

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	上ノ国町商工会 (法人番号 4440005001961) 上ノ国町 (地方公共団体コード 013625)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>① 小規模事業者の後継者不足による事業衰退や廃業に対し、伴走型支援による後継者育成等の推進、事業の維持・回復に向けて、個別企業の経営基盤強化・経営力向上・販売促進等を継続的に実施し、持続的発展を図ります。</p> <p>② 固定客に対する継続的サポートと、消費購買力の流出の抑制等に向けて、新規顧客の獲得に取り組み、売上維持、回復又売上増加を図ります。</p> <p>③ 地域ブランドと成り得る魅力ある商品への育成、商品開発による「ブランド化」に取り組み、小規模事業者の販路開拓を図ります。</p> <p>④ 需要動向調査により、新たな需要開拓の為、物産展等 (BtoC)、展示・商談会等 (BtoB) の支援を実施し、ITや地域情報誌の活用による情報発信での販路開拓を図ります。</p> <p>⑤ 交流人口の増加策、地域資源・特産品の情報発信等での、来客者を街中に誘引し、地域の消費購買力確保と創出での小規模事業者の販売促進を図ります。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>(1) アンケート調査による地域内経済動向調査の実施 (2) 各種経済情報の収集・提供 (3) 農業協同組合と漁業協同組合との情報交換による情報共有</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること</p> <p>(1) 地域需要動向調査 (2) 展示・商談会におけるバイヤー等への需要動向調査 (3) 物産展等における消費者への需要動向調査</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること</p> <p>(1) 初期事業者を対象とした経営分析 (2) 各種支援策活用事業者を対象とした経営分析 (3) 各種システム活用及び「ネット de 記帳」を活用した経営分析</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>(1) 新たな事業計画の策定及び既存の事業計画の更新、見直し (2) 創業予定者向け事業計画策定 (3) 事業承継計画策定</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>(1) 進捗状況、原因究明と解決策等のフォローアップ等支援</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>(1) 物産展等による新たな需要開拓のための出展支援 (BtoC) (2) 商談会による新たな需要開拓のための出展支援 (BtoB) (3) ホームページ等のIT活用による販路開拓支援 (4) 地域フリーペーパー等の活用による販路開拓支援</p> <p>11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること</p> <p>(1) 地域活性化協議会の開催 (2) 地域資源を活用した新商品開発 (3) 地域資源・特産品の情報発信の強化 (4) イベント事業の見直しと創出</p>
連絡先	<p>上ノ国町商工会 〒049-0611 北海道檜山郡上ノ国町字大留 244 番地 2 TEL : 0139-55-2121 FAX : 0139-55-2281 E-mail : s-kaminokuni@hakodate.or.jp</p> <p>上ノ国町 水産商工課 〒049-0611 北海道檜山郡上ノ国町字大留 100 番地 TEL : 0139-55-2311 FAX : 0139-55-2025 E-mail : info@town.kaminokuni.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

【第1期の取り組みにおける総括】(実施期間：平成28年4月1日～平成33年3月31日)

第1期目の目標

- ① 小規模事業者の売上減少による事業衰退や廃業に対し、事業の維持・回復に向けて、個別企業の経営基盤強化・経営力向上・販売促進等を継続的に支援し、持続的発展を図ります。
- ② 後継者育成と廃業の可能性を有する店舗に対する積極的な事業承継を推進し、伴走型支援を図ります。
- ③ 固定客に対する継続的なサポートと、消費購買力の流出の抑制等に向けて、新規顧客の獲得を図り、売上維持、回復又売上増加を図ります。
- ④ 地域ブランドとなり得る魅力ある商品への育成、商品開発による「ブランド化」を図り、小規模事業者の販路開拓を図ります。
- ⑤ 交流人口の増加策により、地域の消費購買力確保と創出での小規模事業者の販売促進を図ります。

第1期目では、上記5項目の目標を掲げて、事業を実施して来ました。

①、②の目標に対しては、巡回訪問やホームページで経済動向及び需要動向調査結果(地域の動向、消費者ニーズ、商品・サービスに対する需要動向)を提供し、伴走型小規模事業者支援推進事業の活用では、専門家(中小企業診断士)派遣による各種セミナーを計7回開催し、28事業所延41名が参加しました。

セミナーでは、経営分析の手法等、SWOT分析等から課題抽出、現状把握から事業計画策定支援、事業承継までの後継者育成、承継時期、事例紹介等や新型コロナウイルス感染症に関する支援制度等についての習得をテーマに開催し、あわせて個別相談による事業計画策定支援、その後のフォローアップ等を計34回実施し、計17事業所延37名が参加しました。

その結果、事業計画策定25件の内、売上目標達成が10件、5件の事業承継に繋がりました。しかし、事業計画策定について、全事業者を網羅する事が出来ず、又、まだまだ意識啓発が薄い事業者が見られる状況であり、今後も継続した支援が必要と言う課題も残りました。

③、⑤の目標に対しては、各事業者に道の駅及び当町のイベントや町外での展示・商談会等への出展を促し、自社商品のPR、販売を実施、毎年の積み重ねの成果で、小規模事業者の内9件の事業者の売上維持、向上に繋がりました。

④の目標に対しては、小規模事業者持続化補助金の活用により5件が設備投資し、商品開発や販路開拓に向け当町のイベントでの試食会時のアンケート調査や独自の調査を支援しました。

この商品は、現在も試作検討段階で引続き支援を行うと共に、当町へも「ふるさと納税」の返礼品として今後も提案して行きます。

又、第1期では計画に業務量、人的要因から多少の無理が生じていた事に評価委員会より指摘事項があり、第2期では人員や他の業務も考慮しながら、目標設定に対し効果的な支援方法を検討し、質を下げない事業計画として行きます。

上記のほか、地域経済の活性化においては、道の駅「上ノ国もんじゅ」が平成30年4月1日にリニューアルオープンした事により、道の駅を中心としたイベント等で、賑わい創出に向けた取り組みを上ノ国町(担当課)と連携し実施しました。

道の駅「上ノ国もんじゅ」は、リニューアルに伴い特産品の売場面積を広げ、地域の第1次産

品、加工品を多く取り揃え、新たな当町の特産品として、四季に応じた旬の食材を活用した和菓子を販売しています。また、2階のレストランも店内のレイアウトを変更し、来客者が更に利用し易くなり、店内からは日本海が眺望でき、雄大な自然と美味しい食べ物が一緒に楽しめて、リピーターも増加しています。

前記の取り組みを、リニューアル前から地道に上ノ国町(担当課)と連携し支援してきた結果、道の駅「上ノ国もんじゅ」の来客者増により町内中心地区や、国道沿いの事業者も交流人口の増加に微増ではあるが来店客増加の効果がありました。

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 上ノ国町の立地

上ノ国町は、北海道檜山振興局管内の最南端に位置し、北には江差町、南には松前町が隣接しその中間にある町です。



(出典：国土交通省 国土数値情報)

渡島総合振興局管内の函館市までは国道 228・227 号線で結ばれており東方約 80km、車で約 1 時間 30 分の距離にあります。

平成 26 年 5 月には人口減少の影響で乗車客も減ったことから J R 江差線(江差～木古内間)が廃線となり上ノ国町へのアクセスは函館バス、車、一部 J R(木古内～函館間)となっています。

また、北に隣接する江差町は、当町から約 8 km・車で約 10 分に位置し、平成 25 年 10 月に国道 228 号線沿いに大型店の商業集積が図られ当町小売業に大きな影響を与えています。

地勢は、道南の名川「天の川」を中心に、北・西に日本海、南・東に大千軒岳をはじめとする山岳地と、木古内方面へ 16 km の位置に源泉掛け流し方式の「湯ノ岱温泉」、市街地にあり便利な簡易温泉の「花沢温泉」、市街地に程近い標高 159m の山「夷王山」があり、豊かな自然環境に囲まれた農漁業の町であり、北海道では数少ない中世の史跡・文化財を有する歴史の町でもあり、観光の中心的役割を担っています。

② 人口の動き

昭和 35 年の 14,674 人(国勢調査)をピークに減少の一途を辿り、令和元年には 4,746 人(町資料データ)とピーク時の約 32%となり人口減少は深刻な問題となっています。【図表 1】

地方の厳しい経済情勢の中で、地場就労の確保の厳しさや、基幹産業である第 1 次産業の中で、特に漁業は近年漁獲量の最低を更新するなどその影響もあり、出稼ぎによる若者等の都市部への流出が続き、人口減少に歯止めが掛からない状況となっています。

人口の構成比の推移をみると、65 歳以上の高齢人口は増加し、平成 27 年では 1,943 人で総人口 4,876 人の 39.8%を占めています。又、生産年齢人口は平成 12 年では 4,395 人(61.5%)であったが、平成 27 年では 2,427 人(49.8%)に落ち込み、64 歳までの人口も減少の一途を辿っている状況となっています。【図表 2】

又、人口減少率が高いため、過疎地域に指定(平成 23 年 9 月現在)されており、国立社会保障・人口問題研究所の 2040 年の人口推計では、当町の人口は現在の約半分 2,409 人にまで落ち込むとされています。【図表 3】

<人口及び世帯数の推移【図表1】>

	S35年	S55年	H2年	H7年	H12年	H17年	H22年	H27年	R元年
人口の推移(人)	14,674	8,803	7,747	7,292	7,152	6,726	5,892	5,239	4,746
世帯数の推移(人)	2,744	2,699	2,542	2,554	2,707	2,742	2,654	2,585	2,470

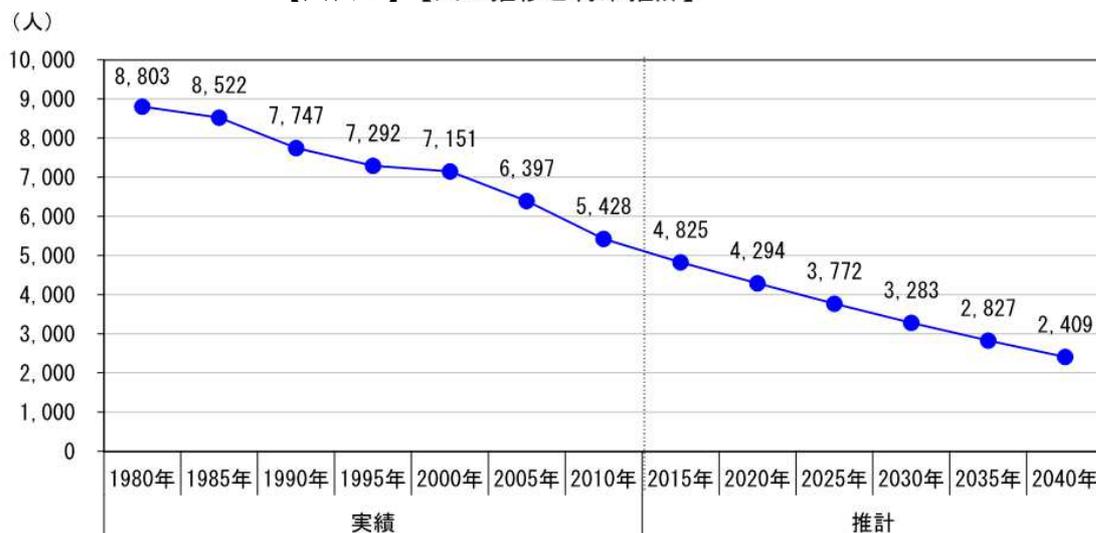
(町資料データ)

<上ノ国町の年齢階層別の人口構成比の推移【図表2】>

区分	単位	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年
総人口	人数(人)	7,152	6,417	5,428	4,876
年少人口 (14歳以下)	人数(人)	1,030	865	625	506
	割合(%)	14.4	13.5	11.5	10.4
生産年齢人口 (15～64歳)	人数(人)	4,395	3,664	2,962	2,427
	割合(%)	61.5	57.1	54.6	49.8
高齢者人口 (65歳以上)	人数(人)	1,726	1,888	1,841	1,943
	割合(%)	24.1	29.4	33.9	39.8
世帯数	人数(人)	2,578	2,442	2,302	2,168
一世帯当たり人数	人数(人)	2.77	2.63	2.36	2.25

(資料：国勢調査 ※総人口には、平成12年に1人の年齢不詳を含む)

【図表3】【人口推移と将来推計】



出典：2010年までは国勢調査、2015年以降は社人研推計値

③地域産業の現状

ア. 漁業の状況

上ノ国町では従来、日本海沿岸海域のイカ、マス、スケトウダラ等の回遊魚中心の漁船漁業を主体とし、ウニ、アワビ等根付け漁業がそれを補完する経営形態を採って来ました。しかし、地球温暖化による海水温度の上昇、磯焼け現象や回遊魚の減少等から、漁業を取り巻く環境は厳しさを増しています。

こうした中で漁業就業者も半減・高齢化し、その状況は特に小規模経営が多い漁船漁業で顕著です。魚種別漁獲高等では、下表の通り平成17年をピークに減少し、以降令和元年まで減少の一途を辿っておりますが、若手担い手グループでの6次産業化へ向けた取り組み、「つくり育てる漁業」等において、平成24年からニシンの稚魚の放流を行い、それが実を結び現在漁獲量が戻ってきている状況です。現在は、ニシンを活用した特産品開発が期待され、収益の不安定等を補完する為にも、漁業者の意識改革が継続して進められています。

<上ノ国町の主な漁獲物及び漁獲高、漁獲量>

魚種	平成17年	平成24年	令和元年
イカ	1億4,760万円(516t)	5,188万円(201t)	749万円(11t)
ホッケ	6,412万円(462t)	9,412万円(430t)	1,675万円(124t)
スケトウダラ	5,271万円(249t)	3,034万円(213t)	51万円(1t)
アワビ	1,963万円(3t)	1,080万円(2t)	0万円(0t)
ウニ	1,175万円(20t)	2,284万円(37t)	4,031万円(33t)
ナマコ	143万円(1t)	6,511万円(19t)	2,977万円(4t)
その他	3億6,676万円(944t)	1億2,994万円(207t)	9,361万円(124t)
合計	6億6,400万円(2,195t)	4億503万円(1,109t)	1億8,844万円(297t)

(ひやま漁協上ノ国支所資料データ)

イ. 農業の状況

上ノ国町の農業は、温暖な気候に恵まれている為、古くから稲作を中心に複合経営を取り入れた農業を営んで来ました。しかし、経営耕地面積は極めて小さく、60%を超える減反の影響で農業経営は厳しい状況に置かれています。

当町は、農業者の高齢化、後継者の減少、兼業化等による農地の遊休・荒廃化の防止等、地域農業の総合的な取り組みを推進、農業指導センターを設置し、取り組みを強化し、絹サヤエンドウ等の野菜を中心とした高収益作物の栽培を奨励して、生産性の高い農業経営に力点を置いて「農業」の活性化を図っています。

又、生産物の需要動向に即した作付け体系の確立と、生産者自ら低コストの生産に取り組む事の出来る経営体質の改善を図る支援対策や、農産物の品質及び収穫量向上を目的とする「土づくり推進事業」(堆肥導入)を創設し、安全・安心な農畜産物の生産に取り組んでいます。その結果、農業従事者は減少していますが、生産高は平成24年から横這いとなっており、個々の収入は増加している状況となっています。

<上ノ国町の主な農産物及び生産高、収穫量>

魚種	平成 17 年	平成 24 年	令和元年
水稻	1 億 6,332 万円 (998t)	2 億 4,496 万円 (1062t)	1 億 7,882 万円 (909t)
大豆	2,649 万円 (107t)	2,091 万円 (162t)	2,464 万円 (174t)
小麦	88 万円 (30t)	592 万円 (76t)	1,685 万円 (369t)
ブロッコリー	0 万円 (0t)	1,581 万円 (58t)	2,729 万円 (81t)
さやえんどう	1 億 2,163 万円 (70t)	1 億 686 万円 (67t)	1 億 2,027 万円 (51t)
その他	7,814 万円 (156t)	6,197 万円 (171t)	8,202 万円 (94t)
合 計	3 億 9,046 万円 (1,361t)	4 億 5,643 万円 (1,596t)	4 億 4,989 万円 (1,678t)

(J A新函館上ノ国支店資料データ)

ウ. 観光の状況

上ノ国町は北海道発祥の地と言われ、最も早い時期に和人が定住した地であるとされています。15 世紀中頃から 16 世紀にかけての北の中世世界を体験する事が出来、18 世紀から 19 世紀にかけてニシン場としても栄え、国指定史跡「勝山館跡」等、重要文化財「旧笹浪家住宅」・「上ノ国寺」等が多く点在しています。

当町の中心部を流れる「天の川」や日本海の人と自然の融合した美しい景観等も見どころの一つとなっているほか、温泉資源にも恵まれ、湯量を誇る山間の秘湯「湯ノ岱温泉」や、市街地にあり便利な簡易温泉「花沢温泉」の人気も高く、上ノ国町の観光資源となっています。他には、「夷王山」、「夜明けの塔」、道の駅「上ノ国もんじゅ」等があり地域活性化の一助となっています。

しかし、北海道新幹線開業、インバウンドによる交流人口の増加には繋がらず、観光資源を有効活用しての、地域の魅力の向上が課題となっています。

江差町と松前町の上に位置し、通過型傾向の強い観光地である当町は、平成 30 年 4 月に道の駅「上ノ国もんじゅ」のリニューアルオープンで、平成 29 年は閉館していた為入込数が減少していますが、平成 30 年は平成 28 年に比べ入り込み客数が約 79%増となり、若干の通過型の抑制及び交流人口の増加に繋がっており、更に道の駅「上ノ国もんじゅ」を中心とした地域の魅力向上の為に取り組みが必要となっています。又、観光ガイドにも力を入れており、町民有志で「観光ガイド協会」を立ち上げて、当町の PR に一役買っております。

<上ノ国町の観光入込客数>

(単位：人)

入込客数等	H26 年	H27 年	H28 年	H29 年	H30 年	H31 年
観光入込客数 (ア)	115,643	114,734	115,999	92,305	208,047	231,987
宿泊客数 (イ)	2,423	1,691	1,857	2,022	1,981	2,467
日帰り客数 (ア-イ)	113,220	113,043	114,142	90,283	206,066	229,520

(資料：上ノ国町調査)

【商工業者の概要】

①商工業者の概要

上ノ国町の産業別就業人口割合は、次頁の表の通り平成 27 年 (国勢調査) には第 1 次産業

17.1%、第2次産業28.2%、第3次産業54.7%と平成22年（国勢調査）と比較しほぼ横這いとなっています。【図表4】

又、第2次産業については、平成12年以降、公共工事の減少による就業離れから、第1次産業及び第3次産業への労働力が移動していましたが、平成22年と平成27年の比較では、当町の施策による設備投資への補助などもあり、横這いとなっております。近隣町村からみても建設業の事業者数及び従事する者も多い地区ですが、人材の不足という課題があります。

＜上ノ国町の産業別就業人口割合【図表4】＞ (単位：人)

区 分	S60年	H2年	H7年	H12年	H17年	H22年	H27年
第1次産業	1,006 (26.9%)	822 (23.9%)	617 (18.2%)	457 (14.0%)	464 (17.1%)	404 (18.0%)	369 (17.1%)
第2次産業	1,449 (38.8%)	1,371 (39.9%)	1,396 (41.2%)	1,378 (42.2%)	846 (31.2%)	615 (27.4%)	608 (28.2%)
第3次産業	1,279 (34.2%)	1,241 (36.1%)	1,374 (40.6%)	1,431 (43.8%)	1,398 (51.6%)	1,217 (54.3%)	1,170 (54.3%)
就業者総数	3,735	3,434	3,386	3,267	2,710	2,241	2,154

(資料：国勢調査 各年度10月1日現在)

平成28年から平成31年までここ4年間の開廃業数は開業9件、廃業19件と廃業数が開業数の2倍以上となっております。商工会での聴き取り調査において、後継者不足の問題を抱える事業者が約75%（184事業者のうち、138事業者）を占め、小規模事業者においては約77%（176事業者のうち135事業者）を占めており、事業者の高齢化に伴い商工業者数の減少傾向はこれからも続くと予想され、小規模事業者においても、同様に続くものと予想されます。

又、商業販売額は平成18年4,308百万円（小売業87%）をピークに減少していましたが、当町の比較的規模の大きな店舗の自助努力による顧客の送迎、移動販売等のサービス向上等により、平成23年に比べ平成28年では商業小売で約8%増加しております。一方で、商業卸は34%の減少となっており、漁業の水揚げの不振等が要因の一つと推測されます。【図表5】

平成25年10月から近隣町（江差町）への商業集積による購買流出の減少については、道の駅「上ノ国もんじゅ」での地道なイベント等を商工会と上ノ国町（担当課）が連携し、(株)上ノ国町観光振興公社を支援してきた事と、消費動向、経済動向調査結果の情報提供等もあり、微弱ではあるが購買流出の抑制に繋がっていると考えます。

中心地区の小売業では、地域でも比較的規模の大きな2店舗が集客していましたが、令和2年3月に1店舗が廃業し、残りの1店舗に対して主に消費者が集中されている状況です。近隣地区の店舗に消費者が分散する要因ですが多くは見られず、売上はコロナ禍の影響で現状は厳しい状況が続いています。

当町の産業として注目されているのは、平成27年1月に設立された(株)寅福が、栄養分を含んだ水を自動で与える養液栽培システムを導入し、大規模なビニールハウスでトマトの栽培をしています。大手食品メーカーのカゴメ（本社：名古屋）向けのトマトの契約栽培も順調に進み、地元雇用や、海外研修者の雇用の創出にも繋がっており、地域経済の発展にも期待されています。

＜上ノ国町の商業販売額（北海道）【図表5】＞

	平成23年		平成28年	
	商業小売	商業卸売	商業小売	商業卸売
販売額（百万円）	2,737	300	2,945	198

販売額計（百万円）	3,037		3,143	
販売額比率（％）	90.1	9.9	93.7	6.3

（資料：商業統計調査（経済産業省））

ア．商業・サービス業の状況

当町の商業・サービス業においては、現状で卸売業 11 件、小売業 39 件、飲食・宿泊業 22 件、サービス業 31 件、その他 22 件となっています。【図表 6】

10 年前（平成 22 年）との比較では、全体では 3 件の増加となっていますが、建設業が 2 件減少、小売業 7 件減少、飲食・宿泊業 9 件減少し、製造業、卸売業、サービス業、その他で 21 件増加しています。【図表 7】

中心地区の小売業については、前述にもありますが、地域でも比較的規模の大きな 2 店舗の競争により、令和 2 年 3 月に内 1 店舗が廃業し、競争が無くなり、廃業した店舗の顧客が各地区の店舗に分散される要因となっていますが、規模、価格の関係もあり、1 店舗に集中している状況となっています。

又、当町の施策による設備投資の補助や、第 1 期での「上ノ国もんじゅ」での地道なイベント等を商工会と上ノ国町（担当課）が連携し、（株）上ノ国町観光振興公社を支援して来た事、経済、消費動向調査結果の情報提供等により、近隣町（江差町）の商業集積による消費購買力の流出は抑えられました。

しかし、人口減少問題、コロナ禍等が重なって既存商店が衰退の一途を辿っている為、新規顧客の獲得、販路拡大、更には高齢化による廃業や後継者不足に対応する為、円滑な事業承継、が継続的な課題となっています。

卸売業については、道の駅「上ノ国もんじゅ」のリニューアルオープンに伴い、入込数、売場面積の増加に伴う販路拡大に繋がり、サービス業については、令和元年 6 月から電源開発（株）による第二風力発電の工事が開始され、建設での従業員流入による消費購買力の増加に繋がっています。

その他業種については、介護サービス施設等が 10 年間で 5 件増加しておりますが、このところの件数は横這いで、高齢化による廃業、後継者不足による事業承継が継続的な課題となっています。

イ．工業・建設業の状況

当町の工業・建設業においては、現状で製造業が 24 件、建設業が 35 件となっています。【図表 6】

10 年前（平成 22 年）との比較では、製造業が 8 件の増加、建設業が 2 件の減少となっています。【図表 7】

製造業においては、地域資源を利活用した水産加工品の製造販売業者が増加しましたが、一部においては資金面での設備投資の課題、それ以外では人材不足での人材確保、高齢化による円滑な事業承継、販路拡大が継続的な課題となっています。

人材確保については、外国人研修生制度等の活用により一部カバーされていますが、水産加工業でも 3 K のイメージにより地元雇用に繋がらず、3 K イメージ払拭が継続的な課題となっています。

建設業においては、後継者不足による廃業となっていますが、公共工事は勿論の事、民間需要も消費税増税の影響で減少しており、今後も減少傾向は続くと予想されます。一部を除いては、やはり高齢化による後継者不足での円滑な事業承継およびマッチング、第二創業が継続的な課題

となっています。

＜上ノ国町の商工業者数（商工会調査）【図表 6】＞ (令和 2 年 4 月 1 日現在)

		建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他	合計
総事業所数		35	24	11	39	22	31	22	184
(小規模事業者数)		33	24	11	35	21	30	22	176
内 訳	会員企業数	32	14	4	29	13	19	12	123
	(小規模事業者数)	30	14	4	25	12	18	12	115

＜商工業者の推移（商工会調査）【図表 7】＞ (各年 4 月 1 日現在)

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他	合計
平成 31 年	36	24	10	42	26	30	21	189
平成 30 年	37	24	10	40	27	32	21	191
平成 29 年	38	23	10	42	27	32	22	194
平成 28 年	40	23	10	42	28	32	23	198
平成 22 年	37	16	5	46	31	29	17	181

②小規模事業者の現状と課題

商工会地域の小規模事業者は、商工業者の 95%以上を占めていることから、小規模事業者の立場になった伴走型支援による事業の維持・回復での持続的発展が重要であり、その対応が求められています。

又、当町の商工業者において、後継者不足の問題を抱える事業者は約 75%（184 事業者の内 138 事業者：令和 2 年聴き取り調査）、小規模事業者においては約 77%（176 事業者の内 135 事業者：令和 2 年聴き取り調査）を占めており、第 1 期計画時より更に増加し、後継者不足による事業の維持、事業承継が引き続き大きな課題となっています。

＜課題＞

- ① 小規模事業者は平成 24 年度から令和元年度で 8 件減少しており、高齢化による後継者不足により大幅な減少が見込まれ、加えてこれまでの記載のとおり近隣市町への購買流出やインターネットでの買い物で、中心地区の 1 店舗が廃業し、顧客が分散されたとは言え、中心地区以外の既存の個店の売上、利益確保が厳しさを増しております。
- ② 平成 30 年 4 月に、道の駅「上ノ国もんじゅ」がリニューアルオープンした事に伴い、観光入込数が増加傾向になっており、街中にその観光客を取り込む事が期待されます。小規模事業者はこれをチャンスと捉え、自社の特性を生かした魅力ある商品、サービスを提供する事により、その消費者を取り込み、売上向上、利益確保に繋げる事が必要となっています。
- ③ 商工会地域では、衣料品関係の店舗が 1 件廃業し 1 件のみとなってしまう、地元の若者層の購買流出が増している状況で、品揃えの対応や顧客ターゲットの住み分けによる新規開業や第 2 創業等で、若年層の顧客を取り込む事が必要となっています。

- ④ 令和2年度に新型コロナウイルス感染症が拡大し、商工会地域も大きな影響を受け、小規模事業者のみならず、事業者全体に波及し売上が減少している状況で、商工会として、事業の維持・回復の為の新たな補助制度等の支援策を上ノ国町（担当課）と連携し創設する事、又、事業継続力強化計画の策定も必要となっています。

<参考：商工業者及び小規模事業者の推移【図表8】>

年 度	H24年	H25年	H26年	H27年	H28年	H29年	H30年	R元年
商工業者数（ア）	198	208	205	197	198	194	191	189
小規模事業者数（イ）	188	197	193	186	187	185	182	180
割合（イ）/（ア）（%）	94.9	94.7	94.1	94.4	94.4	95.4	95.3	95.2

（上ノ国町商工会データ）

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

上ノ国町商工会は、商工業の課題及び小規模事業者の課題を踏まえ、上ノ国町総合計画と連動し「小規模事業者の自助努力を基本に経営環境を改善し、経営基盤強化による、企業の売上維持・回復、廃業率減少を目指し、地域経済の回復を図る」を長期的な振興のあり方と定め、上ノ国町、町内産業団体、地域金融機関、関係機関と連携し、小規模事業者への伴走型経営支援により経営発達支援事業を実施します。

① 10年程度の期間を見据えて

小規模事業者が地域で事業の維持・回復を目指す為には、地域住民との信頼関係が欠かせない事から、魅力ある商品・店舗づくりや買い物弱者対策、買い物環境の整備等も含めて町民ニーズに応える事業展開により経営の安定化に繋げていく事が必要です。この為、町、商工会が連携して小規模事業者と地域住民との共生で「みんなで育むまちの力」（第6次上ノ国町総合計画より引用）を目指し、地域経済を共に支えていく環境の構築を進め、小規模事業者自らが地域住民との信頼関係を築き経営基盤強化が図れるように、今後10年程度の期間を見据えて、上ノ国町総合計画との連動、整合性をもって、上記に掲げた長期的な振興のあり方を目指して行きます。

② 上ノ国町総合計画との連動性・整合性

上ノ国町では、商工業活動への支援、特産品開発、新産業創出等への支援による、既存企業の体質強化を目指し、この計画を掲げています。

【第6次上ノ国町総合計画（令和2年度～令和11年度）】（関係部分抜粋）

基本目標：「創意工夫で地域の活力を起こす産業交流のまち」

商工業の施策方針

「時代に対応した地域産業の振興と地域の活力を生むまちづくりの一環として、商工会と連携し、魅力ある商業環境づくりを進め、商工業の活性化を図ります。また、地域経済の活性化と雇用の場の確保に向け、企業誘致を進めるとともに、既存企業の体質強化を目指します。」

<商工業の施策の展開>

（1）商工業活動への支援

商工会の体制強化の支援を行い、商工業者等の協力体制の強化を図り、地域特性に応じ

た商業機能の充実に取り組みます。また、商工会との連携のもと、指導・相談・情報提供などを行いながら経営基盤強化を目指した人材の育成・確保に努め、技術力の向上を図ります。

(2) 特産品開発への支援

地域商社である(株)上ノ国町観光振興公社を軸とし、関係機関との連携のもと、特産品の開発及び人口の多い都市圏でPRを実施します。

(3) 新産業創出等への支援

町有施設の有効利用等により企業及び個人起業者の誘致につなげ、新産業の創出に向けた環境づくりを進めます。

上記施策との連動、整合性では、商工会として小規模事業者自らの魅力ある商品・店舗づくりや町民ニーズへの対応を促進し、魅力ある商業環境づくりに寄与すると共に、経営発達支援事業を通じて既存企業の経営基盤強化を図り、雇用の場の確保と地域経済活性化を目指す事と考えており、前述で掲げた長期的な振興のあり方とその考え方は連動、整合するものであります。

③ 商工会としての役割

前記の①、②を踏まえて、以下のとおり具体的な役割を掲げます。

ア. 令和4年度に商工会も入居する新たな複合施設が建設されます。商工業活動への支援として、その複合コミュニティ施設内、施設前の駐車場を活用した、商品PR、販売、情報発信、新商品開発に向けての調査(テスト販売含む)を道の駅「上ノ国もんじゅ」のイベント等に併せて実施し、観光客の誘引により街中に取り組む事で相乗効果を生み商工業の活性化に繋げて行きます。

イ. 当町では道の駅「上ノ国もんじゅ」を観光の拠点と位置づけて、商品販売、商品開発、情報発信、イベント開催等による交流人口の増加に繋げ、商工会も上ノ国町(担当課)とも連携し、小規模事業者の自社の特性を生かした魅力ある商品の提案、PR、販売を町内外で実施し、売上向上、利益確保に繋げて行きます。

ウ. 後継者不足により小規模事業者は今後、大幅な減少が見込まれます。その為、後継者不足の解消、事業承継での廃業率を減少させる為、当町のコミュニティ施設の有効利用により、専門家を活用した伴走型支援で、チャレンジショップ的な場を設け、既存の事業者、個人起業者の誘致に繋げて行きます。

エ. 雇用の場の創出に向けて、上ノ国町(担当課)と連携し、企業誘致の推進活動を実施します。この取り組みにより、街の賑わいの創出効果も得られる可能性があり、個人の所得増加も期待される為、小規模事業者の売上向上、利益確保に繋げて行きます。

オ. 商工会地域内の事業者の減少を抑制し、新たな事業展開が可能な業種を探りながら、小規模事業者の持続的な発展を目指す事で、上ノ国町(担当課)と共に、商工業活動への支援、特産品開発への支援、新作業創出への支援に取り組みます。

第2期の本計画においては、引き続き専門家派遣等を活用した個別相談、巡回訪問での支援策等の情報提供を実施し、小規模事業者の事業計画策定、販路開拓・拡大による事業の維持・回復

(売上向上)に繋げて行きます。

セミナーの開催については、第1期では、参加人数が少なく、出席者も40~70代の経営者が主でしたが、事業者に対し、意識啓発による事業計画策定の重要性の再認識と、販路開拓・拡大による経営の安定化に繋げて行く為、前期同様に開催して行きます。

又、前述の通り、小規模事業者の意識啓発が必要という事で、巡回訪問等の強化により事業計画策定(事業承継も含め)を波及させ商業機能の維持・回復で活性化に繋げていきます。

個別相談については、事業の維持・回復、又、フォローアップ等による事業計画の修正にも繋がる事から、事業の持続的な経営に向けて前期同様に支援して行きます。

商品開発については、上ノ国町産豚肉を活用した商品(レトルトカレー、ハンバーグ等)を完成させ、販路開拓、「ふるさと納税」の返礼品としての提案、スポーツ合宿での提供によるPR等を実施して行きます。

又、事業者に対し積極的な展示・商談会への参加を促し、新たな取引での事業の持続的な経営安定化に繋げて行きます。

地域経済の活性化については、令和元年10月に当町中心地区(大留地区)の交差点改良(ラウンドアバウト※1)に伴い、旧駅前地区の整備として令和4年2月に町民向けのコミュニティ施設(町内会施設、バス待合室、商工会の新事務所が同じ建物の中に入る)が複合施設として建設されます。当町の中心地区であり、街のシンボリックな建物となる事から、コミュニティ施設を活用した特産品のPR、地場製品の活用による商品開発に向けた試食会等を道の駅「上ノ国もんじゅ」のイベントに併せて実施し、地域の賑わい創出を目指します。

〔 ※1 ラウンドアバウト(環状交差点)とは 〕

- ・ 円形の平面交差のうち、環道の交通が優先されるもの
- ・ 環道の交通が時計回りの一方通行。信号や一時停止の規制を受けない。
- ・ 車は、徐行で環道に進入。環道に通行車両がなければ一時停止なしに進入。

(3) 経営発達支援事業の目標

目標① 小規模事業者の課題に対する目標(継続)

小規模事業者の後継者不足による廃業の可能性を有する事業者に対し、後継者育成、マッチング等を積極的に推進し、減少率を10%以内に抑制し、売上減少による事業の衰退に対し、事業の維持・回復に向けて、個別企業の経営安定化・販売促進等を継続的に伴走型支援し、持続的発展を図ります。

- ①-1 小規模事業者の事業計画書を年間11~15件策定する。
- ①-2 創業セミナー等により、計画期間中3~5件の創業を目指す。
- ①-3 小規模事業者の減少率を10%以内とする。

目標② 消費者の購買力流出の課題に対する目標(継続)

固定客に対する継続的なサポートと、消費購買力の流出の抑制等に向けて、サービスの向上、信頼関係の構築でのリピーター、新規顧客の獲得を図り、売上維持、回復又は売上増加を図ります。

- ②-1 事業計画書を策定した小規模事業者の売上を前年対比3%以上向上させる。

目標③ 新商品開発に対する目標(継続)

地域ブランドと成り得る魅力ある商品への育成、商品開発による「ブランド化」を図り、小規模事業者の販路開拓を支援し、売上の維持、回復に繋がります。

③-1 特産品の開発 「神の國カレー」

目標④ 新たな需要の開拓に対する目標

新たな需要開拓の為、物産展等（BtoC）、展示・商談会等（BtoB）の出展支援を実施し、需要動向調査による商品改良や新商品開発、販路開拓に繋げる。また、I Tや地域情報誌の活用による情報発信での販路拡大を図ります。

- ⑤-1 物産展出展事業者 → 売上前年対比 3%以上向上させる。
- ⑤-2 商談会出展事業者 → 商談成立件数 1件
- ⑤-3 I T活用による売上増加率 2%
- ⑤-4 フリーペーパー掲載による増加率 → 2%

目標⑤ 地域経済活性化に対する目標（継続）

前記目標①～④によって、小規模事業者の減少の抑止と経営基盤強化を図り、地域の雇用の確保を目指すと共に、地域内の経済循環の安定に寄与します。

又、道の駅イベント等での交流人口の増加策に併せて、その来客者を地域の既存の事業所に誘引するよう取り組み、消費購買力確保と創出を図り、小規模事業者の販売促進を支援する事で、地域経済の活性化に繋がります。

更に、上ノ国町（担当課）の企業誘致等の継続的な取り組みと連携し、地域産業の振興発展に寄与します。

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3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

1. 目標達成に向けた方針

【目標① 実施方針】

巡回訪問を中心に、窓口相談においても事業の維持・回復に向けて、専門家派遣等を活用し、課題解決に必要な情報を、アンケート調査、経営分析等により収集し、実態把握をします。その情報を活用し事業計画策定・実施により個別企業の経営基盤強化・経営力向上・販売促進等について継続的な支援を実施します。

又、セミナー等による創業、第二創業希望者の掘り起しを行い、事業承継やマッチングにより、廃業での減少率や事業の衰退を抑制し、創業後のフォローアップも含め継続的な伴走型支援を実施します。

【目標② 実施方針】

アンケート調査による地域内外の需要動向の把握による課題抽出と、町外へ流出する20歳から50歳程度までの車での買い物を主とする世代を中心に、キャッシュレス化によるポイント付与やSNS（Facebook）等を活用した各個店の魅力ある商品等の情報発信を支援し、町民ニーズに沿ったサービス向上を図ります。

又、道の駅「上ノ国もんじゅ」でのイベント等開催時の来客者を街中に誘引する為、中心地区に令和4年に完成する複合施設でのイベント、施設内でのチャレンジショップ的な場を設け、既存の事業者への新規顧客の獲得、売上の維持、回復又は増加を支援すると共に、個人起業者の開業に向けた支援をします。

【目標③ 実施方針】

農協、漁協等及び第1次産業者との連携により、地域資源を有効活用した新商品開発に取り組む事業者の掘り起しと、以下④とあわせて新商品開発に向け競合との差別化による付加価値向上への取り組みを伴走型により支援します。

又、商工会が各関係団体と連携し、補助金の活用等も視野に上ノ国ブランド創出へ取り組み、小規模事業者の新商品を「ふるさと納税」の返礼品として行政へ提案すると共に、小規模事業者へ地域資源を活用した新サービスや新メニューの開発も提案し、販路開拓の支援を通じて売上の維持、回復に繋がります。

【目標④ 実施方針】

需要動向調査結果のフィードバックにより、上記③と併せて商品改良や新商品開発を支援し、戦略的に物産展等（BtoC）、展示・商談会等（BtoB）の出展支援を実施し、商談成約に繋がります。

又、ITや地域情報誌の活用による地域資源、特産品、新商品等の情報発信支援を強化し、販路開拓により売上向上、利益確保を図ります。

【目標⑤ 実施方針】

道の駅「上ノ国もんじゅ」のリニューアルオープンによる観光需要を捉え、交流人口を街中の事業者へ誘引する事で消費人口へ転換し、又、スポーツ合宿誘致等での地域内消費の拡大と地域外からの資金獲得による消費購買力の創出に繋がります。

更に、当町の知名度アップによる地域ブランドの定着、通過型観光から滞在型観光への進展、継続的な企業誘致等の検討、提案による地元雇用の創出を図ると共に、地域内事業者の経営基盤強化と売上維持、回復を支援し、地域経済活性化に繋がります。

3-1. 地域の経済動向調査に関する事

(1) 現状及び課題

第1期の計画にて実施した以下の3つの事業について、評価委員会における評価を踏まえ、第2期については、下記のとおり実施します。

① アンケート調査の実施

町内の買い物動向等の消費者意識調査を実施し、地域内市場動向の実態を把握、広域の消費動向や各種調査と組み合わせて的確な消費動向の地域性の分析を行い、事業計画策定支援にて活用してきました。しかし、費用と時間が掛かるため、第2期では廃止し、RESASの活用による地域経済状況の分析と地域内の事業者向けの調査による地域経済動向の把握を定期的の実施して行きます。

② 各種経済情報の収集・提供

北海道商工会連合会の「中小企業景況調査報告書(四半期毎)」、道南うみ街信用金庫の「営業地区内の景気動向調査(四半期毎)」、(株)日本政策金融公庫の「全国中小企業動向調査(四半期毎)」は地域の経済動向の把握に有効であった為、継続的に実施して行きます。

③ 農業協同組合と漁業協同組合との情報交換による情報共有

地域の基幹産業である、農業、漁業の動向については、第1次産業の動向の把握により、小規模事業者への影響について情報提供ができ有効であった為、継続的に実施して行きます。

尚、課題としては、上記①～③の調査結果について、巡回訪問や事業計画策支援等に活用したが、全体的な小規模事業者への公表を行っていなかった為、地域内の小規模事業者が活用出来るよう広く情報提供する事が必要であり、本計画では当会ホームページで公表する事とします。

(2) 目標

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① アンケート調査による地域内経済動向調査	未公表	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
② 経済動向の収集分析	未公表	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
③ 農協・漁協との情報交換	未公表	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回

※目標設定は公表回数。尚、現状は調査分析し支援に活用したが未公表。

(3) 事業内容と活用

① アンケート調査による地域内経済動向調査の実施

小規模事業者の経営状況、動向を的確に把握する為、地区内の建設業、製造業、小売業、飲食・宿泊業、サービス業、その他の業種に対し、年2回（上期・下期）、件数は各業種3～5件を抽出し、年間計30～60件程度のアンケート調査をFAX及び郵送にて実施します。

調査対象	地区内の事業所の各業種から3～5件の事業者を抽出
調査項目	従業員数、景況感、売上高の増減、設備投資状況（設備、金額等）、業界動向、経営課題、支援ニーズ、その他（コロナの影響など）
調査方法	郵送及びFAX （企業情報記載の場合は、その部分を削除し再度コピーし保存）
分析方法	当会職員が、独自により全体、業種毎に集計分析し、動向等についてホームページに年2回掲載し又は巡回訪問で情報提供する。

② 各種経済情報の収集・提供

国等が提供するビッグデータの活用を取り入れ地域の経済動向分析を行い、年2回ホームページへの掲載等で周知する。又、当町は過疎地域である事から、より地域に密着した地元金融機関等（道南うみ街信用金庫、渡島信用金庫、北洋銀行）の調査レポートでの情報提供と、経営指導員が道南うみ街信用金庫支店長からの聴き取り、意見交換等を実施し簡易版として纏めます。

巡回訪問時に、事業者の経営分析及び事業計画策定の為の経済動向等の基本資料として、情報提供をしていきます。

地域経済分析システム（RESAS）の活用	
地域経済循環マップ	地域における生産、分配、支出の流れや影響度の分析
産業構造マップ	業種別の稼ぐ力の分析
観光マップ	訪問客の動線や消費動向の分析
雇用に関するサマリーデータ	職種間の有効求人倍率や産業別の一人当たり賃金の分析

地元金融機関の調査レポートの活用	
調査項目	景況感、売上高の増減、設備投資状況（設備、金額等）、貸出状況、業界動向、経営課題、重点経営施策など

③ 農業協同組合と漁業協同組合との情報交換による情報共有

例年開催している、産業まつり実行委員会時に情報交換を行っており、第1期に引続き年2回、第1次産業の情報収集による動向把握を図ります。

(4) 成果の活用

上記①～③の資料を基に、巡回訪問時に参考資料として配布、説明し、経営分析、事業計画策定の基礎資料として、ホームページ等で町内小規模事業者へ広く周知します。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状及び課題

第1期では、地域内の小規模事業者を対象とした消費者ニーズに対し「消費需要動向調査」を実施し、その消費需要動向調査を基に情報収集、分析し、需要動向の把握と巡回訪問・窓口相談時に内容に応じた情報を提供し、事業計画策定支援に活用しました。

しかし、個社の商品等に対する地域内需要動向調査の分析が不十分だった等の課題が残りました。第2期については、それらの課題を踏まえ、個社の商品等に対する需要動向調査支援を充実し小規模事業者に活用されるように取り組んでいきます。

(2) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①地域内需要動向調査	5 件	10 件	10 件	10 件	15 件	15 件
②展示商談会におけるバイヤー等への需要動向調査	未実施	20 件	20 件	25 件	25 件	30 件
③物産展における消費者への需要動向調査	未実施	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件

※目標設定は調査対象事業所数

(3) 事業内容

① 地域需要動向調査

町内及び近隣市町村を商圈とする地域需要型の小規模事業者（小売業、サービス業、飲食業）に対しては、事業計画策定時に売れ筋商品及びメニュー等の情報提供の実施に留まっていた為、新たな取り組みとして自社において来客者に対し、主力商品、新たな商品、取扱いを希望する商品及び各メニュー等についてアンケート調査を実施し、商工会職員が集計、分析した結果を当該事業者へフィードバックする事で事業計画策定及び見直しに向けた基礎データとし活用します。

調査項目	来店者の属性	性別、年齢、居住地区、主な購入先、来店動機、来店頻度など
	商品の属性	味、価格、サービス、競合店との価格差、再購入の有無、当店の商品構成全体、取扱希望商品など
調査手段・方法	アンケート用紙（5段階方式）を活用、記入又はヒアリング ※必要に応じ来客者の属性によりクロス集計し、専門家の意見も参考に傾向を分析する。	
サンプル数	30名程度	
支援対象者	商圈が町内及び近隣市町村で、地域需要型の小規模事業者（小売業、サービス業、飲食業）	

② 展示・商談会におけるバイヤー等への需要動向調査

地域資源を活用した新商品等について、展示・商談会出展の際に来場したバイヤーに対し、アンケート調査を実施し、商品の評価及び適正流通先、価格、容量等の改善点及び要望等を調査します。その調査結果は、商工会職員が集計、分析し出展事業者へフィードバックし、事業計画の見直しにより商品の改良、新商品開発に活用します。

調査項目	味、容量、適正価格、パッケージデザイン、競合商品との比較、特産品としてのイメージ、適正流通先及び地域、プロモーション手法、その他の商品の改善点など
調査手段・方法	アンケート用紙（5段階方式）を活用、記入又はヒアリング ※必要に応じバイヤーの業態及び地域によりクロス集計し、専門家の意見も参考に傾向を分析する。

サンプル数	30名程度
支援対象者	事業計画（地域資源を活用した新商品開発等）を策定し展示・商談会等に出展する小規模事業者

③ 物産展等における消費者への需要動向調査

地域資源を活用した新商品等について、物産展等へ出展の際に来場した消費者等に対しアンケート調査を実施し、商品の評価及び価格、容量等の改善点及び要望等を調査します。その調査結果は、商工会職員が集計、分析し出展事業者へフィードバックし、事業計画の見直しにより商品の改良、新商品開発に活用します。

調査項目	来店者の属性	性別、年齢、居住地、来場の動機など
	商品の属性	味、容量、適正価格、パッケージデザイン、競合商品との比較、特産品としてのイメージ、購入の有無、再購入手段など
調査手段・方法	アンケート用紙（5段階方式）を活用、記入又はヒアリング ※必要に応じ来客者の属性によりクロス集計し、専門家の意見も参考に傾向を分析する。	
サンプル数	30名程度	
支援対象者	事業計画（地域資源を活用した新商品開発等）を策定し物産展等に出展する小規模事業者	

(4) 調査結果の活用

第1期における課題を解決する為の新たな取り組みであり、これまで不十分であった地域需要の把握が可能となり、それを分析、調査対象事業所へフィードバックする事により販売戦略の立案、提案等、事業計画の策定及び見直しに向けた基礎データとして支援に活用します。

又、地域外の需要動向については、商品のブラッシュアップや新商品開発、販路開拓の資料として、調査対象事業者へフィードバックし活用すると共に、経営指導員等支援者側のノウハウとして蓄積し支援に活用する事で、事業者の持続的発展に繋げて行きます。

4. 経営状況の分析に関する事

(1) 現状及び課題

第1期では、全事業者の経営分析を実施する事が理想的でありましたが、事業者の高齢化に伴う経営意欲の減退、商工会の人的資源の制約により、全事業者を網羅出来ず、実施出来た事業者は全体の10%強でした。法人事業者に対しては、税務署、税理士会、商工会の「三者協定」なるものが存在しており、財務分析等に関し会計事務所が関与している為、中々理解を得るには困難を要します。経営指導員が経営分析の必要性を、巡回訪問を通じて地道にこれまで以上に粘り強く指導し、理解して頂きながら全事業者網羅を目指します。事業者の意識啓発を継続的に実施し、経営意欲のある事業者に対し優先的に経営分析を行い、事業計画策定、そのフォローアップに繋げて行き、町の基本目標の商工業の施策である企業の「経営基盤強化」を図ります。

尚、第1期で各種セミナーに関し、参加者が少なかつた事から、引き続き実施して行きます。

(2) 目標

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①経営分析件数	23	3	3	4	5	6

②経営分析件数		3	3	3	3	3
③経営分析件数		19	19	19	19	19
計	23	25	25	26	27	28

(3) 事業内容

① 初期事業者を対象とした経営分析

創業間もない事業者、町内に移転等してきた事業者、第1期において未実施の事業者を対象として、特に若い世代の事業者の経営基盤の強化、安定化に繋げて行く為、その事業者を優先的に経営指導員が経営分析を実施して行きます。

分析区分等	分析方法等
定量分析	収益性、成長性、生産性、安全性など
定性分析	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者の分析（経営に対する考え方、能力） ・人材分析（役員・社員の考え方、能力） ・人事、労務管理（モラル、労務方針、労務施策） ・組織管理（マネージメントのやり方等） ・市場環境の動向、企業イメージ ・教育、先行投資への考え方と実施状況など ※ 必要に応じ分析資料を追加する （ビジネスモデルの現在と将来 → 達成する為の課題、必要資源、解決策の前提の外部環境の分析）
分析ツール	ローカルベンチマークの活用 → 経営指導員と専門家と連携して分析 ※ 必要に応じ分析ツールを追加する。 （経営デザインシートの活用）
提供方法	経営指導員が巡回訪問時に個社へ提供、説明。

② 各種支援策活用事業者を対象とした経営分析

「小規模事業者持続化補助金」等の補助金の活用支援時や、「マル経融資」等を受けた事業者、小規模事業者向けの支援策の活用に意欲のある事業者に対し、成長戦略の一助として経営指導員が経営分析を実施して行きます。又、フォローアップ時においても事業計画の見直し等を踏まえ実施します。

分析区分等	分析方法等
定量分析	売上増加率、営業利益率、労働生産性、有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率など
定性分析	業務フロー、商流、経営者属性、SWOT分析（内部・外部環境）など ※ 必要に応じ分析資料を追加する （ビジネスモデルの現在と将来 → 達成する為の課題、必要資源、解決策の前提の外部環境の分析）
分析ツール	ローカルベンチマークの活用 → 経営指導員と専門家と連携して分析 ※ 必要に応じ分析ツールを追加する。 （経営デザインシートの活用）
提供方法	経営指導員が巡回訪問時に個社へ提供、説明。

③ 各種システム活用及び「ネット de 記帳」を活用した経営分析（継続）

「中小企業の経営指標（日本政策金融公庫）」や「TKC経営指標」等との比較、中小企業基盤整備機構提供の「経営自己診断システム」の活用による経営分析も継続し併せて実施して行きます。

又、現在 19 件が「ネット de 記帳」を利用し、「ネット de 記帳」利用事業者に対し、その分析機能を活用し、定量面では職員が、定性面では経営指導員が各々経営分析を行います。

分析区分等	分析方法等
定量分析	売上増加率、営業利益率、労働生産性、有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率など
分析ツール	ネット de 記帳により職員が行う。
提供方法	経営指導員及び職員が巡回訪問時に個社へ提供、説明。
定性分析	業務フロー、商流、経営者属性、SWOT分析（内部・外部環境）など
分析ツール	ローカルベンチマークの活用 → 経営指導員と専門家と連携して分析
提供方法	経営指導員が巡回訪問時に個社へ提供、説明。

(4) 分析結果の活用

- ① 事業計画策定済の事業者には、計画の変更・修正の必要性の有無と、巡回訪問等でのフォローアップ等により、進捗状況等での差異が無い点検、検討の機会を設けます。
- ② 事業計画策定未実施の事業者については、前述のとおり、地道に粘り強く意識啓発し、事業計画策定の重要性を認識して頂き、策定に繋げて行きます。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状及び課題

事業計画策定については、補助金活用での策定と創業時での策定、専門家の個別相談での事業承継も含めた簡易版の策定になっており、外部環境等の変化が生じて見直しが必要であるべきところ、そのままといった事業者が殆どである。巡回訪問等での策定に対する意識啓発が、まだまだ必要という課題が残りました。

<支援に対する考え方>

経営分析、地域経済動向調査、需要動向調査等の結果を踏まえ、事業計画策定支援及びよろず支援拠点等とも連携し、伴走型・提案型の指導・助言を行い、又、新規需要獲得を喚起出来るような事業計画策定支援を目指します。

(2) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①事業計画策定件数 (新規計画策定及び既存計画の更新、見直し)	11	11	12	13	14	15
②事業計画策定件数 (創業予定者向け事業計画策定)	1	1	1	1	1	2
③事業計画策定件数 (事業承継計画策定)	未実施	2	2	2	2	2

計	12	14	15	16	17	18
---	----	----	----	----	----	----

(3) 事業内容

事業の実施にあたり事業計画策定支援対象者を、経営分析を行った事業者として、各種補助金申請を契機とした事業計画の策定を目指す事業者を優先的に実施し、次表の①～③の事業内容を設定し実施します。

① 新たな事業計画の策定及び既存の事業計画の更新、見直し

策定項目	ターゲット顧客、品目、サービスメニュー、価格設定、変動費、固定費、収支計画、資金計画、広告・宣伝手段、実施日程など
実施方法	巡回訪問時も含め、3～5回程度の相談等で策定。
備考	専門性が必要な場合には、よろず支援拠点、ミラサポ等による専門家の支援を要請する。

② 創業予定者向け事業計画策定

策定項目	ターゲット顧客、品目、サービスメニュー、価格設定、変動費、固定費、収支計画、資金計画、広告・宣伝手段、実施日程など
実施方法	当会が主催し、町の後援を承諾頂き、専門家派遣を活用し「創業研修会」を開催し、基礎知識等を習得するため3～4日間のカリキュラムで実施する。その際、参加者を対象に個別相談も実施する。

③ 事業承継計画策定

策定項目	関係者の理解を得る準備、権限移譲の段階的手続き、社内体制の整備、後継者教育、資産（株式や営業資産）の承継（譲渡・分配）、知的資産（技術・ノウハウ・顧客情報）の承継、事業計画（事業者概要、SWOT分析、事業戦略、経営目標（経営ビジョン、中期経営計画）、売上計画、中期損益計画、資金計画）、各項目の日程など
実施方法	巡回訪問時を含め、3～5回程度の相談等で策定。
備考	必要に応じて、北海道事業引継ぎ支援センター、よろず支援拠点等の支援を要請する。

(4) 期待される効果

事業計画策定に対する重要性の認識と、環境変化に迅速に対応し持続的な成長発展を実現して行く為の、今後の道筋を提供する事が出来ます。

6. 事業計画策定後の実施支援に関する事

(1) 現状及び課題

これまでの支援は創業間もない事業者への税務、金融等といった基礎的な支援に加えて、簡易的な事業計画策定や専門的な相談業務にも取り組んで来た事で、小規模事業者の経営の維持、継続に繋がられたと認識しています。

又、「小規模事業者持続化補助金」の申請による事業計画策定などの実績に加え、その後の設備投資等による費用対効果について聞き取り調査をし、自社の売上向上、利益の確保に繋がる支援として実績を確認しております。しかし、支援先の事業所に対し、フォローアップ等での実施

停滞時の原因究明や打開策の提案等のばらつきも発生していました。

＜支援に対する考え方＞

定期的な巡回訪問によるフォローアップで計画実施の進捗状況の把握をし、修正が必要な事項があれば、原因究明と解決策を速やかに提案し、専門家の必要性があれば、引継ぎ、連携し、PDCAサイクルによって事業者への支援を行います。

(2) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	12 件	14 件	15 件	16 件	17 件	18 件
頻度 (延回数)	24～72 回	28～84 回	30～90 回	32～96 回	34～102 回	36～108 回
	※ 下表の通り年 2 回から年 6 回の為					
目標達成事業者数	4 件	5 件	5 件	5 件	6 件	6 件
売上増加率 3% 向上の事業者数	4 件	5 件	5 件	5 件	6 件	6 件

(3) 事業内容

事業計画策定後の全事業者を支援対象とし、次表のとおり支援設定します。

	支援頻度	フォローアップによる 目標達成事業者数
事業者あたりの支援実施頻度	・ 4 か月に 1 回 (年 3 回)	目標数値の 30% 4～6 件
修正等が必要な事業者	・ 速やかに対応 ・ 隔月に 1 回訪問し、原因究明、打開策を提案する。 ・ 必要に応じ専門家を活用	
進捗状況の良好な事業者	・ 6 ヶ月に 1 回 (年 2 回)	

(4) 期待される成果

事業計画の実施に際し、事業者が抱える課題を早期に把握する事で、速やかな対応に繋がり、軌道修正が出来、目標達成の確立を高められ、経営の安定化に繋がります。又、他の事業者においても起こり得る事案 (課題) にも予防策の提案が可能となります。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

(1) 現状及び課題

第 1 期において、地域資源を活用した特産品取扱の小規模事業者を中心に展示・商談会、物産展への参加を支援し、町外への新たな需要開拓の支援を実施しました。又、近隣 3 町と連携した展示・商談会は、来町バイヤー数の確保等が困難であった為、未実施となりましたが、桧山管内 7 町 (上ノ国町、江差町、厚沢部町、乙部町、せたな町、今金町、奥尻町) の商工会が連携した特産品の PR 等を 3 か年実施しました。

課題として、展示・商談会については、支援業種が限定的であり支援企業数が少なかった事が、

全体的な課題であり、特に、PRパンフレット・チラシの作成及びホームページやSNS等を活用した需要開拓への支援の充実が今後の課題となっています。

展示・商談会においては、1～2回程度の出展事業者が多く、商品に対しての「商品規格書」等の商談対応資料ではなく、1枚ものの商品紹介チラシのみとなっていました。

又、全国商工会連合会が提供する「SHIFT」を活用した独自ホームページの開設を支援して来ましたが、支援ツール及び対象企業が限定的であり、取り組みが広がらず大きな成果を得るには至りませんでした。

<支援に対する考え方>

① 物産展等による新たな需要開拓のための出展支援【B to C】

ア 第1期の課題を踏まえ、需要動向調査結果に基づき各事業者の事業計画の見直し、出展地域及びターゲットを明確化して行きます。

イ 小規模事業者は人員に乏しい為、事前準備から出展時、出展後のフォローまで一貫して支援し、出展直前には出展場所に併せたディスプレイ方法、販促物等の製作支援を行い、効果的な販路拡大に繋げて行きます。販促物については、出展する事業者のみではなく、同業他社商品も一緒にPR、支援し相乗効果を目指します。

ウ 出展を通じて得た消費者の反応及びニーズを事業者へフィードバックする事で、商品改良、新商品開発に活用します。

エ 上記ア～ウの支援により実践と検証を繰り返す事で、販売の方向性や更なるターゲットの絞り込みなど、事業計画の見直しを支援します。それにより新たな需要開拓による売上向上での成功事例を生み、将来の支援先である地域内小規模事業者へ提供する事で意識啓発に繋げ、上ノ国ブランドの確立に向けて支援対象者の増加を目指します。

② 商談会による新たな需要開拓のための出展支援【B to B】

ア 上記①同様に、需要動向調査結果に基づき各事業者の事業計画を見直し、観光客や消費者のニーズを捉えた特産品や土産品の開発を支援し、展示・商談会等を活用して地域内外に需要を拡大していく事で、バイヤー等への認知度向上と信用の獲得、市場への浸透によるブランド化を目指しながら、小規模事業者の売上向上と利益確保を支援して行きます。

イ 事業の規模や人員面から展示・商談会における商談の機会は少なく、経験やノウハウが不足しています。支援にあたり、事前の出展準備段階から出展時の同行支援、出展後のフォローアップまで一貫して支援し、出展直前には出店場所に併せた訴求効果のあるブースレイアウト、商品規格書、販促物等の製作支援を行い、効果的な取引に繋げて行きます。

ウ 出展を通じて得たバイヤー等の反応、ニーズを事業者へフィードバックする事で商品改良、新商品開発に活かします。

エ 上記①同様に、この支援により新規の取引先の獲得や、道内都市部や全国への事業展開など成功事例を生み、将来の支援先である地域内小規模事業者へ提供する事で、意識啓発に繋げ、上ノ国ブランドの確立に向けて支援対象者の増加を目指します。

③ ホームページ等のIT活用による販路開拓支援

ホームページ作成ツール「SHIFT」の後継ツールである「グーペ」を活用し自社ホームページを作成し、取扱商品、サービス、企業の特徴、得意分野等の魅力を引き出し、それらについてPRを推進し、現在の共通ツールとも言えるSNS（Facebook、インスタグラム等）の活用、パブリシティの活用による情報拡散を高め、新たな需要開拓の機会の創出を目指します。

④ 地域フリーペーパー等の活用による販路開拓支援

第1期では未実施でしたが、松山管内7町の商工会が連携した協議会事業の中で、地域フリーペーパーを活用した事業を実施し、一定の効果があつたと認識された為、商工会でも活用し、商品PR等による紙面での情報発信により、近隣市町村からの新規顧客の獲得を図り、販路拡大に繋げて行きます。

(2) 目標

① 物産展等による新たな需要開拓のための出展支援【B to C】の目標

内 容	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
物産展等出展支援数	4 件	5 件	5 件	5 件	6 件	6 件
売上増加率 (前年対比)	—	3%	3%	3%	4%	5%

② 商談会による新たな需要開拓のための出展支援【B to B】の目標

内 容	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
展示・商談会出展支援数	4 件	5 件	5 件	5 件	6 件	6 件
商談成立件数	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

③ ホームページ等のIT活用による販路開拓支援の目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
ア) IT活用セミナー 開催数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
イ) パブリシティ活用 セミナー開催数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
IT活用事業支援者数	—	2 社	2 社	3 社	3 社	4 社
IT活用による売上増 加率 (前年対比)	—	2%	2%	2%	2%	3%

④ 地域フリーペーパー等の活用による販路開拓支援の目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フリーペーパー掲載支 援事業者数	—	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
掲載による売上増加率 (前年対比)	—	2%	2%	2%	2%	3%

(3) 事業内容

① 物産展等による新たな需要開拓のための出展支援【B to C】

小規模事業者に対し、物産展等の開催情報の提供を行い、又、事業計画策定を行った小規模事業者に、重点的に販売促進に向けた支援を行い、地域外からの新たな需要の獲得に繋げ、売上向上に繋げて行きます。

尚、直接出向けない小規模事業者に対し、可能な限りその商品を当会がPRを行い、試食等によるアンケート調査を実施し、調査結果を集計、分析します。又、分析結果は、小規模事業者へフィードバックし、商品改良に活かします。

これまでの需要動向調査等を踏まえ、必要に応じ専門家派遣や関係機関との連携による商品

改良や新商品開発、販路開拓支援を行います。

支援対象者	経営分析の結果 → 域外への販売促進計画を策定した小規模事業者	
支援内容	事前支援	出展手続き、接客指導、POP、PR動画等作成、DM作成指導、企業PR活動、広告等の活用等支援
	出展時支援	商品陳列・装飾指導、アンケート収集等支援
	事後支援	アンケート集計・分析、分析結果のフィードバックによる商品改良（パッケージ含む）、企業PR活動（パブリシティ）の活用等支援
想定 の 物産展、イベント	対象者	一般消費者、流通・観光関係企業バイヤー
	物産展等	札幌オータムフェスタ

② 商談会による新たな需要開拓のための出展支援【BtoB】

小規模事業者に対して、これまで同様に展示・商談会の開催情報の提供を行い、地域資源を活用した新商品開発等の事業計画策定を行なった小規模事業者に対し、重点的に伴走型による出展支援を行う事で、新たな需要の開拓に繋げていきます。

尚、直接参加出来ない小規模事業者に対し、その商品を取り纏めて当会が可能な限り出展し、商品のPRを実施すると共に、バイヤー等からの評価を小規模事業者にフィードバックし、商品改良や新商品開発に活かします。又、これまでの需要動向調査等を踏まえ、必要に応じ専門家派遣や関係機関との連携による商品改良や新商品開発、販路開拓への支援を目指します。

支援対象者	事業計画（地域資源を活用した新商品開発等）を策定した小規模事業者	
支援内容	事前支援	出展手続き、ブースレイアウト指導、商品提案書・規格書作成支援、POP・PR映像等作成支援、バイヤー等へのプレゼン指導など
	出展時支援	ブース設置指導、商品陳列・装飾指導、バイヤーへのヒアリング支援、アンケート収集支援など
	事後支援	名刺交換をしたバイヤーへのアプローチ支援（メール及びサンプル送付状・提案書の作成支援、アンケート集計・分析、分析支援、結果のフィードバックによる商品改良（パッケージ含む）支援、企業PR活動（パブリシティ）の活用支援など
想定 の 展示・商談会	対象者	バイヤー及び一部一般消費者（消費者ニーズ把握のため）
	展示・商談会	「北の味覚、再発見！！」（主催：北海道商工会連合会）
		北海道産品取引商談会（主催：北海道貿易物産振興会）

（参考：開催概要）

○「北の味覚、再発見！！」

- ・札幌市で開催される小規模事業者向けの展示・商談会
- ・地域特産品等やこだわりの逸品、新商品等が多く出展
- ・出展者：約50者
- ・来場するバイヤー（百貨店、スーパー、卸売業者、商社、観光ホテルなど）約150名で（訴求対象）との商談
- ・消費者ニーズ調査として一般消費者約50名でアンケート調査に回答

○北海道産品取引商談会

- ・東京会場と大阪会場で開催される北海道産品の取引商談会
- ・出展者は道内食品製造・加工メーカーが東京・大阪共に約 80 社
- ・来場者（訴求対象）は、首都圏・関西地域百貨店、スーパー、卸問屋、ホテル、外食関係バイヤーで、東京会場は約 200 社（360 名）、大阪会場は約 180 社（330 名）が来場

③ ホームページ等の I T 活用による販路開拓支援

ア WEB ページ制作支援

展示・商談会へ出展が困難な小規模事業者や、展示・商談会以外に販路開拓を求める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て行きます。

現在推進しているスマートフォン対応の簡易ホームページ「グーペ」の講習会等開催により、効果的な P R 方法等の習得と販売促進に繋げて行きます。

又、登録・掲載後の売上状況等の成果について検証し、成果が出ていない場合は、その原因究明、解決策の提案等、必要に応じて I T コーディネーター等の専門家等と連携し、情報更新作業等の支援を行います。

作成したホームページは Facebook 等の SNS と連携することで情報拡散を高め、最新情報をリアルタイムで発信する事で販路拡大に繋げて行きます。

※「グーペ」について

- ・ GMO ペパポ社が提供する簡易ホームページ作成サービス
- ・ 全国商工会連合会が提携しており、商工会員は一部のサービスを無料で利用可能
<https://www.goope.jp/>

支援対象者	事業計画を策定し I T 活用による P R が有効であると想定される小規模事業者
支援内容	・ I T 活用セミナーの開催（1 回／年） ・ 掲載後のフォローアップ支援（個別相談会） ・ SNS（Facebook 等）との連携による情報拡散支援

イ 販路拡大のためのメディア活用支援の実施

地域小規模事業者が、地域資源を活用した新商品の販路拡大を図る為には、前記 I T を活用した自社からの情報発信に加え、テレビ、新聞、雑誌等のメディアを活用した P R が有効と考えられます。地域資源を活用した新商品等については、メディア活用の可能性を探る為、行政と連携し、パブリシティの活用を視野に入れたメディア活用関連セミナーを開催します。

そのセミナーで作成した自社 P R を商工会が支援し、掲載希望するメディアに情報提供します。

メディアに取り上げられた際には、掲載後の売上状況等の成果について検証し、成果が出ていない場合は、その原因究明等により情報内容のブラッシュアップを図ります。

支援対象者	事業計画（地域資源を活用した新商品開発等）を策定した小規模事業者
支援内容	・ パブリシティ活用セミナーの開催（1 回／年） ・ 掲載後のフォローアップ支援（個別相談会）

④ 地域フリーペーパー等の活用による販路開拓支援

近隣市町村の需要獲得を目指す小規模事業者（町内飲食店等）について、近隣市町村向けに掲載時期等の検討も含め、取扱商品、メニュー等の情報をフリーペーパーで発信する事で、当町へ誘引し、新規顧客、リピーターの獲得による販売促進を図ります。又、掲載後の売上状況等の成果について検証し、成果が出ていない場合は、その原因究明等により情報内容のブラッシュアップを図ります。

支援対象者	近隣市町村に需要獲得を目指す小規模事業者（飲食店等）
支援内容	・近隣市町村向けにフリーペーパーを活用し情報発信（1回／年） ・掲載後のフォローアップ支援（個別相談会）

(4) 期待される成果

① 物産展等による新たな需要開拓のための出展支援【B to C】

需要動向調査等により、それを事業者へフィードバックする事で自社商品の改良点等の見出しに繋がり、商品改良、新商品開発に繋がり、地域外、地域内、地域内外の両方への新規需要の開拓にも繋がり、小規模事業者の持続的発展に繋がって行きます。

② 商談会による新たな需要開拓のための出展支援【B to B】

需要動向調査等により、それを事業者へフィードバックする事で自社商品の改良点等の見出しに繋がり、商品改良、新商品開発に繋がり、地域外、地域内、地域内外の両方への新規需要の開拓にも繋がり、小規模事業者の持続的発展に繋がって行きます。

③ ホームページ等のIT活用による販路開拓支援

ホームページ等のIT活用により、SNS等での情報拡散が高められ、又、パブリシティ活用等の戦略により自社の商品等のPRに繋がり、成果等の検証により、より良い情報提供に繋がり販路拡大に繋がって行きます。

④ 地域フリーペーパー等の活用による販路開拓支援

地域フリーペーパー等の活用により、取扱商品、メニュー等を情報発信する事で、当町へ誘引し、新規顧客、リピーターの獲得による販売促進に繋がり、成果等の検証により、より良い情報提供に繋がり販路拡大に繋がって行きます。

8. 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) 現状及び課題

第1期において、経営発達支援事業の成果、評価、見直しについては、外部有識者を加えた評価委員会を設置し、年2回の計画であったが、業務量等からの負担増、人的要因等から年1回へのみの開催となっています。第2期では前期、後期の年2回開催し、成果の検証、評価、見直しを行います。

(3) 事業内容（具体的な方法）

① 【事業の実施状況の把握】

- ア. 本計画による事業の実施状況について、事業終了2か月以内に報告書を作成します。
- イ. 事務局内部で3か月毎（前期2回、後期2回）に事務局会議を開催し、事業の進捗状況に基づき、年2回の評価委員会に向け事業評価・見直し案を提示します。
- ウ. 日々の支援内容については、基幹システムによって経営カルテへ入力し職員間の情報共

有を図ると共に、中小企業庁への実施状況報告シートで管理、定量的に把握します。

②【評価委員会の設置及び開催】

エ. 前記①イ. で事務局から提示された事業の成果・見直し案を、商工会三役、当町水産商工課課長及び主幹、北海道商工会連合会と外部有識者として道南うみ街信用金庫上ノ国支店長を加えた評価委員会を設置し、年2回の前期・後期に分けて、P D C Aサイクルを基に有識者の意見を反映させ、事業の評価・見直し案の検討を行います。

③【評価結果及び見直し内容の公表】

オ. 上記②エ. で検討された事業の評価・見直し案を理事会において審議し、事業の評価・見直しの方針を決定します。

カ. 上記オ. で決定された事業の評価・見直し案は、通常総会において報告し、承認を受けます。

キ. 上記カ. で承認された事業の成果・評価・見直しの結果を上ノ国町へ報告すると共に、上ノ国町商工会ホームページで計画期間中公表します。

ホームページアドレス：<http://www.host.or.jp/net/s-kaminokuni/>

(4) 期待される成果

評価委員会の設置による、事業の成果、評価、見直しにより事業修正が可能となり、経営発達支援計画の円滑な事業推進に繋がり、加えて事業者の経営基盤強化、持続的発展による経営安定化に繋がり、地域経済活性化に繋げて行きます。

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状及び課題

職員の資質向上については、北海道商工会連合会、中小企業大学校や中小機構北海道本部主催の研修会参加を中心に職種別に図ってきました。日常業務では、伴走型小規模事業者支援推進事業の中で、専門家（中小企業診断士）による小規模事業者への個別相談後に、専門家と経営指導員による事業者の現況等から、支援ノウハウ等の意見交換を実施し、職員間で情報共有も図って来ました。

今後は、より一層職員の資質向上に取り組んで行きます。

(2) 取り組み内容（継続）

① 北海道商工会連合会が主催する研修会に加え、中小企業大学校や中小機構北海道本部の主催するセミナーや研修会に経営指導員が年1回以上参加し、「経営支援基礎」、「事業展開支援」、「地域経済活性化支援」、「経営戦略強化」各研修会に積極的に参加し、売上向上・維持や利益確保を重視し、知識の習得と支援能力の向上を図ります。

② 各支援機関からの専門家派遣による支援の際、経営指導員が同行し、指導・助言内容、情報収集方法を習得し、支援スキルの吸収を図り、職員間での共有する仕組みとして新たに職員研修会を月1回（月末）実施し、習得した支援ノウハウの内容により必要に応じて職場内O J Tにより伴走型の支援能力の向上を図ります。

③ 渡島・檜山管内商工会職員協議会の経改事業委員会の合同による研修会等で、各地域の経営指導員から、小規模事業者への指導・助言・支援方法の情報交換により、支援能力の向上

を図ります。

- ④ 補助員は北海道商工会連合会が主催する専門研修（中小企業大学校での研修含む）に隔年での受講と、各管内研修会を年1回以上受講し、経営指導員業務のサポートをしながら、支援ノウハウ等を実践的に学び、小規模事業者の軽微な経営課題について、職員間の情報共有により、単独で対応出来得る資質の向上を図ります。
- ⑤ 記帳専任職員は、補助員同様に、北海道商工会連合会が主催する専門研修に隔年での受講と、各管内研修会を年1回以上受講し、経営分析に必要な地域経済動向の情報収集力の強化と、経営指導員業務のサポートをしながら、支援ノウハウ等を実践的に学び、資質向上を図ります。
- ⑥ 職員の指導能力の向上は、日頃からの職員の自己啓発が必要であることから、職員の支援業務に関する資格取得に対し、職員間で促し、支援能力の向上を図ります。

(4) 期待される成果

- ・経営指導員：従来の税務、金融、経営一般中心の研修から、事業計画、事業承継、創業、販路開拓各支援の研修へシフトする事により、高度な支援スキルの習得に繋がり、事業者への有効な支援で経営安定化へ繋がって行きます。
- ・補助員：隔年で専門研修を受講する事により、3～5年程度で経営指導員と同等の支援能力に繋がり、事業者への有効な支援で経営安定化へ繋がって行きます。
- ・記帳専任職員：記帳業務において、決算書作成支援中心から前進し、「ネットde記帳」システムの活用での経営分析やIT活用支援、販路開拓支援の補助的役割が出来るようになり、基礎的知識の習得に繋がり、補助的な事業者への有効な支援で経営基盤強化へ繋がって行きます。

10. 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) 現状及び課題

第1期では、北海道商工会連合会（道南支所）を通じて、道内各商工会等の具体的な支援事例等の情報や、各研修会参加時での全道の一部の経営指導員や当地区の金融機関支店長との意見交換による当地区の情勢等の情報を得ている現状です。

他の支援機関（よろず支援拠点やミラサポ等）との連携については、案件発生時の経営分析や事業計画策定時の専門家派遣など、機会が限られており、支援ノウハウ等の情報交換は図られていませんでした。

商工会として、情報入手の継続性、他職員の支援応力向上の観点から、各種支援機関との連携による支援ノウハウを蓄積できる仕組みの構築が課題となっています。

(2) 事業内容

① 金融機関との連携

連携先：道南うみ街信用金庫上ノ国支店、(株)日本政策金融公庫函館支店

連携内容：小規模事業者に対し、経営改善支援の手法、金融に関する実務的手法、事業再生に関する支援手法についての情報交換により、職員の支援能力向上を図ります。

実施回数：年 2 回

② 近隣商工会との連携

連 携 先：近隣商工会（江差、乙部、厚沢部、奥尻）

連携内容：小規模事業者に対し、4 町の各商工会経営指導員等が集まる会議等を活用し、事業承継の手法やノウハウ、販路開拓・拡大支援に関する情報交換を実施し、経営支援事例を通じての事業者への経営分析、課題解決等での今後の事業活動の方向性や事業計画策定支援の各ノウハウ等について習得し、職員の支援能力向上を図ります。

実施回数：年 3 回（6 月、10 月、1 月）

③ 支援専門機関との連携

連 携 先：北海道中小企業総合支援センター、北海道よろず支援拠点

連携内容：中小企業診断士等の各分野に対し多くの専門家を擁し、各補助金や助成金等の活用をはじめ、各種支援方法について専門的ノウハウを有し、定期的な情報交換を実施し、職員の支援能力向上を図ります。

実施回数：年 1～2 回

1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状及び課題

生産年齢人口が減少している中、商工会では、第 1 期の計画において、基幹産業である第 1 次産業との連携による活性化を図る為、地場産品「上ノ国産豚肉」を使用したハンバーグ、レトルトカレーの開発を、当町のイベントを活用し、試食会、アンケート調査を実施し、商品のブラッシュアップを進めて来ました。

又、地域経済の活性化の為、関係機関と連携し「夷王山まつり」、「エゾ地の火まつり」、「産業まつり」、「食遊祭」等を実施、交流人口の増加を図って来ました。

しかしながら、当町において、地域経済活性化の取り組みに関わる関係機関は、上ノ国町、商工会、上ノ国町観光協会、上ノ国中央商店街協同組合、J A 新函館上ノ国支店、ひやま漁協上ノ国支所、アドバイザー（民間）、(株) 上ノ国町観光振興公社（道の駅「上ノ国もんじゅ」）、上ノ国観光ガイド協会（任意団体）などが挙げられますが、現状これらの団体・企業は、必要に応じて事業を連携して実施しているものの、地域活性化について、連携が不十分な点、明確な方向性、成長性等の共有が成されていない為、地域全体としての戦略的な事業展開に至っておらず、第 2 期においては、明確な方向性、成長性等の共有をし、地域全体としての戦略的な事業展開を目指します。

(2) 事業内容

① 地域活性化協議会の開催

当町には協議会は存在しないが、それに近い「産業まつり実行委員会」が存在し、構成は上ノ国町（担当課）、商工会、上ノ国町観光協会、J A 新函館上ノ国支店、ひやま漁協上ノ国支所などの関係者からなる実行委員会で、今後新たに協議会を設立するのではなく、既存の団体もその機能を持ち、地域が一体となって戦略的に地域活性化を進める為の仕組みとして、地域活性化の方向性や地場産品を活用した新商品開発、地域資源・特産品の情報発信、各イベント事業の取り組みについても認識を共有し、検証して行く事とします。

又、企業誘致については、長期的な調査、協議、検討及び地域住民との対話等が必要であり、

可能性等について、継続的な検討等を重ね、上ノ国町（担当課）と連携し、提案等をしていきます。

開催回数：年1回（4～9月中）

② 地域資源を活用した新商品開発（継続）

当町では、近年新商品と言え、平成30年にリニューアルオープンした道の駅「上ノ国もんじゅ」で地場産品を活用した和菓子の販売を開始しました。しかし、まだ地場産品を活用した特産品が少ないことから、令和2年3月に上ノ国町、商工会、JA新函館上ノ国支店、ひやま漁協上ノ国支所、地区の事業者、第1次産業者（農、漁業者）から構成される「上ノ国ゆいっこ倶楽部」を設立し、新商品開発を目指し、その新商品をシリーズ化させ、将来的に「上ノ国ブランド」と成り得る魅力ある商品へと育成し、販路開拓に繋げて第1次産業者、商工業者の所得の向上と、当町の知名度向上を図ります。又、「ふるさと納税」の返礼品としても提案して行きます。

開発する新商品：「神の國カレー」（3か年計画）、各年1種（シリーズ化を目指す）

※ 神事的な意味合いを持たせ、差別化による付加価値での地域ブランド戦略を図ります。

③ 地域資源・特産品の情報発信の強化

全国各地で6次化、ブランド化に対する取り組みが更に進行し、競争も激しさを増している中、当町の地域資源を活用した既存の農水産物、特産品について費用を掛けずに、自社の出したタイミング等、計画的にマスメディアやSNS（Facebook、インスタグラムなど）を活用し、PR活動を展開します。

④ イベント事業の見直しと創出

現在、当町には主なイベントが4つ（夷王山まつり、エゾ地の火まつり、産業まつり、食遊祭）あり、構成員は上ノ国町、商工会、上ノ国町観光協会、JA新函館上ノ国支店、ひやま漁協上ノ国支所等で、開催内容の見直しを行うと共に、交流人口の増加策や、新たなイベントの創出について検討します。

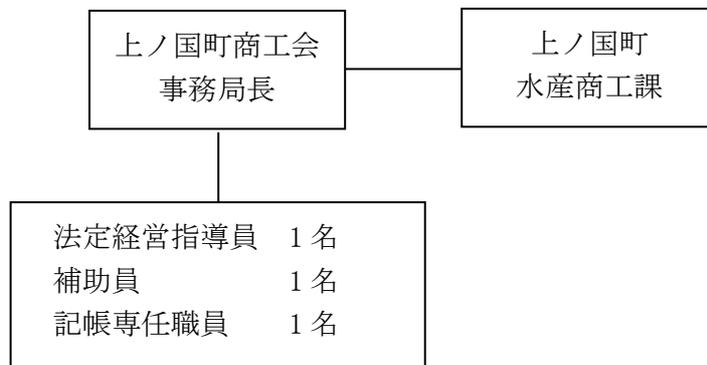
(別表 2)

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

(令和 2 年 11 月現在)

(1) 実施体制 (商工会と関係市町村の共同体制)



<事務局>

職 名	氏 名
事務局長	岩 坂 登
法定経営指導員	川 島 正
補助員	木 曾 尚 美
記帳専任職員	疋 田 友 人

担当業務	実施体制
・ 事業全体の管理	・ 事務局長
・ 地域経済動向調査	・ 法定経営指導員及び職員 2 名
・ 需要動向調査	・ 法定経営指導員及び職員 2 名
・ 経営状況の分析	・ 法定経営指導員及び職員 2 名
・ 事業計画策定支援	・ 法定経営指導員及び職員 2 名
・ 事業計画策定後の実施支援	・ 法定経営指導員及び職員 2 名
・ 新たな需要の開拓	・ 法定経営指導員及び職員 2 名
・ 事業の評価及び見直し	・ 全職員
・ 経営指導員等の資質向上	・ 法定経営指導員及び職員 2 名
・ 他の支援機関との連携	・ 法定経営指導員及び職員 2 名
・ 地域経済の活性化	・ 全職員

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

■ 氏 名 : 川 島 正

■ 連絡先 : 上ノ国町商工会 電話 0139-55-2121

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

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います。

(3) 商工会及び市町村連絡先

①名 称：上ノ国町商工会

担当者：法定経営指導員 川 島 正

住 所：〒049-0611 北海道檜山郡上ノ国町字大留 244 番地 2

電 話：0139-55-2121

F A X：0139-55-2281

メール：s-kaminokuni@hakodate.or.jp

②名 称：上ノ国町 水産商工課

担当者：主幹 中里 伸一

住 所：〒049-0611 北海道檜山郡上ノ国町字大留 100 番地

電 話：0139-55-2311 (代表)

F A X：0139-55-2025

メール：info@town.kaminokuni.lg.jp (代表)

(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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	1,526	1,526	2,026	2,026	2,026
専門家派遣費	363	363	363	363	363
専門家旅費	369	369	369	369	369
セミナー講師派遣費	66	66	66	66	66
セミナー講師旅費	67	67	67	67	67
通信運搬費	61	61	61	61	61
フリーペーパー掲載料	300	300	600	600	600
その他経改事業費	300	300	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

会費収入、上ノ国町補助金、伴走型小規模事業者支援推進補助金

(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。

