

経営発達支援計画の概要

実施者名	鹿部商工会（法人番号 7440005000894） 鹿部町（地方公共団体コード 013439）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【小規模事業者の目標】</p> <p>①巡回訪問による課題把握と経営分析を通じて、小規模事業者の経営基盤を強化し、売上・利益率の向上を図る。</p> <p>②小規模事業者の高齢化や廃業リスクに対応し、事業承継支援と創業支援を進めることで、地域に必要な業種と事業者数の維持を図る。</p> <p>③地域資源を活かした商品開発と販路拡大を支援し、売上・利益率の向上を図る。</p> <p>【地域への裨益目標】</p> <p>①小規模事業者の経営基盤強化と自走化の促進</p> <p>②事業承継と創業を両輪とした地域内経済循環の維持</p> <p>③地域資源を活用した商品開発と販路拡大の推進</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>①各種経済情報の収集、提供及び分析</p> <p>②地域経済動向の分析（RESAS の活用）</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①商談会・物産展における商品ニーズ調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営分析を行う事業者の発掘と経営分析の実施</p> <p>6. 事業計画の策定支援</p> <p>①DX 推進セミナー及び個別相談会の開催</p> <p>②事業計画策定に係る個別相談会の開催及び事業計画策定支援</p> <p>③事業承継計画策定支援</p> <p>④創業計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>①事業計画策定事業者に対する支援</p> <p>②事業承継計画策定事業者に対する支援</p> <p>③創業計画策定事業者に対する支援</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①展示会・商談会出展支援（BtoB）</p> <p>②物産展出展支援（BtoC）</p> <p>③DX を活用した販路開拓支援（BtoC）</p>
連絡先	<p>鹿部商工会 〒041-1402 北海道茅部郡鹿部町字鹿部 130 番地の 1 TEL : 01372-7-3344 / FAX : 01372-7-3514 E-mail : ss@shikabe.net</p> <p>鹿部町 水産経済課 〒041-1498 北海道茅部郡鹿部町字鹿部 252 番地 1 TEL : 01372-7-2111(代) / TEL : 01372-7-5298(直通) / FAX : 01372-7-3086 E-mail : suikei@town.shikabe.hokkaido.jp</p>

1. 目標

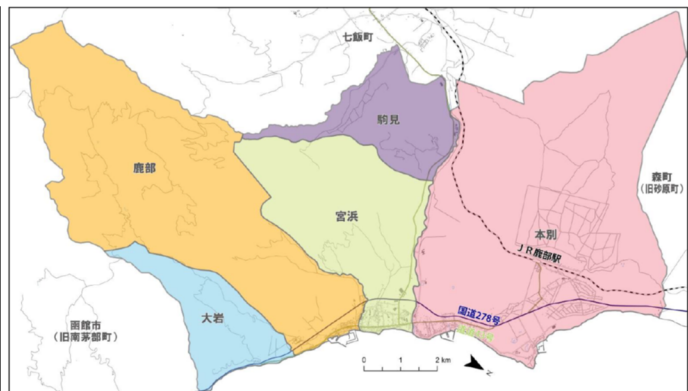
(1) 地域の現状及び課題

①町の概要

鹿部町は北海道南部の渡島半島東部に位置し、北海道の空の玄関口である函館空港から車で約1時間、北海道新幹線「新函館北斗駅」から約30分の位置にある。気象は1年を通じて比較的温暖で春と秋の時間が長く、夏は南西の風、冬は北西の風が多いことが特徴である。

当町の東側にはスケトウダラやホタテの漁場となる噴火湾、西側には活火山である北海道駒ヶ岳があり、食資源ではスケトウダラの魚卵を塩蔵した「たらこ」や観光資源では平成30年11月1日に北海道遺産に選定された、天然温泉が吹き上がる「間歇泉」が代表的な地域資源である。

当町の総面積は110.63㎢、東西約16.5km、南北約19.0kmで、「大岩地区」・「鹿部地区」・「宮浜地区」・「本別地区」・「駒見地区」の5つの地区で構成されており、「鹿部地区」・「宮浜地区」が当町の中心となる地区である。「大岩地区」は函館市(旧南茅部町)に隣接し、「本別地区」は森町、「駒見地区」は七飯町に隣接している。「宮浜地区」には公民館や消防署などの公共施設や幼稚園、小学校、中学校が立地している。また、「鹿部地区」には鹿部町庁舎や道の駅(間歇泉)、診療所、信用金庫が立地している。



※出典：鹿部町土地利用計画

②人口の推移

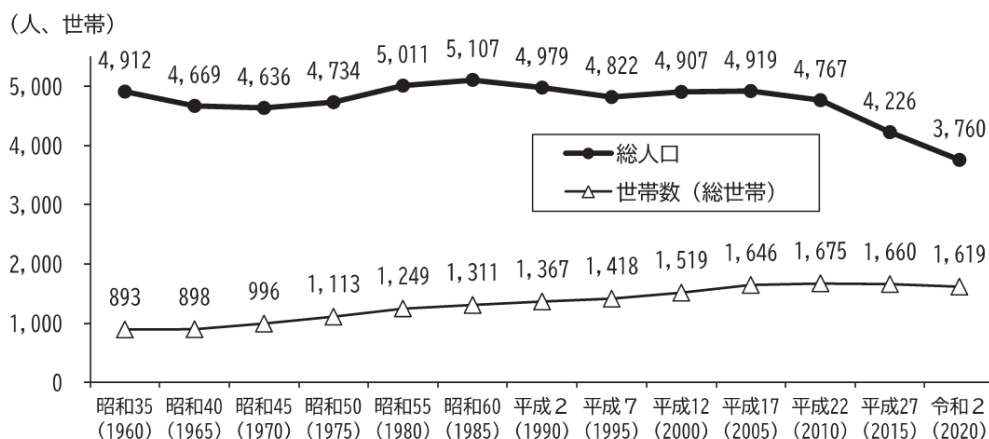
鹿部町の人口は、国勢調査の結果によると昭和60年の5,107人をピークに、その後、穏やかに減少を続け、令和2年には3,760人となっており、令和7年10月1日現在の住民基本台帳では3,469人まで減少している。世帯数は、増加を続けていたが、平成22年の1,675世帯をピークに、減少に転じている。また、令和4年4月1日付で過疎地域の指定を受けている。

年齢3区分別に見ても、生産年齢人口の減少は全国と同様の傾向で、昭和60年に3,326人であった生産年齢人口は、令和2年には1,901人となり、数年後には、老年人口が生産年齢人口を上回る見込みである。

令和2年の就業人口構成を見ると、第1次産業は605人(33.2%)、第2次産業は466人(25.6%)、第3次産業は751人(41.2%)となっており、平成27年と令和2年の第1次産業に関する就業人口減少率が20%を上回る状況から、一次産業の衰退が顕著である。

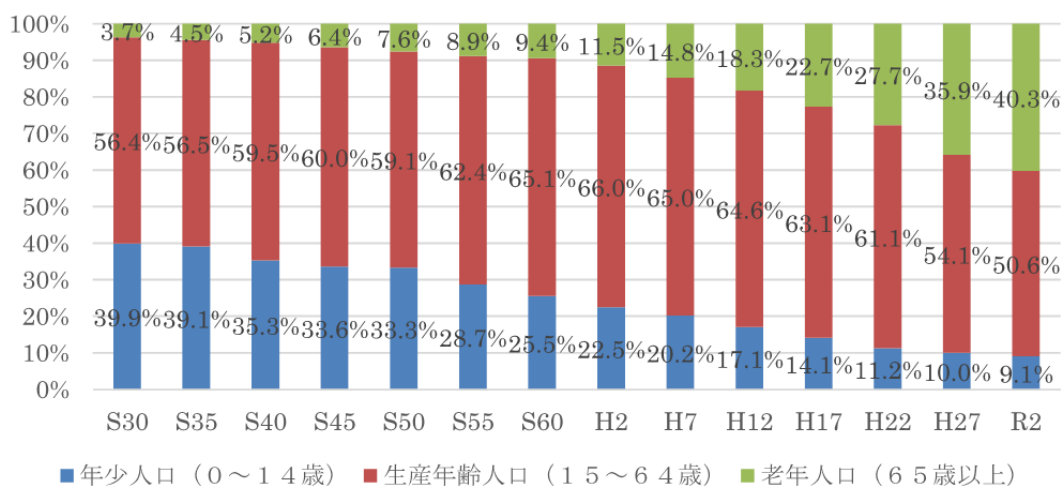
当町では、上記のような現状から、人口減少と少子高齢化が急速に進行しており、とりわけ生産年齢人口の減少が顕著である。今後は老年人口が生産年齢人口を上回ることが確実視される中、地域の担い手不足が深刻化し、産業全体の縮退が懸念される。また、第1次産業における就業人口の大幅な減少により、地域経済の基盤である漁業を中心とした一次産業の持続性が揺らぎつつあり、その影響は町内商工業にも波及している。こうした人口構造の変化と産業衰退の連鎖により、地域内の消費活動が縮小し、小規模事業者の減少リスクが一層高まっていることが大きな課題である。

総人口と世帯数の推移（国勢調査）



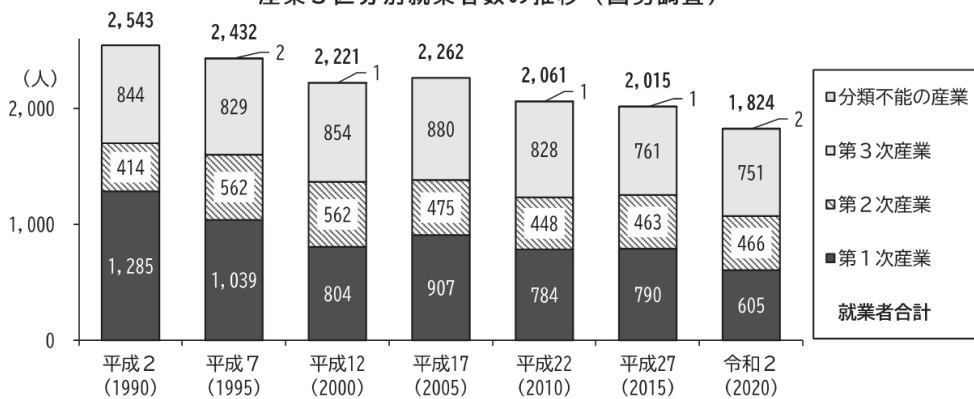
出典：第6次鹿部町総合計画

年齢3区分別人口比率の推移



※出典：導入促進基本計画（鹿部町）

産業3区分別就業者数の推移（国勢調査）



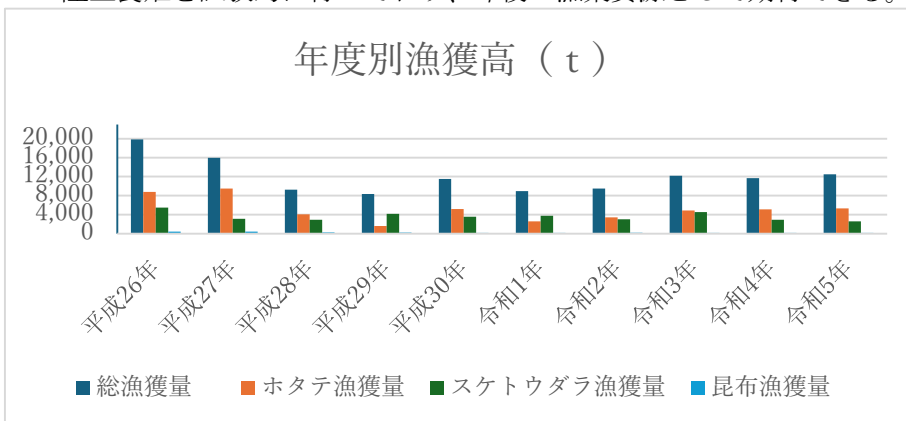
※出典：第6次鹿部町総合計画

③産業別の現状と課題

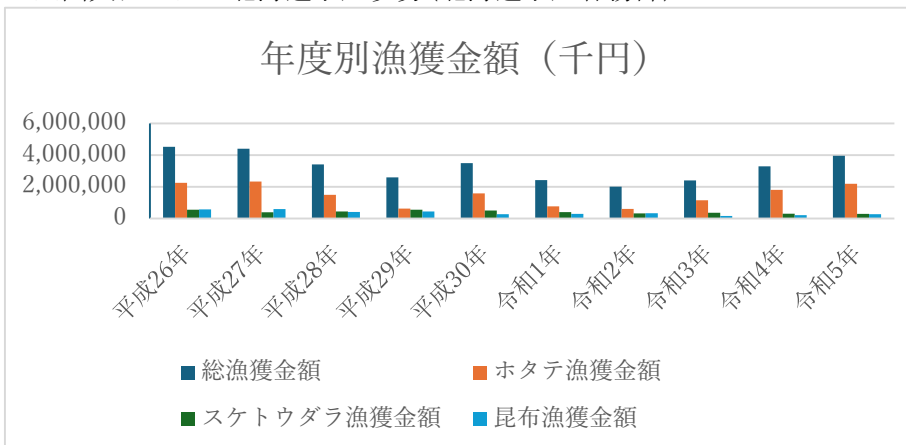
ア. 漁業

基幹産業である漁業は町内に大小 3 つの漁港があり、ホタテやスケトウダラをはじめ、昆布、ナマコ、タコ、イカ、ウニ等が水揚げされており、そのうち、ホタテ・スケトウダラ・昆布が総漁獲量及び総漁獲金額の 6 割以上を占める。しかし、平成 26 年と令和 5 年の漁獲量を比較すると、総漁獲量は平成 26 年 19,842 t、令和 5 年 12,481 t であり、37.1%の減少、漁獲金額においても、平成 26 年 4,521,864 千円、令和 5 年 3,962,195 千円と 12.4%減少しており、水産資源量の低下に加え、地域の基幹産業である漁業者数の減少が進行していることが一因とみられる。

一方、天然昆布をはじめ浅海資源が減少する中で、令和 4 年度から青のり（スジアオノリ）の陸上養殖を試験的に行っており、今後の漁業資源として期待できる。



※出典データ：北海道水産現勢(北海道水産林務部)



※出典データ：北海道水産現勢(北海道水産林務部)

イ. 商工業

1) RESASによる商工業の年間販売額と事業所数の比較

当町の商工業について、RESASにより平成24年と令和3年の年間販売額及び事業所数を比較すると、年間販売額は全体的に微増している一方、事業所数は大きな増減が見られず横ばいで推移している。

《RESASによる比較結果の要点》

- 【小売・卸売業】：販売額は約3億円増と伸びているが、事業所数は1者減少。
- 【建設業】：販売額はわずかに減少したが、事業所数は変動なし。
- 【製造業】：販売額は約2.8億円増加し、事業所数も1者増。
- 【宿泊・飲食業】：販売額は大きく減少したが、事業所数は横ばい。
- 【生活関連サービス業】：販売額・事業所数ともに減少。
- 【その他サービス業】：販売額はほぼ横ばいで、事業所数は微増。

業種	年間販売額（単位：億円）			事業所数（単位：社）		
	平成24年	令和3年	差引増減	平成24年	令和3年	差引増減
小売・卸売業	22.36	25.34	2.98増	36	35	1減
建設業	15.50	14.74	0.76減	21	21	増減なし
製造業	147.06	149.84	2.78増	16	17	1増
宿泊・飲食業	1.82	0.90	0.92減	15	15	増減なし
生活関連サービス業	1.41	0.69	0.72減	17	14	3減
その他サービス業	2.20	2.17	0.03減	9	10	1増

※出典データ：RESAS

2) 当会調べによる商工業者数の推移（令和3年～令和7年）

当会の調べによる令和3年4月～令和7年4月の商工業者数・小規模事業者数・商工会員数の推移は下図のとおりであり、商工業者のうち小規模事業者が約9割を占め、年々事業者数は減少している。また、当町の商工業は、経営者の高齢化に伴う事業承継の遅れにより後継者不在の廃業リスクが高まっており、特に製造業や建設業では技術継承を伴うため早急な対応が求められている。また、若年層の町外流出によって人手不足が深刻化し、従業員確保が難しいことから受注機会の縮小等、経営への影響が生じている。さらに、小規模事業者が全体の約9割を占める脆弱な産業構造となっており、生産性向上や経営力強化、デジタル化などの支援が不可欠である。加えて、人口減少により町内市場が縮小し、売上の維持・拡大が難しい状況にあることから、販路開拓や地域外への販売強化が重要な課題となっている。

項目	令和3年 4月	令和4年 4月	令和5年 4月	令和6年 4月	令和7年 4月
商工業者数	140	142	140	133	133
小規模事業者数	128	131	129	122	122
小規模事業者のうち宿泊・飲食業	16	16	14	13	13
小規模事業者のうち卸売・小売業	31	32	31	30	33
小規模事業者のうち製造業	23	23	23	22	20
小規模事業者のうち建設業	26	26	26	24	23
小規模事業者のうちサービス業他	32	34	35	33	33
商工会員数	111	110	106	103	101

ウ. 観光業

道の駅や間歇泉公園を中心とした観光客数は、令和6年度で53万人となり、新型コロナ流行直前である令和元年度の48万人を上回り、年々回復・増加傾向にある。一方で、外国人観光客は、令和元年度の11,246人に対し、令和6年度は14人にまで大幅に減少している。

外国人観光客が激減した主な要因としては、新型コロナによる渡航制限に加え、当町で営業していた大手リゾートホテルが令和3年9月に閉館したことにより、外国人観光客の宿泊受入れが困難になったことが大きいと考えられる。また、現在町内で営業している宿泊施設は温泉旅館2軒のみであり、宿泊者数も令和元年度の42,500人から、令和6年度には4,500人へと大幅に減少している。

※観光客データ：北海道渡島総合振興局産業振興部商工労働観光課

④小規模事業者の現状と課題

ア. 小規模事業者数の推移

第2期の支援事業の目標において、「事業承継により小規模事業者数の減少を5年間で5%以下に抑える」と掲げており、令和2年～令和7年4月の減少率は4.6%と目標を達成している。しかし、当会による事業承継支援の実績は少なく、承継の多くは相続を中心とした親族内承継であった。一方で、地域おこし協力隊による開業や、勤め先を辞して独立した事業者、町外から移転して新たに開業した事業者も見られたことから、こうした新規参入の動きが事業者数の減少率を抑制する一因となっている。

商工業の現状で記載したように当町の小規模事業者は減少傾向にあり、事業承継や創業への取り組みによって、地域住民の生活機能や地域内経済循環に欠かせない業種や業態の維持が必要となっている。また、小規模事業者を取り巻く経営環境は急速に変化しており、柔軟に対応する経営力を強化・再構築し、事業者の持続的発展につなげるため、支援する商工会は、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、内発的動機づけから潜在力を発揮させ、自走化へと導く伴走型支援が重要となっている。

イ. 商業の現状と課題

当町では、地域内消費の促進と小売業者の売上向上を図るため、プレミアム付き商品券の販売（年2回：8月・12月）や、12月の歳末大感謝祭イベントを実施しており、これらの取り組みにより一時的な売上・利益の向上が見られる。一方で、町内の小型ホームセンターや近隣市町のスーパー・ドラッグストア等へ購買力が流出している状況にある。また、町内には洋服や自転車などの小売店が存在しないため、住民は小型ホームセンターや町外店舗で購入せざるを得ず、結果として地域内消費の拡大が妨げられている。

さらに、食料品店など日常生活を支える基礎的な小売業が減少した場合、高齢者をはじめとした住民の生活利便性が著しく低下し、生活基盤そのものが脆弱化するおそれがある。地域にとって食料品店は単なる購買拠点ではなく、生活インフラとして不可欠な存在であり、その維持は地域コミュニティの持続にも直結する重要な課題である。

このような現状から、各店舗の魅力向上と、新たな需要を創出するための事業計画策定が課題となっている。併せて、通過型観光客を店舗へ誘導するために不可欠であるSNS等のIT利活用についても、小規模事業者で取り組みが進んでいないことが課題となっている。

ウ. 宿泊・飲食業の現状と課題

当町は基幹産業が漁業であるものの、「観光のまち」としての取り組みも進めている。しかし現在、宿泊施設は温泉旅館2軒のみであり、公衆浴場も廃業したため、日帰り入浴はこの2軒の旅館に限られる。道の駅併設の間歇泉公園では足湯や温泉熱を活用した蒸し料理体験が可能であり、観光資源として活用されている。しかし、町内への回遊や消費につながりにくく、「通過型観光」となっている点が課題である。

飲食業については、町内で水揚げされた海産物を活かしたメニューを提供する店舗もあり、鹿部ならではの食の魅力は大きい。しかし店舗数が少なく、営業時間・定休日の情報が分かりづらいことから、観光客が利用しにくい状況が生じている。また、効果的な集客には、DXを活用した低コストでの情報発信（Google ビジネスプロフィールやSNSの活用等）が求められている。

エ. 建設業の現状と課題

建設業は全体として安定した売上で推移しているものの、事業所数は減少している。一般住宅の着工数が少ないため、町内企業の売上は鹿部町発注工事への依存度が高く、公共工事に左右されやすい構造となっている。

また、技能者の高齢化や若手人材の不足が進んでおり、地域の建設体制を維持するためにも事業承継への対応が急務である。さらに、資材価格の高騰により経営環境は厳しさを増しており、原価管理やICT活用など生産性向上への取り組みが求められている。

オ. 製造業の現状と課題

製造業は小規模な水産加工場が中心であり、スケトウダラの卵巣を使用した加工品や、ホタテのスチームボイル製品が特産品として全国的にも知られている。

しかし近年、スケトウダラ・鮭・イカなどの漁獲量が減少し、養殖ホタテも安定した収穫が得られず、原料確保が大きな課題となっている。さらに、最低賃金の上昇を販売価格に転嫁できず、利益率が低下し、経営環境は厳しさを増している。

このような状況だからこそ、付加価値向上を目的とした商品開発や地域ブランドの確立、そして認知度向上・販路拡大に取り組むことが求められている。

(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

当町の人口は昭和20年の国勢調査で4,000人を超え、その後、平成27年までは4,000人～5,000人の人口規模で推移していたが、令和2年の国勢調査では3,000人となった。この人口減少は今後も続くことが予測され、10年後には3,000人を下回り、大正9年の人口規模になると推計される。

このような人口減少と少子高齢化の進行に伴い、町内の消費購買力は低下し、経営者の高齢化による廃業の増加が懸念される。小売機能の低下は近隣市町への購買流出をさらに進め、悪循環により地域経済の縮小が加速する可能性が高い。

この悪循環を断ち切り、10年後も地域の雇用と生活機能、地域内経済循環を維持するためには、対話と傾聴を重視した伴走型支援により、事業者自らが課題を認識し、解決策を実行する「自走化」へ導くことが重要である。

以上を踏まえ、商工会としての「長期的な振興のあり方」を次のとおり設定する。

ア. 経営基盤の強化

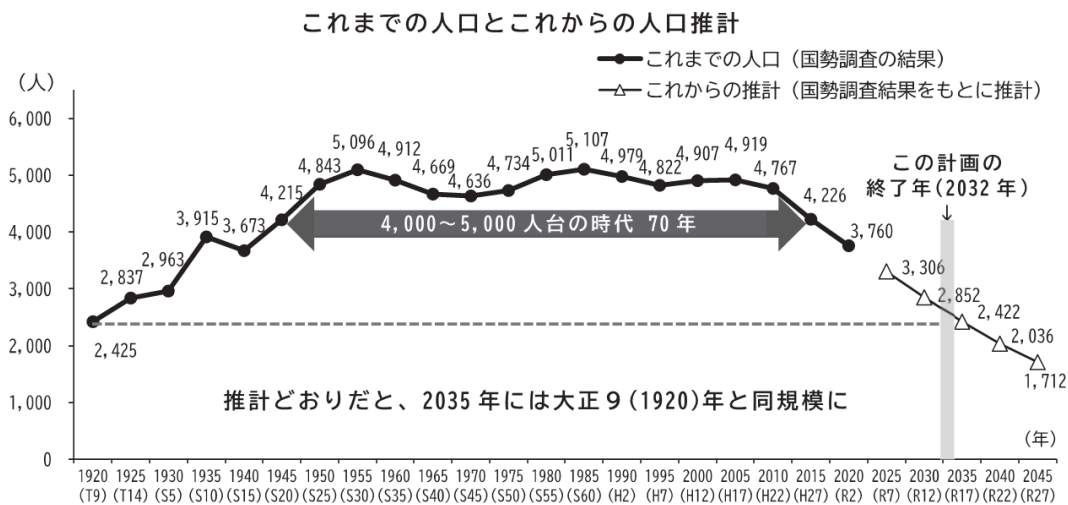
複雑化・高度化する経営課題に対応し、事業計画に基づいた経営支援を行うことで、売上・利益の向上を図り、経営基盤を強化する。

イ. 事業承継・創業支援

事業承継や創業支援を積極的に実施し、小規模事業者数の減少を抑制することで、地域の生活機能維持と地域経済活性化を目指す。

ウ. 地域資源を活用した商品開発

地域資源を活かした商品開発を支援し、地域の魅力を発信することで交流人口を増やし、地域活性化につなげる。



②第6次鹿部町総合計画との連動性・整合性

第6次鹿部町総合計画では、「地域の魅力を活力にかえるまち」を掲げている。これは前述の「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」と一致しており、商工会は町及び関連機関と連携しながら、小規模事業者の成長・発展を支援していく。

総合計画で示されている重点施策と整合する取り組みは以下のとおりである。

ア. 水産加工業（製造業）

既存企業の経営安定を図るとともに、新たな加工ビジネスを担う人材育成に取り組み、「食」を軸とした産業振興を推進する。

イ. 商工業

商工業者の経営力向上支援に加え、高齢化・後継者難といった課題解決を支援し、雇用の場と生活サービスの維持を図る。

ウ. 観光・交流

観光資源を守り活用しながら、交流人口を拡大させ、地域活性化の好循環を創出する。

③商工会としての役割

当会地区である鹿部町は、人口減少と高齢化が急速に進み、漁業を中心とした一次産業の担い手不足、小規模事業者の廃業増加など、地域経済の基盤が揺らぎつつある。また、小売・サービス業の廃業は、町民の日常生活に直結する買物弱者の発生にもつながり、町の暮らしと経済の両面で深刻な影響が懸念されている。こうした中、商工会は鹿部町で唯一の総合経済団体として、町内小規模事業者が最も身近に相談できる支援機関である。当会は、事業者一人ひとりとの対話と傾聴を重視し、事業の実態や課題を丁寧に把握しながら、地域に根ざした伴走型支援を継続的に実施していくことが、重要な役割であると考えている。特に、事業者の高齢化により廃業が進む一方で、新たな創業がなかなか進まない、鹿部町の現状を踏まえると、親族内承継や第三者承継など、事業承継を円滑に進めるための積極的な支援が期待されている。また、地域の生活を支える小売事業者の減少は町民の生活基盤を弱めることから、売上向上策や販路開拓、デジタル活用など、事業者の生産性向上を支援する取り組みも不可欠である。

当会は、鹿部町に暮らし続けられる地域環境を守り、小規模事業者が持続的に経営できるよう、関係機関と連携しながら、地域特性に即した実効性のある支援を今後も推進していく。

（3）経営発達支援事業の目標

第6次鹿部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。

目標1. 巡回訪問による課題把握と経営分析を通じて、小規模事業者の経営基盤を強化し、売上・利益率の向上を図る。

小規模事業者の多くが家族経営で、人手不足や後継者不在など複合的な課題を抱えていることから、経営指導員等が巡回訪問を通じて経営実態を丁寧に把握し、定量・定性の両面から経営状況分析を行う。その上で、個社ごとの状況に応じた事業計画策定支援や個別相談会を実施し、実行性の高い、中長期的な計画づくりを伴走型で支援することで、経営基盤を強化し売上・利益率の向上につなげる。

【事業計画策定事業者数 15者／5年】

【支援した事業者の利益率増加目標 2%（対前年）】

目標 2. 小規模事業者の高齢化や廃業リスクに対応し、事業承継支援と創業支援を進めることで、地域に必要な業種と事業者数の維持を図る。

小規模事業者の高齢化が進む中、親族内承継や第三者承継を検討する事業者がいる一方で、自身の代で廃業を考える事業者も少なくない現状を踏まえ、商工会が巡回訪問等で早期に承継課題を把握する。また、後継者不在事業者に対しては、「北海道事業承継・引継ぎ支援センター」等の関係機関と連携し、事業の引継ぎ・マッチングの機会を創出する。また、創業予定者や創業後3年以内の事業者には基礎的支援や相談対応を行い、地域に必要な業種の維持と新たな事業者の育成を進める。

【新規創業支援者数目標 5者/5年・新規創業者数 5者/5年】

【事業承継支援者数目標 5者/5年・事業承継者数 5者/5年】

目標 3. 地域資源を活かした商品開発と販路拡大を支援し、売上・利益率の向上を図る。

地域資源である水産物（ホタテ、スケソウダラ等）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支援する。商談会等への出展を通じて把握した課題をもとに、パッケージ改善、価格設定の見直し、商品説明文・ブランドストーリーの整理など、販売力向上につながる改良支援を実施する。さらに、増加している観光客に向けて、DXを活用した情報発信を強化し、売上向上につなげる。

【商談会・物産展出展支援目標 10者/5年・売上増加率 2%（対前年比）】

【DXを活用した販路開拓支援目標 15者/5年・売上増加率 2%（対前年比）】

【地域への裨益目標】

上記目標の実施により、町内小規模事業者の経営基盤を強化し、事業承継・創業の促進、地域資源を活用した商品開発を進めることで、人口減少・高齢化が進む鹿部町においても、地域内経済の循環を維持し、町民の暮らしを支える事業者が持続的に経営できる地域環境を整えることを目指す。

特に、巡回訪問による課題把握と伴走型支援により、事業者が自ら課題を認識し改善に取り組む「自走化」を促進し、地域経済の縮小につながる悪循環を断ち切ることを重要な成果として位置付ける。また、廃業が増える一方で創業が進みにくい現状を踏まえ、事業承継と創業を両輪で進めることで、地域に必要な業種の維持と地域経済の活力確保を図る。さらに、水産物等の地域資源を活用した商品開発と販路拡大支援を行うとともに、鹿部町と連携し、間歇泉公園や道の駅などの地域資源を活かした交流人口の拡大を進め、小規模事業者が新たな需要を獲得できる環境づくりに取り組む。

これらの取り組みにより、小規模事業者の売上・利益率の向上、新規創業の促進、事業承継の円滑化、地域資源を活かした商品開発の進展を実現し、10年後も住民が安心して暮らし続けられる地域経済の維持・発展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、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和8年4月1日～令和13年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

ア. 巡回訪問による課題把握と経営分析を通じて、小規模事業者の経営基盤を強化し、売上・利益率の向上を図る。

- 1) 経営指導員等が巡回訪問を通じて事業者との信頼関係を築き、丁寧な対話と傾聴を重ねることで、事業者自身が気づいていない本質的課題を見極める。事業者が「気づき」や「腹落ち」を得ることで、課題解決に向け主体的に取り組めるよう支援する。
- 2) 定量・定性の両面から経営実態を把握・分析し、その結果を踏まえて事業計画策定支援や個別相談会を実施することで、実効性の高い計画づくりを推進し、中長期的な経営基盤強化につなげる。

イ. 小規模事業者の高齢化や廃業リスクに対応し、事業承継支援と創業支援を進めることで、地域に必要な業種と事業者数の維持を図る。

- 1) 巡回訪問を通じて事業者の年齢構成や承継意向を早期に把握し、廃業リスクの高い事業者には必要な支援策を提示することで、承継課題の顕在化と早期対応を図る。
- 2) 親族内承継・第三者承継の両面に対応できるよう、「北海道事業承継・引継ぎ支援センター」等の関係機関と連携し、専門的な助言、引継ぎのマッチング機会、承継計画策定支援を行う。
- 3) 創業予定者や創業後3年以内の事業者に対し、基礎的支援、相談対応、事業計画策定支援などを実施し、地域に必要な業種の維持・確保と新たな担い手の育成を進める。

ウ. 地域資源を活かした商品開発と販路拡大を支援し、売上・利益率の向上を図る。

- 1) 地域資源（水産物等）を活用した新商品開発や既存商品のブラッシュアップに向け、商談会や市場ニーズを踏まえた専門的助言を行い、パッケージ改善、価格設定の見直し、商品説明文やブランドストーリーの整理など、販売力の向上につながる改良支援を実施する。
- 2) 商談会・展示会・EC等、販売チャネルごとの特徴を踏まえ、出展準備、商談資料づくり、商談のサポートを行うことで、販路拡大と継続的な取引の創出を支援する。
- 3) 増加傾向にある観光客や域外消費に対応するため、DXを活用した情報発信（SNS・WEB等）の強化を進め、地域内外での認知度向上と売上拡大につなげる。

【地域への裨益目標の達成に向けた方針】

地域への裨益目標の達成に向け、商工会は「経営基盤の強化」「承継・創業の促進」「地域資源を活かした商品開発と販路拡大」の各取り組みを一体的に推進し、地域内経済の循環維持と町民生活を支える事業者の持続的経営につなげる。

- 1) 巡回訪問を中心とした伴走支援体制を強化し、全ての小規模事業者の課題を早期に把握するとともに、事業者が自ら改善に取り組む「自走化」を促進することで、地域経済縮小の悪循環を断ち切る。
- 2) 事業承継支援と創業支援を両輪で実施し、廃業増加や後継者不在による地域の空白業種を防ぐため、関係機関との連携を強化しながら、地域に必要な業種の維持・確保を図る。
- 3) 水産物等の地域資源を活かした商品開発支援、販路拡大支援、DX活用支援を一体的に行い、販売力向上と地域内外への魅力発信を強化することで、町内事業者の売上・利益率向上を実現する。

上記の支援を継続的に展開し、事業者数の維持、創業者・承継者の増加、地域資源を活かした商品開発の進展などにつなげ、10年後も町民が安心して暮らし続けられる、地域経済の維持・発展に寄与する。

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2期においては、町内小規模事業者を取り巻く外部環境等の動向把握を目的に、アンケート調査を実施した。しかし、サンプル数が少なかったことから、地域の経済動向の把握に至らず、調査結果を十分に活用することができなかった。国が提供するビッグデータについては、補助金申請時の事業計画策定に際し、個々の事業者支援のためにデータ分析を行い活用することができた。一方で、分析内容が個社支援を目的としたものであり、町内全域を対象とした汎用的なデータではなかったため、当会ホームページでの掲載には至らなかった。

【課題】

第3期では、前期で実施してきたアンケート調査について、対象事業者数が限られ回答率も低いことから、地域全体の経済動向を把握するための、統計的な情報としての有効性が十分に確保できないと判断し、実施方法を見直す。具体的には、アンケート調査に依存するのではなく、自治体が保有する統計資料、金融機関の地域経済レポート、RESAS等の公的データを体系的に収集・分析する体制へ転換する。

これらの外部データを活用することで、業種別の動向、商圈の変化、人口・消費構造の推移など、地域全体の状況をより客観的に把握することが可能となる。また、分析結果は地域内事業者にも分かりやすい形で整理し、当会ホームページにより共有することで、事業者自身が経営環境を把握し、今後の事業展開に活用できる情報提供の充実を図る。これにより、無理にサンプル数の確保が困難な調査を継続するのではなく、信頼性の高い外部データを活かした、効率的かつ実効性のある経済動向把握の仕組みを構築する。

(2) 目標

実施内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
各種経済情報収集・提供・分析・公表	3回	3回	3回	3回	3回	3回
RESASを活用した地域経済動向の分析・公表	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※現行は令和7年度の実績値である。

(3) 事業内容

①各種経済情報の収集、提供及び分析（北海道・渡島管内）

小規模事業者の景況を把握したうえでの確かな支援を行うため、経営指導員等が自治体や金融機関等が提供している各種情報をホームページにより収集する。また、下記の②「RESAS」データも分析し、事業計画策定や分析、金融相談等の巡回・窓口指導時の資料として活用する。

【調査項目】

ア. 自治体（鹿部町・北海道）

人口動態、産業別就業者数、観光客数、移住定住に関する統計、地域経済に関する資料

イ. 金融機関（地銀・信金など）

景気動向指数、業界別の融資動向、倒産・廃業動向、中小企業景況レポート

ウ. 商工関係機関（道連・中小企業庁など）

中小企業景況調査、物価・原材料価格の動向、エネルギーコスト関連情報

②地域経済動向の分析（RESASの活用）

鹿部町の小規模事業者を取り巻く環境を把握し、将来の事業活動や経営判断等の基礎資料として活用できるよう、上記①の各種情報と「RESAS」の分析結果を組み合わせ、事業者に、より身近な経済動向を巡回訪問等で提供することで、課題抽出や事業計画策定に繋ぐことができる。

また、事業者が必要に応じて「RESAS」を活用できるよう、基本的な操作方法や見方を説明し、データに基づく経営分析・事業計画立案を行えるよう支援する。

【分析項目及び分析内容】

ア. 地域経済循環マップ

地域経済の循環を把握し、地域内外でのお金の流れ、流入・流出構造の把握

イ. 産業構造マップ

主要産業構成、売上規模の変化、従業者数の分析

ウ. 観光マップ

観光人気度（注目度）、来訪者の動向

（４）調査結果の活用

支援先事業者に応じた調査・分析を行うことで、巡回・窓口相談時の経営分析や事業計画策定支援に活用する。また、地域の経済動向を広く共有するため、調査結果を商工会ホームページに掲載し、地域事業者が自主的に経営判断に活かせる環境を整備する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

第2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出展事業者にフィードバックすることで商品の改善につなげるよう支援した。

【課題】

第3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、商品・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

目標項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
商談会における需要動向調査の対象事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
物産展における需要動向調査の対象事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者

※現行は令和7年度の実績値である。

※各年度の目標数値は「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業」の出展事業者数である。

（３）事業内容

①商談会・物産展における商品ニーズ調査

域外への販路開拓・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。

【対象者】 地域資源等を活用した商品開発に取り組み、事業計画を策定した小規模事業者

【想定される商談会・物産展】

- 1) 名称：展示商談会「北の味覚、再発見！！」（BtoB）
主 催：北海道商工会連合会

開催時期：9月頃

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これら特産品の販路開拓・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、来場者119社・281名（流通バイヤー、他関係機関、札幌消費者協会、報道機関）※令和7年度実績

【サンプル数】 来場者30名（主に流通バイヤー）

【調査手法】 来場者に対し商品の提供・試食を行い、経営指導員等が書面によりアンケート調査を実施

【調査項目】
・属性（性別・年齢）
・商品の評価（味、内容量、価格、満足度、パッケージデザイン、改善点）

2) 名称：にぎわい市場さっぽろ

主催：にぎわい市場さっぽろ実行委員会

開催時期：10～11月頃

概要：地域経済の活性化を目的とした道内各地の特産品（食品、工芸品等）のPRと販売を行う。

来場者：一般消費者

規模：来場者16,797名（3日間合計） ※令和5年度実績

【サンプル数】 来場者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
・Google FormのQRコードを作成・印刷し、会計の際にレシートと一緒に消費者へ手渡し、ネットによりアンケートを実施

【調査項目】
・属性（居住地・性別・年齢）
・商品の評価（味、内容量、価格、満足度、パッケージデザイン、改善点）

3) 名称：催事「美味しさ味めぐり」（BtoC）

主催：丸井今井函館

開催時期：7～12月頃

概要：渡島管内の消費者に地域性豊かな魅力ある商品を紹介する販売会であり、新規顧客獲得とリピーターの囲い込みを図る。

来場者：一般消費者

規模：出展者5～10社

【サンプル数】 来場者30名

【調査手法】 Google FormのQRコードを作成・印刷し、会計の際にレシートと一緒に消費者へ手渡し、ネットによりアンケートを実施

【調査項目】
・属性（居住地・性別・年齢）
・商品の評価（味、内容量、価格、満足度、パッケージデザイン、改善点）

（4）調査結果の活用方法

【分析手法】 集計したデータは経営指導員等が商品に対する評価のクロス集計等を行う。

【活用方法】 分析結果は巡回訪問により出展事業者へ提供し、商品（パッケージを含む）のブラッシュアップや今後の商品開発の参考とする。また、商品改良や商品開発において専門的な知識が必要な場合は専門家と連携し支援する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第2期では、当会で税務申告を支援している事業者のうち、クラウド会計「MA1」システムを利用している事業者へ、決算終了後に同システムから出力される財務分析データを用いて、経営状況の説明をしている。また、町独自の補助金申請や融資の資金収支計画の作成時に定量面での分析を行っている。しかし、定性面の外部環境や内部環境を含めた経営課題の抽出までには至らなかった。

【課題】

第3期では、小規模事業者の新商品開発や売上向上等の経営基盤強化に繋がるよう、定量分析（財務分析）と定性分析（非財務分析）をあわせて支援し、内発的動機による事業計画策定に繋げていくことが必要である。

(2) 目標

目標項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
経営分析事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者

※現行は令和7年度の見込値である。

(3) 事業内容

① 経営分析を行う事業者の発掘

経営指導員等が巡回・窓口相談を行う際には、事業者の現状や悩みを丁寧に聞き取り、日々の経営の中で気づいていない課題や強みを、ともに見出す「気づきの創出」に取り組む。

そのうえで、財務状況や経営課題を整理したいという意向が確認できた事業者を対象に、経営分析の必要性を説明し、「課題の可視化」につながる取り組みとして分析の実施を提案する。

また、補助金申請相談の場では、事業計画の作成を通じて、自社の現状整理が求められるため、対話を丁寧に重ね経営分析の活用を促し、「計画・実行支援」につなげる事業者を抽出する。

② 経営分析の内容

【対象者】 巡回・窓口相談の中で、経営基盤の強化、販路開拓、事業承継などに向けて前向きに取り組もうとする意欲が確認できた小規模事業者を対象とする。

【分析項目】 ・財務分析（直近3期分）

収益性（売上総利益率・営業利益率等）、生産性（労働生産性等）、安全性（自己資本比率・流動比率等）、成長性（売上高増加率等）

・非財務分析（SWOT等）

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
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織 ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向 ・法制度、補助制度 ・チャンネル構造 ・顧客インサイト

【分析手法】 経営指導員等が、経済産業省が示す「ローカルベンチマーク」を中心に、事業者の状況に応じてSWOT分析を併用し、事業の状態を多面的に把握する。
分析の過程で高度な専門知識が必要となる場合には、専門家と連携し、より精度の高い支援につなげる。

(4) 分析結果の活用

経営分析の結果は、売上や利益の数値面だけでなく、強み・弱みや市場環境なども含めて整理し、事業者と共有する。そのうえで、「課題の可視化」で得た情報をもとに、事業者が取り組むべき優先課題を明確にし、補助金の活用や事業計画策定など具体的な「計画・実行支援」へつなげる。また、分析内容や支援状況はクラウド型経営支援ツール「Shoko Biz」に登録し、職員間で情報を共有することで、継続的なフォローができる体制を整える。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第2期における事業計画策定支援では、町独自の補助金申請や融資斡旋など限定的な要因によるものとなった。また、事業承継等の支援については、専門家と連携し事業承継計画の策定や事業承継に関する課題解決に対する支援を行った。

【課題】

第3期では、限定的な要因としての事業計画策定だけではなく、本質的な経営課題の解決に向けた事業計画策定支援を行う必要がある。そのためには、小規模事業者の経営基盤強化と持続可能な経営に向けた事業計画策定支援に加え、DXに向けたITツールの活用による経営の効率化・高度化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

①事業計画策定について

小規模事業者の本質的な経営課題を解決し、持続的に成長するためには、事業者自身が「自走できる経営」を身に付けることが不可欠である。そのため、当会の支援では「経営力再構築伴走支援モデル」の三要素である①対話と傾聴、②経営診断・分析、③実行支援を一体的に行い、事業者に寄り添いながら伴走支援を進める。

まず巡回訪問や窓口相談において、経営指導員が対話と傾聴を丁寧に行い、事業者が抱える課題や不安を深く理解する。このプロセスにより、事業者自身が「自社の課題はここにある」と腹落ちできる状態をつくり、事業計画の必要性を認識してもらう。

その後、ローカルベンチマーク等を活用し、財務分析・非財務分析を行い、事業者とともに「本質的な課題」を共有しながら改善方向を整理する。その過程では、事業者が自ら判断し行動できるよう、「経営の基礎的知識・数字の見方・計画の立て方・経営改善の考え方」の習得を支援する。さらに、事業計画の策定にあたっては、KPI（途中経過の数値目標）・KGI（最終成果の目標）を設定し、伴走支援の中で定期的に振り返りを行うことで、事業者が目標達成を意識しながら改善行動を継続できる仕組みを整える。

この一連の流れにより、事業者が自走的に経営改善を進められる状態を目指す。

②事業承継計画策定について

事業承継は経営者自身が「腹落ち」できる承継方法に辿り着くことが重要であり、十分な対話と傾聴を通じて意思形成を支援する。巡回訪問等の際、経営指導員等が事業継続の意思、後継者の有無、準備状況を丁寧にヒアリングし、承継準備が必要な事業者を早期に抽出する。対象者に対しては、課題整理や承継に向けた方向性を一緒に検討し、分析が必要な場合はローカルベンチマーク等を用いて経営状況を可視化する。そのうえで、専門家（中小企業診断士等）と連携し、事業承継計画の策定や後継者教育、財務改善などの実行段階まで伴走支援を行う。

特に、事業承継後の経営改善を見据えた KPI・KGI 設定を行い、承継後の事業者が自走できる状態を確保する。

③創業計画策定支援について

創業予定者については、鹿部町と情報共有しながら、地域の経済動向や需要動向を踏まえた創業計画策定を支援する。創業相談においては、事業者の想い・動機を丁寧に傾聴し、事業内容やターゲットの整理、収支計画作成などを「対話」を通じて進める。創業者が「なぜこの事業を行うのか」「どのように収益を生むのか」を腹落ちできる状態にすることを重視する。また、事業開始後の自走化を促すため、創業計画には KPI・KGI を設定し、創業補助金の活用や販路開拓支援と併せて伴走支援を継続する。

創業後も分析・振り返りを継続し、創業者が早期に安定経営へ移行できるよう支援する。

(3) 目標

目標項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
DX 推進セミナー・個別相談会の開催回数	0 回	1 回	-	1 回	-	1 回
事業計画策定個別相談会の開催回数	2 回	-	1 回	-	1 回	-
事業計画策定事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
事業承継計画策定事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
創業計画策定事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

※現行は令和7年度の見込値である。

(4) 事業内容

①DX推進セミナー及び個別相談会の開催（新規）

DXの活用に向けた基礎知識の習得、ITツールの導入・活用による業務効率化・販路開拓・売上増加を目的としたセミナー及び個別相談会を開催する。

【対象者】DX推進に意欲的な小規模事業者

【募集方法】開催通知の送付、商工会ホームページやSNSへの掲載による募集

【講師】ITコーディネーター、IT関連の資格を有する中小企業診断士等

【開催回数】セミナー又は個別相談会 隔年1回

【参加者数】セミナー 6者、個別相談会2者

【手段手法】セミナー又は個別相談会を開催し、DX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】・DXの基礎知識（総論）や具体的な活用事例等

・ITツールやSNSを活用した販売促進手法及び事例等

②事業計画策定に係る個別相談会の開催及び事業計画策定支援

経営分析を行った小規模事業者や前述①DXセミナー又は個別相談会に参加した事業者の中から、経営基盤強化に向けた事業計画策定に、意欲のある小規模事業者を対象として個別相談会を開催する。相談会は中小企業診断士等の専門家と連携し、経営課題を解決しながら経営基盤を強化する事業計画の策定を支援する。

【支援対象】・DXセミナーや個別相談会の参加者

・経営分析の実施により経営基盤の強化に意欲的な事業者

【募集方法】経営分析を実施した事業者に対し経営指導員等が巡回時に参加を促す。

【専門家】中小企業診断士等

【開催回数】隔年1回

【参加者数】2者

【支援手法】定量的目標（売上高・売上増加率、新規顧客獲得数等）や実行スケジュール等を明確にすることによって、実効性の高い事業計画となり、専門家と連携することで質の高い事業計画の策定を支援する。

③事業承継計画策定支援

経営指導員等が巡回訪問時に事業者とのヒアリングを重ね、事業承継を希望する事業者を抽出し、専門家と連携しながら事業承継計画書を策定し、円滑に事業承継が進むように支援する。

【支援対象】事業承継を希望する事業者、承継準備等が必要となる小規模事業者

【支援手法】親族内、親族外（従業員）の個別の状況について経営指導員等がヒアリングし、小規模事業者にとって最適な手段を検討し、専門家との連携により円滑な事業承継に向け事業計画策定を支援する。第三者事業承継を希望する事業者については、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と連携し、円滑な事業承継を支援する。

【専門家等】中小企業診断士、北海道事業承継・引継ぎセンター等

④創業計画策定支援

創業予定者に関する情報は鹿部町と共有し、創業予定者が創業する上での必要な準備や創業計画の策定、創業に係る補助金の説明等、円滑な創業に向けて支援する。

【支援対象】創業予定者、創業間もない小規模事業者

【支援手法】創業までに必要な準備、創業計画書や資金収支計画書の作成支援、創業時の公的支援について説明し、必要に応じて専門家と連携し、円滑な創業に向けて事業計画策定を支援する。

【専門家等】中小企業診断士、日本政策金融公庫等

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

【現状】

第2期においては、巡回訪問等により事業計画の進捗状況の確認を行っているが、事業計画書が補助金申請に活用するケースが多く、補助事業が完了し実績報告書の作成を支援した時点でフォローアップを終了している。そのため、事業終了後の効果や適正な補助金の活用等の確認ができておらず、フォローアップ回数も年3回と設定していたが、1事業者につき2回程度のフォローアップのみとなった。

【課題】

第3期においては、事業計画策定事業者の経営課題を早期に解決するためにも、フォローアップする内容や頻度が支援者ごとにバラバラでは適正な支援にはならないことから、PDCAサイクルを導入しフォローアップの手法を明確にしたうえで実施する。

(2) 支援に対する考え方

①事業計画策定後のフォローアップ

事業者が策定した計画を確実に実行に移し、KPI（途中指標）とKGI（最終指標）を意識しながら改善を続けられる「自走する経営」を身につけてもらうことを目的とする。

フォローアップは原則として四半期に1回とするが、早期の支援が必要と判断される場合は柔軟に対応する。事業計画の進捗状況は職員間で共有し、支援担当者以外が面談する際も状況把握に努め、迅速なフォローにつなげる。特に、経営力再構築伴走支援モデル（対話・傾聴、経営診断・分析、実行支援）を継続的に用い、事業者が「腹落ち」した状態で改善を進められるよう伴走する。

その際、次のようなPDCAサイクルを基に、事業者自身がKPI・KGIを意識し主体的にサイクルを回せるよう支援する。

ア. PLAN（計画の再確認）

事業計画に設定された KPI・KGI が明確であり、計画内容が実行可能かを再確認する。
必要に応じて、対話と傾聴を通じて事業者の理解度を深め、“腹落ち”した状態で行動できるよう支援する。

イ. DO（実行の確認）

定期的な進捗確認を行い、KPI の達成に必要なアクションが実施されているかをヒアリングする。

実行上の障害がある場合は早期に把握し、解決方法を一緒に検討する。

ウ. CHECK（成果の評価）

設定した KPI・KGI に対する実績を客観的データで評価する。

目標との差異がある場合は、その要因を分析し、事業者自身が改善点を認識できるよう支援する。

エ. ACT（改善と次の計画へ）

分析結果に基づき、具体的な改善策の立案を促す。

必要に応じて事業計画や KPI を柔軟に見直し、次の PDCA サイクルへつなげる。

②事業承継計画のフォローアップ

事業承継計画を策定した事業者には、年 2 回の進捗確認を行い、承継の進捗と KPI（後継者教育の進捗、財務改善状況など）との整合性を確認する。

承継スケジュールに大きな遅れが生じた場合や課題が顕在化した場合には、専門家や関係支援機関と連携し、計画と現状のズレを調整しながら着実に承継実現へ導く。

③創業計画のフォローアップ

創業計画を策定した創業予定者に対するフォローアップは、創業初期における事業の不安定さを軽減し、早期に経営の軌道に乗せることを目的として実施する。フォローアップは原則として 四半期に1回 とするが、売上動向や資金繰りなどの状況により、早期の改善が必要と判断される場合は、支援頻度を柔軟に増やす。支援内容は職員間で情報共有を行い、担当者以外が面談する際にも状況を把握できるよう体制を整える。

(3) 目標

設置内容	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
事業計画策定フォローアップ事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
延べ回数	5 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
売上増加率 2%以上増加の事業者数	0 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
事業承継計画策定フォローアップ事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
延べ回数	0 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
創業計画策定フォローアップ事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
延べ回数	0 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

※現行は令和7年度の見込値である。

(4) 事業内容

①事業計画策定事業者に対する支援

事業計画を策定した事業者に対しては、四半期に1回を基本とした巡回訪問を実施し、対話と傾聴を通じて進捗状況を丁寧にヒアリングする。設定したKPI（途中指標）及びKGI（最終指標）に対する実績を客観的データで確認し、計画と実績にズレが生じていないか分析する。ズレがある場合は原因を事業者とともに探り、改善策を検討したうえで、必要に応じて計画内容やKPIの見直しを行う。改善が難しい場合や専門的知見が必要な場合は、専門家と連携し支援を実施する。

これらのフォローアップを通じて、事業者が自らPDCAサイクルを回し、自走的に経営改善に取り組めるよう伴走して支援する。

②事業承継計画策定事業者に対する支援

事業承継計画を策定した事業者に対しては、年2回の巡回訪問を行い、承継計画のスケジュール及び設定されたKPI（後継者教育の進捗、財務状況の改善など）に基づき進捗確認を実施する。進捗に遅れが生じた場合や、承継手続きの障害が表面化した場合は、対話・傾聴を通じて課題を整理し、専門家や関係支援機関と連携しながら、承継計画と実態とのズレを修正する。

これにより、事業者が納得したうえで、承継準備を進められるよう支援し、円滑な事業承継の実現を図る。

③創業計画策定事業者に対する支援

創業計画を策定した創業予定者に対しては、四半期に1回の巡回訪問を基本とし、売上・顧客数・資金繰りなどの創業初期の重要指標についてヒアリングを行い、計画とのズレを確認する。経営状況に悪化の兆しがある場合は、支援の頻度を増やし、対話と傾聴を通じて課題を把握したうえで、必要に応じて専門家と連携し改善策を提示する。また、職員間で支援内容を共有し、担当者以外が訪問する場合でも、状況把握と継続的な支援が行える体制を整備する。

これらの伴走支援により、創業初期の経営不安を軽減し、早期の経営安定化と自走的な経営体制の構築を促す。

④事業計画と進捗状況とズレが生じている場合の対処方法

事業計画と実際の進捗にズレが生じていると判断した事業者に対しては、巡回訪問の頻度を増やし、対話と傾聴を基本としたヒアリングにより問題点を抽出する。計画と実行の乖離が大きい場合は、KPI・KGIの視点から実績を再評価し、ズレの原因を事業者とともに分析する。課題の解決が難しい、あるいは専門的知見が必要な場合は、適切な専門家と連携して支援を行う。

改善策を立案したうえで、必要に応じて事業計画を見直し、事業者が納得した形で次のアクションにつなげ、継続的に経営改善が進むよう支援する。

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2期では、地域資源を活用した水産食料品製造業や惣菜製造業などを中心に、商談会への出展支援を行い、一定の販路拡大の成果が見られた。一方で、商談会に出展している小規模事業者は、年々固定化されつつあり、新規の出展者が増えにくい状況となっている。

【課題】

第3期では、固定化している商談会出展者の層を広げ、新規出展者を増やすことが課題である。巡回指導や窓口相談の場において、商談会出展が販路拡大に有効であることを継続的に周知し、参加意欲を高める働きかけが必要である。また、今後の販路開拓にはDXの活用が不可欠であるため、事業者がデジタル技術の必要性を理解し、オンライン商談・EC・SNS等を活用した販売戦略に取り組めるよう、基礎的なIT活用支援を強化していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画書を策定した事業所を対象に販路開拓を支援する。特に地域資源を活用して商品を製造している事業者に対しては商談会・物産展等の出展を支援し、商談成立件数や売上増加率の目標数値を達成しながら、経営基盤の強化に向けた販路開拓支援を行う。なお、本事業では次のとおり支援する。

【商談会】

出展前支援：商談シート作成、装飾用POP・ポスターの作成、需要動向調査票の作成

出展時支援：出展ブースの装飾、商品展示、需要動向調査の実施

出展後支援：需要動向調査票の集計・分析、分析結果の報告、出展状況のヒアリング、次年度の計画策定

※商談会の需要動向調査は本計画の「4. 需要動向調査に関すること」の調査に連動する。

【物産展】

出展前支援：装飾用POP等の作成、需要動向調査票（紙媒体・Google Form）の作成

出展時支援：需要動向調査の実施

出展後支援：需要動向調査票の集計・分析、分析結果の報告、売上高の確認、次年度の計画策定

※物産展の需要動向調査は本計画の「4. 需要動向調査に関すること」の調査に連動する。

地域支援を活用した商品を製造している事業者は小規模事業者の中でも一部に過ぎないため、その他の小売業・飲食業・建設業等については、DXを活用した販路開拓が有効的であることから、Googleビジネスプロフィールを活用し、基本情報の正確な維持、口コミの分析と対応、写真や最新情報の投稿、パフォーマンス分析等を行い、販路開拓支援を実施する。また、DX推進セミナーや個別相談会に出席した事業者には経営分析・事業計画書を作成のうえで、ホームページ（SNSを含む）やECサイトの作成、既存ECサイトへの登録等による販路開拓支援を行う。

(3) 目標

目標区分	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
展示会・商談会出展事業者数 (BtoB)	1者	2者	2者	2者	2者	2者
商談成約件数	0件	2件/2者	2件/2者	2件/2者	2件/2者	2件/2者
物産展出展事業者数 (BtoC)	0者	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率 (前年対比)	0%	2%	2%	2%	2%	2%
DXを活用した販路開拓事業者数 (BtoC)	0者	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率 (前年対比)	0%	2%	2%	2%	2%	2%
顧客増加率 (前年対比)	0%	5%/1者	5%/1者	5%/1者	5%/1者	5%/1者

※現行は令和7年度の見込値である。

※DXを活用した販路開拓事業者数 (BtoC) には、Googleビジネスプロフィールの活用量数・自社ホームページやECサイトの作成者数・SNS活用量数の合計値である。

(4) 事業内容

①展示会・商談会出展支援 (BtoB)

【想定される展示商談会】

ア. 名称：展示商談会「北の味覚、再発見！！」

主催：北海道商工会連合会

開催時期：9月頃

開催場所：札幌市 ホテル札幌ガーデンパレス

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、これら特産品の販路開拓・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、来場者119社・281名（流通バイヤー、他関係機関、札幌消費者協会、報道機関）※令和7年度実績
支援対象：地域資源等を活用した商品開発に取り組み、事業計画を策定した小規模事業者（水産食料品製造業、惣菜製造小売業）
支援内容：〈出展前〉商談シート作成、装飾用POP・ポスターの作成、需要動向調査票の作成
〈出展時〉出展ブースの装飾、商品展示、需要動向調査の実施
〈出展後〉需要動向調査票の集計・分析、分析結果の報告、出展状況のヒアリング、次年度の計画策定

②物産展出展支援（BtoC）

【想定される物産展・催事】

ア. 名称：にぎわい市場さっぽろ

主催：にぎわい市場さっぽろ実行委員会

開催時期：10～11月頃

概要：地域経済の活性化を目的とした道内各地の特産品（食品、工芸品等）のPRと販売を行う。

来場者：一般消費者

規模：来場者16,797名（3日間合計）※令和5年度実績

支援対象：地域資源等を活用した商品開発に取り組み、事業計画を策定した小規模事業者（水産食料品製造業、惣菜製造小売業）

支援内容：〈出展前〉装飾用POP等の作成、需要動向調査票（紙媒体・Google Form）の作成
〈出展時〉需要動向調査の実施
〈出展後〉需要動向調査票の集計・分析、分析結果の報告、売上高の確認、次年度の計画策定

イ. 名称：催事「美味しさ味めぐり」

主催：丸井今井函館

開催時期：7～12月頃

概要：渡島管内の消費者に地域性豊かな魅力ある商品を紹介する販売会であり、新規顧客獲得とリピーターの囲い込みを図る。

来場者：一般消費者

規模：出展者5～10社

支援対象：地域資源等を活用した商品開発に取り組み、事業計画を策定した小規模事業者（水産食料品製造業、惣菜製造小売業）

支援内容：〈出展前〉装飾用POP等の作成、需要動向調査票（紙媒体・Google Form）の作成
〈出展時〉需要動向調査の実施
〈出展後〉需要動向調査票の集計・分析、分析結果の報告、売上高の確認、次年度の計画策定

③DXを活用した販路開拓支援（BtoC）

ア. 事業内容：Googleビジネスプロフィールを活用した販路開拓

支援対象：事業計画を策定している小規模事業者

支援内容：Google ビジネスプロフィール（GBP）を活用した販路開拓を支援する。
具体的には、次の4項目を行い、BtoC販路の拡大を図る。

- 1) 基本情報（所在地・営業時間・サービス内容など）の正確な維持
- 2) 写真・最新情報の定期投稿
- 3) 口コミの分析と返信対応の指導

4) パフォーマンス（閲覧数・検索数・経路案内数など）のデータ分析

支援にあたっては、経営力再構築伴走支援モデル（対話・傾聴、診断・分析、実行支援）を用い、事業者がKPI（閲覧数、投稿頻度、口コミ件数）とKGI（売上・顧客数の増加）を意識しながら自走的に情報発信を継続できるようフォローアップを実施する。

イ. 事業内容：ホームページやSNS等を活用した販路開拓

支援対象：・事業計画を策定している小規模事業者

・DX推進セミナー及び個別相談会の参加者で、経営分析・事業計画策定を完了した事業者

支援内容：自社ホームページ、EC サイト、SNS を活用した販路開拓を支援する。

具体的には、次の5項目を行い、顧客増加及び売上向上につながるよう支援する。

- 1) ホームページの新規作成
- 2) ネットショップ（EC サイト）の構築支援
- 3) SNS（X、Facebook 等）を活用した顧客獲得・情報発信支援
- 4) コンテンツ更新状況のチェック、改善アドバイス
- 5) アクセス分析（KPI：PV 数、フォロワー数、EC 購入率 など）

また、情報発信の改善やデータ分析に基づき、事業者自身がPDCAサイクルを回し継続的に販路拡大へ取り組めるよう、対話と傾聴に基づいたフォローアップを行う。

※ホームページの作成は、全国商工会連合会が推奨するホームページ作成ツール、GMOペパボ社が運用する「Goop（グーベ）」の商工会向け無料プランを活用する。

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

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2期においては、経営発達支援計画の成果・評価見直しについて、年1回、評価委員会を開催し、経営指導員が理事会において事業の実施状況を報告し承認を得るとともに、総会議案書に経営発達支援事業の実施状況を記載し、通常総会において承認を得ている。しかし、評価委員会においては、事業の実施状況に加え、経営指導員が一定程度事業評価を行った内容を報告していたことから、評価委員による定量的な評価が十分に行われておらず、評価委員や理事の意見を事業の見直し方針へ反映させるに至らなかった。

【課題】

第3期では、事業評価委員が客観的かつ定量的に評価を行い、その評価結果や意見を事業の見直し方針及び次年度の事業実施方針等へ確実に反映させるため、評価方法及び報告の仕組みを構築する必要がある。

(2) 事業内容

【目的】

本事業は、経営発達支援計画に基づく各事業の実施状況及び成果について、評価委員会を通じて客観的かつ定量的な評価を行い、その評価結果及び意見を事業の見直し並びに次年度の事業実施方針等へ反映させ、事業の実効性を高めるとともに、継続的な改善を通じて小規模事業者支援の質の向上を図る。

①事業の実施状況の把握

経営発達支援事業の実施状況報告においては、エクセルシートを活用し、経営状況分析、事業計画策定等の実施状況について、目標件数及び実績件数を整理し、定量的に把握する。

②評価委員会の開催

渡島信用金庫鹿部支店長等の外部有識者、当会の経営発達支援事業推進委員、市町村担当者等で構成する評価委員会を年1回開催し、経営発達支援事業の実施結果について検証を行うとともに、事業の評価及び見直しを実施する。

《評価・見直し方法》

- ・エクセルに目標件数、分析件数、計画策定件数、フォローアップ件数等を記載し、法定経営指導員の所見を加え、委員に5段階評価及び意見を求め実施する。

《評価委員会メンバー》

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

③評価結果及び見直し内容の公表

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

10. 経営指導等の資質の向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第2期においては、経営指導員等の資質向上については、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会、全国連が実施するWEB研修会を受講することで支援能力の向上を図ってきた。

【課題】

第3期においては、職員間に経験年数や支援スキルにバラつきがあることから、これまで受講してきた研修会に加え、不足している分野の研修会にも積極的に参加するほか、専門家派遣に随行することで実践的な支援ノウハウを学ぶことや、DX推進に係る相談・指導能力向上と『経営力再構築伴走支援』に相談・指導能力向上が必要である。

(2) 事業内容

【目的】

経営指導員等の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有とOJTを通じて組織力を強化する。さらに、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシー向上に寄与する。

①OJTの制度の導入

職員の支援力向上を図るため、専門家派遣時に経営指導員と他の職員が同行し、支援方法を学び、また研修会に参加した職員が得た知識や支援ノウハウについて他の職員へ指導し、情報共有を行うなどOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力向上を図る。

②支援情報のデータベース化

巡回訪問や窓口相談で得た事業者の情報や支援内容をクラウド型経営支援ツール「Shoko Biz」へデータを蓄積し、全職員が支援状況を共有し、担当職員以外でも一定レベル以上の対応を可能とする。

③外部講習会等への参加

ア. 経営力再構築伴走支援スキル向上に向けたセミナーへの参加

中小機構主催で支援機関向けの「経営力再構築伴走支援研修会」に経営指導員等が出席し、経営力再構築伴走支援モデルのフレームワークについての支援ノウハウを学び、そのノウハウを全職員で共有し、OJTにより支援スキルの向上を図る。

イ. DX推進に向けたセミナーへの参加

小規模事業者のDX推進に対応するため、経営指導員を含めた職員のITスキルの向上を図り、ITを活用した販路開拓・業務効率化等のニーズに合わせた相談・支援を可能にするため、DX推進の取り組みに係るセミナーに積極的に参加する。

ウ. 想定されるDX推進セミナーの内容

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、情報セキュリティ対策、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、SNSを活用した広報等

1.1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当商工会では、北海道商工会連合会が主催する研修会や、日本政策金融公庫、中小企業基盤整備機構等が開催する情報交換会への参加を通じて、他の商工会職員や支援機関担当者との意見交換を行ってきた。これにより、制度改正や支援施策に関する情報収集は一定程度行われている。

【課題】

一方で、得られた情報や支援事例が商工会内で十分に整理・共有されておらず、個々の職員の経験に依存した対応となる傾向がある。また、町内事業者が抱える課題は業種・規模により多様であるが、他の商工会や関係機関との連携を通じた具体的な支援手法の活用には至っていない。

(2) 事業内容

【目的】

本事業は、町内小規模事業者が抱える多様な課題に対し、商工会単独では対応が難しい分野についても、関係機関と連携しながら円滑な支援を行う体制を整えることを目的とする。

①関係機関との情報共有の深化

日本政策金融公庫函館支店が開催する情報交換会（年2回）や渡島信用金庫鹿部支店との情報交換（随時）を継続的に行い、金融機関との連携を強化し、地域経済の動向や事業者の資金繰り・設備投資ニーズ等を把握する。得られた情報は商工会内で整理し、事業計画策定支援等に活用する。

②地域外商工会との連携による支援事例の活用

北海道商工会連合会（年1回）や渡島管内職員協議会（随時）が開催する研修会や情報交換会を通じて、小規模事業者支援の具体的な取組事例を共有し、鹿部町において応用可能な手法について検討する。

③専門機関等との連携による支援の多様化（随時）

専門家や関係団体との連携により、事業承継や創業支援など、商工会単独では対応が難しい分野についても円滑な支援体制を構築する。

12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当商工会では、鹿部町から鹿部温泉観光協会の事務局業務を受託し、観光振興に関する各種事業の運営を支えている。また、町内最大規模のイベントである「しかべ海と温泉のまつり」においても事務局を担い、関係団体との調整や運営支援を行っている。さらに、地域内消費の喚起を目的として、プレミアム商品券事業を毎年実施しているほか、歳末期には町内事業者と連携した販売促進事業を展開するなど、地域経済の活性化に資する取り組みを継続的に実施している。

【課題】

これらの取り組みは、地域経済に一定の効果をもたらしているものの、事業ごとの成果や波及効果が十分に整理・分析されておらず、次年度以降の事業改善や事業者支援への活用が限定的となっている。第3期では第2期の取り組みを継続しながら、小規模事業者の販売促進を強化し、より効果的な地域経済活性化につなげる。

(2) 事業内容

【目的】

本事業は、商工会が地域の関係団体と連携しながら実施する各種取り組みを通じて、地域内消費の喚起と町内事業者の経営環境の改善に資することを目的とする。

①観光関連事業の事務局運営による地域消費の創出

鹿部町と連携し、間歇泉公園や道の駅などの地域資源を活かした交流人口の拡大に取り組むとともに、鹿部温泉観光協会の事務局運営を通じて、関係団体や事業者との連携を図り、観光客の来訪促進と町内消費の拡大につなげる。これにより、小規模事業者が新たな需要を獲得できる環境づくりを進める。

②地域内消費喚起事業の継続的实施

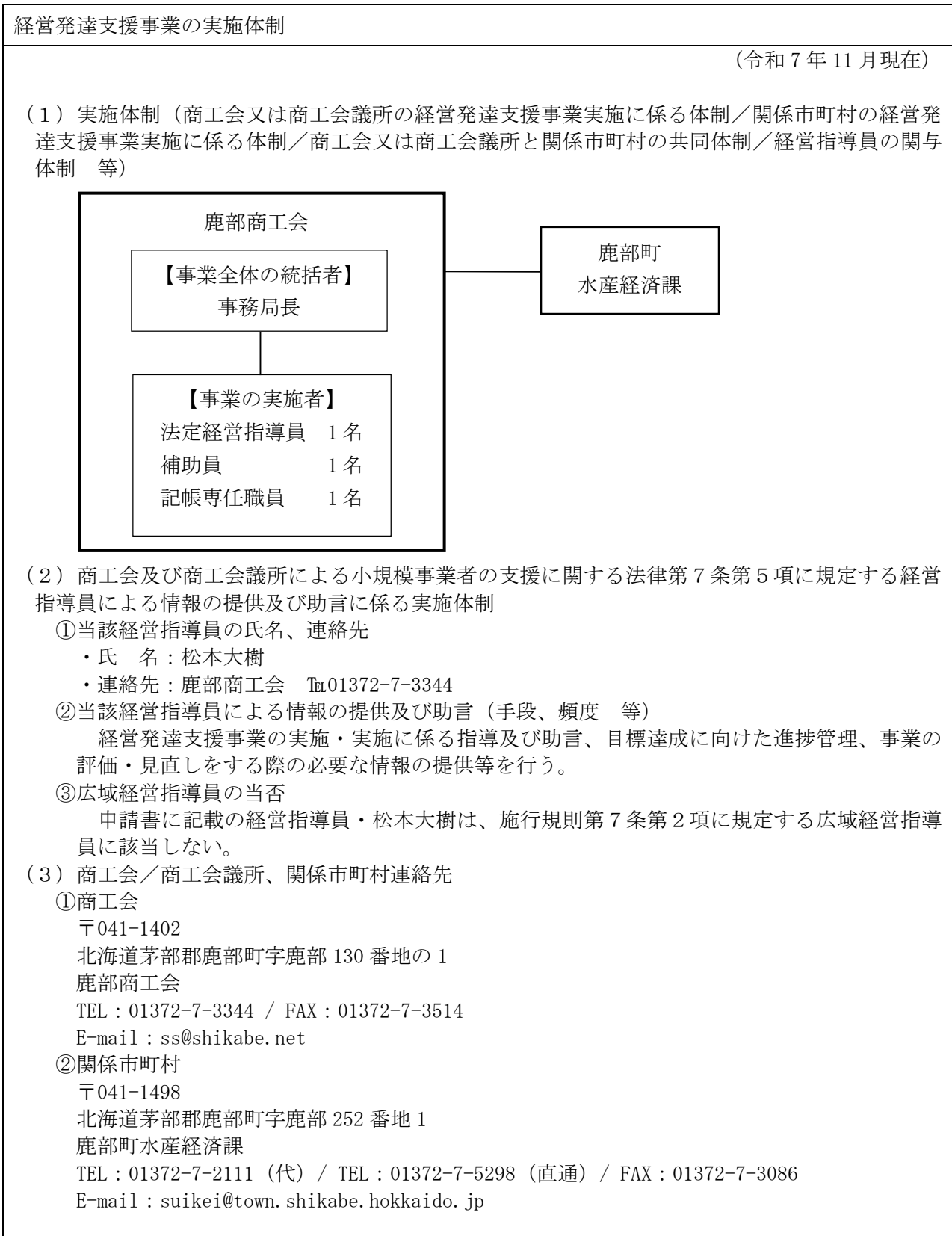
プレミアム商品券事業や歳末期の販売促進事業を通じて、町内事業者の売上機会を創出するとともに、地域内での消費循環を促進する。

③事業成果の整理と今後の支援への活用

各種事業の実施状況を整理し、得られた知見を小規模事業者への経営支援や次年度事業の企画に活用することで、より効果的な地域経済活性化につなげる。

(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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
専門家派遣	240	240	240	240	240
商談会出展費	500	500	500	500	500
物産展出展費	700	700	700	700	700

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
伴走型補助金、道補助金、町補助金、会費収入、手数料収入、受託料収入 ほか

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

