経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	黒松内町商工会（法人番号）3440005002192 黒松内町役場（地方公共団体コード 013935）
実施期間	令和４年４月１日～令和９年３月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1)事業計画策定を支援することで、経営力を強化し、利益率の向上を図ります。 (2)新規創業者及び事業承継事業者の円滑な取り組みを支援し、早期の経営安定を図ります。 (3)地域資源を活用した商品を、農業や観光業など異業種連携によって開発し、販路を開拓することで、売上向上を図ります。
事業内容	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)地域経済分析・地域経済動向調査の実施 4.需要動向調査に関すること (1)新商品開発に係る調査の実施 5.経営状況の分析に関すること (1)支援対象者の掘り起こし・経営分析支援の実施 6.事業計画策定支援に関すること (1)事業計画策定支援の実施 (2)創業計画・事業承継策定支援の実施 (3)DX推進セミナーの実施 7.事業計画策定後の実施支援に関すること (1)巡回訪問・窓口相談によるフォローアップ支援の実施 8.新たな需要開拓に寄与する事業に関すること (1)展示・商談会への出展支援の実施 (2)DXに向けたIT活用による新たな販路開拓支援の実施
連絡先	黒松内町商工会 〒048-0101 北海道寿都郡黒松内町字黒松内631番20号 TEL.0136-72-3231　FAX.0136-72-3395 E-mail：toshicom@host.or.jp 黒松内町　企画環境課 〒048-0192 北海道寿都郡黒松内町字黒松内302番地1 TEL.0136-72-3376　FAX.0136-72-3316 E-mail：kikaku@town.kuromatsunai.hokkaido.jp

（別表１）

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

１．目標

（１）地域の現状及び課題

■黒松内町の概要

当町は北海道南西部の後志総合振興局管内１市19ヵ町村の中でも南端に位置し、札幌市と函館市のほぼ中間点に位置します。地域の面積は東西29.3km、南北19.7km、総面積は345.65平方kmです。北は寿都町の日本海、南は長万部町の太平洋を臨んでいますが、いずれもわずかな距離で直接海岸に接することがない特殊な地形となっています。

高山や平野は少ないなだらかな丘陵地帯で、町の中央部を朱太川が貫流し、その水系に属する中小の河川が平坦部にはり巡り、これらの流域が畑作及び酪農地帯となり、周りに豊かな森林を形成しています。森林の代表的な木が「ブナ」であり、歌才地区に存する「歌才ブナ林」は国の天然記念物に指定されています。当町はNPO法人「日本で最も美しい村」連合に加盟しており、自然豊かで牧歌的な風景が魅力の一つです。

気象は、地勢や地形から日本海と太平洋双方から影響を受け、春から夏にかけては内浦湾で発生した濃霧によって気温が下がり、しばしば低温に見舞われます 。冬は北西の風が大量の積雪（2m以上）をもたらします。

国の天然記念物であるブナ林

自然豊かで牧歌的な農村風景

町内産牛乳で作られたチーズ

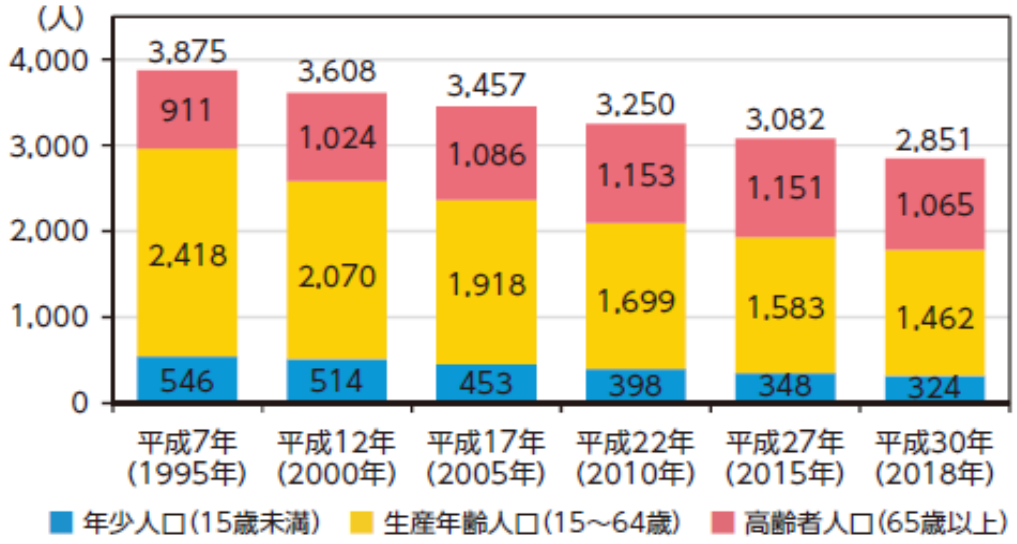
■人口の推移と就業人口の現状

当町の総人口は減少が続いており、住民基本台帳に基づく平成30年(2018年)10月1日現在の総人口は2,851人となっています。年齢3区分別人口を見ると、年少人口(15歳未満)と生産年齢人口(15～64歳)は減少が続いており、増加傾向だった高齢者人口(65歳以上)は平成27年(2015年)から減少に転じています。人口に占める65歳以上の割合は令和2年1月1日現在で37.5%となっており北海道平均の31.7%よりも高く、高齢化が進行しています。

産業分類別就業者数は、生産年齢人口の減少とともに大きく減少し、就業者数全体では平成27年(2015年)には1,329人となっています。産業分類別でみると、平成27年(2015年)の第3次産業の就業者数は980人で全体の73.7%を占めており、当町の雇用を大きく支えています。

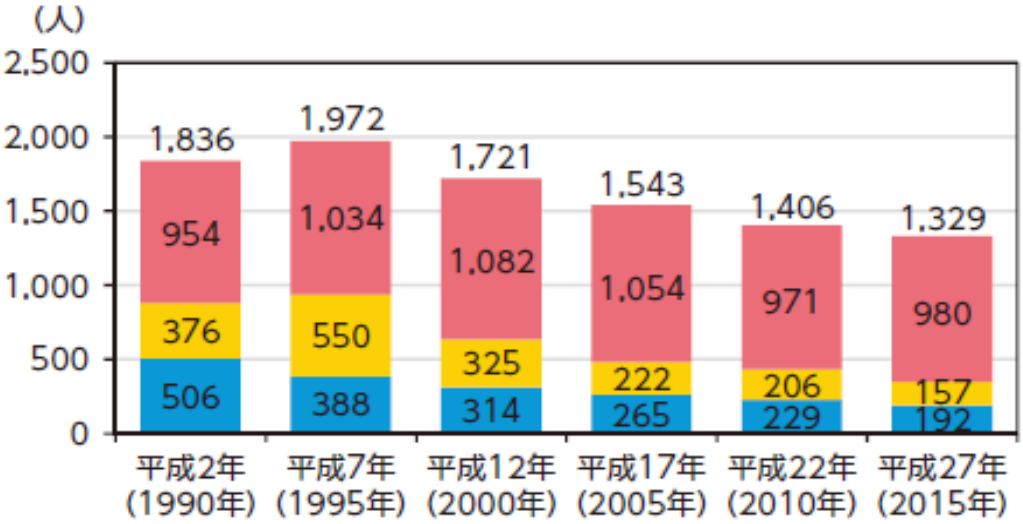
就業者の割合が最も多いのは「医療・福祉」で全就業者数の3割を占めます。これは当町が「福祉の町」を掲げており福祉施設が町内で多く運営されているためです。続いて「農業・林業」と続きます。

■総人口及び年齢３区分別人口の推移



[出典] 平成 27 年まで：国勢調査（総務省）、平成 30 年：住民基本台帳（10 月 1 日現在）

■産業分類別就業者数の推移



[出典] 国勢調査（総務省）

■産業の現状

【農業】

当町は夏の天候が悪く、農作物があまり育たないため、必然的に酪農が盛んになりました。その後、高度経済成長による産業構造の変化により、機械化と大規模化を余儀なくされ、農家の若者の流出による過疎化と高齢化が進みました。最近では高齢化に伴い、力作業が必要な酪農ではなく小麦や蕎麦、馬鈴薯等を販売する所も増えています。

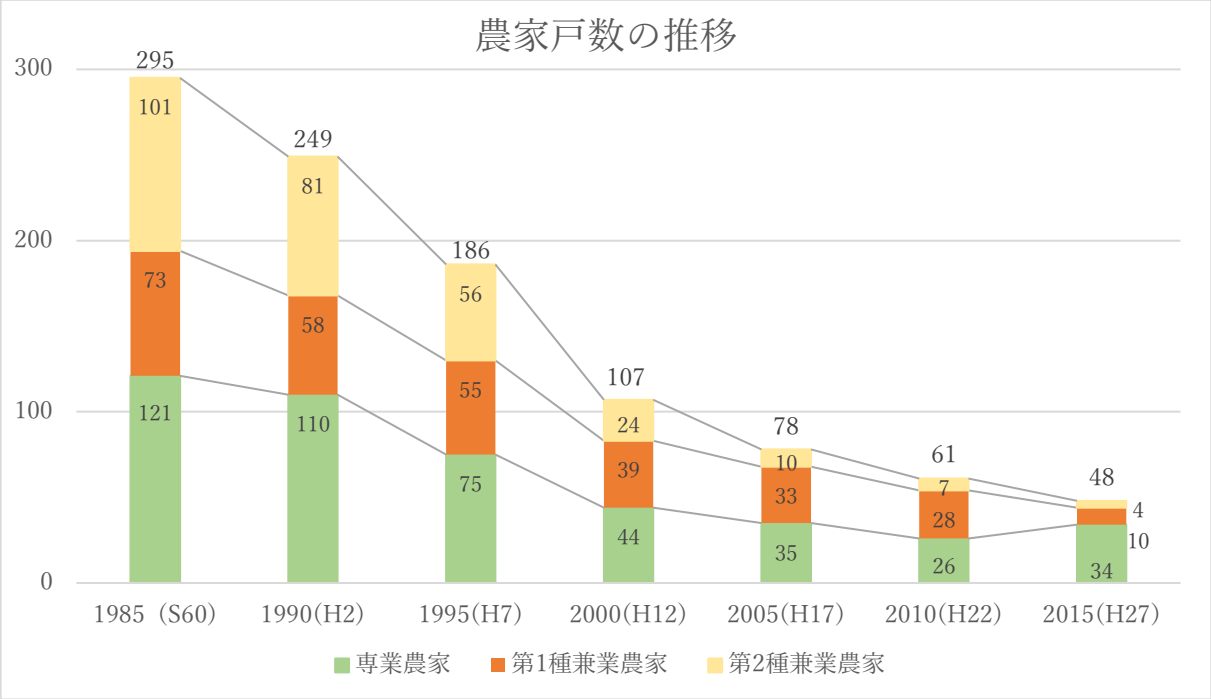
販売金額別農家数の構成比では2,000万円から5,000万円未満が35.5%、5,000万円以上が8.3%と増加していることから、農家規模は拡大傾向です。一部農家は宅配便や道の駅での販売等、今までにはない販路を広げています。

当町の農家戸数は、統計数値（世界農業センサス）のある昭和60年以降減少を続け、昭和60年に295戸存在した農家は、平成27年に48戸まで大きく減少しています。農業人口は専業農家、農業所得を主とする第１種兼業農家、農業所得を従とする第２種兼業農家の全てで減少傾向であります。町では平成26年に新規就農者支援条例を改正し、新規就農者（後継者含む）の誘致に力を入れていますが、高齢化・後継者不足の問題は深刻となっております。

■農産物販売金額別農家数　（単位：戸）

	1985年 (S60)	1990年 (H2)	1995年 (H7)	2000年 (H12)	2005年 (H17)	2010年 (H22)	2015年 (H27)
500万円未満	168	143	99	73	53	21	16
500～1,000	57	35	23	14	8	7	2
1,000～2,000	46	41	34	17	16	16	9
2,000～3,000	21	21	20	23	17	9	8
3,000～5,000	3	9	8	12	14	12	9
5,000万円以上			2	2	3	2	4
計	295	249	186	141	111	67	48

（出典：農林業センサス）



（出典：農林業センサス）

【観光】

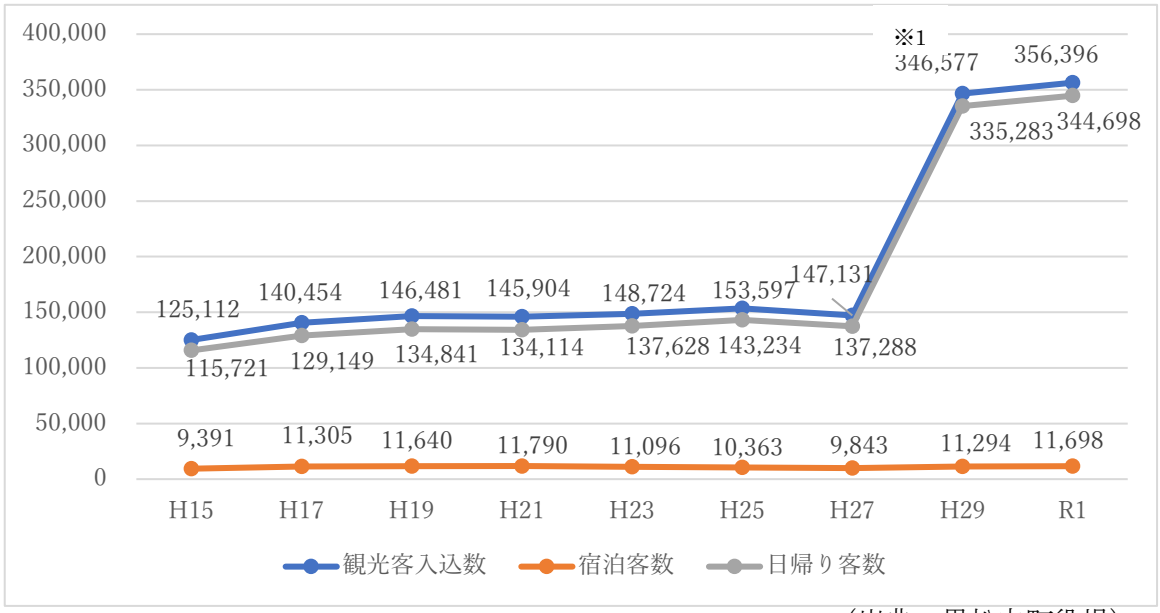
当町の観光は国の天然記念物に指定されている歌才ブナ林を始め、道内最古の貴重な高層湿原である歌才湿原や鮎が生息する朱太川等、豊かな自然資源が魅力の一つとなっています。また町内は酪農が盛んで、こだわりの素材で手作りされたハム・ベーコンやチーズ、それらを用いたピザやパンが多く販売されており、販売している道の駅等は町内のみならず「食」目当てで遠方から多くの方々が訪れています。

当町の観光客入込客数は平成15年が125,112人となっており、例年おおよそ10～15万人程度で推移

しているところです(※1グラフでは平成29年から約35万人に増加しているが、この数字は新集計方法導入によるもの)

安定した観光客数に繋がっているのは、都市圏である札幌市や函館市の中間に位置している立地面が一つの要因です。しかし、このことが宿泊は町内ではなく札幌市等に宿泊する、日帰り型の観光に繋がっており、宿泊客数は日帰り客数の1割未満となっております。今後は日帰り型観光から滞在型観光への転換、またコロナ禍において人流は減少しており、まずは観光業や飲食業の経営を安定化し、廃業を防いでいくことが課題となります。

■観光客及び宿泊客数の推移・ 観光入込数　　(単位：人)



(出典：黒松内町役場)

【商工業】

JR黒松内駅が存する町の中心部に商店街が形成されており、町民や近隣町村から働きに来ている方等、多くの方が買い物に利用されています。しかし、商店街関係事業者を中心に組織されている黒松内町商店街協同組合の組合員は平成20年で37事業者ありましたが、令和3年では32事業者となっております。人口減少や後継者不足による廃業等で事業者数は減少しています。

製造業は食品製造業が主となっており、ミネラルウォーターを製造している工場の他に豆腐の製造や和生菓子製造、民間のチーズ工房があります。この内の2件は町の移住推進による移住者です。

建設業は公共工事等によって比較的安定して仕事があります。車で1時間程度移動すると、全国有数の観光地であるニセコ地区があり、インバウンド関連による建設需要が高い地区のため、ニセコ地区で仕事を手掛けている建設事業者も多いです。今後はコロナ禍における公共予算の減少や外国人観光客の減少等も考えられるため動向を注視する必要があります。

■商工業者、小規模事業者の現状と課題

第1期経営発達支援計画（H29.4.1～R4.3.31の経営発達支援計画）策定時以降、商工業者、小規模事業者は減少傾向にあります。下表のとおり平成27年3月から令和3年3月の増減をみると、商工業者数が9事業者、小規模事業者数は8事業者が減少しております。事業者が減少する中、商工会の会員は2事業者増えており地域の事業者から商工会の取組に理解が得られております。

小規模事業者の多くは財政基盤が脆弱なことが多く、定期的な巡回による伴走型支援、事業計画策定が求められています。飲食業や観光業はコロナ禍により来店客数が減り、休業を余儀なくされる等の要因によって売上が減少しているため、商工会で積極的に支援することが必要な状況です。

また、事業者の高齢化や後継者不足によって小規模事業者はさらに減少すると予想され、事業承継や新規創業支援が重要な課題となっています

商工業者数等　　令和3年3月31日現在　※( )内は、第1期策定時との増減数

	建設業	製造業	卸・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
商工業者等数	17(−)	12(+1)	27(−9)	14(−4)	30(+4)	44(−1)	144(−9)
商工会員数	16(−)	9(+1)	21(−2)	11(−2)	20(+6)	29(−1)	106(+2)
小規模事業者数	14(+3)	8(−2)	27(−8)	14(−3)	24(+2)	21(−)	108(−8)

（出典：商工会独自調査）

（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

地域経済を支えている小規模事業者が社会情勢の変化や競争の激化に耐え、持続的発展を遂げるために、自社の強みを生かした経営力強化や、新たな収益を生み出す事業展開が求められます。消費者のニーズを的確に捉えて、多くの需要を獲得するため、DXに取り組みITを活用した需要開拓を行う等、様々な視点から広範囲にアプローチすることが必要です。当会としても、事業者に寄り添う経営支援を行い、小規模事業者の持続的発展を目指します。

人口減少や事業主の高齢化、後継者不足による廃業等で課題は多いですが、経営力強化や創業、事業承継による新陳代謝を促すことで、10年先も当地域で多くの人や物が交流し、地域経済が活性化している状態を目指します。

②黒松内町総合計画との連動制・整合性

黒松内町では第4次総合計画・基本構想（令和2年度～令和11年度）を策定し、前期計画として「人と自然が彩る なんか居心地のいいまち くろまつない」を掲げました。

商工業の施策目標・主要な取組として

◇商工会や金融機関、町などが連携し、新規開業や企業誘致、起業（ローカルベンチャー）を支援し、商店街を含めたまちのにぎわいづくりを推進します。

◇町内既存店舗の改装や新規開業、起業（ローカルベンチャー）に対する支援

◇商店街の空き地・空き家情報の積極的な収集・発信

◇黒松内の豊かな自然環境の中で働ける、新しい店舗や事務所等の誘致

が掲げられました。

将来の人口減少は避けられず、廃業等により小規模事業者も減少することが予想されます。商工会としても町と連携しながら、活力ある商店街づくり、新規創業支援等に積極的に取り組むことで、町の持続的な発展に貢献します。

③商工会としての役割

当会は上記10年程度の長期的な振興のあり方、町総合計画に基づき、創業については創業者の掘り起こしや創業計画の策定と小まめな巡回訪問による経営状況の把握に努めて支援します。事業承継について巡回訪問によるヒアリングで意思確認を行い、早期支援となるよう専門家等の協力を得ながら実施します。地域の事業者数の維持に努めて、地域経済の循環に貢献します。

「食」や「自然」等の地域資源を活用した商品開発を農業や観光業等との異業種連携によって進めていくことで、多くの産業に経済の波及効果を行き届かせ地域全体の活性化を図っていきます。

さらにコロナ禍をふまえた取り組みとして「ITを活用した販路開拓」等で小規模事業者の経営力向上に取り組みます。

これらの取り組みは、町をはじめとして地元の観光協会や信用金庫等、様々な関係機関と連携しながら、地域の経済動向を見据えて実施します。さらには環境変化等による事業計画の見直しまで含めた、継続的支援を実施することで、小規模事業者の持続的発展を目指します。

（3）経営発達支援事業の目標

①地域への裨益目標

人口減少や少子高齢化・労働力不足による生産量の減少等、当町の産業・経済は厳しさを増しています。そのような中、農業や観光業など「異業種の連携」によって地域資源を活用した新商品を開発し、販路を拡大することで、多くの産業に経済の波及効果を行き届かせ、地域を支える小規模事業者の持続的発展に貢献し、地域全体の活性化を図っていきます。

あわせて、事業承継や新規創業者の創出による地域経済の循環と雇用の維持を図ることで、当町の振興発展を目指します。

②小規模事業者の目標

上記を踏まえ、本事業期間5年間において経営発達支援事業の効率的な実施を図り、小規模事業者の持続的発展を目指して、以下のとおり支援します。

ア．事業計画策定を支援することで、経営力を強化し、利益率の向上を図ります。

【小規模事業者の数値目標：前年比1%以上利益率増加】

・当会支援目標20件／5年

・想定重点支援先：卸・小売、飲食業の小規模事業者

イ．新規創業者及び事業承継事業者の円滑な取り組みを支援します。

【小規模事業者の目標：策定した事業計画の目標達成】

・当会支援目標：創業5件／5年、事業承継5件／5年

・想定支援先：創業者、事業承継を目指す事業者

ウ．当該地域の魅力ある「食」や「自然」など地域資源を活用した商品を、農業や観光業など異業種連携によって開発し、販路を開拓することで、小規模事業者の売上向上を図ります。

【小規模事業者の数値目標：前年比3%売上増加】

・当会支援目標：商品開発件数2件／5年

・想定重点支援先：小売業、飲食業の小規模事業者

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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地域への裨益目標達成に向けた方針
上記で掲げた地域への裨益目標を達成するため、町や観光協会、地域の金融機関等と連携しながら下記のとおり支援等を行い、目標達成を目指します。目標を達成することで、当地域の振興発展へと繋げます。

②小規模事業者の目標達成に向けた方針
ア.事業計画策定を支援することで、経営力を強化し、利益率の向上を図ります。
巡回指導や窓口相談による「伴走型支援」を実施し、経営状況のヒアリングから課題の把握に努め、事業計画策定を支援します。
経営分析では巡回訪問・窓口相談を介した掘り起こしに加えて、各種補助金制度の紹介等、事業者が興味を持つ分野を通じて、経営分析の動機づけを行います。また消費者ニーズを捉えるため、RESASを活用した地域経済動向分析を行い、分析結果を事業計画策定に活用します。
事業計画策定は補助金等の活用や金融支援を契機として支援することが多いため、補助金の活用事例等から話しを広げ、小規模事業者の意欲を引き出し事業計画策定へ繋げます。経営分析で事業者の強みを明確化し、課題に優先順位を付けながら解決に向けた効果的な計画とするよう支援します。
中小企業診断士、税理士、ITコーディネータ、金融機関等と連携し課題を解決することで事業者を軌道に乗せ、経営指導員が継続的なフォローアップを行い、目標を達成します。

イ.新規創業者及び事業承継事業者の円滑な取り組みを支援し、早期の経営安定を図ります。
創業セミナーを開催し、創業者の掘り起こしを行うとともに、創業計画の磨き上げや各種補助金の活用を進めて、経営の安定を目指します。創業者の掘り起こしは、町が地域おこし協力隊等の移住受け入れを進めていることから、町との連携で取り進めます。
事業承継については、経営指導員が巡回し、ヒアリングにより後継者の有無や事業継続の意思を確認のうえ、早期の事業承継計画策定を目指します。後継者はいないが承継希望のある事業者へ、第3者承継も視野に入れて北海道事業引継ぎ支援センター等と連携して支援を実施します。創業後・事業承継後も中小企業診断士や金融機関等と連携し、継続的なフォローアップを行うことで、地域の小規模事業者を支援します。

ウ.当該地域の魅力ある「食」や「自然」等地域資源を活用した商品を、農業や観光業など異業種連携によって開発し、販路を開拓することで、小規模事業者の売上向上を図ります。
新商品開発では、農業や観光業との連携を図るため、観光協会や町と連携し、異業種交流によるマッチング機会を創出し、商品開発への意欲向上や地域資源の確保等を図ります。商品開発には道の駅や商談会等で実施する需要動向調査の結果を活用します。需要動向調査により消費者のニーズを適切に把握し、地域資源を活用した魅力ある新たな特産品やサービスの開発へと繋げることで、小規模事業者の売上向上を図ります。
新たな特産品やサービスの提供により観光客をひきつけて交流人口を増やすことで、外貨獲得による地域経済の循環を高め、地域産業全体の活性化に繋げます。
小規模事業者の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を強化し、強みを生かして稼ぐ力を高めます。地域経済動向調査や事業所の経営分析から経営課題を抽出し、進むべき方向を明確にして、事

業計画の策定、需要開拓・販路拡大に取組みます。

【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

1期目の事業では、プレミアム付商品券発行による消費動向調査、地域経済状況調査等を行い回収したデータを分析しました。しかし、情報提供が一部のみに留まっており、情報をどう活用していくか等の説明も不足しておりました。巡回訪問だけでなく商工会ホームページへ掲載する等、小規模事業者に対して広くわかりやすく周知することが課題です。

2期目においては、国のビッグデータ「RESAS」を活用した経済動向調査を実施します。また、地域の経済状況を積極的に把握するため、商工会職員がヒアリングする形で地域経済動向調査を実施します。得られた情報は整理・分析してホームページへ掲載する他、事業計画策定等へ繋げるための資料として、巡回時の説明で活用します。

（２）調査の目標

	公表方法	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①地域経済分析(RESAS)の公表回数	HP掲載	－	1回	1回	1回	1回	1回
②地域経済動向調査の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※RESASを活用した地域経済分析は初の取組

（３）調査の手法

①地域経済分析システム（RESAS）の活用

地域の現状を効率的に把握するために、国のビックデータ「RESAS」を活用して地域の稼ぐ力等を調査分析します。商工会職員がデータ収集、分析を行います。

分析項目	分　析　内　容
産業構造マップ	産業構造の変化、各産業の生産高や販売額変化等
観光マップ	目的地分析、From-to分析（宿泊者）
まちづくりマップ	人の動きを分析

②地域経済動向調査の実施項目

地域の小規模事業者の経営状況及び動向を把握し、経営分析や事業計画策定の基礎資料として活用するため実施します。

【調査対象】地域内小規模事業者20者

【調査項目】ア.売上高、イ.仕入、ウ.採算、エ.資金繰り、オ.雇用状況、カ.設備投資額、キ.経営課題等

【調査方法】商工会職員が巡回訪問等によりヒアリングします。

【分析手法】経営指導員が統計的に集計し、分析を行います。

【提供方法】商工会ホームページに掲載し、事業者へ広く周知します。
巡回・窓口相談時に事業者へ提供し、活用の方法を丁寧に説明します。

（４）結果の活用方法

商工会職員が得た情報を分析・整理し報告書にまとめ、商工会ホームページにて広く地域の小規模事業者に周知します。巡回訪問時の資料に活用して、経営分析、事業計画策定へ繋げます。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

第1期においては特産品に対するアンケート調査や試食調査等を実施する予定でしたが、商工会での準備不足があり実施にはいたりませんでした。現状は新商品や新サービス開発に係る消費者ニーズに関する情報が不足しており、地域に対応した需要を把握出来ていないことが課題です。

（２）目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①試食・アンケート調査対象事業者数	－	1者	1者	1者	1者	1者
アンケート回収数／名	－	20名	20名	20名	20名	20名
②商談会・アンケート調査対象事業者数	－	1者	1者	1者	1者	1者
アンケート回収数／名	－	10名	10名	10名	10名	10名

（３）調査の手法・調査項目

①試食による新商品開発の調査

当町は酪農がさかんであり、ふるさと納税の返礼品を見ても、町内で製造されたチーズやベーコン、アイスクリーム等の品が上位を占めています。道の駅で販売されているチーズやハム等の町内産食材を使用したピザも１時間以上の待ち時間となるほど、多くの方から愛されています。そのような町の地域資源である「食」を活用する小規模事業者を支援するため、新メニュー及び商品開発のための消費者ニーズを調査します。具体的には、観光客が多く訪れる「道の駅くろまつない」において試食、来訪者アンケートを実施します。調査結果は分析して対象事業者にフィードバックし、新商品や新メニューの開発のための事業計画策定に反映させるとともに、既存メニューや商品のブラッシュアップにも活用します。

【支援対象者】経営状況の分析・事業計画策定事業者

新商品・新メニュー・既存商品のブラッシュアップ等による売上拡大を図る、意欲のある事業者。

【サンプル数】20名程度

【調査手段・手法】来訪者が増加する5月から8月中に開発中の新商品等について経営指導員が聞き取りのうえ、アンケート票へ記入します。

【分析手段・手法】調査結果は経営指導員が来場者の属性によりクロス集計し、専門家の意見を聞きながら傾向を分析します。

【調査項目】調査項目は以下を基本にし、専門家の指導を受けながら設定します。

ア.属性（年齢、性別、居住地域等）イ.味、ウ.価格、エ.色、オ.大きさ、カ.見た目、キ.パッケージ、ク.目的、ケ.地域イメージ等

②商談会による商品ニーズ調査

どのようにすれば売れる商品へと繋がるか調査するため、北海道商工会連合会が開催する商談会へ出展した際に、来場者を対象としてアンケート調査を実施します。

【支援対象者】需要開拓支援対象事業者

新商品・新メニュー・既存商品のブラッシュアップ等による需要開拓を図る、意欲のある事業者。

【サンプル数】10名程度

【調査手段・手法】経営指導員が商談会へ同行し、来場者に対して聞き取りの上、アンケート票へ記入します。

【分析手段・手法】調査結果は経営指導員が来場者の属性によりクロス集計し、専門家の意見を聞きながら傾向を分析します。

【調査項目】調査項目は以下を基本にし、専門家の指導を受けながら設定します。

ア.属性（年齢、性別、居住地域等）イ.味、ウ.価格、エ.色、オ.大きさ、カ.見た目、キ.パッケージ、ク.目的、ケ.地域イメージ等

（４）成果の活用方法
経営指導員がデータの収集・整理・分析を行い簡潔にまとめて、当該事業者にフィードバックします。巡回訪問によるヒアリングで、新たな事業展開に対して意欲の高い事業者並びに販路拡大の可能性が高い事業者に対し、参考となる項目をピックアップして説明することで、販売戦略の見直しや新商品開発を提案し、事業計画策定に繋げます。分析結果で得た内容については職員相互で情報共有を図りスキルアップに繋げます。

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題
第1期における経営状況の分析については、主に財務諸表の経営指標に基づいた金融支援の一環としての分析や活用に留まり、自社を見つめ直し、経営課題を考えるための分析までにはいたっていませんでした。
第2期においては経営状況の分析時点から事業計画策定に繋がるように、財務内容の把握とあわせて、事業者の理解を得ながらSWOT分析などの定性分析も行い、経営課題を明確にすることが課題です。以下のとおり定量面、定性面の双方から自社を見つめ直し、課題から対応策へと意識が向けられるよう支援を行います。

（２）目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
経営分析事業者数	8者	8者	8者	8者	8者	8者

（３）経営分析の手法・分析項目
①支援対象者の掘り起こし
経営分析を行う事業者について、日常の巡回・窓口相談を介した掘り起こしに加え、販路拡大や事業拡大に意欲的な事業者を選定して実施します。コロナ禍により、事業者の経営環境は大きく変化していることから、将来の環境変化に応じた事業計画策定へと繋がるよう支援します。

②経営分析の内容
【支援対象】巡回・窓口相談において、販路拡大や事業発展に意欲的な事業者
【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」を実施します。
《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等
《SWOT分析》強み、弱み、機会、脅威
【分析手法】《財務分析》経営指導員が3期分の決算書から、収益性、安全性、生産性、成長性を分析し、巡回訪問等で説明します。業種平均と比較して、自社の立ち位置を把握してもらい、問題点等の抽出を行います。
《SWOT分析》経営指導員が事業者と共にクロスSWOT分析を行い、今後の方向性や解決すべき課題等の抽出を行います。

（４）分析結果の活用方法
分析結果を当該事業者へフィードバックし、経営指導員の支援のもとで小規模事業者自らが経営課題を把握し対応策を導くことで、より具体的な事業計画策定へ繋げる資料として活用します。
分析結果は職員間で内部共有を図り、経営指導員以外の職員も当該事業所の支援時に活用し、職員の支援スキル向上を図ります。

６．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題
これまでは巡回・窓口相談等を通じ、売上拡大や販路開拓支援の小規模事業者持続化補助金や町の創業補助金、融資等の金融支援で事業計画策定支援を行いました。今後はコロナ禍により経営環

境が厳しくなることが想定され、事業者が今後の環境変化に対応できるよう、経営力向上を図ることが課題です。
　また減少している小規模事業者の維持のため、新規創業や事業承継の掘り起こしも課題です。
　さらに、将来の環境変化へ対応するため、DXに対する取り組みが必須となってきますが、当地域は高齢化率が高く、職員のITに関する知識不足もあり、事業のIT化・デジタル化の遅れも課題となっています。

（2）支援に対する考え方
　最初に事業計画は自社の事業発展のためであり、商工会が計画を作って終わりではないことを理解してもらうため、巡回訪問等で事業計画の意義の理解を図ります。現在の計画策定は補助金等の活用や金融支援を契機とすることが多いため、興味を持ちやすい補助金の活用事例等の成果への過程を説明し、小規模事業者の理解度を高めながら事業計画策定へつなげます。
　創業計画に関しては町と連携を取りながら町内、町外の創業希望者の掘り起こしを行います。中小企業診断士等の専門家と連携した創業計画の策定や、町の創業補助金を活用しながら支援します。さらに創業に向けて電子マネー商取引システム等のITツールの導入支援や情報セキュリティ対策支援等、創業当初からDXに取り組むことで、経営が安定するよう支援します。
　事業承継については早期の対応を図るため、経営指導員が巡回訪問により後継者の有無等を確認し、後継者がいない場合は北海道事業引継ぎセンターや民間企業のマッチングサービスの活用による第3者承継も視野に入れ、円滑な事業承継が行えるよう支援します。
　DXについては町内の小規模事業者は高齢者が多く、IT化が遅れていることから、初めはDXに対する基礎セミナー等により事業者のDXに対する理解を進めます。理解が進み次第、電子マネー商取引システム等のITツールセミナーやホームページ等を活用した情報発信方法に関するセミナー等、各論のセミナーへと移行し、事業者が実務で活用出来るように支援を行います。

（3）目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①事業計画策定事業者数	4者	5者	5者	5者	5者	5者
②創業計画策定事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
③事業承継策定事業者数	－	1者	1者	1者	1者	1者
④DX推進セミナー	－	1回	1回	1回	1回	1回

※DX推進セミナーは新規の取組

（4）事業内容（支援の対象・手法）
①事業計画策定支援
【支援対象】経営分析を行った小規模事業者
　持続化補助金等の申請に向けて事業計画策定に意欲のある小規模事業者
【手段・手法】経営指導員が巡回訪問し、経営分析や需要動向調査の結果をもとに支援を行い、全国商工会連合会が推進する「経営支援システムShoko Biz」を活用して実施します。計画意欲が高い事業者には中小企業診断士等の専門家を招聘し、事業計画をさらにブラッシュアップしていき、実効性の高い計画づくりを支援します。

②創業希望者に対する支援
【支援対象】黒松内町において創業を希望するもの
【手段・手法】創業希望者に対し、職員が創業に必要な各種申請の届出支援等をきっかけとして事業計画策定へと繋げます。創業計画の策定では日本政策金融公庫国民生活事業の開業計画や中小機構のツールを活用して策定支援します。

③事業承継に対する支援
【支援対象】事業承継を予定している小規模事業者
【手段・手法】経営指導員等が巡回訪問により、小規模事業者へ後継者の有無等を確認し、中小企業診断士や北海道事業引継ぎ支援センター等と連携しながら進めることで、円滑に事業承継を行えるよう支援します。

④DX推進セミナーの開催
【支援対象】DXに意欲的な事業者、創業したばかりの小規模事業者
【手段・手法】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するため、セミナーを開催します。
また、セミナー受講者の中で特に取組意欲の高い事業者に対しては、IT専門家派遣でより高度な取り組みの支援をします。
【セミナーの内容】　　回数：年1回
参集目標人数：5名
周知方法　：町の広報や商工会のホームページ等で募集をする。
招聘専門家：中小企業診断士、ITコーディネータ等
内容：DX総論、SNSを活用した情報発信方法

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期においてのフォローアップ支援では、経営状況をただヒアリングする程度にとどまり、進捗状況を把握した上で計画の見直し等を実施することは出来ませんでした。
第2期においては、定期的な巡回訪問によって進捗状況を確認し、小規模事業者が事業計画どおりに事業を実施できるように、フォローアップ体制の構築強化を進めることが課題です。

（２）支援に対する考え方
事業計画策定後の実施支援は、事業計画を策定した全ての事業者に実施します。経営指導員が中心となり四半期に1度（年4回）フォローアップを行い、事業計画に基づき進捗状況を確認し、事業計画どおり事業が実施されるよう支援を行います。
職員の巡回訪問・窓口相談の情報をもとに、計画の遅れが見られる場合は、速やかに対応策を検討して、臨機応変に対応を行います。

（３）目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①事業計画策定フォローアップ対象事業者数	4者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度（延回数）	16回	20回	20回	20回	20回	20回
②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）	－	6回	6回	6回	6回	6回
③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
頻度（延回数）	－	4回	4回	4回	4回	4回
売上増加事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者
利益率１％以上増加の事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者

（４）策定後支援の手法

①事業計画策定事業者に対する支援

事業計画策定事業者について、四半期に1度（年4回）の頻度を基本として、経営指導員による巡回訪問により進捗状況を確認し、必要に応じた支援を実施します。

経営指導員以外の職員においても事業計画内容を共有し、日々の支援業務などの巡回訪問を通じ進捗確認を行い、気になった点や改善策等を経営指導員とともに考えることで、フォローアップ支援の強化と職員のスキル向上が図られるよう支援体制を構築します。

②創業計画策定事業者に対する支援

創業計画策定事業者については、2ヵ月程度に1回（年6回）の頻度を基本として、経営指導員による巡回訪問により進捗状況の確認、必要に応じた支援を実施します。創業時は経営課題が多いことも想定されるため、必要に応じて、フォローアップ頻度を増やして細やかな支援を実施します。

③事業承継を行った事業者への支援

事業承継については同族承継や事前の承継に対する準備等、状況によって対応が異なります。事業計画策定事業者と同様に、四半期に1度（年4回）の経営指導員による巡回訪問を行い、進捗状況を確認します。創業計画策定事業者と同様、状況によって取るべき対応は変わってくるため、必要に応じて、フォローアップ頻度を増やして細やかな支援を実施します。

④進捗状況が思わしくない事業者への対応

事業計画との間にずれが生じていると判断した場合には、中小企業診断士等の外部専門家と連携を取り、第3者視点を交えて、当該ずれの発生要因及び今後の対応策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行うとともに、事業計画の見直しを検討します。

８．新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

（１）現状と課題

第1期の計画において展示・商談会への出展支援に係る希望者の掘り起こしを行いましたが、出展にはつながりませんでした。ITを活用した支援としてSNS(Facebook)やホームページを活用した情報発信を実施しましたが、限られた事業者の支援にとどまりました。

第2期の計画では販路拡大に向けた展示・商談会への出展者の掘り起こしを行い、出展に向けた事前・事後も含めた支援が必要です。またDXに向けた取り組みとして、ITを活用した販路拡大を積極的に提案し、域外の消費者に対する需要拡大への取り組みを適切に支援することが課題となっています。

（２）支援に対する考え方

コロナ禍によって今後の地域経済が見とおせない状況が続くことから、町内を訪れる観光客の需要以外にも目を向け、札幌圏等の大消費地において、町内に足を運べないが優良な商品に魅力を感じる消費者の需要開拓を目指し、商談会においてバイヤー等との商談成約に向け支援します。

DXに向けた取組として、ホームページやSNSを活用した情報発信の支援を行い、地域外の消費者へアピールすることで小規模事業者の需要開拓を図ります。IT活用における専門的な知識が必要な案件は、中小企業診断士やITコーディネータ等の専門家と連携し、販路開拓・拡大に繋がる支援を行います。

（３）目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①展示・商談会等出展支援事業者数	－	1者	1者	1者	1者	1者
新規取引先開拓件数	－	1件	1件	1件	1件	1件
②IT活用による販路開拓支援事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者
対前年比売上増加3%事業者数	－	1者	1者	1者	1者	1者

（４）需要開拓支援の手法

①展示・商談会への出展

北海道商工会連合会が毎年秋に開催している「北の味覚、再発見!!」に出展し、バイヤー等流通関係者との接点を設けることで新たな販路の開拓を支援します。さらに新商品や特産品の試食アンケート等を実施することで、需要動向の把握に繋げます。

【支援対象】特産品を活用した商品開発に係る事業計画を策定した小規模事業者

【想定される展示会等】「北の味覚、再発見!!」（札幌市）

主　　催：北海道商工会連合会

開催時期：11月上旬

出店者数：約60社

来場バイヤー数：約80社

【取組内容】事前に効果的なディスプレイやバイヤー対応等の支援を実施します。展示会では試食アンケートのサポート等を行い、アンケート調査の集計分析によるフィードバックや調査結果に基づいた商品のブラッシュアップを専門家と連携して実施します。商品改良後は商談にはいたらなかったが、名刺交換等を行ったバイヤーへ再度のアプローチを促すといったフォローアップを実施します。

②DXに向けたIT活用による新たな販路開拓支援

ITを活用した情報発信は必要不可欠となっており、特にコロナ禍においては在宅時間の増加によりインターネットやスマホの利用時間が増加している状況にあります。DXに向けた取組としてITを活用したアピール方法を支援することで、小規模事業者の販路開拓へ繋げます。

方法においてはスマートフォン対応の簡易ホームページ作成ツール「グーペ」（※2）やSNSを活用します。ホームページ等で商品の情報発信を行い、まずは商品を知ってもらうことで販路開拓へ繋げます。商工会だけでなく観光協会等のホームページやSNSともリンクをさせて情報を拡散させやすくします。ITに関する専門的な内容は中小企業診断士やITコーディネータ等の専門家と連携して実施します。

【支援対象者】事業計画を策定し販路開拓支援が必要な小規模事業者
地域外への販路開拓に意欲的な小規模事業者

【支援内容】経営指導員が中心となりホームページやSNSの使い方等を支援します。職員間で支援内容を情報共有することで、他職員のスキルアップを図ります。専門的な内容はIT専門家と連携して実施します。

（※2）「グーペ」・・・GMOペパボ社が提供する簡易ホームページ作成サービスで、全国商工会連合会が推奨しており、商工会員は一部のサービスを無料で利用可能。

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期においては、評価委員会を開催して事業の進捗状況や成果を報告し、評価・検証・見直しを実施しました。

第2期についても同様に進め、商工会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的発展、地域全体の経済活性化に資することができるよう進めていきます。また結果の情報を地域の小規模事業者に対して公表していなかったため、今後はいつでも見られるよう商工会ホームページに掲載します。

（２）事業内容

事業評価委員会にて年1回、内容をPDCAサイクルにて評価・見直しを実施します。事業の評価と見直しの結果は商工会の理事会及び総会へ報告し、承認を受けるものとします。また地域の小規模事業者がいつでも閲覧できるように商工会ホームページにて公表します。

事業の実施は「Shoko Biz」にて管理し、職員間で実施状況を共有します。

【評価委員会の構成】

所　　属	担　当　職
黒松内町商工会	商工会正副会長
	事務局長
	法定経営指導員
黒松内町	企画環境課(商工)担当職員
外部有識者	黒松内町観光協会事務局長等

①事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

事業の実施状況については、日々の支援内容をShoko Bizへ都度入力し、管理することで職員の情報共有を図り、実施状況の確認と把握を行います。

②事業評価の手法

ア．P・D　支援計画について法定経営指導員を中心とした、職員会議にて年間計画を作成し、計画に基づき実行します。

イ．C・A　評価委員会（商工会・行政・外部有識者）にて、年１回、本計画の事業評価を実施します。

ウ．C　事業評価の結果を受けて、職員会議にて成果の評価、見直しを検討し、再度方針を決定します。

エ．C　決定した事業評価、見直しの方針は当商工会理事会にて報告し承認を受けます。

オ．C・A　承認を受けた本事業計画の結果について、商工会のホームページで公表し、小規模事業者に広く周知し、寄せられた意見を反映します。

③事業の評価・見直しを行う頻度

事業の評価・見直しについては年1回の評価委員会にて実施します。

④評価結果の公表方法

評価結果は地域の小規模事業者に広く公表するため、商工会ホームページで公表します。

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

北海道商工会連合会が定期的に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の研修を受講することで職員の資質向上を図ります。今後はより一層の資質向上のため専門的な研修への参加と組織内で情報を共有する体制づくりを実施し、組織全体のレベルアップを図ることが課題です。また、今後増加するDXに向けた相談に対応するため、指導員等のIT支援スキルを向上させていくことも課題です。

（２）事業内容

①各種研修会参加による資質向上

【経営支援能力向上セミナー】

北海道商工会連合会や中小機構等が主催する研修会へ参加することで、経営発達支援計画を着実に実行するための支援・指導能力の向上を図ります。また全国商工会連合会が実施するWeb研修にも積極的に参加し、支援能力の向上を図ります。

【DX推進に向けたセミナー】

小規模事業者へのDX推進にあたって、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談指導を可能にするため、DX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーに積極的に参加します。

②OJTによる支援能力の向上

状況に応じて職員が経営指導員と同行して経営支援を行い、同行する職員の指導・助言内容・情報収集方法のスキル向上を図り、組織全体の支援能力向上を図ります。

③支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

商工会内で、2ヵ月に1回定期的に職場内研修会を実施し、経営指導員等が研修及び情報収集で得た内容（支援手法、具体的事例、小規模事業者の分析結果等）の共有化を図る取組を強化します。

特に今後のDXに向けたITの活用情報等は、積極的に情報共有を図り、職員の支援能力向上と小規模事業者への支援に対応できる体制を構築します。

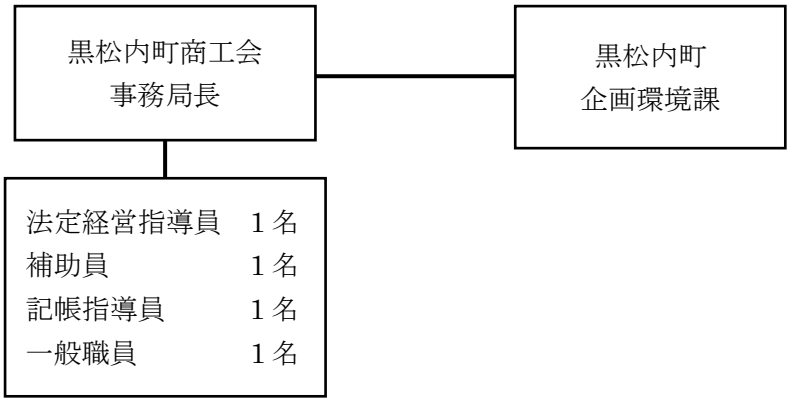
（別表２）

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：佐藤　佑樹

連絡先：黒松内町商工会　TEL:0136-72-3231

②当該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捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行います。

（３）商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①黒松内町商工会

〒048-0101

北海道寿都郡黒松内町字黒松内631番20号

TEL.0136-72-3231

FAX.0136-72-3395

E-mail: toshicom@host.or.jp

②黒松内町企画環境課

〒048-0192

北海道寿都郡黒松内町字黒松内302番地1

TEL.0136-72-3376

FAX.0136-72-3316

E-mail: kikaku@town.kuromatsunai.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	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
地域経済動向調査	50	50	50	50	50
経営状況の分析	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	100	100	100	100	100
事業計画策定後支援	100	100	100	100	100
需要動向調査	100	100	100	100	100
新たな需要の開拓支援	800	800	800	800	800
事業の評価見直し	50	50	50	50	50
職員資質向上	100	100	100	100	100

（備考）必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、手数料収入、雑収入、補助金

（備考）調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

（別表４）

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
①   ②   ③