005002171） 金沢市（地方公共団体コード 172014）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	当所管内の小規模事業者の現状・課題や中長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画期間における目標を以下の通りとする （1）地域資源を活かした商品・サービス開発支援 （2）顧客生涯価値（LTV）を最大化するためのマーケティング支援 （3）人材確保と定着支援 （4）デジタル技術導入の推進 （5）後継者育成や事業承継支援
事業内容	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 ・景況・業況動向調査の実施 ・産業構造分析（RESAS等活用）の実施 4. 需要動向調査に関すること ・自社の商品やサービスに対する一般消費者と専門家によるフィードバックを目的としたモニター評価会の実施 5. 経営状況に分析に関すること ・個別経営分析（財務・非財務）の実施 ・成果の見える化を図るためのKPI設定 6. 事業計画策定支援に関すること ・事業計画作成セミナーの実施 ・事業計画策定における伴走支援の実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・事業計画策定先（伴走支援先）への定期的なモニタリングの実施 ・専門家等と連携した事業計画の実行支援の実施 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・当所主催の商談会（事前マッチング・事前選考型）の実施 ・外部主催展示会への参加促進と参加前後のフォロー強化
連絡先	金沢商工会議所 企業経営アシストセンター 〒920-8639 石川県金沢市尾山町9番13号 電話番号：076-263-1161 FAX 番号：076-224-7079 メールアドレス：keiei@kanazawa-cci.or.jp 金沢市経済局産業政策課 〒920-8577 石川県金沢市広坂1丁目1番1号 電話番号：076-220-2204 FAX 番号：076-260-7191 メールアドレス：sansei@city.kanazawa.lg.jp

(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

【金沢市の概要】

- ・金沢市は石川県の県庁所在地であり、北陸地方を代表する中核都市である。
- ・2025年現在の人口は約45万人、面積は約468km²で、日本海に面し、周囲を山々に囲まれた自然豊かな地形を持っている。
- ・江戸時代には加賀藩前田家の城下町として栄え、現在もその風情ある町並みが残され、兼六園や金沢城、ひがし茶屋街、長町武家屋敷跡など、多くの歴史的観光資源を有し、国内外から多くの観光客が訪れる。2015年の北陸新幹線開業により、東京圏とのアクセスが大幅に向上し、交流人口は一層活発化している。
- ・加賀友禅、金沢漆器、金箔等の伝統工芸が受け継がれており、文化と芸術の香り高い街としても知られている。また、金沢21世紀美術館は現代アート・デザインの分野でも注目を集め、「伝統と革新が共存する文化都市」を標榜している。
- ・教育面では、金沢大学を中心とした高等教育機関が立地し、学術・研究都市としての性格も備えている。
- ・足元の状況としては、「震災からの復興需要と観光需要による景況感の持ち直し」という正の側面と、「構造的な人手不足・コスト高による収益圧迫」という負の側面が拮抗する局面にある。

【産業構造について】 *経済センサスより

調査日及び調査の名称	平成26年7月1日				令和3年6月1日	
	経済センサス-基礎調査				経済センサス-活動調査	
	民営事業所		国及び地方公共団体の事業所		民営事業所	
項目名	事業所数	従業員数	事業所数	従業員数	事業所数	従業員数
総数	26,918	251,038	404	18,215	24,881	251,596
第1次産業計	76	567	3	21	172	1,534
A1 農業	54	408	1	1	65	623
A2 林業	10	83	2	20	7	47
B 漁業	12	70	-	-	14	37
A~B 農林漁業関係付不能	-	-	-	-	36	767
第2次産業計	4,444	42,600	-	-	3,921	49,505
C 鉱業、採石業、砂利採取業	7	27	-	-	7	40
D 建設業	2,421	18,908	-	-	2,237	18,968
E 製造業	2,016	23,665	-	-	1,677	24,467
第3次産業計	22,398	207,869	401	18,194	20,674	206,376
F 電気・ガス・熱供給・水道業	11	582	9	388	27	948
G 情報通信業	383	8,092	-	-	407	9,079
H 運輸業、郵便業	813	13,313	1	29	559	12,803
I 卸売業、小売業	7,078	55,851	2	4	6,358	55,248
J 金融業、保険業	581	8,243	-	-	585	8,241
K 不動産業、物品賃貸業	1,316	6,714	7	38	1,315	6,856
L 学術研究、専門・技術サービス業	1,318	7,457	18	637	1,392	8,184
M 宿泊業、飲食サービス業	3,568	27,083	13	154	3,049	23,581
N 生活関連サービス業、娯楽業	2,081	10,477	10	189	1,577	9,270
O 教育、学習支援業	971	10,159	138	4,812	918	10,239
P 医療、福祉	1,653	31,877	44	2,230	1,791	33,324
Q 複合サービス事業	121	2,581	-	-	112	1,307
R その他のサービス業	2,084	25,880	22	388	2,008	27,442
S 公務	-	-	139	8,546	-	-

- ・令和3年経済センサス活動調査によると、金沢市の経済活動を支える事業所数は2万4,881者、従業者数は25万1,596人となっている。
- ・金沢市の産業構造における特徴は、第三次産業の割合が全国的に見ても高いことにある。産業別割合は、第一次産業が0.5%、第二次産業が15.7%に対し、第三次産業が83.8%を占める。この第三次産業の優位性は、金沢市が持つ豊富な歴史、文化、観光資源を背景としており、経済の柱として観光業や地域密着型サービスが重要な役割を果たしている。
- ・事業所数で最も多い業種は、「卸売業・小売業」、次いで「宿泊・飲食業」、「建設業」、「サービス業」の順となっており、市民生活と観光に直結した業種が上位を占める。一方、雇用の規模を示す従業者数では、同じく「卸売業・小売業」が1位だが、それに続き「医療・福祉」が2位、「宿泊・飲食業」、「サービス業」と続く。特に、製造業は従業者数で5位に位置しており、第三次産業が主軸の金沢市経済において、雇用の重要な受け皿としての役割を果たしている。

【産業別の現状と課題】

経営指導員による普段の巡回・窓口相談の記録や、当所が四半期毎に実施する景況動向調査の結果に基づき、金沢市の製造業・非製造業の現状と課題を示す。

◆製造業

<現状>

●機械器具製造業

- ・建設機械、繊維機械、工作機械など、多岐にわたる分野が集積。
- ・特定のニッチ市場で高い技術力と競争力を有し、オーダーメイドや少量多品種生産に対応できる柔軟な生産体制が特徴。

●電子部品・デバイス等製造業

- ・大手電子部品メーカーの主要工場と、それに応えるサプライヤー群が集積し、信頼性が求められる自動車向けや産業機器向けの部品に強みを持つ。

●伝統工芸産業

- ・加賀友禅、金沢漆器、金箔製品など、高い技術力を誇る。
- ・近年、伝統技術と現代デザインの融合、異業種連携、体験型商品の増加など、高付加価値化が進んでいる。

●食品製造業

- ・豊かな農水産資源（加賀野菜、日本海の魚介類、水資源）と発酵文化を継承。
- ・和菓子、日本酒、醤油など、高いブランド力を持つ老舗企業が多数存在し、観光客向けの土産物需要が大きく、非製造業（観光・小売）との連携が密接である。

<課題>

- ・経営者の高齢化と後継者不足で技術承継が危機に直面し、特に伝統産業では発展的な継承策が必要とされている。さらに、海外低コスト生産国との競争激化や特定の取引先依存によるサプライチェーンの脆弱性が課題であり、強靱化が急務である。加えて、IoT・AIなどの導入が遅れ、生産性や品質管理の向上を阻害している。

◆非製造業

<現状>

●宿泊業

- ・「兼六園」「金沢21世紀美術館」「ひがし茶屋街」など、地域独自の観光資源を多数保有する。
- ・北陸新幹線開業以降、国内外の観光客が大幅に増加し、現在もコロナ禍や令和6年能登半島地震、

奥能登豪雨の風評被害等を脱して、宿泊施設の客室稼働率は高い水準で推移している。

- ・ 伝統文化体験（茶道・着物・工芸など）と金澤町家での宿泊体験のパッケージ化など、異業種連携による高付加価値化が進んでいる。

●卸売業・小売業

- ・ 文化観光都市として、土産品・食品・伝統工芸を扱う小売業や卸業者が多く立地している。
- ・ 地域住民向けの商店街・百貨店・郊外型 SC が併存している。

●飲食業

- ・ 日本海の魚介類や加賀野菜など、高品質な食材に恵まれ、「金沢＝食」という強力なブランドイメージを形成している。国の無形文化財として登録される加賀料理の老舗料亭から、モダンなレストラン、町家カフェ、地元密着型の大衆居酒屋まで、多様な店舗群を有している。

●建設業

- ・ 能登地域の復旧復興という特需に直面する一方で、人手不足、資材価格の高騰、時間外労働の上限規制という深刻な経営課題に直面している。

<課題>

- ・ 新幹線開業後の交流人口増により、ホテルや飲食業で慢性的な人手不足が常態化し、サービス低下や機会損失を招いている。さらに個人商店では DX 化が遅れ、データ活用やキャッシュレス・多言語対応、WEB マーケティングが不十分で顧客獲得に課題を抱える。加えて、原材料・人件費高騰に対し価格転嫁が進まず収益性が悪化しており、価格から価値重視への転換が求められている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

◆持続可能な地域経済の担い手としての成長志向型の小規模事業者の育成

- ・ 今後 10 年間、金沢市の小規模事業者は人口減少や高齢化による地域内消費の縮小、後継者不足の深刻化、国際情勢や自然災害によるサプライチェーン寸断リスク、観光需要の変動、物価高騰と価格転嫁の困難、さらにはデジタル化の遅れなど、複合的かつ長期的な課題に直面すると予測される。これらは単独ではなく相互に影響し合い、事業継続や競争力維持を難しくする要因となる。
- ・ そのため当所は、こうした複合的リスクに直面する地域経済において、持続可能な成長を志向する小規模事業者を育成する中核的役割を担う必要がある。単なる資金調達支援や補助金制度活用にとどまらず、事業者の経営改善や新規事業開発、デジタル技術の導入促進、人材育成を含めた総合的な伴走支援を強化し、地域産業の持続性と競争力を高めることが求められる。さらに、地域社会や行政、大学・研究機関との連携を深め、事業者が変化に柔軟に対応できる環境を整備することが不可欠である。

このような状況下で、小規模事業者の長期的な振興のあり方を以下に示す。

①地域資源を活かした商品・サービス開発支援

【10年後における地域のあるべき姿】

金沢ブランドとして国内外から評価される高付加価値ブランドが確立されている状態。伝統工芸品や食品を単に販売するのではなく、背景や職人の哲学、金沢の風土といった「ストーリー」と共に体験価値（コト消費）として提供する。これにより**事業者自身が価格決定権を持ち、原材料高や人件費増を吸収できる「利益を取れる」ビジネスモデルの定着**を目指す。

【理由】

コストプッシュ型インフレや最低賃金上昇が続く中、薄利多売は小規模事業者に不適切である。金沢市には「本物」の地域資源（食、工芸、歴史）があり、これに価値を付加することこそが生き残る道である。

②顧客生涯価値（LTV）を最大化するためのマーケティング支援

【10年後における地域のあるべき姿】

売り切り型の商売から、顧客生涯価値（LTV）を最大化する関係性重視のビジネスモデルが定着している状態。また、地元の小売店等や企業間取引の製造業や卸売業においても、顧客データを活用し、既存顧客との接触を維持することで**新規開拓に大きなコストをかけずとも、紹介やリピート注文で安定収益を確保できる姿**を目指す。

【理由】

広告費高騰や情報過多により新規獲得コストの効率が悪化。製造業においては納品後のメンテナンスや改善提案、小売業では商品を通じた課題解決などで顧客と長期的関係を築き、「顧客のパートナー」としての地位を確立することが、大手チェーンやネット通販等に対抗する道となる。

③人材確保と定着支援

【10年後における地域のあるべき姿】

人数確保型の採用から脱却し、少数でも高収益を生む組織へ進化している状態。既存社員をリスクリングして生産性を高め、給与改善につなげ、優秀な人材が定着している姿を目指す。

【理由】

労働人口減少や賃上げが続き、低賃金での大量雇用は厳しい環境である。小規模事業者は、例えば従来3人で担っていた業務をデジタル活用で1人のプロがこなすモデルへ転換する必要がある。そのための教育や待遇改善への投資で人材の「質」を高めることが、人手不足を防ぐ有効策となる。

④デジタル技術導入の推進

【10年後における地域のあるべき姿】

経理、発注、予約管理などの**バックオフィス業務（顧客から見えない業務）のデジタル化を進め、顧客に見える「おもてなしの接客」や「商品サービスのブラッシュアップ」にリソースを集中できる状態**を目指す。

【理由】

10年後に労働人口が劇的に増えることが無い中で、人を増やして解決するという発想から、人がいなくても回る仕組みをデジタルによって構築する必要がある。それにより、貴重な人材を単純作業で消耗させず、顧客満足度を上げる（＝単価を上げる）業務に集中させるための仕組みが必須である。

⑤後継者育成や事業承継支援

【10年後における地域のあるべき姿】

先代の暖簾を守りつつ、後継者が環境変化に対応するための変革を実現できている状態。これは先代が築いた信頼や技術を継承しながら、後継者が新しい風を吹き込んでいる状態ともいえる。また、先代と後継者が互いの役割を尊重しながら円滑に経営権が移譲されている姿を目指す。

【理由】

小規模事業者にとって第三者承継やM&Aは心理的負担が大きい。まずは廃業防止を優先し、親族や従業員が「継ぎたい」と思えるよう、後継者が過度な重圧を感じずに始められる環境づくりが必要である

<参考>金沢市中小企業・小規模企業振興基本条例との連動性

・金沢市の「中小企業・小規模企業振興基本条例（令和7年9月制定）」は、地域の中小企業や小規模事業者が地域経済を支える重要な存在であることを認め、その努力を後押しするために制定されている。

- ・当条例の基本理念としては、事業者に対し、
地域経済の活性化に果たす役割を認識し、自主的な努力を促すこと
人材を育て、確保すること
地域資源を積極的に活用すること 等が掲げられている。
- ・この基本理念は、当所が進める小規模事業者への長期的な支援方針と方向性が一致している。
具体的には、条例が示す施策（人材育成等・経営革新等・創業促進・事業承継・販路開拓等・小規模企業者への配慮 など）と当所の支援計画が連動しており、連携して取り組めるため、施策の一貫性や効果が高まることが期待される。
- ・さらに、金沢市が目指す「経済の健全な発展及び市民生活の向上」を実現するために、当所は支援計画を通じて具体的な行動を起こし、計画（Plan）→実行（Do）→評価（Check）→改善（Act）というPDCAサイクルを回すことで、条例の基本理念を現実の成果につなげていくことが可能になる。

（3）経営発達支援事業の目標

①地域資源を活かした商品・サービス開発支援

【支援計画の認定期間（5年間）目標】

KGI：当該テーマの伴走支援を行った企業のうち、粗利率が改善した企業割合が30%以上。

KPI：①商品開発をテーマとした伴走支援数15社。

②上記①の支援先のうち、商談会等でのマッチング成立数5社。

【設定理由】

KGI：薄利多売から「利益を取れる」高付加価値型への構造転換の成否を測る。

KPI：①支援の質を担保し、深掘りしたコンサルティングでKGI達成の土台を築くため。

②商品開発が自己満足で終わらず、市場に受け入れられたかという出口を測定するため。

②顧客生涯価値（LTV）を最大化するためのマーケティング支援

【支援計画の認定期間（5年間）目標】

KGI：当該テーマの伴走支援を行った企業のうち、全体売上に占める既存顧客の売上構成比が増加した企業割合が30%以上。

KPI：①リピーター向けデジタルツール（LINE等）の導入をテーマとした伴走支援数10社。

②自社商品サービスの改善を目的とした既存顧客等への「ニーズ調査」等を実施した企業数15社（モニター評価会の参加事業所を想定）。

【設定理由】

K G I : コストが掛かる新規集客依存から脱却し、費用対効果の高いリピート収益で経営を安定化させるという目標を測定する。

K P I : ①LTV 最大化の基盤整備として顧客データの基盤作りを優先するため。
②顧客のパートナーとして深く関わり続けるために、顧客のインサイト等に基づく戦略を構築するための先行指標となるため。

③人材確保と定着支援

【支援計画の認定期間（5年間）目標】

K G I : 当該テーマの伴走支援を行った企業のうち、労働生産性（付加価値額/従業員数）が改善または採用目標を達成した企業割合が30%以上。

K P I : ①従業員に対するリスクリングやスキルアップ研修の対策を実施した企業数5社。
②人事評価制度や就業規則の見直し、賃金モデル策定を実施した企業数5社。
③採用応募者の母集団形成に繋がった新たな求人媒体・手法の導入企業数5社

【設定理由】

K G I : 「質の向上」と「量の確保」の両側面での成果を測るため。

K P I : ①②少数精鋭化に向けた既存社員の質的向上と待遇改善という定着支援を測るため。
③「量」の確保のための採用活動の多様化と効率化を測る指標のため。

④デジタル技術導入の推進

【支援計画の認定期間（5年間）目標】

K G I : 当該テーマの伴走支援を行った企業のうち、労働生産性（付加価値額/従業員数）が改善した企業割合が30%以上。

K P I : ①業務プロセス分析やデジタル化計画策定をテーマとした伴走支援の実施企業数10社。
②支援先のデジタルツール導入に係る兼業・副業人材、または外部DX専門家との連携をマッチングした企業数10社。

【設定理由】

K G I : デジタル推進の目的である労働生産性や生産性向上の実現成否を測る。

K P I : ①質の高いDX推進の起点となる業務分析と計画策定を促進するため。
②デジタル人材のリソース不足で、内製化が困難な小規模事業者のための現実的な解決の先行指標となるため。

⑤後継者育成や事業承継支援

【支援計画の認定期間（5年間）目標】

K G I : 当該テーマの伴走支援を行った企業のうち、廃業を回避し、事業承継を完了または実行段階に移した企業割合が30%以上。

K P I : 承継を前提とした経営計画策定をテーマとした伴走支援の実施企業数5社
後継者候補を対象とした「後継者育成塾」への参加者数50名。

【設定理由】

K G I : 「廃業回避」を最優先目標とする。

K P I : ①承継がしやすい既存事業の磨き上げを促す土台作りの支援を測るため。
②変革の担い手である後継者の能力開発を確実に進める先行指標のため。

2. 経営発達支援計画の実施期間、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地域資源を活かした商品・サービス開発支援

達成方針1：付加価値向上に特化した伴走支援の実施

●開発初期段階でペルソナと提供価値を徹底的に精査し、高粗利構造の土台を築くためのコンサルティングを実施

- ・自社商品サービスの強み、弱みの分析とペルソナ設定に特化したワークショップ型支援を実施し、商品コンセプトと価格戦略を徹底的に見直す。
- ・開発後のテストマーケティングを支援。商談会や展示会等への同行や、バイヤー評価に基づく商品改善支援を行い、ターゲットへの訴求を高めてKGI達成を確実なものにする。
- ・なお、伴走支援先の対象は既存の事業者に限らず、創業者、第二創業者、事業承継を控える後継者など、多様な対象を想定し、事業フェーズやニーズに応じた幅広い支援を実施する。

達成方針2：出口を見据えた販路開拓支援の実施

●商品開発が自己満足で終わることを防ぐため、開発プロセスの早期から出口である販路やマッチングを意識した計画を策定する。

- ・県内外の有力な商社、小売業者、ECプラットフォーム運営者との連携体制を構築し、支援企業の開発前のニーズをヒアリング。開発テーマ選定の段階から市場性を織り込む。
- ・支援企業の進捗に応じて、計画的にニーズに合致した商談会や展示会にエントリーさせ、商談成立後も、継続して伴走支援を継続し、リピート受注に繋がる基盤を確立させる。

達成方針を設定した理由

- ・地域資源等を活かした商品開発支援は、高付加価値化と市場性の早期織り込みが不可欠。高粗利化と販路マッチングを早期に意識し、自己満足に終わらず確実に事業成果に繋げるため。

②顧客生涯価値（LTV）を最大化するためのマーケティング支援

達成方針1：顧客データの「収集・分析・活用」の一貫支援

●LTV最大化の基盤として、デジタルツール導入を起点に、顧客データを「資産」として蓄積・分析し、具体的な改善施策に繋げる伴走支援を徹底する。

- ・ツール導入支援を優先的に実施。導入企業に対し、顧客セグメンテーション（RFM分析など）の手法指導を組み合わせた伴走支援を実施。特に優良顧客の定義と抽出方法を支援し、KGIの目標に直結させる。
- ・抽出した優良顧客に対し、個別最適化されたリピート促進策の立案と実行を支援。データに基づいた費用対効果の高いリピート施策のPDCAサイクル確立を目指す。

達成方針2：顧客インサイトに基づく商品改善サイクルの確立支援

●ニーズ調査を活用し、既存顧客を「パートナー」とした本質的な改善に繋げる伴走支援を提供する

- ・顧客のインサイト（潜在的なニーズ）を深く掘り起こす定性調査の実施を支援する。調査結果に基づき、既存商品・サービスの顧客満足度向上策を策定する。

- ・対策の実行・効果測定を行い、その結果をKGIに反映させる。既存顧客の定着率向上と、そこからのロコミ・紹介による新規顧客獲得モデルの構築を支援する。

達成方針を設定した理由

- ・LTV最大化は、データ活用を起点とした改善が核。優良顧客特定とリピート施策の効率化、本質的な商品改善に特化し、定着率向上とロコミによる持続的な成長モデルを確立するため

③人材確保と定着支援

達成方針1：既存社員の「少数精鋭化」に向けたリスクリングと専門性強化

●既存社員の「スキル向上」と「待遇・環境改善」を両輪で進める

- ・人事評価制度や賃金モデル策定を伴走支援し、社員の処遇改善を明確化。その上で、改定後の評価制度に基づき、社員一人ひとりに必要なリスクリング・スキルアップ研修計画の策定や実施を支援する。
- ・研修後の従業員の生産性向上や新たな評価制度・賃金モデルが適切に運用されているかを確認するための定期フォローアップを実施し、定着率向上を目指す。

達成方針2：採用活動のデジタル化・多様化による効率的な量確保支援

●従来の採用手法に固執せず、費用対効果の高いデジタル媒体や新たな手法を導入・運用することで、「量の確保」を効率的に実現する。

- ・支援企業の採用課題を分析し、リファラル採用（社員に友人や知人を紹介・推薦してもらい、採用する手法）、オウンドメディアリクルーティング（自社が持っているHP、ブログ、SNSなど）を使って、会社の魅力を自由に発信し、それに共感した人を直接採用する手法）など、ハローワーク等以外の新たな求人媒体・手法の導入を伴走支援。特に、企業が持つ魅力を発信するコンテンツ作成をサポートする。
- ・既に導入あるいは新たに導入した手法の効果を測定し、費用対効果の低い媒体からの撤退を助言。採用応募者のペルソナ設定や、採用面接における研修も実施し、「量」だけでなく「質」も意識した採用活動への移行も支援する。

達成方針を設定した理由

- ・人材確保・定着は、質的向上と量的確保のバランスが重要。待遇改善とリスクリングで既存社員の定着と生産性を向上させ、デジタル採用で効率的な量を確保しつつ、求職者のペルソナ設定で採用の質を高めることに繋げる。

④デジタル技術導入の推進

達成方針1：生産性向上に直結する「業務棚卸と計画策定」の標準化

●業務プロセス分析を「生産性向上のボトルネック特定」に特化し、投資効果の高いデジタル化計画の策定を伴走支援する

- ・業務の可視化とタスク分解を重点とした支援を実施。特に、ルーティン作業やデータ入力といった非付加価値業務に焦点を当て、削減目標を設定させる。デジタル化計画は、「投資額・削減効果・導入後の付加価値額の向上見込み」を盛り込んだ形式を標準化する。
- ・計画に基づき導入したデジタルツールの定着支援と効果測定を徹底。導入後の業務フローの再設計を伴走支援し、労働生産性向上を確実なものにする。

達成方針2：外部専門家活用による「デジタル実装」の加速化

●外部人材連携を、デジタル化計画の具体的な実行を担うリソースとして位置づけ、小規模事業者の内製化困難という課題を解消する

- ・外部 DX 専門家や兼業・副業人材のマッチングの仕組みを活用。計画策定が完了した企業から計画の実行に必要なスキルを持つ専門家との連携をマッチングし、進捗管理や目標設定を支援。
- ・連携した専門家による支援後、そのノウハウが定着しているかを確認するためのフォローアップを実施。長期的には専門家依存から脱却し、企業内でデジタルを運用できる体制への移行も促進。

達成方針 3：AI 活用による「経営資源の格差解消」と「競争力の獲得」

- 大企業と小規模事業者の格差（リソース、資金、人材などの差）を、AI 活用によって解消する
- ・AI を「経営参謀」や「専門職」として正しく活用し、小規模事業者が不足しがちな人材・ノウハウを代替し、高度な分析と意思決定支援で経営戦略の質を向上させる。

達成方針を設定した理由

- ・デジタル化と AI 活用により、小規模事業者が抱える生産性ボトルネックや経営資源の格差を解消し、競争力の獲得と持続的成長を実現するため。

⑤後継者育成や事業承継支援

達成方針 1：既存事業の磨き上げと「承継計画」の連動による廃業回避

- 事業の「磨き上げ（収益性向上）」と「承継後のビジョン」を連動させることで、承継の動機を高め、廃業回避を実現する
- ・現経営者と後継者候補の双方を交えた「事業の強み・弱みと課題の共有」を徹底。課題解決と収益改善を盛り込んだ「承継を前提した経営計画」を策定する。
- ・計画策定後、承継実行段階に移るための税務・法務面の専門家（税理士・弁護士等）との連携を支援。廃業回避に向けた具体的なアクション（M&A 含む）を支援する。

達成方針 2：経営者能力開発に特化した「後継者育成塾」の運営

- 育成塾を「実践的な経営スキル」と「変革マインド」を体系的に学べるプログラムとして提供し、承継後の変革の担い手を育成する
- ・財務、マーケティング、リーダーシップといった基礎能力を身につけるカリキュラムを提供。参加者同士のネットワーク構築も促進し、課題解決の力を養う。
- ・育成塾の卒業生に対し、個別の伴走支援（例：新規事業立ち上げ等）を実施。育成塾で得た知識を自社の経営計画策定に活かすよう促し、KGI 達成に向けた実行力を強化する。

達成方針を設定した理由

- ・事業承継は、既存事業の収益性向上と後継者育成が核。磨き上げと承継計画を連動させ廃業を減らし、後継者育成塾で経営スキルと変革マインド習得による変革の担い手を育て、事業の持続的発展を実現するため。

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

- 管内の景気動向や地域経済状況を把握するために、四半期ごとの景況調査を実施し、その結果を当所会報や当所HPに公表している。
- 経営指導員等による巡回、窓口相談等でのヒアリングを通じて、小規模事業者の「生の声」を収集している。
- 調査結果等は、事業計画策定支援や補助金活用支援などの基礎情報として活用している。

課題

- 小規模事業者の本質的な課題を把握するための詳細な経営状況の分析に繋がりにくい。
- 経営指導員等がRESAS等の分析ツールを使いこなし、小規模事業者に分かりやすくフィードバックできる分析能力の向上が必要。

(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景況・業況動向調査 (四半期毎)	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②産業構造分析 (RESAS活用)	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①景況・業況動向調査（四半期毎）

調査対象：当所議員・評議員企業（約300社）

調査項目：景況感、売上高、売上単価、資金繰り、採算性、経営上の問題点、雇用情勢
設備投資の動向、最低賃金への対応、その他時宜に応じた項目 等

手 法：調査票回収はオンラインまたはFAXを併用し、集計はエクセルで実施。

目 的：管内の景気動向を把握するため。

②産業構造分析（RESAS活用）

調査対象：産業構造、地域経済循環 等

手 法：RESASの「産業構造マップ」「地域経済循環マップ」機能を活用し、地域内の産業構成を業種別、規模別に可視化し、地域の経済的な強みと弱みを客観的な把握と、地域内のお金の流れを「生産」「分配」「支出」の三面から分析し、地域経済が抱える構造的な課題の根本原因を特定する。

目 的：地域の稼ぐ力を可視化し、重点産業を特定するため。

(4) 調査結果の活用

①景況・業況動向調査（四半期毎）の活用

- 調査結果から、管内企業の共通の緊急課題を特定し、その課題に対応するセミナーや専門家派遣、補助金情報提供を重点的に行う。
- 個社の相談対応時、自社の業況を「地域・同業種の状況」と対比させ、主観的になりがちな経営判断に客観的な視点を加える。

②産業構造分析（RESAS 活用）の活用

- ・産業構造マップで特定した地域の特化産業や成長ポテンシャルの高い産業に対し、経営指導員の訪問頻度や予算配分を厚くし、業界団体や専門家と連携した支援を行う。
- ・地域経済循環マップから、衰退傾向にある産業の事業者や、新たな創業希望者に対し、データに基づいた将来性のある市場を提示し、具体的な事業転換やビジネスモデルの策定を支援する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状

- ・小規模事業者の商品・サービスの需要動向を調査・分析し、消費者ニーズに応じた開発や販路拡大に繋げるため、モニター評価会を実施している。
- ・展示会出展者への助成金制度を設けており、参加者や来場者に対する顧客ニーズのヒアリングやテストマーケティング等の場への参加を促進している。

課題

- ・経営指導員の支援件数の増加や相談内容の高度化が進む中で、調査の実施や分析に十分な時間を確保することが困難になっている。
- ・調査結果をフィードバックするものの、小規模事業者や支援者自身が、そのデータを個別の事業計画における「具体的な商品・サービス開発」や「販路戦略」に十分に反映できていない。

(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モニター評価会	3者	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

①モニター評価会

評価会の目的は、お客様の「本当のニーズ」「隠されたインサイト」を知ることにより、商品・サービスの改善や販路拡大に欠かせない自社だけではつかみにくいリアルな声を得る機会を提供する。

対象となるのは、一般消費者向けの商品・サービスを販売している事業者で、自社商品の評価や方向性、または課題・悩みについて、消費者と専門家の意見を聞きたい方。

調査手法：プレゼンの事前ブラッシュアップの機会を提供し、効果的な伝え方をサポート。

評価会では、当所が集めた性別・世代さまざまな消費者モニター約20名と中小企業診断士を迎え、参加事業者から商品やサービスを紹介する。

調査項目：商品・サービスへの評価や、事業者が認識していないリアルなニーズと専門家（中小企業診断士）による評価を組み合わせることで、机上の理論でない実効性の高い施策に繋げる。

（例）自社商品の評価や方向性、課題・悩みに対する専門的かつ客観的な意見

結果活用：商品の伝わり方や市場の反応を客観的に把握し、販路開拓に役立つ具体的なアドバイスを得られることで、商品・サービスの改善や改良につなげられる。中小企業診断士等のコメントをまとめた「提案書」を後日事業者へ提供し、調査結果を踏まえた次のアクションについても継続して伴走支援を開始する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状

- ・ 支援先の悩みやビジネスモデルの把握については概ね平準化しているが、定量情報との整合性や問題の背景にある原因や課題について、例えば3C等のフレームワークを用いたヒアリング等のスキルが不足している。
- ・ 多くの経営指導員において、財務分析は、中小企業診断士の資格を持つ経営指導員によるOJTの場で補佐的に行っている状況。
- ・ 経営分析単体でのセミナー実績はほぼなく、経営計画策定全体をテーマとした内容が多い。

課題

- ・ 経営指導員の間で、財務諸表を深く読み解く能力や、非財務情報を的確に評価する分析スキルに差がある。
- ・ データをベンチマークと比較するだけでなく、その分析結果が示す本質的な課題を特定し、具体的な戦略に結びつけるためのコンサルティング能力の向上が求められる。
- ・ 分析結果を一方向的に経営指導員が提供するだけでなく、事業者が自社の課題を認識し、主体的に改善に取り組む意欲を引き出すための、フィードバック方法や指導技術が求められる。

(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個別経営分析 (財務・非財務)	50者	50者	50者	50者	50者	50者
②成果の見える化を図る ためのKPI設定	50者	50者	50者	50者	50者	50者

(3) 事業内容

①個別経営分析（財務・非財務）

目的：支援先の経営状況を財務と非財務の両面から客観的に把握し、ボトルネックとなっている課題を特定する。特定された課題に基づき、売上向上、コスト削減、生産性向上など具体的な数値目標と改善施策を盛り込んだ実現性の高い事業計画を策定するための基礎資料とする。

当所が提供すべき支援メニュー（例：補助金、専門家派遣、販路開拓）を、企業のニーズに合わせて最適化し、効果的な伴走支援の方向性を定める。

資金繰り悪化や過度な債務依存など、潜在的な経営リスクを早期に発見し、手遅れになる前の対策を講じる。

対象者：小規模事業者（特に、事業計画の策定・実行支援を必要としている企業）

収益性が低い、資金繰りに不安がある、後継者不足、または新規事業への進出を検討しているなど、特定の課題を持つ企業。

分析項目：収益性（売上総利益率、労働生産性）、安全性（自己資本比率、流動比率）、効率性（棚卸資産回転期間）の他社・業界平均との比較。

強み・弱み（技術力、顧客層、販売チャネル、ブランド力）、組織体制（従業員の定着率、スキルマップ）、競合他社の状況 等。

分析手法：経営指導員によるヒアリング、ローカルベンチマーク、クロスSWOT分析、3C分析、4P競合分析、PEST分析 等。

成果物：経営分析レポート、補助金申請計画等の簡易版。

②成果の見える化を図るためのKPI設定

目的：KPI設定の目的は、伴走支援の効果を可視化し、事業者と経営指導員の連携を強化することにある。経営分析で特定された課題解決に直結する指標に焦点を当てることで、事業者の日々の活動を目指達成に向けて集中させ、取り組みへのモチベーションを維持・向上させる。また、事業者と経営指導員の間で、目標と進捗状況を共有するための共通の言語となり、伴走支援の質を高める。

内容：設定するKPIは支援テーマによって様々だが、具体的・測定可能・達成可能である必要がある。また、KPIは最も重要かつ影響力の高い指標を3つ程度に厳選する。

(4) 分析結果の活用

①支援先の小規模事業者への活用

- ・「自社のボトルネック」と「あるべき姿に向けた戦略」の明確化。
- ・収益性（労働生産性）や安全性（自己資本比率）の他社・業界平均との比較を活用し、自社の立ち位置を把握する。
- ・特定された課題に基づき、売上向上、コスト削減、生産性向上など、具体的な施策を盛り込んだ事業計画を策定するための基礎資料として活用する。

②経営指導員への活用

- ・分析項目に基づき、事業者が本当に必要とする支援メニューを特定し、効果的な伴走支援の方向性や優先順位を定める。
- ・資金繰り悪化や過度な債務依存など、潜在的な経営リスクを早期に発見し、手遅れになる前に対策を講じるための根拠とする。
- ・分析結果を基に、売上向上、コスト削減、生産性向上など具体的な数値目標と改善施策を盛り込んだ、実現性の高い事業計画を策定するための基礎資料として支援先に提示する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状

- ・経営分析を行った事業者に対し、継続して事業計画策定支援を実施している。
- ・小規模事業者持続化補助金の申請時が、計画策定の大きな動機付けの一つとなっている。
- ・計画策定を効率化するためのデジタルツール（BIZミル・Keytas）の活用が進んでおり、指導員の負担軽減と計画作成の標準化が進んでいる。

課題

- ・経営指導員の間で、分析結果を具体的な戦略に落とし込み、数値目標を設定する能力に格差があり、計画の質が指導員個人のスキルに依存する傾向がある。
- ・計画策定の主体が商工会議所主導であると、小規模事業者の経営者自身の主体性や当事者意識が低いまま進む場合がある。

(2) 支援に対する考え方

計画の質が経営指導員個人のスキルに依存するという課題に対し、所内研修やカンファレンス等を通じて、組織全体で計画策定支援の質を底上げする仕組みを構築する。

BIZミルやKeytasなどのデジタルツールを、単なる効率化だけでなく、計画のロジックや数値設定の妥当性をチェックする「質の標準化ツール」として位置づけ、活用を徹底する。

分析結果を高度な戦略に落とし込む必要が生じた場合は、外部の中小企業診断士や特定の分野に強い専門家を初期の戦略立案段階から計画的に活用。経営指導員は、その専門家と共に学びながら、計画策定後の実行と進捗管理の「伴走役」に注力する。

事業者の「当事者意識」を引き出すプロセス設計では、可能な限り商工会議所主導の計画策定を避ける。そのためには、経営指導員は、分析結果を一方向的に提示するのではなく、「このデータを見て、あなたの会社にとって一番重要な課題は何ですか？」といった、本質的な問いかけから対話をスタートさせる。また、計画策定の過程を、事業者が自社の将来について深く考え、ビジョンやリスクを言語化する「内省の機会」として設計する。これにより、「やらされ感」ではなく「自らやるべきこと」という意識を醸成する。

(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
①事業計画策定セミナーの開催	4回	1回	1回	1回	1回	1回
②創業・承継支援セミナーの開催	-	2回	2回	2回	2回	2回
③DX推進セミナーの開催	-	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	50 者	50者	50者	50者	50者	50者

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

目的

単に計画書の書き方（知識提供）を教えるだけでなく、経営者が未来を描き、実行可能な戦略に落とし込む場として活用を促進する。

具体的手法

支援対象：主に経営分析を実施した小規模事業者。

実施方法：15名程度の少人数制、セミナー後は経営指導員の担当制による伴走支援を実施。
※外部専門家の活用も想定。

内 容：経営分析の結果を具体的な「次の一手」に落とし込み、計画のロジックを強化することに重点を置く。具体的には、ローカルベンチマークの活用法解説から、自社の「ボトルネック」を客観的に見つける方法を習得。自社の強みと市場の機会を掛け合わせ、最も優先すべき戦略テーマを一つに絞り込むプロセスを演習形式で指導。絞り込んだ戦略テーマを基に、「誰に（ターゲット）」「何を（商品・サービス）」「どのように（販路）」変えるのかを明確な行動目標として言語化する。

成果指標：事業計画策定件数、補助金申請数

②創業・承継支援セミナーの開催

目的

地域経済の担い手となる創業希望者と、円滑な事業承継を目指す経営者に対し、成功に繋がる具体的な一歩を踏み出すための知識と計画策定の場を提供する。

具体的手法

支援対象：創業を検討している者、事業承継を控える後継者・現経営者。

実施方法：20名程度、セミナー後の個別相談会や、特定創業支援事業と連携した継続的な伴走支援を実施する。

内 容：【創業向け】

創業時のリスクと機会を理解させることに重点を置く。具体的な事業アイデアを「誰の」「どんな困りごとを」「どう解決するのか」という視点でブラッシュアップする方法を習得させる。資金調達計画の立て方、開業手続きの基本も指導する。

【承継向け】承継の動機と目的の明確化に重点を置く。現経営者の「想い」と「資産」の可視化を行い、後継者と共に承継後のビジョンを策定するプロセスを演習形式で指導する。事業承継税制の概要解説や、承継後のリスク管理についても触れる。

成果指標：創業計画策定件数、特定創業支援事業による創業件数、事業承継計画策定件数、事業承継補助金申請数。

③DX 推進セミナーの開催

目的

「何を達成するためにDXを行うのか」を具体的に定義し、業務効率化と販路拡大を主テーマとした知識と実践方法の習得を目指す。

具体的手法

支援対象：デジタル技術の導入に関心がある、または導入を検討している小規模事業者。

実施方法：15名程度の少人数制、成功事例の紹介やワークショップ形式を取り入れる。

セミナー後、デジタル化計画策定に向けた個別相談や専門家マッチングを伴走支援する。

内 容：クラウドサービス、AI活用、SNS、業務プロセス管理 等

成果指標：デジタルツール導入件数、外部専門家マッチング件数

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

- 事業計画策定支援を実施した支援先については、計画の実行フェーズの進捗をモニタリングし実行に課題が生じている場合は、課題の解消に合致した専門家と連携して実行支援を実施。

課題

- 補助金案件のフォローアップが、計画に対する全体的な進捗状況の把握よりも、「補助金の事務的な進捗確認」にとどまっているケースが多い。
- 策定された事業計画のKPIに基づく定量的な効果測定や、その結果に応じた計画の柔軟な見直し（PDCA サイクル）が十分に行えていない場合がある。
- 実行支援の段階では、モチベーション維持や、計画外の課題への対応が求められるが、支援対象数の増加や相談内容の高度化により、経営指導員一人あたりの負担が増大し、フォローアップに割く時間や頻度を十分に確保できない。

(2) 支援に対する考え方

- 事業計画策定時に設定したKPI（重要業績評価指標）を、支援の進捗を測る基準として位置づける。モニタリングの目的を、「KPIが計画通りに進んでいるか（成果）」を計測することだと経営指導員間で共有する。
- 計画外の予期せぬ課題が発生した場合は、外部専門家（中小企業診断士等）と連携を進める。経営指導員は「計画の全体像」と「経営者のモチベーション」を維持する伴走役に徹することで、限られた時間の中で最大の効果を発揮する。

(3) 目標

	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	50者	50者	50者	50者	50者
頻度（延べ回数）	60回	60回	60回	60回	60回
売上または営業利益額が増加した事業者数	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象に、巡回訪問等を実施、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を行う。

その頻度については、事業計画策定50社のうち、30社は年2回以上のフォローを実施し、残りの20社については計画策定が年度末となり、次年度にフォローする見込みで算出している。

なお、進捗状況が思わしくなく、実行に課題が生じている場合は、外部専門家による実行支援を通じ、フォローアップの頻度を高めていく。

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

- ・当所主催事業では、全国の商工会や商工会議所の会員事業所を対象としたマッチング商談会や、県内外のバイヤーを招聘する事前選考型の個別商談会を実施している。
- ・また、全国の商工会議所が主催等にて関係する、石川県外で開催される展示会等を対象に出展料・参加費・交通費等を助成している

課題

- ・EC、SNS、データ分析など、高度化するデジタルマーケティングのノウハウについて、経営指導員の知識・経験が不足している場合があり、質の高い助言ができないことがある
- ・販路開拓は、商品の特性やターゲット顧客によって戦略が大きく異なるため、セミナーだけでは支援は不十分である。一方で、すべての支援先に対して個別最適化されたマーケティング戦略の策定を伴走支援するには、指導員のリソースが不足している。
- ・商談会や展示会への参加自体が目的化し、その後の商談成約率や、費用対効果の検証が十分に行われていないケースが見られる。

(2) 支援に対する方針

- ・商談会や展示会参加は、事業計画策定後の「実行フェーズ」の一部として位置づけられ、単に出展料を助成するだけでなく、出展前のターゲット顧客設定と商品説明ブラッシュアップ、出展後のフォローアップ戦略など、出展前後における専門家と連携した支援を強化する。
- ・デジタルマーケティングの基礎知識の提供は、セミナーや外部プロ人材の派遣等で提供し、経営指導員のリソースを効率化する。
- ・重点的に支援する対象は、地域ブランドの食品や独自の技術を持つ製造業を想定する。

(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
①商談会・展示会参加支援 参加・出店事業者数	60者	60者	60者	60者	60者	60者
新規取引先開拓数	20者	20者	20者	20者	20者	20者

(4) 事業内容

目的：出展前・商談前のターゲット顧客設定と商品説明ブラッシュアップ、出展後のフォローアップなど、専門家と連携した支援を強化することで、新規取引先の開拓に繋げる。

①商談会・展示会参加支援

課題：参加自体が目的化し、商談成約率や投資対効果（費用対効果）の検証が行われていない。最適化されたマーケティング戦略の策定まで伴走する指導員のリソースが不足。

手法：

- ・事前準備：専門家と連携したターゲットバイヤー/顧客の選定、自社商品の強みの明確化、バイヤーへのプレゼン資料のブラッシュアップ。
- ・出展中：訪問者数、ヒアリング内容、バイヤーの興味レベルなどを記録するためのフォーマットを提供。
- ・事後フォロー：単なる助成に留まらず、事前に設定した KPI（商談成約率、投資対効果）を基に、参加後の効果を検証させる。
- ・オンライン販路：EC サイト構築や SNS 運用は、「誰に」と「何を」を明確にしてから着手するよう指導し、単なるオペレーション指導に終わらせない。
デジタルマーケティングに強い外部専門家と連携し、Web 広告の基礎、データ分析、SNS コンテンツ戦略など、高度なノウハウをセミナー形式で提供し、指導員のリソース不足を補う。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

現状

- ・経営発達支援事業の進捗状況や評価については、年に1回の事業評価会議を実施。評価会議には、県・市・中小企業診断士・商工調停士（税理士）・当所の法定経営指導員が参画している。
- ・事業評価会議で指摘を受けた事項については改善策を検討実施し、次年度の評価会議で改善した結果についてフィードバックを得ている。

課題

- ・基本的に、支援計画の見直しサイクルが5年であるため、災害等の予期せぬ外部環境の変化に対して、迅速に支援メニューや戦略を転換する機動性が不足しがちである。

(2) 事業内容

- ・本計画で定めた各 K P I について、年度毎に集計し、実績報告書という形で可視化する。
- ・年に1回の事業評価会議を実施し、構成員も県・市・中小企業診断士・商工調停士（税理士）、当所の法定経営指導員の参画を継続する。
- ・構成員からの評価は、従前の定性評価から、各項目で5段階評価＋改善提案方式に変更する。
- ・評価結果は、HP や会報で公表し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保する。

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

- ・当所では、経営指導員育成を主幹とした「伴走支援推進室」があり、組織的な育成方針を定めている。具体的には、目指すべき経営指導員のスキルを項目とステップ毎に整理したスキルマップの制作や、フィードバックの仕組みの構築、四半期毎に伴走支援推進会議を全ての経営指導員に対し実施し、伴走支援の進捗確認や伴走支援の取り組み方等についてレクチャーしている。
- ・また、特別経営指導員（中小企業診断士）を配置し、伴走支援を実施する前にカンファレンスを実施する他、個別ニーズに応じた内部勉強会を実施している。
- ・外部専門家の支援現場に経営指導員が同席し、最新の専門知識や高度なコンサルティング

手法を学んでいる。

課題

- ・基本的なヒアリング力は養成されつつも、経営分析結果を具体的な戦略に落とし込む能力や、経営者の主体性を引き出すコミュニケーションスキルに格差があり、支援の質が指導員個人に依存する傾向がある。
- ・経営指導員としての長期的なキャリアパスが見えにくいことから、専門性向上やモチベーション維持が難しい場合がある。
- ・伴走支援等に向けた個人の努力や成果が、評価に十分に反映されない場合がある。

(2) 事業内容

目的

経営指導員等の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有とOJTを通じて組織力を強化する。また、経営指導員自身のやりがいやモチベーション維持にも着目し、各種施策を実行する。

①指導員研修や内部勉強会の活用

- ・既存の育成方針（スキルマップ）を改善し、「ヒアリング力」から「戦略提案力」へのステップアップに焦点を当てた研修を強化する。
- ・外部専門家（中小企業診断士など）を講師に招き、「なぜその戦略が最適か」を論理的に説明できる能力を育成する。
- ・ヒアリング力研修として、計画策定の主体性を引き出すためのコーチング技術や問いかけスキルに特化した研修を実施する。

②OJT制度の充実

- ・外部専門家の支援現場に同席した後、BIZミル等に「今回の支援で学んだ点」「経営者との対話で効果的だった点」を自身の言葉で蓄積する。このレポートを「伴走支援推進会議」で共有し、OJTで得た知識を個人の経験知で終わらせない仕組みとする。
- ・経験値の差が見られる指導員をペアにし、「特別経営指導員」や「スキルマップ上級者」が若手経営指導員を指導するメンター制度をOJTとして実施する。
- ・支援案件の初期段階で「カンファレンス」を実施するだけでなく、計画の実行フェーズにも積極的に関与を深め、フォローアップのノウハウを伝授する。

③ノウハウ共有の仕組み

- ・支援の質が指導員個人の経験やスキルに依存する課題を解消するため、ノウハウを組織の資産とする。
- ・伴走支援推進会議を単なるレクチャーの場ではなく、指導員が自ら支援先の事例を持ち寄り、多面的な視点でアドバイスを出し合う「戦略ディスカッション」の場と転換する。
- ・BIZミルなどに蓄積された支援履歴データ等から伴走支援室が好事例を収集し、経営指導員へ共有する。

④キャリアパスや評価の検討

- ・中小企業診断士等の専門資格の取得、高度な支援実績等に応じた評価の仕組みを検討する。
- ・長期的なモチベーション維持のため、専門能力と役職が連動したキャリアパスの策定を検討する。
- ・支援実績の豊富な者には、若手経営指導員の指導や組織的なノウハウ開発など「支援の質の向上」に貢献する役割を与え、組織力の向上を目指す。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制																	
(令和7年12月現在)																	
(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制 等)																	
<table border="1"><tr><td colspan="2">事務局長</td></tr><tr><td colspan="2">本所</td></tr><tr><td>法定経営指導員</td><td>1名</td></tr><tr><td>経営指導員</td><td>23名</td></tr><tr><td>補助員</td><td>3名</td></tr><tr><td>一般職員</td><td>5名</td></tr><tr><td colspan="2">金沢市産業政策課 (連携・連絡調整)</td></tr><tr><td colspan="2">石川県経営支援課 (事前相談)</td></tr></table>		事務局長		本所		法定経営指導員	1名	経営指導員	23名	補助員	3名	一般職員	5名	金沢市産業政策課 (連携・連絡調整)		石川県経営支援課 (事前相談)	
事務局長																	
本所																	
法定経営指導員	1名																
経営指導員	23名																
補助員	3名																
一般職員	5名																
金沢市産業政策課 (連携・連絡調整)																	
石川県経営支援課 (事前相談)																	
①都道府県及び関係市町村との連携体制	<ul style="list-style-type: none">・当所、金沢市産業政策課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、定期的にミーティングを実施する。・また、石川県経営支援課と事前相談等を行うことで、都道府県の重要課題についても反映した支援計画とする。																
②商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制	<ul style="list-style-type: none">・経営指導員が所属する企業経営アシストセンターを中心に、事業計画策定からフォローアップまで、一体の支援体制を構築する。																
③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制	<ul style="list-style-type: none">・企業経営アシストセンター内の伴走支援推進室が中心になって、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。上記で把握した実施状況を事業評価会議で評価を受けるとともに、次年度の改善内容の検討を行う。																
④経営指導員等の資質向上に係る体制	<ul style="list-style-type: none">・企業経営アシストセンター内の伴走支援推進室が中心となって、経営指導員の育成方針並びに育成プログラムを企画・実行する。																
(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当該経営指導員の氏名、連絡先	<ul style="list-style-type: none">■氏名： 高田 成智■連絡先： 金沢商工会議所 TEL：076-263-1161																
②当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)	<ul style="list-style-type: none">・経営発達支援事業の実施や実施に係る助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価や見直しをする際の必要な情報の提供を行う (法定経営指導員は1名の配置となる)																

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 高田 成智 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) 商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会議所

〒920-8639 石川県金沢市尾山町9番13号
 金沢商工会議所 企業経営アシストセンター
 電話番号：076-263-1161 FAX 番号：076-224-7079
 メールアドレス：keiei@kanazawa-cci.or.jp

②関係市町村

〒920-8577 石川県金沢市広坂1丁目1番1号
 金沢市経済局産業政策課
 電話番号：076-220-2204 FAX 番号：076-260-7191
 メールアドレス：sansei@city.kanazawa.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	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
需要動向調査事業費	500	500	500	500	500
セミナー開催費	500	500	500	500	500
専門家派遣費	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
販路開拓支援事業費	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
支援能力向上に係るデジタルツール費	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000

(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
国補助金、石川県補助金、金沢市補助金、会費収入、各種事業収入 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。

