

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	小平町商工会 (法人番号 2450005003158) 小平町 (地方自治体番号 014826)
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 31 日
目標	【小規模事業者の目標】 ①事業計画策定支援と策定後のフォローアップ支援により、売上増加・収益の向上を図る。 ②事業承継支援を実施することにより円滑な承継に繋げるとともに、後継者育成及び創業支援を実施し円滑なスタートアップを図る。 ③需要動向調査の結果を基に、個者の強み、経営資源・地域資源の活用による販路拡大を支援し売上増、収益向上を図る。 【地域への裨益目標】 ④地域コミュニティの維持と地域経済の活性化・発展に寄与し小規模事業者及び地域の持続的発展を図る。
事業内容	3. 地域経済動向調査に関すること (1) 地域経済分析システム「RESAS」を活用した経済動向分析 (2) 景気動向分析 4. 需要動向調査に関すること (1) 従来商品のブラッシュアップと新商品開発 (2) 物産展や商談会でのアンケート調査 5. 経営状況の分析に関すること (1) 経営分析を行う事業者の選定(セミナーの開催) (2) 経営分析支援(財務分析・非財務分析) 6. 事業計画の策定支援に関すること (1) DX推進セミナーの開催 (2) 事業計画策定セミナー又は個別相談会の開催 (3) 事業承継に向けた事業計画策定支援 (4) 創業・第二創業に向けた事業計画策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること (1) 事業計画策定事業者に対する支援 (2) 事業承継計画策定事業者に対する支援 (3) 創業・第二創業計画策定事業者に対する支援 (4) 事業計画と進捗状況にズレが生じている場合の対処 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) 駅マルシェ出展支援事業(BtoC) (2) 商談会等出展支援事業(BtoB) (3) 都市開発建設総合展等出展支援事業(BtoB) (4) IT活用(DX)による販路開拓支援
連絡先	小平町商工会 〒078-3301 留萌郡小平町字小平町 389 番地の 2 TEL 0164-59-1111 FAX 0164-59-1427 E-mail: obira@rose.ocn.ne.jp 小平町役場 経済課 〒078-3301 留萌郡小平町字小平町 216 番地 TEL 0164-56-2111 FAX 0164-56-2110 E-mail: info@town.obira.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1)地域の現状及び課題

①地域の概要・人口推移

北海道留萌郡小平町は、南北約34kmの海岸線を有し、海岸線より東西約40kmと山深く、南北に走る海岸線は道北の経済路、国道232号線を有している。県庁所在地の札幌市より約160km（都市間バスで約3時間20分）、北海道第2の都市、旭川市より約90km（都市間バスで約2時間）に位置し、最北の稚内市までの道北観光の通過点となっている。

また、隣接する留萌管内一の人口を誇る留萌市までは、約11km（路線バスで約15分）と近く、留萌市には、大型店の進出めざましく、個人消費は留萌市に流出している。

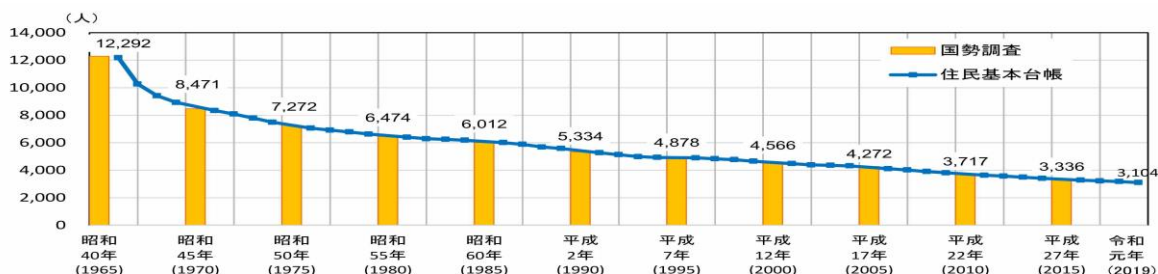


◆令和5年3月末現在の人口～2,832人 世帯数 1,524世帯 一世帯当たり 1.9人
(平成30年3月末人口3,182人、世帯数1,636世帯 人口350減 世帯数112世帯減)

◆面積 627.29 k㎡

◆令和5年度 小平町一般会計予算 43億6,900万円

◆令和5年度 小平町一般予算に占める商工費 252,219千円 全体予算に占める割約6%



資料：国勢調査、住民基本台帳

小平町の最大の課題は、上記表の通り人口の減少が著しく、又高齢化率が高く結果として全産業における産業人口の減少を招き、雇用の場が失われ、さらなる人口減を招くという悪循環に陥っていることである。このような現状の中、特に小売・サービス業では人口減少と、近隣市町への消費流出拡大が要因となって売上と事業所数の減少を招いている。現在では70%以上の個人消費が町外に流出し、地域商業者の売上減少を招き、廃業、撤退が続く事により、地域の魅力が減退し、更に消費が流出する状況にある。

小平町は、三つの村（臼谷、小平、鬼鹿）が合併し小平村が誕生し町政へ移行。その後の炭鉱開発により達布地区が急速に発展し小平町の



スタンド1軒、雑貨屋1件となった達布地区

この間、商店街の集約や居住地域の集約などが行われず分散されたまま現状に至っていることから新たな産業形成が難しいという問題がある。

鬼鹿地区

小平地区 (役場所在地)

臼谷地区

達布地区

約17 km

約3 km

約5 km

約22 km

日本海

山梨県方面

②産業

漁業はニシン漁の衰退後、タコ・サケ・カレイ・ウニ・ナマコなどを主体とする沿岸漁業と近年はホタテの海面養殖漁業による稚貝養殖が盛んとなり国内出荷はもとより、韓国などへの輸出も行っている。

しかしながら、農業・漁業ともに担い手の高齢化や後継者不足などにより就業者数が減少しており、基幹産業の持続性を維持していくため、農協や漁組などの各種関係機関が連携してブランド化の確立に取組み、高付加価値化を進めることでより魅力ある産業としていくことが今後の課題となっている。

観光業は地域柄、道北観光の一通過点となっており、従来から夏季通過型の観光客を意識して望洋台キャンプ場や臼谷海水浴場・おにしかツインビーチなどの施設を整備し、観光戦略を行ってきた。近年は鬼鹿の「道の駅おびら鯨番屋」に隣接される国の指定重要文化財である「花田家鯨番屋」が注目を集め、平成27年春に道の駅おびら鯨番屋に併設され開業した観光交流センターとともに改めて観光資源として注目されている。当町には平成10年にオープンした大浴場付き宿泊施設である小平町総合交流ターミナル「ゆったりかん」も観光交流の拠点となっていることから、道の駅「おびら鯨番屋」と「ゆったりかん」を中心に地域資源を発信していくことが、当町の魅力と知名度の向上に繋がっていく。

商工業については、上述「地域の概要・人口推移」にて記載のとおり、町民の高齢化・地域の過疎化、個人消費の低迷や町外への消費流出に加え、経営者の高齢化や後継者不足といった要因により事業所数は年々減少している。平成20年には169者あった商工業者等数は約15年後の令和5年現在で139者となり（商工会実態調査）、15年で17.8%の事業所が廃業などにより減少し、内76.7%が小規模事業者の廃業となっている。商工業者等数の約8割が小規模事業者である当町において、小規模事業者の減少が進んでいる現状において、地域コミュニティを維持するためには小規模事業者の持続的発展の実現に対する支援が急務となっている。

③小規模事業者の現状と課題

【全般】

◆高齢化・過疎化の進行、個人消費の低迷や町外への消費流失が依然として続いており、小規模事業者の持続的発展への支援が必要。（地域経済循環率 54.7%※RESAS より）

◆町内の小規模事業者は、【次頁 小平町商工会 会員年齢分布及び平均年齢】 のとおり、61歳以上の経営者の割合が64%であり、あらゆる業種において経営者の平均年齢が65歳以上と示されている。このように経営者の高齢化が進み、かつ後継者不足といった問題により、小規模事業者数は15年間で17.4%減少していることから事業承継、後継者育成、事業引継等の支援が求められている。

◆地域住民の日常生活を支援し、地域経済の活性化を図るため、商工会活動（小規模事業者）への支援を一層強化する必要がある。（小平町第6次総合振興計画より引用）

◆各種制度資金の活用を支援するとともに、経営体質の強化を図る取り組みを進める必要がある。（小平町第6次総合振興計画より引用）

◆未開発の観光資源や地元農水産物を活用した商品開発の支援、販路拡大や魅力ある店づくりを支援し、交流人口のニーズに応える環境整備を図っていく必要がある。

◆商工業者数の推移(商工会実態調査より)

R5.9現在

調査年月	商工業者等		商工業者の業種別内訳							定款会員に なり得る 事業所等	小規模事業者数	
	合計	小計	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他		合計	うち小企業数
H20.4	169	155	35	7	0	51	17	17	28	14	132	112
H29.4	150	134	25	7	0	36	13	17	36	16	121	102
H30.8	145	129	26	6	0	34	13	16	34	16	114	105
R5.9	139	125	22	7	0	34	12	16	34	14	109	97
増減率	-17.8%	-19.4%	-37.1%	0.0%		-33.3%	-29.4%	-5.9%	21.4%	0.0%	-17.4%	-13.4%

(増減率は平成20年との比較値)

小平町商工会 会員年齢分布及び平均年齢

会員事業所の年齢分布

事業主等の年齢	事業所数	割合
40歳以下	2	3%
41～50歳以下	7	9%
51～55歳以下	8	10%
56～60歳以下	11	14%
61～65歳以下	8	10%
66～70歳以下	19	25%
71歳以上	22	29%
計	77	100%
60歳以下の事業所	28	36%

R5.9.1現在

業種別平均年齢	平均年齢
飲食業	66.3 歳
土木・建築・塗装・左官業等	74.9 歳
各種小売業	68.9 歳
理美容、宿泊	82.6 歳
製造業	71.5 歳
旅客・運送、整備、その他	70.1 歳

R5.9.1現在

(総会員数106事業所から定款会員他、集計から29事業所を除く)

会員業種別事業所数状況

業種区分	事業所数	町外拠点等	差引	業種区分	事業所数	町外拠点等	差引
建設業	16	2	14	宿泊業	4	1	3
製造業	6	3	3	理美容等サービス	5	1	4
卸売業	0	0	0	その他サービス業	8	3	5
小売業	33	4	29	その他 運輸・通信・不動産・農林水他	16	5	11
飲食業	8	0	8	定 款	10	10	0
				合 計	106	29	77

※町外拠点等～町外に拠点のある支店、営業所等の会員又は各種組合、団体、その他法人、定款会員等

■業種別の現状と課題

I. 小売業

隣接する留萌市まで車で約10分と距離的に近く、留萌市内に大型店の出店が相次いだことで消費流出が加速し、当町の食品小売業を中心に衰退、商店街は壊滅に近い状態にある。既存事業所の維持と新規開業促進、消費流出防止が長年の課題としてあげられてきたが平成30年6月小平地区にて営業していた町内唯一のスーパーであったAコープ小平店が閉店。町外資本の移動販売車の参入要因となった。加えて、小規模事業者を支持している顧客平均年齢層

が60代以上であり若年者の支持が少ない事、更に近年の新型コロナウイルス感染症の影響は一時的に急速な売上減少となり、高齢経営者の廃業に拍車をかけることとなった。このような事もあり事業者支持層の偏り、既存店の後継、承継、店舗集約が課題となっている。

Ⅱ. サービス業

過疎や雇用の多かった建設業の衰退と共に飲食業、宿泊業が衰退した。また、現存している事業者においても小売業者と同様の経営者の高齢化や後継者不足などの課題を有している。

滞在型観光地ではない当町では、通過型観光をターゲットに流入人口をいかに取り込むかが最大の課題となっている。

Ⅲ. 製造業

近年は水産関連事業者によるホタテの養殖加工、輸出が増加してきており、水産資源を活用した水産加工品製造業はあるものの、ブランド力が弱く特色に乏しいのが現状であることから農林水産品を活用した特産品、新商品の開発、地域の味の提供、ブランド化、販路が課題である。

Ⅳ. 建設業・運送業

公共工事中心の事業者が多かったことから、一時期の公共事業減少による倒産、廃業が相次ぎ産業人口と雇用の場が大きく失われた。このような中、近年の小平町による公共事業予算の増加や商工会、建設業協会による要望から創設された小平町の振興策（住居の新築、改築、解体への小平町補助制度）も実施され、一定の民需増加につながりつつあるものの、より町民に目を向けてもらえるような広報、PRをおこない、さらなる民需開拓が必要である。また、雇用されている労働者の年齢層が高く人材不足、働き手不足が危惧されており雇用環境の改善、若年労働者確保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

①10年程度の期間を見据えて

一期を10年（5年ごとの見直し）とし、地域小規模事業者のあり方を見据えた振興支援を図っていく。人口が減少する中で地域経済の持続・発展を図るためには当町商工業者の8割超を占める小規模事業者が地域経済を牽引する存在である。そのため付加価値を生み出す小規模事業者の持続的発展が重要となる。

よって、小規模事業者が激変する経営環境・消費者ニーズに対応し持続的発展を実現するために事業者が本質的経営課題を特定し、腹落ちした中で自走化への動機づけと自己変革力の向上が図れるよう支援事業を実施していく。

②小平町総合計画との連動性・整合性

小平町では、第6次小平町総合計画（平成30年度～令和9年度）において、まちづくりの基本目標を「働きながら住み続けられるまち」と定めており、商工業の振興における施策の主な取り組み及び事業を以下のとおり示している。

■ 施策の主な取り組み及び事業 ■

1 既存企業等の体質強化

▶ 町内企業等の体質強化を推進するため、各種制度を通じた支援を行います。

- ① 商工会活動に対する支援
- ② 各種支援制度の適正な周知と活用促進
- ③ 各種制度資金の活用による経営の体質強化と負担軽減支援策の実施
- ④ 地元消費拡大への支援
- ⑤ 中小企業振興資金利子補給事業

2 特産品の開発支援とブランド化

▶ 特産品としての魅力を高め、地域ブランド化を推進するための取り組みを展開します。

- ① 農水産物を活かした商品開発への支援
- ② 食・観光資源活性化事業

3 起業化支援対策の強化

▶ 起業化の促進は、地域経済の活性化及び発展に寄与することから、制度の創設に取り組みます。

- ① 新たな起業家に対する支援の推進

小平町第6次総合振興計画の商工業の振興の在り方は、当会が上述した小規模事業者の現状と課題及びそれに対する支援の考え方と一致していることから、連携して町の産業を守ること
で地域に不可欠なコミュニティを維持し、地域の持続的発展に繋げ「働きながら住み続けられ
るまち」の実現を目指していく。

③商工会としての役割

小平町唯一の経済団体として、より身近な相談相手として

- ・いつでも、どこでも、なんどでも「行きます！」
- ・経営に関する悩み、なんどでも「聞きます！」
- ・経営課題と解決方法を「提案します！」

をモットーに小規模事業者等の持続的発展に資するため地域経済動向や需要動向、経営分析に
よる事業計画の策定及び実行支援及び第二創業や新規起業家の育成や事業承継等による持続
性を経営力再構築伴走支援により実施していく。また支援団体としての機能の維持、向上を図
る為に経営指導員をはじめとした職員のスキルアップにも留意していく。

(3)経営発達支援事業の目標

上記、(1)地域の現状と課題及び、(2)小規模事業者に対する長期的な振興の在り方を踏
まえて、第2期経営発達支援計画の目指すべき方向性と目的について、下記のとおり目標を設
定する。

【小規模事業者の目標】

①従来から実施してきた経営分析支援を拡充し経営資源の再構築、再発見につなげ、小規模事
業者の持続的発展を実現するため経済動向調査や需要動向調査を活用した事業計画策定支
援と策定後のフォローアップ支援により、売上増加・収益の向上に繋げていく。

- ・対前年比売上2%増加事業者数 10者/5年

②当町においては経営者の高齢化が進行しており、事業承継、後継者育成は喫緊の課題であることから地域を支える小規模事業者数の減少抑制と地域のコミュニティの維持を図るため、経営分析支援を拡充させ小規模事業者の現状認識と経営資源を洗い出し、事業承継支援を実施することにより円滑な承継に繋げるとともに、後継者育成及び創業支援を実施し円滑なスタートアップに繋げていく。

- ・事業承継者支援者数
15 者／5 年
- ・小規模事業者の新規創業（第 2 創業者含む）支援者数
5 者／5 年

③経営分析によって得た個者の強みや経営資源・地域資源の活用による販路拡大の支援を実施する。販路拡大支援にあったては、経営効率、販売効率を考え D X の導入についても支援をすすめ、収益性向上・経費削減を目指していく。

- ・物産展出展による売上額（1 者あたり 25 万円／年）事業者数
15 者／5 年
- ・商談会出展による成約（1 者あたり 2 件／年）事業者数
20 者／5 年
- ・D X 導入による売上増加（1 者あたり 3％／年）事業者数
15 者／5 年

【地域への裨益目標】

上記の目標を実施することで、小平町総合振興計画第6次後期計画に連動し町内小規模事業者の体質強化が図られるとともに、事業承継や創業支援により事業継続と新陳代謝を促し地域コミュニティの維持と地域経済の活性化・発展に寄与することができる。

また地域の農水産物を活かした特産品開発や既存商品のブラッシュアップ・販路開拓による地域ブランド力の向上により、地域商品を活かした食・観光の発展に寄与し、小規模事業者及び地域の持続的発展に繋げることを目標とする。

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6年4月1日～令和11年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

地域経済団体として、また支援団体として商工会の役職員には会員をはじめとした地域小規模事業者支援の実施母体として、その役割は重要度を増している。職員の支援体制、スキル向上を図るため各種研修会へ参加して、常に新しい技術が投入されるDXへも対応できるよう支援ノウハウを身に付けていく。また、役員は支援団体の果たす役割を認識し、地域小規模事業者に支援団体の有効活用と地域の現状を周知する役割を持つと同時に、意思決定機関として小平町の総合振興計画を踏まえ特に商工振興策を積極的に推進し、以下のとおり地域活性化・産業振興の推進に寄与していく。

【小規模事業者の目標達成に向けた方針】

目標①の達成方針 ～事業者自らが思考し経営課題を解決する事業計画の策定支援～

社会経済活動が目まぐるしく変化する中で多様化する消費者ニーズに対応し小規模事業者の持続的発展を実現するためには小規模事業者との「対話と傾聴」を通じて、個々の本質的課題への気づきを与えた上で、腹落ちさせ、自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出すことが必要となる。

そのため、小規模事業者には経営分析による現状把握と経済動向調査や需要動向調査による外部環境理解が重要となってくる。適切な現状認識により経営者が自ら本質的経営課題に気づき、向き合う契機を創出することで、より具体的な実効性の高い事業計画策定に繋げ、多様なDXツール、補助事業、支援事業の活用提案を行いながらフォローアップ支援を実施し、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、確実に売上げ向上など成果に結びつくよう支援していく。

目標②の達成方針 ～地域内事業の持続的発展と継続性を育てる創業及び事業承継支援～

当該地域の小規模事業者は、事業規模にかかわらず経営者の高齢化と事業承継の沈滞、事業の不透明な継続性が将来を見通せない現況にあり、地域コミュニティの維持が危機的状況にある。そのため経営発達支援事業を通して創業・第二創業や後継者育成、親族内承継や従業員承継が円滑に進むための事業承継計画策定支援、M&Aによる第三者承継支援により事業の継続性を高める必要がある。事業承継に対しては後継者候補等が継ぎたいよう企業価値の向上、経営者意識改革を支援し、創業支援に対してはスタートアップがスムーズに進むよう各種支援制度の適正な周知と活用促進及び各種制度資金を活用して実現可能性の高い事業計画の策定支援を実施し、地域経済活動に支障が生じないよう承継等による企業数の維持、減少緩和により地域経済の活性化に寄与していく。

目標③の達成方針 ～地域資源の活用と掘り起こしによる需要動向に基づく新たな販路拡大支援～

道の駅おびら鯨番屋を活用し、農漁業等の地域資源の魅力を観光交流消費者との対話、調査を通して再認識し、既存商品のブラッシュアップと新たな資源活用を活発化させる。そのため、地域ブランドの確立を目指し、より高付加価値な地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、北海道や留萌管内の地場産品のPR事業等を活用した物産展や商談会への出展により販路開拓に繋げていく。

また、販路拡大にあたってはD X導入に向けたI T技術の利活用による広告・販売手法を促進させ、経営効率・販売効率を意識した販路拡大の支援とする。

【地域への裨益目標の達成に向けた方針】

小規模事業者との「対話と傾聴」を通じて個々の本質的経営課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の潜在力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへと繋げていく。

人口減少社会において地域経済の持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走支援において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個者にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成させることで、地域内小規模事業者の減少を抑制し、地域コミュニティを維持していく。

また、地域資源の活用を活発化させることで地域ブランドの認知度向上に繋げていき、地域活性化に寄与していく。

1. 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

第1期では、地元金融機関、日本政策金融公庫等が公表する経済動向調査結果を利用し当該地域経済の現状把握は実施してきたものの事業者全体への公表にまでは至らず、巡回訪問に際して経営分析・事業計画策定に意欲的な事業者への情報提供に留まった。また、関係機関が公表するデータのみでは、管内や全道規模など広範な情報提供に留まり、調査結果を地域事業者が身近に感じることが出来ず、有効活用しきれていない。

よって、第2期では、「RESAS」等から得られるビッグデータを加味して当町の経済動向を深掘りし、関係機関等の公表する各種経済動向報告とビッグデータを融合させ、ミクロ・マクロ両方の視点を持ち合わせた独自分析結果を定期的に周知していく。

(2) 目 標

	公表方法	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
① 地域経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

※現行は令和4年度実績

(3) 事業内容

① 地域経済分析システム「RESAS」を活用した経済動向分析

地域の現状と課題を把握し、その特性に即した事業活動に対応するため、経営指導員等職員が「RESAS」を活用し、当町の地域経済動向を深掘り分析する。

当ツールの活用により、当町事業者がより身近に感じることができる効果的・客観的な経済動向分析とする。

調査・分析結果については、以下②と融合させ年1回公表する。

【調査手法】

「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、経営指導員等 当会職員が地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】

- 「地域経済循環マップ」～生産・分配・支出の3視点から地域内資金の循環状況を可視化し、地域経済の全体像を詳らかにする。
 - 「生産分析」：地域貢献度を産業別に分析
 - 「分配分析」：域内所得等の流出入状況の分析
 - 「支出分析」：域内の総支出、民間消費、民間投資等の流出入状況の分析
- 「まちづくりマップ」～当町交流人口の訪問元や、人流が活発な時間帯・時期、その性別世代などを調査分析する。（from-to分析、滞在人口率、流動人口メッシュ機能などを活用）
- 「観光マップ」～当町がどの地域から多くネットで検索されているか、観光施設の人気度合い、地域の延べ宿泊者数と居住地・性別等を属性別に分析する。（目的地分析、from-to分析（宿泊者）機能などを活用）
- 「産業構造マップ」～従業者数や労働生産性、付加価値額などを特化係数で分析することにより、地域で強みを持つ産業の特定など産業の現状（地域の特色と産業構造）等を分析する。（全産業の構造、稼ぐ力分析、ほか業種別の各種分析メニュー等を活用）

②景気動向分析

町内の景気動向等について、より詳細な実態を把握するため、地元金融機関 留萌信用金庫が行う「留萌地区中小企業景況レポート」、日本政策金融公庫旭川支店の「道北の小企業動向調査」に加え、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、町内小規模事業者の景気動向等について、年2回調査・分析を行う。なお、うち1回は、上記① 地域に特化した経済動向調査結果と組み合わせて報告書を作成し、自地域と道北地域、全道、全国等の対比を行うこととする。

【調査手法】

経営指導員等が巡回や窓口相談を通じ調査票を配布して集計を行う。（極力DXを活用し回収する）回収したデータを経営指導員等が整理し、外部専門家と連携し分析を行う。

【調査対象】

小規模事業者の内、製造業、建設業、小売業、サービス業、その他を対象とする。

【調査項目】 売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

独自項目として町内の消費動向のほか、支援ニーズ、事業承継に関する状況（事業承継の意向、承継計画策定の有無と進捗状況など）

（４）調査結果の活用

- ◆分析結果はホームページ、商工会広報に掲載し、広く地域内小規模事業者等に周知する。
- ◆上記ホームページや広報などの周知のみでは分析結果を身近なものに感じてもらえず、有

効活用に至らないことが予見されるため、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とし、口頭で説明・情報提供する。

◆小規模事業者の経営分析・事業計画策定に際して活用する。

◆小平町と連携し町総合振興計画推進の資料として活用できるよう集約する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

当地域には、製造業及び飲食業の件数が少なく需要動向調査の対象となる商品、サービスが限られこれまで実質的な状況調査が未実施であったため、令和1～令和4年にかけて道の駅を活用し調査を実施する計画を持っていたがコロナ禍により実施できなかった経緯がある。(コロナの影響による道の駅運営事業者の撤退、交代など複数要因あり)

このことから、需要動向の把握は無に等しいため、第2期では本事業によって改めて需要動向調査を実施する必要がある。

(2) 目 標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①ブラッシュアップ商品・新開発品の調査対象事業者	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
②物産展・商談会出展に係るアンケート調査対象事業者数	—	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者

※現行は令和4年度実績

(3) 事業内容

①従来商品のブラッシュアップと新商品開発

対象事業者は、それぞれ既に地域資源を活用した海産加工商品、農産加工商品を持っており、道の駅にて販売している。これら既存商品や新商品を対象に「道の駅おびら鯨番屋」にて試食及び来場者アンケートを実施する。

調査結果を分析し当該事業者にフィードバックすることで、既存品の継続販売強化に繋げ、かつ新商品開発のヒントを得られるように支援していく。最終年度まで海産品と農産品のコラボ商品や個々の新商品開発を実施し、道の駅にて販売及び調査を実施していく。

【調査手法】

＜情報収集＞「道の駅おびら鯨番屋」の来場客が増加する7～8月中旬に1回、来場客にブラッシュアップ商品、新商品等を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

＜情報分析＞調査結果は、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。

【サンプル数】来場者50人

【調査項目】①味 ②食感 ③色彩 ④香り ⑤大きさ ⑥コスパ ⑦見た目 ⑧パッケージ等

【調査結果の活用】

調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、既存商品の更なる改良と新商品開発につなげていく。

②物産展や商談会でのアンケート調査

駅マルシェ実行委員会が開催する「駅マルシェ（旭川市）」や、北海道商工会連合会が主催する「北の味覚、再発見！！」、（一社）日本能率協会主催の「都市開発建設総合展」等に出展する事業者を対象に、来場者（消費者・バイヤー）に対し試食（食品取扱事業者のみ該当）とアンケート調査を実施する。

また、上記①域内需要動向調査結果を基に域外へ需要開拓を図る事業者については、①で得た反応を調査時に提供できるように行い、消費者反応による取引促進を狙う。

【調査手法】

＜情報収集＞商談会等出展時に来場するバイヤーなどから、ブラッシュアップ商品、新商品等を試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

＜情報分析＞調査結果は、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。

【サンプル数】来場者 50 人

【調査項目】食 品…①味 ②食感 ③色彩 ④香り ⑤大きさ ⑥コスパ ⑦見た目

⑧パッケージ ⑨取引条件 ⑩最低ロット数 ⑪想定販売方法又は販売先等

非食品…①価格 ②サービスの質 ③施工期間 ④納期や納入方法 ⑤取引条件

【調査結果の活用】

調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、既存商品・サービスの更なる改良と、新商品・サービス開発につなげていく。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

第1期では経営分析による事業所の現状把握のためのセミナー開催、専門家を交えた個別相談を実施し相応の成果を得られた反面、事業所の数値的分析が中心であったため財務以外の強み、弱み、人的資源、技術力など財務データ以外の分析が弱かった面があった。

第2期では「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみにとらわれず「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げていく必要がある。

（2）目 標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
① セミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 経営分析事業者数	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

※現行は令和4年度実績

（3）事業内容

①経営分析を行う事業者の選定（セミナーの開催）

入口として実際に事業者自身が経営分析を体験出来る形式のセミナーを開催し、自者の強み・弱みなど定性的な気づきを与えることで、個々の経営課題等を認識し、事業計画、事業承継計画策定等への活用について理解を深めていく。そのことにより対象事業者の掘り起こしを行い、巡回時や窓口相談時に丁寧な「対話と傾聴」を重ね、セミナーにより認識された経営課題の更なる深掘りを図り、本質的課題を特定していく。その中で事業の持続的発展や事業承継等に意欲ある事業者を選定していく。

事業の実施にあたっては、必要に応じ、専門家を招聘して実施していく。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知する他、巡回・窓口相談時に案内（特に14頁 後継者・事業承継に関する商工会独自データ①④に該当する個者の内、既に経営分析実施済み、事業計画等策定済み事業所を除く事業所を主たる対象として分析支援する）

【開催回数】年1回

【参加者数】15名

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者及び需要動向調査事業者、事業承継予定事業者を中心に選定。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

《財務分析》 直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

《非財務分析》 下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

◆内部環境	・商品、製品値サービス ・技術力、ノウハウ ・取引先、人脈 ・D X活用状況 ・人的資源 ・のれん、看板 ・事業計画、BCP の運用
◇外部環境	・商圏内の人口、流入人口 ・競合、他者の動向 ・業界状況

【分析手法】従来から個別相談、セミナーで活用してきた経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」を中心に、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを加え活用し、自己分析能力向上のために個者へ提供するとともに経営指導員等が支援し分析を行う。

非財務分析はSWOT分析のフレームを活用し個者との「対話と傾聴」を通じて整理する。

なお、高度な知見を必要とする場合は、専門家と連携して分析を行う。

（４）分析結果の活用

計数的な分析にとどまらず、経営力再構築型の伴走支援により非計数的分析を行うことで、表面的経営課題に止まらず、本質的課題の特定につなげていき、分析結果は当該事業者へフィードバックした上で、課題解決に資する事業計画策定に活用する。

あわせて、クラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」によりデータベース化し、職員間で共有させることで効率的な支援体制の構築を図っていく。

（注）「ShokoBiz」：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

後継者・事業承継に関する商工会独自調査データ(R5.9現在)

後継者・事業承継・事業継続性の区分		事業所数	割合
① 事業後継者に該当する者がいる、承継を予定していると思われる事業所		18	17%
② 事業承継済み、又は59才以下の事業主		19	18%
③ 事業承継、事業継続未定の事業所		13	12%
④ 事業継続の意思はあるが事業後継者の定まっていないと思われる事業所		6	6%
⑤ 事業継続(M&Aを含む)を予定していない事業所		7	7%
⑥ 数年以内に事業廃止の可能性が高い、又は廃止予定の事業所		14	13%
合計		77	73%
⑦ 定款会員や小規模以外の法人、組合等で町内外に拠点などがあり集計から除く事業所等		29	27%
総会員数		106	

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

第1期では事業計画策定支援、事業承継計画策定支援、事業継続力強化計画策定支援等、個別相談、セミナー開催により作成支援を実施し、特に事業承継計画策定では一定の成果(承継)が生まれたが、個者によっては事業計画、経営計画との明確な区別が無く曖昧な部分も少なからずあった。事業計画策定の意義や重要性など作成する計画の目的が不明瞭であったことから、第2期ではセミナーの内容を見直すなど、改善した上で実施していく。

(2) 支援に対する考え方

①地域経済動向調査、経営状況の分析及び需要動向調査等の結果を受け、「対話と傾聴」を通じて本質的経営課題を特定した小規模事業者に対して、自らの力で経営課題を解決しようとする個者が「あるべき姿」に到達するまで、専門家や関係機関と連携した上で事業計画の策定を支援することで、自走化に向けた取り組みにつなげる。

② 14ページに示した事業承継調査データを元に事業承継を控えている個者を中心に事業承継計画策定を目指す。

③持続化補助金や小平町の補助制度など各種制度申請を視野に経営計画の策定を目指す事業者の中から実効性の高い個者を選定し、事業計画策定につなげていく。

④事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、DXへ向けたIT活用による小規模事業者の競争力の維持・強化、経営力向上を目指していく。

⑤各種セミナーを通じて、個者に必要なこと(事業計画、承継計画、DX他)を自らが認識し、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、各種計画策定に取り組めるよう個別相談、巡回、窓口指導による対話を通じて最良な意思決定の支援を行っていく。

(3) 目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①D X推進セミナー開催回数	2 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定セミナー・個別相談会開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業所数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
③事業承継計画策定事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
④創業・第2創業計画策定事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

※現行は令和4年度実績

※D Xセミナーについては現行2回開催しており、基礎知識など一定の理解を得られていることから今後の5年間はより効果的に導入に結びつけられるようテーマを吟味して年1回ずつ開催していく。

(4) 事業内容

①「D X推進セミナー」の開催については、過年度において、D Xに関する基礎知識を習得するセミナーを開催していることから、今後は実際の I Tツールの導入やW e bサイト構築等の取組みを推進していくためのセミナーを開催する。

【支援対象・募集方法】

デジタルを活用した業務改善、販路開拓に意欲的な小規模事業者を対象に、H P・会報等を利用し開催を周知する。

【講 師】 I Tコーディネーターや中小企業診断士 等

【開催回数】 セミナー年1回

【参加者数】 10名

【支援手法】 D X総論、D X関連技術（クラウドサービス、A I 等）のほか、各種クラウドツールの紹介とS N Sを活用した情報発信とその活用について専門家と連携のもと、E Cサイトの新規構築又は再構築を事業計画策定に落とし込んでいく。

【カリキュラム】 Googleビジネス導入例とA I、クラウドサービスの活用具体例 等

②「事業計画策定セミナー又は個別相談会」の開催

【支援対象者】 経営分析を行い本質的経営課題解決に意欲的な小規模事業者

【募集方法】 巡回訪問やH P、会報等を利用し参加者募集

【講 師】 中小企業診断士・税理士 等

【開催回数】 年1回

【支援手法】 セミナーや個別相談会により事業計画策定による実質的な行動や意識変化を促す。計画の策定にあたっては経営指導員等担当者を設定し、確実に自走化に向けた具体的な事業計画の策定につなげていく。また、必要に応じて外部専門家を活用しながらD Xの導入や持続化補助金・小平町の補助制度など各種制度申請により本質的課題解決に結びつける。

【カリキュラム】 ・財務分析、S W O T分析の結果を活用した事業計画作成

・財務分析等の結果を活用し事業承継時に留意する財務と資源 等

③事業承継に向けた事業計画策定支援

事業承継を見据えた事業計画や地域の現況、ニーズを考慮した計画、あるいは事業承継後の業態転換や新事業・新分野に進出する可能性はあるのか？など様々な可能性を考慮し事業計画を作成する必要がある。このことを踏まえ計画策定支援においては、商工会はもとより、地元金融機関、日本政策金融公庫、中小企業診断士をはじめとした専門家（事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業119、よろず支援拠点等）と協力、連携し計画策定を支援していく。（各専門家と協業することで経営革新の認定や、農商工ファンドの活用、各種認定や創業資金調達などの活用範囲も広がることが期待できる。）

【支援対象者】当会の事前調査を基に若年後継者に事業承継を予定している個者及び後継対象となる親族、従業員不在の小規模事業者

【支援手法】既存の経営資源の活用による親族内承継・従業員承継やM&Aによる第三者承継など個者が幅広い選択肢の中から将来像を描ける事業計画とするため、商工会を中心に専門家等と連携して支援を行う。

④創業・第二創業に向けた事業計画策定支援

事業所減少地域では創業や第二創業を目指す者への意識発起、啓発が最も大切なことから各種創業塾への参加や各支援機関、関係諸団体において開催されるセミナー等の活用や告知、周知を商工会報、ホームページ等を利用し広く町民に啓発し、地域住民の起業発起促進に繋げていく。

また、創業や移住に際して、町が一番最初の相談窓口となることが想定される。よって、町と密に情報共有を行い、円滑な創業支援に繋げることが出来るよう連携体制を構築する。

【支援対象者】当町にて創業を希望する者、新分野展開に意欲的な小規模事業者

【支援手法】商工会を中心に専門家やよろず支援拠点等を活用し地域資源の活用やマーケット分析により具体的かつ戦略的な計画策定の支援を行い、スタートアップが円滑に進むよう各種補助金申請や制度の活用を促していく。

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期において事業（承継）計画策定事業所には、平均年間4回程度の巡回支援、進捗状況確認を実施してきた。また、事業承継計画策定事業所においては専門家と共にフォローアップ個別相談を実施し進捗状況の見える化のため進捗状況の数値化を図ってきたが、事業計画策定事業者には通常フォロー（定期訪問と状況確認）のみに終始してきた。このため事業計画策定事業者の進捗状況の見える化、数値化は行われておらず又、状況の変化に対応した事業計画の見直しも思うように実施されてこなかった現状を踏まえ、第2期では承継計画策定事業所と同様専門家を交え個別訪問と状況の見える化に努めていく。

（2）支援に対する考え方

計画を策定し実行するのはあくまでも、個者自ら（自走化）であることを踏まえ、経営者自身が「方向性」を見いだすこと、及び適正な時期に実行に移し売上、販路拡大を図ることが出来るよう支援する。

事業計画の実行では、経営者と従業員が一緒に作業し、事業所を発展させると言う当事者意識を持って取組めるよう、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げていく。

事業承継計画の実施支援では従業員、取引先、関係各所へ将来的な後継者として認知、賛同を得る様にし、スムーズに後継者へバトンタッチできるよう下地を作っておく必要がある事を認知させ支援していく。

計画を策定した全ての事業者を対象に、計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行い、PDCAサイクルを回していく。

(3) 目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①フォローUP 対象事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
頻度延べ回数	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
売上 2%増事業者数	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②事業承継支援事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度延べ回数	4 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
③創業支援事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
頻度延べ回数	0 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

※現行は令和4年度実績

(4) 事業内容

①事業計画策定事業者に対する支援

計画を策定した事業者に対しては経営指導員等が巡回訪問の際、「事業計画進捗評価シート」を活用し、策定した計画が着実に実行されているか定期的に支援を行っていく。

頻度については、四半期に1回を基本として、進捗状況や事業者からの申出等により、臨機応変に対応し出口支援を行っていく。

②事業承継計画策定事業者に対する支援

計画を策定した事業者に対しては経営指導員等が巡回訪問の際、「事業承継計画進捗評価シート」を用いて進捗状況を確認していく。また、フォローアップにあたっては承継予定者の当事者意識も重要となることから承継予定者も含め「対話と傾聴」を重ねて円滑な事業承継が進むよう支援を行っていく。

頻度については、四半期に1回を基本として、進捗状況や事業者からの申出等により、臨機応変に対応し出口支援を行っていく。

また、高度な経営課題に対しては事業承継・引継ぎ支援センター等との連携により、円滑な事業承継を支援する。

③創業・第二創業計画策定事業者に対する支援

創業者は、経営の経験値がないことからこまめな「対話と傾聴」を重ね、支援者との信頼の醸成に努め、創業計画に則り6W1Hに意識して小さな目標から達成していくという積み重ねを行いながら経営力の向上を図り、スタートアップが円滑に進むよう支援を実施していく。

その頻度については、四半期に1回を基本として、高度な経営課題が発生した場合や各種補助金等の制度を活用する際には、中小企業診断士をはじめとした専門家（中小企業119、よろず支援拠点等）と連携して臨機応変に対応していく。

④事業計画と進捗状況とにズレが生じている場合の対処方法

進捗状況を鑑みて、事業計画策定時と現状の経済状況変化により新たな対応が必要と判断する場合には、広域連携、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を加え、計画期間や今後の対応方策・目標の変更などを検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行い、PDCAサイクルがしっかり回るよう支援していく。

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期においては、DXセミナーの実施や、巡回訪問等に際してITを活用した販路開拓の有用性及びDXに向けた小規模事業者の意識醸成に取り組んできた。結果、オンラインによる販路開拓に関心を持つ事業者や、実際に自社HP・SNSの活用を行う事業者が増加した。しかし、未だ高齢化・知識不足・人材不足等や、将来的な事業の継続を考えていない事業所も多くいる現状であり、ITを活用した販路開拓意欲を喚起しきれていないことが課題となっている。

また、道北地域の中核都市である旭川市にて開催される販売会への出展支援を行ってきたものの、出展事前・事後のフォローが不十分であり、十分に出展の効果を上げることが出来ていない。

よって第2期においては、事業計画策定支援の質を高めることで経営基盤の強化、円滑な事業承継を支援するとともに、計画策定の段階からIT活用・DX化の重要性を理解・認識してもらい、事業継続・需要開拓意欲を喚起していく必要がある。

また、物産展や商談会出展に際しては、事前・事後のフォローを強化することで売上向上や商談成約に繋げていく必要がある。

（2）支援に対する考え方

①経営状況の分析、各種事業計画策定支援を行った小規模事業者を対象に支援していく。しかしながら商工会が独自に展示会等を開催するのは困難なため、道内や都市部で開催される既存の展示会等への出展を目指して支援する。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行うことで売上の増加や新たな販路開拓につなげる。

また、DX導入の取組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイト構築・活用、又は営業・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っていく。

②一般的な商品、食品製造業は上記①の通りであるが、事業計画、又は承継計画作成の建築、内装業など関連事業者の需要開拓をDX活用により支援していく。また、同時に金融機関等の業者マッチング事業などを活用し販路開拓を支援していく。当然ながら、IT専門家や事業マッチング等の専門家派遣事業を活用するにあたり、経営指導員等による伴走支援を実施する。

(3) 目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①駅マルシェ出展	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上額／事業所	20 万円	25 万円	25 万円	25 万円	25 万円	25 万円
②商談会等出展	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数／事業所	0 者	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
③都市開発建設総合展出展	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数／事業所	0 者	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
④DX 活用事業者（HPE, EC サイト含む）	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上 3%以上増加事業所数	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

※現行は令和 4 年度実績

※支援対象者については、第 1 期で事業計画を策定した事業者の実行支援（販路拡大）も含む

(4) 事業内容

①駅マルシェ出展支援事業（B to C）

商工会が駅マルシェにおいて1ブース（1～3店）を借り上げ、事業計画を策定した事業者の販路開拓を支援し、新たな需要の開拓に繋げていく。

出展前には、出展申込手続きや効果的なブースレイアウト手法、来場者へ商品の魅力を訴求するためのパンフレット作成、出展にあわせて実施する需要動向調査の設問設定等を事前支援する。

出展期間中は、出展全般の運営支援、来場者（消費者）への需要動向調査の実施を支援する。

また出展後には、調査結果の集計・分析、分析結果を基に商品ブラッシュアップや新商品開発の提案等の支援を行う。

- ・主 催：駅マルシェ実行委員会（旭川信用金庫、JR 北海道旭川支社）
- ・会 場：旭川駅構内（JR 旭川駅舎内の西コンコースおよび南連絡通路付近）
- ・開催時期：9 月中旬（3 日間）
- ・概 要：「駅マルシェ」は、秋の年1回、3 日間にわたり、のべ約60万人が来場する恒例イベントで、約100程度の展示ブースがある。
- ・来場者数：延べ 60 万人
- ・支援対象事業者：事業計画策定により販路拡大に意欲的な食品製造販売事業者
- ・支援者数：3 者

②商談会等出展支援事業（B to B）

北海道商工会連合会が主催する商談会「北の味覚、再発見！！」では全道の食品製造業をはじめとした商談会が開催されており、約60以上のバイヤーが集う。そこで事業計画を策定し新たな販路開拓をねらう町内食品製造業者に対して出展支援を行う。

なお、出展前には、ブースレイアウト設計等のほか、バイヤー向け需要動向調査の設問設定や、バイヤーに向けてプレゼンテーションが効果的に行えるよう商品規格書の作成等の事前支援を行う。

出展期間中は、出展全般の運営支援、来場者（バイヤー）への需要動向調査の実施支援する。

出展後には、名刺交換した商談相手のリスト作成によるアプローチ支援など、専門家を活用

し確実に商談成立に繋がるよう支援していく。また、調査結果の集計・分析、分析結果を基に商品ブラッシュアップや新商品開発の提案等の支援を行う。

- ・主 催：北海道商工会連合会
- ・会 場：ホテル札幌ガーデンパ ス（札幌市）
- ・開催時期：10 月
- ・概 要：道内の流通バイヤーと食品を中心とする道内製造業者との取引商談会。
- ・来場者数：約 60 社 150 名
- ・支援対象事業者：事業計画策定により販路拡大に意欲的な食品製造販売事業者
- ・支援者数：2 者

③都市開発建設総合展等出展支援事業（B to B）

現状の顧客が近隣の商圈に限られている建設業は公共事業に頼りがちではあるが、民間事業の確保も重要となる。また当地域においても、大手ハウスメーカー等が進出しており、施工に際しては地域事業者への外注も少なからずあることから、自社HPの作成などDX導入の支援により新築、増築等の建設物の設計から完成までをライブ映像や定期的な静止画による発信を行い、建築手法や施工状況を当該地域内外に広くWEB公開など実施し新築・増改築など新たな一般消費者の発掘、元請事業者（大手ハウスメーカー等の地方施工事業者）の新規開拓に結びつけていく。

また、建築、内装業、左官業等分野別の事業者が建設関連展示会にて施工状況、技術等を展示することは、一般消費者への訴求にとどまらず、より遠方の大手事業者との取引機会の創出に寄与するため、宣伝効果向上による販路拡大支援を行っていく。

出展前には、ブースレイアウト設計等のほか、バイヤー向け需要動向調査の設問設定や、バイヤーに向けてプレゼンテーションが効果的に行えるよう商品規格書や自社HP作成等の事前支援を行う。

出展期間中は、出展全般の運営支援、来場者（バイヤー）への需要動向調査の実施支援をする。

出展後には、名刺交換した商談相手のリスト作成によるアプローチ支援など、専門家を活用し確実に商談成立に繋がるよう支援していく。また、調査結果の集計・分析、分析結果をフィードバックする。フィードバック後、状況に応じて専門家を活用し、専門的知見のもと新サービス開発や既存サービスの向上等に係る支援を行う。

- ・主 催：一般社団法人日本能率協会
- ・会 場：札幌市内施設を予定（前回はアクセスサッポロ）
- ・開催時期：10 月中旬（2 日間）
- ・概 要：建設現場における「資材」「技術」「工法」「管理」「対策」の最新の製品・技術サービスを一堂に集め、主に「発注・施工・建設・工事」の関係者との商談と情報交流を促し、持続可能な社会資本整備、建設業の生産性向上、安全・安心な 地域経済の構築を目指した展示会。
- ・来場者数：来場者数：5647 人 出展社数：110 社（2022 年実績）
- ・支援対象者：事業計画策定により販路拡大に意欲的な建築・内装・左官業事業者
- ・支援者数：2 者

④IT活用（DX）による販路開拓支援（HP、ECサイト含む（B to C））

既にHP・ECサイト構築済みである事業所においては、より効率的に売上に直結するよう顧客データ、季節毎の商品選択など専門家と共に支援を実施し、より効果的なITの活用を促進させていく。また、SNSは活用しているものの販売促進には直結していない事業所には、ECサイト等の利用提案などを行いながら、効果的な商品紹介の文書構成（訴える）・効果的

な写真撮影（魅せる）、商品構成（そそる）等の販売手法の伴走支援を行う。

自社HPによるネットショップ開設やGoogleビジネス、X（旧Twitter）などでの発信、PR方法などはWEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後のフォローを含め専門家派遣を行い継続した支援を行っていく。

- ・想定されるツール：（新規向け）GM0 ペパボが運営するホームページ作成ツール「Goope（グーペ）」、（HP、ネットショップ）同社が運営するネットショップ作成ツール「カラーミーショップ」など

※Goope（グーペ）…令和元年5月、GM0 ペパボと全国商工会連合会にて包括協定を締結。商工会員向け無料プランなどを提供している。

（既存向け）Google ビジネスプロフィールを整備することで、検索エンジンから自社サイトへ効果的にリーチするよう消費者の誘導を図る。

- ・想定されるツール（SNS）：X（旧 Twitter）、Instagram、Facebook など。事業者の想定する販路に応じて活用 SNS の選択や、複数 SNS・EC サイトとの連携活用を支援する。
- ・支援対象事業者：事業計画策定により販路拡大や業務効率化に意欲的な小規模事業者
- ・支援者数：3 者

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能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

従来、当会総務委員会、経営指導員、外部専門家等により事業の全般的な進捗状況を定性評価、事業承継実施数、事業計画等策定件数については定量的評価に終始してきたが、推進事業別の個々の評価や自治体の評価などはあまり反映されて来なかった。また、明確に定量評価する部分と定性評価の必要な部分など多角的視点からの評価と改善策や見直しという観点がわかりにくくなっていることから、2期目においては、より明確にして評価及び見直しを実施する必要がある。

（2）事業内容

当会の総務委員会と併設して小平町経済課担課員、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等、地元金融機関の支店長等をメンバーとする評価委員会を半期ごとに開催（年2回）し、経営発達支援事業の進捗状況等について5段階評価を行い、常時改善対応を図っていく。

当該評価委員会の評価結果は、理事会にフィードバックし評価委員会と理事会の意見を取り入れた事業評価、事業実施方針等に反映させるとともに、HP及び会報へ掲載（年2回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

また、事業全体の進行状況を定量的に把握する仕組みとして、「Shoko Biz」を活用して事業者毎の支援内容を管理し、見える化することで修正変更を行い、PDCAサイクルを適切にまわしていく。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

現在、当会の職員体制は、局長、経営指導員、補助員、一般職員（契約職員）の4名体制となっているが、当該事業の実施は一般職員を除く実質3名による支援体制となっており、マンパワーの不足は否めない。また、本来は経営指導員にのみ偏らず各職員の資質向上が図られる必要があるが、一部は経営指導員のみ参加や修学となりがちであった。さらに、昨今支援機関においては、「対話」と「傾聴」のコミュニケーションによる伴走支援スキルや、DX推進に向けた支援スキルが求められているところであるが、これら支援能力の不足も課題となっている。

よって、2期目においては、複雑・高度化する経営課題に対応しながら支援能力の画一的向上を図るため、実務者全員が均等に能力・知識を引き上げ、計画的な支援体制を構築する必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員等の伴走支援における支援能力向上を図る必要があることから、中小企業庁が主催する「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を参加させる。

【支援者向け事業承継計画策定セミナー】

当会では、14ページの表に記載の通り、事業承継や事業継続を目指している事業者数が一定数あり地域経済の発展や雇用の維持など事業が承継されることが望まれている。このことを踏まえ当会では事業承継計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が求められている。よって中小企業大学校旭川校が実施する「事業計画策定セミナー」への参加を積極的に実施する。

【DX推進に向けたセミナーなど】

上記現状・課題にも記載のとおり、DX・IT一般に係る支援スキルの不足を課題としている。

よって、喫緊の課題である地域小規模事業者のDX推進への対応にあたって、実務担当者のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進の取組に係る相談・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する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

支援機関である商工会が事業者支援に使用しているシステム「ShokoBiz」のシステムをより有効に活用すべく経営指導員以外の担当者もシステム活用のスキル向上を図る。又、このことによりDXを含めた全般的な支援力の向上に繋げる。

ア) 事業者がITを活用した業務効率化等の具体的な取組を支援できるスキルを身につけ、業種別にベストマッチなRPAシステム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等のITツール、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、セキュリティ対策の基礎知識の向上や具体的な導入を支援できる支援体制を構築する。又これらを導入する際のIT補助金等の活用に関する提案を出来るようにする。

イ) 需要開拓等に関する I T の活用

商工会員が無料で活用できるホームページGoopeサイトの活用をはじめとした自社 P R ・情報発信方法、本格的に需要開拓を実施するための E C サイト構築・運用とオンライン決済の導入。 S N S を活用した広報、 Google ビジネスの導入などモバイルオーダーシステム等の支援をセミナー開催等により提供し、必要に応じて専門家派遣事業等を活用し支援する体制構築を図る。

ウ) その他取組

オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入等

【コミュニケーション能力向上セミナーなど】

上記現状・課題にも記載のとおり、「対話」と「傾聴」に係る支援スキルに一層磨きを掛けていく必要がある。よって、対話力、事業所とのコミュニケーション能力向上を目的に、支援姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、信頼の醸成、課題を深掘り出来るようになる能力の向上と、その実践につなげる研修に積極的に参加する。

【小規模事業者課題設定力向上研修など】

中小企業基盤整備機構などが行う、課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得する研修を受講することで、その後に続く課題解決までの支援をスムーズに進めることを目的として研修に参加させる。

② O J T 制度の導入

支援担当職員は巡回指導や窓口相談の機会を活用し、職員間で O J T を積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③ 職員間の定期ミーティングの開催

各種関連研修会等へ出席した職員が、 I T 等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の各種手法を定期的な職員間ミーティング（月 1 回、年間 1 2 回）において、研修に参加していない職員に情報共有することで支援能力の向上を図る。

④ 情報の共有とデータベース化

経営指導員等が基幹システムや経営支援システムのデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が把握し、情報共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し支援機関として共有することで支援能力の向上を図る。

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

従来から、経営改善普及事業における各種事業については北海道商工会連合会を基軸に中小企業基盤整備機構提供の各種情報の他、(株)日本政策金融公庫、地元金融機関と情報交換を行いながら支援してきた。2 期目においても、より円滑に又明確な支援体制を構築し、小規模事業者の様々な相談とニーズに対応できるよう支援体制を万全に期するために、より密接な情報交換と連携が必要となる。

(2) 事業内容

- ①日本政策金融公庫における小規模事業者経営改善貸付推進協議会（年1回）・地域金融機関である留萌信用金庫と定期連携（2ヶ月に1回）し、国内経済動向・道内経済動向、地域経済動向、各金融機関の有している支援、施策について情報交換し小規模事業者に情報提供していく。
- ②留萌南部地区商工会広域連携協議会（増毛町・小平町）及び留萌商工会議所と連携し、留萌地方の現状、経済動向、留萌港における貿易（輸出入）情報等を小規模事業者支援に活かせるよう連携を強化する。（年2回連携会議を実施）
- ③留萌管内商工会職員協議会及び全道商工会職員協議会を活用し職員間連携を密にし、支援事例、成功例、失敗事例等のノウハウの吸収や互いによる情報交換の連携を深め小規模事業者支援に活かす。（留萌管内職員協議会 年2回・全道職員協議会 年1回）
- ④評価委員会におけるPDCAにおいて、事業（承継）計画の策定及び実承継数の実数増加を図るため、よりいっそうの支援能力の向上が指摘されている他、小平町（経済課）との連携、協力をより密にするよう提言されている。
このことを踏まえ、法定経営指導員をはじめとした担当職員と小平町担当職員、留萌信用金庫小平支店担当職員における、担当者間の情報交換を随時開催するよう連携を深め、地域内におけるそれぞれの事業状況を把握、統合し小規模事業者支援に反映する。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

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期においては、小平町の支援と連携の基、広報事業として「当会商業部会と関連団体による年末大売り出し」や「商工会事業及び商工会員をPRするカレンダーの全戸配布」、「当会工業部会と小平町建設業協会と連携した新築住宅・増改築に対する補助制度創設要望」ならびに施行後の「町補助制度の広域PR」を実施してきた。また、地域経済振興のため、町融資制度の拡充や利子等補給制度の活用と積極的な利用促進と広報を実施した。

イベントについては、各部会及び青年部・女性部協力による町主催の「小平町産業まつり」について、農漁業団体と協力し地域小規模事業者の発展に寄与すべく取り組んできた。これら取り組みを通じて地域経済の活性化に一定の寄与はしてきたものの、変化に乏しく、長期にわたり継続することに主眼が置かれ、結果やそれに伴う改善策、新たな試みについては置き去りにされてきた感があった。

なお、6次化による「小平ブランド」の推進・確立については、各経済団体が個別に取り組むに留まり、ノウハウや情報の共有が為されておらず、十分な効果が発揮出来ていない状況である。

よって、第2期においては、従来のイベントの実施方法・関わり方を見直し、単なる地域経済活性化策としてだけでなく、地域資源を活用した商品のブラッシュアップの場として活用する必要等がある。

また、行政や地域内の各経済団体が連携して「小平ブランド」の確立や、地域外から人材の獲得・起業、第3者承継に繋げることで地域産業・経済の活性化に取り組んでいく必要がある。

(2) 事業内容

①「創業、起業、事業承継推進協議会等」の開催（年2回）

小平町第6次総合振興計画を踏まえつつ、現実的に小規模事業者数が年々減少していることを念頭に将来的な産業の維持、発展、活性化、地域資源の活用による6次産業化など、小平町の地域経済活性化を推進するために必要な協議のため、「創業、起業、事業承継推進協議会」等を設置し、小平町、観光協会、留萌信用金庫、一次産業各団体、関係者が参画し創業、起業、事業承継推に対する支援策の模索、支援策の条例化推進など協議会を定期的に年2回開催する。商工会は、協議会の事務局を担うとともに、小規模事業者及び産業発展の中心的な役割を果たしていく。

②小平ブランド確立支援

現在、当町では小平町特産品振興支援事業補助金制度（制度内容の変更検討中）が創設されており、地域の特産品開発、ブランド化に寄与しており商工会では本補助制度の認定委員として商工会長、経営指導員の2名が選出されており、農漁協関係者と連携の上事業推進を担っている。しかしながら、既存特産品、新たな特産品の開発、販売後の検証及び再評価についてはまだまだ販路の拡大、商品改良についての余地があることから、「小平町産業まつり」等町内イベントの活用や、需要動向調査、特産品（既存含む）の展示会出展促進、事後検証を実施して販売促進を図り、ブランドを確立させていく。

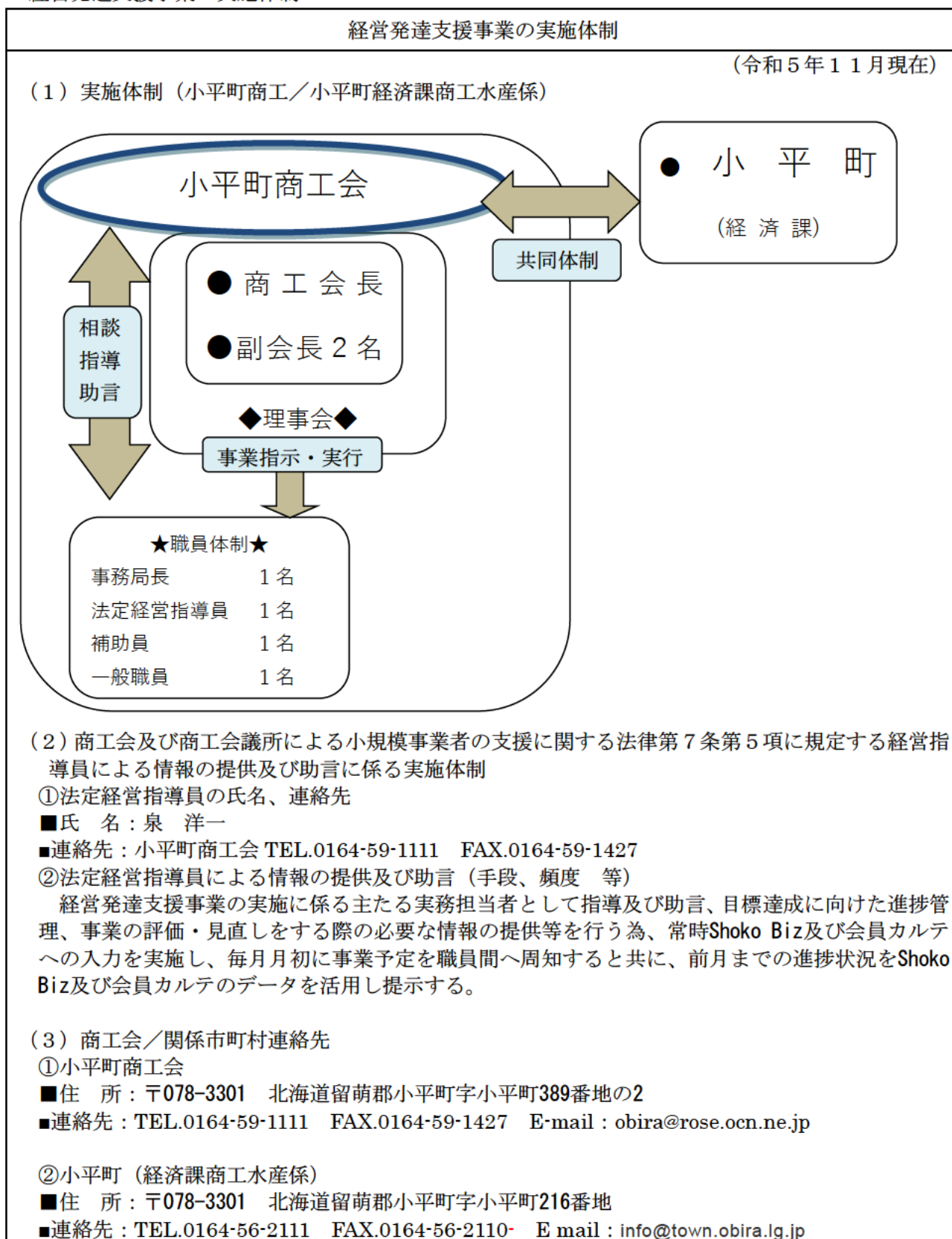
③駅マルシェ、どさんこプラザ出品等町外販売時には仮称「小平町民推奨品」として出品、出店し付加価値の向上が図れるよう出展者、製造者に働きかけ小平ブランド向上に繋げる。

④既に商店街と言える集約地がない当町であるが、既存の小売事業者と飲食事業者、その他サービス業等の連携を図り買い回りの他、小規模事業者利用促進のための創出事業（スタンプラリー事業等）を実施し活性化に寄与する。

⑤小平町第6次総合振興計画と連携し雇用の創出と人材の確保・多様な働き手の就業支援、就業環境の整備、改善を図るため小平町が掲げる、1. 地元企業の育成支援 2. 新規起業・創業の支援 3. 地域人材開発センターと連携した職業能力の開発 4. 技能講習会等の支援 5. ハローワーク等と連携した情報の提供 6. 企業の勤務体制の改善と福利厚生の実施若者の地元就職のためのJ・I・Uターン事業に積極的に協力する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
必要な資金の額	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
需要動向調査	100	100	100	100	100
経営状況分析	100	100	100	100	100
事業計画策定	200	200	200	200	200
事業計画策定後	200	200	200	200	200
新たな需要の開拓	500	500	500	500	500
事業評価の見直し	200	200	200	200	200
経営指導員等の資質向上	100	100	100	100	100
地域経済活性化の取組み	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入・手数料収入・道補助金・町補助金ほか

(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	