

## 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	山部商工会（法人番号 2450005002143） 富良野市（地方公共団体コード 012297）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p>①小規模事業者の目標 （目標1）事業承継及び創業支援により小規模事業者の減少率を抑える。 （目標2）経営基盤の強化や、地域資源を活用した商品の販路拡大を目指す事業計画の策定による「売上・利益の増加」。</p> <p>②地域への裨益目標 （目標1）経営基盤強化、事業承継や創業促進により、事業者の減少率を抑え、地域の買い物環境を創出（商業機能を維持）する。 （目標2）地域資源を活用した特産品の販路開拓により、地域知名度のアップ・交流人口の増加。</p>
事業内容	<p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> ①「RESAS」地域経済分析システムの活用 ②地区内の景気動向調査の活用・分析・情報提供</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> ①地域外需要動向調査 ②地域内需要動向調査</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 職員・専門家との連携による経営分析</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> ①「DX推進セミナー」の開催 ②専門家による事業計画策定セミナー ③専門家による事業計画策定の個別相談会の開催 ④事業承継計画策定支援 ⑤創業計画の策定支援</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 事業計画・事業承継計画・創業計画策定事業者へのフォローアップ</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> ①販売促進展示会出展事支援（BtoC）②商談会参加事業（BtoB） ③ITを活用した販路開拓支援 ④地元フリーペーパー活用による販売事業（BtoC）</p> <p><b>12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること</b> ①山部地区活性化協議会の開催 ②にぎわい創出イベント実施 ③富良野市内共通商品券発行事業の共済 ④特産品開発を行った事業者への支援 ⑤フラノジョブスタイル（雇用対策）事業</p>
連絡先	<p>名 称：山部商工会 住 所：北海道富良野市山部中町1番15号 電 話：0167-42-2409 F A X：0167-42-2065 メール：<a href="mailto:yamashou@muse.ocn.ne.jp">yamashou@muse.ocn.ne.jp</a></p> <p>名 称：富良野市商工観光課 住 所：北海道富良野市本町2番27号コンシェルジュ・フラノ2階 電 話：0167-39-2312 F A X：0167-23-2123 メール：<a href="mailto:kankou@city.furano.hokkaido.jp">kankou@city.furano.hokkaido.jp</a></p>



2件、農産物の直売所が多数並んでおり、観光地・長距離移動の休憩地としての側面も担っている。

交通インフラについては、道路網は国道38号と国道237号の結節点に位置し、道東自動車道（占冠IC）や道央自動車道（滝川IC）へ車で1時間程度であり、道央圏（札幌）へ約2時間で結ばれている。また、旭川市を起点として富良野市を経由し占冠村に至る延長120kmの地域高規格道路である旭川十勝道路について、平成30年11月24日に北の峰IC～布部IC間が開通しており、今後も整備中区間の供用開始が予定されている。

交通アクセスは当地区より車で1時間の距離に旭川空港があり、東京、名古屋への国内線がある。北海道と国内外の輸送網の拠点である新千歳空港へも道東道経由で2時間の距離に位置しており、2,500mの滑走路を持つ帯広空港へも2時間20分の距離にある。

鉄道は、根室本線、富良野線の2線があり、根室本線の利用により富良野から札幌まで約2時間10分、旭川までは富良野線利用により約1時間20分となっている。

当市は、北海道の中央に位置している立地のため港湾はないが、港湾取扱貨物量道内1位の苫小牧港（国際拠点港湾）や小樽港（重要港湾）へは車で約2時間30分の距離にある。

## 【図-2：交通アクセス】



(出典 富良野市)

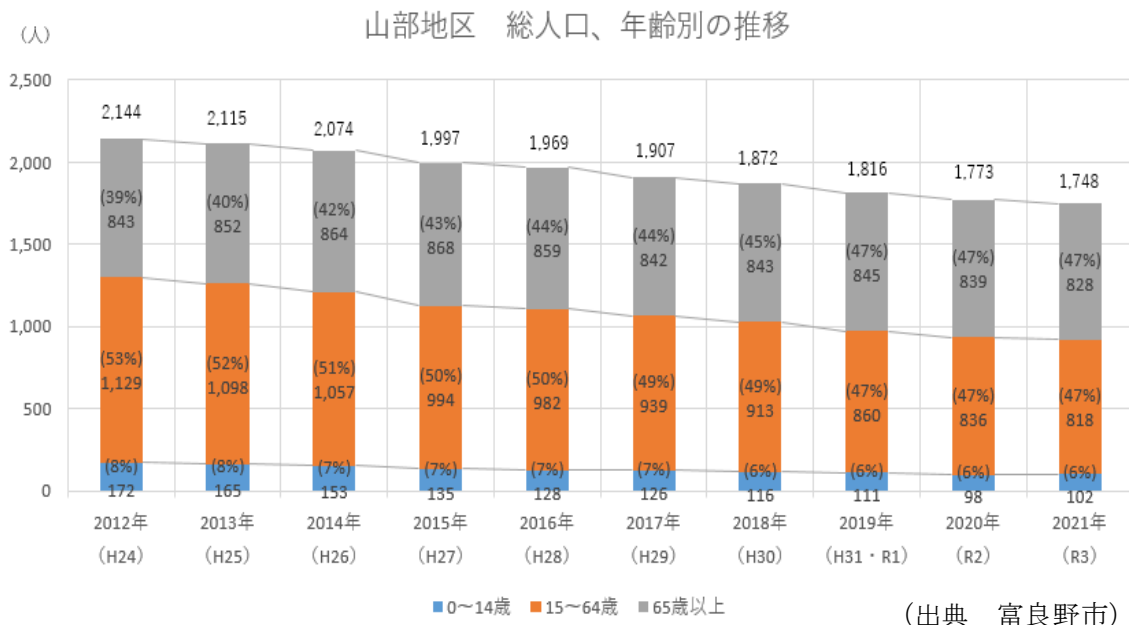
## (イ) 人口動態

富良野市の人口は、1980年28,449人、1995年26,046人、2015年22,936人と人口減少が加速しており、2021年4月には20,886人となり、1980年と比べて約27%人口が減少している。

一方山部地区としては、2012年には2,144人だったが、その後人口の減少が進み、2015年には1,997人と2,000名を下回り、2021年4月現在では、1,748人と2012年と比べて、約19%人口が減少している。

また14歳以下・15歳～64歳人口の割合が減少し、平成30年には高齢者の割合が45%を超え、令和3年には47.25%と増加しており「少子高齢化」が進展している。

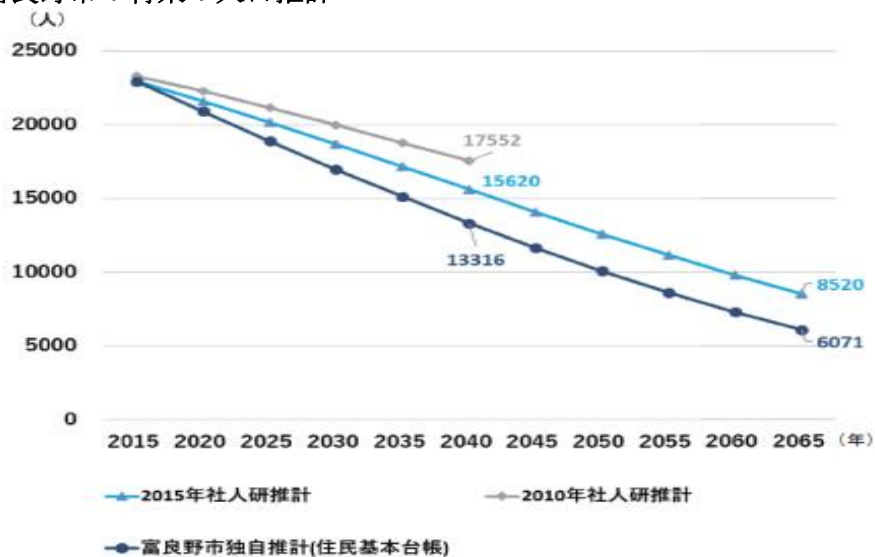
【図-3】



さらに、国勢調査を基に国立社会保障・人口問題研究所（以下社人研）が算出した、2010年・2015年の富良野市将来人口推計によると、2015年推計の人口減少幅の方が拡大している。

一方、国が提供する「まち・ひと・しごと創生本部ワークシート」を用いて、住民基本台帳（2015-2019年平均）や出生率の実態を基に富良野市が独自に算出した2065年までの推計人口は、「2015年社人研推計」人口の8,520人よりもさらに減少幅が拡大した6,071人と見込まれており、実態として社人研推計よりも約29%人口減少が加速している。

【図4】富良野市の将来の人口推計



(ウ) 産業別の現状と課題

■ 地域産業の現状

本市の産業構造は、農業を取り巻く環境の変化、担い手の高齢化などにより基幹産業である農業をはじめ、第1次産業就業者数の減少が著しくなっているが、観光関連を中心として第3次産業就業者の割合は増加し、産業生産額ベースでも変化が見られる。

就業者の総数は、平成7年の14,017人に対し、平成27年は11,843人と2,174人減少している。

また、産業別就業構成を平成7年と平成27年で比較すると第1次産業は3,692人から2,401人、第2次産業は2,290人から1,584人、第3次産業は、8,030人から7,584人と減少している。

【図-5】 ◇産業別就業数の推移（大区分）

区分	総数	第1次産業	第2次産業	第3次産業	分類不能の産業
昭和40年	17,303人	7,100人	3,618人	6,583人	2人
昭和55年	14,680人	4,682人	2,276人	7,712人	10人
昭和60年	14,312人	4,376人	2,153人	7,778人	5人
平成2年	13,929人	4,049人	2,129人	7,743人	8人
平成7年	14,017人	3,692人	2,290人	8,030人	5人
平成12年	13,720人	3,283人	2,300人	8,135人	2人
平成17年	12,759人	2,818人	1,677人	8,186人	78人
平成22年	12,283人	2,500人	1,690人	7,982人	111人
平成27年	11,843人	2,401人	1,584人	7,584人	274人

出典：国勢調査

【農業】

山部地区を含む富良野市の基幹産業は農業であり、米や野菜を中心に作っている。令和元年度の富良野市の作付耕地面積は9,131haで、地区別では富良野5,385ha、山部1,607ha、東山2,139haとなっており、山々に囲まれた内陸性気候の富良野盆地は、昼夜の寒暖の差、年間を通しての気温差も大きいと、糖度の高い果物が採れるなど農業に最適な土地である。

果物については、メロン栽培が盛んで、今では夕張とならぶメロンの産地となっている。

平成30年度の農業産出額（農林水産省資料）は、約178.3億円となっている。その内訳は、玉ねぎ、にんじん、スイカ、メロン、馬鈴薯を中心とした野菜が71%を占めており、乳用牛16%、水稲4%、麦類2%となっている。

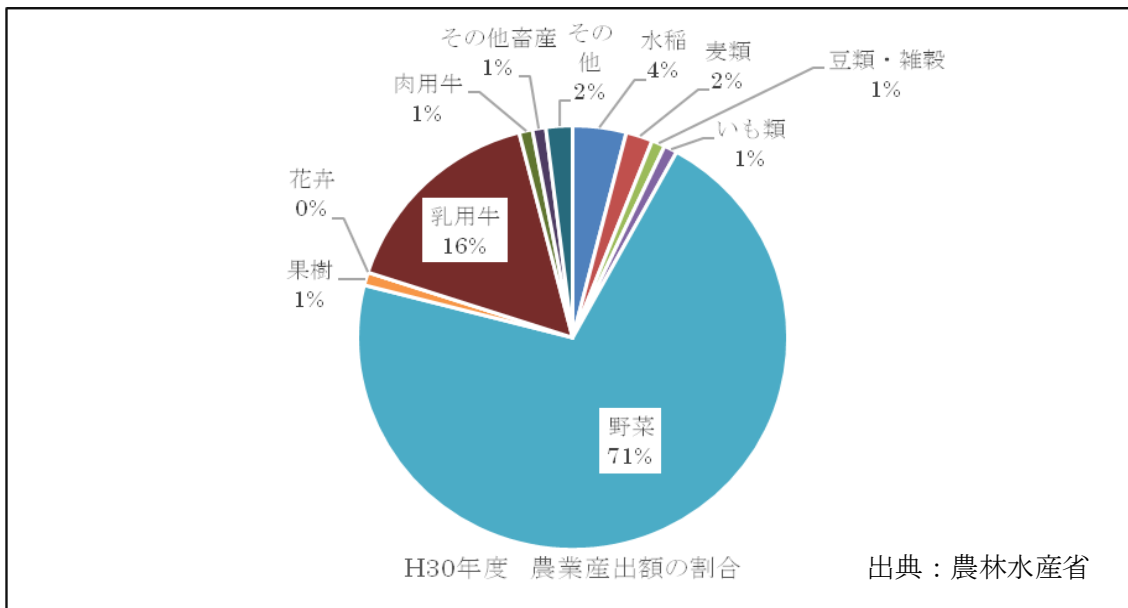
【図6】 農業算出額

(単位：百万円)

年度	計	水稲	麦類	豆類 雑穀	いも類	野菜	果樹	花卉	乳用牛	肉用牛	その他 畜産	その他
H28年度	17,350	720	420	80	290	12,190	140	40	2,750	100	230	390
H29年度	16,680	780	400	160	240	11,240	140	40	2,880	100	240	470
H30年度	17,830	780	380	130	190	12,650	130	40	2,940	100	230	350

(出典：ふらの農協)

【図7】 農業算出額の割合



平成 26 年 10 月 1 日、農業担い手の育成及び確保を目的とし、富良野市農業担い手育成協議会が設立。

その後、農業担い手の育成及び確保に資する各種事業を実施する施設として、平成 26 年 12 月 1 日山部地区に、富良野市農業担い手育成センターを設置。

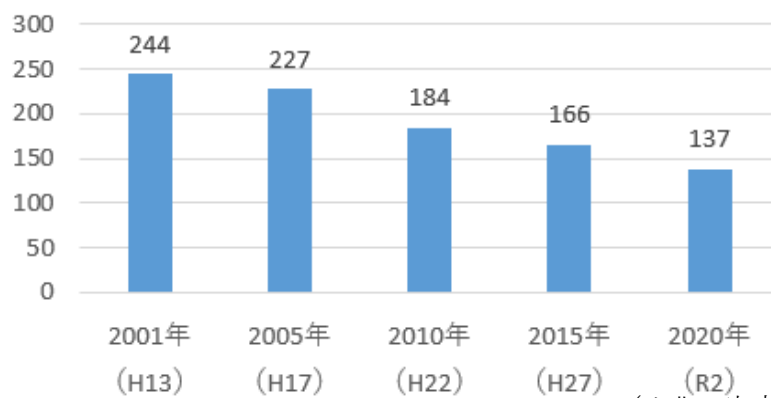
平成 30 年 4 月に修了生第 1 号が誕生し、平成 31 年 4 月にも 2 組が就農している。高齢化による後継者不足による離農や、近年の異常気象による農業被害、鳥獣被害など課題も多いが、担い手育成の活用や、スマート農業などの推進など、新しい農業を模索していく必要がある。

山部地区の組合員戸数の推移について (単位：戸)

山部地区の組合員戸数は年々減少しており、平成 13 年 244 戸あった組合員は、令和 2 年には 137 戸と 44%減少している。

年次	組合員戸数
2001 年 (H13)	244
2005 年 (H17)	227
2010 年 (H22)	184
2015 年 (H27)	166
2020 年 (R2)	137

【図8】 山部地区の組合員戸数 (単位：戸)



### 【観光業】

富良野市の観光は、ラベンダーが咲き誇る7月から9月が観光のベストシーズンとなっている。全国市町村魅力度ランキングでは15年連続トップ10と、日本全国でも屈指のブランド力を誇っている。

毎年7月28・29日に開催される「へそ祭り」について、近年は新型コロナウイルス感染拡大による影響の為、オンラインでの開催になっているが、毎年10万人弱の来場者が訪れ、道外からの関心も高い。

また、商業施設のフラノマルシェは、まちなかへの来街者数を年間6万人から120万人に拡大させ、2014年には来場者数が300万人を突破し、富良野市全体に絶大な経済効果を与えている。

山部地区の観光としては、観光拠点である山部自然公園「太陽の里」内に、「パークゴルフ場・キャンプ場・宿泊施設」が併設されており、コロナ禍以前は、年々利用者は減少していたが、このコロナ禍のキャンプブームによりキャンプ場は多少の賑わいを見せている。

当地区は、景観の良さや観光地を繋ぐ立地の良さからバイク好きの人气が高く、「太陽の里」にて年に1度「北海道バイクミーティング」が開催されている。

また、富良野市第6次総合計画の中で官民共創プロジェクトとして、「太陽の里」の活用について検討するためのワークショップを開催し、様々な人が集まり新たな価値や魅力の再発見をし、「太陽の里」の今後の展開に期待が集まっている。

さらに、当地区ではNPO法人山部まちおこしネットワークが中心となり、積極的に高校生の農業体験の受け入れを行い、最盛期(2015年)では2,873名受入人数となっているが、2021年は新型コロナウイルスの影響で修学旅行も中止となり1校39名の受入となっている。

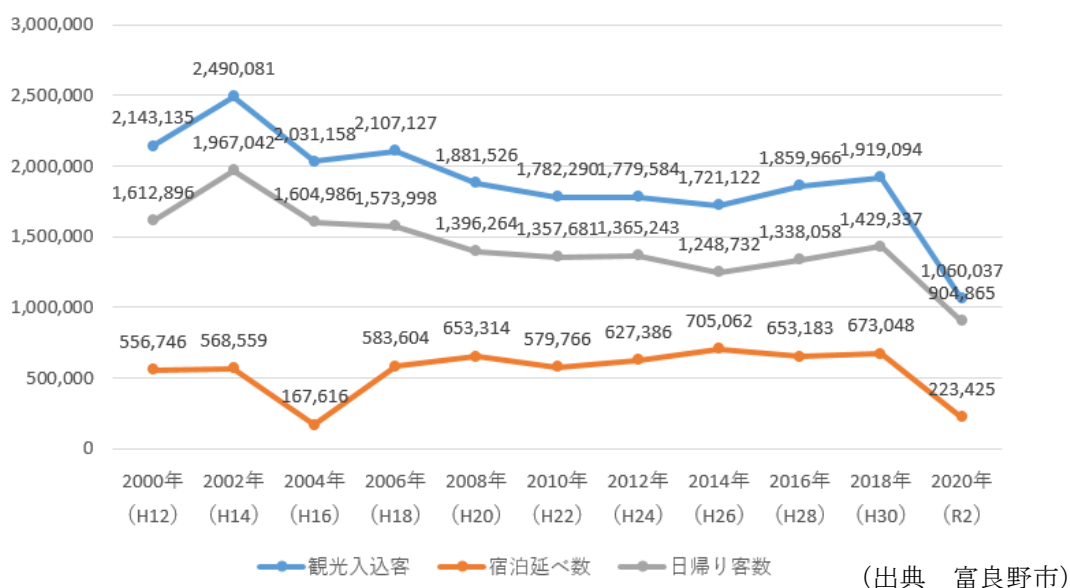
### 【図9-1】富良野市観光客及び宿泊入込数の推移—1

観光客及び宿泊入込数の推移>

	観光入込客	宿泊延べ数	日帰り客数
2000年(H12)	2,143,135	556,746	1,612,896
2002年(H14)	2,490,081	568,559	1,967,042
2004年(H16)	2,031,158	167,616	1,604,986
2006年(H18)	2,107,127	583,604	1,573,998
2008年(H20)	1,881,526	653,314	1,396,264
2010年(H22)	1,782,290	579,766	1,357,681
2012年(H24)	1,779,584	627,386	1,365,243
2014年(H26)	1,721,122	705,062	1,248,732
2016年(H28)	1,859,966	653,183	1,338,058
2018年(H30)	1,919,094	673,048	1,429,337
2020年(R2)	1,060,037	223,425	904,865

(出典 富良野市)

【図 9-2】 富良野市観光客及び宿泊入込数の推移—2 (単位：人)



【図 10】 農業体験受入実績

	高校数	生徒数
2012年 (H24)	12	1,055
2013年 (H25)	12	1,972
2014年 (H26)	13	2,403
2015年 (H27)	14	2,873
2016年 (H28)	13	2,383
2017年 (H29)	17	2,851
2018年 (H30)	11	2,396
2019年 (H31・R1)	13	1,679
2020年 (R2)	8	1,163
2021年 (R3)	1	39

(出展 NPO 法人 山部まちおこしネットワーク)

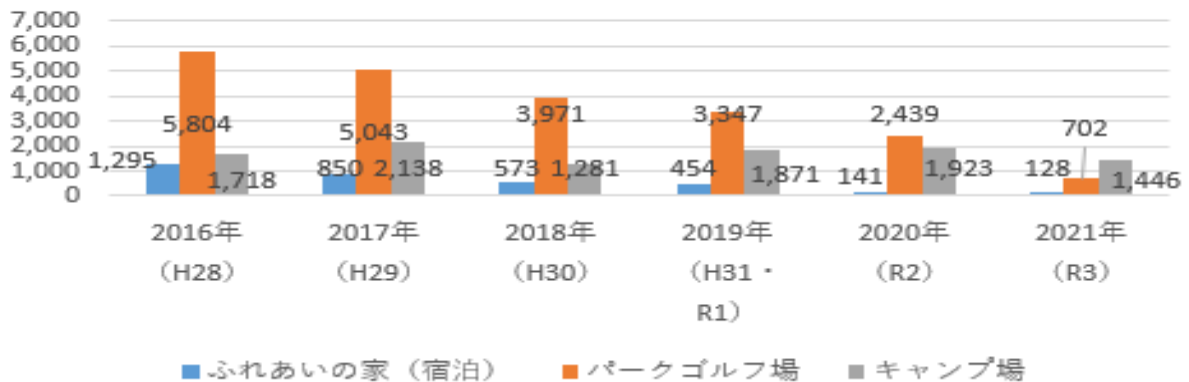


太陽の里 ふれあいの家



修学旅行 農業体験の様子

【図 11】 太陽の里 利用状況（単位：人）



（出典 NPO 法人 山部まちおこしネットワーク）

### 【商工業】

山部地区の商工業者のうち約 8 割が小規模事業者である。直売所を経営する農業者の増加や法人化などを要因に、平成 28 年度の 77 者から令和 3 年度は 102 者に商工業者数が増加している。

しかし、こうした小売業を営む者をはじめ、当地区の商工業者は総じて経営基盤が脆弱なことから、地域資源を活用した高付加価値な商品の開発・販路開拓などにより、魅力ある地場産業を創出・育成し、異業種から経済効果を商工業へ波及させる必要がある。

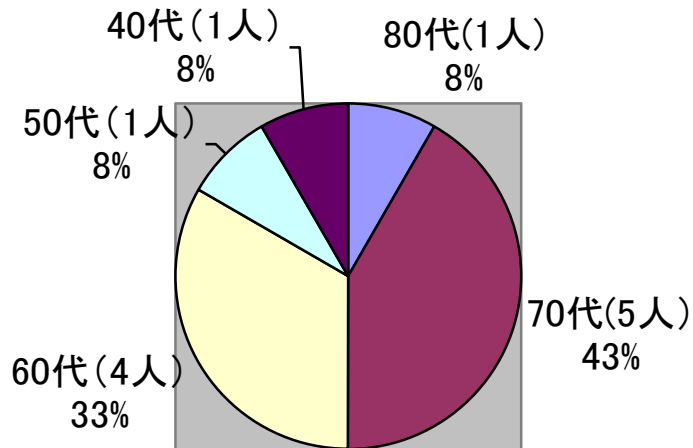
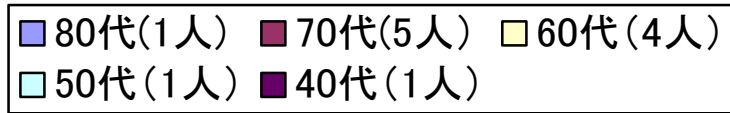
また、今回の新型コロナウイルス感染症の影響で当地区の事業者は大きなダメージを受けた。

特に大きな影響を受けたのは、当地区において数の多い飲食店、及び農産物の直売所である。いずれも観光客の減少により、大幅な売上減少となった。特に飲食店は、忘年会や新年会など大規模な集まりによる売上を前提としたビジネスモデルの事業者が多く、前年比で 9 割ほどの売上が減少した事業者も見受けられ、今後事業継続が困難となるケースが続出する懸念がある。よって、テイクアウト事業等、コロナ禍における新たなビジネスモデルの提案が必要である。

飲食業では、12 店舗中 5 店舗が 70 歳以上の経営者であり、そのうち後継者の目途が立っている店舗は 1 店舗しかない。このまま高齢化・後継者不足により廃業が進むと、地区外へ消費が流出し、衰退していくことが予想される。

これらの問題を解決するべく、事業承継支援や新規創業者の掘り起こしが喫緊の課題となっている。

【図 12】 飲食店 経営者年齢



出典：山部商工会調査

【図 13】 山部地区の商工業者・小規模事業者数・山部商工会会員数

年 度	商工業者	小規模事業者数	会員数
2016年 (H28)	77 者	72 者	65 者
2017年 (H29)	94 者	82 者	66 者
2018年 (H30)	92 者	74 者	65 者
2019年 (H31・R1)	93 者	75 者	66 者
2020年 (R2)	94 者	68 者	64 者
2021年 (R3)	102 者	82 者	71 者

(出典 山部商工会調査)

## 小規模事業者の現状・課題

### 【現状】

上記の通り、当地区での商工業者の多くは小規模事業者で構成されている。令和3年4月時点の小規模事業者の内訳は、建設業・製造業は10者、飲食業は12者、サービス業は14者、卸売・小売業は41者（内、農産物小売28者）、その他5者となっている。

商工業者同様に、直売所を営む農業者が増加していることで小規模事業者数は増加しているものの、小規模事業者の内、小売業や飲食業など生活関連業種の多くが後継者不在でかつ高齢化している現状である。80歳を超えてなお営業している事業者も多数いるものの、高齢化が進むにつれて、事業規模を縮小し廃業を余儀なくされている。

当地区において過去5年間で新規開業した事業者数は10者、廃業は8者とほぼ変わらない件数となっているが、現在いる経営者の約8割が50～70代となっており、今後予想される廃業・高齢化する事業者の増加速度に新規開業数が追いつかず、小規模事業者数が減少していく懸念がある。

また、新型コロナウイルスの影響は大きく、幅広い業種の事業者が、売上の減少、感染対策費により経営悪化を余儀なくされている。中でも、外出自粛・インバウンドの減少により、山部地区内で大きい割合を占める農産物の直売所は売上減少が甚大となった。飲食業においては、恒例行事の中止・縮小により、大幅に売上を下げた事業所が多く、高齢となっている経営者の中には、廃業を検討する事業者もあり、廃業が進めば地域のコミュニティ機能の維持が困難となることが予想される。

### 【課題】

上記の現状を踏まえ、後継者不在による廃業、及び大幅な事業縮小の年齢を80歳と仮定した場合、5年後は約8%、10年後には約13%減少することが見込まれる。

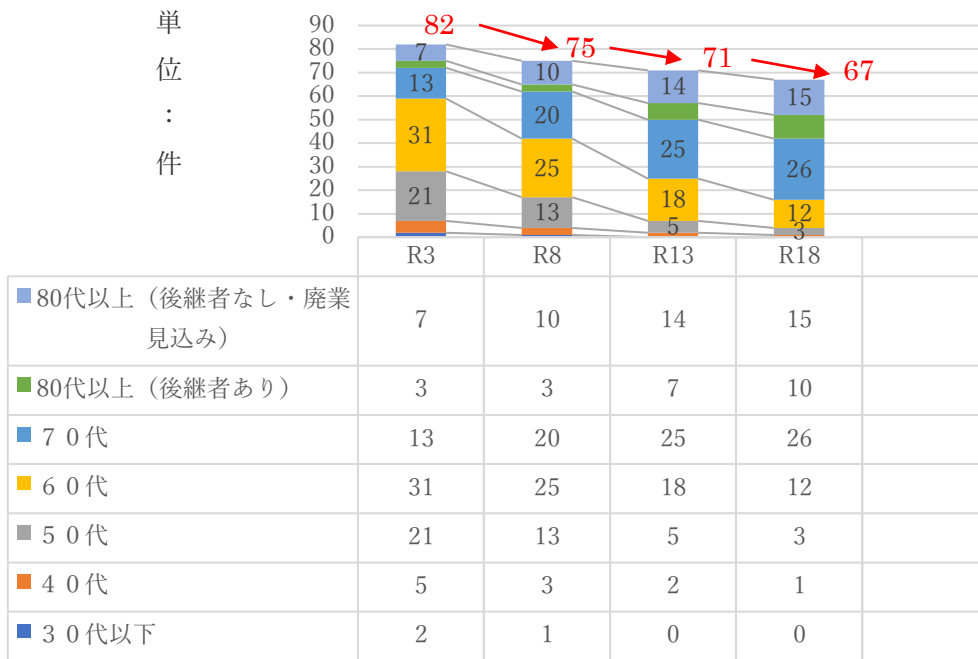
また、40代以下の事業所数が極端に少なく、このままでは事業者の高齢化率も著しく上昇することが予想される。

黒字となっている事業者も含め、地域住民にとって必要不可欠な事業者の多くが後継者不足により廃業を余儀なくされる深刻な状況が予想されることから、ボリュームゾーンとなっている、50～70代の経営者の後継者を確保し、地域の事業者の廃業に歯止めをかけることが急務となっている。

さらに、前段【商工業】に記載のとおり、小売業を営む小規模事業者の経営基盤が総じて脆弱なことから、少子高齢化に伴う地域購買力の低下や他地域への消費流出に対応するため、基幹産業である農業など異業種との連携により商品・サービスの付加価値を高め、域外・域内からの需要取り込みに積極的に取り組み、小規模事業者の稼ぐ力を高めることで経営の安定・持続化を図る必要がある。

【図 14】

小規模事業者年齢推移予想



(R3 山部商工会調査)

年度	R3	R8	R13	R18
小規模事業者数	82 者	75 者	71 者	67 者
小規模事業者減少率	-	8.5%	13.4%	18.3%

## (2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

10年後の富良野市の人口は現在 20,886 人から 18,681 人に減少する（減少率約 11%）ことが予想されている。山部地区においては、現在人口 1,748 人だが、富良野市と同様のペースで減少すると約 1,500 人程に減少する見込みである。

さらに、小規模事業者の現状・課題にも記載のとおり、人口減少・少子高齢化による購買力の低下、経営者の高齢化・後継者不足等の要因から小規模事業者の廃業が増加する事が予測される。このような中、当会では 10 年程度の期間を見据えて、

- ・雄大で美しい自然環境などの観光資源や、特色のある農業など地域資源を最大限に生かし、付加価値の高い魅力ある商品・サービスを創出し、販路拡大により、商品・サービスを取り扱う小規模事業者の売上・利益増加による経営基盤強化
- ・魅力ある商品・サービスを求めて来訪する、交流人口の増加による地域内小規模事業者への消費喚起
- ・自社の強みを活かして経営力・経営基盤を強化したうえで事業承継や創業を進め、新陳代謝を促進しつつ事業者の減少を抑えることで地域の買い物環境を創出（商業機能の維持）を振興策とし、「多様な業種による均衡の取れた商工業の推進」と地域経済の活性化を推し進める。

## ② 富良野市総合計画との連動性・整合性

富良野市では、第6次富良野市総合計画において、「創る。まわす仕事の WA!」を地域産業に係る振興のコンセプトにしている。

さらに、コンセプトに沿った基本計画を「**地域内産業の付加価値を高め、稼ぐ力を強化する**」とし、実行のための基本施策の展開方向として、「**多様な業種による均衡の取れた商工業の推進**」を掲げている。

その中で、商工業の振興として後継者・労働力不足を補うことや、新規参入者による創業数の増加や特産品開発の支援を目標として挙げている。

上記、「10年程度の期間を見据えた」振興のあり方に記載した、当商工会における振興策「地域資源を活用した商品・サービスの創出および販路開拓支援」、「魅力ある商品・サービスの開発による交流人口の増加・地域内での消費喚起」、「事業承継・新規創業促進による買い物環境創出」は、市が基本施策で掲げる「**地域特産品の開発**」および「**市民や観光客が再訪したくなる、魅力ある小売業や飲食業が集積した飲食空間、交流拠点づくり。まちなかへの消費喚起**」へ繋がる取り組みである。

よって、富良野市と方向性を同じくし、地域小規模事業者の持続的な経営の発展を支援し、「**多様な業種による均衡のとれた商工業の推進**」と、延いては地域経済活性化を目指していく。

### 施策の目的

#### 多様な業種による均衡の取れた商工業の推進

### 施策の展開方向

#### 1. 中小企業の振興

- ・デジタルツール活用を促し、後継者や労働力不足を補い、労働生産性を高め、様々な業種において効率的かつ安定的な経営環境を構築します。
- ・魅力ある小売業や飲食業を集積させた買い物環境や飲食空間を創出し、市民や観光客が魅力を感じ、再訪したくなる交流拠点づくりを進め、まちなかでの消費喚起を図ります。
- ・先進的な商品開発や経営形態を目指す事業者に対して、新たなビジネスモデルの構築を支援します。

#### 2. 創業支援

- ・移住から操業まで一貫した支援体制を構築し、新規参入者による創業件数の増加を図ります。
- ・創業を目指す担い手育成の為に、創業気運の醸成につながる施策を展開してきます。

#### 3. 地域特産品の開発

- ・特産品開発へのインセンティブを高め、農業から商工業への経済波及効果を向上します。
- ・地域特産品のブランド力向上を図ります。

### ③ 商工会としての役割

当商工会では第1期計画（平成29～令和3年度）において、創業支援の取組みとして、小規模事業者を始め創業者・第二創業者に対する事業計画策定支援セミナーを毎年実施してきた。

更に、連携する関係機関との個別相談の実施や資金調達のための事業計画策定やブラッシュアップの支援を実施すると共に巡回指導等による経営分析と事業計画策定・実行支援を行い、10者の開業を後押しした。

また、事業計画の実行支援においては、地域資源を活用した新商品・サービスの提供等の販路開拓支援として、北海道内での販売会・商談会、北海道内の展示会への出展を通じて商品等の需要動向調査を行い、結果についてフィードバックを行うと共に、小規模事業者持続化補助金を始め富良野市中小企業振興補助金やものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金、事業再構築補助金の事業計画策定及び実行支援を行い、需要開拓の機会を創出した。

また、フォローアップの指導においては、連携先の外部専門家を活用し経営分析に基づく事業計画の再構築や商品の改良に向けての助言・指導等の伴走型経営推進事業を展開した。

山部商工会には令和3年4月現在で82者の小規模事業者がおり、当会はこれらの事業者に対して身近で気軽に様々な経営相談ができる場所である。また、地域貢献及び地域振興事業を行う、地域の経済団体としての役割を担っている。

小規模事業者が抱える問題は、年々高度化・多様化してきており、事業者だけでは対処できない案件が増加してきている。人口減少や消費者ニーズの多様化、さらに2020年1月より、新型コロナウイルス感染症の世界的なパンデミックにより、嘗てない経営環境の変化・経営継続の危機に陥っており、商工会が果たすべき役割や期待は高まっている。

このような中、当商工会は、専門家や各種支援機関と連携を図り、高度化・多様化する事業者の課題に対して解決できる支援体制を確立し、事業者に寄り添って、事業承継・後継者確保や、新規創業、地域資源を活用した新商品の開発や地域特産品のブラッシュアップ・販路開拓を伴走型支援し、「多様な業種による均衡のとれた商工業の推進」と地域経済活性化のための役割を果たしていく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### ①小規模事業者の目標

富良野市 山部の現状と課題、総合計画、これまでの取組と評価、小規模事業者の振興のあり方を踏まえて、以下のとおり経営発達支援計画の目標を設定する。

特に基幹産業と関連が深く、地域経済への影響が大きい小売業・飲食業・宿泊業・サービス業を重点支援対象者として支援する。

(目標1) 事業承継支援及び創業支援に向けた事業計画の支援を行い、小規模事業者の減少を抑える。

小規模事業者の減少率を5%に抑える。

(※減少率を試算した結果、5年 8% 10年 13%の減少が予測されている。)

(目標2) 経営基盤の強化を図る事業計画や地域資源を活用した商品の販路拡大を目指す事業計画の実行による「売上・利益の増加」

安定・持続的な経営を続けるための経営力向上・経営基盤強化に係る事業計画や、新たな商品(特産品など)の開発や、コロナ禍でも安全な非対面販売の導入も含め様々な手法により販路拡大を目指し事業計画の策定・実行を支援することで、事業者の売上・利益の増加を図る。

#### 成約1件成立事業者

●商談会出展支援事業者 2者/年

#### 利益率1%増加事業者

●経営力向上・経営基盤強化に係る

計画策定支援事業者 2者/年

●展示会出展支援事業者 2者/年

●ホームページ掲載支援事業者 2者/年

●動画作成支援事業者 2者/年

●インターネット販売支援事業者 2者/年

#### ②地域への裨益目標

上記、「小規模事業者の目標1~2」の達成を通して以下のとおり地域への裨益を図る。

##### (裨益目標1)

売上・利益増加を目的とした計画策定により経営基盤を強化し、事業承継の促進や、創業の促進により、事業者の減少率を抑え、地域の買い物環境を創出(商業機能を維持)する。

##### (裨益目標2)

強みである農産物や自然景観などの地域資源を活用した特産品の販路開拓により、地域地名度のアップへと繋がり、商品・サービスを求めてくる観光客(交流人口)の増加を図る。併せて、イベントや商品券事業実施により地域内への消費を還元を図る。

## 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4年 4月 1日～ 令和9年 3月 31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の目標

【(目標1)の達成に向けた方針】

目標を達成させるために、富良野市と連携して支援内容の共有化を図り、北海道よろず支援拠点や金融機関等の各種支援機関と協力した中で事業承継・創業に係る支援を進めていく。

事業承継については、後継者不在かつ高齢化が進み、今後廃業が加速すると予測される小売業や飲食業を中心に支援を行う。

経営指導員等による巡回訪問の際、ヒアリングシートを活用しながら定性面の分析を強化し、経営分析・事業承継計画策定に係る意欲を喚起する。

ヒアリングの際には、事業承継を考えている事業者とその課題について調査し、加えて財務状況の健全度合い等を分析のうえ、セミナー・個別相談会等を通じて、親族内承継のみならず第三者承継も検討した事業承継計画を策定支援する。早い段階から支援を行うことで、各種補助金制度や融資の早急な活用に繋げ、円滑に事業承継ができるように連携し支援する。

創業支援については、創業を希望する方は市へ問い合わせる事も多くあるため、市と情報共有などの連携を強める他、関係団体とも連携し創業希望者の掘り起こしを行う。

創業間もない者については、創業計画の策定、融資や各種創業補助金制度などの申請を支援。

さらに創業後の経営について継続的な支援を行うことで、新規創業者の増加を図る。創業前後ともに、状況に応じて専門家を交えセミナーや個別相談会を通じて支援を行う。

また、事業承継、創業後に新規事業者が安定・持続的な経営を行うことが出来るように、各種施策や販路拡大の支援を続け、小規模事業者数の減少を抑える。

【(目標2)の達成に向けた方針】

小規模事業者の「どんぶり勘定」脱却により、安定・持続的な経営の実現を図り、売上・利益の増加に繋げる。

そのためには、巡回時のヒアリング手法の見直しにより事業者と職員が接する「面」を広げ、経営分析や事業計画策定についてそれぞれが抱く意識のギャップを小さくする。また、分析内容を深掘りしたうえで、経営分析結果や、地域経済動向調査、需要動向調査結果を踏まえ、事業者自らが実現性の高い事業計画を策定し、実行できるよう支援する。

実行にあたっては計画の進捗度合いに応じたフォローアップを行い、PDCA サイクルによる事業の検証・改善を支援し、事業者の強みを活かしながら売上・利益の増加を図る。

また、地域資源を活用した商品を取り扱い、域外・域内の需要開拓に意欲ある事業者について、第1期に引き続き展示・商談会出展、広報誌への掲載のほか、DXの気運を高めながら各種WEB媒体による販路開拓を支援し、多様化する消費者ニーズや社会情勢へ対応することで、さらなる需要獲得を目指す。

需要開拓にあたっては、域内・域外それぞれの需要動向調査結果を活用しながら、計画策定・見直し、商品のブラッシュアップを図り、PDCAにより利益・売上増加を図る。

これらの支援にあたっては、状況に応じて専門家と連携し高度な支援を行うとともに、職員が帯同しそれぞれのスキルアップを図り、全職員体制で計画的な支援を行う。

## 【地域への裨益目標達成に向けた方針】

### （裨益目標 1 の達成方針）

上記「小規模事業者の目標の達成に向けた方針」に記載のとおり、小規模事業者の売上・利益の増加を図り、経営基盤を強化しながら事業承継・創業の支援に取り組む。

富良野市・商工会議所・金融機関・会員等の情報を収集して、事業承継・創業者・第二創業者に対する事業計画策定支援セミナーや、連携する関係機関との個別相談の実施により円滑な事業承継・創業を支援する。

また、事業承継・創業後も各種施策の活用や補助金の活用を支援することで経営を安定・持続的なものとし、小規模事業者の減少率を 5% に抑える。

これら取組みにより、飲食・小売業を中心に地域の必要業種を守り、商業機能を維持する。

### （裨益目標 2 の達成方針）

当地区は、山部産の酒米を利用した日本酒「さんろく」を商品化・販売していたり、地域力活用全国展開プロジェクトの実施による特産品開発のノウハウがある。

その他にも、現在独自に商品の開発を検討中の事業者や、実際に開発した事業者もおり、特産品開発のための土壌があることから、専門家や富良野市、市内の関係機関と連携して「メイドインフラノ」の認定を見据えた商品開発を積極的に支援し、「ふらのブランド」の確立による高付加価値化と販路拡大を目指す。

これにより、特産品を取り扱う事業者の売上と地域地名度のアップへと繋げ、商品・サービスを求めた観光客（交流人口）の増加を目指す。

併せて、イベントの創出や商品券事業により、地域内に消費を還元していくことで、地域コミュニティ・商業機能の維持や事業承継の土台作りを行い、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

【現状】 第 1 期においては、経営動向や経営者の意向の調査分析（集計・分析期間：平成 29 年 12 月 1 日～平成 30 年 1 月 15 日）を行った。回収結果は 69 者中 52 者で、回答率は 75. 3%であった。

その後、巡回訪問時に調査結果資料を配布・情報提供を行い、地域の小規模事業者に対して自社の現在の立ち位置を確認させることで、同業他社と比較した自社の強み・弱みの把握や、今後の将来設計・事業計画の策定に役立てることができた。

しかし、動向調査の実施が、平成 29 年度の 1 回に留まってしまっており、一過性の情報提供となってしまった。

【課題】 第 2 期においては、より掘り下げ、正確に地域の経済動向を分析のうえ継続的に情報提供を行うことで、調査結果をより身近に感じられるものとし、小規模事業者が自らの立ち位置を意識できるよう調査・分析・報告を行う必要がある。

また、あわせて支援の際に基礎資料として有効に活用し、事業計画策定に繋げる必要がある。

## (2) 目 標

支援内容	公表方法	現状	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
①地域経済分析システムの分析結果公表回数	巡回 HP 公表	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②地域内動向調査の実施・公表回数	巡回 HP 公表	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※現状はR 3年度の実績見込み

## (3) 事業内容

### ① 「RESAS」地域経済分析システムの活用

地域経済の実態を把握するため、経営指導員等職員が、「RESAS」を活用し、地域経済動向分析を行う。当商工会のホームページにて、分析結果を年に1回公表し、情報提供と共に事業計画策定支援の基礎資料として活用する。

【調査手法】 経営指導員等職員が「RESAS」を活用し、地域の経済動向を調査・分析する。

【調査項目】・地域経済循環マップによって、お金の生産・分配・支出について分析を行う。  
各産業において、どの段階で地域外へお金が流出したか、一人当たり生産額等について分析する。

- ・産業構造マップによって、効果的に収益をあげている産業を割り出す。
- ・まちづくりマップの「滞在人口分析」「From-to 分析」によって、平日と休日の人の動きの違い、どこから来ているか、人の流入が多い時間帯等を分析する。

【分析手法】 経営指導員等職員及び専門家と連携して分析を行う。

### ② 地区内の景気動向調査の活用・分析・情報提供

地区内の経済動向調査を年1回行い、職員のほか専門家による分析を経て、情報提供を行う。

【調査対象】 山部地区内の小規模事業者

【調査項目】 コロナによる経営への影響、売上高、仕入高、経常利益、資金繰り、雇用、季節による客層の変化、観光客の動向等

【調査手法】 アンケート用紙を巡回指導時に配布し、聴き取り説明のうえ回収を行う。

【分析手法】 経営指導員等職員及び専門家と連携して分析を行う。

## (4) 調査結果の活用

①、②共に、情報収集したデータ・調査結果を分析のうえレポートとして報告書を作成し、地区内の全小規模事業者が閲覧できるようホームページに掲載を行い、各事業者の経営分析に役立ててもらおう。

また、巡回指導の際にも分析結果を報告書として配布し、事業計画策定に活用出来そうな事項を説明するなど、自社の立ち位置等を認識してもらい、経営分析を行う際や事業計画を策定する際の参考資料とする。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

**【現状】** 第1期においては、域外へ需要開拓を希望する小規模事業者を対象に、展示会・商談会への出展支援を行った。その際、バイヤーとの直接交渉や消費者に対する試食の実施等を通じ、バイヤー・消費者それぞれが着目している点や新たな課題・需要を知ることができた。

また、この情報を整理・分析のうえ事業者へフィードバックすることにより、計画策定・策定済計画や商品のブラッシュアップに役立てることができた。

一方、域内にて需要開拓を目指す小規模事業者に対する需要動向調査は不十分であったため、山部地区内・周辺の情報については得られておらず、事業者の主観、感覚に基づいた販売計画に留まっている。

**【課題】** バイヤーや消費者と直接やり取りを行うことで、生の声により新たな需要の発掘に成功したものの、口頭形式によるヒアリングだったため、ヒアリング内容が一定ではなく、消費者およびバイヤーからの評価を正確に取りまとめることができなかった。

第2期においては、アンケート用紙を事前に用意する他、口頭でのヒアリングを実施せざるを得ないケースでも質問項目をあらかじめ決めておくことで、これまでよりも正確に定性的なデータを集める必要がある。

また、地域内需要動向調査を実施することで、山部地区内外や観光客についての需要動向を把握し、域内需要獲得を図る事業者に対しても客観的なデータに基づいて商品のブラッシュアップを図る必要がある。

### (2) 目 標

支援内容	現状	R4	R5	R6	R7	R8
① 商談会・物産展等における需要動向調査対象事業者数	3者	4者	4者	4者	4者	4者
② 地域内需要動向調査対象事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者

※現状はR3年度の実績見込み

※②は新規事業

### (3) 事業内容

#### ① 地域外需要向調査

商談会・物産展などに出展支援の際、バイヤーや消費者に対して、出展した商品に係るアンケートを行い、商品についての評価を取りまとめる。

**【支援対象】** 域資源を活かした商品を販売、又は開発に取り組み、域外への販路拡大に意欲的な小規模事業者（飲食業、小売業）。

- 【調査手法】 アンケート用紙を用意し、直接記入してもらう。  
 また、提案時間が限られる場合には調査項目に基づいてヒアリングを行い、調査を実施する。  
 コロナによって出展できない等の事情が出た場合は、既存の取引先への試作品送付とアンケート調査の実施や、経営している飲食店での試食・アンケート調査の実施も検討する。
- 【分析手法】 職員によって集計し、マーケティングミックスにより分析を行う。
- 【サンプル数】 ①商談会等におけるバイヤー等への需要動向調査：来場者 10 名  
 ②物産展等における消費者等への需要動向調査：来場者 20 名
- 【調査項目】 ①商談会等におけるバイヤー等への需要動向調査

商品について	アンケート用紙は、回収率を上げるため、チェック式にする。容量、適正価格、大きさ、パッケージデザイン等重視している、又は今後重視していきたい項目（商品の味、品質、生産地、安全性、価格、供給経路、目新しさ等）、不足している点、改善点等。
--------	--

②物産展等における消費者等への需要動向調査

来場者属性	消費者。年齢、性別、住所、物産展へ来場した動機・目的等
商品について	アンケート用紙は、回収率を上げるため、チェック式にする。商品の味、容量、適正価格、大きさ、パッケージデザイン等今回購入の有無、次回購入の有無及びその手段商品、競合商品との比較、商品のイメージ等について。

② 地域内需要動向調査

当地域で飲食業、小売業者の取り扱う商品を対象に、地域資源を活用した商品・メニューの開発や既存商品のブラッシュアップにより地域内の需要の取り込みを目的として、アンケート調査を実施する。

調査を実施する商品を扱っている店舗や、近隣住民や観光客が多く訪れる山部地区の観光拠点である「太陽の里 ふれあいの家」にてアンケート調査を実施する。場合によっては、観光客が訪れることの多い直売所・飲食店でも協力を仰ぎ、期間を設けて同様の調査を実施する。

- 【支援対象】 地域資源を活かした商品を販売、又は開発に取り組み、域内（富良野市および近隣町村）での販路拡大に意欲的な小規模事業者（飲食業、小売業）
- 【調査手法】 店舗や「太陽の里 ふれあいの家」にて、開発中または改良を希望する商品やサービスについて、来訪者を対象にアンケート調査を実施する
- 【分析手法】 職員によって集計し、マーケティングミックスにより分析を行う。
- 【サンプル数】 地区内外の消費者 30 名程度×事業者数 を予定

【調査項目】

来場者属性	消費者。年齢、性別、住所等
商品について	商品の味、容量、適正価格、大きさ、パッケージデザイン等商品について競合商品との比較、商品のイメージ等について、今回購入の有無、次回購入の有無及びその手段

#### (4) 調査結果の活用方法

調査結果は、報告書としてまとめ、事業者に直接提示する。

その後、経営分析や事業計画策定支援、事業計画の見直しにおける基礎資料として活用し、効果的な出口支援に繋げることで売上増加に役立てる。

また、出展しなかった事業者についても、出展者と同種の商品や、同様のターゲットを想定している場合、調査結果をフィードバックし事業計画の策定や見直しに活用する。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

**【現状】** 第1期においては、決算指導を通じて小規模事業者の経営状況の分析を行い、「ネットde 記帳」の財務分析機能によるデータを用いて、事業計画策定支援に活用している。経営状況の分析を通じて、より細かな経営環境の変化に対応し、課題の発見、解決の糸口に繋げているが、財務面の分析に偏っており、定性面の分析が疎かとなっている。

**【課題】** 上記現状に記載のとおり、事業者の強みや、想定される脅威等についての情報が不足し、事業者自身が分析した結果を身近に感じにくいことから、経営分析の重要性が認知されていないことが課題である。

当地域の小規模事業者のうち、特に飲食店等は、どんぶり勘定が目立ち、うまく利益をあげられていないことから、重点的に支援を行う必要がある。

よって、第2期においては、巡回支援時にヒアリングシートを活用することで職員と事業者が接する「面」を広げ、両者の意識のギャップを狭めつつ、定性分析の質を高め、定量面とあわせ両面から深掘りした経営分析を行うことで、事業者自身に経営分析の重要を認知してもらう必要がある。

また、事業者のみならず職員についても経営分析に対する意識・スキルを高め、より質の高くわかりやすい説明を心がけることで、利益の確保、延いては事業計画の策定、及び販路開拓に繋げていく必要がある。

#### (2) 目標

支援内容	現 状	R4	R5	R6	R7	R8
巡回訪問回数	16回	24回	24回	24回	40回	40回
経営分析事業者数	4者	6者	6者	6者	10者	10者

※現状＝R3年度の実績見込み

#### (3) 事業内容

巡回指導により、経営分析およびその後の事業計画策定に係る重要性の認識が深まるよう、説明と分析実施勧奨を行う。

また、巡回指導時にはヒアリングシート活用をきっかけに経営分析支援対象者を掘り起こし、選定するとともに、定性面での現状・課題の聞き取りを行い、結果をもとにより深掘りした定性分析に繋げる。

定性分析の結果と、ネットde 記帳等財務分析ツールによる定量面での分析を組み合わせ、質の高い経営分析を行い、将来に対する経営設計や現在抱えている問題解決のための事業計画策定によ

り、持続的な経営に繋げる。

【分析対象者】 コロナ禍等の不景気において赤字が顕著となっている飲食店等、及び新たな販路拡大・新規事業を求め、事業承継を予定している小規模事業者

【分析項目】

ヒアリングシート項目：事業者の概要、事業の将来性、経営の困りごと、後継者の有無、パソコンの導入状況など IT の活用状況、商工会に対する支援ニーズ 等

ヒアリング結果をもとにした分析項目

《定性面》 事業者・顧客・競合（3C 分析）、政治・経済・社会・技術（PEST 分析）  
強み・弱み・機会・脅威（SWOT 分析）

《定量面》 収益性（資本利益率、売上高利益率）・安全性（短期・長期安全性、資本調達）・  
効率性（回転率、回転期間）・生産性（資本回転率、資本比率）

【分析手法】 定性分析について、まず経営指導員等職員がヒアリング調査をもとに事業者の現状・課題概要を洗い出し、その後さらに事業者と面談により深掘りした分析を行う。  
3C 分析や、PEST 分析で洗い出したプラス要素を SWOT 分析の「機会」へ、マイナス要素を「脅威」へ振り分ける（外部環境の分析）  
また、SWOT 分析により強み・弱み（内部環境の分析）を行う。  
定量面においては、ネット de 記帳を活用し、データの整理・分析を行う。  
高度な分析を伴う場合には、専門家と連携して取り組むことも視野に入れる。

#### （4）分析結果の活用について

経営分析の実施により、現在持っている強み、弱み、今後考えられる経営危機についてわかりやすく示した上で、事業者へフィードバックを行う。現在の経営状況を理解してもらい、問題点の見直しや、コロナ禍における新たな販路開拓の必要性について認識してもらう。

また、分析結果は職員間にて共有し、事業者の経営状況を把握してもらい、事業計画策定に繋げ、経営基盤強化による持続的な発展に役立てる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### （1）現状と課題

【現状】 第 1 期においては、個別相談会を年 1 回開催している。平成 29～30 年には集団説明会も併せて開催し、より多く事業所への事業計画策定についての動機づけを行い、この 5 年間で事業計画策定者数も増加している。

また、創業支援については、富良野市や市内関係機関と連携した周知と掘り起こしにより、10 者の開業を後押しした。

しかし、現状としては補助金の活用や融資の際に一過的に事業計画を策定するものの、事業承継を見据える必要がある高齢事業者も含め、多くの事業者は事業計画の必要性を認識していない。

また、コロナ禍・ポストコロナの状況を見据えた、新たな生活様式に対応する事業計画についても対応が進んでいない。

コロナ禍・ポストコロナにおいては、社会情勢や消費者の行動が IT の活用等を前提とした非対面式のものに変容していく傾向が見られている。一方、当地域内の小規模事業者においては、IT 活用した販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、活用が進んでいない現状である。

**【課題】** 上記現状を踏まえ、小規模事業者に対して、自らが事業計画を策定する必要性を意識づける必要がある。

そのためには、第 2 期においては、経営分析の段階からあわせて事業計画策定の重要性を説明し、事業者の意欲を喚起しつつ、より計画策定に意欲的な事象者の掘り起こし、選定をしていく必要がある。

しかし、漫然と計画策定の重要性を述べても事業者の意識変化を促すことは出来ない。そこで、意識づけにあたっては、巡回や経営分析時の説明のほか、コロナ禍・ポストコロナにおける社会情勢や消費行動の変容や、親族内承継に捉われない事業承継対応策など、一過性の計画とならないようセミナーや個別相談会のカリキュラムを工夫し、これらへの参加を勧奨する。

さらに、事業計画の策定前段階において DX に向けたセミナーを行い、IT を手段として有効に活用した販路開拓等の知識の習得と、DX に向けた計画策定の機運を醸成し、他の事業者に競争力・優位性を持った計画策定を目指していく。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の経営の持続発展のためには、事業計画に沿った経営を実現していく必要があるが、実現性の高い事業計画を策定するためには、事業者自らが計画策定意義を理解したうえで自らが計画を策定する必要がある。

そのため、経営分析の段階でヒアリングシートを活用し、事業者と職員の接する「面」を広げ、事業計画策定に係る両者の意識のギャップを小さくしていく。

そうして、重要性を認識してもらったうえで、地域経済動向・需要動向・経営状況分析結果を踏まえて、実現性の高い事業計画の策定支援を行う。

基本的には、経営指導員をはじめとした職員が計画策定支援を行うが、状況に応じて専門家と連携し策定支援を行う。

第 2 期において実施する各支援については、以下の考え方に基づいて行う。

### ① 「DX 推進セミナー」の開催（事業開拓を見据えた事業計画）

IT を活用した販路開拓を希望する事業者が多いことから、事業計画の策定前段階において DX に向けたセミナーを行い、ツールとしての IT 活用によりコロナ禍・ポストコロナに対応した非対面識の販売方法について的手法習得を図る。

### ② 「専門家による事業計画策定支援セミナー」の開催

経営分析により課題を洗い出し、経営基盤強化による持続的な経営を目指す事業者や需要開拓により売上・利益の増加を図る事業者のほか、事業承継計画・創業計画の策定に意欲のある事業者を抽出・選定し参加を勧奨する。

また、計画策定希望者を広く募り、現状維持を希望する小規模事業者についても、計画策定の重要性を認知してもらう。

その後、セミナー参加者については職員による支援や、③個別相談会への参加勧奨を行い、事業の改善方針を立てるための手法習得を図り、着実に事業計画策定へ繋げる。

### ③ 「専門家による事業計画策定の個別相談会」の開催

セミナーに参加した事業者を対象。経営分析によって抽出した経営の課題に対し、課題解決に向けた手法習得を図る。質の高い計画を策定するため専門家と連携し支援を行う。

### ④ 事業承継計画策定支援

職員による支援のほか、事業承継引継ぎ支援センターや支援機関など各種専門家と連携し、親族内承継だけでなく、M&A など第三者承継の方法も見据えて支援。状況によっては②セミナー③個別相談会へ参加勧奨することで円滑な事業承継を図る。

### ⑤ 創業計画策定支援

1 期目に引き続き、行政と連携して創業相談体制を構築する他、関係団体と情報共有により創業マッチング支援を行う。状況に応じて②セミナー③個別相談会へ参加勧奨することで創業計画の策定を支援し、創業前および創業後の安定した事業持続を図る。

## (3) 目標

内 容	現 状	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
①DX セミナー回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画セミナー開催回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③個別相談会開催回数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
売上・利益増加を見据えた事業計画策定事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
④事業承継計画策定事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
⑤創業計画策定事業者数	2 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
事業計画策定事業者数計	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

※1 現状はR 3年度時点

※2 創業計画策定者数は第1期の合計策定者数を1年あたりに平均化したもの

創業は年ごとに案件数のバラつきが見込まれるため、目標値は最小限の見積もりとする

## (4) 事業内容

### ① 「DX推進セミナー」の開催

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

【募集方法】 DX推進セミナーの案内を作成し、巡回指導時において小規模事業者へ案内を行い、意欲的な事業者に参加を呼び掛ける。

【講 師】 DXの専門的な知識がある中小企業診断士やITコーディネーター

【回 数】 年間1回

【カリキュラム】	DX 関連技術（クラウドサービス・AI 等）や具体的な活用事例 SNS を活用した情報発信、EC サイトの利用方法 等	
【参加者数】	5 ～ 10 者	
【対象者】	各種補助金申請希望事業者	2 者
	新商品等開発に伴う販路開拓に取り組む事業者	1 者
	創業支援先事業者	1 者
	事業承継計画作成事業者	1 者
	そのセミナーの参加を希望する者	5 者

## ② 専門家による事業計画策定支援セミナーの開催

【募集方法】	経営分析により課題を洗い出し、需要開拓や事業承継に意欲のある事業者を抽出・選定し、参加を勧奨する。 また、セミナー案内文を作成のうえ、巡回指導時に案内し、現状維持を希望する事業者に対して広く案内を行う。	
【講師】	事業計画策定の専門的な知識がある中小企業診断士等	
【回数】	年間 1 回	
【カリキュラム】	事業のコンセプト、市場動向、自社分析、目標設定等を受講後事業者自らが作成ができる内容。 創業者希望や事業承継対象者が参加を希望する場合は、セミナーの内容に盛り込み、細かい詳細内容については、個別支援や個別相談会において対応する。	
【参加者数】	・ 5 ～ 10 者	
【支援対象】	・ 各種補助金申請希望事業者	2 者
	・ 新商品等開発に伴う販路開拓に取り組む事業者	1 者
	・ 創業支援先事業者	1 者
	・ 事業承継計画作成事業者	1 者
	・ その他事業計画の策定を希望する者	5 者

## ③ 専門家による事業計画策定の個別相談会の開催

【募集方法】	セミナー参加者へ継続して参加勧奨を行うとともに、巡回指導時において広く案内を行い、高度な課題を抱える事業者へ参加を呼び掛ける。	
【講師】	事業計画策定の専門的な知識がある中小企業診断士等	
【回数】	年間 2 回	
【カリキュラム】	事業のコンセプト、市場動向、自社分析、目標設定等を受講後事業者自ら作成ができる内容。	
【参加者数】	5 名	
【支援対象】	事業計画策定セミナーに参加した事業者を対象とする。 その他、高度な課題を抱える事業者についても対象とする。	

## ④ 事業承継計画策定支援

【支援対象】	当会で推測する 5 年後に廃業が予想され、経営が安定しており承継が可能な小規模事業者
--------	--

【支援手法】 職員による支援のほか、①、②セミナーや③個別相談会への参加勧奨や、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや他支援機関など各種専門家と連携して支援。親族内外の承継や第二創業を見据え、より実現可能性が高い事業承継計画策定を行い、円滑な事業承継を支援する。

## ⑤ 創業計画策定支援

【支援対象】 地域内外の創業予定者。または、創業して間もない小規模事業者

【支援手法】 ①、②セミナーや③個別相談会への参加勧奨や、行政と連携して創業相談体制の構築。M&A など第三者承継の方法も見据えて、関係団体と情報共有により創業マッチングを支援。商工会による創業計画の策定と、創業後のフォローアップの支援を行う。

## 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1期計画に基づき、事業計画策定事業者のフォローアップを進めている。小規模事業者等の事業遂行状況の確認に併せ、事業計画策定後の個別相談会を開催し、フォローアップを行った。

経営指導員等の巡回指導を通して進捗状況の確認を行うが、不定期的な訪問になり支援先によってバラツキがある。

また、事業者も事業計画を策定した後に自らが事業計画の確認や見直しを行っていない状況である。

【課題】 上記現状により、計画実行に伴う売上及び収益の推移を把握出来ず、十分な支援に繋げることが出来ていない。

よって、第2期の事業においては、職員による定期的な成果の把握と、事業者自らがPDCA サイクルを意識した事業計画の実行を実現するため、計画実行の進捗度合いや、実行後における効果に応じて、支援頻度を別に設定しフォローアップを行う必要がある。

また、状況に応じて専門家と帯同した支援を行うことで、経営指導員以下職員の支援能力向上を図り、経営指導員への業務負荷を軽減させ、組織的・計画的なフォローアップを実現する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

まず、事業計画を策定した小規模事業者全てを対象として、フォローアップに係る巡回指導計画の作成を行う。巡回指導計画作成の際、担当者やサブ担当者を予め決めることで、巡回指導の効率と実効性を上げるとともに、支援先事業者の職員間情報共有を図る。

巡回指導計画作成にあたっては、事業者が策定した事業計画に応じて、フォローアップ頻度を設定する。そのうち、事業承継や創業に係る計画策定者については、特に承継前後・創業前後に手厚い支援が必要となることから、キメ細かいフォローアップを行う。

また、計画実行の進捗度合いや実行後における効果（売上増加率、利益率等）の状況に応じて指導頻度を変えながら柔軟な対応を行うほか、状況に応じて外部の専門家を活用して総合的な助言指導

を行うことで、事業計画の再構築や進捗度の加速化に導くとともに、支援担当の経営指導員・補助員・記帳指導員と連携機関の外部専門家の帯同により支援力向上を図る。

なお、支援にあたっては、計画を策定して終わりではなく PDCA サイクルにより計画を実行することの重要性を事業者自身に認識してもらえよう留意する。

こうした、事業計画の着実な実行支援を通して、小規模事業者と支援機関との相互理解を深める。

### (3) 目標

内 容	現 状	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
事業計画策定 フォローアップ 対象事業者数	5 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度 (延べ回数)	10 回	9 回	9 回	9 回	9 回	9 回
個別相談会 (回数)	4 回	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
売上増加事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
利益率 1 % 以上 増加の事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
事業承継 フォローアップ 対象事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
事業承継-頻度 (延べ回数)	—	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
創業 フォローアップ 対象 事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
創業-頻度 (延べ回数)	—	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
創業・事業承継向け 個別相談会 (回数)	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※現状は R 3 年度

### (4) 事業内容

進捗状況に応じて以下のア) からウ) のフォローアップを行う。

#### ア) 事業計画策定事業者

【支援対象者】 事業計画策定により売上・利益の増加を目指す小規模事業者 3 者

【支援頻度】 年 3 回

【支援手法】 巡回訪問により、計画の進捗状況や財務状況を確認する。進捗が順調な事業者については、小規模持続化補助金やものづくり補助金等の各種補助金及び金融施策等を活用し、計画の円滑な実現に向けたフォローアップを行う。状況に応じて、専門家と連携し個別相談会を行う。

#### イ) 事業承継計画策定事業者

【支援対象者】 事業承継者計画策定事業者 1 者

【支援頻度】 年 6 回

【支援手法】 巡回訪問により、計画の進捗状況や財務状況を確認する。進捗が順調な事業者については、事業承継補助金等の各種補助金及び金融施策等を活用し、円滑な事業承継に向けてフォローアップを行う。状況に応じて、専門家と連携し個別相談会を行う。

#### ウ) 創業計画策定事業者

【支援対象者】 創業計画策定事業者 1 者

【支援頻度】年6回

【支援手法】巡回訪問により、計画の進捗状況や財務状況を確認する。

進捗が順調な事業者については、富良野市創業補助金等の各種補助金及び新規創業向けの金融施策等を活用し、計画推進のフォローアップを行う。状況に応じて、専門家と連携し個別相談会を行う。

進捗状況を把握するために、「進捗状況確認兼経営発達支援事業報告用シート」を活用する。

「進捗状況確認兼経営発達支援事業報告用シート」(全国商工会連合会作成)は売り上げの変化、粗利益の変化、補助金活用の有無、金融支援の状況などを簡潔にヒアリングしてまとめるシートである。

本シートは、上記の各項目とあわせて、商品・サービス、販売、実施体制についての現状を質問項目でヒアリングすることができる。

フォローアップ支援後は、支援履歴を一覧として記録する事で、支援頻度の管理や職員の情報共有が可能となる。

なお、進捗状況が思わしくなく、計画内容にズレが発生した場合は、まずは巡回訪問を増やし、法定経営指導員等が事業者と話した中で問題点の抽出と改善点の検討を行う。

また、南富良野町・占冠村・山部商工会広域連携協議会の他指導員や、必要に応じ専門家及び支援機関と連携し、第三者視点を交えずにズレが発生した要因や、今後の対応策を検討のうえ、事業計画の変更も視野に入れフォローアップを行う。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

【現状】 第1期において、人口減による域内消費減少に対応し、事業の継続的発展を図るため、地域内外それぞれへの需要開拓支援を行った。

域外への需要開拓支援として、札幌市にて開催される商談会・物産展への出展支援を実施し、直接的に売上があがった事で札幌圏内の販路拡大に繋がった。

また、小規模事業者のPR動画を作成、Youtubeに動画を公開し宣伝を行った結果、富良野地域内・地域外から反響があり、新たな需要開拓へと繋がった。

さらに、域内の需要開拓のため、地元フリーペーパーに事業所の情報を掲載し需要開拓を行い、富良野地域内における需要開拓へと繋がった。

【課題】 第1期計画実施中、経営指導員によるサポートを行っていたが、各種新規補助金や事業による業務量の過多により、展示会・商談会の出展事前・事後のサポートが充分に行われずにいた。

そのため、第2期においては、専門家と連携して支援を行うほか「メイドインフラノ」認定事業の運営を行っている富良野市から助言をいただき、連携を深めながら事前事後の支援の質を高める必要がある。

また、コロナ禍により消費者の購買行動が変容し、インターネット活用等による通販による買い物が増えている。さらに、令和2年、3年のように、催事もまた中止になる恐れがある。そのため、非対面式の販売方法を考える必要がある。ただ、これまで一部の事業者は動画PRなど、ITを活用した販促手法により一定の成果をあげたが、事業者の多くは

オンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

そのため、新たな販路開拓にはDX推進が必要であることや、具体的な手法について理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

実施にあたっては、前記事業の課題を踏まえ、「4. 需要動向調査に関すること」、「7. 事業計画策定後の実施支援」にて前述のとおり、需要動向調査の質を高め、職員の支援力向上や専門家等連携により計画的・組織的にフォローアップを実施する。

一連の伴走型支援により、着実にPDCAサイクルを回し、商品や販売計画の検証・改善を行い、小規模事業者の稼ぐ力を高め、売上や利益の増加に繋げることで次のステップアップに導く。

また、実践的な需要開拓・販路拡大支援とすることで、地域資源を活用した個者それぞれのステップアップを通して、富良野市山部ブランドの確立を目指す。

各支援については、以下の考え方に基づいて行う。

### ①【販売促進展示会出展事業について (BtoC)】

域外（特に札幌市など首都圏）へ、地域資源を活用した商品の販路拡大を図る小規模事業者（飲食業、小売業）を対象に、出展支援を行う。

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、既存の展示会への出展を目指す。

出展にあたっては、経営指導員や、状況に応じて専門家、富良野市と連携して事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客、来場者（消費者）、バイヤーを対象に需要動向調査を実施するなど、きめ細かな伴走支援を行う。

### ②【商談会参加事業 (BtoB)】

域外（特に札幌市など首都圏）へ、地域資源を活用した商品の販路拡大を図る小規模事業者（飲食業、小売業）を対象に、出展支援を行う。

こちらも商工会が自前で商談会を開催するのは困難なため既存の商談会に参加する。

参加にあたっては、経営指導員や、状況に応じて専門家、富良野市と連携して、事前・事後のバイヤー等への対応方法や自社や自社商品のPR資料の作成支援、出展時にはバイヤーに対する需要動向調査もあわせて実施し、きめ細かな伴走支援を行う。

### ③【ITを活用した販路開拓支援 (BtoC)】

インターネットを活用して域外へ需要開拓を図る小規模事業者（飲食業、小売業、宿泊業）を対象に支援を行う

昨今の消費者の購買行動においては、商品を購入する際、事前にインターネット商品に関する情報を収集する傾向がある。

コロナ禍・ポストコロナにおいては、インターネットによる情報収集と購買を行う傾向がさらに加速すると予想されることから、これら消費者ニーズに対応するとともに、社会情勢に影響されない非対面式の販売方法に取り組み売上減少に歯止めをかける必要がある。

よって、事業計画策定支援段階でのDX活用に係るセミナーへの参加勧奨や、職員による相談対応等支援により、IT活用による営業・販路開拓に関する理解度を高める。理解度を高めたいうえで、まず自社ホームページ作成を支援する。

しかし、ホームページの作成のみでは売上・利益の向上には繋がりにくいため、事業者のレベ

ルに応じて、ホームページと連携した SNS や、動画による情報発信、インターネットショッピング機能など各種 WEB 媒体と連携した販促手法を支援し、相乗的効果の創出を図る。

IT の導入にあたっては必要に応じて IT 専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

#### ④ 【地元フリーペーパー（紙媒体）活用による販売事業（BtoC）】

域内の需要開拓を図る小規模事業者（飲食業、小売業、サービス業）を対象に、地元のフリーペーパーを活用し、事業所そのものや商品情報の掲載により魅力を発信する。

対象事業者については、域内需要動向調査の結果をもとに、事業計画策定のうえ選定・掲載支援を行う。

掲載誌は、前期においても一定の効果があつた「ワクドキフラノ」を予定し、富良野市、上富良野町、中富良野町、南富良野町、占冠村の近隣 5 市町村からの需要取り込みにより、売上増加を図るための支援を行う。

### (3) 目 標

内 容	現 状	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
① 展示会出展事業者数	3 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
利益率増/者（前年比）	—	1%上昇	1%上昇	1%上昇	%上昇	1%上昇
② 商談会参加事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
成約件数/者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
③-1 ホームページ掲載支援事業者数	23 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
利益率増/者（前年比）	—	1%上昇	1%上昇	1%上昇	1%上昇	1%上昇
③ -2 動画作成事業者数	10 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
利益率増/者（前年比）	—	1%上昇	1%上昇	1%上昇	1%上昇	1%上昇
③ -3 ネットショップ開設支援事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
利益率増/者（前年比）	—	1%上昇	1%上昇	1%上昇	1%上昇	1%上昇
④ フリーペーパー掲載	9 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
利益率増/者（前年比）	上昇なし	1%上昇	1%上昇	1%上昇	1%上昇	1%上昇

※現状 ③-1、2 の実績は、5 年間の合計掲載・作成事業者数

※現状 ④の実績は、令和 2 年の実績。新型コロナウイルスの影響により上昇なしとなった。

### (4) 事業内容

#### ① 販売促進展示会出展事業（BtoC）

【支援対象者】 地域資源を活かし商品開発に取り組み域外への販路拡大に意欲的な小規模事業者（飲食業、小売業）。

【支援内容】 当会が「各種販売促進のイベント」において場所を借り上げる。

事業者が参加を希望しているイベントは下表に記載した通りとなっており、その他販路開拓に有効であると思われるイベント等を選定のうえ、販路開拓支援を行う。

出展前	出展のための事前準備（パンフレットの作成、アンケート内容の精査、商品デザインの支援等）や効果的なレイアウト・販売促進手法支援
出展時	効果的な陳列・接客・販売促進、アンケート・ヒアリング（需要動向調査）や商談成立へのサポート
出展後	アンケート・ヒアリング結果をもとに振り返りを行い成果や課題を分析し、商品のブラッシュアップ、新商品の開発、事業計画の見直しするなど支援を行う。

【想定している展示会】

それぞれ、開催時期は秋から冬にかけて行われ、イベントによっては参加人数が異なるが、数千人から数万人の集客が見込めるものとなっている。

販路イベント名	概要	来場者数	出展者数
平岸マルシェ	札幌市の平岸ハイヤーの会場にて開くマルシェ、月に2回程度開催し、常連の顧客も多く来場する。	約1千人	約30店
にぎわい市場 さっぽろ	札幌市のアクセスさっぽろにて開催。車で来場される方も多く、各地の名物を購入する目的の来場者が多い。テレビやラジオ等の宣伝も多く集客効果は高い	約6万人	約90件
なまらいいっしょ 北海道	首都圏である東京都世田谷区三軒茶屋にある特設会場で実施。電車や徒歩での来場が多い。都市部での商品に関する評価を確認しやすいイベント。	約2.2万人 (R1年の実績)	23件 (R1年の実績)
その他、売上増加が見込めると推測できイベント	参加する事業者の販路開拓につながり、売上増加が期待できるイベント等		

② 商談会参加事業（BtoB）

【支援対象者】地域資源を活かした商品開発に取り組み販路拡大に意欲的な小規模事業者（主要業種たる小売業）1事業者程度／年

【支援内容】北海道商工会連合会主催の「北の味覚再発見！商談会」へ出展支援する。

また、その他販路開拓に有効であると思われる商談会に参加して販路開拓支援を行う。

また、参加するだけでなく、商談会での説明が効果的になるよう事前支援を行ない、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

出展前	出展のための事前準備（対応方法、商品 PR 資料、商品規格書作成支援）や効果的なレイアウト・販売促進手法支援。ホームページを有していない事業者には、ホームページ策定支援。
出展時	効果的な陳列・バイヤーへの対応、支援・販売促進、バイヤーニーズ調査（需要動向調査）や商談成立へのサポート。
出展後	バイヤーニーズ調査結果をもとに振り返りを行い、成果や課題を分析。計画の見直し、商品のブラッシュアップや名刺交換先へのアプローチ支援などフォローアップ支援を行う。

### 【想定される商談会】

商談会名	概要	来場者数	出展者数
北の味覚、再発見！	北海道商工会連合会主催の商談会。流通業者、関係機関、消費者協会、フードマイスター等が集う商談会。過去に商談実績もある イベント。ここから新しい販路開拓につながる可能性があるイベント。	175 名 (R2 年実績)	37 件 (企業・団体) (R2 年実績)
その他、売上増加が見込めると推測できる商談会	参加する事業者の販路開拓に繋がる展示会へ参加する。		

### ③ IT を活用した販路開拓支援

【支援対象者】 HP や SNS 等を活用した販売促進を目指す小規模事業者（飲食業、小売業、宿泊業、サービス業）

【支援内容】 自社ホームページ作成および、各種 WEB 媒体と連携した活用による販促活動を支援する。

また、ホームページビュー数、動画視聴数、SNS のフォロワー増加数の確認や巡回支援時に売上状況の確認を行い、状況に応じて PR 方法の検証・改善を図る。各媒体の支援内容は以下のとおり。

#### 《③-1 ホームページ作成・SNS 活用支援》

- ・ホームページ作成サービス「グーペ」（GMO ペパボ株式会社 運営）の商工会会員向け無料プラン等を活用し、自社ホームページを作成支援
- ・ホームページとあわせて Facebook、Instagram 等の SNS を活用した PR 手法について支援。各ツールを連携して運用することで、リアルタイムでの情報拡散機能向上を図る。

#### 《③-2 ネットショップ開設支援》

- ・インターネット販売環境の構築に意欲ある事業者に対して、自社ホームページへ買い物かご機能をつけ、WEB 媒体による販売環境の構築を支援。Goope にてホームページを作成した事業者については、Goope と同じく GMO 株が運営するネットショップサイト「カラーミーショップ」

を活用し、Goope との機能連携により自社サイトに買い物かごを搭載する。  
あわせて、SNS や動画を活用・連携した訴求性の高い PR 手法について支援する。

### 《③-3 動画による販促活動支援》

- ・ホームページを作成した事業者のうち、動画手法による PR が効果的と見込まれる事業者を対象に、PR 動画の作成を支援し、Youtube へ投稿。自社 SNS やホームページと連携した情報発信により、訴求性を高める。
- ・作成した動画は山部商工会チャンネルにて管理し、当会ホームページにて山部地区自体の PR もかねて紹介する。

### ④ 地元フリーペーパー（紙媒体）活用による販売事業（B to C）

【支援対象者】 地元フリーペーパーを活用した販売促進を目指す小規模事業者（飲食業、小売業、サービス業）

【支援内容】 域内の需要開拓のため地元のフリーペーパーを活用し、事業者の魅力を発信し販路開拓につなげる。

事業所そのものや商品について、フリーペーパーに掲載。これにより、域内での需要開拓を行い、売上増加を目指していく。掲載するフリーペーパーはワクドキフラノを予定。その他域内の売上増加が見込める紙媒体の情報誌を活用する。

## 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】 1 期目における事業評価及び見直しについては、年 1 回の評価委員会開催により評価・検証・見直しなどを行い、理事会に報告のうえ、ホームページにて結果を公表してきた。

【課題】 2 期目についても、経営発達支援事業進捗確認のための新システムを活用しながら同様に事業の評価・検証・見直しを進め、組織全体として経営発達支援事業に向き合い小規模事業者の持続発展、地域全体の経済活性化に資することができるよう PDCA サイクルにより事業を進めていく必要がある。

#### （2）事業内容

##### ① 事務局内部による事業の確認及び検証

北海道商工会連合会において選定のもと、道内全商工会において導入した経営支援システム「Shoko Biz」を活用する。

「Shoko Biz」は、日々の支援内容・状況を入力することで、小規模事業者ごとにカルテとして経営発達支援事業の支援進捗状況を管理・データ出力することが可能である。

3ヶ月ごとに経営発達支援事業の進捗確認を目的とした職員会議を実施し、「Shoko Biz」で出力した情報を基礎資料として、期間中の進捗状況や、支援による効果の検証を行う。

## ② 経営発達支援事業評価委員会の実施

経営発達支援事業については、事業評価委員会を年1回開催し、事業の実施状況の報告や成果の評価・見直し・検証を行う。

評価委員会の構成員は、商工会正副会長（3名）、法定経営指導員（1名）、富良野市 商工観光課（1名）、富良野市役所山部支所長（1名）の他、外部有識者として社会保険労務士等の専門家（1名）とする。

また、事業の成果・評価・見直しの結果については、商工会理事会へ報告し、承認を受けるものとする。

なお、事業の成果・評価・見直しの結果についてはホームページによって報告する。

## 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】** 北海道商工会連合会が定期的実施する職種別研修会や、中小機構が実施する中小企業大学校での研修を受講することで職員の資質向上を図っている。

**【課題】** 事業者の支援・指導については、支援実績が多い経営指導員に帰属しがちであり OJT を意識した取り組みが必要になっている。

今後は、一層の資質向上と職員間での指導ノウハウの共有を図り、個々の支援能力の向上を図っていく。

また喫緊の課題である地域の事業者へのDX推進への対応については、職員のITスキルを向上させる研修会へ積極的に参加する必要がある。

### （2）事業内容

#### ① 外部機関が実施する研修会への参加

第1期に引き続き、中小企業大学校が主催する中小企業支援担当者研修や、北海道商工会連合会が主催する各種研修会に参加することで、経営指導員・補助員・記帳指導員の資質向上を図る。

そのほか、第2期において実施する事業のうち、事業承継、創業支援、地域資源を活用した商品の開発や販路開拓、喫緊の課題でもあるDX推進に係る支援スキル不足を補うため、各種セミナーや研修会を受講する。

具体的なセミナー・研修会については下記のとおり。

#### 【事業承継・創業支援に係るセミナー・研修】

中小機構北海道本部や各関係機関が主催する事業承継支援や、創業支援をテーマとした研修会・セミナーへ参加し、事例などを通じて支援手法・ノウハウを習得する。

また、事業承継については、M&A などの第三者承継、第2創業による事業承継成功事例を交えた課題解決手法の習得や、財務状況分析スキルの向上を図る。

創業については、資金調達需要が高いことから、実現性の高いビジネスプラン作成支援スキルの向上を図る。

### 【地域資源を活用した商品開発・販路開拓の手法に係るセミナー・研修】

コロナ禍や人口減少で市場が縮小する中、地域資源を活用した高付加価値の商品開発や、変容する消費者ニーズに対応した販路開拓について支援を行う必要がある。

よって、商品開発のモデルフロー、商品開発計画や販売促進計画の策定手法など、事例並びに演習を通して実践的に学び、スキルを習得する。

### 【DX推進に向けた研修・セミナー】

当地区において、人手不足を課題とする事業者や、IT を活用した販路開拓の取り組みに意欲を示す事業者が一定数いることから、地域の事業者のDX推進への対応にあたってITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、以下のテーマに係るセミナーへ積極的に参加する。

#### ・業務効率化等の取組

電子マネー商取引システム等のITツール、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策、CRMの導入・活用方法等。

#### ・需要開拓等の取組

ホームページやSNSを活用した情報発信・PR方法、ECサイト構築・運用、モバイルオーダーシステム、オンライン展示会等。

#### ・その他DX総論、DX導入企業事例について。

## ② OJT制度の導入

補助員、記帳指導員が窓口相談や巡回指導を行う際、経営指導員が同席・随行し、経営指導員が有する経営支援手法をOJTにより伝授し、各職員の支援スキル向上を図る。

また、支援経験の豊富な経営指導員と補助員、記帳指導員及び一般職員とがチームを組成し、組織内の経営支援に関する情報共有勉強会（年2回）を実施し、組織全体の支援能力向上を図る。

## ③ 職員間の定期ミーティングの開催

月1回（年間12回）職員ミーティングを開催する。

ミーティングにおいて、研修やセミナーを受講した各職員が順に講師となり、習得した知識等の共有を図る。また、支援進捗状況の確認、意見交換などを行い、個人に帰属しがちな知識やノウハウを共有しながら職員全員の資質向上を図り、チームでの支援体制を構築する。

## ④ 支援情報のデータベース化

担当経営指導員等が「Shoko Biz」へ、支援している小規模事業者の支援情報を日々入力し、支援内容のデータベース化を図る。

データベース化により、支援内容・進捗状況職員全員が相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、カルテデータとして出力し、上記ミーティング時の基礎資料とする。これにより、支援ノウハウの蓄積・組織内共有、支援能力の向上を図る。

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

### (1) 現状と課題

**【現状】** 第1期計画において、他の支援機関との連携については、よろず支援拠点、旭川産業創造プラザと情報交換を行っていたが、不明な点の質問を行う程度で詳細な情報交換は行っていないかった。

**【課題】** それぞれの支援機関が持つノウハウを共有することにより、連携した支援が可能となると考える。現状は小規模事業者に対する支援ノウハウの活用が十分ではなく、今後はその課題の解決に向けて、引き続き北海道よろず拠点事業道北支部、旭川産業創造プラザと連携して個別巡回指導を行い支援ノウハウ、支援現状、事例などの情報交換を図る。

### (2) 事業内容

#### ① 上川地域の支援機関である北海道よろず拠点事業道北支部との情報交換（年1回）

上川地域の支援機関である北海道よろず拠点事業道北支部との情報交換（専門家派遣事業と成功事例）と専門家派遣制度活用の推進を図り、小規模事業者に対する助言指導の初期対応から巡回指導における現場対応力についてノウハウを習得すると共に経営指導員等の支援能力の向上を目指す。

#### ② 一般財団法人旭川産業創造プラザ・道北地域ものづくり応援ネットワーク富良野地域連携会議への参加（年1回）

一般財団法人旭川産業創造プラザ・道北地域ものづくり応援ネットワーク富良野地域連携会議（構成員：一般財団法人旭川産業創造プラザ、上川総合振興局、富良野市、旭川信用金庫富良野支店、公益財団法人北海道中小企業総合支援センター道北支部、富良野商工会議所、山部商工会）へ参加する。

会議において、支援先事業者の情報交換や、補助金制度活用と新規顧客開拓に向けての連携促進と事業推進強化を図り、「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」並びに「小規模事業者持続化補助金」申請の事業計画作成とブラッシュアップの手法について情報共有を図り支援能力の向上を目指す。

## Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

### 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】** 現在、当商工会及び関係機関や商店街団体において山部地域のにぎわい創出を図る集客イベント（やまべさくらまつり、やまべふれあいまつり、やまべゆきんこまつり等）を年数回実施しているが、通行量の増加や街なかの回遊が増加せず、観光客の集客にも繋がっていない。

また、2020年からのコロナ禍においてイベントは全て中止となっており、交流人口の減少により当地区の小規模事業者は、売上・収益に対する実感は大変厳しい状況である。

さらに、地域経済の源泉である中小・小規模事業者の労働力不足は解消されず、地域外流出も一因となり、生産年齢人口（15～64才）が減少傾向にある。

**【課題】** こうした中で山部地域におけるにぎわい創出のためイベントの見直しや再構築は不可欠であり、今後も観光客の自店への誘客対策に取り組むと共に当地域の特性のある地域資源を活用した商品化及びメニュー開発や、基幹産業の農業との連携を深めて6次産業化を推進して行く仕組みについても構築する必要がある。

また、地域創生及び経済の活性化に不可欠な「労働力の確保」についてももしっかり取り組み持続可能なまちづくりを推進する必要がある。

## (2) 事業内容

### ① 山部地区活性化協議会の開催（仮称）（年1回）

山部地区活性化協議会（富良野市、JAふらの、NPO法人山部まちおこしネットワーク、山部商工会等）による会議を開催する。

本会議の運営については、当会が事務局を行い、会議の中心的な役割を果たしていく。

事業内容については、

- ① にぎわい創出による地域活性化の方向性やイベント内容の見直し
- ② 地域資源の活用や6次産業化に関する情報交換
- ③ その他、地域活性化に関する事業等を予定。

### ② にぎわい創出イベント実施事業

商工会職員が中心となり、従来も行っている「やまべさくらまつり」（5月開催）、「やまべふれあいまつり」（7月開催）、「やまべゆきんこまつり」（2月開催）を開催し、域外の方や観光客を呼び込む工夫を行い飲食店をはじめとした商業のビジネスチャンスの拡大を図る。

### ③ 富良野市内共通商品券発行事業の共催

富良野商工会議所と共催し、プレミアム付き富良野市内共通商品券事業を行う。

この当事業の実施により、地域内の消費喚起及び消費の域外流出を抑制し、経済の好循環を維持でき、地域中小企業の活力増進が図られる。

また、加盟店の販売促進事業「バイ富良野推進セール」を連動させて効果を高める。

#### ④ 特産品開発を行った事業者への支援

新商品に関する売上増加等を目指す事業者や、新しい地域特産物を開発する意欲のある事業者に対して、どのような形で商品を作り、どのような相手をターゲットとしているか等、マーケティングミックスを取り入れた手法により支援を行う。

また、特産品の種類は各事業者により異なるため、支援機関と連携し専門家等の意見を取り入れ、アドバイスをを行う。

具体的な商品化のアイデアを計画することで、商品のブラッシュアップも図ることができる。

開発した特産品については、地域の資源を活用し地元で加工され販売される「メイドインフラノ」※ 認定を目指す。

事業者の支援や掘り起こし及び商品開発、その後の販路開拓支援を行うと共に「ふらのブランド」の確立を始め「ものづくり」を重点事業として今後の地域活性化に資する取組みを富良野市と連携して推進する。

※「メイドインフラノ」→食に関わる様々な分野の包括的なレベルアップをめざすため、平成28年度からスタートした事業。食に携わる人たちの姿や、その背景に広がるストーリーを含めて、富良野ならではの食の魅力を、域外に発信していく。平成30年6月の第1回認定から第6回認定合わせて63商品が認定されている。

#### ⑤ フラノジョブスタイル（雇用対策）事業

従前より、富良野市及び商工会議所、当会において雇用対策の連携事業として富良野市が運営実施している。

少子高齢化や、市外への就職・進学による若年層の人口流出を要因とし、市内中小・小規模事業者は正規・非正規問わず求人採用がままならず、依然として労働力不足は業種問わず深刻な課題となっている。

こうした中で、市外地域からのUターン・Iターン、移住等を見据えた取組みとして仕事と暮らしを特集した従業員のインタビューを掲載しホームページを作成のうえ、移住サイトと連携させて富良野市しごとサイト「フラノジョブスタイル」として現在99者を掲載提供している。

当事業の継続により、今後も地域経済の源である中小・小規模事業者の労働力確保対策の一環として支援強化に努める。

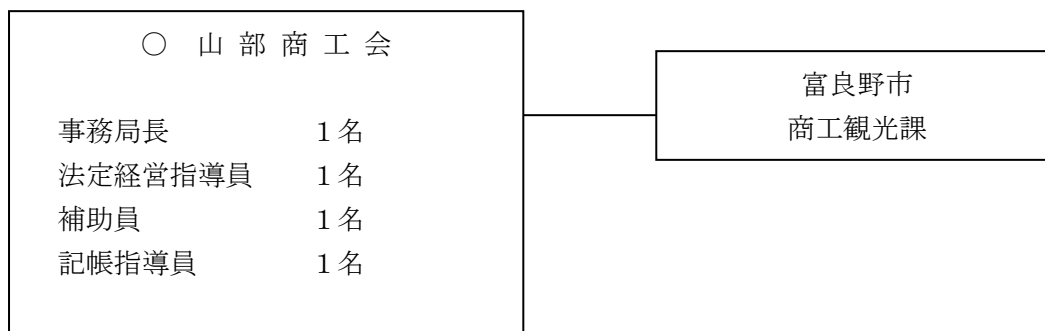
(別表2)

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3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： 結城 研二

■連絡先： 山部商工会 電話番号 0167-42-2409

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

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歩管理、事業評価・見直しをする際に必要な情報提供等を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

① 山部商工会

- ・住所 〒079-1564 北海道富良野市山部中町1番15号
- ・電話番号 0167-42-2409
- ・FAX番号 0167-42-2065
- ・e-mail [yamashou@muse.ocn.ne.jp](mailto:yamashou@muse.ocn.ne.jp)

② 富良野市 商工観光課

- ・住所 〒076-0031 北海道富良野市本町2番27号コンシェルジュ・フラノ2階
- ・電話番号 0167-39-2312
- ・FAX番号 0167-23-2123
- ・e-mail [kankou@city.furano.hokkaido.jp](mailto:kankou@city.furano.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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
専門家派遣費	300	300	300	300	300
展示会等実施 出展費	800	800	800	800	800
講習会開催費	100	100	100	100	100
広告宣伝費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(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、国補助金、道補助金、市補助金 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。

