

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	妹背牛商工会 (法人番号 2450005001608) 妹背牛町 (地方公共団体コード 014338)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>【経営発達支援事業の目標】</p> <p>①小規模事業者の売上向上</p> <p>②商店街機能の維持強化</p> <p>【地域への裨益目標】</p> <p>小規模事業者の経営の継続並びに商店街機能の維持が図られ、地域住民の生活環境を守ること。また、交流人口を増加させ、小規模事業者並びに地域の持続的発展に寄与する。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>① ヒアリングシートによる情報収集と分析、提供</p> <p>② 関係機関の動向調査による情報収集と分析・提供</p> <p>③ 基幹産業の動向の情報収集と分析・提供</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>① 地域ブランド化に向けた商品役務に対する需要動向調査の実施</p> <p>② 商談会におけるバイヤーニーズ調査</p> <p>③ 個者が取扱う商品・サービス役務に対する需要動向調査の実施</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>① ヒアリングシート並びに『MA1』を活用した経営分析</p> <p>② 専門家と連携した経営分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>① 事業計画策定セミナー開催及び個別相談による事業計画策定支援</p> <p>② 事業承継の円滑化並びに創業支援</p> <p>③ 創業に対する支援</p> <p>④ DX推進セミナー及び個別相談会の開催</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>① 対象事業者への事業計画の進捗状況の確認</p> <p>② 事業計画策定後のフォローアップ【支援に対する考え方】</p> <p>③ 行政機関等の各施策、支援策の活用による支援の展開</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 商談会、物産展等への積極的参加による販路開拓支援</p> <p>② DXへの取組としてIT活用による販路開拓支援</p> <p>③ 妹背牛サービスポイントカード会のセールチラシ等を活用した需要開拓支援</p>
連絡先	<p>妹背牛商工会 〒079-0500 北海道雨竜郡妹背牛町字妹背牛364番地の21 TEL: 0164-32-2025 FAX 0164-32-2003 E-Mail moshoko@rose.ocn.ne.jp 妹背牛町 〒079-0500 北海道雨竜郡妹背牛町字妹背牛5200番地 TEL: 0164-32-2411 FAX 0164-32-2003 E-Mail shinkog@town.moseushi.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①妹背牛町の概況

当町は北海道の中央西部、空知総合振興局管内北東部に位置し、南に約100kmで札幌市、北へ約40kmで旭川市の距離にあり、総面積48.64平方キロメートル(東西、南北とも7km弱)と北海道で3番目の小さな町である。古くから北海道内で良質米産地のひとつとして知られ、町域面積に占める農耕地比率が約74%と全国一を誇っている米作中心の農業の町となっている。



一方それら農業のための農機具製造業、鍛冶業が明治後半より誕生し、その関連事業として鋳物製品を製造している会社が2社現存している。その1社はトヨタの自動車部品を製造するほど高度な技術力を持つ企業として北海道内において注目をされ、また、昭和40年にはホクレンにより農業生産資材の工場が開設されるなど、町の農業生産額を超える工業製品出荷額を誇る一面も持っている。

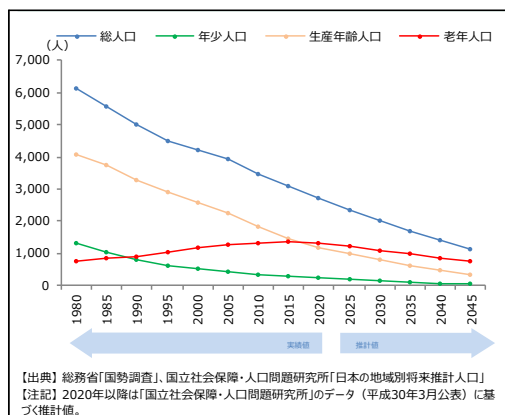
商業圏については、北海道の鉄道の大動脈である函館本線が走り、近隣の都市としては北に深川市(人口、18,514人、本町より約7km、車で約10分弱)、南に滝川市(人口36,812人、本町より約25km、車で約30分弱)がある。それぞれ昭和の終わりごろから、平成の初期にかけ、それら郊外に大型商業施設、量販店の出店、商業集積がなされ、本町から近隣の顧客流出が商業振興に大きな課題を抱えている状況である。

②人口の動き

本町の人口の推移は昭和30年国勢調査での9,421人をピークに減少の一途をたどり、特に昭和30年代後半から昭和40年代後半の高度経済成長時代においては都市部への人口流出が顕著で、ピーク時から令和2年国勢調査人口2,693人を比較すると6,728人(71.4%)減と大きく減少している。

昭和50年代以降の人口減少は鈍化の傾向をみせているものの、高校を卒業した若年層が進学先から地元で就職することが少なく人口流出が顕著であり、以下の表のとおり将来推計人口では、2030年には2,003人、2045年には1,134人と推計されている。

図1 妹背牛町の人口推移グラフ



③地域産業の現状と課題

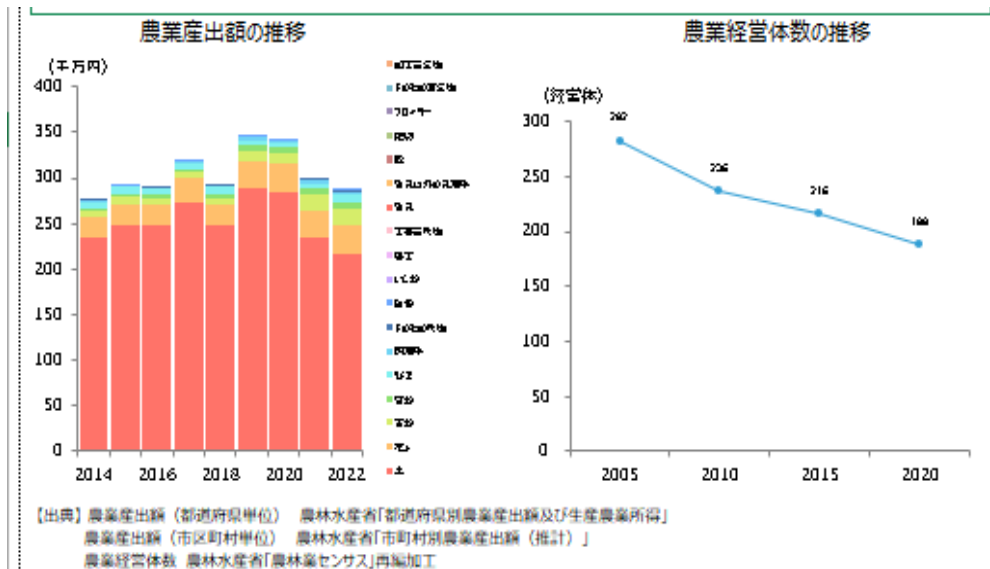
・農業の現状と課題

当町の農業は良質産米の産地として知られる稲作を中心としたものであるが、約3,110haの水田の内、主食用米面積が約71%で、残りは転作作物として、小麦、大豆、そばをはじめ備蓄米、加工用米等が面積の多くを占めている。

以下の農林業センサス（5年毎調査、直近2020）の表のとおり、農業経営体数の推移では、担い手の高齢化等により農家戸数が減少している。

現在では185経営体数の内、172の経営体数が家族経営であり春作業の労働力不足、農業生産のみならず農業が担う多面的な機能の低下が懸念される状況にあるものの、農業産出額の推移のとおり、当町の稲作は北海道の米どころとして認知され、質、量とも優れ、当町の基幹産業として安定した経済基盤となっている。

近年はUターンや新規就農など、後継者としての就農者が少しずつではあるものの増えつつあることが非常に明るい材料である。



・観光産業の現状と課題

山が無く平坦な当町にあって従来これといった有力な観光資源がなかったが、平成5年純天然温泉『妹背牛温泉ペペル』※1が第三セクターにより開業、平成9年にはその温泉施設の裏手に『遊水公園うらら』※2が開業、さらに平成15年には北海道内3か所目となる『専用カーリングホール』※3が開業し、それらは近隣市町村からの入込が主体であり、大きな数字とは言えないが妹背牛町の存在を知らしめ、また交流人口増加に寄与する施設となっている。

その後、公設温泉施設については近隣町村でも開設されたが、「妹背牛温泉ペペル」の令和6年4月のリニューアルオープン効果もあり、引き続き町外からの入込に貢献している。

また、カーリングホールについては、シーズン時期には社会人チームの練習場のほか、大会なども開催され、滞在中は商店街にも足を運んでいるなど地域活性化に一役買っている。

【観光施設等の概要】

※1 『妹背牛温泉ペペル』

豊富で良質な純天然温泉として露天風呂を完備し、平成12年には2棟のコテージ（2LDK定員8名）も併設されている。

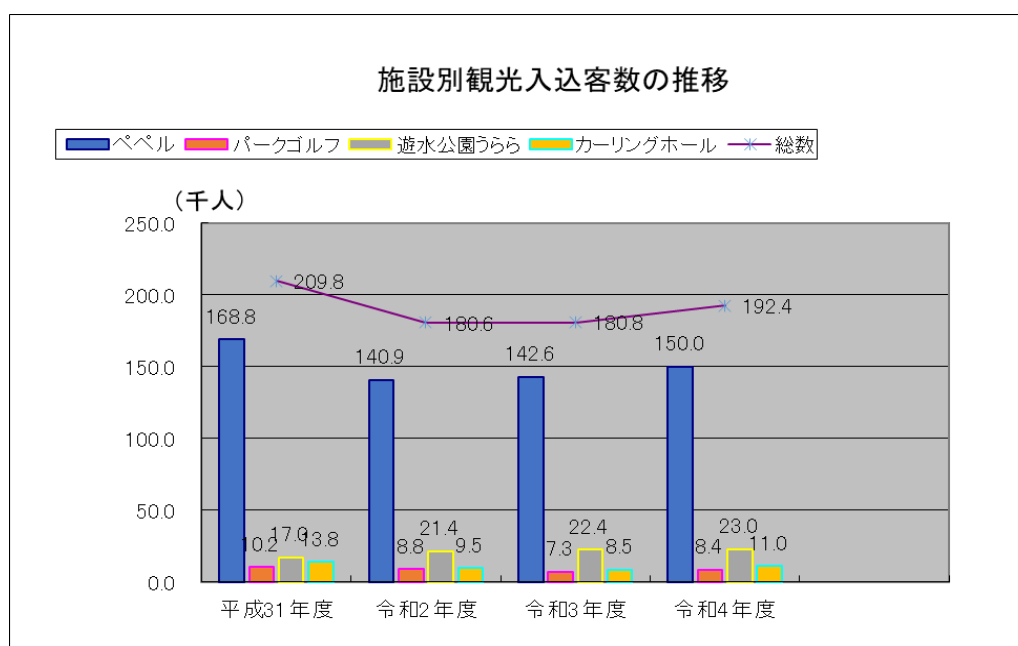
オートロウリュ付サウナ完備、バレル設置を行い、令和6年4月リニューアルオープン

※2 『遊水公園うらら』

全長16mのウォータースライダー（無料）をはじめ、子供向けの木製遊具が設置されている。また、27ホールのパークゴルフ場も併設し、家族で楽しめる公園となっている。

※3 『妹背牛町カーリングホール』

11月から3月迄、専用カーリング場として開設、初心者には希望予約により指導員を配置している。4月から10月は子供向け遊具を設置し（こども天国）として開設している。



・商業の現状と課題

商業については、第1期目から継続して地域の事業所の殆どが加盟している『妹背牛サービスポイントカード会』※1としての事業セールといった取り組みを行っているが、近隣大型店、量販店への購買力流出、市民生協の宅配システム「トドック」や移動販売「おまかせ便カケル」等々の大きな影響により、売上は減少傾向にある。

そのような中において、地域の特産品である米を使ったお菓子や飲食メニューなどを開発し、売上につなげている事業者もいることから、そのような取組を支援することで更なる売上の向上に繋げるとともに、地域全体へ効果を波及することによる商業の活性化が必要となっている。

※1 『妹背牛サービスポイントカード会』の概要

妹背牛商工会の外郭団体として運営されており、当初はスタンプ事業であったが平成8年にポイントカード化し、現在27会員により組織されている。

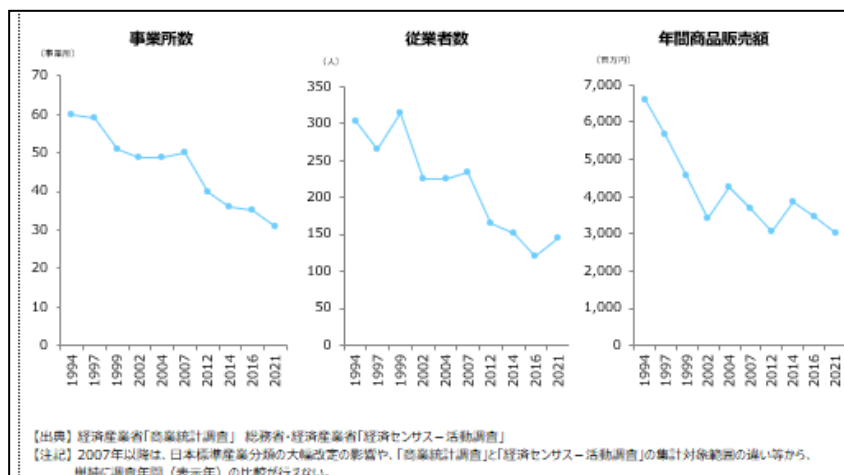
主な集客イベントとしては、毎月3日間、全店ポイント2倍セール実施し、その周知チラシには会員希望者の広告を掲載（毎月10～15会員が活用）し近隣市町含め約3,380世帯に新聞折込。

他に不定期ではあるが通常の満点カード500円の利用が700円のお買い物に利用できるプレミアム事業や、得々ポイントラリー事業（会員店利用の際その利用会員店数によりポイント付与）、満点カード商店街事業（毎年3月のセール時、各店独自企画にて満点カードでのお買い物に様々なプレミアムを付与）など様々な販促活動を行っている。

また、コロナ禍においては、全店ポイント3倍セールや、通常の満点カード500円の利

用が800円にするなど、商店街が疲弊している中、妹背牛町の支援もいただきながら、商店街活性化に務めた。

【小売業の事業所数、従業員数、年間商品販売額の推移 RESAS データ】



表のとおり、小売業においては、事業所数の減少傾向は続いており、年間商品販売額についても、前回計画の平成28年（2016年）では約35億円であったものが、令和3年では30億円に減少している。

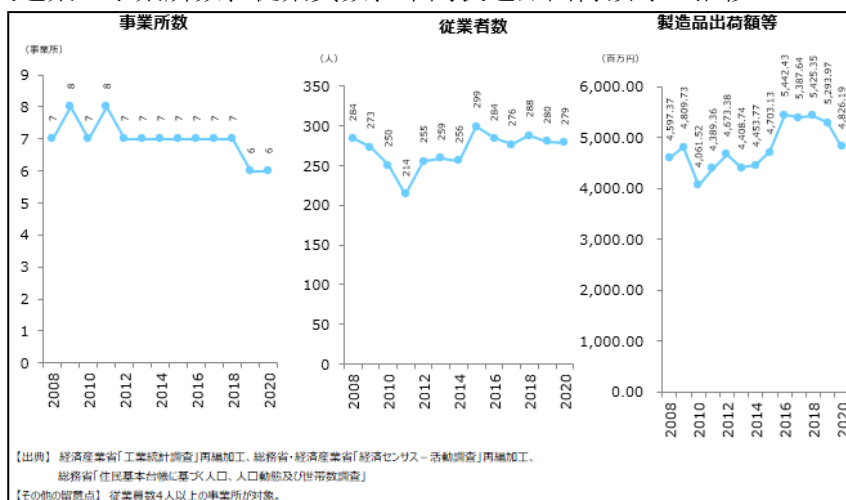
したがって、売上の向上並びに財務体質の改善による利益の確保が課題となっている。

・ 製造業の現状と課題

妹背牛町の製造業者は第1期から3事業所減少し、令和3年（2021年）においては6事業所になったが、その中であってホクレンの子会社である農業生産資材製造工場、トヨタ自動車の下請けも行っている銑鉄鋳物製品製造工場二社の存在感が増している他、肥料製造工場、鋳物製品製造工場、食品製造工場等も存在している。

令和2年（2020年）は製品出荷額等で48億2千万円、総従業員数279名となっており、平成28年（2016年）と比べ製品出荷額等は11.3%の減少とコロナの影響がみられることから、今後の製造体制の再構築が求められている。

【製造業の事業所数、従業員数、年間製造品出荷額等の推移 RESAS データ】



・ 建設業の現状と課題

妹背牛町内の建設業者は22事業所となっており、前回計画時点からの変動はなく、土木

工事業、建築業はじめ電気・水道・塗装・板金等の主だった業種の事業所がある。

工事高は公共投資需要に大きく左右されるものの、妹背牛町と連携したりリフォーム助成による需要の取り込みや、それぞれの事業者が独自に冬期間の道外との取引受注を図ったほか、町内において雪の除排雪の受注などによる稼働対応も図り、堅調に推移してきた。

しかし、近年ではウッドショックや外国産材の高騰により、新築工事の受注が減少しており、今後さらに原材料の高騰が懸念されることから、経営の効率化などを図ることで利益の確保につなげる必要がある。

④妹背牛町の現状と課題

妹背牛町においては、平成30年から令和5年の5年間平均で出生数6.4人/年となっており、死亡数57.8人/年で、毎年51.4人の自然減となっている。また、転入者数は66人/年に対し、転出者数82.8人/年となっており、毎年16.8人の社会減となっている。高齢化率においては令和6年3月年時において総人口2,608人に対し1,291人で、高齢人口で49.5%となっている。

こうした人口減少は若者の就労場所不足が影響しており、就労において高所得や好環境・好条件を求め、社会・生活基盤の進んだ都市部への流出によるものが主な要因となっており、それらの課題と対応が必要となっている。

⑤妹背牛商工会の現状と課題

・妹背牛町の商工業者数と会員の現況

令和6年4月1日現在、妹背牛町では商工業者127事業所の内、87事業所が会員として加盟しており、定款会員等23会員を加え110会員で組織している。

なお、前回計画時の令和元年と比較すると、商工業者並びに小規模事業者ともに全体としては4事業者の微増となっており、これについては、廃業と創業それぞれの件数が拮抗している結果と想定される。

令和6年4月1日現在

業種事業所数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食宿泊業	サービス業	その他	合計
総事業所数	23	13	20	29	14	21	7	127
小規模事業者数	22	10	20	29	14	17	6	118
会員事業所数	22	9	2	25	11	14	4	87

・商店街の現状と課題

妹背牛町の商店街は市街地区を南北に走るJR函館本線妹背牛駅前通りと東西に走る道々94号線沿いを中心に構成されており、中心より半径400m域内におさまるコンパクトな商店街である。現在は、小売卸売業27事業所、飲食宿泊業10事業所、理美容業7事業所、金融・運輸・その他サービス業等8事業所（診療所1、歯科医院2含む）で構成されている。

この商店街は、生活する上で欠くことのできない業種の殆どがあり、小さな町のたった一つの商店街は紛れもなく「生活インフラ」そのものである。

したがって、商店街を構成する事業者が経営を継続することで「生活インフラ」としての商店街を維持するため、地域住民が求める需要を取り込むことによる売上の増加並びに経営力の向上が求められる。

・商工会のこれまでの取組

商工会として、これまで、地域経済の活性化のため、また、商店街機能の維持強化のために様々な取組を実施してきた。

特に、商業者における妹背牛サービスポイントカード会と連携した諸企画の他、建設業者を対象とした妹背牛町との連携におけるリフォーム助成を活用した受注促進など、地域建設業者には大きな売上増加の要因となっている。

また、地域の賑わい創出のため、毎年7月と9月の年二回、「もせうし遊歩市」の開催、8月には妹背牛町及び地元JAとの共催による「もせうし夏まつり」と「もせうし豊年盆踊り大会」の開催など、7月から11月にかけて毎年催事を行い、それぞれが定着することで地域外からの来場者も多く、事業者にとっての商機の拡大にも寄与している。

〔7月～10月の主な催事等〕

7月	もせうし遊歩市（1回目） …商店街内に様々な模擬店の出店や、商業者等の独自企画による謝恩サービスを展開するとともに、全体的なイベントを開催することで集客を図る。
8月	もせうし夏祭り…共催 妹背牛町、JA北いぶき妹背牛支所、秩父別土地改良区 もせうし豊年盆踊り大会…共催 妹背牛町、JA北いぶき妹背牛支所
9月	もせうし遊歩市（2回目）
10月	もせうし収穫感謝祭…（共催 妹背牛町、妹背牛町農業推進協議会）

上記とあわせて、それぞれの事業所が様々な企業努力、改善を行っており、成果が上がりがつあったが、令和2年の新型コロナウイルス蔓延によりイベントの中止を余儀なくされ、全業種において大打撃を負い、廃業に追い込まれる事業所も出てくる事態となった。

このような状況において、国や町の支援を受け、プレミアム付き商品券を発行し、全会員を取り扱い事業者として町全体の活性化につなげ、利用率 99.2%の実績を上げた。このように経済活動の再開へ向けて支援を実施することで地域の賑わいの継続につなげてきた。

また、町内唯一の生鮮食料品店については、妹背牛町と連携した要望活動並びに経営支援により、令和元年5月からコープさっぽろと提携した仕入（生鮮品、食品、飲料等）が継続されており、高齢化が進む地域住民の利便性を向上させるためのトイレ設備の改装など、買い物弱者にとっては無くてならない存在となっている。

⑥妹背牛町の小規模事業者の課題

当町においては、新型コロナウイルス感染症の影響による廃業があったものの、サービス業をはじめとした創業も少ないながらあったことから、全体としては小規模事業者数に大きな減少はみられていない。

しかしながら、地域の高齢化に伴い経営者についても高齢化による廃業が懸念されていることから、事業承継や創業による事業の継続が大きな課題となっている。

また、近隣都市の大型店、量販店の進出による消費購買力の流失は依然続いており、小売業を中心に地域の事業者が廃業していく中、高齢化社会を迎え、地域住民が安心して暮らせるコミュニティ機能を持った商店街の維持は地域経済活性化へ向けて必要不可欠である。

個々の企業能力はあるものの、純農村地帯の安定した経済基盤、環境の中で経営を続けてきた経緯もあり、新たな発想を持って経営改善を進める活力、販路拡大の攻勢を仕掛ける活力に乏しくなっていることから、地域資源、地域特性を生かして新たな商機を掴む意識を醸成する必要がある。

なお、前述のとおり経営者の高齢化は顕著であり、新たな発想による経営改善への活力も乏しい状況であるが、ITツールの活用による販路開拓などの新たな取組は、売上の向上へ向けて必須である。そのためには、小規模事業者が柔軟な対応による経営力の強化を図るとともに、自らが抱える課題に気づき課題解決に取り組むことによる自走化へ導くことが課題となっている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

上記のとおり、当町の小規模事業者においては、現状大きな減少傾向はみられないものの、消費購買力の低下や地域社会全体の高齢化など、小規模事業者を取り巻く環境は依然厳しい状況にある。

このよう状況において、地域住民の生活環境を守るための商店街機能の維持は必要不可欠であり、10年先も小規模事業者が経営を持続することが求められている。

そのことから、商工会の経営指導員が中心となり、事業者との対話と傾聴による伴走支援を行うことで、小規模事業者自らが置かれる状況を把握したうえで、個々の経営課題に気づき、課題解決のために事業に取り組むことで、事業の持続的発展につなげる必要がある。

これらを踏まえて、当商工会では「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を次のとおり設定する。

ア 小規模事業者が自ら主体性を持って課題解決に取り組むことによる経営力の強化

イ 小規模事業者が経営を持続することによる地域住民の生活環境の維持

② 妹背牛町総合計画との連動性・整合性

妹背牛町では、「第9次妹背牛町総合振興計画（令和2年度～令和11年度）」において、将来目指すべき基本テーマ「小さなまちから 広がるつながり 暮らしやすいまち もせうし」を掲げ、各施策を積極的に推進している。

計画のなかにおいて、5つの施策の大綱を掲げており、『Ⅱ 地域産業を未来へつなぐまちづくり ～産業の将来～』では、「商工業は労働力（担い手）不足が深刻な問題であることから、雇用・起業に対する支援策を創設します。」として、商工業の振興の方向を次のとおり示している。

商工業の振興

◆ 施策の展開

1 商工業環境の整備促進

● 商工会との連携のもと、地域活性化に向けた取り組みを支援します。

● 町が実施する定住促進支援事業の助成として、商工会発行の商品券の活用を行い、販売促進につなげます。

2 経営安定化の促進

● 商工会などと連携し、各種資金融資制度や経営相談の充実に努め、経営改善・安

定化を支援します。

- 商工会との連携により経営者に対して研修会やセミナーへの参加を促進し、経営者意識の高揚と経営体質の強化を図ります。

3 担い手の確保・育成支援

- 新規起業（創業）への支援を行います。
- 就業促進に係る支援を行います。
- 新規雇用に対する支援体制の整備を行います。
- 外国人技能実習生の生活サポートなど人的支援を行います。

これらの取り組みについては、前述のとおり商工会が掲げる小規模事業者の10年先のあるべき姿につながるものであり、妹背牛町として認識する課題も含めて、商工業の振興に対する方向性を同じくしている。

③商工会としての役割

当商工会は、地域で唯一の総合経済団体として、町内の小規模事業者が気軽に相談できる支援機関として機能してきた。

今後においても、妹背牛町総合計画において示されているとおり、妹背牛町と連携、協調し、小規模事業者で構成する商店街の維持強化をはじめとした商工業の振興に努めるものであり、各支援機関との連携も図ることで小規模事業者の課題解決へ向けた支援を実施していくことが当商工会の役割である。

(3) 経営発達支援事業の目標

当商工会は、上記で示した長期的な振興のあり方を具現化していくために、経営発達支援事業の目標を下記のとおり定め、実施していくものとする。

【小規模事業者の目標】

①小規模事業者の売上向上

地域資源を活用した新商品開発や、事業計画に基づいた経営を促進することにより、小規模事業者の売上を対前年比で2%の増加を図る。

なお、5年間で15者が目標を達成するよう支援を実施する。

②商店街機能の維持強化

事業承継による経営の継続並びに、創業による新陳代謝の促進を図ることで、「生活インフラ」である商店街機能の維持強化につなげる。

なお、事業承継及び創業それぞれ5年間で10者を目標とする。

【地域への裨益目標】

上記の目標を達成することで、小規模事業者の経営の継続並びに商店街機能の維持が図られ、地域住民の生活環境を守ることに繋がる。

また、これらの取組により新たな人の流れを作ることによって交流人口を増加させ、小規模事業者並びに地域の持続的発展に寄与することができる。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

商圏人口の減少、購買力の流出等地域経済情勢がより厳しさを増す中で、小規模事業者が自らの努力だけでそれらに対応する方策を講ずるには限界がある。

そこで、商工会では地域の実情に加えて小規模事業者の実態をこと細かに把握したうえで、経営者と経営指導員による「対話と傾聴」を通し、小規模事業者の自走的発展に向けて支援する。

また、地域の高齢化が進む中で地域住民の生活を支える生活インフラ、コミュニティの場としての商店街機能の維持強化及び活性化について、事業承継や創業により目指すものであり、このことが地域経済の活性化にもつながると考える。

【小規模事業者の目標】

①『小規模事業者の売上向上』に対する方針

地域経済動向や需要動向といった小規模事業者を取り巻く外部環境を把握するとともに、それらを踏まえた経営分析等により、各事業者自らの強み・弱み等現状把握による課題抽出につなげ、課題解決のための事業計画を策定することで各事業者の意識改革も図り、安定した経営並びに経営基盤の強化を目指す。

具体的には何よりも「気付いてもらう」⇒「その気にさせる」⇒「やる気にさせる」ことが根幹であり、その為にも前記以外にも外的な情報やデータの提供を行い、“消費者志向”を定着させながら、より高度な分析、事業計画策定へ導く積極的な支援を行い、計画に基づく事業展開を支援して売上の向上へと繋げる。

また、小規模事業者の中には新商品、新製品の開発に対し様々なアイデア、発想を持った方もおり、また、基幹産業が農業ということもあり農業者と連携した新商品開発などを行う小規模事業者いることから、専門家や関係機関と連携して、各制度の活用等も視野に入れながら支援を行うことで、成功事例を輩出しながら、より多くの小規模事業者に地域資源、地域特性を生かして新たな商機を掴む意識を醸成していく。

②『商店街機能の維持強化』に対する方針

当商店街は小さな町の唯一の商店街であり、地域住民の生活インフラとして欠かすことのできない重要な機能である。

数は少なくとも現在生活に直結する業種の殆どで構成され、1業種1事業所のケースもあり、絶対数をいかに堅持することができるかである。

したがって、上記の個々の売上向上とともに、商店街機能の維持強化に大きく関連する後継者対策にあっては、後継者がいても特に認可や免許を受けている事業所にあっては事業存続のために事前対応準備が必要となることから、後継者への円滑な事業承継と承継後の安定・継続した経営を支援していく。

また、経営者の高齢化は引き続き進んでおり、令和5年度に実施した経営者アンケートによると経営者114事業所の内、約半数以上の62事業所において後継者がいない状況となっているが、その内2事業所が事業譲渡やマッチングによる継承も含め「のれん」の存続を希望している。

このことから、後継者がいなくとも事業を残したいと考えている経営者に対しては、第3者承継などの外部マッチング対応、或いはM&Aの駆使も含めて、事業継承、事業継続を支援し、事業所を減らさない、また、不足業種を生まないことを目指すものである。

加えて、本町は小さな町ではあるが、令和5年度は2件の新規創業があったことから、引き続き創業希望者の掘り起こしと支援を積極的に行うことで、減らさないに加えて増やす努力も行うことで、商店街機能の維持強化につなげる。

【地域への裨益目標】

地域への裨益目標達成に向けては、上記の目標に対して、妹背牛町をはじめとして、“社会福祉協議会”、“NPOわかち愛もせうし”といった関係機関と連携し、コミュニティビジネスの導入や、住民参加型の新たなイベントの企画等、更なる賑わい創出を図ることで地域活性化に繋げ、地域への裨益目標を達成するものである。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第1期においては、北海道商工会連合会の中小企業景況調査報告書や、北空知信用金庫の『きたしんビジネスレーダー』（北空知地域中小企業景気動向）・北海道銀行の『地域レポート』といった広域的な視点での景気動向の把握を行ったほか、地域経済の動向を把握するため、経営者を対象としたヒアリングシートによる調査を実施し、それらをHPで公表してきた。これらの取り組みにより、北海道、北空知管内、妹背牛町それぞれを取り巻く経済動向の情報収集並びに提供は、ある程度効果的に行われていたと思われる。

第2期においては、引き続き巡回訪問時・窓口相談時において「ヒアリングシート」を使用した景気動向や小規模事業者のニーズを定期的に把握するとともに、関係機関による景気動向の調査結果を収集し、それらを小規模事業者に提供する。

また、1期目の取り組みでは、一部の事業者に留まっていた地域経済動向を反映させた事業計画の策定について、更に多くの事業者が取り組むことでその効果を地域全体に波及させる。

(2) 目標

項目	公表方法	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①ヒアリングシート 情報収集と分析 公表回数	HP 掲載	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②関係機関動向 調査情報 公開回数	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①「ヒアリングシート」による情報収集と分析

上半期・下半期において、「経済動向ヒアリングシート」を作成し、小規模事業者に対しHPの掲示や商工会報にて提供することで、経営環境を把握し適切な経営判断を行うための基礎資料として活用を促す。

また、あわせて経営状況の分析及び事業計画策定の基礎資料として活用が図られるよう巡回訪問時に支援を行う。

【調査対象】 地域内小規模事業者から、毎年度25者程度を各業種から抽出。

【調査項目】 景況・売上・仕入単価・経常利益・雇用・資金繰り・設備投資・採算性・経営課題・支援ニーズなど

【調査方法】 巡回によって、「経済動向ヒアリングシート」を使った聞き取り調査。

【分析手法】 経営指導員が集計し、専門家と連携して比較などを整理、分析する。

※1：「経済動向ヒアリングシート」

上記調査項目を職員が聞き取るためのシートを商工会独自で作成する。

また、これらの調査結果にRESAS（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向を組み入れることで、地域の小規模事業者が自らの売上向上につながる外部環境の把握として関心をもってもらい、実効性のある事業計画策定へ繋げる。

②関係機関の動向調査による情報収集とDI分析・提供

北海道商工会連合会の中小企業景況調査報告書、北空知信用金庫の『きたしんビジネスレーダー』（北空知地域中小企業景気動向）にて製造業・建設業・卸売業・小売業・サービス業の業況DI値の推移を整理し、4半期毎の情報の掲載などをHPに掲載し、広く小規模事業者へ提供し、今後の経営方針や事業者の現在地を把握し、問題解決に活用する。

また、北海道銀行の『調査ニュース』（道内経済産業動向）等の調査結果や情報を6月・9月・12月・3月の4半期毎にHPで提供し、経営判断の資料として活用するよう巡回時に支援を行う。

なお、活用する調査資料毎の調査項目等については、以下の表1のとおり。

【表1：関係機関の動向調査による情報収集項目】

活用する調査資料名	発行機関名	調査分析項目	情報の提供頻度
ア. 中小企業景況調査報告書	全国商工会連合会 北海道商工会連合会	全国、北海道の業況DI値の推移、売上、資金繰り、雇用、設備投資の状況等	四半期
イ. きたしんビジネスレーダー	北空知信用金庫	北空知地域の業況DI値の推移、売上、資金繰り、雇用、設備投資の状況等	四半期
エ. 道内経済産業調査ニュース	北海道銀行	(最近の道内経済動向) 個人消費、設備投資、鉱工業生産、輸出、観光、雇用情勢等の動向	四半期
【分析手法】 各調査資料から全国、北海道、近隣地域の景況感の比較分析や売上、採算、資金繰りなど各調査項目の推移や経営課題などの情報の増加率を記入してもらい商工会で整理して提供する。			

(4) 調査結果の活用

小規模事業者に対して、「経済動向ヒアリングシート」による地区内の景気動向や経済動向の傾向、加えてRESASで把握した地域外から観光客等の入込情報をHPで広く提供する。

また、上記調査結果から事業者を取り巻く環境として、機会、脅威を捉えて、個々の経営状況の分析、事業計画策定において明確な方向性を導けるよう巡回支援時の基礎資料として活用する。

あわせて、地区内小規模事業者の実態、業種動向、経済動向の把握により、その集合体である地域の生活インフラとしての商店街機能の持続強化並びに活性化を果たす基礎資料としても活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第1期については商談会におけるバイヤーニーズや、店頭における消費者ニーズの把握を計画していたが、調査対象となる商品の選定まで至らず、既存商品も含めてニーズがつかめていない状況にある。

第2期については、事業者の取り扱う商品並びに想定される販路などを明確にしたうえで、それらに適した商談会や消費者に対するニーズ調査を行い、小規模事業者が取り扱う商品やサービスの改良や開発に資する需要動向の把握を行う。

なお、調査した消費者ニーズについては、事業計画策定のデータとして活用することにより、売上の向上を目指していく。

(2) 目標

地域内・外への販路開拓を目指す商品に対する需要動向調査を行うことにより商品の強みや弱みが明確となり、今後に向けた改善策の検討により商品の価値をより高めることができる。

支援内容	現 状	R 7年度	R 8年度	R 9年度	R10年度	R11年度
①商談会 需要動向調査 対象事業者数	未実施	2者	2者	2者	2者	2者
②地域イベント等 需要動向調査 対象事業者数	未実施	1者	1者	1者	1者	1者

(3) 事業内容

①商談会での需要動向調査の実施

主に地域外への販路拡大並びに商品の改良等を目指す小規模事業者を対象に、北海道商工会連合会主催の展示・商談会「北の味覚、再発見!!」や物産展等に出展し、バイヤー等に対しニーズ調査を行う。

【支援対象者】

- ・地域の特産品を活用した商品などにより、地域外への販路拡大を目指す小規模事業者

【想定される商談会】

- ・北の味覚、再発見!!

主 催：北海道商工会連合会

開催時期：9月ごろ

開催概要：道内商工会地域で優良な特産品であるにもかかわらず、販路が限定的となっている商品を一堂に集め、流通業者との商談の機会を創出することで、中小・小規模事業者の販路開拓を図る。

実 績（令和5年度）：出展事業者 58企業

来場者 229名
商談件数 293件

【サンプル数】

来場バイヤー、消費者等 50人

【調査手段・手法】

展示・商談会に来場するバイヤー等に対し、経営指導員等が聞き取りし、アンケート票へ記入する。

【調査項目】

- ・回答者の属性（性別・年代・居住地域）のほか
- ・商品の評価（パッケージデザイン、味、内容量、価格、満足度、改善点（ロット、納期等）※バイヤーのみ

②地域イベント等での需要動向調査の実施

主に地域住民や、地域を訪れる観光客を販路として想定する小規模事業者を対象として、地域イベントやイベント開催時の店頭などで、実際に商品やサービスを提供し、アンケート調査を実施する。

これらの需要動向調査を行なうことで、地域における消費者ニーズを正確に把握し、当該事業者の販路開拓や商品の開発・改良等に生かし、今後の事業計画の資料として活用していく。

【支援対象者】

巡回等により把握した商品・サービスの開発・改良により、地域内や近隣を主体とした販路開拓を目指す小規模事業者

【サンプル数】

来店客 50人

【調査手段・手法】

- ・当町で7月～11月にかけて実施する集客イベント（P7参照）の来場者に対し、わかち愛もせうし広場（旧Aコープ跡地）で試食してもらい、経営指導員等職員が聞き取りし、アンケート票へ記入する。
- ・店頭等（ポイントカード会が実施するイベント時や個店のセール時等、来店客が多い時に実施する）において来店客に対し試食してもらい、アンケート用紙を配布し記入してもらう。

【調査項目】

- ・回答者の属性（性別・年代・居住地域・来店頻度・来店理由）のほか
- ・製品の内容・名称・見た目・味・ボリューム・パッケージ
- ・価格・改善点・顧客満足度等

【分析手段・手法】

該当商品に対する評価・改善点等と回答者の属性をクロス集計し事業者の販売する商品・サービスと、消費者が求める商品・サービスとの差を明確にする。

（4）調査結果の活用方法

調査結果は支援事業者へ巡回訪問等により直接フィードバックし、必要に応じて専門家と連携して支援事業者へ説明し、理解を得ることでバイヤーニーズを捉え、具体的な販路開拓に向けた事業計画策定に活用するとともに、量やパッケージ、ロット数などの検討を行い、新たな需要の開拓に向けた商品のブラッシュアップに活用する。

また、効果的な展示会出展のためのブース等の情報を蓄積することで、今後の展示会出展支援への活用が可能となる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

第1期においては、小規模事業者の経営課題を明確に可視化したうえで課題解決を図るため、巡回訪問時・窓口相談時において「経営分析ヒアリングシート※1」を作成し、小規模事業者の経営実態、経営資源、経営環境といった定性的な分析を行ったほか、商工会における記帳システムである「MA1」を活用した定量的な分析を実施してきた。

第2期においても同様に、「経営分析ヒアリングシート」による定性的分析並びに「MA1」を活用した定量的分析を実施し、経営課題の抽出を行うとともに、分析については経営指導員が事業者と一緒に行うことで、小規模事業者自身が、自らが抱える経営課題として認識し、内発的な動機付けをもって課題解決につなげていくことが必要である。

なお、必要に応じてよろず支援拠点等の関係機関や、各種専門家と連携したうえで支援を実施する。

※1：「経営分析ヒアリングシート」

職員が聞き取り易くするため、問診票形式で経営ビジョン、商品やサービス、組織体制、事業承継などの情報、自社の強みや弱み、経営課題についてまとめるシートを作成して活用する。

(2) 目 標

支援内容	現 状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
経営分析事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者

(3) 事業内容

①ヒアリングシート並びに『MA1』等を活用した経営分析

小規模事業者への巡回訪問を中心に、「経営分析ヒアリングシート」を作成、活用することにより、自社の経営実態や、商品や設備、従業員等の保有する経営資源といった内部環境を把握するほか、1. 地域の経済動向調査の結果による自社を取り巻く機会や脅威といった外部環境も活用したうえで、SWOT分析による定性的な分析を行う。

また、定量的分析として、MA1を活用している小規模事業者（現在21件）にあっては、同システムを活用した財務分析を行い、それ以外の小規模事業者にあっては、中小機構の経営自己診断システムを活用することにより同様に財務分析を実施する。

これらの定性・定量分析を実施する際は、経営指導員等が小規模事業者と「対話と傾聴」を重ね、事業者が抱える真の経営課題の抽出につなげるとともに、自らの意思で課題解決を図るよう促すことで、納得感を持って取り組むことが可能となる。

【対象者】 巡回訪問等により経営改善に意欲的な小規模事業者を選定するほか、次の事業者を優先的に支援対象とする。

- ・新たな事業展開の可能性がある事業者
- ・地域資源を活用した特産品等の開発の可能性のある事業者
- ・事業承継の予定がある事業者、第2創業を目指す事業者

【分析手法】 経営指導員が事業者とともに「経営分析ヒアリングシート」の内容や前述1. 地域の経済動向調査の調査結果を基にSWOT分析を行う。また、財務分析においては、「MA1」や中小機構の経営自己診断システムを活用し、経営指導員等の職員が行う。

【分析項目】 SWOT分析（非財務）・・・強み、弱み、機会、脅威
財務分析・・・収益性、安全性の各指標、損益分岐点分析、キャッシュフロー分析を行う。

経営課題の内容により、「よろず支援拠点」等の関係機関や、各種専門家と連携し、より多くの視点（切り口）から高度な分析を行い、分析後も継続して支援することで課題解決に向けた事業計画の策定に繋げていく。

（４）分析結果の活用

ヒアリングシートの作成及び経営分析を行うことにより、経営課題の早期発見に繋げる他、MA 1 や自己診断システムによる財務分析により、小規模事業者自身が自らの経営状況や数字（実績）に対する興味や関心を持つことで、課題解決に向けた事業計画の策定に活用を図る。

また、ヒアリングシートとして積み重ねた情報等は、クラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」によりデータベース化し、職員間で支援ノウハウの共有を進め、組織全体の支援レベルの向上にも活用を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

第1期においては、経営分析を実施した小規模事業者を中心に、商工会の巡回指導により働きかけるとともにセミナーを開催して、事業計画策定の必要性について理解を深め、実際に事業計画の策定まで支援を実施した。

第2期では、事業計画策定による経営課題の解決の効果を地域全体に波及させるため、経営状況の分析の段階からその重要性を理解させるとともに、経営指導員による「対話と傾聴」を図ることで、事業計画策定事業者数の底上げにつなげる。

また、事業承継、創業に関する計画策定については、掘り起こしの段階から計画的に進めることで小規模事業者の経営の継続につなげ、商店街機能の維持を図る。併せて、地域の小規模事業者に対して、広くDXへ向けたITツールの活用による経営の効率化、高度化を図るための事業計画策定の重要性を認識させる必要がある。

（２）支援に対する考え方

経営者の多くは経営者自身の感覚や想いで経営を維持し、経理も税務申告のためのものとしての活用のみ傾向が強かった。しかしながら、人口減少や高齢化を迎えていく中で、売上げや利益を確保していくためには、小規模事業者を取り巻く外部環境や内部環境、それらに加えて数値的な裏付けに基づいたデータによる事業計画を策定し、実行していく必要がある。

そのため、妹背牛町において売上を確保していく事業者については、高齢者に対応した商品構成（生鮮・惣菜等の一人用の商品）や配達に力を入れるなど、小規模事業者自身が、自らが置かれる環境に応じた事業計画を策定しなければならない。

したがって、経営指導員が事業者との「対話と傾聴」による支援を実施していくことで、地域の生活インフラである妹背牛商店街を構成している小規模事業者の持続的発展、売上げの維持継続が図られる。

さらに、デジタル社会におけるビジネスの変革に対応するため、DXへ向けたITツールの活用を図る。

また、地域内外問わず、新たな需要開拓を目指して、特産品の開発などの地域特性を生かした事業展開に取り組む小規模事業者に対しても「消費者志向」を捉えた商品開発、販路開拓を行うため、経済動向調査や需要動向調査をふまえて、経営分析で導き出した自社の強みや機会を重ねあわせて、新たな需要開拓に向けた事業計画策定を支援していく。

(3) 目標

支援内容	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①DX推進セミナー開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
③事業承継計画策定事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
④創業計画策定者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

(4) 事業内容

①DX推進セミナー及び個別相談会の開催（新規）

急速なIT化が進行する中で、小規模事業者が経営の効率化、高度化を図るにはDXへの対応が必要であるため、DX対応への動機付けや基礎的な知識を習得するためにセミナー及び個別相談会を開催する。

【支援対象】 DX活用に意欲的な小規模事業者

【募集方法】 商工会ホームページ掲載・FAX・郵送等による周知の他、経営指導員等が巡回訪問時に提案する

【講師】・ITコーディネーター、・中小企業診断士・各種小規模事業者支援機関における登録専門家等

【開催回数】 セミナー年1回、個別相談会年1回

【参加者数】 セミナー10名、個別相談会3名

【支援手段】 セミナー開催によりDXに関する基礎知識の習得を図り、DXに意欲的な小規模事業者の掘り起こしを行う。掘り起こした小規模事業者に対しては、専門家と連携した個別相談会及び巡回訪問等により事業計画策定を支援する。

【カリキュラム】・DXの基礎知識や具体的な活用事例等・SNSを活用した販売促進手法及び事例等・ECサイト等の構築及び運用による販路開拓手法

②事業計画策定セミナー開催及び個別相談による事業計画策定支援

経営分析を行った小規模事業者に対して、専門家や関係機関と連携した積極的な提案による、伴走型の指導・助言により事業計画策定支援を行う。

支援にあたっては、事業計画策定のためのセミナーを開催し、SWOT分析や4Pの視点等による経営状況分析で可視化した経営課題を解決するための方策として、事業計画の必要性を再認識させるとともに、事業者自身が自分事として積極的にその策定を行なえるよう支援を進めていく。

また、セミナー開催後には、セミナーで知り得た知識を具体的に実践・検証させていくこととし、巡回訪問による支援や、専門家による個別相談会等で計画を修正しながら、着実な事業計画の策定並びに、計画に基づく経営への意識を醸成させていく。

・事業計画策定セミナー

【支援対象】 経営状況の分析を行った事業者を主な対象として、他に新たな事業展開による事業計画策定を目指す意欲のある事業者

【募集方法】 ホームページ及びチラシにより募集を行う。
なお、経営分析シート等により経営状況の分析を実施した小規模事業者には、巡回訪問により参加を勧奨する。

【開催回数】 年1回

【開催内容】 消費者志向に基づく事業計画策定の基礎知識 等

【参加予定数】 10名
【予定講師】 中小企業診断士

・個別相談会

【支援対象】 上記、事業計画策定セミナーの参加者並びに、新たな事業展開による事業計画策定を目指す意欲のある事業者

【募集方法】 上記、事業計画策定セミナー参加者を中心に、経営状況の分析を実施した小規模事業者に対して、巡回訪問により参加を勧奨する。

【開催内容】 需要を見据えた事業計画の策定支援

【開催回数】 上記①セミナー開催後、年1回

【予定講師】 中小企業診断士

・巡回支援 上記①及び②に参加した小規模事業者へは、巡回訪問により重点的に継続支援し、経営指導員等による「対話と傾聴」により事業者自身が納得したうえで事業計画の策定に繋げる。

③事業承継に対する支援

本町における商店街機能の維持強化のためには、事業計画の策定及び実行による経営力の強化、安定化に加え、事業承継による事業継続も大きな課題のひとつである。

したがって、スムーズな事業承継のために事業承継計画策定支援を行うとともに、後継者が不在であっても事業引継ぎを希望する小規模事業者に対しては、北海道事業引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫等の関係機関と連携し、マッチングも含めて支援を行う。

【支援対象】 経営分析ヒアリングシートの情報や、経営者の年齢などをもとに経営指導員が巡回訪問し、掘り起こした小規模事業者

【支援手法】 ・巡回支援及び個別相談による事業承継計画策定

上記により掘り起こした支援対象者に対し、改めて経営指導員が巡回訪問したうえで、事業承継並びに早急な対策への理解を深めてもらう。

そのうえで、北海道商工会連合会が各圏域で実施する事業承継個別相談会への参加により事業承継計画策定へ向けた基礎知識の習得を図り、講師として対応いただく北海道事業承継引継ぎ支援センター等の関係機関と、引き続き連携して支援を実施することで、事業承継計画の策定につなげる。

④創業に対する支援

当町においては、毎年1～2件程度の創業もしくは創業へ向けた相談や情報が寄せられることから、引き続き町や関係機関における創業支援施策情報を提供し、創業計画の策定を支援する。

【支援対象】 妹背牛町や金融機関等に相談を行った創業希望者並びに、地域で創業を希望する地域おこし協力隊など

【支援手法】 ・創業セミナー並びに巡回訪問等

北海道商工会連合会が実施する創業セミナーへの参加を促し、セミナー参加による創業計画の具体化に向けた支援を実施する。

併せて、セミナー受講者に対し、妹背牛町における創業支援制度や国民生活金融公庫による創業資金等の活用を含めた創業計画の策定について、専門家と連携した巡回訪問により支援する。

なお、創業セミナーについては、創業間もない事業者における経営の安定化へ向けたカリキュラムも組まれていることから、当会で支援した創業者についてもセミナーへの参加を促し、地域での事業の継続を図る。

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期においては、事業計画を策定した事業者に対し、定期的（年2回）な巡回訪問を行い、計画と実績の検証によりPDCAサイクルが機能するよう支援を行ってきた。

しかしながら、事業承継計画並びに創業計画を策定した支援対象者に対しては、年に1回の進捗確認に留まるとともに、事業計画策定事業者に対しても年2回の進捗確認であったため、計画通りに事業実行がなされていない場合の対応が後手に回ってしまっていた。

第2期においては、全ての事業計画策定者に加えて事業承継計画並びに創業計画の策定者に対して、概ね4半期ごとを基本として巡回訪問し、計画の進捗状況の確認と検証を定期的を実施することで、PDCAサイクルを着実に機能させるとともに、計画変更などへの対応についても柔軟に行えるよう支援することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象者として、概ね4半期ごとに巡回訪問し、事業計画の進捗状況の確認を行うことでPDCAサイクルが機能するよう支援を実施する。

特に、創業計画に基づく事業を実施している場合については、創業間もない時期は資金繰り等で経営が不安定になるリスクが高いことから、2か月に1回の巡回訪問により経営の安定化を図る。

以上のフォローアップによりPDCAサイクルが確立され、そのサイクルの中で軌道修正が必要なケースでは、専門家との連携も含めてフォローアップ頻度を上げることで正常化を図る。

(3) 目標

支援内容	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
事業計画策定後のフォローアップ事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
頻度（延回数）	6回	20回	20回	20回	20回	20回
売上増加率3%事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
事業承継計画策定後のフォローアップ事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
頻度（延回数）	1回	8回	8回	8回	8回	8回
創業計画策定後のフォローアップ事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
頻度（延回数）	2回	12回	12回	12回	12回	12回

※売上は対前年比の増加として設定するが、事業者自らが設定する目標の達成を考慮する。

(4) 事業内容

①事業計画策定後のフォローアップ

事業計画を策定した事業者に対しては、4半期に1回、経営指導員等が巡回訪問によりフォローアップを実施し計画の進捗情報を確認するとともに、計画の段階に応じて新商品等の販路開拓に係る商談会への出展や、地域内における需要拡大へ向けた取り組みを促すことで売上の増加につなげる。

また、持続化補助金等の施策情報を適宜提供し、その活用を経営指導員と事業者が一緒になって検討することで、事業計画のブラッシュアップを図る。

これらの取り組みについては、経営指導員等が事業者と「対話と傾聴」を重ねることで、策定した計画に沿った事業の実施の重要性を事業者自らが認識することで、その実効性をより高めていく。

②事業承継計画策定後のフォローアップ

事業承継計画を策定した事業者に対しても、事業計画と同様に4半期に1回を基本として経営指導員等が巡回訪問によるフォローアップを実施、計画の進捗情報を確認する。

なお、事業承継については、完了するまで比較的長い期間を要することから、策定後の実行支援の段階においても、事業承継引継ぎ支援センターとの連携を密にするとともに、各専門家と協力体制を構築の上支援を行う。

③創業計画策定後のフォローアップ

創業計画を策定した事業者については、前述のとおり経営指導員等が2か月に1回、巡回訪問を行い、事業の進捗状況を確認する。

また、経営に不慣れな場合、手持ち資金が想定よりも多く出て行ってしまうなどの問題に直面することが想定されるため、キャッシュフローをより重点的に確認するとともに、必要に応じて日本政策金融公庫等の金融機関と連携し、資金需要に対応することで経営の安定化に繋げる。

④事業計画と進捗状況にズレが生じている場合の対処方法

実行支援する全ての計画について、計画と進捗状況にズレが生じていると認められる場合には、フォローアップ頻度を上げることでその原因解明を図るとともに、専門家との連携により事業計画の内容を見直すことで原因を取り除き、正常な状態に戻す。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

第1期における新たな需要の開拓については、域内に向けた取り組みを中心に妹背牛サービスポイントカード会による毎月のセールチラシや満点カードの活用を図った。

また、近隣4町で構成する北空知商工会広域連携協議会における取り組みとして、Googleビジネスプロフィールを活用した4町の事業者情報発信を目的に、HP「きたそらちマップ」を開設、当町でも80を超える事業者が登録し、新たな需要の開拓の一助となっている。

第2期としては、域内に向けた需要の開拓の取り組みを引き続き実施するとともに、今後の対応が更に必要になってくるITツールを活用した情報発信について、第1期の「きたそらちマップ」の取り組みと相乗効果を図る必要がある。

また、小規模事業者対象の商談会の参加については、第1期では域外への販路開拓を行う商品の選定に至らなかったため、積極的なアプローチによる商談会等参加事業所の掘り起こしが課題である。

(2) 支援に対する考え方

今後においては、町内で食品製造・販売業を営む事業者や飲食業を営む事業者を中心に、新商品・新メニューの開発による販路開拓の取り組みに向けた機運が高まりつつあるため、それら事業所を含め、前述の需要動向調査等から消費者志向をふまえて、事業計画を策定した小規模事業者に対し、商談会・物産展への積極的な参加勧奨を行い、さらなる商品力の向上や新商品の開発などを支援し、販路拡大による売上向上に繋げる。

小規模事業者においては、特に商談会・展示会（B to B）の出展について経験が少なく、商品のPR手法が確立されていないことから、本計画においては、小規模な展示商談会への出展を勧めて、商品コンセプトや事業者の特徴を生かした商談やPR手法の確立を目指して支援を行い、段階的に取引先の拡大を図っていく。

また、上記商談会並びに地域でのイベントを含めた物産展等においては、それぞれの販路として対象になるバイヤーや消費者を対象に需要動向調査を行うことで、更なる商品のブラッシュアップや新商品開発につなげる。

上記とあわせて、事業計画策定により地域ブランド商品の確立をめざす小規模事業者や積極的に事業展開をめざす小規模事業者については、SNS等を活用した情報発信による新たな需要の開拓を支援する。

さらに、当町の「生活インフラ」である唯一の商店街を維持継続させるため、妹背牛サービスポイントカード会による毎月のセールチラシの活用を継続するとともに、こちらについてもSNS等との連携を図ることで妹背牛町域外への積極的なアプローチによる新たな消費者の獲得に努めるとともに、満点カードを活用した域内子育て世帯支援等により、消費者の囲い込みを図る。

(3) 目標

項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①展示商談会 出展事業者数	未実施	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
②物産展 出展事業者数	未実施	1者	1者	1者	1者	1者
売上額（／者）	—	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
③地域イベント 出展事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
売上額（／者）	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
④ITツール活用 販路開拓事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率（／者） （対前年）	—	1%	1%	1%	1%	1%
⑤セールチラシ 参加事業者数	27者	27者	27者	27者	27者	27者
売上増加率（／者） （対前年）	0.5%	1%	1%	1%	1%	1%

(4) 事業内容

①展示商談会等への出展による販路開拓支援

上記支援に対する考え方で示した小規模事業者を対象として、商品力の向上や札幌圏

における販路拡大を図るため、北海道商工会連合会が主催する展示商談会「北の味覚！再発見」等への出展を支援し、新たな販路の開拓に繋げる。

出展の際の支援としては、専門家との連携によって商談成立のポイントや商品提案書の作成手法、効果的な商品陳列などの事前支援を行うとともに、出展後は、名刺交換したバイヤー等に対するメール等によるアプローチ手法などの支援も行い、商談会における経験を積み重ねることで、支援事業者の規模や商品コンセプトにあった商談先とPR方法を確立させ、取引先の成約に繋げていく。

【想定される商談会】

- ・北の味覚、再発見!! (再掲)

主 催：北海道商工会連合会

開催時期：9月ごろ

開催場所：札幌市

開催概要：道内商工会地域で優良な特産品であるにもかかわらず、販路が限定的となっている商品を一堂に集め、流通業者との商談の機会を創出することで、中小・小規模事業者の販路開拓を図る。

実 績（令和5年度）：出展事業者 58企業

来場者 229名

商談件数 293件

②物産展等への出展による販路開拓支援

前述の支援対象となる小規模事業者のうち、首都圏への販路開拓を目指す事業者を対象として物産展への出展を支援する。

なお、出展においては事前に効果的なブースレイアウト等について専門家と連携して支援を行うとともに、物産展当日における消費者へのアンケート収集を実施する。

【想定される物産展】

- ・なまらいっしょ北海道フェア

主 催：(一社)北海道移住交流促進協議会

共 催：北海道商工会連合会・三軒茶屋銀座商店街振興組合

開催時期：11月ごろ

開催場所：東京都三軒茶屋

催事概要：道内商工会地域に存在する魅力ある商品について、商工会等と市町村が連携して首都圏在住者に対して直接アピールすることで、北海道のファンを増やすとともに首都圏への販路拡大につなげる。

③地域イベント等への出展

前述の支援対象となる小規模事業者のうち、主に地域内での販路開拓を目指す事業者を対象として、妹背牛町内で行われるイベントでの販路開拓を支援する。

なお、出展に際しては、妹背牛町やJA北いぶきをはじめとした関係機関と連携し、イベント自体の集客増へ向けた取組などを行うことで、出展事業者の売上向上を図る。

【イベント概要】

物産展名・イベント等	開催概要
もせうし遊歩市	来場者600名（近隣住民及び観光客） 7月と9月の年2回開催する地域イベント。商店街内に様々な模擬店の出店や、商業者等独自企画による謝恩サービスを展開する。

もせうし夏まつり	来場者 1,500名（近隣住民及び観光客） 8月に開催される町の一大イベントで、地場産品の宣伝を兼ね妹背牛町の各団体・個店が出店し、町をPRするイベントである。
もせうし収穫感謝祭	来場者 300名（近隣住民及び観光客） 10月にお米の収穫を祝うイベント。農振協と連携し、商店販売に配布される抽選券にて地場産品の景品等が当たるイベントを開催。メイン通りには、団体・個人から応募した創作家山子が展示され、町内外から多くの人を訪れる。

④DXへ向けた取組としてITツール活用による販路開拓支援

当会におけるITツールを活用した販路開拓への取り組みとしては、前述のとおりGoogleビジネスプロフィールを活用したHPを開設しているが、更に積極的な情報発信を行うことによる需要の取り込みが必要である。

したがって、Instagram、X(旧Twitter)、LINE等のSNSを活用した、地域内外への情報発信を支援することで、現状、顧客が主に近隣の地域に限られている小規模事業者による、遠方の顧客の取り込みにつなげる。

また、SNSを活用した積極的な情報発信については、新商品や新メニューの開発を行う町内の食品製造・販売業や飲食業を営む事業者を中心に支援していくが、その成果を共有することで支援対象のすそ野を広げ、妹背牛町全体での売上向上による地域経済の活性化を図る。

⑤妹背牛サービスポイントカード会のセールチラシ等を活用した需要開拓支援

限られたエリアの中で生業を続けている小規模事業者にとって、販路拡大や新たな需要の開拓は課題となっている。

そのような中、妹背牛サービスポイントカード会において、毎年10,000枚ほどが交換されている満点カードにより、消費者情報をデータ化している。

そのため、第2期は、地域内及び近隣に対する販路開拓を目指す小規模事業者を対象に、近隣地域を含めてチラシ配布地域を拡大するとともに、小規模事業者個々のターゲットエリアの選定とSNSの活用、顧客のニーズにあった商品構成の見直し等の支援を行い、新たな顧客の獲得による売上向上や利益確保に繋げる。

また、過去に行った消費者アンケートの結果から、若年世帯の利用が非常に低かったため、その対応策として、特に域内子育て世帯を対象に、満点カードの新たなプレミアム事業を創設し利用頻度を高め、あわせて、小規模事業者個々の販促企画の立案やチラシの作成等を支援し、需要獲得による売上向上に繋げる。

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事

(1) 現状と課題

第1期については、年2回の経営発達支援事業評価委員会において、中間と期末の事業の実施状況並びに評価を実施するほか、事務局での進捗状況の確認並びに理事会での評価・検証を行ってきた。

2期目については、1期目で手薄であった評価委員会における見直し案に対する具体的な対応について、事務局会議並びに理事会で協議を重ねたうえで、実行することで、経営発達支援事業におけるPDC Aサイクルの確立が必要である。

また、評価・見直しの結果については、ホームページでの公表が出来ずに商工会報のみで行った年度があったことから、ホームページでの公表についても確実にを行うこととする。

(2) 事業内容

以下の方法により事業の評価及び検証を行うこととして、具体的な見直し内容等への対応を反映させたいと、1年毎の経営発達支援事業の実施につなげる

①事務局での進捗状況の確認及び事業内容の検証

事務局にて、概ね3ヶ月毎に経営発達支援進捗会議を実施し、事業の進捗状況及び事業内容等の検証を行う。

②理事会での評価・検証

年2回程度、進捗会議の結果を理事会で評価・検証し、指摘事項に対する改善について検討を行う。

③有識者での評価及び見直し案の提言

引き続き、経営発達支援事業評価委員会において事業の実施状況に対する評価及び見直しについて協議を行う。

評価委員会の委員には、妹背牛町企画振興課長、商工会事務局長、法定経営指導員、外部有識者としては、北空知信用金庫妹背牛支店長をメンバーとして年2回程度開催する。

④事業結果の公表

事業の成果・評価・見直しの結果については、商工会報・ホームページで計画期間中公表するとともに、次年度の経営発達支援事業の内容改善に反映させる。

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

第1期においては、それぞれの職員が北海道商工会連合会の定める研修体系要綱に基づき、職種・分野別に研修を受け研鑽しているものの、少ない職員であるがゆえ業務が固定しがちとなり、個々の知識の積み重ねに留まっており、業務での職員間の情報共有が少ない状況となっていた。

第2期については、蓄積した知識を職員間で共有することで、組織全体としての支援能力向上を図る必要がある。

(2) 事業内容

経営指導員をはじめとした商工会職員については、日常業務である経営支援に資する能力の基礎としては身につけているため、北海道商工会連合会が定める研修要綱に基づき、これらの底上げを図るとともに、専門家と連携した専門的な支援に係る情報については知識の習得が十分ではないため、これらのOJTを行うことで資質向上を図る。

また、今後の経営支援に求められる事業者のDXへ向けたITスキル並びに、「対話と傾聴」をはじめとした経営力再構築伴走支援スキルの習得を図るため、各種セミナーに参加するとともに、これらにより習得した知識については、データベース化することにより職員間で共有する。

①職種別の資質向上

【経営指導員】

北海道商工会連合会が定める研修による知識、スキルの習得はもちろんのこと、日本

政策金融公庫主催の協議会や関係機関が主催するセミナー等に積極的に参加し、様々な情報を収集するとともに幅広い支援スキルの習得を目指す。

【補助員】

北海道商工会連合会が主催する補助員等研修会に参加することで、税務・金融の支援スキルアップを目指し、経営指導員の補佐的役割を担う。

【記帳指導職員】

記帳指導中心の業務から、決算・申告書の作成やMA 1の経営分析の数値の読み取りから助言できるまでのレベルを目指し、経営指導員の補佐的役割も担う。

研修参加者に対して受講内容を他の職員にアウトプットするため、職員会議（月1回）において他の職員に説明することで、自らに対しての研修フォローを行うと共に、全職員に対しての支援スキルの共有化を図り、小規模事業者への指導・助言及び情報提供などを積極的に行う。

②OJTによる職員間の情報・知識の共有による資質の向上

経営指導員が研修等で習得した支援知識を窓口対応相談の際に他の職員とともに対処することでOJTによる支援力の向上を図る。また、職員が受講した研修資料は共有キャビネットに保管し分かりやすく見出しをつけることで支援手法のノウハウを資産として蓄積させる。

③DX推進に向けたセミナーへの参加

地域の事業者のDX推進という喫緊の課題に対応するため、経営指導員等のITスキルを向上させ、ニーズに応じた助言や指導が可能となるよう、DX推進に関する相談・指導能力の向上させるセミナーに積極的に参加する。

【想定されるDX推進に向けたセミナー】

- ・生成AIを活用した業務効率化等に焦点を当てたセミナー
- ・電子マネー取引等のITツール・情報セキュリティ対策等
- ・需要開拓等に焦点を当てたセミナー

ホームページを活用した情報発信やECサイト構築、SNSを活用した情報発信等

④専門家派遣による資質の向上

専門家派遣を積極的に活用する際に、経営指導員等が企業支援の現場に同行し、実践的な手法を学ぶことによるスキルの習得を目指す。

⑤経営力再構築伴走支援研修会への参加

中小機構が主催する経営力再構築伴走支援研修に参加し、本計画にも記載しており、小規模事業者支援に必須となる伴走支援手法について経営指導員等が学ぶことで、事業者が抱える真の経営課題の抽出につながる「対話と傾聴」スキルの習得を図る。

⑥職場内における情報共有

職場内においては、小規模事業者の案件について、経営指導員や他の職員が指導、助言を行った場合には、職員会議（最低月1回）で情報の共有を図るとともに、クラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」に情報を入力してデータベース化することで、人事異動等があった場合でも、事業所の案件に対して、職員が速やかに対応できる体制を築く。

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

第1期における経営改善普及事業等についての他の支援機関との情報交換は、国民生活金融公庫等の金融機関や北空知商工会広域連携協議会との連携により、近隣地域における支援情報等は共有が図れていた。

第2期については、専門家との連携による情報交換を更に行うことで、より広範な支援ノウハウ等の共有を図る必要がある。

(2) 事業内容

経営発達支援事業の円滑な実施に向け、他の支援機関が持つ高度で専門的な支援ノウハウの吸収を図るため、目的やテーマを明確にしたうえで情報交換を行う。

さらには、様々な課題解決のための専門家との橋渡しをスムーズに行えるだけの「引き出し」を得るために、これまで以上に専門家との情報交換を積極的に行うとともに、小規模事業者への適切な情報提供能力並びに支援能力の向上をも図る。

また、その際得た情報については共有化を図るとともに職員間でも共有し、以後の小規模事業者への指導に役立てる。

① 専門家等との連携及び情報交換

本事業では、様々な小規模事業者にあわせて経営分析から事業計画策定まで一連の支援ノウハウが必要となることから、よろず支援拠点などの専門家派遣を積極的に活用・連携し、派遣先に経営指導員等が同行し、経営分析から事業計画策定までの一連の支援ノウハウの吸収と支援能力の向上を図る。

また、専門家と小規模事業者への支援の方向性について打ち合わせを行い、連携して継続支援することで、需要動向調査や販路開拓支援のノウハウについても情報交換を行い、支援能力の向上を図る。(年5回以上を目標に随時行う)

② 金融機関との連携及び情報の交換

日本政策金融公庫、地域金融機関との研修や懇談会において、事業承継及び創業支援のノウハウについて情報交換を行うことにより、本事業の実施に必要な事業承継、創業に対する支援能力の向上を図る。

また、商品・サービスに関連する市場動向等について情報交換を行い、需要動向調査の支援ノウハウについても向上を図る。(年2回)

③ 各種協議会等との連携及び情報交換

北空知商工会広域連携協議会(秩父別町・沼田町・北竜町・妹背牛商工会)の経営支援会議や空知管内職員協議会などの研修等において、支援事例をもとに新事業展開や新商品開発、販路開拓等の課題解決手法について情報交換を行い、新たな需要開拓に関する支援ノウハウの向上を図る。

(北空知商工会広域連携協議会年5回、空知管内職員協議会年2回)

1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

第1期における地域経済の活性化に資する取組としては、商工会及び商工会青年部や女性部、妹背牛町、JA北いぶき、社会福祉協議会等が連携し、7月から11月にかけてイベントを実施し、交流人口の増加を図ってきた。

加えて、「Aコープ店舗跡の活用」、「温泉妹背牛ペペルの活用や連携」などについて、上記の各団体と地域経済活性化に向けて協議を重ねてきた。

第2期においても、妹背牛町の交流人口増加による地域経済活性化へ向けて、関係機関との協議を続けるとともに、地域ブランドの確立へ向けて地域の小規模事業者と連携した取り組みを進める。

(2) 事業内容

①「地域経済活性化懇談会」等による地域経済の活性化に向けた検討

地域経済の活性化に向けて、町内の各団体（妹背牛町、商工会、JA北いぶき、社会福祉協議会等）が連携し、7月から11月のイベント開催に係る機会を活用（「もせうし町民まつり実行委員会」等の会議終了後）して、商工会が中心となって「地域経済活性化懇談会（仮称）」を併催する。

会議においては、地域に人を呼び込む方策など妹背牛町の活性化についての方向性の協議を行い、共通の認識のもと各団体が連携して地域経済の活性化に向けて取り組む。

②地域ブランドの確立に向けた取組

地域資源を活用した新商品の開発については、直近において当地区の小規模事業者により、北海道有数の米どころとしての地場産米を活用したジンギスカンが商品化されている。この他にも地場のハーブ農家との連携によるアップルミント（ハーブのエキスを抽出したもの）が商品化され妹背牛町により実績が出てきているところである。

今後においては、町内の食料品製造・販売業及び飲食業を営む小規模事業者を中心に、地域資源を活用した新規商品開発に向け、商談会等による販路開拓や、来町者へのPRを進めることで、妹背牛町としての地域ブランドの確立を目指していく。

③Aコープ店舗跡の活用支援

平成25年9月に閉鎖された地元JAのAコープ店舗跡は、平成26年10月より妹背牛町がJAより借り受けコミュニティの場として活用を図っており、“社会福祉協議会”“NPOわかち愛もせうし（社会福祉協議会内に社会福祉事業の実践組織として設立）”により福祉事業を中心に限定的に活用されている。

今後においても、コミュニティの場として、「NPOわかち愛もせうし」と連携して商店街の核施設として商店街機能の強化、更なる賑わい創出のために有効活用を図る。

また、この施設活用については当会としての催事等の活用はもちろんのこと、会員並びに小規模事業者においても商品説明会、商品展示即売会等の短期的な活用が可能となっており、少ない経費で需要の獲得などに活用可能な施設として、利用を積極的に推奨し、商店街の賑わい創出に繋げていく。

④妹背牛温泉ペペル等との連携支援

山一つ無く、稲作が基幹産業の妹背牛町にあって地域資源となるものが乏しいが、田んぼの中の温泉100%で、差し水、追いたきを一切しない純天然のナトリウム塩化物炭酸水素温泉で、かけ流しが自慢の第三セクター「妹背牛温泉ペペル」も地域にとっては数少ない観光施設の一つで、地域資源の一つと成り得るものである。

また、令和6年度に1年間かけてリニューアルオープンし、サウナ室を充実させ、道内全域のサウナ愛好家が多く訪れるようになり、さらなる集客が見込まれる。

入館者については、現在近隣市町村すべてに公設の温泉施設が整備され、その影響もあり毎年微減していたがリニューアルオープンをきっかけに4月下旬から11月現在までで約10万人を超える実績（営業日一日当たり500人）があることから、入館者の域内循環について積極的に取り組む。

また、この妹背牛温泉ペペルをはじめ、他の施設も含め域外からの入館者、来場者をただ帰路に向かわせるだけではなく、買い物の利用等域内の循環へと導く商店街並びに個店のPRや仕掛け（例えば、温泉内ロビーに町内事業者の毎日の新聞折込チラシの掲示板を設置し日々掲示してもらう。また、地域商店のPRを兼ねた商店街マップを作成し来場者へ配付する。etc）を積極的に展開する。

妹背牛町カーリングホールについても、オリンピック等によりカーリングの認知度が上がり競技人口が増えたことで裾野が広がっており、妹背牛町や妹背牛町カーリング協会とも連携しながら、商工会としても、カーリング協会で実施する体験プログラムや、新たに増えつつあるシニアの大会、レディースの大会、ミックスの大会等の周知にも積極的に協力し、それら来場者に対し域内循環へ導き、地域経済の活性化の一助とする。

(3) 効果

まちの賑わい創出、地域経済の活性化のための起爆剤としての地域イベントは継続することでその力を発揮しており、Aコープ店舗跡の積極的な有効活用は、地域ブランド商品の発信、妹背牛町の魅力発信基地として商店街の魅力アップにつながるとともに恒常的な交流人口の増加が図られ、小規模事業者の商機が広がる。

さらに、妹背牛温泉ペペル、妹背牛町カーリングホール等への域外からの入館者や来場者等、安定的な交流人口は当町にとって大きな財産であるため、それらを買物等商店街の中に取り込み循環させることで更なる地域経済の活性化が図られる。

妹背牛町は町民にとって山一つ無く水田ばかりの平坦で何もない町としての思いが強く、地域資源も限られた町だとの認識を持たれているが、地域資源の活用による新商品の開発、需要動向調査を基にした新サービスの開発を実現することにより、将来それらが地域ブランドとして育ち、わが街の誇れるものの一つとなることで町勢の大きな一助ともなる。

(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6年12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)					
<table border="1"><tr><td style="text-align: center;">事務局長</td></tr></table>	事務局長	<table border="1"><tr><td style="text-align: center;">妹背牛町</td></tr><tr><td style="text-align: center;">企画振興課</td></tr></table>	妹背牛町	企画振興課	
事務局長					
妹背牛町					
企画振興課					
<table border="1"><tr><td>法定経営指導員 1名</td></tr><tr><td>補助員 1名</td></tr><tr><td>記帳指導職員 1名</td></tr><tr><td>パート職員 1名</td></tr></table>	法定経営指導員 1名	補助員 1名	記帳指導職員 1名	パート職員 1名	
法定経営指導員 1名					
補助員 1名					
記帳指導職員 1名					
パート職員 1名					
(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：藤井一平					
■連絡先：妹背牛商工会 TEL. 0164-32-2025					
②法定経営指導員による情報の提供及び助言 経営発達支援事業の実施・実施に係わる指導及び助言、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う。					
(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先					
①商工会					
〒079-0500					
北海道雨竜郡妹背牛町字妹背牛364番地の21					
妹背牛商工会					
TEL：0164-32-2025 / FAX：0164-32-2003					
E-mail：moshoko@rose.ocn.ne.jp					
②関係市町村					
〒079-0592					
北海道雨竜郡妹背牛町字妹背牛5200番地					
妹背牛町役場					
TEL：0164-32-2411 / FAX：0164-32-2290					
E-mail：shinkog@town.moseushi.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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	4,360	4,360	4,360	4,360	4,360
経営改善普及事業	730	730	730	730	730
旅費	220	220	220	220	220
事務費(システム関係費含む)	500	500	500	500	500
小規模事業背策普及費	10	10	10	10	10
地域振興事業費	3,630	3,630	3,630	3,630	3,630
商店街活性化支援事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
地域振興支援事業費	2,020	2,020	2,020	2,020	2,020
記帳機械化事業対策費	410	410	410	410	410
事務費	200	200	200	200	200

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

会費、国庫補助金、北海道補助金、妹背牛町補助金、受託料、手数料

(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	