

経営発達支援計画の概要

実施者名	越前市商工会 (法人番号 7210005008283) 越前市 (地方公共団体コード 182095)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①伝統的工芸品関連産業の発展を見据えた支援 ②事業承継支援 ③デジタル化の推進
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 地域の経済動向及び景気動向を調査・分析し、地域の小規模事業者の課題を抽出する。 4. 需要動向調査に関すること 伝統的工芸品関連産業の需要動向の情報を収集・整理し、経営改善や新商品開発等の支援に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 巡回訪問・窓口相談を通じて、事業者との対話と傾聴によって、定量的・定性的に経営状況を分析し、事業者が実際に取り組める具体的な行動計画へと落とし込む。 6. 事業計画策定支援に関すること DX推進セミナーや事業計画策定セミナーを開催し、事業計画策定の意義や重要性を周知。事業者の行動変容を促し、実効性のある事業計画の策定につなげる。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定後の事業計画についてフォローアップ支援を行い、必要に応じて専門家と連携して課題解決を支援する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 大都市圏の展示商談会への出展支援や、ホームページ等のITツールを活用した新規顧客獲得支援を実施する。
連絡先	越前市商工会 〒915-0242 福井県越前市栗田部町 9-1-9 TEL : 0778-43-0877 FAX : 0778-43-7005 E-mail echizen-city@shokokai-fukui.jp 越前市 産業観光部 産業政策課 〒915-8530 福井県越前市府中 1-13-7 TEL : 0778-22-3047 FAX : 0778-22-5167 E-mail : syoukou@city.echizen.lg.jp

■商工業者数・小規模事業者数の推移

- ・現状と10年前の、管内の商工業者と小規模事業者の業種別内訳は下表のとおり。
- ・2025年3月末時点で、当商工会管内の商工業者数は891人、小規模事業者数は839人で、管内商工業者の約94.2%が小規模事業者である。これは、県内商工会地域全体の小規模事業者割合約86.1%よりも非常に高くなっており、県内の他の商工会地域と比較して小規模事業者の占める割合が高い地域であると言える。
- ・10年間の減少率は、商工業者数全体で約16.8%、小規模事業者数全体で約17.8%となっている。業種別に見ると、特に製造業と小売業の減少率が高くなっている。

		建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食	サービス業	その他	合計
2015年 3月末	商工業者数	226	336	52	167	48	217	25	1,071
	小規模事業者数	225	316	48	158	48	201	25	1,021
2025年 3月末	商工業者数	194	258	48	125	54	194	18	891
	小規模事業者数	190	238	46	117	53	177	18	839
10年間の 減少率	商工業者数	14.2%	23.2%	7.7%	25.1%	-12.5%	10.6%	28.0%	16.8%
	小規模事業者数	15.6%	24.7%	4.2%	25.9%	-10.4%	11.9%	28.0%	17.8%

(越前市商工会調べ)

②課題

○越前和紙を中心とした伝統的工芸品関連産業の衰退

- ・管内には「越前和紙」「越前打刃物」「越前漆器（主要産地は鯖江市）」という国指定の三つの伝統的工芸品産業があり、地域と深いつながりを持っている。しかし近年、生活様式の洋式化などの影響で需要が低迷し、生産額の減少に伴い事業所数や従事者数も減っている。
- ・特に1500年の歴史を誇る「越前和紙」は、襖紙や証券紙の需要が大きく落ち込み、売上やメーカー数も大幅に減少している。

○後継者不在による廃業リスクの高まり

- ・管内の小規模事業者は、経営者の高齢化に伴い、後継者不在が深刻化しており、事業承継が進まないことで廃業リスクが高まっている。
- ・家族や地域内で後継者を確保できないケースが増え、技術やノウハウの継承が途絶える懸念がある。これにより、伝統産業や地場産業の衰退にもつながる可能性が高い。

○デジタル化への対応

- ・管内の小規模事業者は、ITに関する専門知識を持つ人材が少ないため、効果的な活用や運用が難しく、業務効率化や競争力強化につながりにくい。
- ・デジタル化の恩恵を十分に享受できない状況が続いている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①当商工会における長期的な視点からの支援の方向性について

前述の現状と課題を踏まえたうえで、当商工会としては、今後10年程度見据えた当商工会の支援について、以下の3つの方向性をもとに進めていく。

1) 伝統的工芸品関連産業の発展を見据えた支援

○10年後における地域のあるべき姿

- ・地域の若者が誇りを持って継承し、伝統技術を守りつつも現代の需要に応える革新を遂げている。
- ・職人の技をデジタル技術と融合させ、世界市場で評価される高付加価値製品を生み出している。
- ・観光や教育とも連携しながら持続可能な産業として発展している。

○理由

特に越前和紙については、紙漉きメーカー、紙加工業者、卸売業者など、管内に約 70 の関連事業者が存在し、多くの雇用を生み出している。その伝統産業を支援することは、管内経済を支えることにつながる。

2) 事業承継支援

○10年後における地域のあるべき姿

- ・地域内の多くの事業者が円滑に世代交代を果たし、経営資源や技術が確実に次世代へ引き継がれている。
- ・後継者不足を克服するため、親族内承継だけでなく、従業員承継や第三者承継が広く活用されている。
- ・若い経営者が新しい発想を取り入れつつ伝統を守り、地域経済の持続的発展に貢献している。

○理由

廃業を抑制するためには事業承継支援が不可欠であり、承継前の相談から承継後の経営改善まで切れ目のない支援を行う必要がある。

3) デジタル化の推進

○10年後における地域のあるべき姿

- ・地域全体で ICT (情報通信技術) を活用した経営が定着し、生産性向上と販路拡大を実現している。
- ・クラウド会計やオンライン販売、データ分析による顧客対応などが普及し、事業者は効率的な経営を行いながら新たな価値を創出している。
- ・高齢経営者も商工会の支援のもとでデジタル技術を活用でき、若い世代は積極的に新サービスを展開することで、地域経済の持続的発展に寄与している。

○理由

地域の小規模事業者が事業を持続していくためには、デジタル化を推進し、限られた人員や資源を効率的に活用して生産性を向上させ、競争力を維持・強化する必要がある。

②福井県および越前市における長期ビジョン等との連動制について

1) 福井県における長期ビジョン等

- ・2025 年に改定された「福井県長期ビジョン」では、越前市が位置する丹南地域の将来像として、伝統工芸などの地場産業を中心に、「伝統と革新が融合する最先端のものづくりエリア」を目指している。
- ・また、この長期ビジョンを具体化した「ふくい NEW 経済ビジョン」では、戦略の一つとして「経営戦略と一体となったブランド戦略の推進」や「デジタル技術による経営改革の推進」が掲げられている。さらに、プロジェクトを通じて「成長に向けた経営改革の推進」「地域特性に応じた産業強化」「顧客支援の商品づくり・市場開拓」などにより、付加価値づくりの強化を図ることが示されている。
- ・前述した当会の 3 つの方向性は、これら福井県の長期ビジョンと高い連動性・整合性を有していると判断している。

2) 越前市総合計画

- ・「越前市総合計画 2023」では、「伝統のモノづくり」、「次世代産業の活性化」、「DXによる市政新デザイン」といった政策を掲げ、地域資源を最大限に活用しながら、具体的な施策を通じて産業の持続的な発展を目指している。
- ・これらの取り組みは、伝統工芸や地場産業の強みを生かしつつ、新たな技術や市場の変化に対応することで、地域全体の競争力を高めることを目的としている。
- ・前述した当会の 3 つの方向性は、こうした越前市の総合計画と高い連動性と整合性を有しており、相互に補完し合う関係にある。これにより、地域産業の活性化のみならず、事業者の収益向上や雇用の維持にもつながり、結果として地域経済の持続的発展に寄与することが期待できる。

3) 県・市の長期ビジョン等と連動した商工会としての役割

当会は、福井県および越前市の長期ビジョン等との連動性・整合性を踏まえ、前述の長期的な基本方針に沿って、管内小規模事業者に対する経営発達計画の実行を担う。個社支援を中心に、事業者が計画に基づいた事業経営や需要を見据えた経営を推進できるよう支援する。

日頃から地域の小規模事業者と接し、その実情を把握している商工会の強みを活かし、伴走支援を展開することで、事業者の売上や収益の維持・向上を実現する。これにより、地域経済の基盤となる商工業の維持・発展を通じて、地域活性化に寄与するという役割を果たしていく。

(3) 経営発達支援事業の目標

①伝統的工芸品関連産業の発展を見据えた支援

■支援計画の認定期間（5年間）目標

○KGI

- ・事業者数の維持：管内の伝統的工芸品関連事業者の減少を5年間で10件以内に抑える。
- ・海外販路の拡大：輸出売上を5年間で1.5倍以上にする。

○KPI

- ・若手職人の確保：40代以下の従業員を毎年2名以上採用する。
- ・観光事業の推進：年間20件以上の工房見学や体験型プログラムを実施する。

○設定した理由

KGIは、事業者数の維持と海外販路の拡大を通じて産業の存続と成長を確保するために設定した。事業者数の減少を抑えることは地域経済の安定に直結し、輸出売上の拡大は収益源の多様化と国際的評価の向上につながる。

KPIは、進捗を測定するための具体的な指標として、若手職人の確保と観光事業の推進を設定した。人材育成は技術継承に不可欠であり、観光事業は地域ブランド力を高め収益機会を広げる効果があるためである。

②事業承継支援

■支援計画の認定期間（5年間）目標

○KGI

- ・事業承継の完了件数：5年間で25件以上（うち第三者承継10件以上）
- ・事業承継実施事業者の売上：承継前と比較して平均10%以上アップさせる。

○KPI

- ・事業承継計画の作成支援：年間3件以上
- ・第三者承継の支援：年間2件以上
- ・事業承継・引継ぎ支援センターの活用：年間5件以上

○設定した理由

KGIは、親族内承継に依存せず、従業員承継等を活用することで、後継者不足を克服することを目的としている。また、承継事業者の売上を平均10%以上向上させ、存続だけでなく経営改善と成長を促す指標とした。

KPIは、計画的な承継体制の整備と多様な承継形態の定着、さらに切れ目ない相談支援の強化を図るために設定した。

③デジタル化の推進

■支援計画の認定期間（5年間）目標

○KGI

- ・利益率の増加：経営指導員等がIT化の支援を実施した小規模事業者について、デジタル化による

効率化や販路拡大の結果、営業利益が増加した事業者を 60%以上にする。

○KPI

- ・ EC サイトなどの WEB サイト構築支援：年間 3 件以上
- ・ IT ツールの導入支援：ノーコードツールなどの IT ツールの導入支援を年間 2 件以上実施する。

○設定した理由

小規模事業者のデジタル化支援において最終的な成果は利益率の向上である。利益率の増加を KGI とすることにより、単なる業務効率化やツール導入に留まらず、販路拡大や顧客獲得といった経営成果に直結する支援を目指すことができる。

KPI について、EC サイト構築支援は販路拡大に直結するため、年間 3 件以上の実施を目標とすることで地域事業者のオンライン展開を着実に推進できる。また、ノーコードツールなどの IT ツール導入支援は業務効率化に資するため、年間 2 件以上の支援を行うことで事業者の生産性向上を促進できる。

（４）目標の達成に向けた支援の基本的考え方

「経営力再構築伴走支援ガイドライン」に基づき、当会では管内の小規模事業者が自らの力で持続的に事業を展開し、安定した経営基盤を築いていくことを最終的な目標としている。そのため、単なる一時的な支援にとどまらず、事業者が自立化・自走化を実現できるよう、経営力の再構築を促す伴走型モデルによる支援を基本方針としている。

具体的には、日常的な経営課題の把握から始まり、経営戦略の策定支援、デジタル技術の導入による業務効率化、さらには新たな市場開拓やブランド力強化に至るまで、事業者の成長段階に応じたきめ細やかな支援を展開する。こうした取組みにより、事業者が自ら課題を認識し、解決策を選択・実行できる力を養うことを重視している。

商工会は、地域に密着した存在として事業者と継続的に関わり、経営改善のプロセスを共に歩むことで、売上や収益の向上を後押しし、ひいては地域経済全体の持続的発展に寄与していく。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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

目標の達成に向けては、経営者等との対話と傾聴を通じて本質的課題を認識・設定し、自走化への動機付けと自己変革能力の向上を主眼とした支援活動を展開する。それにより、自走的な経営リテラシーの向上の実現を前提とする。

具体的には以下の方針に基づき支援を実施する。

①伝統的工芸品関連産業の発展を見据えた支援

■達成方針1：後継者育成と人材確保の強化

若手職人や地域の若者が誇りを持って技術を継承できるよう、研修制度や教育機関との連携を推進する。

○設定した理由

後継者不足が深刻化しており、技術を次世代へ確実に伝えることが産業存続の鍵となるため。

■達成方針2：デジタル技術との融合による新市場開拓

オンライン販売やデザイン支援ツールを活用し、国内外の顧客層を拡大する。伝統技術と現代的ニーズを結びつける。

○設定した理由

紙需要の縮小や生活様式の変化に対応し、デジタル技術を活用することで新たな販路や顧客層を獲得できるため。

■達成方針3：観光・教育との連携による地域のブランド化

工房見学や体験型プログラムを整備し、観光資源として活用するとともに、学校教育に取り入れて地域文化の理解を深める。

○設定した理由

観光や教育と結びつけることで、産業振興だけでなく地域の魅力発信や文化継承にもつながり、地域全体の活性化を促すため。

②事業承継支援

■達成方針1：事業承継計画の策定

代表者が60歳以上の事業者を主な対象とし、事業承継計画の策定を積極的に支援する。計画の策定にあたっては、後継者候補の選定や承継時期の見通し、資産・負債の整理、従業員や取引先への影響などを具体的に整理し、課題を明確化する。これにより、承継に伴うリスクを事前に把握し、円滑な移行を可能にする。

○設定した理由

事業承継においては、経営者の高齢化に伴い課題が顕在化するケースが多い。承継計画を可視化することで、金融機関や支援機関からの助言や資金的なサポートを受けやすくなり、事業の持続性を高める効果が期待できる。

■達成方針2：第三者承継の推進

事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、親族以外の第三者による承継を円滑に進めるためのマッチング支援を強化する。後継者候補が見つからない事業者に対しては、事業価値を適切に評価し、意欲ある起業家や他企業への橋渡しを行う。これにより、地域内で培われた技術やノウハウを次世代へ

と継承し、廃業の防止につなげる。

○設定した理由

近年、親族に後継者がいない事業者が増加しており、第三者承継は重要な選択肢となっている。適切なマッチングを行うことで、事業の存続と地域経済の活性化を両立させることが可能となる。

■達成方針 3：承継後の伴走支援

事業承継後は、経営指導員が売上や利益の推移を定期的に把握し、必要に応じて補助金申請の支援や専門家の派遣を行う。承継直後は経営環境の変化により課題が生じやすいため、経営者に寄り添いながら継続的にフォローアップを行い、早期の課題解決や事業の安定化を図る。

○設定した理由

承継後の経営は不安定になりやすく、初期段階での適切な支援が欠かせない。伴走型の支援を行うことで、問題が顕在化した際に迅速な軌道修正が可能となり、事業の持続的成長につながる。

③デジタル化の推進

■達成方針 1：伴走型支援の徹底

経営指導員等が事業者の課題を丁寧に把握し、導入から運用まで継続的に支援する。これにより、デジタル化の定着と成果創出を確実にする。

○設定した理由

デジタル化の目的は単なる効率化ではなく、事業者の収益改善に直結させる必要があるため。

■達成方針 2：成果指標の定期的検証

利益率や販路拡大の進捗を定期的に確認し、必要に応じて支援内容を修正する方針である。これにより、KGI 達成に向けた柔軟な対応が可能となる。

○設定した理由

EC サイト構築や IT ツール導入といった KPI を設定することで、支援活動を定量的に評価できるため。

■達成方針 3：地域内連携の強化

事業者同士の情報共有を促進し、デジタル化の効果を地域全体に波及させる方針である。これにより、持続的な地域経済の活性化を図る。

○設定した理由

複数事業者の成功事例を積み重ねることで、地域全体の競争力を高め、持続的な成長につなげるため。

(3) 方針の進め方

上記の達成方針については、毎年度のスケジュールに基づき、後述の「9 事業の評価及び見直しをするための仕組み」に記載する「事業評価委員会」等において検証・分析を行い、必要に応じて改善や見直しを図る。これにより、PDCA サイクルを着実に回しながら、目標の達成に向けた取組みを進めていく。

さらに、事業の効果的な実行のため、福井県・越前市との連携はもとより、支援課題に応じて各分野の専門家や事業承継・引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫、よろず支援拠点、知財総合支援窓口など、専門性の高い支援機関からの具体的な支援を受けながら、取組を進めていく。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

・全国商工会連合会からの受託事業として、四半期ごとに「中小企業景況調査」を実施している。調査対象は管内の小規模事業者 12 事業者であり、製造業・建設業・小売業・サービス業といった主要業種を網羅している。これにより、経営環境の変化や業種・規模ごとの経営状況、地域特有の課題について把握するよう努めている。

・しかしながら、経済動向に関する体系的な調査は限定的であり、国の提供する「RESAS（地域経済分析システム）」等のデータを十分に活用する仕組みはまだ整備されていない。

【課題】

・「中小企業景況調査」のみではサンプル数が少なく、地域の実態を幅広く把握するには十分とはいえない。

・越前市が保有する統計データやRESASの各種分析機能を活用できていないため、地域経済の全体像を体系的に捉えることが難しい。

(2) 目標（周知方法、公表回数等）

内容	周知方法	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①中小企業景況調査 (四半期アンケート)	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②地域の経済動向分析 (RESAS活用)	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容（経済動向調査の手法、その項目等）

①中小企業景況調査（四半期アンケート）

【調査対象】

管内小規模事業者 12 事業者（建設業、製造業、小売業、サービス業）を対象とする。各業種の特徴を踏まえた調査を行うことで、地域経済の実態をよりの確に把握する。

【調査項目】

売上額、売上単価、売上数量、設備投資、資金繰り、経営上の問題点などを中心に調査する。必要に応じて雇用動向や仕入価格の変化なども補足的に確認し、事業環境全体を幅広く捉える。

【手法】

調査票の内容をもとに、経営指導員等が事業者へのヒアリングを実施する。得られた情報を整理・分析し、今期および来期の業績推移や経営上の重要課題を明らかにする。定量的な数値と定性的な意見を組み合わせることで、実態に即した分析を行う。

【目的】

短期的な業況変化を把握することにより、個別事業者への支援に活用する。さらに、調査結果を地域全体の傾向として共有することで、管内の中小企業が共通課題を認識し、改善策を検討するための基礎資料とする。これにより、持続的な経営改善と地域経済の安定的発展を促す。

②地域の経済動向分析（RESAS活用）

【調査対象・手法】

経営指導員が、RESASや越前市統計調査などを総合的に分析し、地域経済の動向を体系的に整理する。RESASで活用する主な機能とその内容は以下のとおり。

○滞留人口メッシュ分析・通過人口メッシュ分析

管内の滞留人口と通過人口を組み合わせることで、新規出店候補地などについての示唆が得られる。

○通勤通学人口分析

昼夜間人口比や日中の他地域からの流入状況を把握することで、昼食需要の規模などを推定できる。

○事業所立地分析

選択地域における業種別事業所一覧を作成可能であり、競合分析に活用できる。

【目的】

真に稼げる産業や事業者を可視化し、補助金や支援施策を重点的に展開することで、地域経済の持続的発展を促す。

(4) 調査結果の活用方法

①中小企業景況調査

- ・経営支援の際に、経営者への情報提供や助言の基礎資料として活用する。
- ・業種別の分析結果を、小規模事業者の事業計画策定や経営改善の参考資料とする。
- ・各業種に対応した経営指導やセミナー企画の立案に役立て、事業者の実務的な支援につなげる。

②地域の経済動向分析

- ・事業者自身が地域経済の実態を理解する機会を提供し、外部環境を把握する有効なツールとして、経営戦略の立案に直接役立てる。
- ・RE S A S等の分析結果を総合的に整理し、事業計画策定支援に反映する。
- ・経営指導員が巡回時に小規模事業者へ情報提供を行い、現場での経営改善に直結させる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

- ・現状の需要動向調査は、個々の職員の情報収集が主であり、小規模事業者の商品・サービスに対する市場ニーズや消費動向の把握は十分ではない。
- ・当会が入居している複合施設「あいぱーく今立」では、伝統的工芸品関連商品等を展示している。展示コーナーにアンケートボックスを設置し、「関心のある商品」や「その理由」について調査を行っているが、十分なサンプルが集まっていない。
- ・大規模展示会への出展支援を行った際にはアンケート調査を実施しているものの、展示会への出展は毎年必ず行えるものではなく、定期的な調査は難しい。

【課題】

○的確な情報収集

- ・管内の小規模事業者が開発した商品やサービスを市場に浸透させるためには、消費者の購買傾向や嗜好の変化を正確に把握することが不可欠である。
- ・現状では十分なデータが得られていないため、売れ筋商品や価格帯、顧客層の特徴などを継続的かつ体系的に収集し、分析する仕組みを整える必要がある。

○積極的な情報提供

- ・収集した需要動向の情報は、単に蓄積するだけでなく、管内事業者へ分かりやすく提供し、事業計画や販売戦略に活用できる形に加工することが求められる。
- ・調査結果を定期的にフィードバックし、事業者が新商品開発や販促活動に役立てられるよう支援することが重要である。

(2) 目標

内容	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①調査対象伝統産業数	-	3 業種	3 業種	3 業種	3 業種	3 業種
②展示商談会 調査対象事業者数	8 者	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(3) 事業内容（需要動向調査の手法、その項目、結果の活用方法等）

①伝統的工芸品関連産業に関する需要動向調査

伝統的工芸品関連産業の振興を図るため、管内に存在する三つの伝統的工芸品（越前和紙、越前打刃物、越前漆器）に関する情報を体系的に収集・整理し、必要に応じて小規模事業者へ提供する。

これにより、事業者が市場の変化を的確に把握し、経営改善や新たな商品開発につなげることを目指す。

【調査項目】

「売れ筋商品」「売れ筋の価格帯」「顧客ニーズ」「市場動向」を中心に、新聞・雑誌・インターネット・展示会など多様な媒体を活用して調査する。さらに、観光需要や海外市場の動向についても補足的に情報を収集し、事業者が幅広い視点で判断できるようにする。

【調査手法】

経営指導員が RESAS をはじめとする各種統計データや関連資料を用いて情報を収集・整理・加工する。必要に応じて現地調査や事業者へのヒアリングも行い、定量的データと定性的情報を組み合わせて分析を行う。

【調査結果の活用】

得られた調査結果については、経営指導員が伝統的工芸品関連事業者に直接説明し、販売戦略や商品改良など具体的な改善につなげる。また、事業者間で共有できる形に整理し、地域全体の競争力強化や持続的発展に寄与する。

②展示商談会等を活用した需要動向調査

当会では、県内外で開催される展示商談会等への出展支援を行う際、来場したバイヤーや一般消費者から「商品の感想」や「市場動向」に関する情報を幅広く収集し、販路開拓や新商品開発に積極的に活用する。

アンケート項目や構成を工夫し、短時間で効率的かつ有効な情報を得ることで、事業者が迅速に改善策を検討できる体制を整える。

さらに、展示会というリアルな場を活かし、消費者の生の声やバイヤーの評価を直接把握することにより、実際の市場ニーズを的確に反映させる。

【調査手法】

バイヤーや一般消費者に対してアンケートやヒアリングを実施し、定量的なデータと定性的な意見を併せて収集する。必要に応じて簡易なインタビュー形式を取り入れ、回答者の負担を軽減しつつ質の高い情報を得る。

【分析手法】

収集した情報を事業者別・商品別・年齢層別に集計し、傾向を分析する。これにより、世代ごとの嗜好や商品特性に応じた改善点を明確化し、販売戦略の方向性を具体的に示すことができる。

【調査項目】

①見た目、②色、③大きさ（量）、④パッケージ、⑤価格などを中心に設定し、商品に対する総合的な評価を把握する。必要に応じて「使用場面」や「購入意欲」などの補足項目も追加し、より多角的な分析を可能にする。

【調査結果の活用】

得られた結果は経営指導員が当該事業者に直接説明し、商品改善や販路拡大につなげる。

さらに、成果を事業者間で共有することで、地域全体の競争力強化や伝統的工芸品関連産業の持続的発展に寄与する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

- ・補助金や計画認定制度の申請に伴う事業計画書作成支援、マル経融資申込時など、経営分析を事業者への経営支援に活用する機会が増えている。
- ・しかし、高度・専門的な知識が不足しているため、経営分析は簡易な内容にとどまっているケースが多い。

【課題】

- ・経営分析から事業計画策定、改善提案までを体系的に支援する体制が必要である。
- ・外部専門家（中小企業診断士、税理士など）と連携し、より深掘りした分析を現場で活用できる仕組みを整える必要がある。
- ・分析の質と実効性を高め、効果的な課題解決につなげることが重要である。
- ・特に伝統的工芸品関連産業の持続的発展に向け、実践的な経営支援を強化する必要がある。

(2) 目標

内容	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	24者	40者	40者	40者	40者	40者

(3) 事業内容（経営分析の実施手法、分析を行う項目等）

【目的】

経営状況の分析によって初めて「本質的課題」の掘り下げが可能となることから、経営者との対話と傾聴を通じて経営分析の必要性や重要性への理解を深め、自発的に分析に取り組む事業者を掘り起こし、さらには内発的動機付けへとつなげていくことを目的として事業を実施する。

具体的には、財務指標と非財務的要素を総合的に捉え、企業の現状を多角的に分析する。その上で施策の優先順位を明確化し、事業者が実際に取り組める具体的かつ実行可能な行動計画へと落とし込む。これにより、単なる分析にとどまらず、経営改善や持続的成長へと直結する支援を実現する。

【調査対象】

事業計画策定支援、税務・金融支援等を受けた事業者。

【分析項目】

（財務分析） 売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等
（非財務分析） SWOT分析等による現状の強み・弱み・機会・脅威

【分析手法】

商工会が使用している会計ソフト「MA1」や経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し、経営指導員が分析を行う。

(4) 分析結果の活用方法

①分析結果のフィードバックと事業計画への活用

事業者が保有する商品・技術・ノウハウの強み、その他の経営資源や財務状況を分析し、その結果を事業者へフィードバックする。これを基に事業計画策定へとつなげ、改善や成長戦略に活用する。

②経営カルテによる情報共有と活用

分析結果を企業ごとの経営カルテに入力し、職員間で共有可能な状態に整備する。これにより、誰もがいつでも確認できるようになり、支援の一貫性と効率性が高まる。

③専門家との連携による高度分析と支援

高度で専門的な課題が判明した場合には、当該分野の専門家や金融機関と連携し、より詳細な分析を実施。その結果を事業者にフィードバックし、実践的な経営改善につなげる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・現在の事業計画策定支援は、主に補助金申請や計画認定申請に伴う作成が中心となっている。
- ・補助金申請・採択を契機に事業計画策定の必要性を理解し、新たな取組みを開始する事業者は年々増加している。
- ・売上増加などの成果も一部で現れ始めている。

[課題]

- ・事業計画策定に取り組む事業者は増えているが、大半の小規模事業者は依然として必要性を感じていない。
- ・苦手意識などから事業計画策定に取り組めていない事例も多く見られる。
- ・事業計画策定に取り組む事業者のすそ野を広げる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

管内の小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や必要性を深く理解してもらうため、事業計画策定に関するセミナーを実施する。

実施にあたっては、事業計画策定の前段階として、事業計画の作成に関心を示さず、取り組めていない事業者に対して、販売促進や業務効率化など、目に見える改善に直結する取り掛かりやすいテーマを切り口とし、DX 推進に向けたセミナー等を開催することで、事業計画策定への内発的動機付けを促し、策定につなげていく。

そのうえで、本格的な事業計画策定セミナーを実施し、小規模事業者の競争力の維持・強化を図る。

事業計画策定支援は、単なる知識の提供にとどまらず、事業者の行動変容を促すことが重要である。そこで、以下の支援方針を定め、体系的に取り組を進めていく。

- ・経営分析を実施した小規模事業者のうち、年間で約5割の事業計画策定を目標とする。
- ・越前和紙を中心とした伝統的工芸品関連事業者の事業計画策定を重点的に支援する。
- ・事業承継に関する計画策定支援を強化する。

(3) 目標

内容	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①DX 推進セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	35 件	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件
(うち伝統的工芸品関連小規模事業者数)	12 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
(うち事業承継計画策定件数)	1 件	3 件	3 件	5 件	5 件	5 件

(4) 事業内容 (支援の対象、その手法等)

①「DX 推進セミナー」・「IT 専門家個別相談会」の開催

事業者が DX に関する意識を高め、基礎的な知識を体系的に習得できるよう、セミナーを開催する。

セミナーでは、IT ツールの導入や Web サイト構築、SNS を活用した情報発信、EC サイトの運営方法など、実際の業務改善に直結するテーマを取り上げ、参加者が自社の課題に応じて活用できるよう具体的な事例を交えながら解説する。

また、DX 推進に強い意欲を持つ事業者に対しては、必要に応じて IT 専門家による個別相談を実施し、導入計画の策定や運用上の課題解決を伴走型で支援する。これにより、単なる知識習得にとどまらず、実際の現場で成果を生み出すための実践的なサポートを行う。

【支援対象】 DX推進に興味を持っている事業者

【募集方法】 巡回や窓口での周知、郵送等

【講師】 DX活用に実績のある中小企業診断士等

【回数】 1回/年

【カリキュラム】 DX 関連技術の紹介、SNS を活用した情報発信、EC サイトの利用方法等

【参加者数】 15名程度

【成果指標】 参加者数、IT ツール導入件数

②「事業計画策定セミナー」・「個別相談会」の開催

小規模事業者が販路開拓や経営改善につながる事業計画を自ら策定できるよう、専門家によるセミナーを開催する。セミナーでは、事業計画作成の意義や必要性を理解したうえで、具体的な作成手順やポイントを学び、実際の事例を参考にしながら自社の計画に落とし込めるよう支援する。

さらに、セミナー後には個別相談会を設け、参加者が抱える課題や補助金申請に向けた具体的な計画のブラッシュアップを専門家とともに進める。これにより、単なる学習にとどまらず、実際に成果につながる事業計画の完成を目指す。

【支援対象】 経営分析を実施した事業者、補助金申請の相談者、その他管内の小規模事業者

【募集方法】 巡回や窓口での周知、郵送、FAX、ホームページ等への掲載

【講師】 中小企業診断士等

【回数】 1回/年（2回シリーズ）

【カリキュラム】 事業計画作成の意義・必要性、事業計画の作成方法、事例紹介など

【参加者数】 20名程度

【成果指標】 参加者数、事業計画策定件数、補助金申請件数

③事業計画の策定支援

経営分析を実施した事業者や事業計画策定セミナーの参加者に対して、経営指導員が事業者の抱える課題に応じて伴走型で支援を行う。事業計画書に必要な主要項目を確認しながら、事業者自身が納得感を持って計画を作成できるよう丁寧にサポートする。

さらに、経営課題の内容や事業の成長段階に応じて、外部の専門家や金融機関とも積極的に連携し、より実効性の高い事業計画の策定を後押しする。これにより、単なる計画書作成にとどまらず、事業者が将来に向けて持続的に発展できる基盤を整えることを目指す。

特に、地域の文化や技術を継承する伝統的工芸品関連の小規模事業者に対しては重点的に支援を行い、販路拡大や資金調達の可能性を高めることで、地域産業の振興にもつなげていく。

また、事業承継に関する計画策定支援についても強化し、後継者の選定や育成、承継後の経営体制の整備など、事業者が安心して次世代へ事業を引き継げるよう総合的にサポートする。

【支援対象】 経営分析を実施した事業者、事業計画策定セミナー参加者、補助金申請の相談者等

【成果指標】 事業計画策定件数、補助金申請件数、補助金採択件数

④事業計画策定の重要性を認識してもらう仕組み作り

上記の取組を通じて、事業計画策定支援の実績と策定件数を積み重ね、その事例を地域内の小規模事業者に向けて当会のホームページや広報紙等で発信する。

これにより、事業計画策定の重要性を広く認識させるとともに、小規模事業者が自ら積極的に事業計画の策定に取り組むよう促し、持続的に事業計画策定が進む仕組みの構築を目指す。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

- ・管内の小規模事業者における事業計画策定について、マル経融資後のフォローアップは「融資後1年以内に2回以上実施する」というルールがあるため、計画的に実施されている。
- ・一方で、補助金申請を主な目的として事業計画を策定する事業者は、補助事業が完了すると支援が終了し、その後の取組みが継続されないケースもある。
- ・必要に応じてアフターフォローは行っているものの、新たな補助金相談などが発生するため、当会としても事業完了後に継続的な支援を行うことが困難な場合が多い。

[課題]

- ・補助金獲得を主目的とする事業者は、事業計画の実行が不完全なまま終わるケースが多い。
- ・相談段階から「継続的な取組み」の重要性を意識付けし、補助金申請にとどまらない事業計画の活用を促す必要がある。
- ・PDCA サイクルを意識した支援体制を構築し、セミナー開催や専門家派遣など複合的な支援を行うことが求められている。

(2) 支援に対する考え方

支援の前提として、様々な変化に対応できる事業者（自走化を実現できる事業者）を育成することが重要である。そのため、実情に応じた柔軟な対応や事業計画の修正に自発的に取り組めるよう、「経営力そのものを高める」ための伴走支援を実施していく。

具体的な対象や進め方は以下のとおり。

- ・事業計画を策定したすべての事業者を支援対象とする。
- ・事業者ごとの状況を見極め、フォローアップの頻度や支援の深度を適切に設定する。例えば、課題が多く集中的な支援を必要とする事業者には、訪問回数を増やすなどの対応を行う。
- ・フォローアップでは進捗確認にとどまらず、必要に応じて事業計画策定時に設定した KPI・KGI を可視化し、結果を踏まえた原因分析とその見直し・改善策の提案、さらにその実行支援を行う。これにより、PDCA サイクルを回しながら事業計画の着実な実現を支援する。
- ・これらの取組みを進めるにあたっては、外部専門家や支援機関と連携し、事業者が持続的に成長できる体制を整える。すなわち、自走化の促進と経営リテラシーの向上を支援する。

(3) 目標

内容	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	35 件	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件
頻度（延べ回数）	105 回	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	—	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
利益率 3%以上増加の 事業者数	—	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件

(4) 事業内容（支援の手法）

事業計画を策定した事業者に対して、年3回以上のフォローアップを行う。具体的には以下の方法による。

- ・事業計画策定後の6か月間は、原則として3か月ごとにフォローアップを実施し、進捗状況を確認する。

- ・6か月後に順調であれば、フォローアップ頻度を6か月に1度とする。
- ・フォローアップ期間は原則1年間とし、必要に応じて延長する。
- ・進捗が思わしくなく、遂行状況が事業計画から大きく乖離している（進捗率が概ね50%以下）場合は、専門家や連携支援機関など第三者を交えて原因分析と対応策を検討・提案する。
- ・融資が必要な場合は、金融機関と連携し資金繰り支援を行う。
- ・これらの取組みにおいては、計画の進捗状況のみならず、対象事業者の経営リテラシーの習得状況も把握し、その状況に応じた個別かつ段階別・類型別の支援を実施する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（1）現状と課題

[現状]

- ・当商工会では、各種補助金申請支援を通じて販路開拓を支援している。
- ・個社別のプロモーション動画制作やPR冊子の作成により、事業者のPR強化を図っている。
- ・県内外の展示会・商談会への出展支援を行い、販路拡大の機会を提供している。
- ・ビジネスマッチング支援を通じて、新たな取引先や協業先の開拓を促進している。

[課題]

- ・伝統的工芸品については、大都市圏や海外への販路開拓、新商品の開発が求められているが、十分に対応できていない。
- ・伝統的工芸品関連産業への支援をさらに充実させる必要がある。
- ・多くの小規模事業者はIT活用や情報発信のノウハウが不足している。
- ・地域内外に誇れる商品や技術を持ちながら、ホームページやSNSを活用したPRや効果的な情報発信ができていない事例が多い。

（2）支援に対する考え方

①伝統的工芸品関連産業への重点支援

伝統的工芸品関連産業は小規模事業者が多く、製造量は小ロットであるものの、品質の高い商品を数多く有している。そのため、大都市圏や海外市場においても真に評価される商品へとブラッシュアップし、効果的なPRを強化していくことが求められている。こうした背景から、伝統的工芸品関連産業については、今後も重点的に支援を継続し、販路拡大とブランド価値の向上を図る。

②展示商談会等を活用した販路拡大支援

展示商談会等に関しては既存の多様な展示商談会や商談機会を積極的に活用し、事業者が自らの強みを発揮できるよう出展支援に重点を置いた取組みを進める。これにより、限られた資源を有効に活用しながら、販路開拓の機会を最大化することを目指す。

③IT活用によるPR強化と情報発信支援

現状の課題を踏まえ、商工会ホームページやSNS等のオンライン媒体を活用し、小規模事業者のプロモーション動画を掲載するなど、ITを活用したPR強化にも積極的に取り組む。これにより、地域内外に誇れる商品や技術を広く発信し、事業者の認知度向上と新たな販路開拓につなげていく。

(3) 目標

内容	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①大都市圏の展示商談会出展支援事業者数	8 者	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者
上記の成約件数/者	5 件	5 件	6 件	6 件	6 件	6 件
②ホームページ等を活用した支援事業者数	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
上記の新規顧客獲得数/者	0 件	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件

(4) 事業内容 (支援の手法)

①大都市圏の展示商談会への出展支援

【課題】

伝統的工芸品（越前和紙・越前打刃物・越前漆器）に関する管内産業は、需要の減少、職人の高齢化、後継者不足といった課題を抱えており、事業全体の縮小が進んでいる。

【目的】

商工会としては、多くの伝統的工芸品に携わる小規模事業者を地域に抱えていることから、認知度の向上や販路開拓を積極的に支援する。具体的には、大都市圏で開催される展示商談会への出展を支援し、都会の百貨店や小売店などとのマッチング機会を創出する。

【支援対象】

- ・伝統的工芸品に関連する製造業者、卸売業者を重点支援先とする。
- ・伝統的工芸品関連以外の小規模事業者についても支援を行う。

【手法】

- ・例として、「東京インターナショナル・ギフト・ショー」は、パーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市であり、例年の来場者数は3日間で20万人を超え、出展社数は3,000社以上にのぼる国内最大規模の展示会である。
- ・この展示会に限らず、大規模展示会への出展を促進し、出展事業者に対しては、商品ブラッシュアップや商談力強化に向けた事前打ち合わせのほか、パンフレットなどの販売促進ツールの作成、来場者を引き付けるためのブース装飾などを支援する。

②ホームページ等を活用した新規顧客獲得支援

【課題】

- ・小規模事業者は経営資源が脆弱であり、自力での販路開拓には限界がある。
- ・ITを活用した販路開拓は有効であるものの、導入に必要な知識やノウハウが不足している事業者が多い。

【目的】

・経営資源に限られる管内の小規模事業者に対し、ITを活用した販路開拓を支援することで、新規顧客の獲得と既存顧客の定着を図り、売上および粗利益の増加につなげることを目的とする。

【手法】

- ・自社ホームページやECサイトの構築・運用支援を行い、売上増につながる「売り場」として活用できるようにする。
- ・商工会のホームページ等を通じて事業者の事業内容を広くPRし、販路開拓を後押しする。
- ・ホームページの解析手法を導入し、閲覧者が目的の情報に到達しているかを検証。購入や問い合わせにつながるよう専門家と連携して改善を図る。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

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]

- ・中小企業診断士等の外部有識者を招聘し、事業の実施状況、成果の評価・見直しを行っている。

[課題]

- ・定量的評価、定性的評価双方ともに十分とはいえない。
- ・特に事業改善への取組みが不完全であり、PDCA サイクルを繰り返し継続して事業を実施する仕組みを定着させる必要がある。

(2) 事業内容

①定量的把握

- ・「経営発達支援事業の目標」で設定した KPI の数値状況、事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数などを成果指標として定量的に把握する。
- ・KPI 測定や成果指標把握のために必要なデータについては、売上高・売上総利益等の財務指標を含め、経営課題の現状や支援内容、その結果、今後の支援計画等を詳細に経営カルテに記録する。さらに、支援過程で作成した分析シートや事業計画書等もすべて経営カルテと紐づけて蓄積し、経営カルテシステムから抽出したデータを外部評価者にも分かりやすいようグラフ等でとりまとめ、可視化する。

②評価手法

- ・「事業評価委員会」を年 1 回開催する。構成員に、越前市担当者、外部有識者（中小企業診断士等）、法定経営指導員を含める。
- ・評価は 5 段階評価に改善提案方式を加え、事業の評価および見直しを実施し、次年度の支援計画に反映させる。
- ・これにより、客観的な検証・評価・改善・見直しを効果的に行い、適切な PDCA サイクルを構築する。また、自治体の商工行政との連動性も図る。

③事業評価に当たっての注意点

事業評価に当たっては下記の点に注意する。

- ・達成度の確認 : 数値目標や成果指標を評価。
- ・事業環境の変化への対応 : 法改正や物価変動など外部要因に対応できているかを評価。
- ・費用対効果の検証 : 事業で投入した費用に対して成果が見合っているかを評価。
- ・地域経済への波及効果 : 地域活性化など地域の経済にどのような効果があったかを評価。

④結果の公表方法

- ・評価結果をホームページに掲載し、地域事業者が常時閲覧できる状態を確保する。

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]

- ・経営指導員間で随時打ち合わせを行い、情報共有を図っているが、課題解決に必要な知見やノウハウが属人化しており、再現性に乏しい。
- ・職員は福井県商工会連合会や中小企業大学校が開催する研修会、税務署や労働局等の研修会に参加し、小規模事業者支援に関する知識の補充に努めている。

- ・小規模事業者から DX に関連する支援のニーズが高まっているが、十分に対応できていない。

[課題]

- ・OJTや情報共有の仕組みを整備し、支援ノウハウを組織資産として蓄積・活用すること。
- ・DX推進に向けた知識の補充と、支援スキルの向上を図ること。

(2) 事業内容

小規模事業者への伴走型支援をより高いレベルで実施するため、以下の取組みを行う。

①職員の支援能力向上に向けた取組み

○計画的な研修派遣による支援力の強化

- ・全国商工会連合会や福井県商工会連合会、中小企業基盤整備機構などが主催する研修に、経営指導員だけでなく支援員・一般職員も派遣する。
- ・組織・個人の知識不足を見極め、法定経営指導員のマネジメントのもと計画的に派遣を実施する。

○伴走支援に必要なスキル習得

- ・課題設定力、対話力、傾聴力などについて研修等で重点的に習得する。
- ・得られた知識を事業者へ提供し、自己変革力を高める仕組みを構築し、経営リテラシー向上に寄与する。

○デジタルリテラシーの強化

- ・地域事業者のニーズが高いデジタル分野に対応するため、生成 AI やノーコードツールを扱う DX 関連セミナーを積極的に受講する。
- ・IT ツールを活用した支援力を強化する。

○実践的 OJT と専門家同行による能力向上

- ・法定経営指導員を中心にペアで巡回指導や窓口相談を行い、伴走支援の基本姿勢（対話・傾聴）を実践的に習得。
- ・専門家派遣制度の活用時には職員も同行し、専門家の支援方法や対話を学び相談対応力を高める。

②支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

○事例の分析・共有による支援の質の向上

- ・法定経営指導員を中心に事例を分析し、改善策を組織全体で共有することで支援の質を継続的に高める。

○経営カルテの徹底登録と活用

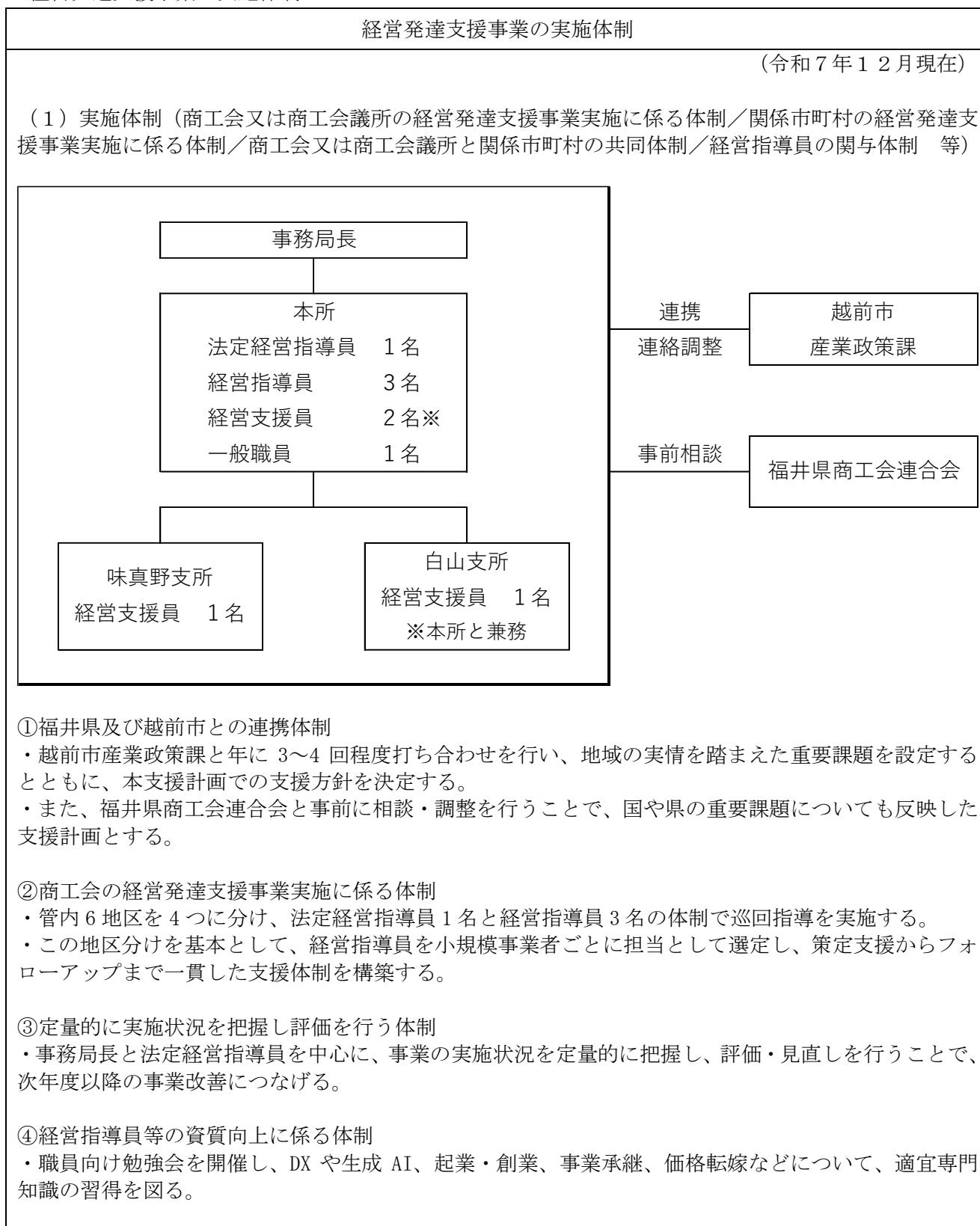
- ・経営カルテの登録を徹底することにより、小規模事業者の状況を職員全員が把握できるようにし、担当外でも一定水準の対応が可能となる仕組みを確立。

○定期的な経営支援会議の開催

- ・月 1 回の内部会議で、経営指導員、経営支援員、一般職員が知識やノウハウを共有。
- ・併せて経営発達支援計画の進捗状況も確認、共有する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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：内田 智之

連絡先：越前市商工会 TEL：0778-43-0877

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、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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・内田智之は、施行規則第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

〒915-0242

福井県越前市粟田部町9-1-9

越前市商工会

TEL：0778-43-0877 / FAX：0778-43-7005

E-mail：echizen-city@shokokai-fukui.jp

②関係市町村

〒915-8530 福井県越前市府中1-13-7

越前市 産業観光部 産業政策課

TEL：0778-22-3047 / FAX：0778-22-5167

E-mail：syokou@city.echizen.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	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
専門家派遣費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
講習会開催費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
展示会等出展支援費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
広報費	500	500	500	500	500
資料費	300	300	300	300	300

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、国補助金、県補助金、越前市補助金、県連合会事業受託費、負担金、各種事業収入

(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。

