

経営発達支援計画の概要

実施者名	中札内村商工会（法人番号 7460105001626） 中札内村（地方公共団体コード 016381）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【小規模事業者の目標】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 対話と傾聴を通じた小規模事業者の経営状況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・利益率の向上を図る。 2. 事業承継及び創業の促進により、地域の小規模事業者数と多様な業種の維持を図る。 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・利益率の向上を図る。 <p>【地域への裨益目標】</p> <p>経営基盤を強化し事業承継や創業を促進することで、地域の活性化や商業機能の維持に寄与し、地域住民の利便性の維持・向上を図る。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 地域の経済動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> ①地域経済動向の分析（RESASの活用） ②各種経済情報の収集、提供及び分析 4. 需要動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> ①商談会・物産展におけるヒアリング及びアンケート調査 5. 経営状況の分析に関すること <ol style="list-style-type: none"> ①小規模事業者に対する経営分析支援 6. 事業計画策定支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> ①DX推進セミナーの開催 ②経営分析を実施した小規模事業者への事業計画策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> ①事業計画策定後のフォローアップ支援 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ol style="list-style-type: none"> ①商談会・物産展への出展支援 ②商談会等出展時のパンフレット等作成による新たな販路開拓支援 ③DXへの取組としてIT活用による販路開拓支援
連絡先	<p>○中札内村商工会 担当 中村 祐介 〒089-1330 北海道河西郡中札内村大通南2丁目24番地 TEL：0155-67-2204 FAX:0155-68-3643 E-mail：nakasatu@rose.ocn.ne.jp</p> <p>○中札内村 産業課産業グループ 〒089-1392 北海道河西郡中札内村東1条南1丁目2番地1 TEL：0155-67-2495 FAX：0155-67-2156 E-mail：s-sangyo@vill.nakasatsunai.hokkaido.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中札内村の立地

中札内村は札幌市から東に約 220 km (車で約 3 時間 30 分)、十勝圏中核都市帯広市から南に約 28 km (車で約 30 分) に位置し、十勝帯広空港からは南西に 12 km (車で約 15 分) の地点にある。

公共交通機関については、鉄道がかつて帯広市と十勝の最南部に位置する広尾町を結ぶ広尾線があり、中札内村もその中間位置として存在していたが、昭和 62 年に廃線となっている。現在では、十勝の主要バス会社 (十勝バス株式会社) による、路線バスによる移動となり、帯広市までは自動車を持たない高齢者の通院や高校通学などで利用されている。

地勢としては総面積が 292.58 km²で、日高山脈の裾野に広がる農地地帯であり、清流札内川が村を縦断し、西部は日高山脈襟裳十勝国立公園、平野部は耕地防風林で囲まれる自然環境に恵まれた地域である。また、帯広市まで車で約 30 分の距離にあり、日常生活経済圏として形成しており、帯広・広尾自動車道の整備により、交通の利便性も充実している。



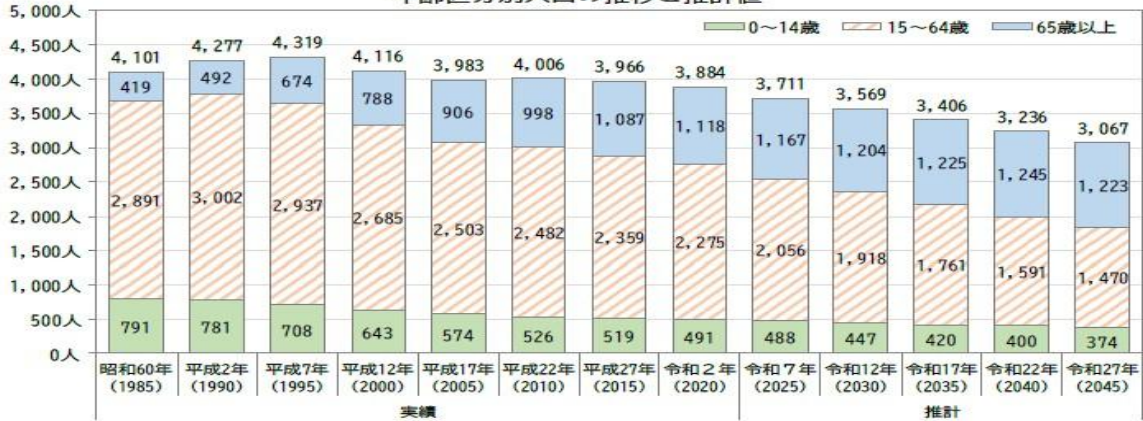
②人口動態

3,828 人 (令和 7 年 10 月 31 日現在)

中札内村の人口は、平成 7 年までは緩やかに増加していたが、平成 12 年には減少に転じ、以降は増減しながらも概ね緩やかな減少傾向となっており、今後も減少傾向は続くと想定されている。年齢別にみると、15~64 歳 (生産年齢人口) の減少と 65 歳以上 (高齢人口) の増加が見込まれており、出生数と合計特殊出生率は、増減を繰り返して推移している。また、人口増減の大きな要因となる転出・転入の状況をみると、20 歳代女性や、40 歳代男性の社会増減数のマイナスが大きくなっている。要因としては、20 歳代女性は進学や就職機会の不足が理由と考えられ、40 歳代男性については、働き盛り世代による「キャリア・収入の追求」「子育て・教育環境の選択」が考えられる。

人口減少が今後も続くと推定されているものの、現状では微減に留まっている。その背景には、日常生活経済圏である帯広市まで約 28 km と比較的近距离に位置していることや、帯広・広尾自動車道が整備されていることにより帯広市への通勤アクセスが良好であることが挙げられる。さらに、早くから重点施策として取り組んできた移住・定住促進や子育て支援策の効果も大きいと考えられる。加えて、移住者による新規創業がここ 5 年ほどで 5 者おり、商工業の活性化にもつながっている。

年齢区分別人口の推移と推計値



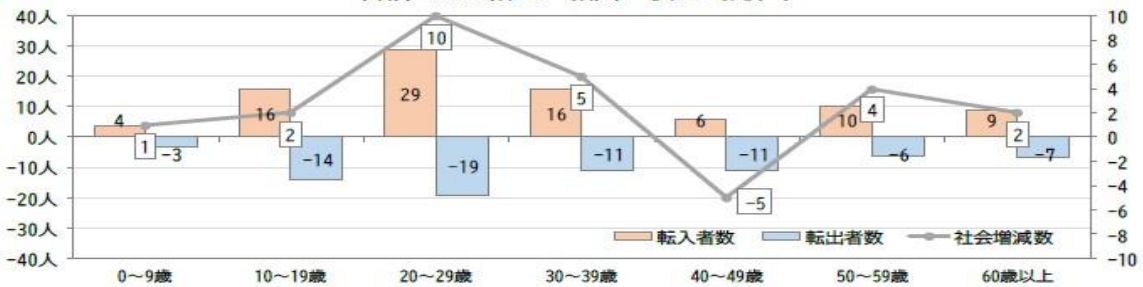
実績
 ※国勢調査
 ※令和7年以降は国立社会保障・人口問題研究所による将来推計人口(平成30年)

出生数と合計特殊出生率の推移



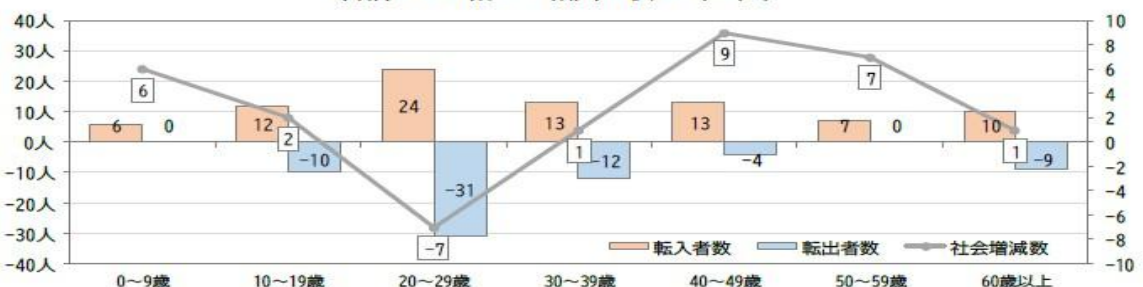
※人口動態調査(中札内村の合計特殊出生率のみ、人口動態調査の出生数と住民基本台帳の女性人口を用いて算出)

年齢区分別転入・転出の状況(男性)



※令和2年住民基本台帳人口移動報告※外国人を含む

年齢区分別転入・転出の状況(女性)



※令和2年住民基本台帳人口移動報告※外国人を含む

③産業別の現状及び課題

ア. 農業（基幹産業）

中札内村は農業が基幹産業であり、小麦等の畑作物を主体に、枝豆や長芋等の野菜を組み合わせた大規模な畑作経営（畑耕地面積 7,110ha）や畜産経営が行われている。特に枝豆は 道内有数の作付面積を誇り、村内畑作経営体の 7 割以上が生産している。令和 6 年度の農業産出額は 165 億円であり過去最高額を記録している。農業形態としては、法人化が進み効率的な経営体制が進んでいる。

課題としては担い手不足と高齢化が進み、新規就農者の確保が急務となっている。また、近年の異常気象や干ばつなど、気候変動への対応に苦慮している状況である。さらに、広大な耕地を維持するための人手不足も問題となっており、今後は持続可能な農業の確立を目指し ICT やドローンなどの技術活用により省力化と高収益化につながるスマート農業の導入が不可欠となっている。

イ. 商工業

商工業の現状としては、新規創業がここ数年一定数あり商工業者数、小規模事業者数ともに微増している。（新規創業者数：令和 6 年度 4 件、令和 5 年度 2 件、令和 4 年度 1 件、令和 3 年 7 件）

しかし、高齢や体調不良を理由に個店の閉店や廃業が目立つようにもなってきた。具体的には、3 年ほど前に村に唯一あったスナックとタクシー事業者が高齢のため廃業し、また、2 年ほど前には村に唯一あったパンの製造販売店が体調不良により閉店した。

食料品や生活必需品については、大型スーパーやホームセンターの存在によりある程度は賄えているが、専門性のある業種は大半が不足しており、家電、文具、パン屋、花屋、菓子店、タクシー、スナックなどがあげられる。その結果、中心市街地の空洞化が進行し、村の基幹産業は農業であるが、地域生活を支える商工業の衰退も懸念される状況といえる。

現在、村内にある業種が 1 件でも多く存続できるよう事業承継による業種の維持と新規創業による新業種の増加が大変重要な課題といえる。また、労働力不足も深刻な問題となっており熟練技術者の引退により若手への技術継承が困難であり課題の一つとなっている。今後はデジタル技術の導入など業務改善の取組も必須となり、人材不足に対応していかなければならない状況といえる。

ウ. 観光業

当村の観光については、平成 28 年から中札内村が加盟している NPO 法人「日本で最も美しい村」連合による取組により「花と緑とアートの村」として、花づくり事業や自然豊かな村内の景観が高く評価されていることに加え、民間企業による観光施設が点在していること、また令和 6 年に中札内村の西部に位置する「日高山脈襟裳国定公園」が「日高山脈襟裳十勝国立公園」に認定されたことにより注目を集めていることもあり、多くの観光客が当村を訪れている。

中でも日高山脈襟裳十勝国立公園の大自然をいかした、札内川園地にはキャンプ場などの施設が整備されており、「ピョウタンの滝」がある。雄大な自然を求めて訪れる人々に感動や癒しを与える空間として、中札内村観光のシンボルに位置付けられている。

また、村内の観光の拠点である「道の駅なかさつない」には令和 6 年度に 65 万人が訪れており道内でも有数の観光地といえる。しかし、公共交通機関の利便性が低いことや、冬季の観光資源が乏しいことなどの課題もあり、今後は車利用者以外のアクセスの改善や、通年での観光客誘致が求められる。下記の「道の駅なかさつない」の入込客数の推移をみても冬季間の村内の入込客数が少ないことがうかがえる。



【日高山脈襟裳十勝国立公園】



【ピョウタンの滝】



【道の駅なかさつない】

道の駅「なかさつない」の入込客数の推移

年度・月別	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年度合計
R 2年度	30,644	44,457	59,627	77,363	94,068	71,503	66,461	36,636	6,485	2,952	5,897	11,880	507,973
R 3年度	48,225	78,184	63,955	75,375	78,849	63,128	61,729	34,551	6,802	3,057	5,766	11,248	530,869
R 4年度	59,676	94,144	71,616	82,134	91,529	78,948	67,176	38,279	6,863	5,244	7,936	16,801	620,346
R 5年度	61,231	102,202	79,873	94,370	96,709	80,366	74,630	42,686	8,021	5,075	7,658	15,822	668,643
R 6年度	60,795	89,925	78,778	83,374	99,610	85,194	73,225	45,447	7,870	5,433	7,969	15,380	653,000

(出典：道の駅なかさつない)

④小規模事業者の現状と課題

ア. 小規模事業者数の推移

中札内村の商工業者数と小規模事業者数は以下のとおりであり、商工業者の約9割以上を小規模事業者が占めている。(表1参照) 商工業の現状で記載したように、創業の増加や、これまでの伴走型事業の効果もあり、小規模事業者数はほとんどの業種で微増している。(表1・表2参照) 一方で、生活関連業種は減少傾向にあり、中札内村の産業だけでは需要を十分満たせず、生活関連費の一部が近隣の帯広市へ流出している状況である。

事業承継における後継者の有無について、令和7年4月1日に村内の小規模事業者を対象に調査した結果、後継者の不在状況は以下のとおりとなった。引退年齢を70歳と仮定すると、10年後には60歳以上で後継者のいない事業者約30社減少すると見込まれる。(赤枠参照)

さらに、小売業やその他の業種では49歳以下の事業者が存在せず、建設業や卸売業では39歳以下事業者がいないのが現状である。(青枠参照) この表からも、今後事業承継や新規創業への取組により地域住民の生活機能や地域内経済循環に欠かせない業種や業態の維持が必要といえる。(表3参照)

また、小規模事業者を取り巻く経営環境は急速に変化しており、柔軟に対応するための経営力を再構築し、事業者の持続的発展につなげるため、支援機関である商工会は、個々の課題の掘り下げにより事業者自らが「気づき」、「腹落ち」に繋がられるよう、内発的動機付けから潜在力を発揮させ、自走化へと導く伴走型支援が重要となっている。

また、近年の小規模事業者を取り巻く経営環境が複雑化・高度化している中で、経営基盤の脆弱さを補いつつ環境変化に適応していくためには「DX化」への推進にも注力する必要がある

るものの、当村の小規模事業者においては、生産性の向上や作業効率の向上、販路開拓などの分野において、DXの入り口であるIT技術を十分に有効活用できていないのが現状である。

(表1) 中札内村の業種別商工業者数

		建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店 宿泊業	サービ ス業	その他	合計
R7	商工業者数	16	27	8	29	25	33	45	183
	小規模事業者数	16	24	8	25	24	32	43	172
R2	商工業者数	14	24	14	26	32	24	36	170
	小規模事業者数	13	23	14	25	30	22	36	163

(商工会独自調査)

(表2) 年度別商工業者数・小規模事業者数の推移

	R2.4	R3.4	R4.4	R5.4	R6.4	R7.4
商工業者数	170	175	174	176	180	183
小規模事業者数	163	166	165	167	170	172

(商工会独自調査)

(表3) 村内小規模事業者の年齢別及び後継者不在件数

	(計)	商工会員 年齢別及業種別内訳						
		建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食 店・ 宿泊業	サービ ス業	その他
70歳以上	23	2	3	0	4	5	6	3
後継者不在件数	13	2	2	0	2	3	2	2
60～69歳	28	2	2	0	9	4	5	6
後継者不在件数	17	1	0	0	6	2	5	3
50～59歳	39	4	6	3	9	7	3	7
後継者不在件数	24	3	4	1	4	7	3	2
40～49歳	15	3	4	1	0	3	4	0
後継者不在件数	12	2	3	0	0	3	4	0
39歳以下	8	0	3	0	0	3	2	0
後継者不在件数	8	0	3	0	0	3	2	0
計	113	11	18	4	22	22	20	16
後継者不在件数	74	8	12	1	12	18	16	7

*有効回答数 113 事業者

(令和7年4月1日現在_商工会独自調査)

イ. 建設業の現状と課題

建設業においては災害対応やインフラ整備の維持に欠かせない分野であり、公共事業としての発注は一定程度確保されている。一方で、人口減少や高齢化の影響より一般住民の建設需要は縮小傾向にある。そのため、村のまちづくり計画では、地域産業の活性化が重要な課題とされている。

ウ. 製造業の現状と課題

当村の製造業は、鉄工業が4件、リサイクル生成品事業所が1件、段ボール製作所が1件あり、そのほかは食品製造業が中心となっている。酪農地帯でもある当村では、生乳を使ったチーズ工場や製菓工場が立地しているほか、清流札内川が流れる地域においては、透明度の高い地下水を活用した豆腐工場もある。これらの企業はいずれも中札内村を代表する存在であり、知名度が高く、品質面でも高く評価されている。

今後は、さらなる付加価値の向上と地域ブランドの形成に向けた商品開発が求められる。そのためには認知度の向上や販路拡大を図ることが課題であり、SNS やホームページを活用したDX化の取り組みを推進していく必要がある。

エ. 小売業の現状と課題

小売業について、商業統計・経済センサスの年間販売額を見ると、平成28年の調査では4,389百万円であったが、令和3年での調査では4,039百万円へと大きく減少している。要因としては少子高齢化による人口の減少、インターネット購入の普及による消費スタイルの変化、節約志向の高まりなどが考えられるほか、近隣の帯広市へ消費流出も影響している。

村内の大型スーパーや大型医薬品店、大型ホームセンター、コンビニエンスストア、道の駅土産店についてはそこまでの落ち込みはないが、地元専門店である衣料品店や書籍、時計店や精肉店などの個人事業所にとっては、販売が年々減少しており、後継者も確保できていない状況である。

近隣の帯広市や大型店と比較すると、価格帯・商品数等では競争が難しいため、顧客サービスの充実や魅力ある店舗づくりなど、個店の魅力創出が今以上に必要である。さらに、新たな需要開拓・販路拡大に向けた事業計画策定が必要である。

事業者一人一人が危機感と問題意識を持ちながら、従来の考え方を転換しながら現状の課題を見極め、環境変化に柔軟に対応した自社の変革を目指す行動が必要である。

オ. 飲食店・宿泊業の現状と課題

当村の飲食業は、新規創業による開業が多く、昼・夜の営業やキッチンカーを含めると約17件あり、各店舗が切磋琢磨しながら中札内産の野菜や卵、鶏肉などを取り入れ、それぞれの特色を生かした営業を行っており、村内外のお客様から非常に高く評価されている。

コロナ禍では、どの事業所も非常に厳しい時期を過ごしたが、何とか耐え抜き、現在ではコロナ禍前の売上に戻っている状況である。

宿泊業については、高価格帯の宿泊施設が1件、一般的な旅館等の宿泊施設が3件、さらに、スポーツ団体などの受け入れを行っている事業所が1件ある。これらはいずれも、観光客や工事関係者の利用により、順調に売り上げを伸ばしている状況である。

当村には道の駅をはじめ、民間の観光施設を含め多くの観光スポットがあり、飲食業や宿泊業は村にとって非常に重要な業種であるため、多様な観光客の需要に対応できるよう受け入れ態勢の整備が必要である。そのため、まだ多くの店舗で導入されていないキャッシュレス決済や自動チェックイン機能の導入など、DX化による顧客の利便性向上に取り組むことが重要であり、あわせて、事業所にその必要性を理解してもらう必要がある。

カ. サービス業の現状と課題

サービス業では、理美容店が7件、自動車関連事業者が3件、整体関係が3件、さらにデザイン関連の事業所などがある。いずれの事業所も村内で棲み分けができており、固定客をしっかりと確保しているため、売上も安定している。

今後の課題としては、SNSを活用した情報発信により既存顧客を維持するとともに、新たな顧客を取り込むことが重要である。

また、令和6年度実施した村民アンケートの結果、村内で不足している業種として最も多く挙げられたのはタクシー業であった。タクシーは村民の足として重要であり、特に高齢者の通院や買い物に欠かせない存在となっている。

また、観光業の現状及び課題で記載したとおり、公共交通機関の利便性が低いことが問題となっている。例えば、旅行客が帯広空港から村内へ移動する際の交通アクセスや、村内を回遊する手段としてもタクシー需要は十分あると考える。

現在、村内を巡回する住民向けの「くるくる号」という村内バスがあるが「自宅前までは送迎してくれない」「利用時間が決まっている」などの理由から利用しづらいとの声があり、利用率が低い現状である。そのため、今後は「ライドシェア」などの新たな業態について村とともに検討し、事業者の掘り起こしや開業に向けて積極的に支援していく必要がある。

キ. その他業種の現状と課題

その他の業種としては、運送関連業が7件、不動産業が1件、その他農業関連が約4件ある。中でも運送関連業は、運送費用の高騰や「2024年問題」の影響等により利益の確保に大きな課題を抱えている。

今後は、運行体制の見直しや新たな需要の確保など、事業計画策定が重要である。特に、運行体制の見直しについては、効率的な運行体制の確保が不可欠であり、DXの導入も検討が必要である。

(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

上記の現状から、人口減少は現在こそ微減にとどまっているが、さらに進むことで村内の消費購買力は低下すると予想される。加えて、経営者の高齢化により廃業が加速する恐れがあり、地域の商工業機能が弱まることで、近隣市町への購買力流出を増大し、経営環境は一層厳しくなると予想される。

これらの悪循環は、雇用の維持や地域内の経済循環に支障をきたすため、10年先も小規模事業者が雇用と地域住民の生活機能を支え、地域経済を維持していくためには、「対話と傾聴」による伴走型支援が不可欠である。そのため、事業者個々の経営課題を明確にし、課題解決策を検討することで事業者自らが気づき、実行へとつなげる自走化を促し、事業の持続的発展につなげることが必要である。

これらを踏まえて、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」を次のとおり設定する。

ア. 小規模事業者の経営力向上

日々刻々と変わる社会情勢や経済状況に対応するためには、経営者自らが経営課題に気づき将来に向けて持続的な発展を目指すことが重要である。そのため、小規模事業者に対して事業計画の策定と実行を支援し、売上増加や利益向上に繋げることで、経営基盤を強化する体制づくりを支援する。

イ. 事業承継および新規創業による地域商業機能の維持

まちなかの空洞化がますます進み、不足業種の増加が予想される中、住民の利便性の維持・向上の観点から、村内の商業機能を維持することが重要である。そのため、事業承継の促進や新規創業の推進を図っていく。

ウ. 地域資源の付加価値向上による地域活性化の推進

村内の魅力ある地域資源の付加価値を高め、新たな商品開発や販路開拓を支援するなかで、地域の総合的な魅力度の向上を図り、合わせて販売促進と情報発信を強化しながら、地域資源を積極的に活用する事業者の売上増加と地区内交流人口の増加を目指す。

②第7期中札内村まちづくり計画との連動性・整合性

第7期中札内村まちづくり計画（2022年～2029年）の実施計画に下記のとおり【商工業の振興】施策方針が示されている。

【めざすべき姿】

社会情勢や経済状況の変化に対応するため、商工会と連携を図り小規模事業者への支援に取り組み、村内商工業のにぎわいを創出します。

雇用の拡大や地域の活力を増進するため、優遇制度など支援体制を確立し、地域に根付く企業立地を促進します。

【主要な施策】

ア. 経営体質の強化

- ・商工会と連携し、商工業者の経営安定化と事業承継に向けた支援を行います。
- ・商工会と連携し、村の融資制度の活用による経営基盤の強化を図るとともに、国及び道制度の活用を推進します。
- ・商工会が行う経営発達支援などを通じ、商工業者の情報化や国際化に寄与する取組を推進します。

イ. 地域商工業の活性化

- ・商業活動の活性化を促進するため、商工会の活動を支援します。
- ・商工会と連携し、魅力あふれる企画やイベントを支援することで、村内購買を高め、商工業の活性化を図ります。
- ・民間事業者の新規出店等を支援することで、事業者と連携したにぎわいづくりを推進します。
- ・地場資源の付加価値向上と地域産業との連携により、地場製品のブランド化を推進します。

ウ. 村内のにぎわいづくり

- ・魅力ある商業空間、地域のコミュニティ、まちなかにぎわいづくりなどの視点で、多世代が利用できる場を創出します。
- ・観光客の中心市街地への誘導や、道の駅をはじめとした地域資源との連携に努めます。

これらの計画に示された商工業の振興の施策は、前述の「今後10年先を見据えた振興のあり方」と方向性は同じであり、連動性・整合性は一致しているため、行政と商工会が共同で策定する第3期経営発達支援計画は、小規模事業者の経営改善及び地域資源の活性化に大きく貢献できるものとする。

③商工会としての役割

商工会は、地域の小規模事業者が日頃から抱えている悩みや疑問に対し身近に相談できる支援機関である。そのためには、日ごろから巡回を行い、情報交換を重ね信頼関係を築くことが最も重要である。その中で、地域の小規模事業者が抱える経営課題を的確にとらえ専門家や各支援機関と連携しながら、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施していくことが商工会としての役割である。

こうした役割を踏まえ第2期では、事業者の経営課題の解決に向け、経営分析や事業計画策定を行った。補助金申請や融資といった限定的な要因への対応にとどまらず、創業計画や事業承継計画の策定にも取り組むことができた。また、新たな需要の開拓支援においては、販路開拓が必要な事業所の掘り起こしを行い、商談会や物産展への出展を通じて新規販路の開拓を実現し、売上増加につなげることが出来た。さらに、バイヤーや一般消費者から商品に対する意見を聴取する機会を得るなど、今後の事業展開に資する成果も得られた。

第3期においては、これまでの成果を基盤としつつ、より持続的な経営発展を目指す。

(3) 経営発達支援事業の目標

中札内村まちづくり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とする。

◇目標1～「対話と傾聴」を通じた小規模事業者の経営状況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・利益率の向上を図る。

事業計画策定の重要性を理解してもらうため、各種調査を基に経営分析を行い、中長期的な視点での事業計画策定による経営改善で売上・利益率の増加を目指す。

KGI：事業計画策定事業者の売上増加率目標5%以上（対前年比）20者/5年

KPI：事業計画策定事業者数40者/5年

設定理由：事業計画の策定は、売上や利益率の向上に直結する重要な取組であり、一定数の事業者へ広げることが必要である。KGIを達成し、経営改善を促すことで地域経済の持続的発展につなげるため、裾野拡大の観点から設定した。

◇目標2～事業承継及び創業の促進により、地域の小規模事業者数と多様な業種の維持を図る。

地域コミュニティの維持に必要不可欠な小規模事業者数と多様な業種を維持するため、創業・第二創業予定者や創業後3年以内の事業者、事業承継が経営課題となっている小規模事業者等を積極的に支援し新陳代謝を図る。

【新規創業・第二創業】

KGI：支援した事業者の売上増加率目標5%以上（創業年比）10者 / 5年

KPI：新規創業・第二創業者数目標 20者 / 5年

設定理由：KGIの売上増加目標は創業年から2年目の目標数値である。

KPIの設定について、KGIの達成に向け、新規創業や第二創業の需要の掘り起こしから、創業計画の策定や金融支援、経理・労務等の経営に必要な知識の習得等一貫した支援を行い開業まで至る件数である。なお、目標件数の根拠については、近年の実績から実効性のある数値として設定した。

【事業承継】

KGI：支援した事業者の事業承継完了目標 2者 / 5年

KPI：承継診断及び事業承継計画策定等支援数目標 5者 / 5年

設定理由：KGIの完了件数は最終指標である。

KGIを達成するためには、事業承継が必要な事業者の掘り起こしから、承継計画の策定やマッチングまで、一貫した支援を行うことが重要である。そのため、承継プロセスを可視化し、段階を踏んだ支援を行うことで達成できると考え設定した。

◇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・利益率の向上を図る。

新たな販路開拓による売上向上を図るため、地域資源等を活用した商品開発や既存商品のブラッシュアップ、DX等を活用し、売上向上に繋げる。

【商談会展展支援】

KGI：支援した事業者の成約件数目標 20者 / 5年

KPI：商談会展展支援目標 20者 / 5年

設定理由：KGIについては、支援した事業者の成約件数の数値であり、商談会展展を支援した事業者1者につき1件と設定した。KPIはKGIに向けた出展件数として、村内の地域資源を活用した食品製造事業者を対象に年間2商談会（1商談会2者）の出展支援を想定しており、新商品開発及び新規販路開拓支援に積極的に取り組む事業者として設定した。

【物産会展展支援】

KGI：支援した事業者の売上高増加率目標5%（対前年比） 10者 / 5年

KPI：物産会展展支援目標 10者 / 5年

設定理由：KGIについては、支援した事業者の対前年比の売上増加率目標の数値であり、物産会展展を支援した事業者1者につき1件と設定した。KPIはKGIに向けた出展件数として、村内の地域資源を活用した食品製造事業者を対象に年間1物産展（1物産展2者）の出展支援を想定しており、新商品開発及び新規販路開拓支援に積極的に取り組む事業者として設定した。

【DXを活用した販路開拓支援】

KGI：支援した事業者の売上増加率目標5%（対前年比） 5者 / 5年

KPI：DXを活用した販路開拓支援目標 5者 / 5年

設定理由：KGIについては、支援した事業者の対前年比の売上増加率目標の数値であり、DXを活用した販路開拓の支援事業者1者につき1件と設定した。KPIはKGIに向けDXの知識・重要性等の習得に向けたセミナーの実施を通し、DXの活用による生産性向上に積極的な事業所の掘り起こしを行った事業者について、経営分析及びDX化に向けた事業計画の策定、運用に向けた専門家派遣等を支援する事業者数として設定した。

【地域への裨益目標】

上記の目標を達成することで、小規模事業者の生産性を高めるとともに、事業承継や創業支援を通じて地域内における小規模事業者の維持を図り、地域住民の利便性の維持・向上に繋げる。また、中札内村との連携強化により、魅力ある商業空間を創出し、観光客を市街地へ誘導することで交流人口を増加させ、小規模事業者及び地域の持続的発展に寄与することを目標とする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【小規模事業者の目標達成に向けた方針】

①「対話と傾聴」を通じた小規模事業者の経営状況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・利益率の向上を図る。

※上記、目標1達成に向けた具体的方針

小規模事業者の売上・利益の向上を目指すには、小規模事業者自身が自社におかれている状況の把握・分析に基づいた経営改善を行うことが重要である。そのため、積極的な巡回指導により表面的な経営課題のみならず、事業者との「対話と傾聴」を通じ、事業者自らが本質的な課題に「気づき」、「腹落ち」することで事業者自身が課題解決に向け自走化（経営計画等を自身で策定、実行、効果検証、評価、見直しができる状態）できるように支援していく。

また、小規模事業者にとって、今後、益々重要性を増す「デジタル技術」を活用して生産性の向上や売上の増加・競争力の強化などDXに関する意識の醸成や活用可能な取組に関するセミナーを開催し、DX導入に向けての計画策定及び実行について支援する。

これらの伴走支援による経営の自走化においては、経営者のリテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産、知的財産、デジタル等の経営管理に係る知識等）の向上が非常に重要であると共に、小規模事業者の経営リテラシー向上に資する支援ができるような経営指導員等職員の資質向上に係る研修等の実施も必要となる。

②事業承継及び創業の促進により、地域の小規模事業者数と多様な業種の維持を図る。

※上記、目標2達成に向けた具体的方針

小規模事業者数の維持は、地域の生活やコミュニティ、雇用を守るために欠かせない存在である。そのため、事業承継や創業・第二創業に向けて巡回指導を通じて対象事業者の掘り起こしを行い、村や専門家、金融機関等と連携し取り組んで行く。

事業承継については小規模事業者の現状と課題で記載した「60歳以上の後継者不在業種」を重点支援先とし、巡回やヒアリングを通して事業承継の可能性を模索する。その上で、事業承継計画の策定や第三者承継におけるマッチング支援を、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや独立行政法人 中小企業基盤整備機構などの公的機関とも協力し実施する。

また、創業・第二創業においては、窓口相談や日々の巡回、中札内村への創業相談の情報を共有しながら、創業計画書の策定や資金調達支援を行う。その他、税務・労務の基本的な知識の習得、認知度向上のための広告宣伝手法の指導など、確実な開業にむけた総合的な支援を実施する。

これらの事業承継や創業・第二創業の支援の実施においては、必要に応じ各種助成事業や税制優遇等の活用も取り入れながら、円滑に事業承継や創業・第二創業に繋がられるよう支援していく。

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・利益率の向上を図る。

※上記、目標3達成に向けた具体的方針

地域資源を積極的に活用した高付加価値商品の開発や既存商品のブラッシュアップを、専門家等と連携して推進する。さらに、札幌圏や首都圏で開催される商談会や物産展への出展を通じて販路開拓を支援する。出展にあたっては、事前支援として商品の規格書等のパンフレットの作成や出展ブースレイアウト作りなども含め、一貫した支援を実施する。

また、DX推進に向けてITの積極的な活用を促し、売上や利益率の向上に繋がる販路開拓・拡大を支援する。

【地域への裨益目標の達成に向けた方針】

上記、小規模事業者の目標達成を通じて、生産性（稼ぐ力）の向上等により経営基盤を強化し事業の持続的発展を図る。また、事業承継や創業・第二創業支援により雇用の場の確保と、地域住民の利便性の維持・向上を図る。さらに、魅力ある商業空間の創出により、観光客を市街地へ誘導し交流人口の増加を図り地域の活性化につなげる。

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2期においては、RESASによる分析結果及び村内経済動向レポートを小規模事業者に公表することとしていた。しかし、RESASの分析は、各種補助金申請の際の活用に留まり、第2期の初年度に実施したのみであった。一方、村内経済動向レポートについては、期間中に商工会員を対象とした事業承継アンケートや、住民向けの買い物動向調査を実施し、その結果を事業者へ公表した。

第3期においては、RESASの分析結果を補助金申請に限らず広く事業者へ公表し、地域経済の動向を身近な調査結果として認識してもらうことで、事業者が関心を持ち、実効性のある事業計画策定につなげていく。

(2) 目標

事業内容	公表方法	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
RESAS分析結果の公表回数	HP掲載	0回	1回	1回	1回	1回	1回
経済情報調査結果の公表回数	HP掲載	-	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域経済動向の分析（RESASの活用）

村内及び経済圏である十勝管内（1市18町村）の経済動向を調査分析し、小規模事業者の外的経営環境の把握をすることで、課題抽出や事業計画の策定等に活用することができ、さらに商工会ホームページでも把握した情報を広く提供することにより小規模事業者の経営に資することを目的とする。

【分析項目】「観光マップ」「産業構造マップ」「地域経済循環マップ」

【分析内容】「観光マップ」

観光による外貨獲得に資するため、国内の観光消費やインバウンド消費につ

いて分析を行い、観光関連業種（道の駅や飲食店等）のターゲット層の把握などに活用する。

「産業構造マップ」

従業員数や売上高、付加価値額等について、他地域との比較を行うことで地域業種別の強み・弱みの把握に繋げる。

「地域経済循環マップ」

地域のお金の流れを可視化し把握することで地域の経済の好循環を実現するうえで改善すべきポイントの検討などに繋げる。

②各種経済情報の収集、提供及び分析

小規模事業者の景況を把握したうえで的確な支援を行うため、経営指導員等が各種情報を収集し、四半期ごとに商工会ホームページで公表するほか巡回指導時の資料として活用する。

【調査方法】

北海道商工会連合会が実施している「中小企業景況調査報告書」を活用

【調査項目】

全道の商工会地域の小規模事業者を抽出し、業種ごとの業況、売上、資金繰り、仕入単価、採算について景気動向指数を用いてグラフ化したものや、業況判断の背景にある調査対象者の生の声を4半期ごとに公表しており、道内の同業種との比較ができる。

(4) 調査結果の活用

調査した結果は、商工会ホームページに掲載し、広く村内事業所等に周知する。また、経営指導員等が巡回指導、窓口指導を行う際の参考資料として、小規模事業者の経営支援、事業計画策定支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第2期では、流通バイヤーや一般消費者のニーズを把握するため、各種商談会や物産展へ出展し、意見聴取を行った。その結果、地元地域ではやや高価格帯と受け止められる商品であっても、札幌圏や首都圏では、良質な商品（食品添加物を使わず素材本来のうまみと栄養を活かした炊き込みご飯の素や、農薬・化学肥料を使わない農産物で製造したお茶など）として需要があり、価格帯も妥当と認識されるなど、販売圏によってニーズに差異があることを把握でき、大変有益であった。

第3期においては、第2期で収集した情報を十分に分析できず商品の改善にまでは繋がられなかった点が課題として残ったため、調査結果を分析し、商品の改善や新商品の開発に結び付ける需要動向調査を実施する必要がある。

(2) 目標

事業内容	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
商談会での 需要動向調査事業者数	2者	4者	4者	4者	4者	4者
物産展での 需要動向調査事業者数	-	2者	2者	2者	4者	4者

(3) 事業内容

①商談会・物産展におけるヒアリング及びアンケート調査

域外への販路開拓・拡大のための商談会・物産展に出展した際にヒアリング及びアンケート調査を行い、商品のブラッシュアップや新商品開発の方向性を検討するための資料として活用する。

【支援対象者】

地域資源を活用した地場産品を製造販売し販路開拓に意欲ある食品製造事業者。

(商談会・物産展共に1会場あたり2者を想定)

ア. 第2期からの継続支援事業者4件

- ・乳製品製造事業者
- ・菓子製造事業者
- ・農産物加工事業者(2件)

イ. 新規で想定している事業者2件

- ・ワインショップ及び地域資源を活用した食品製造事業者
- ・農産物卸業者による新商品開発に積極的な事業者

【想定する商談会・物産展】

北海道商工会連合会及び関係機関が開催する展示商談会並びに物産展(3会場)

ア. 「北の味覚、再発見」北海道札幌市(BtoB)

- ・食品流通業界バイヤー等に向けた展示商談会。(1日間)
- ・来場見込数 約300名(食品流通業界バイヤー、食の専門家など)

イ. 「スーパーマーケットトレードショー」千葉県幕張メッセ(BtoB)

- ・流通業界バイヤーに向けた日本最大級の展示商談会。(3日間)
- ・来場見込数 約77,000人(食品流通業界バイヤー)

ウ. 「なまらいいっしょ北海道フェア」東京都世田谷区三軒茶屋(BtoC)

- ・商工会と市町村等が連携し商品PRや市町村施策のPRを推進する物産展(2日間)
- ・来場見込数 約23,000人(一般消費者)

【サンプル数】

ア. 食品流通業界のバイヤー 30人(1品あたり)

イ. 一般消費者 30人(1品あたり)

【調査手法】経営指導員等が、事業者との事前ヒアリングを行った上で、事業者の実態・取り扱う商品・サービスに特化した商工会独自のアンケート票(調査項目ごとに5段階評価もしくは自由記入)を作成し記入する。(書面又はGoogleフォーム等のアンケート機能を使用)

【調査項目】

ア. バイヤー:取引条件(ロット数等)、パッケージ、サイズ、価格、味、使用用途、市場のトレンド、商品に足りない要素等

イ. 消費者:属性(性別、居住地、年代等)、パッケージ、サイズ、価格、味、満足度等

(4) 調査結果の活用方法

【分析手法】

経営指導員等がアンケート結果を集計し、必要に応じて専門家の意見も交えクロス集計などの分析票の作成を行う。

【活用方法】

調査結果は、商品のブラッシュアップや新商品開発のヒントとなるよう集計・分析を行い、経営指導員が巡回訪問の際に支援事業者へ直接フィードバックする。また、必要に応じて専門家の意見を取り入れ、改善の質を高める。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

第2期では、金融斡旋や持続化補助金、村創業補助金などの補助金申請時に定量的な分析を行い、多くの事業者の経営分析を行った。その結果、目標を達成するとともに、評価委員会からも高い評価を得ることができた。

第3期では、経営力再構築伴走支援を意識した伴走型支援に注力し、日々の巡回訪問を通じて、事業者との「対話と傾聴」を重ねる。これにより、事業者自らが課題を認識し腹落ちしたうえで、売上向上や新商品開発に取り組むよう促していく。その際には、財務分析とあわせて定性的な非財務分析にも一層力を入れ、事業者の内発的動機付けをもって事業計画策定に繋げていく。

(2) 目標

事業内容	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
経営分析事業者数	13者	13者	13者	13者	13者	13者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

経営指導員等が、巡回訪問や窓口相談時にヒアリングを行い、小規模事業者との「対話と傾聴」を丁寧に重ね、支援の入り口となる「課題設定」に繋げる。課題の設定にあたっては、経営実態から本質的な課題を掘り下げるため、経営分析の必要性を認識してもらい、課題解決に向けた「内発的動機付け」を高め、意欲のある対象者を抽出する。

②経営分析の内容

【対象者】

巡回訪問や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の高い13者を設定する。(創業や事業承継支援に係る経営分析も含む)

【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》 下記項目について、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

【分析手法】

経済産業省の「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」を活用し、経営指導員等が分析を行う。また、「RESAS(地域経済分析システム)」も合わせて活用し、分析データを実際に目で確認し、小規模事業者の経営状態の把握に繋げる。

非財務分析は、SWOT分析のフレームも併せて活用し、将来目標を明確にし、課題等の解消ツールとして活用する。また、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う。

(4) 分析結果の活用

経営分析の基本である計数的な分析に加え、SWOT分析等で事業者の強み・弱みを客観的

に把握することで、現状の経営課題を的確に捉えることができる。分析結果は課題解決に向けた事業計画策定に活用するとともに、北海道商工会連合会が推奨するクラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」によりデータベース化し、職員間で共有することで、効率的な支援体制の構築を図る。

※「ShokoBiz」：経営発達支援計画の策定支援対象である小規模事業者及び各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期における事業計画策定支援では、経営分析を行った事業所に対し事業計画策定までトータルで支援することができた。また、創業希望者に対しては創業計画書策定から資金調達、村の創業支援補助金申請まで一貫した支援を行うことができた。さらに、事業承継については、北海道事業承継・引継ぎ支援センター及び独立行政法人 中小企業基盤整備機構と連携し、1件の事業承継計画を策定した。評価委員会においては、目標件数を達成したことから、高い評価を得た。しかし、計画書の活用は補助金申請や融資など、限定的な要因に留まった。件数の内訳については、事業計画策定支援（金融斡旋・補助金申請時等）は目標件数に達していないものの、創業計画の策定を多く行った結果、全体としては目標値に達成した。

第3期では、自社の経営課題解決に向けた事業計画策定支援に加え、DX推進を目的としたITツールの活用による経営の効率化・高度化を図る事業計画策定支援等を行っていく。単に補助金や融資など限定的な要因に基づく計画策定にとどまらず、本質的な経営課題の解決に向けた事業計画策定支援を行う。

また、経営力再構築伴走支援の観点に加え、相談内容の高度化・複雑化も進んでいることから、1件の計画策定に時間を要する状況であるため、事業計画策定事業者数を第2期より4件減らし8件に設定する。一方、創業に対する需要が多いことを踏まえ、第3期では創業支援を4件に設定する。

(2) 支援に対する考え方

本質的な経営課題の解決に向けた事業計画策定の重要性を理解し浸透させるためには、経営状況のヒアリングによる「対話と傾聴」、そして経営分析の段階からその重要性を訴求していく必要がある。巡回訪問等を通じて事業者との信頼関係を深め、本質的な課題を掘り下げることによって事業者自らが課題に気づき腹落ちした上で、自ら事業計画の策定を進められるよう支援する。

創業・第二創業を希望する小規模事業者に対しては、経営指導員等がヒアリングを行い、創業計画の策定に向け中小企業診断士等の専門家と連携し支援する。資金繰りについては日本政策金融公庫や帯広信用金庫と連携し、計画策定支援及び計画のブラッシュアップを行いながら確実な開業に向け支援する。

事業承継に取り組む小規模事業者に対しては、円滑な事業承継が実現できるよう、中小企業診断士等の専門家や、北海道事業承継・引継ぎ支援センター、独立行政法人 中小企業基盤整備機構と連携し、事業承継計画の策定支援に加え、事業承継後の事業継続や持続的発展に向けた計画策定を総合的に支援する。

さらに、近年のIT技術の飛躍的な進展を踏まえ、小規模事業者のDX化への対応について、消費購買力流出抑制や経営基盤の強化を目的として、事業計画策定の前段階としてDX導入に向けた動機付けや基礎的な知識を習得するためのセミナーを開催する。

(3) 目標

事業内容	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
D X推進セミナー（新規）	-	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	8者	8者	8者	8者	8者	8者
創業計画策定事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者
事業承継計画策定事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

①D X推進セミナーの開催（新規）

経営の効率化、高度化を図るにはD Xへの対応が必要であるため、D X対応への動機付けや基礎的な知識を習得するためのセミナーを開催する。

【対象者】D X推進に意欲的な小規模事業者

【募集方法】文書による周知

【講師】I Tコーディネーター等D Xに精通している専門家

【開催回数】年1回

【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、積極的に取り組む意欲のある小規模事業者に対し、専門家と連携して事業計画策定を支援する。

【カリキュラム】

- ・D Xの基礎知識（総論）や具体的な活用事例等
- ・I TツールやE C、S N Sを活用した販売促進手法及び事例等

②事業計画策定支援

【対象者】

- ・D X推進セミナー参加者の内、D Xに意欲的かつ経営分析実施により、新たな需要開拓を目指す小規模事業者
- ・経営分析を実施し、新たな需要開拓により売上増加を目指す小規模事業者

【専門家】I Tコーディネーター、中小企業診断士等

【手段手法】上記対象者に対し、経営指導員等が巡回訪問を行い、傾聴と対話を丁寧に行い、経営状況の分析を実施するとともに実現性の高い事業計画策定を専門家と連携しながら実施する。

③創業・第二創業計画策定支援

【対象者】創業希望者・創業予定者・創業後間もない小規模事業者

【専門家】中小企業診断士、日本政策金融公庫、帯広信用金庫

【手段手法】経営指導員等が、「窓口相談」「巡回訪問」において創業支援及び創業後間もない小規模事業者に対し、地域経済動向等を踏まえた事業計画の策定支援及びフォローアップ支援を実施する。また、計画策定においては、中小企業診断士、金融機関等とも連携し、積極的に支援する。

④事業承継計画策定支援

【対象者】

- ・経営指導員等が巡回訪問で支援が必要と判断した事業者
- ・中小企業庁「事業承継ガイドライン内事業承継診断書」を活用し抽出した事業承継予定者

【専門家】中小企業診断士、北海道事業承継・引継ぎ支援センター、独立行政法人 中小企業基盤整備機構

【手段手法】事業承継支援は中長期的に支援を続ける必要があり、専門性（財務・法務・税務）などの支援範囲も多岐にわたるため、専門家等と一体となって支援することで円滑な事業承継に繋げられる。事業承継税制の活用や後継者育成も併せて支援する。後継者不在の事業者には、北海道事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、事業者の希望や事業内容に基づいて第三者の後継者候補を紹介するマッチング支援も活用する。

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2期においては、事業計画の進捗状況を確認・把握するため、4か月ごとに巡回訪問を行うことを目標に掲げ、持続化補助金や村の創業支援補助金の採択後の進捗状況の確認を実施した。しかし、確認する程度に留まり、その後の新たな取組や事業計画の見直しにまで踏み込んだフォローアップは実施できていない。

第3期においては、事業計画策定事業者の売上高、利益率の向上目標の達成に向け、進捗状況の確認にとどまらず、事業計画の見直しも行いながらPDCAサイクルが確実に機能するようにフォローアップの手法を明確に実施する。

(2) 支援に対する考え方

上記6において事業計画を策定した事業者を対象に、案件の専門性や進捗状況に応じて支援を行う。4か月ごとの巡回訪問では、丁寧なヒアリングを通じて「対話と傾聴」を重ね、伴走型のフォローアップ支援を実施する。これにより、事業者自らが経営課題に気づき、腹落ちした上で、内発的動機付けを促す支援を行う。さらに、事業者の自走化を支えるためには、経営者の経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産、知的財産、デジタル等の経営管理に係る知識等）の向上が不可欠であり、その点にも注力した支援を行う。

支援内容により、専門性の高い案件については、専門家等と連携し対応する。

なお、基本的な頻度を目標として設定するが、計画との間にズレが生じた場合は頻度を増やすとともに、専門家等の意見を取り入れる機会を設ける。

(3) 目標

事業内容	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①事業計画策定後の フォローアップ実施事業者数	11者	8者	8者	8者	8者	8者
頻度（延べ回数）	33回	24回	24回	24回	24回	24回
売上高増加5%以上事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者
②創業計画策定後の フォローアップ実施事業者数	2者	4者	4者	4者	4者	4者
頻度（延べ回数）	6回	12回	12回	12回	12回	12回
売上高増加5%以上事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
③事業承継計画策定後の フォローアップ実施事業者数	0者	1者	1者	1者	1者	1者
頻度（延べ回数）	0回	3回	3回	3回	3回	3回
事業承継完了数目標	-	2者/5年				

※①の現状のフォローアップ件数と令和8年度以降の件数に差異が生じている点について、当初

は年 8 者を予定していたが、物価高騰などの環境変化に対応するため予定より現状の件数が増加した。令和 8 年度以降はこれまでどおり年 8 者のフォローアップ支援を実施する。

(4) 事業内容

①事業計画策定後のフォローアップ支援

【対象者】上記 6 で事業計画策定を実施した事業者

【頻度】4 か月ごと 1 回

【手段手法】経営指導員等が巡回訪問等により丁寧な「対話と傾聴」を重ね、事業計画の進捗状況を確認し、事業者自らが課題に気づき腹落ちした上で状況に応じて計画の見直し、修正を加えながら、事業者の進むべき方向を事業者と共に模索しながら支援する。

また、それらの内容は「ShokoBiz」にデータを蓄積して計画の進捗状況を管理する。さらに、DX や SNS 等の専門的な課題については、その分野に精通する専門家派遣を活用する。

②創業計画策定後のフォローアップ支援

【対象者】上記 6 で創業計画策定を実施した事業者

【頻度】4 か月ごと 1 回

【手段手法】経営指導員等が巡回訪問等により丁寧な「対話と傾聴」を重ね、事業計画の進捗状況を確認し、事業者自らが課題に気づき腹落ちした上で状況に応じて計画の見直し、修正を加えながら、事業者の進むべき方向を事業者と共に模索しながら支援する。また、それらの内容は「ShokoBiz」にデータを蓄積して計画の進捗状況を管理する。さらに、地域内・外での知名度向上に向けた SNS 等の専門的な課題については、その分野に精通する専門家派遣を活用する。また、村独自の広告宣伝に活用できる補助金なども活用しながら、知名度向上を積極的に進める。

③事業承継計画策定後のフォローアップ支援

【対象者】上記 6 で事業承継計画策定を実施した事業者

【頻度】4 か月ごと 1 回

【手段手法】経営指導員等が巡回訪問等により丁寧な「対話と傾聴」を重ね、事業計画の進捗状況を確認し、事業者自らが課題に気づき腹落ちした上で状況に応じて計画の見直し、修正を加えながら、承継に向けた方向を事業者と共に模索しながら支援する。また、それらの内容は「ShokoBiz」にデータを蓄積して計画の進捗状況を管理する。事業承継については、親族内承継、第三者承継など、あらゆるパターンがあるが、どれも引き継ぐ側、引き継がれる側双方の想いが入り混じるため非常にシビアな面があり、さらに財務、法務、税務等が複雑に交り合う課題が多くあるため、事業承継の支援の過程では、必ず、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや独立行政法人 中小企業基盤整備機構などの公的な機関や中小企業診断士などの専門家としっかり連携し支援する。

※事業計画と進捗状況とにズレが生じている場合の対処方法

進捗状況について、計画との間にズレが生じた場合は、専門家との連携を図りながら上記より頻度を増やして対応し、事業が軌道に乗ってきた場合などは頻度を下げるなど、状況に応じた支援を行う。また、計画の見直しを行う際には、課題解決に向けた内発的動機付けが図られるよう「対話と傾聴」を通じた支援を行い、専門家と連携したフォローアップを行う。

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期においては、地域資源を活用した広域需要に対応できる商品を提供している小規模事業者を対象に、商談会や物産展への出展による新たな需要開拓を支援した。出展前には当日のバイヤーの目に留まりやすいブースの作り方やパンフレット等の作成を専門家と連携し実施した。また、出展後には成約件数の把握やアンケート調査の取りまとめなどを実施した。

第3期においては、商談会・物産展における事前・事後の支援にまだ不十分な部分もあるため改善したうえで実施する。今後は、DXも取り入れた販路開拓も必要になってくるため、対象事業者にDXの必要性を理解・認識してもらい支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の課題となっている需要の掘り起こしに向け、多様な顧客のニーズに合った商品やサービスを提供・発信する機会を増大させるため、展示・商談会及び物産展への出展を積極的に支援する。なお、第3期計画においては、顧客データ分析やECサイトの構築、SNSと連動したデジタルマーケティング等のDX活用を積極的に支援する。

また、課題である事前・事後の支援については、出展者に対して、出展前には商品規格書の作成やブースレイアウト作成支援、出展時には消費者やバイヤーに向けたアンケート調査、出展後はアンケート結果をフィードバックするなど、売上や成約件数の目標達成、商品ブラッシュアップに向けて伴走支援を行うことで、出展成果を高めることが出来ることと考える。

(3) 目標

事業内容	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①展示商談会出展事業者数 (BtoB)	2者	4者	4者	4者	4者	4者
成約件数	2件	4件	4件	4件	4件	4者
②物産展出展事業者数 (BtoC)	0者	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率目標5%事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
③DXを活用した販促ツール構築 (ECサイト構築・SNS強化)	-	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率目標5%事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

①商談会・物産展への出展支援

【想定している商談会・物産展】

ア「北の味覚、再発見」北海道札幌市 (BtoB)

- ・食品流通業界バイヤー等に向けた展示商談会。(1日間)
- ・来場見込数 約300名 (食品流通業界バイヤー、食の専門家など)

イ「スーパーマーケットトレードショー」千葉県幕張メッセ (BtoB)

- ・流通業界バイヤーに向けた日本最大級の展示商談会。(3日間)
- ・来場見込数 約77,000人 (食品流通業界バイヤー)

ウ「なまらいいっしょ北海道フェア」東京都世田谷区三軒茶屋 (BtoC)

- ・商工会と市町村等が連携し商品PRや市町村施策のPRを推進する物産展 (2日間)
- ・来場見込数 約23,000人 (一般消費者)

②商談会等出展時のパンフレット等作成による新たな販路開拓支援（B to B）（B to C）

商談会等への出展を予定している小規模事業者については、出展現場において商品規格書に加えPRパンフレットが必要となることから出展前に作成支援を行い効果的な商談につなげる。また、バイヤーや一般消費者の目に留まりやすいブースレイアウトの構成なども専門家と連携して支援する。

【①・②支援対象者】

事業計画を策定し商談会等へ出展を予定している小規模事業者
（商談会・物産展共に1会場あたり2者を想定）

ア. 第2期からの継続支援事業者4件

- ・乳製品製造事業者
- ・菓子製造事業者
- ・農産物加工事業者（2件）

イ. 新規で想定している事業者2件

- ・ワインショップ及び地域資源を活用した食品製造事業者
- ・農産物卸業者による新商品開発に積極的な事業者

③DXへの取組としてIT活用による販路開拓支援（新規）

村内・村外への認知度が低くIT活用によるPRが有効である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り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する。

【想定している支援内容】

ア「ECサイトの構築」

- ・ECサイトの構築により、店舗や、物産展での販売のみならず、全国の顧客を獲得できるようになる。その際にお客様の利便性につながる決済システムの設定や、発送方法についてもトータルで支援できる様、ITに精通している専門家の活用を行う。

イ「SNSの強化」

- ・インスタグラムやLINE等のSNSの活用・強化を行うことにより、商圏以外の顧客の取り込みが可能となり宣伝効果を高めることができる。その際に効果的な投稿手法や動画投稿、SNS広告等についてもトータルで支援できる様、ITに精通している専門家の活用を行う。また、ECサイトのある事業所であれば連動した支援とする。

【③支援対象者】

DX推進セミナーの受講者や、日々の巡回にて掘り起こしを行ったDX化が新たな需要の開拓に有効と考えられる小規模事業者を対象とする。具体的には、村内・村外への認知度が低くIT活用により認知度の向上が図られる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り組みを計画策定した小規模事業者とする。

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2期では経営発達支援事業の成果・評価の見直しについて年1回、商工会正副会長及び3部会の部会長による商工会役員、中札内村、帯広信用金庫中札内支店で組織する評価委員会を開催し、結果を当会ホームページで掲載し進捗状況の報告を行った。しかし、事務局の入れ替わりも重なりPDCAサイクルが機能せず事業実施方針等へ反映させることはできなかった。

第3期においては、評価については定量面・定性面双方の内容を重視し、計画実施状況の評

価、改善提案された内容を事務局会議の中で協議しP D C Aサイクルを意識し、進捗管理・目標設定の確認・見直しを検討し、問題点の改善を行い、評価委員会及び理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させる仕組みを構築する。

(2) 事業内容

①職員会議の開催

毎年度半年に1回、事業の進捗状況確認や見直しを行う。

②事業評価委員会の開催

毎年度終了後に1回、商工会正副会長及び3部会の部会長による商工会役員、中札内村、帯広信用金庫中札内支店、事務局長、経営指導員により、「ShokoBiz」を活用した定量データの報告と「経営発達支援計画」の実施状況、成果の評価を行い、次年度に向けた事業の見直しについて検討する。

評価の方法としては、5年間の目標数値と対象年度の実績数値を比較し経営指導員としての自己評価（A～Dの4段階）に加え、実施内容とそれによりもたらされた効果、今後の対応等についてのコメントを評価委員会に提出した上で、各評価委員からの意見も加え事業の見直し検討を行う。

③事業の報告

事業の評価や見直し案については、理事会へ報告し承認を受け、以後の事業実施に反映させる。

④事業の公表

事業の評価や見直しの結果は、商工会ホームページにて公表する。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

第2期では、経営指導員等の資質向上に関する事業について、北海道商工会連合会が開催する職種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た。

第3期においては、職員間に経験年数やスキルのばら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、それぞれが不足している知識の習得に向けた研修会にも積極的に参加する。そのほか、専門家派遣に随行し実践的な支援ノウハウを学ぶ。また、DX推進の取組に係る相談・指導能力向上と『経営力再構築伴走支援』に向けた相談・指導能力及び、小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を行い、経営リテラシー向上と自立的課題設定力の醸成に寄与する研修体系が必要である。

(2) 事業内容

①OJT

中小企業診断士等の専門家派遣に同行し、支援ノウハウを学び資質向上に繋げる。また、経営指導員等が支援した内容を情報提供する等支援能力向上を図る。

②DX推進に向けたセミナーへの参加

【想定されるDX推進に向けたセミナー】

ア. 事業者にとって内部（業務効率化等）の取組に向けたセミナー

クラウド化・電子マネー商取引等のITツール・情報セキュリティ対策等

イ. 事業者にとって外部（需要開拓等）の取組に向けたセミナー

ホームページ等を活用した情報発信・ECサイト構築・運用、SNSを活用した情報発信等

③経営力再構築伴走支援研修会への参加

独立行政法人 中小企業基盤整備機構が主催する支援機関向けの『経営力再構築伴走支援研修会』へ経営指導員等が出席し「対話と傾聴」を基にした経営支援能力の向上を図る。

④小規模事業者の経営リテラシーの向上に対応するための職員の資質向上

ア. 研修やOJTを通じて職員が経営分析や事業計画策定支援の実務を習得し、巡回訪問で「対話と傾聴」を実践しながら事業者の自走化を促す。

イ. 財務・人材・知的資産・デジタル活用などの分野ごとに、知識を学び、実際に支援の現場で実践することで職員自身のスキルとして定着させる。

⑤職員会議による情報の共有

全職員による職員会議を定期的（毎週月曜日）に行い、担当業務や支援状況等、また、各職種別の研修会参加によって取得したスキルの共有を図ることで、組織全体としての支援体制の強化を図る。

<共有の手法>

ア. 支援プロセスの標準化

ヒアリング項目、分析手法、提案書等のテンプレートを整理する。また、「支援の流れ」をフローチャート化し、誰でも同じレベルで対応できるようにする。

イ. 事例データベースの構築

成功事例・失敗事例を「業種」「課題」「支援内容」「成果」等で分類し、データベースをクラウド「ShokoBiz」で共有。経営指導員が支援対象において同様の事例がないか検索できるようにしておく。

1.1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

第2期では、北海道商工会連合会が開催する研修会並びに商工会職員協議会、日本政策金融公庫帯広支店、帯広税務署、帯広信用金庫中札内支店等の連携機関が開催する研修会等へ出席し、他の支援機関との情報交換を行った。

第3期においても継続して、北海道商工会連合会、金融機関等と情報交換を定期的に行い、支援ノウハウを共有し、支援力の向上に繋げる。

(2) 事業内容

①他地域の商工会との情報交換（年間4回）

北海道商工会連合会や、十勝管内商工会職員協議会等が開催する研修会や総会への出席を通じて、他地域の経営指導員等と小規模事業者や地域動向の情報交換を行い、支援事例等の共有を図り、支援ノウハウの蓄積と支援スキルの向上に努める。

②日本政策金融公庫帯広支店との情報交換（年間2回）

日本政策金融公庫帯広支店が開催し、十勝管内18商工会や帯広商工会議所等が参加する「小規模事業者経営改善貸付推進協議会」への出席を通じて、支援ノウハウや支援事例、地域経済の金融動向について情報交換を行い、金融支援に係るスキルの向上に努める。

③帯広税務署との情報交換（年間2回）

帯広税務署が開催し、税理士や十勝管内18商工会が参加する「税務指導協議会」への出席を

通じて、小規模事業者には有益な税務支援ノウハウの情報交換・収集を行い、支援スキルの向上に努める。

④地元金融機関との情報交換（随時）

帯広信用金庫中札内支店職員と、年間を通じ小規模事業者には有益な地域動向や金融支援ノウハウについて情報交換・収集を行い、支援スキルの向上に努める。

⑤行政機関（北海道）との情報交換（年間1回）

十勝総合振興局で開催される「施策説明会」への出席を通じて、管内経済動向や小規模事業者対策予算について情報収集し支援に向けた意見交換を行い、事業計画策定支援に役立てる。

⑥専門家との情報交換（随時）

小規模事業者への専門家派遣事業を実施した場合には、企業支援と併せて積極的に（中小企業診断士等）と情報交換を行い支援スキルの向上に努める。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

第2期では、地域経済活性化の取組は、「七夕まつり」「子ども盆踊り大会」「プレミアム商品券販売事業」「スタンプラリー事業」など商工会主催のイベントの開催の他、中札内村や観光協会と連携し「やまべ放流祭」「道の駅フェア」「スノーアートヴィレッジなかさつない」などを実施し、地域の賑わいを創出するイベントの実施や参画を通じて商工会の役割を積極的に果たしてきた。また、中札内村が推進する「日本で最も美しい村」にも組織一体となって協力している。

第3期においても基本的なスタンスは変えることなく、村の地域経済活性化に向けた取組みを、商工会のみならず関係機関とも連携しながら引き続き実施していく。これらの取組において、地域事業者の事業活動の好循環が必要不可欠となるため、地域における多様な主体が連携、参画し、地域の課題やニーズに対応する事業を推進することが必要となる。

(2) 事業内容

①中札内村総合行政推進委員会の開催（まちなかの“にぎわい”づくりの検討）

「魅力ある商業空間」、「地域のコミュニティの場」、「まちなかのにぎわい」づくりなどの視点で、横断的で多様な交流が可能なまちなかのにぎわいづくりを中札内村と連携し推進する。

具体的には、中札内村総合行政推進委員会「まちづくり部会」において、「中札内村まち・ひと・しごと創生戦略」と連動して「まちなかの“にぎわい”づくり」を進める。

なお、中札内村総合行政推進委員会とは、村役場を中心に商工会・村内産業団体・村民等が参画し、まちづくりに関する方向性等を協議する場であり、年4回定期的に地域経済の活性化について検討する。

【検討内容】

- ・年間65万人もの来訪がある道の駅等の観光客と、地域資源との連携を中心市街地への誘導に結び付け商店街のにぎわいづくりを創出し、地域経済の活性化を図る。
- ・商店街の空き店舗、空き地、及び役場庁舎跡に、民間事業所の移転・新規出店等を支援することで、中心市街地等の活性化に努め、民間事業所と連携したまちなかにぎわいづくりを推進する。

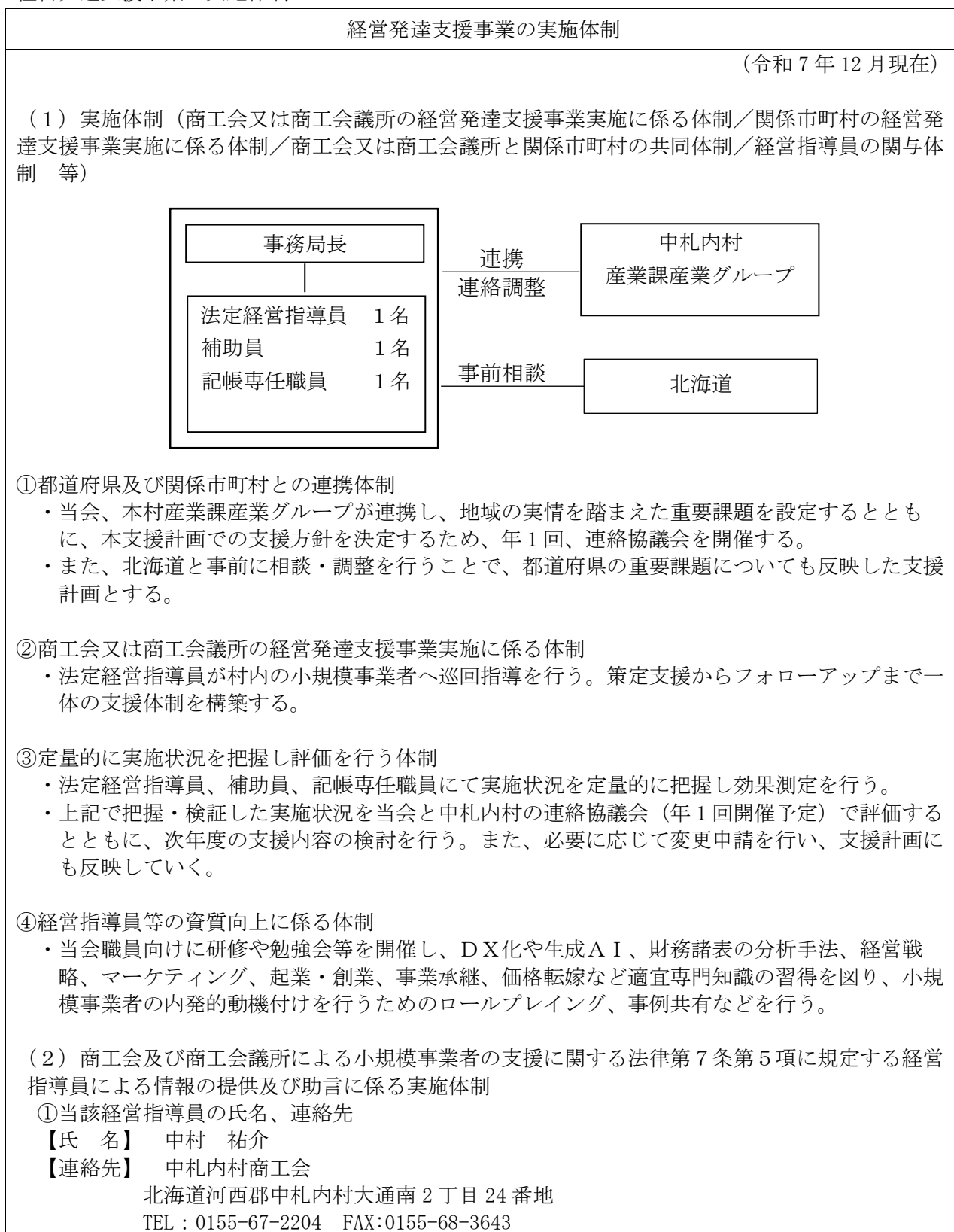
②地域イベントの実施、参画による経済活性化

地域の賑わいの創出のため、村民と小規模事業者が連携したイベント事業を継続実施する。

- | | | | |
|----------------|-----------------|----|---------|
| ・「やまべ放流祭」 | 7月（中札内村観光協会主催） | 集客 | 約8,000名 |
| ・「七夕まつり」 | 7月（中札内村商工会主催） | 集客 | 約1,000名 |
| ・「子供盆踊り大会」 | 8月（中札内村商工会主催） | 集客 | 約200名 |
| ・「道の駅フェア」 | 10月（中札内村観光協会主催） | 集客 | 約5,000名 |
| ・「スノーアートヴィレッジ」 | 2月（中札内村観光協会主催） | 集客 | 約2,500名 |

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）
経営発達支援事業の実施、実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 中村 祐介 は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／関係市町村連絡先

①中札内村商工会

〒089-1330 北海道河西郡中札内村大通南2丁目24番地

TEL：0155-67-2204 FAX:0155-68-3643

E-mail：nakasatu@rose.ocn.ne.jp

②中札内村 産業課産業グループ

〒089-1392 北海道河西郡中札内村東1条南1丁目2番地1

TEL：0155-67-2495 FAX：0155-67-2156

E-mail：s-sangyo@vill.nakasatsunai.hokkaido.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
・地域経済動向調査に関すること	0	0	0	0	0
・需要動向調査に関すること	0	0	0	0	0
・経営状況の分析に関すること	400	400	400	400	400
・事業計画策定支援に関すること	400	400	400	400	400
・事業計画策定後の実施支援に関すること	0	0	0	0	0
・新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
・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	0	0	0	0	0
・経営指導員等の資質向上等に関すること	100	100	100	100	100
・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	0	0	0	0	0
・地域経済の活性化に資する取組に関すること	0	0	0	0	0

(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、国補助金、北海道補助金、中札内村補助金 手数料収入等

(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。

