

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	金沢商工会議所 (法人番号 5220005002171) 金沢市 (地方公共団体コード 172014)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	<p>(1) 小規模事業者の経営基盤の安定・強化 ～自社の経営資源の適切な配分と投資～</p> <p>(2) 人材確保・育成支援、多様な人材の活躍推進 ～人材が重要な経営基盤であることの再認識の醸成～</p> <p>(3) 小規模事業者の成長に向けた支援の充実 ～商品開発・販路開拓支援の充実～</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1 地域の経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・景況・業況動向調査（四半期毎）の実施 ・RESAS・J-STAT MAP・地域診断サービス等の活用 <p>3-2 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日経POS情報、消費動向調査（内閣府）等の分析、提供 <p>4 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援対象者の掘り起こし ・BIZミル等の経営分析診断ツール（ローカルベンチマーク等）の活用 <p>5 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定セミナーの実施 ・BIZミル等の策定支援ツールの活用 <p>6 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"> ・専門家等を活用した計画策定者に対するフォローアップ <p>7 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"> ・当所主催の各種商談会の実施（BtoB） ・他地域で開催される展示会への出展支援（BtoB、BtoC） ・IT活用等による販路開拓、プレスリリース支援
連絡先	<p>●金沢商工会議所 企業経営アシストセンター 〒920-8639 石川県金沢市尾山町9番13号 電話番号：076-263-1161 FAX 番号：076-224-7079 メールアドレス：keiei@kanazawa-cci.or.jp</p> <p>●金沢市経済局産業政策課 〒920-8577 石川県金沢市広坂1丁目1番1号 電話番号：076-220-2204 FAX 番号：076-260-7191 メールアドレス：sansei@city.kanazawa.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（地図上の位置、面積など適宜、図説等を用いて）

金沢市は、日本海に大きく能登半島が突き出る石川県のほぼ中央に位置し、東は富山県境から西は日本海まで東西 23.3 km、南は白山山麓から北の河北潟まで南北 37.3 km の範囲にある。

市域の南部は白山系から連なる山地が占めており、北部は金沢平野を経て、日本海に臨んでいる。この山地を水源とする犀川及び浅野川の二大水系が市域を 3 つに分けており、市の西部に展開する平野は、犀川を境に北部と南部に分かれている。北部は傾斜が穏やかな沖積平野であるのに対し、南部は石川県内で最長の河川である手取川が形成する扇状地の北東端部にあたり、北部の平野に比べ起伏が多く見られる。

気候は、日照率の低い日本海側の気候であり、冬期は、気温が低く雪の降る日が多い。また、寒暖の季節風の影響を受けやすく、季節の移り変わりがはっきりしている。

金沢のまちの起こりは、農民を中心とした一向宗の信者が、加賀の守護を滅ぼし、真宗本願寺の末寺を金沢御坊として建立、寺のまわりにまちがつくられたことがはじまりといわれている。その後、天正 11 年（1583 年）前田利家が金沢城に入城して以来、加賀、能登、越中を合わせた加賀百万石の城下町として繁栄を続け、元禄期には全国第 4 位の人口となるほどに発展した。

明治 22 年（1889 年）市制が施行、太平洋戦争でも戦災を受けず、旧城下域を中心に都市化が進み、周辺町村を編入する形で市域が拡大、県庁所在地として発展を続けた。平成 8 年（1996 年）には中核市となり、歴史や伝統、学術・文化を大切にしながらも、絶えず革新の営みを続けて来たこれまでのまちづくりは、平成 21 年（2009 年）に国の「歴史都市」、ユネスコの「創造都市」として認められた。

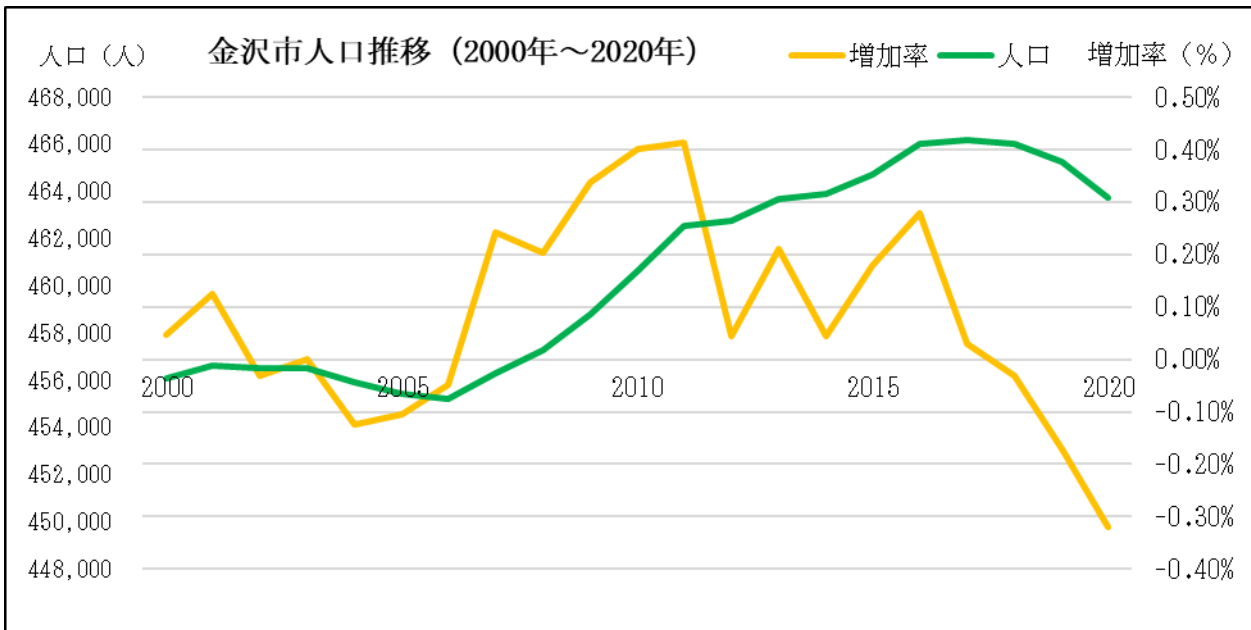
平成 25 年（2013 年）には世界の「交流拠点都市金沢」の実現という新しい都市像を策定、平成 27 年（2015 年）に念願の北陸新幹線金沢開業が実現した。



市域面積：468.64 k㎡

○人口（推移）

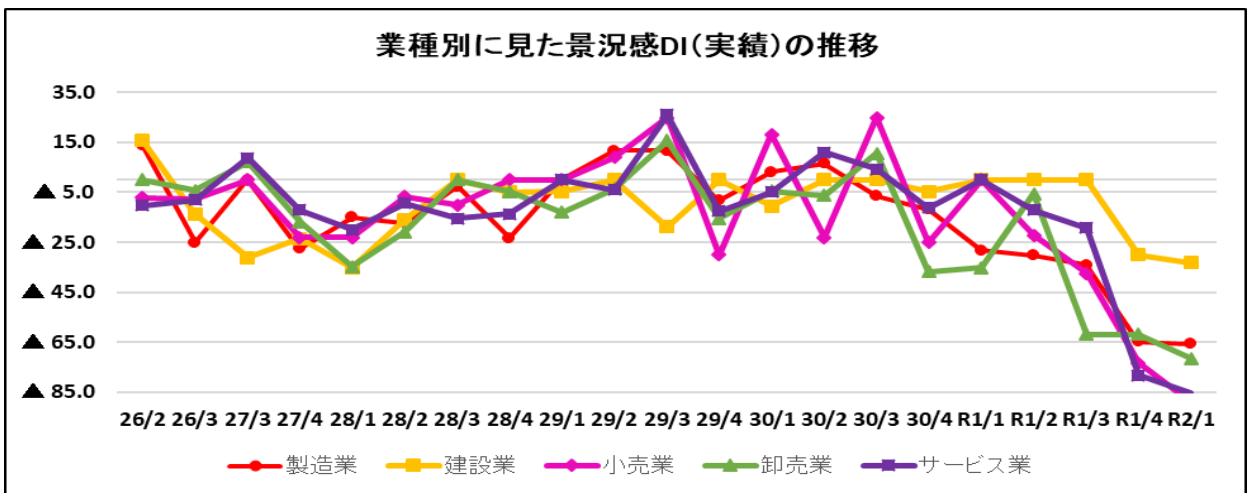
	2000年 (平成12年)	2005年 (平成17年)	2010年 (平成22年)	2015年 (平成27年)	2020年 (令和2年)
人口 (1月1日現在)	456,077人	455,449人	460,628人	464,733人	463,738人



*金沢市推計人口・世帯数「年初」より

金沢市の人口は、全国的な傾向に逆行し、北陸新幹線開業（2015年）後まで緩やかに増加していたが、ここ数年で減少傾向に転じている。

○産業〔業種別の景況感〕



*当所景況・業況調査より

全国的な傾向である新型コロナの影響により、業種全体ではリーマンショック時に迫る勢いでマイナス幅が拡大している。これらの景況感には緊急事態宣言の影響との意見が多いが、製造業では従業員などの人材・雇用の問題や廃材処理コストなどによる資金繰りの悪化により、「最悪の一步手前」と言う意見もある。

小売業については北陸新幹線開業効果が最も大きい業種であり「自粛が続き、経済が止まった」という声があるように、来街者の急激な減少により業態を問わず厳しい状況である。

卸売業は、小売・サービス業停滞に伴い上記同様大きな減少傾向にあるほか、懸念される米中貿易摩擦によって仕入コストの上昇が追い打ちをかける可能性により先行きは非常に厳しいものと思われる。

○産業〔業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移〕

業 種	平成 28 年			
	金沢市全域	構成比 (%)	小規模事業者数	構成比 (%) * 全事業所数比
全業種	26,268	100.0%	18,514	70.5%
製造業・建設業・ 運輸業・その他	4,810	18.3%	4,111	15.7%
卸売業	2,436	9.3%	1,315	5.0%
サービス業	13,837	56.9%	10,194	38.8%
小売業	4,492	17.1%	2,894	11.0%

*平成28年経済センサスより抜粋（1次産業・公務等除く）〔小規模事業者数は対象業種の合計〕

業 種	平成 24 年			
	金沢市全域	構成比 (%)	小規模事業者数	構成比 (%) * 全事業所数比
全業種	26,471	100.0%	18,728	70.8%
製造業・建設業・ 運輸業・その他	5,059	19.1%	4,527	17.1%
卸売業	2,540	9.6%	1,419	5.4%
サービス業	14,256	53.9%	9,682	36.6%
小売業	4,544	17.3%	3,100	11.7%

*平成24年経済センサスより抜粋（1次産業・公務等除く）〔小規模事業者数は対象業種の合計〕

事業所数、産業構造に大きな変化はないものの、製造業から非製造業、特にサービス業の増加は特徴的である。

○北陸新幹線開業による効果

- ・北陸新幹線利用客 4,000 万人（令和元年 10 月時、JR 西日本発表）
- ・石川県宿泊客数 920 万人（令和元年（対前年比 +0.67%）、観光庁宿泊統計調査）
うち外国人数 97 万人（令和元年（対前年比 +0.23%）、観光庁宿泊統計調査）
- ・金沢市内宿泊施設数 345（令和元年（対 H28 年比 +190）、金沢市観光調査報告書）
客室数 11,834（令和元年（対 H28 年比 +2,577）、金沢市観光調査報告書）
収容数 22,120（令和元年（対 H28 年比 +5,518）、金沢市観光調査報告書）
- ・石川県内への経済波及効果 678 億円（日本政策投資銀行 *開業前予測では 124 億円）

○その他管内の状況

- ・製造品出荷額 54,669,910 万円（平成 30 年度工業統計調査）
- ・年間商品販売額 226,281,751 万円（平成 26 年商業統計調査）
- ・産業構造（平成 28 年経済センサス）

第 1 次産業	第 2 次産業	第 3 次産業
0.3%	16.1%	83.6%

- ・鉄 道 JR 西日本、北陸鉄道、I R いしかわ鉄道
- ・空 港 なし（最寄り是小松空港（小松市））
- ・高速道路 北陸自動車道
- ・港 湾 金沢港（重要港湾、特定港）

②課題（地域や管内における産業別の状況、強み・弱み等を踏まえた課題 等）

業種別景況観でも一部述べているが、新型コロナウイルスの感染がこれほどまでに拡大する前は、製造業、建設業においては、従業員の確保や後継者不足といった人材・雇用問題が慢性的に生じており、業種全体の共通かつ最大の経営課題が「雇用確保」となっていた。当所景況・業況調査においては 14 四半期連続でトップとなっているなど、最も大きな懸念材料であった。

一方、第 3 次産業の割合が高い当地では、北陸新幹線の金沢開業効果により観光関連産業の小売業、サービス業における事業所数の増加に伴う売上の増加や雇用拡大が見られていた。

これらの状況は全国的な傾向と同様、先のコロナ禍により一変した。コロナ感染拡大より懸念されていた製造業、建設業における原材料や運賃、廃材処理コストの増加は、コロナの影響により一層資金繰りの悪化を加速させているほか、小売業、サービス業では、コロナ禍による売上の減少幅が最も大きく、国内外移動が停滞した現在では地元自粛・自重の波にも襲われ、全業種において最も下降幅が大きい。

卸売業も同様に、サービス業停滞に伴う売上減少や仕入ルートの毀損といった 2 次的影響が見られており、業界全体での低迷が懸念されている。

その他のトピックスとしては、市内中心市街地では高度成長期に集中的に整備された建造物が多く、現在では老朽化が顕著となっている。再開発が急務ではあるが個人所有が多く、権利面や資金面での課題も山積しており、進んでいないのが現状となっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

何度も触れているが、当地金沢における過去10年での最大のトピックスは北陸新幹線開業であり、開業前と開業後で中心市街地を中心に街の印象や商業形態が変化した。金沢駅周辺では飲食店や宿泊施設が急激に増加し、本年8月には外資系ホテルが金沢駅に隣接する形でオープンした。また、中心市街地においても都市型ホテルやゲストハウス、民泊などの施設が増加し、付随するように飲食店が開業していく流れがよく見られるようになった。こうした動向は小売・サービス業だけではなく観光客消費用の商品卸や宿泊施設の建設業、その部品のための製造業へと波及し、産業自体の底上げが進んでいた。

この流れが一変、新型コロナの影響により一気に停滞へと向かっていった。特に観光産業が活況を呈していたため、他の地域より停滞の影響は顕著であると感じられ、首都圏から進出してきた飲食店、宿泊施設の一部は早々に撤退したこともあり、ここ数年の観光産業に依存した経済伸長はここでしっかり見直すタイミングにあると言える。

我々としては、観光産業の拡大により生じた弊害なども考慮し、市民生活と調和した持続可能な観光に伴う消費拡大や地域における需要の創出、そして、新型コロナのような大きなインパクトに備えた強靱な経営体制の構築について、地元を支える小規模事業者とともに取り組んでいく必要があると考えている。

②金沢市総合計画との連動性・整合性

○第2次金沢版総合戦略（令和2年3月策定）

金沢市は、当地の個性、強みである歴史や伝統、学術、文化、地域コミュニティなど、地域の資源を最大限に活用し、多様な主体との連携により、自立した施策を実践していくことで、真の地方創生を図っていく方針を打ち出している。

その中における「基本目標3：イノベーションにより、産業と雇用が創出されるまちをつくる」では、

- ・外国人観光客を含む多くの来訪者に対し、市民生活との調和を図りつつ持続可能な観光振興施策を展開するほか、独創性や多様性を有する金沢ブランドを活用した独自産業の創出を支援する。
- ・また、国内では Society5.0 の実現に向けた技術の実用化が進む中、本市においても市民の暮らしや観光客の満足度向上にAIやIoT等の技術を生かすとともに、産学官が連携した地域の産業力向上が求められている。
- ・そのため、広く市民が参画し産学官の叡智が融合する価値創造拠点施設の整備を進め、共創・成長するコミュニティの形成やクリエイターの育成、起業家の支援等を図り、技術革新の進展を踏まえた産業と雇用が創出されるまちをつくる。

と記載されている。

当所としても総合戦略の基本方針と連動し、市関係当局と協力を進めながら新たな産業創出への支援や持続的発展に寄与する事業を着実に進めていく。

③商工会議所としての役割

○70.5%を占める小規模事業者が当地経済、当地産業の経済資源と位置付けている。
その小規模事業者約18,500社の活性化が、当商工会議所が取り組むべき第一義的役割。
その役割を果たすため、下記事業を実施する。

- 基盤強化・・・・・・・・現状把握（調査結果共有）、経営計画の策定、BCP、共済制度、健康経営
- 資金繰り・・・・・・・・補助金申請支援、融資申請支援
- 人材確保・・・・・・・・専門家相談、セミナー
- 人材育成・・・・・・・・各種セミナー、検定試験
- 成長支援・・・・・・・・販路拡大支援（広報支援、商談会開催）、IT導入支援、海外販路拡大
- その他・・・・・・・・創業支援、事業承継支援、商店街支援、観光推進、賑わい創出等

（3）経営発達支援事業の目標

当所では、地域の現状や課題、今後の展望を踏まえ、金沢市と当所の役割を明確化した上で、地域を支える小規模事業者を今まで以上に支援していく。そして、小規模事業者の活力強化がひいては地域の活性化に繋がっていくものとし、当所では下記3点を目標とする。

①小規模事業者の経営基盤の安定・強化

域内外の経済状況の今後は不透明であるため、正確な現状把握を行い、適切かつ効果的な事業展開を実行するための支援を重点的に取り組むことで小規模事業者の経営基盤の安定・強化を図る。

②人材確保・育成支援、多様な人材の活躍推進

人材・雇用の確保、人材育成については、小規模事業者における最大の課題の一つであり、効果的かつ重点的に取り組めていないという実情がある。事業者毎に異なるこれらの課題を明確化し、解決することに加え、多様化する人材が活躍出来る事業基盤の構築を目指し取り組んでいく。

③小規模事業者の成長に向けた支援の充実

小規模事業者の競争力強化を高めるため、商談会の内容改善や市場ニーズ把握支援など、商品開発支援や新規販路開拓力の向上を図り、小規模事業者の成長支援の充実を図る。

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

金沢商工会議所は、現況を踏まえ、地域を支える小規模事業者の経営発達をより強力に支援していくため、先に掲げた目標の達成に向け下記支援事業を進めていく。

①小規模事業者の経営基盤の安定・強化

新型コロナの影響により国内外の経済の見通しが非常に不透明な中、小規模事業者の限られた経営資源で需要を喚起し経営基盤の安定・強化を進めていくためには、データ化された正確な現状を把握した上で、適切かつ効果的な事業展開を実行していくための事業計画の策定支援を実施することから、当所としても重点的に取り組んでいく。

②人材確保・育成支援、多様な人材の活躍推進

限られた経営資源の一つである人材分野において、人材・雇用の確保や後継者育成、人材の能力向上などの課題は山積している。また、時間外労働の上限規制や同一労働・同一賃金問題といった働き方改革の推進などの社会的潮流に対応出来ていない事業者も多い。

これら人材に関する課題を明確化し、一つ一つしっかり解決していくためには、当所が事業者とともに現状を分析する段階から支援を行い、課題解決に向けて伴に取り組みを進めていく。

また、人材の育成を進めていくことで、既存の多様な人材が重要な経営資源であると再認識し、更なる活躍の可能性を広げていく。

③小規模事業者の成長に向けた支援の充実

小規模事業者の弱みの一つに、商品開発力や新販路開拓力などが挙げられる。事業者単独で行う場合、大手競合との価格競争やウェブを上手く使えないことによる発信力不足などにより、事業展開が結果に繋がらないことがある。こうした課題への対応として、かねてから販路開拓支援として行っている商談会を、商品開発のテストマーケティングの場として活用しやすい内容に拡充するほか、市場ニーズ把握に向けた消費動向調査の分析、結果を活用し、事業所が自身の強みを理解し、新商品開発に繋がられるような販路開拓支援を行っていく。

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〕 当所が管内事業者の「最近の景況・業況の動向について」のアンケート調査を実施し、ホームページや会報にて結果を情報提供。

〔課題〕 小規模事業者に対する地域経済動向に則した経営支援を更に実施するためにも、より戦略的にデータ利用が可能となるビッグデータ等の活用も推進していく必要がある。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 景況動向調査の実施及び公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
② RESAS 等を活用した経済分析及び公表回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 景況業況動向調査（四半期毎）の実施

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、「最近の景況・業況の動向についてのアンケート調査」を独自に実施。管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査対象】 管内事業者約 300 社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業など）

【調査項目】 景況観、売上高、売上単価、資金繰り、採算性、その他時宜に応じた項目 等

【調査手法】 調査票を FAX で送信、FAX にて回収

【分析手法】 経営指導員が調査結果の取り纏め・分析を行う

② RESAS・J-STAT MAP・地域診断サービス（日商）等の活用

当地の社会動態や経済循環、産業構造などを総合的に把握、分析し、効率的に事業活動を展開するため、「RESAS（地域経済分析システム）」等を活用し動向分析を行う。

また、細分化された精度の高い地域特性を把握した商圈分析を行うために、J-STAT MAP を活用し、より正確なマーケティング活動の一助とする。

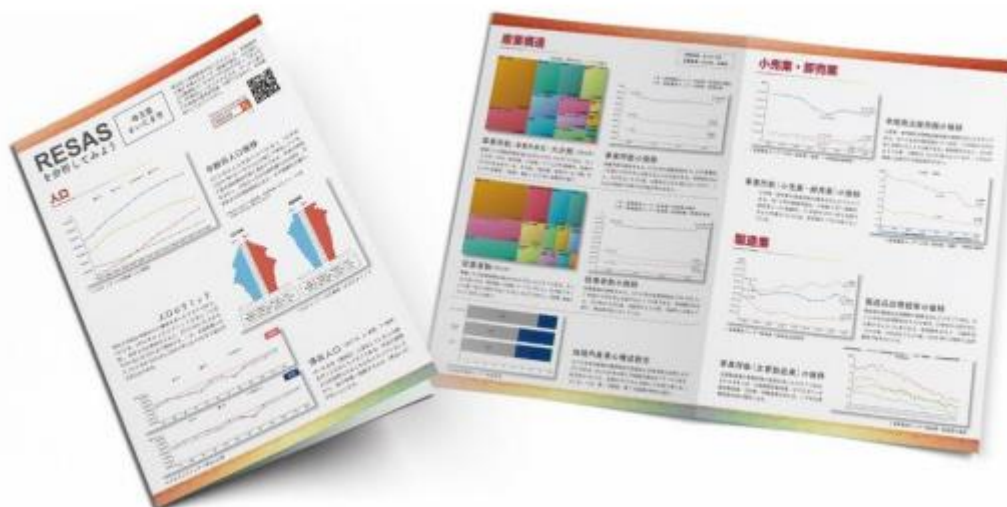
分析は経営指導員と外部機関（日本商工会議所・独立行政法人統計センター・㈱エイチ・エーエル等）との連携・協力を得ながら実施し、年1回公表する。

【分析手法】 ○RESAS 年齢別人口推移、滞在人口、事業者数の推移、従業者数の推移
地域内産業の構成割合、年間商品販売額の推移（小売・卸売）
製造品出荷額等の推移（製造業）、地域経済循環図 など

○J-STAT MAP 商圈内の男女別人口、年齢別人口、世帯数や就業者数など

○地域診断サービス（日商）

所得を稼いでいる産業や、その稼いだ所得がどこで、どの程度地域外に流出しているか など



※RESAS 分析報告書の仕様例（株エイチ・エーエル提供）

（４）成果の活用

- 情報収集・調査、分析した結果は当所 HP や経済記者クラブへの資料提供、メルマガ、関係機関への郵送等、広く管内事業者等に周知する。
- 経営指導員等が窓口や巡回での指導を行う際の参考資料とする。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 地域内消費者ニーズの把握として、「消費動向モニタリング調査」を基礎・業種別で年2回実施。また、「消費動向モニター会議」を年1回開催し、モニターによる個別商品・サービスへの講評を得た。更に、首都圏における売れ筋商品（地元産品）の情報収集のため、石川県アンテナショップ（東京）におけるヒアリングを実施。

〔課題〕 北陸新幹線の開業後、首都圏等を中心に交流人口の拡大が進み、特に観光関連事業者等を中心に新商品等を開発し、店舗・EC等で販路を拡大している一方、現状の調査では、調査対象者や対象地域が限定的なことから、事業者提供できる情報は限界がある。調査結果を実際に事業計画策定への活用結び付けるためには、事業者が自社の商品・サービスの需要開拓に出来る限り適切に繋がる調査情報の提供を目指す必要があり、全国的な最新トレンドや消費情報等を客観的な視点で把握することができる外部機関が提供するデータを活用する必要がある。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
日経 POS 情報や、消費動向調査（内閣府）の分析・提供を行う対象事業者数	0回	4社	4社	4社	4社	4社

(3) 事業内容

事業者の新商品・サービスの開発、販路開拓等に関する支援を行うことを目的に、事業者が求める自社商品・サービスに関連する情報について、下記等が提供するデータから、経営指導員と外部機関（日本商工会議所・日経テレコン等）との連携・協力を得ながら結果をまとめ、対象事業者へ提供する。提供したデータにより、事業者が首都圏等や全国に販路を拡大（EC含む）する際の、商品コンセプトや価格戦略等のマーケティング活動の一助になるとともに、伸長している新たな市場への進出（経営革新）などの判断材料となることが期待される。

① 日経 POS 情報「売れ筋ランキング」等の分析、提供

日経テレコンが公表しているデータを活用する。全国のスーパーマーケット等の店頭で販売されている BtoC 向け商品の POS データに基づく売れ筋商品ランキング等を収集し、刻々と変化する市場の動向を早く・正確に把握する。これにより、例えば自社の商品等をバイヤーに売り込む際にも、外部データの活用による効果的な商談活動が行えるなど、客観的な視点で自社の商品のニーズを把握できることが期待される。

【調査項目】

業種別の成功事例や業界動向（業界や主要企業の紹介・分析、課題と展望など）、類似の商品等の需要動向、品目別の市場動向（伸びる市場・縮小市場）、売れ筋商品（ABC ランキング分類、各商品のトレンド）、売れ方の詳細（誰に、どんな場所で、いつ売れているか）・地域別売上状況比較など。

【調査結果の活用】

収集した情報は、小規模事業者の販売戦略・商品戦略・広報戦略の立案に活用。

伸びる市場【食品 2020年09月 全国】

◀◀ 先頭ページ ◀ 前ページ ◀ 次ページ ▶▶ 最終ページ▶▶ (全133件) 20件 ▼

順位	分類名	コード	千人当り金額			アイテム数		
			2020年9月	2019年9月	増減率	2020年9月	2019年9月	
<input type="checkbox"/>	1	乾燥豆	105	659.0	399.0	65.1	453	461
<input type="checkbox"/>	2	リキュール	216	1,894.0	1,272.0	44.1	1,015	1,010
<input type="checkbox"/>	3	スピリッツ	217	367.0	259.0	41.8	195	164
<input type="checkbox"/>	4	生クリーム	049	1,251.0	932.0	34.3	44	45
<input type="checkbox"/>	5	果実缶詰	152	1,200.0	910.0	31.7	365	373
<input type="checkbox"/>	6	総菜缶詰	156	99.0	70.0	31.7	108	106
<input type="checkbox"/>	7	デザート缶詰	153	249.0	190.0	31.2	119	129
<input type="checkbox"/>	8	チルドケーキ	062	7,875.0	6,227.0	26.5	1,240	1,162
<input type="checkbox"/>	9	乾めん	107	3,440.0	2,722.0	26.4	1,457	1,462
<input type="checkbox"/>	10	ケーキ・パン材料	176	719.0	566.0	25.9	518	582
<input type="checkbox"/>	11	玩具入り菓子	200	1,527.0	1,219.0	25.9	663	628
<input type="checkbox"/>	12	香辛・調合調味料	126	2,192.0	1,742.0	25.8	540	553
<input type="checkbox"/>	13	冷凍素材	251	6,566.0	5,248.0	25.1	1,148	1,091
<input type="checkbox"/>	14	畜肉缶詰	155	618.0	497.0	24.4	230	260
<input type="checkbox"/>	15	希釈飲料	083	982.0	794.0	23.6	102	111
<input type="checkbox"/>	16	スプレッド	172	1,055.0	855.0	23.3	326	312
<input type="checkbox"/>	17	常温クールデザート・ケーキ	196	8,290.0	6,880.0	20.5	3,497	3,589
<input type="checkbox"/>	18	即席袋めん	136	6,398.0	5,319.0	20.3	772	796
<input type="checkbox"/>	19	生タイプ即席袋めん	146	208.0	174.0	19.7	88	112
<input type="checkbox"/>	20	即席食品	138	7,638.0	6,391.0	19.5	1,449	1,438

※「日経テレコン POSEYES」のイメージ（例：2020年9月 全国 食品 伸びる市場）

② 消費動向調査（内閣府）の分析、提供

内閣府が発表している「消費動向調査」の結果を収集し、全国の一般消費者が消費に対してどのような考えを持っているか、またその推移について把握する。これにより、需要予測などについて調査する時間を確保することが難しいのが実態である小規模事業者が自身が進出しようとする市場が成長・衰退市場であるかどうかを理解し、その上で自らの経営資源を活かすことが期待される。

【調査項目】

消費者の意識（毎月）、物価の見通し（毎月）、旅行の実績及び予定（6、9、12及び3月）、自己啓発、趣味・レジャー・サービス等の支出予定（6、9、12、及び3月）、主要耐久消費財等の保有・買い換え状況（3月）、世帯の状況（毎月）等

【調査結果の活用】

消費に特化し、性向や物価マインドの大きな流れを把握、分析した情報を活用し、事業計画策定支援に反映させる。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 融資申請時や補助金申請時等で、経営指導員が個々の裁量で簡易的な分析を行っている。詳細な経営分析を求める希望者には専門家相談にて対応している。

〔課題〕 経営分析に取り組みたい小規模事業者の掘り起こしが必要。
経営分析と事業計画策定の連動性を事業者に訴求する必要がある。
経営指導員が事業者に経営分析並びに分析結果をフィードバックする際の手法や統一フォーマット等がないことから、専門家への依存度が高くなっている。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
分析件数	20 件	50 件	50 件	50 件	50 件	50 件

※現行の実績は専門家派遣制度活用による実績であり、今後は、経営指導員が主体的に取り組む分析件数を目標とする

(3) 事業内容

① 支援対象者の掘り起こし

経営分析による支援対象となる事業者については、当計画担当経営指導員 11 名が巡回等を行い、支援対象者の掘り起こしを図る。対象者は、小規模持続化補助金申請者、県独自の販路開拓補助金申請者、制度融資利用者、記帳指導先、専門家相談、再生支援先等を想定している。

また、対象者の掘り起こしの際は、新たに「伴走型支援強化事業所の募集（仮称）」のチラシ等を用い、当所が積極的に伴走支援する“モデル事業所”という位置づけのもと、経営発達に関して前向きな事業者の掘り起こしを行っていく。

② 経営分析の内容

【分析対象】 巡回事業所のうち、支援の必要性が高く意欲的な 50 社を選定
(経営指導員 1 名あたり約 5 件)

【分析項目】 定量分析（各種利益率、安全性、労働生産性、成長性を図る指標 等）
定性分析（SWOT 分析、3C 分析、PPM 分析 等）

【分析手法】 経済産業省「ローカルベンチマーク」、BIZ ミル等を活用し経営指導員が統一のヒアリングシート・フィードバックシートを活用し、分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、対象事業者にフィードバックするとともに事業計画の策定等につなげる。また、分析結果は BIZ ミル等で共有し、経営指導員等のスキルアップに活用する。

財務分析診断結果

■財務指標

指標	算出結果	貴社点数	業種平均値	業種平均点数
①売上増加率	1.4%	2	3.7%	3
②営業利益率	1.5%	3	1.5%	3
③労働生産性	446(千円)	2	752(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	2.1(倍)	5	6.4(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	1.3(ヶ月)	3	1.2(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	35.4%	4	26.5%	3

総合評価点	19	B
-------	----	---

※1各項目の評点および総合評価点は各項目の業種平均値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。
※2総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満



■基本情報

商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
業種(選択)	小売業

売上高	4,950,128(千円)
営業利益	75,819(千円)
従業員数	170(人)

※事業者にはフィードバックする経営分析結果イメージ（経済産業省ローカルベンチマーク）

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 事業計画セミナーおよび個別相談会を開催し、啓発を行う他、融資申請時や補助金申請時等で、経営指導員が個々の裁量で簡易的な策定支援を行っている。

〔課題〕 経営指導員による支援レベルが平準でないことや、対象事業者の経営分析の精度によって、事業計画の適確性に差が生じることから、経営分析と連動した策定支援が求められる。

また、事業者の多くは補助金や助成金申請を動機に計画を策定することが多いが、本来の目的である、事業方針の役員・従業員との共有や、事業の問題点を抽出して成功の確率を高めるなどのメリットを訴えていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が日々の業務に追われ、計画策定の必要性は感じているものの実行に移していることが少ない。経営分析を行った事業者に加え、セミナーに参加する意識の高い事業者に対し、事業計画策定支援を進めていく。

経営分析を行った事業所のうち 25 件（経営指導員 1 名あたり 2～3 件）を対象に策定支援を実行する。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①セミナー開催回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②事業計画策定件数	164 件	25 件	25 件	25 件	25 件	25 件

※現行の策定実績は、持続化補助金申請者に対する支援件数であり、今後は経営状況の分析と一体となった支援を行う件数を目標とする

(4) 事業内容

○経営分析を行った事業者等を対象とした事業計画策定セミナーの実施

【募集方法】 ホームページ、会報、メルマガなど

【開催回数】 4 回／年

【参加者数】 15 名／1 回

【開催内容】 事業計画の必要性、SWOT 分析、売上計画、利益計画作成のポイント等

※場合によっては専門家を交えた個別相談会を実施

○BIZ ミル等を活用し、統一手法・フォーマットによる事業計画策定支援を実施

経営指導員自らが、事業者の経営分析～事業計画策定を指導歴や経験の差が関係なく実施・支援できるように、BIZ ミルを活用する。場合によっては専門家からのアドバイスも事業者にフィードバックする。

※BIZ ミルとは

- ・経営発達支援計画に基づく伴走型小規模事業者支援推進事業を進めるにあたり、基本指針4項目6事業の実施支援をすることを旨としたソフトウェア

I. 現状分析		II. 新たな取り組み		III. 売上・利益計画					
経営理念		テーマ		(単位:千円)					
<p>「ものづくり、人づくり、街づくり」を通してお客様各々の事業発展に貢献し、顧客から要求される「夢」と「未来」を想像し、顧客との共存共栄に寄与していくことを目指します。</p>		<p>地域で小回りの利く、設計・監理・施工を行える「小規模総合建設業」の展開</p>		1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	
<p>現在の事業内容</p> <p>1. 沿革</p> <ul style="list-style-type: none"> 昭和41年10月22日 個人事業主として設立 平成27年11月12日 高橋 拓 代表社員就任 平成27年に経営発達支援計画を承認(テーマ:店舗開発事業を旨とする情報発信拠点構築による経営基盤の拡大戦略)。今後は2回目の承認を目指す。 平成27年代表の妹(1級建築士)が参画。1級建築士事務所登録 <p>2. 現在の事業内容</p> <p>リフォーム(売上比率20%)</p> <p>店舗・住宅・倉庫新築事業(50%)</p> <p>店舗・住宅・倉庫新築事業(20%)</p> <p>開発新築事業(プラン、設計)(10%)</p> <p>前同経営発達前時と比べて、売上高が約1.5倍(約2億円→3億円)に上がったが、財務状況は依然厳しく、多額の借入は難しい状況である。</p> <p>3. 将来ビジョン</p> <p>(1) 事業全般について</p> <ul style="list-style-type: none"> 年商5億円(7年後)を目標とする(換年率の1.6倍) <p>(2) 組織体制について</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員2~3名雇用 <p>4. 今後の展開に向けてやるべきこと</p> <ul style="list-style-type: none"> 代表の年齢が現在55歳、70歳までの15年間で、借入金を返済する。 施工管理のできる技術者(有資格者)の雇用 若手従業員の雇用、育成 ホームページの更新、コンテンツの拡充 入札案件の調査、入札資格の充て 開発地社との連携強化 XX市内の市場調査、顧客リストの整備 		<p>具体的内容</p> <p>1. ビジネスモデル</p> <p>⇒地域で小回りの利く、設計・監理・施工を行える「総合建設業」の展開</p> <p>⇒「1級建築士」であることと強弱し、現在は売上比率がまだ低い設計業務の比率を高めていく。他規模の建設業において、1級建築士と施工監督者が1人ずついる工務店・建設会社は少ないことから、他社の設計業務や建築監理業務なども行っていき、小回りの強みを活かし、地域の細かい要望に提案しながら進めていく。</p> <p>2. 販路の拡大</p> <p>⇒10年1年感以降、従前取っていたが現在ほめられている省庁庁舎の入札資格を保有させる</p> <p>⇒既存のスーパーなどの他業の参入を促していく</p> <p>⇒1級建築士がいない開発地社との連携を行っていく。</p> <p>3. 新規事業実行のための課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 取組むべき1級建築士の活用 技術者(資格者、現場を監理、施工管理できる者)の1名採用 現社員2名定年退職に伴い、中堅社員2名採用 <p>4. 人材確保のために</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域の高等学校、工業高校に求人登録をする。 求職者が発生であろう、SNS (Facebookページ)、ホームページなどを更新する。内容は、会社の方針、社長の思い、仕事の魅力などを投稿する。 <p>新規事業</p> <p>1級建築士を親族で確保しているということは、確固たる経営基盤であり、今後更に伸ばしたい強みである。今までは「持ち前の強み」であり、他社との連携などから希望であった。今後強みを活かした提案を行い、地域の開発者との結びつきも更に強固にしていく。当社にとっては新しい事業展開である。</p> <p>投資</p> <p>基本的には、XX市内の建設ニーズを第一ターゲットとする。XX市内の公共受注も拡大傾向ではないが注視しているが、開発者のネットワークを強化し、現状維持プラスを目指していく。第二ターゲットとしては、既存顧客の拡大戦略に付随していく方向性である。こちらの方にも可能性を想定している。</p> <p>財務</p> <p>基本的には、代表者および妹(1級建築士)による営業活動を継続していく。営業先は既存顧客や、XX市内の工務店が中心となる。人財確保のために始めていくITやSNSも、販売戦略に役立つものと考ええる。</p>		<p>①売上高</p> <p>②売上原価</p> <p>③売上総利益(①-②)</p> <p>④販売費及び一般管理費</p> <p>⑤営業利益(③-④)</p> <p>⑥営業外収益</p> <p>⑦営業外費用</p> <p>⑧経常利益(⑤+⑥-⑦)</p> <p>⑨法人税等充当額</p> <p>⑩税引後利益</p>	<p>既存事業</p> <p>見直し</p> <p>削減の理由</p>	<p>新規事業</p> <p>見直し</p> <p>削減の理由</p>			
				11,892	11,892	11,892	11,892	11,892	11,892
				0	0	0	0	0	0
				2,492	7,092	3,892	8,392	8,392	11,892
				0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0
				12,000	10,000	9,000	8,000	7,000	
				-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	
				0	0	0	0	0	
				0	-2,000	-3,000	-4,000	-5,000	
				2,492	5,092	892	4,392	6,892	
				19,319	24,411	25,303	29,695	36,587	
				100,721	98,721	95,721	91,721	86,721	
				16,827					
				100,721					

※経営状況分析機能を活用して出力した事業計画書イメージ (株)エイチ・エーエル HP)

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〕 持続化補助金採択者等に対し、計画の進捗確認等で巡回しているが支援内容などは個々の指導員の裁量に任せられている。

〔課題〕 組織的に事業計画策定フォローとしての巡回は実施していないため、計画の進捗状況を確認し、ニーズに応じた支援（巡回）を実施する必要がある。
また、売上や利益等の推移（支援成果）を念頭に置いたフォローアップ方法についても改善する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

計画策定の全ての事業者と定期的に連絡を取りながら、巡回などによって進捗状況等を出来るだけ正確に把握する。フォロー内容については、事業の進捗を勘案し、必要に応じて専門家を交えるなど内部で現状を共有・協議した上で支援体制を決定していく。

頻度については、計画の進捗が順調な先と難航している事業者を見極めたうえで、フォローの必要性が高い事業所に対し集中的に支援を実施する。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォロー事業者数	86 社	25 社	25 社	25 社	25 社	25 社
フォロー延回数	86 回	50 回	50 回	50 回	50 回	50 回
売上増加事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
営業利益率増加事業者数 (+5%)	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

※現行のフォロー実績は、持続化補助金採択者に対する件数であり、今後は経営状況の分析と一体となった事業計画策定支援を行い、計画策定に至った事業者に対する件数を目標とする

(4) 事業内容

○専門家等を活用した計画策定者に対するフォローアップ

事業計画策定 25 社（経営指導員 1 名あたり 2～3 社）のうち、順調に計画が実行されている事業者は 1 回、進捗が計画から外れているような事業者に対しては、複数回フォローを行うことで、しっかりと進捗状況等を把握していく。

また、進捗が滞っている事業者で新たな課題等が発生している事業者に対しては、専門家相談の活用や内部で情報を共有し、組織全体で対応策を検討する。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

(1) 現状と課題

〔現状〕 当所主催で「かなざわマッチング商談会」、「イチ押し商品売り込み商談会」を開催しているほか、関西地区商工会議所主催の各種商談会への出展支援を実施している。
また、研修と交流をセットにした「ビジネス交流ミーティング」を開催し、人脈形成のきっかけとなる機会を創出している。

〔課題〕 参加者は増えているものの、直接的な効果のものさしとして具体的な売上増などの効果測定がされていない。

コロナ禍により地域を跨ぐ移動が困難になっており、商談を停滞させないような新たな機会の創出が必要となる。

経営分析や事業計画策定支援事業者への継続支援として位置づけするなど従来の事業を改善する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商談会事業は販路拡大機会の創出の一助となっているが、この機会を売上向上に確実に繋げていくために、商品開発支援の一環としてマーケティング活動の場としての活用や、経営指導員や専門家による商談成立のためにアドバイスを行うほか、効果的なPR方法についても支援していく。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①主催商談会参加事業者数	40 社	50 社	60 社	60 社	60 社	60 社
うち新規取引先開拓数	—	15 件	20 件	20 件	20 件	20 件
②他地域商談会参加事業者数	3 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
うち新規取引先開拓数	—	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
③IT 活用（販路開拓） 利用事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
③IT 活用（プレスリリース） 利用事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

(4) 事業内容

① 当所主催の各種商談会の実施（BtoB）

○かなざわマッチング商談会

【支援対象】 業種や事業規模、販路拡大だけではなく仕入先開拓、外注先開拓、業務請負などあらゆるビジネスマッチングを求める北陸3県、関西4県、東北2県、北陸新幹線沿線都市の商工会議所・商工会の会員事業所

【開催期間】 4日間

【実施内容】 事前調整型の商談会、最大10社との商談が可能（参加費無料）
商談会に参加する事業所には事前に商談プレゼン力向上に関するセミナーを開催し、成約率の向上を図る。

○イチ押し商品売り込み商談会 (BtoB)

【支援対象】百貨店、スーパー、専門店、ホテル等の大手小売業者との商談のチャンス
を求める県内の商工会議所・商工会会員事業所

【開催期間】1日間

【実施内容】中小・小規模事業者と百貨店、スーパー、専門店、ホテル等の大手業者との
商談機会の創出
大手ネット通販会社のバイヤー等を新規に招聘することで、小規模事業者
の販売チャネルの多角化に繋げるとともに、自社のECサイト管理の手間
を省けるなどのメリットも周知していく。

② 他地域で開催される各種展示会への出展支援 (BtoB、BtoC)

ふくいビジネス商談会 (BtoB)、とやまビジネスドラフト (BtoB)、大阪勧業展 (BtoB・BtoC)
などへの出展を促すとともに、出展料が必要な展示会での費用を一部負担し、出展促進を図る。
なお、出展料負担については、事業計画策定事業者への補助率などを高く設定するなど、
インセンティブを実施する。

(参考)

ふくいビジネス商談会

概要：年1回、2日間にわたり、福井県内外から約200社が参加する商談会である。
参加事業者は製造業中心であるが、卸売・小売・サービス業など幅広い業種に
わたる

とやまビジネスドラフト

概要：毎年3月の3日間、北陸3県及び北陸新幹線沿線の商工会議所、商工会が
連携して行う完全事前予約型の商談会。約400社がエントリーし、商談会参加
事業者数は約200社、商談件数は約300件となっている

大阪勧業展

概要：出展者数が約400企業・団体で来場者数は約7,500人を誇る、幅広い業種・業界
の皆様にご出展いただける多業種型の展示商談会となっている。

③ IT活用等による販路開拓・プレスリリース支援

(販路開拓)

インターネットによる売上向上を目指す小規模事業者に対し、全国の商工会議所が共同で運営
し、全国規模での販路開拓を支援する商取引サイト「ザ・ビジネスモール」や中小機構が運営
する「J-Good Tech」への登録を促す。

(プレスリリース)

全国プレス配信サービス「共同通信PRワイヤー」の活用推進(使用費の一部負担)を行い、
小規模事業者の情報発信支援を進めていく。

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〕 石川県や金沢市の担当者や、外部有識者として中小企業診断士を委員とした事業評価会議を年1回開催し、結果についての講評を頂いている。
評価結果については、事業実績報告と併せて当所ホームページに掲載している。

〔課題〕 事業評価委員からの講評を踏まえた、当所での次年度事業の改善等に活かされていない。

(2) 事業内容

○会議のメンバーに税理士・公認会計士や法定経営指導員を加え、引き続き、事業評価会議を年1回開催する。

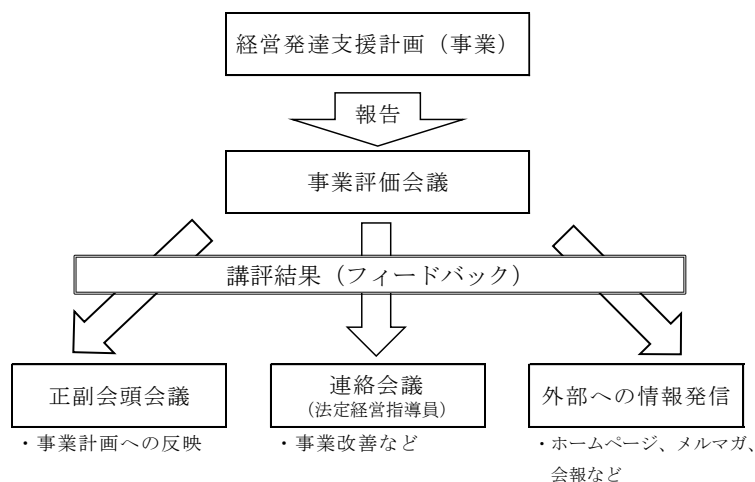
(構成案)

団体名
(一社) 石川県中小企業診断士会
北陸税理士会 金沢支部
石川県 商工労働部 経営支援課
金沢市 経済局 産業政策課
金沢商工会議所 法定経営指導員

○当該会議の協議内容は、正副会頭会議等へフィードバックし、当所の事業計画に反映させる。また、当所のホームページ、メルマガ、会報などで情報を発信する。

○事業評価会議での講評結果をもとに、当所の法定経営指導員が中心となり、経営指導員への講評結果の共有と事業の改善につなげていくための連絡会議を実施する。

(イメージ)



9. 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〕 定期的な研修会への参加や基幹システム(TOAS)による情報共有を実施。

〔課題〕 マーケティングや販路開拓など売上増加や、社内体制の整備・組織活性化、事業承継、IT 活用による生産性向上等、多様化したニーズへの対応が求められる中、経営指導員の知識やスキルに個人差があるため、会議所全体として支援体制の強化や支援能力の平準化を図る必要がある。

(2) 事業内容

① 研修会・セミナー等への積極的な参加

中小機構が主催する「指導員研修」及び石川県商工会議所連合会・石川県商工会連合会主催の「経営指導員研修」へ積極的に参加するとともに、日本商工会議所が発信する「WEB研修」の受講を必須とし、事業計画策定支援に必要な基礎知識の習得が出来る仕組み作りを行う。

※「指導員研修」の主なセミナー開催実績

「事業承継の税務・法務のポイント」

「中小企業の知財戦略と知的資産経営のポイント」

「働き方改革と支援のポイント」

「中小、小規模企業でも活用できるクラウドファンディング」 など

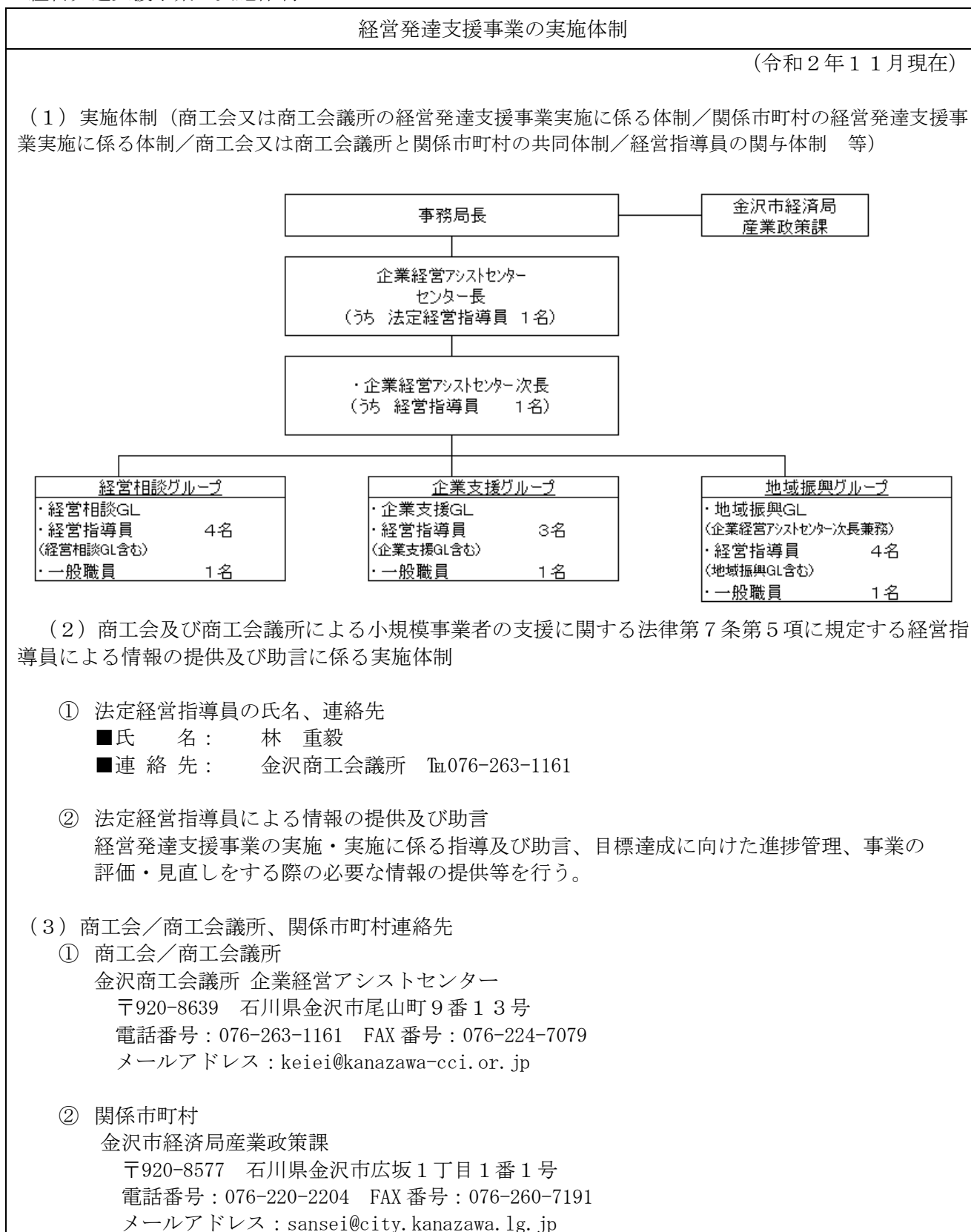
② 所内ミーティングの実施及び支援実績のデータベース化による支援スキルの平準化

経営指導員・一般職員に関わらず、地域の現状や課題、また小規模事業者の動態、支援内容などを共有するための連絡会を開催するほか、GoogleMeet によるオンラインでの情報共有を活用し職員全体の底上げを図る。

また、BIZミルの導入により過去の支援実績やノウハウをデータベース化することにより、小規模事業者の支援体制の更なる強化に努めていく。また、BIZミルを効果的に職員が利用できるように、外部講師を招聘して研修を開催する。

(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	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
経済・需要動向 調査費 ・調査分析に 係る費用	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
セミナー等 開催費 ・事業計画策定	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
販路開拓 支援費 ・商談会等	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
支援能力向上 対策費 ・BIZミル関係	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(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、石川県補助金、金沢市補助金、会費収入、各種事業収入、手数料収入 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