

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	門前町商工会（法人番号 7220005006071） 輪島市（地方公共団体コード 172049）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	(1) 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現 (2) 創業予定者に対する支援体制の強化による創業者の増加 (3) 当商工会地域の地域資源等の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進 上記目標を達成するためには、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を洗い出し、各個の魅力を引き出し、それを地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること ・国のビッグデータ等を活用した経済動向調査 ・門前町景況調査等による景気動向分析 4. 需要動向調査に関すること ・新標品開発支援 ・イベント及び商談会において、新商品の試食、アンケート調査の実施 5. 経営状況の分析に関すること ・経営分析センターを通じた意欲ある事業者の発掘と経営分析 6. 事業計画策定支援に関すること ・DX推進センター・IT専門家派遣の実施 ・事業計画策定センターの開催 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・計画的なフォローアップの実施 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・商談会等出展支援の実施 ・SNS活用支援の実施 ・ECサイト利用支援の実施 ・ネットショップ開設支援の実施
連絡先	・門前町商工会 〒927-2151 石川県輪島市門前町走出6の69 TEL:0768-42-0360 FAX: 0768-42-8080 E-mail:monzen@shoko.or.jp ・輪島市 漆器商工課 〒928-8525 石川県輪島市二ツ屋町2字29番地 TEL:0768-23-1147 E-mail: shoukou@city.wajima.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

【立地】

当商工会が位置する輪島市門前町地域は、能登半島の北西部に位置し、町の北東部は、旧輪島市、東部は穴水町に隣接し、南部は旧富来町（現志賀町）に接し、西方に日本海を望み、海岸線の長さは 30.3 km で総面積は 157.54 km²である。

地形は、大部分が海拔 300m 以下の丘陵性山地で、総面積の 75% は林野で占められている。山間部より八ヶ川、阿岸川、南川、仁岸川などが西流し、日本海に注ぎ、これらの河川流域に細長く東西にのびる小規模な平野部が形成され、集落の多くはこの地域に発達しており、豊かな自然と歴史、文化に恵まれた地域である。



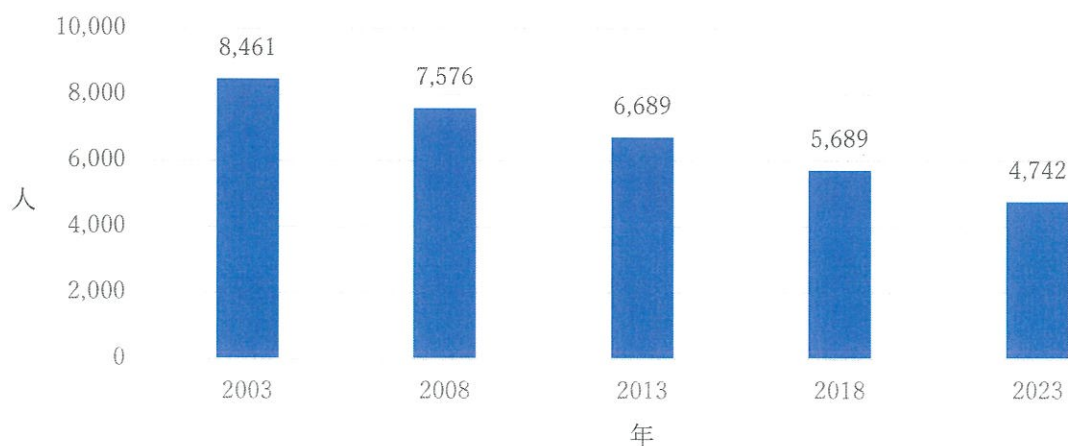
【人口】

輪島市の統計によると、2000 年（平成 12 年）には 9,013 人であった門前町の人口は、その後、減少を続け、2006 年（平成 18 年）2 月の輪島市・門前町合併時で 8,031 人になり、2023 年（令和 5 年）4 月 1 日現在は 4,742 人となっている。23 年間で約 4,000 人（約 44%）の減少となった。

人口減少の原因としては、少子化や若者の流出などにより、人口減少に歯止めがかかっていない状況がある。

国立社会保障・人口問題研究所によると、輪島市の人口は、令和 7 年には約 21,000 人、令和 12 年には 19,000 人を切り、令和 27 年には 13,000 人を下回ると予測されており、減少率を門前町にあてはめると令和 7 年には、約 4,200 人、令和 12 年には、4,000 人を切り、令和 27 年には、2,700 人を下回る予想となる。

旧門前町の人口



データ出典：輪島市HP

【産業】

当管内の事業者の推移は、平成 27 年の商工業者数は、336 者、令和 4 年は 277 者と 18%減の結果、平成 27 度と令和 4 年度を比較し 82%まで減少、小規模事業者数も 19%減の結果 81%まで減少となり、どちらも大きな減少となっている。

（門前町内の業者別商工業者数：※平成 27 年度末と令和 4 年度末の比較）

	建設業		製造業		卸・小売業		運輸通信業		サービス業		その他		合計		H27⇒R4 年増減率
	H27	R4	H27	R4	H27	R4	H27	R4	H27	R4	H27	R4	H27	R4	
商工業者数	70	53	32	27	121	79	4	3	77	77	32	38	336	277	82%
（構成比）	21%	19%	10%	10%	36%	29%	1%	1%	23%	28%	10%	14%	100%	100%	－
小規模事業者数	68	50	28	23	115	74	3	3	76	75	14	20	304	245	81%
（構成比）	22%	20%	9%	9%	38%	30%	1%	1%	25%	31%	5%	8%	100%	100%	－

・業種別の状況

○小売業

全事業者の約 3 割を占めており、当管内において、主要な産業と言える。ただし、道路交通の整備等による、消費の広域化、或いはインターネットの普及から通信販売の利用なども増加しており、地元購買離れが進んでいる。加えて、小規模事業者においては、事業主の高齢化や後継者不在により廃業も増加傾向である。そのため一部地域の高齢者が、買い物難民となる事態も発生している。

近年は国道沿いにコンビニやドラッグストアなどの出店も相次ぐなどし、売上は下降傾向にある事業所がほとんどである。

○サービス業

当管内のサービス業のうち、飲食業が、約 60%と最も多く、理美容業が次に続く。しかし最近では、事業主の高齢化や後継者不在の理由で廃業も相次いでいる。

これは人口減少によって商圈内の購買力低下が進む中で、シェアの奪い合いが激化していることも一つの要因である。

ただ最近では、貸別荘のような宿泊施設の開業が数事業者あり、外国人や富裕層を主な対象とする新たな動きが見受けられることは、数少ない期待できる状況である。

○製造業

当管内には、基幹産業たる製造業は元々無く、従来あった電子部品や自動車部品の下請け工場も減少が進んでいる。一方で水産加工食品業については地元海産物という強みを活かして営業を続けている。

また近年、製造業においては、概して人手不足の傾向が続いている。

当地域の生産年齢人口の減少は事業者にとって大きなデメリットであり、企業誘致を進める上で大きな障壁となっている。

前述の当地域の生産年齢人口減少対策として、外国人労働者の雇用という方法も、一つの対策として考えられるが、住居や就業期間、地域社会などの課題があり、中々進まない状況がある。

○建設業

当管内において、建設業は小売業・サービス業に次いで多い業種である。中でも個人で仕事を請け負う「一人親方」の大工等が多い。こうした事業者は、主に一般消費者や商業事業者を顧客としているが、当地において過疎化・高齢化の進展によって、事業機会の減少が著しい。また町外ビルダーの攻勢によって競争が激化している。また、公共工事に関しては、輪島市の工事発注量は、概ね横這い傾向であるが、人材不足や資材高騰などから、先行き不安を感じている経営者は多い。

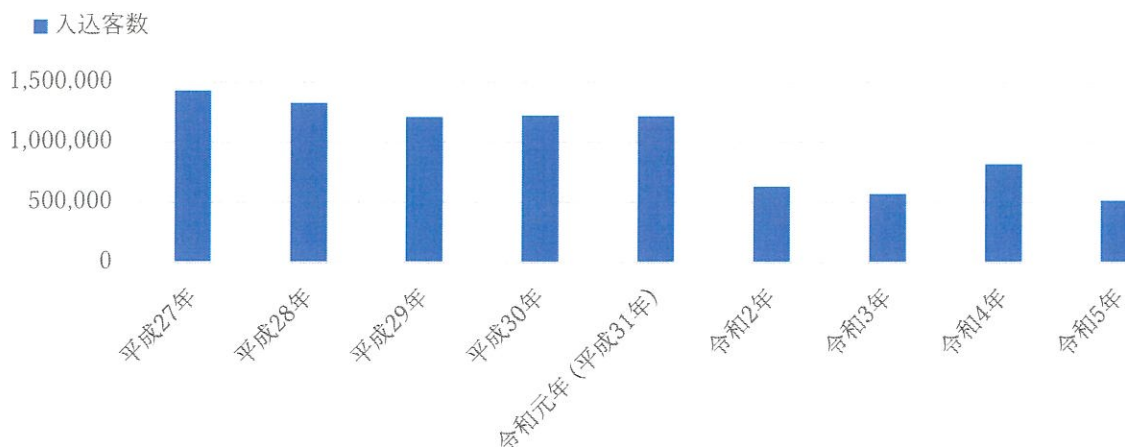
・その他、門前町の観光について

当管内は「能登半島国定公園」をはじめ、海岸線の景勝地を数多く有しており、また歴史ある總持寺祖院を有することから、県内外より訪れる観光客が多い。しかし残念ながら宿泊、土産物店といった観光関連業者は少ない。

平成19年の能登半島地震以降、当地を訪れる観光客数は減少を続けていたが、平成27年に入り、北陸新幹線の開業や能登を舞台としたNHK朝ドラの放映が始まったことなどによって、観光客の入り込みは大きく増加した。また近年は国や県のインバウンド戦略などが功を奏し、外国人観光客も徐々に増えていたが、北陸新幹線の開業効果は、年を追うごとに薄れてきており、北陸新幹線によって本県に訪れた観光客の引き込みが十分できていないという状況にある。

更に最近では、新型コロナウイルスの外出自粛の影響、令和4年から続く珠洲沖地震の風評被害などもあり、さらに冷えこむ事態となった。今後についても令和6年3月に、北陸新幹線の敦賀への延伸により利用客の福井方面への流出なども重なり観光客の本町への引き込みは難しい事態となることも予想される。

輪島市の観光入込客数



【交通】

県都金沢市から約100 km、自動車ですら約2時間の距離にある。

国道249号線並びに主要地方道穴水門前線が交通網の基幹をなし、旧輪島市、穴水町、金沢市などと、バス路線によって結ばれている。また町内には鉄道も無い。

2003年に羽田間を約1時間で結ぶ、「能登空港（のと里山空港）」が開港した。

そのことから、首都圏へのアクセスが各段に向上し、そして輪島市を起点に金沢方面へ向かう「のと里山海道」とも直結し、富山県氷見市、高岡市を経由して小矢部市に至る「能越自動車道」の整備が進んでおり、「北陸自動車道」や「東海北陸自動車道」との連結により富山県西部や三大都市圏との交流促進も期待されている。

しかしながら、奥能登地域を縦貫する専用道「のと里山海道」は当地域を通っておらず、最寄りICからも20分程かかるため、金沢市内からも2時間を要するなど交通の便は決して良くはない。空港に関しても、約40分かかるため、交通インフラは乏しく、公共交通機関は路線バスのみであり、近年の過疎化の進行から便数も減少傾向にある。

〔第2次輪島市総合計画〕

輪島市は、平成29年度から今後10年間の進むべき方向性を示す指針として策定した第2次輪島市総合計画において、目指すべき将来像「“あい”の風はぐくむ 快適・活気・夢のまち」を掲げ、その実現のために、「活力を生み出すまちづくり」など5つの基本方針からなる前期基本計画を定めている。令和3年度は前期5年計画の最終年度であった。令和4年度から後期5年間に

入るが、それに向け前期計画の検証および後期計画の検討・策定が行われた結果、基本計画はコロナ以前に策定されたものであり、ツーリズム振興をメインとした内容となっているが、後期5年計画については、DX推進など時代背景を反映させるとともに地元経済団体で策定した30年後のまちづくりビジョンに基づく要望等加味されており、本計画は輪島市との調整および連携により推進するものとする。

まちづくりの基本的な考え方

基本理念

**地域特性と市民の知恵を最大に活かした
まちづくりの推進**

将来像

“あい”の風がはぐくむ 快適・活気・夢のまち

基本方針

快適	I. 安全・安心・快適なまちづくり	I-1 持続可能なまちづくり I-2 安全・安心なまちづくり I-3 自然・景観の保全・活用
活気	II. 活力を生み出すまちづくり	II-1 戦略的交流による地域振興 II-2 活力に富む産業振興 II-3 多様な就労機会の創出
夢	III. 健やかに過ごすまちづくり	III-1 女性が活躍できるまちづくり III-2 地域で支え合う福祉の増進 III-3 生涯の健康づくり
夢	IV. ふるさとを学び誇るまちづくり	IV-1 困難に打ち克つ人づくり IV-2 伝統・文化を次代につなぐ
夢	V. 市民と行政の協働によるまちづくり	V-1 行政経営基盤の強化 V-2 さらなる協働によるまちづくりの展開

[次世代へつなぐ輪島のまちづくりビジョン]

当会を含む市内 11 の経済団体で構成される輪島市経済団体協議会では、国内でも最も早いペースで高齢化が進む当地域において、持続可能な人口規模や世代構造を維持するために 30 年後に目指す 3 つの姿を描き、市民、企業、行政の協働によるまちづくりに取り組むこととした。

目指す姿①	目指す姿②	目指す姿③
世界屈指の美食の温泉郷 ●食を楽しむ市民が、町中であふれ、そこに観光客が訪れ、輪島・能登の美味しい食を食べてくることができる温泉郷。 ●「美食の温泉郷」バリエーションの観光コンテンツの活用により交流人口が増え、農業・漁業が盛んになると、輪島産や朝市にも波及する。暮らしそのものの質が高く、輪島固有のナリフイを核に産業全体が活性化される。 プロジェクト 1 世界屈指の美食の温泉郷づくり 2 輪島固有の観光コンテンツの活用 3 ナリフイの持続性強化 	能登世界農業遺産大学を核とする学びと定住のまち ●輪島に「能登世界農業遺産大学」を創設する。能登の高校生や全国の若者が農林水産業を学び、能登で就職できるプラットフォームを目指す。 ●豊かな自然、田園風景、歴史的町並み、人々のつながりを活かし、コンパクトシティプラスネットワークを推進する。加えて、新しい生活様式に対応する働き方を求め、定住課題を克服する。 プロジェクト 4 能登世界農業遺産大学の創設 5 コンパクトシティプラスネットワークによる高齢者の住みやすさ向上 6 新しい生活様式に対応する働き方のスタイル提案 	陸・海・空のインフラにより様々な場所とつながり産業を創出 ●陸・海・空のインフラ（能登自動車道、能登自動車（能登ヤングワン）・空（能登空港（能登山田））の交通インフラを軸として様々な産業、人口 3 万人規模では全国的に珍しい。 ●能登のインフラを活用し、様々な場所とつながるまちを目指す。観光振興、地域産業の活性化、災害に強いまちを目指す。 ●また、能登系社会に向けたグリーン成長の拠点を形成する。 プロジェクト 7 能登自動車道・能登山田の整備によるまちの活性化を高める道路整備 8 観光、レジャー、食等の機能強化とグリーン成長の拠点形成 9 空（能登山田）を核としたまちづくり・開発を推進 

②課題

- ア) 過疎化と高齢化が進み、既存の商圈が縮小していく中、小規模事業者においては従来のビジネスモデルでは対応できなくなっており、現状に合わせて強みを再構築し、差別化を図ることで、新規客獲得を実現していくことが課題となっている。
- イ) 水産資源や自然景観など豊富にある地域資源を活用した新商品・新サービスの開発、さらに効果的なプロモーションに取り組むことで、新たな販路開拓を実現していくことが課題となっている。
- ウ) 既存の商圈が縮小していく中、製造業が少なく、商業に携わる事業者が多いという当地域の特性を考えた場合、交流人口の拡大は小規模事業者の持続的発展にとって必須の条件であり、当地域の總持寺祖院などに訪れる観光客に直接向き合う代表的産業である小売業とサービス業を中心に、地域全体を巻き込んだ取り組みが課題となっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

向こう 10 年のうちに 65 歳以上人口が全体の過半数を占める超高齢化を迎え、人材の確保が益々困難になり、経営者の高齢化や生産人口の減少により小規模事業者が大幅に減少する時期が訪れるものと予測される。当市の小規模事業者の振興には門前町の強みである歴史ある知名度を誇る總持寺祖院や里山里海に育まれた新鮮な農水産品などの地域資源の活用は不可欠であり、その担い手の確保が求められるため、小規模事業者数の維持こそが長期的な振興のあり方であると考えられる。

コロナ禍により密を避ける新しい生活様式が求められるなか、小規模事業者がこのような環境変化に対応し、収益改善・生産性向上を図ることが後継者や人材の確保につながると考え、当会では販路開拓に加え、消費者ニーズを基にした商品開発や販売促進などのマーケティングや、地域の特色を背景としたブランディングを強化し、商品開発や高付加価値化、販路開拓支援の充実を図るとともに、生産性向上や働き方改革、新たな販路の獲得に有効とされる DX の推進にも注力する。

② 輪島市総合計画との連動性・整合性

第 2 次輪島市総合計画では、5 つの視点のうち「活力を生み出すまちづくり」において、漆器の記載もあるが、当町においては、観光の分野において、積極果敢な産業振興により、他産業への効果の波及につなげるとともに、産業の人材の育成に努めることとしている。

具体的には、「ツーリズム振興」において、「自然豊かな食」の魅力発信や商店街等中心市街地の賑わい再生による回遊・滞在機能の強化、交流プログラム等で多様なニーズに応え、キャッシュレス環境整備など利便性向上、宿泊施設や飲食・物販店の連携強化に取組み、「活力に富む産業振興」では、当町では商工業の振興で、商店街の賑わいづくりや観光や他産業との連携、農水産品を活用した新たな門前ブランドの確立、担い手の育成などに取り組んでいる。

これらの取組の中心となるのは、当地域を支える小規模事業者であり、当会でも小規模事業者への支援を通じて輪島市と連携し、推進しているところである。

③商工会としての役割

小規模事業者の経営計画策定から新商品開発、販路開拓に至るまで伴走型の支援を実施し、PDCAサイクルを用いた持続的発展を実現する。特に地域内商圈は縮小が予想されるため、自社の強みや地域資源を活かした商品開発や販路開拓を積極的に推進する。

また、過疎・高齢化の進展が予想される中、地域に根差した小規模事業者が持続的発展を遂げるためには、地域経済の活性化は必須となることから、豊富な地域資源を有効に活用したイベント開催等のソフト事業を地域一体となって展開することによって、新たな交流人口の創出を実現する。交流人口の創出は外貨の獲得等の経済効果のみならず、当地域のイメージアップにも効果があり、また個社における地域資源を活かした商品開発と併せ、中長期的には地域全体のブランディングを構築していくことで更なる相乗効果に繋げていく。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

②創業予定者に対する支援体制の強化による創業者の増加

③当商工会地域の地域資源等の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進

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小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現に向け

激変する環境変化に対応し、業務改善を図っていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営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き、それを反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②創業予定者に対する支援体制の強化による創業者の増加に向け

輪島市と連携し、創業支援に取り組む。輪島市の補助金「起業・新規出店支援事業補助金」などを活用し、創業者の経済的な支援を行う。

③当商工会地域の地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進に向け

地域特産品・サービスの開発や改善を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進や輪島市門前町の地域資源を活用した商品開発及び販路開拓の支援等を通して、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

上記目標達成のため、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を明らかにした上で、地域経済を支える小規模事業者の魅力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げ、人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話と傾聴を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

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〕景気動向調査・金融動向調査・開廃業調査・各機関等が実施する景況調査は、管内の経済動向を把握するため、定期的に行われている調査結果を把握している。しかし、当会の小規模事業者が求める調査内容と乖離しており、また取りまとめる情報源が複数あることから、内容や実施・公表の時期についても統一性を欠いている。

〔課題〕これまでは把握した調査結果を、ビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかったため、改善した上で実施する。

(2) 目標

	公表方法	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10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景気動向分析の公表回数	HP掲載	4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）

当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や政策資源を集中投入し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）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景気動向分析

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・分析を行う。

【調査手法】調査票を郵送し、窓口及び巡回時、FAXなど様々な手段を講じ回収

【調査対象】管内小規模事業者245者の4分の1にあたる60事業者程度を回収（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業等）

【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

【分析手法】経営指導員が回収したデータを集計、整理する。

(4) 調査結果の活用

○調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者又は創業者が、持続的に事業を発展させていくには、需要を見据えた事業計画に基づく経営が必要であり、そのためには需要動向を的確に把握し、自らの経営資源を活かすことが重要となってくる。

しかしながら、現状において、管内の小規模事業者等で、自ら需要動向を把握するノウハウを持ち合わせている事業者はごく僅かであることから、当会では、巡回訪問等で相談があった小規模事業者等に対して経営指導員の持っている個別のノウハウで情報を提供していた。

[課題] 上記の現状を踏まえ、これまでの需要動向調査結果情報は、当会で適切かつ十分なデータ収集は行っておらず、説得性には課題が残っている。また、PRの不足もあって、当会で需要動向調査結果情報の提供を行っているとの認識も事業者には浸透していない。

(2) 目標

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
①新商品開発の調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	3者	3者
②試食、アンケート調査対象事業者数※①+既商品販売事業者	—	4者	4者	4者	5者	5者

(3) 事業内容

商品開発や販路拡大などの事業計画の実施支援については、特に事業者がマーケットインの視点をもつことが不可欠であり、そのためには適切で効果的な需要動向の収集・分析・提供のための支援を行う必要がある。

ついでには、事業者が商品やサービスについて、直接消費者から評価情報を得ることが大きな意味を持つ。そのための有効な機会の一つとしてイベント会場の活用を図る。

①新商品開発の調査

商品開発において、直接、市場や消費者の反応を見る機会として、町内イベントでの一般来場者を対象にした商品評価やテストマーケティングを行い、その結果を商品開発及び販路拡大に活かすことによって、個社の事業計画の推進を支援する。

【調査手法】

(情報収取) ※不定期のイベントなど、様々なイベント等も活用する。

・[輪島市民まつり](市主催)

毎年6月に、門前中心商店街でも実施する集客イベント。毎回町内外から約7,000人の人出あり。市ブースへの出展が可能。

・[能登雪割草まつり](市、町観光協会等共催)

毎年3月に、中心市街地で開催のイベント。町内外から約8,000人の人出あり。特に飲食ブースの出店が充実している。一般事業者の出展参加が可能。

(情報分析) 調査結果は、経営指導員が分析を行う。

(調査項目)

・食品製造業者及び飲食業者の例

属性(性別・年代)別の食味、価格、ボリューム、パッケージ、ネーミング等に関する満足度および改善点

(調査方法) 各ブースにおいて、概ね1商品あたり15件程度のサンプル数を目標にアンケート調査又は一部聞き取り調査

- ・調査票は、各満足度調査項目については5段階(満足⇔不満足)評価、改善点は記載又は個別聞き取りにて調査。

(活用方法) 調査結果は分析・整理を行い、個社の事業計画にフィードバックすることにより、商品開発及び販売戦略の見直しと、更なる新商品開発・販売の参考データとして活用し、新たな需要開拓につなげる。

②試食、アンケート調査

①を踏まえ、8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事に記載されている、商談会において、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。等

【調査手法】

(情報収集) 商談会等の来場客に開発中の特産物を店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

(情報分析) 調査結果は、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】来場者10人

【調査項目】①味、②硬さ、③色、④大きさ、⑤価格、⑥見た目、⑦パッケージ等

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して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。

5. 経営状況の分析に関する事

(1) 現状と課題

[現状] これまで当会で実施してきた経営分析は、主として融資あっせんの際に金融機関に提出するための財務分析が中心であった。したがって、相談時における一時的な分析に留まっていたほか、将来に向けた経営の方向性を検討するための資料としての活用はほとんどなされていなかった。また、事業者に対するフィードバックも不十分であり、事業計画の策定にも活かされていなかった。

[課題] これまで実施しているものの、「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。そのため積極的な経営分析実施機会の創出を行い、分析対象事業者の掘り起こしを行うことが課題である。

また、新たな需要や雇用の創出等を促すため、創業の促進及び計画策定支援も欠かせない。高度・専門的な知識が不足しているため、外部専門家等と連携するなど、改善した上で実施する。

(2) 目標

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
①セミナー開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	8者	10者	11者	13者	17者	20者

※②の経営分析事業者数は、経営環境の変化や経営分析セミナー周知などによる、経営分析の重要性の認識の浸透などにより、経営分析事業者数はさらに増加していくと考えられることから、毎年増加する目標とした。

(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）

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、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、事業計画の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。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い10者を選定

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

《財務分析》直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

《非財務分析》下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(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	・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況
	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。等

(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、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果をデータベース化、内部共有を行い、経営指導員等のスキルアップに活用する。等

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】これまでは経営計画・事業計画策定セミナーを毎年開催してきた。

【課題】これまで実施しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。

(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ないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った事業者の8割程度／年の事業計画策定を目指す。

また、持続化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、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。等

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。等

5. で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、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、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。等

(3) 目標

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
①D X推進セミナー	－	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数（創 業含む）	2者	8者	8者	10者	13者	16者

(4) 事業内容

①「D X推進セミナー開催・I T専門家派遣」の開催

D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にD Xに向けたI Tツールの導入やW e bサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてI T専門家派遣を実施する。

【支援対象】管内の小規模事業者並びに創業希望者

【募集方法】チラシ・商工会HP

【講師】I T専門家

【回数】1回

【カリキュラム】D X関連技術（クラウドサービス、A I等）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サイトの利用方法等

【参加者数等】5者程度

②「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】経営分析を行った事業者や青年部を中心とした若手後継者、創業希望者等を対象とする

【募集方法】チラシ・商工会HP

【講師】中小企業診断士

【回数】1回

【カリキュラム】経営理念、外部環境、内部環境分析、自社のビジネスモデル、今後の目標ビジョン、行動計画等

【参加者数等】経営分析した事業者の8割程度

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が伴走支援し、外部専門家も交えるなどして確実に事業計画の策定につなげていく。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】事業計画策定を行った事業者に対しては、フォローアップを概ね実施できていたが、一部定期的に実施されず訪問回数が少ない事業者があった。

【課題】これまで実施しているものの、不定期であり、そもそも訪問回数が少ないため、改善した上で実施する。

(2) 支援に対する考え方

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、経営者と従業員が一緒に作業を行うことで現場レベルでの当事者意識を持って取組むことな

ど、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。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

(3) 目標

	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
フォローアップ対象事業者数	2者	8者	8者	10者	13者	16者
頻度(延回数)	24回	42回	42回	56回	74回	92回
売上増加事業者	—	4者	4者	5者	5者	8者
利益率1%以上増加の事業者数	—	3者	3者	4者	4者	5者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定事業者のうち、3分の1は毎月1回、3分の1は四半期に1回、3分の1は年2回とする。但し、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、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、県連の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必要に応じ投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

※各年度のフォローアップ回数内訳について

R6年度：2社×12回＝24回、3社×4回＝12回、3社×2回＝6回 計8社、42回

R7年度：2社×12回＝24回、3社×4回＝12回、3社×2回＝6回 計8社、42回

R8年度：3社×12回＝36回、3社×4回＝12回、4社×2回＝8回 計10社、56回

R9年度：4社×12回＝48回、4社×4回＝16回、5社×2回＝10回 計13社、74回

R10年度：5社×12回＝60回、5社×4回＝20回、6社×2回＝12回 計16社、92回

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] これまでほとんど実施していない。

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

[課題] これまで、ほとんどが事業者に対しての商談会の案内程度にとどまり、事前・事後のフォローも不十分であったため、改善した上で実施する。

今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(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ある小売及びサービス業を重点的に支援する。

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、北陸3県で開催される既存の商談会への出展を目指す。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うとともに

に、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

D Xに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS 情報発信、EC サイトの利用等、I T活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてI T専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	現行	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度
①商談会等参加支援事業者数	情報提供のみ	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
商談成立数/件	—	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
②SNS 活用事業者	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
売上増加率/者	—	3%/者	3%/者	3%/者	3%/者	3%/者
③ネットショップ [※] の開設者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	—	3%/者	3%/者	3%/者	3%/者	3%/者
④EC サイト利用支援事業者数	情報提供のみ	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/件	—	1 件/者	1 件/者	2 件/者	2 件/者	2 件/者

(4) 事業内容

①商談会等出展支援（主にB toB）

現在は「かなざわマッチング商談会」や「ニッポン全国物産展」など全国商工会連合会が開催する展示会・商談会についての参加促進を行っているが、その成果を取り纏め、それぞれの小規模事業者にもマッチする催事の情報提供と参加促進を図り、参加事業者には商品やアプローチ方法など事前支援を行うとともに、開催後の商談支援など商談成立まで伴走型で支援を行う。

※想定する展示会・商談会等

催 事 等 名	主催	主な支援対象	主な訴求対象
ニッポン全国物産展	全国商工会連合会	地元特産品開発事業所	全国（首都圏） BtoC
かなざわマッチング商談会	金沢商工会議所	販路・提携先を探す事業所	北陸三県 BtoB

②SNS 活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

③商工会が推奨するホームページ作成サービス Goope（グーペ）を活用し、自社のホームページを立ち上げ、リアルタイムによる商品PRを可能にする。また、このシステムのウェブ販売機能を活用するなど運用支援を行うことで売上増に繋げる。

④全国商工会連合会が運営しているインターネットサイト「ニッポンセレクト.com」への参加を促し、多角的な販売促進等の支援を行う。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】 これまで経営発達支援事業評価会議（門前町商工会会長の他、外部有識者として、門前総合支所長、中小企業診断士）を毎年1回開催し、事業の評価、見直し等を行ってきた。

【課題】 専門家等の助言を得て、毎年度見直しを行いながら、次年度に繋がる取り組みがなされているものの、PDCAサイクルに基づく相互牽制をより機動的かつ有効に機能させることで、小規模事業者にとって、管内の経済状況等の変化に応じた効果的な支援を展開していくことが課題である。

(2) 事業内容

○当会の理事会と併設して、輪島市門前総合支所長、経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、等をメンバーとする「評価会議」を毎年度1回開催し、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。

○当該協議会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、当会HP及び会報に掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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】 これまで、個々の経営指導員において、各種支援機関との情報交換連携、県連合会主催の経営指導員研修会等への積極的な参加や経営指導員だけでなく、補助員、事務局長、全職員相互間での定期的な情報交換も行い、また、資格取得を推進するなどスキルアップを図っている。

【課題】 中小企業施策の変化に柔軟に対応し、小規模事業者が持続的発展を遂げるための経営支援を充実させるため、経営計画策定等の実践的な支援能力強化は大きな課題である。また当会は小規模な商工会であり、職員数も少ないので、経営指導員のみならず、他の職員においても経営支援能力の強化は必要であり、組織として事業者支援にあたる必要がある。このため経営指導員をはじめとする職員の支援能力の向上と、支援ノウハウの共有による、組織全体としての支援能力向上を図ることが課題である。

(2) 事業内容

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】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び石川県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【事業計画策定セミナー】

当会では、事業評価委員会において、事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が指摘されているため、中小企業大学校各校が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。

【D X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D X推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のI T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D X推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

＜D Xに向けたI T・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

R P Aシステム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等のI T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P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用、オンライン展示会、S N S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、他の商工会等との事例のオンライン共有 等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、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、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後に続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

②O J T制度の導入

支援経験の豊富な職員と他職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、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

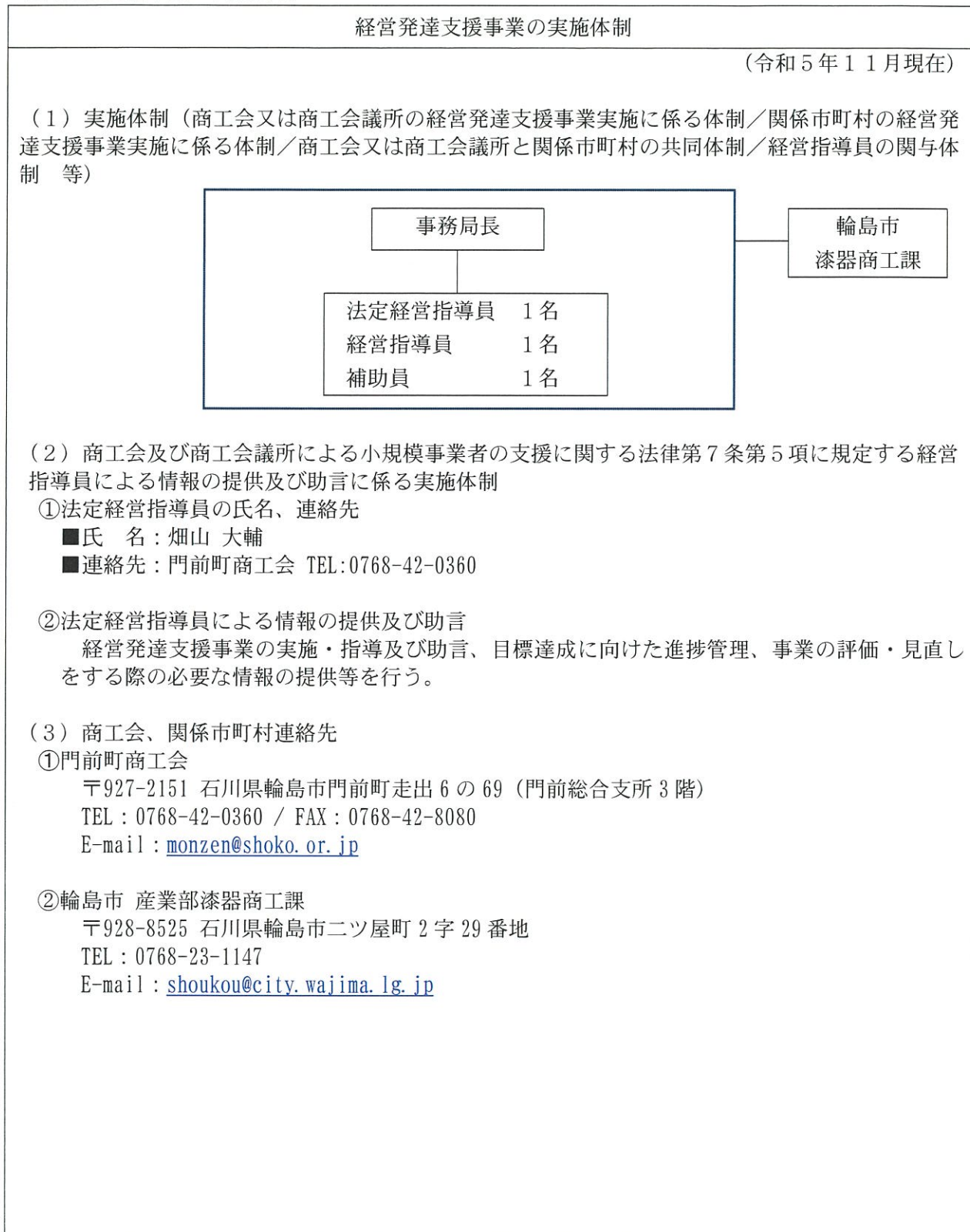
経営指導員研修会等へ出席した経営指導員など、全職員（事務局長除く）が、順番で講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回、年間12回）を開催し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	R 6 年度	7 年度	8 年度	9 年度	1 0 年度
必要な資金の額	1, 082	1, 082	1, 082	1, 082	1, 082
① 各種調査事業費	6	6	6	6	6
② 事業計画策定支援事業費	136	136	136	136	136
③ 販路開拓支援事業費	766	776	776	776	776
④ 事業の評価及び見直しのための会議費	174	174	174	174	174

(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、国、県及び市補助金、事業受託料収入、手数料収入、雑収入、特別賦課金ほか、本事業実施にあたり活用可能な委託事業費等

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