

経営発達支援計画の概要

実施者名	羽幌町商工会 (法人番号 1450005003159) 羽幌町 (地方公共団体コード 014842)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目 標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】実効性の高い事業計画に基づく売上増加・利益拡大 (KGI: 利益率増加 (利益率3%以上) 件数 5者/年)</p> <p>【目標②】事業承継・創業計画の策定を通じた小規模事業者減少の抑制 (KGI: 事業承継・創業者数 25者/5年)</p> <p>【目標③】地域資源を活用した新商品・サービス及び販路拡大強化による売上増加 (KGI: 物産展出展による売上増加率 3%以上/年 : 商談会展による商談成約 1件以上/年 : IT活用による売上増加率 3%以上/年)</p> <p>【地域への裨益目標】地域商業の維持と関係人口の増加</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①景気動向調査</p> <p>②地域経済分析システム「RESAS」の活用</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①町内イベント・道の駅でのマーケティング調査</p> <p>②物産展・商談会でのマーケティング調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①ローカルベンチマークを活用した経営分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①事業計画策定セミナー (個別相談会) の開催</p> <p>②事業計画策定支援</p> <p>③事業承継計画策定支援</p> <p>④創業計画策定支援</p> <p>⑤DX推進セミナー開催・IT専門家派遣の実施</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①巡回訪問・窓口相談等におけるフォローアップ</p> <p>②事業承継等におけるフォローアップ</p> <p>③創業者・創業間もない事業者へのフォローアップ</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①商談会・物産展への出展支援 (BtoB、BtoC)</p> <p>②ITの活用による新たな需要開拓支援 (BtoC)</p>
連絡先	<p>羽幌町商工会 〒078-4103 北海道苫前郡羽幌町南3条2丁目3番地 TEL: 0164-62-2209 FAX: 0164-62-5756 E-mail: <a href="mailto:haboro2@vesta.ocn.ne.jp">haboro2@vesta.ocn.ne.jp</a></p> <p>羽幌町 商工観光課 商工労働係 〒078-4198 北海道苫前郡羽幌町南町1番地の1 TEL: 0164-62-1211 FAX: 0164-62-1219 E-mail: <a href="mailto:s-roudou@town.haboro.lg.jp">s-roudou@town.haboro.lg.jp</a></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地域の現状

【羽幌町の立地】

羽幌町は北海道北西部の留萌管内のほぼ中央に位置し、南は苫前町、北は初山別村及び遠別町、東は幌加内町に接しています。羽幌町の面積は472.65 km<sup>2</sup>で、沖合には天売島と焼尻島の二つの島があり、北海道で唯一、町内に離島を有しています。また、天売島と焼尻島は「暑寒別天売焼尻国定公園」に指定されています。

羽幌町の年間平均気温は8度前後で、北海道の平均気温と大きな差はありませんが、沿岸は対馬海流の影響から比較的温暖のため、過ごしやすい気候となっています。

【天売島・焼尻島の特徴】

本土から天売島・焼尻島までの直線距離は約40kmあり、移動手段はフェリーのみです。所要時間は、通年運航の定期便で約1時間40分、高速船で約1時間（夏場のみの運行）です。

<本町地区と天売・焼尻地区の距離>

目的地	所要時間	距離
羽幌町～天売島	定期船：1時間40分 / 高速船：1時間	39.1km
羽幌町～焼尻島	定期船：55分 / 高速船：35分	27.6km
天売島～焼尻島	定期船：15分 / 高速船：10分	16.1km

i) 天売島の特徴（面積5.47 km<sup>2</sup>）

島の大半がササ草原となっており、季節に応じて「エゾアザミ」「エゾカンゾウ」「エゾスカシユリ」などの草木灌木が色とりどりの花を咲かせます。

また、有数の海鳥の繁殖地でもあり国の天然記念物に指定され、国指定鳥獣保護区にもなっています。3月から8月の時期にかけて多数の海鳥が飛来することから、バードウォッチングを目的に多くの観光客が訪れています。さらには、この時期に獲れるウニなどの新鮮な海の幸を合わせて堪能できることから、夏場の観光客数が非常に多いのも特徴です。

ii) 焼尻の特徴（面積5.19 km<sup>2</sup>）

天売島に比べて少し小さい島ですが、島の中心部には「オンコの荘」と呼ばれるオンコの奇木が多数あるのが特徴的で、「焼尻の自然林」として国の天然記念物に指定されています。

また、焼尻島には「焼尻めん羊牧場」と呼ばれる「サフォーク」種の羊牧場があります。「焼尻産サフォーク肉」は生産量が少ない高級羊肉であり、多くが大都市圏へ出荷されることから、留萌地域では高級ブランドとしての地位を確立しています。



### 【羽幌町の交通状況】

羽幌町内を南北に走る国道 232 号線が地域の基幹道路であり、南は留萌市から北は稚内市まで繋がっており、留萌管内の大動脈となっています。また、羽幌町には鉄道が走っていないため、羽幌町での移動手段は車かバスに限定されています。

令和 2 年 3 月に「深川・留萌自動車道」の「留萌大和田 IC-留萌 IC 間」が開通し、北海道最大都市である札幌市や旭川市からの利便性が大きく向上しました。これにより、都市間移動の高速化が図られただけでなく、輸送力の強化にも恩恵があり、新鮮な水産品を道内外へ迅速かつ安定して供給することが可能になりました。また、救急搬送時間の短縮にも繋がり、地域住民が安心して暮らせるための環境整備が進んでいます。

#### <各主要都市、並びに空港からの移動時間>

目的地	交通手段	時間・距離など（羽幌町～目的地）
札幌市 （札幌駅）	自家用車	総距離：約 200km（高速道路経由） 移動時間：約 3 時間
	バス （沿岸バス株）	運行本数：1 日往復 4 便（令和 7 年 11 月現在） 移動時間：約 3 時間
旭川市 （旭川駅）	自家用車	総距離：約 142km（高速道路経由） 移動時間：約 2 時間 15 分
新千歳空港	自家用車	総距離：約 240km（高速道路経由） 移動時間：約 3 時間 15 分

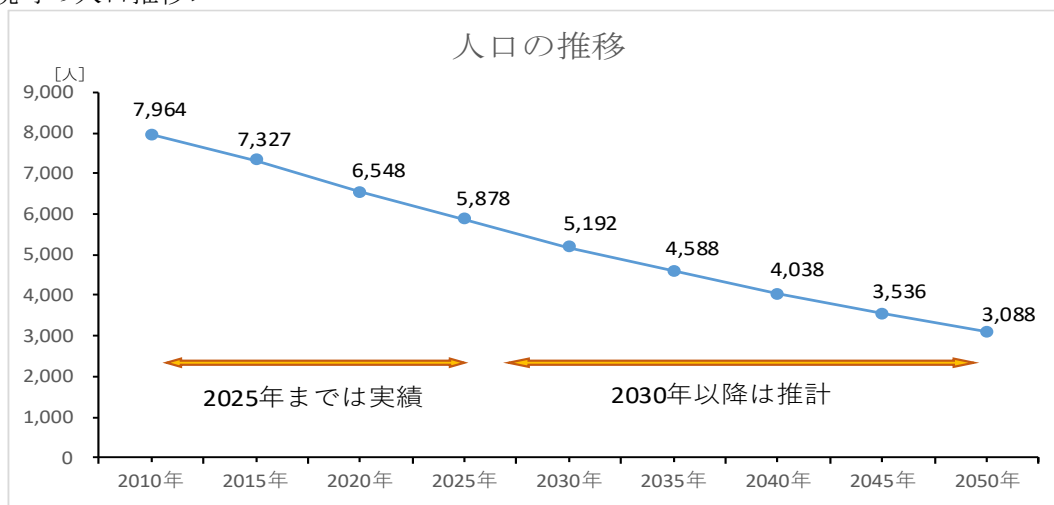
### 【羽幌町の人口推移】

羽幌町の人口は、令和 7 年 10 月末現在で 5,801 人、世帯数は 3,295 世帯であり、5 年前の令和 2 年同月から比べて 886 人（15%）減少しています。

羽幌町はかつて炭鉱の町として栄え、昭和 40 年頃には 30,000 人を超えていましたが、昭和 45 年の閉山以降、減少傾向が続き、昭和 55 年頃から現在まで、毎年約 6～8%の減少幅で推移しており、今後も減少が続く見通しとなっています。

生産年齢人口割合も平成 17 年には約 56%だったのが、令和 7 年（総務省「住民基本台帳」より）では約 48%にまで減少しており、特に、若年層の人口減少が著しく目立っています。

#### <羽幌町の人口推移>



（出典元：国勢調査、羽幌町 HP、国立社会保障・人口問題研究所）

**【産業別人口の推移】**

羽幌町の産業別人口割合（令和2年国勢調査結果）は下記の表のとおりですが、1位が第3次産業で約66%、2位が農業・漁業などの第1次産業で約21%、3位が第2次産業で約13%となっています。内訳でみると、サービス業が約38%で、次いで卸売業・小売業が約13%、3番目に漁業及び水産養殖業が約10%となっており、全体に占める割合は第2期の計画申請時から大きく変わっていません。

しかしながら、人口ベースで評価すると、平成27年から令和2年にかけて総数で約240人減少しており、中でも第2次産業（特に製造業）での減少が大きくなっています。一方で、第3次産業（特にサービス業）は、平成22年から平成27年に大幅に減少したが、回復傾向にあります。

＜産業別就業者数＞

単位：人

	平成22年	平成27年	令和2年	令和2年の全体に占める割合
総数 (a+b+c+d)	3,730	3,579	3,335	
減少数		151	244	
第1次産業 (a)	787	661	691	20.7%
農業	357	308	320	9.6%
林業及び狩猟業	41	27	30	0.9%
漁業及び水産養殖業	389	326	341	10.2%
第2次産業 (b)	522	470	424	12.7%
鉱業	2	4	2	0.1%
建設業	302	261	248	7.4%
製造業	218	205	174	5.2%
第3次産業 (c)	2,410	2,185	2,219	66.6%
卸売及び小売業	549	481	432	13.0%
金融及び保険業	44	45	39	1.2%
不動産業	22	13	14	0.4%
運輸・通信業	211	179	179	5.4%
電気・ガス・水道	34	27	34	1.0%
サービス業	1,331	1,203	1,281	38.4%
公務	219	237	240	7.2%
分類不能 (d)	11	263	1	0.03%

(国勢調査より)

**【農業の状況】**

羽幌町の農業は水稲がメインであり、全体の約80%以上を占めており、日本最北限の米どころとなっています。その他には、小麦や大豆を栽培しています。

なお、「JA るもい」は令和3年2月に留萌管内の4つのJAが合併し、1市6町1村（留萌市・増毛町・小平町・苫前町・羽幌町・遠別町・天塩町・初山別村）を統括する、北海道内初の1管内1JA体制として発足し、羽幌町に本所を置いています。

### 【漁業の状況】

令和5年の漁獲高は約27億3千万円で、その年によって変動はありますが、おおよそ28億円ベースで推移しています。内訳は、漁獲高ベースで「たこ」が約8億3千万円（数量952トン）、「えび」が約7億4千万円（数量247トン）、「なまこ」が約3億8千万円、そして「ほたて（稚貝・成貝を含む）」が約2億6千万円となっています。

### 【特産品の現状】

羽幌町の特産品には、羽幌産の甘エビを活用した「甘えびパスタ」をはじめ、「甘えびカレー」「えびたこ餃子」などがあります。中でも留萌産の小麦「ルルロツソ」を使用した「甘えびパスタセット」や、「北のハイグレード食品」に選ばれている「酒蒸しの甘えび」などは北海道内外でも高い評価を得ています。

また、羽幌町の米は農林水産省のガイドラインに従い、慣行的に使われる農薬の使用回数及び化学肥料の使用量を半分以下で栽培した「特別栽培米」として認定されており、「米の食味ランキング」で高い評価を得ています。畜産においては、めん羊牧場の羊肉「サフォーク肉」は、ブランド肉として主に北海道外の市場に流通しており、高い評価を得ています。

### 【観光の状況】

#### i) 羽幌町の観光

羽幌町には、温泉施設を有する道の駅「ほっと♡はぼろ（はぼろ温泉サンセットプラザ）」をはじめ、約300種類・2,000株の世界中の様々な「バラ」を楽しめる「はぼろバラ園」や、かつての羽幌炭鉱の跡地を巡る見学ツアー、海水浴場「はぼろサンセットビーチ」、「北海道海鳥センター」などがあります。

羽幌町で開催されるイベントでは、羽幌町観光協会や農協、漁協と連携して開催している「はぼろバラフェスティバル」や、秋の収穫祭を楽しむ「はぼろ秋まつり」などがあります。「はぼろバラフェスティバル」では地域住民を中心に約2,000人、「はぼろ秋まつり」では地域住民を中心に約3,000人の来場実績があります。

#### ii) 天売島・焼尻島の観光

天売島・焼尻島は海鳥のバードウォッチングや島特有の花々、そして「ウニ」をはじめとする豊富な海の幸、飼育に手間と時間がかかることから希少価値が高い「焼尻産サフォーク肉」が堪能できる春から夏にかけて多くの観光客が訪問しています。

<天売島・焼尻島への入込客数の推移>

単位：人

年度 \ 月別	4月	5月	6月	7月	8月	9月	合計	前年比
平成30	634	1,413	2,713	3,839	4,658	1,386	14,643	91.1%
令和元	890	1,656	2,769	4,201	4,817	1,531	15,864	108.3%
令和2	329	300	976	2,243	2,345	1,504	7,697	48.5%
令和3	366	745	1,239	2,422	2,430	1,269	8,471	110.1%
令和4	516	1,368	1,877	2,842	2,923	1,305	10,831	127.9%
令和5	454	1,356	2,304	3,149	3,250	1,519	12,032	111.1%

(2025 羽幌町勢要覧資料より)

## 【商工業の状況】

全産業の中でも飲食業や宿泊業が多く目立っており、離島への観光目的による利用者が顕著なのが特徴です。羽幌産の「甘えび」や焼尻産「サフォーク肉」などの地産地消のメニューを楽しむ飲食店を始め、留萌産小麦「ルルロツ」を使用したメニューを味わえる店など、地域資源を活用したメニューを味わえる店舗が多くなっています。

また、町内には4つの商店街があり、飲食店や小売店などが連なっており、地域住民の台所としての役割を担っております。しかしながら、経営者の高齢化や後継者不在により廃業が増加し、商店街の空洞化が進んでいます。商工会では地域住民とお店とのコミュニケーションを通じて、地域コミュニティの形成を維持するため、平成27年より地域住民に地域の商店街にあるお店へ買い物をするきっかけ作りや、地元の各個店で取扱う商品・サービスを知ることができる「ワンコイン商店街」事業を実施しており、今年度の令和7年7月には、物価高騰の影響により「ワンツーコイン商店街」事業として、提供商品の幅を広げて消費者に魅力のある事業を実施しております。

## 【小規模事業者の現状と課題】

### ①小規模事業者の現状

町内の商工業者数は362事業者であり、そのうち小規模事業者が341事業者で全体の約94%を占めています。業種別にみるとサービス業が148事業者(43.4%)、次いで小売業が71事業者(20.8%)、その他55事業者(16.1%)で8割以上となっています。

商工業者数及び小規模事業者数の推移をみると、いずれもこの5年間で事業者数が10%以上減少しています。

このような状況の中、隣接する苫前町や初山別村には食料品や日用雑貨などの「生活必需品」が購入できる事業者が少ないため、競合要素が低いことがあげられます。一方で、羽幌町内の購買力だけを見れば、町内にある大型店への一極集中型となっており、消費の偏りが生じている状況にもあります。

しかしながら、小規模事業者の強みである「地域に根差したきめ細やかなサービスの提供」が顧客からの高い信頼を得ており、小規模事業者が大型店との差別化を図るうえで重要となっています。

また、インターネットの普及により、誰もが、いつでも、どこからでも安価に購入できる環境下では、地域の小規模事業者の実店舗販売だけでは限界があります。加えて「新型コロナウイルス感染症」の影響により、消費者心理は未だに対面販売への抵抗感が残っており、非対面型販売も取り入れた環境整備が進まない小規模事業者にとっては、この社会変化は脅威となっています。

今後、羽幌町の代表的な地域資源である「甘えび」や「羽幌米」「焼尻産サフォーク肉」などを活用した特産品を販売している事業者に対して、ECによる販路拡大に取り組んでいくなど、時代に沿ったサービスを提供することにより、新たな販路の創出が期待されます。

### ②小規模事業者の課題

第1期の平成28年から令和2年3月にかけて、小規模事業者は71者、商工業者は55者減少、第2期の令和2年4月から令和7年3月にかけては、小規模事業者は47者、商工業者は55者減少しており、「経営者の高齢化」や「後継者不在」による廃業が主な理由であり、小規模事業者の減少は歯止めがかからない状況にあります。

現在も経営者の年齢が70歳以上である割合が町内の小規模事業者の内、約40%となっており、その中でも約25%が上記理由から「事業承継をせずに廃業する」といった事業者がおり、第三者譲渡を含めた事業承継への対策が課題となっています。

更には、「新型コロナウイルス感染症」の影響はまだまだ続いており、消費者の動向やニーズも大きく変わっている中で、ECやSNSなどITを活用した販路拡大など、社会環境に対応したサービスを提供していくことも必要となっています。

日々変化する経営環境の中、小規模事業者は限られた経営資源を最大限に生かし、時代の変化

を乗り越える対応力を身につけなくてはなりません。

<令和7年3月末現在における令和2年3月末時点との比較>

(上段：現状、下段：増減数)

業種 事業所数	農林漁業	建設業	製造業	小売業	サービス業	その他	合計
商工業者数	35	37	9	74	150	57	362
	0	△ 11	△ 7	△ 22	△ 37	22	△ 55
小規模事業者数	21	37	9	71	148	55	341
	0	△ 11	△ 7	△ 16	△ 35	22	△ 47
会員企業数	4	37	9	63	79	23	215
	0	△ 8	△ 5	△ 19	△ 17	3	△ 46

令和7年3月31日現在（商工会独自調査）

#### 【商工会における支援体制の現状と課題】

##### ①商工会における支援体制の現状

当商工会は、地域に密着した総合経済団体として小規模事業者が抱える諸問題の解決に積極的に取り組み、小規模事業者の持続的発展を支えてきました。また、各種イベントの開催や社会福祉の増進などの地域の振興発展に努めてきました。

小規模事業者が抱える諸問題への支援は、税務・金融・労務・経理に関する基礎的経営支援が中心で、特に記帳を含めた税務指導に重点を置いているのが現状です。

また、当商工会は、事務局長1名、経営指導員2名、補助員1名、記帳専任職員1名、記帳指導職員1名の6名体制と現状ではなっておりますが、令和8年4月より記帳指導職員1名が採用内定となっており、7名体制となります。

##### ②商工会における支援体制の課題

小規模事業者は、経営者の高齢化による後継者問題のみならず、近年消費者ニーズの多様化、人材不足など大変厳しい経営環境が続いており、そのような中、小規模事業者は本質的な経営課題解決に至らず、成り行き経営となっている事業者が多くいることから、経営理念に基づいた経営計画の策定の必要性や経営リテラシーの向上が図られる支援が求められます。

また、事業承継に関して問題や不安を抱えている事業者が多い中、円滑な事業承継を行う必要があり、創業者においては近年少ないですが町との協働により地域経済の新陳代謝を促し、かつ活性化に繋げていくことが求められます。

このように支援内容が高度化してきている中、小規模事業者に対する支援能力向上を図るため職場内で定期的なミーティングを開催していたものの、支援ノウハウの共有化が不十分であったため個々の支援能力に依存しているという体制が課題となっています。したがって今後は、経営する上で抱えている問題や課題を引き出し、事業者に寄り添ってサポートすることが重要であり、当商工会としては職員間で情報を共有できる環境を整備し、どのような課題に対してでも解決策を提案できる相談窓口となれるよう、職員全体の支援スキルを高めていくことが求められます。

また、他支援機関や専門家等との連携により小規模事業者へ有益な情報提供やアドバイスができるネットワークを構築し、経営発達支援事業を実施していく必要があります。

## (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

今後、10年間で羽幌町の人口が約5,800人から約4,500人にまで減少することが予測されており、購買力の低下や産業の衰退による雇用の喪失、近隣大都市への消費流出、経営者の高齢化と後継者等の不足の要因から、今後、小規模事業者の廃業が増加し、町内の商業環境の機能低下が懸念されています。

そのため、羽幌町の特性や地域資源を活用しながら、観光業を中心に周辺業種へ経済効果を波及させることで、地域内の小規模事業者の持続的な経営のみならず、新たな産業の担い手となる後継者や創業者を増やしていくことで、地場産業の活性化による賑わいを産業全体で推進していくことが必要です。

今後10年においても、小規模事業者が持続的な経営ができるように観光産業と連携し、交流人口の増加を図り町内消費を拡大できるよう産業間で連携し、離島への誘客や消費に繋がるように目指すとともに、商業機能と地域コミュニティの相互機能の強化を図っていきます。

### ②羽幌町総合振興計画との連動性・整合性

「第7次羽幌町総合振興計画」は、令和4年度～令和13年度までとなっており、羽幌町の施策との整合性については、第7次の総合振興計画を基に事業を実施します。

## 【第7次羽幌町総合振興計画】（商工業振興に関係する部分を一部抜粋）

### ■施策項目5：商工業の振興

#### ○現状と課題

本町は、留萌管内の中核都市としての役割を果たしており、商圈も隣接する苫前町、初山別村のみならず、遠別町にまで及んでいます。

しかし、消費者ニーズの多様化やインターネット販売の普及など、消費形態は大きく変化しているとともに、商圈内人口の減少や大型店進出による購買人口の分散化などにより経営環境は厳しさを増しています。また、長引く地域経済の低迷により生産量、販売額ともに減少してきています。

今後は、小規模事業所ならではのきめ細かなサービスを充実させるとともに、様々な産業との連携や地域資源の積極的な活用により消費を増加させることが必要となっています。

#### ○施策方針

- ・まちの資源を積極的に活用する取り組みを支援し地域経済のにぎわいの創出・活性化に努めます。
- ・新製品開発や販路拡大など、地元内外で消費拡大を促すような取り組みの実施に努めます。
- ・商工会を中心とした商工業者の経営改善を支援します。
- ・関連機関と連携し起業・創業の促進など、企業の振興を支援します。

### ■施策項目6：観光の振興

#### ○現状と課題

本町の観光は、国定公園である「天売・焼尻」、海水浴場「サンセットビーチ」など、夏期の観光が主となっているため、天候に左右される部分が多いほか、団体から個人旅行への形態変換が進んだことで、観光入込客数は年々減少しています。

近年は、自然体験などに目が向いてきたことやインバウンド客の増加により、僅かながら入込増加の兆しもみえていましたが、新型コロナウイルスの感染拡大により、大変厳しい状況となっています。また、道の駅である、はぼろ温泉サンセットプラザは、施設の老朽化などによる魅力低下が懸念されています。

観光振興は、まちの活性化に向けて町民の期待が大きいことがアンケートの結果からも明らかとなっており、特に地場製品の振興やPRの強化などが挙げられています。

これまで、町では観光資源の創出に取り組んできましたが、新たに人材不足が課題となっており、担い手の確保に取り組む必要があるほか、「Withコロナ」「アフターコロナ」の観光ニーズの変容に柔軟に対応する必要があります。

また、各施設の老朽化により随時修繕を行っているものの、機能不全箇所が多くなっていることから状況を把握し、適切に対応していく必要があります。

#### ○施策方針

- ・観光業の担い手確保に努めます。
- ・道の駅「ほっと♡はぼろ」を拠点とした観光誘客を推進します。
- ・観光施設の適正管理に努め、魅力向上を図ります。
- ・観光資源の創出に努めます。

### ■施策項目7：雇用の創出

#### ○現状と課題

人口減少により地域の働き手不足などの問題が発生しており、雇用環境の向上や労働確保のための移住者の受入れ環境整備、求職者と企業とのマッチングなどが課題となっています。

また、若年層を中心とした就労意識の変化や雇用のミスマッチなどによる早期の離職率が高く、働き手不足を助長すると共に技術やノウハウの継承にも影響を及ぼし、小中高校生は、希望する就職先が無いことなどから、他の町に住みたい、都会に住みたいなどの意見が多くなっており、地元企業への若い世代の雇用を促進するための環境整備も課題となっています。

#### ○施策方針

- ・若者の定住やU・I・Jターンなど、移住者の受入れ環境整備促進により働き手不足の解消を目指します。
- ・求職者と企業とのマッチング機会の創出を図ります。
- ・地場産業の振興を図るための商品開発に必要な知識及び製品開発などの向上に対し支援します。
- ・観光施設の魅力向上に努めます。

羽幌町の第7次羽幌町総合振興計画（令和4年度～令和13年度）では、「まちづくりの基本目標」で、『産業の振興は、まちづくりに欠かせない重要な要素の一つであり、町民がいきいきと暮らすためには仕事の創出が重要です。本町の恵まれた自然環境や地域資源を有効活用し、農林水産業、商工業、観光業など、全ての産業が発展するために「それぞれの魅力のある仕事であること」、「従事する人が生きがいをもって取り組めること」、「働く基盤がしっかりしていること」が大切であるため、身近にある資源の再発見・有効活用に努め、ふるさとの資源・人を大切にしたい、まちづくりを目指していきます。』としています。

これらの取組みは、前述の小規模事業者の現状と課題で示した内容並びに、長期的な振興のあり方における支援の方向性と同じであり、当会では基本計画と連動・整合性を図りながら経営発達支援事業を実施していきます。

#### ③商工会としての役割

商工会は地域に密着した総合経済団体である強みを生かしながら、羽幌町と共に「農業・水産業・商工業・観光業」の連携を強化し、各産業の現状と課題に対して共通認識を持つことが、各々の産業の発展に留めず、羽幌町全体の地域経済の活性化に繋げることが重要であると考えます。

特に、高齢化が進み更なる人口減少が予想される中で、商工会単独で取り組むのではなく羽幌町や各産業と連携した枠組みで地域課題に取り組んでいくことが非常に重要であり、最終的には小規模事業者への支援に繋がっていくと考えます。

多岐に亘る地域の課題を解決するべく、個々の小規模事業者の強みを最大限に生かしながら、時代に沿ったサービスを提供できるよう経営基盤を強化し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

前述で示した小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を具現化するために、羽幌町との連携のもと、事業者の自立した経営を促すための仕組みを伴走して支援することで、経営体質の強化・転換を図るとともに、町外から需要を取り込むため消費者ニーズに対応した経営の推進を支援していく必要があると考えます。

また、地域で必要とされていながら後継者不在を理由にした廃業は、地域の活力の低下をもたらすことから優先的に事業承継支援を行っていきます。

加えて、地域の特色を活かし、地域資源を活用した特産品の開発による二次産業・三次産業・六次産業と雇用を生み出せる商工業振興の仕組みを確立し、小規模事業者の売上向上や交流人口の増加に寄与することで、関係機関と連携しつつ地域経済の活性化を図り、魅力あるまちづくりを目指します。

そのため、本事業における目標を下記のとおり掲げます。

#### 【目標①】

小規模事業者との対話と傾聴に重きを置き、実効性の高い事業計画に基づく経営力の強化・再構築による売上増加・利益拡大を目指します。

また、コスト増加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 15者／年（※既存計画の見直し・再策定を含む）

成果指標（KGI）：策定事業者の利益率増加件数 5者／年（利益率3%以上）

#### 【目標②】

事業承継・創業計画の策定を通じた地域の商機能を持続、小規模事業者減少の抑制を目指します。高齢化が進む小規模事業者が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視野に入れ、支援機関と連携し円滑な事業承継を目指します。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）：事業承継支援数 50件／5年（※相談・診断・計画策定等）

成果指標（KGI）：事業承継成立数・新規創業者数 25者／5年

#### 【目標③】

地域資源を活用した新商品・サービス及び販路拡大を強化することにより売上増加を図ります。地域資源を活用した特産品などを取扱う事業者に対して物産展や商談会への積極的な参加により、小規模事業者の需要開拓や販路拡大の支援を実施します。また、ITを活用した情報発信により、町外からの需要（外貨）獲得を目指します。

重要指標（KPI）：物産展による販路開拓数 2者／年

成果指標（KGI）：物産展出展による売上増加率 3%以上／年

重要指標（KPI）：商談会による販路開拓数 2者／年

成果指標（KGI）：商談会出展による商談成約 1件以上／年

重要指標（KPI）：IT活用による販路開拓数 2者／年

成果指標（KGI）：IT活用による売上増加率 3%以上／年

#### 【地域への裨益目標】

小規模事業者の経営基盤の強化を図るとともに、事業承継・創業の促進により事業者数の減少率を抑え、地域の商業の維持を目指します。

また、特産品開発やITを活用した情報発信により小規模事業者の活性化を図る支援を実施することにより、交流人口（観光客等）を取り込み、関係人口の増加を目指します。

指標1：交流人口（観光入込客数）の増加

指標2：事業承継・創業による事業所の存続・創出 30者／5年

## 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

経営発達支援事業の目標を達成するための方針を次のとおり定め、事業を実施していきます。

#### 【目標①の達成に向けた方針】

激変する環境変化に対応し経営改善・事業継続を実現していくうえで、事業者自身が自社の本質的課題に対して、深い納得感と当事者意識を持ち、潜在力を発揮しながら自らが事業計画を実行し、自主的に経営力を強化していけるように支援する必要があります。

そのためにも、支援対象者の掘り起こしからフォローアップまで一貫して、職員が「対話」と「傾聴」の基本姿勢に臨むことで、事業者の「気づき」と「腹落ち」を得ながら、支援の入口となる「課題設定」から課題に応じた多様な課題解決策の提案、専門家・関係機関との連携により「課題解決」に向け適切な意思決定をサポートします。

また、計画実行に係るフォローアップ支援については、策定する計画の内容や進捗状況に応じて支援頻度を設定し、計画的かつ細やかな支援により計画の実行性を高めることで、事業者の売上増加・利益拡大を目指します。

#### 【目標②の達成に向けた方針】

当町の小規模事業者は、高齢化が進み、後継者の目途が立たない事業者も多く見られることから、小規模事業者の減少に歯止めをかけるため事業承継、創業に向けた取組みが求められています。支援にあたっては、巡回訪問を中心に後継者のいる事業者には、経営者との対話を促し事業承継計画の策定を支援します。後継者のいない事業者には、経営状況を把握したうえで北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関と連携し支援します。

創業支援については、羽幌町と連携を強化しながら「産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画の認定」の活用を含めた支援を行い、創業間もない事業者には、創業計画の策定、融資や各種補助金の活用をはじめとした申請支援を実施します。将来的な自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出しながら事業継続を実現させ、小規模事業者の減少を抑え地域の経済の維持・発展に努め目標の達成を目指します。

#### 【目標③の達成に向けた方針】

多様化する消費者ニーズや需要動向を把握・分析し、その結果を基に新たな商品やサービスの開発・改良をすることが重要となることから、需要動向調査に基づき消費者ニーズを踏まえた中でターゲットの設定やコストや経営資源等についての的確に事業計画に反映させ、新たな開発とブラッシュアップ支援・販路拡大支援に繋げ、対象事業者の売上・収益アップを図ります。また、個者に応じてHP・ECサイト・SNS・PR動画などITの活用や、紙面によるPR、物産展、商談会への出展支援など支援手法を使い分けることで、より効果的な支援により目標の達成を目指します。

#### 【地域への裨益目標達成に向けた方針】

上記の取組みを通じて、羽幌町等の関係機関との連携を強化し、円滑な事業承継・創業を促進することで小規模事業者数の減少に歯止めをかけ、地域商業機能の雇用を維持するとともに、地域資源を活用した商品やサービスの開発・付加価値向上・販売促進を支援することで、知名度の向上が図られ、観光関係人口増加・にぎわいの創出に繋がります。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (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である「地域経済分析システム（RESAS）」を活用した分析情報を、経営分析や事業計画策定のための資料として情報提供を図りました。

##### 【課題】

日々、地域の情勢が変わっており、それに伴い小規模事業者の業種・業態も変化しているため、調査対象や調査方法が時代の変化に適応した調査内容になっていませんでした。

小規模事業者への有効な情報提供を行うためビッグデータを活用した情報を収集し、地域経済動向を的確に把握・分析し、身近な情報として関心を持っていただき、巡回訪問の際や事業計画策定事業者に提供するだけでなく、HPへ掲載するなど常時、閲覧できるようにすることで広く周知していきます。

#### (2) 目標

支援内容	公表方法	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①景気動向分析結果の公表回数	HP掲載	3回	4回	4回	4回	4回	4回
②地域経済分析結果の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ①景気動向調査

景気動向を近隣地域に絞って把握するため、全国商工会連合会の「小規模企業景気動向調査（北海道分）」、日本政策金融公庫旭川支店の「小企業動向調査結果」、留萌信用金庫が発行する「景況レポート」の各項目を整理・分析し、年に4回情報提供することで事業計画の策定へ活用します。

【調査手法】各支援機関等から提供される調査報告を活用します。経営指導員等が各調査資料から近隣地域に特化した景況感を比較分析及び各調査項目の推移等を整理して情報提供します。また、必要に応じて留萌信用金庫羽幌支店や日本政策金融公庫旭川支店等と連携して調査分析を行います

【調査対象】全国商工会連合会「小規模企業景気動向調査」  
日本政策金融公庫「小企業動向調査」  
留萌信用金庫「景況レポート」

【調査項目】景気動向（業況、売上高、資金繰り、採算性）、設備投資、経営上の問題点等

## ②地域経済分析システム「RESAS」の活用

小規模事業者を取り巻く環境を把握し、将来の事業活動や経営判断等の基礎資料として活用できるように、国が提供する「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向を分析して年1回情報提供することにより事業計画策定へ活用します。

### 【調査項目・分析手法】

地域経済循環マップ	地域経済の循環を把握し、お金の流出入の状況等を分析
産業構造マップ	経済を支えている主要産業等の状況を分析
観光マップ	観光人気度（注目度）を分析
まちづくりマップ	地域別の滞在人口・通勤通学人口等を分析

※調査結果を踏まえて、観光業等の取り巻く外部環境とします

### （４）調査結果の活用

調査結果はHPに掲載し、広く地域内事業者等に周知を図り、経営指導員等が巡回訪問を行う際の参考資料や経営状況分析、事業計画策定時における外部環境データとして活用します。

## 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、物産展・商談会を通じてバイヤーや飲食関連事業者・来場者に対して、簡単な聞き取りアンケート調査を実施し、その収集・分析した調査結果を当該事業者にフィードバックすることで商品等の改善につなげるための支援を図りました。

#### 【課題】

実施したアンケートでは、調査項目や調査内容ともに総体的なものとなっていたため、新たな需要開拓に向けた事業計画の策定までに至らなかったため、物産展・商談会に対するアンケート調査については、調査項目及び内容を個者ごとに専門家等からアドバイスを受け、分析した調査結果が新たな販路開拓や既存商品の改善への参考となるような支援が重要となります。また、従来とは異なる消費者ニーズが生じることも考えられることから、引き続き商品・メニュー・サービスの改善や見直しのための調査を実施する必要があります。

### （２）目標

支援内容	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①町内イベントや道の駅でのマーケティング調査	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②物産展・商談会でのマーケティング調査	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

### (3) 事業内容

#### ①町内イベント・道の駅でのマーケティング調査

域外需要を取り込むために、集客力のある「はぼろバラフェスティバル」や「はぼろ秋まつり」、道の駅「ほっと♡はぼろ（はぼろ温泉サンセットプラザ）」にて、消費者（主に観光客）を対象に小規模事業者が開発したお土産用や贈答用の新商品を試食・試供品の提供と共にアンケート調査を実施し、集計結果を基にマーケットインの視点に基づく商品開発の資料とする。

【対象事業所】 地域資源を活用したお土産用や贈答用の新商品開発に意欲的な小規模事業者を優先的に選定

【調査方法】 来場した消費者に対して試食・試供品を提供し、専門家や商工会職員などによるアンケート調査をします

【サンプル数】 来場した消費者に対して1品目につき30名以上の調査をします

【品目】 年間2品目（2事業者）を想定

【調査項目】 属性（居住地、性別、年齢、交通手段）、来訪理由（動機、情報の入手先、町のイメージ）、味、価格、パッケージデザイン、商品内容の満足度や改善点など  
※5段階評価で調査し、事業者の要望に応じて項目を追加

【結果の活用】 商工会職員が調査結果を集約・分析を行った上で、調査結果を当該小規模事業者にフィードバックします  
また、商品改良やパッケージデザインなどの改良・見直しを希望する事業者には、デザイナーやフード・コーディネーターなどの専門家と連携して、商品のブラッシュアップを支援します

#### ②物産展・商談会でのマーケティング調査

物産展や商談会において来場者（消費者やバイヤー）から、地域資源を活用した特産品や新商品などの評価についてアンケート調査を実施し、販路拡大に繋がるよう支援します。

【対象事業所】 地域資源を活用した特産品や新商品などを販売する事業者を優先的に選定

【調査方法】 経営指導員等がヒアリングによるアンケート調査を実施

【サンプル数】 1商品あたり30名以上

【調査項目】 属性（性別、年齢）、来訪理由（動機、情報の入手先、商品・サービスのイメージ）、味、価格、内容量、見た目、パッケージデザイン、商品やサービス内容の満足度や改善点など  
※調査項目は、事業者の要望に応じて項目を追加・変更

【結果の活用】 商工会職員が調査結果を集約・分析を行った上で、調査結果を当該小規模事業者にフィードバックします  
また、商品改良やパッケージデザインなどの改良・見直しを希望する事業者には、デザイナーやフード・コーディネーターなどの専門家と連携して、商品のブラッシュアップを支援します

【想定商談会】 北海道商工会連合会主催「北の味覚、再発見！！」「なまらいいっしょ北海道フェア」を想定

商談会名	概要
北の味覚、再発見！！	主催：北海道商工会連合会 開催時期：10月 開催場所：ホテル札幌ガーデンパレス（札幌市） 内容：道内の小規模事業者を対象とした商談会であり、バイヤーの声を直接聞くことが可能。商談会に参加したことのない事業者には最適。

	出展企業：約 50 社 バイヤー：約 160 社
なまらいいっしょ北海道フェア	主 催：(一社)北海道移住交流促進協議会ほか 開催時期：11 月 開催場所：三軒茶屋ふれあい広場（東京都世田谷区） 内 容：道内商工会等と市町村が連携して、商品 PR や市町村施策の PR を推進するイベント。北海道ファンを増やし交流・定住人口の拡大や特産品の販路拡大など地域活性化に貢献することを目的とする。 出展企業：約 60 社 来 場 者：約 24,000 人

## 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申請や町補助金等申請希望者への支援に対し、「ローカルベンチマーク」等を活用した経営分析を実施してきました。

経営分析の結果、経営改善の早急な対策が必要な事業者には、中小企業診断士や税理士などの専門家と連携して支援を実施してきました。

#### 【課題】

限りある経営資源と時間的制約を抱えている小規模事業者の中には、まだまだ経営分析の重要性に対する認識が不十分であり、今後も個者支援により経営分析の重要性を訴えていく必要があります。

小規模事業者との対話と傾聴により、事業者自身が経営状況の分析結果と向き合い、経営の本質的な課題の抽出を行い、実効性の高い事業計画策定へと繋げていきます。

### (2) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
経営分析者数	9 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

### (3) 事業内容

#### ①「ローカルベンチマーク」を活用した経営分析

従来どおり経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用して、定量分析と定性分析の両面から分析を行い、小規模事業者の現状と経営課題を明確化かつ、可視化することで小規模事業者が事業計画を策定するために活用します。

また、必要に応じて中小企業診断士等の専門家と連携し、現状をより正確に把握することで課題に対処するための事業計画策定に繋がります。

【対象事業所】事業計画策定セミナーに参加した事業者、後継者がいる事業者、創業予定者や創業間もない事業者、事業拡大に積極的な事業者を優先的に選定

### 【分析項目】『定量分析』

<6つの指標>

売上高増加率（売上持続性）、営業利益率（収益性）、労働生産性（生産性）、自己資本比率（安全性）、EBITDA 有利子負債倍率（健全性）、営業資本比率（効率性）

### 『定性分析』

<SWOT分析> 強み、弱み、機会、脅威

<4つの視点> 経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部管理体制

<業務フロー> 差別化ポイント、選ばれている理由など

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用して6つの指標、「強み」「弱み」「機会」「脅威」、4つの視点、業務フローについて分析を行い、小規模事業者の現状と経営課題を明らかにする

【結果の活用】分析結果は、経営指導員等が巡回訪問・窓口相談時に対象事業者へフィードバックし、抽出された経営課題に対応する事業計画の策定支援に活用します。また、事業所ごとの課題等の情報は、経営支援ツールである「ShokoBiz」で管理するとともに、職員間で共有し地域内小規模事業者の課題・傾向等の分析に活用します。

※「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、「事業計画策定セミナー」の開催を通じて、事業計画の策定の必要性を訴えると共に、事業の拡大や販路拡大に意欲的な事業者には「小規模事業者持続化補助金」や「ものづくり補助金」「事業再構築補助金」などの各種補助事業の申請を通じて事業計画の策定支援を実施してきました。

また、資金繰りなど金銭面で課題を抱えている事業者に対しても、中小企業診断士や税理士などの専門家と連携して事業計画の策定を行い、事業者の資金繰りの改善などの金融支援を実施してきました。

創業希望者や事業承継を希望する事業者に対しては、中小企業診断士や税理士、北海道事業承継・引継ぎ支援センターなどの専門家と連携して、円滑かつ確実に創業するための創業計画の策定や、事業承継をするにあたっての経営課題を洗い出し、承継を円滑に進められるよう事業承継計画の策定を行ってきました。

#### 【課題】

経営の発展をするためには、事業計画は単なる補助金申請等への提出書類としてではなく、将来のビジョンと経営理念を実現するためのツールとして事業計画の策定することが重要です。このことから、小規模事業者がこの厳しい経営環境の中、経営課題を解決して安定した経営を行うためにも、自ら経営分析と事業計画の策定を実施し、PDCAに基づく計画の実施と見直しに取組む自走化へと支援することが課題となります。

### (2) 支援に対する考え方

経営分析支援をした事業者を対象に、経営指導員等による対話と傾聴を通じて事業計画策定支援を行い、事業者が腹落ちしたビジネスプランに基づき経営改善を図り、小規模事業者を取り巻く経営環境への対応、またDXセミナーを通じた競争力の強化により持続的発展、自走化を目指します。特に事業承継・創業を希望する小規模事業者に対し、円滑な支援が行えるよう、関係機関

と連携を図りながら継続的に実効性のある計画策定支援を行います。さらに、日常生活の維持に不可欠な業種の減少は地域の利便性の低下による人口流出に繋がり、その結果、購買力の低下等にも繋がるため、事業の引継ぎ支援を行い地域の商業機能の維持を図ります。

### (3) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
事業計画策定セミナー	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定者数	9 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
事業承継計画策定者数	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
事業承継計画診断等件数 (注1)	—	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
創業計画策定者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
DX 推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※ (注1) 事業承継に係る相談・診断等の支援件数

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定セミナー（個別相談会）の開催

多くの小規模事業者は事業計画の策定の必要性について、認識がまだまだ不十分であることから、解決すべき課題を明確にするためのきっかけを作り、自社の経営環境やニーズに対応するためにセミナーを開催し、小規模事業者の事業計画の策定に繋げていきます。

【支援対象者】創業希望者並びに創業間もない事業者、経営分析により経営課題が明らかになった事業者

【募集方法】ホームページなどで広く周知、広報・巡回・窓口相談等時に案内

【講師】中小企業診断士

【回数】2回/年

【内容】事業計画の必要性、経営戦略とビジネスモデル、マーケティング、ビジネスプラン策定

【参加者数】10名

#### ②事業計画策定支援

「事業計画策定セミナー（個別相談会）」の受講を通じて、販路拡大や売上増加、利益向上などに意欲的な事業者を中心に、巡回訪問により実践力のある事業計画の策定を行います。なお、事業者の支援内容に応じて、中小企業診断士や税理士などの専門家と連携し、計画策定に取り組むと共に、「小規模事業者持続化補助金」や「ものづくり補助金」などの補助事業の活用により、売上増加に繋げていきます。

【支援対象者】セミナーの参加者並びに事業計画策定に際し、積極的に売上増加や利益向上に繋げようとする意欲的な事業者

【支援方法】巡回訪問・窓口相談を通じて経営課題に向けた支援を行い、各種調査、経営の状況分析結果を踏まえた事業計画の策定支援を実施します。必要に応じて中小企業

診断士や税理士などの専門家と連携し、知見を参考に実行可能な事業計画の策定支援を行います

### ③事業承継計画策定支援

円滑な事業承継を行うため、経営指導員等が巡回訪問・窓口相談を通じて現状の課題や事業承継に向けて必要な事項を明確にし、事業承継計画策定の支援を行います。また、高齢でかつ後継者がいない事業者については、経営者の承継に対する意向を把握したうえで、第三者承継に向けたマッチング支援を実施します。なお、支援の際は、中小企業診断士等の専門家の招聘及び北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関と連携することにより、専門家の知見も踏まえた実効性の高い事業承継計画策定支援に繋がります。

【支援対象者】事業承継を希望する小規模事業者

【支援手法】中小企業診断士や税理士、北海道事業承継・引継ぎ支援センターなどの専門家と連携し、円滑な事業承継が行えるよう個者支援により事業承継計画の策定支援を行います

### ④創業計画策定支援

新たな地域経済の担い手である創業希望者や創業間もない事業者に対して、創業の心構え、許認可各種届出、資金調達など幅広い準備等と事業計画策定の支援を対象者に対し継続的に行います。また、羽幌町と情報共有などの連携体制を構築し、行政や当会からのHP等を通じた空き店舗情報の発信や創業希望者に対する総合的な支援を行います。

【支援対象者】創業希望者並びに創業間もない小規模事業者

【支援手法】創業を希望する事業者に対して、中小企業診断士や税理士などの専門家と連携し、円滑な創業が進むよう、個者支援により創業計画の策定支援を行います

### ⑤DX推進セミナー開催・IT専門家派遣の実施

#### (ア) セミナーの実施

人手不足や業務効率化の課題に対し、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、また実際にDXに向けたサイト構築やSNSの活用等の取組みを推進するためセミナーを開催します。

【支援対象者】小規模事業者

【募集方法】ホームページなどで広く周知、広報・巡回・窓口相談等時に案内

【講師】ITコーディネーター、中小企業診断士等

【回数】1回/年

【内容】DX総論、DX関連技術（サイト構築、SNSの活用等）や具体的な活用事例

【参加者数】10名

#### (イ) 個別支援の実施

上記セミナーを受講した事業者の中から取組意欲の高い事業者やIT活用による売上増加等が見込める事業者に対して、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じて、ITコーディネーターや中小企業診断士等の専門家派遣を行います。

【支援対象者】上記セミナーを受講した小規模事業者

【募集方法】巡回・窓口相談等時に案内

【講師】ITコーディネーター、中小企業診断士等

【回数】2回/2者

【内容】SNSを活用した情報発信方法、ECサイト等の利用方法等

## 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期における事業計画策定後の支援では、事業計画策定を支援した事業者に対してフォローアップを実施してきたものの、刻々と変わる制度や経営環境に対応した事業計画の見直しの必要がありました。また、単発的な対応に留まるケースも多く、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】

事業計画の進捗状況を把握するための巡回頻度に偏りが生じており、フォローアップの方法として課題がありました。そのため事業計画の策定に留まってしまい、事業計画に基づいた売上増加に繋がっていることまでの検証がなされていません。

また、事業計画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経営支援ツール「ShokoBiz」を活用した効率的な進捗管理を行い、経営者の「自走化」を促す伴走支援の体制構築が必要です。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が事業計画に基づき事業を遂行し、安定した経営を営むため、事業者が策定した事業計画の進捗状況を経営指導員等が巡回訪問等により確認し、対話と傾聴を通じて経営上の悩み等を共有することで、事業者自らが計画的な事業の実行に納得し、自立した経営に取り組むことができるよう引き続きフォローアップを行います。また、当会が導入する経営支援ツール「ShokoBiz」によるデータの蓄積を管理し、事業計画の進捗状況や経営状況の変化に応じて、訪問回数を増やし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のない事業者を見極めた上で、フォローアップ支援を実施します。

### (3) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
事業計画策定者 フォローアップ事業者数	12 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
フォロー回数	27 回	60 回	60 回	60 回	60 回	60 回
対前年比利益率 3%以上増加の事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
事業承継計画策定者 フォローアップ事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
フォロー回数	—	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
創業計画策定事業者 フォローアップ事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
フォロー回数	—	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

#### (4) 事業内容

##### ①巡回訪問・窓口相談等におけるフォローアップ

事業計画を策定した事業者を対象に、年4回経営指導員等が巡回訪問等を実施し、策定した事業計画が着実に実行されているか「環境の変化」「計画実現上の課題解決」「資金繰り等」についてヒアリング、継続的にフォローアップを行います。なお、進捗状況が芳しくなく事業計画との差異が生じた場合には、中小企業診断士等の専門家と連携し今後の対策方針を検証し、必要に応じてフォローアップ回数の変更等を行います。

また、融資が必要となった事業者には「小規模事業者経営改善資金（マル経）」等の活用のための支援、補助金申請を要望する事業者には「小規模事業者持続化補助金」等の補助事業活用のための支援を行います。さらに、融資及び補助金を活用した事業者に対しては、四半期ごと必要に応じてフォローアップ回数を変更し、調達した資金が効果的に活用されているかどうか等の検証を行います。

##### ②事業承継等におけるフォローアップ

事業承継における体制整備や手続き等が完了するまでは、月1回程度の巡回訪問を通じて支援し、その後は年4回程度で進捗状況の確認を行います。また、事業の進捗状況や計画と大幅な差異等が生じた際には、中小企業診断士等の専門家と連携し軌道修正や新たな提案等、個者に応じて支援を行います。

##### ③創業者・創業間もない事業者へのフォローアップ

創業者や創業間もない事業者は、経営が安定するまでには時間がかかることから、きめ細かな支援を心掛け、2ヶ月に一度（年6回）で巡回訪問を通じて状況確認を行い、計画と大幅な差異等が生じた際には、中小企業診断士等の専門家と連携し、軌道修正や新たな提案等、個者に応じた支援を行います。

#### 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期における展示会や商談会等の開催周知により、域外への需要開拓希望者を掘り起こしながら出展に繋げ、一定の成果をあげています。

###### 【課題】

高齢化や知識不足等の理由から、デジタルに苦手意識がある多くの事業者がITツールを活用できていない状況にあります。このことから、引き続き商談会・物産展への出展支援や紙媒体等での販路開拓支援を行うとともに、苦手意識を克服しながらITを活用した新たな販路開拓支援を実施します。

##### (2) 支援に対する考え方

###### 《商談会・物産展等への出展支援について》

地域資源を活用した新商品、新サービスにより域外へ販路開拓を目指す小規模事業者に対し、出展支援を実施します。出展支援については、状況に応じて専門家と連携して事前・事後の対応方法や、自社や自社商品のPR資料の作成支援、出展時にはバイヤーやターゲット層への需要動向調査も併せて支援を行います。

### 《ITを活用した販路開拓支援について》

ITを活用した新たな販路開拓支援については、DXの推進が必要不可欠なため、事業計画の前段としてDXの推進に向けた相談会を開催し、理解度を深め自社ホームページ等の作成支援を実施します。ホームページやECサイトでは売上と利益向上には直接繋がりにくいため、業種や取扱商品・サービス等に応じてSNSを交えつつ、Googleビジネス等の各WEB媒体を連動させた効果的な情報発信手法を支援することで、販売促進効果を最大限にします。また、高度な案件については、IT専門家等と連携を図りながら支援を行います。

### (3) 目標

	現状	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
物産展への出店支援数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
商談会への出展支援数	—	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
ITを活用した 販路開拓支援	—	2者	2者	2者	2者	2者
IT活用した 対前年売上増加額/者	—	3%	3%	3%	3%	3%

### (4) 事業内容

#### ①商談会・物産展への出展支援 (BtoB、BtoC)

多くの小規模事業者は、バイヤーとの商談機会を持っておらず、自社の商品を評価される機会がありません。このことから意欲的な事業所に対して商談会・物産展への出展を支援し、新たな販路の開拓支援を行うとともに、中小企業診断士等の専門家と連携しながら消費者やバイヤーからの意見を個者ごとに整理・フィードバックすることで「売れる商品づくり」への支援を行います。

【支援対象者】域外へ販路拡大を目指す事業計画を策定した小規模事業者

【想定商談会等】(1)「北の味覚、再発見!!」(北海道)(BtoB)

(2)「スーパーマーケット・トレードショー」(千葉県)(BtoB)

(3)「なまらいいっしょ北海道フェア」(東京都)(BtoB、BtoC)

(4)「にぎわい市場さっぽろ」(北海道)(BtoC)

【主催・共催】(1)北海道商工会連合会

(2)一般社団法人全国スーパーマーケット協会

(3)北海道移住交流促進協議会・北海道商工会連合会

(4)にぎわい市場さっぽろ実行委員会

【開催時期】(1)10月 (2)2月 (3)11月 (4)11月

【規模】(1)出展者 36商工会、50事業所

来場バイヤー 160社、307名

(2)出展企業 約2,300社

来場バイヤー 約1,300社

- (3) 出展者 33 商工会、63 事業所  
来場一般消費者、バイヤー、関係機関 約 24,000 名
- (4) 出展企業 約 80 社  
来場一般消費者 約 60,000 人

【支援内容】出展前：出展ブースレイアウト、販売促進手法支援  
出展時：アンケート調査、陳列等のサポート  
出展後：商談先等へのアプローチ支援、アンケート調査の分析結果に基づく商品の改良・新たな商品開発等への支援

## ②IT の活用による新たな需要開拓支援 (BtoC)

新たな生活スタイルに応じた販売手法が定着する中、ホームページや SNS、PR 動画は有効な手段であり、販路拡大への足掛かりとなるツールとして導入に向けた支援が重要です。

これまでも SNS 等は活用されていますが、想定するターゲットに向けた販売手法に関し取組む事業所は少なく、効率的な販売スタイル確立のためにも専門家と連携して、より効果的な取組みを行わなければなりません。

このことから、DX 推進に向け意欲的な小規模事業者に対し、ホームページ作成ツール「グーペ」等を活用した作成支援を通じて、ターゲットに向けた商品・サービス等の魅力を発信し、さらに SNS や PR 動画による広報活動を通じて販路拡大・売上増加に繋がります。また、ターゲットに向けた広報活動は、中小企業診断士や IT コーディネーター等の専門家と連携し、より戦略的な売上拡大に向けた支援を行います。

【支援対象者】 IT 活用による販路開拓を目指す事業計画を策定した小規模事業者

【支援手法】 中小企業診断士や IT コーディネーター等の専門家と連携し、グーペや各種 SNS サービス等を活用した販路開拓支援

## 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、当会正副会長、総務委員長、羽幌町商工観光課長、地域振興課長、北海道銀行羽幌支店長、留萌信用金庫羽幌支店長、北るもい漁業協同組合専務理事、JA るもい常務理事、北海道商工会連合会の専門経営指導員、当会事務局長、法定経営指導員からなる評価委員会を毎年 1 回開催し、当会が取り組んできた事業内容について評価を行ってきました。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 サイクルをより確実なものとし、事業の実効性を高める必要があります。

## (2) 事業内容

### ①事業実施状況の定量的把握と内部管理

日々の業務の中で随時「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、売上推移等）をクラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」に入力・蓄積します。これらのデータを基に、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います

### ②「経営発達支援計画評価委員会」による外部評価

経営発達支援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】当会正副会長、羽幌町商工観光課長、留萌信用金庫羽幌支店長、北るもい漁業協同組合専務理事、JA るもい常務理事、北海道商工会連合会職員、当会事務局長、法定経営指導員で構成する

※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います。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します

### ③評価結果の公表方法

評価委員会からの提言や改善案は理事会にて報告し、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、評価結果は迅速に当会ホームページに掲載し、会員事業所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、事業内容や進捗状況等、評価を確認できるようになります。

## 1.0. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

第2期においては、小規模事業者に対する支援能力向上を図るために、職場内で定期的（毎月1回）にミーティングを開催していましたが、各種研修会や業務で習得した支援ノウハウの共有化が不十分であり、個々の支援能力に依存している状況にあります。

#### 【課題】

第3期では、定期的なミーティングに加えて、外部講習会への参加や職員間の資質向上、そして職場内でのデータベース化を通じて支援ノウハウの共有化を図り、支援能力の向上に努めていきます。

### (2) 事業内容

#### ①OJT制度の導入

経営指導員等が外部研修会などで習得した支援ノウハウを職員内で共有化するため、巡回訪問の際や中小企業診断士や税理士などの専門家による個者支援の際に、経営指導員等と共に他の職員も帯同させることで、実践的な支援ノウハウを習得させ職員全体の支援能力の向上に努めます。

## ②職員間の定期ミーティング

現在も定期的（毎月1回）に職員間ミーティングを開催し、支援状況などの情報共有を図ってきましたが、今後も毎月1回ミーティングを開催し、情報共有を図ることで組織全体の支援能力の向上に努めます。

## 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外部講習会等の積極的活用

商工会職員の支援能力の更なる向上のため、北海道商工会連合会が開催する研修会や中小企業大学校で開催される専門研修などの積極的な参加を通じて、職員の支援能力の向上を図ります。

# 1 1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

## (1) 現状と課題

### 【現状】

第2期においては、近隣の苫前町・初山別村で組織する「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。

### 【課題】

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留萌中部商工会広域連携協議会での情報交換（年3回）

留萌管内中部地域の3町村（羽幌町・苫前町・初山別村）の商工会において定期的に「経営支援会議」を開催し、経営分析手法や事業計画策定手法、さらにはITを活用した生産性向上の研究や最新の関係法令などについて情報交換を行うことで、3町村の商工会職員内で支援ノウハウの共有化を図り、支援能力の向上に努めます。

### 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

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し、支援能力の向上に努めます。

### ③留萌市の士業団体「六友会」との情報交換

税理士・弁護士等の士業団体「六友会」との意見交換を行い、法務・税務面の支援体制を整え、支援能力の向上に努めます。

### ④北海道よろず支援拠点、北海道事業承継・引継ぎ支援センターとの連携

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情報収集し、円滑な専門家派遣や引継ぎに繋がります。

### 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

###### 【現状】

羽幌町内にある商店振興会と連携し、地域経済の活性化と賑わい創出のため「ワンコイン商店街」事業を平成27年より取り組んでおり、昨年度においては物価高騰の影響により「ワンツーコイン商店街」事業として実施し、地域住民に地域の商店街にあるお店へ買い物をするきっかけを作り、あわせて、地元の各個店で扱う商品・サービスを知る機会創出に取り組んできました。

また、羽幌町、羽幌町観光協会、農協、漁協と連携して開催している「はぼろバラフェスティバル」や「はぼろ秋まつり」を通じて、産業団体間の連携を強化し地域の地場産業の活性化に取り組んできました。

###### 【課題】

高齢化の進展や若年層の流出により、産業の担い手が不足したために廃業が増加しています。それに伴い商店街が空洞化しており、地域の賑わいを取り戻すべく商業機能の強化と地域の賑わいを創出していくために、域外需要だけでなく域内需要も取り込むことにより、商業機能を一層、強化していくことが課題となっています。

##### (2) 事業内容

###### ① 「ワンツーコイン商店街」事業により商店街の活性化を図る

「ワンツーコイン商店街」は、商店街の各個店が選抜きの商品を用意することで、地域住民にお店の魅力や商品・サービスを知るきっかけを作り、将来的に域内消費を高めると共に、地域住民とお店とのコミュニケーションを通じて地域コミュニティの維持を高めていくことを目的としています。

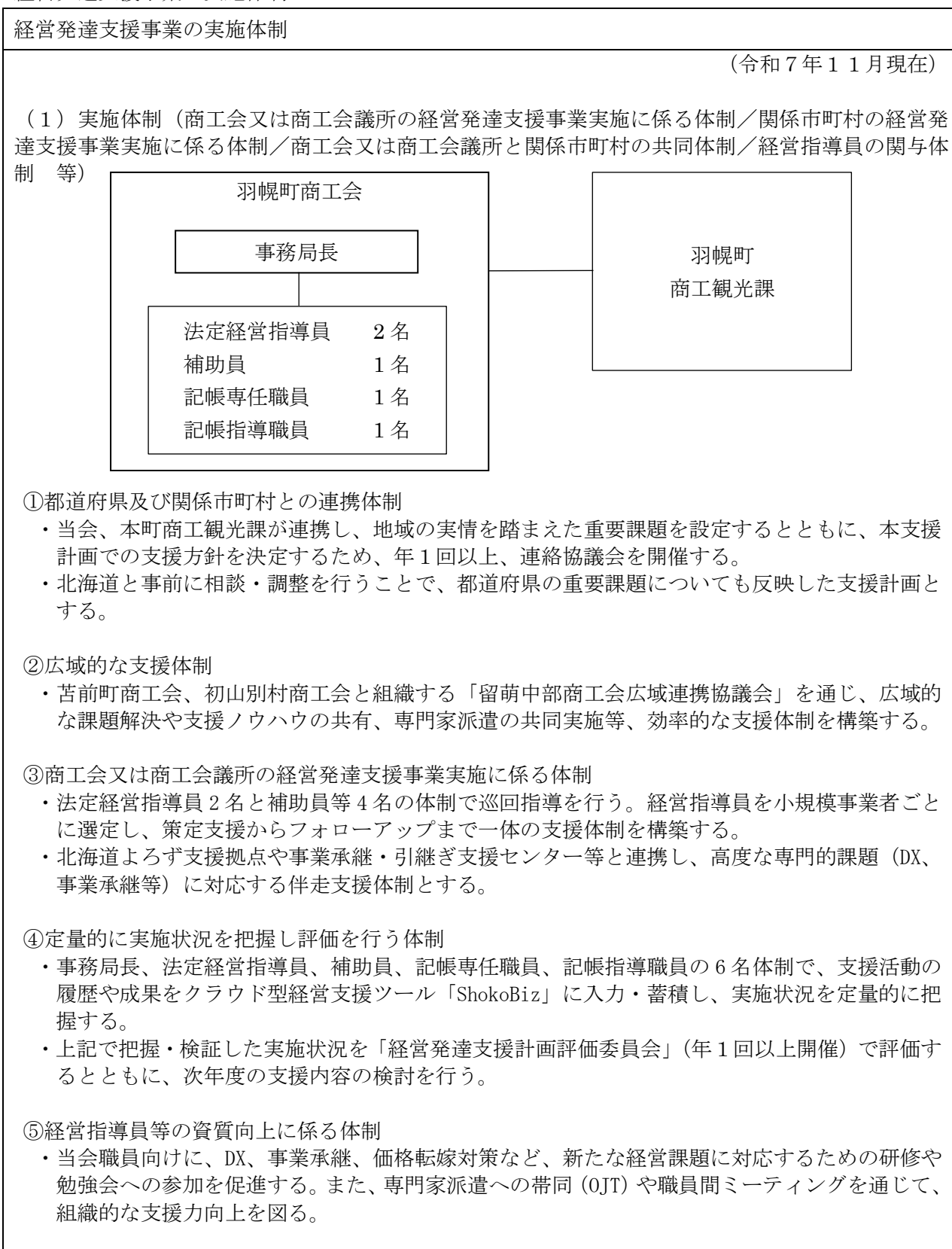
今後も、羽幌町の商店振興会と連携して会議を定期的で開催し、継続して本事業を実施していくことで、地域の裨益目標にて掲げているように賑わいのある街づくりを目指し、商業機能と地域コミュニティの相互機能の強化に取り組めます。

###### ② 地域イベントを通じた産業団体との連携や観光資源による地域経済の活性化

羽幌町、羽幌町観光協会、農協、漁協と連携して開催している「はぼろバラフェスティバル」や「はぼろ秋まつり」を開催するために、今後も羽幌町や羽幌町観光協会、農協や漁協などの産業団体と連携し、開催を通じて事業に取り組むことで、羽幌町の域外需要と域内需要を取込み、商業機能の強化に繋がります。また、町内観光資源を有する天売島・焼尻島への観光客は夏季にかけて増加することから、本町地区と離島地区双方から誘引できるよう観光産業やインフルエンサーと連携し、観光・飲食店マップの適切な箇所への配置、SNS等による魅力的な配信を行うことで、交流人口増加を図り町内消費拡大強化を目指します。

(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：篠原 隆宏、瀬川 洋樹

■連絡先：羽幌町商工会 TEL 0164-62-2209

FAX 0164-62-5756

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。

当計画の法定経営指導員又は広域経営指導員については、当商工会地区は本町地区、離島地区に分かれており、それぞれの地区の実態に合わせ円滑に業務を遂行するために、地区ごとに支援することが必要であり、目標達成に向けた進捗管理を行うため、法定経営指導員の2名配置が必要である。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・篠原 隆宏、瀬川 洋樹は、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

〒078-4103 北海道苫前郡羽幌町南3条2丁目3番地

羽幌町商工会

TEL : 0164-62-2209 / FAX : 0164-62-5756

E-mail : haboro2@vesta.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒078-4198 北海道苫前郡羽幌町南町1番地1

羽幌町 商工観光課 商工労働係

TEL : 0164-62-1211 / FAX : 0164-62-1219

E-mail : s-roudou@town.haboro.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	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
◇地域・需要動向調査費	200	200	200	200	200
◇事業計画策定支援セミナー等開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
◇事業計画策定後のフォローアップ関係費	800	800	800	800	800
◇新たな需要開拓関係費	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
会費収入、伴走型補助金、道補助金、町補助金、手数料収入、受託料収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等