

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>江差商工会 (法人番号 3440005001962)</p>
<p>実施期間</p>	<p>平成28年4月1日から平成33年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>&lt; 経営発達支援事業の実施による総合的目標 &gt;          小規模事業者の「まち医者」として経営者の心に寄り添う支援を目標に掲げ本事業を推進し、多くの売上・利益を得ることはできないが個々の企業が足腰の強い経営体質を獲得し、それを次の世代に引き継ぐといった好循環を達成し、50年後の未来に向けて江差町を存続させることを最終目標とし、その目的を達成するため、地域経済と雇用を支えている小規模事業者の持続的発展を目指し、本経営発達支援事業を実施する。          (1) 外部要因に左右されない足腰の強い企業の育成          (2) あらゆる事業承継パターンを構築し事業承継の推進を図る          (3) 当町市場特性を考慮し、商店街の魅力維持に必要な個別企業の集中的支援          (4) 地域流通機能の今後10年間の維持存続を図る          (5) 地元愛に着眼したマーケティングによる外需獲得を目指す</p>
<p>事業内容</p>	<p>・ 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】          地区内経済動向を金融機関の景気動向調査や各種統計資料の整理・分析、また地域内消費者動向の調査分析を行い消費ニーズや買い物動向などのデータを取得。関係機関との情報交換により情報を収集し提供を行う。それらにより地域内小規模事業者に支援を通じて「気づき」を与え経営問題の解決を促し、売上向上につなげる。          2. 経営状況分析に関すること【指針】          新たに、ヒアリングのマニュアル化及びヒアリングシートを作成し、全職員が相談にあたった際に作成、経営指導員が後日内容を確認し必要に応じて更に分析を深める体制を構築し、地域内のより多くの小規模事業者の実態把握を行う。          3. 事業計画策定支援に関すること【指針】          経済動向や経営分析に基づく事業計画策定支援を行うほか、PEST分析、バリューチェーン分析やSWOT分析などの手法を積極的に活用し、事業承継やキャッシュフローに特化した事業計画策定を重点的に実施する。          事業計画策定の対象者の選定 経済動向及び分析資料に基づく事業計画の策定支援          創業・第二創業支援 専門家の活用          4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】          事業計画策定後、PDCAサイクルにより随時策定した事業計画の更新により実効性と実施効果を目指す。事業計画策定後のフォローアップ強化により、経営の維持や廃業の抑止等の実効性を高め、かつ、キャッシュフローに着眼した支援により地域な小規模事業者の持続的発展を促進する。          巡回訪問の強化 商工会システムポータル活用促進 小規模事業者経営発達支援資金の活用促進          5. 需要動向調査に関すること【指針】          専門機関や研究機関が発表する各種調査を巡回指導時に積極的に活用するなど、情報提供による事業者の活用だけでなくデータに基づく指導に関する職員の意識の醸成を図る。マクロ・ミクロの動向把握及び情報提供により事業者の「気づき」に寄与。商圈や事業領域の拡大等を検討する際の指針とし小規模事業者の経営に資する。          商店街ニーズアンケート調査結果の活用 買い物動向調査の実施 各種消費動向調査情報の収集、分析及び提供          6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】          商工会で運営するアンテナショップを最大限活用し事業者の新商品開発や販路拡大への取組を加速させる。また、新幹線開業に向け新たな需要を見込んだ商品開発を進め、アンテナショップへの参加事業者を増やす取り組みを行う。          商品開発に関する支援 ・個別相談会 ・支援機関、専門家活用 ・施策活用、情報提供          販路拡大・開拓支援 ・個別相談会 ・支援機関、専門家活用 ・「さとふる」参画          ・ 地域経済の活性化に資する取組          行政、地域団体・支援機関等による協議会を設置、指導・助言・検証を行いながら魅力ある地域づくりを目指す。一過性の事業ではなく、小規模事業者への需要を喚起し、顧客誘引につながることを目的とした販わい創出促進事業を実施する。事業実施後はPDCAサイクルにより、事業の見直しにより、継続的な地域経済の活性化を図る。          ポイントカード事業の推進・拡充、次のステップとして地域通貨化を目指し量的緩和政策の実現に向けた取組          地域資源(歴史・文化)を活用した販わいの創出</p>
<p>連絡先</p>	<p>名称 江差商工会          住所 〒043-0044 北海道檜山郡江差町字橋本町 85 番地          電話番号 0139-52-0531          FAX 0139-52-4704          E-Mail esashi98@seagreen.ocn.or.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

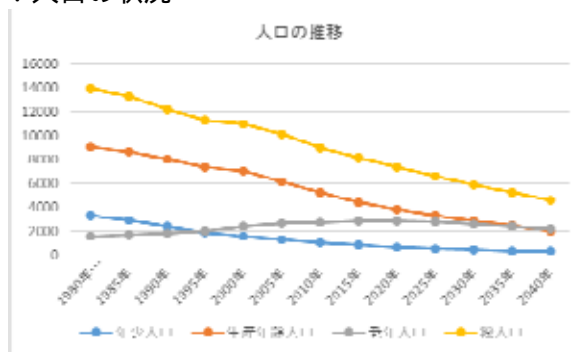
経営発達支援事業の目標

1. 江差町の特性

江差町は北海道の南西部に位置し、北に乙部町、東に厚沢部町、南に上ノ国町が接し、西は日本海に面し、北西の洋上に奥尻島がある。函館市まで自動車です約 1 時間 30 分の距離にあり、江戸時代には松前藩の出先機関が置かれるなど古くから地域行政の中心であったため、現在でも檜山振興局、検察庁裁判所など国や道の出先機関が置かれており檜山地域生活圏の中核都市としての位置づけにある。また、当町は開拓以来 800 年余りの歴史を有しており、北海道においては、“最古のまち”の一つとなっており、江戸時代には、北前船による交易などを通じて「江差の 5 月は江戸にもない」といわれるほど経済的繁栄を謳歌し、多くの豪商が生まれ、こうした商人たちの経済活動を通じて上方や北陸から文化が伝わり江差独特の文化が形成された。



2. 人口の状況



1980 年 (昭和 55 年) 14000 人をピークに人口は 2015 年には 8000 人前半まで減少、2040 年には 4500 人台、現在からみると半減することが予想されている。一方、産業別就業者割合をみると、郡部地域である近隣他町と比較すると当町は第 3 次産業の割合が高く、また、年齢別人口構成においては、生産年齢人口の割合が比較的高い (近隣他町 18% から 27%、江差町 32%、函館市 33%、全道平均 36%、全国平均 38%)。これらのことから、道内・国内の地方の多くが農漁村地域であるが、当町は地方に立地しているがサラリーマンが多く、若年者層の割合が多い都市型傾向がある地域であると考えられる。

3. 地域の産業構造

(単位: 百万円)

	金額	
農業生産額	450	H25 江差町発表資料
水産漁獲高	662	H25 江差町発表資料
工業製品出荷額	1,589	H24 工業統計調査
商業・サービス業販売額	11,890	H24 経済センサス速報

江差町の 1 次産業については、農水産業のいずれの分野においても、高齢化や後継者不足等による従事者の減少や作付面積減少により生産額・漁獲高ともに年々減少しており、農業分野においては振興作物の推進や漁業分野では栽培漁業、また、それらを原料とした加工業の振興などの 6 次化の推進を掲げ (江差町第 5 次総合計画)、現在それら取組を進めている。製造業

においては、食品製造・プラスチック製品製造などの従来の町内大手製造業が函館圏・札幌圏・東日本の需要を獲得し操業を続けているほか、近年では社会福祉法人が運営する授産施設において、災害備蓄用製品が製造されており、年々規模を拡大、雇用面においても地域経済に大きな影響を及ぼすに至っている (7~8 億円規模)。

#### 4. 地域活性化の状況

古くから、官庁所在地であったこと、商業都市としての歴史等により昭和に入っても檜山地域生活圏の中核都市として裁判所や検察庁、税務署、檜山振興局等の国や北海道の出先機関や道立病院などの大型公共施設、民間企業の流通拠点、映画館などの娯楽施設等により人・モノが集まり、中心市街地は賑わいを見せていた。そんな中、昭和 61 年、江差中央商店街で商業近代化事業（道内認定第 1 号）が行われ、檜山南部地域の広域商店街として大成功を収めた。しかし、平成に入り自家用車の急速な普及により、手狭な中心市街地から郊外移転といった世の中の潮流により、まず、道立江差病院が大型化のため郊外へ移転すると、病院来院者の需要によるところが大きかった中心市街地商店街は来客数が激減、商業近代化事業で整備された大型核店舗を含む多くの店が倒産や廃業に追い込まれた。

当町の地形は「上町」と「下町」の 2 階建て構造となっており江差中央商店街地区は「上町」に属しており、下町地区においては、道の戦略プロジェクトの一つ「歴史を活かした町並み整備事業」のモデル地区に指定、第 2 次商店街近代化事業が実施され、平成 16 年度「いにしえ街道」（街路整備事業）が完成、観光集客等による商店街活性化を目指したが、当町観光入込数の低迷や観光集客への取組が不十分などにより地域活性化の起爆剤とはならなかった。現在も地域振興イベントや創業支援等への取組を継続している。

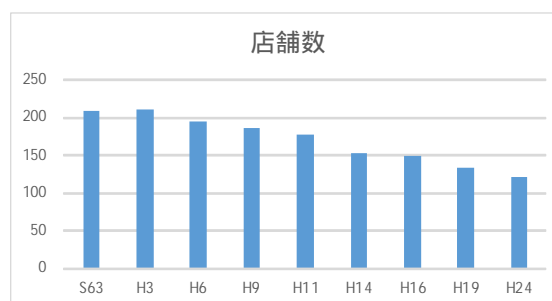
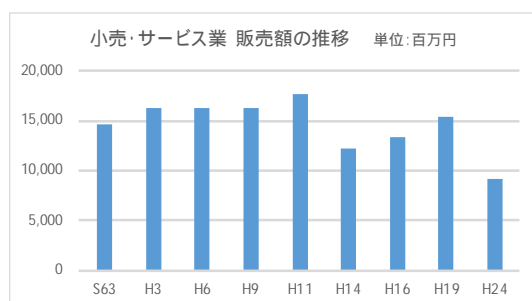
国の中心市街地活性化法制定ののち、平成 11 年度、江差町において「江差町中心市街地活性化基本計画」が策定、翌年の平成 12 年度には当商工会において「江差町中小小売商業高度化構想（TMO 構想）」を策定し TMO 機関として活動を開始、次の商店街大型ハード整備事業の実現を目指したが、TMO 構想のいくつかのソフト事業（ポイントカード事業など）は実現したが、商店街整備や駐車場整備事業といったハード事業については、商店街の合意形成の難しさや町の財政難等により事業を断念、現在に至っている。

#### 5. 商工業者等の現状

<江差町の商工業者数> ※平成 27 年 6 月末現在（商工業者名簿より）

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業	宿泊業	その他 サービス業	その他	合計
事業者数	66	25	10	116	63	8	89	72	449
(うち小規模事業者数)	56	19	3	82	59	5	63	50	337
会員企業数	50	14	6	75	42	7	44	32	270
(うち小規模事業者数)	45	12	3	54	41	4	33	17	209

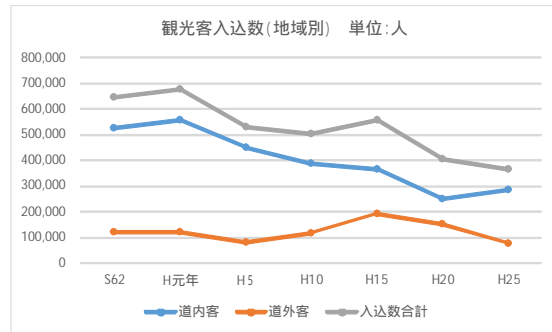
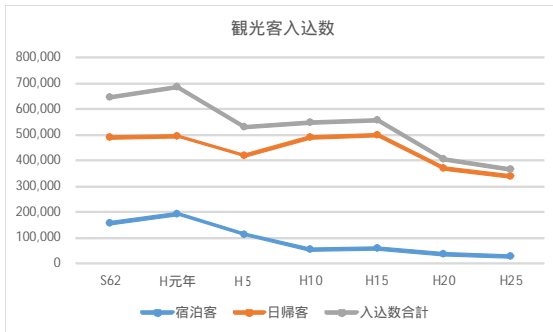
##### (1) 商業・サービス業



当町の小売店の状況は外部大手資本が参入しているため、販売額は 100 億円超（H24 を除く）の高水準となっているが店舗数が減少している。大型店の出店は中心市街地のほか、近年では郊外への出店が相次ぎ、大型店への流出、郊外店への流出、函館圏への流出などより、中心市街地に立地している地元小規模小売店の多くが業績低迷や高齢化などによる廃業が拡大している状況にあることを示している。平成 26 年度、中心市街地の老朽化したビル解体に伴う、跡地の活用策を検討するた

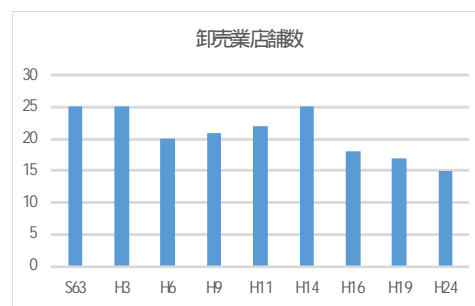
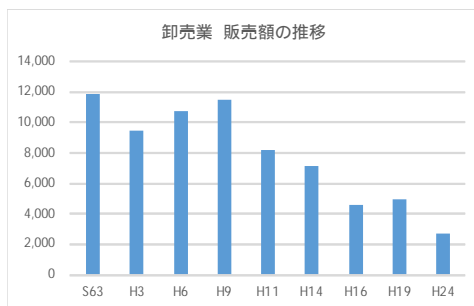
めに実施した「江差町中心市街地商業活性化調査事業」では町内 4 商店街のニーズ調査を実施、その調査結果の中で、日常的な商店街利用者の年代別を見ると 50 代以上の利用率が高く、また、近くのお店を利用する傾向があるため、地元小規模小売店の減少は、日常の買い物に支障をきたす状況となっている。

また、歴史・文化といった観光資源の多い当町では、早くから観光振興にもまちを挙げて取り組んでいるが、地域間競争の激化やニーズの変遷等により観光客入込数は激減、特に道外客・宿泊客の落ち込みが著しく、地域への経済効果が大きい宿泊客においては 20 万人から 2 万 5 千人にまで落ち込んでおり、飲食業・宿泊業をはじめとした地域観光産業は低迷を続けている。



## (2) 卸売業

当町には食品関係では青果・食品・飲料の卸売問屋があり、檜山地域の流通の拠点であったが、地元小売店の衰退や交通・流通網の発達や大手企業の経営合理化に伴い当町から拠点を相次いで撤退している状況にある。当業界で特に問題となっていることは、地域の小規模小売店に商品を提供している地元資本の公設青果市場及び卸売問屋が業績不振により経営の継続が難しい状況にあることである。それら企業がなくなると地域流通網は崩壊し、地元小規模小売店が商品を仕入れることが困難になり、それら小売店の顧客である、郡部地域の高齢者への商品供給が著しく低下してしまう。ひいては地域自体の維持継続にかかわってくる非常に重要な事項であり地域の流通を担ってきたそれら企業をいかに継続させていくかが問題となっている。



## (3) 建設業

当町建設業においては、公共工事の縮小により大手は非常に厳しい状況にあり、平成 21 年には大型倒産に伴う連鎖倒産により中堅企業 8 社が相次いで倒産が発生、当町だけでも 80 名以上の労務者が解雇された。そのほか、当町は民間需要の低調も長く続いており、建設業界の低迷を受け江差町では平成 27 年度に住宅リフォームプレミアム商品券を発行し民間需要の喚起を実施している。

## (4) 製造業

当町製造業においては、菓子製造やプラスチック製品製造などで全道・全国展開している企業があるが、その他は小規模の食品関連、印刷業等でありそれら内需型企業は地域経済の低迷と連動して業績不振となっており、厳しい経営環境におかれている。

## 6. 小規模事業者の課題

### (1) 課題①～消費購買の流出～

地域商店街を取り巻く状況は、大型店や他地域への消費の流出、人口減少や少子高齢化の進行、または、大型公共施設の郊外への移転などの3重苦・4重苦により業績不振・廃業率の上昇、空き店舗の増加といった数字に表れている。

普段よく買い物をされる中心市街地の大型店について、 あてはまるお店に○をつけ、ご利用頻度をお答えください。				問2)江差中心市街地以外でのお買い物の状況について質問します -1 よくお買い物される中心市街地以外の食料品・日用品店舗につ いて、あてはまるお店に○をつけご利用頻度をお答えください。			
	20～40代	50代以上	全体比率		20～40代	50代以上	全体比率
ア、ラルズ	86%	86%	86%	ア、柳崎ブンテン	88%	69%	71%
イ、サツドラ	82%	71%	73%	イ、上ノ国こばやし	41%	38%	38%
ウ、ツルハ	77%	57%	69%	ウ、上ノ国タイムート	35%	38%	37%
エ、特になし	1%	1%	1%	エ、厚沢部直売所	21%	14%	15%
				オ、函館市、北斗市	63%	29%	35%

(江差町中心市街地商業活性化調査事業 調査報告書より抜粋)

### (2) 課題②～後継者問題～

前述した業績不振のほか、事業主自体の高齢化も進んでおり、経営が悪化している事業を息子に継がせられないなどの背景から後継者不足により廃業する事業者が増加しており、課題①と課題②が繰り返す悪循環が地域全体に広がっており、活力の低下を引き起こしている。

### (3) 課題③～市場特性を考慮した業種の維持～

当町は“若年者が比較的多い”“サラリーマンが多い”といった市場特性を有しており、食品や雑貨などの最寄品はもちろんのこと、趣向品などの買回り品店等（書店、スポーツ用品、ファッション、玩具、メガネ、時計店、家電、飲食店など）の存在が不可欠であり、多様化している顧客ニーズに対応しているそれら地元店が担っている業態がなくなることによる地域経済への影響は、他地域と比して特に大きい。近隣町においても当町同様に廃業が進む中、商圏の広域化を図り経営の維持継続を図る必要がある。

### (4) 課題④～地域流通機能の維持継続～

当町地元企業が担っている流通の拠点機能を永続させる取り組み。大手卸売問屋はコストがかかり売上が小さい地方小規模店との取引には消極的である。そういった状況下において必要最低限の品ぞろえをすることができるのは地元資本の青果市場と卸問屋の存在は非常に大きく、大手問屋との取引条件の厳格化により資金繰りを悪化させる、あるいは、取引できなくなった状況において地元問屋が商品を供給した事例なども実際にある。地元小規模店を継続させるためにも地元問屋も併せて継続させる必要がある。

### (5) 課題⑤～交流人口を意識した商品・サービス開発～

平成28年3月に北海道新幹線の開業が予定されており、江差町は、木古内町・北斗市から1時間ほどに立地しており、本州から多くのお客様が来ることが予想されるが、地域全体でのPRのほか、発信の充実により、多くの顧客を獲得する千載一遇のチャンスでもある。

各事業者の魅力ある商品やサービスの情報発信から始まり、2次交通整備のための輸送サービスの拡充、Wi-Fi環境や宿泊施設のサービスの向上、簡易宿泊施設（シェアハウス）などの新たな業態の創出等による受入れ環境の整備などの「北海道新幹線ビジネスモデル」の構築を目指す。

また、地方創生が叫ばれる昨今において、全国にいる江差出身の人や江差に縁のある人の多くは、“ふるさと江差”を案じ、望郷の念を抱いており、それらの人々をターゲットにしたビジネス展開は、通信販売や宿泊、観光サービスなどのあらゆる業種が考えられ、大きな可能性を秘めたビジネスチャンスである。

## 7. 江差町における経営発達支援事業の今後の目標

### (1) 外部要因に左右されない足腰の強い企業の育成【課題①への対応】

現状、町内小規模事業者のほとんどが、大型店や域外消費流出、人口減少、観光入込数の減少などの外部要因に業績が左右されているが従前どおりの経営を続ける経営者が多い。

売上の基本は「客単価」×「客数」であることを再認識し、そのためにどうすればよいかという経営を考えるよう、支援を通して意識改革を進め、自ら現状を打破する経営者の育成を図る。重点支援事項として、消費増税や電気料、原材料高騰、社会保障などの企業を取り巻くコスト負担増時代が到来しているため、適正利益を確保するための会計管理によるキャッシュフローに着眼した支援を行う。また、会計管理だけでは補えないキャッシュフロー不足の解消のため、商圏拡大や新商品・サービス開発などの売上機会の創出に関する支援も行う。

### (2) 事業承継の推進【課題②への対応】

あらゆる事業承継パターンを構築し、そのケースに見合った事業承継を推進、廃業率の低下を図る。M&Aや第三者への事業承継や既存企業の立て直しにより事業承継が可能な状態を作り出すなどの支援を推進する。廃業予定情報についてはヒアリングシートを活用し巡回訪問時や本人あるいは業界情報等を収集し、事前に事業承継可能かどうかの判定を行い、事業承継可能な場合、そのプランを提示する。その過程で専門家や他の支援機関との連携や支援施策等を活用し推進を図る。

### (3) 個店及び商店街の魅力維持・発展【課題③への対応】

当町の市場特性に配慮し、商店街の魅力維持に必要な個別企業をピックアップし集中的に支援する。当商店街の魅力維持貢献度が高い、最寄品店・娯楽品店について商圏広域化や個店魅力向上のための多様化した顧客ニーズに対応した新サービスや新商品の情報、事業領域拡大などのマーケティング支援やキャッシュフローに着眼した支援を行い個店及び商店街の魅力維持・発展を目指す。

### (4) 流通機能の維持【課題④への対応】

公設青果市場と地元卸売問屋のM&Aを進め、自治体への財政支援も含めて支援策を検討、10年間の継続を目標に支援を行う。なお、江差町からの支援については、現在、町の産業資金貸付制度により支援を受けているほか、担当課と商工会で今後の支援策について検討中であり、今後は、町・商工会・他支援機関や金融機関、専門家によるプロジェクトチームを作り持続的発展を目指す。

### (5) 地元愛に着眼したマーケティング【課題⑤への対応】

国の地方創生が進められる中、外需を目指すには地域内での競合を遥かに上回る競争に勝ち抜く必要がある。そういった状況下において、外需でありながら地元縁のある顧客をターゲットにするビジネスモデルを構築し、広く外貨を獲得する。

## 8. 経営発達支援事業の実施による総合的目標

当商工会ではこれまでの支援手法は受動的な支援が多く、対処療法的要素が強かったため、早期改善が必要なケースであっても予防策を十分とれていないケースもあった。また、事業承継のような計画期間が長い案件に対する十分な対処方法を確立していなかった。対応能力が低いなどの問題があった。それら課題を踏まえ経営発達支援事業の実施にあたり、行政ほか地域金融機関、その他関係機関との連携を図り小規模事業者の経営力、販売力の向上をはかるため「まち医者」として経営者の心に寄り添う伴走型支援を目標に掲げ本事業を推進する。人口減少・流出によるマーケットの縮小、交通インフラ整備による都市部への消費流出など避けられない外部要因に翻弄されることなく、多くの売上・利益を得ることはできないが個々の企業が足腰の強い経営体質を獲得し、それを次の世代に引き継ぐといった好循環を達成し、50年後の未来に向けて江差町を存続させることを最終目標とし、その目的を達成するため、地域経済と雇用を支えている小規模事業者の持続的発展を目指し、本経営発達支援事業を実施する。

- ・ 2030～2040年頃に出生率が2.07%まで回復した場合、2060年には1億人程度の人口が確保される。
- ・ 地方創生が実現すれば、地方から先行して若返る。(まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」より抜粋。)



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28年 4月 1日~平成33年 3月 31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

・ 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】

[現状と課題]

事業者から依頼があった情報を調べて提供するといった受動的な対応でしかなかった。また、他の支援機関や金融機関から有効な各データを支援の際に活用できていなかったため、巡回訪問の際、事業者の課題の抽出が上手くできず十分な情報提供ができていなかった。

[今後の取組]

今後については、地区内経済動向を金融機関の景気動向調査や各種統計資料の整理・分析を行い情報提供する。また、地域内消費者動向の調査分析を行い、消費ニーズや買い物動向などのデータを取得し情報提供を行う。そのほか、地元金融機関や会計事務所との定期的な情報交換会を開催し各種の情報収集を行い、地域内小規模事業者に支援を通じて「気づき」を与え経営問題の解決を促す、または売上向上等につなげる。

[事業内容]

(1) 統計調査・金融機関等が発表している景気動向調査の収集と分析提供

江差信用金庫が四半期毎に発表している「営業地区内の景気動向調査」、全国商工会連合会の景気動向調査、日本政策金融公庫の全国小企業月次動向調査、各種統計調査により地域内及び小規模事業者を取り巻く経済動向の把握と分析を行い、かつ、わかりやすく巡回指導時に情報提供を行う。

(2) 地域内消費動向調査の実施

平成26年度に実施した「江差町中心市街地商業活性化調査事業」、平成27年度に実施した「江差町プレミアム商品券発行事業」実施に伴う利用状況調査の消費者向けアンケート調査を活用しデータの整理分析を行い、事業者に情報提供を行う。以後、必要に応じて「買物動向調査」を実施し、データの更新を行い、地区内小規模事業者に対する有益な情報提供を行う。

(3) 情報交換会の開催による情報収集

江差信用金庫及び日本経営士会の資格を有する会計事務所担当者との定期情報交換を行う。開催周期は1~2回/年間を目標とし各企業・業種毎の決算状況や景気動向等の情報交換を行う。

実施項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
景気動向調査	未実施	半期毎調査・提供	半期毎調査・提供	半期毎調査・提供	半期毎調査・提供	半期毎調査・提供
統計調査等分析	未実施	調査	調査	調査	調査	調査
買物動向調査	26年度実施	提供	追加調査	提供	追加調査	提供
情報交換会	随時開催	年1~2回	年1~2回	年1~2回	年1~2回	年1~2回

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針】

### [現状と課題]

事業者の経営状況の把握については、現状では決算指導や融資相談、施策活用といったところから入るケースがほとんどである。細部にわたり経営状況を把握した事業者においては経営改善や企業再生、経営革新や事業承継に繋がったケースもあった。しかし多くの事業者の経営状況把握には至っていない。

### [今後の取組]

今後はより多くの事業者へサービス提供するため、ヒアリングのマニュアル化及びヒアリングシートを作成し、全職員が相談にあたった際に作成、経営指導員が後日内容を確認し必要に応じて更に分析を深める体制を構築し、地域内のより多くの小規模事業者の実態把握を行う。

### [事業内容]

#### (1) ヒアリングのマニュアル化とヒアリングシートの作成

前述の経済動向調査により収集したデータを活用し、かつ、隠れた問題点や改善点、事業者の悩みを聞き出すなどのコツをすべての職員が共有できるようヒアリングマニュアルを作成するほか、収集したデータを活用しタイムリーなヒアリングを行うための、売上の状況や決算書の提示、後継者の有無など、分析の基礎データの収集と事業者のニーズを把握するためのヒアリングシートを四半期毎に作成して使用する。

#### (2) 経営分析の対象者の選定及び分析データの活用

巡回訪問を積極的に実施するほか、①ネット de 記帳を活用した経営分析、②金融支援を行った事業者、③持続化補助金等の施策を活用した事業者などの経営状況の分析を行い、ヒアリングシートで収集した事業者が考える課題・改善事項とヒアリングした職員が考える事業者の課題や改善事項を総合的に判断し、以後の改善に資する経営分析を行い、次の事業計画策定支援につなげる。

対象者	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
ネット de 記帳	未実施	10企業	10企業	3企業	3企業	3企業
金融支援	1件程度	5企業	5企業	3企業	3企業	3企業
施策活用	1～2件程度	5企業	5企業	3企業	3企業	3企業
その他	未実施	3企業	3企業	2企業	2企業	2企業

※平成28年度以降は、新規の経営分析実施企業は「ネット de 記帳」実施事業者であれば、平成31年度までの5年間で29企業の経営分析を行うという計画。

## 3. 事業計画策定支援に関すること【指針】

### [現状と課題]

これまでの事業計画策定支援に関する取組は、全体動向や経営分析に基づくものではなく、希望的観測に基づく計画策定や融資や施策活用といった目的を達成するための計画策定を行うケースが多く、事業者の悩みや課題解決に向けた抜本的な十分な改善提案がなされていなかった。

### [今後の取組]

今までのような対処療法的な必要に迫られてといったかたちではなく、今後は上記1、上記2での市場動向調査・経営分析に基づくより現実的な実効性の高い事業計画の策定を行う。

### [事業内容]

#### (1) 事業計画策定の対象者の選定

巡回訪問を積極的に実施し、①前述のヒアリング及び経営分析を行った事業者、②当町の市



場特性維持のために必要と思われる事業者、③事業承継の可能性のある事業者を重点支援対象者として選定し、支援するための経営分析を積極的に行う。

#### (2) 経済動向及び分析資料に基づく事業計画の策定支援

実施方法検討、対象者の選定を行った上で、経営分析のための基礎資料を作成しのちの事業計画策定支援につなげる。PEST分析（マクロ環境分析）、バリューチェーン分析、SWOT分析などによりビジネスモデル俯瞰図を作成、また、消費増税や原材料高騰などの企業のコスト増の時代が到来しているため、キャッシュフローに特化した分析も重点的に実施する。

また、売上機会の増大を図るなどを目的として小規模事業者持続化補助金などの施策活用を積極的に進め、そのための事業計画策定支援を実施する。

#### (3) 創業支援

現在、創業希望者の相談先として商工会であることが浸透しておらず、役場や振興局などから紹介を受けるケースも少なくない。そういった状況を解消するため、創業セミナーを開催し、また、現在中心市街地の老朽化したビルの解体工事が国・町の支援により行われ、その跡地活用についての検討もされており、その中で中心市街地全体の今後のあるべき姿が検討されており、空き店舗の有効活用が問題となっている。平成22年度に商工会において空き店舗実態調査がなされており、その中で活用可能な空き店舗等の情報が整理されており、それらを活用し、かつ、空き店舗対策に関する町からの具体的支援策を町担当者と相談しながら、空き店舗情報と支援策を情報発信できる体制構築を図り創業支援につなげる。

#### (4) 第二創業支援

商工会でヒアリング、収集した地域内企業動向の中から廃業予定者をピックアップし第三者への事業承継の可能性を検討する。事業承継に関するセミナーを開催し、既存事業者に対して事業継続のための選択肢を示すことによりまずは相談件数を増やし、できるだけ多くの事例を作ることにより意識の醸成とノウハウの蓄積を行い、今後の更なる拡大・推進を目指す。

#### (5) 専門家の活用

ミラサポや北海道商工会連合会の専門家派遣事業の活用や北海道中小企業総合支援センター、北海道よろず支援拠点の制度・支援機関を活用してより高度な事業計画の策定支援を行い、企業再生や新たなビジネスの成功率を高めそれら目指す事業者への支援を強化する。

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業計画策定事業者数	10	10	10	10	10	10
創業・第二創業支援事業者数	1	1	1	1	1	1
専門家・支援機関活用	5	5	5	5	5	5
セミナー、説明会開催回数	1	1	1	1	1	1

### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】

#### [現状と課題]

これまでの事業計画策定支援では、融資斡旋や施策活用時に計画策定を行っており、施策活用の際の事業計画については比較的、実行の確立は高かったが、融資斡旋時の計画策定については、「融資を受けるため」の計画策定といった要素が強く、以後の検証を行うケースは少なかった。

#### [今後の取組]

上記、事業計画策定支援の対象者すべてを実施対象とし定期的にフォローアップを実施する。

事業計画策定後のPDCAサイクルにより、随時、策定した事業計画の更新により実効性と実施効果の向上を目指す。また、事業計画策定後のフォローアップ強化により経営の維持や廃業の抑止等の実効性を高め、かつ、キャッシュフローに着眼した支援により地域内小規模事業者の持続的発展を促進する。

[事業内容]

(1) フォローアップの強化

事業策定支援先である事業者に対し、3ヶ月に1回巡回訪問によりフォローアップを行い、計画の進捗状況を確認し、予定通り達成しているか、していないか検証し、原因の特定やその課題に対策、計画の修正などについて指導し、事業内容・計画の見直しを図り計画実行のため伴走型支援する（PDCAサイクルの確立）。また、国や道、江差町の中小企業支援施策を活用し小規模事業者の経営力向上を図る。

(2) 商工会システムポータル活用促進

事業計画策定事業者にPOSシステム（売上、在庫状況、顧客管理などマーケティング管理する）やネットde記帳（財務分析、経営分析）による経営改善計画策定システムなどの「商工会システムポータル」の支援ツールの活用促進を行い、経営管理について支援する。また「SHIF T」によるホームページ作成、情報発信やネット販売など、それらツールの活用により小規模事業者の商品・サービスの向上や経営の効率化を図られる。

(3) 小規模事業者経営発達支援資金の利用促進

事業計画策定後、設備投資や新商品開発また人件費や仕入資金等の運転資金などの計画実現に必要な資金を調達するため、日本政策金融公庫「小規模事業者経営発達支援資金」の積極的な活用を進め経営の安定化を図る。創業、第二創業者に対しては、経営が安定するまで時間を要する為支援頻度も2ヶ月に1回巡回訪問し、事業実施状況を把握し適切な指導や助言を行う。事業承継については、ヒアリング（後継者の有無、事業譲渡の意思、賃貸の可否など）を行った結果を踏まえてマッチング事業を行い、事業継続につなげ廃業率低下に努める。

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
フォローアップ回数	20	46	46	46	46	46
商工会支援ポータル活用	20	25	30	40	50	60
小規模事業者経営発達支援資金活用	0	1	1	2	2	3

※事業計画策定事業者数×年4回（各年度において新規フォローアップ分を掲載）  
創業・第二創業支援事業者数×年6回（フォローアップ回数含む）

5. 需要動向調査に関すること【指針】

[現状と課題]

従来は経営支援にデータを活用する機会が少なく、経営指導員の経験によるところが大きく、適切な情報提供がなされていなかった。

[今後の取組]

専門機関や研究機関が発表する需要動向調査等を巡回指導時に活用するほか、消費者ニーズ調査を実施し積極的な情報発信を行い、事業者ばかりではなく、職員においてもデータに基づく指導に関する意識の醸成を図る。マクロ・ミクロの動向把握及び情報提供により、品揃えや販売方法、新商品のヒント等、事業者の「気づき」に寄与する。また、商圈や事業領域の拡大等を検討する際の指針とすることができ、小規模事業者の経営に資する。

[事業内容]

(1) 商店街ニーズアンケート調査結果の活用

当商工会では、商店街や個店の利用状況や販売商品等のニーズを把握するため、平成26年「江差町中心市街地商業活性化調査事業」にて町内1000世帯を対象にアンケート調査を実施した。その商店街ニーズ調査結果を分析し業種別に集約するなどして、小規模事業者へ巡回訪問時に情報提供し、事業計画策定に活用する。

調査結果より

- ①年齢や居住地区、利用頻度などの利用者属性の実態把握
- ②宅配や休憩所、品揃えなど消費者ニーズの実態把握
- ③上記①、②から想定される商店街及び個店の魅力向上対策の検討

(2) 買い物動向調査の実施

町内の消費者意識を把握し、調査分析を行い、巡回訪問で小規模事業者へ情報提供を行う。これにより地域内の市場動向の実態把握をし、事業計画策定支援や新たな需要の開拓に活用する。地域小規模事業者へ商品を供給する地元流通業の品揃えやあらたなサービス開発などの事業領域拡大に資する。

①調査対象 町内3商店街、半径2km圏内の世帯

②調査方法等 1) 町内全域から1,000世帯を抽出しアンケート方式により実施(郵送)。調査項目については、年齢、性別、家族構成、購入先、購入金額、町内店舗の利用頻度、町内店舗利用の理由、町内店舗利用しない理由、通販の利用状況などを調査する。

2) 上ノ国町、乙部町、旧熊石地区、旧大成地区、奥尻町の買い物動向について、近隣町商工会から情報収集し、当町流通業者(市場、食品・雑貨問屋)の品揃えの参考とする。調査結果を消費流出対策の参考資料としても活用する。

③提供方法 最寄品店・買回り品店それぞれの南部檜山地域(上ノ国町、江差町、乙部町、厚沢部町、奥尻町)におけるビジネスモデルを検討し、巡回等時に情報提供する。

(3) 各種消費動向調査情報の収集、分析及び提供

各関係機関から提供される需要動向調査資料(地域外の消費動向)を四半期毎に収集・分析し、併せて上述の(1)、(2)の分析(地域内の消費動向)結果から消費者ニーズを把握することができる。巡回訪問の際、小規模事業者へ消費者ニーズ情報を提供することで全国的なトレンドや時代に即したサービスや商品の提供が可能となる。また小規模事業者の自店の品揃えの充実また在庫ロスを抑える・新サービス提供など期待され売上が確保される。

①収集する消費動向情報

- ・日本経済新聞社「日経テレコンPOSEYES」
- ・総務省統計局「家計消費状況調査」
- ・消費者庁「消費者白書」等

②提供方法 上記により収集した情報は抜粋・業種別・年別比較等を行い、巡回訪問時及びホームページで四半期毎に情報提供する。

<目 標>

実施内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
商店街ニーズアンケート調査活用	0	1	1	1	1	1
買物動向調査の実施	0	1	1	1	1	1
各種消費動向調査情報収集	0	4	4	4	4	4
情報提供	0	4	4	4	4	4

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】

### [現状と課題]

現状では事業者から依頼があれば、アンテナショップの紹介やバイヤーへの取り次ぎ等行っており、また、江差町から委託を受け、町内にあるアンテナショップの運営支援を実施しており、さらに、出店者の個別支援も実施している。一方、町内事業者の既存商品はデザインや価格設定などにおいて地域外での販売が難しい状況にあり、事業展開していく上で、価格設定や表示関係、食品衛生基準クリアといった基本事項の改善・向上とマーケティングに基づいた商品のブラッシュアップが必要である。

### [今後の取組]

商工会で運営するアンテナショップを最大限活用して事業者の新商品開発や販路拡大への取組を加速させる。また、新幹線開業に向けた新たな需要を見込んだ商品開発も強力に進める。支援対象については現在のアンテナショップに参画している事業者とし、参画事業者を増やす取り組みも推進する。

### [事業内容]

#### (1) 商品開発に関する支援

生産者・事業者が行う新商品の研究開発の支援を行い、また、地域外の売場を目指すためのブラッシュアップを行う。

- ①新商品の研究開発に関する個別相談支援の実施
- ②支援機関や専門家を活用した支援の実施
- ③支援施策や商品開発等をテーマとしたセミナーの開催や他の期間が実施するセミナー等への参加勧奨の実施

#### (2) 販路拡大・開拓支援の実施

当地域の特産品や商品について、地域外への情報発信等を行い新たなビジネスチャンス創造を図る。

- ①マーケティング等に関する個別相談支援の実施
- ②支援機関や専門家を活用した支援
- ③江差町が運用するふるさと納税「さとふる」への出品
- ④SHIFT、ニッポンセレクト.com、SNSなどの活用したWebでの販売促進
- ⑤セミナーや商談会への参加勧奨

実施項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
個別相談件数	10	11	12	13	14	15
専門家派遣回数	2	2	3	4	4	5
セミナー、商談会参加事業者数	5	7	8	9	10	10

## . 地域経済の活性化に資する取組

### [課題と取組概要]

昭和51年から61年にかけて当町中心市街地で商業近代化事業を実施して以来、約30年が経過しているが、その間に人口の激減、少子高齢化、自家用車の急速な普及、大型店の出店、JR江差線廃線など当町小規模事業者を取り巻く環境が大きく変化しており、撤退・廃業により商店街の存続が危ぶまれている状況にある。

それらを受け江差町では、中心市街地の老朽化したビルの解体事業に着手、商工会ではその跡

地活用の検討委員会を平成 27 年度に実施し、中心市街地活性化に向けた取組を行っている。

また、平成 15 年度より商店街ポイントカード事業に着手、顧客からの支持も得られ、事業者間の差別化にもある一定の成果がみられている。

その他にも平成元年に北海道の戦略プロジェクト『歴史を生かす町づくり』のモデル地区として、当町の下町地区が指定され、「これからの町づくり」、「歴史を生かす町」、「道路を生かす街道事業」をコンセプトとして街路事業を実施。平成 16 年度に街路整備事業の完成をみたが、この間、平成 8 年に江差町歴まち商店街協同組合が設立され、ハード整備事業と併行した形で地域資源（歴史・文化）を生かしたイベント等のソフト事業を両輪に地域活性化に資する取組みを行ってきたが、事業の慢性化等により改善・再構築が急務となっている。

今後の取組については、既存事業の強化・拡充を行い、より小規模事業者の売上への貢献度を高め、地域活性化につなげることを目標に事業を実施する。

#### [事業内容]

##### (1) ポイントカード事業の推進・拡充

当町ポイントカード事業は実施から 10 年を迎えており、江差町のみならず近隣町にも多くのユーザーを有しているが、ユーザーの高齢化による自然減によりポイントカード売上は減少傾向となっている。対大型店の思想が根強い事業ではあるが、ポイント発行額の増加は町内店舗での買い物が増えるということであり、近隣町から多くの消費を集めることにつながる。

大型店や通信・エネルギーといった家計が負担しているコストにカード会が発行するポイントを付与することは、一度外部に流出したお金の一部を地域内に取り戻すことになる。

大型店や通信事業者、エネルギー供給事業者などのポイントカード会への参画をめざし、ポイント発行額を増加させることによりポイントを地域通貨化する。当町商圏内の円以外の通貨総量の増加それにより当町の地域特性（魅力）である多様な小規模事業者を含む商業・サービス業の売上向上を達成するため本事業を推進する。

##### (2) 地域資源（歴史・文化）を活用した賑わいの創出

平成27年10月2日、江差町は「日本で最も美しい村」連合の加盟が承認された。その評価基準の3本柱の1つとして、問屋蔵、商家、町屋などの歴史的建造物が点在し江差町歴まち商店街協同組合が事業活動拠点としている「いにしえ街道」が柱の1つとなっている。「歴史を生かす街並み景観形成地区」としての保全活用を図り、また、人々の暮らしと直結した店が並び、蔵を生かして若者が起業するなど、古さの中に新しい息吹を感じるまちづくりや、華の会による植栽活動などが定着し、独自性の高い評価を受けての加盟承認となった。目的としては、①自らの地域に誇りを持ち、将来にわたって美しい地域づくりをおこなうこと②住民によるまちづくり活動を展開することで地域の活性化を図り、地域の自立を推進すること③生活の営みにより作られてきた景観や環境を守りこれらを活用することで観光的付加価値を高め、地域資源の保護と地域経済の発展に寄与することを掲げている。このことから、景観や地域の特色を生かしながら商店主による語り部事業や花嫁行列・江差北前のひな語り事業などの既存イベントを中心に、より一層、江差町や檜山振興局等と連携した形で、歴史と文化の色合いを前面に押し出した個性的で魅力ある商店街事業を効果的に実施していくことで賑わいの創出が図られる。北海道新幹線開業を絶好の機会と捉え、道内はもとより青函圏を中心とした本州方面の観光客獲得強化に努めながら、いにしえ街道を活用した交流人口の拡大を図ることで、来町者の購買に繋げることで当町の地域経済の活性化の基盤強化が図られる。

#### <事業の実施効果>

上記事業を地域住民の声を取り入れて、地域経済活性化の取組に係る成果や改善点等を検証するとともに、新たな取り組みを検討する場として行政（江差町・檜山振興局）・地域団体・支援機関等を構成員とした協議会（年2回程度を目安として適宜開催）を設立し指導・助言・検証を行いながら実施することで、魅力ある地域づくりと商業振興・観光振興等に繋げて交流人口の拡大と商圏

の再構築を図る。また、一過性の売上確保の事業ではなく、小規模事業者への需要を喚起し、顧客の誘引に繋がることを目的とした販わいの創出を促進する事業を実施することにより、小規模事業者の売上機会の創出と利益向上に寄与することが可能となる。事業実施後はPDCAサイクルに基づき、今後の事業に効果的に反映させることで、各個店の持続的発展に繋がり、継続的な地域経済の活性化が図られる。

## ・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、今後の取組]

現在、関係機関との情報共有、連携については比較的構築できているが、金融機関との協力関係担当者が移動による交代により連携が途絶えるなどの問題があった。今後については組織同士の公式な情報交換会とすることにより、業務であることが明確に担当者に伝わるよう、公文書を発行する、商工会であれば会長から先方に正式に申し入れるといったことにより解消する。

#### (1) 支援機関との連携及び情報交換

今後は経営分析、事業計画策定にあたり専門的な支援方法を得るため北海道商工会連合会や中小企業基盤整備機構、北海道よろず支援拠点、北海道中小企業総合支援センター、金融機関、近隣商工会などと連携を図り研修会や懇談会で支援ノウハウ、新たな施策情報の情報交換を行う。また、檜山振興局（道の出先機関）や町担当者との情報交換を進め連携促進を目指す。

#### (2) 金融機関・民間支援機関との情報の交換

日本政策金融公庫、地域金融機関、税理士事務所との連携により懇談会（年2回）を行い、個別企業の情報共有を進め、小規模事業者の支援に活用する。

### 2．経営指導員等の資質向上等に関すること

[現状と課題、今後の取組]

商工会職員の資質向上が従前より取り組まれており、施策情報や指導スキル等については、現状では参加義務が課せられている研修やWEB研修により、習熟度は個人差があるものの習得できる環境下にある。今後については下記に示した研修体系に基づく受講のほか、商工会が目指す伴走型支援を実現するには事業者との信頼関係を築かなければならず、そのため、特にコミュニケーション能力やインタビュー力などのテクニックの理解向上と習得を通して、事業者の心に寄り添った支援を目指す。情報・技術・心を持った職員のスキルアップと育成を目指す。

#### (1) 研修体系の内容

##### ①経営指導員研修

- ア 全道商工会経営指導員研修（一般研修）
- イ 全道商工会経営指導員専門研修（中小企業基盤整備機構北海道本部主催）
- ウ 企業診断実務研修（北海道中小企業診断士会主催）
- エ 中小企業支援担当者等研修（中小企業大学校主催）
- オ 各地域管内経営指導員研修（地区管内職員協議会主管）

##### ②補助員研修

- ア 全道商工会補助員等研修（専門研修）
- イ 全道地区ブロック別商工会補助員等研修（一般研修）
- ウ 全道商工会補助員等研修（経営管理コース）

##### ③記帳専任職員等研修

- ア 全道商工会補助員等研修（専門研修）

イ 全道地区ブロック別商工会補助員等研修（一般研修）

ウ 全道商工会補助員等研修（経営管理コース）

エ 新規採用職員研修

オ 新規採用職員フォローアップ研修

(2) コミュニケーションスキルの向上

中小機構が作製・配付した「小規模事業者支援ハンドブック」を活用しOJTを実施、特に第2章“小規模事業者との信頼関係を築くためのコミュニケーション”を全職員が重点的にマスターする。

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

[課題と概要]

これまで、事業報告等については理事会を経て年1回の総会時に会員に対して報告するのみとなっており、詳細な各事業の内容についての評価及び検証までされていないのが実態である。今後においては、毎年度の総会のほか、以下の方法により評価・検証を行うものとする。

(1) 評価・検証方法

①事務局内にて、概ね3カ月ごとに経営発達支援計画進捗会議を実施し、各事業の進捗状況及び事業内容等の検証と意見交換を実施する。

②理事会に対して、年4回程度の経営発達支援計画に関する支援会議を開催し、事業の進捗状況・実施内容・検証を行い、意見内容を摺合せ実施事業の改善及び変更等について報告・検討する。

③行政担当者や有識者で構成される経営発達支援計画事業評価会議等にて、事業の実施状況及び成果の評価・見直し等について検討する。

※メンバー 檜山振興局商工労働観光課町、江差町産業振興課長、江差町観光コンベンション協会役員、西野会計㈱（経営士）

④事業の成果及び評価・見直しの結果等については、フェイスブック及び商工会ホームページにて計画期間中公表する。また、意見交換会などで説明し巡回訪問でヒアリングし小規模事業者からも意見をもらう。これらの意見を参考に次回の経営発達支援計画作成の準備をする。



(別表2)

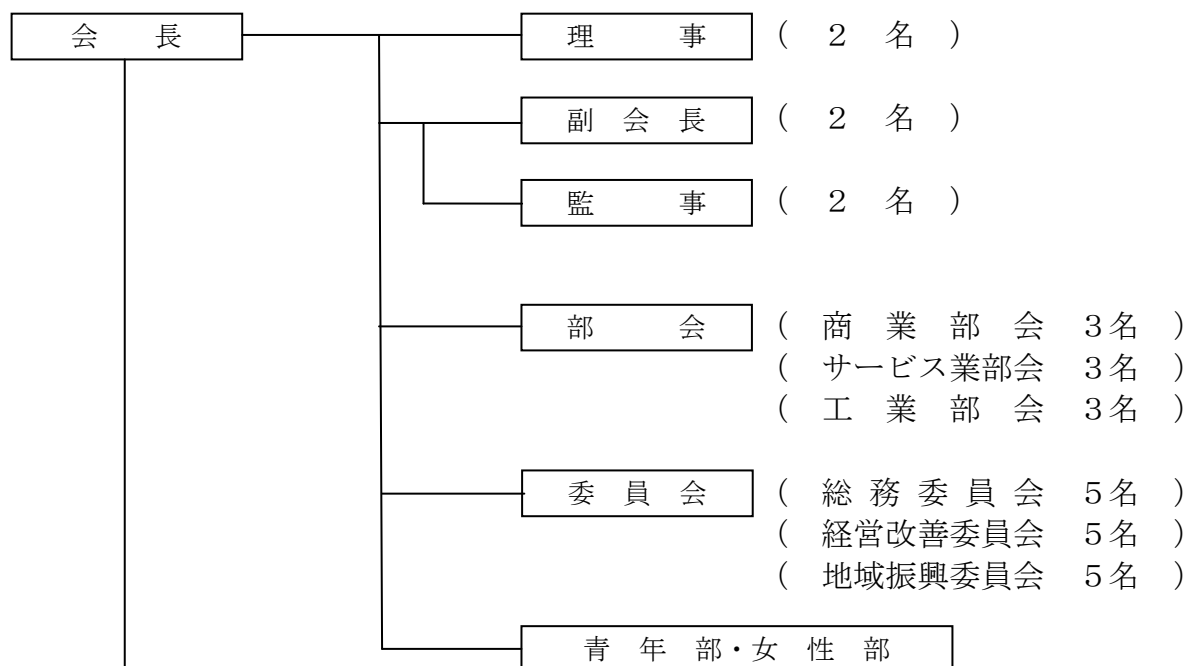
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成28年1月現在)

(1) 組織体制

事務局長が総括責任者となり、実務担当者責任者は経営指導員とし、補助員、記帳専任職員、記帳指導員が補佐し経営発達支援事業を実施する。



事務局	総括	事務局長	宮崎 俊一
		経営指導員	津村 一延・若山 聡志
		補助員	竹田 洋子
		記帳専任職員	三井 俊寛
		記帳指導員・嘱託員	秋田 千春・川村 千恵美・木村 眞紀子

(2) 実施体制 (経営指導員2名、補助員1名、記帳専任職員1名、記帳指導員等3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・・・7名体制
2. 経営状況の分析に関する事・・・7名体制
3. 事業計画策定に関する事・・・7名体制
4. 事業計画策定後の実施支援に関する事・・・7名体制
5. 需要動向調査に関する事・・・7名体制
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事・・・7名体制

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

1. 地域活性化事業・・・7名体制

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能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  
・・・7名体制
2. 経営指導員等の資質向上等に関すること・・・7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こと・・・7名体制

(2) 連絡先

名 称	江差商工会
住 所	〒043-0044 北海道檜山郡江差町字橋本町 85 番地
電話番号	0139-52-0531
F A X	0139-52-4704
e-mail	esashi98@seagreen.ocn.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 28 年度 (28年4月以 降)	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
必要な資金の額	5, 6 6 8	5, 6 6 8	5, 6 6 8	5, 6 6 8	5, 6 6 8
経営改善普及事業費					
旅 費	3 2 3	3 2 3	3 2 3	3 2 3	3 2 3
講習会開催費	3	3	3	3	3
地域振興事業費					
かんばる商店街応援事業費	1, 5 0 0	1, 5 0 0	1, 5 0 0	1, 5 0 0	1, 5 0 0
開陽丸周辺賑わい再生事業費	2, 0 0 0	2, 0 0 0	2, 0 0 0	2, 0 0 0	2, 0 0 0
お買い物バス運行事業費	1, 8 4 2	1, 8 4 2	1, 8 4 2	1, 8 4 2	1, 8 4 2

(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、町補助金

(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>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 地域の経済動向調査に関すること ①関係機関の景気動向調査資料の収集、分析提供 ②地域内経済動向調査 ③金融機関等交換会による情報収集</li><li>2. 経営状況の分析に関すること ①ヒアリングシートを活用した経営課題の抽出 ②ネット de 記帳を活用した経営分析</li><li>3. 事業計画の策定支援に関すること ①計画策定を目指す小規模事業者の掘り起し ②経済動向調査・経営分析に基づく事業計画策定支援 ③創業・第二創業事業計画策定支援 ④専門家と連携した支援</li><li>4. 事業計画の策定後支援後の実施支援に関すること ①事業計画策定後のフォローアップ ②商工会支援ポータルへの活用促進 ③事業計画策定後の金融支援</li><li>5. 需要動向調査に関すること ①地域内買い物動向調査 ②各種消費動向調査情報の収集、分析及び提供</li><li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①商品開発に関する支援 ②販路拡大・開拓支援の実施 ③ネット販売支援 ④アンテナショップ</li></ol> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ポイントカード事業の推進・拡充</li><li>2. 地域資源（歴史・文化）を活用した賑わいの創出</li></ol> <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> <ol style="list-style-type: none"><li>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専門機関（専門家）及び公的支援機関との情報交換 商工会関係機関の研修会による情報交換 ②金融機関との連携・情報交換</li><li>2. 経営指導員等の資質向上等に関すること ①経営指導員研修、WEB研修 ②補助員研修 ③記帳専任職員研修 ④コミュニケーションスキルの向上、職場内研修（OJT）、情報の共有化</li><li>3. 事業評価及び見直しをするための仕組みに関すること ①事務局による本計画の進捗状況と事業内容の検証 ②有識者による本計画の評価・見直し案の提示 ③理事会における本計画の評価・見直し方針の決定 ④事業の成果並びに評価・見直しの効果の公表</li></ol>

## 連携者及びその役割

名称：北海道中小企業総合支援センター 道南支所 支所長 佐々木 貢  
住所：〒041-0801 函館市桔梗町 379 北海道立工業技術センター内  
電話：0138-34-2600（内線 597）

- ・小規模事業者の経営指導及び設備資金の支援、補助金等の情報提供

名称：北海道よろず支援拠点 函館支部 サブコーディネーター 中道 重幸  
住所：〒041-0801 函館市桔梗町 379 北海道立工業技術センター内  
電話：0138-34-2600（内線 597）

- ・各種支援事業の指導及び助言、ミラサポによる専門家支援等

名称：北海道檜山総合振興局商工労働観光課 課長 田中 幸二  
住所：〒043-8558 北海道檜山郡江差町字陣屋町 336-3  
電話：0139-52-6643

- ・北海道の施策など情報提供と施策活用。

名称：北海道檜山総合振興局商工労働観光課新幹線観光対策室 室長 福井 伸雅  
住所：〒043-8558 北海道檜山郡江差町字陣屋町 336-3  
電話：0139-52-6643

- ・北海道の施策など情報提供と施策活用。

名称：江差町 町長 照井 誉之介  
住所：〒043-8560 北海道檜山郡江差町字中歌町 193-1  
電話：0139-52-0102

- ・江差町の施策などの情報提供と施策活用。また、地域振興事業や経営発達支援事業への助言、支援。

名称：日本政策金融公庫 函館支店 支店長 久木田 眞郎  
住所：〒040-0065 北海道函館市豊川町 20-9  
電話：0138-23-8291

- ・事業実施に伴う資金需要に対する金融支援。創業計画の指導及び助言。金融制度支援情報の提供、助言。経済情勢の提供、助言。

名称：江差信用金庫 本店 本店長 甲谷 荘一  
住所：〒043-8651 北海道檜山郡江差町字本町 132  
電話：0139-52-1039

- ・調査資料の提供、閲覧及び助言。事業計画立案及び経営相談。創業計画の指導及び助言。

名称：公益財団法人函館地域産業振興財団 理事長 松本 榮一  
住所：〒041-0801 北海道函館市桔梗町 379 北海道立工業技術センター内  
電話：0138-34-2600

- ・小規模事業者の事業計画策定のための各種分析・技術支援

名称：西野会計㈱江差事業部 代表取締役 山尾 隆一  
住所：〒043-0035 北海道檜山郡江差町字桧袋 207-4  
電話：1039-52-1118

- ・専門的知識による指導及び助言、情報交換、税務指導及び事業所承継など支援、知識のノウハウ提供

名称：税理士法人小林税務会計事務所 税理士 小林 浩幸

住所：〒043-0052 北海道檜山郡江差町字茂尻町 141

電話：0139-52-4567

・専門的知識による指導及び助言、情報交換、税務指導及び事業所承継など支援、知識のノウハウ提供

名称：法テラス江差法律事務所 弁護士 板垣 義一

住所：〒043-0034 北海道檜山郡江差町字中歌町 199-5

電話：050-3383-5563

・専門的知識による指導及び助言、情報交換、知識のノウハウ提供。

名称：追分カードえさし会 理事長 打越 東亜夫

住所：〒043-0044 北海道檜山郡江差町字橋本町 85 江差商工会内

電話：0139-52-0531

・カード事業イベントの開催、情報提供。

名称：江差町歴まち商店街協同組合 理事長 萩原 徹

住所：〒043-0044 北海道檜山郡江差町字橋本町 85 江差商工会内

電話：0139-52-0531

・地域資源（歴史・文化）を活用した各種事業への協力

連携体制図等

