

経営発達支援計画の概要

実施者名	奥尻商工会(法人番号 9440005002113) 奥尻町 (地方公共団体コード 013676)
実施機関	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 (1) 事業承継及び創業の取り組み強化により小規模事業者数の減少率を10%以下とする (2) データに基づく事業計画の策定及び実行により経営力の向上と強化を図り、支援事業者の売上前年比増加率5% (5年平均)を目指す
事業内容	経営発達支援事業の内容 3-1. 地域の経済動向調査に関すること ①経済産業省と内閣府が運用・提供するビックデータの活用 ②独自の経済動向調査(小規模事業者景況調査)の実施 3-2. 需要動向調査に関すること ①顧客アンケート調査 ②物産展等における消費者への需要動向調査 4. 経営状況の分析に関すること ①専門家との連携による経営状況の分析 ②記帳機械化利用事業者等を対象とした経営分析 5. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定支援 ②事業承継計画・創業計画策定支援 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業・創業・事業承継計画策定事業者に対する進捗状況の確認 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①新たな需要開拓のための物産展等への出展支援 (B to C) ②店頭販売パンフレット・リーフレット等活用による販路開拓支援 11. 地位経済の活性化に資する取組に関すること ①観光まちづくりプロジェクト (仮称) の設立による地域経済活性化の方向性の検討 ②地域資源・特産品の情報発信強化
連 絡 先	奥尻商工会 〒043-1401 北海道奥尻郡奥尻町字奥尻812番地 TEL:01397-2-3030 FAX:01397-2-2215 E-mail : nabeturu@hakodate.or.jp 奥尻町地域政策課 〒043-1401 北海道奥尻郡奥尻町字奥尻806番地 TEL:01397-2-3404 FAX:01397-2-3445 E-mail : info@town.okushiri.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

【第1期取り組みにおける総括】

第1期目の目標

1. 小規模事業者の経営力強化と創業及び事業承継の取り組み強化を図り、売上の向上と商店街の活性化及び雇用の維持を図る。
2. 潜在的な地域資源の掘り起こしを行い、新たな観光資源としての活用と地域特産品の開発及びブランド化を推進する。
3. 観光まちづくりの取り組みを推進し、観光交流の拡大による地域活力の維持と地域コミュニティの活性化を図るとともに、小規模事業者の経営環境の改善や地域経済活性化のための共存共栄を推進し、人口減少にあっても活力を失わない地域循環型経済を確立する。

第1期目（平成28年4月1日～平成33年3月31日）では上記目標を掲げて、当地域における事業者の実情や取り巻く環境を把握するための経済動向調査や消費者需要の実態を捉えるための需要動向調査、そして小規模事業者景況感調査を実施しホームページで掲載し、これらの調査の情報を事業者支援で取り込み売上・収益確保へとつなげました。

また、事業計画策定支援では、専門家活用による経営分析を実施し、結果をもとに専門家を交えて個社支援に取り組み経営改善の助言や補助制度の活用を促し計画策定・策定後の支援の結果、こちらの支援も事業者の売上向上へとつながり商工会による個社支援と事業計画が浸透しつつあります。

・地域の経済動向調査に関すること

地域の経済動向調査では、「地域の経済動向調査」と「小規模事業者景況感調査」を実施し、奥尻町における経済動向や小規模事業者の実情を広く理解してもらうため、商工会ホームページへ掲載・情報提供し、事業者への計画策定において調査結果を経営戦略に反映させ事業者支援を実施しました。

・経営状況の分析に関すること

経営状況の分析では、記帳機械化利用事業者や会計システムを利用し自計に取り組んでいる事業者へ専門家による経営分析を実施し、専門家を交え分析結果を踏まえた改善点を導き事業者への経営の安定化に取り組みました。

・事業計画策定支援に関すること

事業計画策定支援に関して、セミナーより個社支援を重点的にを行い、経営分析を行った事業者を中心に事業承継や販路開拓などの課題に対して、分析結果を踏まえた改善点を取り込んだ資金や数値・行動計画などの策定を行いました。その際には、補助事業の活用も促し持続化補助金の活用も徐々に増えており、計画策定支援は事業者へ浸透しております。

創業支援について、有人離島国境振興補助金の創業支援活用希望事業者への支援を行い、地域の商工業者数の増加と地域の空き店舗の活用にもつながりました。

・事業計画策定後の実施支援に関すること

事業計画策定後の実施支援については、計画策定後の巡回支援を強化して進捗状況の確認を行うとともに、専門家との連携による個別支援を実施することにより、確実な事業者の課題解決への取り組みにつながりました。

- ・需要動向調査に関すること

需要動向調査について、「買い物アンケート調査」を実施し、地域消費者の購買動向や行動範囲を調査し、消費者重要を見据えた戦略の提案に重要な役割を果たしております。

また、販路開拓希望者が展示会へ出展した際、商品試食をした来店者へ商品の認知度や使用用途、価格の適正度などを把握するためアンケート調査を実施し、商品に対する消費者需要を踏まえて商品の課題発見や改善を図り、今後の新規顧客獲得のための計画策定を行いました。

- ・新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

新たな需要の開拓に寄与する事業では、販路開拓支援事業者へ檜山管内7商工会特産品利活用推進議会が主催する展示会への出店を促し、当日の商品販売はできなかったものの展示会ではリーフレットを配布し商品の試食・PRを行った結果、新規顧客獲得と売上増加につながりました。

- ・「観光まちづくりプロジェクト」の設立による地域経済活性化の方向性の検討

官民連携と地域住民との共同による「観光まちづくりプロジェクト」の設立を目指しましたが、それぞれの機関や団体が必要に応じて連携を図るのみとなってしまう設立まで至りませんでした。

- ・観光客リピート率向上による地域活性化

上記、プロジェクトの設立に至らず観光客リピート率向上の取組や地域経済活性化の取り組みには至りませんでした。

第2期の本計画について、第1期の事業者支援の中で特に効果があつた専門家派遣を活用し、経営分析の充実と個別相談を中心とした事業計画の策定支援を引き続き実施し、小規模事業者の売上や収益確保と経営基盤の強化へとつなげます。

また、奥尻町内における消費低迷が続く中、自社の既存商品の改良やサービスなどの見直しに取り組む事業者や新たな需要開拓を目指す事業者のための支援として「顧客・消費者アンケート」を実施し、顧客需要を既存商品に反映させ商品の磨き上げや顧客が満足するサービス提供のための支援を行い、小規模事業者の売上向上を目指します。

地域経済の活性化について、第1期にて設立に至らなかった「観光まちづくりプロジェクト」(仮称)を設立し、地域主要団体の事務局で構成し観光産業と地域経済の活性化につながる協議を行い地域経済の底上げを図る取り組みを地域全体として展開する取り組みを行います。

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①奥尻町概要

奥尻町は、北海道の南西端に位置し、檜山管内江差町の北西61キロメートル、せたな町の南西42kmの日本海に浮かぶ離島です。

南北に長い台形状の島であり、周囲は84kmに及び、町域面積は142.98km、北海道内の離島では利尻島に次ぐ2番目に大きな島となっており、複雑な海岸線は海洋資源の宝庫です。

また、豊富な水産資源と自然の美しさを備えた観光資源を有することから、基幹産業は主に水産業と観光業となります。

平成5年の北海道南西沖地震によって甚大な被害に見舞われましたが、全国各地よりさまざまな復旧支援を受け、平成10年に完全復興ができました。

なお、稲作農業ができる地域となっており、北海道内の離島で唯一、米の収穫ができる島です。産業構造としては、第一次産業が11.2%、第二次産業が12.7%、第三次産業は75.7%となっております。



②観光

奥尻町へ来島する交通手段としては、航路と空路の2種類があります。

航路としては、平成29年にフェリー新造船が就航し、平成26年には3万人を割り込んでいた観光客入込数が、町のキャンペーン効果もあり平成29年度は3.5万人に回復できました。

また、奥尻町のシンボル「鍋釣岩（なべつるいわ）」は、フェリーターミナルから車で3分のところにある高さ19.5mの奇岩で、鍋の取っ手のような形をしていることが名前の由来です。

空路については、函館・奥尻間を1日1便運航しており、現在航空機の座席数は36席となっておりますが、令和3年から46席となるため、来島者の増加が見込めます。

奥尻町は、観光の町を前面に打ち出しておりますが、交通体系の整備や自然や景観の保全整備が滞っており、来島する観光客の受け入れ態勢が整っていないことから、離島観光としての設備の充実が求められております。

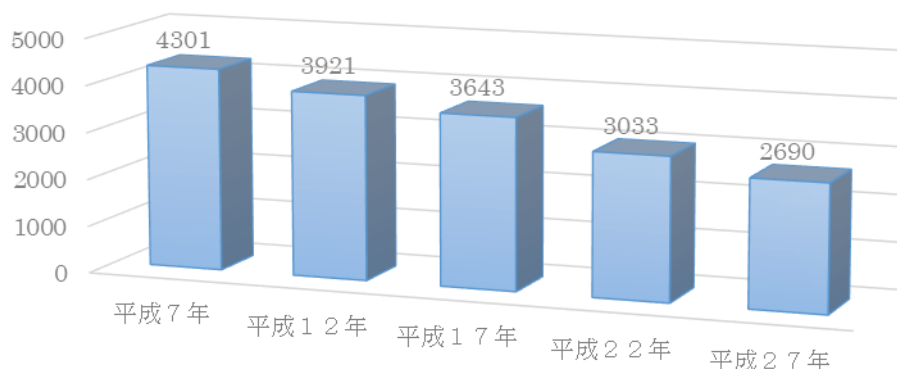
③人口動態

奥尻町の人口は2,518人（令和2年10月1日現在）となっており、平成7年を境に少子高齢化が加速し、さらに2020年以降は自然減による人口減少が進む傾向にあります。

また、通年を通して就労を受け入れられる雇用の場が少なく、20～30代の若い世代の人口流出が続いているため、企業誘致や創業・起業希望者への働きかけを行い、定住移住促進に努める必要があります。

なお、町内には高等学校がありますが、南西沖地震以降、急激な少子高齢化や島外進学者の増加の影響により定員割れの状況が続き、現在は町立高校へ移管し平成28年から「北海道奥尻高等学校」として再スタートしています。生徒数の減少を食い止めるため、全国各地から生徒を募集する「離島留学」を平成29年から実施し、町教育委員会は地元企業と支援関係を築き、学生寮が設立され、現在島留学生の生徒数は48人で、年々増加傾向にあります。

奥尻町人口推移



出典：国勢調査

④業種別の現状と課題

ア．宿泊業

（現状）～ 平成31年に瀬棚・奥尻航路が運休となり、団体観光客を受け入れる大型宿泊施設の廃業も重なったため、宿泊業に影響が及ぶと危ぶまれましたが、結果として、個人客を中心とした来島者の96%が奥尻町に宿泊しています。（平成30年度檜山管内観光客動態調査より）

また、奥尻町における公共工事の増加により、工事関係者を中心とした長期ビジネス宿泊者が増加し、宿泊業は活発化しております。

（課題）～ 奥尻町はウニ・アワビ漁の解禁に伴い、5月～9月は宿泊業が繁忙期となります。ここ数年は公共工事の効果により長期宿泊者が滞在するため10月以降の収入確保は可能ですが、事業者は公共工事終了後を見据えて、その先の収益確保や閑散期対策を図ることが必要となっております

イ．飲食業

（現状）～ 観光客入込数と航路減便に左右されやすい飲食業については、その年により売上の浮き沈みがあります。

また、航路減便に伴う観光客の減少や、地域住民の高齢化による外食機会の減少、さらには新型コロナウイルスの影響による宴会の機会の減少のため、売上を確保するのが大変厳しい状況となっております。

（課題）～ 売上確保の機会が減っている状況において、より消費者のニーズに沿ったメニューの提供等により販路開拓を図るなど、限られた機会を最大限に活かした経営が必要となっております。

ウ．小売業

（現状）～ 奥尻町の消費購買について、平成29年度に消費に関する需要動向調査を実施し、358人から回答を得ました。

食品を最も購入する場所という項目では、圧倒的に大手チェーン店の利用が多く、離島地域においては、豊富な品揃えかつ一店舗で何でも揃うという利点が消費者から支持されることが分かります。

一方で、一般的な食品小売業については、地区ごとにおいて顧客のすみ分けがある程度できておりますが、年々売上は減少しており、厳しい状況にあります。

（課題）～ 価格面で大手チェーン店より優位になることは難しいため、地区ごとにある程度顧客

のすみ分けが出来ていることから、既存顧客を主な対象とした売上の維持が課題となっています。

エ. 建設業

(現状)～ 当町における道道の修繕や主要建築の老朽化に加えて山地災害の恐れのある地区などの公共工事が入札・発注され、町内の土木工事関係者だけではなく島外からの土木工事業者が来島し J V を組んで建設工事にあたっております。公共工事の工事期間についてはある程度の時間を要するため、この先数年間は好調を維持できる状況です。

(課題)～ 町内の建設業者の作業員・就業者は減少しており、人手不足や若年層の建築業離れというのが課題となっております。また、建築業の技術者は数少なく後継者も不在という状況のため、事業承継対策が喫緊の課題となっている状況です。

⑤商工会の現状と課題

奥尻商工会は、事務局長 1 名、法定経営指導員 1 名、補助員 1 名、記帳専任職員 1 名という限られた職員体制であり、指導員の伴走型支援における負担が大きくなる中、高度化し専門性を要する事業者の課題に対して、伴走して支援ができる体制づくりが課題となっております。

また、事業者の多様化する課題に対して、職員間で支援情報の共有並びに資質向上を図り、商工会全職員による支援が可能な環境の構築が必要です。

したがって、2 期目の計画においては、情報共有と、奥尻町を含めた関係機関との連携をより深めることにより、小規模事業者への伴走型支援に取り組んで参りたいと存じます。

商工会地域における商工業者について、令和元年度は 1 5 7 件となっており、ここ 5 年は緩やかな減少傾向にあります。事業の廃業理由としては、事業主の高齢化に伴う廃業や、後継者不在のために事業承継が出来ずに廃業に至ったことが主なものとなっております。

しかし、ここ数年、創業者や雇用の拡大を応援する国境離島地域社会維持交付金事業の「奥尻町創業・雇用拡大補助金」という補助制度を活用し、商工会へ相談にくる創業希望者や、地域内において親族外事業承継によって創業する事業者などの事例があり、商工会として創業者への支援の取り組みについて、より強化していく必要があります。

会員数及び商工業者数の推移（商工会独自調査）

年／項目	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0	R 1	R 2
会員数	1 3 3	1 2 6	1 2 4	1 1 9	1 1 6	1 1 7
商工業者数	1 8 2	1 6 8	1 6 5	1 6 4	1 5 7	1 5 6
小規模事業者数	1 6 9	1 5 6	1 5 3	1 5 2	1 4 5	1 4 4
小規模事業者割合	9 3 %	9 3 %	9 3 %	9 3 %	9 2 %	9 2 %

※H27 から R2 までの小規模事業者の減少率はおよそ 14.8%

⑥奥尻町における小規模事業者の現状と課題

奥尻町で経営する事業者は、9 0 %以上が小規模事業者で構成されており、家族・親族経営が多く、事業者の高齢化が深刻化しております。

また、事業者のうち 7 0 %が後継者不在という状況にあり、黒字企業であっても廃業を余儀なくされる可能性があります。

漁業と観光の町といわれる町ではありますが、大手チェーン店の進出や宅配サービス・ネット販売への消費購買流出並びに観光客の減少が、小規模事業者に影響を及ぼしております。

商工会として、既存事業者の事業継続及び売上向上のための事業計画策定支援や、親族外承継を

含めた事業承継支援並びに、創業による後継者対策が喫緊の課題となっております。

令和元年度 奥尻町小規模事業者数（商工会独自調査）

業種／項目	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食業 宿泊業	サービス業	その他	合 計
会員数	13	8	3	30	35	12	5	106
商工業者数	17	10	3	35	46	31	15	157
小規模事業者数	15	10	3	29	36	15	36	144

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

奥尻町における小規模事業者は、地域経済の活性化や雇用の創出など、地域社会の活力を維持していく上でも極めて重要な役割を担っています。

このため、地域の総合経済団体である商工会は、小規模事業者の円滑な事業承継や、事業継続のための経営の安定化を図るとともに、「小規模事業者が自らの意識改革を図ることにより、地域の活力の源泉として活躍し、島の経済基盤を支える存在になる」ことを小規模事業者の10年後のあるべき姿と定め、経営発達支援計画における伴走型支援により小規模事業者の持続的発展を図ります。

①奥尻町発展計画との連動性・整合性

奥尻町では、第5期奥尻町発展計画（平成23年度～令和2年度）における「まちの将来像」のテーマとして「人の絆と営みが織りなす幸せなおくしリズム」を掲げ、産業や地域づくりが活発化し、島の発展や幸せが育まれ、誰もが安心して暮らし、安心して訪れることができるまちづくりに取り組んでおります。

また、まちづくりを推進するために7つの基本方針を示しており、そのうちの商工業に対する方針は次の通りであり、上記に掲げる「小規模事業者の10年後のあるべき姿」と方向性を一つにしております。

○活力あるまちづくり

【取り組み】若い世代など町民自らが新たなビジネスチャンスにチャレンジする意識を高めます。

1. 地域の商業を育てる
2. 地域を大切にす消費者を育てる
3. 経営の体質改善と経営の安定化を図る

（３）経営発達支援事業の目標

上記の中長期的な振興のあり方を踏まえ、本経営発達支援計画について以下の目標を設定し実施します。

目標1 島民の生活を支えるため、事業承継及び創業の取り組み強化により、小規模事業者数の減少率を10%以下とすることで商業機能の維持を図ります。

目標2 小規模事業者が事業を継続するため、データに基づく事業計画の策定及び実行により経営力の向上と強化を図り、支援事業者の売上前年比増加率5%（5年平均）を目指します。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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

目標1の達成に向けた支援方針

第1期の事業で実施した事業承継に関する調査の結果、後継者不在という事業者が約70%おり、そのほとんどが高齢であるため、対象企業の実態把握に努め、専門家と連携し経営資源や承継に対する課題の分析を行います。明確になった課題を解決するため、事業承継支援機関のマッチングなどを活用した親族内・親族外承継に係る計画策定を支援します。

また、創業希望者のための特定有人離島国境離島地域社会維持推進交付金の新規創業補助金や空き店舗の活用を促し、創業支援並びに開業後の計画実行支援により売上及び収益の向上を図ります。

これらの取り組みは、奥尻町における小規模事業者の減少防止につながるとともに、創業支援、事業承継マッチングによる親族外承継は、定住移住の促進に寄与することができます。

目標2の達成に向けた支援方針

奥尻町における事業者の多くは堅実的な経営をしています、そのほとんどは計画に基づいた経営ではなかったため、事業計画の策定から実行まで支援することで経営力の向上を図ります。

また、資金計画などの策定支援により設備投資が図られ、生産性の向上や経費削減や省力化、既存業務での売上増加が見込まれ、支援事業者の経営基盤の強化へとつながります。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第1期の事業において、小規模事業者へ地域経済動向調査の分析内容・結果を提供するとともに、小規模事業者景況感調査をホームページへ掲載し、奥尻町における経済動向と小規模事業者の経済環境について情報提供を行いました。

しかし、全体の情報量が多く、事業者が自社のおかれている経済環境を経営に取り込むための情報となっていなかったため、わかりやすく整理した情報を提供することが必要です。

支援内容	H28	H29	H30	R元	R2
アンケート調査	1回	0回	1回	0回	1回
経営情報の収集・提供	1回	2回	1回	1回	1回
会報の発行	0回	1回	4回	3回	3回

※令和2年度件数は見込み件数

(2) 取組方針

絶えず変化する外部環境や経済動向を把握し、事業継続するための調査データや消費動向として、事業者がわかりやすく、また興味を示して経営に取り込める情報として提供するための取り組みを行います。

(3) 目標

公表回数／年度	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
①ビッグデータを活用した調査公表回数	1 回	2 回	3 回	4 回	5 回
②経済動向調査公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(4) 事業内容

①経済産業省と内閣府が運用・提供するビッグデータの活用

事業者が将来に向けた事業活動や経営判断などの基礎資料として活用してもらうため、「地域分析システムRESAS」を活用して、地域の経済動向分析を行います。

また、V-RESASを活用し、人流・消費・飲食・宿泊に関する動向や、業種別消費動向、品目別売上動向などの情報提供を行い、業種ごとの商品やサービスの提供等の改善を図るための資料として活用するため周知します。

分析項目	分析内容
地域経済循環マップ	地域における各産業の労働生産性について分析 地域住民に分配される所得から地域流入出を分析 消費・投資額から企業の生産販売活動に対する流入出を分析
産業構造マップ	産業別の稼ぐ力分析を用いて効率的で特化している産業を分析
観光マップ	奥尻町の来島者がどの地域から参加形態などの実態を分析

②独自の経済動向調査（小規模事業者景況調査）の実施

各業種の小規模事業者を取り巻く外部環境として、奥尻町における経済状況や動向を調査し把握するため、対象業種を選定し年1回景況調査を実施します。

また、調査データを基礎資料として伴走型支援等に活用します。

対象事業者	小規模事業者 30社 (建設業3社、製造業2社、卸小売業10社、飲食サービス業15社)
調査項目	景況感、売上、資金繰り、仕入単価、採算、従業員、業界状況、設備投資、経営課題、支援要望等
調査方法	商工会職員が巡回支援時に調査を行う
集計／分析方法	D. I. 値として集計し、定性・定量分析等を行う

(5) 成果の活用

分析結果を広く小規模事業者へ周知するため、商工会のホームページに掲載するとともに、個別の支援として、専門家を交えて事業者の経営につながる要素を引き出し、経営状況の分析や事業計画策定などの基礎資料として活用します。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第1期については、買い物アンケート調査を実施した結果、奥尻町における消費者の商品需要や、サービスなど買い物における重視する点などが読み取れ、商工会ホームページにて掲載することで広く情報提供することができました。しかし、全体的な消費動向の調査となっていたため、事業者の取り扱う個別の商品やサービスなどの需要動向を捉えることが課題です。

支援内容	H28	H29	H30	R元	R2
買い物アンケート調査実施回数	1回	0回	0回	0回	1回
観光客満足度調査実施回数	0回	0回	0回	0回	1回
消費動向情収集実施回数	1回	0回	0回	1回	1回

(2) 取組方針

事業者の取り扱う個別の商品やサービスの提供について、その店舗の利用者から率直な意見を聞き、商品改良やサービスの改善するための提案支援に役立てます。

また、地域資源を活用し販路開拓へつなげる事業者へ、物産展や展示会において来場者調査を実施し、商品改良やパッケージの改善などにつなげます。

(3) 目標

	R3	R4	R5	R6	R7
①顧客アンケート調査 対象事業者数	1社	1社	1社	1社	1社
②物産展等需要動向調査 対象事業者数	2社	2社	2社	2社	2社

(4) 事業内容

①顧客アンケート調査

自社の既存商品の改良や、サービス提供等の見直しや改善に活用するための顧客アンケートを実施します。

定期的にシートを回収し、当商工会職員で集計し結果を専門家と連携して分析し、商品改良やサービスの提供へ顧客需要を反映させ、収益増加を目指します。

また、新商品の開発にもこのデータを反映させて、事業者の新商品開発に係る事業計画策定や、計画に基づく新たな需要開拓へとつなげます。

支援対象者	主に小売業・サービス業・飲食業を営む小規模事業者
調査対象者	上記、店舗来店者（1店舗あたり30名分の回収を目指す）
調査項目	来店者の属性…性別、年齢、居住地、来店動機、来店頻度など 商品・サービスの評価…接客、価格、味、量、商品デザイン、購入理由など ※商品・サービスに対する調査項目は、事業者や専門家と相談して設定する
調査手法・手段	アンケートシートを活用し、5段階方式での記入及び、回収率を上げるための聞き取り調査を実施 調査結果を商工会にて集計し、専門家と連携し分析、商品の改良点やサービスの改善へつながる評価として提示

②物産展等における消費者への需要動向調査

1期目に引き続き、主に地域外への販路開拓を希望する事業者を対象に、地域資源を活用した商品等を物産展等で出展する際に、来場者を対象にアンケート調査を実施します。

商品の評価や価格、容量などの改善点や要望等を調査し、商工会職員にて集計を行い、分析結果を専門家と連携して商品やパッケージの改良・改善につながるニーズ情報として活用します。

支援対象者	主に地域外への販路開拓を希望する小規模事業者
調査対象者	物産展等来場者
調査項目	来場者の属性…性別、年齢、居住地など 商品・サービスの評価…接客、価格、味、量、商品デザイン、購入理由など ※商品・サービスに対する調査項目は、事業者や専門家と相談し手設定する
調査手法・手段	アンケートシートを活用し、5段階方式での記入及び聞き取り調査を実施 調査結果を商工会にて集計し、専門家と連携し分析、商品の改良点やサービスなどの改善点へつながる評価として提案

（５）成果の活用

事業者がこれまで提供しているサービスや、既存商品の評価並びに販売方法などについて、上記調査を実施することで実際の消費者等からの評価を把握することができます。

その結果、消費者需要や商品の評価について考える機会となり、改良点、改善点などを商品・サービスに反映するための事業計画のブラッシュアップや、新商品の開発に係る事業計画策定につながり、新規顧客獲得と収益増加が図られます。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

第1期実績

	H 2 8	H 2 9	H 3 0	R 1	R 2
経営分析実施件数	1 件	2 件	4 件	1 0 件	5 件

第1期における経営分析に関しては、補助金や資金繰りなどの各種施策支援を活用する事業者や、事業開始間もない事業者などを中心に、専門家派遣を活用した分析を実施しました。

専門家を交えて自社の経営状況を把握することで、売上・収益の強化並びに費用の削減や今後の資金調達など、将来の見通しを考える機会となり、事業者の経営意欲にもつながりました。

しかしながら、定量的な分析に偏りがちであったため、定性的な分析を併せて行うことで、事業者の課題の抽出につなげることが必要です。

(2) 取組方針

第1期において支援した事業者や、事業計画策定の意欲がある事業者等に対し、課題抽出のための経営状況の分析を専門家と連携して実施します。

また、商工会にて記帳機械化利用事業者や、会計を自計で取り組んでいる事業者を対象に、分析ツールを活用した定量・定性の経営分析を実施します。

(3) 目標

	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
経営分析実施件数	8 件	8 件	8 件	8 件	8 件

(4) 事業内容

①専門家との連携による経営状況の分析

第1期において経営分析を行った事業者に対しては引き続き分析を行い、現在抱える経営課題の抽出につなげます。

また、各種施策支援を活用する事業者等に対して、基本的な財務分析と事業・経営戦略を取り込んだ定性分析を行い、事業者を取り巻く環境と併せて、内部・外部環境を整理・分析し、事業計画の策定につなげます。

支援対象者	第1期経営分析支援事業者、事業計画策定を希望する事業者、各種施策支援活用事業者、補助金活用事業者
支援方法	巡回支援等によるヒアリングで事業者の内部環境を把握し、専門家と連携した分析を実施
支援手法・手段	P E S T分析、3 C分析、S W O T分析、クロスS W O T分析、5 フォース分析 ※上記は一例であり、事業者の課題の状況に応じて専門家と相談のうえ適切な分析を行う

②記帳機械化利用事業者と自計を取り組む事業者を対象とした経営分析

第1期においては、ネットde記帳の経営分析機能を活用し定量分析を行ったが、今期はネットde記帳を利用している事業者と、会計システムを活用し自立経理に取り組む事業者を対象に、経済産業省が推進する経営診断ツールを活用し、定量・定性両面からの経営状態の把握や課題の抽出を行い、変化に対する応用力強化といった事業計画策定支援につなげます。

支援対象者	ネットde記帳利用者 会計システム活用利用者
支援方法	商工会職員が分析シートを使い分析 必要に応じて、専門家との連携を図る
支援手法・手段	経済産業省のローカルベンチマークを活用し分析を行い、事業者へ分析結果を 伝達し課題抽出などを行う

(5) 成果の活用

分析により明確となった経営課題について、事業計画策定支援により課題解決に係る支援を実施します。また、分析データは、事業者情報並びに支援情報を集約する「基幹システム」の「経営カルテ」機能に登録すること職員で共有を図り、複数の職員による支援体制を構築することで、事業者の課題への早期対応へとつながります。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

第1期の事業計画策定支援については、事業承継希望事業者や創業予定者などを中心に支援を行い、経営者と後継者を交えての具体的な事業承継や、補助金を活用した創業につながりました。

また、事業者の売上や収益増加につながるための計画策定支援についても、引き続き、成果を伴う事例の増加などにより浸透を図り、計画策定事業者の増加につなげます。

第1期実績

	H28	H29	H30	R元	R2
事業計画策定後支援事業者	1件	0件	2件	10件	5件

※令和2年度件数は見込み件数

(2) 支援に対する考え方

計画策定にあたり、経営状況の分析で明確になった課題を解決するため、経済動向といった事業者を取り巻く環境等も踏まえながら、専門家を交えて事業の方向性を導き出し、計画に落とし込みます。

なお、事業の将来展望や実現性等に留意しながら事業計画の策定へとつながる支援を行うことにより成功事例を増やします。

(3) 目標

	R3	R4	R5	R6	R7
事業計画策定件数	5件	5件	5件	5件	5件

※目標については、事業計画、事業承継、創業計画の合計とする

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

経営分析により課題が明確となった事業者を中心に事業計画策定事業者を選定し、経営分析において連携を図った中小企業診断士を交えて個別相談を実施します。

なお、個別相談においては、抽出された課題に対して優先順位を明確にして解決を図るようすることで、計画の実行性並びに継続性を高めます。

支援対象者	経営状況の分析により課題が明確となった小規模事業者 販路拡大を希望する小規模事業者
支援手法・手段	中小機構が提供する「小規模事業者の事業計画づくりサポートブック」を活用して経営指導員等の職員が作成を支援した計画に対し、中小企業診断士による専門的なアドバイス等でブラッシュアップを図る 販路拡大のための事業計画については、同じく中小機構が提供する「地域資源を活用した売れる商品づくりサポートブック」を活用する

②事業承継計画・創業計画策定支援

事業承継については後継者の選定を含めて喫緊の課題であり、「北海道事業引継ぎ支援センター」や、北海道信用保証協会による「事業承継サポートデスク」等の関係機関と積極的に連携を図り、対象事業者への支援を行います。

また、創業支援については、町と協力して広報の活用などにより創業希望者の掘り起しを行い、有人離島国境振興補助金の創業支援の活用などを図りながら、支援を行ってまいります。

支援対象者	事業承継を希望する小規模事業者 事業承継が必要な小規模事業者 創業予定者
支援手法・手段	事業承継については、経営指導員等による巡回支援時の聞き取りにより対象事業者を抽出し、関係機関との連携により個別相談を行う 創業支援については、創業支援の補助金活用を契機とした計画策定のため、中小企業診断士等の専門家との連携により支援を行う

(5) 期待される効果

経営環境が絶えず変化する中で事業計画を策定し、事業者の課題に対する具体的な行動や方向が明確となったことで経営力の向上へとつながります。

また、専門家と連携した支援をとともにすることで、職員の実務における知識の向上や個別支援における技術を習得することが可能となり、計画策定支援における遂行能力が磨かれます。

6. 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1期において、計画策定後の巡回支援を強化して進捗状況の確認を行うことにより、事業者の計画策定のみならず実行に対する意識の向上が図られ、併せて専門家との連携による支援により、経営意欲を引き出す良い機会となりました。

しかし、事業者への計画策定後の実施支援においては、定期的にフォローアップが行えなかったため、順調に推移している事業者については問題ありませんでしたが、何らかの問題が発生してい

る事業者については、その発見と対処が遅れてしまうことがありました。
したがって、定期的なフォローアップを行うことが課題となっています。

第1期実績

	H 2 8	H 2 9	H 3 0	R 元	R 2
事業計画策定後支援事業者	1 件	0 件	2 件	1 0 件	5 件

※令和2年度の件数は見込み件数

(2) 支援に対する考え方

事業者が策定した計画の進捗状況を巡回支援等により定期的に確認し、計画実行が滞っている事業者に対しては、早急に原因を追究し専門家と連携した課題への対処法を速やかに提案することで、PDCAサイクルが正常に機能するように支援します。

(3) 目標

	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
フォローアップ対象事業者数	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
フォローアップ頻度（延べ回数）	3 0 件	3 0 件	3 0 件	3 0 件	3 0 件
利益率5%増加事業者数	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社

※計画策定後、計画が滞っている事業者の支援について月1回へ変更

(4) 事業内容

事業計画並びに創業計画、事業承継計画を策定したすべての事業者へ、巡回支援を2カ月ごとに1回実施し進捗状況を確認します。

その際、状況が好転している事業者に対しては、各種補助金や施策制度の活用を促し事業者がより計画で設定した目標に近づけるように支援を実施します。

なお、状況が悪化している事業所や、何らかの理由で計画通りに事業が進んでいない事業者に対しては、巡回支援の頻度を1カ月に1回に増やして実施し原因の究明を行うとともに、専門家と連携した課題解決の提案等により事業計画の軌道修正を図ります。

(5) 期待される効果

計画策定後の実行支援を行うことで、事業者自らが計画の見直しや振り返りを行うPDCAの必要性を認識するとともに、その手法を身につけ課題解決等の対応が可能となり、自主的な経営及び安定化へとつながります。

7. 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1期の取り組みとして、販路開拓事業者が、地域資源を活用した商品を展示会へ出展することで町外への需要開拓を行い、新規顧客の獲得と売上増加へとつながりました。

奥尻町の地域資源としては海産物が豊富ですが、ここ数年、漁獲量の制限などの規制のため原材料の調達に支障をきたし、商品の製造にも影響が出ております。

そのため、大口の取引が想定される卸売り等が困難なことから、一般消費者との取引が大部分を占めております。

したがって、物産展を通じた販売機会の創出や、商品のPRで認知度の向上を図り、消費者を主な対象とした新たな需要の開拓を引き続き行うことが必要となっています。

支援内容	H 2 8	H 2 9	H 3 0	R 元	R 2
物産展・展示会 出店支援回数	0 回	0 回	0 回	1 回	1 回
物産展・展示会 出店事業者数	0 社	0 社	0 社	1 社	1 社
物産展・展示会 成約件数	0 件	0 件	0 件	0 件	1 件
アンテナショップ 出店支援回数	0 回	0 回	0 回	0 回	1 回
アンテナショップ 出店事業者数	0 回	0 回	0 回	0 回	1 件

※令和2年度件数は見込み件数

(2) 支援に対する考え方

奥尻町が観光でにぎわう時期に商工会として独自で物産展や展示会を開催することが望ましいのですが、事業者もその時期は繁忙期に入るため、独自で物産展や展示会の開催は難しい状況です。

したがって、集客施設等で商品自体のPRを行うことにより店頭への集客を図るとともに、インターネット通販等のチャネルを周知することにより販路開拓に繋がります。

併せて、関係機関が主催する物産展等への出展を支援し、新たな需要を取り込むことと商品を通じた奥尻町のPRを図ります。

(3) 目標

内 容	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7
①物産展等出展事業者数	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
売上額（1社あたり）	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
②店頭販売パンフ等活用による販路開拓支援	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
売上増加率	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %

(4) 事業内容

①新たな需要の開拓のための物産展等への出展支援（BtoC）

第1期において販路開拓の取組を支援した事業者を含む地域外への販路開拓を希望する小規模事業者を中心として、販売促進に向けた取り組みと商品に対する広報戦略を提案し、新たな顧客の獲得と収益向上へ向けた支援を行います。また、地域資源を活用し製造販売している事業者へも、物産展等の出店周知を行い新たな需要開拓のための出展支援を行います。

支援対象	主に地域外への販路開拓を希望する小規模事業者 地域資源を活用した商品を製造販売している小規模事業者
支援の手段・手法	事前支援：専門家と連携し、販売促進に向けた商品の広報戦略等を支援 出展時支援：商工会職員の随行による、効果的なブースレイアウト等の支援及び、商品に対する評価等のアンケート調査を支援 事後支援：アンケートの集計や出展の効果測定等を専門家との連携により実施
想定される物産展等	名称：なまらいっしょ北海道フェア 主催：北海道商工会連合会 来場者数：25,000人 32ブース 場所：東京都 目的：道内には地域資源を活用した魅力的な商品が豊富にあり、その商品を東京首都圏在住者に対してPRすることで、北海道のファンを増やし交流定住人口の拡大や特産品の販路開拓と市町村のPRそして地域活性化に貢献することを目指します。

②店頭販売パンフレット・リーフレット等活用による販路開拓支援

現在、店頭のみで地域資源を活用した商品を店頭で販売している事業者を対象としてパンフレットやリーフレット等の作成支援を行い、新規顧客の獲得を図ります。この取り組みにより販路開拓の重要性を事業者が認識することにより、物産展等への出店やインターネットを活用した通信販売を目指すように支援を行います。

（５）期待される効果

事業者が物産展出展などの販路開拓を行うことにより、直接的な売り上げ増が図られるほか、自社商品の商品価値を改めて知る機会になり、需改良点や改善点などの消費者需要を商品に反映するための事業計画策定並びにブラッシュアップにつながります。

これらの取り組みを繰り返すことで更なる相乗効果を生み、事業者の収益確保へつながります。

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）現状と課題

第１期において、事業における成果・評価・見直しについて、外部有識者を委嘱し事業評価会議を設置し年１回会議を開催し、有識者より事業に対する評価をしていただきました。

（２）事業内容

①進捗状況の把握

事業の実施状況を定量的に把握するため、経営発達支援事業の実施状況報告に使用するエクセルシートを使い、事業者ごとの事業計画策定や補助金活用等の活用に係る支援状況などの管理・把握を行います。

②事業評価会議による評価

事業評価会議を設置し、半期ごとに経営発達事業における進捗状況等の評価・検証を行い、次年度の経営発達支援事業に対する取り組みへ反映させます。

なお、事業評価会議の構成員は、外部有識者として道南うみ街信用金庫奥尻支店長を委嘱するほか、奥尻町地域政策課課長、商工会会長、法廷経営指導員とします。

③評価・検証の公表

事業評価会議による評価結果は、理事会にて報告し経営発達支援事業の実施方針等に反映させ商工会ホームページ(年2回)に掲載し、地域における小規模事業者等へその内容を開示します。

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

第1期においては、職員は北海道商工会連合会が主催する研修や中小企業大学校主催の研修を受講し、事業者支援のための資質向上に努めており、また研修で学んだことや実務に活用できる情報を職員間で共有し資質の向上に努めてまいりました。

今後は、職員一人一人が実務における資質向上を図り職員間の情報共有に努め、より一層、事業者への伴走型支援を強化しなくてはなりません。

(2) 事業内容

① 各種支援機関との連携

事業者支援の現場における知識の習得のため、支援機関の専門家との連携を図り経営分析など知識の習得を図ります。

② 職員会議の開催

ここ数年、持続化補助金などの申請支援が増加していることから、事業者の進捗状況などの確認や経営発達や伴走型支援における支援手法を職員間で共有し、どの職種でも事業者への伴走型支援が行えるための職員指導を経営指導員が行います。

③ 事業者支援におけるデータベース化

事業者支援において、経営状況の分析などの全ての資料などを全職員が情報共有できるように、商工会基幹システムの経営カルテを活用し、事業者ごとのデータを整理し共有ファイルに保存を行い、担当職員が不在の時でも事業者を待たせることなく支援にあたるよう情報の共有を図ります。

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) 現状と課題

第1期においては、伴走型支援にて専門家との連携の際に事業者支援ノウハウ等を入手するほか、北海道商工会連合会主催の研修会等にて、他の商工会の経営指導員をはじめとした職員との情報交換を行ってきました。

引き続き、専門家や金融機関、関係機関との連携の際に情報交換を行うとともに、今後は事業承継のマッチング等も促進を図ることから、専門分野の支援機関との連携や情報交換を行い、更なる小規模事業者への支援強化が求められます。

(2) 事業内容

① 他地域の商工会との情報交換(年2回)

北海道商工会連合会や全道商工会職員協議会にて各1回実施する「経営指導員研修会」において他地域の経営指導員と地域における小規模事業者の動向や地域動向や伴走型支援の手法について情報交換・収集を行い、支援事例等の共有を図り、事業者への支援ノウハウの蓄積と支援能力の向上に努めます。

② 金融機関との連携（年2回）

道南うみ街信用金庫奥尻支店及び日本政策金融公庫函館支店との連携を通じ、小規模事業者に対する経営改善支援手法や金融支援・事業再生等に関する支援手法について情報交換を行い、職員の支援能力の向上を図ります。

③ 専門家や支援機関との連携（年2回）

商工会の伴走型支援における専門家派遣を活用した際に招聘した専門家や、今後経営発達の取組において支援機関と連携し事業者支援実施するため、補助金や助成金等の活用をはじめとする各種支援手法について情報交換と収集を行い、職員の事業者への支援能力向上に努めます。

1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

（1）現状と課題

第1期において地域経済の活性化について取組をしておらず、それぞれの機関や団体が必要に応じて連携を図るのみとなっておりました。

第2期目については、改めて関係機関が連携を図り、奥尻町の地域経済活性化の方向性や地域経済の底上げを図る取り組みが必要となっております。

（2）事業内容

① 観光まちづくりプロジェクト（仮称）の設立による地域経済活性化の方向性の検討（年2回）

第1期で実現不可能だった、奥尻町、奥尻商工会、奥尻島観光協会、金融機関、中小企業診断士等の専門家による「観光まちづくりプロジェクト会議」（仮称）を開催し、奥尻町の地域・観光資源を活用したブランド化への取組や観光客にやさしい交通アクセスづくり検討などを含めた、観光産業と地域経済の活性化につながる協議を行い、最終的には地域経済活性化協議会への設立を目指します。

② 地域資源・特産品の情報発信強化

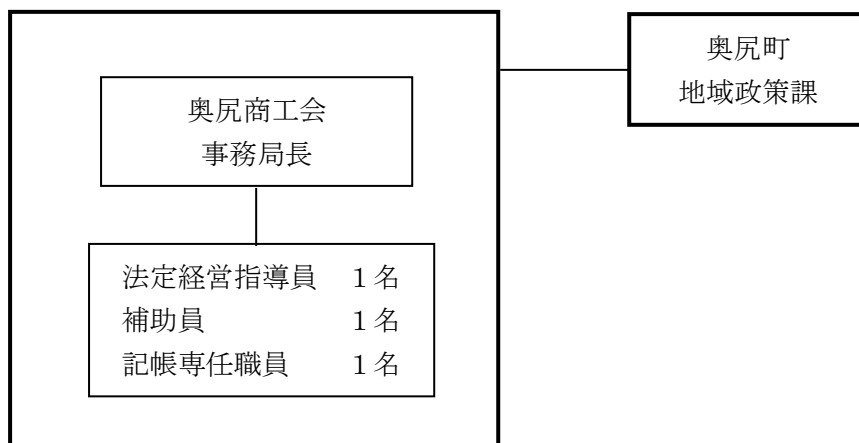
北海道の離島の中でも認知度はあまり高くありませんが、奥尻町には地域資源を活用した魅力的な既存商品や観光資源があることから、既存商品の情報発信やPR活動について検討協議を行い、奥尻町の認知度向上と地域資源を周知への取組を強化します。

(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)



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者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：平田和世

連絡先：奥尻商工会 電話 01397-2-3030

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達事業の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：奥尻商工会

担当者：法定経営指導員 平田 和世

住所：北海道奥尻郡奥尻町字奥尻 812 番地

電話：01397-2-3030 FAX：01397-2-2215 メール：nabeturu@hakodate.or.jp

② 名称：奥尻町 地域政策課

担当者：課長 杉山 静治

住所：北海道奥尻郡奥尻町字奥尻 806 番地

電話：01397-2-3403 FAX：01397-2-3445 メール：info@town.okushiri.lg.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(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	1,465	1,465	1,465	1,465	1,465
・ 経営状況の分析	165	165	165	165	165
・ 事業計画策定支援	125	125	125	125	125
・ 事業計画策定後の 実施支援	125	125	125	125	125
・ 需要動向調査	50	50	50	50	50
・ 新たな需要の開拓 に寄与する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(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
道補助金、町補助金、会費収入、手数料収入、受託料収入 ほか

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	