

経営発達支援計画の概要

実施者名	鹿追町商工会（法人番号 2460105001358） 鹿追町（地方公共団体コード 016349）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>【経営発達支援事業の目標】</p> <p>【目標①】 小規模事業者の経営分析及び事業計画策定を支援することで経営基盤を強化し、売上・利益率向上を図ります。</p> <p>【目標②】 事業承継及び創業の促進による小規模事業者数と多様な業種の維持を図ります。</p> <p>【目標③】 小規模事業者の新商品開発促進と販路開拓・拡大支援による売上・利益率向上を図ります。</p> <p>【地域への裨益目標】 地域を支える小規模事業者の経営基盤強化と事業承継や創業が促進されることで雇用の確保と経営者の新陳代謝を促し、地域コミュニティ機能の維持と地域経済の持続的発展に寄与することを目標とします。</p>
事業内容	<p>【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 ①中小企業景況調査の活用 ②地域内景況調査の実施 ③「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向分析の活用</p> <p>4. 需要動向調査に関すること ①商談会・物産展を活用した需要動向調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし ②小規模事業者の経営分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること ①DX推進セミナー及び個別相談会の開催（新規） ②事業計画策定セミナーの開催 ③事業承継計画策定 ④創業計画策定</p> <p>7. 事業計画策定支援後の実施支援に関すること ①事業計画策定事業者に対するフォローアップ支援 ②事業承継計画策定事業者に対するフォローアップ支援 ③創業計画策定事業者に対するフォローアップ支援</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会・商談会・物産展を活用した需要開拓支援 ②DXへの取組としてIT活用による販路開拓支援（新規）</p>
連絡先	<p>鹿追町商工会 〒081-0201 北海道河東郡鹿追町新町1丁目43番地 電話：0156-66-2107 / FAX：0156-66-3166 E-mail <a href="mailto:shikasho@seagreen.ocn.ne.jp">shikasho@seagreen.ocn.ne.jp</a></p> <p>鹿追町商工観光課 〒081-0292 北海道河東郡鹿追町東町1丁目15番地 電話：0156-66-2311 / FAX：0156-66-1020 E-mail <a href="mailto:shoukou@town.shikaoui.lg.jp">shoukou@town.shikaoui.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) 地域の現状と課題

###### 【鹿追町の位置・地勢】

鹿追町は北海道の屋根といわれる大雪山系と日高山脈を境として、太平洋に広がる十勝平野の北西部に位置しております。北は高く緩い南傾斜が扇状に広がる高岳地帯で、南下するにしたがって平坦になり、ピシカチナイ山などの諸山と然別湖などの湖沼を水源とする然別川が北から南に縦断し、この地域は牧畜農耕適地で北部の地域は一部陸上自衛隊の演習場になっています。

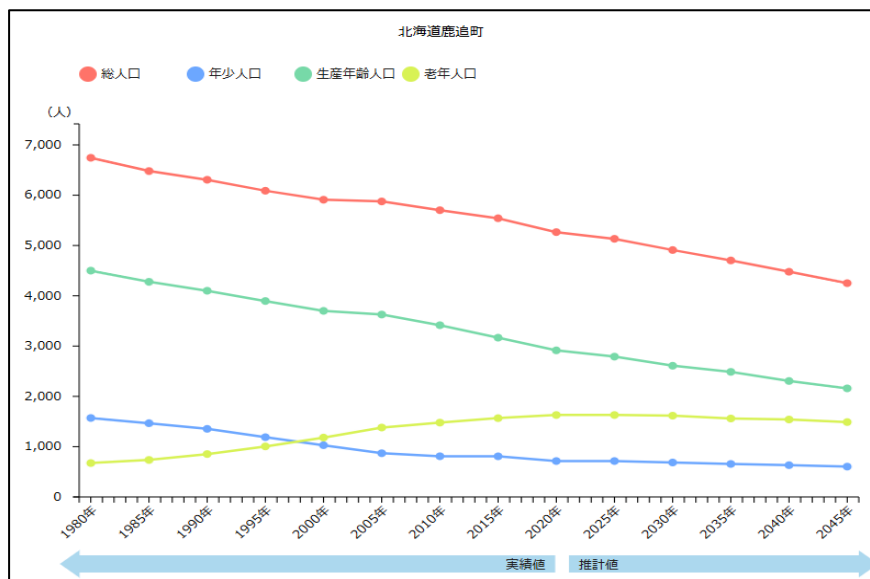
面積は404.70km<sup>2</sup>で、十勝総面積の3.74%を占めています。

令和3年3月には、バイオガスプラントを核とした「鹿追型ゼロカーボンシティ」を宣言し、再生可能エネルギーの更なる有効活用を進め、SDGsが示す持続可能な国際社会の確立に寄与するとともに、脱炭素による地方創生を目指し、2050年までにカーボンニュートラルを実現するべく、道内自治体の先駆的な取り組みが進められております。



###### 【人口】

鹿追町では、1960（昭和35）年の国勢調査で1,970世帯、人口10,448人を数えるまでになりましたが、その後の離農などにより減少が進み、2015（平成27）年の国勢調査では人口が5,542人、世帯数は2,258世帯となっております。令和6年10月31日現在では人口4,950人、世帯数は2,466世帯と人口減少の中、核家族や単身（若年、独居）世帯が増加しておりますが、1世帯あたりの人員数は減少が進んでいます



(参考資料：地域経済分析システム「RESAS」)

## 【農業】

北海道の一大農業地帯十勝平野の北西端に位置し、大雪山国立公園の一部を含む夫婦山のふもとに広がる山麓農村地帯で農家人口約1,200人(農家戸数202戸、うち法人40戸)総面積40,470haうち農地面積11,323haで全体の27.9%に当たり、大部分は国有林を中心とする山林地帯となっています。

鹿追町の基幹産業である農業は、畑作・酪農(畜産)を中心として主要作物の小麦・てん菜・馬鈴しょ・豆類は適期管理作業等の励行による高品質・生産性向上を図りつつ、野菜等も取り入れ、所得向上を目指しており、令和3年には農業粗生産額が史上最高の248億5千万円を記録し、令和4年2月には、生乳生産量年間12万トンを超えるなど、農業生産は、組合員(生産者)が一丸となり健康な「土づくり」を基本に消費者の皆さんへ安全・安心な農畜産物を届けるため日夜努力を重ね、ICT技術等も積極的に導入しながら大規模な営農を展開しています。

また地域資源である町内で生産された農作物や生乳を活用した、加工品の製造・販売に取り組む小規模事業者も増加しており、鹿追町のブランド化を推し進めるべく、道内外への販路拡大に向け意欲的に取り組んでいます。



## 【観光】

鹿追町における観光客の入込数は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け始めた令和2年度は500千人台に減少したものの、令和4年度以降は回復傾向が見られています。

2013年12月には、鹿追町全域をエリアとして北海道で5つ目の日本ジオパークに認定された「とちか鹿追ジオパーク」※は、然別湖(しかりべつこ)を中心に、北海道・十勝の雄大な景観と貴重な自然環境や温泉を楽しみに毎年多くの観光客が訪れています。

然別湖をはじめとした雄大な自然は当町の重要な観光資源となっており、市場規模が好調であるアウトドア関連では、カヌー、ラフティング、水辺や森のガイド付き散策といったアクティビティサービスを提供する事業者もあり、道内外の修学旅行の体験学習受入や観光客の需要が順調な回復の伸びを示しており、今後の町内観光発展において期待が高まる業種となっています。

その他、国道274号線沿いに町内2ヶ所の道の駅があり、多くの観光客に訪れていただいておりますが、近年、国道241号沿線に、道の駅おとふけ「なつぞらのふる里」、士幌町「ピア21しほろ」、上士幌町「道の駅かみしほろ」、足寄町「あしよろ銀河ホール21」等、人気ランキング上位の道の駅が国道沿線に続いているため、十勝北西部のドライブ観光ルートに変化が見られています。

今後は、鹿追町観光協会等の関係機関と連携を図りながら、当町を訪れる観光客に対し、商圏外需要を取り込むためSNSを活用した情報発信を積極的に活用するなど、特産品のPRやアクティビティ等観光情報の発信力を高める取組を強化する必要があります。

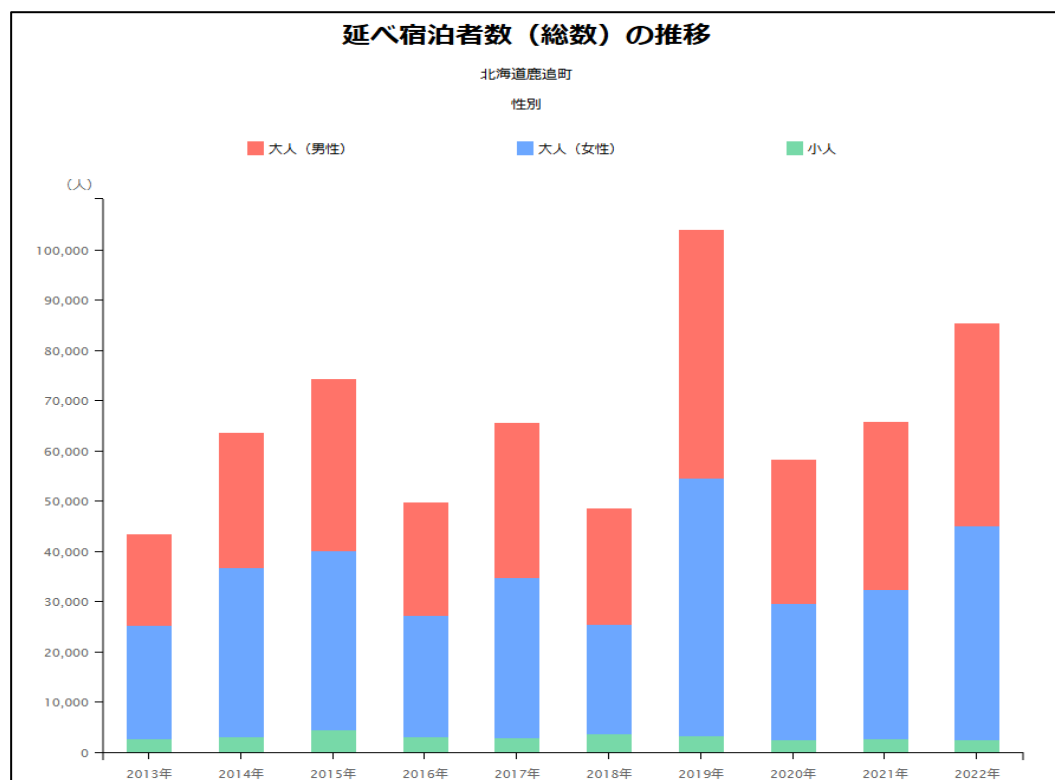
※ジオパークとは、ジオ(Geo:地球・大地)とパーク(Park:公園)を組み合わせた言葉で、身の回りの風景をただ見るだけでなく、その成り立ちや仕組みを知って、ジオ(地球)を学び楽しむことのできる場所です。

(十勝圏・鹿追町内観光客入込数推移)

(単位：千人)

	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
十勝圏	10,325	10,264	7,068	7,110	10,289	11,446
前年対比	99.1%	99.4%	68.9%	100.6%	144.7%	111.2%
鹿追町	742	780	598	590	658	659
前年対比	103.6%	105.1%	76.8%	98.6%	111.6%	100.1%

(出典：北海道観光入込客数調査報告書)



(参考資料：地域経済分析システム「RESAS」)

**【商工業の現状と課題】**

## &lt;現状&gt;

鹿追町の地域経済を支える商工業者は、地域内消費者ニーズに応えながら経営を続けてきましたが、近年インターネット・スマートフォンでの商品購入形態の進展、多様化・高度化する消費者ニーズ等を背景に、近隣市町や通販への消費流出が顕著に現れ、年々売上高は減少傾向にあります。

また、長引く感染症の影響や物価高騰・人手不足など様々な課題に直面しており、原材料価格や人件費など上昇する経営コストを適正に転嫁できない事業者が多く、収益の減少を招く状況が続いています。特に小売業、飲食業を中心とした多くの店舗が密集している商店街は「地域コミュニティの核」あるいは「まちづくりの担い手」の役割を強く求められておりますが、商店数の減少、経営者の高齢化や後継者不足、廃業等の理由から商店街活動への協力者不足などにより、商店街組織が弱体化と活力の低下が生じており、その役割を果たせなくなっている現状であります。

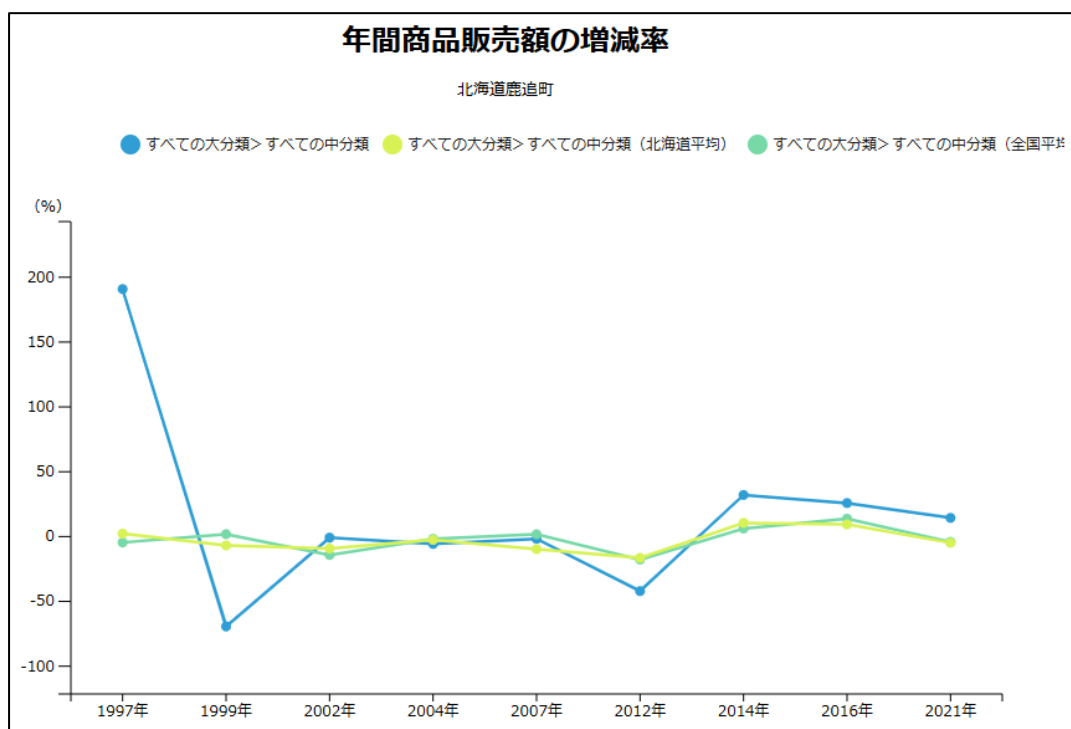
## &lt;課題&gt;

消費流出を抑えるためには、鹿追町の地域資源や特徴を活かした商品・サービスを提供して近隣市町の大型店との差別化を図る必要がより一層強まっています。

付加価値が高く収益性の高い商品・サービスの創出と適正な価格転嫁により高利益体質の経営を確立することが喫緊の課題であります。

また、町外からの需要を獲得するためにはSNSやEC等、ネットを活用した取組みが有効であります。当町の小規模事業者はそれらのツールをうまく活用しておらず、EC市場の拡大やコロナ禍での生活様式の変化に伴って消費者の購買行動の変化に対応できていないため、積極的なIT活用も早急に取り組むべき課題であります。

商店街の活性化については、店舗数維持に向けた事業承継や創業への取組みが必要不可欠であり、そのためには商店街の役員との「対話」と「傾聴」を重ね、商店街の現状と課題把握、課題解決に向けた連携体制を構築し、地域コミュニティ機能の維持と地域に密着した魅力ある商店街づくりを推進するため、鹿追町と商工会、商店街の3者が一体となった商工業活性化の取組みが急務であります。



(参考資料：地域経済分析システム「RESAS」)

### 【各業種における現状と課題】

#### <製造業>

地域資源である農畜産物を活用した多くの食品が製造されており、分類別によると乳製品製造業、肉加工品製造業、食料品製造業があります。具体的には、新鮮な生乳を活用した成分無調整・ノンホモの状態で作られる滑らかなヨーグルトやナチュラルチーズ、十勝産の「とうもろこし」や「じゃがいも」などを給餌として、広い敷地で放牧により飼育している黒豚を原材料とした無添加生ソーセージや豚ジンギスカン、鹿追町ブランド干しいも「甘姫(あまひめ)」や「さつまいも大福」など、鹿追町を代表する人気の商品となっております。更なる知名度向上と新たな売上獲得・利益率向上を図るため、札幌圏、首都圏、関西圏等の地域外商圏への販売促進・販路獲得につながる需要開拓に取り組む必要があります。

#### <卸小売業>

「物が売れにくい」「人手不足」といった慢性的な課題を抱える事業者が増加しております。

大型店やネットショップの台頭もあり、従来のような店舗運営や販売戦略では利益を出し続けることが難しくなっておりますが、持続的経営を続けるため、多様化する消費者ニーズに対応し、お客

様との対面でのコミュニケーションや商品を使用したリアルな体験など、ネットショップにはない実店舗の魅力を最大限に引き出し、顧客のニーズや要望を把握して最適なアプローチをすることで「お店の魅力創出」による需要開拓・販路拡大に向けた事業計画策定に取り組む必要があります。

#### < 飲食宿泊業 >

鹿追町では、平成26年4月からバイオガスプラントからの余剰熱を活用した新たな特産品開発事業としてチョウザメの養殖、さつまいも栽培事業に取り組んでおります。

チョウザメは、町内飲食店での料理メニューとして提供しており、「ここ（鹿追町）」でしか食べられない話題性により交流人口の増加や地域内需要開拓による売上増加が期待されています。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症が、令和5年5月に「5類感染症」になり、通常営業を完全に再開できるようになったものの、宴会の減少による売上減少や慢性的な人手不足の問題は一層深刻化しています。賃上げや原材料の高騰、さらには水道光熱費等エネルギー価格の上昇など、必要経費は上昇する一方ですが、消費者は安く美味しいものやサービスを求めているため、価格の値上げに踏み切るタイミングが難しい状況であります。

事業を継続していくためにも、取引先や消費者に理解をいただきながら、適正な価格転嫁の対応を早急に取り組む必要があります。

#### < サービス業 >

コロナ禍でのアウトドアブームによる需要増加を受け、然別湖を初めとした雄大な自然の中で、カヌー、ラフティング、水辺や森のガイド付き散策といったアクティビティサービスを提供する事業者は観光客の需要が順調な回復の伸びを示しており、感染症の規制緩和による売上回復と増加への期待が高まっております。

一方で様々な業種があり業況が分かれるサービス業ですが、全体的にコロナ禍からの回復傾向が見込めるものの、自社のPRや販促活動が不足していると感じている事業者が多く存在しているため、販路拡大や知名度向上を見据えた事業計画の策定に取り組む必要があります。

#### < 建設業・工業 >

公共事業を中心に一定の需要はありますが、従業員の高齢化や技術職員の減少、若年層の離職率の高まりなどにより人材不足による需要の取りこぼしなど、事業縮小傾向が危惧されております。

また、経営状況は良好であっても後継者の不在や、第3者承継等を選択するつもりがない事業者もいることから、事業継続が危ぶまれる現状となっております。

建設業や工業は、原材料の仕入れや、下請け・元請けなど町内の関連業種との取引によって経済循環を回っており、加えて町の雇用維持に直結する重要業種であることから、人材確保に向けた取り組みや事業承継支援について早急に取り組む必要があります。

### 【小規模事業者の現状と課題】

#### < 現状 >

鹿追町の商工業者の約7割を占めるのが小規模事業者であることから、小規模事業者においても前述した「商工業の現状と課題」と同様の状況であります。

鹿追町の商工業者数は、平成31年4月には234事業所でしたが、令和6年4月には224事業所となり約4%減少しております。

商工業者のうち小規模事業者の割合は約67%であり、平成31年の約70%と比較すると微減で推移しており、商工会員は全体で約4%の6事業所が減少しております。

一方で、平成31年度から令和5年度までの創業者数は増加傾向にあり、地域資源を活用した卸小売・飲食・サービス業を中心とした移住者や青年層の起業や、鹿追町と連携を図りながら、創業者に身近な鹿追町補助制度の紹介や創業に必要な基礎知識の情報提供などを定期的に行った結果、新たに17事業所が創業しております。

卸小売・飲食・サービス業の創業が増えていることは、地域のコミュニティ形成や観光客の受け皿

となるため、この地域にとって非常に重要な事業者であります。

小売業、飲食業など地域生活を支える小規模事業者の多くは、地域のお祭り・イベントなど広く地域活動に参加し、多くの地域住民は小規模事業者を通じて「地域とのつながり」を感じており、地域の課題解決に向けた中心的な役割を担う存在としても、小規模事業者への期待は大きいと感じます。

<課題>

小規模事業者数の減少は商店街機能の低下や雇用機会の減少など、地域のコミュニティ維持に大きな影響を与えます。当町における小規模事業者減少の主な理由は、事業主の高齢化による廃業が多くを占め、今後も、経営者の高齢化、後継者未定等様々な要因により事業廃業をする小規模事業者が増えていくことが予想されるため、収益性の高い経営の確立と事業承継や新規創業による事業者数の維持が喫緊の課題であります。

**【鹿追町における商工業者並びに小規模事業者数・商工会員数】**

(平成31年4月)

事業所／業種	建設業	製造業	卸・小売業	飲食業 宿泊業	サービス業	その他	合計
商工業者数	20	11	40	46	62	55	234
小規模事業者数	15	9	20	31	52	36	163
商工会員数	19	9	38	38	35	11	150

(令和6年4月)

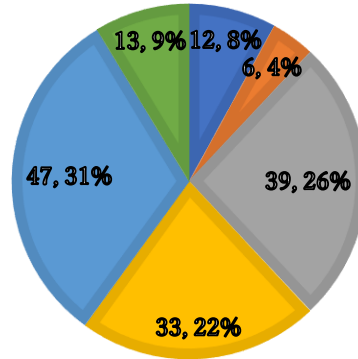
事業所／業種	建設業	製造業	卸・小売業	飲食業 宿泊業	サービス業	その他	合計
商工業者数	18	9	42	36	55	64	224
対比増減	-2 10%減	-2 18%減	+2 5%増	-10 21%減	-7 11%減	+9 16%増	-10 4%減
小規模事業者数	12	6	39	33	47	13	150
対比増減	-3 20%減	-3 33%減	+19 195%増	+2 6%増	-5 9%減	-23 63%減	-13 7%減
商工会員数	15	9	39	32	37	12	144
対比増減	-4 21%減	0	+1 2%増	-6 15%減	+2 5%増	+1 9%増	-6 4%減

※業種判定の変更により、その他→卸・小売業へ18事業者が移動したため数値が増加しております。

※数値については、商工会独自調査の結果により記載しております。

## 小規模事業者の業種割合

■建設業 ■製造業 ■卸・小売業 ■飲食・宿泊業 ■サービス業 ■その他



### 【鹿追町商工会における経営者の高齢化及び後継者問題】

全国的に後継者不足や事業承継への対応は重要な経営課題となっている中、当会会員事業所の事業継続や承継等、現在の経営方針の考えを把握することを目的として令和6年10月に事業承継アンケート調査を実施いたしました。

令和6年度において、商工会が会員企業に事業承継への取り組み状況を行った結果、回答事業者122者のうち60代以上の経営者が70者で全体の57.4%を占め、うち後継者未定事業者が50者（71.4%）であり、商工会組織が高齢化に突入していると言えます。

今回のアンケート調査の結果を鹿追町、関係機関、専門家等と情報共有して、承継時の様々な課題を解決する豊富な支援策について連携を図りながら検討し、鹿追町内で事業承継に取り組む小規模事業者を強力に後押しします。

### 【鹿追町商工会事業承継アンケート調査】

※アンケート配布対象事業者件数 143者

※アンケート回収事業者数 127者（回収率88.8%）

うち項目対象外事業者 5者（営業所・支店）

項目／年代	30代	40代	50代	60代	70代	80代	合計
後継者あり 了承を得ている	0	4	2	8	5	2	21
後継者いるが 了承を得ていない	0	1	3	2	3	0	9
後継者未定	3	18	21	25	21	4	92
合計	3	23	26	35	29	6	122

※数値については、商工会独自調査の結果により記載しております。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### 【これからの10年程度の期間を見据えて】

鹿追町の現状から、今後益々人口減少と消費購買力の流失により、小規模事業者には厳しい経営環境が続くことが予想されます。また経営者の高齢化や後継者不足などの要因により、小規模事業者の減少は避けて通れない状況にあります。

第1期・第2期計画策定時も上記同様の経営課題を挙げられており、課題解決のために事業計画策定から事業実施まで伴走型支援を行い、経営基盤の強化、事業者個々の活力創出に取り組んで参りました。

今後、事業者個々の魅力を高めて持続的経営発展を目指すため、事業者自身が明確な目的を持ち、自社の経営内容を見直す機会と計画実行・フォローアップまで「対話」と「傾聴」による伴走型支援を通じて、事業者自らの「気づき・腹落ち」と「潜在力」を高め、本経営発達計画を推進しながら、経営の自走化と持続的発展に向けた取組が必要になります。

鹿追町商工会における「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」について下記の通り設定し、今後10年間程度の期間を見据えて経営発達支援事業を推進します。

- ①小規模事業者自らが主体性を持って直面する課題を解決し、企業の活性化と持続的経営発展を目指すため、事業計画策定及び計画実行を支援し、売上増加・利益率向上を図り、経営基盤の強化と安定化を図ります。
- ②「対話と傾聴」を重ね、小規模事業者との信頼関係を構築し、積極的な創業支援・事業承継支援による小規模事業者数と多様な業種の維持を図ります。
- ③鹿追町の地域資源である農産物や畜産物等を有効活用した商品・サービスを提供する小規模事業者を創出し、事業計画に基づいた新たな需要開拓への支援を行うことで、売上や利益率の向上により経営基盤の強化を図ります。また、販売促進手法としてSNS等を積極的に活用することで、商品・サービスの知名度向上のみならず当町の魅力も発信し、交流人口・関係人口の増加に繋がります。
- ④地域住民の暮らしや地域コミュニティを守るため、地元に着した魅力ある商店街づくりを推進します。

### 【第7期鹿追町総合計画での商工会の位置づけ】

鹿追町は、「第7期総合計画（令和2年度～令和9年度）」において、まちの将来像を「愛・夢・笑顔あふれる未来へ～支え合うまち♥しかおい」を新しいテーマとして掲げ、「みんなが生き生きと暮らし続けられるために、町民が支え合い、次の100年も“愛・夢・笑顔”があふれる元気なまちになって欲しい」などの願いが込められており、町民と行政が一体となり、老若男女問わずすべての町民に「愛・夢・笑顔」があふれる協働のまちづくりを目指しています。

#### 《5つの基本構想》

- 子育てを支え合い、多世代がつながり、心がふれあう福祉をめざして
- お互いの価値観を認め合い、確かな自分づくりを育む教育をめざして
- 「ひと・もの・こと」が**つながり、豊かで魅力的な産業をめざして**
- 地域が**つながり、環境を守り、安心して暮らせるまち**をめざして
- 共に考え、共に創るまちをめざして

基本構想には、商工会を地域活性化のために重要な組織と位置づけ、経営管理能力の向上への支援を図るとともに、商工会と共同で策定する「経営発達支援計画」の着実な実施により、地元に着した魅力ある商店街づくりを推進し、商工業の活性化を目指すことが示されています。

<b>□ 関連する個別計画、ビジョンなど</b>	
計画名	計画期間
・経営発達支援計画	2020（令和2）年度～2024（令和6）年度
<b>施策の具体的内容</b>	
①経済観光交流館を地場産業振興の拠点とし、商工会を地域活性化のために重要な組織と位置づけ、経営管理能力などの向上への支援を強めます。	
①多様化する消費者ニーズに対応し、流出した購買力を取り戻すため活動内容の充実や、町内での消費活動への意識の高揚に努めます。	
②商店街を花で飾るほか、各店のウィンドウギャラリーを活用した作品展示など、芸術と文化の漂う魅力ある商店街など、観光客が立ち寄りたくなるような雰囲気づくりに努め、購買力の流入に向けての環境づくりを進めます。	

（参考資料：第7期鹿追町総合計画）

### 【鹿追町第7期総合計画との連動性・整合性】

令和2年度から令和9年度までを計画期間とする第7期鹿追町総合計画の基本構想の一つである「ひと・もの・こと」がつながり、豊かで魅力的な産業をめざしての基本目標の中で、①経済観光交流館を地場産業振興の拠点とし、商工会を地域活性化のために重要な組織と位置づけ、経営管理能力などの向上への支援を強め、②多様化する消費者ニーズに対応し、流出した購買力を取り戻すため活動内容の充実や、町内での消費活動への意識の高揚に努め、商工会と共同で策定する「経営発達支援計画」の着実な実施により、地元に着した魅力ある商店街づくりを推進し、商工業活動の活性化をめざしますと計画に記載されており、地域経済を支える小規模事業者の振興・支援に対する考え方は一致していて連動性・整合性は高く、長期的な振興のあり方を達成するために、小規模事業者に対して効果の高い支援を実施することができます。

### 【鹿追町商工会の役割】

商工業者の総合的な振興発展と社会一般の福祉の増進、経営改善普及事業を中心とした経営支援や地域活性化のために様々な事業に取り組んでおります。

現在、小規模事業者を取り巻く環境は、少子高齢化や人口減少、働き手不足など社会的課題に加え、事業承継問題、働き方改革、DXなどへの新たな対応が求められており、地域に着した唯一の総合経済団体である鹿追町商工会の幅広い支援と、これまで以上にきめ細やかな伴走型支援が求められ、小規模事業者支援機関としての役割と期待は高まっているものと考えます。

### （3）経営発達支援事業の目標

鹿追町第7期総合計画と商工会の役割を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を見据えた経営発達支援事業の5年間の目標を以下のとおり設定します。

### 【目標①】

小規模事業者の経営分析及び事業計画策定を支援することで経営基盤を強化し、売上・利益率向上を図ります。

「対話」と「傾聴」を通じて、小規模事業者の商品・サービスの見直しについて経営状況の分析及び事業計画策定を支援し、実行支援とフォローアップを伴走して行うことで、売上維持・拡大を図ります。また、策定した事業計画の実行支援については、商工会及び関係機関が連携して新たな需要開拓支援を実施することで、需要喚起と経営基盤の強化、事業者個々の魅力を高めて持続的経営発展を目指します。

### 【目標数値】

- 1) 事業計画策定事業者数 60者／5年間
- 2) 事業計画策定を支援した事業者の利益率増加目標 2%（対前年比）

### 【目標②】

事業承継及び創業の促進による小規模事業者数と多様な業種の維持を図ります。

地域内の小規模事業者の事業承継・創業・第二創業が円滑に実施されるよう支援し、小規模事業者の減少、多様な業種の維持を図ります。

### 【目標数値】

- 1) 新規創業・第二創業者数目標 5者／5年
- 2) 事業承継者数目標 5者／5年

### 【目標③】

地域資源を活用した小規模事業者の新商品開発促進と販路開拓・拡大支援による売上・利益率向上を図ります。

また、市場分析を通じて消費者ニーズを的確に把握した小規模事業者の新商品開発や既存商品のブラッシュアップ、SNS等を活用した販路開拓を支援することで売上拡大を図ります。

### 【目標数値】

(B t o B)

- 1) 商談会出展支援目標  
・ 10者／5年
- 2) 商談会出展による商談成約件数  
・ 1者あたり 10件／5年（年2件成約）

(B t o C)

- 3) 物産展出展支援目標  
・ 10者／5年
- 4) 物産展出展による売上増加  
・ 売上増加率2%増加（対前年比）
- 5) SNS等を活用した販路開拓支援目標（B t o C）  
・ 5者／5年・売上増加率2%増加（対前年比）

### 【地域への裨益目標】

上記の目標を達成することで、地域を支える小規模事業者の経営基盤強化と事業承継や創業が促進されることで雇用の確保と経営者の新陳代謝を促進します。

また、魅力ある商店街づくりを推進し、地域コミュニティ機能と多様な業種の維持を図ることで、地域住民の利便性向上と交流人口の増加による賑わいのあるまちづくりを目指し、鹿追町との連携強化による地域経済の活性化と小規模事業者の持続的発展に寄与することを目標とします。

## 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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### 【小規模事業者の目標達成に向けた方針】

1. 小規模事業者の経営分析及び事業計画策定を支援することで経営基盤を強化し、売上・利益率向上を図ります。

売上拡大・利益向上を目指していくためには、経営分析によって自社が置かれている状況を把握し、分析結果に基づいた事業計画策定と計画実行を行うことが重要であることは第1期・第2期計画の取り組みで認知されてきており、第3期計画では実現可能性が高い事業計画の策定支援を重点的に置き、収益性が高い経営を確立するため積極的な巡回指導により、事業者との「対話」と「傾聴」を通じて本質的な課題に事業者自らが「気づき・腹落ち」することで自社の強みを伸ばし、弱みを改善して売上維持・拡大を図り自走化できるよう支援します。

事業計画策定の前段階である経営状況の分析については、独自で作成したヒアリングシートを使用し、巡回指導や窓口相談時において事業者の経営に関する現状把握に努め、その後は具体的に定量的、定性的な経営分析を行います。

また、ヒアリングシートによる経営状況の把握と経営分析による経営課題の抽出から、売上増加や利益確保に繋がるための事業計画策定支援を各支援機関や専門家と連携し実施いたします。

策定後は、定期的な巡回訪問によるフォローアップを実施することで小規模事業者の経営基盤の改善・経営力向上を促進し、事業の持続的発展を図ります。

### 2. 事業承継及び創業の促進による小規模事業者数と多様な業種の維持を図ります。

小規模事業者数と多様な業種の維持は、地域の生活やコミュニティと地域雇用の維持に繋がるため、創業者、第二創業及び事業承継事業所に対して、鹿追町・関係機関と連携を強化して伴走型支援を取り組み、小規模事業者の減少、経営者の高齢化の問題を解決して、地域の事業者数と多様な業種の維持・拡大を図ります。

創業支援については、創業希望者の掘り起こしを行い、各支援機関や専門家と連携して創業における事業計画（創業計画）策定支援を実施いたします。

また、新規創業者に対する鹿追町の施策も活用することで、円滑に創業できるよう支援し、加えて創業間もない事業者は経験不足による様々な課題に直面する事が予想されるため、事業が安定して継続されるよう定期的な巡回訪問によるフォローアップを行います。

事業承継支援については現状で記載のとおり、当町の小規模事業者の約5割以上が60歳以上の経営者であり、その内、後継者のいる事業者は約3割である事から早急に支援を行わなくてはなりません。

事業承継アンケートを継続して実施し、小規模事業者の現状把握と事業承継支援対象者の掘り起こしと整理を行い、優先支援先には早急に事業承継計画策定支援を行います。

事業承継は親族内承継やM&A等それぞれ手法があるので、事業者にとって最良の方法で事業承継を行うべく専門家や関係支援機関と連携して事業承継計画策定による円滑な承継を支援します。

### 3. 小規模事業者の新商品開発促進と販路開拓・拡大支援による売上・利益率向上を図ります。

小規模事業者の強みである「地域資源」を積極的に活用した高付加価値商品の開発や市場動向や消費トレンド等の各種データを分析して既存商品のブラッシュアップを鹿追町や北海道商工会連合会などの関係機関と行い、札幌圏、首都圏、関西圏での地域外で開催される販路拡大事業（商談会・物産展）を通じて商品の販売促進・販路獲得につながる仕組み作りを構築して売上拡大を支援します。

またデジタル技術が向上している現在、当地域内の小規模事業者は積極的な業務への活用が進んでいないため、「対話と傾聴」からDXに向けたITの積極的な活用の「腹落ち」を促し、売上・利益率向上への販路開拓・拡大を支援します。

#### 【地域への裨益目標の達成に向けた方針】

小規模事業者との「対話」と「傾聴」を通じ、事業者自身が明確な目的を持ち、自社の経営内容を見直す機会と計画実行（腹落ち）するまで伴走型の支援を取り組み、販路開拓・取引先拡大に向けて目に見える成果（事業者の売上・利益拡大）を得て、小さい町・小さな店でも輝く企業を1件でも多く増加させ、地域商業機能と多様な業種の維持を図ります。

また、事業承継や新規創業支援を行うことで小規模事業者数の維持と地区内の雇用の確保と経営者の新陳代謝を促し、地域コミュニティ機能の維持と地域経済の持続的発展に寄与します。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

第2期計画では、国・北海道・鹿追町及び関係機関から発表される経済動向や経営動向について情報収集・情報提供を行い、事業計画策定時の基礎的数値として活用しておりますが、小規模事業者を取り巻く経営環境の変化や経済動向の動きを把握するために活用している事業者は一部であり、今まで積み重ねてきた感覚と実績で経営判断している事業者が多いのが現状であります。

このような現状から、第3期計画では小規模事業者が地域の経済動向を正しく認識した上で、町内景況調査×RESASを活用した身近なデータから、巡回訪問等で情報提供と自社との比較データとして実行性のある事業計画策定に活用してもらうことが必要です。

#### (2) 目標（公表回数）

実施内容	公開方法	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
中小企業景況調査	HP掲載	4	4	4	4	4	4
鹿追町景況調査	資料活用	4	4	4	4	4	4
RESAS地域経済分析	HP掲載	1	1	1	1	1	1

※現行は、令和5年度実績

#### (3) 事業内容

##### ①中小企業景況調査の活用

(目的)

町内小規模事業者との業況比較、事業計画策定などの事業者支援基礎資料として活用するため、全国商工会連合会が毎年四半期毎に実施している中小企業景況調査の結果を活用して、全国・全道の業種毎の景気動向について以下の項目を中心に情報収集を行い、①四半期別、②業種別、③項目別に整理して小規模事業者へ情報提供します。

(調査項目)

調査データ	調査項目	調査対象業種
・中小企業景況調査 (全国商工会連合会) (北海道商工会連合会)	・業種毎の業況 ・売上(加工)額、採算(経常利益) ・資金繰り、原材料の単価 ・経営上の問題点、業況判断の背景	・製造業 ・建設業 ・小売業 ・サービス業

(調査対象事業所数)

ア. 全国商工会連合会 全国商工会地区の約8,000企業

イ. 北海道商工会連合会

人口別 ① 1～9,999人 10商工会

② 10,000～29,999人 6商工会

③ 30,000～ 4商工会

(調査時期)

四半期毎に実施(6月・9月・12月・3月)

(調査手法)

全国商工会連合会、北海道商工会連合会が発表している、「中小企業景況調査」結果を収集します。

(分析手法)

全国・北海道内の業種毎の業況、経営上の問題点等を把握し、全国と北海道の景況状況の比較情報を基に経営指導員等が外部専門家・北海道商工会連合会職員と連携して景況状況の分析を行います。

(分析したデータの活用方法)

調査項目を業種毎にまとめ、商工会ホームページで公表するほか、小規模事業者への巡回訪問及び窓口相談時の資料として鹿追町内の小規模事業者に広く情報提供するとともに、事業計画策定の基礎資料として活用します。

## ②地域内景況調査の実施

(目的)

鹿追町の小規模事業者の現状を把握するとともに小規模事業者支援の基礎資料として活用するため、町内小規模事業者の4業種(製造・建設・小売・サービス)の事業所を対象に景況調査を四半期毎に行い、本調査集計と全国・北海道との景気動向の比較を行い、小規模事業者へ情報提供します。

(調査項目)

調査データ	調査項目	調査対象業種
・鹿追町景況調査	・業種毎の業況 ・売上(加工)額、採算(経常利益) ・資金繰り、原材料の単価 ・経営上の問題点、業況判断の背景	・製造業 ・建設業 ・小売業 ・サービス業

(調査対象事業所数)

15者(4業種)へ聞き取り調査を行います。

(調査時期)

四半期毎に実施(6月・9月・12月・3月)

(調査手法)

経営指導員等による巡回訪問時の聞き取り調査（比較対象とするため①と同じ調査項目を設定）

(分析手法)

鹿追町内の業種毎の業況、経営上の問題点等を把握し、①で収集した全国・北海道内の業況等との比較を行い、経営指導員等が外部専門家と連携し、鹿追町内景況状況の分析を行います。

(分析したデータの活用方法)

調査項目を業種毎にまとめ、小規模事業者への巡回訪問及び窓口相談時の資料として鹿追町内の小規模事業者に広く情報提供するとともに、事業計画策定の基礎資料として活用します。

### ③「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向分析の活用

(目的)

事業計画策定を実施する小規模事業者への基礎資料としての情報提供を行うため、国が提供するビッグデータ「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向の調査を行います。

(分析手法)

分析手法	調査項目
人口マップ	人口構成、人口増減、人口社会増減等
まちづくりマップ From-to分析	人の動き等を分析（平日・休日別、男女別、年代別）
地域経済循環マップ 地域経済循環図・生産分析	地域のお金の流れ、何で稼いでいるかを分析
産業構造マップ	経済を支えている主要産業の現状等を分析
観光マップ	目的地・周遊状況を分析

(分析したデータの活用方法)

小規模事業者の新たな事業展開に係る事業計画や課題解決に向けた基礎資料として活用します。  
「RESAS」（地域経済分析システム）で収集・分析した情報は年1回小規模事業者へ提供します。

## (4) 成果の活用

①～③で収集した調査結果は、業種別・地域別・項目別に整理・分析を行い、小規模事業者への巡回訪問及び窓口相談に参考資料として活用するとともに、事業計画策定には基礎的数値として活用、需要開拓支援では、事業者の求める開拓先（鹿追町内・十勝管内・北海道内・首都圏等）毎にその地域を取り巻く経済動向の情報を提供し、新たな取引の獲得につながる計画策定に活用します。

鹿追町内と十勝・北海道と比較した景況調査の結果については、ホームページ等で広く情報提供を行うとともに、小規模事業者への巡回訪問時に調査結果の内容と活用方法について説明を行い、小規模事業者の経営状況と課題を明確化して課題解決をするための基礎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2期計画において行っている需要動向調査については、プレミアム商品券利用状況から地域内需要動向について調査を行い、地域外需要動向調査については、北海道商工会連合会、（一社）北海道貿易物産振興会、帯広信用金庫が主催する商談会への出展の際にバイヤー等への商品に対する評価や業界の需要動向を調査し、該当事業者にフィードバックして商品のブラッシュアップを支援してきました。

日々変化する消費者やバイヤー等のニーズへ対応することは、小規模事業者の実情に合った事業計画策定に重要なデータとなるため、第3期計画においても新商品・新サービスの開発に向けて継続した調査を行う必要があります。

## (2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
調査対象事業者数	3	4	4	4	4	4

※現行は、令和5年度実績

## (3) 事業内容

### ①商談会・物産展を活用した需要動向調査

北海道商工会連合会、(一社)北海道貿易物産振興会が主催する商談会において、事業計画を策定し、地域資源を活用した商品により販路開拓を目指す小規模事業者を選定して、出展した際に試食及び来場者アンケート調査を実施します。

アンケート調査項目については、専門家のアドバイスをいただき内容を検討します。

#### 【想定される商談会】

#### 1) 北の味覚、再発見!! (B to B)

主 催：北海道商工会連合会

開催時期：毎年10月頃

概 要：道内の小規模事業者を対象に、地域特産品を活用した販路開拓事業の一環として開催される事業で、バイヤーや流通事業者との商談により、販路開拓・販路拡大を図る。

来 場 者：流通・観光関係企業のバイヤー、関係機関

対 象 者：小規模事業者

(令和5年度実績)

出展企業数：58社

来場バイヤー数：229名

#### 2) 北海道産品取引商談会 (B to B)

主 催：北海道・(株)北洋銀行・(一社)北海道貿易物産振興会

開催時期：毎年2月頃

概 要：関東・関西地域での販路開拓支援事業の一環として、地域特産品等を取り扱う事業者に対し流通業者との商談会を実施し、特産品の販路開拓・拡大を図る。

来 場 者：流通・観光関係企業のバイヤー、関係機関

対 象 者：道内に本社のある地域特産品を取り扱う企業

(令和5年度実績)

出展企業数：150社

来場バイヤー数：451名

#### 3) なまらいいっしょ北海道フェア (B to C)

主 催：(一社)北海道移住交流促進協議会

開催時期：毎年11月頃

概 要：関東地域での販路開拓支援事業の一環として、地域特産品等を取り扱う事業者に対し販売会を実施し、特産品の販路開拓・拡大を図る。

対 象 者：道内商工会地域の企業

(令和5年度実績)  
 出展企業数：33社  
 来場者数：18,000人

(アンケート内容)

サンプル数	来場者50人
調査手段 調査手法	来場者に出展事業者の商品について、経営指導員等が聞き取り調査の上、アンケート票へ記入する。
調査項目 (案)	① 来場者情報 (性別・年代・住まい・職業・バイヤーの業態) ② 味 ⑥ 価格 ③ 食感 ⑦ 見た目 ④ 色合い ⑧ パッケージデザイン ⑤ 量 (大・小) ⑨ 取引条件
分析手法	・調査項目毎に集計を行い、前年度の結果と比較して、経営指導員等が分析を行います。 ・高度、専門的な分析が必要であれば専門家と連携します。

#### (4) 成果の活用

集計したデータを経営指導員等が専門家と連携し、商品に対する評価のクロス集計等を行う。  
 集計結果は、商品・サービスのブラッシュアップや事業計画の振り返りに活用し、今後の商品開発の参考に活用します。  
 また、本調査により収集したデータは、鹿追町内小規模事業者の事業計画策定の基礎資料として情報を活用します。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

第2期計画において、経営分析事業所の掘り起こし及び経営分析支援を行ってまいりましたが、財務分析に留まっている事業所が多く、定性面の外部環境や内部環境含めた経営状況の分析は一部に留まっており、経営分析の必要性を認識している小規模事業者が依然として少ないのが現状であります。  
 このような現状から、第3期計画においては、経営状況の分析が事業経営にとって重要であることを認識していただくために、巡回訪問時に「対話と傾聴」を重ね、経営分析の必要性を理解いただき、実施事業者の掘り起こしを行うことと、現在の財務状況・強み・弱みを把握する事業所を増加させていくことが必要であります。

#### (2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
経営分析事業者数	9件	12件	12件	12件	12件	12件

※現行は、令和5年度実績

#### (3) 事業内容

##### ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

巡回・窓口相談時に、地域内小規模事業者の1. 企業概要、2. 業界動向、3. 支援が必要な経営課題について「対話と傾聴」に重点を置いたヒアリングを行い、経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしを行います。

ヒアリングについては、上記項目のシートを作成して職員全員で情報収集を行えるようにします。

職員の資質向上と支援体制強化を図るため、経営指導員を中心にヒアリング方法、小規模事業者へのアプローチ方法についてOJT研修を行います。

## ②小規模事業者の経営分析

掘り起こしを行った小規模事業者の経営状況を把握し、経営課題の解決、強みを伸ばす目的から定量・定性面の経営分析を行います。

(対象者)

上記掘り起こしを行った事業者や巡回訪問、各種補助金申請等支援事業者の中から、意欲的で販路拡大の可能性が高い小規模事業者を選定します。

(分析項目)

【財務分析】直近3期分の収益性・生産性・安全性・成長性の分析

【非財務分析】SWOT分析

(ヒアリング・分析内容項目)

- ・営業関係 (企業概要・取扱商品・客層・商圈・取引先・提供サービス 他)
- ・経営資源 (後継者有無・技術ノウハウ・従業員有無・保有資産 他)

(分析手法)

経済産業省の「ローカルベンチマーク」の活用、会計ソフトの財務データを活用して、経営指導員等が分析を行います。非財務分析は、SWOT分析フレームを併せて活用します。

案件により高度・専門的な分析が必要であれば専門家と連携します。

## (4) 成果の活用

分析結果は、当該事業所にフィードバックして、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「対話と傾聴」から「内発的動機付け」へ繋げ、小規模事業者の課題解決に向けた事業計画策定等に活用します。

分析結果は、クラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」※によりデータベース化して、共有データとして管理し、全職員で情報を共有することにより複数職員による事業者支援体制が図られます。

※「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

第2期計画での事業計画策定支援については、各種補助金等の活用や融資申込みのための支援が中心であり、自らが描いている経営ビジョンは頭にあるものの、地域経済動向や経営分析を踏まえた計画作りを行っている事業者は少ないのが現状であります。

このような現状から、第3期計画では限定的な要因としての事業計画策定だけではなく、「これからの経営のため」の事業計画策定に加え、DXへ向けたITツールの活用による経営の効率化、高度化を図るための事業計画策定支援を行う事業所を増加させることが必要であります。

また、当町の農産物や畜産物等の地域資源を活用し販路開拓を目指す事業者には、地域の特徴や自社の強みを活かした付加価値の高い商品・サービスを開発するため、事業計画立案による戦略的な販路開拓支援をする必要があります。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が本質的な経営課題を解決して安定した経営を行うために、巡回訪問等で「対話と傾聴」を重ね、経営者自身に経営上の重要な要素を意識させ、今後の経営方針と経済動向調査・経営状況分析・需要動向調査などを踏まえた、事業計画策定支援を積極的に取り組むことが重要であると考えます。

事業計画策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高い計画を選定して具体的な事業計画の策定に繋げていきます。

更に、地域の小規模事業者が持続的経営を続けていくためには、次世代経営者を育成していくことが重要であり、創業支援及び事業承継を予定している事業者を鹿追町・関係機関と連携を取りながら計画策定支援を行います。

## (3) 目標

	現行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度
D X 推進セミナー及び個別相談会の開催回数	—	2	2	2	2	2
事業計画策定セミナー及び個別相談会の開催回数	2	2	2	2	2	2
事業承継計画策定セミナー及び個別相談会の開催回数	—	2	2	2	2	2
創業計画策定セミナー及び個別相談会の開催回数	—	2	2	2	2	2
事業計画策定事業者数	9	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
事業承継計画策定事業者数	—	1	1	1	1	1
創業計画策定事業者数	—	1	1	1	1	1

※現行は、令和 5 年度実績

## (4) 事業内容

### ①D X 推進セミナー及び個別相談会の開催（新規）

経営の効率化、高度化を図るためD X 対応へ向けた動機付けや基礎的な知識を習得するためにセミナー及び個別相談会を開催します。

【対象者】D X 推進に意欲的かつ販路拡大を目指す小規模事業者

【募集方法】巡回訪問及び開催案内文書、商工会ホームページにより周知します。

【講師】I T コーディネーター・中小企業診断士 等

【開催回数】(セミナー) 1 回/年、(個別相談会) 1 回/年

【参加者数】(セミナー) 1 0 名、(個別相談会) 2 名

【手段手法】セミナー開催によりD X に関する基礎知識の習得を図り、積極的に経営の効率化、高度化に取り組む意欲のある小規模事業者に対しては、個別相談会及び巡回訪問等により事業計画策定を支援します。

【内容】(案)

・D X の基礎知識

- ・ D Xの具体的な活用事例
- ・ I TツールやS N Sを活用した販売促進手法及び事例等 他

## ②事業計画策定セミナーの開催

D X推進セミナー受講者及び経営分析を行った小規模事業者に対し、事業計画策定を推進するためにセミナーを開催し、事業計画策定の必要性や策定手順を学ぶセミナーを開催します。

セミナーの内容については、事業計画策定事例や基礎知識など、また計画策定していない事業者や創業希望者が参加して、基礎から学んで必要性を理解して頂ける内容で開催します。

【対 象 者】経営分析を実施し、D X推進に意欲的かつ地域資源等を活用し販路拡大を目指す小規模事業者

【募集方法】巡回訪問及び開催案内文書、商工会ホームページにより周知します。

【講 師】中小企業診断士 等

【開催回数】(セミナー) 1回/年、(個別相談会) 1回/年

【参加者数】(セミナー) 12名、(個別相談会) 2名

【手段手法】経済動向・経営状況分析・需要動向を踏まえながら経営指導員等が重点巡回訪問事業所として「対話と傾聴」を重ね、事業所の考えを聞き取り、事業計画遂行に支障となる課題の解決に向けたアドバイス、具体策を提案する実現性の高い計画策定を行うため、伴走して策定支援を行います。

案件により高度・専門的な分析が必要であれば専門家と連携して計画策定支援を行います。

【内 容】(案)

- ・ 事業計画とは？
- ・ 事業計画の重要性と必要性
- ・ 事業計画作成に必要な基礎知識
- ・ 事業計画の作成手順
- ・ 事業計画策定事例紹介 他

## ③事業承継計画策定

事業承継に関するアンケートにより支援対象者を整理し、優先支援先に対しては経営指導員が巡回訪問により事業承継に向けたヒアリングを行い、具体的な承継手法を検討し事業承継計画策定支援を行います。なお、計画策定に関しては、よろず支援拠点・北海道事業承継引継支援センター、日本政策金融公庫等の支援機関と連携を強化し、事業承継を目指す小規模事業者に向けた事業承継個別相談会を開催して事業承継計画を策定し、事業承継が円滑に推進するよう支援します。

【対 象 者】事業承継を希望する小規模事業者または事業承継準備が必要な小規模事業者

【募集方法】巡回訪問及び開催案内文書、商工会ホームページにより周知します。

【講 師】よろず支援拠点・北海道事業承継引継支援センター、日本政策金融公庫 等

【開催回数】(セミナー) 1回/年、(個別相談会) 1回/年

【参加者数】(セミナー) 10名、(個別相談会) 2名

【手段手法】事業承継計画策定に際して、専門家と連携して、事業承継に必要な知識(事業承継の関係者の整理、事業承継に関わるお金の整理、経営理念や事業の中長期目標の設定・確認、どうやって・いつまでに事業承継するかの設定)の習得や課題の整理・説明を行い、円滑な事業承継に向けた計画策定支援を行います。

## ④創業計画策定

地域の生活やコミュニティと地域雇用の維持、多様な業種の維持・拡大のため、よろず支援拠点・日本政策金融公庫等の支援機関と連携を強化し、創業・第二創業を目指す小規模事業者に向けた個別

相談会を開催して創業計画を策定し、創業が円滑に進むよう支援します。

なお、計画策定を行うにあたり 3. 地域経済動向に関することの中小企業景況調査、鹿追町景況調査、RESAS地域経済分析結果を基礎資料として活用します。

【対象者】事業計画策定セミナーを受講した創業希望者・創業予定者・創業間もない事業者

【募集方法】巡回訪問及び開催案内文書、商工会ホームページにより周知します。

【講師】中小企業診断士、日本政策金融公庫 等

【開催回数】(セミナー) 1回/年、(個別相談会) 1回/年

【参加者数】(セミナー) 1名、(個別相談会) 1名

【手段手法】

(創業希望者) 創業に必要な知識(地域資源の活用、ビジネスモデルの構築、販売方法、資金調達)の習得や、町内不足業種の紹介、各種申請や届出といった必要な手続き、資金計画を含めた基礎的な事業計画策定支援を行います。

(創業予定者) 創業計画策定に際して、専門家と連携して、創業に必要な知識(地域資源の活用、市場分析、ビジネスモデルの構築、販売方法、資金調達、事業計画)の習得や創業にあたっての課題、同業種の創業事例を参考として、創業時に必要な手続き支援を行います。

なお、開業に向けて中小企業診断士、よろず支援拠点、事業承継引継センター、日本政策金融公庫等との連携した支援を取り組みます。

## 7. 事業計画策定支援後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

第2期計画では事業計画を策定した小規模事業者に対し、計画遂行状況の確認、把握をするためPDC Aサイクル実行の支援は少なく、事業計画策定後の支援は持続化補助金採択後の進捗状況の確認とフォローアップ支援を希望する事業所のみへの対応が多いのが現状でありました。

補助事業の進捗管理は、補助対象期間内に事業が終了できるかの確認作業が目的となっていて、事業の成長発展に繋がる効果的な支援に至っていないのが課題であります。第3期計画では、事業計画策定事業者の計画遂行状況が売上増加目標の達成に向けて、PDC Aサイクルがしっかり回るようにフォローアップを行うことが必要です。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての小規模事業者に対し、「計画通り実行されているか」、「何かつまずきはないか」、「課題が解決されているか」、「売上・利益の獲得に繋がっているか」を定期的に状況確認、分析を行い、「対話と傾聴」を重ねながら事業者の成長発展に繋がるフォローアップ支援をしていくことが重要であると考えます。

計画の進捗状況に合わせ、「振り返り」と「次の展開」を考えた伴走型提案を行い、PDC Aサイクルを意識した事業の成長発展に繋がる支援を行います。

### (3) 目標

	現行	R 7年度	R 8年度	R 9年度	R10年度	R11年度
事業計画策定後の フォローアップ事業者数	9	12	12	12	12	12
事業計画策定後の フォローアップ延べ回数	27	48	48	48	48	48

事業計画策定事業者の利益率増加2%以上増加の事業所数	—	12	12	12	12	12
事業承継計画策定後のフォローアップ事業者数	—	1	1	1	1	1
事業承継計画策定後のフォローアップ延べ回数	—	4	4	4	4	4
創業計画策定後のフォローアップ事業者数	—	1	1	1	1	1
創業計画策定後のフォローアップ延べ回数	—	6	6	6	6	6

※現行は、令和5年度実績

※計画の進捗や計画との間にズレが発生した場合は、フォローアップ頻度を臨機応変に対応します。

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定事業者に対するフォローアップ支援

事業計画を策定したすべての事業者に対して、定期的なフォローアップ支援を行います。

フォローアップは四半期に一度を原則として、経営指導員が巡回訪問によりヒアリングを行い、計画の進捗状況、課題や方向性の確認を行い、事業者が常に思考するように促していくとともに事業計画に基づく企業行動の定着化を図ります。

【対象者】事業計画を策定した小規模事業者

【頻度】四半期に一度（年3回以上）

【手段手法】経営指導員等が巡回訪問及び窓口相談において、事業計画の進捗状況、売上や利益増加率の確認を行い、「Shokobiz」を活用したデータ蓄積により管理します。フォローアップ支援については「対話と傾聴」に重点を置き、小規模事業者の内発的動機付けを促すこと心掛けながら支援を行います。

##### ②事業承継計画策定事業者に対するフォローアップ支援

【対象者】事業承継計画を策定した小規模事業者

【頻度】四半期に一度（年3回以上）

【手段手法】経営指導員等が巡回訪問及び窓口相談において、承継計画の進捗状況の確認を行い、「Shokobiz」を活用したデータ蓄積により管理します。フォローアップ支援については「対話と傾聴」により、承継する方・される方双方の考え方を整理し、お互いが「腹落ち」した中で、円滑な事業承継に向けた支援を行います。案件により高度・専門的な分析が必要であれば中小企業診断士、よろず支援拠点、事業承継引継センター、日本政策金融公庫等との連携したフォローアップ支援を行います。

##### ③創業計画策定事業者に対するフォローアップ支援

【対象者】創業計画を策定した小規模事業者

【頻度】2ヶ月に一度（年6回以上）

【手段手法】創業当初は、「計画の進捗状況」「課題に直面していないか」「売上は計画通り上がっているか」等の確認が定期的に確認する必要があるため2ヶ月に1度フォローアップ支援を行い、事業者からの要望があればフォローアップの頻度を増すなど臨機応変に対応します。

経営指導員等が巡回訪問及び窓口相談において、承継計画の進捗状況の確認を行い、「ShokoBiz」を活用したデータ蓄積により管理します。

案件により高度・専門的な分析が必要であれば中小企業診断士、よろず支援拠点、日本政策金融公庫等との連携したフォローアップ支援を取り組みます。

#### ④計画との間にズレが発生した場合の対応

事業計画を策定した小規模事業者において、様々な要因により新たな課題が発生して計画との間にズレが発生した場合には、「対話と傾聴」を重ね、検証と原因を把握して計画の見直しについての助言など、内発的動機付けが図られるようフォローアップ支援の頻度を増やすなど臨機応変に対応します。

案件により高度・専門的な分析が必要であれば中小企業診断士、よろず支援拠点、日本政策金融公庫等との連携したフォローアップ支援を取り組みます。

### 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2期計画において、製造小売業者を中心に北海道商工会連合会、(一社)北海道貿易物産振興会、帯広信用金庫が主催している商談会等への出展を積極的に促し、当地域内の地域資源を活用した商品を広く周知し、新たな取引に繋がるための支援を行っておりますが、商談会では道産品の競合品が多いため、来場しているバイヤーに対し「他社との差別ポイント」、「商品の強み」、「流通状況」、など知りたい情報を簡潔に説明することと「取引条件」、「製造可能数量」などニーズに応える柔軟な対応力、商談会前後の支援不足が課題でありました。

第3期計画においては、商談会等の出展支援の際には、事前・事後支援の重要性を踏まえたうえで支援にあたります。また、DXの取組により、商圏外需要を取り込むためSNSを活用した情報発信を積極的に推進します。

#### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が持続的に経営発展していくためには、新たな需要の開拓は不可欠であり、経営分析・需要動向調査結果を踏まえた事業計画を策定した小規模事業者に対し、首都圏や地域外に新たな需要開拓を求めた展示・商談会の出展支援を継続するとともに、目標を達成するために消費者ニーズを的確に把握した小規模事業者の新商品開発や既存商品のブラッシュアップ、新たにSNS等を活用した販路開拓に取り組み、小規模事業者の新商品・新サービスの開発に向けて継続した出展支援を行う必要があります。

またITを活用した販路開拓支援は経営の効率化、高度化を図るため、DX対応へ向けて「対話と傾聴」に重点を置き、小規模事業者の内発的動機付けを促すこと心掛けながら支援を行います。

#### (3) 目標

展示・商談会	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
商談会出展者数(BtoB)	3	2	2	2	2	2
商談会出展成約目標件数/者(1者平均)	1	2	2	2	2	2

物産展出展者数（B t o C）	－	2	2	2	2	2
物産展売上増加率2%増加出展者	－	2	2	2	2	2
I T活用による販路開拓事業者数	－	1	1	1	1	1
I T活用による販路開拓事業者売上増加率	－	2%	2%	2%	2%	2%

#### （４）事業内容

##### ①展示会・商談会・物産展を活用した需要開拓支援

###### 【支援対象者】

事業計画を策定し、地域資源を活用した商品により販路開拓を目指す小規模事業者（食品製造小売業者を4者想定）

###### 【支援内容】

事業計画を策定した小規模事業者に対し、経営指導員を中心とした職員が巡回による声かけを行い、北海道商工会連合会や（一社）北海道貿易物産振興会、金融機関等が主催する展示・商談会に出展支援を行い、需要開拓の機会創出の場として活用します。

（想定している展示会・商談会）

展示商談会名／（主催）	概要	開催時期	規模
①北の味覚、再発見 （北海道商工会連合会）	新たな特産品の開発や販路拡大を目的とした展示・商談会	9月中旬	出展者 58社 来場バイヤー 229名 （令和5年度実績）
②北海道産品取引商談会 （北海道・（株）北洋銀行） （（一社）北海道貿易物産振興会）	道内で生産された食品の関東・関西地区での販路開拓を図る商談会	2月上旬	出展者 150社 来場バイヤー 451名 （令和5年度実績）

（想定している物産展）

物産展名／（主催）	概要	開催時期	規模
③なまらいっしょ北海道フェア （（一社）北海道移住交流促進協議会）	北海道ファンを増やし、交流・定住人口や特産品の販路拡大を目的とする物産展	9月中旬	出展者 21商工会 来場者 18,000人 （令和5年度実績）

###### 【出展前支援】

商品企画書・規格書の作成、展示方法、装飾品、ブースレイアウト等の準備に向けた支援等

###### 【出展後支援】

名刺等交換企業の整理、お礼メール送信、見積依頼への対応、営業アプローチのスケジュール管理等、改善点や反省点の改善支援等

##### ②D Xへの取組としてI T活用による販路開拓支援（新規）

町内外への認知度が低くI T活用によるP Rが有効と想定される小規模事業者や地域資源を活用した新商品開発や新たな取組みを計画策定した小規模事業者に対し、インターネットを活用した事業展開を支援します。

### 【支援対象者】

D Xへの取組による新たな需要開拓を目指す事業計画を策定した小規模事業者（食品製造小売業者を1者想定）

### 【支援内容】

- ・現状の顧客が近隣の商圈に限られている小規模事業者にはより商圈以外からの顧客を取り込むため消費者の多くが手軽に利用しているSNSでのスマートフォン、PCによる活用方法や効果的な情報発信手法
  - ・全国商工会連合会推奨ホームページ作成ツール「G o o p e（グーペ）」の開設支援、HPを活用した商品PRやサービスの提供方法
  - ・ECサイトの開設支援、ホームページと連携したEC活用による販売促進
  - ・ITを活用し、生産性向上に向けた業務効率化支援
- ※必要に応じてITコーディネーター等の専門家と連携して支援を取り組みます。

### 【活用を想定しているITツール】

①SNS（Instagram・Facebook・LINE・X）

②ホームページ作成ツール「G o o p e（グーペ）」

③ECサイト「産直お取り寄せニッポンセレクト」※ 等

※産直お取り寄せニッポンセレクトは（株）ふるさとサービスが運営する、地域事業者の販路拡大を支援するオンラインショップ

## 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2期計画に基づいた計画的な支援の実施状況を評価するために、商工会理事、鹿追町商工観光課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、帯広信用金庫鹿追支店長で組織する「経営発達支援計画評価委員会」を年1回開催し、事務局内部の自己評価を踏まえて様々な観点から事業の評価を行い、事業の「見直し」と「改善」を実施しております。

第3期計画では、より地域の小規模事業者に対して効果的な支援を実施するため、「経営発達支援計画評価委員会」には専門的な知識と支援実績を持った外部有識者に継続して参画していただき、客観的な評価や事業の実施状況、成果の評価、次年度に向けた見直しについて分析を行い、経営発達支援計画の実施効果を高めていきます。

### （2）事業内容

#### ①経営発達支援計画事業評価委員会の開催

当会の理事会と併設して、商工会理事、鹿追町商工観光課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、帯広信用金庫鹿追支店長をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」を年1回以上開催し、「Shokobiz」を活用した定量データを報告し、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。

評価結果を受けて改善の必要性が指摘された事業や計画実行にあたっての見直しについては、理事会へ速やかに報告・承認を受けて、小規模事業者に対して効果的な支援を実施します。

#### ②評価結果の公表

事業評価委員会の結果については、その都度、商工会理事会へ報告します。

事業の成果・評価・見直しの結果を商工会ホームページ、結果報告書を事務所内に備え付け、地域の小規模事業者が常に閲覧できる状態にします。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

第2期計画では、小規模事業者の支援ニーズの高度化・多様化、様々な中小企業支援施策の変化に対応するため、職員の経営支援能力及び資質向上対策として、北海道商工会連合会が定めている職員研修体系に基づき経営指導員・補助員・記帳専任職員3名が研修目標を明確にして、それぞれの業務に資する研修を受講して支援力向上に努めておりますが、新たに対応が求められるDX推進への取組や、経営力再構築伴走支援の指導力向上が必要です。

事業者の抱える課題は様々であり、問題解決までの導き方は多種多様な方法があるため、職員個々が支援知識の習得と支援事例を学びながらスキルの向上を図っていくことが課題であります。

課題を解決するため、OJTとOFF-JTを積極的に取り組み、職員全員の支援スキル向上が図られる体制づくりを推進します。

### (2) 事業内容

#### ①外部研修会等の積極的活用

経営指導員及び補助員、記帳専任職員が支援能力の一層の向上のため、経営発達支援計画全般に対応する情報収集・分析能力を高め、高度化・多様化する小規模事業者の支援ニーズに対応する支援ノウハウを習得するため外部研修会に参加し、計画的に経営指導員等が受講します。

- ・北海道商工会連合会の研修体系要綱による職種・専門的研修の受講
- ・全国統一演習研修「経営指導員WEB研修」の受講
- ・中小企業大学校が主催する経営発達支援計画に資する研修の受講
- ・DX推進に向けたセミナーの受講

(事業者の業務効率化への取組)：クラウド関連、電子マネー商取引等のITツール、補助金電子申請 等

(事業者の需要開拓への取組)：ECサイト構築、SNS活用の情報発信 等

- ・経営力再構築伴走支援研修の受講

「対話と傾聴」をもとにした課題設定型の伴走支援を推進するため、中小企業基盤整備機構等、外部機関が実施する経営力再構築伴走型支援研修会を受講し、対話の基本姿勢等のスキル習得を行います。

#### ②専門家の有するノウハウの活用

中小企業診断士やよろず支援拠点コーディネーターの企業支援に同行して、実践的な支援の知識・ノウハウを習得します。

習得した支援知識やノウハウは、職員で情報共有し、小規模事業者支援能力の向上に活用します。

#### ③OJT指導の実施

支援経験の多い経営指導員と他職員と一緒に巡回指導や窓口指導の機会を活用したOJTを積極的に実施し、補助員、記帳専任職員にも経営支援の機会を与えながら、組織全体として小規模事業者支援能力の向上を図ります。

#### ④職員会議での情報共有

経営指導員が外部研修等を受講して研修を受けた支援知識やノウハウ、小規模事業者の経営情報や支援状況を職員会議内で共有し、担当外の職員でも支援できるよう体制の強化を図ります。

#### ⑤支援内容等のデータベース化

小規模事業者に関する経営情報の共有化を図るため、経営指導員等が巡回訪問及び窓口相談において、事業計画の進捗状況、売上や利益増加率の確認を行い、「ShokoBiz」を活用したデー

タ蓄積による管理体制を構築します。データ化された事業者情報を共有することで支援前～支援中～支援後の状況を職員全員が相互共有することで職員全体の支援能力向上に繋がります。

## 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

小規模事業者を取り巻く経営環境は日々変化しており、それに対応するため多様化・高度化している支援ニーズに対して迅速かつ適切な対応が求められています。

第2期計画でも実施した十勝管内商工会、関係機関と連携を継続して更なる強化を図り、それぞれの機関で行っている支援事業、小規模事業者が抱える課題、経営支援ニーズの情報を共有して、小規模事業者に対する効果的な支援に繋げる必要があるため、以下の事業を実施します。

### (2) 事業内容

#### ①十勝管内商工会経営指導員との連携・情報交換（随時）

十勝西部4町商工会（新得町・清水町・芽室町・鹿追町）の経営指導員が集まる経改事業委員会第1ブロック会議では、人材マッチング支援事業の連携と各地域の振興事業、経営発達支援事業の取り組みについての情報交換を定期的に行っておりますが、小規模事業者の課題解決に向けた支援について踏み込んだ情報交換やノウハウの共有は行っておりませんでした。

地域は違いますが、小規模事業者の規模・経営環境・課題について共通する点が多いため、連携と情報交換を強化して支援に対するノウハウ等の向上を図り、経営発達に資する取組を推進します。

#### ②日本政策金融公庫・帯広信用金庫との連携・情報交換（随時）

日本政策金融公庫帯広支店と十勝管内商工会の景況、融資あっせん状況、金融支援ノウハウ、事業承継等について年2回情報交換を行い、地域内小規模事業者に対して、適切な融資の実施体制を構築し、経営発達に資する円滑な事業承継・金融支援が行えるよう連携を強化します。

また、地元金融機関である帯広信用金庫から十勝管内の地域経済動向と金融支援策について、定期的に情報交換・分析の場を設け、小規模事業者の経営発達に資する円滑な金融支援が行えるよう連携を強化します。

#### ③北海道事業承継・引継ぎ支援センターとの連携・情報交換（随時）

地域内事業者の円滑な事業承継を図るため、支援実績と専門的なノウハウをもつ北海道事業承継・引継ぎ支援センター相談員との情報交換・連携の強化を図るとともに、具体的な事業承継事例の情報提供をいただき、事業承継に関する支援ノウハウの一層の向上に努めます。

#### ④専門家・よろず支援拠点との連携・情報交換（随時）

多様化・高度化している支援ニーズに対して迅速かつ適切な対応を行うため、専門的な知識・技能をもつ専門家、よろず支援拠点コーディネーターと連携を図り、支援事例・現状および結果について情報交換を行い、小規模事業者の経営発達に資する適切な対応が行えるよう連携を強化します。

専門家等の小規模事業者へのアドバイスを身近に見たり、聴いたりすることは、今後取り組む支援案件への参考となり、経営発達支援に資する支援力向上に繋がります。

## 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

当町における地域経済活性化事業は、イベントの実施が主であり、イベント開催時には一過性の売上げは確保できますが、経営の成長・持続的発展に向けた安定した売上・利益の確保には至っておりません。

第3期計画においては、鹿追町、鹿追町観光協会、アートロード商店会、十字街商店会、瓜幕商店

会、帯広信用金庫鹿追支店等の関係機関と連携を密にしながら、定期的に地域経済に関する情報交換を行い、地域資源を活用した商品開発や地域活性化事業を実施します。

## **(2) 事業内容**

### **①鹿追町地域活性化協議会の開催（年2回）**

地域活性化の方向性を共有するため、鹿追町、鹿追町観光協会、アートロード商店会、十字街商店会、瓜幕商店会、帯広信用金庫鹿追支店の関係者が一同に参画する「鹿追町地域経済活性化協議会」を定期的に年2回開催します。

鹿追町の地域振興及び観光振興等に対する認識の共有を図り、効果的な地域経済の活性化を推進します。

6次産業化や異業種連携による商品開発を行うことで、交流人口の増加や地域活性化を図ることができるため、関係機関と積極的な情報交換を行い、開発に向けた取り組みを推進します。

### **②地域資源を活用した特産品開発及び需要の開拓**

鹿追町は、平成26年4月からバイオガスプラントからの余剰熱を活用して新たな特産品開発事業としてチョウザメの養殖、さつまいも栽培事業に取り組んでおります。

チョウザメは、町内飲食店での料理メニューに活用されております。さつまいもは、鹿追町ブランド干しいも「甘姫（あまひめ）」として販売している他に、道の駅しかおい直売会が「さつまいも大福」の販売を開始しております。

新たな特産品の開発は、交流人口の増加や地域内での需要開拓による売上増加が期待されるため、上記、鹿追町地域活性化協議会や関係機関と連携して「鹿追町の地域資源」を活用した商品開発の推進と積極的なPR活動を展開します。

### **③地域資源を活用した特産品等の情報発信強化**

地域資源を活用した特産品の開発に向けた取り組みについて、計画的に各種PRとマスメディアを活用した宣伝広告活動を実施します。

特にSNSやITを活用したPR手法を積極的に取り入れ、全道・全国に広く周知することで小規模事業者の販路拡大を支援します。

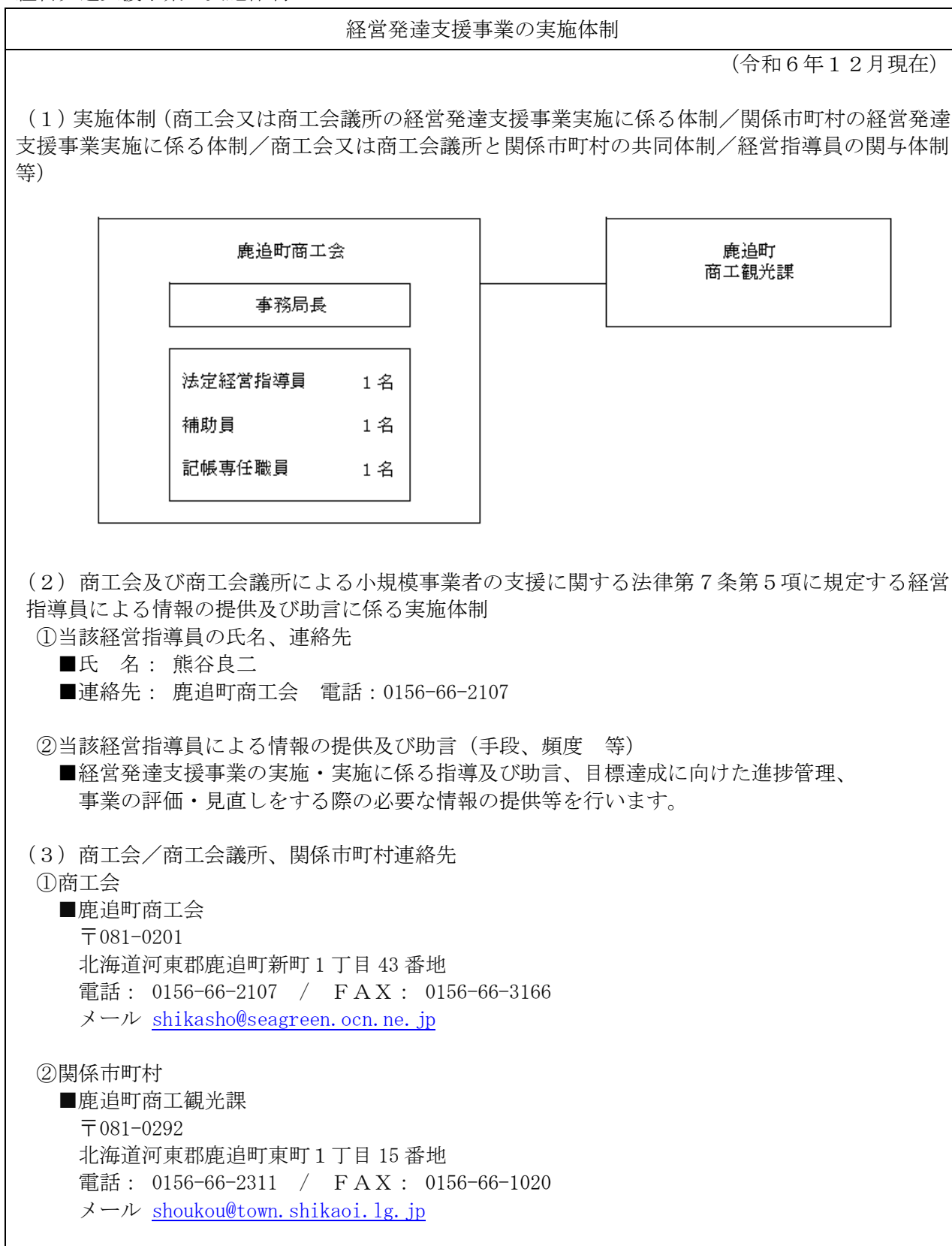
### **④広域連携 人材マッチング支援事業（十勝西部ブロック商工会広域連携事業）**

小規模事業者を取り巻く経営環境や地域経済が抱える課題が激変する中、労働者不足が様々な職種で見られ「アルバイトが見つからない」「従業員等の人材が確保できない」などの声を多く聞くことから、十勝西部4町商工会が広域連携で取り組んでいる人材マッチング支援事業を活用して、求人共同チラシの発行や商工会館の掲示板、ホームページ等で「地域の求人情報」を発信して人材のマッチングを支援します。

雇用を促進することにより「町内に働く場所がある」、「鹿追町に住み続け生活することができる」ことに繋がり、人口流出防止・地域活性化に寄与する取り組みとなることが期待できます。

(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)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
1. 地域経済動向調査	10	10	10	10	10
2. 需要動向調査	15	15	15	15	15
3. 経営状況分析	15	15	15	15	15
4. 事業計画策定支援	200	200	200	200	200
5. 事業計画策定後の支援	150	150	150	150	150
6. 新たな需要の開拓	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
7. 事業評価の見直し	10	10	10	10	10
8. 経営指導員等の資質向上	100	100	100	100	100
9. 地域経済活性化の取組み	500	500	500	500	500

(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
国補助金・道補助金・町補助金・会費収入・受託料収入・手数料収入・使用料収入 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。

