

経営発達支援計画の概要

実施者名	高岡商工会議所（法人番号 7230005005948） 高岡市（地方公共団体コード 162027）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	① 「産業の担い手となる創業者支援・円滑な事業承継の実現による 小規模事業者の減少緩和」 ② 「DX活用による小規模事業者の生産性向上と競争力の強化」 ③ 「地域ブランドを高める伝統産業及び特産品の販路開拓支援と稼ぐ力の強化」
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域経済動向調査（四半期毎）の実施 ・ 地域経済動向調査～特別版の実施 <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域イベントに併せたテスト販売とアンケート調査（県内実施） ・ 特産品（地域資源商品）を活用した商品・製品アンケート調査（県外・海外実施） <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催及び地区巡回の展開） ・ 事業承継支援における経営分析の実施 ・ 中小企業施策・補助金活用・金融支援等による経営分析の深化 ・ 伝統産業業界における経営分析の実施 <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新事業展開（中小企業施策・補助金活用・金融支援等）に伴う事業計画策定支援 ・ 事業計画策定セミナーの開催 ・ 事業承継支援に伴う事業計画策定支援 ・ DXセミナー・IT専門家派遣・DX体験コーナー・DX経営活用事例集 ・ 高岡市との連携による創業者支援 ・ 高岡商工会議所独自の女性創業者支援 <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業計画策定後における事業計画進捗状況の確認 ・ 事業計画の進捗のズレが生じている場合の対応 ・ 支援内容の公開と事業所のPR <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ (国内) ITを活用した新たな需要開拓支援事業（BtoB） ・ (国内・海外) 販路開拓支援セミナーの開催 ・ (国内) 展示商談会への参加による販路開拓事業 ・ (国内・海外) 展示商談会、即売会等の独自開催による販路開拓事業（BtoB・BtoC）
連絡先	高岡商工会議所 中小企業相談所 経営支援第一課・第二課 〒933-0912 富山県高岡市丸の内1番40号 TEL 0766-23-5007 FAX 0766-22-6792 E-mail:takaoka@ccis-toyama.or.jp 高岡市 産業振興部 産業企画課 〒933-8601 富山県高岡市広小路7番50号 TEL 0766-20-1395 FAX 0766-20-1287 E-mail:sangyo@city.takaoka.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

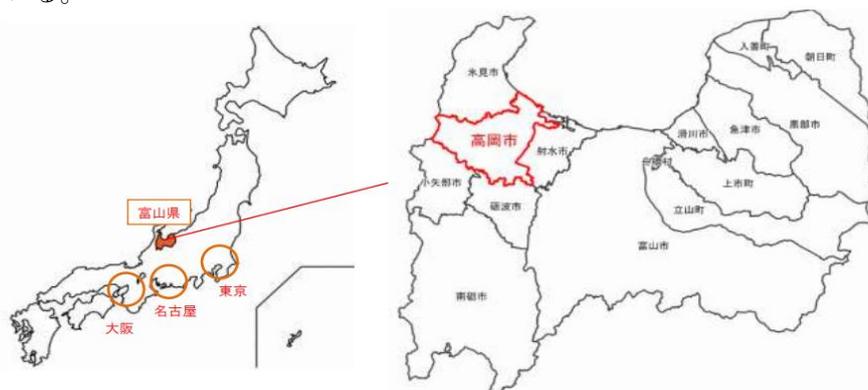
【高岡市の概要】

高岡市は富山県北西部に位置し、市域は東西約 24.5km、南北約 19.2km、面積は 209.58 km²で、富山県の面積の約5%を占める富山県第2の都市である。

市内西側は山間地域で、二上山とこれに連なる西山丘陵があり、東側の平野部は庄川・小矢部川によって形成された扇状地で良質の地下水に恵まれている。また、北東側は富山湾に面しており、これらの山・川・海により深緑と清らかな水に包まれた四季折々に変化する豊かな自然を享受している。

また、東京、大阪、名古屋といった3大都市圏からほぼ等距離に位置し、東西軸としての北陸新幹線及び北陸自動車道、南北軸としての東海北陸自動車道、能越自動車道が交差する高速交通網の十字路を有する地域の中核的都市として位置づけられるとともに、日本の中央部に位置し、日本海側有数の良港である伏木富山港を擁し、「総合的拠点港」として環日本海交流の役割も担っている。

加えて、本市から放射状に伸びる鉄道によって県西部の全市と連絡しており、交通面だけでなく、経済・文化・観光等の面でも、県西部の中核都市としての役割を担っている地域となっている。



《高岡市の位置図》

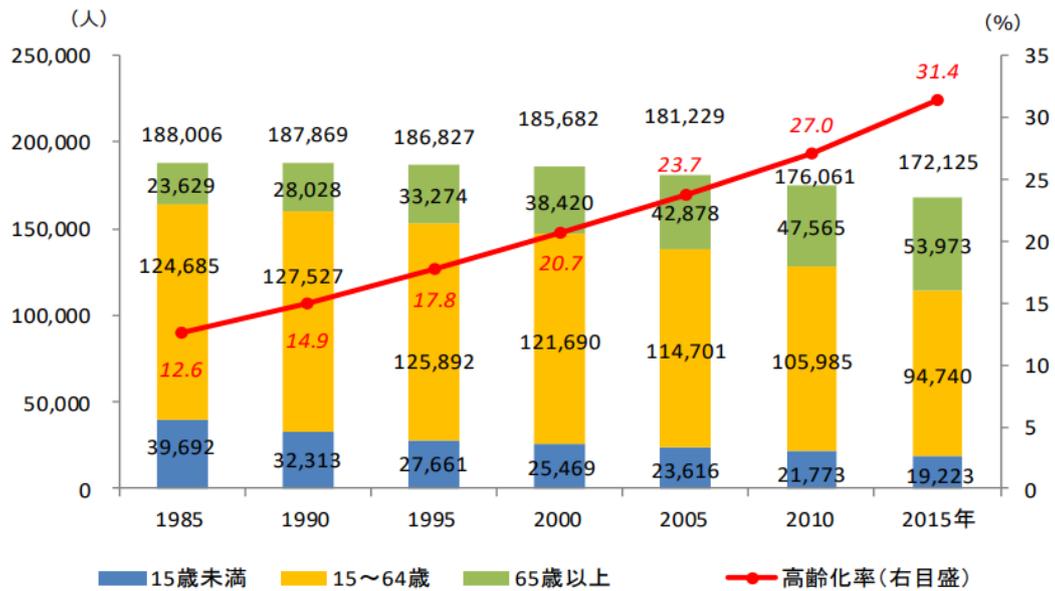


《高岡市の交通網》

【人口の推移】

人口は、1988年の188,782人をピークに減少傾向が続いており、2018年では169,277人とピーク時に比べて19,505人（10.3%）減少している。

一方、年齢3区分別による人口の推移をみると、1985年に対し2015年は、15歳未満の年少人口が51.6%の減少、65歳以上の老年人口は2倍以上増加し、高齢化率は31.4%（全国26.6%、富山県30.5%：国勢調査により）であり、全国・県内平均を上回っている。



《出典：高岡市「未来高岡」創生本部 『「未来高岡」総合戦略』(R2年)》

【産業の構造】

市内の産業構造を見てみると、県西部地区の中核都市として卸・小売業が発展してきた歴史的背景や業種柄比較的小規模の事業者が多いことから、卸・小売業の構成割合が高いものの、卸売業の中に地場産業の非鉄金属卸売業が含まれていることや、付加価値額・従業員数を考えると、製造業を基幹産業と見ることができる。

業 種	平成 28 年	令和 3 年	構成割合	純付加価値額 (百万円)
AB 農林漁業	48	61	1.0%	1,770
C 鉱業・採石業、砂利採取業	6	6	0.1%	X
D 建設業	801	762	12.9%	33,308
E 製造業	992	821	13.9%	90,968
F 電機・ガス・熱供給・水道業	1	9	0.2%	X
G 情報通信業	35	39	0.7%	4,717
H 運輸業、郵便業	112	98	1.7%	12,833
I 卸売業、小売業	1,716	1,358	23.0%	70,203
J 金融業、保険業	62	66	1.1%	13,015
K 不動産業、物品賃貸業	309	332	5.6%	5,813
L 学術研究、専門・技術サービス業	254	224	3.8%	12,977
M 宿泊業、飲食サービス業	683	509	8.6%	9,400
N 生活関連サービス業	767	719	12.2%	5,760
O 教育、学習支援	193	174	2.9%	5,030
P 医療、福祉	291	242	4.1%	44,811
Q 複合サービス業	35	47	0.8%	3,262
R サービス業（他に分類されないもの）	520	432	7.3%	17,235
小規模事業所数	6,825	5,899	67.8%	235,547
全事業所数	9,250	8,698	100.0%	332,463

※小規模事業所数は、F、G、I～R業種：(0～4名)、A～E、H業種：(0～19名)で算出
 ≪出典：富山県統計調査課「経済センサス(H28・R3)」・高岡市総務課「高岡市統計書」R5年版≫

(ア) 事業所数の推移

令和3年経済センサス活動調査では、高岡市の全事業者数は8,698事業所となっており、小規模事業者数及び産業別をみると、「卸売業・小売業」1,358事業所、「製造業」821事業所、「建設業」762事業所が上位3業種となっている。

この傾向は前回・前々回の調査結果をみても同様の傾向にあるが、全般的に事業所数の減少、取分け全事業所数と小規模事業者数の割合をみると、平成24年調査が75.7%、平成28年調査が73.8%と7割を超えていたのに、令和3年調査では、67.8%と7割を切っている。

(イ) 従業員数

令和3年6月1日現在で、市内で働く従業員数は82,036人となっており、産業大分類別の従業員数は「製造業」18,452人で最も多く、次に「卸売業・小売業」の17,982人、「医療・福祉」の10,895人と続く。(高岡市統計書)

令和3年6月1日現在(単位:事業所、人)								
産業別	事業所数	従業者数						
		総数	個人業主	無給の家族 従業者	雇用者数	うち常用 雇用者		
						うち正社員・ 正職員		
A~R 全産業(S公務を除く)	8,698	82,036	3,286	867	71,999	70,232	53,069	
第一次産業	82	1,235	-	-	1,024	680	557	
A 農業、林業	80	1,209	-	-	1,015	671	548	
B 漁業	2	26	-	-	9	9	9	
第二次産業	1,845	24,152	598	159	21,250	21,070	18,566	
C 鉱業、採石業、砂利採取業	6	32	-	-	27	27	27	
D 建設業	814	5,668	250	56	4,464	4,376	3,982	
E 製造業	1,025	18,452	348	103	16,759	16,667	14,557	
第三次産業	6,771	56,649	2,688	708	49,725	48,482	33,946	
F 電気・ガス・熱供給・水道業	16	172	-	-	156	155	131	
G 情報通信業	67	596	2	1	538	529	500	
H 運輸業、郵便業	146	3,014	4	1	2,845	2,835	2,300	
I 卸売業、小売業	2,337	17,982	768	289	15,460	15,139	10,727	
J 金融業、保険業	174	1,967	9	-	1,847	1,842	1,577	
K 不動産業、物品賃貸業	391	1,343	86	23	861	852	624	
L 学術研究、専門・技術サービス業	325	1,971	169	18	1,584	1,561	1,405	
M 宿泊業、飲食サービス業	886	6,029	515	166	5,144	4,849	2,153	
N 生活関連サービス業、娯楽業	868	3,226	599	124	2,334	2,274	1,632	
O 教育、学習支援業	246	1,756	122	14	1,593	1,544	887	
P 医療、福祉	624	10,895	316	47	10,241	9,907	7,964	
Q 複合サービス事業	74	410	11	1	394	371	295	
R サービス業(他に分類されないもの)	617	7,288	87	24	6,728	6,624	3,751	

《出典：高岡市総務課「高岡市統計書」R5年版》

(ウ)小規模事業者の創業者・廃業者数

2019年度(令和元年)から2023年度(令和5年)までの5年間の創業者は新型コロナウイルス感染症の拡大時期ではあるが、年平均50者程度ある。

一方、同時期の廃業者においては年平均60者程度で推移している。この廃業者の内から数社を事業承継に導くことができないと、小規模事業者数の増加に繋げることができない。

	R元年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度
高岡商工会議所入会者	104者	103者	104者	131者	112者
創業者	49者	54者	45者	60者	49者
高岡商工会議所脱会者	150者	72者	109者	94者	110者
内廃業者数	57者	39者	67者	61者	78者

(エ)純付加価値額

最も付加価値額の高いのは、「製造業」。次に「卸売業・小売業」・「医療・福祉」と続いており、従業員数と傾向は同じである。

(オ)工業(製造業)

産業別	従業者数 (人)	製造品出荷額等 (万円)	粗付加価値額 (万円)
09 食料品製造業	641	868,354	306,288
10 飲料・たばこ・飼料製造業	5	X	X
11 繊維工業	354	363,000	131,648
12 木材・木製品製造業(家具を除く)	319	921,525	417,266
13 家具・装備品製造業	112	146,763	52,604
14 パルプ・紙・紙加工品製造業	793	6,090,534	2,392,790
15 印刷・同関連業	121	104,141	56,818
16 化学工業	2,403	9,577,471	4,296,981
17 石油製品・石炭製品製造業	12	X	X
18 プラスチック製品製造業	956	2,175,045	1,066,397
19 ゴム製品製造業	55	215,516	66,164
21 窯業・土石製品製造業	759	1,351,613	656,823
22 鉄鋼業	677	2,114,832	926,906
23 非鉄金属製造業	1,269	5,159,295	1,588,061
24 金属製品製造業	3,816	7,119,928	2,884,155
25 はん用機械器具製造業	315	680,423	291,271
26 生産用機械器具製造業	1,511	4,307,037	1,241,221
27 業務用機械器具製造業	99	X	X
28 電子部品・デバイス・電子回路製造業	49	90,228	63,758
29 電気機械器具製造業	217	440,973	256,084
30 情報通信機械器具製造業	113	X	X
31 輸送用機械器具製造業	281	1,072,726	498,752
32 その他の製造業	371	439,125	214,528
製造業計	15,248	44,250,534	17,848,988

《出典：従業員数 令和4年6月1日現在 製造品出荷額等、付加価値額 令和3年1年間の数値 総務省・経済産業省「経済構造実態調査」》

基幹産業である製造業の中で、付加価値額においては、「化学工業」、「金属製品製造業」、「パルプ・紙・紙加工品製造業」、「非鉄金属製造業」で全体の約6割強を占めている。

従業員数も先の4つの業種で5割強を占めている。特徴的なのは非鉄金属製造業の製造品出荷額、付加価値額であり、この中には地場産業である高岡銅器が関わってくる。

(カ) 伝統産業

当高岡市には、伝統的工芸品産業の「高岡銅器」と「高岡漆器」がある。1990年時点で全国シェア90%を誇っていたが、1990年(平成2年)の374.5億円をピークに減少に転じ、令和4年度の販売額は、銅器が約99億3千万円となっている。

消費者のライフスタイルの変化や多様化する消費者ニーズに上手く対応できずに商品開発に遅れてしまった事や産地問屋に受注を依存するという加工業者の分業体制から脱却できなかった事が要因であるが、テーブルウェアを中心に消費者の需要に応えられるような商品開発も若い技術者を中心に行われている。

「高岡漆器」の年間販売額も、1989年(平成元年)の26億強をピークとして、直近の2022年(令和4年)は約2億6千万円まで減少している。しかしながら、高岡漆器においても「小売店・デパート向け」の販売が増加しており、ギフト市場向けに活路を見出していきたい。

「高岡銅器」、「高岡漆器」に対する支援は当地域のブランド力の観点からも「地域の裨益」に繋がるものであり、今後は後継者の確保や技術継承に関して関わりと支援が不可欠となる。

【販売額の推移】

年	銅器(非鉄合金等含む)	
	販売額	前回比
2014(平26)	11,724,517	-
2016(平28)	11,069,684	94.4
2018(平30)	10,313,755	93.2
2020(令2)	9,586,009	92.9
2022(令4)	9,925,147	103.5

《高岡銅器の推移》

【販売額の推移】(単位:千円、%)

年	販売額	前回比
2014(平26)	670,871	-
2016(平28)	618,313	92.2
2018(平30)	416,116	67.3
2020(令2)	232,553	55.9
2022(令4)	261,593	112.5

《高岡漆器の推移》

高岡の銅器・鉄器

【銅器品種別販売額】

(単位:千円、%)

品種	2022(令和4年)		2020(令和2年)		2018(平成30年)		2016(平成28年)		2014(平成26年)	
	販売額	構成比	販売額	構成比	販売額	構成比	販売額	構成比	販売額	構成比
神仏具	4,124,523	41.6	4,430,882	46.2	4,936,102	47.9	6,132,706	55.4	7,341,376	62.6
香炉	207,363	2.1	153,271	1.6	283,846	2.8	308,649	2.8	268,333	2.3
室内置物	373,305	3.8	432,174	4.5	362,968	3.5	334,982	3.0	371,719	3.2
花器	408,805	4.1	281,615	2.9	425,418	4.1	311,387	2.8	363,139	3.1
屋外置物	415,644	4.2	481,787	5.0	607,593	5.9	530,004	4.8	546,919	4.7
茶道具	104,358	1.1	141,717	1.5	327,159	3.2	312,994	2.8	197,982	1.7
テーブルウェア	1,492,424	15.0	1,594,592	16.6	-	-	-	-	-	-
文具・日用品	451,304	4.5	508,140	5.3	-	-	-	-	-	-
その他	2,347,421	23.6	1,561,831	16.4	3,370,668	32.6	3,138,962	28.4	2,635,049	22.4
計	9,925,147	100.0	9,586,009	100.0	10,313,755	100.0	11,069,684	100.0	11,724,517	100.0

※その他…パネル、エクステリア製品、アクセサリ等。(平成30年以前はテーブルウェア、文具・日用品も含む)

高岡の漆器

【品種別販売額及び割合の推移】

(単位:千円)

品種	2022(令和4年)		2020(令和2年)		2018(平成30年)		2016(平成28年)		2014(平成26年)	
	販売額	構成比	販売額	構成比	販売額	構成比	販売額	構成比	販売額	構成比
盆・膳類	32,586	12.5%	40,882	17.6%	82,561	19.8%	139,429	22.5%	235,238	35.1%
箱類	28,679	11.0%	32,064	13.8%	56,107	13.5%	75,300	12.2%	53,212	7.9%
室内調度品	9,371	3.6%	16,557	7.1%	45,377	10.9%	68,247	11.0%	61,523	9.2%
茶道具	9,371	3.6%	15,273	6.6%	10,332	2.5%	14,362	2.3%	21,822	3.3%
盛器・食器等	37,146	14.2%	21,185	9.1%	-	-	-	-	-	-
その他	144,440	55.2%	106,591	45.8%	221,738	53.3%	320,975	51.9%	299,076	44.6%
計	261,593	100.0%	232,553	100.0%	416,116	100.0%	618,313	100.0%	670,871	100.0%

※盛器・食器等…盛器、食器、酒器(平成30年以前はその他を含む)

※その他…アクセサリ、産業観光、修理修復、日用品等

《出典：高岡市産業企画課「高岡特産産業のうごき」R4年度版》

(キ)商業

「卸売業・小売業」については、当高岡市において、小規模事業所数及び構成割合において高い数字となっており、令和3年と平成28年調査の比較を行うと、358事業所が減少している。

「卸売業・小売業」における年間商品販売額は5,215億4,800万円で、卸売業が3,292億9,900万円、小売業が1,922億4,900万円となっており、構成比としては、卸売業が63.1%、小売業が36.9%となっている。

富山県西部地域の代表的商業都市として、発展をしてきた当高岡市であるが商慣行の変化やモータリゼーションの進展に加え、大型ショッピングセンターの相次いでの開店。また、現在営業している店舗は小規模で経営者の高齢化も進んでおり、廃業を余儀なくされているケースも多い。

一方で、「無店舗」での小売業が急激に成長しており、35億4千万円以上の増加。今後も伸びていく業種として考えられる。

区 分	平成28年		令和3年		増減 H28/R3	
	実数 (百万円)	構成比 (%)	実数 (百万円)	構成比 (%)	実数 (百万円)	増減率 (%)
総 数	529,954	100.0	521,548	100.0	△ 8,406	△ 1.6
卸売業	330,424	62.3	329,299	63.1	△ 1,125	△ 0.3
各種商品	X	—	X	—	—	—
繊維・衣類等	8,808	1.7	12,123	2.3	3,315	37.6
飲食料品	46,439	8.8	40,313	7.7	△ 6,126	△ 13.2
建築材料・鉱物・金属材料等	150,236	28.3	141,311	27.1	△ 8,925	△ 5.9
機械器具	50,807	9.6	54,913	10.5	4,106	8.1
その他	X	—	X	—	—	—
小売業	199,530	37.7	192,249	36.9	△ 7,281	△ 3.6
各種商品	15,937	3.0	10,864	2.1	△ 5,073	△ 31.8
織物・衣服・身の回り品	15,714	3.0	12,494	2.4	△ 3,220	△ 20.5
飲食料品	45,592	8.6	39,218	7.5	△ 6,374	△ 14.0
機械器具	41,538	7.8	47,884	9.2	6,346	15.3
その他	73,958	14.0	71,454	13.7	△ 2,504	△ 3.4
無店舗	6,790	1.3	10,335	2.0	3,545	52.2

《出典：富山県統計調査課「経済センサス(H28・R3)」》

(ク)観光

高岡市は多くの観光資源を有する歴史都市の側面もある。国宝を二つ(瑞龍寺・勝興寺)と伝統的建造物群保存地区を三つ(山町筋・金屋町・吉久)有しており、他にも国名勝地や国史跡等が市内に点在している。

しかしながら、製造業を中心として発展した背景から、観光産業が興ってくる必要が無かった事もあり、観光サービス産業関連の事業者が他の観光地と比較して多くないのが実態である。

2015(平成27)年に北陸新幹線が金沢開業し、2024(令和6)年3月に福井県敦賀市に延伸したことで、一般観光客の増加に加え、折からの円安の影響もあり、訪日外国人の来高が増加傾向にある。今後も観光客が増加することを見据えるとすると、裾野の広い観光産業の育成が急務であると考えられる。

【交通】

交通軸には、道路網として南北に東海北陸自動車道と能越自動車道が整備され、鉄道網としては県西部の交通結節点として、東西に北陸新幹線やあいの風とやま鉄道、北に氷見線、南に城端線が整備されている。

また、伏木富山港が総合的拠点港として選定されたことなどを機に、飛越能地域の玄関口、環日本海沿岸地域における交流拠点都市となっている。

②課題

高岡商工会議所地域経済動向調査の「各業種の直面している経営上の課題」について前回申請時と比較を行うと前回は全業種で「従業員の確保難」が上位を占めていた。特に小売業以外全て1位だったのに対し、今回(令和6年度第1四半期)は、「材料価格・仕入単価の上昇」を全業種あげている。小売・サービス業においては、「消費者(利用者)ニーズ変化への対応」が最上位に来ており、従来の事業スタイルが通用しなくなっている。

**【令和2年度】
第1四半期**



建設業	① 従業員の確保難	20.8%
	② 官公需要の停滞	14.6%
	③ 下請業者の確保難	12.5%
製造業	① 従業員の確保難	17.3%
	② 原材料価格の上昇	14.1%
	③ 生産設備の不足・老朽化	13.0%
卸売業	① 従業員の確保難	15.4%
	① 需要の停滞	15.4%
	② 仕入単価の上昇	12.3%
小売業	① 需要の停滞	20.0%
	② 消費者ニーズの変化への対応	14.0%
	③ 従業員の確保難	12.0%
サービス業	① 従業員の確保難	21.3%
	② 人件費以外の経費の増加	12.8%
	③ 人件費の増加	10.6%

**【令和6年度】
第1四半期**

建設業	① 材料価格の上昇	27.3%
	② 従業員の確保難	20.5%
	③ 下請け単価の上昇	11.4%
製造業	① 原材料価格の上昇	21.9%
	② 需要の停滞	14.6%
	③ 従業員の確保難	12.4%
卸売業	① 仕入単価の上昇	19.3%
	① 需要の停滞	19.3%
	② 従業員の確保難	14.0%
小売業	① 消費者ニーズの変化への対応	15.9%
	② 仕入単価の上昇	13.6%
	③ 需要の停滞	11.4%
サービス業	① 利用者ニーズの変化への対応	16.1%
	① 材料等仕入れ単価の上昇	16.1%
	② 人件費の増加	12.9%

中小企業とりわけ小規模事業者は「少子高齢社会による経営者の高齢化」、「労働人口の減少による人手不足」、「人口減少による国内市場の縮小」の3つの構造変化に加え、「世界情勢を背景とした物価高騰」に直面している。当高岡市の事業者においても、上記①現状の部分でも記述をしたが、同様であり課題として「少子高齢」・「市場縮小」・「後継者」・「消費者ニーズ」というキーワードが浮かび上がる。加えて、地域経済動向調査の「各業種の直面している経営上の課題」の中から、「材料価格・仕入単価の上昇」が課題として考えられる。

資金繰り等の経営改善支援を事業者に行いつつ、改善後の販路開拓や顧客獲得、事業承継等に向けた新たな取組みに対して積極的な事業者に対して、経営分析及び事業計画策定、新規販路開拓・新商品開発、ITやDX等のデジタル技術の情報提供、円滑な事業承継等といった事業者毎に異なる課題に対して伴走支援を実施するとともに、強固な支援体制の構築が必要であると考えられる。

(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

当高岡市においては、人口が1988年の188,782人をピークに減少傾向にある。1頁の1.目標(1)地域の現状及び課題 ①現状の【人口の推移】に示す通り、高岡市の年齢3区分別人口の推移を見ると、1985年に対し2015年は、15歳未満の年少人口が51.6%の減少、65歳以上の老年人口は2倍以上増加し、高齢化率は31.4%（全国26.6%、富山県30.5%：国勢調査により）であり、全国・県内平均を上回っている。

国立社会保障・人口問題研究所の推計に準拠すると、当市の人口は、2060年に108,205人まで減少すると推計され、このままでは、生産年齢人口の減少に伴って労働力人口が減少し、経済・産業活動の中心となる担い手不足により経済活力の低下が懸念されている。

当市では、2060年までを視野に将来の人口を展望するにあたり、合計特殊出生率が2030年に県民の希望出生率にあたる1.9程度、2040年に人口置換水準の2.07程度まで向上し、社会動態は均衡を保ちつつ、特に若い世代の社会増を目指すこととし、目標人口を125,000人としている。



《出典：高岡市「未来高岡」創生本部「未来高岡」総合戦略(R2年)》

人口減少が顕著で、労働生産人口の比率も低下している中で、小規模事業者は「少子高齢」・「市場縮小」・「後継者育成」・「消費者ニーズ」への対応・「材料価格・仕入単価の上昇」などの経営課題に直面することになる。

今後10年において、地域の厳しい状況や上記の様な経営課題に直面するにあたって、小規模事業者は、ニーズを的確に把握し、強みを活かし、地域で新たな製品・サービス等の価値を生み出すとともに、情報化・生産性向上等を図り、持続的な発展を成し遂げる必要がある。

その為には、小規模事業者自身が自己の課題を認識し、課題解決に向けて事業計画の策定・実行を促進することにより、今後直面する環境変化に対応できる力を身に付け、経営力を向上させることが必要になってくる。

高岡商工会議所としては、小規模事業者の持続的な発展に繋げるための環境づくりに注力することが、この先10年の支援の在り方であるとする。

②第2期高岡市産業振興ビジョンとの連動性・整合性

高岡市では、総合計画を踏まえ、本市産業の全体的な振興と小規模企業の持続的発展を目指すための具体的な施策と事業を体系化したアクションプランとして「高岡市産業振興ビジョン」を策定。人口減少に伴う担い手の不足や消費市場の縮小化や突発的な経済変動要因に対応し、持続的に発展する地域経済の実現を図るため、持続可能な産業構造の構築、地域産業の競争力強化、産学官金の連携強化による新事業創出と創業、戦略的な企業立地の推進による産業集積の促進、広域交流の拠点化の推進などに、産業界、産業支援機関や行政が協働で取り組んでいく際の指針としている。(期間 令和3年度～令和7年度)

～「ひと」の力を紡ぎ「業」を次代につなぐまち～では、5つの基本方向を定めている。

- 1 持続可能な産業構造の構築
- 2 地域産業の競争力強化
- 3 産学官金の連携強化による新事業創出と創業
- 4 産業基盤の整備・企業誘致の強化
- 5 広域交流の拠点化の推進

全ての基本方向において、小規模事業者支援に関わる分野は存在するが、「1 持続可能な産業構造の構築」では、指針として中小企業・小規模企業の経営支援・基盤強化が盛り込まれており、市の産業振興において、当市の企業の大多数を占める中小・小規模企業者の経営支援が一つの柱として位置づけられた。

下記に示した取組内容にある通り、当所も連携の一員として、重要な役割を担っている。

連携先：**高岡商工会議所**・高岡市商工会・金融機関・産業支援機関等

経営支援内容 ①経営の安定化 ⇒財務基盤、経営の効率化
②経営革新 ⇒新商品、新サービス開発や販路開拓等の新事業展開
③経営者養成

③高岡商工会議所としての役割

当所では、小規模事業者の最も身近な相談先として、対話と傾聴によって、寄り添いながら、小規模事業者特有の「経験と勘」に頼った経営から経営分析による経営状況を基礎とした事業計画を策定するなど、持続可能な経営に向けた各種支援を数値や根拠を明確にした経営へと促すことが、特に他支援機関よりも担う役割と考えている。

この方向性は、市産業振興ビジョンの方向性とも連動性・整合性の取れたものであり、市及び他支援機関等と連携し、小規模事業者の持続的発展、地域経済の発展に資する事業を推進する。

(3) 経営発達支援事業の目標

当商工会議所では、「(1) 当地域の現状と課題」「(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方」より、経営発達支援計画の目標を下記の通り設定する。

「少子高齢」・「後継者育成」の課題より

⇒目標①「産業の担い手となる創業者支援・円滑な事業承継の実現による

小規模事業者の減少緩和」

(地域への裨益目標) 少子高齢社会による経済的な停滞緩和

「材料価格・仕入単価の上昇」の課題より

⇒目標②「DX 活用による小規模事業者の生産性向上と競争力の強化」

(地域への裨益目標) 原材料コストの影響を地域経済全体で軽減する産業基盤の形成

「市場縮小」・「消費者ニーズ」への対応の課題より

⇒目標③「地域ブランドを高める伝統産業及び特産品の販路開拓支援と稼ぐ力の強化」

(地域への裨益目標) 地域外からの消費者需要を取り込み、域内経済の拡大に貢献

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「産業の担い手となる創業者支援・円滑な事業承継の実現による

小規模事業者の減少緩和」

- ・「少子高齢」時代において、「勘と経験の経営」から「論理的な経営」へと促すことで、事業者個々の経営課題に沿った各種支援を実施するとともに、将来的に自走化できるよう事業者が当事者意識を持ち、事業計画を遂行していくよう支援を行う。
- ・「後継者育成」・「事業承継」の観点から高齢の事業経営者には、早期にアプローチを行い、状況に応じて他の支援機関とも協力しながら、事業承継計画を策定し、事業の継続や状況によっては更なる事業拡大を促す。

目標②「DX 活用による小規模事業者の生産性向上と競争力の強化」

- ・従業員確保が困難な中で、「材料価格・仕入単価の上昇」に対応するには、生産性の向上が必要である。デジタル技術やシステムを導入することで、コストやリスクを軽減することにもなり、競争力強化にも繋がってくる。
- ・課題の解決にあたっては、経営指導員等対応職員の資質向上が必要不可欠であり、専門家との連携支援も行いながら、小規模事業者自らの変革を促す。

目標③「地域ブランドを高める伝統産業及び特産品の販路開拓支援と稼ぐ力の強化」

- ・域内が「市場縮小」している中で、地域ブランドである伝統産業や特産品を扱う卸小売業の販路開拓や稼ぐ力が重要となってくる。小規模事業者の「強み」や「機会」に重点を置いた事業計画を策定するとともに、ニーズを探る為の域外販路の開拓や新商品開等に繋がるような取組みを行う。

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]

第2期では、地域の経済・産業動向および小規模事業者の現状を把握するため、公的データを活用した詳細な調査・分析を実施した。その結果、地域産業の強みや特性が明らかになった一方で、小規模事業者の持続的な発展には課題があることも浮き彫りになった。これらの調査結果をもとに、次世代の経済・産業の維持・発展に貢献するため、課題解決型支援機関としての取り組みを進めるとともに、引き続き基礎データの収集を行う必要がある。

○現状の調査種類及び活用実態は、下記の通りである。

地域経済動向調査の種類	実施主体	現状の活用状況
高岡商工会議所 地域経済動向調査	自主実施 結果分析	会報誌による情報提供、四半期毎にHP掲載 補助金事業計画策定等の経営支援に活用
公的な地域経済動向調査 (RESAS含む)	外部実施 情報収集	当所地域経済動向調査分析に活用 補助金事業計画策定等の経営支援に活用
民間調査機関等による地域経 済動向調査(域外調査含む)	外部実施 情報収集	当所地域経済動向調査分析に活用 補助金事業計画策定等の経営支援に活用
外部専門家・調査機関等による 経済動向調査	連携実施 結果分析	金融支援等において、市場調査・分析ソフトを活用 (伴走型補助金(2年間)利用)

[課題]

評価委員会からは、基礎データ情報を基に支援にあたっていると思われる故、引き続き、情報収集にあたり現場支援に繋げてほしいという声があった。一方で、まんべんなく事業者に情報が行き届くよう工夫が必要との意見もあった。

第3期においても当所が独自に地域の生の声を拾い上げ、他機関の調査結果も踏まえた分析を行っている「地域経済動向調査」をベースとしながら、経営指導員が各小規模事業者の事業内容や今後の取組み方針に即した二次データをオーダーメイドで提供し、引き続き、経営分析への橋渡しをすることに注力することは望ましく、①様々な経営支援の場面において、オーダーメイド型調査結果の活用拡大及び②各経営指導員が把握・活用している調査結果の共有化による対応の平準化を図ることが必要と考えている。

当高岡市においては、事業所数は「卸売業・小売業」「製造業」「建設業」が上位3業種となっており、各業種に応じたオーダーメイド型の地域経済情報提供は特に重要視しており、経営指導員の情報分析力における標準化ならびに、的確な情報が行き渡るよう経済動向調査を深化させる。

(2) 目標

	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
地域経済動向 調査結果の公表回数	HP 会報誌	4回	4回	4回	4回	4回	4回
地域経済動向調査 特別版の公表回数	HP 会報誌	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

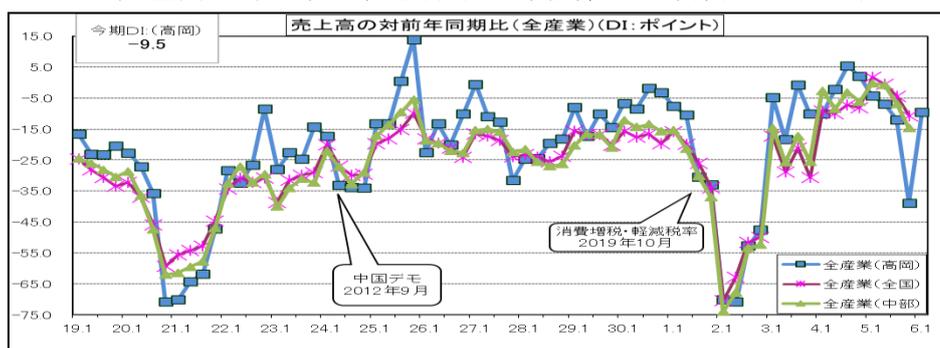
①高岡商工会議所「地域経済動向調査」の実施

本調査は時系列の動向も分かり、地域の経済動向を把握する生データとして大変有効であり、調査・分析方法並びに、周知方法も適切であることから、評価委員会でも一定の評価を受けた。当所としては、架電や巡回を通してアンケート回収率の向上に努めることで、さらにデータの精度を高めていく。

また、公的な地域経済動向調査 (RESAS含む) 等から関連する分析結果ならびに2次データ加工を行い、提供情報の充実を図るとともに、各小規模事業者の実情に応じた情報提供を行う。

- 1) 調査目的 最新の地域経済・景況動向を把握することで、小規模事業者への経営支援や情報提供、当所の経営支援方針及び事業活動の基礎的データ、日本商工会議所や県・市への(施策)提案要望活動等に活用する。
- 2) 調査概要 調査対象企業(建設・製造・卸売・小売・サービス)約350社に対して、四半期毎に現況や次期の推移・予想等について定期調査をしている。
- 3) 調査方法 郵送・架電調査
調査票の郵送及び返信用封筒による回収は継続する。また回収率が50%を超えるように、経営指導員が架電や巡回にてフォローすることで回収率を上げる。
- 4) 調査項目 売上高(前年同期比、来期見通し等)、採算性、資金繰り、従業員過剰感、直面している経営上の問題
- 5) 分析方法 経営指導員が地域小規模事業者からのヒアリング等を加味し、分析を行い、参考結果として、他機関の調査動向結果も提供する。
参考結果例) RESASからの情報としては、
 - ・「地域経済循環マップ・分配分析」→地域内収支等の分析
 - ・「産業構造マップ・消費の傾向」→地域の消費等の分析等を提供していく。

売上高の対前年同期比(令和6年度第1四半期) グラフ例



②高岡商工会議所「地域経済動向調査～特別版」の実施

四半期毎に調査公表している「地域動向調査」において、年4回の公表時において、地域経済の状況や自社の立ち位置をより把握してもらう為、RESAS・市場情報評価ナビ (MieNa) 等を活用した地域の経済動向分析を行い、特別版として別途公表する。

- 1) 調査分析項目 「地域経済循環マップ・地域経済循環図」
「産業構造マップ・付加価値額、労働生産性」
「企業活動マップ・中小・小規模企業財務比較」 等を分析

- 2)分析方法 経営指導員が連携を強化する市（産業企画課）と協議して、分析を行う。
 参考結果例) 市場情報評価ナビ (MieNa) からの情報としては、
- ・「商圈レポート」→商圈プロフィールや商圈購買力、競合店分布情報等
 - ・「データマップ」→商圈評価マップや位置情報等
- 等を提供していく。

(4) 調査結果の活用

○地域経済動向調査の伝達・提供

第2期では、当所発行の会報誌「たかおか」への年1回掲載やHP掲載による周知活動と、巡回指導時や経営計画策定及び各種補助金策定時に、各経営指導員が対面での情報提供を行っていた。

引き続き、管内小規模事業者への周知を徹底する為、メールマガジンや当所HPへの定期的(四半期に1回)な掲載及びSNSやCATVやコミュニティFMでの当所ニュース番組による定期的(四半期に1回)な発信に加えて、地区巡回を実施し情報が全ての小規模事業者に行き届くよう、情報発信を強化する。

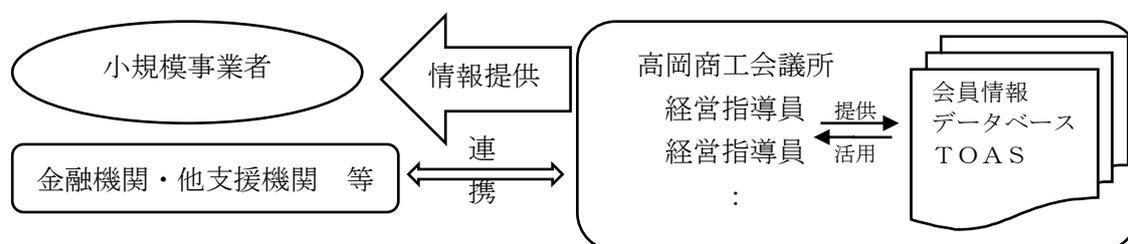
(目標値は、管内向け周知：HP掲載・当所会報誌での公表で、年4回とする。)

○経営支援への調査分析結果の活用

これまででは、主に創業計画や各種経営計画、各種補助金申請に伴う新規事業策定時に活用した。当所としても力を入れた活用方法である。

今後は、金融機関や他の支援機関との支援(掘り起し)連携を深めることで、新たな支援先(情報提供先)を開拓していく。

また、各経営指導員が提供している調査結果(オーダーメイド型：事業者の状況に合わせた関連データを付加)には開きがある為、会員情報データベースTOASを用いて内部データの共有化を実施し、事業者への対応平準化を図る。



4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第2期においては、小規模事業者からの求めに応じて、業種・商品毎の需要動向について情報収集を行っており、展示会・商談会に事業者が参加をする際には、専門家の利用も行いながら市場調査や消費者ニーズの把握に努め、情報提供を行ってきた。

[課題]

しかしながら、需要動向調査については、小規模事業者自身が小規模な故に最初から相手にされないと考えて、相談に来られない場合や展示会・商談会の規模と頻度に限りがあることから、一定の小規模事業者にしか、需要動向調査の機会が与えられないという課題があった。

また、小規模事業者が調査結果を、経営革新計画策定や融資申込時の事業計画作成や各種補助金申請時におけるエビデンス(根拠資料)として、活用したいとの声があったが、十分な情報提供は出来なかった。

(2) 目標

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調査対象事業者数 (県内)	5社	5社	5社	5社	5社	5社
② 調査対象事業者数 (県外・海外)	7社	7社	7社	7社	7社	7社

(3) 事業内容

小規模事業者は「経験と勘」に頼った営業を行うケースが多く、「商品開発や改良」や「新たな販路開拓」を行う為には、マーケットインの視点を持つことが大事である。

また、マーケットインの視点を持つには、事業者にとって効果的な需要動向調査・分析・提供の支援を行うことが必要である。

更に、経営計画策定時においては、商圏の特性を数値化されたデータを把握し、ターゲット層を絞り込み、商品・サービス店舗づくりに反映させて経営に取り組むことが求められている。

① 地域イベントに併せたテスト販売とアンケート調査（県内実施）

高岡市中心地にある御旅屋通りにて定期的になぎわいを創出する「御旅屋人（オタヤジン）マーケット」の開催にあわせて、事業者自身が新商品や改良した商品(物品・食品)のテスト販売を行い、需要動向の調査を行うとともに、アンケート調査を実施して新商品開発に活かす。また調査の分析を行い、事業計画に反映させる。

【調査手法】

(情報収集) 主に域内市場を商圏とする物品及び食料品を取扱う小規模事業者が、イベント会場のブースにおいて試作品や新商品を提供し、経営指導員等が聞き取りの上、来場者にアンケートへの記入を依頼する。

(情報分析) 調査結果は、経営指導員等が分析を行い、今後の展開に向けたアドバイスを行う。

【サンプル】 来場者 2,000～3,000 人、各参加事業者 20～30 件のアンケートを実施

【調査項目】 属性（性別・年代）、味、価格、形、サイズ、商品名、見た目、パッケージ等

【調査結果の活用】 調査結果を経営指導員が直接事業者にフィードバックし、更なる商品改良または新商品開発へと繋げる。

② 特産品（地域資源商品）を活用した商品・製品アンケート調査（県外・海外実施）

北陸新幹線の開業を機に首都圏との時間的距離が縮まり、マーケットとしては魅力的な存在となった。この機を活かして、首都圏（北陸新幹線沿線）における展示会・商談会等に参加し、来場するバイヤー、事業者に対し、アンケート調査を実施する。また、デジタル技術の進歩により、海外との距離は近くなり、リアルとオンラインを組み合わせた販路拡大が可能となった。この機会を利用して、特に成長期・成熟期の事業者を対象に海外販路拡大事業を展開し、市場調査を実施する。

参加予定地域：(国内)

- ・『KITTE大阪』での展示即売会」…当地域の特産品等を関西圏に広くPRするため、「HOKURIKU+」と同フロアの催事スペースで展示即売会を行う。

参加予定地域：(海外)

- ・「市内事業者と台湾事業者とのWEB商談会」…2022年より当所と経済交流促進における覚書を交わした台北市進出口商業同業公会と連携し、実施。

- ・「越境 EC を活用したテストマーケティング事業」…主要ECモールでの販売を通じた、欧米やアジア圏での需要動向調査事業。
- ・台湾市場でのテストマーケティング事業…購入型クラウドファンディングと現地店舗でのPOPUPを実施することにより、リアルとオンラインを連動させた事業。

【調査手法】

(情報収集) 地域ブランドである特産品(地域資源商品)を取扱う小規模事業者が出展するイベントにおいて、アンケート調査票を実施する。

(調査分析) 調査結果は、中小企業診断士等よりアドバイスを頂きながら、経営指導員が分析を行う。

【サンプル数】 各参加事業者 20~30 件のアンケートを実施

【調査項目】 属性(性別・年代)、味、価格、形、大きさ、商品名、パッケージ、重量取引条件、使用感等

【調査結果の活用】 調査結果を経営指導員が直接事業者にフィードバックし、商品改良または新商品開発へと繋げる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営状況の分析に関しては、これまで新型コロナウイルス感染症による売上減少により、事業者からの要望が多く、補助金支援に併せて経営分析を行うケースが多かった。直接の動機が補助金であっても、策定にあたり経営分析を行ったことで経営状況の客観的な分析の重要性を認識した事業所も多い。

【課題】

しかしながら、現下の当地域の小規模事業者の現状を鑑みると、人手不足(人材)や資金繰りの対応といった目先の課題を優先し、かつ経営の舵取りも、事業主自らの「経験や勘」に頼るケースが多い。

また、現状でも示したとおり経営分析に取り組もうとする小規模事業者においても補助金・融資を念頭に置いた場合が多く、目的達成後にはモチベーションが下がる為、経営分析の重要性を事業者十分に伝えきれていない。

中身においても財務分析といった定量分析で終わってしまうことも多く、SWOT分析や3C分析といったフレームを活用して精緻な分析を行うなど、経営指導員においても、経営分析に対する考え・支援能力の向上が課題である。

今後の計画としては、経営発達支援計画に取組む職員全てによる会員訪問活動や経営改善普及事業におけるセミナーの開催等を通じて、小規模事業者の「経験や勘」に頼った経営から精緻な経営分析による経営状況の分析を行うことで1社でも多く、事業計画の策定に結び付けていく。

(2) 目標

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
経営分析セミナー開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
”による分析件数	10件	10件	10件	10件	10件	10件
経営分析件数	100件	160件	165件	170件	175件	180件
内、金融支援等	38件	20件	25件	25件	25件	30件
内、施策・補助金	52件	140件	140件	145件	150件	150件

※現行の経営分析件数は、補助金支援希望者に対する支援に伴った経営分析を含んだ件数である。

(3) 事業内容

補助金・融資の活用に拘わらず、経営資源に限られ、景気の波に左右される小規模事業者こそ、経営分析により、自社の強み(優位性)や弱み(課題)を理解・把握をすることが大事である。

しかしながら、前述の通り、小規模事業者は事業主自らの勘や経験で、経営を行うことが多く、中には、数字アレルギーの経営者も見受けられる。

そこで、実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、**財務分析にとどまらず自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで**、自社の経営課題等を把握し、事業計画策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

「経営分析セミナー」の内容としては、課題にも挙げた定量分析で終わってしまうことのないよう、SWOT分析や3C分析(フレームワーク)、ローカルベンチマーク(ツール)等の比較的取組みやすいものからアプローチ、**経営状況・経営課題等を把握(見える化)してもらい、事業計画策定に繋げていくことを目的とする。**

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及び地区巡回の展開)

○経営分析セミナーの開催

接触の薄い小規模事業者に対して訪問活動を展開し、事業計画策定の重要性を伝えると同時にローカルベンチマークの活用により容易に経営分析ができることを普及する。

また、経営分析セミナーへの誘導を行い、小規模事業者の経営分析に対する嫌悪感の払拭と重要性の意識づけを行う。

【募集方法】会報誌へのチラシ折込及びHP掲載、SNS、FAX通信、地区巡回での案内等

【開催回数】年1回

【支援対象】事業改善意欲がある小規模事業者で、密度の濃い内容とする為、定員30名参加者から、毎回意欲的な事業者を10社選定し、経営指導員が各事業者を担当し、経営分析を継続して行う。

【分析項目】<財務分析>ローカルベンチマークを用いての客観的な財務状況の把握
<非財務分析>SWOT分析や3C分析等、比較的取組みやすいフレームワークを用いて強み・弱みの把握及び事業ドメインの設定に繋げる

○事業承継支援における経営分析の実施

経営者(事業主)の世代交代は、小規模事業者の持続的な発展はもとより、貴重な経営資源を引き継ぐ上でも大切なことではあるが、一方で経営者自身が経験と勘で、経営を行ってきた事業者においては、引き継ぐことに大変不安を感じているケースが多い。

そこで、**事業承継計画策定**を前提とした経営分析(事業用資産、知的財産権、従業員の技術・技能、取引先との人脈等を含む自社分析)を通して、事業承継に向けた準備の推進や後継者による新事業の展開等を後押しする。

○中小企業施策・補助金活用・金融支援等による経営分析の深化

「経営革新計画」等の中小企業施策、「小規模事業者持続化補助金」等の各種補助金や「マル経資金」等の金融支援等、各支援を行う際、単に申請・融資等に必要な分析に留まらず、当該小規模事業者における中長期的な方向性を見いだす経営分析の実施に結びつける。

○伝統産業業界における経営分析の実施

伝統的工芸品に指定されている「高岡銅器」「高岡漆器」においては当地域のブランド力の観点からも「地域の裨益」に繋がるものであり持続的発展を促す必要がある。

しかしながら、両産業とも売上減少には歯止めがかからず、事業者には消費者のライフスタイルの変化や多様化する消費者ニーズに対応した商品開発が求められている。

そこで、**高岡市が2年に1度発行している「高岡特定産業のうごき」を基に業界分析を実施**し、伝統産業に従事する会員約170者に業界の分析、現在のトレンド、求められる商品群等の情報を適宜発信する重点指導を行う。職人気質な「経験と勘」に頼った経営から精緻な経営分析への脱却を促し、業界の稼ぐ力の土台作りを伴走で行う。

②経営分析の内容

手法1 SWOT分析【定性】の実施

「強み(Strength)」「弱み(Weakness)」「機会(Opportunity)」「脅威(Threat)」の4つの要素について、企業の内部環境と外部環境を把握するためのフレームワーク。

小規模事業者の業種・規模によっては、「**クロスSWOT分析**」まで行い、事業者の優位性を認識する。補助金策定においても経営方針を定める際に活用する。

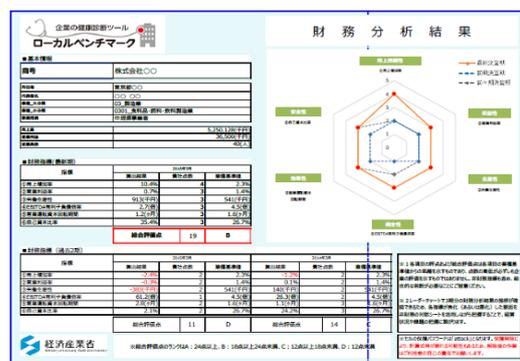
手法2 3C分析【定性】・4C分析【定性】の実施

Customer(市場・顧客)、Competitor(競合)、Company(自社)の3つの視点から、自社や事業部等がおかれている経営環境の現状分析と経営課題の発見、戦略代替案の発想等に活用する。業種によっては、Channel(チャンネル)を加えて4C分析とする。

ツール1 ローカルベンチマーク【定量】の活用

経営力向上計画策定における経営分析ツールの1つとして普及し、経営指導員の支援レベルの差に影響されない分析ツールである。

3期分の決算数値を基に財務分析が成され、業界平均等と比較して現在の自社の経営状況の把握ができる点、目標値を入れることで経営改善計画立案に利用できる点など有効なツールであり**積極的な活用を進めていく。**



(4) 分析結果の活用

○分析結果のフィードバック

経営分析の結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画策定に繋げる。また、SWOT分析や3C分析等、比較的取組みやすいフレームワークの習得を促し、事業者自らが経営状況を分析できるように促す。

○内部共有

分析結果は、当所の会員情報データベースであるTOASにて、決算情報・相談内容の共有化を図り、支援能力の標準化を進めることで経営指導員の能力の差異に影響されないよう精緻なアウトプットを実現する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画策定支援に関しては、新型コロナウイルスの長期化により、国・県・市の補助金策定支援が業務の大方を占め、締切の時間的制約があったため、各補助金の様式に沿った事業計画策定しか行えていないことが現状である。

【課題】

小規模事業者がポストコロナ・急速な円高による原材料価格の高騰・人手不足・商流の変化といっためまぐるしい経済社会の変化に対応するためには中長期的な事業戦略は必須である。これまでは、補助金申請のための申請書に沿った計画しか作成することができなかったが、事業計画策定セミナー等を見直すなどして意欲的な小規模事業者を掘り起こし、新分野展開、業態転換に関する革新的な計画を含め、中長期的な計画策定支援の機会を拡大していくことが課題として挙げられる。課題解決にあたっては、事業計画策定セミナーの開催や経営指導員が事業計画策定案件の開拓を目的とした地区巡回を開始し、補助金支援に左右されない中長期的な事業計画策定の機会を拡大していく。

(2) 支援に対する考え方

【事業計画書の策定方針】

事業計画書は、計画策定の過程において自らの事業・ビジネスを客観的に評価し、支援協力者となるべく第三者に事業内容を理解してもらい、ビジネスのマネジメントに活用することにある。事業計画書の作成は、事業者自らが意欲的に取組む自己努力と、経営指導員等（専門家派遣）の経営支援力を最大限に投入することで共感できる伴走型の支援・アドバイスが重要ポイントであり、計画策定プロセスに従って、実現可能性ある計画内容にブラッシュアップする。

【小規模事業者に対する効果と目標】

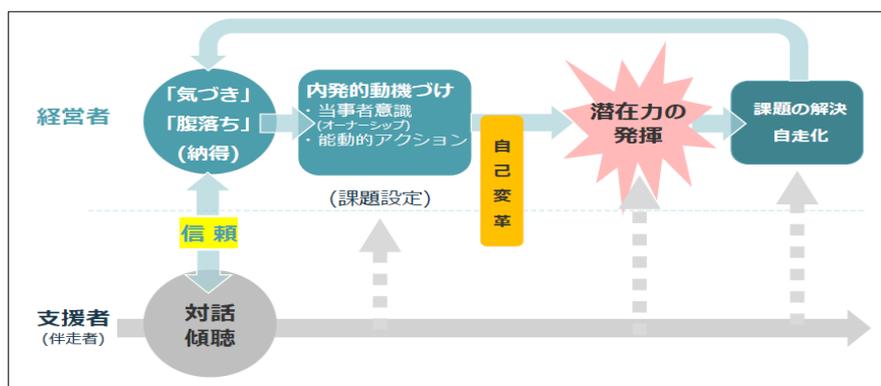
経営指導員等は、小規模事業者等の事業計画策定にあたり「対話と傾聴」を通じて、事業者の課題設定や課題解決に向けた施策を共に考えることで、経営者自らが変革の道筋を立てることを支援する経営力再構築伴走支援を提供し、真の課題設定と解決を通じて持続的発展に導く伴走型支援を実施する。

事業計画書の策定方針を念頭に、事業計画策定の意義や重要性、手法を理解していただく為、事業計画策定セミナーの開催や地区巡回を実施し、策定に取り組む小規模事業者の増加を図る。

一方、「事業承継の円滑化」、業務改善における「DX推進」は、小規模事業者にとっても喫緊の課題であり、その視点での支援策の充実を図った上で、事業計画策定に繋げていく。

【経営力再構築伴走支援モデル】

経営力再構築伴走支援は、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機づけ」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指す支援方法



《出典：中小企業庁「経営力再構築伴走支援ガイドライン」》

(3) 目標

後述する(4)事業内容①～④の各支援の実施により、経営分析を行った事業者の8割程度の事業計画策定を目指す。【策定支援件数の8割程度の策定件数】

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
事業計画策定件数	90件	106件	110件	114件	124件	132件

※現行の数値は中小企業施策、各種補助金等の事業計画策定件数を含む。

(4) 事業内容

①新事業展開支援（中小企業施策、補助金活用、金融支援等）に伴う事業計画策定支援

小規模事業者が、事業計画策定に取り組むきっかけになる為、今後も「経営力向上計画」や「先端設備導入計画」等の中小企業施策、「小規模事業者持続化補助金」や県「とやま中小企業チャレンジファンド事業」、市「イノベーション推進事業」(当所連携事業)等の各種補助金や金融支援等に伴う事業計画策定支援を推進していく。策定支援においては、会員情報データベースTOASを活用して経営指導員の情報共有を図るとともに、専門家派遣も活用し、進めていく。

上記施策の申請を起点として、事業計画策定の意義を理解してもらうため、ローカルベンチマーク等を活用し、簡易的な計画策定支援を実施することで、計画策定の重要性を啓蒙する。

高岡市（産業企画課）とは、設備投資や新商品開発をはじめ、新たな事業展開を進める小規模事業者の情報を共有する体制を整え、事業計画策定に取り組む小規模事業者の拡大を共同で取り組んでいく。

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
中小企業施策による策定支援件数	7件	10件	10件	10件	10件	10件
各種補助金による策定支援件数	45件	90件	90件	95件	100件	100件
巡回・金融支援等による策定支援件数	30件	20件	25件	25件	25件	30件

②事業計画策定セミナーの開催

各種支援施策の理解と経営計画策定を推進する「事業計画策定セミナー」を開催する。

【募集方法】チラシ配布及びHP掲載、SNS、FAX通信、地区巡回での案内等

【開催回数】セミナーは年1回（ワークショップを含むセミナー）

【支援対象】経営分析手法を理解している小規模事業者、参加目標20名

セミナー後には、担当経営指導員が専門家派遣等を活用した継続支援を実施し、参加者5割の事業計画策定を目指す。

【カリキュラム】(テーマ案)「SWOT分析から始める経営計画の作成」

地域経済動向調査・需要動向調査結果から当地域の客観的な外部環境データを踏まえたSWOT分析を活かした説得力のある、「**腹落ち(納得)**」する事業計画を策定できる内容とする。

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
事業計画策定セミナー開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定セミナーによる策定支援件数	5件	5件	5件	5件	10件	10件

③事業承継支援に伴う事業計画策定支援（重点強化継続）

年度	R2	R3	R4	R5
会員数	3,087	3,082	3,119	3,121
増減	31	▲ 5	37	2
脱会数	72	109	94	110
内廃業等	39	67	61	78
廃業等率	54.2%	61.5%	64.9%	70.9%

上図は当所の会員脱会数値とその理由である。脱会理由の約7割を占めるのが**廃業である**。事業者の中には、高岡のソウルフードや伝統産業といった特色のある技術やサービスであっても、高齢化や後継者不足により承継することが叶わずにやむなく廃業するケースもある。

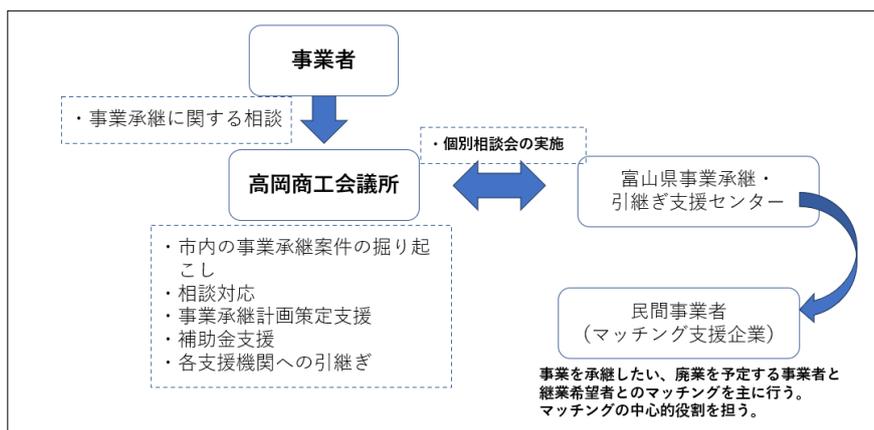
この廃業者の中から数社を事業承継に導くことができれば、小規模事業者の基盤を強化でき引いては産業の活性化に繋がる。

そこで、当所では富山県事業承継引継ぎ支援センター、北陸税理士会高岡支部と連携して積極的な事業承継計画策定を支援している。事業承継計画は、事業を引き継ぐにあたっての課題の見える化ややるべきことをスケジュール化することで確実な事業承継へと繋がる事を支援するものである。

また、後継者がいないケースであっても、後継者不在事業者と事業承継希望者をマッチングするための情報を提供する仕組みづくりを通して第三者への承継も含めた産業基盤の強化を図る。

「後継者育成」「円滑な事業承継」の観点から高齢の経営者には、早期にアプローチを行い、事業承継計画を起点として中長期な事業計画の策定につなげ、事業の継続や更なる事業拡大を促す。

【事業承継支援スキーム、目標】



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
事業承継相談者数	20社	20社	25社	25社	30社	30社
事業承継個別相談会開催件数	2回	5回	5回	5回	5回	5回
事業承継計画の策定支援件数	5件	3件	3件	3件	5件	5件

④DX推進セミナー・IT専門家派遣・DX体験コーナー・DX経営活用事例集（新規）

小規模事業者は、現状の経営維持を目標としているケースが多く、DX導入による企業変革を敬遠する傾向にあるが、経営資源の乏しい小規模事業者にとってバックオフィスの効率化やITを駆使した販路開拓は、必要不可欠の取組みである。

経営分析を行い、解決すべき課題、向かうべき方向性を明確化した事業者に対して、どのようにして今後事業を進めていくか（課題を解決していくか）の一つの手段としてデジタル技術は重要になってくる。当所としては、事業計画を策定する前段階で、IT・DXによってできることを情報提供するとともにそれらを踏まえた事業計画策定を強化する。

○DX推進セミナーの開催

アナログ作業からデジタル化への脱却による、作業効率の向上により生じた時間的・精神的余裕を、新商品開発や顧客対応に振り向けるための方法を学ぶセミナーを開催する。

【募集方法】チラシ配布及びHP掲載、SNS、FAX通信、地区巡回での案内等

【開催回数】セミナーは年1回

【支援対象】経営分析手法を理解している小規模事業者、参加目標20名

【カリキュラム】（テーマ案）「最先端対話型AIツール活用」

生成AIを活用することで業務効率化につなげ、事業計画書に新商品開発や新規販路開拓の方向性を落とし込める内容とする。

○IT専門家派遣・DX体験コーナーの設置・DX経営活用事例集の作成

身の丈に合った新たなIT技術を導入し生産性向上へのきっかけづくりを推進すべく新たに「ちょびっとDX」支援事業を展開。デジタル化に関する専門相談会の他、WEB会議等体験コーナーを設け、小規模事業者の業務効率化を支援していく。

その他、デジタル支援事例集を作成。小規模事業者が実際に取り組んでいるデジタル事例を発信することで身近に感じて頂き、小規模事業者のデジタル化対応へのハードルを下げる取り組みを行う。取り組み事例の蓄積を通じて、小規模事業者の業務効率化及びDX推進体制の構築を支援していく。



《IT専門家派遣》



《DX体験コーナー》



《DX活用事例集》

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
DX推進セミナー	-	1回	1回	1回	1回	1回
IT専門家派遣	-	5回	5回	5回	5回	5回
IT導入計画の策定支援件数	8件	5件	5件	5件	5件	10件

身の丈にあった新たな技術を導入することで、人的・時間的コストの削減、新商品開発、新規販路開拓への余力創出等が可能になることを理解してもらい、実際の導入に導くことを目的に、専門家も活用しながら IT 導入計画策定を推進していく。

①～④の策定支援件数を合計すると、

目標項目	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
各種計画の策定支援件数	133 件	138 件	143 件	155 件	165 件

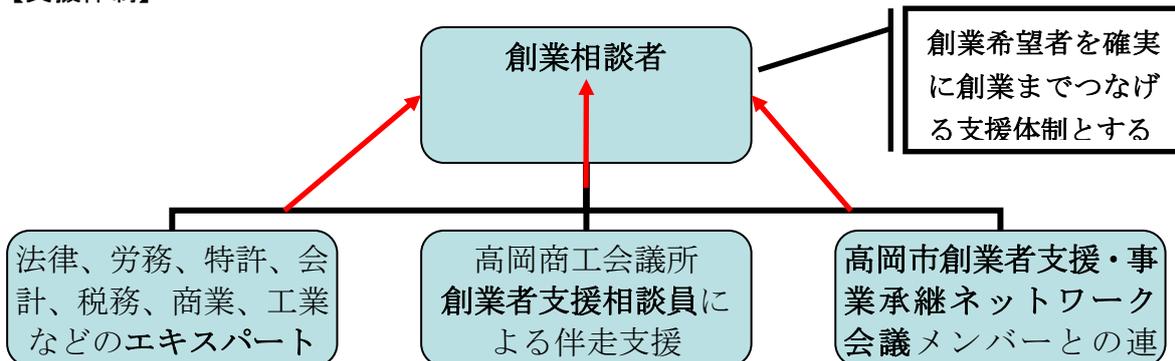
⑤創業支援に伴う事業計画策定支援（強化継続）

（１）高岡市との連携による創業者支援

当所は、高岡市創業支援等事業計画に基づき設置している高岡市創業者支援ネットワーク会議（事務局：高岡市（産業企画課））の支援メンバーの中心的役割を担っている。創業を目指す方の掘り起こしから、創業計画策定、資金調達、自立までをワンストップで支援する体制を構築し、創業者に密着した伴走型の支援を行っている。

高岡市とは創業者(予定者含む)情報を共有し、支援連携を図っており、今後も当市の創業者支援の中核的役割を果たすことで、地域経済の新たな担い手となる創業者の増加（相談者数の7割程度の創業その創業者の内、5割程度の計画策定）を目指す。

【支援体制】

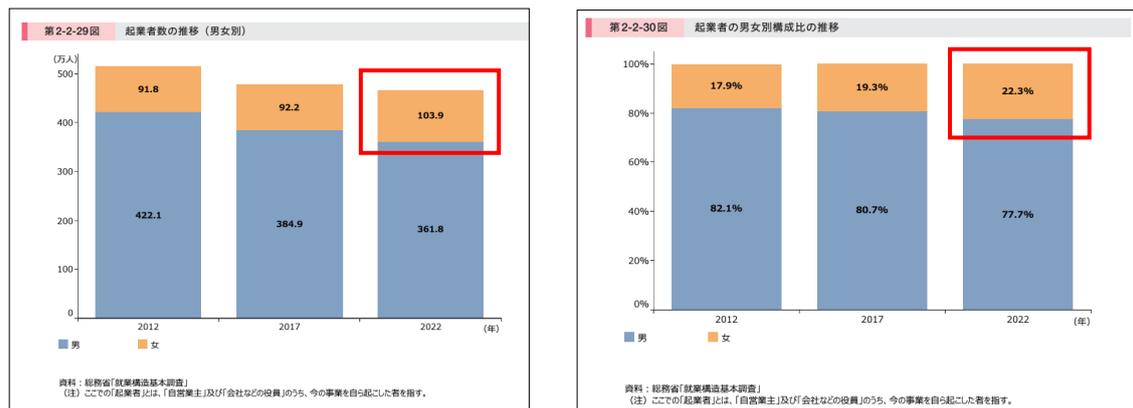


○高岡市との連携事業

- ・「とやま呉西圏域起業・創業セミナー」の開催
（富山県西部6市の連携事業 当所共催→事業企画、参加者募集）
- ・「創業講座（全4回程度）」の開催
（当所主催 高岡市共催→事業運営、参加者募集）
高岡市創業支援等事業計画「特定創業支援事業」として、実施
【募集方法】チラシ配布及びHP掲載、市広報、マスコミ（CATV、コミュニティFM）等
【開催回数】講座は年1回（経営、税務、販路開拓、人材育成等の4回コース）
【支援対象】創業予定者、創業間もない者等、参加目標20名
- ・「高岡スタートアップ塾」の開催
（当所主催 高岡市共催→事業運営、参加者募集）
【募集方法】チラシ配布及びHP掲載、市広報、当所SNS発信等
【開催回数】講座は年5回（県西部を代表する経営者による講演、意見交換、交流会）
【支援対象】高岡市内で創業5年未満、もしくは創業予定者、参加目標20名

(2) 当所独自の女性創業者支援（新規）

2024年度版小規模企業白書の起業者数の推移を見ると、男性の起業者数は2012年から2022年にかけて約60万人減少している一方で、女性の起業者数は約12万人増加していることが分かる。また、起業者における男女別構成比の推移を見ると、2012年から2022年にかけて男性の占める割合は低くなる一方で、女性が占める割合は高くなっていることが分かる。（次頁図表）



《出典：中小企業庁「2024年版小規模企業白書」》

地域の現状でも述べたように、高岡市においても15歳未満の年少人口の減少、65歳以上の老年人口の増加は全国・県内平均を上回っており、生産年齢人口の減少による経済活力の低下が懸念されている。

当所では、生産年齢人口の減少を食い止める手段として、新たな産業の担い手となる女性の創業者を増やすことによる生産年齢人口の減少緩和を図るべく以下の施策を講じている。

・女性創業者支援チーム「ユニティカル」の設置

【設置目的】

地域活性化には女性活躍が必須と言われる中、高岡市における女性創業者は、依然、男性に比べ、少ない現状がある。その理由の一つとして、相談を受ける者が男性で話しづらいという側面もある。そこで、女性職員によるチームを設置することで、相談しやすい雰囲気を作り、女性相談者の創業達成件数を増やすことを目的とする。



チーム名「ユニティカル」について

「ユニティ」は日本語で「結束」「団結」の意味。相談者とチームが一丸となって目標達成に挑みたいとの思いが込められてる。

高岡市との連携、当所の女性創業者支援を強化し、相談者の裾野を広げ、伴走支援による事業計画策定から確実な創業に繋げることで、創業者の増加による高岡市内における生産年齢人口の減少緩和に寄与する。

目標項目	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度
創業相談者数	70 名	70 名	75 名	75 名	80 名
創業者数	50 名	50 名	52 名	54 名	56 名
創業計画の策定件数	25 件	25 件	27 件	28 件	30 件

※事業計画策定件数には、含まず。

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]

これまで当所では、中小企業支援施策や補助金策定の支援など一過性の支援で終わる事のないよう、フォローアップチェックシートや当所会報に支援事業者を紹介するなどのフォローアップを実施し、事業者のモチベーション維持に努めてきた。

しかしながら、フォローアップを行っているものの、事業進捗や計画にズレが生じた際の計画修正など事業者毎に異なる課題に対応しきれていないことや、事業者に対するフォローアップ頻度にもバラツキがみられる現状にある。

[課題]

小規模事業者に対するフォローアップについては①事業者毎に異なる課題への対応②フォローアップ頻度のバラツキの解消といった問題に対し、(A)職員のフォローアップ支援能力の標準化 (B) フォローアップ頻度の適正化が課題として挙げられる。

またこれまで、フォローアップを実施してはいるものの、事業者の売上増加、利益率増加の数値目標に届かず、評価委員会からも指摘を受けている。今後5年間の計画においては、数値目標を達成する上で、ケースによっては深い支援も必要になるため、支援内容にメリハリをつけることも必要になる。

(2) 支援に対する考え方

フォローアップにおいても、「対話と傾聴」を通じて、事業計画の進捗や成果、それらから生じる課題解決に向けた施策を共に考えることや気づきを与えることで、経営者自らが変革の道筋を立てることを支援する経営力再構築伴走支援を提供し、自走化への動機付けを高めていく。

(I) 事業者毎に異なる課題への対応

[フォローアップの手法]

事業者毎に異なる課題への対応において、職員のフォローアップ支援能力の標準化を図る上でも次の手順でフォローアップを進める。

- i. フォローアップチェックシートなどを用いて計画策定後の接点機会を持つ。事業計画の進捗についてヒアリングを行う。
- ii. 事業計画の進捗や達成に支障が生じている際は、「対話と傾聴」によって原因の深堀りを行う。
- iii. 深堀りにあたっては数値面などから見る顕在化された問題にだけ焦点を当てるだけでなく、経営戦略・事業環境の変化・組織面など踏まえて真の問題を見つけ出す。

- iv. 真の問題を見つけ出した後、それらを解決する術を事業者と共に考え再度計画の内容を見なおし、部分的に修正を加えていくローリングプランを実行する。
- v. 事業者自身が、事業計画のPDCA サイクルを実施し、事業環境の変化に応じた課題を計画書に柔軟に織り込めるよう支援する。

※iii・ivの部分においては、職員の分析能力にバラツキがあるため、専門家を活用することも検討する。

(II) フォローアップ頻度のバラツキ解消への対応

事業計画策定後の**対象事業者全て**を実施支援対象にするとともに、**年に2回**を目途にして面談におけるフォローアップを実施することで頻度のバラツキ解消を図る。

訪問の際、「**フォローアップ用チェックリスト**」を使用し、それを基にヒアリングを実施することで支援員ごとのフォローアップに差異が生じないように、標準化を図る。

原則、地区巡回などにより対象事業者全て均一にフォローアップを行うが、事業がある程度順調に推移しており、訪問回数を減らしても支障が無いと判断される場合と、集中してアプローチしなければならぬ事業者を見極め、フォローアップの頻度設定は柔軟に行う。

また、事業計画がスムーズに実行されていない場合や進捗状況とズレがある場合には、随時事業計画の見直しを行い、担当以外の経営指導員によるチェック、専門家の意見を聞く等の外部による判断（**第三者による視点**）を投入し、原因と対応方法を協議し、フォローアップのアプローチ方法を検討することとする。

(3) 目標

目標項目	現行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度
対象事業者数	90 社	106 件	110 件	114 件	124 件	132 件
頻度	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
延回数	270 回	210 回	220 回	225 回	245 回	260 回
売上増加事業者数	36 社	20 社	25 社	25 社	30 社	35 社
利益率1%以上増加の事業者数	25 社	20 社	25 社	25 社	30 社	35 社

※現行の件数は、事業計画策定件数とリンクしたものである。

(4) 事業内容及び実施手法

- 事業計画策定後における事業計画進捗状況の確認（改善）

事業計画策定後の対象事業者全てに対して、**年に2回**を目途にして「フォローアップ用チェックリスト」により、事業計画の進捗状況確認・課題抽出を目的とした巡回訪問を実施する。

対象事業者に対するフォローアップの対応は、個々の経営指導員の経験・能力に依存しており、組織的に共有されていないという課題があったので、フォローアップにて得た情報（定性・定量）及び対応については、会員情報データベースであるTOASにて情報共有し、経営指導員の業務の平準化やフォローアップ頻度の判断材料とする。

《フォローアップ用チェックリスト》

原則、地区巡回などにより対象事業者全て均一にフォローアップを行うが、事業がある程度順調に推移しており、訪問回数を減らしても支障が無いと判断される場合と、集中してアプローチしなければならない事業者を見極め、フォローアップの頻度設定は柔軟に行う。

○事業計画の進捗にズレが生じている場合の対応

フォローアップにおけるヒアリングや試算表の確認を通じて事業計画の進捗にズレが生じている場合、経営指導員は（I）事業者毎に異なる課題への対応のサイクルに則り、計画にズレが生じている原因を突き詰める。場合によっては、専門家の意見を聞く等の外部による判断（第三者による視点）を投入し、進捗に支障をきたしている真の原因を追究し、打つべき施策の立案を経営者とともに実施する。

特に、評価委員会でも指摘のあった、売上増加及び利益増加への見込みが立たない事業者においては頻度を増やすなどしてより深い支援を行う。

深い支援については、以下の支援を通じて計画の見直しに着手する。

【売上・利益増加達成見込みが低い事業者に対する支援】

冒頭の地域の現状で述べたように、世界情勢を背景とした物価高騰に小規模事業者は直面しているものの、適正な価格設定が行えていない事が売上増加に繋がっていない原因の一つであると考えられている。

右図は、各コストの変動に対する価格転嫁率の推移を示したものである。価格転嫁率の状況は、いずれのコスト要素も2023年3月時点から微減となっている。

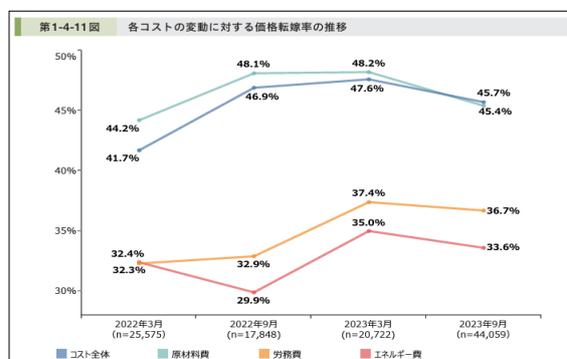
このことから、コスト上昇が一巡したことも受け、価格転嫁を不要と考える企業が増加傾向にあることが示唆される。

一方で、価格交渉が可能な取引環境が醸成されつつありながら、いずれのコスト要素についても十分な価格転嫁ができていない水準であることから、転嫁率向上のための取組み強化が課題となっていると考えられる。

当所としては、売上が増加していない事業者に対して、今一度、価格の適正化について見直しを図る事、価格転嫁を進める社会情勢に鑑み価格協議の場を設けることに加えて交渉力を高めていくことを指導していく。

また、利益率増加に対しては、前述したとおりコスト高による採算性の低下は避けられないことから、自社の製品・商品・サービスについて、付加価値向上につながるような差別化に取り組むことも重要な要素となってくる。

当所としては、人手不足対応の取組みとしての「省力化投資」・経営革新に向けた「先端設備導入」・DXによる業務効率化によって生じた余力を「新たな需要を獲得するための行動」「付加価値を高めるための行動」に向けるよう働きかけを通じて1社でも多くの業績向上を達成するための支援を重点的に行う。



《出典：中小企業庁「2024年版中小企業白書」》

○支援内容の公開と事業所のPR

「新たな需要を獲得するための行動」として事業者の認知度を高める事は必須である。フォローアップを実施している事業者の新規販路開拓を支援することを目的として会報誌の他、当所HPに掲載して、事業者のPRを行うことで、事業計画策定後の事業者のモチベーションの向上に繋げる。



《当所会報誌（月1回発行）》

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】

当所としても、小規模事業者の販路拡大・需要開拓に向けた支援として既存の各種展示商談会に参加および展示即売会といった独自企画を実施してきたところである。特に、販路開拓に取り掛かり始めた創業・成長期の事業者の基盤づくりを支える事業に注力したことで、参加された事業者からはヒアリング等で新規顧客獲得に繋がった、バイヤーとの接点ができた等回答により、一定効果が生まれている。

【課題】

創業・成長期に焦点を当てたことで、販路開拓で成果を挙げた成長・成熟期の一部事業者が、新たな挑戦への支援を受けられない状況にあった。また、前期と同様に参加者の固定化が引き続き課題である。そのため、現行の取組に加えて、発展を促す事業を実施し、フェーズに応じた支援体制を整えることで、より効果的な取組と参加者の拡大が必要である。

(2) 事業内容（考え方・実施手法）

事業者のフェーズに合わせた細やかな支援実現に向け、創業・成長期に当たる事業者は国内販路開拓拡大の促進、成長・発展期に当たる事業者は海外販路開拓拡大に向け支援を行う。特に海外販路開拓拡大については、事業者の取組自走化に向けて、フォローアップを通じて実施ノウハウおよび需要動向調査結果が自社内に蓄積される仕組みで行っていく。

実施においては、小規模事業者の実態に合わせたできるだけ少ない内部資源での参加・実施を可能にさせる IT を活用する。

① （国内）ITを活用した新たな需要開拓支援事業（BtoB）

内部資源の少ない小規模事業者が事業を進めていく上で、IT の活用は有効な手段ではあるため、比較的取組みやすい大阪商工会議所の「ザ・ビジネスモール」や中小機構が運営する「J-Good Tech」、広報 PR に特化した「プレスリリース配信サービス」を活用した販路開拓支援を行い、費用負担が少なく、より効率的に商談ができるような環境を整える。

また、販路開拓事業は期間が限定されているものが多い中、本事業は期間に限らず随時参加および販路開拓の実現が期待できる。

また、IT 利用の不安感を払拭する為に、登録後も定期的（3ヶ月に1回）に状況を確認し、専門家派遣や個別相談会も活用する。

【支援対象】管内小規模事業者

【支援内容】（事前支援）企業 PR や企業情報・製品情報の登録支援や目標設定

（事後支援）目標との相違や課題解決、商品及びサービスの改良、事業計画の遂行

【期待効果】効率的な商談機会の拡大による売上増加

※参加実績および想定媒体

- ・「ザ・ビジネスモール」…日本全国の商工会議所・商工会が共同で運営する日本最大の商取引・ビジネス支援サイト。
- ・「J-Good Tech」…中小機構が運営する国内の中小企業と国内の大手・中堅企業を繋ぐ企業間取引のマッチングサイト。
- ・「プレスリリース配信サービス」…PR ワイヤーが行う全国のマスコミ、ネットニュース等の転載を前提としたプレスリリース配信サービス

② (国内・海外) 販路開拓支援セミナーの開催

(国内) 商談会・展示会参加者の掘り起こしとして、販路開拓セミナーを開催する。

内容としては、①広報・PR、②マーケティング力、③商品力・価格設定力、④販売力、⑤商品提案書・見積書、⑥バイヤーとの交渉力(アプローチ力)等とし、商談成立に向けた実効性のあるものにする。

【支援対象】創業・成長期等の国内販路開拓経験が浅い管内小規模事業者

【開催回数】年1回(個別相談会や専門相談との連動を図り、より実効性を高める)

【参加者数】定員20名

(海外) 海外販路開拓拡大のステップを支える「海外展開戦略策定セミナー」(ゼミ形式)の他、実務支援として市、JETRO 富山と連携して、「貿易実務講座」を開催する。

【支援対象】成長・成熟期等の国内販路開拓に一定成果の見られた管内小規模事業者

【開催回数】戦略策定セミナー 年1回・ゼミ形式で複数日開催

実務支援セミナー 年1回

【参加者数】戦略策定セミナー 5名

実務支援セミナー 定員20名

【期待効果】新規商談会・展示会参加事業者の拡大

③ (国内) 展示商談会への参加による販路開拓事業

伝統産業等の地域産品の全国展開に向け、北陸新幹線沿線地域等の国内主要都市で開催される既存の展示会等への出展を目指す。出展にあたっては、専門家及び経営指導員が出展前支援としてのセミナーへの参加促進や市場調査から出展後支援としてのフォローアップ(改善提案)まで事前・事後の一貫した支援を行う。

【支援対象】地域産品に該当する伝統産業(高岡銅器・高岡漆器)および食品の小規模事業者。

理由) 当地域は銅器・漆器の産地であるが、伝統産業が故に商品開発が遅れていたり、後継者不足による廃業が増加しており、サプライチェーンにも影響が出始めている為。また、食品に関しては比較的域外事業者よりも知名度や商品力が弱い為。

【支援内容】(事前支援) 国内販路開拓セミナーへの参加を促すとともに、事業者と各展示会等とのマッチング、市場動向における情報提供、商品提案書・見積書の書き方等

(開催時支援) 陳列・装飾等の見せ方や接客指導・アンケートの実施

(事後支援) 成果や課題の把握、改善提案、バイヤーや訪問客へアプローチ

【期待効果】地域産品のブランド力向上による新規顧客との商談件数拡大

※参加実績および想定展示商談会・即売会

- ・「北陸三県ビジネス・ドラフト」…富山・石川・福井の商工会議所・商工会が連携して行う会員相互のビジネス交流促進を目的とした商談会。
- ・「北陸グルメ大集合 富山×東京商談会」…東京商工会議所ならびに富山県商工会議所連合会が主催する首都圏バイヤーと県内事業者とのマッチング促進を目的とした商談会。
- ・「産業フェア in 信州」、「ビジネスチャンス EXPO」…各地商工会議所主催のビジネス交流促進を目的とした展示商談会。

④ (国内・海外) 展示商談会、即売会等の独自開催による販路開拓事業 (BtoB・BtoC)

販路開拓を強化したい地域を設定し、より出品商品のコンセプトが伝わる独自企画を開催する中で需要動向や消費者嗜好を調査する。支援対象や支援内容は②同様。PDCAサイクルによる支援を行う。また、実施時にはIT活用と関連させた手法をとり、持続的な効果や少ない費用での実施を図る。(小規模事業者が模倣することを前提とした、独自開催しやすい方法での実施を念頭においた企画での実施。)

※開催実績および想定展示商談会・即売会

(国内)

- ・「高岡のうまみとたくみ」…当地域の食品を「うまみ」、伝統工芸品を「たくみ」と表現し、両商品を融合させた使用提案を行う展示即売会。

(海外)

- ・「市内事業者と台湾事業者とのWEB 商談会」…2022 年より当所と経済交流促進における覚書を交わした台北市進出口商業同業公会との連携し、実施。
- ・「越境 EC を活用したテストマーケティング事業」…主要モールでの販売を通じた、欧米やアジア圏での需要動向調査事業。
- ・台湾市場でのテストマーケティング事業…購入型クラウドファンディングと現地店舗でのPOPUP を実施することにより、リアルとオンラインを連動させた事業。
- ・「地域観光新発見事業」…当地域の観光とものづくり体験を組み合わせた旅行商品造成によって伝統工芸品の価値を発見・体感してもらう事業。

【期待効果】国内・海外の地域外需要の取り込みによる売上増加

(3) 目標

目標項目	現行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
①IT を活用した新需要 開拓登録事業者数	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
売上増加事業者数	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
②販路開拓支援セミナー 参加事業者数	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
展示会等参加者数	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
③展示商談会等事業 参加者数	4 社	4 社	4 社	5 社	5 社	5 社
商談件数	8 件	8 件	8 件	10 件	10 件	10 件
④展示商談会等事業 出展者数 (独自開催)	4 社	4 社	4 社	5 社	5 社	5 社
売上増加事業者数	-	2 件	2 件	3 件	3 件	3 件

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]

前期における評価及び事業の見直しについては、当所の課長級職員で組織する「経営発達支援事業実施グループ」が都度進捗状況を共有し、部長級職員以上で組織する「経営発達支援事業自己評価責任者」に上程する。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外部有識者らで組織する「高岡商工会議所経営発達支援計画評価委員会」において評価及び助言を受けることで、PDCA サイクルを回して本事業を実施している。

[課題]

本事業を円滑に遂行していく上で、上記の仕組みは PDCA サイクルの観点からも適切であると評価を受けている。また、小規模事業者を取り巻く環境の変化に注視し、計画の見直しが発生した場合は、上記組織にて随時開催し、迅速かつ柔軟に対応する。

(2) 事業内容(実施手法)

① 法定経営指導員及び事業担当者による進捗状況の共有 (年 12 回)

経営発達支援事業の各事業担当者は、毎月、事業実施状況等について法定経営指導員に報告する。目標と大幅なズレが生じている場合は、各事業の見直し(改善)を検討する。
また、進捗状況及び事業見直し案は全事業担当者に回覧し、進捗状況の共有化を図る。

② 「支援事業自己評価委員会」による本計画の進捗確認・改善 (年 4 回)

法定経営指導員及び各事業担当者間で共有した進捗状況は、事務局役員及び法定経営指導員で組織する「支援事業自己評価委員会」で四半期に一度協議する。自己評価委員会では、本事業計画の全体状況を精査し、成果の評価・改善等に必要な方向性を示す。

※自己評価委員会メンバー：専務理事、事務局長、法定経営指導員

③ 「評価委員会」の評価・提案等による計画内容の見直し (年 1 回)

評価委員会は、本経営発達支援事業(計画)の最高決定機関であり、原則、年に 1 回開催(必要に応じて随時開催)し、本経営発達支援状況を諮る。評価委員会においては、事業の実施状況や成果の評価を得て、翌年以降の計画方針、実施戦略、数値目標の改善等を決定する。

※評価委員会メンバー

委員長 (内部)	高岡商工会議所 副会頭
副委員長 (外部)	富山県商工労働部 経営支援課長
委員 (外部)	㈱日本政策金融公庫高岡支店 支店長
委員 (外部)	(公財)富山県新産業機構 中小企業支援センター長
委員 (外部)	(一社)富山県中小企業診断協会 会長
事務局委員 (内部)	高岡市産業振興部 産業企画課長
事務局委員 (内部)	高岡商工会議所 専務理事
オブザーバー (外部)	中部経済産業局電力・ガス事業北陸支局 産業課長
オブザーバー (外部)	(独)中小企業整備基盤機構北陸本部 連携支援部長
事業担当者	高岡商工会議所 法定経営指導員

④ 小規模事業者等への高岡商工会議所経営発達支援計画の公開

経営発達支援計画の内容、事業実施状況、成果の評価、見直しについて、高岡商工会議所の HP (<http://www.ccis-toyama.or.jp/takaoka/>) において公表し、小規模事業者からのさらなる要望や意見を受け付ける。

〔事業評価の実施体制〕



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会への参加に加えて、独立行政法人中小企業基盤整備機構主催の研修や中小企業大学校の研修、富山県商工会議所経営指導員協議会が主催する県の研修に経営指導員だけでなく一般職員も参加し、知識の習得や資質の向上に取り組んでおり、経営分析や事業計画の策定、各種補助金の申請手続き等の知識を得ている。

加えてここ 5～6 年前より、(株)富山県総合情報センターの各種講座の研修に会議所職員全体で取り組んでおり、DX・IT・チャット GPT 等々に特化した研修にも積極的に参加。小規模事業者のデジタル化相談に対応するべく研修を積んでいる。

【課題】

上記のとおり、職員(経営指導員・一般職員)の資質向上に取り組んでいるものの、経験年数等により、支援の質や量に格差が生じている。この差を埋めるには、各自が研修してきた事を OJT 等により、情報を共有化することで、平準化を目指さなければならないが、現状そこまでの状況に至っていない。

また、DX 等の各種デジタル化相談等、研修により職員各自知識の蓄積は行われているものの、相談及び指導のレベルには至っていない為、更なるレベルアップが課題となっている。

(2) 事業内容

①外部研修 (OFF-JT) 等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の経営支援能力の向上のため、中小企業大学校による「経営指導員研修」や日本商工会議所主催による「地域商工会議所職員向け経営支援関係研修」、富山県商工会議所経営指導員協議会が主催する経営支援強化関連研修には、積極的に参加する。

【事業計画策定セミナー】

事業計画策定支援の強化を図るため、当所が開催する事業所向け「事業計画策定セミナー」に職員の積極的な参加を促すとともに、中小企業基盤整備機構や公益財団法人新世紀産業機構が実施する「事業計画策定等関連セミナー」へ職員の受講を積極的に薦める。

また、事業計画策定に必要な商圈分析を行うツールである R E S A S の活用セミナーを日本商工会議所の専門家派遣を活用して職員研修として実施する。

【DX 推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者の DX 推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の IT スキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のような DX 推進の取組に係る相談・指導能力向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

〈DX に向けた IT・デジタル化の取組〉

ア) 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、電子決済システム等の 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

イ) 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

ウ) 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

【コミュニケーション能力向上セミナー】

相談者に寄り添う伴走的能力と、対話力向上等のコミュニケーション能力を高めるための研修会に参加することにより、支援の基本姿勢(対話と傾聴)の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本題的課題の掘り下げの実践に繋げる。

②内部研修 (OJT) 制度の導入

支援経験豊富な経営指導員と経験の浅い若手経営指導員並びに一般職員がチームを組み、巡回・窓口相談時において必要に応じ、チームで支援に当たり、指導・助言等を行うことで、支援のスキルアップを図る。

具体的には、職員のスキルマップ(スキルカルテ)を作成し、職員の現在地の把握及び目標の達成に向けて着実にOJTを実践する。

③職員間のミーティングの開催

中小企業相談所内において毎月1回は、研修会等に参加した研修内容を説明、または、専門家等個別相談で知り得た情報や取得した支援スキルについて報告し、意見交換を行うことで、組織全体での情報共有と支援能力の向上を図る。

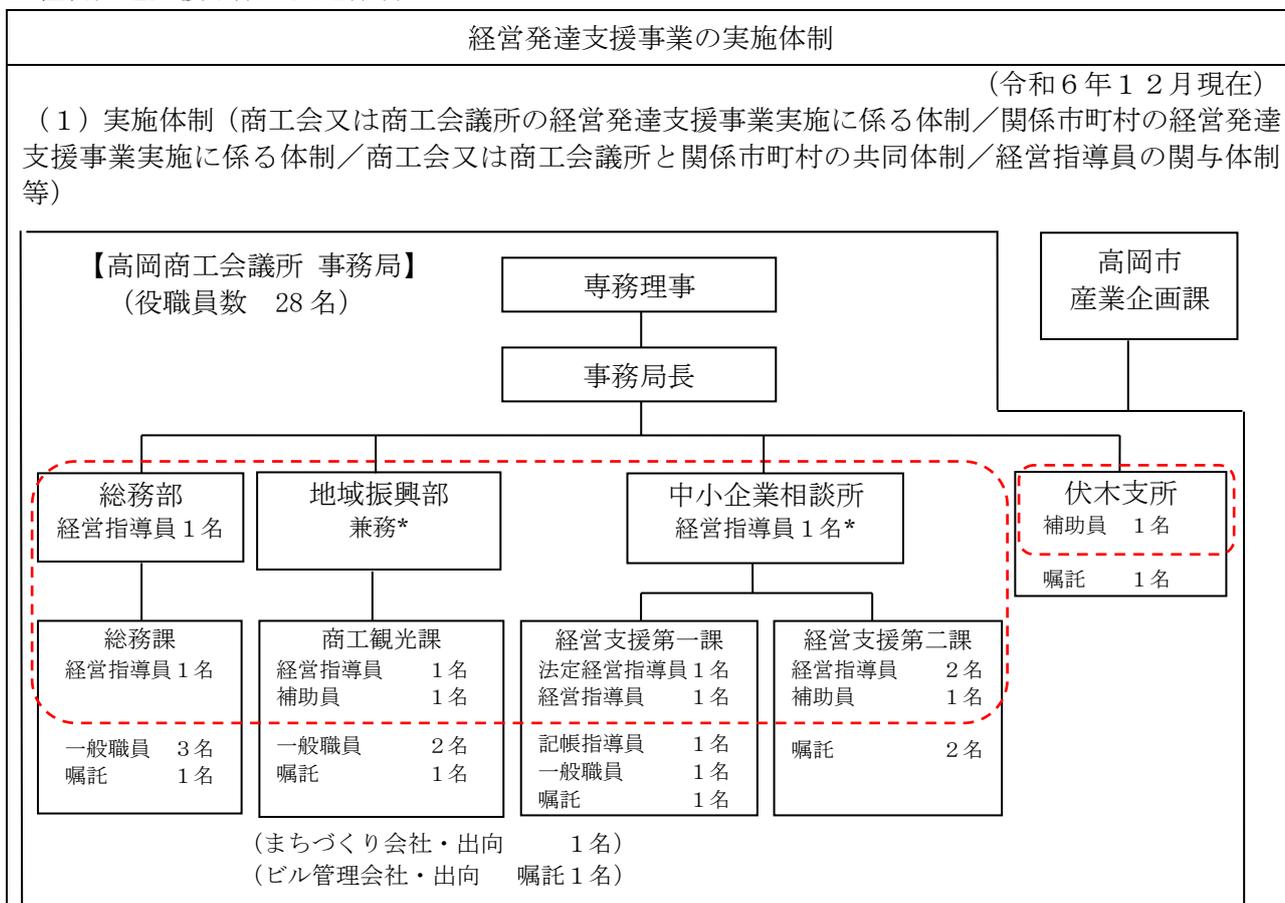
④データベース化

支援を行った職員全てが、経営支援基幹支援システム・TOASに支援情報を入力することで、情報を共有するとともに、支援ノウハウを蓄積していくことで、支援能力の向上を図る。

また、スキルマップ(スキルカルテ)も職員間で共有し、どのようなスキルアップができたかも分かるようにする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



※上記「組織体制」の、囲み 内の者が、本経営発達計画に直接関わる。

【経営発達支援事業に関わる主な事業の分担】

部署名	経営発達支援事業に関わる主な事業
総務部	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析、事業計画策定支援、策定後の実施支援 支援力向上に資する取組
地域振興部	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析、事業計画策定支援、策定後の実施支援、需要動向調査 新たな需要の開拓に寄与する事業
中小企業相談所	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析、事業計画策定支援、策定後の実施支援、需要動向調査 新たな需要の開拓に寄与する事業 支援力向上のための取組 高岡市（産業企画課）との発達支援事業の連携窓口
伏木支所	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析、事業計画策定支援、策定後の実施支援 支援力向上のための取組

(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

【氏名】 山崎 裕 (中小企業相談所 所属)

【連絡先】 高岡商工会議所 中小企業相談所 TEL : 0766-23-5007

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）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言を行う。進捗管理については、月1回実施し、目標と大幅なズレが生じている場合は、各事業の見直し（改善）を担当者とともに検討する。各個別の事案については、支援段階毎に報告を受け、支援効果の向上に繋がる新たな支援方法の情報提供等を行い、フォローアップをしていく。

(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

高岡商工会議所 中小企業相談所
〒933-0912 富山県高岡市丸の内1番40号
TEL：0766-23-5007 / FAX：0766-22-6792
E-mail：soudan@ccis-toyama.or.jp

②関係市町村

高岡市 産業振興部 産業企画課
〒933-8601 富山県高岡市広小路7番50号
TEL：0766-20-1395 / FAX：0766-20-1287
E-mail：sangyo@city.takaoka.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	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
地域の経済動向調査に関する事業	500	500	500	500	500
需要動向調査に関する事業	800	800	800	800	800
経営状況の分析に関する事業	600	600	600	600	600
事業計画策定支援に関する事業	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
事業計画策定後の実施支援に関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事業	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事業	100	100	100	100	100
経営指導員の資質向上等に関する事業	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. 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