

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2年4月1日～令和7年3月31日
目標	<p>小規模事業者の競争（経営）力強化による安定した成長継続及び創業・事業承継支援強化による事業者の創出及び継続事業者の増加を目指すことで、地域経済の活性化を図り、ひいては小規模事業者の経営環境の改善に繋げる。</p> <p>①「創業支援及び事業承継支援の強化による小規模事業者の減少緩和」 ②「IT(IoT)導入等の生産性向上、経営革新等による 小規模事業者の経営改善への支援強化」 ③「地域ブランドを高める伝統産業及び特産品産業の販路開拓支援」</p>
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域経済動向調査（四半期毎）の実施</li> <li>・地域経済動向調査～特別版（年1回）の実施</li> </ul> <p><b>2. 経営状況の分析に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析セミナーの開催</li> <li>・経営分析リーフレットによる啓蒙活動</li> <li>・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</li> <li>・事業承継支援、IT(IoT)導入支援における経営分析の実施</li> </ul> <p><b>3. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新事業展開支援（中小企業施策（経営革新等）、補助金活用、金融支援等）に伴う事業計画策定支援</li> <li>・事業計画策定セミナーの開催</li> <li>・事業承継支援、IT(IoT)導入支援に伴う事業計画策定支援</li> <li>・創業支援に伴う事業計画策定支援</li> </ul> <p><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析・事業計画策定における進捗状況の確認</li> <li>・目的別（計画種別）における事業計画策定簿の進捗状況の確認</li> <li>・支援内容の公開と事業所のPR</li> </ul> <p><b>5. 需要動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・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（県外実施）</li> </ul> <p><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販路開拓支援セミナーの開催（BtoB・BtoC）</li> <li>・商談会・展示会等への参加による販路開拓事業（BtoB）</li> <li>・ITを活用した新たな需要開拓支援事業（BtoB・BtoC）</li> <li>・高岡産業文化奨励事業（BtoB・BtoC）</li> </ul> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b></p> <p>地域資源活用、中心市街地活性化、伝統産業・技術伝承等の各分野において、高岡市等との連携による地域活性化事業を実施</p>
連絡先	<p>高岡商工会議所 中小企業相談所 経営支援課 〒933-8567 富山県高岡市丸の内1番40号 TEL 0766-23-5000 FAX 0766-22-6792 E-mail:takaoka@ccis-toyama.or.jp</p> <p>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</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

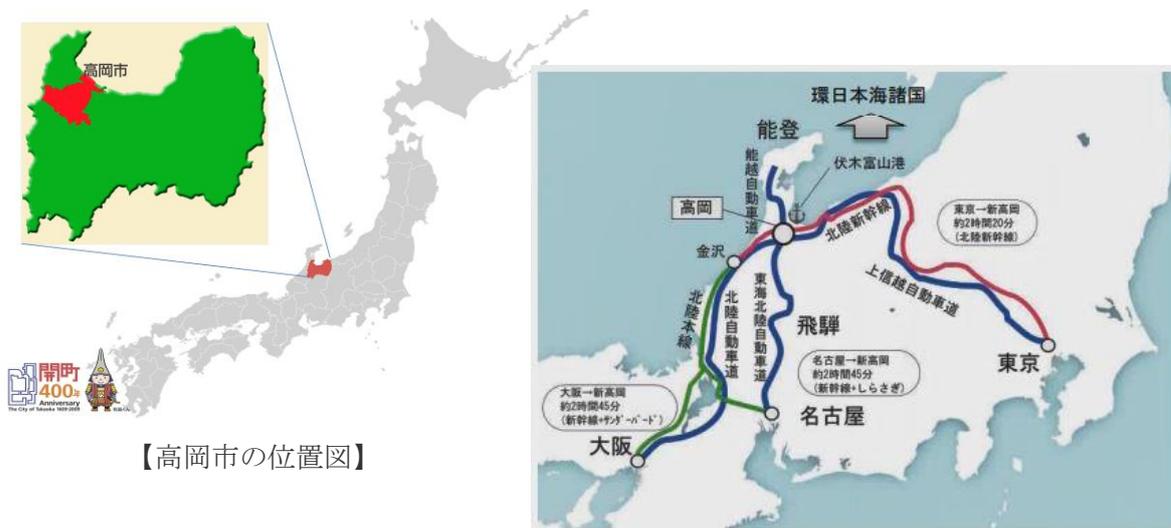
##### ①-1 立地及び歴史

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 209.57 km<sup>2</sup>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、北陸新幹線の開業（平成 27 年 3 月、金沢延伸）により、首都圏との時間的距離が縮まり、飛越能そして環日本海諸国の玄関口としてこれまで以上に「ヒト・モノ・コト」の交流の拡大が期待される地域である。



【高岡市の位置図】

【3大都市圏と結ぶ高速交通網】

約 1,300 年前の奈良時代に、当時の越中国（現在の富山県と石川県能登地方）の国府が置かれ、万葉集の編者の一人といわれる大伴家持（新年号「令和」は、大伴家持の父である大伴旅人が太宰府で開催した梅花の宴に由来）が、国司として 5 年間、当地に在任した。そして、自ら詠んだ歌 223 首をはじめ、越中に関わる 337 首を万葉集に残したことから、「越中万葉のふるさと」といわれ、現在も市内随所に万葉集の歌碑が数多く建てられている。

時代は下って、410 年前（1609 年）加賀藩 2 代藩主・前田利長公が、隠居城として高岡に城を築き、新しい町を開いたことが現在の高岡の礎となっている。利長公が亡くなった翌年（1615 年）に、徳川幕府が発した 1 国 1 城令によって高岡城は廃城となり、武士は金沢へ引き上げた

が、加賀前田藩は高岡の町人に禁足令を出し、町外への転出を禁じ、町人に賦役の免除や取引の特権を与える等して、高岡を経済都市として存続・発展させた。

その中から、高岡銅器、高岡漆器が地場産業として発展を遂げ、現在も国指定伝統的工芸品として産地を形成しているとともに、明治以降も立山連峰に端を発する水力発電による安価な電力と豊富な工業用水等により、アルミニウム、化学、金属、紙パルプ、機械等、日本海側有数の「ものづくりのまち」として発展している。

### ①-2 人口（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、2014年では171,629人とピーク時に比べて17,153人（9.1%）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2010年は、15歳未満の年少人口が45%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27%（全国23.0%、富山県26.2%：国勢調査により）であり、全国・県内平均を上回っている。

また、市内の地域別人口をみると、市中心部の人口減少が進んでいる。



出典：「未来高岡」総合戦略

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92,014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、社会移動については2020年までに均衡状態とさせ、2020年以降もこれらの政策努力を継続することにより社会増を目指すこととし、2060年に123,125人に留める推移目標を定めている。



出典：「未来高岡」総合戦略

①-3 産業

当市の産業を業種別（産業大分類）で見ると、地域外の販売額である取引流入額（企業単位、2013年）、付加価値額（企業単位、2012年）、従業者数（事業所単位、2012年）とも製造業が最も多いことがわかる。但し、従業者数では、卸売業・小売業、医療・福祉、宿泊業・飲食サービス業等のウェイトも高く、雇用面ではサービス産業も重要な位置づけとなっている。

域外から資金を獲得している産業（上位5業種）

取引流入額（企業単位、2013年）	百万円	構成比
製造業	433,816.8	65.8%
卸・小売業	182,578.0	27.7%
運輸・郵便業	18,516.3	2.8%
建設業	11,599.5	1.8%
サービス業(他に分類されないもの)	9,589.8	1.5%
合計	659,323.0	

付加価値を多く生み出している産業（上位6業種）

付加価値額（企業単位、2012年）	百万円	構成比
製造業	102,636.0	34.6%
卸・小売業	50,447.0	17.0%
運輸・郵便業	41,558.0	14.0%
医療・福祉	32,854.0	11.1%
建設業	22,224.0	7.5%
サービス業(他に分類されないもの)	10,707.0	3.6%
合計	296,619.0	

出典：「未来高岡」総合戦略（高岡市が RESAS から分析）

製造業において、付加価値額では、金属製品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業、プラスチック製品製造業、化学工業、非鉄金属製造業、パルプ・紙・紙加工品製造業で、全体の約8割を占める。従業者数では、金属製品製造業、化学工業、非鉄金属製造業、生産用機械器具製造業、プラスチック製品製造業、パルプ・紙・紙加工品製造業で全体の約7割を占めることから、経済活動を通じて地域内に付加価値をもたらし、さらに地域外からの資金獲得の面でも貢献している産業は、金属製品製造業、プラスチック製品製造業、化学工業、非鉄金属製造業、パルプ・紙・紙加工品製造業であり、これらの産業が当市の基幹産業といえる。

付加価値額（産業中分類別）

付加価値額（企業単位、2012年） （ ）内の数字は順位	百万円	構成比 ※
(1) 金属製品製造業	38,744.0	37.6%
(2) 道路貨物運送業	37,652.0	
(3) 医療業	23,185.0	
(4) 建築材料、金属材料等卸売業	11,663.0	
(6) 飲料・たばこ・飼料製造業	10,539.0	10.2%
(9) プラスチック製品製造業	8,904.0	8.6%
(10) 化学工業	8,403.0	8.2%
(11) 非鉄金属製造業	7,969.0	7.7%
(12) パルプ・紙・紙加工品製造業	7,480.0	7.3%
合計	225,444.0	

従業員数（産業中分類別）

従業員数（事業所単位、2012年） （ ）内の数字は順位	人	構成比 ※
(1) 金属製品製造業	6,252	31.0%
(2) 飲食店	5,812	
(3) 医療業	5,255	
(4) その他の小売業	4,450	
(9) 化学工業	2,051	10.2%
(13) 非鉄金属製造業	1,645	8.1%
(14) 生産用機械器具製造業	1,631	8.1%
(20) プラスチック製品製造業	1,229	6.1%
(参考) パルプ・紙・紙加工品製造業	1,135	5.6%
合計	54,867	

※構成比は  
製造業に  
おける割合

(○)○○業  
⇒地域外から  
資金を稼い  
でいる産業

(○)○○業  
⇒地域外に資  
金が流出し  
ている産業

出展：「未来高岡」総合戦略（高岡市が RESAS から分析）

また、本市には、伝統的工芸品産業の「高岡銅器」と「高岡漆器」がある。全国シェア 90% を誇る「高岡銅器」の年間販売額は、平成 2 年(1990 年)374.5 億円をピークに減少に転じ、平成 28 年(2016 年)には 110.6 億円と、ピーク時の 1/3 にまで減少している。販売不振の原因は、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応える商品開発に遅れたことや、産地問屋に受注を依存する加工業者の従来型の分業体制から脱却できなかったことにある。そして、「高岡漆器」の年間販売額も、平成元年(1989 年)26.5 億円をピークに減少に転じ、平成 28 年(2016 年)には 6.1 億円と、ピーク時の約 1/4 にまで減少しており、販売不振原因は高岡銅器と同様で、小規模産地高岡漆器の状況は極めて厳しい。

業界全体の売上減少は続いているが、消費者ニーズやマーケットを見極めて、各事業者が持つ独特の技術や素材の特徴を生かした新商品開発や新技術開発等の新たな挑戦への動きは活発化しており、国内外に向けた販路拡大・開拓による積極的営業を展開し、長く続いた販売不振により疲弊していた業界の活性化に風穴があき、業界全体の再興に向けて事業活動がボトムアップされつつある。

一方、県西部地域の中核都市として、卸・小売業も発展してきた本市であるが、商慣行の変化やグローバル化の進展等により、商店数、販売額等の減少が続いており、小売業に関しては、大型ショッピングセンターや郊外ロードサイド店の出店による大型店比率が進んでいるとともに、市中心部の人口減少と相まって、地場百貨店の閉店（令和元年 8 月）もあり中心商店街の活力低下が続いている。

商業統計調査結果の概要（平成 29 年度版 高岡市の産業より）

卸売業	平成 24 年	平成 26 年	対前回比
商店数（店）	632	611	96.6%
従業員数（人）	5,000	5,039	100.8%
年間商品販売額（百万円）	317,586	279,192	87.9%

小売業	平成 24 年	平成 26 年	対前回比
商店数（店）	1,617	1,488	92.0%
従業員数（人）	9,166	8,960	97.8%
年間商品販売額（百万円）	163,943	182,901	111.6%
1 店当たり売場面積（㎡）	173.9	197.9	113.8%

加賀文化を継承する当市の観光資源は、県内でも特異なほど豊富な観光資源を有しているが、当市の観光知名度が極めて低く、観光客の入込数は北陸新幹線の開業時の平成 27 年度に 380 万人に達したものの、その後、伸び悩んでいる状況であり、観光地での飲食店等の開業はあるものの、未だ、観光サービス関連産業として興りにくい環境にある。



ユネスコ無形文化遺産  
高岡御車山祭(5月1日)



富山湾越しの 3,000m 級立山連邦  
国定公園 国指定名勝 雨晴海岸



国宝 瑞龍寺

平成 24 年と 28 年の経済センサス活動調査結果より、当市の小規模事業所数の推移をみると、総事業所数では 2.9%の減少に対し、小規模事業所数では 5.4%の減少と、約 2 倍のペースで減少している。

業種別にみると、当市小規模事業所の 4 割を占める製造業(約 15%)、卸小売業(約 25%)においては、それぞれ 7.6%、11.1%と小規模事業所数全体を上回る 2 倍、3 倍のペースで減少していることがわかり、人口減少同様に、主力産業の活力低下が懸念される。

業 種	平成 24 年	平成 28 年	対前回比
AB 農林漁業	39	48	23.1%
C 鉱業・採石業、砂利採取業	4	6	50.0%
D 建設業	846	801	-5.3%
E <b>製造業</b>	<b>1,074</b>	<b>992</b>	<b>-7.6%</b>
F 電機・ガス・熱供給・水道業	0	1	
G 情報通信業	42	35	-16.7%
H 運輸業、郵便業	106	112	5.7%
I <b>卸売業、小売業</b>	<b>1,930</b>	<b>1,716</b>	<b>-11.1%</b>
J 金融業、保険業	68	62	-8.8%
K 不動産業、物品賃貸業	346	309	-10.7%
L 学術研究、専門・技術サービス業	250	254	1.6%
M 宿泊業、飲食サービス業	690	683	-1.0%
N 生活関連サービス業	755	767	1.6%
O 教育、学習支援	192	193	0.5%
P 医療、福祉	294	291	-1.0%
Q 複合サービス業	28	35	25.0%
R サービス業(他に分類されないもの)	550	520	-5.5%
小規模事業所数	<b>7,214</b>	<b>6,825</b>	<b>-5.4%</b>
総事業所数	9,530	9,250	-2.9%

※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

## ②課題

高岡商工会議所地域経済動向調査の「売上高の対前年同期比」について、5 年前(北陸新幹線開業直後)と今期を比較すると、全業種で -7.1 ポイントと後退傾向である中、特に、卸小売業の後退が大きく、業界で見ると、銅器・漆器の伝統産業(製造業・卸売業)の落ち込みが大きかった。

DI ポイント (増加-減少)	平成 27 年度 第 1 四半期(4~6 月)	令和元年度 第 1 四半期(4~6 月)	変化
建設業	4. 8	5. 9	1. 1
製造業	- 8. 5	- 9. 2	- 0. 7
卸売業	8. 1	- 1 2. 0	- 2 0. 1
小売業	- 4. 5	- 2 7. 8	- 2 3. 3
サービス業	9. 7	9. 1	- 0. 6
全産業	- 0. 5	- 7. 6	- 7. 1

各業種の直面している経営上の課題については、全業種で従業員の確保難が上位を占め、卸売業や建設業においては、需要の停滞や官公需要の停滞という売上確保（外部対策要因）を上位にあげており、製造業やサービス業においては、原材料価格の上昇や経費の増加という経費対応（内部対策要因）を上位にあげている。

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%
	③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%

また、当所が平成 30 年末に実施した「事業承継に関するアンケート調査結果」によると、事業承継の状況としては、「事業承継を考えていて、後継者は決めている」が 27%、「事業承継を考えているが、後継者はまだ決めていない」が 22%と合わせて半数を占めた。

「後継者はまだ決めていない」と回答した事業者においては、望む事業承継として事業譲渡(M&A)等が 26%を占め、M&A への関心の高さがみえる。

一方で、「廃業を考えている」と回答した事業者は 10%であるが、60 歳以上経営者に限ると 18.5%であり、小規模企業白書(2018 年)の、60 歳以上経営者の 17.7%と似た傾向となっている。





現在の事業承継の取組状況については、「まだ何も取組んでいない」が4割を占めている。事業承継を考えている事業者においても、実際行動に移せていない状況が伺えた。

業種別にみると、小売業54%、サービス業47%に高い傾向にあり、年齢別にみると、61歳以上でも3割が取組んでいない状況であった。

今後の人口推計や産業の状況、各事業者の経営上の課題等を踏まえ、当市の産業における主な課題として、

- ①産業全体 ⇒ 主力産業での事業所の減少、高齢経営者の廃業増加と事業承継の遅れ
- ②産業全体 ⇒ 地域内の労働力人口減少等による従業員の確保難
- ③伝統産業を含む卸小売業 ⇒ 域内市場の縮小やニーズ多様化による売上減少
- ④製造業・サービス業 ⇒ 原材料費、人件費の増加等による経費の増大があげられる。

## (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

当所では、平成28年に120周年の節目を迎え、新たな10年のスタートにあたり、「高岡市総合計画」「未来高岡総合戦略」等、高岡市の都市ビジョンや「日本再興戦略2016」「未来投資戦略2017」等、国の成長戦略や地域の現状を踏まえ、地域の10年先を見据えた「地域振興プラン」を、平成30年1月に策定した。

地域の現状分析から整理される課題より、目指すべき3つの方向性を示し、現在、5つの戦略(10年行動計画)を推進しているところである。

※5つの戦略毎に、推進方法(主要事業)を設定しており、下記では、各方向性に主で関わる戦略を割り振っている。

#### 【目指すべき産業界の方向性】

#### 方向性 i. 交流人口の拡大による地域経済全体の活性化

新幹線を使って多くの観光客が高岡を訪れるとともに、ビジネスで訪れた方も観光を楽しむことにより交流人口が増え、飲食、買物、宿泊等により地域経済に波及効果が生まれ、シビックプライド(高岡を誇りに思う市民意識)が醸成される。

#### 戦略『観光キラーコンテンツの創出による交流人口の拡大』

<戦略の推進方法> ○藤子・F・不二雄先生のふるさとづくり 等

#### 方向性 ii. 中小企業・小規模事業者の競争力強化

第4次産業革命の推進により、中小企業・小規模事業者における生産性や付加価値が向上し、競争力が高まる。

#### 戦略『第4次産業革命の実現を柱とする地域イノベーションの促進』

<戦略の推進方法> ○IoT、AI等ITを活用した企業イノベーションの創発 等  
 主要事業 ・IoT理解の促進、IoTの導入支援

### 戦略『創業・事業承継の推進及び会議所の体制強化』

- ＜戦略の推進方法＞ ○創業・事業承継支援の強化  
主要事業 ・事業承継支援ネットワークの構築 等
- 伴走型支援による小規模事業者の経営強化 等  
主要事業 ・事業計画の策定支援  
・販路開拓（国内・海外）支援

### 方向性 iii. 働きやすい都市の実現

働き方改革・健康経営の取組みが先進的に行われ、幸福感の高い働く環境が実現し、UIJ ターンが増加する。また、観光振興によるホスピタリティ産業の活性化、デザイン・商品企画を核とするクリエイティブ産業の拡大等により魅力的な就業先が創出される。

### 戦略『働き方改革の推進によるワークライフバランス先進都市の実現』

- ＜戦略の推進方法＞ ○働き方改革の推進 等

### 戦略『クリエイティブ産業と中心市街地の相乗的発展の推進』

- ＜戦略の推進方法＞ ○関係機関の連携によるクリエイティブ産業の活性化 等



方向性の一つとして、「ii. 中小企業・小規模事業者の競争力強化」を掲げ、IoT 理解の促進、IoT の導入支援、創業・事業承継支援の強化及び伴走型支援による小規模事業者の経営強化を戦略の推進方法に据えている。

## ②高岡市産業振興ビジョン【改訂版】との連動性・整合性

市では、平成 23 年、北陸新幹線開業等の発展のチャンスを産業の活性化に繋げ当市の持続的な発展を図る為、新産業の育成、地場産業の振興、企業立地・誘致の促進、観光振興、産業支援環境・体制の充実等、産業界、産業支援機関や行政が協働で推進していく際の指針として、「高岡市産業振興ビジョン」を策定した。平成 27 年には、10 年間の計画期間の 5 年目にあたって、当市産業を取り巻く状況の変化を踏まえ、ビジョンを見直し、施策体系の追加、拡充等を行った。改訂版（期間 平成 28 年度～平成 32 年度）～新たな事業主体の輩出と地域産業の「稼ぐ力」の強化～では、5 つの基本方向を定めている。

- 1 新たな成長分野への進出・創業支援
- 2 ものづくりイノベーションの推進
- 3 産業基盤の整備・企業誘致の強化

### 4 経営と雇用の安定化

#### (1) 中小企業者・小規模企業者の経営支援

##### ① 中小企業者・小規模企業者への経営支援の充実

- 5 特徴を活かした観光地域づくりと広域観光拠点化

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、「4 経営雇用の安定化」では、今回の改訂にて、(1) 中小企業者・小規模企業者の経営支援が新たに盛り込まれたものであり、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ものである。

連携先：高岡商工会議所・高岡市商工会・金融機関

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事業承継

### ③高岡商工会議所としての役割

当所では、10年先を見据えた「地域振興プラン」の推進方法に示した通り、小規模事業者の最も身近な相談先として、小規模事業者の競争（経営）力強化に向けた「経営改善」、「経営革新」への取組み支援や当地域の事業所数の減少緩和に向けた「創業・事業承継支援」という個社支援を強化することが、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及び目標達成に向けた方針

当所では、人口減少に伴う地域経済の縮小化が進み、小規模事業者の経営環境の厳しさが増す中、主な課題の小規模事業者向け解決策として、

- ①主力産業での事業所の減少、高齢経営者の廃業増加と事業承継の遅れ  
⇒ 創業・事業承継の推進及び経営革新等による小規模事業者の競争（経営）力強化
- ②地域内の労働力人口減少等による従業員の確保難  
⇒ 経営改善（生産性の向上）による人手不足の解消
- ③域内市場の縮小やニーズ多様化による売上減少  
⇒ 新商品開発の促進、IT等の新たな商取引確立等による販路開拓
- ④原材料費、人件費の増加等による経費の増大  
⇒ IoT導入等の経営改善による経費の削減（利益の確保）

を掲げ、地域を支える小規模事業者の競争（経営）力強化による安定した成長継続及び創業・事業承継支援強化による事業者の創出及び継続事業者の増加を目指すことで、地域経済の活性化を図り、ひいては小規模事業者の経営環境の改善に繋げることを目標とする。

#### 目標①「創業支援及び事業承継支援の強化による小規模事業者の減少緩和」

➡方針 高岡市創業者支援ネットワーク会議や富山県事業承継ネットワーク・北陸税理士会高岡支部との支援協定等、他支援機関との連携強化での支援力を高めるとともに、支援先の掘り起こし体制を確立することにより、支援の強化及び支援先の確保を図っていく。

#### 目標②「IT(IoT)導入等の生産性向上、経営革新等による小規模事業者の経営改善への支援強化」

➡方針 従業員確保が困難な中、人手不足解消には現有組織・設備の効率化が必須であり、「身の丈IoT」導入による生産性向上、また、自社の強みを活かした新事業展開、新商品開発等の経営革新への取組み等による経営力向上を図り、競争（経営）力を高める小規模事業者が増加するように、経営指導員の資質向上を図りつつ、専門家等との連携支援より、取組事業者の開拓を強化し、支援を促進する。

#### 目標③「地域ブランドを高める伝統産業及び特産品産業の販路開拓支援」

➡方針 域内市場縮小の中、特に当地域ブランドである伝統産業や特産品を扱う卸小売業等において、新商品開発等に係る事業計画策定から伴走型補助金で実施した「展示会・商談会向けワンパッケージ型販路開拓支援事業」（需要調査から域外販路開拓、商品研究）形式の一貫した支援を基礎に、域外販路の開拓への支援を充実する。また、その成果をモデル事例としてPRすることで、他の小規模事業者にも取組みを促進していく。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日 ～ 令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

**I. 経営発達支援事業の内容**

**2. 地域の経済動向調査に関すること**

(1) 現状と課題

**[現状]**

小規模事業者の商品(技術)・役務の提供は、多くが域内需要型の傾向であり、地域の経済動向情報の分析結果を提供することで、小規模事業者が置かれている経営環境やポジションを認識し、新たな持続的発展を目指す経営改善や販路開拓、経営(技術)革新への取組みを促進してもらう為、独自調査である「経済動向調査」に「外部専門家・調査機関等による調査」、「行政機関による調査」等、多種の調査結果をHP等で公表し、事業者に広く伝達すること、補助金等の事業計画策定支援においての有効活用を目標として、第1期は事業実施してきた。

○活用した調査及び活用実態は、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	会報誌による情報提供、不定期に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、多岐に渡る調査結果を周知するのみでは、小規模事業者が「情報の海」に溺れてしまい、却って混乱の発生に繋がる、または情報の選択を誤認するといった問題が発生してしまうという指摘があった。あくまでも調査が目的化してはならず、調査結果を経営分析に繋げることが何よりも重要との指摘があった。

それ故、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、経営分析への橋渡しをすることに注力することが望ましく、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。

(2) 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。

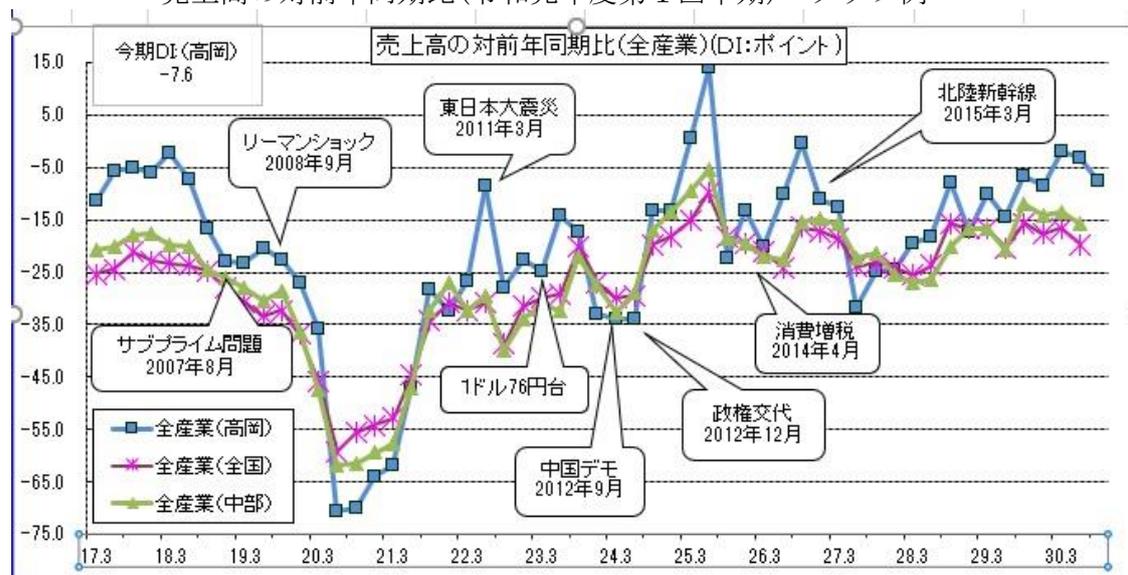
また、参考調査結果として、**公的な地域経済動向調査 (RESAS含む)** 等から関連する分析結果を掲載し、**提供情報の充実**を図るとともに、小規模事業者への各種調査・システムの周知を図る。

- 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 調査票の郵送及び返信用封筒による回収は継続するが、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(令和元年度第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(新規)

四半期毎に調査公表している「地域動向調査」において、年1回の第2四半期の公表時において、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。

### (3) 成果の活用

#### ○地域経済動向調査の伝達・提供 (改善)

今までは、当所発行の会報誌への年4回掲載や不定期の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。

今後は、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HPへの定期的(四半期に1回)な掲載及び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)な発信を行う。

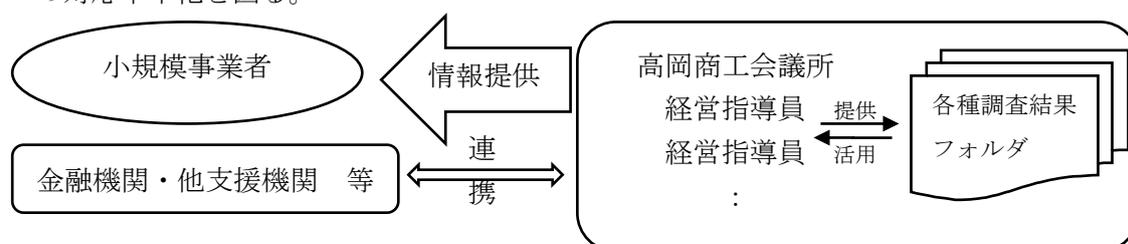
(下記の目標値は、管内向け周知：HP掲載・CATV・コミュニティFMでの3媒体での公表で、1回とする。)

#### ○経営支援への調査分析結果の活用 (改善)

評価委員会から、最も注力してほしいとされた方法であり、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、内部データ管理による活用調査の共有化を実施し、事業者への対応平準化を図る。



※データについては各種調査結果の他、下記に記載する経営分析等のデータも管理し、共有化を図る。

### (4) 目標

目標項目	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
地域経済動向調査結果の公表	4回(HP等は不定期)	4回	4回	4回	4回	4回
地域経済動向調査特別版の公表	-	1回	1回	1回	1回	1回

## 3. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

伴走型の支援を行う為には、小規模事業者の状況把握が重要であることから、経営発達支援計画に取り組む職員全てによる会員訪問活動や経営指導員による計画的な巡回訪問に加え、本所・支所による窓口相談(金融・税務等)、経営改善普及事業におけるセミナーの開催等、小規模事業者と関わる機会毎に経営分析の必要性を説明するとともに、分析を促した。

#### [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、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に十分伝えきれていない。

加えて、経営指導員においても、経営分析に対する考え・知識に差があるのが課題であった。

## (2) 事業内容

補助金・融資の活用に拘わらず、経営資源が限られ、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、今までと同様に、巡回指導・金融・補助金指導・各種セミナーにおいて、経営分析の必要性を訴えるが、経営指導員間の情報・指導格差を埋める為に経営分析の重要性を記した統一の「リーフレット」を作成し、前述の課題を解消する。

また、多忙な小規模事業者の為に「経営分析セミナー」を企画し、潜在的な小規模事業者を誘導し、3C分析・SWOT分析(手法)、ローカルベンチマーク(ツール)等の比較的取り組みやすいものからステップ・アップし、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対象者・分析手法

#### ○経営分析セミナーの開催(新規)

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】チラシ配布及びHP掲載、FAX通信、マスコミ(CATV、コミュニティFM)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15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。

#### ○経営分析リーフレットによる啓蒙活動(新規)

巡回・窓口・セミナーの際に、経営指導員間の情報・指導格差を埋める為に、「経営分析リーフレット」を作成し、周知を行う。

事業拡大に繋がりそうな小規模事業者には、経営指導員が積極的に関与するとともに、場合によっては、経営分析セミナーへの誘導や専門家派遣を活用しながら、事業者の掘り起こしを行う。

【活動方法】啓蒙活動により興味を示した事業者には、非財務分析のSWOT分析や財務分析を行うことで、当該事業者に「強み」・「弱み」を把握してもらい、分析の深化に誘導する。

【作成部数】5,000部程度(会員小規模事業者+域内小規模事業者) /年間

#### ○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。

#### ○事業承継支援における経営分析の実施(新規)

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、一方では今ま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、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、事業継続の選択や後継者による新事業の展開等を検討する。

### ○IT(IoT)導入支援における経営分析の実施（新規）

小規模事業者は、大・中堅企業に比べて人的・物的資本が少なく、その為に新たな技術や仕組み、生産方法や販売方法、新製品開発等の導入が遅れ、日々の業務の改善や効率化を図ることも難しいのが現状である。その反面、人の手による部分を改善・自動化することは、小規模な故に大きな効果がある為、経営分析（システム活用、販売・生産管理等のやり方を含む自社分析）を行うことによって、効果検証をしてもらい、IT(IoT)導入へと導く。

### ②分析項目

〔定性面〕：内部環境（強み・弱み）、外部環境（機会・脅威）を中心に、顧客・販売先・市場競争・チャンネル・組織・設備投資状況等に加え、事業主の経験・資産・人柄・後継者の有無等の小規模事業者特有の資産においても検討する。

〔定量面〕：財務における売上高、利益(売上総利益・経常利益)、損益分岐点、付加価値額等安全性・収益性・生産性・成長性の中で、小規模事業者に応じた経営分析を経営指導員とともに行う。

### ③分析手段

#### 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。

#### 手法2 3C分析【定性】・4C分析(新規)【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 経営計画つくるくん(新規)【定性】の活用

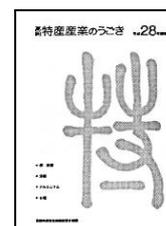
「経営計画つくるくん」は、独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）が提供している経営計画作成アプリで、経営計画を作成できるだけでなく、クイズ形式で経営に関する知識を学べる。

小規模事業者の経営分析に対する嫌悪感の払拭に利用したい。



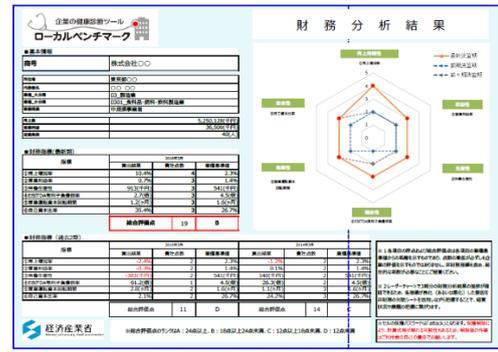
#### ツール2 業界団体・行政機関・民間シンクタンク等が公表する経済指標【定性】の活用

当所が行っている各種調査や市が作成している「高岡市の産業」・地場産業や伝統産業向け「高岡特産産業の動き」等の指標を活用するとともに、調査結果を分析することで、自社の置かれている位置を客観的に確認し、自社の「強み」と「経営課題」の抽出を行って、経営計画策定に繋げる。



ツール3 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) 成果の活用

経営分析の結果を当該事業者にフィード・バックするとともに、経営指導員が情報を共有し、事業計画策定に繋げる。

(情報共有は、「2. 地域の経済動向調査に関すること」で示した内部データ管理で実施)

また、小規模事業者に経営メリットがあることを認識してもらい、自らが経営状況を分析できるように促す。

(4) 目標

目標項目	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
経営分析セミナー開催件数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
経営分析セミナーによる分析件数	-	10 件				
経営分析件数	72 件	85 件	90 件	95 件	100 件	100 件
内、金融支援等		30 件	33 件	34 件	38 件	38 件
内、施策・補助金		45 件	47 件	51 件	52 件	52 件

※事業承継や IT(IoT)導入支援による数値は、金融支援等を含む。

現行の件数は、簡易的な支援件数等を除いた件数である。

4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

中小企業施策、補助金等の活用について積極的に取組み、小規模事業者等が抱える経営課題の解決を担い、経営環境の変化に対応した戦略支援型の支援事業を実施することを目標に、自らの支援能力の強化を図るとともに、専門家派遣も活用しつつ、実現可能性の高い事業計画の策定支援にあたってきた。

また、地域経済の将来に向けた基盤強化の為、創業及び事業承継支援に力を注ぎ、事業を実施してきた。

下記の支援実績については、評価委員会等から評価を受けているとともに、補助金活用や金融支援等で事業計画策定を行った小規模事業者からは、自社の状況を把握することができたので、有意義であったとの意見も多くあった。

## 1. 主な中小企業施策、補助金による策定支援実績

支援内容	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
①経営革新・地域資源	3	3	0	0	0
②ものづくり補助金	10	9		12(6)	13(6)
③小規模持続化補助金	53	49	18	29(29)	28(28)
④県・市中小企業関連補助金	7	15	13	11(7)	10(9)
⑤経営力向上計画等		17	17	7(2)	4(1)
⑥先端設備等導入計画				13(4)	7(3)

※( )内は小規模事業者数、R1年度は9月末まで

## 2. 創業・事業承継の支援実績

支援内容	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
①創業相談者数	67	59	65	72	44
②創業相談件数	150	165	170	176	93
③事業承継相談者数	0	0	1	14	14

※R1年度は9月末まで

### [課題]

補助金や税制支援に伴う策定支援は、当所も力を入れており、実績が上がっているが、中期的な経営計画である経営革新計画等の計画策定件数が近年、皆無であり、策定事業者の開拓について、具体的な取組みが必要である。

創業においては、市との連携体制も強固であることから、県内においてもトップクラスの支援実績(H30創業者数49名、創業率68%)を誇り、引き続き創業者の掘り起こしから持続的発展まで創業者に寄り添った支援を行っていくが、事業承継においては、事案の掘り起こしから難しい点があり、支援が進んでいないのが現状である。

一方、多くの小規模事業者においては、事業継続していく上で、事業計画策定の意義や重要性をはっきり理解していない現状がある。その為、当所の支援においても、金融支援や補助金活用等といった事案に伴い、事業計画の策定を行うことが多く、事業継続していく上での事業計画策定の意義を理解してもらい、補助金等支援に左右されない計画策定の推進が課題であるとの指摘を受けている。

## (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り組む自己努力と、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相談者目線で対応して提案のタイミングを見計らい、過度な負担や不安感を排除させて将来への事業の持続的発展に導く伴走型支援を実施する。

との方針等を念頭に、現在の柱としている金融支援や補助金等支援に伴う事業計画策定や創業者及び事業承継、IT(IoT)導入への支援に加え、多くの小規模事業者に、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を開催し、策定に取り組む小規模事業者の増加を図る。

一方、国・県・市、そして当所「地域振興ビジョン」にも示している「事業承継の支援強化」、業務改善における「IT(IoT)導入の推進」は、小規模事業者にとっても喫緊な課題であり、その視点での相談会や講座（研究会）を開催し、理解の浸透を図り、事業計画策定に繋げていく。

[事業計画策定の手法]

中小企業施策、各種補助金や金融支援等において、次の手順で各種事業計画の策定作業を進める。

- i. 計画策定の必要性・経営課題の整理等、共通認識を深めて、事業者の支援依頼により策定支援を開始する。
- ii. 事業計画の内容は、事業概要、市場概要、事業の具体内容、財務内容で構成する。  
まずは、コンセプトの明確化やストーリー性等、全体像をイメージし、計画作成に必要な情報（市場規模、価格、業界動向、競合他社、顧客情報等）を収集する。  
※情報収集では、「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」結果も活用する。
- iii. 経営分析の実施：収集した情報を基に、企業概要の分析、事業環境の分析（SWOT 分析）、マーケティング戦略、利益（収支）計画の手順で、分析と検討を行う。
- iv. 事業計画の作成：分析結果に基づいて、事業計画を作成する。計画作成には、作成目的、読み手の関心度（訴え力）、全体のストーリー性、レイアウトや図表の活用等に考慮する。
- v. 財務諸表等の計数分析と経営実施計画の作成：必要に応じて、財務内容の分析結果、資金繰り表、資金調達計画、設備投資計画、実施体制と実施計画（プロセス）等を作成する。

(3) 事業内容

①新事業展開支援（中小企業施策（経営革新等）、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「経営革新計画」や「経営力強化計画」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「新分野開拓チャレンジ事業」（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書策定支援を推進していく。策定支援においては、法定経営指導員の助言及び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。

引き続き、巡回指導をはじめ、マル経資金等の金融支援や記帳指導時に、事業計画策定の意義を理解してもらう為、売上・収支計画等の簡易的な計画策定支援を実施していくことで、計画策定の重要性を啓蒙する。

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共有する体制を整え、小規模事業者の取り組み内容に応じて、中小機構北陸本部、富山県よろず支援拠点等の支援機関とも連携しながら、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	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
中小企業施策による策定支援件数	5 件	5 件	6 件	7 件	7 件
各種補助金による策定支援件数	40 件	42 件	45 件	45 件	45 件
巡回・金融支援等による策定支援件数	25 件	27 件	28 件	30 件	30 件

②事業計画策定セミナーの開催（新規）

各種施策の理解と経営計画策定を推進する（経営革新等のテーマを決めた）「事業計画策定セミナー」を新たに開催する。

【募集方法】チラシ配布及びHP掲載、FAX 通信、マスコミ（CATV、コミュニティ FM）等

【開催回数】セミナーは年1回（ワークショップを含む3回コース）

【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10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】上記手法を加味した計画を策定できる内容とする。

目標項目	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6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
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	5件

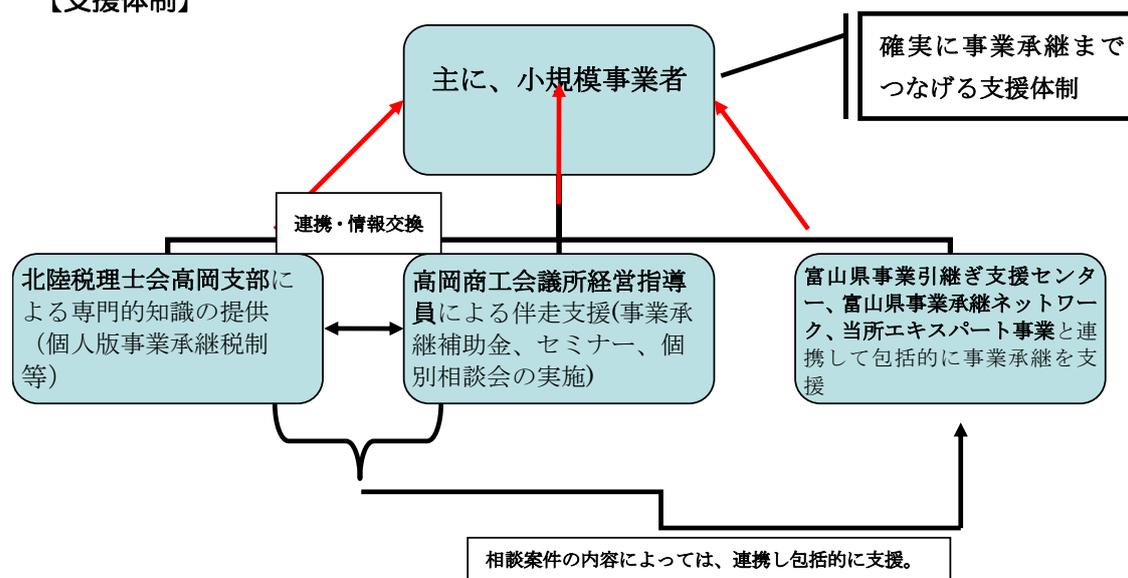
### ③事業承継支援に伴う事業計画策定支援（重点強化継続）

当所では、特に個人事業者の事業承継への相談支援を強化する為、北陸税理士会高岡支部との相談連携を中心とした、富山県事業承継ネットワーク会議等の各支援機関との相談連携強化の体制を確立した。

※令和元年度に、北陸税理士会高岡支部と「事業承継支援に関する連携協定」を締結。

北陸地域で、税理士会と事業承継に関する連携協定を締結するのは初めて。

#### 【支援体制】



本体制の支援対象は、中小企業・小規模事業者であるが、主は小規模事業者（特に個人事業主）を想定している。

セミナー・相談会の開催や高との情報共有を行っていくことで、事業承継支援先を発掘し、各支援機関とも協力して、事業承継計画の策定促進及び支援を実施する。セミナー後、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、事業承継計画策定を目指す。

○事業承継セミナー・個別相談会の開催

【募集方法】チラシ配布及びHP掲載、FAX通信、マスコミ（CATV、コミュニティFM）等

【開催回数】セミナー・個別相談会（セミナー参加者向け）は年1回

【支援対象】事業承継を考えているが、取組みをしていない事業者

参加目標：セミナー20名、個別相談会5名

目標項目	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
事業承継相談者数（補助金活用等含まず）	15 社	17 社	17 社	18 社	20 社
事業承継セミナー・個別相談会開催件数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業承継計画の策定支援件数	2 件	3 件	3 件	5 件	5 件

#### ④IT(IoT)導入支援に伴う事業計画策定支援（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、IT(IoT)の導入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IT化への取組みは持続的経営に寄与するものとして、必要不可欠のツールであり、IT導入への支援を積極的に進めていく。

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、新たな販促活動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、IT導入計画策定を推進していく。

推進策として、導入意識のあるメンバーを固定して、具体的な活用事例やIoT導入診断、好事例研究、ワークショップを行い、各事業者にとって最適な活用方法を探る「IT(IoT)活用推進研究会」を開催し、IT導入計画策定及び導入実施に向けて一貫した支援を行う。導入計画作成を参加者の8割とし、その内2割が導入実施に進むことを目指す。目標達成まで、専門家(ITコーディネータ等)派遣も活用し、支援を続ける。

○IT(IoT)活用推進研究会の開催

【募集方法】チラシ配布及びHP掲載、FAX通信、マスコミ（CATV、コミュニティFM）等

【開催回数】研究会は年1回、回数は5回

【開催内容】概要説明、事例研究、課題診断、計画策定等

【支援対象】IT(IoT)導入を実際に検討している小規模事業者、参加目標10名

また、導入事業者をモデル事例として、広くPRすることで、当地域の小規模事業者の取組み(IT導入計画策定→IT導入)促進を図る。

目標項目	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
IT(IoT)活用推進研究会開催件数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
IT導入計画の策定支援件数	8 件	8 件	8 件	8 件	8 件



①～④の策定支援件数を合計すると、

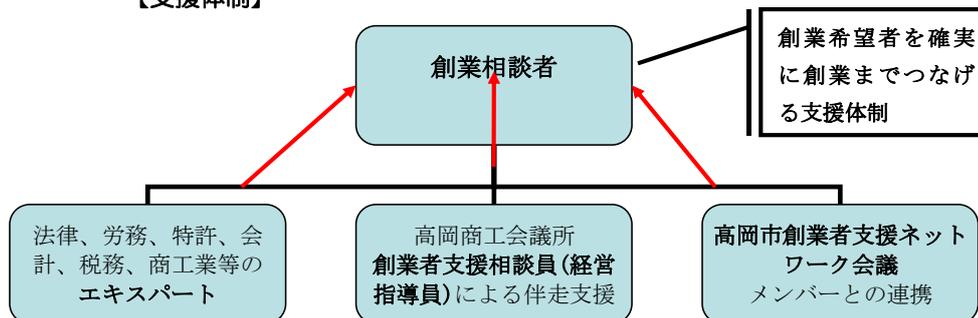
目標項目	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
各種計画の策定支援件数	85 件	90 件	95 件	100 件	100 件

#### ⑤創業支援に伴う事業計画策定支援（強化継続）

当所は、高岡市創業支援事業計画（計画期間：令和6年3月末まで）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：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。

特に、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、創業者の増加（相談者数の7割程度の創業、その創業者中、5割程度の計画策定）を目指す。

【支援体制】



○市との連携事業

- ・「創業支援セミナー」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 市協力→事業運営、参加者募集)  
高岡市創業支援計画「特定創業支援事業」として、市内唯一事業  
【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
- ・高岡産業文化奨励事業 「創業枠」新設  
(当所主催 市協力→事業運営、申請者募集)  
中小企業・小規模事業者による新製品開発等の新たな取組みや地域の文化・観光振興等に寄与する事業活動に助成する事業で、令和元年度より「創業枠」を新設し、創業者支援の強化を図っている。  
【奨励額】50万円(市・大学・専門家等による審査会にて、1件程度選考)
- ・高岡市創業者支援事業補助金  
(市主催 当所協力→補助申請の事業計画書の内容確認、申請者募集)  
当所では、申請者の募集、申請における事業計画の策定支援、事業計画が適切か否かの確認を行っており、市との密接な連携の元、補助事業の実効性を高めている。

目標項目	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6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

※下記の事業計画策定件数には、含まず。

(4) 目標

①～④の各支援の実施により、経営分析を行った事業者の9割程度の事業計画策定を目指す。  
(策定支援件数の9割程度の策定件数)

目標項目	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
事業計画策定件数	72件	75件	80件	85件	90件	90件

※中小企業施策、各種補助金等の事業計画策定件数を含む。

現行の件数は、経営分析件数とリンクしたものである。

## 5. 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]

事業計画通りに進んでいる小規模事業者は、当所への連絡もあり、フォローアップも円滑に行われるが、計画にズレが生じている小規模事業者については、事業者自身がその後の展開に踏み出せず、また、当所へのアプローチも無い場合が多く、事業計画自体が停止しているケースがある。

#### [課題]

小規模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。

また、フォローアップの方法として、定期的に電話やメールも含めた形で行っているが、面談を行って、はじめて分かる場合（新たな課題や計画のズレ等）も多く、フォローアップのアプローチ方法を工夫する必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①支援に対する考え方

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、3ヶ月に1回（年平均3回程度）を目途にして面談におけるフォローアップを実施する。

なお、その際「フォローアップ用チェックリスト」を作成し、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を行う。

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、法定経営指導員による助言や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。

#### ②支援内容

##### ○経営分析・事業計画策定における進捗状況の確認（改善）

事業計画策定後の対象事業者全てに対して、3ヶ月に1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、進捗状況の確認・課題抽出を目的とした巡回訪問を実施する。

##### ○目的別（計画種別）における事業計画策定後の進捗状況の確認

小規模事業者は、事業計画策定は事業の持続的発展に必要なものであると理解をしたとしても、ある程度の目的（融資・補助金・事業承継等）を持って、策定している場合が多い為、各事業者の目的（計画種別）に合わせ、進捗状況の確認を行う。

##### ○支援内容の公開と事業所のPR（新規）

成果が確認できた事業者に関しては、計画策定から実行に至るプロセスや取組み後の感想等を経営者の直接の声を会報誌・地元紙の他、当所HPにも掲載、事業者のPRを行う。

これにより、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。

#### ③手段・手法

##### ○「フォローアップ用チェックリスト」による面談

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、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。

- ・チェックリストの内容は定性的・定量的に目標値との比較を行うが、特に売上・利益を重視し、売上が計画前より増加及び利益率1%増加している事業者に対しては、事業計画が順調であると判断し、面談頻度を減らす材料とする。

○経営指導員間の情報共有及び専門家相談（第三者による視点）

チェックリストにより経営指導員間で情報共有が行われる為、経営課題が顕在化した際には、担当以外の経営指導員の意見やチェックを受けることができる。

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、特に高度な知識や技術が必要とされるケースにおいては、専門家に相談し、「PDCA サイクル」を再確認するとともに、フォローアップ頻度の変更（月に1回）を行う。

○補助金活用・資金調達における進捗状況の確認

3ヶ月に1回を目途にして、経営内容や債務の返済状況を確認するとともに、事業計画の進捗状況も確認する。年度毎の進捗報告提出（達成率が定められている計画）が求められている計画等では、事業計画と併せてチェックをする。

また、次の補助金や融資に繋がるような指導も併せて行う。

○情報発信（CATV「高岡商工会議所ニュース」・会報誌・高岡市チャレンジ新商品）

事業成果が確認できた事業者を当所会報誌や地元CATV番組「高岡商工会議所ニュース」で取り上げることや高岡市新分野開拓チャレンジ事業、当所の高岡産業文化奨励事業等を通じて開発等した商品については、市が実施する「高岡市チャレンジ新商品」制度（認定商品は、公共施設の窓口や各種展示会でPR）を活用することで、事業計画途中の小規模事業者のモチベーションアップを図るとともに、経営指導員がフォローアップ行う際のドアノックツールとしたい。

好事例として、データを蓄積することで、次の事業計画策定や経営指導員の情報共有にも繋がる。



当所会報誌  
(月1回発行)



CATV「高岡商工会議所ニュース」  
(毎日3回放映、内容は週替わり)

(3) 目標

- ・事業計画策定事業者に対して、進捗状況に応じて、フォローアップ頻度の差別化を行う。

目標項目	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
対象事業者数	-	75 社	80 社	85 社	90 社	90 社
頻度(延回数)	153 回	230 回	240 回	260 回	270 回	270 回
売上増加事業者数	-	30 社	32 社	34 社	36 社	36 社
利益率1%以上増加の事業者数	-	20 社	22 社	23 社	25 社	25 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。

## 6. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

これまで、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。

### (2) 事業内容

小規模事業者は経営者の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。

#### 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）（改善）

「高岡御車山祭」（春）・「高岡七夕まつり」（夏）・「高岡万葉まつり・万葉集全20巻朗唱の会」（秋）や「日本海高岡なべ祭り」（冬）と当市には四季を通して大きな地域イベントがある為、その時宜に応じて、事業者自身が新商品や改良した商品（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。

【調査対象者】主に域内市場を商圈とする食料品を取扱う小規模事業者

【サンプル数】各イベント会場にて来場者 50 人

【調査手段】各イベント会場ブースにおいて、試食をして頂き、アンケートへ記入してもらう。

【分析手段】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。

【調査項目】属性（性別・年代）、味、価格、形、大きさ、商品名、パッケージ等

【活用方法】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（県外実施）（改善）

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。

参加予定地域：埼玉県さいたま市、群馬県高崎市等

【調査対象者】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

【サンプル数】各会場にて来場者 50 人

【調査手段】経営指導員がヒアリングし、アンケート調査票へ記入する。

【分析手段】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。

【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

【活用方法】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。

### (3) 目標

目標項目	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
①調査対象事業者数 (県内)	3 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
②調査対象事業者数 (県外)	2 社	7 社	7 社	7 社	7 社	7 社

## 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会・商談会に参加をしてきたところである。参加された事業者からは、事後のヒアリング等で「新規事業者の獲得」や「今後の取引に繋がった」との回答を頂いている。

#### [課題]

しかしながら、一方で参加したものの、バイヤーや事業者からの反応が薄かった参加事業者に対してのフォローアップの仕組みが、当所において構築されていなかったため、折角参加をしても効果的な取組になっていない部分が課題であった。

また、展示会・商談会は参加者数に限りがあるので、販路開拓の恩恵が受けることができなかつたり、参加者が固定していたりするので、参加者の入れ替えも課題である。

### (2) 事業内容

今回は、新たに参画する事業者の発掘や商談会等の参加後のフォローアップの仕組みを考えるとともに、IT 活用による販路開拓支援を行う。

また、事後支援において、今後、海外販路開拓を検討する事業者に対しては、市と連携して、市が実施する「海外バイヤーの招へい事業」や「貿易実務講座」(JETRO 富山連携、当所協力→事業運営等)等を活用し、実施していく。

#### ①販路開拓支援セミナーの開催 (BtoB・BtoC) (新規)

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マーケティング力、②商品力・価格設定力、③販売力、④商品提案書・見積書、④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。

また、事業者が「北陸三県(富山・石川・福井)ビジネス・ドラフト」に参加する際の参考にしてもらう。

【支援対象】管内小規模事業者

・これまで商談会や展示会に参加して来なかった事業者の販路開拓支援

【募集方法】チラシ配布及びHP掲載、FAX 通信、マスコミ (CATV、コミュニティ FM) 等

【開催回数】年1回、3年後(令和4年度)からは年に2回

【参加者数】ゼミ形式とする為、定員20名(年2回開催の時は、定員10名)

#### ※「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商談会。参加者はそれぞれの会員事業者。北陸新幹線開業後は、沿線商工会議所も参加し、新潟・長野・群馬・岐阜県や関西地区の事業者との商談も可能となっている。

平成30年度実績：エントリー事業者数426社(内、当所会員事業者27社)

商談件数 302件

## ②商談会・展示会等への参加による販路開拓事業（BtoB）

北陸新幹線の開業を商機と捉え、伝統産業や特産品を販売する。当所が自前で開催するのは、費用面からも困難なので、北陸新幹線沿線地域または首都圏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事前・事後の支援を併せて行うとともに、出展期間中も陳列・接客・ディスプレイ等を事業者とともに行う。

⇒平成30年度まで、伴走型補助金を活用して実施してきた「展示会・商談会向けワンパッケージ型販路開拓支援事業」の形式を踏襲する。



【支援対象】 伝統産業(高岡銅器・高岡漆器)、地域資源商品を取扱う小規模事業者

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。

地域資源商品は、地元では知名度もあり売れてはいるが、域外では商品力が弱い為。

【支援内容】 (事前支援) 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、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、バイヤーや訪問客へのアプローチ

※長野商工会議所主催の「産業フェア in 信州」等への参加を想定している。

- ・会場 長野市ビックハット（長野市若里3-22-2）
- ・概要 信州地域最大級の他業種総合展示会
- ・平成30年度実績（2日間：来場者数13,714名、出展者数123社）

## ③ITを活用した新たな需要開拓支援事業（BtoB・BtoC）（改善）

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が、小規模事業者の中には、IT導入に関する嫌悪感は薄まっているものの、活用に対する不安感は根深いものがあり、販路開拓においても効果的な活用例は少ない。

そこで、当所としては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」を活用した販路開拓支援を行うとともに、令和元年冬季より、小規模事業者のギフト商品を販売するショッピングモール「おもてなしギフト」（横須賀商工会議所とyahooが運営）に当所として参加し、費用負担が少なく・手間があまりかからない形で販路開拓ができるような環境を整える。

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、専門家派遣も活用する。

【支援対象】 インターネットによる売上向上を目指す小規模事業者

【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

※「ザ・ビジネスモール」（事務局：大阪商工会議所）

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で、現在の登録事業者数は約25万6千社。

「J-Good Tech」（運営：中小機構）

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。

「おもてなしギフト」(運営:横須賀商工会議所・yahoo)

横須賀商工会議所が全国 60 商工会議所と連携し、ヤフー・ショッピング上に開店したギフト専門店。構築・運営に手間がかからず、ギフト専門店の為、安売りしないのが特徴。

#### ④高岡産業文化奨励事業 (BtoB・BtoC)

**当所(市協力→事業運営、申請者募集)**では、平成8年から20年以上に渡って、中小企業・小規模事業者の技術開発や製品開発等の新事業展開を奨励することにより、当市の産業振興あるいは地域の活性化に寄与することを目的として、市補助事業「高岡市新分野開拓チャレンジ事業」(新分野進出、新事業展開及び販路拡大等を図る意欲ある中小企業・小規模事業者を支援)と連携して実施している。本事業に奨励されたということ为背景として、商品・製品を販売する事業者も多く、販路開拓にも寄与しているところである。

そこで、今まではフォローアップで報告書を提出するだけであったが、各事業者にとって売上・利益に本事業がどれだけ貢献しているのかも含めて、事前・事後支援を展開していくことにより、利益向上を確かなものにしていく。

【支援対象】技術開発・製品開発、販路開拓等を行う小規模事業者

【支援内容】(事前支援)商品・製品情報の登録支援や目標設定

(事後支援)販路開拓支援

・支援の一つとして、市が中小機構北陸本部と連携(当所協力)し、本事業及び高岡市新分野開拓チャレンジ事業の申請事業者を対象に開催する、専門家による「販路開拓個別相談会」を活用する。

【奨励額】50万円(市・大学・専門家等による審査会にて、5件程度選考)

### (3) 目標

目標項目	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①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
②商談会・展示会等事業出展者数	3社	3社	3社	4社	4社	4社
商談件数	3件	6件	6件	8件	8件	8件
成約件数	-	3件	3件	5件	5件	5件
③IT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
売上増加事業者数	-	5社	5社	5社	5社	5社
④高岡産業文化奨励事業奨励事業者数	5社	5社	5社	5社	5社	5社
売上増加事業者数	-	3社	3社	3社	3社	3社

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

#### (1) 現状と課題

[現状]

当市においては人口減少・少子高齢社会の進行により、社会保障費の増加や経済の縮小、地域

コミュニティの担い手不足等、地域社会全体の活力に大きな影響を与えている。また、コミュニティの機能低下に加え、商業地区が顧客・住民ニーズに十分対応できていないこと、大規模集客施設の郊外立地等により、中心市街地が果たしてきた交流拠点としての役割の低下、中心市街地活性化を育む機能等が弱くなり、空洞化が進んでいる。

企業全体の約9割を占める中小企業においても、特に小規模事業者数は急激に減少しており、若者世代の転出超過、技術伝承の停滞、後継者不足による廃業等、負の連鎖による地域経済の衰退に歯止めがかからない状況となっている。

#### [課題]

本年8月に中心市街地の顔であった地場百貨店が閉店し、中心市街地の空洞化が益々顕著になってきた。また、北陸新幹線「新高岡駅」に直結する形でショッピングモールが大規模な増床を行い、北陸最大級の集客施設となる。今後、小規模事業者を取り巻く環境は益々厳しくなることが予想され、地域の持つ資源を発掘し磨き上げ、街の魅力を高めていくことが求められる。

また、大型店の影響による卸小売といった商業機能の低下を防ぐ為、大型店との協働によるまちづくりの推進や地域商店街活性化事業、販路開拓事業等による地域活性化を図っていく必要がある。

## (2) 事業内容

### 地域資源活用

#### ①「食のブランド推進実行委員会」の開催

当市における観光魅力向上の一環として、当市の歴史、風土、食材等を踏まえた当地域らしい食事を開発、提供していく為、目的に賛同する市、JA 高岡、高岡市観光協会、高岡市商工会等の関係者で構成する高岡食のブランド推進実行委員会（オブザーバー：中部経済産業局電力・ガス事業北陸支局）を当所が委員会事務局となり、年2回開催する。

「昆布」を中心とした独自の食の企画、開発と普及促進による、具体的な地域ブランドの定着を図る為、専門部会（参画事業者で構成）を年3回開催し、広く全国発信をしながら“おもてなし料理”や“贈答・土産品”として確立させるとともに、北陸新幹線との相乗効果で交流人口の増加や滞在時間の延長により地域の活性化を目指し、食のブランド化確立に向けて実行力を高めていく。

#### ②「スローライフ高岡」の開催

当所が事務局となり、参画する JA 高岡・NPO 法人・関係事業者等の計13社で、物語性や話題性を持つ生活提案型商品の開発を目指して、会議や研修会を月1回開催し、地域資源を活用した商品開発等の研究を中心に活動していく。

#### ③小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業

地域ブランド力の向上を目指して商品開発に取り組む。域内である当市及び砺波市を中心とする県内一円地域への PR・広報活動を実施するとともに、域内での営業体制の強化と消費額の拡大策を講じ、全国展開に向けた積極的な販路開拓活動を実施し、域外消費の拡大を目的とする。

当所が実行委員会事務局となって、連携する砺波商工会議所が副委員長を務め、専門家（中小企業診断士）を含め、委員会を年3回開催し、「ウイスキー等にペアリングする新商品」の全国ブランド化を目指して事業を進めていく。

#### ④越中高岡土産品(特産品)百選事業

高岡の優れた観光土産品を「越中高岡土産品100選」として認定・推奨し、高岡の観光土産品の競争力強化を図るとともに、その周知拡大に努める。また、新たな観光土産品の開発・育成を促し、もって産業の活性化並びに観光事業の促進に資する。

審査会の段階から多面的な視点で認定等をする為、審査委員は料理研究家、デザイナー、販売

店（道の駅高岡）等で構成している。

#### ⑤産業観光による地域の活性化

歴史的・文化的価値のある工場等やその遺構、機械器具、最先端の技術を備えた工場等を対象とした観光で、学びや体験を伴う産業観光を推進する。高岡は、豊富な歴史資産や伝統産業・ものづくり技術を保有しており、これらを観光に活用することで地域活性化、ひいては将来的な産業発展に資するものである。

富山県広域産業観光推進委員会（富山県商工会議所連合会）では、産業観光を「日本海側唯一のモノづくり県」＝「富山県全体」として捉えて、県内8市の連携モデルコースの確立を目指す為、県内8商工会議所及び(公社)とやま観光推進機構等が参画し、具体的な方向性を確認する会議を開催し、毎年、「富山県産業観光図鑑」を発行している。また、当所HP「高岡産業観光ガイド」等にも高岡の産業観光施設を掲載し、広くPRしていく。

#### ⑥高岡古城公園（日本の都市公園百選）のお濠めぐり遊覧船事業

高岡古城公園の魅力を県内外に広く発信し、「歴史文化都市」としての振興はもとより、日本有数の水濠公園である高岡古城公園のお濠を遊覧船でめぐること、中心市街地活性化、観光振興に寄与することを目的に運航している。

本事業は、市内の重要な観光資源であり、様々な産業分野に広がりを見せる可能性がある為、市、高岡市観光協会、古城公園管理事務所、ボランティア団体（5団体）等で構成する連絡会議を年3回開催し、今後は、遊覧船観光と周辺の飲食店との相乗効果を図る仕掛けを積極的に展開する予定である。

#### 中心市街地活性化

##### ⑦たかおか得するまちのゼミナール「たかおかまちゼミ」事業

商店街等店舗を対象に、事業者が専門的な知識や情報を無料で消費者に伝える講座「たかおか得するまちのゼミナール」（以下、まちゼミ）を開催する。個店の認知、魅力発信とともに、個店と消費者との信頼関係を作りながら継続的に将来顧客を創造していくことを狙いとする。

毎年、事業の計画・実行・評価・改善を事業者とともに繰り返しており、消費者の満足度を保ちながら、事業者が顧客創造に繋がるような取組み、そして街の活性化に繋がるような取組みを行いながら、まちゼミの持つ「三方よし」の効果効率を高める。

本事業の目的の一つが中心市街地（商店街）の活性化である為、高岡市商店街連盟との共同開催として、年5回の会議を開催し、事業を実施している。

#### 伝統産業・技術伝承

##### ⑧工芸都市高岡クラフトコンペティション事業

高岡銅器、高岡漆器に代表される伝統工芸は高岡のものづくり産業の象徴であり、産地の継承が求められている。ものづくりのまちとして「工芸都市高岡」のブランドを全国に発信し、地場産業の育成と振興を図る為、県、市、当所、富山大学芸術文化学部、伝統工芸高岡銅器振興（協）、伝統工芸高岡漆器（協）、高岡伝統産業青年会等の関係機関が情報交換を行い、新商品開発、展示会出展、イベント開催を企画している。

当所は、伝統工芸産地発の全国公募展として、1986年より開催している「工芸都市高岡クラフトコンペティション」の実施事務局を担い、年2回実行委員会を開催していく。実行委員会によるPDCAサイクルを重視し、魅力あるコンペや関連イベントの企画を通じて産業振興及び全国のクリエイターへの認知度向上に中心的役割を果たしていく。

##### ⑨文化財修復拠点化事業

高岡は400年余り受け継がれた多彩な伝統工芸技術を持つ「ものづくりのまち」である。産地が持つ高い技術力を活かし、文化財の修復や再現に取り組むことで、付加価値の高い新たなビジネ

ス機会の創出に努める。

伝統工芸高岡銅器振興(協)が中心となってコンソーシアムを形成し、「先端技術と伝統技術の融合による文化財修復拠点化事業」に取り組み、全国に潜在する文化財の修復・再現需要を新たな産地販路として、事業化を目指していく。当所はコンソーシアムへの指導機関として、組合、市、東京藝術大学等との定期的な情報交換の場を企画し、産学官連携による文化財修復の事業化に中心的な役割を果たしていく。

#### 新産業・先端技術推進

##### ⑩e スポーツ推進による地域活性化及び先端技術の推進

県では「e スポーツ（新たなスポーツ競技・文化・産業として注目）」の推進に力を入れており、参加者の交流を主体とした展示会や対戦会（北陸最大級）が随時開催している。市もeスポーツ推進に積極的に取り組んでいくことから、eスポーツによる普及（賑わい創出）は県・市も同じ方向性を示しており、当所は中心市街地への集客を促し、活性化に寄与する関連イベント（参加者や観客をもてなす歓迎イベント）を、市とまちづくり会社（末広開発株式会社）と準備会議を設置し、開催していく。将来的には、5Gの先端地区実現を目標としている。

#### 人材確保

##### ⑪たかおか企業人材確保推進協議会

経営資源に乏しい地域の中小企業・小規模事業者においては、人材不足が深刻化し、優れた人材を確保することは企業の発展を左右する大きな経営課題である。

こうした課題を解決する為、首都圏等を中心として豊富な知識や専門的な技術を持つ中高年世代を含む人材や現役世代を地域に呼び込み、企業において即戦力として活躍する人材を確保する為に、当所が事務局となり、市・高岡公共職業安定所と協議会を構成し、事業を展開する。

【会議】推進協議会打合せ会議 計9回

【情報発信】HPによる情報発信、パンフレットの作成・配布 3,000部

【PR活動】東京・大阪での移住イベント等への参加 計7回

【調査】市内企業におけるUIJターン就職の現状

### Ⅲ. 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. 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

##### (1) 現状と課題

###### [現状]

第1期においては、県内商工会議所・商工会や市、富山県よろず支援拠点、日本政策金融公庫及び民間金融機関等と小規模事業者への支援ノウハウの共有及び質の向上を図るべく、定期的に各種意見交換を行ってきた。評価委員会からも「他の機関との連携は図れている」との評価を受けており、多様な主体から収集した域内需要動向や支援事例を、経営指導員が相談業務に活用していた。

###### [課題]

小規模事業者を取り巻く課題が多面化・複雑化している中、個社の売上向上、販路拡大、利益確保に向けて、各支援機関は継続的な連携体制の強化が求められている。その為、貴重な情報交換の場においては、単なる意見発表に留まることがないように、経営指導員等の参加目的を明確化させ、収集した情報は広く所内にフィードバックさせなければならない。

また、特定の経営指導員にネットワーク力が偏ることがないように、派遣者については計画的に

ローテーションさせる必要がある。

## (2) 事業内容

### ①高岡商工会議所「専門相談員・商工調停士等懇談会」の活用（年1回）

当所は、地域の小規模事業者等の課題を解決する為、独自の専門家相談制度を設けている。登録されている専門家は、弁護士、弁理士、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士、司法書士等幅広く、小規模事業者のあらゆる課題解決に、経営指導員と専門家が連携して取組む体制を整えている。

この専門家との懇談会を毎年1回開催し、専門的見地による地域経済産業の動向や小規模事業者の相談傾向から見える課題について意見交換を行う。専門家と経営指導員等のネットワーク構築や日頃聞けない地域情報を得られる良い機会とし、複数の経営指導員を参加させることで総合支援力の向上に繋げる。

### ②「中小企業支援に係る意見交換会」への出席（年3回）

市内の中小・小規模事業者への経営支援強化を目的に、市、中小機構北陸本部、高岡信用金庫、当所、高岡市商工会で構成する標記会議に参加している。

中小企業施策、販路開拓支援、新事業展開事例、経営改善事例、地域経済産業動向、金融動向、地域活性化等について実務担当者が年3回程度の頻度で情報交換を行い、「産・学・官・金」の地域連携による支援力向上を目指す。近年では、富山県よろず支援拠点も会議に加わり、一層の体制強化を行っている。

### ③「小規模事業者経営改善資金連絡協議会」への出席（年2回）

日本政策金融公庫高岡支店及び富山県西部地区の4商工会議所、5商工会が構成員となり、各地域の経済動向や経営・金融支援実績等について意見交換をする標記協議会に参画する。金融相談は、資金調達手段や融資審査力に限らず、経営(財務)分析や事業計画策定等にも深く繋がっており、経営指導員等の実践的な経営支援力の向上には有効な手段である。

年2回の頻度で開催される当協議会には、最低2名以上の経営指導員等を派遣し、引き続き積極的な連携を進める。

### ④「富山県商工会議所経営指導員協議会」への出席（年3回）

富山県下8商工会議所の中小企業相談所長クラスの管理者が役員を務め、「経営指導員等の資質向上を目的とした研修・視察」等を企画・実施している。

標記協議会で実施する各種事業に派遣する経営指導員等は、特定の人材に偏らないよう計画的にローテーションを組み、全所的なネットワーク力を構築するとともに、県内他地域の現状、支援方法等の情報共有を図る。

### ⑤「富山県事業承継ネットワーク」への参画（年3回）

富山県新世紀産業機構が事務局となり、県、市町村、商工会議所・商工会、金融機関、土業等専門家等による「富山県事業承継ネットワーク」を組織している。

年3回程度開催される本ネットワーク会議に経営指導員を派遣することで、県内における円滑な事業承継に向けての早期かつ計画的な準備や課題解決に向けて、ネットワークメンバーとの情報共有を図り、連携支援していく。

### ⑥「高岡市創業者支援ネットワーク会議」への参画（年2回）

市、当所、高岡市商工会、市内金融機関で組成し、当市における創業や新事業の創出拡大を目指す標記会議に年2回出席し、市内支援機関との創業支援の状況等の情報交換を行うことで、創業・創業希望者の掘り起こしから事業の企画、開業、自立まで連携支援体制を強化する。

## 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]

第1期においては、相談現場に直接関わる経営指導員等の資質と能力を引き上げるべく、富山県商工会議所経営指導員協議会が主催する県の義務研修のみならず、自主財源によって中小企業大学校や富山県総合情報センター等の各種講座に職員を派遣してきた。OFF-JT によって体系的な知識を習得し、経験が乏しい経営指導員に対してはOJTによって実践的な支援ノウハウを承継することで、現場指導力の底上げを図っている。

#### [課題]

経営指導員等は、一分野の定例的な相談に応える事務代行的な指導型ではなく、小規模事業者等(相談者)の目線に合わせたコミュニケーション能力を身に付けて、速やかな課題の分析力と柔軟な発想による戦略志向の支援型へと変革する必要がある。そこで、幅広い分野の資質向上に取り組むべく、従来からの事業継続はもとより、IT や創業、事業承継、広報、コミュニケーション等の細分化されたテーマの研修に経営指導員等を派遣する。

併せて、OJT 教育においても、属人的な指導にならないよう人事担当者が全体を把握し、長期的なロードマップのもと、進捗を管理していく。

### (2) 事業内容

#### ①外部研修 (OFF-JT) 等の積極的活用

- 1) 日本商工会議所が主催する地域商工会議所職員向けの経営支援関係研修に積極的に参加(補助対象職員以外も含む)し、支援業務のベースとなる専門的知識の習得を図る。
- 2) 経営指導員等の県義務研修には、経営指導業務に関わる者以外の職員の積極的な参加を促し、当所職員全体の能力ボトムアップを図る。
- 3) 富山県商工会議所経営指導員協議会が主催する研修・視察の内容は、富山県の地域特性や課題、時宜等に配慮されており、経営指導員等に限らず経営指導業務に関わる者以外の職員も含めて、積極的な参加を促す。
- 4) 経営指導員等は、中部経済産業局、北陸財務局、富山労働局等、国が主催する説明会・会議への積極的に参加し、小規模事業者向け施策の把握に努める。
- 5) 中小企業大学校が主催する研修は、創業、事業承継、経営分析、販路拡大等、支援メニューが豊富でかつ実践的であることから、積極的な派遣を継続することで、複雑化する小規模事業者の課題解決に資する体制を整備する。
- 6) 富山県総合情報センターが主催する各種 IT 関係研修に若手指導員を中心に参加し、増加を続ける事業者の情報化ニーズに多角的に対応する。
- 7) 日本政策金融公庫との金融勉強会を計画的(2ヵ月に1回ペース)に実施し、資金調達手段、融資審査力、経営分析力と課題の発見、資金繰り、債権債務管理、与信の考え方、経営改善提案力・実施力、事業計画書策定力・実施力等の実践的な経営支援力を磨く。

#### ②内部研修 (OJT) 等の具体的な内容

- 1) 若手経営指導員等は、ベテラン経営指導員等による小規模事業者への支援現場に同行・同席し、実務・実践力の向上を図る。

- 2) 全経営指導員等には、小規模事業者からの高度な課題解決を目的として各種専門家と連携する際、その専門知識と助言・対応力を吸収する為、支援現場への同行を義務付ける。  
また、担当経営指導員は、事後に詳細な報告書を作成し、閲覧可能なフォルダに格納することで共有化を図る。
- 3) マル経資金推薦に係る事務局内部審査会を実施し、複数のベテラン経営指導員の指導による金融支援、経営・財務分析力、適正な調査・審査・判断力アップを図り、金融支援力の平準化を目指す。
- 4) OJT に際しては、属人的な指導に陥ることがないように、管理者が計画的にベテランと若手の組み合わせを業務内容等によって分散させることで、若手経営指導員にも幅広く経営相談に対応できる総合的かつ専門的な支援力を持たせる。

## **11. 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]**

第1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。今後、さらに地域の経済動向や小規模事業者を取り巻く課題の変化に柔軟に対応できるよう、計画の見直しが発生した場合は、迅速に対応する仕組みを構築していく。

### **(2) 事業内容**

#### **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、理事・事務局長、法定経営指導員3名

#### **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)	富山大学経済学部 教授
委員	(外部)	富山県立大学工学部 教授
委員	(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
委員	(内部)	高岡商工会議所企業経営改革常任委員会 委員長
委員	(内部)	高岡市産業振興部 産業企画課長
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

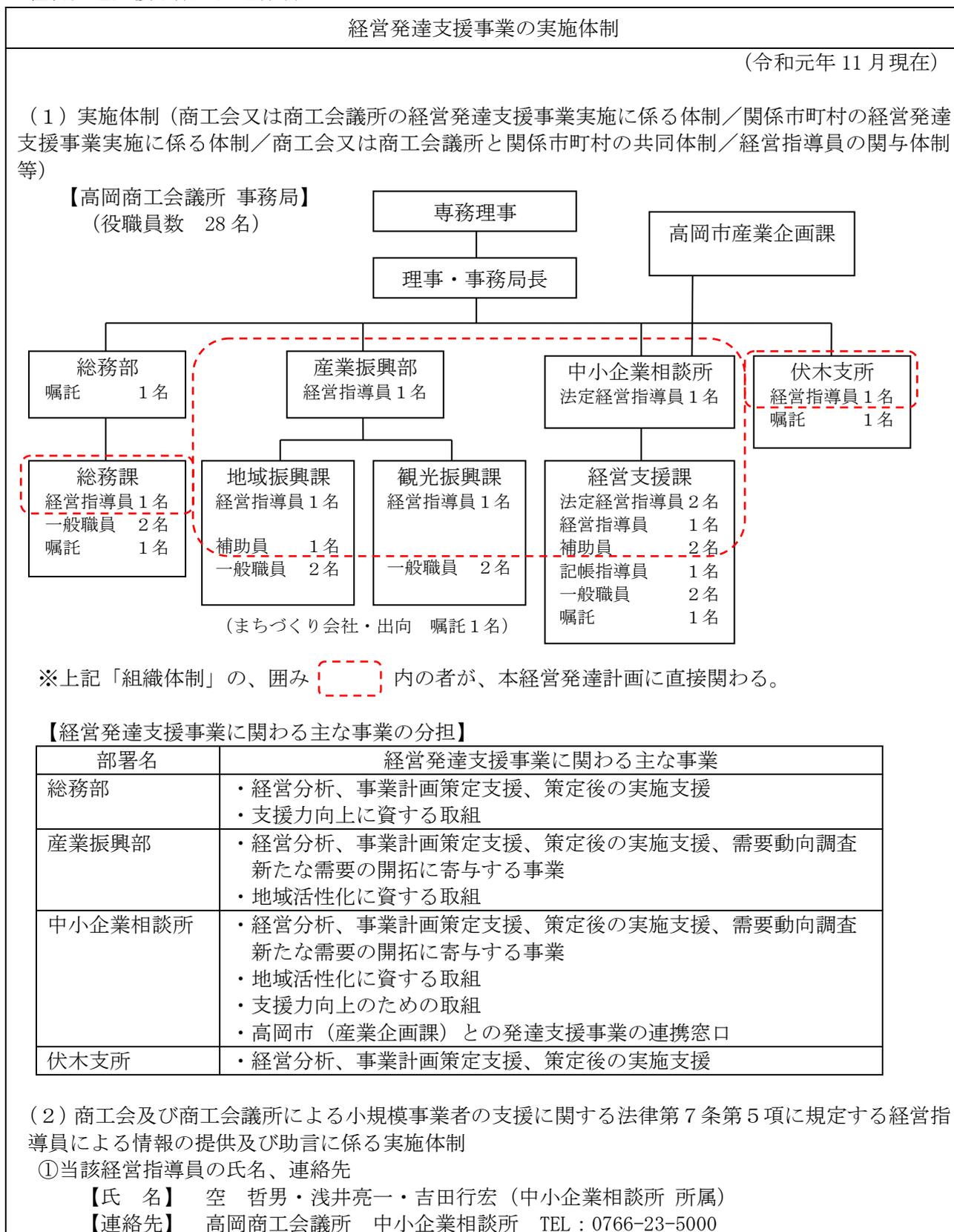
経営発達支援計画の内容、事業実施状況、成果の評価、見直しについて、高岡商工会議所のHP (<http://www.ccis-toyama.or.jp/takaoka/>)において公表し、小規模事業者からのさらなる要望や意見を受け付ける。

〔事業評価の実施体制〕



(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



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、各支援段階毎（経営分析、計画策定等）に報告を受け、支援効果が上がっていない場合には、新たな支援方法の情報提供等を行う。

また、半年毎に、高岡市（産業企画課）と事業進捗に関する協議を行い、事業内容及び連携手法・手段を確認する。年度終了後には、次年度に向けての各支援事業の確認及び目標未達成の事業の内容改善を共同で検討する。

(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 経営支援課

〒933-8567 富山県高岡市丸の内1番40号

TEL：0766-23-5000 / FAX：0766-22-6792

E-mail：takaoka@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2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	27,500	27,500	27,500	27,500	27,500
地域経済動向調査事業	800	800	800	800	800
経営分析関連事業	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
事業計画策定関連事業	500	500	500	500	500
事業承継支援関連事業	300	300	300	300	300
創業支援関連事業	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
フォローアップ支援関連事業	600	600	600	600	600
販路開拓支援関連事業	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
地域経済活性化関連事業	16,450	16,450	16,450	16,450	16,450
経営指導員資質向上関連事業	350	350	350	350	350

(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