

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>函館東商工会 ( 法人番号 2440005000676 ) 函館市 ( 地方公共団体コード 012025 )</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日 ~ 令和9年3月31日</p>
<p>目 標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b>  (1) 事業計画の策定支援による小規模事業者の経営力向上  (2) 事業承継・創業支援による小規模事業者の維持・減少幅の縮減  (3) 地域資源を活用した小規模事業者の販路開拓による経営力向上  (4) 交流人口の取込による地域経済活性化</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の内容</b>  <u><b>3. 地域経済動向調査に関すること</b></u>  ①地域経済分析システム (RESAS) の活用による情報分析  ②地域内の景気動向分析  <u><b>4. 需要動向調査に関すること</b></u>  ①展示会・商談会 (BtoB) における需要動向調査  ②物産展 (BtoC) における需要動向調査  ③アンテナショップ (BtoC) における需要動向調査  <u><b>5. 経営状況の分析に関すること</b></u>  ①巡回訪問・窓口相談を通じた経営状況の分析  ②各種支援施策活用事業者を対象とした経営状況の分析  <u><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b></u>  ①DX推進セミナー (IT専門家派遣) の開催  ②事業計画策定セミナー・個別相談会の開催  ③小規模事業者の維持につなげる事業承継・創業に対する支援  <u><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></u>  ①事業計画策定後の継続的フォローアップの実施  ②事業承継・創業への継続的な支援  <u><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></u>  ①展示会・商談会への出展による販路開拓支援 (BtoB)  ②物産展・アンテナショップへの出店による販路開拓支援 (BtoC)  ③Webサイトを活用した販路開拓支援 (BtoB・BtoC)</p>
<p>連絡先</p>	<p>函館東商工会  〒041-0404 北海道函館市中浜町74番地1  TEL:0138-83-3221  FAX:0138-83-3222  E-mail:hakodatehigashi@shokokai.hokkaido.jp  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</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（函館東商工会地域）の概況

函館市は、温暖な気候や豊かな自然に恵まれた自然条件のもと、我が国最初の国際貿易港として開港して以来、外国の文化を積極的に取り入れることにより、国際性豊かな歴史と文化を育み、異国情緒あふれるまちへと成長してきた。

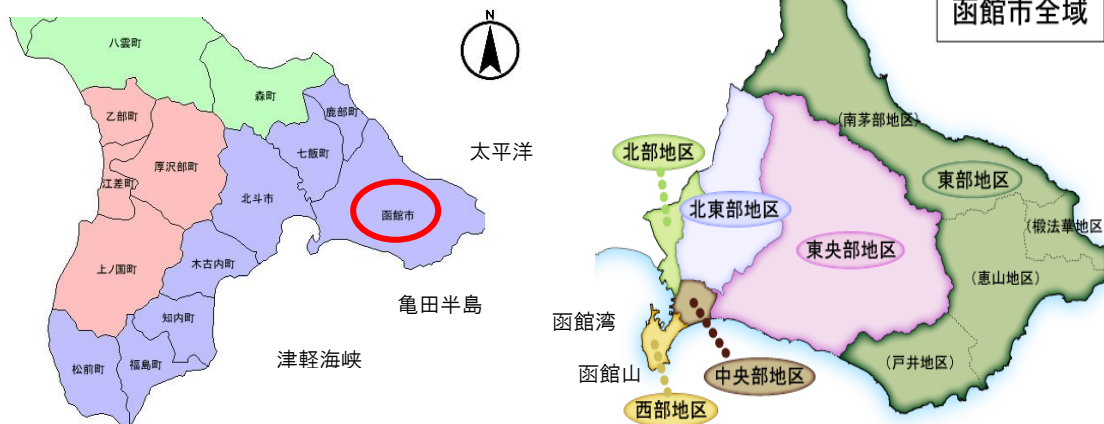
また、陸・海・空の交通の要衝として、さらには北海道の政治・経済および文化の中心をなす高度な都市機能が集積されたまちとして発展を続け、昭和41年に銭亀沢村、昭和48年に亀田市を編入、さらに平成16年には、漁業を基幹産業とする近隣の戸井町、恵山町、榎法華村、南茅部町を編入し、コンブ・イカ・マグロなどの水産資源に恵まれた、北海道でも有数の水産都市となった。



函館東商工会地域は、旧戸井町、旧恵山町、旧榎法華村、旧南茅部町にそれぞれあった3町1村の合併商工会地域であり、函館市駅前起点から森町終点の国道278号線(114.3km)上の約70kmに係る津軽海峡から太平洋噴火湾に沿った漁業(昆布・昆布養殖・定置網等)中心の地域である。

函館市駅前から戸井地区29km・恵山地区41km・榎法華地区48km・南茅部地区31kmの距離があり車移動では40分～1時間20分程度の時間を要する。令和3年3月には函館外環状道路が函館空港まで整備されたことにより、地域の交流人口の増加が期待されている。

基幹産業の漁業では、漁業協同組合別取扱高(R2資料:各漁協業務報告書)で見ると数量46,303トン、金額123億円あり、そのうち数量約98%、金額約93%が当商工会地域にある漁業協同組合が占めている。



## ②位置・地形

函館市は北海道渡島半島の南東部にあり、東経 140 度 44 分、北緯 41 度 46 分（市役所の位置を中心とする）に位置し、亀田半島とつながった陸けい島である函館山から扇形に広がり、七重浜方面・亀田平野方面・横津岳山麓方面・湯の川方面に展開しており、その背後には袴腰岳などの山々が連なる、豊かな自然環境に恵まれた地勢となっている。

また、当商工会地域は、旧戸井町、旧恵山町、旧榎法華村、旧南茅部町の旧 4 町村からなり、地形と産業の特性で、海岸沿いに民家が張り付くようになり、商店等が点在している状態が多く見受けられ、地理的な面から商業集積が非常に低く、住民の買物利便性に欠けていることや業種構成、新しい業態が不足している状況にある。

面積	位置（市役所）		広さ	
	経度（東経）	緯度（北緯）	東西	南北
677.87K m <sup>2</sup>	140 度 44 分	41 度 46 分	41.1 km	32.8 km

※面積、広さは令和 3 年 4 月 1 日現在 出典：函館市例規集「市の位置および面積」

## ③自然的、社会的、経済的諸条件の概要

戸井・恵山・榎法華・南茅部地区（以下、「4 地区」という。）は、函館市の北東部から南東部にかけて位置し、市域 677.87 k m<sup>2</sup>のうち、330.73 k m<sup>2</sup>で 48.8%を占めている。

### ■自然

地勢は、袴腰岳から毛無山に連なる山並みや活火山恵山を有し、海岸線の背後には急峻な地形が迫っているという地理的特性を有している。また、津軽海峡、太平洋に面し、コンブ・イカ・マグロなどの水産資源に恵まれている。気候は、北海道のなかでは比較的温暖な地域で、夏季には海霧が発生しやすいが、冬季は積雪量も少なく、住みやすい地域となっている。

### ■社会・経済

産業構造は、4 地区とも第一次産業の比重が高く、特に漁業が盛んで、地域経済を支えている。また、医療や買い物等、日常生活において、函館中心部との結びつきが極めて強い。

### ■地域資源

#### 【戸井地区】

本州の下北半島と北海道で最短距離にあり、ベーリング海から南下する寒流親潮が汐首岬沖で黒潮と交じり、好漁場をもたらすコンブやマグロ、ウニなどの漁獲が主力となっている。特にマグロ漁については、青森県大間町に匹敵するほど品質が高く、高値で取引されている。（ブランド名：戸井活鮪）

#### 【恵山地区】

津軽海峡に臨む漁業地域であり、寒暖両流が交錯し豊富な水産資源をもつことで知られている。漁業態様は大変幅広く、沿岸の昆布操業や海峡部を中心にしたイカ操業、冬期のタラ漁業などがあるほか、最近では「海峡根ぼっけバキバキ」や「ごっこ（ホテイウオ）」、海藻類では昆布が黒口浜コンブとして品質も高く評価されている。また、「新百名山」に選ばれた「恵山」は約 1 万年前に誕生したと言われ、むき出しの岩肌から白煙を上げる標高 618m の活火山は風光明媚であり、60 種を超える高山植物や 60 万本と言われるつつじが山麓を覆い、観光客を楽しませている。

### 【樞法華地区】

亀田半島の東端に位置し、太平洋に面している。活火山「恵山」を中心とした恵山道立自然公園の中核をなし、前浜は「恵山魚田」と言われる魚の宝庫であり、沖合ではイカやタラ、海岸部ではコンブやウニなど多種多様にわたる漁業と、温暖な気候風土と風光明媚な自然環境に恵まれた北海道で一番小さなまち（村）であった。また、最近では若者による銚子ビーチのサーフィンなどでも有名である。

### 【南茅部地区】

亀田半島の北岸に位置し、古くから昆布の名産地として、また北海道の大謀網漁業発祥の地として知られている。漁獲の主力である真昆布は、白口浜昆布と言われ、献上昆布として有名であり、他に追従を許さない品質を誇っている。また、これらを原料とした水産加工の集積も高くなっている。7千年前から縄文文化圏として古くから栄えた地区でもあり、朱漆塗りの注口土器や北海道唯一の国宝である中空土偶は世界的評価を得ている。

また、令和3年7月には、「北海道・北東北の縄文遺跡群」がユネスコの世界遺産に登録されたことを受け、当地区の垣ノ島遺跡・大船遺跡が登録され注目を集めている。



#### 国宝 中空土偶

北海道唯一の国宝であり、現在は南茅部地区「縄文文化交流センター」で公開されており、澄み渡る空のような穏やかな表情から「茅空（かっくう）」の愛称で親しまれている。

#### 戸井のマグロ

戸井産のマグロの評価は全国でもトップクラスで、東京・築地市場で高値がつき、全国から注目が集まっている。

#### 恵山

恵山地区と樞法華地区の境に位置する標高 618m の活火山で、低標高にもかかわらず、多様な高山植物が生育している。

### ■観光

4地区は津軽海峡や太平洋に面し、緑深い山間部を背景に魅力ある自然環境に恵まれているほか、豊富な温泉資源、さらには恵山道立自然公園に代表される活火山の恵山を有し、函館・恵山・大沼を結ぶ東渡島観光ルートを形成している。

4地区における観光入込では、公営の温泉施設等での宿泊があるが、観光客のほとんどは、つつじの観賞や温泉入浴を兼ねた日帰り客となっている。

観光の拠点となる函館地域を中心に、国道278号沿いの4地区を周遊するルートへの誘導が求められており、交流人口の市場動向を捉え、観光消費を地域で受け止めることで飲食店や小売業への波及により地域経済の活性化につなげることが課題となっている。

新型コロナウイルス感染症の影響により減少した観光客の取り込みのためにも、地域の特性を活かした地場製品の販売等、さらには縄文文化をテーマとした新たな観光の展開などが必要となっている。

● 4 地区合計の観光入込客数の推移 (単位：千人、%)

年次	区分	入込客数	日帰客	宿泊客	日帰客率	宿泊客率
平成 12 年		926	880	46	95.0	5.0
平成 13 年		616	573	43	93.0	7.0
平成 14 年		950	909	41	95.7	4.3
平成 15 年		925	885	40	95.7	4.3
平成 16 年		877	836	41	95.3	4.7

出典：北海道（函館市への編入により数値の公表は平成 16 年をもって終了。）

④過疎の状況

4 地区の人口は、昭和 30 年の 38,523 人をピークに現在まで 27,993 人の大幅な減少となっており、この傾向は変わらないと予測されている。

住民基本台帳（令和 3 年 5 月末）による若年者比率は 6.3%で、人口に占める割合が引き続き減少しており、高齢者比率は 48.2%で、人口が減少しているなかであって、大幅な増加傾向にあり、少子高齢化が急速に進んでいる。

過疎化の主な要因としては、基幹産業である漁業を取り巻く環境が厳しい状況にあることや雇用の場に大きく結びつく他の産業がないため、地区外への社会的流出に歯止めがかからないことが主な要因となっている。

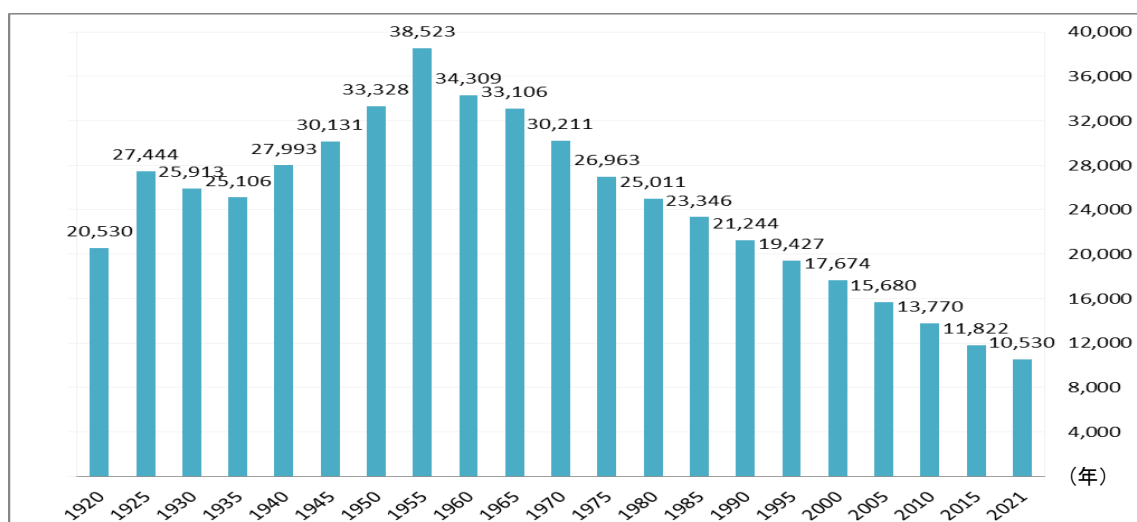
これまでの過疎地域対策では、道路、下水道、簡易水道、公営住宅、消防・防災および地場産業や観光の振興など、社会基盤や定住環境の整備に努め、一定の成果が上がってはいるが、今後においても、基幹産業である漁業の振興をはじめ、生活環境の整備や地域の特色ある資源、優位性を活用した魅力ある産業づくりなど、地域の振興発展のための諸施策の展開が必要となっている。

⑤人口の推移と動向

令和 3 年 5 月末日現在の住民基本台帳では、市内全域で 250,019 人、うち 4 地区は 10,530 人となっており、約 4.2%を占めている。函館市全域で人口減少が進んでおり、平成 27 年実施の国勢調査に比べ約 6.0%の減少となっているが、このうち 4 地区は約 10.9%の減少と、函館市のなかでも人口減少の大きな地域となっている。

● 4 地区の人口推移

単位（人）



※2000年以前は旧戸井町、旧恵山町、旧機法華村、旧南茅部町の人口  
 (出典：国勢調査、2021 (R3)は5月末日現在の住民基本台帳)

●4地区の人口・世帯数

(単位:人、世帯)

	戸井地区	恵山地区	楳法華地区	南茅部地区	合計
人口	2,366	2,640	815	4,709	10,530
世帯数	1,270	1,492	424	2,393	5,579

(出典:令和3年5月末日現在の住民基本台帳)

●年齢(3区分)別の人口推移

(単位:人、%)

	2005(H17)		2010(H22)		2015(H27)		2021(R3)	
	函館市全域	うち4地区	函館市全域	うち4地区	函館市全域	うち4地区	函館市全域	うち4地区
総人口	294,264	15,680	279,127	13,770	265,979	11,822	250,019	10,530
年少人口 (15歳未満)	34,369	1,831	30,474	1,343	27,131	915	23,574	659
	11.7	11.7	10.9	9.8	10.2	7.7	9.4	6.3
生産年齢人口 (15~64歳)	189,327	9,026	171,405	7,590	152,154	5,979	136,176	4,791
	64.3	57.6	61.4	55.1	57.2	50.6	54.5	45.5
老年人口 (65歳以上)	70,459	4,821	76,637	4,835	85,931	4,923	90,269	5,080
	23.9	30.8	27.5	35.1	32.3	41.6	36.1	48.2

※総人口には、年齢不詳を含む

(出典:国勢調査、2021(R3)は5月末日現在の住民基本台帳)

⑥4地区の産業の現状と課題

(A)水産業

4地区は津軽海峡・太平洋に面し、沖合は対馬海流と親潮が交差する好漁場となっており、コンブ、イカ、マグロ、ウニなどの豊かな水産資源に恵まれ、漁業が基幹産業として地域経済を支えている。

しかし、近年の漁業を取り巻く環境は、輸入水産物との競合や魚価の低迷、気候変動等による魚種の変化、漁業就業者の減少・高齢化など厳しい状況におかれている。

今後も、各地域の漁場保全やコンブ、ウニなどの水産資源の維持、安全で良質な水産物の安定供給を促進するほか、漁業の経営改善や担い手の育成・確保を図るとともに、函館地域に集積している学術研究機関や民間企業とも連携を深め、付加価値の向上、さらには漁業者等が加工、流通、販売に取り組むことで第2次・第3次産業に対する産業連関効果により地域コミュニティを維持していくことが必要とされている。

[漁業経営体数推移]

(単位:経営体)

年次	函館市 全域	4地区計	戸井 地区	恵山 地区	楳法華 地区	南茅部 地区
2003年(H15)	2,159	1,732	376	355	120	881
2008年(H20)	1,908	1,592	337	315	102	838
2013年(H25)	1,629	1,381	273	299	92	717

(出典:漁業センサス)

(B)商 業

商業は地域分散型で、日用雑貨や食料品を扱う小売業が主体であり、経営規模は1店舗当たりの従業者数、年間販売額も減少をたどっている。

今後も消費者ニーズに対応した仕入や販売方法の見直しによる独自の営業戦略、観光と結びつけた商業振興を図る必要がある。

● 4 地区合計の卸売・小売業の推移 (単位：件、人、百万円)

年次 \ 区分	事業者数	従業者数	年間販売額
平成 24 年	128	464	—
平成 26 年	157	504	—
平成 28 年	101	405	—

● 函館市全体の卸売・小売業の推移 (単位：件、人、百万円)

年次 \ 区分	事業者数	従業者数	年間販売額
平成 24 年	2,993	24,473	654,348
平成 26 年	3,070	21,511	737,336
平成 28 年	3,240	23,612	836,041

出典：経済センサスー活動調査

【卸売・小売業】

近年、食料品も扱う大手ドラッグストアやホームセンターの進出、ネット販売の普及や生協などによる移動販売が多くなってきていることにより苦戦をしいられている。また、経営者の高齢化や後継者不在などが多く、平成 20 年度には 160 事業所あった小売業者が令和 2 年度には 88 事業所まで減少し、地域住民の高齢化により買物弱者や買物難民の増加が懸念される。このため、地域住民が生活を維持するために必要な業種を維持することが課題となっている。

◇小売業者数の推移 (単位：企業)

区 分	平成 20 年度	平成 23 年度	平成 26 年度	平成 29 年度	令和 2 年度
商工業者数	160	158	128	119	88

出典：商工会実態調査

【飲食・宿泊業】

飲食業においては、事業所数が過去 10 年間で大きな変化はみられないが、少子高齢化や景気の低迷により売上が年々減少している。地域で従前あった宴会や仕出しの受注が減り、来店者による売上が大半を占めている。

宿泊業においては、温泉ホテルをはじめ、温泉旅館などがある。ホテルではインターネットを活用した営業活動をしている。

◇飲食・宿泊業者数の推移 (単位：企業)

区 分	平成 20 年度	平成 23 年度	平成 26 年度	平成 29 年度	令和 2 年度
商工業者数	33	30	31	30	28

出典：商工会実態調査

【サービス業】

理美容業と車両・船舶等の整備業が多くを占めている。当地域は 45 の町会で構成されているので、各町会に 1~2 件理美容業がある計算になる。各町会においても人口減により、固定客が減少し売上に影響を及ぼしている。一部の業者は老人ホームや施設などへ出張でのサービスを行い営業している。

車両・船舶等の整備業においては、漁業者が多い地域特性から、昆布の荷揚げに使用する

クレーン車やトラックなどの作業車、船舶に係る修理による売上が多い。

◇サービス業者数の推移

(単位：企業)

区分	平成 20 年度	平成 23 年度	平成 26 年度	平成 29 年度	令和 2 年度
商工業者数	120	117	103	101	67

出典：商工会実態調査

- 「商業の課題」
- ・ 地域外への消費流出
  - ・ 多様化する消費者ニーズの変化への対応
  - ・ 高齢化等による事業承継

(C) 工 業

工業は、ほとんどが水産加工業であるが、戸井地区では精密機械工場が操業されており、貴重な雇用の場となっている。

今後も中小企業の経営安定対策を継続し、地場製品の付加価値向上に向けた加工業等の育成強化などに努めるとともに、地場産業等を活用した研究開発や技術高度化の推進による起業の促進などを進め、特色ある地域産業の振興と雇用機会の拡大を図る必要がある。

●函館市全体の年次別工業の推移

(単位：件、人、万円)

年次	区分	事業所数	従業者数	製造品出荷額等
平成 28 年		270	7,844	18,344,663
平成 29 年		263	7,446	17,541,633
平成 30 年		254	7,420	17,431,070

出典：工業統計調査（従業者数は4人以上）

【建設業】

建設業者は令和2年度で68事業所があり、全体的に公共工事の減少による事業縮小や廃業が進行している。個人事業規模は一人親方若しくは家族従業員のみの事業者が多く占めている。当地区域は老人世帯が多く、新築、増改築などの受注が減少傾向にある。また、建設業だけではなく漁業と兼業している事業者もいて、最近では漁業メインで稼働している状況にある。

業界の市場規模が縮小していく中、津波や噴火など災害発生の危険性が高い当地域にとっては、災害が起こった時のライフラインの確保や復旧活動等において、建設資機材不足や労働者不足による影響が危惧されている。

これらのことから、住宅リフォーム等の小規模工事の需要を開拓することにより、売上維持を図ることが課題である。

◇建設業者数の推移

(単位：企業)

区分	平成 20 年度	平成 23 年度	平成 26 年度	平成 29 年度	令和 2 年度
商工業者数	113	103	84	80	68

出典：商工会実態調査

【製造業（水産加工業）】

当地域の製造業は水産加工業が多く占めており、真昆布やガゴメ昆布などをはじめ、近海の豊富な水産資源を活用している。その他の製造業としては、造船業や漁網、漁具などがあ

り漁業に次いで依存が高い業種である。近年は漁種別漁獲高が海水温等の影響により不安定なことから材料確保や仕入値に影響が出ており、売上・利益が減少している。

このため、新商品の開発や既存商品の改良による新たな販路開拓が課題となっている。

◇製造業者数の推移 (単位：企業)

区 分	平成 20 年度	平成 23 年度	平成 26 年度	平成 29 年度	令和 2 年度
商工業者数	83	79	58	60	49

出典：商工会実態調査

- 「工業の課題」
- ・水産資源を活用した商品の付加価値化による販路開拓（水産加工業）
  - ・地域の実情に対応した受注の確保（建設業）
  - ・高齢化等による事業承継

#### ⑦ 4 地区の小規模事業者の現状と課題

##### (A) 業種別小規模事業者数の推移

令和 3 年 3 月現在の 4 地区の小規模事業者は、269 件存在しており、卸・小売業が最も多く、次いで、建設業、サービス業・その他が続いている。地域の人口減少に比例して、小規模事業者数も年々減少傾向にある。特に小売業・サービス業の減少が顕著になっており、生活行動の多様化による域内消費動向は、車で 40 分～1 時間 20 分の距離に位置する「函館市中心部」への購買力流出が著しく、厳しい経営環境におかれている。

また、経営者の高齢化・後継者不足が進んでおり、今後も小規模事業者数は減少傾向が続くと予想される。

更には新型コロナウイルス感染症の影響も大きく、従来型の経営では消費者ニーズ等の変化に迅速に対応できなくなっている。

(単位：企業)

項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R 元年度	R2 年度
商工業者数	414	412	334	321	320
小規模事業者数	375	371	277	267	269
建設業	81	80	68	66	67
製造業	43	45	34	34	35
卸・小売業	121	119	81	76	76
飲食・宿泊業	29	29	27	26	26
サービス業・その他	101	98	67	65	65
商工会員数	248	263	268	248	243

※上記件数は当会調べ

##### (B) 小規模事業者の全体像と課題

4 地区における小規模事業者の現状は、ドラッグストア等のチェーン店の進出やネット通販による競争の激化、人口の減少・地域住民の高齢化等による消費マインドの低下や外部環境への対応の遅れ等々が複合的に作用し、多くは廃業を主な理由に小規模事業者数は減少しており、今後もその傾向が続くと予想される。

また、小規模事業者へのヒアリングによれば、「高齢化」、「売上・利益の減少」、「経営環境変化への対応」などを理由に、今後の事業継続・持続へのビジョンが描けず、事業への情熱、モチベーションが低下していることがうかがえる。加えて、先行き不透明な状況のなかで後継

者難もあり、自分の代で廃業を考えている小規模事業者も少なくない。

後継者難もさることながら、自信を持って事業継続できるプラスの材料（これからも売上や利益が確保できる等）のある、地域経済を支える小規模事業者を維持することが課題であるといえる。

## ⑧第1期事業の総括

### 【第1期事業の取組と評価】

第1期の事業期間においては以下の目標を設定し、事業を実施してきた。

- |     |  |
|-----|--|
| 目標1 | 小規模事業者の販路拡大及び新たな産業創出等により地域経済の活力と雇用維持を図る。 |
| 目標2 | 地域の魅力向上と賑わい交流の地域づくりに貢献する。                |
| 目標3 | 基幹産業である漁業振興により地域活性化を図る。                  |

第1期（平成29年4月1日～令和4年3月31日）では、実施にあたって小規模企業振興基本法による商工会の支援体制の変革やあり方を踏まえ、伴走型支援の基礎となる各種調査・分析・提供という一連の流れを模索しながら構築・実施し、小規模事業者への支援強化につながる基盤をつくり、一部計画では目標数値を下まわったものの、概ね遂行することができた。

このことは、計画した目標達成に向けて、ヒアリングシートによる景況動向等の収集、事業計画策定支援、計画策定後の実施支援など、職員が率先して支援先の掘り起こしを行いながら事業を推進してきたことによる。しかしながら、支援の段階では担当者の裁量に委ねられていた面も多々あり支援ノウハウの共有化への対応が課題として残っている。

上記の目標に対する取組と評価については以下のとおりである。

- ① 個社支援においては、やる気のある小規模事業者はもちろん、事業継続に消極的な事業者に対しても積極的にコミュニケーションを図りながら、特に「小規模事業者持続化補助金」を活用した事業計画の策定について積極的に支援した。  
これにより、事業を維持・拡大するための設備投資などに取り組みたい意向がありながら二の足を踏んでいた事業者を後押しする支援策としては非常に効果がみられた。  
その結果、一過性の支援に留まらず事業者の主体的な取組を意識して支援を行ってきたことにより、事業計画策定の重要性を意識づける効果があらわれた。
- ② 創業、事業承継等の分野については、支援先の掘り起こしを図りながら取り組んできたが、事業者の課題解決へ向けた継続的なフォローアップの対応が十分でないことが課題としてあげられる。

## （2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

4地区の小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少・少子高齢化が加速している。また、小規模事業者の減少や事業者の高齢化が進み、後継者の目途が立たない事業者も見られることから、経営の安定及び後継者の確保等が求められている。

当地域では、函館市活性化総合戦略等が掲げる目標と連動し、小規模事業者が事業継続できるよう売上・利益の確保につながる支援並びに事業承継等の支援により、小規模事業者の減少を抑えていくことが必要である。

これらのことから、小規模事業者の経営力向上により経営を安定化させ、地域にとって必要な業種を中心とした小規模事業者の維持を図り、更には基幹産業である水産業との産業連

関効果により、地域コミュニティを維持することを、10年先の小規模事業者の振興のあり方とする。

## 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、「第2期函館市活性化総合戦略（令和2年度～令和6年度）」とともに、平成16年12月に合併した旧戸井町、旧恵山町、旧鍛法華村、旧南茅部町の地域（半島振興対策実施地域）の振興計画である「函館市産業振興促進計画（平成31年度～令和6年度）」を策定して、経済を支え強化する各種施策を推し進めている。

このなかでは、地域経済の縮小の抑制・強化のために、「IT技術等を活用した地場産業の生産性向上による収益力の強化」、「市内事業者の実態把握による事業承継の促進」、特に函館市の魅力の一つである「食」の価値を高め多くの人々を呼び込むために「食を支える産業の基盤強化支援」などを基本方向として打ち出している。

### ■「第2期函館市活性化総合戦略」（関係部分抜粋）

基本目標2 函館の経済を支え強化します

（主要施策）

1. 観光客等の増加をめざす取組
  - 観光都市としてのブランド力の向上、交流人口の拡大、地域コミュニティの強化
  - 地域経済への波及効果が大きい滞在型観光の促進
2. ITやロボットなど先端技術を活用した生産性の向上
  - 先端技術導入に向けた機運の醸成
3. 食を支える安心・安全な農水産物の生産・供給支援のほか、食の魅力を高め、多くのひとを呼び込み販路拡大につなげる支援
  - 食品製造業者等を対象とした物産展等による販路拡大
  - アンテナショップを活用した食の魅力発信
4. 誰もが生き生き働くことができる環境整備
  - 地域経済の活性化に貢献する人材の育成
  - ビジネスプランの相談対応による創業者支援

上記の総合戦略等の方向性と地域の現状を踏まえ、「地域内小規模事業者の維持と経営力強化による地域経済活性化」を目指し、小規模事業者が抱える課題の解決を図りながらその支援を強化していく。

## ③函館東商工会としての役割

これまで、当会では経営改善普及事業を中心に地域小規模事業者の抱える課題に対しての相談支援や地域課題に対する取組など様々な分野に対する地域の発展につながる事業を実施してきた。

併せて、函館市の総合戦略等における将来を見据えた商工業施策の方向性を踏まえ、経営発達支援計画における伴走型支援を強化し、地域にあった事業展開を支援する。

また、地域のもつ地域資源の魅力づくりや情報発信を踏まえ、市内関係団体とともに、地域の小規模事業者に対する「地元水産物の特色を活かした付加価値の高い商品開発」や「観光資源などを活用した地域への来訪客受入に向けた取組」支援などで、地域を活性化させることを役割とする。

**商工会の役割：地域経済を支える元気で魅力ある小規模事業者維持のための支援強化**

### **(3) 経営発達支援事業の目標**

当会においては、地域小規模事業者の持続的発展を目指すための10年後を見据えた長期的な振興のあり方を踏まえ、函館市の総合戦略の方向性と歩調をあわせて、「事業計画の策定」「事業承継・創業」を通じた取組により、事業者等を取り巻く複雑・多様化した経営環境の変化に対応できる小規模事業者の育成を目標に掲げ、「職員の支援能力向上と支援体制強化」により「頼られる存在」となるためにも経営発達支援事業の取組を強化していくことを目指す。

また、個別の課題には、地域の基幹産業や地域資源を活用することも不可欠であり、産業間や関係機関、市と連携を図り、小規模事業者が持続的に発展するための取組を行う。

計画の取組を実施するにあたっては、地域における現状や課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、次の目標を掲げ支援していく。

#### **目標① 事業計画の策定支援による小規模事業者の経営力向上**

事業者自らが経営状況を的確に把握して、目標を定め、事業計画を策定、実行していくことを支援し、利益の増加を目指す。

【事業計画策定事業者数】年8者／期間中（5年間）40者

【営業利益率2%以上増加の事業者数】年4者／期間中（5年間）20者

#### **目標② 事業承継・創業支援による小規模事業者の維持・減少幅の縮減**

高齢者の多い当地区の地域コミュニティ機能を維持するために、事業承継支援や創業支援を行い、小規模事業者数の減少を抑制することを目指す。

【目標】期間中（5年間）の小規模事業者の減少5%以下を目標とする。

#### **目標③ 地域資源を活用した販路開拓による経営力向上**

地域経済を好循環させるため、地域の魅力ある「食」「水産資源」などの地域資源を活用した商品の開発や磨き上げによる販路開拓を支援し、小規模事業者の売上向上を目指す。

【売上増加の事業者数】年3者／期間中（5年間）15者

【想定する支援先】水産加工業、飲食業

#### **目標④ (地域への裨益目標) 交流人口の取込による地域経済活性化**

地域資源を活用したプロモーション活動等により、交流人口を増加させ小規模事業者の売上向上と地域の活性化を目指す。

## 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4年4月1日～令和9年3月31日）

### (2) 目標の達成に向けた方針

#### 【目標① 実施方針】

取り巻く経営環境や自社の経営資源を活用して経営力を強化していくため、自らが考え、実行する小規模事業者を創出できるよう、本計画の5年間においても引き続き小規模事業者に対する事業計画策定・実施の意識付けを強化しながら、事業者のステージ（創業・成長・安定・成熟）を見極めて、きめ細かな伴走支援を実施する。

そのために、経営状況を細やかに聞き取り、経営課題の的確な把握に努め、事業計画策定、フォローアップ支援を行い、小規模事業者の利益率の増加目標達成につなげる。

専門の高度な相談に関しては、中小企業診断士、税理士、ITコーディネータといった専門家や金融機関と連携し、継続的なフォローアップを行う。

#### 【目標② 実施方針】

円滑な事業承継のための後継者の資質向上支援、創業希望者への各種施策等活用に関する支援を重点的に支援する。

地域における事業者の経営環境変化を的確に捉えながら、セミナー形式から踏み込んで、より密着した支援が可能な個別相談を加えて事業承継・創業支援を実施することで、小規模事業者の減少を抑制することにつなげる。

#### 【目標③ 実施方針】

地域の素材を活かした商品開発や、産業間での連携を深めながら、水産加工業や飲食業などの小規模事業者が、自社の経営資源として商品開発・磨き上げが行えるよう展示商談会への出展、またWebサイトを活用した販路開拓により、売上増加事業者の目標達成につなげる。

#### 【目標④（地域への裨益目標）実施方針】

地域ならではのオリジナリティのある地域資源を再確認し、地域内外へ発信していくために市や関係団体などとの横断的な連携により、地域の魅力度向上につなげるよう取り組む。

この取組を通じて、交流人口を増加させ小規模事業者の売上向上と地域経済の活性化につなげる。

小規模事業者の支援にあたって信頼を得るには、経営指導員をはじめとした全職員の資質向上が不可欠であり、実践での経験支援ノウハウ、情報の共有は必須であるため定期的な経営支援会議を実施する。

また、マンパワーの不足に対応するため、全職員が「チーム」として個社支援にあたる機能を強化しながら、組織全体で経営支援に取り組み小規模事業者支援の底上げを図ることで高度な支援にも対応できる組織体制を構築していく。

以上により、10年後の姿を見据え地域経済が好循環していけるよう、元気で魅力ある小規模事業者を数多く存在させていくための取組を実施していく。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域経済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、地域経済動向調査として統計資料や経済センサスなどの情報を活用し、経営指導員等の巡回訪問や窓口相談時に説明を行った。しかし「情報を提供した」という結果のみで、調査内容の具体的な活用方法について小規模事業者自らの経営に活用するための情報として捉えていない状況から改善が必要である。

第2期の事業では、事業計画策定、商品開発・改良、販路開拓等に確実に結びつけていくためにも、小規模事業者が自社を取り巻く外部環境の情報を身近なデータとして活用してもらううえで、十分に整理分析をしながら提供する必要がある。

#### (2) 目標

実施内容	公表方法	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①RESAS を活用した調査公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②地域内の景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	2回	2回	2回	2回	2回

※上記事業については、1期目で効果が上がらなかった事業に代わり実施するので、現行の実績値は「—」としている。

#### (3) 事業内容

##### ①地域経済分析システム（RESAS）の活用による情報分析（新規）

小規模事業者に地域や自社を取り巻く環境を的確に把握してもらい、事業計画・経営戦略策定の際に活用してもらうため、国が提供するビッグデータである RESAS を活用して、経済動向を分析する。

分析結果は、年1回ホームページで公表するとともに、巡回訪問・窓口相談による小規模事業者の経営状況分析及び事業計画策定のための基礎資料とする。その他、小規模事業者が販路や商圈を拡大しようとする際、ターゲットとなる地域内外の地域情報を入手したい場合には随時、RESAS からデータ抽出分析し、事業計画策定に役立ててもらうためアドバイスを行う。

##### ■RESAS の分析項目・分析内容

分析項目	分析内容
(1)人口マップ	人口の動態、将来人口推計 等
(2)まちづくりマップ	滞在人口の動向、流動人口 等
(3)地域経済循環マップ（生産分析）	地域産業関連表、地域経済計算、生産性、付加価値額、労働生産性 等
(4)産業構造マップ	産業別の現状、産業構造 等
(5)観光マップ（From-to 分析）	国内外の宿泊者の動き、交流人口の動向 等

##### ②地域内の景気動向分析（新規）

地域内の小規模事業者の景気動向等を的確に把握するため、全国商工会連合会が実施している「小規模企業景気動向調査」を基に、独自に「経営課題」や「支援ニーズ」等にも踏み込ん

で調査し、各種データと比較し分析を行い広く周知・情報提供を行う。

調査対象	製造業、建設業、卸小売業、飲食・宿泊業、サービス業から各5事業所以内をピックアップ
調査項目	景況感（売上・経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等のDI） 経営課題、支援ニーズ
調査手法	経営指導員等が巡回（面談）時に、ヒアリングシートを用いて調査を実施する。 （経営状況分析において使用するものと同一）
分析手法	RESAS（国）、小規模企業景気動向調査（全国商工会連合会）を活用しながら本調査を分析する。
調査頻度	6ヶ月に1回、年2回

#### （４）調査結果の活用

調査により実態を把握・分析した結果内容については商工会ホームページ等に掲載し、広く地域の小規模事業者にも周知・情報提供する。

また、巡回訪問や窓口相談における小規模事業者の経営状況の分析、事業計画策定支援を行う際の基礎資料として活用するとともに、小規模事業者へ指標の具体的な利用方法について説明する。

### 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、窓口相談、巡回訪問や補助金申請の際、相談のあった一部の事業者に対して、インターネットで商品・サービス等の需要を情報収集して提供していたが、小規模事業者の取り扱う商品ごとの消費者ニーズの把握につなげることが不十分であった。また、市場や需要動向を数値的な裏付けに基づき捉えている小規模事業者は少数であり、消費者ニーズとミスマッチがおり経営課題解決を阻害する要因（精度が低い）となっている。協会としてもその現状は認識しているが、具体的な支援までつなげるに至っていなかった。

第2期事業においては、小規模事業者が数値に基づき需要動向を把握できる仕組みを作る必要があり、事業者が市場動向等を把握できる機会を協会が創り出すとともに、バイヤーや消費者から直接生の声を聞き取り、事業者へ提供する仕組みを構築することが課題である。

#### （２）目標

実施内容	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①展示会・商談会における需要動向調査対象事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
②物産展における需要動向調査対象事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
③アンテナショップにおける需要動向調査数	—	9者	9者	9者	9者	9者

※現行①は令和元年度の実績値である。

### (3) 事業内容

#### ①展示会・商談会 (BtoB) における需要動向調査 (継続)

北海道商工会連合会主催の「北の味覚、再発見!!」や北海道産品取引商談会等の展示会・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。

食品製造業等の地域資源を活用した商品については、バイヤーからの意見を参考に、「売れる商品」に磨き上げるための支援に活用することを目的とする。

サンプル数	来場バイヤー20人
調査手段・手法	展示・商談会に職員が同行し、ヒアリングを実施し調査結果を取りまとめる。
調査項目	対象事業者の商品を対象に、バイヤーが選考基準とする項目を調査する。 味、価格(コストパフォーマンス)、パッケージデザイン、見た目、ボリューム感、需要の有無、改善ポイント、取引条件等
分析手法	調査結果は、関係機関の販路開拓等の専門家の意見を取り入れながら、商品に対する流通面等の課題の洗い出しや、想定するターゲットとの差異の確認、新商品開発における市場のトレンド等を分析し取りまとめる。
調査・分析結果の活用	分析結果は、事業者へ直接フィードバックして、既存商品の改良や新商品開発に係る計画策定の支援に活用する。

#### ②物産展(BtoC)における需要動向調査 (継続)

「北海道味覚マルシェ in 札幌」等の物産展において、来場客に対し、アンケート調査を実施する。

なお、食料品製造業者等が地域資源を活用した新商品については上記①と同様に、消費者の意見を参考に、「売れる商品」に磨き上げるための支援に活用することを目的とする。

サンプル数	一般の来場者20人
調査手段・手法	物産展に職員が同行し、来場客に試食・アンケート調査を行い消費者の生の声を聞く。
調査項目	食料品の卸・小売業、製造業の事業者の商品を対象に、消費者が購入時に重視する項目を調査する。 ○回答者属性→性別、年齢、家族構成、居住地等 ○商品に対する意見→味、価格、パッケージデザイン、商品・サービスの質、購入シーン等
調査・分析手法	調査結果は、関係機関の販路開拓等の専門家の意見を聞きながら、得られた情報から都市圏やその他地域における消費者ニーズとして分類・整理し、出展事業者が求める販路として取りまとめるとともに、商品に対する評価や問題点を抽出する。
分析結果の活用	分析結果は、改良点などの指摘事項を求め、事業者へ直接フィードバックして、新たな販路開拓を見据えた商品の磨き上げに係わる支援に活用する。

#### ③アンテナショップ (BtoC) における需要動向調査 (新規)

函館空港ビル内にあるアンテナショップ「みなみ北海道物産館」において、来店客に対し、アンケート調査を実施する。

なお、食料品製造業者等が地域資源を活用した新商品については上記①と同様に、消費者の意見を参考に、「売れる商品」に磨き上げるための支援に活用することを目的とする。

サンプル数	一般の来場者 20 人
調査手段・手法	アンテナショップに職員が同行し、来店客にアンケート調査を行い消費者の生の声を聞く。
調査項目	食料品の卸・小売業、製造業の事業者の商品を対象に、消費者が購入時に重視する項目を調査する。 ○回答者属性→性別、年齢、家族構成、居住地等 ○商品に対する意見→味、価格、パッケージデザイン、商品・サービスの質、購入シーン等
調査・分析手法	調査結果は、関係機関の販路開拓等の専門家の意見を聞きながら、得られた情報から消費者ニーズとして分類・整理し、事業者が求める販路として取りまとめるとともに、商品に対する評価や問題点を抽出する。
分析結果の活用	分析結果は、改良点などの指摘事項を求め、事業者に直接フィードバックして、新たな販路開拓を見据えた商品の磨き上げに係わる支援に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

第1期事業の実施期間では、セミナー・個別相談会を実施したなかで周知し、経営課題の解決をしようと希望する事業者も一定数現れ、経営状況の分析の動機づけにつながった。一方で、個別の事業者の分析については、巡回訪問等で実態を把握しながら行ってきたが、より具体的な経営状況把握の重要性について認識してもらうことにつなげることができず、経営状況の分析を実施してきた事業者は限定的なものとなっている。

第2期事業では、これまで以上に巡回訪問等で粘り強く訴えて、経営状況の把握の重要性を認識してもらうとともに、分析による事業の「見える化」を行い、事業の方向性を定め、事業計画の策定とそのフォローアップにつなげていく必要がある。

### (2) 目標

実施内容	現 行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①経営分析事業者数	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

※現行は令和2年度の実績値である。

### (3) 事業内容

#### ①巡回訪問・窓口相談を通じた経営状況の分析（継続）

経営分析においては、現在の自社の再確認が重要となることから、「自社の現状を再確認するためのヒアリングシート（従来から活用しているものを改良）」で課題（自社の「強み」「弱み」、業界での「機会」「脅威」の洗い出し、見える化）を抽出し、経営者と共有する。

#### ■「ヒアリングシート」による分析

調査項目	商品サービスの特徴、顧客の特徴、競合状況、人材・ノウハウの特徴、後継者の状況、経営目標
調査手法	聞き取り調査、経営者自身による記入
非財務分析	経営状況の把握（内部環境・外部環境）と方向性確認 ← SWOT 分析のフレーム、経営戦略アクションプランの検討

調査頻度	巡回訪問等の機会を利用する
効果	「見える化」による事業計画策定に取り組む動機付けができる。

#### ■財務分析・非財務分析

財務面からの分析は、記帳継続指導を行っている事業者のうち、主に「記帳機械化システム」利用者に対しても、システムの経営分析機能を活用し収益性、効率性、生産性、安全性等の定量分析を行うとともに、定性的指標を考慮して行う。

また、金融支援や税務申告時の際にも積極的に財務分析の勧奨を行い、課題抽出に向けた支援を行う。

分析ツール	「記帳機械化システム」(全国商工会連合会) 「ローカルベンチマーク」(経済産業省) 「経営計画つくるくん」(中小企業基盤整備機構)
定量的指標	売上高増加率(売上持続性)、営業利益率(収益性)、有利子負債倍率(健全性) 営業運転資本回転率(効率性)、自己資本比率等
定性的指標	経営者への着目、事業への着目、関係者への着目、内部管理体制への着目
提案方法	経営指導員が巡回指導時に個社へ提供して説明する。 なお、ローカルベンチマーク、経営計画つくるくんの活用については、十分に支援ノウハウを習得し、スキルの向上を図るよう専門家と連携して行う。

#### ②各種支援施策活用事業者を対象とした経営状況の分析(新規)

これまで経営状況の分析を行ってきた小規模事業者は限定的であったことから、より多くの事業者について経営状況の分析を行うようにすることが課題となっていたことを踏まえ、各種支援施策を活用しようとする事業者についても分析を行う。

具体的には、マル経融資を受けた事業者、さらには小規模事業者持続化補助金等の補助金を活用した事業者、経営力向上計画などの認定を受けた事業者(活用を検討する事業者を含む。)、国等の支援施策の活用に向きな事業者に対し、支援施策活用効果の検証する手段として、経営指導員が経営の分析を行う。

上記で分析した結果を踏まえ、高度で専門的な経営課題を有する場合は、これまでと同様に、専門家(中小企業診断士、税理士等)、北海道商工会連合会、中小企業基盤整備機構など他支援機関と連携し事業計画策定につなげることを意識して支援を行う。

#### (4)分析結果の活用

分析の結果、洗い出された経営課題は、課題解決のための事業計画策定の際に活用する。当該事業者にはフィードバックすることにより、事業計画の策定等で「気付き」「振り返り」の機会としてもらう。

また、把握された経営課題については、経営支援ツール「Shoko biz」の活用による支援情報(結果)の蓄積及びデータベース化で、職員間の情報共有を図り、地域内小規模事業者の課題・傾向等の分析に活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

第1期事業では、小規模事業者の経営分析結果や経済動向・需要動向を踏まえ、事業計画策定の主体が事業者自身であるという意識の定着につなげることを主眼としセミナーを開催したが、参加者の実効性のある事業計画の策定支援としては不十分であった。

また、これまでの支援をみると、支援施策を活用し補助金を受けるために事業計画書を作成するケースや融資で資金調達するための収支計画や資金繰り計画の色合いが強く、事業計画策定としては限定的で不足感は否めない。事業承継計画の策定については、啓発を行ってきたがその取組についても十分とはいえない。

第2期事業では、事業計画策定支援を推進するため、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしによる働きかけを行い、自社の経営状況把握、経営改善や新たな需要開拓につながる効果的な事業計画策定支援を実施することが引き続き必要である。

小規模事業者の高齢化が進んでいる中で、「事業の承継を選択するのか」「廃業するのか」の道筋が定まっておらず、事業承継の準備の遅れにつながるため、対象者の掘り起こしによる支援や創業支援についても掘り起こしからはじめることが課題である。

併せて、DXについても「新たな生活様式等へ対応」等で取組が必要である

### (2) 支援に対する考え方

事業者が着実に事業を進めるうえで必要なものが事業計画であり、策定する事業計画は支援する側の商工会職員のものではなく、事業者の目的遂行のための計画であることを念頭におき事業継続につながる事業計画の策定を支援する。

事業計画の策定前段階においては、DXに向けたセミナーを実施し、変化する消費者ニーズ等へ対応するため、また、事務効率化や生産性向上を図ることによって小規模事業者の競争力の維持・強化を支援する。

また、経営者の高齢化が進んでいる状況のなかで、後継者問題等を抱えている経営者もいるため、事業承継についての悩みを抱えている事業者の課題解決や円滑な事業承継を支援する。

地域の住民生活に欠くことのできない業種を維持するため創業についても支援をすることにより、小規模事業者数の維持につなげることを目指す。

### (3) 目標

実施内容	現 行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①DX推進セミナー開催回数	—	1回	—	1回	—	1回
②事業計画策定セミナー・個別相談会	—	—	1回	—	1回	—
事業計画策定事業者数	7者	8者	8者	8者	8者	8者
事業承継計画策定事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
創業計画策定事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

※現行は令和2年度の数値である。

※①DX推進セミナー、②事業計画策定セミナー・個別相談会は、交互に開催する。

### (4) 事業内容

#### ①DX推進セミナー（IT専門家派遣）の開催（新規）

顧客ニーズや経営環境の変化に柔軟に対応するうえで必要となるDXに関する意識の醸成や、

基礎知識を習得することを目的としたセミナーを開催する。これにより、DXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等について、小規模事業者が自らの経営の中で活用していくことを目指す。

セミナーを受講した事業者で取組に意欲をみせる事業者については、経営指導員等による相談対応を行うなかで、必要に応じてIT専門家の派遣を実施し、具体的な取組につなげる。

支援対象	DXの取組に意欲的な小規模事業者
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回等による参加勧奨
講師	ITコーディネータ等
実施回数	セミナー：隔年1回（2時間程度）
参加者	8名程度
実施内容 （カリキュラム）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DXの概念・考え方、DX関連技術（クラウドサービス、IT等）活用事例</li> <li>・クラウド型顧客管理ツールの紹介</li> <li>・SNSを活用した情報発信方法</li> <li>・ECサイトの利用方法等</li> </ul>

### ②事業計画策定セミナー・個別相談会の開催（継続）

経営状況の分析を行い、事業計画の策定を目指す小規模事業者に対し、事業計画の必要性を喚起しながら、事業計画の策定支援により小規模事業者が目指す目標を達成し、販路開拓や経営基盤の強化へつながるように支援を行う。

事業計画の策定支援にあたっては、経済動向調査・経営分析・自社の強み・弱みや需要動向調査等を踏まえながら、個々の事業者の状況にあわせて、定量的・定性的面からのバランスを考慮して行う。

なお、小規模事業者の要望に沿った支援を実施するため、外部専門家を招聘するなど実効性の高い計画策定支援を目指す。

支援対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況の分析を行った小規模事業者 （独自で経営状況の分析を行った事業者を含む。）</li> <li>・地域資源を活用した商品開発・改良をしようとする小規模事業者</li> </ul>
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回等による参加勧奨
講師	中小企業診断士等
実施回数	セミナー：隔年1回（2時間程度）、個別相談：1事業者1時間程度
参加者	セミナー・個別相談：5名程度
手法・手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営指導員等の巡回訪問等により、経営課題解決に向けた相談支援を行い、経済動向調査や経営の状況分析結果を踏まえた事業計画の策定支援を実施する。</li> <li>・需要動向等を踏まえて商品ニーズ調査などの結果から、商品開発・改良のコンセプトを考案し、今後の商談会等で調査分析・検証を実施する過程で課題解決の方向性を洗い出し、販路開拓を目指すために事業計画策定の取組を支援する。</li> </ul>

### ③小規模事業者の維持につなげる事業承継・創業に対する支援（拡充）

事業承継については、経営指導員等が巡回時に「ヒアリングシート」等で確認した結果から、対象者を掘り起こし、事業計画の必要性や重要性についての理解を得ながら円滑な推進につなげる。経営状況の分析において、事業承継が求められている小規模事業者に対しては、北海道

事業引継ぎ支援センター等の支援機関、外部専門家と連携しながら、経営に対する不安を払拭し円滑な事業承継ができるよう実施する。

■事業承継支援

支援対象	経営者の高齢化により事業承継について検討している小規模事業者
手段・手法	事業承継に必要な知識や情報を提供し、外部専門家や支援機関と連携して、「事業承継の進め方、法律、補助金等」についての理解を深めながら、円滑な事業承継が行えるよう事業承継計画の策定に結びつける。

創業については、函館市等との連携により各種支援施策をホームページ等で情報発信し、窓口相談等で創業希望者を掘り起こしながら創業に有効な事業計画策定に結びつける。

併せて、支援機関である函館地域産業財団が実施する創業支援事業（ビジネスプラン作成スクール年10回、実践創業塾年3回）への参加勧奨により支援を行う。

■創業支援

支援対象	起業・創業に興味を持っている小規模事業者等
手段・手法	窓口相談等により相談支援を行い、地域の経済動向調査や需要動向調査結果を踏まえた事業計画の策定支援を実施する。専門的な相談案件については、必要に応じて各支援機関との連携、外部専門家を活用のもと支援する。

## 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期事業においては、経営指導員を中心にフォローアップを行っているが、経営状況の分析→事業計画策定→事業計画策定後の実施支援をひとつのフローとして十分に支援しきれていなかった。そのため小規模事業者の支援頻度にバラツキが生じており、いつまでに、どの程度、何をするのか、個々の事業者の状況にあわせた計画的な実施支援としては精度が低いものとなっていた。

第2期事業においては、職員の経験による指導差異がでないように職員間で情報を共有しながら、計画的で細やかなフォローアップが行える体制を構築して、策定した事業計画の進捗状況の確認を行い効率的に支援する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

巡回訪問等によるモニタリングを強化し、経営支援ツール「Shoko biz」で支援情報を各職員間で共有しながら進捗状況の確認を行い、策定した事業計画の検証、修正（PDCAサイクル）を含めた一体的な支援を目指す。

進捗状況が思わしくない事業者には訪問回数を増やして集中的に支援し、ある程度順調と判断した事業者には訪問回数の頻度を減らすなど、個々の事業者の状況を見極めながらフォローアップを行う。

### (3) 目標

実施内容	現 行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①事業計画策定後のフォローアップ事業者数	7 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
フォローアップ延回数 (4 半期に 1 回)	34 回	32 回	32 回	32 回	32 回	32 回

②事業承継・創業計画策定後のフォローアップ事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
フォローアップ延回数 (2ヶ月に1回)	10回	18回	18回	18回	18回	18回
売上増加事業者数 ※	－	4者	4者	4者	4者	4者
営業利益率2%以上増加の事業者数 ※	－	4者	4者	4者	4者	4者

※現行は令和2年度の実績値である。

※売上増加事業者数及び利益率増加事業者数の目標数値については、①のフォローアップ事業者数に対する目標設定としている。

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定後の継続的フォローアップの実施

事業計画を策定した事業者に対し、定期的な巡回訪問（4半期に1回、1事業者年/4回）を実施し、問題点を確認するためチェック（項目：収支・財務の状況、取り組んでいる項目、課題等）して職員間で情報共有し、複数の職員により適宜フォローアップを行うことにより、計画と進捗状況のズレといった問題の早期発見・早期解決を図る。

事業者からの申し出によっては適宜巡回の頻度を上げて対応するとともに、集中的に支援すべき事業者には、定期的なフォローアップから除外し、頻度を上げるなど支援回数の見直しを行う。

ズレの原因の究明及び今後の対応策を確認したうえで、外部専門家などと連携して早急な支援を行う。

「小規模事業者持続化補助金」等の施策や日本政策金融公庫の「小規模事業者経営改善資金」「小規模事業者経営発達支援資金」等を活用する事業者に対しても、四半期毎に巡回訪問等によるフォローアップを行い、施策・資金面から円滑な事業計画策定後の支援を行う。

##### ②事業承継・創業への継続的な支援

事業承継や創業への支援には、策定直後の経営状況が思わしくないケースや、3年以内での廃業も多いといった傾向から、2ヶ月に1度の定期的な巡回訪問や窓口相談において進捗状況の確認を行い、計画における進捗状況とズレが生じた場合は、上記①と同様に対応する。

併せて、必要に応じて専門知識を有する専門家等と連携して支援する。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

第1期事業においては、主に事業計画策定支援を行った事業者（各種補助金を活用して販路開拓に意欲的な事業者）を、3年目に展示・商談会に対する出展支援を実施した。地域外への販路開拓、多様なニーズの収集の場を提供するため職員が同行したが、出展期間中の効果的PR方法やアフターフォロー等の踏み込んだサポートが十分ではなかった。また、展示会等へ出展することができる事業者がごく一部となっていたため、支援の効果も限定的であった。

第2期事業では、上記の現状を踏まえサポートに対する改善を行うとともに、人員体制の乏

しい小規模事業者の実態から出展が困難な事業者については、WEBサイトを活用した販路開拓支援を強化することが課題である。

## (2) 支援に対する考え方

展示会・商談会や物産展は、小規模事業者が製造した商品や地域資源を活用して開発した新商品を第三者の評価をいただき、売れる商品に磨き上げる機会であることから、出展する事業者の目指す需要開拓の方向性とミスマッチがおきないようにしたうえでの支援を図る。出展にあたっては、開催前・開催期間中・開催後のスキームを念頭に置き、効果的に伴走支援を行う。

また、出展以外においても、WEBサイト等を活用し店舗等への誘引につなげるなど需要開拓の支援を強化していく。

## (3) 目標

実施内容	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
① 展示会・商談会出展事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
商談成立件数	—	1件	1件	1件	1件	1件
②物産展・アンテナショップ出店事業者数	0者 (8者)	1者 (1者)	1者 (1者)	1者 (1者)	1者 (1者)	1者 (1者)
物産展・アンテナショップ出店売上額 (1事業者当たり)	0万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
③Webページの制作事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
Webページの制作による売上2%以上増加の事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

※①の現行は令和元年度の実績値。②の現行( )内はアンテナショップ出店事業者数。③の現行は令和2年度の実績値。

## (4) 事業内容

### ①展示会・商談会への出展による販路開拓支援 (BtoB)

小規模事業者の出展にあたっては、事前に効果的なブースレイアウトやPOP等を専門家のアドバイスにより支援するほか、出展当日は職員が同行してバイヤーへの聞き取り調査を行う。聞き取り調査の集計結果は、出展者へフィードバックし商品・サービスのブラッシュアップにつなげるようフォローアップ支援を行う。

また、支援効果を高めるために、事後には名刺交換した相手へのアプローチ支援、商談交渉中のものについては商談成立に向けた支援を行う。

■支援対象者：地域資源を活用した商品を有し、地域外への販路開拓を目指す小規模事業者  
(主に水産加工業)

■支援内容：1. 事前支援 [出展手続き、商品提案書作成、ブースレイアウト、POP等制作]  
2. 期間中支援 [陳列、装飾、バイヤーへの聞き取り調査・収集]  
3. 事後支援 [バイヤーへの聞き取り調査集計・分析、フィードバック]

■想定する展示会・商談会

ア. 北の味覚、再発見!! (主催：北海道商工会連合会 10月下旬 (1日間)・札幌市)

概要	商品の販路開拓・拡大を支援することを目的としている北海道内外の流通関係者向け展示商談会
----	---

来場者数	バイヤー:約 80 社、約 180 名
出展者数	出展企業数:40 社、出展実績:2 社

イ. 北海道産品取引商談会 (主催:北海道貿易物産振興会 6月初旬~中旬〈2日間〉・札幌市)

概要	北海道産品を求め、全国から約 1,700 名ものバイヤーが集まる北海道最大の商談会
来場者数	バイヤー:約 1,700 名
出展者数	出展企業数:350 社

②物産展・アンテナショップへの出店による販路開拓支援 (BtoC)

水産加工業・飲食業と一般消費者との接点により、商品の販売と反応などの商品情報を得るために出展し、新たな需要開拓を図る。

出展販売にあたっては、事前に商品陳列等の売上増につながる支援を実施し、職員が同行するなど、商品のブラッシュアップにつながる情報を収集し、販売実績をもとに専門家を交えた分析・検証を行い、商品の見直しや改良といった支援につなげる。

■支援対象者:地域外への販路開拓を目指す小規模事業者(主に水産加工業、飲食業)

■支援内容:1. 事前支援〔出展手続き、商品提案書作成、ブースレイアウト、POP等制作〕  
2. 期間中支援〔陳列、装飾、バイヤーへの聞き取り調査・収集〕  
3. 事後支援〔バイヤーへの聞き取り調査集計・分析、フィードバック〕

■想定する物産展・アンテナショップ

ア. 北海道味覚マルシェ in 札幌

(主催:北海道商工会連合会 9月月初~中旬〈6日間〉・札幌)

概要	北海道内の中小・小規模事業者の生産性向上と販路拡大を図ることを目的とした展示販売会
来場者数	期間中来場者:約 44,000 人
出展者数	出展企業数:約 60 社

イ. アンテナショップ「函館空港ビル内(みなみ北海道物産館)」(函館空港ビルデング株)

概要	函館東商工会地域をはじめとするみなみ北海道の様々な特産品、隠れた逸品を販売
備考	出店支援実績:8 社(主に海産物等を加工した商品を販売)

③Webサイトを活用した販路開拓支援 (BtoB・BtoC)

小規模事業者の多くは、ホームページに対する関心があり、自らインターネットを活用して販路開拓に取り組もうとするが、外注による制作費用等の兼ね合いから二の足を踏むことが多いなかで、簡易なホームページ制作を支援するシステムや Facebook 等の SNS (ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス) の活用方法や販路開拓のための情報発信など効果的な媒体での情報発信により、新たな需要開拓を支援する。

事業計画を策定した事業者に対する支援の一環として事業者自身が WEB サイトを活用した販路開拓が行えるよう支援を継続して行う。

WEB で収集した消費者や観光客等の情報は、IT コーディネータなどの専門家の意見を聞きながら新規顧客獲得に向けて伴走支援を行う。

■支援対象者:地域内外を主な販路とする小売・飲食・サービス業

■活用ツール:「Goope (グーペ) ※」、その他無料ホームページ制作サービス

※簡単な手順で文字や画像を登録するだけでホームページにより情報発信ができる GMO ペパボ社のシステム

## 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期事業においては、計画に記載の事業を適正に遂行するため、事業の評価・検証を行い見直し実施する外部有識者で構成する評価会議を年1回開催して、評価委員の意見を聞いて次年度の事業に反映させている。

第2期事業においては、評価会議における評価のより高い事業を伸ばし、評価の低い事業や意見の多かった事業については真摯に受け止め、より深い検証を行うなど、経営発達支援計画を実施するために効果的なPDCAサイクルを回す必要がある。

#### (2) 事業内容

- ① 毎事業年度ごとに、事業実施状況及び成果を定量情報の蓄積・分析する経営支援ツール「Shoko Biz」を用いて小規模事業者ごとの支援実績等を把握し、事業の成果・評価・見直しを行う。
- ② 理事会と併設して、法定経営指導員、函館市、地元金融機関支店長等の外部有識者などをメンバーとする事業評価会議を年1回開催して、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

■ 予定するメンバー：法定経営指導員（2名）、事務局長（1名）  
：函館市担当者（経済部及び東部4支所）  
：外部有識者～地元金融機関（道南うみ街信用金庫えさん支店長）

- ③ 法定経営指導員から計画した事業の実施状況とその対応、事業の実績報告を受けるかたちで実施する。個別事業については成功事例だけでなく上手く行かなかった事例も取り上げ、次年度以降の取組に反映させる。
- ④ 正副会長会議並びに理事会において、事業の進捗状況等について評価・見直しを行う。
- ⑤ 事業の成果・評価・見直しの結果については総代会において報告し承認を受ける。
- ⑥ 事業の成果・評価や見直し結果については当会ホームページへの掲載、事務所へ備え付けて計画期間中公表する。

### 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期事業においては、北海道商工会連合会が実施する職種別研修や中小企業大学校での研修へ参加し資質の向上に努めてきた。しかし支援ノウハウは実践している経営指導員に帰属しがちであり、職員すべてにおいて支援能力が向上しているとはいえないのが現状である。

経営指導員2名以外は十分な支援スキルを身につけているとは言い難く、他の職員に関しては、支援経験年数も浅いことから小規模事業者支援に対する意識が希薄になりがちである。実務上の事業者支援においては、経営指導員個人の能力に頼るケースが多いことから組織全体で課題解決能力を向上させることが課題となっている。

## (2) 事業内容

### ①外部研修の積極的活用（継続）

経営指導員及びその他の職員の支援能力の一層の向上のため、北海道商工会連合会が主催する職種別・分野別研修の継続参加に加え、中小企業大学の主催する専門的研修に経営指導員（毎年度継続参加）以外の職員も積極的に参加する。

参加後は受講内容について、報告書のみならず職員ミーティング等で報告し、受講者以外の職員とも内容を共有して、個別事業者の経営力強化、売上の向上・利益確保を重視した実践での伴走型支援の能力向上を図る。

#### ■支援スキル等向上に向けた各職員の研修参加のねらい

ア) 経営指導員： 経営支援を進めるうえで、経営課題の抽出を目的とした経営分析手段や小規模事業者の持続的な経営に必要な販路開拓支援に対するスキルと提案型支援を行う知識・支援ノウハウ等を習得する。

イ) 補助員： 経営支援を進めるうえで、経営指導員の補佐役として経営指導員と遜色のない税務・金融のスキルの習得及び経営状況の把握と分析力・提案力を高め提案型支援ができるよう知識とノウハウを習得する。

ウ) 記帳専任職員等： 経営支援を進めるうえで、インターネットを活用した地域経済動向調査に必要な情報収集能力や需要開拓を創出するためのSNS等を活用した情報発信能力のスキルを向上させ、記帳継続指導から経営状況把握と分析力を高め、金融・税務面からの提案型支援に取り組めるように知識とノウハウを習得する。

#### ■DX推進に向けたセミナーへの参加（新規）

課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員のみならず他職員のITスキルを向上させ、事業者ニーズに合わせた相談・支援を可能にするため、次のようなDX推進の取組に係る支援能力の向上に資するセミナーにも積極的に参加する。

#### 【DXに向けたIT・デジタル化の取組】

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システムなどのITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、SNSを活用した広報等

ウ) その他の取組

オンラインによる経営支援の方法等

### ②eラーニングの活用（継続）

全国商工会連合会が実施している「経営指導員等WEB研修」は、従来から経営指導員が取り組んできたが、他の職員も受講することで支援知識を習得し、支援ニーズに対応する体制の構築を図る。

### ③OJTの取組（継続）

新たな組織全体としての支援能力の向上を図るため、経営指導員とそれ以外の職員でペアを組んで小規模事業者支援を実施する。切り口としては小規模事業者持続化補助金等の補助金申請支援を機会と一緒に支援にあたり、知識やスキルの承継に努める。

補助金申請期間中は全体の進捗状況を互いに確認しあい、支援経験の浅い職員には支援の進め方について随時アドバイスを行うとともに、支援機会を与えながら実践でレベルアップを図り

ーム型支援の構築で底上げを行う。

#### ④データベース化と職員間の定期ミーティングの開催（継続）

巡回・窓口対応の業務で得た知識や企業情報を商工会の「基幹システム」上に適時・適切にデータ入力（相談内容、指導経過、指導結果等）を行い「相談カルテ」として職員が誰でも適宜閲覧して共有できるようにし、経営支援の初期対応データとして活用する。併せて、経営支援ツール「Shoko biz」の活用により共有化を行う。

また、定期的なミーティング（経営支援会議として月1回、年間12回）を実施することで、属人的な対応から脱却して、担当者以外の職員も一定レベルの対応が可能とすることにより、組織的な支援体制の構築につなげる。

また、習得したIT等の活用方法や具体的なツール等について支援に活用するため職員間で共有化を図る。

#### ⑤専門家との連携による支援スキルの向上（継続）

専門家を招聘した事業計画策定やフォローアップの支援の際に、専門家が実践する支援ノウハウを現場で習得し支援スキルの向上につなげる。経営指導員以外の職員にも同行してもらい、職員全体の資質向上を図る。

### 1.1. 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) 現状と課題

現状における支援機関との情報交換については、主に会議・研修参加型が多く伴走型支援ノウハウに関する情報等については、北海道商工会連合会を通じて道内商工会等の具体的な支援事例について情報を得る程度に留まっている。また、情報交換やノウハウを職員同士が共有するシステムが明確になっておらず、個人レベルでの他支援機関との共有に終始していた。

今後は、情報交換により得た支援ノウハウ等をどのように活用していくかを明確にし、職員の支援能力向上の観点からも、事業承継や経営革新といった複雑高度な分野において、更なる連携の強化を図る必要がある。経営発達支援事業を効果的に推進するためにもネットワークを活用し、高度な支援ノウハウを有する専門家との連携のもとで伴走型支援を実施する。

#### (2) 事業内容

##### ①日本政策金融公庫・地域金融機関との連携

日本政策金融公庫主催の「小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会（マル経協議会）」（年2回開催）、函館支店による「金融相談会」等を通じて普段から密接な関係を保ち定期的に情報交換を行っている。

また、地域金融機関（道南うみ街信用金庫えさん支店〈渡島信用金庫南茅部支店は鹿部支店（鹿部町）に統合〉）とは経済状況や金融面に関する情報交換を行ってきた。

今後とも、適宜、地域の経済動向等の情報交換を行うとともに、小規模事業者の事業計画策定や実施支援を行ううえで、金融側面から綿密に情報交換することにより小規模事業者の支援能力の向上を図る。

##### ②函館市内の他商工会、商工会議所との情報交換

函館市内においては同じ行政区域に、函館市亀田商工会、函館商工会議所と当会が隣接して併存しており、これまで職員個々のレベルでは一定の情報交換を行っている。今後については、同じ経済圏である函館市の最新の経済動向や小規模事業者の経営課題や需要開拓等に関する支援情報、それぞれが持つ支援ノウハウを組織的な情報交換にレベルアップして随時行うことによ

り、支援ノウハウの一層の向上に努める。

### ③ 専門支援機関・エキスパートバンク等との連携

連携先である中小企業基盤整備機構のアドバイザーと専門家派遣、よろず支援拠点などの情報を収集し積極的に活用することで、小規模事業者の事業計画策定、新たな需要開拓など課題解決に向けた取組や高度で専門的な事案に対しても支援することが可能となる。専門家派遣においては経営指導員等が毎回同行することで支援ノウハウ等を習得できる機会となり支援能力の向上を図る効果がある。

## Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

### 1 2. 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

函館市は、異国情緒あふれる西部地区の町並み、函館山からの夜景、五稜郭の史跡など、国内外に広く知られた観光資源が豊富にあり、「地域ブランド調査」における市町村の魅力度ランキングでは常に上位を獲得しており函館市の高い評価を、実際の観光客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取組が推進されている。また、函館らしい魅力あるイベントにより多くの人々が集い、賑やかで活気のあるまち「フェスティバルタウン」の推進により更なるブランド力の向上を図るとともに、交流人口の拡大、地域コミュニティの強化や一体感の醸成に取り組んでいるが新型コロナウイルス感染症が地域経済へ与える影響は大きなものとなっている。

一方、4地区（旧戸井町、旧恵山町、旧榎法華村、旧南茅部町の3町1村が函館市へ編入）は、津軽海峡や太平洋に面し、魅力ある自然環境に恵まれ、豊富な温泉資源、恵山道立自然公園に代表される活火山の恵山を有するなど、函館・大沼を結ぶ東渡島を周遊するルートを形成しているが、その入込客数のほとんどが温泉入浴や自然観賞、道の駅の利用などを兼ねた日帰客となっており、地域への経済効果は限定的である。

現状、地域全体として地域の活性化について明確なビジョンを共有しきれていないことにより、地域全体としての戦略的な事業展開は乏しいなかで、交流人口や地域資源を活用した水産業・観光業・商工業との緊密な連携を促進し、地域一丸となって地域ブランドを活かした展開により地域経済へ波及効果のある取組が必要となっている。

#### (2) 事業内容

##### ① 地域資源を活用するための取組

当地域には、広く知られていない魅力的な地域資源や観光資源が多くあるが、小規模事業者の商品開発等に活用される余地は十分にあり、消費者のニーズに対応した魅力ある商品・サービスの提供による販路開拓が必要とされている。

このため、函館東商工会地区における地域経済活性化の方向性を関係団体と協議し共有を図りながら、地域資源の発掘や観光メニュー、地域特産品等の企画・開発支援による地域の魅力向上が経済の活性化に結びつくよう、地域内で一体となって取り組み支援につなげていく。

（関係団体）函館市、戸井漁業協同組合、えさん漁業協同組合、南かやべ漁業協同組合、南茅部水産加工協議会

ア. 生産者と事業者とのマッチングを加速させるための情報交換

イ. モニタリング等による消費者ニーズ・動向の調査

ウ. 各種支援制度等の積極的な活用を促し、小規模事業者の取組を促進する

エ. 商品等のブラッシュアップと販路開拓により地域経済の活性化につなげる検証

## ②「縄文文化」「世界文化遺産」等を活用した地域活性化の取組

### 【現状と課題】

令和3年7月27日に「北海道・北東北の縄文遺跡群」がユネスコの世界遺産に登録されたことを受け、当地域の南茅部地区においても垣ノ島遺跡・大船遺跡が登録された。また、北海道唯一の国宝「中空土偶」が縄文文化交流センター（道の駅縄文ロマン南かやべ併設）で公開されており交流人口の増加も想定される。交流人口を地域で消費する人口に加える機会として捉え地域経済へいかにして取り込む仕組みを構築するか地域の課題として上げられる。

### 【今後の取組】

これまで、独自に地域の周遊ルートマップの作成等により情報発信する取組を行ってきたが、加えて地域に波及させるため、関係団体と連携した中で、地域ならではのイメージ確立を目指すプロモーション活動により需要を地域に呼び込むことを促進させる。

（関係団体）函館市、函館市教育委員会、南かやべ漁業協同組合、南茅部料飲店会、ホテル函館ひろめ荘、（一財）道南歴史文化振興財団、函館市南かやべ縄文文化創生の会、北の縄文クラブ ほか

## ③地域経済活性化に資する小規模事業者の意識醸成

### 【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の考えに基づき、小規模事業者からの多種多様な支援依頼による個社支援を行ってきたが、商工会組織のイベント等の実施においては、小規模事業者の直接的利益の増加等までは今一步注力できていなかったのが現状である。

特にイベントに関しては、事業者もビジネスチャンスと捉え自店に誘客する取組やアプローチも特段行われていない。

### 【今後の取組】

事業者の意識改革や誘客の手法に関する支援に加えて、事業者のおもてなしのポテンシャルや商品力・サービス力の向上により需要を獲得することも重要である。そのため定期的にセミナーを開催し、小規模事業者の意識醸成を図る。

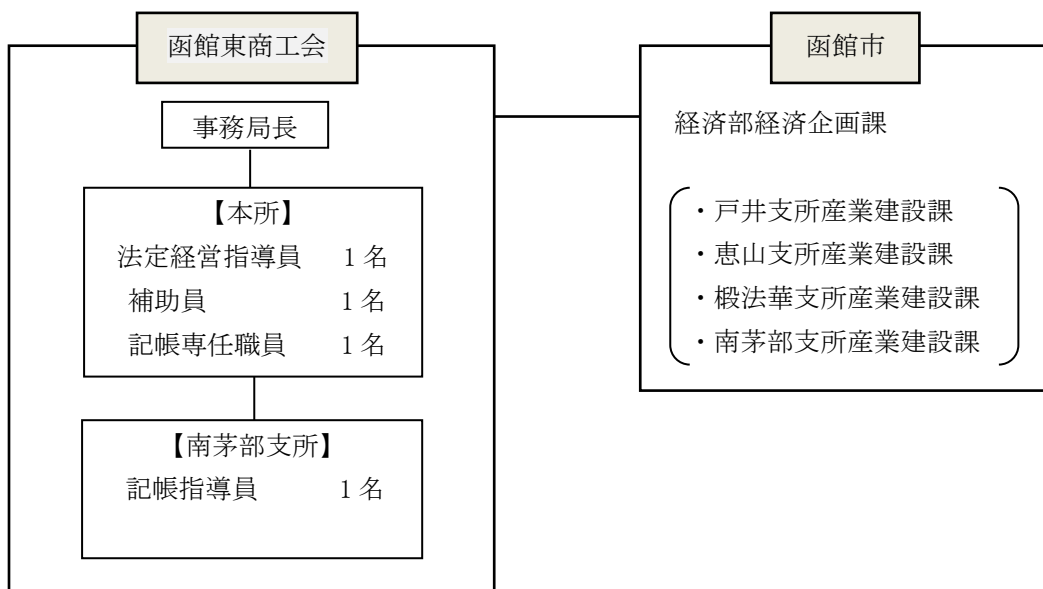
(別表2)

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

(令和7年9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）



(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：谷口 和夫

■連絡先：函館東商工会 TEL：0138-83-3221

**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助言を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

**①商工会**

■函館東商工会（本所）

〒041-0404

北海道函館市中浜町 74 番地 1

TEL : 0138-83-3221

FAX : 0138-83-3222

E-mail : hakodatehigashi@shokokai.hokkaido.jp

■函館東商工会（南茅部支所）

〒041-1611

北海道函館市川汲町 1520 番地（函館市南茅部支所内）

TEL : 0138-25-3407

FAX : 0138-25-5788

**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

■函館市戸井支所 産業建設課

〒041-0305

北海道函館市館町 3 番地 1

TEL : 0138-82-2115

FAX : 0138-82-2917

■函館市恵山支所 産業建設課

〒041-0525

北海道函館市日ノ浜町 127 番地

TEL : 0138-85-2336

FAX : 0138-85-2658

■函館市榎法華支所 産業建設課

〒041-0611

北海道函館市新浜町 156 番地 1

TEL : 0138-86-2111

TEL : 0138-86-2837

■函館市南茅部支所 産業建設課

〒041-1692

北海道函館市川汲町 1520 番地

TEL : 0138-25-5065

TEL : 0138-25-5110

(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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
経営状況の分析	50	50	50	50	50
事業計画策定支援	200	200	200	200	200
事業計画策定後の実施支援	300	300	300	300	300
新たな需要開拓支援	700	700	700	700	700
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、北海道補助金、函館市補助金、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