

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	松前商工会（法人番号 2440005000718） 松前町（地方公共団体コード 013315）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援計画の目標 （１）小規模事業者の経営基盤の強化による販路拡大 （２）新規創業及び円滑な事業承継による商工業機能の維持 （３）顧客ニーズに対応した商品・サービスの強化及び効果的な情報発信による販路開拓 地域への裨益目標 上記の目標を通じて、小規模事業者の経営改善を図り、併せて新規創業支援や事業承継支援を実施することで、地域住民の利便性の維持・向上による商店街の賑わい及び雇用を創出する。 また、町内関係団体と連携し、地域資源を活用した商品などのPRやイベントを実施することで、域外からの交流人口の増加に繋げ観光振興を図り、地域経済の循環を高め地域経済の活性化を目指す。
事業内容	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各種経済情報の収集、提供及び分析（北海道・管内） ②決算指導事業者データの活用 ③地域の経済動向分析（RESASの活用） 4. 需要動向調査に関すること ①商談会・物産展におけるアンケート調査 5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析実施事業者の掘り起し ②経営分析の実施 6. 事業計画策定支援に関すること ①DX推進セミナー及び個別相談会の開催（新規） ②事業計画策定セミナー及び個別相談会の開催 ③事業承継支援 ④創業支援 7. 事業計画策定後の支援に関すること ①事業計画策定後のフォローアップ ②事業承継計画策定後のフォローアップ ③創業計画策定後のフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①商談会・物産展等への出展支援 ②DXへの取り組みとしてIT活用による販路開拓支援（新規） ③地域情報誌の活用による販路開拓支援（B to C）（新規）
連絡先	松前商工会 〒049-1512 北海道松前郡松前町字福山 116 番地 TEL:0139-42-2339 / FAX:0139-42-4779 E-mail:syokyoto@earth.ocn.ne.jp 松前町 商工観光課 〒049-1592 北海道松前郡松前町字福山 248 番地 1 TEL:0139-42-2275 / FAX:0139-46-2048 E-mail:syoukan01@town.matsumae.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) 松前町の現状及び課題

①松前町の概況

松前町は北海道の最南端に位置し、西は日本海、南は津軽海峡に面している。東西約 50km、面積は 293.25 km²で、国道 228 号線沿いに集落が形成されている。気候は温暖で、夏の雨量が比較的多く、積雪量は少なく、寒暖差も少ない等、北海道としては大変恵まれた気象条件となっている。

函館市から松前町への車でのアクセスは、国道 228 号線を通して約 2 時間、公共交通機関では、バスによる移動で乗車時間は 3 時間 14 分、木古内町まで鉄路、木古内町から松前町までバスでの移動で乗車時間 2 時間 30 分となっている。

北海道唯一の城下町としても知られ、松前城がある松前公園は 250 種 1 万本を数える桜の名所で、日本さくらの会が選定する「さくら名所 100 選」にも選ばれている。

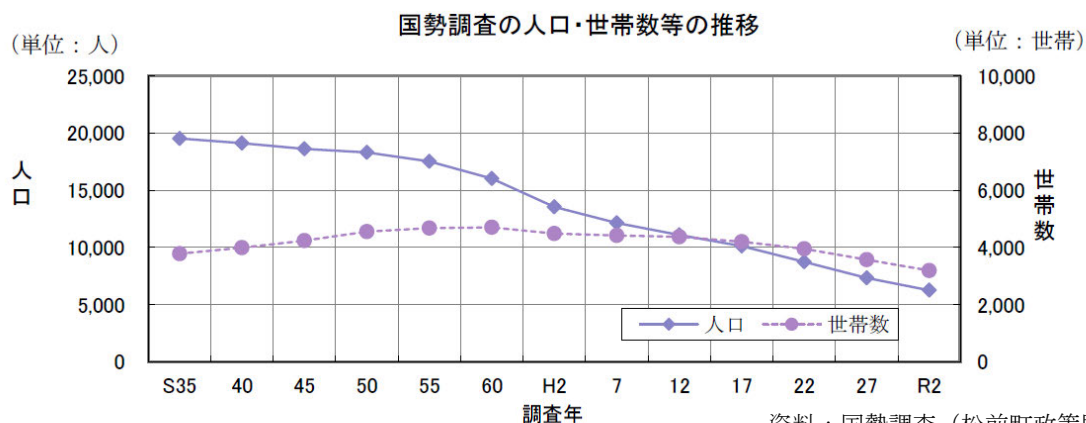
また、主な産物としては本マグロやスルメイカのほか、エゾアワビ、ウニが広く知られており、加工品ではスルメや松前漬が有名である。

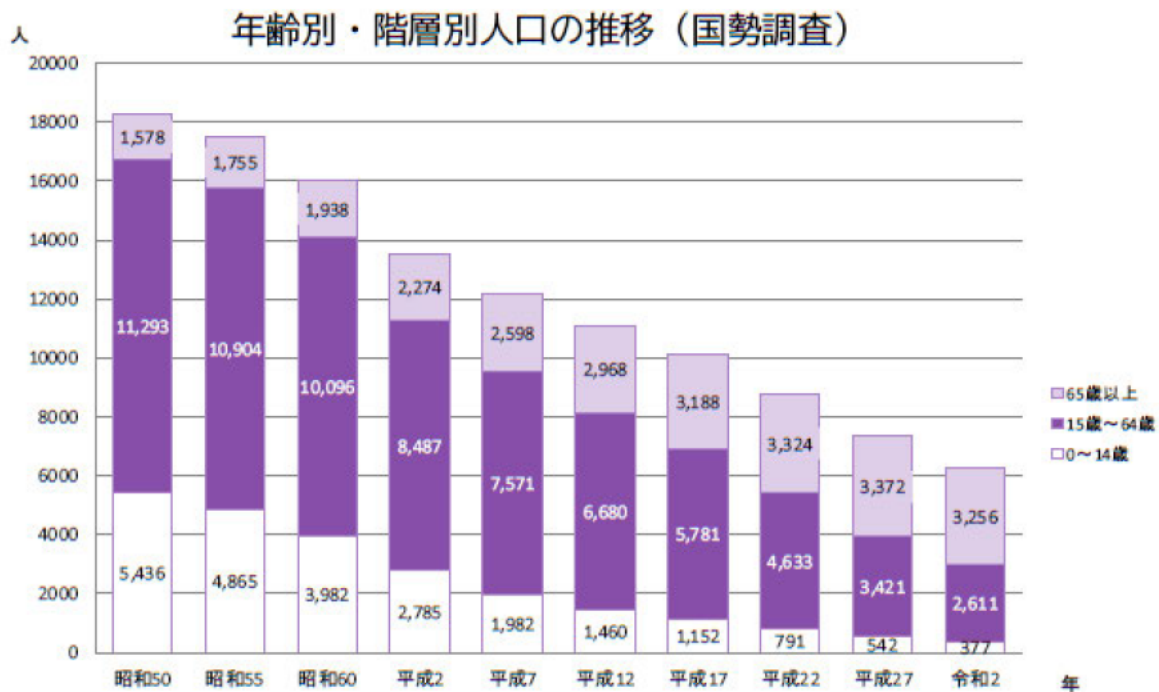


②人口動態

国勢調査によれば、松前町の人口は昭和 35 年 19,534 人であったが年々減少傾向にある。令和 2 年 10 月 1 日の人口は 6,261 人、令和 5 年 6 月 30 日の住民基本台帳による人口は 6,116 人となっている。昭和 35 年から令和 2 年までの人口は約 13,300 人減少している。また、世帯数は、昭和 35 年が 3,782 世帯であったのに対し、令和 2 年 10 月 1 日では 3,196 世帯となり、この間 586 世帯減少している。年齢別・階層別人口の推移を見ると、松前町の 65 歳以上の人口は昭和 50 年が 1,578 人、令和 2 年が 3,256 人と推移し、全体の人口が減少しているなかで 65 歳以上の人口は増加しており高齢化が進んでいる。一方、15 歳から 64 歳の生産年齢人口は、昭和 50 年が 11,293 人であるのに対し、令和 2 年が 2,611 人と減少しており、少子高齢化による生産年齢人口の減少が著しく、雇用の確保が課題である。

国立社会保障・人口問題研究所が公表した「日本の地域別将来推計人口」（平成 30 年 3 月）によると、当町における令和 27 年の人口は 1,993 人と推計されている。





令和2年現在、松前町の産業別人口は、漁業・水産養殖業が222人、製造業が421人、建設業が304人、卸・小売業・飲食店が436人、サービス業が729人となっている。漁業・水産養殖業人口は、昭和55年から令和2年の間に約1,471人減少、製造業人口は約659人減少している。卸・小売業・飲食店においても486人減少している。

松前町の産業は、漁業とスルメイカを加工する製造業が中心である。しかし、両産業とも減少傾向にあり、今後も減少していくことが予想される。そのため、松前町では観光業の振興に力を入れている。

◆産業別人口の推移

各年10月1日現在

区 分 \ 年	昭和55年	60	平成2年	7	12	17	22	27	令和2年
総 数	7,516	6,736	5,976	5,901	5,275	4,672	3,714	3,251	2,653
農 業	128	77	84	98	34	42	37	26	21
林 業・狩猟業	71	64	52	53	58	53	33	33	25
漁業・水産養殖業	1,693	1,293	988	1,020	733	584	395	303	222
鉱 業	32	32	2	37	8	-	2	4	6
建 設 業	1,734	1,480	1,098	1,021	1,080	951	490	384	304
製 造 業	1,080	1,132	1,166	1,017	908	869	772	700	421
卸売・小売業・飲食店	922	848	767	772	750	703	614	505	436
金 融・保 険 業	74	78	91	80	75	48	53	41	38
不 動 産 業	8	6	7	3	-	6	6	8	9
運 輸・通 信 業	237	193	184	184	180	112	116	94	91
電気・ガス・水道・熱供給	25	22	15	17	14	5	12	10	14
サ ー ビ ス 業	967	986	1,002	1,044	964	882	792	783	729
公 務	542	525	520	553	470	412	389	358	330
分類不能の産業	3	-	-	2	1	5	3	2	7

資料：国勢調査（松前町政策財政課）

③産業別の現状及び課題

【漁業・水産加工業】

松前町の漁業・水産加工業は、町の基幹産業であるが、漁業においては近年、気候変動の影響による海水温の上昇や、漁業資源の減少によるスルメイカの不漁、クロマグロの漁獲規制、漁業従事者の高齢化及び深刻な後継者不足等、漁業を取り巻く環境は年々厳しさを増している。松前さくら漁業協同組合によると、スルメイカの生産量は、平成29年が191,773kgであるのに対し、令和3年が38,946kgと79.6%減、クロマグロ（下記の表はまぐろ、以下同様）は平成29年が88,020kgであるのに対し、令和3年が52,238kgで40.6%減という状況であり、基幹産業の衰退が松前町の経済活動に深刻な影響を与えている。一方、クロマグロについては、松前町で水揚げされたクロマグロは「松前本マグロ」として出荷され、高級魚として珍重されており、地域資源の活用やさらなるブランド化が課題である。

水産加工業については、スルメを生産する水産加工業者が現在8件あるが、スルメイカの不漁により経営状況は非常に厳しい状況である。松前町商工観光課の季節労働者の就労状況によると、製造業の季節労働者の就業者数は、平成29年度は381人であるのに対し、令和3年度は193人と49.3%減少しており、水産加工業の衰退が懸念される。

◆漁業生産量・生産額の推移

(単位: kg・千円)

区分	年度	平成29年度		30		令和元年度		2		3	
		数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額
鮮魚類	さけ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	ます	830	441	733	606	533	549	434	286	640	547
	するめいか	191,773	107,678	129,774	63,452	204,396	94,989	99,064	43,131	38,946	16,823
	やりいか	185,227	185,571	161,301	139,291	128,072	154,594	44,196	53,477	95,339	115,411
	ほっけ	335,528	106,530	343,500	92,034	182,811	39,268	71,134	12,722	50,721	10,303
	たら	64,265	23,237	140,838	47,199	113,936	40,591	88,170	33,420	75,952	23,274
	まぐろ	88,020	104,003	24,235	49,032	51,624	97,588	57,964	81,238	52,238	77,671
	えび	3,974	8,900	4,449	9,387	6,740	13,136	3,078	4,914	2,291	4,603
	そい類	29,244	19,084	44,524	25,703	45,573	25,152	18,871	10,302	14,917	9,527
	ひらめ	6,118	5,685	5,797	4,580	4,934	5,380	4,167	3,403	4,855	5,416
	たこ			58,541	34,643	82,906	43,474	63,345	32,034	43,117	27,605
	その他	49,313	28,157	5,551	2,394	16,449	3,068	6,389	2,012	498	297
小計		954,292	589,286	919,243	468,321	837,974	517,789	456,812	276,939	379,514	291,477
貝類	うに	126,013	134,143	112,696	126,664	117,481	142,861	71,653	79,390	98,966	105,932
	あわび	2,301	15,047	1,126	7,296	628	4,137	196	1,102	2,022	10,798
	かに			487,633	132,035	535,167	155,734	552,459	202,452	624,944	227,254
	その他	472,097	149,189	15,520	70,556	19,108	58,551	15,291	44,184	11,873	59,233
	小計	600,411	298,379	616,975	336,551	672,384	361,283	639,599	327,128	737,805	403,217
海藻類	わかめ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	養殖こんぶ	30,051	50,199	30,738	51,412	9,878	16,888	35,273	50,642	33,827	36,348
	天然こんぶ	11,309	20,681	26,702	47,876	31,309	53,943	50,871	98,415	12,157	15,213
	その他	0	0	0	0	22,424	54,100	0	0	0	0
	小計	41,360	70,880	57,440	99,288	63,611	124,931	86,144	149,057	45,984	51,561
合計		1,596,063	958,545	1,593,658	904,160	1,573,969	1,004,003	1,182,555	753,124	1,163,303	746,255

資料：松前さくら漁協

【商業・サービス業】

松前町の人口減少に伴う購買力の低下に加え、大型店舗やインターネット販売の普及、町外への購買流出、事業者の高齢化、後継者及び労働者の不足が課題となっている。松前町の商店等は主に国道 228 号線沿いに点在し、町の中心部である松城地区の「松前城下通り」から福山地区に店舗が集中している。しかし、一部の地域においては、飲食料品等の小売店が無い地域が存在する他、町の中心部においても、飲食店やコンビニ、菓子小売店、水産加工品小売店、衣料品小売店、家電小売店、旅館等幅広い業種の店舗が営業しているが、いわゆる「地域の商店」と呼ばれる飲食料品小売店は廃業により 1 店舗もない。高齢者等、移動手段が限られる町民には不便さを感じる状況である。松前町における事業所の推移を見てみると、平成 16 年と平成 28 年の比較では卸・小売業・飲食業は 99 事業所減で 41%の減、サービス業等は、51 事業所減で 30%の減という状況である。

一方、松前藩時代の松前城下町の雰囲気再現した街並みに、郷土料理である「松前漬」をはじめとした水産加工品小売店、お菓子屋や蕎麦屋等が約 200m に渡って軒を連ねる松前城下通りは、春の「桜」の季節から秋にかけての観光シーズンには、道内外各地から観光客が訪れるエリアである。

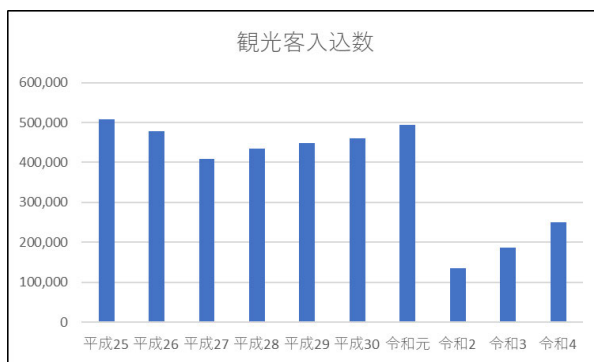
このため、町の中心部及び周辺地区エリアでは、観光客等町外からの来訪者をターゲットとした、水産加工品小売店や菓子小売店、飲食店等の販路拡大が課題である。



松前城下通り商店街

【観 光】

松前町の観光客入込数の推移をみると、年 40 万人から 50 万人で推移し、平成 27 年度以降はインバウンド需要もあり増加傾向を辿っていた。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響により激減し、令和 2 年度の入込数は前年比 72%減と大幅な減少となり、町の経済は大きな影響を受けた。現在もコロナ前までには回復していない状況であることから、今後、観光客入込数の回復に向け、地域情報誌等のメディアを活用したアフターコロナの需要取り込みが課題である。



資料：商工観光課

松前町は、北海道唯一の城下町として知られ、日本で最後につくられた日本式の城として「松前城」が有名である。昭和 35 年以降の複数の復元工事により、往時の姿をよみがえらせており、松前町を代表する観光資源である。また、松前町は「桜」のまちとしても有名である。この松前城周辺の松前公園は、4 月中旬から約 1 か月間にわたり、松前生まれの約 100 種を含む早咲きから遅咲きの約 250 種 1 万本の桜が咲き誇る。日本さくら名所 100 選にも選定され、この時期は、全国各地から多くの観光客が訪れる。江戸時代の松前を再現したテーマパーク「松前藩屋敷」も人気がある施設であり、「奉行所」や藩士が暮らした「武家屋敷」、ニシン漁の「番屋」、「旅籠」、「髪結」等 14 棟の建物が建ち並び、松前町の当時の様子を伝えている。



左:松前城と桜



右:松前藩屋敷

食としては、松前藩が発祥といわれ江戸時代後期から保存食として食されてきた北海道の郷土料理である「松前漬」、「松前産延縄釣本マグロ 迅速船上活〆処理」というブランド名で出荷され、市場でも高値で取引されている「松前本マグロ」、隣町の福島町と合わせ全国シェアの8割を占める「スルメ」、生産量が少なく幻の海苔といわれる冬の味覚「天然岩海苔」、「うに」・「あわび」等の魚介類や地元で獲れた魚介類を使用した水産加工品、老舗菓子店の「和菓子」等が挙げられる。

今後、観光資源を活用した既存商品のさらなる販路拡大への取り組みと、新たな商品開発等により特産品の魅力度向上を図り、交流人口を取り込んだ経済循環を高めることが課題である。



左：市場では高値で取引されている松前本マグロ



右：隣町と合わせ全国シェアの8割を占める「スルメ」

観光イベントは、4月下旬から5月中旬にかけて開催される「松前さくらまつり」をはじめ、8月中旬には甲冑を身にまとった「バイク武者軍団」が町内を疾走する「松前城下時代まつり」、9月中旬の松前本マグロの即売会や、解体ショーが見どころの「松前城下マグロまつり」がある。この他、近年、7月中旬から2週間にわたり開催している、松前藩屋敷内に色鮮やかな約2,500個の紫陽花の花を浮かべる「浮き紫陽花」がSNSでも話題になっているイベントである。今後、観光イベントを効果的に活用した交流人口の拡大が課題である。



松前さくらまつり（4月下旬～5月中旬）



松前城下マグロまつり（9月中旬）

【工 業】

松前町の工業は、令和5年4月1日現在78事業者で、その内、土木・建築業が60事業者で76.9%を占め、基幹産業であるスルメ製造業者が9事業者という状況である。

土木・建築業については、公共工事による売上の割合が高い。今後も松前町立病院の移転新築工事、役場庁舎の建設が検討されていることから、公共事業を中心とした受注が見込まれる。しかし、松前町の人口減少・少子高齢化は急速に進んでおり、公共工事以外の一般の受注は今後も減少が予想されることから、受注の確保が課題である他、経営者の高齢化や後継者不足、高齢化による労働力の確保が課題である。

また、新型コロナウイルスの影響の長期化、ウクライナ情勢や円安の進行による建築資材の価格高騰により、受注の減少と利益率の減少が課題である。

④小規模事業者の現状と課題

令和4年4月現在の小規模事業者数は、商工会の独自調査によると265件である。業種としては、サービス業・その他の91件が最も多く、卸・小売業82件、建設業57件と続く。

平成30年から5年間の推移を見ると、小規模事業者全体としては、7%の減となっているが、業種別で見た場合、飲食・宿泊業が37%の減、卸・小売業が18%の減少と大きく減少している。

＜商工業者数と小規模事業者数＞

	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年
商工業者数	323	289	284	289	290
小規模事業者数	285	276	258	266	265
建設業	57	57	57	56	57
製造業	3	4	4	10	13
卸・小売業	100	96	88	83	82
飲食・宿泊業	35	25	21	21	22
サービス業・その他	90	94	88	96	91

(商工会独自調査)

松前町は、少子高齢化や人口流出による人口減少が続いており、今後も続くことが予想され、購買力の低下が懸念される。さらに、新型コロナによりネットショッピングの需要が急速に高まり、松前町においても幅広い年齢層でネットショッピングや大手小売事業者が実施している宅配システムの利用が拡大していること、松前町から約90km離れた北斗市や函館市に立地している大型店舗等への購買力流出が進行し、地域経済の疲弊が顕著である。松前町の中心部においても、地域住民が顧客である食料品をはじめとした小売店が売上減少を理由に複数店閉店した。

さらに、経営者の高齢化及び後継者不在による小規模事業者の廃業が今後増加することが見込まれる。松前町、福島町、知内町、木古内町の4つの商工会で構成される渡島西部4町商工会広域連携協議会による令和4年度に実施した地域動向調査においても、4町全体としてではあるが、現在の課題として「事業承継」を「円滑な廃業」が上回る結果となっており、今後、廃業の増加により地域住民の日常生活に支障を来すことが懸念される。

I Tの活用についても、渡島西部4町商工会広域連携協議会により令和3年度に実施した、I T活用状況調査の結果、I Tを活用した販路開拓に関しては、小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心はあるものの、「高齢化」、「I Tに関する知識不足」等の理由により、I Tの活用が進んでいないことが分かり、I Tを活用した販路開拓等D Xの推進遅れている状況である。

観光面においては、当町の観光業は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、観光客の入込数が大きく減少した。コロナ以前は春の「さくら」のシーズンを中心として、秋にかけて道内外から多くの観光客が訪れており、今年5月に新型コロナが5類に移行したことから、今後回復が見込まれる。

【課題】

ア. 多様化するニーズに対応した事業の創出

イ. 円滑な事業承継

ウ. 顧客ニーズを把握し、地域資源を活かした商品開発・既存商品のブラッシュアップ

エ. 効果的な情報発信による観光客等交流人口の増加と、新たな需要の獲得

(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

松前町の小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少・少子高齢化の加速、町外大型店への町内消費の流出による購買意欲・購買力の低下により、経営環境は大変厳しい状況である。また、小規模事業者の高齢化が進み、後継者不在の事業者、事業承継をせず円滑な廃業を考えている事業者が多く見受けられ、廃業が増加の半面、新規創業者は極めて少ないことから、小規模事業者の減少が予想される。

このような状況において、地域経済を支えている小規模事業者が、社会情勢や競争環境の不確実性の高まる時代に対応し、持続的発展を遂げるために、自社の強みを活かした経営力強化、新たな収益を生み出す事業展開が求められ、商工会は「頼られる商工会」としてきめ細かな支援を展開する。

商工会としては、「さくら」、「松前城」、「松前本マグロ」等地域資源を活用した商品開発・既存商品のブラッシュアップや効果的な情報発信による観光客等交流人口の増加を図り新たな需要を獲得するため、対話と傾聴による伴走型支援により小規模事業者が抱える本質的な経営課題を明確にし、事業者自身が課題解決に向けた事業計画を策定することによって、能動的に行動し経営力の強化・再構築を図るよう支援する。

また、商工会と松前町が協働し、松前町総合計画（後期計画）のキャッチフレーズ「サクラサク 笑顔輝く 住みたいまちへ」を目指し、地域住民が松前町で働き、利便性向上により生活満足度を高め、さくらのように笑顔が咲き誇り、いきいきと暮らせるまちづくりを進める。そのためにも、小規模事業者が貢献できる役割はとても重要であり、小規模事業者が売上・利益を確保し持続的に発展できる支援と、事業承継、創業支援により、小規模事業者の減少抑制を図る。

今後10年程度の期間を見据えた振興のあり方としては次のように考える。

- ア. 地域資源を活かした商品開発・既存商品のブラッシュアップによる売上・利益の向上
- イ. 経営基盤の強化、事業承継支援・創業支援による、小規模事業者の減少抑制と雇用の創出・維持
- ウ. 商店街を中心とした、小売業、飲食・サービス業等の消費喚起による賑わい創出
- エ. デジタルを活用した業務効率化支援（クラウド会計、電子マネー決済等）と需要開拓支援（SNS、ECサイトの活用等）によるDXの推進

②松前町総合計画との連動性・整合性

現在の松前町総合計画は、平成30年度から令和9年度までの10年間を計画期間とし、平成30年度から令和4年度の5年を前期計画、令和5年度から令和9年度を後期計画として定めている。

後期の計画では、前期の基本計画項目を踏襲し、変更・追加を行うことで社会情勢等の変化に対応し、脱炭素やDX等の新たな取り組みと持続可能な街づくりに向けた施策を実施計画にとりまとめ策定するとしている。

基本構想では、まちづくりの基本理念として「こころ豊かなまちづくりを町民とともに」と定め、目指すまちの将来像として「生活満足の高いまち」としている。また、基本理念・将来像をみんなで共有し、協同のまちづくりをすすめていくため「サクラサク 笑顔輝く 住みたいまちへ」というキャッチフレーズを設けている。

商工業に関する基本構想としては、基本構想1〈産業・労働〉「力を合わせて産業を育てる活力のあるまち」という構想の中で、次のとおり掲げている。

【松前町総合計画（後期計画）より関係部分抜粋】



基本構想1 力を合わせて産業を育てる活力のあるまち

基本計画(4) 豊かな地域経済を目指す商工業の振興

地域の経済や雇用を支える商工事業者の経営改善や、商店街の賑わいの創出に向けた取り組みを進めます。

計画の目指す姿

商工会への継続支援による商工業者のサポート体制強化を図ることにより、
商工事業者の減少幅が縮小されている

■ 目指す姿実現へ向けた主な施策

No	主な施策	実施予定の主な事業
①	商工事業者の振興及び経営改善等への支援	・ 中小企業振興資金貸付金 ・ 消費循環型クーポン券等の消費喚起事業の検討
②	商工会の経営及び組織強化への支援	・ 商工会経営安定化補助金 ・ 商工会への職員派遣事業の継続
③	通年雇用支援（就職サポートセンターの充実）	・ 通年雇用化に向けた資格取得促進事業 ・ 求人情報提供事業
④	稼ぎ続ける観光産業への磨き上げ	・ マーケティング強化事業 ・ 既存コンテンツの磨き上げ事業 ・ 新商品開発事業 ・ 観光DX推進事業

上記の施策は①に記載したとおり、小規模事業者に対し、「頼られる商工会」としてきめ細かな支援を展開することによって、商店街を中心とした、小売業、飲食・サービス業等の消費喚起による賑わい創出、地域資源を活用した商品やサービスを充実させ、販路開拓により小規模事業者の振興を図るよう商工会が支援していくという方向性と同じであることから、松前商工会では各機関と連携し本事業を実施することにより課題解決につなげることで、小規模事業者の持続的発展につなげ、地域経済の発展に寄与する。

③商工会としての役割

商工会は地域で唯一の総合経済団体であり、町内の小規模事業者が身近に相談できる支援機関である。小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少、少子高齢化、ポストコロナ等の課題に加え、事業承継問題、DXへの取り組み等への対応が求められている。商工会が、10年程度の期間を見据え、販路開拓、DX等に関する支援を実施し、小規模事業者が経営力の強化・再構築をすることにより、地域経済の活性化を図る。

「対話」と「傾聴」を重ねることで、経営者自身が本質的な課題に気づき、腹落ちすることで、気づきを得た経営者が深い納得感と当事者意識を持ち、課題解決に向け能動的に行動し「自己変革」が図られるよう、各支援機関と連携を図りながら小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施していくことが商工会としての役割である。

(3) 経営発達支援事業の目標

松前町総合計画と商工会の役割を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を見据えた経営発達支援事業の5年間の目標を以下のとおりとする。

①小規模事業者の目標

目標1 小規模事業者の経営基盤の強化による販路拡大

【事業計画策定事業者数 年5者／5年間25者】

【支援した事業者の売上率増加目標 3%（対前年）】

目標2 新規創業及び円滑な事業承継による商工業機能の維持

【創業計画策定事業者数 年1者／5年間5者】

【事業承継計画策定事業者数 年1者／5年間5者】

目標3 顧客ニーズに対応した商品・サービスの強化及び効果的な情報発信による販路開拓

【商談会出展事業者数 年2者／5年間10者】

【成約件数 年2者／5年間10者】

【物産展出展事業者数 年2者／5年間10者】

【物産展売上高 1者 年10万円／5年間50万円】

【I T活用事業者数 年2者／5年間10者】

【I T活用支援による売上増加目標 3%】

【地域情報誌広告参加事業者数 年5者／5年間25者】

【地域情報誌広告参加支援による売上増加目標 3%】

②地域への裨益目標

上記の目標を通じて、小規模事業者の経営改善を図り、併せて新規創業支援や事業承継支援を実施することで、地域住民の利便性の維持・向上による商店街の賑わい及び雇用を創出する。

また、町内関係団体と連携し、地域資源を活用した商品などのPRやイベントを実施することで、域外からの交流人口の増加に繋げ観光振興を図り、地域経済の循環を高め地域経済の活性化を目指す。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和6年4月1日～令和11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

目標1 小規模事業者の経営基盤の強化による販路拡大

小規模事業者の本質的な経営課題解決に向け、事業計画策定の重要性の理解と浸透を図り、小規模事業者との「対話」と「傾聴」を通じて、事業者自らが「気づき」、「腹落ち」することで、事業者自身で課題解決に向け自走化できるよう支援を行う。

そのため、販路開拓等経営課題を持った小規模事業者に対し、経営分析、事業計画策定セミナーの開催、必要に応じて専門家による個別相談会を実施し、課題解決の支援を行う。また、事業計画が着実に実行できるよう継続的なフォローアップ支援を行う。

目標2 新規創業及び円滑な事業承継による商工業機能の維持

小規模事業者の維持は地域の生活やコミュニティ維持、地域の雇用維持に繋がるため、事業承継や創業・第二創業に対して、事業者の現状把握や承継者・承継方法等課題を整理し、必要に応じ専門家や外部機関と連携を図りながら、実現可能性の高い事業計画策定支援による伴走型支援を行う。

目標3 顧客ニーズに対応した商品・サービスの強化及び効果的な情報発信による販路開拓

地域資源を積極的に活用した、高付加価値な新商品・サービスの開発や既存商品・サービスのブラッシュアップを行い、道内外で開催される商談会や展示会、物産展への出展による販路開拓支援を実施する。

また、地域情報誌を活用した情報発信による支援と、DXに向けたSNS等ITの積極的な活用を促し、稼ぎ続ける観光産業の磨き上げを行い、売上・利益率向上への販路開拓を支援する。

②地域への裨益目標の達成に向けた方針

経営分析や事業計画策定支援、事業承継・創業支援、販路開拓支援により、小規模事業者の生産性を高めるとともに、事業承継、創業の促進により、一般食料品小売業をはじめとした、地域の生活に欠かせない事業を営む小規模事業者の減少に歯止めをかけ、地域住民の利便性の維持・向上を図る。

また、(一社)北海道まつまえ観光物産協会、松前さくら漁業協同組合、松城商店振興会、松前飲食店組合など関係団体との連携を強化し、地域情報誌などを活用した観光情報や地域特産品の情報発信とPR、地域資源を活用したイベントの開催により、松前町の知名度アップへと繋げ、商品・サービスを求めて来訪する観光客等の交流人口の増加を図ることで、地域活性化に寄与する。

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

【現状】

第1期においては、北海道商工会連合会、北海道経済産業局、日本政策金融公庫が実施している地域経済動向調査の分析内容を会報や個別支援時に小規模事業者へ提供した。

また、渡島西部4町商工会広域連携協議会による、コロナをはじめとした事業環境変化や販路開拓への取り組みに関する小規模事業者の調査を年1回行い、調査結果をとりまとめ、報告書として情報提供を行った。情報提供の結果、販路開拓に意欲がある事業者の事業計画策定につながった。

【課題】

第2期では、これらの調査結果に地域経済分析システム「RESAS」を活用した地域経済動向についても情報を提供し、身近な調査結果として関心をもってもらい、自社の課題抽出や事業計画策定の活用に繋げる。

(2) 目標

事業内容	現状	公表方法	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
各種経済情報分析結果の公表回数	4回	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回
決算指導事業者データ活用	1回	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回
地域経済動向分析結果の公表回数	—	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①各種経済情報の収集、提供及び分析（北海道・管内）

ア. 北海道商工会連合会が実施している中小企業景況調査報告書や、北海道経済産業局による管内経済概況、金融機関等で実施している景況調査資料等の調査資料を経営指導員等が整理、分析を行い小規模事業者へHPへ掲載等情報提供を行う。 3回

【調査資料】 中小企業景況調査報告書四半期毎（北海道商工会連合会）、管内経済概況（北海道経済産業局）、各管内景況調査資料（日本政策金融公庫、北洋銀行、道南うみ街信用金庫等）

【調査項目】 業況の動向（景況感、売上高、資金繰り）、経営課題、IT活用状況等

【調査方法】 経営指導員が中小企業景況調査報告書などを活用し、地域別、業種別、課題別にデータを整理、分析

イ. 渡島西部4町商工会広域連携協議会と連携し地区内の小規模事業者を対象に調査、分析を行い、結果をHPへ掲載等情報提供を行う。 1回

【調査資料】 渡島西部4町商工会地域動向調査（渡島西部4町商工会広域連携協議会）

【調査項目】 業況の動向（景況感、売上高、資金繰り）、経営課題、IT活用状況等

【調査方法】 小規模事業者に対し経営指導員等による巡回指導、窓口相談におけるヒアリング

②決算指導事業者データの活用

当会にて決算指導をしている事業者の過去5年間の売上データを業種別に分類、分析したものを町内の経済動向として年1回HPに掲載し情報提供する。

【調査項目】 売上、仕入、諸経費

【調査手法】 経営指導員等が行う決算指導により実施

【調査対象】 当会にて決算指導をしている小規模事業者30者

③地域の経済動向分析（RESASの活用）

松前町の小規模事業者に対し、上記①と②の各種情報と「RESAS（地域経済分析システム）」の分析結果を活用することで、事業者により身近な経済動向を提供でき、課題抽出や事業計画策定に繋げる。

分析結果は、年1回HP等で公表及び、窓口・巡回指導時の資料として活用する。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、産業構造や消費の動向など地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】 「地域経済循環マップ」、「産業構造マップ」、「まちづくりマップ」、「消費マップ」

【分析手法】 経営指導員等が調査項目を抽出、分析

- ・「地域経済循環マップ」→生産、分配、支出ごとのお金の流れを分析
- ・「産業構造マップ」→売上の構造や稼ぐ力等を分析
- ・「まちづくりマップ」→道内外からの流動人口等を分析
- ・「消費マップ」→POSデータによる消費の傾向を分析

（4）分析結果の活用

調査した結果は、HPへ掲載等により、広く町内小規模事業者に周知する。また、経営指導員等が巡回指導、窓口指導を行う際の参考資料として、小規模事業者の経営支援、事業計画策定支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】

第1期では、展示商談会出展時において、バイヤーや来場者に対しアンケート調査を実施し、収集・分析した調査結果を該当事業者にフィードバックすることで商品の改善に繋げるよう、食味、パッケージ等について専門家と連携し支援した。また、新型コロナウイルス感染症の長期化により、消費者のライフスタイルにも変化があり、これにより消費者の商品に対するニーズの変化が考えられる。

【課題】

第2期では、従来の需要とは異なる消費者ニーズが生じることも考えられるため、改めて需要動向を調査・分析し、既存商品・既存サービスの改善や新商品・新サービスの開発に向け需要動向調査を実施する必要がある。

（2）目標

事業内容	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
商談会・物産展等での需要動向調査事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

商談会・物産展におけるアンケート調査

域外への販路開拓・販路拡大のための商談会・物産展に出展した際アンケート調査を行い、既存商品のブラッシュアップや新商品開発の方向性を検討するための資料として活用する。

【支援対象者】 事業計画を策定し販路開拓を目指す小規模事業者（小売業、飲食業、製造業）

【サンプル数】 来場されたバイヤー、消費者 50 名

【調査手法】 来場者に対し、経営指導員等が書面によるアンケートを実施

【調査項目】 ・商品の評価（パッケージ、味、内容量、価格、満足度、改善点）
・属性（居住地、性別、年代、職業）※消費者のみ

【想定される商談会・物産展】

①北の味覚、再発見！！（B t o B）

②食の大商談会インフォメーションバザール（B t o B）

③北海道産品取引商談会・福岡会場（B t o B）

④なまらいいっしょ北海道フェア（B t o B、B t o C）

⑤北のおいしいを新発見！「北海道味覚マルシェ in 札幌」（B t o C）

⑥その他、道南圏域で開催するイベント、大型スーパー等の催事スペースで実施する即売会・物産展（B t o C）

(4) 調査結果の活用方法

【分析手法】 集計したデータを経営指導員等が専門家と連携し商品に対する評価のクロス集計等を行う。

【活用方法】 分析した調査結果を調査対象者に情報提供し、調査対象者における商品の改善点等を抽出しブラッシュアップに活用する。また、今後の商品開発の参考とする。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第1期では、定量面での分析を決算指導や金融斡旋、補助金申請時に行っており、多くの事業者の分析をしてきたが、定性面の外部環境や内部環境を含めた経営課題の抽出は一部に留まっていた。

【課題】

第2期では、小規模事業者の新商品開発や売上向上の取り組みに目が向けられるよう、財務分析とあわせて定性的な非財務分析を支援し、内発的動機付けをもって事業計画策定に繋げていく必要がある。

(2) 目標

事業内容	現状	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
経営分析事業者数	13 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(3) 事業内容

①経営分析実施事業者の掘り起し

経営指導員等が、巡回訪問や窓口相談時にヒアリングを行い、小規模事業者との「対話」を丁寧を重ね、支援の入口となる「課題設定」に繋げる。課題の設定にあたっては、経営実態から本質的な課題を掘り下げるため、経営分析の必要性を事業者に認識してもらい、課題解決に向けた「内発的動機付け」を高め、経営分析に意欲のある対象者を掘り起しする。

②経営分析の実施

【対象者】

巡回訪問や窓口相談での経営相談、決算指導対象事業者、各種補助金申請等支援事業者、新商品開発や商品改良を目指す事業者の中から、販路拡大を目指す意欲的な15者を選定する。

【分析項目】

ア．財務分析：直近3期分の収益性（売上総利益率）、安全性（流動比率、当座比率）、生産性（売上高増減）の分析

イ．非財務分析：対話と傾聴を通じて現状を把握し、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

【内部環境】 顧客、チャネル、販売方法、生産・調達、商品・サービス、課金モデル、有形財産、ヒト、無形財産

【外部環境】 市場、ライバル、パートナー、その他外部環境

【分析手法】

中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」や日本政策金融公庫が提供する「財務診断サービス」、経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析は、SWOT分析のフレームも併せて活用する。

また、高度な知見を必要とする場合は、専門家と連携し分析を行う。

（４）分析結果の活用

計数的な分析にとどまらず、SWOT分析等で事業者の強み・弱みを客観的に理解することで、現状の経営課題を的確に捉えることができる。分析結果は当該事業者へフィードバックし、課題解決に資する事業計画策定に活用するとともに、クラウド型経営支援ツール「Shoko Biz」によりデータベース化し、職員間で共有することで、効率的な支援体制の構築を図る。

（注）「Shoko Biz」：経営発達支援計画の支援対象である事業者及び支援の情報をデータ化し、分析・評価するためのクラウド型経営支援ツール。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

第1期における事業計画策定支援では、事業計画策定に対する小規模事業者の意識の改善や計画策定支援対象者の掘り起こしのため事業計画策定セミナーの実施と、事業計画策定に意欲のある小規模事業者を対象に個者支援を実施した。

【課題】

第2期では、引き続き、事業計画策定の重要性を浸透させるためセミナーの開催と、事業計画策定の個者支援を実施し、実現可能な事業計画の策定を支援する。また、自社の経営課題解決に向けた事業計画策定支援に加え、DXへ向けたITツールの活用による経営の効率化や事業収益の確保を図るための事業計画策定支援を行う。

（２）支援に対する考え方

本質的な経営課題解決に向けた事業計画策定の重要性を理解し浸透させるためには、「対話」と「傾聴」を重視した経営状況のヒアリング、経営分析の段階から事業計画の重要性を訴求していく必要がある。巡回訪問等で「対話」と「傾聴」を図りながら信頼を高め、本質的な課題の掘り下げによって経営課題に気づき、納得したうえでの動機付けから事業者自らが事業計画の策定を進められるよう支援を行い、5.経営分析を行った事業者の3割程度／年の事業計画策定を目指す。

事業承継支援に対しては、経営指導員等が巡回訪問や窓口相談により「事業承継ヒアリングシート」を活用し対象者を掘り起こす。事業者との対話を重ねながら事業者の経営状況にあわせ、北海

道事業承継・引継ぎ支援センターをはじめとした外部機関や、専門家と連携を図り計画策定支援を行う。

創業に対しては、金融機関や外部機関と連携を図り、早期に安定した経営ができるよう実現可能な計画策定を支援する。

(3) 目標

事業内容	現状	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
D X推進セミナー・個別相談会 開催回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定セミナー・個別相 談会開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	2者	5者	5者	5者	5者	5者
事業承継計画策定事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
創業計画策定事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者

※事業計画策定事業者数は、現状2者となっているが、経営指導員等複数の職員の巡回・窓口支援を通じた対象者の掘り起しの実施により5者とした。

(4) 実施内容

①D X推進セミナー及び個別相談会の開催（新規）

経営の効率化、高度化を図るにはD Xへの対応が必要であるため、D X対応への動機付けや基礎的な知識を習得するためにセミナー及び個別相談会を開催する。

【対象者】 D X推進に意欲的な経営分析を行った小規模事業者

【募集方法】 H P掲載、開催案内文書、巡回訪問等

【講師】 I Tコーディネーター、中小企業診断士、小規模事業者支援機関における登録専門家等

【開催回数】 セミナー年1回、個別相談会年1回

【参加者数】 セミナー5名、個別相談会2名

【手段手法】 セミナー開催によりD Xに関する基礎知識の習得を図り、積極的に取り組む意欲のある小規模事業者に対しては、個別相談会及び巡回訪問等により事業計画策定を支援する。

【カリキュラム】 ・D Xの基礎知識（総論）や具体的な活用事例等

・I TツールやS N Sを活用した販売促進手法及び事例等

②事業計画策定セミナー及び個別相談会の開催

経営指導員等との対話を通じて小規模事業者が自社の本質的な経営課題等を認識し、課題の解決を図るため「経営分析結果」、「地域の経済動向」、「需要動向調査」等を踏まえた事業計画策定への理解を深めるためセミナー及び個別相談会を開催する。

セミナーを受講して、実際に事業計画を策定することになった小規模事業者で個別の支援が必要な場合は、専門家等を活用して個別相談会を開催し事業計画策定を支援する。

【対象者】 事業計画策定に意欲的な経営分析を行った小規模事業者

【募集方法】 H P掲載、開催案内文書、巡回訪問等

【講師】 中小企業診断士、小規模事業者支援機関における登録専門家等

【開催回数】 セミナー年1回、個別相談会年1回

【参加者数】 セミナー5名、個別相談会2名

【手段手法】 セミナー開催により事業計画策定に関する理解を深め、積極的に取り組む意欲のある小規模事業者に対しては、個別相談会及び巡回訪問等により事業計画策定を支援

する。

※事業計画策定支援の想定ツール

- ・経営計画作成支援ツール（全国商工会連合会）
- ・経営計画つくるくん（中小企業基盤整備機構）
- ・事業計画策定の基礎知識等
- ・生産性向上の手法及び事例等

【カリキュラム】

③事業承継支援

事業承継問題に直面している事業者や事業承継への準備を必要とする事業者に対し、円滑な事業承継の実施に向け支援する。

【支援対象】 事業承継を必要とする事業者

【支援方法】 「事業承継ヒアリングシート」を活用してヒアリングを行い、中小企業診断士や税理士等の専門家、北海道事業承継・引継ぎ支援センターなどの外部機関と連携を図り、事業者の現状把握や承継者・承継方法等課題を整理し、事業承継計画の策定支援を行う。

④創業支援

今後、小規模事業者の減少が見込まれる中、松前町等と連携し創業希望者の情報共有を図ることでの新規創業者の掘り起こしと創業予定者に対し、事業計画・資金繰り計画策定等、円滑な創業に対する支援を実施する。

【支援対象】 新規創業者及び創業予定者

【支援方法】 創業計画の策定支援や創業時の許認可各種手続き、税務・労務に関する基礎知識など創業者が抱える不安に対して支援する。支援にあたっては、日本政策金融公庫国民生活事業の創業時支援・創業後支援のメニュー等を活用しながら、経営指導員が資金計画を含めて創業計画の策定支援を行う。

7. 事業計画策定後の支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第1期においては、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、事業計画の進捗状況を確認、把握するため、2ヶ月毎に巡回訪問を行うことを目標に掲げていたが、持続化補助金採択後の進捗状況の確認と、フォローアップ支援を希望する事業者への対応が主体となり、事業計画を策定したすべての事業者へのフォローアップとは至らなかった。

【課題】

第2期においては、事業計画策定事業者の売上高・利益率の増加目標の達成に向けて、PDCAサイクルがしっかりと回るように、フォローアップの手法を明確にして実施する。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、「対話」を通じてよく考えること、経営者と従業員が一緒に作業することで、経営者のみならず現場レベルでも「腹落ち」し、事業計画の実行に当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、自走化に向け潜在力の発揮に繋げる。

事業計画策定後の支援は、経営指導員を中心に定期的な巡回訪問を行い、事業計画を策定した全ての事業者とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やし集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障がない事業者を見極めたいうえでフォローアップを行い、必要に応じて専門家との連携を図り支援を行うことで、確実な計画実行に繋げる。

さらに、職員間で事業計画とフォローアップした進捗状況の内容について共有することで、円滑にフォローアップ支援を進め、併せて職員の支援能力の強化を図る。

(3) 目標

事業内容	現状	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
事業計画策定後の フォローアップ対象事業者数	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
頻度 (延回数)	4 回	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回
売上増加率 3%以上増加の事 業者数	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
事業承継計画策定後の フォローアップ対象事業者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
頻度 (延回数)	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
創業計画策定後の フォローアップ対象事業者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
頻度 (延回数)	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(4) 事業内容

経営指導員等が事業計画策定事業者を対象として定期的に巡回訪問を行い、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的に確認し、P D C A サイクルを重視したフォローアップを実施する。事業計画との間にズレが生じている場合には、計画や実施方法の妥当性等を検討し、場合によっては計画の修正等の対応を行う。また、必要に応じて専門家や各種支援機関と連携した支援を実施する。

①事業計画策定後のフォローアップ

経営指導員等が計画策定事業者へ3 カ月に1 回巡回訪問を行い、計画通り進んでいるか進捗状況を確認する。事業計画との間にズレが生じている場合には、計画や実施方法の修正等を検討し、必要に応じ専門家と連携した支援を実施する。

②事業承継計画策定後のフォローアップ

経営指導員等が計画策定事業者へ半年に1 回巡回訪問を行い、計画通り進んでいるか進捗状況を確認する。事業計画との間にズレが生じている場合には、計画や実施方法の修正等を検討し、必要に応じ、北海道事業承継・引継ぎ支援センターをはじめとした外部機関や、専門家と連携を図り計画策定支援を行う。

③創業計画策定後のフォローアップ

経営指導員等が計画策定事業者へ3 カ月に1 回巡回訪問を行い、計画通り進んでいるか進捗状況を確認する。創業初期は、訪問回数を増やし集中的に支援することも検討する。事業計画との間にズレが生じている場合には、計画や実施方法の修正等を検討し、必要に応じ専門家と連携した支援を実施する。

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

【現状】

第1期では地域資源を活用した商品を提供している小規模事業者を対象に、既存商品・新商品の販路開拓と、需要動向調査によりバイヤー等に対しアンケート調査を実施し、商品のブラッシュアップを図るため商談会出展を支援した。個別商談や商談成立、商品の改良といった成果を上げることができている。ITを活用した販路開拓に関しては、小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心はあるものの、「高齢化」、「ITに関する知識不足」等の理由により、DXに向けた取り組みは進んでいない。

【課題】

第2期では、出展者が毎年同じ1事業者のみの出展となっており、町内には他にも販路拡大に意欲がある事業者がいることから、支援の対象とする業種を拡大し、引き続き販路拡大と商品力向上のため商談会等への出展を支援する。

また、稼ぎ続ける観光産業への磨き上げにより交流人口の拡大を図り、地域小規模事業者の販路開拓を支援するため、DXの必要性を理解・認識してもらい、DX推進としてITを活用したSNSによる情報発信、ECサイトの構築・改修といった販路開拓を支援する他、地域情報誌等への掲載による販路拡大を支援する。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定を行った販路開拓に意欲のある小売業、飲食業、製造業を重点的に支援する。

北海道商工会連合会が主催する展示会・商談会への出展支援をはじめ、北海道内外で開催される展示会・商談会及び物産展への出展を積極的に支援することで事業者の販路拡大を図る。出展にあたっては、経営指導員等が商品紹介リーフレットの作成、出展ブースの装飾や出展要項による事前支援、出展した結果を踏まえた事後の支援を行うとともに、出展期間中においても、陳列や接客に関し、きめ細かな伴走支援を実施する。

DXに向けた取り組みとして、SNSの活用やHP開設による情報発信、ECサイトや情報管理ツールの利用、データに基づく顧客管理や販売促進を支援し、IT活用による販路開拓や業務効率化に関するセミナーの開催、個別相談を実施し、DXへの理解度を高める。

また、地域情報広告媒体（観光情報誌、フリーペーパー等）を活用したPRを行い、地域資源等を活用した商品の販路開拓を図り、小規模事業者の売上増加と、稼ぎ続ける観光産業による地域経済の活性化や交流人口の増加へつなげる。

(3) 目標

事業内容	現状	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
商談会出展事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数／者	1者	2者	2者	2者	2者	2者
物産展出展事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者
売上額（万円）／者	－	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
IT活用事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率（％）／者	－	3％	3％	3％	3％	3％
地域情報誌広告参加事業者数	－	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率（％）／者	－	3％	3％	3％	3％	3％

(4) 事業内容

①商談会・物産展等への出展支援

事業計画を策定した地域外へ販路拡大を目指す小規模事業者を対象に、商談会・物産展の出展を支援する。支援にあたっては、事前支援、出展時支援、事後支援のそれぞれの段階で、必要に応じて専門家と連携することで、商談成立・売上増加を図る。

【支援対象者】事業計画を策定し販路開拓を目指す小規模事業者（小売業、飲食業、製造業）

【出展者数】 商談会出展者数：2 者／年 物産展出展者数：2 者／年

【支援内容】

- ・事前支援：出展手続き、商品規格書作成、来場者向けの商品 PR リーフレット作成支援、ブースレイアウト、接客方法、POP 作成
- ・出展時支援：効果的な商品陳列、販売促進・商談サポート、アンケートの収集
- ・事後支援：アンケート結果の集計・分析。結果の出展者へのフィードバック、商品改良やパッケージデザイン等の見直し。

【想定される商談会・物産展】

ア. 北の味覚、再発見！！（B to B）

主催：北海道商工会連合会

開催時期：10 月

概要：地域特産品を販路開拓支援事業の一環として、流通業者との商談会を実施し、特産品の販路開拓・拡大を図る。

来場者：流通・観光関係企業のバイヤー、関係機関

規模：出展者 56 社、来場流通バイヤー82 社 160 名、他関係機関、札幌消費者協会、報道機関

イ. 食の大商談会インフォメーションバザール（B to B）

主催：（株）北洋銀行・帯広信用金庫

共催：北海道・札幌市

開催時期：8 月

概要：・道産食品を首都圏に向けて発信し、道内食品関連業者の販路拡大を目指す。
・商品開発や商品改良に向けて、道内食品関連業者が首都圏バイヤーとの接点強化を図る。

来場者：流通・観光関係企業のバイヤー、関係機関

規模：出展者 150 社、来場流通バイヤー、他関係機関、報道機関等 4,000 名

ウ. 北海道産品取引商談会・福岡会場（B to B）

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

概要：九州地域の流通バイヤーと食品を中心とする道内製造業者取引商談会を実施し、特産品の販路開拓・拡大を図る。

来場者：流通・外食企業のバイヤー、関係機関

規模：出展者 74 社、来場流通バイヤー、他関係機関、報道機関等 15,541 名

エ. なまらいいっしょ北海道フェア（B to B、B to C）

主催：（一社）北海道移住交流促進協議会

共催：北海道商工会連合会

開催時期：11 月

概要：北海道内の豊富な魅力を首都圏在住者に対して直接アピールし、交流・定住人口の拡大や特産品の販路拡大を図る。

来場者：一般消費者、流通関係企業のバイヤー、関係機関

規模：出展者 16 商工会 28 事業所、来場一般消費者、流通バイヤー、関係機関 20,000 名

オ. 北のおいしいを新発見！「北海道味覚マルシェ in 札幌」(B t o C)

主催：北海道商工会連合会

開催時期：10 月

概要：消費者に魅力ある商品を紹介する展示販売会を開催するとともに、バイヤー等による事前セミナーの開催及び商品に対する消費者の評価等の情報を得ることにより、新たな販路開拓の支援や販売力の向上等を図る。

来場者：一般消費者等

規模：出展者 60 社、来場者 44,905 名

カ. その他、道南圏域で開催するイベント、大型スーパー等の催事スペースで実施する即売会・物産展 (B t o C)

②DXへの取り組みとしてIT活用による販路開拓支援（新規）

当町の小規模事業者はSNSを活用した販路開拓や、自社ホームページを開設している事業者、ECサイト・ネット販売を活用している事業所は少ないため、IT活用によるPRが有効であると想定される小規模事業者に対し、インターネットを活用した事業展開を支援する。

ア. SNS活用による販路開拓支援 (B t o C)

現状の顧客は近隣の商圈に限られている。より遠方の顧客を取り込むためには、幅広い年齢層で利用が増加しているSNSユーザーをターゲットに、SNSを活用した自社・商品のPRを行う必要があることから、DX推進セミナーや個別相談会、経営指導員等による巡回訪問・窓口相談により新たな販路開拓に向けた支援を行う。

【想定する活用SNS】 X (旧 Twitter)、Instagram、Threads、LINE、TikTok、YouTube 等

【支援対象者】事業計画を策定し販路開拓を目指す小規模事業者（小売業、飲食業、製造業）

イ. ECサイト、情報管理ツールの利用 (B t o C)

全国商工会連合会で推進しているホームページ作成サービス「グーペ」や、ネットショップ開設サービス「カラーミーショップ」の活用による自社ホームページ、ECサイトの開設による新たな販路開拓に向けた支援を実施する。また、Google が提供している無料の情報管理ツール「Google ビジネスプロフィール」は、Google 検索、Google マップ検索で表示されやすくなる、お店への来店を促進できる、いたずらや悪意のある口コミに対処できるなどのメリットがあることから、新たな販路開拓には効果が大きいツールであるため、ホームページ等の開設方法や管理・運営方法等活用に向けた支援に取り組む。

【支援対象者】事業計画を策定し販路開拓を目指す小規模事業者（小売業、飲食業、製造業）

③地域情報誌の活用による販路開拓支援 (B t o C)（新規）

北海道新幹線の開業や高規格道路の延伸により、さらなる交流人口の増加が期待され、小規模事業者にとっては新たな顧客獲得の期待が高いことから、道南圏域、あるいは全道をエリアに、小規模事業者の主力商品、松前本マグロをはじめとした地域資源等を活用した商品やサービスのPRを積極的に行うため、観光情報誌やフリーペーパー等の広告媒体を活用した情報発信の支援を行い、新たな需要開拓に繋げる。

【想定する広告媒体】

- ・北海道じゃらん（北海道の観光情報誌）
- ・北海道情報誌HO[ほ]（北海道の総合情報誌）
- ・ダテパー（道南の主要な観光施設や商業施設に設置されるフリーペーパー）

・ハコラク（〃）

・青いぼすと（〃）

【支援対象者】 事業計画を策定し販路開拓を目指す小規模事業者（小売業、飲食業、製造業）

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

【現状】

第1期においては、計画の実施状況を評価するため「経営発達支援計画事業評価委員会」を年1回開催し事業の見直しと改善を行ったが、事務局内で定期的に経営発達支援進捗会議を開催し、事業の進捗状況及び事業内容を評価、検証することができなかった。

【課題】

第2期においては、3ヶ月毎に事務局会議でPDCAサイクルによる進捗管理・目標設定の確認・見直しを検討し、問題点の改善を行い、評価委員会及び理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させる仕組みを構築する。

(2) 事業内容

本事業を定量的に把握するために、経営指導員がクラウド型経営支援ツール「Shoko Biz」を利用して、小規模事業者ごとの事業計画策定等支援の実施状況や成果を定量的に把握し、事業の成果・評価・見直しを以下の通り行う。

①事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

事務局会議を開催し、3ヶ月毎にPDCAサイクルによる進捗状況の管理、目標設定の確認・見直しを検討し、問題点の改善を行う。事業の実施状況を定量的に把握するため、北海道商工会連合会において選定した経営支援システム「Shoko Biz」を活用し、日常の支援について小規模事業者毎にデータを適時入力し管理することで、職員間の情報共有を図り、事業の進捗状況・結果を検証する。

②「評価委員会」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。

【想定するメンバー】

- ・法定経営指導員
- ・松前町商工観光課長
- ・北洋銀行松前支店長（外部有識者）
- ・道南うみ街信用金庫松前支店長（外部有識者）

③当委員会の評価結果は、理事会に報告した上で、今後の事業実施方針に反映させると共に、HP掲載、商工会窓口への常時備え付け等により、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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

【現状】

第1期では、経営指導員等の資質向上に関する事業について、北海道商工会連合会が開催する職種別の研修会や中小企業大学校が開催する支援担当者研修等を受講することで支援能力の向上を図ってきた。

【課題】

第2期においては、これまで受講してきた職員の経験年数やスキルに応じた研修の受講に加え、知識・経験が不足している分野の研修会にも積極的に参加する他、専門家派遣に随行することで実践的な支援のノウハウを学び支援能力の向上を図る。研修等で習得した知識については、職員ミーティングにおいて情報共有し、組織全体の支援力向上に繋げる。また、DX推進の取り

組みに対する相談・指導能力向上と、『経営力再構築伴走支援』の実施に対話と傾聴など基本姿勢の習得・指導能力向上が必要である。

(2) 事業内容

①外部講習会等への参加

【経営支援能力向上に向けたセミナーへの参加】

経営指導員等の支援能力の向上のため、中小企業基盤整備機構が開催する経営支援能力向上研修等に対して、計画的に経営指導員等が参加する。

ア. 中小企業大学校が主催する中小企業支援担当者研修への参加（経営指導員）

イ. その他関係機関が主催する研修への参加（経営指導員、補助員）

【D X推進に向けたセミナーへの参加】

事業環境の変化に伴い、小規模事業者のD X推進に向けて経営指導員等のI Tスキルを向上させ、小規模事業者のニーズに合った相談・支援を実施するため、D X推進への取り組みに係る相談・支援能力向上に関するセミナーに積極的に参加する。

ア. 事業者にとって内部（業務効率化等）の取り組みに向けたセミナー

クラウド化・電子マネー商取引等のI Tツール・情報セキュリティ対策等

イ. 事業者にとって外部（需要開拓等）の取り組みに向けたセミナー

ホームページ等を活用した情報発信・E Cサイト構築、運用・S N Sを活用した情報発信等

【経営力再構築伴走支援研修会への参加】

中小機構が主催する支援機関向けの『経営力再構築伴走支援研修会』へ経営指導員等が参加し、支援に必要な基本姿勢の知識とノウハウを習得し、支援能力の向上を図る。

②O J T

経験豊富な職員と経験の浅い職員のチームによる支援により、指導・助言手法、情報収集方法を学ぶなど、O J Tによる一体的な伴走型の支援能力の向上を図る。また、経営状況の分析や事業計画策定に関する支援方法や分析・策定結果について職員間で情報を共有することにより、組織全体の支援能力の向上を図る。

③経営支援会議への参加

渡島西部 4 町商工会広域連携協議会の経営支援会議に経営指導員が参加し、専門家による企業支援のノウハウを習得と、協議会内経営指導員の情報交換による支援能力向上を図る。

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】

第1期では、北海道商工会連合会が開催する各種研修会、日本政策金融公庫函館支店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、近隣商工会で構成する「渡島西部4町商工会広域連携協議会」での経営支援会議等により支援ノウハウ等の情報交換を行った。

また、専門家派遣制度を活用した支援時には職員が同席し、専門家の支援ノウハウを習得し、小規模事業者が抱える経営課題の解決方法についても情報交換を行った。

【課題】

第2期については、引き続き他の関係機関と積極的な連携を図り、支援ノウハウの情報交換を行うことで支援能力の向上に繋げる。

(2) 事業内容

①北海道商工会連合会が開催する研修会への出席（年 2 回程度）

北海道商工会連合会が主催する全道経営指導員研修会、渡島管内商工会連合会が主催する研修会において、北海道内及び渡島管内の地域経済動向を把握し、研修会出席者相互の小規模事業者への支援に関する情報収集や事例発表により支援ノウハウの習得を図る。

②日本政策金融公庫との情報交換（年 2 回）

日本政策金融公庫函館支店が実施する、「小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会」において、地域の金融情勢、経済動向を把握するとともに、出席者相互の小規模事業者への支援事例等の情報交換をすることで、小規模事業者への支援能力の向上を図る。

③地元金融機関との情報交換（年 1 回）

小規模事業者に対する経営発達支援事業を円滑に実施するため、松前町商工観光課、北洋銀行松前支店、道南うみ街信用金庫松前支店、松前商工会による「金融懇話会」を開催し、出席者相互の金融支援のノウハウや融資制度等について情報交換を行い、職員の支援能力の向上を図る。

④渡島西部 4 町商工会広域連携協議会経営支援会議への出席（年 4 回程度）

渡島西部 4 町商工会広域連携協議会の経営支援会議に出席することで、管内の経済状況を把握するとともに、出席者相互の地域支援について情報交換を行う他、中小企業診断士との連携により、支援ノウハウの習得・共有を図ることで当会地区の小規模事業者への支援に繋げる。

⑤支援機関・専門家との連携及び情報収集

北海道経済産業局や北海道、中小企業基盤整備機構、北海道中小企業総合支援センターなど支援機関が開催する各種施策説明会やセミナーに積極的に参加することで小規模事業者の支援に関する最新の施策や支援手法等を把握し、出席者相互の施策活用状況や小規模事業者支援の事例について情報収集を行い、小規模事業者への支援に活用する。また、中小企業診断士や税理士などの専門家と連携を図ることで、支援ノウハウの習得と支援能力の向上に繋げる。

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

【現状】

第1期では、松前商工会が事務局幹事となり、松前町、(一社)北海道まつまえ観光物産協会、松前さくら漁業協同組合の4団体が事務局を持ち、地域資源を活用したイベント「松前城下マグロまつり」を開催したほか、「松前城下時代まつり」事業として商工会が主体となり花火大会を実施し、交流人口の拡大と中心市街地である松城地区城下通り商店街の賑わいを創出、地域外からの外貨獲得による地域経済の活性化を図った。

渡島西部4町商工会広域連携協議会事業としては、青森と北海道が繋がりブランドづくりを行うことを目的とした、「津軽海峡交流圏 大農林水産祭」へ出展し、特産品の認知度向上に向けPRを行った。

また、商工会が発行主体となり通年で発行している「さくら商品券」を活用し、地域内の経済循環を高め、地域経済の活性化を図った。

さらには、新型コロナウイルス感染症により疲弊した地域経済の景気対策として「生活応援商品券」及び「消費循環型クーポン券」を発行し、地域内での消費拡大を促した。

【課題】

第2期においても、関係団体と連携したイベントの開催による交流人口の拡大と、城下通り商店街の賑わい創出、地域情報誌やインターネットの活用による積極的な情報発信により、松前町ならではの地域資源・特産品のPR、地元での購買促進に向けた取り組みを継続することで地域経済の活性化を図るとともに小規模事業者への販路拡大の支援に繋げる。

(2) 事業内容

①城下通りの賑わい演出

松前町の中心市街地である松城地区「城下通り商店街」に賑わいを創出するため、(一社)北海道まつまえ観光物産協会や松城商店振興会等と連携し、「松前さくらまつり」や「松前城下時代まつり」、「松前城下マグロまつり」をはじめ、商店街で開催される販促活動に対し積極的に開催協力するとともに、商工会は、この機会を小規模事業者の販路拡大や需要動向調査の場として位置づけ、小規模事業者を支援することにより、地域経済の活性化を図る。

＜今後の地域経済活性化の方向性を共有できる仕組み＞

「松前町地域活性化会議（仮称）」の開催（年1回）

【目 的】 松前町の地域経済の活性化を協議・検討する

【参画者等】 松前町、松前商工会、(一社)北海道まつまえ観光物産協会、松前歴まち商店街組合、松城商店振興会

【実施内容】 各種イベントの実施による「城下通り商店街」の賑わい創出と交流人口拡大

②商工会独自の商品券を活用した地域内経済循環活動

松前商工会員事業所で使用可能な「さくら商品券」については、松前町の協力のもと、出産祝い金や福祉灯油助成金を本券で交付する制度となっており、地域内での経済循環を意識した取り組みをしているところである。今後は更に冠婚葬祭でのお返し、地域内の行事、町内事業所等での積極的な利用を地域住民に促し、地域内の経済循環を高め地域経済の活性化を図る。

＜今後の地域経済活性化の方向性を共有できる仕組み＞

「松前商工会理事会」の開催（年5回）

【目 的】 商工会事業の円滑な運営

【参画者等】 松前商工会役員

【実施内容】 「さくら商品券」を活用した、地域内循環による経済の活性化。

③広域連携による地域経済活性化

北海道新幹線が平成 28 年 3 月に開業し、今後さらなる交流人口の拡大が期待されることから、広域的な経済循環による松前町への経済効果を高めるため、渡島西部 4 町商工会広域連携協議会や津軽海峡商工会経済交流協議会による広域的な観光 P R 事業や物産販売事業を展開する。

商工会としては、小規模事業者の既存商品・新商品の P R と販路拡大のため、商工会職員による商品の P R を積極的に行うことで、地域経済の活性化を図る。

＜今後の地域経済活性化の方向性を共有できる仕組み＞

「渡島西部 4 町商工会広域連携協議会」の開催（年 1 回）

【目 的】 広域的な観光 P R 及び物産展覧による地域経済の活性化

【参画者等】 松前商工会、福島町商工会、知内商工会、木古内商工会

【実施内容】 地域資源を活用した商品の P R と物産展覧

④地域特産品・観光情報等の発信

地域情報誌の活用や松前町・（一社）北海道まつまえ観光物産協会と連携し H P を活用することで、観光情報や魅力ある地域資源の情報発信を行う他、商工会は小規模事業者が提供する特産品・サービス等の情報発信を行い小規模事業者の販路拡大への支援を行うとともに、交流人口の増加と消費者の購買意欲向上を図る。

＜今後の地域経済活性化の方向性を共有できる仕組み＞

「松前町観光・特産品情報発信担当学会（仮称）」の開催（年 1 回）

【目 的】 松前町の観光 P R 及び地域特産品等の P R

【参画者等】 松前町、松前商工会、（一社）北海道まつまえ観光物産協会

【実施内容】 地域情報誌や H P を活用した情報発信

⑤地域イベントによる地域活性化

地域の賑わいを創出するため、松前商工会が事務局幹事となり、松前町、（一社）北海道まつまえ観光物産協会、松前さくら漁業協同組合の 4 団体が事務局を持ち、地域資源を活用したイベント「松前城下マグロまつり」を開催し地域経済の活性化を図る。

また、関係団体が実施する「松前さくらまつり」、「松前城下時代まつり」等へ連携協力することで、交流人口の増加と外貨獲得による地域経済の活性化を図る。

商工会としては、小規模事業者の地域資源を活用した既存商品・新商品の販路拡大のため、小規模事業者に対し、商品の P R、効果的な出展等について支援を行うことで地域活性化に繋げる。

＜今後の地域経済活性化の方向性を共有できる仕組み＞

「松前城下マグロまつり実行委員会」の開催（年 3 回）

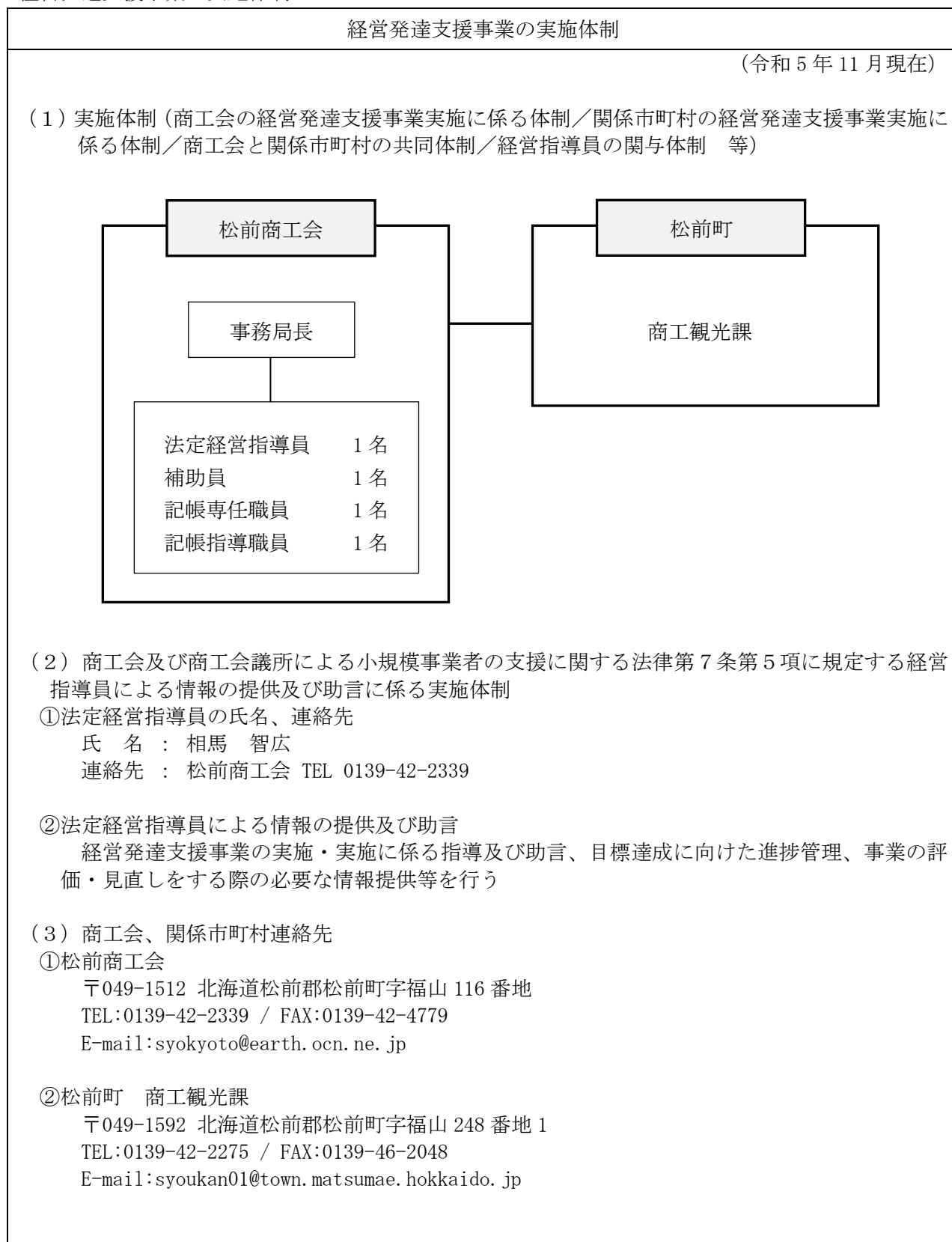
【目 的】 松前本マグロの P R 及び地域活性化、交流人口の拡大

【参画者等】 松前町、松前商工会、（一社）北海道まつまえ観光物産協会、松前さくら漁業協同組合、松前歴まち商店街組合、松城商店振興会、松前旅館組合、松前飲食店組合

【実施内容】 地域資源、地域資源を活用した商品の販売による販路拡大

(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 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
必要な資金の額	3, 150	3, 150	3, 150	3, 150	3, 150
地域の経済動向調査	10	10	10	10	10
需要動向調査	60	60	60	60	60
経営状況の分析	10	10	10	10	10
事業計画策定支援	330	330	330	330	330
事業計画策定後の実施支援	110	110	110	110	110
新たな需要開拓支援	1, 500	1, 500	1, 500	1, 500	1, 500
事業の評価見直し	220	220	220	220	220
経営指導員等の資質向上等	250	250	250	250	250
他の支援機関との連携	10	10	10	10	10
地域経済の活性化	650	650	650	650	650

(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
会費、国補助金、道補助金、町補助金、特別賦課金、手数料、使用料、受託料、助成金、雑収入

(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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	