

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	幌加内町商工会（法人番号 3450005001607） 幌加内町（地方公共団体コード 014729）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	<p>(1) 事業計画策定（事業承継・創業を含む）を支援し、「商業の活性化」及びコミュニティ機能維持を図る。小規模事業者数の減少率を10%以内に抑えることを目標とします。</p> <p>(2) 地域資源活用による新商品開発及び販売促進を支援し「新たな地域産業の創造と育成」を図り、支援事業者の売上5%増を図ります。</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</p> <p>①独自の地域経済動向調査の実施 ②国が提供するビッグデータの活用</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>①商談会・物産展等における需要動向調査 ②地域資源を利用した新商品開発の需要調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①支援対象者の掘り起し ②経営状況の分析支援</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①事業計画策定支援（個別支援） ②事業承継支援（個別支援） ③新商品開発支援（個別支援）</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①事業計画の進捗状況が順調な小規模事業者 ②事業計画の進捗状況が順調な小規模事業者（事業承継） ③事業計画と進捗状況に乖離がある小規模事業者</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①新たな需要開拓のための展示会出展支援【BtoC】 ②新たな需要開拓のための商談会出展支援【BtoB】 ③ホームページ・ソーシャルネットワーク活用による販路開拓支援</p> <p>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</p> <p>①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 ②経営指導員等の資質向上等に関すること ③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</p> <p>III. 地域経済活性化に資する取組</p> <p>①地域経済の活性化に資する取り組みに関すること</p>
連絡先	<p>名 称：幌加内町商工会 担当者：法定経営指導員 笹 真太郎 住 所：北海道雨竜郡幌加内町字幌加内1546番地 電 話：0166-35-2356 F A X：0166-35-2555 メール：horo@rose.ocn.ne.jp</p> <p>名 称：幌加内町 産業課 担当者：商工観光係長 野村道宏 住 所：北海道雨竜郡幌加内町字幌加内4699番地 電 話：0166-35-2121（代表） F A X：0166-35-2127 メール：nomura.michihiro@town.horokanai.hokkaido.jp</p>

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立地

幌加内町は、北海道上川総合振興局管内の西部に位置し、東西方向に24km、南北方向に63kmと、南北に細長い形をしています。

行政面積は、767km²と広大であり、東に名寄、士別、旭川の各市、南に深川市など合計4市7町と接しており町役場所在地から札幌まで149.1km、旭川市までは、44.8kmの地点にあります。

冷涼な気候、昼夜の寒暖の差、日中の気温上昇を穏やかにする朝霧などの自然条件がそば栽培に適していたこと等から、栽培面積が増え、現在では生産量・作付面積ともに日本一を誇っています。

②人口動態

人口は、昭和30年の12,107人をピークに年々減少し、令和2年8月現在には約1,400人と最盛期から比べると大きく減少となっています。最新の調査では、人口減少の要因が自然減より社会減の方が多く、その差は約2倍となっており、当町が抱える課題であります。

令和2年4月現在、1平方キロメートルあたり1.83人という全国トップクラスの人口密度の低さであり、小規模事業者の経営環境としてはもともと厳しいものがあります。地域自体の衰退、住民の高齢化が小規模事業者の活性化や経営に大きな影響を与えています。人口減少に歯止めがかからない上、全国平均より13ポイントも高い41.9%の高齢化率、後継者不足などを考えると小規模事業者の経営環境は年々悪化しております。



幌加内町の高齢化率の推移

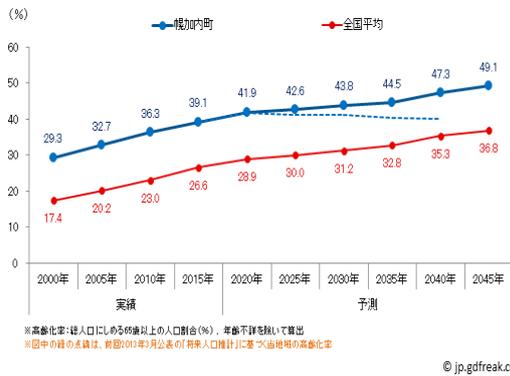
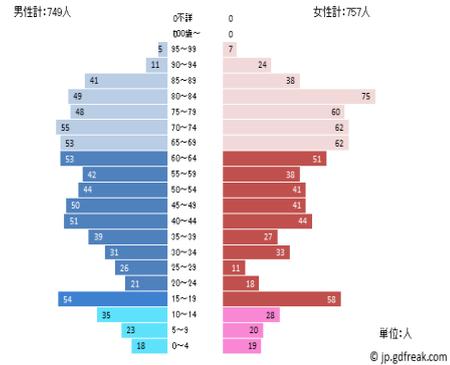


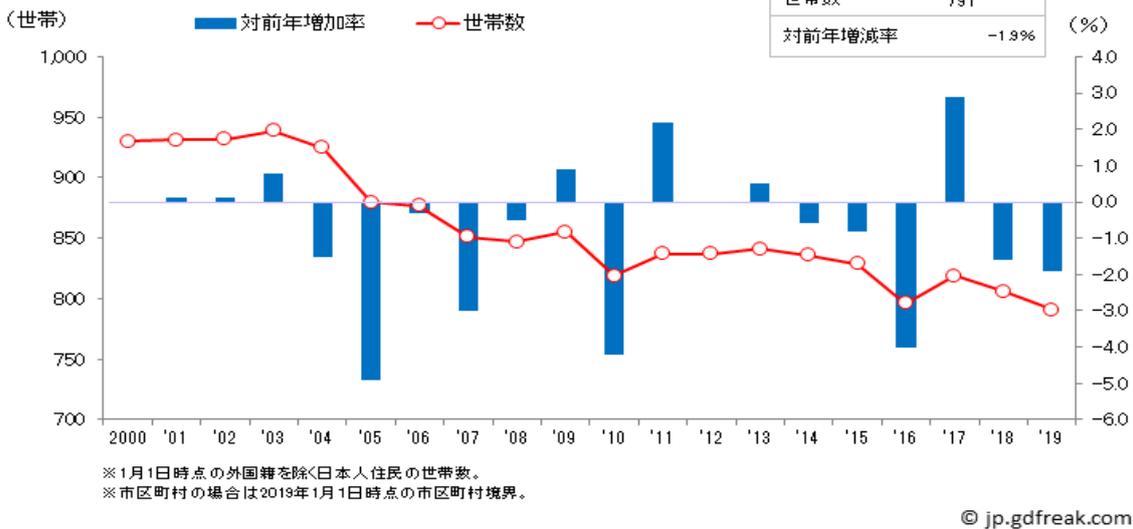
図1 高齢化率

幌加内町の2019年1月1日の人口構成(住民基本台帳ベース、総人口)



図表2 人口構成

幌加内町の世帯数の推移
(住民基本台帳ベース、日本人住民)



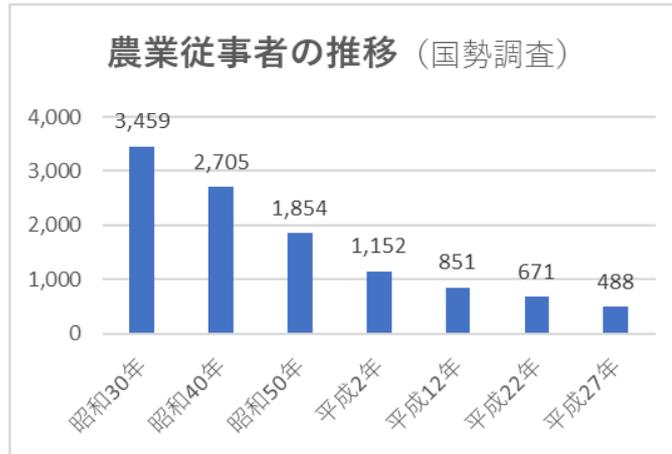
図表3 人口推移と世帯数

③地域産業

A) 農業

農業を取り巻く環境は、従事者の高齢化、担い手不足に加えて輸入農産品との競合など厳しい状況にあります。

本町の基幹産業である農業は、日本最大の作付面積・生産量のソバをはじめとし、水稻、小麦、大豆、畜産などを中心に生産を行っています。その経営面積は農家数の減少に伴い、大規模化が進んでいますが、中・小規模な農家の割合も多く、そのほとんどが高齢化や後継者不足となっています。今後は、担い手が営農しやすい支援体制の充実を図り、安心・安全な農作物の確保に向けた技術開発や高付加価値化・ブランド化を進め、農業経営の強化に努めていく必要があります。



図表4 農業従事者推移

B) 観光業

観光は、朱鞠内湖や雪などの自然環境のみならず、日本一の「そばの花」も景観に取り込み、食と観光を連携させるため、地域住民が参加する「そば活性化協議会」「NPO法人」（民間）や観光協会・行政も参加し活動しています。

観光客等に幌加内を理解して頂くため、様々な地域資源を最大限活用した体験・滞在型の観光を重点に情報発信（SNS・パンフ・インターネット）をしています。ただ、散発的に情報発信を行っている状況なので、それらの情報を一元的に集約・管理し、効果的に発信する機能・体制が必要です。

イベントでは、「湖水祭」や「新そば祭り」、体験・滞在観光では、朱鞠内湖の夏のキャンプや釣り（イトウ）、遊覧船、冬の純白の雪、ワカサギ釣り、三頭山の登山者、合宿所などで対応しています。

C) 商工業

商業については、卸・小売業が現在15件ありますが、第1期がスタートした平成28年度から7件減少しました。そのほとんどが高齢化に伴う廃業となっています。第1期で実施した買い物動向調査によれば、ガソリン灯油は80%以上が地元小売業者からの購入となっていました。食料品等は63%、衣料品、家具家電、書籍、医薬品等の生活必需品については80%以上が町外に流出している状況です。また、家族等で買い物や食事を楽しむのも80%以上が町外で楽しんでいるという調査結果が出ました。これは、隣接する旭川市や士別市などの大型商業施設への購買力の流出が長年続き、その影響を受け商店街は空き店舗や空き地が多く見られる状況が続いています。

工業では、製造業が第1期と比べると1件の減少で6件となっています。当町はそばの生産については日本一ということで、製粉業が多く、そば粉の製造販売、そばの加工食品を製造しており、第1期で伴走型補助金を利用し販路拡大支援を行い、売上32%アップした事業所もあり成果がありました。

建設業は、第1期から事業所としての増減はなく、事業が継続しています。事業所により多少のばらつきがあるものの売上はおおむね順調に推移しており、町の商工業振興奨励補助金を

利用し設備投資も毎年行われています。人出不足や高齢化の課題は現在もあり、後継者の不在の事業所も若干あるのが現状です。

新型コロナの影響が今後どのようなになるか不透明ですが、幌加内町の第7次総合振興計画の中でも、地域に根付いた商業・地域産業の展開が重要事項となっており、それぞれの課題解決のための伴走型支援により個社の売上等の維持向上を図り、地域経済の好循環に結びつけることが課題となります。

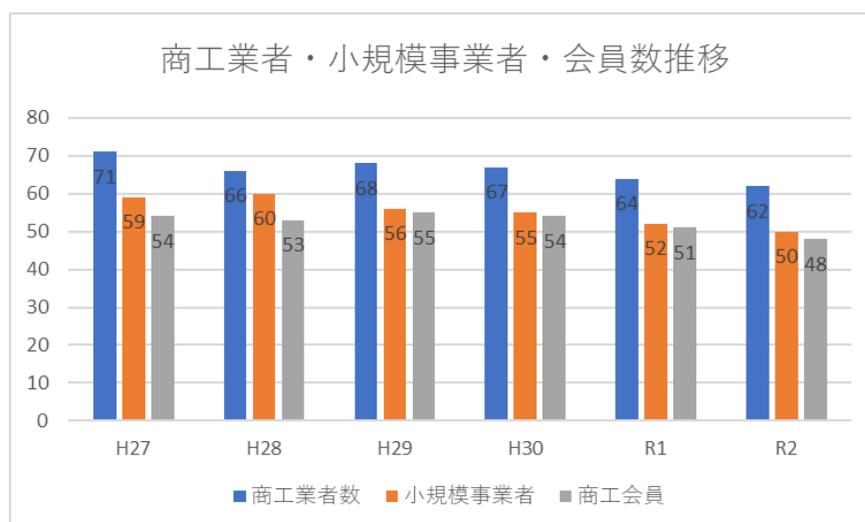
区 分 業 種	商工業者数		小規模 事業者
	年度末	前年対比	
建設業	9	0	6
製造業	6	0	4
卸業	1	-1	1
小売業	14	-1	11
飲食・宿泊業	11	0	11
サービス業	8	0	7
その他	13	0	10
合 計	62	-2	50

令和2年3月31日現在

④幌加内町における小規模事業者の現状と課題

小規模事業者数は、令和2年4月末現在で50事業所となっており、第1期の経営発達支援事業がスタートした平成28年からの推移では16%の減少となっています。

特に高齢または後継者不在での廃業が目立ち、このままでいくと10年以内には地域住民に欠かせない食料品店小売等の生活関連業種についても存続が危ぶまれている状況にあります。



図表5 幌加内町商工業者・小規模事業者・商工会員

ここ数年の小規模事業者の経営環境は好転する要因が乏しく、人口減少及び近隣市町への購買力流出による全体的な衰退傾向が続いています。加え、事業主の高齢化、後継者不足という問題は今後ますます深刻化すると思われることから、さらに空き店舗が増え、地域住民の生活の利便性にも支障をきたすことが予想されます。地域住民にとって住みよい町、小規模事業者の活力がある町になるため、「第三者承継を含めた事業承継及び新規創業による事業所減少への対策」及び「販売促進計画に基づく売上の向上」が喫緊の課題となっております。

令和元年8月に実施した企業動向調査では、経営者が考える経営上の問題点では「売上、受注の停滞・不信」が1位となり、「後継者問題」「求人・人材難」「店舗設備の老朽化」と続きました。黒字経営の事業者で地域に親しまれている場合でも、後継者問題を抱えており、事業継続に向けた「ひと・もの・かね」の経営課題が浮き彫りになっています。

このことから、担い手の確保に向けて、それぞれの小規模事業者を将来性のある、魅力ある企業にするため、売上の向上や利益の確保による経営体質の強化を支援し、地域住民の利便性を失わせないように小規模事業者の持続的な経営を支援する必要があります。

年々縮小傾向にある地域経済において、本町には「そば」という地域資源を利用した取り組みが商工業や観光とつながり地域経済を支えている中、新たな取り組みで小規模事業者が新商品や新サービスを開発し、事業計画に基づく新たな需要の開拓を図り売上の向上が課題となっております。

(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

本町の第7次総合振興計画(2015年～2024年)の施策方針では「人に自然にやさしい故郷づくり～夢と誇りを持って生きいきと暮らすまち～」をテーマとし、“3つの日本一がある町”という特色のもと、地域創生に取り組んでいます。

10年後を見据えると町内の人口が現状の約1,400人から約1,000人程度に減少が予測され、また小規模事業者の状況として、後継者問題や経営者の高齢化もあり減少が予想されます。

当商工会では、幌加内町が掲げる総合振興計画と方向性を同じくし、「誇りと活力のあるまち」を目指し、事業者の事業承継や事業が継続できるように、売上・利益の確保を支援してまいります。この10年間、少しでも地域内の事業者の減少を抑えて、商業機能を維持していくと共に、コミュニティの維持を図り、また特産品の開発、販路拡大支援を推進し、持続的な発展を目指すことで、幌加内町とともに小規模事業者の課題解決に取り組めます。

② 幌加内町総合振興計画との連動制・整合性

幌加内町の長期的なまちづくりの指針となる第7次総合振興計画に掲げられた第3編基本計画第4章の2「地域に根付いた商業・地域産業の展開」の①「商業の活性化」②「新たな地域産業の創造と育成」に基づき、地域商業の育成、商店街環境の充実、商品開発、販売戦略などの充実など小規模事業者の事業活動支援を幌加内町とともに連携を強め推進してまいります。

③商工会としての役割

商工会は地域に密着した経済団体として、小規模事業者の経営改善と地域経済の発展のため下記の事業を展開してまいります。幌加内町をはじめ関係団体と協力連携を強め、長期的な振興発展のため事業を推進していくことが商工会の役割として取り組みます。

(3) 経営発達支援事業の目標

目標① 事業計画策定（事業承継・創業を含む）を支援し、「商業の活性化」及びコミュニティ機能維持を図る。小規模事業者数の減少率を10%以内に抑えることを目標とします。

(小規模事業者の減少率は上記「図表5」で15.3%となっている。)

目標② 地域資源活用による新商品開発及び販売促進を支援し「新たな地域産業の創造と育成」を図り、支援事業者の売上5%増を図ります。

販売促進支援（2件/年 売上5%増加させることを目標とします。)

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

【目標①に対する方針】

(1) 事業計画策定支援による方針

小規模事業者の存続に向けては、売上・利益向上による経営の維持が求められるため、定期的な巡回訪問による継続したコミュニケーションによって、事業者が抱える悩みを引き出し、実態把握により課題等を分析し、事業計画の策定に繋げ、新商品の開発、販路開拓などその具現化を支援することで売上・利益の向上を支援します。

(2) 事業承継及び創業支援による方針

黒字の事業所で後継者が不在など、事業承継対象企業の実態把握を早急に実施し、個別支援を中心に専門家と連携しスムーズな事業承継を支援することで小規模事業者の継続を実現し事業所の減少を食い止めます。親族内承継並びに創業者による第三者承継を専門家等と連携し実現可能な事業承継計画の策定を支援します。

地域の利便性の維持のためにも、事業承継と創業支援で小規模事業者の減少を抑えます。

【目標②に対する方針】

本町はそばの作付面積・生産量日本一の町として幌加内のそばを地域資源として商品を開発、商品PR、販路拡大を推進しています。今回計画においてもその取組を強化し、更なる付加価値の向上を目指し、需要動向調査等を実施して商品のブラッシュアップと新たな商品開発及び販路拡大支援を実施し、強みを生かした地域ブランドの高付加価値化を視野に入れた事業展開を支援し、小規模事業者の売上アップにつなげます。

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) 現状と課題

第1期の事業においても外部データを小規模事業者に対して提供してきたが、小規模事業者が自らの経営に活用するための情報としては捉えきれず、経営分析に利用するなどの有効活用できなかったとは言えませんでした。

今後、小規模事業者が判り易い情報に整理し興味を持ってもらったうえで、活用を支援することが必要と考えます。

また独自の経済動向調査として企業動向調査を行い、身近なデータとして興味を持ってもらうとともに、自社を取り巻く外部環境を把握し、機会や脅威を見据えて経営分析、事業計画の策定に向けた取り組みに繋げていきます。

(2) 目標

	現行	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
①独自の地域経済動向調査の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②ビッグデータを活用した調査公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 独自の地域経済動向調査の実施

小規模事業者の景況感や経営課題等を的確に把握するため、地区内小規模事業者全てに対し、アンケート調査を定期的（年1回）に配布して調査します。

調査項目については、以下の記載のとおりとし、調査結果については、専門家と連携し、そのデータを整備し読み取り、巡回訪問や窓口相談による小規模事業者の経営分析及び事業計画策定の基礎資料として活用します。また集計分析した結果を、ホームページに掲載して小規模事業者に情報提供を行います。

【調査対象】 地区内の小規模事業者

【調査項目】 景況感、売上高、費用、利益、雇用人員、設備投資、資金繰り状況、経営課題、支援ニーズ、業界動向など

【調査手法】 郵送または配布によるアンケート調査（巡回訪問等により回収）

【分析手法】 商工会職員が、外部専門家と連携し集計分析をします。小規模事業者へホームページ・会報等で情報提供します。

② 国が提供するビッグデータの活用

国が提供する「RESAS」（地域経済分析システム）を活用して、地域の経済動向分析を行います。小規模事業者の将来に向けた事業活動や経営判断等の基礎資料として活用してもらうため、専門家と連携し地域や自社を取り巻く環境などの情報を提供します。

分析結果を年1回ホームページで公表し、巡回訪問や窓口相談による小規模事業者の経営分析及び事業計画策定の基礎資料として活用します。

【分析手法】

ア) 「地域経済循環マップ」

「地域経済循環図」によって地域のお金の流れを生産・分配・支出で調べ、お金の流出・流入を分析、経済循環や産業構造、各産業の一人当たり生産額、付加価値額、雇用所得について分析を行います。

イ) 「産業構造マップ」

地域のどの産業が効率的に稼いでいるかなど産業構造の分析を行います。

ウ) 「まちづくりマップ」

「滞在人口分析」でどの地域から来る人が多く滞在しているか、「流動人口データ」によって、周辺地域とのつながりを人口の面から分析します。

また、「観光マップ」によって、国内外の宿泊者や交流人口の動向などの実態について分析を行います。

これらの分析を専門家と連携し、小規模事業者のビジネスチャンスに繋がる要素として年1回、ホームページで公表するとともに巡回訪問や窓口相談による小規模事業者の経営分析及び事業計画策定の基礎資料として活用します。

(4) 成果の活用

① ホームページで公開し、広く小規模事業者に活用していただくよう情報を提供していきます。

② 小規模事業者が地域資源・地域の特性など外部環境を把握し課題の抽出を行い経営判断等の資料として活用します。また、経営指導員が巡回訪問等において説明を行い自社の立ち位置等を確認してもらい経営相談や事業計画策定を支援する際の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期においては個別企業の商談会等への出展支援でバイヤーからの情報収集及び消費者の生の声を収集する形で事業を展開し、分析した情報を地域内小規模事業者提供し事業計画策定に活用しました。

課題としては、マーケットインの発想よりプロダクトアウトで作りたいもの・作れるものを基準として商品開発をしている傾向が強いので、顧客の立場に立って、買い手のニーズを把握するよう調査内容を改善し、調査結果を商品の開発・改良に活用します。専門的な課題等については専門家と連携し支援を行います。

(2) 目標

	現状	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
商談会・物産展等における需要動向調査	3社	3社	3社	3社	3社	3社
新商品開発の需要調査	—	4社	4社	4社	4社	4社

(3) 事業内容

①商談会、物産展等における需要動向調査

地域資源を活用した新商品等について、商談会出展の際は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や価格・容量の改善点及び要望等を調査します。

物産展等への出展では、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・容量の改善点及び要望等を調査します。

調査結果は、商工会職員が集計、分析し出展事業者にフィードバックし、事業計画を見直すことにより商品改良や新たな商品開発に活かします。

【調査項目】 味、容量、価格、パッケージデザイン、ネーミング、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、その他商品の改善点

【調査手段・手法】 A4版アンケートシートを活用し、5段階方式での記入及びヒアリングにより調査を実施します。

【分析手段・手法】 調査結果については販路開拓等の専門家と連携し経営指導員等が分析をします。

【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）を策定し商談会等に出展する小規模事業者

【分析結果の活用】 分析結果は経営指導員等が対象事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、商品の改善・改良に役立てる。

②地域資源を利用した新商品開発の需要調査

地域資源である「そば」を活用した新たな商品開発を新規で行うため、町内のそば店でそば粉を原料とした新たな商品を開発する。マーケットインで顧客の要望やニーズをくみ取ってどのような商品を開発すればよいかを調査する。そば店の来店客にアンケートを実施し、調査結果を分析したうえで当該4店にフィードバックすることで新商品開発につなげる。また、事業計画の策定及び見直しに向けたデータとして活用します。

《サンプル数》 50名程度

《調査項目》 ・来店者の属性：性別、年齢、居住地区、

・商品の属性：希望する新商品、実現してほしい商品、アイデアなど

《調査手段・手法》 そば各店にアンケートシートを配布し、来客者に書きやすい雰囲気を与え、待ち時間や食後などに自由に記入してもらう。（7月～9月）

《分析手段・手法》 調査結果については必要に応じ専門家の意見を聴きながら内容を経営指導員等が集計・分析する。

《結果の活用》 分析結果は各店にフィードバックし意見を収集し新商品の開発につなげる。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

第1期の事業においては、専門家と連携して職員のノウハウの向上を図りながら、小規模事業者に対する経営分析（18件）を実施してきました。

小規模事業者に経営実態を的確に把握してもらい、新たなステップへと向かってもらうために、より多くの小規模事業者に経営分析の支援ができるよう取り組みます。

また、第1期においては、セミナー等の開催を通じての支援を行いましたが、参加者がごく少数だったり、同じ事業者しか参加しないという課題があり、2期目については個別相談会及び巡回訪問を中心に支援します。

支援にあたっては、定期的な巡回訪問による継続したコミュニケーションによって、事業者が抱える悩みを引き出し、分析に当たっては図表などを使用しわかりやすく支援をしていきます。継続した伴走型支援によって小規模事業者との信頼関係を築き、経営分析及び事業計画策定から需要開拓までの一連の支援を行います。

(2) 目標

	現状見込	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
個別相談会数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析件数	3件	5件	5件	5件	5件	5件

(3) 事業内容

①支援対象者の掘り起し

「経営分析セミナー」を集団ではなく個別で行い、本事業の2期目にあたり支援の質と量の向上を図る。並びに巡回訪問で多くの事業者と対話を図ることで、信頼関係を築きリアルな支援ニーズを掴み、円滑に伴走型支援事業を推進していきます。

【セミナー】経営分析個別相談会

【募集方法】商工会報、ホームページ、巡回訪問で周知

【開催回数】年1回

【参加者数】3件程度

②経営状況の分析支援

【対象者】セミナー参加者及び巡回訪問において積極的に営業活動を行う小規模事業者

【分析項目】定量分析としての財務分析、定性分析としてのSWOT分の両方を行う

《財務分析》売上高、収益性、効率性、生産性、安全性、成長性、損益分岐点等

《非財務分析》①経営理念・ビジョン②技術力・販売力、ビジネスモデル③企業を取り巻く環境・関係者④内部管理体制

※過去から現在までの姿を総括し、将来の可能性を見つけ出す

《SWOT分析》強み、弱み、脅威、機械等

【分析手法】経済産業省『ローカルベンチマーク』、中小機構の『経営計画つくるくん』等のツールを活用し、専門家と連携を図りながら経営指導員等が分析を行う。

(4) 成果の活用

- 分析結果は支援先事業者へわかりやすくフィードバックし、事業計画策定支援に活用します。
- 職員が支援する際の資料として活用し、事業者の経営環境を把握して方向性や活用する施策の提案を行います。
- 分析結果は事業者ごとのカルテファイルに保存し、職員間で情報共有し、小規模事業者の経営改善、事業の持続的発展に活用します。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

第1期事業において、小規模事業者の経営分析結果や地域の経済動向、需要動向調査を踏まえて、事業計画策定（19件）を支援し、売上向上及び利益確保に取り組んできました。

小規模事業者は、人手不足や経営資源に限りがあることに加え、自身の高齢化の傾向もあり、これまでの経験からの判断で経営を行っているのが現状で、自社の経営状況を把握し事業計画を作成するという事が第1期からの課題としてあげられます。

また当町小規模事業者の中心世代である50～70歳代の経営者に、事業承継への準備を含めて事業計画策定をいかに波及させるかが課題です。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援では、経営分析を行った小規模事業者に対して、着実に事業計画策定に繋げることを主眼に事業を実施します。

支援にあたっては、経営分析結果、地域動向調査結果、需要動向調査結果を活用し、事業計画の作成または見直しを支援します。

第1期においては、セミナーを開催しましたが、参加者が少数の経営者に限られたことから、第2期にあたっては、販路拡大、事業承継の準備も含めて個別相談会の開催と巡回訪問によって事業計画作成の支援を行います。

個別相談会は、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、北海道事業引き継ぎセンターなどと連携し中小企業診断士等の専門家を招聘し、実現性の高い事業計画策定をします。

(3) 目標

	現行	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
①事業計画策定件数（個別支援）	3件	5件	5件	5件	5件	5件
②事業承継計画策定件数（個別支援）	1件	1件	1件	1件	1件	1件
③新商品開発件数（個別支援）	—	1件	1件	1件	1件	1件

(4) 事業内容

①事業計画策定支援（個別支援）

経営分析を実施した事業者及び第1期ですでに事業計画を策定していたが新型コロナ関連の影響を受け事業計画の見直しが必要な事業者の支援をします。

自社の経営分析と課題に応じた取り組みで優先順位を明確にして、地域の経済動向、需要動向調査を踏まえて、中小企業診断士等の専門家や支援機関と連携し効果的な支援をします。

【支援対象】 経営分析を実施した小規模事業者及び計画見直しをする小規模事業者

【手段・手法】 経営指導員等が担当制で対応し、外部専門家を交えて実施目標と顧客ターゲット、実施すべき取り組みをまとめ、実現可能で有効性の高い事業計画策定につなげます。

②事業承継支援（個別支援）

当地域内の経営者が高齢化しており、地域の商業機能を維持していくためには、事業承継への対応が必要であり早急に支援を行います。

【支援対象】 事業承継が必要とされる小規模事業者

【手段・方法】親族承継、第三者による承継も含めた個別相談を中小企業診断士、北海道事業引き継ぎセンター等の専門家と連携し、事業承継計画の策定に繋げていきます。特に後継者がいなく、経営者が高齢の黒字企業については早急に支援を実施する。

③新商品開発支援（個別支援）

地域資源を活用した新商品開発及び新たな需要開拓を目指す小規模事業者については、専門家及び各種支援機関と連携し事業計画の策定支援を行います。

【支援対象】 地域資源を活用した新商品開発及び新たな需要開拓を目指す小規模事業者
既に新商品開発計画及び販売促進計画を有している小規模事業者（計画の見直し）

【手段・手法】 専門家及び各種支援機関と連携した個別支援
・既存計画の見直しを支援する事業者については商談会・物産展等出展後の需要動向調査結果の分析を前提とします。

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期目の計画策定後のフォローアップについては、巡回訪問で3か月に1回進捗状況の確認や必要な助言を行うものでしたが、確認を十分に行えたとは言えず、事業者自らが事業計画のPDCAを機能させるような意識付けもできませんでした。

課題の改善として巡回訪問の回数を増やし、事業者と共にPDCAの作業を行い、進捗状況を確認し修正点の把握と改善を行います。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定者全員に、積極的かつ計画的な巡回訪問により事業計画及び経営課題解決の進捗状況を確認します。

進捗状況が順調な事業者には各種補助金・融資等の施策を提案し、計画の実現化に向けた支援を実施します。計画と乖離が見られる事業者には問題点がどこにあるのか原因究明を図り、必要に応じて専門家及び支援機関と連携し、小規模事業者の売り上げ増加、利益増加に繋がります。

(3) 目 標

	現行	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
事業計画フォローアップ対象事業者数	5社	5社	5社	5社	5社	5社
頻度（延べ回数）	13回	20回	20回	20回	20回	20回
事業承継フォローアップ事業者数	—	1社	1社	1社	1社	1社
頻度（延べ回数）	—	4回	4回	4回	4回	4回
売上増加事業者数	2社	5社	5社	5社	5社	5社

(4) 事業内容

①事業計画の進捗状況が順調な小規模事業者

地域資源を活用した新商品開発及び新たな需要開拓に向けての計画実現のため、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金など、国・北海道・幌加内町・中小企業支援総合センター等の施策及び小規模事業者経営発達支援融資制度等の融資制度を活用し実現化を支援します。

②事業計画の進捗状況が順調な小規模事業者（事業承継）

事業承継計画を作成した事業者に対しては、事業承継補助金及び幌加内町商工業振興奨励補助金（担い手育成事業）等の施策を活用し計画推進を支援します。

③事業計画と進捗状況に乖離がある小規模事業者

計画が停滞している場合は、原因を見誤ると対策も誤るので経営指導員が「量的な問題」なのか「技術的な問題」なのか「知識的な問題」なのか「やり方的な問題」なのか「精神的な問題」なのか等を切り分けて考え、的確な原因究明の上で対策を図り、必要に応じ専門家及び支援機関と連携し、迅速に対応し事業計画の実現化に向けた支援します。

【支援対象】 事業計画を作成した全ての小規模事業者

【手段・手法】 経営指導員等が巡回計画に基づき定期的（四半期毎）に支援を実施。

専門的な事業展開及び事業承継、または進捗状況がおもわしくない事業者への支援については専門家及び支援機関と連携し支援を実施します。

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

①現状

第1期の事業では地域資源を活用し開発支援を実施した特産品を中心に商談会・物産展への参加を支援し首都圏および札幌圏への新たな需要開拓を支援しました。

具体的には、商談会・物産展においては、繰り返し出店している事業者が1件と、他は初出展の事業者であった。初出店の事業者においては商談対応資料及び会場内での陳列の仕方、販促物等の来場者への対応の面で、不慣れと準備不足が課題となったので改善した上で実施します。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会を開催するのは困難なため、首都圏や札幌圏で開催される既存の展示会へ出店を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

(3) 目標

《①目標》

内容	現状	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
物産展等出展 支援数	1事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者
売上増加率 (前年対比)	—	5%	5%	5%	5%	5%

《②目標》

内容	現状	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
商談会展出支数	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者
商談成立目標	1件	1件	1件	1件	1件	1件

《③目標》

	現状	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
I T活用事業支援者数	—	2社	2社	2社	2社	2社
I T活用による売上増加率（対前年比）	—	5%	5%	5%	5%	5%

(2) 事業内容

① 新たな需要開拓のための展示会展出支援【BtoC】

需要動向調査結果に基づき小規模事業者の事業計画を策定又は見直しを行い、出展地域及びターゲットを明確にして行います。

不慣れな小規模事業者が多いため、事前準備から出展時、出展後のフォローアップまで一貫して支援し、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がります。

事業計画策定を行なった小規模事業者に対して、物産展等の開催情報の提供を行い、重点的に販売促進に向けた支援を行い、新たな需要の獲得につなげて、売上アップを図ります。

試食等により対面でのアンケート調査を実施し、一般消費者からの反応やニーズ、評価を取りまとめ、小規模事業者にフィードバックし商品改良や新たな商品開発に活かします。

また、必要に応じ外部専門家や関係機関との連携し、これまでの需要動向調査等を踏まえ商品改良や開発、販路開拓支援を行います。

【想定している物産展、イベント】

『にぎわい市場さっぽろ』

開催時期 例年11月下旬

開催場所 アクセスサッポロ

概要 札幌市を含む道央圏の約340万人をターゲットに新しいビジネスチャンスと販路開拓を目的に地域の特産物を札幌に大集結して売り込むイベント

来場者 一般消費者、流通・観光関係企業のバイヤー

規模（概数） 出展者 83社、来場者 約57,000名

【支援対象者】 経営分析の結果、町外への新たな販路開拓計画を策定した小規模事業者

【出展者数】 2事業所

【支援内容】

ア 事前支援・・・出展手続き支援、商品の選定、POP作成支援、PR動画等作成支援、アンケート作成指導、パブリシティや広告等の活用支援など。

イ 出展時支援・・・商品陳列・装飾指導、アンケート収集支援など。

ウ 事後支援・・・アンケート集計・分析支援、分析結果のフィードバックによる商品のブラッシュアップ、パブリシティの活用支援など。

② 新たな需要開拓のための商談会出展支援【B to B】

①同様、需要動向調査結果に基づき小規模事業者の事業計画を策定又は見直しを行い、出展地域及びターゲットを明確にして行います。

支援にあたっては、事前の出展準備段階から出展時の同行支援、出展後の検証とフォローアップまで伴走型による出展支援を重点的に行います。

今まで接点のあったバイヤー等には事前に独自の招待状を送り、こちらの商品や出展者情報を提供し来場を促すなど、能動的な出展を行い、バイヤー等への認知度向上と信頼の獲得を行い、出展効果の向上につながる取り組みを図り、新たな販路開拓を支援します。

また出展後、名刺交換を行ったが成約に至っていない商談先へのアプローチの支援を行い、つながりを保ち今後の商談に生かす支援を行う。

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たな商品開発に活かすため、必要に応じ外部専門家や関係機関との連携し、これまでの需要動向調査等を踏まえ販路開拓支援を行います。

【想定している物産展、イベント】

『北の味覚、再発見！！』（主催：北海道商工会連合会）

札幌市で開催される小規模事業者向けの展示商談会であり、地域特産品等やこだわりの逸品、新商品等が多く出展される商談会。出展者は約60社、来場するバイヤー等流通業者、観光関連業者等約160名との商談の他、消費者目線の評価、ニーズの調査として一般消費者約50名が来場しアンケート調査を行いフィードバックする。

『北海道産品取引商談会』（主催：北海道貿易振興会）

北海道産品の取引商談会であり、東京会場と大阪会場で開催される。出展者は道内食品製造・加工メーカーが、東京・大阪ともに約80社。来場者は、首都圏・関西地域百貨店、スーパー、卸問屋、ホテルや外食関係のバイヤーで、東京会場は約200社（360名）、大阪会場は約180社（330名）が来場する。

【支援対象者】 事業計画（地域資源を活用した新商品開発、販路開拓等）を策定した事業者

【出展者数】 2事業所

【支援内容】

ア) 事前支援・・・出展手続き支援、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。

今まで接点のあったバイヤー等に事前に独自の招待状を送付の支援。

バイヤー等へのプレゼン指導など。

イ) 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。

ウ) 事後支援・・・名刺交換したバイヤーへの挨拶メール及び提案書の作成、新商品サンプル送付などステップを踏んだアプローチ支援。

アンケート集計・分析支援、バイヤーの評価分析のフィードバックによる商品開発・改良の支援。パブリシティの活用支援など。

③ホームページ・ソーシャルネットワーク活用による販路開拓支援

展示会・商談会へ出展が困難な小規模事業者や展示会・商談会以外に販路開拓を求める小規模事業者に対して、インターネットを活用した事業展開を支援します。

以前は、全国商工会連合会商工会が提供する「SHIFT」を活用した独自ホームページの開設を支援してきましたが、スマートフォンに対応しないこともあり、実際は取組みが広がらず成果は得るには至りませんでした。

上記「SHIFT」の後継ツールである『グーペ』及び簡易で最高の機能をもったツール『JIMDO』を活用し自社のホームページを作成し、スマホによる閲覧を念頭に置いたPR戦略を推進します。FacebookやInstagram等のSNSとの連動し、効果的な情報拡散を図り、新たな需要開拓の機会を創出します。

また、ホームページ立ち上げ後も仮説と検証を繰り返しアクセスアップを図り、成果が上がらない場合は、原因究明・解決策提示など必要に応じてIT専門家等と連携し、情報更新作業などの支援を行います。

「グーペ」 (<https://goope.jp/>)

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。GMOペパボ社が提供するホームページ作成サービス。

「JIMDO」 (<https://www.jimdo.com/jp/>)

KDDIウェブコミュニケーションズが提供する簡単で多機能な無料ホームページ作成サービス。数百ものプロ作成の高品質な無料テンプレートを活用し作成が可能。

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

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

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委員会を設置し、年に2回開催し、検証・評価を行います。結果報告を下記の方法により公表を行います。

(2) 事業内容

①事務局内部で事業の確認検証

事務局は、事業計画に基づき事業を実施するとともに、4カ月毎に事業の進捗状況、事業結果等について確認検証を行います。

②経営発達支援委員会で評価・検証

事務局レベルで事業の実施を確認し、検証した内容を上半期・下半期の年2回経営発達支援委員

会に提示し、事業の評価及び見直しの方針を決定します。

経営発達支援委員会には外部委員として、地元金融機関（北空知信用金庫幌加内支店長）、幌加内町産業課長、北海道商工会連合会組織支援課に出席を頂き、小規模事業者の経営支援について多方面からの意見も踏まえ評価検証します。

また、必要と認められる場合には、次年度の計画の見直し等について意見を集約し理事会へ報告します。

●開催頻度：年2回開催

●役割：委員による経営発達支援事業の評価及び検証、目標達成に向けた計画見直し等の意見集約

●予定する委員：外部有識者～北空知信用金庫 幌加内支店長
幌加内町産業課長、商工業者（商工会正副会長、商業部会長、工業部会長）
法定経営指導員

③ 理事会

理事会は、事務局からの報告に基づき、進捗状況及び成果について検証し、今後の事業の効果的实施に向け検討を行い、上記②の経営改善委員会の評価及び意見等をふまえて、必要に応じて事業計画の見直しを行います。

【事業計画の公表】

経営改善委員会が取りまとめた評価結果及び意見については、商工会報（毎月発行）、商工会ホームページ等に掲載し広く小規模事業者に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

現状では、北海道商工会連合会が定期的実施する研修や中小企業大学校での支援担当者研修受講を中心として、職員の資質向上に努めている。日常的には、経営指導員が他の職員に対して支援手法等について具体的に指導したり、各自経営に関する図書やネット等から情報を得てスキルアップを図っている。

職員数が少ない小規模な事務局体制なので業務が固定しがちなことが課題で、今後は、より一層職員の資質向上を図るため以下の取り組みを実施します。

(2) 事業内容

①研修等への参加及び他職員への波及

北海道商工会連合会及び中小企業大学校が開催する経営支援能力の向上に向けた研修のほか、全国商工会連合会のWEB研修等を全職員が積極的に受講するとともに、研修終了後には職員会議等において受講者から研修内容の報告会を行います。受講したことをアウトプットすることにより、当該職員の学習成果を高めるとともに、その他職員に対しても研修効果を波及させます。

【各職員の研修計画】

経営指導員：専門性を高めるため、経営分析、事業計画策定、事業承継や創業、販路開拓支援等の高度な支援スキルの習得のため研修に参加します。

補助員：発達支援計画の実効性を高めるために、経営指導員と同等の支援スキルの向上を図り、また、IT活用等による小規模事業者の売上アップ等の支援手法の習得を目

指し研修に参加します。

記帳指導員：従来の記帳で決算書作成支援から一步前進し、経営分析やIT活用支援の補助的役割ができるよう基礎的な知識の習得を目指し研修に参加します。

②各種支援機関との連携

連携する支援機関の専門家派遣事業の活用を進め、専門家派遣時には職員が必ず同行し、様々な課題解決にむけての支援現場において、専門家の持つ高度で専門的な支援ノウハウを習得・蓄積し、実践的な能力の向上を目指します。

③職員会議の開催

職員会議を月1回実施し、各自が座長となり、受講した研修内容及び専門家派遣での個別の小規模事業者の経営支援について、支援方針や手法、経過や成果等について全職員で情報とノウハウを共有します。また、経営支援上必要となる知識については、OJTにより支援能力の向上を図ります。

④情報の共有

経営支援に関する情報を共有するために、基幹システムの適切なデータ入力を今まで以上に徹底する。また、経営支援に関する資料や記録のすべてを事業者ごとにファイルし、支援中の小規模事業者の詳しい状況を全職員が共有し、チームによる支援で小規模事業者の課題解決に効果を上げるように取り組む。

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

現状では支援ノウハウに関する具体的支援事例について、北海道商工会連合会を通じて情報を得たり、他の支援機関や経営指導員がつながりのある外部専門家との情報交換により、各種支援手法（経営分析・経営計画策定・商品開発・販路開拓・販売促進・地域資源の活用・各種金融支援・事業承継等）に関する情報を得ているのが実態であります。

しかし、表面的な情報交換にとどまっているケースが多いのが課題で、今後は情報交換により抽出される課題についてもっと掘り下げ、職員の支援能力向上の観点からも、各種支援機関との連携を強化し、支援ノウハウの蓄積と共有を行い、小規模事業者の課題解決に向けて情報交換の取り組みを実施します。

(2) 事業内容

① 金融機関との連携

北空知信用金庫比布支店及び日本政策金融公庫旭川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、金融支援に関する実務的手法、事業承継等に関する支援手法についての情報交換を行い、職員の支援能力の向上を図ります。（年間2回）

② 近隣商工会との連携

近隣4商工会（朝日、剣淵、幌加内町、和寒町）で構成する「広域連携協議会」の定期的な会議

(テラスミーティング)等を活用し、各商工会経営指導員等と実際の経営支援事例をもとに経営分析の支援ノウハウや課題解決に向けた事業計画策定支援のノウハウを共有し、事業承継の支援や販路開拓支援等に関する情報交換を行い、事業者の売上や利益の向上につながるよう、職員の支援能力向上を図ります。(年4回)

③北海道中小企業総合支援センター及び北海道よろず支援拠点との連携

専門的ノウハウを有する北海道中小企業総合支援センター及び北海道よろず拠点と定期的に情報交換を行い、中小企業診断士等が行う小規模事業者への各種支援手法について情報交換を行い、職員の支援能力向上を図ります。(年間1回)

地域経済の活性化に資する取組

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

当町において、地域経済活性化の取り組みに関わる主な団体として、幌加内町、幌加内町商工会、幌加内町観光協会、JA幌加内支所があげられる。現状、これらの団体等で組織する「そば活性化協議会」において特産品である「そば」による地域経済の活性化を図り、「新そば祭り」等のイベント、観光客等の交流人口の増加を担っている。

更なる協議会事業の継続発展とそば振興計画の協議など、当町にある自然景観観光とそば等の地域資源を有効活用した地域経済の活性化にむけて取り組んでいます。

商店街が地域の人口減少や事業主の高齢化などにより衰退傾向に歯止めがかからない大きな課題がある中、小規模事業者の個々の力を十分に発揮できる環境整備と地域経済の活性化を図ります。

(2) 事業内容

①そば活性化協議会の開催(年1回)

幌加内町、観光協会、商工会、JA幌加内支所等の関係団体で構成する「そば活性化協議会」において地域活性化に係る会議を開催し、幌加内町の自然景観観光とそば等の地域資源・特産品を活用した地域経済の活性化の方向性について検討し、地域経済の活性化に繋がる事業活動を地域と一体になって実施します。

②「新そば祭り」による地域経済活性化

地場産品である「そば」を前面に打ち出した「新そば祭り」は秋のイベントとして全道的にも知名度が高く、2日間で5万人もの来場者がある当町の一大イベントです。そばを中心とする特産品と自然景観についてのPR効果は大きく、今後も広く幌加内町をPRできる機会ととらえ、地域経済の活性化に重要な役割が続きます。「新そば祭り」は、出展する事業者のみならず会場の運営に係る地元工事業者など小規模事業に与える経済的効果は大きく、また交流人口の増加にも寄与し、小規模事業者の商機にもつながっています。特に令和2年の新型コロナによる開催中止で、「新そば祭り」の存在感、影響の大きさを実感したところである。

③プレミアム蕎麦は等による地域経済活性化

プレミアム蕎麦は数量も期間も限定的な販売で希少価値が高く、当町のそばによる地域経済の活性化に効果があります。観光客増加時期に合わせて期間限定（7月下旬～8月上旬）で「ねむり雪そば」というプレミアム蕎麦を町内の各そば店で一日20食という限定で提供することで、当町のPRにもつながり、夏休み期間中の来町者を増やし、町全体の経済活動に寄与しています。今後もプレミアム感の高い幌加内町のブランド化に取り組み地域経済の活性化に繋がります。

④地域資源・特産品の情報発信PR活動

全国各地で地域のブランド化に対する取組みがさらに進み競争が激化している中、本町の地域資源を活かした特産品や地域の取り組み、人や企業を多額の費用をかけずとも、旬のタイミングでパブリシティや情報発信には不可欠なSNSを最大限活用し、PR活動を展開し地域経済の活性化に繋がります。

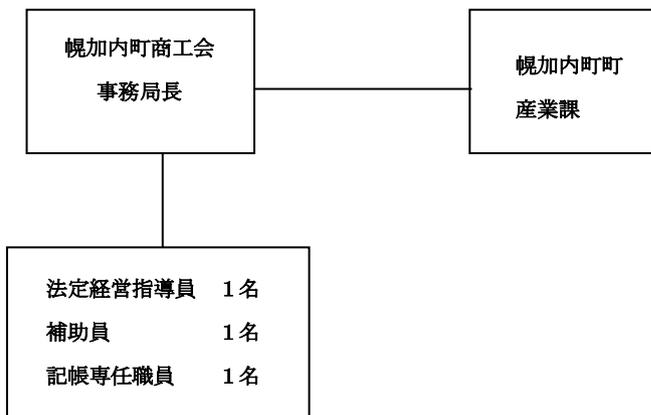
(別表2)

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5年5月現在)

(1) 実施体制



《事務局》

職名	氏名
事務局長	鈴木 藤雄
法定経営指導員	笹 真太郎
補助員	高橋 寿宜
記帳指導員	湯 浅 むつみ

担当事業	実施体制
・事業全体の管理	○事務局長
・地域経済動向調査 (指針③)	○法定経営指導員及び職員2名
・経営状況の分析 (指針①)	○法定経営指導員及び職員2名
・事業計画策定支援 (指針②)	○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 (指針②)	○法定経営指導員及び職員2名
・需要動向調査 (指針③)	○法定経営指導員及び職員2名
・新たな需要の開拓 (指針④)	○法定経営指導員及び職員2名
・地域活性化の取り組み	○法定経営指導員及び職員2名
・支援力向上の取り組み	○事務局長及び職員3名

(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：笹 真太郎

■連絡先：幌加内町商工会 電話 0165-35-2356

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：幌加内町商工会

担当者：法定経営指導員 笹 真太郎

住 所：北海道雨竜郡幌加内町字幌加内1546番地

電 話：0166-35-2356

F A X：0166-35-2555

メール：horo@rose.ocn.ne.jp

②名 称：幌加内町 産業課

担当者：商工観光係長 野村道宏

住 所：北海道雨竜郡幌加内町字幌加内4699番地

電 話：0166-35-2121（代表）

F A X：0166-35-2127

メール：nomura.michihiro@town.horokanai.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)

	R3年度 (4月以降)	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
必要な資金の額	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
・事業計画策定支援	150	150	150	150	150
・事業計画策定後の実施支援	150	150	150	150	150
・需要動向調査	100	100	100	100	100
・新たな需要開拓に寄与する 事業	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100

(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
国補助金、道補助金、町補助金、会費収入 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)

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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等