

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8年4月1日～令和13年3月31日
目 標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1) 小規模事業者の自走化を促す伴走支援による経営力の強化 (2) 創業・事業承継支援の強化による小規模事業者数の維持 (3) 地域資源の活用と商品・サービスの高付加価値化による販路拡大 地域への裨益目標</p> <p>伴走支援により事業者の課題を把握し、創業・承継支援や空き店舗活用、新規出店支援、販路開拓等を推進することで、雇用維持・創出と地域経済循環の活性化を図る。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>① RESAS を活用した調査結果の情報提供 ② 中小企業景況調査の情報提供 ③ 商工会 LINE 販路拡大事業での情報提供</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>① 商談会 (BtoB) における需要動向調査の実施 ② アンテナショップ (BtoC) での需要動向調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>① 経営分析を行う事業者の掘り起こしと経営分析支援の実施</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>① DX 推進セミナーの開催 ② 事業計画策定セミナーの開催 ③ 事業承継セミナーの開催 ④ 事業計画策定支援 ⑤ 創業計画策定支援 ⑥ 事業承継計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>① 事業計画策定事業者に対する支援 ② 創業計画策定事業者に対する支援 ③ 事業承継計画策定事業者に対する支援</p> <p>8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>① 商談会 (BtoB) ・物産展 (BtoC) への出展支援 ② 当会公式 LINE でのメッセージ配信による販路開拓支援 (BtoC) ③ デジタルツール導入による販路開拓支援 (BtoC)</p>
連絡先	<p>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</p> <p>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</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) 地域の現状と課題

① 北斗市の概要

北斗市は、北海道南西部・渡島半島の南端に位置し、南は函館湾と津軽海峡に面しています。市域は東西約21km、南北約31kmに広がり、総面積は約397.4㎢です。東は函館市・七飯町、西は厚沢部町・木古内町、北は森町と接しています。

気候は対馬暖流の影響を受けた海洋性で、道内では比較的温暖で降雪量も少ない地域です。

平成18年2月1日、漁業・農業・商工業を中心に発展してきた旧上磯町と、農業を基盤とする旧大野町が合併し、北海道内で35番目の市として誕生してから、今年で20年を迎えました。

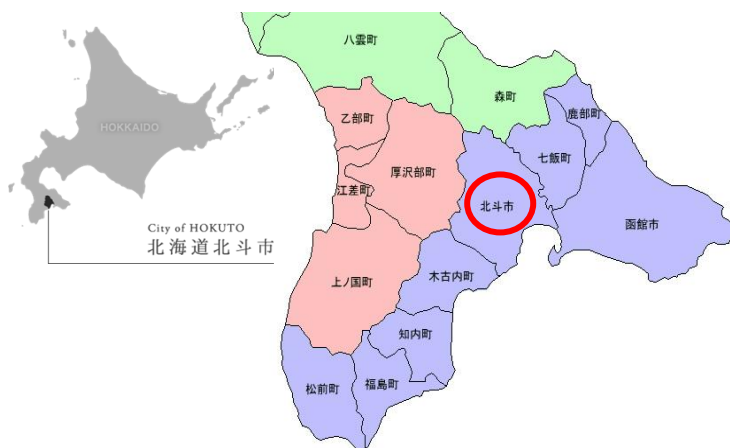
昭和59年には「テクノポリス函館」の地域指定を受け、工業団地の造成などを通じて企業誘致を推進。これにより、函館圏において一次産業と商工業のバランスが取れた地域として発展してきました。

平成28年3月には北海道新幹線「新函館北斗駅」が開業し、「新たな北海道の玄関口」として首都圏とのアクセスが飛躍的に向上しました。加えて、在来線や道南いさりび鉄道により、道内各地とも鉄路で結ばれています。

道路交通網では、市内に4か所のインターチェンジを持つ函館江差自動車道が令和4年3月に木古内ICまで延伸され、渡島西部との移動時間が短縮されました。

さらに、令和3年3月に全線開通した新外環状道路を経由することで、函館空港方面へのアクセスも容易になっています。

幹線道路としては、国道227号・228号が函館市内から放射状に延びており、市内外との多様なアクセスが可能です。函館フェリーターミナルへも約15分で移動できることから、北斗市は高速交通ネットワークの結節点であると同時に、「陸・海・空」の物流拠点へのアクセスにも優れた地域です。



②北斗市の人口推移と将来推計

令和7年10月1日現在、北斗市の人口は42,379人、世帯数は22,451世帯となっています。地区別では、函館市に隣接する浜分地区（七重浜・追分）が市全体の約半数を占めており、人口の集中が見られます。

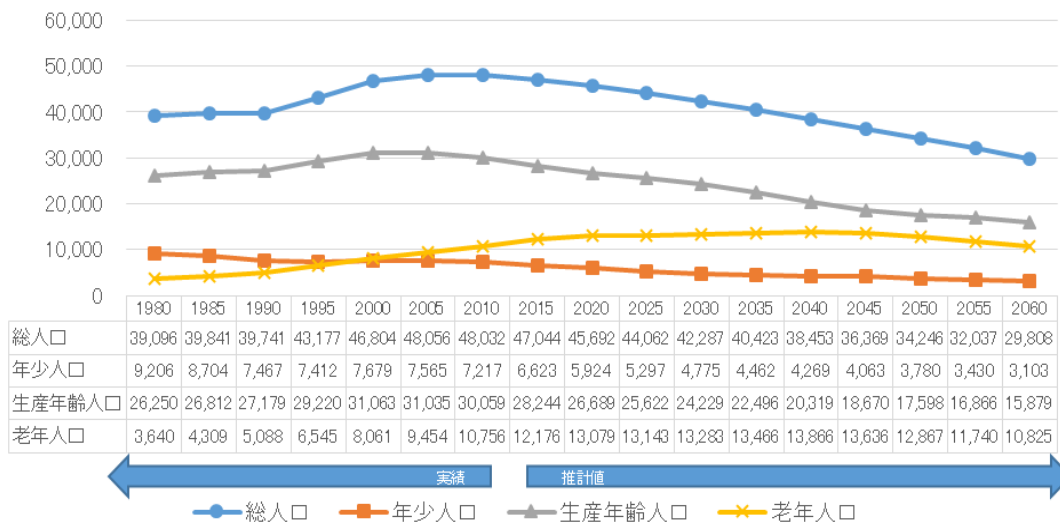
国勢調査によると、平成17年の人口48,056人をピークに減少傾向が続いており、ピーク時からの減少率は11.8%に達しています。

さらに、将来推計では2050年に34,246人まで減少する見込みであり、2025年比で28.7%の減少が予測されています。

高齢化も進行しており、令和5年9月時点で老年人口（65歳以上）の割合は31.4%となっています。これは平成30年の28.5%から増加しており、高齢化が恒常的に進行していることがうかがえます。

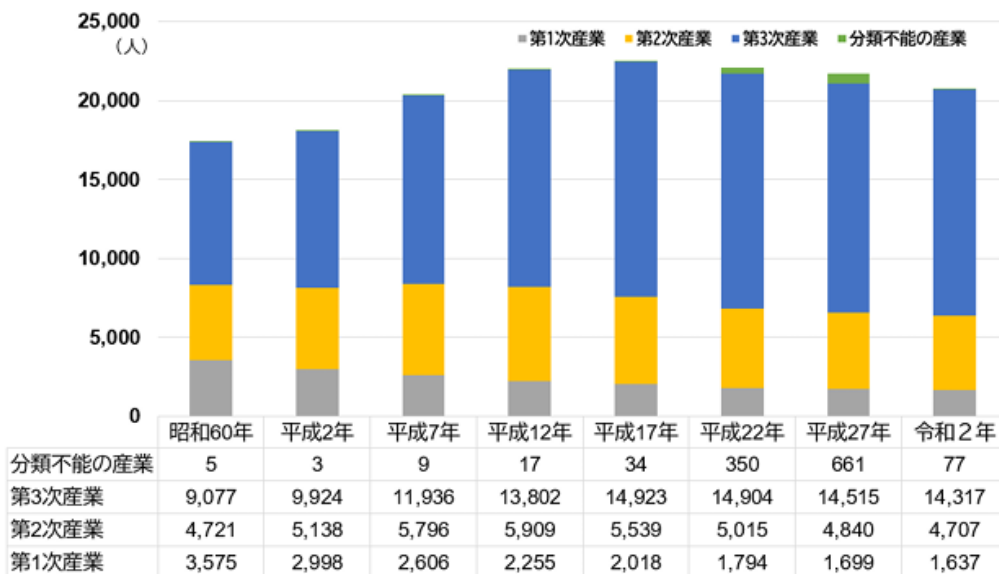
また、年齢3区分で見ると、年少人口（15歳未満）および生産年齢人口（15～64歳）はいずれも減少傾向にあり、人口構成の偏りが今後の地域社会や経済活動に影響を及ぼすことが懸念されます。

年齢3区分別人口の推移と将来推計（単位：人）



資料：国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所

③産業別事業者数・従業者数の状況



(資料) 国勢調査

第1次産業：農業、林業、漁業

第2次産業：鉱業、建設業、製造業

第3次産業：卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、運輸・通信業、電気・ガス・水道業、サービス業、公務

(2) 地域産業の現状と課題

①農業の現状と課題

北斗市は、北海道における水田発祥の地として知られ、本市で誕生したブランド米「ふっくりんこ」は、米の食味ランキングにおいて特Aの最高評価を獲得するなど、水稻栽培が盛んに行われています。また、長ねぎ・トマト・きゅうりなどの露地・施設園芸野菜を組み合わせ合わせた複合経営が主流となっており、多様な農産物の生産が展開されています。

一方で、農業従事者の高齢化に伴う離農や担い手不足が深刻な課題となっており、農地の集積・集約化による効率的な経営体制の構築が進められています。

近年では、醸造用ブドウの栽培に適した気候・土壌条件が注目されており、新たな農業の可能性が広がっています。市内の三ツ石地区では大手ビール会社が醸造用ブドウ園を開設し、文月・向野地区でも複数の農業法人が栽培に取り組んでいます。今後は、ワイナリーの建設などを通じて、ワインを核とした地域振興や観光資源の創出が期待されています。



【北斗市産ふっくりんこ北斗の拳パッケージ】



【グランポレール北海道北斗ヴィンヤード】

②漁業の現状と課題

北斗市の漁業は、地先漁場である函館湾・津軽海峡を中心に、定置網漁業、養殖漁業、磯漁業などが主体となっています。漁獲される主な魚種は、サケ、ホッキ、ニシンのほか、ホッケ、ヒラメ、養殖コンブ、養殖ワカメなど多岐にわたります。

近年では、約10年前から始まった養殖カキが「峯朗カキ」として特産品のひとつとなり、地域ブランドとしての定着が進んでいます。

一方で、水産物の水揚げ高は、漁業協同組合員の高齢化や減少に伴い、やや減少傾向にあります。加えて、主要魚種であるサケの水揚げ低迷や、海水温の上昇、赤潮の発生など、漁場環境の悪化による水産資源への影響も懸念されています。

こうした状況を踏まえ、持続可能な漁業の確立に向けた資源管理や、担い手の育成・確保、地域ブランドの強化など、漁業振興に向けた取り組みが求められています。

③商業の現状と課題

北斗市の商業は、主に国道沿いに立地しており、国道228号線の西側から、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、そして北側の本町地区（旧大野町）に商業集積が見られます。近年では、函館市に隣接する七重浜・追分地区において、大型商業施設や郊外型のロードサイド店舗の進出が進み、域内外からの消費購買を強く吸引するエリアとなっています。令和3年度の経済センサス活動調査によると、市内の小売業は256事業所、年間販売額は501億2,700万円、従業員数は2,398人となっており、ピーク時と比較して事業所数・販売額・従業員数のいずれも大きく減少しています。この背景には、函館市に隣接するという地理的特性から、消費が函館商圏へ流出していることや、市内の商圏構造の変化が影響していると考えられます。

さらに、消費者の価値観の変化やインターネットの普及による購買行動の多様化により、商業経営を取り巻く環境は大きく変化しています。その結果、既存の商店街の衰退が顕著となっており、個店の魅力向上や、変化する消費行動に対応した営業手法の見直しが喫緊の課題となっています。

■事業所数・従業員数・年間販売額等の推移

区 分		平成19年度	平成24年度	平成26年度	平成28年度	令和3年度
事業所数 (件)	総 数	463	351	394	401	343
	卸売業	91	79	85	88	87
	小売業	372	272	309	313	256
従業員数 (人)	総 数	3,648	2,680	3,258	3,309	3,165
	卸売業	880	572	714	758	767
	小売業	2,768	2,108	2,544	2,551	2,398
年間販売額 (百万円)	総 数	111,140	102,080	116,254	112,199	106,404
	卸売業	55,708	57,230	51,575	53,185	56,277
	小売業	55,432	44,850	64,679	59,014	50,127

資料：商業統計調査、経済センサス活動調査

④工業の現状と課題

北斗市の工業は、戦後の基幹産業として地域経済を支えてきた太平洋セメント上磯工場を中心に発展してきました。昭和59年には、国から「テクノポリス函館」の承認・地域指定を受け、テクノポリス函館上磯工業団地をはじめ、追分地区・萩野・清水川の各農工団地が整備されました。

その後、高速交通ネットワークの結節点としての地理的優位性を活かし、企業誘致を積極的に推進した結果、電子部品製造業などのハイテク産業や、物流・運輸関連企業を中心に約100社が集積し、地域産業の多様化が進んでいます。

しかしながら、近年は製造品出荷額の伸び悩みに加え、水産加工業における原材料価格の高騰、地域全体における深刻な労働力不足など、複合的な課題が顕在化しています。こうした状況を打開するためには、既存産業の構造改革とともに、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進による生産性向上が急務となっています。

区 分	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成28年度	令和3年度
事業所数 (件)	53	59	58	65	57
従業員数 (人)	2,487	2,550	2,515	2,537	2,584
製造出荷額 (百万円)	58,808	56,783	57,734	55,180	70,580

資料：工業統計調査、経済センサス活動調査

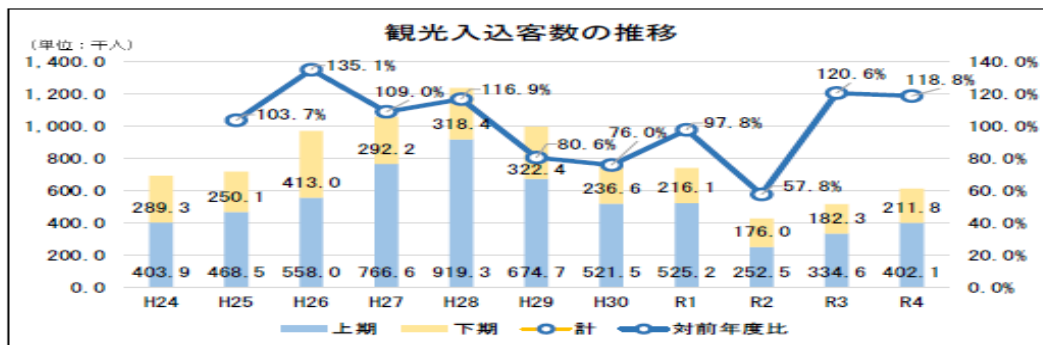


【太平洋セメント(株)上磯工場の工場夜景と日本一長い栈橋】

⑤観光業の現状と課題

北斗市では、北海道新幹線の開業を見据えた平成24年を「観光振興元年」と位置づけ、「きじひき高原の整備活用」「桜回廊構想の推進」「体験型観光の推進」「スポーツ合宿の誘致」の4本柱を掲げ、北斗市観光協会と連携しながら、地域資源を活かした滞在型・周遊型観光の推進に取り組んできました。

令和6年に策定された「北斗市観光振興プランⅢ」では、点在する観光資源への集客や周遊による滞在時間の延長、観光魅力の効果的な発信、観光客の受け入れ体制の充実、外国人旅行者への対応などが課題として挙げられております。これらの課題を解決するためには、観光関連事業者との連携強化や、地域と関わりを持つ観光関係人口の拡大が求められています。



【北海道観光入込客数調査】

(単位：千人)

	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
上期	403.9	468.5	558.0	766.6	919.3	674.7	521.5	525.2	252.5	334.6	402.1
下期	289.3	250.1	413.0	292.2	318.4	322.4	236.6	216.1	176.0	182.3	211.8
計	693.2	718.6	971.0	1,058.8	1,237.7	997.1	758.1	741.3	428.5	516.9	613.9
対前年度比	-	103.7%	135.1%	109.0%	116.9%	80.6%	76.0%	97.8%	57.8%	120.6%	118.8%

【北海道観光入込客数調査】

(3) 小規模事業者の現状と課題

北斗市における小規模事業者数は1,057事業所で、商工業者全体の76.8%を占めています。全国および北海道平均の84.9%（2021年中小企業白書）と比較するとやや低い水準ではありますが、業種別に見ると、建設業では91.0%、飲食・宿泊業では85.4%と、いずれも全国・全道平均を上回っており、サービス業・その他も80.7%と高い割合を示しています。建設業において小規模事業者が多い背景には、一人親方や小規模な下請企業が多数存在していることが挙げられます。また、飲食業では個人経営や家族経営の店舗が大半を占めており、地域に根差した事業形態が主流となっている状況です。

①小規模事業者の割合と推移

■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	小規模事業者数の割合
建設業	310	282	91.0%
製造業	99	53	53.5%
卸・小売業	357	223	62.5%
飲食・宿泊業	130	111	85.4%
サービス業・その他	481	388	80.7%
合計	1,377	1,057	76.8%

【令和7年度 当会独自調査】

平成26年における北斗市の小規模事業者数は1,174事業所でしたが、現在は1,057事業所となっており、約10%の減少が見られます。この背景には、個人事業主をはじめとする小規模事業者、特に小企業者の高齢化に伴う廃業が影響していると考えられます。

地域に根差した事業者の減少は、地域経済や雇用にも影響を及ぼす可能性があるため、今後は事業承継や新規創業の支援など、持続可能な経営環境の整備が求められています。

②現状と課題

商業・サービス業においては、大型複合施設やスーパー、ドラッグストアの進出に加え、ネット通販など販売チャネルの多様化が進み、競争が一層激化しています。さらに、人口減少や地域住民の高齢化、物価高騰などの影響により消費マインドが低下し、事業者を取り巻く外部環境は大きく変化し続けています。こうした変化に対して、販売促進などの対応が遅れている事業者も多く、売上や収益の悪化を招いている状況です。

建設業においては、建設資材の高騰に伴う価格転嫁は一定程度進んでいるものの、新築住宅の販売件数の低迷、人手不足、労務コストの上昇などにより、先行きが不透明な中で厳しい経営が続いています。

小規模事業者は、「ヒト・モノ・カネ・情報」といった経営資源が限られており、必要な情報の収集・活用や、急速に進展するデジタル化、多様化する消費者ニーズへの対応が十分に行えず、事業機会の損失や経営基盤の弱体化につながっています。さらに、経営者の高齢化や後継者不在といった課題も重なり、廃業に至るケースも少なくありません。

このような状況を踏まえ、今後は、経済動向や消費者ニーズ、小規模事業者持続化補助金などの支援制度に関する情報提供、経営の可視化を図るための計数管理や経営分析の支援、DX（デジタルトランスフォーメーション）による業務効率化の推進、生産性の向上、商品・サービス

の高付加価値化、販路開拓への取り組みなどが求められています。

これらの支援を通じて、小規模事業者の経営基盤の強化と持続的な成長を図っていくことが重要だと考えています。

(4) 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

本市の小規模事業者は、人口減少や地域住民の高齢化の進行、物価高騰、人手不足など、厳しい外部環境の変化に直面しています。さらに、事業者自身の高齢化や後継者不在、消費者ニーズの多様化、デジタル化（DX）への対応の遅れなど、内部的な経営課題も重なり、事業継続の難易度は一層高まっています。

一方で、地域内には新たに創業を志す事業者も一定数存在しており、既存事業者の経営改善・事業承継支援とともに、創業支援の充実も求められています。

こうした状況のもと、経営資源が限られる小規模事業者を持続的な発展へと導くためには、「対話と傾聴」による課題の可視化と、事業者自らが課題解決に向けて自走できるよう寄り添う伴走型支援が不可欠です。

地域の実情を踏まえながら、各事業者の成長ステージに応じた計画的かつ継続的な支援が必要です。

10年後には、地域内小規模事業者の持続的な発展を通じて、地域経済全体の活性化と強固な経済基盤の形成を目指します。その実現に向け、「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を次のとおり設定します。

ア. 経営の可視化と事業計画策定支援

地域および需要動向を的確に把握し、自社の経営状況を分析・可視化することで、強みや課題を認識し、自立的な経営改善に取り組む事業者を支援します。経営分析支援や事業計画策定支援を通じて、事業者の戦略的経営力の向上を図ります。

イ. 事業承継および創業支援

円滑な事業承継を促進し、地域内で培われてきた経営資源や技術の継承を支援するとともに、新たな創業希望者に対しても、創業計画の策定から経営基盤の確立まで一貫した支援を実施します。これにより、地域経済の新陳代謝を促し、持続的な事業活動を支える基盤を整備します。

ウ. 地域資源を活かした高付加価値化の推進

地域に根差した自然資源・人文資源・特産品などの地域資源を活用し、商品・サービスの高付加価値化を推進します。域内外からの需要を獲得し、地域ブランドの確立および販路拡大を目指す事業者を重点的に支援します。

エ. DX推進による業務効率化・生産性向上支援

デジタル技術の導入を通じて業務の効率化や生産性の向上を図る事業者を支援します。デジタルツールの導入支援や人材育成を行い、変化に対応できる経営体質の構築を目指します。

② 北斗市総合計画との連動制・整合性

本市においては、第2次北斗市総合計画（平成30年度～令和9年度）および、第3期北斗市まち・ひと・しごと創生総合戦略（令和7年度～令和11年度）を策定し、まちづくり・ひとづくり・しごとづくりを包括的に進めております。これらの上位計画において掲げられた「新幹線をはじめとした交通・物流の優位性を活かした産業振興」「地域資源を活かした地域経済

の活性化」「デジタル化（DX）や人材・成り手の確保を通じた働き方・暮らし方の変革」などの方向性は、まさに当会が策定する「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」へと直結するものです。

「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」は、北斗市が策定する総合計画・創生戦略と方向性・期間・対象・方法の各側面において一貫性を保っており、両者が連動しながら、小規模事業者支援を通じて地域の経済・社会基盤の強化に寄与する構図が構築されています。

■「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
 4. 多様な交流の促進

■「第3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 2 北斗で働く人・働きたい人を応援するとともに北斗の特徴を活かし「しごと」をつくる

- （主要施策）
- ・市内事業者のビジネスチャンスを創出し企業の魅力度を向上
 - ・地域の成り手確保と共働き・共育での理解促進により雇用環境の充実を促進
 - ・一次産業を活かしたしごとづくりや新しいヒトの流れを創生
 - ・DXの推進

③商工会としての役割

当会は、地域の経済団体として、地域の中小・小規模事業者にも最も身近な支援機関として、地域経済の持続的発展を支える中核的な役割を担ってきました。

第2期計画に続き、事業者との「対話」と「傾聴」を通じて課題を共有し、自ら解決に向かう力を引き出し、自走化へと導く伴走型支援を推進します。

事業計画策定支援、補助金活用、販路開拓、DX導入支援、事業承継・創業支援など、事業者の成長ステージに応じた総合的支援により、地域経済全体の活性化と強固な経済基盤の形成を北斗市と共に目指します。

（5）経営発達支援事業の目標

北斗市の総合計画や総合戦略、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、当会の第3期経営発達支援計画の5年間の目標を以下のとおり設定します。

①小規模事業者の目標

【目標1】小規模事業者の自走化を促す伴走支援による経営力の強化

小規模事業者が自社の強みや経営資源を的確に把握し、それを活かした実効性の高い事業計画を自ら策定・実行できるよう、対話と傾聴を重視した伴走型支援を展開します。

経営分析から計画策定、実行支援までの一連のプロセスを通じて、経営課題の明確化と改善を促し、売上および利益率の向上を実現する事業者の増加を図ります。

また、経営者が自ら考え、行動し、継続的に経営を改善していく「自走型経営」への転換を支援することで、地域全体の経営基盤強化につなげます。

○支援計画の設定期間（5年間目標）

【KGI】計画策定支援を受けた事業者のうち、売上高対前年比5%以上増加した事業者を75事業者（計画策定支援事業者の50%）とする。

【KPI】経営分析実施件数 50事業者/1年
事業計画策定事業者数 30事業者/1年
事業計画実行フォロー件数 30件/1年
事業計画策定セミナー開催回数 1回/1年
DX推進セミナー開催回数 1回/1年

○設定理由：「自走化」と「伴走支援」を定量的に可視化するものであり、経営分析～計画策定～実行支援の一連のPDCAをKPI化することで、支援活動の成果と継続改善の両立を図る。

【目標2】創業・事業承継支援の強化による小規模事業者数の維持

地域経済や地域コミュニティを支える小規模事業者の新陳代謝を促進するため、創業支援と事業承継支援を一体的に推進します。

創業希望者には、経営基礎の習得と持続可能な事業モデル構築を支援し、事業承継希望者には、経営者の想いや地域資源を次世代へと円滑に引き継ぐための計画策定を伴走支援します。

これにより、地域における事業機能の維持と雇用の確保、さらに商業・サービス機能の持続的展開を図ります。

○支援計画の設定期間（5年間目標）

【KGI】創業・承継による新規事業者数40事業者（創業30、承継10）を5年間で確保し、市内小規模事業者数を現状水準（1,050事業所程度）で維持する。

【KPI】創業計画策定事業者数 6事業者/1年
事業承継セミナー開催回数 1回/1年
事業承継計画策定事業者数 2事業者/1年

○設定理由：事業者の高齢化や後継者不足が進む中、地域経済の担い手確保が喫緊の課題であることから、創業・承継を量的指標で把握し、事業者減少に歯止めをかけるための成果管理を行う。

【目標3】小規模事業者の地域資源の活用と商品・サービスの高付加価値化による販路拡大

自然・人文資源、特産品など地域固有の資源を活かした新商品開発や既存商品の高付加価値化を支援します。

販路開拓においては、商談会・展示会等のリアルの場に加え、デジタルツール・公式LINE・EC等のオンライン販促手法を積極的に導入し、広域的な需要の獲得を図ります。

また、継続的なブラッシュアップと市場適応を支援することで、売上および利益向上につながる販路拡大を実現します。

○支援計画の設定期間（5年間目標）

[KGI] 販路開拓支援を受けた事業者のうち、売上額が前年比5%以上増加した事業者を5年間で、のべ75事業者とする。

[KPI] 商談会・物産展出展支援事業者数	30事業者/5年
商談会成約件数（1事業者あたり3件/年）	90件/5年
アンテナショップ需要調査実施事業者数	10事業者/5年
デジタルツール導入による販促支援事業者数	15事業者/5年
北斗市商工会公式LINEを活用した販促支援事業者数	20事業者/5年

○設定理由：「地域資源を活かした高付加価値化」、「販路拡大」を成果として数値管理する。

デジタル販促など次世代手法の導入効果を測定し、地域経済の広域展開に繋げる。

②地域への裨益目標

小規模事業者の経営力強化、創業・事業承継の促進、地域資源の活用を通じて、地域経済の持続的発展と安定した地域社会の基盤形成を実現します。

具体的には、事業者の生産性・競争力向上による経済循環の活性化、雇用と所得の安定化、地域コミュニティの担い手確保、商店街や地域の空き店舗の解消・賑わい創出、地域資源を活かした広域的な需要の獲得と付加価値創出を通じて、自立的かつ持続可能な地域経済の構築を目指します。

○支援計画の設定期間（5年間目標）

[KGI] 持続可能な地域経済循環の形成：地域経済循環率5%増加/5年

[KPI] 上磯駅前商店街、本町商店街での空き店舗活用・新規出店件数：5件/5年
創業・承継支援による市内雇用維持・創出人数：50人/5年間

○設定理由：事業者支援の成果を地域全体の経済・雇用・暮らしに波及させることで、地域的裨益効果を可視化し、持続可能な地域経済の再生につなげる。

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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の目標達成に向けた方針

【目標1】小規模事業者の自走化を促す伴走支援による経営力の強化

小規模事業者が自社の強みを的確に把握し、実効性の高い事業計画を自ら策定・実施できるよう、事業者との「対話」と「傾聴」を重ねながら、経営課題への「気づき」と「腹落ち」を促し、主体的な行動へとつなげます。

また、必要に応じて中小企業診断士や北海道よろず支援拠点などの専門家・支援機関と年間5件を目標に連携し、事業者の自走化を後押しする伴走型支援を推進します。

支援の実施にあたっては、経営分析50件/年、事業計画策定支援30事業者/年を目標とし、年間約2,000回の巡回訪問や窓口相談を通じて事業者の潜在的ニーズを的確に把握します。

さらに、事業計画策定に向けたセミナーを年1回、DXの推進に向けたセミナーを年1回開催し、経営改善への意欲の喚起及び経営リテラシーの向上を促すとともに、持続的かつ体系的な支援体制の確立を図ります。

これらの取組を通じて、支援を受けた事業者のうち売上が前年比5%以上増加した事業者を、5年間で75事業者とすることを目標とします。伴走型支援を通じて、事業者の自立的な経営改善と地域経済の生産性向上を実現します。

【目標2】創業・事業承継支援の強化による小規模事業者数の維持

地域経済および地域コミュニティを支える小規模事業者の維持・発展と新陳代謝の促進を図るため、創業希望者に対しては、創業計画書の作成支援をはじめ、資金調達支援やデジタルツールを活用した販路開拓支援を実施します。

あわせて、小規模事業者持続化補助金（創業型）や北斗市商店街等元気づくり事業などの公的支援制度を、関係機関と連携しながら積極的に活用を促し、創業後の早期定着と安定経営を支援します。

支援の実施にあたっては、創業支援事業者30者/5年間、創業相談件数10件/年を目標とします。

また、事業承継支援においては、【目標1】と同様に巡回訪問や窓口相談での「対話」と「傾聴」を通じて、潜在的課題やニーズを的確に把握します。さらに、事業承継セミナーを年1回開催し、承継への関心と意欲を喚起するとともに、事業承継相談10件/年、承継計画策定支援2件/年、事業承継支援事業者10者/5年間を目標として取り組みます。

これらの取組を通じて、創業・承継による新規事業者40者の確保と、市内小規模事業者数を現状水準（約1,050事業所）で維持することを目指します。

創業者および承継事業者の育成を通じて、地域の事業基盤を持続的に支える循環的な経済構造の形成を図ります。

【目標3】地域資源の活用と商品・サービスの高付加価値化による販路拡大

地域資源（自然資源・人文資源・特産品等）を活用した新商品開発や、既存商品の高付加価値化に取り組む小規模事業者に対し、商談会・展示会への出展支援や、デジタルツール・公式LINEを活用した販路開拓支援を行います。

商談会出展支援においては、新たな販路開拓を希望する事業者のニーズに応じ、道央圏・関東圏・関西圏・九州圏など販路先として有望な地域を選定し、年3回程度の商談会出展支援を実施します。

これにより、商談会出展支援事業者30者/5年間、商談会成約件数90件/5年間、デジタルツール活用支援15者/5年間を目標とします。

また、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、年1回・2事業者の商品を対象に需要動向調査を実施し、顧客ニーズの把握と商品改良への反映を支援します。さらに、北斗市商工会の公式LINEを活用したデジタルスタンプラリー事業を年1回実施し、参加事業者の販売促進と地域内回遊の促進を図ります。

これらの取組を通じて、販路開拓支援を受けた事業者のうち、売上が前年比5%以上増加した事業者を5年間で、のべ75者とすることを目標とします。

地域資源の活用とデジタル化による販路拡大を両輪とし、持続的な地域経済の活性化を推進します。

②地域への裨益目標達成に向けた方針

地域への裨益目標を達成するため、巡回訪問や窓口相談を通じたきめ細やかな伴走型支援を基本とし、事業者の潜在的課題を的確に把握します。

これに基づき、創業・承継支援を年間 10 件の相談実施、事業承継計画策定支援 2 件/年の体制で実施し、5 年間で市内雇用 50 人の維持・創出を目指します。

また、商店街や地域の空き店舗を活用して新規出店 5 件/5 年を実現することで、地域コミュニティの担い手確保と賑わい創出を図ります。

さらに、地域資源を活用した商品・サービスの高付加価値化や販路開拓支援を通じ、販路拡大や売上増加により地域経済循環の活性化を促進します。これらの取組により、小規模事業者の自立的経営と持続可能な地域経済の形成を両立させます。

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 2 期においては、北海道商工会連合会が実施する中小企業景況調査を市内 15 事業者に対して実施し、その公表データを巡回訪問等を通じて提供し、事業計画の検討等に活用していました。

また、中小企業景況調査の結果に加え、統計資料や金融機関の調査レポートを商工会報に掲載するなど、各種情報の提供に努めてきました。

しかしながら、商工会員に限定した紙媒体による情報発信や、資料データの羅列的な提示にとどまっていたことから、小規模事業者が事業計画策定の際に十分活用できない状況にありました。

さらに、ヒアリングシートを活用した独自調査についても、マンパワー不足等の影響により、調査規模や分析・活用が十分とはいえない状況でした。

また、地域経済分析システム (RESAS) のデータを経営支援に活用したものの、ホームページ等を通じた広範な情報発信には至らず、地域全体でのデータ活用が進まなかったことも課題として残りました。

これらの課題を踏まえ、第 3 期においては、従来から実施している巡回訪問等における中小企業景況調査の公表データに加え、RESAS 等のビッグデータを活用し、分析精度の向上と事業計画の策定に効果的な情報の提供に努めます。

あわせて、商工会ホームページ等を活用した広範な情報提供を行うことにより、小規模事業者が自社の事業計画策定において当該情報を積極的に活用できるよう支援していきます。

加えて、当会で実施している商工会 LINE 販路拡大支援事業「デジタルスタンプラリー」で収集・分析した情報を事業計画策定に活用できるよう提供に努めます。

(2) 目標

支援内容	公表方法	現 行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①RESAS を活用した調査結果の情報提供	当会 HP	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②中小企業景況調査の情報提供	当会 HP	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③商工会 LINE 販路拡大事業での情報提供	当会 HP		1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

① RESAS を活用した調査結果の情報提供

国が提供するビッグデータを活用し、市内の産業構造、人口動態、人の流れなどの地域データを可視化するとともに、地域外データとの比較・分析を行います。その結果を整理し、事業計画を検討する際の基礎資料として小規模事業者を提供します。

【調査手法・調査項目】

経営指導員等が「RESAS」を活用し、以下の項目を調査・分析します。

[地域経済循環マップ]

- ・生産・分配・支出の流れを確認し、域内循環率・地域内所得の流入出を分析
- ・産業ごとの生産と消費を確認し、地場産業の波及効果を分析

[産業構造マップ]

- ・従業者数・付加価値額・事業所数で主要産業を特定
- ・近隣市町・北海道・全国平均との比較で地域の強みを確認
- ・付加価値・雇用の推移を追い、成長・衰退産業を把握

[人口マップ]

- ・年齢構成・人口増減・将来人口で労働力や市場規模を把握
- ・通勤・転出入データで近隣都市との関係性を分析

[マーケティングマップ]

- ・滞留人口・通過人口・事業所立地をもとに商圈・集客力を把握
- ・消費関連データから購買行動・流入出を確認

[観光マップ]

- ・観光客数・宿泊者数・インバウンド比率で観光需要を分析

[農林業漁業マップ]

- ・地域資源の規模・生産構造を確認し、6次産業化や地産地消の可能性を分析

【活用方法】

巡回訪問時における情報提供、商工会ホームページを通じた広報・情報発信により、事業計画検討時の基礎資料として活用

② 中小企業景況調査の情報提供

北海道商工会連合会が年4回実施している「中小企業景況調査」の統計調査データを、当会経営指導員が分析し、事業計画を検討する際の基礎資料として小規模事業者を提供します。

【調査項目】

- ・業種別の景況の推移（業況、売上額、資金繰り、仕入単価、採算）
- ・設備投資実施・来期計画と投資対象
- ・今期の経営上の問題点

【活用方法】

巡回訪問時における情報提供、商工会ホームページを通じた広報・情報発信により、事業計画検討時の基礎資料として活用

③ 商工会 LINE 販路拡大事業での情報提供

当会で実施している商工会公式 LINE を活用したデジタルスタンプラリー事業により、イベントに参加した顧客情報を収集・分析し、イベント参加事業者へフィードバックするとともに、事業計画を策定する際の基礎資料として、小規模事業者を提供します。

【調査手法】

スタンプラリーに参加する方が登録する顧客の情報を、LINE アプリを通じて収集・集計し、経営指導員等が分析します。

【調査項目】

居住地域、年齢、性別、購入店舗、購入回数など

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第2期においては、展示会・商談会・物産展やアンテナショップでのヒアリングやアンケート調査を通じて需要動向の把握を計画していました。

しかし、展示会・商談会では、味・価格・パッケージデザイン等に関する一部の情報は収集できたものの、バイヤーとの名刺交換や商談対応、自社製品の説明に時間を要したため、十分なデータ収集には至りませんでした。

また、物産展やアンテナショップでは、新型コロナウイルスの影響によりアンケート調査の実施が制限され、当初計画していた成果を十分に上げることができませんでした。

第3期では、調査結果が有効な基礎資料となるよう、商談会等に出展する小規模事業者のヒアリングやアンケート調査を十分な実施体制で支援するとともに、北斗市アンテナショップ「ほっとマルシェおがーる」で土産品等を販売する事業者の商品を対象に、改めて需要動向調査を実施します。

アンケート回収率の向上を図るために QR コード等のデジタルツールを活用し、事業計画策定に資する効果的な調査を行います。

(2) 目標

	現 行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
商談会での調査事業者数	5 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
アンテナショップでの需要動向調査事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①商談会（BtoB）における需要動向調査の実施

商談会において、バイヤーや来場者を対象に試食・ヒアリング・アンケート調査を実施します。事業者が販路開拓のターゲットとする顧客層や商圏を明確化したうえで、適切な商談会への出展を促すとともに、調査結果を通じて顧客ニーズを把握し、既存商品の改良や新商品の開発に繋がるよう実施します。

支 援 対 象 者	地域外への販路開拓に意欲的で、地域資源を活用した商品を製造販売している小規模事業者
想定する商談会	①「北の味覚再発見!!特産品展示商談会」 開催地：北海道札幌市内ホテル 調査対象：道央圏での顧客ニーズ ②「スーパーマーケット・トレードショー」 開催地：千葉県幕張市「幕張メッセ」 調査対象：関東圏での顧客ニーズ ③「フードストアソリューションズフェア」 開催地：大阪市大阪府「インテックス大阪」 調査対象：関西圏での顧客ニーズ ④「北海道産品取引商談会福岡会場」

	開催地：福岡県福岡市「マリンメッセ福岡」 調査対象：九州圏での顧客ニーズ
調査方法	出展事業者並びに当会職員が、バイヤー等へ試食、ヒアリング、アンケート調査を実施し、調査結果を取りまとめる。 アンケートの実施にあたっては、対面調査に加え、バイヤー等の事情を考慮し、サンプル品の提供と QR コード付きアンケート票の配布による非対面型の調査も併せて行う。
サンプル数	来場したバイヤー等 20 件／事業者
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する。
活用方法	分析結果は、事業者に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資料として活用する。

②アンテナショップ (BtoC) での需要動向調査

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、観光客等に対し、アンケート調査を実施します。

調査結果を通じて顧客ニーズを把握し、既存商品の改良や新商品の開発に繋がるよう実施します。

支援対象者	地域特産品を製造販売している小規模事業者
調査方法	販売事業者および当会職員が、アンテナショップ内において試食、ヒアリング、アンケート調査を実施し、消費者の生の声を収集する。 なお、アンケートの実施にあたっては、対面調査に加え、旅行者等の事情を考慮し、サンプル品の提供と QR コード付きアンケート票の配布による非対面型の調査も併せて行う。
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
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。
活用方法	分析結果は、事業者に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2期においては、事業者が各種支援施策を活用する際、金融斡旋時には財務分析などの定量的分析を、小規模事業者持続化補助金の活用時には SWOT 分析などの定性的分析を実施していま

した。しかし、支援手法に一貫性がなく、分析は一部の限定的な目的にとどまりました。その結果、事業者自身による経営分析の重要性の理解や、本質的な経営課題の抽出・対応には十分に結びついていませんでした。

第3期では、支援対象者、分析項目、分析手法を明確化したうえで、「対話」と「傾聴」を重視し、事業者が経営分析の重要性を理解できるよう支援します。これにより、事業者自身が経営課題への「気づき」や「腹落ち」を得て、実効性の高い事業計画を策定できるよう取り組みます。

(2) 目標

	現 行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
経営状況分析事業者数	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の掘り起こし

事業者の掘り起こしにあたっては、巡回訪問や日々の経営相談を通じた「対話」と「傾聴」を重ね、経営分析の重要性を理解してもらうとともに、主体的に経営改善へ取り組む意欲を喚起し、掘り起こしに繋がります。

②経営分析の内容

支 援 対 象 者	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析や事業計画策定に意欲的な事業者 ・各種補助金の申請を希望している事業者
分 析 項 目	<財務分析> 直近3期分の収益性、生産性、安全性、成長性 <非財務分析> 内部環境（強み・弱み）、外部環境（機会・脅威）
分 析 手 法	<財務分析> 経済産業省「ローカルベンチマーク」、中小機構「経営自己診断システム」を活用し分析する。 <非財務分析> SWOT分析のフレームワークで分析する。 必要に応じ専門家と連携し、分析成果を高める。

(4) 分析結果の活用

分析結果については、まず当該事業者へフィードバックを行い、客観的な経営数値や非財務面の評価結果を共有することにより、事業者自らが自社の強みや経営課題を的確に把握できるよう支援します。

これにより、経営課題に対する「気づき」や「腹落ち」を促し、事業者自身の主体的な課題認識と改善意欲の醸成を図ります。

また、抽出された課題については、重要度や実現可能性を踏まえて優先順位を明確化し、経営資源の効果的な活用につなげるとともに、実効性の高い事業計画の策定へと結び付けます。

さらに、必要に応じて中小企業診断士等の専門家や関係支援機関と連携し、具体的な改善策や計画実行に向けた助言・支援を行います。

あわせて、分析結果や支援履歴については、クラウド型経営支援ツール「Shoko Biz」にデータベース化し、職員間で情報を共有することにより、支援内容の一貫性を確保します。

これにより、事業者ごとの経営状況を継続的に把握し、支援の質とスピードの向上を図るとともに、商工会全体としての支援体制を強化します。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

第2期では、小規模事業者持続化補助金をはじめ、各種補助金申請時やマル経融資等の金融斡旋に際して、経営計画策定支援を実施しました。

あわせて、「事業計画策定セミナー」や「事業承継セミナー」、「ICT活用セミナー」を開催し、意欲的な事業者の掘り起こしと経営改善への動機づけを図りました。

その結果、当初目標として掲げた事業計画策定件数を概ね達成し、一定の成果を上げることができました。

しかしながら、事業計画策定の意義や必要性が事業者全体に十分浸透しておらず、補助金申請や資金調達等の目先の目的達成手段としての策定にとどまる例も多く見られました。

第3期では、事業者が自らの「気づき」や「腹落ち」に基づいて行動できるよう、対話と傾聴を重視した伴走支援を強化し、事業計画策定を単なる書類作成に終わらせず、経営力の向上と事業の持続的発展に結びつけられるよう、体系的に支援します。

(2) 支援に対する考え方

第3期における事業計画策定支援では、事業計画の意義や必要性の理解促進を最重要視します。経営指導員が事業者との「対話」と「傾聴」を繰り返し行い、経営者自身が本質的な課題に気づき、腹落ちする過程を重視します。

こうした内発的動機づけを通じて、経営者が主体的に計画策定へ取り組み、策定後も自らの手で見直しと実践を継続できる「自走型経営」の確立を目指します。

また、経営者の自己変革力・潜在力を引き出す伴走支援を実践するため、計画策定の前段階では「DX推進セミナー」を開催し、経営リテラシーの向上を図ります。

さらに、意欲ある事業者の掘り起こしにあたっては、前期同様、セミナー開催・補助金申請支援・金融相談等の機会を有効に活用し、経営分析を実施した事業者のうち、おおむね6割程度の事業計画策定を目標とします。

創業支援や事業承継支援においても、同様に「対話」と「傾聴」を重ね、事業計画策定を推進します。

必要に応じて、中小企業診断士、金融機関、中小機構、北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の関係機関と連携し、実効性の高い計画策定支援を実施します。

(3) 目標

	現 行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
DX推進セミナー	—	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
事業承継セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者
創業計画策定事業者数	6者	6者	6者	6者	6者	6者
事業承継計画策定事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催

支 援 対 象 者	DXの導入により、業務効率化や需要開拓を目指す小規模事業者
-----------	-------------------------------

募集方法	開催チラシの送付、ホームページ・facebook への掲載、巡回・窓口での募集
講師	I Tコーディネーター、中小企業診断士
実施回数	年1回(2時間)
内容	D Xの基礎知識、w e bマーケティング、I T導入による業務効率化、生成A I活用
参加者数	15名
支援手法	自社の課題に置き換えて理解できるよう、身近で導入可能な事例を中心に説明してもらい、D Xの基礎から具体的な活用方法までを分かりやすく紹介し、参加者が自社の業務改善や販路拡大に結び付く内容とする。 セミナー後は、参加者へのフォローアップを実施し、必要に応じてI Tコーディネーター等の専門家派遣を行うとともに、I T導入補助金などの活用支援を通じて、実際のD X導入を後押しする。

②事業計画策定セミナーの開催

支援対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析や事業計画策定に意欲的な事業者 ・各種補助金の申請を希望している事業者
募集方法	開催チラシの送付、ホームページ・facebook への掲載、巡回・窓口での募集
講師	中小企業診断士
実施回数	年1回(2時間)
内容	需要動向や経営分析を踏まえた目標設定と戦略立案、補助金活用を見据えた事業計画書作成のポイント
参加者数	15名
支援手法	事業計画策定の意義や必要性への理解に結び付けられるよう、事業計画書の構成要素(現状分析、方針、具体的取組、数値計画)を段階的に学び、補助金申請や経営改善に活用できる内容とする。 セミナー後は、参加者へのフォローアップを実施し、必要に応じて中小企業診断士等の専門家派遣を行うことで、実効性の高い事業計画の策定と実行支援を行う。

③事業承継セミナーの開催

支援対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・将来的な事業承継を検討している小規模事業者 ・後継者候補や親族・従業員への承継を予定している事業者
募集方法	開催チラシの送付、ホームページ・facebook への掲載、巡回・窓口での募集
講師	北海道事業承継・引継ぎ支援センター、中小機構、中小企業診断士
実施回数	年1回(2時間)
内容	事業承継の基礎知識、事業承継の準備と計画書の作り方、事業承継の現状、事業承継事例
参加者数	15名
支援手法	円滑な承継に向けた準備や課題整理の進め方について、実際の事業承継事例を交えながら、分かりやすく共感を得られる内容とする。 セミナー後は一歩踏み込んだ承継相談を通じて、具体的な事業承継計画の策定につなげる。 必要に応じて、関係機関(北海道事業承継・引継ぎ支援センター、中小機構、

	北斗市) や専門家 (中小企業診断士・税理士等) と連携し、個別の承継課題の整理や承継計画策定、補助金等の活用を支援する。
--	---

④事業計画策定支援

支援対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析や事業計画策定に意欲的な事業者 ・各種補助金の申請を希望している事業者
支援手法	<p>経営指導員等が「傾聴」と「対話」を重ねることで事業者との信頼関係を醸成し、地域経済動向調査や需要動向調査のデータ、並びに経営分析の結果を活用して、事業者が自社の課題や強みを的確に把握できるよう支援し、実効性の高い事業計画書の策定につなげる。</p> <p>さらに、必要に応じて中小企業診断士等の専門家を派遣し、事業計画のブラッシュアップや実行段階における伴走支援を行う。</p>

⑤創業計画策定支援

支援対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・創業希望者 ・創業して間もない事業者
支援手法	<p>経営指導員等が「傾聴」と「対話」により創業者との信頼関係を醸成し、地域経済動向調査や需要動向調査のデータを基礎資料として提供することで、実効性の高い創業計画書の策定と実行支援につなげる。</p> <p>また、北斗市をはじめ関係機関と連携し、北斗市内の空き店舗等を活用した起業を支援する市の補助制度「北斗市商店街等元気づくり事業補助金」や「小規模事業者持続化補助金（創業型）」の活用を希望する事業者に対し、申請支援および実行支援を行う。</p>

⑥事業承継計画策定支援

支援対象者	・事業承継が経営課題となっている事業者
支援手法	<p>経営指導員等が「傾聴」と「対話」により事業承継にあたっての現状や課題を十分に把握し、計画策定にあたっては、北海道事業承継・引継ぎ支援センター、中小機構、中小企業診断士・税理士等の専門家と連携するほか、北斗市と連携し、事業承継を円滑に進めるための市の補助制度「北斗市事業承継支援事業補助金」の活用を支援する。</p>

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2期においては、事業計画を策定した事業者に対し、四半期ごとの巡回訪問による定期的なフォローアップを目標としていました。しかし、実際には訪問頻度や内容にばらつきが生じ、「定期的・計画的」なフォローアップ体制の確立には至りませんでした。

また、各種補助金申請の支援や金融斡旋、その後の手続きや確認業務に多くの時間が割かれた結果、フォローアップが事業者からの相談を受けて対応する受動的・断片的な支援になり、事業計画の実行・検証まで継続的に伴走する体制が十分に整備されていませんでした。

第3期では、これらの課題を踏まえ、事業計画策定事業者に対して PDCA サイクルを意識した定期的かつ計画的なフォローアップを実施できるよう、支援体制の再構築を図ります。

(2) 支援に対する考え方

第3期では、事業計画策定後の実施支援を、単なる進捗確認ではなく、事業者が自ら課題を認識し、改善を継続できる状態（自走化）へ導くための伴走支援として位置づけます。

事業者とともに状況を整理し、課題の再定義や改善策の検討を進めることで、計画のブラッシュアップと実行力の向上を図る支援を重視します。

また、フォローアップは、単発的な訪問や相談対応ではなく、定期性と継続性を担保したPDCAサイクルに基づく支援として実施します。

具体的には、計画の進捗と成果の確認に加え、売上や利益、顧客動向、業務プロセスの変化など、定量・定性の両面から状況を把握し、必要に応じて目標や行動計画を見直す「検証」と「改善」を繰り返す伴走スタイルを確立します。

さらに、職員間で情報共有を徹底し、支援の属人化を防ぐとともに、金融機関や支援機関、専門家との連携も強化することで、事業者が直面する課題に対し、多面的かつ一貫性のある支援体制を構築します。

これにより、事業計画策定後の実施段階において、事業者が確実に成果へとつなげられるよう、質の高い実施支援を提供していきます。

(3) 目標

	現 行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①事業計画策定後のフォローアップ対象事業者数	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
頻度（延回数）	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
前年比売上 5%以上	—	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
②創業計画策定後のフォローアップ対象事業者数	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
頻度（延回数）	36 回	36 回	36 回	36 回	36 回	36 回
③事業承継計画策定後のフォローアップ対象事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
頻度（延回数）	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

(4) 事業内容

①事業計画策定事業者に対する支援

事業計画策定後は、四半期ごとの巡回訪問を基本とし、事業者の経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産、知的財産、デジタル等）の習得状況を確認しながら、事業計画の実行段階で必要となる知識・スキルの定着を図ります。

具体的には、売上・利益・顧客数等の経営指標の把握状況や、改善策の検討プロセスの理解度を確認し、必要に応じて分析手法や改善手法の指導を行います。

支援にあたっては、事業者自身が課題に気づき、改善行動を主体的に選択できるよう、対話を重視した内発的動機づけを促す伴走型支援を実施し、最終的には事業者が自らの判断で継続的に経営改善を図れる自走化の実現を目指します。

また、支援内容や進捗状況を職員間で共有し、支援の質と一貫性を高めるとともに、支援機関や専門家とも連携し、多面的なフォローアップ体制を築きます。

②創業計画策定事業者に対する支援

創業期は、経験値や資金・人材などのリソースが限られ、経営が不安定になりやすく、計画の想定通りに進まないことで廃業に至るリスクが高い時期なため、2か月に1度の定期的かつ

密度の高いフォローアップを実施し、創業段階の課題を早期に把握し対応できる支援体制を構築します。

創業者の多くは、経営リテラシーが十分に定着していないことから、売上・費用管理、利益計画、マーケティングの基礎、販路開拓の具体的手法など、創業後の運営に不可欠な知識・スキルを段階的に習得できるよう、状況に応じた指導・助言を行います。

また、創業計画の実施状況に進捗のギャップが生じた場合には、事業者とともに状況を整理し、要因分析を行ったうえで、創業期特有のリスクを踏まえた PDCA サイクルによる計画の見直しを行います。

これにより、創業者が自ら課題に気づき、改善策を主体的に実行できる状態を目指し、創業後の早期安定化と自走的な事業運営につなげます。

③事業承継計画策定事業者に対する支援

事業承継は、中長期的な視点での計画的な準備が不可欠であるため、承継計画策定後は、後継者の経営スキルの習得状況や、財務・組織・取引先との関係性など、承継に向けた準備状況を定期的に確認します。

また、承継プロセスにおいて課題が生じた場合には、事業者とともに内容を整理し、必要な手続き、承継スケジュールの補正、関係者との調整など、PDCA に基づく計画の更新を行います。

さらに、後継者の内発的動機づけを高めるため、経営分析の実施や将来ビジョンの共有支援を行い、後継者が自ら主体的に意思決定を行える状態を目指します。また、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや中小機構等の支援機関や、専門家（税理士・中小企業診断士・金融機関など）と連携し、財務・税務・法律面を含めた総合的な支援体制を構築し、円滑で持続的な事業承継の実現につなげます。

④事業計画と進捗状況にズレが生じた場合の対処方法

事業計画と進捗状況にズレが生じている場合には、原因を事業者とともに整理し、課題の再設定や行動計画の見直しなど、PDCA サイクルに基づく改善支援を行います。

8. 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2期においては、地域資源を活用した商品を製造・販売し、地域外への販路拡大に意欲を持つ小規模事業者に対し、商談会・物産展への出展支援や、北海道新聞広告特集を活用した共同広告事業を実施しました。これらの取組により、新規顧客の獲得や売上増加など、一定の成果が確認されました。

一方で、デジタル化（DX）への対応が遅れている事業者が多く、オンライン販売や SNS を活用した情報発信など、多様化する販売チャネルへの適応が十分ではありませんでした。その結果、変化する消費者ニーズを十分に捉えきれず、需要開拓の幅が限定的であったことが課題として残りました。

第3期では、引き続き商談会・物産展への出展支援を継続するとともに、事業者が狙う顧客層や商圏を明確化したうえで、より効果的な販路開拓に結びつく支援体制を整備します。

また、今年度から実施している当会公式 LINE を活用したメッセージ配信事業をさらに強化し、デジタル領域での販路拡大を後押しします。

さらに、事業者がデジタルツールを活用できる体制づくりを支援することで、オンライン需要への対応力を高め、多様化する市場環境に適応した持続的な需要開拓につなげます。

(2) 支援に対する考え方

新たな需要開拓に関する支援は、事業者の販路開拓力と市場対応力の向上を図るため、「伴走型支援」を基本とし、事業者の状況や成長段階に応じたきめ細かな支援を実施します。特に、

事業者自らが市場環境の変化を把握し、課題を可視化したうえで改善に取り組めるよう、対話と傾聴を重視した支援体制を構築します。

対面型の販路である商談会・物産展については、事前にターゲットとする顧客層や商圈、出展目的、期待成果を明確化し、効果的な出展につなげるための計画立案を支援します。

また、試食・ヒアリング・アンケート等による顧客ニーズ調査を実施し、収集した情報を事業者へフィードバックすることで、商品改善や新商品開発に活用できる環境を整備します。

さらに、販売チャネルの多様化やデジタル化の進展を踏まえ、当会公式 LINE を活用したメッセージ配信事業や、SNS・EC サイト等のデジタルツール導入支援を強化します。

これにより、事業者がオンライン需要に対応できる体制を整え、デジタル分野での販路拡大を図ります。

特に、初期導入から運用改善まで一貫したフォローアップを行うことで、事業者が継続的にデジタル活用を実践できるよう支援します。

必要に応じて IT コーディネーター等の専門家と連携し、効果的な支援を目指します。

(3) 目標

	現 行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①商談会出展事業者数	5 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
②物産展出展事業者数						
①成約件数／者（商談会）	5 件	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
②売上額／者（物産展）	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
③当会公式 LINE でのメッセージ配信事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
③当会公式 LINE メッセージ配信での新規顧客開拓件数 顧客数／者	—	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
④デジタルツール導入支援事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
④対前年売上増加率	—	2%	2%	2%	2%	2%

(4) 事業内容

①商談会（BtoB）・物産展（BtoC）への出展支援

地域外への販路開拓に意欲的で、地域資源を活用した商品を製造販売している小規模事業者の販路拡大を支援します。

出展にあたっては、事前にターゲットとする顧客層や想定商圈、出展目的および期待される成果を整理・明確化したうえで、最適な商談会（BtoB）・物産展（BtoC）を選定し、効果的な販路開拓を支援します。

また、商談会・物産展で得られた需要動向調査の結果を速やかに事業者へフィードバックし、新商品開発や商品改良・価格調整・販促手法の見直しにつなげることで、次の販路開拓に活かす循環型の支援体制を構築します。

支 援 対 象 者	地域外への販路開拓に意欲的で、地域資源を活用した商品を製造販売している小規模事業者
課 題	出展地域での販路開拓・需要開拓が不十分

支 援 内 容	<p>[出展前] 出展手続、商品規格書の作成、ブースレイアウト、POP [出展中] 陳列、装飾、接客、来場者への試食・ヒアリング・アンケート [出展後] 名刺交換先への礼状・サンプル送付 需要動向集計・フィードバックによる商品改良等</p>
想定される 商談会・物産展	<p>●商談会(BtoB)</p> <p>[北の味覚、再発見!!展示・商談会] 主 催 北海道商工会連合会 開催時期 9月 開催場所 北海道札幌市 ホテル札幌ガーデンパレス 概 要 商工会地域の地域特産品の販路拡大を支援するための流通業者等との商談会 規 模 来場者 281名 出展企業 50社</p> <p>[フードストアソリューションズフェア 北海道ゾーン] 主 催 日本食糧新聞社関西支社 開催時期 9月 開催場所 大阪府大阪市 インテックス大阪 概 要 西日本への販路拡大のため、西日本地域を代表する小売流通チェーン、小売店、商社等との商談会 規 模 来場者 16,152名 出展企業 523社</p> <p>[スーパーマーケット・トレードショー 北海道コーナー] 主 催 北海道ブランド販路開拓・拡大実行委員会 開催時期 2月 開催場所 千葉県千葉市 幕張メッセ 概 要 関東をはじめ国内全域への販路拡大のため、スーパーマーケットを中心とする流通関係者のバイヤー・経営者、海外バイヤーとの商談会 規 模 来場者 77,305名 出展企業 2,237社</p> <p>[北海道産品取引商談会福岡会場] 主 催 (株)北洋銀行・(一社)北海道貿易物産振興会 開催時期 11月 開催場所 福岡県福岡市 マリンメッセ福岡 概 要 九州圏での道産品の販路拡大のため、流通関係者のバイヤーとの商談会 規 模 来場者 15,541名 出展企業 71社</p> <p>●物産展(BtoC)</p> <p>[なまらいいっしょ北海道フェア] 主 催 北海道商工会連合会 開催時期 11月 開催場所 東京都世田谷区三軒茶屋</p>

	<p>概要 特産品の販売、販路開拓、ふるさと納税の案内 規模 来場者 25,000 名 出展企業 59 社</p> <p>[北海道まるごとフェア in サンシャインシティ] 主催 (株)サンシャインシティ、(一社)北海道商工会議所連合会 開催時期 10 月 開催場所 東京都豊島区 池袋サンシャインシティ 概要 特産品の販売、販路開拓 規模 来場者 34,000 人 出展企業 57 社</p>
--	---

② 当会公式 LINE でのメッセージ配信による販路開拓支援 (BtoC)

販売チャネルの多様化やデジタル化の進展を踏まえ、当会公式 LINE を活用したメッセージ配信事業による販路開拓を支援します。

支援対象者	意欲はあるが、デジタル化への対応が遅れている小規模事業者
課題	SNS・オンライン販売等、デジタル領域を活用した販売チャネルへの適応が不十分
支援内容	<p>当会公式 LINE のおともだち 13,605 人 (2025 年 11 月現在) に対し、小規模事業者の販売促進情報を配信し、事業者のデジタル販路開拓に資する情報発信を強化する。</p> <p>メッセージは事業者のデジタルコンテンツ (自社 LINE、X、Instagram、オンラインショップ等) へ円滑に誘導できる構成とし、デジタル販促の基盤整備を促す。</p> <p>さらに、配信する 1 万通のメッセージに、クーポン等の特典を付け、クーポン利用率等のデータを収集・分析し、事業者へフィードバックする。</p> <p>これらを次回の販促施策に反映させる循環的な支援体制を整備し、継続的な販路開拓に結び付ける。</p>

③ デジタルツール導入による販路開拓支援 (BtoC)

支援対象者	意欲はあるが、デジタル化への対応が遅れている小規模事業者
課題	オンライン販売・SNS 運用など、販売における具体的なデジタルツールの導入や運用が進んでいない
支援内容	<p>EC サイト、LINE、X、Instagram 等、事業者の業種・販売形態に応じたデジタルツールの導入について、初歩的な段階から伴走型で支援する。</p> <p>導入後は、投稿内容の作成、顧客の反応データの整理、効果検証等を行い、改善点を事業者へフィードバックすることで、デジタルツールを活用した継続的な販路開拓につながる体制構築を図る。</p> <p>必要に応じて I T コーディネーター等の専門家と連携し、効果的な支援に繋げる。</p>

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2期では、年1回の事業評価委員会を開催し、経営発達支援事業の成果や課題を確認したうえで、事業内容の見直しや追加を行い、その結果を商工会ホームページで公表していました。

第3期においても、経営発達支援事業のPDCAサイクルを効果的に機能させるため、事業実績を定量的に把握し、事業評価委員会で評価・見直しを行い、その内容を事業計画に反映させる仕組みを整備します。

(2) 事業内容

①事業評価委員会の開催

事業年度終了後に1回、事業評価委員会を開催します。

年度内に実施した経営発達支援事業の実施状況や成果指標（KPI）の達成度、事業者への支援効果などについて報告し、委員から評価や意見を受けて検証を行います。

評価委員会からの助言や改善提案を踏まえ、翌年度の事業計画へ反映し、より効果的な支援体制につなげていきます。

また、評価結果は商工会ホームページに掲載し、地域内の小規模事業者がいつでも閲覧できるようにすることで、事業運営の透明性を確保するとともに、商工会の取り組みを広く周知します。

■委員構成 副会長、事務局長、法定経営指導員、補助員
北斗市経済部水産商工労働課長、函館商工信用組合北斗支店長

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

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2期では、経営指導員およびその他の職員の支援能力向上を図るため、北海道商工会連合会が主催する職種別・分野別研修への継続参加に加え、中小企業大学校が主催する専門的研修にも経営指導員以外の職員が参加し、組織全体でのスキル強化に取り組みました。

また、OJTの取組として、経営指導員にその他の職員が同行し、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請支援の機会を通じてともに支援にあたり、「対話」と「傾聴」から「自走化」までの一連の支援ノウハウの承継に努めてきました。

さらに、中小機構等の支援機関による支援機関職員向けスキルアップ講座を開催し、支援ニーズの高い分野に関する知識習得にも取り組みました。

第3期では、これらの取組を継続するとともに、小規模事業者の経営リテラシー向上に寄与する分野に重点を置き、職員の資質向上と職員間の支援スキルの共有を一層推進します。

(2) 事業内容

①OJTの取組

経営指導員にその他の職員が同行し、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請支援をはじめ、各種計画策定の機会を通じてともに支援を行い、支援ノウハウの承継および共有を図ります。

また、専門家と連携して小規模事業者の課題解決に取り組む際には、担当経営指導員にその他の職員も同行し、実践的な支援スキルの向上を図るとともに、職員間での共有につなげます。

②スキルアップ講座等の支援スキル向上のためのセミナー受講

中小機構等の支援機関が実施する職員向けスキルアップ講座の受講や、小規模事業者向けに開催する各種セミナーへの職員の参加を通じて、支援能力の向上と知識習得を図ります。

具体的なテーマとしては、経営戦略策定、デジタルツール活用、SNS 活用、事業承継など、職員に不足している支援能力の補完と、小規模事業者の経営リテラシー向上に寄与する内容を選定します。

③職員間の定期ミーティングの開催

定期的にミーティングを開催し、職員研修で習得した知識や、日々の実践から得られた支援事例を共有するとともに、効果的な支援方法について意見交換を行える体制を構築します。

これにより、組織内でのナレッジ蓄積と支援スキルの向上を図ります。

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

第2期においては、市内関係機関、北海道商工会連合会、日本政策金融公庫、市内金融機関、各種支援機関と研修会や懇談会、事業者支援の場での情報交換を通じて、連携の強化と支援ノウハウの共有を進めてきました。

第3期においても、これら関係機関との連携を継続し、より強固なネットワークの構築に努めます。

(2) 事業内容

①日本政策金融公庫函館支店との連携（年3回）

日本政策金融公庫が主催する「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）や、函館支店担当者による「金融相談会」（年1回開催）を通じて、定期的に管内の経済動向や金融情勢に関する情報交換を行います。これらの場を活用し、支援ノウハウの共有を図るとともに、連携体制の一層の強化につなげます。

②市内金融機関との連携（年に数回）

北斗市内の金融機関（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）と北斗市、商工会で構成する「北斗市金融協会」において、地域の経済動向や金融情勢について定期的に情報交換を行います。

これにより、小規模事業者支援に関する施策の周知や意見交換を行い、地域全体で連携した支援体制の強化を図ります。

③北海道商工会連合会が主催する研修会での情報交換（各職員 年1~2回）

北海道商工会連合会が主催する「全道経営指導員研修会」や「職種別研修会」に積極的に参加し、各地域の経済動向や小規模事業者支援の先進事例等について情報交換を行います。

これにより、支援ノウハウの習得と共有を進め、職員の支援能力向上につなげます。

④専門家・各種支援機関との連携

中小企業診断士をはじめ、中小企業基盤整備機構、北海道事業承継・引継ぎ支援センターのコーディネーターなど、専門家の派遣や講師依頼の機会を通じて支援ノウハウに関する情報交換を行います。

これにより、専門的知識の習得と支援体制の強化を図ります。

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

第2期では、市内3商店街（七重浜商店会、上磯駅前商店会、本町商店街振興会）と連携し、販売促進活動や賑わい創出イベントの実施を通じて、地域の活力向上に努めてきました。

また、地域の一大イベントである「北斗市夏まつり」や「北斗市商工観光まつり」において、商店街への集客促進や観光地の認知度向上、市民の郷土愛の醸成に貢献してきました。

さらに、北斗市が実施する「北斗市中小企業競争力向上事業」や「北斗市商店街等元気づくり事業」では、小規模事業者の事業実施及び審査委員として参画し、新商品の開発支援や空き店舗を活用した起業支援などにも関わってきました。

第3期では、これらの取組を継続しつつ、イベント等を活用した小規模事業者の販促支援を一層強化し、地域経済への波及効果を高める取組を推進します。

(2) 事業内容

① イベント出店機会を活かした小規模事業者支援

市内3商店街が主催する地域イベント（七重浜商店会納涼夏まつり、上磯駅前商店会おかず市、本町商店街振興会青空フェスタ）や、「北斗市夏まつり」「北斗市商工観光まつり」などに小規模事業者が出店し商品等を販売する際、イベント当日の売上だけにとどまらず、日常的な売上向上につながるよう支援します。

具体的には、販売品目の選定や効果的な販促方法等の助言を行い、出店を経営力向上の機会として活かすことで、地域経済への波及効果と経済の活性化につなげます。

② コミュニティ施設の利用促進による商店街のにぎわい創出

上磯駅前商店街にある集客コミュニティ施設「北斗市商業活性化支援センター」の利用促進を図り、地域住民にとっての「憩いの場」や「文化創造の場」としての機能を高めます。これにより、商店街全体のにぎわいを創出し、地域経済の活性化につなげます。

③ 市内関係機関との連携強化

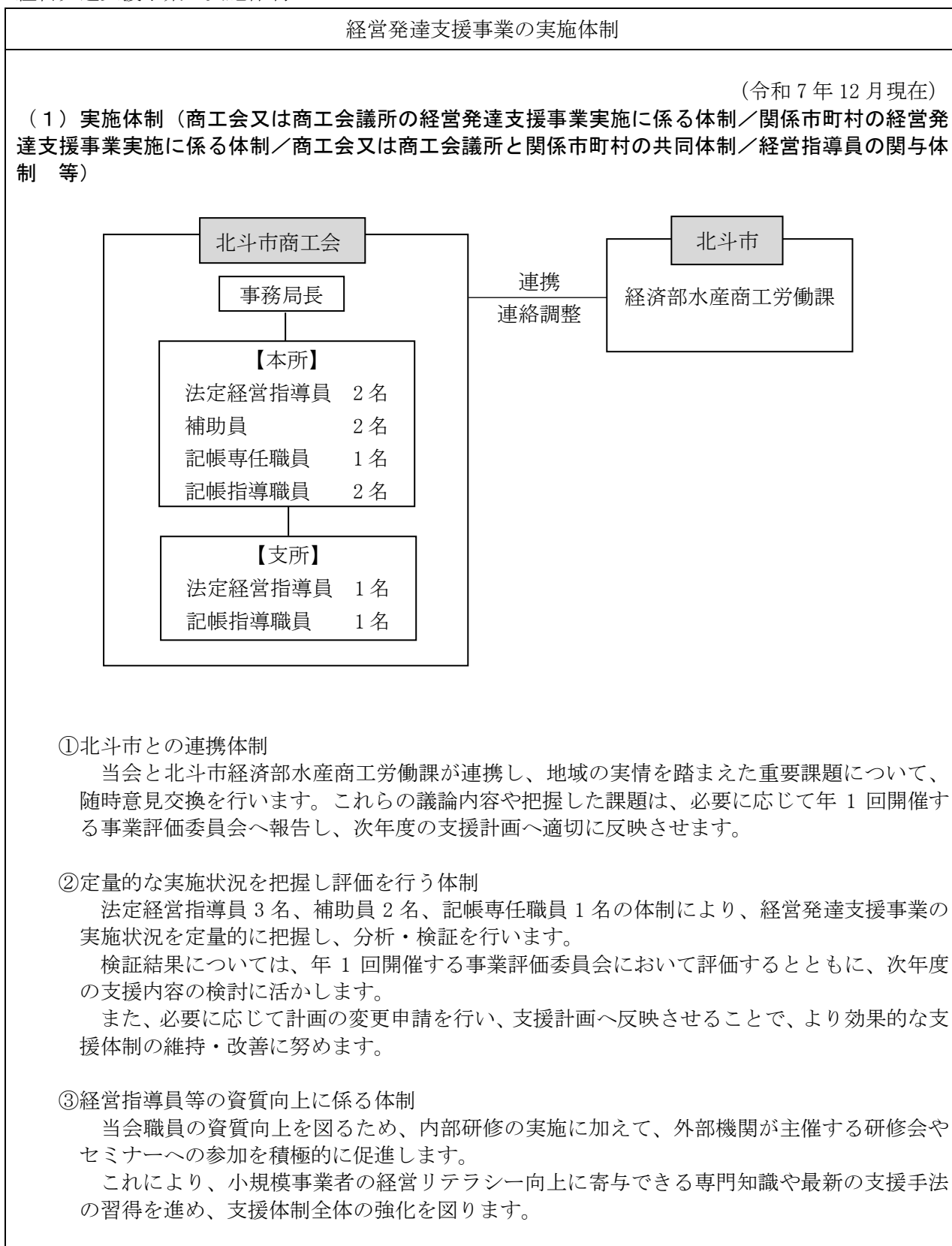
北斗市が実施する「北斗市中小企業競争力向上事業」や「北斗市商店街等元気づくり事業」においては、小規模事業者が事業を進める際に、事業計画の策定から実施までを伴走型で支援します。

これにより、地域特産品のブランド化や、ふるさと納税返礼品への登録促進など、地域経済への波及効果を高めます。

また、(一社)北斗市観光協会が取り組む交流人口の拡大や、地域特産品の販売・PR等の事業とも連携を図り、地域外からの需要獲得や地域内での経済循環を促進し、地域経済の活性化につなげます。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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] 菊村 直行	[連絡先] 北斗市商工会本所	TEL 0138-73-2408
[氏名] 川村 京也	[連絡先] 北斗市商工会支所	TEL 0138-77-8107
[氏名] 平野 有志	[連絡先] 北斗市商工会本所	TEL 0138-73-2408

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、事業の評価、見直しをする際の必要な情報の提供等を行います。

当会は、まちの合併により上磯町商工会と大野町商工会が合併して設立された組織であり、本所と支所の距離は約15kmと広域にわたっています。

また、支援対象となる小規模事業者は1,000者を超える多数にのぼり、経営指導員が地域を分担して支援にあたっているため、法定経営指導員を3名配置します。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・菊村 直行、川村 京也、平野 有志は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	7,100	7,100	7,100	7,100	7,100
・需要動向調査	100	100	100	100	100
・事業計画策定支援	300	300	300	300	300
・事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
・新たな需要開拓支援	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500
・事業評価見直し	100	100	100	100	100

(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

(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