

経営発達支援計画の概要

実施者名	苫前町商工会（法人番号：8450005003160） 苫前町（地方公共団体コード：014834）
実施期間	令和8年4月1日から令和13年3月31日
目標	経営発達支援計画の目標 【目標①】 伴走支援による経営力の強化と自走化の促進 （KGI：売上10%以上増加となる計画策定事業者が5年間で20者） 【目標②】 事業承継と創業の促進による地域機能の維持 （KGI：事業承継完了件数及び新規創業者数5年間で20件以上） 【目標③】 地域資源の活用と観光振興による「苫前ブランド」の販路拡大 （KGI：販路開拓による売上5%増加件数が5年間で15件） 【地域への裨益目標】 地域機能の維持と交流人口の拡大による地域経済の活性化
事業内容	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) 中小景気動向調査等の分析 (2) 町内事業者への経営実態調査 4. 需要動向調査に関すること (1) 商品購入者に対するオンライン需要動向調査 (2) 物販イベント・商談会参加時のヒアリング記録調査 (3) SNS等を活用した口コミ調査 (4) 域内需要動向調査 5. 経営状況の分析に関すること (1) 経営分析の実施 6. 事業計画策定支援に関すること (1) 経営改善・新商品開発支援（バックキャスト型事業計画の策定支援） (2) DX推進に向けた個別相談支援 (3) 事業承継・創業に関する個別相談支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること (1) 事業計画策定後の定期的なモニタリングとPDCAサイクルの定着支援 (2) 事業承継後の重点フォローアップ (3) 創業後の重点フォローアップ (4) 進捗に遅れや課題が生じた場合の対応 (5) 経営リテラシー向上に向けた段階的支援 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) 展示販売会への出展支援（BtoC） (2) 商談会への出展支援（BtoB） (3) デジタルツールを活用した販路開拓・情報発信支援
連絡先	苫前町商工会 〒078-3621 北海道苫前郡苫前町字古丹別187番地 TEL：0164-65-4121 FAX：0164-65-3372 E-mail： tomamae@coral.ocn.ne.jp 苫前町 商工労働観光課 〒078-3792 北海道苫前郡苫前町字旭37番地の1 TEL：0164-64-2212 FAX：0164-64-2142 E-mail： shoko@town.tomamae.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 苫前町の概況

ア. 立地

苫前町は北海道北西部の日本海海岸に位置し、海岸地帯（海岸 17.3 キロメートル）は平地、東部奥地一帯は天塩山脈連峰の山岳地帯で、町の総面積の 85%を占める豊かな森林地帯となっています。

第一次産業が主な産業であり、農業は水稻・そ菜を中心としたスマート農業の導入による複合経営や酪農が主体です。漁業は沿岸漁業と増養殖漁業を主としていますが、近年は資源管理型漁業への転換が図られています。

気候は、夏は温暖で過ごしやすい一方、冬は「風のまち」とも言われるとおり、日本海側から強い季節風が吹きます。主要都市からの距離は、道北圏最大の都市旭川市まで約 120km、政令指定都市札幌市まで約 200km にあり、都市間バスが運行しています。また、石狩市から稚内市までを結ぶ通称「オロロンライン」が、町を縦断する主要な交通路となっています。

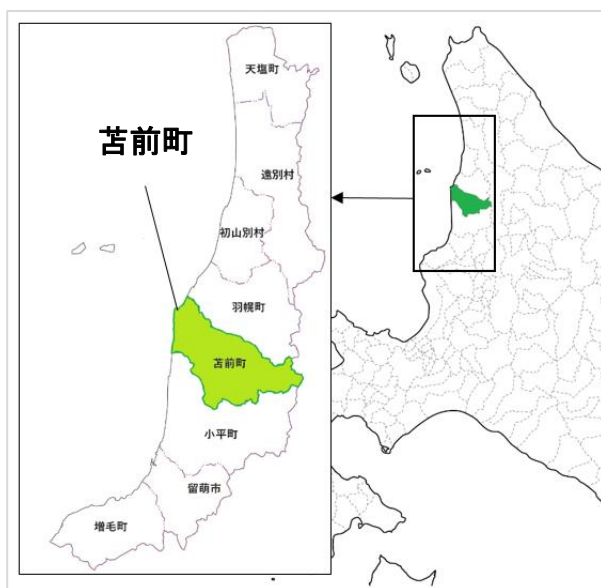
これら農漁業の豊かな資源に加え、本町は令和 7 年度（2025 年度）現在、国内有数の再生可能エネルギーの集積地という側面を強く有しています。平成 9 年（1997 年）から町内で風力発電施設の整備が始まり、公設・民営合わせて国内最大級のウインドファームが稼働しています。国の「脱炭素社会」「カーボンニュートラル」政策が推進される中、本町の地理的特性である「風」は、従来の農漁業資源と並ぶ経済的アドバンテージとなっています。さらに、持続可能な地域社会の構築に向けた新たな動きとして、令和 7 年度より「デジタル地域通貨」が導入されました。これは町内消費の喚起やキャッシュレス化の推進に加え、将来的にはデータの利活用による地域経済の可視化や住民サービスの向上など、地域のDXを推進する新たな社会インフラとして、今後の活用が期待されています。

イ. 人口の推移

本町の人口は、昭和 30 年の 11,696 人をピークに一貫して減少を続けております。令和 7 年 10 月末現在、苫前町の総人口は 2,634 人（男性 1,299 人、女性 1,335 人）となっており、2020 年からの約 5 年間で 10.3%人口が減少していることを示しています。また、総人口の 3.4%を、外国人研修生が占めています。（91 名：男性 63 人、女性 28 人、全員生産年齢人口）

2020 年から 2025 年にかけての動向をみると、高齢化率は 40.4%から 40.5%へとほぼ横ばい（0.1%増加）となりました。しかし、内訳を見ると年少人口（0-14 歳）は 18.6%と大きく減少しており、生産年齢人口（15-64 歳）も 8.7%減少しています。

令和 7 年度現在、第 2 期計画策定時に懸念されていた「労働力不足」や「消費の減少」が、「全産業的な人材確保の難化」および「域内需要の著しい縮小」という、事業継続に直結する深刻な経

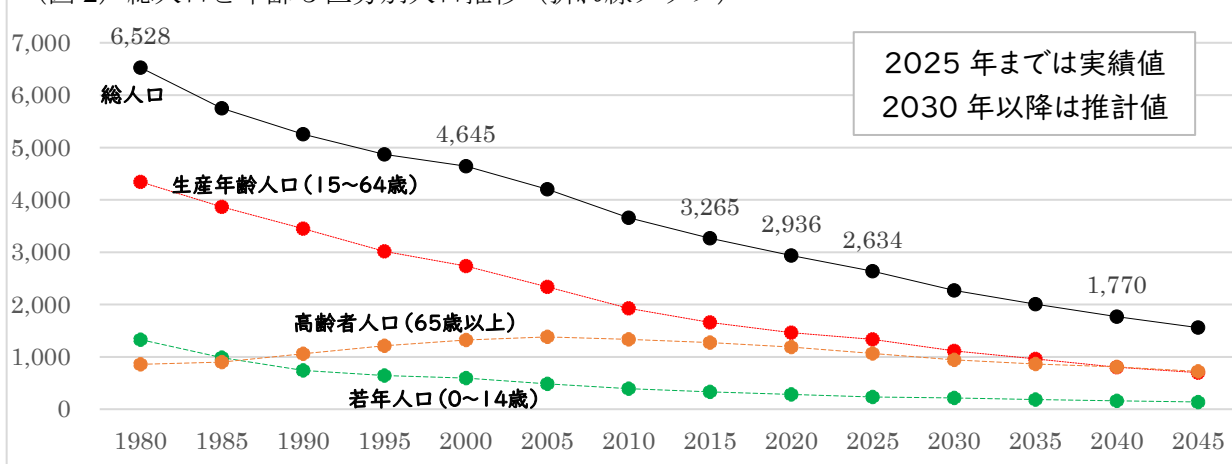


當課題へと移行していることを示しています。

図1：苫前町人口構成（2020年との比較）（国勢調査、苫前町年齢別統計表参考に商工会加工）

項目	令和2年	令和7年10月	増減	増減率
総人口	2,936人	2,634人	△302人	△10.2%
年少人口	285人	232人	△53人	△18.6%
生産年齢人口	1,463人	1,336人	△127人	△8.7%
老年人口	1,186人	1,066人	△120人	△10.1%
老年人口比	40.4%	40.5%		0.1%

（図2）総人口と年齢3区分別人口推移（折れ線グラフ）



人口推移：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」、苫前町総合振興計画

②産業別の現状と課題

ア．産業別人口

苫前町の産業別人口は、農林漁業 182 人、建設業 159 人、医療・福祉 131 人と続いています。2016 年と 2021 年経済センサス活動調査を比較すると、多くの業種人口が減少する中、農林漁業の人数が突出して増加（43 名）しています。40 代以下の世代が全業種の中で最も多く従事しているほか、外国人研修生を積極的に受け入れていることも主要要因となっています。

（図3）：各業種の産業別人口推移/経済センサス活動調査 2016-2021 年をもとに作成

業種	経済センサス活動調査(人)		増減(人)	業種毎の人数割合(2021年)
	2016年	2021年		
農業・林業・漁業	139	182	43	17.0%
建設業	182	159	△23	14.9%
医療・福祉	139	131	△8	12.2%
卸売業・小売業	120	105	△15	9.8%
製造業	99	79	△20	7.4%
複合サービス事業	81	67	△14	6.3%
宿泊業・飲食サービス業	47	51	4	4.8%
運輸業・郵便業	44	45	1	4.2%
その他サービス業・娯楽業	49	36	△13	3.3%
学術研究・教育関係	21	29	8	2.7%
行政・宗教等	(103)	(186)	(83)	17.4%
合計(行政・宗教等除く)	921	884	△37	100.0%

イ. 農林漁業

経済センサス活動調査（2021年）による売上高は1,950百万円で全体の18.7%を占めており、2016年の前回調査（1,346百万円）から604百万円増加しています。農業においては高齢化により農家戸数は減少傾向にありますが、離農地を担い手農家や法人が集約することで1経営体あたりの規模拡大が進み、地域の生産基盤である農地は維持されています。また、令和3年2月に管内の農業協同組合が合併し、経営基盤の強化と組織運営の効率化が図られており、スケールメリットを活かして「苫前メロン」や「特別栽培米」をはじめとする地域農産物のブランド力向上や、広域的な集出荷体制の構築による大消費地（道外・首都圏）への販路拡大機能が強化されています。漁業においては、ホタテ養殖やタコ、ナマコ等の沿岸漁業を主体としつつ、資源管理型漁業への転換が進められています。また、苫前漁港の特定漁港漁場整備事業による流通機能の強化や、ICTを活用したスマート水産業の推進により、生産性の向上と安定経営の確立が図られています。

ウ. 工業・建設業

経済センサス活動調査（2021年）による売上高は2,945百万円で全体の28.2%を占め、付加価値額（633百万円）は最も多く、町をけん引する主要な産業となっています。建設業者は27社あり、公共工事を中心に「社会基盤の長寿命化」や「国土強靱化」の担い手として町の安全・安心を、そして多くの雇用を支えています。

一方で、技術者の高齢化と慢性的な人手不足が深刻化しており、外国人技能実習生の採用などで対応していますが、人件費等のコスト増が課題となっています。また、事業者の平均年齢が65歳と高く、特に個人事業者の後継者不在による廃業は地域の維持管理機能の喪失に直結するため、円滑な事業承継支援が課題となっています。

エ. 医療・福祉業

経済センサス活動調査（2021年）による売上高は746百万円で全体の7.1%を占めております。国内全体の高齢化率が年々上昇しているなか、町内の高齢化率が40.5%（令和7年時点）に達し、介護・医療需要は高止まりしていますが、労働力不足は深刻です。特に福祉分野では要介護者の受入体制維持が困難となるケースも見られましたが、人材確保力のある事業者とのM&A（第三者承継）を商工会が支援し、事業継続と地域サービス網の維持に繋がった例もあります。苫前町が目指す「地域包括ケアシステム」を維持するためにも、今後も需要に対する労働力確保への取り組みが不可欠な状況となっています。

オ. 卸売・小売業

経済センサス活動調査（2021年）による売上高は889百万円で全体の8.5%を占めております。2016年の前回調査（1,055百万円）から166百万円と15.7%減少するなど、事業所数・売上ともに縮小が続いています。域内消費の落ち込みに対し、ITを活用した新たな事業展開に対応できない高齢の個人事業者が多く、経営基盤の弱体化が進んでいます。後継者不在による廃業リスクも高まっており、事業承継や創業支援による商業機能の維持が喫緊の課題となっています。

カ. 製造業

経済センサス活動調査（2021年）による売上高は3,028百万円で最も多く、全体の29%を占めており、主要な売上高は水産物加工製造業（タコ・ニシン加工製品等）によるものとなっていますが、農産物加工品製造事業者（かぼちゃ・小麦加工製品等）も新商品の開発・販路拡大を積極的に進め、事業拡大に繋がっています。雇用面では、長年にわたり外国人技能実習生制度を活用して人材を確保していますが（中国・ベトナム・ミャンマー）、依然として人手不足は深刻です。製造現場では熟練の技術や感覚を要する工程が多く、省人化機器の導入が容易ではない側面もありますが、生産性向上に向けた業務プロセスの見直しや設備投資が急務となっています。

キ. 観光・サービス業

経済センサス活動調査（2021年）による売上高は578百万円で全体の5.5%を占めております。「とままえ温泉ふわっと」（道の駅「風Wとままえ」）が令和5年4月にリニューアルオープンして売店を新設しており、観光入込客数は回復基調にあります。一方で、地域住民の暮らしを支える生活関連サービス業については、小規模な個人事業者が主体であるため高齢化による廃業が進行しており、既に町内からクリーニング業が消滅するなど、代替となる事業者がいないまま地域から生活維持機能が失われる危機的な状況に直面しています。

③小規模事業者の現状と課題

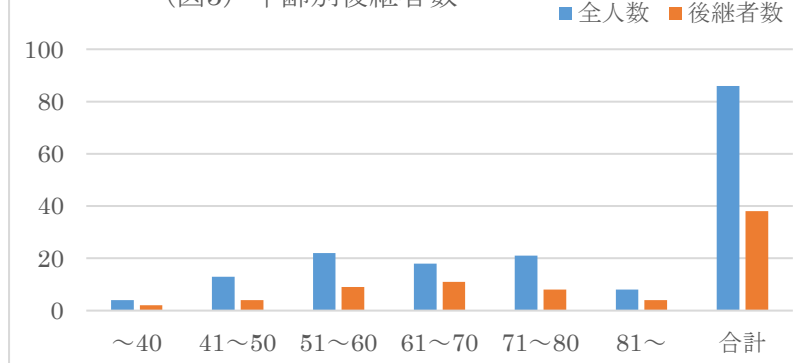
ア. 小規模事業者数の推移

産業別の現状と課題で記載したように事業者数は年々減少しております。また、小規模事業者（調査回答86社）による各業種別の経営者の年齢と後継者の有無は以下（図4）のとおりで、経営者の平均年齢は62.6歳と高齢化が進んでいます。引退年齢を70歳と仮定すると、10年後には現在60歳以上で後継者が不在の23社（調査対象の約26.7%）が減少することとなっています。

（図4） 苫前町小規模事業者の平均年齢と後継者数

年齢層	商業	製造業	飲食業	運輸業	サービス業	医療福祉業	建設業	合計	後継者数
～40	0	3	0	0	0	1	0	4	2
41～50	3	4	1	1	1	2	1	13	4
51～60	5	0	2	1	5	2	7	22	9
61～70	3	4	4	0	1	0	6	18	11
71～80	3	2	5	0	4	0	7	21	8
81～	2	1	1	1	1	0	2	8	4
合計	16	14	13	3	12	5	23	86	38
平均年齢	63	56.43	67.5	59.3	64.4	49.4	65.74	62.6	

（図5） 年齢別後継者数



（R07.7.30 現在/苫前町商工会独自調）

また、平成31年から現在まで苫前町商工会の支援を含む18件の事業承継（親族内13件、第三者承継5件（うちM&A1件））を見ると、承継後の事業継続率は100%と非常に高い実績を上げていることから、後継者がいない事業者に対しても、円滑なバトンタッチの実現に向けた準備と支援が不可欠と考えます。小規模事業者を取り巻く経営環境は急速に変化しており、柔軟に対応する経営力を強化・再構築し、これまで以上に「稼ぐ力」を高めていく必要があることから、個々の課題の掘り下げによる事業者自らの「気づき」や「腹落ち」を促し、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ます。

区 分 / 年 度	令和 3 年	令和 4 年	令和 5 年	令和 6 年	令和 7 年 ※10 月現在
商 工 業 者 等 数	161	155	152	152	141
小規模事業者数	127	128	125	123	121
小規模割合(%)	78.8	82.5	82.2	80.9	85.8
商 工 会 員	115	113	110	105	105

参考：過去 5 年間の商工業者数等の推移/苫前町商工会独自調

イ. 商業の現状と課題

個人事業者が多く、高齢化も進み、後継予定者もかなり少ないのが現状です。近隣市町の大型店やECサイトへの消費流出が続くなか、個店ならではの強みを打ち出せている事業者は少なく、経営環境は厳しさを増しています。また、事業者・顧客双方が高齢であるため、キャッシュレス決済やSNSを活用した情報発信など、現代の消費行動に対応した販路開拓が遅れています。地域住民の「買い物の場」を維持するためにも、デジタル活用の促進による新規客の獲得や、事業承継・M&A等による経営存続が喫緊の課題です。

ウ. 建設業の現状と課題

図 4 に示す通り、経営者の平均年齢が 65.7 歳と高齢化が進んでいます。後継予定者が決定しているのも半数程度に留まり、後継者がいない半数に将来的な廃業リスクがある状況です。公共工事等は堅調で、資材高騰分の価格転嫁も一定程度進んでいますが、慢性的な人手不足に伴う労務コストの上昇、熟練技術者の引退に伴う施工能力の低下、除雪など地域の維持管理機能の喪失が懸念されるどころです。DX導入による生産性向上や、円滑な事業承継による技術と経営資源の引継ぎが課題となっています。

エ. 製造業の現状と課題

製造業は事業承継が比較的進んでおり、経営者年齢の若返りが図られています。原材料価格やエネルギーコストの高騰に対しては、製品価格への転嫁を進めることで対応していますが、更なる収益性の確保が求められています。マンネリ化や、価格転嫁による単価上昇に見合うだけの付加価値を提供し続けるため、既存商品のブラッシュアップや、「苫前ブランド」の確立と高付加価値化が必要です。また、人手不足を補うための省力化投資や、衛生管理高度化への対応も求められています。

オ. 飲食業の現状と課題

ほとんどが個人事業者で、経営者の平均年齢は全業種の中で最も高く、個人事業者の多くが後継者を持たない危機的な状況にあります。観光客の回復により需要は戻りつつありますが、スナック・居酒屋など、夜間営業を中心とする店舗などは生活環境の変化や人口減少の影響を強く受けています。商業と同じく、高齢化によりデジタルツールへの対応が遅れており、観光客の集客に不可欠な「Google マップ（ビジネスプロフィール）」等の基本情報の登録・更新がされていない事業者も多い状況です。これら情報発信力の強化支援や、体力的な限界を迎える前の早期の事業承継（第三者承継含む）や業態転換の検討が課題となっています。

カ. サービス業の現状と課題

クリーニング業の消滅に見られるように、採算性の悪化や後継者不在により、地域生活に必要なサービス機能が維持できなくなりつつあります。人口減少により市場規模が縮小する中、飲食業同様にデジタル活用による新規顧客の獲得が積極的に行われていない状況です。地域に不可欠な生活サービスを残すため、公的支援の活用や、異業種連携の模索、コミュニティビジネスとしての再構築など、採算を確保できる新たなビジネスモデルへの転換が課題となっています。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

苫前町の人口は2025年時点で2,634人となり、過去5年で生産年齢人口が8.7%減少するなど、労働力不足と域内市場の縮小が進行しています。特に生活関連サービス業ではクリーニング業が後継者なく廃業・町から消滅するなど、生活に関連する事業者の維持が困難になっています。一方で、第1次産業や製造業（水産・農産加工）は売上を伸ばしており、道の駅のリニューアルにより観光客数も回復傾向にあります。

このような状況を踏まえ、今後10年を見据えた振興の在り方として当会は「地域生活基盤の維持」と「域外需要の獲得」を軸とし、支援にあたっては、対話と傾聴を重視した「経営力再構築伴走支援」を実践し、経営者の自走化による課題解決へと導きます。具体的には以下の3点を設定します。

1. 事業承継と創業支援による地域生活機能の維持（守り＝基盤維持の支援）

建設業（平均年齢65.7歳）や小売・サービス業における高齢化と後継者不足は、地域のインフラ維持や買い物環境に直結する喫緊の課題です。医療・福祉業で実績のあるM&A支援の経験を活かしつつ、親族内承継はもちろん、ハードルの高い第三者承継についても、関係機関と連携しながら粘り強く可能性を模索してまいります。また、消滅の危機にある生活関連サービスについては、コミュニティビジネスとしての創業や異業種連携による機能維持を図り、住民が安心して暮らせる環境の確保に努めます。

2. 地域資源の高付加価値化と観光連携による外貨獲得（攻め＝活性化の支援）

町内最大の売上規模を誇る製造業や、安定した収益力を誇る第1次産業と連携し、「苫前ブランド」の確立と商品のブラッシュアップによる高付加価値化を推進してまいります。また、道の駅を核とした観光振興と連動させ、特産品の販路を道外・首都圏へと拡大することで、縮小する域内需要を補う「外貨」を獲得し、地域経済の持続的な循環の実現を目指します。

3. DX推進と多様な人材活用による生産性向上

全産業で深刻化する人手不足に対し、関係機関と連携した人材確保の支援に加え、IT活用が遅れている小売・サービス業等のDXを支援してまいります。デジタル技術の活用により、限られた人員でも収益を確保できる高生産性モデルへの転換を促進いたします。

②苫前町総合振興計画との連動性・整合性

苫前町では現在、令和7年度をもって終了する「第5次苫前町総合振興計画」に続く、令和8年度からの新たな総合振興計画の策定を進めています。次期計画においては、人口減少下における持続可能なまちづくりを目指し、「地域産業の担い手確保」や「地域資源を活かしたブランド力の強化」、「観光振興」、さらには「デジタル技術（DX）や脱炭素（GX）への対応」などが施策の柱となる方向で検討が進められています。

当会が本計画で掲げる「10年後の小規模事業者に対する振興のあり方（地域生活基盤の維持、域外需要の獲得、生産性向上）」は、こうした町が目指す将来ビジョンや施策の方向性を同じくするものです。特に、事業承継支援や創業支援による地域機能の維持、および特産品開発による地域活性化といった取り組みは、町の産業振興施策と密接に連動するものであり、今後策定される町の新たな計画や各種施策を最大限に活用しながら、課題解決に取り組みます。

③商工会としての役割

苫前町商工会は、地域唯一の総合経済団体として、小規模事業者にも最も身近な相談相手であり、地域経済の持続的発展を支える中核的な支援機関です。人口減少や担い手不足といった構造的な

課題に対し、当会は「経営力再構築を促す伴走者」として対話と傾聴を通じて事業者を支えるとともに、町の方針に対しても協力的なパートナーとして関わり、多様な関係機関と密に連携しながら、地域一丸となって課題解決を図っていくことが商工会としての役割です。

(3) 経営発達支援事業の目標

苫前町総合計画と商工会の役割を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興の在り方を見据えた経営発達支援計画の5年間の目標を以下のとおり設定します。

【目標①】 伴走支援による経営力の強化と自走化の促進

対話と傾聴を重視した伴走支援により、事業者が自社の課題に「気づき」、能動的に行動する「経営の自走化」を促します。コスト高騰に対応する価格転嫁や、人手不足を補うDX導入、事業計画の策定・実行を支援し、利益を確保できる強い経営体質への転換を図ります。

重要指標 (KPI) : 事業計画策定件数 (5年間で30件) ※既存計画の見直し・再策定を含む
成果指標 (KGI) : 売上10%以上増加となる事業計画策定事業者が5年間で20者

【目標②】 事業承継と創業の促進による地域機能の維持

高齢化が進む小規模事業者が営んできた事業を維持するため、親族内承継だけでなく、関係機関と連携して第三者承継の可能性も粘り強く模索します。また、地域課題を解決する創業や第二創業を支援し、産業の新陳代謝と生活基盤の確保を図ります。

重要指標 (KPI) : 事業承継及び創業支援数 (相談・診断・計画策定等) (5年間で40件)
成果指標 (KGI) : 事業承継完了件数及び新規創業者数 (5年間で20件以上)

【目標③】 地域資源の活用と観光振興による「苫前ブランド」の販路拡大

商工会が産業間の連携を促進し、豊富な地域資源と加工・販売ノウハウの融合による特産品の開発・改良を支援します。また、道の駅等の集客施設と連携した販路開拓や、ITを活用した情報発信により、町外からの需要(外貨)獲得を目指し、道外等の商談会・物産展への出展を積極的に支援します。

重要指標 (KPI) : 新商品開発・ブラッシュアップ数 (5年間で5品)
展示会等出展事業者数 (5年間で25件)
成果指標 (KGI) : 販路開拓による売上5%増加件数 (5年間で15件)

【地域への裨益目標】 地域機能の維持と交流人口の拡大による地域経済の活性化

事業承継や創業支援により地域の店舗・事業所数を維持し、住民生活の利便性を確保します。同時に、特産品開発や情報発信により交流人口(観光客等)を増加させ、縮小する域内需要を補うことで、地域経済の持続的な循環に貢献します。

指標1 : 交流人口(観光入込客数)の増加 (5年間で5%増加)
指標2 : 事業承継・創業による事業所の存続・創出 (5年間で20件)

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(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の達成に向けた方針】

対話と傾聴を基本姿勢とする「経営力再構築伴走支援」を実践し、事業者との信頼関係を築き、本質的な経営課題の掘り起こしを行います。財務分析や SWOT 分析を用いて自社の現状を可視化し、経営者自身の「経営リテラシー」を高めることで、自社の強みや課題に経営者自身が「気づき」、「腹落ち」できるよう促し、内発的動機づけを高め、主体的な課題解決に向けた「事業計画」の策定へと導きます。特に、物価高騰や人手不足等の環境変化に対しては、価格転嫁やDX導入による生産性向上を計画に盛り込み、「稼ぐ力」の向上に直結する具体的なアクションプランの策定と、策定後の定期的なフォローアップを通じてPDCAサイクルを定着させ、着実な利益の確保を図ります。

【目標②の達成に向けた方針】

地域の生活維持に不可欠な業種を中心に、早期に事業承継の意向確認を行い、経営力再構築伴走支援によって事業者の思いに寄り添いながら、親族内承継の準備や、関係機関と連携した第三者承継のマッチングを粘り強く支援します。特に、後継者不在の事業者と創業希望者とのマッチングの可能性も視野に入れ、地域の経営資源を次世代へ引き継ぐ支援を行います。また、創業希望者に対しては、円滑なスタートアップが切れるよう創業計画策定支援を行うとともに、地域で不足している生活サービスを補うための、既存事業者による新分野展開（異業種からの参入）やコミュニティビジネスの構築を支援し、地域機能の維持に努めます。

【目標③の達成に向けた方針】

「苫前ブランド」の確立に向け、商工会が生産者（一次産業）と商工業者の連携を促進し、体制づくりを支援します。開発された新商品や、市場ニーズに合わせてブラッシュアップされた既存商品は、道の駅等の集客施設や町外の商談会・物産展等への出展支援を通じて販路拡大を図るとともに、SNS等のデジタルツールを活用した情報発信を支援し、町外からの誘客と外貨獲得を推進します。

【地域の裨益目標達成に向けた方針】

上記の取り組みは、苫前町総合計画に掲げる「産業振興」や「観光振興」の施策と連動して実施します。町と密に連携し、地域事業者の存続と雇用の維持を図るとともに、交流人口の拡大による経済波及効果を高めることで、人口減少の抑制と持続可能な地域社会の形成に貢献します。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】第2期においては、北海道商工会連合会等が実施する景況調査や、国が提供するビッグデ

ータを活用した分析情報を、ホームページや広報媒体を通じて定期的に発信してきました。

【課題】広域的なデータ提供に留まることが多く、町内事業者の「生の声」や、町内の主要集客施設（道の駅等）の入込状況といった地域の経済動向を反映した分析が十分ではありませんでした。第3期では、苫前町との連携により観光統計データやデジタル地域通貨の決済データ等を入手・分析するとともに、Google フォーム等を活用して事業者負担の少ない手法で独自のアンケート調査を実施し、町内の実情を正確に把握した上で、事業計画策定支援等の基礎資料として活用する必要があります。

(2) 目標

内 容	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
① 中小景気動向調査等の公表回数/(回)	4	4	4	4	4	4
② 町内事業者への経営実態調査結果公表回数/(回)	-	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

① 中小景気動向調査等の分析（ビッグデータ及び町統計データの活用）

RESAS（地域経済分析システム）等を活用したビッグデータに加え、苫前町（商工労働観光課等）と連携して町内の観光入込客数やデジタル地域通貨の決済データ等の統計データの提供を受け、客観的な数値に基づいた地域経済動向を分析・提供します。また、北海道商工会連合会の景況調査結果と合わせて、四半期ごとにホームページ等で情報提供を行い、事業者の経営判断を支援します。

【調査手法】 RESAS（地域経済分析システム）や jSTAT MAP 等の活用に加え、町担当課より定期的に「道の駅利用者数」「イベント集客数」等のデータ提供を受け、経営指導員等が季節変動や推移を分析する。また、分析したデータは全道・管内の景況調査結果と比較することで、当町の特性や傾向を『見える化』し、事業者に提供する。

【調査項目】 町内の人口動態・産業構造、道の駅利用者数（前年対比、季節毎入込数）、町内観光入込客数、北海道商工会連合会景況調査データ等

② 町内事業者への経営実態調査（独自調査）

町内小規模事業者の経営実態を把握するため、年1回、独自のアンケート調査を実施します。実施にあたっては、Google フォームを活用したQRコード読み込みによる調査を基本としつつ、IT機器の扱いに不慣れな事業者に対しては紙媒体による配布や、商工会訪問時や巡回時にも回答依頼を行うなど、回答しやすい環境を整えて回収率の向上を図ります。

【調査対象】 町内小規模事業者

【調査手法】 Google フォーム等の Web アンケートシステムを活用するほか、巡回訪問・窓口相談時における聞き取り調査、紙媒体による調査を併用する。

【調査項目】 業況動向（景況感）、価格転嫁の進捗状況、人手不足の状況、DXの取組状況、事業承継の意向等

(4) 調査結果の活用

収集・分析した情報は、ホームページや紙媒体で分かりやすく公表するほか、小規模事業者の経営支援を行う際の基礎資料として活用します。また、独自調査で得られた地域課題は、個社の事業計画策定における「外部環境分析」の根拠データとして用いるとともに、苫前町とも統計データとして情報を共有し、地域課題の解決に向けた取り組みに活かしていきます。

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、販売イベント等での Google フォームを活用した QR アンケートを試みましたが、回収率は低く、特典を用意しても客観的な意見が収集できないなどの課題がありました。購入直後のアンケート依頼についても、消費者の購買意欲を削ぐ要因となるなど、現場での回答収集には限界がありました。また、SNS 上で発信される消費者の自発的な口コミ（評判）については、これまで十分に収集・活用できていませんでした。

【課題】第3期では、消費者の負担にならない「商品同梱型」への転換や、インターネット上の声を収集する「SNS エゴサーチ」など、多角的な手法を取り入れる必要があります。集まった「生の声」を事業者フィードバックし、商品改良や新商品開発のヒントとして活用できるようにすることが必要です。また、地域住民の生活を支える小売・サービス業等を対象とした、域内消費者のニーズ（欲しい商品・サービス、営業時間への要望等）を把握する調査も不足しており、実施が必要です。

(2) 目標

内 容	現状	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①オンライン需要動向調査対象事業者数	-	1	1	2	2	2
②対面ヒアリング調査対象事業者数	-	2	2	3	3	3
③SNS 等 口コミ 調査対象事業者数	-	2	2	2	2	2
④域内需要動向調査対象事業者数	-	2	2	2	2	2

(3) 事業内容

①商品購入者に対するオンライン需要動向調査

「通販・ギフト商品」など、購入後に自宅で消費される商品の中や、店舗での商品購入時に QR コード付きのサンキューカード等を同梱・手渡し、消費者の声を収集する仕組みを構築します。

【調査対象】ふるさと納税返礼品取扱事業者、EC サイト運営事業者、テイクアウト実施飲食店等

【調査手法】商品パッケージ内に「作り手へのメッセージをお寄せください」等、事業者からメッセージとともに QR コードを配置したアンケート用紙・ショップカード等

を作成・配布し、Google フォーム等で感想を受け付ける。

【調査項目】味・量・価格への満足度、リピート意向、商品を知ったきっかけ等

②物販イベント・商談会参加時のヒアリング記録調査

イベントや商談会において、顧客にアンケート記入を求めるのではなく、販売員（商工会職員等）が顧客との会話や反応を記録し、データ化して事業者に提供します。

【調査対象】展示販売会・商談会に出展する製造・販売業者

【調査手法】販売・商談会において、「価格を見てどう反応したか」「何と迷って購入したか」等の定性情報を予め用意した記録用紙にまとめる。

【調査項目】顧客の属性（年代・性別）、価格への反応、競合商品との比較コメント、バイヤーからの改善要望等

【調査を実施する主な商談会・イベント（予定）】

1. 北海道産品取引商談会（東京・大阪開催/2月上旬頃）

※概要：道内食品製造業者と、首都圏・関西圏の百貨店・スーパー等流通バイヤーとの取引商談会

2. 道北地域連携駅マルシェ（旭川市開催/9月中旬頃）

※概要：JR旭川駅を会場に、道北地域の特産品を一堂に集め、旭川市民や観光客に向けて直接販売・PRを行う物産展

③SNS等を活用した口コミ調査

Instagram や X 等の SNS 上で投稿されている、苫前町産品や観光施設に関する評判を、経営指導員等にて定期的に検索・収集します。

【調査対象】観光客向け飲食店、小売店、観光施設等

【調査手法】「#苫前」「#（商品名）」「#とままえ温泉ふわっと」等のハッシュタグやキーワードで検索し、投稿内容（写真の撮り方、感想、利用シーン）を分析する。

【調査項目】話題になっている商品、消費者が感じる魅力（映えポイント）、不満点、投稿者の属性推定

④域内需要動向調査

地域住民の生活を支える小売店やサービス業等が、顧客ニーズに合った事業展開を行えるよう、商工会が支援して簡易アンケートを実施します。

【調査対象】地域住民を主要顧客とする小売業・飲食業・サービス業

【調査手法】町内回覧、苫前町 LINE 公式アカウント、Google フォーム等を活用し、住民への簡易調査を行う。

【調査項目】品揃えへの要望、営業時間・定休日への要望、新サービスへの期待度等

(4) 調査結果の活用

上記①～④の手法で収集した「購入者の生の声」「商談現場での反応」「市場の評判」を多角的に分析し、当該事業者にはフィードバックします。単なる感想の伝達に留まらず、既存商品のブラッシュアップ（味・価格・パッケージの改善）や、次期新商品開発、地域密着型サービス改善の根拠データとして活用することで内外の需要を取り込み、苦前ブランドの競争力強化と地域生活機能の維持に繋がります。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】第2期においては、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請希望者への支援に対し、「ローカルベンチマーク」等を活用した分析を行ってきました。しかし、補助金申請を目的としないうちの事業者に対しては、決算書に基づく財務分析に留まるケースが多く、また分析を行っても、単なる数値の確認に終わり、具体的な経営向上に繋がっていない事例も見受けられました。

【課題】第3期では、過去の数値を追うだけでなく、将来の価値創造に向けた、経営者の潜在力を引き出す対話型支援への転換が必要です。「経営デザインシート」の考え方を取り入れ、3～5年後の「ありたい姿」から逆算（バックキャスト）して現在の課題を浮き彫りにする手法へ転換し、経営者の内発的動機づけを高めることが課題です。また、分析結果を組織的に蓄積・活用する仕組みも求められます。

(2) 目標

内容	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
経営分析事業者数（財務・非財務分析）	10	10	10	10	10	10

(3) 事業内容

①経営分析の実施

巡回訪問や窓口相談を通じて、「経営力再構築伴走支援」の手法に基づいた対話と傾聴を行い、経営者との信頼関係を構築します。経営者が抱く「3～5年後の将来ビジョン（ありたい姿）」を引き出し、その未来像と現状（財務・非財務データ）とのギャップを「経営課題」として設定するために、以下のツールを活用して分析を行います。

【調査対象】 経営課題の解決に意欲的な小規模事業者、創業・事業承継予定者、小規模事業者持続化補助金等の申請予定者など

【分析項目・手法】

1. 将来構想：「経営デザインシート」等のフレームワークを活用し、将来のありたい姿、誰にどのような価値を提供するかを言語化する。
2. 現状把握：「ローカルベンチマーク」を活用し、財務データ（売上・利益・生産性）と非財務データ（商流・強み・体制）を客観的に把握する。
3. 課題設定：上記の「未来」と「現在」の差を埋めるために取り組むべき事項を、バックキャスト思考により明確化する。

(4) 分析結果の活用

分析結果は経営指導員等が事業者にフィードバックし、自社の進むべき方向性と直面する課題に対する「気づき」を促し、事業計画策定に活用します。また、分析データや支援経過については、クラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」に入力・データベース化し、職員間で共有することで、組織的かつ効率的な伴走支援体制の構築に活用します。

※「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

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】第2期においては、事業計画策定に関する集団セミナー等を企画・開催しましたが、多忙な小規模事業者が能動的に参加するケースは少なく、一般的な知識の習得だけでは個社の具体的な行動変化や計画策定に結びつきにくいという状況がありました。

【課題】第3期では、専門家を招聘して行う集団形式のセミナーは、「個別相談会」や「専門家派遣」へ支援手法を抜本的に転換する必要があります。専門家による助言を「入り口」とし、その後の計画策定から実行段階までを職員が「伴走」してフォローする体制が必要です。個々の事業者が抱える固有の課題（経営改善、新商品開発、DX導入、事業承継・創業等）に対して、より実効性が高く、実行に直結する事業計画の策定を支援することが必要です。

(2) 支援に対する考え方

経営分析の結果に基づき、小規模事業者の持続的発展へと導くための事業計画策定を支援します。支援にあたっては、対話と傾聴を重視した経営力再構築伴走支援を基本姿勢とし、事業者自身が自社の強みや課題に気づき、「腹落ち」して主体的に計画策定に取り組めるようサポートします。具体的な支援の方向性は以下のとおりです。

・経営力向上・販路開拓・新商品開発

既存事業の収益性向上や財務体質の強化を図るとともに、市場ニーズを踏まえた新商品開発や具体的な販路拡大を見据えた計画策定を支援します。また、DX導入による業務効率化や新たな顧客接点の創出についても計画に盛り込み、稼ぐ力の向上を図ります。

・事業承継

地域の経営資源を次世代へ円滑に引き継ぐため、早期の意向確認を行い、親族内承継の準備や第三者承継（M&A）のマッチングに向けた磨き上げなど、個別の事情に応じた計画策定を支援します。

・創業

創業希望者のアイデアを具体的なビジネスモデルへと落とし込み、資金計画や販路開拓戦略を含む実現性の高い創業計画の策定を支援し、地域における新たな事業の担い手を育成します。

(3) 目標

内 容	現状	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①経営改善・新商品開発 支援事業者数	-	5	5	5	5	5
(事業計画策定件数)	-	5	5	5	5	5
②D X 推進支援事業者 数	-	1	1	1	1	1
(事業計画策定件数)	-	1	1	1	1	1
③事業承継・創業支援事 業者数	-	4	4	4	4	4
(事業承継計画・創業計 画策定件数)	-	2	2	2	2	2

(4) 事業内容

①経営改善・新商品開発支援（バックキャスト型事業計画の策定支援）

経営分析結果に基づき、既存事業の収益性改善や、新商品開発・販路開拓に向けた具体的な行動計画を策定します。

【支援対象】 経営改善、新商品開発、販路拡大を目指す小規模事業者

【支援内容】 支援対象事業者に経営課題に対し、経営指導員等が経営力再構築伴走支援により対話を通じて課題を整理し、計画策定を支援する。その上で、より高度な専門的知見が必要な場合には、専門家による支援を行う。なお、専門家による指導を希望する事業者が複数いる場合には、効率的な支援を行うため、専門家を招聘した「個別相談会」を開催し、周知により潜在的な個別相談希望者の掘り起こしを行う。専門家支援により事業者の「気づき」を促進し、事業計画策定に繋げる。

【成果指数】 事業計画策定者数

【専 門 家】 中小企業診断士等

※個別相談会

【募集方法】 会報、ホームページ、巡回時のチラシ配布や声掛け等

【開催回数】 必要に応じて（随時）

【カリキュラム】 財務戦略・マーケティング・商品ブランディング等を想定

【参 加 数】 4名

②D X推進に向けた個別相談支援

人手不足や業務効率化の課題に対し、相談事業者の現状に合ったデジタル技術の導入を支援します。

【支援対象】 インボイス対応や業務効率化、SNS活用等に関心のある事業者

【支援内容】 専門家を招聘して「D X個別相談」を実施する。業務効率化や販路開拓に直結するインボイス対応レジ、クラウド会計、SNS販促等の活用方法を具体的に指導し、デジタル化戦略として事業計画に盛り込む。

【成果指数】 事業計画策定者数

【専 門 家】 I Tコーディネーター等

③事業承継・創業に関する個別相談支援

個別の事情が強く影響する事業承継や創業について、経営指導員等が経営力再構築伴走支援による対話と傾聴を重視した支援を行い、事業計画策定に繋がります。

【支援対象】 創業希望者、後継者、事業譲渡を検討する事業者

【支援内容】

1. 事業承継：親族内承継における資産移転対策や承継スケジュールの策定、第三者承継（M&A）のマッチングに向けた経営課題の洗い出しと磨き上げなど、個別の事情に応じた事業承継計画の策定を支援する。また、「事業承継・引継ぎ支援センター」等の専門機関と密に連携し、円滑な事業の引き継ぎを目指す。

2. 創業：希望者のアイデアを具体的なビジネスモデルへと落とし込み、実現性の高い資金計画・販路開拓戦略を盛り込んだ「バックキャスト型創業計画」の策定を支援する。「北海道よろず支援拠点」等の専門機関とも連携し、創業の実現と創業後の早期経営安定化をサポートする。

【成果指数】 事業計画策定者数

【専門家】 中小企業診断士等

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】 第2期においては、決算指導や補助金事業の完了確認など、事業者との接点があるタイミングに合わせて事業計画の進捗確認を行ってきました。一方で、これらは単発的な対応に留まるケースが多く、補助金を利用していない事業者への定期訪問や、計画策定後の継続的なモニタリングについては、職員のマンパワー不足や受入体制の課題もあり、組織として十分な体制を組むには至りませんでした。

【課題】 第3期では、計画に基づいた実行が重要であるという認識を事業者と共有し、PDCAサイクルを意識して事業を進められるよう、限られた人員で効果的な支援を行うため、支援の優先順位付けやクラウドツール（ShokoBiz）を活用した効率的な進捗管理を行い、経営者の「自走化」を促す伴走体制の構築が必要です。

(2) 支援に対する考え方

事業計画は策定して終わりではなく、実行し、検証し、修正し続けるプロセスこそが経営力の強化に繋がると位置づけます。定期的な巡回訪問を通じて、数値目標（売上・利益）の達成度だけでなく、主体的な取り組み（DXへの取り組み、意識の変化など）を確認します。計画通りに進まない場合でも、対話を通じて原因を共に探り、環境変化に応じた柔軟な軌道修正を支援することで、経営リテラシーの醸成を図ります。

・通常フォローアップ（経営力向上・DX推進）

定期的なモニタリングによりKPIの進捗を確認し、目標達成に向けた伴走支援を行います。

・事業承継フォローアップ

事業承継後の新たな経営体制の構築に対し、「事業承継・引継ぎ支援センター」等の専門機関と連携した重点的な支援を行い、承継後の早期経営安定化及び持続的発展を支えます。

・創業フォローアップ

創業間もない事業者に対し、経営が軌道に乗るまでの早期安定化や初期の販路開拓について、専門機関と連携した伴走支援を行います。

(3) 目標

内 容	現状	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①事業計画策定後のフォローアップ事業者数	8	5	5	5	5	5
頻度 (延回数)	85	20	20	20	20	20
(売上 10%以上増加事業者数)	-	4	4	4	4	4
②事業承継計画策定後のフォローアップ事業者数	-	3	3	3	3	3
頻度 (延回数)		12	12	12	12	12
③創業計画策定後のフォローアップ事業者数		1	1	1	1	1
頻度 (延回数)	-	4	4	4	4	4

※新規に計画策定した事業者を基本とするが、前年度以前の策定者も必要に応じて継続支援する。

※頻度は、1社あたり年4回(四半期ごと)程度を想定した延べ回数とする。なお、現状(令和6年度実績)について、計画進捗確認以外の経営課題に対する支援も含めた延回数であり、第2期計画においても1社あたり年4回のフォローアップを目標としていた。

(4) 事業内容

①事業計画策定後の定期的なモニタリングとPDCAサイクルの定着支援

経営改善、新商品開発、DX推進等の支援を行い事業計画を策定した事業者に対し、四半期に1回程度(事業者の状況により調整)の巡回訪問等を行い、計画の進捗状況を確認します。

【支援内容】試算表等の計数管理に基づき、予定と実績の比較を行う。試算表等の計数管理が困難な事業者に対しては、計画で設定した「課題解決に向けたアクションプラン」の実施状況に重点を置いて進捗を確認する。「決めたことが実行できているか」を対話で確認し、実行できていない場合はその要因を取り除く支援を行う。また、クラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」等を活用して支援履歴を蓄積・共有し、組織的なバックアップ体制を整える。

②事業承継後の重点フォローアップ

事業承継計画を策定した事業者に対しては、新経営体制が軌道に乗るよう重点的なフォローアップを行います。

【支援内容】

・承継計画の進捗管理

承継前に策定した計画に基づき、資産や経営権の移転だけでなく、経営理念やノウハウといった知的資産の承継が円滑に進んでいるかを確認・助言する。

・第二創業支援

後継者による新たな取り組み(新商品開発、設備投資、業態転換等)に対し、補助金や専門家派遣を積極的に活用して「磨き上げ」を支援する。

・専門機関との連携

組織再編や法務・税務等の専門的課題に対し、「北海道事業承継・引継ぎ支援センター」や専門家と密に連携し、解決を図る。

③創業後の重点フォローアップ

創業間もない事業者に対しては、廃業率が高いと言われる創業初期（3年程度）を乗り越え、経営基盤が安定するよう集中的なフォローアップを行います。

【支援内容】

・予実管理と資金繰り支援

創業計画と実績の進捗状況を四半期ごとに確認し、原因分析を行う。特に、創業初期に陥りやすい資金ショートを防ぐため、キャッシュフローの確認と資金調達支援を重点的に行う。

・初期集客・販路開拓支援

認知度向上のため、SNSやHP等のデジタルツールの活用指導や、地域ネットワーク（町内回覧・イベント等）を活用した近隣商圈への周知を支援する。

・メンタルフォローとネットワーク構築

孤独になりがちな創業者に対し、定期的な対話で不安解消に努めるとともに、先輩経営者との交流機会を提供し、地域ネットワークの構築を支援する。

④進捗に遅れや課題が生じた場合の対応

計画と実績に乖離が生じた場合、経営指導員等が対話を通じて「真因」を掘り下げます。

【支援内容】外部環境の変化（物価高騰、人手不足の深刻化等）が要因であれば、価格転嫁の再検討や省力化投資（DX）の追加提案を行う。高度な専門的判断が必要な場合は、専門家（中小企業診断士等）を派遣し、抜本的な事業計画の見直しを含めた再構築を支援する。

⑤経営リテラシー向上に向けた段階的支援

フォローアップを通じて、経営者自身が計数管理やIT活用を行えるよう、段階的な指導を行います。

【支援内容】支援の初期段階では、記帳指導やデジタルツール（クラウド会計・SNS等）の導入・定着に向けた伴走支援を行うが、徐々に自走できるよう活用レベルを引き上げ、最終的には経営者自身が数値やデータを基に経営判断を行える状態を目指す。

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

【現状】第2期においては、旭川市等の都市圏で開催される販売イベントへ継続的に出店し、認知度向上と地域PRに一定の成果を上げました。また、商談会では成約率向上を狙い、バイヤー向けの商品カタログ作成支援を行ったことにより商談の質が向上し、具体的な取引に繋がるケース

が見られるなど、着実な成果が得られています。

【課題】第3期では、商談での成約を単発の取引で終わらず、継続的な取引へと定着させることが課題です。また、対面販売や商談で得た認知度や顧客との接点を、ECサイトやSNS等のデジタル販路へと誘導し、相乗効果を生み出すことで、町外からの外貨獲得をさらに加速させる必要があります。

(2) 支援に対する考え方

「苦前ブランド」の確立に向け、生産者と商工業者の連携を促進するほか、地域の歴史・文化等の地域資源を活用した独自商品の開発や、既存商品のブラッシュアップを支援し、需要動向調査で得た市場ニーズに基づく「売れる商品づくり」を推進します。完成した商品は、ターゲットに合わせた最適な販路（商談会、物販イベント、EC等）へ展開し、その機会を創出することで、持続的な収益確保へと繋がります。

(3) 目標

内 容	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①展示販売会への出展 支援事業者数	2	3	3	3	3	3
イベントにおける売上 額（千円）	860	400	400	400	400	400
②商談会への出展支援 事業者数	1	2	2	2	2	2
商談会等による成約数	3	2	2	2	2	2
③HP・SNS活用指導事業 者数（社）	0	4	4	4	4	4
来店客数増加等による 売上増加率	-	5%増	5%増	5%増	5%増	5%増

(4) 事業内容

①展示販売会への出展支援（BtoC）

旭川市等の中核都市・都市圏の消費者に対し、直接商品を販売・PRする機会を提供します。

【支援対象】都市圏への販路拡大や消費者への直接販売を目指す小規模事業者（製造業、小売業、飲食業等）

【支援内容】商工会が販売ブースを確保し、事業者の出店をサポートする。出展前～出展後について以下の通り支援を行う。

・出展前支援

ターゲット層に合わせた商品選定、価格設定、POP作成等の準備を支援し、ブースレイアウトについても商工会等で構成を行い、売上向上に向けたサポートを行う。

・出展中支援

販売補助を行うとともに、「4. 需要動向調査」の手法を用いて顧客の反応（味・価格・パッケージへの評価）を収集する。

・出展後支援

売上分析と顧客アンケートのフィードバックを行い、次回出展に向けた改善点や商品改良のポイントを整理する。

【出展事業者数】3者／年

【成果目標】イベントにおける売上額 400 千円／年

【想定している展示販売会】

名 称：道北地域連携駅マルシェ

主 催 者：駅マルシェ実行委員会（旭川信用金庫、JR 北海道旭川支社）

開 催 地：旭川市

開催時期：9 月中旬頃（参考：2025 年は 9 月 13 日～15 日まで 3 日間開催）

規 模：出展者 84 社（道北地域）、来場者：191,000 名（R6 実績）

概 要：北海道の食と文化の魅力を発信する拠点として、JR 旭川駅構内や駅前広場などを会場に、道北地域の地場産品や加工品、飲食品などを販売

名 称：にぎわい市場さっぽろ

主 催 者：にぎわい市場さっぽろ実行委員会

開 催 地：札幌市（アクセス札幌）

開催時期：11 月下旬頃（参考：2026 年は 11 月 21 日～23 日まで 3 日間開催）

規 模：出展者：86 社、来場者：9,883 名（R6 実績）

概 要：地域活性化、地域振興を目的に北海道の魅力溢れる特産物を道央圏のエンドユーザーへ売込む展示即売会

②商談会への出展支援（BtoB）

卸売業者や小売バイヤーとのマッチング機会を提供し、大口取引の獲得を目指します。

【支援対象】百貨店・スーパー・卸売業者等への販路拡大を目指す小規模事業者（製造業、水産加工業等）

【支援内容】商談会への出展手続きだけでなく、必要に応じて専門家と連携し、「商品提案書」の作成指導やブースレイアウトの事前勉強会・模擬商談研修等を行い、成約率を高めるための準備を支援する。出展前～出展後について以下の通り支援を行う。

・出展前支援

商品提案書の作成指導や、模擬商談によるプレゼン練習を行い、バイヤー視点を踏まえた商談準備を整える。

・出展中支援

商談の陪席や名刺交換のサポートを行い、バイヤーの反応や指摘事項を記録する。

・出展後支援

名刺交換先への礼状送付やサンプル送付等のフォロー状況を確認し、成約率を高めるための助言を行う。

【出展事業者数】2者／年

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】第2期においては、商工会正副会長、苫前町商工労働観光課長、留萌信用金庫支店長等で構成する「経営発達支援計画評価委員会」を年1回開催し、事業の進捗確認と評価を行いました。評価結果は理事会及びホームページ等で公表してきましたが、評価基準が定性的な議論中心となり、数値に基づく定量的な検証が一部不十分な面がありました。

【課題】第3期では、設定したKPIとKGIに基づき、事業の成果を客観的な数値で測定・評価する仕組みを強化する必要があります。また、評価委員会での意見を次年度の事業計画や予算編成に迅速に反映させるPDCAサイクル（計画・実行・評価・改善）をより確実なものとし、事業の実効性を高めることが必要です。

(2) 事業内容

①事業実施状況の定量的把握と内部管理

少人数で風通しの良い職場環境であることを活かし、日々の業務の中で必要に応じて（月1回以上）「事務局会議」を開催して情報共有を図ります。

【実施内容】

各職員が支援活動の履歴や成果（相談件数、計画策定数、売上状況等）をクラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」に入力・蓄積する。これらデータを基に、進捗状況や課題を職員間でタイムリーに共有し、迅速な対応と軌道修正を行う。

②「経営発達支援計画評価委員会」による外部評価

事業の客観性と透明性を確保するため、外部有識者等を交えた評価委員会を設置し、第三者の視点による評価・検証を行います。

【開催頻度】

年1回以上（原則として3月頃に開催。必要に応じて中間評価も実施）

【構成員】

苫前町商工労働観光課長、苫前町商工会正副会長・事務局長・法定経営指導員・北海道商工会連合会職員に、外部有識者・関係団体※1で構成する「経営発達支援計画評価委員会」を年1回以上開催し、事業の評価、見直しを行う。

※1 外部有識者・関係団体

るもい農業協同組合代表理事専務・北るもい漁業協同組合苫前支所長
苫前町観光協会長・留萌信用金庫苫前支店及び古丹別支店長
必要に応じて中小企業診断士等の専門家

【評価内容】

各事業のKPI・KGI達成状況、予算執行状況、支援の波及効果等について、数値データと定性情報の両面から評価を行う。未達項目については原因分析を行い、改善方法を提示し、実行する。

③評価結果の反映と公表

評価委員会からの提言や改善案は、理事会に報告し、次年度の事業計画や支援方針の修正に反映させます。また、評価結果は、速やかに商工会ホームページ及び広報媒体に掲載し、会員事業

者や地域住民が常に閲覧可能な状態で公表します。これにより、商工会運営の透明性を高め、地域からの信頼向上に努めます。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

第2期においては、経営指導員や補助員等が、北海道商工会連合会や中小企業大学校が主催する各種研修会に積極的に参加し、支援能力の向上に努めてきました。第3期では、小規模事業者の自走化を促すため、事業者自身の「経営リテラシー（財務・戦略・IT等の知識）」を高める支援が求められます。そのためには、まず支援する職員自身が、財務分析や経営戦略、DXに関する知識を習得し、対話を通じて分かりやすく伝える能力を磨く必要があります。また、少人数の職員体制であることを活かし、個人のノウハウを組織知として蓄積・共有する仕組みを強化することが必要です。

(2) 事業内容

経営指導員と一般職員の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有とOJTを通じて組織力を強化します。さらに、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシー向上に寄与します。

①外部研修・セミナーの計画的活用

事業者の経営力再構築を支援するため、以下の分野に関する研修へ経営指導員等が計画的に参加し、指導能力の底上げを図ります。

1. 経営リテラシー関連

財務諸表の分析、経営戦略の策定、マーケティング、知的財産管理、価格転嫁交渉のノウハウ等

2. DX関連

クラウド会計、SNS活用、インボイス制度対応、業務効率化ツールの導入支援スキル

3. 経営力再構築伴走型支援関連

経営者の本音を引き出す「対話・傾聴力」やコーチングスキル

②実践型OJTの実施

経営指導員と補助員等が帯同して巡回指導や窓口相談にあたるほか、専門家派遣の際にも職員が帯同し、専門家の視点や助言手法を現場で学ぶOJTを徹底します。現場での支援を通じて、「小さな成功体験」を積み重ねる支援手法を実践します。

③ノウハウ共有の仕組み

支援事例や成功・失敗のノウハウは、クラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」に記録・データベース化し、全職員で共有します。経営指導員が不在であっても、全職員が一定レベルの支援ができる組織体制を構築します。

④経営リテラシー向上への寄与

研修やOJTで得た知見を活かし、単に答えを教えるのではなく、小規模事業者が「自ら考え、決定する」プロセスを支援します。財務・人材・デジタル活用などの知識を段階的に提供し、事業者の経営リテラシー向上と経営の自走化を促進します。

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

第2期においては、近隣の羽幌町・初山別村商工会と組織する「留萌中部商工会広域連携協議会」や、日本政策金融公庫との「マル経協議会」、留萌市の士業団体「六友会」等との連携を通じ、定期的な情報交換を行ってきました。また、地域資源を活用した特産品開発に向けて、農協・漁協等の一次産業団体とも連携を図って参りました。第3期では、事業承継やDXといった高度化・複雑化する経営課題に対し、既存のネットワークに加え、より専門性の高い支援機関との連携を密にし、迅速に専門家へ繋ぐ体制を強化することが必要です。

(2) 事業内容

①広域連携及び金融機関との連携

地域の実情を共有する近隣商工会や金融機関と連携し、支援スキルの底上げを図ります。

1. 留萌中部商工会広域連携協議会での情報交換（年3回程度）

支援担当者会議等を通じ、近隣商工会と支援事例や成功ノウハウを共有する。

2. 経営改善資金推薦団体連絡協議会（マル経協議会）への出席（年1回）

日本政策金融公庫旭川支店と定期的に情報交換を行い、最新の金融情勢や支援スキームを共有する。

②専門家団体・広域支援機関との連携強化

高度な専門知識を要する課題に対し、専門家の知見を活用するルートを確立します。

1. 留萌市の専門家団体「六友会」との情報交換（年1回）

税理士・弁護士等の専門家集団との意見交換を行い、法務・税務面の支援体制を整える。

2. 北海道よろず支援拠点・事業承継引継ぎ支援センターとの連携（随時）

DXやM&A等の高度な課題に対し、専門機関の施策情報や支援ノウハウを積極的に収集し、円滑な専門家派遣や引き継ぎに繋げる。

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2期においては、「苫前町活性化協議会」を開催し、関係機関との連携を深めてきました。また、地域独自の消費喚起策として商業・サービス業部会が主体となり「スタンプラリー事業」等を実施してきましたが、部会を指揮する人材の不足等により、従来の体制での継続実施が困難な状況となっています。一方で、喫緊の課題である事業承継については、令和6年7月より町担当課や事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、事業者の実情を共有する「事業承継検討会議」が始まり、実務レベルでの課題整理がスタートしています。第3期事業期間では、実施が困難となっているイベント事業の見直しや再構築を図りつつ、プレミアム付商品券事業等の効果的な施策に注力する必要があります。また、「事業承継検討会議」を通じて町と事業者の現状を細やかに共有し、きめ細かい支援策を検討していくことが課題です。

(2) 事業内容

① 苫前町活性化協議会の開催（年1回）

評価委員会メンバー（町、農協、漁協、観光協会、金融機関等）がそのまま参画する会議体として継続開催し、地域経済活性化の方向性を共有・協議します。各産業団体の連携を基盤に、特産品開発や観光振興、人手不足対策など、地域全体の経済課題に対する解決策を協議し、商工会事業との整合性を図ります。

【解決する課題】

産業間の連携不足を解消し、地域資源を有効活用した一体的な経済活性化策を推進する。

② 地域消費喚起事業の実施支援

地域内での経済循環を促進し、小規模事業者の売上確保を支援します。苫前町が実施する「プレミアム付商品券発行事業」を実施し、住民の地元購買意欲を高めます。商業・サービス業部会が実施してきたスタンプラリー事業については、実施体制の再構築や、より持続可能な代替事業への転換を検討します。

【解決する課題】

域内消費の流出を抑制し、小規模事業者の売上確保と地域経済の持続的な循環を図る。

③ 事業承継等に向けた実務検討会議の実施

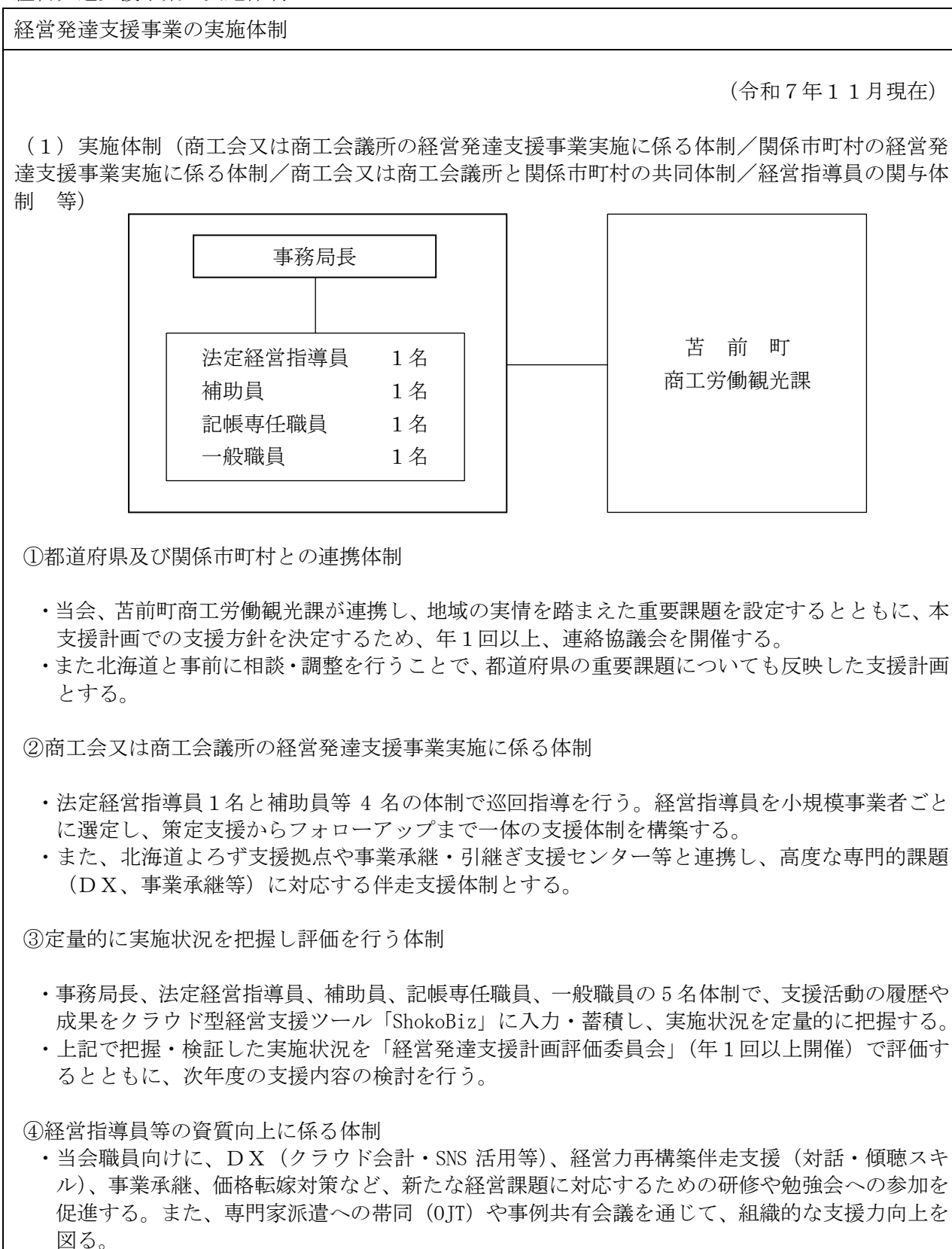
町や関係機関と小規模事業者の現状を共有し、円滑な事業承継を実現するための支援策を検討する実務的な会議を開催します。商工会、苫前町、事業承継・引継ぎ支援センター等が連携し、後継者不在事業者の実情把握や、事業承継を行いやすくするための町の支援策について、実務レベルでの協議・検討を行います。

【解決する課題】

後継者不在による廃業を未然に防ぎ、地域の事業所数と雇用、住民生活に必要な機能を維持する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先

■氏名： 森 慶大
■連絡先： 苫前町商工会 TEL. 0164-65-4121
FAX. 0164-65-3372

②法定経営指導員又は広域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・森 慶大は、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

〒078-3621
北海道苫前郡苫前町字古丹別 187 番地
苫前町商工会
TEL : 0164-65-4121 / FAX : 0164-65-3372
E-mail : tomamae@coral.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒078-3792
北海道苫前郡苫前町字旭 37 番地の 1
苫前町 商工労働観光課
TEL : 0164-64-2212 / FAX : 0164-64-2142
E-mail : shoko@town.tomamae.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 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	18,970	18,970	18,970	18,970	18,970
①経営発達支援事業	(2,050)	(2,050)	(2,050)	(2,050)	(2,050)
1. 地域、需要動向調査	50	50	50	50	50
2. 経営状況の分析	0	0	0	0	0
3. 事業計画策定支援	400	400	400	400	400
4. 事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
5. 新たな需要の開拓支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
②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 めの取り組み	(220)	(220)	(220)	(220)	(220)
1. 事業の評価及び見直し	10	10	10	10	10
2. 資質向上に関すること	170	170	170	170	170
3. 他支援機関との情報交換	40	40	40	40	40
③地域経済の活性化の取組	(16,700)	(16,700)	(16,700)	(16,700)	(16,700)
1. 地域経済の活性化	16,700	16,700	16,700	16,700	16,700

(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、道補助金、町補助金、手数料収入、受託料収入、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

