

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	富山市北商工会（法人番号 9230005003457） 富山市（地方公共団体コード 162019）
実施期間	令和6年4月1日 ～ 令和11年3月31日
目標	◆経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者との対話と傾聴を通じた事業計画策定支援 ②事業計画策定後の進捗状況把握や実施支援の強化 ③事業承継支援と創業者育成支援 ④経営力強化のための新たな需要開拓・D X推進支援
事業内容	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 「RESAS」等を活用し、地域経済動向から情報の収集、整理、分析した結果をアウトプットして、小規模事業者の事業計画策定に役立てると共に、調査結果を公表する仕組みづくりを構築する。 4. 需要動向調査に関すること 展示会やイベント等で、対象事業者の新商品や既存商品に係る需要動向の情報収集を行い、調査分析結果を活用し、商品開発等の参考にすると共に、事業者が納得する事業計画策定に繋げる。 5. 経営状況の分析に関すること セミナーの開催や支援機会を通じて、経営分析の重要性や手法を伝え、事業者自ら経営課題等を認識することで、事業計画策定の必要性について理解を深めると共に、支援対象事業者の発掘に努める。 6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナーやD X推進セミナー等の開催により、競争力の維持・強化を目標とした計画書策定の意義・必要性の理解促進を図り、対話と傾聴を通じた支援による事業計画策定を推進する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した全ての事業者を対象に、定期的かつ継続的にフォローアップを行う。必要に応じて専門家派遣を活用し、第三者の視点から気づきを与えると共に、事業者の自走化を支援する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 県内外での展示会・商談会出展に係る事前・事後のフォロー強化やE Cサイト利用促進、SNSでの情報発信を支援することで、販路開拓を目指す小規模事業者の商圏拡大を後押しする。
連絡先	〒930-2243 富山県富山市四方 385 番地 28 富山市北商工会 本所 TEL：076-435-5588 FAX：076-435-4215 〒930-8510 富山県富山市新桜町 7 番 38 号 富山市 商工労働部 商工労政課 TEL：076-443-2070 FAX：076-443-2183

経営発達支援計画

1. 目標

①現状

富山市北商工会の行政区である富山市は、富山県のほぼ中央に位置しており、面積は 1,241.85 k m²であり、富山県の約 3 割を占める。

昭和 35 年には和合町、昭和 40 年には呉羽町、昭和 41 年には水橋町が富山市に編入された。

(C)INCREMENT P CORP.

(図 1)

(図 1)

富山市北商工会は、富山市の西部から北東部に位置し、平成 21 年に和合商工会(旧和合町)、水橋商工会(旧水橋町)、呉羽商工会(旧呉羽町)が合併した組織であり、そのエリアは、市内を流れる神通川・常願寺川の河川をまたいだ飛び地となっている。(図 1 参照)

富山市全体の人口は、令和5年3月末で407,542人、合併時は417,465人、18年間で9,923人減少(減少率2.4%)している。

また、管内の人口を見ると、令和5年3月末で49,401人、合併時は57,596人で、18年間で8,195人減少（減少率14.2%）となり、管内の人口減少率の方が大きくなっている。

<人口の推移>

	H17. 4. 1	H30. 6. 30	R5. 3. 31	減少率
富山市北商工会管内	57, 596	52, 149	49, 401	14. 2%
富山市全体	417, 465	417, 472	407, 542	2. 4%

出典 「富山市住民基本台帳より」(富山市)

<業種構成>

(富山市全体)

富山市全体の事業所数は、令和 3 年経済センサスによると卸売業、小売業 4,884 社（構成比 25.1%）、建設業 2,079 社（構成比 10.7%）、宿泊・飲食サービス業 2,016 社（構成比 10.4%）、生活関連サービス業 1,656 社（構成比 8.5%）、サービス業（他に分類されないもの）1,776 社（構成比 9.1%）、医療福祉 1,524 社（構成比 7.8%）、製造業 1,322 社（構成比 6.8%）、その他 4,199 社（構成比 21.6%）であり、事業所数は、19,456 社である。

(管内)

富山市北商工会管内の業種構成は、令和 3 年経済センサスによると建設業 304 社（14.5%）、製造業 222 社（10.6%）、卸売業・小売業 501 社（24%）、宿泊業・飲食サービス業 139 社（6.6%）、サービス業（他に分類されない）197 社（9.4%）、生活関連サービス業・娯楽業 154 社（7.4%）、医療・福祉 182 社（8.7%）、その他 392 社（18.8%）であり、全事業所数は、2,091 社、富山市全体の約 11%を占めている。（グラフ①参照）

【商工業者の現状と推移】

富山市北商工会は合併した旧商工会の 3 地区（水橋地区、和合地区、呉羽地区）に分けられる。

○水橋地区の人口：15,532 人（H30.6.30）⇒ 14,401 人（R5.3.31） △1,131 人

江戸時代からの歴史を持つ水橋売薬が伝統産業としてあり、農業と漁業がさかんであった。しかし、伝統産業である水橋売薬の配置業者数も、かなり減少しており厳しい状況にある。

商業は、平成 6 年にオープンした水橋ショッピングセンター「ミューズ」が水橋地区の中心商業施設としてあるが、富山市内の大型店や中堅スーパーとの競合により厳しい状況が続いている。商店街には空き店舗が多数あり、衰退傾向にある。

近年、少子化の影響で児童数が減少していることから地区内 7 つの小中学校を統合して小中一貫の義務教育学校を設置する準備が進められている。

○和合地区の人口：11,990 人（H30.6.30）⇒ 11,306 人（R5.3.31） △684 人

本地区において、商店街は無いものの、平成 4 年に地元加盟店グループで創設した和合ふれあいスタンプ会が、スタンプ発行や合同での販売促進キャンペーンを行ってきたが、事業主の高齢化や加盟店減少等により、令和 5 年 10 月に解散することとなった。その他、中核となる商業施設はない。建設業は、下請事業者が多く、製造業については、工業団地やインキュベーター施設が整備されている。

令和 5 年 9 月より、持続可能な地域公共交通網の形成を目指し、日常生活における交通を担う新たな移動手段として、低速で安全なグリーンスローモビリティの運行実験が始まった。公共施設やドラッグストア等を回り、地区内高齢者等の移動手段として期待されている。

○呉羽地区の人口：24,627 人（H30.6.30）⇒ 23,694 人（R5.3.31） △933 人

富山市中心市街地まで約 5 km と隣接の地域である。県道 44 号線のロードサイドには、商業・サービス業のチェーン店等が多数出店し交通量が多い。

商店街は、空き店舗が目立ち衰退しているが、呉羽いきいきカード会（会員数 35 名）は、販促活動を展開している。

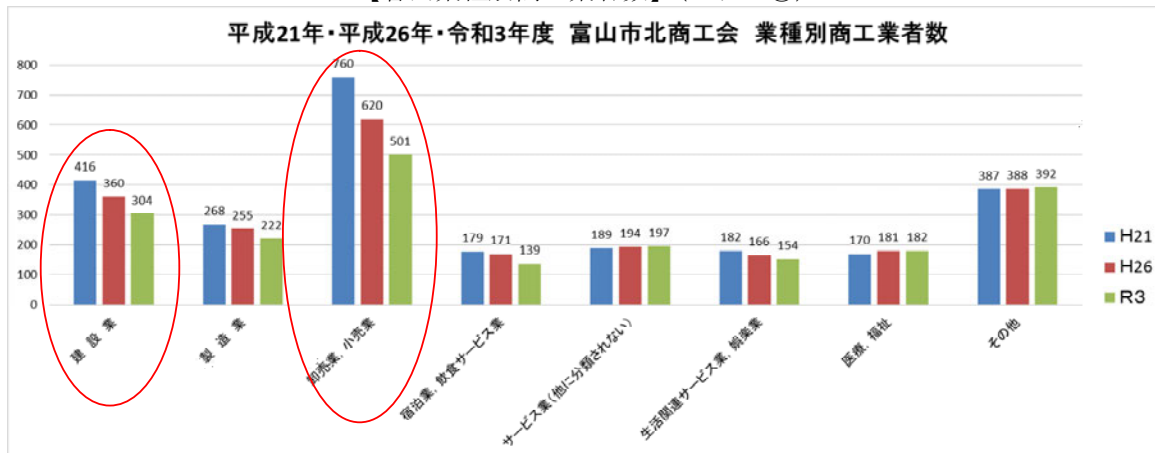
また、富山市はガラス工芸をまちづくりの柱とした施策の取組みを行っており、産業観光という側面を担っている「とやまガラス工房」が約 10 店舗ある。

管内人口 計 49,401 人 ※管内の高齢化率がさらに上昇傾向にある。

(H30.6.30 高齢化率) 富山市 29.1% 富山市北商工会管内 33.4% (4.3 ポイント高い)

(R5.3.31 高齢化率) 富山市 30.1% 富山市北商工会管内 35.2% (5.1 ポイント高い)

【管内業種別商工業者数】（グラフ①）



	建設業	製造業	卸売業、 小売業	宿泊業、 飲食サービス業	サービス業 （他に 分類さ れない）	生活関 連サービス 業、娯楽 業	医療、福 祉	その他	計
H21	416	268	760	179	189	182	170	387	2,551
H26	360	255	620	171	194	166	181	388	2,335
R3	304	222	501	139	197	154	182	392	2,091

出典（「H21 年、H26 年、R3 年経済センサス-基礎調査結果より」（総務省統計局））

管内の商工業者数は、医療・福祉、サービス業分野に若干の増加がみられるものの、総じて減少傾向が著しい。特に上図グラフ①において H21 年と R3 年を比較すると、**卸・小売業**が 259 社、**建設業**が 112 社と大幅に減少しており、全体計では 460 社減少で 18%の減少率となっている。

また、事業所の減少率も平成 21 年と令和 3 年の全国や県等との比較では、富山市北商工会 18.0%、富山県 15.6%、富山市 13.7%、全国 12.4%の順であり、**富山市北商工会の減少率が際立っていることがわかる。**（下表参照）

< 商工業者数 >

	H21	H26	R3	減少率（H21・R3 比較）
全国	5,886,193	5,541,634	5,156,063	12.4%
富山市	22,556	21,125	19,456	13.7%
富山県	58,021	53,414	48,987	15.6%
富山市北商工会	2,551	2,335	2,091	18.0%

出典（「H21 年、H26 年、R3 年経済センサス-基礎調査結果より」（総務省統計局））

【直近における商工会員数等の推移】（会員数、従業員規模別推移、脱会状況、小規模事業者数）

	H30 会員数	R1 会員数 ／比較		R2 会員数 ／比較		R3 会員数 ／比較		R4 会員数 ／比較	
①会員数	1,177	1,174	99.7%	1,156	98.2%	1,130	96.0%	1,111	94.4%
従業員数別内訳									
5人以下	1,000	996	99.6%	989	98.9%	963	96.3%	949	94.9%
6～20人	107	108	100.9%	102	95.3%	103	96.3%	100	93.5%
21人以上	70	70	100.0%	65	92.9%	64	91.4%	62	88.6%
②脱会状況									
脱会員数	△71	△55	—	△56	—	△75	—	△67	—
内法定脱会※1	△46	△36	—	△41	—	△61	—	△50	—
内任意脱会※2	△25	△19	—	△15	—	△14	—	△17	—
③小規模事業者 数※3	1,969	1,916	97.3%	1,918	97.4%	1,829	92.9%	1,806	91.7%

出典（商工会実態調査票より（比較はH30年度実績を100%として比較））

※1 法定脱会・・・倒産・廃業（個人事業主の死亡含む）・地区外移転

※2 任意脱会・・・法定脱会理由によらない理由（自由脱会）

※3 小規模事業者数は、当会独自調査による

当会の実態調査結果より商工会員数等の推移（上表参照）を見ると、直近の4年間では、従業員規模で「5人以下」が51社減少、「6～20人」が7社減少、「21人以上」が8社減少と、比較的小規模な事業所の減少数が大きくなっている。脱会理由を見ると、個人廃業が多く占めており、主な要因として経営者の高齢化や後継者不在が挙げられ、この傾向は続くと考えられる。またこの間、新型コロナの感染拡大を受け、小規模事業者の業績が急速に悪化し、休廃業するケースも見られた。

令和4年会員数の従業員規模で「5人以下」「6～20人」の事業所数が1,049社で全体の約94%と大多数を占め、富山市北商工会管内は小規模な事業者が多いことがわかる。また管内では、地区内の買回り店や専門店と比較的小規模な店舗が多く、郊外の大店やスーパー、ドラッグストア等との競合など厳しい状況が続くなか、経営者の高齢化による廃業や複雑化する経営課題が相まって、小規模事業者数の減少が顕著である。

②課題

イ) 管内商工業者の共通課題

- ・経営者の高齢化や後継者不在が顕著であることから、管内小規模事業者が親族内承継だけでなく、従業員承継や第三者承継を考慮した後継者の確保や育成ができるように事業承継の円滑化が課題である。
- ・管内消費人口が減少していくなか、地区内のみに留まらず、管内全体での経済交流の促進および地域外からの消費獲得も大きな課題である。
- ・人口減少による売上減少や人手不足、原材料等高騰による経費増加といった厳しい経営環境に対応するための経営基盤強化、DX推進、生産性向上も重要な課題である。
- ・近年の大規模な自然災害や新型コロナの感染拡大などが発生した場合でも、廃業を抑制し、安定的・継続的な事業運営ができるように、小規模事業者のBCP（事業継続力強化計画）策定推進も課題である。

ロ) 個別課題

【卸・小売業】

- ・管内人口は減少傾向が続いていることから、地区内に留まらず、地区外や地域外からの消費獲得に向けた個社の競争力や情報発信の強化が重要な課題である。
- ・商店が点在している状況において、地域活性化に向けた取り組みとして、古民家の活用や第三者承継を含めた新規創業の推進も大きな課題である。
- ・地域商店街では、来客数の減少や価格競争の激化に対応できていない。大型店やチェーン店等の進出が目覚ましい一方、移動手段の大半が自動車であることから、大型駐車場を保有する郊外店や、アクセスの良い幹線道路沿いのお店に消費者が流れている傾向がある。空き店舗の活用やイベント等販売促進を含めた商店街活動の活性化も課題である。

【建設業】

- ・人手不足と長時間労働が常態化している状況を打開するため、D X推進による業務効率化や生産性向上が急務である。
- ・地区内での工事請負に留まらず、新しい事業への参入や思い切った事業再構築といったビジネスモデルの転換が課題である。

【製造業】

- ・価格競争が激化する中で、原材料費等の高騰により、利益確保が難しくなっており、D X推進による生産性向上や営業力強化による新たな販路の確保が大きな課題である。
- ・製造現場への求職者が少ないことや早期離職の増加などで、熟練技術の伝承が難しく、I T活用意識も薄い傾向があることから、技術革新や専門的知識・技能の継承が課題である。

【地域資源の活用と拡充】

- ・管内には、魅力的な地域資源であるガラス工芸・農産物（八町米・呉羽梨・白ネギ・エゴマ）、海産物（ホタルイカ・シロエビ）、加工品（かまぼこ・昆布じめ）など多数あり、J A・漁業協同組合などと地域商工業者が連携する動きが出てきている。地域の特色を生かした新商品開発に取り組む事業者を発掘して、6次産業化や農商工連携による農林水産物の高付加価値化を推進していくことも課題といえる。

【ビジネスモデルによる経営力強化】

- ・ビジネスモデルの再構築という側面で個社の状況、または業種ごとの状況を見た場合、早急かつ抜本的に再構築が必要な業種や、安定経営に繋がる軽微な変化で済む業種、地域内事業者でも課題の大きさ、程度、量が様々である。

これまで商工会は金融・税務・労務等相談の経営改善普及事業を中心にして、地域の小規模事業者の経営基盤の強化・安定に注力してきたが、今後は厳しさを増す地域小規模事業者を取り巻く経営環境を充分認識し、事業者へも意識改革を促す必要がある。

また、地域小規模事業者の意見から、分析や現状把握を全く意識していない上、事業の可能性や変化の必要性が求められているにも関わらず、計画の構築も行わず継続的に能動的である事業運営、意識の乏しい面が課題である。

本事業においては、**販路拡大・地域資源を活用した新商品開発・経営力強化**を目標に、経営力再構築伴走支援モデルを意識した小規模事業者の課題設定、潜在力の引き出し、課題解決するための事業計画策定など**個社支援に重点**を置くことを求めたい。

(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(富山市北商工会振興計画)

富山市北エリア管内の事業所数は減少傾向が続いている。富山市の人口シミュレーションも減少が予測されており、更に今後、経営者の高齢化と後継者不足が進み、小規模事業者の大幅な減少が見込まれ、管内地域経済の活力も失われることが懸念される。

この現状を大きく受け止め、今後10年後を見据えた小規模事業者に対する振興のあり方として、当会の振興計画は、富山市北エリアの地域経済を支え、地域住民が住みやすく、活力あるまち・地域とするため、当会の役割・使命として、小規模事業者が持続的に発展していくための経営基盤づくり及び自己変革力に注力することとしたい。

そのためにも、既存小規模事業者が自社の経営状況を正確に把握し、強みを活かしながら自律的に成長する「経営力」のある事業者育成の強化と、持続的発展のためのきめ細かな個社支援はもちろんのこと、事業者の収益事業等の増加を目指した伴走支援に積極的に取り組むことが重要であり、様々な環境変化にも対応し、自社を変革できる企業にも成長させていきたいと考える。

また、創業支援(スタートアップ企業等)を積極的に支援することで、地域の将来を担う新たな企業の人材育成とともに円滑に事業承継や事業継続力強化、DX化などに取り組む事業者を一つでも多く創出することで地域経済の活性化に繋げていく。

②富山市総合計画との連動性・整合性

富山市では第2次富山市総合計画(2017-2026 10年間)を策定しているが、その実効性を高めるため、5年毎に前期・後期に分け計画を策定しており、現在は後期計画(2022-2026)のネクストステージ重点プロジェクト(別記1)の重点テーマである「安心安全なまちづくりの推進」や「産業基盤の強化」などの基本計画に沿い、また新しい活力と魅力の創造をもって躍動する「人・まち・自然が調和する活力都市とやま」の構想実現に向け、少子高齢化や人口減少による様々な課題や社会環境・構造が変化する中であっても、将来にわたり持続可能な都市として多くの人々から選ばれる都市であり続けるため、生きがいと幸せを実感した暮らしができる「幸せ日本一とやま」を掲げ、発展を目指している。

そのさまざまな課題を克服する原動力の一つとして、4つのまちづくりの目標(別記2)の中で、「人が集い活気にあふれ希望に満ちたまち」を目指し、その達成に向け「新たな価値を創出する産業づくり」、すなわち産業活力強化の課題に取り組むための施策の実施を通じた、ものづくり・しくみづくりによる新規産業や新事業の創出、企業誘致、スタートアップ企業への創業支援及び人材育成、事業承継などの目標達成を目指している。更には新型コロナウイルス感染症拡大によって影響を受けた企業の事業活動の新たな生活様式や多様な働き方への対応するための環境整備と4次産業革命と呼ばれるAIやIoT、産業ロボットなどの技術の導入支援も行うとしている。

当会の振興計画により、経営発達支援計画を実施することによって、富山市の目標の一つとする「新たな価値を創出する産業づくり」のものづくり・しくみづくりの強化による商工業等の振興をはじめ、経営基盤強化や創業支援・人材育成及び事業承継、新産業・新事業の創出等の目標を達成すべく、富山市や関係機関等との連携のもと、成果に結び付くよう事業推進を行いたい。また、新たなビジネスモデルの企業支援、商品、サービスを創出する新産業に対する育成支援に努め、さらに、IT(情報通信技術)やIoT(モノのインターネット)、AI(人工知能)等のイノベーション技術の導入を支援し、労働生産性の向上を目指す方向性は当会の計画の目標である創業支援(スタートアップ企業)や人材育成、DXの推進・支援と整合性が取れている。

(別記1) 富山市第2次総合計画(後期) 2022-2026 基本計画より
「ネクストステージ重点プロジェクト」 5年間 (一部抜粋)

【7つの重点テーマ】

1. スマートシティの構築
- 2. 安心安全なまちづくりの推進**
3. 循環型社会づくりの推進
4. コンパクトシティ政策の深化
5. 健康寿命の延伸
6. 地域を担うひとづくり
- 7. 産業基盤の強化**

(別記2) 富山市第2次総合計画 2017-2026 基本構想より
「まちづくりの目標」(一部抜粋)

【都市像】「人・まち・自然が調和する活力都市とやま」

【4つのまちづくりの目標】

1. すべての人が輝き安心して暮らせるまち(人材・暮らし)
2. 安心・安全で持続性のある魅力的なまち(都市・環境)
- 3. 人が集い活気にあふれ希望に満ちたまち(活力・交流)**
4. 共生社会を実現し誇りを大切にする協働のまち(協働・連携)



まちづくりの目標「3. 人が集い活気にあふれ希望に満ちたまち」

政策1. 「新たな価値を創出する産業づくり」

施策①ものづくり・しくみづくりの強化…商工業等の振興、中小企業の経営基盤安定・強化への支援、商店街の活性化、コミュニティビジネスへの支援

②企業の誘致・拠点化支援…企業立地の促進

③新産業・新事業の創出…新たな産業の育成、多様な主体による共創の推進

④強い農林水産業の振興…担い手の育成・確保、農業生産基盤整備と農地集積、健康作物の栽培振興、持続可能な水産業の展開、持続可能な林業経営の展開と適切な森林施業の基盤整備、有害鳥獣による農作物被害の低減他

⑤活力を創造する人材育成…各産業を支える人材育成、起業家の支援、デジタル人材の育成支援

③商工会としての役割

当会管内の小規模事業者を取り巻く環境は一段と厳しくなる中、富山市の第2次総合計画後期計画の連動性・整合性を踏まえ、行政・専門家・関係機関と連携し、小規模事業者の直面する課題や社会構造の変化に対し、持続的な発展や需要の掘り起こしのための解決策を示すなど、一層の経営基盤強化を図ることで地域経済の活性化に寄与したい。

当会会員の経営課題は、後継者不足や業績不振、高齢者の廃業など、地域経済が抱える課題と同様である。当会はこれら小規模事業者への持続的な発展や地域振興のためにもきめ細かな個社支援に取り組むことはもちろんのこと、何より、事業者の売上・収益増加等の具体的な成果をあげることが重要である。掲げた振興策を計画的に実行し、適切な伴走支援を講じながら、事業者自身が経営課題を見極め、様々な環境変化に対応して自社を変革させていく「自己変革力」を高めることに注力したい。

また小規模事業者の事業継続リスクへの対応のため、富山市などと連携の上、災害や疫災に対応できる事業所となるよう、伴走した支援のもと、BCP策定支援を行うこととしたい。

当会は地域に根ざした支援機関として、小規模事業者の経営環境や地域の実情等を深く理解する強みを発揮し、ひいては課題解決のための支援目標の達成に向け取り組む。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(1)地域の現状及び課題と(2)小規模事業者に対する長期的な振興の在り方を踏まえ、管内小規模事業者の経営基盤強化を通じた地域経済の活性化に寄与するため、当会では本事業の目標を次のとおり設定する。

①小規模事業者との対話と傾聴を通じた事業計画策定支援

厳しい経営環境にある小規模事業者の経営改善に向け、事業者個社の現状や成長段階を踏まえ「経営分析による自社の経営課題把握」を行い、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、経営上の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置いた対応に努め、本質的課題を反映させた事業計画策定支援を行う。

②事業計画策定後の進捗状況把握や実施支援の強化

事業計画の遂行をフォローしていく上においても将来的な自走化を目標に置き、事業者との対話を通じて、事業者自身が深い納得感と当事者意識を持って、策定した事業計画を自らが遂行していくための伴走支援を行う。

③事業承継支援と創業者育成支援

事業者の高齢化による廃業が進む中で、事業者数維持・拡大のためには、後継者の確保と創業者の掘り起こしが必要であり、そのために事業承継支援と創業者育成支援に取り組む。事業承継あるいは創業の段階から、自社の現状認識や事業計画の重要性を意識出来るような支援に努める。

④経営力強化のための新たな需要開拓・DX推進支援

原材料等高騰による経費増や消費人口減少といった厳しい経営環境の中、現状維持では利益確保は難しい状況にある。また、人口減少が進む中、人手不足の対処法としての新規雇用は、採用から育成に多大な費用と時間を要するため、小規模事業者にとってはハードルが高い。

そこで、小規模事業者の販路開拓・業務効率化等による競争優位性の確立を図ることで、経営力を強化し、新たな需要開拓支援及びDX推進支援を行う。

また、新商品の開発やブラッシュアップ支援を行うことで、付加価値を高めるとともに、展示・商談会出展を通じた新規顧客開拓やPR活動により事業者や商品の認知度を高め、新たな受注機会創出の支援を行う。

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6年4月1日 ～ 令和11年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者との対話と傾聴を通じた事業計画策定支援

実現性の高い事業計画策定支援に向け、計画策定の意義を説明するセミナーの開催や、専門家を積極的に活用する。財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、対話と傾聴により事業者自らが本質的な課題を認識し、当事者意識を持った事業計画が策定できるよう支援していく。また、支援者である職員においては、事業者が自立できるよう積極的な知識習得に努めることで、小規模事業者の持続的発展を後押しする。

②事業計画策定後の進捗状況把握や実施支援の強化

経営指導員が実施する計画的な巡回訪問等で、継続したフォローアップを実践する。その際、対話を通じて事業者が本質的な課題を認識し、納得した上で自ら行動するための支援や、将来的な自走化を目指し、事業者自らが計画を実行していくための支援を行う。フォローアップは画一的なものではなく、事業者の事業計画の内容や進捗状況により臨機応変に対応し、必要に応じて専門家と連携するなど迅速・柔軟な支援を行う。

③事業承継支援と創業者育成支援

事業承継支援においては、富山県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、情報共有を図りながら事業承継計画を策定することで、第三者承継を含めた円滑な事業承継の推進を図る。また、創業者育成支援では、創業セミナーを開催するとともに、国・県・市の施策を活用し金融機関・専門家と連携して支援する。

④経営力強化のための新たな需要開拓・DX推進支援

新たな需要開拓支援においては、特に地域外消費を獲得するために、大都市圏で開催される展示・商談会への出展支援と合わせ、ホームページやECサイト構築支援、SNSを活用した情報発信支援を行うことで、事業者の認知度向上を図り、既存の商圈にとらわれない県内外への販路開拓につなげる。また、キャッシュレス化、オンライン商談、電子帳簿保存法への対応等、専門家とも連携し、個々の事業者に応じたDX化を支援する。

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】これまで当会では、地域の経済動向調査として、全国商工会連合会が実施する「中小企業景況調査」については、管内18事業所を四半期ごとに調査対象として継続実施してきた。また、年に一度の「中小企業金融実態調査」については、管内120事業所を調査対象として実施しており、それぞれ、調査結果報告書を基に回答事業所に必要な情報を提供してきたものの、公表の方法が不十分であった。さらに、「RESAS」（地域経済分析システム）等のビッグデータが活用できる環境にあったが、地域経済動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供の体制が不十分であった。

【課題】今後は、小規模事業者の支援策に役立てるため、地域の経済動向を迅速に把握・分析した上で、公表方法の媒体やスケジュールの再検討を行い、経営指導員等が「RESAS」から情報の収集、整理、分析した結果を職員間で共有し、調査結果を公表する仕組みづくりを行う支援体制に改善することを課題とし、その先の支援とする小規模事業者の事業計画策定支援に繋げる。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②中小企業景況調査の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③中小企業金融実態調査の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

管内地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワー等を集中投下し、小規模事業者の経営力向上を目指すため、「RESAS」を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回当会HPで公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】「地域経済循環マップ・生産分析」⇒何で稼いでいるか等进行分析

「まちづくりマップ・From-to分析」⇒人の動き等进行分析

「産業構造マップ」⇒産業ごとの現状等进行分析

※上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②中小企業景況調査（全国商工会連合会 実施）

管内小規模事業者の景気動向等について、既存の「中小企業景況調査」を継続し、年4回（4月・7月・10月・1月）調査・分析を実施する。全国（約8,000社）、県内商工会地区（150社）の景況を把握できる調査であり、製造業・建設業・小売業・サービス業の4業種の景況判断に有用である。従来の集計結果だけでなく、独自の調査項目結果を追加し、地域特性が把握できる形で、年4回当会HPで公表する。

【調査手法】経営指導員等の巡回訪問により調査票を配布・回収

【調査対象】管内小規模事業者18事業者（製造業3、建設業3、小売業4、サービス業8）

【調査項目】月別売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資、引き合い状況、経営上の課題 等

③中小企業金融実態調査（富山県商工会連合会 実施）

管内中小企業・小規模事業者等の景況感や金融動向等について、既存の「中小企業金融実態調査」を継続し、年1回（7月）調査・分析を実施する。県内商工会地区（約1,000社）の景況実績や金融実態を把握できる調査であり、景況判断に有用である。従来の集計結果だけでなく、独自の調査項目結果を追加し、地域特性が把握できる形で、年1回当会HPで公表する。

【調査手法】経営指導員等の巡回訪問により調査票を配布・回収

【調査対象】管内中小企業・小規模事業者120事業者

【調査項目】属性（業種・業歴・従業員規模）、営業状況（売上高・前期比・翌期見込、採算状況）、経営課題、金融状況（資金繰り、借入状況）、設備投資及び資金計画、各種支援策の利用状況 等

（4）調査結果の活用

情報収集・調査、分析した結果は、ホームページや商工会広報誌に掲載し、管内小規模事業者に広く周知を図り、事業者が地域経済動向に関して現状把握できるようにする。

また、経営指導員等の巡回指導を行う際の参考資料とし、精度を高めた経営分析や事業計画策定支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】小規模事業者の事業計画策定にあたり、市場や商圈、顧客ニーズの把握など需要動向を把握しマーケットインの視点で策定することが肝要である。これまで、個社で新商品開発を実施していたが、調査・分析がなされていないために、浸透力が弱く、消費者とのミスマッチや情報発信力の弱さから、売上増加に繋がっていないケースが多く散見される。現状では、展示会出展時における商品アンケート調査及び各種補助金等の申請時に必要な場合の個別的な需要動向調査に留まっている。調査結果は、限られた地域で収集したデータであり、サンプル数も少ないことから、分析内容が不十分であり、需要動向の把握には至っていない。

【課題】今後、展示会やイベント等の機会に、対象事業者の新商品開発・既存商品改良のフォローアップとしてテストマーケティングを行い、的確な需要動向の情報を収集する。また、調査分析結果を集約することで、事業者が納得する事業計画策定に繋げる。

（2）目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
①新商品開発の 調査対象事業者数	—	2者	2者	3者	3者	3者
②既存商品の 調査対象事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

（3）事業内容

① 新商品開発の調査

首都圏開催の「東京インターナショナル・ギフト・ショー」といった大規模な展示商談会や富山県商工会連合会が主催する日本橋とやま館（アンテナショップ）での展示販売会等に出展し、来場されるバイヤーに対してテストマーケティングを実施する。

② 既存商品の調査

当会の各地域イベントで、消費者向けのアンケート調査を行う。

経営指導員が調査結果を分析した上で、出展事業者にフィードバックし、新商品開発や既存商品のブラッシュアップに活用してもらう。なお、出展者の業種は、食料品メーカー、雑貨メーカー、工芸品メーカーなどを想定しており、より多くの事業者を発掘していきたい。

また、商品開発や販路拡大などの事業計画策定支援においては、事業者がマーケットインの視点を持つことが不可欠であり、適切で効果的な需要動向の収集・分析と結果の提供及び活用推進を支援していく。

<想定している展示会・イベント会場>

■「東京インターナショナル・ギフト・ショー」

(株)ビジネスガイド社が主催する、日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市。専門性の高いカテゴリーで新たなバイヤーを動員し、新しいマーケットを創造していく。来場者の大半が商談目的のバイヤー（仕入責任者）である。来場者：約 150,000 人

■「日本橋とやま館」（東京・日本橋）

2016年6月にオープンしたセレクトショップであり、首都圏における富山の情報発信拠点。県産食材・名産品・地酒・工業製品などを取り扱い、富山の素材と食文化、手仕事に織りなす、衣・食・住・遊を彩る商品を販売。年間来場者：約 300,000 人

■「和合だらまつり」（和合地区）7月

四方海浜公園で開催される地域密着型イベント。近隣・地元住民が対象であり、子供から大人まで来場者の幅は広い。来場者：8,000 人程度

■「水橋橋まつり」（水橋地区）7月

地域中心を流れる白岩川を中心に開催される地元密着型イベント。大花火もあり地区外からも来場が多い。来場者：20,000 人程度

■「華街道くれはまつり」（呉羽地区）8月

地域住民と呉羽地域商工業者のふれあいの場として 50 年前から続く地区納涼祭。地域密着型イベントで、学生とのタイアップイベントも開催。来場者：5,000 人程度

■「ごちそうサーカス」（3 地区合同イベント）9月

水橋、和合、呉羽地区の魅力を伝える催事として、J Aなのはなイベントホールで開催。地域内の消費喚起、交流人口・事業者の増加、地域の魅力に対する認知拡大を図るため、農商工連携や地域資源を活用した商品展示、販売を行う。SDGs コーナーや子供たちに向けた職業体験コーナーも設置。来場者：3,000 人程度

【調査手法】来場したバイヤーや消費者に対し、アンケート調査または聞き取り調査を実施
調査票は、各満足度項目については 5 段階評価、改善点は記述式を予定

【サンプル数】来場したバイヤー、消費者 50 人

【調査項目】◎飲食料品

属性（性別・年代）、味、価格、大きさ、パッケージ、見た目等に関する満足度及び改良点

◎非食品

属性（性別・年代）、デザイン、価格、大きさ、パッケージ、使用感等に関する満足度及び改良点

【結果の活用】調査の分析結果は、経営指導員が出展事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。また、販売戦略の見直しや新商品開発への参考データとして活用する。事業者の支援データは経営指導員間でも共有できる体制を整備する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】小規模事業者に対しての経営分析支援は、補助金等の申請支援時には財務分析をはじめ非財務分析（SWOT分析等）の両面から経営状況を分析している。また、資金調達や決算指導の支援機会では財務状況等の分析が中心である。これまで、経済産業省の「ローカルベンチマーク」ツール等を利用して比較的簡易に経営分析ができる環境にあるものの、有効に活用できていないため、経営指導員が集まる情報共有会や勉強会を通じて支援ノウハウの習得に努めたい。

【課題】小規模事業者は、売上を確保することへの意識が強く、自社の強みや弱み、機会や脅威など、非財務分析から経営状況を計り知る機会が希薄であり、自社の経営状況を正しく認識する弊害となっていることが課題である。今後は、セミナーの開催や支援機会を通じて理解を深めていくなど、対話と傾聴を通じた経営の本質的な課題の把握に繋げる。

(2) 目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①セミナー開催回数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②経営分析事業者数	9 0 者	1 1 0 者	1 1 0 者	1 2 0 者	1 2 0 者	1 2 0 者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

小規模事業者が、セミナーの開催を通じて経営分析の重要性や手法を学び、自ら経営課題等を認識することで、事業計画策定の必要性について理解を深めると共に、支援対象事業者の発掘に努める。

セミナー参加者には経営指導員がそれぞれ伴走支援する形で、ヒアリングをしながらSWOT分析を行い、自ら問題意識を持てるよう丁寧にサポートする。また創業後 3 年未満の事業者を積極的に声掛けし、現状分析を行う場を提供することで、気づきの機会を与える。

【募集方法】チラシを作成し、経営指導員巡回時の配布、管内小規模事業者を対象とした広報誌への折込やホームページで広く周知する。

【開催回数】2 回 【参加者数】1 5 者程度

②経営分析の内容

【対象者】金融支援を受けた事業者、事業計画策定者、税務相談を受けた事業者、経営分析セミナー参加者

【分析項目】定量面：財務分析（収益性、生産性、安全性、成長性など）

定性面：内部環境における強みや弱み、外部環境を取り巻く脅威や機会の整理

(内部環境)	(外部環境)
- 商品、製品、サービス - 仕入先、取引先 - 人材、組織 - 事業継続力強化計画の策定状況	- 技術、ノウハウ等知的財産 - デジタル化、IT 活用の状況 - 事業承継計画の策定状況 - 商圏内の人口動向 - 競合、新規参入の脅威 - 市場動向、業界情報

【分析手法】事業者の状況に合わせ、経済産業省「ローカルベンチマーク」、中小機構「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営者及び経営指導員等が入力を行い分析する。定性分析については、SWOT分析、4P分析等のフレームで整理する。事業承継支援に関しては、これらを組み合わせて課題等を整理し、関連づけていく。

(4) 分析結果の活用

- 分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画や事業承継計画策定に活用する。
- 分析結果をデータベース化し共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。
- 事業者の基礎資料として、事業計画策定後の効果検証等に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】これまで、持続化補助金・ものづくり補助金等の補助金申請や経営革新認定申請、金融あつせんを中心に事業計画策定を支援してきた。新商品・サービス開発、生産設備導入、ホームページ・ECサイトの構築、展示会・商談会出展など、事業計画の円滑な策定と実施を支援し、販路拡大や生産性の向上等に少なからず効果が見られている。引き続き、経営分析により経営実態を明確にし、地域経済動向や需要動向を考慮した事業計画を伴走型により策定・実施する必要がある。また、創業セミナー等を開催することで、創業者の輩出・後継者の育成について一定の成果が出ている。これからも継続して創業計画等の策定を支援していき、小規模事業者数の減少に歯止めをかけていきたい。一方で、管内の状況は小規模事業者の事業承継や事業継続力強化、DXの取り組みが遅れている。

【課題】今後は、経営状況の分析を踏まえながら、事業承継計画の策定、災害や疫災に対応したBCP策定を重点的に支援し、廃業抑制を図るとともに事業継続に強い体質の事業者を増加させる必要がある。事業承継については、家族後継者がいる場合であっても承継に関する話を先送りにする傾向にあり、まずは必要性をいかに経営者、後継者ともに認識させることが問題解決の第一歩である。事業継続力強化については、経営課題の優先順位が低い傾向にあるため、自然災害や新型コロナウイルス等の対応策から意識を高めていくことが課題である。また、経営力強化や競争優位性の確立のため、小規模事業者のDX推進に向けた意識の向上や新たな課題への取り組みを支援していくことが重要となる。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者や創業者に対し、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には繋がらない。経営状況の分析や地域の経済動向・需要動向の分析等の手法を踏まえ、事業計画の策定にあたる。事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むために、経営指導員等が対話と傾聴を通じ丁寧にサポートする。

前述のセミナー受講者で経営状況分析を行った事業者や、巡回・窓口指導にて分析を行った事業者の約4割程度/年、持続化補助金・ものづくり補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高い事業者を選定し事業計画策定に繋げる。事業計画策定は、経営状況分析が前提であるため、経営分析事業者数＝事業計画策定事業者数を目標とする。

事業承継計画の支援は、経営状況や地域の経済動向の分析結果を踏まえて、富山県事業承継・引継ぎ支援センターや富山県よろず支援拠点、富山県商工会連合会等と有機的に連携し、計画づくりの支援を展開していく。事業承継に向けた早めの準備の必要性を認識するため、経営指導員がヒアリングチェックシートを活用して、経営者と事業承継に関する対話・相談に取り組む。

小規模事業者の競争力の維持・強化を目指すため、DXに関連するセミナーを開催し、意識の向上や新たなツールの活用事例への取り組みについて推進を図っていく。

(3) 目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①事業計画策定セミナー	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②事業承継個別相談会	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③D X推進セミナー	—	1 回	1 回	2 回	2 回	2 回
④事業継続力強化セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
⑤創業セミナー	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
事業計画策定事業者数	1 0 9 者	1 1 0 者	1 1 0 者	1 2 0 者	1 2 0 者	1 2 0 者

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

補助金申請や金融支援を受ける際はもとより、創業や販路開拓、経営課題解決等、事業運営・経営改善においても事業計画策定の必要性の理解促進を図るため、事業計画策定セミナーを開催する。

【支援対象】経営分析セミナー参加者、創業者、新商品開発・販路開拓等に取り組む事業者、補助金申請を予定する事業者など

【開催内容】事業計画の役割、事業計画策定に必要な経営環境の分析手法、事業計画策定の具体例

【講 師】中小企業診断士等の専門家

【開催回数】年2回程度

【募集方法】チラシを作成し、経営指導員巡回時の配布、広報誌への折込やホームページ掲載

【参加者数】15者程度

【支援手法】セミナー受講者に対し担当経営指導員を定め、外部専門家と連携して確実に事業計画の策定につなげる。

②「事業承継個別相談会」の開催

事業承継ニーズの掘り起こしから、富山県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、経営者および後継者等を対象とした個別相談会を開催する。

【支援対象】経営指導員のヒアリングによる希望者、承継意欲のある事業者

【講 師】富山県事業承継・引継ぎ支援センターの専門コーディネータ等の専門家

【開催回数】年1回程度

【募集方法】チラシを作成し、経営指導員巡回時の配布、広報誌への折込やホームページ掲載

【参加者数】5者程度

【支援手法】小規模事業者の承継に係る相談に対応し、事業承継計画の策定につなげる。

③「D X推進セミナー」の開催

D Xに関する意識の醸成と基礎知識の習得及びD Xに向けたI Tツールの導入等の取組推進のためD X推進セミナーを開催する。

【支援対象】D X推進について意欲の高い小規模事業者

【開催内容】D X総論、D X関連技術や具体的な活用事例、S N Sを活用した情報発信方法、E Cサイト利用方法等

【講 師】I Tコーディネータ等の専門家

【開催回数】年1回程度

【募集方法】チラシを作成し、経営指導員巡回時の配布、広報誌への折込やホームページ掲載

【参加者数】10者程度

【支援手法】セミナー受講者の中から、ITツール導入を検討する意欲の高い事業者に対して、必要に応じて外部専門家を派遣する。

④「事業継続力強化セミナー」の開催

小規模事業者の事業継続力強化に関する基礎知識を習得するため、事業継続力強化セミナーを開催する。

【支援対象】事業継続力強化について意欲の高い小規模事業者

【開催内容】地域のハザードマップ、サプライチェーン対策、従業員の雇用・感染症対策等のBCP計画の策定

【講師】中小企業診断士等の専門家

【開催回数】年1回程度

【募集方法】チラシを作成し、経営指導員巡回時の配布、広報誌への折込やホームページ掲載

【参加者数】10者程度

【支援手法】セミナー受講者の中から、事業継続力強化計画策定を検討する意欲の高い事業者に対して、必要に応じて外部専門家を派遣する。

⑤「創業セミナー」の開催

創業者及び創業予定者を対象に、創業計画を伴走型でサポートする「創業塾」を富山市・日本政策金融公庫・地域内金融機関・富山県新世紀産業機構・よろず支援拠点との連携のうえで開催する。

【支援対象】経営分析セミナー受講の創業者、創業予定者。計画着手から策定までを個別で濃密に実施。（計画着手から策定まで4回程度）

【開催内容】創業の心構え・創業準備の基礎知識（役所届出、税制優遇策・助成金・公的融資制度活用）・マーケット戦略・事業計画書の作成

【講師】中小企業診断士、税理士、社労士等の専門家

【開催回数】年4回程度

【募集方法】チラシを作成し、連携する関係団体等への配布、広報誌への折込やホームページ掲載、新聞広告および新聞チラシ折込

【参加者数】20者程度

【支援手法】富山市の産業競争力強化法に基づく特定創業支援対象になることから、創業者に対して実現可能な中期創業計画の策定支援を行う。

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】これまでに事業計画策定に取り組んだ小規模事業者の進捗状況等を経営指導員が確認しながら、必要に応じて専門家派遣等の支援を行うなど、事業計画の実施をフォローアップしてきた。しかし、状況確認は不定期であり、多くの場合は事業者からの問合せにより対応しているため、取り掛かりの鈍い事業者や実施段階で新たな経営課題に直面する事業者を見過ごしてしまうことが多かった。対応の遅れから計画全体に影響を及ぼすケースが散見される。また、事業実施から年数経過するうちに状況確認等の頻度が低くなり、事業計画の進捗や目標達成状況について把握することができていない場合もある。

【課題】事業を実施した後は、検証・評価、改善、再度計画の立案、実行するというPDCAサイクルを意識した支援が求められる。今後は、事業者に寄り添う伴走支援による状況確認等を行いながら、継続的な事業実施に対するフォローアップ体制の構築が課題である。

（２）支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、声掛けや巡回等で定期的な状況確認を行う。事業の進捗状況や目標達成状況などから訪問頻度を見極め、ある程度順調と判断できる場合は訪問回数を減らし、逆の場合などは集中的にフォローアップ頻度を増やす。

計画とズレが生じている場合は、原因が何であるかを経営指導員がヒアリングし、主観的に陥りがちな経営者に対し、第三者からの視点でアドバイスを与え、納得を得たうえで軌道修正の必要があれば、事業計画の見直し等に取組む。

事業者の自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで当事者意識を持って取組むことなど、事業計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

（３）目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
フォローアップ 対象事業者数	1 2 2 者	1 2 0 者	1 2 0 者	1 4 0 者	1 4 0 者	1 4 0 者
頻度（延回数）	3 9 3 回	4 8 0 回	4 8 0 回	5 6 0 回	5 6 0 回	5 6 0 回
売上増加等の 目標達成事業者数	—	1 2 者	1 2 者	1 4 者	1 4 者	1 4 者
利益率 1 % 以上 増加の事業者数	—	1 2 者	1 2 者	1 4 者	1 4 者	1 4 者
専門家派遣活用 事業者数	1 3 者	1 2 者	1 2 者	1 5 者	1 5 者	1 5 者

（４）事業内容

事業計画策定を支援した小規模事業者や創業者等を対象として、経営指導員等が巡回訪問や窓口相談等により、定期的かつ継続的にフォローアップを行う。事業進捗度、当面の課題や支援ニーズ、売上・利益状況の確認、計画と実績の乖離などについて、1 者あたり四半期ごとに 1 回程度を目安にヒアリングを行い、事業者の状況に対応してフォローアップ頻度を臨機応変に調整する。

なお、進捗状況が思わしくなく、策定した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、富山県商工会連合会や富山県新世紀産業機構、富山県よろず支援拠点等の外部専門家と連携して、要因の洗い出しと課題の整理等を行う。必要に応じて中小企業診断士等の専門家派遣を活用し、第三者の視点から気づきを与えると共に、事業者の自走化に向けて潜在力を引き出す。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（１）現状と課題

【現状】当会では販路開拓の支援として、これまで主に富山県、富山県商工会連合会等が主催する県内外の展示会・商談会を中心に意欲的な事業者の出展支援を行い、首都圏での展示会では消費者等を対象としたテストマーケティングや情報発信等をフォローしてきたが、事前・事後のフォローが不十分であった。

また、新型コロナの感染拡大による行動制限がかかり、県外での出展等を中止するケースがあ

り、オンライン商談会にて参加する方法もあったが、I T活用に不慣れな事業者が多く、オンライン出展について消極的であった。これまで、巡回訪問や窓口相談、各種補助金申請等の際に、D Xによる販路開拓手法の情報を提供しているものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、I Tを活用した販路開拓等の取り組みは一部の小規模事業者に限られている。

【課題】出展した小規模事業者が成果を上げていくためには、出展当日の支援に加え、準備段階からの事前支援および商談後のアフターフォローなどの事後支援の取り組みが課題である。

また、より多くの小規模事業者に対してD Xに向けた取り組みを推進していくには、効果的なオンライン商談会の活用方法やネット販売、S N Sの導入方法などをセミナー開催や専門家の指導を受けながら支援していくことが重要である。管内の人口減少率が拡大していることから、商圏拡大のため今まで以上に販路開拓が必要であることを事業者理解・認識してもらい、D Xによる取り組みを後押ししていく。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲的な食料品メーカーや雑貨メーカー、工芸品メーカーを重点的に支援する。

当会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、県内外で開催される既存の展示会・商談会等への出展を目指し、支援事業者の顧客ターゲットやマーケットを検討した上で選択する。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行い、アンケート調査票作成時や販促物制作時の助言指導、バイヤー商談後のアフターフォローなどについて、従来に比べてより踏み込んだ支援を行う。また、展示会期間中は、商品陳列方法、接客などきめ細かな伴走支援を行う。

D Xに向けた取り組みとして、S N S等を活用した情報発信、ホームページ作成、E Cサイトの導入・運用方法、I T活用による営業・販路開拓などに関するセミナー開催や相談対応を行い、小規模事業者の理解度を高めた上で、必要に応じてI T専門家派遣等を実施するなど、事業者の意欲向上とD X推進を行う。

(3) 目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
① BtoB 展示会・商談会						
出展事業者数	—	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者
成約件数／者	—	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
② BtoC 展示会・商談会						
出展事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
売上額／者	—	1 0 万円	1 0 万円	1 0 万円	1 0 万円	1 0 万円
③ E C サイト等						
新規利用事業者数	—	6 者	6 者	9 者	9 者	9 者
売上増加率／者	—	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %

(4) 事業内容

経営分析を実施した上で、事業計画を策定して新商品開発、販路開拓に取り組む小規模事業者を中心に、県内および大都市圏における展示会・商談会出展支援を実施する。

① BtoB 展示会・商談会出展支援

東京、大阪等大都市圏におけるバイヤーとのマッチング商談会への参加支援を実施する。

<想定している展示会・商談会>

■「東京インターナショナル・ギフト・ショー」(B t o B)

（株）ビジネスガイド社が主催する、日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市。専門性の高いカテゴリーで新たなバイヤーを動員し、新しいマーケットを創造していく。来場者の大半が商談目的のバイヤー（仕入責任者）である。

来場者：約 150,000 人（3 日間） 出展数：約 2,000 社 会場：東京ビッグサイト

支援対象：事業計画の策定を支援した雑貨メーカー、工芸品メーカー等（1 者）

■「とやまの逸品フェア」（B t o B > B t o C）

富山県と県商工会連合会が主催。小規模事業者等の首都圏テストマーケティングを目的として、農商工連携や地域資源活用により開発された新商品、新技術等を首都圏消費者、バイヤー関係者等にアピールする場である。

来場者：約 10,000 人（2 週間） 出展数：約 30 社 会場：日本橋とやま館

支援対象：事業計画の策定を支援した食料品メーカー、工芸品メーカー等（1 者～2 者）

② BtoC 展示会・商談会出展支援

神奈川県横浜市の東急百貨店日吉店での「かがやき TOYAMA 逸品フェスタ」や富山県内の富山産業展示館で開催される「越中とやま食の王国フェスタ」などへの出展支援を実施し、販路開拓につなげる。

< 想定している展示会・商談会 >

■「かがやき TOYAMA 逸品フェスタ」（B t o C）

県商工会連合会が主催。小規模事業者の販路開拓支援を目的として、新商品を多くの首都圏消費者に P R ・販売するとともに、地域の魅力や資源等を広く紹介する。神奈川県横浜市内で開催され、来場者の大半が一般消費者である。上品な客層が多く、高品質な商品が人気。

来場者：約 10,000 人（3 日間） 出展数：約 12 社 会場：東急百貨店日吉店

支援対象：事業計画の策定を支援した食料品メーカー等（2 者）

■「越中とやま食の王国フェスタ」（B t o C）

富山県、富山市をはじめ県内関係機関などで構成された越中とやま食の王国フェスタ実行委員会が主催。「食のとやまブランド」の魅力を県内外に広くアピールすることを目的として、富山市内にある産業展示館で開催される。来場者は県内の一般消費者が中心である。

来場者：約 15,000 人（2 日間） 出展数：約 100 社 会場：富山産業展示館

支援対象：事業計画の策定を支援した食料品メーカー等（1 者）

上記の①②については、支援事業者の目的や属性によって効果が変わるため、参加する展示会や商談会については、意向調査を踏まえて年度ごとに見直し選定する。

③ E C サイト等利用による販売促進支援（B t o C）

D X 推進に向けたセミナーや巡回訪問・窓口相談等により、E C サイト等の新規利用事業者を発掘し、意欲ある小規模事業者に対して伴走支援しながら、E C サイト利用を促進する。期間中は、地域資源を取り扱う意欲的な製造業、小売業を重点的にサポートする。

管内小規模事業者の主な商圏は、近隣に限られている場合が多い。販路拡大に向け自社の情報を積極的に発信するためには、ホームページをはじめとする I T の利活用が欠かせない。まずは、商工会が提供するホームページ作成サービスである「G o o p e（グーペ）」を推奨することで、インターネット販売に新規参入するなど、小規模事業者の販売促進を支援する。併せて、S N S マーケティングに詳しい専門家と連携し、宣伝効果を向上させるための支援を実施する。

E C サイト利用にあたり売上増加率 5% を目標として掲げ、利用提案を行っていく。E C サイトの運用開始後は、運用状況等をフォローすると共に、A I や I o T の導入といった高度な課題に対しては、I T コーディネータ等の専門家派遣を活用しながら課題解決を図る。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】当会では、経営発達支援事業の評価及び見直しをするための仕組みとして、年に1回外部有識者等で構成する「富山市北商工会経営発達支援計画評価委員会」を開催し、事業の実施内容の検証・成果の評価をおこない、次年度の事業実施に反映している。また、評価委員会にて協議した内容は当会理事会に報告して承認を受ける体制で進めてきたが、評価結果の公表体制が不十分であった。

【課題】本事業の実施状況報告のため、クラウド型経営支援ツール「BIZミル」を有効活用する。支援対象である事業者情報と支援実績を紐づけてデータベース化することで、職員間の情報共有を図るとともに、経営発達支援事業の評価・見直しをおこなう際の基礎データとして編集し、整理した内容を公表する体制づくりが課題である。

(2) 事業内容

経営発達支援事業の進捗状況や実施成果等について「経営発達支援計画評価委員会」を年度毎に1回開催し評価を行う。委員会の構成員は、当会正副会長のほか、富山市商工労政課長、法定経営指導員に加え、IT・DX活用の知識を備えた富山県商工会連合会専門経営指導員、外部有識者として、中小企業診断士をメンバーとする。経営発達支援事業の進捗状況等について5段階評価を行い、次年度への改善対応を図る。

また、「BIZミル（クラウド型経営支援ツールのデータベース）」を活用して、実施内容や効果等の資料を作成し、個社の特定情報に抵触しない範囲で定量的に把握することにより、経営発達支援事業の評価・見直しを行う基礎資料とする。

【評価結果の公表方法】

評価結果は、地域の小規模事業者が閲覧可能な当会商工会ホームページに年1回公表する。

【評価結果を踏まえた見直体制】

経営発達支援計画評価委員会（事業評価委員会）における評価結果を事務局職員が共有し、経営指導員を中心として全員で改善策を検討する。その改善案を評価結果とともに当会理事会にフィードバックし、次年度計画案を決定することで当該事業のPDCAサイクルが効果的に回るような体制を整備する。

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】経営指導員等の資質は、年齢・経験年数・業種分野等で保有する知識のバラツキがあり、支援時に不足する知識が多々ある。県商工会連合会が開催する研修事業や自己研鑽等を通じて、資質向上に努めているが、問題意識の差が大きいことから職員の支援能力にも大きな差異が生じている。つまり、支援ノウハウの組織内共有が充分ではない体制と言える。また、DX推進に向けたITスキルや事業承継支援、対話と傾聴のテクニック等の能力や支援経験が不足している。

【課題】経営指導員のみならず一般職員も含め職員全体で支援ノウハウを情報共有し、組織としての支援力の底上げを図ることが課題である。また、DXや事業承継の推進に向けて、小規模事業者にとって有益な情報を提供しながら適切な経営指導を行うためには、全職員が知識習得等に努めて支援能力向上を図ることも課題である。

(2) 事業内容

次の取組を通じて、職員の支援力向上と支援ノウハウの共有を図り、小規模事業者に対する伴走型支援を適切に実施する組織を目指す。

① 外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員および一般職員の支援能力の一層の向上のため、富山県商工会連合会が開催する「経営力向上計画策定研修」「支援能力向上研修」「企業診断実習」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【D X推進に向けたセミナー】

小規模事業者がD X化を進める上で、I T化・デジタル化を図り、I T利活用に慣れている必要があるが、その状態に達していない事業者も多い。そこで、I T化実現とそれに続いたD X化に向けた支援能力強化のため、富山県よろず支援拠点が開催する「小中規模の企業こそD X講座」へ積極的に参加する。

【経営力再構築伴走支援研修】

対話と傾聴による相談者に寄り添った対応力を磨き、事業者の潜在力を引き出すような支援スキルを磨くため、中小企業大学校が開催する「経営力再構築伴走型支援研修」に経営指導員を積極的に派遣する。

【事業承継セミナー】

経営者の高齢化、後継者不在に伴う後継者の確保及び育成が、経営上の課題として強く認識されている中、M&Aに代表される第三者承継を考慮する必要がある。事業承継支援を必要とする小規模事業者の掘り起こしや、富山県事業承継・引継ぎ支援センターと連携した円滑な支援方法を学ぶため、「事業承継セミナー」へ積極的に参加する。

②O J T制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員及び富山県商工会連合会専門指導員（スーパーバイザー派遣事業、商工会とやま経営サポートセンター等）と連携を密にし、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的におこなうことで、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

当会指導員は、経験年数10年以上の主任経営指導員2名と、経験年数5年前後の中堅経営指導員2名、経験年数の浅い新人経営指導員3名で管内事業所の経営指導にあたっている。指導における専門的な手法・情報の共有化を目的に、四半期ごとに当会本所に集まり、主任経営指導員が企画した経営指導員の情報共有会議を開催する。会議では、I T等の活用方法や具体的なツール等の紹介、経営支援状況の進捗報告、対話と傾聴のテクニックのほか、問題点や悩みの共有を目指す。支所においては、隔週1回の進捗ミーティング、月1回の問題解決ミーティングを行い、組織としての支援力向上を図っていく。

④データベース化

「B I Zミル」を活用し、支援情報等を適時・適切に入力してデータベース化し、小規模事業者の事業計画や支援方法、支援の流れ、支援状況や効果等について、職員全体で相互共有し、支援ノウハウ等を蓄積していくことで、組織全体の支援能力向上に繋げていく。

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) 現状と課題

[現状] 従来、他の支援機関との連携については、形式的な連絡会議に留まるケースが多く、各支援機関から得た情報や支援ノウハウなどについて、事務局全体での共有が不十分であり、組織として小規模事業者への支援に効果的に活かされている状況とはいえない。

[課題] このため、経営発達支援事業を円滑に実施するためにも、他の支援機関等との連携による支援ノウハウ等の情報交換を積極的に図り、その結果が支援現場で活かされる体制づくりが求められている。

(2) 事業内容

①富山県商工会連合会「経営支援会議」(年2～3回)

国・県の施策、施策の活用事例、県内の景況、県下商工会支援事例の情報収集・交換の場としての経営支援会議(年2～3回)が開催される。県内12商工会の経営指導員が参加し、県担当者による融資利用状況や、国・県の施策概要と活用事例の報告、中小企業基盤整備機構が扱う支援事業などの紹介と支援事例が報告される。中小企業基盤整備機構には、中小企業診断士による支援事例が豊富で、あらゆる視点での支援方法が得られることから経営指導員が小規模事業者の伴走型支援に役立てるため、積極的に参加しノウハウ取得と情報収集を行う。

②富山県よろず支援拠点「支援機関連携拡大ネットワーク会議」(年2回)

よろず支援拠点主催の会議では、経営手法(市場調査・需要動向調査・マーケティング手法・販路開拓・事業承継・創業など)や、小規模事業者の経営支援事例の報告、参加する他の支援機関から質の高い先進事例報告など、豊富な知識を得ることができる。本事業の目標達成に向け、経営指導員等が小規模事業者の事業計画策定に役立てるため、積極的に参加・活用しノウハウを取得する。

③日本政策金融公庫富山支店「マル経協議会」(年1回)

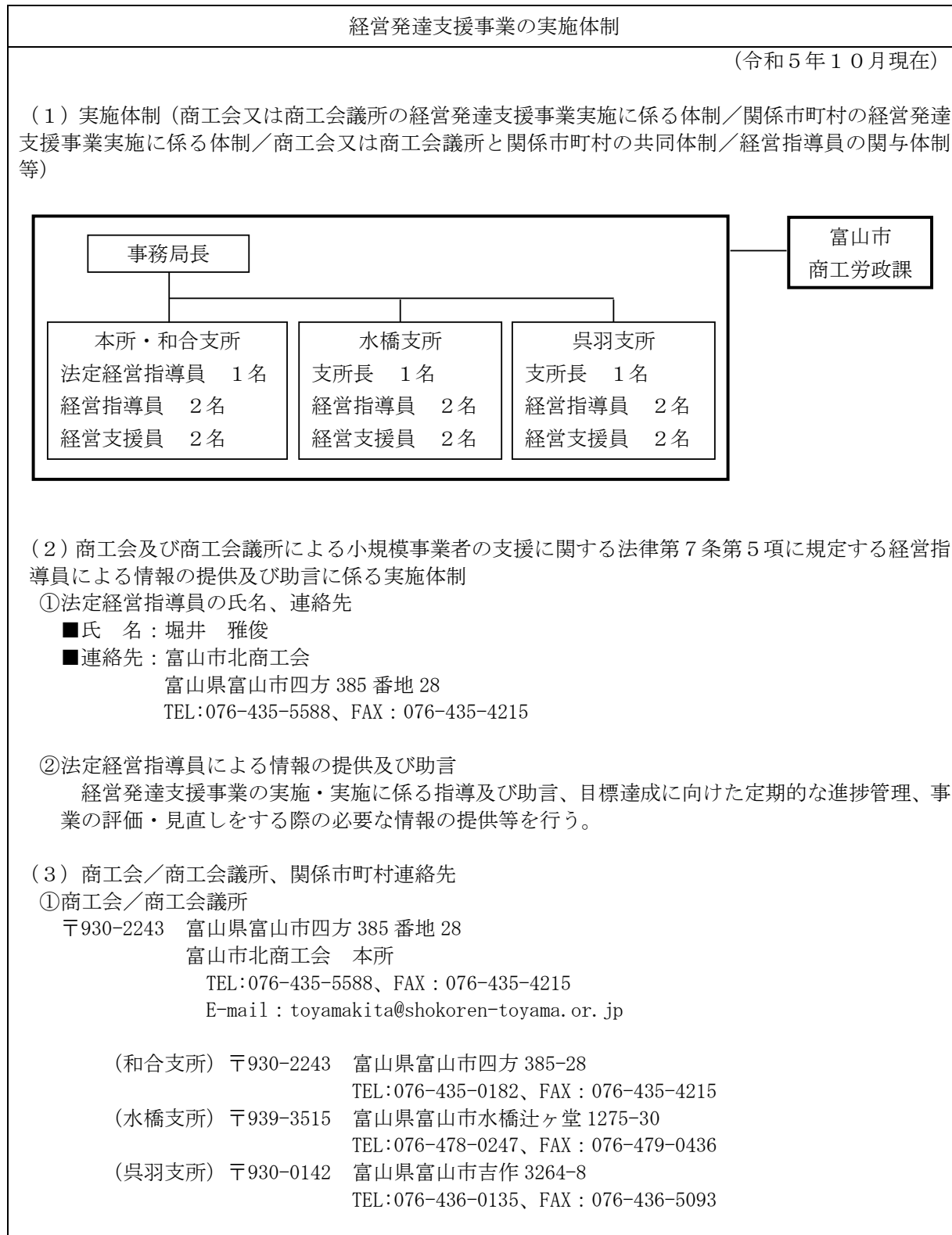
富山県呉東地区の商工会、商工会議所の経営指導員が参加し、各地区の融資申込状況や、資金ニーズ、地域経済の状況、金融支援事例のノウハウについて意見交換を行う。経営支援経験3年未満の経営指導員も多いことから、先輩経営指導員の手法やノウハウについて情報収集を行う。

④各支援機関との情報交換(年2回)

富山県中小企業診断協会、富山県よろず支援拠点、商工会とやま経営サポートセンター、日本政策金融公庫富山支店、地元金融機関と連携した情報交換を年2回開催し、他の支援機関が有する専門性に応じた支援ノウハウの取得・蓄積を行う。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



②関係市町村

〒930-8510 富山県富山市新桜町7番38号
富山市 商工労働部 商工労政課
TEL:076-443-2070、FAX:076-443-2183
E-mail:syokorosei@city.toyama.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 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
必要な資金の額	69,950	70,450	70,950	71,450	71,950
1. 人件費等	64,000	64,500	65,000	65,500	66,000
2. 事業費・事務費等	800	800	800	800	800
3. 専門家謝金・調査事業費等	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
4. セミナー開催費等	550	550	550	550	550
5. 地域活性化事業費等	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900
6. 販路開拓費等	500	500	500	500	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. 人件費等	→ 県補助金、市補助金
2. 事業費・事務費等	→ 県補助金、市補助金、県連補助金、会費収入、委託料収入等
3. 専門家謝金・調査事業費等	→ 国補助金、県補助金、市補助金
4. セミナー開催費等	→ 国補助金 県補助金、市補助金、県連補助金、会費収入、委託料収入等
5. 地域活性化事業費等	→ 県補助金、市補助金、会費収入、委託料収入等
6. 販路開拓費等	→ 国補助金、県補助金、市補助金、会費収入、委託料収入等
(※自己財源 会費収入、手数料収入(記帳指導)、委託料収入(労保、共済など)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

[illegible]