

経営発達支援計画の概要

実施者名	北斗市商工会（法人番号 5440005000673） 北斗市（地方公共団体コード 012360）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 （1）元気で魅力的な小規模事業者であり続けるための経営力支援 （2）地域経済を好循環させるための需要開拓への取組実施 （3）商店街の活性化を図るための魅力ある小規模事業者の創出
事業内容	経営発達支援事業の内容 <u>3－1．地域の経済動向調査に関すること</u> ①ヒアリングシートによる景気動向調査 ②行政等の統計資料・金融機関等の調査レポートを活用した情報の提供 ③地域経済分析システム（RESAS）の活用 <u>3－2．需要動向調査に関すること</u> ①展示会・商談会（BtoB）での需要動向調査 ②物産展（BtoC）での需要動向調査 ③アンテナショップ（BtoC）での需要動向調査 <u>4．経営状況の分析に関すること</u> ①巡回訪問等を通じた「個社の現状再確認・方向性提案」による支援 ②財務分析の実施 ③各種支援施策活用事業者を対象とした経営状況の分析 ④専門家等と連携した支援 <u>5．事業計画策定支援に関すること</u> ①事業計画策定を目指す小規模事業者への支援 ②セミナー・個別相談会による事業承継計画策定支援 ③創業者の掘り起こしと創業希望者に対する支援 <u>6．事業計画策定後の実施支援に関すること</u> ①事業計画策定後の継続的フォローアップの実施 ②創業・事業承継者の継続的支援 <u>7．新たな需要開拓に寄与する事業に関すること</u> ①展示会・商談会への出展による販路開拓支援（BtoB） ②アンテナショップ・物産展への出展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 <u>11．地域経済の活性化に資する取組に関すること</u> ①地域資源を活用した取組 ②観光需要を見据えた取組
連絡先	北斗市商工会 〒049-0161 北海道北斗市飯生3丁目4番1号 TEL:0138-73-2408 FAX:0138-73-2474 E-mail:aid-03@host.or.jp 北斗市経済部水産商工労働課 〒049-0192 北海道北斗市中央1丁目3番10号 TEL:0138-73-3111 FAX:0138-73-6970 E-mail:syoko@city.hokuto.hokkaido.jp

(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) 地域の現状と課題

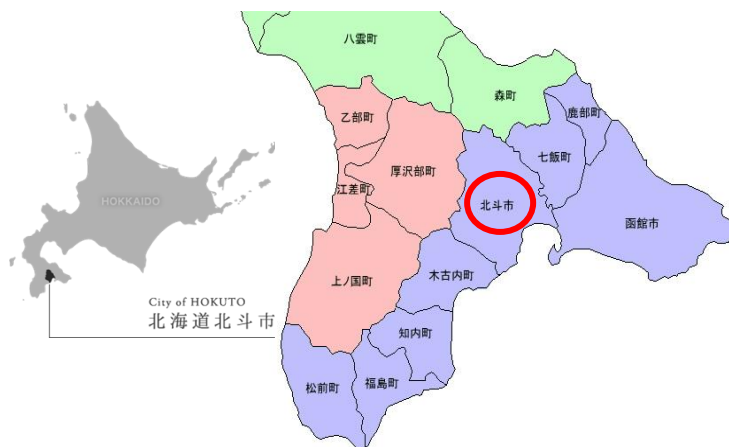
①北斗市の概要

北斗市は、北海道の南西部渡島半島の南端に位置し、南は函館湾・津軽海峡に面し東西 21 km 南北 31 km で、面積は約 397.4 km² であり東部は函館市・七飯町、西部は厚沢部町・木古内町、北部は森町に接している。

平成 18 年 2 月 1 日に、漁業、農業、商工業を中心として発展してきた旧上磯町と、農業を中心として発展してきた旧大野町が合併し、北海道内 35 番目の市として誕生して 14 年が経っている。

これまでに、昭和 59 年にテクノポリス函館の地域指定を受け、工業団地の造成などにより企業誘致を推進したことにより、函館圏においては一次産業と商工業のバランスがとれたまちとなっている。

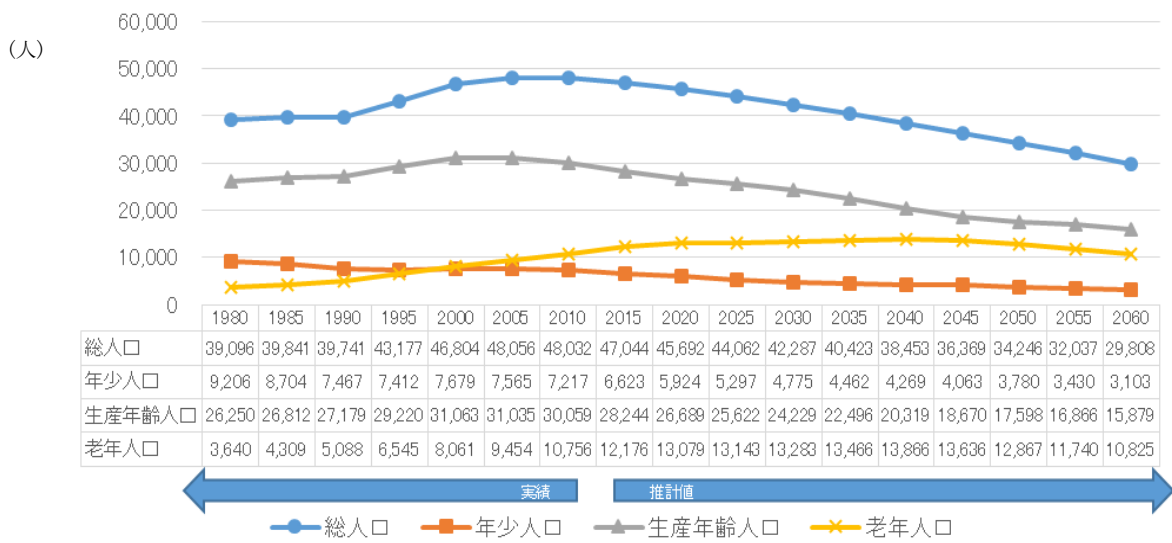
主要交通路は、海岸線沿いに国道 228 号線と内陸にある高規格道路、南北に国道 227 号があり鉄道では、道南いさりび鉄道、平成 28 年 3 月には北海道の新たな玄関口となる北海道新幹線「新函館北斗駅」が開業し、人・物・情報が交流する拠点として市を取り巻く環境も大きく変化しつつあり、経済活動への波及も期待されている。



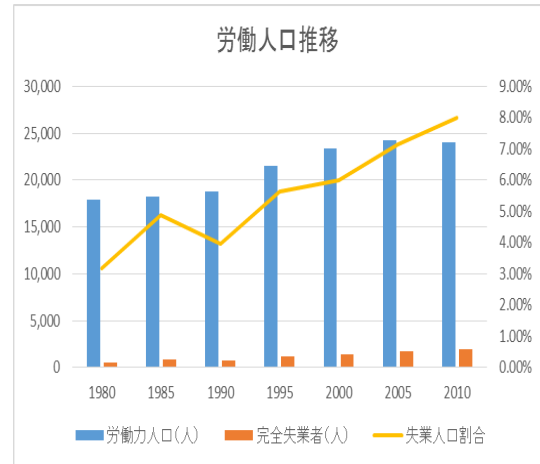
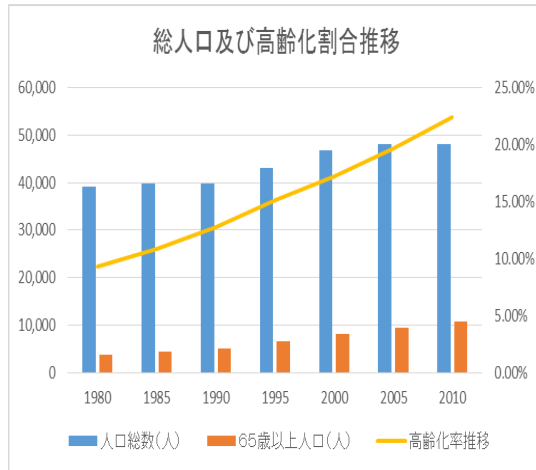
②北斗市の人口推移と将来推計

令和 2 年 8 月末現在の人口は、45,774 人・22,340 世帯（旧上磯町地域 35,509 人・17,526 世帯、旧大野町地域 10,265 人・4,814 世帯）で構成されている。地区別では函館市に隣接した浜分地区（七重浜、追分）が市全体の約 3 分の 1 を占めている。国勢調査によると、平成 17 年の 48,056 人をピークに減少傾向となっており 4.7% の減少となっている。

総人口に対し老年人口（65 歳以上）の割合は令和 2 年 1 月で 29.2% となり、平成 27 年の 25.8% から増加しており高齢化が恒常的に進行している。年齢 3 区分でみると年少人口（15 歳未満、生産年齢人口 15～64 歳）は減少傾向をたどっており、特に生産年齢人口の減少は、地域活力の低下を招き、小規模事業者にとっては地域顧客の減少に結びつき非常に厳しい現実となっている。

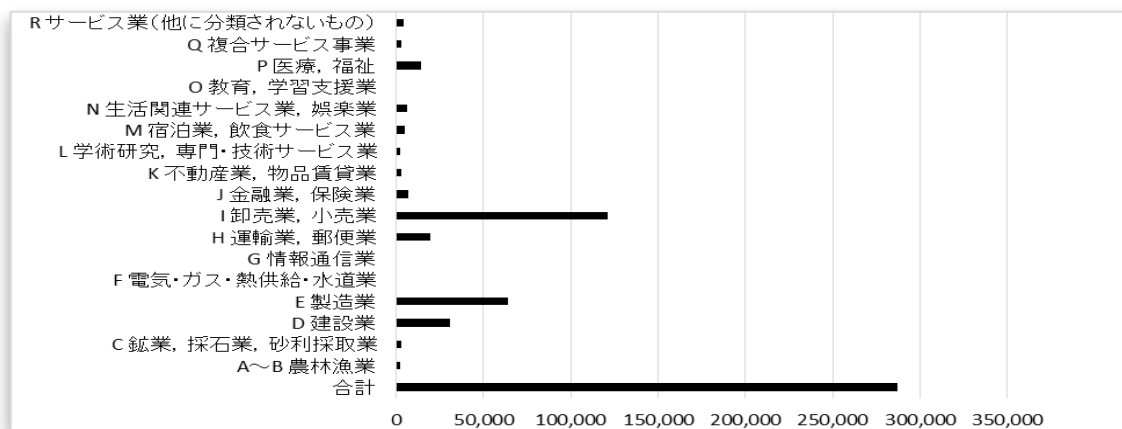


資料：国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所



資料：北斗市

③産業大分類別売上高（事業所）の売上高



資料：平成 28 年経済センサス活動調査

(2) 地域産業の現状と課題

①商業の現状と課題

北斗市の商業立地の多くは国道に沿って経営されており、大きく分けて国道 228 号線西側から、茂辺地地区、上磯駅前地区、久根別・東浜地区、七重浜・追分地区、北側の本町地区（旧大野町）に集積している。

近年は、函館市に隣接する七重浜・追分地区への大型商業施設、郊外型のロードサイド店の進出による消費購買の吸引が著しいものとなっている。

平成 28 年度の経済センサス活動調査によると、小売業は 313 事業所、年間販売額 590 億 1,400 万円、従業員数 2,551 人で、ピークと比較すると年間販売額、事業者数、従業員数とも減少傾向にある。これは、函館市に隣接する当市の特徴として、消費の函館商圏への吸引と市内の商圏構造の変化が大きく起因するものと推察される。

このような状況のなかで、消費者の価値観やインターネットの普及による購買方法の多様化などにより、商業経営を取り巻く環境は大きく変化し、既存の商店（街）の衰退が著しく、個店の魅力化や消費行動の多様化に対応した営業方法の改善が課題となっている。

■事業所数・従業員数・年間販売額等の推移

区 分		平成 16 年度	平成 19 年度	平成 24 年度	平成 26 年度	平成 28 年度
事業所数 (件)	総 数	519	463	351	394	401
	卸売業	102	91	79	85	88
	小売業	417	372	272	309	313
従業員数 (人)	総 数	4,107	3,648	2,680	3,258	3,309
	卸売業	1,130	880	572	714	758
	小売業	2,977	2,768	2,108	2,544	2,551
年間販売額 (百万円)	総 数	130,438	111,140	102,080	116,254	112,199
	卸売業	71,289	55,708	57,230	51,575	53,185
	小売業	59,149	55,432	44,850	64,679	59,014

資料：商業統計調査、経済センサス活動調査

②工業の現状と課題

北斗市内では、戦後基幹産業として変遷を経た太平洋セメント上磯工場が地域経済を担って現在に至っている。

そのような中で、昭和 59 年にテクノポリス函館開発が国から承認・地域指定後、企業誘致を強化した結果、現在、テクノポリス函館上磯工業団地、追分地区農工団地、萩野農工団地、清水川農工団地が整備され、約 100 社が立地している。

うち、製造業は 30 社弱と比較的少ないが、首都圏や札幌などに本社をもつ企業であり地域雇用の受け皿となっている。

水産二次加工においては市内の小規模事業者は下請の営業形態が多くみられ、比較的安定した取引がなされているが、資源立地型の製造業が大きな比重を占めることから、試験研究機関などと連携強化を図り、技術の高度化を図ることが課題とされている。

北斗市内中小・小規模工業全般でいえるのは、経営者や技術者の高齢化が加速しており、人材の確保、経営・技術の円滑な承継が大きな課題である。

■事業所数・従業員数・製造出荷額の推移

区 分		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 28 年度
事業所数	(件)	63	53	59	58	65
従業員数	(人)	2,464	2,487	2,550	2,515	2,537
製造出荷額	(百万円)	59,630	58,808	56,783	57,734	55,180

資料：工業統計調査、経済センサス活動調査

③観光業の現状と課題

北斗市の観光資源は主要観光資源一覧（下記）があげられるが、従来から、地域ならではのオリジナリティを活かした観光素材のブラッシュアップ、地域の魅力や特色の発信が弱いものとなっていた。これは隣接する北海道の一大観光拠点の函館市の影に埋もれ、訪れた観光客の多くが通過型となっていることに起因している。

このことから市では「北斗市観光振興プラン」（平成 24 年 3 月）を策定し、魅力ある観光地づくり事業を推し進めており、平成 28 年 3 月開業の北海道新幹線の「新函館北斗駅」を有する立地特性を活かして、交流人口の増加による市場動向やインバウンド市場の動向などを捉え、観光消費を地域で受け止め、その波及を地域経済の活性化に結びつけることが課題となっている。

■主要観光資源等一覧

自然資源 (山岳・溪流・海岸・温泉など)	人文資源 (文化財・史跡・社寺など)	観光・文化・スポーツ・レク施設
- 釜の仙鏡 - 松前藩戸切地陣屋跡桜のトンネル - 大野川沿い桜のトンネル - 盤の沢 - 飯生から茂辺地・石別の海岸 - 茂辺地川のサケの遡上風景 - 檜沢の滝 - 小滝の沢 - せせらぎ温泉、七重浜温泉、東前温泉 - 湯の沢冷泉	- 灯台の聖母トラピスト大修道院 - 国指定史跡 松前藩戸切地陣屋跡 - 国指定史跡 茂別館跡 - 葛登支岬灯台 - 文学碑（三木露風の詩碑等） - 台風海難者慰霊碑 - 無形民族文化財 上磯奴 - 無形民族文化財 有川天満ばやし - 無形民族文化財 大野ぎおんばやし - 水田発祥の地碑	- 七重浜海浜公園 - 北斗市運動公園 - 上磯ダム公園 - こもれ陽の森 - 湯の沢水辺公園 - 茂辺地自然体験の森 - アンビックス函館倶楽部上磯コース - 匠の森公園 - きじひき高原 - 観光農園
イベント等	特産品	資料：北斗市
- 北斗市夏まつり - 北斗市茂辺地さけまつり - 北斗市陣屋桜まつり - 北斗市商工観光まつり	- トラピスト製品 - ホッキ、ホタテ貝等の生鮮魚介類 - 野菜等の農産品 - マルメロ製品 - 米「ふっくりんこ」 - 各種銘菓	

■観光客入込客数推移

（単位：千人）

区 分	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
渡島総合振興局管内	10,929	12,670	11,714	12,037	12,014
北斗市	1,059	1,238	997	758	742

資料：北海道渡島総合振興局

(3) 小規模事業者の現状と課題

①小規模事業者の割合

北斗市の小規模事業者数は 1,174 事業所であり、商工業者の 79.9%を占めている。また、建設業、サービス業の多くも従業員 20 人未満の小規模事業者である。なお、サービス業・その他で全体の 37%を占めており、介護・医療事業、生活関連サービス業の占める比率が高い。

■商工業者数・小規模事業者数

業 種	商工業者数	小規模事業者数	小規模事業者の割合
建設業	268	227	84.7%
製造業	103	78	75.7%
卸・小売業	461	308	66.8%
飲食・宿泊業	183	126	68.9%
サービス業・その他	454	435	95.8%
合 計	1,469	1,174	79.9%

【注】商工業者数（独自調査）、小規模事業者数（H26 経済センサス）

資料：平成 26 年度経済センサス基礎調査より算出

②事業所数の推移

平成 21 年度と平成 26 年度を比較すると、5 年で商工業者数は 5.2%、小規模事業者数は 4.0% 減少している。平成 26 年度以降のデータは更新されていないが、減少傾向は続くことが予測される。

調査年度	平成 18 年度調査		平成 21 年度調査		平成 26 年度調査	
内 訳	商工業者	小 規 模 事 業 者	商工業者	小 規 模 事 業 者	商工業者	小 規 模 事 業 者
人（社）	1,454	1,092	1,549	1,223	1,469	1,174
前回調査 対 比 率	—	—	+ 6.5%	+12.0%	▲ 5.2	▲ 4.0%

【注】商工業者数（独自調査）、小規模事業者数（経済センサス）

資料：小規模事業者数は、経済センサス基礎調査

③業種別小規模事業者数の推移

平成 21 年度と平成 26 年度の小規模事業者数を比較してみると、建設業、飲食・宿泊業、卸・小売業の順に減少が顕著となっている。

建設業では個人事業者の高齢化等による廃業等に起因しているものと思われる。飲食・宿泊業については、嗜好の多様化に対する対応の遅れやリピーターが獲得できていないなどの理由が考えられる。

卸・小売業については他の地域でも同様であるが、大型チェーン店、大型商業施設、ロードサイドショップが基幹道路に次々に進出し消費購買の吸引が著しい影響もあり、地域の商店街等の個店の売上・収益の確保に影響を与えていることで廃業につながっているケースがあると思われる。このことから、すべての業種において既存の小規模事業者の経営基盤強化と経営戦略の確立・実行が必要なことと、後継者対策や創業支援に対する策が必要であることは明らかである。

調査年度	平成 18 年度調査	平成 21 年度調査		平成 26 年度調査	
業 種	小 規 模 事業者数	小 規 模 事業者数	前回調査 対 比 率	小 規 模 事業者数	前回調査 対 比 率
建 設 業	205	245	+11.5%	227	▲ 7.3%
製 造 業	69	77	+11.6%	78	+ 1.3%
卸 ・ 小 売 業	305	322	+ 5.6%	308	▲ 4.3%
飲 食 ・ 宿 泊 業	140	134	▲ 4.2%	126	▲ 6.0%
サービス業・その他	373	445	+19.3%	435	▲ 2.2%
合 計	1,092	1,223	+12.0%	1,174	▲ 4.0%

④小規模事業者の全体像と課題

北斗市内における事業者の現状は、大型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の減少傾向は続いている。

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、元気な小規模事業者が多くないことが課題といえる。

(4) 商工会の現状と課題

【第1期目における取組と評価】

第1期の計画期間において以下の目標を設定し、事業を実施してきた。

- (1) 自らのサービス・技術の維持向上を図る等、事業の充実を図ろうとする小規模事業者の育成
- (2) 独自サービス・技術等を提供する力を持つ魅力ある小規模事業者の育成
- (3) 創業、事業承継等による地域産業の育成

第1期（平成28年4月1日～令和2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げる基盤をつくり、一部計画では目標数値を下まわったものの、概ね順調に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、支援の段階では属人的な進め方により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」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、「ものづくり補助金」に挑戦する事業者もあらわれた。

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。

「小規模事業者持続化補助金」を契機に事業計画を策定した小規模事業者

（平成28年度：12社、平成29年度13社、平成30年度：23社、令和元年度：7社）

- ② 創業、事業承継等の分野については、セミナーを開催し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。

【今回の申請における取組方針】

第2期の事業実施にあたっては、引き続き専門家派遣等を活用した巡回支援や個別相談の充実を図り、小規模事業者の新たな事業展開を後押しし、売上の向上、利益の確保に繋げたい。

- ① 伴走型補助金をはじめ各種施策の活用により、事業者に対する支援拡充をしているものの、これに比例してフォローアップ先が増加し、一部事業者には十分なフォローアップにあたれていない現状があるなかで、このことを解決するためにも、職種を問わず職員全体が「チーム」として個社支援にあたる仕組みを再構築し、小規模事業者支援の充実を図っていく。
- ② 第2期では、セミナー開催形式から踏み込んで、より密着した支援の掘り起こしが可能な個別相談も加え、あわせて巡回訪問を積極的に行うことで、小規模事業者の持続的経営に向けて支援を強化する。

(5) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

北斗市では、「第2次総合計画（平成30年度～令和9年度）」とともに、「第2期北斗市まち・ひと・しごと創生総合戦略（令和2年度～令和6年度）」を取りまとめ、下記のとおり掲げている。

この総合計画（総合戦略）では、北海道新幹線による様々な効果を最大限に引き出し、当市の恵まれた地域資源や多様な魅力と結びつけ、その経済効果を各産業に波及させ、市内全域の持続的な発展につなげていくことが基本目標の大きなテーマのひとつとなっており、ハード・ソフト両面で事業を進めているところである。

■「第2次北斗市総合計画」（関係部分抜粋）

基本目標1 新幹線を活かした元気で魅力あるまちづくり

基本計画4 商工業の振興

- （主要施策）
1. 魅力ある商店街の形成
 2. 商工業者の経営基盤の強化
 3. 特色ある地域産業の創出
 4. 起業の促進
 5. 商工会の指導・支援体制の強化

基本計画5 観光の振興

- （主要施策）
1. 観光資源の充実及び周遊観光の推進
 2. 誘致宣伝の強化
 3. 観光受入体制の充実

■「第2期北斗市まち・ひと・しごと創生総合戦略」（関係部分抜粋）

基本目標1 北海道新幹線を活かした産業の振興と雇用の場をつくる
～活力のある地域をつくる～

- （主要施策）
1. 企業立地等による雇用創出と地域経済活性化
 2. 北海道新幹線を活かした観光振興
 3. まちをもっと元気にする産業振興
 - ①先端技術や未来技術を活用した産業振興
 - ②地元農林水産物の特産化、PR
 - ③商工業事業者への各種支援策

基本目標2 北斗市らしさを活かして人を呼び込み・呼び戻す

当会としても、上記の総合計画（総合戦略）と一体となって、「地域内小規模事業者の維持と経営強化による地域活性化」を小規模事業者の長期的な振興のあり方とし、小規模事業者が抱える課題の解決を図りながら、その育成を強化する。

また、北斗市のもつ地域資源の魅力づくりや情報発信を踏まえ、市内関係団体ともに、地域の小規模事業者に対する「地元農林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市内への観光客受入に向けた取組」支援などで、ソフト面から充実していくことを役割とする。

小規模事業者の経営が安定することにより、雇用機会も増加し、地域経済全体が活性化する姿を目指す。

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の継続的育成

(6) 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目標として、北斗市の総合計画の方向性を踏まえたうえで、「事業計画の策定」「創業・事業承継」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、北斗市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、北斗市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、次の目標を掲げる。

目標① 小規模事業者の個社支援目標

『元気で魅力的な小規模事業者であり続けるための経営力強化支援』

- ・自らが事業計画を策定し実行できる小規模事業者の育成
(30 企業／年、5 年で 150 企業)
- ・上記の支援事業者の 30% (45 企業) の利益率前年対比 2%増加

目標② 地域経済の活性化目標

『地域経済を好循環させるための需要開拓への取組実施』

- ・地域資源を活かし商品研究開発支援
(食品製造業、飲食業など 5 年で 10 企業)
- ・地域資源や観光資源の活用による地域活性化を目的とした地域づくり協議への積極的な参画

目標③ 創業・事業承継支援強化目標

『商店街の活性化を図るための魅力ある小規模事業者の創出支援』

- ・創業と事業承継による新陳代謝と賑わい創出
(8 件／年、5 年で 40 件)

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3年4月1日～令和8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育成できるよう、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・安定）を見極めた有効で、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聴き取り、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う。

専門的、高度な相談に関しては、中小企業診断士、税理士、ITコーディネーター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ことで小規模事業者の持続的発展を目指す。

【目標② 実施方針】

北斗市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協議により、地域の魅力度向上につなげるよう取り組む。

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、食品製造業者や飲食業の小規模事業者が、自社の経営資源として商品開発が行えるよう販路開拓に向けた事業計画策定を支援し、小規模事業者とともに持続的発展する地域づくりを目指して取り組む。

【目標③ 実施方針】

地域における事業者の経営環境が大きく変化するなかで、北海道新幹線による交流人口の増加等を新たな需要として捉えながら、それらに対応した魅力ある小規模事業者を育成することに資するため、創業・事業承継支援を強化することで、小規模事業者の事業計画策定を支援し、小規模事業者とともに持続的発展する地域づくりを目指して取り組む。

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年後の姿を見据えた「新幹線を活かした元気で魅力あるまちづくり」のため、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市と一体となって実施していく方針である。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第1期の計画期間では、地域経済動向調査の分析内容を巡回訪問や窓口相談時に情報提供し、ホームページで公表してきた。しかしながら、小規模事業者の大方の反応は、提供された情報が自らの経営に活用するための情報として捉えてもらえていない状況から、現状でも経営指導員の巡回訪問の際でのヒアリングは実施しているものの、積極的に支援業務に活かしているとはいえない。

したがって、分かり易い情報として整理し興味を持ってもらったうえで、活用してもらうことが必要となっている。

第2期の事業では、小規模事業者が身近なデータとして興味をもってもらうことに主眼をおき、十分に整理分析をしながら提供することで、自社を取り巻く経営環境を把握し事業計画策定等に活用できるよう喚起していく。

(2) 目標

	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①ヒアリングシートによる「景気動向」調査公開回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②統計資料・調査レポート情報提供（HP 更新）	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③地域経済分析システム（RESAS）の活用	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①ヒアリングシートによる景気動向調査【改善継続】

ヒアリングシートによる景況調査は全国商工会連合会が実施している四半期毎の調査とともに北斗市内の景気動向・景況を把握する。併せて、「経営課題」や「支援ニーズ」等にも踏み込み、経営発達支援事業に活かしていくための基礎資料として活用しながら、各種データと比較し分析を行い公表する。

調査対象	北斗市内の小規模事業者 45 社 (製造業 5 件、建設業 15 件、卸小売業 15 件、飲食・宿泊業 5 件、サービス業 5 件)
調査項目	景況感（売上・経常利益、資金繰り、雇用等の DI）、経営課題、支援ニーズ
調査手法	経営指導員等が巡回時に聴き取り調査
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	3 ヶ月に 1 回、年 4 回

②行政等の統計資料・金融機関等の調査レポートを活用した情報の提供【改善継続】

従来は、各種統計資料をホームページに掲載し、金融機関の調査レポートを事業者提供しているのみであった。今後は地域内外のマーケット情報・需要（消費・投資）・企業の景況感・工夫事例等の経済動向等をあわせて分析し、巡回時に個社へ提供するとともに併せてホームページに掲載して事業計画策定支援等に活用する。

調査手法	「日本政策金融公庫調査月報」→国内の景気動向を提供 「ほくよう調査レポート」→北海道内の景気動向を提供 「日経テレコン POSEYES」→売れ筋商品等トレンドの分析・提供
------	---

分析手法	①でヒアリングした地域内景気動向、RESAS（国）の分析、小規模企業景気動向調査の公表資料（全国商工会連合会）などと比較を行い分析する。
------	--

③地域経済分析システム（RESAS）の活用【新規】

小規模事業者には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、ターゲットとなる北斗市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

（４）成果の活用

調査結果についてはデータを集計・分析しその結果をホームページ等に掲載し、広く市内の事業者にも周知し活用を図る。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。

3－2．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

第 1 期においては、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。また、市場や需要動向を定量的に捉えている小規模事業者は少数であり、長年の経験と感から需要動向を予測することがほとんどといってよい。そのため、消費者ニーズとミスマッチがおこ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。当会としてもその現状は把握していたが、具体的な支援までつなげるに至っていなかった。

第 2 期においては、小規模事業者が定量的に需要動向を把握できる仕組みを作る必要があり、各事業者が市場動向等を把握できる機会を当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、事業者に提供する仕組みを構築することが課題である。

（２）目標

	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
展示会・商談会での需要動向調査対象事業者数	2 社	3 社	4 社	4 社	5 社	5 社

物産展での需要動向調査対象事業者数	—	6 社	8 社	8 社	10 社	10 社
アンテナショップでの需要動向調査対象事業者数※	—	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社

(3) 事業内容

①展示会・商談会 (BtoB) での需要動向調査【改善継続】

北海道商工会連合会主催の「北の味覚、再発見！！」や北海道ブランド販路・拡大実行委員会が主催する「スーパーマーケット・トレードショー北海道コーナー」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・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、事業者直接向け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) での需要動向調査【改善継続】

「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 30 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、事業者直接向け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）での需要動向調査【新規】

北海道新幹線新函館北斗駅にある北斗市のアンテナショップ「ほっとマルシェおがーる」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 30 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。

4. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

第1期の計画期間では、事業計画策定セミナーを実施したなかで周知し、経営課題の解決をしようとする事業者も一定数現れ経営状況の分析の重要性の認識が得られた。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、事業者の高齢化に伴う経営意欲の減退等や当会のマンパワー不足により、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期では、これまで以上に巡回訪問等で粘り強く訴えて、経営分析による事業の「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繋げていく必要がある。

（2）目標

	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営状況分析件数	46 件	50 件	50 件	50 件	50 件	50 件
支援施策活用者に対する 経営分析件数	8 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件

（3）事業内容

①巡回訪問等を通じた「個社の現状再確認・方向性提案」による支援【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、「自社の現状再確認シート」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、「方向性提案シート」を活用することで経営者と共有する。

※「自社の現状再確認シート」「経営状況の把握と方向性提案シート」は全国商工会連合会で（作成公表）

■「個社の現状再確認シート」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、経営目標
調査手法	聴き取り調査、経営者自身による記入
分 析	「方向性提案シート」←クロス SWOT 分析、経営戦略アクションプランの検討
調査頻度	巡回訪問の都度
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。

②財務分析の実施【継続】

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、「ネット de 記帳」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、定性分析を加味する。

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	ネット de 記帳（全国商工会連合会） ローカルベンチマーク（経済産業省）
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
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に提供し説明する。 なお、ローカルベンチマークの活用については、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。

③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、今までこぼれていた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、さらには小規模持続化補助金やものづくり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）、国の支援施策の活用に前向きな事業者に対し、支援施策活用効果の検証と成長発展へ向けて検討する手段として、経営指導員が経営分析を行う。

④専門家等と連携した支援【継続】

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の制度を積極的に活用し、幅広い連携のもと事業計画策定に繋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、明確となった経営課題は、課題解決のための事業計画策定に活用する。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、経営カルテファイルに整理保存し、職員間の情報共有を図ることで、今後に向けた支援対策に活用する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

第1期では、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繋げることを主眼としセミナーを開催したが、その意義や重要性の理解がまだまだ浸透しきれていない。

これまでの支援では、補助金で国の支援施策を活用するために事業計画書を作成するといった事業所も多数見受けられ、創業では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、セミナー開催で啓発しながら支援を行ってきたがその取組は十分とはいえない。

第2期では、事業計画策定支援を推進するため、引き続き課題である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により、自社の経営状況把握、経営改善や新たな需要開拓に繋がる効果的な事業計画策定支援を実施することが課題として残っている。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析を行った小規模事業者を対象に、下記(4)①での支援の取組のほかに事業計画策定の重要性を啓発するセミナーを開催するとともに、個別相談会による支援を実施し、経営分析を行った事業者の5割の事業計画策定を目指す。事業計画策定の経験のない小規模事業者に対しては、外部専門家との連携により取り組み計画策定に繋げていく。また、小規模事業者持続化補助金等の施策活用等を支援の機会として強化を図る。

(3) 目標

	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	21 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件
創業計画策定件数	3 件	6 件	6 件	6 件	6 件	6 件
事業承継計画策定件数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

(4) 事業内容

①事業計画策定を目指す小規模事業者への支援

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へは、経営指導員が新たな販路開拓経営革新、事業承継等の様々な課題解決に向け、各支援機関と連携して支援を行う。計画の策定にあたっては、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、個々の事業者のレベルにあわせて、定量的・定性的面からバランスのとれた中長期の事業計画を目指す。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精度の高い計画策定支援を行う。

支 援 対 象	経営状況の分析を行った小規模事業者
手段・手法	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。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。

②セミナー・個別相談会による事業承継計画策定支援

経営指導員等が巡回時に「個社の現状再確認シート」等で確認した結果から、対象者を掘り起こし、セミナー・個別相談会への参加を促し円滑な推進に繋げる。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。

支 援 対 象	事業承継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
実 施 回 数	セミナー：年 1 回（2 時間程度）、個別相談：年 2 回（3 時間程度）
参 加 者	セミナー：10 名程度、個別相談：1 回につき 2 名
実 施 内 容	自社の現状把握、事業承継の進め方、法律及び補助金等

③創業者の掘り起こしと創業希望者に対する支援

北斗市では「商店街等元気づくり事業」において、既存商店街などの活性化を図ることを目的とした一環で起業支援を実施している。北斗市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、函館市による「産業競争力強化法」に基づく創業支援事業計画の指定地域に、平成 27 年から北斗市が対象となっていることから、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。

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。

6. 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。当然ながら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て計画的に実施支援を行ってきたとは言い難い。

第 2 期においては、マンパワー不足による影響がでないよう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、チェックシートにより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

	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定フォローアップ	21 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件

対象事業者数						
頻度（延回数）	87 回	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
創業計画・事業承継計画フォローアップ対象事業者数	3 件	8 件	8 件	8 件	8 件	8 件
頻度（延回数）	9 回	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回
売上増加事業者数 ※	－	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
利益率 2%以上増加の事業者数 ※	－	9 件	9 件	9 件	9 件	9 件

※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、フォローアップ対象事業者全体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全ての事業者に対し、定期的な巡回訪問（四半期に 1 回、1 事業者年/4 回）を実施し、問題点を確認するチェックシート（項目：収支・財務の状況、取り組んでいる項目、課題等）を活用して職員間で情報共有し、複数の職員が様々な機会でも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。

また、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を見直しのうえ、事業計画の検証、修正（PDCA サイクル）等の必要な助言により支援する。

併せて、「小規模事業者持続化補助金」等の国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創業・事業承継者の継続的な支援

創業や事業承継への支援には、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。

7. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

（１）現状と課題

第 1 期においては、主に事業計画策定支援により事業計画を策定した事業者（各種補助金を活用して販路開拓に意欲的な事業者）を選定して、地域外への販路拡大、多様なニーズの収集の場を提供するため職員が同行して出展支援を行った。しかしながら、出展中の効果的な PR 方法やアフターフォローなどの踏み込んだサポートが不十分であった。また、展示会等へ出展することのできる事業者が一部に偏っていたため、需要開拓支援の効果も限定的なものであった。

第 2 期においては、上記の結果を踏まえ改善を行うとともに、小規模事業者は人員に乏しいといったことにより出展が困難な事業者についても、消費者の取り込みを図るため WEB サイト等を活用して支援を行うこととする。

(2) 支援に対する考え方

当会としては新たに自前での展示会等を開催することは困難な状況であることから、引き続き都市部において開催される既存の展示会等の特徴を見極め選択し、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出展を目指す。出展にあたっては、開催前・開催中・開催後の支援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インターネットを活用した需要開拓の支援を強化する。

(3) 目標

	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
展示会・商談会出展事業者数	2 社	3 社	4 社	4 社	5 社	5 社
成約件数／社	3 件	3 件	4 件	4 件	5 件	5 件
アンテナショップ・物産展出展事業者数 ※	3 社	6 社	8 社	8 社	10 社	10 社
売上額／社	9 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
WEB による販路開拓事業者数	25 社	30 社	32 社	34 社	36 社	38 社
前年対比売上増加率（WEB 登録事業者の平均）	—	2%	2%	2%	2%	2%

※アンテナショップ・物産展出展事業者数、売上額／社（現行）は、物産展出展事業者数のみ記載している。

(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繋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談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：地域外への販路開拓を目指す小規模事業者（主に食品製造業）

■想定される展示会・商談会

ア．北の味覚、再発見！！（主催：北海道商工会連合会 10月・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 160 名
出展者数	2 社（実績）

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・札幌市）

概 要	北海道産品を求め、全国から約 2,000 名ものバイヤーが集まる北海道最大の商談会
来場者数	出展者：約 980 社、バイヤー：約 2,000 名
出展者数	2 社（実績）

ウ. スーパーマーケット・トレートショー「北海道コーナー」（主催：全国スーパーマーケット協会 2月・幕張市）

概 要	食品スーパーマーケットを中心とする流通業界の最新の情報を発信するプロ向け展示商談会
来場者数	出展者：約 2,300 社、来場者：約 80,000 人
出展者数	2 社（実績）

②アンテナショップ・物産展への出展による販路開拓支援(BtoC)

食品製造業・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繋がる支援を実施し、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、商品の見直しや改善といった支援に繋げる。

■支援対象者：地域外への販路開拓を目指す小規模事業者（主に食品製造業、飲食業）

■想定されるアンテナショップ・物産展等

ア. アンテナショップ「ほっとマルシェおがーる」（北斗市観光協会 北斗市観光交流センター）

概 要	北斗市をはじめとするみなみ北海道の様々な特産品、隠れた逸品約 450 点を販売
備 考	北斗市による新商品研究開発・普及促進支援制度で、北斗市内の事業者が新たに開発した商品等も取扱い販売している。

イ. 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・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	出展者：約 60 社、期間中來場者：約 90,000 人
出展者数	2 社（実績）

③WEBサイトを活用した販路開拓支援

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コーディネーター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）※」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

8. 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委員会を年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期目においては、評価委員会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 毎年、国（中小企業庁）へ報告することとされている、経営発達支援事業の実施状況で使用するCSVシートを活用し、小規模事業者ごとの支援実績や事業計画策定状況等を把握する。

② 理事会と併設して、法定経営指導員、北斗市、外部有識者として金融機関をメンバーとする事業評価委員会を年2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（3名）、〔事務局長（1名）〕
○北斗市経済部水産商工労働課長
○外部有識者～地元金融機関（函館商工信用組合北斗支店長）

③ 法定経営指導員から計画・中間での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。

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

現状においては、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を中心に職員の研修に努めている。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3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い。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、経営指導員もOJTに割く時間が限られている。結果的に経営指導員個人の能力に頼るケースが多くなっている。今後の課題は、組織全体で課題解決能力を向上させることにある。

■取組方針

「インプットした知識や支援ノウハウ等」を、「実践でのアウトプットによる気づきや振り返り」で支援能力の向上を目指す。

(2) 事業内容

①外部研修の積極的活用

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、中小企業大学校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支援の能力向上を図る。

■各職員の研修参加のねらい

- ア) 経営指導員： 経営支援計画を進めるうえで、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： 経営支援計画を進めるうえで、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： 経営支援計画を進めるうえで、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。

②eラーニングの活用

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

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チームを編成（3チーム）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チ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

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共有できるようにする。

同時に、定期的なミーティング（現在、ほぼ毎朝行っているミーティングを、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することにより、組織的な支援体制の構築につなげる。

10. 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〕 現状は、支援機関や金融機関とは、専門家派遣や金融支援などを通じて一定の連携がとれていると思われる。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。

〔課題〕 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。このことにより当会と各支援機関が連携して、小規模事業者の課題解決に向けた取組に結びつける必要がある。

（２）事業内容

①日本政策金融公庫函館支店との連携

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」（年２回開催）、函館支店担当者による「金融相談会」（年２回開催）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。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実施するうえで、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市内金融機関との連携

北斗市内における小規模事業者と関わりの深い金融機関は、北洋銀行、みちのく銀行、道南うみ街信用金庫、渡島信用金庫、函館商工信用組合の５金融機関７支店が所在しており、普段から制度融資斡旋等を通じ融資担当者レベルでは情報交換を行い共有しているが、各支店においては「北斗市金融協会」を組織していることもあり、今後は、組織的な情報交換会にレベルアップを行うことで、更にレベルの高い小規模事業者支援に繋げていく。

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。

１１．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

北斗市において、地域経済活性化の取組に関わる主な団体は、北斗市、北斗市商工会、北斗市観光協会、新函館農業協同組合（本店・１基幹支店）、上磯郡漁業協同組合（２支所）があげられる。

現状においてはこれらの団体が必要に応じて連携しながら事業を実施しているが、地域の活性化について明確に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には不十分な状況にある。産業団体間ではイベント事業により、個々に繋がりはあるものの、それ以外での地域経済活性化に資する協議は乏しい。

北海道新幹線開業から４年が経過しようとしているなかで、交流人口や地域資源を活用した、農業・水産業・観光業・商工業との連携を促進し、雇用創出となる企業の育成や地域ブランドを活かした観光・商業による経済の活性化が求められている。

（２）事業内容

北海道新幹線で期待される観光交流人口等の増加を、新たなビジネスチャンスとして最大限

に地域小規模事業者に効果を波及させるため、北斗市、北斗市観光協会、農協・漁協等の地域関係団体等との「まちづくり協議会（仮称）」を年1回開催し下記内容を協議する。

①地域資源を活用した取組

北斗市では、主に農水産品を地域資源として多数登録しているが、商業者の商品開発等について活用されている件数は低い状況であり、消費者のニーズに対応した魅力ある商品提供による販路拡大が必要とされている。

このため北斗市・北斗市観光協会及び農協・漁協と連携し、地域資源を活用した新商品等の開発に対する取組の支援につなげる。

ア．事業者と生産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．「新商品研究開発・普及促進支援制度」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効果検証 等

②観光需要を見据えた取組

人材・資源を活用した「グリーンツーリズム」等の体験型観光の開発、新たな観光のシンボルとして整備開発された「きじひき高原」、「桜回廊」などを効果的活用し、北斗市ならではの観光ブランドイメージ確立を目指すプロモーション活動をとおして需要を地域に呼び込むことを促進する。

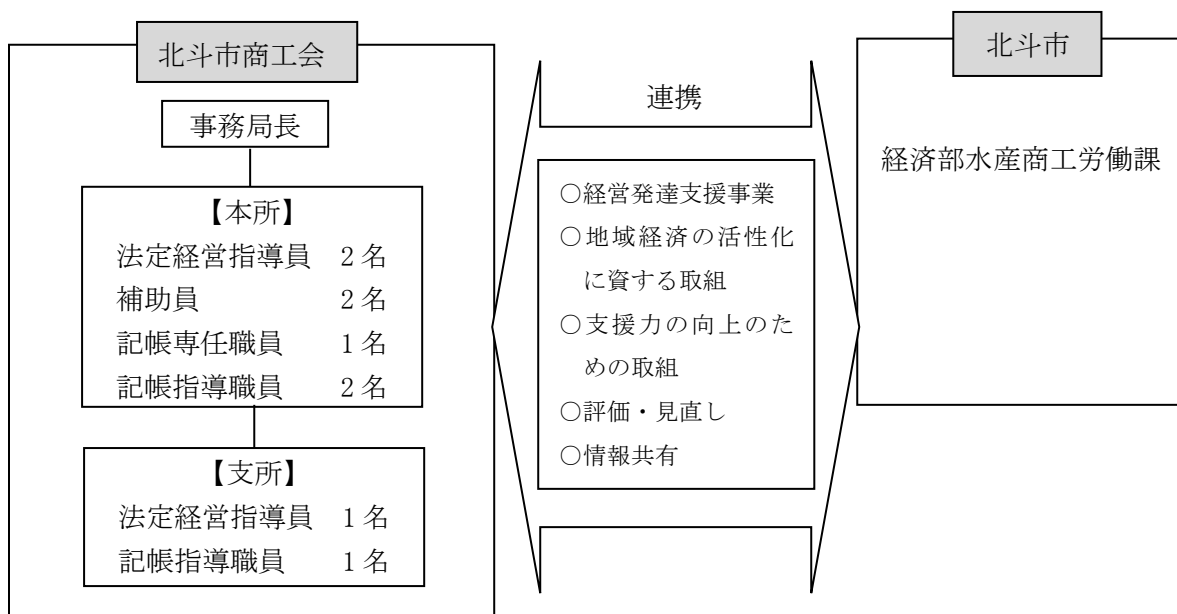
(別表2)

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

(令和3年4月現在)

(1) 実施体制(商工会と関係市町村の共同体)



【事務局組織】

職 名	氏 名
事務局長	高井 茂昭
法定経営指導員	菊村 直行、川村 京也【支所】、平野 有志
補助員	古城 博恵、樋口 大輝
記帳専任職員	榎谷 礼香
記帳指導職員	脇 妙子【支所】、岡堀 恵、中尾 光希

内 容	実施体制
事業全体の管理	法定経営指導員 1名
地域経済動向調査	法定経営指導員 3名、他職員 6名
需要動向調査	法定経営指導員 3名、他職員 6名
経営状況の分析支援	法定経営指導員 3名、他職員 6名
事業計画策定支援	法定経営指導員 3名、他職員 6名
事業計画策定後の実施支援	法定経営指導員 3名、他職員 6名
新たな需要開拓支援	法定経営指導員 3名、他職員 6名
支援力向上への取組	事務局長、法定経営指導員 3名
地域活性化への取組	事務局長、法定経営指導員 3名、他職員 6名

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

- 氏 名：菊村 直行
- 氏 名：川村 京也
- 氏 名：平野 有志
- 連絡先：北斗市商工会 TEL:0138-73-2408

②当該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、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①北斗市商工会

〒049-0161
北海道北斗市飯生3丁目4番1号
TEL:0138-73-2408
FAX:0138-73-2474
E-mail:aid-03@host.or.jp

②北斗市経済部水産商工労働課

〒049-0192
北海道北斗市中央1丁目3番10号
TEL:0138-73-3111
FAX:0138-73-6970
E-mail:syoko@city.hokuto.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 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
必要な資金の額	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
・ 経営状況の分析	150	150	150	50	50
・ 事業計画策定支援	400	400	400	400	400
・ 事業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200
・ 新たな需要開拓支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
・ 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、北斗市補助金、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