

経営発達支援計画の概要

|                |   |
|----------------|---|
| 実施者名<br>(法人番号) | 湧別町商工会（法人番号 6460305001096）<br>湧別町（地方公共団体コード 015598）   |
| 実施期間           | 2023/04/01 ～ 2028/03/31   |
| 目標             | <p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>ア. 小規模事業者自らが主体性をもち、経営分析、経済動向調査等を踏まえた事業計画策定支援によって売上増加を図ります。<br/>【事業計画策定者数 75 者/5 年】<br/>【事業計画策定者の売上増加目標 5%(対前年)】</p> <p>イ. 事業承継計画策定支援、創業計画策定支援によって今後 5 年間の小規模事業者数の減少を 5%に抑制します。(過去 5 年の減少率 6.1%)<br/>【事業承継計画策定者数 5 者/5 年】<br/>【創業計画策定者数 5 者/5 年】</p> <p>ウ. 地域資源を活用した特産品等の物産展及び商談会への出展や、SNS による情報発信、自社HP によるネットショップの開設等、DX を活用しての商品の販売促進による、販路獲得を支援し売上増加を図ります。<br/>【物産展出展による対前年比売上増加 5%以上事業者数 20 者/5 年】<br/>【商談会出展による対前年比売上増加 5%以上事業者数 10 者/5 年】<br/>【DX 活用による対前年比売上増加 5%以上事業者数 25 者/5 年】</p> <p>地域経済活性化の目標</p> <p>1 次産業団体（農業・漁業）との連携強化により、地域資源を活かした特産品・メニューの開発や情報発信に取り組み、湧別町の認知度、ブランド力向上につなげることで、交流人口の増加を図り地域への裨益につなげます。</p>  |
| 事業内容           | <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること<br/>小規模事業者景況感リサーチシート及び全国中小企業動向調査等のデータを活用し、整理・分析して経営分析や事業計画策定の支援に結び付けます。また、地域内外における各種経済動向を把握するため、RESAS（地域経済分析システム）を活用して分析を行い、年 1 回公表します。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること<br/>特産品の需要動向調査や商談会や物産展でのバイヤー等への調査、観光客を対象としたニーズ調査を実施して需要動向を把握し、事業計画策定の基礎資料として活用します。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること<br/>ローカルベンチマークの活用やSWOT 分析により、定量面だけでなく定性面についても深く分析し、現状と経営課題を明確にして内発的動機付けをもった事業計画の策定に繋がります。</p> <p>4. 事業計画の策定支援<br/>事業計画策定セミナーやDX 推進セミナーを開催し、事業計画策定の意義や重要性の認識を深め実現可能性の高い事業計画の策定を支援します。また、小規模事業者数の減少を抑制するため事業承継計画及び創業計画策定の支援を実施します。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援<br/>事業計画を策定した事業者に対して、売上高・経常利益の増加目標が達成できるよう、定期的かつ継続的にフォローアップを行います。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援<br/>物産展・商談会出展により、地域資源を活用した特産品の需要開拓・販路拡大を支援します。また、DX を活用した効果的な需要開拓を進めます。</p> |
| 連絡先            | <p>湧別町商工会<br/>〒099-6329 北海道 紋別郡湧別町中湧別中町 3 0 2 0 番地の 1<br/>TEL:01586-2-2278 FAX:01586-2-2272<br/>e-mail:yu-shoko@sea.px.to</p> <p>湧別町 商工観光課<br/>〒099-6592 北海道 紋別郡湧別町上湧別屯田市街地 3 1 8 番地<br/>TEL:01586-2-5866 FAX:01586-2-2511<br/>e-mail:shoko@town.yubetsu.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 湧別町の概要

湧別町（ゆうべつちょう）は、平成 21 年 10 月 5 日に旧上湧別町と旧湧別町の 2 町が合併して誕生した総面積 505.79k m<sup>2</sup>の町で、東は佐呂間町（29km）と北見市（65km）、西は紋別市（31km）、南は遠軽町（16km）と隣接しています。

※隣接地までの距離は、湧別町商工会から各地域の役所までの道路使用距離（GoogleMap 参考）

公共交通機関は、湧別町内に鉄道は無く、最寄駅は車で 20 分の JR 遠軽駅、空路では車で 30 分のオホーツク紋別空港が最短です。公共交通機関はバスのみとなり JR 遠軽駅、オホーツク紋別空港のどちらも直通バスが運行されておりますが、隣接する佐呂間町への直通バスは無く遠軽町を経由する迂回路線を利用するなどの不便な状況となっております。

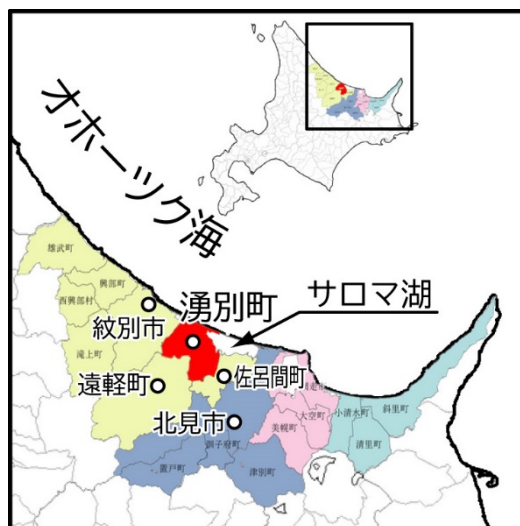
湧別町は、北海道の東北部を占めるオホーツク振興局管内中央部に位置し、日本で唯一流氷の接岸するオホーツク海と、国内 3 番目で北海道では最大の広さを誇るサロマ湖を漁場とする水産業、北見峠に水源をもつ一級河川・湧別川沿いに広がる土地を利用した農業を基盤とする 1 次産業の盛んな地域です。

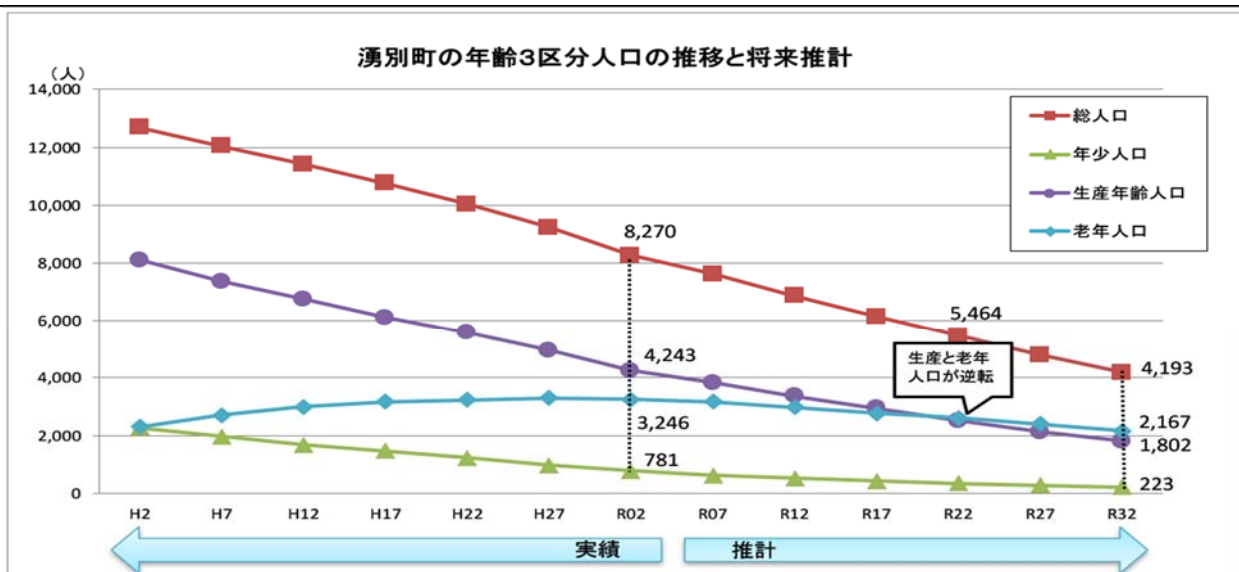
気候は、オホーツク海型気候として、内陸部は比較的気温が高い反面、沿岸部はおおむね冷涼で、オホーツク海高気圧の停滞によっては北東の風により海霧が発生し、作物の生育を阻害することもあります。年間平均気温は 5.8℃、年間降水量は 715.5mm 程度と少雨地域であり、冬期の降雪量は比較的少ない地域となっております。

湧別町内を商店街地域で分類すると大きく 4 地区に分けることができます。かつて国鉄「湧網線」と「名寄本線」の分岐点であった中湧別駅を中心に商業が栄えた「中湧別地区」は、国道 242 号線沿いに商店街が形成されている地区、旧湧別町の中心商店街である緑町・栄町地区、屯田兵が入植して集落を形成し現在では湧別町役場の所在地である上湧別屯田市街地（かみゆうべつとんでんしがいち）地区、サロマ湖沿岸の漁業を中心に栄えた芭露（ばろう）・計呂地（けろち）地区です。

##### ② 人口の推移

湧別町の人口は、昭和 25 年の 25,505 人をピークに減少に転じ、令和 2 年の国勢調査では 8,270 人となっております。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、令和 22 年には 5,464 人の内、老年人口が生産年齢人口を上回り、令和 32 年には 4,193 人となり、現在人口（令和 4 年 4 月 1 日現在 8,203 人[湧別町広報より]）から約 49%減少することが見込まれ、地域産業の発展、雇用の確保にも大きな影響を及ぼすことが予想されます。





(実績値) 令和2年まで総務省「国勢調査」  
 (推計値) 令和7年～令和32年 国立社会保障・人口問題研究所推計

### ③産業の現状

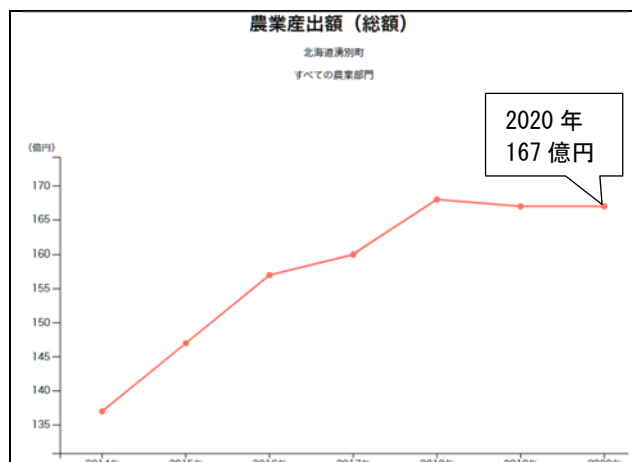
#### ア. 農業の現状

本町の農業は、オホーツク海沿岸部と山間部を中心に酪農・畜産が行われており、内陸平野部では高収益野菜である玉ねぎを中心として、てん菜、小麦、ばれいしょ、ブロッコリーなどが栽培されています。

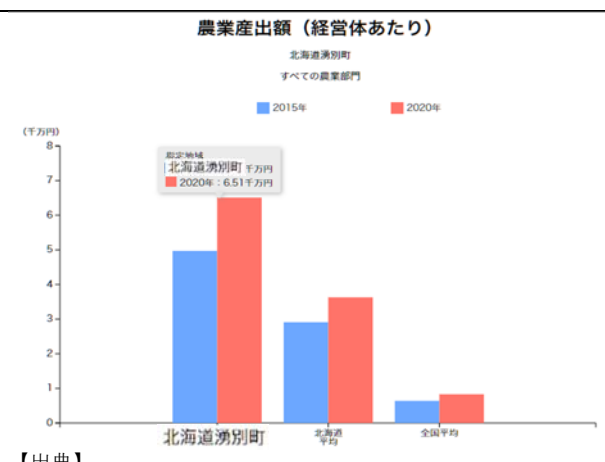
酪農においては、搾乳ロボット等の先進的技術の導入、哺育育成センターの整備、公共牧場の草地改良により省力化が図られており、畑作については、これまで行われた農地改良、かん水施設、排水施設が整備されたことにより、不安定な天候に左右されず、生産性の向上が図られ作物が安定的に出荷されています。

農林水産省の各種統計によると、湧別町の農業全体の産出額は2018年まで増加し、その後は横ばいで2020年には167億円と推計され、経営体あたりの産出額は全国平均、全道平均と比較しても高水準にあることがわかります。

収益率を更に上げるために、高収益野菜である玉ねぎを湧別町の地域資源として活用するためのブランド化、高付加価値化への取り組みが必要となっています。



【出典】  
 農林水産省「市町村別農業産出額 (推計)」



【出典】  
 全国単位：農林水産省「農業総産出額及び生産農業所得」  
 都道府県単位：農林水産省「都道府県別農業産出額及び生産農業所得」  
 市区町村単位：農林水産省「市町村別農業産出額 (推計)」

## イ. 漁業の現状

本町の漁業は、オホーツク海やサロマ湖に面する湧別・登栄床・芭露の3つの漁港を中心に、オホーツク海では外海ホタテ・さけ・ます・かれい・ほっけ・毛がになど、サロマ湖では養殖ホタテ・カキのほかにエビ・ウニなどが水揚げされています。特に、外海ホタテは、オホーツク海沿岸の漁場で、1年ごとに海域をずらしながら4年と3年周期でホタテ稚貝の放流と成長したホタテの漁獲を行う「輪採制」を確立し、計画的に水揚げすることによって漁業経営の安定が図られています。

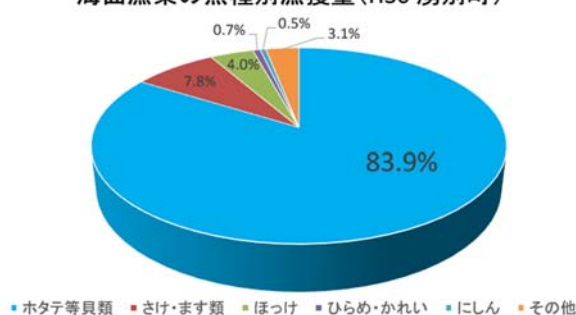
サロマ湖におけるホタテ・カキの養殖とホタテ稚貝の生産、湧別川におけるサケ・マスの孵化事業などによる増養殖事業が推進されています。

湧別町における平成30年魚種別漁獲量は、ホタテ・カキなどの貝類が18,016t(83.9%)、さけ・ます類が1,671t(7.8%)、ほっけが868t(4.0%)、その他魚類が922t(4.3%)となっており、農林水産省の漁業センサスによる同年の海面漁獲物等出荷先別販売金額は49億3,650万円となっています。

湧別町 海面漁業の魚種別漁獲量と構成比(H30)

| 魚種      | 漁獲量(t) | 構成比   |
|---------|--------|-------|
| ホタテ等貝類  | 18,016 | 83.9% |
| さけ・ます類  | 1,671  | 7.8%  |
| ほっけ     | 868    | 4.0%  |
| ひらめ・かれい | 148    | 0.7%  |
| にしん     | 114    | 0.5%  |
| その他     | 660    | 3.1%  |
| 合計      | 21,477 |       |

海面漁業の魚種別漁獲量(H30 湧別町)



### 【出典】

農林水産省「海面漁業生産統計調査」

近年、ホタテの小型化、ホッカイシマエビなど一部魚種の資源量の減少、さけ・ますの来遊量の減少のほか、燃油・資材の高騰などによって収益率が下がり、漁業経営も厳しい状況にあることから、市町村漁獲量全国4位(令和2年 北海道水産現勢)のホタテを地域資源として活用することで収益率を上げるための高付加価値化、ブランド化への取り組みが必要となっています。

## ウ. 商工業の現状

令和2年に発生した新型コロナウイルス感染症の影響による外出自粛の影響は、全ての事業者には販売機会の損失という大きな影響を与えました。更に、若者を中心とした近隣市町の大店への消費購買力流出、PC・スマートフォンの普及に伴うネット通販の利用増加を背景に購買力の町外流出が勢いを増し、経営者の高齢化や後継者不足とも相まって、町内各地域で空き店舗、廃業店舗の取壊しが増加しており、空洞化が進むなど、商店街を取り巻く環境はより一層厳しさを増しています。

**小売・卸売業**については、経済産業省「商業統計調査」「経済センサス活動調査」によると平成26年は事業所数84件、年間商品販売額は249億8,200万円でしたが、平成28年は事業所数86件、年間商品販売額は174億2,000万円と事業所数は2件増加したものの、販売額は75億6,200万円、率にして30.3%減少しました。

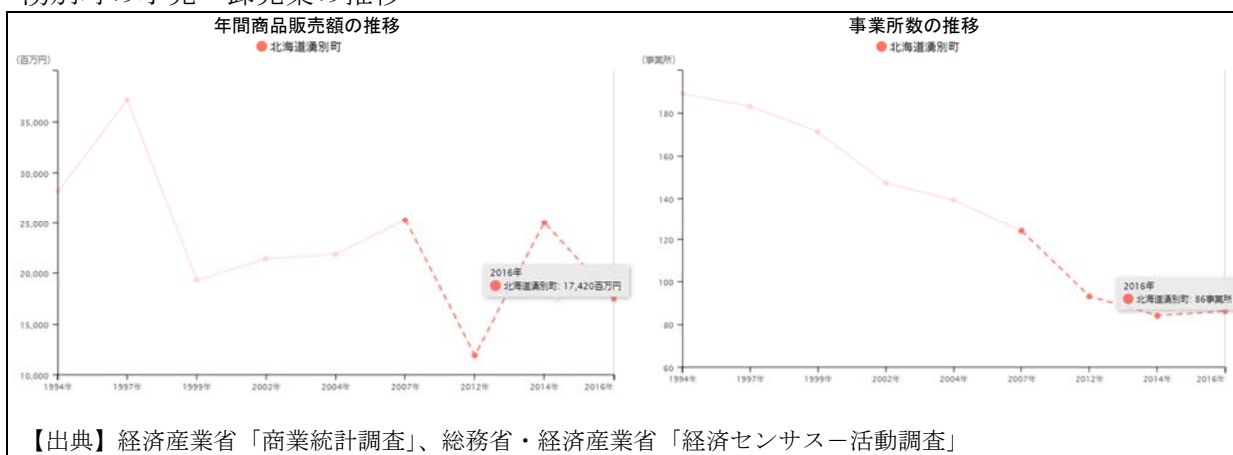
町内には小規模なホームセンターが1件、ドラッグストアが1件、コンビニが6件あり、日常の買い物によく利用されています。また車で20分の位置に遠軽町があり大店をはじめとした商業施設が多いことから、町外への購買流出につながっています。

**飲食業・宿泊業**については、事業者数が36件と5年前と比べて4件減少しました。4件ともに飲食店であり、新型コロナウイルス感染症の影響が直接の原因ではないものの後継者不足や将来への不安から廃業となりました。

なお、地域資源であるホタテを活用したメニューを提供している飲食店が7件あり5、6月の提供時期には観光客が多数訪れるなど一時的ではありますが賑わいを見せています。

また、宿泊業については、コロナ禍の落ち込みを乗り越え、現在は公共工事等の現場職員を中心に稼働率の高い状況が続いています。

## 湧別町の小売・卸売業の推移



**建設業**については、当会調査では、5年前と比較しても事業者数42件に変化はなく、比較的安定した売上高で推移していますが、令和2年のコロナ以降、資材の入手困難や価格高騰により事業所得は減少しています。

**工業**については、基幹産業の漁業と密接な関係を持ち、貝類加工を行う製造業のほか、運送業が主体となっています。経済産業省の平成31年度工業統計調査によると、事業所数26件、従業員525人、出荷額等176億7,409万円であり、平成26年度の統計と比較すると事業所数は5件減、従業員数は80人増加、出荷額はほぼ横ばいとなっております。季節的ではありますが多くの雇用の創出があり、地域の振興を図るうえで大きな役割を果たしています。

## エ. 観光の現状

観光産業としては、春の北海道観光ルートの観光スポットとして知名度が高く、約200品種70万本もの花が彩る「かみゆうべつチューリップ公園」やオホーツク海とサロマ湖に面した「三里浜キャンプ場」など自然環境に恵まれた観光地域となっており、インバウンド増加により観光客数が増加傾向になっていました。しかしながら、令和2年の新型コロナウイルス感染症拡大防止の影響を受け、観光産業を支える柱として期待されていたインバウンドや国内観光客が激減し、観光産業や地域経済に大きなダメージを受けました。

また、イベントにおいては、湧別ならではの産業まつりや屯田七夕まつりのほか、全国的にも知名度の高いサロマ湖100kmウルトラマラソンや、湧別原野オホーツククロスカントリースキー大会など、歴史あるスポーツイベントが開催されています。

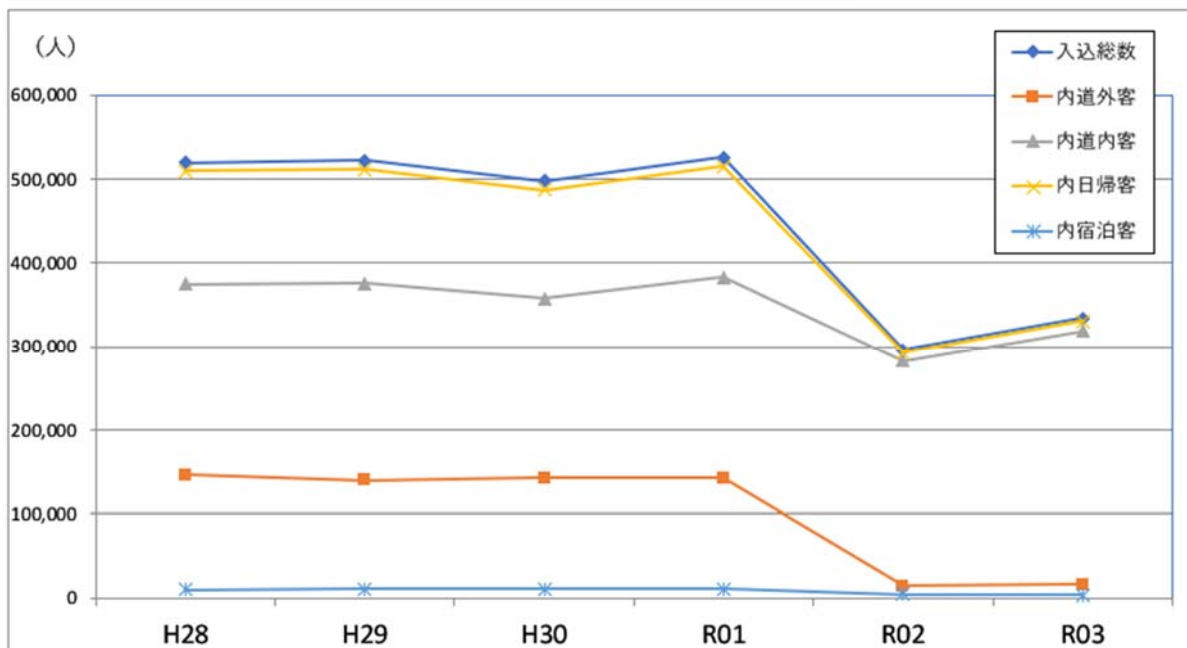
北海道経済部観光局の統計によると、令和元年までの観光入込客数は増加傾向にありましたが、令和3年度の観光入込客総数は平成28年度と比較し35.1%減少しています。湧別町観光協会によると、主要イベントの「チューリップフェア」は新型コロナウイルス感染症の影響で令和2年度中止、令和3年度も平成28年の66,291人から13,000人へ80.4%の減少となりました。

なお、令和元年に隣接町である遠軽町まで高規格道路が延伸され、交通網が整備されたこともあり、今後は旭川・札幌近郊などから家用車やレンタカーを利用して観光地を訪れる個人客や団体客の増加が期待されます。そういった面から観光等の情報発信にあわせて特産品や飲食店の情報提供を連携して行うことで、通過型の観光利用者を滞在型にシフトする取り組みが課題となります。

さらに、アフターコロナによるインバウンドの増加も期待されることから、外国人観光客への対応も必要とされてきます。

平成28～令和3年度 観光入込客数等推移 (人)

| 区分   | H28     | H29     | H30     | R01     | R02     | R03     |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 入込総数 | 519,100 | 521,700 | 497,500 | 525,400 | 296,500 | 334,000 |
| 内道外客 | 146,100 | 139,500 | 142,500 | 142,500 | 13,700  | 15,500  |
| 内道内客 | 375,100 | 375,600 | 358,000 | 382,900 | 282,800 | 318,500 |
| 内日帰客 | 509,400 | 511,600 | 487,300 | 514,900 | 292,700 | 330,400 |
| 内宿泊客 | 9,700   | 10,100  | 10,200  | 10,500  | 3,800   | 3,600   |



【出典】北海道経済部観光局

#### ④課題 【小規模事業者の現状と課題】

湧別町における小規模事業者は、令和4年4月1日現在で306者あり、商工業者367者のうち83.4%を占めます。

平成29年度から比較すると20者6.1%の減少、業種別にみると卸売業、サービス業以外はすべての業種で減少しており、特に製造業、飲食・宿泊業の減少幅が大きくなっています。

これは、人口減少、高齢化による購買力の低下や近隣都市圏への購買力の流出、インターネット通販等の拡大による消費行動の変化などによる売上減少のほか、後継者不在による廃業も大きな要因として挙げられます。

また、65歳以上の経営者が地域内に108件ありますが、そのうち後継者の決まっている事業者は26件しかなく、廃業を余儀なくされる事業者の増加が予想されるため今後急速に事業承継の必要性が高まることが予想されます。

後継者の決まっていない事業者の中には、海上無線の修理業者など第1次産業（漁業）にとって必要な業種も含まれており、早急な対応が求められるとともに、廃業の増加は商店街への集客力の低下をもたらすことから、後継者への円滑な事業承継を進めることで地域の小規模事業者数を維持することも課題となっています。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大により、飲食業を中心に売上減少が顕著となっており、地域を支える小規模事業者数を維持するためには、町内外の需要取り込みを図るべく地域資源を活用した商品開発や、品揃え、サービスの充実など、販路開拓に向けた取組が課題となっています。

以上のように、小規模事業者が抱える課題は多岐にわたっており、これらの課題を解決するため

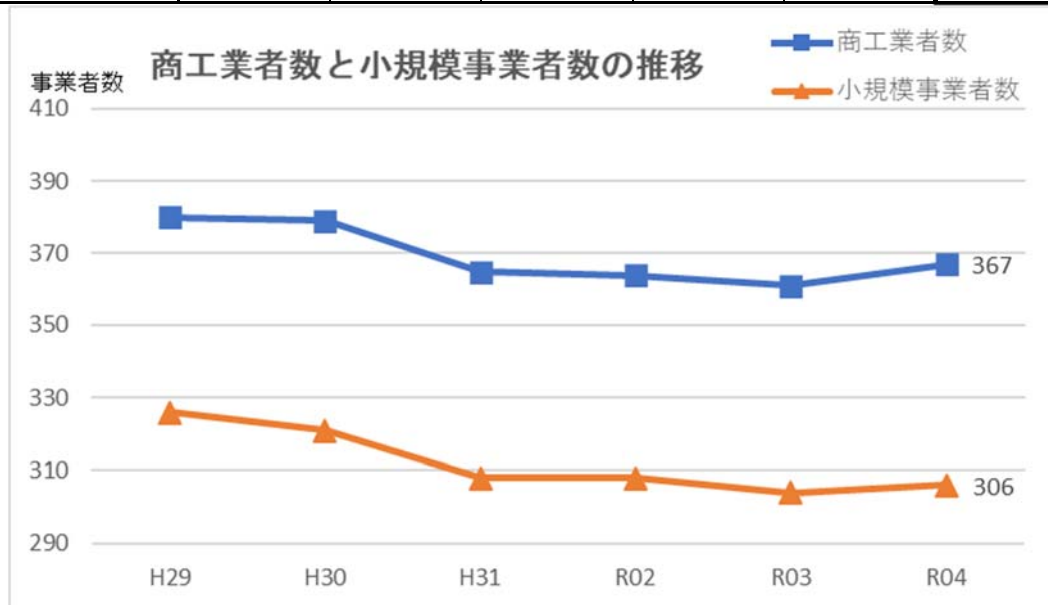
は、小規模事業者自身が取り組むべき課題を明確にし、それに納得したうえで、当事者意識を持って自発的に取り組むことが必要です。

<小規模事業者の課題>

1. 小規模事業者の売上減少対策
2. 地域資源を活用した商品の販路開拓
3. 高齢化による事業承継対策
4. 創業者や創業間もない小規模事業者の経営安定化対策

商工業者と小規模事業者の推移（基準日：4月1日） ※湧別町商工会調査数

|                | H29 | H30   | H31   | R02  | R03   | R04  |
|----------------|-----|-------|-------|------|-------|------|
| 商工業者数          | 380 | 379   | 365   | 364  | 361   | 367  |
| 小規模事業者数        | 326 | 321   | 308   | 308  | 304   | 306  |
| 小規模事業者数の対前年増減率 | —   | △1.5% | △4.0% | 0.0% | △1.3% | 0.7% |



業種別商工業者と小規模事業者数（基準日：4月1日） ※湧別町商工会調査数

| 業種      | 年度等  | 建設業   | 製造業    | 卸売業   | 小売業   | 飲食・宿泊業 | サービス業 | その他    | 計     |
|---------|------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 商工業者数   | 平 29 | 42    | 46     | 30    | 70    | 40     | 64    | 88     | 380   |
|         | 令 04 | 42    | 42     | 32    | 68    | 36     | 69    | 78     | 367   |
|         | 増減率  | 0.0%  | △8.7%  | 6.7%  | △2.9% | △10.0% | 7.8%  | △11.4% | △3.4% |
| 小規模事業者数 | 平 29 | 38    | 39     | 26    | 62    | 40     | 59    | 62     | 326   |
|         | 令 04 | 37    | 34     | 28    | 56    | 36     | 62    | 53     | 306   |
|         | 増減率  | △2.6% | △12.8% | 7.7%  | △9.7% | △10.0% | 5.1%  | △14.5% | △6.1% |
| 小規模比率   | 令 04 | 88.1% | 81.0%  | 87.5% | 82.4% | 100%   | 89.9% | 67.9%  | 83.4% |

## (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

地域の現状及び課題のとおり、湧別町においても人口減少と高齢化が進んでおり、現在人口約8,200人から10年後には約6,200人となる予測がされております。

また、経営者の高齢化と後継者不足、消費需要の流出や多様化する消費者ニーズへの対応など地域内小規模事業者を取り巻く経営環境は大変厳しい状況にあります。

このような状況において、地域経済を支えている小規模事業者が、社会情勢や競争環境の変化に順応し、持続的発展を遂げる為に、自社の強みを活かした経営力強化や、新たな収益を生み出すための事業展開が必要となっています。

商工会では、これらの現状と課題を踏まえ、小規模事業者の課題解決に向けた伴走型支援により、経営発達支援事業を効果的に実施することで、長期的な持続的発展が図られる小規模事業者を増やします。

また、10年程度の期間を見据えて、企業や地域のあるべき姿に向けた取り組みを実施することにより、地域から必要とされる、活力と魅力ある小規模事業者を増加させ、地域商工業の活性化につながるよう「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を以下のとおりとします。

- ・小規模事業者自らが主体性をもって計画的に事業を運営することにより、経営力の向上を図ります。
- ・地域資源を活用した商品やサービスを充実させ小規模事業者の販路開拓を図ります。
- ・事業承継や創業により小規模事業者の減少を抑えることで、地域経済の維持を図ります。

### ②第3期湧別町総合計画との連動性・整合性

現在の第3期湧別町総合計画は、令和4年度から令和13年度までの10年間を計画期間とし、基本構想の中で定めた湧別町の将来像「人と自然が輝くオホーツクのまち」と基本理念「ともに考え、ともに行動し、みんなで作る協働のまちづくり」を実現するための主な施策を示しており、商工業に関する施策を以下のとおり掲げています。

#### 第3期湧別町総合計画より一部抜粋

## 産業振興

### 豊かな自然と産業がともに息づく活力あふれるまちづくり

恵まれた自然環境のもと、町の基幹産業である農林水産業の生産基盤をさらに強化し、これらの生産物を活用した商工業の活性化や雇用と起業の促進、観光振興による地域活性化、産業団体の連携体制強化による販売力の強化など、活力あふれるまちづくりを推進します。

## 10年後のめざす姿

| 区分     | めざす姿   |
|--------|--|
| 全体     | <ul style="list-style-type: none"> <li>企業の経営強化が進んでいる。</li> <li>後継者と担い手の育成確保がなされている。</li> </ul> |
| 商業の活性化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>町民が利用しやすく、観光客が入りやすい人の集える商業店舗がある。</li> </ul>             |
| 工業の発展  | <ul style="list-style-type: none"> <li>先進技術の導入や効率化が進み、町の資源を生かした工業製品が作られている。</li> </ul>         |
| 企業誘致   | <ul style="list-style-type: none"> <li>既存の企業と新たに進出した企業が共存共栄している。</li> </ul>                    |
| 産業間連携  | <ul style="list-style-type: none"> <li>産業間の連携が進み、第1次産業の生産物が第2次、第3次産業で活用されている。</li> </ul>       |

## 主要施策

| 区分          | 主な内容  |
|-------------|---|
| 経営基盤の充実     | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営指導体制の強化に対する支援を行います。</li> <li>第三者による継承も含めた後継者の育成に対する支援を行います。</li> </ul>   |
| 商業の活性化と企業誘致 | <ul style="list-style-type: none"> <li>空き店舗の活用を進め、商業店舗の整備を促進するための支援を行います。</li> <li>新規起業家や新たに進出する企業等への支援を行います。</li> <li>ふるさと応援寄附(ふるさと納税)を活用し、町内事業者の商取引の活性化、販路拡大、知名度向上を図ります。</li> </ul> |
| 工業の発展       | <ul style="list-style-type: none"> <li>先進技術の導入や作業の効率化を図るための支援を行います。</li> </ul>  |
| 産業間連携       | <ul style="list-style-type: none"> <li>産業団体による連携体制を強化し、情報共有や情報発信を行うとともに、湧別町のブランドイメージ確立による競争力のある産地づくりや地場産品の高付加価値化等による販売力の強化に取り組めます。</li> </ul>   |

湧別町商工会においても、地域の経済団体として湧別町総合計画の主要施策としてあがっている「経営指導体制の強化」「事業承継も含めた後継者育成」「新規創業者支援」「産業間連携」等を進めるために第2期経営発達支援計画を湧別町と共同で策定し、小規模事業者に対する支援を一体となって実施していきます。

### ③ 商工会としての役割

湧別町商工会は、地域の経済団体として小規模事業者に寄り添い持続的発展を支援し、経営改善と地域の活性化に向けて支援を行ってきました。現在、小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少や少子高齢化、経営者自身の高齢化、事業承継、後継者不在による事業廃止の増加、働き方改革、インボイス制度の開始、そしてアフターコロナに向けた対応など、経営を持続発展させるために様々な課題への対応が求められております。

そのような状況において商工会は、幅広い支援体制とこれまで以上にきめ細やかな支援を行う「頼られる商工会」として、その役割と期待は高まっております。

第1期事業では5年間で、事業計画策定支援のべ68件を実施しました。また、東京都や富山県、千葉県などの域外への販路拡大を目指し、物産展等への出展支援をすることで、小規模事業者の売上増加につなげることができました。

事業内容については、販路拡大・売上増加は少しずつ支援事業者の成果として表れ始めていますが、安定的な営業利益を確保できるような事業計画からフォローアップまで一貫した継続支援が必要であるとともに、これまでの小規模事業者への継続支援を重点に置きながら、より効果と成果が表れるよう、現状と課題をふまえた経営発達支援事業が求められます。

第2期事業となる本計画においては、前述の現状と地域特性や課題を踏まえた上で、「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設定し、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、課題解決に向けた事業計画策定や専門家派遣事業、DXへの取組を推進し事業の持続的発展に繋がります。

さらに、事業継続に向けた事業承継支援、新規創業を目指す事業者のための創業支援も併せて実施します。特に創業者や創業後間もない事業者の支援については、早期の経営安定化が図られることで廃業や町外移転等の防止につながります。

これらの支援を通して、湧別町商工業全体の発展による町内経済の活性化を実現すべく、商工会がその役割を担う存在であると考え、町や関係機関と連携を図りながら以下の経営発達支援事業を実施します。

### (3) 経営発達支援事業の目標

湧別町商工会では、上記小規模事業者の長期的な振興のあり方を実現するため、経営発達支援事業の目標を以下のとおり掲げて実施します。

#### ①小規模事業者の目標

ア. 小規模事業者自らが主体性をもち、経営分析、経済動向調査等を踏まえた事業計画策定支援によって売上増加を図ります。

##### 【数値目標】

事業計画策定者数 75 者/5 年

事業計画策定者の売上増加目標：5%（対前年）

イ. 事業承継計画策定支援、創業計画策定支援によって今後5年間の小規模事業者数の減少を5%に抑制します。（過去5年の減少率6.1%）

##### 【数値目標】

事業承継計画策定者数 5 者/5 年

創業計画策定者数 5 者/5 年

ウ. 地域資源を活用した特産品等の物産展及び商談会への出展や、SNSによる情報発信、自社HPによるネットショップの開設等、DXを活用しての商品の販売促進による、販路獲得を支援し売上増加を図ります。

##### 【数値目標】

物産展出展による対前年比売上増加5%以上事業者数 20 者/5 年

商談会出展による対前年比売上増加5%以上事業者数 10 者/5 年

DX活用による対前年比売上増加5%以上事業者数 25 者/5 年

#### ②地域経済活性化の目標

1次産業団体（農業・漁業）との連携強化により、地域資源を活かした特産品・メニューの開発や情報発信に取り組み、湧別町の認知度、ブランド力向上につなげることで、交流人口の増加を図り地域への裨益につなげます。

## 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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

### ①ア. の目標の達成方針

地域内の小規模事業者に対して、巡回訪問時のヒアリングや経済動向調査のためのリサーチシートを活用して実態の把握を行い、支援先を選定し経営分析の掘り起こしを行います。

経営分析を行った小規模事業者に対しては、着実に事業計画策定に繋げるよう、巡回によりセミナー受講を勧奨するとともに専門家による個別相談を実施し、課題を明確にしながら支援を行います。

これらの支援については、目まぐるしく変化する経営環境において、どのような状況にも柔軟に対応できる経営力を再構築するために、経営指導員が事業者との「対話」と「傾聴」をもって信頼の醸成を図ります。

その後、必要に応じて専門家等と連携して本質的な課題の掘り下げによる「気づき」、「腹おち」を事業者に促し、内発的動機づけから事業者が潜在力を発揮できるとともに、計画に則った経営ができるようにフォローアップを行い、これらの伴走型支援によって自走化に向けて導きます。

### ①イ. の目標の達成方針

地域の小規模事業者については、高齢化が進んでいることから、後継者の有無などについて巡回訪問やリサーチシートを活用して実態を把握し、事業承継に向けた取組を支援していきます。

支援にあたっては、親族など後継者がいる場合には、経営者と後継者の対話を促すことで具体的な事業承継へ向けた計画の策定を支援し、後継者がいない場合には、北海道事業承継引継ぎセンター等の関係機関と連携し、第三者への事業承継や創業希望者とのマッチングを支援します。

特に第1次産業（漁業）にとって必要な業種や、地域住民の生活に欠かせない業種を優先的に支援します。

また、後継者等の資質向上等を支援しながら、進捗状況にあわせた計画の実行を支援し、円滑な事業承継を図ります。

創業支援においては、湧別町と連携し、新規創業支援を円滑にするために湧別町が国の創業支援計画の認定を目指すとともに、湧別町商工会は創業計画策定セミナーの開催や町広報等により創業希望者を掘り起こし、創業計画策定の支援、創業の実現と軌道に乗るまでのフォローアップを行います。

このように、事業承継、創業に対しては、計画策定からフォローアップまで一連の支援により、事業者との信頼関係を構築し、きめ細かい対応によって地域に根差した支援機関の強みを発揮し、事業者数の減少に歯止めをかけます。

### ①ウ. の目標の達成方針

ホタテや玉ねぎなどの地域資源を活用した特産品の販路開拓に対しては、湧別町やオホーツク地域のほか、札幌圏を中心とした都市部における消費者ニーズを把握し、新商品開発・改良の事業計画に反映させるとともに、物産展や商談会への参加により、新たな需要の開拓による売上向上を目指します。

併せて、地域内外への需要の開拓を図るため、SNSでの情報発信や、ECモールの活用、自社HP・ECサイトの開設による販路開拓を支援します。支援にあたっては、事業者のITに関する習熟度、理解度を確認した上で段階に合った支援を行います。

### ②地域経済活性化の目標の達成方針

湧別町の恵まれた農業、水産業との連携を強化し、湧別町の認知度と湧別ブランド力の向上が図られることで、多くの産業に波及効果が生まれる取組みを実施します。

また、1次産業団体等の連携により、地域資源（ホタテ・玉ねぎ等）を活かした新たな商品・サービスの検討・開発や情報発信を通じて交流人口の増加につなげ地域全体の活性化を目指します。

## 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

第1期事業においては、小規模事業者景況感リサーチシートによる景況感についての調査を実施し、商工会ホームページ上に四半期毎に掲載しておりました。しかし、全国・全道規模の統計資料との連動性が薄く個者支援のために提供する情報としては不十分でした。また、景況感以外の地域の経済動向についての分析は実施しておりませんでした。

第2期事業については、小規模事業者景況感リサーチシートによる景況感についての調査を継続し、調査結果に各関係機関が提供する統計資料を、全国、北海道などと比較できるように整理しレポートとして商工会ホームページに公表することで、多くの小規模事業者が外部環境の把握に活用できるようにします。

併せて、地域における観光客の動向や消費動向を把握するため、経営指導員等がRESAS（地域経済分析システム）を活用して分析を行います。

#### (2) 目標

|                 | 公表方法 | 現行 | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|-----------------|------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①景気動向分析の公表回数    | HP掲載 | 4回 | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    |
| ②地域の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地域の経済動向分析については新規

#### (3) 事業内容

##### ①景気動向分析

地域内並びに全道、全国の景気動向を把握するため、小規模事業者景況感リサーチシートにより、地域内小規模事業者の景気動向について把握するとともに、全国中小企業動向調査、北海道商工会連合会が実施する中小企業景況調査などの統計資料を利用することで、全国・全道・湧別町を比較します。

なお、本調査については年4回実施し、経営指導員等による比較・分析を行い公表します。

【調査手法】経営指導員等が巡回支援などで小規模事業者から収集した小規模事業者景況感リサーチシート並びに、全国中小企業動向調査（日本政策金融公庫）、中小企業景況調査（北海道商工会連合会）を整理し、比較・分析します。

【調査対象】町内小規模事業者50社

【調査項目】リサーチシートにおける調査項目（抜粋）

業種・後継者の有無・売上・業況判断・イチョシ商品（サービス）・経営上の問題点

##### ②地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

地域内外における稼ぐ力などの各種経済動向を把握するため、経営指導員等がRESAS（地域経済分析システム）を活用して分析を行い、年1回公表します。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行います。

【調査項目】地域経済循環マップ（生産分析）…産業別の稼ぐ力等を把握

観光マップ（From-to 分析）…地域内観光の動きや宿泊状況等を把握  
 消費マップ（外国人消費の比較）…外国人消費の推移等を把握  
 ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映します。

(4) 調査結果の活用

調査、分析結果は商工会ホームページに掲載し、広く町内事業者等に周知します。

また、経営指導員等が巡回指導、窓口指導により小規模事業者の経営支援、事業計画策定支援を行う際の参考資料として活用します。

**4. 需要動向調査に関すること**

(1) 現状と課題

第1期事業における取り組みでは、地域資源を活用した商品・飲食メニューへの消費者ニーズ調査を実施し、湧別町の特産品であるホタテを活用したメニューの開発、改良につながりました。

そのほか、展示会・商談会におけるバイヤー等のニーズ調査については実施したものの、調査結果については、出展事業者の商品改良等への活用に留まりました。したがって、近隣市町村住民や観光客を対象とした、個者の商品・サービスに対する消費者ニーズの把握までではできませんでした。

第2期事業については、近隣市町村や観光客をはじめとした消費者ニーズを捉えるため、特産品の需要動向調査、商談会や物産展でのバイヤー等への調査を継続し、観光客を対象としたニーズ調査を新たに実施して需要動向を把握します。

調査結果については、当町の強みである地域資源を活用した新商品・新サービス等の開発のための事業計画策定に活用を図ることで、小規模事業者の販路開拓に繋がります。

(2) 目標

|                               | 現行 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 |
|-------------------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①地域資源を活用した飲食メニューの需要動向調査対象事業者数 | 7者 | 8者        | 8者        | 8者        | 8者        | 8者        |
| ②商談会・物産展での消費者ニーズ調査対象事業者数      | 3者 | 4者        | 4者        | 4者        | 4者        | 4者        |
| ③観光客等を対象とした消費者ニーズ調査対象事業者数     | —  | 5者        | 5者        | 5者        | 5者        | 5者        |

※③観光客等を対象とした消費者ニーズ調査については新規

(3) 事業内容

①地域資源を活用した飲食メニューの需要動向調査

近隣住民や観光客の飲食メニュー等に対するニーズを把握するため、ホタテや玉ねぎなどの特産品を使ったメニューを提供している飲食店においてお客様アンケートを実施し、サービスや湧別町に期待する特産品需要等についての結果の集計・分析をします。

【調査手法】

(情報収集) 特産品メニュー提供店でホタテや玉ねぎなどの特産品を使ったメニューを注文したお客様に、調査票によるアンケートを実施します。

(情報分析) 調査結果は、必要に応じて専門家と連携を図り経営指導員等が分析を行います。

【サンプル数】

・特産品メニュー提供店8者より来店者300人

【調査項目】

・回答者属性（年代、居住地、来町来店の目的など）

- ・メニューの評価（味、価格、見た目、量、満足感、改良点等）
- ・特産品の需要（湧別町やオホーツクにどのような商品を求めているか等）

**【調査結果の活用】**

調査結果は、巡回訪問等において経営指導員等が対象事業者に対して直接フィードバックし、販売促進や商品サービスの更なる改良等を行うとともに、新メニューや新商品開発の事業計画策定の基礎資料として活用します。

**②商談会・物産展での消費者ニーズ調査**

札幌圏や首都圏等の道外における消費者ニーズを把握するため、北海道商工会連合会が開催する「北の味覚再発見」や「なまらいいっしょ北海道」、その他全国で実施される北海道物産展等において、来場するバイヤーと消費者に対し、アンケート調査を実施します。

**【調査手法】**

（情報収集）商談会や物産展のバイヤー及び来場客に経営指導員等が聞き取りの上、アンケート調査を実施します。

- ・北の味覚再発見 10月上旬頃 札幌市開催の商談会
- ・なまらいいっしょ北海道 11月上旬頃 東京都開催の物産展
- ・その他全国の北海道物産展 秋～冬

（情報分析）調査結果は、必要に応じて専門家と連携を図り経営指導員等が分析を行います。

**【サンプル数】** 来場者 50 人

**【調査項目】**

（消費者）

- ・回答者属性（年代、居住地、来場の目的など）
- ・商品の評価（味、価格、デザイン、量、満足感、改良点等）

（バイヤー）

- ・商品の評価（味、価格、デザイン、量、満足感、改良点等）
- ・取引条件（納入価格、ロット数、発注納期、支払条件等）

**【調査結果の活用】**

調査結果は、巡回訪問等において経営指導員等が対象事業者に対して直接フィードバックし、商品の改善などへ向けて専門家と連携しブラッシュアップにつなげます。

**③観光客等を対象とした消費者ニーズ調査（年1回）**

湧別町を訪れる観光客等に対して、特産品等のニーズ調査を実施して需要動向を把握し、小規模事業者の需要開拓に向けた事業計画の策定に繋げていきます。具体的には、毎年5月から6月上旬に開催される「かみゆうべつチューリップフェア」において、アンケート調査を実施し、調査結果を分析した上で事業者に対してフィードバックすることで、当該調査の分析結果を事業計画に反映します。

**【調査方法】**

（情報収集）「かみゆうべつチューリップフェア」への来場者のうち特産品を購入したお客さんにアンケート調査を実施します。5月～6月上旬

（情報分析）調査結果は、必要に応じて専門家の意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行います。

**【サンプル数】** 100 人

**【調査項目】**

- ・回答者属性（年代、居住地、来町の目的など）
- ・商品の評価（味、価格、デザイン、量、満足感、改良点等）
- ・特産品の需要（湧別町やオホーツクにどのような商品を求めているか等）
- ・自由記述（あると嬉しいサービスや地域に改善して欲しいこと）

### 【調査結果の活用】

調査結果は、新たな商品サービスの開発のヒントとなるよう、巡回訪問等において経営指導員等が対象事業者に対して直接フィードバックし、事業計画策定の基礎資料として活用します。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

第1期事業における経営状況の分析については、巡回訪問やセミナーの実施により、決算指導や金融斡旋、補助金申請を通じて実施しておりました。しかし、数値的な定量面の分析だけに留まり、外部環境や内部環境による数値だけでは表せない定性面を含めた、経営全般の課題の抽出には至っていませんでした。

第2期事業については、小規模事業者の新商品開発や売上向上の取り組みに目が向けられるよう、支援対象事業者等各年30者を中心に、定量面だけでなく定性面についても深く分析することが求められます。

加えて、事業者自らが経営課題を認識し内発的動機付けをもって事業計画策定ができるよう、経営指導員等が「対話」と「傾聴」を重ねながら経営課題等の抽出をする必要があります。

### (2) 目標

|          | 現行  | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|----------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 経営分析事業者数 | 13者 | 30者   | 30者   | 30者   | 30者   | 30者   |

※現行は令和3年度実績より

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行う事業者の発掘

経営指導員等による巡回訪問での経営相談や、小規模事業者持続化補助金等の申請及び金融斡旋支援の際、自社の経営課題を把握することの重要性について理解を深めることで、対象事業者の掘り起こしを行います。

#### ②経営分析支援

【対象者】①により掘り起こした事業者や、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者、事業承継が必要な事業者30者を選定します。

【分析項目】定量分析である「財務分析」と、定性分析である「非財務分析」の双方について、小規模事業者との「対話」と「傾聴」を丁寧に重ねて実施することで「課題設定」に繋がります。

#### 《財務分析》

- ・安全性 当座比率、流動比率、自己資本比率
- ・収益性 売上総利益
- ・生産性 付加価値
- ・その他 損益分岐点比率

#### 《非財務分析》

- ・内部環境（強み、弱み） 商品・サービス・知的財産・人材・ブランド力 等
- ・外部環境（機会、脅威） 市場・成長性・社会経済・観光・政治情勢 等

#### 【分析手法】

##### 《財務分析》

経営指導員等が直近3期分の決算書に基づき、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用

用して財務分析を行います。

#### 《非財務分析》

経営指導員等が経営者とともにSWOT分析を行い、自社の強み・弱みに気づきを与えるとともに、現状と今後の方向性を整理することで経営課題の抽出を行います。なお、高度な知見を必要とする場合は、専門家と連携し分析を行います。

#### (4) 分析結果の活用

分析結果は、経営指導員等による巡回訪問で当該事業者にはフィードバックし、事業計画策定や販路開拓等に活用します。

さらに、分析結果を経営支援ツール「Shoko biz」に支援情報として登録、データベース化し内部共有することで、補助員や記帳専任職員をはじめとした商工会全体のスキルアップに活用します。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

第1期事業における事業計画策定支援は、小規模事業者持続化補助金等の申請や金融斡旋の際に支援することが多く、経営者が必要性を認識したうえでの、本質的な経営課題解決につながる事業計画にはなっていない状況でした。

また、事業計画策定セミナーを開催しましたが、事業計画を策定する意義や重要性の理解が浸透していないため、参加者が少ないのが現状でした。

さらに、ITの活用へ向けた知識不足により、情報発信等による販路開拓に取り組む事業者が少数に留まったほか、事業承継計画並びに創業計画の策定支援については、単発的な対応が主体となり計画的な支援には至りませんでした。

第2期事業については、セミナーの開催方法を見直すとともに、事業計画策定の意義や重要性の認識を深める必要があります。

また、ITの活用による販路開拓を推進するため、DXへ向けた基礎知識の習得を図るとともに、具体的な事例などでその有効性を周知することが求められます。

併せて、事業承継及び創業については、それぞれの計画策定から事業承継、創業の実現まで、計画的に支援することが求められます。

#### (2) 支援に対する考え方

これまでは、補助金活用や金融支援等の機会を通じての支援でしたが、本来の事業計画を策定する意義や重要性の理解を深めるために、経営指導員が「対話」と「傾聴」をもって小規模事業者との信頼の醸成を図り、本質的な課題の掘り下げによる内発的動機づけから、事業者が潜在力を発揮できるよう事業計画の策定支援に取り組みます。

なお、ヒアリングにより、事業者の求める支援を「事業計画策定セミナー」のカリキュラムに組み込む等の工夫により、経営分析を行った事業者の5割程度（15者/年）の事業計画策定を目指します。

また、事業計画の策定前段階においてはDX推進に向けたセミナーを行い、ITの活用による小規模事業者の競争力の維持・強化を目指します。

さらに、高齢の経営者を中心にリサーチシートによる調査結果から後継者の有無等を把握し、専門家や各支援機関と連携して、事業承継に向けた事業計画策定支援を行います。

併せて、新規創業支援を円滑にするための「湧別町創業支援計画」の認定へ向けた湧別町の取り組みと並行して、創業計画策定セミナーの開催により創業希望者を掘り起こし、新規創業に繋げていきます。

#### ※湧別町創業支援計画

産業競争力強化法において、市区町村が民間の創業支援等事業者（商工会等）と連携し、ワン

ストップ相談窓口の設置、創業セミナーの開催、起業家教育事業等の創業支援及び創業機運の醸成を実施する計画で、湧別町では令和5年度中の国の認定を目指しています。

(3) 目標

|               | 現行  | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|---------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①DX推進セミナー     | —   | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |
| ②事業計画策定セミナー   | 1回  | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |
| 事業計画策定事業者数    | 13者 | 15者   | 15者   | 15者   | 15者   | 15者   |
| ③事業承継計画策定事業者数 | —   | 1者    | 1者    | 1者    | 1者    | 1者    |
| ④創業計画策定セミナー   | —   | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |
| 創業計画策定事業者数    | —   | 1者    | 1者    | 1者    | 1者    | 1者    |

※①DX推進セミナーについては新規

※④創業計画策定セミナーについては新規

※現行は令和3年度実績より

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー」の開催（新規）

DXへ向けたIT活用の必要性の醸成や基礎知識の習得を図るとともに、ITツールの導入による情報発信や販路開拓の取り組みを推進していくために、セミナーを開催します。

また、セミナー参加者のうち、実際に導入を検討するなど意欲的な事業者に対しては、経営指導員等の相談対応のほか、必要に応じてIT専門家派遣を実施します。

【支援対象】地域内小規模事業者

【募集方法】巡回訪問や商工会報、ホームページへの掲載

【講師】ITコーディネーター、中小企業診断士等

【開催回数】年1回

【カリキュラム】

- ・DXに向けたIT活用の基礎知識及び活用事例
- ・SNSを活用した情報発信方法・事例
- ・ECサイトを活用した販売促進方法・事例等

【参加者数】10名程度

②「事業計画策定セミナー」の開催

小規模事業者は、経営環境やニーズの変化に対応した事業計画の策定が必要であることから、従前の補助金申請、金融相談以外にも経営分析支援や巡回訪問等による聞き取りの中で、明確となった経営課題解決に向けた指針として事業計画の策定が必要であることを周知し、事業計画策定セミナーを開催します。

カリキュラムには、できるだけ事例を交えて具体的な内容とすることで、事業計画策定の必要性について理解が深まるよう工夫します。

【支援対象】経営分析を行った小規模事業者

【募集方法】巡回訪問や商工会報、SNSでの周知及びホームページに掲載

【講師】中小企業診断士等

【開催回数】年1回

【カリキュラム】

- ・事業計画策定に対する基礎知識
- ・具体的な作成手法
- ・事例に基づいた販路開拓戦略

- ・ SNSを活用した事業戦略・事例
- ・ マーケティング戦略・事例

【参加者数等】 15名程度

【支援手法】 事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていきます。

また、セミナー受講者で事業計画策定に意欲的で緊急的な課題のある事業者については個別相談会を実施し事業計画の策定につなげていきます。

【セミナー開催後の支援】

セミナー開催後は経営指導員が巡回訪問等により、経営分析、需要動向調査の結果を踏まえ、具体的な策定に向け支援します。

なお、事業計画策定には中小企業基盤整備機構が提供する「小規模事業者の事業計画づくりサポートガイド及びサポートキット」を活用します。

また、地域資源を活用した新商品・新メニューの開発を目指す事業者には、専門家及び支援機関と連携して、対象となる商圏やターゲットの設定、製造原価等を分析した商品販売計画、販売促進計画の策定を支援します。

### ③ 「事業承継計画策定支援」の実施

高齢化や後継者不足により、事業承継が進まず廃業する事業者が相次ぐことが懸念されるため、第三者承継を含めた事業承継支援を実施します。

支援対象者については、リサーチシートや経営指導員等の巡回訪問等により後継者の有無等を確認し掘り起こすとともに、速やかに事業承継計画の策定に取り組めるよう支援します。

【支援対象】 事業承継を検討している小規模事業者

リサーチシート等により事業承継が必要であると想定される小規模事業者

【掘り起こし】 経営指導員による巡回訪問

地域の経済動向調査により実施するリサーチシート調査

【支援手法】 リサーチシートの調査結果を基に経営指導員等が巡回訪問・窓口相談時に65歳以上の経営者を中心に、事業承継に関するヒアリングを実施します。

支援対象者に後継者がいる場合は、経営指導員等が経営者と後継者に「対話」と「傾聴」をもって十分に信頼感を得たうえで、専門家等との連携により、具体的な事業承継計画策定を支援します。

また、後継者がいない場合には、北海道引継ぎ支援センター及び専門家等と連携し、第三者承継を含めて対応を協議したうえで、事業承継計画の策定支援を実施します。

### ④ 「創業計画策定セミナー」の実施

小規模事業者の減少に伴い、商店街に空き店舗が目立つことで、町内の活気を失う原因になっているため、新規創業策定セミナーを実施し、創業の実現に向けた支援を実施します。

【支援対象】 創業希望者

【募集方法】 町広報誌、SNS及びホームページ掲載、連携支援機関との情報交換

【講師】 中小企業診断士等

【開催回数】 年1回

【セミナー（カリキュラム）の事例】

- ・ 創業成功のポイント、成功事例、失敗事例
- ・ 創業時の資金調達方法

【参加者数等】 2名程度

【支援手法】 受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて創業の実現に向けた創業計画の策定につなげていきます。

【セミナー開催後の支援】

セミナー参加者に対し、経営指導員が巡回訪問や窓口相談により創業計画の策定を支援します。

なお、当町の空き店舗や不足業種、国、湧別町等の支援施策等について随時、情報提供していくことで、具体的かつ効果的な計画策定に繋がります。

## 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期事業においては、事業計画の進捗状況を確認、把握するため、四半期毎に巡回訪問を行うことを目標に掲げていましたが、事業者からの求めに応じたフォローアップが主体となり、能動的な定期巡回がおろそかになっていました。

第2期事業においては、事業計画策定事業者の売上高・経常利益の増加目標の達成に向け、PDCAサイクルがしっかり回るよう、定期的なフォローアップの手法を明確にして実施します。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象としますが、定期的な進捗状況確認の結果により、集中的に支援すべき事業者と、進捗状況が順調であり集中的なフォローアップの必要が無い事業者を振り分けることで、より効果のある支援をすることができると考えます。

また、定期的な進捗状況の確認の際、取り組んでいる事業計画の実行について、経営者自らがその重要性を認識し、従業員を含めて当事者意識を持って取り組むことで、小規模事業者の自走化に繋がります。

なお、それら支援にも関わらず、外的要因などで進捗状況が思わしくなく、集中的な支援を必要とする事業者には、関係支援機関との連携によりフォローアップを行います。

以上のフォローアップにより、事業者自らPDCAサイクル（計画→実行→評価→改善）を機能させるように支援します。

### (3) 目標

|                               | 現行  | 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|-------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①事業計画策定事業者<br>フォローアップ対象事業者数   | 13者 | 15者   | 15者   | 15者   | 15者   | 15者   |
| 頻度（延回数）                       | 52回 | 60回   | 60回   | 60回   | 60回   | 60回   |
| 利益率年1%以上増加事業者数                | 3者  | 5者    | 5者    | 5者    | 5者    | 5者    |
| ②事業承継計画策定事業者<br>フォローアップ対象事業者数 | —   | 1者    | 1者    | 1者    | 1者    | 1者    |
| 頻度（延回数）                       | —   | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    |
| ③創業計画策定事業者<br>フォローアップ対象事業者数   | —   | 1者    | 1者    | 1者    | 1者    | 1者    |
| 頻度（延回数）                       | —   | 8回    | 8回    | 8回    | 8回    | 8回    |

※③については、前半6か月は月1回、後半6か月については3月に1回と設定しています。

※現行は令和3年度実績より

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定事業者に対する支援

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行うことで、PDCAサイクル

の取組みを機能させます。

頻度については年 4 回を基本としますが、進捗状況を確認した経営指導員と事業者の対話により、頻度については臨機応変に対応することで、他の小規模事業者を含め、支援が全体に行き渡るようにします。

#### ②事業承継計画策定事業者に対する支援

事業承継計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が巡回訪問等を実施し、長期的視野を見据え、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行います。

フォローアップでは、計画の進捗状況だけではなく、当事者である家族等の関係性に配慮し経営指導員が当事者のメンタル等のケアも行います。

①と同様にその頻度については年 4 回を基本としますが、進捗状況を確認した経営指導員と事業者の対話に基づく判断により、臨機応変に対応します。

#### ③創業計画策定事業者に対する支援

創業計画を策定した事業者については、創業当初は経理・資金繰り・経営等の細かい支援が必要であることから、創業後最初の半年間は月 1 回の経営指導員によるきめ細かな巡回訪問等により支援を行い信頼関係構築につなげます。

その後は四半期に 1 回のフォローアップを基本としますが、進捗状況を確認した経営指導員と事業者の対話に基づく判断により、臨機応変に対応します。

#### ④事業計画と進捗状況との間にズレが生じた場合の対処方法

進捗状況が思わしく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家等の支援機関や広域連携協議会を組んでいる佐呂間町商工会、えんがる商工会の経営指導員など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行います。

### 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

第 1 期事業においては、地域資源を活用した菓子の小売事業者や卸売事業者、海産物加工食品製造事業者、木工芸品製造事業者に対し、商談会及び物産展への出展を促してきたほか、全国商工会連合会にて推奨している無料ホームページ作成ツールを活用したホームページ作成支援などの IT 活用により新たな需要の開拓を支援してきました。

しかし、商談会や物産展の終了後のフォローアップが足りず、商品の改善につながるような支援ができずに一時的な効果に留まることが多く、IT 活用は小規模事業者の多くが知識不足や人材不足により簡易的なもので終わってしまい、継続した需要の開拓には繋がりませんでした。

第 2 期事業については、商談会及び物産展等への出展支援を継続しつつ、出展者にはそこで開拓した新たな需要を継続した取引に発展させるために、DX へ向けた取り組みとして、IT を活用した SNS による情報発信、EC サイトの構築といった販路開拓支援を実施します。併せて、地域内外の需要の取り込みにも、DX へ向けた IT の活用を支援します。

#### (2) 支援に対する考え方

地域資源を活用した特産品の販路開拓のため、首都圏や札幌市で開催される物産展、商談会等への出展を支援します。

出展にあたっては、経営指導員等が専門家との連携により事前・事後の支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、需要動向調査など、きめ細かな伴走型支援を行い、継続的な取引につながるよう支援します。

また、DX推進に向けた取組として、SNSによる情報発信やECモールの活用、自社ECサイトの構築といったIT活用による営業・販路開拓について、巡回訪問等により支援します。

なお、事業計画策定におけるDX推進セミナーの参加により、理解度・必要性を高めた上で、必要に応じてITコーディネーター等の専門家と連携し実施するなど、事業者の課題レベルにあった支援を行います。

(3) 目標

|                  | 現行 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 |
|------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①物産展出展事業者数       | 2者 | 4者        | 4者        | 4者        | 4者        | 4者        |
| 売上増加率/者          | —  | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        |
| ②商談会参加事業者数       | 2者 | 2者        | 2者        | 2者        | 2者        | 2者        |
| 成約件数/者           | 0件 | 2件        | 2件        | 2件        | 2件        | 2件        |
| 売上増加率/者          | 3% | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        |
| ③DX活用による販路開拓事業者数 | —  | 5者        | 5者        | 5者        | 5者        | 5者        |
| 売上増加率/者          | —  | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        |

※③DX活用による販路開拓事業については新規

※現行は令和3年度実績より

(4) 事業内容

①物産展出展事業（B to C）

需要開拓・販路拡大を図るために日本全国で行われる物産展に出展します。

物産展への出展は、事業者が自ら接客し直接、消費者の生の声を聞ける良い機会であることから、商工会が物産展の1ブースを借り上げ、地域の小規模事業者が複数参加することによる新たな需要の開拓を支援します。

また、需要動向調査に係る消費者アンケートを実施し、結果により商品の改善が必要な場合には、専門家と連携しブラッシュアップにつなげるとともに、ITを活用した情報発信等により継続的な売上増加を図ります。

【支援対象】 地域資源を活用した新商品開発並びに既存商品のブラッシュアップのための事業計画を策定した小規模事業者

【支援内容】 効果的な出展となるよう、経営指導員が事前・事後並びに出展期間中の支援を行います。

- ・事前支援（出展手続き、効果的なブースレイアウト、カタログやPOP作成、消費者アンケート作成）
- ・出展時支援（商品の陳列、消費者アンケート調査の補佐）
- ・事後支援（消費者アンケートの集計・分析、フィードバックによる商品等の改良）

【物産展（予定）】

[なまらいいっしょ北海道]（主催：北海道商工会連合会）

- ・概要：道内商工会地域に豊富にある魅力的な商品を首都圏在住者に対してアピールする機会を設けるため、商工会と市町村等が連携して商工会員企業の商品PR等を推進する物

産展です。 ※2019 年来場者実績 22,000 人

- ・開催場所：東京都世田谷区三軒茶屋
- ・参加対象：商工会、商工会員、商工会議所・商工会議所会員、市町村・団体

[東武百貨店 大北海道展] (主催：(株)東武百貨店)

- ・概要：(株)東武百貨店の主催する大北海道展は、バイヤーが発掘・厳選した北海道各地の特産品が集結する人気イベントで、年3回開催され売上約15億円となる首都圏で最大規模の物産展です。令和4年に池袋店で実施された際には北海道の事業者約90店が出店しました。工芸品部門には道内の工芸品製造業者が出展しており、北海道の食と工芸により幅広い顧客層の相乗効果が期待されます。
- ・開催場所：東京都豊島区、千葉県船橋市
- ・参加対象：北海道内特産品 販売事業者、製造事業者

## ②商談会参加事業 (B t o B)

地域資源を活用した特産品の販路拡大のため、札幌圏で開催される支援機関主催の商談会に参加します。商工会が商談会のブースを借り上げ、地域資源を活用した特産品を製造する事業者等の参加を促し、新たな需要開拓を支援します。

また、参加による成果をあげるために、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前支援等を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行います。

また、需要動向調査に係る消費者アンケートを実施し、結果により商品の改善が必要な場合には専門家と連携しブラッシュアップにつなげるとともに、ITを活用した情報発信等により継続的な売上増加を図ります。

**【支援対象】** 地域資源を活用した新商品開発並びに既存商品のブラッシュアップのための事業計画を策定した小規模事業者

**【支援内容】** 効果的な商談会の参加になるよう、経営指導員が事前・事後並びに出展期間中の支援を行います。

- ・事前支援 (参加手続き、商品提案書の作成、効果的なブースレイアウト、POP、アンケート作成)
- ・出展時支援 (商品の陳列、消費者アンケート調査の補佐)
- ・事後支援 (アンケート集計・分析、フィードバックによる商品等の改良)

### **【商談会 (予定)】**

[北の味覚再発見] (主催：北海道商工会連合会)

- ・概要：流通業者との商談マッチングや商品情報を直接伝える機会を提供し、道内商工会地域の中小企業・小規模事業者の販路開拓・拡大と地域特産品の認知度向上を図る商談会です。 ※2020 年来場者実績 248 人
- ・参加対象：道内商工会地区に本社のある食品製造・販売業者及び関係団体等

## ③DX活用による販路開拓 (B t o C)

コロナ禍による社会生活環境の変化により、インターネットによる消費行動はますます高まったことから、地域内の小規模事業者を対象にDXを活用した販路開拓を支援します。

基本的な支援は経営指導員が対応し、高度な支援はITコーディネーターやWeb制作会社等IT専門家との連携により、効果的な実行を図ります。

**【支援対象】** 事業計画に基づき、地域内外に販路拡大を図る小売店並びに飲食店等物産展並びに商談会に出展し、継続的に販路拡大を実施する小規模事業者

### **【支援内容】**

[SNSの活用] 飲食店や観光関連事業者等を対象に、SNSを活用した情報発信により、域外から訪れる観光客や近隣住民をターゲットとした販路拡大を図ります。

[ECモール活用] 特産品の製造・販売を行う事業者を対象に、大手事業者が提供するECモールを活用した販路開拓のため、効果的な商品紹介文・写真撮影、商品構成などを

支援します。

[自社HP活用] 幅広い業種の事業者を対象に、HP開設サービス（グーペ）による自社HPの開設や、ネットショップ開設サービス（カラーミーショップ）を活用したECサイトの開設を支援し、販路開拓に繋がります。

なお、ECサイトについては、商品構成、ページ構成、PR方法等をIT専門家と連携し支援します。

## 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

第1期事業においては、経営発達支援事業の成果・評価・見直しについて年に1回、商工会正副会長、湧別町商工観光課長、湧別町観光協会事務局長で組織する評価委員会を開催し報告、協議したほか、理事会において進捗状況を報告するに留まり、評価や見直しについて、事業実施方針等に反映させるには至っておりませんでした。

第2期事業については、第1期事業と同様に事業の成果を評価委員会及び理事会にフィードバックした上で、評価・見直しを事業実施方針等に反映させる仕組みを構築します。

#### (2) 事業内容

商工会の理事会と併設して、湧別町商工観光課長、法定経営指導員、外部有識者として遠軽信用金庫中湧別支店長をメンバーとする「経営発達支援事業評価委員会」を毎年1回開催して、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行います。

当評価委員会の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、商工会における経営発達支援事業実施方針等に反映させるとともに、ホームページへ掲載（年1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します。

なお、本事業の進捗状況を定量的に把握するため、経営支援システム（ShokoBiz）により、日々の支援実績を管理し、これを基に事業の進捗状況及び成果を分かりやすく纏めることで、事業内容への理解を深め、評価及び意見に基づく計画への見直しを行います。

以上の取り組みにより、経営発達支援計画（P：計画）をどのように実行したか（D：実行）を評価（C：確認）し、翌年の計画実行にむけた改善点（A：改善）を表面化していくことで、経営発達支援計画のPDCAサイクルを実行していきます。

### 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1期事業においての経営指導員等の資質向上に関する事業については、北海道商工会連合会が実施する職種別・分野別の研修会や、中小企業大学校が開催する支援担当者研修等を受講することで支援能力の向上を図ってきましたが、個々の情報収集やスキル習得に留まっていました。

第2期事業については、職員間に経験年数やスキルのバラつきがあることから、これまで受講してきた研修会に加え、不足している分野の研修会にも積極的に参加するほか、各種支援への専門家派遣に随行することで実践的な支援のノウハウを学ぶとともに、それらの支援ノウハウを職員間で共有することで、支援能力を向上させる必要があります。

#### (2) 事業内容

##### ①OJTによる資質向上

中小企業診断士等の各種支援への専門家派遣に同行し、聞き取り内容や指導の要点など支援ノウハウを学び、資質向上に繋がります。

また、経営指導員等が支援した内容を情報共有するほか、業務を他の職員と分業することで支援能力向上を狙います。

## ②OFF-JTによる資質向上

経営指導員等の支援能力向上のため、北海道商工会連合会が主催する研修会や中小企業基盤整備機構（中小企業大学校）の研修会の他、金融機関や北海道、北海道経済産業局が開催するセミナー等に積極的に参加します。

また、中小企業基盤整備機構の受講は、経営指導員に限らず、補助員等の職員についても受講し効果的な職員のスキルアップを図ります。

## ③DX推進に向けたセミナーへの参加

地域の事業者のDXへ向けた取り組みにあたっては、経営指導員等のITスキルを向上させることで、ニーズに合わせた相談・指導並びに提案を可能にするため、次のようなセミナーについて積極的に参加します。

<DXに向けたIT・デジタル化の取り組み>

ア. 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み

会計情報の電子化・クラウド化、電子契約システム等のITツール、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ. 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取り組み

ホームページ並びにSNS等を活用した情報発信方法、ECモールの効果的な取り組み方法、ECサイト構築・運用、

ウ. その他取り組み

WEB会議システムを活用したオンライン経営指導の方法等

## ④経営力再構築伴走型支援に必要なスキルの習得

「対話」と「傾聴」をもとにした「課題設定型」の伴走型支援を推進するため、経営指導員等が経営力再構築伴走型支援研修等を積極的に受講し、必要とされるスキルの習得を行います。

<経営力再構築伴走型支援研修の内容>

「対話の基本姿勢と態度」、「創造的対話技法」、「対話ツール活用法」など

## ⑤支援ノウハウの共有

商工会全体の支援力の底上げを図るため、職員間の定期ミーティングを開催し、研修してきた内容の報告を行うとともに情報共有を図ります。

また、経営指導員が行った経営支援結果について、同じく職員ミーティングにおいて報告することで、組織として小規模事業者の支援の方向性を共有していきます。

なお、経営支援結果は、経営支援システム（ShokoBiz）で共有化することにより、データベース化を図り、経営指導員不在時等においても滞りなく継続支援できる体制の構築につなげます。

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

### (1) 現状と課題

第1期事業においては、湧別町、北海道銀行中湧別支店、遠軽信用金庫湧別支店・中湧別支店、湧別町商工会による「金融懇話会」を開催し金融動向から見た地域の景況や各関係支援機関の動向等の情報交換を図ったほか、湧別町、佐呂間町、遠軽町の3つの商工会で構成される「オホーツク三町商工会広域連携協議会」や北海道商工会連合会が開催する各種研修会で、各単会における経営発達支援事例等の情報交換を行ってきました。

第2期事業については、本事業を進めるにあたり、他の支援機関との連携を更に強化して支援ノウハウの情報交換をすることで支援能力の向上を図ります。

## (2) 事業内容

### ①金融機関との連携強化（年1回）

小規模事業者に対する経営発達支援事業を円滑に実施するため、湧別町、北海道銀行中湧別支店、遠軽信用金庫湧別支店・中湧別支店、湧別町商工会による「金融懇話会」を開催し、金融支援のノウハウや新たな融資制度等について情報交換を行い、職員の支援能力の向上を図ります。

### ②オホーツク三町商工会広域連携協議会（年1回6月）

湧別町商工会、佐呂間町商工会、えんがる商工会の役職員が参画する「オホーツク三町商工会広域連携協議会」に出席し、近隣市町村の最新の経済動向等を把握するとともに、参加者相互の支援ノウハウの交換を行うことで、支援ノウハウの一層の向上に努めます。

## III. 地域経済の活性化に資する取組

### 12. 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期事業においては、湧別町をはじめ関係団体で構成される「湧別町産業間ネットワーク」に参画し、農林水産業と観光と商工業の連携による地域産業と地域の活性化に関して協議、協働した取り組みを行いました。

具体的には、産業団体が協働し、都市部における特産品等のPR活動やコロナ禍において低迷する地場産品の消費拡大等の取り組みによる地域の活性化を図り、相乗効果として他の産業団体との情報交換によって経営指導員等の支援能力が向上しました。

また、中心商店街の空き店舗を改装し「住民交流施設さくら」として商工会が運営し、バスの待合や休憩所、サークル活動の場として提供し商店街への来場機会を増やす取組を実施しています。

いずれの取り組みにおいても、一定の効果は見られたものの、地域経済の成長や構造の変化など、根本的な地域経済活性化の効果をもたらすには至りませんでした。

第2期事業については、「湧別町産業間ネットワーク」への参画を継続し、今後の地域活性化の方向性や課題解決への取組に向けて積極的に協議に参加するとともに事業の提案を行い、協働した取り組みにつながるよう努めます。

また、「住民交流施設さくら」の運営についても第1期事業の取組を継続するとともに、創業計画策定事業者や特産品を活用して新たな需要の開拓に取り組む事業者などに向けて「チャレンジショップ」や「特産品マルシェ」等として利用できる環境を作ります。

#### (2) 事業内容

##### ①湧別町産業間ネットワークへの参画による地域経済の活性化に資する取組

地域経済活性化に向けて、「湧別町産業間ネットワーク（年3回程度開催）」に参画し、地域内の農林水産業と観光と商工業についての情報交換を行い、今後の地域活性化の方向性や課題解決への取組に向けた提案を行います。

【提案内容】地域のにぎわい創出、地域内の事業継承及び創業支援、地域の雇用維持、地域における経済循環、地域資源や特産品を活用した魅力発信等

【参画団体】湧別町、湧別漁業協同組合、湧別町農業協同組合、えんゆう農業協同組合、湧別町観光協会、湧別森林組合、湧別町商工会

##### ②地域ブランド力向上による地域経済活性化に資する取組

現在、当商工女性部により、地域資源であるホタテを活用したカレーをレシピ化し町内飲食店の一部で提供しています。提供期間は限られているものの、町内外に好評で開発から7年目に至っています。

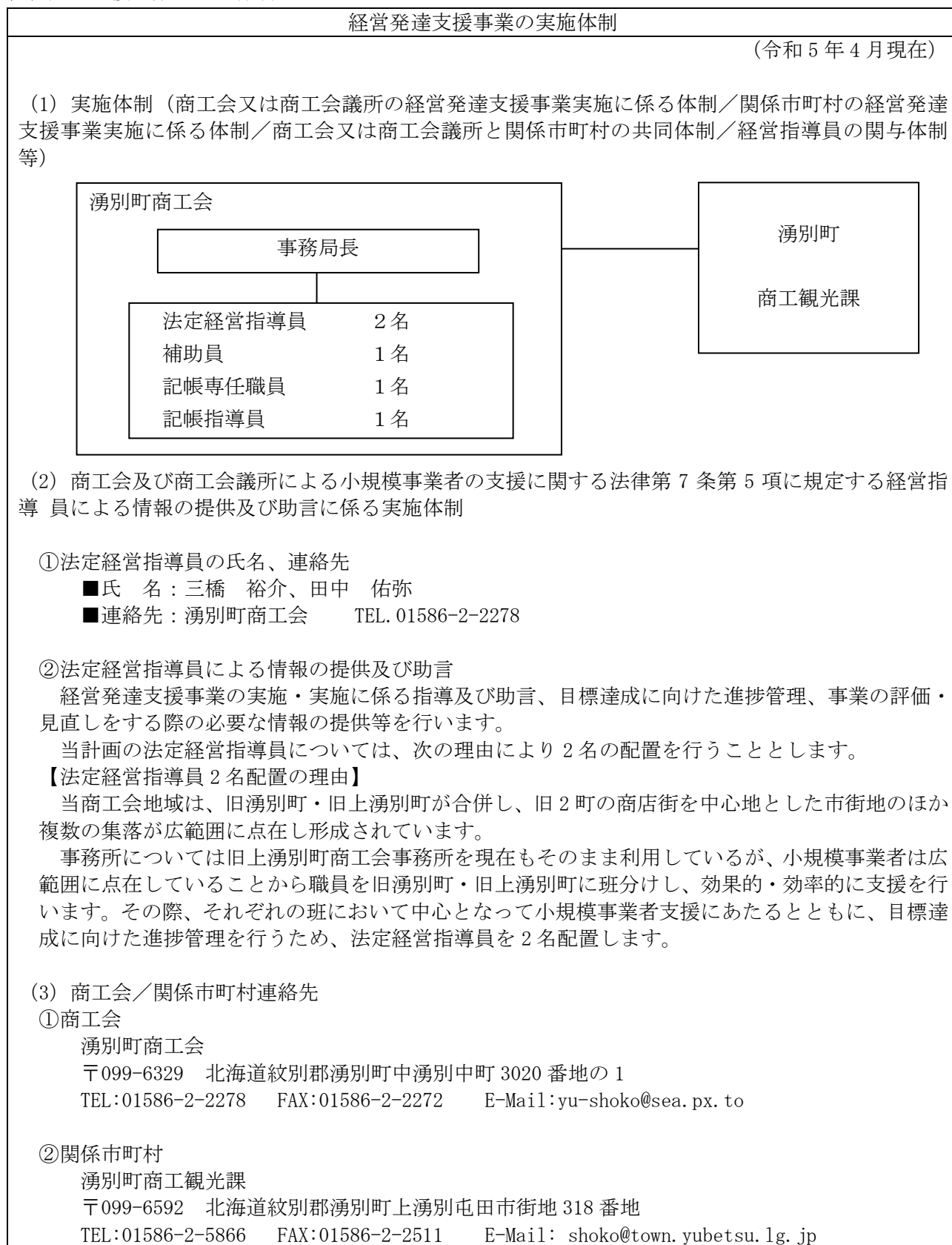
このカレーを商品化する計画もあり、このような取組みは地域ブランド力向上にもつながることから町内の各団体（上記、湧別町産業間ネットワークに参画していない団体含む）と連携し、新商品のPR活動や地域資源を活用した新たなメニュー開発のアイデア案を幅広く町民から募集し、メニュー化の検討をするなど、交流人口の増加や地域ブランド力向上に向けた取組みを推進します。

③住民交流施設の活用による地域経済の活性化に資する取組

中心商店街の空き店舗を活用して運用している「住民交流施設さくら」について、バスの待合や休憩所、サークル活動の場として提供し商店街への来場機会を増やすとともに、創業計画策定事業者や特産品を活用して新たな需要の開拓に取り組む事業者などには経営指導員による支援の中で、「チャレンジショップ」や「特産品マルシェ」等での活用を推進します。

(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)

|              | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額      | 3,840 | 3,840 | 3,840 | 3,840 | 3,840 |
| 地域の経済動向調査    | 10    | 10    | 10    | 10    | 10    |
| 需要動向調査       | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| 経営状況の分析      | 10    | 10    | 10    | 10    | 10    |
| 事業計画策定支援     | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| 事業計画策定後の実施支援 | 10    | 10    | 10    | 10    | 10    |
| 新たな需要の開拓支援   | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| 事業の評価及び見直し   | 10    | 10    | 10    | 10    | 10    |
| 経営指導員等の資質向上等 | 200   | 200   | 200   | 200   | 200   |
| 他の支援機関との連携   | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| 地域経済の活性化     | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 |

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載しております。

| 調達方法                                |
|-------------------------------------|
| 道補助金・町補助金・全国連助成金・会費収入・手数料収入・受託料収入 等 |

(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<br>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   |
|  |