

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	小松商工会議所（法人番号 8220005003448） 小松市（地方公共団体コード 172031）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】小規模事業者が経営基盤を強化させていること 【目標②】ものづくり小規模事業者が強靱化していること 【目標③】小規模事業者が域外の需要（観光消費、海外需要など）を獲得すること 【目標④】小規模事業者がデジタル化による生産性の向上や販路開拓を行うこと 【目標⑤】上記を実現するため経営力再構築伴走支援を行うこと
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 現在の激変する環境のなかで、小規模事業者への的確な支援を行うためには、データの活用が不可欠である。そこで、「小松商工会議所景気見通し調査」や「業種別景況報告（小規模企業振興委員連絡会）」を行い、小規模事業者の状況を把握する。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の製品力・商品力を向上させるため、「バイヤー向け調査」、「消費者向け調査」の2つを支援。調査結果を製品・商品のブラッシュアップに繋げる。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が自社の強みや経営課題等を客観的に把握するための「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。 6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、新たな取組（域外の需要獲得、デジタル化を含む）に向けた事業計画策定を支援する。また、創業者・創業希望者向けに、創業計画の策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画・創業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「展示会・商談会の出展支援事業」や「海外でのテストマーケティング事業」、「SNSによる販路拡大支援事業」を実施する。
連絡先	小松商工会議所 中小企業相談所 経営支援課 〒923-8566 石川県小松市園町ニ1番地 TEL: 0761-21-3121 FAX: 0761-21-3120 E-mail: kabuki@komatsu-cci.or.jp 小松市 経済環境部 商工労働課 〒923-8650 石川県小松市小馬出町 91 TEL: 0761-24-8074 FAX: 0761-23-6404 E-mail: syoukou@city.komatsu.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

① 現状

ア 小松市の概況

小松市（以下、当市）は、石川県西南部に広がる豊かな加賀平野の中央に位置し、面積は 371.05 km²。産業都市として発展し、南加賀の中核を担っている。

東には霊峰白山がそびえ、その裾野には緑の丘陵地、田園、平野が広がっている。それを縫うように梯川が流れ、安宅の海に注いでいる。

交通は、北陸の空の玄関口である小松空港が、JR 小松駅から車で約 10 分、北陸自動車道小松 IC から約 5 分と、アクセスに便利な場所に位置している。

市内には JR 駅としては小松駅、栗津駅、明峰駅の 3 つがあり、小松から名古屋・大阪へはそれぞれ特急で約 2 時間 30 分である。令和 6 年 3 月 16 日には北陸新幹線（金沢―敦賀間）が開業した。

また高速道路では、北陸自動車道の小松 IC に加え、福井・加賀方面から小松空港へのアクセスを強化するために、安宅スマート IC が設置されている。

小松商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

■ 小松市の立地・交通



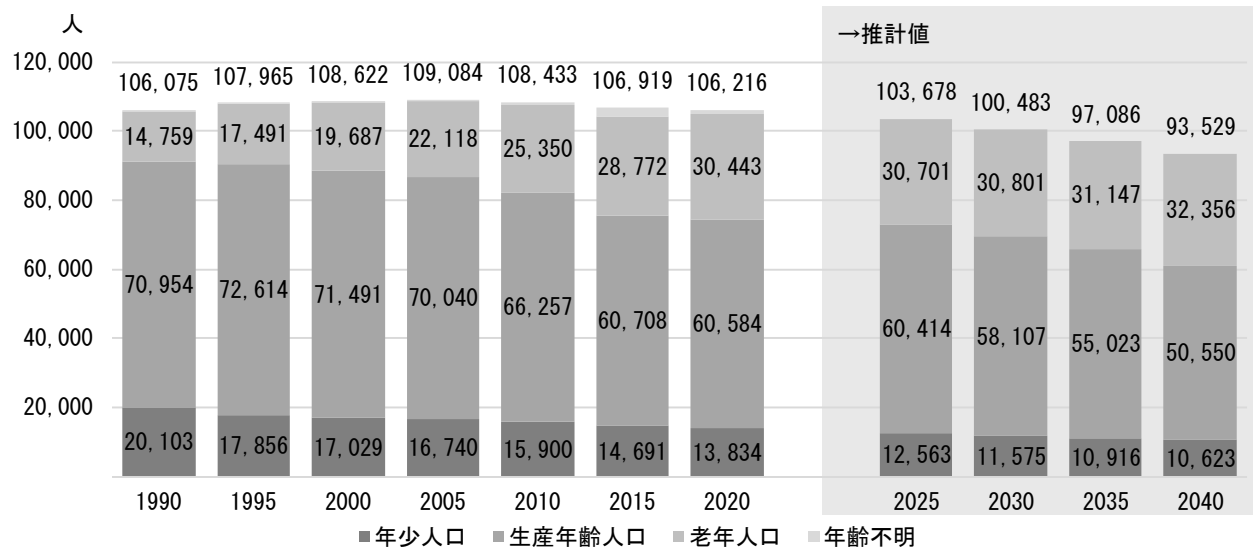
イ 人口推移

令和 6 年 7 月 1 日の人口は 104,261 人である。(国勢調査を基に、出生・死亡・転入・転出者数を加減) 国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は平成 17 (2005) 年の 109,084 人から減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2 (2020) 年の 28.7%から令和 22 (2040) 年に 34.6%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 57.0%から令和 22 (2040) 年に 54.0%に低下する見込みである。

■人口推移



出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

ウ 産業

(a) 産業の概観

当市は江戸時代から、前田利常公の殖産興業政策によって城下に職人たちが集まり、「ものづくり」をなりわいとして繁栄してきた歴史がある。

現在では、世界的な建設機械メーカー「コマツ」が生まれ、その協力企業等によって機械産業を中心とした産業クラスターが形成されている。さらには高度な産業集積と技術力を活かし、日本一のシェアを誇るパーティションメーカー、世界的な電子部品メーカー、日本有数のバス製造メーカーやそれらの関連企業が立地するなど、多様な産業集積が進んでいる。

また、繊維産業についても、高機能繊維など高い技術力を有する企業が多くあり、九谷焼などの伝統産業も盛んである。

(b) 業種別の景況感

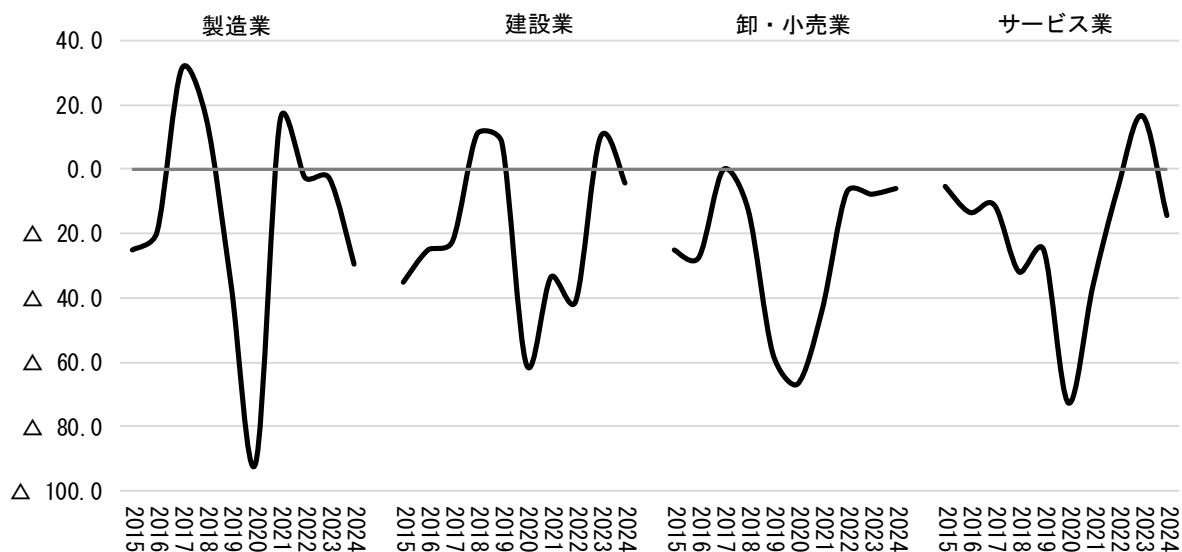
当所が実施している「景気見通し調査結果報告書」より景況感を確認する。

製造業は、令和 4 (2022) 年～令和 5 (2023) 年はゼロ付近であったものの、令和 6 (2024) 年に大きくマイナス値を付けている。

建設業、卸・小売業、サービス業は多くの年でマイナス値となっている。

景況感 DI がマイナス値ということは、言い換えれば、景況感が悪いと感じている事業者の割合が、良いと感じている事業者の割合を上回っている状況であり、総じて景況感は良くない状況といえる。

■景況感 DI（前年同期比、各年度 4～6 月期の値）



出典：小松商工会議所「景気見通し調査結果報告書」

(c)業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当市の事業所数は、平成 24 年が 5,891 社、令和 3 年が 5,369 社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成 24 年が 4,596 者、令和 3 年が 3,978 者であり、9 年間で 13.4%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、製造業（△267 者）、卸・小売業（△148 者）、宿泊・飲食業（△107 者）の減少数が多い。一方、医療、福祉（+33 者）では増加がみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報 通信	卸・ 小売	宿泊・ 飲食	医療、 福祉	他サー ビス	その他	計
平成24年									
事業所数	633	1,078	42	1,407	700	288	1,349	394	5,891
小規模事業所数	613	966	29	978	473	122	1,073	342	4,596
平成28年									
事業所数	585	959	37	1,329	655	315	1,289	357	5,526
小規模事業所数	562	840	23	891	434	138	1,019	307	4,214
令和3年									
事業所数	564	820	34	1,300	560	350	1,378	363	5,369
小規模事業所数	539	699	22	830	366	155	1,052	315	3,978
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△69	△258	△8	△107	△140	62	29	△31	△522
増減割合	△10.9%	△23.9%	△19.0%	△7.6%	△20.0%	21.5%	2.1%	△7.9%	△8.9%
小規模事業所数	△74	△267	△7	△148	△107	33	△21	△27	△618
増減割合	△12.1%	△27.6%	△24.1%	△15.1%	△22.6%	27.0%	△2.0%	△7.9%	△13.4%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(d)業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_建設業

課題：労働力不足と工期遅延

建設業界では、特に若手技術者や職人の不足が深刻で、工期の遅延や品質低下のリスクが増大している。そのため、効率化や省力化技術の導入が求められている。

また、持続可能な建設手法やエコロジカルな材料の使用に対する要求が高まっており、環境対応が遅れている企業は社会的な信頼を失う可能性がある。

ii_製造業

課題：人材不足と技術継承

当市は建設機械のコマツなど機械工業が盛んな地域である一方、高齢化や若年層の流出により、熟練工や技術者の不足が深刻である。そのため、技術継承のための教育やトレーニングの体系化が求められている。

課題：デジタル化の遅れ

製造プロセスや業務管理のデジタル化が進んでいない小規模事業者が多い。DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進が遅れている。

iii_卸売・小売業

課題：オンライン販売への対応

消費者の購買行動がオンラインにシフトしているにもかかわらず、十分なオンライン販売体制を整備できていない小規模事業者が多い。

課題：高齢化と後継者不足

当市には郊外型大型店や中規模店へ顧客の流出が顕著であり、商店街などの小売店では、事業者の高齢化と後継者不足が深刻である。

iv_宿泊・飲食業

課題：人材不足

サービス業全般で人手不足が問題となっており、特に正規雇用の従業員を確保することが難しい。

課題：業務効率化

デジタルツールや IT を活用した予約システムや在庫管理が十分に整備されておらず、業務の効率化が進んでいない。

v_医療・福祉業

課題：人手不足・過労問題

高齢化社会の進展により、福祉や介護分野の需要が急増しているが、スタッフの確保が難しい。また、働く人々の過労問題も深刻化している。

課題：施設の老朽化

小規模事業者では、施設や設備の更新が遅れ、サービスの質の維持が難しくなっている。

vi_サービス業

課題：人手不足とサービス品質の低下

飲食業や小売業では、特に若年層の雇用が難しく、サービスの品質が低下するリスクがある。人材育成や働きやすい環境づくりが重要である。

課題：デジタル対応の遅れ

キャッシュレス決済やオンライン予約システムなど、デジタル技術を取り入れたサービス提供が遅れている店舗が多く、消費者のニーズに応えきれない場合がある。

vii_観光業

課題：観光資源の魅力発信不足

当市は九谷焼や伝統的な文化財を有するものの、その魅力を効果的に発信できていないケースが見られる。観光客の誘致には、デジタルマーケティングや SNS を活用したプロモーション戦略が必要である。

課題：インフラの整備とサービスの向上

観光地としてのインフラ整備が十分でない部分があり、宿泊施設や交通アクセスの改善、外国語対応の強化が求められる。

エ 今後 5 年間ににおける小規模事業者の経営環境の変化が予想される出来事

(a) 安宅新産業団地の整備（小松空港周辺）

小松市は、産業振興と魅力ある雇用機会を創出するため、「安宅新産業団地」を整備。開港 60 年目を迎える小松空港に隣接する「安宅新産業団地」は、空港から車で約 2 分、北陸新幹線小松駅、北陸自動車道 IC からは 10 分程度で、交通アクセスに優れた立地環境にある。

また、「安宅新産業団地」への進出を決めた 6 者のうち、製造業が 4 者、サービス業が 2 者となっている。製造業の進出が 4 者あり、市内小規模事業者にとっても新たな販路や受注が期待できる。さらに進出企業の、石川商事㈱（金沢市）は、北国フィナンシャルホールディングスと協力し、産業団地内にアリーナ建設を計画している。アリーナには商業施設の建設を計画、ホテル、スパ、飲食店、物販のテナント入居予定である。県内外のみならず海外からの関係人口増加に伴い、小松空港周辺での人流増加が予想される。

(b) 小松駅東地区複合ビルの開業（小松駅前周辺）

令和 7 年夏に、JR 小松駅に隣接した「小松駅東地区複合ビル（北陸電力グループ）」が開業する。

当施設は、小松駅周辺施設と連携した全国コンベンションの誘致など、多目的ホール等の活用を通して持続的な賑わいを創出することなどを目指している。

施設には、商業テナント（1F）、多目的ホール（2F）、教育機関（4F）、ホテル（9～10F）などが入居する他、小松市が 5F フロアを借り受け、そのフロアにはオフィスの企業誘致を行政として行う。小松駅前周辺が北陸を代表する、ビジネスの新たな拠点となる事が予想される。



出典：小松市ホームページ

オ 小松市 2040 ビジョンと小松市都市デザイン

小松市 2040 ビジョンと小松市都市デザインの商工・観光部分は下表のとおりである。

■小松市 2040 年ビジョン

＜合言葉＞

小松を明るく、にぎやかに！

＜好循環をつくり出す 6 つの都市像＞

- vision1 世界に時めく日本海側の拠点都市こまつ
- vision2 ものづくりが誇りの産業創生都市こまつ
- vision3 子どもたちの輝く未来創造都市こまつ
- vision4 誰もが暮らし続けられる生涯安心のこまつ
- vision5 自然が映え文化が息づくふるさとこまつ
- vision6 ワンランク上の生活空間あふれるこまつ

■小松市都市デザイン（目標年次：令和 22 年度）

＜都市デザイン＞

北陸の際立ったまち「国際都市こまつ」

＜5 つの視点と 10 の都市像（商工・観光部分）＞

視点 3 たゆまぬ改革と挑戦のまちづくり

⑤昔も今もこれからも未来を拓く創造とサイエンスに富んだものづくりが小松市の象徴です

⑥人びとの暮らしと経済を支える地域社会が小松市の持続と発展をリードします

- ✓技術開発や人材育成等によるイノベーションで、産業競争力を高めるとともに、新しい産業と価値を創出し、働く人びと、とくに、女性やシニアの働きやすい環境整備と産業バランスのとれた「たくましいまち」をめざします。
- ✓企業や大学等と連携した農林水産業の高度化と 6 次産業化を進めます。さらに、木質バイオマス活用など再生可能エネルギー推進により、豊かな自然環境の利活用と保全を両立します。
- ✓情報通信やロボット、人工知能等の技術を活かし、リモートワークやオンライン化、自動化、省人化等を進め、新しいビジネススタイル・消費スタイルへの転換をめざします。
- ✓国内外交流が拡大する中、乗り物に代表されるものづくり技術や進化する伝統産業等、本市の強みを活かした「魅せる産業観光」と食文化により、インバウンド・アウトバウンドを拡大します。
- ✓水害等の自然災害や感染症のリスクに常に備え、河川改修や避難所の機能拡充、公衆衛生、医療体制の充実、地域防災力の強化等、新しい技術の駆使と地域の力でまちの耐性力を高めます。
- ✓行政は、機動的で身近な市役所づくりと新しい手法の積極的な導入等、行財政改革を実行し続け、地域や企業等の成長をリードします。そして、個人や家庭、地域、各種団体、教育機関、企業や行政等のつながりや人とひととのつながりを高め、本市の底力の源である地域社会を持続し、発展させていきます。

カ 小松市中小企業・小規模企業振興基本条例

小松市は、令和 6 年 6 月、中小企業・小規模企業の振興のために事業者、市民及び市が果たすべき役割を明らかにすることにより、ものづくり産業その他の本市の特長を活かした産業の振興を促進するとともに、技術革新を契機とした新たな産業の創出を図り、もって本市経済の発展及び市民福祉の向上に寄与することを目的に、小松市中小企業・小規模企業振興基本条例を制定した。

■小松市中小企業・小規模企業振興基本条例（一部抜粋）

（基本方針）

第 3 条 中小企業・小規模企業の振興は、中小企業・小規模企業の自らの創意工夫と自主的な努力をもって実現されることを基本とするとともに、市が国、県その他の機関（以下「国等」という。）、中小企業・小規模企業、経済団体及び大企業者並びに市民と連携し、かつ、協力しつつ、それぞれの役割を適切に果たすことにより実現されるものとする。

2 中小企業・小規模企業の振興は、本市の製造業を中心とした裾野の広いものづくり産業の高度化、技術革新による生産性の向上、新たな産業の育成等による本市産業の進化のみならず、バランスの取れた産業構造を図ることにより実現されるものとする。

3 中小企業・小規模企業の振興は、働き方の多様化による生活の質の向上等市民福祉の増進につなげることににより実現されるものとする。

（基本的施策）

第 4 条 市は、前条の基本方針に基づき、中小企業・小規模企業の振興を総合的に進めるため基本的施策を次のとおり定める。

- (1) 産業基盤の強化を図るための施策
- (2) 技術力、経営力等の高度化を促進するための施策
- (3) 新産業の創出及び創業並びに事業承継を支援するための施策
- (4) 企業人材を育成するための施策
- (5) 技術革新による新たな事業活動を促進するための施策
- (6) 多様な人材が働きやすい労働環境の整備を促進するための施策

(7) 中小企業・小規模企業、経済団体及び大企業者並びに大学等の研究機関との連携を促進するための施策

②課題

これまで記述した地域の現状から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

人口をみると、総人口は平成 17（2005）年の 109,084 人から減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。このような状況のなか、小規模事業者が持続的に成長するためには、これまでとは異なる新たな取組を行う必要がある。つまり、この新たな取組に“果敢に挑戦”することが最大の課題となる。

さらに、年齢 3 区分別人口をみると生産年齢人口が減少していくことから、今後は今以上の人手不足が予想される。小規模事業者においても、生産性を向上させるためのデジタル化への取組などが必要である。

業種別の景況感では、とりわけ卸・小売業やサービス業で景況感が悪くなっている。これらの業種において、これまでどおりのビジネスモデルを継続しても景況が良くなることは考えづらい。そのため、自社の経営状況（ビジネスモデル等）を客観的に見つめ直し、ターゲット顧客を変更するなどのビジネスモデルの再構築が必要な場合もあると考えられる。

小規模事業所数は、平成 24 年が 4,596 者、令和 3 年が 3,978 者であり、9 年間で 13.4%減少している。地域活力を維持させるためには、事業所数の減少に歯止めをかけることも重要である。そのため、創業や事業承継の活性化が地域としての課題となる。

当所が考える業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）では、主なものとして、①建設業では労働力不足と工期遅延、②製造業では人材不足と技術承継、デジタル化の遅れ、③卸売・小売業では、オンライン販売への対応、④宿泊・飲食業では人材不足、業務効率化、⑤医療・福祉業では人手不足・過労問題、施設の老朽化、⑥サービス業では人手不足とサービス品質の低下、デジタル対応の遅れ、⑦観光業では観光資源の魅力発信不足、インフラ整備とサービスの向上などがあげられる。またこれらをまとめると、「デジタル化推進」および「人手不足への対応」が大きな課題としてみえてくる。

今後 5 年間ににおける小規模事業者の経営環境が変わるような出来事をみると、「安宅新産業団地の整備」と「小松駅東地区複合ビルの開業」がある。前者では、誘致企業と地元小規模事業者のビジネスマッチング等が課題となる。また、産業団地内にアリーナ建設が計画されており、交流人口の増加が期待されるため、小規模事業者においてもこのビジネスチャンスの獲得が課題となる。後者では、駅前の人流が変わることが予想されるため、小規模事業者もこの環境変化に対応するだけでなく、これをビジネスチャンスと捉えて自社の収益に繋げることが必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

経済センサス活動調査を平成 24 年と令和 3 年の 10 年間で比較すると事業所数は 8.9%減少。小規模事業所は 13.4%減少しており、小規模事業者の減少幅が大きくなっている。

当市ではコロナ禍から景気回復が進むなか、有効求人倍率が高い水準を保ち、全体的に好況が続いている。しかし、国際情勢の悪化や円安、エネルギー・原材料価格の高騰、少子高齢化による人手不足などの課題に直面している小規模事業者が多い。

こうした状況に対応するため、「小規模事業者が、デジタル化による生産性の向上や販路開拓等の新たな取組に挑戦し、持続的に成長していること」をあるべき姿を定める。

また、北陸新幹線開業により、小松空港と高速道路との交通ネットワークが強化されたことは、小規模事業者にとっても成長の機会となる。この交通インフラの向上を契機に地方創生に向けた支援策を講じ小規模事業者の持続的な成長への支援を行う。

②小松市 2040 ビジョン・小松市都市デザインとの連動性・整合性

小松市「小松市都市デザイン」をみると、商工振興では「たゆまぬ改革と挑戦のまちづくり」を掲げ、以下を目指している。

- ・技術開発や人材育成等によるイノベーションで、産業競争力を高めるとともに、新しい産業と価値を創出し、働く人びと、とくに、女性やシニアの働きやすい環境整備と産業バランスのとれた「たくましいまち」をめざします。
- ・情報通信やロボット、人工知能等の技術を活かし、リモートワークやオンライン化、自動化、省人化等を進め、新しいビジネススタイル・消費スタイルへの転換をめざします。

上記を簡略化すると、「市内企業が技術開発、イノベーションなどを行い、経営の高度化を実現することをめざす。」とすることができる。

一方、これを“小規模事業者”という視点でみると、経営資源の少ない小規模事業者が技術革新やイノベーションを行うというのは現実味がない。そこで当所では、実現可能性を考慮し、「小規模事業者がデジタル化を行い、経営を持続・成長させることをめざす。」と読み替えた。

この考え方のもと策定したものが、前項『⑩10年程度の期間を見据えて』で記した小規模事業者の10年後のあるべき姿「小規模事業者が、デジタル化による生産性の向上や販路開拓等の新たな取組に挑戦し、持続的に成長していること」であり、当然に連動性・整合性がある。

③商工会議所としての役割

ア 商工会議所としての役割

当所は、市内の小規模事業者を対象に経営改善普及事業を積極的に展開し、特に補助金・金融・労務相談等を通じて、小規模事業者の経営基盤強化支援に取り組んできたところである。

しかし近年の人口減少、少子高齢化などの社会情勢やグローバル化やデジタル化の急速な進展に伴う経済情勢の変化を背景に、小規模事業者が直面する経営環境は劇的に変化している。こうした環境変化に対処するためには、もはや小規模事業者の自助努力だけでは克服できない課題が多岐にわたる状況となっている。特に、近年の海外情勢の問題がサプライチェーンに影響を与え、原材料費・エネルギー価格の高騰、物流の混乱などが喫緊の課題となっている。

そこで当所では、小規模事業者の強みである機動性のある事業活動の展開を、事業者と経営指導員が一体となって、経営力向上や新商品開発・販路拡大、新分野進出等を支援し、地域を支える小規模事業者の持続的発展と地域経済活性化を目指す。

加えて近年は、DX・GX化など経営環境の変化の度合いとスピードが高まっており、小規模事業者もこの環境変化に迅速かつ柔軟に対応する力（自己変革力）が必要になっている。そこで当所でも、事業者の目の前の課題への対応を支援するだけでなく、そもそも何を課題として認識・把握するかという課題設定型の伴走型支援を強化する。

イ 商工会議所の中長期ビジョン

『未来へ羽ばたく小松に向けて』～地方創生を実現する商工会議所を目指して～と題して、活動を行っている。

当所は、上記中長期ビジョン実現のため、以下の3つの事業展開を行っている。

1. 中小企業の活躍サポート（中小企業・小規模事業者などが活躍するための取り組みを支援）
 - （1） 中小・中堅企業の生産性向上
 - （2） 人手不足に対応した多様な人材の活用と少子化への取組み
 - （3） 中小企業の海外展開チャレンジ支援
2. 地方創生の実現（地方創生実現のため、国・県・市・他の経済団体や大学等と連携し、地域振興への提案、協力を推進する）
 - （1） 地域資源の最大活用による域外需要の取込み
 - （2） 地方創生を加速化する成長基盤の整備
 - （3） さらに成長の実現
3. 満足・信頼され、期待される商工会議所（会員に満足・信頼され、市民に期待される商工会議所となる）
 - （1） 交流・連携促進

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、以下の 5 つの目標を定める。

〈支援対象〉

新たな取組に挑戦し、持続的に成長することを目指す小規模事業者

〈目標〉

- 【目標①】 小規模事業者が経営基盤を強化させていること
- 【目標②】 ものづくり小規模事業者が強靱化していること
- 【目標③】 小規模事業者が域外の需要（観光消費、海外需要など）を獲得すること
- 【目標④】 小規模事業者がデジタル化による生産性の向上や販路開拓を行うこと
- 【目標⑤】 上記を実現するため経営力再構築伴走支援を行うこと

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標⑤】により、小規模事業者の持続的成長を実現することで、地域としての産業競争力の向上に寄与する。また、小規模事業者が成長することにより、雇用を創出し、働く人びとが働きやすい環境の整備（働き先の多様化等）に寄与する。

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 7 年 4 月 1 日～令和 12 年 3 月 31 日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】 小規模事業者が経営基盤を強化させていること

〈達成のための方針〉

小規模事業者が経営基盤を強化させるために、まずは小規模事業者の経営状況を分析する（70 者/年）。経営分析支援では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることに重点を置く。次に、経営分析の結果を活用しながら、今後の方向性を事業計画にまとめる（20 者/年）。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行う（売上増加 6 者/年、利益増加 4 者/年）。

これらの PDCA を回しながら、事業計画を実現することで、将来的には小規模事業者自身がこの取組を自走して行えるようにし、経営基盤の強化につなげる。

【目標②】 ものづくり小規模事業者が強靱化していること

〈達成のための方針〉

ものづくり小規模事業者が強靱化するためには、技術力・製品力の向上が必要である。そこで、「機械工業見本市金沢（MEX 金沢）」「産学官金連携のマッチング HUB」等の展示会・商談会を活用して、需要動向調査を実施。調査結果を事業者にフィードバックするだけでなく、技術・製品の改良に繋げる（5 者/年）。また、販路開拓に向けて、展示会・商談会の出展支援を実施する（支援対象 10 者/年、成約件数 1 件/者）。

【目標③】小規模事業者が域外の需要（観光消費、海外需要など）を獲得すること

＜達成のための方針＞

観光消費を獲得するためには、魅力的な商品が必要である。そこで、「GEMBA モノゾクリエキスポ」等を活用した消費者向けアンケート調査を実施する。また調査結果を商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する（5 者/年）。また、観光客等への販路開拓に向けて「SNS による販路拡大支援事業」を実施する（支援対象 3 者/年、売上増加率 10%/者）。

海外需要の獲得に向けて、「海外でのテストマーケティング事業」を実施する（3 者/年）。

【目標④】小規模事業者がデジタル化による生産性の向上や販路開拓を行うこと

＜達成のための方針＞

小規模事業者のデジタル化を促進させるため、経営分析支援の際に、事業者のデジタル化の状況を分析する。事業計画策定支援の際に、事業計画策定に意欲的な事業者を対象に DX セミナーや DX 相談を実施する。販路開拓支援の際に、「SNS による販路拡大支援事業」を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当所内においても DX に向けた相談・指導を行う能力の向上を図る。

【目標⑤】上記を実現するため、経営力再構築伴走支援を行うこと

＜達成のための方針＞

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を実施する。

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】

地域内小規模事業者等の景気動向等を把握するため、四半期に一度（年間 4 回）小松商工会議所議員・評議員事業所（計 220 社程度）を対象に景気動向調査を実施。売上（出荷）高、景況感について対 3 カ月前比、対前年比、3 カ月後予測の各 3 項目を固定項目として、過去の水準等との比較分析等を行い、業種別の景気動向把握に努めている。

また、各業界の組合などで組織する小規模企業振興委員から年 2 回業界の景況調査を実施、最近の状況と今度の見通しについて動向をまとめている。

集計結果は当所ホームページ及び当所会報で公開し、市内事業者等へ広く情報提供を行っている。

【課題】

特に大きな課題がみられないため、これまでの取組を継続する。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①小松商工会議所景気見通し調査 公表回数	HP 掲載 会報	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②業種別景況報告（小規模企業振興 委員連絡会） 公表回数	HP 掲載 会報	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(3) 事業内容

①小松商工会議所景気見通し調査

事業名	小松商工会議所景気見通し調査
目的	市内の中小企業（小規模事業者）の経営課題等を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現する。
調査内容・調査の手法	市内の中小企業（小規模事業者）を対象にアンケート調査を実施する。 調査は、年4回、FAX・メールで調査票を配布し、FAX・Webで回答を得る。対象は、市内の中小企業（小規模事業者）約220者とする。なお、220者の業種内訳は、製造業（鉄工・機械、繊維、その他製造）、建設業、小売業、卸売業、サービス業（運輸、飲食業・宿泊業、その他サービス業）である。
調査項目	景況・業況の動向（景況感、売上高、売上単価、資金繰り、採算性）、直面している経営上の問題点、その他トピック等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページ及び当所会報で公表し、広く市内小規模事業者に周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。

②業種別景況報告（小規模企業振興委員連絡会）

事業名	業種別景況報告（小規模企業振興委員連絡会）																
目的	前項の「①小松商工会議所景気見通し調査」ではアンケート調査という性質上、定量的な結果は得られるが、定性的な結果は不十分である。そこで、本事業で前項調査の結果を補完することを目指す。																
調査内容・調査の手法	小規模企業振興委員^{※1}がヒアリング調査を行う。 調査は、年2回実施する。対象は組合^{※2}である。 ※1 小規模企業振興委員 当所会頭が委嘱した16名（市内の各協同組合、商店街の役員等）から成る。委員は、経営改善普及事業をより一層円滑に進めるため、小規模企業者の経営等に関する悩みや問題点、情報の提供等の相談を気軽に受けて、当所に紹介。経営指導員と協力し、事業者の悩みや問題解決にあたる、いわば当所と小規模企業者との橋渡しの役割を担う。 ※2 調査対象となる組合 <table border="0"> <tr> <td>①三日市商店街振興組合</td><td>⑨南加賀青果食品商業協同組合</td></tr> <tr> <td>②小松中央通り商店街振興組合</td><td>⑩加南トラック事業協同組合</td></tr> <tr> <td>③栗津駅前商交会</td><td>⑪石川県電気工事工業組合加南本部</td></tr> <tr> <td>④小松織物工業協同組合</td><td>⑫小松管工事協同組合</td></tr> <tr> <td>⑤小松鉄工機器協同組合</td><td>⑬小松魚商協同組合</td></tr> <tr> <td>⑥小松鉄工団地協同組合</td><td>⑭栗津温泉旅館協同組合</td></tr> <tr> <td>⑦（一社）小松能美建設業協会</td><td>⑮小松建具組合</td></tr> <tr> <td>⑧石川県九谷窯元工業協同組合</td><td>⑯小松能美建築組合連合会</td></tr> </table>	①三日市商店街振興組合	⑨南加賀青果食品商業協同組合	②小松中央通り商店街振興組合	⑩加南トラック事業協同組合	③栗津駅前商交会	⑪石川県電気工事工業組合加南本部	④小松織物工業協同組合	⑫小松管工事協同組合	⑤小松鉄工機器協同組合	⑬小松魚商協同組合	⑥小松鉄工団地協同組合	⑭栗津温泉旅館協同組合	⑦（一社）小松能美建設業協会	⑮小松建具組合	⑧石川県九谷窯元工業協同組合	⑯小松能美建築組合連合会
①三日市商店街振興組合	⑨南加賀青果食品商業協同組合																
②小松中央通り商店街振興組合	⑩加南トラック事業協同組合																
③栗津駅前商交会	⑪石川県電気工事工業組合加南本部																
④小松織物工業協同組合	⑫小松管工事協同組合																
⑤小松鉄工機器協同組合	⑬小松魚商協同組合																
⑥小松鉄工団地協同組合	⑭栗津温泉旅館協同組合																
⑦（一社）小松能美建設業協会	⑮小松建具組合																
⑧石川県九谷窯元工業協同組合	⑯小松能美建築組合連合会																
調査項目	最近の業界の景気動向、今後の業界の見通し																
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がヒアリング結果を分析・要約する。																
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページ及び当所会報で公表し、広く市内小規模事業者に周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。																

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

自社の提供する商品やサービスの需要動向を把握することは大変重要であるが、小規模事業者が単独で需要動向調査を実施するケースはほとんどない。そのため、的確な需要動向分析ができていない事業者も多くみられる。

【課題】

当所ではこれまでも経営指導員等による簡易的かつ小規模なヒアリングを中心に需要動向調査を実施してきたが、バイヤー向けなど本格的な需要動向調査を行っていないことが課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①バイヤー向け調査 調査対象事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
②消費者向け調査 調査対象事業者数	17者	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

①バイヤー向け調査

事業名	バイヤー向け調査
目的	当市の基幹産業は製造業である。近年、小規模製造業のなかには、脱下請を図り、オリジナル製品を開発する事業者もみられる。そこで、需要動向調査を通じて、バイヤーのニーズを把握し、売れる「ものづくり」を実現する。
対象	小規模事業者の製品・商品、5品/年（1者あたり1品）を対象とする。 ※本事業では、基本的に製造業の製品を調査対象とするが、その他にも特産品などを活用した商品（食品等）についても調査を行う。
調査の手法	「機械工業見本市金沢（MEX 金沢）」「マッチング HUB」（詳細は『8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること』に記載）等の展示会・商談会を活用してバイヤーから製品・商品の評価を受ける。多面的な評価を得るため、1つの製品・商品について、5名以上のバイヤーから評価を得る。
調査項目	☐ 製品・商品の見た目の良さ ☐ 製品・商品の1個あたりの大きさ ☐ 製品・商品の形やデザイン ☐ 製品・商品のパッケージの形やデザイン ☐ 製品・商品の新しさ／斬新さ ☐ 製品・商品の価格／取引条件 ☐ 製品の機能性（製品の場合） ☐ 商品の味（食品の場合） ☐ 製品・商品の取扱意向 ☐ その他改善点 等
分析の手法	収集した評価は経営指導員が分析を行う。具体的には、5名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
調査結果の活用方法	前項の分析結果を事業者にフィードバックする。また、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、製品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

②消費者向け調査

事業名	消費者向け調査
目的	小規模事業者の商品の需要動向を把握することや、魅力を高めることを目指す。
対象	小規模事業者の商品、5商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。
調査の手法	市外消費者も集まる「GEMBA モノゾクリエキスポ*」等を活用してアンケート調査を実施する。調査は、経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1商品

	あたり 30 名以上からアンケート票を回収する。 ※GEMBA モノヅクリエキスポ 普段はなかなか知る機会が少ないモノヅクリの現場がみられるオープンファクトリーイベントである。予約不要で気軽に参加できるものから、その道のプロと二人三脚でモノを作る“まるで修行”とも言える深い体験ができるもの、本格的な DIY をファミリーで楽しめるものなど、多彩なプログラムを提供している。
調査項目	☐ 商品の総合評価（直感的な評価） ☐ 味（食品の場合） ☐ パッケージ ☐ 独自性（小松らしさ） ☐ 価格 ☐ 今後の購入意向 ☐ その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（男女別、年齢別のクロス分析）し、商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、経営指導員（もしくはその他の職員）が簡易なレポートにまとめたうえで、対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現在、補助金申請先、融資斡旋先、再生支援先を主な対象として経営分析を行っているが、その内容は主に財務分析や資金繰りといった定量的な分析に偏っている。このため、技術力、ノウハウ、知的財産など、企業の競争力に大きく影響する非財務部門の定性分析が十分に行われていない。小規模事業者の大半は経営分析に対する意識が乏しく、自事業のことを正しく把握できている事業者はごく一部にとどまっているのが現状となっている。

【課題】

このような状況を改善するためには、経営分析の必要性を、経営指導員と小規模事業者の双方が深く認識する必要がある。また、定性分析の強化に向けて、専門家派遣などの外部リソースを積極的に活用し、経営支援の質を向上させる取組が課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
経営分析事業者数	89 者	70 者	70 者	70 者	70 者	70 者

※今後は、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づくような支援を実施する。これを実現するためには 1 者あたりにかける時間を増加させる必要があるため、目標値を 70 者/年とする。

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	- 経営指導員の巡回訪問を強化し、経営分析の必要性を伝え、関心を持って頂く。 - 専門家派遣の利用事業者、小規模事業者持続化補助金等の申請先のうち経営状況の改善を望む事業者に対して経営分析の実施を開始する。 - 融資斡旋先、再生支援先については取引金融機関及び商工調停士と連携し経営分析を実施する。
分析の	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっ

実施手法	ては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」、クラウド型支援ツール（Bizミル等）などを活用する。
分析項目	定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。 〈財務分析〉 直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 〈非財務分析（SWOT分析等）〉 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（デジタル活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 ・分析結果は、クラウド型支援ツール（Bizミル等）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外にも含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所ではこれまでも事業計画の策定支援を実施している。ただし実情は、新型コロナウイルス感染症への影響に対応するための補助金や、能登半島地震への影響に対応するための補助金への支援が中心となり、小規模事業者の“成長”に向けた事業計画策定支援という側面はあまり考えられていない（考える余裕がない）状況であった。

【課題】

今後も前述の能登半島地震への影響に対応するための補助金への支援などは継続するものと考えられる。そのため、これが落ち着いた後、小規模事業者の“成長”に向けた事業計画策定支援という本来の目的に沿った支援に切り替えていくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の約3割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象にDXセミナーやDX相談を行い、小規模事業者のデジタル化による生産性の向上や販路開拓の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

その他、創業者・創業希望者向けの創業計画策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①事業計画策定事業者数	89者	20者	20者	20者	20者	20者
経営計画作成セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
DXセミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②創業計画策定事業者数	31者	5者	5者	5者	5者	5者
創業塾の開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※令和 2 年からの新型コロナウイルス感染症、令和 4 年の当地の大雨（激甚災害指定）、令和 6 年の能登半島地震等により補助金等を契機とした事業計画策定に取り組む事業者が多く、現行値が 89 者/年となっている。一方、今後は平時となるため若干、減少することが推測される。加えて、これまでの事業計画策定支援では、策定支援はするものの、その後のフォローアップ支援が不十分になることが多いという課題もみられた。

そこで、今後は対話と傾聴を通じて、小規模事業者の内発的動機づけを促し、事業者が当事者意識を持って事業計画策定に取り組むための支援を実施する。また事業計画の策定を行ったすべての事業者に対し、フォローアップ支援を実施する。これを実現するためには、今まで以上に 1 者あたりにかかる時間を要する。そこで、実現可能性を加味し、事業計画策定事業者数の目標値を 20 者/年とする。

(4) 事業内容

① 事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援	
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。	
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者	
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。 補助金を契機とした事業計画の案内、経営計画作成セミナーによる掘り起こしを行う。	
	■経営計画作成セミナー	
	支援対象	すべての事業者（特に経営分析を行った事業者）
	募集方法	ホームページ、チラシ、メルマガ、巡回訪問、窓口相談での周知
	講師	地元中小企業診断士等
	回数	年 1 回
	カリキュラム	・経営計画作成の意義 ・経営計画立案の考え方、進め方 ・経営環境分析・自社の事業構造分析方法 ・戦略実現のための具体的施策（販路拡大） ※令和 6 年度カリキュラムより
	想定参加者数	10 人/回
	その他	個別相談会あり
	支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の 2 つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。
＜DX に向けた取組＞		
事業計画策定に意欲的な事業者を対象に DX セミナーや DX 相談※を実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導や IT 専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとして DX やデジタル活用を促進する。		
■DX セミナー		
支援対象		すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）
募集方法		ホームページ、チラシ、メルマガ、巡回訪問、窓口相談での周知
講師		講師派遣会社の講師から適切な講師を選定
回数		年 1 回（全 3 日）
カリキュラム		毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（近年は、SNS や生成 AI をテーマとした）。その他、DX の事例や活用方法、デジタル化による生産性の向上や販路開拓手法なども紹介する。
想定参加者数		20 人/回

	※DX 相談 当所では、DX 活用による生産性向上や業務効率化、WEB・SNS による販路開拓を図りたいが、何から始めていいかわからないといった課題について、窓口相談を受けている。 ＜相談例＞ ・自社の事業にそもそも DX 導入が必要かどうか ・DX 導入で業務の効率化を促進したいが、何から始めていいかわからない ・DX 導入で販路開拓を目指したいが、検討すべきことがわからない ・EC 販売、SNS 活用に興味はあるが、自社でどう生かせばいいかわからない ・自社サイトをもっと活用したいが、具体策がわからず方法に悩んでいる など
--	---

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援												
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。												
支援対象	創業者・創業希望者												
支援対象の掘り起こし	小松市は、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の認定を受けており、創業支援事業計画の施策のひとつとして、「創業塾」（当所が主催）を行っている。そこで、「創業塾」を契機に、支援対象の掘り起こしを行う。 ■創業塾 <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td><td>創業者・創業希望者</td></tr> <tr> <td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシでの周知。関係機関による周知</td></tr> <tr> <td>講師</td><td>現役起業家・経営者、日本政策金融公庫、小松市商工労働課、労働保険事務組合連合会石川支部 等</td></tr> <tr> <td>回数</td><td>年 1 回（全 4 日）</td></tr> <tr> <td>カリキュラム</td><td> 1 日目：経営者という「仕事」をやっていると思うこと 経営者としての選択肢 2 日目：マーケットニーズと PR から考える事業戦略 ビジネスを考えるワークショップ 3 日目：株主報告やプレゼンテーションやピッチから考えるために資料に落としてみるとわかること 戦略と数字から考える 4 日目：会社や事業は作ることがゴールではなく、続けて結果を出しつづけること 事業を行うにあたって本当に今、必要なこと ※カリキュラムの途中に、日本政策金融公庫、小松市商工労働課、労働保険事務組合連合会石川支部、各専門機関から融資、労働保険、行政の創業支援などの講義あり ※令和 6 年度カリキュラムより </td></tr> <tr> <td>想定参加者数</td><td>15 人/回</td></tr> </table>	支援対象	創業者・創業希望者	募集方法	ホームページ、チラシでの周知。関係機関による周知	講師	現役起業家・経営者、日本政策金融公庫、小松市商工労働課、労働保険事務組合連合会石川支部 等	回数	年 1 回（全 4 日）	カリキュラム	1 日目：経営者という「仕事」をやっていると思うこと 経営者としての選択肢 2 日目：マーケットニーズと PR から考える事業戦略 ビジネスを考えるワークショップ 3 日目：株主報告やプレゼンテーションやピッチから考えるために資料に落としてみるとわかること 戦略と数字から考える 4 日目：会社や事業は作ることがゴールではなく、続けて結果を出しつづけること 事業を行うにあたって本当に今、必要なこと ※カリキュラムの途中に、日本政策金融公庫、小松市商工労働課、労働保険事務組合連合会石川支部、各専門機関から融資、労働保険、行政の創業支援などの講義あり ※令和 6 年度カリキュラムより	想定参加者数	15 人/回
支援対象	創業者・創業希望者												
募集方法	ホームページ、チラシでの周知。関係機関による周知												
講師	現役起業家・経営者、日本政策金融公庫、小松市商工労働課、労働保険事務組合連合会石川支部 等												
回数	年 1 回（全 4 日）												
カリキュラム	1 日目：経営者という「仕事」をやっていると思うこと 経営者としての選択肢 2 日目：マーケットニーズと PR から考える事業戦略 ビジネスを考えるワークショップ 3 日目：株主報告やプレゼンテーションやピッチから考えるために資料に落としてみるとわかること 戦略と数字から考える 4 日目：会社や事業は作ることがゴールではなく、続けて結果を出しつづけること 事業を行うにあたって本当に今、必要なこと ※カリキュラムの途中に、日本政策金融公庫、小松市商工労働課、労働保険事務組合連合会石川支部、各専門機関から融資、労働保険、行政の創業支援などの講義あり ※令和 6 年度カリキュラムより												
想定参加者数	15 人/回												
支援の手法	「創業塾」を通じて創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスをを行う方法で支援する。また、必要に応じて、専門家派遣を実施する。												

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】

事業計画・創業計画のフォローアップは、各取組とも適正に行われており、関係機関との連携も円滑である。当所としても、事業計画・創業計画に基づく取組を確実に履行して持続的発展を成し遂げるため、積極的かつ継続的にフォローアップを働きかけている。

しかしながら、「事業計画に対する理解不足により喫緊の必要性を感じていない事業者、もしくは必要性は認識しているものの本業で手一杯であり、計画を進められない」事業者も存在する。

【課題】

事業計画のフォローアップについて、定性・定量面の把握やそれを踏まえた今後の取組の検討のため、事業者自身によるセルフモニタリングをより促していくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者の割合が3割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が2割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画の策定をした事業者に対しても、四半期ごとのフォローアップを実施し、計画通りの成果をあげることを目指す。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
フォローアップ対象事業者数	57 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (116 回)	四半期毎 (80 回)	四半期毎 (80 回)	四半期毎 (80 回)	四半期毎 (80 回)	四半期毎 (80 回)
売上増加事業者数	31 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
経常利益増加事業者数	15 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

②創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
フォローアップ対象事業者数	7 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (7 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)	四半期毎 (20 回)

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画・創業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画・創業計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回

数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。フォローアップでは、事業計画・創業計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

(1) 現状と課題

【現状】

当所では、小規模事業者の販路開拓支援要望に基づき、展示会・商談会の出展への支援、販路拡大に向けた SNS を活用した発信力等の強化に資するセミナーや、農商工連携等小規模事業者に合った支援を実施している。

【課題】

これまでは、商談に伴う成約実績件数・売上高や利益の増加額の追跡確認など、事業実績の検証が十分ではなかった。当所の経営指導員が商談会の募集段階から深く関与し伴走型支援を行うことで事業実績の成果を正しく検証し、以後の事業の関わりに活用する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

本計画では「小規模事業者が域外の需要（観光消費、海外需要など）を獲得すること」を目標に掲げている。そこで、これに寄与する事業を実施する。

- ・当市には世界的に有名なものづくりの大企業が存在する。この大企業を支えているのが、小規模製造業である。小規模製造業のなかには、高い技術力を有しているが、販路開拓の取組が弱い事業者も多い。そこで、当所にて「機械工業見本市金沢（MEX 金沢）」等の展示会・商談会の出展支援を行うことで、新たな取引先を獲得することを目指す。なお、小規模製造業の他の業種でも、域外の需要を獲得するためには、展示会・商談会の活用が有効であるため当所にて出展支援を実施する。
- ・当市には小松空港があり、「海外への販売」という面で地理的優位性がある。一方、小規模事業者が独自に海外販路を開拓することは難しい。そこで当所にて、主に小松の特産品を活用した商品（伝統工芸品、日本酒、和菓子、小松の食材を使用した商品等）について「海外でのテストマーケティング事業」を実施。海外への販売が実現することを目指す。
- ・当市には観光客が多く、平時であれば年間 400 万人弱の観光客を誘客している。また今後、観光客を含む交流人口の増加が期待されている。交流人口の集客では、SNS が有効であるが、市内には自社 SNS を保有していない事業者も多い。そこで、当所にて「SNS による販路拡大支援事業」を展開。SNS を活用した集客力の強化を目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』のとおりである。

なお、これらの事業の実施においては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

(3) 目標

項目	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①展示会・商談会の出展支援事業 出展事業者数	3 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②海外でのテストマーケティング事業 支援事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
(BtoB の場合) 成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(BtoC の場合) 売上額/者	-	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
③SNS による販路拡大支援事業 支援事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援事業 (BtoB)

事業名	展示会・商談会の出展支援事業
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
支援内容	当市には世界的に有名な企業等、いわゆるものづくりの大企業が存在する。その大企業を縁の下で支えているのが市内の「ものづくり小規模事業者」である。とりわけ当所の会員は、小規模事業者が多数を占めており、大企業の孫請け事業者が多い。大企業の直接下請け企業は、企業としての経営体制（経営分析・事業計画の策定、またそれを基にした PDCA サイクルの実行）が整っている事業所が多いが、孫請けになるとその体制が整っていない事業所が目立つ（技術はあるが、自ら経営を見つめなおす機会に乏しい）。特に、策定した事業計画に基づいた販路開拓の取組が弱い小規模事業者が多い。 そこで、展示会・商談会への出展支援を行い、販路開拓に繋げていく。
展示会等の概要/支援対象	以下の展示会・商談会の出展支援を行う。なお、それ以外にも有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。 ア 機械工業見本市金沢 (MEX 金沢) 支援対象：製造業 訴求相手：石川県の製造業 (一社) 石川県鉄工機電協会が主催する展示会である。金属工作・加工機械及びその関連製品並びに電機・電子関連機器等の流通促進と技術交流をはかり、産業と貿易の振興発展に寄与することを目的としている。2024 年 5 月の開催では、来場者数 36,274 名、出展社数 216 社を数えた。 イ かなざわマッチング商談会 支援対象：業種・規模にかかわらず参加可能 訴求相手：主に北陸三県の事業者 金沢商工会議所が主催する商談会である。完全事前マッチングによる商談会となっている。「販路開拓」だけでなく、「仕入れ」「外注先開拓」「業務請負・連携」「代理店契約」などどのような商談でも可能となっており、商談は Zoom を使ったオンライン商談とリアル商談で行われる。令和 6 年 8 月の開催時は、参加申込企業が 523 社となり、289 件の商談が行われた。 ウ とやまビジネスドラフト 支援対象：業種・規模にかかわらず参加可能 訴求相手：北陸新幹線沿線や関西エリアの事業者 富山県商工会議所連合会等が主催する完全事前マッチングによる商談会である。北陸新幹線沿線や関西エリアの企業に対し、新たな販路開拓、商品サービス PR、ブランディングができる場となっている。令和 6 年 2 月はリアル（対面）とオンラインのハイブリッドで開催され、エントリー数 351 社、商談件数 309 件の実績があった。 エ ふくいビジネス商談会 支援対象：業種・規模にかかわらず参加可能 訴求相手：全国の事業者 福井商工会議所が主催する商談会である。北陸三県・関東・関西・中部・北陸新幹線沿線の企業に対し販路拡大が期待できる。商談は、会場商談とオンライン商談で行う

	ことができ、令和5年は、エントリー数301社、商談件数273件の実績があった。 オ マッチング HUB (Matching HUB Hokuriku) 支援対象：製造業を中心とした先進的かつユニークな技術を持つ事業者 訴求相手：北陸の事業者 北陸先端科学技術大学院大学が中心となって進めている地方創生、地域活性化の取組。地域の大学や企業などのシーズやニーズ、行政や金融機関などからの支援を集約し、マッチングさせることで、新製品・新事業につながる種を作るという、新しいコンセプトに基づいた産学官金連携マッチングイベントである。令和5年度の開催では、ブース数が225、参加者数が1,636名であった(当日のマッチング数は平均2件/ブース)。
支援の手法	経営指導員が参加事業者に対し、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。 〈出展前の支援〉 出展者の募集 / 商談シート (FCP シート) の作成 / 商談相手の事前アポイント / 効果的な展示方法 (パンフレット等のツールの整備含む) や短時間での商品等アピール方法の指導 等 〈出展後の支援〉 商談相手に対するフォロー 等

②海外でのテストマーケティング事業 (BtoB、BtoC)

事業名	海外でのテストマーケティング事業
目的	海外での販路開拓、認知度向上を目指す。
支援対象	小松の特産品を活用した商品（伝統工芸品、日本酒、和菓子、小松の食材を使用した商品等）を販売する事業者 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	海外の消費者・バイヤー
支援内容	当市は北陸を代表する小松空港を有しており、小松空港からは国際定期便6路線（上海・台北・ソウル・香港・ルクセンブルク・バクー（アゼルバイジャン））が就航している。また、小松空港の国際機能の充実とその推進による県内産業の発展を目的に、石川県商工会議所連合会・石川県商工会連合会等より組織された「小松空港国際化推進協議会（事務局：当所）」が中心となり、海外販路開拓事業を実施し、当市のみならず広く県内事業者の海外販路の開拓支援を実施している。 小規模事業者においても、自社製品の海外販路拡大に取り組むことにより、国内に加え世界のブランドとなる可能性が十分にあることから、海外の催事等を活用したテストマーケティング支援を実施する。 なお、平成29年に台湾で実施した「石川物産展示・商談会 in 台湾」では、2日間で和菓子実演会場に200名、日本酒試飲会場に80名超、石川物産展示・商談会場に180名が来場。そのほか、BtoB商談が約10件行われた。
支援の手法	海外展開に前向きな事業者を掘り起こす。その後、催事等でのテストマーケティングを実施する。実施後は、販売実績やお客様の声などを活用しながら、商品のブラッシュアップや事業者が独自に販路を開拓できるような支援を実施する。また、バイヤーが来場した場合は、バイヤーとのビジネスマッチングを実施する。

③SNSによる販路拡大支援事業 (BtoC)

事業名	SNSによる販路拡大支援事業
目的	事業者によるSNSを活用した商圈拡大、集客等の新たな需要開拓を目指す。
支援対象	自社SNSを保有しておらず、かつSNSを活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者 ※業種等は問わないが、基本的に店舗を想定している ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

訴求相手	観光客、地元住民
支援内容	当市には観光客が多く、平時であれば年間 400 万人弱の観光客を誘客している。また、令和 6 年 3 月に北陸新幹線（金沢―敦賀間）が開線、また、安宅新産業団地内でのアリーナ建設、小松駅東地区複合ビルの開業など、今後も交流人口の増加が期待される。交流人口の集客では、SNS が有効であるが、市内には自社 SNS を保有していない事業者が多いという現状がある。そこで、経営指導員が SNS の開設を支援する。
支援の手法	経営分析支援やその他個社支援、『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する DX セミナーで支援対象事業者を掘り起こす。 その後、SNS の選定（Instagram、X、Facebook、LINE、google ビジネスプロフィール等）から導入、運用までをハンズオンで支援する。支援にあたっては、必要に応じて IT 専門家を派遣する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。

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】

本計画における評価及び事業の見直しについては、当所の課長級以上の職員と専務理事が、進捗状況を共有し、当責任者が確認・対応策について指示するとともに、年間の実績については、有識者らで組織する「意見交換会」にて評価報告を受けている。

【課題】

経営発達支援計画の目標を達成できるように、年 1 回、「意見交換会」を開催し、その進捗状況、実施状況の評価・検証をしていく必要があるとともに、その結果を経営指導員等にフィードバックしていくことが求められる。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】（事業の実行） (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 (d) 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に適時入力する。 【CHECK】（事業の評価） (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 週 1 回の経営支援課会議にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。 (g) 年 1 回の「意見交換会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。 ※「意見交換会」の実施の流れ i 小松市商工労働課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小

	企業診断士等)をメンバーとする「意見交換会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法(A:達成、B:概ね達成、C:半分程度達成、D:未達成、E:未実施)で定量的に評価する。 ii 当該「意見交換会」の評価結果は、常議員会に報告する。また、当所ホームページ(https://komatsu-cci.or.jp/)へ掲載(年1回)することで、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。 【ACTION】(事業の見直し) (h)「意見交換会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。
--	--

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】

日本商工会議所が主催する研修の参加に加え、石川県商工会連合会・石川県商工会議所連合会が合同で主催する「経営指導員研修会」、中部経済産業局が主催する「支援施策の説明会」等、外部研修等に積極的に参加し支援能力の向上を図っている。

【課題】

経営指導員には、小規模企業事業者の持続的な発展を図るため、経営者に寄り添った伴走型の支援が求められている。そのため、経営指導員個々のコミュニケーション能力向上が不可欠となってくる。また、経営発達支援計画への法定経営指導員の関与が求められており、法定経営指導員資格の取得・維持に向けた取組はもとより、経営指導員の資質向上及び人材の確保に努めるとともに、支援ノウハウを組織内で共有する体制を整備することが重要課題となっている。

(2) 事業内容

① 経営指導員(法定経営指導員含む)のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の 特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・DXに向けた相談・指導を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下(ア～ウ)の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や石川県商工会議所連合会といった上部団体が主催する義務研修(経営指導員研修会)に参加するだけでなく、中小企業基盤整備機構の研修、市役所が実施する研修などを受講する。また、これらの研修のなかに適切な研修が無い場合は、独自に外部講師を招聘し、所内研修を実施する。 これまで、これらの研修・セミナーへは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、すべての職員が積極的に参加する。 ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。 イ DXに向けた相談・指導能力の習得・向上 DX関連の動向は日々進化していることから、以下の<DXに向けたIT・デジタル化の取組>のような、DX関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等に参加する。

	<DXに向けたIT・デジタル化の取組> (a) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 RPA システム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等の IT ツール、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策 等 (b) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム 等 (c) その他取組 オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等 ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 経営力再構築伴走支援の知見は、個々の暗黙知になりやすいという課題がある。そのため、この知見を“形式知化”しつつ、所内で共有・蓄積し、伴走支援の実効性を高めていくような仕組み作りが重要である。そこで、「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルティング」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のようなテーマの研修に参加する。
②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み	
目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ 情報共有 週 1 回の経営支援課会議のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。 ウ データベース化 担当経営指導員等がクラウド型支援ツール (Biz ミル等) に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

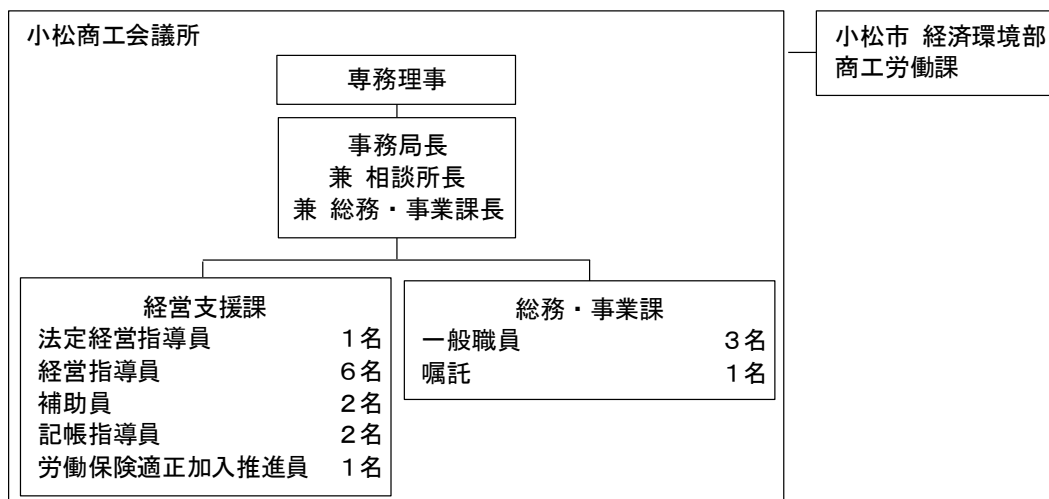
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

【令和6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）



※経営支援課と総務・事務課で兼務している職員に関しては、経営支援課に集約している。

(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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏 名： 北川禄彦

連絡先： 小松商工会議所 TEL. 0761-21-3121

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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。

(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

〒923-8566

石川県小松市園町ニ1番地

小松商工会議所 中小企業相談所 経営支援課

TEL： 0761-21-3121 / FAX： 0761-21-3120

E-mail： kabuki@komatsu-cci.or.jp

②関係市町村

〒923-8650

石川県小松市小馬出町91

小松市 経済環境部 商工労働課

TEL： 0761-24-8074 / FAX： 0761-23-6404

E-mail： syoukou@city.komatsu.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 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500
講習会開催費	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
調査研究費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
専門家派遣費	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
小規模事業施策普及費	600	600	600	600	600
創業・雇用・事業承継サポート	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
伴走型小規模事業者支援事業費	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500

(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
1. 自主財源 会費収入、事業収入、施設管理費、特別賦課金 等
2. 補助金等 国補助金、県補助金、市補助金 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