

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	福島町商工会（法人番号 3440005000857）	
実施期間	平成 29 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日	
目標	<p>○中長期的な振興のあり方 「地域資源の有効活用による地域経済の活性化に向け、個々の小規模事業者の経営力向上を継続的に支援していくこと」</p> <p>○具体的な目標 ①地域資源の有効活用によるブランド化（水産資源の付加価値化、農産物のブランド化、飲食メニューの開発） ②小規模事業者の経営力向上（建設業、宿泊業、その他サービス業） ③地域の観光資源の有効活用による賑わいの創出（記念館の活用、北海道新幹線開業を契機とした広域的な観光推進） ④創業や事業承継などによる新陳代謝の促進（創業の促進、円滑な事業承継）</p> <p>これらの目標を達成するために、当商工会として個々の小規模事業者の経営課題の明確化、課題を解決するための対策、それを実行するための具体的手段などを一緒になって考える「伴走型」の体制に転換し、支援に関する人的資源が不足する場合は専門家や支援機関と連携しながら、地域の小規模事業者の経営力向上による地域経済の活性化を図っていく。</p>	
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>I. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 「行政や金融機関の調査公表資料による経済動向の情報収集と分析」「巡回訪問や窓口相談時の事業者ヒアリングによる景況感の分析」「通行量調査による経済動向の分析」</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】 「現状分析と課題抽出を目的とした経営分析」「商品・サービスの分析」「専門家を活用した分析」「財務の分析」「経営分析の必要性や重要性の周知」</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 「経営分析後の事業計画策定支援」「事業計画策定案件の発掘」「事業計画策定の相談」「事業計画モデルの策定及び利活用」「事業計画策定による事業者の意欲喚起」「事業計画策定支援による将来の方向性と課題の明確化」</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 「フォローアップの実施」「巡回訪問による進捗状況の確認と指導・助言」「専門家活用によるフォローアップ」「創業・第二創業、小規模事業者経営発達支援融資制度に対するフォローアップ」</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】 「地域内の消費者ニーズ調査」「イベントでの需要動向調査」「インターネットによる需要動向分析」</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】 「商談会・展示会への参加奨励」「ホームページによる情報発信」「地域資源を活用した観光メニューの開発」</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組 「地域資源を活用した特産品開発の取り組み」「北海道新幹線開業を契機とした観光への取り組み」「地域活性化組織の活用」「他業種への経済波及」「福島町のイメージキャラクターの活用」「専門家の活用」</p> <p>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</p> <p>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 「北海道商工会連合会」「渡島管内商工会連合会」「日本政策金融公庫」「町内金融機関」「全国商工会連合会」「北海道中小企業総合支援センター」「派遣税理士」「よろず支援拠点」「中小企業診断士」「中小企業基盤整備機構」</p> <p>2. 経営指導員等の資質向上等に関すること 「商工会関連組織の研修への参加」「外部機関の研修への参加」「WEB研修」「専門家派遣時のOJT」「商工会内部の情報共有会議の開催」</p> <p>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 「事業評価会議の開催」「理事会での検証等」「事業評価の報告及び承認」「事業評価の公表」</p>	
連絡先	名称	福島町商工会
	住所	〒049-1331 北海道松前郡福島町字三岳 32 番地 1
	電話番号	0139-47-2272
	FAX	0139-47-3515
	メールアドレス	fukushima@hakodate.or.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

(1)福島町の概要

福島町は、北海道南部の中核都市である函館市の南西75kmに位置し、車で約1時間30分の距離にあり、北は秀峰大千軒岳、南は紺碧の津軽海峡に面し、海岸は奇岩・怪岩の絶景が続く岩部海岸を有する自然豊かな町である。

北海道初の横綱である「第41代横綱千代の山」と国民栄誉賞を受賞した「第58代横綱千代の富士」の生誕地であり、「横綱千代の山・千代の富士記念館」の周辺は、大相撲に関連した街並みが整備され、九重部屋では毎年8月に夏の合宿を当町で行ったり、女相撲大会といった相撲に関する町独自のイベントも行われたりしている。

また、当町吉岡地区は北海道と青森を結ぶ青函トンネルの掘削着工地であり、「福島町青函トンネル記念館」において当時の工事の状況やトンネルの構造などが展示・公開されている。



道の駅に隣接する横綱記念館



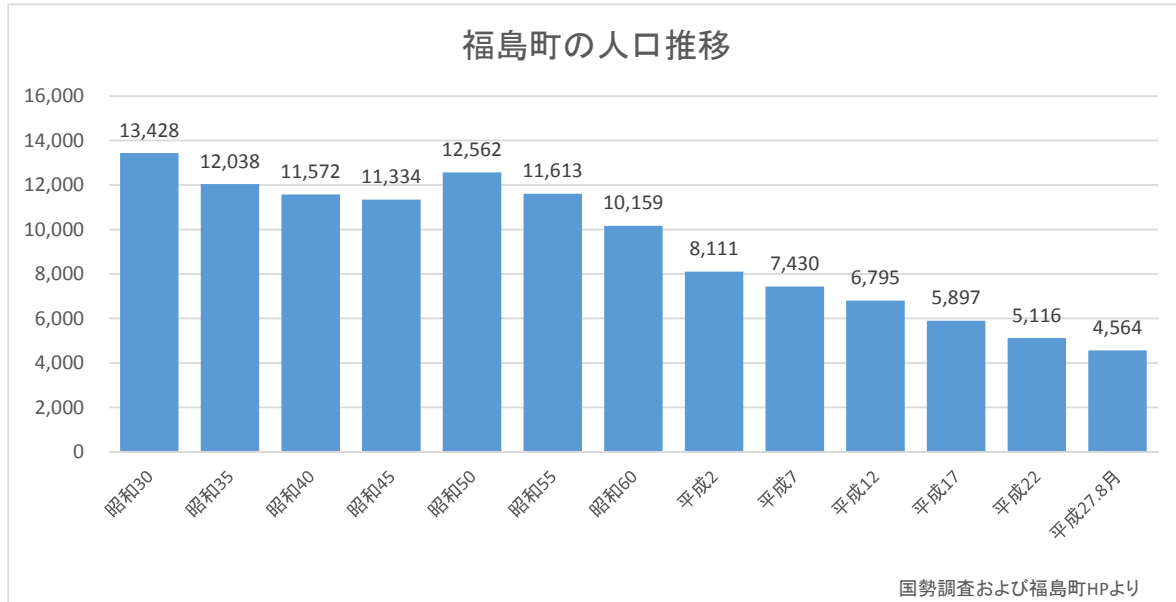
青函トンネル記念館

福島町の基幹産業は漁業であり、その周辺産業として飲食店や小売店を中心とする商店街が形成されてきた。昭和39年の青函トンネル着工から昭和63年の開通までの間、掘削工事に関連した建設需要やその従業員の消費などの効果で、商店街のほか宿泊施設や関連する建設業、運輸業など、多岐にわたる業種で経済効果が現れた。

しかし、地元の第一次産業従事者、主に漁業者が多数廃業、トンネル作業員として従事し、トンネル開通後は、仕事を求めて町外に転出、第一次産業の衰退を招くこととなった。

その後、バブル崩壊による長期間の景気低迷、少子高齢化といった外部環境の変化に対応できず、地域の経済は疲弊が進行した。

次のグラフは福島町の人口の推移であるが、昭和30年の13,428人をピークに減少しはじめ、青函トンネル工事着工後は昭和50年に増加するものの、その後減少が続き、直近の平成27年8月の人口はピーク時の僅か34%の4,564人という状況である。



福島町の基幹産業である漁業については、従来のスルメイカ等の船舶漁業に加え、近年ではウニの種苗、ヒラメ稚魚の放流、ナマコ種苗の放流、昆布養殖等「資源管理型漁業」を強化しており、種苗、放流、中間育成、養殖などこれからの漁業はさらなる技術の向上を図り、新しいシーファーム「育てる漁業」へと向かっている。

この資源管理型漁業の推進によって、福島町では安定生産の拡大と漁獲物の付加価値向上を進めている。

また、農業については、農業経営体で20、総農家は59戸であり、作付面積は水稻、そば、馬鈴薯の順に多い。最近では大型で肉厚の「横綱しいたけ」が注目されている。

観光の面では、松前町の白神岬を中心に、福島町と知内町にまたがる約30キロの海岸は、道南の知床といわれ、最近まで人跡を阻み続けた奇岩怪石が連なり、最近では市街地から岩部地区に至る交通手段が整備され、途中の白糸の滝、女郎岬、ミサゴの滝などを眺めながらドライブを楽しむ事ができる。

さらに福島町では2つのミュージアム、「横綱記念館」「青函トンネル記念館」への入館者推進対策を積極的に進めている。郷土から生まれた二人の横綱の栄光を中心にまちづくりが進められ、街の照明、橋の欄干デザイン、ストリートのネーミングなどに相撲が活かされ、「お相撲さんが居るまち」のイメージが定着しつつある。

街の中心部に位置する商店街は「横綱街道」と名付けられ、大相撲文化が点在する「横綱のまち」である。横綱をデザインした街路灯や橋の欄干には横綱の土俵入りがデザインされたユニークな街並みとなっている。

また、青函トンネル記念館は、新幹線が海を越える世界最大の海底トンネル建設の土木技術が収められた建設技術集積施設であり、海底トンネルが地上に浮上したという物語的デザインが特徴である。ここでは貴重な展示資料のほか、施設の広場では朝市等のイベントが催され、集客効果が高まっている。このほか「北海道女だけ



橋の欄干にある横綱レリーフ

の相撲大会」「殿様街道ウォーク」等、福島町の個性から生まれたイベントイメージも実施している。

福島町の特産品としては、水産資源である昆布及びスルメのほかに、農産物としては、千軒そば、横綱しいたけ、黒米などの知名度が高い。また、林業においてはスギ材が大半を占め、伐期を迎える林部も多く、「道南スギ」としての優良材も注目されている。

(2) 小規模事業者の状況

小規模事業者の状況

福島町では、基幹産業である漁業が海水温などの環境変化などで不振が続き、特に水産加工業では加工用原材料のイカを道東（釧路市など）や本州からの仕入を余儀なくされ、慢性的な原料高による収益性の低下が続いている。

さらに少子高齢化や人口流出で町内の購買力が減少し、後継者難や廃業といった事業の継続そのものに深刻な影響を与えている。

次の表は町内の小規模事業者数の推移であるが、直近 2 年間はその数が減少し、平成 27 年度は 224 事業者であり、会員数も連動する形で減少している。

小規模事業者の減少の要因としては、これまでの巡回等でのヒアリングでは、後継者不在や事業の将来性の悲観などが指摘されている。

	平成 23 年	平成 24 年	平成 25 年	平成 26 年	平成 27 年
小規模事業者数	266	266	266	239	224
会員数	196	189	188	183	175

主な産業である水産加工については、町内に 10 事業所あるが、いずれも需要があれば設備投資や新規雇用などの増産体制を検討したいという積極的な姿勢である。

小売業や飲食店、サービス業は、町の中心部である福島地区に商店集積が形成されているが、人口流出や後継者難等で空店舗が増えており、小規模事業者数の減少が大きな要因となっている。

建設業は公共工事依存の割合が高く、その他サービス業についても人口減少等の要因により業績が芳しくない。

また、地域の特産品である千軒そばや横綱しいたけについても、話題性があり今後の需要増も期待できるものの、十分な供給体制が整備されていないのが現状である。

このように地域資源の活用の余地はまだあるが、町内の小規模事業者にとってこれらを十分に活用できていないのが現状である。

小規模事業者に対する経営状況調査

平成 27 年 8 月に、福島町の小規模事業者に対して経営状況に関するアンケート調査を実施した。

小規模事業者数	157
回答事業者数	60
回答率	38.2%

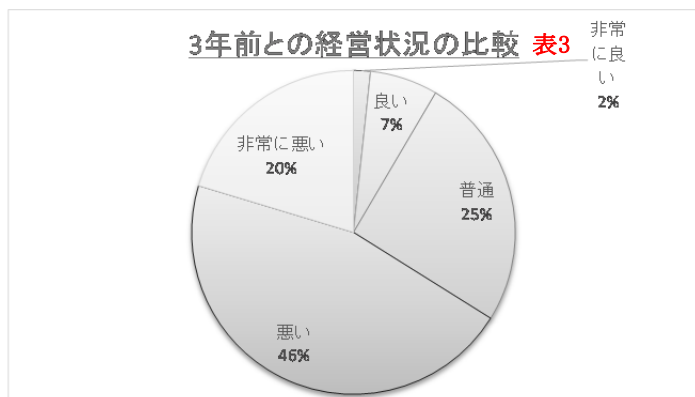
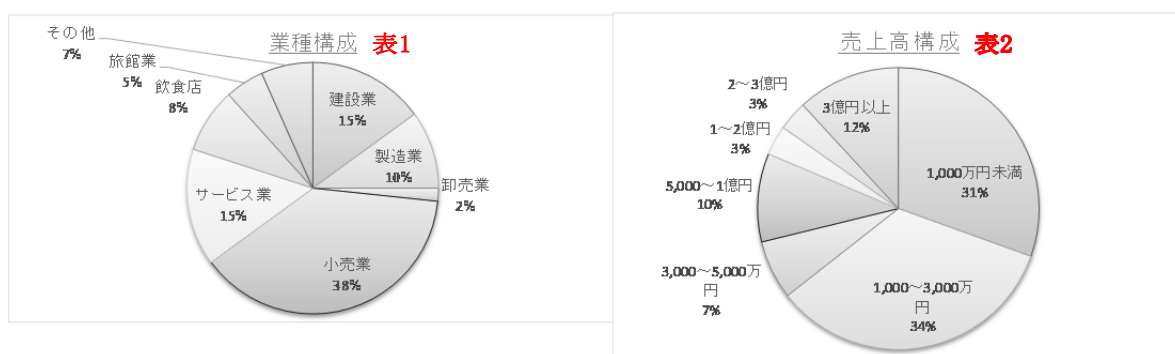
この調査では、事業承継に関する課題が浮き彫りになった。

まず、経営が悪化した要因として、客数の減少が 40%と最も多く、次いで客単価の減少が 15%、利益率の低下が 10%であった。これにより 3 年前よりも経営が悪化した事業者は、「悪い」、「非常に悪い」を合わせて 66%と 3 分の 2 に達し、逆に「良い」、「非常に良い」と回答した事業者は 9%に過ぎなかった。

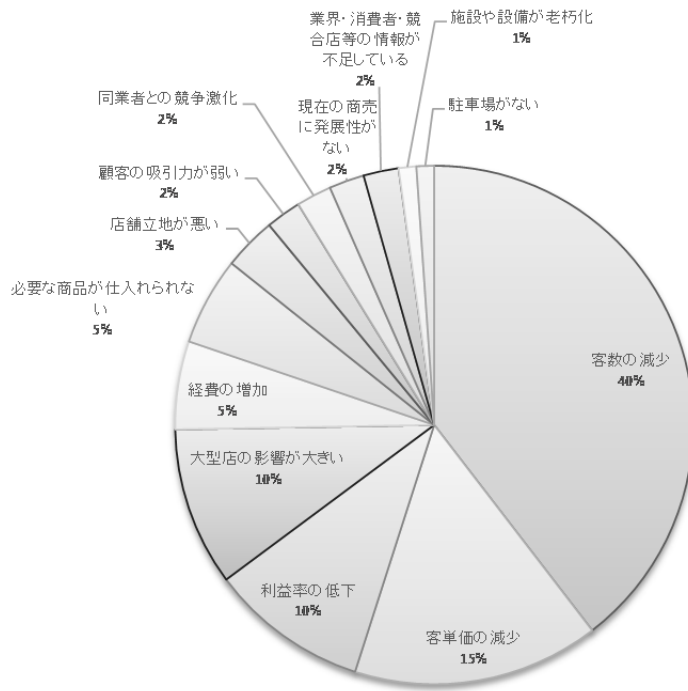
このような状況の中で、次に事業の将来について、後継者が決まっている事業者は35%であり、残りの65%は後継者が決まっていない状況であった。後継者が決まっていない理由として最も多かったのが、「自分の代で廃業する」という理由であり、事業継続に消極的な事業者が多いことが浮き彫りになった。

また、中小企業者に対する支援策についての情報源は、商工会と回答した事業者が42%おり、商工会の情報発信の重要性が改めて認識させられた。

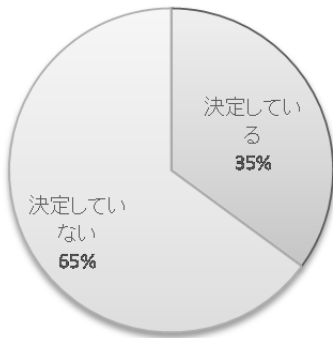
今後、商工会に望むこととして多かったのは、「記帳指導」、「確定申告」、「公的支援策の情報提供」であるが、いずれも事業者にとって目に見える短期的なテーマである。一方「経営診断」「展示会や物産展などの情報提供」と回答した事業者はそれぞれ6%に過ぎず、自身の事業を客観的に診断して、新たな需要を掘り起こし、将来の事業戦略を構築するといった中長期的構想への支援要望が低いという結果であった。



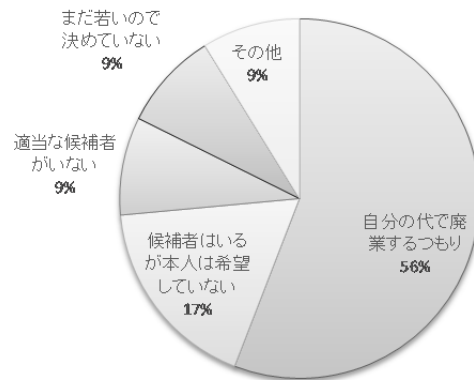
経営悪化の原因(複数回答)表4



後継者 表5

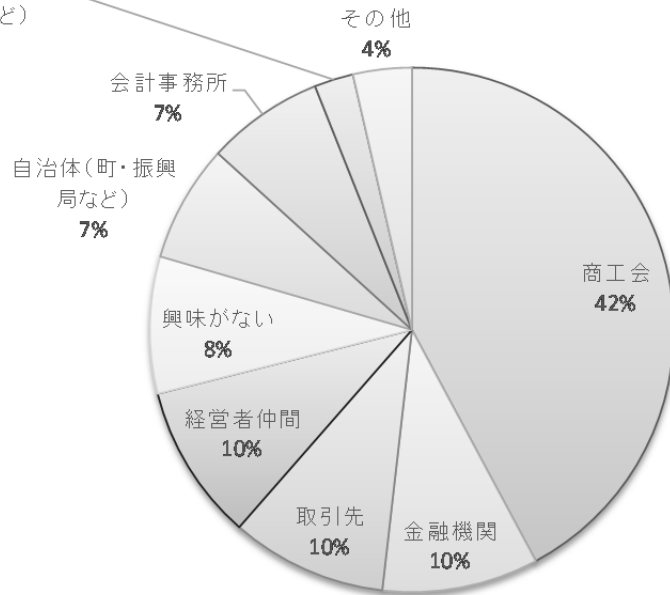


後継者が決定していない理由 表6

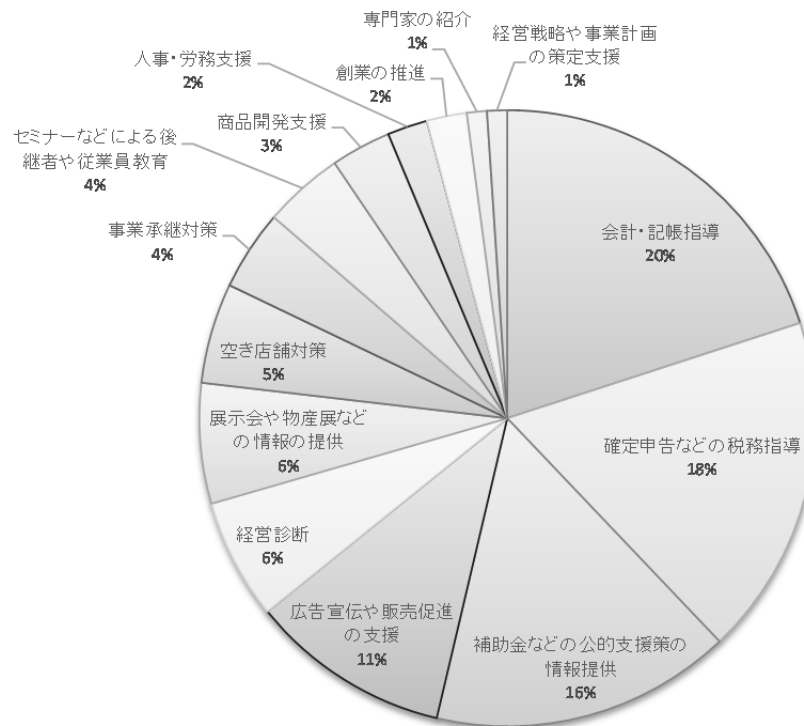


中小企業支援機
関(中小機構や
工業技術セン
ターなど)
2%

中小企業支援策の情報源 表7



商工会への要望 表8



(3) 商工会の現状と課題

平成 28 年 3 月に北海道新幹線が開業した。北海道新幹線の駅がある木古内町を含む渡島西部 4 町商工会（福島町商工会、木古内商工会、知内商工会、松前商工会）の広域連携協議会にて定期的に振興策を協議し、青森県の商工会を含めた津軽海峡商工会経済交流協議会において、青函レベルでの振興策を協議している。

また、地域内レベルにおいても、巡回訪問や窓口相談などで地域の小規模事業者の課題への対応をしているが、まだ十分とは言えない状況である。

福島町の経済の疲弊が進行する中で、商工会の果たすべき使命を見直す必要性を感じているところであるが、マンパワーの不足など体制上の問題もあり、いかに外部機関と連携しながら本来の使命を果たしていくかが課題である。

また、当商工会のウェブサイトがないために、情報提供などの手段が限定されている。

当商工会としては、小規模事業者の経営基盤の安定化のためのさらなる創意工夫が必要であると考えており、具体的には以下の取組を実践していくことが必要であると認識している。

- ① 地域資源を活用した特産品の一層の開発と新規需要開拓及びそこから派生する幅広い業種における間接的な需要の掘り起こし
- ② 特産品や観光資源、記念館を活用した観光メニューの開発による観光客の誘致
- ③ 経営基盤の安定化に基づく円滑な事業承継
- ④ 上記の項目を具体的に経営に落とし込むための事業計画の策定及び実施支援
- ⑤ これらを効果的に実施していくための当商工会職員の資質向上及び体制の整備、並びに外部資源（専門家等）の活用
- ⑥ 商工会のウェブサイトの開設と適時な情報提供

(4) 地域の小規模事業者支援の中長期的な目標

平成 26 年に「福島町企業振興条例」が制定され、企業の設備投資や雇用に対して補助する制度が発足し、町としても商工会を中心とした産業の活性化に注力しているところである。

福島町は、2 人の横綱（千代の山、千代の富士）を輩出し、さらに青函トンネル着工の地としてそれぞれ「横綱千代の山・千代の富士記念館」、「福島町青函トンネル記念館」という施設があり、他の町村にはない独自の観光資源があるが、それらが有効に活用されていないという部分があるので、中長期的な振興のあり方として「地域資源の有効活用による地域経済の活性化に向け、個々の小規模事業者の経営力向上を継続的に支援していくこと」を掲げ、具体的な目標は以下の内容で設定する。

【地域資源の有効活用によるブランド化（主に製造業、小売業、飲食業）】 （経営分析、事業計画策定支援、事業計画実施支援、需要動向調査、新たな需要の開拓、地域経済の活性化）	
水産資源の付加価値化	昆布やスルメの新たな加工方法の開発及び新規販路開拓による製造業の収益機会の確保を図る。
農産物のブランド化	千軒そば、横綱しいたけ、黒米といった地域限定的な素材を、供給可能な範囲で広域的に流通可能な食品に加工し、新規販路やイベントに参加することでブランド化を図る。
飲食メニューの開発	上記の農水産物を使用した飲食メニューを開発し、共通レシピも導入して、ご当地グルメのようなイベントに参加し、町外からの来店客の増加を図る。
【小規模事業者の経営力向上】	

(経営分析、事業計画策定支援、事業計画実施支援、需要動向調査、新たな需要の開拓)	
建設業	現状の基幹となる建設や工事に加えて、地域資源の有効活用に関連するような施設・設備の補修需要などに応えながら、地域需要にも徐々に対応していく。
宿泊業	2人の横綱の輩出地という強みや、北海道新幹線開業の機会に合わせ、「相撲」関連の観光メニューや観光ルートの情報発信などで、町内の滞在時間の延長につなげ、渡島西部4町商工会広域連携協議会を通じて広域的な観光客誘致の取組を行う。
その他のサービス業	直接的な業種や上記の関連業種の小規模事業者の経営力向上によって従業員の消費意欲を喚起し、理容、保険、ITなどの関連事業の活性化を図る。
【地域の観光資源の有効活用による賑わいの創出】 (地域経済動向調査、経営分析、事業計画策定支援、事業計画実施支援、地域経済の活性化)	
記念館の活用	「横綱千代の山・千代の富士記念館」及び「福島町青函トンネル記念館」という2大施設を活用した観光メニューを開発し、滞在型の観光につなげ、町内の小規模事業者への経済的な波及を目指す。
北海道新幹線開業を契機とした広域的な観光推進	平成28年3月に開業した北海道新幹線について、木古内駅を起点とした渡島西部地域への広域的な観光を、現在実施している「ちゃんこツアー」や「殿様街道ウォーク」、さらには新たに開発する体験観光メニューを通じて推進する。
【創業や事業承継などによる新陳代謝の促進】 (地域経済動向調査、経営分析、事業計画策定支援、事業計画実施支援)	
創業の促進	上記のビジネス機会を創出することで、町内外の住民による創業の促進を図る。
円滑な事業承継	現時点で事業の継続に消極的な経営者も、地域経済が活性化し、個々の小規模事業者の経営力が向上することで事業継続への道筋をつけ、後継者が不在である場合には第三者によるM&Aや創業などの代替手段も検討することで円滑な事業承継を図る。

これらの目標を達成するために、当商工会として個々の小規模事業者の経営課題の明確化、課題を解決するための対策、それを実行するための具体的手段などを一緒になって考える「伴走型」の体制に転換し、支援に関する人的資源が不足する場合は専門家や支援機関と連携しながら、地域の小規模事業者の経営力向上による地域経済の活性化を図っていく。

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 29 年 4 月 1 日～平成 34 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】

① 現状

これまでの地域経済動向調査については、国内経済、道内経済及び地域の経済に関する内容を各行政機関の公表資料を参考に整理し、年に 1 回の通常総会の時期に地域の小規模事業者に対して提供している程度で、巡回訪問や窓口相談における対応についても、十分にこの経済動向を踏まえたものになっていない。

② 課題と対応方針

地域経済動向調査における課題は、定期的な動向分析と事業者へのフィードバック、及び事業者にとって事業計画の策定・実施や新たな需要の開拓などに有益に活用できることである。現在これが十分に行われていない要因は、動向調査に関する当商工会内の取り決めがなく、巡回訪問や窓口相談時に情報提供しているものの、さらに強化しなければならないため、動向調査の頻度と対象を明確にし、広報誌やウェブサイトでの公表など事業者へのフィードバックできる体制を整備する。

③ 事業内容

(ア) 行政や金融機関の調査公表資料による経済動向の情報収集と分析

北海道経済産業局による「地域経済産業調査」、及び北海道による「月例経済報告」といった行政の公表する調査資料や、北海道商工会連合会による「中小企業景況調査報告書」、また、日本銀行による「日銀短観」、日本政策金融公庫による「全国中小企業動向調査」、北洋銀行による「調査レポート」といった金融機関の公表する調査資料を参考に、新たに地域の経済動向を分析し事業者へのフィードバックする。

また、この調査が事業者にとって有益なものとなるよう、事業者の業界や事情を考慮し、事業計画の策定・実施や新たな需要の開拓などに有益に活用できるような体制を専門家等の助言を受けながら整備する。

資料名	調査機関	公表頻度
地域経済産業調査	北海道経済産業局	月 1 回
月例経済報告	北海道	月 1 回
中小企業景況調査報告書	北海道商工会連合会	3 カ月に 1 回
日銀短観	日本銀行	3 カ月に 1 回
全国中小企業動向調査	日本政策金融公庫	3 カ月に 1 回
調査レポート	北洋銀行	月 1 回

(イ) 巡回訪問や窓口相談時の事業者ヒアリングによる景況感の分析

日常業務である巡回訪問や窓口相談時において、事業者の感じている景況感や業績への影響などをヒアリング（調査項目：マクロ経済動向の捉え方及び対応方針、直近の経営指標、新商品への取組、中長期的な経営ビジョン、事業承継等）し、これを定期的（6

カ月に1回)に取りまとめ、地域のミクロ的な経済動向を分析し、事業者にフィードバックする。

(ウ) 通行量調査による経済動向の分析

市街地中心部の国道沿いにある「青函トンネル記念館」周辺における車の通行量調査や、記念館構内における車のナンバーの地名調査、レンタカーか否かなどを調査し、北海道新幹線開業後の車の動態を調査する。

調査頻度は年2回(5月の連休時及び11月の閑散期)を想定し、推移を分析することで観光客やビジネスでの移動に関する動向を分析し、これに合わせた特産品の開発や観光メニューの整備を活用し、事業者における事業計画の策定や実施、新たな需要の開拓につなげていく。

④ 期待される効果

上記の(ア)～(ウ)のように、道内の経済動向や地域のミクロ的な経済動向また、観光客やビジネスでの移動の分析をし、それを地域の小規模事業者にフィードバックすることにより、小規模事業者の事業計画策定や新たな需要の開拓等に反映させ、事業機会発掘や経営方針決定の指針として活用できる。

また、調査情報をデータベース化して職員間で共有することにより、小規模事業者支援の標準化が図られる。

⑤ 目標

内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経済動向調査の分析・公表	0	2	2	2	2	2
ヒアリング景況分析	0	2	2	2	2	2
青函トンネル記念館における通行量調査	0	2	2	2	2	2

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

① 現状

従来、事業者経営状況分析は、金融機関に対する提出資料の作成時や、ネットde記帳による月次試算表を用いた経営指導・税務指導時の決算書分析といった場面で行う程度であった。しかし、上記の経営状況の分析の支援は、決算書や月次試算表に基づいてはいるものの、支援内容は十分ではないため、専門的な課題を抱える事業者には専門家派遣を活用し対応してきた。本来の経営状況の分析は、事業者が自ら商工会や専門家に働きかけて実施するものであるが、人的資源を中心に経営資源が限られており、日々の経営や資金繰りに追われ、経営分析までは着手できていないのが現状である。

② 課題と対応方針

本発達支援計画においては、このような理想の姿に近づけるべく、全業種の小規模事業者に経営分析の必要性や重要性を啓蒙し、事業者が能動的に経営分析を行い、これに商工会や専門家が客観的な視点で助言を行うための取組を実施する。

なお、専門家については、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などを活用し、さらに中長期的な取組になる見込である場合は中小企業基盤整備機構の専門家派遣を活用するなど、小規模事業者の実態に応じて支援していく。

③ 事業内容

(ア) 現状分析と課題抽出を目的とした経営分析

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、巡回訪問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（SWOT シート [自社の強み・弱み、業界での機会・脅威] とヒアリングシート [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、事業継続意欲を喚起し、今後の方向性などについて意見交換をしたり、アドバイスをしたりする。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。

(イ) 商品・サービスの分析

事業者の商品・サービスの分析については、上記の SWOT シートのほか、マーケティングの 4P（商品・サービスの内容、価格、販路、プロモーション）や 4C（顧客価値、購買コスト、利便性、コミュニケーション）による検証、ポジショニングマップによる競合他社との比較など、内部及び外部の視点から多面的に分析する。

(ウ) 専門家を活用した分析

その他の経営資源（人的資源、設備、技術など）についても、その分野の専門家（社会保険労務士、弁理士、生産管理専門家など）を活用しながら専門的な分析を行い、客観的な評価を事業者自身に認識してもらう。

(エ) 財務の分析

財務的な分析については、直近 3 期分の決算書、月次試算表や借入金返済予定表のほか、売上管理などの内部計数管理資料を用いて、収益性や健全性、キャッシュフローなどの指標について分析する。また、必要に応じて中小企業診断士や税理士などの専門家派遣も活用する。

(オ) 経営分析の必要性や重要性の周知

上記の取組を通じて、経営分析の必要性や重要性を理解してもらい、さらに事業者間における情報交換などで事業者に周知を図る。

商工会として経営分析の重要性を啓蒙した広報を行う。具体的には、年 4 回発行する広報紙への掲載やホームページ（平成 28 年度開設予定）、経営分析セミナー等での周知を行い、経営分析がその後の事業策定に有効に活用できたモデル事例を掲載することで、事業者のやる気（意欲）を引き出させる。

④ 期待される効果

上記の（ア）～（オ）のように、経営状況の定性・定量分析をし、経営分析の必要性や重要性を小規模事業者に周知することにより、経営者の気づきを促し、強みや機会等の経営状況が明らかになり、意思決定を的確に行えるようになる。

この的確な意思決定により、制度の高い事業計画の策定や、より実効性のある需要開拓等につなげていく。

⑤ 目標

内容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
巡回訪問件数	600	650	650	700	700	700
窓口相談件数	350	360	360	360	360	360
経営分析セミナー開催	0	1	1	1	1	1
経営分析件数	未実施	10	12	14	16	18

※現状は平成 28 年度見込み

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

① 現状

小規模事業者が厳しい経営環境下で生き残りをかけた取組である経営の持続的発展をするには、過去の経験に留まることなく、現状を踏まえて将来を見据えた事業計画を策定することが必要である。

現在、小規模事業者の事業計画策定支援については、創業時や融資申込時の金融機関への提出、中小企業支援制度の活用といった必要に迫られた事業者への受け身の支援となっている。また、平成 27 年 8 月に実施した会員事業者の経営状況アンケート調査においても、事業の継続に消極的な事業者が非常に多かった。

商工会としては、自発的に事業計画を策定することについて、融資申込や中小企業支援制度の活用がなくても説明に向いたり、事業承継のタイミングで後継者と一緒に策定することを啓蒙してきたが、経営資源に乏しく日々の経営に追われている事業者、そして商工会もまた十分な支援（体制）が取ることができないのが現状である。

② 課題と対応方針

今後は、小規模事業者の事業の持続的発展のために、前述 2. 経営分析、後述 5. 需要動向調査等の結果を踏まえ、どのように販売計画を設定するか、販路の開拓をどのように計画に反映させるかといった、より根拠づけられた精度の高い計画の策定を経営指導員と補助員以下の職員が一体となって支援する。事業継続に消極的な事業者に対しては、継続へ向けた再チャレンジに関する事業計画や、廃業するにしても M&A 用の資料など事業自体の存続が可能になるような事業計画の策定を支援する。

また、必要に応じて専門家も活用しながら、事業者自らの意思による積極的な事業計画策定を啓蒙するだけでなく、十分な経営資源を持たない日々の経営に追われている事業者に対して伴走型の支援を行う。

商工会としては、現状分析から経営課題の設定、実行策の策定、数値計画の策定といった事業計画策定初期からブラッシュアップ支援を行い小規模事業者の事業の持続的発展を図るため、地域金融機関や北海道商工会連合会、北海道よろず支援拠点、ミラサポや中小企業基盤整備機構などとも連携し、事業者にとって有益な事業計画の策定を支援していく。

③ 事業内容

(ア) 経営分析後の事業計画策定支援

経営分析をした全ての小規模事業者に対し、事業計画策定の支援を行う。

(イ) 事業計画策定案件の発掘

新たな取組として事業計画策定や創業・第二創業に関する個別相談会の開催により、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。併せて、資金繰りに苦慮している小規模事業者については、小規模事業者経営発達支援融資制度も周知する。

また、青年部会議などで経営指導員による事業計画策定説明会を開催し、若手経営者や後継者などに事業計画策定の支援を行い、経営理念、事業ドメインの定性面と、売上目標、利益目標などの定量面を説明し、自社と向き合う機会をつくる。

(ウ) 事業計画策定の相談

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、巡回訪問や窓口相談時（ネット de 記帳による記帳指導及び税務指導時などを含む）に、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い策定づくりを支援する。

(エ) 事業計画モデルの策定及び利活用

地域の先進的事例や成功要因などを分析し、その事業計画をモデル化し、これから事業計画を策定する様々な業種の事業者に合わせて応用し利活用する。

(オ) 事業計画策定による事業者の意欲喚起

事業継続に消極的な事業者に対して、事業が継続するためには何が必要なのか客観的・定量的に把握するための事業計画策定支援を行う。これにより、事業者自身の発想の転換や事業継続・M&A などへの意欲喚起につなげていく。

(カ) 事業計画策定支援による将来の方向性と課題の明確化

これらの取組により、事業者自身が将来の事業の方向性やこれから取組むべきことを明確にする。これにより事業の持続的発展(目標達成)をするために必要な販路を抽出、後継者に対する事業承継や事業マッチングの道筋を立てることにつなげていく。

④ 期待される効果

上記の(ア)～(カ)のように、経営分析時や金融相談、創業などの事業計画策定の支援等を行うことにより、自社と向き合う機会をつくる。

また、事業者自身が将来の事業の方向性やこれから取組むべきことを明確にし、策定後の実施支援や新たな需要の開拓等の支援につなげていく。

⑤ 目標

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
個別相談会開催回数	未実施	1	1	2	2	2
〃 支援事業者数	未実施	3	3	6	6	6
創業支援者数	未実施	1	1	1	1	1
事業計画策定数	未実施	10	12	14	16	18

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

① 現状

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ない限り、当商工会で実態を把握して、積極的に事業化を支援していくことは少なかった。

また、創業後の支援についても、定期的なフォローアップをするような体制にはなっておらず、創業者からの相談を受けてからの対応となっているため、特に創業直後の不安定な時期におけるきめ細かい支援ができていなかった。

② 課題と対応方針

今後は、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(チェックシート[実施状況、計画と実績との乖離分析、乖離に至った問題点及びその対策など]を使用し情報を共有化)を強化し、事業計画を策定した全ての小規模事業者に対する巡回訪問を行うほか、専門家派遣の回数を増やすなどして、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策定後は実施されないままになっていることが多かった計画そのものを、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、PDCA

サイクルを確立するとともに普及に取り組む。

また、創業や第二創業についても、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少なくなく、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、こちらも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、巡回訪問や専門家派遣を強化することで、実施支援を行っていく。

③ 事業内容

(ア) フォローアップの実施

事業計画策定後に、行政、北海道商工会連合会や各種中小企業支援機関などが行う支援策等の広報・案内を周知し、フォローアップを実施する。

(イ) 巡回訪問による進捗状況の確認と指導・助言

事業計画策定後に、必要に応じて3カ月に1度巡回訪問し、進捗状況の確認を行うとともに、必要な指導・助言を行う。

(ウ) 専門家活用によるフォローアップ

上記ア・イについては、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制度を活用し、より精度の高い事業計画策定のためのブラッシュアップを支援するとともに、策定後のフォローアップについても、販路開拓の状況やコスト管理、資金繰りの状況など、適宜その時の課題等に応じて前記専門家派遣を活用しながら、事業者・商工会・専門家が三位一体となり計画策定からフォローアップまで伴走していく。

(エ) 創業・第二創業、小規模事業者経営発達支援融資制度に対するフォローアップ

創業・第二創業に関しては、事業計画策定後は、同業他社及び異業種の経営者との年2回の意見交換会、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訪問や専門家派遣による個別フォローアップをし、販路開拓や税務相談を重点的に行っていく。また、資金調達が必要な場合は、日本政策金融公庫「小規模事業者経営発達支援融資制度」を活用し事業計画どおりの経営ができるように伴走型支援を実施する。

④ 期待される効果

上記の(ア)～(エ)のように、定期的にフォローアップをすることにより、事業計画策定後の検証と見直しが重要であることが認識できる。

また、PDCAサイクル等進捗管理をすることにより、経営環境が変化する中、状況に応じて迅速に対応できる。

⑤ 目標

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
フォローアップ件数 (既存事業者)	未実施	40	48	56	64	72
フォローアップ件数 (創業・第二創業者)	未実施	4	4	4	4	4
小規模事業者経営発達支援 資金支援	未実施	1	1	2	2	2
意見交換会	未実施	2	2	2	2	2

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

① 現状

これまでの小規模事業者に対する巡回訪問では、地域の需要を踏まえたきめ細かな対応が十分にできなかった。

これは、当商工会には市場の需要動向を調査するための体制が整備されておらず、インターネットを活用した調査など様々な調査ツールを活用できていないことや、地域の小規模事業者がマーケットの状況を考慮しながら事業を進めるだけの精神的・時間的余裕が少ないことが根本的な原因と考えている。

したがって個別事業者の経営状況を把握していても、消費者のニーズとのギャップに起因する事業者の課題を整理・分析できていなかったり、消費者の需要動向を正確に把握できていなかったりすることが現状である。

② 課題と対応方針

上記の現状を改善するため、需要動向については、平成 27 年 8 月に実施した会員事業者経営状況調査結果や地域内の消費者ニーズ調査、イベントにおけるアンケート調査、インターネットによる需要動向の情報収集などにより、小規模事業者へ需要動向をフィードバックし、経営分析や事業計画策定に活用する。

③ 事業内容

(ア) 地域内の消費者ニーズ調査

地域内の飲食店や小売店といった小規模事業者を複数選定し、その提供する商品（千軒そば、黒米など）・サービス等に対する消費者ニーズ調査（調査項目：消費者の属性／①居住地区、②性別、③世帯主の年齢、④世帯構成人数、⑤町外での購買頻度・理由、⑥町内での購買頻度・理由、事業者に関する事項／①商品の認知度、②商品の購買頻度、③商品の価格、④接客サービス、⑤今後の購買可能性、⑥他の方にご紹介いただける可能性、⑦商品の満足度、⑧当店で一番気に入ったこと、⑨当店で一番気に入っていただけないこと、⑩別の商品に対する興味度など）を毎年実施し、前述の平成 27 年 8 月に実施した「会員事業者の経営状況に関するアンケート調査」の結果も考慮して、小規模事業者がどのようなニーズにどのように対応すべきかを分析し、調査結果について巡回訪問時に情報提供を行う。調査の方法は福島町広報に折込み（各地区会員選定事業所数ヶ所に回収箱を設置）し、福島町全世帯（2,202 世帯）の 20%を回収目標とする。

(イ) イベントでの需要動向調査

大勢の来街者が訪れる下記のイベントにおいて、製造業や飲食店小規模事業者の取り扱う主力商品や新商品などについて、町外からの来街者に対する試食アンケート調査（調査日：各 1 日、午前・午後の 2 回、対象者：無作為の 100 名、調査項目：①居住地等の属性、②来訪の目的、③福島町のイメージ、④印象的な特産品、⑤商品の見た目、⑥商品の味、⑦商品の風味、⑧商品の容量、⑨商品の価格、⑩商品に対する要望や期待など）を行う。これにより福島町に対するイメージや、福島町に求める土産品やメニューなどの需要調査を行うとともに、個別商品においても試食アンケート調査による評価をいただき商品改良のヒントとし新商品・サービスの開発や販路開拓につなげる。また、町外への消費の流出を防ぐための仮説構築を実施すると同時に、個別事業者ごとの経営分析や事業計画へのフィードバックによる経営力向上や地域活性化に資する取組につなげていく。

イベント名等	対象	実施時期
北海道女だけの相撲大会	地域住民、観光客	5 月第 2 日曜日(母の日)

(ウ) インターネットによる需要動向分析

マクロの情報として、日本経済新聞社「日経テレコン POSEYES」では売れ筋商品のトレンドを個店の品揃えに活かし、総務省統計局「家計消費状況調査」では購入頻度が少ない高額商品・サービスの消費や IT 関連消費の実態を把握し、内閣府消費者庁「消費者意識基本調査」では消費者問題の現状や求められるニーズ等を把握するなど、小規模事業者が扱う商品販売計画を見つめ直す機会とするため年 1 回収集分析する。

また、新商品開発の場合は、関連する品目をピックアップして日経テレコン POSEYES における「伸びる市場・縮む市場」による分析などを随時行い、市場に投入すべきかどうかの判断材料にする。

これら情報の収集・整理・分析を行い情報提供することで、事業計画策定を支援した小規模事業者に対し、消費者の購買行動や自社の品揃えにおける消費者ニーズとのミスマッチ等の把握ができ、小規模事業者の経営判断および事業計画策定の際に売上等目標の妥当性への活用を図る。上記の情報は毎年巡回訪問等により提供する。

④ 期待される効果

上記の (ア) ~ (ウ) のように、経営状況や地域内の消費者ニーズ調査、イベントでのアンケート調査、インターネットによる需要動向分析の情報収集などをし、それを小規模事業者へフィードバックすることにより、消費者の需要動向を正確に把握でき、経営分析や事業計画策定に活用できる。

また、どの部分に需給ギャップがあるのかといった整合性を検証し、需要への対応策を検討することができる。

⑤ 目標

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
地域内の消費者ニーズ調査 個社支援数	未実施	2	2	4	4	6
イベントでの需要動向調査 実施回数	未実施	2	2	2	2	2
イベントでの需要動向調査 個社支援数	未実施	2	2	3	3	4
インターネットによる需要 動向分析実施回数	未実施	1	1	1	1	1
インターネットによる需要 動向分析個社支援数	未実施	5	10	12	14	16

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 現状

福島町の小規模事業者の新たな需要の現状については、町民及び来街者に対するアプローチが中心であり、町外・道外に積極的に販路を開拓する小規模事業者はまだ少数である。

福島町は、スルメや横綱しいたけ、黒米といった特産品があるが、これらの地域資源を新たな需要の開拓につなげることができていない。

また、これらの地域資源を活用した特産品や観光メニューを開発しても、積極的に展示会や物産展に参加したり、多様なプロモーションで知名度向上を図ったりする事業者は極めて

少なく、当商工会においてもこのような視点での巡回訪問や窓口相談、専門家派遣が十分にされていないのが現状である。

② 課題と対応方針

本経営発達支援計画では、町内の小規模事業者の販売する商品や提供するサービスに関し、新たな顧客や市場を獲得するための様々な取組を実施することによって、製造業者や小売業者は自社の製品や商品の域外を中心とした販路開拓につなげ、サービス業者は来街者の消費を増やして新規顧客開拓につなげる。

また、これら以外の業種についても、地域資源の有効活用により間接的な経済波及効果を図る。(例えば、飲食業は地域資源を活用したメニュー開発、サービス業は観光メニューの普及による来店客増加など)

商工会としては、上記の取組を推進するため、商工会の職員による巡回訪問時の支援、専門家派遣による経営分析や需要動向調査を踏まえた販路開拓支援、展示会への出展の啓蒙や販路開拓に関する中小企業支援策の紹介など、小規模事業者と伴走しながら販路開拓を支援していく。

③ 事業内容

(ア) 商談会・展示会への参加奨励

経営分析及び事業計画策定の結果、商談会等への出展が有益であると見込まれる小規模事業者に対し、継続的取引のための流通関係者とのマッチングの場として、札幌市で開催される北海道の食の祭典「オータムフェスト」や、毎年11月に開催される「北の味覚、再発見」(北海道商工会連合会主催)をはじめとする展示会や商談会への参加を奨励する。

出展前の事前指導として、①参加方法や参加費用・経費、②参加のメリット、③商品規格書の作り方、④効果的なブース展示方法などを指導するとともに、若手経営者・後継者に対しては、勉強の場として、後継者育成塾や北海道商工会青年部連合会主催の「商品力強化支援研究会」への参加を奨励する。

また、出展後については、展示会で名刺交換したバイヤーや来場者などに対し、礼状、サンプルや招待券などを送付し、早期に商談に移行できるよう出展者に適切な助言をする。更にバイヤーや来場者に出展時又は後日アンケート(調査項目:①出品した商品に対する評価、②価格の妥当性、③パッケージやネーミングの評価、④競合商品との比較、⑤改善点等)を記載してもらい、その情報をもとに専門家などを活用し、商品やサービスなどを改良するとともに販路開拓活動を踏まえた事業計画の見直しも進めていく。

(イ) ホームページによる情報発信

経営分析及び事業計画策定を支援した小規模事業者のうち、ネット販売が有効な自社商品を製造販売する水産加工業者及び地域資源を活用した特産品を製造販売する小規模事業者に対し、全国商工会連合会の運営するWEBサイト「ニッポンセレクト」における商品登録推進や、商工会のホームページ作成ツール「SHIFT」を活用し、継続的に更新を行うことで、小規模事業者(全業種)の事業内容を町内外・道外への販売促進ツールとして利活用するよう、積極的な情報発信を事業者に促し、季節による売上変動を緩和させ安定的な売上の確保が図られるとともに、小規模事業者の経費負担を軽減することで経営資源の向上が図られる。

(ウ) 地域資源を活用した観光メニューの開発

福島町の黒米は「きたのむらさき」という品種で白米よりも健康成分が豊富で健康食としても注目されている。町では既に函館短期大学付設調理製菓専門学校と連携して「黒米ピラフのウインナー添え」「黒米のクリーム煮横綱しいたけ詰め」「黒米入りセモリナ

のクレープ」など 13 種類のレシピができている。また、福島町は前述のとおり二横綱の生誕地であり九重部屋直伝「ちゃんこ鍋」のレシピもあるが、今後、更なる飲食メニューの開発を目指す。そして、経営分析及び事業計画策定を支援した小規模事業者のうち、飲食店等に対し、健康志向の若い女性層や大相撲ファンをターゲットとして、これらの食とトンネル・横綱記念館を活用したツアーを企画・実施し、新たな需要の開拓を図り、小規模事業者の売上増に寄与する。

○ツアー名「福島町青函トンネル記念館と黒米ヘルシーツアー」

「横綱千代の山・千代の富士記念館と九重部屋直伝ちゃんこ鍋ツアー」等

※黒米の成分

	カルシウム (mg)	リン (mg)	※ビタミン群 (mg)	ナイアシン (mg)	アントシアニン (mg)
黒米 (100g)	10	410	2.83	9.69	43
白米 (100g)	5	94	0.05	0.20	0

※ビタミン B1/B2/B6/E 黒米 (財) 日本食品分析センター調べ (H23.6.22) 精白米 日本食品標準成分表 2010 引用

④ 期待される効果

上記の (ア) ~ (ウ) のように、新たな顧客や市場を獲得するための様々な取組を実施することにより、自社の製品や商品の域外を中心とした販路開拓や、地域資源の有効活用により来街者の消費を増やして新規顧客開拓を図ることにより小規模事業者の売上増につなげることができる。

⑤ 目標

項目	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
商談会・展示会出展小規模事業者数	0	2	2	4	4	6
商談会・展示会成約数	0	1	1	2	2	3
商談会・展示会による売上増加率 (%)	0	3	3	3	3	3
SHIFT の登録件数	0	2	4	6	8	10
ホームページによる売上増加率 (%)	0	3	3	3	3	3
食ツアーの実施回数	0	2	4	6	8	10
食ツアーの参加小規模事業者数	0	3	3	4	4	5

II. 地域経済の活性化に資する取組

① 現状

従来、地域経済の活性化に向けた事業としては、特産品などを活用した各種イベントの開催にとどまっており、商工会の組織である商業部会や、外部組織では福島町観光協会、横綱の里商店街組合、福島町千軒そば生産会、黒米生産会といった地域活性化の組織はあるものの、十分に連携ができている状況ではなく、まだ改善の余地はある。

また、町の特産品はあるものの、多様な加工による付加価値化やブランド化がなかなか進んでいない。そして、地域の小規模事業者の経営状況も悪化しており、平成 27 年 8 月の経営状況に関するアンケート調査からも事業継続に消極的な事業者が非常に多く、地域経済の疲弊が進行している状況である。

② 課題

地域資源を活用した特産品開発や観光メニュー開発を進め、効果的なプロモーションによって知名度を向上し、販路開拓や観光メニューの定着によって地域の幅広い業種が経済波及のメリットを享受できるための取組が課題である。

さらに、地域の小規模事業者にとって将来への道筋を明確にし、事業継続意欲の喚起や、円滑な事業承継に向けた取組も課題である。

③ 事業内容

(ア) 地域資源を活用した特産品開発の取組

本経営発達支援事業の目標のうち、「地域資源を活用した特産品の一層の開発と新規需要開拓及びそこから派生する幅広い業種における間接的な需要の掘り起こし」、「特産品や観光資源を活用した滞在型観光メニューの開発による観光の推進」といった視点で、地域の小規模事業者に対する事業計画策定支援や新たな需要の開拓に関する支援を行う。これを通じて製造業や小売業では特産品の製造・販売、またサービス業では特産品を使ったメニューやサービスの提供、その他の業種ではヒトやモノが動くことによる経済波及を目指し、地域の小規模事業者の経営力向上を図る。

(イ) 北海道新幹線開業を契機とした観光への取組

平成 28 年 3 月 26 日に開業した北海道新幹線を契機に、北海道で最初の駅となる木古内駅を起点とする渡島半島南西部へ観光客を呼び込むべく、渡島西部 4 町商工会広域連携協議会を中心とした広域的な観光メニューの整備を行う。この福島町においては、具体的には青函トンネル記念館や横綱記念館といったミュージアムのほか、殿様街道ウォーク（殿様街道とは江戸時代に、松前から箱館（函館）に至る街道は殿様も頻繁に通ったことから通称「殿様街道」と呼ばれ、また、土方歳三、伊庭八郎、人見勝太郎他、幕軍の勇士がこの街道を駆け抜け、松前城を目指した道路）やそれに付随する宿泊、飲食などのメニューの充実に向けて、事業計画策定や需要動向調査、新たな需要の開拓などの支援を行う。

(ウ) 地域活性化組織の活用

福島町における地域活性化に関する組織として、福島町観光協会、横綱の里商店街組合、福島町千軒そば生産会、黒米生産会などの活性化に関する組織と連携し、特産品開発や観光メニュー開発等に関して協議する場を設け、多様な観点からの議論によって商品開発のブラッシュアップを行っていく。さらに地域資源を活用した商品・メニュー開発（土産品・グルメ）などのモニタリングや町内外への PR などの協力者として位置づけ、小規模事業者の持続的な成長の後方支援者として地域活性化に寄与してもらおう。

(エ) 他業種への経済波及

地域資源を活用した特産品や観光メニューの開発・拡大によって、直接の当事者ではない他業種の事業者についても経済波及を図る。例えば、建設業は供給能力の増加による施設の造作、運輸業は関連資材の輸送、そして新たな来街者の滞在による飲食店や宿泊施設の稼働率向上などといった特産品の開発に関連する経済波及を実現すべく、広い業種が関与できるようなプロモーションミックスやステークホルダー間の調整を図る。

(オ) 福島町のイメージキャラクターの活用

福島町のイメージキャラクターである「千代丸くん」や「するめ〜」によって、町内や町外のイベント会場や展示会場で来場者に対して地域や商品などを PR し、特産品や観光メニューの知名度を向上する。



千代丸くん



するめー

(カ) 専門家の活用

顧客ニーズに合った売れる商品・メニュー開発をするため、商品開発に関する専門家（料理研究家、マーケティング専門家、中小企業診断士等）を派遣するとともに、販路開拓についても専門家（マーケティング専門家、中小企業診断士等）を派遣し、売上向上に取組むための支援を行う。

④ 期待される効果

人口流出や後継者難で疲弊する地域経済にとって、上記の事業を推進することによって福島町の特産品の知名度向上やブランド化、観光客の来訪の動機づけとなり、町内での購買・消費の促進につなげる。これにより個々の小規模事業者の経営力向上を図り、地域全体の活性化につなげていく。

⑤ 目標

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
他団体と連携した地域資源活用検討会議※	0	2	2	2	2	2
地域資源を活用した特産品の開発	3	4	4	5	5	5
地域資源を活用した観光メニューの開発	2	3	3	4	4	5
イメージキャラクターによるプロモーション	6	8	8	12	12	12

※他団体と連携した地域資源活用検討会議は、全体会議を年 2 回開催を基本とし、具体的な開発案件を進めるときは、部会等の下部組織を発足させ、不定期・臨機応変に実施することとする。

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

① 現状

現在の支援ノウハウ等の情報交換については、特に国の機関であるよろず支援拠点、中小企業基盤整備機構との情報交換の場が少なく、限られた施策の情報提供にとどまっている。連携も周辺の支援機関（北海道商工会連合会、地域金融機関、自治体等）に限定されているため、多様な支援の場面での情報が少ないのが現状である。

② 課題と対応方針

このように連携する支援機関に偏重があり、これの解消が課題であるとする。現在連携している支援機関を含め、支援機関ごとにどのような内容で連携するかを整理し、経営発達支援事業の円滑な実施につなげていく。

③ 事業内容

支援機関	連携の内容
北海道商工会連合会	北海道内商工会の上部組織として、道内商工会職員の情報交換の場などを通じて支援ノウハウを有効に吸収できることが連携の狙いである。年1回開催される全道経営指導員研修会において、地域小規模事業者の経営体質強化と経営改善普及事業の円滑な推進を図るとともに、事業計画の策定や販路開拓についての情報交換を行い、小規模事業者の経営発達に向けた支援力向上に努める。
渡島管内商工会連合会	渡島管内の商工会が中心となるが、類似の地域的な課題を抱える商工会職員と情報共有の場を設けることで、地域特性を踏まえた支援ノウハウを適時に情報収集できることが連携の狙いである。管内経営指導員研修会（春季研修会、秋季研修会、全体会議）において、経営指導員として資質向上を図る研修を実施し、各地域の経済情勢や新たな取組みについて、他の認定商工会と情報交換することによって支援ノウハウの習得を図り、小規模事業者の事業計画策定や創業支援、販路開拓に向けた支援力向上に努める。
日本政策金融公庫	小規模事業者や創業者に対する金融支援が豊富であり、この小規模事業者に対する金融支援実績に基づき蓄積された支援ノウハウを吸収することが連携の狙いである。管内経営指導員を対象とするマル経協議会において、金融制度支援情報や各地域の産業情勢、消費・需要動向や地域性のある事業の取組について情報交換を行い、経済動向調査や経営分析、需要動向調査の実施に向けて有効活用を図る。
町内金融機関	日本政策金融公庫同様、豊富な金融支援実績に基づき蓄積された支援ノウハウを吸収することが連携の狙いである。金融懇談会において、町内経済情勢、町融資制度や利子補給等の円滑な金融支援についての情報交換を行い、経済動向調査や需要動向調査、事業計画策定支援、創業支援に向けて連携を図り、小規模事業者の経営発達に向けた支援につなげていく。
全国商工会連合会	全国展開プロジェクト等、全国の小規模事業者支援事例を豊富に持ち合わせており、これらの情報を吸収することが連携の狙いである。地域力活用市場獲得等支援事業専門家派遣事業により、小規模事業者が抱える問題や解決について、中小企業診断士と情報を共有し対応して、経営改善計画に基づき円滑な資金調達を可能とし、事業計画の実施に向けた伴走型の支援を行い、小規模事業者の持続的発展に努める。

北海道中小企業総合支援センター	小規模事業者に経営指導を行うことで、金融機関の借入枠外で設備導入の支援を行い、事業計画の実施や販路開拓に向けての支援に努める。
派遣税理士	確定申告の時期を中心に税務指導のほか、相続や贈与に対する高度な支援ノウハウを吸収し、商工会としての税務指導等に活用することが狙いである。税務指導のほか、相続や贈与に対する高度な支援ノウハウを吸収することにより、経営分析への有効活用を図り、小規模事業者の後継者対策・事業継承支援につながるような支援力向上に努める。
よろず支援拠点	小規模事業者の多様なニーズに応じて十分に解決できない経営相談に対する「総合的・先進的経営アドバイス」や、案件に応じた「的確な支援機関等の紹介」といったきめ細かな対応を行って、小規模事業者の事業計画策定や実施支援を図り、事業の持続的発展に向けた支援につなげていく。
中小企業診断士	各種支援事業のノウハウや新たな施策情報についての定期的な情報交換を行い、経営分析や事業計画の策定に向けた支援能力の向上を図る。
中小企業基盤整備機構	農商工連携、地域資源活用、新連携の新事業支援ノウハウや施策について情報交換を行い、事業計画の策定や実施に向けた支援を図り、小規模事業者の経営発達につながるような支援力向上に努める。

④ 目標

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
研修会等における情報交換	5	6	6	7	7	7
懇談会等における情報交換	3	4	4	5	5	5
専門家派遣時における専門家との情報交換	未実施	1	1	2	2	2
支援機関との連携事業を通じての情報交換	4	5	5	6	6	6

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

① 現状

北海道商工会連合会の定める職種別研修体系要綱により参加し、個々の知識の向上に努めてはいるが、職員間での知識・情報の共有する機会が少なく、組織全体としての支援体制が構築されていない。

② 課題と対応方針

当商工会として、職員の資質向上に対する取組が不十分であるため、互いのノウハウを共有できるようなOJTやOFF-JTを強化し、個人の暗黙知から組織の形式知に昇華させ、属人的な支援からの脱却を図り、持続的に支援スキルを維持向上できるような仕組みを構築する。

③ 事業内容

(ア) 商工会関連組織の研修への参加

北海道商工会連合会が主催する「全道商工会経営指導員研修会」や「全道ブロック別商工会職員研修会」に経営指導員や補助員が年1回以上参加し、新商品開発、販路開拓、売上げや利益を確保することを重視した研修に積極的に出席し、支援能力の向上を図る。

(イ) 外部機関の研修への参加

外部機関研修については、「企業診断実務研修」（北海道中小企業診断士会）や「中小企業支援担当者等研修」（中小企業基盤整備機構北海道本部）、「小規模事業者支援人材等育成事業」（中小企業庁）などに、経営指導員や補助員を参加させ、小規模事業者の支援ノウハウのレベルアップと職員の資質向上を図る。

(ウ) WEB 研修

全国商工会連合会の「経営指導員 WEB 研修」を受講することで、日常業務では習得が困難な支援知識を学び、小規模事業者の多様な支援ニーズに対応できる体制を整備する。

(エ) 専門家派遣時の OJT

専門家派遣時において、補助員も帯同させ、経営指導員の補佐としての役割を担う補助員の経営支援スキル向上を図る。

(オ) 商工会内部の情報共有会議の開催

内部的な新規の取組としては、OJT の取組の一環として、上記の専門的な研修を受講した経営指導員などが講師となった会議を開催し、事務局長をはじめ全職員及び役場担当課の職員も参加し、経営指導員などの研修内容を組織の形式知として共有するとともに、小規模事業者の支援事例の研究や、小規模事業者が活用できる中小企業支援策の情報などの共有を図り、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構築する。これにより、職員の異動があっても組織として普遍的な支援スキルの保有及び活用の実現を図る。

④ 目標

項目	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
商工会関連組織の研修の参加	8	8	8	8	8	8
外部機関の研修の参加	1	1	1	1	1	1
WEB 研修	1	1	1	1	1	1
OJT の一環である商工会内部の情報共有会議	未実施	4	4	4	4	4

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

① 現状

現状の経営改善普及事業の計画及び報告については、経営改善普及事業推進委員会が策定、理事会の審議、総会の議決といった仕組みとなっているが、期中における進捗状況の把握や年度終了後における事業評価は決して十分とは言えず、まだ改善の余地があるのが現状である。

② 課題と対応方針

商工会の組織として PDCA サイクルを確立すべく、実行段階でのモニタリングとフォロー

アップが的確に実行できるよう本計画に記載の事業の実施状況及び成果のプロセスについて、年1回の頻度で定性的・定量的な評価・検証を行う。

③ 事業内容

(ア) 事業評価会議の開催

福島町担当課長、北海道商工会連合会道南支所長、福島町農業協同組合担当課長、福島吉岡漁業協同組合担当課長などの有識者で構成された事業評価会議により、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。

(イ) 理事会での検証等

理事会において、評価・検証し、見直しの方針を決定する。

(ウ) 事業評価の報告及び承認

事業の成果・評価・見直しの結果については、通常総会や理事会へ報告し、承認を受ける。

(エ) 事業評価の公表

事業の成果・評価・見直しの結果については、平成28年度に福島町商工会としてのWEBサイトを新設しそこで公表すると同時に、現在の商工会広報誌である「経営改善普及情報」における紙面での公表も実施する。なお、WEBサイトの開設が平成28年度の後半にずれ込む場合には、町内の小規模事業者が福島町商工会館内において計画期間中閲覧可能な状態にしておく。

④ 目標

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業評価の開催	未実施	1	1	1	2	2
理事会での検証等	未実施	1	1	1	2	2

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

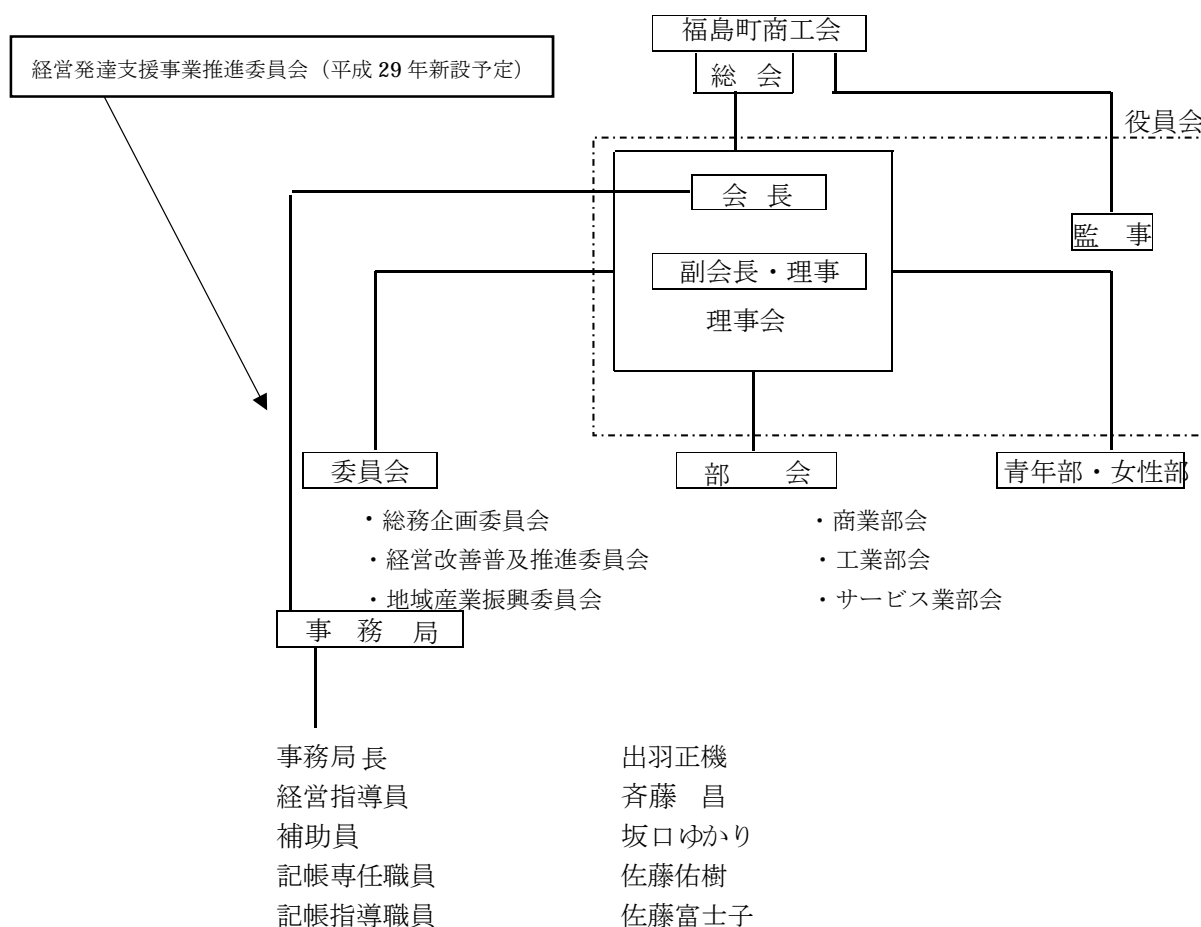
経営発達支援事業の実施体制

平成28年10月現在

(1) 組織体制

本経営発達支援計画は、平成29年度の通常総会において、新たな委員会として「経営発達支援計画推進委員会」を設立、本事業遂行状況の情報共有や助言を実施していく予定である。

経営発達支援事業の具体的な実務の実施体制は、事務局長の指揮統括のもと、経営指導員を実務責任者、補助員、記帳専任職員、記帳指導職員の計5名体制で進めていく。



(2) 連絡先

実施機関	福島町商工会
住所	松前郡福島町字三岳 32 番地 1
電話番号	0139-47-2272
FAX	0139-47-3515
メールアドレス	fukushima@hakodate.or.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)

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
必要な資金の額	78,907	79,848	80,798	81,748	82,698
・経営改善普及事業費 職員設置費	19,166	19,466	19,766	20,066	20,366
・経営改善普及事業費	11,057	11,157	11,257	11,357	11,457
・地域振興事業費	43,225	43,725	44,225	44,725	45,225
・管理費	5,309	5,350	5,400	5,450	5,500
・繰入引当支出	100	100	100	100	100
・予備費	50	50	50	50	50

(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、国補助金、道補助金、町補助金、事業受託費

(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

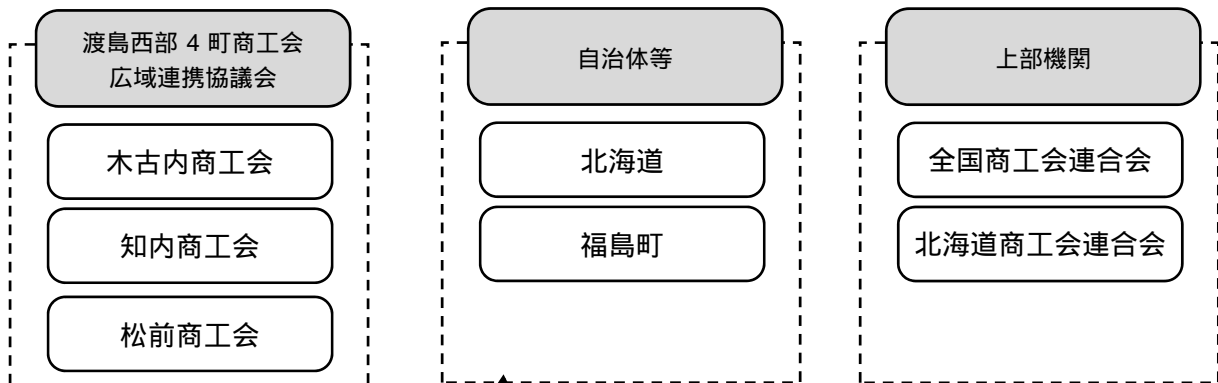
連携する内容
I 経営発達支援事業
1. 地域の経済動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none">● 金融機関や行政が調査・公表している資料集計・分析
2. 経営状況の分析に関すること <ul style="list-style-type: none">● 専門家による小規模事業者の経営分析(SWOT、マーケティングの 4P・4C・ポジショニングマップ、経営資源、決算書・試算表・内部計数管理資料等)
3. 事業計画策定支援に関すること <ul style="list-style-type: none">● 専門家による事業計画策定に関する助言● 専門家による個別相談会などの開催● 創業や第二創業に関する事業計画策定支援● 事業計画策定に関連する中小企業支援策などの情報提供
4. 事業計画策定後の実施支援に関すること <ul style="list-style-type: none">● 事業計画策定後の専門家による定期的なフォローアップ● 創業・第二創業後の専門家による定期的なフォローアップ
5. 需要動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none">● 地域住民や来街者のアンケートの実施と、その集計・分析、方針提案● インターネットなどの新たな手段による需要動向調査
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ul style="list-style-type: none">● 効果的な販路開拓のための専門家活用● 展示会出展及び出展後のフォロー活動に関する専門家による助言● 地域資源を活用した商品・メニュー開発
II 地域経済の活性化に資する取組
<ul style="list-style-type: none">● 渡島西部4町における広域的な観光客誘致
III 職員の資質向上の取組
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 <ul style="list-style-type: none">● 金融機関や自治体、専門家等との連携強化
2. 経営指導員等の資質向上等に関すること <ul style="list-style-type: none">● 研修の参加によるスキル向上(Off-JT)● 内部研修会の開催による情報共有(OJT)
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 <ul style="list-style-type: none">● 外部有識者参加の事業評価会議の開催とその内容の公表

連携者及びその役割

連携者	役割等		
北海道	代表者	住所	電話番号
	知事 高橋 はるみ	札幌市中央区北3条西6丁目	011-231-4111(代)
	役割	連携の効果	
	6 新たな需要の開拓	物産展などの情報・ノウハウの提供	
中小企業基盤整備機構北海道本部	代表者	住所	電話番号
	本部長 戸田直隆	札幌市中央区北2条西1丁目1番地7	011-210-7470(代)
	役割	連携の効果	
	2 経営分析 3 事業計画策定支援 4 事業計画実施支援 5 需要動向調査 職員の資質向上の取組み	専門家派遣による経営分析などへの助言 専門家派遣による事業計画策定への助言 専門家派遣による事業計画策定後の助言 マーケティングの専門家による市場分析 中小企業大学の研修による職員の資質向上	
北海道よろず支援拠点	代表者	住所	電話番号
	理事長 伊藤 邦宏	札幌市中央区北1条西2丁目	011-232-2407(代)
	役割	連携の効果	
	2 経営分析支援 3 事業計画策定支援 4 事業計画実施支援 5 需要動向調査	専門家派遣による経営分析などへの助言 専門家派遣による事業計画策定への助言 専門家派遣による事業計画策定後の助言 マーケティングの専門家による市場分析	
全国商工会連合会	代表者	住所	電話番号
	会長 石澤 義文	東京都千代田区有楽町1丁目7番1号	03-6268-0088(代)
	役割	連携の効果	
	6 新たな需要の開拓 職員の資質向上の取組み	物産展などの情報・ノウハウの提供 WEB研修による職員の資質向上	
北海道商工会連合会	代表者	住所	電話番号
	会長 荒尾 孝司	札幌市中央区北1条西7丁目1番地	011-251-0101(代)
	役割	連携の効果	
	2 経営分析支援 3 事業計画策定支援 4 事業計画実施支援 5 需要動向調査 6 新たな需要の開拓 職員の資質向上の取組み	専門家派遣による経営分析などへの助言 専門家派遣による事業計画策定への助言 専門家派遣による事業計画策定後の助言 マーケティングの専門家による市場分析 物産展などの情報・ノウハウの提供 発達支援を通じた職員のレベルアップ	
福島町	代表者	住所	電話番号
	町長 鳴海 清春	松前郡福島町字福島820	0139-47-3001
	役割	連携の効果	
	6 新たな需要の開拓 地域活性化	町のネットワーク活用・商品開発などへの助成 地域振興事業のPR・実施	
福島町観光協会	代表者	住所	電話番号
	会長 河原塚 利雄	松前郡福島町字福島820	0139-47-3004
	役割	連携の効果	
	6 新たな需要の開拓 地域活性化	展示会などの情報・ノウハウの提供 地域振興事業のPR・実施	
日本政策金融公庫 函館支店	代表者	住所	電話番号
	支店長 久木田 眞郎	函館市豊川町20-9	0138-23-8291
	役割	連携の効果	
	3 事業計画策定支援 4 事業計画実施支援	事業資金計画に関する助言または融資 事業資金に関する助言または融資	

江差信用金庫 福島支店	代表者	住所	電話番号
	支店長 大島 信一	松前郡福島町字福島 53-1	0139-47-2022
	役割	連携の効果	
	3 事業計画策定支援 4 事業計画実施支援	事業資金計画に関する助言または融資 事業資金に関する助言または融資	
福島町農業協同組合	代表者	住所	電話番号
	代表理事組合長 管藤 光男	松前郡福島町字福島 820	0139-47-3002
	役割	連携の効果	
	6 新たな需要の開拓	地域資源の活用方法や手段の助言	
福島吉岡漁業協同組合	代表者	住所	電話番号
	組合長理事 阿部 国雄	松前郡福島町字館崎 1 番地先	0139-48-5311
	役割	連携の効果	
	6 新たな需要の開拓	地域資源の活用方法や手段の助言	
木古内商工会	代表者	住所	電話番号
	会長 北島 孝雄	上磯郡木古内町本町 217-3	01392-2-2046
	役割	連携の効果	
	地域経済の活性化に資する取組	北海道新幹線木古内駅を起点とした渡島西部 4 町への効果的な観光客誘致	
知内商工会	代表者	住所	電話番号
	会長 繁田 一義	上磯郡知内町重内 66-77	01392-5-5340
	役割	連携の効果	
	地域経済の活性化に資する取組	北海道新幹線木古内駅を起点とした渡島西部 4 町への効果的な観光客誘致	
松前商工会	代表者	住所	電話番号
	会長 熊谷 喜久夫	松前郡松前町福山 116	0139-42-2339
	役割	連携の効果	
	地域経済の活性化に資する取組	北海道新幹線木古内駅を起点とした渡島西部 4 町への効果的な観光客誘致	
網野中小企業診断士事務所	代表者	住所	電話番号
	代表 網野征樹	札幌市東区北 19 条東 9 丁目 6-18	090-1305-5643
	役割	連携の効果	
	1 経済動向調査 2 経営分析支援 3 事業計画策定支援 4 事業計画実施支援 5 需要動向調査	経済動向調査・集計と分析 現状分析に基づいた確かな支援策の策定 中小企業支援策の活用・経営戦略の立案・ PDCA サイクルの確立 マーケティングによる市場分析	

連携体制図等

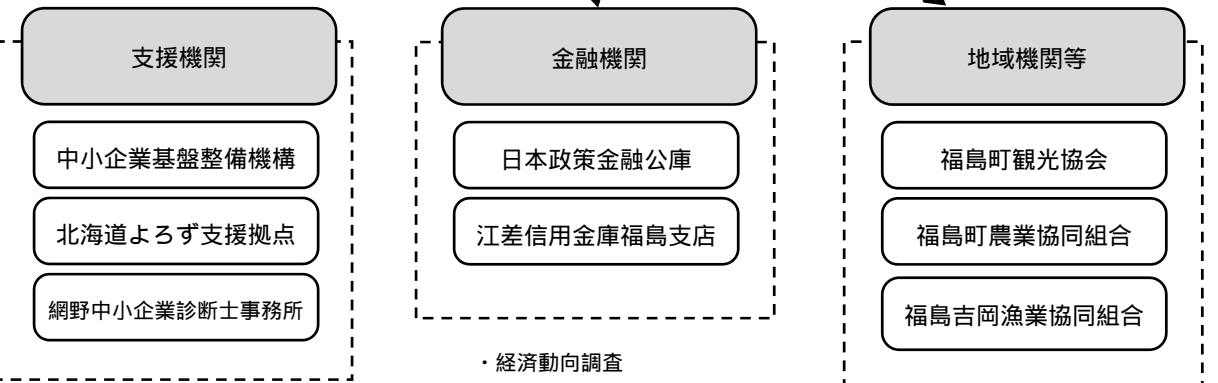


地域経済の活性化に資する取組
(効果的な観光客誘致)

- ・経済動向調査
- ・展示会やその他政策の情報提供

- ・展示会やその他政策の情報提供
- ・職員の資質向上

福島町商工会



- ・展示会やその他政策の情報提供
- ・個別の課題に対応した専門家派遣
(経営分析、事業計画策定、事業計画実施、需要動向調査、新たな需要の開拓、創業、事業承継等)

- ・経済動向調査
- ・事業計画実施支援
- ・創業支援

- ・新たな需要の開拓
- ・地域経済の活性化に資する取組