

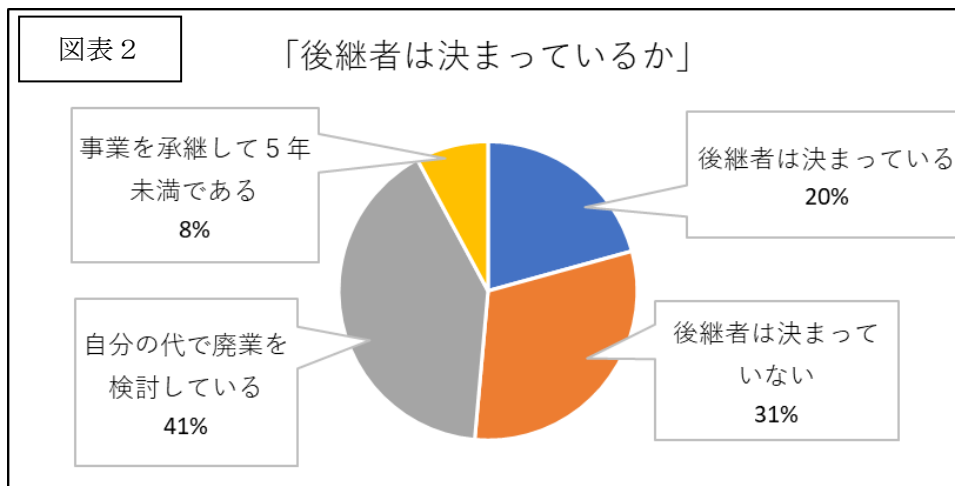
経営発達支援計画の概要

実施者名	福井東商工会（法人番号 1210005005278） 福井市（地方公共団体コード 182010）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 円滑な事業承継及び創業の実現に向けた支援 2. 業務効率化や生産性向上のための支援 3. 地場製造業者の経営資源を基盤とした需要開拓支援 4. 地域資源を活用した商品力強化及び販路開拓支援 5. 地域に根差した事業者の信用力・創意工夫・ITを生かした需要獲得支援
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること 地域内の経済及び景気動向を調査・分析することにより、小規模事業者の事業計画策定及び実施等の支援に役立てる。 2. 需要動向調査に関すること 事業者の商品・サービス・技術に関連した需要動向を把握・分析し、事業計画への反映や需要開拓につなげるための支援を行う。 3. 経営状況の分析に関すること 経営指導員等の巡回訪問や窓口相談を通じて事業者の経営状況の把握と分析を行い、事業計画の策定や見直しに活用する。 4. 事業計画策定支援に関すること 伴走型支援を通じて事業者に事業計画策定の意義や重要性を再認識してもらったうえで、事業計画策定支援に努める。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業者が策定した計画を円滑に実行していくためのフォローアップや経営課題の解決等に向けた専門家派遣事業を行う。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 事業者の展示会及び商談会への出展支援やITを活用した地域内外への新たな需要開拓を支援する。
連絡先	<p>福井東商工会 〒910-2165 福井県福井市東郷二ヶ町 7-10-3 TEL:0776-41-0206 FAX:0776-41-7110 E-mail: asuwa@fsci.ne.jp</p> <p>福井市 商工労働部商工振興課 〒910-0858 福井県福井市手寄1丁目 4-1 アオッサ 5階 TEL:0776-20-5325 FAX:0776-20-5323 E-mail: syoukou@city.fukui.lg.jp</p>

図表 1		令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	構成比
建設業	商工業者数	294	293	292	295	296	24.6%
	小規模事業者数	283	282	281	284	285	27.8%
製造業	商工業者数	322	321	315	317	311	25.8%
	小規模事業者数	278	277	272	274	268	26.1%
卸売業	商工業者数	55	55	55	58	58	4.8%
	小規模事業者数	36	36	36	39	38	3.7%
小売業	商工業者数	196	193	190	189	186	15.4%
	小規模事業者数	154	151	148	147	144	14.0%
飲食・宿泊	商工業者数	62	59	58	60	60	5.0%
	小規模事業者数	52	50	49	50	50	4.9%
サービス業	商工業者数	224	226	228	227	234	19.4%
	小規模事業者数	193	194	195	194	200	19.5%
その他	商工業者数	64	63	63	60	59	4.9%
	小規模事業者数	45	44	44	43	42	4.1%
合計	商工業者数	1,217	1,210	1,201	1,206	1,204	100.0%
	小規模事業者数	1,041	1,034	1,025	1,031	1,027	100.0%

上記図表1のとおり、建設業と製造業を合わせた直近の構成比では、商工業者〔(建設+製造)：50.4%〕及び小規模事業者〔(同)：53.9%〕と、ともに50%を超えている。全体数では直近5年間の商工業者数及び小規模事業者数は微減となっているが、2023年に当商工会が代表者年齢50才以上の会員事業所向けに実施したアンケート調査結果では、「事業は承継したいがまだ後継者は決まっていない」、「自分の代で廃業を検討している」と回答した割合が70%を超えており、今後は小規模事業者を中心に減少率が大幅に拡大していく懸念がある。

(下記の図表2参照)



[業種別の現状]

●建設業の現状

当商工会地域における建設関連業者の大多数(96%以上)は小規模事業者で、下請・孫請の形態である。

公共工事は件数が減少していることに加え、地域外からの入札参加者も増えるなど、競争は激化して収益確保が難しくなっている。

ただ、地域に密着した経営を展開してきた事業者は信用力も高く、公共事業等で培った技術力やノウハウを活用して建築・土木関連の民間需要を確保している事業者も多数存在している。

●製造業の現状

福井県はナイロンやポリエステルなどの合成繊維長繊維織物においては現在でも日本有数の産地であることから、当商工会地域内でも「繊維関連」の事業者が多い。また、福井県産眼鏡枠製造発祥の地が当商工会地域内（福井市麻生津地区）にあることから、「眼鏡枠関連」の事業者も比較的多くなっている。

繊維・眼鏡ともに、いわゆる「川上」と表現される、「素材メーカー等と最終製品の企画・製造業者の間に位置する中間の各種加工業者」が大半であることから、近年では海外業者との価格競争に陥っている面があり、厳しい経営環境にさらされている。

しかし、これまでメーカーや各種取引先の様々な要望に応えるために努力してきたことで、小規模事業者であっても非常に高い技術力やノウハウを保有している例も多い。近年ではそのような自社の強みを生かして異なる分野での業務にチャレンジする前向きな事業者も増えている。

●商業、サービス業の現状

自動車保有率が高いことから幹線道路沿いの大型店・商業施設・チェーン店などへの消費流出が著しい。

商圈内の主要顧客は高齢者のみの世帯も多いため、今後も増えつつある地域の高齢住民の要望に応えつつ、地域経済の維持のためにも地道な経営を続けていきたいという想いを持った事業者が多い。

●観光業関連の現状

当商工会地域には、福井県内で有数の観光客入込数を誇る「一乗谷朝倉氏遺跡」があるが、国の三重指定（特別史跡・特別名勝・重要文化財）を受けた「文化財」である関係上、当該地域での開発行為が制限されており、商工業者の新規参入や投資が難しい状況である。

一方で近隣に道の駅が設置されていることから、地域産品や土産物等の販売機会があるなど、一定のビジネスチャンスは存在している。

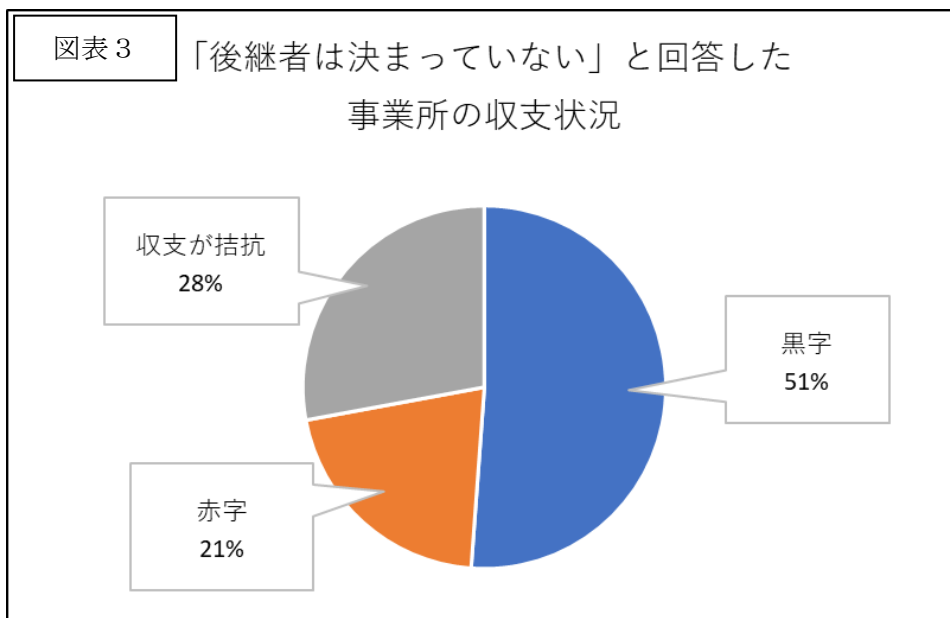
②課題

〔地域内小規模事業者共通の課題〕

前述のとおり、当商工会地域の小規模事業者においては事業を引き継ぎたいが後継者は決まっていない割合が高い。また、福井県内の有効求人倍率は全国的に見ても最高水準（令和6年9月分は1.93倍で都道府県別1位：福井労働局発表）が続いており、経営基盤が脆弱な小規模事業者は人手不足や昨今の原材料高騰等の影響を特に受けやすいため、厳しい経営環境にさらされている。このような状況の中、「事業承継」と「業務効率化・生産性向上」が地域内小規模事業者共通の重要課題であると判断している。

前述のアンケートにおいて、「事業を引き継ぎたいが後継者は決まっていない」と回答した事業所の収支状況については、「収支が拮抗」、「赤字」の割合が50%近くになっており（次項の図表3参照）、円滑な事業承継を推進していくためには、業務効率化や生産性向上等による収支改善も必要であると考えられる。一方で「黒字」でも50%超の事業者で後継者が決まっていないという

データもあり、事業者の経営資源を引き継いでいく観点から、第三者承継や事業譲渡に対する理解をこれまで以上に深めてもらうなど、関係機関とも連携し、様々な形の事業承継を改めて周知・提案していく必要があると考えられる。



〔建設業の課題〕

96%以上が小規模事業者で下請・孫請の事業者が大多数を占めており、一人親方も多い。公共工事は競争が激化しており収益確保も難しくなっている。小規模事業者であるからこそ業務効率化や生産性の向上に積極的に取り組むことが求められており、国交省等も推進しているICT土木も検討するなど、事業内容や事業者の実情を踏まえた体制整備を図ることが望まれる。あわせて労働環境の改善にも取り組み、人材の確保と技能やノウハウの継承に努めることも必要である。

〔製造業の課題〕

86%以上が小規模事業者で、繊維や眼鏡関連をはじめとして賃加工による売上が主となっている事業所が多く、特定の取引先の意向で売上や経営自体が極端に左右されてしまうケースが多い。これまでに培った高い技術力やノウハウを活用し、自社が培ってきた独自技術・ノウハウの更なる高付加価値化や、従来の商慣習や販路にとらわれない新たな取り組み・事業の立ち上げなども検討する必要がある。また、省力化による生産性向上や労働環境の改善にもあわせて取り組む必要がある。

〔商業・サービス業の課題〕

若年層を中心に近隣の大型店やチェーン店等への消費流出が進んでおり、この状況は今後も基本的に変わらないと想定される。一方で地域の高齢者人口や割合は増加していることから、高齢層のニーズを踏まえた独自サービスや細やかな対応による差別化等によって需要獲得を図ることや、ITを活用した地域外需要の獲得なども一つの方法である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①当商工会における長期的な視点からの支援について

前述の現状と課題を踏まえたうえで、当商工会としては、今後10年程度を見据えた当商工会の

支援について、以下の方向性をもとに進めていく。

〔地域内の小規模事業者支援に係る共通の方向性〕

アンケート結果等を踏まえると、「事業継続の意思はあるが、後継者を確保できていない小規模事業者が業種を問わず非常に多い」のが当商工会地域の実情である。このような中、今後10年程度で事業継続の断念や廃業が大幅に増加していく懸念がある。小規模事業者であっても特殊な技術・ノウハウ・独自サービスを保有している例は多数あり、このような貴重な経営資源を次の世代に引き継ぎ、地域経済の活性化や地方創生に取り組んでいく観点からも、当商工会として「事業承継」が最重要課題であるという認識のもと、支援に取り組んでいく。

また、地域で創業に向けた意欲のある人材については、事業アイデアや計画を実現するための創業計画策定支援に取り組むことはもとより、前述の事業承継支援との関連で、第三者承継を想定した後継人材としてのマッチングもあわせて検討しながら支援を行っていく。

さらに、人手不足や物価高騰は常態化し、今後も継続的な共通課題となることが想定されており、経営基盤が脆弱である小規模事業者であるからこそ、IT活用やDX化も含めた業務効率化や生産性向上にこれまで以上に積極的に取り組むことにより、適正な利益を確保したうえで事業を継続させていくことが必要であり、当商工会も事業者の実情に応じた適切な支援を推進していく。

〔建設業に係る方向性〕

地域のインフラや暮らしを維持していくために必要不可欠な事業者として、地域に根差した経営を展開し、これまで以上に民間需要も獲得していくための支援に取り組んでいく。

〔製造業に係る方向性〕

当商工会地域の主要な産業である「繊維」や「眼鏡」関連の事業者を中心として、これまでの経営で培ってきた高い技術力やノウハウをもとにした新たな取り組みを後押しすることや販路開拓支援を推進する。

〔商業・サービス業等に係る方向性〕

市内の他地域と比較しても、当商工会地域の高齢者人口や割合は増加傾向にあることから、高齢顧客層のニーズを踏まえた独自サービス及び細やかな対応による差別化によって地域内の需要獲得を図る事業者や、IT等も活用して地域外において新たな需要開拓を検討する事業者への支援を推進する。

②福井市総合計画との連動性について

第八次福井市総合計画では、商工業に関する政策として、「地域の商工業を振興する」、「創業や事業承継を促進する」という主な項目の中で、以下の個別施策を示している。

- ものづくり産業の高い技術力をベースに、オープンイノベーションやデジタル技術を活かした新技術・新商品の開発、販路開拓を支援し、企業の「稼ぐ力」の向上を促進します。
- 中小企業が持つ貴重な技術・ノウハウを次世代に引き継ぐ担い手の確保や、時代のニーズに対応できるよう事業転換を支援することにより、事業承継を促進します。

以上のとおり、福井市総合計画における施策と、当商工会の実情を踏まえた長期的な視点からの支援の方向性には連動性や整合性があることから、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方は適切であると判断している。

(3) 経営発達支援事業の目標

前述の現状・課題・振興のあり方を踏まえ、経営発達支援事業の目標を以下のとおり設定する。

①円滑な事業承継及び創業の実現に向けた支援

当商工会におけるアンケート結果等によると、地域の小規模事業者は「事業を引き継ぎたいが後継者は決まっていない」という割合が高いことから、第三者承継や事業譲渡に対する理解もこれまで以上に深めてもらうなど、関係機関とも連携して様々な形の事業承継を改めて周知・提案していく。そのうえで、具体的な承継計画の策定支援と事業承継の実現を目指す。

また、創業意欲のある人材を後押しし、地域経済の活性化や雇用確保などを図るため、創業支援にも取り組む。当商工会の個別支援だけではなく、専門家との連携や外部の創業関連セミナーも活用し、具体的な創業計画の策定支援と創業の実現を目指す。

具体的な数値目標：事業承継計画作成支援件数 年8件以上
上記のうち事業承継の実現件数 年平均3件以上

具体的な数値目標：創業計画作成支援件数 年4件以上
上記のうち創業の実現件数 年平均3件以上

②業務効率化や生産性向上のための支援

人手不足や物価高騰などは常態化しており、今後も業種を問わず共通の課題となることが想定される。経営基盤が脆弱である小規模事業者であるからこそ、IT活用やDX化により業務効率化や生産性向上をこれまで以上に推進したうえで適正な利益を確保し、事業継続を図っていく必要がある。当商工会としては、小規模事業者の実情を踏まえた業務改善・IT活用・DX化・設備投資を支援する。

具体的な数値目標：支援対象事業者における労働生産性の向上 年平均3%以上

③地場製造業者の経営資源を基盤とした需要開拓支援

当商工会地域の主要な産業である「繊維」や「眼鏡」関連の事業者を中心として、これまでの経営で培ってきた高い技術力やノウハウをもとにした取り組みを後押しすることや販路開拓を支援する。

具体的な数値目標：支援対象事業者における売上額の向上 年平均5%以上

④地域資源を活用した商品力強化及び販路開拓支援

当商工会地域の主要な観光資源である「一乗谷朝倉氏遺跡」、コシヒカリ等に代表される農業資源、「繊維」・「眼鏡」などの産業資源及び技術を活用し、地域や産業等の特色を生かした商品の開発及び地域内外への販路開拓を支援する。

具体的な数値目標：支援対象事業者における売上額の向上 年平均5%以上

⑤地域に根差した事業者の信用力・創意工夫・ITを生かした需要獲得支援

地域の高齢者人口や割合は市内の他地域と比較しても増加傾向にあり、高齢者の単身世帯も増えていることから、近隣でサービスを受けたい・買い物をしたい、というニーズも増加が予想される。そのような高齢層のニーズを踏まえた独自サービス・細やかな対応による差別化・IT活用によって地域内・外の需要獲得を図る支援を推進する。

具体的な数値目標：支援対象事業者における売上額の向上 年平均3%以上

なお、前述の目標達成に向けた支援にあたっては、経営環境の変化が激しい時代において事業者が迅速かつ柔軟に対応する力を養い、自らが課題を設定したうえで様々な問題を乗り越えながら経営を変革させていくことを促すなど、「経営力そのものを高める」ことを念頭に置いた伴走支援を想定している。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①円滑な事業承継及び創業の実現に向けた支援

事業承継については、まず自社の現状を改めて把握してもらったうえで、承継のための課題抽出とその対応策を検討する。また、あわせて事業における競争力の強化や社内体制の整備などの経営改善も行いながら、事業承継計画を策定する。

後継者不在の場合は、福井県事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫が実施する第三者承継や事業譲渡に係るマッチング支援事業の活用も検討する。

状況に応じて各種補助金等の支援施策の提案や活用を促し、円滑な事業承継の実現を図る。

創業については、まず対象者の経歴・ノウハウ・希望等を踏まえて丁寧に対話を行ったうえで事業内容等の明確化を図る。そして、事業のアイデアや自身のやりたいことをどのように実現していくかを整理するために創業計画書の策定支援を行う。計画書は現状と目標のギャップを明らかにし、今後PDCAサイクルをまわしていく基準にもなることから、状況に応じて適切な専門家の協力を得ることや、福井県商工会連合会が開催する創業塾等への参加も検討するなど、円滑な創業を実現させるための適切な支援を実施する。

なお、事業承継を検討している後継者不在の事業者と、創業希望者の第三者承継マッチングもあわせて検討するなど、あらゆる可能性を想定した多面的な支援を行う。

②業務効率化や生産性向上のための支援

専門家とも連携して業務の内容や流れなどを把握・分析し、事業所側にも改めて現状を認識してもらったうえで、業務効率化に向けて自ら気づきを促すような支援も行う。分析結果を踏まえ、事業主・担当者・専門家を含めた対話を通じて、事業所の実情に合った業務効率化に向けた計画策定を検討する。

生産性向上に向けた設備やシステムの導入などを検討する場合は、改めて専門家の指導を受けたいうえで、業務改善・IT活用・DX化・設備投資等の導入計画を策定し、状況に応じて補助金等の各種支援施策の提案や活用も図る。

業務効率化や生産性向上に向けた取り組みは、働きやすい職場を形成して労働環境の改善につながることも期待できることから、人材の定着や確保も見据えた支援を行う。

③地場製造業者の経営資源を基盤とした需要開拓支援

当商工会地域の基幹産業である眼鏡・繊維関連事業者が培った技術・ノウハウ等を活かした新商品開発や新技術開発、及びそれに付随する自立化・高付加価値化、新需要開拓の取組みを支援する。

ものづくり関連企業においては、以前からプロダクトアウトの考え方に陥ってしまう傾向があることから、マーケットインの視点に基づいた新商品開発・新技術開発支援を推進する。

④地域資源を活用した商品力強化及び販路開拓支援

当商工会地域ならではの地域資源を活用した新商品開発等を行う食品・雑貨等関連事業者で、かつ、展示会・商談会等への出展に取り組む事業者を支援する。

前述の③と同様、プロダクトアウトではなく、マーケットインの視点に基づいた新商品開発等支援を推進する。

⑤地域に根差した事業者の信用力・創意工夫・ITを生かした需要獲得支援

地域で長年営業を続けてきた事業者の信用力と、これまでに蓄積された情報やノウハウを活用して、増加している高齢者や地域住民を主なターゲットとした地域内需要獲得を目指す取り組みや、IT利活用により地域外の需要や顧客の獲得を目指す事業者の取り組みを支援する。

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

①現状

全国商工会連合会からの受託事業として、中小企業の景気動向を総合的に把握することを目的とした「中小企業景況調査」を四半期ごとに実施している。当商工会地域の中小企業15件を調査対象としており、情報提供は主に会員向け広報誌で行っている。

②課題

調査結果を地域内事業者に広く提供できていない、地域のサンプル数が少ない、地域経済に関するさまざまなビッグデータを活用できていない、という課題がある。

(2) 目標

地域の景気動向調査の結果及びRESASを活用した調査の地域経済に関する結果について、会員事業所だけでなく地域の他の小規模事業者にも幅広く開示・提供していく。また、分析結果を事業者の計画策定等にも活用していく。具体的な目標は下表のとおりである。

内容	現状	今後	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①中小企業景況調査の公表回数	広報誌 年4回	HP 公表	4回	4回	4回	4回	4回
②地域経済動向分析の公表回数	—	HP 公表	1回	1回	1回	1回	1回
上記①・②の事業計画策定等への活用件数	—	—	5件	5件	10件	10件	10件

(3) 事業内容

① 中小企業景況調査＋「付帯調査」の実施

既存の中小企業景況調査（四半期実施）に加え、新たに全国商工会連合会から依頼のあった「小規模企業景況動向調査」（毎月実施）を実施する。

〔調査方法〕 当商工会の経営指導員等が指定の調査票をもとにしたヒアリングを行う。

〔調査対象〕 中小企業景況調査：15企業（製造5・建設2・小売5・サービス3）
小規模企業景況動向調査：10企業（製造3・建設1・小売3・サービス3）

〔調査項目〕 売上、仕入、利益、資金繰り、雇用、業況・設備投資・経営上の問題点など。

〔分析方法〕 外部専門家（中小企業診断士等を想定）の協力も得て総合的に分析を行う。

② RESASを活用した地域経済動向分析の実施

小規模事業者が事業計画を策定する際に地域経済に関する様々なビッグデータを参考にするためにも、当商工会において「RESAS」（地域経済分析システム）を活用して情報収集・分析を行う。

〔調査方法〕 当商工会の経営指導員等がRESASを活用して地域経済動向分析を行う。

〔調査項目〕 人口マップ（将来の人口推計など）
地域経済循環マップ（生産、分配、支出の三段階におけるお金の流出・流入状況など）
消費マップ（POSデータをもとにした消費傾向や外国人消費の構造など）
観光マップ（宿泊者の分析や外国人の訪問人数・滞在状況など）

〔分析方法〕 外部専門家（中小企業診断士等を想定）の協力も得て総合的に分析を行う。

(4) 調査結果の活用

調査結果は会員向け広報誌に掲載されることに加え、当商工会ホームページ上にも掲載し、会員以外の小規模事業者等にも幅広く周知する。

また、小規模事業者が取り組みの方向性を決める際や事業計画を策定する際に、実情に応じて本分析結果を活用することで、事業者の取り組みがより効果的かつ実現可能性の高いものとなることが期待できる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

コロナ禍以前は個別のアンケート調査を実施したことはあるが、近年は基本的に各種統計資料からの情報把握と提供が中心となっている。

② 課題

事業者の取り扱う商品やサービスに特化した情報を把握・提供できていない。小規模事業者はこれまでの自身の経験や直感に頼りがちな面もあるため、マーケットインの考え方で商品やサービスを開発・提供していく必要がある。

(2) 目標

マーケットインの考え方にに基づき、事業者の取り扱う商品やサービスに特化した情報を把握していく。具体的な目標は下表のとおりである。

内容	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
調査対象事業者数	1社	5社	8社	8社	10社	10社

(3) 事業内容

事業計画を策定した事業者の中で、新商品や新サービス、新技術等を開発した事業者を支援対象とするが、当商工会地域の実情や特性を鑑み、以下に関連した事業者をメインの支援対象とする。

- 眼鏡・繊維関連事業者の技術力をもとにした自立化・高付加価値化、新需要開拓
- 農業・観光等の地域資源を生かした新商品開発・販路開拓

なお、B to Cの調査に関して、当商工会においてはターゲット・年齢層・性別も含め、調査対象を絞った形で行うことが現実的には難しく、かつ、アンケート調査では形式的な回答しかもらえないことも多いというこれまでの経験もあり、基本的には、より有益な調査を行えるB to B（バイヤーなど含む）に特化した調査を実施する。

①眼鏡・繊維等の製造業者の技術力をもとにした新商品・新技術等に関する調査

- ・福井県商工会連合会や福井商工会議所、ふくい産業支援センター等の実施する「各種ビジネスマッチング事業」や「JFWジャパנקリエーション（繊維関連展示会）」、「国際メガネ展 i O F T（眼鏡関連展示会）」等で、来場バイヤー等に対し、ヒアリング調査を実施する。

〔調査方法〕バイヤー等に対し、ターゲットに合わせた調査票を作成し、商談等の中で個別ヒアリング調査を実施する。（アンケート調査はなかなか回答をもらえない、または形式的な回答にとどまる、といった経験が多くあることから、あくまで商談等の中でのヒアリング調査を基本とする）

〔サンプル数〕20人程度を想定

〔調査項目〕「ニーズの高い商品・技術・サービス」・「価格帯」・「数量」・「評価の高い商品デザイン」・「現状での改善すべき点」・「今後のトレンド」・「取引条件」等

〔分析方法〕調査結果集計後、各分野に精通した販路開拓の専門家等を交えて分析を実施する。

②農業・観光等の地域資源を生かした新商品開発等に関する調査

- ・福井県商工会連合会や福井商工会議所、ふくい産業支援センター等の実施する「各種バイヤー商談会事業」や各金融機関が実施する「ビジネス商談会」等で、来場バイヤー等に対し、ヒアリング調査を実施する。

〔調査方法〕バイヤー等に対し、ターゲットに合わせた調査票を作成し、商談等の中で個別ヒアリング調査を実施する。（アンケート調査はなかなか回答をもらえない、または形式的な回答にとどまる、といった経験が多くあることから、あくまで商談等の中でのヒアリング調査を基本とする）

[サンプル数] 20人程度を想定

[調査項目] 食品関連：「味」、「商品の色や大きさの見た目」、「パッケージデザイン」、「訴求性」、「価格」、「容量」、「取引条件」、「帳合先」等
雑貨関連：「商品自体のデザイン」、「利便性・使い勝手」、「パッケージデザイン」、「訴求性」、「価格」、「取引条件」、「帳合先」等

[分析方法] 前述の①同様、各分野に精通した販路開拓の専門家等を交えて分析を実施する。

(4) 調査結果の活用

調査結果は各事業者に専門家と経営指導員がフィードバックし、マーケットインの視点での新商品・新技術開発等をブラッシュアップしていく。また、必要に応じて各事業者の事業計画に反映させ、計画の有効性や実現可能性をさらに高めていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①現状

主に経営革新の認定申請・各種補助金の申請・経営力向上計画及び先端設備等導入計画の認定申請・資金繰り等に関して相談を受けた際に経営状況の分析を行っているケースが多い。

②課題

補助金の申請及び受給や各種認定を目的とした計画策定のために経営状況の分析支援を行う例が多く、事業者は経営状況の分析に対する認識や重要性の理解が薄い。

(2) 目標

事業者に経営状況の分析に対する重要性を改めて理解してもらったうえで、対話と傾聴を通じて事業者自らが本質的な課題を抽出することなどを促していく。具体的な目標は下表のとおりである。

内容	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析対象事業者数	47社	50社	50社	60社	60社	60社

(3) 事業内容

経営指導員が巡回訪問や窓口相談等を通じて個別支援による分析を実施することを基本とするが、必要に応じて中小企業診断士や税理士等の専門家と連携して実施する。

[支援対象事業者の掘り起こし]

日々の巡回訪問にて小規模事業者の経営状況を把握する中で、事業の成長・発展を目指し、新たな取り組みや経営の改善等に積極的に取り組む事業者を主な対象として掘り起こしを行う。なお、当商工会は4人の経営指導員が在籍しているが、対話と傾聴を通じて事業者自らが本質的な課題を抽出することを促していくなど、細やかな伴走支援が必要となることから、50～60事業者程度を想定している。

〔経営分析を行う項目〕

定量的な「財務分析」（収益性、安全性、生産性、活動性、成長性等の分析）、定性的な「SWOT分析」（強み・弱みの内部環境、機会・脅威の外部環境等の分析）を基本とする。

〔経営分析の方法〕

財務分析：ローカルベンチマーク（経産省）などを活用

SWOT分析：対面のヒアリングによる情報把握、経済動向調査・業種別審査事典等を参照

（４）分析結果の活用

対象事業者にフィードバックし、事業計画の策定や見直しに活用する。分析結果やその後の経営状況に関するデータを蓄積することで、他の事業者への効果的な支援にもつなげていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

①現状

前述の経営状況の分析と同様に、主に経営革新の認定申請・各種補助金の申請・経営力向上計画及び先端設備等導入計画の認定申請・資金繰り・事業承継等に関して相談を受けた際に経営状況の分析を行っているケースが多い。

②課題

補助金の申請及び受給や各種認定を主目的として事業計画策定支援を行う例が多く、策定支援数としては一定の成果が上がっている面もあるが、事業者が事業計画策定の意義や重要性を十分に理解しているとは言えない状況である。

（２）支援の考え方

前述の「地域の経済動向調査及び需要動向調査」、「経営状況の分析」を踏まえたうえで、事業者との対話と傾聴などを通じて本質的課題を設定し、当事者意識を持って取り組んでいくことを促していく。事業承継を含め、事業者の実情に応じた支援が必要となることから、基本的には個社支援を想定しており、専門家の協力も得ながら業務効率化・生産性向上・DX活用等に向けた支援も行う。セミナー等の開催については状況を踏まえて検討する。

（３）目標

具体的な目標は下表のとおりである。

内容	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
事業計画策定事業者数	40社	45社	45社	50社	50社	50社
上記のうち 事業承継計画策定事業者数	3社	6社	6社	8社	10社	10社

(4) 事業内容（計画策定支援の対象及び手法）

①支援対象

前述の経営状況分析支援を実施した事業者のうち、8割以上の事業者に対して事業計画策定支援を実施することを目指す。

なお、自立化・高付加価値化を目指す眼鏡・繊維関連を中心とした製造業者や、各種地域資源を活用した商品開発等を計画している事業者、後継者の有無にかかわらず経営資源が失われることで地域の大きな損失となるような事業者については重点的な支援を実施する。

②支援手法

「地域の経済動向調査及び需要動向調査」、「経営状況の分析」の結果を踏まえ、中小企業診断士や税理士等の専門家の協力も得て、より効果的で実現性の高い事業計画策定を図る。

なお、事業計画策定については、事業者との対話と傾聴などを通じて事業者自らが本質的課題を設定し、当事者意識を持って取り組んでいくことを促すため、事業所の実情に応じた支援が必要となることから基本的に個別支援により実施し、集合形式のセミナーについては状況を踏まえて開催を検討する。

③事業計画策定推進の仕組みづくり

事業計画策定支援と策定件数を積み重ねていくことで、その事例を地域内小規模事業者にホームページや情報誌等で情報発信し、事業計画策定の重要性を認識させ、小規模事業者が事業計画策定を自ら積極的に行うような仕組みの構築を目指す。

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

①現状

経営指導員を中心として事業計画策定後のフォローアップ支援を実施しているが、すべての対象事業者をフォローアップできている状況ではない。

②課題

一部の事業者で経営環境の変化によって計画実行が停滞してしまうケースや、課題の対応に苦慮するケースがあり、商工会としての支援も後手にまわってしまった結果、課題解決に想定以上の時間を要した例があり、改善の必要がある。

(2) 支援の考え方

事業計画を策定したすべての事業者へフォローアップを実施する体制を構築する。フォローアップを効率的かつ効果的に実施するため、早期の巡回訪問による支援が必要な事業者と、フォローアップの頻度を落としても差し支えない事業者を見極めたうえで、フォローアップ計画を策定する。

なお、様々な変化に対応できる事業者（自走化できる事業者）を育成することも重要であることから、実情に合わせた柔軟な対応や事業計画の修正に自発的に取り組むような、「経営力そのものを高める」ための伴走支援に取り組んでいく。

(3) 目標

具体的な目標は次表のとおりである。

内容	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
フォローアップ 対象事業者数	40社	45社	45社	50社	50社	50社
フォローアップ 延べ回数	100回	135回	135回	150回	150回	150回
売上高5%以上 増加の事業者数	8社	10社	10社	12社	12社	12社
営業利益率3%以上 増加の事業者数	3社	5社	5社	6社	6社	6社

(4) 事業内容（支援の頻度、手法を含む）

事業計画策定事業者に対して、経営指導員を中心に巡回訪問等によるフォローアップを原則年3回実施する。具体的にはフォローアップ用のチェックリストを作成し、PDC Aサイクルを意識しながら、事業所の実情に応じて計画の修正も行うものとする。なお、チェックリストによる確認やPDC Aサイクルを意識することについては事業者とも緊密にコミュニケーションを取り、事業者自らが実情に合わせた柔軟な対応に自発的に取り組むような、「経営力そのものを高める」ための伴走支援を意識して取り組んでいく。

フォローアップの頻度について、事業計画策定後から最初の6カ月間は3ヵ月ごとに実施して計画の進捗状況や経営状況を確認する。期間は原則1年間（最初の6カ月で2回、残りの6カ月で1回）とするが、事業所の実情に応じて期間を延長して適宜フォローアップを実施する。

事業計画の実施状況に何らかの問題（計画が遅れている、課題が発生している）が見受けられる場合は、前述のフォローアップ頻度に関わらず適切な専門家や他の支援機関とも連携した迅速な対応を心掛ける。

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

①現状

これまで眼鏡関連事業者の一部が展示会・商談会等へ出展しているが、最終製品を持たない加工技術関連事業者については、自社の技術やノウハウを生かした商品等を効果的にPRできていないのが現状である。

②課題

現状を踏まえ、展示会・商談会における自社商品の効果的な見せ方・説明や商談のポイント・その後のフォローなど、ものづくり事業者が特に苦手になりがちな分野について効果的に支援する必要がある。また、小規模事業者の多くはITを活用した販路開拓の取り組みが遅れている面があり、効率的かつ効果的な販路開拓支援が必要である。

(2) 支援の考え方

新たな需要開拓を目的として、首都圏等で開催される展示会・商談会等へ出展する事業者の伴走支援に取り組む。なお、展示会等について、B to C系は効果が一過性で終わる傾向があったこと

から、バイヤーなどの来場も多く見込め、より広がりのある販路開拓が期待できる、主にB t o B系の展示会や商談会への出展を支援する。

まず、当商工会地域の基幹産業の1つであり、「福井県産眼鏡枠製造発祥の地」という「売り」を生かすことができ、培った技術・ノウハウ等を生かした新商品開発や新技術開発を積極的に行う事業者が他業種に比べ、比較的多く存在するという地域性を踏まえ、それらの前向きな取組みを行う眼鏡関連事業者を重点支援する。

また、同じく基幹産業で、自立化・高付加価値化に向けた技術の高度化や独自化等に取り組む繊維関連事業者や、地域資源を活用した新商品開発等を行う食品・雑貨等関連事業者で、販路開拓に積極的な事業者もあわせて支援する。

さらに、I T活用による販路開拓の取組みが遅れている小規模事業者や地域外での需要獲得を目指す事業者を中心に、I T利活用により需要の開拓と顧客の獲得を図るための支援を行う。

(3) 目標

具体的な目標は下表のとおりである。

内容	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
展示会等出展事業者	2社	4社	4社	6社	6社	6社
上記の成約件数	1件	2件	2社	3社	3社	3社
S N S活用事業者	—	4社	6社	8社	10社	12社
上記の売上増加率	—	5%	5%	5%	5%	5%
H Pでの販売事業者	—	2社	4社	4社	6社	6社
上記の売上増加率	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①眼鏡関連事業者の展示会等出展支援

[支援対象]

当商工会地域の基幹産業であり、「福井県産眼鏡枠製造発祥の地」という「売り」を活かせることから、自社の技術力を生かし、自立化・高付加価値化及び新需要開拓を目指す、眼鏡関連製造・加工業者を支援対象とする。

[想定している内容]

国内最大級の眼鏡関連展示会（国際メガネ展I O F T）や福井県・ふくい産業支援センター等が主催する各種商談会・ビジネスマッチングへの出展を支援する。なお、出展にあたっては、効果が見込める具体的ターゲットの選定、商品・技術等のブラッシュアップ、商談・販促に向けたツールの整備、商談及びその後フォローなどについて、専門家を交えた支援（専門家及び経営指導員等の現地同行支援含む）を行う。

②繊維・食品・雑貨等関連事業者の展示会等出展支援

〔支援対象〕

同じく地域の基幹産業で、自立化・高付加価値化等に向けた技術の高度化や独自化等に取り組む繊維関連事業者や、地域資源を活用した新商品の開発販売を行う食品・雑貨等関連事業者で、展示会等の積極的な販路開拓を目指す事業者を支援対象とする。

〔想定している内容〕

新たな繊維素材のサプライヤーとユーザーが交流できる「北陸ヤーンフェア」、高感度・高品質・高機能な日本製品を一堂に揃え国内外から質の高いバイヤーが集う「JFWジャパングリエーション」、福井県・ふくい産業支援センター等が主催する各種商談会・ビジネスマッチングへの出展を支援する。なお、出展にあたっては、前述の①同様に専門家を交えた支援（専門家及び経営指導員等の現地同行支援含む）を行う。

③IT利活用による需要開拓及び顧客獲得支援

〔支援対象〕

これまで主に地域に根差した事業を展開してきたが、今後地域外の需要開拓を目指す商業系事業者（菓子製造販売・農産物の加工販売・雑貨販売・その他サービス業等）を支援する。

〔想定している内容〕

これまでの実績やノウハウを生かして地域外の顧客を獲得していくにあたり、比較的取り組みやすい販路開拓手法であるSNS活用やHPでの販売等について、専門家を交えた支援を行う。具体的には、SNS運用の目的（認知度・好感度の向上、購買・来店意欲の向上、関係性強化など）、ターゲット（情報を届けたい相手、想定する顧客など）、SNSの種類（目的やターゲットに合わせたSNSの選定など）に関する支援や、HP販売に係るターゲット、商品・サービス構成、ページ構成、PR方法等に関する支援を行う。

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

①現状

当商工会における理事会開催の機会を活用し、中小企業診断士等の外部有識者も交えて、事業の実施状況・事業成果の評価・事業の見直しを実施している。

②課題

支援先における売上高や利益率などに関して十分な評価が行われていないことに加え、福井市総合計画との連動性等も十分に考慮されていない状況であった。現状を踏まえ、経営発達支援計画の効果的な推進と目的の達成を図るため、評価の仕組みを見直す必要がある。

（2）事業内容

①事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

当商工会では、経営支援業務に関して福井県商工会連合会による目標管理制度を実施しており、四半期ごとに経営支援業務に関する各種定量的データを集計している。本データは経営発達支援事業における定量的数値目標と関連している点があるため、この目標管理制度を活用して経営発達支援事業の実施状況を定量的に把握する。

②事業評価の手法、頻度

外部有識者（中小企業診断士等）・福井市商工政策課担当職員・当商工会事務局長及び法定経営指導員で構成する経営発達支援事業評価委員会を年1回以上開催し、事業の評価及び見直しを実施する。これにより客観的な検証・評価・改善・見直しを効果的に実施して適切なPDCAサイクルを構築する。また、あわせて自治体の商工行政との連動や調和を図る。

なお、法定経営指導員は評価委員会の結果に基づいた改善計画を策定し、商工会の正副会長会議及び理事会にて報告・承認を受けるものとする。

(3) 評価結果の公表

委員会で検討した事業の評価及び見直し結果は当商工会ホームページにて公表し、会員以外の地域の小規模事業者も閲覧可能とする。

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

①現状

福井県商工会連合会が開催する研修を経営指導員以外にも年1回以上受講するほか、税務署や労働局等が開催する研修、中小企業大学校が開催する研修、商工会・商工会議所職員WEB研修などの受講などを通じて資質向上を図っている。研修で得た情報やノウハウは商工会組織内で報告・共有している。

②課題

当商工会職員においては、近年増加傾向にあるChatGPTやSNS等の経営への有効活用に関する知識・ノウハウ等が不足している面があることから、外部研修を活用して知識の習得や経営への活用事例を学ぶ必要がある。また、専門家と連携した事業者支援などで得られた情報やノウハウについて、組織全体として蓄積・共有・活用できていないため、改善が必要である。

(2) 事業内容

①経営指導員等の支援能力向上に向けた取り組み

当商工会職員において知識やノウハウが不足している分野（ChatGPT・SNS等の経営への有効活用）に関する外部研修を積極的に受講し、資質向上を図る。

また、経営指導員以外の職員についても経営力再構築伴走支援を理解するための研修受講やガイドラインに対する理解を深めることで、事業者との双方向的な対話と傾聴を通じて信頼関係を構築して事業者自らによる本質的な課題への気づきを促し、納得して課題の解決等に取り組んでもらうためのスキルの習得と向上を組織全体として図っていく。

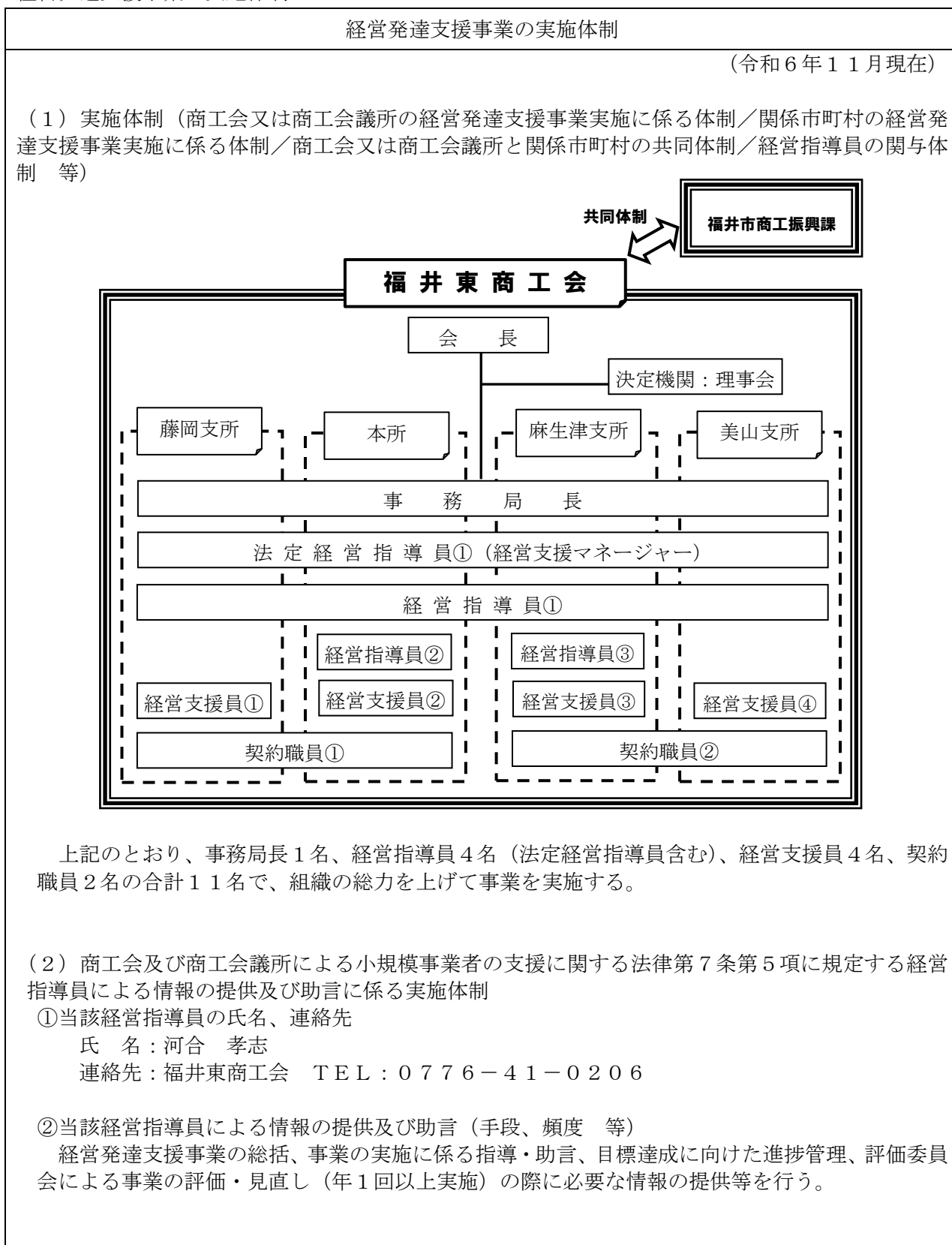
さらに、専門家派遣等の支援を実施する場合は原則として担当職員も同行し、可能であれば若手指導員や指導員以外の職員も含めた複数体制で支援を実施するなど、チームで高度な知識や支援ノウハウを習得していく。

②支援ノウハウを組織内で共有する仕組みの構築

専門家派遣事業等で個社支援を実施した場合は、その都度結果報告を作成していることから、今後その報告書を作成する際には、支援にあたり参考になった情報及びノウハウ等もあわせて記載することとする。また、県内全商工会で業務利用している「経営支援システム」で当該データを連動・蓄積させることにより、支援に携わる組織内の全職員が情報を共有して更なる支援ノウハウの習得及び向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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

〒910-2165 福井県福井市東郷二ヶ町7-10-3

福井東商工会

TEL: 0776-41-0206 FAX: 0776-41-7110

E-mail: asuwa@fsci.ne.jp

②関係市町村

〒910-0858 福井県福井市手寄1丁目4-1 アオッサ5階

福井市 商工労働部商工振興課

TEL: 0776-20-5325 FAX: 0776-20-5323

E-mail: syoukou@city.fukui.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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	3,500	3,200	4,200	4,200	4,600
経営分析資料購入費	300	0	0	0	400
セミナー開催費	200	200	200	200	200
専門家派遣費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
展示会等出展費	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000

(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
会費収入、手数料収入、国・県・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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携者なし
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