

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>上川町商工会 (法人番号 1450005000486) 上川町 (地方公共団体コード 014575)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和8年4月1日～令和13年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>①小規模事業者への支援目標          (1) 地域活力・経済力維持のため、創業や事業承継を含めた事業計画を支援し、小規模事業者の減少率を10%以内に抑える。          (2) 「地域の特性を生かした活力あるまちづくり」実現のため、地域資源を活用した新商品・サービス開発支援を行い、小規模事業者の売上・利益率増加と地域ブランド向上を目指す。          ②地域への裨益目標          新規創業促進・廃業抑制、地域資源を活用した事業展開により、地域経済の好循環に結びつけ、「地域の特性を利かした活力あるまちづくり」を実現させる。</p>
<p>事業内容</p>	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること          ①国が提供するビッグデータの活用と中小企業景況調査の情報提供          4. 需要動向調査に関すること          ①地域需要動向調査と物産展・商談会等アンケート調査          5. 経営状況の分析に関すること          ①各種分析ツールを活用した財務分析と非財務分析          6. 事業計画策定支援に関すること          ①事業計画策定セミナーの開催          ②事業計画、事業承継計画、創業計画の策定支援          7. 事業計画策定後の実施支援に関すること          ①定期的なフォローアップと専門家と連携した伴走型支援          8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること          ①物産展や商談会展による販路開拓支援          ②リーフレット等作成          ③DX推進による販路開拓支援          11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること          ①地域イベント等による地域経済活性化・着地型観光の推進</p>
<p>連絡先</p>	<p>上川町商工会          〒078-1741 北海道上川郡上川町中央町 605 番地          電話：01658-2-3111/FAX：01658-2-2155          E-mail: kami281@rose.ocn.ne.jp           上川町役場 産業経済課 商工観光グループ          〒078-1753 北海道上川郡上川町南町 180 番地          電話：01658-2-4058/FAX：01658-2-1220          E-mail: kankou@town.hokkaido-kamikawa.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現状

(A) 立地

北海道のほぼ中心に位置する上川町は、日本最大の山岳公園「大雪山国立公園」の玄関口として古くから親しまれ、道内屈指の観光地である層雲峡温泉をはじめ3つの温泉郷を有し、北海道第一の河川、石狩川の源流部に位置する豊かな自然に囲まれた町。面積は 1,049 m<sup>2</sup>でそのうち山林が全体の87%を占めている。

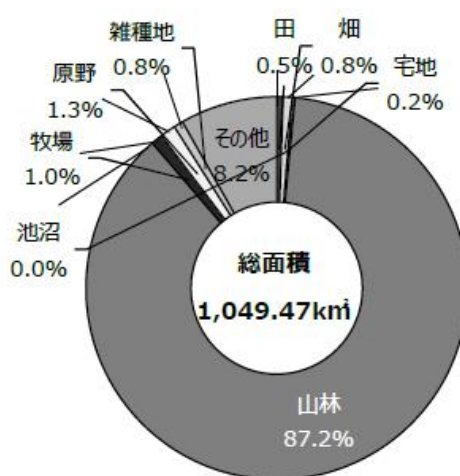
上川町は、北海道第2の都市である旭川市とオホーツク地方の中核都市である網走市を結ぶ国道39号線、旭川市と同じくオホーツク地方の主要都市北見市を結ぶ国道333号線、十勝地方の中核都市である帯広市までを結ぶ国道273号線、さらに高規格道路「旭川紋別自動車道」が交差する交通の要衝である。

鉄道も、旭川市から網走市までを結ぶJR石北線、都市間バスも前述した各都市への路線が当町を通過しており、道内各地へのアクセスに恵まれた立地環境にある。

上川町の位置



地目別面積



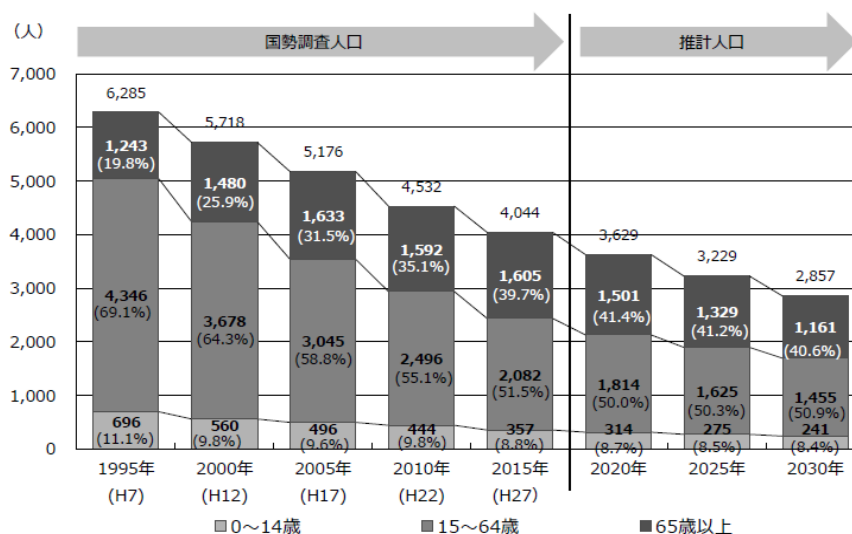
出展：第10次上川町総合計画

(B) 人口動態

上川町は、昭和29年に発生した台風15号(洞爺丸台風)により、町内の8,136 m<sup>2</sup>の風倒木が発生したことで林業が盛んになり、国勢調査によると、昭和35年には15,289人まで増加したが、風倒木の処理終了に伴いこれをピークに人口の減少が進み、平成27年には4,044人、令和7年9月現在では3,054人となっている。また、14歳以下、15歳~64歳の割合が減少し、平成27年には高齢者の割合が39.7%と増加しており「少子高齢化」が進展。

今後もこの傾向は続き2030年の人口は2,857人、高齢者の割合は40%と推計されており、生産年齢人口の減少が危惧されている。

図 2-3 総人口、年齢別人口の推移



資料：国勢調査、社会保障・人口問題研究所（2013（H25）年3月推計）

(C) 産業  
農業・漁業

【現状】

上川町の農用地面積は2,300ha。内陸気候圏に属し、昼夜の温度差が最大25℃以上にもなる上川特有の気象条件によって野菜の糖度が高まるため、品質の高い大根、馬鈴薯、大豆、そばなどが生育されている。

畜産業では、肉用牛の生産が行われ、ブランド牛「大雪高原牛」は、生後から出荷まで一貫して管理する安心で安全な町内飼育体制を採用している。

また、大雪山系の良質な伏流水で育てられたニジマスは、「北海道大雪サーモン」として商標登録され、約2万㎡の面積で陸上養殖しており、出荷量は令和4年の年間30tから令和6年には年間約80tへ大幅に増加している。

農産物販売実績（単位：百万円）

年 度	米(含む加工米)	馬鈴薯	アスパラ	大根	畜産物	その他	計
平成25年	277	56	16	665	1,055	122	2,191
平成26年	335	38	17	558	1,129	154	2,231
平成27年	292	40	12	460	1,291	211	2,306
平成28年	237	63	12	611	1,358	283	2,564
平成29年	271	42	12	383	1,371	213	2,292
平成30年	253	47	10	424	1,439	244	2,417
令和元年	305	47	10	345	1,541	218	2,466
令和2年	348	79	3	483	1,472	209	2,594
令和3年	360	92	2	481	1,443	214	2,592

(資料提供：JA上川中央農協)

【課題】

農業・漁業の生産量増加とは裏腹に、従事者の人材確保困難、賃上げによる人件費増加、飼料代の高騰などが続き、事業収益の確保や広大な面積で効率的な生産を行っていくためDX化による生産性向上が課題となっている。

## 観光業

### 【現状】

上川町は、日本最大の山岳公園「大雪山国立公園」を有している。大雪山系の一つ「黒岳」への登山口には、北海道有数の温泉街である層雲峡温泉があるほか、同公園内に愛山溪温泉、高原温泉の3つの温泉地を有する。

大雪山連峰の玄関口である黒岳をはじめ、赤岳、緑岳などで登山が楽しめ、秋には日本一早い紅葉が楽しめるスポットとなっている。また、断崖絶壁から流れ落ちる「銀河・流星の滝」は、日本の滝百選にも選ばれた名瀑として当町観光のシンボルの役割を果たしている。

平成後期からは、四季折々の花と高級フレンチ料理が楽しめる「大雪森のガーデン」（平成25年オープン）や、北海道では戦後初、70年ぶりに新設された酒蔵「上川大雪酒造」（平成29年開業）など観光スポットが誕生し、観光地としての厚みを増している。

また、平成30年2月には、官民連携による上川町版DMO「大雪山ツアーズ」を設立。多様な関係者と連携を強めながら変化する旅行ニーズに対応した“観光地づくり”の推進役として活動を進めている。

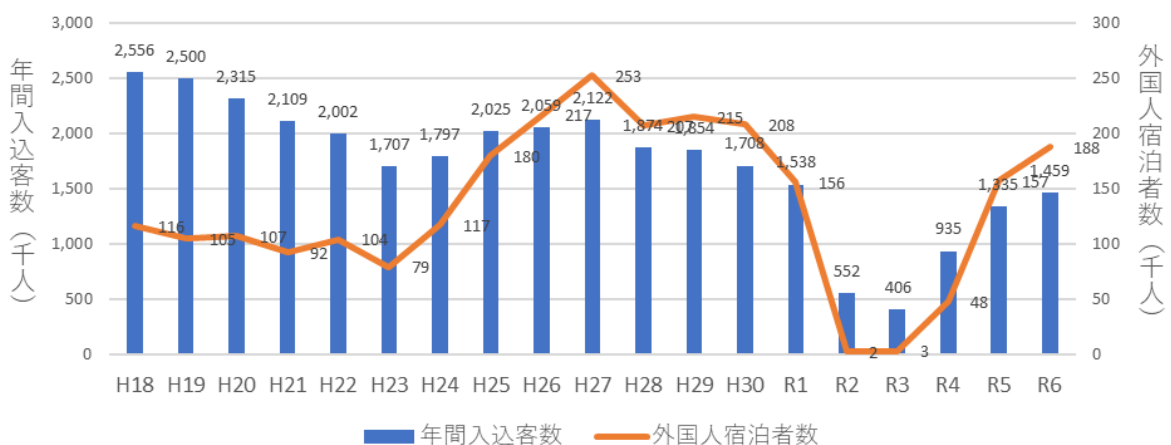
上川町には、年間約140万人以上（令和6年度）の観光客が訪れ、近年ではアジア圏を中心とした外国人旅行者の宿泊客も20年前から比較して2倍の約19万人となっている。

しかしながら、令和2年初頭から続いた新型コロナウイルス感染症拡大による観光業への影響は深刻で、外出自粛や往来制限、国際線の制限等により、集客の柱である層雲峡温泉を中心に観光客が激減し大きな打撃を受けた。

その後の行動制限の緩和、国際線の再開等により、観光客数はコロナ禍前の約8割まで回復したものの、完全回復までには至っていないのが現状である。

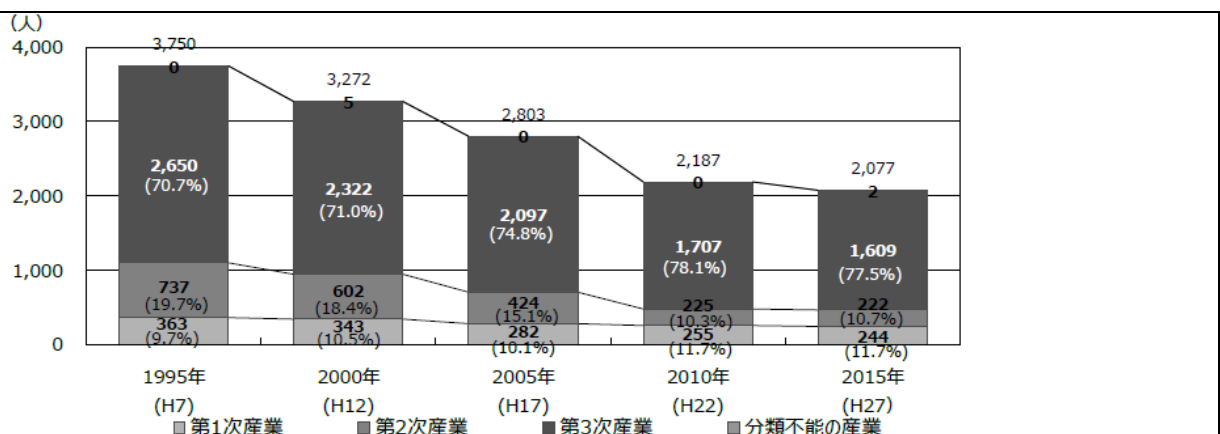
国勢調査による上川町の就業者人口は、平成27年度で2,077人である。産業別人口では第一次産業が244人（11.7%）、第二次産業が222人（10.7%）、第三次産業が1,609人（77.5%）となっており、宿泊業や飲食業を中心とした観光産業が重要な産業として位置付けられている。

### 観光客入込客数の推移



資料：北海道観光入込客数調査

### 産業別就業人口の推移



資料：国勢調査

### 【課題】

立地環境に関しては、平成 18 年に無料で通行できる高規格道路「旭川紋別自動車道」の開通により、国道 39 号線の通行量は 53%減少し、国道沿いの観光施設や飲食店の廃業が相次ぎ、「素通り」を抑制し町内へ誘客し消費に繋げる対策が課題となっている。

また、令和 2 年初頭から続いた新型コロナウイルス感染症による深刻な影響を受けて、旅行需要は壊滅的状況となり事業者の経営を圧迫。

その後、行動制限緩和や国際線再開などにより観光客数はコロナ禍の約 8 割まで回復したものの、完全回復・発展までには至らず、団体旅行から個人化・小グループ化が進むなど旅行ニーズの多様化への対応や物価高騰に対する事業収益確保が課題であり急務となっている。

また、飲食業においては、地域おこし協力隊をはじめとした移住者を中心に、ここ 5 年間で町内市街地への開業が進んだが、その分、競争が激化したため売上の伸び率が鈍化しており、町内外からより多く集客していくための対策を講じる必要がある。

## 商工業

### 【現状】

商業においては、人口約 3,000 人である当町は、大手企業にとっては市場規模が小さく、進出メリットが少ないことから、小規模事業者が中心である。人口の減少に加え、大型商業施設が集積する旭川市への購買力の流出、インターネット通販の台頭などにより、事業者数・年間販売額ともに減少傾向となっている。

建設業においては、日本最大の山岳公園（大雪山国立公園）を有し、主要都市を結ぶ交通の要衝であることから、道路管理や自然環境保全、水力発電など様々な公共事業により、比較的安定した経営で推移している。

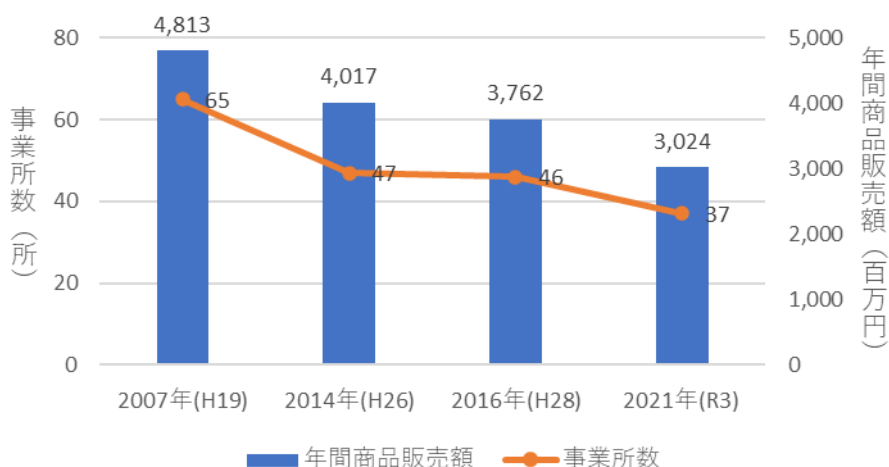
しかし、昨今の少子高齢化や人口減少により従業員の人材確保困難・人件費の増加傾向に加え、東日本大震災の復興特需以降、材料費の高騰が続き収益性の確保が課題となっている。

工業・製造業においては、大雪山系の麓で採取される良質なミネラルウォーターや製麺等の飲食料品製造業、骨材製造業など地域資源を活用した良質な商品が多数あり、全国に流通されている。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症による観光産業の低迷により、出荷量が頭打ちとなり、既存の取引に依存しない新たな販路開拓が求められている。

また、平成 29 年に開業した酒蔵で製造される日本酒[上川大雪酒造]は、製法にこだわり高い商品力で道内外から高い評価を受けており、観光客が多く訪れる飲食店や養殖漁業者との連携した商品開発も行われており、今後も業種の垣根を越えて食と観光を結びつける取り組みの機運が醸成されている。

## 商業事業者数と年間販売額の推移



資料：経済センサス

### 【課題】

商業においては、前述の人口減少と購買力の流出をはじめ、インターネット通販の台頭などにより、事業者数・年間販売額ともに減少傾向となっている。

建設業は、従業員の人材確保困難・人件費の増加傾向に加え、東日本大震災の復興特需以降、材料費の高騰が続き収益性の確保が課題となっている。

工業・製造業においては、地域資源を活用した優れた食品関係を中心に、高い評価を得ているものの、既存の販路である町内観光産業が新型コロナウイルス感染症により需要が頭打ちとなっており、新たな販路開拓が求められている。

### (D) 小規模事業者の現状と課題

#### ①現状

町内の商工業者数や小規模事業者数の推移は下表のとおり全業種が横ばいになっている。

新型コロナウイルス感染症により主要産業である観光業を中心に大きな打撃を受け、相次ぐ廃業が懸念されたが、国や道・自治体による支援策や、前回策定した本計画の実行により影響を最小限に抑えることができた。

当町の小規模事業者数は商工業者全体の9割を占める。大手企業と比較して、製造・販売能力に格段の差があるため価格では太刀打ちできる状況には無い。

そのため、大手量販店が集積する旭川市への購買力流出や、インターネット通販の利用者増加により小売業中心に大きな影響を受けている。

宿泊業をはじめとするサービス業においても、観光需要を完全回復・発展へ進んでいくため、画一的なサービスから個々の価値観の多様性に対応したサービスが求められてきている。

また、当町の気候風土に惚れ込み都市部から移住して旅行業・アウトドア関連事業で起業する者や、各種地域振興に従事しながら将来的な定住と創業を目指して活動している「地域おこし協力隊」が飲食店を創業する等、移住者等による新規創業の動きも見られるようになってきた。(地域おこし協力隊は令和7年10月時点で10名在籍中)。

なお、当町は令和元年より、新規開業者への設備投資等に対する助成制度を創設。商工会も本制度申込の申請支援や創業予定者向けの講習会開催など、町と商工会が連携して創業支援に力を入れているところであり過去5年間で18事業者が創業(町内商工業者数の1割強)。

当町には、素材と製法にこだわった酒やラーメンをはじめとして、高い付加価値が認められ、大手

製品との差別化を図られた好事例もある。このように、当町の小規模事業者は、地域を熟知し、しなやかな経営判断ができる強みがあるため、多様化する顧客ニーズに向き合った付加価値の高い商品やサービスを提供することで事業者の持続的発展の余地がある。

### 【上川町の商工業者数等の現状】

事業所数		業種	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業 宿泊業	サービ ス業	その他	合計
		平成 27 年 4 月	商工業者数	19	14	0	40	44	42	18
	小規模事業者数	16	14	0	39	39	41	16	165	
	商工会員数	19	12	0	34	33	35	8	141	
令和 2 年 4 月	商工業者数	18	12	0	37	50	39	19	175	
	小規模事業者数	15	12	0	36	46	39	17	165	
	商工会員数	18	10	0	26	38	33	9	134	

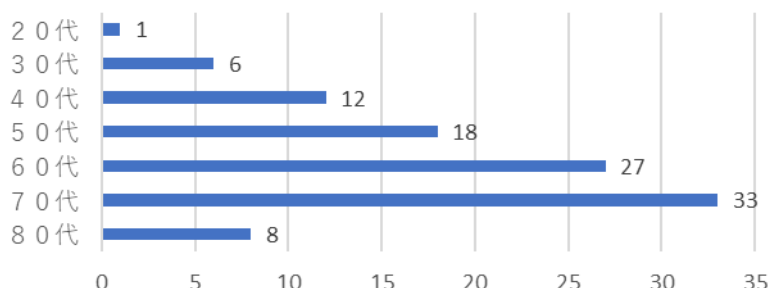
(上：第 1 回計画策定時の商工業者等数 下：今年度の商工業者等数 数値は商工会独自調査の統計)

### ②課題

当会で実施した事業承継調査によると、経営者の平均年齢は 63 歳。経営者の年齢は 60 歳以上が 65%、後継者が決まっていない事業者は 83%で、経営者の高齢化と後継者不在が顕在化しており、今後、経営者の高齢化に伴う廃業が増加することが予想され、新たな事業の担い手創出や円滑な事業承継を行うことが課題である。

経営者の引退年齢を 75 歳と仮定すると 10 年後には 54 社が減少することとなる。

経営者の年齢 (単位：人)



(令和 7 年実施 商工会員を対象として実施した事業承継独自調査：134 社中 105 件回答)

主要産業が観光産業である当町は、新型コロナウイルス感染症による影響を乗り越えたものの、観光需要の完全回復に至らず観光客数はコロナ禍前の約 8 割に留まっている。

主要産業の需要早期回復と発展は、地域経済全体の大きな課題であることから、物価高騰に伴う収益確保や、多様化する旅行ニーズへの柔軟な対応をしていくための経営リテラシー向上が重要となってきている。

また、市街地を中心に地域おこし協力隊や移住者により飲食店などの創業が増加し、市街地が活性化したが、今後維持発展していくためには人口約 3 千人の当町の消費だけでは限界があるため、より多くの域外消費の取り込みが必要とされている。

観光需要が回復せず、物価高対策ができず収益力が悪化し廃業が増加すれば、地域の商業機能とコミュニティ機能の維持が困難になることも予想される。

このようことから、小規模事業者を取り巻く経営環境は変化しており、柔軟に対応する経営力を強化・再構築し、事業者の持続的発展に繋げるため、支援者としての商工会は、個々の課題の掘り下げによる事業者自らの「気づき」、「腹落ち」に繋げ、内発的動機づけから潜在力を発揮させ、自走化へと導く伴走型支援が重要となっている。

## (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

10年後の当町の人口は、現在の約3,000人から約2,200人程度にまで減少することが予想されている。

さらに、購買力の流出、経営者の高齢化と後継者不足等の要因から、小規模事業者の廃業が今後増加し、町内の商業環境の機能低下が懸念されている。

このような状況を受け、当会では、日本最大の山岳公園「大雪山国立公園」を有し、北海道有数の観光地として豊富な自然や良質な食材など、上川町の特性や地域資源を活かしながら、観光業を中心に周辺業種に経済効果を波及させることで、地域内の小規模事業者が持続的な経営に結び付けていく。

あわせて、新たな産業の担い手となる後継者や創業者を増やし、地域ブランド化を産業全体での推進を目指す。

後述する②に記載している上川町の総合計画と方向性を統一し、交流人口等による町内消費を拡大できるよう、産業間で連携を図り、観光施設はもとより、通過しがちである市街地等への誘客や消費に繋がるよう、魅力的ある商品やサービスを提供できる事業者の育成を目指す。

10年先も小規模事業者が雇用と地域住民の生活機能を支えて、地域内経済循環を維持していくためには、対話と傾聴による伴走型支援によって事業者個々の経営課題を明確にし、課題解決策の検討によって事業者自らが気づき、実行する自走化へと導き、稼ぐ力を向上させ、事業の持続的発展に繋げていく。

これらにより、上川町の暮らしを支える商業機能や、「人」と「情報」が集まる賑わいやコミュニティの維持発展を図る。

### ② 上川町総合計画との連動性・整合性

上川町が策定した第10次上川町総合計画（2018年度～2027年度）では、将来像を「自然と調和した未来 恵み豊かな大地と人がおりなすおもてなしのまち 上川」と題し、様々なまちづくりの目標を定めている。

そのうち、産業関連にかかる基本目標は“地域の特性を生かした活力あるまちづくり”としている。

上川町は、これまで大雪山国立公園の優れた自然と調和したまちづくりを展開してきており、この地域の特性を活かした質の高い体験型観光を実現する「北の山岳リゾート」を地域ブランド化のコンセプトに設定し、認知度向上や高付加価値化を図ることで、交流人口の増加や地域内消費の拡大、定住人口対策や特産品開発・販売等に波及させていく計画を有している。

そして、観光客が町内を周遊滞在し、町内消費額の増大、商店街の消費拡大が図られるよう観光業との連携強化、農林水産業と連携した特産品開発・販売の推進を掲げ、地場産業の育成や新たな産業の創出を図り雇用・就労環境の充実を図ることを目指している。

併せて、これらを実現していくための人材の育成・確保により、町の賑わいを創出することを示している。

上記総合計画は前述した「10年程度の期間を見据えて」と一致しており、連動性や関連性が高い。

よって、当商工会は上川町が掲げる上記計画と方向性を同じくし、小規模事業者に対して、近年の旅行形態の変化に対応した観光振興によりブランド力を高め、地域資源を活用した特産品開発、質の高いサービス提供や、新たな産業の創出を図る。

また、地域の特性を熟知した小規模事業者の強みを活かした経営を多面的に支援することで、経営の環境変化に対応した人材育成を図り産業振興を図る。

この経営発達支援計画を、町と商工会が共に実施することにより、全産業へ経済効果を波及させて上川町の暮らしを支える商業機能の維持と、「人」と「情報」が集まる賑わいとコミュニティの発展を担う小規模事業者・地域経済の成長発展に繋げていく。

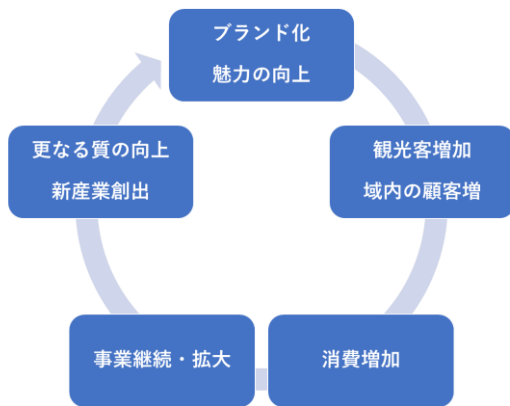
### ③上川町商工会としての役割

上川町には令和7年4月現在で165名の小規模事業者がおり、当会はこれらの事業者に対して身近に相談できる場所であり、支援ができる組織である。そして、業種の垣根を越えて地域貢献及び地域振興事業を展開し、地域総合経済団体としての役割を担っている。

小規模事業者が抱える課題は、年々高度化・多様化しており、事業者のみでは対処できない案件が増加している。そして、人口減少や消費者ニーズの変化に加え、物価高騰等、急速な経営環境変化への対応が求められてきており、事業者の存続と発展に向けて果たすべき役割や期待は高まっている。

このような中、当会は、専門家や各種支援機関と連携を図り、高度化・多様化する事業者の経営課題に対して解決できる支援体制を確立し、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施していく。

支援を進めることにより、特産品等の地域外への販路拡大はもとより、地域ブランドの確立や地域の魅力を高めて地域の活性化を図り、新産業や新事業を積極的に支援することで観光客の増加や域内消費を増加させ、地域経済の上向きスパイラルを描く役割を果たしていく。



### (3) 経営発達支援事業の目標

上川町の現状と課題、総合計画、これまでの取り組みと評価、小規模事業者の振興のあり方を踏まえ、経営発達支援計画の目標を以下のとおり設定する。

特に、基幹産業と関連が深く、地域経済への影響が大きい小売業・飲食業・宿泊業・サービス業、また、急速な事業拡大が期待される農業・漁業を重点支援対象者として支援し、地域の経済循環と波及効果を拡大させ、「地域の特性を生かした活力あるまちづくり」推進を図る。

#### 【目標1】

地域の活力・商業機能維持のために、地域資源や個々の経営資源を活かし、時代の変化に対応し未来を見据えた事業計画策定により、小規模事業者の売上向上を図って経営基盤を強化し、創業や第2創業、事業承継を積極的に支援し、小規模事業者の減少率を10%以内に抑える。

KGI : 小規模事業者の減少率10%以内に抑える。/5年

KPI : 新規創業・第二創業計画策定支援 15件/5年  
事業承継計画策定支援 10件/5年

設定理由：過去5年間の減少率は0%（横ばい）である。しかし、後継者不在で年齢70歳以上の経営者が39%いる現状と、新型コロナウイルス感染症以降地域経済が完全回復していないなど外部要因を勘案して、無策のまま推移した場合、減少率は30%となる見通し。新規創業や廃業抑制は地域商業機能と雇用維持に必要な不可欠であることから、円滑かつ安定的な創業と事業承継を支援していく必要がある。

#### 【目標2】

小規模事業者を想定した目標として、総合計画で目標として掲げている「地域の特性を生かしたまちづくり」を実現させていくために、地域資源を活用した新商品・サービス開発、既存商品やサービ

スのブラッシュアップ、販路開拓支援を5年間で80件（年間16件）行い、小規模事業者の売上増加又は利益率3%増加と地域ブランド向上を目指す。

K G I : 売上増加又は利益率3%（対前年比）

K P I : 事業計画策定事業者数（計画の見直し含む） 80者／5年

設定理由：人口減少、物価高対策のための収益確保、旅行者・消費者ニーズの変化、事業再構築、新商品開発、域外からの消費獲得など、急速に変化する幅広い経営課題を解決し自走化まで導くためには、事業計画支援が重要となる。K P Iは前回計画実績値に基づいて設定。そして、主要産業である観光産業の需要が完全回復せず売上高が頭打ちになっている現状と、物価高騰による収益確保が困難な背景を勘案しK G IとK P Iを設定。

#### 【地域への裨益目標】

上記の目標を達成することで、地域コミュニティ・商業機能の中核を担う小規模事業者の新規創業促進・廃業抑制を行い、地域住民の利便性の維持・向上を図る。

また、地域資源を活用した事業展開により、域外からの交流人口増加や、販路開拓、経済の好循環に結びつけ「地域の特性を生かした活力あるまちづくり」を実現させることで地域の活性化に寄与する。

伴走支援により、域外からの観光客や移住者受け入れに柔軟な対応気質・経営判断の早さなど「小規模事業者の特性、強み」を十分に発揮させ、稼ぐ力の向上による事業者の経営による自走化につなげることで、地域課題解決・地域経済の成長発展を図っていく。

## 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8年4月1日 ～ 令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### 【目標1達成に向けた方針】

都市部等から新しい感性や技能を持ち合わせた人材の創業支援や事業承継マッチングを積極的に  
行うことで、町内の不足業種の解消や、地域ブランドの強化に繋げていく。

また、新型コロナウイルス感染症からの需要回復に至っていないことに伴う、経営状況の低迷に対し、  
需要開拓や事業再構築、ニーズ変化への対応が求められている。

この経営環境の変化に対応しながら、小規模事業者の経営リテラシー強化を図るため、国や道、町  
などの支援施策情報をタイムリーに入手し積極的に情報提供を行うほか、個社の経営分析や、経済動  
向調査、事業計画策定支援等を行い、需要の開拓、売上増加が図られるよう伴走支援を行う。

支援ニーズの高度化に対応するため、専門家と連携して着実かつ質の高い支援を図る。

なお、支援にあたっては「対話」と「傾聴」より、事業者が抱える本質的経営課題を抽出のうえ、  
「気づき」と「腹落ち」により、自分ごととして経営課題の認識を促し、自走化による計画実行を行  
う。

(設定した理由)

今後5年間で経営者の高齢化に伴う廃業が数多く予想させるため、創業・事業承継支援による小規  
模事業者数の維持発展が必要である。

また、コロナ禍以降の多様な経営環境変化に対応していくためには、幅広い支援ニーズに対応でき  
る知識と支援力を持つ専門家との連携が重要となり、支援を通じて事業者自らが経営課題を認識し  
「自走化」に繋げることができる。

### 【目標2達成に向けた方針】

雄大な自然に囲まれた大雪山国立公園や、北海道有数の温泉郷、昼夜の寒暖差が大きい上川地方特  
有の気候で高品質に生産される農畜産物等々豊富な観光資源を活用して、生産者や商工業者、専門家  
と連携して、新たな商品・サービス開発やPRを行い、地域ブランドの創出・小規模事業者の維持発  
展に向けて支援する。

第1期計画実施中には、酒蔵の誕生やラフティング等アウトドアガイド業の開業、官民一体となっ  
て観光地域づくりを推進するDMOの設立など、地域資源を活用した新たな産業の芽も育ってきてお  
り、それぞれの強みを活かした特産品開発やサービス開発・強化、販路拡大を支援し地域の付加価値  
向上を目指す。

(設定した理由)

当町の強みである観光資源とそこに点在する観光産業事業者を結びつけることで、訪れる観光客の  
滞在時間と観光消費を拡大できる。

また、雄大な大地で生産される良質な特産品の販路拡大（販路の多層化）を行うことで、売上向上  
はもとより、既存販路が途絶えた場合のリスク回避が可能となる。

### ※【地域の裨益目標に対する方針】

「地域の特性を生かした活力あるまちづくり」を実現させるため、積極的な創業・事業承継支援を  
行い不足業種の解消・町民の利便性の維持・向上を図っていく。

また、雄大な自然とそこで生産される優良な特産品といった地域資源を、町内各産業が有効利用す  
ることで、リーフレットなど広告媒体制作による域外からの交流人口増加、商談会・物産展による販  
路拡大などにより経済の好循環に結びつけていく。

#### (設定した理由)

経営者の高齢化により、地域コミュニティの中核を担う小規模事業者の減少が懸念されるなか、創業支援により開業促進、事業承継支援により廃業抑制し、事業者数の維持・拡大が期待でき、町民の利便性の維持・拡大に繋げることができる。

地域資源を活用した事業者への支援により、地域内に人を呼び込み消費拡大が期待できるとともに、人口が少なく地域内のみの消費が限られている当町において、地域外への販売網拡大は事業者の成長発展に切り離せない役割を果たすため。

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 3. 地域の経済動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

地域経済分析システム（RESAS）を用い、経営指導員等が経済動向分析を行い巡回支援時に支援先事業所に配布のうえ支援に活用するとともに、全国商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」の北海道分をホームページで公表した。

新型コロナウイルス感染症により地域経済が大幅に落ち込んだ際に、地域の現状を把握のうえ、上川町独自の経済支援策の策定に活用するなど小規模事業者の事業継続に繋げることができた。

##### (第2期実績)

事業内容	公表方法	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①経済動向調査・分析の情報提供回数（RESAS）	巡回支援で配布	1	1	1	1	1
②中小企業計影響調査の情報提供回数	HP掲載	4	4	4	4	4

###### 【課題】

全国商工会連合会が発表している中小企業景況調査報告書は、ホームページに掲載し公表していたものの、広域な「北海道単位」での情報提供に留まっており、地域特性を活かした十分な活用には至っていない。

広大な面積の北海道は、地域によって経営環境の異なることから、より詳細な地域での情報提供と分析活用を図る必要がある。

##### (2) 目標

事業内容	公表方法	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①経済動向調査・分析の情報提供回数（RESAS）	HP掲載	1	1	1	1	1	1
②中小企業計影響調査の情報提供回数	HP掲載	4	4	4	4	4	4

※現状は令和6年度実績

##### (3) 事業内容

###### ①国が提供するビッグデータの活用

地域経済分析システム（RESAS）を用い、より身近な地域単位での情報を収集、経営指導員等が経済動向分析を行い当会ホームページに年1回公表するとともに、小規模事業者の経営分析や事業計画策定の資料として、また、観光客を呼び込み消費に繋げるため、各種データを提供・活用する。

【分析・活用方法】RESASの「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能を活用。

特化係数・付加価値額・取引流入額を抽出するなどを総合的に分析のうえ事業計画策定に反映させる。また、近隣町村との比較も実施。

## ②中小企業景況調査の情報提供

全国商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」の北海道分（調査対象数 300 企業）における、業況等を把握し、日本政策金融公庫旭川支店が発表している道北の小企業動向調査結果や上川町の観光客の入込数など、地域における独自項目を追加し、地域の景気動向について四半期ごと調査分析する。

【調査項目】業種別業況推移、設備投資の実施や計画状況、経営上の問題点、季節毎の観光客数等

【調査手法】全国商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」に、日本政策金融公庫旭川支店が発表の「道北の小企業動向調査」結果を追加し、北海道規模と道北地域の状況を調査・把握し、上川町の観光客の入込数を行政機関から入手のうえ調査

【分析手法】経営指導員等が調査分析を行う。また、必要に応じて旭川信用金庫上川支店や日本政策金融公庫旭川支店等の外部専門家と連携して調査分析を行う。

### （４）調査結果の活用

①②どちらについても、情報収集、調査分析結果を当会ホームページに公表するとともに、経営指導員等が巡回や窓口支援時の経営分析や事業計画策定、経営課題解決等の資料として活用する。

前述した、地域経済分析システム（RESAS）で抽出した各種データを、域外からの集客対策や重点支援テーマ優先順位の検討など支援に対する質の向上に繋げていく。

## 4. 需要動向調査に関すること

### （１）現状と課題

#### 【現状】

第２期においては、地域需要動向調査として、特産品開発に合わせて飲食店や観光宿泊施設にて、開発中の商品に対するアンケートを実施とともに、消費者ニーズの調査も行ない、当地域における需要に適合した特産品開発に繋げながら、需要動向を把握した。

また、物産展や商談会時におけるアンケートは、商談や販売促進に時間と労力がかかり、来場者等に対しアンケートまで実施できない（来場者からアンケートを面倒くさがられる）ことが多くほぼ実施することができなかった。

その代替えとして、道内旅行雑誌で最大の発行部数を誇る北海道じゃらんによる読者アンケートを毎年１回実施し、1,000 件以上のサンプルから地域需要を把握し、新商品開発や事業計画策定に繋げることができた。

#### （第２期実績）

事業内容	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①地域需要動向調査事業者数	5	5	7	8	8
②物産展・商談会等アンケート調査回数	3	1	1	1	1

#### 【課題】

地域資源を活用した商品開発等の事業計画策定や販路拡大を支援していく際に、消費者がどのようなものを求めているかといった「特産品開発」や「域外からの新たな集客対策」などに関する情報の蓄積ができ一定の成果を得られた。

一方で、物産展や商談会で消費者やバイヤーから実際の販売商品に対する生の声を聞くことができなかったため、効果的な情報の蓄積・分析支援に繋げることができなかったことが課題として挙げられる。

よって、商談会や物産展出展時で対応に忙しくても、後日アンケート回答可能なQRコードを使用したアンケートなどDX化を図り、効果的、かつ、効率的な情報収集と分析を推進する。

## (2) 目標

事業内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①地域需要動向調査事業者数	8	8	8	8	8	8
②物産展・商談会等アンケート調査回数	1	5	5	5	6	6

※現行は令和6年度

## (3) 事業内容

### ①地域需要動向調査

町内外の需要の取り込みや、地域資源を活用した商品やサービス開発に伴うアンケート調査を実施し、事業計画策定支援に繋げていく。得られた情報を基にリーフレット等の作成やIT活用による販路拡大など、事業者の計画に適した効果的な出口戦略に繋げていく。

【対象事業者】 地域住民の需要の取り込みや、地域資源を活用した販路拡大に意欲的な事業者

【サンプル数】 町内外の消費者 30名

【調査手段】 飲食店や観光施設にて、開発中または改良を希望する商品やサービスを題材に来場者アンケートを実施。

【調査項目】 価格・風味・利用シーン・内容量・商品（サービス）の満足度・改善点 など  
評価項目は、5段階評価として評価者と集計者双方が効率的に行えるよう配慮。

【分析手法】 調査結果は、北海道よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【結果の活用】 調査結果を経営指導員等が分析したうえで、当該事業者ならびに同様の事業計画策定事業者等へフィードバックする。

### ②物産展・商談会等アンケート調査

販路拡大のための物産展・商談会出展者の出展時にアンケート調査を行い、新たな需要の可能性を検証する。

【対象事業者】 地域資源を活用した新商品開発等の事業計画を策定し物産展等に出展する事業者  
地域資源を活用し流通業者等への卸売りを通じて販路拡大を目指す事業者

【サンプル数】 来場したバイヤー・消費者 50名

【調査手段】 来場者に対し試食を通じて Google フォームでアンケート回答可能なQRコードを配布

【調査項目】 価格・風味・内容量・パッケージデザイン・利用シーン・属性 など  
評価項目は、5段階評価として評価者と集計者双方が効率的に行えるよう配慮。  
商談会に関しては、入数や取引要件等も含めた流通を意識した項目を追加。

【分析手法】 調査結果は、北海道よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【結果の活用】 調査結果を経営指導員等が分析したうえで、当該事業者ならびに同様の事業計画策定事業者等へフィードバックする。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

第2期の事業においては、新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えるべく、巡回訪問を積極的に行いながら、専門家と連携して職員の支援スキル向上を並行して図りつつ、小規模事業者に対する経営分析を実施してきた。

### 【課題】

新型コロナウイルス感染症の影響等、著しい経営環境の変化に対応した事業計画策定のため、多様な業種を支援できる幅広い分野の知識と、高い専門性が求められる。

現状では、新型コロナウイルス感染症を経て急速に変化した経営環境など、事業者の目の前にある窮境要因に対する対処療法のための分析が多くなり、経営悪化の真の要因や、真の強みはどこにあるのか等の背後にある情報の深掘りまで至らず中長期的な目線での計画策定に行き詰ることがあった。

今後は、経営実態から本質的な経営課題を掘り下げるため、事業者自ら経営分析の必要性を認識もらい、内発的な動機付けをもってその課題解決・成長発展のための事業計画策定に繋げていくことが必要である。

(第2期実績)

項 目	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①経営分析件数	21	18	16	15	16

### (2) 目標

項 目	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①経営分析件数	15	16	16	16	16	16

※現状は令和6年度実績

### (3) 事業内容

経営指導員等が、巡回訪問や窓口相談時にヒアリングを行い、小規模事業者との「対話」を丁寧に重ね、支援の入り口となる「課題設定」に繋げる。

課題の設定にあたっては、経営実態から本質的な課題を掘り下げるため、経営分析の必要性を認識してもらい、課題解決に向けた「内発的動機付け」を高め、意欲のある対象者を抽出する。

コロナ禍以降、大きく経営環境が変化してきていることから、観光客等地域外からの需要の取り込みと、地域住民をはじめとする地域内の需要の取り込みの両面を意識し入念に経営状況の実態把握を行い環境変化に応じた事業計画策定に繋げていく。

【分析対象者】 新たな事業展開や販路拡大などを目指す小規模事業者

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用し、収益性、安全性、成長性、効率性など必ず押さえておくべき指標について経営指導員等が分析を行う。

非財務分析は、SWOT分析のフレームも併せて活用し、事業者を取り巻く外部環境「機会」「脅威」と内部環境「強み」「弱み」分析する。

高度で専門的な分析を要する場合は、よろず支援拠点や北海道商工会連合会の専門家派遣事業を活用し、中小企業診断士等の専門家と連携を図り分析を進め、経営状態と現在の立ち位置を理解したうえで、経営資源を効果的に活用して成長発展できるよう支援を図る。

【分析項目】 ①財務分析

収益性（経常利益率）、安全性（自己資本比率）、生産性（労働生産性）、効率性（営業運転資本回転率）等

②非財務分析

支援先を取り巻く外部環境（機会・脅威）と内部環境（強み・弱み）の把握を行い経営戦略立案

### (4) 分析結果の活用

経営分析より事業者の強みや弱みを客観的に理解し、経営状況や経営課題を可視化することができる。可視化した分析結果は、経営課題解決へ向けた事業計画策定に活用して伴走型支援を展開していく。

また、分析結果は、クラウド型経営支援ツール「ShokoBiz<sup>※</sup>」によりデータベース化しつつ、職員会議を通じて職員間で情報共有を行い、将来目標設定や課題解決策の提案力強化など支援スキルアップに繋げていく。

※「ShokoBiz」とは、経営発達支援計画の支援対象である事業者及び支援の情報をデータ化し、分析・評価するためのクラウド型経営支援ツール

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

巡回訪問やセミナー開催などを通じて、事業計画策定の必要性を訴え、経営環境変化の対応により取引条件や財務体質悪化を窮境要因とした事業者の再生や、再構築、新しい需要を取り込むための前向きな新事業展開等において、補助金活用など一体的な計画策定支援を図ることで、脆弱な財務体制の強化や利益確保による所得向上、着実な事業展開の実現に繋げることができた。

特に、観光業が産業の柱である上川町は、新型コロナウイルス感染症による観光需要の激減により多くの廃業が懸念されたが、経営革新計画の認定や事業再構築をはじめ、経営環境の変化に対応した事業計画策定支援により廃業が抑制され、小規模事業者数は5年前と同数を維持することができた。

#### (第2期実績)

項目	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①セミナー開催	1	3	1	2	2
②事業計画策定件数	20	17	12	15	12
③事業承継計画策定件数	1	3	2	3	2
④創業計画策定件数	5	4	2	6	3

#### 【課題】

新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えたものの観光需要の完全回復には至っていないため、経営の安定化や発展のための事業計画策定支援に対する重要性は高まっており、より着実な実行支援が求められる。

そして、地域おこし協力隊をはじめとする、地域愛と意欲的な創業マインドを持つ移住者等への創業支援、農産物や食文化・北海道の雄大な自然を活かしたアウトドア関連など、地域資源を活かした新産業を育成、既存事業者との連携により新たなビジネスチャンス創出、高齢化と後継者不足に対応した事業承継など幅広い計画策定支援が求められる。

また、長引く人手不足の中、限られた時間と人員で事業の維持発展していくためには、DX化による経営の効率化や生産性向上が必要であるが、未だに紙文化や手作業中心のアナログ経営が多くみられるため、早期移行が急務となっている。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定することは事業者の経営の持続的発展に繋がっていくことから、計画策定の意義や重要性について理解を深めていくとともに、地域の経済動向や需要動向、経営状況分析などを踏まえた事業計画策定支援を目指す。

創業予定者に対しては、創業にあたっての心構えや創業計画、資金調達、上川町単独補助金「事業承継・新規開業支援補助金」の活用など、町と一体となった創業支援により、創業前後の不安を解消しながら創業後の経営を軌道に乗せ、経営の持続化を支援する。

事業承継対象者については、円滑な事業承継と承継後の経営発展を図るため、上川町単独補助金「事

業承継・新規開業支援補助金」の活用と含め、承継計画や関係者の合意形成などを、よろず支援拠点や北海道事業承継・引き継ぎ支援センター等の支援機関と綿密に連携して総合的な支援を行っていく。

なお、頻発化・激甚化する自然災害からの早期復旧・復興に向け、災害等への対応である「事業継続力強化計画」認定を視野に入れるとともに、アナログ経営からDX化による経営の効率化・生産性向上を図るため、各種専門家と連携した事業計画策定支援を実施していく。

上記支援にあたっては、本質的な経営課題解決に向けた事業計画策定の重要性を理解し浸透させるには、経営状況のヒアリング（対話と傾聴）、経営分析からの重要性を訴求していく必要がある。

巡回訪問等で対話と傾聴を図りながら信頼を高め、本質的な課題の掘り下げによって経営課題に気づき、納得したうえで動機付けから事業者自ら事業計画の策定を進められるよう支援を行う。

これにより、小規模事業者の「稼ぐ力」を向上させるとともに、経営の自走化に結び付けながら経営リテラシー向上を図る。

### （３）目標

項目	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①事業計画策定セミナー開催	2	1	1	1	1	1
②DX推進セミナー開催	-	1	1	1	1	1
③事業計画策定事業者数	15	16	16	16	16	16
④事業承継計画策定件数	2	2	2	2	2	2
⑤創業計画策定件数	5	3	3	3	3	3

※現状は令和6年度実績

※事業計画策定事業者数は、事業継続力強化計画も含めた目標設定とする。

※創業計画策定件数は、前回計画で5ヶ年平均3件であり、今後も状況も勘案した目標件数。

### （４）事業内容

#### ①事業計画策定セミナーの開催

【目的】事業計画策定の重要性を理解し、持続的な経営改善・発展を図るための支援体制構築

【募集方法】会報、ホームページ掲載、役場産業振興課へ情報提供に広報誌掲載等

【回数】年1回

【講師】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

【カリキュラム】単に事業計画策定の意義を伝えるだけではなく、未来に向けた夢と希望に邁進できるよう、他社の成功事例や経営上有効な技能・知識の学びを通じて経営リテラシーの向上を図る。

【参加者数】10名×1回

【支援対象者】販路開拓や経営革新等の新たな事業展開を目指す事業者、経営環境の変化に対応する事業者

【手段・手法】受講後は、受講者に対し経営指導員等が張り付き、必要に応じ外部専門家も交えて着実な事業計画策定に繋げていく

#### ②DX推進セミナーの開催（新規）

【目的】DXに対する理解不足を解消し、DXに関する基礎知識を習得することで、業務効率化・生産性向上の対策強化を図る。

【募集方法】会報、ホームページ掲載、役場産業振興課へ情報提供に広報誌掲載等

【回数】年1回

【講師】ITコーディネーター、各種小規模事業者支援機関における登録専門家等

【カリキュラム】自社の課題に即したDX戦略を立てられるよう、クラウド活用、データ分析、AI導入などの具体的な手法や、DX推進を成功させるための組織づくりや人材育成を学ぶ。

【参加者数】10名×1回

- 【支援対象者】 ITテクノロジーを活用して業務効率や生産性向上を目指す事業者
- 【手段・手法】 セミナー開催により基礎知識の習得を図り、積極的に取り組む事業者に対しては専門家と連携して事業計画策定支援に繋げていく。

**③事業計画の策定支援**

- 【支援対象】 販路拡大や経営革新等新たな事業展開を目指す事業者、環境変化に対応する事業者  
災害等による影響から早期復旧するための準備対応を目指す事業者
- 【手 段】 経営状況分析や経済動向・地域環境を踏まえて今後の事業計画策定から着実な実行まで寄り添いながら再構築伴走型支援を行う。なお、相談案件に応じて中小企業診断士や税理士等の専門家や北海道よろず支援拠点等の支援機関と連携して、支援の効率化と質の向上を図る。

**④事業承継計画の策定支援**

- 【支援対象】 事業承継を希望する事業者、または承継準備を必要とする事業者
- 【手 段】 親族内外の承継や第2創業など経営状況分析のうえ、中小企業診断士や税理士等の専門家や北海道事業承継引継ぎ支援センター等各種支援機関と連携を図りながら、事業承継計画策定を行い円滑な事業承継を支援する。また、上川町の独自補助金「事業承継・新規開業支援補助金」等の補助事業も活用し総合的な支援を図る。

**④創業計画の策定支援**

- 【支援対象】 地域おこし協力隊や、町内外の意欲的な創業マインドを持つ創業予定者
- 【手 段】 地域おこし協力隊のコーディネーターであり、移住相談窓口である役場地域魅力創造課との連携周知や、当会への相談者に対する創業の心構え、経営基礎知識、DXの取組方、許認可各種届出、資金調達など幅広い準備と計画づくりの必要性の説明、上川町の独自補助金「事業承継・新規開業支援補助金」の活用も併行して一体型の支援を行う。

**7. 事業計画策定後の実施支援に関すること**

**(1) 現状と課題**

**【現状】**

事業計画策定後の実施支援は、経営指導員が中心となり事業計画の進捗状況を確認し、着実な実行に対する助言等のフォローアップを行うとともに、中小企業診断士等専門家とも連携して軌道修正や計画の質を高める支援を行ってきた。

観光産業が主産業である上川町は新型コロナウイルス感染症に伴う需要激減の影響を受けたが、フォローアップ支援頻度を概ね四半期に1回実施し、年間通じて状況把握と計画のブラッシュアップを行うことで、事業の再構築や新事業展開における経営革新計画認定などにつなげることができ、影響を最小限に抑え、乗り越えることができた。

**(第2期実績)**

項 目	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ支援対象者数	20	18	16	16	16
頻度 (延べ回数)	64	72	64	64	64
売上増加事業者数	5	9	13	12	12
利益率3%以上増加事業者数	5	6	6	6	7

**【課題】**

地域の観光需要がコロナ禍前まで完全復活していない状況を鑑み、旅行者形態・消費者ニーズの変化、物価・エネルギーコスト高騰・気温上昇など、急速かつ多様な経営環境の変化に対応するために、こまめな計画修正・ブラッシュアップが求められている。

コロナ禍を乗り越える目先の支援に集中したことにより、町内事業者の半数以上がキャッシュレス決済に未対応であることや、人材不足の中にもかかわらず紙文化・手作業中心のアナログ経営であることで、昨今の社会の環境変化に対応できておらず、DX導入による生産性向上のためのフォローアップ支援が必要である。

## (2) 支援に対する考え方

継続的な経営においては、単に事業計画を策定のみではなく、日々変化する経営環境に対し、対話と傾聴を通じて事業計画の本質に改めて気づくことが重要となる。そのため、事業者が腹落ちした上で、自ら計画のブラッシュアップに取り組めるよう動機付けを行い、計画的な進捗管理と支援を進めていく。

また、課題として見えてきた経営のDX化については、クラウドやAI、IoTを活用し、業務プロセス改善、組織・企業文化の改革支援を進める。

計画実行後の定期的な振り返りを行いながら、変化する経営課題に対する対応策を効果的に講ずることができる経営リテラシー向上に向けて、北海道よろず支援拠点や北海道中小企業総合支援センター等各種支援機関や、中小企業診断士等専門家と連携し、課題に応じた最適な支援を実施する。

## (3) 目標

項目	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ支援対象者数	22	21	21	21	21	21
頻度(延べ回数)	64	84	84	84	84	84
売上増加事業者数	12	12	12	12	12	12
利益率3%以上増加事業者数	6	6	6	6	6	6

※現状は令和6年度の数値 対象者数は事業計画、事業承継計画、創業計画の合計

## (4) 事業内容

事業計画を策定した全事業所に対し、四半期ごとに巡回や窓口で進捗状況の確認を行う。

計画通りに進んでいない場合や、軌道修正、または、更なる発展を目指した計画変更などは、今後の対応策を検討のうえ支援を継続実施する。

実施にあたっては、北海道よろず支援拠点や北海道中小企業総合支援センター等各種支援機関や、中小企業診断士や税理士等専門家と連携を図り、効率的で質の高い支援を行う。

なお、新型コロナウイルス感染症による影響は、自然災害による一時的なものではなく長期的であり、今までの生活様式を変える程の大きなものであることから、感染防止のための集客制限等で観光産業中心である当町において、売上が現在より増加する事業者は少ないことが予想される。しかしながら、年を追うごとに環境変化に適応しながら支援対象者の半数が、業況の回復と売上増加に繋がるよう支援を行う。

### 【事業計画と進捗状況とがズレが生じている場合の対処】

策定した事業計画の進捗状況が特に思わしくなく、ズレが生じていると判断した場合は、広域連携している「石北四町市場協議会」の経営指導員3名や中小企業診断士等の専門家に相談のうえ、原因を究明し今後の対応策を検討を行いながら、1ヶ月に2回程度にフォローアップの頻度を高めて状態回復に努める。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

事業の持続的発展に向け、道内外の商談会・物産展への出展支援を実施。人口減による域内消費減少に対応するため都市圏への販路開拓や、安価な海外品と差別化を図り価格競争からの脱却化するため適正価格で購入できる新規顧客層の獲得など、個々の経営課題の解決を図るため各種商談会や物産展への出展を支援。

また、新型コロナウイルス感染症により落ち込んだ観光需要を喚起するため、旅行雑誌や近隣都市圏のフリーペーパーへの記事掲載、商談会等で事業者の販路に応じたターゲットへのPRツールとしてパンフレット作成支援を実施。

ITコーディネーター等専門家と連携し、SNSやホームページによる情報発信を行うための計画策定・実行支援を行い、商品や事業者の認知度向上、顧客エンゲージメント強化、新規顧客獲得を積極的に実施支援した。

#### 【第2期実績】

項目	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①-1 物産展出展事業者数	2	4	5	4	4
売上増加率（前年対比）／社	3%達成 0社	3%達成 3社	3%達成 3社	3%達成 4社	3%達成 4社
①-2 商談会出展事業者数	2	2	2	2	5
商談成立目標／社	0	2	2	2	5
②リーフレット等作成事業者数	6	9	5	6	5
売上増加率（前年対比）／社	3%達成 0社	3%達成 9社	3%達成 5社	3%達成 6社	3%達成 5社
③IT活用による販路開拓事業者数	2	1	1	2	3
売上増加率（前年対比）／社	3%達成 0社	3%達成 0社	3%達成 1社	3%達成 2社	3% 3社

#### 【課題】

全国的には上川町の特産品はまだ知名度が低いことから、出展支援によって多くの人に商品の良さや存在をPRし、町外の新規顧客を得ることができたが、商談会や物産展への出展経験が少ないため、有効なブース装飾・販売促進や商談手法などを学んで更に効果的な事業にしていく必要がある。

なお、域外への積極的な需要開拓はできたものの、町内の需要開拓は消極的であった。人口減少が進んでいるものの、足元にある域内消費には販売努力により伸長の見込みがあるため、地元消費を意識した取り組みを行う必要がある。

IT活用による販路開拓については、事業者・支援担当者ともにITリテラシーが低いことから、十分な活用に至らず目標件数を下回った。今後は、DX化によるメリットと必要性を経営指導員等が事業者に対話を通じて説明しながら効果を最大化できるよう支援していく。

そして、上川町では前述した「地域の特性を生かした活力あるまちづくり」を実現するため、近年変化してきている旅行形態を鑑み着地型観光を推進している現状である。これとの連動を図り、訪れる旅行者の満足度を高めながら、観光消費額を今以上に引き上げるために、積極的な情報発信による需要開拓が必要である。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が持続的に発展していくためには、新たな需要開拓が不可欠であり、引き続き、事業

者が目指すターゲットに対する積極的な販路拡大を支援していく。

上川町総合計画に掲げる「地域の特性を生かした活力あるまちづくり」を実現させるため、地域資源を活かした商品・サービスの開発や普及を進め、物産展や商談会の出展支援地域外の需要取り込みを行う。

また、観光客を呼び込み観光消費額を高めるために、積極的な需要取り込みの支援を行っていく。

そして、新型コロナウイルス感染症による外出自粛等により域外からの需要取り込みが困難になった経験から、域内需要の取り込みも重要事項として認識し販路開拓を進めていく。

なお、ITを活用した販路拡大支援は、当町の小規模事業者がDX化に立ち遅れていることを鑑み、重要事項として認識し、時宜を得たDX推進による需要開拓支援を図っていく。

### (3) 目標

項目	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①-1 物産展出展事業者数	4	4	4	4	4	4
売上増加率（前年対比）／社	-	3%	3%	3%	3%	3%
①-2 商談会出展事業者数	2	2	2	2	3	3
商談成立目標／社	-	2	2	2	3	3
②リーフレット等作成事業者数	6	6	6	6	7	7
売上増加率（前年対比）／社	-	3%	3%	3%	3%	3%
③DX化による販路開拓事業者数	2	4	4	5	5	5
売上増加率（前年対比）／社	-	3%	3%	3%	3%	3%

※現状は令和6年度の数値

### (4) 事業内容

#### ①物産展による販路開拓支援

【支援対象者】 地域資源を活かしたサービス開発に取り組み販路拡大に意欲的な観光業  
地域資源を活かした商品開発に取り組み販路拡大に意欲的な製造業

【出展支援】 出展前：出展のための事前準備や効果的なブースレイアウト・販売促進手法支援  
出展時：効果的な陳列・接客・オペレーション、販売促進や商談成立へのサポート  
出展後：振り返りを行い成果や課題を分析しフォローアップ支援

【想定する出展内容】 ■北の味覚再発見！！（主催：北海道商工会連合会）《BtoB》

新たな特産品開発や販路拡大を目的とした小規模事業者向けの商談会。出展数は約60企業。バイヤーは約150名。開催地は札幌市。全国の観光・飲食・流通産業への販路開拓が期待できる。

■にぎわい市場さっぽろ（主催：にぎわい市場さっぽろ実行委員会）《BtoC》

北海道産品の販売とPRにより道内の地域振興、経済活性化を目的とした展示販売会。出展者数は約100企業。開催地は札幌市。期間中5万人以上が来場する大規模物産展。人口規模の大きい札幌圏の顧客獲得が期待できる。

■なまらいいっしょ北海道フェア（主催：北海道商工会連合会）《BtoC》

商工会地域の特産品が一堂に集まり、特産品販売、ふるさと納税の案内に有効な物産展。開催地は東京都内。首都圏の消費者に販路開拓と普及が期待できる。出展者数は32団体。来場者は期間中約2.5万人。

■広域連携商工会地区の物産展（主催はいずれも開催地域の実行委員会）《BtoC》

広域連携を図っている隣接する町での物産展（比布町：七夕天国、愛別町：きのこフェスティバル）。出展者・来場者数は開催地域により多少異なるが出展数10社。約6千人来場。近隣市町村住民への販路拡大とリピートが期待できる。

## ②リーフレット等作成による販路拡大支援

【支援対象者】 地域資源を活かしたメニュー・サービス開発に取り組み販路拡大に意欲的な飲食業  
地域資源を活かしたサービス開発に取り組み販路拡大に意欲的な観光業  
新事業展開等により地域住民など足元の需要拡大に取り組む事業者 等

【支援内容】 販路拡大を展開していく際には、積極的なPRが必要であるが、まだ宣伝ノウハウを持たない事業者に対して自社の商品やサービスの強みを活かして目指すべきターゲットに向けた販売促進を支援していくため、商品やサービスを積極的にPRできる媒体の製作支援を、専門家との連携や補助事業活用し行う。

(業種・商品など内容により複数の事業者が相乗効果を発揮できる支援を目指す)

【想定する内容】 ・物産展・商談会出展のPR効果を高めるためのリーフレット

- ・地域資源を活用した新商品・サービスを訪れる観光客等域外からの需要開拓  
(北海道じゃらん等観光旅行雑誌、旅行代理店への広告掲載等)
- ・新事業展開等を地域住民に向けてPRし域内需要を取り込む
- ・地域フリーペーパーを活用し、近隣市町村からの誘客し需要開拓に繋げる 等

## ③DX推進による販路開拓支援

【支援対象者】 WEBサイトやSNS、生成AI等を活用した販売促進を目指す事業者

【支援内容】 新しい情報発信技術とその活用方法の情報提供、「グーペ※」等ホームページを無料で作成できるサービスやSNS、Google ビジネスプロフィール登録、生成AIを活用した情報発信支援を行い、事業者や地域の魅力を発信し販路開拓に繋げていく。  
※GMO ペパボが提供する、誰でも簡単にホームページやECサイトを作成できる国産サービス

【想定する内容】 観光客を誘客する事業者は、旅行者が事前にインターネットで旅先の情報を収集することが想定されるため、ホームページ作成やGoogle ビジネスプロフィール登録などを行い、事業所や商品サービスの魅力を伝えて誘客・消費に繋げていく。また、Facebook やインスタグラムといったSNS と連携することで、情報拡散機能を高めて、最新情報をリアルタイムに発信し販路拡大に繋げていく。なお、上川町や層雲峡観光協会のSNS は多くの閲覧者がいるため、これらとの連携を図ることでより多くの人々への情報発信に繋げていく。

地域内の住民に対しても、無料で情報発信できるSNS等は有効であるため、地域内需要の深堀にも活用を進めて新規顧客の獲得を支援する。

ChatGPTをはじめとした生成AIの活用により、SNS発信やプレスリリースの作業迅速化などマーケティング活動を最適化して、効果的な需要開拓を支援する。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

経営発達支援事業の成果・評価・見直しについては、外部有識者を加えた委員会を設置し、年1回開催して事業ごとの年間目標についての達成度合いと実績評価を行ってきた。

また、成果を当会の総会議案書に掲載し、評価結果は当会ホームページに掲載してきた。

目標設定と実績評価により自己評価ができたとともに、当町商工業の主要リーダーが参集し現状確認と意見や情報の共有を図り、次年度に向けた改善ができたなど一定の効果があった。

##### 【課題】

事業を効果的に実施していくために、PDCAサイクルによる進捗管理・目標設定(KPI)の確認・見直しの仕組みを検討し、さらに精度の高い事業評価と見直しを進めていく。

#### (2) 事業内容

事業の実施状況を定量的に把握するため、経営発達支援事業の実施状況報告に使用するCSVシートや、支援情報や支援先の財務情報を蓄積できるクラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」使い、財務情報や各種計画策定状況、補助金活用状況、資金調達状況などの管理・把握に努める。

事業評価にあたっては、当会正副会長と筆頭理事(4名)、上川町役場産業経済課長(1名)、北海道商工会連合会道北支所長(1名)、事務局長(1名)、法定経営指導員(1名)。外部有識者に旭川信用金庫上川支店長(1名)を構成委員とした「経営発達支援計画事業評価委員会」を設置し、PDCAサイクルによる事業評価を行う。

評価内容についても定量的視点でも把握できるよう、前述したCSVシートで状況把握した内容をもとに、経営発達支援計画事業評価シートを作成し、本事業の項目である下記項目を数値化・委員会に報告する。

- ・経営発達支援事業(地域の経済動向調査や経営状況分析、事業計画策定など)
- ・地域経済活性化に資する取組
- ・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
- ・経営指導員等の資質向上に関すること
- ・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

開催については、基本的には年1回開催することとするが、急速な経営環境変化に対応していくため、状況に応じて適宜開催し進捗状況と地域経済状況を確認しながら、事業の最適化を図る。

評価結果および意見については、当会ホームページに掲載し地域の小規模事業者が常に閲覧できる状態とする。

## 10. 経営指導員等の資質の向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

北海道商工会連合会や管内職員協議会、中小企業大学校が主催する各種研修への参加により資質の向上に努めてきた。

#### 【課題】

経営指導員に支援業務が集中し、支援ノウハウが偏りがちであったため、複雑化・高度化する経営課題に職員全員が対応できる支援機能向上が必要である。

これまで受講してきた研修に加え、不足している分野の研修会にも積極的に参加するほか、経営指導員以外も専門家派遣に随行することで実践的な支援ノウハウを学ぶこと、また、DX推進に係る相談・指導能力向上や「経営力再構築伴走支援」に参加することで「対話」と「傾聴」による支援手法を習得し、支援能力を向上させる必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①研修会参加による支援能力の向上

北海道商工会連合会や管内職員協議会、中小企業大学校主催の研修に今後も継続して積極的に参加し、支援能力向上を図る。

事業承継をはじめ、経営環境の変化や自然災害が頻発する中で、事業継続力強化や資金繰り強化、地域資源活用など、今後増加することが予想される支援テーマを積極的に受講して時宜を得た支援ができるよう能力向上に努める。

また、DX推進に関連した研修に積極的に参加し、業務プロセスのデジタル化、デジタルマーケティングをはじめとする幅広い分野でのITテクノロジー活用手法を学び、業務効率化による生産性向上・販路開拓支援に繋げていく。

#### ②専門支援機関との連携による資質向上

北海道中小企業支援センター（よろず支援拠点）や、中小企業基盤整備機構等による専門家派遣事業を活用のうえ、中小企業診断士など専門家による支援に職員が同行し、現状や課題のヒアリング方法、業種毎の専門知識、課題解決の提案等、具体的な支援手法を学ぶことで支援スキルの向上を図る。

また、DX推進支援を図るため、専門家による支援に同行し、実践的な経営のDX化支援を学び支援に活かしていく。

#### ③経営力再構築伴走支援研修会参加による支援力向上

「対話」と「傾聴」により事業者の本質的な課題の掘り下げによって経営課題に気づき、納得したうえでの動機付けから事業者自ら事業計画の策定を進められるよう、中小企業基盤整備機構等が実施する研修会に参加し、支援力向上を図る。

#### ④職員間での情報共有強化

職員会議を毎週月曜日に開催し、職員全員で支援先の状況と今後の支援方針を検討すると共に、上記研修や専門支援機関と連携して得た情報知識・支援ノウハウの情報共有を行う。支援内容を蓄積・共有できるクラウド型支援ツール「ShokoBiz」に随時入力することに加え、共有サーバーに関連データを保存して、担当者以外でも支援対応できるよう体制強化する。

併せて、経営指導員以外の職員がまだ経験のない支援案件があれば、経営指導員と複数体制で支援にあたり、支援実績を蓄積させて組織としての対応能力強化を図る。

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

### **(1) 現状と課題**

#### **【現状】**

北海道商工会連合会を通じて道内各商工会等の具体的支援事例について情報を入手するとともに、近隣商工会で構成する広域連携にて経営指導員による定期的な会議を開催（年6回開催）し、支援事例の情報共有に努めている。

また、経営指導員が交流のある専門家（中小企業診断士・各種コンサルタント・税理士・公的支援機関職員・金融機関職員等）と必要に応じて情報交換を行い、相談案件に応じた各種支援手法について情報を得ているのが現状である。

#### **【課題】**

経営環境の変化に対応した支援を実施するにあたり、各種支援施策の新設や改変が頻出している現在において、効果的な情報入手や職員全体の能力向上の観点から、各種支援機関との連携を図り支援ノウハウを蓄積できる体制づくりが必要である。

### **(2) 事業内容**

#### **①金融機関との連携及び情報交換**

旭川信用金庫上川支店および日本政策金融公庫旭川支店、北海道信用保証協会旭川支店との連携を通じ、地域における経済動向と小規模事業者に対する経営改善支援手法、金融支援に関する実務的手法等について情報交換を積極的に行い、支援ノウハウの蓄積と能力向上を図る。（年3回）

#### **②商工会関連との連携および情報交換**

北海道商工会連合会および職員協議会が開催する、経営支援に伴う各種会議・研修会・経営支援事例発表会に参加し、小規模事業者への支援現状と課題解決の具体的な支援手法の情報交換のうえ、上川町商工会にフィードバックし職員全体の支援能力向上を図る。

#### **③近隣商工会との広域連携および情報交換**

近隣の商工会（比布町・愛別町・当麻町・上川町）で構成する広域連携「石北四町市場協議会」の経営指導員による経営支援会議を活用し、販路開拓、事業承継、補助事業を活用した事業計画策定等、実際の支援事例をもとに情報の共有と研究を行い、小規模事業者の課題解決のためのノウハウを習得、職員の支援能力の向上を図る。（年6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**

#### **【現状】**

上川町の総合計画において掲げている「地域の特性を生かした活力あるまちづくり」を推進していくため、地域イベントによる経済活性化、地域資源を活用した商品開発により地域ブランド化の推進に努めてきた。

近年は、良質な水資源を活かした日本酒製造やニジマスなどの特産品、雄大なロケーションを強みとしたアウトドア体験など、地域資源を活用した産業や商品が成長、地域経済活性化の一翼を担ってきている。

#### **【課題】**

観光産業が主要産業である当町は、コロナ禍以降観光客の入込数が完全回復に至っていない中、体験観光の増加や、団体旅行から個人・小グループ旅行への旅行ニーズ変化など経営環境の変化に対応

しながら地域経済活性化していくことが重要な課題となっている。

また、イベントによる地域特産品PRによる商品の認知度を高める取り組みを進めていく中で、全国的には当町の特産品はまだ知名度が高いとは言えない状況にあることが明らかになり、さらに商品やサービスの質と認知度を高めてブランド力を向上させていくことが求められる。

## (2) 事業内容

### ①地域イベント等による地域経済活性化

観光産業が主要産業である当町において、旅行形態や志向の変化に対応した観光客の受け入れや地域の魅力づくり推進を、地域全体で意思疎通を図るとともに、地域の賑わい創出のため、上川町や層雲峡観光協会等の関係者が一同に参画する実行委員会を組織し、会議を定期的（年間3～5回）に開催。

各団体と地域経済活性化の方向性を共有したうえで連携し、「層雲峡氷瀑まつり」や「ふる里まつり」等イベント事業を実施。

小規模事業者のイベントへの出展による特産品PRを積極的に進めて、小規模事業者と商工会、関係団体が一体となって地域および地域特産品・サービスの認知度向上を図る。

### ②着地型観光の推進

近年の旅行形態は、その地域の自然や文化、食、生活などを感じることでできる体験型滞在観光のニーズが高まっており、減少傾向の交流人口と交流人口による消費を拡大させていくためにも、このニーズへの対応が求められている。

平成30年に設立されたDMOとの連携を図り、DMO総会および役員会（延べ年間約4回）に出席のうえ検討を行い既存の特産品はもとより、育成してきた新産業やサービスを積極的に着地型観光の商品として利用促進を図り、魅力ある観光づくりを推進し地域経済活性化を図る。なお、事務レベルの打ち合わせは適宜実施し円滑な連携を図る。

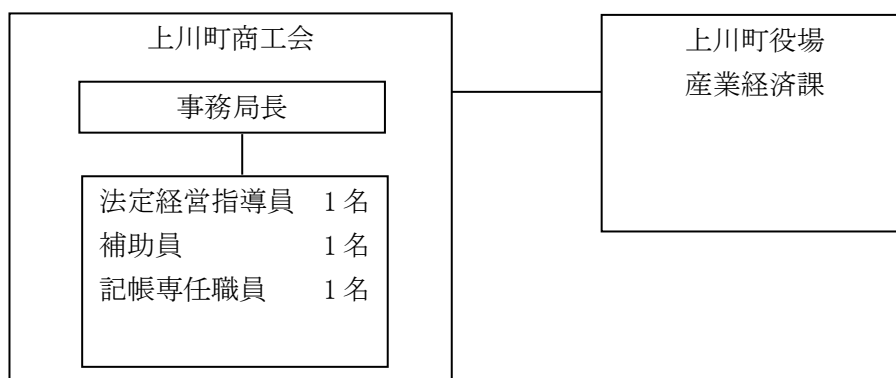
(別表2)

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7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)



①都道府県及び関係市町村との連携体制

- ・ 当会、本町産業経済課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、年1回、連絡協議会を開催する。
- ・ また北海道と事前に相談・調整を行うことで、都道府県の重要課題についても反映した支援計画とする。

②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

- ・ 町内を18地区に分け、法定経営指導員1名と補助員1名の体制で巡回指導を行い、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。

③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・ 法定経営指導員1名、補助員1名、記帳専任職員1名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
- ・ 上記で把握・検証した実施状況を当会と上川町の連絡協議会(年1回開催予定)で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・ 当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

**(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：三枝敏九

連絡先：上川町商工会 電話 01658-2-3111

**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う。

**③広域経営指導員の当否**

申請書に記載の経営指導員・三枝敏九は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

**(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**

上川町商工会

〒078-1741 北海道上川郡上川町中央町 605 番地

電話：01658-2-3111 / FAX：01658-2-2155

E-mail: kami281@rose.ocn.ne.jp

**②関係市町村**

上川町役場 産業経済課 商工観光グループ

〒078-1753 北海道上川郡上川町南町 180 番地

電話：01658-2-4058 / FAX：01658-2-1220

E-mail: kankou@town.hokkaido-kamikawa.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)

	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
・ 経営状況分析支援	500	500	500	500	500
・ 事業計画策定支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
・ 事業計画策定の実施支援	500	500	500	500	500
・ 新たな需要開拓に寄与する事業	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、道補助金、町補助金、会費収入 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

