

経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 七飯町商工会（法人番号 5440005001275）<br>七飯町（地方公共団体コード 013374）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 実施期間           | 2023/04/01 ～ 2028/03/31                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 目標             | <p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>小規模事業者の目標</p> <p>ア．消費者のニーズを的確に把握した新商品開発や、新たな事業展開を目指した小規模事業者の事業計画策定支援によって個者の魅力向上に繋げ、売上増加を図る。</p> <p>イ．今後、更に小規模事業者を取り巻く環境の悪化が想定される中で、創業・事業承継の円滑な実施に向けた支援によって小規模事業者の減少を抑制する。</p> <p>ウ．地域資源を活用した商品開発や商談会等への出展、D Xの活用による新たな需要開拓と販路開拓に向けた支援による売上増加を目指す。</p> <p>地域への裨益目標</p> <p>地域資源を活用した商品やサービスを開発し、町内外へ向けて魅力を発信していくことで、地域の商工業者の持続的発展による雇用及び地域コミュニティ機能の維持を図り、地域内経済循環により地域の賑いに寄与することを目指す。</p> |
| 事業内容           | <p>I．経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>①地域経済動向調査</p> <p>②R E S A Sを活用した地域経済動向の活用</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>①展示・商談会、物産展等での需要動向調査</p> <p>②地域内における需要動向調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営実態の把握による事業者の掘り起こしと解決すべき課題の抽出</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>①D X活用セミナーの開催</p> <p>②事業計画策定セミナーの開催</p> <p>③事業計画策定支援（個別支援）</p> <p>④創業計画策定支援</p>                                                                       |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <p>⑤事業承継計画策定支援</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>①事業計画策定後の進捗状況の確認・課題解決に向けた支援</p> <p>②創業計画策定後の進捗状況の確認・課題解決に向けた支援</p> <p>③事業承継計画策定後の進捗状況の確認・課題解決に向けた支援</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>①展示会・商談会・物産展等への出展支援（B to B・B to C）</p> <p>②域内での販路開拓に向けた共同チラシの発行（B to C）</p> <p>③I Tを活用した販路開拓支援（B to B・B to C）</p> |
| 連絡先 | <p>七飯町商工会</p> <p>〒041-1111 北海道 亀田郡七飯町 本町6丁目2番1号</p> <p>TEL:0138-65-7111 FAX:0138-65-8239</p> <p>e-mail:info@nanae-shoko.or.jp</p> <p>七飯町 商工労働観光課</p> <p>〒041-1192 北海道 亀田郡七飯町 本町6丁目1番1号</p> <p>TEL:0138-65-2517 FAX:0138-66-2054</p> <p>e-mail:shoukoukankou@town.nanae.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町の概要

##### 【地 勢】

七飯町は、北海道渡島半島の南部に位置し、北海道の表玄関口である函館市から北西に約16km、車で約30分の距離にあり、216.75k㎡の面積を有する町である。北方は森町に、北東は鹿部町に、南東は函館市に、平野部の西方は北斗市にそれぞれ接している。町域は、大沼トンネルを境に北部と南部に別れ、北部の大沼地区には、活火山である駒ヶ岳と大沼・小沼・じゅんさい沼を擁する大沼国定公園があり、JR大沼公園駅周辺には市街地が形成され、それに接続する平坦地は水田、山麓一帯は酪農・畑作地帯が広がっている。南部は、ほぼ中央を国道5号線が横断しており、国道沿線は大きく藤城峠下地区、本町地区、大中山大川地区に分けられ、市街地として開発が進み、西側の平野部は水田、東側の丘陵地帯は畑作・果樹地帯になっている。

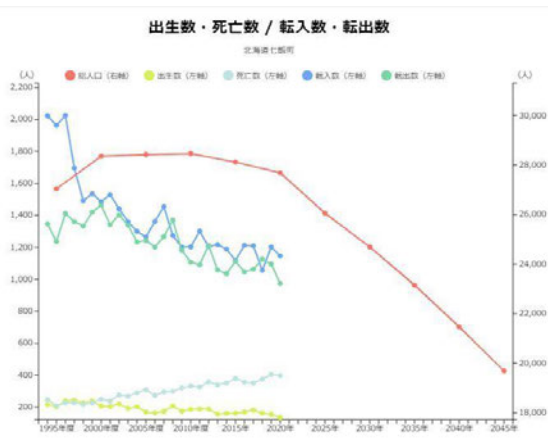
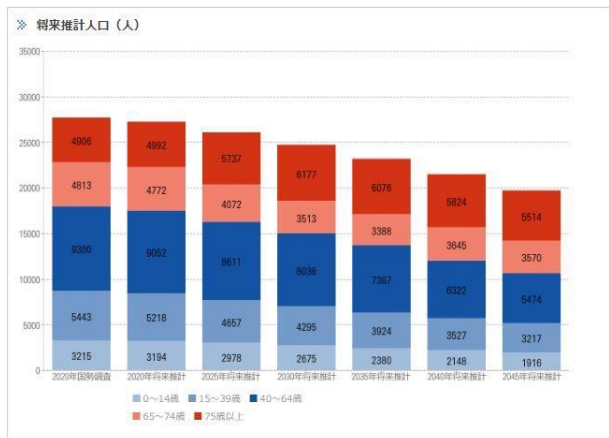
また、JR函館本線、北海道縦貫自動車道、自動車専用道函館新道、函館新外環状道路の开通により函館空港など交通アクセスが充実し、道南の交通結節点という立地条件となっている。北海道新幹線新函館北斗駅の接続町でもあり、新幹線函館総合車両基地が本町に位置している。平成30年3月には峠下地区の自動車専用道函館新道の入口付近に道の駅「なないろ・ななえ」が開業し、新函館北斗駅から函館方面、大沼方面への通過地点となることから地域の活性化への相乗効果が期待される。



##### 【人口動態】

七飯町の人口は昭和55年国勢調査において2万人を超え、その後も宅地開発が行われたことにより、函館市のベッドタウンとして平成22年の28,463人まで増加、その後は減少傾向であり、令和2年国勢調査による人口は27,686人と近隣他町と比較すると減少率は緩やかに推移している。

また、年齢別人口割合を見ると令和2年では生産年齢人口が53.2%、幼齢人口が11.6%、高齢者人口が35.1%となっているが令和27年には、生産年齢人口が44.1%、幼齢人口が9.7%、高齢者人口が46.1%に変化し、総人口も19,691人へ減少する見込みとなっている。(※国立社会保険、人口問題研究所発表データ・RESASより引用)



## ②産業の現状と課題

### 【農業・漁業】

農業は七飯町の基幹産業であり、昭和53年に道内では初めて真空予冷庫を導入した経緯から、道内外に向けての野菜等を移出できる早出し産地として位置付けられ、平成31年には施設の老朽化に伴い施設設備を実施し、新しく新野菜広域流通施設（七飯町集出荷予冷施設）として、鮮度の高い青果物を全国へ向け出荷している。

近年の当町農業の中心は、長ネギ、人参等の野菜、りんご等の果樹、水田、カーネーションを主軸とする花き栽培、酪農、畜産と多岐に渡って盛んである。

漁業は大沼漁業協同組合による内水面漁業が営まれており、ジュンサイ、ワカサギ等が水揚げされ、佃煮等の特産品が販売されている。

これらの地域資源のブランド化や6次産業化、産業連携の推進による地元製品の加工等を通じた商品開発を促し、PRを強化することで消費の拡大を図ることが必要となっている。

### 【観光】

観光は、秀峰駒ヶ岳をはじめ大沼・小沼・じゅんさい沼を有する風光明媚な「大沼国定公園」を中心に、仁山高原・横津岳・赤松並木等の自然環境に恵まれている。

リゾート地としての資質も備えており、ホテル・ペンション・民宿等の宿泊施設、ゴルフ場・スキー場・サイクリングロード等の野外運動施設が民間業者の手により随時整備されている。

また、平成30年には道の駅「なないろ・ななえ」が開業し、町内の新たな観光拠点として町内全体への経済活性の波及効果が期待されており、地域資源を活用した土産品等の開発による町内事業者の売上増加を目指した取り組みの必要性が高まっている。

観光入込客数は昭和60年度以降増加を続け、平成3年度は最高の297万人を記録した。しかしながら、平成4年度以降は減少傾向にあり、平成30年の道の駅「なないろ・ななえ」開業により増加に転じたものの、新型コロナウイルス感染症の蔓延により、特に大沼地区でのインバウンド需要が激減するなど厳しい経営環境にさらされ、今後、インバウンドの回復と並行し、ウィズコロナ対策が必要となっている。

#### ○観光入込客数推移（単位：千人）

| 年度/数  | H27   | H28   | H29   | H30   | R1    | R2    | R3    |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 総数    | 1,921 | 1,998 | 1,838 | 2,331 | 2,262 | 1,198 | 1,405 |
| 内、日帰り | 1,827 | 1,878 | 1,717 | 2,206 | 2,143 | 1,167 | 1,376 |
| 内、宿泊  | 94    | 122   | 120   | 125   | 118   | 30    | 27    |
| 増減    | △1.7% | 4%    | △8%   | 26.8% | △3%   | △47%  | 17.3% |

（資料：七飯町経済部商工観光課）

### 【商業】

七飯町の商業は、大沼地区の観光商店街を除き商店街が形成された地区はなく、食料品等を中心に経営規模の小さい個人商店が大半を占めている状況にある。

自動車専用道路函館新道への交通量の移行や、函館新外環状道路の開通により日用品の消費は隣接地域への流出が続いているほか、スマートフォンの普及などによりオンラインショッピングへの需要の増加、食料品等の購入については町内の大手スーパーやドラッグストアでの消費増加により、小規模な個人商店等での購買力は低下し、経営状況は厳しい状況となっている。

将来人口の予測では、人口の減少が進み、現状のままであれば域内消費の低下に伴う小規模事業者の廃業が増加し、雇用の喪失による地域経済の衰退が予想される。

また、大沼地区ではJR大沼公園駅周辺に観光サービス業を中心に商店街が形成され、大手ホテルチェーンの宿泊施設やグランピング施設を併設したキャンプ場の整備等により、体験型観光の整備が進められ、インバウンドを中心とした需要が増加傾向であったが、新型コロナウイルス感染症の影響

による観光客の減少が続いており、今後ウィズコロナ対策を含めた域外へのPRの必要性が高くなっている。

そのような厳しい経営状況であるが、一部事業者では野菜等の地域特産品の活用や町内に開業した酒造会社の酒粕を使用した新商品開発、飲食店メニューのレトルト化等、自発的で活発な販路開拓に向けた動きも見られている。

このほか、平成30年3月に開業した道の駅「なないろ・ななえ」は、北海道じゃらん道の駅ランキング2022において総合満足度第2位を獲得し来場者数も400万人を達成するなど、高い集客力を持っているが町内への波及効果は限定的である。今後は、新商品開発や飲食店の新メニュー開発等により町内外の消費者の集客に対しPRを行い需要増加に取り組むことが必要である。

#### 【工業・建設業】

七飯町の工業は、昭和48年に道内最初のIC工場が操業されたことから、先端技術産業の割合が高くなっており、昭和59年に大中山大川地区へ「テクノポリス函館」（中島地区）の地域指定を契機に精密金型製造業、食料品製造業等の企業進出があり、現在も先端技術産業を中心に積極的な企業誘致が展開されている。藤城峠下地区の峠下流通関連団地は、北海道新幹線新函館北斗駅まで約2.5kmであり、道南の交通結節点という流通の便が格段に良好な工業団地で、建設機械、一般貨物運送業、リサイクルプラントなどが整い、現在全ての土地を売却し5社の企業が立地するなど成果が見えている。

建設業においては、宅地造成による民間需要はあるものの、函館市等のハウスメーカーへの流出が見られ、また、町営注公共事業については、今後大規模な事業実施の見通しも無く、さらなる需要の減少が予測されるとともに、国際情勢の変化等による原材料費の高騰は経営に大きな影響を与えるものと懸念されている。

さらに、経営者の高齢化が進んでおり、今後円滑な事業承継を促し雇用の維持により地域経済の活性化に取り組む必要がある。

#### ③小規模事業者の現状と課題

〈商工業者の業種別小規模事業者割合〉

|          | 商工業者の業種別内訳 |       |       |       |           |       |       |
|----------|------------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|
|          | 建設業        | 製造業   | 卸売業   | 小売業   | 飲食<br>宿泊業 | サービス業 | 合計    |
| 商工業者数    | 165        | 40    | 9     | 117   | 60        | 197   | 588   |
| 小規模事業者数  | 142        | 28    | 5     | 97    | 50        | 171   | 493   |
| 小規模事業者割合 | 86.0%      | 70.0% | 55.5% | 82.9% | 83.3%     | 86.8% | 83.8% |

（令和4年8月31日現在 商工会独自調査）

七飯町では商工業者全体の内、約84%が小規模事業者である。

人口の流出は比較的緩やかであるが、顧客の高齢化による購買力の低下や、隣接する函館市や北斗市の大型店等やインターネットショッピングの普及による購買力の流出、経営者の高齢化、さらには多様化する顧客ニーズにより地域経済の疲弊が顕在化されている。

さらに、観光地である大沼地区では、新型コロナウイルス感染症の影響による旅行客の減少の影響を受け、厳しい経営状況に直面している。

また、経営者の高齢化や後継者不足等により、小規模事業者は今後減少することが予想されており、円滑な事業承継支援や創業支援により地域内の雇用を維持し、経済の活性化を図ることが課題となっている。

このような状況下、今後は消費者ニーズ等の環境変化を的確に捉え、地域資源を活用した新商品開発や新たな事業展開、ITやデジタルを活用した新たな販路開拓等により個々の魅力向上を図り、経営の安定化を目指すことが必要である。

#### ④商工会の現状と課題

地域内唯一の経済団体として、小規模事業者への経営改善普及事業による巡回訪問や、窓口支援による金融、税務、記帳継続指導、労働保険、各種共済制度等の支援を中心に、専門家や税理士などと連携し、きめ細かい個者支援を行ってきた。しかしながら、限られた予算や人員で対応するため、その都度対応するといった事後処理的な支援が多かった。

このような状況において、第1期事業の経営発達支援計画では、小規模事業者に対し経営分析や事業計画策定といった伴走型支援を取り入れ、商工会が事業者に寄り添うことで一歩踏み込んだ支援につながり、事業者にとって有効な経営相談相手として、商工会のあり方に変化をもたらすことができた。しかし、その効果は一部の事業者にとどまっており、伴走型支援の普及と支援のすそ野を広げていく必要がある。

今後は、地域の課題である経営者の高齢化や売上向上にむけた需要開拓へ取り組むため、商工会職員がより一層事業者と向き合い対話を重ねることによる支援が必要である。

そのような支援を充実させることで、経営者自身が本質的な課題に気づくとともに、納得したうえで、能動的に課題解決に向けた行動を進め、小規模事業者の持続的発展により地域経済の活性化へ繋げることが必要である。

### （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

七飯町の今後10年を見据えると、人口減少や高齢化によって地域経済は縮小し、小規模事業者の廃業が増加していくことが予想されている。今後、町内消費が減少し、厳しい経営状況の中で小規模事業者が持続的発展をしていくためには、多様化する消費者ニーズを的確に把握し、自社の経営資源の見直しを図り、ニーズに対応した商品やサービスを提供することで利益の確保に取り組むことが重要である。

さらに、地域に必要とされる小規模事業者となることで持続的発展を図り、小規模事業者の減少を食い止めることが必要である。そのため、商工会は、対話と傾聴による経営力再構築型の伴走支援によって事業者の経営課題を明確に設定し、課題解決策の検討によって事業者自らが気づき、実行する自走化へ導くことが求められる。

また、地域資源を活用した新商品開発や販路開拓によって消費の拡大に繋げ、外需獲得のため域外に向けた商品PRを実施するとともに、地域住民の生活に必要な商品サービス等を提供することにより、地域にとって不可欠な事業者となることで、売上を維持・増加させ、事業の持続的発展に繋げることが必要である。

あわせて、創業や事業承継を必要とする事業者に対しては、円滑な創業、事業承継を図ることで小規模事業者の減少を抑え、雇用の創出による地域経済活性化を目指す。

これらをふまえ、「第5次七飯町総合計画」のもと七飯町と七飯町商工会の連携により、目指すべき小規模事業者に対する長期的な振興のあり方は次のとおりである。

#### 【小規模事業者に対する長期的な振興のあり方】

- ・地域資源を活用した新商品開発、販路拡大による売上増加により、経営の安定化を図る。
- ・創業、事業承継支援により地域内の小規模事業者の減少を抑制し、雇用の創出を図る。

#### ②七飯町総合計画との連動性・整合性

七飯町では第5次七飯町総合計画（平成28年度～令和7年度）を策定しており、令和3年度には中間見直しを実施し後期基本計画が策定され、商・鉱工業の振興として、「にぎわいと活力あふれるまちづくりの一環として、商工会等と連携し、魅力ある商業環境づくりを進め、商業・サービス業の活性化を図ります」を施策目標に設定している。

さらに、現状と課題を「商工業は地域経済を活性化していく原動力であるため、企業の生産力や技術力を高め、厳しい経済環境や企業間競争に打ち勝つ企業の育成に向けて、商工会などの経済団体へ

の支援強化が必要である。また、新型コロナウイルス感染症の影響等により存続が危ぶまれかねない状況を鑑み、継続的に企業活動を実施するための支援等を図ることが必要である」と分析しており、商工会に関連する施策として「中小企業の経営支援」・「起業、創業支援」が掲げられている。

このことから、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・整合性は高く引続き七飯町と連携し小規模事業者の支援・振興に寄与する。

### ③商工会としての役割

上記①、②を踏まえ七飯町商工会は支援体制の強化を図り、小規模事業者を取り巻く経営環境に対応し課題解決を図りながら、経営力の強化・再構築による事業者の持続的発展を推進する。

そのため、経営指導員等が事業者との対話と傾聴を行い、個々の課題の掘り下げによる事業者自らの「気づき」、「腹落ち」に繋げ、内発的動機付けから潜在力を発揮させ自走化へと導く支援に取り組む。

さらに、地域資源を活用した魅力ある商品開発や、積極的な情報発信を支援することにより、地域に必要とされる事業者の育成を実施する。

あわせて、円滑な創業、事業承継を支援し、雇用の確保・創出を図ることで活力と賑わいのあるまちづくり形成の一役を担い、小規模事業者の経営発達を支援する。

## (3) 経営発達支援事業の目標

### ①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。

ア. 消費者のニーズを的確に把握した新商品開発や、新たな事業展開を目指した小規模事業者の事業計画策定支援によって個々の魅力向上に繋げ、売上増加を図る。

【数値目標】

|                |         |
|----------------|---------|
| 事業計画策定事業者      | 50者／5年間 |
| 前年比3%以上売上増加事業者 | 20者／5年間 |

イ. 今後、更に小規模事業者を取り巻く環境の悪化が想定される中で、創業・事業承継の円滑な実施に向けた支援によって小規模事業者の減少を抑制する。

【数値目標】

|             |        |
|-------------|--------|
| 創業計画策定事業者   | 5者／5年間 |
| 事業承継計画策定事業者 | 5者／5年間 |

ウ. 地域資源を活用した商品開発や商談会等への出展、DXの活用による新たな需要開拓と販路開拓に向けた支援による売上増加を目指す。

【数値目標】

|                  |        |
|------------------|--------|
| 商談会・展示会等出展事業者数   | 15者／5年 |
| 商談会・展示会等成約件数     | 30件／5年 |
| 物産展出展事業者数        | 5者／5年  |
| IT活用による販路開拓支援事業者 | 10者／5年 |

### ②地域への裨益目標

地域資源を活用した商品やサービスを開発し、町内外へ向けて魅力を発信していくことで、地域の商工業者の持続的発展による雇用及び地域コミュニティ機能の維持を図り、地域内経済循環により地域の賑いに寄与することを目指す。

## 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5年 4月 1日 ~ 令和10年 3月31日)

### (2) 目標達成に向けた方針

#### ①小規模事業者の目標

**ア. 消費者のニーズを的確に把握した新商品開発や、新たな事業展開を目指した小規模事業者の事業計画策定支援によって個々の魅力向上に繋げ、売上増加を図る。**

巡回訪問や窓口相談をととして事業計画策定に意欲的な小規模事業者に対し、ヒアリングによる実態把握、地域経済動向調査、需要動向調査等のデータを提供することで定量的・定性的な双方からの経営分析を行い、自社のおかれている環境を把握した上で、ニーズに適合した新商品開発や新たな事業展開等の課題解決に向けた事業計画策定に取り組む。

また、効果的な事業計画策定を支援する為、当会で実施する事業計画策定に向けたセミナーへの受講を勧奨し事業者の知識習得からヒアリングによる経営力再構築伴奏型の支援を実施する。

加えて、PDCAサイクルの活用による事業の着実な実行の為、事業計画策定後は経営指導員等によるフォローアップを実施するとともに、必要に応じて専門家との連携による課題解決に向けた計画の修正等を行い、売上の増加に繋げる。

**イ. 今後、更に小規模事業者を取り巻く環境の悪化が想定される中で、創業・事業承継の円滑な実施に向けた支援によって小規模事業者の減少を抑制する。**

巡回訪問や、窓口相談を通じ事業承継が必要な事業者には早期の取り組みの重要性を周知し、親族内承継など後継者がいる場合には、経営者と後継者の対話を促し、必要に応じて各種支援機関を活用する。

なお、後継者がいない場合は、セミナー等への参加による意識の醸成並びに知識習得を図り、必要に応じて北海道事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫函館支店と連携したマッチング等の支援によって、円滑な事業承継に向けた計画策定による地域内の雇用の確保と維持を目指す。

また、新規創業者については、町と連携を図り、地域おこし協力隊等の対象者の掘り起こしを行うとともに、創業計画策定に向けたセミナーへの参加や専門家への個別相談等の実施による創業後の安定した経営に向けた支援を図る。

以上の取り組みによって小規模事業者の減少を抑え、雇用の維持を図り地域の活性化に繋げる。

**ウ. 地域資源を活用した商品開発や商談会等への出展、DXの活用による新たな需要開拓と販路開拓に向けた支援による売上増加を目指す。**

地域資源を活用した商品開発については、需要動向調査による消費者ニーズを的確に把握し、販売ターゲットの設定や、地域の特産品の強みを生かした新商品や飲食業に対しての新メニュー開発等を支援する。

また、事業計画に基づき展示商談会や物産展へ出展する事業者には商品シートやアンケート項目の提案、POP作成等の事前支援を行い、出展時にはバイヤー等に対しての商談支援、出展後はアンケート集計や商品に対する評価を取りまとめ事業者にフィードバックし商品力の強化を図る。

さらに、小規模事業者が行う販路開拓に向けたDXの活用では、消費者ニーズを捉えた有効なIT、デジタル化に向けた知識習得による需要開拓を目指すためのセミナーを開催し、SNSやECサイトの活用により、広く販路を開拓し売上の増加を目指す。

## ②地域への裨益目標

地域資源を活用した商品やサービスを開発し、町内外へ向けて魅力を発信していくことで、地域の商工業者の持続的発展による雇用及び地域コミュニティ機能の維持を図り、地域内経済循環により地域の賑いに寄与することを目指す。

事業計画策定により小規模事業者の経営力を強化し、地域資源を活用した商品やサービスの開発を推進することで、地域内での物産振興を図る。

また、町内の他団体と連携を強化し町内でのイベント等を活用した販路開拓に繋げていくことで、小規模事業者の持続的発展に寄与する。

加えて、他団体との連携を強化し地域経済を活性化させるビジョンを共有することで、地域産業の振興や雇用の維持を図り人口減少を抑制する。

さらに、交流人口の増加に対する取り組みとして、小規模事業者のＩＴ・デジタル化に向けた知識習得を目指し、ＳＮＳ等を活用し特産品等を地域内外へ広くＰＲし地域の魅力を伝え域内での消費拡大による地域活性化を図る。

## 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期事業では、北海道商工会連合会の「中小企業景況調査」、北海道財務局の「道南経済レポート」等のデータ活用や、町内の小規模事業者に対しヒアリングにより景況感を調査し分析した結果を、巡回訪問・窓口相談時等に小規模事業者へ提供してきた。

しかしながら、活用方法について説明が不足していたため、提供した情報が小規模事業者自らの経営に活用するための情報として捉えられず、当該調査結果の活用や、支援業務に活かされていなかった。

そのため、分かりやすい情報として分析・整理し外部情報として経済動向の把握に関心を持ってもらうことが課題であった。

第２期事業では、分析結果を自社の事業計画等にどのように活用できるかを丁寧に説明し、現状を反映した効果的な事業計画策定を目指す。

併せて、地域経済動向の把握のために小規模事業者へのヒアリングや北海道商工会連合会等で実施する景況調査等のデータ収集、国のビッグデータ「ＲＥＳＡＳ」を活用した経済動向調査を実施し、小規模事業者が活用しやすい資料を提供する。

#### (2) 目 標

| 内 容               | 公表方法 | 現状 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|-------------------|------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①地域経済動向調査の公開回数    | HP掲載 | —  | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回   |
| ②ＲＥＳＡＳを活用した調査公表回数 | HP掲載 | —  | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回   |

※①第１期事業ではホームページへの掲載は未実施

※②ＲＥＳＡＳを活用した調査は新規

#### (3) 事業内容

##### ①地域経済動向調査

七飯町の景気動向・景況等を把握するため、独自の景況調査アンケートを引き続き実施するとともに、北海道商工会連合会・北海道財務局が４半期毎に公表している「中小企業景況調査」・「道

南経済レポート」の調査結果と合わせて、整理、分析し商工会ホームページ等で年1回公表する。  
また、経営指導員等が巡回・窓口相談時の事業計画策定支援等に参考資料として活用する。

【調査方法及び調査項目】

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 調査手法<br>及び項目 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・景況調査アンケートの実施（年1回）<br/>調査項目：景況感（売上、仕入状況、資金繰り）、後継者の有無等</li> <li>・中小企業景況調査を活用し北海道及び全国の中小企業の業況把握を図る。<br/>調査項目：業種別売上、経常利益、資金繰り、設備投資等</li> <li>・道南経済レポートを活用し渡島・根室管内の経済状況の把握を図る。<br/>調査項目：個人消費・観光・住宅建設・公共事業・生産活動・雇用情勢・金融等</li> </ul> |
| 分析方法         | 上記の資料を整理・分析し前年同期比で比較し分析する。                                                                                                                                                                                                                                            |

②RESASを活用した地域経済動向の活用

小規模事業者には地域や自社を取り巻く環境を的確に把握してもらい、事業計画策定のための基礎資料として活用してもらうため、経営指導員等が「RESAS」による地域経済動向分析を行い、情報提供し環境分析を実施することで事業計画策定に活用する。

【調査方法及び調査項目】

|      |                                                                                                                                     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 調査手法 | 経営指導員等がRESASを活用し以下の項目について分析を行う。                                                                                                     |
| 調査項目 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域経済循環マップ、生産分析</li> <li>・まちづくりマップ及び観光マップ・From-to分析</li> <li>・消費マップ、観光マップ、産業構造マップ</li> </ul> |
| 分析方法 | 経営指導員等がRESASを活用し、調査項目データを抽出、必要に応じて専門家の助言を基に連携して分析を行う。                                                                               |

（４）調査結果の活用

分析結果は広く小規模事業者が活用できるようホームページに公表し、地域の小規模事業者へ幅広く情報提供・周知することで、地域経済動向を把握するための資料として活用するほか、経営指導員等が巡回訪問時や窓口相談時に説明し、事業計画策定に役立つポイント等を分かりやすく解説することで、経営分析や事業計画策定の際の基礎資料として活用してもらう。

また、補助員・記帳専任職員に対しても、経営指導員が説明を行い情報共有し、小規模事業者の経営分析・事業計画策定等の参考資料として活用することで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期事業では、展示商談会「北の味覚、再発見」に出展した事業者の商品について、バイヤー等を対象にアンケート調査を実施し、商品に対する評価を分析し出展事業者へ情報提供した。しかし提供のみにとどまっており説明が不足していたため、活用方法がわからず効果的な商品開発や既存商品のブラッシュアップには至らなかった。

また、販路開拓に向けて消費者に受け入れられる商品開発が必要であり、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、需要動向調査の分析結果を商品開発や販路開拓に活かすことが課題となっていた。

第2期事業では、地域内での需要動向を把握するために道の駅や当会主催事業のグルメフェア等においての調査を実施、分析を行い消費者ニーズ等の需要動向の必要性への理解を深めるとともに、地域の特産品を活用した新商品開発や既存商品のブラッシュアップを図るため、展示商談会・物産展等での調査を通してバイヤーや消費者から売れ筋商品やトレンド等を把握する。

調査結果は、経営指導員等が分析を行い事業者へフィードバックし、活用方法を丁寧に説明することで課題解決を図り、新商品開発や販路開拓へ向けた事業計画策定に活用し販路拡大に向け

た支援に繋げていく。

## (2) 目 標

| 内 容                       | 現状 | R5年度 | R6年度 | R7年度 | R8年度 | R9年度 |
|---------------------------|----|------|------|------|------|------|
| ①展示・商談会、物産展等での需要動向調査      | 1回 | 2回   | 2回   | 2回   | 2回   | 2回   |
| 展示・商談会、物産展等での需要動向調査対象事業者数 | 2者 | 4者   | 4者   | 4者   | 4者   | 4者   |
| ②地域内での需要動向調査              | —  | 2回   | 2回   | 2回   | 2回   | 2回   |
| 地域内での需要動向調査対象事業者数         | —  | 4者   | 4者   | 4者   | 4者   | 4者   |

## (3) 事業内容

### ①展示・商談会、物産展等での需要動向調査

小規模事業者が地域外の消費者に受け入れられる地域資源を活用した新商品開発等を実施するため、札幌市等の都市部で実施される「北の味覚、再発見」や「にぎわい市場さっぽろ」等の展示・商談会及び物産展において、バイヤーや消費者等に対し試食、ヒアリング調査を実施し、分析をした結果を基に新商品開発や既存商品のブラッシュアップを図り販路開拓を支援する。

|       |                                                                                                                                                           |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組内容  | 地域外の需要開拓を目指して、都市部への展示・商談会及び物産展へ参加し、消費者ニーズの把握、バイヤー等の意見を基に新商品開発や既存商品のブラッシュアップに活用する。                                                                         |
| 調査手段等 | ①北の味覚、再発見（展示・商談会：B t o B）<br>②にぎわい市場さっぽろ（物産展：B t o C）<br>上記、展示・商談会、物産展へ商工会職員が同行し、試食・ヒアリングによるアンケート調査を実施し、調査結果を取りまとめる。                                      |
| 支援対象者 | 新商品の開発、既存商品のブラッシュアップを目指す小規模事業者                                                                                                                            |
| 調査項目  | ①属性情報：性別、年齢、家族構成、居住地等<br>②商品に対する意見：味、価格、パッケージ、容量、原材料等への感想<br>※必要に応じて専門家の意見も取り入れ設定する。<br>また、展示・商談会では、バイヤーの意向を取り入れるため、取引ロットやリードタイム、現在の商品トレンドの活用について意見を集約する。 |
| サンプル数 | ①展示商談会はバイヤー20人（1商品）<br>②物産展は消費者30人（1商品）                                                                                                                   |
| 分析方法  | 経営指導員等が調査票の集計を行い、関係機関や専門家の意見を聞きながら、得られた情報を基に消費者ニーズ等を分析、整理し、出展事業者が求める販路開拓に向けた商品に対する評価や問題点を抽出する。                                                            |

### ②地域内における需要動向調査

小規模事業者が地域内の消費者に受け入れられる地域資源を活用した新商品開発等を実施するため、町内消費者や観光客に対してアンケート調査を実施し、消費者ニーズを参考に新商品開発及び既存商品のブラッシュアップを行い、販路開拓を支援する。

|       |                                                                                   |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 取組内容  | 地域内の消費者ニーズを把握するため、道の駅やイベント等においてアンケート調査を実施し、消費者が求める意見を参考に商品開発及び既存商品のブラッシュアップに活用する。 |
| 調査手段等 | ①道の駅「なないろ・ななえ」<br>②ななえオール物産グルメフェア（商工会主催事業）<br>上記において観光客や町内消費者の需要動向を把握するため、来場者を対   |

|       |                                                                                      |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|       | 象に支援事業者の商品に対して聞き取りのうえ、アンケート調査を実施する。                                                  |
| 支援対象者 | 新商品の開発、既存商品のブラッシュアップを目指す小規模事業者                                                       |
| 調査項目  | ①属性情報：性別、年齢、家族構成、居住地等<br>②商品に対する意見：味、価格、パッケージ、容量、原材料等への感想<br>※必要に応じて専門家の意見も取り入れ設定する。 |
| サンプル数 | 一般来場者30人（1商品）                                                                        |
| 分析方法  | 経営指導員等がアンケート調査票の集計、分析を行い消費者が求めるニーズを事業者にわかりやすく説明、提供する。                                |

#### （４）調査結果の活用

経営指導員等が分析結果を基に事業者へ直接説明してフィードバックし、バイヤーや消費者が求める商品開発に向けて、自社商品の課題を抽出し、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期事業での経営状況分析では、専門家を講師に招いたセミナーの開催により、参加した小規模事業者においては経営分析の基礎知識を習得し、事業計画策定に活かすことで補助金申請に繋げることができた。

しかし、セミナーへ参加していない事業者の多くは、主に金融や税務相談時の財務諸表を基にした経営分析に留まっており、定量的な分析に重点がおかれていたため、数値では表れない経営課題の抽出には繋がっていなかった。

第２期事業では、小規模事業者の経営者自身が本質的な課題に向き合い、新商品開発や売上向上への取り組みに向けて定性的な分析を併せて行い、内発的動機付けをもって事業計画策定に繋げていくことが必要である。

#### （２）目 標

| 内 容      | 現状   | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|----------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 経営分析事業者数 | 30 者 | 30 者  | 30 者  | 30 者  | 30 者  | 30 者  |

#### （３）事業内容

##### ①経営実態の把握による事業者の掘り起こしと解決すべき課題の抽出

経営分析を行う事業者の掘り起こしのため、経営指導員等が巡回訪問や窓口相談を通じてヒアリングにより経営実態を把握するとともに、経営分析の必要性の認識に繋げる。

掘り起こした事業者に対しては、ローカルベンチマーク等を活用しながら対話を重ね、課題解決に向けた内発的動機付けを高めるとともに、本質的な課題が明確になるよう支援する。

また、事業承継を検討している事業者に対しては、後継者の有無や承継時期などに関するヒアリングを行い、現状を正確に把握し、円滑な事業承継に向けた事業承継計画策定に繋がるよう支援を行う。

|        |                                                    |
|--------|----------------------------------------------------|
| 支援対象   | 地域内すべての小規模事業者のうち経営状況分析に意欲的な事業者                     |
| 定量分析項目 | 売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA 有利負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率等 |
| 定性分析項目 | SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威）<br>経営者属性、内部環境、外部環境             |
| 分析手法   | 経営指導員等が小規模事業者自ら経営課題を認識し、内発的動機付けが出                  |

|         |                                                                                                                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <p>来るよう「対話」と「傾聴」を重ねながら分析を行う。</p> <p>○定量分析：経営指導員等が決算書等の財務諸表に基づきローカルベンチマーク等を活用し財務分析を行う。</p> <p>○定性分析：経営資源の棚卸とSWOT分析・クロスSWOT分析を事業者とともにを行い課題を認識し腹落ちへ導く。</p> |
| 分析結果の活用 | 経営指導員等が巡回訪問や窓口相談時に支援先事業者へ提供・説明し事業計画策定等に活用する。                                                                                                            |

#### (4) 成果の活用

経営分析結果は、経営指導員等が事業者へ直接説明することでフィードバックし、事業計画策定の基礎資料として活用する。

また、経営指導員が分析結果を職員と情報共有したうえで経営カルテに編纂し、以後の各種支援に活かし職員のスキルアップに繋げ、支援体制の向上を図る。

### 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、事業計画策定への理解を深めるため、計画の概要や作成手法を学ぶための事業計画策定セミナーを開催してきたが、事業計画策定に至った事業者は、補助金申請や先端設備導入計画を作成した事業者等、限定的な支援にとどまっていた。

また、創業や事業承継予定者についてはセミナー参加者も低調であり、事業者の掘り起こしが課題であるとともに、依然として事業計画策定の意義や重要性の理解が進んでいない。

第2期事業では、現在のコロナ禍の状況を踏まえ、ITやデジタルの効果的な活用を含めた事業計画の必要性や重要性への理解を深めてもらい、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。

#### (2) 支援に対する考え方

これまでの支援は、補助金の活用等の機会が多く、事業者が経営環境に対応するための自発的な計画策定には至っていなかったが、急速に変化する経営環境に対応し、事業者の経営力強化のためには、事業者自らが事業計画の重要性を認識し、意欲的に計画策定に取り組む意識改革が必要である。

第2期事業では、域内小規模事業者に対し、事業者の売上増加への取り組みの為、地域資源を活用した新商品開発やブラッシュアップに係る事業計画策定セミナーを開催する。

また、セミナーにおいては、事業承継等についての内容を一部盛り込むことで、創業や事業承継を検討している事業者への参加を促し、円滑な創業・事業承継に向けた足がかりとしての事業計画策定の重要性の理解を深めてもらう。

そのため、巡回訪問等によって経営指導員等が事業者からの信頼の醸成を図り、「対話」と「傾聴」による経営課題の真因への「気づき」、「腹落ち」を事業者に促す。

経営課題が明確となった事業者には、内発的動機付けから事業者の潜在的な魅力を引き出す事業計画の策定支援に取り組み、気づきを得た経営者が深い納得感と当事者意識を持ち、能動的に行動するための支援を行う。

さらに、小規模事業者において活用が遅れがちであるITやデジタルの効果的な活用により、企業の持続的な成長に向けたDXの推進を図るため、セミナーをとおして理解を深め、意識の醸成を図る。

#### (3) 目 標

| 内 容       | 現状 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|-----------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①DX活用セミナー | —  | 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   | 7者 | 10者 | 10者 | 10者 | 10者 | 10者 |
| ④創業計画策定事業者数   | —  | 1者  | 1者  | 1者  | 1者  | 1者  |
| ⑤事業承継計画策定事業者数 | —  | 1者  | 1者  | 1者  | 1者  | 1者  |

※①DX活用セミナーは新規

#### (4) 事業内容

##### ①DX活用セミナーの開催（新規）

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、DX化に向けたITツールの導入やWEBサイト構築等の取り組みを推進するためにセミナーを開催する。

|        |                                                                                                                           |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 支援対象   | 地域の小規模事業者全体                                                                                                               |
| 募集方法   | 商工会ホームページ掲載、七飯町広報、チラシの配布（新聞折込、案内文書送付）、巡回訪問等により域内小規模事業者へ広く周知する。                                                            |
| 講師     | ITコーディネーター等                                                                                                               |
| 回数     | 年1回                                                                                                                       |
| カリキュラム | <ul style="list-style-type: none"> <li>・DXとは何か</li> <li>・デジタル化、IT化について</li> <li>・ECサイトの構築による販路開拓、SNSの活用による情報発信</li> </ul> |
| 参加人数   | 10名程度                                                                                                                     |

##### ②事業計画策定セミナーの開催

事業計画の策定を目指す小規模事業者を対象に事業計画の必要性や基礎知識等について理解を深め、販路開拓や経営革新等の問題解決に向けたセミナーを開催する。

|        |                                                                                                                         |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 支援対象   | 経営分析を実施し、販路開拓等に意欲のある小規模事業者                                                                                              |
| 募集方法   | 経営指導員等による巡回訪問等での掘り起こし、商工会ホームページ掲載、七飯町広報、案内文書送付等により域内小規模事業者へ広く周知する。                                                      |
| 講師     | 中小企業診断士等                                                                                                                |
| 回数     | 年1回                                                                                                                     |
| カリキュラム | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画の策定手法について</li> <li>・財務分析結果に基づく改善計画の策定手法について</li> <li>・各種成功事例について</li> </ul> |
| 参加人数   | 10名程度                                                                                                                   |

##### ③事業計画策定支援（個別支援）

上記①、②のセミナーへ参加し、事業計画策定の意義を深め、課題解決に向けた具体的な事業計画策定に取り組む事業者に対し支援を実施する。

|       |                                                                                                                                                                                                    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 支援対象  | 上記①、②のセミナー参加者<br>経営分析を行った小規模事業者及び課題解決が必要とされるすべての小規模事業者                                                                                                                                             |
| 手段・手法 | <p>事業計画策定セミナー等への参加者を対象として、各事業者の事業計画策定が円滑に進むよう支援を行う。</p> <p>支援にあたっては事業者との「対話」と「傾聴」により事業者自らが取組むべきことに納得し、当事者意識を持って能動的に行動できるよう、経営課題の解決にむけて必要な地域の経済動向調査や需要動向調査、ローカルベンチマーク等を活用した経営状況の分析結果を提供し、自社の経営資</p> |

|  |                                                                |
|--|----------------------------------------------------------------|
|  | 源を活用した事業計画書策定に向けた支援を行う。<br>また、必要に応じて専門家と連携し、実効性のある事業計画策定を支援する。 |
|--|----------------------------------------------------------------|

#### ④創業計画策定支援

創業予定者等に対し、地域の経済動向調査や需要動向調査結果を踏まえた創業計画の策定支援を行う。

| 支援対象  | 創業希望者                                                                                                                                                                                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 手段・手法 | 創業予定者に対し窓口相談等により相談支援を行い、事業計画策定セミナーへの参加を促すことで、必要な知識の習得、地域の経済動向や需要動向調査を踏まえた創業計画の策定支援を実施する。<br>創業者の掘り起こしとしては、七飯町と地域おこし協力隊等の創業予定者の情報共有を図るとともに、函館地域産業振興財団の創業バックアップ助成金の申請を目指す小規模事業者等を対象に支援を行う。 |

#### ⑤事業承継計画策定支援

事業承継を検討している小規模事業者へは、経営指導員等が巡回訪問時にヒアリングを行い現状確認し、必要に応じて外部専門家を交え円滑な事業承継へ向けた支援を行う。

| 支援対象  | 事業承継を検討している小規模事業者                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 手段・手法 | 巡回訪問や窓口相談等により相談支援を行い、事業計画策定セミナーへの参加を促し必要な知識を習得するとともに、経営者と後継者の意識統一を図るための対話を促す。<br>あわせて、財務内容や地域経済動向、需要動向調査の結果を踏まえ事業承継計画の策定支援を実施する。<br>事業承継は承継時の経営上の問題点の解決など専門的な知識を要するため、円滑な事業承継を図るため北海道事業承継・引継センター及び専門家と連携し支援する。<br>また、後継者不在の場合は、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫、専門家と連携し第三者承継を見据えたマッチング支援を実施する。 |

### 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期事業での事業計画策定後の支援では、事業者に対し進捗状況の確認等にとどまっており、定期的な支援によるフォローアップが不足していたため、事業者個々の状況に合わせた支援ができていなかった。

今後は、定期的な巡回訪問によって、事業計画の進捗状況の確認や現状の分析により事業計画の妥当性について検証し、必要があれば事業計画書の見直しを実施しPDCAサイクルを回すことで、売上目標を達成し事業の成功率を高める必要がある。

#### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の支援については、経営指導員が中心となり**四半期毎（年4回）**にフォローアップを行い事業計画の進捗状況を確認し、策定した計画と相違が生じている場合はその原因を究明し事業計画の見直しを行う。

また、必要に応じて専門家と連携し、経営指導員等が対話により事業者とともに検討することで、計画が相違している原因への「気づき」に繋げ、内発的動機づけによる修正を行い自走化へ導く。

### (3) 目 標

| 内 容                      | 現状   | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|--------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①事業計画策定<br>フォローアップ対象事業者数 | 7 者  | 10 者  | 10 者  | 10 者  | 10 者  | 10 者  |
| 頻度（延べ回数・四半期毎）            | 15 回 | 40 回  | 40 回  | 40 回  | 40 回  | 40 回  |
| ②創業計画策定<br>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（延べ回数・四半期毎）            | —    | 6 回   | 6 回   | 6 回   | 6 回   | 6 回   |
| ③事業承継計画策定<br>フォローアップ事業者数 | —    | 1 者   | 1 者   | 1 者   | 1 者   | 1 者   |
| 頻度（延べ回数・四半期毎）            | —    | 4 回   | 4 回   | 4 回   | 4 回   | 4 回   |
| ④売上増加率 3 % 増加の事業者数       | 3 者  | 4 者   | 4 者   | 4 者   | 4 者   | 4 者   |

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定後の進捗状況の確認・課題解決に向けた支援

事業計画を策定した全ての小規模事業者に対して、四半期に 1 回（年 4 回）の頻度で経営指導員等による巡回訪問を実施し、ヒアリングを実施することで進捗状況の確認を行う。

計画実施段階において課題に直面している事業者へは経営指導員等とのヒアリングにより、相手の気づきや腹落ちに繋げ課題を明確にすることで原因の解決策を探り、課題解決に向け能動的に行動することで自走化への動機付け・自己変革力の向上を図る。

また、事業計画とのズレが大きい事業者には早期に原因を究明し計画の見直しを図り、必要に応じて専門家との連携により確実な計画の実行へと繋げる。

#### ②創業計画策定後の進捗状況の確認・課題解決に向けた支援

創業計画を策定した全ての小規模事業者に対して、2 か月に 1 回（年 6 回）の頻度で経営指導員等による巡回支援によりヒアリングを実施する。

特に、売上計画や資金繰りについては、事業者との対話により重点的に確認し、計画との乖離が起きている事業者に対しては、対話と傾聴により早期に課題を明確にすることで原因の解決策を探り、課題解決に向けた支援を実施する。

#### ③事業承継計画策定後の進捗状況の確認・課題解決に向けた支援

事業承継計画を策定した全ての小規模事業者に対して、四半期に 1 回（年 4 回）の頻度で経営指導員等による巡回訪問を実施し、ヒアリングを実施することで事業承継計画が円滑に遂行されているか確認を行う。

特に、事業承継の実施時期や計画の進捗に遅れがみられる事業者に対しては、経営者と後継者それぞれにヒアリングを実施し、計画通りに進んでいない原因を明確にすることで、早期に計画の修正を行い、円滑な事業承継が実施されるよう支援を実施する。

## 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

第 1 期事業では、展示・商談会への出展を支援し、自社商品の強みや特徴をバイヤー等へ P R することで商談成立による売上増加に繋がるなど、一定の効果を上げることができたが、出展者は一部の事業者にとどまったことから、多くの小規模事業者が新たな需要開拓に取り組み売上増加を図ることが必要である。

また、域内の販路開拓支援を目的とした共同チラシの発行を実施し、地域内の新規顧客や既存客の来店機会創出により売上の増加に繋がった。

第2期事業では、事業計画を策定した事業者へのフォローアップをしっかりと行い、需要動向調査によるニーズを的確にとらえた事業計画に基づき、新たな需要開拓に積極的な事業者に対し、より効果の高い宣伝PRを支援していく必要がある。

特に、インターネットを活用した販路開拓に関心が高いにも関わらず人材、技術、コスト等の問題により取り組みに至らない小規模事業者に対しては、ITを活用した情報発信等の販路開拓に向けた知識習得を図り、売上増加に繋げる。

また、展示・商談会等への出展に至らない事業者に対し、地域内での販路開拓にむけた共同チラシの発行、効果的なチラシ等の作成に向けた支援を実施する。

## (2) 支援に対する考え方

新商品開発や既存商品のブラッシュアップに基づく事業計画策定により、新規顧客の獲得を目指して道内外で開催される展示会等への出展を支援する。

出展にあたっては、出展事業者の販路開拓に向けた方向性にあった展示会等を選定するため、前年の需要動向調査結果を基に顧客ニーズ、市場動向を分析し選定する。

併せて、地域内での販路開拓に向けた支援として共同チラシを発行し、自社の強みを域内消費者や町内に訪れた観光客にPRし、売上増加を図る。

また、DXに向けた取組として、ホームページの開設やSNSを活用した情報発信、ECサイトの利用等、ITを活用した販路開拓に向けた知識の習得と理解度を高め、全国の消費者や展示会等で接触のあったバイヤー等に向けたPRを強化することで、売上増加を目指す。

なお、IT、デジタル化に向けた支援では事業者のレベルに合わせ、必要に応じITコーディネーター等の専門家を活用し効果的な支援を実施する。

## (3) 目 標

| 内 容                  | 現状  | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|----------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①展示・商談会出展事業者数        | 2 者 | 3 者   | 3 者   | 3 者   | 3 者   | 3 者   |
| 成約件数／者               | 1 件 | 2 件   | 2 件   | 2 件   | 2 件   | 2 件   |
| ②物産展出展事業者数           | —   | 1 者   | 1 者   | 1 者   | 1 者   | 1 者   |
| 売上額／者                | —   | 10 万円 | 10 万円 | 10 万円 | 10 万円 | 10 万円 |
| ③共同チラシの発行による販路開拓事業者数 | 9 者 | 10 者  | 10 者  | 10 者  | 10 者  | 10 者  |
| 売上増加率／者              | —   | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    |
| ④IT活用による販路開拓事業者数     | —   | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   |
| 売上増加率／者              | —   | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    |

※IT活用による販路開拓支援は新規

## (4) 事業内容

### ①展示会・商談会・物産展等への出展支援（B to B、B to C）

北海道商工会連合会が主催する展示会、物産展等へ出展し販路開拓に向けた支援を行う。事業者の出展を促進するため、経営指導員等がバイヤー等への対応方法を説明するとともに、商品シートやアンケートの作成、ブース陳列手法の説明、POPやパンフレット作成など必要に応じて専門家との連携を図りながら出展に向けた支援を実施する。出展後はバイヤー等からの意見やアンケートの集計結果をフィードバックし、商品のブラッシュアップに活用し商品力の強化を図り

販路拡大に繋がる支援に取り組む。

■展示会・商談会・物産展への出展支援

| 支援対象 | 経営分析・事業計画策定を行い、地域外への販路開拓を目指す小規模事業者                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 支援内容 | <p>○事前支援</p> <p>【BtoB】出展手続き支援、商品シート作成、ブース陳列、パンフレット作成支援、バイヤー等への対応指導等</p> <p>【BtoC】出展手続き支援、接客指導、POP・アンケート作成指導等</p> <p>○出展時支援</p> <p>【BtoB】出展ブースレイアウト指導、バイヤーへの対応指導、アンケート収集支援等</p> <p>【BtoC】出展ブースディスプレイ指導、商品陳列、アンケート収集支援等</p> <p>○事後支援</p> <p>【BtoB】バイヤーへのアプローチ支援、アンケート集計、分析等</p> <p>【BtoC】アンケート集計、分析、分析結果のフィードバックによる商品改良</p> |

■想定される展示会・商談会・物産展

| 催事名                  | 概 要                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 北の味覚、再発見！！<br>(BtoB) | <p>主 催：北海道商工会連合会</p> <p>来場者：出展者約40社、バイヤー約60社120名</p> <p>場 所：札幌市</p> <p>概 要：新たな特産品の開発や販路開拓を目的として展示・商談会。バイヤーとの商談機会創出により販路開拓を図ると共に、アンケート調査を実施し、調査結果を出展者へフィードバックし新商品開発や既存商品のブラッシュアップに繋げることで販路開拓が期待できる。</p>                                                          |
| にぎわい市場さっぽろ<br>(BtoC) | <p>主 催：にぎわい市場さっぽろ実行委員会</p> <p>来場者：3日間延べ約40,000人</p> <p>場 所：札幌市</p> <p>概 要：北海道の恵み、地域の特産品を札幌に大集結して売り込むイベント。</p> <p>地域、商品の魅力を札幌市を中心とした都市部の消費者にアピールし、事業者が開発した特産品の販路拡大を図り地域の活性化に貢献することが期待される。また、直接都市部の消費者と接する機会の創出により消費者ニーズや求める商品について再確認し、アンケート調査等を活用した商品開発に繋がる。</p> |

②域内での販路開拓に向けた共同チラシの発行（B t o C）

小規模事業者の販路開拓を支援する為、掲載を希望する事業者の主力商品（サービス）や新商品（サービス）等の魅力や情報を掲載する共同チラシを作成し、域内の消費者や町内に訪れた観光客等に向けて情報発信することで店舗への誘客に繋げ、販売促進を支援することで売り上げ増加に繋げる。

| 支援対象     | 経営分析・事業計画策定を行い、地域内での販路開拓を目指す小規模事業者                                                     |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 想定する活用媒体 | <p>■新聞折込みチラシ：北海道新聞等</p> <p>■フリーペーパー：ダテパー、ハコラク等</p> <p>■観光・集客施設での配布：道の駅、観光案内所、函館空港等</p> |

|       |                                                                                        |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 手段・手法 | 掲載を希望する小規模事業者の商品等を掲載した共同チラシを作成し、新聞折込みチラシ・フリーペーパーを活用した周知及び集客施設で配布し来店機会の創出を図り売り上げ増加に繋げる。 |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|

### ③ I Tを活用した販路開拓支援（B t o B・B t o C）

新たな需要開拓を図るため、I Tを活用した販路開拓支援を行う。当商工会が開催するD X推進セミナーへの参加者、I Tの活用により販路開拓を目指す小規模事業者に対して、比較的簡易にローコストで自社ホームページが製作可能なツールや、S N Sの活用方法等を支援し、E Cサイト等の効果の高い利用方法について理解を深め、効果的なホームページやE Cサイトの作成に繋げる。

また、作成したサイトへの誘客の為、S N Sを活用した販売戦略を実施することで売上増加を目指し、必要に応じて専門家と連携したより効果的な支援を実施する。

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 支援対象      | 新たな需要の開拓を目指した事業計画を策定し、I Tを活用した販路開拓に意欲的な小規模事業者及びD X推進セミナー参加事業者                                                                                                                                                                                                                               |
| 想定する活用ツール | <p>■ S N S活用：Twitter、LINE、Instagram 等</p> <p>■ H P 作成：G o o p e（グーペ）無料ホームページ作成ツール<br/>※GMO ペポパが提供する簡易ホームページ作成ツールであり、全国商工会連合会の提携により、商工会員は一部サービスを無料で利用可能</p> <p>■ E Cサイト：E Cサイト作成ツール「カラーミー」<br/>※GMO ペポパが運営し、あらかじめ用意されているテンプレートを活用し、入力作業を行い簡単にネットショップが開設できる作成ツールサービス。初心者向けサービスプランは無料プランあり</p> |
| 手段・手法     | 経営指導員等がヒアリングを行い、対象事業者の事業計画等により効果的なツール選択と情報発信を図り、必要に応じてI Tコーディネーター等の専門家を活用し需要の開拓を支援する。                                                                                                                                                                                                       |

## 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み

### 9. 事業の評価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、本計画の進捗状況と事業内容の検証について年1回の頻度で定量的目標の確認と進捗状況に対する実績報告を行い、商工会の組織としてP D C Aサイクルを実施したが、事業計画の成果を出すための検証や見直しは不十分な面もあり、成果は限定的であった。

今後は、評価委員会の運営を改善させるため、外部有識者の意見を取り入れるとともに、事業の検証・見直しに重点を置くことで効果的なP D C Aを循環に繋げることが求められる。

併せて、事業に対する議論を活発にするため、各委員へ進捗状況や事業実績について理解を深めていくことが必要である。

#### (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

本事業の進捗状況を定量的に把握するため、経営支援システム（ShokoBiz）を活用し、小規模事業者への日々の支援実績を管理・把握し、これを基に事業の進捗状況、成果を分かりやすくまとめることで事業内容への理解を深め、評価委員会での評価・意見を基に計画の見直しを行う。

## ②事業評価の手法【P D C Aサイクル】

### ■P l a n（計画）

事業実施状況、事業評価・改善を行い次年度事業計画の策定

### ■D o（実行）

経営発達支援計画に基づき、事業を実施する

### ■C h e c k（評価）

経営発達支援計画の進捗状況（実績・成果）を客観的に評価し、問題点や課題を明確にする。

### ■A c t（改善）

評価委員会での意見を基に、次年度事業計画へ反映

## ③事業の評価・見直しを行う頻度

七飯町商工労働観光課長、外部有識者を交えた事業評価委員会を年1回開催し、経営発達支援事業の実施状況について検証・見直しを行う。

### ■経営発達支援事業評価委員会

|       |                                                                                     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 目 的   | 経営発達支援事業の実施結果の検討・評価・見直し                                                             |
| 構 成 員 | ・外部有識者：道南うみ街信用金庫七飯支店長<br>渡島信用金庫赤松街道支店長<br>・七飯町商工労働観光課長<br>・七飯町商工会長正副会長、事務局長、法定経営指導員 |
| 開催時期  | 3月（年1回）                                                                             |

## ④評価結果の公表方法

事業の成果並びに評価、見直しの結果は、事業実施方針に反映させると共に、当会ホームページに年1回掲載することで、地域の小規模事業者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

現状では、北海道商工会連合会が実施する職種別研修や中小企業基盤整備機構が実施する研修を受講し、研修内容については職員間で共有することで経営指導員等の資質向上に努めてきたが、実際の支援業務は経営指導員に帰属することが多く、特にD X推進に関しては全職員の知識が不足しており、実務的な支援能力を向上させる必要がある。

今後は、多様化・高度化するニーズに対応するため、商工会職員の経営支援能力及び資質の向上が求められており、小規模事業者の経営課題を解決するためのスキル習得を目指し、北海道商工会連合会や中業企業基盤整備機構が主催する研修会のほか、北海道や北海道経済産業局等の関係機関が開催するセミナー等に積極的に参加することが必要である。

また、職員会議の実施や、O J Tを活用することで職員間の情報共有を図り、商工会全体のスキルアップに繋げることが求められる。

### （2）事業内容

#### ①外部研修会等の積極的活用

経営指導員及び補助員、記帳専任職員が、多様で高度なニーズに対応した支援能力向上のため、マーケティング調査手法等の習得と知識の更新を目指し、北海道商工会連合会や中小企業基盤整備機構が実施する職員研修に積極的に参加するとともに、他の支援機関や関係団体、民間企業が実施する無料セミナーや経営指導員W E B研修の受講により支援能力の向上を図る。

## ②D X推進に向けたセミナーの受講

小規模事業者のD X推進に対応するため、経営指導員等のI Tスキル不足を補い、多様化するニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなD X推進の取り組みに係るセミナーについて積極的に参加する。

### 【D Xに向けたI T・デジタル化への取り組み】

#### ア) 事業者の業務効率化に向けた取り組み

顧客情報のデジタル化及びクラウド化による情報共有手法、電子契約による業務効率化  
小規模事業者における情報セキュリティ、クラウド会計ソフト活用による業務改善

#### イ) 事業者の需要開拓への取り組み

ホームページやS N Sを活用した情報発信手法、効果的なE Cサイト構築手法  
キャッシュレス決済導入による顧客の取り込み、モバイルオーダーシステム等

#### ウ) その他の取り組み

オンライン経営指導の方法等

## ③経営力再構築伴走型支援に必要なスキルの習得

「対話」と「傾聴」を重ね、経営者自身が本質的な課題に気づき腹落ちへと導く「課題設定型」の伴走型支援を推進するため、経営指導員等が経営力再構築伴走型支援研修等を積極的に受講することで、必要なスキルの習得を行う。

### 【経営力再構築伴走型支援研修の内容】

「対話の基本姿勢と態度」、「創造的対話技法」、「対話ツール活用法」等

## (3) 支援ノウハウの共有

### ①職員会議の開催

定例の職員会議（月1回）を開催し、職員が研修で習得した支援内容についての報告を行い、情報共有し職員の支援能力向上を図る。また、経営指導員が行った経営支援結果を職員会議で報告し、小規模事業者の支援の方向性を全職員が共有していく。

### ②データベース化

経営支援システム（ShokoBiz）を活用し、共有化を図ることにより経営指導員等の担当職員不在時においても滞りなく支援できる体制を構築する。

### ③O J Tの実施

巡回訪問や窓口相談時に経営指導員に他の職員が同行し、支援方法やノウハウについて学び、組織全体の支援能力向上を図る。また、専門家派遣時にも同席することで専門家の持つ高度な支援内容を学び、今後の支援に向けた知識の向上を図る。

## 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

第1期事業では、支援機関や金融機関との連携により、専門家派遣、金融支援をとおして事業者支援ノウハウ等の情報交換を行った。また、北海道商工会連合会主催の研修会や経営指導員等WEB研修のカリキュラムの中にある地域の支援事例などを受講することにより他の商工会の具体的な支援ノウハウの情報を得ることができた。

今後は、支援機関や専門家等と更なる連携を図ることによって得られる支援ノウハウを活用し、職員間での情報共有を強化し、地域の小規模事業者に対する効果的な支援に繋げることが課題である。

## (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）

日本政策金融公庫函館支店が主催する「小規模事業者経営改善資金貸付推進団体連絡協議会（マル経協議会）」へ経営指導員が出席するとともに、「金融相談会（一日公庫）」の開催により、地域経済動向・需要動向等の情報交換による連携強化を行い、小規模事業者への支援能力の向上を図る。

ア) マル経協議会 年2回                      イ) 一日公庫 年1回

### ②融資関係機関連携協議会（年1回）

七飯町商工労働観光課、道南うみ街信金七飯支店、渡島信用金庫赤松街道支店、北洋銀行桔梗支店、七飯町商工会で構成される融資関係機関連絡協議会を年1回開催し、町内における融資斡旋状況や町融資制度の検証について情報交換を行い、事業者支援に役立てる。

### ③専門家との連携（随時）

専門家等によるセミナー開催時や個別相談時は、支援事例等の習得、専門家の支援スキルや支援ノウハウ等を習得する機会となることから経営指導員等が同席又は帯同し、専門家と連携を強化した支援ノウハウの向上を図る。

## Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取り組み

### 1 2. 地域経済の活性化に資する取組みに関すること

#### (1) 現状と課題

第1期事業期間における地域経済活性化への取り組みは、「ななえあかまつ街道納涼祭」・「ななえオール物産グルメフェア」・「ななえチビッコ雪まつり」・「プレミアム商品券発行事業」等の商工会主催事業を実施し、地域の賑わいを創出するとともに、イベント参加事業者の認知度向上による売上増加に取り組み、商工会の役割を積極的に果たしてきた。

当町の地域経済活性化の取り組みに関わる主な団体は、七飯町、七飯町商工会、七飯大沼国際観光コンベンション協会、七飯町振興公社（道の駅指定管理者）、ななえ町物産振興協議会、新函館農業協同組合七飯基幹支店等があげられるが、これらの団体とはイベント等の開催時、必要に応じて連携していることに留まり、地域の活性化についてのビジョン共有が図られておらず、地域全体での戦略的な事業展開には不十分な状態であることから、第2期事業においては、町内の関係機関と連携を深め、地域経済の活性化を推進する。

## (2) 事業内容

### ①地域情報の共有による連携強化

七飯町、七飯大沼観光コンベンション協会、七飯町振興公社、七飯物産振興協議会等と連携し「地域経済活性化会議」（仮）を年1回開催する。

これにより、七飯町内の自然や地域資源、特産品を活用した地域経済を活性化させる方向性について協議し、地域の活性化につながる活動を地域と一体となって実施することが可能となる。

### ②イベントを活用した物産振興

地域資源を活用した新商品の地域内での認知度向上による売上増加を図るため、当会が主催する「ななえオール物産グルメフェア」を活用し、地域資源を活用した新商品のPRを支援し域内需要を増加することで地域の活性化を図る。

### ③SNS等を活用した情報発信による地域活性化

交流人口の増加に対する取り組みとして、小規模事業者がIT、デジタル化に向けた知識を習得し、SNS等を活用し、地域内外へ広くPRすることで地域の魅力を伝え消費拡大による地域活性化を図る。

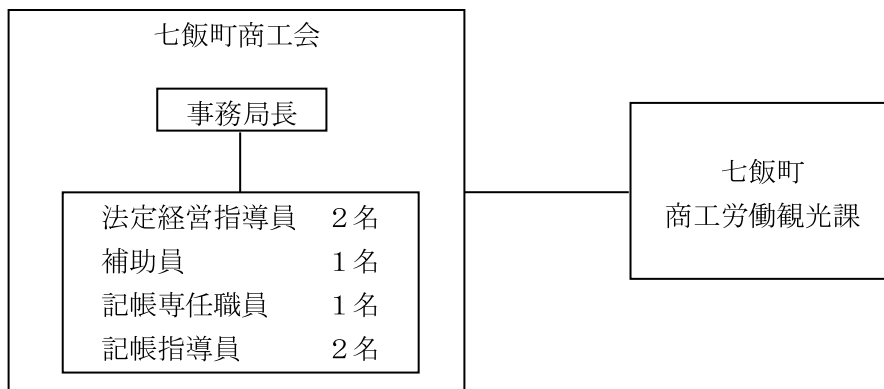
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和4年11月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏 名：堀口 貴司、高見 健太

■連絡先：七飯町商工会 TEL：0138-65-7111

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

当計画の法定経営指導員については、次の理由により2名の配置を行うこととする。

【法定経営指導員2名配置の理由】

当商工会は、市街地である本町・大中山地区と観光地である大沼地区に分かれており、それぞれの地区、業種に対し支援業務を実施している。経営発達支援計画においても地理的、地区の実態に合わせた円滑な事業を実施する為には、商工会職員が地区ごとにチームとして支援することが必要であり、それぞれの業務に対し目標達成に向けた進捗管理を行う為、法定経営指導員の2名設置が必要である。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①七飯町商工会

〒041-1111 北海道亀田郡七飯町本町6丁目2番1号

TEL：0138-65-7111 FAX：0138-65-8239

mail：[info@nanae-shoko.or.jp](mailto:info@nanae-shoko.or.jp)

②七飯町商工労働観光課

〒041-1192 北海道亀田郡七飯町本町6丁目1番1号

TEL：0138-65-2517 FAX：0138-66-2054

mail：[shoukougankou@town.nanae.hokkaido.jp](mailto:shoukougankou@town.nanae.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 5 年度  | 令和 6 年度  | 令和 7 年度  | 令和 8 年度  | 令和 9 年度  |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 必要な資金の額      | 2, 1 6 0 | 2, 1 6 0 | 2, 1 6 0 | 2, 1 6 0 | 2, 1 6 0 |
| 地域経済動向調査     | 5 0      | 5 0      | 5 0      | 5 0      | 5 0      |
| 需要動向調査       | 5 0      | 5 0      | 5 0      | 5 0      | 5 0      |
| 経営状況の分析      | 1 5 0    | 1 5 0    | 1 5 0    | 1 5 0    | 1 5 0    |
| 事業計画策定支援     | 1 5 0    | 1 5 0    | 1 5 0    | 1 5 0    | 1 5 0    |
| 事業計画策定支援後の支援 | 1 5 0    | 1 5 0    | 1 5 0    | 1 5 0    | 1 5 0    |
| 新たな需要の開拓支援   | 1, 2 0 0 | 1, 2 0 0 | 1, 2 0 0 | 1, 2 0 0 | 1, 2 0 0 |
| 事業評価の見直し     | 1 0      | 1 0      | 1 0      | 1 0      | 1 0      |
| 経営指導員等の資質向上  | 1 5 0    | 1 5 0    | 1 5 0    | 1 5 0    | 1 5 0    |
| 支援ノウハウの情報交換  | 5 0      | 5 0      | 5 0      | 5 0      | 5 0      |
| 地域経済の活性化     | 2 0 0    | 2 0 0    | 2 0 0    | 2 0 0    | 2 0 0    |

(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、手数料収入、国補助金、道補助金、町補助金 |

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

|                                                |  |
|------------------------------------------------|--|
| 連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所<br>並びに法人にあっては、その代表者の氏名 |  |
|                                                |  |
| 連携して実施する事業の内容                                  |  |
| 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                                              |  |