

経営発達支援計画の概要

|      |  |
|------|--|
| 実施者名 | 鶴来商工会（法人番号 9220005002135）<br>白山市（地方公共団体コード 172103）   |
| 実施期間 | 令和3年4月1日～令和8年3月31日   |
| 目標   | <p>①地域ならではの特徴のある商品開発を支援（5年間で50社）<br/>                 ②小規模事業者ならではの特徴ある技術・サービス開発を支援（5年間で20社）<br/>                 ③事業計画の策定による経営力向上に取り組む事業者を支援（5年間で150社）<br/>                 ④特徴ある飲食店・小売店の開業（創業）支援（5年間で30社）<br/>                 ⑤事業所の活力を生む事業承継支援（5年間で20社）<br/>                 ⑥地元消費や地区外者の需要掘り起こし（売上増加事業者の増加5年間で250社）<br/>                 ⑦景気動向に影響を受けにくいものづくり企業や建設会社への変換<br/>                 （粗利益率5%増の経営体質向上事業者5年間で延べ250社）</p>   |
| 事業内容 | <p><b>4. 経営分析の分析に関すること</b><br/>                 経営分析の有効性や体験談を紹介するリーフレットを制作配布し、希望者を掘り起こす。事業者の強みや特徴、経営資源、取り巻く外部環境等を整理し、今後の経営方針や経営革新の方向性を明確化する。経営分析件数の目標は5年間で200件。<br/>                 分析結果は、事業計画策定に活用するほか、商品の改良や価格の見直し、ターゲット等に見直し等に活用する。</p> <p><b>5. 事業計画策定支援に関すること</b><br/>                 経営分析と同様、セミナー時だけでなく、経営課題解決の相談時においても、その有効性や支援実績等を紹介し、事業計画策定に取り組む意欲を醸成する。計画策定では経営指導員等が寄り添い、必要に応じ専門家派遣も活用する。事業計画策定事業者数は5年間で150社。</p> <p><b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b><br/>                 事業計画策定事業者50社（新規30社、継続20社）に対し、1年目フォローを30社、2年目フォローを20社、それぞれ年3回スケジュールを決め計画的に実施支援する。訪問回数をこなすことが目的とならないよう、ウォッチするポイントやテーマを明確し、補助金制度や専門家派遣制度等を積極的に活用し前向きなアクションを支援する。</p> <p><b>7. 新たな需要開拓に寄与する事業の実施</b><br/>                 地区内外への展示会への出展やリーフレットや動画、ホームページ等の制作、パブリシティ等による情報発信等で、新商品や新サービスをプロモーションし、需要開拓や販路開拓等のチャレンジを支援する。地元消費を掘り起こし、他地区よりの消費の取り込みを図る。</p> |
| 連絡先  | 鶴来商工会<br>〒920-2128 石川県白山市鶴来下東町カ26<br>TEL. 076-273-2211 FAX. 076-273-9911 Email: tsurugi@shoko.or.jp<br>・白山市商工課 担当者：森 和弘<br>〒924-8688 石川県白山市倉光二丁目1番地<br>TEL. 076-274-9542 FAX 076-274-4177 E-mail syoukou@city.hakusan.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

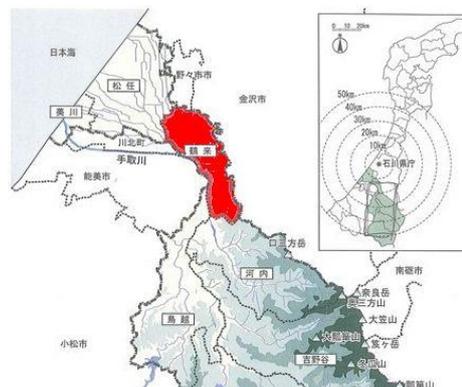
1) 地域の現状及び課題

(1) 現状 (白山市鶴来地区の特徴)

①位置、歴史

鶴来地区は石川県の南西に位置している。

白山市を横断する手取川の扇状地の要に位置し、古くから平野部と山間部の物資が集散し人の交流する商業の地として栄えた。平成17年の平成の大合併にて、旧鶴来町を含めた1市2町5村が合併し、白山市が誕生した。



・新町エリアと旧町エリアについて

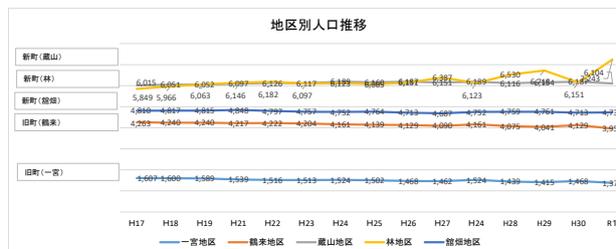
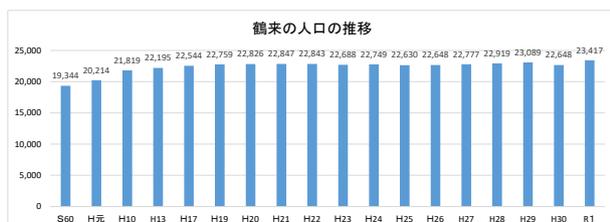
北部の「新町地区 (通称)」は、金沢市や野々市市に接し、通勤のアクセスも良く「住みやすいエリア」として近年注目され、宅地造成の進行も追い風に、若い子育て世代を中心に人口増加がみられる。一方で、品揃えの豊富さと割安感を押し出した大型店のドラッグストアやスーパーの進出が相次ぎ、小規模事業者の売上は減少等厳しい現状下にある。

南部の「旧町地区 (通称)」は、地場産業が集積し、古くは栄えたが、昭和40年に地区の東側を通る県道が、昭和58年に西側の国道157号線がそれぞれ整備された後は、中心市街地を通る交通量は激減し、通勤範囲の広がりも影響し、他地区への消費流出が顕著となり、商業衰退の原因となっている。



②人口の推移について

鶴来地区全体の人口は23,417人。20年に渡りほぼ横ばいで推移している。商店街が位置する南部旧町地区 (一宮・鶴来地区) では人口が減少傾向で、金沢市・野々市市に近い北部新町地区 (蔵山・林・館畑地区) は人口が増加傾向となっており、商圏内人口の変動に留意が必要である。



南部：一宮地区 **5.7%減** (△84人)、鶴来地区が **3.2%減** (△131人)

北部：蔵山地区 **0.7%増** (△47人)、林地区 **13.4%増** (+856人)、館畑地区 **1.0%増** (+46人)

### ③産業（業種別景況観、業種別商工業者数の推移、特産品）

#### A. 商工業者数の推移および産業構造について

##### 《産業の特徴》

・業種別ではサービス業の割合が最も高く、次いで建設業、卸小売業と続く。商業サービス業の割合が多く、製造業の割合が少ないという特徴がある。

・平成27年と比較すると、全産業において大きな増減は見られないが、サービス業や卸小売業は、経営不振や高齢等の理由で廃業が増える一方で新たな商売の形態で起業される事業所が増え、新陳代謝の動きがある。直近5年間は大型ドラッグストアの出店が相次ぎ、脅威となっている。

したがって当会としては、事業所の競争力を向上させる各種経営支援、事業所の活力を生む事業承継支援、新規創業を促し健全経営を応援する創業支援をより一層強化させていくことを今後の課題として捉えている。

| 鶴来地区の商工業者の内訳 ※()内は小規模事業者数 |       |       |              |       |
|---------------------------|-------|-------|--------------|-------|
| 産業分類                      | H27年  |       | R2年          |       |
|                           | 事業所数  | 構成比   | 事業所数         | 構成比   |
| 農林漁業                      | 15    | 1.3%  | 15(15)       | 1.3%  |
| 建設                        | 318   | 28.3% | 327(317)     | 28.3% |
| 製造                        | 96    | 8.5%  | 90(77)       | 7.8%  |
| 卸小売業                      | 262   | 23.3% | 257(238)     | 22.3% |
| 運輸通信                      | 48    | 4.3%  | 46(39)       | 3.9%  |
| サービス                      | 344   | 30.6% | 371(352)     | 32.2% |
| その他                       | 41    | 3.6%  | 46(35)       | 4.0%  |
| 合計                        | 1,124 |       | 1,152(1,073) |       |

#### B. 特産品

林業・製材業をはじめ、桐箆笥や加賀獅子頭等の家具木工芸、白山の伏流水をいかした酒造、酢造、醤油や味噌等の醸造業等、独自の地場産業を発達させてきた。



地下むろで製造する麴



県内唯一の獅子頭一刀彫。全国より注文を受ける。



酢。大きな桶を使用しゆっくりと時間をかける製法で、味や香りが格段に良い。



総桐箆笥。70年以上の取り扱い清酒。菊姫は創業400年以上の老きた歴史があり、取扱いや目利きには絶対の信頼が置かれている。普通酒であっても最低1年は熟成させる熟成酒専門の酒蔵。

### C. 観光資源

#### 全国3千の支社の総本山「白山比咩神社」

白山市や金沢市、小松市等県内の広い範囲から年間70万人の参拝客が訪れる。「しらやまさん」の愛称で親しまれ、初詣のほか、七五三やお祓い、おついたちまいり等幅広く利用されている。



#### 獅子吼高原

ゴンドラで山麓から一気に登ることができ、金沢平野、遠く日本海まで一望できる眺望が楽しめる。山頂には緑の芝生が広がり、レストランや展望台・キャンプ場・アスレチック等も整備され、休日には家族連れで賑わいを見せる。スカイスポーツの拠点として広く知られている。



獅子吼高原よりの眺め

#### 古い趣のある街並み

最寄駅より神社まで2KMの道のりには趣のある町家が並び、わざわざ徒歩でそれらを味わう観光客も多い。



## (2) 地域（産業別）の課題

### ① 商業の状況、課題

- ・ お客様の高齢化により地元消費が減退している。
- ・ 店舗競争力の低下により消費が地区外への流出している

- ・ 鶴来地区の高齢者数、高齢化率

| 観測時期     | 鶴来地区人口 | 65歳以上 |      |
|----------|--------|-------|------|
|          |        | 高齢者数  | 高齢化率 |
| 平成23年10月 | 22,680 | 4,546 | 20.0 |
| 平成26年11月 | 22,602 | 5,508 | 24.4 |
| 平成29年11月 | 23,055 | 6,046 | 26.2 |

(白山市長寿介護課「ふるさと安心高齢者プラン」より)

旧町エリアの中心市街地におけるお客様の主たる年齢層は60代後半から80代前半。今後更なる高齢化の進行が考えられ、人口の減少や高齢単身世帯の増加等、消費自体がしぼんでしまうという厳しい経営環境が予想される。

**事業者の課題1** ここにしかない地域資源が豊富で、地域密着で小回りのきくサービスができる（事業者の強み）があるものの、その強みを活かしてきれていない事業所が多い。改善の余地がある

#### ○地域の強み（ここにしかない地域資源がのこっている）



地下むろで製造する麹

鶴来には四大醸造（清酒、酢、醤油、味噌（麹））の製造所が残り、その歴史もさることながら、昔ながらの製法で手間暇をかけている。わざわざ遠方から買い求められる得意先も少なくないが、情報発信力が弱く、先細っている。

白山の伏流水をいかした特産品では、岩魚の養魚等もある。

**事業者の課題2** 経営革新や販路開拓への意欲が弱い。その方法がわからない（経営者の高齢化等によるチャレンジ意欲の減退も懸念される）

**事業者の課題3** 商品開発力や情報発信力が弱く、お店の魅力を伝えられていない。

## ②観光業の状況、課題

- ・ コロナ禍による影響は大きく、特に宿泊需要が減退している。
- ・ 観光と消費を結びつける連携が弱く、消費の拡大に繋がっていない。地域資源の魅力を伝えきれず、リピート観光に繋がっていない。

- ・ 一方で、白山比咩神社には依然多くの参拝客が地区外より訪れている。金沢市や小松市から30分。安近短の旅行（獅子吼高原）や町家ランチに観光客は訪れている。
- ・ 趣のある古い街並みには、古民家をリノベーションした店舗でスイーツ等を提供し、女性観光客を集客するお店が増えている。同様の商売を希望する創業希望者が増えている。（以下は近年開業したパン店、キッシュ専門店、パンケーキ専門店の商品）



人気の蒸しパン



キッシュ



パンケーキ

- 事業者の課題① 参拝者や観光客のついて買いの需要を捉えきれしていない。観光資源（白山比咩神社、獅子吼高原等）や自社の強みを活かす余地がまだまだある。
- 事業者の課題② 商品開発力や情報発信力が弱く、お店の魅力を伝えられていない。

## ③工業の状況、課題

- ・ コロナ禍で特に産業機械や繊維産業が減退している。
- ・ 1社下請事業者は元請の景況感悪化の影響を特に受けている。
- ・ 自社オリジナルの技術力や商品を有する事業者や経営革新企業は堅調に推移。



「消臭抗菌機能付きインナーマスク」を自社開発し、一般ユーザー向けの販売を開始した繊維メーカー（タグ製造会社）



若い女性をターゲットに「獅子頭イヤリング」を開発した、獅子頭製造工房

- 事業者の課題① 自社技術の高度化、自社商品の開発  
事業者の課題② 取引先の開拓（1社下請けからの脱却）  
事業者の課題③ 自社商品や技術の情報発信力の強化、販路開拓

#### ④建設業の状況、課題について

- ・小規模ながらも独自の技術や高度化を図った事業者は堅調に推移（造園、森林整備）
- ・1社下請け企業は収益性が低く、また取引先の影響を大きく受ける。

- 課題① 自社技術の高度化、オリジナルサービスの開発  
課題② 取引先の開拓（1社下請けからの脱却）  
課題③ 情報発信力の強化



事業計画策定支援を経て、「木に登らずに伐採が可能となる重機」を導入し高度化を実現した森林管理会社



事業計画策定支援を経て、「3D スキャナー」を導入し、山間部測量の高度化（測量作業の精度や効率を向上）を実現した測量会社

## 2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

### ① 小規模事業者の中長期的（この先10年）な振興のあり方

- ・当地区はお客様の高齢化が進む一方で、行政サービス（総合病院2、小中高校、宅地造成）が行き届き住みやすいという長所がある。高齢者の需要に向き合い、かゆいところに手が届くサービスを提供することで、地元消費を掘り起こしていく。
- ・「今だけここだけ」の季節商品や名物となる商品を開発し、効果的に情報発信することで、近隣の大型店や商店との違いを打ち出し、地区外の消費を取り込んでいく。
- ・製造技術や建築技術の高度化や自社オリジナルの製品開発で経営革新を実現し、経営力や収益性を高め、事業者の持続的発展と共に地元雇用を掘り起こしに寄与する。
- ・意欲ある起業家は地域の多様性を生む。また事業承継は企業を活性化し、地域にとっての健全な新陳代謝となる。起業や事業承継を支えることで、地域全体の活力向上に寄与する。

#### （参考）高齢者の需要に向き合う地元メガネ店の取組み



接客では、お客様の症状やライフスタイル等をお聞きする時間を多くとるように心掛け、一人のお客様に90分以上の時間を費やすことも稀ではない。単に商品のスペックの良さを説明するのではなく、お客様の生活習慣（仕事内容、パソコン使用の有無、趣味、読書時間、運転時間等）や、白内障等の眼疾患も考慮した上で方針を伝え、個々のお客様に合ったレンズを提案し、生活改善の必要性等についても説明する。購入後も使用感等の不具合がないか確認する。

これらの事前事後の丁寧な関わりがお客様の安心感を掴み、リピート購入に繋がっている。

### ② 行政や関係機関との連携

小規模事業者の振興施策に関する意見交換を定期的（年1回）に行なう等、行政や関係機関と連携し白山市第2次総合計画を推進している。事業者支援の現場については、創業希望者の情報を共有し空家空店舗情報や補助金制度を利活用するほか、販路開拓においては展示会出展の補助制度等の利活用で連携している。

#### 参考：白山市第2次総合計画（第5章賑わいと活力がみなぎる元気なまちづくり）

- ・商業の振興によるまちの賑わい創出（第5章2節3項 基本的方向）
  - （1）後継者育成等事業承継の支援（店舗の存続、商店街等の活性化）
  - （2）空家空店舗の活用等の出店しやすい環境づくり（生活基盤と働く場の創出促進）
  - （3）地域内経済循環の確立（増加する高齢者の購買ニーズに応える買い物弱者対策の強化、商工業連携により地域に根差したビジネスの振興を図る）
- ・企業への支援による活力の創出（第5章2節2項 基本的方向）
  - （1）後継者育成等事業承継の支援（店舗の存続、商店街等の活性化）
  - （2）空家空店舗の活用等の出店しやすい環境づくり（生活基盤と働く場の創出促進）
  - （3）地域内経済循環の確立（増加する高齢者の購買ニーズに応える買い物弱者対策の強化、商工業連携により地域に根差したビジネスの振興を図る）

### ③ 鶴来商工会の役割

- ・お客様に支持される「自社の強み」を磨き上げ、新たなチャレンジや経営革新を支援し、独自の商品やサービスで競争力を高め、地元商品の掘り起こしを図る。
- ・地域資源や観光資源をいかした「今だけここだけ」の商品やサービスの開発を支援する。市や関係団体との連携を強化し、個店の魅力向上と共に、地場産業や食文化の魅力発信とブランド化を推進し、地区外からの消費拡大を図る。
- ・意欲ある後継者への事業承継や経営革新を支援し、小規模事業者の活力向上を図る。
- ・積極的に創業を支援し、個店の発展のみならず、地域全体の活力向上に寄与する。

(参考) 個店ならではのきめ細やかなサービスの提供（強みの磨き上げ）による大型店との差別化、消費の掘り起こしの支援事例

#### ① 地元ブティック店のお客様のこだわりや好みをかなえる目利きを強化



一方的に流行を追いかけるのではなく、お客様の「ファッションのこだわり（好み）」に合わせて仕入れる。14坪という限られたスペースで展示数は限られるが、お客様より「ここに来れば私に合う商品がある」と信頼されている。

店頭ディスプレイには、特定のお客様の好みのイメージを意識して展示し、対象のお客様がこれらを見かけてピンポイントで購買に結びつくことも頻繁にある。

#### ② 「地元ならではの」の郷土料理の商品化で差別化。産業観光でファンを獲得。



笹寿司は、笹の葉の上に魚（マス）を置き、その上に小さく握った酢飯をのせ、桜えびやゴマ等をあしらひ、笹の葉で包んだもの。元々お祭り期間限定の郷土料理であったが、通年でも食べられるよう白山比咩神社前の土産店が商品開発した。

地元酢造メーカーの醸造酢や白山麓米を使用し、毎朝早朝より一つ一つ手作りにしている。賞味期限は1日と短い、午前中に売り切れる名物となっている。



昨年11月に笹寿司造り体験会を企画。体験会を通して味だけでなく、当店の素材や製法へのこだわりを知っていただき、ファンづくりに繋がった。

### 3) 経営発達支援事業の目標 (令和8年3月までの5年間)

以下のとおり経営発達支援事業の重点目標を掲げ、支援を推進する

- ① 地域ならではの特徴のある商品開発を支援  
(商業サービス業 10社×5年=50社 70品目)
- ② 小規模事業者ならではの特徴ある技術・サービス開発を支援  
(工業・建設業 5社×5年=20社 30サービス)
- ③ 事業計画を策定し、経営力向上に取り組む事業者を支援 (30社×5年=150社)
- ④ 特徴ある飲食店・小売店の開業(創業)支援 (6社×5年=30社)
- ⑤ 事業所の活力を生む事業承継(経営革新)支援 (4社×5年=20社)



- ⑥ 地元消費や地区外者の需要掘り起こし  
(売上増加事業者の増加 40社×5年=延べ250社)
- ⑦ 景気動向に影響を受けにくいものづくり企業や建設会社への変換  
(粗利益率5%増の経営体質向上事業者 40社×5年=250社、雇用創出)
- ⑧ 魅力あるお店の増加(開業30社)、健全な新陳代謝(事業承継10社)の実現



- ・ 魅力あるサービスを提供する事業者が増え、その多様性向上により地域全体のイメージが向上。地域が活性化
- ・ 小規模事業者の持続的発展により地域の雇用を創出。定住者の増加等により、地域が活性化

## 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

・目標及び計画実施期間

| 目標                                  | 現行 | R3  | R4  | R5  | R6  | R7  |
|-------------------------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ①地域ならではの魅力ある商品を開発する事業者数（商業サービス業）    | 5社 | 10社 | 10社 | 10社 | 10社 | 10社 |
| ②小規模事業者ならではの新技术・新サービス開発事業者数（工業・建設業） | 3社 | 5社  | 5社  | 5社  | 5社  | 5社  |
| ③事業計画策定・推進により経営力向上に取り組む事業者増加数       | 3社 | 30社 | 30社 | 30社 | 30社 | 30社 |
| ④特徴ある飲食店・小売店の開業                     | 2社 | 6社  | 6社  | 6社  | 6社  | 6社  |
| ⑤事業所の活力を生む事業承継（経営革新）支援              | 3社 | 4社  | 4社  | 4社  | 4社  | 4社  |

### ① 地域ならではの特徴のある商品開発を支援（5年間で50社）

商業サービス業を中心に実施。醸造文化等の地域資源の利活用で「今だけここだけ」の商品を開発。大手ドラッグストア等との競合を避け、地区内外の需要を掘り起こす。開発力や販路開拓力の弱さは、専門家派遣等の指導や、試食会等一般顧客を対象とした需要調査等で支援する。

### ② 小規模事業者ならではの特徴ある技術・サービス開発を支援（5年間で25社）

工業・建設業を中心に実施。オリジナル製品や独自技術の開発品等を補助金制度等で支援するほか、販路開拓力等の弱さは、プロモーション動画の制作発信、ホームページ等による情報発信で支援する。地域密着で小回りのきくサービスは、リーフレット配布や雑誌掲載等で広報し、地区内外から新たな需要を開拓する。

### ③ 事業計画を策定し、経営力向上に取り組む事業者を支援（5年間で150社）

経済動向や消費動向、ニーズ調査等の外部分析や、自社の内部分析等を支援し、事業者の市場機会や店舗の強み（魅力）の認識を新たにする。経営方針や経営革新の方向性を明確化した上で事業計画を作成し、事業遂行上生じた課題（商品開発、技術の高度化、販路開拓等）については、専門家派遣や補助金制度等も活用し解決する。

### ④ 特徴ある飲食店・小売店の開業（創業）支援（5年間で30社）

創業希望者情報や空家空店舗情報等を共有する等、行政との連携を重要視している。創業計画策定や補助金制度の利活用で円滑なスタートを支援する。魅力ある店舗の開店により地域内の多様性を生み出し、活力向上に寄与する。

### ⑤ 事業所の活力を生む事業承継（経営革新）支援（5年間で20社）

意欲ある後継者への事業承継や新たなチャレンジを支援する。企業の活力を生むほか、地域における雇用促進にも貢献する。健全な新陳代謝で地域全体の活力向上に寄与する。

### 3. 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〕 これまでは国や県が実施する景況調査等を参考にしてきた。

〔課題〕 鶴来地区に範囲を限るものがなく、また景況感以外で経営判断に用いるような項目が少なかった。

##### (2) 目標

| 内容               | 現行 | R3 年度 | R4 年度 | R4 年度 | R4 年度 | R4 年度 |
|------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①市場調査商圈サービスの利用回数 | -  | 20回   | 20回   | 20回   | 20回   | 20回   |
| ②景気動向分析の公表回数     | 2回 | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    |

##### (3) 事業内容

###### ①市場情報調査・商圈レポートサービス (Miena) の活用

地域の特性を統計データで把握できるシステム。当地の商圈特性やニーズの把握やそれらに合うマーケティングを支援する。

【分析方法】 品目ごとの購買動向の把握で、支援対象事業者の事業計画策定や創業計画策定を支援する。

###### ③ 管内の景気動向調査・分析 (年4回)

【調査対象】 管内小規模事業者18社 (小売5、サービス業7、製造業4、建設業2)

【調査項目】 売上額、仕入単価、経常利益、資金繰り、設備投資。現状のほか、前年との比較や来期の見通し等で回答を求める。

【調査方法】 指定アンケート用紙を配布し、経営指導員等が訪問し回収する

【分析方法】 経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う。

##### (4) 成果の活用

- ・①、②それぞれ、経営指導員等が経営計画策定支援や指導を行う際の参考資料として、また小規模事業者が「今後目指すべき姿」や「あるべき姿」を考えるきっかけとし、経営判断や経営改善等に活かし、経営革新への意欲を促す。
- ・②にて情報収集・調査、分析した結果は、商工会内に設置するほかホームページに掲載する等して広く管内事業所等に周知する。

## 3-2. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕 これまでは、お客様の声を直接調査することはなく、事業者からのヒアリングを通して需要動向を把握していた。

〔課題〕 お客様の生の声をきけておらず、また調査項目が不足していた。分析内容が不十分で改善する必要がある。

### (2) 目標

| 内容                | 現行 | R3 年度 | R4 年度 | R4 年度 | R4 年度 | R4 年度 |
|-------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①新商品開発の調査対象事業者数   | -  | 3社    | 3社    | 5社    | 5社    | 5社    |
| ②インターネット等調査対象事業者数 | -  | 10社   | 10社   | 10社   | 10社   | 10社   |

### (3) 事業内容

#### ①試作試食品品評会の実施

中心市街地のショッピングセンター内等で、特産品を活用した試作飲食メニューや、培ってきた自社の技術で新たに開発した試作製品等に関する来場者アンケートを実施する。調査結果を分析した上で、エントリーした事業者にフィードバックすることで、新商品開発や事業計画に反映する。

【サンプル数】 来場者30人

【調査手段・手法】 毎年10月頃につるぎショッピングセンター内に特設ブースを設け、来場者に試作メニューは試食、試作製品は手に取って使い、その需要や評価等をアンケート票に記入いただく。

【分析手段】 調査結果を受け、事業者と共に経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】 ①味②見た目③価格④パッケージ

【分析方法】 分析結果を参加事業場と共有し、商品の改良や価格の見直し、ターゲット等の見直し等を行う。マーケティングや事業計画にも反映させる。



地元酒蔵の酒粕を使用した「酒粕マフィン」



地元味噌蔵の味噌を使用した「こんかいわしのペペロンチーノ」



地元麴を使用した「甘酒パンケーキ」

②インターネットやSNS、チラシ、雑誌媒体等を活用し、現状の土産品や名物メニュー等を一般の観光客等に紹介し、どういうものを求めているか等の需要を調査分析し、その後の商品改良に活かす。調査結果は、調査対象事業者にフィードバックし、商品改良や事業計画に反映する。鶴来の地域ブランドの向上にも貢献する。

【サンプル数】観光客100人程度

【調査手段・手法】毎年10月頃にインターネットやSNS、チラシ、雑誌媒体等を活用し、現状の土産品や名物メニュー等を一般の観光客等に紹介、需要を調査する。

【分析手段】調査結果を受け、事業者と共に経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】①味②見た目③価格④パッケージ

【分析方法】分析結果を参加事業場と共有し、商品の改良や価格の見直し、ターゲット等の見直し等を行う。マーケティングや事業計画にも反映させる。

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕 これまでは、経営分析セミナー等で分析を行う事業者を発掘していたが、満足のいく件数に至らず効果的とはいえなかった。一方で、目の前にある問題を解決することなかで、経営分析を行う機会が増えていた。

〔課題〕 窓口相談等経営課題の解決の場においても、経営分析の有効性や支援実績等を紹介し、掘り起こしを図っていく。

### (2) 目標

| 支援内容               | 現状 | R 3年度 | R 4年度 | R 5年度 | R 6年度 | R 7年度 |
|--------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①経営分析を促すリーフレット配布枚数 | -  | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| ②経営分析件数            | 20 | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |

### (3) 事業内容

① 小規模事業者向けに経営分析の有効性や支援実績、体験談等を記載したリーフレットを制作・配布（年1回）し、またホームページにより情報発信することで、経営分析を希望する事業者の掘り起こしを図る。

② 経営課題の解決や記帳指導、補助金申請支援等を求め訪れた事業者に、先述のリーフレットを提示し、経営分析を行う意義等を説明し、随時掘り起こしを図る。

#### ② 経営分析の内容

【対象者】 小規模事業者 40社

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」を行う。

【分析手法】 事業者に分析結果を納得して受け入れていただくため、分析は参加事業者と共に経営指導員等が行う。

### (4) 分析結果の活用

・分析により事業者の強みや特徴、経営資源、取り巻く外部環境等を整理することで、今後の経営方針や経営革新の方向性を明確化する。

・分析結果は、当該事業者の事業計画の策定等に活用するほか、商品の改良や価格の見直し、ターゲット等の見直し等を行う。マーケティングや事業計画にも反映させる。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

〔現状〕 これまでは、事業計画セミナー等で分析を行う事業者を発掘していたが、満足いく件数に至らず効果的とはいえなかった。一方で、目の前にある経営課題を解決する過程で、事業計画を行う機会が増えていた。

〔課題〕 窓口相談等経営課題の解決の場においても、事業計画策定の有効性や支援実績等を紹介し、掘り起こしを図っていく。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援では、経営者の意欲の醸成を重視している。相談に訪れるときは経営を見直すタイミングであり、計画策定の有効性をいかに理解いただけるかがポイントとなる。今後は事業計画作成セミナーや経営勉強会へ参加を促すことに加え、経営相談の場において事業計画策定の掘りおこしを行なう。

創業者に対しては、金融機関等とも連携し受け入れを強化する。事業計画策定により健全経営を支援する。

また、その内容については、事業者の想いを反映しつつ単なる理想論ではなく、実行可能なものかどうか検証していく。

### (3) 目標

| 支援内容                 | 現状 | R 3 年度 | R 4 年度 | R 5 年度 | R 6 年度 | R 7 年度 |
|----------------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|
| ①事業計画策定を促すリーフレット配布件数 | -  | 1,000  | 1,000  | 1,000  | 1,000  | 1,000  |
| ②事業計画策定事業者数          | 20 | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |

### (4) 事業内容

- ① 小規模事業者向けに事業計画策定の有効性や支援実績、体験談等を記載したリーフレットを制作・配布（年 1 回）し、またホームページにも掲載する等し、広く情報発信することで、経営分析を希望する事業者の掘り起こしを図る。
- ② 経営課題の解決や記帳指導、補助金申請支援等を求め訪れた事業者に、先述のリーフレットを提示し、事業計画策定の意義等を説明し、随時掘り起こしを図る。
- ③ 事業計画策定支援の対象者、手段手法

【支援対象者】 小規模事業者 30 社

【手段・手法】 経営指導員等が担当を決め、指定のフォーマットに記入する手法で計画書策定を支援する。事業者に分析結果を納得して受け入れいただくため、分析は事業者と共に経営指導員等が行ない、必要に応じ専門家派遣も活用する。



窓口相談等での経営分析（ヒアリングシートを活用）

## 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〕 これまでは、計画的にフォローアップできなかつた。また、事業者の意欲が低下されるケースも見受けられた。

〔課題〕 フォローアップの予定を担当ごとに定め、計画的に実施する。単に現状を確認するだけでなく、補助金制度や専門家派遣制度を積極的に活用し前向きなアクションを支援する。事業者が計画遂行の成果を実感することで、継続する意欲を更に高めていく。

### (2) 支援に対する考え方

- ・事業者の計画に取り組む意欲を下げないように意識する。
- ・訪問回数をこなすことが目的とならないよう、次回訪問時のウォッチしていくポイントやテーマを明確にする。

### (3) 目標

| 支援内容            | 現状 | R 3 年度 | R 4 年度 | R 5 年度 | R 6 年度 | R 7 年度 |
|-----------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|
| フォローアップ対象事業者数   | 30 | 50     | 50     | 50     | 50     | 50     |
| 頻度 (延べ回数)       | 50 | 150    | 150    | 150    | 150    | 150    |
| 売上増加事業者数        | 20 | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| 専門家指導回数         | 6  | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     |
| 粗利益 5%以上増加の事業者数 | 10 | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |

### (4) 事業内容

・事業計画策定事業者 50 社 (新規 30 社、継続 20 社) に対し、1 年目フォローを 30 社、2 年目フォローを 20 社、それぞれ年 3 回スケジュールを決め計画的にフォローする。次回の相談日程を相談終了後に決め、次回までウォッチしていくポイントやテーマを明確にする。

・計画遂行の過程で浮彫となる経営課題に対しては、国・県の施策の利用、専門的知識を有する専門家等と連携し適宜解決し、持続的発展を支援する。

## 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〕 これまでさまざまな需要開拓事業を実施してきたが、成果の検証は実施年度に限られていた。

〔課題〕 事業実施後のフォローが充分とはいえない。実施年度以降も需要開拓を支え、自発的な動きとなるよう支える必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

需要開拓事業は、業種（企業）によって成果の出方は変わるため、どの業種に合うか検証しつつ精力的にさまざまな施策を実践していく。また、個社が需要開拓を自発的に自立的に取り組んでいただくため、事業後にそれぞれのアクションプラン策定を支援する。

需要開拓の際に発生する課題については、経営指導員が伴走的に指導助言するほか、高度なものは、国や県等と連携し、各種施策や専門家派遣等で課題解決を図る。

### (3) 目標

| 支援内容                      | 現状 | R 3年度         | R 4年度         | R 5年度         | R 6年度         | R 7年度         |
|---------------------------|----|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 需要開拓事業への参加事業者数            | 10 | 30            | 30            | 30            | 30            | 30            |
| 事業後のアクションプラン策定事業者数        | -  | 15            | 20            | 20            | 25            | 25            |
| BtoC売上増加額／社<br>(売上増加事業者数) | -  | 30万円<br>(20社) | 30万円<br>(20社) | 30万円<br>(20社) | 30万円<br>(20社) | 30万円<br>(20社) |
| BtoB成約件数／社<br>(成約実現の事業者数) | -  | 2件<br>(2社)    | 2件<br>(2社)    | 2件<br>(2社)    | 2件<br>(2社)    | 2件<br>(2社)    |

### (4) 事業内容

①事業計画達成のため、需要調査の結果に基づき、地元住民（高齢者等）の生活様式や価値観に合う商品・サービスの開発や、地区外の観光客等が求める地域資源をいかした商品・サービス開発する。開発した製品を、リーフレットやチラシの配布や、雑誌掲載、プロモーション動画の制作発信、SNSやホームページ等による情報発信で広く周知し、地区内外の新たな需要開拓を図る。

【支援対象者】 小規模事業者 30 社

【支援の手段・手法】 経営指導員等が担当につき、事業後のアクションプラン作成も支援し、今後の自発的自立的な需要開拓を支える。

以下②～⑥の事業は、①を実現するために併行して取り組んでいく。

②個性に磨きをかけた商品や季節性の高い商品、希少な地域資源を活かした商品は、テレビや新聞、雑誌等のマスメディアにニュースリリースし、全国展開に挑戦する。必要に応じニュースリリースの専門家を招聘し、勉強会や相談会を実施する。

商工会等の地域経済団体に関わるニュースソースは信用性が高く、テレビや新聞、雑誌等のマスコミに取り上げられることが多いため、積極的に支援する。

③地区外の展示会や物産展へ積極的に参加する。地域に埋もれている逸品や旬、昔ながらの製法等を好むような好奇心の強いお客様に、鶴来の地域資源や素材の良さ等を活用した物産や名物を紹介する。需要開拓を図りつつ、小規模事業者が自社の商品を「お客様にどう喜ばれているか」を自覚する場として、その後の商品改良や魅力向上に繋げ、売上増加や利益確保を図る。

④資金力に乏しい小規模事業者に補助金制度（小規模持続化補助金制度等）を紹介・活用し、商品開発や販売促進等、需要開拓の新たなチャレンジを財源確保の面からも支える。

⑤お客様が求めるニーズやトレンドを学ぶ需要開拓の経営勉強会を実施する。

⑥新商品開発、マーケティング、販路開拓、店舗の魅力向上等、需要開拓の過程において発生する課題に対しては、経営指導員が伴走的に指導助言するほか、高度なものについては、国や県、中小機構等と連携し、専門家派遣等による専門的な指導等の支援メニューを活用し課題解決を図る。

## 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

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況、成果の評価・見直し案の掲示（事業所への常時備え付け）を行う。

- ① 外部の中小企業診断士や白山市商工課長、小規模事業者代表2名、商工会長からなる5名による「経営発達計画事業評価委員会」を組織し、事業の実施状況、成果の評価、見直し案等の提示を行う。
- ② 鶴来商工会理事会において、評価・見直しの方針を決定する。
- ③ 事業の成果・評価・見直しについては、総会へ報告し、承認を受ける。
- ④ 事業の成果・評価・見直しの内容は、商工会会報誌に掲載すると共に、商工会のホームページにおいて公表する。

### 【PDCAサイクルによる事業実施スキーム】

#### 1. PLAN(計画)

鶴来商工会にて、経済動向分析や小規模事業者の声を踏まえた「経営発達支援計画」を作成する。

#### 2. DO(実施)

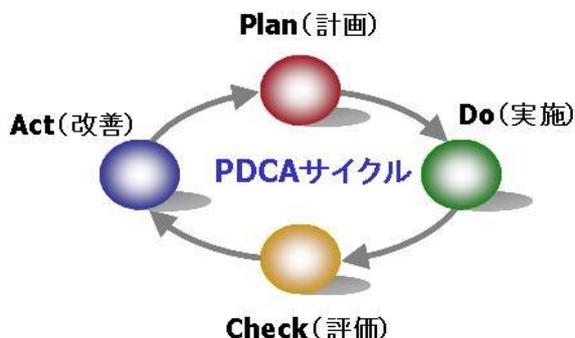
計画書に基づき、小規模事業者の魅力向上による誘客や消費喚起等の各種事業を伴走型支援により実施する。(事業所の経営発達を通じた地域の活性化を目指す)

#### 3. CHECK(評価)

外部有識者を含めて構成する「経営発達計画事業評価委員会」において事業の実施状況、成果の評価、見直し案等の提示を行う。

#### 4. ACTION(改善)

「経営発達計画事業評価委員会」の評価や見直し案を受け、事業内容の見直し案(経営発達支援事業)を制作し、改めて同委員会へ報告、確認する。



## 9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### ① OJT

これまでは、支援ノウハウや情報等を共有することがなく、個人の資質や意欲によっては支援レベルに違いが見られた。

今後は、事務局長、経営指導員3名、一般職員4名からなる勉強会「情報交換会議」を週1回以上の割合で開催する。チームとして課題を共有し、指導や助言内容、情報収集方法等を学び合い、意識を高めつつ、支援能力の底上げを図る。専門家指導による専門的なノウハウや現場で使える支援ノウハウは統一のノートに書き込み、また参考資料をとじ込む等して、全員がいつでも閲覧できるよう管理する。

若手経営指導員は、ベテラン経営指導員とチームで支援することで、指導・助言や情報収集方法、伴走型の支援能力の向上を図る。

### ④ OFF-JT

県連合会が主催する中小企業診断士養成の「能力向上研修」や、実際の経営者から経営状況をヒアリングし課題を整理し適切なアドバイスを行う「現場支援力強化研修」等に積極的に参加する。これまでは経営課題に対する対処療法的な支援に留まっていたが、今後は中小企業診断士の体系的な支援手法や現場志向の支援ノウハウを継続的に学ぶことで、小規模事業者の経営体質強化の支援に活かしていく。ちなみに経営指導員3名のうち2名は、直近5年以内に中小企業診断士等の資格を取得した。更に、他の商工会や外部団体が主催する小規模事業者の売上拡大や利益向上に資する研修会にも積極的に参加する。

## 10. 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

現場で活かせる支援力の向上を図るため、以下取り組みを実施する。

- ① 広域商工会（美川、野々市市、白山）の「商工会施策等に関する情報交換会」において、支援現場の現状や支援事例、ノウハウ等について情報交換を定期的（年2回）に行う。
- ② 県連合会の「経営支援連絡会議（年4回）」等に参加し、県内の施策や先進支援事例等に関する情報を得ていく。
- ③ 県産業創出支援機構や中小機構北陸支部、県工業試験場等の協力を得、高度で専門的な指導や補助金制度の活用等の支援能力の向上を図っていく。

## 1.1. 地域経済の活性化に資する取組みに関すること

〔現状〕 中心市街地の賑わい創出を目的に県内外より50店舗のグルメを集めた「一六大市・ご当地グルメ大会」を平成22年より開催し、毎回、約2万人もの来場を得、賑わい創出で、地域経済の活性化に取り組んできた。

〔課題〕 醸造を含め鶴来の食文化の多様性を発信でき、一定のイメージアップや振興効果はあったものの、イベント終了後の誘客や消費拡大という点において顕著な効果が見られなかった。今後は、行政だけでなく、市観光連盟、地区町内会等の地域団体との連携を深め、地域一体となり一過性でなく継続的に波及効果のある振興事業を推進し、活性化を図っていく。

### （事業内容）

#### ① 「鶴来まちづくり協議会」の開催（年4回）

観光資源や物産、文化資産等を活用した鶴来の街の活性化を目的に、白山市役所、市観光連盟、地区町内会、金沢工業大学等の関係者が一同に参画する協議会を年4回開催する。商工会から参画する商工会幹部役員、青年部員、女性部員が各プロジェクトの中心的役割を担い、地域が一体となって振興策を協議しつつ推し進めていく。主要なプロジェクトは以下のとおり。

- ・旧加賀一の宮駅舎（観光資源）の利活用プロジェクト
- ・サイクルタウンプロジェクト
- ・こびとづかんの町つるぎプロジェクト

#### ② 鶴来独特の食文化「醸造品」をつかったご当地メニューの拡販、ブランド化

青年部が「TKGY（卵かけご飯焼き）」を、女性部が「こうじ丸（塩糍漬け鳥のからあげ）」を開発し、長きにわたり販売し、「醸造製造のまち鶴来」をPRしブランド化に寄与してきた。白山市や市観光連盟が主催する物産展「どんじゃら市」には、醸造の食文化を発信するため、毎回出店を要望され、年2回のペースで参画している。今後も市や観光連盟との連携を深め、地域の醸造文化や物産の発信で活性化に寄与していく。

TKGYはメディアにも度々「石川県のご当地グルメ」として取り上げられ、ブランド化に成果を上げている。鶴来地内の7つの料飲店でメニューとなり、直接的な経済効果も生んでいる。



青年部が考案したTKGY（卵ご飯焼き）  
現在7店舗でメニュー化されている。



女性部が開発した「塩麴鳥のからあげ」  
肉のふっくらやわらかい食感と旨味が特徴。

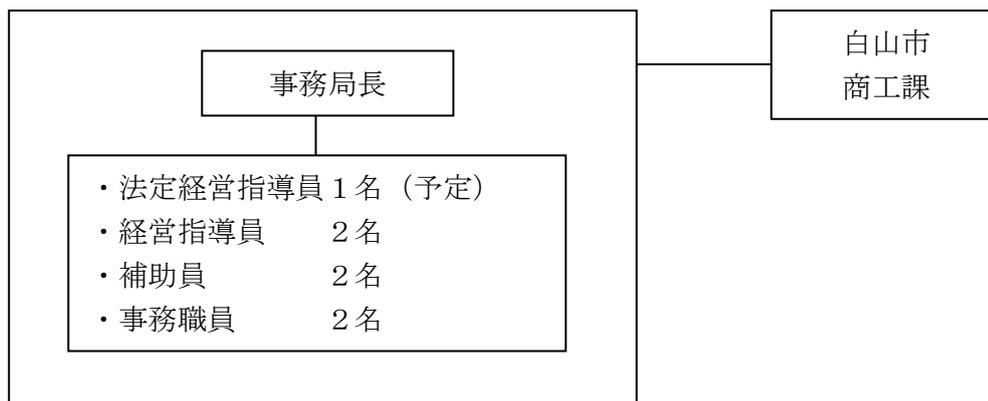
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和2年10月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制 等)



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名： 辻 秀樹

■連絡先： 鶴来商工会 電話 076-273-2211

②法定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、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会/商工会議所

〒920-2128

石川県白山市鶴来下東町カ26番地

鶴来商工会

TEL 076-273-2211 FAX 076-273-9911 Email: tsurugi@shoko.or.jp

②関係市町村

〒924-8688

石川県白山市倉光二丁目1番地

白山市商工課

TEL 076-274-9542 FAX 076-274-4177

E-mail syoukou@city.hakusan.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 | 2,600 | 2,600 | 2,600 | 2,600 | 2,600 |
| 需要動向等調査 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| 経営分析    | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| 事業計画策定  | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |
| 需要開拓事業  | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| 支援力向上   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |

(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               |
|--------------------|
| 会費収入、白山市補助金、石川県補助金 |

(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<br>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                                  |  |
| ①<br>②<br>③<br>・<br>・<br>・                     |  |
| 連携して事業を実施する者の役割                                |  |
| ①<br>②<br>③<br>・<br>・<br>・                     |  |
| 連携体制図等   |  |
| ①  |  |
| ②  |  |
| ③  |  |