

経営発達支援計画の概要

実施者名	敦賀商工会議所（法人番号：3210005006588） 敦賀市（地方公共団体コード：182028）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>「豊富な地域資源と優れた流通機能（新幹線・港・道路）を有効に活用するとともに、生産性向上に向けたDXの推進や外部機関との連携強化による、経営環境の変化（原子力等）に即応した力強い小規模事業者の創出及び元気で賑わいある地域づくり」を図るため、以下を目標とする。</p> <p>(1) エネルギー産業の停滞・多様化、新幹線開業等による市場変化に伴う新分野展開・事業転換による「地域小規模事業者の競争力の強化」</p> <p>(2) 多種多様な販売機会の開拓による「地域小規模事業者の収益力・経営力の強化」</p> <p>(3) 地域ブランドの活用及び新たな地域経済の担い手育成や創出等を通じた「地域活力の向上」</p>
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 原子力発電所の停止・廃炉や、高速交通網の整備による経済波及効果など、地域が直面する課題に応じた適切な調査を行い、既存調査とあわせて、小規模事業者への適切な情報提供を行う。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 当会議所が市内外で開催する物産展や県外での展示会の場を活用した顧客の需要動向や、市内の業界データや、成功事例の収集分析により、有益な需要動向を把握・提供する。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 傾聴と対話を通じて小規模事業者に経営分析の必要性に気付いてもらい、経営分析のニーズを掘り起こし、ニーズの収集から詳細な分析まで段階的に事業を実施する。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> セミナーや、相談会、巡回・窓口相談を通して、経営分析を踏まえた事業計画策定を支援する。また、原子力発電所の停止に起因する経営課題では、専門機関等との連携を図りながら、ビジネスモデルの変更等に向けた支援を行う。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 小規模事業者の事業計画実行に際してのPDCAによる進捗管理や、融資制度、補助金活用による資金面での不足資源の補完を図りながら実施支援を行う。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 関係機関が開催する商談会・展示会の活用や、ネット媒体の活用促進、及びメディア活用による小規模事業者の商品・サービスのPR支援を行う。</p>
連絡先	<p>敦賀商工会議所 中小企業相談所 所在地：〒914-0063 福井県敦賀市神楽町2丁目1番4号 TEL:0770-22-2611/FAX:0770-24-1311 E-mail: tcci_soudan@tsuruga.or.jp</p> <p>敦賀市 産業経済部 商工貿易振興課 所在地：〒914-8501 福井県敦賀市中央町2丁目1番1号 TEL:0770-22-8122/FAX:0770-22-8184 E-mail: syoukou@ton21.ne.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（敦賀市の概要）

#### ア 位置と地勢

当地域は、福井県のほぼ中央に位置し、北に敦賀湾口を開いて日本海に面し、他の三方は山岳が連なり、敦賀湾と平野部を囲まれている。

東西約14km、南北約26km、面積は251.34平方kmで、若狭湾に大きく張り出た敦賀半島と54kmに及ぶ海岸線が、敦賀湾を日本海の風や波浪から防ぎ、天然の良港を形成している。【図表1参照】

【図表1】敦賀市の位置図



#### イ 豊富な地域資源

日本海に面し、天然の良港を有していることから、水産資源等の豊富な食材（日本海の荒波にもまれた「敦賀ふぐ」や「敦賀真鯛」、冬の味覚の王様の「越前がに」）や、歴史に裏付けられた観光資源（日本三大鳥居の一つである「氣比神宮（※1）」や日本三大松原の一つである「氣比の松原（※2）」など）を有している。

また、古い街並みや建物を生かした整備事業（「H25.10 博物館通り整備事業」、「H27.10 赤レンガ倉庫改修事業」、「R2年度 新ムゼウム（敦賀港の歴史や、第二次世界大戦中ユダヤ人へ命のビザを発給し、多くの命を救った杉原千畝氏に関する歴史・功績等をまとめた博物館）建設」）等により、新たな観光拠点が整備されている。

さらに、当地域では令和6年3月16日に北陸新幹線敦賀開業（金沢駅～敦賀駅）となり、東京から敦賀まで乗り換えなしでの移動が可能となったことから、首都圏からの観光客が増加している状況であるが、新幹線駅の開業に伴い、駅前には、知育・啓発の公共機能施設である「TSURUGA BOOKS&COMMONS ちえなみき（※3）」などが建設（R4.9 供用開始）された。

現在、「TSURUGA BOOKS&COMMONS ちえなみき」には、年間30万人以上の観光客等が訪れているが、今後、中心市街地において、オーベルジュ（宿泊機能付きレストラン・マルシェ等）の大型施設の建設も予定されているなど、より一層の交流人口の増加が期待される。

（※1）日本三大鳥居の一つである「氣比神宮」 （※2）日本三大松原の一つである「氣比の松原」



※日本三大鳥居について・・・敦賀市の「氣比神宮」の他、以下がある。

- ①春日大社（奈良県奈良市）
- ②厳島神社（広島県廿日市市宮島町）

※日本三大松原について・・・敦賀市の「氣比の松原」の他、以下がある。

- ①三保の松原（静岡県静岡市清水区）
- ②虹の松原（佐賀県唐津市）

（※3）知育・啓発施設「TSURUGA BOOKS&COMMONS ちえなみき」



本屋だけ、図書館だけでは体験できない、全国でも珍しい公設民営書店。3万冊を超える新刊、絶版本や古書、洋書が混在し、棚読、共読など、読みの可能性を最大限に引き出す工夫が随所に。駅前に立地することもあり、多くの観光客が訪れている。

## ウ 流通機能の充実

敦賀市は、鉄道で、京都駅から55分、大阪駅から約1時間20分、名古屋駅からは約1時間30分、東京駅からは約3時間と、特に京阪神や中京方面からの交通の便が良い場所となっている。

さらに、平成26年7月には、阪神地域と丹波・丹後・若狭地域から敦賀までを結ぶ「舞鶴若狭自動車道」の全線開通が実現したことや、令和6年3月16日には「北陸新幹線敦賀開業」するなど、高速交通網の整備が進んでいる。

また、当市に立地する敦賀港（国から昭和26年に重要港湾に指定・平成23年には「日本海側拠点港」として選定）は日本海沿岸部のほぼ中央に位置し、対岸諸国との海上物流ニーズに応え、福井県のみならず広く背後圏の貨物を取り扱うべく、国際ターミナルの拡張工事が順次進められている。

なお、現在、北海道行きのフェリー定期航路や、国内では「博多」・海外では大韓民国の「釜山港」行きのコンテナ船・RORO 船航路が開設されている。

このように、当市は、京阪神や中京と北陸を結ぶ結節点として、優れた流通機能を有している。

### 【敦賀までのアクセス】

新幹線・特急の場合 (各 JR 駅～敦賀駅)	自動車の場合 (各 I.C～敦賀 I.C)	フェリーの場合 (各港～敦賀港)
京都 →55分	京都 →約1時間30分(120km)	新潟 →約11時間30分
大阪 →約1時間20分	大阪 →約2時間(170km)	秋田 →約17時間30分
名古屋 →約1時間30分	名古屋 →約1時間30分(120km)	苫小牧 →約19時間
東京 (北陸新幹線を利用すれば乗換なしの直通) →約3時間	東京 →約5時間30分(450km)	



[出典：(公社)福井県観光連盟]

## エ 基幹産業について

敦賀市は、およそ半世紀にわたって、原子力発電（原子力発電所が2基・研究開発拠点である「ふげん」・「もんじゅ」各1基の計4基）とともに共存共栄の道を歩む中で、原子力発電は、本市の地域経済における最大の域外需要産業として機能し、また基幹産業の一つとなっている。

しかし、平成23年3月11日に発生した東日本大震災による福島第一原子力発電所事故の発生以来、現在まで本市に所在する原子力発電所が長期運転停止となり、地域経済に大きな影響を与えている。（「3号機・4号機」の建設計画があったが、現在中断）

現在、当市に立地する2基の原子力発電所（敦賀発電所1号機・2号機）の内、敦賀発電所1号機については「廃炉」、2号機については、再稼動に向けて破砕帯などの調査を継続中である。

また、研究開発施設である「ふげん」や「もんじゅ」については、「廃炉」が決定し、廃止措置が進められている。【図表2参照】

【図表2】福井県の原子力発電所の現状（赤枠の部分が敦賀市の状況）



### ①敦賀発電所

1号機	平成29年4月19日から廃止措置中
2号機	平成23年8月29日から定期検査中

### ②新型転換炉原型炉ふげん

平成20年2月12日から廃止措置中

### ③高速増殖原型炉もんじゅ

平成30年3月28日から廃止措置中

## ②当地域の人口

敦賀市の人口は、令和6年9月30日現在で62,275人であるが、平成23年（2011年）に発生した東日本大震災による原子力発電所の停止以降、市内人口は減少し続けている状況である。

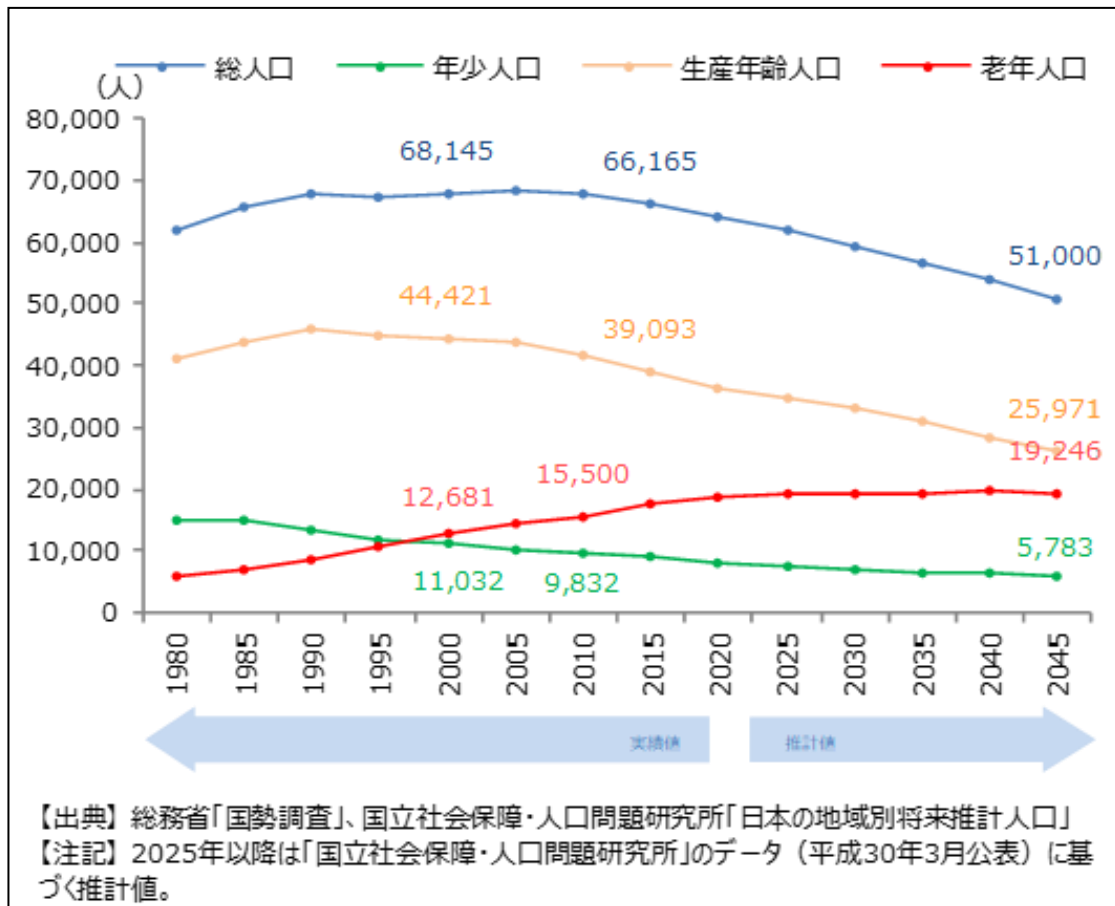
特に原子力発電所が停止した平成24年（2012年）以降は、社会減が特に大きく影響している状況である。

今後は、少子高齢化の影響により、生産年齢人口（15歳～64歳）の割合も大きく減少することが予測されている。

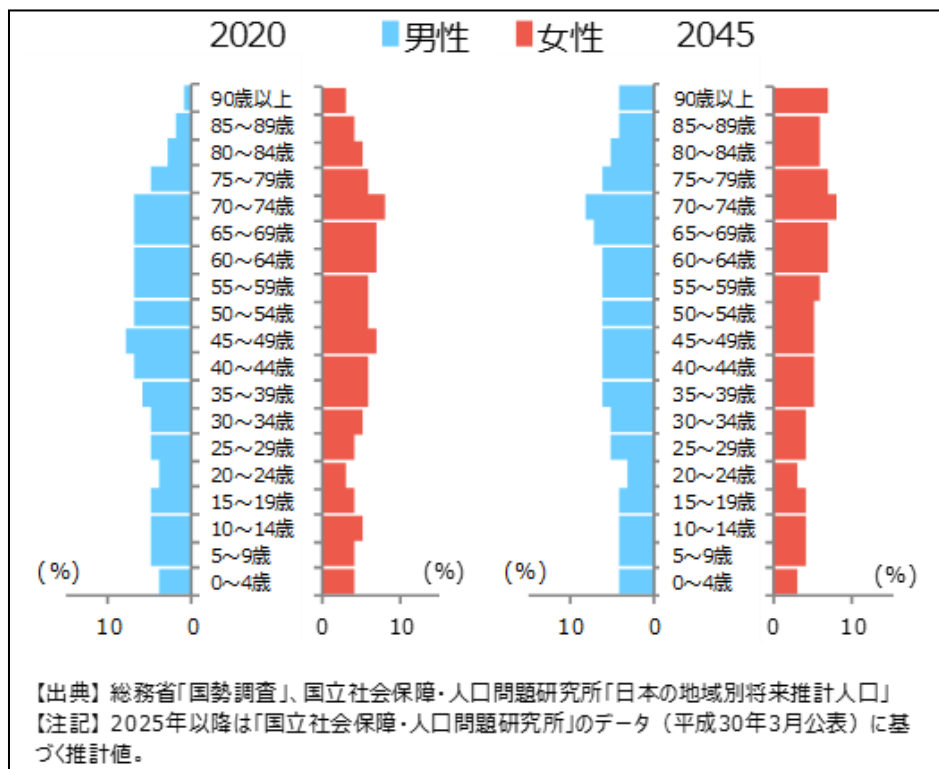
そのため、人口の維持のみならず、地域経済の維持・発展に向けて、新たな産業の創造などによる生産年齢人口を維持することが重要な課題となっている。

【図表3・図表4・図表5参照】

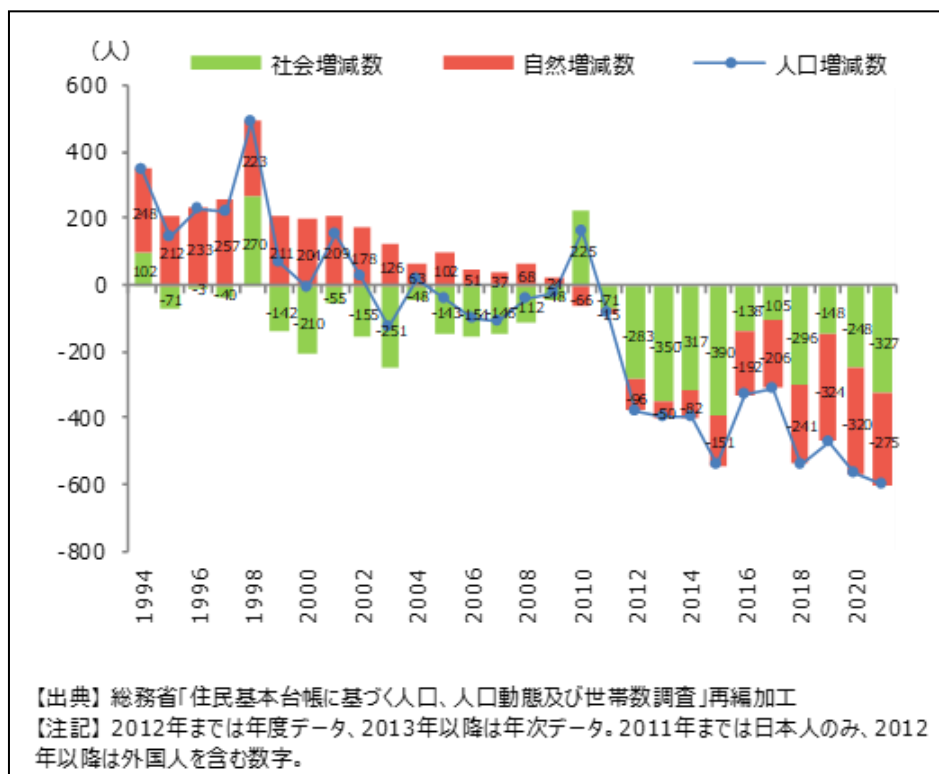
【図表3】敦賀市の人口推移



【図表4】 敦賀市の人口ピラミッド



【図表5】 敦賀市の自然増減・社会増減の推移



### ③当地域の事業者数（産業構造）や従業員数の推移について

#### ア 商工業者数（産業構造）

敦賀市の人口は県内17市町中5位であるが、製造業の事業者数は県内9位（3.5%）と、都市の規模の割には製造業が少ない状況である。

また、その製造品出荷額の大部分は市内に立地する大手企業の工場（東洋紡（株）、パナソニック（株）、（株）アイケープラス等）が占め、企業城下町型集積として、地域全体への関連性がほとんどなく、地域小規模事業者にとっては、ものづくり産業を基軸としない産業構造である。

現在、近隣の原子力発電所の関連事業（メンテナンスや廃炉作業等）や北陸新幹線敦賀開業効果の観光客等の増加による消費需要の受け皿として成り立つ商業・サービス業と、原子力発電所のメンテナンス・廃炉作業等や、北陸新幹線開業に伴う民間投資事業及び公共工事等に関わる建設業が地域産業の中核となっている。【図表6参照】

【図表6】敦賀市の産業構造

区分	事業所数		従業員数（人）	
	福井県内	内、敦賀市内 （内数割合）	福井県内	内、敦賀市内 （内数割合）
<b>総数</b>	<b>39,859</b>	<b>3,184(8.0%)</b>	<b>373,974</b>	<b>31,278(8.4%)</b>
農林漁業	540	10(1.9%)	7,116	205(2.9%)
鉱業	16	0(0.0%)	121	0(0.0%)
<b>建設業</b>	<b>4,521</b>	<b>465(10.3%)</b>	<b>31,696</b>	<b>3,975(12.5%)</b>
<b>製造業</b>	<b>4,746</b>	<b>165(3.5%)</b>	<b>80,836</b>	<b>3,835(4.7%)</b>
卸売・小売業、 飲食サービス業、宿泊業	<b>14,269</b>	<b>1,261(8.8%)</b>	<b>99,452</b>	<b>8,702(8.7%)</b>
金融・保険業	726	56(7.7%)	8,923	569(6.4%)
不動産業、 物品賃貸業	1,461	133(9.1%)	5,573	655(11.8%)
情報通信業、 運輸業、郵便業	1,188	127(10.7%)	21,807	2,564(11.8%)
電気・ガス・ 水道業	51	9(17.6%)	3,576	473(13.2%)
<b>サービス業</b>	<b>12,341</b>	<b>958(7.8%)</b>	<b>114,874</b>	<b>10,300(9.0%)</b>

[出展：R3 経済センサス活動調査]

前項の産業構造に比例して、地域内において稼ぐ力を数値から読み取ることが出来る「付加価値額」を見ると、「建設業」が最も高く(29,480百万円)、特化係数(※)も4.42と非常に高いものとなっている。

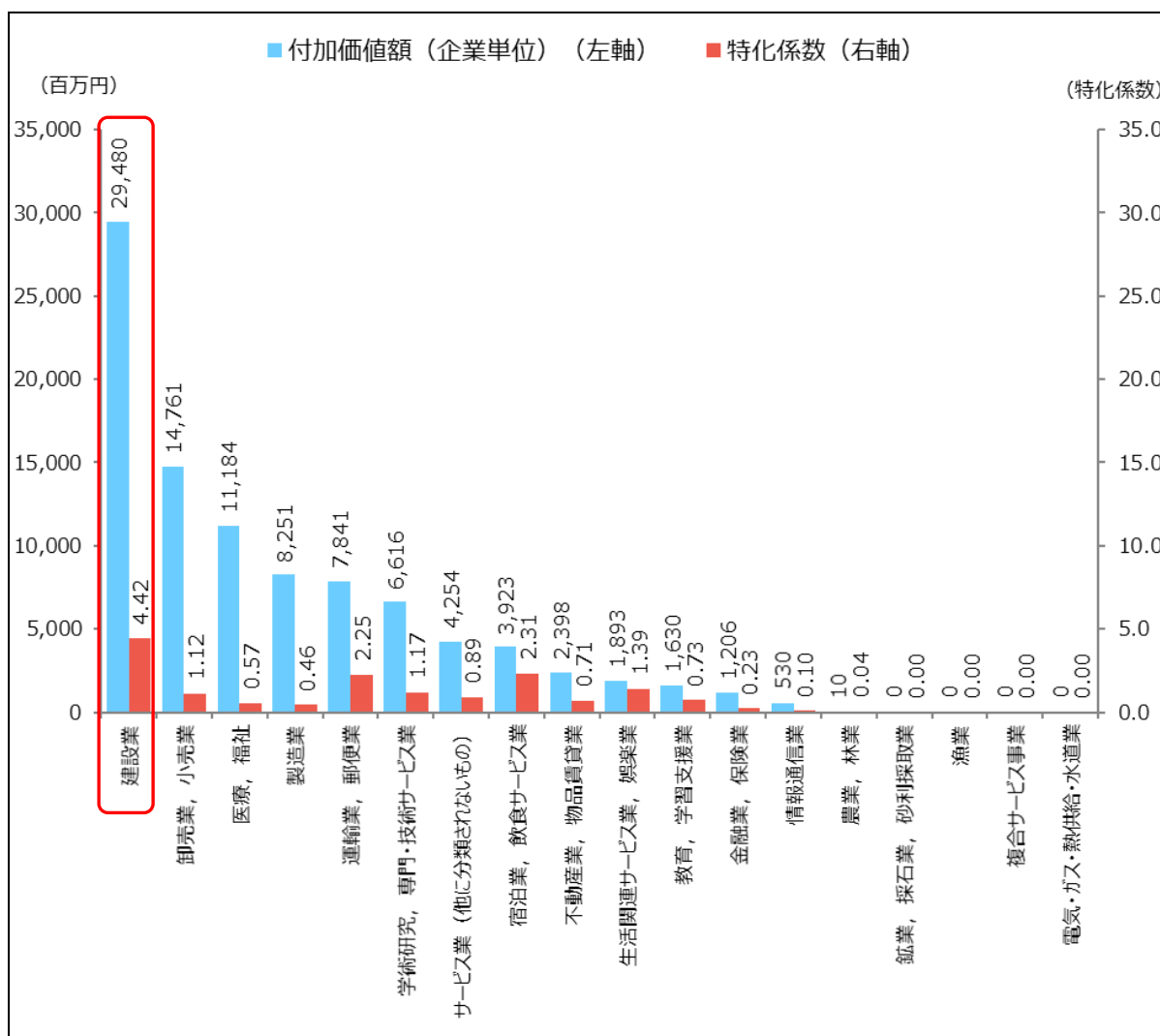
これらの特徴から、「付加価値額」から見ても敦賀市は建設業を中心に、サービス業や運輸業が発達している産業構造であると言える。

一方で、製造業や情報通信業、金融業などの分野では相対的に弱い傾向にあり、この産業構造は、敦賀市の地理的特性(港湾都市)などが反映していると考えられる。

【図表7参照】

(※) 特化係数・・・特化係数が1よりも大きな産業は、全国傾向よりも構成比大きく  
なっており、特徴的な産業と言える。

【図表7】敦賀市の付加価値額



[出典：総務省・経済産業省「経済センサスー活動調査」再編加工]

### イ 業種別事業者数・従業員数の推移

地域内において事業者数が最も多い「卸売・小売業」・「飲食サービス業」・「宿泊業」においては、平成21年から令和3年にかけて、381事業者（△23.2%）、従業員1,455人（14.3%）減少し、消費力の減少による影響が見られる。【図表8参照】

【図表8】業種別事業所数・従業員数

区分 年別	事業所数				従業員数（人）			
	H21年	H24年	H28年	R3年	H21年	H24年	H28年	R3年
総数	3,864	3,433	3,335	3,184	36,415	33,382	31,828	31,278
農林漁業	7	5	4	10	97	22	77	205
鉱業	-	1	-	-	-	3	-	-
建設業	534	493	463	465	4,304	4,155	3,911	3,975
製造業	192	189	170	165	3,852	4,604	3,953	3,835
卸売・小売業、 飲食サービス業、宿泊業	1,642	1,466	1,444	1,261	10,157	9,594	9,430	8,702
金融・保険業	64	60	56	56	763	636	639	569
不動産業、 物品賃貸業	122	119	107	133	432	566	538	655
情報通信業、 運輸業、郵便業	136	126	116	127	2,698	2,723	2,398	2,564
電気・ガス・ 水道業	13	7	9	9	698	678	524	473
サービス業	1,122	967	966	958	12,341	10,401	10,358	10,300
公務	32	-	-	-	1,073	-	-	-

〔出展：H21 経済センサス基礎調査、H24 経済センサス活動調査、  
H28 経済センサス活動調査、R3 経済センサス活動調査〕

また、地域全体の事業者数・従業員数においては、地域内の従業員数がピークであった平成21年から、令和3年にかけては、680事業者（△17.6%）、従業員5,137人（△14.1%）の大幅な減少により、経済・雇用面での弱体化が見られる。

【図表9参照】

【図表9】従業員数のピーク時からの減少数等

年別	H21		R3
事業者数	3,864		3,184
増減率	-		-17.6%
従業員数	36,415		31,278
増減率	-		-14.1%

〔出展：H21 経済センサス基礎調査、R3 経済センサス活動調査〕

## ウ 小規模事業者数について

上記ア・イでは商工業者全体で見たのに対し、ここでは小規模事業者に限って、事業者数を見る。

敦賀市の小規模事業者数は総数で見ると、平成21年の2,866事業者から令和3年では2,503事業者と363事業者の減少がある。

特に、地域内で事業者数が多い「卸売・小売業」・「飲食サービス業」・「宿泊業」は、平成21年の1,284事業者から令和3年には1,010事業者(△274事業者)と、最も大きい減少数となっている。

なお、小規模事業者が占める割合で見ると、平成21年は全体の74.2%を占めているが、令和3年には78.6%と4.4%増加していることから、地域内の小規模事業者の増加幅が大きいことが見てとれる。【図表10参照】

【図表10】敦賀市の小規模事業者数（割合）と推移

年 区分	H21年		R3年	
	市内の 事業者数	内、小規模事業者数 (内数割合)	市内の 事業者数	内、小規模事業者数 (内数割合)
<b>総数</b>	<b>3,864</b>	<b>2,866 (74.2%)</b>	<b>3,184</b>	<b>2,503 (78.6%)</b>
農林漁業	7	5(71.4%)	10	5(50.0%)
鉱業	0	0(0%)	0	0(0%)
建設業	534	505(94.6%)	465	412(88.6%)
製造業	192	161(83.9%)	165	130(78.8%)
<b>卸売・小売業、 飲食サービス業、宿泊業</b>	<b>1,642</b>	<b>1,284 (78.2%)</b>	<b>1,261</b>	<b>1,010 (80.1%)</b>
金融・保険業	64	31(48.4%)	56	35(62.5%)
不動産業、 物品賃貸業	122	90(73.8%)	133	119(89.5%)
情報通信業、 運輸業、郵便業	136	95(69.9%)	127	63(49.6%)
電気・ガス・ 水道業	13	4(30.8%)	9	4(44.4%)
サービス業	1,122	691(61.6%)	958	725(75.7%)

[出展：H21 経済センサス基礎調査、R3 経済センサス活動調査を基に集計]

④当地域の基幹産業である原子力関連事業所との取引状況等について

ア 原子力関連事業所との取引、利用、販売の有無について

当所が平成29年5月に実施した原子力発電所関連業務の影響調査（286者回答）にて、原子力関連事業所との取引や利用・販売の有無を見ると、「建設業」・「飲食・宿泊業」・「卸・小売業」の順で割合が高くなっている。【図表11参照】

【図表11】原子力関連事業所との取引、利用、販売の有無

取引の有無		ある	ない	合計
全体	割合(%)	<b>57.3%</b>	42.7%	100%
	件数	<b>164</b>	122	286

※取引がある事業者の業種別で割合の高い順

1位：「建設業」	73.8% (76件)
2位：「飲食・宿泊業」	52.6% (10件)
3位：「卸・小売業」	48.7% (37件)

[出展：H29.5 原子力発電関連業務の影響調査（敦賀商工会議所調べ）]

イ 原子力発電所運転停止の売上への影響（対前年）について

当所が平成28年5月と平成29年5月に実施した原子力発電所関連業務の影響調査にて、取引のある事業者の売上状況を見ると、減少の数値が約4割を占めており、原子力発電所停止による影響が大きいことが見てとれる。【図表12参照】

【図表12】原子力発電所運転停止の売上への影響（対前年）

売上への影響		減少	不変	増加	未回答	合計
平成28年5月	割合(%)	<b>40.4%</b>	37.2%	14.8%	7.1%	100%
	件数	<b>75</b>	68	27	13	183
平成29年5月	割合(%)	<b>39.6%</b>	39.6%	17.7%	3.0%	100%
	件数	<b>65※</b>	65	29	5	164

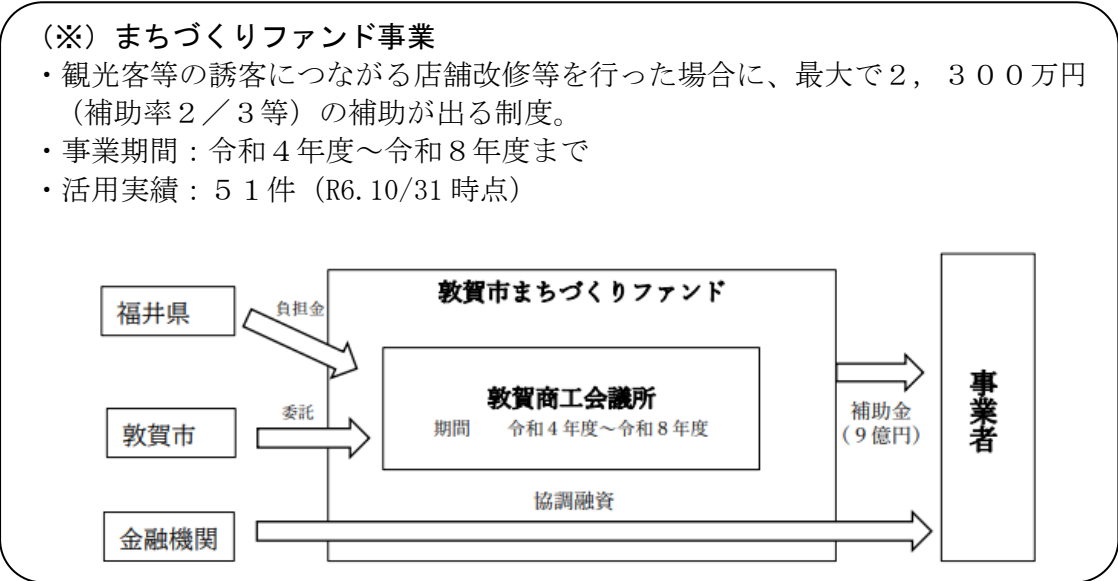
（※減少事業所65件の内、建設業の件数：31件（47.7%）  
 “ 商業・サービス業の件数：28件（43.1%）

[出展 H29.5、H28.5 原子力発電関連業務の影響調査（敦賀商工会議所調べ）]

⑤ 中心市街地における空き店舗数 及び 歩行者・自転車通行量の状況

敦賀市においては、中心市街地内で進められているプロジェクト（金ヶ崎周辺でのオーベルジュ建設等や JR 敦賀駅周辺の整備構想等）を基に、観光誘客等の核となるエリア形成を図るとしているが、現在、中心市街地に立地する各商店街での空き店舗数を見ると令和2年度は56件（空店舗率：19.2%）となっているが、令和5年度は43件（空店舗率：15.2%）となっている。【図表13参照】

空店舗数が減少した理由としては、北陸新幹線敦賀開業を契機とした、官民連携による「まちづくりファンド事業（※）」を活用した新規店舗の出店増加が要因となっている。



【図表13】 中心市街地の空き店舗数

<令和2年度の状況>

	建物										駐車場 更地	合計
	営業 店舗	空き店舗					その他					
		賃貸 可能	賃貸 不可	売物件	不明 調査中	空店舗率	住宅	店舗兼 住宅	倉庫	その他		
駅前	62	5	5	0	3	17.3%	7	0	2	2	9	95
本町2丁目	39	2	1	2	1	13.3%	10	1	3	4	3	66
本町1丁目	42	3	3	3	3	22.2%	4	0	2	3	5	68
神楽町1丁目	40	2	3	0	0	11.1%	15	0	0	8	4	72
神楽町2丁目	20	3	1	2	3	31.0%	23	1	1	1	4	59
相生	22	1	0	2	3	21.4%	11	0	0	1	6	46
博物館通り	10	2	0	0	3	33.3%	17	1	3	2	9	47
<b>合計</b>	<b>235</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>19.2%</b>	<b>87</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>40</b>	<b>453</b>

建物件数 (A)~(I)	413軒
空き店舗総数 (B)~(E)	56軒
空き店舗のうち賃貸可能件数 (B)	18軒

＜令和5年度の状況＞

	建物										駐車場 更地	合計
	営業 店舗	空き店舗					その他					
		賃貸 可能	賃貸 不可	売物件	不明 調査中	空店舗率	住宅	店舗兼 住宅	倉庫	その他		
駅前	61	1	4	0	5	14.1%	8	0	2	3	10	94
本町2丁目	34	1	1	0	3	12.8%	10	1	3	4	4	61
本町1丁目	40	2	1	2	6	21.6%	7	0	2	1	7	68
神楽町1丁目	41	5	1	0	1	14.6%	14	0	0	6	4	72
神楽町2丁目	23	1	1	0	1	11.5%	22	1	0	2	7	58
相生	22	0	1	0	3	15.4%	12	1	0	0	8	47
博物館通り	18	1	0	0	2	14.3%	16	1	2	5	10	55
<b>合計</b>	<b>239</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>15.2%</b>	<b>89</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>50</b>	<b>455</b>

(A) (B) (C) (D) (E) (F) (G) (H) (I) (J)

建物件数 (A)~(I)	405軒
空き店舗総数 (B)~(E)	43軒
空き店舗のうち賃貸可能件数 (B)	11軒

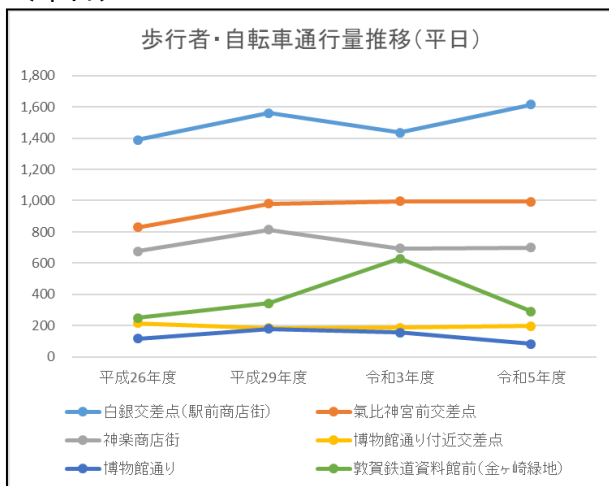
[出展：港都つるが(株)による空き店舗数調査]

また、中心市街地の歩行者・自転車通行量が増加傾向にあることや、北陸新幹線の敦賀開業により、中心市街地に新規出店を行う事業者が増加している状況である。

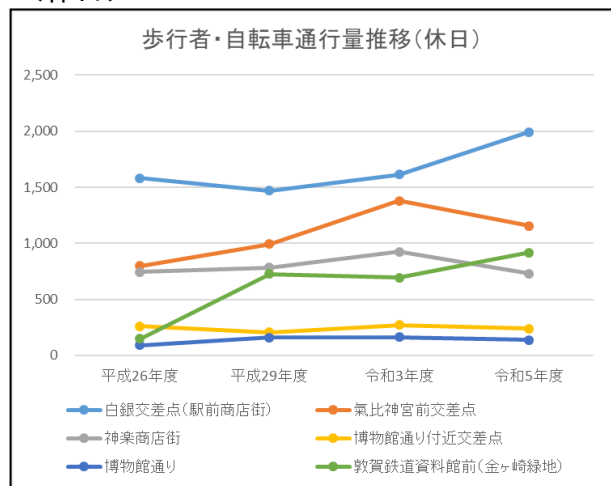
このようなことから、事業者向けに空き店舗情報の提供や所有者と出店希望者とのマッチング及び創業に向けた事業計画の策定支援が有効となる。【図表14参照】

【図表14】中心市街地の歩行者・自転車通行量

＜平日＞



＜休日＞



[出展：敦賀市による中心市街地の歩行者・自転車通行量調査の結果を基に作成]

⑥観光客数等の状況や北陸新幹線敦賀開業等による今後の展望について

ア 敦賀市内における観光客の入込状況について

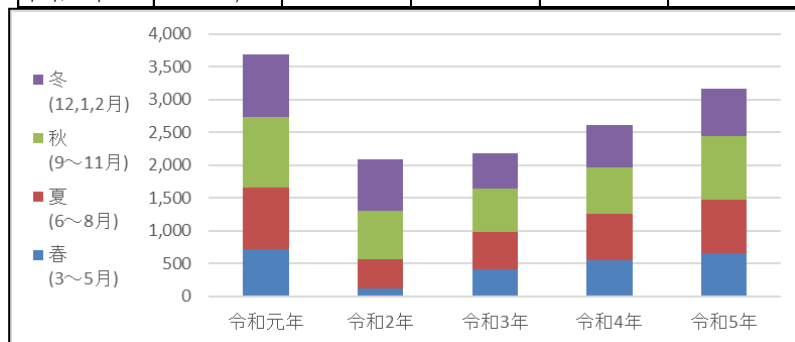
当市の第8次敦賀市総合計画（令和6年度～令和10年度）では、原子力発電所の長期運転停止に伴う地域経済の停滞や、市内の人口減による消費力の減少を払拭する上で、観光振興は、交流人口の拡大を通じた外貨獲得の重要な要素となることから、地域経済の活性化の生命線となる重要項目として推進している状況である。【図表15・16参照】

【図表15】敦賀市内における観光客の入込状況（延べ人数）

<参考数値：平成24年 観光客数1,894千人>

単位：千人

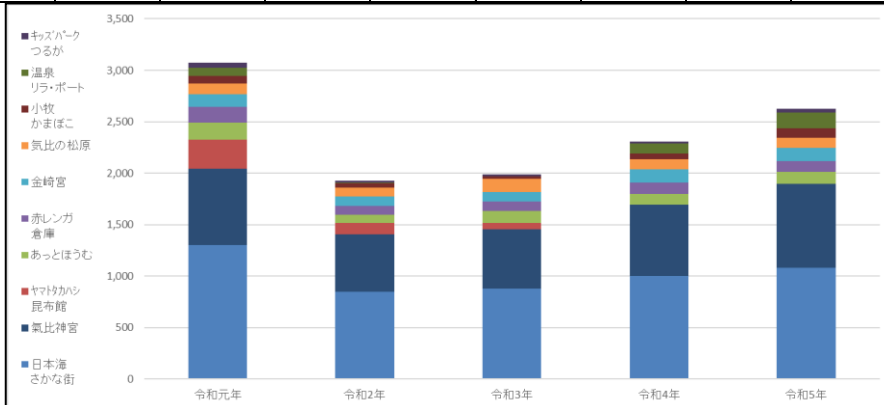
年次	4季合計	4期別入込状況			
		春 (3～5月)	夏 (6～8月)	秋 (9～11月)	冬 (12,1,2月)
令和元年	3,694	722	943	1,073	956
令和2年	2,087	128	443	730	786
令和3年	2,178	407	570	664	537
令和4年	2,605	549	706	709	641
令和5年	3,168	661	820	962	725



【図表16】主要観光地入込状況（入込数5万人未満の施設等は記載なし）

単位：千人

年次	日本海 さかな街	氣比神宮	ヤマト効ハシ 昆布館	あっとほうむ	赤レンガ 倉庫	金崎宮	氣比の松原	小牧 かまぼこ	温泉 リラ・ポート	キッズパーク つるが	計
令和元年	1,300	745	283	165	150	127	101	77	75	51	3,074
令和2年	850	557	113	74	89	90	86	42	7	17	1,925
令和3年	880	575	63	113	92	96	129	21	-	20	1,989
令和4年	1,000	692	-	107	110	129	99	56	98	19	2,310
令和5年	1,080	817	-	116	104	129	101	87	156	35	2,625



## イ 北陸新幹線敦賀開業における敦賀駅の利用者数や観光客の目標値について

前頁の表（図表 15・16）の通り、本市における観光客の入込数は、新型コロナウイルスの影響による観光客等の大幅減があった令和2年から年々回復し、令和5年には、316.8万人（令和2年から108.1万人増）となるなど、観光客（訪日外国人含む）が増加している状況である。

増加の要因として、中心市街地に立地する「氣比神宮」や「赤レンガ倉庫」、敦賀港の歴史や第二次世界大戦中ユダヤ人へ命のビザを発給し、多くの命を救った杉原千畝氏に関する歴史・功績等をまとめた博物館である「新ムゼウム」、令和4年9月にオープンした「TSURUGA BOOKS&COMMONS ちえなみき」等への来場者増が寄与している。

さらに、直近では令和6年3月16日に北陸新幹線敦賀開業したことから、市内（特に中心市街地）への観光客が増加している状況である。【図表 17 参照】

【図表 17】新幹線開業後の観光客の入込状況

項目	施設等名称	開業後1ヶ月 (R6.3.16~4.15) (人)	開業後2ヶ月目 (R6.4.16~5.15) (人)	開業前年6ヶ月間 (R5.3.16~9.15) (人)	前年同期6ヶ月分 (R6/R5) 比較 (%)
来訪者数	金ヶ崎緑地	12,099	10,770	45,899	120.91%
	赤レンガ倉庫	14,260	15,050	54,975	146.63%
	鉄道資料館	6,521	5,450	13,502	203.00%
	ムゼウム	4,899	4,016	12,942	168.30%
	観光案内所（オルパーク）	3,174	2,520	9,913	159.95%
	ちえなみき	57,268	43,423	140,474	176.10%
	リラポート	14,410	14,053	83,701	109.66%
	計	<b>112,631</b>	<b>95,282</b>	<b>361,406</b>	<b>149.50%</b>
利用者数	コミュニティバス	26,298	26,427	136,450	115.98%
	ぐるっと敦賀周遊バス	10,476	6,712	23,984	174.54%
	シェアサイクル	1,650	1,646	5,581	181.01%
	計	<b>38,424</b>	<b>34,785</b>	<b>166,015</b>	<b>126.63%</b>

このようなことから、今後ますます受け皿の中心となる「商業・サービス業」の充実や誘客対策が必須である。【図表 18・19・20 参照】

【図表 18】敦賀駅の利用者数予測

現状値 (参考)	261万9千人(2017年度)	→	目標値	330万人(2024年度)
-------------	-----------------	---	-----	---------------

現状値出典:敦賀市が西日本旅客鉄道(株)に独自に行なった聞き取り調査

【図表 19】敦賀市内観光施設への入込客数予測

現状値 (参考)	222万8千人(2017年)	→	目標値	419万人(2024年) (253万人)
-------------	----------------	---	-----	-------------------------

現状値出典:福井県観光客入込数(推計)

【図表 20】休日の中心市街地（5地点）の歩行者・自転車通行量を予測

現状値 (参考)	5,799人(2018年度)	→	目標値	6,700人(2024年度)
-------------	----------------	---	-----	----------------

現状値出典:敦賀市歩行者・自転車通行量調査

[出展:2024年6月更新 北陸新幹線敦賀開業に向けた敦賀市行動計画]

⑦調査統計値から見る市内事業者の課題について

ア 経営上の問題点について

当所が令和6年6月に実施した「第58回 敦賀市内景気動向観測等調査」（256者対象）によると、総合景況感（BSI）は、新型コロナウイルスの影響が本格化した令和元年始以来、回復が続いており、令和6年3月の北陸新幹線敦賀開業の効果もあり、コロナ禍前の水準にまで回復している。経営上の問題点としては「人手不足」が1番の問題となっており、新型コロナウイルス対策の緩和と北陸新幹線敦賀開業の影響からか「人手不足」を問題としてあげる事業所が増加している。

<総合景況感（BSI）について>

※小売業（▲17.6）、製造業（▲11.4）、建設業（▲9.1）の順にBSIが低い

R6.4~6期	▲9.3	[参考]	R5.10~12期（前回）	▲9.3
---------	------	------	---------------	------

[参考（過去10年間の調査における低い数値（BSI）との比較）]

- ・リーマン・ショック時期 [平成20年12月調査（▲31.9）] ⇒ 27.2ポイント上昇
- ・県内すべての原発停止時期 [平成24年6月調査（▲24.4）] ⇒ 19.7ポイント上昇
- ・新型コロナウイルス感染拡大 [令和2年6月調査（▲29.6）] ⇒ 20.3ポイント上昇

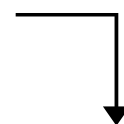
<経営上の問題点について（上位3位）複数回答>（過去の調査3回分記載）

項目（上位3位）	割合・件数	調査日等
1位：収益低下	27.3%（109者）	R5.6 第56回 景気動向観測等調査 （対象：254者）
2位：売上（受注）不振	23.5%（94者）	
3位：人手不足	21.0%（84者）	
1位：収益低下	24.0%（96者）	R5.12 第57回 景気動向観測等調査 （対象：251者）
1位：売上（受注）不振	24.0%（96者）	
3位：人手不足	22.5%（90者）	
1位：人手不足	24.4%（106者）	R6.6 第58回 景気動向観測等調査 （対象：256者）
2位：売上（受注）不振	23.0%（100者）	
3位：収益低下	20.5%（89者）	

<北陸新幹線敦賀開業を契機に行う取り組みについて>

北陸新幹線敦賀開業を契機に行う取り組みがあるか尋ねたところ、既に行っている、これから行う、検討中の企業は全体の3割ほどとなった。

- ・「既に取組んでいる」 21.5%（54者）
- ・「これから行う予定である」 32.3%（81者）
- ・「検討中である（関心がある）」 46.2%（116者）



○具体的な取組み内容（上位3位）〈複数回答〉

- 「新商品・サービスの開発」 48.1%（26者）
- 「既存事業の拡大」 40.7%（22者）
- 「新たな顧客・販路の開拓」 33.3%（18者）

○求める支援・要望〈自由回答〉

- ・市全体が潤っていく環境作りを
- ・ITの有効活用に関するセミナーの開催
- ・新幹線開業5年後、10年後の明確なビジョンと具体的な支援策の提示

また、前項の令和元年6月に実施した直近の調査にて、経営上の問題点の中で第1位となった「人手不足」の割合が高い業種（過去3回分）を見ると、「運輸通信業」の増加傾向が顕著である。理由として、高齢化や少子化による労働人口の減少の他、時間外労働の規制等も要因として考えられる。（以下参照）

**<経営上の問題点の中で「人手不足」の割合が高い業種>（過去の調査3回分）**

業種（上位3位）	割合・件数	調査日等
1位：建設業	32.8%（22者）	R5.6 第56回 景気動向観測等調査 （対象：254者）
2位：飲食業	28.6%（12者）	
3位：サービス業	24.6%（16者）	
1位：建設業	36.7%（22者）	R5.12 第57回 景気動向観測等調査 （対象：251者）
2位：運輸通信業	31.3%（10者）	
3位：卸売業	30.3%（10者）	
1位：運輸通信業	41.2%（14者）	R6.6 第58回 景気動向観測等調査 （対象：256者）
2位：建設業	37.9%（25者）	
3位：飲食業	34.2%（13者）	

**イ 人手不足と外国人材の受け入れについて**

当所が令和6年7月に実施した「人手不足・外国人材受け入れに関するアンケート調査」（317者対象）によると、「既に不足している」が145社（45%）を占め、「今後不足が見込まれる」事業所を合わせると、6割弱の事業所で人手不足の傾向となっている。（以下参照）

「既に不足している」	45.7%（145者）
「半年以内に不足が見込まれる」	2.2%（7者）
「1年以内に不足が見込まれる」	4.7%（15者）
「1年後以降に不足が見込まれる」	6.3%（20者）
「当面不足することはない」	36.6%（116者）

**[1] 人材確保・定着化の為にしている取り組み※上位3位**

1位：賃金や賞与の引き上げ	48.3%（153者）
2位：業務効率化による労働・残業時間の削減	35.0%（111者）
3位：定年延長やシニアの再雇用	31.9%（101者）

**[2] 外国人材の受け入れについて**

・既に受け入れを行っている	9.5%（30者）
・今後受け入れを予定している	2.2%（7者）
・受け入れたいが具体的な予定はまだない	19.2%（61者）
・受け入れする意向はない	64.7%（205者）

## ウ 北陸新幹線敦賀開業による商業動向について

当所が令和6年9月に実施した「北陸新幹線敦賀開業による商業動向調査」(317者対象)によると、特に飲食・宿泊業と小売業において、その効果が顕著に表れており、これらの業種では、売上増加を報告する企業が6割を超え、市外からの顧客増加が主な要因となっており、新幹線開業が観光やビジネス目的の来訪者を増加させ、地域経済に活力をもたらしていることを示唆している。

### [1] 売上増加の割合が高かった業種 (対前年同時期比 4-6月 / 7-9月)

- 1位：飲食・宿泊業 (73.4%(64者) / 66.6%(58者))
- 2位：運輸業 (58.3%(7者) / 50.0%(6者))
- 3位：小売業 (45.0%(32者) / 45.0%(32者))

### [2] 売上減少の割合が高かった業種 (対前年同時期比 4-6月 / 7-9月)

- 1位：建設業 (25.4%(16者) / 22.3%(14者))
- 2位：その他サービス業 (19.1%(9者) / (7者))
- 3位：製造業 (19.0%(4者) / 19.0%(者))

### [3] 北陸新幹線敦賀開業による市内経済への効果 ※上位3位

プラス効果		マイナス効果	
1位	観光・ビジネス客増加 71.5%(226社)	人材・人手の確保困難	17.1%(54社)
2位	人流・物流効率向上 41.8%(132社)	消費の県外流出	13.9%(44社)
3位	商圏の拡大 19.9%(63社)	企業間競争の激化	7.3%(23社)

### [4] 北陸新幹線敦賀開業により今後取り組むこと ※上位3位

- 1位：新商品・サービスの開発 29.4% (93者)
- 2位：人員の増強・最適化 8.5% (27者)
- 3位：新たな設備の導入・更新 7.6% (24者)

### [5] 北陸新幹線敦賀開業に伴う市内経済の活性化に必要な施策 ※上位3位

- 1位：観光客の市内各地や市外への周遊促進 52.2% (165者)
- 2位：中心市街地の活性化 48.7% (154者)
- 3位：新たな観光施設等の整備 45.9% (145者)

## エ 事業承継（後継者の有無等）について

当所が令和4年11月に実施した「事業承継に関するアンケート調査」（321者対象）によると、60歳以上の経営者が139社（43%）を占めているが、「後継者が決まっていない」「自分の代で廃業を検討」を合わせると半数以上の172者（54%）となっている。

このようなことから、このままだと今後市内の多くの事業者が廃業となる可能性が大きい  
ため、事業承継に向けた各種支援（後継者育成等）が必須である。（以下参照）

「既に後継者は決まっている」	33.0%（106者）	⇒ [1]
「事業は承継したいがまだ後継者は決まっていない」	27.1%（87者）	⇒ [2]
「事業は承継させず自分の代で廃業を検討している」	26.5%（85者）	⇒ [3]
「先代から事業を継承して5年未満である」	13.4%（43者）	⇒ [4]

### [1] 「既に後継者は決まっている」企業の状況（106者）

#### （i）後継者との関係 ※上位3位

1位：「子息・子女」	77.4%（82者）
2位：「親族以外の役員・従業員」	11.3%（12者）
3位：「その他親族」	8.5%（9者）

#### （ii）事業承継に向けた課題 ※上位3位《複数回答》

1位：「後継者の育成が十分ではない」	38.7%（41者）
2位：「取引先・金融機関との対話できていない」	18.9%（20者）
3位：「事業の改善や育成ができていない」	11.3%（12者）

#### （iii）後継者への事業承継に向けた教育（経営ノウハウ、財務等）

・「行っている」38.7%（41者） ・「行っていない」55.7%（59者）

### [2] 「事業は承継したいがまだ後継者は決まっていない」企業の状況（87者）

#### （i）後継者が決まっていない理由 ※上位3位

1位：「自分がまだ経営を続けるため後継者を決める必要がない」	44.8%（39者）
2位：「後継者候補がない」	19.5%（17者）
3位：「後継者候補はいるが本人に継ぐ意志がない」	9.2%（8者）

#### （ii）事業承継の時期（予定）

・「後継者が決まればすぐに」	5.7%（5者）	・「2～3年以内」	2.3%（2者）
・「4～5年以内」	18.4%（16者）	・「6～10年以内」	27.6%（24者）
・「11年以上以降」	42.5%（37者）		

#### （iii）事業承継に向けた課題 ※上位3位《複数回答》

1位：「後継者候補がない」	26.4%（23者）
2位：「事業の改善や育成ができていない」	21.8%（19者）
3位：「後継者候補との対話できていない」	19.5%（17者）

〔3〕「事業は承継させず自分の代で廃業を検討している」企業の状況（85者）

○廃業を検討している理由 ※上位3位《複数回答》

- 1位：「自分の代で事業を終えると決めていた」 58.8%（50者）
- 2位：「事業に将来性がない」 22.4%（19者）
- 3位：「後継者候補がない」 18.8%（16者）

⑧市内での起業に向けた支援体制の必要性について

前頁で記載した通り、当所が令和4年11月に実施した「事業承継に関するアンケート調査」（321者対象）によると、60歳以上の経営者が139社（43%）を占め、「後継者が決まっていない」「自分の代で廃業を検討」を合わせると半数以上の172者（54%）となっている。

また、敦賀市の事業者数・従業員数において、経済センサス調査における平成21年と令和3年の比較では、事業者数680事業者、従業員5,137人の減少があり、経済、雇用面での弱体化が見られる。

このようなことから、当市では、平成26年1月20日に施行された「産業競争力強化法」において、市区町村が民間の創業支援事業者（当所等）と連携し、創業支援を実施する「創業支援事業計画」を策定・申請し、認定されている。

現在、特定創業支援事業（創業希望者に対して行う継続的な支援で、経営・財務・人材育成・販路開拓の知識が全て身に付く事業）として、当所が例年「創業塾」を実施するなど、創業支援事業を行っているが、今後も「事業承継・後継者育成」と併せて、新規起業（創業）の促進を図り、市内経済の担い手の育成を通じた新陳代謝の促進を図る必要がある。（以下参照）

<当所での個別指導による創業実現の支援実績（直近6年分）>

年度	相談者数	創業実現者数	創業実現者の割合
平成30年度	22人	10人	45.5%
令和元年度	19人	8人	42.1%
令和2年度	25人	15人	60.0%
令和3年度	25人	15人	60.0%
令和4年度	34人	16人	47.1%
令和5年度	36人	17人	47.2%
<b>合計</b>	<b>161人</b>	<b>81人</b>	<b>50.3%</b>
平均（年）	26.8人	13.5人	

⑨現状から読み取れる課題について（まとめ）

ア 原子力（発電所）依存の産業構造

当地域の人口は、県内17市町中5位であるが、製造業の事業所数は県内9位と、都市の規模の割には製造業が少ない。

また、その製造品出荷額の大部分は市内に立地する大手企業の工場（東洋紡(株)、パナソニック(株)、(株)アイケープラスト等）が占め、企業城下町型集積として、地域全体への関連性がほとんどなく、地域小規模事業者にとっては、ものづくり産業を基軸としない産業構造となっている。

一方、敦賀市は、原子力施設（発電所）が集中して立地する地域であり、ピーク時には、4基の原子炉（商業炉2基、研究用の原型炉2基、内研究炉1基はすでに廃炉）が稼働していた。その他、敦賀市が属する福井県嶺南地域には、隣接する美浜町の3基を含め、11基の原子力発電所が立地し、当地域の重要な経済基盤となっていた。

当地域における経済への影響としては、原子力発電所関連の常駐従事者と、毎年実施される発電所の定期検査（平均90日間）で流入する年間3,000人と言われるメンテナンス等の長期滞在者（住民登録を伴わない季節作業員）等の生活消費の需要の受け皿として成り立つ商業・サービス業と、原子力発電所のメンテナンス工事や周辺整備に関わる建設業が地域産業の中核となっている。

このような産業構造の状況下、平成23年3月1日に発生した東日本大震災による福島原発事故の発生以後、市内・近隣の原子力発電所が運転停止（内、商業炉1基は廃炉が決定し、残りの1基も再稼働の目途は立っていない）となり、それらの中核業種が大きな影響を受け、地域経済の低迷が続いている。

福島原発事故以後、メンテナンス等の建設業の受注への影響や、これまで安定していた地域の人口【**図表2-1参照**】は、原発稼働停止前の平成23年から令和5年にかけて6,098人減少しており、流出人口が流入人口を上回っている。

さらに、原子力発電所の定期検査等で、市内に長期滞在していた住民登録を伴わない居住者が減少することで、市内の消費が低迷し、商業・サービス業等にも大きく影響している。当所が実施した直近の調査でも、原子力事業者・従業者と取引のある市内事業所の約4割で売上が減少していることから、観光客などの新たな代替需要・顧客の創造が行われていなかったことが、地域の大きな課題の一つである。

このような状況を踏まえ、今後、原子力発電所の停止や廃炉という、当地域にとって、最も大きな経営環境の変化に対応した、新産業の創出や、地域小規模事業者の新分野展開を含むビジネスモデルの変更促進等による新たな売上の確保を図ることが必要である。

【図表2-1】人口の推移

年別	平成23年		令和5年	
人口	69,137人	➡	63,039人	(▲6,098人)
転入⑦	2,060		1,994	
転出⑧	1,960		2,239	
⑦－⑧差異	100		△245	[出展 敦賀市市民課]

## イ 後継者不足等による事業所の減少

地域全体の事業所数・従業員数（再掲：図表 8 参照）においても、地域内の従業員数がピークであった平成 21 年から、令和 3 年にかけては、680 事業所、従業員 5,137 人の減少がみられ、経済、雇用面での弱体化がみられる。

特に、「卸・小売業」、「飲食サービス業」、「宿泊業」においては、平成 21 年から令和 3 年にかけて、合計 381 事業所が減少し、消費力の減少による影響が多く見られる。

また、当所が令和 4 年 1 月に実施した「事業承継に関するアンケート調査」（321 者対象）によると、60 歳以上の経営者が 139 者（43%）を占めているが、「後継者が決まっていない」・「自分の代で廃業を検討」を合わせると半数以上の 172 者（54%）となっていることから、このままだと多くの事業者が廃業となる可能性が大きい状況である。

このような状況を踏まえ、事業承継・後継者育成と併せて、新規創業の促進を図り、市内経済の担い手の育成を通じた新陳代謝の促進を図る必要がある。

再掲【図表 9】従業員数のピーク時からの減少数等

年別	H21		R3
事業所数	3,864	➔	3,184
増減率	-		-17.6%
従業員数	36,415		31,278
増減率	-		-14.1%

[出展：H21 経済センサス基礎調査、R3 経済センサス活動調査]

## ウ 地域一体となった観光誘客・受け皿づくりの整備促進

当地域では、平成 26 年 7 月に福井県内の高速網である「舞鶴若狭自動車道」が全線開通され、県外からの交通の利便性が向上したにも関わらず、直後における市内の商業・サービス業等の売上を調査した結果、24%の事業者で減少し【図表 2 2 参照】、夏場の天候不順や消費税増税（H26.4 月）などの影響をカバーする効果も見られていない。

【図表 2 2】舞鶴若狭自動車道開通後の売上（対前年）

	増加	変わらない	減少	未回答
%	5.5%	69.3%	24.0%	1.2%
件数	14	176	61	3

[出展 平成 26 年 10 月舞鶴若狭自動車道影響調査（敦賀商工会議所調べ）]

一方、観光客数を見ると、原子力発電所停止以降、行政機関を中心に、観光地としての受け皿づくりに向けた観光地の整備（赤レンガ倉庫、新ムゼウム・ちえなみき等）が進むとともに、観光協会等を中心とした県内外での観光 PR が奏功し、平成 24 年（2012 年）から令和 3 年（2021 年）にかけて、年間 28.4 万人が増加するなど、交流人口が増加傾向にある。

しかし、観光客等の受け皿として成り立つ「卸・小売業、飲食店、宿泊業」の事業者は、平成 24 年（原発停止直後）から令和 3 年にかけて、205 事業者（△14.0%）が減少するなど、市内事業者への波及効果が行き渡っていない状況である。

上記の要因として、当地域は、過去より、優れた流通機能・地理的優位性があるにもかかわらず、市内の小規模事業者（特に商業・サービス業）は、原子力関連需要の恩恵を受けていたことから、市外の販路開拓や、観光客向けサービスの提供等に積極的ではなかった。

その結果、市内の小規模事業者が取り扱う地域ブランドとなる商品・サービスが少ない状況である。

そのような中、令和6年3月16日に北陸新幹線の整備計画が認可されてから約半世紀が立って、当市に新幹線駅が開業することで、首都圏や信越地方（特に長野県）からの観光客を中心に訪れる方が増加するなど、今後更なる交流人口の増加が見込まれている。

前項の記載（商業動向調査・観光客入込データ等）の通り、「北陸新幹線敦賀開業」により、観光客等は確実に増加しており、今後、インバウンド（訪日外国人客）を含めた市内事業者の受け皿づくりが必須となることから、市内小規模事業者による水産資源や観光資源などの豊富な地域資源を活用した、“敦賀名物”となり得る、ブランド力のある商品・サービスの開発及び販路開拓に向けた支援とあわせて、当地域一体となった魅力の発信による地域活性化が求められる。



上記ア～ウの主な課題とともに、当所が実施した調査統計値からも見てとれる課題である「人手不足」の対策に向けた各種支援（外国人材の活用や生成 AI の活用等）や、「収益力強化」の対策に向けた価格転嫁や DX 化を推進するなど、外部環境の変化に即応した小規模事業者支援を強力に進めていく必要がある。

#### ⑩商工会議所のこれまでの取り組み

当所は明治40年（1907年）8月1日に創立以来、地域の経済団体として、敦賀市とともに地域の活性化、産業振興、中小企業支援などの役割を担ってきた。以下にこれまでの主な取り組みを記載する。

##### ア 事業者の経営体質改善に関する取り組み

当所では事業者の経営体質改善のため巡回相談を実施し、金融、税務、労働等の様々な経営課題解決のための相談支援を行ってきた。より専門性の高い経営課題に対しては、当所が連携する外部専門家（弁護士、税理士、社会保険労務士等）と連携し支援を行っている。

また、国、県、市の補助金等の情報をホームページや会報誌で発信するとともに、巡回により活用促進を行うことで、事業者が効果的に補助金を活用し、経営力強化や新事業展開等を図る取り組みを支援している。

##### イ 事業者の減少や若年層の流出に対する取り組み

当所では商工業者数の減少問題に対する取り組みとして「新規創業」「事業承継」への支援事業に取り組んでいる。新規創業者支援のため「創業塾」の開催や「個別相談会」を実施しているほか、既存事業者の巡回指導、窓口相談として、毎年約3,000件程度の相談を受けている（令和5年度実績3,223件）。

また、創業計画書の策定支援や開業資金調達方法、助成金活用等の支援、事業承継に関しても外部機関（各金融機関や県事業承継・引継ぎ支援センター等）と連携し、相談、指導を行ってきた。

さらには、若年層の人口流出抑止のために、雇用対策に向けた要望活動の実施やビジネスマッチング、展示会出展支援等による企業取引機会の創出、セミナーの開催等による雇用人材の育成・確保を図っているが、国全体で課題となっている大都市への人口流出は、当地においても歯止めがかかっていない。

#### ウ 交流人口増加に資する取り組み

当所では、交流人口増加施策として、市内の飲食店舗などが参加する食べ歩き・体験イベント（事業名：つるが旨いもんなんでもマルシェ）の実施や、商店主が講師を勤め、各店の専門知識やプロのコツを伝え店のファンを作るイベント（事業名：敦賀まちゼミ）などを開催してきた。

上記2つの事業は平成30年度から実施し、今後も継続して実施する予定であるが、この両イベントをきっかけに初めて知る店があったという声を多くの来場者から頂いている。

しかし、両イベントとも一過性のものであり地域経済に好循環を生み出しているとは言えないことから、これらの取り組みと事業者に対する個別の経営支援の両輪により、地域の魅力を高め、交流人口を継続して増やし続ける必要がある。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えたビジョンと当商工会議所の役割

敦賀市の地域経済を主に支えている小規模事業者が、継続的に発展していくことが地域振興において大変重要である。小規模事業者が継続的に発展するために、今後10年間のその目指すべき姿は、自社の「強み」に気付き、その「強み」を活かし、高い付加価値を生み出せる事業者が増えていくことである。

そのために、個々の事業者の支援として、「対話」と「傾聴」による伴走型支援の強化及び質の向上、事業者ニーズの高いセミナーの開催、高度な相談対応に向けて、専門家や金融機関等との連携強化によりチーム支援に力を入れる必要がある。これにより、経営者の自己変革力を高め、柔軟な発想力で新たな挑戦を図る事業者を発掘・育成し、事業者と共に成長する好循環となる伴走支援を目指す。

また、地域としての魅力を高めるため、ブランド力のある商品やサービスの開発を行いその魅力ある商品等を域外に発信させることで、交流人口を増加させ、域内における消費力を向上させる。

さらには、事業者数の減少は地域経済に悪循環を生むこととなるため、事業者の減少に歯止めをかける。そのために、各業種のトレンドを把握した上で、経営環境が変化しても、各業界が目指すべき方向性をしっかりと把握し、事業を継続させられる経営基盤を構築できるよう支援をする。

また、事業者の減少に歯止めをかけるためにも、他の支援機関（金融機関）等と連携をして、質の高い創業支援に積極的に取り組む。

これらにより、地場産業に携わる事業者と、新しく創業をする事業者、また、当市が積極的に取り組んでいる企業誘致による誘致企業とをうまく連携させて、個々の支援だけでなく地域全体で小規模事業者が活気を持ち続けられるような効果を発揮させていく。

### ② 敦賀市総合計画（第8次）との連動性・整合性

第8次敦賀市総合計画（令和6年度から令和10年度）では、少子高齢化や原子力発電所の長期運転停止による労働人口減少等を背景とした地域内の「人口減少」を計画全体の政策課題となっている。

なお、総合計画の政策テーマ（地域経済）の方向性としては、「敦賀港や北陸新幹線等の敦賀のポテンシャルを最大限活かした企業誘致や稼ぐ観光を推進し、付加価値の高い仕事を創出するとともに、敦賀製品の販路拡大など、農林水産業に新たなビジネスチャンスを生み出すことで、定住・移住者の雇用の創出を目指す」となっている。

当地域の小規模事業者の多くは、観光客等の消費の受け皿として成り立つ「商業・サービス業」に関連する事業者であることから、その小規模事業者の活力増強を支援するとともに、外部機関との連携強化による新分野への事業展開支援等を目指す当所のビジョンは、敦賀市総合計画とも連動し、整合性がとれている。

### (3) 経営発達支援事業の目標

地域の優位性を鑑み、「豊富な地域資源と優れた流通機能（新幹線・港・道路）を有効に活用するとともに、生産性向上に向けたDXの推進や、外部機関との連携強化による、経営環境の変化（原子力等）に即応した力強い小規模事業者の創出 及び 元気で賑わいある地域づくり」を基本方針とし、以下の3点を目標（5年）とする。

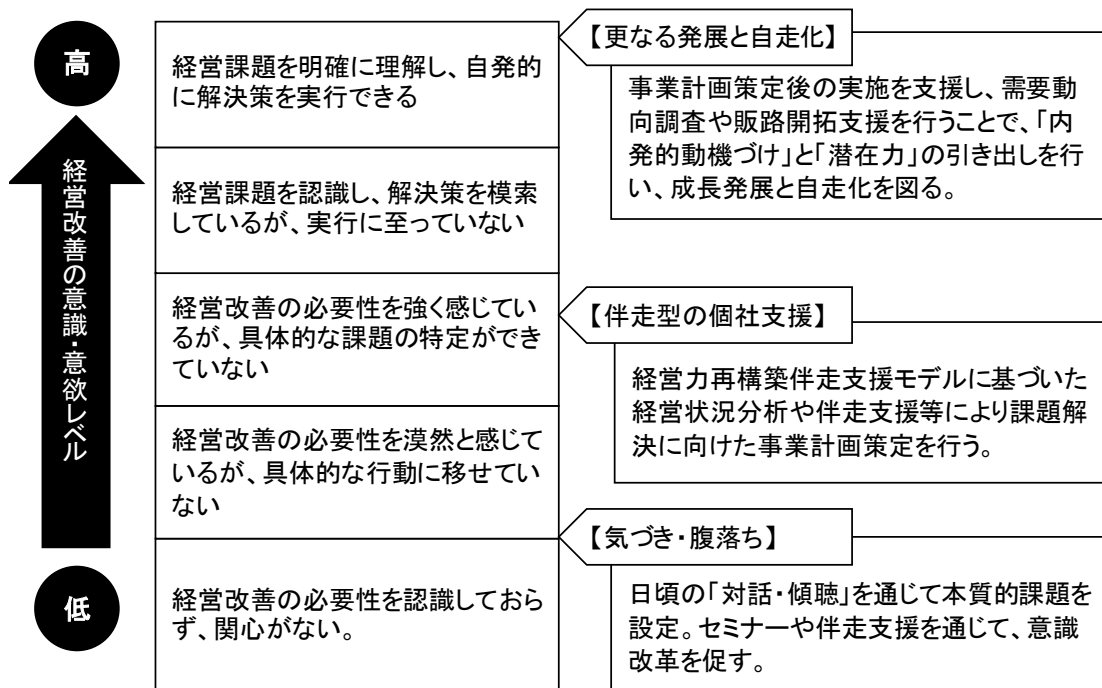
目標① エネルギー産業の停滞・多様化、新幹線開業等による市場変化に伴う  
新分野進出による「地域小規模事業者の競争力の強化」

目標② 多種多様な販売機会の開拓による「地域小規模事業者の収益力・経営力の強化」

目標③ 地域ブランドの活用 及び  
新たな地域経済の担い手育成や創出等を通じた「地域活力の向上」

なお、支援方法としては、支援企業の短期・中期のビジョンを明確にし、着実な経営指標の向上に結びつけるとともに、日頃の「対話・傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」を設定し、経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより、事業者内での能動的アクション・潜在力の発揮に繋げ、課題解決に向けた成長発展・自走化を行えるよう、伴走支援を行う。

<以下、小規模事業者の意識レベルに応じた階層支援のスキーム>



## 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

#### 目標① エネルギー産業の停滞・多様化、新幹線開業等による市場変化に伴う 新分野進出による「地域小規模事業者の競争力の強化」

##### 【方針】

「原子力発電所の長期停止・廃炉」、「高速交通網の整備進展」、「人件費の高騰や材料・仕入価格の高騰など地域および全国的な環境変化」に適応し、地域小規模事業者の強みを拡充させ、新分野進出など、新たなビジネスモデルへの転換を促進する支援を行い、地元小規模事業者の競争力の強化を図る。

また、当地域に立地する原子力発電所の廃炉に伴うビジネス化の推進を図り、地域の経営環境の向上及び廃炉に関する新たなビジネスモデル構築に向けた支援を展開する。

##### 【目標数値】

- ・当所の支援のもと、事業計画の策定・実施を行うことで、経営発達支援計画の実施から5年の間で、管内の小規模事業者の4%（100者）が自社の経営の現状を分析し、新分野進出など新たなビジネスモデルの転換・構築を図る。

#### 目標② 多種多様な販売機会の開拓による「地域小規模事業者の収益力・経営力の強化」

##### 【方針】

商工会議所や行政が持つ、研究機関、金融機関等の支援機関、および全国の商工会議所とのネットワークを最大限に発揮した地域小規模事業者の販路開拓（収益力強化）に向けたコーディネートを行うことで、それぞれの小規模事業者が持つ強み・競争優位性を適切に取引先や消費者に理解してもらえるような指導を行う。

また、経営力の強化を図るため、生産性向上に向けたDX推進を図り、AI（人口知能）やIoT（モノのインターネット）・WEB・広告媒体等の有効な活用を促進していく。

##### 【目標数値】

- ・ビジネスマッチング（商談会等）などの販売機会の開拓により、経営発達支援事業の実施から5年の間で、小規模事業者の新たな取引件数が累計120件成立するようにする。

### 目標③ 地域ブランドの活用 及び

新たな地域経済の担い手育成や創出等を通じた「地域活力の向上」

#### 【方針】

当地域が有する、水産資源等の豊富な食文化や、歴史を裏付ける観光資源を最大限に発揮し、魅力的な商品・サービスの開発や、市外・県外への効果的なPRにより、地域ブランドの確立を行うことで、観光客増加等による交流人口の増加を図り、新たな消費・需要の創造を図る。

また、人手不足対策に向けた「外国人労働者」や「効果的な IT ツール」の活用手法を含めた小規模事業者の後継者の育成や、円滑な事業承継、新規創業を促進するなど、将来の地域経済の担い手の育成や創出等を通じた地域活力の向上を図る。

#### 【目標数値】

- ・ 令和 5 年の観光入込客数をベースに令和 1 1 年度の計画終了時には観光入込客数を 5 % 増加させる。
- ・ 事業承継支援を、県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、経営発達支援事業の実施から 5 年の間で、30 件以上行う。
- ・ 年間 15 者の創業支援を行い、経営発達支援事業の実施から 5 年の間で、75 者の創業者を輩出する。



上記の目標①～③の目標を達成するために、当商工会議所の支援能力の強化を図るとともに、巡回等による日頃の「対話・傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」を設定し、経営者の「気付き・腹落ち」を促すことにより、事業者内での能動的アクション・潜在力の発揮に繋げることとする。

また、これまで築いたネットワークを活用し、福井県や（公財）ふくい産業支援センター、（公財）若狭湾エネルギー研究センター 及び 各金融機関（敦賀信用金庫、㈱福井銀行、㈱福邦銀行、㈱北陸銀行、㈱日本政策金融公庫）、観光協会等、関係機関との連携を積極的にコーディネートし、地域小規模事業者支援に関する中核機関としての役割を担い、地域小規模事業者の持続的発展に向けた濃密な伴走支援や、関係機関を含めた地域の総合力を発揮した地域経済活性化に向けた支援活動を行う。

## <参考：目標達成の全体スキーム図>

### 【当地域の特徴（優位性）】

- ・豊富な地域資源
- ・流通機能（鉄道・港・高速）の充実

### 【当地域の課題】

- ・原発依存の産業構造
- ・事業者 及び 労働人口の減少
- ・地域一体となった観光対策の不足

### 【基本方針】

豊富な地域資源と優れた流通機能（新幹線・港・道路）を有効に活用するとともに、生産性向上に向けたDXの推進や外部機関との連携強化による、経営環境の変化（原子力等）に即応した力強い企業の創出 及び 元気で賑わいある地域づくり

### 【目 標】

- ①エネルギー産業の停滞・多様化、新幹線開業等による市場変化に伴う  
新分野進出による「地元小規模事業者の競争力強化」
- ②多種多様な販売機会の開拓による「地元小規模事業者の収益力・経営力の強化」
- ③地域ブランドの活用及び新たな地域経済の担い手育成や創出等を通じた「地域活力の向上」

他の機関（産業支援センター、金融機関、行政、観光協会等）との連携・コーディネート

敦賀商工会議所の支援機能強化

- ・組織全体の支援能力の向上
- ・伴走支援

## 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]

これまでは、敦賀市内における経済動向や地域の経営課題の状況を把握する為の調査を実施（年数回）し、主に商工会議所の施策立案に活用してきたが、地域小規模事業者への具体的な支援に向けた活用には至っていなかった。

##### [課題]

国が提供するビッグデータの活用と、独自のアンケート調査など収集したデータから地域の経済動向を正確に分析した結果を伴走型支援や事業者自身の経営に有効活用できる仕組みを作る必要がある。

#### (2) 目標

小規模事業者に対して的確な支援を行うためには、地域の経済・消費動向等を把握するとともに広く周知し、活用して頂くことが必要となる。そのため、地域小規模事業者が地域経済の動向に基づいた、適切な事業計画策定等に必要な調査及び経済動向の収集を行うことを目標とする。数値目標は、以下の通り。

[単位：回]

調査名	公表方法	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 公表回数 (敦賀市内景気動向観測等調査)	HP・ 会報誌 掲載	2	2	2	2	2	2
② 公表回数 (高速交通網の進展（北陸新幹線 開業）等の影響に関する調査)	HP・ 会報誌 掲載	1	1	—	—	—	—
③ 公表回数 (原子力発電所関連業務の影響に 関する調査)	HP・ 会報誌 掲載	1	1	1	1	1	1
④ 公表回数 (国等の統計データを活用した 動向把握)	HP・ 会報誌 掲載	1	1	1	1	1	1

### (3) 事業内容

#### ①敦賀市内景気動向観測等調査の実施

地域小規模事業者の短期的な景気動向の把握、その他地域産業・経済の動向や問題点等を把握し、様々な施策の計画・立案、及び小規模事業者への経営支援の指標として活用する為、年2回調査・分析を行う。

調査対象	当会議所データベースの事業者 500 社（全業種）
調査項目	景況感、売上・収益、経営上の問題点、設備投資の状況（計画）、その時々々の時節に応じた経営課題等に関する項目。
調査手法	調査票を郵送し、返信用封筒及びFAXで回収を行う。併せて、巡回、窓口相談時にも回収を行う。
分析手法	経営指導員が業種別、規模別にクロス集計・分析を行い、日本銀行が実施する「短期観測調査」の全国・北陸・福井県内との数値比較も行う。
活用方法	事業計画を策定しようとする小規模事業者や、セミナー参加企業、商談会・販売会に参加しようとする小規模事業者に対して、調査分析結果を提供し、各種取り組みへの基礎資料とする。 また、ホームページへの掲載や、商工会議所の会報（機関誌）への掲載を活用して広く公表することで、福井県等と情報を共有し、共通認識に基づく連携支援を実施する。

#### ②高速交通網（北陸新幹線敦賀開業）等の整備進展に関する影響調査の実施

令和6年3月16日の北陸新幹線敦賀開業により、市内小規模事業者に及ぼす影響（売上動向、顧客層、影響要因等）についての状況把握を行い、市内商業・サービス業の吸引力や、流通の動態と市内事業者の対応状況を分析する為、調査を実施する。（※）

（※）上記の影響調査については、令和7年度までの実施となるが、質問項目（新幹線開業後の売上状況等）については、①の景気動向観測等調査の内容に追記し、調査を行う。

調査対象	当会議所データベースの事業者約 1,600 社（全業種）
調査項目	開業後の売上状況・見通し、市外客の利用状況・見通し、事業者における対応状況、求める支援内容 等
調査手法	調査票を郵送し、返信用封筒及びFAXで回収を行う。併せて、巡回、窓口相談時にも回収を行う。
分析手法	経営指導員が業種別、規模別にクロス集計・分析を行い、状況把握を行う。
活用方法	事業計画を策定しようとする小規模事業者や、セミナー参加企業、商談会・販売会に参加しようとする小規模事業者に対して、調査分析結果を提供し、各種取り組みへの基礎資料とする。 また、ホームページへの掲載や、商工会議所の会報（機関誌）への掲載・商店街（6 商店街）や業種団体（60 団体）に対しての公表を通じて、広く活用を呼びかける。

### ③原子力発電所関連業務等の影響に関する調査の実施

原子力発電所の運転停止や、廃炉に伴う影響に関して、原子力関連事業者との取引状況や、売上動向、雇用の動向（雇用調整、人材確保等）について調査し、原子力関連事業の市場動向や、市内小規模事業者の対応状況の現状分析及び持続的発展に向けた有効な方向性を分析する為、調査を実施する。

調査対象	当会議所データベースの事業者約 1,600 社（全業種）
調査項目	原子力関連事業者との取引状況、売上動向、雇用の動向（雇用調整、人材確保等）
調査手法	調査票を郵送し、返信用封筒及びFAXで回収を行う。併せて、巡回、窓口相談時にも回収を行う。
分析手法	経営指導員が業種別、規模別にクロス集計・分析を行い、状況把握を行う。
活用方法	特に、原子力発電所の運転停止の影響を受けて低迷に悩む、小規模事業者で、事業計画を策定しようとする小規模事業者や、セミナー参加企業、商談会・販売会に参加しようとする小規模事業者に対して、調査分析結果を提供し、各種取り組みへの基礎資料とする。 また、ホームページへの掲載や商工会議所の会報（機関誌）への掲載を通じて、広く活用を呼びかけると共に、（公財）若狭湾エネルギー研究センターや、福井県等と情報を共有し、共通認識に基づく連携支援を実施する。

### ④国が提供するビックデータや業界別集計データの活用

敦賀市内の小規模事業者が持続的経営を行うためには、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を有効に活用する必要がある。そのために、国等の統計データ（ビックデータ）を活用し、地域経済の動向を認識し、注力するポイントを見定める。そのツールとして「RESAS（地域経済分析システム）」や、民間調査会社や各業界が公表するデータの収集及び地域内への大型店の出店状況（出店企業、売り場面積等）を収集し、年1回以上ホームページや会報にて公表する。

分析対象	敦賀市内の全産業
調査項目及び調査・分析手法	<p>i) 事業者を取り巻く外部環境について「RESAS（地域経済分析システム）」を以下の通り活用し、調査する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○地域経済循環の把握（地域経済循環マップ・生産分析） <ul style="list-style-type: none"> <li>・「生産・所得・支出」の域外の流入出や域内の把握により、各事業者が販路、商圈イメージを検討する基礎資料とする。</li> </ul> </li> <li>○地域経済の稼ぐ力の把握（産業構造マップー稼ぐ力分析） <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の各業種がどの程度の生産性を保有しているか把握し、事業者の商圈や事業領域の検討ができるような資料とする。</li> </ul> </li> <li>○地域内産業の構成（地域経済循環マップー移輸出入収支） <ul style="list-style-type: none"> <li>・「生産・所得・支出」がどの業種にて流出しているのかを把握し、各事業者がその経済循環に沿うのか、など判断ができるような資料とする。</li> </ul> </li> </ul>

	<p>○まちづくりマップ・From-to 分析（人の動き等を分析）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人の動きを、平日・休日や時間帯別、流入元・流出先の観点で理解することを目的に分析を行い、より適切な商圈・販路・広報手段などの判断を行うための資料とする。</li> </ul> <p>ii) 事業者を取り巻く外部環境について「各業界が公表するデータ」や「大型店の出店状況」等を以下の通り調査・分析する。</p> <p>○業界別の動向把握</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各業界別のトレンド等の把握により、各事業者が商品開発、販路先等を検討する基礎資料とする。</li> </ul> <p>○大型店の出店状況の把握</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内において小規模事業者の存続に多大な影響を及ぼす大型店の出店情報を把握し、小規模事業者の今後の売上増に向けた対策や事業領域の検討ができるような基礎資料とする。</li> </ul>
<p><b>提供先 及び 活用方法</b></p>	<p>商店街・各種業界団体へ結果の公表を行うとともに、事業計画を策定しようとする小規模事業者や、セミナー参加者、商談会・販売に参加しようとする小規模事業者に対して、調査分析結果の情報を現実的に活用できるように分かりやすく解説しながら情報提供を行うなど、各種取組みへの基礎資料とする。</p>

#### (4) 調査結果の活用

集計・分析した調査結果や統計データは、小規模事業者にとってわかりやすい形でホームページや商工会議所の会報（機関紙）で年1回以上公開し、情報提供を行う。

また、経営指導員による巡回、窓口相談の際に、小規模事業者に情報提供を行い、地域の経済動向に関する理解を深めてもらい、経営課題の把握に繋げることで、今後の事業計画策定に活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

原子力発電所の停止による、環境変化に対応して、経営資源に乏しい小規模事業者が、効率的に商品・サービスを適切に販路開拓し、売上の向上を図るためには、情報収集力が必要であるが、現状では受注先や、顧客からの要望、および仕入先の情報提供等に限定されているなど、不足している状況である。

当会議所では、これまで、巡回、窓口相談や補助金申請の際に、問い合わせのあった一部の事業者に対して、県外で開催された物産展で集計した「土産品等の開発に関する需要動向調査結果」や「ビジネスマッチング情報」の提供、「インターネット媒体」を活用した需要開拓支援を行ってきた。

多くの小規模事業者は、市場や需要の動向を定量的に捉えてなく、長年の経験と勘から需要量を予測することが多く、ニーズとのミスマッチが起きている。

当所は、その課題を解決するための効果的な対策を現状実施できていない。

#### [課題]

今後は、事業者が数字等で定量的に需要動向を把握できる体制を作る必要がある。各事業者が市場動向を把握できる機会を当所が創出するとともに、小規模事業者の売上・販路開拓につなげるために、バイヤー、消費者等から需要動向の情報を吸い上げ、事業者に提供する仕組みを作り、また、これまで以上に各媒体からの情報収集に力を入れ、有益な情報を事業者に提供する仕組みを構築する必要がある。

### (2) 目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①調査対象事業者数 (バイヤーニーズ調査)	6 者	6 者	6 者	8 者	8 者	8 者
②調査対象事業者数 (イベント活用)	2 者	3 者	3 者	4 者	4 者	4 者
③調査結果の提供事業者数 (トレンド調査)	32 者	32 者	32 者	35 者	35 者	35 者

### (3) 事業内容

バイヤーや消費者からのニーズ収集と、情報誌等によるトレンド把握を当所が中心となっていく。なお、当事業で得られた情報は、創業に係る個別相談を行う際の参考情報としても活用する。

#### ①バイヤーのニーズ調査

卸売業や小売業（食料品製造小売業）などが中心の小規模事業者が行う新商品開発や既存商品の改善・改良活動を支援するために、県内外で開催される展示会等の出展時において来場者アンケート調査を支援する。

具体的には、「スーパーマーケット・トレードショー」(※)において来場するバイヤーを対象に需要動向調査を行う。(実施場所は変更となる場合あり)

当所では、上記の商談会には2017年度より、(公財)ふくい産業支援センターや他商工会議所と連携しながら「福井県ブース」として出展しており、バイヤーとの連携も密に取っている。また、来場者に多数のバイヤーが来られる展示会で調査を行うことで、調査結果の精度を高めることができる。

**(※) スーパーマーケット・トレードショー**

スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する国内最大級の商談展示会。全国のスーパーマーケットを中心とした小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食、海外などから多数のバイヤーが来場する。(2024年度実績)来場者数 75,858名、出展者 2,190社

**【調査の詳細】**

サンプル数	「スーパーマーケット・トレードショー」 ・・・来場したバイヤー 1社あたり30人
対象事業者(商品)	対象事業者や商品は、主に観光客向けに地域資源を活用した土産物を販売する食品製造小売業者を想定。
調査手段・手法	当所がブースを借り上げ、小規模事業者に出展して頂くことで、PR活動を行う。併せて、当所の経営指導員等が来場するバイヤーに対し、聞き取り調査を行い、調査結果を取りまとめる。
分析手段・手法	調査結果は外部専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。
情報収集、整理、分析を行う項目	◇出展事業者の商品を対象に、バイヤーが選考基準とする項目を調査する。具体的には、以下の項目を聞き取る。 ・価格(コストパフォーマンス)、味、容量・ボリューム感、パッケージデザイン、食品表示、賞味期限、需要の有無、改善ポイント、その他必要と思われる項目
分析結果の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。</li> <li>・デザインやネーミング、商品、サービスの改良ポイント、適正販売価格等の情報を基に、商品、サービスの改善を図り、売上の増加と利益の確保を目指す。</li> <li>・事業者が「プロダクトアウト」から「マーケットイン」の考え方にシフトするきっかけとする。</li> <li>・今後の広告やキャンペーンなどのプロモーション戦略を策定する際の基本情報とする。</li> <li>・各業種や業態に合わせて加工したデータを、事業計画を策定しようとする小規模事業者や、セミナー参加企業、商談会・販売会に参加しようとする小規模事業者に対して提供し、効果的な事業計画策定や、販路開拓への取り組みに向けた基礎資料とする。</li> </ul>

## ②市内や市外で開催されるイベントを活用した来場者アンケート調査

現在、当所と敦賀市等が連携して市内で開催される「観光物産 in みなと敦賀」※1には、域内外から多くの来場者が訪れている。

また、当所では、市外において年間21会場（市外14会場、市内7会場）で、市内の特産品・名産品の販売会を実施している。（来場者アンケート調査については、敦賀市と連携して実施する大型店での観光物産・PRイベント※2を活用）

この事象を地域の商品開発や顧客ニーズへの反映に活かすため、地域事業者の既存商品、新商品や購入を希望する商品（土産品等）に関するニーズ調査を行う。

### ※1 観光物産 in みなと敦賀

敦賀市 及び 敦賀市とゆかりのある全国の味覚や伝統に育まれた特産品を出展し、お互いの友好の絆を深めるとともに、国際港湾都市として発展を遂げている「鉄道と港の町・敦賀」を県内外に広くPRし、観光客の誘致と産業の活性化を図るため、3月に開催されている。

（2023年度実績）来場者数 約30,000名（内、市外客約6割）

### ※2 市外で開催されるイベント

敦賀市への誘客に向けた観光PRや特産品の認知度向上を図るため、主に首都圏のイオンモール等大型店で観光物産展を開催している。

（2023年度実績）長野県佐久市・埼玉県さいたま市のイオンモール内で開催。2つの会場内にて計408人から土産品等の需要に関するアンケート調査を実施。

## 【調査の詳細】

サンプル数	①「観光物産 in みなと敦賀」 ・・・一般の来場者 1社あたり30人 ②「市外で開催されるイベント（主に首都圏）」 ・・・一般の来場者 1社あたり50人
対象事業者（商品）	対象事業者や商品は、主に観光客向けに地域資源を活用した土産物を販売する食品製造小売業者を想定。
調査手段・手法	参加事業者を募集し、参加事業者と協議し、新商品等のニーズを把握するためのアンケート表を作成する。当所がブースを手配し、小規模事業者に出展して頂くことで、PR活動を行う。併せて、当所の経営指導員等が来場者に対し、聞き取り調査を行い、調査結果を取りまとめる。
分析手段・手法	調査結果は外部専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。
情報収集、整理、分析を行う項目	◇出展事業者の商品を対象に、一般消費者や観光客が購入時に重視する項目を調査する。具体的には、以下の項目を聞き取る。 ①（回答者属性） 性別、年代、居住地、家族構成、観光理由、所得層、当イベント開催情報の入手先、その他必要と思われる項目 ②（商品等に対する意見） 「価格」「容量」「不足点」「商品・サービスの質」「購入シーン」、その他必要と思われる項目 の意見聴取

**分析結果の活用**

- ・分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。
- ・デザインやネーミング、商品等の改良ポイント、適正販売価格等の情報を基に、商品等の改善を図り、売上の増加と利益の確保を目指す。
- ・事業者が「プロダクトアウト」から「マーケットイン」の考え方にシフトするきっかけとする。
- ・今後の広告やキャンペーンなどのプロモーション戦略を策定する際の基本情報とする。
- ・各業種や業態に合わせて加工したデータを、事業計画を策定しようとする小規模事業者や、セミナー参加企業、商談会・販売会に参加しようとする小規模事業者に対して提供し、効果的な事業計画策定や、販路開拓への取り組みに向けた基礎資料とする。

**③各業界データ（工業・商業統計、日経情報等）の取得 及び 整理によるトレンド調査**

世の中のトレンドなど需要動向を把握し分析する為に、下記の情報項目となる新聞、情報誌等から情報を収集し、整理・分析し、事業計画のフォローアップ等の伴走型支援に有効活用する。

なお、分析結果はすべて、レポート形式にし、事業者に対して提供する。（巡回や窓口相談時での活用やホームページ・会報での掲載等）

**【対象とする資料】**

調査する統計資料	調査する項目	分析結果の活用方法
「工業統計調査」 (福井県)  「日刊工業新聞」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業種別の製品出荷額</li> <li>・製造業における需要やトレンド</li> <li>・その他必要と思われる項目</li> </ul>	事業者に対して製造業における需要動向や最新のトレンドを把握してもらい、今後の製品開発や販路開拓に関する基礎資料とする。
「商業統計調査」 (福井県)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業種別の商店数・商品・年間販売額</li> <li>・その他必要と思われる項目</li> </ul>	事業者に対して商圏の変化、消費者の嗜好変化、需要動向を把握してもらい、商品開発や販路開拓に関する基礎資料とする。
「日経MJ」等の商業誌	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家計から見る売れ筋トレンド</li> <li>・季節商品の消費支出データ</li> <li>・その他必要と思われる項目</li> </ul>	事業者に対して消費者の嗜好変化、新商品、新サービスの動向を把握してもらい、商品開発や販路開拓に関する基礎資料とする。 また、事業者が「プロダクトアウト」から「マーケットイン」の考え方にシフトできるように、市場全体の売れ筋商品やランキング等買い手のニーズを捉えられるようにする。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

経営状況分析は、自社の経営の現状を客観的に把握するために有効な取組みである。これまで、事業者に対して各種セミナー等により経営分析の啓発に努めてきたが、特に小規模事業者からは高い関心が得られず、重要視されていない。

当地域においては、原子力発電所の稼働停止や、高速交通網の進展などに、小規模事業者が適切な対応を迫られているが、これまでの相談・指導では、資金繰りや、税務・会計処理・補助金申請などの目先の課題解決に終始することが大半を占め、経営分析に基づく、中長期計画に活かすことができる経営分析には至っていない。

#### [課題]

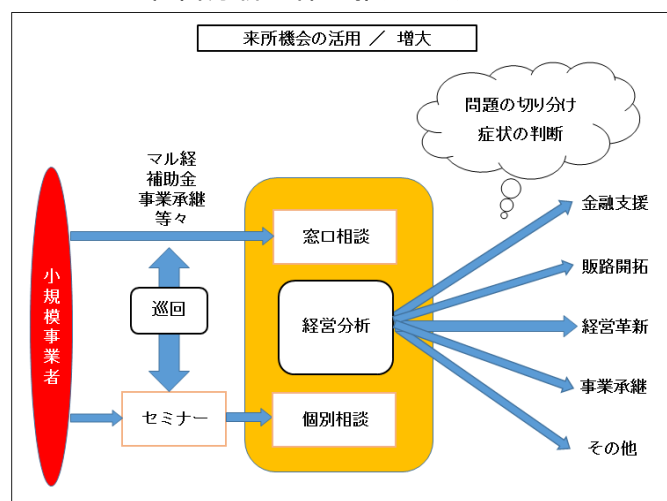
これまで経営分析の必要性を効果的に訴求することが不十分であったが、今後は、巡回・窓口相談・記帳指導等の機会に、「対話・傾聴」を軸として経営全体の分析の必要性について強く訴え、小規模事業者の経営分析に対する意識改革を図る必要がある。

### (2) 目標

次項にある「6.事業計画策定支援」に結び付け、「7.事業計画策定後の実施支援(フォローアップ)」を適切に実施するためには、経済環境・需要動向調査を踏まえた外部環境および内部環境分析を行い、当該事業者と経営指導員等がその状況をしっかりと把握する必要がある。そのための分析項目や分析結果の提供等を実施するため、以下の事業を行う。

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10年度	R11 年度
①経営分析セミナー開催回数 参加事業者数	1 回 16 者	1 回 20 者	1 回 20 者	1 回 25 者	1 回 25 者	1 回 25 者
②経営分析者数 (簡易)	36 者	40 者	40 者	45 者	45 者	45 者
③経営分析者数 (詳細)	105 者	110 者	110 者	115 者	115 者	115 者
<b>経営分析事業者数(②・③合計)</b>	<b>141 者</b>	<b>150 者</b>	<b>150 者</b>	<b>160 者</b>	<b>160 者</b>	<b>160 者</b>

#### <経営分析に係る推進スキーム>



### (3) 事業内容

小規模事業者に対して経営の本質的課題を把握するためにも経営分析が必要であることを認識してもらうとともに、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めることを目的に、セミナーや巡回・窓口での相談・指導時、各補助金申請、マル経推薦などを行う際に、経営分析のニーズの掘り起こし、ニーズの収集から詳細な分析まで段階的に事業を実施する。

また、必要に応じて当所専門相談員（税理士、中小企業診断士等）や、国の専門家派遣制度（ミラサポ）の活用、よろず支援拠点との連携を通じて、的確な分析を行う。

#### ①セミナー等を活用した経営分析の普及啓発の実施

経営分析の必要性・有効性を、経営指導員等による巡回、窓口相談や当所ホームページ・会報誌等で常に周知し、事業者に対し意識付けを行い、経営分析の重要性を訴えるセミナーを開催し参加を促す。

対象者	小規模事業者
普及啓発について	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ホームページや会報誌、SNS等で経営分析の必要性を記事等で分かりやすく情報発信をし、経営分析に対する関心を高める。</li><li>◇記帳指導や融資、各補助金の申請支援を通して、経営分析への関心を高めることで、より多くの事業者に経営分析の重要性を認識してもらう。</li><li>◇巡回・相談窓口を介し、事業者にその都度経営分析の必要性を説明し、関心を高めるように努める。</li></ul>
開催セミナーの内容	<p>◇経営分析の必要性や経営手法などを伝えるセミナーを開催し、支援対象者の掘り起こしを行う。セミナーは年1回以上実施する。セミナーの内容は以下の通り。</p> <p><b>【募集方法】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>i) 指導員等による巡回・窓口相談時での案内。</li><li>ii) チラシ、FAX、メール、ホームページ、LINE、会報記事等の各媒体で案内。</li><li>iii) プレスリリースによるマスコミ媒体での周知。</li></ul> <p><b>【参加者数（想定）】</b></p> <p>20者（開催1回あたり）</p> <p><b>【カリキュラム】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>i) 自社の現状を正しく認識することの重要性について（経営分析の実施による成功事例の紹介等）</li><li>ii) 現状認識の方法（定性面に関すること）<ul style="list-style-type: none"><li>・自社の取引関係を明文化し、自社を取り巻く現状を把握する</li><li>・SWOT分析を行い、自社の強みや弱み、外部環境など、自社の問題、その要因を明らかにする</li></ul></li><li>iii) 財務諸表の見方・分析方法（定量面に関すること）<ul style="list-style-type: none"><li>・売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率、流動比率等の見方や分析方法を把握する</li></ul></li><li>iv) その他経営手法で有効な情報の提供</li></ul>

活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇経営分析の必要性を参加者に理解してもらう。</li> <li>◇現状把握を行うことにより、問題意識を持たせる。</li> <li>◇経営分析セミナーの参加者のフォローを通して次のステップである「経営指導員等による簡易な分析」につなげる。</li> </ul>
------	---

### ②経営指導員等による簡易な分析

経営分析セミナーの参加者や記帳指導先・各補助金申請者等を対象に、巡回や窓口相談を実施し、財務分析の定着状況をヒアリングすることにより、経営分析への具体的なプロセスを進めることを勧奨するため、経営指導員等が簡易な経営分析を行う。

対象者	経営分析セミナーの参加者・記帳指導先・各補助金申請者 等
分析項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ヒアリングにより以下の項目を調査する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>○商品、サービスの売上</li> <li>○仕入れ 及び 原価管理の状況</li> <li>○自社の強みの洗い出し</li> <li>○ビジネスを行う上で重視していること（経営理念）</li> <li>○新しく何か始めたいこと</li> <li>○人的資産に対する考え方</li> <li>○現状、ひどく困っていること 等々</li> </ul> </li> </ul>
分析手段・方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇経営指導員等が経営分析セミナーや記帳指導先・各補助金申請者等への巡回・窓口相談時にヒアリングを行う。</li> <li>◇ヒアリングシートを事前に作成しておき、ヒアリングレベルの均一化を図る。</li> </ul>
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇事業者の経営状況の基礎資料とする。</li> <li>◇問題点が顕在化した時のバックデータとする。</li> <li>◇次のステップである「経営指導員等による詳細な分析」につなげるための情報とする。</li> </ul>

### ③経営指導員による詳細な分析

経営指導員による巡回・窓口相談時において、詳細な分析を必要とする事業者に対して、過去数年間の決算書や試算表の分析を実施し、事業者からヒアリングを実施することで事業者の状況を詳細に把握する。別途作成するヒアリングシートに沿いながら、SWOT分析等を通じて、事業者の強みや弱み、事業者を取り巻く外部環境の分析を行う。

対象者	経営指導員等による簡易な分析を受けた事業者
分析項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ヒアリングにより以下の項目を調査する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>○自社の取引関係について、詳細な聞き取りを行い明文化する。</li> <li>○3C分析、SWOT分析等を行い、現状を定性的に把握し、その課題となる原因を想定する。</li> <li>○財務分析を行い、現状を定量的に把握し、その原因を想定する。</li> </ul> </li> </ul>
分析手段・方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇担当となる経営指導員が、事業者からのヒアリングを実施する。</li> <li>◇経済産業省の「ローカルベンチマーク」や（独）中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」を活用し、定量把握として財務分析データを作成する。</li> <li>◇（株）経営情報出版社が発刊する「業種別業界情報」を活用し、ビジネスモデルの把握や自社を取り巻く環境の把握に役立てる。</li> </ul>

<b>活用方法</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇経営分析により経営上の問題を顕在化させる。</li> <li>◇分析結果を事業者を提供し、事業計画策定に向けた基礎資料とする。</li> <li>◇専門的な経営分析が必要な場合は、当所専門相談員（税理士、中小企業診断士等）や、よろず支援拠点との連携を通じて、的確な分析を行う。</li> </ul>
-------------	---

**（４）分析結果の活用**

分析結果は、多面的に自社の経営課題を把握する一助となるよう、支援事業者にフィードバックし、次のプロセスである事業計画策定支援を行う為の基礎資料とする。又、分析結果をデータベース化し内部共有することで、今後の経営指導員等の相談・指導業務に活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）に乏しい小規模事業者は、資金繰りや税務など、差し迫った課題の処理に追われ、これまでの経営指導においても、いわゆる対症療法的な支援が中心となっており、中・長期の視点での計画的な経営に向けた支援が不足している。

近年は、補助金申請や融資申込等に係る事業計画を作成している事業者はあるが、経営状況の分析と同様に、小規模事業者自ら事業計画の策定をしているケースは少ない。

また、従来は、創業に際しての相談・支援を行ってきたが、創業間もない不安定な小規模事業者に対するフォローアップも不足しており、創業時の計画の見直し等についての支援も求められる。

#### [課題]

小規模事業者自身が事業計画を策定し、PDCA サイクルを回しながら毎年のように事業計画の見直しを行い更新していくことは非常に重要であるが、実際には小規模事業者自身が通常業務に追われ事業計画を策定する時間が確保できていなかったり、そもそも事業計画を策定する方法が分からない小規模事業者が多い。

一方、何かしらの必要性に迫られ事業計画を自ら作成した小規模事業者は、その重要性に気づき、継続的に事業計画の見直しを行うことが多い。このように事業計画作成の意義や重要性を小規模事業者へ気づきを与え浸透させ、経営分析から事業計画作成に繋げるために活用できる DX を訴求することで、これまで経験がない事業者に対してもより積極的に重要性を働きかけていく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定セミナーや DX セミナーの開催及び個別相談会の実施により、事業者の事業計画策定に対するハードルを下げ、具体的な事業計画策定支援に入る為のプロセスを作る。

策定に関しては、地域経済動向調査の結果や経営状況の分析、需要動向調査の内容を踏まえ、自社の内部環境、外部環境を認識し、事業者の将来のあるべき姿を明確にすることで、事業者の経営ビジョンを達成する為の戦略を明らかにする。

また、支援を通じて事業者自身が本質的課題を認識し、納得した上で、自発的に課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、「対話・傾聴」を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

### (3) 目標

悪化した収益の回復、及び経営環境（外部・内部）を適切に捉えた経営計画立案による、地域小規模事業者の経営基盤強化及び競争力強化を図ることを目標とする。

また、生産性向上に向けたDX推進や地域小規模事業者によるビジネスモデルの変更（新たな取組み・転換）を促進し、原子力発電所への依存的な経済環境からの脱却を図るとともに、地域ブランドを活用した取組みを支援し、地域小規模事業者の競争力強化等を行うことを目標とする。数値目標は次の通り。

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①各種事業計画策定セミナー・個別相談会	3回	3回	3回	3回	3回	3回
②事業計画策定者数	103者	110者	110者	120者	120者	120者

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定に関するセミナー・個別相談会の開催

事業計画策定等に関するセミナー・個別相談会を開催し、事業計画策定を考える小規模事業者に対して、具体的の中・長期の事業計画策定をサポートする。

なお、各種セミナーや相談会への参加者については、事業計画策定の前に必ず経営分析を行うこととする。

また、後継予定者がいる小規模事業者に対しては、後継予定者を巻き込んだ事業計画策定支援（後継予定者がいない場合は、円滑な事業承継支援）を行い、創業希望者・創業間もない小規模事業者に対してもセミナー・個別相談会等を通じた事業計画策定を支援し、将来の地域経済の担い手の育成を図る。

上記の支援にあたり、必要に応じて当所専門相談員（税理士、中小企業診断士等）や、よろず支援拠点との連携を通じて、的確な計画策定を支援するとともに、支援先の発掘については、当所独自の巡回・窓口相談からだけでなく、金融機関等の支援機関との連携により、より多くの支援を行っていく。

セミナー・相談会の実施後参加者に対しては、1週間以内に個別訪問を行い、理解度や計画策定の進捗状況の確認を行い、以降は個別で、状況に応じた事業計画策定をサポートする。

#### (セミナー・相談会の内容)

項目	内容
基本戦略立案	「3. 地域の経済動向調査に関すること」「4. 需要動向調査に関すること」の結果を、参加者に提供。又、「原発停止の影響」や「北陸新幹線敦賀開業による影響」の調査結果を活用した、ビジネスモデルの変更や新分野進出（海外展開などの新事業展開）等に向けた基本戦略の立案を行う。  【募集方法】 i) 指導員等による巡回・窓口相談時での案内。 ii) チラシ、FAX、メール、ホームページ、LINE、会報記事等の各媒体で案内。 iii) プレスリリースによるマスコミ媒体での周知。

	<p>【開催回数・参加者数（想定）】 年1回・20者</p> <p>【支援対象】 経営分析を行った建設業、製造業、小売・サービス業の事業者</p> <p>【カリキュラム】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) ビジネスモデルの変更に向けた基本戦略手法や成功事例等</li> <li>ii) 海外展開等への新事業展開に向けた各種補助金の活用手法</li> <li>iii) その他計画策定手法で有効な手段・手法</li> </ul>
<p>収益力・ 経営力の強化 (生産性向上含む)</p>	<p>エネルギー価格・原材料高騰などの物価高による収益力低下が顕著となっている状況を踏まえ、収益力強化・販路拡大を図る為の、具体的な手法やツールの習得を図る。</p> <p>なお、少子高齢化や人手不足に伴い、今後、生産性向上が必須となっている現状を踏まえて、DX推進を図るためのAI等の活用手法や成功事例について説明を行い、活用手法等の習得を行うことで、経営力の強化を図る。</p> <p>【募集方法】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) 指導員等による巡回・窓口相談時での案内。</li> <li>ii) チラシ、FAX、メール、ホームページ、LINE、会報記事等の各媒体で案内。</li> <li>iii) プレスリリースによるマスコミ媒体での周知。</li> </ul> <p>【開催回数・参加者数（想定）】 年1回・40者</p> <p>【支援対象】 経営分析を行った商業・サービス業（宿泊・飲食業含む）の事業者</p> <p>【カリキュラム】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) 収益増・販路拡大に向けた各種支援制度（補助金活用含む）</li> <li>ii) 収益増・販路拡大に向けた各商談会や広報媒体等の活用手法</li> <li>iii) 生産性向上に向けたDXの推進（AI等の活用手法及び成功事例）</li> <li>iv) その他計画策定手法で有効な手段・手法</li> </ul>
<p>商品・サービス向上（地域ブランド活用含む）</p>	<p>当地域の水産資源や、歴史に裏付けられた観光資源を有効に活用した魅力ある商品・サービスの開発や、効果的な商品等ブラッシュアップ手法の習得を図る。</p> <p>【募集方法】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) 指導員等による巡回・窓口相談時での案内。</li> <li>ii) チラシ、FAX、メール、ホームページ、LINE、会報記事等の各媒体で案内。</li> <li>iii) プレスリリースによるマスコミ媒体での周知。</li> </ul> <p>【開催回数・参加者数（想定）】 年1回・20者</p>

	<p><b>【支援対象】</b> 経営分析を行った商業・サービス業（宿泊・飲食業含む）</p> <p><b>【カリキュラム】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) お客様の購買心理・行動について</li> <li>ii) 「作りたい」「作れる」商品から「売れる商品」開発手法</li> <li>iii) 効果的な商品等ブラッシュアップ手法 及び 成功事例</li> <li>iv) その他計画策定手法で有効な手段・手法</li> </ul>
<p>地域活力の向上 （外国人労働者等を含めた人材活用や・後継者育成・創業支援含む）</p>	<p>新たな人材（外国人労働者含む）の活用手法や、後継者の育成・事業承継・新規創業に係る各種制度や成功事例等の説明を行い、活用手法等の習得を行うことで、新たな地域経済の担い手の育成や創出等を通じた「地域活力の向上」を行う。</p> <p><b>【募集方法】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) 指導員等による巡回・窓口相談時での案内。</li> <li>ii) チラシ、FAX、メール、ホームページ、LINE、会報記事等の各媒体で案内。</li> <li>iii) プレスリリースによるマスコミ媒体での周知。</li> </ul> <p><b>【開催回数・参加者数（想定）】</b> 年2回・30者（2回合計）</p> <p><b>【支援対象】</b> 経営分析を行った全業種の事業者（創業を計画している者含む）</p> <p><b>【カリキュラム（人材活用・担い手の育成・事業承継）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) 技能実習生（外国人労働者）の受け入れの準備と注意点</li> <li>ii) 後継者育成に向けた各種支援制度、事業承継税制の内容</li> <li>iii) 事業承継の成功するポイントや注意点</li> <li>iv) その他計画策定手法で有効な手段・手法</li> </ul> <p><b>【カリキュラム（創業支援）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) 創業に係る会計・マーケティング等の基礎知識</li> <li>ii) 営業戦略・販売戦略の立て方</li> <li>iii) 実際の創業者による成功事例</li> <li>iv) その他計画策定手法で有効な手段・手法</li> </ul>
<p>個別相談会</p>	<p>個別相談会は、原則、上記事業計画策定セミナー等の参加者向けに開催し、計画策定に関する相談を個別に希望する者、または自らが事業計画を策定した者に対して助言・指導を提供する機会とする。</p> <p><b>【支援対象】</b> 原則、事業計画策定セミナー等の参加者（詳細な経営分析が終了していればセミナーに参加していなくても対象とする場合あり）</p> <p><b>【目的】</b> セミナーでは画一的な話になることが一般的であるが、事業者の状況はそれぞれで異なるため、その事業者の状況に臨機応変に対応し、事業者個々の事業計画策定の動機付けを行うことが目的である。</p>

**【内容】**

- ◇事業者自身が抱える事業計画策定への悩みを個別相談にて解決する。
- ◇事業者自身で策定した事業計画への具体的なアドバイスを提供する。
- ◇個別相談の相談者への対応は、経営指導員が中心となり行うが、適宜外部専門家を活用する。

**②経営指導員等による巡回・窓口指導及び専門家を活用した指導**

随時の巡回・窓口指導や、セミナー等の参加者へのフォローアップを実施し、事業計画が完成するまで支援を行う。支援の手段や手法について、以下の通りである。

**ア 分析に基づく計画策定**

経済動向・需要動向の調査結果を用い、支援先である小規模事業者の経営の外部環境分析と、当該事業者の経営状況や、取扱商品・サービスのブランド力等の内部環境分析を行い、地域の特性や環境変化に即応した競争力強化に向けた支援を行う。

**イ 専門家を活用した支援**

更に、専門的な分野での相談に関しては、国・県等の制度を活用し、専門家の派遣(※)を行い、当会議所の支援能力を補う。

**(※) 利用する専門家派遣制度・事業名**

・エキスパートバンク専門家派遣制度 (福井県補助)

**ウ 資金的裏付けのある支援**

小規模事業者においては、特に資金不足が、持続的発展を図る上での最大の障壁となっている。この為、資金計画については、計画策定段階からマル経融資などの公的制度の情報提供や、金融機関と連携するなど、実効性の高い計画策定を図る。

**エ 地域経済の担い手の育成に配慮した支援**

- ・後継者の予定がある小規模事業者に対しては、後継予定者も計画策定に参加するように提案し、将来の地域経済の担い手の育成を図る。
- ・創業後間もない小規模事業者(概ね5年未満)に対しては、事例を多く取り入れたアドバイスを行い、「知恵」「工夫」「経験」を補うように配慮する。
- ・創業予定者に対しては、これまでに引き続き、創業に必要な要件等の説明や、創業計画策定に伴う各種助言を行い、経済・需要動向の情報提供を踏まえた丁寧な支援を実施する。

**③ビジネスモデルの変更等に向けた事業計画策定支援**

原子力発電所と取引のある企業の4割で売上が減少しており、地域内全体の商店数・年間商品販売額は、平成19年から原発停止後の平成24年にかけて2割減少しており、環境変化に対応できていないことが大きな原因と推察される。

このような地域の状況下、小規模事業者の新事業展開やスムーズな事業転換等に向けての

ビジネスモデルの変更等に関する事業計画策定や、敦賀が元来持つ、水産資源や、観光資源を活用した新商品開発を支援し、地域ブランドの確立・強化を図る。

支援にあたっては、(公財) 若狭湾エネルギー研究センターや、福井県工業技術センター等の他の支援ノウハウを持つ支援機関と連携し、ビジネスモデルの変更(新たな取組みや事業の転換)による地元企業の競争力強化を図る為、次の内容を実施する。

#### ア 他支援機関との連携による事業計画策定支援

原子力関連の企業がビジネスモデルの変更等(新たな取組みや、事業内容の転換)に取組みを行う場合、福井県工業技術センター、(公財) 若狭湾エネルギー研究センターとの連携や、必要に応じて、専門家派遣を行い、総括的な経営支援を行う。

#### イ 国等の小規模事業者向け補助金制度等を活用した計画策定支援

国や福井県及び敦賀市が公募する補助金や、福井県や敦賀市の商品開発等の補助金制度(※)を、計画策定の動機付けや、計画実施の有効な手段と位置づけ、計画策定に活用する。

経営分析の結果、地域資源活用によるブランド化や、新たな取組みなどの事業計画の方向性が明らかになり、且つ各種制度に適合が可能な場合、補助金等の活用を視野に入れた事業計画策定を支援する。

##### ※国等の補助金制度等

国 : 中小企業省力化投資補助事業 等  
福井県 : ふくいの逸品創造ファンド事業  
おもてなし産業魅力向上支援事業 等  
敦賀市 : 敦賀チャレンジ企業応援補助金  
敦賀まちづくり魅力 UP 応援補助金  
敦賀市まちなか創業等支援事業 等

## 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]

これまで事業計画策定後の支援は、補助金申請支援や融資に関する支援・事業承継支援等をきっかけにした限定的な事業計画策定のフォローアップが中心となっており、本来行う事業者の広義な経営支援を目的とした定期的な事業計画の進捗状況管理 及び フォローアップ支援を計画的に行えていない。

#### [課題]

今後は、策定した事業計画の進捗状況を確認しながら、補助金申請や資金調達等、個別の事業者に寄り添った支援策を提供しながら、事業計画が実行されるようにフォローアップをする必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画の策定支援で作成した事業計画を確実に実施するため、「対話・傾聴」を通じて、小規模事業者の意識・意欲の引き上げを行うとともに、経営課題を明確にし、自助努力による事業計画の策定や着実な実行を事業者に寄り添って取り組み、事業者の内発的動機付けや、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を調整するが、売上の増加や利益の確保に直結する事業者に重点を置いて、適宜フォローアップを行う。

### (3) 目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ対象事業者数	103 者	110 者	110 者	120 者	120 者	120 者
頻度（巡回数）	随時	440 回	440 回	480 回	480 回	480 回
売上増加事業者数	—	30 者	30 者	40 者	40 者	40 者
利益率5%以上増加の事業者数	—	40 者	40 者	50 者	50 者	50 者

### (4) 事業内容

#### ①随時の巡回・窓口相談や、事業計画策定に関するセミナー・相談会実施後の実施支援

随時の巡回・窓口相談や、事業計画策定等に関するセミナー・個別相談会の実施後、参加小規模事業者がその後の個別支援を踏まえて策定した事業計画の実施を、以下の通り支援する。

#### ア 実施支援の方法

- ・原則3ヶ月に1回は支援小規模事業者を訪問する。

- ・一つの案件に対して、経営指導員等の職員全体で状況を確認し、支援方針の見直し等について検討する。
- ・後継者（予定者）がいる小規模事業者に対しては、後継者（予定者）を同席してもらい、支援を行う。

### イ 支援内容

- ・「売上」「利益」及び「資金繰りを中心とした財務状況」や、その他事業計画に記載された内容を踏まえた実施状況の分析を行い、改善提案を行う。
- ・支援に当たっては、金融機関（敦賀信用金庫、㈱福井銀行、㈱北陸銀行、㈱福邦銀行）及び㈱日本政策金融公庫と連携し、支援先小規模事業者の資金繰りの円滑化や、各機関が実施するマッチング商談会活用による販路開拓などの支援を行う。

### ウ 電子経営カルテの更なる活用・データベース化

- ・適切な実施支援を行う為、電子経営カルテ（日本商工会議所のカルテシステム「TOAS」等）をこれまで以上に活用し、データベース化を行う。
- ・事業計画内容（概要）、「売上・利益」「財務状況」及び、その他進捗状況と分析・提案事項のカルテを作成し、経営指導員等の間での情報共有を行う。
- ・作成したカルテは、集計してデータベース化し、支援ニーズや、需要動向の把握に活用する。

### **②事業計画実施に必要な資金調達支援**

小規模事業者が計画実施に伴う必要な資金の円滑な調達を支援する。調達の際には、「マル経融資」を中心として、当該事業者に適した融資制度の推薦・斡旋を行う。融資実施後も、3ヶ月に1回（必要に応じて随時）はフォローアップを行い、事業計画全般と合わせて、資金効果の検証・改善指導を行う。

また、マル経融資にとらわれず、各金融機関（敦賀信用金庫、㈱福井銀行、㈱福邦銀行、㈱北陸銀行）と連携し、金融機関のプロパー融資や、協調融資、返済要件緩和など、支援先小規模事業者に最適な支援をコーディネートする。

### **③ビジネスモデルの変更等に向けた事業計画実施支援**

「6. 事業計画策定支援に関すること」の中の「ビジネスモデルの変更等に向けた事業計画策定支援」を行った小規模事業者に対して、実施支援を行う。

これまでは、支援制度の情報提供や活用促進が中心であったが、今後は、成果を見据えた着実な実施を支援する為、経営指導員等の個別指導（支援）をはじめ、国、県等の新事業展開等の補助金制度等を計画実施の手段として有効活用し、効果的な実施支援を行う。

### **ア 他支援機関との連携による事業計画実施支援**

「6. 事業計画策定支援に関すること」の中の「ビジネスモデルの変更等に向けた事業計画策定支援」で示した“他支援機関との連携による”の枠組みを活用し、計画の実施を支援する。

支援にあたっては、（公財）若狭湾エネルギー研究センターや福井県工業技術センターと連携し、原子力関連の事業や技術等の情報交換を行い、地域内の小規模事業者の提携等のコーディネートを含めた支援や、専門家派遣による専門家的な課題の解決を図りながら、実施支援を行う。

## イ 補助金制度等を活用した小規模事業者への支援

これまでは、国の小規模事業者持続化補助金や、福井県、敦賀市の商品開発等の補助金制度の利用者の掘り起こしと認定・採択案件の獲得が目的化し、認定・採択され、補助金の交付が決定されても、制度に適合した適切な取引や会計処理などの、事後処理サポート（フォローアップ）が中心となっていた。

今後は、計画策定の動機付けと、実現性の向上の為の手段と位置づけ、認定・採択された小規模事業者、及び認定・採択されなかった小規模事業者に対して、計画の実行や成果検証などの支援を実施する。

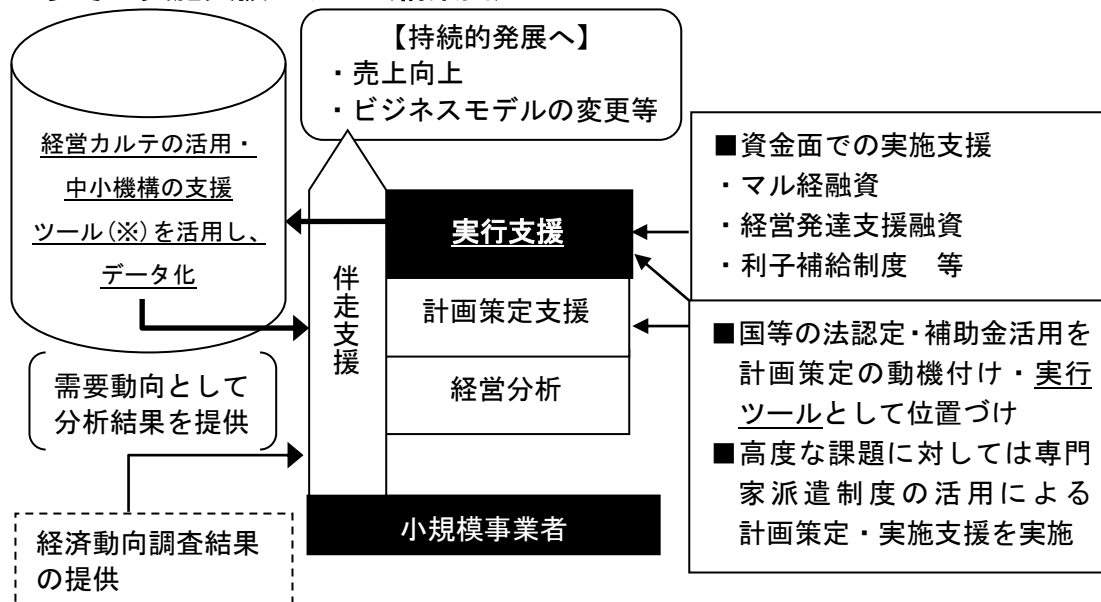


上記①～③の実施支援を行う中で、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入することで、「現状の問題点の再定義」と「あるべき姿に向けた経営課題 及び 解決策の再定義」を早急に検討し、事業計画の修正を図る。

なお、事業計画と進捗状況がズレる理由となった課題（資金難・人材難等）に対しては、当所のあらゆるネットワーク（専門家や外部機関、金融機関等）を活用し、支援事業者の課題解決に向けてフォローアップ頻度を増加させるなど、支援を強化する。

実施支援に当たっては、経営指導員等による随時の巡回・窓口指導において、セミナー参加者等へのフォローアップを実施し、事業計画完成（中小機構の支援ツール（※）を活用）及び、その後の成果検証に至るまで、PDCA サイクルでの継続支援を行う。

### <参考：実施支援モデル（構築図）>



#### (※) 中小機構の支援ツール

- ・（独）中小企業基盤整備機構が提供する「経営デザインシート」「みらレジポータルサイト」「事業計画作成キット」「小規模事業者のIT利活用サポートブック」等

## 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]

当所では、事業者の販路拡大、多様なニーズの収集の場の提供として、展示会への出展支援を積極的に行っている。

ただ、効果的なPR方法や来場者（バイヤー等）へのアフターフォロー等の助言、指導まで十分に深く入り込めていない。

また、商談会（展示会）に出展できる事業者の制限があるため、効果が限定的となっている。

#### [課題]

小規模事業者にとって、多くのバイヤーが訪れる商談会等を活用した販路開拓は効果的な手段となるため、今後も、各商談会出展の支援は継続させ、PR方法や来場者（バイヤー等）へのアフターフォロー等の運用支援を強化させる必要がある。

また、事業者の需要開拓先が多様であるため、対象展示会と事業者のマッチングを慎重に行い、支援する必要がある。

さらには、展示会出展支援だけでは事業者が限られ、効果が限定的であるため、新たな方法により支援を拡充する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

当支援は、事業計画を策定した事業者に対し展示会への出展や、他支援機関が主催するビジネスマッチングへの参加を促すことで、市内外の事業者との連携促進や新たな需要の開拓を図ることを目的としている。

さらに、展示会等の出展のみの支援ではなく、SNS 情報発信や、IT を活用した販路開拓に関するセミナーや相談会を実施することで、支援の効果を高め、販路拡大や認知度の向上、商品やサービスのブラッシュアップに繋げることを目的とする。

なお、支援によって得られた効果や結果などを分析することで、当所職員の支援ノウハウを蓄積するとともに、他の事業者支援に最大限活かしていくこととする。

### (3) 目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①首都圏等の商談会への出展事業者数	11 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
成約件数／者	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
②IT ツール導入事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上額／者	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
③掲載事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
新規顧客増加件数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

#### (4) 事業内容

##### ①首都圏や他地域で開催される商談会（展示会）への出展支援（B to B目的の支援）

当支援は、事業計画を策定した事業者に対し、販路拡大や認知度の向上、商品やサービスのブラッシュアップに繋げる場を提供することが目的であるが、地域の小規模事業者が扱う商品が、近郊地域にはあまり浸透しない場合でも、首都圏をはじめ他地域から見た場合にその魅力が非常に高く評価されることがある。

ただ、地域の小規模事業者が自力で各地に販路開拓を行うことは、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の脆弱性から難しいことや、このような商談会（展示会）は当所主催での開催は困難（特にバイヤーの集客）であるため、首都圏や他地域で開催される既存の商談会（展示会）への出展を支援する。

出展を予定する首都圏での商談会（展示会）においては、単独（敦賀市内事業者のみ）出展のみならず、外部機関である（公財）ふくい産業支援センター等と連携し、県全体で出展することで、PRを強化するなど創意工夫を行いながら、出展を支援する。

一方、他地域（県外）で行われる商談会（展示会）においては、北陸三県商工会議所が連携して開催する商談会や、金融機関が開催するビジネス展示会等の活用促進及び参加に向けた個者支援を行い、多種多様な販売機会の開拓による「地域小規模事業者の収益力・経営力の強化」を図る。

また、当所ホームページや会報を活用した販路開拓支援や、ビジネスモール（全国の商工会議所が参加するビジネスマッチサイト）登録支援等も併せて実施し、経営資源に乏しい小規模事業者であっても幅広く取り組みが可能となるよう、より効果的・効率的な販路開拓への取り組みを支援する。

##### ア) 商業・サービス業（卸売・小売業、飲食店、宿泊業）を対象とした支援

商業（食品や土産物等）関係のビジネス拡大支援と最新のトレンド情報が入手できる「スーパーマーケット・トレードショー」※1への出展を支援する予定（海外展開に向けた国外の商談会も「(独)日本貿易振興機構」や「福井県」と連携し出展を検討）で、自社の商品の魅力と、敦賀地域の特色ある商品等の魅力を発信してもらい、新たな需要の開拓につなげる。

##### ※1 スーパーマーケット・トレードショー

スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する国内最大級の商談展示会。全国のスーパーマーケットを中心とした小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食、海外などから多数のバイヤーが来場する。  
(2023年度実績) 来場者数 75,858名、出展者 2,190社

### イ) 全業種を対象とした支援

北陸三県商工会議所が連携して開催する商談会や、地域金融機関・政府系金融機関が開催するビジネス商談会（インターネットビジネスマッチング等）へ出展することで、自社の商品の魅力と、敦賀地域の特色ある商品等の魅力を発信してもらい、新たな需要の開拓につなげる。

#### <関係機関主催>

- ・北陸三県の商工会議所・商工会 : 北陸三県縦断ビジネスチャンス創出プロジェクト（※2）
- ・各金融機関 : ビジネス商談会（インターネットビジネスマッチング等）

#### ※2 北陸三県縦断ビジネスチャンス創出プロジェクト

石川・福井・富山の商工会議所・商工会が連携して行う商談会。業種や業態、規模などに関わらず、北陸三県いずれかの各商工会議所・商工会からの参加誘導（申込み）で、参加者同士の商談をコーディネートする。毎年、石川県会場の開催を皮切りに、福井・富山の会場でも順次開催している。出展者は各会場とも約300者となっている。（2023年度実績）1者あたりの平均商談件数：6件（成約率約3割）

上記商談会（展示会）の出展にあたり、支援の効果を高めるため、各フェーズできめ細やかな支援を実施する。（以下参照）

#### 【フェーズごとの支援内容】

フェーズ	内容
商談会前	・事前対策セミナーや個別相談実施による商談会に出展する際の注意点や効果的な商談手法の習得 ・効果的な商談シートの作成手法の習得 ・ブースへの呼び込み方法 等
商談会期間中	・効果的な出展ブースのレイアウト（陳列）手法の指導 ・接客手法の指導 等
商談会后	・商談会で名刺交換をした事業者への御礼ハガキやメールの作成手法 ・商談成立に至るまでの各種支援（契約書の作成手法等）等

### ② ITを活用した販路開拓（B to B、B to Cの両目的で支援）

小規模事業者は、一般に経営資源が脆弱であるために自力での販路開拓の活動に限界がある。そのため、ITを活用した販路開拓が有効であるが、小規模事業者においては、ITを導入するための知識、ノウハウが不足していることが多い。

そこで、当所（専門家含む）が経営分析から事業計画策定支援を実施した意欲ある事業者（全業種）を対象に、ITを活用した販路開拓の方法を助言、指導し、売上・粗利益の増加に繋がるよう、支援を強化する。

◇対象者

事業計画を策定した小規模事業者（業種は問わない）

◇内 容

ITを活用して新たな販路開拓を模索する小規模事業者に対し、売上増につながる「売り場」としての自社のホームページやECサイト等の構築・運用支援を行うとともに、当所のホームページや会報等を通じて、小規模事業者の事業内容を広くPRし、販路開拓の一助とする。

また、Webマーケティングの基礎、ホームページの作成、運用方法等などについて、セミナーの開催や専門家派遣を実施し、新たな販路開拓の支援を行う。

さらに、ホームページの解析手法等も取り入れ、解析結果を活用し、ホームページ閲覧者が目的の情報にたどり着いているか等を検討し、購入または問合せにつながるよう専門家を活用しながら、売上増につながる支援を行う。

特に、当地域においては、令和6年3月16日の「北陸新幹線敦賀開業」により、首都圏等から多くの観光客が増加していることから、観光客の受け皿の中心となる「飲食サービス業、小売業」に対し、効果的なSNS（インスタグラム・X（旧ツイッター）・TikTok・ライン等）を集客ツールとして導入・活用支援を行い、新規顧客開拓やリピーター対策を実施するなど重点支援を行うことで、売上・粗利益の増加を目指す。

<参考（IT活用による成功事例）>

- BtoB（製造業・建設業）** →ホームページ上で「受発注システム」を構築し、市外でのPRを強化することで、市外からの受注が増加し、売上・粗利益の増加に繋がった。
  
- BtoC（食品製造小売業）** →ECサイト（楽天・アマゾン・ヤフー等）に新たに新店し、PRを強化することで、市外や海外からの受注が大幅に増加し、売上・粗利益の増加に繋がった。

③広報媒体との連携による販路開拓支援（BtoB、BtoCの両目的で支援）

小規模事業者は、経営資源が脆弱であるために、インパクトのある情報発信があまりとれない。情報化社会である現代において、事業者のメディア戦略は非常に重要であり、メディア（広報媒体）の活用は自社の存在を知らしめる上で、有効なツールである。

そこで、当所が経営資源の脆弱な小規模事業者の広報活動を支援することで、販路開拓に繋げていく。

◇対象者

事業計画を策定した小規模事業者（業種は問わない）

◇内 容

伴走型支援※を通して、メディアを活用した情報発信が新たな需要の開拓につながると判断された場合、以下の媒体を活用して、当所が事業者の情報発信を支援する。なお、情報発信については、広く発信できる媒体から、地域密着型の媒体まで、事業者の業種に合わせて活用する。

※伴走型支援の内容：事前対策セミナー等実施によるメディア活用に向けた広報の基礎知識・売上増のABC戦略・最新プレスリリース手法等の習得等

メディア種別	情報発信先
新聞	福井新聞、中日新聞、読売新聞、朝日新聞、日本経済新聞、日刊建設工業新聞 等
テレビ（ケーブルテレビ含む）	福井テレビ、福井放送、NHK、嶺南ケーブルネットワーク 等
地域情報誌	きらめき倶楽部（株中広）、パレット（有キャストコミュニケーションズ）

## Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価 及び 見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

当所では、経営発達支援計画評価委員を組織して年1回開始し、各事業の達成度・認知度等の評価を行い、次年度の計画実施に繋げている。

##### [課題]

これまで、当所が実施する事業は「立案」→「実施」→「報告」→「改善」とPDCAサイクルを実施しているが、実行した事業を見直し、次に活かす改善への取り組みが不十分である。今後は、事業の実施状況及び成果について、詳細に目標設定を行い、PDCAサイクルを回すことで、経営発達支援計画の実施効果を更に高めていく必要がある。

#### (2) 事業内容

毎年度、本事業の推進についての評価及び見直しを効果的に行うため、「内部評価」と「外部評価」でのダブルチェック体制を整え、評価・検証・改善を行う。

##### ①内部評価

法定経営指導員や経営指導員、補助員等が所属する中小企業相談所及び事務局（敦賀市担当課職員含む）全体での自己評価を踏まえ、敦賀商工会議所内の7つの部会に於ける業界単位での事業の実施状況及び目標達成度の報告・見直し案（改善策）について、年1回意見聴取する。

なお、事業の実施状況及び目標達成度の報告、見直し案（改善策）について、当所の常議員会に年1回報告し、承認を得る。

##### ②外部評価

事業執行者代表として「当所専務理事」、事務局として「事務局長・法定経営指導員・経営指導員・敦賀市担当課職員」を加え、年1回外部評価委員会を開催し、内部評価の結果を報告するとともに、経営発達支援事業の実施状況、成果の評価、見直し案（改善策）を検討するとともに、改善を図っていく。

##### 【委員構成（予定）】

- ・東洋大学 経済学部 総合政策学科 教授
- ・（一社）福井県中小企業診断士協会 代表理事（役員）
- ・福井県 産業労働部 産業政策課 課長

##### ③事業の成果、評価及び見直し結果の公表

地域の小規模事業者が常に閲覧できるよう、事業の成果・評価・見直しの結果を年1回、当所のホームページ（URL：<http://www.tsuruga.or.jp/>）や会報誌、また、敦賀市のホームページ（URL：<https://www.city.tsuruga.lg.jp/>）や広報誌にて公表する。

## 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]

他の支援機関との連携やコーディネートを行い、豊富な地域資源を活用し、環境変化に即応した力強い小規模事業者の創出を着実に遂行するためには、当会議所の経営指導員等に、今後多くの能力が求められる。

しかし、経営指導員等の個々のレベルに差があり、小規模事業者に対する支援のバラツキが存在している。また、経営支援員、一般職員全てが小規模事業者のため、ひいては商工業者のために業務を行うべきであるが、意識統一ができていない。

記帳指導では、相談内容からより踏み込んだ経営支援を、原産地証明事務においても、単なる証明書の発行だけでなく、経営サイドに踏み込むべきである。

今後は、目的意識を統一し、一定レベルでの支援を行う必要がある。

これまで、福井県内での経営指導員等研修会に毎年派遣するなどの資質向上を図ってきたが、各経営指導員等のスキルに応じた対応や、事務局組織全体での支援能力向上への取り組みは、現状ではまだ不十分である。

また、事業者から、人が変わることで支援が途切れるのではなく、商工会議所という組織として継続的な支援を求められている。当所では「経営カルテ」などを活用し事業者情報の蓄積はしているものの、個人の経験による潜在的なノウハウについては共有化されていない。

#### [課題]

小規模事業者の高度化・多様化する支援ニーズに対応するためには、経営指導員はもちろんのこと、全職員の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図る必要がある。

このような現状の中、経営指導員等の義務研修を基本に、中小企業大学校や日本商工会議所等が主催する研修に積極的に参加し、基礎的支援力向上を図る必要がある。

また、特に応用的支援能力を向上させるために各種セミナーや個別相談会に同席し、専門家の指導スキルの習得に努める等、経営指導員等の資質向上等と、そのノウハウや実績の共有化・DX 推進に繋がるツールの活用を通じて、今まで以上にスピードを上げて、資質向上に努める必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取り組み

##### ア) 各種セミナー・研修会への積極的参加（全職員が対象）

当所の一般職員に関しては、当所や外部機関が実施する各種セミナー（商品開発・販路開拓手法に関するセミナーや IT ツール活用セミナー等）に積極的に参加し、経営支援に関するノウハウを身に付けさせる。

また、経営指導員や補助員等には、支援能力の一層の向上を図るため、従来の福井県商工会議所連合会が主催する「経営指導員等研修」に年間2回以上の参加を義務付けるとともに、(独)中小企業基盤整備機構の中小企業大学校や日本商工会議所が主催する、当地域の資源や流通環境を活用した、地域資源活用（ブランド向上）や、新事業展開および販路開拓に関する研修会を受講し、「提案力」「サポート力」「コーディネート力」の強化を図る。

イ) 全職員に対する経営発達支援計画に関する講習会（全職員が対象）

経営発達支援計画を当所全体で推進していく上で、当所の課題となるのが、職員の事業者支援への意識レベルにバラツキがあることである。

そのため、経営発達支援計画が当所の根本であることを全体で認識するためにも、実際に支援をして効果があった成功事例の発表や事業計画の策定手法等について、職員会議等を利用して周知徹底することで共有化を図る。

ウ) 専門家による小規模事業者指導を通じた職員のスキルアップ

専門家派遣事業実施において支援担当職員が同行した際、小規模事業者の経営改善に向けたアドバイス手法について専門家の助言等を間近で体験することにより、OJTによる支援ノウハウの取得及び支援能力の向上を図る。

このため、同行する経営指導員等の選定にあたっては、経験年数やスキルを加味し、各職員に不足するスキルを補い、支援体制の構築を図る。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

ア) 中小企業相談所内の職員の支援スキル平準化に向けた

指導・相談指針職員連絡会議の開催

組織内の情報共有が不十分のため、各経営指導員等個人の得意分野に依存する傾向があったという反省を踏まえ、月1回支援担当者全員が出席する「支援方針共有ミーティング」を新たに行い、各支援担当者が持つ支援対象小規模事業者の現状や支援方法等についての情報を共有する。

また、若手支援担当者には、組織内の中小企業診断士やベテラン経営指導員が助言を行い、支援能力の相乗的な向上を図ると同時に、組織内の支援能力の平準化を図る。

イ) 事務局全体の支援体制の構築（経営カルテの共有化含む）

中小企業相談所の職員（経営指導員、経営支援員）以外に、事務局内他部署の担当職員（労働保険、共済保険、技術コーディネーター）との情報共有連絡会を3ヶ月に1回開催することで、組織全体の支援ノウハウの向上を図ると共に、相談する小規模事業者に対して、効率的且つスピーディーに対応する体制を構築する。

また、担当経営指導員等が小規模事業者との相談内容や状況等を含めた「経営カルテ」を適時・適切に入力し、閲覧することで、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。

以上の取組みを遂行することにより、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。

(職員属性と共有分野)

担当職員	共有分野
中小企業相談所職員	<ul style="list-style-type: none"><li>・小規模事業者に対する経営支援(個者支援)のノウハウの共有</li><li>・地域小規模事業者の経営の実態や相談等内容、業界情報の共有</li></ul>
労働保険、共済保険関係職員	<ul style="list-style-type: none"><li>・労災・雇用保険や、人材の確保・育成に関する情報および、従業員の福利厚生に関するノウハウの共有</li><li>・地域小規模事業者の雇用情勢の情報共有</li><li>・地域小規模事業者の相談等内容の情報共有</li></ul>
技術コーディネーター	<ul style="list-style-type: none"><li>・主に、原子力産業が持つ技術の地元小規模事業者への移転等による技術支援のノウハウの共有</li><li>・地域小規模事業者の原子力産業への参入情報や技術レベルの情報共有</li><li>・地域小規模事業者の相談等内容の情報共有</li></ul>
その他一般職員	<ul style="list-style-type: none"><li>・地域活性化に関する事業の実施状況の把握</li><li>・商工会議所活動全般の状況共有</li><li>・地域小規模事業者の相談等内容の情報共有</li></ul>

## 1.1. 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]

地域の小規模事業者への支援内容は複雑で高度になってきており、商工会議所単独の支援による課題解決は困難になりつつある。現在当所では、外部専門家として、福井県エキスパートバンクによる専門家派遣制度（R6年度は43名登録）に加え、福井県よろず支援拠点を活用した専門家支援制度を用い、個者支援を行っている。

また、(公財)ふくい産業支援センターや各金融機関とも必要に応じて連携を取りながら、支援を行っている。

#### [課題]

各分野の専門家と当所で個別連携は行うものの、支援ノウハウ等の情報共有に関する体制化がとられていないため、今後、相互で情報共有を図っていく必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①金融情報交換会の開催（年2回）

小規模事業者が最も多く課題として抱える金融面を中心とした情報交換会を、管内金融機関（敦賀信用金庫、㈱日本政策金融公庫）の融資担当者と、経営指導員等とで上期、下期で開催し、当地域の金融情勢や、需要の動向および、各機関が実施するセミナーや商談会等の事業に関する情報交換を行い、地域小規模事業者の効果的な支援につなげる。

#### ②福井県内の商工会議所間の情報交換（年5回）

福井県内商工会議所の経営支援部門長（中小企業相談所長等）が集まる「七市相談所長会議」（年3回）にて、福井県内各地域の小規模事業者を取り巻く経済・需要動向や、支援の現状・ノウハウ、地域活性化事業に関する情報交換を行う。

また、県内商工会議所による合同調査（経済動向等）の実施や、経営指導員等の資質向上に向けた研修事業の効果的な実施方法についての意見交換や企画（年2回）を行い、支援体制の強化を図る。

#### ③他の支援ノウハウを持つ支援機関との情報交換の開催（年5回）

これまで小規模事業者への個別経営指導で連携を図っている、(公財)ふくい産業支援センターや福井県よろず支援拠点、(一社)福井県発明協会が持つ特定分野に関する情報交換会（以下のア～ウ）を開催し、事業者への支援の現状や、支援ノウハウについての情報共有を図ることにより、当会議所に不足する支援ノウハウを補い、地域小規模事業者の課題解決に向けたワンストップサービスの強化を図る。

#### ア) (公財)ふくい産業支援センターとの情報交換（年2回）

平成27年8月20日に、嶺南サテライトオフィスが敦賀に開設され、今後の連携が容易になった(公財)ふくい産業支援センターと、地域資源活用による地域ブランドの創出・強化に向けた支援制度や、取り組み状況などの情報交換を行う。また、同センターに属する福井県工業技術センター活用による技術開発等の専門的な課題の解決に向けた情報交換を行う。

**イ) 福井県よろず支援拠点との情報交換 (年2回)**

よろず支援拠点の総合的・先進的経営アドバイスに関する支援事例や、当所の支援状況に対して、支援方法のアドバイスを受け、当所の支援能力の補完・強化を図る。

**ウ) (一社) 福井県発明協会との情報交換会 (年1回)**

知的財産権活用による経営力強化について互いの取り組み状況や支援制度について情報交換を行い、特にブランドの確立に向けた有効な支援方法についてのノウハウを高める。

## 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]

当地域では、原子力発電所の運転停止後（平成24年にて全基運転停止）から、原子力発電所関連の従事者や毎年実施される発電所の定期検査（平均90日間）で流入する年間3,000人と言われるメンテナンス等の長期滞在者（季節作業員）が途絶えた。

また、市内の原子力関連企業の支店・出張所勤務人員が流出する事態となり、長期滞在されていた民宿を主とした宿泊業、量販店等の小売業・飲食業、賃貸関連の不動産業など、多くの業種への影響を及ぼしていたが、令和6年3月16日に「北陸新幹線敦賀開業」となったことで、観光産業への取り組みが加速し、徐々に小売業・飲食業などが増加傾向にある。

#### [課題]

当所では、これまで原子力発電所の再稼働の推進や、原子力関連業務の受注確保に向けた取り組みが中心となり、原子力関連以外の新たな市場の開拓に向けた支援や、原子力の廃炉に関する需要対応に関する取り組みが不十分であった。

また、観光客や付加価値創造による新たな需要・顧客の創造が行われていなかったことが、地域の大きな課題といえる。

そこで、地域の特徴（優位性）である「豊富な地域資源」や、「流通機能の充実・進展」および、「原子力立地地域としての優位性」を最大限に発揮した支援事業を行う必要がある。

今後は、行政をはじめ観光協会、各支援機関、地域住民と、こうした課題を共有し、共通認識の下で、連携等による事業を実施して、地域経済の活性化を図ることが必須となる。

### (2) 事業内容

#### ①北陸新幹線敦賀開業に伴う新たなまちづくりの推進に向けた官民連携体制の構築

当所では、敦賀市との共同事務局として、北陸新幹線敦賀開業を契機に、令和3年4月に官民連携によるまちづくり推進体制を構築（名称：「新幹線敦賀開業まちづくり推進会議」）し、新たな食・体験の開発による敦賀ブランドの推進やおもてなし向上・新たなまちづくりプレイヤーの発掘などを行っている。

さらに、福井県及び敦賀市と連携することで、「敦賀まちづくり協議会」も設立（令和6年1月）し、新幹線開業効果を最大化・持続化させるためのアクションプログラムの策定に向けた検討を行っている。

今後は、上記推進組織を中心とした観光客等の受け皿づくりが必要となるため、まちづくり会社等と連携した個別支援や、指導を継続して展開していく。

**【新幹線敦賀開業まちづくり推進会議】**

連携組織	敦賀商工会議所（青年部・女性会含む）、（一社）敦賀観光協会、港都つるが(株)、NPO 法人 THAP、各商店街振興組合（6 団体）、福井県農業協同組合、敦賀市漁業協同組合、敦賀魚商協同組合、西日本旅客鉄道(株)、各交通団体（4 社）、敦賀市旅館ホテル組合、（公社）敦賀青年会議所、「敦賀・鉄道と港」まちづくり実行委員会、観光ボランティアガイドつるが、角鹿会、敦賀市文化協会、敦賀市校長会、敦賀高等学校、福井県新幹線開業課、福井県嶺南振興局
開催頻度	年間 2 回～ 3 回程度
実施方法	観光客誘客に向けた消費喚起対策（おもてなしパスポートやナイトマップの作成・配布など、食・体験・宿泊強化による受入環境整備事業）や、市内事業者のおもてなし力向上支援などを行う。
地域経済への効果	地域資源を活用した敦賀の新商品・新メニューを県内外に PR して集客を図る。北陸新幹線敦賀開業による、地域の小規模事業者に必要な挑戦意欲を喚起し、地域経済の好循環へと繋げていく。

**【敦賀まちづくり協議会】**

連携組織	敦賀商工会議所・敦賀市・福井県 （分科会は、複数の民間団体等により組織されている）
開催頻度	年間 2 回～ 3 回程度
実施方法	市内の観光客誘客の主となる中心市街地を中心に、大型施設の整備や誘致等を行い、地域内の消費拡大を図る。
地域経済への効果	新たなまちづくり（ハード・ソフト両面）を行うことで、地域の小規模事業者に必要な挑戦意欲を喚起し、地域経済の好循環へと繋げていく。

**②県内外での物産展及び商談会への出展等による商品 PR・観光誘客事業の実施**

福井県、観光協会などの関係機関と連携し、県内外で開催している出前物産展に合わせ、優れた観光資源（「氣比神宮」「氣比の松原」「金崎宮」「赤レンガ倉庫」「人道の港敦賀ムゼウム※」など）や、当地域小規模事業者が開発した新商品の PR を積極的に展開し、観光客の誘客拡大を図る。

そこで、専門家を講師に招聘した講習会及び個別相談会を開催し、参加事業者に随時アドバイスを行いながら、地域資源を活かした魅力ある商品開発及びメニュー開発の取組みを行う。

また、個者支援で支援する新商品、新メニューは県内外で開催されるバイヤーとの商談会にも参加する。

※敦賀ムゼウム・・・敦賀港の歴史や、第二次世界大戦中にナチスから迫害を受けていたユダヤ人へ命のビザを発給し、多くの命を救った外交官である「杉原千畝」氏に関する歴史・功績等をまとめた博物館。敦賀市は命のビザを受け取ったユダヤ人が日本に行き着いた地であることから、杉原氏に関する功績等を PR している。

連携組織	福井県観光誘客課、福井県新幹線開業課、福井県嶺南振興局、敦賀市観光誘客課、(一社)若狭湾観光連盟、敦賀物産振興連絡協議会等
開催頻度	年間20～30回程度(県内外での物産展等出展数)
実施方法	商品開発及びメニュー開発等の講習会及び個別相談会を当所主催にて開催する。その後、県及び市が主催等となる物産展及び商談会に事業者が出展し、販売及びPRを行う。
地域経済への効果	地域資源を活用した敦賀の新品・新メニューを県内外にPRして集客を図る。北陸新幹線敦賀開業により増加傾向にある観光客等に向けて、地域の小規模事業者に新たな挑戦意欲を喚起し、地域経済の好循環へと繋げていく。

### ③原子力立地地域としての強みを活かした産業創出への取り組み

当所では、これまで原子力関連工事の受注促進や、関連需要の取り込み対策が中心となっていたが、今後は、半世紀近くに亘り、原子力と共存した経験や技術を活かし、技術移転等による地域小規模事業者の技術力向上や新事業展開を含むビジネスモデルの変更に向けた取り組みを展開する。

取り組みにあたっては、今年度より福井県が進める「嶺南Eコースト計画(※)」と連動し、廃炉ビジネスの地場産業化に向けた研究の推進を本格化する。

上記の通り、地域一体となった産業創出を行うことで、地域産業の活性化に寄与することができる。

#### ※ 嶺南Eコースト計画(福井県)について

福井県では、地域と原子力の自立的な連携を目指して、平成17年3月に策定された「エネルギー研究拠点化計画」から、令和2年3月に引き継がれた「嶺南Eコースト計画」では、原子炉が集中する嶺南地域において、原子力を支える人材育成や研究開発の拠点化を引き続き目指すとともに、廃炉ビジネスを新たな産業として育成すること、再エネルギーなどを活用したまちづくり、エネルギーでの新たな農林水産業の振興に向けた計画づくりが今後進められる予定である。

#### ア) エネルギー産業起業化研究会・廃止措置研究会事業

地元事業者が、エネルギー産業が持つ原子力発電に関する技術や、廃炉(廃止措置)に関する見識を深め、原子力発電所からのより幅広い受注への対応に向けて、技術分野を広げるための、調査・研究活動を実施する。

又、県等が開催する原子力発電所施設の廃炉作業に伴うビジネスに関する地域事業者向け講習会の情報提供も行う。

尚、具体的な活動内容は以下のとおりである。

- ・敦賀市および近隣地域(福井県嶺南地域)における原子炉の廃炉に関する情報収集
- ・廃炉に伴う作業工程、廃炉に必要な技術(解体、除染、処理処分等)の把握
- ・地元小規模事業者が持つ能力(技術面、人材面)の把握と、地元小規模事業者の廃炉ビジネスへの参入可能性に関する検討。

連携組織	福井県、(公財)若狭湾エネルギー研究センター、 経済産業省 資源エネルギー庁若狭地域担当官事務所、 文部科学省 敦賀原子力事務所、 国立研究開発法人 日本原子力研究開発機構、 日本原子力発電(株)、関西電力(株)、福井大学、福井工業大学
開催頻度	産業起業化研究会：年間4～5回程度 廃止措置研究会：年間1～2回程度
実施方法	研究会は、各業種の地元小規模事業者で構成し、国、県、電力事業者からの情報収集を行い、原子力発電に関する技術や廃止措置に必要な技術等に関する勉強会、調査・研究活動などを行う。

#### イ) 大型プロジェクト関連企業協議会事業

原子力発電所等の市内大型プロジェクト(工事、メンテナンス等)の円滑な推進・促進活動を行い、地元の関連小規模事業者への受注促進を図り、地域経済の活性化に寄与する。

また、福井県等と一体となり、地元小規模事業者を中軸にした産業構造の高度化、高付加価値化を目指す。

連携組織	福井県、国立研究開発法人 日本原子力研究開発機構、 日本原子力発電(株)
開催頻度	年間15～20回程度
実施方法	電力会社等から発信される受注情報をもとに、地元の関連小規模事業者への情報発信を行う。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

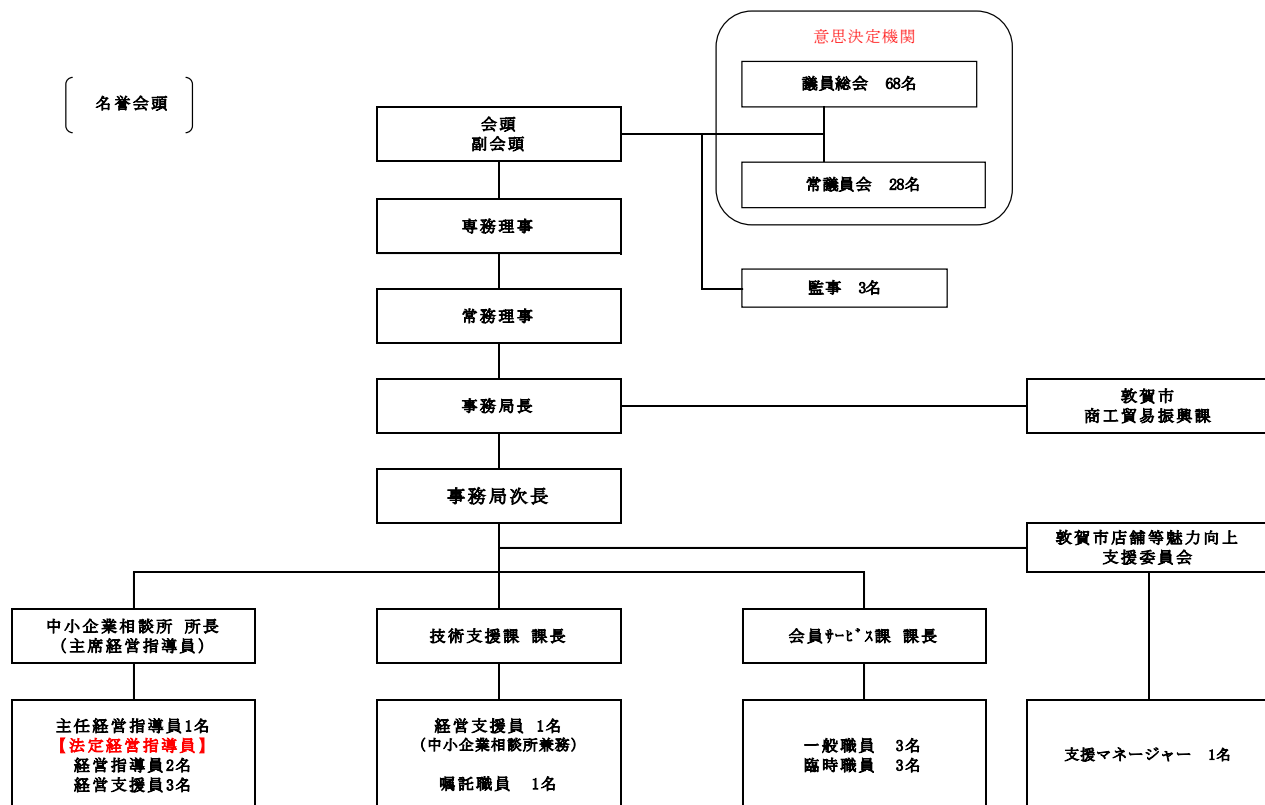
(令和6年10月末現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)

経営発達支援事業は、主として中小企業相談所で担う。技術支援課・会員サービス課は事業内容に応じて経営発達支援事業を担う。

経営発達支援計画を確実に実施するために、主に中小企業相談所に配置されている法定経営指導員1名、経営指導員3名、経営支援員3名がセミナー及び個社支援(専門家派遣、相談対応等)にあたる。

【組織図】



【事務局体制】

専務理事1名、常務理事1名、事務局長1名、事務局次長1名、  
法定経営指導員1名、経営指導員3名、経営支援員3名、  
一般職員3名、嘱託職員1名、臨時職員3名、支援マネージャー1名 計19名

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：川端宏昌

■連絡先：敦賀商工会議所 TEL：0770-22-2611

②法定経営指導員による情報の提供 及び 助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(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

〒914-0063

福井県敦賀市神楽町2丁目1番4号

敦賀商工会議所 中小企業相談所

TEL：0770-22-2611 / FAX：0770-24-1311

E-mail：tcci\_soudan@tsuruga.or.jp

②関係市町村

〒914-8501

福井県敦賀市中央町2丁目1番1号

敦賀市 産業経済部 商工貿易振興課

TEL：0770-22-8122 / FAX：0770-22-8184

E-mail：syoukou@ton21.ne.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)

	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 1 0 年度	R 1 1 年度
必要な資金の額	6,400	6,400	6,600	6,600	6,600
【内訳】					
1. 経済動向調査	300	300	300	300	300
2. 需要動向調査事業	300	300	300	300	300
3. 経営状況分析事業	500	500	500	500	500
4. 事業計画策定事業	600	600	600	600	600
5. 事業計画策定後の実施 支援事業	300	300	300	300	300
6. 新たな需要開拓事業	3,000	3,000	3,200	3,200	3,200
7. 地域経済活性化事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
8. 支援力向上事業	400	400	400	400	400

## 調達方法

会費収入、福井県補助金、敦賀市補助金、国補助金、参加負担金、事務受託費、事業収入

(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