

経営発達支援計画の概要

実施者名	小浜商工会議所（法人番号 5210005008426） 小浜市（地方公共団体コード 182044）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 1 3 年 3 月 3 1 日
目標	<p>【目標①】独自の強み・地域資源の「高付加価値化」と「価格転嫁」による稼ぐ力の強化</p> <p>【目標②】DX推進と新たな販路開拓による収益力・生産性の向上</p> <p>【目標③】事業承継・創業支援による産業の新陳代謝と地域資源の継承</p> <p>【目標④】歴史・文化・食資源を活用した「滞在型需要」の開拓</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援計画の内容</b></p> <p><b>3. 地域経済動向調査に関すること</b> 小浜市中小企業景況調査や国が提供するビッグデータ等の情報を活用することで小規模事業者の事業計画策定に活用する。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 展示会やイベント等から需要動向を調査し、調査結果を参考とした新商品・新サービスの開発を支援する。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 経営分析の必要性や有用性について普及啓発を図る。意欲的で販路開拓の可能性が高い事業者を対象として経営分析を行う。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 経営分析を行った中から、より意欲があり、実現可能性の高い小規模事業者に対して中長期的な事業計画策定支援を行う。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 事業計画を策定した全ての小規模事業者や集中支援が必要な小規模事業者に対するフォローアップを行う。この他、販売促進や人材育成等に関するセミナーを開催することで実行につなげる。</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> 展示会や商談会への出展支援やホームページ、ECサイト等の充実による販路開拓支援を行う。</p>
連絡先	<p>小浜商工会議所 中小企業相談所 所在地：〒917-8533 福井県小浜市大手町 5 番 3 2 号 TEL:0770-52-1040 FAX:0770-53-3567 E-mail:soumu@obamacci.or.jp</p> <p>小浜市 産業部 商工振興課 所在地：〒917-0078 福井県小浜市大手町 6 番 3 号 TEL:0770-53-9705 E-mail:syoukou@city.obama.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①地域の現状

ア. 位置と地勢

小浜市は福井県南西部に位置し、総面積は232.87km<sup>2</sup>（うち山林190.94km<sup>2</sup>）。北は国定公園の指定を受けた日本海で唯一の長いリアス式海岸を有する若狭湾に面し、南は東西に走る京都府北部の山岳地帯で一部滋賀県とも接している。（図表1参照）

【図表1：小浜市の位置】



イ. 市内を取り巻く交通網

【北陸新幹線】

昨年、北陸新幹線敦賀開業後、観光客の流れの変化と将来の小浜京都ルート全線開業（2046年予定）を見据えた「通過点にならないための滞在型観光」への転換が必要である。経済環境では、原材料・エネルギー価格高騰による収益圧迫、および深刻な人手不足にあり、特に宿泊、飲食、製造業は厳しい状況にある。

（図表2参照）

【図表2：北陸新幹線 小浜・京都ルート】



【高速道路】

小浜インターチェンジを境として、東に北陸自動車道、西に舞鶴若狭自動車道が国道27号線と並行するように伸びる。平成26年7月に全線開通されて以降、北陸・中京・関西との往来利便性が格段に向上し、土日祝には県外からの観光客が多数訪れている。（図表3参照）

【図表3：小浜市を取り巻く高速道路】



## ウ. 市内の地域資源

古くは万葉集に「かにかくに人は言ふとも若狭道の後瀬の山の後も逢はむ君」と歌われた本市は今なお語り継がれる旧来の伝承や、市内各地に点在する数々の寺社と文化財等が、華やかに栄えた往年の文化を色濃く残している。また、古代より「御食国」として朝廷に海産物を貢いできた歴史を有し、今もなお若狭ガレイを皇室に献上している他、小浜市では平成13年に全国のまちづくり条例を制定するなど食文化のまちでもある。なかでも本市を代表する地域資源は下記のとおり。

### 《重要伝統的建造物群保存地区「三丁町」》

市街地西部にある古い町並み「三丁町（さんちょうまち）」は今から400年前に栄えた商家町と茶屋町の姿を現在も見ることが出来る。今もなお芸妓を抱える料亭もあり、千本格子の家々が軒を連ね三味線の音が流れる同地域は平成20年に国の重要伝統的建造物群保存地区に選定された。旧家をリノベーションした宿泊施設やカフェ等が営業している他、同地区への移住もみられる等、市内の人気エリアとなっている。（図表4参照）



【図表4：重要伝統的建造物群保存地区「三丁町」】

### 《日本遺産と鯖（さば）のまちづくり》

福井県は北陸地方に位置付けられているが、本市を中心とする若狭地域は近畿地方との歴史的・文化的なつながりが深く、風俗、習慣、言語などに深い共通性が見られる。特に、古代から日本海を隔てた対岸諸国との交易が開けていたことから日本海側屈指の要港として栄え、陸揚げされた各地の物産品や大陸文化は「鯖街道（さばかいどう）」等を経て京都や奈良へもたらされた。奈良・平安時代には海産物や塩を朝廷に献上する「御食国（みけつくに）」と呼ばれ、「海と都をつなぐ若狭の往来文化遺産群～御食国若狭と鯖街道」として平成27年に日本遺産に認定されている。

現在では小浜市とKDDIによる鯖養殖事業をきっかけとして、IoTを活用して養殖された鯖を「酔っぱらい鯖」としてブランド化し全国の飲食店で親しまれている。（図表5参照）

【図表5：鯖の歴史】



一昼夜かけ鯖街道を経て鯖を京都へ



IoTを活用した養殖鯖「酔っぱらい鯖」が全国へ



今もなお引き継がれる鯖の歴史

### 《塗箸全国シェアNo. 1の若狭塗箸》

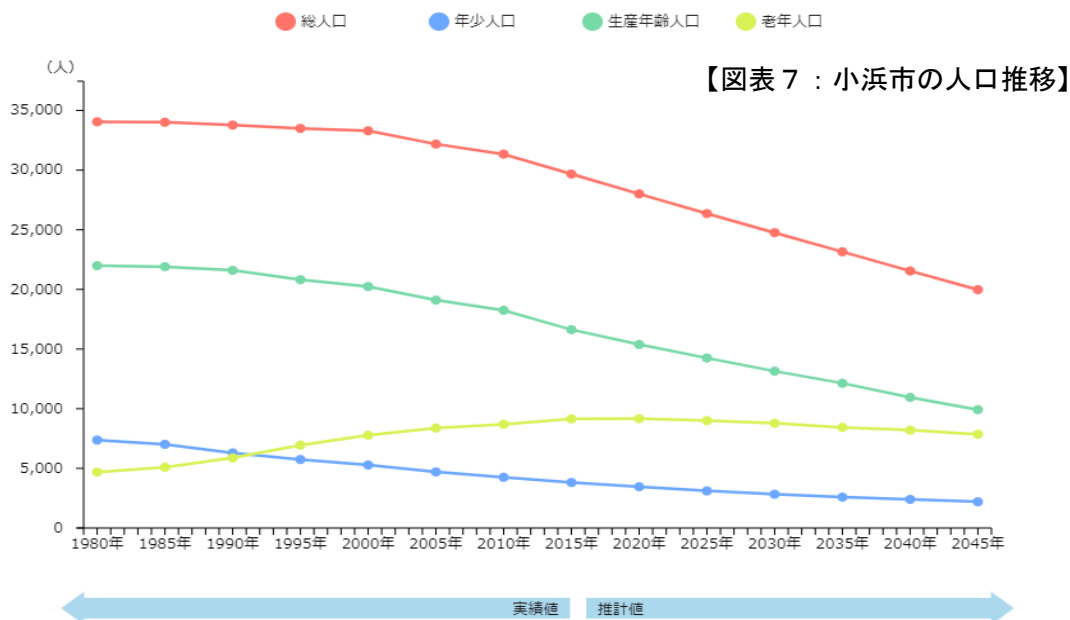
小浜市の主要産業である若狭塗箸。江戸時代の慶長年間に海底の様子をデザインしたものが始まりとされており、木地に何重にも漆を塗り研ぎしながら、若狭塗箸最大の特徴である貝殻や卵殻を施して仕上げられる。若狭塗箸は年間約8000万膳の生産量を誇り、全国の塗箸シェア約80%を占めている。近年では平成27年のミラノ万博にも出展しており、海外での評価も高く海外展開も加速している。（図表6参照）



【図表6：若狭塗の研ぎ出し】

## エ. 人口推移

小浜市の人口は27,272人（令和7年11月1日時点）。1980年以降、年々減少を続けており、2030年には約24,000人、2040年には約21,000人になると予測されている。また、2040年には65才以上の老年人口が全体の約40%を占めると予測され、高齢化に伴う労働人口の減少が懸念される。（図表7参照）



## オ. 事業所数の推移

市内の事業所総数は1,823件となり、平成28年の1,765件から58件の増加となった。平成26年（1,819件）から平成28年にかけては減少傾向にあったが、直近の調査では増加に転じており、事業所数全体としては持ち直しの動きが見られる。（図表8参照）

業種別にみると平成28年から令和3年の5年間の件数および割合を見てみると、「卸売業、小売業」が最も多く、続いて「宿泊業・飲食サービス業」となっている。これらの業種を合わせると令和3年には全体の36.4%を占めており、これらが市内の主要業種であることが分かる。「卸売業、小売業」「製造業」「宿泊業、飲食サービス業」は減少しており、人口減少による商圈縮小や後継者不足、コロナ禍の影響を受けた廃業等が要因と考えられる。

一方で、高齢化の進展やサービス需要の多様化を背景に、「医療、福祉」が33件増加して114件となったほか、「教育学習支援業」が33件増加、「サービス業（他に分類されないもの）」が41件増加するなど、サービス・福祉関連分野での新規開業や事業所開設が全体の増加を牽引している。

（図表9参照）

【図表8：事業所総数の増減】

	平成28年	令和3年	増減数	増減率
事業所総数	1,765	1,823	58件	3.3%

出典：平成28年、令和3年経済センサス

【図表 9：業種別事業所数の推移】

黄色＝上位業種 水色＝増加傾向の業種

	事業所数					
	平成 26 年		平成 28 年		令和 3 年	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
農林漁業	12	0.7	13	0.7	37	2.0
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-	-
建設業	205	11.3	190	10.8	198	10.9
製造業	179	9.8	167	9.5	144	7.9
電気・ガス・熱供給・水道業	2	0.1	2	0.1	3	0.2
情報通信業	11	0.6	10	0.6	12	0.7
運輸業、郵便業	17	0.9	19	1.1	23	1.3
卸売業、小売業	512	28.1	489	27.7	433	23.8
金融業、保険業	34	1.9	34	1.9	34	1.9
不動産業、物品賃貸業	75	4.1	67	3.8	69	3.8
学術研究、専門・技術サービス業	70	3.8	68	3.9	76	4.2
宿泊業、飲食サービス業	247	13.6	244	13.8	230	12.6
生活関連サービス業、娯楽業	163	9.0	167	9.5	160	8.8
教育学習支援業	46	2.5	46	2.6	79	4.3
医療、福祉	80	4.4	81	4.6	114	6.3
複合サービス事業	21	1.2	21	1.2	23	1.3
サービス業(他に分類されないもの)	145	8.0	147	8.3	188	10.3
総 数	1,819	100.0	1,765	100.0	1,823	100.0

出典：平成 26 年、平成 28 年、令和 3 年経済センサス

#### カ. 業種別従業員数の推移

平成 28 年の 12,822 人から令和 3 年は 12,633 人へと 189 人 (1.5%) 減少した。事業所数は増加した一方で従業員数が減少しており、1 事業所あたりの規模が縮小傾向にあることが分かる。

特に「宿泊業、飲食サービス業」は、新型コロナウイルス感染症の影響により平成 28 年から 220 人の大幅な減少となった。また、市内で最大の雇用を抱える「卸売業、小売業」においても 194 人減少し、従業員数は 3,000 人を割り込んだ。「製造業」についても平成 26 年以降一貫して減少トレンドにあり、平成 28 年比で 214 人減少するなど、地域の雇用受け皿としての機能が弱まりつつある。

その一方で、高齢化の進展を背景に「医療、福祉」は平成 28 年から 44 人増加し、全産業に占める構成比は 10.9% まで拡大した。また、「建設業」や「農林漁業」においても従業員数の増加が見られ、産業構造が従来の「製造・商業」中心から「サービス・福祉」等の分野へとシフトしている。

(図表 10 参照)

【図表 10：業種別従業員数の推移】

黄色：上位業種 水色：増加傾向の業種

	従業員数					
	平成26年		平成28年		令和3年	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
農林漁業	172	1.4	185	1.4	438	3.5
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-	-
建設業	1,081	8.6	983	7.7	1,072	8.5
製造業	2,190	17.3	2,084	16.3	1,870	14.8
電気・ガス・熱供給・水道業	94	0.7	34	0.3	2.0	0
情報通信業	70	0.6	59	0.5	63	0.5
運輸業、郵便業	267	2.1	297	2.3	340	2.7
卸売業、小売業	3,031	24	3,144	24.5	2,950	23.4
金融業、保険業	347	2.7	348	2.7	364	2.9
不動産業、物品賃貸業	247	2.0	220	1.7	224	1.8
学術研究、専門・技術サービス業	659	5.2	748	5.8	769	6.1
宿泊業、飲食サービス業	1,329	10.5	1,406	11.0	1,186	9.4
生活関連サービス業、娯楽業	615	4.9	598	4.7	557	4.4
教育学習支援業	177	1.4	218	1.7	222	1.8
医療、福祉	1,264	10.0	1,336	10.4	1,380	10.9
複合サービス事業	307	6.2	306	6.7	283	7.2
サービス業（他に分類されないもの）	780	6.2	856	6.7	913	7.2
総数	12,630	100.0	12,822	100.0	12,633	100.0

出典：平成26年、平成28年、令和3年経済センサス

#### キ. 小規模事業者数の推移

最新の調査によると、市内事業所数は1,823件となり、平成28年比で微増（+58件）した。しかし、内訳を見ると地域経済を支える「卸売・小売業」「製造業」「宿泊・飲食業」は軒並み減少しており、商工業の衰退が懸念される。一方で、「医療・福祉」「教育学習支援業」等のサービス分野が大幅に増加しており、産業構造が従来の「商工業」中心から「サービス・福祉」へと大きくシフトしている現状にある。（図表11参照）

【図表 11：小規模事業者の増減】

	平成28年	令和3年	増減数	増減率
事業所総数	1,765	1,823	58	3.29%
うち小規模事業者数	1,485	1,576	91	6.13%
小規模事業者数の割合	84.1%	86.5%	-	-

出典：平成28年、令和3年経済センサスより集計

業種別に小規模事業者数をみると、「卸売業、小売業」が最も多く、次いで「宿泊業、飲食サービス業」が続く。これらは減少数も大きく、当地の商業サービス業が縮小傾向にある。一方で「サービス業（他に分類されないもの）」「医療、福祉」「教育学習支援業」「農林漁業」は増加している。「サービス業（他に分類されないもの）」には、理美容、洗濯、修理、ペット関連など生活密着型のサービスが含まれ、日常ニーズの高まりが増加につながっていると考えられる。これらの業種の増加は、高齢化や働き方の変化、生活サービス需要の広がりを反映している。

農林漁業が増加している要因として、調査精度の向上、法人化、6次産業化による事業所としての増加が挙げられる。

(図表12参照)

【図表12：業種別小規模事業者数の推移】

黄色：上位業種 水色：増加傾向の業種

	平成28年			令和3年		
	事業所 総数	うち小規模 事業者数	小規模事業 者数に占め る割合(%)	事業所 総数	うち小規模 事業者数	小規模事業 者数に占め る割合(%)
農林漁業	13	12	0.8	37	35	2.2
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-	-
建設業	190	183	12.3	198	192	12.2
製造業	167	143	9.6	144	125	7.9
電気・ガス・熱供給・水道業	2	1	0.1	3	3	0.2
情報通信業	10	9	0.6	12	12	0.8
運輸業、郵便業	19	14	0.9	23	17	1.1
卸売業、小売業	489	316	21.3	433	296	18.8
金融業、保険業	34	27	1.8	34	27	1.7
不動産業、物品賃貸業	67	66	4.4	69	69	4.4
学術研究、専門・技術サービス業	68	62	4.2	76	69	4.4
宿泊業、飲食サービス業	244	236	15.9	230	224	14.2
生活関連サービス業、娯楽業	167	159	10.7	160	154	9.8
教育学習支援業	46	40	2.7	79	65	4.1
医療、福祉	81	61	4.1	114	92	5.8
複合サービス事業	21	17	1.1	23	20	1.3
サービス業(他に分類されないもの)	147	139	9.4	188	176	11.2
総数	1,765	1,485	100.0	1,823	1,576	100.0

出典：平成28年、令和3年経済センサスより集計

#### ク. 卸売業、小売業の年間販売額および売場面積

市内で最も多い「卸売業、小売業」について、調査の結果を見ると、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、前回調査（平成28年）と比較して厳しい状況が見られる。特に小売業においては、人口減少に加え、ECサイトの普及や消費行動の変化により、店舗販売額は伸び悩みの傾向にある。一方で、ドラッグストア等の大型店の出店は続いており、売場面積は横ばい、もしくは微増の傾向にあるものの、小規模事業者の経営環境は依然として厳しさを増している。売場面積については、郊外型大型店の出店等により微増または横ばいの傾向にあるが、1㎡あたりの販売効率は低下しており、収益性の改善が課題となっている。（図表13参照）

【図表13：卸売業、小売業の年間販売額および売場面積】

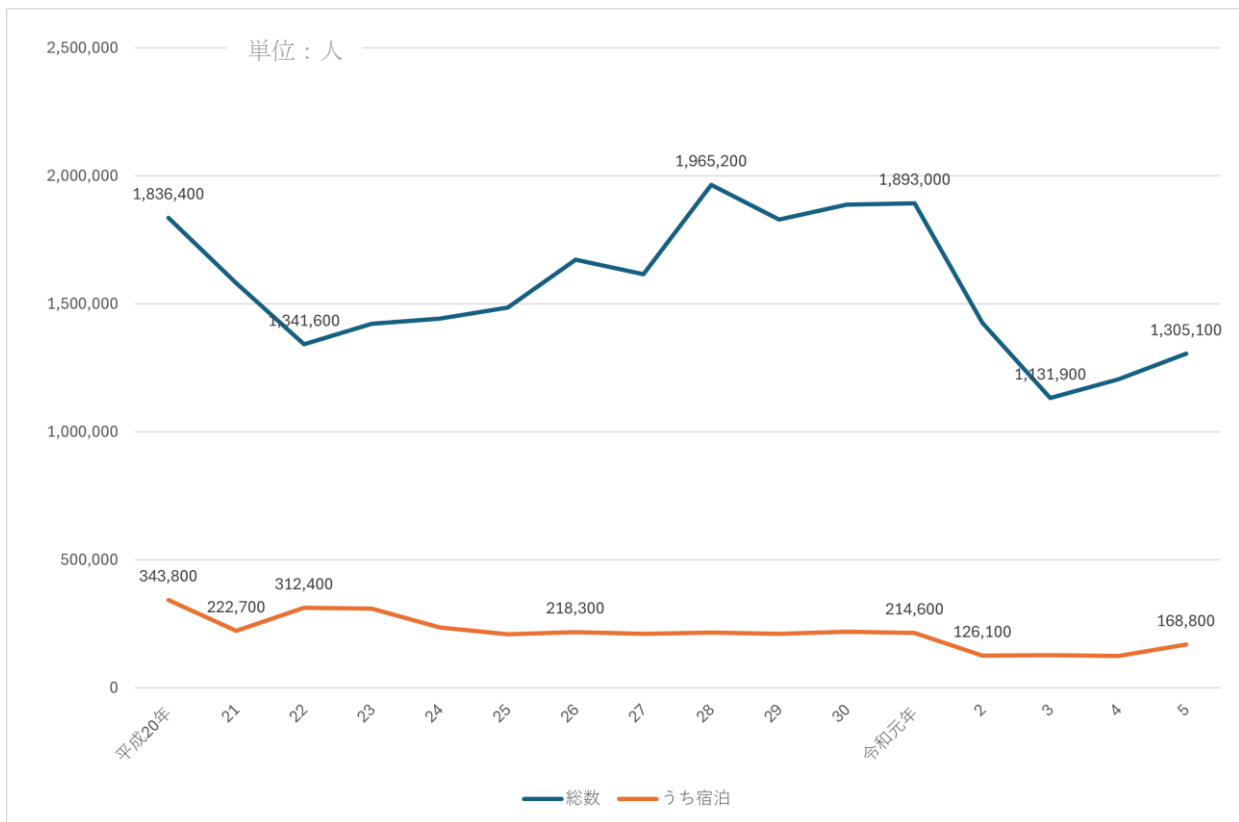
		平成28年	令和3年	増減率
卸売業	年間販売額（万円）	24,287	28,611	+17.8%
小売業	年間販売額（万円）	35,043	35,492	+1.28%
	売場面積（㎡）	315	300	-4.76%

出典：福井県政策統計・情報課 福井の商業

ケ. 観光客入込数および宿泊者数の推移

観光客入込数は平成 28 年の 196.5 万人をピークに、令和 2 年は 142.6 万人、令和 3 年は 113.2 万人へと大きく落ち込んだ。令和 4 年以降は明確な回復基調にあり、特に令和 5 年は 5 月の新型コロナ「5 類」移行に伴う行動制限の撤廃や、全国旅行支援等の需要喚起策が奏功し、入込数は 130 万人となった。これは、令和 6 年 3 月の北陸新幹線敦賀開業に向けたイベントやメディア露出の増加も大きく寄与していると考えられる。宿泊者数についても増加傾向にあるものの、団体旅行の減少や宿泊施設の減少等の影響により、入込数ほどの回復には至っていない。今後は、新幹線開業により増加する首都圏等からの日帰り客を宿泊につなげるため、食や歴史文化を活かした体験型コンテンツや夜間観光の充実を図り、滞在型観光地へと転換することが喫緊の課題となっている。(図表 1 4 参照)

【図表 1 4 : 観光客入込数および宿泊者数の推移】

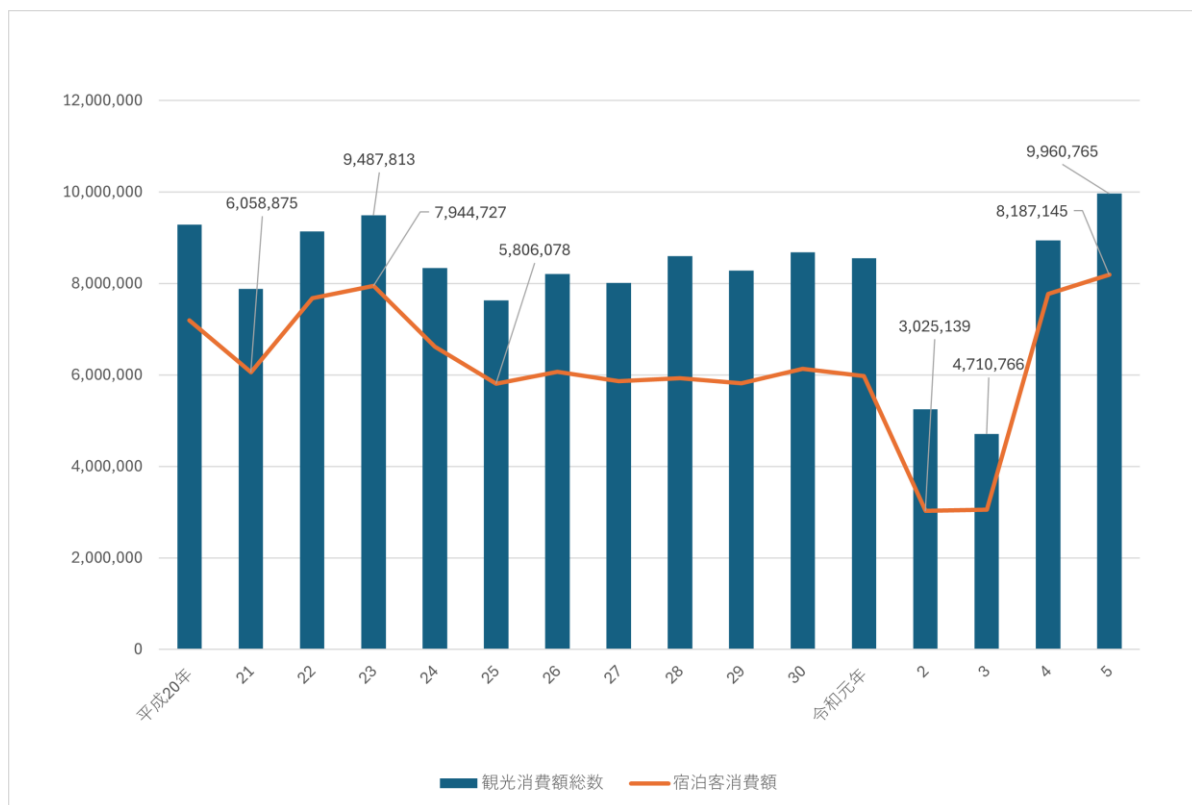


出典：令和 6 年度小浜市統計書

## コ. 観光消費額の推移

観光消費額は、入込数の回復に比例して増加傾向にある。令和3年には約47.1億円まで落ち込んだが、令和5年は99億円まで持ち直した。この増加は、観光客数の回復に加え、原材料高騰に伴う物価上昇や、高付加価値な食・体験コンテンツの利用増による「観光客一人当たり消費単価」の上昇が寄与しているものと推察される。(図表15参照)

【図表15：観光消費額の推移】



出典：令和6年度小浜市統計書

## サ. 特産工業品目の状況

小浜市の特産工業品目である「若狭塗箸」は、国内生産シェアの約80%を占める地域の重要産業である。近年の出荷額は、安価な輸入品との競合やコロナ禍による飲食店の需要減などの影響を受けたものの、持ち直しつつある。令和3年経済センサス等の結果から、製造業全体の出荷額は変動が見られるが、若狭塗箸に関しては、インバウンド需要の回復や、海外での和食ブームを背景とした輸出需要への期待が高まっており、高付加価値商品の開発が進んでいる。(図表16参照)

【図表16：特産工業品目の推移】

	平成28年	令和3年
産出事業所数(件)	28	15
出荷額等(万円)	405,337	361,782

出典：福井県政策統計・情報課 福井の工業

## ②市内事業者の課題について

### ア. 人手不足と賃上げへの対応

人口減少に伴う労働力不足は、以前にも増して深刻化している。特に宿泊・飲食業、建設業等においては人手不足が常態化しており、受注制限や営業時間の短縮など、事業の縮小を余儀なくされるケースも見られる。加えて、最低賃金の引き上げや物価高騰に伴う賃上げ圧力が高まっており、小規模事業者にとっては収益を圧迫する大きな要因となっている。限られた人員で利益を確保するための「省力化投資」や「業務効率化(DX)」、およびコスト上昇分を適切に販売価格へ反映させる「価格転嫁」への取り組みが待ったなしの状況にある。

### イ. 経営者の高齢化と事業承継の停滞

当所が令和2年に実施した「事業承継実態に関するアンケート調査」によると、回答した経営者の半数以上が60歳を超えており、そのうち約半数(47.9%)が後継者不在等の理由で将来的な廃業の可能性を示唆している。特に、地域コミュニティの核である小売業や、地場産業を支える製造業において廃業リスクが高まっている。雇用や地域経済への影響を最小限に留めるためにも、親族内承継のみならず、第三者承継(M&A)も含めた選択肢を提示し、福井県事業承継引継ぎセンターや関係機関等と連携した早期の対策支援が必要である。

### ウ. 観光消費額の伸び悩みと滞在型の延長

小浜市には国宝や重要伝統的建造物群保存地区等の歴史・文化遺産が豊富にあるが、市内の観光消費額は宿泊客(約2万8千円)に対し、日帰り客(約2千円)と大きな開きがあり、全体の消費額が伸び悩んでいる。北陸新幹線敦賀開業による交流人口拡大の好機を活かし、消費額を増大させるためには、単なる通過型観光から脱却する必要がある。地域の特色を活かした「着地型観光メニュー(体験)」の充実や、飲食・夜型観光の活性化によって滞在時間を延ばし、日帰り客を宿泊客へと転換させる仕組みづくりが課題である。

### エ. 競合激化の伴う小規模小売店の差別化

郊外への大規模小売店の出店に加え、EC(電子商取引)サイトの普及により、経営資源に乏しい小規模小売店がかつてない厳しい競争環境にさらされている。小規模小売店が生き残っていくためには、価格競争に巻き込まれない独自の立ち位置を確立する必要がある。対面販売ならではのきめ細やかなサービスや、専門性の高い商品提案、店舗そのものの魅力向上(個店磨き)により、大規模店やネット通販にはない「付加価値」と「体験」を提供していくことが求められる。

### オ. 地域の特産品(若狭塗箸や食品等)の販路開拓

人口減少により地域内市場が縮小する中、地域の特産品(若狭塗箸、加工食品等)については、首都圏や海外を含む新たな販路を開拓していくことが不可欠である。これらの特産品は消費者からの品質評価が高いものの、小規模事業者は販路開拓に係る「人員」「資金」「ノウハウ」が不足しており、単独での市場開拓が困難な状況にある。商談会への共同出展支援や、ホームページおよびECサイトを活用したデジタルマーケティング、専門家によるブランディング支援等を通じて、域外需要(外貨)を獲得する体制整備が必要である。

## (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たビジョン

地域の現状から見たこの先10年後は、人口減少と高齢化がさらに進行し、地域内需要の縮小が避けられない状況にある。一方で、令和6年3月の北陸新幹線敦賀開業による交流人口の増加や、将来の小浜・京都ルート全線開業に向けた機運の高まりは、当市にとってかつてない好機である。こうした中、小規模事業者が生き残るためには、単なる事業継続にとどまらず、デジタル技術(DX)や新たな発想を取り入れ、生産性の向上と高付加価値化を実現し、域外からの需要(観光・販

路開拓)を確実に取り込む「稼ぐ力」を身につけることが不可欠である。御食国(みけつくに)の歴史や文化といった地域資源を継承しつつ、時代の変化に柔軟に適応する強靱な経営体質を構築し、地域経済の循環を支える存在となることを目指す。

### ②小浜市第6次総合計画(令和3年度～令和12年度末)との連動性・整合性

小浜市第6次総合計画では、将来像を『食』をまちづくりの基軸に「未来輝く 結びのまち おばま」と定め、重点プロジェクトの一つに「産業・仕事づくり」を掲げている。具体的には、「地域資源を活かした稼げる産業の振興」や「多様な働き方の創出」、「戦略的な観光地域づくり」を進めることとしている。当所の経営発達支援計画は、小規模事業者が持つ独自の強みや地域資源(食・歴史・文化)を磨き上げ、付加価値を高める支援を行うものであり、市の掲げる「稼げる産業の振興」と方向性を一にしている。また、北陸新幹線敦賀開業効果の波及や、将来の新駅設置を見据えた受入環境整備(観光・商業)においても、市と緊密に連携し、総合計画の実現に向けて地域経済の活性化を牽引していく。

### ③商工会議所としての役割

当所は地域総合経済団体として、小規模事業者の経営課題解決に向けた「伴走型支援のハブ機能」を強化する。複雑化・高度化する経営課題(デジタル化、インボイス対応、事業承継、物価高騰対策等)に対応するため、単なる相談窓口にとどまらず、国・県・市・金融機関・専門家等の支援機関ネットワークを最大限に活用し、最適な解決策へと導くコーディネーターとしての役割を果たす。また、小規模事業者の声を行政施策に反映させる提言活動を行うとともに、地域全体で取り組むべき課題(人手不足、エリアリノベーション等)に対しては、行政やまちづくり会社等と連携し、地域活性化のプロデューサーとしての役割も担い、全職員が一丸となって事業者の持続的発展を支えていく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

経営環境の変化に素早く対応できる力強い小規模事業者を創出すると共に、地域活力の向上を目指して以下の4点を目標とする。目標の達成に向けて、当所が持つネットワークを最大限活用し支援を実行していく。

#### 《事業計画策定支援を実施すべき小規模事業者を想定した目標》

##### 【目標①】独自の強み・地域資源の「高付加価値化」と「価格転嫁」による稼ぐ力の強化

小規模事業者を取り巻く経済環境が大きく変化する中、激化する競争に生き残っていくためには、小規模事業者それぞれが持つ独自の強みや豊富な地域資源等を活用して、他企業とは差別化した商品・サービスを展開していく必要がある。これには自社の分析や市場分析を理解した上で事業計画を策定することが重要であり、伴走型支援によるPDC Aサイクルによって競争力に磨きをかけていく。

K G I : 売上高または利益率を増加 15 社

K P I : 経営分析・事業計画策定支援件数 30 件

(うち、価格転嫁・収益改善に関する計画 10 件)

計画策定後のフォローアップ(伴走支援回数) 120 回

設定した理由: 原材料・エネルギー価格の高騰や最低賃金の上昇により、市内小規模事業者の経営環境は厳しさを増している。この状況下で事業を継続・発展させるためには、コスト上昇分を適切に価格へ転嫁し、利益を確保する「稼ぐ経営」への転換が不可欠であるため。単に計画を策定するだけでなく、策定後の進捗確認(モニタリング)を四半期ごと(1社あたり年4回×30社=120回)に行うことで、PDC Aサイクルを定着させ、確実に成果(利益向上)に結びつけるために上記指標を設定した。

《事業計画策定支援を実施すべき小規模事業者を想定した目標》

【目標②】DX推進と新たな販路開拓による収益力・生産性の向上

国内ひいては地域内の人口が年々減少していくと予想される中、小規模事業者が持続的に成長していくためには、既存の顧客に留まらず国内外に新たな販路を開拓することが必要である。そのためには自社の強みを把握し、商品やサービス等をブラッシュアップし、付加価値を高めていくことが重要である。商品やサービス等の強化に向けた伴走型支援を行うと共に、商談会や催事への出展支援やEコマース等への出店支援等を行うことで、新たな販路を開拓し、売上および収益力の強化を図る。

- K G I : 展示会・商談会等における商談成約件数 20 件
- I T ツール導入等により業務効率化した事業者数 5 者
- K P I : 展示会・商談会への出展支援事業者数 4 者
- I T ・ D X 導入支援および E C 活用支援件数 5 者
- 需要動向調査（バイヤー・消費者等）の実施回数 1 回

設定した理由：人口減少により地域内市場（商圏）が縮小する中、売上を維持・拡大するためには、首都圏等の域外需要（外貨）を獲得する必要がある。小規模事業者が単独では困難な「展示会出展」や「市場調査」を商工会議所が支援することで、成約の確度を高める狙いがある。また、深刻な人手不足に対応するためには、デジタル技術（DX）の活用による生産性向上が避けて通れない課題である。IT導入補助金等の活用支援を通じて、バックオフィスの効率化やEC等による販売力強化を促進するため、上記指標を設定した。

《事業計画策定支援を実施すべき小規模事業者を想定した目標》

【目標③】事業承継・創業支援による産業の新陳代謝と地域資源の継承

当地域においては事業承継は大きな課題の一つである。事業承継を円滑に進めるためには、後継者の育成やM&Aの積極的な活用が必要である。当所では福井県事業承継ネットワークや地域の支援機関等と連携を強化することで事業承継を支援していく。また、後継者を育成することで事業承継が円滑に進むよう支援を行う。事業承継によってこれまで長年培ってきた競争力のある技術、商品、サービスを衰退させることなく、新たな発想によって更に発展させることで地域活力の向上につなげる。

- K G I : 円滑な事業承継の実現件数 3 件
- 新規開業（創業）者数 5 者
- K P I : 事業承継計画の策定支援件数 5 件
- 創業計画の策定支援件数 10 件
- 事業承継診断・掘り起こし件数 30 件

設定した理由：経営者の高齢化が進む中、当所の調査では60歳以上の経営者の約半数が廃業リスクを抱えている。地域の産業基盤と雇用を守るためには、後継者へのバトンタッチを早期に進める必要がある。プッシュ型の巡回訪問による「掘り起こし」から「計画策定」、そして「完了(KGI)」へと段階的に支援を進めるため設定した。また、地域の活力を維持するためには、新たなプレイヤーの参入（創業）も不可欠であり、創業塾等を通じた計画的な開業を促すことで新陳代謝を図る。

《地域への裨益目標》

**【目標④】歴史・文化・食資源を活用した「滞在型需要」の開拓**

小浜市内にある歴史的、文化的資源を活用した、当地域でしか創出することの出来ない特徴的な新商品や新サービスの展開に向けた支援を行う他、エリアリノベーション等を実施することで新たな需要の開拓や地域の魅力向上を図る。

K G I : 地域資源を活用した新商品・新サービスの開発数 3 件  
支援イベント等への来場者数 (交流人口) 2.5 万人

K P I : エリアリノベーション・まちづくり会議等の開催 5 回  
観光・地域資源活用に関する調査分析数 2 回

設定した理由：北陸新幹線敦賀開業や将来の小浜ルート開業を見据え、通過型観光から「滞在型観光」への転換を図り、観光消費額を増大させる必要がある。そのためには、御食国や重要伝統的建造物群保存地区といった地域資源を活用した「体験型コンテンツ」や「高付加価値商品」の開発が不可欠である。個社の支援に加え、エリアマネジメント（面的支援）による魅力向上に取り組むことで、来街者の滞在時間を延ばし、地域全体への経済波及効果を生み出すために設定した。

## 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8年4月1日～令和13年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

### 【目標①】独自の強みや地域資源等を活かした商品・サービスの展開による競争力強化

(方針) 原材料・エネルギー価格の高騰や賃上げ圧力が続く中、小規模事業者が利益を確保し続けるためには、コスト増を適切に価格へ反映できる「価格決定権」を持つことが不可欠である。

当所では、財務分析や事業計画策定といった「経営の見える化」を支援の起点とし、単なるコストダウンではなく、独自の強みや「若狭塗箸」「鯖」といった地域ブランドを活用した商品の高付加価値化を促進する。これにより、顧客に選ばれ、適正な価格転嫁が可能となるビジネスモデルへの転換を図り、持続的な賃上げや投資ができる力強い経営体質を構築する。

設定した理由：長引く原材料・エネルギー価格の高騰に加え、最低賃金の引き上げ等による労務費の上昇が、小規模事業者の経営を著しく圧迫しているため。当地域の事業者の多くは、顧客離れへの懸念からコスト上昇分を十分に価格転嫁できておらず、「防戦一方」の経営を強いられている。この状況を打破し、持続的な賃上げと再投資の原資を確保するためには、従来の薄利多売モデルから脱却し、自社の強みや地域ブランド（若狭塗、鯖街道等）を活かした「高付加価値化」を図り、適正な価格で取引されるビジネスモデルへの転換が不可欠であると判断したため。

### 【目標②】新たな販路の創出による売上および収益力の強化

(方針) 人口減少による地域内市場の縮小に対応するため、デジタル技術（DX）を活用した生産性向上と、域外需要の獲得を同時に推進する。単なるツール導入に留まらず、ECサイトやSNSを活用したデジタルマーケティングにより顧客データを収集・分析し、その結果に基づいた商品開発（マーケットイン）を行うよう導く。また、首都圏の大型展示会（スーパーマーケット・トレードショー等）への出展支援を通じて、バイヤーとの商談機会を創出し、伴走型支援により成約率を高めることで、小規模事業者の売上拡大と収益力の強化を実現する。

設定した理由：小浜市の人口は減少局面に入っており、将来にわたり地域内需要（商圈）の縮小が避けられない状況にあるため。事業者が売上を維持・拡大させるためには、首都圏や海外などの「域外市場」へ販路を求め、外貨を獲得する必要がある。また、深刻な労働力不足に対応するためには、デジタル技術（DX）を活用してバックオフィス業務等の効率化を図り、限られた人的資源を「付加価値を生む業務（販路開拓や商品開発）」へ集中させる生産性向上の取り組みが急務であることから、本方針を設定した。

### 【目標③】後継者の育成と事業承継の円滑な実施による地域活力の向上

(方針) 経営者の高齢化が進行する中、廃業による地域経済の衰退を防ぐため、事業承継支援を「守り」から「攻め」の経営課題として位置づける。巡回訪問等による「プッシュ型」の支援で早期に承継ニーズを掘り起こし、福井県事業承継・引継ぎ支援センター等の専門機関と連携して、親族内承継だけでなくM&A（第三者承継）も含めた最適な選択肢を提示する。また、後継者による「第二創業」や、地域の課題解決に資する「新規創業」を支援することで、産業の新陳代謝を促し、次世代の地域経済を担うリーダーを育成する。

設定した理由：経営者の高齢化が急速に進展しており、当所の調査において60歳以上の経営者の約半数が廃業リスクを抱えているという危機的な状況にあるため。地域固有の技術や暖簾、雇用

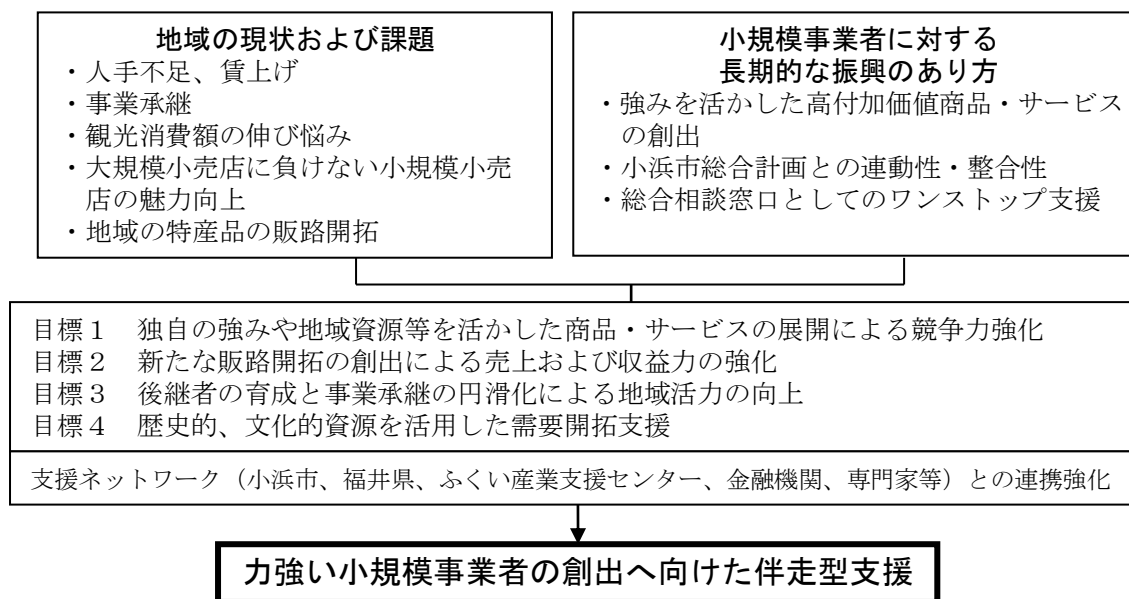
を喪失させないためには、親族内承継のみならず第三者承継（M&A）を含めた早期の対策が必要である。また、地域の活力を維持するためには、事業承継による事業継続に加え、空き店舗等を活用した新規創業を促進し、地域産業の新陳代謝（入れ替わりと活性化）を図ることが地域経済の持続可能性にとって不可欠であると判断したため。

#### 【目標④】 歴史的、文化的資源を活用した需要開拓支援

（方針）北陸新幹線敦賀開業および将来の小浜ルート開業を見据え、一過性の観光ではなく、地域にお金落ちる「稼ぐ観光」への転換を図る。「御食国」の食文化や重要伝統的建造物群保存地区等の歴史的資源を活用し、当地域ならではの体験型コンテンツ（コト消費）の造成や、エリアリノベーションによる面的な魅力向上に取り組む。行政やDMO（観光地域づくり法人）と緊密に連携し、来訪者の滞在時間を延ばすことで、宿泊業・飲食業のみならず、小売業等の小規模事業者にも経済効果が広く波及する好循環を創出する。

設定した理由：令和6年3月の北陸新幹線敦賀開業により観光客入込数は回復傾向にあるものの、宿泊客数は伸び悩んでおり、1人当たり観光消費額において宿泊客と日帰り客で約1.4倍の開きがあるため。地域経済への波及効果を最大化するには、単に観光客数を追うのではなく、「御食国」や「重要伝統的建造物群保存地区」といった歴史・文化資源を活用した体験型コンテンツやナイトタイムエコノミーを充実させ、「通過型」から「滞在型（宿泊）」へと観光スタイルを転換させることが最も効果的であると考え、本方針を設定した。

#### 《目標達成に向けたスキーム》



### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

〔現状〕小浜市と当所が共同で年4回実施する「小浜市中小企業景況調査」や、福井県が年1回公表する「観光客入込数調査」の結果を分析すると共に、市内事業者からのヒアリング等によって市内経済の動向を把握してきた。しかしながら、こうした地域経済の情報を小規模事業者に提供する頻度が低いのが現状である。

〔課題〕 経済動向データの提供頻度が低い理由には、データがいつでも提供できる整備状況に課題がある。また、RESAS等のビッグデータを活用してこなかった為、多角的な視点からの分析が出来ておらず、今後はこうしたビッグデータを収集・加工して、小規模事業者の経営に活用できるよう解説を交えて提供することが必要である。またビッグデータを詳細に分析する経営指導員のスキル向上が必要である。

## (2) 目標

小規模事業者が現状から今後についての経済動向を正確に把握し、環境の変化に対応した適切な事業計画を策定することを目標とする。それぞれの公表回数は以下のとおり。

(周知方法)

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
(3)-①公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
(3)-②公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
(3)-③公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

周知方法： 調査結果は、会員向けの会報誌への掲載にとどまらず、当所ホームページでの一般公開および地元報道機関へのプレスリリースを通じて、管内事業者や地域住民に対し広く周知する。また、セミナーや個別相談の現場において、事業者に直接データを提示しフィードバックを行う。

## (3) 事業内容

### ①小浜市中小企業景況調査結果の収集・分析

小浜市が市内の事業所を対象として年4回実施する「小浜市中小企業景況調査」の結果を、経営指導員が小浜市ホームページから収集し分析を行う。

【分析対象】 小浜市中小企業景況調査結果の情報

【分析項目】 売上高、採算、来店客数、従業員数、業況、資金繰り等

【分析手法】 経営指導員が業種毎の景況感、売上動向、経営課題等について分析を行う。

### ②国が提供するビッグデータの活用

国が提供するビッグデータを活用して、マクロ的視点から地域経済の動向等を分析する。そのツールとして「RESAS（地域経済分析システム）」を用いる。

【分析対象】 小浜市内の全産業の情報

【分析項目】 ◆人口マップ

現在から将来の人口構成を分析

◆産業構造マップ

域内でのお金の動きや労働生産性等を分析

◆観光マップ

どの地域からの観光客が多いかを分析

◆まちづくりマップ

人の動きを、平日、休日、流入元、流出先等について分析

【分析手法】 経営指導員が上記の項目について分析を行う

### ③福井県観光客入込数調査結果の収集・分析

豊富な観光地を有し、第3次産業が多数を占める本市において、観光客の動向を把握することは必要不可欠である。福井県が毎年5月に公表する「観光客入込数調査」の結果を、福井県ホームページから収集し、分析を行う。

【分析対象】観光客入込数調査結果の情報

【分析項目】入込数、主要観光地、発地別入込状況、観光消費額等

【分析手法】経営指導員が上記項目について分析を行う。

#### (4) 成果の活用

- ・経営指導員等が事業計画策定等の経営指導を行う際の参考データとして活用する。
- ・市や県に対して、具体的な政策提言を行うため小規模事業者への支援施策を検討する際の基礎資料として活用する。
- ・調査で浮き彫りとなった課題（DX、インボイス対応）をテーマとしたセミナーを企画する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

小規模事業者は、売上拡大に向けて独自に新商品や新サービスの開発に取り組んでいるものの、客観的な需要動向データ（市場ニーズやトレンド）に基づいた科学的なアプローチとは言えず、経営者の「経験と勘」に頼った事業展開となっているケースが見受けられる。また、原材料価格が高騰する中で「値上げ（価格転嫁）」が必要であるにも関わらず、「顧客が離れるのではないか」という懸念から、適正な価格設定に踏み切れていない事業者も多い。当所としても、こうした課題を持つ事業者の掘り起こしが十分でなく、裏付けとなる市場データを十分に提供できていないのが現状である。

#### [課題]

需要動向調査の視点を取り入れた商品開発・改良を希望する小規模事業者を積極的に掘り起こし、伴走型で支援につなげることが課題である。また、変化の激しい市場トレンドや消費者の価格受容性（いくらなら買うか）について、常に最新の調査結果を整備・蓄積し、経営指導員がそれらを分析して事業者に分かりやすくフィードバックするスキル向上と情報共有体制の構築が急務である。

### (2) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
(3)-①調査対象数	50件	100件	100件	100件	100件	100件
(3)-②調査対象数	100件	100件	100件	100件	100件	100件
(3)-③調査対象数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
(3)-④調査対象数	4回	4回	4回	4回	4回	4回

### (3) 事業内容

#### ①食品バイヤーのニーズ調査 (B to B)

食品関係のバイヤーが来場する展示会(スーパーマーケット・トレードショーを想定)等にて来場者したバイヤーを対象としてアンケート調査を実施する。

【 サンプル数 】 来場者100名

【調査手段・方法】 経営指導員が聞き取り、アンケート票へ記入する。

【 調査項目 】 味、大きさ、価格、パッケージ、ネーミング、賞味期限、販売ターゲット、販売想定場所、改善ポイント等

【分析結果の活用】 当地域からの出展事業者へ配布する他、新商品や新サービスの開発、商品のブラッシュアップを希望する事業者へ提供し、販路開拓に向けた取り組みを支援する。

#### ②消費者のニーズ調査

市内外で開催されるイベント等(OBAMA食の祭を想定)にて来場者した消費者を対象としてアンケート調査を実施する。

【 サンプル数 】 来場者100名

【調査手段・方法】 経営指導員が聞き取り、アンケート票へ記入する。

【 調査項目 】 味、大きさ、価格、パッケージ、ネーミング、賞味期限、改善点等

【分析結果の活用】 消費者の生の声(「美味しいが高い」「パッケージが分かりにくい」等)を分析し、新商品開発や既存商品の改良を目指す小規模事業者へ提供する。特に「価格」に関するデータを提示することで、客観的根拠に基づいた価格転嫁(値決め)を支援する。

#### ③各種媒体からのニーズ調査

新聞、WEBサイト、SNS等から食品や観光に関する最近のトレンドやニーズを収集・整理する。

【調査手段・方法】 経営指導が各種媒体からにデータを収集し、部内で共有・データベース化する。

【 調査項目 】 売れ筋商品、トレンド動向、キーワード等

【分析結果の活用】 会報誌やHP等で発信するほか、窓口相談時に「市場の動向」として事業者へ提示し、プロダクトアウトな商品開発からの脱却を促す。

#### ④道の駅「若狭おばま」の売れ筋商品調査 (B to C)

市内観光拠点の中核である道の駅若狭おばまにおいて、売れ筋商品をスタッフや駅長からヒアリングを行い、実際の購買現場における「売れ筋」と「顧客の声」を定点調査する。

【 実施回数 】 四半期ごと(年4回)

【調査手段・方法】 経営指導員が道の駅駅長およびスタッフへヒアリング調査を行う。POSデータ(売上ランキング)の確認

【 調査項目 】 売れ筋商品、来店客層、来店客の要望等

【分析結果の活用】 観光土産品の開発・改良を目指す事業者に対し、ターゲット層に合わせた商品規格や価格設定の参考データとして提供し、販路開拓の成功率を高める。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】 これまでは金融相談や補助金相談等で対応した場合のみの場当たりの経営分析となっている他、簡易的な分析に留まっているケースもあり、本来抱える経営課題の解決に至っているとは言い難い。

〔課題〕 金融相談や補助金相談等といった場当たりの対応で、一過性の対応になっている。また、相談対応した事業者に対しては、経営状況をヒアリングする機会があるが、それ以外の事業者は分析する機会が非常に少ない。事業者が自社の「稼ぐ力（収益性）」や「労働生産性」を正確に把握し、根拠に基づいた「価格転嫁」や「投資判断」が行えるよう、財務・非財務の両面から経営が見える化する支援体制の強化が課題である。

## （２）目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
経営分析事業者数	—	30者	30者	30者	30者	30者
分析件数 (財務＋非財務)	—	30件	30件	30件	30件	30件

## （３）事業内容

①財務分析による「経営の見える化」（定量分析） 巡回訪問や窓口相談において直近3期分の決算書を預かり、以下の視点で分析を行う。

- ・収益性・安全性分析： 売上高経常利益率や自己資本比率等を算出し、業界平均値（黒字企業平均）と比較することで、自社の財務的な強み・弱みを明確にする。
- ・損益分岐点分析と原価管理： 変動費（原材料費等）と固定費（人件費、光熱費等）を区分し、損益分岐点を算出する。これにより、利益を確保するために必要な売上高や、コスト上昇分をカバーするための適正な「値上げ幅」をシミュレーションする。

②SWOT分析等による「事業の再定義」（定性分析） 数値には表れない事業の価値を掘り起こすため、経営指導員との対話を通じて以下の分析を行う。

- ・SWOT分析： 内部環境（強み・弱み）と外部環境（機会・脅威）を整理する。特に「強み（技術力、立地、顧客基盤等）」を再発見することに重点を置く。
- ・クロスSWOT分析： 「強み」×「機会」を掛け合わせ、今後どのような戦略で売上を伸ばしていくか、具体的な方向性を導き出す。
- ・商流・業務フローの棚卸し： 誰に、何を、どのように提供しているかを整理し、DX（デジタル化）によって効率化できる業務プロセスがないか検討する。

③分析結果のフィードバックと活用 分析結果は「経営診断報告書」や「ローカルベンチマークシート」として取りまとめ、経営者に分かりやすくフィードバックする。単に結果を渡すだけでなく、「なぜ利益が出ないのか」「どこを改善すれば資金繰りが良くなるか」を共に考え、事業者が納得した上で、具体的な行動計画（事業計画）の策定に着手できるよう導く。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### （１）現状と課題

〔現状〕 小規模事業者は経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）に乏しく、これまでの“経験”や“勘”に頼った経営になりがちである。こうしたことから目の前の課題解決に注力するあまり、中長期的な視点からの事業計画策定が出来ていない小規模事業者が多く見受けられる。当所においては、補助金や金融に関する事業計画作成に係る一過性の策定支援に留まっており、中長期的な支援が不足している。特に、創業間もない経営基盤の不安定な小規模事業者との接点が不足していることからフォローが不足している。

〔課題〕 補助金の事業計画作成支援や巡回訪問、セミナー等を契機として、中長期的な視点からの事業計画策定の重要性を伝え、小規模事業者と経営指導員の長期的な関係性を築く必要がある。まず商工会議所という組織を早期に認識してもらい、創業後も窓口相談や補助金、金融といった接点を持つことが必要である。

## （２）支援に対する考え方

補助金の中でも小規模事業者の関心が高い持続化補助金の相談を契機として、経営分析および事業計画の策定につなげていく。経営分析を行った中から、より意欲があり、実現可能性の高い小規模事業者に対して中長期的な事業計画策定を支援していく。

## （３）策定件数の目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
事業計画策定事業者数	15者	30者	30者	30者	30者	30者
事業承継計画策定事業者数	1者	5者	5者	5者	5者	5者
創業計画策定件事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者

## （４）事業内容

### ①事業計画の策定支援

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者

【手段手法】 経営分析を行った事業者に対して、経営指導員が担当制で張り付き、マンツーマン支援によって事業計画策定を指導する。

策定にあたっては「３．経営状況の分析」から得られた結果と、「２．地域の経済動向調査」、「６．需要動向調査」を活用して進める。また、経営指導員では策定が困難な場合には、専門家派遣等を活用して進めていく。

なお、小規模事業者持続化補助金の他各補助金の申請者についても、事業計画策定の指導支援を行う。（経営分析の実施が前提）

### ②事業承継者に対する事業計画の策定支援

【支援対象】 事業承継を検討している事業者

【手段手法】 経営者の高齢に伴う廃業を減少させる為に、事業承継について巡回や窓口での事業承継診断を実施し、承継支援が必要な事業者の掘り起こしを行い、事業計画の策定を指導する。

事業承継は高度な専門知識を必要とする場合がある為、福井県事業承継ネットワーク等と連携を図り、専門家を交えながら課題解決していく。

### ③創業者に対する事業計画の策定支援

【支援対象】 創業希望者、創業後間もない小規模事業者

【手段手法】 当所の創業支援窓口による対応の他、年２回実施される得する街のゼミナールに参加者に対して計画策定を支援する。

【周知方法】 当所と創業者との接点が少ないことから、小浜市とも連携しながら地域住民に働きかけが出来るよう広報活動を行っていく。

【例】市から、産業競争力強化法で支援した創業者を紹介してもらい、事業計画の策定を支援する。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] 事業計画を策定支援したものの、その後の進捗状況の確認が不足しており、支援先事業者のPDCAサイクルが回っていない状況が見られる。また、伴走型で進捗状況を確認し、その都度軌道修正しているものの、担当した経営指導員のみが実行支援した情報を保有しており、職員間で共有されていないことから、全体として支援スキルの向上につながっていない。

[課題] 経営指導員3名という限られた人員の中で、経営分析や事業計画策定、各調査等に重点が置かれ、事業計画策定後のフォローアップが恒常的に不足している点が大きな課題である。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者によっては環境の変化や目標達成意欲等の違いから進捗状況に差が出てくると考えられる。そこで、事業計画の進捗状況に応じて、順調に進行している場合は経営指導員が対応し、そうでない場合には専門家等を交えて、現状の課題を見極めた上で軌道修正していく。

### (3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象事業者数	15者	30者	30者	30者	30者	30者
頻度(延回数)	60回	120回	120回	120回	120回	120回
売上増加事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者
利益率増加の事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者

### (4) 事業内容

#### ①事業計画を策定した全ての小規模事業者に対するフォローアップ

事業計画(事業承継、創業を含む)を策定した全ての小規模事業者を対象として、経営指導員が原則3ヶ月ごとに巡回訪問を行い、事業計画の進捗状況の確認を行う。こうした中から、軌道修正が必要で集中的に支援する事業者と、順調に進捗しており定期的な支援で問題ない事業者に分類し、集中支援が必要な事業者については中小企業相談所内でその後のフォローアップ頻度を決定する。

#### ②集中支援が必要な小規模事業者に対するフォローアップ

事業計画にズレが生じている事業者に対しては、中小企業診断士等の専門家と共に課題を明確にし、軌道修正を行う。フォローアップ頻度は、事業計画が順調に進捗するまで毎月1回を基本として、状況を見ながら回数を減らして通常のフォローアップに戻す。各回で支援した内容を中小企業相談所内で情報共有することで、各事業者の経営課題を認識すると共に、新たな支援の方向性を見出し、事業計画の着実な進捗および成果に向けて支援していく。

上記の①、②に関して進捗状況が思わしくなく、事業計画との間に差異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投入し、差異の発生要因および今後の対応策を検討の上、フォローアップ頻度を増やす。

#### ③販売促進、人材育成、生産性向上等に関するセミナーの開催

事業計画策定後の具体的なアクションを成果につなげる為に、販売促進、人材育成、生産性向上等に関するセミナーを実施する。セミナー終了後には個別相談を実施し、事業計画を進める上での課題について聞き取り、課題解決を図っていく。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

[現状] 小規模事業者の販路開拓支援として、国内最大級の食品展示会（スーパーマーケット・トレードショー）への出展支援を実施している。事前セミナー等を行っているものの、バイヤーが求める「FCPシート（商談シート）」の完成度や、コスト高騰を踏まえた「適正な卸価格」の設定が不十分なまま出展するケースが見られる。また、出展後のフォローアップ（追客）が事業者の自主性に委ねられており、名刺交換後の成約率が伸び悩んでいるほか、WEBやECを活用した継続的な情報発信力が弱い点も課題である。

[課題] 単に出展するだけでなく、事前の「商品磨き上げ（価格設定含む）」から事後の「商談フォロー」までを一気通貫で伴走支援する体制が必要である。特に、展示会は「点」のイベントであるため、日常的な営業ツールとしての「デジタル活用（HP・SNS・EC）」を強化し、リアルとデジタルを融合させた「面」での販路開拓スキルを習得させることが課題となっている。

### （2）支援に対する考え方

人口減少により地域内市場が縮小する中、小規模事業者が持続的に発展するためには、首都圏や海外を含む「域外市場」へ打って出て、外貨を獲得することが不可欠である。しかし、経営資源の乏しい小規模事業者が単独で市場開拓を行うリスクは高い。そのため、当所が「展示会」というリアルの接点と、「EC・デジタル」というデジタルの接点の両面から支援を行う。特に、昨今の原材料高騰に対応するため、安売り競争ではなく、自社の強みやストーリー（御食国、若狭塗等）を活かした「高付加価値商品」として適正価格で販売できる「稼ぐ力」の向上を主眼に置く。

### （3）目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①展示会や商談会への出展支援事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者
うち、商談成約件数	20件	20件	20件	20件	20件	20件
②ホームページおよびECサイト等の充実による販路開拓支援事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
うち売上増加事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

※①の読み取り方については、4者の出展に対して20件の商談成立が目標

※②の読み取り方については、3者の支援に対して2者の売上増加が目標

### （4）事業内容

#### ①展示会や商談会への出展支援（BtoB）

地域の特徴を活かした食品を取り扱う小規模事業者の販路開拓を支援する為、全国から食品バイヤーが集まる日本最大級の展示会であるスーパーマーケット・トレードショー等への出展支援を行う。小規模事業者にとっては全国への販路開拓だけではなく、日本最大級の展示会へ出展することで、全国各地の商品に触れ、現在のトレンドや最新情報を獲得することが可能となり、既存商品の改良や新商品開発につなげていく。

- 【対象事業者】 事業計画を策定した事業者のうち、BtoBの販路開拓に意欲的な事業者
- 【対象展示会】 スーパーマーケット・トレードショー等
- 概要：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、中食、  
外食、海外などから多数のバイヤーが来場する。
- 来場者数：3日間合計77,305名（2025年実績）
- 出展者数：2,237社・団体、3,611小間
- 【支援内容】
- ・出展者向けセミナーの開催専門家によるセミナーを開催し、ノウハウを習得させる。
  - ・出店希望者には、展示会などへ出展を支援し、ニーズの収集、商品（サービス）のPR、顧客の取込み等の術を体験し習得させる。
  - ・個別の課題については、セミナーを担当した専門家と経営指導員が課題解決を図り、伴走型の個者支援を行う。

## ②ホームページおよびECサイト等の充実による販路開拓支援（BtoB、BtoC）

近年ではホームページやECサイトを保有する小規模事業者が増加しているものの、更新の頻度が低く、実際に稼働しているか不明なページもある。こうしたページは事業者にとってマイナス効果を生じさせることがあり、ホームページおよびECサイトの充実を図る必要がある。そこで、専門家派遣や補助金の活用等によってホームページおよびECサイトの充実を図り、販路開拓を強化していく。

【対象事業者】 事業計画を策定した事業者のうち、ホームページおよびECサイト等による販路開拓に意欲的な事業者

【支援内容】 セミナーの開催 専門家によるセミナーを開催し、ノウハウを習得する。  
個別相談 個別の課題については、よろず支援拠点や専門家派遣を活用して課題解決を図り、伴走型の個者支援を行う。

## 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]

事業の客観性および実効性を担保するため、福井県産業政策課長、小浜市商工観光課長、中小企業診断士（外部有識者）、当所専務理事、事務局長、中小企業相談所長、経営指導員2名の計8名で構成される「経営発達支援事業評価委員会」を設置している。これまでは毎年1回、9月頃に委員会を開催し、事業の進捗状況の報告および評価・見直しを行ってきた。

[課題]

従来の9月開催では、当該年度がすでに半分近く経過しており、評価結果や改善指摘を当該年度の事業運営に即座に反映させることが困難であった。PDCAサイクル（計画・実行・評価・改善）を迅速かつ確実に回すためには、前年度の事業報告がまとまる6月～7月上旬に開催時期を前倒しし、前年度の振り返りと当該年度の修正方針を早期に決定する必要がある。

### （2）事業内容

#### ①経営発達支援事業評価委員会の開催（PDCAの「C：評価」）

外部有識者や行政担当者を含む以下のメンバーで構成する評価委員会を毎年1回（原則6月～7月）に開催する。委員会では、前年度の事業実施状況および目標（KGI・KPI）の達成状況について、定量・定性の両面から客観的な評価を行うとともに、外部有識者から改善に向けた助言を得る。

#### 【構成メンバー】

外部評価委員：小浜市商工観光振興課長、中小企業診断士

内部評価委員：当所専務理事、事務局長、中小企業相談所長、経営指導員（2名）

#### ②評価結果の反映と改善（P D C Aの「A：改善」）

評価委員会での指摘事項や改善提案については、直ちに現場の指導体制へフィードバックし、当該年度の事業運営に反映させる。また、目標数値と実績に大きな乖離がある場合は、原因を分析した上で、次年度以降の計画見直しや予算配分の適正化を図る。

#### ③評価結果の公表（透明性の確保）

評価委員会の議事概要および評価結果については、当所の常議員会等の役員会に報告した後、速やかに当所ホームページや会報誌（所報）に掲載し、地域事業者および市民に対して広く公表する。

### 10. 経営指導員等の資質向上に関すること

#### （1）現状と課題

##### [現状]

福井県商工会議所連合会が主催する各種研修への参加に加え、外部専門家派遣時の同行や、先輩職員によるO J T（職場内訓練）を通じて、実務能力の向上に努めている。しかし、近年の経営課題は「DX（デジタル化）」「インボイス対応」「価格転嫁」「事業承継（M&A含む）」など高度化・複雑化しており、従来の知識や経験だけでは十分な対応が難しくなっている。

##### [課題]

経営指導員個々の得意分野や経験年数によって支援能力にバラつきがあり、担当者によって提案内容や成果に差が生じる「属人化」が課題である。特定の職員しかノウハウを持っていない状況を解消し、組織全体で情報を共有・蓄積することで、誰が担当しても一定水準以上の支援（支援の均質化）が提供できる体制づくりが必要である。また、事業者の本音を引き出す「対話と傾聴（コーチングスキル）」の向上が求められている。

#### （2）事業内容

##### ①重点課題に対応する専門研修への派遣（リスクリング）

基本研修に加え、国の重点施策や地域課題に対応するための専門知識習得を強化する。

中小企業大学校や福井県商工会議所連合会、ふくい産業支援センター等が実施する以下のテーマの研修に対し、経営指導員を計画的に派遣し、専門スキルの習得を義務付ける。

##### 【重点研修テーマ】

財務・経営分析力：ローカルベンチマークの活用、原価計算と価格転嫁の指導法

D X推進力：I Tツールの基礎知識、E C・S N S活用支援、生成A I活用

事業承継・再生：事業承継計画策定支援、M&Aの基礎、廃業支援実務

対話力向上：課題設定型支援（コーチング）、ファシリテーションスキル

##### ②「事例検討会」の定例開催によるナレッジ共有（チーム支援）

単なる報告会ではなく、支援現場での成功事例や困難事例を深掘りする「支援事例検討会」を月1回開催する。具体的な案件をもとに、「なぜ成功したのか」「どうすれば解決できたか」を職員全員でディスカッションすることで、個人の暗黙知（ノウハウ）を組織の形式知（ナレッジ）へと昇華させる。これにより、若手職員の育成を加速させるとともに、組織全体での支援スキル底上げを図る。

### ③ 専門家同行およびOJTによる実践力強化

中小企業診断士やITコーディネータ等の外部専門家を派遣する際、若手・中堅経営指導員の同行を必須とする。専門家がどのように課題を抽出し、解決策を提示しているかという「思考プロセス」や「ヒアリング技術」を現場で学ぶ(OJT)。また、同行後は専門家からフィードバックを受けることで、自身の課題を客観的に把握し、実践的な現場対応力を養う。

### ④ 支援履歴のデータ化と引継ぎ体制の整備

相談支援の内容や経過、成果(KPI)を顧客管理システム等に詳細に記録・データベース化することを徹底する。これにより、担当者が不在や変更となった場合でも、過去の経緯を踏まえた途切れのない支援を可能にし、事業者からの信頼維持と組織的な伴走支援体制を確立する。

## 1.1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

### (1) 現状と課題

[現状] 福井県内の商工会議所および商工会、金融機関と適宜情報交換を行っている。この他、新聞やテレビ等で有力な支援事例を入手した際には、現地支援機関と情報交換を行っている。

[課題] 情報交換は適宜行っているものの、入手した情報が所内で共有できておらず、事業者支援に活かされていない。地域内および地域外の支援機関との情報交換の場を設け、情報共有する必要がある。

### (2) 事業内容

① 小浜市内の3金融機関(福井銀行、福邦銀行、小浜信用金庫)と情報交換を年2回開催する。各行の経営支援事例や事業承継等について情報交換し、今後の取組について方向性を共有しながら事業者支援に活かしていく。

② 小浜市、(株)まちづくり小浜、若狭おばま観光協会と情報交換を年2回開催する。観光をメインとした市内動向や各地の成功事例について情報共有し、観光関連業の支援に活かしていく。

③ 日本政策金融公庫武生支店管内の県内4商工会議所(小浜、敦賀、武生、鯖江)による「経営改善貸付推薦団体連絡協議会」において、支援ノウハウ、成功事例、今後の課題等の他、各地の資金需要動向や地域経済動向について年1回情報交換を行う。

## 1.2. 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] 小浜市や(株)まちづくり小浜、若狭おばま観光協会、金融機関、商店街等と連携して、多様な地域活性化事業を実施しているが、その効果が広く小規模事業者に届いているとは言い難い。地域が持つ魅力や観光資源といった強みを活かして更に地域経済を活性化させ、小規模事業者に潤いを与えなければならない。

[課題] 地域活性化を牽引していく人材の育成が課題である。また、いかに地域の特色を活かした事業を展開していくかが課題であり、一過性に終わらず持続的に地域活性化に寄与する事業を展開する必要がある。この他、連携組織や協力者が固定化しており、更なる活性化に向けて新たな連携者の参画を促進しなければならない。

## (2) 事業内容

### ① 旨いもんすごろくの実施 (年1回)

【連携組織】 当所、小浜市、小浜西組町並み協議会、福井銀行、福邦銀行、小浜信用金庫

【内容】 国の重要伝統的建造物群保存地区「三丁町」を中核として、市内にある歴史的・文化的な施設等をすごろくゲームによって周遊することで、市内外の方々に地域の魅力を発見してもらう事業である。連携組織が旨いもんすごろく実行委員会を組織し、当所は事務局として当日に向けて合計6回の会合を行う他、企画や当日運営を担っている。同イベントをとおして、インバウンドを含めた新たな観光客の取り込みやリピーターの創出を図るとともに、U・Iターンの促進も図る。子供たちにとっては、地域の魅力を発見することで郷土愛の醸成に寄与し、将来的な定住につなげる。

### ② OBAMA食のまつりの実施 (年1回)

【連携組織】 当所、小浜市、(株)まちづくり小浜、若狭おばま観光協会

【内容】 市内の土産品や料理等を広くPRし、売上向上に寄与する為、地元や全国からご当地グルメが約70店舗出店するOBAMA食のまつりを開催している。連携組織がOBAMA食のまつり実行委員会を組織し、当日までに10回の会合を行い、当所は企画から当日の運営等の役割を担っている。当日には関西や中京、北陸地方から年齢層を問わず2日間で約5万人が訪れる。

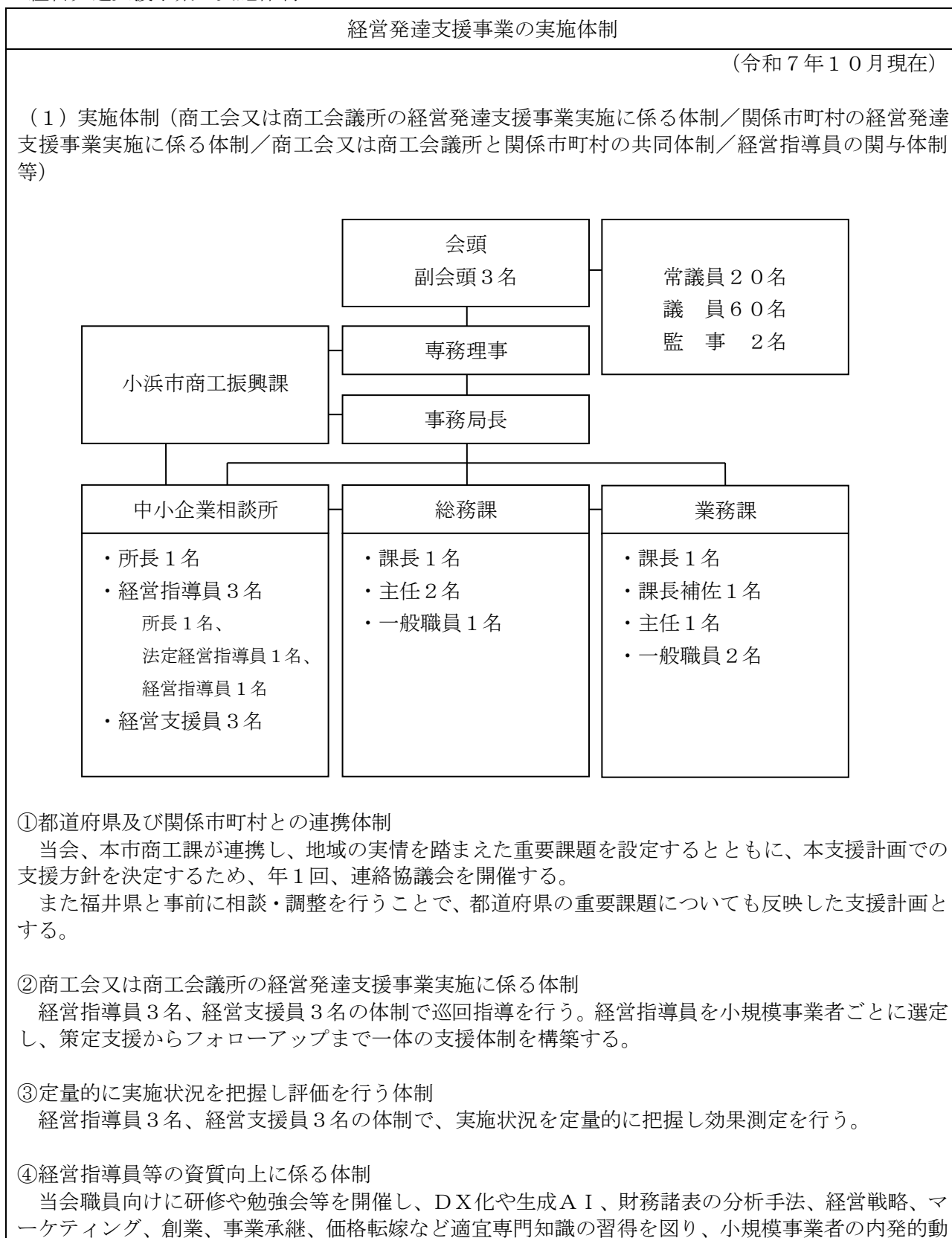
### ③ ふるさとしごと塾の実施 (年11回)

【連携組織】 当所、小浜市、小浜市校長会

【内容】 小学校、中学校、高校生等を対象に、地元企業の見学や代表者等による講話をとおして、職業観の醸成に寄与すると共に、地元企業への認識を高めることで、地元就職や将来的なUターンにつなげる事業である。連携組織で小浜市キャリア教育推進協議会を組織し、当所は当事業の事務局を担っている。企画から学校と企業の調整等を行い、年間11回の事業を実施している。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：柿本浩行 連絡先：小浜商工会議所（電話0770-52-1040）

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、他の支援機関との連携に係る調整、事業に携わる職員との連携管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供を行う。

③申請書に記載の経営指導員、柿本浩行は、施工規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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

〒917-8533 福井県小浜市大手町5番32号  
小浜商工会議所  
電話：0770-52-1040 F A X：0770-53-3567  
e-mail：soumu@obamacci.or.jp

②関係市町村

〒917-8585 福井県小浜市大手町6-3  
小浜市商工振興課  
電話：0770-53-9705  
e-mail：shoukou@city.obama.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
計画策定支援事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
需要開拓支援事業	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
地域活性化事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

(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50万円、福井県補助金100万円、小浜市補助金100万円、伴走型小規模事業者支援事業補助金450万円

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等