

(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

むかわ町は、道央圏の南方に位置し、「鵜川町」(以下「鵜川地区」と表記)と「穂別町」(以下「穂別地区」と表記)の2つの町が、平成18年3月に合併して誕生した町です。旧2町の中心部から中心部までは実測で38kmの距離があります。

・人口減少地域における生活関連サービスの維持

むかわ町では、人口減少と高齢化が進んでおります。特に若年層の減少が著しく、高齢者も微減となっております。そのような中で、穂別地区では食料品店、衣料品店、医薬品等の生活関連サービスを営んでいる経営者も高齢化しており、今後の維持が困難になることが想定されます。スーパーの撤退により、買い物に片道40km以上かかる「買い物難民」や交通弱者が増加し、地域の暮らしやすさが低下することが考えられます。

(年齢別人口の推移)

	平成17年		平成27年		令和7年	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
15歳未満	1,309人	12.3%	845人	9.8%	605人	8.3%
15～64歳	6,381人	60.2%	4,609人	53.6%	3,739人	51.1%
65歳以上	2,912人	27.5%	3,142人	36.6%	2,966人	40.6%
総人口	10,602人	100.0%	8,596人	100.0%	7,310人	100.0%

※平成17年、27年は国勢調査結果より。令和7年は7月31日現在の住民基本台帳より。

・地域の経済環境の変化

(ししゃもの記録的不漁、恐竜博物館リニューアルオープンに伴う効果)

鵜川地区では、ししゃもの3年間禁漁措置により、閉店や事業を縮小した店があり、雇用にも影響を及ぼしています。穂別地区では、令和8年4月にリニューアルオープンの恐竜博物館に合わせて、各種グッズ制作も進んでおり、需要の増加が期待されます。

・近隣地域の経済環境の変化(千歳市のラピダス進出、苫小牧市の大規模工場建設)

近隣地域では千歳市の半導体関連企業ラピダスの進出や、苫小牧市における大規模工場建設など、将来的な雇用創出や経済波及効果が期待される動きも見られます。これらの大型投資は、当町にとっても新たなビジネスチャンスや定住促進につながる可能性がある一方、人材確保や地域資源の活用といった新たな課題への対応も求められています。

・創業を通じた事業の新たな担い手の確保

鵜川地区、穂別地区問わず、人口減少と高齢化により事業の担い手不足が深刻化しています。既存事業の廃業が増加する中、新規創業者の確保が地域経済維持や中心市街地におけるにぎわい創出の鍵となっています。

- ・経営者の高齢化による事業承継のニーズの増加
小規模事業者は経営者の高齢化が進み、後継者不在による廃業リスクが高まっています。事業承継支援の需要は年々増加しており、後継者となる人材確保が必要となります。
- ・人材不足への対応のための省力化・生産性向上
むかわ町では人材不足が常態化しており、特に飲食業と小売業、サービス業で顕著になっています。省力化やデジタル化による生産性向上が不可欠となります。
- ・市場環境の変化（SNSでの広報、キャッシュレス決済、生成AIの活用等）
市場環境は急速に変化しており、SNSを活用した情報発信やキャッシュレス決済、生成AI技術の普及が進んでいます。しかし、むかわ町の高齢者を中心とした小規模事業者の対応が遅れており、デジタル活用力の強化が喫緊の課題となっています。
- ・最低賃金の引上げや物価高騰への対応力強化
最低賃金の引上げや原材料費の高騰により、むかわ町の事業者は収益圧迫に直面しています。価格転嫁や生産性向上が不可欠となっています。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

第2次むかわ町まちづくり計画（R3～R12）の産業・観光・交流における基本方針には「むかわファンを増やし、賑わいと活力を創る～まちの魅力や素材を活かし、元気で活力のあるまちを目指します～」として次の方針が示されています。

○商工業の振興

- ・地域産業の活性化とまちなかの再生
- ・新規起業などによる働く場の確保

○観光振興と交流の推進

- ・地域資源を活用したまちづくりの推進
- ・関係人口・交流人口の創出・拡大
- ・地域ブランド力の強化

当会が支援する小規模事業者への振興のあり方と方向性が一致していることから、むかわ町及び各関係機関と連携して地域の課題解決に繋げることで小規模事業者及び地域経済の発展に寄与します。

① 地場製品の販路拡大

10年後における地域のあるべき姿：鶴川地区ではししゃも漁の復活による全国展開を目指し、ふるさと納税でのPRや旬の時期にプレスリリースを活用して集客力の向上を図ります。また、穂別地区では恐竜博物館のリニューアルオープンに合わせ、各種恐竜グッズのラインナップを拡充し、「むかわ竜」としての知名度向上を図ります。

理由：人口減少により町内だけでの販売が難しくなる中、地域の商品をより魅力的にし、町外の顧客様からも「ファン」になってもらうことが重要です。ファンが増えることで、「多少高くてもこの商品を買いたい」と思ってもらえるようになり、事業者が適正な価格を設定しやすくなります。

そのためには、商品の魅力を伝える“ストーリーづくり”が欠かせません。マンガには必ず「主人公」がいるように、商品にも中心となる“語り手”が必要です。主人公の存在が読者の共感を引き出すように、商品でも「誰が、どんな思いで作っているのか」が伝わることで、消費者は応援したくなります。

実際に、売上が大きく伸びた事例には、「商品そのもののPR」から「作り手を中心にしたPR」へ切り替えたケースが多く見られます。ししゅも加工業者や恐竜グッズ製造者など、地域の事業者自身を“主人公”として紹介し、その情熱やこだわりを伝えることで、商品の価値がより強く伝わり、ファンづくりにもつながります。

② 観光と連携した産業振興

10年後における地域のあるべき姿：一年を通して楽しめる体験型コンテンツを確立し、宿泊・飲食・体験・物販がスムーズに回遊できる環境を整備します。これにより、交流人口を増やし、観光関連売上の増加を目指します。また、平日や閑散期には地元資源を活用した体験型ツアーを提供し、繁忙期には適切な価格設定を行うことで、需要と供給のバランスを最適化します。

理由：観光の魅力を「見る」だけでなく「体験する価値」へと高めることで、短時間滞在や特定シーズンへの集中といった課題を改善する必要があります。さらに、地場産品やサービスと組み合わせた提案を行うことで、地域の利益率を高め、観光による効果を小規模事業者へ広く波及させることができます。

③ むかわ町・商工会・事業者が連携して進める中心市街地魅力化プロジェクト

10年後における地域のあるべき姿：むかわ町では事業主の高齢化により、空き地や空き家の増加が見込まれます。そこで、町と事業者、地域住民が協力し、町の補助金や情報を活用しながら、空き地・空き家の有効活用を進めます。中心市街地の魅力を高め、新たな人の流れと交流人口の拡大を目指します。

理由：事業主の高齢化で空き地・空き家の増加が見込まれる中、地域の衰退を防ぎ新たな人の流れを生み出すため、むかわ町・商工会・事業者が連携し、補助金や情報を活用しながら空き地・空き家の活用と中心市街地の魅力向上を一体的に進める必要があるためです。

④ 事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：後継者候補育成と第三者承継の市場が整備され、要支援企業のうち半数以上の承継完了を目指します。また、承継後の磨き上げ支援により、売上・利益のV字回復と雇用維持を実現します。

理由：廃業抑制は地域供給網と雇用の防波堤となります。早期の事業承継計画、M&A仲介・金融・専門家連携の仕組み化が不可欠であり、承継後の経営改善まで切れ目なく支援する必要があるためです。

⑤ デジタル化推進

10年後における地域のあるべき姿：ネット販売（EC）、予約、キャッシュレス決済、会計、在庫管理などがすべて連携することにより、注文を受けてから発送し会計処理が終わるまでの時間を大幅に短縮します。また、集まったデータを使って価格設定や広告をより効果的に行い、地域全体の収益性を継続的に高めていきます。

理由：事業者内でバラバラのデジタルツールを使っていると、情報がつながらないため作業が増えて効果も小さくなってしまいます。そこで、商品管理や顧客とのやり取りなど、中心となる仕組みをまとめてつなげることで、データを見ながら判断できるようになり、少ない人数でも「売上を伸ばす」と「ムダなコストを減らす」を同時に実現できるようになります。

（3）経営発達支援事業の目標

長期的な目標の達成に向けて、次に示す各目標に基づき取組を実践し、着実な到達を目指します。これらの取組は、小規模事業者の経営基盤の強化と持続的な発展を図るとともに、地域経済の活性化につなげていくことを目的としています。各目標の実践にあたっては、事業者一人ひとりの状況や課題に寄り添った伴走型支援を基本とし、経営力の向上、販路開拓、デジタル技術の活用、地域資源の活用といった観点から段階的に取組ます。

これらの取組によって得られる成果は、第2次むかわ町まちづくり計画で目指している政策である「地域産業の活性化とまちなかの再生」「新規起業などによる働く場の確保」「地域資源を活用したまちづくりの推進」「関係人口・交流人口の創出・拡大」「地域ブランド力の強化」に寄与していくものとなります。

①地場製品の販路拡大

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：物産展・商談会出展の自走化、該当事業者の平均売上150万円向上へ。

KPI：物産展催事出展支援：10社／5年、売上高1社30万円／年

商談会出展支援：10社／5年、成約20件／5年

設定した理由：粗利のKGIは、地域がどれだけ町外からの顧客を増やし（外需獲得）、自分たちの力で適正な価格をつけられるようになったか（価格主導）を確認するためです。一方、KPIは、地場製品の販路拡大につなげるとともに地域資源の可能性を確認するための機会となり、最終的な成果であるKGIとしっかりつながるように管理していきます。

②観光と連携した産業振興

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：交流人口の増加による飲食店等関連事業者の売上高5%増へ

K P I：飲食店等マップ作成及び配布：5回／5年、掲載事業者売上高1%増

設定した理由：交流人口の増加・売上は、地域にどれだけ経済的な効果が広がっているかを示す重要な指標です。観光客が「来る→体験する→買う」という流れを把握するため、経済動向調査と結び付けて分析することで、どこに課題（ボトルネック）があるのかを早く見つけ、改善のサイクル（P D C A）を回せるよう実施していきます。

③むかわ町・商工会・事業者が連携して進める中心市街地魅力化プロジェクト

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：創業5件、5年生存率80%を目標設定とし、持続的成長・経営改善の実現へ

K P I：創業計画策定支援：5社／5年

設定した理由：5年生存率の設定は、プロジェクトの成果を示す最終指標であり、地域活性化の実効性を測るものです。また、診断・事業計画策定・マッチング・金融調整・リニューアル支援といった各段階で計画策定後の支援を実施することで、創業希望者の不安を軽減し、円滑な創業と定着を支援する狙いがあります。

④事業承継支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：承継完了5件、5年生存率80%を目標設定とし、持続的成長・経営改善の実現へ

K P I：承継計画策定支援：5社／5年

設定した理由：完了件数と事業業績は実効性の最終指標となります。診断→事業計画策定→マッチング→金融同意→育成のK P Iは承継プロセスのプロジェクト行程を可視化し、停滞段階の特定と資源集中を可能にするためです。

⑤デジタル化推進

支援計画の認定期間（5年間）目標：

K G I：オンライン販売増加による売上高5%増へ

K P I：HP開設及びECサイトの開設：20社／5年

設定した理由：ホームページ及びECサイト開設、SNS活用、Googleビジネスプロフィール整備、クラウドツール導入など、地域事業者が取り組める施策を中心に構成しています。その上で、売上向上に直結する「情報発信の強化」と「予約につながる導線づくり」に重点を置くことで、観光地として欠かせない最低限のデジタル基盤を整備し、来訪者の行動を着実に購買へとつなげる体制を整えることを目的としています。

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

①：地場製品の販路拡大

達成方針1：販路の多層化（EC×卸）

自社ECや大手ECサイトへの出店を進め、ふるさと納税返礼品の登録も強化します。また、地域外のセレクトショップや道の駅・アンテナショップへの委託販売を拡大し、オンラインと実店舗の両面で商品に触れる機会を増やします。さらに、海外に向けた越境ECのテスト販売を行い、新たな市場への可能性を探ります。

設定した理由：ひとつの売り先だけに頼ると、景気や季節の変動に左右されやすくなります。そのため、ネット販売（EC）、地域外の店舗での販売（委託・卸）、ふるさと納税といった複数の販路を組み合わせることで、売上が安定し、リスクも減らせます。オンラインと実店舗の両方で商品に触れてもらえるようになるため、新しい顧客に出会いやすくなり、買ってもらえる機会が増えるためです。上記の販路拡大のため、物産展催事や商談会出展等の支援を実施してきます。

達成方針2：アナログ×デジタル×低予算の“かけ算”によるプロモーション強化

店舗で使う手書きPOPの商品説明をデジタル化し、SNSやホームページで二次活用することで、現場の魅力をそのままオンラインで伝えられる仕組みを整えます。また、棒人間（グラレコ）を用いたイラストと、ChatGPTを活用して磨いたメッセージを組み合わせ、心に届くストーリー型コンテンツを制作します。さらに、売上に繋がる写真の撮り方と、スマホアプリ（Lightroom、Googleフォト編集機能等）を活用した簡易編集を普及し、事業者自身が魅力的な発信をできるようにします。

設定した理由：アナログとデジタルを組み合わせる「かけ算」のプロモーションは、小規模事業者でも負担が少なく、継続しやすい手法です。手書きPOPや現場の工夫など、地域ならではの“温かみのある情報”をSNSで二次活用することで、広告費をかけずに発信力を高められます。また、シンプルなイラストと分かりやすいメッセージを組み合わせることで、商品の背景やストーリーを短い時間で伝えられ、価格競争に巻き込まれにくくなります。写真とスマホ編集の習得は、オンライン販売やSNS運用の質を底上げし、集客と売上向上に直結します。

②：観光と連携した産業振興

達成方針1：恐竜体験

恐竜化石発掘体験や手作り恐竜グッズ体験、ナイトツアー（博物館や発掘現場を夜間にライトアップし、恐竜の生態や化石の秘密を解説、ARを簡易的に導入し、恐竜が動いているように見せる演出）など、季節ごとに数種類の体験プログラムを用意します。体験中に撮影した写真をスマホで簡単に編集し、SNSでシェアできるようにします。簡単なグラレコ（グラフィックレコーディング）を活用して、体験の楽しさやストーリーを伝えるPOPやデジタル投稿を作成します。

グラレコは、話し合いや発表の内容を「絵と文字」を使ってその場でわかりやすくまとめる方法です。その中でも 棒人間（○と△と棒でできた人の形）+短いメッセージで表すタイプは、「誰にでも描ける、動きや感情が伝わりやすい、情報がシンプルで理解しやすい」という特徴があり、「棒人間のイラストにひとことコメントを添え、内容を視覚的に整理すること」が可能になり、POPの初心者でも取組やすい内容となっています。

設定した理由：通年で体験コンテンツを提供することで、季節偏重による売上の波を減らせます。アナログで体験を楽しみつつ、スマホやSNSで情報発信する「かけ算」により、来訪者の口コミや再訪を促進できます。簡単な撮影・編集・投稿だけでも、物販や施設利用の増加につながるため、初心者でも効果が実感しやすいです。

達成方針2：穂別地区の回遊

穂別地区の恐竜博物館・体験施設・物販コーナーを結ぶ簡単なマップを作成し、来訪者が順番に回りやすくします。施設内のアナログサインや手描きPOPを設置し、体験の見どころや販売物を分かりやすく案内します。これらのPOPをスマホで撮影してSNSに投稿することで、アナログの情報をデジタルでも活用します。

設定した理由：観光施設が点在している場合、回遊ルートを示すだけで滞在時間と消費が増えます。手描きPOP×SNS投稿の組み合わせは低コストで効果が出やすく、来訪者の行動データも確認できるため、改善につなげやすいからです。

達成方針3：鶴川地区の回遊

鶴川地区の道の駅（温泉・プール・トレーニングルーム併設）や産直市場を拠点として、ファームレストランや地元の食堂、ラーメン店、お菓子屋さんなどを巡る買う！食べる！マップを整備します。観光客は道の駅での滞在と地元グルメの体験を組み合わせることで、町内での滞在時間と消費を増やすことができます。道の駅内や店舗には簡単なアナログPOPを設置し、SNS投稿用の写真スポットも併設。アナログ体験（食べ歩き）とデジタル活用（SNSやスマホでの情報発信）を組み合わせ、集客力と地域の魅力発信力を高めます。

設定した理由：町内の点在する飲食資源を道の駅・産直市場を中心に回遊させることで、滞在時間と消費を増やせます。アナログ（食体験・POP）とデジタル（SNS投稿・情報発信）を組み合わせることで、低コストで実施でき、体験の楽しさが町全体の売上や認知度向上につながるためです。

③：むかわ町・商工会・事業者が連携して進める中心市街地魅力化プロジェクト

達成方針1：空き店舗状況の把握及び活用

町内の巡回や聞き取りにより、空き店舗情報を把握し、地図上に記載し見える化を図ります。その情報を元に、町・商工会・金融機関・宅建業者が共有する「空き店舗バンク」を構築していきます。希望者には個別相談・現地見学・事業計画策定支援を実施し、創業希望者と物件オーナーのマッチングを強化します。

設定した理由：情報の偏在や物件不透明が創業機会の損失を生むためです。空き店舗情報を可視化し、支援機関間で共有することで、迅速かつ的確なマッチングを実現し、中心市街地の再生を促します。

達成方針2：創業支援体制の構築

商工会が中心となり、町・金融機関・専門家と連携した「創業支援体制」を構築します。創業塾や個別相談を通じて事業計画を具体化し、補助金・融資・信用保証の活用を支援します。また、新規起業家は相談することにも抵抗があると思われることから、A4サイズの「商工会経営支援メニュー表」のHPへの掲示や配布を通して、支援できる内容を明確にし、安心して相談できる環境を整備します。

設定した理由：創業初期における最大の課題は資金と計画の不安です。支援体制を整備し、事業化までの一貫支援を行うことで、創業希望者の離脱を防ぎ、安定的な立ち上げを実現します。

達成方針3：ITを用いた創業支援

創業後の店舗に対し、販促・デザイン・ICT活用・補助金申請などを支援します。リニューアルや販路開拓、SNS・Googleビジネスプロフィール活用などの実践支援を通じて、事業定着と売上拡大を図ります。

設定した理由：創業後の経営課題を放置すると、短期廃業につながるリスクが高くなります。継続的な伴走支援により、課題を早期に解決し、店舗の魅力向上と中心市街地全体のにぎわい創出につなげます。

④：事業承継支援

達成方針1：早期診断と事業承継計画策定

65歳以上の経営者に承継診断を実施し、資産・ノウハウ・人材の棚卸しを行います。事業承継の準備からゴールまでの流れを明示し、家族・幹部・金融の合意できる会議を設定します。また、必要に応じて税務や法務の専門家に相談できる体制を整え、経営者が安心して事業承継を進められるようサポートします。

設定した理由：承継の準備が見える形になっていないと、手続きや話し合いが進まず停滞してしまいます。事業承継計画を作ることで、家族や幹部、金融機関など関係者の考えや期待をそろえることができ、必要な資金支援も受けやすくなります。早めに取りかかることで、選択肢の幅が広がり、税金のリスクを減らしたり、会社の価値を高めたりすることにもつながります。

達成方針2：事業承継のサポート体制の確立

むかわ町商工会×金融機関（日本政策金融公庫、北央信用組合、苫小牧信用金庫）×M&A仲介の連携窓口（北海道中小企業総合支援センター、北海道事業承継・引継ぎ支援センター、オープンネーム事業承継プラットフォームサービス「リレイ」、「バトンズ」と協力し、買い手候補リストを整備します。その際に、買い手、売り手双方に必要な情報を届けることで、安心して事業承継できる体制を整えます。むかわ町の起業力耕上促進補助金（創業に使用可）や国の補助金の支援も合わせて実施していきます。

設定した理由：親族承継だけでは後継者不在の事業者が多くみられるためです。公的・民間ネットワークの活用で成約率を上げていきます。

達成方針3：事業承継後のフォローアップ

承継後24か月の売上・粗利を月次モニタリングし、商品改良と販路開拓を伴走します。持続化補助金等の申請支援を行い、クラウド会計の導入を支援します。従業員が働き続けたいと思える職場づくりの強化をしていきます。

設定した理由：承継はゴールでなくスタートとなります。初期の試行錯誤期に伴走することで赤字転落や離脱を防ぎます。数値管理により、毎月、経理処理を実施することで、早期の軌道修正が可能になり、売上成長へ接続し地域雇用維持にも貢献します。

⑤：デジタル化推進

達成方針1：検索で“見つけてもらう力”の強化

むかわ町の事業者がオンラインで見つけてもらえるよう、ホームページ開設支援、Googleビジネスプロフィール（GBP）の整備、SNS公式アカウント（Instagramなど）の開設・更新を進めます。写真・営業時間・アクセスなどの基本情報を整えることで、検索した顧客様が正しい情報を得られ、来店や問い合わせにつながりやすくなる環境をつくります。専門的なスキルがなくても取組やすい内容とし、地域全体の情報発信力を底上げします。

設定した理由：観光客や地元住民は、まずスマートフォンで情報を探するため、正しい情報が「検索でヒットする状態」をつくるのが最優先となるためです。情報が整備されるだけで来店数が増えるケースが多く、効果が高い取組であり、事業者の負担も小さいため、早期に成果を出しやすい施策として位置付けています。

達成方針2：DX支援

ショート動画作成、HPやGoogleビジネスプロフィールの導入、ECサイト開設・キャッシュレス決済導入など、来店につながる仕組みづくりを支援します。特に観光客は、検索→即予約・購入の流れが一般的なため、予約・問い合わせをやすくすることで機会損失を防ぎ、売上アップにつなげます。

設定した理由：観光地として当たり前求められる「予約できる」「買える」「キャッシュレス対応」の環境が整っていないと、せっかく興味を持ってくれた人を取りこぼしてしまうためです。予約導線が整うと売上が安定し、忙しい時期・閑散期の調整もしやすくなるため、持続的な経営につながる効果があります。

達成方針3：日々の業務をラクにする“クラウド化支援”

会計・在庫・顧客管理など、紙やエクセルで管理している業務をクラウドツールに移行し、事業者の負担を軽減します。情報を一元管理することでミスが減り、必要なデータがすぐに確認できるため、業務効率が大きく改善します。あわせて、操作方法や運用のサポートも行い、無理なくデジタル化を進められる体制を整えます。

設定した理由：小規模事業者ほど日々の業務負担が大きく、新しいことに取り組む時間が確保しづらい状況にあります。クラウド化は作業時間削減に直結し、「本業に使える時間」を増やす効果があります。また、売上管理や顧客分析の基礎データが整うため、今後の改善やデジタル活用にもつながり、持続可能な経営体制の構築を後押しできるためです。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：地域の経済動向調査については、体系的な調査が断続的・限定的で、RESASなどを活用したデータ連携や四半期速報の仕組みも未整備のままです。また、景況感や需要動向は個別相談で把握しているものの、業種横断で比較できる指標（DI、価格転嫁状況、在庫、水準感）が整備されておらず、消費・観光・人流といった需要側データも点在しているため、事業者支援に結びつく形での可視化・共有が不十分となっています。こうした状況を踏まえ、北海道や金融機関、北海道商工会連合会が行う経済指標調査を収集し、ホームページ掲載や巡回訪問、窓口相談を通じて小規模事業者へ提供したほか、RESASを活用した地域経済の分析結果も共有しました。しかし、事業者の多くが情報の活用方法を十分理解できず、事業計画づくりなどの実務に生かしきれなかったことが現状の課題となっています。

課題：現在、地域支援に必要なデータ活用にはいくつかの課題があります。まず、新規事業進出や販促、創業、事業承継など目的別に必要なデータの定義が曖昧で、収集・分析が分散しています。また、RESASや各種統計、独自調査を統合して分析し、四半期・年次で定期的に公表する仕組みがないため、事業者や関係機関への情報還元が限定的となっています。さらに、調査結果を個社支援や補助金活用、販路開拓につなげるプロセスが十分でなく、政策資源の重点配分にも反映されにくい点が課題となっています。こうした状況から、今回は提供する外部環境データと事業計画との結びつきを強化することを重視します。具体的には、SWOT分析の「機会（O）」や「脅威（T）」として情報活用を促すことで、事業者が「強み（S）」を最大限発揮し、「弱み（W）」を踏まえた効果的な計画策定につなげられるよう伴走支援を行います。

(2) 目標

	公表方法	現行	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景況感調査（年間アンケート）	HP掲載	－	1回	1回	1回	1回	1回
②産業構造分析（RESAS活用）	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③消費動向調査（イベント・商談会）	HP掲載	－	3社	3社	3社	3社	3社
④地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①景況感調査（年間アンケート）

調査対象：製造業、建設業、卸小売業、宿泊・飲食業、サービス業（各業種5社）

調査項目：売上金額、利益額、資金繰り、仕入・販売単価、設備投資、人手不足、対前年売上、対前年利益額

手法：オンラインフォーム（Google Forms等）＋郵送アンケートを併用して回収率向上のため、電話フォローと商工会窓口での回収を実施。データ集計はExcel又はBIツールでDIを算出

目的：短期的な業況変化を把握し、資金繰り・価格転嫁・人材確保など支援策を迅速に設計します。

②産業構造分析（RESAS活用）

調査対象：地域経済循環マップ生産分析（何で稼いでいるか等を分析）

マーケティングマップ（消費の流れや商圈を分析）

観光マップ（観光客の動きや集客状況を分析）

人口マップ（地域の人口構造や変化を分析）

産業構造マップ（産業の現状等を分析）

手 法：RE S A Sの「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」などの機能を使い、地域の産業がどの分野で強みを持っているか、どの地域と取引があるか、どれだけ付加価値を生み出しているかをデータで抽出します。特化係数（「ある地域の産業が、全国と比べてどれくらい強いかな」を示す数字）や付加価値額、取引流入額をエクセルで業種別に整理し、近隣自治体との比較（ベンチマーク）を行うことで、地域の産業構造を客観的に分析します。

目 的：地域の稼ぐ力を可視化し、重点産業を特定するとともに、補助金・販路開拓・人材育成を重点的に投入します。あわせて、分析結果をもとに、どの地域からの来町者が多いか、また主に使用されている言語を把握し、多言語対応WEBの整備に活用します。さらに、来訪者や消費行動の実態に即した有用なキャッシュレス決済手段を調査・選定し、地域事業者への導入を促進します。

③消費動向調査（イベント・商談会）

調査対象：イベント来場者、商談会バイヤー、地域消費者

手 法：イベント会場でQRコードアンケート（スマホ回答）や紙アンケートを実施し、購入品目・価格評価・満足度・情報入手経路を質問します。商談会ではバイヤーにヒアリングし、商品改良の提案を記録します。上記のノウハウをまとめ、HP等で広く小規模事業者に公表を行います。

目 的：顧客ニーズを反映した商品改良と販路戦略を策定し、売上増加と顧客満足度向上を図ります。

④地域の経済動向分析の公表回数

調査対象：中小企業景況調査（調査機関：北海道商工会連合会）、とましん景況レポート（調査機関：苫小牧信用金庫）、調査ニュース（調査機関：北海道銀行）、月例経済報告（調査機関：北海道）、プレミアム商品券の回収状況、地域のポイントカード利用状況

手 法：各種調査レポートを用い道内・管内・地区内の動向を業種別で図表化して、分かりやすく対比することにより経済動向を考察し、商工会HPによる公表又は紙媒体による配布を行います。

目 的：地域の事業者が経営判断に活用できるよう、各種景況調査や地域消費データを整理・比較し、分かりやすく経済動向を公表することで、地域経済の現状把握と課題の共有を促します。

（4）調査結果の活用

①支援テーマの優先順位の設定

景況調査の結果をもとに、企業が特に困っている「価格転嫁」「資金繰り」「人材不足」の3つを重点的に支援するテーマとして選びます。業種ごとに調査結果を集計し、状況が悪化している項目を確認したうえで、Excelで課題の優先度を整理します。その結果を使い、専門家派遣や補助金申請支援を行う企業を決定していきます。

②重点産業へ集中的にサポート

国が提供する地域経済データ分析プラットフォーム（RESAS）を使用し、地域の中で特に付加価値が高い、または取引が多い業種を重点産業として選びます。その業種の企業リストを作成し、販路開拓、デジタル化、人材育成を組合せた支援計画を立てて実行します。また、商談会を企画し、企業同士がつながる機会をつくることで、広域的な連携も促進します。

③商品の改善や販路開拓の効果確認

消費動向調査の結果を参考にして企業の商品改良案を提案し、イベントで試験販売を行います。その際、売上や客数、利益がどのように変化したかをデータで確認し、Excelでグラフ化して効果を測定します。得られた成果や課題は、次年度の支援計画に反映し、より効果的なサポートにつなげていきます。

4. 需要動向調査に関すること

現状：新型コロナウイルスの影響により試食が禁止され、直接的な消費者調査が行えませんでした。そのため、提供できた情報は、ホットペッパーグルメの人気検索キーワード、博報堂生活総合研究所のヒット予測、クックパッドの食トレンド予測など、外部情報をまとめた資料に限られました。また、胆振・日高 食のブランドアップ相談会で、バイヤーからのフィードバックが1件得られただけで、小規模事業者の商品・サービスに対する具体的な市場ニーズや消費動向の把握は十分にできていません。さらに、これまでの地域経済動向の調査は、国が提供するビッグデータの分析に偏っており、観光や地域ブランドの認知度、購買行動など、現場レベルの定量データが不足しています。そのため、実際の市場の動きを踏まえた商品開発や販路戦略に十分活かせていない状況です。

課題：「道の駅むかわ四季の館」^{※1}や「ぼぼんた市場」^{※2}と連携し、売れ筋商品や季節による売れ行きなど、実店舗のデータを活用した需要動向の把握が求められます。また、プレミアム商品券の発行・回収データ、「Mカード会」^{※3}のポイントカード利用データなども活かし、地域の消費傾向を具体的に把握する必要があります。これまでのビッグデータ分析だけでは、地域の顧客の声や市場環境を十分に反映できません。そのため、実店舗データ、ヒアリング、アンケートなど複数の調査手法を組み合わせ、事業計画につながる実践的な分析を行うことが課題です。また、地域ブランドづくりや観光地としての認知度向上に活かせる調査も未実施であり、小規模事業者が商品・サービス開発に利用できる情報が不足している点も改善が必要です。

※1～「道の駅むかわ四季の館」の販売ブースは、地場産品の販売のほかロイズなど全道展開のお土産の商品も扱っており、取扱商品の幅が広く、需要傾向の分析に最適とされます。

※2～「ぼぼんた市場」は地元の農業、漁業、商業者が三位一体となって運営している、むかわ町の特産品販売所で需要傾向の分析に最適とされます。

※3～「Mカード」は、むかわ町のたんぼぼカード会が発行する、町内での買い物に応じてポイントを付与・利用できる地域ポイントカードです。

(2) 目標

	現行	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新商品開発の調査対象事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
②試食、アンケート調査対象事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
③地場産品活用事業者への需要動向に関する情報提供	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①新商品開発の調査

特産品を活用した新商品開発や地域資源を活用したサービスの一環として、飲食・製造・小売業者の5店において、新商品・メニュー・サービスの開発に取り組む。具体的には、物産展や商談会において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該5社にフィードバックすることで新商品・メニュー・サービス開発を後押しします。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映します。

【調査手法】

(情報収集) 物産展や商談会の出展時に、来場客に開発中の特産品を会場で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入します。

【想定される商談会・物産展】

[商談会]北の味覚、再発見!! (B to B) など

主 催：北海道商工会連合会

開 催 場 所：ホテル札幌ガーデンパレス

概 要：地域特産品等の販路開拓支援として、流通業者との商談会を実施し、販路開拓拡大を図ります。

来 場 者：流通・観光関係のバイヤー、関係機関

規 模：31商工会から50事業者、来場流通バイヤー119社281名の他関係機関、札幌消費者協会、報道機関 ※令和6年度実績

サンプル数：来場したバイヤーなど50名

調 査 項 目：販売先、顧客ターゲット、価格、競合商品、規格、数量・ロット数、パッケージデザイン、素材、トレンド、味、商圏、改善点、評価、要望その他対象商品への意見要望等。※事業者の意向や必要に応じて専門家派遣等も行い調査項目は精査します。

活 用 方 法：本調査結果を活用し、バイヤー視点での商品改善やターゲット設定を行うことで、実効性の高い販路開拓につなげていきます。

[物産展]なまらいいっしょ北海道（B t o C）など

主 催：北海道移住交流促進協議会

概 要：首都圏在住者に対して、北海道内の魅力ある商品をPRすると共に、北海道ファンを増やし、交流・定住人口の拡大を図ります。

来 場 者：流通・観光関係のバイヤー、関係機関

規 模：30商工会から40事業者、来場者は2日間で23,000人、商談数21件（内成立数1件）

サンプル数：来場したバイヤー及び来場者50名

調 査 項 目：販売先、顧客ターゲット、価格、競合商品、規格、数量・ロット数、パッケージデザイン、素材、色、大きさ、見た目、硬さ、トレンド、味（甘い、辛い等）、商圏、改善点、評価、要望その他対象商品への意見要望等。※事業者の意向や必要に応じて専門家派遣等も行い調査項目を精査。※集計、分析結果については紙媒体にて事業者へ提供。

情 報 分 析：調査結果は、販路開拓に強い中小企業診断士に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行い、当該飲食店又は製造業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行います。

活 用 方 法：本調査で得られた来場者の嗜好や評価、改善要望をもとに、味・価格・パッケージ等の見直しを行い、一般消費者向けの商品力向上につなげます。また、首都圏市場における顧客ターゲットや適正価格帯を明確化し、今後の物産展出展やEC販売、常設取引先開拓に向けた戦略立案に活用します。

②地場産品活用事業者への需要動向に関する情報提供

地場産品を活用する飲食・製造・小売業者26社に対して、「じゃらん」情報誌による飲食や土産品のトレンド・ニーズ情報を分析し、各社に適した形で提供してきました。これにより、消費者ニーズの把握を支援し、事業計画を考える際の足掛かりとしています。さらに今後は、「ホットペッパーグルメ」の人気検索キーワード、博報堂生活総合研究所の「生活定点」（生活者の意識や欲求の推移を把握）、クックパッドニュースの食トレンド予測などを活用します。加えて、（株）インフォマートの「フードチャンネル」（販促・メニュー等のテンプレートや業界トレンドの提供）なども組み合わせ、幅広い需要・トレンド情報を事業者提供していきます。また、「道の駅むかわ四季の館」や「ぼぼんた市場」と連携し、売れ筋商品の把握や季節ごとの売れ行き調査や、プレミアム商品券の発行・回収状況やMカード会のポイントカードの発行・利用状況を活用することで、事業者の皆さまに役立つ情報を総合的に提供していく予定です。

5. 経営状況の分析に関すること

現状：前期はMA1（商工会の経理システム）利用者を中心に34件の経営分析を実施したものの、分析結果の意味や項目を事業者が十分に理解するまでには至っていません。これまでの経営分析は、巡回や窓口相談の際に会計ソフトの決算データを基に財務中心の分析を行い、金融あっせんや補助金申請時に一時的に活用されるに留まっていた。このため、自社の強み・弱みを深く理解するまでにはつながっていません。自社を整理するチェックシート（経営状況の整理表）や、将

来の方向性を書き出すシート（事業の未来づくりシート）といったツールの活用も一部にとどまり、面談や聞き取りの進め方が統一されていないのが現状です。さらに、セミナーの参加は単発で終わることが多く、分析後に「これから何をするか」をまとめた行動計画づくりや、その後のフォローが弱いため、経営改善につながる継続的な仕組みが整っていません。

課題：事業者が経営分析の重要性を理解し、SWOT分析などを用いて自社を客観的に把握し、事業計画につながる意識づくりを進めることが課題となります。そのためには、経営指導員が巡回訪問でヒアリングを行い、「対話と傾聴」を通じて事業者の内発的動機を引き出し、経営課題の認識から計画策定までを支援する体制が必要です。また、財務と非財務の両面から分析し、課題抽出から具体的施策（90日アクション）まで一気通貫で支援する仕組みづくりが求められます。加えて、新規事業開発、販促戦略、創業、事業承継といった目的に応じ、必要なデータやヒアリング項目をテーマ別に整理し、運用できる体制が不足しています。さらに、参加事業者の裾野を広げるための募集方法や、継続的に分析対象事業者を確保するための数値目標も未設定であり、計画的な運用体制の整備が今後の課題です。

（2）目標

	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経営分析セミナー (ワークショップ型)	1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
②個別経営分析 (財務+非財務)	—	20社	20社	20社	20社	20社
③重点テーマ別 「深掘り分析」(目的別 に必要データを収集)	—	10社	10社	10社	10社	10社

（3）事業内容

① 経営分析セミナー

目的：参加者が自社データを用いて財務・非財務を可視化し、強み・課題・機会を自ら発見。分析の意義と具体的活用法を体験し、個別支援につなげる入口を形成します。

募集方法：チラシ・ホームページ・メール配信・SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）との連携紹介

開催回数：年1回（定員25名）

内容：

- ・ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール（中小機構「経営計画つくるくん」等）の操作体験
- ・自社データ記入、簡易SWOT、購買決定要因や成功要因の洗い出し、90日アクション（短期の行動計画）の作成
- ・個別分析支援への応募案内

② 個別経営分析（財務＋非財務）

目的：会社の売上や利益など、意思決定に必要な数字と、自社の強みや顧客にとっての価値、外部機会をまとめて分析します。その結果をもとに、どの施策から実行するか優先順位を決め、経営計画を「実際にやるべき具体的な行動」に落とし込み、分析結果を小規模事業者へフィードバックします。

対象者：セミナー参加者から意欲・効果見込みの高い10社を選定＋巡回等から10社追加（計20社）

分析項目：財務分析（直近3期）

- ・収益性分析(売上高経常利益率、売上高営業利益率、総資本経常利益率など)
- ・安全性分析(流動比率、固定比率、自己資本利率など)
- ・生産性分析(従業員一人当たり付加価値額、労働分配率など)
- ・成長性分析(増収率、増益率など)
- ・効率性分析(総資本回転率、棚卸資産回転率など)

分析項目：非財務分析（SWOT等）

- ・市場分析(市場規模や成長性、競合状況、顧客ニーズを把握)
- ・顧客分析(顧客属性や購買動機、満足度を調べ、販売戦略に活用)
- ・競合分析(他社の商品・価格・販売方法と比較し、差別化)
- ・商品・サービス分析(自社商品の強み・弱みや付加価値などを確認)
- ・人材・組織分析(従業員のスキルや体制を点検し、活用・育成課題を把握)
- ・生産・オペレーション分析(製造や提供の効率、コスト、設備体制を評価)
- ・マーケティング分析(販売経路や価格、宣伝方法を見直し、顧客獲得)
- ・SWOT分析(強み・弱み・機会・脅威を整理し、自社の立ち位置を把握)

分析手法：面談ヒアリング、資料分析（PL／BS／在庫・受注・顧客管理）、商工会経理ソフト「MA1」、経済産業省ローカルベンチマーク→企業の財務・非財務の両面から経営状態を把握する企業の健康診断ツール経営デザインシート、中小機構「経営計画つくるくん（事業計画づくりのサポートツール）」※上記を活用し、小規模事業者と経営指導員等と一緒に分析を行います。なお、「経営計画つくるくん」で作った文章は、必要な言葉は記載されていますが、表現が不自然・繰り返し・つながりが弱いなどの問題が発生しています。そこでChatGPTを活用して、文章を修正することで、より完成度の高いものにしていく必要があります。必要に応じてアンケートも実施していきます。

成果物：分析レポート、課題抽出シート、90日アクションプラン、中期経営計画素案

③ 重点テーマ別「深掘り分析」（目的別に必要データを収集）

目的：目的により必要データが異なる点を踏まえ、テーマ別に指標・ヒアリング項目を設計していきます。下記のようなものを想定しています。

対象者：個別経営分析を実施した事業者のうち、次の項目に該当する10社
新規事業開発

- ・顧客が困っていることの仮説：顧客がどんなことで困っているのかを予想

- ・今はどんな方法で解決しているか：ほかに同じ問題をどうやって解決しているか（代わりのサービスの検討）
- ・いくらなら買ってもらえるか：顧客が受け入れられる価格の目安
- ・試作品のチェック：つくった試作品を顧客に見てもらい、感想を聞く
- ・自社でできること、できないこと：使える人材・技術・設備など
- ・投資したお金がいつ回収できるか：かけたお金が何年で戻るかの見通し

販促戦略（売れる仕組みづくり）

- ・顧客のタイプごとの反応：年代や属性別に、どれだけ買ってくれるか
- ・広告の費用対効果：広告を出す場所ごとに「何円使って1人の顧客が来るか」
- ・広告の見せ方のテスト（A/Bテスト）：どちらの広告の反応がいいか試します
- ・口コミ・SNSのチェック：顧客の感想や投稿を確認し、改善に活かします
- ・季節の変化や在庫の回転：季節による売れ方の違い、在庫がどれくらいの速さで動いているか確認します

起業・創業支援（新しくお店や会社を始めるときに見るポイント）

- ・スタートに必要なお金と毎月の運転資金の計画
- ・どれくらい売れるか・儲かるかの見通し
- ・競合がいるか・真似されやすいか（参入のしやすさ）
- ・最初の顧客をどう集めるかの計画
- ・許可が必要か、どんなリスクがあるか

事業承継支援（会社を次の世代に引き継ぐときに大事なこと）

- ・後継者が何を望んでいるかの確認
- ・仕事や責任の引き継ぎ手順の計画
- ・組織の体制・ルール of 整理
- ・株式や資金の扱い（会社の所有の仕組みの見直し）
- ・引き継ぎ時に使える税制や融資のサポート
- ・引き継いだあとどうやって稼ぐかの仕組みづくり

（4）分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

会社の状況を「数字のデータ（利益率など）」「強み・弱み」「顧客の状況」「仕事の流れ」の4つの視点で分析し、その結果をもとに、短期・中期・長期の改善策を整理して事業計画に反映します。

短期（資金のやりくり）

- ・お金の流れを整理する表（資金繰り表）を作ります
- ・支払いや入金 of タイミングを見直します
- ・在庫を減らして無駄を減らします
- ・銀行などと調整し、資金の不安を減らします

中期（売れる仕組みづくり）

- ・自社の強みを活かして新しい売り先を開拓（ネット販売やSNS広告、展示会出展等）
- ・顧客がリピート購入しやすい仕組みづくり

長期（設備投資や成長に向けた準備）

- ・作業を減らせる設備や、省エネ設備への投資計画を立てます
- ・投資したお金が何年で回収できるかを計算します
- ・補助金や金融支援を活用します
- ・KPI（成果を測る指標）の設定と伴走支援
例：「利益率」「在庫が回転する日数」「広告の費用対効果」「入金までの日数」等を指標として設定
- ・毎月、計画通り進んでいるか確認します
うまくいっていない場合は改善策を示して、計画を見直す（PDCAサイクルを回す）

②内部での活用（商工会内）

- ・情報共有とナレッジ化

分析結果をクラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」によりデータベース化し、職員間で情報を共有。成功事例・失敗事例をデータ化、支援の質の標準化を図ります。

・経営分析の方法（数字の見方、SWOT分析、目標設定のやり方）や、分析後のサポート事例を社内研修で共有します。これにより、指導員のスキルを高め、より効果的な支援ができるようにします。

・分析結果を集めて地域全体の状況を把握します。例えば、資金繰りが苦しい会社の割合や、ネット販売などのデジタル対応が遅れている会社の割合を確認します。こうして、支援が特に必要な分野を明確にし、次年度の支援計画に反映させます。

③地域経済・政策連携への活用

・地域の小規模事業者が共通して抱えている課題（例：資金繰りの厳しさ、デジタル化の遅れ、事業承継のリスク）を見える化します。また、分析結果をもとに、行政や金融機関に対して補助金や融資制度の提案を行い、地域の政策や制度改善に役立てます。

6. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

現状：毎年16件の事業計画策定支援を目標に取り組ましたが、実際に計画策定に至ったのはその約3分の1にとどまりました。多くは補助金や支援金の申請、金融支援のための計画策定にとどまり、事業者自身が自社の課題解決に向けた主体的な計画策定を行うケースは少なかった状況です。現行の支援では、経営状況の分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス）をもとに、希望する事業者に対して個別に計画策定支援を行っていますが、体系的な支援体制は未整備であり、創業・事業承継・新規事業展開に関する計画策定も個別対応にとどまっています。また、補助金申請の方法も紙から電子データ（j Grants等）への移行が進んでおり、計画策定だけでなく、システム導入や操作説明の支援も必要となっています。

課題：事業計画策定の意義や重要性が小規模事業者十分に浸透しておらず、これまでの支援は補助金や金融支援のための計画策定に偏り、事業者自身が自社の課題解決に向けて主体的に取り組むケースは少ない状況です。また、創業・事業承継・新規事業展開に関する計画策定は個別対応にとどまり、体系的な支援体制は未整備です。さらに、最低賃金の上昇による経営圧迫や助成金・補助金の有効活用、DX推進やITツール活用による経営効率化など、新たな課題に対応する必要があります。単に計画策定を支援するだけでなく、システム導入や操作方法の説明も含めた支援体制の整備が求められています。そのため、対話や傾聴を重視し、事業者が主体的に取り組む環境（内発的動機付け）を作り出すとともに、継続的・効果的に事業計画策定支援を行う仕組みを整えることが課題です。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者に対しては、対話と傾聴を重視し、気づきや内発的動機づけを踏まえた実効性のある事業計画策定を支援します。地域の経済・需要動向や経営分析を活用し、事業計画の意義を理解してもらいながら課題解決につなげます。創業希望者に対しては、窓口相談や巡回訪問を通じて状況や思いを丁寧に把握し、基礎から分かりやすくフォローすることで不安を取り除きます。

その際、むかわ町商工会独自の「経営支援メニュー」（むかわ町商工会で実施している事業をA4サイズ1枚にまとめたものになります。支援金の説明、経営計画の作り方、防災・減災の取組、事業承継、販路開拓、セミナー研修会、資金繰り・融資相談、専門家派遣、創業支援、税務関係、労働保険の事務代行、共済・保険制度、その他の構成）を用いて内容を説明し、商工会を身近に感じてもらいながら、支援を有効に活用できるようにします。

事業計画策定では、5. で経営分析を行った小規模事業者の10件／年の策定を目指す。資金計画・市場分析・販路開拓など専門的な知識が必要な場合、専門家や関係機関と連携し、着実に支援します。事業承継支援においては、経営者と後継者の意識のずれを防ぐため巡回訪問や個別相談を行い、後継者育成や従業員の意識付け、資産・経営権の承継を段階的に準備できるよう支援します。

また、小規模事業者はITやデジタルツールの活用が遅れているため、DXセミナーを開催し、販路開拓やPR手法の学習を通じて、事業計画策定への意識を高めます。SNS活用などでは個人事業者ならではの強みを活かし、顧客との距離を縮め信頼関係を築くことができます。

事業計画策定支援は単なる知識提供ではなく、行動変容を促すことが重要です。そのため、以下の方針に基づき、体系的かつ段階的に支援を行います。

- ・経営分析を実施した小規模事業者のうち、年間一定割合が事業計画を策定することを目指します。
- ・持続化補助金申請を契機として、実現可能性の高い事業計画策定を支援します。
- ・起業・創業、事業承継、新事業展開に関する計画策定支援を体系化し、段階的に進めます。
- ・ワークショップ型セミナーを通じて、事業者が自らの強み・弱みを認識し、課題に向き合う姿勢を育成します。

- ・経営指導員による対話と傾聴を重視し、最適な意思決定を支援する伴走型支援を実施します。

(3) 目標

	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
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
③創業・事業承継支援セミナー	－	4回	4回	4回	4回	4回
④事業計画策定事業者数	5社	10社	10社	10社	10社	10社

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー開催」の開催

目的

DXへの理解が十分ではない現状を改善し、日常業務の効率化や売上向上に繋げることで、新事業に挑戦できる体制を整えます。そのために、DXの考え方や基本を学ぶ機会を設け、ITツールの導入やホームページの構築、デジタルのクラウド化、ITを活用した動画作成など、実践的な取組を後押ししていきます。特に、生成AIを使用することで、自社の思いをストーリーとして展開することや、自社商品のキャッチコピー、一言PRに活用していきます。

支援対象：DXを取り入れた販促を実施したいと考えている小規模事業者

募集方法：郵送、メール、商工会HPの掲載

講師：中小企業診断士等

カリキュラム：SNS、ショート動画作成（商品販売用）、Googleビジネスプロフィール、クラウドサービスの活用、ECサイトの利用方法、生成AIなど

参加者数：10人

成果指標：Webサイト開設件数2社/年

②事業計画策定セミナーの開催

目的

事業計画の必要性を事業者に浸透させ、創業から事業承継、新たな事業展開に至る各段階において、継続的な経営力向上を支援できる体制を整備します。

支援対象：経営分析を実施した事業者の中で事業計画策定を検討している方

募集方法：郵送、メール、商工会HPの掲載

講師：中小企業診断士等

カリキュラム：事業計画書の作成の意義や活用方法等

参加者数：10人

実施方法：公募型、年1回開催、専門家による個別支援を希望者に実施
成果指標：事業計画策定件数8社/年、補助金申請件数5社/年

③創業・事業承継支援セミナーの開催

目的

創業希望者や後継者が描く事業構想を形にし、事業計画策定から実行までを支援することで、地域における安定的かつ継続的な事業展開を促進します。

内 容：創業マインド醸成、事業構想の整理、資金計画・販路戦略の策定

支援対象：創業、第2創業、事業承継を検討している方・又は実施した方

募集方法：郵送、メール、商工会HPの掲載

講 師：中小企業診断士等

カリキュラム：創業・事業承継の流れを体系的に説明

参加者数：3～5人

実施方法：年4回開催、創業・承継計画書の作成支援、金融機関との連携

募集方法：郵送、メール、商工会HPの掲載

成果指標：創業計画策定件数1社/1年、承継計画策定件数1社/1年

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：事業計画策定後の支援は、補助金申請や金融機関への相談に必要な計画作成が中心となっています。その後のフォローは、実績報告書の作成や金融制度利用後の返済状況・数値の確認にとどまり、作成した計画を見直して次の事業展開につなげる支援は十分に行われていません。事業者からも「計画を作った後にどう活かせばよいかわからない」という声があり、実際の経営に結びつく支援が求められています。また、巡回訪問や面談などを通じて日々の経営状況や課題を把握しながら伴走型で支援する取組は一部で実施されていますが、実施頻度や内容にばらつきがあり、定期的な支援や計画の柔軟な見直しが十分には行われていません。

課題：フォローアッププロセスが担当者や時期によって異なり、実施頻度、訪問・面談回数、記録様式、評価指標（KPI）などが統一されていないことが課題となっています。また、フォロー結果やアンケート、業績データといった各種情報が十分に活用されておらず、支援内容にエビデンスが反映されにくい状況です。さらに、起業・創業、事業承継、新事業展開など、事業計画の種類に応じた伴走型支援メニューが体系化されておらず、経営者の理解度に応じた経営戦略・人材戦略・デジタル活用などの段階的支援も十分に整っていません。加えて、事業計画の進捗が遅れた場合にどのように見直しを行うのかや、必要に応じて第三者の視点を取り入れるかといった、進捗不良時の対応ルールや効果検証の仕組みも未整備であることが問題となっています。

(2) 支援に対する考え方

事業計画作成後は、それを実際の経営にどう活かすかが重要です。そのため、経営指導員が中心となって、事業者の経営を伴走型で支援します。具体的には、以下の取組を行います。

①経営者の自走化支援

- ・コーチングや対話を通じて、経営者自身が課題を見つけ、解決策を考えられるよう支援します。
- ・経営者と従業員の協働を促し、現場での当事者意識を高めます。

②進捗状況に応じた支援の最適化

- ・全ての小規模事業者を対象に、計画の進み具合やリスク、リソース状況に応じて支援の強度を調整。
- ・順調な事業所は見守り、課題が大きい事業所には訪問や面談を増やして集中的に支援します。

③課題発生時の計画見直し

- ・目標やK P I の達成度を確認
- ・ボトルネックの原因を分析
- ・必要に応じて事業計画の目標、K P I、施策、体制、スケジュールを再設計
- ・外部の有識者や他地区の指導員など第三者の視点を活用

④経営理解度に応じた段階的支援

- ・財務や管理会計の基礎、K P I 設計の学習
- ・著作権、商標の理解と活用
- ・会計クラウド、EC、SNS運用などの導入段階に合わせた支援

⑤データを活用した継続的改善

- ・フォローアップで得た情報は、クラウド型支援ツール「ShokoBiz」に蓄積し、組織内で共有
- ・データに基づきPDCAを回して支援の質を向上

このように、単なるアドバイスではなく、事業者が自ら考え実行できる力を引き出すことを重視しながら、売上や利益の向上、事業の持続的成長につなげます。

(3) 目標

事業内容	現行	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 フォローアップ対象事業者 数	5社	8社	8社	8社	8社	8社
①のうち頻度（8社×4回）	20回	32回	32回	32回	32回	32回
①のうち利益率5%以上増加の 事業者数	—	8社	8社	8社	8社	8社
②創業計画策定後の フォローアップ対象事業者数	—	1社	1社	1社	1社	1社
②のうち頻度（1社×6回）	—	6回	6回	6回	6回	6回
③のうち事業承継計画策定後の フォローアップ対象事業者数	—	1社	1社	1社	1件	1件
③のうち頻度（1社×6回）	—	6回	6回	6回	6回	6回

(4) 事業内容

事業内容（フォローアップ支援）

事業計画を策定した小規模事業者に対して、経営指導員が独自のフォローアップフォーマットを用い、巡回訪問などを通じて定期的かつ継続的に進捗確認を行います。事業計画の実行状況を把握し、必要に応じて補助金・支援金・法律などの情報提供や専門家との連携を行い、計画の実現を伴走型で支援します。

① 事業計画策定後のフォローアップ

経営分析に基づき策定した事業計画を着実に実行できるよう、四半期ごとに進捗を確認します。進捗状況は「ShokoBiz」にデータ登録し、計画の管理・分析に活用します。必要に応じてフォローアップの頻度を増やし、課題解決に向けた具体的対応を行います。

② 創業計画策定後のフォローアップ

空き店舗を紹介した事業者の中から、購入の意欲が高いと判断される場合には、丁寧に状況を聞き取り、現場の実態や将来の方向性を把握した上で、事業計画の策定支援を行います。事業者の考え方や事業の強み・弱みを正確に捉え、必要な提案や今後の事業展開が整理できるよう伴走支援を進めます。

創業計画を策定した事業者は経営経験が浅いため、2か月ごとに進捗確認を行い、記帳・税務・労働・金融・販促等の支援を組み合わせ、計画の実行をサポートします。

③ 事業承継計画策定後のフォローアップ

事業承継診断を実施した事業者の中から、経営上の課題が深いと判断される企業については、経営者から丁寧に状況を聞き取り、現場の実態や将来の方向性を把握した上で、事業計画の策定支援を行います。経営者の考え方や事業の強み・弱みを正確に捉え、必要な改善策や今後の事業展開が整理できるよう伴走支援を進めます。事業承継計画策定事業者には、業務引継ぎや手続き、スケジュール管理、体制整備など多岐にわたる項目ごとに2か月ごとに進捗を確認します。特に親族内承継の場合は、家族間の関係性に配慮し、「対話と傾聴」を通じて円滑な承継を支援します。

④ 計画と進捗の乖離への対応

事業計画と実行状況に乖離や停滞が生じた場合は、フォローアップ回数を増やし、問題点や新たな障壁を確認します。必要に応じて、北海道商工会連合会、北海道よろず支援拠点、日本政策金融公庫などと連携し、改善策を検討して実行します。進捗が順調な場合は、フォローアップ頻度を調整し、効率的に支援を行います。

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：地域の特産品を扱う小規模事業者を対象に、インターネットを活用した販路開拓支援（Googleビジネスプロフィール、HP作成ソフト「グーペ」、SNS等）を目的としたセミナーを実施し、商工会HP（39社掲載）や飲食店マップ（31社掲載）の発行も行うことで、売上に一定の貢献をしています。しかし、商談会への参加はここ2年間で1件ずつにとどまり、展示会・物産展への出展も少人数で経営する事業者が多いため実績はほとんどありません。また、オンライン販路開拓に関心はあるものの、高齢化やIT知識不足、人材不足によりDX推進が停滞しており、商圈は近隣に限定され、EC・SNS・データ活用がほとんど進んでいません。さらに、展示会出展についても一部実施されているものの、事前準備や事後フォローが不十分で成果は限定的です。

課題：DX推進の理解を促し、EC、SNS、顧客管理、データ分析などの活用支援を体系的に行う必要があります。また、展示会出展を単発で終わらせず、事前準備や事後フォローを含めた販路戦略や顧客獲得計画を組み込む必要があります。さらに、地域産業ビジョンに沿った重点業種（食品加工、観光関連）の新商品開発や付加価値向上を促進することが求められます。

(2) 支援に対する方針

①小規模地区の商工会のため、独自で商談会並びに展示販売会等の開催は困難なため、関係機関等が開催している展示販売会等を活用していきます。出展に際しては、従業員数が少ない事業者には事前準備、出展期間中（陳列、接客、購入者へのアンケートなど）、実施後まで職員による細かな支援や専門家派遣を実施し、柔軟に対応できる準備をし、出展へのハードルを下げて出展意欲を高め、出展へ踏み切ることができるようにしていきます。

また、出展等で得た商品の需要調査結果等を販売促進に繋げるほか、必要に応じ販路

開拓に強みを持つ地域商社M D i n oやむかわ町観光協会と連携を図り販路開拓支援をしていきます。

- ②コロナ禍によりインターネットを通じた購入や、遠隔による商談などライフスタイル、ビジネススタイルが変化していることから、ホームページ等のデジタル対応を意識した販路開拓支援をしていきます。一方、デジタルが苦手な世代も多く、紙媒体の取扱商品や店舗情報の提供による需要の喚起も必要なことから飲食・土産品店を掲載したマップを作成し、販路開拓支援していきます。また、上記のデジタルが苦手な方にも、進化するIT技術を自分ごととして捉えていただけるよう、「デジタル」×「アナログ」という視点を取り入れながら支援を行います。その際には、グローバルマーケティング（株）が提供する「マーケティング・サクセスマップ^{※1}」を活用し、まずは基本となるGoogleビジネスプロフィールのオーナー登録から始め、段階的にその他のITツールの活用へとつなげていきます。ITに関しては、写真だけでなく、動画の有効活用も視野に入れて、各社のITツールでその動画を流すことで、自社をPRする戦略を取り入れていきます。

※1～「マーケティング・サクセスマップ」は、誰に、何を、どうアプローチするか、を見える化するツールで、戦略設計・販促施策の構造を整理します。自社の強み・独自価値、ターゲット顧客、商品・サービスの特徴、集客・販売・ファン化までのプロセス等を一連の流れで整理します。

(3) 目標

	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商談会の出展事業者数	1社	2社	2社	2社	2社	2社
①の商談会成約件数	—	4件	4件	4件	4件	4件
②物産展等の出展事業者数	—	2社	2社	2社	2社	2社
②の売上額／者	—	30万円	30万円	30万円	30万円	30万円
③Googleビジネスプロフィール又HP作成支援事業者数	10件	4件	4件	4件	4件	4件
③の前年対比売上	—	1%増	1%増	1%増	1%増	1%増
④飲食店等のマップ配布	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④の前年対比売上	—	1%増	1%増	1%増	1%増	1%増

(4) 事業内容

目的：地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援し、DX・知財活用を組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図ります。北海道商工会連合会や関係機関が実施する商談会・物産展などの販路拡大事業を通じて、商品の販売促進や新たな販路の獲得を支援し、売上の拡大につなげます。さらに、事業者と専門家（商談会対応、POP制作、店舗レイアウト見直し等）との連携により、販路拡大に向けた具体的な取組を進めます。その際、伴走型支援とPDCAサイクルを活用した計画的な支援により、経営基盤の強化と事業所の魅力向上を図り、売上拡大を後押しします。加えて、地域外需要の獲得を目的に、DXの重要性を周知し、SNSやITツールを活用した企業PRなどによる販路開拓を支援することで、事業の持続的な発展を支援します。

①商談会への出展支援（B to B）

地場産品を活用した商品を持つ小規模事業者を対象に、北海道商工会連合会が実施する商談会へ出展して、新たな需要開拓のための支援を行います。また、出展の際には、事前にバイヤーの対応方法から商品企画書等の作成、商品の陳列、POP作成等のアドバイスも行います。出展中にはバイヤーや消費者へのアンケート調査も実施することで、調査結果を事業者へフィードバックして今後の商品開発等に繋げるほか、必要に応じて専門家派遣も行い支援していきます。

北の味覚、再発見！！	主 催：北海道商工会連合会 来 場 者：流通・観光関係バイヤー他 開催場所：ホテル札幌ガーデンパレス 〔開催概要〕 北海道内では数少ない商談会となり、地域特産品、自慢の逸品、新商品等が多く出展されています。
------------	---

②物産展への出展支援（B to C）

地場産品を活用した商品を持つ小規模事業者を対象に、新たな販路開拓による売上増加を目指して、道内外で開催される大都市の一般消費者向け物産展への出展を支援します。出展にあたっては、消費者に伝わりやすい商品コンセプトの整理をはじめ、価格設定、商品陳列、試食・試飲の工夫、POPや販促物の作成などについて事前に助言を行います。また、出展期間中には来場者を対象としたアンケート調査を実施し、味やパッケージ、価格、購買動機等に関する意見を収集します。調査結果は事業者へフィードバックし、今後の商品改良や販路拡大につなげるとともに、必要に応じて専門家派遣を行い、継続的な商品力向上を支援していきます。

なまらいいっしょ 北海道	主 催：北海道移住交流促進協議会 来 場 者：一般消費者 開催場所：東京都世田谷区三軒茶屋 〔開催概要〕 首都圏在住者に対して、北海道内の魅力ある商品をPRすると共に、北海道ファンを増やし、交流・定住人口の拡大を図ります。
-----------------	---

③G o o g l eビジネスプロフィール又はHP作成支援による販路開拓支援（B t o B、B t o C）

全ての業種を対象として事業計画に盛り込み支援していきます。近年は、インターネットにより情報を調べてから来店判断し、飲食店や小売店へ来店をするケースが多くなってきています。そのため、G o o g l eビジネスプロフィール又はHP等を使った販路の窓口の設置は必須のものと考えます。G o o g l eビジネスプロフィールのオーナー登録の方法から更新、閲覧者アップの方法を説明し、HPやSNSにリンクを貼ることで、事業者のPRを支援します。

また、自社作成ホームページ等の更新や作成支援の他、無料で利用できる、ネットショップ機能を持つ全国商工会連合会のホームページ作成支援サービス「グーペ」の利用を推進していきます。カラーミーの活用により、ネットショップ機能を利用し地域内外へ新たな販売機会の創出や自社製品・サービス等を公開して、B t o C、B t o Bに貢献することで販路開拓支援に繋げていきます。

④町内の特産品販売店、飲食店マップの配布による販路開拓支援（B t o C）

特産品販売店、飲食店31社を対象として、マップ形式のパンフレットを隔年で1回作成・更新し、毎年配布します。道の駅で常時配布するほか、町内イベント時に配布することで、会場から町内の特産品販売店や飲食店へ誘客をして需要喚起を図ります。また、パンフレット配布後には掲載事業者へのアンケート調査（パンフレットによる来店者数・売上金額）をすることで、効果を検証して今後の記載内容の検討をし、販路開拓支援の強化に繋げていきます。

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

現状：経営発達支援事業の進捗確認は協議会で行っているが、評価指標が定量化されておらず、専門用語が多いため、協議会メンバー全員の理解を得ることが厳しくなっています。

課題：K P I・成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要があります。むかわ町経営発達支援計画協議会では専門用語を容易な言葉に置き換え、論点を明確にして説明することや、図や表を使い、視覚で捉えやすくする工夫など、意志疎通のしやすい構成にすることが必須となります。

(2) 事業内容

1. 定量的把握

- ・ K P I 設定：事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、E C 導入件数、知財相談件数など。
- ・ データ収集：フォローアップシート・会員アンケート・実績報告を統合し、データを見やすく整理して、一目で状況を把握できるようにして見える化を図ります。

2. 評価手法

- ・ 法定経営指導員、外部有識者としてのむかわ町商業振興課長、苫小牧信用金庫鶴川支店長、北央信用組合鶴川支店長等をメンバーとする「むかわ町経営発達支援計画協議会」を1年に一度開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について総合評価を行います。評価は4段階評価＋改善提案方式で、次年度支援計画に反映しています。

3. 評価・見直しの頻度

- ・ 年1回以上の総合評価
- ・ 評価とともに改善点を話し合い、次期の計画に反映しています。

4. 結果の公表方法

- ・ 評価結果はH P に掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保。

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：職員は、北海道商工会連合会が定める研修体系に基づき、職種・分野別講習を受講するほか、行政主催の説明会や地元金融機関を始めとする連携機関が主催するセミナーに参加することで、スキルアップを図っています。しかしながら、得た情報の整理・活用は出席担当者に任されて、一部の情報共有で終わっており、全支援担当者で共有することなく、個々の資質の向上で終わっています。また、D X 対応や課題設定力など、新たな支援領域への知識習得が遅れている状況です。

課題：商工会では、経営指導員と一般職員の双方が計画的に支援スキルを向上させることが求められています。そのため、O J T（職場内訓練）や情報共有の仕組みを整備し、支援ノウハウを組織全体で蓄積・共有する体制を構築します。これにより、属人的な支援を防ぎ、組織として一貫したサポートを行えるようにします。また、小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねられるよう支援し、経営の理解力の向上と自律的な課題解決力の醸成を図ります。今後は、O J T や O F F - J T（職場外訓練）の質を高めながら継続的に実施し、オンラインセミナーやW E B 研修を活用してD X 推進やI T 支援の知識を習得することで、組織全体の支援力をさらに強化していくことが必要となります。

(2) 事業内容

目的

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、経営の理解力を深める取組を進めます。

①外部研修・セミナーの計画的活用

経営指導員は、北海道商工会連合会が主催する全道商工会経営指導員研修及び中小企業大学の中小企業支援担当者研修に派遣し、対話と傾聴を重視した伴走型支援のスキルや、DX推進に関する知識・手法に加え、事業者の強みを活かした販売促進や情報発信の工夫に関する知見を習得することで、地域の事業者に対して、より実効性の高い支援を行います。

補助員、記帳専任職員については、北海道商工会連合会が主催する各種研修会へ年間1回以上派遣します。補助員については、事業計画策定セミナー系への研修へ派遣し、記帳専任職員については、MA1の経営分析システム利用により得た分析結果を読み取り、個別企業支援の支援能力の向上に資する研修へ派遣していきます。研修も特定の研修に偏ることがないように、事業計画→経営支援力向上→税務知識→DX推進→コミュニケーション力向上（対話と傾聴）→課題設定力などローテーションを回しながら受講を行います。

②OJT制度の導入

経験豊富な指導員と一般職員でチームを組み、巡回指導・窓口相談で実践型OJTを実施します。また、成功事例を共有し、「やる価値が実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を現場で実践していきます。

③ノウハウ共有の仕組み

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにします。また、経営指導員研修等へ出席した経営指導員が順番に講師を務め、受講した研修内容の説明を中心としたミーティングを年2回開催します。また、当町の状況について意見交換も行い、ニーズ等に応じた支援策を念頭に置くことで、組織全体としての支援対応能力の向上を図ります。研修で取得した資料等は、整理した上書棚、若しくは保存場所を明確にした場所に配置し、他職員も使用できるようにすることで知識・情報を共有し支援事業へ活用していきます。

④経営の理解力向上への寄与

研修やOJTを通じて、職員が一体となり、小規模事業者が自ら課題を発見し、解決へと行動できる“経営の自走化”を支援します。単なる助言にとどまらず、事業者自身が考え、挑戦し、成果を実感できるプロセスを伴走型で支えることを重視します。また、財務管理、人材育成、デジタル導入など、経営課題の段階に応じて「学ぶ（研修）→実践する（現場支援）→定着させる（振り返り・改善）」のサイクルを確立します。これにより、支援が一過性で終わることなく、持続的な経営力向上につながる体制を整えます。

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

現状：北海道商工会連合会、日本政策金融公庫、関係官庁や団体の各種研修会や施策説明会へ参加し、地方公共団体、商工会議所、金融機関、観光協会、地域商社、専門家等と連携しながら、地域の経済動向や支援ノウハウの共有を図っている。特に、事業計画策定支援に関する情報交換を通じて、経営指導員の支援力向上に努めています。

課題：情報交換の場はあるものの、支援ノウハウの体系的な蓄積や共有が十分に行われておらず、支援内容が担当者個人の経験や判断に依存しやすい状況です。さらに、小規模事業者が他社と連携して取り組む営業協力や事業継続力強化計画、生産性向上に向けた取組についても、他の商工会や商工会議所との連携が限定的であり、実施に向けた検討が進んでいません。社会や経済の変化が激しい中で、支援策や補助金などの最新情報を常に入手し、迅速に対応できる体制を整えることが求められています。そのためには、今後、一層の情報交換が必要であると考えています。また、専門的な分野の相談に対応するためには、専門家と継続的に連携できる仕組みを整え、必要なときにすぐ相談・協力できる体制を築いておくことが重要です。

(2) 事業内容

目的：本事業は、地域内外の支援機関との連携を強化し、支援ノウハウの体系的な共有と、小規模事業者の連携による生産性向上の取組を促進します。

・むかわ町産業団体長会議への参加（年1回）

それぞれの団体の構成する事業者の経営課題や売上の見込みの説明を実施しています。商工会では、商工業の部分で、積極的に連携や支援をしていくとともに、地域全体の産業振興につながるよう、課題の共有や解決策の検討を進め、行政や関係機関とも協働しながら、持続可能な経営環境の構築に取り組んでいきます。また、代表者の会議であることから、法定経営指導員の出席は難しいため、支援事業への一助となるように会議の内容や方向性について、出席者から伝達して情報共有していきます。

目的：事業計画策定支援力の強化と、地域支援機関とのネットワークを構築します。

- ・日本政策金融公庫室蘭支店のマル経協議会への出席（年2回）
室蘭支店管轄内の商工会・商工会議所が参画する協議会に出席し、金融公庫・信用保証協会からの金融を中心とした管轄内概況の把握と参加者の情報提供から管轄内の経済状況等を把握します。情報の把握から支援事例の共有や課題の抽出を行い、地域全体での支援体制の強化を図ります。
目的：支援ノウハウの共有による地域支援力の底上げを行います。
- ・北海道商工会連合会主催の研修会への出席（年1回）
各種支援策の情報の収集と代表商工会職員による事例を公聴することで支援ノウハウ等の向上を図ります。また、各種支援策において、専門家と連携するための依頼方法等の情報を取得します。
目的：情報の共有化をすることで、支援の質的向上を図ります。
- ・鶴川・沙流川WAKUWAKU協議会への出席（年3回）
地域活性化策として、3町（むかわ町・平取町・日高町）合同による札幌ポールスターホテルでの物販、道の駅や観光施設などを巡るスタンプラリーの実施や情報交換をしております。
目的：3町合同での協議会の結果を、小規模事業者の事業活動に反映させ、持続的な成長に結びつけます。

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：

- ・地域の産業は小規模事業者が多数を占め、建設業・卸小売業・飲食業・サービス業等の地域需要に根差した事業構成が中心となっています。
- ・地域資源（農水産物、温泉、恐竜等）のブランド化は部分的に進むが、統一的な認知・評価の仕組みが弱く、価格優位や付加価値化に伸び代があります。
- ・中心市街地・商店街では来訪機会が減少し、空き店舗の増加やイベントの継続性が課題となっています。

課題：

- ・商店街、中心市街地での集客施策や空き店舗活用の不足、来訪者を増やすための取組や、空き店舗を活用した新たな事業創出が進んでいない状況です。
- ・地域資源を活かした商品開発・六次産業化の推進体制の不十分さ
特産品等を活用した商品開発や、生産から販売までを一体的に行う体制が十分に整っていません。

(2) 事業内容

①地域ブランド認定・評価制度の構築

地域資源を基軸にしたストーリー発信、価格戦略支援を実施。共通ロゴ・パッケージ・ガイドラインを整備し、販路ごとに販促テンプレートを提供。

解決する課題：統一的な認知・信頼を形成し、付加価値と単価を向上。市場で選

ばれる根拠を可視化します。

②空き店舗・空き地対策

空き店舗対策として、新規起業のさいに、まちなか再生エリア（市街地の空き地・空き店舗活用）にて新規飲食施設を開業する場合に、通常の200万円のむかわ町起業力耕上促進事業に100万円加算する措置がとられます。当会として、この補助金の申請から実施、報告まで、一連の流れが滞りなく進むように積極的な支援を実施します。

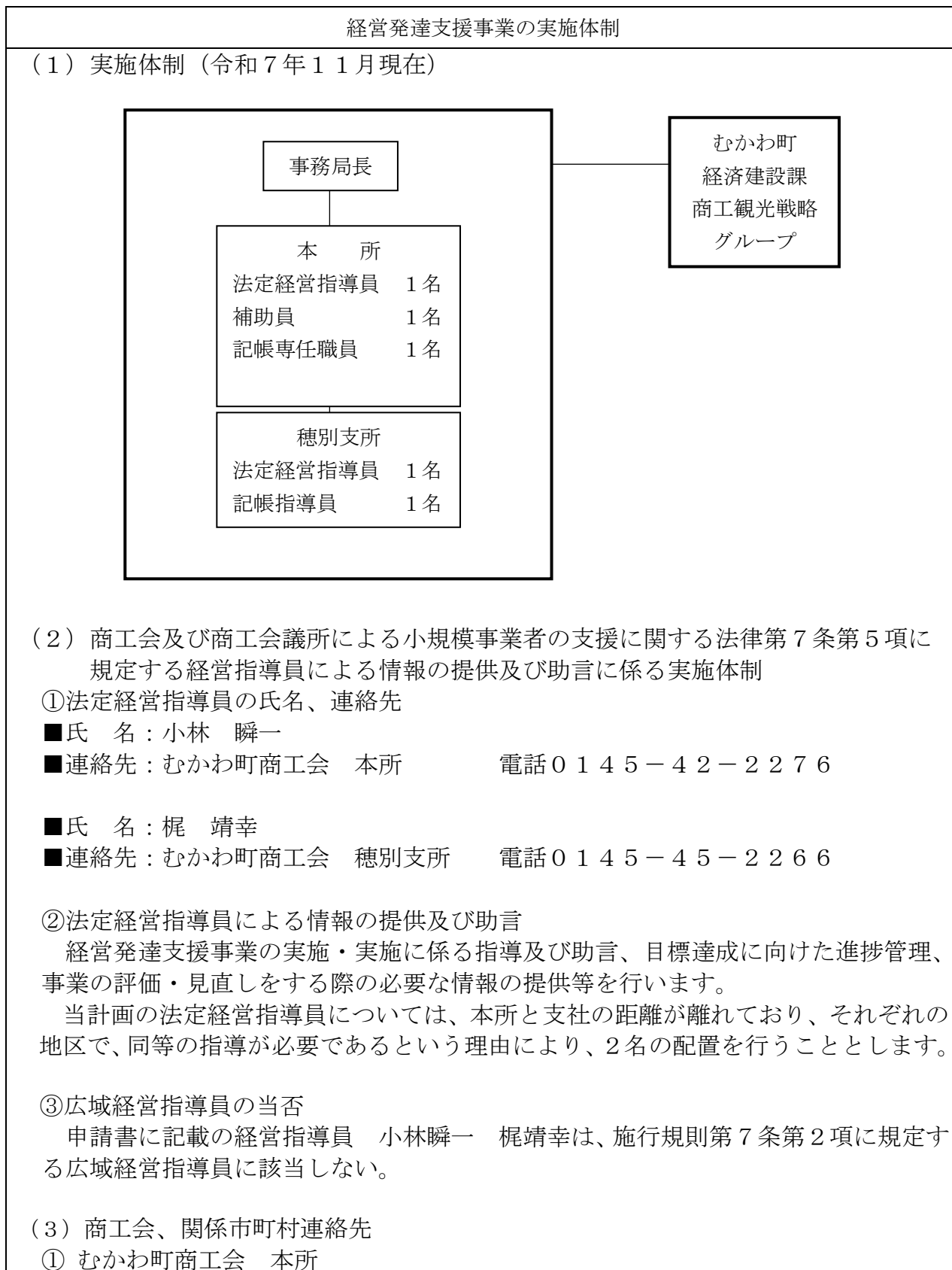
解決する課題：来訪頻度を高め、空き店舗の再生により、低コストで事業をはじめ、中心市街地での売上機会と新規開業を増やします。

③地域資源を活かした商品開発・六次化支援

原材料調達～加工～販売の一気通貫組成、試作・評価、法規・表示、価格設計、販路テストを支援します。

解決する課題：地域資源の価値を顧客価値へ転化。収益性を改善し、継続的な新商品創出の仕組み化を行います。

(別表2) 経営発達支援事業の実施体制



〒054-0041 北海道勇払郡むかわ町松風1丁目24番地
 TEL: 0145-42-2276 / FAX: 0145-42-3515
 E-mail: mukawa@shokokai.hokkaido.jp

② むかわ町商工会 穂別支所
 〒054-0211 北海道勇払郡むかわ町穂別38番地 タカオ2階
 TEL: 0145-45-2266 / FAX: 0145-45-2843
 E-mail: hobetu@rose.ocn.ne.jp

③ むかわ町(経済建設課 商工観光グループ)
 〒054-8660 北海道むかわ町美幸2丁目88番地
 TEL: 0145-42-2416 (直通) / FAX: 0145-42-2711
 E-mail: keizai@town.mukawa.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

経営発達支援事業の実施体制	
各種補助金制度等の活用	
①小規模事業者経営改善資金(マル経融資): 日本政策金融公庫	
対象者	商工会、商工会議所又は都道府県商工会連合会の実施する経営指導を受けている小規模事業者(商工業者に限る。)であって、商工会、商工会議所等の長の推薦を受けた者
貸付限度額	2,000万円
貸付金利	2.10%(令和7年12月1日時点)
貸付期間	運転資金10年以内、設備資金10年以内
担保等	無担保・無保証人
経営指導	原則6か月以上、商工会等の経営指導を受ける
②伴走型小規模事業者支援推進事業(伴走型補助金): 中小企業庁	
対象者	商工会、商工会議所
補助目的	補助目的「経営発達支援計画」「事業継続力強化支援計画」の実行経費を補助
補助上限額	経営発達支援事業: 700万円、事業継続力強化支援事業: 200万円 ※広域連携支援に資する取組に限り、補助上限額=上記の補助上限額×共同で事業に取り組む商工会等の数
補助率	定額(10分の10)
補助対象経費	小規模事業者支援法に規定する「経営発達支援計画」「事業継続力強化支援計画」に基づき、商工会等が実施する小規模事業者の販路開拓や事業計画の策定、BCP計画の策定支援、広域的な支援体制の構築等に要する経費

③地方公共団体による小規模事業者支援推進事業（自治体連携型補助金）：中小企業庁

対象者	都道府県、市町村
補助目的	小規模事業者の経営の改善発達や発災時における迅速な復旧支援を通じた、地域経済の発展、各地域の経済発展に伴う日本全体の経済発展へと寄与すること
補助上限額	都道府県：5,000万円（広域的な支援を行う場合は1億円）
市町村：	1,000万円
補助率	1/2（小規模事業者雇用依存度が低い都道府県は1/3）
補助対象経費	経営発達支援計画・事業継続力強化支援計画の策定支援、実施事業等に関わる経費

④小規模事業者持続化補助金：中小企業庁

対象者	小規模事業者
補助目的	小規模事業者の販路拡大
補助上限額	50～250万円
補助率	2/3（賃金引上げ枠において、赤字事業者3/4）
補助対象経費	機械装置等費、広報費、展示会等出展費、開発費、委託・外注費など

その他、「中小企業庁の支援策チラシ」と検索をいただくと、メインとなる補助金のパンフレットを参照することができますので、合わせて紹介を行います。

(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	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150
・事業計画策定支援	250	250	250	250	250
・事業計画策定後支援	300	300	300	300	300
・新たな需要の開拓	600	600	600	600	600

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調 達 方 法

会費収入・手数料収入・受託料収入・国補助金・道補助金・町補助金 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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