

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	音威子府村商工会 (法人番号 1450005002367)
実施期間	平成31年4月1日～平成36年3月31日
目標	<p>【目標① 小規模事業者の売上や利益を確保するための事業計画に基づく経営の推進】 小規模事業者の売上や利益を確保するために、自社の強みを再認識し顧客ニーズなど需要側に着目し、需要を掘り起こして販路開拓や売上増加につながる実現可能な経営計画の策定と実施について支援を実施する。(計画策定：10件)</p> <p>【目標②：事業承継支援により事業者の維持・増加を目指す。】 おといねっぶ美術工芸高校の卒業生は、高校生活の3年間を過ごしたこの地域に愛着を持ち、音威子府村において就業・創業等を目指している者が少なくないことを受け、高校生活で培った美術・工芸の創作や、進学により新たなスキルを身に付け、村での事業承継を目標に帰村を希望する人々を核とし、支援体制を整備して、後継者の円滑な事業承継を支援する。(事業承継支援：5件)</p> <p>【目標③：地域資源を活用した地域経済活性化を推進する。】 行政や農協など関係機関と連携して、基幹産業である農業と農産品を活用した特産品を研究開発し、魅力ある商品の創出による「地域ブランド化」を図れるよう小規模事業者の販路開拓を支援する。(地域ブランド化につながる商品開発 年1アイテム)</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</p> <p>(1) 独自のヒアリング調査による地域経済動向調査の実施 (2) 金融機関との情報共有</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</p> <p>(1) 経営分析ツールの活用や専門家等との連携による経営分析の実施</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</p> <p>(1) 事業計画策定支援対象者の掘り起こし (2) 事業計画策定のための個別相談会の開催 (3) 事業計画の策定支援 (4) 事業承継に係る事業計画策定支援</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</p> <p>(1) 事業計画策定後のフォローアップ支援 (2) 事業承継計画策定後のフォローアップ支援 (3) 融資制度や補助金制度の活用によるフォローアップ支援</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</p> <p>(1) 個社毎に応じた消費者ニーズ把握調査 (お客様アンケート作成・集計・分析) (2) バイヤーに対する需要動向調査の実施</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】</p> <p>(1) 各機関主催の展示会・商談会への出展支援 (BtoB) (2) 物産展への出品支援 (BtoC) (3) アンテナショップへの出品支援 (BtoC) (4) インターネットを活用した販路拡大支援 (BtoC) (5) 共同チラシ・パンフレットを活用した販路拡大支援 (BtoC)</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>(1) 地域資源を活用した新たな商品開発等の取り組み (2) イベントの活用による交流人口増加の取り組み</p>
連絡先	音威子府村商工会 住 所 〒098-2501 北海道中川郡音威子府村字音威子府550番地 電 話 01656-5-3039 F A X 01656-5-3867 E-mail os123@rose.ocn.ne.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

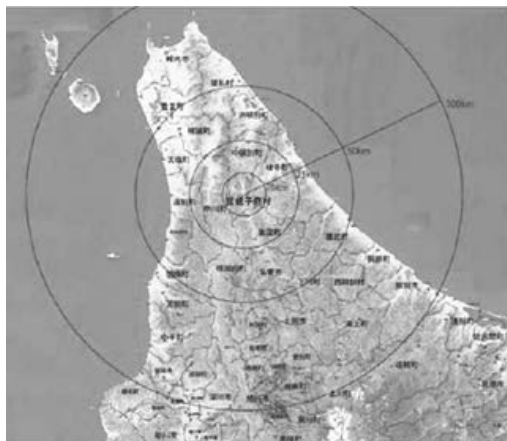
【音威子府村の概要】

1. 地勢

音威子府村は、旭川市を中心とする道北圏の中部、上川管内の北端に位置している。士別市を源流とし、天塩町まで流れる北海道遺産の「天塩川」は、村のほぼ中央部を流れ、古くは生活の基盤となるなど、現在も流域の市町村のシンボルとなっている。

東は宗谷管内枝幸町、北は宗谷管内中頓別町、西は中川町、南は美深町に隣接し、南北 18.6 km、東西 22.2 km の総面積 275.63 平方 km を有し、総面積の 86% を道有林、北海道大学研究林で形成されている。

また、陸路では国道 40 号線と 275 号線の分岐、更に鉄道では旧国鉄時代には宗谷本線と天北線の分岐点となっており、主に宗谷管内の人たちにとっては、旭川や札幌方面へ向かうにあたり、現在も乗り換えなどの中継点として交流人口も多く、交通の要所として重要な場所となっている。



2. 気候

東西に約 50 km でオホーツク海、日本海に達することから、海洋性気候に属し、四方を山岳に囲まれた狭隘な盆地的地形のため、寒暖差が激しく、年間平均気温は 6 度程度と低く、12 月から 3 月の平均気温は -6 度以下、6 月から 9 月は 17 度以上となり、酷暑時期には 30 度以上を示す時もある一方、酷寒時期には -30 度以下になることもある。

また降雪量は 12m を超えることもあり、北海道内でも有数の豪雪地帯となっている。

3. 歴史的背景

音威子府 (オトイネップ) の地名は、道内の多くがそうであるようにアイヌが先住していたところ、という意味であり、江戸末期の探検家、松浦武四郎が「北海道」という地名を考案した「北海道命名の地」としての歴史がある。

明治後半から入植が始まり、大正元年の鉄道宗谷線の開通、大正 3 年の旧天北線の開通による鉄道開発により、交通の要衝として、最盛期には人口の 3 割は鉄道関係とその家族で占められていた。

しかし、その鉄道の衰退とともに人口が減少し、現在は農業が基幹産業となっている

一方で、彫刻家砂澤ビッキが箴島地区でアトリエを設け、晩年の創作活動と地域との交流を行っていた。

廃校寸前だった当時の定時制高等学校が、道内唯一の工芸科がある村立高等学校として再出発するなど、工芸・匠のまちとしての特色を生み出したのは、こうした背景が影響したものと思われる。

4. 人口・世帯数

本村の人口は、昭和 25 年の 4,185 人をピークに、昭和 30 年代まではその人口を維持していたものの、昭和 45 年の国勢調査には 3,000 人を割り込み、平成 2 年の同調査では 2,000 人を割り込んだ。

そして平成 22 年の同調査では、遂に 1,000 人を割り込み、当時は道内で唯一、人口千人を下回る地方自治体となったところ。

また行政人口においても北海道において最も人口の少ない自治体でもある。

年齢の構成としては、15～19 歳の人数が最も高く、これは全校生徒が村外から入学してくる村立おといねっふ美術工芸高校の生徒約 120 名の住民登録によるためとなっており、他の自治体には無い最も特徴的なものとなっている。

これにより年齢構成の割合における高齢者の割合が低くなっているが、全寮制の寄宿舎で生活している高校生を除くと、高齢者の割合は 5%前後上がり、4 人に 1 人から 3 人に 1 人の割合に変わる現象が起こる。

これと同時に、年少人口の割合も極めて低く、原因として考えられるのは、転勤の伴う事業所や官庁関係、教員などは、単身赴任者が圧倒的に多く、村唯一の小学校・中学校も平成 26 年度から小中併置となるなど、子供の教育面を懸念するためであることが予測され、連鎖的に今後もこのままの状態であることも同時に予測される。

音威子府村の総人口・世帯数・1世帯あたり人数の推移

	23 年度	24 年度	25 年度	26 年度	27 年度
総人口	850	857	835	810	789
世帯数	491	500	504	499	488
1 世帯あたり人数	1.7	1.7	1.7	1.6	1.6

(出所：住民基本台帳)

5. 産業の特性

産業就業人口比率では、第三次産業が 60%を超え、次いで二次産業 30%未満、一次産業は 10%強という割合になっている。

三次産業は公務関係の占める割合が高く、商業は脆弱と言わざるをえず、実際に小売業・飲食業は生計を立てるのがやっと、といった例も多く、兼業や複数のビジネスを行っている商業者もいる。

基幹産業は農業となっており、従事者は多くないものの、近年はそばの作付により多くの収入を得ているところである。

観光面では温泉宿泊施設やスキー場等があるものの、機能性を十分に果たしていると言えず、観光客は 7 万人程度に推移している。

6. 音威子府村のその他の特徴

- (1) 第5期音威子府村総合計画を作成するにあたり、8割近い住民から愛着を感じているというアンケート結果となった反面、豪雪地帯のため冬期間の過ごしにくさや、商店やサービスの充実度に不満が多いという結果が出た。
- (2) 当村には、全国的にも知名度の高い「おといねっふ美術工芸高校」があり、美術や木工芸を学ぶ生徒が道内や全国各地から入学し、寮に入所している。
頻繁にテレビ等メディアに取り上げられ、平成27年には石破地方創生担当大臣が視察に訪れるなど、村の地方創生の核となっているが、これまでは地域との関わりも限定的であった。
しかし、平成24年度からは当会の地域振興事業である「納涼花火大会」への参加を呼びかけた結果、全寮制で門限があるものの、教職員の配慮により生徒の来場に協力頂き、イベントを盛り上げて頂いたことをきっかけに、平成27年度には商工会の受託団体である観光協会の事業（地域の玄関口であるJR音威子府駅に設置している観光マップボードの更新）に、同高校の生徒が製作に協力してくれたところである。
- (3) ヨーロッパにおいては非常に人気の高い競技である、スキーノルディック競技のクロスカントリースキー大会である全日本クロスカントリー音威子府大会と、全日本学生チャンピオンスキー大会を毎年12月に開催し、平成29年でそれぞれ35回、32回の回数を重ねてきた。
大会参加者数は約500名、約300名と、全国的にも最大規模を誇り、全日本クロスカントリー音威子府大会には国内一線級の選手や海外の選手も参加している。
大会に使用するコースにおいても、全日本スキー連盟(SAJ)、国際スキー連盟(FIS)の公認コースをそれぞれ有しており、クロスカントリー関係者からは、「クロカンの聖地」と言われることもある。
- (4) 当村は人口の減少が顕著であるものの、公営を中心に住宅事情が悪く、しかも戸数も不足している状況となっている。
近年は建替えも進んでいるが、戸数不足は解消されていないため、先進地の事例を参考に、音威子府村商工会において賃貸住宅の運営を行うことを計画している。
現在は主な借主として予定している村と建設計画について協議を進めている最中である。
- (5) 国道40号線、275号線の分岐点として陸路の交通の要所と位置付けられているが、旧国鉄時代は、宗谷本線と天北線の分岐駅として、鉄道においても交通の要所となっていた。
現在も「鉄道の聖地」として、鉄道ファンからは根強い人気を誇っており、村の有志によって鉄道に関する様々な取り組みが行われている。
- (6) 音威子府村では近年、そばの作付面積が急増している。これと相まって、農家においては若手営農者や後継者が増え、若返りが進んでいる。

7. 音威子府村商工会におけるこれまでの取り組み（過去から現在まで）

(1) 移住定住事業

平成 21 年に北海道の補助により移住定住促進事業を行い、行政主導ではあるものの、古い教員住宅等や歯科医院の居住用スペースなどを利用して全国に PR し、毎年数名の利用者もある。

ショートステイのみであった為、移住につながる案件にはならなかったが、本事業を通じて、職、医療、経済圏等が整備されていなければならないことが明確になり、さらに、住宅もある程度のレベルになれば移住に繋がらない事も判明したところである。

(2) 観光振興事業

観光協会からの事務受託を受けている状況であり、商工会事務局において観光事業を行っている。

事業内容はイベントの実施が中心であり、商工会との共催による、おといねっふ納涼まつり（納涼花火大会）や、旭川市のイベント「食べマルシェ」など、近隣町村への出店協力などを行ってきた。

美深町、音威子府村、中川町の 3 町村で実施している広域連携事業である、北いっしょ推進協議会にて、モニターツアーを継続して実施することになった。

平成 25 年度より、音威子府村村名改称 50 周年を節目に、クロスカントリースキーコース（SAJ、FIS 公認）の有効活用も目的に、「トレイルランニング音威子府大会」「雪上サッカー音威子府大会」の協賛も行い、運営協力等も行っている。（トレイルランニングは商工会長が実行委員長、雪上サッカー大会は経営指導員が実行委員長）

(3) 買物券販売事業

現在地域内では、商工会買物券部会において、お買物券販売事業を通年的に実施しており、買物券は、地元のイベント景品、敬老会などの記念品、商工会が実施する売出し事業の賞品など、幅広く利用されている。

シールやポイントカードへの移行なども検討したいが、初期投資や運営費の増大を懸念する商工会員側と、制度の複雑化を好まない地域柄が相まって、現状のまま推移している。

当初は地域での浸透も薄く感じたが、買物券事業の発足から 10 年を経過したあたりから、地域での浸透も深くなり、20 年以上経過している現在では、年間の発行枚数も大きくなっており、特に後述のクロスカントリースキー大会への出場者に配布される発行枚数は相当数あり、これによって村外の方（クロスカントリースキー選手など）の利用金額も大きく、現在のところは地域経済に大きく寄与しているものと判断できる。

(4) 消費動向調査

平成 15 年から延べ 6 回の調査を行ってきており、調査項目は、A 群～F 群までの各商品群に関して、地元とそれ以外の購買状況について、小中学生のいる世帯を中心に、老人クラブや行政等に配布しまとめた。

プレミアム商品券販売、バイパスの開通、大型ショッピングセンターの開店、宅配事業者の参入等、インフラ整備や地域経済圏の変化のタイミングで状況の確認を行ってきた。

現在も、地域住民の購買活動の傾向を知る上で貴重な資料となっている。

(5) 経営動向調査

平成 26 年度、27 年度天塩川中部商工会広域連携協議会では、地域経営者の問題意識について定量的に調査するため専門家のアドバイスを活かして調査を行った。

後継者、売り上げ、人口、ネット等、様々な問題がある中で、売上減少の理由や経営上の課題、その解決方法等について、意見をまとめた。

(6) 地域振興イベント（スポーツイベント含む）

ビールパーティー（7月2週木曜日、体育協会への協力）

八幡神社祭（7月23日固定、祭典委員会へ協力）

ふるさとまつり（8月第1日曜日、実行委員会へ協力）

おといねっふ納涼まつり（8月中旬、商工会主催）

トレイルランニング音威子府大会（8月下旬、実行委員会への協力）

全日本クロスカントリー音威子府大会（12月下旬、宿泊部門を担当）

雪上サッカー音威子府大会（2月～3月に実施、実行委員会への協力）

※その他、地域イベントに多数協力を行っている。

8. 小規模事業者の現状と課題

音威子府村の小規模事業者数の推移は以下のとおりとなっている。

	H14.4	H17.4	H20.4	H23.4	H26.4	H29.4
商工業者数	47	44	45	47	46	42
小規模事業者数	40	37	37	37	38	36

さらに地域小規模事業者の経営環境の現状と課題については次のとおりとなっている。

<現状と課題①>

商店街（小売業・飲食業）の経営環境は、他の市町村同様、人口減少、や高齢化の進行、周辺自治体への大型量販店の進出、インターネット通販の拡大や、買い物のレジャー化や、地域商工業者同士の競争力低下等のほか、衣料品店や菓子製造小売店などが地域内に無いなどの理由により、消費購買力の村外流出が顕著であり多大な影響を受けている。

<現状と課題②>

平成30年3月開通予定（延期により工期は未定）の音威子府バイパスに関する高規格道路事業により、現在は活気があるものの、その後については、売上の落ち込みが予想されるため、経営状況は大変厳しい見通しとなっている。

<現状と課題③>

村内で商売を営んでいる事業所は、後継者不足はもちろん、自分の代で廃業して次世代に継承する意思が無いことも巡回訪問などの聞き取りにより顕著であり、商店街を取り巻く環境は非常に厳しさを増している。

特に、飲食業を営む経営者の平均年齢は60才を超えており、高齢化による廃業も近い将来のうちに予想されることから、世代交代がスムーズに進んでいない現状となっている。

<現状と課題④>

村内を利用する顧客層が固定化されており、今までとは異なる新たな顧客の獲得が求められていることから、新たなニーズに対応した事業展開が重要視されており、今までとは異なる形での広報活動や新たなサービスの提供等が必要となってきた。

9. 商工会の現状と課題

音威子府村商工会は、地域で唯一の総合的な経済団体として、地域商工業者の経営改善に資する取組み（税務・労務・経理・金融・経営一般等）を行ってきた。

事業者に対する相談対応については、これまで適切に行ってきたものの、事務局長不在の職員体制（経営指導員1名、補助員1名、記帳指導職員1名）であることなどから受身の支援体制となっており、売上高の増加や新規顧客の獲得のための支援は手薄になっていたと考える。

しかしながら地域内小規模事業者36者（H29.4現在）の経営の維持・存続を図らなければ、地域に根ざした支援機関としての意義を失ってしまうとの認識の下、小規模事業者の経営課題にいち早く対応する体制作りが求められている。

そのためにも、商工会は他の支援機関と緊密な連携を図ることで、多様化する支援ニーズに対応していくことが課題である。

10. 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

音威子府村は北海道で一番人口が少ない地方自治体であり、大型商業施設を持つ名寄市との移動距離も約50kmと離れているものの、消費流出が非常に多く、地域内人口の高齢化とともに、小規模事業者もほとんどが高齢者で占められている。

また、地域内での就業の割合も、官公庁関係の人口が多く、商工業者も他の市町村に本社・本店を構える事業所の割合が多いため、他の地域と比べても、組織力の弱さという問題も抱えている。

そして、将来の人口減少や高齢者人口の増加などと併せて、小規模事業者が抱える諸課題を起因とした経営不振や廃業等による減少や衰退は地域経済の根幹を揺るがし、雇用の低下、ひいては地域全体の活力低下につながることを懸念される。

そのような中、音威子府村では第5期音威子府村総合計画（平成25年度～平成34年度）を策定し、基本目標のひとつとして、「自然を守り、自然を活かしたむらの活力の創造」が掲げられており、目標達成のための主要施策を構成するものとして「地場産品開発による付加価値の高い商工業の振興」や「地域資源を活かした観光レクリエーションの展開」を図っていくこととしている。

人口減少が進む中、当地域で事業を継続していくためには既存のビジネスモデルからの脱却を図り、地域の魅力を商品やサービスに結びつけた新たなビジネスモデルの展開が求められていると考える。

当商工会の認識と音威子府村が目指している方向性は共通のものであるとの認識を持っていることから、音威子府村と連携・協力していくこととする。

それらのことを踏まえ、当商工会は地域内における唯一の小規模事業者の支援機関として、商機の消滅の危機を乗り越えるため、今後10年程度の中長期にわたる小規模事業者の振興のあり方について以下の通り定義する。

【小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方】

- ① 販路拡大や経営力の向上により小規模事業者の利益の確保を支援する。
- ② 事業承継支援により、地域経済の活力を維持する。
- ③ 地域資源を活用による地域ブランド化を推進する。

11. 経営発達支援事業の目標

小規模事業者は地域の間人関係や立地環境に依存しており、今後は人口減少や高齢化社会に向う中、顔の見える顧客との関係を積極的に活用し、よりきめ細かな需要に即した商品・サービスを提供することで顧客ニーズの変化に敏感に対応しやすいという強みを活かし顧客との接点を密にしながら、多様な商品・サービスを提供する、加えて面的な施策として地域イベントなど「にぎわいの創出」や、地域資源を活かした魅力ある商品やサービスの創出を行政や関係機関と連携して実施する。

目標① 小規模事業者の売上や利益を確保するための事業計画に基づく経営の推進

小規模事業者の売上や利益を確保するために、自社の強みを再認識し顧客ニーズなど需要側に着目し、需要を掘り起こして販路開拓や売上増加につながる実現可能な経営計画の策定と実施について支援を実施する。(計画策定：10件)

目標② 事業承継支援により事業者の維持・増加を目指す。

おといねっふ美術工芸高校の卒業生は、高校生活の3年間を過ごしたこの地域に愛着を持ち、音威子府村において就業・創業等を目指している者が少なくないことを受け、高校生活で培った美術・工芸の創作や、進学により新たなスキルを身に付け、村での事業承継を目標に帰村を希望する人たちを核とし、支援体制を整備して、後継者の円滑な事業承継を支援する。(事業承継支援：5件)

目標③ 地域資源を活用した地域経済活性化を推進する。

行政や農協など関係機関と連携して、基幹産業である農業と農産品を活用した特産品を研究開発し、魅力ある商品の創出による「地域ブランド化」を図れるよう小規模事業者の販路開拓を支援する。(地域ブランド化につながる商品開発 年1アイテム)

上述の目標のもと、小規模事業者の経営課題を解決するため、音威子府村商工会は、一過性のアドバイスではなく日常的かつ長い目での「コミュニケーション」を通し、以下の方針に基づき目標達成に向けて事業を実施する。

12. 経営発達支援事業の目標達成へ向けた実施方針

(1) 小規模事業者支援に対する目標達成に向けた実施方針

小規模事業者の現状と様々な経営課題を把握するため、事業者との日常的・継続的なコミュニケーションを心掛け、目的意識を持った巡回訪問を強化し、自社再確認シート等を活用して経営状況の実態把握・分析を行い、自社の「強み」を正確に理解し他社との差別化を図るため、個別企業の事業計画策定を促進する。

現状の固定客以外の掘り起こしについて、地域と連携した取り組みを行いなが

ら、新たな客層についてのニーズを把握し、ホームページ作成支援ソフトであるS H I F Tや、独自に作成したホームページを利用したインターネットなどを有効に活用して、需要の開拓を支援する。

後継者問題等について、地域で抱える問題が深刻な状況が浮き彫りになってきているため、引き続きより細かな実態の把握を行いながら、事業承継に力を入れ始めた地元の金融機関と強く連携し、後継者不足問題の解決や地域内の業種維持を目指す。

高齢化による事業者の廃業が多くなっている現状においては、地元金融機関が特に力を入れている事業承継対策に商工会としても連携した上で、創業希望者と後継者のいない企業とのマッチング支援等により、地域内事業者数の維持に努める。

(2) 地域経済活性化に対する目標達成に向けた実施方針

行政や農協・観光協会など関係機関と連携して地域資源を活用した特産品開発研究を行い、地域ブランド化を図れるよう小規模事業者の販路開拓への取組みを支援する。

地域の特色を生かした（おといねっふ美術工芸高校、北海道命名の地など）地域イベントや体験型観光などを活用して地域の魅力を発信するほか、外需の取り込み等を促進するため、I T技術を活用して国内外の需要開拓に取組み経済波及効果の創出を図る。

これらの実施方針を踏まえつつ、小規模事業者が直面する問題は多岐にわたることから、その課題を解決して、持続的に経営可能となるように、同じ目線に立った支援を行っていくこととする。

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成31年4月1日～平成36年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

《現状及び課題》

現在把握している各種データは、独自調査を平成15年から継続的に実施している消費動向調査と、平成26年度より実施した経営動向調査、さらには公的機関のデータ、金融機関レポート等があり、貴重な基礎資料として整備していながら、売り上げ増加につながるような活用が成されていなかったことが課題であった。

《新たな取り組み》

今後については独自調査の内容を精査し、経営発達に寄与する調査項目を通じて、地域の現状や小規模事業者が抱える問題点等を捕捉する取り組みを行っていくことで、持続可能な事業活動を視野に入れた事業計画策定の基礎資料として活用するものとする。

(事業内容)

(1) 独自のヒアリング調査による地域経済動向調査の実施

定期的な消費動向調査、さらには、昨年実施した経営動向調査を行い、さらに一部の資料データを用いて情報等の提供を行ってきたものの、その後の支援に活かしきれていなかった。

今後は、調査内容を抜本的に見直し、当会独自に巡回訪問によるヒアリング調査（対象：全小規模事業者）を実施する。

調査については、景況感・売上（利益）・資金繰り・後継者の有無・支援ニーズなどの調査項目により、地域の経済動向や小規模事業者が抱える問題点を明らかにし、四半期ごとに整理・分析した上で、会員向けの商工会発行の広報誌や商工会ホームページでの公表と併せ、経営分析や巡回訪問時に情報提供を行う。

(2) 金融機関との情報共有

融資の斡旋に関する事務处理的な情報交換がメインとなっており、地域の現状など地域を俯瞰した情報交換は行っていなかった。

今後は、地域の経済動向については、金融機関等が一番敏感であることから、業種別の資金需要の現状などといった項目についての情報交換等を定期的（四半期ごと）に実施することにより、新鮮な情報を小規模事業者に提供していくことで経営分析に反映させていく。

(期待できる効果)

各小規模事業者の現状を把握することにより、支援対象者を抽出に活用できると共に経営分析における定性分析としての資料に活用する等、その後の事業計画の策定に繋げることが見込まれる。

また、金融機関との共有を図る事で、違った目線からのアドバイスや情報などが得られ、お互いの情報交換により経営分析に必要な情報としての活用や、事業計画策定のための資料として活用する。

(目 標)

	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
独自調査の実施	1	1	1	1	1
金融機関との情報交換	4	4	4	4	4

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

《現状及び課題》

経営分析については、融資や補助金申請の際に簡易な定性分析にとどまるなど限定的な提供となっていたことから、自らの強みを活かした事業活動のための分析になっていないことが課題であった。

また、経営分析を実施した結果についての詳細な説明を行ってこなかった。

《課題に対する取り組み》

上記1. (1)の独自ヒアリング調査により可視化された支援先に対して経営分析支援ツールを活用することで小規模業者との対話を深め、経営戦略の立案支援を行う。

また、関係支援機関との連携を図ることで、経営指導員が行う経営分析支援ツールでは対応しきれない課題等の解決を図っていき、新たな需要の開拓を創出する為の実効性のある事業計画策定等へとつなげる。

(事業内容)

(1) 経営分析ツールの活用や専門家等との連携による経営分析の実施

上記1. (1)独自ヒアリング調査の調査項目である「支援ニーズ」がある事業者を支援対象者として巡回訪問等を通じて経営分析のメリット等により動機付けを図ることで経営分析の支援につなげる。

経営分析に当たっては、財務面と非財務面の両面からアプローチすることが重要であることから以下のとおり支援するものとする。

なお、専門的課題等がある場合については関係支援機関と連携して専門家派遣を行うことで、事業者の強みを活かした経営戦略立案の支援を行うものとする。

① 財務面による経営分析

商工会による記帳支援ソフト「ネットde記帳」には「経営分析機能」があるため、同ソフト利用事業者（現在14事業者）については、本機能を活用して以下の項目について分析する。

経営計数分析表／比較貸借対照表／比較損益計算書／月別売上実績表／経営分析レーダーチャート／損益分岐図表／重点分析／キャッシュフロー分析 等

「ネットde記帳」未利用事業者については、中小企業基盤整備機構の経営自己診断システムを活用して以下の項目について、「支援対象者の値」と「業

界の値」を分析する。

収益性:8項目／効率性:3項目／生産性:3項目／安全性:10項目／成長性:3項目

② 非財務面による経営分析

全国商工会連合会が提供している「自社再確認シート」等、事業者の非財務面を可視化するツールを活用して以下の項目等について分析する。

「強み」「弱み」「機会」「脅威」「経営者の思い」

以上の項目から「強み」×「機会」により経営課題の解決の方針を定め、さらに「売場」「商品」「価格」「広告」の4Pの視点を取り入れたアクションプラン（経営戦略）の立案を支援する。

上記①財務面及び②非財務面を加味した経営分析を行うことにより実効性のある経営分析の立案につなげる。

③ 専門家の活用

事業承継や新事業展開等、専門的知見を要する際の経営分析については、関係支援機関が実施する専門家派遣事業を活用して円滑に経営分析支援を行う体制を構築する。

（目 標）

支援内容	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
経営分析件数	2	2	2	2	2

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

《現状及び課題》

現在は、個別に相談があった場合について、金融、税務、労務等、実際の状況に応じて対処する支援が中心となっており、需要を見据えた事業計画による経営の推進に切り替えていくことが課題となっている。

《課題に対する取り組み》

小規模事業者に対し、経営情報の分析結果に基づき、自らのビジネスモデルを再構築するため、需要を見据えた事業計画の策定に向けた取り組みに対して伴走型の支援を行う。

また、必要に応じて関係支援機関と連携しながら専門家派遣事業の活用や事業計画策定のための個別相談会等の開催によって課題解決に向けた取り組みを行う。

（事業内容）

(1) 事業計画策定支援対象者の掘り起こし

経営分析を実施した小規模事業者に対して、事業の持続的発展のためには売上の維持向上や利益率を確保しながら計画に基づいた事業展開を図ることが経営の安定につながるということを理解してもらうよう、巡回訪問を通じて動機付けを

行い、事業継続に必要な事業計画策定の支援につなげる。

なお、事業計画策定支援の際、計画策定の動機付けが不十分と思われる場合は下記(2)の個別相談会等への参加につなげていく。

経営状況に分析を通じて計画策定の動機付けが明確になっている事業者については、下記(3)の支援を行う。

後継者問題を抱えている事業者については下記(4)の支援を行うといったように支援対象者の状況に応じた事業計画策定支援を実施する。

(2) 事業計画策定のための個別相談会の開催

多くの小規模事業者は、事業計画を作成した経験や必要性を感じていないことから、その意識改革と事業計画策定の必要性を再認識してもらうため、中小企業診断士や税理士などの専門家と連携し、個別相談会を開催する。

個別相談会では経営分析によって示された経営戦略の実行によるメリットの訴求を図り、事業計画の立案につなげる。

また、個別相談後、動機付けが図られた事業者に対して、具体的な事業計画の策定のため、巡回訪問による支援のほか、必要に応じて中小企業基盤整備機構、北海道商工会連合会、ミラサポ、よろず支援拠点等関係支援機関の専門家派遣制度等を活用し小規模事業者の事業計画策定を支援する。

(3) 事業計画の策定支援

経営分析の結果、立案した経営戦略に基づき、消費者ニーズを的確に捉えた上で商品販売やサービスの提供を将来的に継続して行い、販路開拓に取り組もうとする小規模事業者に対して、新たな需要の開拓を視野に入れた事業計画策定支援を行う。

消費者ニーズに基づいた商品改良やサービス改善を視野に入れ、事業目標を達成するための支援として関係支援機関の専門家派遣制度等の活用を積極的に活用して、事業の成長発展を後押しする支援を行う。

(4) 事業承継に係る事業計画策定支援

経営者の高齢化に伴う廃業等が進行していくことによって、地域における商機能は衰退の一途をたどることから、地域経済の活力の維持のためにも事業承継支援への取り組みは差し迫った喫緊の課題である。

そのため、これ以上廃業を進行させないために、関係機関と連携して事業承継支援を行っていく。

(支援内容)

上記1. (1)独自ヒアリング調査において後継者問題を抱える小規模事業者に対して、事業承継計画の必要性について巡回訪問を通じて動機付けを図り、事業計画策定支援に結びつける。

事業承継にあたっては、経営者と後継者の共通認識が必要であり、またスムーズな事業承継を進めるためには後継者育成にも注力する必要があることから十分なヒアリングを経た上で計画策定にあたることとする。

なお必要に応じて専門家と連携して支援していくこととする。

また、第三者承継が必要な場合には関係機関（事業引継ぎ支援センター等）と連携して円滑に事業承継が進むよう計画策定を支援する。

(期待できる効果)

経済動向、経営状況、需要動向など各調査の結果を活用し、客観的観点から事業計画の策定を図ることによって、小規模事業者自身の事業展開や方向性、経営目標が明確になり、需要を見据えた販路開拓や販売促進、中長期的な事業承継問題の解決など、経営上の様々な問題に対応した戦略の構築が可能になる。

また、事業承継支援を通じて、スムーズな世代交代が可能となり地域の活力の維持が図られる。

(目標)

支援内容	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
個別相談会 開催回数	1	1	1	1	1
説明会参加者数	2	2	2	2	2
事業計画策定事業者数	2	2	2	2	2
事業承継計画策定事業者数	1	1	1	1	1

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

《現状及び課題》

融資や補助事業等の申請にあたって事業計画を作成するものの、融資実行後や補助事業の認定後における進捗状況などについては必要なときのみ行うにとどまっていた。

《今後の取り組み》

今後については、事業計画策定した小規模事業者を対象として、事業計画どおりに進捗しているか定期的に状況確認を行なうとともに、新たな課題に直面した際には、関係支援機関と連携して早期に対応することで小規模事業者の事業の持続的発展を図っていくこととする。

(事業内容)

(1) 事業計画策定後のフォローアップ支援

今までは融資や補助金申請の際の事業計画策定にとどまっており、計画策定後の定期的なフォローアップは行なってこなかった。

今後については、事業計画を策定した小規模事業者を対象として、事業計画に基づき事業が行なわれているか、といった進捗状況を月に1度の頻度で確認のための巡回訪問によるフォローアップ支援を行う。当会は小規模な商工会であるが、それ故可能となる小回りの利いた手厚い伴走型支援とする。

事業計画策定後、不測の事態等により事業計画どおりに進捗しない場合については、関係支援機関が実施する専門家派遣事業等を活用して問題点を抽出し課題解決のための方策を事業者とともに検討し、計画の見直しを行なうものとする。

事業計画以上の実績が出ている場合は、上方修正による新たな事業展開等を含めて専門家と連携しながら成長発展に寄与する支援を行う。

(2) 事業承継計画策定後のフォローアップ支援

当商工会地域では、経営者の高齢化が特に顕著であり、近年は廃業が相次いでいる状況にある。これまでは、事業承継の意思確認を行うにとどまっており、ま

た、事業承継意思のある小規模事業者はいない状況であった。非常に人口の少ない小さな村であるため、1業種1企業といった業種がほとんどであり、一つの企業が廃業すると、取り扱っていた商品を購入するためには他市町まで出かける必要があり、生活が困難になりかねない。

今後については、高齢が顕著であるか、廃業を考えている小規模事業者に対しては巡回訪問を強化し、地道に説得を続けることで事業承継につなげていく。特に、今現在廃業が差し迫っている企業については地域産業として成立するのに必要な業種であることから、喫緊の課題として重点的に取り組み、後世に残すべく努力する。

事業承継をしようとする企業については、巡回訪問を強化し、月2回の訪問において、着実に事業計画を履行できるよう伴走して支援するとともに、譲渡や相続など引継ぎに伴う手続き・税務等に関しては専門家を交え、スピーディかつ円滑に事業の承継が行えるよう支援を行う。

事業承継をした事業所については、後継者がPDCAをしっかりと回すことが可能となるように月2回の訪問において試算表や業務日報を使用した振り返りを支援し、従業員と課題が共有できるように社内会議における助言など、着実に目標に向かって事業計画を遂行できるよう伴走型の支援を行う。

(3) 融資制度や補助金制度の活用によるフォローアップ支援

これまで、日本政策金融公庫によるマル経融資や普通融資の利用者に対し、必要となしきのみ事後フォローを行っている状況であったことから、今後については事業計画を策定した小規模事業者において、計画を実行していく中で、資金調達が必要な場合にあっては、日本政策金融公庫の経営発達支援融資制度の利活用により円滑な資金繰りを支援する。

さらに、計画実行中に小規模事業者持続化補助金等、各種補助事業の募集が開始された際などは、いち早く情報提供を行ない申請書類の作成支援を通じて事業拡大に向けた取組みを支援する。

なお、融資制度や補助金制度活用にあたっては事業計画を作成することから計画策定支援はもちろんのこと、その後のフォローアップについても通常の事業計画フォローアップと同様、急激な売上減や資金難など不測の事態等により事業計画どおりに進捗しない場合については、関係支援機関が実施する専門家派遣事業等を活用して問題点を抽出し課題解決のための方策を事業者とともに検討し、計画の見直しを行なうものとする。こうしたフォローアップを手厚く伴走して行うため、月ごとに進捗状況を確認するものとする。

このほか、よろず支援拠点や中小企業基盤整備機構等の支援機関が行う支援策の周知、中小企業庁が運営するミラサポによる各種情報の提供を含めて、関係支援機関と連携し、持続的発展のためにあらゆるフォローアップ支援を行っていく。

(期待できる効果)

事業計画の進捗状況の確認に加え、継続的な巡回訪問によるフォローアップを実施することにより、小規模事業者のPDCAの取り組みを定着させつつ、着実に事業計画を履行し、不測の事態が発生した場合でもすばやく軌道修正できるよう支援することで、事業の持続的発展につなげることが出来る。

また各機関が実施する制度の活用や支援策の情報提供を通じて、合理的に支援策を選択する事で、より効果的に事業計画の実施が可能となる。

(目標)

支援内容	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
フォローアップ支援先数	2	2	2	2	2
フォローアップ支援先数 (事業承継関連)	1	1	1	1	1
(1) 頻度 (延べ数)	24	24	24	24	24
(2) 頻度 (延べ数)	24	24	24	24	24
(3) 頻度 (延べ数)	12	12	12	12	12

※毎年度新規分のみ掲載

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

《現状及び課題》

商工会として需要動向調査を実施しておらず、巡回訪問や窓口相談時の状況確認による事業者側からみた消費者ニーズの聞き取りのみであった。

《今後の取組み》

今後は消費者志向という観点から、事業者が取り扱っている商品やサービスに対して個社に適した独自のアンケートの作成と実施を行うことで、支援対象者の取り扱う商品・サービスの需要を細かく分析し、既存商品の改善や新商品開発に活かしていく。

(事業内容)

(1) 個社毎に応じた消費者ニーズ把握調査 (お客様アンケート作成・集計・分析)

事業計画策定実施した事業者を対象として、事業者が取り扱っている商品(サービス)等について、消費者ニーズ把握調査(クロス集計等)を実施する。

調査方法は、顧客情報がある個社については無作為に抽出してDM等の手段を用い、顧客情報がない個社については、来店客に対し店頭でアンケートにて行う。

随時集計を行いながら、目標サンプル数(下記参照)取得後、整理・分析し、結果は個社に速やかに提供を行い商品改良・新商品開発、品揃え・サービスの充実に向けた取組を促進支援していくこととする。

(調査内容及び標本数)

設問は回答しやすい単一選択型を多く採用し、サンプル数は各個社30件を目標とする。

(調査項目)

《製造業(食品・木製品)の場合の一例》

①性別 ②年代 ③味【食品】見た目【木製品】 ④パッケージデザイン ⑤購入の選択基準(添加物、内容量、大きさ) ⑥簡便性(焼かずに開封しそのまま食べられる商品を好む【食品】、製品が使いやすいか【木製品】) ⑦家庭用、贈答用別の購入を検討する際の価格帯 ⑧地域の特産品で加工してほしい一次産品

《小売業の場合の一例》

① 性別 ② 年代 ③ 取扱品目に応じた購入割合（地域内、その他）・（地域外、インターネット、通販など）④ 購入動機（価格・鮮度・品揃えなど）⑤ 今後どのような商品を取り扱って欲しいか ⑥ 利用しやすい店舗について（接客、駐車場の広さ、営業時間帯、定休日など）

《飲食業・サービス業の場合の一例》

① 性別 ② 年代 ③ 利用動機（価格、サービスメニューの種類など）④ 今後どのようなサービス、メニューを希望するか、あれば良いか ⑤ 利用しやすい店舗について（接客、駐車場の広さ、営業時間帯、定休日など）

(2) バイヤーに対する需要動向調査の実施

過去の商談会等にて対応のあったバイヤーに対し、需要調査を行い情報を集約・分析する取組みを行う。

調査にあたっては、バイヤーに商品サンプル及び調査票を送付して回答協力してもらい、バイヤーの生の声なども併せて集約・分析し、それらを取りまとめ支援対象者への情報提供による新商品開発、改良につなげる。

また、必要に応じて専門家派遣を活用しながら、その後の販路開拓支援に繋げていくこととする。

(調査内容及び標本数)

設問は5段階評価と自由記入欄を設ける。サンプル数は各個社5件を目標とする。

(調査項目)

《食品の場合の一例》

①味 ②価格 ③量 ④パッケージ ⑤（当該商品に対してバイヤーが想定する）ターゲット層 ⑥（改良の余地がある場合）どのような改善点が考えられるか 等

《非食品の場合の一例》

①機能性 ②見た目 ③価格 ④（当該商品に対してバイヤーが想定する）ターゲット ⑤（改良の余地がある場合）どのような改善点が考えられるか 等

(期待できる効果)

地域内外の買い手（一般消費者、バイヤー）のニーズを収集・把握、整理・分析を行い、小規模事業者へ提供することにより、個社の需要を見据えた新商品開発・改良、サービスの充実・改善、販路の開拓・拡大に活用することが期待される。

(目 標)

	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
消費者ニーズ把握調査件数	1	1	1	1	1
バイヤーニーズ調査件数	1	1	1	1	1

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

《現状及び課題》

現在の音威子府村には、いくつかの特産品が販売されているが、商工会としては展示会や商談会の開催情報の提供にとどまるなど限定的なものとなっており、販路拡大の機会となる展示会や商談会への参加やPR活動については行っていなかった。

また、商品・サービスのパッケージ、広告・宣伝などについても、客観的評価を受けられる機会も無かったため、個社の自助努力による活動のみであり効果的な支援に至ってはいなかったことが課題となっている。

《支援に対する考え方》

上記「5. 需要動向調査に関すること」等の消費者ニーズを踏まえた商品や役務に対して新たな需要が見込める「場」を提供する支援を行う。

なお事業計画を策定した者を支援対象者とし、これまでの需要動向等を踏まえた販売促進計画に基づき、各関係機関が主催する展示会・商談会への出展支援やアンテナショップへの出品支援を専門家と連携して行う。またWEBやチラシ、パンフレット等を作成し商談会や物産展で活用する事でより効果的に新たな需要の創出を図り地域外マネーの獲得と地域における経済波及効果の拡大へ繋げる事を目的とし以下の(1)～(5)までのとおり支援を実施する。

(事業内容)

(1) 各機関主催の展示会・商談会への出展支援 (BtoB)

- 支援対象者⇒事業計画を策定した製造業の小規模事業者
- 連携先機関⇒北海道商工会連合会、専門家、需要動向調査で回答協力を得たバイヤー
- 支援内容

ア. 事前支援

出展に係る各種申請書類の作成をはじめ、出展時にバイヤーへ効果的に遡及できるよう、商品の特徴及び取引条件を記載した商品規格書の作成支援。専門家を交えた効果的なブース作りや商品陳列、パンフレット・POP等の作成支援。また、実践に向け模擬商談会を実施し商談スキルの向上を図る。

イ. 出店時支援

アンケート収集や、バイヤーのヒアリング支援などを行う。この支援により、バイヤー等から消費者ニーズについての情報収集をして、さらなる販路開拓や商品改良などブラッシュアップを図る。また、職員が率先してバイヤー等への声かけなどアプローチを積極的に行うことにより、商談機会の増加を図っていく。

ウ. 事後支援

名刺交換したバイヤーへメール等により連絡、サンプル及び商品提案書の送付により取引に繋がる対応方法などについて支援。また、アンケートを集計・分析し、それを基に専門家と連携して商品改良支援を行う。大口取引に際しては、日経テレコム信用情報により相手企業の調査を行うなど具体的取引に向けた支援も実施する。

(支援により期待できる効果)

展示会・商談会への出展支援により、事業計画を策定した製造業者が自社製品に対するバイヤーの評価を把握でき、市場開拓に関するノウハウが身に付くことが期待できる。また、出展した結果をフィードバックすることにより、買い手のニーズに対応した商品改良につなげ、商談成立という明確な成果が期待できる。

●想定している展示商談会

○北の味覚再発見（札幌）

北海道商工会連合会が主催する展示・商談会。一般消費者が訪れることもできる珍しい展示・商談会であり、消費者の反応を直に知ることができる。

（2017年度は59企業・団体が約200品目出品。78社176名のバイヤーが参加。）

○北海道味覚マルシェ（札幌）

北海道商工会連合会が主催する展示・物産展。北海道と連携し、消費者に魅力ある商品を紹介するとともに、バイヤー等による事前セミナーにより、新たな販路開拓の支援や販売力の向上等を図ることを目的とする。

（2018年度予定は展示販売社約60社、集客数約80,000人）

(2) 物産展への出品支援（BtoC）

●支援対象者⇒事業計画を策定した製造業の小規模事業者

●連携先機関⇒北海道商工会連合会、専門家、行政機関、需要動向調査で回答協力を得たバイヤー

●支援内容

ア. 事前支援

出展に係る各種申請書類の作成等を指導・支援し、接客接遇方法やブース設営・陳列の指導・支援、飲食提供ノウハウの指導を行う。また、消費者に手にとってもらいやすいパッケージ作成や売上に結び付く効果的なチラシ作成など、新たな需要を開拓するための消費者へのアプローチを支援を、専門家と連携して実施する。

イ. 出店時支援

アンケート収集を実施し、味・価格・容量等、消費者ニーズや反応を調査する。この支援により、さらなる販路開拓や商品改良などブラッシュアップへとつなげる。また、職員が率先して消費者への声かけなどアプローチを積極的に行うことにより、商品の周知・PRや売上の増加を図る。

ウ. 事後支援

出店時支援で実施したアンケートに基づく既存商品改良を、専門家と連携し、伴走して支援することで、さらなる需要の開拓を行う。

(上記支援により期待できる効果)

物産展に参加する企業を上記のように支援することで、消費者と直に接することができ、消費者の自社商品に対する反応を知ることができる。自社製品の宣伝・売り込みができるだけでなく、商品改良をするための情報収集をすることができる。

●想定している物産展

○北海道味覚マルシェ（札幌）

北海道商工会連合会が主催する展示・物産展。北海道と連携し、消費者に魅力ある商品を紹介するとともに、バイヤー等による事前セミナーにより、新たな販路開拓の支援や販売力の向上等を図ることを目的とする。

(2018年度予定は展示販売社約60社、集客数約80,000人)

○北の恵み食べマルシェ（旭川）

北海道旭川市で2010年から毎年秋に開催されている北北海道地域の農海畜産物やそれらの加工品、郷土料理名物料理・地域グルメなどに特化したグルメイベント。

(2018年度実績は、約300店の出店、100万人以上来場)

(3) アンテナショップへの出品支援（BtoC）

●支援対象者⇒事業計画を策定した製造業の小規模事業者

●連携先機関⇒全国商工会連合会、北海道商工会連合会、専門家、行政機関、需要動向調査で協力を得たバイヤー

●支援内容

ア. 事前支援

アンテナショップを、販路開拓および商品改良の機会として、支援対象者への活用周知はもちろん、出品にあたってのノウハウ（成分表示等）や書類作成などの支援を行う。また、専門家と連携して、パッケージ等消費者向けのアプローチ支援も実施する。

イ. 出展時支援

消費者の反応を直に知ることができる機会であるため、味・価格・容量等、消費者のニーズや反応を調査するアンケート実施を支援する。この支援により、既存商品改良を行うための情報収集を行うことができる。また、職員が消費者へのアプローチを積極的に行うことにより、商品の周知・PRや売上の増加を図る。

ウ. 事後支援

出展中に実施したアンケートに基づく商品改良や、売上データ分析を伴走して支援することで新たな需要の開拓に寄与する。

(上記支援により期待できる効果)

東京、札幌等に店舗を構えるとなると、毎月の経費が莫大に発生するが、アンテナショップの活用により出店経費の節減が図られ、かつ、地域の隠れた特産品を買い求める都市部の消費者に対して効果的に訴求することができ、これが新たな需要の開拓に寄与し、売上向上につながる。また、消費者に直接意見を聞くことができる貴重な場であることから、アンケートの結果を受けて商品改良することができる。

●想定しているアンテナショップ

○むらからまちから館（東京）

全国の中小企業の地域特産品を扱う日本唯一の公設地域総合専門館で、広い店内には、各地の特産品、約1200品目を取り扱うだけではなく、イートインスペースも併設されている。

（1日あたり約3,000人来場）

○北海道どさんこプラザ（東京3店舗・埼玉・神奈川・名古屋・宮城）

北海道が開設するアンテナショップで、大都市圏に7店舗を運営している。道産品、とくに食品・土産品を中心とした品ぞろえのショップであり、取扱品目数は約800品目に上る。

(4) インターネットを活用した販路拡大支援（BtoC）

●支援対象者⇒事業計画を策定した小規模事業者

●連携先機関⇒全国商工会連合会、北海道商工会連合会、観光協会

●支援内容

ア. 自社のホームページをもたない事業者

全国商工会連合会で提供されている簡易ホームページによる情報発信ツール「SHIFT」にてホームページの作成支援を行い、小規模事業者の商品やサービス情報の発信支援と、商工会ホームページによる掲載を行い、新規顧客獲得と販路拡大の支援を図っていく。また、インターネット決済システムの紹介・導入方法の指導を行うことで、より効果的にインターネットを活用し、さらなる販路拡大を支援する。

イ. 既に自社でホームページによるインターネット販売を行っている事業者

ホームページのコンテンツの見直しなどによる効果的な情報発信ができるよう専門家と連携して支援する。

ウ. 地域資源を活用した商品を取り扱う事業所

自社ホームページの有無にかかわらず、全国商工会連合会が運営するWEBサイト、「ニッポンセレクト」への登録支援を行い、取り扱う商品の情報発信を行い販路拡大の支援を行う。登録後も、季節によって商品の掲載写真を変えたり、

父の日・母の日などイベントにあわせた商品ラインナップの入れ替えを提案するなど、継続して支援を行う。

エ. 宿泊業を営む小規模事業者

地域観光商品の開発・観光客の取り込みによる収益増を支援するため、SNS等を活用した地域の魅力の発信や、ツアーなどの企画・周知などについて伴走して支援する。

(上記支援により期待できる効果)

SHIFTについては商工会で管理し、経費を掛けずにPRできることがメリットであることから、小規模事業者の経費削減を図りつつ、商品（サービス）のPR及び売上増加につながることを期待される。また、自社でECを行う機能を持っていない事業所に対しては、ECを行えるような支援を行うことで、より効果的な販売方法による販路開拓を行うことができる。

(5) 共同チラシ・パンフレットを活用した販路拡大支援（BtoC）

- 支援対象者⇒事業計画を策定した小規模事業者
- 連携先機関⇒需要動向調査で回答協力を得たバイヤー、道の駅、観光協会
- 支援内容

ア. 共同チラシ事業

インターネット以外での販路拡大支援として、共同チラシや共同パンフレットを用いた支援を、当村及び周辺地域への販路・需要開拓支援として作成する。当村は、人口減少著しい最中ではあるものの、JRの保線区が音威子府に集約されたほか、新規採用の公務員・民間企業職員など、転勤などにより村内に転居する人が少なくない。しかしながら、転居してきた人は村内企業への馴染みが薄く、またサービス内容や価格についての周知が少ないため、名寄市など村外で買い物をしている人が多い。そこで、小売業のみでなく、さまざまな業種・業態の事業者が工夫を凝らしてアピールすることで、当地域の一般消費者に対し、新たな需要開拓を行い、これまで村外で買い物していた地域住民に村内で買い物をしてもらうことで、売上向上による経営安定につなげる。

また、これまではほとんど村外への広告等需要開拓につながる動きはなかったが、当村は国道40号と、275号の合流地点でもあることや、音威子府村立診療所が定期的の中川町や、枝幸町に送迎バスを出していることで、周辺町村住民の往来や来村機会が少なくないため、周辺地域への需要開拓を行うことで、さらなる売上向上につなげる。

イ. 共同パンフレット事業

事業計画を策定した意欲のある小規模事業者を対象に、同一紙面に複数件の紹介をした紙面構成として作成し、転居をしてきて村内企業に馴染みの薄い地域住民を特にターゲットとして、需要開拓・宣伝をすることで、これまで村外で買い物していた地域住民に村内で買い物をしてもらい、売上向上による経営安定につなげる。

また、商談会や物産展においても効果的に活用し、村内外にPRすることほか、

駅や、道の駅、村内宿泊施設等に設置することで観光客への需要開拓も行うことで、さらなる売上向上につながる。

(上記支援により期待できる効果)

共同チラシ・パンフレットの作成により、当地域および周辺地域、また観光客への需要開拓をし、買い物人口を増やすことで小規模事業者の売上増加につながる。

(目 標)

支援内容	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
(1) 商談会・展示会 出展支援者数	1	1	1	1	1
目標成約件数/社	1	1	1	1	1
(2) アンテナショップ 出店支援者数	1	1	1	1	1
目標売上額/社	300 千円	300 千円	300 千円	300 千円	300 千円
(3) ホームページコンテンツ 見直し支援者数	1	1	1	1	1
目標売上額/社	100 千円	100 千円	100 千円	100 千円	100 千円
(4) ホームページ 作成支援者数	2	2	2	2	2
目標売上額/社	300 千円	300 千円	300 千円	300 千円	300 千円
(5) ニッポンセレクト 登録支援者数	1	1	1	1	1
目標売上額/社	300 千円	300 千円	300 千円	300 千円	300 千円
(6) SNS 活用・77等企画周知 支援者数	1	1	1	1	1
目標売上額/社	100 千円	100 千円	100 千円	100 千円	100 千円
(7) 共同パンフ・チラシ 掲載支援者数	2	2	2	2	2
目標売上額/社	100 千円	100 千円	100 千円	100 千円	100 千円

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

《現状及び課題》

現在はクロスカントリースキー大会に伴う合宿の宿泊部会により、地域商工業者に還元していくことで、一定の経済効果があったが、それ以外による小規模事業者の経営への貢献までは対策として無かった。

また、地場産品に関する認識や取組みに対しても、個別での努力によるものとなっており、農作物（ホワイトアスパラ、そば等）や、おといねっふ美術工芸高校卒業生による絵画や木工品などの創作活動、クロスカントリースキー、トレイルランニング、雪上サッカーなどのスポーツイベントなど数多くの活動が行われているが、繋がりには欠け、それぞれが地域活性化に寄与しているが、地域全体での取組みに至っていないため、相乗効果が発揮されていないといった課題がある。

《課題に対する取組み》

上述した農作物を活用した地域特産品の開発とスポーツイベントとの関連付けなどにより、イベントの盛り上がりと特産品の周知や知名度の向上などの相乗効果を見込めると考えられる。

また、官公庁の人口が多く、商工業者の人口が少ないことは弱みではあるものの、近年は定年退職者に代わって新規採用者が増え、これにより若年層の人口も増加していることを活かし、これからの地域活性化を検討する場を設けて新たな取組みにつなげていくこととする。

そのため、商工会・村役場・農業者・北大中川研究林・JRなど多方面から選出した地域活性化委員会（仮称）を立ち上げ、これからの地域活性化の方向性を協議していくことで、小規模事業者の利益につながる地域ブランド化への取組みや交流人口の増加を目指したイベントの実施など幅広い分野について3カ月に1度の頻度により開催・研究していくものとする。

1. 地域特産品を活用した商品開発による地域ブランド化への取組み

音威子府村はそば生産の北限であり、この数年間において、そばの作付が急増し、若手後継者も増えている状況にある。

当村の特産品である黒いそば「音威子府そば」は全国のそば愛好家が食するために当村へ訪れるなど一定の知名度をもっている。

その黒いそばの他に、新たに白色のそばなどが商品化され、イベントや物産展などを通して少しずつ紹介しているところであり、今後はこの2種類の音威子府そばのPRを通じて地域全体でブランド化を推し進め、交流人口の増加に寄与する取組みを行っていくことで、地域経済の活性化につなげていきたい。

また、特徴ある農産物を生産している農家が存在しており、メディアなどにも多く取り上げられている、「ホワイトアスパラ」を活用した特産品の開発を地域一体となっていく、それらを核にした地域ブランド化についても、上記地域活性化委員会のメンバーで構成する専門部会を設置し、「逸品！おといねっふ認証制度（仮称）」の導入を検討する等、音威子府村が目指す「地場産品開発による付加価値の高い商工業の振興」という方向性に沿った地域ブランド化への取組みを行うものとする。

2. スポーツイベントを通じた交流人口の増加に向けての取組み

当村は、クロスカントリースキー大会（全日本選手権大会）で使用されているコー

スや会場等を活用して、雪上サッカー大会やトレイルランニング大会も行われている。

いずれの大会においても村外からの出場者が多数あり、特にクロスカントリーは事前合宿として、大会前から来村し、最大で約3週間滞在するチームもあるなど、大会前からの経済効果も大きくなっている。

音威子府村としても村の主要施策において「地域資源を活かした観光レクリエーションの展開」を掲げていることから、今後もクロスカントリーを重要なスポーツイベントとして継続していく方針であり、商工会は村の方向性に協力することはもちろんのこと、スポーツイベントを観光資源のひとつと捉え、「“クロカンの聖地”プロジェクト」を立ち上げることで、当村の知名度向上と交流人口の増加に繋げる契機として、来村者への地域PRやレセプションでの特産品提供、そして大会開催中のサポートや選手と地域住民の交流を図るイベントなどを実施する。

Ⅲ. 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み

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

《現状と課題》

現在、他の支援機関との連携については、専門家派遣時に行うなど機会が限られおり、定期的な支援ノウハウ等の情報交換にまで至っていなかった。本事業の遂行のために必要な支援ノウハウは、特に「販路開拓に関する支援ノウハウ」「経営分析・事業計画策定に関する支援ノウハウ」「創業・事業承継に関する支援ノウハウ」「新商品開発に関する支援ノウハウ」であり、他の支援機関との連携を深めるなかで必要な支援ノウハウの情報交換を推進する必要がある。

《課題に対する取組み》

(1) 各支援機関（北海道商工会連合会・音威子府村・北星信用金庫）との情報交換

各支援機関と、支援の現状や地域内経済動向について情報交換を行い、有効な支援ノウハウの共有を図るため定期的に（月1回）担当者と会議を行う。また、3機関合同での会議については年1回開催する。

それぞれの機関と行う支援ノウハウの共有内容として、北海道商工会連合会については、各支援機関および道内商工会の支援事例などを多く集積している事から、上記4つの「販路開拓」「経営分析・事業計画策定」「創業・事業承継」「新商品開発」全てにおいて、北星信用金庫については、金融機関としての融資等における専門的な「経営分析・事業計画策定」について、村役場については現在の村がおかれている状況において「行政として行う支援施策」についてそれぞれ必要な情報交換を行う。

(2) 小規模事業者経営改善貸付推進団体連絡協議会での情報交換

日本政策金融公庫が開催する小規模事業者経営改善貸付推進団体連絡協議会（マル経協議会）に年2回出席して、上川管内の金融情勢や道北地域の経済動向について情報交換を行い、有効な支援ノウハウの共有を図る。

日本政策金融公庫と行う支援ノウハウの共有内容としては、道北圏の支援事例・経験を持っていることから「経営分析・事業計画策定」「創業・事業承継」について必要な情報交換を行う。

また、マル経協議会は、道北地域の各商工会経営指導員が参加する会合でもある。多様な情報・支援ノウハウを持った職員が多く集まることから、各商工会経営指導員

とは、「販路開拓」「経営分析・事業計画策定」「創業・事業承継」「新商品開発」全てにおいて必要な情報交換を行う。

(3) 北海道上川管内商工会連合会主催の「経営指導員部会研修会」での情報交換

上川管内の各商工会経営指導員が一同に会する「経営指導員部会研修会」に参加し（年1回）、各商工会の地域情勢や、支援事例に基づいた支援ノウハウについて情報交換を行う。

上川管内の各商工会経営指導員が参加する研修会であることから、多種多様な支援事例に基づく実践的な情報・ノウハウを得ることができ、「販路開拓」「経営分析・事業計画策定」「創業・事業承継」「新商品開発」全てにおいて、必要な情報交換をする。

(4) 天塩川中部商工会広域連携協議会による情報交換

近隣の美深町商工会・中川町商工会・音威子府村商工会で構成する天塩川中部商工会広域連携協議会の広域担当者会議（年4回以上）で、近隣町村の経済動向や需要動向の情報交換を行う。

広域担当者会議に参加する連携先商工会の経営指導員とは、先行して経営発達支援計画に則った伴走型支援を実施していることから、その支援経験に基づいた「販路開拓」「経営分析・事業計画策定」「創業・事業承継」「新商品開発」全てにおいて、必要な情報交換を行う。

また、広域連携協議会事業の一つである「職員勤務交流事業」（連携先商工会で1日業務体験をする事業。各商工会へ年1回以上）を通じて、連携先商工会の経営支援ノウハウを学ぶほか、支援現場に立ち会うことで、実践的に情報を得ることでさらなる支援力の向上を図る。

(5) 他の支援機関との情報交換

当会だけでは対応できない小規模事業者の課題を解決するために、ミラサポや中小企業基盤機構、北海道事業引継ぎ支援センターの専門家派遣制度を活用するほか、他の支援機関との情報交換を行う。専門家派遣の際には、専門家と同行することで支援ノウハウを吸収する。

※本事業を行うために必要な支援ノウハウと、その主な情報交換先

経営分析に関する支援ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> ・北海道商工会連合会 ・北星信用金庫 ・日本政策金融公庫 ・天塩川中部商工会広域連携協議会 ・他商工会経営指導員 ・中小企業基盤整備機構
事業計画策定に関する支援ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> ・北海道商工会連合会 ・北星信用金庫 ・日本政策金融公庫 ・天塩川中部商工会広域連携協議会 ・他商工会経営指導員 ・中小企業基盤整備機構
販路開拓に関する支援ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> ・北海道商工会連合会 ・天塩川中部商工会広域連携協議会 ・他商工会経営指導員
新商品開発に関する支援ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> ・北海道商工会連合会

	<ul style="list-style-type: none"> ・天塩川中部商工会広域連携協議会 ・他商工会経営指導員
創業・事業承継に関する支援ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> ・北海道商工会連合会 ・天塩川中部商工会広域連携協議会 ・他商工会経営指導員 ・北海道事業引継ぎ支援センター

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

《現状と課題》

現在は、北海道商工会連合会や、中小企業大学校等の研修会への参加を中心にスキルアップを図っていたが、職員間の情報共有と小規模事業者への支援に必ずしも活かされていなかったことが課題であった。

《課題に向けた取組み》

(1) 職種別の研修による支援力向上

・経営指導員

経営発達支援を進める上で、経営課題の把握と問題解決に向けた事業計画策定による小規模事業者の持続的な発展を行うために必要なスキルと高度な知識・技能・支援ノウハウを習得する。

1. 中小企業基盤整備機構主催の中小企業支援担当者等専門研修
2. 全道商工会経営指導員一般研修
3. 上川管内職員協議会経営指導員研修
4. 全国商工会連合会WEB研修
5. 関係支援機関が主催する支援能力向上研修会 等

・補助員

経営発達支援を進める上で、経営指導員業務の補佐役として税務指導や金融斡旋をはじめとする経営全般に係る支援ノウハウを実践的に習得し、支援能力の向上を図る。

1. 全道商工会補助員等研修会専門研修
2. 全道ブロック別商工会補助員等一般研修
3. 上川管内職員協議会補助員等研修
4. 全国商工会連合会WEB研修
5. 関係支援機関が主催する支援能力向上研修会 等

・記帳指導職員

経営発達支援を進める上で、経営指導員及び補助員の業務をサポートしながら、記帳継続指導を通じた経営状況把握と財務分析力を向上させ、経営全般に係る支援ノウハウを実践的に習得し、資質向上を図る。

1. 全道商工会補助員等研修会専門研修
2. 全道ブロック別商工会補助員等一般研修
3. 上川管内職員協議会補助員等研修
4. 関係支援機関が主催する支援能力向上研修会 等

(2) 職場内研修の実施

研修会で修得した知識を職員間で共有する仕組みとして、新たに職員研修会を実施し支援ノウハウについて報告する。

また、経験の浅い職員については支援キャリアを踏むことによって経営支援能力が向上することから、必要に応じて職場内OJTにより伴走型の支援能力の向上を図る。

(3) 経営カルテシステムを活用した情報の共有

小規模事業者の経営支援についての情報を蓄積し共有するためのツールとして、全国商工会連合会の経営カルテシステムを活用する。

情報共有をはじめ各職員がどのような支援を行っているかを事務局職員全体でしっかりとチェックすることができるほか、人事交流などにより職員の異動があった際にも情報の引き継ぎがスムーズに行えるため、小規模事業者に対し途切れることなく継続した支援を行うことが可能となる。

(4) 研修資料の共有化による支援資産の蓄積

職員が参加した研修会資料については、職員がそれぞれ管理・保管するのではなく、共有キャビネットで保管することで人事異動等の場合においても支援ノウハウの資産の蓄積させることが出来、組織として継続的な支援ノウハウの維持が可能となる。

(5) 専門家派遣制度と連携した支援実施による資質向上

専門家派遣制度活用の際に経営指導員等が支援に同行する事により、課題解決に向けた取り組み方法と、専門家が持つ高度なノウハウを吸収することで、商工会職員の支援能力向上を図る。

(期待できる効果)

習得した支援ノウハウを職員間で共有することにより、小規模事業者の抱える諸課題解決に迅速に対応するなど、全職員でチームによる一貫した支援体制が構築することが可能となる。

さらに支援ノウハウの資産を共有システムや共有キャビネットで管理することにより、人事異動等の場合においても支援力を担保することが可能となる。

3. 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

本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、PDCAサイクルに基づき評価検証を毎年度行い、改善プロセスを明確にすると共に、経営発達支援計画に基づいた小規模事業者への支援施策の周知徹底を図る。

具体的には以下の方法により実施するものとする。

(1) 本計画による事業の実施状況について、事業終了2ヶ月以内に報告書を作成。

(2) 専門家等による外部委員会を設置し、当村商工担当課（経済課産業振興室）・中小

企業診断士などの外部委員により、事業の実施状況、事業成果に対する評価・見直し案の提示を行う。(年1回)

- (3) 提示された評価・見直し案に基づき、当会総務委員会において計画の具体的改善計画案を策定する。
- (4) 当会理事会において、具体的改善方針を決定する。
- (5) 事業の成果・評価・見直しの結果については、町へ報告するものとする。
- (6) 事業の成果・評価・見直しの結果を計画期間中、当会のホームページやブログ等において公表するとともに、当会事務所に備え付け、小規模事業者が閲覧できるようにする。※HP(<http://otoineppuvillageka.wix.com/otoin>)
- (7) 公表された事業の成果・評価・見直しの結果については、懇談会や意見交換会開催時に説明を行い、巡回訪問によるヒアリング時に意見を聴取する等、地域小規模事業者からの意見を踏まえ、次期の経営発達支援計画を策定する。

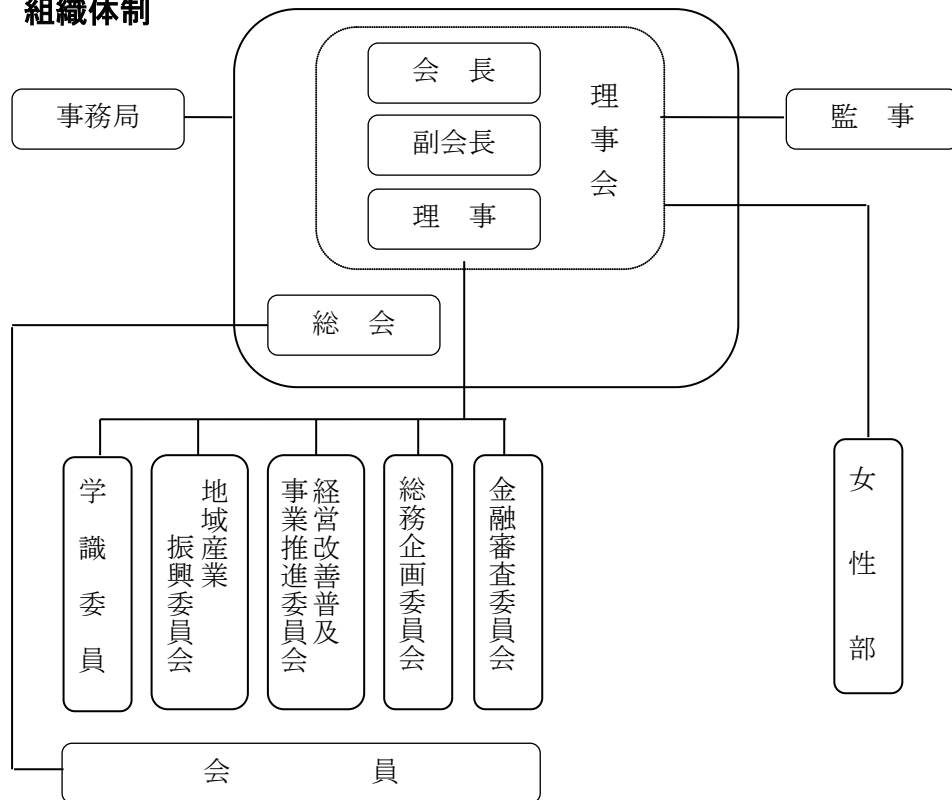
(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成 30 年 10 月現在)

(1) 組織体制



【音威子府村商工会事務局】(経営発達支援事業の職種別役割)

経営指導員	事業全体の統括、他団体・支援機関との連携、事業者への支援中核業務等
補助員	経営情報、経済動向、需要動向を事業者へ情報提供等
記帳指導職員	記帳等業務の中で経営計画の実施状況のフォローアップ等

(2) 連絡先

音威子府村商工会

〒098-2501 北海道中川郡音威子府村字音威子府 550 番地

TEL 01656-5-3039 Fax 01656-5-3867

e-Mail os123@rose.ocn.ne.jp

HP <http://otoineppuvillageka.wix.com/otoin>

(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)

項 目	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度	35 年度
必要な資金の額	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
経営発達支援事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○旅費	200	200	200	200	200
○印刷費	200	200	200	200	200
○専門家謝金	200	200	200	200	200
○出展支援費	200	200	200	200	200
○外部委託費	200	200	200	200	200

(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
補助金収入：村補助金
自己収入：会費、手数料、使用料、受託料、助成金、雑収入等

(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。

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
1. 地域経済動向調査にかかる情報交換等 2. 経営状況の分析における専門的見地からの助言等 3. 事業計画策定支援における専門家による助言等 4. 事業計画策定後のフォローアップ支援にかかる専門的見地からの助言等 5. 需要動向調査におけるニーズ調査の専門的な分析依頼等 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業における専門的な助言等 7. 地域経済の活性化に資する取組みにおける地域の方向性に関する助言等
連携者及びその役割
1. 連携者 : 中小企業庁 長官 安藤 久佳 住 所 : 〒100-8912 東京都千代田区霞が関1丁目3番地1 電話番号 : 03-3501-1511 役 割 : ミラサポによる専門家派遣、中小企業施策によるサポート
2. 連携者 : 北海道経済産業局 局長 牧野 剛 住 所 : 〒060-0808 北海道札幌市北区北8条西2丁目 札幌第1合同庁舎 電話番号 : 011-709-2300 役 割 : 事業計画策定に向けた助言、協力、各種企業支援メニュー情報の提供
3. 連携者 : 北海道 知事 高橋はるみ 住 所 : 〒060-8588 札幌市中央区北3条西6丁目 電話番号 : 011-231-4111 役 割 : 各種施策の情報提供。調査、分析、事業計画策定に向けた助言・協力。
4. 連携者 : 北海道中小企業総合支援センター 代表理事 永井 正博 住 所 : 〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目経済センタービル 電話番号 : 011-232-2001 役 割 : 各種施策の情報提供。調査、分析、事業計画策定に向けた助言・協力。
5. 連携者 : 独立行政法人 中小企業基盤整備機構北海道本部 本部長 戸田直隆 住 所 : 〒060-0002 札幌市中央区北2条西1丁目1番地7 ORE 札幌ビル6階 電話番号 : 011-210-7470 役 割 : 経営相談、専門家派遣、各種研修会等資質向上
6. 連携者 : 北海道よろず支援拠点 コーディネーター 中野貴英 住 所 : 〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目北海道経済センタービル9階 (公財) 北海道中小企業総合支援センター内 電話番号 : 011-232-2407 役 割 : 経営課題を抱える小規模事業者への指導及び助言 事業計画策定の指導及び助言

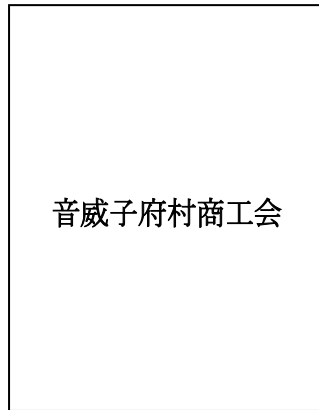
7. 連携者 : 北海道事業引継ぎ支援センター 統括責任者 瓜田 豊
住 所 : 〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目 北海道センタービル
札幌商工会議所内
電話番号 : 011-222-3111
役 割 : 小規模事業者の円滑な事業引継ぎ支援
8. 連携者 : 全国商工会商工会連合会 会長 森 義久
住 所 : 〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-7-1
電話番号 : 03-6268-0088
役 割 : Web 研修による職員のスキルアップ
販路開拓に伴う支援 (事業の実施)
小規模事業者支援に関する情報の提供 他
9. 連携者 : 北海道商工会商工会連合会 会長 荒尾孝司
住 所 : 〒060-8607 札幌市中央区北1条西7丁目1番地プレスト1・7ビル4階
電話番号 : 011-251-0101
役 割 : 各種支援事業の指導及び助言・商談会や展示会の情報提供及び出店支援
エキスパートバンクによる専門家派遣
経営指導員研修会の開催及び情報交換
10. 連携者 : 音威子府村 村長 佐近 勝
住 所 : 北海道中川郡音威子府村字音威子府444-1
電話番号 : 01656-5-3311
役 割 : 施策普及支援、経済動向調査、商品・サービス発掘支援・特産品開発支援
特産品販路開拓支援・情報発信・情報共有
11. 連携者 : 日本政策金融公庫旭川支店 国民生活事業 事業統括 斉藤清和
住 所 : 〒070-0034 旭川市4条通9丁目1704 朝日生命旭川ビル
電話番号 : 0166-23-5241
役 割 : 小規模事業者の経営分析、事業計画策定における指導及び助言
事業資金の金融制度など情報提供及び助言
創業者に対する金融支援および創業計画書の策定支援
12. 北星信用金庫 音威子府支店 支店長 入江英仁
住 所 : 北海道中川郡音威子府村字音威子府
電話番号 : 01656-5-3331
役 割 : 金融支援、経済動向調査、情報共有
13. 音威子府村観光協会 会長 阿部 洋
住 所 : 北海道中川郡音威子府村字音威子府550番地
電話番号 : 01656-5-3039
役 割 : 情報発信、情報提供
14. 北はるか農業協同組合 音威子府支所 基幹支所長 小野みゆき
住 所 : 北海道中川郡音威子府村字音威子府304番地
電話番号 : 01656-5-3443
役 割 : 特産品開発支援、特産品販路開拓支援、情報発信、情報共有

連携体制図等

経営発達支援事業

- ・理事会
- ・総務委員会
- ・商業部会
- ・工業部会
- ・サービス業部会
- ・女性部

計画
・実行
見直し
・改善



連携

- ・中小企業庁
- ・北海道経済産業局
- ・北海道
- ・音威子府村
- ・全国商工会連合会
- ・北海道商工会連合会
- ・日本政策金融公庫
- ・北星信用金庫
- ・よろず支援拠点
- ・北海道事業引継ぎ支援センター
- ・中小企業基盤整備機構
- ・北海道中小企業総合支援センター
- ・音威子府村観光協会
- ・北はるか農業協同組合
- ・各関係機関
- ・学識経験者

支援

小規模事業者