

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	長万部商工会（法人番号 1440005001626） 長万部町（地方公共団体コード 013471）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>①小規模事業者との「対話」と「傾聴」を通じた事業計画策定支援を行い経営力向上を図るとともに、地域資源を活用した商品開発を行い需要開拓及び販路拡大を目指す。</p> <p>②地域住民の生活インフラ機能の維持を図るため、事業承継計画及び創業計画の策定を支援し、小規模事業者の減少を抑制する。</p> <p><b>地域への裨益目標</b></p> <p>地域経済を好循環させる地域の魅力アップへの取り組みにより、持続可能な地域経済の推進と長万部町の発展に貢献する。</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <p>①小規模事業者へのヒアリング調査 ②RESASを活用した調査</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b></p> <p>①消費者ニーズ調査 ②展示会・商談会での需要動向調査 ③物産展での需要動向調査</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b></p> <p>①経営分析の実施</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <p>①DX推進セミナーの開催（新規） ②事業計画策定支援 ③事業承継計画策定支援 ④創業計画策定支援</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <p>①事業計画策定後のフォローアップ ②事業承継計画策定後のフォローアップ ③創業計画策定後のフォローアップ</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <p>①展示会・商談会への参加による販路開拓支援(BtoB) ②物産展への出店による販路開拓支援(BtoC) ③ITを活用した販路開拓支援(BtoB)(BtoC)</p>
連絡先	<p>長万部商工会 〒049-3521 北海道山越郡長万部町字長万部 36 番地 2 TEL:01377-2-2270 FAX:01377-2-2270 E-mail:contact@oshamanbe-shokokai.jp</p> <p>長万部町役場 産業振興課 〒049-3592 北海道山越郡長万部町字長万部 453 番地 1 TEL:01377-2-2455 FAX:01377-2-4884 E-mail:sangyo@town.oshamambe.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状と課題

【長万部町の立地状況】

長万部町は、北海道西部・渡島半島の最北部に位置し、北に後志、東に胆振、西に檜山の3管内と隣接しています。国道5号・37号・230号線の分岐点にあります。北海道縦貫自動車道(高速道路)は長万部ICと国縫ICの2か所があり、車利用で札幌市及び苫小牧市までは約2時間30分、函館市までは約1時間45分で主要都市へのアクセスが可能です。また、鉄道も函館本線と室蘭本線が分岐していることから、古くから交通拠点となっています。

さらに、2030年代後半には札幌まで延伸が決定している北海道新幹線が開業予定で、トンネル工事や明かり区間の高架橋などをはじめ、北海道新幹線長万部駅は高架駅として建設が進められています。

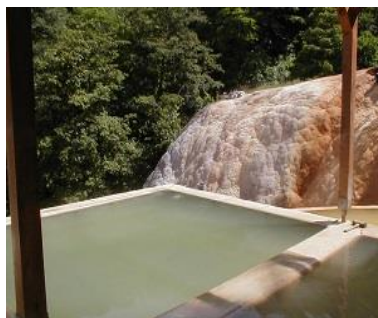
長万部町は北海道を代表する駅弁「かにめし」の町としても有名です。また、町の中心部には天然温泉が湧き出る源泉掛け流しの「長万部温泉郷」があるほか、郊外には北海道の天然記念物に指定された放射性石灰華ドームを望む「二股らぢうむ温泉」があります。二股らぢうむ温泉は、明治時代から湯治湯として利用されている歴史ある温泉です。貴重な泉質を有することから、その効能を求めて遠方からも多くの湯治客が訪れます。



【長万部町を代表する地域資源】



天然温泉「長万部温泉郷」



北海道の天然記念物に指定  
(二股らぢうむ温泉)



全国的にも有名な駅弁  
(かにめし)

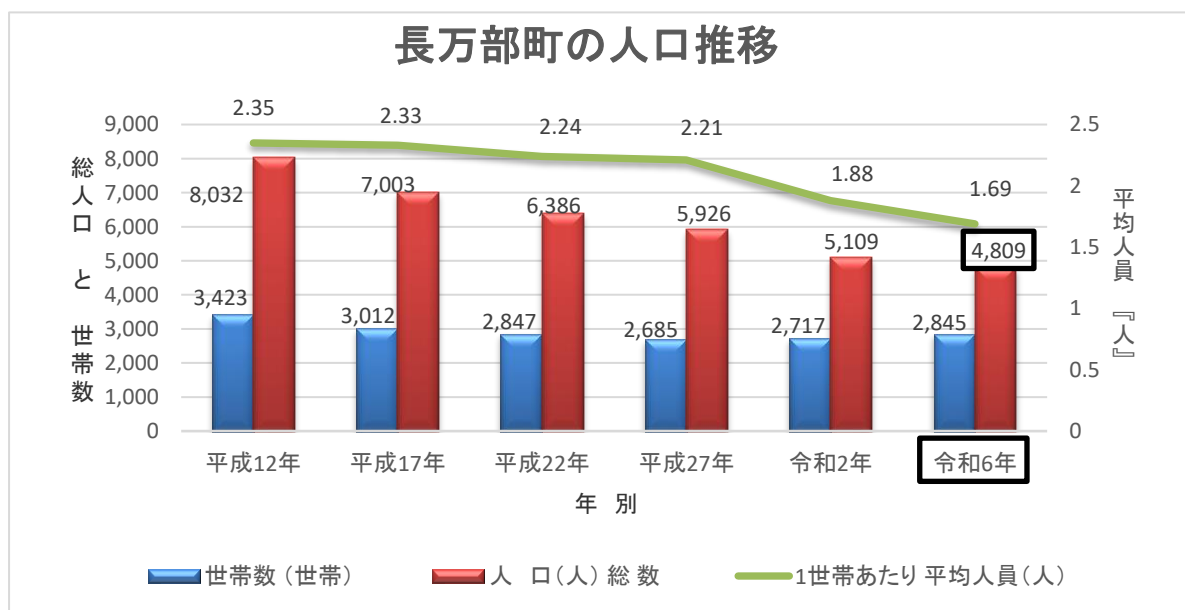
【人口の状況】

人口は、昭和 40 (1965) 年の 15,349 人 (国勢調査) をピークに減少を続け、令和 6 (2024) 年では半数以下の 4,809 人 (住民基本台帳) となり、急激な過疎化が進行しています。また、年齢階層別人口 [令和 2 年 (2020) 年、国勢調査、総人口 5,109 人] を見ると、0 歳から 14 歳までの年少人口が全体の 8.2%、15 歳から 64 歳の生産年齢人口が 50.1%、65 歳以上の老年人口が 41.7% となっており、少子高齢化が進んでいます。なかでも後期高齢者 (75 歳以上) の比率が高く、高齢社会の進展に向けた対応が課題です。

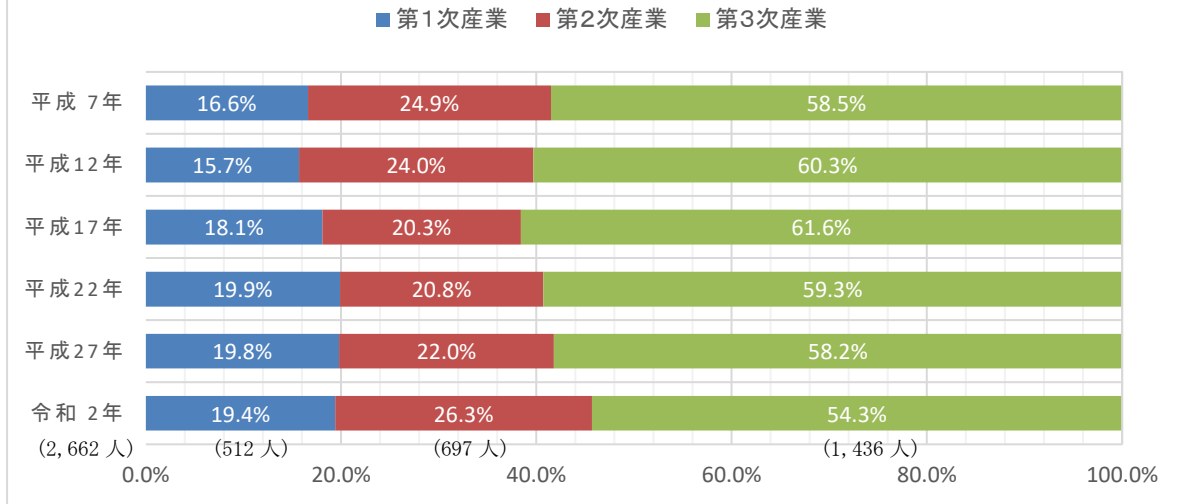
加えて、令和 2 (2020) 年における総就業者数は、2,662 人で、第 1 次産業が 512 人で 19.4%、第 2 次産業が 697 人で 26.3%、第 3 次産業が 1,436 人で 54.3% となっています。

国勢調査及び住民基本台帳による長万部町の世帯数・人口の推移

年別	世帯数	人口 (人)			1 世帯あたり	適用
	(世帯)	総数	男	女	平均人員 (人)	
平成 12 年	3,423	8,032	4,020	4,012	2.35	国勢調査
平成 17 年	3,012	7,003	3,395	3,608	2.33	〃
平成 22 年	2,847	6,386	3,040	3,346	2.24	〃
平成 27 年	2,685	5,926	2,869	3,057	2.21	〃
令和 2 年	2,717	5,109	2,448	2,661	1.88	〃
<b>令和 6 年</b>	2,845	<b>4,809</b>	2,277	2,532	1.69	住民基本台帳



## 長万部町の産業別就業人口割合(国勢調査)



### 【産業】

#### ■農業の状況

本町の基幹産業は農業で、特に酪農は気象条件や土地の特性を考慮して発展してきました。しかし、農畜産物の需要不均衡や諸外国からの市場開放要求、高齢化、後継者不足などが原因で農業経営は厳しい環境下であり、農家戸数の減少が続いています。この状況を改善するため、6次産業化を含む様々な活性化策を進めることや、経営の効率化など生産性の高い農業経営を行う事が課題です。

#### ■漁業の状況

漁業は、農業と並ぶ基幹産業として長い歴史があり、特に内浦湾の漁業は漁業経営の安定化を目指し、沿岸漁業からホタテ養殖漁業へと転換しました。平成 30 (2018) 年には、ホタテ貝の生産高が長万部町の漁業生産高の約 9 割を占めていました。しかし、付着物の影響や斃死等が原因で安定的な出荷が厳しい傾向にあります。今後はホタテ養殖の安定的な出荷に向けた取り組みや、漁業資源の増大に向けた漁場の保全・造成などが主な課題です。

#### ■工業の状況

工業は水産加工を含む食料品製造業が主体であり、町には約 10 事業所が存在し、従業員数は 300 人～400 人を維持しています。近年の製造品出荷額は年間で 90 億円を超え、平成 30 (2018) 年には 132 億円と増加しており、明確な成長が見られます。

今後は北海道新幹線の開業に向け、地域資源を活用した製品の高付加価値化を進めることが経済活性化の鍵となるため、これに向けた取り組みが課題です。

#### ■商業の状況

商業分野では小規模な小売業が多く、車社会の進展や少子高齢化などによる人口減少、そして近隣市町への購買力流出によって、商店街の購買需要が減少しています。

また、店舗の老朽化や後継者の不在が原因で、廃業する事業所が増えたために空き店舗が目立ち、商店街の賑わいが減少しています。

今後、予定されている新幹線開業に伴う道路の拡幅は、一部の店舗には逆風となっており、

廃業を検討する事業者も増えています。これに対応するため、北海道新幹線の開業を契機とした中心市街地の活性化が課題です。

## ■観光の状況

新幹線開業に伴う工事関係者の宿泊により、町内の宿泊施設は現在、賑わいをみせています。しかし工事終了後には需要減少が懸念され、新幹線開業後の持続的な観光客誘致政策を講じる必要があります。そのため、長万部町の交通の要衝という強みを最大限に活かし、新幹線長万部駅周辺の整備や商店街、長万部温泉の再開発を進め、駅周辺を広域交流の拠点として発展させることが課題です。

また、新幹線の開業と外国人旅行者の増加を見据え、観光消費の拡大を地域経済の活性化や雇用の創出につなげる取り組みが必要になります。

## 【小規模事業者の現状と課題】

町の経済状況としては、様々な課題がありますが、特に過疎化による人口減少と高齢化比率の増加、近隣町の大型量販店への消費流出が大きな問題となっています。さらに小規模事業者の販売力低下と商店街店舗の老朽化、後継者不足、空き地、空き店舗の増加など多岐にわたる問題が顕在化しています。

このような環境では廃業する事業者がますます増加すると考えられ、これに伴う空き店舗の増加は商店街の空洞化につながり、地域住民の生活に大きな影響を与えます。そのため、小規模事業者への経営基盤強化を目的とした支援が重要です。

### ①小売業の現状と課題

かつて町内の中心部にある商店街は、商業の核として機能していました。しかし、現在は人口減少や後継者不足、そして商店街の活力の低下により、消費者のニーズに応えることが困難になってきています。

また、中心地区に食料品スーパーのラルズマート、ドラッグストアのツルハドラッグがあり、近隣である伊達市など地方都市への衣料品・家電等の購買力の流出も大きい状況です。このような状況を改善するため、地域内でのイベント開催や店舗の改修、新たな需要開拓、そしてオンライン販売の導入やSNSを活用した情報発信など、新たなビジネスモデルの導入を検討する必要があります。

### ②建設業の現状と課題

厳しい地方財政により、建設公共工事の減少が続いていましたが、北海道新幹線建設工事関連の町発注事業や関連工事の増加により、町内業者は一時的に活況を呈しています。しかし、将来的には人口減少と高齢化が加速し、民間の建設工事の減少に加え、地元企業における従業員の人手不足が深刻化する懸念があります。

そのため、若手人材の確保とITの利活用で事務処理の効率化や生産性向上などに注力することが課題となります。特に人材確保については、建設業の魅力向上や働きやすい環境づくり、多様な働き方への対応、そして事業承継や地域全体での人材育成に取り組むことが重要です。

### ③製造業の現状と課題

町の製造業は、高齢化や後継者不足による事業所の閉鎖や縮小、人口減少による商圈縮小の影響を受け、小規模かつ生産性の低い状態が続いています。一方で長万部産ホタテ貝「湾宝」(わんぼう)のブランド化や、カレイ・ヒラメ等の地場素材を活かした長万部グルメの開発、生乳を利用したチーズの生産など、農林水産業との連携による6次産業化が活発化しており、

新たな特産品開発や生産、販売体制といった成長の芽生えがあります。さらに取り組みを強化した食品加工品のブランド化や、生産・販売体制の強化などが課題です。

#### ④飲食業・観光業の現状と課題

かつて交通の要衝として栄えた町ですが、道央自動車道の大沼延伸によって、ストロー現象が起き、ドライブインが閉店、大型観光バスの利用減少など、交通の利便性向上に伴う影響を受けています。

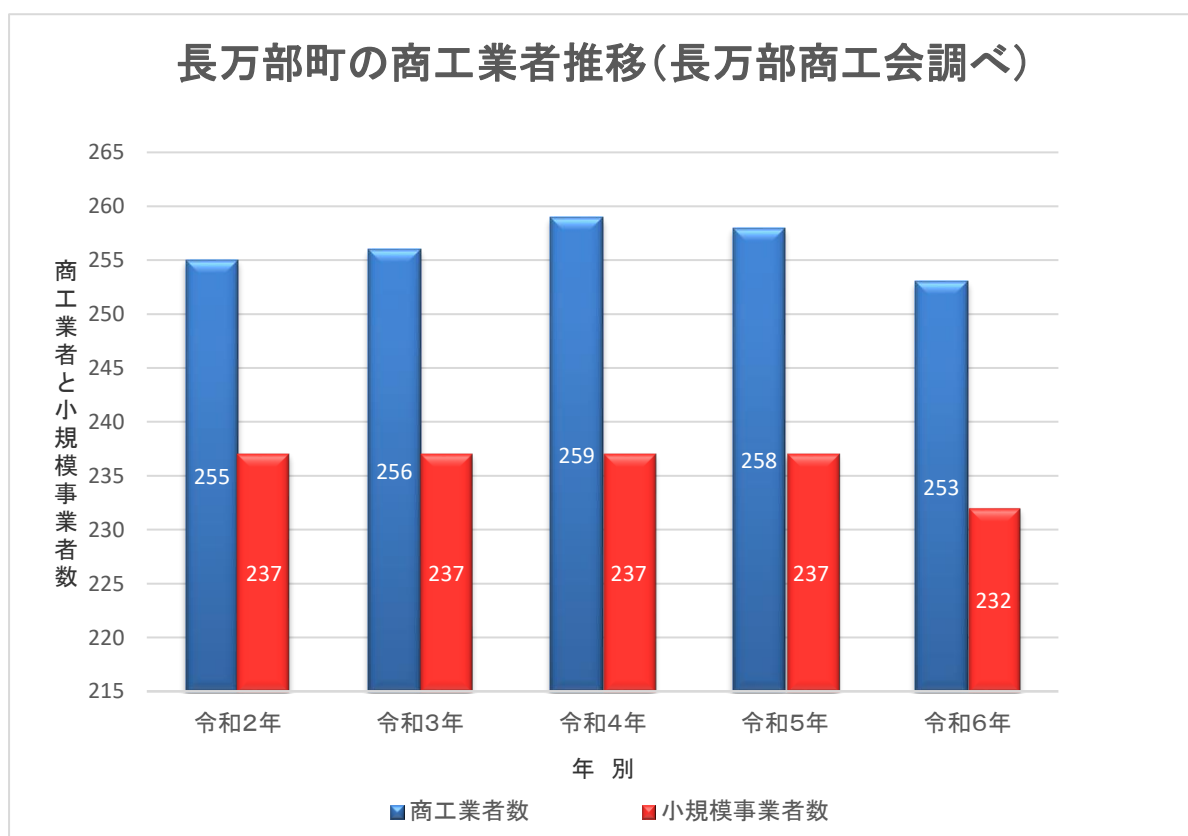
また、JR北海道の車内販売撤退により、駅弁「かにめし」の積み込みが終了したことで売上も減少しています。さらに宿泊客も減少傾向です。今後は新幹線開業に備えた経営基盤の確立やブランドイメージの向上、そして町内外に向けてのECサイトやSNS等での情報発信を含む、新たな集客策を講じなければなりません。

#### 【長万部町の商工業者等数】

業種 事業所数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業 宿泊業	サービス業	その他	計
商工業者数	31	21	7	58	51	62	23	253
小規模事業者数	29	17	7	58	47	51	23	232

※令和6年3月末現在 長万部商工会調べ

### 長万部町の商工業者推移(長万部商工会調べ)



## (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

上記の現状から、今後ますます人口減少や少子高齢化の進行が予想されます。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、町の人口は2035(令和17)年には3,574人と、令和4年11月30日時点の4,916人と比較し、1,342人の減少が見込まれています。また高齢化も深刻で、2035年には65歳以上の高齢者が1,482人に達し、総人口に対し40.9%となり2.5人に1人が65歳以上と予想されております。

このことは、当町が抱える課題の一つである経営者の高齢化にも通じ、事業承継が円滑に進まなければ廃業を余儀なくされ、このような状況が続けば、地域の経済・雇用を支える小規模事業者は減少し、食料品店やガソリンスタンドなど、地域住民の生活に欠かせないサービスを提供する事業者までもが廃業に追い込まれる可能性も出てきます。

今後、小規模事業者が持続的に発展し、地域住民の生活機能を維持していくためには、DX等の活用による時代に合った販売手法の導入や消費者ニーズの把握など、柔軟かつ迅速な対応が求められます。併せて、北海道新幹線の長万部駅開業を見据えた商店街の賑わい創出や、地域資源を活用した特産品の開発による地域経済の活性化も必要不可欠です。

当商工会は、事業者との「対話」と「傾聴」を通じて「気づき」を促し、課題解決を支援することで、事業の持続的な発展を目指します。また、小規模事業者自らが自己変革する力を身に付け、本質的な課題を解決するための潜在力を発揮することが重要と考え、10年程度の期間を見据えた「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を以下のとおり設定します。

- ア. 複雑化・高度化する経営課題への対応や、事業計画に基づいた経営を支援し、売上や利益の向上による経営基盤の強化を図る。
- イ. 事業承継や創業を積極的に支援し、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・地域経済の活性化を目指す。
- ウ. 地域資源を活かした商品開発を通じて地域の魅力を発信し、地域の知名度向上と交流人口の増加による地域の活性化を図る。

### ②長万部町総合計画との連動制・整合性

長万部町では、2030(令和12)年度以降に北海道新幹線の札幌延伸と長万部駅開業を控え、今後10年間で「北海道新幹線長万部駅開業に向けた環境整備期間」と位置づけ、まちづくりの核として、ハード・ソフト両面の事業を積極的に推進していくこととしています。また、第4次長万部町まちづくり総合計画(2021~2030)では基本目標に「世界とつながり躍動する地域産業づくり」を掲げており、新幹線の開業効果を高めるための商工業の魅力向上、担い手確保等による魅力あふれる産業基盤の確立を図ることとしています。

具体的な施策は以下のとおりです。

- ア. 新幹線開業に向けた賑わい創出と、地域経済の活性化を図る。
- イ. 伴走型のアプローチによって経営意識の改革と、消費者ニーズに対応した経営の確立を図る。
- ウ. 地域資源やブランド力を活かした商品づくりを支援する。

上記の施策は、当商工会が考える「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」と連動制・整合性が高いため、長万部町と連携を図りながら、地域の振興と小規模事業者の経営力向上に取り組みます。

### ③商工会としての役割

今後予定される北海道新幹線長万部駅の開業時に、町が賑わいあふれるまちとして存在するために、商工会は次の役割を担います。

まず、事業承継や創業による新陳代謝の促進を図るほか、商業機能の維持に向けては事業者との「対話」と「傾聴」を通じて本質的な課題への「気づき」を促し、内発的動機付けのもと、自走化に向けた伴走型支援を行います。また、町の地域資源を最大限活用した特産品の開発や、交流人口の増加に向けた取り組みにより、地域の賑わい創出を図ります。これらの活動を通じて、小規模事業者の持続的発展を支援し、長万部町の活性化に貢献していきます。

そのため、現状の課題を把握し、課題解決のための小規模事業者に寄り添った伴走型支援を強化します。さらに、行政や各関係機関と連携し、持続的発展による長万部町の活性化を推進していきます。

### (3) 経営発達支援事業の目標

長万部町の現状と課題、第4次総合計画、小規模事業者の長期的な振興のあり方を踏まえ、第2期経営発達支援計画の目標を以下のとおり設定します。

目標1. 小規模事業者との「対話」と「傾聴」を通じた事業計画策定支援を行い経営力向上を図るとともに、地域資源を活用した商品開発を行い需要開拓及び販路拡大を目指す。

(目標値 事業計画策定事業者数 5者/年)

(目標値 展示商談会参加事業者数 1者/年・商談成立1件)

(目標値 物産展出店事業者数 1者/年・売上10万円)

※売上は過去ベースで算出しています。

目標2. 地域住民の生活インフラ機能の維持を図るため、事業承継計画及び創業計画の策定を支援し、小規模事業者の減少を抑制する。

(目標値 事業承継計画策定事業者数 1者/年)

(目標値 創業計画策定事業者数 1者/年)

### 【地域への裨益目標】

北海道新幹線長万部駅開業時に活力あふれるまちとして存在できるよう、小規模事業者の経営基盤を強化し、駅周辺の賑わいを創出します。また、事業承継や創業支援を行うことで小規模事業者の減少を抑制するとともに、地域住民の生活インフラ機能の確保を目標とします。

さらに、地域特性を活かした商品開発により地域の魅力を高め、持続可能な地域経済の推進と長万部町の発展に貢献します。

## 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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目標 1. 小規模事業者との「対話」と「傾聴」を通じた事業計画策定支援を行い経営力向上を図るとともに、地域資源を活用した商品開発を行い需要開拓及び販路拡大を目指す。

小規模事業者が自社の置かれている経営環境や経営資源を活用し、経営力を強化できるよう、事業者との「対話」と「傾聴」を通じて本質的な課題に「気づき」「腹落ち」することで、「内発的な動機付け」から能動的な行動と潜在力を引き出し、「自己変革」と「自走化」へと導けるよう、事業者に寄り添ったきめ細やかな伴走型支援を行います。

そのために、商工会は従来型の基本的支援に加え、専門的な経営支援にも力を入れていきます。経済動向等の把握や経営分析、事業計画策定、フォローアップ支援など多角的なサポートを行います。

また、地域の素材を活用した特産品開発を推進し、自社の経営資源を活用した新商品開発を促進します。さらに、これらの商品の市場展開を支援するため、販路開拓を目的とした事業計画の策定も支援します。

目標 2. 地域住民の生活インフラ機能の維持を図るため、事業承継計画及び創業計画の策定を支援し、小規模事業者の減少を抑制する。

事業承継と新規創業の計画策定を支援することで、小規模事業者の存続や地域経済の活性化、雇用創出を目指すとともに、地域住民が安心して暮らせる環境づくりを行います。事業承継や新規創業については、外部の専門家とも連携しながら計画策定を支援します。

### 【地域への裨益目標達成に向けた方針】

小規模事業者の目標達成を支援することで、地域経済の活性化と地域の魅力向上を目指します。具体的には、地域資源を活用した新商品等の開発と販売促進を支援し、地域の知名度向上や特産品のPR、交流人口の増加を図ります。

また、小規模事業者の経営基盤強化と事業承継・創業支援を通じて、雇用の確保と新陳代謝を促進します。これにより、生活インフラ機能の確保と地域内人口の維持・増加を図り、地域経済の活性化に繋がります。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

第1期では、関係機関や金融機関等の統計資料や調査結果について収集した情報を、巡回訪問や個別支援時に提供するにとどまっており、個社に対するヒアリング調査を実施していませんでした。

第2期では、地域の経済動向についてのヒアリング調査票やRESAS（地域経済分析システム）を用いた新たな分析を導入します。把握した情報は年1回公表することで、自社を取り巻く外部環境などの把握や、機会・脅威を見据えた事業計画の策定に繋げ、売上・利益の向上に活用します。

#### (2) 目標

事業内容	公表方法	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
ヒアリング調査票を活用した地域景気動向調査の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
RESAS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

#### (3) 事業内容

##### ①小規模事業者へのヒアリング調査

地域の景気動向等についての実態を把握するため、売上額や経常利益、資金繰りについて、巡回時にヒアリング調査票を活用し、小規模事業者の景気動向等について調査・分析を行います。

【調査対象】 地域内の小規模事業者（建設業、製造業、小売業、サービス業、その他）

【調査項目】 売上額、経常利益、雇用状況、資金繰り、経営上の課題

【調査手法】 調査票を配布し巡回訪問で回収する。

【分析手法】 経営指導員等が収集したデータを整理し、1年ごとの地域を取り巻く景気動向を把握する。

##### ②RESASを活用した調査

地域内外の経済動向を把握するため、多角的に可視化できるRESASを活用して、地域経済の現状を定量的に把握します。具体的には、地域の人口増減・経済循環の動向・地域産業の現状分析・地域の消費傾向・創業比率・観光客のニーズ等、地域の経済動向を提供（年1回）します。また、①でヒアリング調査した景気動向等と合わせて分析し、事業者に対して情報提供（年1回）を行い、事業計画策定支援等に活用します。

【分析項目】 「人口マップ」、「地域経済循環マップ」、「産業構造マップ」  
「消費マップ」、「企業活動マップ」、「観光マップ」

【分析手法】 経営指導員等が上記①でヒアリングした地域景気動向との比較・分析を行う。

#### (4) 調査結果の活用

情報収集・調査・分析をした結果は商工会ホームページ等に掲載し、地域の小規模事業者へ周知します。また、経営指導員等が事業計画策定支援を行う際の参考資料として活用します。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

第1期では、イベント及び展示・商談会での需要動向調査を行う計画でしたが、地域内外に向けた販路拡大を目指す小規模事業者（食品製造業・飲食業）の発掘には至らず、地域内外の消費者ニーズに基づく十分な支援ができませんでした。

第2期では、販路拡大を目指す事業計画策定事業者（特に食品製造業・飲食業など）に対して地域内外の市場ニーズに応えられるよう支援します。商品やサービスに関する消費者ニーズの詳細な調査を通じて「マーケットイン」アプローチの導入を促進し、この考え方を浸透させることが主要な課題となります。

以上の課題解決により、顧客の満足度を高める商品開発を支援するとともに、売上向上による経営の安定化、経営基盤の強化に結びつけます。

##### (2) 目標

事業内容	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①消費者ニーズ調査回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
①調査対象事業者数		1者	1者	1者	1者	1者
②展示会等での需要動向調査回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②調査対象事業者数		1者	1者	1者	1者	1者
③物産展での需要動向調査回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
③調査対象事業者数		1者	1者	1者	1者	1者

##### (3) 事業内容

###### ①消費者ニーズ調査

地域内外の消費者ニーズを詳細に把握するため、町の最大イベントである「おしゃまんべ毛がにまつり」の来場者を対象に、商品やメニューに関する消費者ニーズ調査を実施します。調査結果は分析したうえで事業者にはフィードバックします。

【支援対象者】 経営分析・事業計画策定事業者

【サンプル数】 来場者 40人

【調査手法】 おしゃまんべ毛がにまつりの来場者に対し、商品提供を通じて聞き取りのうえ、アンケートに記入してもらう。

【調査項目】 来場者の性別、年代、居住地、商品の味、価格、内容量、パッケージへの評価、改善要望など

【分析手法】 専門家と連携し、収集データから地域ごとの消費者ニーズを分析する。事業者の目論見と実際の消費者評価のギャップを明らかにし、改善点を抽出する。

【分析結果の活用】 分析結果をもとに、経営指導員等が事業者には具体的な提案を行い、新商品開発やメニュー改善、事業計画の修正を支援する。

###### ②展示会・商談会での需要動向調査

北海道商工会連合会が主催する「北の味覚、再発見！！」等に参加し、来場したバイヤーを対象に試食を通じたアンケート調査を実施します。

この調査では、地域資源を活用した食品製造業者の特産品に対するバイヤーのフィードバックを収集し、市場ニーズに即した製品開発を目指します。

- 【支援対象者】 地域内外への販路開拓に意欲的な小規模事業者
- 【サンプル数】 来場バイヤー20人
- 【調査手法】 展示会・商談会に参加し、バイヤーとの直接対話を通じてアンケートを実施する。
- 【調査項目】 商品の味、価格、見た目、内容量、パッケージデザイン、顧客層の特性、市場トレンド、取引条件など
- 【分析手法】 調査結果を基に、専門家の意見を取り入れながら商品の流通に関する課題の特定、ターゲット顧客との差異の明確化、及び市場トレンドの分析を実施する。
- 【分析結果の活用】 分析結果は、巡回訪問を通じて直接事業者にフィードバックを行い、データを基に既存商品の改善や新商品の開発、販路拡大戦略の策定に活用する。
- 【想定する商談会】 ア.「北の味覚、再発見！！」(BtoB)  
イ.「北海道産品取引商談会」(BtoB)

③物産展での需要動向調査

「北海道味覚マルシェ in 札幌」等の物産展で、来場者に対し試食を通じたアンケート調査を実施します。

なお、上記②と同様に、事業者（食品製造業等）の地域資源を活用した特産品に対する消費者の反応を集め、消費者のニーズに基づいた商品開発を目指します。

- 【支援対象者】 地域内外への販路開拓に意欲的な小規模事業者
- 【サンプル数】 来場者 30人
- 【調査手法】 来場者に試食をしてもらい、聞き取りのうえ、アンケートに記入してもらう。
- 【調査項目】 来場者の性別、年代、居住地、味覚、価格、内容量、商品の見た目、パッケージデザインなど
- 【分析手法】 販路開拓等の専門家と協議しながら、調査データを基に消費者ニーズを分類し、商品評価の強みと弱点を明確にする。
- 【分析結果の活用】 分析結果をもとに、事業者に直接フィードバックを提供し、商品の改良や新たな販路開拓を見据えた商品のブラッシュアップを支援する。
- 【想定する物産展】 「北海道味覚マルシェ in 札幌」(BtoC)

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

第1期では、個社の経営分析に関する取り組みは、決算指導や補助金申請、金融機関からの借り入れサポートなど、事業者からの具体的な依頼がある場合に限定して実施しており、受身的な対応に留まっていました。その中でも、経営者自身が自社の強みや弱みを十分に把握できていないこと、また財務分析の理解が十分でないとわかりました。

第2期では、小規模事業者との「対話」と「傾聴」を通じて定量的な財務分析と定性的な非財務分析の結果を経営者自らが認識し、自社の経営課題に気づきを得ることができるよう支援していきます。

(2) 目標

事業内容	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析事業者数	11者	10者	10者	10者	10者	10者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析の実施

経営指導員等が巡回訪問や窓口相談を通じて、成長意欲があり市場拡大の可能性を秘めた小規模事業者をピックアップします。事業者の選定後、財務分析と非財務分析を組み合わせ実施し、収益性や効率性、事業の内外環境を評価します。

【支援対象者】ア. 経営力向上を目指す小規模事業者

イ. 需要開拓及び販路拡大を目指す小規模事業者

【分析項目】定量分析「財務分析」と、定性分析「非財務分析」を行う。

ア. 「財務分析」→収益性、効率性、安全性、生産性、損益分岐点等

イ. 「非財務分析」→SWOT分析

内部環境要因（強み、弱み）、外部環境要因（機会、脅威）等

【分析手法】中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のツールを活用し、経営状況の包括的な分析を行う。

### (4) 分析結果の活用

分析結果は事業者へ直接フィードバックし、売上の維持向上や利益率を確保するための具体的な事業計画の策定等に活用します。また、結果はクラウド型経営支援ツールに蓄積し、職員間での情報共有を通じて効果的な支援体制を構築します。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

第1期の事業計画策定支援は、経営改善のための金融斡旋や補助金申請、事業継続力強化計画策定支援に限られ、主に要望に応じてのみ行っていました。その結果、事業計画策定に取り組む事業者の広がりが期待値には届かない状況でした。

第2期では、小規模事業者が自ら事業計画を策定できるように支援するとともに、事業承継を考えている事業者に対して事業承継計画の策定支援を行います。加えて、創業を予定している事業者や創業間もない事業者に対して創業計画の策定支援を行い、安定的な事業経営へと繋がります。

さらに、事業者のITスキルが不足している状況があることから、DX（デジタルトランスフォーメーション）に向けたITツールの活用ができるようなスキルアップを推進し、経営課題の解決に繋がっていきます。

### (2) 支援に対する考え方

経営分析を行った小規模事業者などを対象に、DXを推進するうえで必要な知識やスキルを習得するセミナーを開催するとともに、個別相談、巡回訪問による支援を実施し、経営分析を行った事業者の5割の事業計画策定を目指します。

また、事業承継や新規創業を検討している事業者に対して、外部専門家と連携し、事業マッチングやビジネスプランの策定、そして創業後のフォローアップまでを支援する伴走型支援を実施します。

### (3) 目標

事業内容	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度

①DX推進セミナー開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
③事業承継計画策定事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
④創業計画策定事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

#### (4) 事業内容

##### ①DX推進セミナーの開催（新規）

DXを通じて経営の高度化を推進するため、地域の小規模事業者を対象にスキルと知識の習得を促すセミナーを年に1回開催します。

【支援対象者】地域内の経営分析を行った小規模事業者

【募集方法】町広報誌、開催案内文書、巡回訪問等

【講師】ITコーディネーター、中小企業診断士などの専門家等

【開催回数】1回

【カリキュラム】ア. DXの基礎知識

イ. SNSを活用した情報発信

ウ. 効果的なECサイトの構築など

【参加者】5名

##### ②事業計画策定支援

経営分析を行った事業者を対象に、事業計画の重要性を認識させ、具体的な策定を支援します。特に地元特産品を扱う事業者に対しては、中小企業診断士などの専門家と連携し、よりきめ細やかな支援を行います。

【支援対象者】ア. 経営分析を行った事業計画策定に意欲のある小規模事業者

イ. DX推進セミナーに参加した小規模事業者

【支援手法】ア. 経済産業省の「ローカルベンチマーク」などを活用し、事業者が自ら事業計画を策定できるよう支援する。

イ. よろず支援拠点などと連携し、専門家による事業計画策定支援を行う。

##### ③事業承継計画策定支援

巡回訪問や窓口相談を通じて把握した事業承継を検討している小規模事業者に対して、北海道事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、円滑な事業承継に向けた事業承継計画を支援します。特に高齢経営者向けには、事業の簡素化や、後継者への円滑な事業引き継ぎや財産分与などを考慮した具体的な計画策定を支援します。

【支援対象者】事業承継を希望する小規模事業者

【支援手法】北海道事業承継・引継ぎ支援センターのコーディネーターや専門家と連携し、巡回訪問を通じて事業承継を予定している事業者を掘起こし、事業承継計画の策定支援を行う。

##### ④創業計画策定支援

新幹線開業に伴い、新規開業の相談が増えると予想されます。そこで、商工会ホームページでの情報発信等を通じて創業に関心のある人への情報提供を強化します。相談案件がある場合は、経営指導員等により基本的な知識の習得からビジネスプランの作成や地域資源を活用した新規事業、高齢者向けのサービスに関する事業計画策定などを専門家と連携して支援します。

また、創業を検討している人に対しては、函館地域産業振興財団が提供する創業セミナーへ

の参加を推奨します。

【支援対象】 創業予定者及び新規創業者

【支援手法】 ア. 専門家と連携した個別相談と巡回訪問、事業計画の策定支援  
イ. 創業に関する基本知識の習得のためのセミナーの参加推奨

## 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期では、事業計画の進捗状況を四半期ごとに確認する予定でしたが、実際には事業者の要望に応じた巡回による状況把握が中心となりました。

第2期では、事業計画に基づいた経営を促進するため、PDCAサイクルを導入し、計画の見直しと定期的な検証を実施します。これにより、計画の実行状況を把握し、必要に応じて軌道修正を行うことで、より効果的な事業運営を支援します。また、新たなビジネスチャンスに対応するための綿密な事業計画策定支援も合わせて行います。

必要に応じて、よろず支援拠点などの専門家と連携し、小規模事業者が持続可能な事業展開を行えるよう伴走型の支援を継続します。

### (2) 支援に関する考え方

事業計画を策定した事業者には、計画の進捗状況を定期的にチェックし、職員間での情報共有を通じて円滑な計画遂行をサポートします。進捗が遅れている事業者に対してはフォローアップの頻度を増やし支援を行います。

また、高度な経営課題を抱える事業者に対しては、専門家を招聘するなどして、実行性の高い事業計画の策定を支援します。さらに、円滑な事業承継や新規創業者の支援も行います。

特に新規創業については、フォローアップの回数を増やし、事業が軌道に乗るまで手厚くサポートします。

### (3) 目標

事業内容	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①事業計画策定フォローアップ対象事業者数	2者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度(延回数)	—	15回	15回	15回	15回	15回
売上増加事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
利益率2%以上増加の事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
②事業承継計画フォローアップ対象事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
頻度(延回数)	—	2回	2回	2回	2回	2回
③創業計画フォローアップ対象事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
頻度(延回数)	—	4回	4回	4回	4回	4回

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定後のフォローアップ

5者の小規模事業者に対して、事業計画の進捗状況を4ヵ月ごとに確認します。必要に応じ

てフォローアップの回数を増やし、支援を必要とする事業者には専門家と協力しながら具体的な改善策を提案します。補助金申請や日本政策金融公庫の「小規模事業者経営改善資金」等、資金面でのサポートも組み込みながら、事業計画に沿った経営の実現を目指します。特に高齢経営者に対しては、計画の実行を支援するための伴走型支援を行います。

#### ②事業承継計画策定後のフォローアップ

事業承継計画を策定した事業者、特に高齢経営者に対しては、半年ごとの進捗を確認し、北海道事業承継・引継ぎ支援センター等と連携して、必要な調整を行います。計画と実際の進捗にズレがある場合は、高齢経営者の体力的な負担を考慮し、無理のない範囲で迅速に対処策を講じ、事業承継のスムーズな進行を支援します。

また、後継者への指導や、従業員のモチベーション維持のための支援を行います。

#### ③創業計画策定後のフォローアップ

3年以内の廃業が多い傾向を考慮して、創業直後の経営が不安定な事業者には3ヵ月ごとに経営状況を評価し、必要に応じて支援の頻度を高めます。さらに、専門家との連携による個別フォローアップを通じて、創業期の安定的な事業成長を支援します。

## 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期では、小規模事業者に対する支援が商談会や物産展の開催についての情報提供や地域イベントへの参加支援に留まり、販路開拓の支援としては不十分でした。また、ITを活用した新規顧客へのアプローチや商品・サービスのPRも不足していました。

第2期では、これらの課題を解決するために展示商談会への積極的な参加を促し、新たな販路開拓に繋がります。さらに、ITを有効活用し、事業者自らが自社の商品販売や商品PRに繋がる情報発信が行えるよう支援します。

### (2) 支援に対する考え方

従来の情報提供に加え、事業計画を策定した事業者が、実際に商談会に出展するまでをサポートする伴走型支援を実施します。このアプローチにより、地域特産品「かにめし」に続く新たな特産品の確立を目指します。また、ITを活用した新たな販路開拓方法として、ホームページ作成ツール「グーペ」などを用いて自店ホームページの作成に繋げていくほか、SNSを用いてプロモーションを展開し、町外へ消費の流出を抑えるとともに、地域外からの新規顧客獲得に繋げていきます。

### (3) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①展示・商談会参加事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
展示・商談会における1社あたりの成約件数	—	1件	1件	1件	1件	1件
②物産展出店事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
出店における1社あたりの売上額	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
③ITを活用した販路開拓事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

対前年比の売上増加率 (IT活用事業者の平均値)	-	2%	2%	2%	2%	2%
-----------------------------	---	----	----	----	----	----

#### (4) 事業内容

##### ①展示会・商談会への参加による販路開拓支援(BtoB)

北海道商工会連合会主催の「北の味覚、再発見！！」(札幌)や北海道貿易物産振興会主催の「北海道産品取引商談会」(札幌)などへ参加を促し、新規顧客へのアプローチを強化することで既存商品や新商品の販路拡大に繋がられるよう支援を行います。

展示会では準備段階で、ブースレイアウトやPOP作成について専門家と連携しながら支援します。また、出展当日には商工会職員が同行し、バイヤーとの交渉において効果的なヒアリングを支援します。

さらに事後のフォローアップとして、名刺交換した商談相手への追加アプローチをサポートします。ヒアリング結果を専門家と連携して分析し、商品やサービスの改良に繋げ、継続的な商談の成立を目指します。

【支援対象者】地域外へ販路拡大を目指す小規模事業者(主に食品製造業者)

【想定される展示会・商談会】

展示会・商談会名	概要	来場者数	出展者数
北の味覚、再発見！！ (札幌市)	新たな特産品の開発や販路拡大を目的とした展示・商談会、地域特産品等や自慢の逸品、新商品などが多く出展される。	116社・ 220名程度	58社
北海道産品取引商談会 (札幌市)	豊富な北海道産品を求め、全国から約2,000ものバイヤーが集まる北海道最大の商談会。	743社・ 2,100名程度	282社

##### ②物産展への出店による販路開拓支援(BtoC)

「北海道味覚マルシェ in 札幌」などのイベントに出店し、直接販売を通じて市場の反応を収集します。出店に先立ち、効果的な商品陳列やプロモーション素材(POP等)の準備を支援し、出店当日は消費者ニーズを探るアンケートを実施します。また、販売データとアンケート結果を専門家と共に分析し、製品の改良やマーケティング戦略の見直しに繋がります。

【支援対象者】地域外へ販路拡大を目指す小規模事業者(主に食品製造・飲食業)

【想定される物産展等】

物産展名	概要
北のおいしさ新発見！ 「北海道味覚マルシェ in 札幌」 (札幌市)	話題のグルメから隠れた名産品まで、北海道の味覚が集まる催事。札幌市内の百貨店を会場として、45,000人の来場者がある。

##### ③ITを活用した販路開拓支援(BtoB)(BtoC)

現在のビジネス環境では、ECサイトの構築やソーシャルメディアを活用した情報発信が一般的となっていることから、GMOペパボ株式会社が提供する低コストで利用可能なホームページ作成サービス「グーペ」の利用を推奨します。このサービスを利用して地域内外の消費者や観光客などの新規顧客を獲得できるよう支援します。

また、SNSの立ち上げと運営についての支援を行い、顧客やバイヤーに対する直接のコミュニケーションを通じて自社商品の認知度向上に繋がっていきます。

【支援対象者】ITを活用して販路を広げたい小規模事業者(小売・飲食・製造業)

【活用ツール等】WEB:ホームページ作成サービス「グーペ」等

SNS:Instagram、X(旧Twitter)、LINE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期では、事業評価は年に1度の事業評価委員会にて実施されていましたが、事務局の定期的な進捗確認や情報共有が十分に行われていなかったことが課題として挙げられます。

第2期では、PDCAサイクルによる事業検証を行い、取り組み内容の質の向上を図ります。

#### (2) 事業内容

##### ①「経営発達支援事業評価委員会」の設置

【参加者】長万部町産業振興課長、法定経営指導員、外部有識者として地元金融機関（北洋銀行、北海道信用金庫）の担当職員

【目的】事業の成果を評価し、次年度の計画に反映するための協議を年1回実施する。

##### ②進捗管理

理事会および事務局会議での定期的な評価と見直しを通じて、事業の進捗状況を確認します。

##### ③情報公開

「経営発達支援事業評価委員会」の結果を当商工会のホームページに年1回掲載し、透明性の高い情報共有を行います。

### 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期では、職種別研修を通じて支援能力の向上を図りましたが、研修で得られた知見やノウハウの共有が十分に行われていなかったため、職員全体の能力向上に繋がりにくい状況でした。

第2期では、研修で得られた知見やノウハウを全職員で共有し、職員全体のスキルアップを図ります。

#### (2) 事業内容

##### ①研修会への参加

経営指導員等の支援能力向上のため、北海道商工会連合会や中小企業大学校が主催する研修会に参加し知識の研鑽に努めます。研修で得られた知見やノウハウは職員間で共有し、組織全体の能力向上を図ります。これにより事業者の経営力強化、売上向上、利益確保を目的とした伴走型支援の実践能力を高め、より効果的な支援体制を構築します。

<研修カリキュラム例>

##### ・経営指導員

ア. 伴走型支援を効果的に進めるための支援手法

イ. 事業承継支援に必要な知識・手法

##### ・補助員・記帳専任職員

ア. 伴走型支援を実施するための対話と傾聴による支援手法

イ. 事業承継支援・診断の進め方

## ②WEB研修の活用

全国商工会連合会が提供する「経営指導員等WEB研修」を通じて、経営指導員等の職員が受講することで最新の支援知識を学び、支援ニーズに迅速に対応できる体制を構築します。

## ③情報共有の強化

マル経連絡協議会及び管内商工会職員協議会が実施する研修会の参加による情報交換や、八雲税務署管内を主とした研修会での支援事例の情報交換により、支援事例の共有を通じて、幅広い業種への対応力を強化します。

## ④DXに関する知識の習得

DXに関するオンライン研修プログラムやセミナーに積極的に参加し、デジタル化の最新トレンドと技術を習得します。これにより、デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの構築や、既存事業のデジタル化支援を効果的に行えるよう研鑽を磨きます。

<DXの研修カリキュラム例>

- ア. ITツールの活用、情報セキュリティ対策の基礎知識
- イ. ECサイトの構築及び運用、SNSによる情報発信

## ⑤「Shoko Biz」システムの利用

クラウド型商工会経営支援ツール「Shoko Biz」システムを利用して、業務支援で得た知識や企業情報を蓄積したうえで、月1回（年間12回）のミーティングでこれらを共有します。これにより、支援中の小規模事業者の状況を職員全体で共有し、助け合いながらノウハウを蓄積することで、専門外の職員も一定レベル以上での対応ができるようになります。

## 1.1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

### (1) 現状と課題

第1期では、金融機関や支援機関との積極的な情報交換や支援事例の検討を行いました。これにより、多くの有用な支援ノウハウを蓄積することができました。

第2期では、さらに他の支援機関との連携を強化し、小規模事業者の課題に対する解決策の提案と事例の深掘りを通じて、支援能力の全体的な向上を目指します。

### (2) 事業内容

#### ①地域金融機関との連携（年2回）

「小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会」や地元金融機関（北洋銀行、北海道信用金庫）と、年2回の対面会議を開催し、情報交換を行います。これを通じて、創業支援と事業承継計画の推進に関する具体的な施策を策定し、地域経済の活性化に貢献します。

#### ②税務署・顧問税理士との連携（年1～2回）

小規模事業者の経営力向上を目的として、年1回の「八雲地区経営指導員研修会」や、当商工会顧問税理士との年2回の打ち合わせを通じて、経営分析や事業計画策定に関するノウハウを共有します。これにより、小規模事業者の抱える経営問題解決のための新たな視点や具体的な解決策を提案できるよう、支援体制の強化に努めます。

#### ③専門家との連携

中小企業基盤整備機構のアドバイザーと専門家派遣、専門家によるセミナーや個別相談会

において、小規模事業者の販路開拓手法等に関する情報交換を行い、支援メニューの多様化を図ります。

## 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

第1期では、ホタテ養殖や毛がに漁などの漁業資源、市街中心部と郊外にある温泉郷などの観光資源を打ち出したイベント等を実施しましたが、まだ活かしきれていない状況です。

第2期では、北海道新幹線長万部駅開業を控え、現在は関連工事による一時的な受注増がみられるものの、開業後の持続的な経済効果の創出が課題となっています。そこで、これらの地域資源を基盤とし、新幹線開業という新たな機会を最大限に活かすため、町や観光協会などと連携し、水産業、水産加工業、農業、観光業、商業の振興を図ります。

具体的には、雇用創出に繋がる企業の育成や、地域ブランドを活かした観光・商業の振興を推進します。特に、市街中心部の活性化に重点を置き、既存事業者の経営力強化と新規出店の促進、地域資源を活かした商品の高付加価値化、観光客の受け入れ体制の整備などを通じて、新幹線開業後の観光需要の取り込みと地域経済の持続的な成長を支援します。

### (2) 事業内容

通過型観光から、滞在型観光への転換による観光産業の活性化、地域資源を活用した観光や街づくりなど様々な形での地域の活性化を図るため、長万部観光協会、長万部町、長万部温泉利用協同組合、新函館農業協同組合長万部支店、長万部漁業協同組合、長万部商工会など、地域の主要な関係者が一同に参画する協議会を年1回開催します。協議会では、以下の取り組みについて協議し、推進していきます。

#### ①地域イベントを活用した特産品開発とブランド確立のための取り組み

温泉などの地域資源や企業のPR、地域活性化のための町内イベントを開催することで、各産業の振興を図ります。

また、地域の特徴的な農林水産物などの資源や知恵を活用し、特産品のブランド化を進める取り組みを行います。これにより、地域の小規模事業者に対する事業計画策定支援や新たな需要開拓を支援し、地域経済の活性化に貢献します。

#### ②長万部町の観光キャラクターの活用

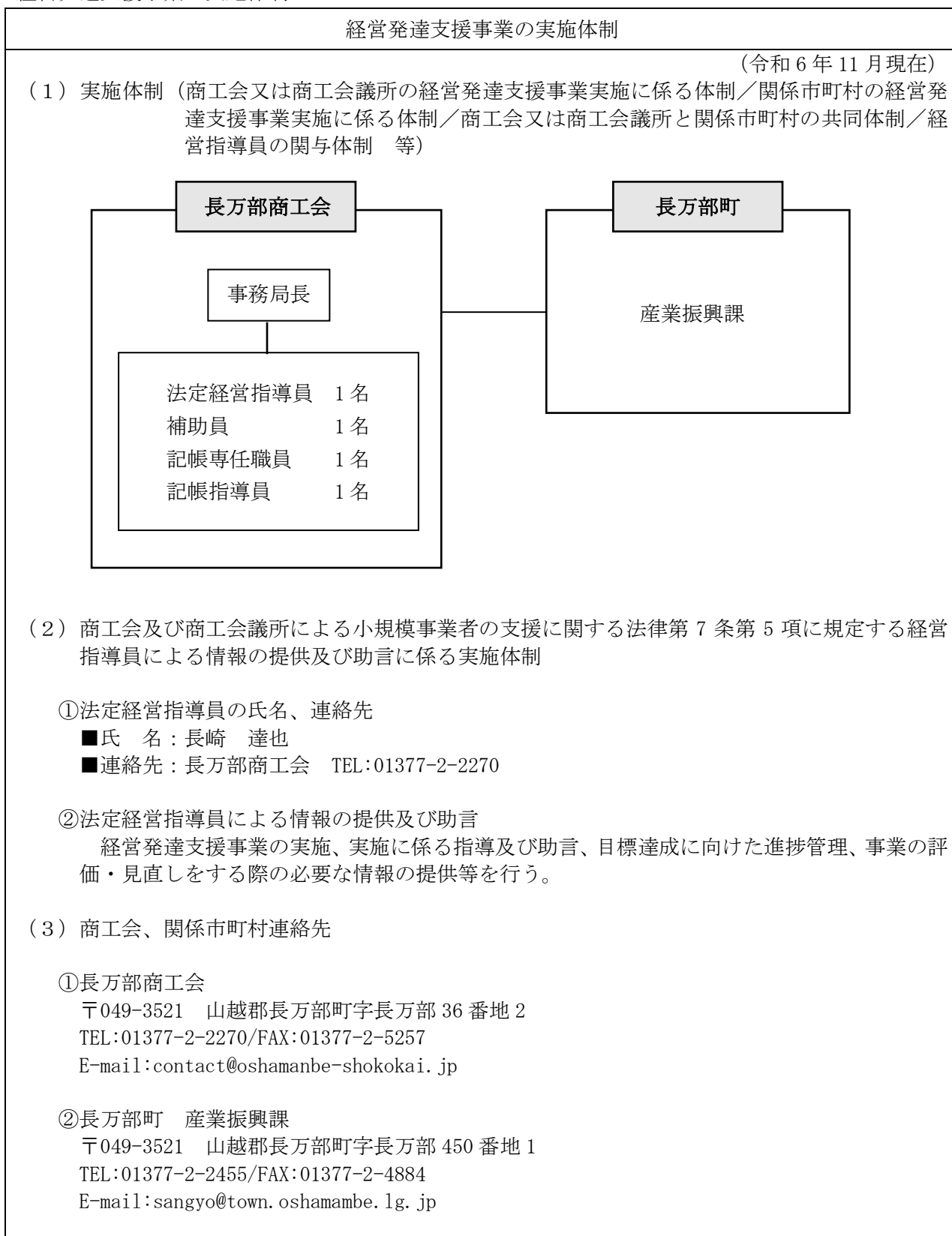
まちのイメージキャラクター「まんべくん」を活用し、特産品や観光メニュー、観光資源のPRを強化することで、観光客の認知度向上を図ります。

#### ③観光客誘致の取り組み

道内7空港の民営化、新幹線開通などにより増加が見込まれる観光客に対応するため、宿泊施設の整備や体験プログラムの実施など、受入体制を強化します。これにより、より多くの観光客を誘致し、地域経済の活性化に繋がります。

(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 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	700	700	700	700	700
地域の経済動向調査	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	100	100	100	100	100
事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
新たな需要の開拓	170	170	170	170	170
事業の評価の見直し	70	70	70	70	70
経営指導員等の資質向上	30	30	30	30	30
地域経済の活性化に資する取組	200	200	200	200	200

(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
会費収入、道補助金、町補助金 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等