

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	函館市亀田商工会（法人番号 6440005000672） 函館市（地方公共団体コード 012025）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画の策定及び実行支援を行い、地域内外の需要の取り込みによる小規模事業者の売上向上を目指す。 ・創業や事業承継に対する伴走支援を行い、雇用の維持による地域内の活力増進を目指す。 <p>【地域への裨益目標】函館市亀田地区の小規模事業者の魅力を発信し交流人口を増加させ、活力と賑わいのある商工業の振興に寄与し、地域住民の住みやすい住環境に繋げる。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域経済動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> （1）ヒアリングシート（経済動向調査用）を活用した経済動向調査 （2）RESAS を活用した経済動向調査（国が提供するビッグデータの活用） 2. 需要動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"> （1）展示会・商談会における需要動向調査 （2）物産展などにおける需要動向調査 （3）大学との連携による需要動向調査 3. 経営状況の分析に関すること <ul style="list-style-type: none"> （1）巡回指導・窓口相談を通じた経営状況分析の実施 4. 事業計画の策定支援 <ul style="list-style-type: none"> （1）DX 推進セミナー（IT 専門家派遣）の開催 （2）事業計画策定支援（事業計画策定セミナーの開催・個別相談会の開催） （3）事業承継計画策定支援 （4）創業計画策定支援 5. 事業計画策定後の実施支援 <ul style="list-style-type: none"> （1）事業計画策定後のフォローアップ支援 （2）事業承継計画策定後のフォローアップ支援 （3）創業計画策定後のフォローアップ支援

	<p>(4) 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>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>(1) 展示会、商談会への出展支援 (BtoB)</p> <p>(2) 物産展・アンテナショップへの出店支援 (BtoB・BtoC)</p> <p>(3) IT を活用した販路開拓支援 (BtoB・BtoC)</p>
連絡先	<p>函館市亀田商工会</p> <p>〒041-0806 北海道 函館市 美原 3 丁目 3 6 番 7 号</p> <p>TEL:0138-47-1771 FAX:0138-47-1679</p> <p>e-mail:kamesho@mx32.tiki.ne.jp</p> <p>函館市 経済部経済企画課</p> <p>〒040-8666 北海道 函館市東雲町 4 番 13 号</p> <p>TEL:0138-21-3312 FAX:0138-27-0460</p> <p>e-mail:kinyuu@city.hakodate.hokkaido.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 函館市の現状

〔函館市の地勢〕

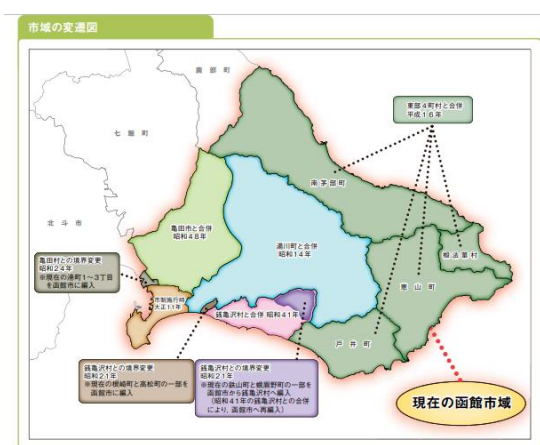
函館市は、北海道南西部の渡島半島南端に位置し、東西 41.1km、南北 32.8km に広がっており、面積は 677.87 km²となっている。

市域南西部に位置する函館山を要とし扇状に広がる平野部と段丘地形、さらに北東側に広がる山岳地で構成されており、平野部には市街地が形成されているほか、東部地域の海岸に沿って漁業集落が形成されている。

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。



(出典：函館市)



(出典：函館市)

〔函館市の概況〕

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。

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る、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る。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平成 28 年 3 月に開業した新青森・新函館北斗間を運行する北海道新幹線の開業を契機とした新たな広域観光・経済圏としての更なる発展が期待されている。

近年の大きな動きとしては、新外環状道路の赤川 IC～函館空港 IC 区間の供用が令和 3 年 3 月から開始されており、函館空港までの所要時間が大幅に短縮されている。北海道新幹線の効果も相乗し、道外・市外からの観光・流通等のアクセスや利便性向上への期待度が高まっていたところである。

しかしながら、コロナ禍の影響が特に観光面に大きく影を落とし、台湾や中国などからの観光客が激減するなど、市の観光・経済面に甚大な影響を及ぼしている。

〔函館市の事業者の概況〕

函館市の事業者数は 13,795 事業者（H26 経済センサス数値）で、業種別構成比は「卸売小売業」が 26%、「宿泊業、飲食サービス業」が 16.1%、「生活関連サービス業、娯楽業」が 9.9%、「建設業」が 8.9%と、上位 4 業種で事業所の約 6 割、従業員数は 53,062 名で全事業者従業員数 124,215 名の約 4 割を占めている。

また、産業分類別では、第 3 次産業が 11,614 事業者、従業員数が 95,136 名と全体の 86.1%を占めており、逆に第 1 次産業事業者は 41 事業者と全体の 0.3%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	生活関連 サービス・ 娯楽業	その他	合 計
総 事 業 者 数	1,224	612	3,590	2,216	1,369	4,784	13,795
割 合 (%)	8.9%	4.4%	26%	16.1%	9.9%	34.7%	100%

（出典：H26 経済センサス）

〔函館市の人口の推移〕

函館市の人口は、昭和 55 年をピークに減少し、令和 4 年には 24 万 5 千人となっており、年齢 3 区分による人口は、昭和 55 年以降、15 歳から 64 歳の生産年齢人口（13 万 2 千人）及び 15 歳未満の年少人口（2 万 2 千人）がともに減少を続けているが、65 歳以上の老年人口（8 万 9 千人）は増加傾向にある。

令和 8 年における推計人口は、「函館市人口ビジョン」によると 22 万 8 千人から 23 万 3 千人と減少することが見込まれている。

② 亀田地区の現状

〔亀田地区の概況〕

函館市亀田商工会の管轄している亀田地区は、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 92.07 km²、函館市総面積の 13.6%にあたり、大きく分類すると次の 6 つの地区により構成されている。

- 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（石川・桔梗・西桔梗）

その他上記各エリアの近辺地域にも様々な業種の小規模事業者が点在しているが、上記 6 つの大分類エリアが当地区の大部分を形成している。

旧亀田市は、合併当時農業を主産業とする人口約 6 万 7 千人の農村都市だったが、合併後は旧函館市からの人口流入、加えて福祉、文教、生活環境などが整備され、大型店・中型店の商業施設の進出などもあり、産業構成は大きく変わった。

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 人であり、その後も人口が増加し、ピークの平成 14 年は 123,345 人であったが、令和 4 年では 111,689 人となっており、函館市の総人口 24 万 5 千人の 45.5%を占めるにいたっている。

昭和9年には石川新道が開通し、さらに平成12年には函館新道の函館IC～七飯ICが供用し、平成13年には七飯藤城ICまでが供用されている。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・石川稜北の土地区画整理事業に伴う宅地造成により人口流入が加速している。

さらに平成26年には函館新道と一体となって新函館北斗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、令和3年3月には函館空港ICまでが開通しており、交通網の整備が進んでいる。

当商工会は、昭和48年に亀田市が函館市と合併した際、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。

そのため、函館商工会議所と函館市内の地区管轄を分けており、函館山や元町周辺、バイエリア、五稜郭等の主だった有名な観光ゾーンは当地区内から外れている。

当地区内の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的要素は低い。

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、観光的な要素は少ない。

しかし亀田地区は、前述のとおり新外環状道路や北海道新幹線駅を利用した陸・空双方からのアクセス・利便性の高い地区となっており、近年石川地区の急速な宅地造成や函館新道沿いの大型店進出などによる地区内消費者人口の増加も今後更に期待が高まっている。

特に郊外型複合商業施設として平成25年にオープンした「函館蔦屋書店」は、開業後安定した集客を維持しており、様々な企画を打ち出し交流人口の増加・地域資源掘り起こし等の実績を積み上げており、北海道新幹線相乗効果も含め今後も期待できる核企業として道内外から注目されている。

③ 亀田地区商工業者の現状と課題

〔亀田地区の商工業者の概要〕

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。

現在の当商工会地区内事業者数は、最新のデータである平成26年経済センサス数値4,743事業者のうち小規模事業者は3,343事業者となっている。

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割を占めている。

立地する事業者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	638	174	1, 278	474	1, 552	627	4, 743
(うち小規模事業者数)	596	136	792	342	900	577	3, 343

(出典：H26 経済センサス)

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	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

(出典：H24 経済センサス)

【建設業】

建設業に関しては、地区内総事業者数 638 者のうち小規模事業者数は 596 者であるが、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おり、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、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あげられる。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。

当地区内の住宅建築業者に関しては、コロナ禍による大幅な売上減はあまり見受けられなかったが、下請け設備業者等がサプライチェーンの毀損により部品調達に支障をきたし、結果、住宅・設備修繕などの完工に遅れが出るなどの影響がでている。

このような状況の中、事業承継による経営の維持や財務体質の改善が課題である。

【製造業】

製造業については、当地域が海に隣接していないため、水産加工業者は地域内に少ないが、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しており、またコロナによるメーカー側の電子部品などの在庫確保を背景として需要が継続している点や食料品関係でも土産物や飲食店における需要の改善の動きが見え持ち直しつつある。

今後、コロナの収束により観光消費や地域内消費の増加が予想されることから、水産加工業者や食料加工業者などが新商品開発や既存商品のブラッシュアップを図り、町内外の需要の取り込みを行い販路拡大に繋げていくことが課題である。

【飲食業・宿泊業・サービス業】

飲食業・宿泊業においては、市内全体においてコロナ禍による影響は大きく、特に外国人観光客や修学旅行、各種観光ツアーによる集客は大きく落ち込んでおり、またイベント等の激減により函館山、五稜郭等の観光施設や湯の川地区の大型ホテルなどはコロナ以前の売上に回復するまでには更に時間を要すると思われる。

当商工会地域においては飲食業が 474 店点在しているが、大型店等の核店舗周辺の飲食店については、国のコロナ対応の緩和などにより徐々にファミリー層の利用回復の傾向がみられるようになってきた。一方、小規模飲食店では国や道、市からの各種コロナ関連支援金や補助金等の利用により何とか持ちこたえている事業者も多いといえる。

当地域の宿泊業に関しては、大型の宿泊施設はなく、出張用のビジネスホテルが点在しており、飲食店の中心である本町周辺や観光施設などからは距離があるため、工事関係者の滞在利用が多いといえる。しかしコロナ禍の影響は工事関係者による利用者減にもつながっており、売上が減少するなど資金繰りを含めて経営は深刻な状況である。

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、直接コロナ禍の影響は少なかったといえるが、理美容関連は、激安チェーン店も点在していることや、経営者の高齢化に伴う老舗理美容院の衰退が目立っている。

一方、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新規オープンしている状況

もある。

当商工会地域での各個店においては魅力ある商品やサービスを提供しているが、認知度が低く同業他社が多いことから新規顧客が付きにくい小規模事業者も多い。

今後、アフターコロナを見据えて経営環境が変化していくことを踏まえ、販路拡大し売上を向上させるためにも、IT技術などを活用した情報発信により、地域内外の消費者に対して広く新メニューや商品、サービスなど個社の魅力をPRし、回復した需要の取り込みや新規顧客の開拓に繋げていくことが課題である。

また、飲食店や理美容業は新規開業する事業者が多いことから、創業計画の策定による計画的な事業展開を行う必要がある。

【小売業】

当商工会地域では、昭和55年の全国的な流通大手の進出を皮切りに、大手総合スーパーやディスカウントストア、家電量販店等の大型店のほか、中型スーパーやコンビニエンスストアなどが多数出店している状況にある。したがって、最寄品、買回り品ともに価格競争が激化するとともに、個店からの消費流出が続いている。

コロナ以前より一番打撃を受けてきたのは各地区に点在する小規模小売業者であり、大型店に対抗するためには、個店の魅力をいかに消費者に伝えていくか、新規顧客を開拓していくかが課題となっている。

今後は、ホームページやSNSを活用して個社の魅力を発信していくとともに、ネット通販の利用者が増えていることから、ECサイトを構築するなどして地域外への商品販売を行うことも必要である。

④ 小規模事業者の現状と課題

亀田地区の小規模事業者は、平成24年と平成26年の経済センサスの業種別事業者数の比較をみると、建設業が72事業者減、卸売業・小売業が57事業者減となっており、減少幅が大きい。

これは、経営者の高齢化が進んでいるが円滑な事業承継が行えず、そのまま廃業となるケースも多く、新規での開業も少ない状況にあるためである。

一方、サービス業や飲食店・宿泊業は微減であり、製造業ではほぼ横ばいとなっており、規模の割にはそれほど減少していない状況にある。

【建設・製造業】

建設・製造業においては、半導体不足の影響により、一部商品が供給制約のため品薄となっており、住宅建築の工期延長や、機械設備の追加投資やメンテナンスが行えないなど、販売機会を逸している事業者もいる。

【観光関連業】

観光・飲食等については、国がコロナ関連の自粛緩和などを打ち出して以降は徐々に回復傾向にあるが、市民の生活様式が変化するなか、疲弊した大多数の小規模事業者が抱える経営上の課題解決のために、ITを活用した生産性向上や新たな販路開拓を行っていく必要がある。

【小売業】

小売業における個人消費においては、感染症の影響が続くなか来店者数の減少などから前年を下回っている状況が続いているが、巣ごもり消費の影響から中食需要は一部堅調である。

しかし、原料やエネルギー資源などの価格高騰による諸経費の増加や、消費者の節約志向の高まりから消費の落ち込みもあり、利益の確保が難しい状況にある小規模事業者も多い。

これらの状況から、円滑な事業承継等による経営の安定化や、DX へ向けた IT の活用による事業効率化並びに販路開拓が課題となっている。

また、個社の現状を経営者本人が認識しているケースが少ないことから、今後は経営指導員と事業者とが傾聴と対話を通じて、事業者自らが経営状況を認識し、事業展開について納得した形で、進んで取り組んでいく必要がある。

⑤ 函館市亀田商工会の現状と課題

当商工会は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。

この6つの地区を3人の経営指導員でそれぞれ2地区を担当し、補助員と記帳専任職員がそれぞれの経営指導員をサポートする形で支援を行っている。

地 区 名	①亀田本町・亀田港	② 昭 和	③ 富 岡	④ 東 部	⑤ 中 部	⑥ 北 部
会員事業者数	41 者	95 者	70 者	211 者	148 者	149 者

第1期事業においては、支援事業者を絞り込み小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施してきた。札幌国際大学との連携により需要動向調査を行うほか、専門家と連携し定性的、定量的な経営分析を行い、実行性の高い事業計画の策定を支援してきた。

事業計画策定及び策定後の支援では、目標達成に向けて各種補助事業を積極的に活用し、小規模事業者持続化補助金などの各種補助メニューの申請支援につなげた。また、補助事業採択者へのヒアリングによると売上・利益率が向上していると回答した事業者が20者あるなど、事業者の販路開拓と売上・利益率の向上に効果をあげた。

当地域は事業者数が多いが新規相談件数としては、年間平均10件程度であり、また、事業承継に係る相談件数としては年間平均5件程度であった。

潜在的に創業や事業承継を予定している事業者が多数いることから、対象とする事業者の掘り起こしと円滑な事業展開のための支援を行うことが課題となっている。

当地域は他の市町村とは違い、函館市の一部地域という立地状況や各地区の距離感や各種大型店の点在、函館商工会議所との住み分けなどを要因として、商店街同士の一体感の醸成は困難である。

このことから、商工会の事務局体制を考慮し、重点支援事業者の絞り込みを行いながら様々な個社支援を実施し、中・長期的に各地区への波及効果を模索していくことが今後の課題である。

また、地区内の小規模事業者に対して、従来の金融や税務、労務のほか、より多面的で発展的な、小規模事業者の売上や利益の確保に資する支援が求められており、引き続き職員による親身な対応や指導を行っていくことが課題である。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

今後の10年を見据えると、人口の減少は地域内消費活動を縮小し、経済活動の停滞や、これに伴う雇用機会の減少による若年層をはじめとする生産年齢人口の流出につながり、さらなる人口減少へと陥る悪循環を生み出す恐れがある。

一方、コロナ禍は収束に向かい、外国人観光客は徐々に増加していくとともに、北海道新幹線が札幌まで延伸することで道内外の観光客の入込状況も増加していくことが予想される。

亀田地区においては、小規模事業者が広域に点在していることから、まち全体での一体感の創出は非常に難しいため、商店街単位ではなく、前述の6つの大分類したエリア毎に点在する小規模事

業者の実態把握に努め、エリア毎の地域特性を考慮しながら支援を行っていく必要がある。

商工会では、函館市が「都市機能誘導地域」と設定している美原地区を足掛かりとして、若手経営者などを中心とした事業者との対話と傾聴により、斬新な発想を十分に取り入れながら、自らが納得して事業展開できるような支援に繋げ、他エリアの事業者への波及効果を高めていく。

同時に、創業支援、事業承継・後継者対策支援に取り組みながら、各地区に点在する小規模事業者の個々の課題の整理と計画的事業展開への後押しを行い、雇用の維持や創出を図り、まちの活性化に繋げていくことを目指していく。

これらのことから、函館市と函館市亀田商工会が連携し目指すべき振興のあり方は次のとおりである。

〔小規模事業者に対する長期的な振興のあり方〕

- ・賑わいのある都市活動の拠点としての地域特性を活かした販路開拓による経営の安定
- ・創業及び事業承継による地域経済の循環と活性化

② 函館市活性化総合戦略等との連動性・整合性

函館市では、人口減少のスピードを少しでも緩やかにし、人口減少が避けられないなかにあっても活気と賑わいあふれ、市民が幸せを実感しながらいつまでも住み続けたいとなるまちとなるように施策推進のための「第2期函館市活性化総合戦略」（令和2年度～令和6年度）を策定した。

その基本目標の基本的方向のなかでは、次のように示されている。

- 若者の地元への就労促進、企業誘致による魅力ある雇用の場の確保や女性・高齢者就労支援、外国人材の活用促進
- ITやロボットなど先端技術を活用した地場産業の生産性向上・収益力強化
- 中小企業や小規模事業者における経営者の高齢化・後継者不足を鑑み、市内事業者の実態把握と事業継承促進
- 食を支える産業の基盤強化

商工会としては、市の施策を活用し、小規模事業者に対して事業計画策定による売上向上の支援や創業・事業承継支援を行うことは、経営基盤の強化を図ることができ、また雇用維持により地域経済の底上げに繋がることから、函館市総合戦略等との連動性・整合性は高い。

③ 函館市亀田商工会としての役割

函館市亀田商工会では、地区内の小規模事業者の直面する様々な経営課題に対して、事業者との傾聴と対話を通じて、本質的な課題を洗い出し、自発的な事業計画の策定を促しながら、あわせて実効性の高い事業計画の策定に繋がるような伴走型の支援を行っていく。

また、新規開業者の育成や事業の引継ぎ・承継について支援を行い、事業者の経営維持及び発展に寄与し、雇用の維持に繋げ、地域の賑わいの創出と活性化に繋げていく支援を行う。

(3) 経営発達支援事業の目標

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、小規模事業者を取り巻く環境が大きく変わった。特に消費者の購買意識や生活様式が一変し、従来の経営方式だけでは経営を継続していくことが非常に難しくなっている。

今後は、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、改めて地域の現状や課題を整理分析し、事業者に寄り添いながら市や関係機関との連携を強化し、環境の変化に対応できるように企業支援を行うとともに、地域振興の発展に寄与していくとし、次の目標を掲げる。

目 標①：事業計画の策定及び実行支援を行い、地域内外の需要の取り込みによる小規模事業者の売上向上を目指す。

【数値目標】

事業計画策定事業者数	150 者／5 年間
売上対前年比 3%増加の事業者数	50 者／5 年間

目 標②：創業や事業承継に対する伴走支援を行い、雇用の維持による地域内の活力増進を目指す。

【数値目標】

事業承継計画策定事業者数	30 者／5 年間
創業計画策定事業者数	30 者／5 年間

地域への裨益目標：函館市亀田地区の小規模事業者の魅力を発信し交流人口を増加させ、活力と賑わいのある商工業の振興に寄与し、地域住民の住みやすい住環境に繋げる。

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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】

事業計画の策定及び実行支援を行い、地域内外の需要の取り込みによる小規模事業者の売上向上を目指す。

小規模事業者に対して、関係機関や専門家などと連携し、セミナー等の実施により事業計画の策定意欲を高めるとともに、各種補助金の申請や金融相談の機会も活用しながら、個別相談等で計画策定に繋げる。

なお、計画策定にあたっては、地域の経済動向や消費者ニーズを踏まえたうえで、事業者との対話と傾聴による本質的な課題の抽出に努め、実効性のある事業計画となるよう支援する。

また、地域内外の需要の取り込みを図るため、展示商談会や物産展への出展を支援するとともに、新たな生活様式を踏まえ、DXへ向けたIT等の活用を推進することで売上向上に繋げる。

【目標②】

創業や事業承継に対する伴走支援を行い、雇用の維持による地域内の活力増進を目指す。

函館市や函館地域産業振興財団と連携し、創業予定者の掘り起こしを行うとともに、巡回時にヒアリングシートを活用して事業承継の状況把握に努める。

創業計画や事業承継計画の策定時には、関係機関や専門家との連携により、実行性の高い計画策定を支援し、円滑な創業や事業承継に繋げる。

小規模事業者が安定した経営活動を行うことで地域の活力増進を図ることができ、雇用の創出に繋がる。

【地域への裨益目標】

函館市亀田地区の小規模事業者の魅力を発信し交流人口を増加させ、活力と賑わいのある商工業の振興に寄与し、地域住民の住みやすい住環境に繋げる。

加速する市内の人口減少やウィズコロナによる消費者動向・ニーズの変化などが亀田地区内経済へ及ぼす影響を踏まえたうえで、北海道新幹線の延伸や、新外環状道路の整備などによる交通の利便性の向上による当地区の優位性を最大限に生かして、地区内小規模事業者のPRを強化して商工業の振興に繋げていく。

また函館市の「立地適正化計画」において「都市機能誘導地域」とされている当地区内商業ゾーンの美原地区を核エリアとし、点在する他エリアも含め、市や関係機関と連携した観光振興や方法を模索しながら、商業、サービス業などの生活関連業種を中心に小規模事業者の活力向上を図り、交流人口の増加による地域振興の発展を目指す。

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

第1期事業では地域の経済動向については、巡回時に事業者に対して聞き取りをして把握してきたが限定的なものであり、漠然とした聞き取りのため支援に活用できる情報とはなっていなかった。

また、他機関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、事業者へのフィードバックが十分ではなく、事業計画策定に活かされていなかった。

第2期事業では、巡回支援時や税務指導時など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（経済動向調査用）を活用し聞き取り項目を整理したなかでヒアリングを行う必要がある。

また、有効なデータとするため地域の経済動向については、RESAS や地域金融機関などの景況調査レポート等から情報収集を行い分析し、ヒアリング調査結果と併せて、事業計画の策定に活用されるように分かりやすい資料を提供していく必要がある。

(2) 目標

次のとおり設定する。

項 目	公表方法	現状	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
ヒアリングシートを活用した経済動向調査 公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
RESASを活用した経済動向調査 公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① ヒアリングシート（経済動向調査用）を活用した経済動向調査

地区内の小規模事業者の景況感等の経済動向を把握するため、巡回支援時や税務指導時などにヒアリングシートを活用した調査を行ない、調査結果については年1回ホームページにより広く周知する。

調査対象	建設業10件、製造業10件、卸・小売業20件、飲食・宿泊業20件 サービス業20件
調査項目	景況、業況、採算性、資金繰り状況、設備投資、雇用、問題点、支援ニーズ他
調査手法	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、地区内の小規模事業者に対して巡回や税務・金融等窓口相談の際に聞き取りを行い、経営指導員が中心となり分析し調査結果をまとめる。

② RESASを活用した経済動向調査（国が提供するビッグデータの活用）

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は、自身の経済動向の肌感覚と経済動向調査に基づいた分析結果との温度差や現状を認識してもらうため、経営指導員が、国が提供するビッグデータである「RESAS」（地域経済分析システム）を利用して、地域内の動向分析を行う。調査結果については年1回ホームページにより広く周知する。

調査項目	①地域経済循環マップ ・地域経済循環図　：お金の流出と流入 ・生産分析　　　　：何を稼いでいるかの分析 ②まちづくりマップ ・From-to 分析」　：人の動きなどを分析 ③産業構造マップ　　　：産業構造などを分析 ④観光マップ　　　　　：目的地分析、宿泊施設稼働率分析 ⑤消費マップ　　　　　：消費の傾向（外国人の消費の状況）　など
調査手法	経営指導員が、RESASを活用し、地域経済の動向調査を行い、場合によっては専門家や支援機関の助言を求めながら分析を行う。

（４）経済動向調査結果の活用方法

地域内経済動向調査の分析結果は年１回商工会のホームページにて公表し、広く周知するとともに、商工会報への掲載や窓口相談時や巡回支援時において情報提供していく。

また、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」の一助とする。

場合によっては、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、個社毎にフィードバックする。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

第１期事業においては、専門家による個別相談会や事業計画策定を実施した事業者に関して、札幌国際大学和田ゼミの協力をいただきながら、幅広い消費者ニーズ調査や商品アンケートなどを実施し、事業者へ調査結果を提示することができた。

また、北海道商工会連合会主催の「北の味覚、再発見！！」や「なまらいいっしょ北海道フェア」へ出展した際、一般消費者などを対象にアンケート調査を実施し消費者ニーズを把握することができた。

第２期事業においては、より幅広い業種において事業者を抽出し、各種展示会や商談会、物産展等への出展を推奨するとともに、専門家などと連携しながら、出展時にあわせて引続き各種需要動向調査を実施していく。

また、蓄積した各種データなどを提供し、多様化する消費者ニーズや時代に合った経営のための事業計画策定に活用することで、個社の売上増に繋げていくことが課題である。

（２）目標

支援内容	現状	５年度	６年度	７年度	８年度	９年度
展示会・商談会における需要動向調査対象事業者数	２者	２者	２者	２者	２者	２者
物産展における需要動向調査対象事業者数	－	１者	１者	１者	１者	１者
大学との連携による需要動向調査	１者	１者	１者	１者	１者	１者

(3) 事業内容

① 展示会・商談会における需要動向調査

北海道商工会連合会が主催する「北の味覚、再発見！！」や北海道貿易物産振興会が主催する北海道産品取引商談会などの展示商談会において、来場するバイヤーに対し、試食・ヒアリング調査を実施する。

また、会場内で行われる来場者アンケートや独自作成のアンケート結果を分析し、専門家と連携しながら、商品の改善点の抽出や新たな販促促進に繋がるように支援する。

(調査の手法・項目等)

支援対象者	・地域資源や特色を活かした商品の開発や販売、サービスの提供を目指す小規模事業者 ・地域内外への販路開拓を目指す小規模事業者
サンプル数	来場バイヤー20人
調査手段・手法	展示会・商談会に職員が同行しヒアリングを実施し、専門家と共に調査結果を集計・分析する。
調査項目	出展事業者の商品に対して、商品名、味、価格、パッケージデザイン、見た目、ボリューム感、アピール度、改善点、取引への条件など
分析手法	アンケート調査結果を基に専門家と連携し、市場動向のデータなども参考にしながら、あらゆる角度で商品の更なる販促へ向け分析する。
調査・分析結果の活用	分析結果を事業者へフィードバックし、商品の改良や新たな販促方法の展開、新商品開発の検討に繋げる。 また、実行性の高い事業計画策定のための資料として活用する。

② 物産展などにおける需要動向調査

北海道商工会連合会が主催する「なまらいいっしょ北海道フェア」などの物産展やアンテナショップにおいて、来場する消費者に対し、試食とアンケート調査を実施する。

また、後日回収されたアンケート結果を分析し、専門家と連携しながら、商品の改善点の抽出や新たな販促促進に繋がるように支援する。

(調査の手法・項目等)

支援対象者	・地域資源や特色を活かした商品の開発や販売、サービスの提供を目指す小規模事業者 ・地域内外への販路開拓を目指す小規模事業者 など
サンプル数	来場消費者 40人
調査手段・手法	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、支払いの際にレジにて配布する。 パンフレットに記載の URL にアクセスしてもらい、アンケート調査を実施する。 協力する消費者には粗品を提供することで回収率を高める。

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 要望など ※アンケートを入力した消費者がアクセスした際にオンライン販売にも繋がるようにホームページを工夫し、商品PRを行う。
分析手法・回収数	アンケート調査結果を基に専門家と連携し、消費者の需要の動向や商品の販路拡大へ向けたデータの分析を行い、消費者の動向と新しい販売促進方法などを検討する。 (アンケート回収数) 1店舗につき40人程度 ※1日販売人数100人×販売期間2日×回収数2割で試算
調査・分析結果の活用	分析結果を事業者へフィードバックし、商品の改良や新たな販促方法の展開、新商品開発の検討に繋げる。 また、実行性の高い事業計画策定のための資料として活用する。

③ 大学との連携による需要動向調査

札幌国際大学の和田ゼミと連携し、既存商品や新商品についてのアンケート調査を行う。

また、後日回収されたアンケート結果を分析し、専門家と連携しながら、商品の改善点の抽出や新たな販売促進に繋がるように支援する。

(調査の手法・項目等)

支援対象者	・地域資源や特色を活かした商品の開発や販売、サービスの提供を目指す小規模事業者 ・地域内外への販路開拓を目指す小規模事業者 など
サンプル数	学生 20人
調査手段・手法	既存商品や新開発商品を札幌国際大学へ送り、学生に対してアンケート調査を依頼する。
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 要望など
分析手法・回収数	アンケート調査結果を基に専門家や学生と連携し、消費者の需要の動向や商品の販路拡大へ向けたデータの分析を行い、消費者の動向と新しい販売促進方法などを検討する。 (アンケート回収数) 1商品につき20人程度
調査・分析結果の活用	分析結果を事業者へフィードバックし、商品の改良や新たな販促方法の展開、新商品開発の検討に繋げる。 また、実行性の高い事業計画策定のための資料として活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

第1期事業では、個別相談会参加の事業者や各種補助金等申請希望者、融資申込者などに対して簡易的な経営状況分析を実施してきた。また、通常の巡回訪問時においては、金融、税務、労務など直面する問題に対する指導にとどまっており、経営分析を用いた支援は定量分析が主であり限定的な分析であったため、有効的に活用されていなかった。

第2期事業では、小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員の巡回や窓口相談時、各種セミナーの開催時により計数管理の向上のための経営分析を行うほか、商工会 HP や商工会発行の広報誌に経営分析勧奨の記事を掲載する事で下記の数値達成へ向ける。加えて、第1期より分析内容向上を目指した実行性の高い事業計画策定に繋げるべく、SWOT分析などの定性分析を行う必要がある。

また、小規模事業者の課題を抽出するため、北海道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などと連携をしながら、経営指導員が対話と傾聴を通じて小規模事業者の抱える経営上の悩みを洗い出して、事業者自らがその本質的課題について認識することが課題である。

(2) 目 標

支 援 内 容	現状	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度
経営分析事業者数	11 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者

(3) 事業内容

① 巡回指導・窓口相談を通じた経営状況分析の実施

経営分析においては、経営指導員と補助員以下の職員が一体となって伴走型支援を行っていく。

非財務面では、巡回指導や窓口相談時にヒアリングシートを活用した SWOT 分析などを行い、事業者の外部・内部環境などの整理による定性分析を行う。

あわせて、財務面においては、記帳継続指導を行っている小規模事業者に対して「商工会クラウド会計」の経営分析機能を活用し収益性や効率性、生産性、安全性などの定量分析を行うとともに記帳継続指導を行っていない事業者に対しては巡回時にヒアリングシートを活用する。

また、ローカルベンチマークなどの分析ツールを利用し、定性的・定量的な両面での分析を行い、結果については経営指導員等との対話と傾聴を通じて事業者の本質的な課題の抽出を行う。

さらに、経営状況の把握と課題の抽出後は事業計画の策定支援に繋げるとともに、金融相談や各種補助メニューの申請に活かしていく。

【支援対象】 地域内の小規模事業者

【非財務分析】

分析項目	環境分析（SWOT 分析）：外部環境（機会・脅威）、内部環境（強み・）弱み） 3C 分析：自社、顧客、競合など その他：後継者状況 など 販売商品・サービス内容、販売動向、競合状況、従業員・後継者状況、経営目標
調査手法	経営指導員などによるヒアリングシートを活用した聴き取りによる調査
分析手法	経営指導員などが聞き取りした調査結果をもとに、SWOT 分析などを行う。 また、ローカルベンチマークを活用して分析を行う。

【財務分析】

分析項目	収益性：資本利益率、売上高利益率 効率性：回転率、回転期間 生産性：労働生産性、資本生産性 安全性：短期安全性、長期安全性、資本調達構造 成長性：資本回転率、資本比率 など
調査手法	商工会クラウド会計（全国商工会連合会）の利用事業者のデータを活用や経営指導員などによるヒアリングシートを活用した聴き取りによる調査
分析手法	経営指導員などが聞き取りした調査結果をもとに、ローカルベンチマークを活用して分析を行う。 「商工会クラウド会計」の経営分析機能を活用し収益性や効率性、生産性、安全性などの定量分析を行う。

（４）分析結果の活用

地域の経済動向や需要動向を踏まえて、細やかな経営分析を行い、分析結果を巡回や窓口相談で支援先事業者フィードバックし、小規模事業者の今後の事業展開のための的確な課題設定に繋げ、需要を見据えた実効性の高い事業計画の策定に活用する。

また、分析結果を踏まえ経営指標レーダーチャート、損益分岐点売上、資金繰表、経営改善計画などの資料を作成し、情報提供することで事業計画策定のための資料として利用できる。

なお、経営状況の分析により抽出された経営課題についてはデータベース化し、職員間での情報共有を通じて、今後の相談時の支援における基礎データとして、提案型支援に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

第１期事業においては、個別相談参加事業者については、商工会と専門家との連携により中長期的な事業計画の策定にいたったほか、小規模事業者持続化補助金や金融幹旋時に事業計画の策定支援を行った。一方、そのほかの多くの小規模事業者はコロナ禍のなか厳しい経営環境（売上減少、高齢化、後継者問題、従業員雇用等）のもとで、事業継続へ向けて目先の問題解決を優先し、事業計画の策定までいたらなかった。

また、創業や事業承継に係る相談を受けたが、創業計画や事業承継計画の策定にはいわず、支援内容は限定的であった。

第２期事業においては、事業計画策定セミナーを通じて事業計画の策定の意義や重要性の理解を深め、中小企業診断士や IT コーディネーターなどの専門家を招聘し、個別相談を通じて実効性の高い事業計画の策定支援を行う。

併せて創業者や事業承継予定者などが円滑に事業展開できるように創業計画や事業承継計画の策定を支援していく必要がある。

また、経営の改善や新たな販路開拓の手法として、DX を取り入れることの重要性を小規模事業者伝えて、活用を促していくことが課題である。

（２）支援に対する考え方

事業計画策定については、何よりも小規模事業者の前向きな姿勢が必要不可欠であり、様々な計画を作りあげても経営力向上の強い意志がなければ計画の実行に結び付かないことが多い。

商工会としては、DX セミナーや事業計画策定セミナーを開催し、DX へ向けた IT 活用の重要性と、

事業継続と将来展望へ向けた計画策定の意義への理解を深めたうえで、特に意欲的な事業者から支援を行う。

なお、事業計画策定にあたっては、経営指導員等による対話と傾聴を通じて事業者に気づきを与えるとともに、自己改革力を身につけることで自走を促し、企業の潜在力を引き出す支援を行う。

また、経営状況の分析におけるヒアリングシートに基づき、経営者が高齢な場合など、早急に事業承継が必要な事業者については、事業承継計画の策定を支援するとともに、関係機関との連携等により掘り起こした創業希望者については、創業計画策定支援を行うことで、地域内での雇用維持による地域の活性化に繋げていく。

(3) 目 標

支 援 内 容	現状	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度
DX 推進セミナー開催回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定個別相談会	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
事業計画策定事業者数	26 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
事業承継計画策定事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
創業計画策定事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(4) 事業内容

① DX 推進セミナー（IT 専門家の派遣）の開催

ウィズコロナにより、消費者購買の手法としてネット通販の利用が増えているなど消費者意識の変化への対応や、IT を活用した EC サイトの構築などを図っていくことが重要であることから、DX へ向けた取り組みの基礎知識習得を目的としたセミナーを実施する。

支援対象	・地域内小規模事業者
募集方法	・商工会ホームページへの掲載 ・チラシによる周知 ・巡回や窓口相談時に参加者の掘り起こしを行う
講師	IT コーディネーターなど
実施回数	年 1 回
カリキュラム例	・DX の基礎知識、DX 関連技術や活用事例 ・SNS を活用した情報発信方法 ・ホームページの作成及び EC サイトの活用方法 など
参加者	10 名程度
支援手法	経営状況の分析で把握した、需要の取り込みなどによる販路開拓を目指している事業者などに対してセミナーへの参加を促し、知識の習得と意識の醸成を図る。 意欲のある事業対しては個別相談などで簡易的なホームページ作成ツールの活用などを支援する。

② 事業計画策定支援（事業計画策定セミナーの開催・個別相談会の開催）

事業計画の重要性を伝え、事業者の意識改革と計画策定希望者を掘り起こすことを目的としてセミナーを開催する。

セミナーの中では簡易なSWOT分析等を実施し、個社の「強み」「弱み」などを抽出し、意欲を持った事業者に個別相談会への参加を勧奨する。

個別相談会においては、事業者の経営分析結果を踏まえて、対話と傾聴を通じて経営上の課題、問題点を洗い出し事業者自らが納得した事業計画の策定に繋げる。

支援対象	・事業計画策定に関心と意欲を持った事業者 ・経営状況の分析を行った事業者 ・巡回や窓口指導で掘り起こした事業者
募集方法	・商工会ホームページへの掲載 ・チラシによる周知 ・巡回や窓口相談時に参加者の掘り起こしを行う
講師	中小企業診断士等
実施回数	セミナー：年1回 個別相談会：1事業者につき年3回程度
カリキュラム例	・事業計画の策定手法について ・SWOT分析の手法について など
参加者	セミナー30名程度、個別相談会：年10事業者
支援手法	経営分析を実施した事業者を中心に、巡回などを通じて事業計画策定セミナーへの参加勧奨を促し、計画策定の重要性を認識してもらう。 参加者の中から、事業計画策定に関心と意欲を持った事業者に対して、中小企業診断士などを専門家とした個別相談会を実施する。 経営分析結果を踏まえ、対話と傾聴を通じて経営上の課題、問題点を洗い出し、事業者自らが納得し、当事者意識をもって能動的に事業計画を策定できるように支援する。 また、金融相談や販路開拓のための補助金の活用を予定している事業者に対しては、経営改善や補助事業実施のため、対話と傾聴により課題の抽出を行い、事業計画の策定支援を行う。

③ 事業承継計画策定支援

支援対象	・事業承継を検討している小規模事業者
支援手法	経営状況の分析において、経営者が高齢など、早急に事業承継の準備が必要となる事業者に対して、改めて経営者と後継者へのヒアリングを行う。ヒアリングについては、経営指導員等による対話と傾聴により、事業承継へ向けた本質的な課題の抽出、認識につなげるとともに、必要に応じて専門家との連携も視野に入れた事業承継計画の策定支援を行う。 後継者不在時や第三者承継、従業員承継などを検討している事業者に対しては、北海道事業承継・引継ぎ支援センターと連携するとともに日本政策金融公庫などのマッチング事業の活用を検討し、円滑な事業承継を支援していく。
ヒアリング調査項目	後継者の候補の有無・承継に向けた準備状況・第三者承継の可否 後継者への打診の有無・支援希望の有無 など

④ 創業計画策定支援

支援対象	・創業を予定している事業者又は創業して間もない事業者
支援手法	創業を予定している事業者などに対して、(公財) 函館地域産業振興財団と連携し、実施している創業塾への積極的な参加を促し、創業計画策定のための支援を行う。 また、同財団が函館市、北斗市、七飯町の創業者に対して助成している「創業バックアップ助成金」について、創業時に情報提供を行うとともに、申請サポートや金融に係る支援を行う。

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

第1期事業については、事業計画策定後に担当経営指導員が中心となり巡回などにより売上や経営状況の確認などのフォローアップ支援を行ってきた。しかし、予定していた頻度での支援を行うことができず、進捗状況のズレに対して見直しを図るための支援が思うようにできなかった。

第2期事業においては、事業計画策定を支援した全ての事業者に対し、計画的なフォローアップによる実施状況・問題点などの具体的な可視化と再確認を行うとともに、経営指導員のほか、補助員や記帳専任職員を含めた全職員が情報を共有し、一体となった伴走支援を行っていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定後に、計画が思うように実施できていない状況の把握を含めて、巡回訪問時に聞き取りを行い、場合によっては専門家派遣を活用しながら事業計画のズレを検証し、計画の見直しを図りながら、事業の実施について支援する。更にはPDCAサイクルを確立するとともに普及に取り組む。併せて、経営指導員の支援を受けながら、事業者自身がPDCAサイクルを意識して取り組むことで、当事者意識を持った自走化に繋げる。

また、創業や事業承継についても、計画策定後の事業実施では、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繋がることがあるため、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により、専門家との連携や巡回支援を実施する。

(3) 目 標

支援内容	現状	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
事業計画策定 フォローアップ対象事業者数	25 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
頻度 (延べ回数・4カ月ごと)	75 回	90 回	90 回	90 回	90 回	90 回
事業承継計画策定 フォローアップ対象事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
頻度 (延べ回数・4カ月ごと)	—	18 回	18 回	18 回	18 回	18 回
創業計画策定 フォローアップ対象事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
頻度 (延べ回数・3カ月ごと)	—	24 回	24 回	24 回	24 回	24 回
売上対前年比 3%増加の事業者数	2 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

① 事業計画策定後のフォローアップ支援

事業計画策定後に計画策定事業者へ経営指導員などが定期的（4 ヶ月ごと）に巡回を行い、事業の進捗状況を確認する。

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。

策定した事業計画と実行の進捗状況に乖離がある場合は、改めて対話と傾聴により計画の練り直しを行い、場合によっては中小企業診断士や税理士などの専門家と連携しながら事業内容、計画の見直しを行い、事業者の確実な事業計画の実行に向けた支援を行う。

② 事業承継計画策定後のフォローアップ支援

事業承継計画策定後に計画策定事業者へ経営指導員などが定期的（4 ヶ月ごと）に巡回を行い承継に伴う準備、手続きなどの進捗状況を確認する。

経営指導員等による対話と傾聴により、事業承継へ向けて第三者承継などのマッチングの可能性がある個社に対しては、北海道事業承継・引継ぎ支援センターなどとの連携を密にして進捗状況の確認を行いながら、場合によってはフォローアップ頻度を増やすなどして、円滑な事業承継や引継ぎのための支援を行う。

③ 創業計画策定後のフォローアップ支援

創業後、事業者の知名度が低いため経営がうまくいかないケースが多いため、巡回訪問による頻度を増やし（3 ヶ月ごと）にフォローアップを行う。場合によってはさらに訪問頻度を高め、税務の基礎的支援に加え、安定的な経営が行えるように提案型の支援を行うとともに、対話と傾聴により、事業者自らが経営上の本質的な課題に気づき、納得したうえで事業が進められるように支援していく。

④ 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

上記のフォローアップ支援時や補助金を活用した実行支援時などにおいて専門的な知識や対応が必要な場合には、北海道商工会連合会やよろず支援拠点、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、金融機関などと連携して支援を行う。

また、必要に応じて専門家派遣事業を活用して支援する。支援にあたっては、継続的な支援に向け専門家派遣時に同席し、支援ノウハウの向上に務める。

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

第1期事業では、事業計画を策定した事業者に関しては、新たな需要開拓として、北海道商工会連合会主催の物産展「なまらいいっしょ北海道フェア」への出店や展示商談会「北の味覚、再発見」への出展支援を実施し、商品 PR や販売のほか会場内での消費者アンケートを実施した。

結果として、新たな気づきや、新規顧客の獲得やバイヤーとの商談成立などの一定の成果を得ることができた。

第2期事業においても、引続き展示商談会への出展や物産展への出店を通じた新たな販路開拓支援を行う。今後は、より効果的な販路開拓につながるよう事前指導を行いバイヤーや消費者への訴求効果を高めていくとともに、事後指導により商品やパッケージなどの改良により商品の魅力を高めていく。

また、IT ツールを活用した商品の PR や販路開拓のための支援を行い売上の向上に繋げていくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

新たな販路の開拓や消費者ニーズを把握するために、関係機関が主催する展示商談会への積極的な出展支援を行う。

また、物産展等への出店参加を勧奨し、小規模事業者が開発した商品・サービスなどの新たな販路拡大を目指す。

出展にあたっては、経営指導員により事前出展支援を行うとともに、出展期間中においても陳列指導や商品PRなどバイヤーへの売り込みを含めて、きめ細かな伴走支援を行う。

出展終了後には、専門家と連携し出展効果の分析をし、今後へ向けて改善点や事業計画の見直しを含めた検討を行うなどの支援をする。

併せて、新型コロナウイルスによる消費者の購買意識の変化に対応するため、DXに向けた取り組みとしてホームページの作成や、SNSを活用し小規模事業者が自ら情報発信できるように、専門家との連携のもと支援を行う。

(3) 目 標

内 容	現状	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度
①展示会・商談会出展事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数／者	1 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
②物産展・アンテナショップ 出店事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上額／者	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
③IT を活用した販路開拓事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
売上増加率／者	—	2%	2%	2%	2%	2%

(4) 事業内容

① 展示会、商談会への出展支援 (BtoB)

全国商工会連合会や北海道商工会連合会などが主催する展示商談会を活用し、業種業態や商品等にあわせた出展を提案し、参加へ向けた支援を実施する。

なお、展示会・商談会ともに、事前に内容を十分に出店者に説明し協議したうえで、申請書類記載や申請手続などを支援し、スムーズに参加できるようにする。

また、出展の事前支援としては、当日、来場者・バイヤーに、短時間でより効果的なPRができるようなパンフレットなどの資料の製作に向けた支援を行うとともに、出展経験のある事業者や専門家などの助言により、効果的なレイアウトの設置を支援する。

出展期間中においては、パンフレット配布によるPRなどの支援や、より多くの来場客やバイヤーと接点を持てるよう支援するとともに、出展の効果を波及させるためのデータとして、当日の来場者の動向や反応をメモや写真などで記録しておく。

出展終了後は、専門家からの指導のもと、前述の記録や期間中の商談実績状況をデータ化し、出展者へフィードバックする。

支援対象	<ul style="list-style-type: none"> ・地域資源や特色を活かした商品の開発や販売、サービスの提供を目指す小規模事業者 ・地域内外への販路開拓を目指す小規模事業者 など
支援内容	<p>①事前支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出展手続き申請支援 ・PR パンフレット及びチラシなどの作成 ・効果的なブースレイアウトについて指導 ・会場準備品の確認及び用意 ・バイヤー対応方法についての指導 など <p>②期間中支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・陳列、装飾についての指導 ・パンフレットの配布による PR、商品説明 ・バイヤーへのアンケート調査収集依頼 など <p>③事後支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バイヤーへのアンケート調査などの集計と分析 ・調査結果を踏まえた出展者へのフィードバック など
想定している 展示会・商談会	<p>①北の味覚、再発見！！ (BtoB)</p> <p>主 催：北海道商工会連合会 来場者：出展者約 40 社、バイヤー約 60 社（120 名） 場 所：札幌市 概 要：道内商工会地域の中小企業・小規模事業者の販路開拓・拡大と地域特産品の認知度向上を図ることを目的とした、流通業者との商談マッチングや商品情報を直接伝えることができる展示商談会。</p> <p>②北海道道産品取引商談会 (BtoB)</p> <p>主 催：一般社団法人北海道貿易物産振興会 場 所：東京都・大阪府 来場者：首都圏・関西地域百貨店、スーパー、卸問屋、外食関係バイヤー 約 300 名 概 要：道内で生産された食品の販路開拓を図るための、大都市圏のバイヤーとの取引商談会。</p>

② 物産展・アンテナショップへの出店支援 (BtoB・BtoC)

一般消費者への対面販売による販路開拓支援に向けて、物産展などへの参加を勧奨し、専門家や関係機関との連携により事前準備を行い、また参加者に対して販売ノウハウの共有を図るとともに、消費者へアンケート調査を行うなど伴走支援を実施する。

また、東京、札幌などに設置されているアンテナショップへの出品を足掛かりとし、ニーズが多様化している都心部において商品のテスト販売を行うことで、新たな販路開拓と商品改良に繋げていく。

支援対象	<ul style="list-style-type: none"> ・地域資源や特色を活かした商品の開発や販売、サービスの提供を目指す小規模事業者 ・地域内外への販路開拓を目指す小規模事業者 など
支援内容	<p>①事前支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出展手続き申請支援 ・PR パンフレット及びチラシなどの作成 ・販売準備品の確認及び手配 ・消費者アンケートの作成 など <p>②期間中支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各種販売準備支援 ・パンフレットの配布による PR、商品説明 ・消費者アンケート調査配布、回収 など <p>③事後支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・消費者アンケート結果分析 ・調査結果を踏まえた出店者へのフィードバック など
想定している 物産展・アンテナショップ	<p>①なまらいっしょ北海道フェア （物産展）（BtoB・BtoC）</p> <p>主 催：北海道商工会連合会</p> <p>来場者：地域住民、バイヤー 約 20,000 人</p> <p>場 所：東京都</p> <p>概 要：商工会等と市町村が連携して、会員企業の商品 PR や市町村施策の PR を推進する東京で開催される物産展。</p> <p>②北海道どさんこプラザ （アンテナショップ）（BtoC）</p> <p>主 催：一般社団法人北海道貿易物産振興会</p> <p>場 所：札幌市・東京都 など</p> <p>来場者：地域住民 ほか</p> <p>概 要：道内で製造・加工された水産加工品や農畜産品、乳製品、酒類などを展示・販売しているアンテナショップ。</p>

③ IT を活用した販路開拓支援（BtoB・BtoC）

スマートフォンの普及や新型コロナウイルスの影響などを背景に、消費者の購買意識が変化しており、地域内外の需要を取り込むためには、ホームページや SNS の活用による情報発信が重要である。

したがって、DX 推進セミナーの受講者や、地域内外での需要取り込みを図る小規模事業者を主な対象として、ホームページ作成ツールや SNS による情報発信並びに、EC サイトの構築を支援することで、新たな販路開拓に繋げる。

なお、これらの支援については、無料もしくは低コストのツールを活用することで、導入への障壁を低くするとともに、長期的な事業の継続を図ることとする。

支援対象	<ul style="list-style-type: none"> ・DX 推進セミナーの受講者 ・地域内外での需要取り込みを図る小規模事業者 など
支援内容	<p>地域内外の需要の取り込みを図るための事業計画に基づいて、全国商工会連合会が推奨する無料のホームページ作成ツールである「グーペ」などを活用し、個社の商品やサービスの魅力を発信するためのホームページの作成支援を行う。</p> <p>また、訴求力や発信力が高められるように専門家と連携し作成手法を学ぶとともに、事業者自らが情報発信の重要性を認識したうえで、そのための更新が行えるように経営指導員が継続的なフォローアップ支援を行う。</p> <p>併せて、SNS を活用した情報発信について、効果的な PR 手法や継続した情報発信に対する支援を実施するほか、無料でネットショップの開設を行える「カラーミー」などの EC サイト導入に係る支援を実施する。これらの取り組みにより、店舗を中心とした地域内及び EC サイトによる地域外の需要の取り込みを図る。</p>

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

第1期事業では、経営発達支援事業の適正な遂行を目的として、商工会三役及び外部有識者による評価委員会を年1回開催し、事業内容の評価・検証・見直しを行いながら、翌年度の事業へ反映させてきた。

第2期事業においては、評価における様々な意見をもとに改善点や継続すべき点を都度見直しながら、実施状況や成果についてPDCAサイクルを回し、評価検証を毎年度行い、改善プロセスを明確化するとともに、経営発達支援計画に基づいた小規模事業者への支援とその結果について周知を図る。

(2) 事業内容

① 事業評価及び見直し体制

商工会三役と法定経営指導員、函館市経済部商業振興課長のほか、外部有識者として地元金融機関支店長などをメンバーとする事業評価会議を年1回開催し、「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」サイクル事業成果の評価・見直しを行う。

なお、評価資料としては、経営支援ツール「Shoko Biz」を利用し小規模事業者への支援実績などを集計・把握し、事業評価・見直しのための資料とする。

【予定する委員】

- ・商工会三役（会長1名、副会長2名）
- ・法定経営指導員（3名）
- ・函館市経済部経済企画課 担当者
- ・外部有識者～地元金融機関支店長（北洋銀行美原支店長 道南うみ街信用金庫亀田支店長）

② 事業評価及び見直しの決定

事業評価会議から示された事業成果の評価・見直し案を理事会にて審議し、評価・見直しの方針を決定する。

③ 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公表（年1回）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。

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

第1期事業では、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・記帳専任職員が各種研修を受講して支援力向上に努めてきた。

しかし、経営指導員に比べると補助員、記帳専任職員は支援実績が少ないことから、支援能力向上のために職場内研修や情報共有の仕組みを構築する必要がある。

第2期事業においても、小規模事業者の課題が高度化、多様化している現状を踏まえ、経営環境変化に対応した支援能力向上のための研修へ参加していく。

また、知識として不足しているITを活用した生産性向上策や販路開拓の手法並びに、経営力再構築伴走支援に向けたコミュニケーション能力向上等について、関係機関で主催される研修等を積極的に受講していく。

（2）事業内容

課題解決のための支援能力向上へ向けて、職員別のスキルアップの目標を明確化し、目標達成のためのステップアップを図るため、次の研修に参加する。併せて、研修参加で得た支援ノウハウについては職員間で情報共有を行う。

また、DX推進に向けて職員全体でITスキルを向上させるとともに、経営力再構築伴走支援へ向けた支援能力の向上を図る。

① 各種研修への参加

- ・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。
- ・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
- ・全国商工会連合会WEB研修の活用
- ・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

② 職員会議の実施及び情報の共有

支援担当者の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を行う。研修資料については今後、人事異動などで職員の変更があった場合でも常時活用できるように、パソコンの共有フォルダを活用して保存する。

③ 職場内研修（OJT）

補助員や記帳専任職員に小規模事業者経営改善資金（マル経資金）の調査や小規模事業者持続化補助金などの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の小規模事業者支援を通じて指導・助言内容・情報収集方法など支援ノウハウを習得するため、OJTを実施する。

また、専門家派遣時に経営指導員のほか補助員や記帳専任職員が同席し、専門家の支援ノウハウを学ぶ事で、職員全体の支援能力の向上に努める。

④ DX 推進に向けたセミナーへの参加

事業者の DX 推進に関しては、経営指導員及びその他の職員も多様化する事業者ニーズへの相談等に対応するため、IT スキルの向上へ向けた DX 推進関連のセミナーに積極的に参加する。

【想定される DX 推進に向けたセミナー】

【内部的（業務効率化等）な取り組み】

- ・クラウド型会計ソフトの活用方法
- ・電子マネー、電子商取引システムの活用
- ・テレワークの導入手法
- ・作業行程管理システムの導入
- ・補助金の電子申請について
- ・情報セキュリティ対策 など

【外部向け（需要開拓等）の取り組み】

- ・HP 等を活用した自社の PR 及び情報発信方法
- ・EC サイトの構築並びに効果的な活用方法
- ・オンライン展示会への出展手法
- ・SNS を活用した PR 手法 など

⑤ 経営力再構築伴走支援へ向けた基本姿勢の習得並びに向上

中小機構が主催する経営力再構築伴走支援研修等の受講により、伴走支援の基本姿勢である対話と傾聴や、事業者の自己変革を促す創造的対話を実践するための質問技法等の習得を図る。

11. 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) 現状と課題

第 1 期事業では、他の支援機関との連携について、金融機関など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の機会に限られており、その内容については表面的な情報共有にとどまっていた。

第 2 期事業では、より高度で専門的なノウハウを有する専門家や金融機関などとの連携を強化しながら定期的な情報交換等を実施し、それにより得た支援スキル・情報を有効に活用しながら、より細やかで発展性を持った伴走支援に繋げていく。

(2) 事業内容

① 専門的な支援機関との情報交換（随時）

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ともに、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、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや金融機関と連携を図り、事業策定のノウハウや創業や事業承継支援のノウハウ、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 地域金融機関との情報交換（年 3 回）

地域金融機関（主に日本政策金融公庫函館支店、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を行ってきたが、情報として内部資料にとどまっていたため小規模事業者の支援には活かされていなかった。

日本政策金融公庫とは、年 2 回マル経協議会を通じて細やかな情報交換を行うとともに、ほかの金融機関とも今後は、年 1 回情報交換会を開催し、小規模事業者に対して情報を伝達していく。

③ 北海道商工会連合会との連携と情報交換（年１回）

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。

④ 渡島管内商工会の経営指導員との情報交換（年１回）

「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・課題点の情報交換を行うとともに、今後は問題解決手法の内容や専門家派遣による支援ノウハウの情報交換を行い、事業者支援に活かしていく。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

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。

第1期事業では、函館市全体の観光入込客について、結果的に亀田地区への流入もあったが、能動的に取り込むような事業の実施はできなかった。

第2期事業では、ウィズコロナの状況のなか、北海道新幹線の延伸や空路、海路などの利用により交流人口が増加していくことが予想されていることから、美原商店会と連携し、地域イベントを実施し、地域の魅力の発信と賑わいの創出につなげていくことが課題である。

また、函館市や国際観光コンベンション協会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PR事業を展開していくことが重要である。

(2) 事業内容

① 美原商店会との連携による賑わいの創出（賑わいづくり協議会（仮称）の開催 年1回）

商業などの核となる美原エリアの美原商店会との連携により、年に1度協議会を開催し、美原エリアを中心とした亀田地区における地域経済活性化について検討する。

また、相互の協力によりイベントを実施し、地域内事業者などの売上向上や、若手後継者の育成に寄与するとともに、小規模事業者の魅力発信を図り、交流人口の増加による地域の賑わいの創出に繋げていく。

② 観光情報の発信とPRによる地域経済の活性化

函館市や国際観光コンベンション協会などと連携し、北海道新幹線などにより流入する観光客向けに、「食」・「宿泊」「観光」を盛り込んだパンフレットを作成する。

今後、亀田地区へ足を運んでもらうきっかけとするため、亀田コミュニティープラザや函館蔦屋書店などのイベントブースを活用して、観光パンフレットを配布するとともに、企業ブースを設けて、商品販売やPR事業を展開し、地域経済の活性化に繋げていく。

(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

(令和 4 年 1 1 月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制 等)

函館市亀田商工会

法定経営指導員 3 名

補助員 1 名

記帳専任職員 1 名

函館市

経済部経済企画課

(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法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏 名： 高 砂 雅 浩

■氏 名： 山 田 裕 吉

■氏 名： 北 村 勝 範

■連絡先： 函館市亀田商工会 TEL：0138-47-1771

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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、事業評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

当計画の法定経営指導員については、次の理由により 3 名の配置を行うこととする。

【法定経営指導員 3 名配置の理由】

当商工会地域の小規模事業者は、函館市北部を中心として広域点在型であり、その数も多い。そのような中で、富岡地区と中部地区を高砂経営指導員、亀田本町・亀田港地区と東部地区を山田経営指導員、昭和地区と北部地区を北村経営指導員が担当している。

対して、補助員等の職員は支援内容によって地区を横断し、担当経営指導員と業務にあたるチーム制の支援体制を構築している。

そのため、経営発達支援計画の円滑な事業実施及び目標達成への進捗管理のため、法定経営指導員の 3 名配置が必要となる。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

■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

TEL：0138-47-1771 FAX:0138-47-1679 E-mail:kamesho@mx32.tiki.ne.jp

②関係市町村

■函館市 経済部経済企画課

〒040-8666 北海道函館市東雲町 4 番 13 号

TEL：0138-21-3312 FAX:0138-27-0460 E-mail:kinyuu@city.hakodate.hokkaido.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 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	3, 250	3, 250	3, 250	3, 250	3, 250
経営状況の分析	200	200	200	200	200
事業計画策定支援	1, 500	1, 500	1, 500	1, 500	1, 500
事業計画策定後の実施支援	500	500	500	500	500
新たな需要開拓支援	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000
支援ノウハウの情報交換	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
国補助金、道補助金、市補助金、会費収入等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

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