

経営発達支援計画の概要

実施者名	函館市亀田商工会（法人番号 6440005000672）
実施期間	平成30年 4月 1日～平成35年 3月31日
目 標	<p>小規模事業者の総合的な経営支援機関として行政や各支援機関等と連携し、新たな需要の開拓と販路拡大に努め、小規模事業者の経営の発達を目指す。</p> <p>また、地域内の活力増進と雇用の創出を図るために、創業者や第二創業者に対して総合窓口として小規模事業者の相談指導を伴走型で行い支援する。これにより地域の企業創出並びに事業承継などの後継者対策の解決を図ると共に、持続可能な経営に取り組む小規模事業者の支援と地域経済の活性化と底上げを目標とする。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】（1）ヒアリングシートを活用した経済動向調査（2）地域金融機関等の動向調査及び動向分析</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】（1）巡回指導による経営分析（2）商工会経理ソフト「ネットde記帳」を活用した経営分析（3）経営分析セミナーの開催</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</p> <p>（1）事業計画策定セミナーの開催（2）事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こし（3）事業計画の策定支援（4）創業塾開催による創業支援（5）後継者対策の取り組み（6）第二創業（経営革新）支援の実施</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</p> <p>（1）巡回支援によるPDCAサイクルの確立及びフォローアップ強化（2）創業後の提案型・伴走型支援の実施（3）後継者対策への提案型・伴走型支援の実施（4）第二創業（経営革新）への提案型・伴走型支援の実施（5）専門家派遣の活用、支援機関との連携による事業計画実施支援</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</p> <p>（1）個店の消費者アンケート調査の実施（2）アンテナショップ等に出展した場合に消費者アンケート調査を実施（3）各機関による消費動向・需要動向調査の収集分析の実施</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】（1）展示会、商談会への出展支援（支援対象者：飲食業）（2）インターネットの活用による販路開拓支援（支援対象者：飲食業）（3）アンテナショップへの出展（支援対象者：飲食業）</p> <p>II 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>1. 観光振興等を含む亀田地区の地域ブランド確立のため、市内有識者との情報交換等を通じて観光資源を見直し、観光導線の再構築を目指す。</p> <p>2. 地域イベントを活用したまちの賑わいの演出のため、市や大学との連携も視野に入れ集客力と認知度向上を図ると共に、商店街との連携による賑わいの創出を図り、地域小規模事業者の経営に反映する道を模索する。</p>
連絡先	<p>函館市亀田商工会 〒041-0806 北海道函館市美原3丁目36番7号</p> <p>TEL 0138-47-1771 FAX 0138-47-1679</p> <p>E-mail kamesho@mx32.tiki.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

I. 函館市の現状

函館市は北海道南端の渡島半島南東部に位置し、東・南・北の三方を太平洋・津軽海峡に囲まれ、西は北斗市・七飯町・鹿部町と隣接している。



〔函館市〕

天然の良港である函館港によって北海道と本州を結ぶ交通結節点、道南地域の中心都市として発展してきた。

毎年 400 万人以上の観光客が訪れる観光都市となっており、平成 27 年 9 月に(株)ブランド総合研究所が発表した第 10 回「地域ブランド調査 2015」(全国 3 万人以上の消費者調査)では、最も魅力的な市区町村の 2 年連続第 1 位となっている。

また、フランスのタイヤメーカー、ミシュランが平成 21 年に発行した日本各地の魅力を伝える旅行ガイド「ミシュラン・グリーンガイド・ジャポン (平成 27 年 6 月改訂第 4 版発売)」は、外国人観光客向けのガイドブックとして豊かな自然や多彩な文化遺産など独自の調査で掲載されており、函館市では函館山展望 (三つ星) や五稜郭公園 (二つ星) など一つ星以上の星が付いている観光地等が 21 掲載されている。

北国としては比較的温暖な気候風土を持ち、自然豊かで四季折々の移ろいや新鮮な海の幸が楽しめ、函館山から眺める夜景をはじめ、異国情緒あふれる建物が往時の面影をとどめるなど、景観に恵まれたまちであり。また、早期から陸・海・空の交通の要衝となり国内外の玄関口として栄え、南北海道の中核都市へと発展してきた。

平成 17 年 10 月には、中核市へと移行し、より自主的なまちづくりが求められるなかで、国際水産・海洋都市の実現に向けた取り組みや北海道新幹線の開業が間近にせまり、新たな可能性も芽生えている。

函館市の事業所数は 13,509 事業所 (H24 経済センサス数値) で、業種別構成比は「卸売小売業」が 26.4%、「宿泊業、飲食サービス業」が 16.3%、「生活関連サービス業、娯楽業」が 10%、「建設業」が 9.5%と、上位 4 業種で事業所の約 6 割、従業者数は 52,040 名で全事業者数 109,928 名の約 5 割を占めている。

業種 事業者数	建設業	製造業	卸売業 小売業	飲食店 宿泊業	サービス業	その他	合計
総事業者数	1,286	633	3,572	2,209	3,184	2,625	13,509
割合 (%)	9.5%	4.7%	26.4%	16.4%	23.6%	19.4%	100%

また、産業分類別では、第3次産業が11,547事業所、従業員数が90,892名と全体の85.4%を占めており、逆に第1次産業事業所は40事業所と全体の0.2%となっている。

建設業に関しては、平成26年度の公共工事請負額が868億1,300万円に止まり、対前年比で81億8,400万円と8.6%の減少となった。これは北海道新幹線の工事がほぼ終了したことが最大の要因であると考えられる。

しかしながら、新外環状道路の供用開始が平成32年と明示されており、事業促進が打ち出された他、函館江差道路、北海道縦貫自動車道など高速交通体系の継続事業が促進される可能性が高いことから、今後も急激な公共事業量減少は無いものと推測されている。

また、観光面での来函観光客の入込数に関して、平成26年度は前年比2万人増の484万人となり、3年連続増、上半期(4～9月)は前年同期比9万人減の316万人だったものの、下半期(10～3月)は同11万人増の168万人と、過去10年で最多となった。国内客の減少を、急増する外国人客が補っており、外国人宿泊客数は20%増の34万5千人で過去最高を記録した。

中でも円安の影響で台湾や中国などから大勢の客が訪れ、閑散期とされてきた下半期の集客増が函館観光に追い風となった。

一方、平成26年度の国内観光客は450万人と、前年対比で3万人以上の減少となり、今後は北海道新幹線開業に伴う回復も期待されている。

また、函館市では新幹線開業による交流人口の拡大を目指しており、市内日吉町には人工芝のグラウンド「函館フットボールパーク」を建設され、高校サッカーや高校ラグビーの北海道予選等に利用された。

また、湯川町には大規模イベント向けの「函館アリーナ」を建設。平成27年7月25・26日には、函館出身のGLAYによるこけら落としが行われ約1万人の集客と観光効果が出た。

雇用情勢に関しては、平成27年実績で有効求人倍率が0.83倍となり、過去最高水準となったが、就職率は30.3%と前年同率となり、改善傾向に頭打ち感が出ている。

[亀田地区]

一方商工会地区である亀田地区は、合併前の旧亀田市(昭和48年合併)の行政地域で函館市の北西部に位置しており、面積は92.07k㎡、函館市総面積の13.6%にあたる。

旧亀田市は、合併当時農業を主産業とする人口約6万7千人の農村都市でしたが、合併後は旧函館市からの人口流入、加えて福祉、文教、生活環境などの整備と相まり、大型店・中型店の商業施設進出などもあり、JR函館駅前や五稜郭町から商業中心部も移り、産業構成は大きく変わった。

更に、昭和63年の青函トンネルの開通に伴う観光ブーム、平成12年の公立ほこだて未来大学の開学、平成19年の函館新外環状道路の開通、そして来年3月26日に開業が決定した北海道新幹線など、環境は現在も大きく動いている。

各年度9月末時点の住民基本台帳人口の推移をみると、合併直後の昭和49年は70,946人でしたが、その後も人口が増加し、ピークの平成14年は123,345人、平成27年でも117,984人となっており、函館市の総人口26万9千人の43.8%を占めるに至っている。

この間、人口増加に合わせて学校や道路、上下水道、公営住宅のほか、公園や高等教育機関などの整備が進められてきています。

(整備された主な施設) 平成11年：昭和公園
平成12年：公立はこだて未来大学
平成15年：道立道南四季の杜公園
平成19年：西桔梗野球場

また、昭和9年には石川新道が供用され、さらに平成12年には函館新道の函館IC～七飯ICが暫定供用し、平成13年には七飯藤城ICまで供用されていますが、現在では産業道路と石川新道沿いの市街化区域などに商業集積が進んでいるほか、石川中央・石川稜北の2つの土地区画整理事業が進められており、さらに平成26年度には函館新道と一体となって新幹線新駅と函館市街地を結ぶ新外環状道路の赤川ICの供用が開始され、平成20年代後半には豊川地区と七重浜地区を結ぶ幹線臨港道路湾岸線(湾岸道路)が全線供用され、産業道路と接続される予定となっており、交通網が充実する見通しとなっている。

商業施設は、昭和55年に美原地区の道道函館上磯線(産業道路)沿いに、全国的な流通大手(旧長崎屋、旧イトーヨーカドー)が相次いで出店したことにより商業集積が進み、駅前・大門地区や本町・五稜郭・梁川地区と並ぶ商業・業務拠点となりました。

売場面積が1,000㎡を超える大規模小売店舗の店舗数と店舗面積をみると、亀田地区が店舗数・店舗面積ともに、市内の約6割を占めております。

■函館市本庁・各支所管内の大規模小売店舗立地数等

	函館本庁管内	湯川支所管内	亀田支所管内	銭亀沢支所管内	東部4支所管内
店舗立地数 合計72店舗	22店舗 30.6%	9店舗 12.5%	40店舗 55.6%	—	1店舗 1.4%
店舗面積合計 合316,686㎡	97,914㎡ 30.9%	39,274㎡ 12.4%	178,337㎡ 56.3%	—	1,161㎡ 0.4%

(平成26年9月1日現在 函館市調べ)

また、立地する事業所数を業種別にみると、「建設業」は市全体の5割、「医療福祉」は約4割、そのほか「製造業」、「卸・小売業」、「金融・保険業」は約3割が亀田地区に立地しています。

主な観光資源については、函館戦争の折、五稜郭を援護する支城として築かれた「四稜郭」があるが、知名度の薄さと立地が判りづらい面があり観光ルートからは外れている。

また、道南初の道立公園として平成15年7月にオープンした「道南四季の杜公園」は総面積が五稜郭公園の2.5倍という広さを誇り、市民の憩いの場として四季を問わず賑わいを見せているが、こちらも観光的な要素はいまひとつ見当たらない現状にある。

いずれにせよ当地区は、市内中心部や元町周辺の観光スポットとは距離があるため、市民の当地区の主な利用度の大半は大型ショッピングセンターでの消費活動や公園を利用したのレクリエーション活動が中心となっている。

また、観光施設ではないが、当地区石川町に郊外型複合商業施設として平成25年にオープンした「函館蔦谷書店」は、開業後安定した集客を維持しており、今後北海道新幹線効果が期待できる企業として道内外から注目されている。

当商工会は、昭和48年の函館市との合併の際、小規模事業者に対する指導を重点的にする組織として存続する決議をし、同一市内の函館商工会議所との合併はしなかった。

II. 函館市（亀田地区）の商工業者の現状と課題

1. 亀田地区の商工業者数

現在の当商工会地区内事業者数は、平成 24 年経済センサス数値 4,715 事業所のうち小規模事業者は 3,514 事業所となっている。

業種 事業者数	建設業	製造業	卸売業 小売業	飲食店 宿泊業	サービス業	その他	合計
総事業者数	709	169	1,330	504	1,343	660	4,715
(うち小規模事業者数)	668	135	849	351	914	597	3,514

【参考】

平成 21 年経済サンセス

業種 事業者数	建設業	製造業	卸売業 小売業	飲食店 宿泊業	サービス業	その他	合計
総事業者数	621	157	1,347	477	1,167	559	4,328
(うち小規模事業者数)	589	131	789	413	865	491	3,278

平成 18 年事業所・企業統計調査

業種 事業者数	建設業	製造業	卸売業 小売業	飲食店 宿泊業	サービス業	その他	合計
総事業者数	682	186	1,478	446	1,478	483	4,753
(うち小規模事業者数)	645	139	857	367	968	427	3,403

2. 亀田地区商工業者の課題

亀田地区内の経済環境は、第 1 次産業においては、昭和 48 年 12 月に旧亀田市と函館市との合併時は農業主体であったが、現在は地区内の 1 %にも満たない現状に変貌し、更には、地区内エリアが海に面していないため漁業関連事業者も皆無に等しい。

次に、業種区分ごとの現況については、下記のとおりとなっている。

建設業に関しては、地区内総事業者数 709 件のうち小規模事業者は 688 件であるが、近年は市内全体的には北海道新幹線関連の土木工事をはじめ、消費税増税に伴う住宅建築の駆け込み需要等の影響で景況感はやや上向きであったが、市内の大手建設業や点在する大手ハウスメーカーに押されて今なお小規模事業者の景況感は停滞気味の傾向にある。要因としてはやはり過去の公共事業への依存度合が大きかった点や、深刻な人材不足などが挙げられる。その他、経営者の高齢化・後継者問題等での経営継続断念など今後の見通しが暗視される小規模事業者も少なくはない。

製造業については、当地域が前述のとおり海に隣接していないため、水産加工業者等は地域内には少ないが、函館財務事務所がまとめた 27 年 11 月の「道南経済レポート」（第 2 四半期 7～9 月期調査）によると市全体の製造業における生産活動は一部で操業度が低下とあるため、今後の動向が気になるころではある。

飲食業・宿泊業においては、観光面で航空函館・北京便の就航などの影響で宿泊客数は前

年（平成 27 年）対比で 2.9%増とあるが、外国人観光客の大半は函館山、五稜郭等の観光施設後に湯の川地区の大型ホテルに滞在というコースが多く、本町周辺での飲食は希で、併せて当商工会地区への経済効果も皆無に等しい。

特に当地域は大型の宿泊施設はなく、出張用のビジネスホテルの点在がほとんどであり、本町周辺からは距離があるため、工事関係者等の滞在利用が主となっている。

また、観光資源も陣川地区の「四稜郭」の他には無く、旅行ツアー等の観光ルートからは外れている。

サービス業については、当地区では理美容業、自動車修理業などが主であるが、特に理美容関連は、激安チェーン店も点在していることや、経営者の高齢化等に伴う老舗理美容院の衰退が目立つが、一方では技術面・店舗の斬新さなどで固定客を掴む若者向けの美容室が続々と新規オープンしている。

以上のように、各業種それぞれに現状では問題を抱えているが、当地区は点在する大型家電メーカーや量販店等により、函館市民のマイカー利用の郊外ショッピングタウンとしての位置づけがかなり大きいため、一番打撃を受けているのは小売業と言っても過言ではない。そして大型店には滞在するが、それ以外は通過型の消費者が多いのも特徴である。

以下、小売業の現状と課題を抽出する。

小売業においては、同誌調査によると個人消費、特に衣料品や飲食料品が低調で推移しており、前年（平成 27 年）対比で 2.6%ダウンとある。特に当商工会地区に商業環境においては、函館市との合併後出店した美原地区の「イトーヨーカドー」とMEGAドン・キホーテ（旧長崎屋）をはじめとして、北美原地区の「トライアル」、昭和地区の「昭和タウンプラザ」（ホクレンショップ、ユニクロ等）、亀田港地区の「ポールスター函館」等の大型店が各地区に相次いで出店し、隣接地の北斗市にはイオン（旧ハイパーダイエー）も進出した。更には生協や中型スーパー、コンビニエンスストア、家電量販店等も地区内に出店している状況にある。

以上のように最寄品、買回り品ともに価格競争が激化する中、もはや自助努力やサービス向上などの手法では顧客を引き戻すことが困難な状況となっている。

現在、当地域には核となっている 2つの商店会があり、前述のような大型店等分散配置の状況下で、個店の継続・売上増へ向けた各種イベント等を行っているが、集客効果が一過性に留まるなど、いまひとつ伸び悩んでいる状態である。

大きな要因の一つとして、立地環境が両商店会ともに通過型の場所にあること、もう一つは、消費者から見た個店への認知度不足と考えられる。

Ⅲ. 函館市亀田商工会の現状と課題

函館市内には、当商工会の他「函館商工会議所」、「函館東商工会」が地区を分ける形で存在しており、当商工会は他の地域とは異なり①亀田本町・亀田港地区、②昭和地区、③富岡地区、④東部地区（鍛冶・中道・本通・東山・山の手・神山・陣川）、⑤中部地区（赤川・美原）、⑥北部地区（桔梗・西桔梗）の 6 地区で広域点在型の商工会として特徴がある。昭和 48 年の函館市との合併の際、小規模事業者に対する指導を重点的にする組織として存続する決議をし、同一市内の函館商工会議所との合併はしなかった。

また、隣接する函館東商工会とは平成 19 年度に両商工会総代会の議決のもとに「函館市内商工会広域連絡協議会」を設立し合併へ向けた協議・検討を実施したが、合意が得られず合併には至らなかった。

以来、役職員一丸となり問題意識を持ち、会員加入推進には力を入れて取り組んできたものの、依然として廃業・倒産等による法定脱退も多い他、現在の職員が 6 名しかおらず（うち経営指導員は 3 名）、窓口来訪の会員も多いため、巡回訪問によるきめ細やかな支援体制

になっているとはいえない。

そこで、当商工会としても、まずは存在を広くPRし、組織内部の連携強化をはかる目的で、毎年「亀田商工会まつり」を実施し役職員・青年部・女性部員が一丸となり実施してきたところである。

しかしながら、PRやイベント効果を会員加入推進や、小規模事業者の直接メリットの向上に繋げるには至っておらず、今後の事業内容再検討も考慮しなければならない。

また、地区内小規模事業者の相談内容の大半は開業、金融、税務、労務が主であり、職員による親身な対応や指導が依然として強く求められていることから、職員の資質向上はもとより、迅速な対応をするために関係機関との連携をより一層強化することも今後の課題である。

広域点在型の商工会として、一体感の創出は非常に困難を極める現状にあるため、核となる2商店会【美原商店会（加盟55店舗）、桐花通商店会（加盟37店舗）】を中心として視点を絞り込み、両商店会との連携強化していく。今後は両商店会の広範囲でのPRを推進することにより認知度を高め、小規模事業者の経営環境を整備し、更には販促支援・売上増へのアドバイスや経営分析、その他事業承継問題や創業支援も含めての個社支援を実施する。

加えて、両商店会以外でも新商品・サービス等の開発に取り組む個社に対しては、消費アンケートや各種商談会参加などを側面からバックアップし、個社同士の連携を見据えた中での地域全体の経済活性化を目指す。

〔経営発達支援事業の目標〕

「小規模事業者の中・長期的振興のあり方」

函館市活性化総合戦略（平成27年度～平成31年度）では、「交流人口の拡大や基盤産業の強化等による経済の活性化」「新産業の創出や起業支援による雇用の拡大・創出」を基本目標と掲げており、施策の中には「プロモーション活動の強化」「地場産業の活性化」「起業家支援」を推進することとなっている。

当商工会は、総合戦略と連動し「北海道新幹線開業による移動時間短縮により、青函交流が活性化して行く将来を見据え、賑わいのある都市活動の拠点として、地域特性を生かした商店街活性化を目指す。」を中長期的な振興のあり方と定め、函館市や地域関係団体と連携し、次の目標を掲げ経営発達支援事業を実施する。

「函館市亀田商工会の経営発達支援事業の目標」

目標①：事業承継、技術の伝承により、地区内小規模事業者の事業持続的発展に寄与する。

【実施方針】

事業承継への取り組みを考慮している小規模事業者を抽出すべく、「事業承継セミナー」を実施し、種々の要望等に応じた細やかな支援体制を強化し、事業の継続へ向ける。同時に、事業計画策定支援による後継者育成と、廃業の可能性のある店舗等への積極的な事業承継を推進し伴走型支援を図る。また、地区内小規模事業者の経営分析手法を提案型支援するにより経営力向上を目指す。更には、地区内小規模事業者の課題整理を実施し、需要動向・地域経済動向を調査し、情報収集力強化に努め、新たなビジネスチャンスの場を提案する。

目標②：創業支援希望者への創業前・後のフォローアップに努め、併せて後継者マッチング事業や後継者育成による小規模事業者支援を図る。

【実施方針】

創業希望者の掘り起しを図るべく、「創業者向けセミナー」を実施し、併せて専門家や後継者を必要としている事業者とのマッチング事業を実施し、円滑な創業・後継者育成を側面から支援する。また、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しと、策定後のフォローアップを強化する。

目標③：地域・観光振興を小規模事業者の経済活性化に繋げるべく、効果的な方法を協議検討し、地域の賑わい創出を図る。

【実施方針】

小規模事業者の新たな需要開拓のため、商品・サービスの見直しを行い関係機関と連携し、経営発達支援を実施していくことで地域経済が活性化していくことを目指す。また、各種展示会等への出店支援を強化、更には、インターネットや地元マスメディアを活用し、より効果的に実質利益の向上につなぎ、小規模事業者の販路開拓と持続的発展を目指す。

具体的に協議を進めるための母体として「亀田地区振興プロジェクト委員会」（仮称）を立ち上げ、商工会役員（5名）、美原商店会（2名）、桐花通商店会（3名）、函館市商業振興課（2名）、函館市観光コンベンション協会（2名）で構成する。函館市亀田地区の現状と課題について上記委員会にて検討協議を重ね、今後のプロジェクトの方向性を共有し、2商店会の活性また小規模事業者の発展に向けて、函館市と連携し観光資源の見直しやイベントの内容等の再構築を図る。北海道新幹線開業に伴う交流人口の増加が一過性のもので終わらせないよう新たなビジネスモデルを構築する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成30年4月1日～平成35年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

【現状及び課題】

現在の巡回等支援において、小規模事業者の経営課題の支援を実施してきたが、次の課題がある。

- ①地域の経済動向については、巡回時のヒアリングにより一部聞き取りをして把握しているが限定的なものであった。また、漠然とした聞き取りにより支援に活用できる情報となっていない。
- ②金融レポートは年4回提供を受けているが十分活用されていない。
- ③他機関からの景気動向調査については定期的に情報収集していたが、内部に止まり、十分な活用がされていなかった。

【課題に対する取組み】

- ①巡回支援・税務指導時に地域の小規模事業者の経済動向を把握するため、ヒアリングシートを活用（作成）し「景況、業況、採算性、資金繰り状況、設備投資、雇用」等の情報項目について巡回によるヒアリング調査を行う。
- ②有効なデータとするため、地域の経済動向については、地域金融機関（主に北海道銀行）の景況調査レポート等から情報収集、分析し、上記①とあわせて巡回支援時等に情報提供する。
- ③また、上記①、②の収集、分析した地域の経済動向については、経営分析、事業計画策定支援に活用する。

〔事業内容〕

(1) ヒアリングシートを活用した経済動向調査

現 状：今までの巡回支援・税務指導時の動向調査では、漠然とした聞き取りにとどまっていた。原因として前回職員がどんな相談内容であったか把握していないなど、職員のレベルの違いによる対応の差も挙げられる。

今 後：聞き取りを標準化するためのヒアリングシートを作成し市内小規模事業者を中心に巡回及び税務・金融等窓口相談の際に、小規模事業者の経済動向に関する項目（景況、業況、採算性、資金繰り状況、設備投資、雇用、問題点、支援ニーズ、後継者等）を聞き取りする。

なお、具体的な初年度調査・回収に関する目標件数は下記の通りとする。

- ① 建設業 30 件
- ② 製造業 10 件
- ③ 卸・小売業 60 件
- ④ 飲食店・宿泊業 100 件
- ⑤ サービス業 50 件
- ⑥ その他 50 件

(2) 地域金融機関等の動向調査及び動向分析

現 状：これまで、地域金融機関等の発行する景気動向調査レポートなどは、内部資料として止まり十分な活用ができていなかった。

今 後：北海道銀行で発行している調査ニュースの道内経済動向調査等を活用し、地域の経済動向調査を把握する。その上で、個人消費、公共工事、設備投資や今後の景況推移などに、日常の金融・税務・巡回等で蓄積した地区内の景況感等を含めながら商工会報及び巡回支援、HP等で情報提供していく。

加えて、上記(1)で収集したヒアリング結果と(2)の情報を、業種ごとに項目を設定して比較分析し、個社へフィードバックする。

(期待できる効果)

今まで、漠然とした景況感の中で日々の経営のみに奔走してきた多くの小規模事業者に、自身を含めた地域と地区内の経済動向との温度差や現状を把握しながら事業計画策定をするための基礎資料として活用する。更には、それぞれの経営資源にあわせた今後の事業の方向性、問題点等を判断するための様々な「気づき」の一助となる。

【目 標】

次のとおり設定する。

項 目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
ヒアリングシート調査件数	0	300	500	500	600	600
比較分析した経済動向 提供件数	0	4	4	4	4	4

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

【現状及び課題】

現在の巡回訪問に至っては、金融、税務、労務など直面する問題に対しての巡回にとどまっており、経営分析に至っては限定的な提供だけで有効活用されていないことが課題であった。

【新たな取り組み】

今後については、小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員の巡回・窓口相談、各種セミナーの開催により計数管理の向上や経営分析、事業計画策定への意識啓発を図り、SWOT分析やネット de 記帳による各種データ分析等を活用して、小規模事業者の経営分析を行う。

専門的な課題等については、商工会連合会や中小企業基盤整備機構のコーディネーター等と連携し、小規模事業者の抱える経営上の悩みに対してより丁寧にサポートする。

〔事業内容〕

(1) 巡回指導による経営分析

現 状：今までは、ネット de 記帳から出力される財務分析の説明、配布に留まるなど、財務分析データを事業計画策定に活用させていなかった。

今 後：経営指導員と補助員以下の職員が一体となった伴走型支援体制を強化し、巡回指導や商工会での窓口相談を通じて、相談事業者の現状分析と課題抽出を目的とした経営分析(①環境分析：SWOT分析～自社の強み・弱み、業界での機会・脅威②マーケティング分析：3C～顧客、競合、自社、4P～商品・サービス、価格、流通、プロモーション)とヒアリング(ヒアリングシート内容：取扱商品の動向、客層、ニーズなどを組み合わせたものを使用)を行い、問題点や改善点を洗い出し、事業計画策定に活用する。

経済産業省提供の「ローカルベンチマーク」(企業の健康診断ツール)を活用し、

経営者と商工会の双方が企業の経営状態を把握し、「商圈分析」、「競合分析」、「販売分析」「ABC分析」といった手法で分析を行い、①経営課題の抽出→②経営環境の整備→③事業計画策定を提案し早期対応で改善に取り組む。

また、専門的な分野に及ぶときは、北海道商工会連合会のエキスパートバンクによる専門家派遣、北海道よろず支援拠点の専門家派遣やミラサポの専門家派遣を活用し、中小企業診断士や税理士などの専門家によるアドバイスをベースに、より深掘りした経営分析を行う。

(期待できる効果)

地域の経済動向や需要動向を踏まえて、新たな視点で経営分析を行うことで、小規模事業者の今後の事業展開のために的確な課題設定ができ、需要を見据えた経営の促進が図れる有効な事業計画の策定に繋げる。

(2) 商工会経理ソフト「ネット de 記帳」を活用した財務面からの経営分析

現 状：記帳経理処理を実施しているが、確定申告に係る決算の事務処理時に出力される財務データの配布に留まっていた。

今 後：個別データ分析を実施することにより、各事業所の計数管理の把握が可能となることから、これらを今後の経営指導に活用し支援する。

具体的には、ネット de 記帳システムから得られる財務分析（貸借対照表・損益計算書の速読法他）や経営分析（経営指標レーダーチャート、損益分岐点売上、運転資金繰り、経営改善計画等）を基にし、現状把握と今後の改善等の極め細やかな指導を実施する。

(期待できる効果)

ネット de 記帳を活用している小規模事業者には、リアルタイムで計数が把握できることから、強み、弱みなどの経営資源に関する分析を加えることで、事業計画が策定でき、経営の安定化が図れる。

また、その結果を基に経営課題を抽出するとともに、経営資源を把握し、データ分析をした上で相談時の基礎データとし提案型支援を実現していく。

(期待できる効果)

(1)から(3)までの事業内容を実施することで、総括的な経営課題が抽出され、これらの基礎データは巡回訪問、窓口相談時の必須アイテムとして、効果的に経営指導や事業計画策定に活用することで各小規模事業者の経営の安定化、経営基盤の強化に繋がる。

(3) 経営分析セミナーの開催

(ねらい)

今後の戦略や経営方針考察に役立てて頂くべく、「経営分析基礎セミナー」を開催し、財務諸表の仕組みの基礎理解から、基本的な分析ができるまでのスキルを身につけてもらう。

また、申込者の状況、規模、要望等を配慮し、(基礎編)、(応用編)等内容を常に合わせる形で開催する事により、実践へとつなげることをねらいとする。

(期待できる効果)

計数管理の向上や経営分析、事業計画策定への意識啓発につながる。

(計画)

年2回実施(7月、11月)し、セミナー終了後は講師との個別相談会を設ける。参加希望者を募るにあたっては、チラシ配布や経営指導員による電話や巡回時の呼びかけ等をし、意識啓発に努める。

【目 標】

次のとおり設定する。

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
経営分析件数	0	100	100	150	150	200
経営分析セミナー回数	0	2	2	2	2	2
経営分析セミナー参加事業者数	0	10	10	15	15	20

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】**【現状及び課題】**

現在は金融、税務、労務などの対処療法的な支援が中心となっていることが現状であり、経営に一步踏み込んだ提案型の支援に切り替えていくことが課題であった。

【新たな取り組み】

小規模事業者が厳しい経営環境の中で生き残りをかけて新たな取り組みを行おうとしても、情報やノウハウなどの経営資源に乏しく、事業者単独の取り組みでは実施困難な場合が多いため商工会が従来の経営支援に加え、事業計画策定支援に取り組む必要がある。

事業者が経営課題を解決するため、「1. 地域の経済動向調査」、「2. 経営状況の分析」、「5. 需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定支援を各支援機関（日本政策金融公庫・中小企業総合支援センター・よろず支援拠点等）と連携し、伴走型で尚且つ提案型の指導・助言を行い、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

〔事業内容〕**(1) 事業計画策定セミナーの開催**

現 状：現在、事業計画策定に関するセミナー、個別相談会の開催はしていない。

今 後：事業計画策定に関するセミナー、個別相談会の開催により、経営分析の際のSWOT分析で把握した強みを活かし4Pの視点やバランススコアカードの4つの視点から戦略を練り事業計画の策定支援をする。

(期待できる効果)

SWOT分析や4Pの視点からの事業計画を策定することで、普段見えていない課題を可視化し、事業計画策定の必要性を再認識させることができる。

(2) 事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こし

現 状：事業計画策定について積極的なアプローチがされておらず、意識啓発が図られていなかったことから、小規模事業者の掘り起こしには至らずにいた。

今 後：窓口相談、巡回訪問において地域内の動向調査などの基礎データ活用や需要動向調査の結果、SWOT分析、4Pの視点を取り入れ、小規模事業者からの相談等を受けるとともに、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。

(期待できる効果)

各相談時に於いて、これまで以上に事業計画策定を目指す小規模事業者の増加が期待でき、事業の健全化が図られる。

(3) 事業計画の策定支援

現 状：現在、事業計画の策定は、融資に係る書類作成時にのみ行っていた。

今 後：事業計画策定を目指す小規模事業者の他、金融相談、各種補助金（持続化補助金等）の申請時に事業計画の策定支援を行う。また、小規模事業者の持続的発展を図っていくうえでの金融に於いて、日本政策金融公庫が実施する「小規模事業者

経営発達支援融資制度」の活用並びに事業計画の策定支援を行う。

事業計画策定後は、国・道・市の各支援機関で行う支援策等を広報案内により周知し、フォローアップを実施する

(期待できる効果)

各小規模事業者への基本的な支援では、金融相談や各種補助金に係る事業計画の策定支援を行うことにより、金融・補助金＝お金が市場を循環することにより経済の活性化が図られる。

また、「小規模事業者経営発達支援融資制度」の活用により持続的発展に取り組む小規模事業者の事業計画策定と、実施段階での資金調達が可能となり経営安定化並びに経営基盤の強化が図られる。

事業計画策定後は、各支援機関が実施する支援策等を情報提供するとともに有効な支援策を選択し、着実な事業計画の実施が可能となる。

(4) 創業塾開催による創業支援

現 状：今まで創業塾の開催実績はなかった。

今 後：(公財) 函館産業振興財団等と連携し、実施する創業塾への積極的参加をPRする。創業希望者の知識向上を図り、創業計画の策定支援を行うことにより、創業支援を行う。また、創業塾では、創業までのプロセスから始まり、ビジネスプランの作成といった基本を支援していく。

(公財) 函館地域産業振興財団が函館市、北斗市、七飯町の創業者に対する助成制度「創業バックアップ助成金」に対しては、創業の際は情報提供を行うと共に、申請サポートやフォロー等、創業者に寄り添った「商工会ならではのきめ細やかな支援を行う。また廃業した店舗や設備など利活用できるものの情報を提供することにより、この地で創業できる体制づくりや低コストでの創業を目指すなど、廃業者にとってもより良い形で計画的に事業を承継していただく支援を取り組んでいく。

(期待できる効果)

当会地域内に於いて、創業塾を開催することにより、起業者の掘り起しに繋がり、ひいては地域内での創業(開業)により開業率の上昇、事業者数の維持にも繋がる。

(5) 後継者対策の取り組み

現 状：今までは、青年部などの後継者育成に留まっていた。

今 後：創業塾と並行して、後継者対策にも取り組み、創業希望者を掘り起しマッチング事業等を実施。特に、当地区内には未来へ伝承されるべき技術や自社製品を持ちながら、後継者がいない個社も多いため、問題解決に向けた支援を図る。

(期待できる効果)

創業希望者の掘り起しを行い、マッチング事業を実施することにより、後継者対策を前進させ、スムーズな事業承継及び世代交代が可能となる。

(6) 第二創業(経営革新)支援の実施

現 状：第二創業(経営革新)に係る相談会の開催実績がなかった。

今 後：第二創業(経営革新)に関する相談会を開催し、第二創業(経営革新)計画の策定を支援し、第二創業(経営革新)支援を実施する。

(期待できる効果)

相談会開催により、企業の衰退期を迎える前に業務転換や新事業、新分野進出などの将来性を見据えた計画的な支援が可能となる。

【目 標】

次のとおり設定する。

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画策定事業者数	0	100	100	150	150	200
創業塾開催回数	0	1	1	1	1	1
創業支援者数	0	6	6	9	9	12
後継者対策支援者数	0	2	3	3	4	4
第二創業相談会開催回数	0	1	1	1	1	1
第二創業（経営革新）支援者数	0	1	1	1	2	2

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】**【現状及び課題】**

現在、事業計画策定後の実施支援については、既存事業者・創業者いずれも当事者からの相談などが無い限り、当商工会で実態を把握して、積極的に事業実施をフォローアップする取り組みは少なかった。

【新たな取り組み】

今後は、事業計画策定を支援した全ての事業者に対し、実施状況・問題点などの可視化を行い、経営指導員と補助員以下の職員が情報を共有し、一体となった伴走型支援体制を強化し巡回指導を行う。また、専門家派遣も相談内容に応じて積極的に取り入れるなど、事業の実施支援を強化する。これにより、従来事業計画を策定するも事業者によっては、策定後に実施されないままになっている事例も多く、今後の事業計画策定は、手段であり策定後の検証と見直しが重要であることを認識してもらいP D C Aサイクルを確立するとともに普及に取り組む。創業・第二創業及び事業承継についても、事業計画策定後の事業実施では、事業計画と事業の現実のギャップが大きな障害となり経営危機になることもあることから、その危険性が高い時期を乗り切り経営の安定が図られるよう、経営指導員と補助員以下の職員が一体となった伴走型支援体制を強化し、巡回指導や専門家派遣を強化することで、実施支援を行っていく。

〔事業内容〕**(1) 巡回支援によるP D C Aサイクルの確立及びフォローアップ強化**

現 状：今までは、金融支援や補助金申請時による計画策定がほとんどであり、策定後は事象（小規模事業者からの相談）毎の解決支援であり、事業実施のフォローアップによる事業計画の評価・見直しは十分な対応ではなかった。

今 後：簡易な計画策定を含め、定期的（3ヶ月1回）な巡回により「計画」「実行」「進捗状況」「分析・修正」のP D C Aサイクルを回すことで、専門家と連携しながら小規模事業者（事業計画策定を支援した全ての事業者）の事業内容・計画の見直し等の支援を行い、事業者の確実な事業実施に向けて積極的に取り組む。
また、事業計画策定後のフォローアップ時に、国・道・市等の補助金や施策を提案・情報提供することで、小規模事業者の目標達成に向けた取り組みを支援する。

P = 経営計画の策定・目標修正：専門家やよろず支援拠点などの活用により実現可能な計画を策定(修正)する

D = 実行：企業内で情報共有しているか

C = 計画の進捗状況の確認：項目毎に把握

A = 実績分析・修正：解決手段の検討

(期待できる効果)

定期的な巡回指導により、小規模事業者との連携を強化することとなり、より専門的な相談業務にも取り組める。

(2) 創業後の提案型・伴走型支援の実施

現 状：相談対応は行っていたが定期的な巡回訪問による伴走型支援には至っていなかった。

今 後：創業後は、先輩経営者との意見交換会、巡回訪問による個別のフォローアップ、税務相談等の基礎的支援に加え、着実な経営が行えるよう提案型・伴走型の支援を行う。

(期待できる効果)

創業後の支援として、巡回訪問に於ける税務、金融といった基礎的な支援に加え、専門的な相談業務にも積極的に取り組み、個別のフォローアップにより経営の安定が図られる。

(3) 後継者対策への提案型・伴走型支援の実施

現 状：相談対応は行っていたが定期的な巡回訪問による伴走型支援には至っていなかった。

今 後：マッチングの可能性がある個社に対して、巡回訪問により創業希望者との事業承継へ向けた支援（具体的な手順、法的な手続へ向けた伴走型支援）を行う。

(期待できる効果)

事業所と創業希望者との橋渡しをすることにより、スムーズな事業承継とフォローアップが出来る。

(4) 第二創業（経営革新）への提案型・伴走型支援の実施

現 状：相談対応は行っていたが定期的な巡回訪問による伴走型支援には至っていなかった。

今 後：第二創業の計画に基づいた事業推進を実現させるべく、巡回による事業推進状況の把握や 資金調達状況等へのフォローアップを実行する。

(期待できる効果)

第二創業へ向けての事業者の様々な期待と不安に寄り添い、課題を一步步クリアしていく事で、成功へのビジョンを現実化するための支援が出来る。

(5) 専門家派遣の活用、支援機関との連携による事業計画実施支援

①上記(1)～(4)の事業実施支援を行うにあたって専門的な知識や対応が必要な場合には、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構北海道本部、北海道中小企業総合支援センター、地域金融機関等と連携し支援を行う。

②支援にあたっては、継続的な支援に向け同行した職員が専門家等と連携することで、支援ノウハウの向上を図る。

(期待できる効果)

定期的なフォローアップをすることにより、事業者の事業の進捗を把握することが可能となり、着実な取り組みによる目標達成が期待できる。

【目 標】

次のとおり設定する。

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画策定フォローアップ事業者数	0	100	100	150	150	200
事業計画策定フォローアップのべ件数	0	400	400	600	600	800
創業フォローアップ事業者数	0	6	6	9	9	12
創業フォローアップのべ件数	0	36	36	54	54	72
後継者対策フォローアップ事業者数	0	2	3	3	4	4
後継者対策フォローアップのべ回数	0	6	6	6	6	6
第二創業フォローアップ事業者数	0	1	1	1	2	2
第二創業フォローアップのべ回数	0	6	6	6	6	6

5. 需要動向調査に関すること【指針③】**【現状及び課題】**

現在需要動向調査を実施していないため、消費者ニーズの情報提供も出来ていなかった。

また、大半の小規模事業者も消費者ニーズを把握しないまま経験や勘に頼った経営を行ってきた結果、売上が伸び悩み経営状況は悪化していった。今後いかに多様化するニーズに合った経営ができるか、更には商店街地域全体の活性化に繋げるかが課題である。

昨年3月には北海道新幹線が開業し、函館市内に国内外の観光客が増加している中、特に飲食業の需要が高まっており、当商工会地域への観光客誘導を促すためにも飲食業の小規模事業者にも早急な支援が必要である。特に、観光客に人気のラーメン店などは消費者需要が高く、観光客や一般消費者を地域内に誘導する役割を担っている。その中でも市内の厳しい競争の中、主力メニューの開発・見直しの他、お土産・贈答用のインスタント商品の開発・販売にも着手している事業者もいるが、市内の主要な観光ルートや店舗販売のみでは売上が伸び悩んでいる事から、消費者の声を取り入れた更なる商品の見直しが課題となっている。

【新たな取り組み】

新たに飲食業店舗で消費者ニーズを把握するため、店頭（メニュー・販売商品）及びアンテナショップ等（商品）にてアンケート調査を実施し、調査結果を収集・分析し飲食店にフィードバックする。改善すべき点を理解してもらい、既存商品やサービスのブラッシュアップ・新商品開発や新サービスの提供につながるよう、専門家と連携し新たな販路開拓につなげ、事業計画作成に役立てる。

【事業内容】**(1) 個店の消費者アンケート調査の実施**

個店にて、消費者アンケート調査用紙（記入式 A4）を用意し、商品購入者に会計時にレジ横に設置している回収ボックスに投函してもらう。回収率をあげるため、粗品を提供、ポイントを付与する。

① アンケート調査項目

年齢、性別、居住地、飲食購入品目、価格、味、パッケージデザイン、評価、改善点・要望等対象事業所の商品・サービスに合わせて項目も変更する。

② 調査対象

店舗での飲食・商品購入者

③ 調査対象物

店で注文したメニュー、購入した商品。

④ アンケート回収数

1店舗につき、月50件程度（1日2件×月開店日数25日）

(2) アンテナショップ等に出展した場合に消費者アンケート調査を実施

展示販売商品購入者に対し配布する簡易パンフレットを作成し、会計の際にレジにて配布する。パンフレットに記載の自社のURLにアクセスしてもらい、アンケート調査を実施する。

アンケートに協力した消費者には、粗品を郵送する。

① アンケート調査項目

住所、氏名、年齢、性別、購入品目、価格、味、パッケージデザイン、要望等

※アンケートを入力した消費者がアクセスした際に通信販売にもスムーズに目を向けられるよう、HPを工夫・整備する。

② 調査対象

店舗での商品購入者

③ 調査対象物

店で購入した商品

④ アンケート回収数

1店舗につき450件程度（1日販売数10セット×販売期間75日×回収約6割で試算）

(3) 各機関による消費動向・需要動向調査の収集分析の実施

(1)(2)での調査結果とあわせて、下記情報収集データを活用し個店にあわせた情報を収集。その後、専門家との関係によりデータ分析し、個店にフィードバックする。

・情報収集データ

日経テレコン POSEYES～売れ筋商品等トレンドの収集・分析・提供

総務省統計局「家計消費状況調査」～消費動向指数等の収集・分析・提供

内閣府「消費動向調査報告」～今後の暮らし向きの見通し・消費者の意識や各サービスの支出予定などの収集・分析・提供

(期待できる効果)

専門家との連携による消費者ニーズ等への具体的提案を行なうことにより、身近な需要動向・現状の問題点が把握でき、自社商品に足りないもの、必要なものを理解し、商品構成や販売計画の見直しができる。更には、売上げの主軸になる新商品の開発、販路開拓など需要を見据えた経営の促進が図られ経営分析や事業計画策定の基礎資料として活用しながら、今後の安定した売上や利益の確保につながる。

【目標】 次のとおり設定する。

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
個店での消費者アンケート調査支援事業者数	0	2	3	4	5	5
アンケート調査後～個社支援数	0	2	3	4	5	5
アンテナショップ等での消費者アンケート調査事業者数	0	1	1	2	2	2
アンケート調査後～個社支援数	0	1	1	2	2	2
各機関の情報を活用した需要動向調査による支援事業者数	0	5	5	5	5	5
アンケート調査後～個社支援数	0	2	3	4	5	5

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

【現状及び課題】

現在は、展示会や商談会の情報を発信しているだけの状態であり、小規模事業者に新たなビジネスチャンス場を与えていない。

特に前述したラーメン店においては、市内のグルメイベント、近隣市外でのイベント等の一般消費者向けの販路開拓に留まっている事業者がある中、具体的な支援を行っていなかった。今後は、P15. 5で得た分析結果や情報を基に、販売商品をブラッシュアップした上で、各種展示会・商談会等への積極的参加やインターネット販売等による新たな販路開拓への支援が課題となる。

【新たな取り組み】

このような課題を解決するため今後は、各支援機関が主催する展示会、商談会に積極的に出展支援を行う。また、小規模事業者が開発した商品を流通経路に乗せ、販路拡大を目指す。

更には、各小規模事業者の商品を売り込むことから認知度の向上を図る。

出展終了後には、専門家と連携を図りながら出展・販売で得た情報を分析し今後へ向けた改善点や販売計画策定への具体的な支援を行う。

〔事業内容〕

(1) 展示会、商談会への出展支援（支援対象者：飲食業）

現 状： 展示会・商談会については周知に留まっていた。

今 後： 具体的には、全国商工会連合会及び北海道商工会連合会、支援機関等が主催する展示会や商談会を活用し、業種業態や商品等にあわせた出展提案により勧奨する。まず、展示会・商談会ともに、事前に内容を十分に来店者に説明し協議した上で、申請書類記載や申請手続等を支援し、スムーズに参加できるようにする。

また、当日、来場者・バイヤーに、短時間でより効果的なPRが出来るようなパンフレット等資料作製へ向けた支援を行う。更には、当日の会場レイアウトに関して、出店経験のある事業者や関係機関・主催者側からの指導を受けながら助言・支援する。出展期間中においては、試食、パンフレット配布等の支援や、より多くの来場客やバイヤーと接点を持てるようPR強化等の支援を行う。

また、当日の来場者の動向や反応をメモや写真等で記録しておく。

出展期間終了後は、専門家からの指導も仰ぎながら前述の記録や期間中の商談実績等をデータ化し、出展者へフィードバックする。

(出展目標とする主な商談会展示会)

- ① 北の味覚、再発見！！（北海道商工会連合会）
- ② 北海道産品取引商談会（(一社)北海道貿易物産会）

(期待できる効果)

各種展示会、商談会に参加することにより、各小規模事業者の立ち位置（存在価値）が把握でき、市場開拓に関するノウハウ（他出展者との比較、同様の商品等との品質、パッケージ等PR度等）が身につけられる。また、出展した結果をフィードバックすることにより、事業計画を見直し、販路開拓を確実なものとする。

(2) インターネットの活用による販路開拓支援（支援対象者：飲食業）

現 状：インターネットを活用した販路開拓支援は実施していなかった。

今 後：インターネットの普及により、いかに上手に市内外に発信していくか必要不可欠である。商工会インフォメーションツール（SHIF T）への企業登録や「なまらいいっしょ北海道」への特産品等の情報発信など効果的な媒体への活用方法を支援する。さらには、全国商工会連合会のネット通販サイトである「ニッポンセレクト. c o m」も効果的に活用する。また、専門家と連携し訴求力や発信力強化が図られるよう、見直しを行なう。

（期待できる効果）

展示会・商談会の出展での成果に加え、一般消費者への自社商品の直接的な PR と販売拡大に繋がる。また、展示会や商談会に出展できない小規模事業者でも、自社の HP はあるが具体的な販路拡大を実行できない者もいるため、上記支援を通じて、今後の新たな需要の開拓や知名度向上に繋がる。

(3) アンテナショップへの出展（支援対象者：飲食業）

現 状：個社においては、現状、自身が取引している業者や繋がりのある市内観光売店（空港、観光名所、大型店）等の独自のルート、あるいは知人の口こみでの販売に留まり、新たな販路開拓強化が出来ていなかった。そのため、商品の認知度や消費者・業者の反応を知る機会がなく、具体的な今後の販売や商品改良等に繋がる手掛かりを掴めないままで在庫を抱えてきた。また、今まで当会からアンテナショップへの出展実績もなかった。

今 後：東京、札幌等に設置されているアンテナショップを足掛かりとし、人が多くニーズが多様化している都心部において地域 PR を含めた中で自社商品を直接見せ、テスト販売する事で、今後の販路拡大と商品改良、Uターンの一助等に繋げる。また、併せてより多くの個社が出展できるよう周知を強化する。更には、出展にあたってのノウハウや書類作成などの支援を行い、各支援機関と連携して「出展しやすい環境」を整える。

（主なアンテナショップ）

- ① 北海道道産子プラザ（北海道）
- ② むらからまちから館（全国商工会連合会）

（期待できる効果）

東京、札幌に店舗を構えるとなると、経費が莫大に発生するが、これらアンテナショップへの出展により経費の削減が図られ、大都市圏への有効な売り込み手段として期待できる。

【目 標】

次のとおり設定する。

内 容	現状	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
販路開拓支援者数 （アンテナショップ出展を含む）	0	2	3	3	4	4
商談成立件数目標	0	1	2	2	3	4
売上増加事業者目標数	0	1	2	2	3	4
ニッポンセレクト. c o m活用事業者数	0	3	5	10	15	20
売上増加事業者目標数	0	1	2	5	7	10
インフォメーションツール登録事業者数	0	3	5	10	15	20
売上増加事業者目標数	0	1	2	5	7	10

II. 地域経済の活性化に資する取組

1. 観光振興等を含む地域ブランド確立による地域経済活性化への取り組み

(現状と課題)

函館市には、元町周辺の歴史的建造物や五稜郭の史跡、函館山など、国内外に広く知られた観光資源が豊富にあり、現在それら観光資源の磨き上げの推進の中で、国際観光都市函館を目指し絶えず進化している。

また、「地域ブランド調査」において、常に魅力度ランキングの上位を獲得する函館市の高い評価を、実際の観光入込客数につなげるため、函館ブランドのイメージとなっている「歴史」、「景観」、「食」にスポットを当てた事業推進が今後も課題となっている。

北海道新幹線開業後に増加する観光客を消費人口に転換することが、地域経済を活性化させる有効な手段である、という観点から、函館市、国際観光コンベンション協会、公立はこだて未来大学、函館工業高等専門学校等との連携により様々な情報交換等を通じて観光資源の見直し、観光導線の再構築を目指す。

(事業内容)

- ・新たな取り組みとして、北海道新幹線により流入する観光客向けに、亀田地区内の食・宿泊・観光を盛り込んだパンフレットを作成し、新幹線駅に置く他、観光コンベンション協会を通じ、市内要所や地区内のコンビニ等に配布する。
- ・函館市のHP内に亀田地区のピックアップ記事を掲載してもらい、トピックスや小規模事業者の紹介等も更新しながらPRする。
- ・ショッピングや憩いゾーンとしての亀田地区のイメージを前面に押し出し、地域ブランドとアピールイメージ確立へ向ける

(効果)

- ・函館市全体は世界的にも、歴史的な部分でも認知度があるので、更に一歩進め、亀田地区の認知度を上げ、まずは新幹線開業効果を利用し、青函から今後全国・全世界へと認知度や集客を無限に広げる効果が期待できる。

【目標】

次のとおり設定する。

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
観光ルート再構築セミナー(仮称)	0	1	1	1	1	0

2. 地域イベントを活用したまちの賑わいの演出

(現状と課題)

小規模事業者の経営を安定させることが地域経済にとって重要な位置づけと考えに基づき、小規模事業者からの多種多様な指導依頼に準じた個社支援や商工会組織のPRイベント等の実施に留まっている現状であり、小規模事業者の直接利益の増加等までは今一歩注力できていないことが課題であった。特に、イベントに関しては、現在事業推進委員会や商工会役員・青年部・女性部を中心とした実行委員会で実施しているが、その集客効果を個社の売上などに寄与させる仕組み作りの構築ができておらず、今後、より地区内小規模事業者の一体感の創出を踏まえた上での経済的発展の一助とすべくことも課題となっている。

(目標)

北海道新幹線開業により青函交流人口が増えていく中で、亀田商工会地区内の小規模事業者の存在を市内・外へ広くアピールするために、現在函館市で構想している亀田地区に建設予定の会館(コミュニティープラザ)をこれまで郊外の「函館流通ホール」で実施してきたイベントの開催場所として検討する。これにより、市内の客はもちろん、市外の観光客にも効率的で来場しやすい導線の検討が出来るようになり、公共バス等を利用し当商工会地区へ

足を運んで頂くきっかけとすべくことを目指す。

- ① 小規模事業者の振興と地域活性化の方向性を、地域全体として一体的に推進するため、函館市と連携し新たな要素をイベントに加えることや、公立はこだて未来大学との連携により、若者から見ても魅力的な要素や事業を取り入れることで集客力と認知度向上を図ることを目指す。
- ② 企業ブースを設け、自社製品の販売・PRを行うことで、個社の直接利益の向上を図る。
- ③ 現在核となっている2つの商店会（美原商店会、桐花通商店会）との連携による賑わいの創出を検討・具体化し、相互の協力により地域小規模事業者の一体感の創出を図ることを目指しながら、併せて若手後継者の育成や地域経済発展に寄与する事業を模索し実現へ向ける。

Ⅲ. 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

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

【現状と課題】

これまでの他の支援機関との連携については、専門家の派遣によるものや金融機関等との地域動向についての情報交換や経営改善事業についての情報交換など機会が限られており、その内容については限られた中での表面的な情報共有に留まっていたのが現状である。

特に需要動向調査及び需要開拓に関する支援ノウハウについては不足していることが課題となっている。

【目標と事業内容】

(1) 専門的な支援機関との情報交換

今までの経営支援では、小規模事業者の相談に応じる受け身型の対応が多く、積極的な支援までは至らず、速やかな対応をとることができないことがあった。今後については、経営分析、事業計画の作成にあたっては、より高度な専門的なノウハウを吸収していくため、専門家派遣を積極的に活用すると共に、北海道よろず支援拠点をはじめ、中小企業基盤整備機構北海道本部、金融機関と連携を図り、事業策定のノウハウや創業、第二創業支援のノウハウ、支援の現状と課題解決に向けての提案手法について定期的な情報交換を実施する。

(2) 北海道商工会連合会との連携と情報交換

北海道商工会連合会との連携を図り、全道の商工会経営指導員が一堂に会す「全道経営指導員研修会」において、支援のノウハウ、支援の現状、課題解決方法について情報交換を行う。

(3) 渡島管内経営指導員との情報交換

これまで「渡島管内商工会職員協議会」の研修会において、地域の問題・課題点の情報交換で留まっていたが、今後においては他地域の問題解決手法の内容や専門家派遣によって行われた支援ノウハウの情報交換を行い、解決に導くきっかけを掴む。

(4) 地域金融機関との情報交換

地域金融機関（主に北洋銀行美原支店・北海道銀行美原支店）と地域の動向や経済状況、金融面に関する情報交換等は行ってきたが、情報として内部資料に留めていたため小規模事業者の支援体制には活かされていなかったのが現状である。今後においては、年1回情報交換会を開催し、新たな需要開拓等の情報基盤構築を行うと共に、小規模事業者への情報伝達を巡回訪問などで伝達して行く。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

【現状と課題】

会員ニーズの高度化・多様化と新しい中小企業施策の変化に応える為、職員の経営支援能力及び資質向上対策として、北海道商工会連合会の定めている職員研修体系に基づき経営指導員・補助員・記帳専任職員が「中小企業支援担当者研修」を受講して支援力向上に努める。

現在の支援体制は依頼型支援が中心で提案型支援はごく僅かなものとなっており小規事業者への支援に格差が生じているため、補助員・記帳専任職員については、経営指導員と比較すると研修受講数や経営支援の実施体験が不足しており支援力の職員間のレベル差が生じていることが課題である。

【目標と事業内容】

課題を解決する為に、職員別のスキルアップの目標を明確化し、各職員のステップアップを図る研修体系づくりを進める為、次の研修参加及び情報の共有化を図る。

- (1) 北海道商工会連合会及び渡島管内商工会連合会主催の各種研修会参加。
「全国商工会連合会認定経営支援マネージャー」の認定を目指す。
- (2) 独立行政法人中小企業基盤整備機構が主催する中小企業支援担当者研修会、セミナー等への参加。
- (3) 全国商工会連合会WEB研修の活用。
- (4) その他支援能力の向上に資する研修会、情報交換会、説明会等への積極的参加。
- (5) エキスパートバンク活用による経営発達支援時に専門家のノウハウを吸収する。これらの研修等に年1回以上参加することにより商工業者の財務分析、経営計画、地域経済活性化対策、創業支援等の知識を強化し売上や利益の確保や地域経済の発展に寄与する支援能力の向上を図る。
- (6) 職場内研修・情報共有

支援担当者相互の支援力向上を図るため、毎月1回職員会議を行い研修や情報交換で習得した支援ノウハウについての報告、支援担当者として研修で学んだことが実際の業務に反映されているかを検証した上で、研修資料をパソコンのファイル保存もしくは紙ファイルに保存し、決まった場所に保管する。それらの資料を今後、人事異動等で職員の変更があった場合でも常時活用できる財産として、職員間で共有・活用する。

また、補助員や記帳専任職員に小規模企業事業者経営改善資金（マル経資金）調査や小規模事業者持続化補助金申請における計画作成支援において、経営指導員とチームで小規模事業者を支援すること等を通じて、指導・助言内容・情報収集方法等、OJTにより伴走型支援の向上を図る。

3. 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

本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、PDCAサイクルに基づき評価検証を毎年度行い、改善プロセスを明確にすると共に、経営発達支援計画に基づいた小規模事業者への支援・施策の周知徹底を図る。

(1) 経営発達支援計画の事業評価及び見直し体制

商工会の三役、総務委員会及び函館市経済部商業振興課長、金融機関支店長、中小企業診断士、はこだて未来大学教授、北海道商工会連合会などの有識者により「函館市亀田商工会経営発達支援計画評価委員会」を設置し、「評価シート」で設定する数値的評価基準により、PDCA事業活動の「計画」「実施」「点検・評価」「改善」サイクルにより事業成果の評価・見直し案の提示を毎年度1回は行う。

(2) 経営発達支援計画の事業評価及び見直しの決定

「函館市亀田商工会経営発達支援計画評価委員会」から示された事業成果の評価・見直し案を理事会において審議し、評価・見直しの方針を決定する。

(3) 経営発達支援計画の事業評価及び見直しの承認

理事会において決定された、事業の成果・評価・見直し案については、通常総代会へ毎年度報告し、承認を受ける。

(4) 経営発達支援計画の事業評価及び見直しの公表

事業の成果・評価・見直しの結果を函館市亀田商工会のホームページで計画期間中公表するとともに、当会事務所に備え付け、小規模事業者が閲覧できるようにする。

◇ホームページは平成30年度開設予定

(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

(平成 29 年 10 月現在)

(1) 組織体制

経営発達支援事業計画を効果的且つ効率的に実施するため、職員研修・情報共有業務を強化し、実施体制を構築する。

●組織体制 (事務職員数 6 名)

事務局長	渡 辺 孝
経営指導員	高 砂 雅 浩
経営指導員	山 田 裕 吉
経営指導員	北 村 勝 範
補助員	大 館 みどり
記帳専任職員	木 元 菜穂子

●実施体制 (経営指導員 3 名、補助員 1 名、記帳専任職員 1 名)

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関する事【指針③】・・・ 5 名体制
2. 経営状況の分析に関する事【指針①】・・・ 5 名体制
3. 事業計画策定支援に関する事【指針②】・・・ 5 名体制
4. 事業計画策定後の実施支援に関する事【指針②】・・・ 5 名体制
5. 需要動向調査に関する事【指針③】・・・ 5 名体制
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事【指針④】・ 5 名体制

II. 地域経済の活性化に資する取組・・・ 5 名体制

III. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み

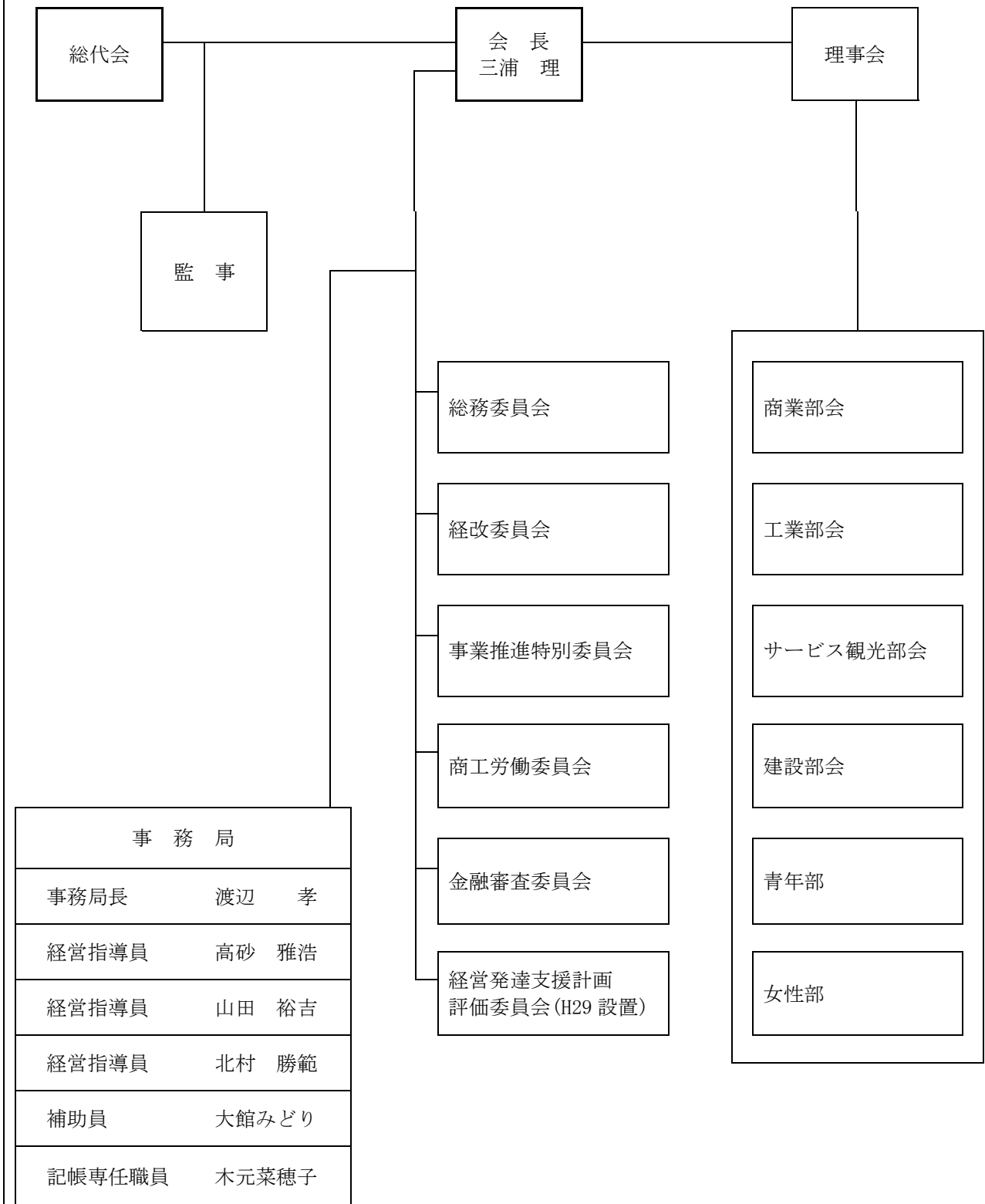
1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関する事・・・ 5 名体制
2. 経営指導員等の資質向上等に関する事・・・ 5 名体制
3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事・・・ 5 名体制

(2) 連絡先

名 称	函館市亀田商工会
住 所	〒041-0806 北海道函館市美原 3 丁目 36 番 7 号
電 話	0138-47-1771
F A X	0138-47-1679
e-mail	kamesho@mx32.tiki.ne.jp

組織図

(平成 29 年 10 月現在)



(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：円)

	平成 30 年度 (H30 年 4 月以降)	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度
必要な資金の額	49,155	50,055	50,355	50,655	50,755
経営改善普及事業	34,455	34,455	34,455	34,455	34,455
経営改善普及事業費	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
①経済対策動向調査	100	100	100	100	100
②経済分析費	200	300	300	300	300
③事業策定費	300	500	500	500	500
④創業・第二支援費	150	200	300	300	400
⑤販路開拓費	250	500	500	700	700
⑥地域経済活性化支援費	600	800	1,000	1,000	1,000
⑦支援能力向上費	100	200	200	300	300
地域振興費	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、国補助金、道補助金、市補助金、手数料収入

(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。

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<p>国の小規模支援に係る支援を有効に活用するため、行政、北海道商工会連合会、金融機関、その他 支援機関との連携を図り、スムーズ且つきめ細やかな支援を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none">①地域経済動向の把握、分析②各種需要動向の支援③経営分析、事業計画策定に係る業種別、専門別支援④小規模事業者の事業実施の際の資金調達支援⑤新商品開発、販路開拓等に関する支援
連携者及びその役割
<p>〔支援機関〕</p> <p>名 称：北海道経済産業局 局長 児島秀平 住 所：〒060-0808 札幌市北区北8条西2丁目 札幌第1合同庁舎 電 話：011-709-3140 ◇北海道経済産業局（中小企業課）の施策などを情報収集し、関連性のあるものについてサポートいただく。</p> <p>名 称：北海道渡島総合振興局 局長 小田原輝和 住 所：〒041-8558 函館市美原4丁目6-16 電 話：0138-47-9400 ◇北海道の施策などを情報収集し、関連性のあるものについてサポートいただく。</p> <p>名 称：北海道商工会連合会 会長 荒尾孝司 住 所：〒060-8607 札幌市中央区北1条西7丁目 ブレスト1.7 電 話：011-251-0101 ◇北海道商工会連合会独自で持っている専門家派遣などについてサポートいただく。</p> <p>名 称：北海道よろず支援拠点 コーディネーター 中野貴英 住 所：〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目 経済センタービル9階 電 話：011-232-2407 ◇複雑、高度、専門的な相談案件について、専門家派遣のサポートをいただく。</p> <p>名 称：(公財) 函館産業振興財団 理事長 久保俊幸 住 所：〒041-0801 函館市桔梗町379 電 話：0138-34-2600 ◇小規模事業者の研究開発、新製品の創出など専門的な相談案件についてサポートをいただく。</p> <p>名 称：中小企業基盤整備機構北海道本部 本部長 戸田直隆 住 所：〒060-0002 札幌市中央区北2条西1丁目1番地7 ORE札幌ビル6階</p>

電話：011-210-7475

◇経営指導員のスキルアップ、資質向上を図るため研修会を実施する。

名称：北海道中小企業総合支援センター 理事長 伊藤邦宏

住所：〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目 経済センタービル9階

電話：011-232-2001

◇中小企業総合支援センターや中小企業庁WEBサイト「ミラサポ」の専門家或いは、独自で持っている補助金や助成金についてサポートいただく。

〔金融機関〕

名称：日本政策金融公庫函館支店 支店長 角田謙一

住所：〒040-0065 函館市豊川町20-9

電話：0138-23-8291

◇マル経融資や創業融資などについてサポートいただく。

名称：北洋銀行美原支店 支店長 山下弘恭

住所：〒041-0806 函館市美原1丁目12-5

電話：0138-43-6611

〔他 桔梗支店〕

名称：北海道銀行美原支店 中山 功

住所：〒041-0806 函館市美原1丁目18-7

電話：0138-42-1711

〔他 亀田支店・東山支店〕

名称：みちのく銀行美原支店 支店長 藤原博幸

住所：〒041-0806 函館市美原2丁目38-7

電話：0138-46-5333

〔他 ききょう支店〕

名称：うみ街信用金庫亀田支店 支店長 海老名俊一

住所：〒041-0812 函館市昭和4丁目17-4

電話：0138-42-3820

〔他 中道支店〕

名称：函館商工信用組合美原支店 支店長 田村尚之

住所：〒041-0812 函館市美原3丁目25-5

電話：0138-46-9121

〔他 富岡支店〕

〔その他〕

名称：公立はこだて未来大学 学長 片桐恭弘

住所：〒041-0803 函館市亀田中野町116-2

電話：0138-34-6444

◇はこだて未来大学との連携を図ったコラボレーション事業の実施や学生を取り込んだ地域の活性化に取り組んでいただく。

連携体制図等

