

経営発達支援計画の概要

実施者名	かほく市商工会(法人番号 2220005007066 ) かほく市(地方公共団体コード(172090))
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>①アンテナショップ(道の駅高松)や展示会・見本市(東京ギフト・ショーなど)を活用した新たな需要開拓と販路の拡大【主に繊維製品製造業や食品・菓子製造業対象】</p> <p>②新商品開発及びブランド化(かほく市特産品ブランド等)の推進【主に繊維製品製造業や食品・菓子製造業対象】</p> <p>③生産性の向上と人材育成による経営基盤の強化【全業種対象】</p> <p>④円滑な事業承継と新規創業の促進【全業種対象】</p> <p>⑤大型商業施設と共存可能な個店の競争力強化【主に商業・サービス業対象】</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><u>1. 経営発達支援事業の内容</u></p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 国が提供する地域経済分析システム及びかほく市管内事業者より聞き取った景況感を整理分析し、管内小規模事業者にも周知するとともに、事業計画策定に活用する。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 道の駅高松及び見本市(東京ギフト・ショーを想定)にて来場者(一般消費者及びバイヤー)にアンケートを実施。得られた調査結果を専門家の意見を交えつつ分析し、対象事業者に提供する。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の持続的な経営に向け、各種施策の積極的な普及 PR による経営分析事業者の掘り起しと、経営状況の定量面からの把握・分析を行う。</p> <p>5. 事業計画の策定支援に関すること 事業計画等作成支援等セミナーを実施。事業計画の策定支援、支援機関との連携及び専門家の活用により事業計画の策定を支援する。</p> <p>6. 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先に対して、フォローアップによる進捗状況の確認や必要に応じ関係機関との連携、専門家の活用を行い、着実に計画実施及び課題解決を図る。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商品開発・新需要開拓等のため、行政、関連機関と連携して、「新製品開発事業(ブランド化推進を含む)」、「アンテナショップの活用事業」および「展示会への出展等支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>かほく市商工会 〒929-1215 石川県かほく市高松ク 42 番地 1 TEL 076-282-5661 FAX 076-282-5663 E-MAIL kahoku@shoko.or.jp</p> <p>かほく市 産業建設部産業振興課 〒929-1195 石川県かほく市宇野気ニ 81 番地 TEL 076-283-7105 FAX 076-283-7108 E-MAIL sangyou@city.kahoku.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【立地】かほく市は、石川県のほぼ中央に位置し、県都金沢市の約20～25km圏内にある。北部では大海川が日本海に、南部では宇ノ気川が河北潟に注いでいます。山と川と海と湖に囲まれた自然環境を有しています。

古代には内陸部での農業や日本海沿岸部での漁業を生活の糧として集落が形成され、江戸時代には能登と加賀を結ぶ交通の要衝として宿場町が形成されるとともに、廻船・水産業が盛んに行われました。明治に織物業が定着し、その後、繊維工業を主要産業として市街化が進み、平成16年3月七塚町、宇ノ気町、高松町の合併により誕生し、現在に至っています。

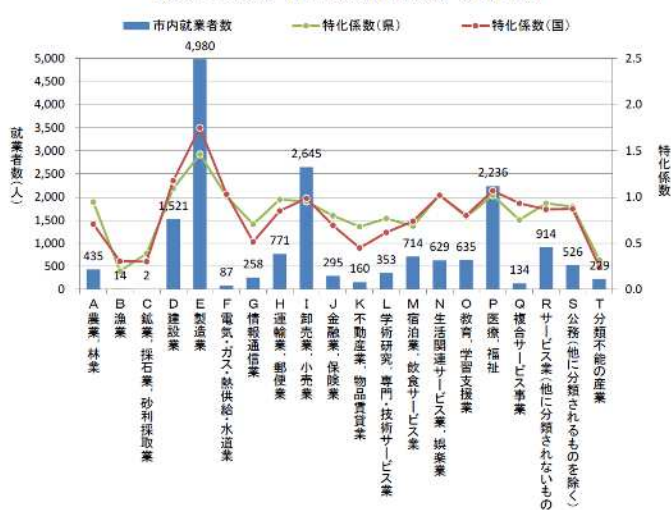
【人口】令和2年8月末時点の市の総人口は35,682人、世帯数は13,511世帯、1世帯当たりの人口は2.64人。人口動向分析によると、全国的に人口減少が進んでいる中、本市の人口はほぼ横ばいとなっており、顕著な人口減少はみられません。尚、住民基本台帳の人口は、2015年度より増加傾向にあります。年齢構成については、全国や石川県と同様に、少子高齢化が進行しています。合計特殊出生率については、全国平均をやや上回っております。2014年度までは転入と転出が拮抗していましたが、2015年度から転入超過の状況が続いています。能登地域からの転入が多く、同地域からの移住の受け皿として機能していることがうかがえます。

「製造業」（なかでも繊維業の比率が高い）の割合が国や県と比べ高く、基幹産業となっています。



にゃんたろう  
かほく市観光大使  
(かほく市マスコット  
キャラクター)

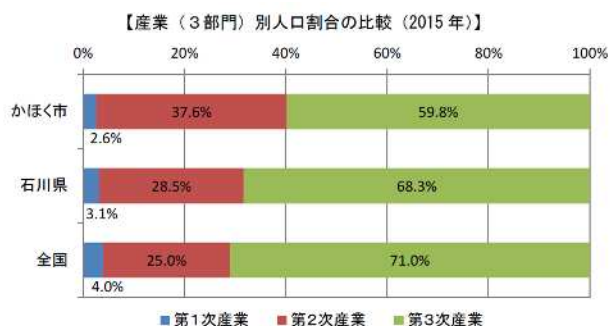
【産業（大分類）別人口及び特化係数（2015年）】



※特化係数：国・県の産業割合に対する比であり、1.0を超えると国・県よりも割合が多いことを意味する。

出典：国勢調査

【産業】産業構造としては、平成27年時点で、第一次産業2%、第二次産業38%、第三次産業60%であり、近年は第三次産業の割合が高まっている。産業別では、第二次産業の「製造業」の割合が国・県と比べて高く、本市の基幹産業となっている。



【交通】2013年3月に無料化された「のと里山海道（旧能登有料道路）」が、市内外を結ぶ広域的な道路ネットワークとして機能している。主要幹線道路は、国道159号、河北縦断道路等の南北方向の交通網が形成され、長期未着手都市計画道路の再編に伴い、都市計画決定延長26.74kmに対して、改良済延長が16.43kmとなっており、整備率は61.44%となっている。また、国道159号では、通勤・通学者の安全確保の為、自転車歩行者道整備及び交差点改良事業を進めております。のと里山海道無料化後はそれまで交通量の多かった国道159号の通行車がのと里山海道等に流れたためか、国道159号沿いに立地する小売店舗からは客数が減少したとの声が聞かれました。

【名所・史跡】

西田幾多郎記念哲学館

『善の研究』などで知られる哲学者・西田幾多郎は、1870年（明治3年）にかほく市で生まれました。市内には西田の業績やゆかりの品を紹介する「石川県西田幾多郎記念哲学館」があります。安藤忠雄氏が設計した哲学館は西田哲学を分かりやすく学ぶだけでなく、外の公園（哲学の杜）も含めて足を踏み入れて思索にふけることもできる「心のオアシス」となっています。2017年4月、東京スカイツリーのイルミネーションも手がけた戸恒浩人氏によるライティングデザインプロジェクトが実現しました。遠景・近景・眺望という3つの視点で設計された光のデザインで大切な人とともにくつろぎの時間を過ごすことをコンセプトとした光の設計になっています。



西田幾多郎 博士



西田幾多郎記念哲学館

### 上山田貝塚

国指定史跡。石川県下で最初に発見された貝塚で、縄文時代の遺跡です。石器・土器などから当時の生活の様子や気候・地形を知ることができます。出土した土器は「上山田式土器」として縄文時代中期中葉の標識土器となっています。

### 大海西山弥生の里

弥生時代の遺跡・大海西山遺跡（県指定史跡）保護のため整備された公園です。後期の騒乱の時代、ムラの生活を守るため、丘陵を利用し周りを深い堀をめぐらせた場所が作られました。「弥生時代の山城」とも呼ばれ、大海西山遺跡はその代表的なものです。

### 能登街道

旧高松町は藩政時代、金沢城下から能登へ続く街道の宿場町として栄えました。格子戸が並ぶ風情のある街並みは当時の面影を残しています。

### 鶴彬句碑

プロレタリア文学の影響を受けた川柳作家・鶴彬を偲んで建てられました。碑には彼の代表作「枯れ芝よ 団結をして 春を待つ」と刻まれています。鶴彬を顕彰した川柳句会や大会が毎年行われています。

### 賀茂神社

社伝によると、神社の歴史は1500年前にさかのぼると言われています。市内の多くの地域の総鎮守となっており、正月や七五三などの時節には大勢の参拝者が訪れます。

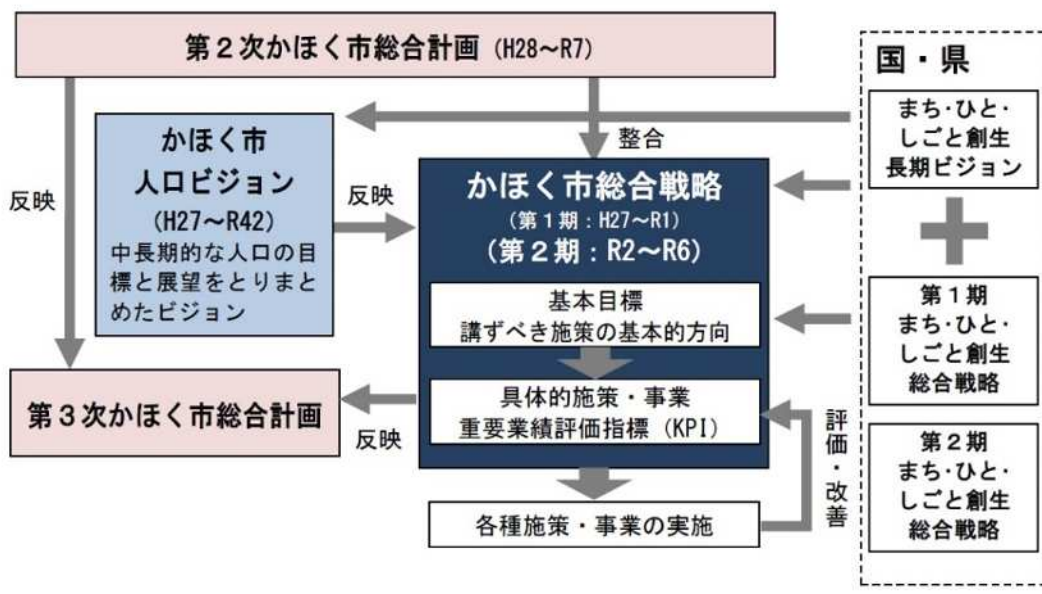
### 喜多家しだれ桜

市指定天然記念物。高さ13mの樹上から滝のように咲き落ちます。明治28年（1895）年ごろ、兼六園の種を持ち帰り植えられたもので、樹齢は100年を超えます。夜はライトアップされ、幻想的な雰囲気を楽しめます。見ごろは4月上旬です。

## 【かほく市総合計画とかほく市創生戦略推進計画（総合戦略）】

かほく市では、第2次かほく市総合計画（平成28年～令和7年）を平成28年に策定。続いて第2期かほく市総合戦略（令和2年～令和6年）を令和2年3月に策定しました。総合計画はかほく市の最上位計画と位置づけられ、その他かほく市人口ビジョンとの関係性は下記の図のとおりとなります。

【総合計画と総合戦略と人口ビジョンの関係イメージ】



商工・観光に言及された個所としては、「かほく市総合計画」では7つの基本方針が施策の体系として定められており、基本方針5産業振興のなかの5-2商工業の振興、5-3地域資源を活かした観光の振興に具体的取り組みが記されています。

また、「かほく市総合戦略」では5つの基本目標が掲げられており、各基本目標には1-3の基本方針が定められております。そのなかの基本目標1かほく市に安定した雇用を創出し、安心して働けるようにする-基本方針1-①企業誘致による成長の持続、基本方針1-②地場産業の成長の戦略化、基本目標5かほく市オンリーワンの資源を活用し、活性化の拠点をつくる-基本方針5-①かほく市の特色を活かした地域の活性化に具体的取り組みが記されています。

具体的取り組み・具体的施策の主な内容については以下の通りです。（※産業振興施策に係る部分を抜粋）

#### 【かほく市総合計画】

##### (5-2 商工業の振興)

商業の核となる施設の立地促進に取り組む一方、中小企業の育成を強化しつつ、行政と商工会、各種団体が連携した商業振興策に取り組みます。

##### ○商工業振興対策事業

商工会や商工業者に対する事業支援や施策支援などにより商工業の活性化を図る。

##### ○中小企業への支援事業

市内の繊維産業をはじめとする中小企業に対し、特産品等の開発や企業PR、後継者等の育成について支援し、商工業の振興を図る。

##### ○創業者支援

##### ○企業誘致の推進

##### ○南部交流ゾーンの広域商業機能強化

##### (5-3 地域資源を活かした観光の振興)

##### ○道の駅の観光拠点化

##### ○観光イベント活動

##### ○観光物産協会による情報発信

##### ○宿泊施設のさらなる立地促進

#### 【かほく市総合戦略】

##### (基本方針1-①企業誘致による成長の持続)

○平成27年3月に北陸新幹線が金沢開業し、首都圏とのアクセス性が飛躍的に向上している中、令和5年には金沢から敦賀までの延伸が予定されています。関東方面だけでなく関西方面からのさらなる交流ネットワークが充実するこの機会を逃さず、企業誘致や雇用の創出につながる取り組みを継続的に進めていくことが重要です。

○今後においては、県内外からの企業誘致や新規創業のための支援を積極的に進めていくとともに、企業活動の場の創出を図るなどの総合的な取り組みを通じ、本市における「しごと」のさらなる充実を図ります。

##### 【具体的施策】

No1. 戦略的企業誘致の推進

No2. かほく市で創業するとこんなにいいことがありますよ

No3. 空き家・空き店舗の活用による賑わいの創出

##### (基本方針1-②地場産業の成長の戦略化)

○製造業をはじめとした市内企業の活力が求められていることは言うまでもなく、企業を支える人材の育成と企業活動の支援により、地域に根付いた地場産業の継承・成長を促

していくことが必要です。

○今後においては第1次産業のブランド化や6次産業化による付加価値づくりとともに、未来技術の導入と活用による企業活動のスマート化、担い手の育成支援や希望者と企業のマッチング支援などにより、本市の地場産業の活性化と持続的な発展を進めます。

**【具体的施策】**

No1. がんばる中小企業に対する支援事業

商工業の振興のため、市内の中小企業者へ助成制度を提供する。従来の新製品開発事業や特許権取得・設備投資促進事業への助成に加え、ローカル5G整備などの先進技術導入についても助成対象とするなど、新たな取り組みを創出する。

No2. 地域農産物ブランド化事業

No3. 担い手育成事業

No4. 6次産業化ネットワーク活動事業

(基本方針5-①かほく市の特色を活かした地域の活性化)

○「北部交流ゾーン」における地場産品ブランドの販路開拓及び発信・創造拠点としての機能強化やアウトドア体験やマリンスポーツなどのレクリエーション事業の展開、また「南部交流ゾーン」における商業機能の集積や、西田幾多郎記念哲学館及びうみっころんど七塚の充実・連携などによる、かほく市における賑わいの拠点づくりを進めます。

**【具体的施策】**

No1. 北部交流ゾーンにおける賑わい創出

No2. 南部交流ゾーンの広域商業機能や交流機能の集積・強化

No3. 西田幾多郎記念哲学館の充実による西田哲学の普及・啓発

No4. 地(知)の拠点大学(石川県立看護大学及び県内大学との連携による地方創生推進事業)

**【業種別商工業者数の推移】**

業種別では、小売業・飲食業の割合が高くサービス業、繊維工業と続きます。事業所数全体では、この10年間で1,950事業所から1,255事業所へと450事業所(35.6%)減少しています。これは高齢化による事業廃業や大型商業施設との競合が主な原因と推察され、事業所自体の減少傾向から当商工会の会員数もこの10年間で1,244事業所から1,039事業所(16.4%)減少している状況です。

かほく市の業種別内訳

産業分類	平成22年4月1日			令和2年4月1日			増減 (B)-(A)
	事業所数(A)	内小規模事業者	事業所構成比	事業所数(B)	内小規模事業者	事業所構成比	
建設業	348	344	17.8%	266	262	17.7%	▲82
製造業(繊維業除く)	174	154	8.9%	135	114	9.0%	▲39
繊維工業	469	457	24.1%	278	265	18.5%	▲191
卸売業	66	53	3.4%	51	41	3.4%	▲15
小売業・飲食業	470	339	24.1%	375	249	25.0%	▲95
運輸通信業	47	43	2.4%	30	24	2.0%	▲17
サービス業	323	274	16.6%	316	258	21.1%	▲7
その他	53	49	2.7%	49	42	3.3%	▲4
合計	1950	1713	100.0%	1500	1255	100.0%	▲450



## ②課題

### 【商業・サービス業】

かほく市では、ここ 10 年来、H20 イオンモールかほく出店、H27.3 北陸新幹線開業（金沢東京間）、H27.3 のと里山海道無料化や H23 ナフコかほく店（本社：福岡県）をはじめとした県内外資本の小売業者（H24 どんたくかほく店、H28 大阪屋かほく店、R1 ディスカウントドラッグコスモス七塚店など）の出店が相次いだことや消費者の生活圏の拡大に伴い、地域の小売り事業者数は年々減少傾向にあります。当商工会が事務局として運営するかほく市商業協同組合（スタンプ会）の発行ポイント数は、2009 年度：16,735,164→2019 年度：8,203,675[▲50.9%]で減少しております。市内の消費者は、市内外の大型複合店へ流れる傾向が大きく、小規模事業者は集客に苦慮しています。賑わいあふれる街づくりのためには、魅力的かつ個性のある個店の育成と事業を継続できる持続的発展力を持つ事業者の育成が必要となっています。

### 【繊維業】

日本有数の繊維資材生産地であるかほく市では、多様な繊維製品を生産しています。その中でも、たて糸に弾性糸を使用して織る“ゴム入り細幅織物”や“ゴム紐”は、全国トップシェア（約 65%）を占めており、地域の雇用・経済面を支えている重要な地場産業（会員数の 25%が繊維産業）です。しかしながら、衣料分野の資材としての用途が大半を占める一方で他分野へ応用が途上であり、東南アジアを中心とする低価格な海外製品の流入によるコスト競争の激化など厳しい環境に晒されており、後継者不足も重っていることから、繊維事業者数の減少傾向が続いております。

一方で独自の技術を活用して特殊な糸を使った付加価値の高い完成品を開発する事業所が一定数現れており、繊維製品のまちとしての地域ブランド化や新たな需要及び販路開拓やの必要性が高まっています。

### 【製造業（繊維製品除く）】

繊維産業と並びかほく市の基幹産業である鉄工業・電子産業では、コンピューターの小型化にいち早く着目した竹内繁が生まれ育った土地であり、竹内氏が興したウノケ電子工業が現在の P F U 社、富士通 I T プロダクツ社の前身となり、世界最高速スーパーコンピューター「富岳」の生産を担っています。手先が起用で創意工夫して商品作りする挑戦心が、かほく市のものづくり DNA と言えますが、企業数は年々減少を続けており、その多くが小規模事業者（下請企業）ということで、経済情勢の変化（原材料費の上昇や製品単価の引き下げによる収益の減少や受注量の減少等）に対応できない企業体質（経営基盤の脆弱化や専門知識・技術を持つ人材不足等）が主な要因と考えられます。下請け構造下と先行きの不安感もあり次世代への事業継承を考える事業者は限られており、仕事があっても受け継ぐ人にバトンタッチされない懸念があります。

## (2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

### ① 10 年程度の期間を見据えて

かほく市の小規模事業者においては過去 10 年でイオンモールかほくはじめ多くの県内外資本による小売業の進出、のと里山海道無料化等交通網整備による各道路の交通量の変化により大きく影響を受けました。また今後 10 年の期間で影響を受ける外的要因としては R3 イオンモール白山開業、R4 北陸新幹線の敦賀への延伸による交流人口の変化、新型コロナウイルスなど感染症等が考えられます。さらに少子高齢化が進む一方で 5 G 通信など I C T 技術の発展が社会的に大きな影響を及ぼすことが予想され、企業はこれらの変化に対応した舵取りが求められます。

中長期的には全業種において生産性向上や働き方改革による人手不足対策や I C T を活用した経営が不可欠となり、商業・サービス関連業種ではイオンなどの大型商業施設との共存または差別化を図る一方、立地に左右されにくい独自の魅力を持った個店の経営力強化を目指します。工業関連業種においては各企業が持つ独自技術を活かした商品開発力を強化するとともに、道の駅や見本市などを活用した販路開拓を推し進めることで経営体質の強化につなげていきます。

## ②かほく市総合計画等との連動制・整合性

前述したとおりかほく市では第2次かほく市総合計画と第2期かほく市総合戦略を制定し、その双方で産業振興に言及がなされております。また、かほく市総合計画の5-2商工業の振興では「商工会や商工業者に対する事業支援や施策支援などにより商工業の活性化を図る」と記載されており、基本方針等の実施において商工会との連携により産業振興を図る旨の文言からかほく市の施策において商工会は重要な役割を担っております。かほく市商工会が目指す産業振興のあり方はかほく市の計画を理解したうえで実施されており、担当課である産業振興課とは充分連携し小規模事業者を支援いたします。

## ③商工会としての役割

石川県やかほく市、各種支援機関との連携をさらに強化し、支援制度等を有効に活用しながら、最も身近な支援機関として、小規模事業者の経営課題の解決や経営ビジョンの設計等に、伴走型支援により共に取り組み、下記項目の実現を目指していきます。

- ・ICTの活用による業務効率化や顧客満足度の向上
- ・地元ものづくり産業における「独創性・多様性」を活かした製品開発及びブランド化
- ・新商品、新サービスの開発支援による個店の競争力強化
- ・販路開拓につながる商談会等の出展促進やPR活動の強化
- ・個店の魅力向上による商業・サービス店舗の活性化
- ・地域資源を活用したかほく市発特産品のブランド化と集客力の強化
- ・地区内観光資源の知名度アップによる誘客推進
- ・内閣府が提唱する統合イノベーション戦略への対応による事業者の事業高度化推進

## (3) 経営発達支援事業の目標

地域の現状及び課題、振興の在り方を踏まえ、本商工会では以下の目標を掲げる。

- ①アンテナショップ（道の駅高松）や展示会・見本市（東京ギフト・ショーなど）を活用した新たな需要開拓と販路の拡大【主に繊維製品製造業や食品・菓子製造業対象】
- ②新商品開発及びブランド化（かほく市特産品ブランド等）の推進【主に繊維製品製造業や食品・菓子製造業対象】
- ③生産性の向上と人材育成による経営基盤の強化【全業種対象】
- ④円滑な事業承継と新規創業の促進【全業種対象】
- ⑤大型商業施設と共存可能な個店の競争力強化【主に商業・サービス業対象】



## 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3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

本商工会の目標達成に向けた方針は、以下のとおりとする。

- ①新たな需要を開拓するために、市場ニーズにかなった製品や訴求力のある商品開発を支援する。また魅力ある店づくりやPR活動に取り組み、インターネット等を活用した販売力の強化や県内外の商談会・見本市等への出展を提案する。
- ②地域資源およびかほく市行政等が提供する各種支援制度を活用し新商品の開発を進め、かほく市特産品ブランド認証の取得など商品の価値及び認知度向上を進める。  
さらに、商品パッケージングやPR活動の強化など商品力強化に取り組み、地域特産品としてブランド化を支援する。
- ③人手不足に対応するため、ICTや補助金などを活用し、生産性向上に取り組むとともに、関係機関と連携し、人材確保と職場定着を支援することにより、経営基盤を強化する。
- ④事業承継の課題等について小規模事業者の実態を把握するとともに、個別相談を実施するほか、専門機関と連携し円滑な事業承継を進める。また、創業希望者については、身の丈にあった創業計画の策定支援を進め、行政や専門家による伴走型支援体制により、地区内の創業活動を促進する。
- ⑤イオンモールかほくなどの大型商業施設と共存（又は差別化による住み分け）可能な経営力強化に向けて、事業計画の策定を通し、商品・サービス等について自社の強みを再認識・強化するとともに、ホームページやICT活用による情報発信に取り組むことにより、既存客の定着促進及び新規の顧客獲得を図る。

### ■経営発達支援事業の内容■

#### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]小規模事業者への窓口支援業務、巡回指導による景況感の聴き取りを行っております。特に県連合会が主導する「巡回指導・訪問強調月間」においては未巡回に事業所及び非会員を訪問した際に聞き取り調査を実施しています。また、景気動向調査、金融動向調査、開廃業調査など各機関が実施する調査は管内の経済動向を把握するため定期的に実施しています。

[課題]景気動向調査、金融動向調査、開廃業調査など各機関が実施する調査は、管内の小規模事業者が求める内容と乖離している場合があり、情報を提供する際は巡回等で得た情報と景気動向調査等のマクロ的な情報を最適化する必要があります。

(2) 事業内容

①国が提供するビッグデータRESAS（地域経済分析システム）の活用

当地域において稼げる産業や事業者の把握や、効率的な経営支援と地域経済活性化をめざし分析結果を職員間で共有して年一回公表します。地域経済の循環、生産性の分析、産業構造の変化を機微に感じ小規模事業者にとって有益でタイムリーな情報提供をします。

【分析手法】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From to 分析」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒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管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年1回調査・分析を行います。

【調査対象】管内小規模事業者100社（製造業〔繊維業以外〕、建設業、繊維業、小売業、サービス業から20社ずつ）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

(3) 成果の活用

○情報収集・調査、分析結果はかほく市商工会のHPに掲載し広く管内事業者に周知。

○職員間で情報を共有して事業計画策定や巡回支援等広く活用する。

(4) 目標

支援内容	現行	R3	R4	R5	R6	R7	
①国ビッグデータ活用の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回	新規
②管内事業者経済動向調査	1回※	1回	1回	1回	1回	1回	継続

※例年4月～10月の間に実施

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】各種機関の各種調査情報（家計調査、消費実態調査、物価統計、日経POS情報など）で情報を収集し、経営指導員が分析・整理した情報を事業計画策定事業所等に提供し活用いただいている。

【課題】調査結果についてはげに公表された調査結果を再分析・整理した情報の提供にとどまっておらず、事業者の売れる商品づくりのための情報収集・整理・分析が十分にできていない状況にあります。事業者の商品開発や販路開拓等の事業計画策定には、業界動向・統計データの提供だけでなく、事業者が消費者やバイヤーの生の声を収集し、マーケットインの視点を持ってもらうことが課題と考えられます。

(2) 事業内容

①かほく市の特産品である繊維（資材）製品を活用した新商品を開発するため、管内繊維製造業者において、特産品の「ゴム入り細幅織物」等繊維製品を活用した新たな製品開発します。具体的には、「道の駅高松」において、来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該25店にフィードバックすることで、新商品開発に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映します。

【サンプル数】 展示販売出店事業者数×来場者（消費者）5人

【調査手段・手法】「道の駅高松」の来場客が増加する5月、8月（計2回）に、来場客に開発中の繊維製品サンプルを店頭で提供してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】調査結果は、ISICO（石川県産業創出支援機構）等の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行います。

【調査項目】 ①使用感、②触感、③パッケージ、④価格、⑤デザイン等

【調査・分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該繊維製造業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行います。

②東京ギフト・ショー等の見本市出展の際に、来場するバイヤーに対し、サンプルを提供しアンケート調査を実施する。等

【サンプル数】 見本市出展事業者数×来場者（主にバイヤー）10人

【調査手段・手法】東京ギフト・ショーに出展した際（2月）に、来場客に開発中及び新規販売する繊維製品サンプルを提供し、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】調査結果は、I S I C O（石川県産業創出支援機構）等の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行います。

【調査項目】 ①使用感、②触感、③パッケージ、④価格、⑤デザイン、⑥取引条件等

【調査・分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該繊維製造業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行います。

### (3) 目標

調査場所	対象者	現行		R 3 年度		R 4 年度		R 5 年度		R 6 年度		R 7 年度	
		調査対象 事業者数	サンプル数 ①×5 ②×10	調査対象 事業者数	サンプル数 ①×5 ②×10	調査対象 事業者数	サンプル数 ①×5 ②×10	調査対象 事業者数	サンプル数 ①×5 ②×10	調査対象 事業者数	サンプル数 ①×5 ②×10	調査対象 事業者数	サンプル数 ①×5 ②×10
①道の駅高松	消費者	23	-	23	115	24	120	25	125	25	125	25	125
②東京ギフト・ショー	バイヤー	11	-	12	120	13	130	14	140	15	150	15	150

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕小規模事業者の多くは、一般に経営分析と呼ばれる「財務管理」や「利益計画」（採算性）等に対する意識が乏しく、自社の事業の動向を感覚的に感じ取り、経営判断をしてしまうケースが多く見受けられます。さらに、社会環境や市場の動向に関する環境の変化や顧客の変化に対応できず、商品やサービスの提供に苦慮している様子も伺えます。小規模事業者が持続的に発展していくためには、事業者自ら自社の強みと弱みを把握し、計画的に事業について考える必要があります。当商工会では、金融支援のための資金繰りの検討や、決算申告時の税務対策相談などで経営分析や財務分析をし助言を行うにすぎませんでした。経営分析をすることの重要性を説き、個社の具体的な事情を踏まえたうえでの経営分析が不十分なため、効果的な経営指導まで至らない、というのが現状であります。また、商工会と接点の少ない事業所もあり、相互の意思疎通が足りず認識のずれが生じているという現状もあります。

〔課題〕小規模事業者が持続的な発展を遂げるためには、「事業者自ら自社の強み弱み、さらに財務分析をおこない現状を把握することが必須である」ということを認識させ分析に係る知識を身に付けていただくことが当面の課題であります。そのために商工会でも、巡回やセミナーを通して十分な説明と分析手法等を指導するとともに、事業を持続するための経営指導など、小規模事業者に寄り添った伴走型支援が求められます。

### (2) 事業内容

会員全員への経営分析の打診を行うとともに、経営指導員等の巡回訪問、窓口相談、税務相談、各種セミナー、個別相談会などを通して経営分析の重要性を説き、経営分析をおこなう事業所を抽出。各事業所の情報を収集し、分析を促すことで事業計画策定へと繋げ、「なんとなく」の経営から中長期間を見据えた「明確な」事業経営を実現させる。

具体的には、売上や粗利益などの財務分析の他、強み弱みなどのSWOT分析、企業の持つ技術や従業員などの経営資源の洗い出しなどの生産分析までおこない書面化することを目標とします。また書面化により個々の課題を客観的に捉えることで、次の事業計画策定に繋げていきます。経営分析を行うことで、商工会としても事業所の方向付けや取り組みの提案を行うことが可能となり、継続的な伴走型支援が行いやすくなります。経営分析の説明にあたっては専門用語を極力避け、明確でわかりやすい説明で理解いただきます。

### (3) 分析項目・分析手法

記帳指導や金融相談、巡回、セミナーを通してヒアリングを行ったうえで、その中から5年間で、経営指導員1名あたり25事業所、4名計100事業所に対し、経済産業省提供ソフトローカルベンチマークを活用して以下の経営分析を実施します。

## 【経営分析項目】

### 〔定量面〕

- ・収益性（売上高総利益率、総資本営業利益率、債務償還年数など）
- ・効率性（総資本回転率、売上債権回転日数、棚卸資産回転日数など）
- ・生産性（一人当たり売上高、一人当たり有形固定資産額、一人あたり経常利益など）
- ・安全性（自己資本比率、流動比率、固定長期適合比率など）
- ・成長性（前年比増収率、総資本回転率、自己資本比率増減など）

### 〔定性面〕

- ・顧客、自社、競合の分析を実施
- ・小規模事業者のS：強み、W：弱み、O：機会、T：脅威に対する現状分析を行い、市場におけるビジネス機会を把握

#### （4）分析結果の活用

- ・分析結果については事業者へフィードバックし、経営課題の発見、販路拡大につなげる。
- ・分析結果や個社データは、職員間で共有を図り、経営指導員が経営計画策定支援の際に活用する。

#### （5）目標

支援内容	現行	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
経営分析件数	-	100	100	100	100	100

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### （1）現状と課題

〔現状〕 補助金採択を目的とした積極的な小規模事業者を対象とした事業計画策定セミナー、事業継続等に課題のある事業承継個別相談、創業意欲のある創業予定者や創業1年未満の方を対象とした創セミナーを開催しております。

また、売上向上や利益確保が実現可能なものとなるよう、伴走型の指導・助言による事業計画策定支援を行っています。

〔課題〕 小規模事業者が経営課題を解決するためには、事業計画の策定が重要であります。目標が当該事業所にとって実現可能なものか、経営資源等を十分吟味し策定する必要があります。また、当地域では、後継者不在による廃業案件も多いことから、今後の事業承継支援の中心は、家族内承継のみならず、従業員への承継、また県外居住者で地方での生活を希望する創業希望者、事業の補完を計画する事業者へのM&Aとなってきます。これらの企業の円滑な事業承継を促し、企業持続化のためにも事業計画策定支援を行う必要があります。新規創業希望者の創業計画の策定においては、商工会など支援機関の活用などについて理解を深めていただくことが重要と考えます。

ほか、今年3月から勢いを増した新型コロナウイルス感染症の感染が拡大した期間について、その対策として、三密の防止、セミナーや訪問の自粛などをおこなった結果、従来のやり方では事業者に必要な支援ができない状況になりました。この現状を踏まえ、従来のやり方に加えICT技術を活用した動画配信サービスなどの新たな支援方法が必要と考えます。

### （2）支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではありません。しかしながら、補助金等の申請は小規模事業者にとって直接的かつ大きな動機付けになります。そのため、セミナー参加者や巡回・窓口相談を介した「掘り起し」で経営分析を行った事業者、小規模事業者持続化補助金及び新型コロナウイルス対策関連支援事業の採択を目標とする事業者を対象として事業計画の策定につなげていきます。

### (3) 事業内容

#### ■既存事業者向け■

[セミナー]

【支援対象】 経営分析を行った事業者と補助金申請等を目標とする既存事業者等

【募集方法】 当会のホームページや会報、経営指導員の巡回による告知

【参加者数】 年2回のセミナー開催、各回20名の受講者を目標にする。

【手段手法】 経営指導員だけでなく職員全員に担当を割り当て、外部専門家も交えて事業計画策定に繋げる。また基本的には講習会形式で会場に会場に来て受講いただくが、感染症拡大などに対する手段としてZOOM（またはスカイプなど）のクラウド型のビデオチャットサービスを活用し円滑に事業を推進する（以下の事業承継者向け及び創業予定者向けセミナーも同様）。

[計画策定]

【策定数】 令和3年度は経営指導員1名あたり10件を目標とする。セミナー受講者及び各補助金申請者及び経営安定支援相談者等を対象に販路開拓やICT活用等を踏まえた実効性の高い事業計画策定を支援する。また計画目標の指標として経営革新計画で定められている「経営の相当程度の向上を達成できる計画であること」に基づき、原則、計画期間は3年間とし「付加価値額」又は「1人当たりの付加価値額」の伸び率9%以上かつ経常利益の伸び率3%以上します。なお計画5年目にあたる令和7年度には経営指導員1名あたり13件、計52件策定する。

#### ■事業承継者向け■

[セミナー]

【支援対象】 経営分析を行った事業者のうち近い将来に事業承継を予定する事業者及び事業承継相談窓口で相談を受けた事業者。

【募集方法】 当会のホームページや会報にて告知。経営指導員等による指導の一環として参加を促す。

【参加者数】 年1回のセミナー開催、5名の受講者を目標にする。

【手段手法】 主に経営指導員及び外部専門家による事業承継の重要性の説明。事業承継事例、事業承継税制や補助金など公的支援等施策の紹介により事業承継計画につなげる。

[計画策定]

【策定数】 令和3年度は経営指導員1名あたり1件を目標とする。セミナー受講者等に対し、「事業承継相談窓口」の統一様式である事業承継診断書、事業承継計画書、事業承継計画概要書を作成いただく。作成にあたって事業者当人はもとより当該地域及び関係筋への影響等を踏まえ最善の計画内容とするよう心掛ける。計画4年目にあたる令和6年度以降には経営指導員1名あたり2件、計8件策定する。但し事業承継関係相談は今後増加することが十分考えられ、実施件数に関しては柔軟に対応する。

#### ■創業予定者向け■

[セミナー]

【支援対象】 創業予定者、創業間もない小規模事業者、第2創業予定者

【募集方法】 当会のホームページや会報にて告知。相談窓口に訪問した相談者等を勧誘。

【参加者数】 年1回のセミナー開催、10名の受講者を目標にする。

【手段手法】 主に経営指導員及び外部専門家（中小企業診断士、税理士、市担当課など）による創業における心構え、各種届け出、創業関連支援制度などの説明。事業継続の為の創業計画書策定の重要性をレクチャーする。

[計画策定]

【策定数】 令和3年度は経営指導員1名あたり1件を目標とする。令和6年度以降は経営指導員1名あたり2件、計8件策定する。セミナー受講者等に対し、中小企業基盤整備機構が提供する「経営計画つくるくん」等で作成いただく。

(4) 目標

対象	支援内容	現行	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
既存事業者向け	セミナー	2	2	2	2	2	2
	事業計画策定事業者数	36	40	44	48	52	52
事業承継者向け	セミナー	0	1	1	1	1	1
	事業承継計画策定事業者数	0	4	4	4	8	8
創業予定等者向け	セミナー	2	2	2	2	2	2
	創業計画策定者数	3	4	4	4	8	8

6. 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] 経営指導員による巡回指導、必要に応じ専門家派遣等により事業計画策定後の実施支援を行っている。

[課題] 事業者の要望・要請に応じた場当たりの支援に止まっているケースが多く、計画的かつ継続的に行われているとは言い難い。小規模事業者においても事業計画に基づく事業の実施が重要となっている中で、今後、伴走型支援を行うために体系的かつ積極的に関わり、事業計画実行の支援を継続する必要があります。また事業計画の実施について経営指導員が中心となり事業計画の内容、進捗状況、問題点、事業の成果、改善点等を明確に理解し、全職員が共通の認識を持って支援する事が必要であり、その仕組み作りが課題であります。

(2) 支援に対する考え方

計画策定後のフォローアップについては計画自体の策定以上に重要な位置づけと捉え実行について支援します。策定後も継続的な計画実行を実現するために、商工会側の一方的な支援とならないよう支援対象者の自主性を尊重しつつ、助長するフォローアップを実施します。また、近年は災害、感染症など先行き不透明要素が多岐にわたる可能性が高い状況下、場合によっては当初計画に拘らず計画の変更など柔軟に対応いたします。

(3) 事業内容

■既存事業者向け■

[経営指導員によるフォローアップ]

現行40事業者のフォローアップを実施しているが、令和3年度より目標数値を定めた事業計画を策定した全ての事業者を対象とし目標数値を目指した指導を行う。フォローアップ頻度については、一律年2回とするが、事業者からの申出等がある場合は臨機応変に対応します。また、フォローアップの際に進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、企業ドック制度など外部専門家の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ内容及び指導頻度等の変更等を行います。目標数値達成数はフォローアップ対象事業者の約30%と致します。

[全職員によるフォローアップ会議の開催]

商工会が一体となって計画実行支援できるよう、事業計画作成後、計画書及びフォロー状況を逐次的に回覧し個社の事業内容の詳細、事業実施における商工会の役割、事業者の希望、進捗状況、課題、各職員の支援分担を明確にし、商工会全体で事業実施をフォローします。

■事業承継者・創業予定者向け■

基本的に事業計画策定事業者に対し年2回のフォローアップを行う。但し、事業者により課題の内容や解決すべき事案の時期が異なることが想定されることから、経営指導員による経営支援連絡会議報告会などにおいて各自受け持ちの事案について報告・相談することで情報共有を図り、フォローアップの内容や頻度等の修正等を行います。



(4) 目標

支援内容（既存事業者向け）	現行	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
フォローアップ対象事業者	40	40	44	48	52	52
フォローアップ回数	-	80	88	96	104	104
目標数値達成数※	-	-	-	12	13	14

※計画期間3年間。「付加価値額」又は「1人当たりの付加価値額」の伸び率9%  
以上かつ経常利益の伸び率3%以上  
3年後に結果が算出される為、R3に計画策定した事業所はR5に表記。

支援内容（事業承継者向け）	現行	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
フォローアップ対象事業者	0	4	4	4	8	8
フォローアップ回数	-	8	8	8	16	16

支援内容（創業予定者向け）	現行	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
フォローアップ対象事業者	3	4	4	4	8	8
フォローアップ回数	3	8	8	8	16	16

7. 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〕 当会地区内は、繊維・鉄工業を中心とした製造業が地場産業であります。元来より下請け企業が多く、独自製品を持つ企業が少ない傾向がありましたが、消費者の嗜好の変化などニーズの多様化により、従来のノウハウを活用し独自製品を開発する事業者がここ数年増加しております。かほく市行政においても「中小企業新製品開発等奨励制度」、「見本市等出展事業補助金制度」、「特産品等開発支援事業補助金制度」、「企業PR活動支援事業補助金制度」、「かほく市特産品ブランド認証制度」など事業者を後押しする制度を充実させ、製品開発や新規需要開拓に注力しております。商工会においても伴走型小規模事業者支援推進事業を活用し販売促進用HPの作成、国際見本市（東京ギフト・ショー）への出店事業など積極的に事業者を支援しております。

〔課題〕 小規模事業者は人的資源や資金面の経営資源が乏しいことから、個社で新規需要開拓を行う経営力を備える事業者は少なく、商工会などが伴走型支援を施し、ノウハウを備える必要性があります。

(2) 支援に対する考え方

現状と課題のなかで記載した行政の支援策及びかほく市と農協、商工会が出資する(株)高松レストハウス（道の駅高松、地域高規格道路「のと里山海道」のサービスエリアとして営業）など、既に在る制度、資源を最大限に活用します。また伴走型補助金を活用し全国規模の見本市出展事業を実施します。出展にあたっては経営指導員が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中は、陳列方法、商談方法などきめ細やかな支援をおこなうことで、需要開拓のノウハウを会得し企業力向上を図ります。

(3) 事業内容

■かほく市特産品ブランド認証の取得及び活用支援（B to C）■

平成30年度より開始され、ブランド認証の対象となる製品は市内で生産された農林畜水産物またはそれらを原材料とした加工品、市内で製造または加工された工業製品とあり、現在までに一次産品11品、加工品41品、工業製品26品、工芸品7品が認証されております。認証された製品は下記のようなメリットがあります。

- 1) 認証ロゴマークを表示することができ、市の信頼できる優れた特産品であることをPRして販売することができる
  - 2) 市及び市観光物産協会のホームページにおいてブランド認証品を紹介する
  - 3) ブランド認証品を紹介するパンフレットを作成しPRする
  - 4) ふるさと納税の返礼品として活用する
  - 5) 市及び市関連団体が主催又は参加する物産展等においてブランド認証品を特にPRする
  - 6) 市及び市関連団体の業務に用いる物品にブランド認証品を優先的に使用する
- 条件を満たすものの制度への理解不足から認証申請に至っていない製品や、今後開発製造される製品が一定数見込まれることから、制度の周知、活用策などについて提案いたします。

【支援対象：管内製造業者400事業者】

■かほく市アンテナショップを活用した需要開拓支援（B to C）■

道の駅高松（のと里山海道高松SA）は平成25年3月31日「のと里山海道」全線無料化に併せてリニューアルオープンし、上り線「里山館」、下り線「里海館」の名称で営業しております。同館は特産品販売や情報発信の拠点として活用されており、現在、売場内には当会地域の小規模事業者として、地場産業の繊維企業23社が出店する「繊維直売コーナー」と、お菓子屋さん9店舗が出店する「かほく市のお菓子特産コーナー」を設置し、販路拡大に取り組んでおります。のと里山海道の無料化以降、売上を大きく伸ばしており、令和2年にはいり増床するなど市内外の消費者等からかほく市のアンテナショップとして認知度を高めております。かほく市ブランド認証製品については優先的に販売することができ、先に述べたブランド認証支援とともにアンテナショップでの販売支援を行うことで相乗効果を狙います。実際に製造業者などが販売を実施することにより販売価格の設定、パッケージング、一般消費者への訴求、などのノウハウを得ることができ、商工会としても目先の課題について提案・指導・解決することから、事業計画策定、経営改善支援への移行が可能となります。

【支援対象：繊維製品製造業者、菓子・食品製造業者】

■見本市及び商談会等を活用した需要開拓支援（B to B）■

県内および全国への販路開拓・拡大に寄与することを目的に商工会をはじめとした各支援機関や金融機関等のマッチングイベント・物産展を活用いたします。これにより、小規模事業者を営業面で支援することが可能となります。各支援機関等が開催する物産展や商談会を小規模事業者へ周知・紹介し活用を促します。具体的には、取引内容（対事業者向けのビジネスマッチングか対消費者向けの商品販売か）、販売展開していきたい市場（首都圏や全国向けか、県内もしくは北陸3県向けか）等に応じて、以下の事業を実施します。

取引内容	対象市場	方法	事業名
ビジネス マッチング (B to B)	全国 (首都圏) 向け	対面	ジャパンクリエーション繊維総合見本市 (日本ファッション・ウィーク推進機構)
			ギフト・ショー (株)ビジネスガイド社)
			いしかわ百万石物語・江戸本店 (石川県アンテナショップ)
		オンライン	インターネットビジネスマッチング (日本政策金融公庫)
	県内 (北陸三県) 向け	対面	かなざわマッチング商談会 (金沢商工会議所)
			しんきんビジネスフェア (北陸地区信用金庫協会)
オンライン		石川新商品カタログ (石川県産業創出支援機構)	

現時点では「ジャパンクリエーション繊維総合見本市」、「ギフト・ショー」への出展を検討しておりジャパンクリエーション繊維総合見本市では4小間、出展事業所数12事業所、「ギフト・ショー」では5小間、出展事業所数15事業所を予定しております。いずれも、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し新たな需要の開拓を支援します。

※ジャパンクリエーション繊維総合見本市は東京国際フォーラムにて年1回（11月）、2日間にわたり、県内外からのべ約18,000名が来場する繊維製品のイベントで

約350の展示ブースがある。ギフト・ショーは東京ビックサイトにて年2回(9月、2月)、3日間にわたり、全国からのべ約200,000名が来場する総合見本市で約2,000の展示ブースがあります。

【支援対象：消費者向け製品を開発する繊維製品等事業者及び菓子・食品等製造事業者】

(4) 目標

支援内容		現状	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
かほく市ブランド認定支援	認定事業者数	92	100	110	120	130	140
アンテナショップ出店支援	出展事業者数	32	35	38	42	45	50
	売上額/社 (単位:円)	5	5	5	5	5	5
見本市等出展支援	出展事業者数	20	25	25	25	25	25
	商談件数	442	500	500	500	500	500
	成約件数	3	25	25	25	25	25
	売上額/社 (単位:円)	10	10	10	10	10	10

※アンテナショップ出店支援における売上額は1社ひと月あたりの額

※見本市等出展支援における売上額は出展による新規販売で得た額

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

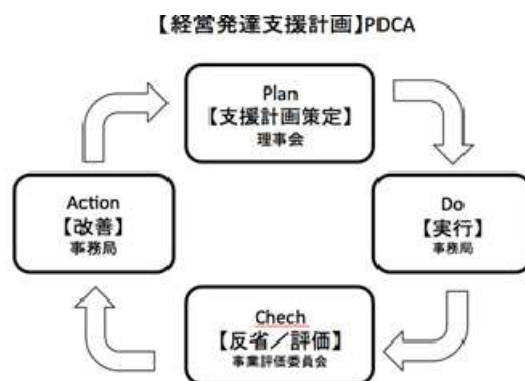
(1) 現状と課題

[現状] 経営発達支援計画に基づいた計画的な支援の実施評価を行うために、当会役員及びかほく市担当者、県連合会担当者、中小企業診断士で組織された「経営発達支援事業評価委員会」を年1回開催し、PDCAを確認することにより、次年度の計画実施に繋げている。

[課題] 事業内容等の形骸化が懸念されるため、事業評価委員会における事業の課題抽出及び見直しについて、PDCAサイクルによる対応強化を図り、次年度計画への反省点を活かした改善につなげたい。

(2) 事業内容

①毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果等について、以下により評価・検証を行う。

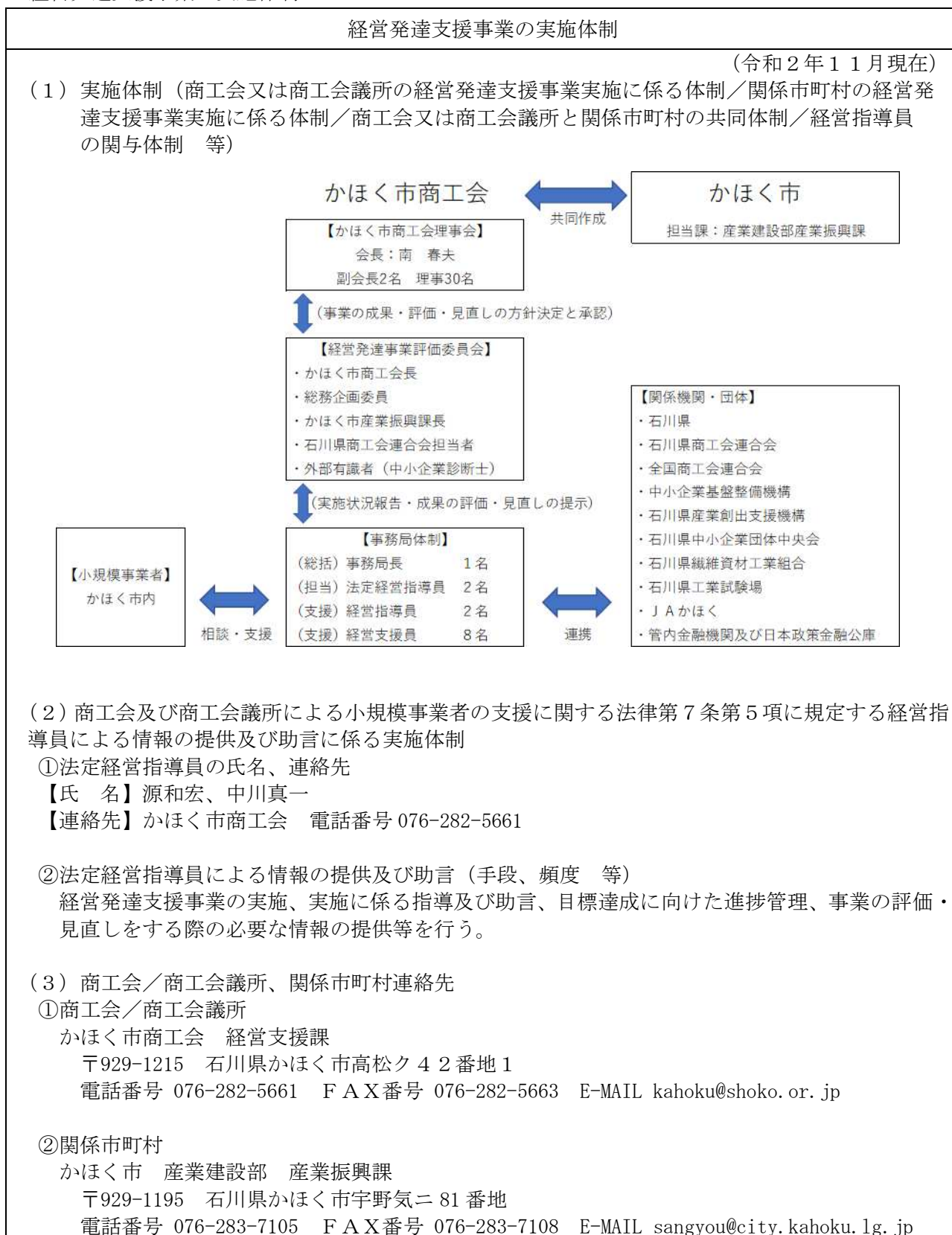


②かほく市商工会の総務企画委員(正副会長、各部長等で構成される)、かほく市産業建設部産業振興課長、石川県商工会連合会担当者、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士(塩山徳宏氏を予定)をメンバーとする事業評価委員会において評価し見直しのうえ方針を決定、改善した計画案をもとに実行する。

- ③事業の実施にあたっては、P D C Aサイクルを意識した行動を行う。
- ④事業の成果・評価・見直しについては理事会へ報告し、承認を受ける。
- ⑤事業の成果・評価・見直しの結果について商工会の会報誌「商工かほく」（市内全戸配布）に掲載するとともに、かほく商工会のホームページ（<https://kahoku.shoko.or.jp/>）で公表する

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	6,932	6,932	6,932	6,932	6,932
経済・需要動向調査費	500	500	500	500	500
講習会開催費	500	500	500	500	500
販路開拓支援費	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300
ソフトウェア・サービス費	132	132	132	132	132

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、県補助金、市補助金、会費収入、手数料収入、各種受託料収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。



