

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>木古内商工会（法人番号 1440005000859） 木古内町（地方公共団体コード 013340）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b>  <b>【地域への裨益目標】</b>          当町の強みである高速交通網の活用をはじめ、地域食材や観光資源を活用した商品やサービスを開発し、町外へ向けて魅力を発信していくことで、交流人口の増加に寄与し、街に賑わいを取り戻す。あわせて、町内に「買い物難民」や「就職難民」等が生まれることがないように小規模事業者の持続的発展を支援し木古内町の振興発展を目指す。  <b>【小規模事業者の目標】</b>          (1) 地域資源を活用した魅力ある商品・サービスづくりと事業計画策定支援により、年3%以上の売上増加事業者の輩出を目指す（毎年3件以上）          (2) 消費者ニーズに対応した商品・サービスの提供と積極的な情報発信により地域に必要とされる個店の育成を目指す</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の内容</b>  <b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b>          ①景気動向調査          ②外部統計資料等を活用した調査          ③日経テレコンなどWEBを活用した調査          ④道の駅での景気動向調査          ⑤RESASを活用した調査  <b>4. 需要動向調査に関すること</b>          ①展示会・商談会での需要動向調査          ②試食・試供モニタリング調査  <b>5. 経営状況の分析に関すること</b>          ①経営分析（財務分析・非財務分析）  <b>6. 事業計画策定支援に関すること</b>          ①DX推進セミナー開催          ②事業計画策定セミナー開催          ③事業計画策定          ④事業承継計画策定          ⑤創業の事業計画策定  <b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b>          ①事業計画策定後の継続的フォローアップ          ②創業計画策定事業者のフォローアップ          ③事業承継計画策定事業者のフォローアップ  <b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b>          ①商談会・物産展等への出展による販路開拓支援          ②DX（EC・HP・SNS）による販路開拓支援          ③共同広告やメディアを活用した販路開拓支援</p>
<p>連絡先</p>	<p>木古内商工会          〒049-0422 北海道上磯郡木古内町字本町 217-3          TEL: 01392-2-2046 / FAX: 01392-2-3411          E-mail: rironai@rose.plala.or.jp          木古内町産業経済課          〒049-0422 北海道上磯郡木古内町字本町 218          TEL: 01392-2-3131 / FAX: 01392-2-3622          E-mail: info@town.kikonai.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木古内町の概要

###### 【地勢と気候】

木古内町は、東経140度26分、北緯41度40分、津軽海峡に臨む渡島半島の南西部に位置し、総面積221.89km<sup>2</sup>を有し、うち198.53km<sup>2</sup>、約89%を山林が占めている。

西南は知内町に接し、東北に北斗市、北部は渡島山脈の分水嶺を境界として、檜山支庁管内の上ノ国町および厚沢部町に接している。

気候は比較的温暖で、春・冬は北西の風、夏・秋は南東の風が多く吹き、降雪量は多く特別豪雪地帯として指定を受けている。



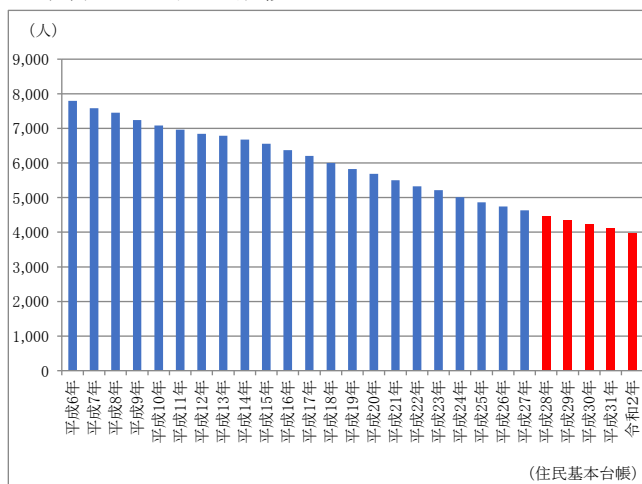
###### 【人口動態】

木古内町の人口は、昭和30年代前半をピークとして減少傾向が続き、平成22年国勢調査では5,341人と、ピーク時の半数以下に減少している。

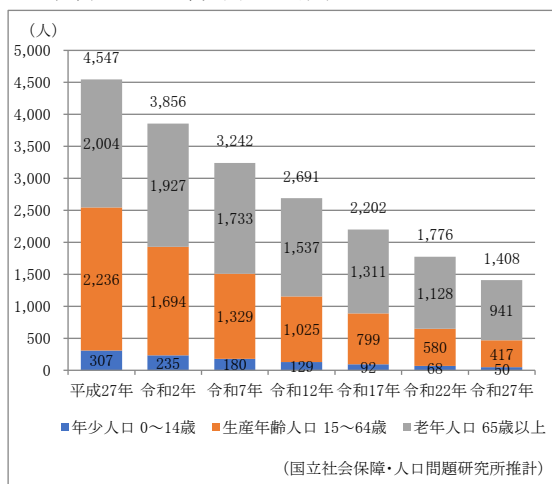
27年前の平成6年には約7,800人であった人口は、第1期事業計画策定時の平成28年には4,452人に、さらに令和2年では3,983人まで減少した(下グラフ「木古内町の人口推移」参照)。

また、国立社会保障・人口問題研究所が平成25年3月に公表した人口推計によると、当町では今後同様のペースで人口が減り続け、令和27年(2045年)には1,408人にまで減少する見込みとなっている。(下グラフ「木古内町の将来人口推計」参照)。特に生産年齢人口の減少が際立っており、地域活力の低下が懸念される。総人口に占める老年人口(65歳以上)の割合は平成27年には44%だったのが、令和7年には53%にまで増加する見通しとなっている。

<木古内町の人口推移>



<木古内町の将来人口推計>



### 【北海道新幹線開業と商店街】

昭和 63 年青函トンネルが開通し当町は北の玄関口となった。地域経済の発展を大きく期待したが、景気低迷による企業の倒産、官公庁の撤退等による人口減少が進み、地の利の条件を生かせないまま地域経済はますます疲弊していた。

こうした状況の中で北海道民の悲願であった北海道新幹線が平成 27 年度（平成 28 年 3 月）に開業し、当町は北海道最初の駅として、道外から訪れる旅行者に対し、魅力ある大地「北海道」を印象づけるとともに、「道南の有数な見どころを発信する。」といった重要な役割を担っている。

こうして北海道新幹線を最初に迎え入れる町として駅前商店街は再開発されたが、各種産業が衰退しているため、受入の準備が整っていないのが現状である。その中心的役割を担うのが本来は駅前商店街であるが、人口流出と少子高齢化による事業不振、経営者の高齢化、後継者不足等により廃業する店舗が相次いでいるのが実態である。



【北海道新幹線木古内駅】



【高規格道路木古内 I C 開通に向けた P R 看板】

### 【交通】

函館市を起点とし、北斗市、木古内町を經由して江差町に至る延長約 70km の自動車専用道路「函館・江差自動車道」の一般国道 228 号「茂辺地木古内道路」が、高速ネットワーク拡充による近隣都市間の連携機能の強化を図り、地域間交流の活性化及び重要港湾函館港、拠点空港函館空港等への物流の効率化等の支援を目的として、北斗茂辺地 I C から木古内 I C（仮称）に至る 16.0km が 令和 4 年 3 月に開通予定となっている。

平成元年 7 月には、一般国道 228 号木古内バイパスが完成したことで、中心市街地の交通の流れが変わり、流動客や一元客の来店が減少した商店が見受けられ、今後、当町を巡る交通環境の変化により、一部の小規模事業者においては、店前交通量の増減により売上に影響を及ぼすことが予想される。



バイパス：現在の国道 228 号線  
(バイパス開通で交通量が増加)

中心市街地を通る旧国道 228 号線  
(バイパス開通で交通量が減少)

## 【観光】

平成 28 年 1 月には J R 木古内駅に隣接する形で「道の駅みそぎの郷きこない」がオープンし、同年 3 月には北海道新幹線が開業した。これに伴い、バイパスを通行する車が木古内駅前に流入し、徐々に中心市街地の賑わいが創出され、また、新幹線開業に伴い木古内を起点とした松前町や江差方面への観光客回遊にも一役買ってきた。北海道の旅行専門誌が選んだ道内の道の駅ランキングでは、「道の駅みそぎの郷きこない」が平成 30 年度から 3 年連続で 1 位に選ばれている。

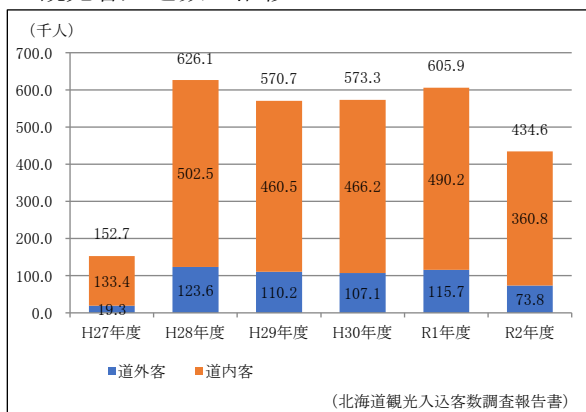
これにより、木古内町の観光客入込数は、平成 28 年を機に大きく増加した。特に道外観光客は 6 倍以上も増加し、その勢いは衰えることなく新型コロナウイルス感染症が流行する令和元年度まで続いた。（下グラフ「観光客入込数の推移」参照）。

月別では 5 月と 8 月がピークで、特に 5 月は近隣に桜の名所である松前町や函館市、北斗市があり、桜見のついでに当町へ立ち寄る観光客も少なくない。一方、ボトムは 12 月～2 月の寒い冬の時期であるが、1 月は伝統的な神事「寒中みそぎ祭」があり観光客の誘客に貢献している。（下グラフ「月別観光客入込数」参照）。

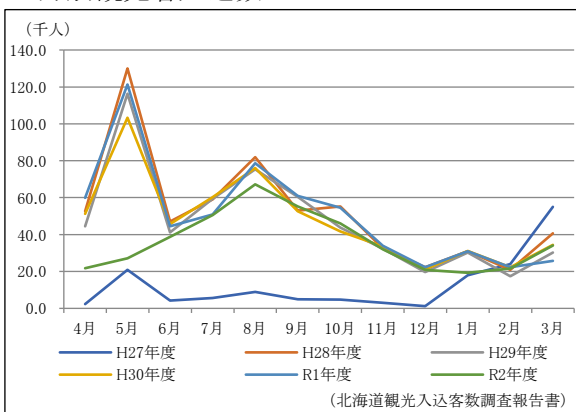
今後は、従来の団体旅行から少人数による小旅行へと旅行形態が変化している中で、「見る観光」、「食の観光」、「自らが体験する観光」など、旅行者ニーズに対応できる観光資源の開発と、町のオリジナリティーを活かした木古内町ならではの観光素材に磨きをかけることが、観光振興策として重要となっている。

また、このような人の動きに対応した小売業や飲食店といった第三次産業の重要性が増すこととなるため、アフターコロナ後の観光客の需要取り込みに向け、適切に対応することが課題である。

＜観光客入込数の推移＞



＜月別観光客入込数＞



＜「道の駅みそぎの郷きこない」が平成 30 年度から 3 年連続で 1 位に選ばれました。＞



### <木古内町の主な観光>

- ・伝統的な神事「寒中みそぎ祭」（町の観光イベントとして最も有名である。1月開催。）
- ・「サラキ岬」

幕末の動乱期に太平洋を渡る偉業を成し遂げた幕府海軍の主力艦「咸臨丸」が木古内町で座礁、沈没し、今も「終焉の地」サラキ岬で静かに眠っている。

「咸臨丸」に関しては町の歴史資産として位置づけ、民間が主体的に組織を立ち上げ、自らが出資をして「終焉の地」としての公園整備や、イベントを開催するなど、地域と住民が一体となり町の観光地としての機能づくりを行っている。令和3年には日本船舶海洋工学会の「ふね遺産」にも選定されている。



サラキ岬の咸臨丸



寒中みそぎ祭（1月）

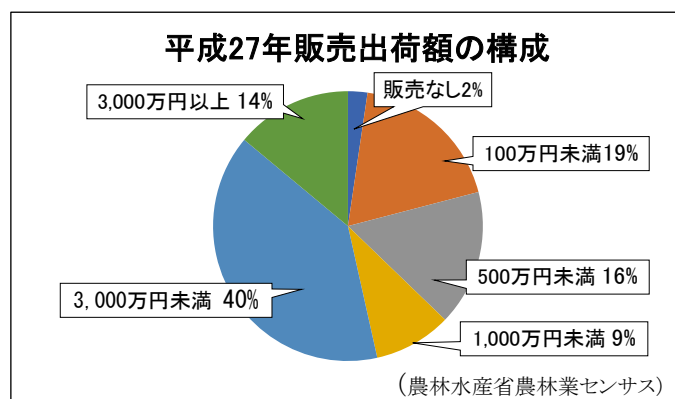
## ②産業別の現状及び課題

### ア 農業

木古内町の農業は、基幹作物の水稻を中心に酪農、肉牛、施設野菜を組み合わせた複合経営の振興を図っているが、ここ数年の農家戸数の減少は深刻な問題である。

町内における農家戸数は農林水産省農林業センサスによれば、経営体ベースでは、平成17年には85事業者であったのが平成22年では50事業者、平成27年に至っては43事業者にまで減少した。また、同様に平成27年農林業センサスによれば、販売出荷額の規模について、3,000万円以上の大規模事業者は僅か14%に過ぎず、一方で販売無しという事業者も2%存在している。

今後は、優れた農業者育成や後継者不足の解消のため、新規就農者の受入れや農作業受委託の組織化、農業経営の法人化を行うといった、労働年齢の延長化や労働力不足への対応などが課題とされる。



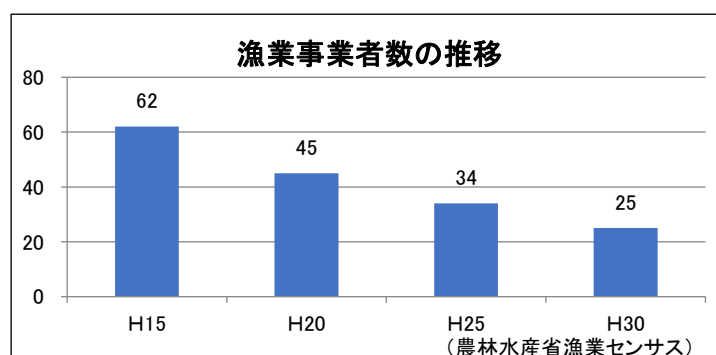
### イ 漁業

木古内町の漁業形態は、イカ漁などの回遊資源の漁獲を主体としてきたが、資源の衰退や輸入水産物の影響による価格の低迷が続き、現在はホタテやコンブの養殖を主体とし、底建網や小型定置網による漁業活動が行われている。

近年では、ウニ、アワビ、ヒラメ、クロソイの人工種苗放流と大型魚礁の設置を継続的に行い、捕る漁業から栽培型の育てる漁業へとその形態を変え、漁業者の安定的な水揚げと経営の維持を図っている。

こうした取組の一方で、木古内町全体の水産業の低迷が懸念されている。農林水産省漁業センサスによれば、木古内町の水産業経営体ベースでは、平成15年には62事業者であったのが平成25年では34事業者、平成30年に至って25事業者にまで減少しており、新規就業者や後継者の減少により漁業就労者の高齢化が進行している。

今後は沖合に整備した大型魚礁から沿岸域へ魚類を誘導するため魚類育成礁を整備し、魚類の育成環境を整え、根付き魚類資源の増を図るとともに、水産物のブランド化や栽培漁業の技術開発を進めながら、漁業経営の安定化を図ることにより、後継者や新規就業者の受入体制を整備することが課題となっている。



## ウ 商業

前述した①木古内町の概要【北海道新幹線開業と商店街】のとおり、駅前商店街や町内の各集落（本町、札苅、泉沢、釜谷など）の人口流出や少子高齢化による購買力の低下に伴う事業不振、経営者の高齢化、後継者不足が主な要因となり事業者数が減少している。

経済産業省商業統計によれば、平成19年と平成26年との比較で、木古内町内の小売事業者は92事業者から51事業者にまで減少、小売業従事者数は382人から280人に減少している。年間商品販売額は50億9,852万円から45億6,071万円にまで減少した。

特に駅前商店街のシャッター街化は年々進行し、新幹線開業に伴い再開発はされているものの地元の購買力が低下しているため、木古内町民の消費意欲を喚起するような抜本的な有効策を見出すことが必要となっている。

このようなことから、今後は、消費者ニーズを明確に把握し、商品開発や磨き上げ、新たな事業展開を行い個店の魅力を高めていくことが必要となっている。

＜小売業の事業者数・従事者数・年間販売額 比較＞

	平成19年	平成26年	増減率
小売業事業者数	92者	51者	△44.6%
小売業従事者数	382人	280人	△26.7%
年間販売額	50億9,852万円	45億6,071万円	△10.5%

（経済産業省商業統計より）

### 【小売業】

当町の小売業は、人口の減少による購買力の低下、車社会の進展や高速交通網の整備により近隣の函館市や北斗市の大型店への消費流出、加えてオンラインショッピングの普及によ

って商店街の存続が危機的状況にある。また、令和4年3月の高規格道路木古内IC（仮称）開通により、本ICよりも北東側（北斗市方面）の一般国道228号沿道にある観光客からの需要も多い小売業を中心とした小規模事業者においては店前交通量の減少に伴い売上に影響を及ぼすことが懸念される。

このような中、価格や品揃えの面で量販店やネット通販に敵わない小規模事業者でも、これからの超高齢化社会では、運転免許証返納で車を運転出来ない高齢者や、ネット環境がない高齢者などの、いわゆる買い物弱者のニーズや困りごとに応じていくことで活路を見出すことも必要になっている。

このことから、オリジナル商品の開発や周辺のスーパーでは取り扱っていない希少な商品を取り揃えるなど、顧客ニーズを捉えたいうえで他店と差別化を図り販路を拡大していくことが今後の課題である。

◇小売業者数の推移

（単位：企業）

区分	平成21年度	平成26年度	令和2年度
商工業者数	77	65	53
小規模事業者数	65	58	45

（商工会実態調査より）

### 【飲食・宿泊業】

飲食業はこれまで特産のホタテや和牛を使ったグルメ、天保2年から続く寒中みそぎ祭りをイメージした、塩を使ったグルメなどを商品開発し観光客の誘客にも注力してきた。

しかしながら、一部のメニューにおいてはしっかりとプロモーションやPDCAが出来ていなかったこともあり、大きな成果につながらなかったため、今後はSNSなどを活用した宣伝力の強化や、他店との共同広告による相乗効果により、町外からも誘客を図り、集客力を向上させ、売上を増加することが課題となっている。

宿泊業は、これまで新幹線開業や高規格道路IC開通にともなう工事が、下請企業などの宿泊を一時的に増加させていたが、工事終了後の宿泊需要の減退が懸念されている。

そのため、今後は観光客など新たなターゲット層を取込めるよう、それに見合った客室や料理、接客方法等の改善が課題となっている。

これらの飲食・宿泊業においては、新型コロナウイルス感染症の影響を最も受けた業種で、現在もコロナ禍前の売り上げまで回復していない事業所が多い。そのため、アフターコロナ時代の販促計画を立て戦略的に取り組んでいく必要がある。

◇飲食店・宿泊業者数の推移

（単位：企業）

区分	平成21年度	平成26年度	令和2年度
商工業者数	33	32	27
小規模事業者数	33	31	26

（商工会実態調査より）

### 【サービス業】

理美容業においては特に事業主の高齢化が進んでおり、若者の理容室離れや近郊の格安店への流出が増えている。また、超高齢化に伴い整骨院や介護関連の業種はニーズが増えている。

今後、ますます高齢者が増えていくことが想定されるため、送迎や出張サービスなどを取り入れて高齢者ニーズに対応し、リピーターを増やしていくことが課題である。

◇サービス業者数の推移

(単位：企業)

区分	平成 21 年度	平成 26 年度	令和 2 年度
商工業者数	64	55	49
小規模事業者数	53	52	47

(商工会実態調査より)

## エ 工業

製造業、建設業、ともに原材料の高騰に加え、物流費並びに人件費の上昇によって、現在の製品価格を維持するのが困難な状況である。経済産業省の工業統計調査によれば、平成 27 年から令和 1 年の 5 年間で、町内の製造事業者は 7 事業者から 5 事業者にまで減少、従業者数は 87 人から 71 人に減少、製造品出荷額等は 14 億 7,892 万円から 10 億 4,348 万円にまで減少した。

また、国土交通省による建築着工統計調査によると平成 27 年から令和 1 年の 5 年間で建築物の数、床面積、工事費予定額に波があるものの基調としては堅調な推移が続いている。

◇製造業の推移

	事業所数	従業者数	現金給与総額	原材料使用額等	製造品出荷額等	粗付加価値額
平成 27 年	7 社	87 人	19,403 円	76,572 円	147,892 円	66,037 円
平成 28 年	6 社	79 人	19,171 円	54,069 円	158,323 円	96,565 円
平成 29 年	5 社	75 人	17,980 円	67,352 円	123,302 円	52,198 円
平成 30 年	4 社	51 人	19,128 円	51,601 円	98,729 円	43,636 円
令和 1 年	5 社	71 人	49,667 円	104,348 円	50,538 円	

(工業統計調査)

◇建築着工の推移

	建築物の数	床面積の合計	工事費予定額
平成 27 年	17 棟	3,303 m <sup>2</sup>	59,620 万円
平成 28 年	8 棟	1,337 m <sup>2</sup>	21,667 万円
平成 29 年	6 棟	777 m <sup>2</sup>	11,100 万円
平成 30 年	13 棟	3,456 m <sup>2</sup>	65,281 万円
令和 1 年	17 棟	5,531 m <sup>2</sup>	139,374 万円

(建築着工統計調査)

### 【建設業】

建設業は小規模事業者が多数を占めており、土木工事業者は大手企業の下請工事、公共工事への依存度が高い。また建築工事業者は一人親方が多く、在来工法住宅の需要が減る中、大手ハウスメーカーの下請けやリフォーム需要の開拓を行っている。住宅事情の変化などから左官業などは数を減らしている。令和 3 年 3 月頃からは、建築木材の輸入量の減少とそれに伴う入手難や価格の高騰といったいわゆるウッドショックにより着工の延期や工期の遅れが発生するとともに、受注済みの工事の採算割れが懸念されている。

今後は、高齢者によるバリアフリーの需要が高まることが予想され、ニーズに応えるための知識や営業ノウハウを磨いていくことが必要となっている。

また、顧客の世代交代により事業所の存在に対する認知度の低下が予想されるため、防止策として、プロモーション活動にも注力し、次世代の顧客の下地づくりを図っていくことも

必要で、将来適切なタイミングによりアプローチを可能とするための顧客管理もより必要となっている。

◇建設業者数の推移

(単位：企業)

区分	平成 21 年度	平成 26 年度	令和 2 年度
商工業者数	55	48	44
小規模事業者数	54	47	43

(商工会実態調査より)

**【製造業】**

製造業も小規模事業者が多く、主に食品、コンクリート製品、木材木製品等の製造販売を行っている。

食品製造業は人口減少により地域市場の縮小が進む中、道内外の商談会や物産展等に積極的に出展し新たな販路を見出しているが、令和 2 年頃から新型コロナウイルスの感染症拡大防止の観点から中止になることが増え、新たな需要開拓が図れていない状況である。また、製造業全般で原材料高騰や人手不足に悩まされている。

このような中、今後は、地域で産出される農林水産物の特性を理解し、それを最大限に活かすための加工技術の研究開発にも注力し、商品の付加価値を高めていくことが課題となっている。

◇製造業者数の推移

(単位：企業)

区分	平成 21 年度	平成 26 年度	令和 2 年度
商工業者数	20	20	17
小規模事業者数	17	19	16

(商工会実態調査より)

**④小規模事業者の現状と課題**

木古内町では全体の商工業者のうち約 93%が小規模事業者であり、商工業者の事業縮小や廃業が進行している(下表参照)。

<商工業者数と小規模事業者数>

	H28 年度末	H29 年度末	H30 年度末	R1 年度末	R2 年度末
商工業者数	222	216	216	211	212
小規模事業者数	206	202	202	197	198
(構成比)	92.7%	93.5%	93.5%	93.3%	93.3%

(商工会実態調査より)

木古内町は少子高齢化や人口流出等による購買力の低下、経営者の高齢化、後継者不足、オンラインショッピングの普及による消費の流出、さらには多様化された顧客ニーズにより、地域経済の疲弊が慢性化している。特に小売店・飲食店などの廃業が著しく、本町の中心市街地や各集落(札苅、泉沢、釜谷地区)ではシャッター店舗が増加している。

一方、交通量の多いバイパス付近では、令和 4 年 3 月に開通予定の高規格道路木古内インターチェンジに近いこともあり、コンビニエンスストアや飲食店、ホームセンターなどが立地し、一定の賑わいがある。

このようにバイパス沿線と市街地の経済的なギャップが大きく、特に古くから営業している店

舗が集まる中心市街地では、経営状況が非常に厳しく、事業継続に消極的な経営者が多い状況である。しかし、最近では当町の水産資源などの付加価値化や新商品開発を行う町内の若手経営者たちの自発的で活発な動きも見られるようになった。

このような状況下、今後は、環境変化を捉え、消費者ニーズに着目し、地域資源を活用した商品開発や新たな事業展開等により、個店の魅力を高め売上増加を図っていき経営を安定させていくことが必要となっている。

また、商店街や駅前空間の維持や発展のため、小規模事業者の減少を食い止め、雇用の確保・雇用の創出を図ることも必要となっている。

さらに、木古内町の強みである「新幹線の駅」を最大限活用し、当町の魅力をPRし、交流人口を増加させることも求められている。

### ⑤商工会の現状と課題

これまで唯一の経済団体として、小規模事業者の記帳継続指導、労働保険、金融、税務、各種共済支援等の基礎的な経営改善をはじめ、専門家と連携し小規模事業者が抱える様々な課題解決を図るとともに、地域の活性化を行ってきた。

しかしながら、地域の小規模事業者からの相談にその都度対応するといった受動的な体制に留まっていたことが課題であった。

第1期事業の経営発達支援計画では、これまでの課題を見直し、小規模事業者に対し経営分析や事業計画の策定、フォローアップといった伴走型の支援を取り入れたことから、商工会が「身近なアドバイザー」としての役割を果たせたが、それは未だ一部の事業者に留まっており、伴走型支援の普及と成功モデル輩出に力を注ぎ支援の裾野を広げていく必要がある。

今後は、支援が必要な小規模事業者を積極的に開拓し、第1期事業で課題としていた小規模事業者支援や職員の資質向上のあり方を踏襲・強化し、少ない職員数だからこそ、職員全員が丸となって伴走型支援にあたり効果を上げることが重要である。

また、第1期事業ではこれらの決まりごとを順守し、小規模事業者が策定した事業計画の遂行をはじめ、商品開発や販路開拓で成果に結びつけてきた。そのため、今後も問題の解決や運転資金調達というマイナスをゼロにするといった「問題解決型」だけではなく、ゼロをプラスにするような前向きな「課題対応型の支援」をどんどん増やしていく必要がある。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

木古内町はこの先、少子高齢化や人口流出等で地域経済が縮小していくことが予想される。

このようなことから、今後、内需が減っていく中で、町内の小規模事業者が持続的発展をしていくため、「地域資源を活用した商品開発」、「主力商品・新商品の販路拡大」、「交流人口の拡大」などで外需の獲得を図っていく。外需を取り込みにくい業種においては、少子高齢化で町内の人口構造や世帯構造が変化していくことから、多様化する消費者のニーズに対応した商品やサービスを提供し顧客離れを防ぐばかりではなく、域外流出した消費を取り戻す「地元消費促進策」や「新たな需要の創出」を図り域内外の消費を拡大し、売上を増加させ経営の安定を図る。

また、経営者の高齢化が顕著であり、この先の10年で後継者のいない小規模事業者は廃業を迎えることが予想され、地域と密着している小規模事業者が減少することは、街の顔としての機能が失われるばかりではなく、買い物弱者や買い物難民が生まれ、町内に与える影響が大きいいため、事業承継や創業を支援し、雇用の確保、雇用を創出する。

もって、小規模事業者の商店街や駅前空間の維持や発展に努めることで、地域住民が過ごしやすい商業・交流空間を提供し10年先も地域経済が活性化している状態を目指すため、木古内町の「第6次木古内町振興計画」のもと、木古内町と木古内商工会が連携し推進すべき小規模企業振興は次のとおりである。

### 【小規模事業者に対する振興のあり方】

- ・ 消費者ニーズやトレンドに沿った商品構成や、商品開発と磨き上げ、さらには町内外への情報発信等を木古内町と連携して支援していくことで、個店の魅力を高めていき、ひいては店や地域に人が集い、活力が生まれ、魅力ある商店街を形成する。
- ・ 顧客ニーズに沿ったものづくりや、地域資源を活用した高付加価値のものづくり、機械やDX技術を導入した高生産性のもので、企業の活性化、地域産業の育成につなげるとともに、企業の成功モデルを増やしていくことで、町の企業誘致に呼応し当町へ進出する企業を増加させる。
- ・ 北海道新幹線や高速交通網といった当町の強みに加え、木古内町が整備する観光施設や交流型・体験型観光と、商工会では商工業者と農林水産業者のマッチングや地域特産品の開発、情報発信等を支援し、これらの融合で観光交流人口の増加を図る。
- ・ 業績が好調にもかかわらず、後継者不在のため廃業となる小規模事業者が現れることがないよう事業承継支援を行う。また、創業者や創業希望者に対しては、創業後1～3年間は生存率が低いという統計もあるため、創業の計画や準備、創業後は事業が軌道に乗るまで手厚いサポートを続け経営の安定を図る。

### ②木古内町総合計画との連動性・整合性

木古内町の「第6次木古内町振興計画」（計画期間：平成26年度～令和5年度）において、北海道新幹線開業を契機として、地域経済の停滞や過疎化などの様々な課題を解決するため、広域観光などによる地域経済の活性化や移住・定住の促進などの取組を強化している。

まちづくりにおける商業振興の基本方針としては「魅力ある商店街や駅前空間を実現するため、商工業者やサービス業者等と行政が協働で住民や観光客が過ごしやすい商業・交流空間づくりを促進し、もう一度訪れたいと思わせる」を掲げ、また、工業振興の基本方針においては「個人や中小企業の安定的な経営を図る」ことが明記され、商工会がその役割を担うよう期待が寄せられている。

これらのことから、地域経済を支える小規模事業者の支援・振興に対する考え方は一致しており、連動性・整合性は高く、引き続き木古内町と木古内商工会が連携して小規模事業者を支援し、振興に寄与する。

### ③商工会としての役割

木古内商工会は、支援体制の強化を図り、引き続き小規模事業者の現状把握、整理及び課題の抽出を行い、関係機関をはじめ専門家と連携しながら迅速かつ的確に課題解決に向けた取組を支援する。

第2期の本計画においては、上記①～②を踏まえ、地域資源を活用した魅力ある商品開発や積極的な新たな情報発信により地域に必要とされる個店の育成をするとともに、円滑な創業、事業承継を支援し雇用の確保、雇用の創出を図り、小規模事業者の持続的発展を実現していくため、木古内町と連携を図り、以下の経営発達支援事業を実施する。

### 【木古内町商工会の小規模事業者の支援と職員の資質向上】

(小規模事業者の支援)

- ・ 専門的な課題に対しては、中小企業診断士や税理士などの専門家と連携し、迅速かつ的確に対応する。
- ・ 資金調達に対しては、可能な資金調達手段を経営者と一緒に考え、必要に応じて金融機関との

橋渡しや資金計画などの作成支援も行う。

(職員の資質向上)

- ・小規模事業者支援は経営指導員や専門家任せにせず、それぞれの立場で能動的に関わっていく。
- ・金融機関や支援機関等との情報交換や、OJT・OFF-JT、専門家派遣の同行などによる商工会職員の資質向上に取り組んでいく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### ①地域への裨益目標

人口減少や流出による市場の縮小、原材料・燃料・賃金などの高騰、新型コロナウイルス感染症の流行による人流・物流の停滞で当町の産業・経済は厳しさを増している。

そのような中、当町の強みである高速交通網の活用をはじめ、地域食材や観光資源を活用した商品やサービスを開発し、町外へ向けて魅力を発信していくことで、交流人口の増加に寄与し、街に賑わいを取り戻すことを目指す。

また、地域の事業者が高齢やコロナ禍等の災害を理由に廃業し、町内に「買い物弱者」、「買い物難民」が生まれることがないように、創業、成長・持続的発展や事業承継などを計画的に支援し雇用の確保、雇用を創出し、木古内町の振興発展を目指していく。

#### ②小規模事業者の目標

上記の(1)及び(2)を踏まえ、本事業期間5年間において経営発達支援事業の効率的な実施を図り小規模事業者の持続的発展を目指すため、以下の目標を掲げ支援していく。

#### 目標1 地域資源を活用した魅力ある商品・サービスづくりと事業計画策定支援により、年3%以上の売上増加事業者の輩出を目指す(毎年3件以上)

- ・前年比3%以上売上増加事業者数 15者/5年
- ・経営分析事業者数 80者/5年
- ・事業計画策定事業者数 80者/5年
- ・商談会等参加事業者数 15者/5年(成約件数10件/5年)
- ・物産展等参加事業者数 15者/5年(物産展等参加支援による売上額50万円/5年)

#### 目標2 消費者ニーズに対応した商品・サービスの提供と積極的な情報発信により地域に必要とされる個店の育成を目指す

- ・ECサイト利用事業者数 10者/5年  
(ECサイト利用支援による売上増加率5%事業者数 10者/5年)
- ・共同広告参加事業者数 100者/5年  
(共同広告参加支援による売上増加率5%事業者数 100者/5年)
- ・HP開設件数 10者/5年  
(HP開設支援による売上増加率5%事業者数 10者/5年)
- ・SNS開設件数 10者/5年  
(SNS開設支援による売上増加率5%事業者数 10者/5年)
- ・パブリシティ紹介事業者数 5者/5年  
(パブリシティ紹介支援による売上増加率5%事業者数 5者/5年)

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### ①地域への裨益目標

（方針）交流人口を拡大するためには、当町固有の歴史や文化、町内産農林水産物等の魅力ある地域資源を十分に活用した商品・サービスづくり、イベントや観光メニューづくりなどで、当町の魅力を対外的に発信し観光誘客を促進し、賑わいと活力にみちた魅力ある商業地の再生を図る。

また、町民が豊かな消費生活を送るためには、地域経済を支えている小規模事業者の持続的発展が欠かせないことから、戦略的な経営の実現に向けた事業計画の策定をはじめ、創業や事業承継に向けた計画、災害時の早期復旧に向けた計画などの策定を支援し、町内に買い物弱者・買い物難民が生まれることがないように努めていく。

### ②小規模事業者の目標

**目標1 地域資源を活用した魅力ある商品・サービスづくりと事業計画策定支援により、年3%以上の売上増加事業者の輩出を目指す（毎年3件以上）**

（方針）人口減少と高齢化により縮小していく地域市場において、事業者が成長していくためには、町外の需要を取り込める魅力ある商品やサービスづくりに取り組んでいく。そのためには、当町の自然・景観・歴史・食・文化・施設等の地域資源を活用した商品（サービス）づくりに加え、業界の最新技術やトレンド、DX等を取り入れ差別化を図っていき、これらの効果を最大限に高めるために事業計画を策定し戦略的に取り組んでいく。

地域経済動向調査や需要動向調査をはじめ、関連する事例や法律、市場トレンドといった情報を提供して社会的ニーズや消費者ニーズの把握に活用してもらおう。あわせて、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を洗い出し、SWOT分析や財務分析に活用し、戦略立案や事業計画の策定に繋げる。

事業計画策定後は、計画に則り地域資源を活用した魅力ある商品やサービスづくりを進めていき、問題や課題が発生した際は、専門家と連携を図りながら解決を図る。

事業計画策定後は、物産展・商談会等への出展により販路開拓や販売促進の取組みを支援するとともに、事業者と一緒にPDCAサイクルを回せるようフォローアップを行う。

**目標2 消費者ニーズに対応した商品・サービスの提供と積極的な情報発信により地域に必要とされる個店の育成を目指す**

（方針）目標1に記述したとおり、業種や業態によっては外需を取り込みにくい小規模事業者も少なくないことから、販促イベント、共同チラシ等で町民に愛される事業所づくりを支援していく。特に、特売やキャンペーンなどの情報を町民にPRするために、共同チラシ・ホームページ・SNS・ECサイト等を活用して、売上増加に繋げる。

また、これから先は65歳以上の高齢者が総人口の半数以上を占めることが見込まれているため、これまでの商品構成やサービスを見直し、高齢者のニーズや嗜好を考慮した商品やサービスについて積極的に提案する。一方、事業者側も高齢化によって廃業が増える見通しであるが、その個店を利用していた消費者が買い物難民とならないよう、あわせてそこで働いていた従業員が失業しないよう、これまでの競合店が受け皿となり売上確保にちなげ、消費が町外に流出しないよう支援する。

## 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

第1期事業における地域の経済動向調査では、町内の小規模事業者に対しヒアリングによる景況感を調査し分析を行った。分析結果は、金融機関・行政等が公表している統計資料と比較分析したうえで、分析結果を小規模事業者へ提供した。一部の小規模事業者は事業計画策定や補助金申請等に活用したが、事業者には活用方法についての説明が不足していたため、配布しただけに留まっていた。

今後は巡回訪問や窓口相談により、分析結果の活用策を丁寧に分かりやすく説明する必要がある。また、事業計画や経営戦略の立案等に活用できるように、道の駅での景気動向調査とビッグデータ等を活用した専門的な分析を積極的に取り入れ、小規模事業者へ情報提供する。

#### (2) 目標

内 容	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①景気動向調査の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②外部統計資料等の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③日経テレコンなどWEBを活用した調査の公表回数	HP掲載	随時	随時	随時	随時	随時	随時
④道の駅での景気動向調査	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
⑤RESASを活用した調査の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

※④道の駅での景気動向調査、⑤RESASを活用した調査は新規

#### (3) 事業内容

##### ①景気動向調査（町内の小規模事業者へのヒアリング）（継続）

町内の小規模事業者 25 社（製造業 5 件、建設業 5 件、卸小売業 5 件、飲食・宿泊業 5 件、サービス業 5 件）に対し年 1 回ヒアリングを行い、地域のミクロ的な経済動向調査（調査項目：事業者の感じる地域の景況感、資金繰りや収益性、投資意欲、後継者等の経営状況、売上や受注予測、顧客の反応、支援ニーズ等）を実施し、業種別に整理分析し、事業者にフィードバックする。

その際、上記の調査項目を網羅したヒアリングシートを全職員で検討・作成し、調査実施の際に活用することで、職員間でのヒアリングスキルのギャップを埋め、効率的に情報収集する体制を構築する。また、調査結果は会報やホームページに掲載し小規模事業者へ広く情報提供・周知を行う。

##### ②外部統計資料等を活用した調査（継続）

下記の金融機関・行政等が公表している各種資料を活用し、業種別の経済情報や需要動向を収集、整理し景気動向調査と比較分析を行う。調査結果は、年に 1 回、商工会のホームページや会報などで公表するほか、職員が巡回訪問により小規模事業者へ丁寧に分かりやすく説明を行い、事業機会の見極めや事業計画策定に活用する。

また、個別の支援の場において特に事業環境に関するテーマの場合等で、マクロ的な外部環

境の変化の整理などに全職員が参考資料として活用する。

なお、下記の公的資料は申請時点で想定しているものの一部であり、事業開始後はその時点で参考となる様々な公表資料を活用する。

<想定している外部統計資料等>

- 北海道経済産業局（地域経済産業調査、生産動向、産業動向 等）
- 北海道（月例経済報告）
- 中小企業庁（中小企業白書、小規模企業白書）
- 北海道商工会連合会（中小企業景況調査報告書）
- 日本政策金融公庫（調査月報）
- 北海道銀行（調査ニュース）

### ③日経テレコンなどWEB情報を活用した調査（継続）

地域外の需要動向調査として、日経テレコンのPOSデータを用いて加工食品や家庭用品等の売れ筋商品の把握やABC分析を実施し、食品製造業や小売業の小規模事業者の新たな品揃えや新商品開発などの販路拡大支援に活用する。

また、日経テレコンのほかにも下記の資料などを活用して、商品やサービスの消費動向を業種別に分類し、「どこで・何が・どれくらい消費されているか」といった情報を収集する。個々の事業者に対しては事業内容に適した商品・サービスの収集データや販売傾向等の分析情報を随時、商工会ホームページで公表し、客観的・定量的な需要動向に基づく意思決定の判断材料とするなど事業計画への反映や見直しに活用する。

<日経テレコンの他に活用を想定している資料>

- 日本経済新聞（日経テレコン）売れ筋商品等トレンド
- 総務省統計局（家計消費状況調査）（全国消費動向調査）消費動向指数等
- 内閣府消費者庁（消費者意識基本調査）消費動向指数等
- 日本政策金融公庫総合研究所（消費動向調査）消費動向指数等
- 北海道経済部観光局（観光データ）

### ④道の駅での景気動向調査（新規）

町内で最も観光客が立ち寄る、道の駅「みそぎの郷 きこない」の協力を得て、月別の来館者数や購買者数、月別の売れ筋ランキングを情報収集し調査・分析を行う。調査結果は当会商工会ホームページで年1回公表し、小規模事業者へ情報提供する。季節ごとの需要や観光客が買い求めやすい価格帯、容量についての方向性を探ることにつなげ、今後、観光客向けの新商品開発に意欲の高い小規模事業者の販路拡大支援に活用する。

【調査回数】 年1回

【調査手段・手法】 経営指導員等が道の駅のセンター長等にヒアリングする。

【分析手段・手法】 経営指導員等が集計し、必要に応じ専門家の助言により分析を行う。

【調査項目】 月別の来館者数や購買者数、月別の売れ筋ランキング

【調査結果の活用】 観光客の需要開拓に活用する。小規模事業者が新商品や季節商品、土産品等を開発する際の参考として活用する。

### ⑤RESAS（地域経済分析システム）を活用した調査（新規）

日々の目まぐるしい環境変化により、小規模事業者が認識している地域経済の情報は現状と

ギャップが生じることがあることから、国が提供するビックデータ「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し地域の経済動向分析を行い、正確な情報を年1回公表し事業計画策定に反映する。

【調査回数】 年1回

【調査項目】 地域経済循環マップ・生産分析 →何で稼いでいるか等を分析  
まちづくりマップ・From-to分析 →人の動き等を分析  
産業構造マップ →産業の現状等を分析

【分析手法・手段】 経営指導員等がRESASを活用し、必要に応じ専門家の助言により分析を行う。

#### (4) 調査結果の活用

上記(3)の調査により収集した調査データを分析した結果は、商工会ホームページで地域の小規模事業者へ広く情報提供・周知する。マクロ的な視点及びミクロ的な視点の両面から地域の経済動向を捉えることで、小規模事業者の課題や業種毎の課題が明確になり実効性のある事業計画の策定に繋げることができる。

また、小規模事業者における経営分析や事業計画策定の参考資料として全職員が活用しスキルアップを図る。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

第1期事業における需要動向調査は、日経テレコンなどWEB情報を活用した需要調査を情報収集し、売れ筋商品の把握やABC分析などを行った調査結果を小規模事業者にフィードバックした。調査結果に基づいて商品開発や事業計画策定等に活用する事業者もいたが、説明が不足していたため多くの小規模事業者が調査結果を活用出来ていなかった。

このことから、今後は、小規模事業者に対して需要動向の必要性を知ってもらい知識を深め調査の分析結果を商品開発や販路拡大に活かすことが課題となっている。

第2期事業では、需要動向の必要性をより知ってもらい新商品開発や商品の改良に繋げてもらうため、新たに試食・試供の実施、展示会・商談会等での調査を実施し分析を行う。分析結果は巡回訪問や窓口指導時に支援先事業者へフィードバックし、活用策を丁寧に説明し新商品開発や販路拡大への支援に活用する。また、分析結果を事業計画に反映する。

#### (2) 目標

内 容	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①展示会・商談会での需要動向調査	—	1回	1回	1回	1回	1回
実施事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
②試食・試供モニタリング調査	—	1回	1回	1回	1回	1回
実施事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

※①展示会・商談会での需要動向調査、②試食・試供モニタリング需要動向調査は新規

#### (3) 事業内容

##### ①展示会・商談会等での需要動向調査（新規）

バイヤー等からのアドバイスや提案を受け、商品のブラッシュアップを図るため、展示会や商談会においてバイヤー等向けのアンケート調査を実施する。

調査で回収したデータを専門家と連携しながら分析し、該当事業者へフィードバックし、新商品開発や既存商品の改良につなげる。また、事業計画策定に反映する。

- 【支援対象】・新商品開発や既存商品改良による売上拡大や販路拡大に意欲のある小規模事業者
- ・経営分析や事業計画を策定した事業者
- 【展示会等】 出展を想定する展示会等は次のとおり
- ・北の味覚、再発見！！（北海道商工会連合会主催）
- ・Food Match Aomori（東青ビジネスサポート協議会・青森県商工会連合会主催）
- ・北海道産品取引商談会東京会場（北海道・一般社団法人北海道貿易物産振興会等主催）
- ・北海道味覚マルシェ（北海道商工会連合会主催）
- ・はこだて FOOD フェスタ
- ・その他近隣の函館市・北斗市の大規模スーパー等の催事スペースで実施する即売会・物産展
- 【サンプル数】 1商品につき20名程度
- 【調査手段・手法】 経営指導員等がバイヤー等に聞き取りの上、アンケート調査に記入する。
- 【分析手段・手法】 経営指導員等が集計し、必要に応じ経営指導員が専門家と連携し分析を行う。
- 【調査項目】 味、価格、容量、デザイン、改善点等
- 【調査結果の活用】 経営指導員等が支援事業者へ直接提供し、既存商品の改良、新商品開発等の参考資料として活用するとともに、販路拡大を目指すための事業計画策定に繋げる。

## ②試食・試供モニタリング調査（新規）

新商品開発や既存商品改良に取り組んだ小規模事業者を対象として、第三者の視点から商品进行评估してブラッシュアップを図るため、当会で専門家を交えてモニタリング調査を実施し、新商品開発や既存商品の改良に向けて支援を行う。

モニターには、売り手と買い手の両方の顔を持ち合わず商工会女性部員などを想定している。

- 【支援対象】・新商品開発や既存商品改良に意欲のある小規模事業者
- ・経営分析や事業計画を策定した事業者
- 【実施回数】 年1回程度
- 【サンプル数】 1商品につき10名程度
- 【調査手段・手法】 商工会会議室において試食（試供）をしていただく  
モニターから自由な意見を引き出すため匿名で実施し、アンケート調査に記入していただく。
- 【分析手段・手法】 経営指導員等が回収したデータを集計し専門家の講評を加えて分析を行い、該当事業者へフィードバック・説明を行う。
- 【調査項目】 味、価格、容量、デザイン、改善点等
- 【調査結果の活用】 経営指導員等が該当事業者へフィードバック・説明を行い、需要を明らかにする。そのうえで、新商品開発や既存商品の改良を目指すためのアドバイスを行う。支援にあつたては、経営指導員等が巡回訪問等を通じて情報提供・説明し、新商品開発等に結び付けていく。また、事業計画策定に反映する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

第1期事業では、事業者が経営分析の必要性を認識し、自らの経営状況を分析できるような体質改善までは至っていない状況である。

今後は、持続的発展を図るために必要となる事業計画の策定を支援するため、その前段として把握しておくべき経営状況の分析を実施するとともに、事業者の分析の目的や水準にあわせた経営分析を行い、支援を通じて、やる気・スキルの両面を段階的に引き上げていく。

また、経営指導員等は、能力に応じた支援が行えるよう、日々のOJTで分析能力を高め、多くの分析が行えるよう支援体制を構築する。

(2) 目標

内 容	現 行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
経営分析事業者数	6 者	16 者	16 者	16 者	16 者	16 者

(3) 事業内容

①経営分析の内容

【対 象 者】 ・販路拡大・販路開拓に意欲的で、経営分析を行いより戦略的な事業計画を策定することで、大きな効果につなげたい小規模事業者

・自社の経営状況を深く理解し自社の経営力を強化したい小規模事業者

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

《財務分析》

- ・直近3期分の収益性・効率性・生産性・安全性・成長性の分析
- ・経営状態を同業他社と比較
- ・現状の売上高とのギャップを把握する分析
- ・季節別の観光客入込み数と売上のギャップを把握する分析

《非財務分析》

下記項目について、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	外部環境
設備、人材、資格、DX環境 4P（商品・サービスの内容、価格、販路、プロモーション） 4C（顧客価値、購買コスト、利便性、コミュニケーション） ※商談会等のアンケートやモニタリング調査の結果を反映させる	商圏内人口、競合、社会情勢、トレンドやニーズ、交流人口、販路開拓先の情報、ポジショニングマップによる競合他社との比較

【分析手法】 《財務分析》

商工会の記帳機械化システムを活用している小規模事業者の経営分析には、機械化システムの分析機能を使用。そのほかの事業者においては次の分析ツールを活用する。経営指導員が中心となり補助員、記帳専任職員も分析を行う。経営指導員は必要に応じて専門家と連携し分析を行う。

- ローカルベンチマーク（経済産業省）
- 経営自己診断システム（中小機構）
- 財務診断サービス（日本政策金融公庫）

また、季節変動指数や損益分岐点等の経営分析を取り入れ、補助金や融資等の場面で効果的に活用する。

《非財務分析》

SWOT分析（強み・弱み・機会・脅威）、4P、4Cのフレームで整理する。

また、ポジショニングマップによる競合他社との比較など、内部および外部の視点から多面的に分析する。

これらをグラフなどで視覚的に表示し、『経営の見える化』を定着させていく。

なお、この分析については同じ事業者に対し定期的に継続していくことで、「動的」な経営の見える化も図ることができるので、このような取組で経営分析や経営の見える化への関心を高める。

#### (4) 分析結果の活用

経営状況の定性・定量分析の結果は当該事業者へフィードバック・説明することで、経営課題が「可視化」されることにより、課題解決に向けて問題意識を持ってもらい、今後の方向性を決めるための基礎資料とし、事業計画策定等に活用する。これにより実効性の高い事業計画や、より実効性のある需要開拓等につなげていく。

また、分析結果は、経営指導員等で情報共有を図り各種支援を行い、職員のスキルアップにも活用する。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

第1期事業では巡回訪問等を通じ、事業計画策定の必要性・重要性を説明し、事業者の意識改革を図ってきたが、自発的に事業計画の策定に取り組む事業者が少なく漠然とした経営を行っている事業者が多い現状である。

第2期事業では、コロナ禍の状況も踏まえ、事業計画の必要性や重要性を理解してもらい実効性の高い事業計画策定に繋げることが課題となっている。

また、企業が今後持続的に成長するためにDXの推進を図り、DX導入の利点や効果を丁寧に説明し、DX戦略を事業計画に盛り込んでいくことも必要となっている。

#### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定の必要性を認識してもらった上で事業者が自ら事業計画策定に着手し、経営指導員と専門家が連携し側面から支援するという形が理想的であるが、事業計画策定に意欲のある事業者が少ないため、経営指導員は必要性・重要性を理解してもらうため、巡回訪問等を通じ掘り起こしを行う。また、金融支援および補助金申請時のほか、経営分析を行った小規模事業者等を支援するため、事業計画策定セミナーを開催し、事業計画の必要性や基礎知識等の理解を深めてもらう。あわせて経営分析から事業計画策定の一連の流れについて事例を交えて経営指導員が事業者へ説明を行い、事業計画の重要性の理解を深め、事業計画策定に向けて前進させる。

また、事業計画の策定前段階において、DXに向けた取組みを推進するためにセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

#### (3) 目標

内 容	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③事業計画策定事業者数	3者	14者	14者	14者	14者	14者
④事業承継計画策定事業者	—	1者	1者	1者	1者	1者
⑤創業の事業計画策定事業者	—	1者	1者	1者	1者	1者

※①DX推進セミナーは新規

#### (4) 事業内容

##### ①「DX推進セミナー」の開催（新規）

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、ITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】 販路開拓に意欲的で戦略的にDXに取り組む小規模事業者

【募集方法】 会員への文書発送、当会ホームページでの掲載、巡回訪問等

【講師】 ITコーディネータ

【回数】 年1回開催

【カリキュラム】 ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例  
・クラウド型顧客管理ツールの紹介  
・SNSを活用した情報発信方法  
・ECサイトの利用方法 等

【参加者数等】 5から10名程度

※セミナーを受講した事業者の中からDXの取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じて経営指導員等とITコーディネータが連携し小規模事業者の段階に合わせて支援する。

##### ②「事業計画策定セミナー」の開催（継続）

経営分析を行った小規模業者を対象に「事業計画策定セミナー」を開催し事業計画の必要性や基礎知識等について理解してもらう。セミナー終了後は、参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性が高い事業者を選定し実効性の高い事業計画の策定支援を行う。

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者

【募集方法】 文書発送、当会ホームページでの掲載、巡回訪問等

【講師】 中小企業診断士

【回数】 年1回開催

【カリキュラム】 事業計画を策定することのメリットや基礎知識等

【参加者数等】 5名から10名程度

##### ③事業計画策定支援

【対象者】 当商工会の需要開拓支援（商談会・物産展・共同広告・DX等）を受ける小規模事業者（経営分析実施済み）で、事業計画の策定に馴れていない小規模事業者。事業計画策定セミナーを受講した小規模事業者

【支援者】 経営指導員・記帳専任職員・補助員

【支援手法・手段】 当商工会の需要開拓支援を受ける前に、「誰に、何を、どのように」して差別化を図り収益を向上させるのか、また、需要開拓を図ることで、どのような「効果」がもたらされるかといった事業計画を事業者と共に策定支援する。

策定にあたっては経営指導員等が、地域経済動向調査や需要動向調査をはじめ、経営状況の分析結果を活用することで、事業環境の変化に柔軟な対応ができる事業計画の策定を支援する。また、専門性の高い戦略を立案し事業計画に落とし込む場合には、必要に応じて中小企業診断士と税理士等の専門家と連携し実効性のある事業計画を策定する。

事業計画に記載する主な内容は、業計画策定の必要性、事業コンセプト、経営資源、収支計画、環境分析などを盛り込むものとする。

##### ④事業承継計画策定支援（継続）

経営分析を行った小規模事業者及び、巡回訪問等で事業承継の意思や課題が抽出された小規

模事業者に円滑な事業承継を支援する。

【対象者】親族内承継・M&A予定者等

【支援手法・手段】事業承継は、現経営者から後継者へ経営の経験やノウハウを十分に引き継ぐことができず、将来的に業績の悪化につながる場合があることがあるため、経営指導員は北海道事業引継ぎ支援センターや税理士・中小企業診断士等と連携して、中長期的な視点に立った事業承継計画の策定を支援する。

#### ⑤創業者の事業計画策定支援（継続）

本古内町や町内の金融機関等と情報交換し、6次産業化に意欲のある農林水産業者など創業予定者の掘り起こしを行い、事業計画策定を支援する。

【対象者】創業者・創業予定者

【支援手法・手段】創業後1～3年間は生存率が低いという統計もあり、開業時の計画が重要になるため、経営指導員は中小企業診断士と連携して、実態や意向と乖離しない事業計画策定を支援する。

### 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

#### (1) 現状と課題

第1期事業では、全ての事業計画策定事業者に対し事業計画の進捗状況の確認を行い、資金繰りなど必要な支援を実施することはあっても、定期的にフォローアップするような体制にはなっていなかった。また、円滑に進捗する事業者と進捗状況に遅れが出る事業者にバラつきが出たため、今後は進捗状況に応じて、より計画的に巡回訪問しPDCAサイクルを回しながら常に改善を図り、計画どおり実行していくことが必要となっている。

#### (2) 支援に対する考え方

経営分析ツール等を活用しながら事業計画策定後の経営状況の見える化を進めることで、小規模事業者が客観的に進捗状況を確認できる支援体制を構築する。

また、このようなフォローアップを継続することによるPDCAの定着も重要視する。特に、創業や第二創業、事業承継については、その事情の特殊性から事業計画策定直後は経営危機に陥ることも少なくないので、フォローアップを行い、必要に応じて事業計画の見直しを実施し早期の経営安定を図っていく。

#### (3) 目標

内 容	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①事業計画策定事業者 フォローアップ対象事業者数	9者	14者	14者	14者	14者	14者
フォローアップの延回数 (半年に1回) 2回×14者	78回	28回	28回	28回	28回	28回
売上3%以上増加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
②創業計画策定事業者 フォローアップ対象事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
フォローアップの延回数 (四半期に1回) 3回×1者	—	3回	3回	3回	3回	3回
③事業承継計画策定事業者 フォローアップ対象事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
フォローアップの延回数 (半年に1回) 2回×1者	—	2回	2回	2回	2回	2回

#### (4) 事業内容

全ての事業計画策定事業者に対し、半年に1回の頻度でフォローアップし、進捗状況の確認やヒアリングシート（ヒアリング内容：実施状況、計画と実績との乖離分析、乖離に至った問題点およびその対策など）による経営の見える化等を行うとともに、今後の対策等について指導・助言を行う。また、必要に応じて専門家によるフォローアップも行い、円滑なPDCAサイクルの定着を図っていく。

DXを事業計画に落とし込んだ小規模事業者には、導入から、その後の保守・運用までの一連のサポートを経営指導員等が必要に応じてITコーディネータと連携を図りながら支援する。また、DXは成果が出るには時間を要する場合もあるため、途中で断念することがないように巡回訪問の際に進捗状況を確認しフォローアップする。

創業や第二創業に関しても、事業計画策定後は、同業他社および異業種の経営者との意見交換会、経営指導員と補助員以下の職員が一体となった伴走型支援体制を強化し巡回指導や専門家派遣による個別フォローアップを行う。なお、創業後1～3年は生存率が低いと言われているため、フォローアップの頻度を4半期に1回行う。

事業承継に関しても、将来の事業の方向性やM&Aなどを反映させた事業計画の実施に関するフォローアップを行っていく。頻度は半年に1回行う。

頻度については基本的な目標として設けるが、事業計画とのズレが生じていると判断する場合には、近隣町等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を投入する等当該ズレの原因を整理し、修正を加え今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等により対応する。

上記の取組により、経営の見える化およびPDCAサイクルが機能し、経営の持続性や企業の成長につなげ経営の安定化を図っていく。

### 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

#### (1) 現状と課題

第1期事業における新たな需要の開拓支援は、展示会や物産展等の出展を支援し、自社商品の強みや特徴をPRすることに繋がった。出展者は一部の事業者に留まっており、人手不足等の理由により域外の展示会等の出展を希望する事業者が少ないため、販路拡大を目指す小規模事業者の出展意欲を向上させる取組みが課題となっている。

今後は、製造業や小売・卸売業者中心の需要開拓支援から間口を広げ、コロナ禍で疲弊している飲食業や宿泊業、さらには独自の技術やサービスを確立し新市場への需要開拓を目指している他業種へ向けた積極的な提案型の支援を進めていき、販路拡大を目指す。

#### (2) 支援に対する考え方

道内外で開催される既存の展示会等への出展を支援する。支援先の出展を促進するため、経営指導員等は景気動向調査の分析結果を参考にし、事業者へ魅力ある商品開発や既存商品の改良に向けたアドバイスを行うことや他の小規模事業者の販路拡大事例などを活用して意欲の向上を図る。

展示会等の出展にあたっては、出展前は専門家と連携して、ブースの装飾手法をはじめ商品企画書・アンケート調査票の作成等を支援する。出展期間中は、陳列、接客の指導、バイヤーへのアンケート調査を行い、出展後はアンケートの成果分析を踏まえて今後の戦略立案を支援する。

飲食業や宿泊業等においてはフリーペーパーや旅行雑誌等を活用した共同広告により販路開拓を支援する。

建設業等については、データに基づく顧客管理や販売促進に係る支援をはじめ、自社ホームページやSNSを活用した商品等のPR、ECサイトの効果的な活用に向けて、必要に応じてITコーディネータを派遣するなどして、事業者の段階に合った支援を行い新たな需要を創出する。

(3) 目標

内 容	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①ーア 商談会等参加事業者数(BtoB)	1者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	—	2件	2件	2件	2件	2件
①ーイ 物産展等参加事業者数(BtoC)	2者	3者	3者	3者	3者	3者
売上額(円)/者	—	10万	10万	10万	10万	10万
② ECサイト利用事業者数(BtoC)	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
③ーア 共同広告参加事業者数(BtoC)	—	20者	20者	20者	20者	20者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
③ーイ HP作成事業者数(BtoC)	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
③ーウ SNS活用事業者(BtoC)	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
③ーエ パブリシティ紹介事業者(BtoC)	—	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

※②ECサイト利用事業者数～③ーエパブリシティ紹介事業者までは新規

(4) 事業内容

①展示会・商談会・物産展等への出展支援(継続)

人口減少等による地域市場の縮小や、量販店やネット通販との激しい価格競争をしいられている小規模な小売・卸売業者や製造業者、それに加え、新型コロナウイルス等の影響を受け本業の業績が芳しくない他業種の事業者が現状打開のため開発した「オリジナル商品」の販路開拓に向けて、商談会や物産展等への出展を支援する。

ア. 出展予定の展示会・商談会

(ア) 北の味覚、再発見!! (北海道商工会連合会主催) (BtoB)

概 要：道内商工会地域の中小・小規模事業者の販路拡大を目的とした展示・商談会  
 目 的：渡島管外への販路開拓  
 開催時期：10月下旬(1日間)  
 開催場所：北海道・札幌市内  
 出展企業数：37社(2020年実績)  
 来場バイヤー数：78企業175名(2020年実績)

(イ) Food Match Aomori (東青ビジネスサポート協議会・青森県商工会連合会共催) (BtoB)

概 要：青森県内の商工会地域の食関連事業者の販路開拓等を目的とした商談会  
 (青函連携事業の一環として、道南地域の事業者も出展対象としている)  
 目 的：道外(近郊)への販路開拓  
 開催時期：1月下旬(1日間)  
 開催場所：青森県・青森市内  
 出展企業数：51社(2019年実績)  
 来場バイヤー数：111企業205名(2019年実績)

**(ウ) 北海道産品取引商談会東京会場（北海道・一般社団法人北海道貿易物産振興会・北海道どさんこプラザ・株式会社北洋銀行）(BtoB)**

概要：道内で生産された食品の関東地域での流通拡大と通常取引の促進を目的とした商談会

目的：道外（首都圏）への販路開拓

開催時期：2月上旬（1日間）

開催場所：東京都・千代田区有楽町

出展企業数：71社（2020年実績）

来場バイヤー数：152企業302名（2020年実績）

**イ. 出展予定の物産展・即売会**

**(ア) 北海道味覚マルシェ（北海道商工会連合会主催）(BtoC)**

概要：道内の食を中心とした中小事業者の販路拡大や販売力向上などを目的としたマルシェ

目的：渡島管外への販路開拓

開催時期：9月上旬（6日間）

開催場所：北海道・札幌市内

出展企業数：59社（2021年実績）

**(イ) はこだてFOODフェスタ(BtoC)**

概要：函館・道南の食の魅力発信と飲食店応援を目的に開催する食のイベント

目的：木古内町外（近郊）への販路開拓

開催時期：2月中旬（2日間）

開催場所：北海道・函館市内

来場者数：約25,000人（2019年実績）

**(ウ) その他近隣の函館市・北斗市の大規模スーパー等の催事スペースで実施する即売会・物産展(BtoC)**

概要：道南地域の行政や商工会、各種団体が主催する食の魅力発信や販売促進を目的とした即売会・物産展

目的：木古内町外（近郊）への販路開拓

想定先：イオン上磯店（床面積33,000㎡）

函館蔦屋書店（床面積9508.44㎡）

イトーヨーカドー函館店 等

**②ECサイトの利活用支援 ※DX（新規）**

当町のような人口減少で縮小する地域市場において、顧客数や売上を増加させていくには、商圏に制限の無いECによる販路開拓が効果的なため、販路開拓に意欲的な小売業や製造業等に対し、6.(4)①DX推進セミナーへの参加を奨励し、ECサイトの利活用について理解を深めてもらう。そのうえで、ECサイトの開設などを支援し、新規顧客の獲得による売上増加に向けた販路開拓を支援する。

活用予定のECサイト：BASEなど

※BASE株式会社が提供するネットショップ作成サービスのこと、無料で開設でき決済や解析機能がある。

**③広告宣伝の強化支援（新規）**

北海道新幹線木古内駅の開業に次ぎ、高規格道路木古内ICが開通することによって、さらなる交流人口の増加が期待されることから、小規模事業者に対し、町外に向けて積極的なPR展開

を図り自店への誘客や購買促進につながるよう支援する。あわせて、消費拡大を図るため、地元に向けた情報発信を強化し新たな需要開拓を支援する。

#### ア. 共同広告への掲載（新規）

小規模事業者の販路開拓を支援するため、次の媒体の誌面等を掲載希望の事業者数で分割し、各小規模事業者の主力商品（サービス）や新商品（サービス）等の魅力や情報等をそれぞれ掲載し、域内外の消費者に向けて情報発信し自店への誘客に繋げ販売を促進する支援を行い売上増加に繋げる。

##### 【ターゲット範囲と活用媒体】

（道内）旅行雑誌（北海道じゃらん・るるぶ・HO等）、ポスター・パンフレット（道内の道の駅やレンタカー会社等へ掲示・設置を依頼）

（道南）函館市のフリーペーパー（ダテパー・ハコラク等）、新聞チラシ折込み（北海道新聞・読売新聞等）、ポスター・パンフレット（道南の道の駅やレンタカー会社、公共施設、観光地等へ掲示・設置を依頼）

（町内）新聞チラシ折込み（北海道新聞・読売新聞等）、ポスター・パンフレット（町内の道の駅や公共施設、観光客が利用しやすい飲食店・ホテル・コンビニ・GSへ掲示・設置を依頼）

#### イ. 自社ホームページの作成支援 ※DX（新規）

クラウドサービスなどを活用し小規模事業者の自社ホームページを作成する。域内外の消費者に向けて広くPRするため、企画書づくりから開設までの一連の作業を経営指導員等はITコーディネータと連携し、事業者自らホームページを作成できるよう知識や技術を習得してもらう。これにより事業者のスキル向上が図られ、ホームページを使って常に新鮮な情報を発信し誘客・販売を促進する支援を行うとともに、ネットショップによる売上増加に向けた販路開拓支援も行う。

活用予定ツール：グーペ、WIX、ペライチ等

※必要に応じ専門家と連携し支援を行う。（国や北海道商工会連合会等の専門家派遣制度を活用）

#### ウ. SNSを活用したPR展開支援 ※DX（新規）

SNS未活用の小規模事業者に対し、経営指導員等が巡回訪問等を通じてSNSを活用した宣伝力の強化を促すとともに、操作方法やターゲット層にあったSNS選びを支援し、多様化する消費者ニーズに対応した新たな需要開拓を図る支援を行う。

活用予定媒体：Facebook（交流系日記型）、Twitter（交流系拡散型）、LINE（メッセージチャット型）、Instagram（写真投稿型）、YouTube（動画投稿型）など

※必要に応じ専門家と連携し支援を行う。（国や北海道商工会連合会等の専門家派遣制度を活用）

#### エ. パブリシティへの掲載支援（新規）

経営指導員等が地域資源を活用した新商品や新サービスを新聞のパブリシティや観光雑誌などへ掲載されるよう情報提供したうえで促していく。掲載により、商品・サービスの認知度向上を図り、新たな需要を創出するための販路開拓を支援する。

活用予定媒体：新聞（北海道新聞・函館新聞等）、観光雑誌（北海道じゃらん・るるぶ・HO等）、各種機関誌（北海道商工会連合会機関誌「北の瓦版」、全国商工会連合会機関誌「月刊商工会」等）、町広報誌等・・・

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

第1期事業では実行段階でのモニタリングとフォローアップが的確にされるよう、実施状況及び成果のプロセスについて、年1回の頻度で定性的・定量的な評価・検証・見直しを行い、商工会の組織としてPDCAサイクルを確立したが、期中における進捗状況が把握できず、かつ事業評価が十分に機能していなかった。

今後は、評価に基づく改善を十分に検討する必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ①事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

経営支援ツールを活用し、小規模事業者毎に都度入力管理することで経営発達支援計画の定量的数値を管理、把握し、日々の支援については商工会基幹システムの経営カルテの入力により職員間の共有を図る。

##### ②事業評価の手法

木古内町担当課長、法定経営指導員のほか、外部有識者として北海道銀行木古内支店長、道南うみ街信用金庫知内支店長、中小企業診断士などで構成された「経営発達支援事業評価会議」を年1回開催し、経営発達支援事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。

##### ③事業評価の仕組み

###### 【PDCAサイクル】

###### ■P l a n（計画）

小規模事業者の売上増加と収益率の向上により安定した経営力強化を図り、持続的発展を促進し地域経済の活性化に寄与する経営発達支援計画書を作成する。毎年、評価・改善を行い、次年度計画を作成する。

###### ■D o（実行）

計画に基づいて、経営発達支援事業を実施する。

###### ■C h e c k（評価）

小規模事業者に対して、D o（実行）した結果が効果的であったかどうかを調査し、その結果に基づいて、「経営発達支援事業評価会議」で評価・見直し案を提示する。

###### ■A c t i o n（改善）

「経営発達支援事業評価会議」で提示された評価結果に基づいて事業の改善を図る。

##### ④評価の公表

各年の経営発達支援計画の評価については、理事会・総会で報告するとともに木古内商工会ホームページで年1回公表し小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

(<http://kikonai-shokokai.com/>)

### 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

#### (1) 現状と課題

第1期事業では、定期的な資質向上の場として、年に1度開催される北海道商工会連合会の職種別研修に該当する職員が参加していたが、それ以外については税務指導や専門家派遣等を

通じた不定期な「OJT」がされている程度で、質および量ともに十分とは言えない状況であった。そのため、「Off-JT」、「OJT」ともにその機会を増やし、経営発達支援事業が円滑に実施されるような体制を構築したが、情報共有や支援ノウハウのレベルアップが図れず完全に定着していない。

第2期事業では、支援能力の向上と職員間の情報共有のあり方について改善を図っていく必要がある。

## (2) 事業内容

### 内部・外部講習会等の積極的活用

①北海道商工会連合会が主催する「資質向上対策事業研修会」や「全道ブロック別商工会職員研修会」に経営指導員、補助員、記帳専任職員が年1回以上参加し、新商品開発、販路開拓、売上げや利益を確保することを重視した研修に積極的に出席し、不足している知識を習得し支援能力の向上を図る。また、引き続き経営指導員以外も「経営指導員等WEB研修」を受講しマーケティング等の支援知識を取得し、小規模事業者の多様な支援ニーズに対応できる体制を整備する。

②外部機関研修については、「企業診断実務研修」(北海道中小企業診断士会)や「中小企業支援担当者等研修」(中小企業基盤整備機構北海道本部)、「小規模事業者支援人材等育成事業」(中小企業庁)などに、経営指導員、補助員、記帳専任職員が参加し、小規模事業者の支援ノウハウのレベルアップと職員の資質向上を図る。

なお、コース選定にあたっては年度末に職員会議を開き、社会情勢や事業環境の変化を踏まえ、「小規模事業者支援に今何が必要か」、「それを適切に行うにはどんな能力が必要か」、「その能力を職員の中で何人が有しているのか」といったことを話し合い、商工会全体で不足している支援能力を洗い出し、それを補うことができるコースを選択し支援力の底上げを図る。

現時点では、補助員、記帳専任職員においては、入社間もなく仕事の経験が浅いため、税務、労務等の基礎知識が不足しており、経営指導員においては企業のDX化が今後ますます進んでいくことが予想されるものの、DXを活用した効果的な進め方などの知識が不足しているのが課題となっている。

③喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員、補助員、記帳専任職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、当商工会が事業計画策定支援で開催する「DX推進セミナー」に全職員が積極的に参加する。また、全国商工会連合会主催のEC支援化セミナーや北海道商工会連合会主催のセミナーの他に下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーが開催される際は、積極的に経営指導員をはじめ補助員等が参加し、スキル向上を図る。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

ア) 事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組

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

イ) 事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

### 職員間の定期ミーティング

④内部的な新規の取り組みとしては、Off-JTの取り組みの一環として、上記の専門的な研

修を受講した経営指導員などが講師となって職員会議を月1回、年12回の頻度で開催し、事務局長をはじめ全職員が参加し、経営指導員などの研修内容を共有するとともに、小規模事業者経営分析等の結果や支援事例の研究、小規模事業者が活用できる中小企業支援策の情報などの共有を図り、経営指導員と補助員以下の職員が一体となった伴走型支援体制を構築する。

出席した研修会資料は職員全員が閲覧できるようファイリングして、所定の位置に保管しておくことも有効であるのでこのような視点でスキルの共有や横展開を図っていく。

### ○J T制度の導入

⑤O J Tの一環として、専門家派遣時において、補助員も帯同し、経営指導員の補佐としての役割を担う補助員、記帳専任職員の経営支援スキル向上を図る。

### データベース化

⑥職員が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員が共有し、担当外職員でも一定レベル以上の支援対応ができるように体制をとるとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することにより職員全体の支援力向上を図る。

## 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

経営発達支援計画策定前における支援ノウハウ等の情報交換については、周辺の支援機関（北海道商工会連合会、地域金融機関、自治体等）に限定されていて、その内容も施策の情報提供にとどまっていたことから、多様な支援の場面での情報が少ないのが課題とされていた。

そのような中、第1期事業の計画では、支援機関別にどのような内容で連携を図っていくかを整理し、効果的な連携体制を築くことが出来た。

第2期事業の計画では、第1期事業で構築した支援機関との連携強化を図っていくことが大切であり、逆に連携が薄かった支援機関や今後連携が必要とされる新たな連携先を見直し改善を図っていく必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①経営改善資金推薦団体連絡協議会（マル経協議会）【年2回】

日本政策金融公庫函館支店が主催するマル経協議会にて、道内外の金融情勢や、渡島・檜山管内の各商工会が取り組んでいる金融支援や地域の経済動向等について情報交換を行う。これにより、他の効果的な取り組みを参考にし、当商工会に見合う形で取り入れることで支援力向上が図られる。

#### ②全道商工会経営指導員研修会【年1回】

北海道商工会連合会が主催する全道商工会経営指導員研修会にて、実務的な支援ノウハウ等の情報交換を行う。これにより、他の効果的な取り組みを参考にし、当商工会に見合う形で取り入れることで支援力向上が図られる。

#### ③渡島西部4町商工会広域連携協議会・経営支援会議【年4回】

木古内商工会、知内商工会、福島町商工会、松前商工会の4商工会で構成する広域連携協議会の経営支援会議に専門家（中小企業診断士）を招聘し、近隣がゆえに類似する課題や問題に対する解決策について協議する。あわせて、支援の現状、販路拡大、地域活性化、DX推進等の事例について情報交換を行うことで支援力向上が図られる。

### 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

当町において、地域経済活性化の取組に関わる主な団体は、木古内町、木古内商工会、新函館農業協同組合木古内支店、上磯郡漁業協同組合木古内支所、木古内町観光協会、木古内まちづくり体験観光推進協議会、一般社団法人木古内公益振興社（道の駅の指定管理者）があげられる。

これらの団体とは、イベント等を通じ必要に応じて連携しているが、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。

また、はこだて和牛やホタテ、みそぎの舞（日本酒）といった特産メニューや土産品はあるものの、町内における購買・消費の増加にまでは至っておらず、依然として町民の購買行動については、函館市や北斗市の大型商業施設などに流出しているのが実情で、町外からの来街者についても、イベントやお祭りなどでの一過性な消費にとどまっており、木古内町で宿泊滞在し、町内の小規模事業者まで経済的に波及するまでには至っていない。

それに加えて2019年に発生した新型コロナウイルスの影響でさらに深刻さを増している。

今後、さらに人口減少が進み地域市場が縮小していく中、北海道新幹線木古内駅や高規格道路木古内ICを有効活用し、交流人口の取り込みや販路拡大で地域経済を活性化していくことが重要である。そのためには農業・水産業・観光業・商工業との連携を強化し、雇用創出となる企業の育成や地域資源を活かした観光・商業による経済の活性化が求められている。

##### (2) 事業内容

###### ①「木古内町観光振興計画推進協議会」との連携強化

平成28年4月に観光を核とした地域づくりに向けて今後の目標や施策の方向性、具体的な戦略を検討及び推進することを目的に発足した「木古内町観光推進連絡協議会」と連携し、商工会は町内唯一の経済団体としての立場から、観光客の誘致による観光産業の活性化策、地域資源の活用による商品・メニュー開発策（土産品・グルメ）などの提言をはじめ、推進に寄与し、組織全体で小規模事業者を支援し地域経済活性化を図っていく。

商工会は、協議会の結果を踏まえ、開発した商品・メニュー（土産品等）を域外に広くPRし、交流人口の促進・販路拡大に繋げ地域経済活性化を目指す。

###### ②新たな木古内ブランド品づくりへの取組み

特産品の「はこだて和牛」や「ホタテ」、「ひじき」等の地域食材に加え、「19世紀から続く木古内町寒中みそぎ祭り」や「木古内沖に眠る江戸幕府の軍艦・咸臨丸」、「木古内町のイメージキャラクターであるはこだて和牛をモチーフとしたキーコ」をコンセプトとした各事業者の新商品・新メニューの開発や既存商品のブラッシュアップを支援する。商品等の完成後は、ブラッシュアップを支援し、「木古内ブランド特産品認定制度」の認定申請を支援し商品等の信用力を高めていくこととする。

ブランド認定後は、ブランド化を図るため道内外の物産展や展示会などにも積極的に参加するとともに、商工会から「道の駅への出品」や「ふるさと納税の返礼品」として取り扱ってもらえるよう関係機関に働きかけを行っていく。

ブランド化に向けては、プロモーションの一環として、SNS、HP、共同広告、パブリシティ等を活用し広告宣伝を支援していく。

以上の取組を通じて、製造業や小売業では特産品の開発・製造・販売、サービス業では特産品を使ったメニューやサービス提供、その他の業種ではヒトやモ



木古内町のイメージキャラクター「キーコ」

ノが動くことによる経済波及を目指し、地域の小規模事業者全体の活性化を図っていく。

### ③高齢者層をターゲットとした取組み

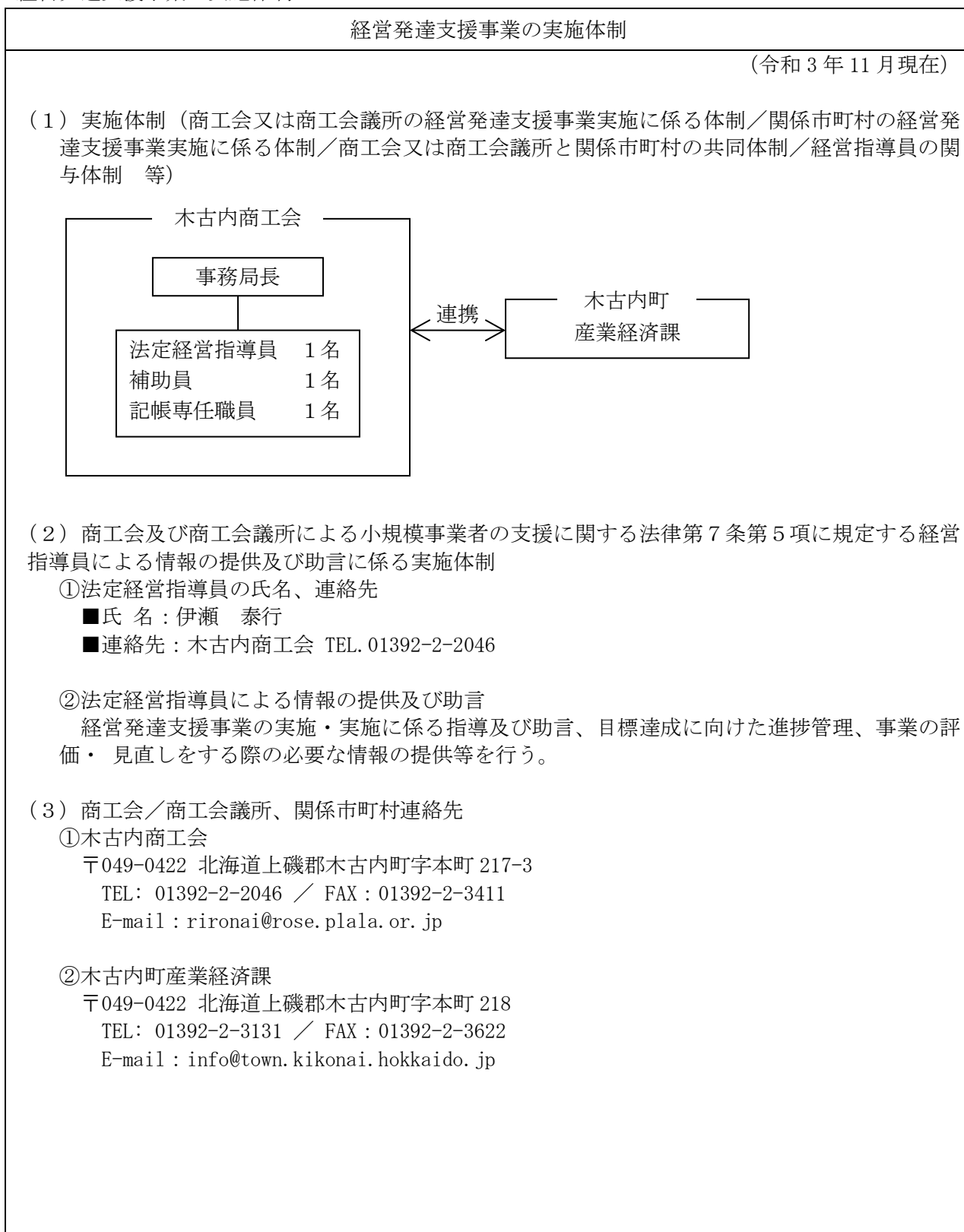
当町における総人口に占める老年人口（65歳以上）の割合が増加する見通しであることから、高齢者層をターゲットとした商品やサービスの見直しを支援し、顧客離れを防ぎ、さらには有力な見込み顧客の取り込みを図っていく。

### ④観光ルートの策定

北海道新幹線木古内駅や高規格道路木古内ICを観光に有効活用するため、現在、広域連携している渡島西部4町（木古内町、知内町、福島町、松前町）の商工会と「北海道新幹線木古内駅を起点とした観光ルート」を複数ルート策定し、パンフレット等を作成し広くPRし交流人口の増加へ繋げる。あわせて、当町独自の滞在型観光メニューを開発し域内消費の拡大つなげる。

(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 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
必要な資金の額	2,840	2,840	3,340	3,340	3,840
地域経済動向調査	10	10	10	10	10
需要動向調査	10	10	10	10	10
経営状況の分析	10	10	10	10	10
事業計画策定支援	500	500	500	500	500
事業計画策定後の実施支援	500	500	500	500	500
新たな需要の開拓支援	1,500	1,500	2,000	2,000	2,500
事業の評価及び見直し	10	10	10	10	10
経営指導員等の資質向上等	100	100	100	100	100
支援ノウハウの情報交換	100	100	100	100	100
地域経済の活性化	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
会費、国補助金、道補助金、町補助金、事業受託費

(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。

