

経営発達支援計画の概要

|                        |   |
|------------------------|---|
| <p>実施者名<br/>(法人番号)</p> | <p>鹿部商工会 (法人番号 7440005000894)<br/>鹿部町 (地方公共団体コード 013439)</p>  |
| <p>実施期間</p>            | <p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>   |
| <p>目標</p>              | <p>①小規模事業者の事業計画策定・遂行・実施<br/>・小規模事業者の事業計画書を年間5件以上策定する。<br/>・事業計画策定者の売上を5年間平均で2%以上の増加を達成する。<br/>②小規模事業者の減少幅の縮小<br/>・事業承継により小規模事業者数の減少を5年間で5%以下に抑える。<br/>③地域資源を活用した新商品の開発及び改良<br/>・地域資源を活用した新商品の開発及び商品改良を5年間で5件目指す。</p>  |
| <p>事業内容</p>            | <p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</b><br/>小規模事業者を取り巻く外部環境等の動向を的確に把握するために、情報収集・調査、分析し、当会ホームページで結果を公表し、事業計画策定時の外部環境データとして活用する。</p> <p><b>3-2 需要動向調査に関すること</b><br/>地域資源を活用した商品を「売れる商品」への改良・新商品開発に係る事業計画の策定に繋げるために、商談会や物産展において商品ニーズ調査を実施し、分析結果を事業者へ提供する。</p> <p><b>4. 経営状況の分析に関すること</b><br/>小規模事業者全体から経営分析を行う事業者の掘り起しを行い、定量分析及び定性分析を実施、経営指導員が巡回訪問時に事業者へ分析結果を提供し、事業計画策定に活用する。</p> <p><b>5. 事業計画策定支援に関すること</b><br/>経営分析を行った事業者及び地域資源を活用した商品を有する事業者の売上増加に繋がる事業計画策定支援を実施する。また、小規模事業者の減少幅の縮小を目指し、事業承継計画策定支援を行う。</p> <p><b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b><br/>事業計画を策定した事業者を対象として、事業計画の進捗状況の確認・検証及び指導・助言を職員全員で行う。また、支援内容はデータ化し職員間で共有する。</p> <p><b>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b><br/>地域資源を活用した商品を有する事業者を対象として、商談会・物産展の出展前・出展中・出展後の支援を行う。また、交流人口を小規模事業者の店舗へ誘引し、売上増加を図るためにWEBサイト構築支援を行う。</p> |
| <p>連絡先</p>             | <p>鹿部商工会<br/>〒041-1402 北海道茅部郡鹿部町字鹿部 130 番地の 1<br/>TEL : 01372-7-3344 FAX : 01372-7-3514 E-mail : ss@shikabe.net<br/>鹿部町水産経済課<br/>〒041-1498 北海道茅部郡鹿部町字宮浜 299 番地<br/>TEL : 01372-7-2111(代) TEL : 01372-7-5298(直通) FAX : 01372-7-3086<br/>E-mail : suikei@town.shikabe.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現状

【立地】

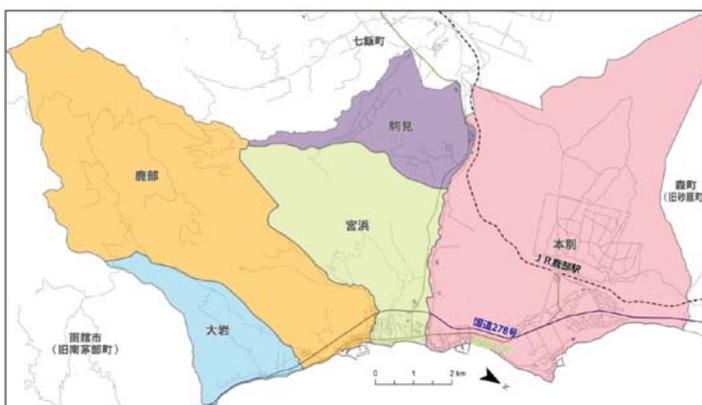
鹿部町は北海道南部の渡島半島東部に位置し、北海道の空の玄関口である函館空港から車で約1時間、平成28年に開通した北海道新幹線「新函館北斗駅」から約30分の位置にある。

当町の東側にはスケトウダラやホタテの漁場となる噴火湾、西側には活火山である北海道駒ヶ岳があり、食資源ではスケトウダラの魚卵を塩蔵した「たらこ」や観光資源では天然温泉が吹き上がる「間歇泉」が代表的な地域資源である。

当町の総面積は110.63km<sup>2</sup>、東西約16.5km、南北約19.0kmで、「大岩地区」「鹿部地区」「宮浜地区」「駒見地区」「本別地区(一部はリゾート地区)」の5つの地区により構成されており、「鹿部地区」「宮浜地区」が当町の中心となる地区である。「大岩地区」は函館市(旧南茅部町)に隣接し、「本別地区」は森町、「駒見地区」は七飯町に隣接している。「宮浜地区」には鹿部町役場、消防署などの公共施設や幼稚園、小学校、中学校が立地している。また、「鹿部地区」には道の駅(間歇泉)や診療所、信用金庫が立地している。



出典：鹿部商工会



出典：鹿部町土地利用計画

【人口】

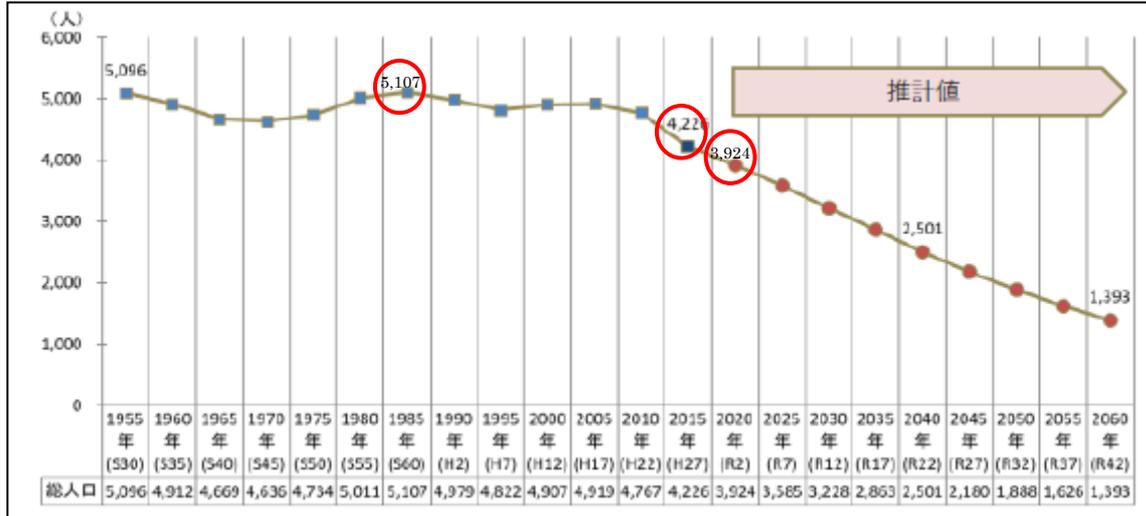
鹿部町は昭和58年12月に町制施行し、北海道で156番目の「町」となった。当町の人口は国勢調査によると徐々に減少しており、平成27年の調査時は4,226人でピーク時の昭和60年と比較すると881人(約17.3%)減少している。「コーホート変化率法※」による将来の人口推計では、令和2年は3,924人となっており、住民基本台帳令和2年10月1日現在では3,819人となっている。

また、当町の本別地区にはゴルフ場やホテルが建設されている場所があり、その一帯をリゾート地区と呼んでおり、町外(主に本州)から多くの人が入転し定住している。リゾート地区の定住人口は現在でも当町の全人口の1割以上を占めている。しかし、定住者の高齢化が進み、リゾート地区以外の住民の年齢構成と比較すると70歳代が多く、高齢などを理由に町外へ転出する居住者も年々増えており、当町の人口減少の要因となっている。

なお、当町の高齢人口比率は平成27年で35.9%と北海道平均の29.0%を上回り、今後も増加することが予想される。

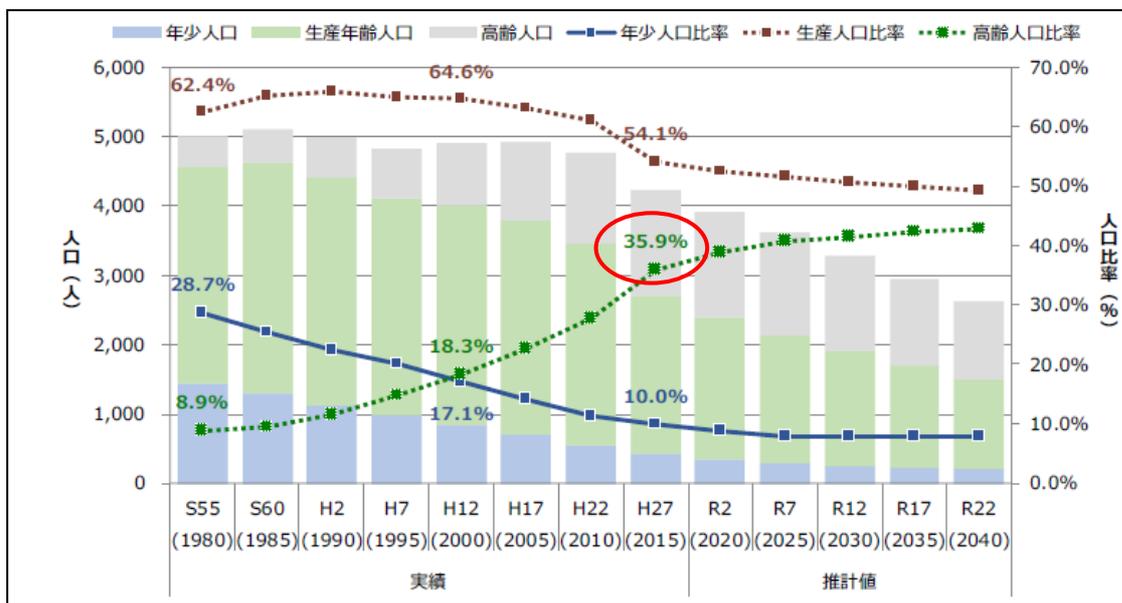
※コーホート変化率法とは、コーホート（ある年齢層のかたまり）の動態から「変化率」を求め、それに基づき将来人口を推計する方法。

**[総人口の推移と将来の推計]**



出典：第2期鹿部町まち・ひと・しごと創生総合戦略

**[人口と人口比率の推移]**



出典：鹿部町地域公共交通網形成計画

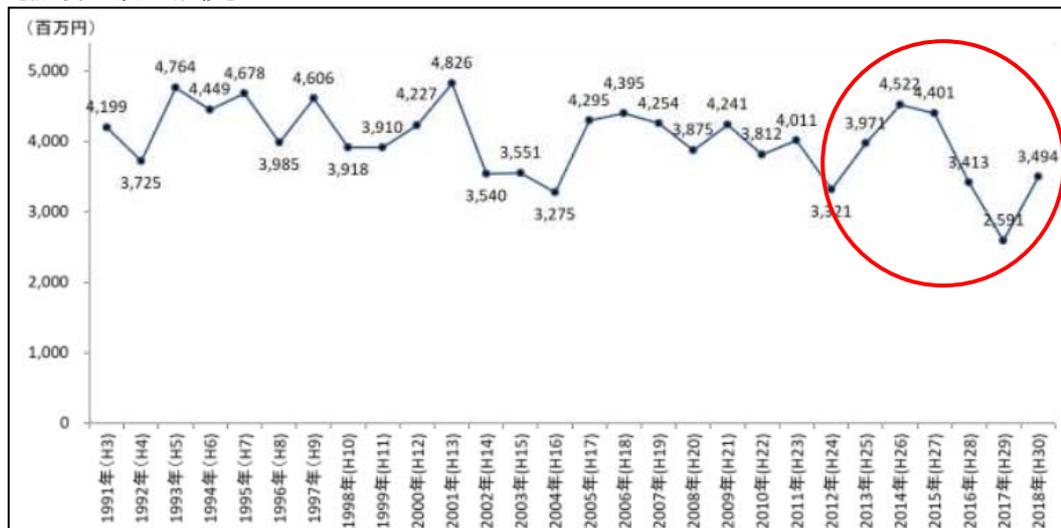
②町内における産業別の状況及び課題等

**【漁業】**

当町の基幹産業は漁業であり、スケトウダラやホタテ、昆布、タコ、ナマコ等が町内3カ所の漁港から水揚げされている。漁獲金額は、2,500百万円から5,000百万円の間を推移しているが、次図のように漁獲金額の変動が大きくなっている。

また、漁家数と漁家従事者も年々減少し、平成15年と平成30年を比較すると、漁家数67件・漁家従事者数が52人減少しており、漁家の高齢化が進み後継者も無く廃業に追い込まれるケースも少なくない。しかし、当町では1年間を通して魚介類の水揚げがあり、食資源を活用した商品開発（水産加工業）やメニュー開発（飲食・宿泊業）を行うことができる。

**[漁獲金額の推移]**



出典：第2期鹿部町まち・ひと・しごと創生総合戦略

**[商工業（小規模事業者）]**

鹿部町の小規模事業者数は下表のとおりであり、事業者数は減少傾向にある。

| 項目              | H28年<br>4月 | H29年<br>4月 | H30年<br>4月 | R1年<br>4月 | R2年<br>4月 |
|-----------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| 商工業者数           | 149        | 143        | 143        | 140       | 139       |
| 小規模事業者数         | 137        | 131        | 131        | 128       | 127       |
| 小規模事業者のうち宿泊・飲食業 | 16         | 16         | 16         | 15        | 15        |
| 小規模事業者のうち卸売・小売業 | 36         | 34         | 33         | 32        | 31        |
| 小規模事業者のうち製造業    | 20         | 20         | 20         | 20        | 20        |
| 小規模事業者のうち建設業    | 26         | 25         | 26         | 26        | 26        |
| 小規模事業者のうちサービス業他 | 39         | 36         | 36         | 35        | 35        |
| 商工会員数           | 121        | 115        | 115        | 113       | 112       |

※上記件数は当会調べ

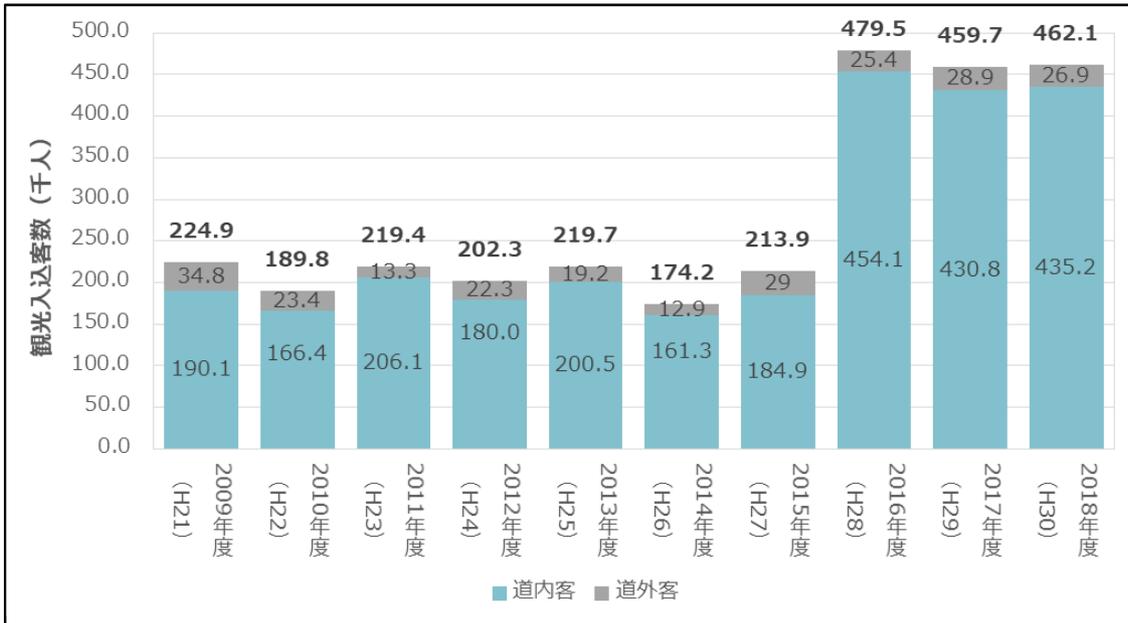
**ア. 観光業**

町内には温泉の源泉が30箇所以上あり、温泉を利用した施設は、ホテル1件、旅館3件、福祉施設1件、町営老人温浴施設、町営プールなどがある。公衆浴場（銭湯）も1件あったが、令和元年12月に経営者が高齢となったことが原因で廃業した。

平成28年に開業した「道の駅しかべ間歇泉公園」は、全国でも珍しい「間歇泉」を見ながら「足湯」を楽しめる施設であり、物産館には土産店、食堂、魚屋、惣菜店が併設されている。

道の駅が開業してから、当町への観光客入込数は毎年40万人を超えており、町内の水産加工業者が取り扱う「たらこ」のそれぞれの特色を紹介した「たらこマップ」、温泉を有する宿泊業がそれぞれの「温泉」の泉質・効能等の特色を紹介した「温泉マップ」、飲食業や宿泊業が提供する「自慢の料理」を紹介した「グルメマップ」により、観光客を店舗等に誘引しているが、その取り組みを更に推し進め、売上・利益の増加に繋げることが課題である。

[観光施設利用者数の推移]



出典：第2期鹿部町まち・ひと・しごと創生総合戦略

### イ. 卸売・小売業

当町の令和2年4月の卸売及び小売業の小規模事業者は31件であり、そのうち小売業者は28件(下図参照)である。平成28年には32件あった小売業者も事業主が高齢となり廃業した。また、後継者が不在の事業者は28件のうち18件で約65%を占めており、今後も廃業する事業者が増えることが予測できる。高齢となっている事業者の中には、町外で仕事をしている子供たちを後継者として迎えることに不安があり、店舗のリニューアル等に踏み込むことができず、自分達の世代で廃業することを考えている事業者も少なくない。

また、小売店の立地場所も町内の中央(鹿部地区、宮浜地区)に集まっているため、特に食料品小売店は本別地区2件、宮浜地区5件、鹿部地区3件、大岩地区0件、駒見地区0件であり、リゾート地区から最も近い本別地区の小売店でも約4kmと離れており、車で5分、徒歩で約50分かかり、高齢者が徒歩で買い物に出掛けるには大変な距離である。

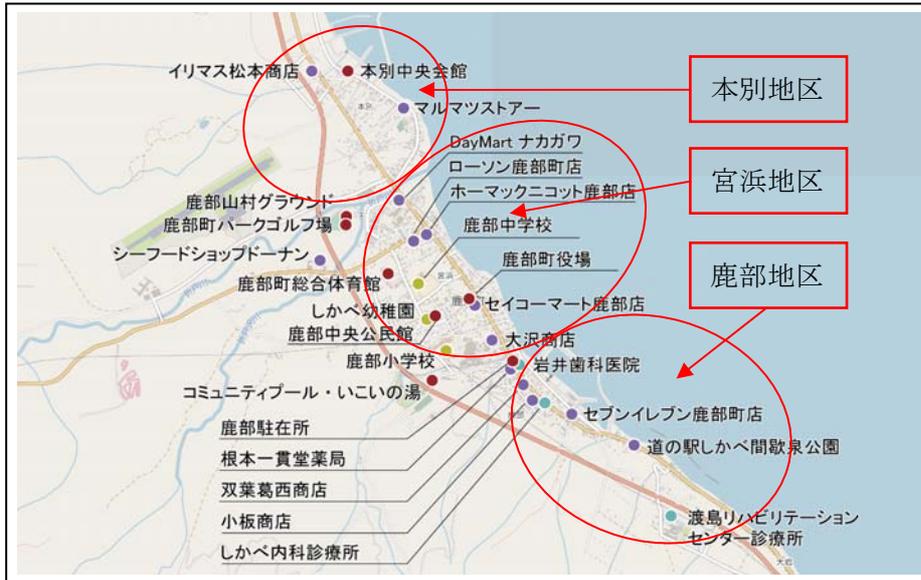
このことから、地域住民が生活を維持するために必要な業種を維持することが課題である。

[地区毎の小売店の数(小規模事業者)]

| 項目        | 本別地区 | 宮浜地区 | 鹿部地区 | 大岩地区 | 駒見地区 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| 食料品小売     | 2    | 5    | 3    | 0    | 0    |
| スタンド・燃料小売 | 1    | 1    | 3    | 0    | 0    |
| 薬品小売      | 0    | 0    | 2    | 0    | 0    |
| その他小売     | 3    | 3    | 5    | 0    | 0    |
| 合計        | 6    | 9    | 13   | 0    | 0    |

※上記件数は当会調べ(令和2年4月)

【主な施設位置図】



出典：鹿部町地域公共交通網形成計画

ウ. 製造業（水産加工業）

当町の水産加工業は12件のうち9件が小規模事業者であり、前浜から水揚げされた原料を活用し、様々な商品を製造している。

主に製造しているものは、スケトウダラの魚卵を塩蔵した「たらこ」とホタテ貝をスチームボイルした「ボイルホタテ」であり、ほとんどの加工業者が製造している。

しかし、毎年10月から1月まで行われるスケトウダラ漁は、温暖化等の影響により漁獲量が減少し浜値が高騰している。

また、春先に行われる養殖ホタテ貝の水揚げも毎年生産量に変動があり、平成29年頃に発生したホタテ貝の原因不明のへい死による生産量の減少に伴って浜値が急騰したため、水産加工業者は製造したボイルホタテの卸売価格の値上げを余儀なくされ、その結果、モノが売れない状況が続き、売上・利益が減少した。

そのため、新商品の開発や既存商品の改良による、新しい販路の開拓が課題となっている。

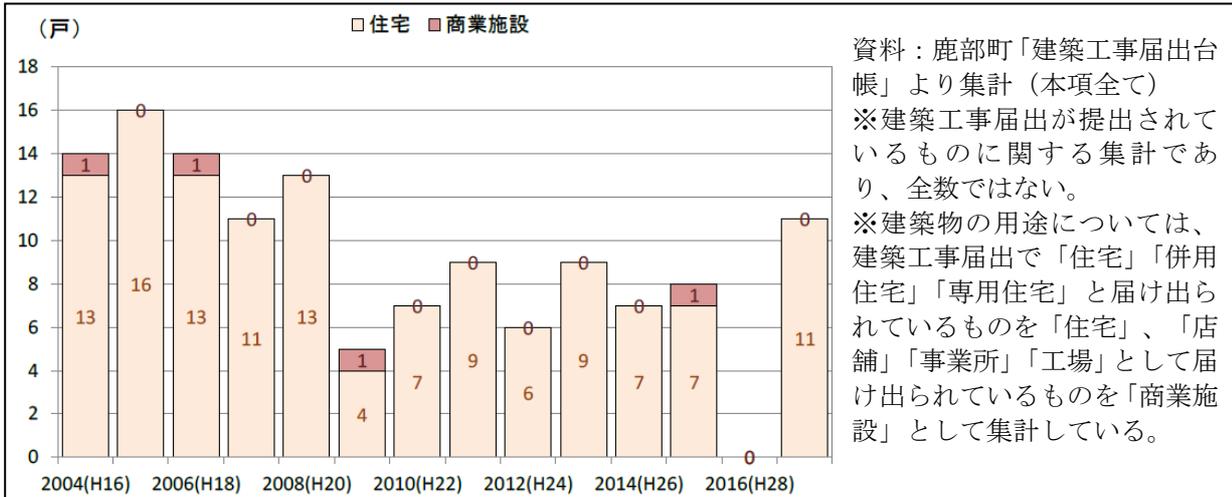
エ. 建設業

当町の建設業者は、鹿部町や民間が発注する工事が減少しており厳しい経営状況である。町内の建築着工数（下図）は、平成20年頃までは毎年10～15戸、平成20年以降は着工数が減少し、毎年おおむね10戸以下となっている。

新築工事を受注している建設業者の殆どが町外の建設事業者であり、町内の建設業者は小規模な改修工事を請負うことが多く、新築工事は受注機会が年々減少しており、新築需要を開拓することが困難である。

このことから、住宅リフォーム等の小規模な改修工事の需要を更に開拓することにより、町内建設業者の売上向上を図ることが課題である。

## [着工戸数の推移]



出典：鹿部町土地利用計画

### (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

当町は人口減少と高齢化が加速しており、地域の小規模事業者においても後継者問題や経営者の高齢化による廃業等で事業者の減少が予想できる。当会では後述にある鹿部町第5次総合計画や鹿部町まち・ひと・しごと創生総合戦略が掲げる目標と連動し、小規模事業者が事業を継続ができるように売上・利益の確保に繋がる支援や事業承継等の支援により、当町の小規模事業者の減少を抑えなければならない。

これらの方向性から、水産業を中心とした小規模事業者が経営力を向上させることにより、その効果を地域に波及させるとともに、必要業種を中心とした小規模事業者の維持により、地域住民の生活と雇用を守ることを10年先の地域の小規模事業者のあり方として掲げる。

#### ②鹿部町第5次総合計画及び鹿部町まち・ひと・しごと創生総合戦略との連動制

当町の第5次総合計画（平成25年～令和4年）の基本計画には、鹿部町の地域活力の維持・向上を目指し、5つの基本目標を掲げている。また、当町では第5次総合計画と併走して「鹿部町まち・ひと・しごと創生総合戦略」（令和2年～令和7年）を策定しており、人口減少が今後も続くことが予想されるため、人口減少の克服に向けて4つの基本目標を示している。

その中でも、総合計画では「基本目標4」と創生総合戦略では「基本目標1」及び「基本目標2」が産業分野の戦略目標である。

#### 【水産加工業の経営支援】

##### ○町の施策

##### （第5次総合計画）

- ・水産加工企業の安定経営を促進します。
- ・新たな水産加工品の開発や販売・PRを支援します。

##### （鹿部町まち・ひと・しごと創生総合戦略）

- ・水産業を軸に、地域経済の好循環を拡大させます

##### ○商工会の役割

- ・水産加工業の経営状態を把握し、今後の進むべき道を事業者と共に考え、経営体制の安定と強化を図る支援を行う。
- ・地域水産資源を活かした商品の開発を行う上で、消費者が望む商品ニーズを収集・提供し、販路を拡大する支援を行う。

## 【商工業】

### ○町の施策

#### (第5次総合計画)

- ・商工業の経営安定を促進します。
- ・商工業者の組織的な活動や新奇性の高い取り組み等を促進します。

### ○商工会の役割

- ・商工業者の経営状況を把握し、今後の進むべき道を事業者と共に考え、経営体制の安定と強化を図る支援を行う。
- ・商工業者がWEBサイトやSNSを活用した広報宣伝活動により観光客等の新たな消費者を誘引し、商工業者の売上・利益の確保に繋がる支援を行う。

## 【観光業】

### ○町の施策

#### (第5次総合計画)

- ・鹿部ならではの産業と連携した観光プログラムを生みだし、継続性のあるものにします。

#### (鹿部町まち・ひと・しごと創生総合戦略)

- ・地域資源と人を活かし、観光・交流人口をふやします。

### ○商工会の役割

- ・鹿部温泉観光協会は更なる交流人口の増加を目指し、体験観光メニューを充実させる取組を行っている。当会としては、増加する交流人口を飲食業・宿泊業へ誘引し、売上・利益の増加を図り、小規模事業者の存続に繋がる支援を行う。

## ③商工会としての役割

商工会としては、「第5次総合戦略」や「鹿部町まち・ひと・しごと創生総合戦略」における将来を見据えた商工業者の施策の方向性から、経営発達支援計画における伴走型支援を徹底し、地域にあった事業展開を支援する。

そのためにも、**鹿部町と連携を密にしながら小規模事業者が発展する支援を実施することで地域が活性化される。**

### (3) 経営発達支援事業の目標

当町の人口減少・高齢化や漁業不振等による経済状況の変化に、小規模事業者が迅速に対応できる経営体制の整備と安定した事業活動の継続を図ることを目的として、当会の経営発達支援事業の目標を次のとおりとする。

## ①小規模事業者の事業計画策定・遂行・実施

- ・小規模事業者の事業計画書を**年間5件以上策定**する。
- ・事業計画を策定した小規模事業者の売上について、**5年間（期間中）平均で2%以上の増加**を達成する。

## ②小規模事業者の減少幅の縮小

- ・事業承継により小規模事業者数の減少を**5年間（期間中）で5%以下**に抑える。

## ③地域資源を活用した新商品の開発及び改良

- ・地域資源を活用した新商品の開発及び商品の改良を**5年間（期間中）で5件**目指す。

## 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

経営発達支援事業の目標を達成するために下記の方針により事業を実施する。

[目標1に対する方針]

・小規模事業者の経営方針となる事業計画の策定支援にあたり、当会では事業計画書は事業者のものであることから、計画の策定代行とならないように支援する。

また、策定された事業計画は商工会職員全体でフォローアップし、計画を確実に達成できるように支援する。

[目標2に対する方針]

・1期目の計画期間である5年間で、小規模事業者は137者から127者に7.3%減少しており、引き続き小規模事業者の高齢化が進んでいることから、巡回訪問等により事業者の実態把握を行い、対象企業の人・資産・知的財産等の経営資源と課題を可視化した上で、専門家と連携し、事業承継を着実に進める支援を行い、小規模事業者の存続を図る。

[目標3に対する方針]

・地域資源を活用した新商品の開発及び既存商品の改良を計画的に実行するための支援を行い、小規模事業者の売上等の向上を図る。

また、この取り組みを1者で終わらせることなく、複数の事業者による取り組みへ拡大することで、地域の活性化を図る。

【経営発達支援事業の内容】

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

ア. 現状と課題

【現状】

1期目の事業では、行政機関や金融機関の調査公表資料から経済動向に関する情報収集を行い、当会ホームページから閲覧できるようにしたが、公表資料の分析までには至らなかった。

また、1期目の地域経済動向調査には、道の駅に駐車しているナンバーからの地名調査や来町方法・来町目的等の調査があったが、需要動向調査の道の駅来場者アンケートの調査項目と類似していたため、道の駅来場者アンケートに含めて実施した。

【課題】

当会が1期目で実施した事業は、「小規模事業者へ情報を提供した」という結果のみで、事業計画の策定に役立てることができなかった。よって、今期は提供する外部環境の情報を、商品改良・開発、販路開拓、事業計画策定に確実に結びつけるために、小規模事業者を取り巻く、身近な地域経済動向の情報収集及び分析結果の提供を行う必要がある。

## イ. 目標

| 実施内容              | 現行 | 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 |
|-------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 独自地域調査の公表回数       | －  | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |
| ビッグデータを活用した調査公表回数 | －  | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |

※2期目の計画で実施する予定の2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って行うものであり、現行の実績値は『－』としている。

## ウ. 事業内容

### ①独自地域調査の実施

町内小規模事業者を取り巻く外部環境等の動向を的確に把握するため、地区内の小売業、製造業、飲食業、宿泊業、理美容業の小規模事業者から各5件以内を目途にピックアップして、アンケート調査を1年に1回実施する。なお、調査票の配布及び回収方法は、郵送で配布し、返信用封筒及び巡回訪問時に回収する。

【調査項目】景況感、売上高、費用、利益、雇用、設備投資、資金繰り、経営課題  
後継者の状況など

【分析手法】経営指導員等と外部専門家が連携して分析を行い、中小機構による景況調査と同様に調査項目ごとにDI値を算出、地域の経済動向並びに推移を明らかにする。

### ②国が提供するビッグデータの活用

小規模事業者を取り巻く環境を把握し、将来の事業活動や経営判断等の基礎資料として活用できるように、国が提供する「RESAS」(地域経済分析システム)を活用し、地域の経済動向を分析し、年1回公表する。

#### 【調査項目及び分析手法】

「地域経済循環マップ」→ 地域経済の循環を把握し、お金の流入の状況等を分析する。

「産業構造マップ」→ 鹿部町の経済を支えている主要産業等の状況を分析する。

「観光マップ」→ 鹿部町の観光人気度(注目度)を分析する。

※これらを踏まえて水産業や観光業等、関連業種を取り巻く外部環境として分析する。

## エ. 成果の活用

①情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く地域内事業者等に周知する。

②経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とし、また、経営状況分析や事業計画策定時における外部環境データとして活用する。

## 3-2. 需要動向調査に関すること

### ア. 現状と課題

#### 【現状】

1期目の事業では、プレミアム付き商品券の販売時に、住民に対して買い物の頻度や購入金額等のアンケート調査や、道の駅来場者を対象に来町目的や滞在日数、購買行動等のアンケート調査を実施し、分析した結果を当会ホームページで公表した。しかし、調査結果は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繋げることが出来なかった。

なお、1期目の需要開拓支援において、商談会の出展支援の際に、バイヤー等の来場者へ商品の味やパッケージ等についてアンケート調査を実施し、分析した結果を事業者へフィードバックしたことで、パッケージの改良や商談会の説明資料となるパンフレットの作成に繋がり一定の成果があった。

### 【課題】

水産加工業の小規模事業者は噴火湾で獲れる原料を買付けし、商品を製造している。しかし、漁業の水揚げ減少・漁家の後継者不在による廃業等の影響で原料調達が厳しい状況になっている。このような状況下においても、商品開発を積極的に行い、地道に販路開拓をしている小規模事業者がいることから、当会としては、水産加工業者が製造する「売りたい商品」を「売れる商品」に改良するため、商品ごとの適切な消費者ニーズを提供する必要がある。

### イ. 目標

| 実施内容                 | 現行 | 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 |
|----------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 商談会における需要動向調査の対象事業者数 | 1社 | 2社    | 2社    | 2社    | 2社    | 2社    |
| 物産展における需要動向調査の対象事業者数 | 0社 | 2社    | 2社    | 2社    | 2社    | 2社    |

※現行は令和元年度の実績値である。

### ウ. 事業内容

#### ①商談会による商品ニーズ調査

水産加工業者が製造した「売りたい商品」を「売れる商品」に改良するため、北海道商工会連合会や北海道・各種団体が開催する商談会へ出展した時に、バイヤー等の来場者を対象としたアンケート調査を実施する。

【サンプル数】 20名程度を目標とする。

【調査の方法】 商工会職員がバイヤーに対して聞き取りによるアンケート調査を実施する。

【分析方法】 経営指導員がクロス集計による分析を行う。

【調査項目】 価格、品質、味、量、パッケージデザイン、商品に対するイメージ等を5段階評価で調査する。

#### ②物産展による商品ニーズ調査

北海道商工会連合会や北海道・各種団体が開催する物産展へ出展し、消費者ニーズにあった商品への改良や新商品開発のヒントとするため、来場した消費者を対象として、アンケート調査を実施する。

【サンプル数】 20名程度を目標とする。

【調査の方法】 商工会職員が消費者に対し聞き取りによるアンケート調査を実施する。

【分析方法】 経営指導員がクロス集計による分析を行い、消費者の属性ごとの評価及び「買いたい商品」を明確にする。

【調査項目】 性別・年代・居住地等の消費者属性並びに、価格、品質、味、量、パッケージデザイン、購入意思の有無、購入する時の判断材料等を5段階評価で調査する。

### エ. 分析結果の活用

分析結果は巡回訪問により事業者へ提供し、商品改良のための事業計画のブラッシュアップや新商品開発に係る事業計画の策定に繋げる。また、商品改良や新商品開発において専門的な知識が必要な場合は専門家と連携し支援する。

#### 4. 経営状況の分析に関すること

##### ア. 現状と課題

###### 【現状】

1 期目の事業では当会が税務申告を支援している事業者の財務分析や中小企業診断士と連携した経営分析の結果を、金融公庫等の融資申込み、小規模事業者持続化補助金申請に係る事業計画書の策定に役立てることができた。

###### 【課題】

経営分析支援を行った事業者は、当会が税務申告を支援している事業者が中心であったことから、小規模事業者全体に経営分析の実施を促す必要がある。

##### イ. 目標

| 実施内容           | 現行  | 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 |
|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 経営分析セミナーの実施回数  | —   | 1回    |       | 1回    |       | 1回    |
| 経営分析個別相談会の実施回数 | —   |       | 1回    |       | 1回    |       |
| 経営分析件数         | 33件 | 25件   | 25件   | 25件   | 25件   | 25件   |

※現行は令和元年度の実績値である。

※経営分析セミナー及び個別相談会は、効果を高めるために新規で行う事業であり、現行を『—』にしている。

##### ウ. 事業内容

###### ①経営分析の対象事業者の掘り起しに関する事業

小規模事業者全体から広く経営分析を行う事業者を掘り起こすため、外部専門家と連携した「経営分析セミナー及び個別相談会」の開催や経営指導員等が「巡回・窓口相談を介した掘り起し」を行う。なお、事業の実施にあたっては、経営分析の結果を事業計画の策定に活用できることを説明し、事業計画策定の必要性を喚起する。

【募集方法】 小規模事業者へ郵送により個別案内、当会ホームページ及び Facebook 等の SNS を活用する。

【開催回数】 経営分析セミナー：隔年1回、経営分析個別相談会：隔年1回

【参加予定数】 経営分析セミナー：10名程度、経営分析個別相談会：2名程度

###### ②経営分析の実施

経営分析セミナーや個別相談会の出席者及び巡回相談等において経営分析が必要であると「気づいた」事業者の経営分析を外部専門家との連携により実施し事業計画策定に繋げる。

また、事業計画の策定を目指す事業者には、定量分析の他に、事業内容全体の問題点を把握するために定性分析も実施する。

なお、1 期目の取り組みについては税務指導によるところが大きかったが、2 期目については、効果を高めるためにより詳細に経営分析を行うこととして目標を設定した。

【対象者】 経営分析セミナーや個別相談会の出席者及び巡回相談等により経営分析を望む事業者

###### 【分析手法・項目】

○定量分析として財務状況から課題を把握する。分析方法は商工会が税務指導で利用している「ネット de 記帳」の財務分析システムや経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用する。

《項目》売上増加率、営業利益率、自己資本比率等

○定性分析として外部環境と内部環境でSWOT分析等により課題を把握する。

#### エ. 分析結果の活用

- ①分析結果は、経営指導員が巡回訪問時などで当該事業者にはフィードバックし、事業計画策定の際に経営課題として活用する。
- ②把握された経営課題については、相談カルテに入力するとともに職員間で共有し、地域内小規模事業者の課題・傾向等の分析に活用する。

### 5. 事業計画策定支援に関すること

#### ア. 現状と課題

##### 【現状】

1期目の事業では、小規模事業者持続化補助金や経営改善資金（マル経）等の活用の際に、事業計画の策定支援を行った。また、事業承継計画の策定を内容としたセミナーを開催したが、実際の事業承継計画の策定には至らなかった。

##### 【課題】

事業計画は、小規模事業者が目指すべき将来の目標を達成するための具体的な行動を示すものであるが、現在策定されている事業計画の殆どが、資金調達のためだけに策定されている。そのため、現実とかけ離れた計画が策定されることや事業計画どおり事業を進捗しているが計画とのズレ幅が大きく、修正が困難になることが課題である。

また、小規模事業者の高齢化が進んでいる中で、事業を「承継するのか、廃業するのか」の道筋も決定されておらず、事業承継の準備が遅くなることが課題である。

#### イ. 支援に対する考え方

事業計画は事業者が着実に事業活動を進める上で必要な計画であり、策定される計画は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いて事業の継続に繋がる事業計画の策定を支援する。

また、後継者が決定している事業者は、スムーズな事業承継を進めるための事業承継計画策定セミナーを実施することにより、事業承継が確実に行われ、その結果、住民生活に必要な業種をはじめとした小規模事業者数の維持につながるよう支援する。

#### ウ. 目標

| 実施内容               | 現行 | 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 |
|--------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 事業計画策定セミナーの開催      | —  | 1回    |       | 1回    |       | 1回    |
| 事業計画策定セミナーの出席事業者数  | —  | 3社    |       | 3社    |       | 3社    |
| 事業承継セミナーの実施回数      | 1回 |       | 1回    |       | 1回    |       |
| 事業承継セミナーの出席事業者数    | 7社 |       | 3社    |       | 3社    |       |
| 事業計画書・事業承継計画書の策定件数 | 8件 | 5件    | 5件    | 5件    | 5件    | 5件    |

※現行は令和元年度の実績値である。

※事業計画策定セミナーは、事業計画策定事業者を増やす為に2期目で新規に行う事業であり、現行を『—』にしている。

## エ. 事業内容

### ①経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

経営分析を実施した事業者に対し、事業計画策定の必要性を喚起し、事業計画の策定支援により事業者が目指す目標を達成し、売上増加に繋がる支援を行う。

【支援対象】 経営分析を行った事業者を対象とする。  
※当会で経営分析支援を実施した事業者のほか、自社等で経営分析を行った事業者も対象とする。

【手段・手法】 上記支援対象者に対し、小規模事業者持続化補助金の様式を用いて計画書の策定支援を行い、また必要に応じて外部専門家を招聘し事業計画策定を支援することで、より実効性を高める。

### ②地域資源を活用した新商品開発及び既存商品の改良に係る事業計画の策定

事業計画の策定によって、新商品の開発過程で発生する課題が浮き彫りとなり、事前に対応策を練ることで確実な商品開発に繋げ、売上増加を図る支援を行う。

【支援対象】 地域資源を活用した新商品を開発及び既存商品を改良する事業者を対象とする。

【手段・手法】 需要動向調査の商品ニーズ調査等の結果から、新商品開発及び商品改良のコンセプトを考案し、試作品の製造、試作品を商談会により調査・検証を行う等の過程を事業計画書に落とし込んで策定する。なお、策定にあたっては、専門家を招聘し確実に実行できる事業計画の策定を支援する。

### ③小規模事業者の維持に繋げる「事業承継セミナー」の実施

小規模事業者の高齢化や後継者不在による廃業は増えることが予想できるため、事業承継計画の策定により、小規模事業者の減少幅の縮小を目指す。

【支援対象】 後継者が決定している事業者の経営者及び後継者とする。  
なお、後継者が決定していない事業者については、個別に巡回訪問等で事業承継意思を確認のうえ支援する。

【手段・手法】 事業承継セミナーの参加者に対し、事業承継計画書と事業承継が完了するまでの事業計画の策定支援を行い、必要に応じて外部専門家を招聘し計画策定を支援する。

## 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### ア. 現状と課題

#### 【現状】

1期目の事業では、事業計画策定後や融資制度活用後のフォローアップとして事業計画の進捗状況等を確認し助言等を行ったが、1期目の計画にある「ヒアリングシートを活用し定期的に巡回する」については、ヒアリングシートの活用ではなく、経営指導員が必要と感じた事柄を口頭で確認するといった不規則の巡回となった。

#### 【課題】

策定した事業計画の内容（経営課題等）が職員間で共有できておらず、計画策定を支援した職員以外は進捗状況の確認が出来ていなかったため、計画と現状の相違の発見が遅くなっていた。

### イ. 支援に対する考え方

ヒアリングシートの活用は事務処理が二重になるため、従来の相談カルテで情報を共有することにより、定期的なフォローアップのほか、担当外の職員による巡回においても、状況の変化や問題点を早期に発見、解決することができる。

ウ. 目標

| 実施内容           | 現行  | 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 |
|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップする事業者数  | 8社  | 5社    | 5社    | 5社    | 5社    | 5社    |
| フォローアップ回数      | 69回 | 年3回   | 年3回   | 年3回   | 年3回   | 年3回   |
| 売上増加事業者数       | -   | 3社    | 3社    | 3社    | 3社    | 3社    |
| 利益率2%以上増加の事業者数 | -   | 3社    | 3社    | 3社    | 3社    | 3社    |

※現行は令和元年度の実績値である。

※現行の「フォローアップ回数」は延べ回数である。

エ. 支援内容及び手段・手法

①事業計画の策定事業者等のフォローアップ

事業計画を策定した事業者を対象として、年間3回の巡回訪問・窓口相談により、事業計画の進捗状況の確認・検証、課題について指導・助言のフォローアップを行う。フォローアップの方法としては、計画策定を支援した職員が事業の進捗状況を事業者からヒアリングし、その内容を相談カルテに入力し、職員間で情報の共有を図り、職員全員でフォローアップに取り組む。

なお、進捗状況が思わしくない事業者や事業計画との間にズレが生じている事業者は外部専門家など招聘し、障害の発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更を行う。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

ア. 現状と課題

【現状】

1期目の事業では、計画2年目・3年目に商談会へ出展し、商品の需要動向を調査し、パッケージ等の改良支援やパンフレット等の制作支援を実施した。また、計画1年目には建設業者を対象としたWEBサイトの構築支援を実施し、1事業者ではあるがWEBサイトの構築を支援した。

【課題】

当会では関係機関から得た商談会や物産展の開催情報をFAXにより水産加工業等に周知しているが、商談会に出展している事業者が常に同じ事業者であり、支援先が固定されている状況である。

また、自社商品等を幅広く紹介ができるWEBサイトを所有している小規模事業者も僅かな状況であることが課題である。

イ. 支援に対する考え方

商談会や物産展は小規模事業者が製造した商品を第三者に評価してもらう場であり、地域資源を活用し開発した新商品も、本当に売れる商品なのか試すチャンスである。このことから、当会では出展前・出展期間中・出展後の支援を行い、水産物を活用した商品開発の推進を図る。また、当町の交流人口が増加しており、小規模事業者の売上に繋げるためには、WEBサイト等による店舗への誘引が有効であるためWEBサイト構築の促進を図る。

ウ. 目標

| 実施内容                          | 現行  | 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 |
|-------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 商談会の出展事業者数                    | 1社  | 2社    | 2社    | 2社    | 2社    | 2社    |
| 商談成立件数<br>(1事業者あたり)           | 0件  | 1件    | 1件    | 1件    | 1件    | 1件    |
| 物産展の出展事業者数                    | 0社  | 2社    | 2社    | 2社    | 2社    | 2社    |
| 物産展の売上金額<br>(1事業者当たり)         | 0万円 | 15万円  | 15万円  | 15万円  | 15万円  | 15万円  |
| Webページの制作事業者数                 | 0社  | 3社    | 3社    | 3社    | 3社    | 3社    |
| Webページの制作による<br>売上2%以上増加の事業者数 | 0社  | 1社    | 1社    | 1社    | 1社    | 1社    |

※現行は令和元年度の実績値である。

エ. 事業内容及び手段・手法

①商談会出展事業 (BtoB)

当会で商談会を開催してもバイヤー等を招集することが困難であるため、北海道商工会連合会等が開催する商談会へ出展し新たな販路開拓を支援する。

また、出展時には本計画 3-2 「①商談会による商品ニーズ調査」を併せて実施する。

【支援対象】 地域資源を活用した商品を有する、若しくは新商品を開発した製造業者

【支援内容】 ○事前支援 (出展手続き、商品提案書の作成、ブースレイアウト、POP等制作)

○出展期間中支援 (陳列、装飾、バイヤーへのアンケート調査・収集)

○事後支援 (アンケート集計・分析、フィードバックによる商品等の改良)

※出展期間中支援の「バイヤーへのアンケート調査・収集」及び事後支援「アンケート集計・分析、フィードバックによる商品等の改良」は本計画 3-2 「①商談会による商品ニーズ調査」に該当する。

【出展予定の商談会】

| 商談会名               | 概要   |
|--------------------|--|
| 北海道産品取引商談会 (札幌会場)  | 主催：北海道、札幌市他<br>開催時期：6月初旬～中旬、2日間<br>開催場所：札幌市内のホテル<br>来場バイヤー数：2,182名<br>出展企業数：340社 |
| 展示・商談会「北の味覚、再発見!!」 | 主催：北海道商工会連合会<br>開催時期：10月下旬、1日間<br>開催場所：札幌市内のホテル<br>来場バイヤー数：262名<br>出展企業数：45社     |

②物産展参加事業 (BtoC)

町内外において当会独自で物産展を開催することは困難であることから、北海道商工会連合会等が開催する物産展への出展を支援し需要開拓及び販路拡大に繋げる。

また、需要動向調査の結果から改良した商品等を直接消費者へ説明することにより、消費者の反応を見る機会ができ、商品開発のヒントとなる。

なお、出展時には本計画 3-2 「②物産展による商品ニーズ調査」を併せて実施する。

【支援対象】 地域資源を活用した商品を有する、若しくは新商品を開発した製造業者。  
なお、当会の支援を受けて商談会に出展した事業者を優先して選定する。

【支援内容】 ○事前支援（出展手続き、ブースレイアウト、カタログやPOP作成）  
○出展期間中の支援（陳列、装飾、試食提供、消費者へのアンケート調査・収集）  
○事後支援（消費者アンケートの集計・分析、フィードバックによる商品等の改良）  
※出展期間中支援の「消費者へのアンケート調査・収集」及び事後支援「消費者アンケートの集計・分析、フィードバックによる商品等の改良」は本計画3-2「②物産展による商品ニーズ調査」に該当する。

【出展予定の物産展】

| 物産展名          | 概要   |
|---------------|--|
| なまらいっしょ北海道フェア | 主催：北海道商工会連合会<br>開催時期：10月下旬～11月初旬、2日間<br>開催場所：東京都内<br>来場者数：22,000人（2日間）<br>出展企業数：23ブース      |
| にぎわい市場さっぽろ    | 主催：NPO法人地域活性化貢献会議<br>開催時期：10月下旬～11月初旬、3日間<br>開催場所：札幌市内<br>来場者数：57,000人（3日間）<br>出展企業数：84ブース |

③インターネットを活用した販路開拓（BtoB及びBtoC）

当会と鹿部温泉観光協会が共同で制作した、「たらこマップ」「温泉マップ」「グルメマップ」というリーフレットを使い、観光客を道の駅から自社店舗への誘引を図っているが、リーフレットの改定時期が2～3年に一度であり、掲載情報が古いことがある。

このことから、各リーフレットをQRコード等によりWEBサイトと連動させ、常に新しい情報を提供することによって、更なる自社店舗への誘引に繋がること出来る。

対して、当会地域でWEBサイトを所有する事業者が少ないため、当会では、無料でホームページを作成できる「グーペ※」を活用し、事業者と商工会職員が共同でホームページを制作し、そのホームページを事業者自らが運営する体制を築き上げ、情報社会に乗り遅れている当会地域の事業者を支援する。また、職員が対応できないWEBサイトの構築を希望する事業者は専門家を招聘し支援し、構築したWEBサイトへのアクセス数を向上されるために、Facebook等のSNSを複数活用する。

また、ホームページを使った情報発信については、増加する交流人口を小売業・飲食業・宿泊業へ誘引するとともに、町内住民に対しリフォーム工事や水回りのトラブルといったサービスを提供できる事業者をアピールすることで、需要開拓に繋げ、小規模事業者の売上・利益向上を図り、事業継続の維持に繋げる。

※グーペ（Goope）はGMOペパボ株式会社が提供するホームページ作成・制作サービスであり、全国商工会連合会が推奨しており、商工会員は無料で利用できる。

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

ア. 現状と課題

1期目の事業では評価委員会を年1回開催し、事業の評価や見直しを計画通り実施しており、当会ホームページで公表した。

また、通常総会議案書に経営発達支援事業の内容を記載し、理事会及び通常総会において報告し承認を得ている。よって、これらの取り組みについては、2期目も引き続き実施する。

## イ. 事業内容

### ①事業の実施状況の把握

経営発達支援事業の実施状況報告で使用するエクセルシートを用いて、経営状況の分析や各種事業計画の策定といった事業の実施状況を把握する。

### ②評価委員会の開催

渡島信用金庫鹿部支店長等の外部有識者と本会の経営発達支援事業推進委員並びに市町村の担当で年1回の評価委員会を開催し、事業の実施結果を検討し、事業の評価及び見直しを行う。

《評価委員会メンバー》

- ・外部有識者（渡島信用金庫鹿部支店長等）
- ・鹿部町水産経済課担当者
- ・経営発達支援事業推進委員（商工会副会長及び理事）
- ・商工会事務局長
- ・法定経営指導員

### ③評価結果及び見直し内容の公表

商工会理事会及び商工会通常総会において前年度に実施した事業の評価と見直した事業を報告・承認を得て、当会ホームページで事業評価及び見直し結果を公表する。

## 9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### ア. 現状と課題

#### 【現状】

1 期目の事業では、北海道商工会連合会が開催する職種別研修会に経営指導員のみならず補助員、記帳専任職員が受講し資質向上に努めた。また、経営指導員等においては中小企業大学校で中小企業支援担当者の研修を受講し支援スキルを向上させている。

#### 【課題】

経営指導員をはじめ各職員は、受講した内容等を出張復命書で回覧するだけとなっており、習得した知識の共有ができておらず、職員全体の支援スキルが向上されていない。

## イ. 事業内容

### ①職員会議による支援スキルの共有

北海道商工会連合会や中小企業大学校で受講した研修内容を職員会議で報告し、習得した内容を共有し、支援スキルの向上に繋げる。

また、経営分析の結果や事業計画策定後のフォローアップの内容を相談カルテによりデータを蓄積し、職員間で共有することで、経営支援の初期対応のスキルとして活用する。

### ②WEB研修への受講による支援スキルの向上

北海道商工会連合会が実施するWEB研修には経営指導員と補助員が参加しているが、記帳専任職員も参加させ支援ノウハウを習得する。

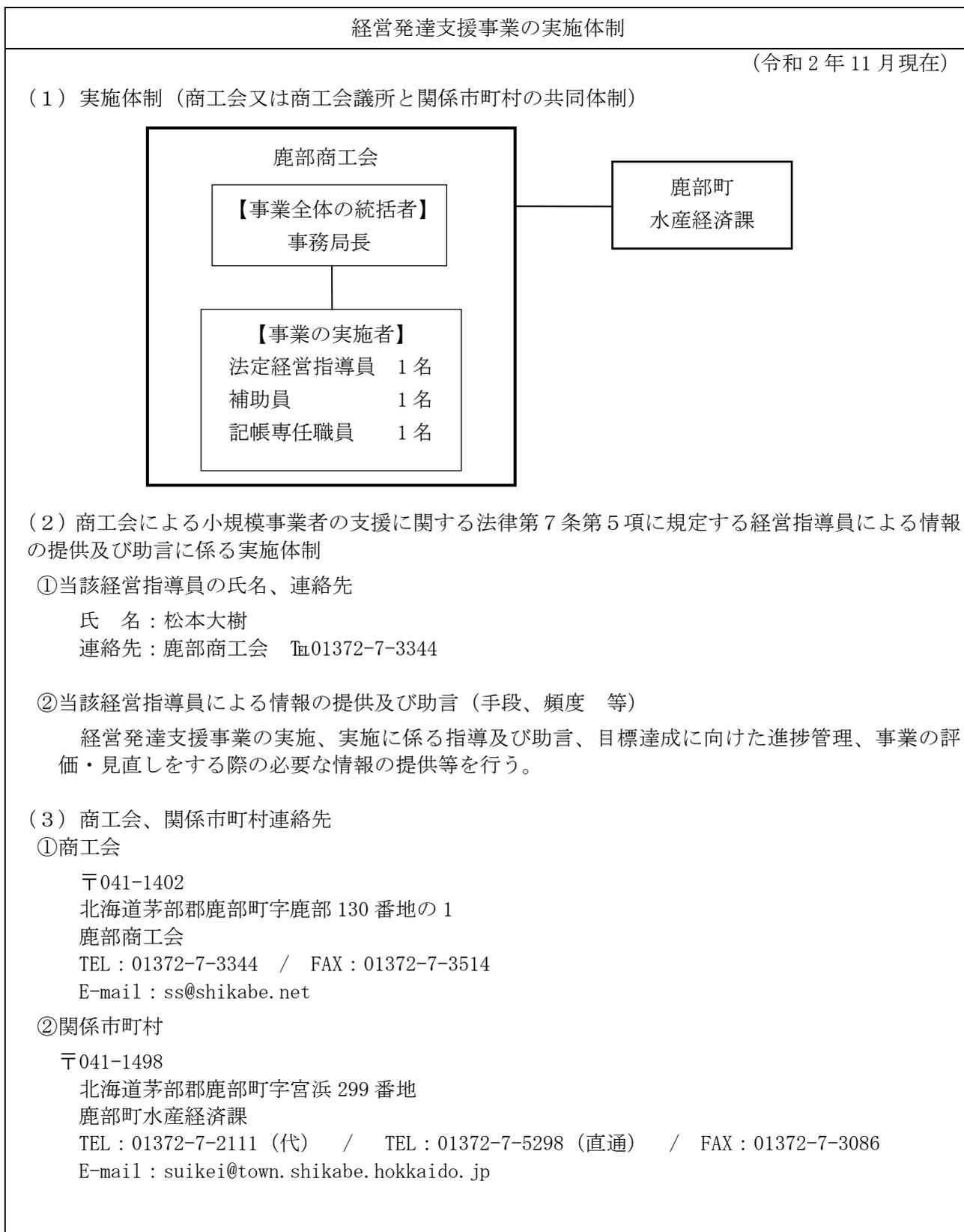
### ③専門家との連携による支援スキルの向上

専門家を招聘し事業計画策定や経営分析等の支援の際に、専門家が実践する支援方法を現場で習得し支援スキルの向上に繋げる。

また、経営指導員以外の職員も同行し、職員全体で資質向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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 | 1,440 | 1,360 | 1,440 | 1,360 | 1,440 |
| 専門家派遣   | 240   | 160   | 240   | 160   | 240   |
| 商談会出展費  | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   |
| 物産展出展費  | 700   | 700   | 700   | 700   | 700   |

(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                                |
|-------------------------------------|
| 公庫補助金、道補助金、町補助金、会費収入、手数料収入、受託料収入 ほか |

(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<br>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   |
|  |