

経営発達支援計画の概要

実施者名	泊村商工会（法人番号：4430005008553） 泊村（地方公共団体コード：014036）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 - 小規模事業者の事業計画策定・実施による売上向上 - 小規模事業者の事業計画書を年間10件策定する。 - 事業計画を策定した小規模事業者の売上を前年対比2%増加させる。 - 小規模事業者数の減少率の低下 - 創業・事業承継支援により小規模事業者数の減少率を5年間で5%以下に抑える。 - 地域資源を活用した新商品の開発及び改良 - 地域資源を活用した新商品の開発及び商品の改良を5年間で5件目指す。 - 支援した小規模事業者の売上を前年対比2%増加させる。
事業内容	I.【経営発達支援事業の内容】 3. 地域の経済動向調査に関すること - 公的機関等の公表データ分析 - 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用） 4. 需要動向調査に関すること - 地域需要動向調査 - 商談会等の出店時における需要動向調査 5. 経営状況の分析に関すること - 支援対象者の掘り起こし - 定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「SWOT分析」による経営分析支援 6. 事業計画策定支援に関すること - 事業計画策定支援 - 創業・事業承継計画策定支援 - 新商品開発計画策定支援 - DX推進セミナーの開催 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること - 事業計画策定後のフォローアップ - 創業・事業承継計画策定後のフォローアップ - 新商品開発計画策定後のフォローアップ 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること - 展示会等への出展支援 - インターネットを活用した販路開拓支援
連絡先	泊村商工会 〒045-0202 北海道古宇郡泊村大字茅沼村字北坂ノ上129番地2 電話：0135-75-3231 FAX：0135-75-3167 E-mail：s-tomari@vesta.ocn.ne.jp 泊村役場産業課商工係 〒045-0202 北海道古宇郡泊村大字茅沼村字臼別191番地7 電話：0135-75-2101 FAX：0135-75-3168 E-mail：sangyo@ad.vill.tomari.hokkaido.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

ア.泊村の概況

泊村は積丹半島南西、東経 140 度北緯 43 度に東西 11.8 km 南北 14.6 km にまたがって位置し、村内を縦走する国道 229 号線に沿って点在する 5 つの集落から形成されている。かつては北海道最古の炭鉱である茅沼炭鉱、そして現在は北海道唯一の原子力発電所がある。原子力発電所は、平成元年に 1 号機の運転開始、平成 3 年には 2 号機、平成 21 年 12 月には 3 号機が営業を開始するも、平成 23 年 3 月の東日本大震災後の影響で 3 機とも依然停止中である。

イ.泊村の人口

人口は、昭和 25 年に 9,439 人（世帯数 1,766）をピークに令和 3 年 1 月 1 日現在で 1,557 人（世帯数 866）と減少すると共に高齢化（65 歳以上 41%）も進んでいる。

ウ.産業の現況

・漁業

泊村の基幹産業である漁業は、平成 21 年 4 月に神恵内・盃・泊村の 3 漁協が合併し、古宇郡漁業協同組合として 216 の漁業者と正組合員 131 名で発足した。春はサクラマス、ホッケ、カレイ類、夏はウニ、イカ、秋はサケ、冬はタラやアンコウなどを水揚げしている。また、ウニの種苗施設、ホタテ蓄養殖施設が整備され「つくり育てる漁業」に力を注いでいる。温暖化や水産資源の急激な減少、近年の沿岸域の磯焼けの進行、スケトウダラ等回遊性資源の不振、軽油・漁業資材の高騰などにより漁業経営は厳しさを増していることから、他海域と比較して貝毒の発生リスクが少ないなど好条件を有しているホタテガイ養殖業を平成 28 年より泊村ホタテ養殖部会で実施している。一方、新型コロナウイルス感染症の影響で韓国向けの輸出が急減している。漁獲量の低迷も続いており、令和 2 年度の漁獲高は 6 億程度となっている（令和 2 年度までの 5 年間で約 30%減少）。

前浜で採れた魚介類を原料に水産加工製品を手掛ける事業者が 2 者あるが、製造期間・数量が限られている。近年比較的漁獲量が安定している真鱈等回遊水産資源を活用した新商品開発等売上向上のための取組が必要である。併せて、ホタテガイ養殖業の安定化に向けた取り組みや後継者の育成、磯焼け漁場の機能回復を進めていく必要がある。



品目		平成 30 年度		令和 1 度		令和 2 年度	
		数量(t)	金額(千円)	数量(t)	金額(千円)	数量(t)	金額(千円)
貝 生 藻 鮮 魚	鮮 魚 類 計	1,498.6	489,991	2,024.8	482,660	1,507.5	491,950
	貝 類 計	296.1	136,022	400.8	161,759	532.9	142,192

	海 藻 計	0.2	286	0.1	294	0.1	269
	小計	1,734.9	620,239	2,425.7	644,653	2,040.5	574,412
水産製品・加工品	小計	0.7	906	1.1	1,629	0.8	2,292
管 外 水 揚		2.0	1,136	3.1	1,894	0.0	0
員 外 水 揚		49.1	27,741	29.5	18,559	2.3	1,921
合計		1,780.7	650,023	2,453.4	666,729	2,043.7	578,624

(古宇郡漁業協同組合調べ)

・観光業

北海道後志総合振興局によると、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和２年度における泊村の延べ観光客入込客数は、後志管内総計と同様に、令和１年度と比較し半減し、４万４,５００人（後志管内の延べ観光客入込客数の０.４％程度）となっている。また、当村は通過型観光であり入込数における地域経済への波及効果は限定的である。

観光施設は、鯉御殿、北電ＰＲ館、アイススケート場などがあり、温泉施設は２か所（宿泊可能１か所）ある。宿泊可能施設は少なく、旅館１軒（宿泊可能人数７０人）と民宿６軒（宿泊可能人数３００名）である。北電ＰＲ館の来場者数を見ると年間ピーク時は１１.６万人（令和２年度は２.３万人）、アイススケート場では年間１,７００人程度の合宿利用客となっている。行政では「群来祭り（産業祭り）」を開催し観光客の増加に貢献している。

・泊村観光入込客数

(単位：千人)

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和 1 年度	令和 2 年度
総数	110.4	105.1	92.4	98.9	44.5
道外	1.9	1.3	3.7	2.4	0.6
道内	108.5	103.8	88.7	96.5	43.9
日帰り	107.9	102.9	90.3	96.3	42.9
宿泊客	2.5	2.2	2.1	2.6	1.6
宿泊延数	2.5	2.2	2.1	2.6	1.6

(「北海道後志総合振興局市町村別観光入込客数の概要」より抜粋)

また、宿泊事業者ではほとんどが、原発関連の工事等関係者による団体・長期の宿泊に依存していたため、原発稼働停止により売上が減少し、停止が長期に及ぶにつれ徐々に経営体力を奪われ、事業主の高齢化や後継者不在を契機とした廃業等により事業者数は１１件から６件へと半減した。依然として、原発停止後の長期滞在者の確保は難しく、多くの宿泊事業者が厳しい経営状況にさらされている。そのような中、新規顧客獲得のためアイススケート場へはたらきかけ、スポーツ合宿等の団体客の取込により売上を回復させている事業者もある。

団体・長期の宿泊者の確保は、上記に加え新型コロナウイルス感染症の影響もあり、ますます困難になっていくことから、サービス向上を含めた現状のビジネスモデルからの転換が必要である。併せて、事業主が高齢であることから、事業承継支援による事業者の維持が必要である。

・商工業

事業所規模では小規模事業者が大半を占めている。村内には５つの集落があるが、国道２２９号線に点在していることから商業集積がない。車で１５分ほどの岩内町・共和町に郊外型大型店（ＭＡＸバリュー・北雄ラッキー等）が立地し、また、生活協同組合の移動販売や共働き世帯の定期利用（食材宅配便）等により購買力が流出している。当該大型店の影響で、特に若年者購買力が流出している。この様な状況を打開すべく平成７年度からは村限定の共通商品券の発行事業、平成１３年度からは３割増しのプレミアム商品券発行事業を継続実施し対策を講じているものの、新型コロ

ナウウイルス感染症の影響もあり、小規模事業者の経営状況は厳しさを増している。

この5年間で、商店は事業主の高齢化により2件廃業となり、「まちの食料品店」としての機能がなくなり、日用品のみの取扱いとなった商店のみの地区も発生するなど買い物難民が増加している。プロパンガス小売店も1件廃業、別の事業者が引き継いだが村外事業者であるため、利便性が低下している。事業承継等により、地域に必要な事業者を確保し地域コミュニティ機能を維持していく必要がある。

・業種別商工業者数

業種	飲食業	卸売業	建設業	小売業	サービス業	宿泊業	その他	合計
商工業者数	1	3	24	21	23	6	16	94
小規模事業者数	1	0	20	20	10	6	8	65
商工会員数	1	0	16	21	8	6	5	57

(R3.4.1 商工会データ)

・建設業

木造建築業者は1人親方的事業者が多く、在来型の住宅建築業者が99%を占める。このためバリアフリー等の生活者の構造変化とデザイン性を重視する若年層のニーズに合わず、数年来新築物件等は村外のハウスメーカーが進出し、地元業者を脅かしている。また、新住宅建設用地が少なく住民の新築建設需要に対応出来ていない。

その他建設業者は、土木建設事業者が2社と建築塗装業者が3社あるが、泊原発の日常点検・保守業務を行う北海道パワーエンジニアリング株式会社や泊原発敷地入口の警備業務を行う株式会社山二工業など保守点検や警備及び清掃等を主とする原子力発電関連事業者が大半を占めており、原発立地町村特有の業種構成となっている。この5年間で事業所数こそ1件しか減少していないが、会員事業所における建設業の事業主の平均年齢は60歳超であり、60代後半が4名、70代後半が2名と事業主の高齢化が確実に進んでおり、後継者不在の事業主も多く数年以内の廃業が想定される状況にあることから、北海道事業承継・引継ぎ支援センターなどと連携し従業員承継や第三者承継など親族承継以外の承継支援による事業者の維持が必要である。

②小規模事業者の現状と課題

小規模事業者の業種別の内訳は、小売業が31% (20事業所)、建設業31% (20事業所)、飲食・宿泊11% (7事業所)、サービス業15% (10事業所)、その他12% (8事業所)となっており、商工業者全体の約7割となっている。また、5年間の推移をみると、宿泊業が45% (5事業所)減少と最も大きく減少、次いで、小売業が17% (4事業所)減少しており、全体では11% (8事業所)の減少となっている。

泊村は、約7割が小規模事業者である。原発稼働時は、原発関連事業者の来村で賑わっていたが、原発の長期稼働停止による原発関連要員の減少、近隣町村への郊外型大型店の進出や人口減少による購買力の流出・減少、新型コロナウイルス感染症の影響によるイベントの中止や観光施設の営業自粛等による観光客の減少により、多くの小規模事業者が、経営を維持するのが困難な状況となっている。併せて、事業主の高齢化や後継者不足により今後さらに減少していくものと予想される。消費者ニーズを踏まえたサービスの提供や地域資源を活用した特産品の開発等売上向上のための取組が必要である。

・商工業者数及び小規模事業者数の推移

(単位：事業所)

年度	平成29年度	平成30年度	令和1年度	令和2年度	令和3年度
商工業者数	102	101	98	95	94
小規模事業者数	73	72	69	66	65
会員企業数	64	63	61	58	57

(R3.4.1 商工会データ)

・業種別小規模事業者数の推移

業種 年度	飲食業	卸売業	建設業	小売業	サービス業	宿泊業	その他	合計
H29年度	1	0	21	24	9	11	7	73
H30年度	1	0	21	24	9	10	7	72
R1年度	1	0	21	22	8	10	7	69
R2年度	1	0	20	21	9	8	7	66
R3年度	1	0	20	20	10	6	8	65

(R3.4.1 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

① 10年程度の期間を見据えて

商工業者を含む地域の小規模事業者は、地域コミュニティ機能の維持により地域住民の生活と雇用を守るため無くてはならない基盤であることから、既存の小規模事業者を一つでも多く存続させるため、消費者ニーズを的確にとらえ、多くの需要を獲得するため、商談会への出展など様々なツールを活用しながら「事業承継・創業及び経営安定化による事業所の存続」を目指していく。

②泊村総合計画との連動性・整合性

以下のとおり、泊村では、第5次総合計画で、村内事業者の経営基盤強化による維持や地域コミュニティ機能の維持を掲げており、当会による、小規模事業者の課題の把握と小規模事業者の振興のあり方と連動しているため、小規模事業者が事業を継続できるように売上・利益の確保に繋がる支援や事業承継等の支援を実施していく。

《村の総合計画の概要》

泊村では、第5次総合計画（令和3年度～令和12年度）を策定し、前期基本計画（令和3年度～令和8年度）で「商工業の活性化」について、以下の2つの目標を掲げている。

- ア) 村内の中小企業の経営基盤の強化や新製品の開発、販路拡大を促進するとともに、ニーズを踏まえた創業支援などを行い、商工業の振興を図る。
- イ) 周辺地域や企業との連携を進め、村民の買い物環境やサービスの向上につなげ、むらの豊かな暮らしを支える。

③商工会としての役割

これまで泊村商工会では、身近な相談ができる支援機関として地域内の商工業者に対して金融、税務、労働保険などの経営に関する基礎的支援に加え、平成29年度からは経営発達支援計画に沿って、各種支援により、事業者の経営課題を把握し、課題解決のための取組を支援することで売上向上に繋げることができたが、小規模事業者に事業計画策定の意義などについて浸透させられなかったことや各種調査結果については情報提供にとどまったこと、また、計画策定後の支援についても内容にバラツキが生じるといった課題も出た。

第2期では、そのような支援手法に対する課題解決を図りながら、泊村や北海道よろず支援拠点など様々な支援機関と連携して第1期の事業を継続するとともに、新型コロナウイルス感染拡大など小規模事業者を取り巻く経営課題の解決のため、コロナウイルス関連の各種支援金の情報提供や申請支援の他、第5次泊村総合計画と連動性、整合性を図りながら、先に掲げた長期的な振興を目指し、地域資源を活用した特産品開発や情報発信をはじめとする販売促進等を支援することにより小規模事業者の活力を生み出すとともに、地域全体の活性化に取り組み、小規模事業者の持続的な経営に向けた役割を果たす。

(3) 経営発達支援事業の目標

泊村における小規模事業者の現状と課題並びに10年後を見据えた小規模事業者の振興の在り方をふまえ、経営発達支援事業の目標を次のとおり掲げて実施する。

【小規模事業者を想定した目標】

- ①小規模事業者の事業計画策定・実施による売上向上
 - ・小規模事業者の事業計画書を年間 10 件策定する。
 - ・事業計画を策定した小規模事業者の売上を前年対比 2%増加させる。
- ②小規模事業者数の減少率の低下
 - ・創業・事業承継支援により小規模事業者数の減少を 5 年間で 5%以下に抑える。
- ③地域資源を活用した新商品の開発及び改良
 - ・地域資源を活用した新商品の開発及び商品の改良を 5 年間で 5 件目指す。
 - ・支援した小規模事業者の売上を前年対比 2%増加させる。

【地域への裨益目標】

一連の支援サイクルを継続することで、優良な事業者を多数輩出し雇用の創出を図り、事業者の持続的発展を目指す。小規模事業者の経営が安定することで、雇用機会も増加し、地域経済全体の活性化を目指す。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援計画の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和 4 年 4 月 1 日～令和 9 年 3 月 31 日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の事業計画の策定・実施による売上向上

小規模事業者に事業計画策定の意義や必要性を訴え、計画策定に必要な知識を習得させ、経営分析や経済動向・需要動向調査結果を基に課題解決のための事業計画策定支援を実施し、フォローアップを通じて、事業者の売上の向上と持続的な発展を図る。

②小規模事業者数の減少率の低下

事業承継の対象となる小規模事業者の実態を把握し、経営資源や課題を事業者と共有し、円滑な事業承継のため、北海道事業承継・引き継ぎ支援センター等の関係機関との連携による事業計画策定の支援をする。また、新規創業者への各種施策等活用に係る支援を実施することにより、廃業率の低下と開業率の向上により小規模事業者数の維持を図る。

③地域資源を活用した新商品の開発及び改良

地域資源を活用した新商品の開発及び既存商品の改良のための事業計画策定支援を行い、併せて展示会等の出展支援、需要動向調査等支援を通じて、販路の拡大による事業者の売上向上を図る。

④地域への裨益目標に対する方針

事業所の現状把握、課題抽出、事業計画作成、フォローアップなどの一連の支援を継続実施することで小規模事業者の経営を強化し、併せて、創業支援や事業承継支援を実施することで小規模事業者の維持・増加を図り、雇用の創出及び雇用機会の増加につなげ地域経済全体の活性化を目指す。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第1期においては、当会会員の小規模事業者を対象に、自社事業における経営の現状と今後の意向の把握を目的とした経営動向調査を実施（平成29年度）し分析結果を会員事業所へ配布したが、情報提供に止まり経営指導のための基礎資料として活用することができなかった。また、全国商工会連合会や北海道商工会連合会、地元金融機関が行っている景気動向資料等について巡回時等に活用するのみで、村内小規模事業者への情報の提供・開示に至らなかった。

[課題]

村内小規模事業者へ広く情報提供すること、あわせて事業計画の策定に有用な課題抽出に結びつく内容になっていなかったため、小規模事業者を取り巻く身近な地域経済動向の情報収集及び分析結果の提供を行う必要がある。当該情報提供により、事業計画策定、商品開発・改良、販路開拓へ結び付ける。

(2) 目標

実施内容	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①公的機関等の公表 データ分析の公表回数	—	4回	4回	4回	4回	4回
②地域の経済動向分析 の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①公的機関等の公表データ分析

北海道商工会連合会が実施している中小企業景況調査報告書や、北海道による地域別経済動向調査、金融機関等で実施している景況調査資料等の調査資料を経営指導員等が整理し、小規模事業者へ情報提供を図る。

【調査資料】 中小企業景況調査報告書四半期毎（北海道商工会連合会）、地域別経済動向調査（北海道）、各管内景況調査資料（日本政策金融公庫、北海道信用金庫等）

【調査項目】 業況の動向（景況感、売上高、資金繰り、採算性）設備投資、雇用の動向

【調査方法】 地域別、業種別、課題別にデータを整理し、巡回指導等におけるヒアリングから得られる課題に対応した分析データの蓄積。必要に応じ活用できる環境を構築。

②地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

小規模事業者を取り巻く環境を把握し、有用な事業計画策定のための基礎資料となるよう、国が提供する「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向を分析し、年1回公表する。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】 「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析

「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映させる。

(4) 調査結果の活用

- ①情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く地域内事業者等に周知する。
- ②経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とし、また、経営状況分析や事業計画策定時ににおける外部環境データとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

泊村民を対象に買物動向調査を実施（平成 29 年度）し分析結果を会員事業所へ配布したが、情報の提供に止まり、小規模事業者の個別の商品やサービスに対する消費者ニーズを引き出すための調査は出来ていなかった。

〔課題〕

地域内外に販路拡大を目指す小規模事業者に対し、当該事業者が取り扱う商品やサービスに対する需要動向調査を行うことにより、消費者ニーズを把握し、既存商品のブラッシュアップや新商品開発に有用な情報を提供する必要がある。

(2) 目標

支援内容	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
①地域需要動向調査 対象事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②商談会等需要動向 調査対象事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①地域需要動向調査

泊村には北海道で唯一の原子力発電所があり、定期検査時には 2200 人の作業員が近隣の岩内町・共和町・泊村・神恵内村の民宿等に長期間滞在し、飲食や生活必需品の消費を行っている。泊村において宿泊業は、地域の経済循環の入り口の役割を果たす重要な業種であるが、関連業者の撤退など原発稼働停止が長期におよぶ影響等により村内宿泊事業者が減少しており、その影響は大きい。

そこで、原子力発電所の作業員（長期宿泊者）のニーズ等を拾い上げて、泊村における長期宿泊者の増加に資する方法・手段を練り上げることを目的として、泊村の長期宿泊者を対象とした「宿泊者ニーズ調査」を実施する。

【支援対象】 宿泊業を営む小規模事業者（2 者）

【調査項目】 「接客」、「料理」、「アメニティー」、「宿泊回数」、「宿泊期間」、「宿泊した理由」、「泊村の特産品」等

【調査方法】 対象事業所にアンケート票を設置し、事業者自身が積極的に行い、商工会がサポートしながら上記調査項目を 5 段階で評価してもらうとともに、宿泊施設や宿泊施設近隣の環境ニーズも調査する。（回収目標：1 者あたり 30 枚）

【活用方法】 回収したアンケート用紙は項目別に集計し、その集計結果を事業者に提供するとともに、改善項目の指摘や改善方法を周知して宿泊客のニーズに対応していく。

②商談会等の出店時における需要動向調査

多様化する市場ニーズを把握し、小規模事業者の新たな販路拡大を図っていくため、連合会が主催する展示会や商談会等において、バイヤー等からの意見や要望、消費者ニーズ、商品・サー

ビスの調査・分析をし、新たな商品の開発や改良に繋げる。

【支援対象者】商談会等への出店事業者

【商談会等】ア) 北の味覚、再発見!! (主催：北海道商工会連合会)

新たな特産品開発や販路開拓・拡大に取り組む小規模事業者を対象とした商談会。出店参加者は約 60 者。来場バイヤーは約 150 名。開催地は札幌市。10 月開催。

イ) にぎわい市場さっぽろ (主催：にぎわい市場さっぽろ実行委員会)

北海道産品の販売と P R により道内の地域振興、経済活性化を目的とした、北海道内各地の特産品や名産品を一堂に集めた食の展示販売会。出展参加数は約 100 社。

【サンプル数】来場者 50 人

【調査手法】会場で経営指導員が聞き取り調査の上、アンケート票へ記入する。

【調査項目】①味②食感③大きさ④価格⑤見た目⑥パッケージ⑦当村及び当村特産品等の認知度

【調査結果の活用】調査結果は調査項目ごとに集計・分析し、経営指導員等が当該店に直接説明する形でフィードバックし、商品開発や事業計画策定の個社支援時に活用する。また、分析結果等の内容については、職員間で共有を図りスキルアップに繋げていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第 1 期においては、事業計画策定支援事業者に対し、専門家派遣を活用した個別支援により、3 期分決算資料に基づく財務分析及び SWOT による非財務分析を基に課題の抽出を実施した。専門家を交えて自社の経営状況を把握することで、売上の強化や在庫・費用の削減など将来の見通しを考える機会となり、事業者の経営意欲の向上に繋がった。

[課題]

一方で、その他の事業者については決算指導時における前期比較など簡易的な財務分析や、補助金申請・金融支援の際の経営分析など定量的な分析にとどまっており、定性的な分析も合わせ小規模事業者の課題の抽出を図り事業計画策定に繋げることが課題である。

(2) 目標

支援内容	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
経営分析 事業者数	7 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者

(3) 事業内容

①支援対象者の掘り起こし

経営分析を行う事業者については、日常の巡回訪問や窓口相談を介した掘り起こしに加え、各種補助金制度の周知等により積極的に経営分析の動機づけを行っていく。そして、高度・専門的な案件については外部専門家等と連携を取りながら、経営指導員による巡回により経営状況の分析を実施する。

②経営分析の内容

【支援対象】・巡回・窓口相談において意欲的で販路拡大の可能性の高い小規模事業者

・事業承継を検討している、もしくは検討の必要性があると思われる小規模事業者

・特産品を取扱っている、もしくは、特産品開発を検討している小規模事業者

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT 分析」の双方を行う。

《財務分析》直近3期分の収益性、安全性、生産性、成長性の分析

《SWOT分析》事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の機会、脅威の整理

【分析手法】経済産業省の提供する「ローカルベンチマーク」、中小機構の提供する「経営計画つくる君」等のソフトを活用し、非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する等経営指導員が分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、経営指導員が当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。また、事業承継の対象となる小規模事業者については、経営資源等を情報共有し事業承継計画等策定等に活用する。当該結果をデータベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画の策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

第1期においては、事業計画策定に対する小規模事業者の意識の改善や計画策定支援対象者掘り起こしのため事業計画策定セミナーを実施した（年1～2回）。併せて、セミナー参加者を含めた事業計画策定支援事業者へ、専門家派遣を活用し定性・定量分析による課題抽出を行い、計画策定支援を実施した。必要に応じ、北海道よろず支援拠点との連携による商品開発支援や北海道事業承継・引継ぎ支援センターとの連携による事業承継支援、その他、小規模事業者持続化補助金の申請支援、創業融資も含めた金融支援等を通じた計画策定支援も実施した。

〔課題〕

引き続き事業計画策定の必要性や意義について小規模事業者に浸透させる必要があるため一部内容を変更し継続して支援を実施していく。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の経営の持続的発展のため、各種調査結果等を活用し事業計画策定の必要性等を浸透させ、自ら考え実行する小規模事業者の育成を目指す。

また、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、DXを活用した効果的な事業計画策定に繋げるための基礎知識の習得等を推進していく。

(3) 目標

支援内容	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①事業計画策定事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者
②創業・事業承継計画策定事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
③新商品開発計画策定事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
④DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

経営分析を行った事業者を対象に、巡回訪問等で事業計画策定の必要性等を訴え各種調査結果等を活用し事業計画策定を支援する。

【支援対象】経営分析を行った小規模事業者

【支援手法】地域の経済動向調査、経営状況分析、需要動向調査の分析結果等を活用し事業計画策定支援を実施する。必要に応じて、1 期目同様中小企業診断士等の専門家や各種支援機関と連携した支援を実施する。

なお、事業計画策定セミナーについては、参加者が減少し効果が限定的であることから中止し、かわって経営指導員が1 期目のノウハウを活用し、巡回訪問の強化を通じて事業計画策定の必要性等を訴えていく。

②創業・事業承継計画策定支援

ア) 創業計画策定支援

【支援対象】村内の創業予定者、創業後間もない小規模事業者

【支援手法】各種調査結果等を活用し事業計画策定を支援する。必要に応じて中小企業診断士等の専門家と連携して計画策定を支援する。

イ) 事業承継計画策定支援

【支援対象】事業承継を検討している、もしくは、事業承継を検討する必要があり経営分析を実施した小規模事業者、事業承継を希望する小規模事業者

【支援方法】円滑な事業承継を行えるよう北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関と連携して計画策定を支援する。

③新商品開発計画策定支援

【支援対象】特産品を取扱っている、もしくは、特産品開発を検討しており経営分析を実施した小規模事業者

【支援手法】特産品開発支援は、開発のための作業工程、作業環境、事業所の機械設備の有無等、また、特産品完成後の販路等も含め、特に専門性を必要とするため、北海道よろず支援拠点等の支援機関と連携して計画策定を支援する。

④DX 推進セミナーの開催

DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際に DX に向けた IT ツールの導入や WEB サイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】事業計画策定支援事業者、DX 推進セミナーに興味のある小規模事業者

【募集方法】商工会 HP、泊村広報、新聞折込

【講師選定】中小企業診断士等の専門家

【回数】1 回

【内容】SNS を活用した情報発信方法、EC サイトの利用方法等

【参加者数】5 者

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

事業計画策定後の支援については、専門家派遣を活用した事業計画策定事業者（年3 事業者）へ引き続き同専門家を交えた個別相談（同3 事業者各1 回）や経営指導員によるフォローアップを行った。必要に応じ、北海道よろず支援拠点や事業承継・引継ぎ支援センターの専門家と連携し課題解決を図った。

〔課題〕

しかし、専門家派遣を活用できなかった事業者については、十分な巡回訪問が出来ず状況の把握も不十分であった。また、専門家による支援が目的となっていた。第2 期については、そのような支援のバラツキを出さないためにも、第1 期の専門家派遣による支援ノウハウを活用しつつ、支援に対する意識を改め、まずは経営指導員による定期的な巡回訪問を実施しフォローアップを行う。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、経営指導員を中心に定期的な巡回訪問を行い、事業計画に基づき進捗状況を確認する。進捗状況に応じ支援の度合いを見極め、訪問回数を増やして支援すべき事業者と、訪問回数を減らしても支障ない事業者を判断した上で、フォローアップ頻度を設定する。また、創業・事業承継計画策定後や新商品開発計画策定後のフォローアップも同様に、定期的な進捗状況の確認に加えて、進捗状況に応じた支援を実施する。

(3) 目標

支援内容	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
事業計画策定フォローアップ 対象事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者
頻度（延回数）	15回	40回	40回	40回	40回	40回
創業・事業承継計画策定フォロー アップ対象事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
頻度（延回数）	5回	12回	12回	12回	12回	12回
新商品開発計画策定フォロー アップ対象事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
頻度（延回数）	5回	6回	6回	6回	6回	6回
売上増加事業者数	－	2者	2者	2者	2者	2者

(4) 事業内容

経営指導員が事業計画策定事業者へ定期的に巡回訪問を行い、計画通り進んでいるか進捗状況を確認する。事業計画との間にズレが生じている場合には、計画や実施方法の妥当性等を検討し、場合によっては計画の再作成等の対応を行う。また、必要に応じて各種支援機関と連携した支援を実施する。

①事業計画策定後のフォローアップ

経営指導員が計画策定事業者へ3ヶ月に1回巡回訪問を行い、計画通り進んでいるか進捗状況を確認する。事業計画との間にズレが生じている場合には、計画や実施方法の妥当性等を検討し、場合によっては計画の再作成等の対応を行う。必要に応じ各種専門家と連携し課題解決を図る。

②創業・事業承継計画策定後のフォローアップ

①と同様に、頻度を増やし2ヶ月に1回巡回訪問を行い計画通り進んでいるか進捗状況を確認する。事業承継計画策定者については、計画策定時より継続して北海道事業承継・引き継ぎ支援センター等の支援機関と連携して課題解決を図る。

③新商品開発計画策定後のフォローアップ

①と同様に、頻度を増やし2ヶ月に1回巡回訪問を行い、計画通り進んでいるか進捗状況を確認する。計画策定時より継続して北海道よろず支援拠点等の支援機関と連携して課題解決を図る。

8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第1期で、持続化補助金を活用し地場産品を取扱うECサイト構築支援（建設業者1件）の他、WEBサイトを開設したものの操作方法が分からず手つかずであった事業者に、内容更新のためのWEBサイト改良支援や当該WEBサイト誘因のためSNS（Instagram等）開設・開設後の利用方

法指導支援を実施した。

〔課題〕

販路開拓のための展示会や商談会については、情報提供のみで出展支援には至らなかったため、事業計画を策定した小規模事業者や特産品を取扱っている小規模事業者及びこれから特産品開発を目指す事業者に対して、展示会等への出展支援により域外への需要開拓へ取り組む必要がある。

今後、新たな販路開拓ため、DX推進の必要性を理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

（２）支援に対する考え方

当会会員事業所においては、加工業者が少ないことに加え、久しく特産品開発に着手していなかったが、本年９月に泊村において特産品開発補助制度が創設されたことに伴い、村内事業者による特産品開発の案件が出始めている。本計画では、そういった事業者積極的に展示会等の出店支援を行い、域外への販路開拓を支援する。

インターネット活用による販路開拓支援については、引き続きWEBサイトや各種SNS構築支援、及び既存WEBサイトの更新支援等DXに向けた取組への支援を実施し、認知度向上による販路開拓を支援する。

（３）目標

支援内容	現行	令和 ４年度	令和 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度
①展示会出店 事業者数	－	２者	２者	２者	２者	２者
②売上増加率／者	－	２％	２％	２％	２％	２％
③インターネット を活用した販路 開拓支援事業者数	２者	４者	４者	４者	４者	４者
④売上増加率／者	－	２％	２％	２％	２％	２％

（４）事業内容

①展示会等への出展支援

展示会出店にあたっては、経営指導員が事前・事後の出展支援を行うとともに、出店期間中には、陳列・接客等きめ細やかな伴走支援を行う。なお、展示会等では、「４．需要動向調査に関すること」で記載のバイヤー等に対する調査を支援し、商品のブラッシュアップやさらなる新商品の開発に繋げて、販路開拓に向けた取り組みを支援する。

【支援対象】・事業計画（新商品開発事業計画を含む）を策定し、販路開拓を目指す小規模事業者

・特産品を取扱っている、販路開拓を目指す小規模事業者

【出展者数】２事業者（年）

【出展支援】出店前；専門家、各支援機関と連携した商品提案書の作成、効果的なPR手法、ブースの装飾等

出店中；商品配置、アンケート調査、接客対応

出店後；課題や成果を整理・分析・情報を共有、商品のブラッシュアップ支援

【商談会等】ア）北の味覚、再発見!!（主催：北海道商工会連合会）（BtoB）

新たな特産品開発や販路開拓・拡大に取り組む小規模事業者を対象とした商談会。出店参加者は約６０者。来場バイヤーは約１５０名。開催地は札幌市。１０月開催。道内道外への販路開拓・拡大が期待できる。

イ）にぎわい市場さっぽろ（主催：にぎわい市場さっぽろ実行委員会）（BtoC）

北海道産品の販売とPRにより道内の地域振興、経済活性化を目的とした、北海道内各地の特産品や名産品を一堂に集めた食の展示販売会。出展参加数は約100社。開催地は札幌市。11月開催。5万人以上が来場する大規模な物産展で、人口規模の大きい札幌近郊の顧客獲得が期待できる。

②インターネットを活用した販路開拓支援

「グーペ (Goope)」を活用したWEBサイト構築・改良支援及びSNSの利用方法の指導支援を実施し、事業者の取扱商品等の認知度向上を図り、売上増加を目指す。なお、当会会員外の事業者については、「JIMDO」等の無料ホームページ作成サイトによりWEBサイト構築支援を実施していく。

[参考：グーペはGMOペパボ株式会社が提供するホームページ作成サービスであり、全国商工会連合会が推奨しており、商工会員は無料で利用できる。]

- 【支援対象者】・事業計画（新商品開発事業計画を含む）を策定し販路開拓を目指す小規模事業者
・特産品等を取扱っている、販路開拓を目指す小規模事業者
・飲食店等で販路開拓を目指す小規模事業者

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

第1期では、経営発達支援事業の成果・評価・見直しについて、商工会正副会長、理事、泊村役場産業課課長で組織する評価委員会を年1回開催し、評価委員の意見を次年度の事業に反映させてきた。

第2期においては、評価委員のメンバーを改変し外部有識者1名を新たに評価委員に任命し、評価委員会を年1回開催し、当該事業の評価・見直し等を行う。

(2) 事業内容

毎年、中小企業庁へ本計画の事業実績として報告している経営発達支援事業実施状況エクセルシートを活用し、小規模事業者ごとの事業計画策定等支援の実施状況や成果を定量的に把握し、事業の成果・評価・見直しを以下の通り行う。

①泊村役場産業課課長、事務局長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等1名をメンバーとする「評価委員会」を年1回開催して、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

②当委員会の評価結果は、理事会に報告した上で、今後の事業実施方針に反映させると共に、当会HP及び会報へ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

第1期においては、北海道商工会連合会、管内商工会連合会が実施する研修会や中小企業大学校等の研修会に参加し職員のスキルアップを図った。

第2期においては、引き続き上記研修に参加することに加え、研修内容や支援スキル等の共有により組織としての支援能力を向上させ、多様化する小規模事業者からの相談等へ対応する必要がある。

また、小規模事業者が、現在入手・利用可能なITを使いこなして、生産性向上やビジネスチャンスの創出・拡大に結び付けるのに必要な能力の向上を図れるよう、事業者からの相談等に対応す

るため、DXに向けた相談・指導能力の習得・向上に向けた取組が必要である。

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員等の支援能力の向上のため、北海道商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し計画的に経営指導員等を派遣する。

【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員等のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

ア) 業務効率化等の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー取引システム等のITツール、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 需要開拓等の取組

HP等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用等

② 職員会議等の情報共有による支援スキルの向上

各種研修会等で受講した内容を、出席した職員が講師となり報告を行い情報の共有を図る。

③ 専門家との連携による支援スキルの向上

専門家を招聘し、事業計画策定やその後の支援の際に、専門家が実践する支援方法を現場で習得し支援スキルの向上を図る。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

当村において、地域経済活性化の取り組みに関わる主な団体としては、泊村、泊村商工会、泊村観光協会、古宇郡漁業協同組合が挙げられる。現状、泊村観光協会を除く三者で会議を開催しているものの、泊村の補助金制度創設に関わるものが主であり、地域の活性化について明確なビジョンを共有していないため、地域全体としての戦略的な事業展開となっていなかった。

(2) 事業内容

今後は、上記会議に、泊村観光協会も交え、定期的に年1回程度開催し、地域ブランドの創出や交流人口の増加など地域の活性化について方向性を共有し、各団体が連携して地域経済の活性化に取り組む。

経営発達支援事業の実施体制

(令和3年11月現在)

```
graph TD; A[泊村商工会] --- B[事務局長 1名]; A --- C[泊村産業課商工係]; B --- D[法定経営指導員 1名  
補助員 1名  
記帳指導職員 1名];
```

泊村商工会

事務局長 1名

泊村産業課商工係

法定経営指導員 1名
補助員 1名
記帳指導職員 1名

氏 名 青木 和幸
連絡先 泊村商工会 TEL：0135-75-3231

TEL) 0135-75-2101 / FAX) 0135-75-3168 / E-mail) sangyo@ad.vill.tomari.hokkaido.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	728	728	728	728	728
専門家派遣謝金	198	198	198	198	198
専門家派遣旅費	30	30	30	30	30
展示会等出店費	500	500	500	500	500

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、国補助金、北海道補助金、村補助金

(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。

(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 並びに法人にあっては、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	