

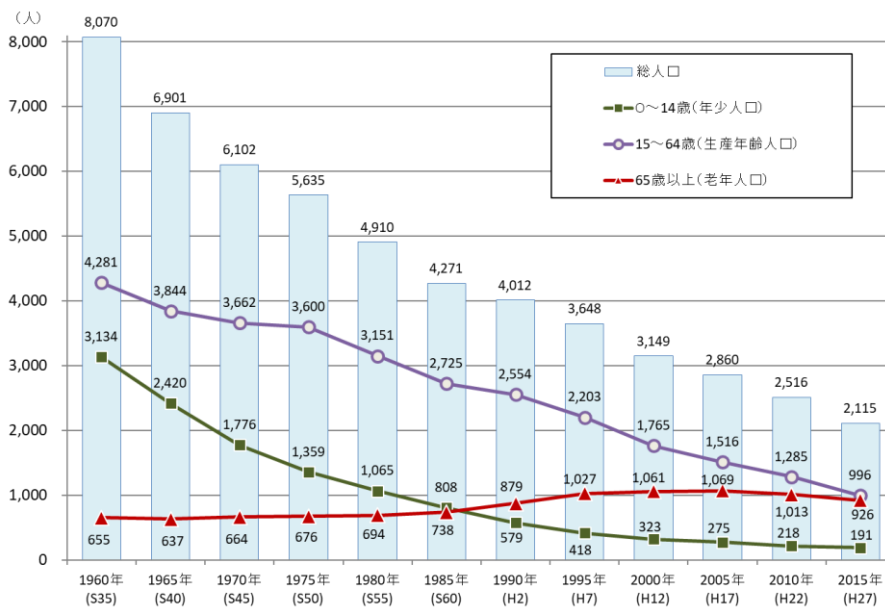
経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	積丹町商工会（法人番号 9430005008128） 積丹町（地方公共団体コード 014052）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	①販売需要の創出による販路拡大 ②事業承継による事業者数の維持・増加 ③新規創業による事業者数の維持・増加 ④小規模事業者を支援することにより「人口減少の抑制」、「安心して暮らせるまちづくり」、「活力あるまちづくり」、「地域の活性化」につなげていきます。
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①中小企業景況調査の活用 ②ヒアリングシートの活用 ③地域の経済動向分析の活用</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①商談会等での需要動向調査 ②地域内需要動向調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営指導員等による経営分析 ②セミナー開催による経営分析 ③専門家派遣による経営分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①経営指導員等による事業計画策定支援 ②セミナー開催による事業計画策定支援 ③DX推進セミナー開催</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①定期的な巡回訪問によるフォローアップ ②専門家派遣によるフォローアップ</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物産展への出展支援 ②商談会への出展支援 ③インターネットを活用した販路開拓</p>
連絡先	<p>積丹町商工会 〒046-0201 北海道積丹郡積丹町大字美国町字大沢 313 番地 TEL：0135-44-2011、FAX:0135-44-2012 E-mail：syakotan@coral.ocn.ne.jp</p> <p>積丹町 商工観光課 〒046-0292 北海道積丹郡積丹町大字美国町字船濶 48 番地 5 TEL：0135-44-3381、FAX：0135-44-2125 E-mail：shokoan@town.shakotan.lg.jp</p>

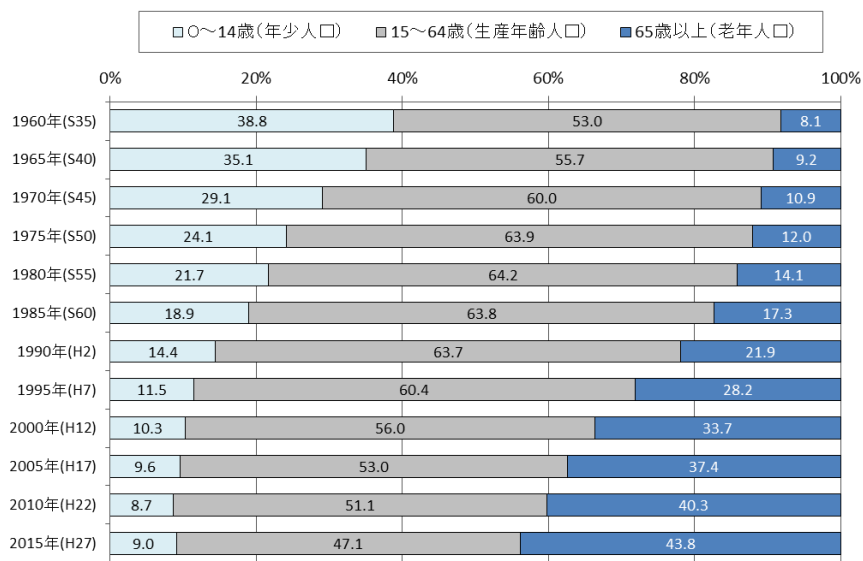
2) 積丹町の人口の推移、動向について

- ・国勢調査による本町の人口の推移をみると、1960年（昭和35年）の8,070人をピークに減少しており、2000年（平成12年）には3,149人、2020年（令和2年）現在では1,831人となり、この20年間で約40%減少しています。
- ・年齢3区分別人口については、年少人口と生産年齢人口が減少し、老年人口が増加する傾向が長期的に続いており、平成7年から平成27年の20年間で老年人口は28.2%から43.8%に拡大した一方、生産年齢人口は60.4%から47.1%、年少人口は11.5%から9.0%に減少し、少子高齢化の傾向が顕著にみられます。

年齢3区分別人口の推移（上段）と比率の推移（下段）



令和2年現在
1,831人まで
減少



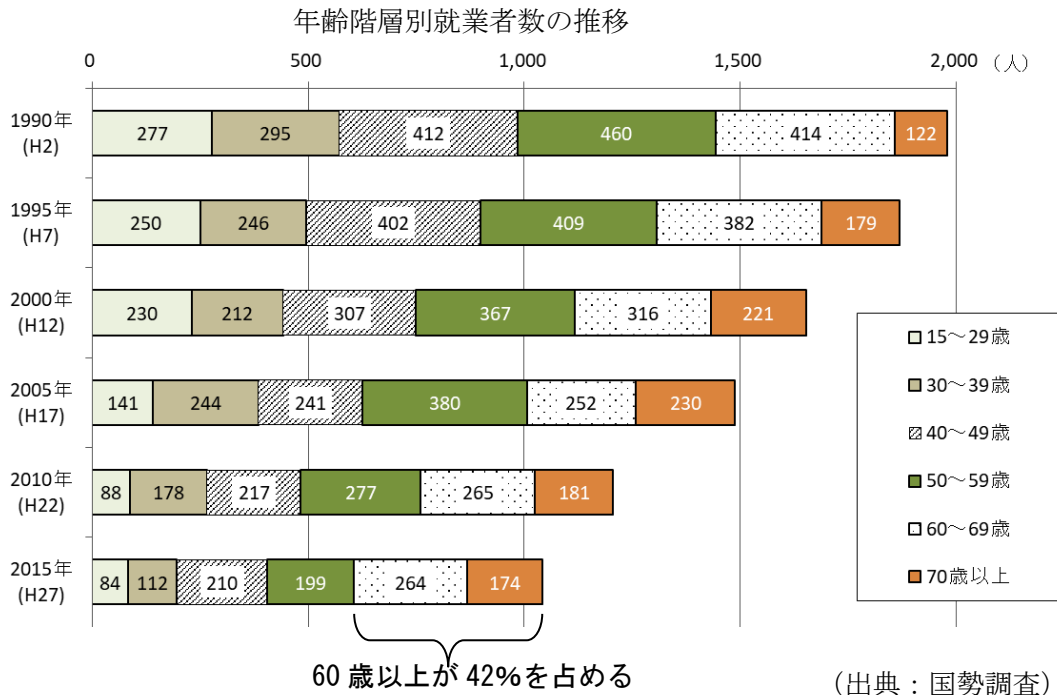
65歳以上が43.8%を占める

(出典：国勢調査)

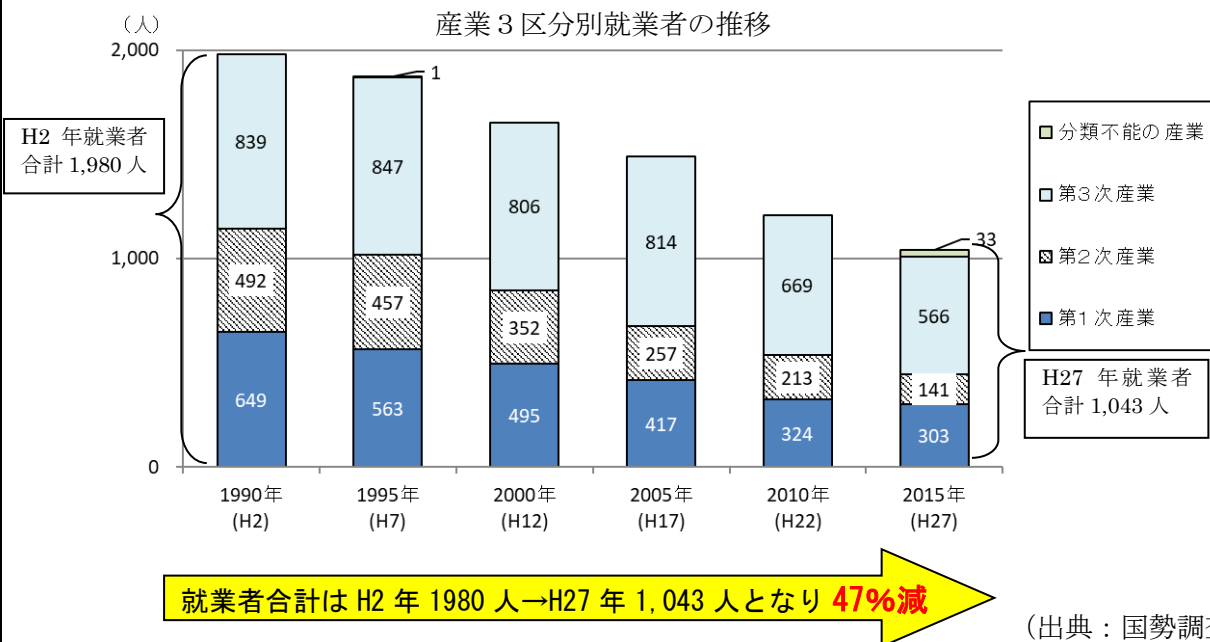
3) 積丹町の産業の現状について

●就業構造等

- ・積丹町は、漁業、農業と観光関連産業が基幹産業となっていますが、就業者の高齢化や減少が顕著となっています。



- ・産業3区分別の就業者数については、第1産業、第2産業は減少傾向が続いており、25年間で第1次産業は半数以下、第2次産業は3割以下に減少、第3次産業も減少傾向にあります。



●産業別の現状と課題

■農業

【農業の現状】

- ・上記の「積丹町の地勢」に記載の通り、総面積の約 80%を林野面積が占め、地形は平野面積が少なく、急峻で複雑な海岸線が連続しているため、農用地が少なく、令和 2 年の作物統計調査（面積調査）では畑耕地面積が 828ha、田耕地面積は 0ha となっており畑作が中心となっております。

令和元年 農業産出額 (単位：千万円)

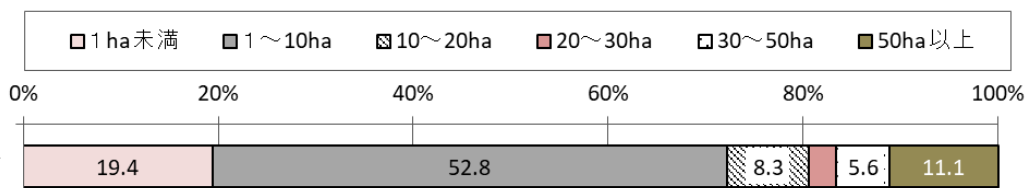
米	雑穀	いも類	野菜	畜産	合計
0	1	1	21	8	31

畑作が約 75%を占める

(出典：町村別農業産出額 (推計))

- ・農業経営の状況については、耕地面積は 10ha 未満の経営体が占め、販売額についても、500 万円未満が半数以上を占めるなど、小規模経営の割合が高い状況です。

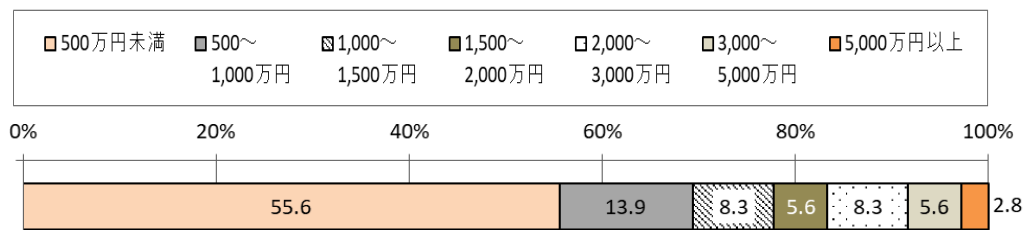
平成 27 年 経営耕地面積規模別の経営体数の構成比



10ha 未満が 72.2%を占める

(出典：農林業センサス)

平成 27 年 農産物販売金額別の経営体数の構成比



500 万円未満が 55.6%を占める

(出典：農林業センサス)

- ・農業経営体及び就業人口も年々減少しており、「農業経営体数」は平成 12 年の 102 件に対し、令和 2 年には 23 件となり **77%の減少**。「就業人口」は平成 12 年の 131 人に対し、令和 2 年には 51 人となり **61%減少**し、農業従事者の減少、高齢化、後継者不足が顕著な状況となっています。また、それに伴い離農地の発生、事業収入減に大きな懸念があります。

農家数（農業経営体数）および農業従事者数の推移

	平成 12 年	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年
農業経営体数	102	62	55	36	23
農業就業人口	131	113	88	62	51

(出典:農林業センサス)

【農業の課題】

- ・耕地面積が狭く売上規模が小さいため、収益性の高い農業経営の確立が必要であります。
- ・農業従事者が減少しているため、効率的な農地集約が必要であります。
- ・新規就農者の受け入れ体制の構築、育成が必要であります。

■漁業

【漁業の現状】

- ・水揚量の減少、高齢化の進行による漁家個数の減少など厳しい経営状況により平成 16 年に積丹漁協、美国町漁協、古平漁協が広域合併し、東しゃこたん漁業協同組合となりました。
- ・本町の漁業は 20 トン未満漁船による沿岸漁業が主体であるが、主要魚種の不振が続いており、「漁獲量」に関しては平成 2 年 6,337 トンに対し、平成 30 年は 2,548 トンとなり **59%の減少**、「漁獲高」に関しては平成 2 年 2,282 百万円に対し、平成 30 年は 1,302 百万円と **43%の減少**となり、漁獲量、漁獲高ともに減少傾向が顕著な状況であります。

漁獲量と漁獲金額の推移

	平成 2 年	平成 12 年	平成 22 年	平成 30 年
漁獲量 (トン)	6,337	5,293	2,132	2,548
漁獲高 (百万円)	2,282	1,423	857	1,302

(出典:北海道水産現勢)

- ・本町の名物であるウニ井のウニに関しては漁期が 6～8 月の 3 カ月間 (約 90 日) であるが、天候の影響で、年間 30 日程度の出漁回数となり、供給が不安定であり、悪天候が続く場合は、市場価格が高騰します。
- ・沿岸漁業やウニなどの浅海資源が中心の漁業であり、販売額については、500 万円未満が 66.4%占め、北海道の平均や後志総合振興局管内の平均に比べ小規模経営の割合が高い状況です。

平成 30 年 販売金額規模別漁業経営体数の構成比

	100 万円未満	100～300 万円	300～500 万円	500～1,000 万円	1,000～2,000 万円	2,000 万円以上
積丹町	7.9	31.4	27.1	22.1	9.3	2.2
後志管内	8.0	22.5	14.7	25.3	16.6	12.9
北海道	8.7	18.1	15.1	22.0	16.3	19.8

(出典：漁業センサス)

- ・漁家数及び漁業従事者数ともに減少傾向にあり、漁業従事者数の 47%が 60 歳以上となり、高齢化や後継者不足が顕著な状況となっております。

漁業経営体（漁家）および漁業従事者数の推移

	平成 15 年	平成 20 年	平成 25 年	平成 30 年
漁業経営体数	250	201	152	140
漁業従事者数	317	288	238	178

(出典：漁業センサス)

平成 30 年 年齢階層別漁業従事者数の推移

	15～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50～59 歳	60～69 歳	70 歳以上
漁業従事者数	20	20	28	27	36	47

(出典：漁業センサス)

【漁業の課題】

- ・漁獲量の減少の状況が続く中、育てる漁業を進め、種苗、放流などを行い、資源の増加に努めなければなりません。
- ・ブランド化を図り、販売単価を向上させる必要があります。
- ・名物のウニの出荷量をあげるため、ウニの餌となる昆布の藻場の生育を図る取組が必要です。
- ・漁業従事者の減少に伴う漁獲高の減少が懸念されますので、新規就業・後継者の育成が必要であります。

■観光業

【観光業の現状】

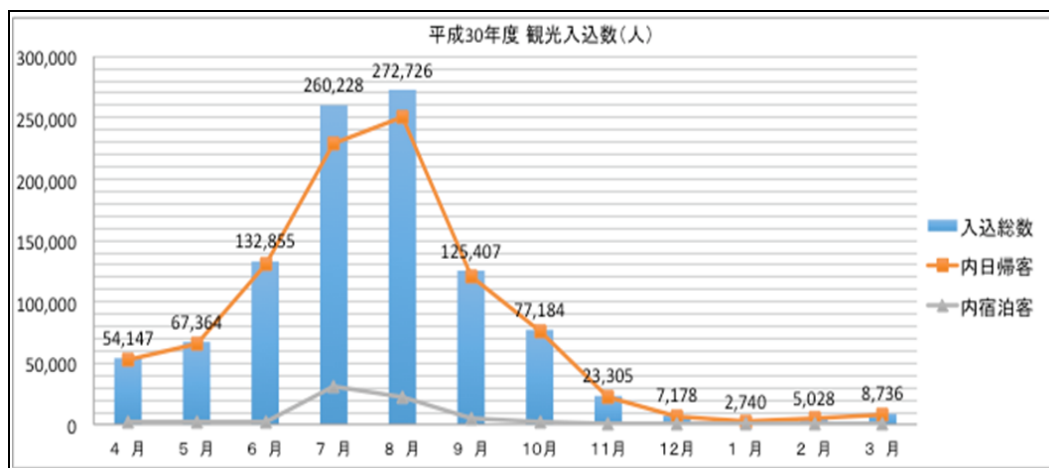
- ・本町の海岸は「ニセコ積丹小樽海岸国定公園」として、北海道内唯一の海域公園に指定されており、神威岬、積丹岬、黄金岬の 3 つの岬を擁し、断崖絶壁の美しい海岸線、そして、そこから展望できる「積丹ブルー」と呼ばれる透明度の高い海として有名であります。
- ・平成 8 年に国道 229 号線の不通区間が開通し、積丹半島を周遊できるようになると、ドライブスポットとして知名度が全国区になりました。一方で、平成 30 年には高速道路（後志自動車道）が余市町まで延線になったことにより道央圏（札幌市）からのアクセスが容易になり、至近性が著しく増し、典型的な「日帰り・通過型観光」となっています。

観光客入込数					(単位：千人)
	平成 12 年	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	平成 30 年
観光客入込数	1293	1204	922	1010	1036
内日帰客	1163	1129	862	942	968
内宿泊客	130	75	60	68	68

(出典：北海道観光客入込調査)

年間の観光客入込数、約 100 万人に対し、宿泊客数は 6 万人程度と低水準で推移しています。

- ・ウニ井の知名度も全国区となり、6～8月の漁期には多くの観光客が訪れ、年間の観光客の半数以上がこの時期に訪れる典型的な「夏型観光」となっています。その中で、飲食業、宿泊業は冬季休業をする事業所も多いです。



(出典：北海道観光客入込調査)

ウニ漁期と観光の繁忙期が一致し、宿泊客が少ないことから、ウニ井を食べた後、日帰りする傾向が顕著であります。

- ・地域資源を活用した水中展望船、カヤック、ダイビング、歴史建造物のヤマシメ番屋など周遊観光メニューなども集客力があります。

【観光業の課題】

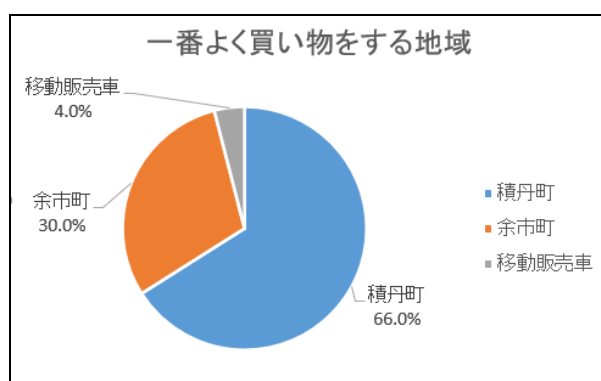
- ・「日帰り・通過型観光」化が進んでいる中で、滞在時間を長くし、町内観光施設の利用を進め、宿泊業を中心とした観光業者の売上増加を図る必要があります。
- ・「夏型観光」から地域の歴史や文化などを活用した観光ルートの創出や体験観光などに取り組むことにより通年観光に転換し、閑散期の収入源の確保をできるようにしなければなりません。
- ・自然景観、ウニに依存している観光から、潜在する地域資源の掘り起こし、磨き上げをしていくことで、新たな誘客と経済的な地域還元につなげていく必要があります。

■商工業

【商工業の現状】

ア) 商業

- ・ 飲食料品、日用雑貨、衣類、燃料などの小売業者全般が人口減少に伴い減少しており、事業所・企業統計調査及び経済センサスによると卸売・小売業者数は平成 8 年 75 事業所に対し、平成 28 年には 46 事業所まで減少し 20 年間で約 40%の減少となっています。また、後継者がおらず、自分の代で廃業を検討している事業所が多い状況であり、今後も減少傾向が進むと思われます。
- ・ 自動車で 30 分圏内の余市町に生活百貨店や大型店があることから、町外への消費流出が進んでいます。
- ・ 生鮮野菜や精肉などを扱っている事業所が 2 店のみの本町では、公共交通機関の減便に伴い、高齢世帯においては移動販売車の利用が増加しています。



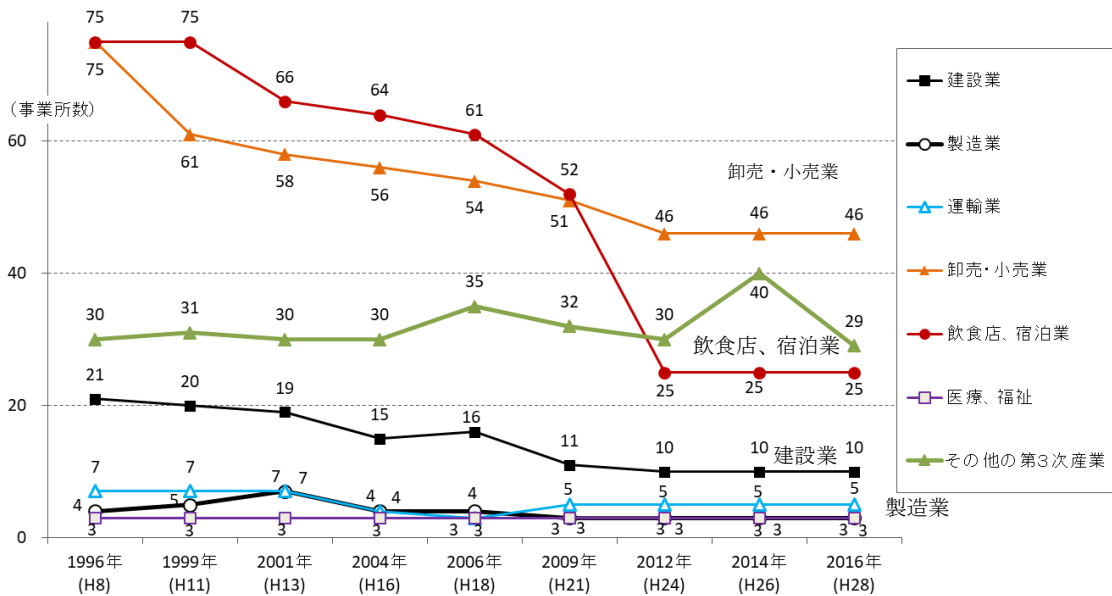
当会でプレミアム商品券販売時アンケートを取った結果、大型店のある余市町での買い物客、移動販売車の利用者が 34%を占めています。

イ) 工業

- ・ 建設業に関しては、人口減少による民間需要の低迷により事業所・企業統計調査及び経済センサスによると建設業者数は平成 8 年 21 事業所に対し、平成 28 年には 10 事業所まで減少し 20 年間で約 52%の減少となっています。また、技術者の高齢化、もしくは技術者不足の状況であります。
- ・ 製造業に関しては水産加工業が中心であります。漁獲量の減少に伴い原材料不足かつ、就業人口の減少により生産量が減少し、経営規模は縮小しています。事業所・企業統計調査及び経済センサスによると製造業者数は平成 8 年 4 事業所に対し、平成 28 年には 3 事業所と、20 年間横ばい状況が続いています。
- ・ 地方創生の取組として低利用農地及び当地に自生する香草植物を活用した積丹産ボタニカルを原料とした「積丹ジン」が完成し、令和元年 6 月から製造を始め、新たな特産品開発に着手しています。

【商工業者数の現状と推移】

産業（大分類）別民営事業所数の推移



(出典：事業所・企業統計調査及び経済センサス)

「卸売・小売業」、「建設業」、「飲食店・宿泊業」が減少しており、「製造業」は低水準で横ばいの状況であります。

積丹町の商工業者数（令和3年3月31日 商工会データ）

	建設業	製造業	小売業	飲食・宿泊	サービス業	その他	合計
商工業者数	8	5	52	49	21	10	145
小規模事業者数	8	5	44	42	17	2	118
商工会員数	7	4	39	32	11	3	96

【商工業の課題】

- ・ 60年前から人口減少による市場の縮小、需要の低迷が続いていますが、その中で、地域住民や観光客のニーズに対応した商品やサービスを提供し、収益を確保することが必要です。
- ・ 地域の特性を活かした商品開発や販路拡大に向けた取組が必要です。
- ・ 年間100万人が訪れる観光地なので、観光客が気軽に立ち寄れる店づくりの取組が必要です。
- ・ 人口減少の抑制、事業者数の維持・増加のために、事業承継、後継者育成、新規創業などが必要です。

【本町の商工業者を取巻く経営環境と課題】

- ・長引く新型コロナウイルス感染症の拡大により、本町においても地域経済に大きく影響を及ぼしています。その中で特に、宿泊業、飲食業などの観光産業においては、観光客の大幅な減少、休業・時短営業の要請により売上が大幅に減少しています。また、基幹産業である漁業においても、飲食店での魚類の仕入れの減少により、市場価格が下落し、売上が減少しています。よって、今後はafter コロナを踏まえた事業計画を策定し、事業が持続的発展できるようにしなければなりません。
- ・本町では事業者の高齢化もあり、IT技術の活用が進んでおりませんが、上記「商工業の課題」に記載のとおり、地域の市場が縮小する中、収益を確保するために「商品開発や販路拡大に向けた取組」が必要であります。よって、より効率的かつ効果的に販路拡大に取組むために、ITツールの導入や、DXに関する知識の習得が必要であります。

●小規模事業者の現況

- ・本町の中心地の事業所で構成されていた美国商店連盟が令和元年に、美国商店連盟ポイント会が令和2年にそれぞれ加盟事業所数の減少、売上減少に伴い会の維持が困難になったことから解散し、地域経済の縮小が顕著にあらわれております。
- ・年間100万人の観光客が来町し、一部の飲食店、宿泊事業所では売上、収益を上げているが、その他の業種や、客層が町民対象の事業所では観光客の誘客ができておらず、地域外からの顧客の取り込みができていない状況です。
- ・経営発達支援計画1期目において、高齢による廃業を検討していた1事業所に対し、専門家派遣を行い、事業承継支援を行った結果、他社へ事業譲渡されましたが、高齢化率43.8%の本町としては今後も継続して事業承継支援を行わなければなりません。
- ・家族経営が多い本町では経営発達支援計画1期目において親から子への事業承継に対し、専門家派遣を行い、後継者に対しては記帳の仕方から財務諸表の読み方など経営の基礎を指導しましたが、円滑に承継できるように経営発達支援計画第1期に引き続き、中長期計画での事業承継支援が必要です。
- ・平成27年には町内唯一の薬局の廃業、また、平成28年には生鮮食品を扱っていた食料品店の廃業1件、令和3年には菓子製造販売店の廃業1件などがあり、生活必需品を扱う店舗が減少し、町外への購買の流出が進んでいます。
- ・事業所数の減少が進む中、製造業では平成30年にはお酒のジンを製造する事業所1件、令和2～3年には飲食店4件の創業があり、町民のみばかりでなく、観光客もしくは地域外の方を顧客としている業種に新規創業がみられます。
- ・漁業者において、地元漁業協同組合への卸売りばかりでなく、飲食店、宿泊事業所への直接販売、東京市場への販売、加工品のインターネット販売などの卸・小売業を展開し、また、遊漁船（釣り船）を行うことにより観光客を取り込み、新規顧客の獲得、販路拡大が進んでいます。平成30年～令和2年にかけて卸・小売業、サービス業へと事業展開をする漁業者の商工会への加入が10件ありました。
- ・積丹町では近年、ジンの製造販売、ダイビングなどのアウトドア関連事業やテイクアウト中心の飲食店も開業され、新商品・新サービスの提供が展開されています。しかし長年、町内に既存する事業所においては、新商品・新サービスの提供は進んでおりません。

②課題

- ・ 前述の積丹町の商工業者数（商工会データ）より商工業者の 80%以上を小規模事業者が占めることから、小規模事業者が地域経済の中心であり地域を支えています。よって地域経済をけん引してきた小規模事業者の課題そのものが地域経済の課題となります。
- ・ 産業別の現状、小規模事業者の現状を踏まえ、積丹町の「強み」「弱み」「機会」「脅威」を以下のようにまとめ、検証することにより小規模事業者の課題を抽出します。

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>年間 100 万人が訪れる観光地で知名度が高い</u> ・ <u>ウニ等の魚介類がブランド化されている</u> ・ 札幌、小樽、ニセコ等の観光地に近い ・ 海でのアクティビティの展開ができる ・ 漁業者が直販、釣り船営業の展開ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少子高齢化に伴い後継者がいない ・ 消費の町外流出が進んでいる ・ 典型的な夏型観光で通年での集客ができない ・ 新たな商品・サービスの開発が進んでいない ・ 域外の誘客が進んでいない ・ IT化が進んでいない ・ <u>人口減少に歯止めがきかない</u>
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・ 酒造会社の創業 ・ ダイビング、遊漁船などのアウトドアの認知度の向上 ・ 外国人観光客の増加 ・ 北海道新幹線の延線 ・ <u>インターネット普及による知名度の向上</u> ・ <u>高速道路延線による札幌からの至近性の向上</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大型店のある余市町に近い（車で 30 分） ・ 移動販売車の参入 ・ 高速道路の延線による日帰り客の増加（滞在時間短縮） ・ ウニ等の海産物の不漁による原材料不足、仕入れ価格の高騰 ・ 新型コロナウイルス感染症の拡大による観光客の減少、地元消費の減少

- 1) 人口減少に歯止めがきかず、市場が縮小している中、狭い地域内での商圈で変わらない商品・サービスを提供し続けているので、売上増加を目標に、地域資源を活用し、稼げる商売への転換を行わなければなりません。

課題①： 購買力を高めるために地域住民・観光客等のニーズに合った新商品・新サービスの開発が課題です。

- 2) 本町の「強み」として「観光地として知名度」が高く、「魚介類がブランド化」されており、かつ、「機会」として「札幌からの至近性」が向上され、さらに「インターネット普及による知名度」が向上されていることから、これらの「強み」「機会」をビジネスにおける「好機」と捉え、販路拡大に取組、売上増加につなげなければなりません。

課題②： 新規顧客の獲得、客層を広げるために観光客の取り込み、地域外への販路拡大が課題です。

- 3) 人口減少の抑制のために、後継者の育成を図り、事業承継支援を継続的に行うことにより廃業数を減らし、また、新規開業数増加を目指し、事業者数の維持・増加に努めなければなりません。

課題③： 人口減少の抑制、事業者数の維持・増加のために事業承継・後継者の育成、新規創業を図ることが課題です。

(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

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると 2030 年の人口は 1,474 人、生産年齢人口は 45%、老年人口は 48%となり、人口の増加は困難な状況ではありますが、まちを支える力を維持するためには一定程度の人口規模の町である必要があります。そのためにも本町の強みである観光地としての魅力を活かし、漁業、農業、商工観光業が連携し、産業間の相乗効果により地域活性化を図り、定住人口を確保していく必要があります。

一方、今現在、小規模事業者を取り囲む状況は大変厳しく、新型コロナウイルス感染症拡大や需要の変化、競争の激化など常に社会情勢が変化していますが、今後 10 年間、持続的発展を遂げるためには、以下のような振興が必要となります。

小規模事業者に対する振興

- 1) 環境の変化に対応し自社の強みを活かした経営力強化を推進し、販路拡大を図ります。
- 2) 地域資源を活かし、新たに収益を生み出す事業展開を推進し、売上増加を図ります。
- 3) 事業承継・創業を推進し、事業者数・雇用の維持・増加を図ります。

②積丹町総合計画との連動性・整合性

第 5 次積丹町総合計画（平成 24 年～令和 3 年）において「まちの将来像」に『自然・人・産業の「和」で築くまち 積丹』を掲げ、「ともに考え、行動し、協力し合い、みんなの力でまちづくりを推進する」とされており、これを実現するために「まちづくり基本姿勢」として『産業が「連携」し、豊かな地域資源をまもり活かすまちづくり』と設定されています。このように本町のまちづくりにおいて「和」、「連携」がコンセプトとなっており、その中で産業振興については以下のように目標が設定されています。（第 5 次積丹町総合計画関係部分抜粋）

第 5 次積丹町総合計画における産業振興の目標

- 1) 環境の変化に対応した商店づくりや地域住民の暮らしと密着した商業活動を図るため、地域の商業の活性化と維持に努めます。
- 2) 農業・水産業・商工観光業などの異業種間の連携の深まりや地域の特性を活かした新たな取組が積極的に行われ、産業が活力と創造に満ちた発展を続けます。
- 3) 水産加工業における新製品開発や販路拡大への取組を支援します。
- 4) 各産業の活性化や産業間の連携により雇用機会の創出や拡大が図られるよう努めます。

上記を踏まえ、本町の総合計画をもとに当会では地域資源を活用した新たな取組を「強み」である水産業や観光業などと「異業種連携」により進め、販路拡大を目指し、積丹町と連携することにより小規模事業者の持続的発展が実現するように支援を行っていきます。

③商工会としての役割

第 1 期の当会の経営発達支援計画では事業計画策定セミナーを開催し、かつ、専門家派遣による事業計画の策定、その後のフォローアップにより、以下記載の成果がありました。

経営発達支援計画第 1 期の成果

- ・新型コロナウイルス感染症拡大の中、飲食店事業者においては専門家派遣により事業計画を見直し、新商品の開発を行い、SNSなどを活用しPRし、通信販売をすることにより販路拡大に努め、売上の増加に努めました。

- ・高齡かつ、家族従業員がいない事業者で廃業を検討していた 1 事業所においては、専門家派遣により事業承継を含めた事業計画を策定し、他社への事業承継に結び付け、空き店舗数を減少することができました。
- ・親から子への事業承継を検討していた 1 事業所においては、専門家派遣により事業承継を含めた事業計画を策定し、後継者には記帳の仕方や労務などの経営の基礎を指導し、経営者として必要な知識を身に付けさせた上で、円滑に事業承継を実施しました。
- ・事業計画策定セミナーに参加し、事業計画策定の基礎を学んだ 1 事業者においては翌年度、個人事業主として新規創業しました。

上記を踏まえ、評価委員会では事業計画を策定し、伴走型支援を行った効果が発揮されていると評価されましたが、現在、震災や新型コロナウイルス感染症拡大などが相次ぎ、先行きを見通すことが困難な状況下、経営においては長期間に渡る明確な目標を定めることが重要ですので、第 2 期（6～10 年目）の経営発達支援計画においても「事業計画策定」を重点事業とし、販路拡大や事業承継まで成し遂げるよう関係機関と連携し、小規模事業者に寄り添ったかたちで、伴走型支援を行っていくこととします。

商工会の役割

- ・行政との連携による支援
町内唯一の経済団体である当会は行政と小規模事業者を結ぶパイプ役であります。国や北海道、積丹町が実施する各種施策、補助金、コロナ関連の支援金などを小規模事業者へ周知、支援をするとともに、小規模事業者の要望などの声を行政に届け、施策の立案に反映させる役割があります。
- ・業種間、他団体との連携による支援
商工会の会員は商業、工業、観光業など様々な業種で構成されており、また、積丹町地域活性化協議会は当会をはじめ、「漁業協同組合」「農業協同組合」「観光協会」などで構成されていますので、当会は各業種、他団体と連携し、地域資源を活用した新商品開発のような新たな取組、産業の振興、地域の活性化に対し支援を行う役割があります。
- ・小規模事業者に寄り添った支援
商工会は地域に根差した支援機関であるので、需要の低下、売上減少、事業承継など小規模事業者が抱えている経営課題に対しては、地域の実情を考慮した指導を行うことができます。また、目まぐるしく変わる経営環境や多様化する経営課題に対し、職員はセミナー・研修会を通して得たノウハウを活用し小規模事業者に伴走型支援を行い、難解な課題を抱える事業者には専門家派遣など通じて課題解決を図り、事業を持続的発展させるために寄り添った支援を行う役割があります。

(3) 経営発達支援計画の目標

前述の「地域の現状と課題」「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえたうえで、経営発達支援計画の目標を設定します。

①小規模事業者の目標

本町では事業者の高齡化が進んでいることもあり、IT 化や DX の取組が遅れていることから、第 2 期ではそれらの活用についての支援を行い、after コロナに向けた事業展開を行うことが

できるように、以下のように目標を設定し、経営発達支援事業に取り組みます。

小規模事業者の目標

・販売需要の創出による販路拡大

環境の変化に対応し、自社の強みを活かし、かつ、異業種間の連携により地域の特性を活かした商品開発に取組、顧客のニーズに合った商品・サービスに見直しをすることにより販売需要を高めます。また、IT技術やDXに関する取組支援、専門家派遣による事業計画策定、その後の実施支援により、新規顧客の獲得、販路拡大を図ります。

小規模事業者の数値目標・当会支援目標

【事業計画策定支援】

- ・事業計画策定事業者数 50者/5年
- ・売上増加事業者数 17者/5年
- ・利益率1%以上増加の事業者数 17者/5年

【物産展・商談会出展支援】

- ・物産展出展事業者数 5者/5年
- ・物産展売上目標額 50万円/5年 (10万円/年の5カ年)
- ・商談会出展事業者数 5者/5年
- ・商談会成約目標件数 5者/5年

【インターネットを活用した販路開拓】

- ・SNSを活用した販路開拓支援事業者数 10者/5年
- ・SNSを活用した販路開拓事業者売上増加率(5%) 10者/5年
- ・ECサイト利用した事業者数 5者/5年
- ・ECサイト利用した事業者売上増加率(5%) 5者/5年
- ・ネットショップ開設事業者数 5者/5年
- ・ネットショップ開設事業者売上増加率(5%) 5者/5年

・事業承継による事業者数の維持・増加

家族経営が多い本町では後継者である子へのスムーズな事業承継が重要でありますので、セミナーの開催や専門家の派遣により事業承継を含めた中長期的な事業計画を策定し、事業承継の支援を行います。また、後継者のいない事業者には北海道事業承継・引継ぎ支援センターや関係機関と連携し、マッチング支援や仲介支援を行い、実効性の高い事業承継計画策定支援に繋がります。

当会支援目標：事業承継5者/5年

・新規創業による事業者数の維持・増加

近年、観光地として知名度の高い本町では飲食業や観光業での創業がありますので、事業者数・雇用者数の維持・増加に加え空き店舗数の抑制のため、セミナーの開催や専門家の派遣により新規創業を含めた事業計画を策定し、創業の手続きから、創業資金の融資の斡旋、事業が軌道にのるまでのフォローアップをし、新規創業者に対して継続的に支援を行います。

当会支援目標：創業5者/5年

②地域への裨益目標

地域への裨益目標

- ・人口減少の抑制
- ・安心して暮らせるまちづくり
- ・「活力」あるまちづくり
- ・地域の活性化

上記の小規模事業者の目標に記載のとおり、顧客のニーズに合った商品・サービスを開発し、IT技術等を活用しながら販売需要を高め、売上増加を図ることにより、地域の産業を発展させ、活力あるまちづくりを実現させます。また、専門家派遣や、関係機関と連携により事業承継・創業支援を積極的に行い、小規模事業者数の維持・増加を図り、人口減少の抑制の目標に向けて取り組みます。

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

【小規模事業者の目標】

①販売需要の創出による販路拡大に向けた支援

販売需要の創出に関しては「ニーズの把握」から「商品・サービスの開発」、「PR・販路拡大」に至るまでの一連を伴走型支援で行います。

・ニーズの把握

販売需要の創出に関して、現在の新型コロナウイルス感染症拡大の状況や顧客の需要の変化などを踏まえた上での顧客のニーズを把握する必要がありますので、経済動向調査や、需要動向調査の結果、専門家派遣等を活用します。また、近年の小規模事業者を取り巻く環境の激しい変化に対応するため、IT技術の活用やDXに関する取組支援を行い、的確なニーズの把握に努めます。

・商品・サービスの開発

地域の特性を活かした新商品や新サービスに関しては積丹町や積丹町地域活性化協議会、異業種間の連携のもと多方面の意見を集約し開発します。また、商談会等の参加や、専門家派遣を活用し、専門家等からの見地・意見を反映させ開発します。

・PR、販路拡大

PR、販路拡大に関しては巡回訪問、窓口相談の中での情報提供、課題解決の他、事業計画策定支援による、販路拡大に向けた計画の策定を行います。また、計画策定後は、SNSやITを活用したPR方法や販売方法について支援し、難解な課題が発生した場合や計画の修正が必要になった場合は専門家と連携し、フォローアップを行います。

②事業承継による事業者数の維持・増加に向けた支援

親から子へ事業承継を検討している事業所に関しては巡回訪問、窓口相談、決算指導、記帳指導などの通常の指導の中で、後継者に対して経営の基礎を指導し、事業主となる準備を進めます。また、事業計画策定セミナーの参加や専門家支援の活用を促し、事業承継を含めた事業計画の策定支援を行い、数年計画で徐々に経営者としての資質を高めていきます。

今現在、後継者が定まっていないが、今後も収益が見込めるような事業者に関しては他者への事業承継を検討し、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや関係機関と連携し、マッチング支援を行い、専門家を活用し、事業承継を含めた中長期的な事業計画を策定し、計画的に事業承継ができるようにします。

③新規創業による事業者数の維持・増加に向けた支援

巡回訪問や窓口相談により新規創業や空き店舗利用を考えている創業者の掘り起こしを行います。また、金融機関と連携し、創業に係る融資の斡旋、税務などに係る開業の届出の申請指導なども行い、創業までの一連の支援を行います。その中で、より詳細な創業計画が必要な事業者に対しては、事業計画策定セミナーの参加や専門家支援の活用を促し、創業を含めた事業計画の策定支援を行います。また、創業後は巡回訪問や専門家派遣を行い、事業の見直しをその都度行うことにより、事業が持続的に発展できるように継続的に支援を行っていきます。

【地域への裨益目標】

①人口減少の抑制

国内人口が2008年をピークに減少傾向にある中、定住人口の増加を望むことは難しいですが、人口対策はまちを支える力を維持するために重要な課題です。このような中、当会としては各業種、他団体と連携し、新商品・新サービスの開発支援を行うことにより販路を拡大し産業の振興を図り、かつ事業承継・創業に係る事業計画策定支援やマッチング支援を行い、小規模事業者数の維持・増加を図り、人口減少の抑制を目標に取り組んでいきます。

②安心して暮らせるまちづくり

生活必需品を扱う店舗の廃業により消費の町外流出が進み、高齢化率が40%を超えている本町では、買い物難民の増加が懸念されています。その中で、当会としては、ニーズに対応した商品やサービスの提供ができるように支援を行い、小規模事業者の売上増加を図り、事業の持続的発展につなげます。また、そのことにより廃業を阻止し、同時に新規開業支援を行い、事業者数の維持・増加を図ることにより、地域の商業環境を活性化し、地域住民が不便を感じることなく安心して暮らせるまちづくりに取り組んでいきます。

③「活力」あるまちづくり

本町の「強み」である水産資源、観光資源の特性を活かし、農業、漁業、商工業、観光業の連携による新商品の開発・販売促進などの需要の開拓支援を行い、地域に根差した産業の育成を図り、産業が力強く発展することにより、まちを力強く発展させ、「活力」あるまちづくりを実現していきます。

④地域の活性化

本町は典型的な「夏型観光」ですが、当会は平成30年より、9月に軽トラ市を実施し、秋にも本町には魅力的な食材があることをPRし、観光時期の延長に取り組み、町内の活性化に取り組んでいます。また、積丹町地域活性化協議会の構成団体として、地域の他団体と協力し、地域の歴史や文化などを活用した観光ルートの創出や観光シーズンの延長対策、観光客の滞在時間の拡大を合わせて取組み、地域の活性化を図ります。

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

【現状】

当会では経営発達支援計画第1期は、以下の経済動向調査を行い、事業計画策定をする上で、基礎資料として活用しています。

- ・全国商工会連合会が実施する中小企業景況調査を行い、製造業、小売業、サービス業、建設業の4業種について調査することにより、産業別の問題点を知ることができ、当会地区の景況の変化を読み取ることができました。
- ・商工会独自のヒアリングを年2回実施し、観光シーズンの繁忙期と閑散期の売上の変化や前年対比を知ることができ、経営改善や事業計画策定において必要な情報を得ることができました。

【課題】

経済動向調査を経営改善や事業計画策定支援時に活用し成果がありましたが、地域の特性を活かした需要の開拓につなげるためには、本町の「強み」である観光分野もしくは産業全体のビッグ

データを活用し、本町の産業構造や地域の経済動向についての分析が必要です。

【事業内容】

①全国商工会連合会の中小企業景況調査の活用

本町の小規模事業者の業種別の詳細な実態を把握するために年4回調査・分析を行っています。なお、売上等に関しては前年との対比や、次年の見込みが調査項目にあるので、具体的な景気動向について把握することができます。

時 期	年4回（四半期毎）に調査
調査内容	<p>当会では全国商工会連合会が実施する中小企業景況調査を行っています。</p> <p>【調査手法】 経営指導員等が巡回訪問しヒアリングを行い、調査票に記入します。回収後は経営指導員等が集計し分析を行います。</p> <p>【調査対象】 対象事業所は15事業所（製造業1、小売業7、サービス業5、建設業2）</p> <p>【調査項目】 売上、景況感、資金繰り、雇用、設備投資状況、経営上の問題点等について調査します。</p>
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・巡回し、調査するので、業種別の問題点、個者の問題点を把握することができます、経営課題の抽出に活用することができます。 ・業種別の経済動向を把握することにより、事業者を取り巻く環境の変化を捉え、事業計画の基礎資料として活用します。 ・職員間で情報を共有し、支援の基礎資料とします。 ・調査した結果はホームページ等に掲載し、広く管内事業者に周知します。

支援目標	現行	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
景況調査分析の公表数	4回	4回	4回	4回	4回	4回

②商工会独自のヒアリングシートの活用

調査結果を経営改善に活用することを目的として、独自の調査項目を設け、小規模事業者に対し、ヒアリング調査を行います。なお、本町の景況は夏場の繁忙期と冬場の閑散期に大きく二分するため、年2回（4月と10月）実施します。

時 期	年2回実施。夏場の観光の繁忙期（4～9月分）は10月、冬場の閑散期（10～3月分）は4月に実施します。
調査内容	<p>【調査手法】 経営指導員等が巡回訪問しヒアリングを行い、調査票に記入します。回収後は経営指導員等が集計し分析を行います。</p> <p>【調査対象】 20件程度で、地域内の事業所の各業種（製造業、小売業、サービス業、建設業）から抽出。</p>

	<p>【調査項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・景況感（売上、客数、仕入額、資金繰り、借入金、設備投資、来期の見込み等） ・経営上の課題
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・個別に調査することにより経営課題を抽出し、事業者の実情にあった支援に活用します。 ・本町の景況は繁忙期と閑散期に大きく二分することから、年2回、調査を実施し、それぞれの時期の経営状況を把握し、事業計画策定の資料として活用します。 ・職員間で情報を共有し、支援の基礎資料とします。 ・調査した結果はホームページ等に掲載し、広く管内事業者へ周知する他、巡回訪問、窓口相談時に分析結果を事業者へ提供し、指導を行う際の参考資料とします。

支援目標	現行	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
ヒアリングシート 分析の公表回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回

③地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

国が提供するビッグデータ（地域経済分析システム RESAS）を活用し、当地域における産業構造や、地域の経済動向を分析し、その分析結果を事業計画策定時の基礎資料として活用します。

時 期	年に1度公表
調査内容	<p>【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行います。</p> <p>【調査項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「産業構造マップ」：産業構造の変化、生産高、販売額変化等について分析 ・「観光マップ」：訪問客の動線消費動向を分析 ・「地域経済循環マップ」：地域における生産、分配、支出の流れや影響度を分析
活用方法	各データを収集・分析を行い、ホームページ等で年1回公表し、地域の事業者へ周知し、かつ、事業計画策定時などの資料として活用します。

支援目標	現行	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
地域の経済動向分析の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

4. 需要動向調査に関すること

【現状】

当会では経営発達支援計画第1期は、以下の需要動向調査を行い、事業計画策定をする上で、基礎

資料として活用しています。

- ・町民向けに消費者ニーズ調査を行い、消費者の需要を把握し、消費者に係る動向を整理・分析し、巡回、窓口相談の時に情報提供を行い、経営改善に活用していますが、マーケットインの考え方の浸透が不十分で、当地域の消費者や地域外の消費者のニーズを踏まえた支援は不十分でした。

【課題】

- ・経営発達支援計画第1期では商談会等の参加促進を図りましたが、参加にまで至りませんでした。よって引き続き参加の促進を図り、バイヤー等の意見をヒアリングし、その調査結果を活用することにより、消費者のニーズを把握し、売上増加につなげることが課題であります。
- ・前述の「地域の現状と課題」の「商工業の現状」におけるアンケート結果のとおり、大型店のある近隣の余市町での買い物や、移動販売車の利用が34%を占め、消費の町外流出が顕著に現れている状況であります。この調査結果を活用することで、消費者のニーズを把握し、取扱商品・サービス等を見直し、町外流出を抑えることが課題であります。

【事業内容】

①商談会等での需要動向調査

水産業や加工業など異業種が連携し、地域資源を活かして作られた特産品について、消費者のニーズを踏まえた売れる商品を作る際の参考意見にするために、商談会等において来場するバイヤー等に対し、試食、アンケート調査を実施します。

対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・主に食料加工品・お土産品など町外向け顧客に対して販売を行っている事業者 ・経営状況の分析・事業計画策定事業者
調査内容	<p>【調査手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商談会等に職員が同行し、バイヤーにヒアリングを実施し、アンケート票へ記入します ・調査結果は専門家との連携により分析を行います。 <p>【調査項目】</p> <p>「味」「価格」「包装・デザイン」「コンセプト」「販売方法」「取引条件」等</p> <p>【サンプル数】</p> <p>1商品あたり30件程度</p>
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、当該事業者巡回訪問等により直接フィードバックし、商品の見直しを図ります。 ・新商品開発からPR、販売に至るまでの事業計画策定に活用します。

支援目標	現行	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
商談会等による需要動向調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

②地域内需要動向調査

本町では近隣町村への消費の流出が多く、また移動販売車の利用等が進んでおります。その中で、

町内で不足している商品やサービスの需要を把握し、「売れるもの」「必要とされるもの」を消費者に提供できるようにしなければなりません。よって、町民向けにニーズ調査を行い、その調査結果を品揃え等の見直しに活用します。

対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・地域内の町民向けに販売を行っている小売業者、飲食店、サービス業等 ・経営状況の分析・事業計画策定事業者
調査内容	<p>【調査手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・町内で使用可能なプレミアム商品券の販売時に消費者ニーズ調査をアンケート形式で行います。 <p>【調査項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・消費者の属性：「年齢」「性別」「居住地」「家族構成」 ・商品、サービスの評価：「品揃え」「接客」「価格」「味」「量」「デザイン」「購入理由等」 ・町内のみで使用可能なプレミアム商品券を毎年発行していますので、その「商品券の使用用途」を聴き取り、町内での需要の把握に努めます。 <p>【サンプル数】</p> <p>1事業者あたり 50名程度</p>
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者のニーズを把握し、品揃えの見直し、事業計画策定などに活用します。 ・地域内の消費者の購買動向を把握し、データとして整理・分析し、小規模事業者へ巡回・窓口相談時に随時情報提供を行います。

支援目標	現行	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
地域内需要動向調査対象事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者

5. 経営状況の分析に関すること

【現状】

当会では経営発達支援計画第1期は、以下の経営分析を行い、事業計画策定をする上で、基礎資料として活用し、事業実施に至るまで支援を行っています。

- ・新たな事業展開を検討している事業所に関しては、事業所の内部環境、外部環境などのヒアリングを行い、それを基に経営分析を行い、事業計画策定に結び付けました。特に北海道では平成30年に北海道胆振東部地震があり、その後の北海道胆振東部地震対策型持続化補助金の活用が多かったため、補助金申請に係る事業計画書作成では、事業所の「強み」「弱み」等を洗い出し、経営分析を行いました。一方で、SWOT分析等の支援は補助金申請事業者のみと限定的でありました。
- ・セミナーの際にはパソコンを用いて、自社の過去3年間の決算書を事業者自ら入力し、経営者本人が財務分析をできるように指導し、数値的に自社の現状を認識できるようにしました。

【課題】

経営発達支援計画第1期（平成29年～令和3年）の5年間の中で、北海道胆振東部地震対策型持続化補助金に係る事業計画策定や、after コロナを見据えた事業計画策定の案件が多くみられるよ

うに、この5年間の小規模事業者の経営は災害と背中合わせで、先行を見通すことが困難な状況でありました。よって、第2期ではより長期的なビジョンをもって、今後の激しい環境変化に対応した事業展開を行うために、SWOT分析等を活用し、マーケティング戦略を導きだしていかなければなりません。

【事業内容】

経営分析結果を商工会と経営者が共に把握することにより、経営課題を抽出し、問題点、改善点を明確にし、問題解決につなげます。また、事業を見直し、新たな事業展開をするための事業計画策定に活用できるようにします。

経営分析の手法としては①経営指導員等によるネット de 記帳等を活用した経営分析、②セミナー開催、③専門家派遣により経営分析を行います。

<p>対象事業者の掘り起こし</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・青色申告決算時では約40件程度、過去5年分の売上、利益、経費等の経営分析を例年行っています。 ・巡回や窓口での融資や補助金申請の相談時に経営分析の提案をし、事業計画策定を勧めます。 ・セミナー参加者や難解な課題を抱える事業者に対しては専門家派遣の活用を勧めます。
<p>分析手法</p>	<p>経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し、経営指導員等が分析を行います。また、難解な課題を抱える事業所に対しては、必要に応じ、セミナーへの参加を勧め、専門家と連携して分析します。</p> <p>①経営指導員等によるネット de 記帳等を活用した経営分析 記帳代行を行い、諸帳簿からデータを分析し、巡回訪問、窓口相談を通じて説明指導を行うことにより、商工会、経営者が共に経営状況を把握できるようにします。また、当会では青色申告決算時、過去5年分の売上、利益、経費等の分析結果を約40事業所に提供していますが、その中からより詳細な経営分析が必要な事業者に対しては必要に応じて定量分析、定性分析を行い、(※詳細は【分析項目】参照)事業計画策定や施策の活用(融資、補助金)などに結び付けます。</p> <p>②セミナー開催</p> <ul style="list-style-type: none"> ・巡回や窓口相談時に経営分析を希望する事業者等を対象とし、講師は中小企業診断士等を招聘し実施します。 ・募集方法に関してはチラシ等で広く周知する他、商工会での経営分析の支援により、より高度な分析が必要になった事業者には、巡回や窓口相談時に参加を勧めます。(開催数1回、参加者数10名) ・セミナーの内容としては「記帳の仕方」「財務諸表の読み方」等の経営の基礎についての指導をし、3期分程度の自社の決算書による定量分析、SWOT分析による定性分析の手法などを指導します。(※詳細は【分析項目】参照) ・震災や新型コロナウイルス感染症拡大の状況下、大掛かりな設備投資や、長期的な融資を受けた事業者が多いので、資金がショートしないようにキャッシュフローによる分析や新たな事業展開ができるよう

	<p>に定量、定性の両面からの分析手法を指導します。</p> <p>③専門家派遣</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商工会による経営分析の結果、もしくは、セミナー参加者の中から高度な分析が必要な事業者には専門家との連携により経営分析を行います。 ・分析方法に関しては下記【分析項目】の他、専門家それぞれの分野での知識、ノウハウを活用し、幅広く支援を行っていきます。 				
分析項目	<p>定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「非財務分析」を行います。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・過去3年程度の「財務分析」（収益性、安全性、生産性、成長性などの指標）について分析します。 ・「非財務分析」はSWOT分析のフレームで整理します。自社の内部環境（強み、弱み）、外部環境（機会、脅威）を可視化し、経営分析を行います。 <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">内部環境</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・商品、サービス ・取引先 ・人材、組織 ・技術、ノウハウ など </td> </tr> <tr> <td>外部環境</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・人口、人流 ・競合 ・業界動向 ・気候、環境 など </td> </tr> </table>	内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・商品、サービス ・取引先 ・人材、組織 ・技術、ノウハウ など 	外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・人口、人流 ・競合 ・業界動向 ・気候、環境 など
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・商品、サービス ・取引先 ・人材、組織 ・技術、ノウハウ など 				
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・人口、人流 ・競合 ・業界動向 ・気候、環境 など 				
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・定量分析や定性分析により経営課題を抽出することができ、事業計画策定に活用できます。また、その都度経営分析を行い、フィードバックすることにより、早期に事業を修正し、経営改善に活用できます。 ・専門家が持つ高度なノウハウを活用することにより、高度な支援ができ、商工会職員も同行することにより、ノウハウを学び、スキルアップにつながります。 				

支援目標	現行	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
経営分析事業者数 ※1	12者	12者	12者	12者	12者	12者
セミナー開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※1 例年行っている決算時の青色申告者40事業所に対する経営分析数を除く

6. 事業計画策定支援に関すること

【現状】

当会での経営発達支援計画第1期は、以下の事業計画策定支援を行い、事業実施に結び付けました。

- ・融資の申込の際、経営分析による経営課題の抽出を行い、売上等の定量目標や資金繰り表の作成、事業実施に向けた行動計画の作成を支援し、持続化補助金の申請の際には、経営分析の結果を基に、事業計画策定支援を行いました。融資や補助金を受けることを目的として計画を策定したに留まり、策定した計画書が長期的な経営改善には活かされていません。

- ・事業計画策定セミナーを開催し、計画書の重要性の啓発を行い、自社の経営分析から事業計画策定に至るまでの一連の手法を学び、今後の経営方針、売上目標を明確にした事業計画を策定できるように支援し、難解な課題を抱える事業者には専門家との連携により事業計画策定支援を行い、法人成りや事業承継を含めた事業計画策定を行い、事業実施に結び付けましたが、専門家等による策定の代行のようになりましたので、事業者の計画策定に対する受け身体質を改め、自ら策定できるように育成する支援が必要です。

【課題】

- ・融資の斡旋時や補助金申請時に事業計画を策定しましたが、短期的な計画に留まりました。現在、多くの事業者が震災による大掛かりな設備投資や、新型コロナウイルス感染症拡大の状況下で、長期的な融資を受けていますので、経営分析や経済動向調査、需要動向調査の結果を踏まえた事業計画策定を行い事業が持続的発展できるようにしなければなりません。
- ・家族経営が多い本町では事業承継を含めた事業計画策定や、新規創業者に対しては創業計画策定から事業が軌道に乗るまで伴走型支援を行い、事業者数の維持・増加を図らなければなりません。
- ・現在、IT化の取組が加速する中で、デジタル技術の活用によって企業のビジネスモデルを変革し、新たなデジタル時代にも十分に勝ち残れるように自社の競争力を高めていかなければならないことから、新たにDXに向けた取組の必要性を理解・認識させる支援が必要であります。

【支援に対する考え方】

- ・小規模事業者においては定められた目標を設定しておらず、漠然とした事業の進め方を行っている事業者が多いので、第1期に引き続き、事業計画策定の重要性を啓発し、経営分析を行った事業者や、持続化補助金等の申請者、高度な課題解決が必要な事業者などの中から事業計画策定事業者を掘り起こします。その中で、本町では、経営者が高齢化していることから、今後も事業を継続する意欲がある事業者の事業承継を含めた事業計画策定や、新規創業者には長期的な事業計画策定を勧め、創業前から事業が軌道に乗るまで伴走型支援を行います。また、震災や新型コロナウイルス感染症拡大が相次ぎ、先行きが見えにくい状況ですので、長期間に渡る明確な目標を定めることができるようにセミナー開催や専門家派遣を行い、事業計画策定支援を行い、かつ、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、競争上の優位性を確立できるようにするため、セミナーのカリキュラムを見直し、既存のカリキュラムの他にDXに向けたセミナーを行います。

【目標】

支援目標	現行	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
事業計画策定事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者
事業承継計画策定事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
創業計画策定事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者

【事業内容】

漠然とした事業の進め方を改め、事業計画策定を行うことにより、今後の経営方針、売上目標等を明確にし、かつ、抜本的な問題解決のために、どのように取組むべきかを明確にし、経営改善や事業承継または創業の実行支援に結び付けていきます。

事業計画策定の手法としては、対象事業者を掘り起こし、それぞれのケースに合わせて①経営指導員等による支援、②事業計画策定セミナー開催、③DX推進セミナー開催などにより支援を行います。

①経営指導員等による事業計画策定支援

支援対象	<ul style="list-style-type: none"> ・巡回や窓口において経営課題を抱えている事業者、融資や補助金活用を検討し、事業の実効性が高い事業者の中から事業計画策定支援が必要な事業者を掘り起こします。
支援手法	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析の項目で記載の通り、ネットd e 記帳システムを利用している事業者に対しては記帳代行を行い、諸帳簿から定量分析を行った経営分析結果を活用、また SWOT 分析などの定性分析、経済動向調査や需要動向調査の結果を踏まえ事業計画策定支援を行います。 ・金融機関への融資の申込の際、もしくは補助金申請の際には、売上等の「定量目標」や、「資金繰り表」を作成し、かつ、実際に定めた目標達成のためにはどのように行動すればよいか、事業実施に向けた「行動計画」を作成します。 ・難解な課題や専門的知識が必要な案件（事業承継や創業等）を抱えている事業者についてはセミナーの参加の促進や、専門家を派遣し、より具体的な事業計画策定方法を指導し、専門家それぞれの分野での知識、ノウハウを活用し、幅広く支援を行っていきます。 ・事業承継を検討している事業者には親から子へスムーズに事業承継ができるように後継者の育成を兼ねた事業計画策定支援や、後継者のいない事業者に対しては第3者継承も視野に北海道事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、円滑な事業承継が行えるように支援します。 ・新規創業に関して、創業意欲はあるものの、経営者になるための専門知識（経理、税務、労務、資金調達方法等）が不足していることから、専門家派遣等により、専門知識の習得から創業準備を含めた計画策定を行い、明確な売上目標、資金計画、行動計画等を策定し、事業が円滑に軌道にのることができるよう支援します。

②事業計画策定セミナー開催

支援対象	事業計画策定を目指す小規模事業者
募集方法	案内チラシを作成し、町内事業者へ配布。ホームページなどで周知
講師	大学講師、中小企業診断士、税理士等の専門家
回数	1回
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定の意義 ・定量分析・財務分析の手法、SWOT 分析等の定性分析の手法 ・分析結果の活用・データ活用による計画策定の手法
支援手法	受講者に対し、経営指導員等により分析方法、計画策定方法について指導し、外部専門家からのアドバイスにより確実に事業計画策定につなげていきます。
参加者数	10名

支援目標	現行	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
事業計画策定セミナー開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

③DX 推進セミナー開催

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するために、セミナーを開催します。

支援対象	DX に向けた知識の習得や IT ツール等の導入を検討している事業者
募集方法	案内チラシを作成し、町内事業者へ配布。ホームページなどで周知
講師	IT コーディネーター等の専門家
回数	1 回
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> ・DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例 ・クラウド型顧客管理ツールの紹介 ・EC サイトの利用方法
参加者数	10 名

なお、セミナーを受講した事業者の中から取組意欲の高い事業者や、より詳細な説明が必要な事業者に対しては、経営指導員等による相談対応を行う中で必要に応じて IT 専門家派遣を実施します。

支援目標	現行	令和 4 年	令和 5 年	令和 6 年	令和 7 年	令和 8 年
DX 推進セミナー開催数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(事業効果)

事業効果
<ul style="list-style-type: none"> ・今後の経営方針、売上目標を明確にし、「見える化」することで自社の方向性や数値的目標を設定した計画を策定でき、事業者が思い描いているビジョンを実現するための目標となり、かつ、事業を進めるにあたり、問題に直面した時には修正の方向性を講じることができるようになります。 ・中長期的な計画を立案することにより、事業承継や創業などが円滑に行うことができるようになります。 ・DX に関する意識を高めることにより、デジタル技術の導入、WEB サイト構築等の取組に積極的になり、自社の競争力を高めることができます。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

【現状】

当会での経営発達支援計画第 1 期において計画的に事業計画策定後の支援を行ったことにより、計画に対してのズレを確認し、事業の見直しを行うことができ、専門的な課題を抱えている事業者には専門家を派遣することにより、法人成りや、事業承継等につなげることができました。

【課題】

巡回訪問などにより進捗状況を確認し、事業を見直しましたが、事業実施から 2 年、3 年目になるとフォローアップが停滞し、抜本的な課題解決にまで至らない事業者も見受けられました。また、北海道胆振東部地震や新型コロナウイルス感染症拡大による大きな影響下、持続化補助金の活用や専門家の活用により販路拡大に向けた事業計画策定を行い、その後のフォローアップも実施しましたが、一部の事業者に留まり限定的でしたので、第 2 期では職員のフォローアップ体制を見直し、より多くの事業者に対し、長期的かつ定期的に支援を行い、計画の実現を後押しします。

【支援に対する考え方】

事業計画策定後の実施支援については、より多くの事業者に対し、長期的、定期的に支援を行うため、経営指導員の定期的な巡回訪問以外に、他の職員と小規模事業者の事業計画内容を共有し、日々の支援業務において事業計画の進捗状況等の把握に努めます。

巡回支援に関しては巡回訪問数を増やし集中的に支援すべき事業者と、策定した計画に対し、軌道にのっており訪問頻度を調整できる事業者を見極めた上で、効率的な支援を行います。

【目標】

支援目標	現行	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
フォローアップ対象事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者
頻度(延回数)	36回	50回	50回	50回	50回	50回
事業承継フォローアップ対象事業者	1者	1者	1者	1者	1者	1者
頻度(延回数)	3回	6回	6回	6回	6回	6回
創業フォローアップ対象事業者	1者	1者	1者	1者	1者	1者
頻度(延回数)	4回	12回	12回	12回	12回	12回
売上増加事業者	—	3者	3者	3者	4者	4者
利益率1%以上増加の事業者数	—	3者	3者	3者	4者	4者

【事業内容】

経営を取巻く環境の変化に対応するため、定期的に計画の進捗状況を確認し、課題に対する修正・解決を図り、目標が達成できるようにフォローアップを行います。

対象事業者	事業計画策定事業者、事業承継計画策定事業者、創業計画策定事業者
フォローアップ方法	<ul style="list-style-type: none"> 原則として、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとに経営指導員による巡回訪問を行うことによりフォローアップを実施します。ただし、頻度については、ある程度事業計画の進捗状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らします。一方、計画と進捗状況とのズレが生じている場合は、月1回の集中支援の実施や専門家の活用などを行い、迅速に事業の修正・見直しを図ります。 経営指導員以外の職員も日々の支援業務などの巡回訪問を通じて進捗状況を確認し、職員間で事業計画に対しての進捗状況を報告・共有することにより、事業者が抱える課題を多面的に考察し、迅速な支援を行い、速やかに事業の見直しができるようにします。 事業承継を検討している事業者の後継者に対しては経営手法、税務、労務などの経営の基礎の指導を継続的に行い、計画的に事業承継できるようにフォローアップします。また、後継者のいない事業者に対しては第3者承継などを検討し、より中長期的にフォローアップ支援を行います。

	<ul style="list-style-type: none"> ・創業計画策定者に対しては、経営者になるための基本的な知識の指導を継続的に行い、かつ、融資の斡旋や国等が行う施策や補助金なども活用し、事業が軌道に乗るまでフォローアップを行っていきます。 ・経営には法律的、税制的など様々な専門的で難解な課題がでてくることがあり、当初策定した計画通りに進まないケースがあるので、高度な課題解決が必要な場合や、策定した計画に対し事業が停滞している場合などは専門家や関係機関と連携し対応策を検討し、計画の見直し等の対応を図ります。また、after コロナを見据えた大幅な事業展開の変更、新分野への進出、新たな商品・サービスの提供などを検討している事業者に対しても専門家を活用し、計画の見直し・修正を図りフォローアップを行います。 																
頻 度	<p>1) 事業計画策定事業者 10 者に対し、原則として四半期ごとのフォローアップを実施しますが、進捗状況により訪問回数を調整します。</p> <table border="1" data-bbox="432 882 1326 1032"> <thead> <tr> <th>フォローアップ事業者数</th> <th>フォローアップ頻度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2 者（修正等が必要な事業者）</td> <td>毎月 1 回（年 12 回）</td> </tr> <tr> <td>5 者（原則）</td> <td>四半期に 1 回（年 4 回）</td> </tr> <tr> <td>3 者（進捗状況の良好な事業者）</td> <td>半年に 1 回（年 2 回）</td> </tr> </tbody> </table> <p>2) 事業承継事業計画策定事業者に対し、以下のとおりフォローアップを実施しますが、進捗状況によっては専門家と連携し、訪問回数を調整します。</p> <table border="1" data-bbox="432 1211 1326 1285"> <thead> <tr> <th>フォローアップ事業者数</th> <th>フォローアップ頻度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 者</td> <td>2 カ月に 1 回（年 6 回）</td> </tr> </tbody> </table> <p>3) 創業事業計画策定事業者に対し、以下のとおりフォローアップを実施しますが、進捗状況によっては専門家と連携し、訪問回数を調整します。</p> <table border="1" data-bbox="432 1429 1326 1503"> <thead> <tr> <th>フォローアップ事業者数</th> <th>フォローアップ頻度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 者</td> <td>毎月 1 回（年 12 回）</td> </tr> </tbody> </table>	フォローアップ事業者数	フォローアップ頻度	2 者（修正等が必要な事業者）	毎月 1 回（年 12 回）	5 者（原則）	四半期に 1 回（年 4 回）	3 者（進捗状況の良好な事業者）	半年に 1 回（年 2 回）	フォローアップ事業者数	フォローアップ頻度	1 者	2 カ月に 1 回（年 6 回）	フォローアップ事業者数	フォローアップ頻度	1 者	毎月 1 回（年 12 回）
フォローアップ事業者数	フォローアップ頻度																
2 者（修正等が必要な事業者）	毎月 1 回（年 12 回）																
5 者（原則）	四半期に 1 回（年 4 回）																
3 者（進捗状況の良好な事業者）	半年に 1 回（年 2 回）																
フォローアップ事業者数	フォローアップ頻度																
1 者	2 カ月に 1 回（年 6 回）																
フォローアップ事業者数	フォローアップ頻度																
1 者	毎月 1 回（年 12 回）																

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

【現状】

当会での経営発達支援計画第 1 期において以下の新たな需要の開拓に寄与する事業を行いました。

- ・ facebook などの SNS で情報発信を行い顧客の取り込みを図りましたが、より広く周知するために更新頻度を上げ、発信力を高める必要がありました。また、専門家派遣による新商品へのアドバイスの聴き取りや、通信販売の方法の指導を行い、販路拡大に努めましたが、人口減少が進み、地域市場が縮小していますので、商談会や物産展の参加促進を今後も継続して行い、地域外への販路拡大を図る必要があります。

【課題】

- ・ 地域内の小規模事業者は高齢化が進んでいることから IT 技術に関し苦手意識が強いため、IT の

活用に関しては若い事業者に限定的であります。よって、インターネットを活用した需要の開拓の普及が課題であります。

- ・水産加工会社を中心に商談会や物産展開催の周知を行っていますが、参加に至っていないことから、今後も継続して参加の促進を図ります。
- ・現在、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり加工品のインターネットでの販売の他、漁業者が自分で獲ったものを自分で加工しホームページでの販売を行っている事業者も増えてきています。よって経営規模が小さい本町の事業者においては IT 技術を活用し、個人に対しての販売を強化し、売上を増加させることが課題であります。
- ・需要を開拓する上で、小規模事業者はビジネス環境の激しい変化に対応するために、今後はデータとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、商品やサービスを変化させていかなければなりません。よって新たな販路の開拓には DX 推進が必要であることを理解してもらい、取組を支援していく必要があります。

【支援に対する考え方】

- ・商談会や物産展は小規模事業者が製造した商品を第三者に評価してもらう場であり、地域資源を活用し開発した商品が売れる商品なのかを試す機会でもあります。このことから、北海道内で開催される既存の商談会等の出展を目指し、出展前、期間中、出展後の支援を行います。また、これらに出展される商品は当町の海産物を活用した商品になりますので、水産業や加工業と連携し、原材料の調達から加工、販売促進を各産業間の連携・協働のもと行います。
- ・DX に向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS 情報発信、EC サイト利用等 IT 活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、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います。

【事業内容】

①物産展への出展支援（B to C）

水産業や加工業など異業種が連携し、地域資源を活かして造られた特産品の需要開拓・販路拡大を図るために都市圏で行われる物産展に出展します。物産展への出展は事業者が直接消費者に商品説明をし、消費者の反応を見ることができ、かつ、感想・意見等を聴き取ることができるよい機会であり、アンケート結果分析をすることにより小規模事業者へフィードバックし、商品改良に活かします。また、これまでの需要動向調査を踏まえ、必要に応じ専門家派遣や関係機関との連携による商品改良や新商品開発、販路開拓支援を行います。

対象事業者	漁業が基幹産業で、魚介類の産地であるので、水産加工業を中心に支援を行い、かつ、事業計画策定支援を行った飲食店、食品製造業者等を重点支援します。	
支援内容	出展にあたって、出展手続き等の事前支援を行い、出展期間中は商工会職員の同行により陳列や接客、消費者意見の収集等を行い、出展後は販売実績とともに分析、検証を行い、商品の見直しや改善等の支援につなげます。	
	事前支援	出展手続き、接客指導、PR 方法の指導など
	出展時支援	商品陳列、装飾指導、アンケート収集等支援
	事後支援	アンケート収集・分析 分析結果のフィードバックによる商品改良

物産展概要	【物産展名】 北海道味覚マルシェ（北海道商工会連合会主催）
	【概要】 <ul style="list-style-type: none"> ・例年 9 月に丸井今井札幌店で 6 日間にわたり開催される物産展 ・出展対象は北海道の中小・小規模事業者で、自社で製造・販売しているもの ・出展企業 約 60 社 ・来場者 約 37,000 人

支援目標	現行	令和 4 年	令和 5 年	令和 6 年	令和 7 年	令和 8 年
物産展の支援事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上額/者	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円

②商談会への出展支援（B to B）

商工会が単独で商談会を開催するのは困難であるため、都市圏で開催される既存の商談会に出展します。地域資源を活用した特産品を製造する事業者の出展を促し、バイヤー等の評価を小規模事業者へフィードバックし、商品改良等に活かします。また、これまでの需要動向調査を踏まえ、必要に応じ専門家派遣や関係機関との連携による商品改良や新商品開発、販路開拓支援を行います。

対象事業者	漁業が基幹産業で、魚介類の産地であるので、水産加工業を中心に支援を行い、かつ、事業計画策定支援を行った飲食店、食品製造業者等を重点支援します。						
支援内容	出展にあたって、出展手続き等の事前支援を行い、出展期間中は商工会職員の同行により陳列やバイヤー等の意見の収集等を行い、出展後は、その意見等を検証し、商品の見直しや改善等の支援の他、商談相手へのアプローチ支援などを行い、商談成立に向けた実効性のある支援を行います。						
	<table border="1"> <tr> <td>事前支援</td> <td>出展手続き、商品提案書作成支援、バイヤー等へのプレゼンテーション方法の指導など</td> </tr> <tr> <td>出展時支援</td> <td>商品陳列、装飾指導、バイヤー等へのヒアリング支援など</td> </tr> <tr> <td>事後支援</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング結果の分析、 ・分析結果のフィードバックによる商品改良 ・バイヤーへのアプローチ支援 ・企業 PR 活動支援など </td> </tr> </table>	事前支援	出展手続き、商品提案書作成支援、バイヤー等へのプレゼンテーション方法の指導など	出展時支援	商品陳列、装飾指導、バイヤー等へのヒアリング支援など	事後支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング結果の分析、 ・分析結果のフィードバックによる商品改良 ・バイヤーへのアプローチ支援 ・企業 PR 活動支援など
	事前支援	出展手続き、商品提案書作成支援、バイヤー等へのプレゼンテーション方法の指導など					
	出展時支援	商品陳列、装飾指導、バイヤー等へのヒアリング支援など					
事後支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング結果の分析、 ・分析結果のフィードバックによる商品改良 ・バイヤーへのアプローチ支援 ・企業 PR 活動支援など 						
<table border="1"> <tr> <td>事前支援</td> <td>出展手続き、商品提案書作成支援、バイヤー等へのプレゼンテーション方法の指導など</td> </tr> <tr> <td>出展時支援</td> <td>商品陳列、装飾指導、バイヤー等へのヒアリング支援など</td> </tr> <tr> <td>事後支援</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング結果の分析、 ・分析結果のフィードバックによる商品改良 ・バイヤーへのアプローチ支援 ・企業 PR 活動支援など </td> </tr> </table>	事前支援	出展手続き、商品提案書作成支援、バイヤー等へのプレゼンテーション方法の指導など	出展時支援	商品陳列、装飾指導、バイヤー等へのヒアリング支援など	事後支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング結果の分析、 ・分析結果のフィードバックによる商品改良 ・バイヤーへのアプローチ支援 ・企業 PR 活動支援など 	
事前支援	出展手続き、商品提案書作成支援、バイヤー等へのプレゼンテーション方法の指導など						
出展時支援	商品陳列、装飾指導、バイヤー等へのヒアリング支援など						
事後支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング結果の分析、 ・分析結果のフィードバックによる商品改良 ・バイヤーへのアプローチ支援 ・企業 PR 活動支援など 						
<table border="1"> <tr> <td>事前支援</td> <td>出展手続き、商品提案書作成支援、バイヤー等へのプレゼンテーション方法の指導など</td> </tr> <tr> <td>出展時支援</td> <td>商品陳列、装飾指導、バイヤー等へのヒアリング支援など</td> </tr> <tr> <td>事後支援</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング結果の分析、 ・分析結果のフィードバックによる商品改良 ・バイヤーへのアプローチ支援 ・企業 PR 活動支援など </td> </tr> </table>	事前支援	出展手続き、商品提案書作成支援、バイヤー等へのプレゼンテーション方法の指導など	出展時支援	商品陳列、装飾指導、バイヤー等へのヒアリング支援など	事後支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング結果の分析、 ・分析結果のフィードバックによる商品改良 ・バイヤーへのアプローチ支援 ・企業 PR 活動支援など 	
事前支援	出展手続き、商品提案書作成支援、バイヤー等へのプレゼンテーション方法の指導など						
出展時支援	商品陳列、装飾指導、バイヤー等へのヒアリング支援など						
事後支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング結果の分析、 ・分析結果のフィードバックによる商品改良 ・バイヤーへのアプローチ支援 ・企業 PR 活動支援など 						

物産展概要	【物産展名】 北の味覚再発見（北海道商工会連合会主催）
	【概要】 <ul style="list-style-type: none"> ・例年 10 月に札幌市で開催される小規模事業者向けの商談会 ・出展要件は地域の資源を活用した食品 ・出展企業：約 60 社 ・バイヤー：約 80 社

支援目標	現行	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
商談会の支援事業者数	—	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インターネットを活用した販路開拓 (BtoC)

大きな生産設備等を備えていない経営規模の小さな事業者においては、需要を開拓するためには、個人消費者向けにインターネットを活用し、販路開拓につなげ、売上増加を図ります。また、IT技術を活用することにより、効率的なPRや顧客管理、販売促進につなげ、需要の開拓を図ります。

対象事業者	事業計画策定支援を行った飲食店、食品製造業者等の中から IT 活用による PR が有効であると想定される事業者
支援内容	<p>1) SNS 活用 スマートフォンやタブレットが普及し、顧客は移動しながらでも随時情報を得て、商品やサービス、もしくは行先を決める時代となりました。よって SNS を活用し、新商品の紹介、本日のおすすめ品などについて情報発信をし、PR の強化に努めるとともに、SNS は気軽に不特定多数に情報発信を行うことができることから、新たな顧客の取込に活用できるように支援を行います。</p> <p>【支援内容・手法】 職員がタブレットやスマートフォンを持参し、ページの開設から使い方、使用方法などを指導するほか、より専門知識が必要な場合などは専門家派遣を行い支援します。</p> <p>2) EC サイト利用 (BtoC) 本町の小規模事業者は北海道の小さな地域で、人口規模も 1900 人と小さな商圏で事業を行っており、売上増加のためにも商圏を広げ、新規顧客を獲得することが課題であります。よって、観光客の誘客の取組を行うとともに、あわせて、来町しなくても、気軽に本町の商品を購入することができ、かつ 24 時間、365 日時間を選ばず販売できる EC サイトの活用支援を行います。この EC サイトを利用することにより、商圏が日本中となり、地域外の方の取込が可能となります。</p> <p>【支援内容・手法】 インターネット販売では実際に手に取り、見ることができないことから、店頭販売と比べ、より詳細な商品説明や顧客が商品をイメージできるようにしなければなりません。よって、事業者にはリード文や写真撮影などの支援を行います。また、EC サイトは出品数が多い分、他社との比較が容易なことから、自社の商品が選ばれるように商品構成などについて支援します。支援にあたり、経営指導員等による支援の他、専門知識が必要な場合などは専門家との連携し支援を行い、また、専門業者の紹介・斡旋を行い、支援を行います。</p> <p>3) 自社 HP によるネットショップ開設 (BtoC)</p>

商圏を広げ、新規顧客を獲得する方法としてECサイトの活用促進の他、自社HPによるネットショップ開設の支援を行います。現在、本町の小規模事業者においては、自社HPはあるものの、企業情報や取扱い商品などの情報発信のみで、HPが企業のPRとしての役割を果たしているのみに留まっており、インターネットの機能が十分に発揮されていない状況であります。よって、HPにアクセスをしていただいた顧客が、HPを見て、興味を持っていただき、商品の問合せだけに留まるのではなく、そのページから即、購入できるようにネットショップ機能を導入し、効率的、効果的に顧客を取り込めるようにし、販路の拡大を図ります。また、情報の速報性を高めるために、自社HPにSNSのリンクをはることを促進します。

【支援内容・手法】

ECサイトと同様に、インターネット販売では実際に手に取り、見ることができないことから、商品をイメージできるようにするために、事業者にはリード文や写真撮影などの支援を行います。また、ネットショップの構築やページ構成には専門知識を要することことから、IT関連の専門家等と連携した支援や、WEB専門会社の紹介・斡旋を行い、支援を行います。

一方、ネットショップでは、顧客が商品を購入する時に氏名、性別、年齢などの他、住所やメールアドレスの情報を登録することが一般的でありますので、カタログを送る、メルマガを配信するなどのアプローチがしやすくなり、かつ、購入回数や購入商品の傾向といった顧客ごとの行動データが蓄積されるため、一人ひとりに適した商品を紹介でき、顧客の抱え込みにつながり、さらなる需要の開拓に寄与することができます。よって、DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進方法についても、セミナー開催やIT専門家派遣等を実施し支援を行います。

支援目標		現行	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年
1)	SNS活用事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
	売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
2)	ECサイト利用事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
	売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
3)	ネットショップ開設者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
	売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

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

【現状】

当会では事業の評価及び見直しをするにあたり、巡回指導や事業計画策定後の実施支援、フォローアップ時に支援事業者の売上・利益等の推移を把握し、支援の効果を確認しています。その後、毎

年3月に評価委員会を開催し、その支援の効果についての事業評価・検証を行うことにより、次年度に向けた見直しを図ります。そして、その評価・見直し案を商工会理事会において報告しています。

【課題】

評価委員会において、現在は積丹町商工観光課長、商工会事務局長・経営指導員で行っていますが、定量的に把握した効果をより有効に検証し、次年度につなげるために現在の評価体制を見直し、より専門的な見地による事業評価をできるようにすることが課題であります。

【事業内容】

①事業の実施状況を定量的に把握する取組

巡回指導や事業計画策定後の実施支援、フォローアップ時に支援事業者の売上・利益等の推移を把握し、それらをデータ化することにより支援の効果を確認します。

②評価委員会の開催

事業終了の際には評価委員会を開催し、その支援の効果についての事業評価・検証を行うことにより、次年度に向けた見直しを図ります。

委員構成	積丹町商工観光課長、商工会事務局長、法定経営指導員、外部有識者（大学准教授）
時期・回数	年1回、事業終了後の3月末

③理事会における評価・見直し方針の決定

評価委員会終了後、商工会理事会において評価委員会における評価・見直し案を報告し、次年度に向けた方針を決定します。また、事業計画の実施状況は、通常総会で報告します。

④評価・見直し結果の公表

評価・見直し結果の公表についてはホームページへの掲載や、商工会には常時備え付け、いつでも小規模事業者等が閲覧できるようにします。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

【現状】

- ・支援力向上に向けた取組として各職種別に実施される研修会等に受講しています。
- ・支援ノウハウを職場内で共有するため、職員会議を実施し、支援力向上を図っていますが、少人数（経営指導員1名、補助員1名、記帳専任職員1名）の職場のため、日々の担当業務に追われ、OJTが進んでいません。
- ・北海道商工会連合会主催の研修で、ホームページ作成サービス「Goopé」の操作研修を受講しました。

【課題】

- ・北海道商工会連合会が定めている職員研修体系に基づいた研修や、中小企業大学校の研修などを受講してきましたが、今後、多様化する経営課題に対応するためには、本町で課題となっている事業承継や、災害に備えた事業計画の策定、AI・IoTの知識や支援能力の向上が必要なため、未受講コースへ積極的に参加し、専門知識を習得し、支援力の強化を図らなければなりません。
- ・一人ひとりの資質を向上し、担当外の職員でも対応ができるようにし、かつ、効率的な支援を行うために、組織全体としての支援能力の向上を図らなければなりません。

- ・現在、小規模事業者における販路開拓や経営管理には IT 技術の活用や DX の取組が必須であり、商工会職員においても IT 技術の支援能力や DX の取組推進が必要です。一方 IT 関連の研修については「Goope」の操作研修の受講に留まり、その他の IT スキルに関する研修については未受講のため、今後は積極的に受講し、支援力の強化を図らなければなりません。

【事業内容】

①外部講習会等の積極的活用

これまで当会では「税務相談対応力向上研修」等の受講や青色申告ソフト「ブルーリターンA」の操作研修など、税務支援に対する研修や、労働保険事務担当者研修会などに参加することが多かったが、税務、労務支援中心の研修会参加を改め、小規模事業者の実施支援のスキルアップを図るために中小企業大学校旭川校が実施する「中小企業支援担当者等研修」のカリキュラムで未受講であった「事業承継支援の進め方」、「AI・IoT活用による生産性向上支援」、「BCP 計画作成支援の進め方」等の研修会を優先的に参加します。

また、各分野の専門家を揃えている中小企業庁北海道よろず支援拠点のセミナーを受講することにより、専門知識を習得し、支援能力の向上を図ります。

②DX 推進に向けたセミナー

今後、事業を展開するにあたり、IT スキルの活用は必要不可欠なため、経営指導員等が小規模事業者を IT 分野に関しても伴走型支援を行うことができるようにしなければなりません。また、あわせて地域の事業者への DX の取組推進も行わなければならないことから、下記のような 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ついても積極的に参加します。

<DX に向けた IT・デジタル化の取組>

ア) 事業者の業務効率化等の取組

RPA システム、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、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者の需要開拓等の取組

ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

③OJT 制度の導入

経営指導員と一般職員とがチームで小規模事業者を支援することにより、指導方法を学び、OJT により、組織全体としての支援能力の向上を図ります。特に専門家との連携による支援を行うときは、経営指導員その他、補助員等も同席し、専門家の支援ノウハウ等を学び、実務に活かしていきます。

④職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員等が得た情報や研修で得た支援ノウハウを補助員等の実務に活かすために、職員会議を月 1 回行い、研修会に参加した職員がその他の職員に研修内容に基づき、支援方法等について詳しく説明するようにします。特に IT 等の活用方法や具体的なツール等について、職員間で共有することにより、職員の支援能力の向上を図ります。

⑤データベース化

担当職員が支援事業者に対しての支援内容や事業実施状況、経営分析結果等をデータ入力し、共有

フォルダ等に保存し、その他の職員と情報の共有化をすることにより、担当外の職員でも対応できるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図ります。

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

【現状】

現在、当商工会を含め4商工会での広域連携会議や金融機関、公的支援機関と支援方法や、各町村の景気の動向、融資の実績などの情報交換を行っています。

【課題】

現在の情報交換の内容は支援を行う上で有効に活用していますが、今後は最新のトピックス（事業承継、IT化、DX、ビッグデータの活用、）等を念頭に、実際の支援に活用するノウハウ等について情報交換を行い、支援力の向上に努めることが課題であります。

【事業内容】

①北後志ブロック商工会広域連携協議会への出席

情報交換相手	北後志管内4商工会（古平町、仁木町、赤井川村、積丹町）
回数	年2回
目的	近隣の4町村の経済動向等を把握するとともに、参加者相互の支援ノウハウの情報交換を行うことで、職員の支援力向上を図ります。
情報交換方法	各町村の支援の事例を基に、具体的な支援方法について説明を行います。
効果	システムの活用方法や、各町村で活用している専門家の情報を得ることができ、それらの情報を各商工会の支援方法にフィードバックでき、支援力の向上が図られます。

②小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会への出席

情報交換相手	日本政策金融公庫小樽支店、その他20市町村商工会・商工会議所
回数	年2回
目的	後志管内の融資の実績情報や参加者相互の支援ノウハウの情報交換を行うことで、職員の支援力向上を図ります。
情報交換方法	各町村の融資の斡旋状況や経済動向について発表し、具体的な支援方法について説明を行います。また、日本政策金融公庫からも様々な融資制度について説明していただきます。
効果	後志管内20町村の経済動向を把握することができ、かつ融資の活用方法やその他の支援方法について情報交換ができ、支援力の向上が図られます。

③北海道商工会経営指導員研修会への出席

情報交換相手	北海道内商工会経営指導員、その他支援機関
回数	年1回
目的	施策の活用方法や伴走型支援方法を習得することで、支援力向上を図ります。
情報交換方法	関係機関の施策説明や、経営指導員による経営支援事例発表会においては具体的な企業への支援方法から、その支援の効果まで発表します。

効 果	<p>様々な施策を知る事により、支援の手法・活用制度の選択肢を広げる事ができます。</p> <p>経営支援事例発表では、一つの企業への数年にわたる具体的な伴走型支援方法（経営分析から事業計画策定、フォローアップ、需要の開拓まで）を知ることができます。</p>
-----	---

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

【現状】

本町は6～8月が観光の繁忙期であり、典型的な夏型観光でありましたので、夏場の催事・イベントを中心に特産品を紹介し、誘客を図り地域経済の活性化に取り組んできましたが、平成25年より「積丹町地域活性化協議会」を立上げ、雇用創出事業に取り組みはじめました。

【課題】

- ・観光資源を活かし地域経済の活性化や雇用機会の創出を図ることを目的として事業を行い、長期的な雇用を生み、本町での就労者を増加させることが課題です。
- ・典型的な夏型観光でありますので、9月以降も本町には魅力的な観光資源があることをPRし、地域外からの誘客を図ることにより賑わいを創出し、観光産業の底上げを図り、飲食業、宿泊業などのサービス業の他、小売業などの売上増加につなげなければなりません。
- ・本町では消費の町外流出が進み、地域の衰退が進んでいますが、消費の町外流出を防ぐことにより、地域経済を活性化しなければなりません。

【事業内容】

①「積丹町地域活性化協議会」の開催

この協議会は地域の経済団体で組織し、協働することにより観光開発や、特産品開発などの地域の活性化を行っていく組織であり、平成25年より実践型地域雇用創出事業を行っており、本町の地域活性化事業の中心組織であります。年に3回、事務局出席による運営委員会と団体長出席による総会が開催されます。その中で、商工会は地域の異業種間の連携を図り、新商品開発等の新たな取組を行い、産業の振興に努め、観光においては新たな観光資源の掘り起こしをし、観光開発を行う役割を果たしています。

【協議会構成団体】

積丹町、新おたる農業協同組合、東しゃこたん漁業協同組合、(一社)積丹観光協会、(株)積丹観光振興公社、(株)ペニンシュラ、実のなる杜推進協議会、(一社)積丹やん集小道協議会、積丹町商工会

②特産品PRのための軽トラ市開催事業

本町には、9月以降にも魅力的な特産品があることをPRするために、平成30年より、商工会が主催となり、軽トラ市を開催し、魚介類、農産物、加工品、お土産品などを販売・PRし、町内・外から誘客を図り、かつ、町内観光施設や飲食店等の利用につなげ、地域の活性化を図り、賑わいを創出しています。

③地域商店活用促進のためのプレミアム商品券発行・スタンプラリー抽選会事業

消費の町外流出を防ぎ、地元商店の売上増加を目的に本町のみで使用可能なプレミアム商品券発行事業を行っています。また、この商品券の利用店舗数を増やし、より多くの業種の売上が増加するようにするために、利用店舗でスタンプ台紙に印を押してもらい、6店舗分が集まると1回の抽選ができるようにしています。このことにより、消費者が地域商店を周り、買い物をすることで賑わいを創出し、地域の活性化につなげることができます。

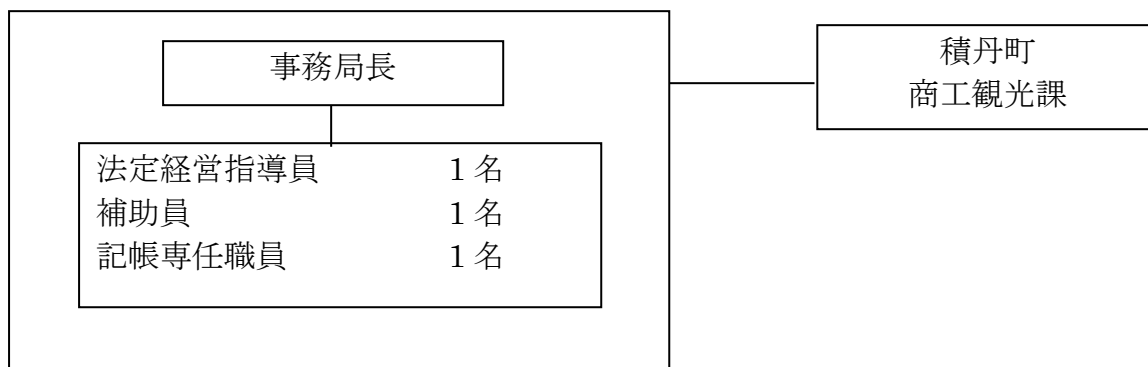
(別表2)

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法定経営指導員の氏名、連絡先

■ 氏名：高野 泰成

■ 積丹町商工会 TEL 0135-44-2011

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捗管理、事業の評価、見直しをする際の必要な情報の提供を行います。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会/商工会議所

〒046-0201

北海道積丹郡積丹町大字美国町字大沢 313 番地

積丹町商工会

TEL : 0135-44-2011、FAX0135-44-2012、E-mail : syakotan@coral.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒046-0292

北海道積丹郡積丹町大字美国町字船瀬 48 番地 5

積丹町 商工観光課

TEL : 0135-44-3381、FAX0135-44-2125、E-mail : shokan@town.shakotan.lg.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	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
セミナー開催費	200	200	200	200	200
専門家派遣費	600	600	600	600	600
物産展等出展費	500	500	500	500	500
地域活性化費	300	300	300	300	300

(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
国補助金、北海道補助金、積丹町補助金、会費収入、受託料収入、手数料収入

(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。

