

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	坂井市商工会（法人番号：８２１０００５０５３０５） 坂井市（地方自治体コード：１８２１０９）
実施期間	令和６年４月１日～令和１０年３月３１日
目 標	経営発達支援事業の目標 ①経営改善に向けた事業計画策定支援 ②事業承継支援と創業者育成支援 ③ＩＴを活用した、生産性向上による稼ぐ力の育成支援 ④地域資源を活かした新たな販路開拓と商品力強化支援
事業内容	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 地域内の経済動向および景気動向を調査・分析し、小規模事業者の課題を抽出する。分析結果は、商工会ホームページで公表する。 ４．需要動向調査に関すること 展示会等に来場する消費者やバイヤー等のニーズを把握し、小規模事業者の事業計画策定や商品改善、販売手法の見直しに活用する。 ５．経営状況の分析に関すること 巡回訪問および窓口相談を通じて、対話と傾聴によって言語化を手助けしながら定量的・定性的に経営状況を分析し、経営の見直しや事業計画作成に活用する。 ６．事業計画策定支援に関すること ＤＸ推進セミナーおよび事業計画策定セミナーを開催し、事業計画策定の意義や重要性を周知していく。また事業者個々の本質的課題の把握に努め、実効性のある事業計画策定を支援する。 ７．事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者に対して、定期的なフォローアップを実施し進捗状況を把握するとともに、必要に応じて専門家と連携して課題解決を支援する。 ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会等出展やＩＴを活用した地域外への需要開拓を後押しし、小規模事業者の売上・利益の拡大を支援する。

連 絡 先	坂井市商工会 〒919-0521 福井県坂井市坂井町下新庄 2-10-1 TEL : 0776-66-3324 FAX : 0776-67-7023 E-mail : sakaicity@shokokai-fukui.jp 坂井市 商工労政課 〒919-0592 福井県坂井市坂井町下新庄 1-1 TEL : 0776-50-3153 FAX : 0776-68-0440 E-mail : syoukou@city.fukui-sakai.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】

平成 18 年（2006 年）に、三国町、丸岡町、春江町、坂井町の 4 町が合併し、「坂井市」となった。

福井県北部（嶺北地方）の中でも北に位置し、総面積 209.67 平方キロメートル、南北 17.3 キロメートル、東西 30.6 キロメートルと東西に横長の形状を有し、東に広がる山野部から中央の平野部を抜けて、西の日本海に至る。

西は日本海に面し、東は勝山市、北はあわら市および石川県加賀市、南は福井市および吉田郡永平寺町に接する。

平野部の中央を田島川、兵庫川が通り、また市全域を南北から囲うように九頭竜川、竹田川が流れる。これら豊かな水資源によって県内随一の穀倉地帯が形成されている。



【人口】

令和 5 年 8 月時点で 89,063 人（6.2%減少）、その内、生産年齢人口比率は 58.3%（51,935 人）、高齢化比率は 29.3%（26,114 人）を占める。平成 18 年 3 月合併時の人口 95,172 人に対して、緩やかな減少が続いている。

唯一、春江地区は、福井市のベッドタウンとして人口増加傾向にあったものの、コロナ禍以降は横ばいで推移している。

総人口は、今後も減少が続く見通しで、2040 年には総人口 75,531 人、その内、生産年齢人口比率 51.9%、高齢化比率 36.6%に達するとの推計がなされている。

特に三国地区および丸岡地区の高齢化が顕著であり、限界集落の 21 集落すべてがこの 2 地区に集中するほか、準限界集落数も市全体の 8 割を占める。

【産業】

用途別土地面積では、農地利用が 54.1%を占め、工業利用 5.8%、商業利用は 1.7%となっており、農業が基幹産業の一つとなっている。一方、産出額ベースでは、第一次産業 1.4%、第二次産業 54.9%、第三次産業 43.7%と、商工業が産業に果たす役割は大きい。

坂井市商工会の管内は坂井市全域を対象としており、2023 年 3 月末時点の管内の商工業者数および小規模事業者数の業種別内訳は下表のとおり。

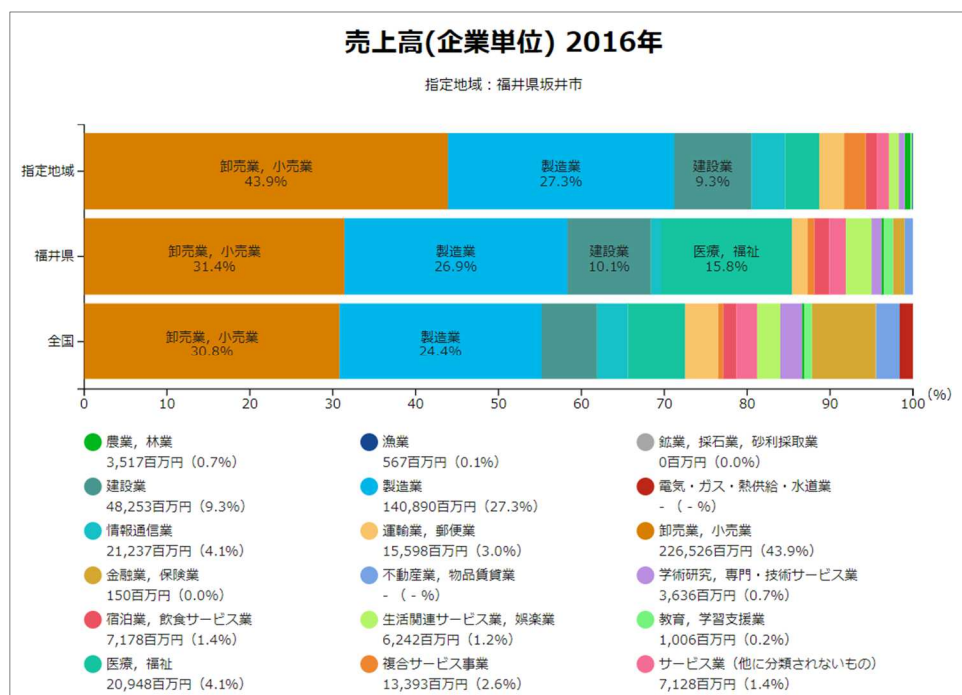
	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食 宿泊業	サービ ス業	その他	合 計
商工業者数	586	569	114	651	307	775	223	3,225
小規模事業者数 (商工業者に占める割合)	511 (87%)	403 (71%)	51 (45%)	483 (74%)	262 (85%)	560 (72%)	126 (57%)	2,396 (74%)

出所：令和 5 年度商工会実態調査

2023 年 3 月末時点で、管内の商工業者数は 3,225 者、小規模事業者数は 2,369 者となっている。業種内訳は、多いものから順にサービス業、小売業、建設業、製造業の 4 業種で全体の 8 割を占め、次いで飲食・宿泊業が多い。

管内商工業者の 74.3%が小規模事業者であり、福井県商工会地域の商工業者に対する小規模事業者の割合 85.8%に比べるとやや低く、大・中規模企業の占める比率が高い地域である。

大・中規模企業は、三国地区沿岸部の工業団地「テクノポート福井」に製造業が集中している。また、飲食業・小売業の全国チェーン店や大手企業営業所の多くは、丸岡地区、春江地区、三国地区の商業集積地を通る基幹道路に沿って、路面立地している。



出所：「RE S A S」産業構造マップ - 全産業の構造

産業構造を売上高ベースでみると、一次産業 0.8% (41 億円)、二次産業 36.6% (1,891 億円)、三次産業 62.6% (5,191 億円) となっている。殊に卸売・小売業が 43.9%の割合を占め、全国や福井県と比較しても 10 ポイント以上高い。大店が坂井市産業の牽引役である一方、小規模事業者の淘汰・棲み分けが進んでいる。

【交通・インフラ】

坂井市の基幹道路は、東部に国道 364 号線、中央部に国道 8 号線および地方道福井金津線（嶺北縦貫線）、西部に国道 305 号線があり、各々南北に走っている。高速交通としては、丸岡地区を北陸自動車道が南北に通る、乗降口として丸岡インターチェンジを有する。鉄道網は市内平野部に J R 北陸線が 2 駅、えちぜん鉄道が 9 駅設置されており、福井市とあわら市を結んで通勤・通学に活用されている。

事程左様に、坂井市の交通インフラは南北の動きに強く、その一方で東西間の移動は限定的である。

また、三国地区には、皇室献上蟹として知られる「越前がに」や甘エビ等が水揚げされる三国港があり、市場を通して坂井市内をはじめ県内外に海産物を供給している。

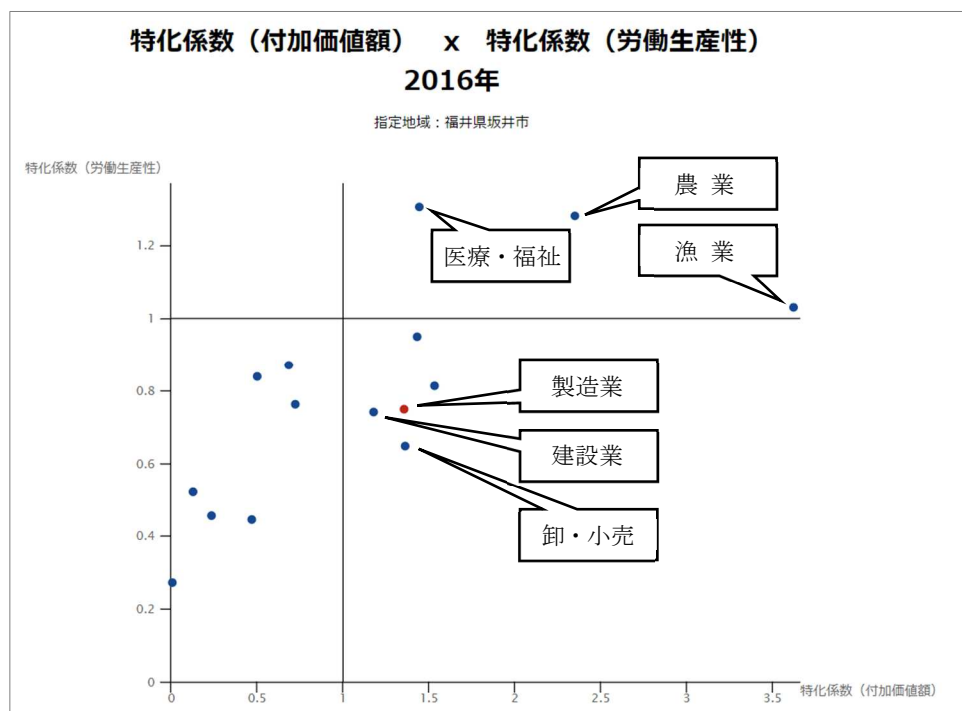


②課題

○管内全体の現状と共通課題

社会環境や経済環境が変化し、多くの小規模事業者は厳しい経営を強いられている。デジタル化や物価上昇等による差し迫った影響を認識しているものの、制約された経営資源と従来型の成功体験に根差した事業活動の中で、独力での自己変革は困難な状況にある。

特に下表に示す稼ぐ力（付加価値額、労働生産性）は、主要産業の労働生産性が全国平均を大きく下回っており、収益力や効率性などに課題を抱えている実態が伺える。



出所：「RESAS」産業構造マップ - 稼ぐ力分析

稼ぐ力（付加価値額、労働生産性）について、全国平均を1として比較した場合、一次産業や医療・福祉において比較的優位性がある。その一方、主要産業である二次産業や卸・小売業は、大・中規模企業に牽引された付加価値額が全国水準を上回るものの、労働生産性は全国平均の8割に満たない水準に留まっている。

そのため、収益力の強化や業務の見直しを通じて効率化・省力化を実現していくことが重要であり、デジタル技術の活用や新たな販路開拓に取り組んでいく必要がある。

○管内の主要業種別の現状と課題

■ 製造業

<現状>

- ・大規模企業は「テクノポート福井」に集中しており、小規模企業は各地区に点在している。
- ・かつて盛んであった金属産業や繊維産業は、高齢化と後継者不足により事業所数が減少している。中でも、絹織物は全滅に近く、細幅織物も衰退の一途にある。
- ・繊維産業をはじめ下請け、孫請け事業所が多く、収益構造は賃加工主体となっている。
- ・原糸や鋼材等の原材料費高騰が続くも価格転嫁は限定的であり、利益確保の厳しさが増す。
- ・従業員の確保難が続くことで、労働集約型生産は継続が困難となる危険性を孕む。

<課題>

- ・加工技術の川上や川下への拡張、他業界への転用など、従来の取引や慣習にとらわれない新たな事業の立ち上げを検討し、販路を広げていく必要がある。
- ・速やかな省力化と労働装備の充実が必要となっている。

■ 建設業

<現状>

- ・建設業者は、小規模事業者が多く、坂井市および隣接市町を主な商圏として、特定の元請け工務店と専属的に取引を継続する下請け・孫請けの建設業者、一人親方がほとんどである。
- ・土木工事業は、国が進める ICT 土工に一部事業者が対応しはじめているものの、建築工事業では IT の利活用が遅れている。
- ・代表者が高齢化するも後継者がいない事業所が多い。また職人はじめ人材の確保難が続く。

<課題>

- ・現状の職人で生産性を高めていくには、管理業務の効率化や多能工化、労働装備の充実が必要となっている。また、作業と労働環境の改善が求められる。
- ・技能の承継が課題となっている。また一方では、先端設備やデジタル技術の導入により、施工方法を容易化、自動化することで、作業難易度の低減を図っていく必要がある。

■ 商業

<現状>

- ・丸岡地区、春江地区、三国地区に各々商業集積があり SC や食品スーパーを中心に、生活圏を形成している。
- ・仕入やエネルギー価格等の上昇が続いている中、商圏内に高齢者や年金生活者を抱え、客単価が低水準にとどまっており、価格転嫁が進んでいない。
- ・コロナ禍中の消費拡大キャンペーンを通して、PayPay を主とするキャッシュレス決済が住民に一定程度普及した。一方で、キャッシュレス決済以外の IT 利活用は進んでおらず、大手企業と小規模企業者との間でデジタル格差がひろがっている。
- ・代表者の高齢化が進むも後継者がいない事業所が多い。潜在的に今後 5～10 年以内に廃業の懸念があり、消費活動が停滞、困難となるリスクを抱えている。
- ・専門技能者の確保難により、商品・サービス提供が困難となっている事業者が生じている。

<課題>

- ・環境変化に対応して持続的経営につなげるべく、収益構造の見直し・強化を図る必要がある。
- ・大手企業と差別化を図り持続的経営につなげる商品・サービスを提供するため、デジタル化の推進とマーケティング力の向上を図り、新たなファン層を獲得していく必要がある。
- ・郊外立地の事業所は地域内での販路開拓には限界があり、新たな販売チャネルを構築する必要がある。
- ・人材確保難に対し、業務の省力化や省人化に取り組み、環境変化に応じた組織体制に変革していく必要がある。

■ 観光業

<現状>

- ・「東尋坊」「三国湊」「丸岡城」など観光地が東西に点在しており、2024 年 3 月の北陸新幹線「金沢～敦賀」開業による観光客流入増加に期待が高まる。
- ・越前ガニ解禁や三国祭りなど季節性のイベントが観光目的となっており、沿岸部の飲食業、宿泊業は季節性による繁閑差が激しい。

＜課題＞

- ・北陸新幹線「金沢～敦賀」開業による観光客増加見込みに対し、乗降駅は隣接市にしかなく、坂井市内観光地までの二次交通整備に依存する懸念を抱えている。
- ・南北に強いインフラは交流人口の増加に寄与する反面、観光客の通過点となる懸念も孕んでおり、着地型観光や地域資源の有効活用など消費を促す仕掛けなどが必要である。
- ・入込客数は社会、経済的な影響を受けやすく、繁忙期の客数減少は年間の経営状況に直結してしまう。そのため、閑散期の収入基盤を確保していく必要がある。

(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

当地域は今後、「経営者の高齢化（及び後継者不足）」「人材の確保難と生産年齢人口の減少」「DX進展に伴う企業規模格差」などの多くの問題に直面し、小規模事業者は厳しい経営環境の中で事業を展開していかなければならない。物価と賃金の上昇傾向は生産能力と収益性の双方を低下させ、経営資源の限られた小規模事業者にとって持続的発展の妨げとなる。

事程左様に、外部環境変化の影響は小規模事業者に厳しい経営環境を強いることとなり、自立した持続的発展が阻害されてしまう。

こうした課題を解決する為には、小規模事業者それぞれが持つ強み、資源を活かして独自性を高め、適切な付加価値を生み出すことで、地域の魅力を支え、坂井市全体に活力を広げていくことが重要である。

商工会は対話と傾聴によって小規模事業者の抱える本質的な課題の把握に努めるとともに、「内部・外部環境の分析」「事業計画の策定支援」「DXの推進」等の支援を通して、稼ぐ力の獲得・強化を図ることで、小規模事業者の自立を促し経営基盤強化と持続的発展を目指す。

②坂井市総合計画との連動性・整合性

第二次坂井市総合計画において、経営発達支援計画と連動する部分の抜粋を以下に示す。

第2部 基本構想 第2章 施策の大綱

2-1 6つの施策について 5 地域資源を活かし活力に満ちたまちづくり

「商工業の発展に向けて、地域に根差した商業の振興や基幹産業の強化、新規創業の支援、雇用環境の充実などに取り組みます。観光業の振興に向けては、本市の誇る地域資源にさらに磨きをかけ、周辺自治体との連携を強化し、国内外からの誘客による交流人口の拡大を図ります。」

第3部 基本計画 第5章 地域資源を活かし活力に満ちたまちづくり

5-2 商工業の振興

「(1) 商業経営の安定化と魅力ある地元商店街の形成」

「(2) 地域に根差す産業の支援の充実」

第二次坂井市総合計画の基本構想および基本計画を踏まえ、業務改善から販路開拓まで、管内小規模事業者の様々な事業活動を支援するとともに、市内産業に波及効果が見込まれる新たな事業活動の創出を促進する。

「(1) 商業経営の安定化と魅力ある地元商店街の形成」項目と連動し、事業者の収益力強化や地域資源活用を支援し、大規模小売店との差別化を図っていくことで経営を安定化させ、各商業集積地の魅力と活力の維持・向上に貢献していく。

また、「(2) 地域に根差す産業の支援の充実」項目と連動し、地場産業の経営見直しを支援するとともに、技術開発や分野転換など事業所の競争力を高める取り組みを促していくことで、地元産業の活性化に寄与する。

③商工会としての役割

商工会の果たすべき使命は、最寄りの経営相談先として事業者の持続的経営に貢献することである。上記「坂井市総合計画」を踏まえた振興のあり方として、管内事業者の稼ぐ力の向上と取引の活性化による地域経済の好循環が重要であると考え、小規模事業者が抱える課題の解決を通しての実現を目指す。

対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、事業計画に基づいた経営支援を行っていく。事業者の稼ぐ力の向上を支援し経営基盤の強化を図ることで、坂井市全体での持続的発展に繋げていくことを当商工会の役割とする。

(3) 経営発達支援事業の目標

上述の現状とあり方を踏まえ、小規模事業者の経営改善を図る支援機関として、経営発達支援事業を推進し、小規模事業者の持続的発展を促進させるために以下の目標を設定する。

① 経営改善に向けた事業計画策定支援

内部・外部環境の把握を補い、小規模事業者に適した事業計画の策定と実行を支援していくことで経営基盤の強化と販路拡大を図る。

② 事業承継支援と創業者育成支援

意欲ある後継者の育成と事業承継支援を強化するとともに、被承継事業所の磨き上げ支援を展開していく必要がある。併せて、創業・第二創業にも注力しながら産業の新陳代謝を促すことで地域の活性化を図る。

③ I Tを活用した、生産性向上による稼ぐ力の育成支援

S N Sを使った情報発信や販路開拓支援などI T利活用を促し競争力の強化を支援していく。

I T関連知識やツールの周知・普及に取り組み、業務の効率化・省力化を支援していくことで、D X推進を通じて小規模事業者の稼ぐ力の向上に寄与する。

④ 地域資源を活かした新たな販路開拓と商品力強化支援

北陸新幹線開通を機に交流人口の増加が見込まれ、地域資源を活かしたサービス・商品開発など魅力ある地域ブランドの創出を支援していく。また、着地型観光に係る小規模事業者の支援を通して、東尋坊、北前船、三國湊、丸岡城など市内観光資源間の交流人口増加と販路拡大を図る。

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6年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 経営改善に向けた事業計画策定支援

積極的な事業活動に取り組む小規模事業者への支援を強化し、事業計画の策定と実行を後押しすることで、社会的、経済的に次世代を担う牽引事業者を育成していく。

巡回相談や各種施策の活用相談等において、意欲と経営資源とを備えた支援対象者を選定した上で、経済や需要の動向調査、経営状況分析を踏まえながら、対話と傾聴による本質的課題を明確化していく。課題解決に向け、独自性と競争優位性の獲得につながる事業計画の策定を支援し、その実行を後押しする。

② 事業承継支援と創業者育成支援

後継者不在の高齢事業者等は、国県市施策を活用して支援するほか、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事業譲渡・譲受への橋渡しとフォローアップを行い、有為な事業の遺失に歯止めをかけていく。

また、創業計画や事業承継計画の策定支援を通して、創業者や後継者の新商品・新サービス開発や業務改善、効率化等の新たな取り組みの実現を支援していく。殊に、商圏内の経済・需要動向や競合他社動向など、不足している情報を補うことで、円滑な事業実施を後押しする。

③ ITを活用した生産性向上による稼ぐ力の育成支援

定期的にIT及びDX情報の周知・普及に努め、IT化やツール活用に向けて気付きを促していくことで、小規模事業者の多くに蔓延するIT忌避マインドの払拭を図っていく。また、経営指導員はじめ職員の資質向上を通じてITリテラシーを高め、相談・支援能力を向上させる。

経営分析を通じて収益力とコストを把握し、IT利活用による生産性向上の観点も踏まえて事業計画策定を支援していく。高付加価値化や生産性向上の取り組みを支援することで稼ぐ力を高め、経営環境の変化に柔軟に対応できるビジネスモデル構築を後押しする。

④ 地域資源を活かした新たな販路開拓と商品力強化による支援

2024年北陸新幹線開通により観光面での関心が高まる中で、行政の後援を得てあわら市及び永平寺町の近隣2商工会と共催する「ふるさとうまいもん祭り」や県外主催の展示会出展等を通じて、坂井市の地域資源や商工業・観光業の魅力を市内外へ情報発信していく。交流人口の増加や企業間取引の拡大、地元企業への雇用促進等により産業振興を図る。

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]

全国商工会連合会からの受託事業として、四半期ごとに「中小企業景況調査」を実施している。管内小規模事業者15者を対象に、製造業・建設業・小売業・サービス業の各業種において、経営環境の変化、業種や規模毎の経営状況、地域特有の課題等の把握に努めている。

〔課題〕

「中小企業景況調査」のみではサンプル数が少なく、地域の社会的、経済的な実態を幅広く把握するには不十分であった。また、情報提供も会員のみにとどまり、より有効な実態把握と情報提供が課題となっている。

（２）目標

	公表方法	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10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※	4回	4回	4回	4回	4回

※ 現行は会報誌での公表のみ。

（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下し、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）」や「V－RESAS」を活用して、情報を収集する。収集した情報から、地域の経済動向を総合的に分析し、地域の小規模事業者の課題を抽出する。

分析結果は、年１回、当商工会ホームページで公表する。

【調査手法】経営指導員等が、坂井市が公表する統計調査や「RESAS（地域経済分析システム）」や「V－RESAS」を活用し、地域経済動向分析を行う。

【調査項目】・坂井市人口集計、統計年報

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒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、全国商工会連合会と連携して「中小企業景況調査」を、個社支援に活用する。

【調査手法】経営指導員等による調査票の内容をもとにしたヒアリング

【調査対象】管内小規模事業者１５社（製造業、建設業、小売業、サービス業）

【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

（４）調査結果の活用

調査結果は、従来通り会報誌に掲載するほか、商工会ホームページにも掲載することでより広く管内事業者等に周知する。

また、調査結果を活用し、管内小規模事業者が抱える課題にあった支援策の提案や実施につなげていくほか、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]

展示会等の出展機会を捉えて、テストマーケティングと購買客等を中心としたアンケート調査を行い、需要動向の把握に努めている。調査結果とその分析内容は、出展事業者にフィードバックすることで事業改善に利用している。近年はコロナ禍により、調査機会が十分に設けられていたとはいえず、需要動向の把握は限定的であった。

[課題]

小規模事業者は経験と勘に依存しやすく、商品等の開発・改良は想定顧客やそのニーズを十分に踏まえているとは言い難い。対話と傾聴によって本質的な課題を明確化したうえで、マーケットインの考え方に基づいて、新商品の開発や改良、新たな需要開拓に繋げていくことが望ましい。

そのため、想定顧客を踏まえながら積極的に調査機会を設け、顧客の声を客観的に把握していく必要がある。調査方法においても限られた人員で効率的に取得できる手法の検討を要する。

(2) 目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
調査実施事業者数	5 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者

(3) 事業内容

需要動向調査は専門家との連携により調査実施方法の精査・検討を行うため年間12者の支援とする。大規模展示会等にて調査を実施するほか、比較的小規模な展示商談会等に出展し、調査機会を創出する。出展を想定している展示会等は下記の通り。

実施に当たっては、従来の聞き取りによるアンケート調査に加え、ITツールを用いたインターネット調査手法も検討・実施していく。調査結果を短時間で集計・分析し、出展事業者にフィードバックすることで、事業計画に反映する。

区分	展示会等名	対象
都市圏向け	東京ギフトショー	ギフト、生活雑貨等
	グルメ&ダイニングスタイルショー	食品、キッチン雑貨、厨房機器等
県内および 来県客向け	福井ネクストブレイク商品展	発売後3年以内の特産品等
	商工会マルシェ	県内地域資源を活用した商品等
	ふるさとうまいもん祭り	あわら市、坂井市、永平寺町の商品

【調査手法】 来場した方に対して、経営指導員等が聞き取り調査を行う。

また、WEB集計できるITツール（Googleフォーム等）の活用を検討する。

【サンプル数】 20者/日（1事業者あたり）

【対象業種】 製造業その他（自力で流通性のあるモノを生産する事業者）

【調査項目】 商業：デザイン（パッケージ、ネーミング、訴求性）、用途、価格、容量、その他
工業：価格、機能、品質、デザイン（パッケージ、ネーミング）、商品説明

(4) 調査結果の活用

調査結果は、経営指導員等が事業者に直接フィードバックし、商品の改善提案や販売手法の見直しに活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業者への各種補助金申請支援やマル経等の金融支援、専門家派遣制度活用などの機会を捉えて経営分析を行い、事業者支援に活用している。一方で、分析内容は、財務分析を中心とした簡易なものにとどまり、定性的な掘り下げが十分でない。加えて、定性分析は経営指導員の裁量に委ねられており、属人化傾向にある。

[課題]

補助金申請や金融支援等の緊急性が高い支援においては、現在発生している問題やその取り組みを重視しがちである。

適切な定性分析には、その背後にある経営状態や事業者自身の思考等を聞き出し、言語化した上で、掘り下げていくことが必要である。対話と傾聴を意識し、本質的な課題の把握に努める。

(2) 目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
経営分析事業者数	70 者	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者

(3) 事業内容

巡回訪問・窓口相談を通じて経営状況分析を実施する。事業者の発想や思考に対して、対話と傾聴によって言語化を手助けしながら、適切な更問いを通して気づきを促していく。情報を整理・分析した後、協同で検討することで納得性を高める。

【調査対象】事業計画作成支援、税務・金融支援等を受けた事業者

【分析内容】

	定量分析	定性分析
項 目	売上高、売上総利益、営業利益、損益分岐点売上高、付加価値額、労働生産性	内部環境（有形・無形の経営資源、組織体制、意思決定）、外部環境（社会・経済動向、市場・顧客、競合等）
手 法	商工会の会計システム「MA1」や経済産業省の「ローカルベンチマーク」など分析ツールを活用し、分析する。	ヒアリングにより経営状況を把握するとともに、金融審査辞典や経済動向調査、需要動向調査を参照する。 強み、弱み、機会、脅威をSWOT分析等で整理し、クロスSWOTにより戦略オプションを検討・提示する。

(4) 分析結果の活用

事業者分析結果をフィードバックし、経営の見直しや事業計画作成に活用する。

分析結果をデータで管理し経年推移を確認していくとともに、内部で共有し継続的に支援できる体制を整える。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

坂井市と商工会は相互に情報共有を図りながら、空き店舗対策や商品開発等の支援を展開しているほか、創業者・後継者補助制度、経営革新や設備投資補助制度等を活用して、産業の活性化・新陳代謝を図っている。2021 年からは、坂井市と商工会が共同でDX推進セミナーを開催し、管内事業者のITリテラシー向上に努めている。

その中で商工会は、国県市施策の情報提供と併せて経営計画策定セミナーを実施し、施策周知と活用を図っている。補助金申請を中心に経営力向上計画や先端設備等導入計画等、施策活用時を捉えて事業計画の策定を支援している。

その反面、施策利用が主目的化する傾向があり、事業計画の意義や重要性に対する理解が行き届いているとは言い難い。

[課題]

小規模事業者の多くは、日々変化する状況と目前の課題に注力するあまり、「計画」の実効性を重要視していない。事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透しているとは言い難く、引き続き周知を図っていく必要がある。

また、事前に本質的課題をしっかりと把握したうえで、事業者自身の納得性を高める支援が必要である。計画の策定と併せて、短期PDCAサイクルを回しながら軌道修正を図り、経営発達支援事業との連動制を意識した伴走支援を展開していく。

(2) 支援に対する考え方

前述の地域の経済動向調査、経営状況分析を踏まえて、事業者自身の気付きにより、従来のプロダクトアウトからマーケットインへの経営者の発想転換を促す。

事業の発展段階をライフサイクルに例え、支援の方向性を、創業期、成長期、成熟期、引継ぎの4つにカテゴリー分ける。事業者が陥りやすい課題や障害をカテゴリーごとに想定し、事業者への注意喚起を促す。どのカテゴリーにおいても、対話と傾聴による信頼関係の構築を図り、事業計画の策定段階で事業者の当事者意識を高めることを重視する。

また、個社の業務フローを踏まえて、DX推進セミナーや専門家相談、「みらデジ」活用によりDX化に向けたIT利活用を助言していく。

支援対象	支援する事業計画の方向性
創 業 期	創業計画、資金調達や販路開拓など、創業期の諸問題に対し、事業計画策定支援を通じて事業の早期軌道化を図る。
成 長 期	事業者の想いを汲み取り、言語化・見える化を図りながら、経営基盤の強化や事業の成長を促す。事業計画策定支援を通じて、新たな発見や気付きにつなげ、事業者自らの能動的な行動と新たな取り組みを支援する。
成 熟 期	経営革新や事業の再構築等の取組みを通して、更なる成長や組織の活性化などを見据えた計画策定を促す。環境変化と経営との乖離や社内意思疎通など、事業者が陥りやすい課題を想定・整理し反映することで成長の継続を促す。
引 継 ぎ	事業承継や第二創業を契機とした新たな収益基盤の確保や生産性向上など、事業の新陳代謝を図る取り組みを支援する。 事業再構築やシナジー考慮した第二創業など、企業の活性化を目指す。

(3) 目標

	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
D X推進セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定セミナー 開催回数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定個別相談 会開催回数	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
事業計画策定事業者数	32 者	45 者	45 者	45 者	45 者	45 者

(4) 事業内容

①「D X推進セミナー」の開催

人材不足が顕在化する中、事業継続には I T ツールを活用した業務改善は必須である。しかしながら小規模事業者は多数ある I T ツールに対して、どれが適したものか分からず、多額の費用をかけた、本来の事業以外に多くのリソースを割いたりすることもしばしば垣間見られる。

そこで、D Xに関する意識の醸成や基礎的な知識の習得を目的としたセミナーを開催する。

【対象事業者】業務改善に思料している事業者

【募集方法】HP・広報誌による周知の他、巡回や窓口による周知等

【講師】D X関連のセミナーを行った実績のある中小企業診断士・MBA 等

【回数】2 回／年

【参加者数】10 事業者程度

【カリキュラム】D X関連技術（クラウドサービス・A I 等）を用いた具体的な活用事例
・無料 I T ツールでの業務管理手法、SNS と EC サイトの連携手法等

②「事業計画策定セミナー」の開催

専門家と連携・活用しながら、事業計画策定セミナーを開催する。将来目指したい事業の在り方を想定した上で、課題解決に至るアクションを具体化・腹落ちできることを目指す。

(1) 創業

【対象事業者】坂井市内で新規創業や第 2 創業を目指す事業者、兼業副業に関心がある一般人

【募集方法】HP・広報誌による周知の他、巡回や窓口による周知等

【支援ツール】「創業の手引き」（株）日本政策金融公庫発刊）、業種別審査辞典

【連携先】坂井市商工労政課、金融機関、専門家等

【カリキュラム】創業する前の心構え、儲けのしくみ、SNS の活用

(2) 事業の継続・発展

【対象事業者】経営改善をしたい事業者、補助金申請したい事業者、事業運営のための資金調達を必要としている事業者、経営状況の分析を実施したい事業者、労働生産性を高めたい事業者

【募集方法】HP・広報誌による周知の他、巡回や窓口による周知等

【支援ツール】経済産業省、中小企業庁など各支援機関が提供している支援ツール等

【連携先】坂井市商工労政課、金融機関、専門家等

【カリキュラム】新商品・新企画の発想法、新たな視点からのアイディア抽出法、新規ビジネスモデルの考え方、マネジメントの手法、業務改善のやり方

(3) 事業引継ぎ

【対象事業者】事業承継を目指す代表者又は後継者、M&Aに興味がある事業者

【募集方法】HP・広報誌による周知の他、巡回や窓口による周知等

【支援ツール】経済産業省、中小企業庁など各支援機関が提供している支援ツール等

【連携先】坂井市商工労政課、金融機関、専門家等、事業承継引継ぎセンター

【カリキュラム】親族事業承継計画作成セミナー、事業引継ぎのために知っておくべきポイント

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]

坂井市は施策利用事業者を対象として年1回、商工会も伴走支援による年複数回のフォローアップを実施し事業計画策定後の支援を行ってきた。

しかし全ての対象者を適切にフォローアップするには至っていない。一部事業者では、環境変化に対して計画が停滞するケースや計画を軌道修正できていないケースもあり、支援が後手に回ってしまっている。

[課題]

支援が後手に回ってしまっている結果、経営課題の解決に時間を要する、あるいは根本的な解決が困難となる等の問題が発生している。

また、事業計画を実施していく中で、経営指導員等がPDCAの手法を活用して「計画との相違」「相違となった原因」「改善策」「再実施の取組み」を小規模事業者と共に考え、事業計画の達成に向けた支援を実施していく必要があり、支援体制の確立が課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者を支援の対象とする。

事業計画の内容や進捗状況等により、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、フォローアップ頻度を設定し、事業者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮につなげる。

殊に、小規模事業者を取り巻く環境変化は、そのスピードを増しており、計画策定段階と実行段階とで乖離が生じるケースもある。そのため、フォローアップの当初は、経営環境の変化を把握することを主眼として実施するとともに、その後に計画との乖離と軌道修正について議論・検討していく。

なお、必要に応じて専門家派遣制度等を活用し、軌道修正に向け専門家と連携して支援する。

(3) 目標

	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
フォローアップ対象 事業者数	32 者	45 者	45 者	45 者	45 者	45 者
頻度（延回数）	96 回	135 回	135 回	135 回	135 回	135 回
売上増加事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
営業利益率3%以上 増加の事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

フォローアップは、原則として事業計画を策定した事業者に対して年3回以上行うものとし、具体的には以下の方法とする。

経営指導員等がPDCAの手法を活用して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。

事業計画策定後、6ヵ月間は原則3ヵ月毎にフォローアップを行い、進捗状況を確認する。フォローアップの期間は原則として1年間とするが（最初の6ヶ月で2回残りの6ヶ月で1回）、進捗状況により期間を延長して対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間に大幅な乖離が生じている状況が続くと予想される場合には、臨機応変に頻度を上げ、専門家や連携する支援機関など第三者を交えて、原因の分析と今後の対応策を検討する。

また、融資が必要な場合は、金融機関と連携しながら資金繰りの支援を実施する。

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

[現状]

新たな需要の開拓に関しては、坂井市が展示会等への出展助成制度を設け、観光協会や商工会と協力しながら支援を展開している。

商工会では、全国商工会連合会や県連合会等が実施する物産展や商談会情報の提供と出展支援に加え、あわら市商工会、永平寺町商工会との合同物産展『ふるさとうまいもん祭り』を開催し、小規模事業者の需要開拓を支援している。

[課題]

コロナ禍によって、現在は県内の需要開拓支援に偏り、県外の需要開拓に結び付く取組みが不十分となっている。今後、北陸新幹線福井延伸等の効果を最大化していくためには、県内マーケットだけでなく、首都圏等を中心とした県外の需要開拓を目的とした支援が必要である。

また、県内や都市圏などの地域にとらわれず広く販路開拓を図っていくためには、ITを活用した販路開拓の取り組みが欠かせない。

しかし、多くの小規模事業者はIT利活用のノウハウが十分でなく、商工会の支援も限定的であった。DX推進による影響を理解・認識してもらうとともに、IT導入に関する取組みを積極的に支援していく必要がある。

(2) 支援に関する考え方

商談や販売機会を求める前向きな小規模事業者を支援するため、首都圏等の都市部で開催される展示会等に参加する。出展に当たっては事前の出展支援や、事後の商談フォローなどきめ細かな伴走支援を行っていく。

DX推進に向けた取組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNSでの情報発信、ECサイトの利用等、IT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う。理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて専門家相談を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。併せて、SNS等を活用した情報発信強化についても積極的に支援していく。

また、坂井市は、福井県内トップのふるさと納税の寄付額を誇り、ふるさと納税の利用を端緒に商品のリピート購入へとつながった事例も多くある。坂井市のふるさと納税返礼品登録を支援することで、DX推進と併せて地域外への需要開拓を支援していく。

(3) 目標

支援内容	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
物産展等出展事業者 数(BtoC)	5 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
売上額/者	—	15 万円	15 万円	15 万円	15 万円	15 万円
展示会等出展事業者 数(BtoB)	—	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約数	—	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者
S N S 活用(BtoC)	—	5 者	10 者	10 者	15 者	15 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
ネットショップ開設 (BtoC)	—	2 者	2 者	3 者	5 者	5 者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
返礼品登録(BtoC)	—	2 者	3 者	3 者	5 者	5 者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(3) 事業内容

①県内外の物産展、展示会出展による需要開拓支援事業（BtoC、BtoB）

北陸新幹線福井延伸により交流人口の増加が期待される福井駅前にて物産展を開催することで、小規模事業者の需要開拓支援を行う。近隣のあわら市商工会、永平寺町商工会の2商工会と共同で物産展の開催を予定している。

また首都圏等をターゲットとした需要開拓の支援として、商工会が首都圏開催の展示商談会でブースを借り上げ、出展支援を行うことで新たな需要の開拓を支援する。なお、出展者の業種は、食品製造業、酒製造業、繊維製品製造業などを想定している。

展示商談会の出展に際しては、出展前の商談会シートの作成から、ブース構成、価格設定やPOP作成、商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。また、商談後のフィードバックを行うことで、商品のブラッシュアップにつなげていく。

なお、想定する展示会等は下表のとおり。

区分	展示会等名	対象
都市圏向け	東京ギフトショー	ギフト、生活雑貨等
	グルメ&ダイニングスタイルショー	食品、キッチン雑貨、厨房機器等
県内および 来県客向け	福井ネクストブレイク商品展	発売後3年以内の特産品等
	商工会マルシェ	県内地域資源を活用した商品等
	ふるさとうまいもん祭り	あわら市、坂井市、永平寺町の商品

②SNS活用（BtoC）

飲食・宿泊店やサービス業などが、より遠方の顧客を獲得するため、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自社HPによるネットショップ開設（B to C）

ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法など専門家と連携し、継続した支援を行う。支援する事業者の業種は、菓子製造や農・水産物加工を行う食品製造業、雑貨等の小売業を想定している。

④ふるさと納税返礼品登録支援事業（B to C）

より多くのふるさと納税利用者に商品を選んでもらえるよう商品や商品展開のブラッシュアップ、PR文章による訴求力強化について支援する。

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み

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]

理事会において、年１回、参加役員に加え、中小企業診断士や税理士等の外部有識者を招聘し、事業の実施状況、成果の評価・見直しを行っている。

[課題]

支援先の売上高や利益率などの定量的評価、事業に対する意見などの定性的評価の双方ともに、十分とはいえず、坂井市総合計画との連動性も考慮されていなかった。これまで以上に経営発達支援計画を効率的に推進し、本来の目的を達成するためには、評価者及び評価の仕組みを見直す必要がある。

（２）事業内容

①経営発達支援事業評価委員会による評価

経営発達支援事業評価委員会を年１回開催（毎年８月実施）し、経営発達支援計画の進捗状況を検証し評価する。

経営発達支援事業評価委員会の構成は次のとおりとする。

- ・坂井市商工労政課
- ・坂井市商工会事務局長
- ・坂井市商工会法定経営指導員
- ・中小企業診断士（外部専門家）

②改善計画の作成と承認

経営発達支援事業評価委員会は、評価に基づき、法定経営指導員に対して改善計画の作成を指示する。法定経営指導員は、改善計画を作成し、商工会正副会長および筆頭理事で構成する三役会にて承認を受ける。

③理事会への報告

法定経営指導員は、経営発達支援事業の成果及び評価、見直しについて理事会に報告する。

④事業評価結果の公表

事業評価および見直し結果は、書面として事務所へ常時備え付け閲覧可能な状態とするとともに、当会ホームページ（<http://www.shoko-sakaicity.or.jp/>）にて公表する。

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]

福井県商工会連合会が開催する各種研修等に参加するほか、税務署や労働局等の研修会、また中小企業大学校へ職員を派遣するなど知識補充に取り組んでいる。金融や労務、税務など経営改善普及に関する知見や情報は、整理・分類され組織内で共有、継承がされている。

一方で、経営発達に関する課題解決や支援手法等は、その背後にある知見・ノウハウが属人化しているために再現性に乏しく、職員間の支援能力にバラツキが生じている。

[課題]

経営発達に関する支援は、個社の置かれた状況に即しているため、その支援手法そのものよりも、その背後にある思考や見識の共有・表出が欠かせない。複数人支援による役割分担や、経営や課題解決方法の議論等によって各支援者が経験と知見を蓄積させていく取り組みが必要である。

また、D Xの必要性について認識が広がりつつあり、経営指導員等のD X推進に向けた知識補充、支援スキルの向上は必須と言える。

(2) 事業内容

■ 経営指導員等の支援能力向上に向けた取り組み

①支援に必要な実務知識を習得するため、福井県商工会連合会が実施する基本能力研修、中小企業大学校で実施される専門研修に参加する。

②事業者のD X推進に対応にあたっては、経営指導員等の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、電子マネー商取引システム等のI Tツール、ペーパーレス化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・S N S等を活用した自社や商品等の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、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

③支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図るべく、論理的思考や課題設定、対話や質問力向上等の研修を受講するとともに、実践を通じて支援力の向上につなげる。

④個社支援において専門家を派遣する場合は、経営指導員が同席して知識やノウハウを学び、支援の知見を広げる。

■ 支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

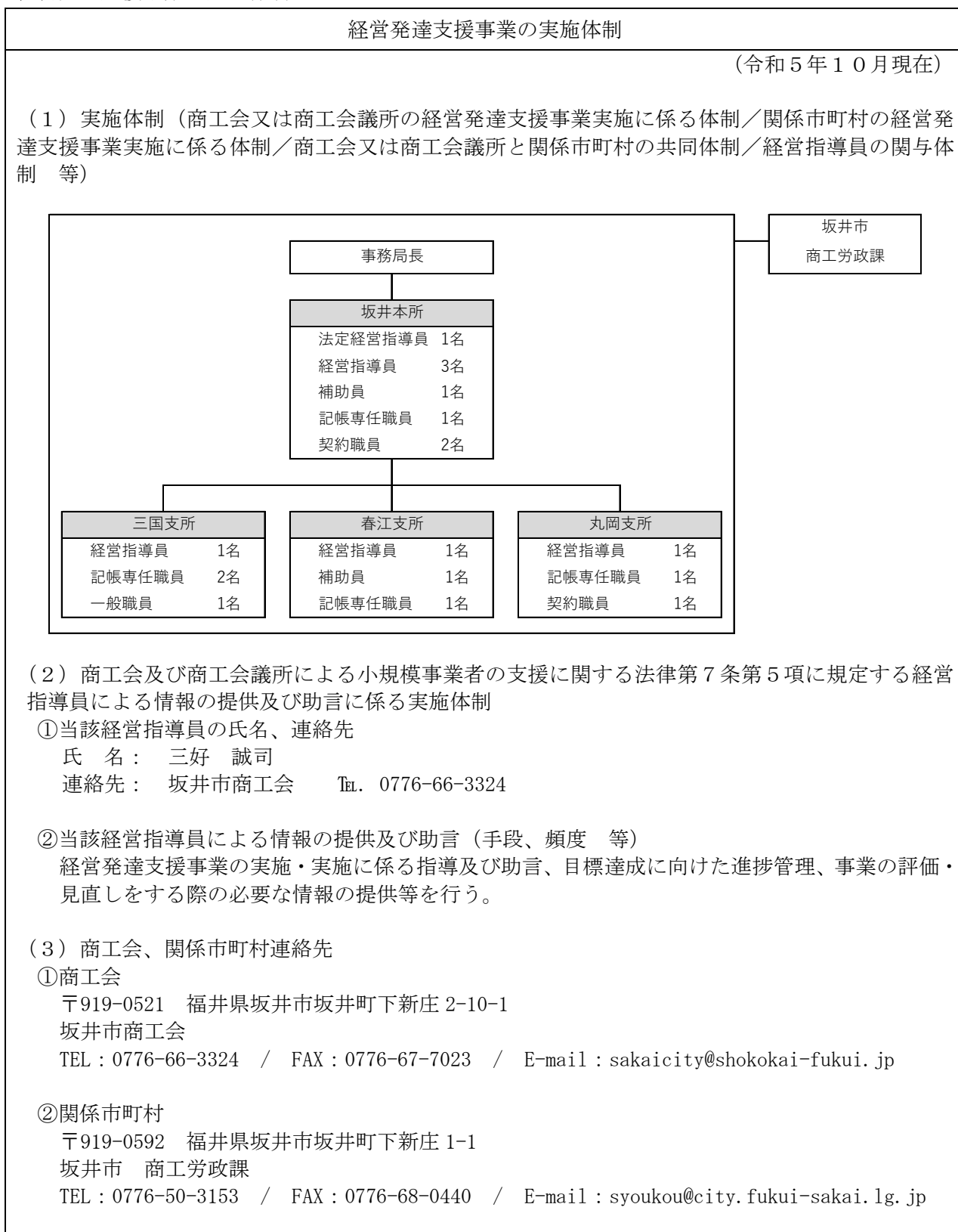
①支援情報の共有を図るべく、経営指導員および経営支援員等の全体会議を毎月1回、月初め営業日に開催し、支援情報とスケジュールを共有する。

また、法定経営指導員および経営指導員のミーティングを隔週ペースで実施し、支援状況の進捗確認と課題の検証・協議を通じて、考え方や進め方のノウハウを共有していく。

- ②個別企業に対する支援は可能な限り複数の担当者で行うこととし、役割分担を通じて個々人の支援経験の蓄積を図る。また経営戦略や課題解決に関する議論を通じて、思考方法や見識など明文化が困難なノウハウを共有・表出する機会を創出していく。
- ③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)

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
必要な資金の額	6,700	7,000	6,700	6,700	6,700
経営分析資料購入費	0	300	0	0	0
セミナー開催費	600	600	600	600	600
専門家派遣費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
展示会等出展費	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600

(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、国庫補助金、市補助金、県補助金、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
該当なし
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