

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>鷹栖町商工会（法人番号 9450005000487） 鷹栖町（地方公共団体コード 014524）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和6年4月1日 ～ 令和11年3月31日</p>
<p>目 標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 【小規模事業者の目標】 ①経営分析・事業計画策定支援による売上・利益率向上と経営基盤強化 ②事業承継及び創業促進による小規模事業者数と多様な業種の維持 ③新商品開発促進と販路開拓支援及び拡大支援による売上・利益率の向上 【地域への裨益目標】 事業承継や創業支援による賑わいあるまちづくりと、交流人口増加による地域経済の活性化</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容 3. 地域経済動向調査に関すること (1) 各種経済情報の収集と提供及び分析（全国、北海道、管内） (2) 地域経済動向の分析（RESASの活用） 4. 需要動向調査に関すること (1) 地域内需要動向調査 (2) 物産展アンケート調査 (3) 商談会アンケート調査 5. 経営状況の分析に関すること (1) 「ローカルベンチマーク」及び「経営デザインシート」を活用した財務分析と非財務分析 6. 事業計画の策定支援 (1) DX推進に係るセミナー及び個別相談会の開催 (2) 事業計画策定支援セミナー及び個別相談会の開催 (3) 創業・第二創業に関する計画策定支援（個別相談会） (4) 事業承継計画策定支援（個別相談会） 7. 事業計画策定後の実施支援 (1) 事業計画策定後のフォローアップ支援 (2) 創業・第二創業計画策定におけるフォローアップ支援 (3) 事業承継計画策定後のフォローアップ支援 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) 商談会への出展支援（BtoB） (2) 物産展への出展支援（BtoC） (3) SNS等ITの活用による需要開拓支援（BtoC） (4) パンフレット、情報誌、PR動画を活用した販路開拓支援（BtoC）</p>
<p>連絡先</p>	<p>◆鷹栖町商工会 〒071-1201 北海道上川郡鷹栖町南1条1丁目1番26号 TEL：0166-87-2210 FAX：0166-87-3040 E-mail：takasu87@rose.ocn.ne.jp ◆鷹栖町 産業振興課 〒071-1292 北海道上川郡鷹栖町南1条3丁目5番1号 TEL：0166-74-3582 FAX：0166-87-2850 E-mail：sangyou@town.takasu.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

1. 目 標

(1) 地域の現状及び課題

【立地】

鷹栖町は、北海道のやや中央部に位置し、道北地域最大都市でもある旭川市に隣接しており、旭川市中心部より15km(車で約20分)、空の玄関口となる旭川空港から27km(車で約35分)の地点にあります。

公共交通機関については、鉄道などは無くバス(道北バス株式会社)での移動となり、主に高齢者の通院時や鷹栖高校の通学生で多く利用されております。

鷹栖町は、5つの地区から成り立っており、これまで古くからの中心市街地でもある「鷹栖地区」、旭川市のベッドタウンとして宅地開発が進んでいる「北野地区」、本田技研工業が所有する鷹栖研究所テストコースが設置されている「中央地区」、農業が盛んな「北斗地区」・「北成地区」とに分かれており、鷹栖町が掲げる「協働のまちづくり」の役割・機能をそれぞれの地区が担っております。

また、当町と旭川市との境界には北海道縦貫自動車道の「旭川鷹栖IC」と「旭川北IC」が開設されており、この道央自動車道の延伸により札幌圏などの都市部や道東・道北への移動も容易となり交通アクセスに恵まれた地域となっております。

地勢は東西に11.8km、南北に19.7kmで町全体の面積は139.42km²の広さを有しており、盆地状で平坦地が多く肥沃で米作地帯として理想的な農地が広がっております。

北海道の最高峰である大雪山連峰(黒岳～旭岳)を当町から見渡すことができ、その山々の自然景観は北海道の四季を美しく表現しております。

気候は内陸的気候で、夏は35℃、冬はマイナス25℃を超えることもあり、寒暖の差が大きく11月下旬を過ぎると根雪となり、過去10年における最大積雪値は145cmとなっております。

◆鷹栖町の位置



◆北海道の最高峰 大雪山連峰を一望



出典) 鷹栖町

◆桜の名所「パレットヒルズ」



出典) 鷹栖町

◆まちの特産品「トマト」



出典) 鷹栖町

【人口動態】

鷹栖町の人口は、昭和35年に10,436人まで達しましたが、昭和30年代後半以降の高度経済成長とともに20代・30代の若年労働者が都市部へと流出しました。

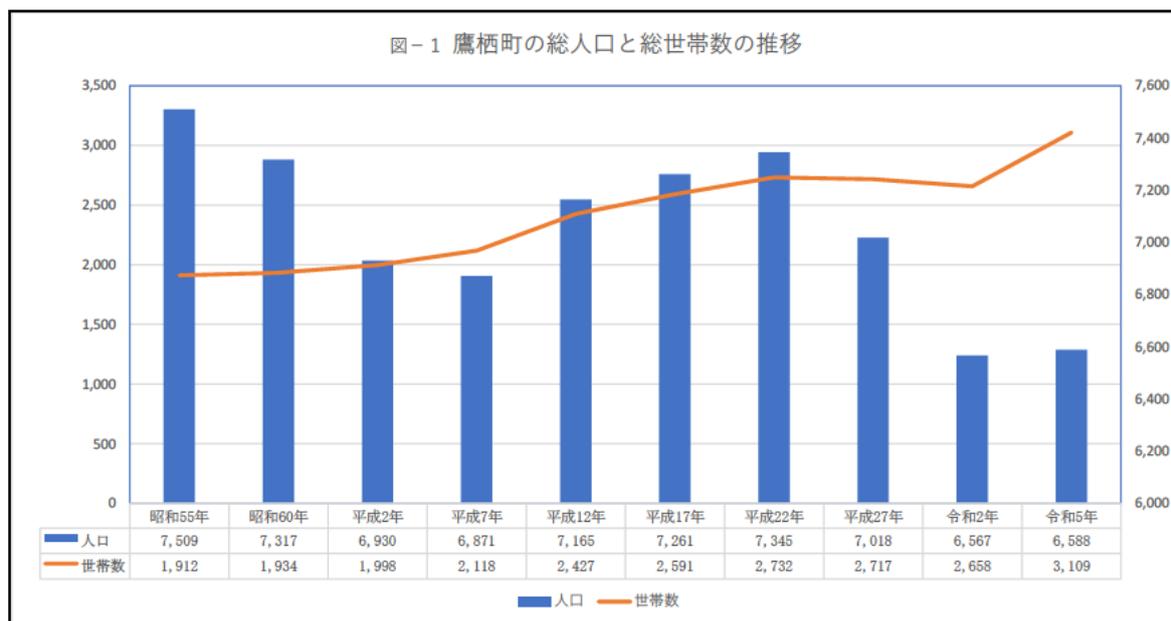
昭和50年代に入ると鷹栖町の住宅振興推進による宅地造成等によって、昭和55年には一時的に増加を示しましたが、以降減少し平成7年の6,871人を底として、平成22年まで増加傾向から平成27年以降は再度減少に転じましたが、令和5年9月末現在では6,588人となり再度増加となりました。(図-1)

世帯数についても比較的緩やかな増加傾向にあり、これは、高齢世帯と住居を別にする核家族や単身世帯の増加が要因と考えられます。

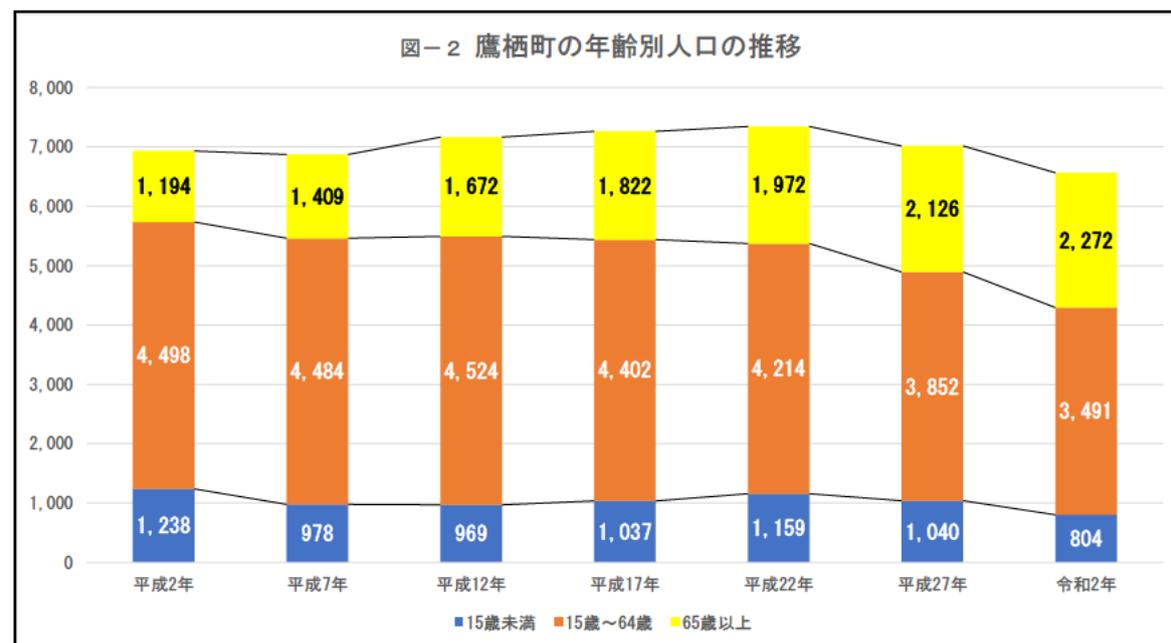
現在は若干の人口増加となっておりますが、令和22年には総人口が5,187人まで減少すると推計されており、その後も令和42年は3,564人となる見込みであることから、これからの鷹栖町の人口減少が大きな問題となっております。(鷹栖町人口ビジョンによる)

年齢別の人口の推移をみると、令和2年の国勢調査による高齢化比率(65歳以上の人口割合)は、全国平均が29.0%であるのに対して鷹栖町は34.6%(2,272人/6,567人)と3割を超える数値となり、また、年少人口(15歳未満人口)は全国平均が12.0%であるのに対し、鷹栖町においては12.2%(804人/6,567人)と比較すると鷹栖町が若干高い割合となりました。(図-2、図-3)

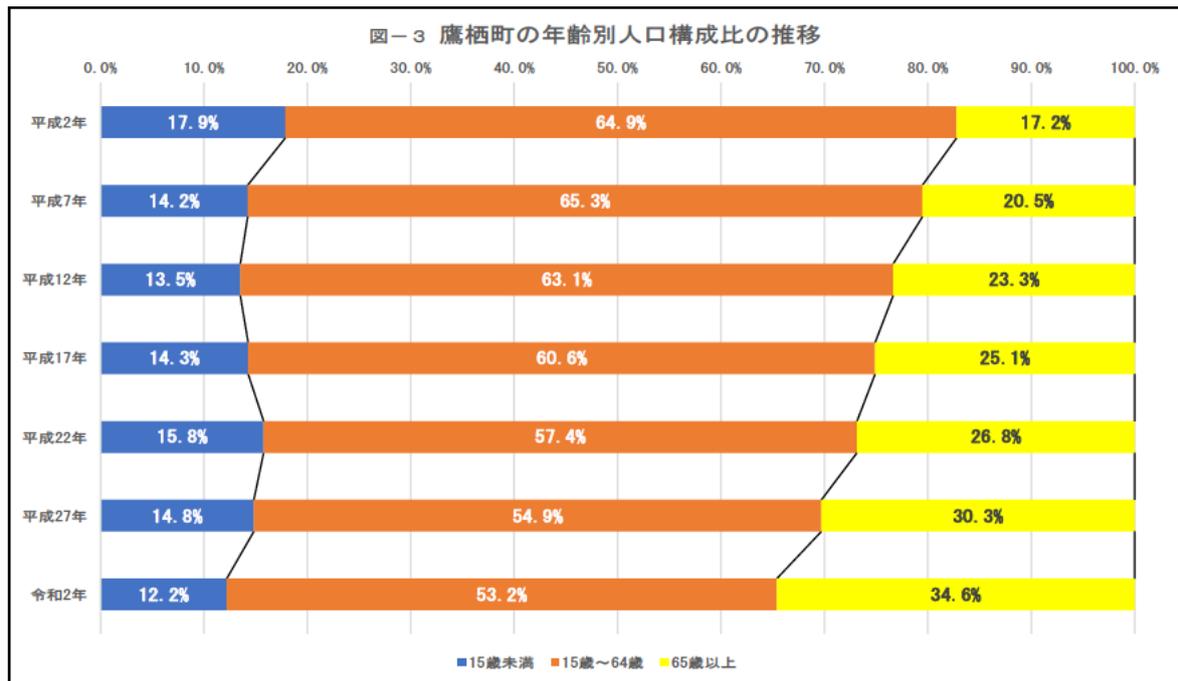
このことから、鷹栖町においては全国・全道平均(32.2%)を上回る水準で少子高齢化が進んでおり、今後も人口減少がさらに加速されることが予想されます。



出典) 国勢調査



出典) 国勢調査



出典) 国勢調査

【産業の状況】

鷹栖町の就業人口は、総人口と同様に減少傾向にあり、令和2年の産業構造における比較数値は、第1次産業が532人(16.8%)、第2次産業が419人(13.2%)、第3次産業が2,162人(68.4%)となっています。

産業別の就業者数は、15年間で522人減少し第1次産業と第2次産業の就業者数が大きく減少する一方、第3次産業の就業者数は現状を維持しております。(図-4)

《図-4 就業者総数・産業部門別数業者数の推移》

項目	年	平成17年 (2005年)	平成22年 (2010年)	平成27年 (2015年)	令和2年 (2020年)
就業者総数		3,681人	3,471人	3,347人	3,159人
	第1次産業	922人 (25.0%)	726人 (20.9%)	629人 (18.8%)	532人 (16.8%)
	第2次産業	565人 (15.3%)	479人 (13.8%)	448人 (13.4%)	419人 (13.2%)
	第3次産業	2,169人 (59.0%)	2,247人 (64.7%)	2,229人 (66.6%)	2,162人 (68.4%)

※分類不能産業があるため、総数は一致しない場合がある。

出典) 国勢調査

【農業】

鷹栖町の基幹産業でもある農業は、豊かな水資源と肥沃な土地と、気候条件に恵まれ、稲作を中心とした農産物を幅広く生産・出荷しております。

その中でも、ほとんどが米と野菜で占めており、特に米に関しては、作付面積が2298.6ha(鷹栖町調査数値)と町全体の面積の約16.4%を占めており、作付面積及び生産量ともに安定して農業産出額も高く、米に関しては「ななつぼし」などの良食味品種の作付けが年々増加し競争力のある米作りが進んでおります。



出典) 鷹栖町

しかし、年次別の農家戸数を見ると平成10年では654戸（農業基本調査町集計）あったものが令和2年では227戸（農林業センサス）と減少し地域経済への影響が懸念されており、6次産業化の取り組みや商工業との連携による付加価値の向上が今後期待されております。

また、健康づくりと地元農産物の有効活用を目的として鷹栖町農業振興公社において、トマトジュース「オオカミの桃」の製造・販売体制を整備しており、鷹栖町の地場産品として全国的な知名度を誇っております。

畜産関連では、乳牛や食肉牛が飼育されており、特に食肉牛に関しては「鷹栖牛」が平成26年に地域ブランドとして商標登録され、旭川市など近隣市町村のみならず全道的に認知度が向上しつつあります。



出典) 鷹栖町観光協会

6次産業化による農業生産法人も増加し、地域特産品を活用した新商品開発の取り組みとして、鷹栖牛を利用したハンバーグや トルト商品などの加工品開発に力を入れている他、鷹栖牛とエゾ鹿肉を使ったご当地グルメ「たかすぎゅうカー」を町内飲食店での提供をスタートさせるなど、農業者と商工業者の連携による新商品開発や販路拡大の取り組みが活性化している状況です。

今後ますます、旭川市及び全道各地で広く知られている地域特産品の強みを活かし、町内各産業の連携により地域の活性化と小規模事業者の持続的発展ため、今後も一層の支援が必要となります。

【観光】

世の中のニーズが「モノの豊かさ」から「心の豊かさ」へと変化しつつある近年の社会情勢においては、観光や クリエーションなどが日常生活に必要なものとなっております。

しかし、観光資源に乏しい鷹栖町においては通過型の観光となっており、他の近隣市町村と比較しても観光客の入込数は少なく、また、ほとんどの住民が観光や クリエーションを求めて町外に流出しているのが現状であり、町外からの主な流入先は3か所のゴルフ場と2か所のパークゴルフ場など、点的な観光施設にとどまっております。(図-5)



このため、町民と行政が一体となり、うるおいや安らぎのある農村景観の活用や資源の発掘に取り組んでおり、鷹栖町の北西部に位置する総合公園「パレットヒルズ」において、豊かな自然の中で植樹などの整備を行っている他、公園内の展望台からは大雪山連峰を一望でき、5月の桜が満開の時期には「さくらフェスタ」や「夜桜ライトアップ」など、自然環境を生かした取り組みが積極的に行われています。また、令和3年からキャンプ場としても整備・オープンし、自然を大切にしたい滞在型観光に向けた公園づくりが進められています。

自然環境に対する社会的な関心が高まる中、町内外の人々の余暇と交流の場として、このパレットヒルズを起点として、交流人口の獲得に向け今後も観光資源の整備・活用に取り組んでいくことが必要とされております。



出典) 鷹栖町観光協会



出典) 鷹栖町観光協会

《図－5 近隣市町村別観光客入込数推移》

(単位：千人)

市町村名	平成26年度	平成27年度	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	令和3年度	令和4年度
鷹栖町	107	117	106	111	108	110	96	80	95
旭川市	5,350	5,530	5,310	5,357	5,271	5,079	1,700	1,602	4,135
上川町	2,059	2,122	1,874	1,854	1,708	1,538	552	406	935
美瑛町	1,791	1,698	1,660	1,680	1,708	1,538	1,295	1,062	1,819
東神楽町	297	282	268	284	266	251	181	190	215
東川町	1,059	1,341	1,451	1,489	1,417	1,141	1,219	1,141	1,360

出典) 北海道観光入込客数調査報告書

【商工業の現状と課題】

◆製造業

《現状》

製造業については、木工製品製造業や農産物製造業があり、農産物の製造業については地域の特産品を活用した様々な製品が製造・加工され、鷹栖町を代表するトマトジュースをはじめ、蜂蜜や椎茸栽培、ブルーベリーなどの栽培・加工、また、鷹栖米を美味しく演出するブランド牛「鷹栖牛」を使ったレトルトカレーや混ぜ込みご飯の素などがあり、これらの製品については町内外にて販売されており高いブランド力の人気商品となっています。

木工製品の製造業については、木工クラフト工房が地区内に点在しており、一般的な家具から小物雑貨・寄木細工など幅広い種類の芸術的な製品を取扱っており、職人が一つ一つ丁寧に仕上げた逸品となっております。

《課題》

各製造事業者については、地域特産品等を活用した鷹栖町のブランド力の向上を目指しておりますが、町内など範囲の狭い中での営業活動となっているため、小規模事業者持続化補助金などの制度を有効に活用し、販路拡大に向けた事業計画を策定のうえ、その計画に基づき町外への積極的な販路開拓に取り組み、全国的な認知度の向上により地域外からも需要を取り込むため、SNSやホームページなどを活用したDX化への取り組みが重要となります。

◆小売業について

《現状》

小売業については、商業統計・経済センサスの小売業年間販売額を確認すると、平成24年の調査時では1,990百万円であった年間販売額が令和4年では1,540百万円と大きく減少しており、平成18年に開業した隣接する旭川市内の大型ショッピングセンターへの消費購買力の流出により、当町の小売業は大きな打撃を受けております。また、当町の宅地開発区域でもある「北野地区」は高速道路を隔てて旭川市に隣接しており、町全体の人口は減少傾向にあるものの、北野地区内の人口は微増傾向にありながら、消費購買力は依然として流出する傾向にあり対策が急務となっています。

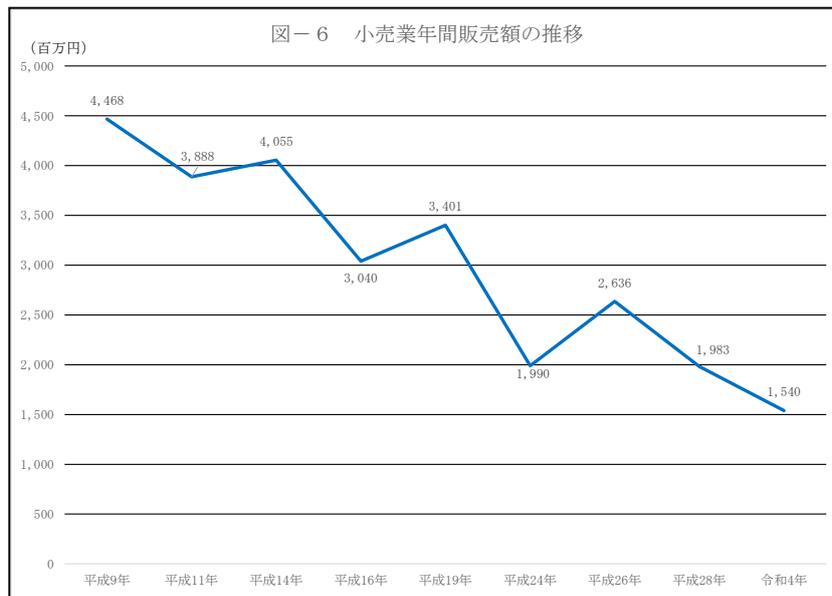
(図－6)

《課題》

近隣の大型ショッピングセンターや繁盛店を見ると、価格帯・商品数等では競い合うことが出来ないため、お客様に対するサービスの提供や魅力ある店舗づくりなど個店の魅力創出と合わせ、新たな需要開拓・販路拡大に向けた事業計画の策定が必要となっています。

また、通過型の観光客を自店舗へ誘導するため、小規模事業者の取り組みが遅れているSNS等のIT活用についても喫緊の課題となっています。

事業者一人一人が危機感と問題意識を持ちながら、これまでの思考を一転して現状における経営課題を見極めながら、環境変化に柔軟に対応した自社の変革を目指す行動が必要となっています。



出典) 経済産業省、商業統計調査

◆飲食・宿泊業について

《現状》

飲食業については、古くから営業する店舗や新規に開業した店舗など、事業者数は横ばいで推移しています。これまで、新型コロナウイルス感染症の影響による休業要請や営業時間短縮によって売上が大幅に減少しておりましたが、令和5年5月の5類移行により、現在は少しずつコロナ前の賑わいも見せ利用客数・売上ともに回復傾向にあります。また、当町において宿泊業の事業者が存在せず、観光客や建設現場の作業員から宿泊施設がないかなどの問合せもあり、今後の開業希望者の掘り起しや創業計画策定に係る支援も必要となります。

《課題》

飲食事業者については、売上については少しずつ回復傾向にあるものの、コロナ以前の状態には程遠いため、町内での需要喚起に向けた経済活性化対策として、町内飲食店のみで利用できるプレミアム商品券の発行により、飲食店の活性化支援と町内消費回復を狙った事業を実施していますが、まだまだ効果も薄く今後も地道な支援活動が必要となっています。また、地域の特産品を活用した新たなメニューの開発や新サービスの提供など、話題性を高められる内容とともに、町内外に向けて発信できるSNS等を活用した効果的な宣伝・PRを行い、売上回復を図ることが重要となっています。

宿泊業については、新規開業者の掘り起しが重要となり、現時点では小規模ながら民泊型の新規開業を検討している相談者もいることから、当町には無い業種の新たな開業について、慎重かつ積極的な支援が必要です。

◆サービス業について

《現状》

サービス業については、コロナ禍でのアウトドアブームによる需要増加を受け、アウトドア用品のレンタルショップなど観光関連事業の新規開業などがありました。また、整体術や鍼灸院などの事業者についても、コロナ5類移行により、感染症対策の規制緩和による利用客の回復も見込め、売上増への期待が高まっております。

《課題》

サービス業については、様々な分野の業種があり経営状況がすべて同じではありませんが、全体的な視点から見ると、やはり新型コロナウイルス感染症が5類へと規制が緩和されたことにより、利用顧客の増加を見込めるものの、自社のPR活動が不足していることから、未だコロナ以前の売上回復までには及ばない状況です。

そのため、販路拡大を見据えた事業計画に基づき、販路拡大や認知度のアップに向けた積極的なPR活動が必要です。

◆建設業について

《現状》

建設業については、事業所数は横ばい傾向にあり、新型コロナウイルス感染症及び原材料高騰の影響により、工事受注高の減少などによって売上確保が容易ではありませんでした。しかし、事業主の高齢化や後継者の不在、大工職人の不足による工事期間の延長など、色々な課題が山積みとなる中、少しずつではあるもののハウスメーカーからの受注依頼が増加するなど、今後の工事高の確保及び売上増に期待を寄せているところであります。

《課題》

公共工事やハウスメーカーの受注に大きく依存している事業者が大半であり、新型コロナウイルス感染症などの自然災害等によるリスク回避に備え、「リスクに対する対応時間をいかに短縮するか」「自然災害発災時に迅速な行動をとれるか」など、大手1社のみでの取引構造ではなく、地元にも広く認知され、大小問わず地域住民から工事等を受注できる体制の整備が必要となります。また、地域の雇用確保に不可欠な業種であるため、高齢化・後継者不在対策として積極的な事業承継支援にも取り組む必要があります。

【小規模事業者の現状と課題】

《現状》

鷹栖町は商工業者の約8割以上が小規模事業者であり、この小規模事業者においても前述した「商工業の現状と課題」と同様の状況であります。

小規模事業者数の推移については、平成30年度では161者であった小規模事業者が令和4年では159者となっており、この4年間ほぼ横ばい傾向を維持しています。(図-7)

小規模事業者数が横ばいになっている要因としては、高齢化による事業廃止が一定数あった一方で、鷹栖町北野地区での住宅振興推進による人口増加に合わせ、新規創業等の開業による増加もあったことが挙げられます。

しかし、小規模事業者数を維持している一方で、町内の小規模事業者の高齢化は確実に進み、年齢別にみると70歳以上が27者、60歳から69歳が38者、60歳以下が53者となっており、60歳以上の小規模事業者が全体の約55% (65者/118者) を占めております。(図-8)

また、事業承継等に関する実態調査結果によると、60代以上の経営者で後継者ありと回答したのが14者、後継者なしと回答したのが27者、わからないと回答したのが24者で、60代以上の経営者の約78% (51者/65者) が後継者不在・見通しが立っていない結果となりました。(図-10)

なお、60歳以下の経営者53者のうち後継者ありと回答した事業者が13.2% (7者)、後継者なしと回答した事業者も13.2% (7者)、わからないと回答した事業者76.3% (39者) となっていますが、今後の経営環境によっては状況が変化する可能性もあり、後継者不在による事業経営については油断できない状況となっております。(図-9)

もし、これらの小規模事業者が75歳で廃業・解散等をしたと仮定した場合には、5年後の小規模事業者は91者まで減少することが予想され(減少率39.8%)、さらに10年後には小規模事業者が71者まで減少することが予想され(減少率55.1%)、今後、新たに地域資源を活用した新商品の開発や農業と連携した6次産業化に向けた取り組みを行う事業者が存在せず、地域資源を有効に活用した事業展開ができない状況となります。また、地域住民の生活に必要な業種に廃業が進むことで、

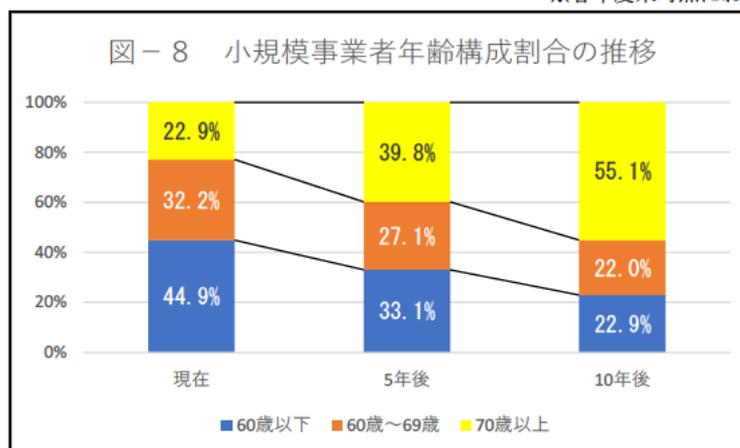
人口流出が加速化し地域コミュニティの維持が危ぶまれます。

さらには、近年の小規模事業者を取り巻く経営環境が複雑化・高度化している中で、経営基盤の脆弱さを補いつつ環境変化に適応していくためには「DX化」への推進にも注力する必要があるものの、当町の小規模事業者においては生産性の向上や作業効率の向上、販路開拓などの分野において、DXの入り口であるIT技術を十分に有効活用できていないのが現状です。

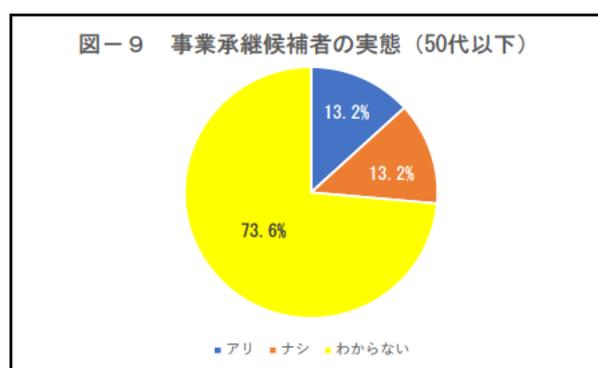
《図－7 鷹栖町における業種別の商工業者数と小規模事業者数の推移》

年度		総計	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
平成30年度	商工業者数	176	44	23	6	35	16	38	14
	小規模事業者数	161	40	20	5	33	16	37	10
令和4年度	商工業者数	176	44	27	6	33	15	35	16
	小規模事業者数	159	40	23	5	31	15	33	12
年度比較	商工業者数	0	0	4	0	-2	-1	-3	2
	小規模事業者数	-2	0	3	0	-2	-1	-4	2

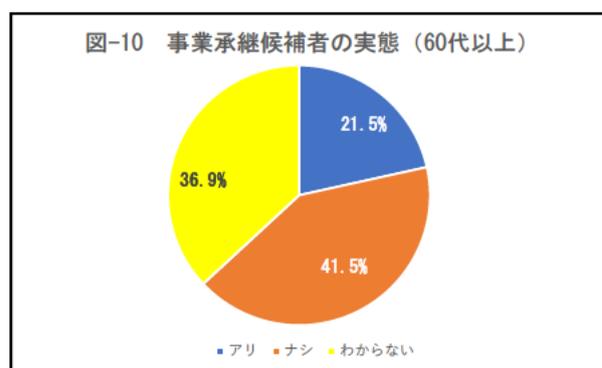
※各年度末時点における当会調べの数値



出典) 鷹栖町商工会独自調査



出典) 鷹栖町商工会独自調査



出典) 鷹栖町商工会独自調査

《課題》

上記の現状を踏まえ、60歳以上の高齢事業者だけではなく、60歳以下の事業者に対しても後継者問題について認識してもらい、地域の雇用維持や地域住民に対する利便性の向上を確保するためにも、事業承継に関する支援や創業支援による小規模事業者の減少を抑制することが最重点課題となります。

さらに、事業承継のスムーズな移行や激変する経営環境に柔軟に対応するため、小規模事業者の

経営基盤の強化が必要であり、各種補助金申請や国や道が行う各種支援施策を有効に活用し、一過性の計画ではなく売上の増加及び利益確保による恒常的な経営基盤強化を図るため、事業計画の策定と実行に関する支援が必要となります。

また、農業事業者との連携による地域資源を活用した商品・サービスが提供できる小規模事業者の創出及び経営基盤の強化、既存商品やサービスの改良・改善などが必要です。あわせて、これら商品・サービスを町内外に対して販路開拓支援を行い、地域ブランドの認知度の向上と付加価値の高い商品やサービスの提供を通じた小規模事業者の売上増加が必要となります。

人口動態、商工業の現状と課題、小規模事業者の現状において前述のとおり、地区内の人口減少及び高齢化による地域内消費購買力の減少、近隣への購買力流出など経営環境は一層厳しさを増すことが予想されます。また、事業者の高齢化や人手不足など、マンパワーが限られていることから現状のままでは他社との優位性を確立することが困難です。

よって、このような状況への対策として、ITツールの活用ならびにDX化を推進し、業務効率化や生産性の向上のほか、飲食業・サービス業においてはホームページやSNSなどWEB媒体を活用し地域内外において販路拡大に取り組む必要があります。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① これからの10年程度の期間を見据えて

上記の現状から、今後ますます地域内の人口減少と消費購買力流出の増大が予想され、厳しい経営環境が予想される中、さらには事業者の高齢化による廃業など鷹栖町の商業機能は低下し、近隣市町への購買力流出はますます加速され、経営環境は悪化の一途を辿ることが予想されます。

これらの経営環境の悪化は、雇用の維持や地域内の経済環境にも大きく支障をきたしていくことから、今後10年先も小規模事業者が地域雇用と地域住民の生活機能を支えていくためには、事業者との丁寧な「対話」と「傾聴」による伴走型支援によって、事業者個々の経営課題を明確に設定し、事業者自らが気付き自走化を図り、事業の持続的発展につなげる必要があります。

よって、鷹栖町商工会における「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を下記の通り設定し、経営発達支援事業による小規模事業者の今後10年間にわたる事業を展開します。

- ア) 激変する経営環境に柔軟に対応しながら当事者意識を持って事業に取り組み、将来に向かって当町において持続的な発展を可能とするため、小規模事業者の事業計画の策定及び計画の実行を支援し、売上増加と利益向上につなげることで経営基盤の強化と安定化を図ります。
- イ) 丁寧な「対話」と「傾聴」で小規模事業者との信頼関係を構築し、積極的な創業支援や事業承継に関する支援を行うことにより、新陳代謝を図り、地区内小規模事業者の減少を抑制し地域商業機能の維持・増進を図ります。
- ウ) 当町の基幹産業でもある農業を中心とし、当町の地域資源を活用した新商品・新サービスの提供が可能な事業者の掘り起しと、経営基盤の強化、また、新商品・新サービスの開発及び改良等による付加価値の向上により、地域の総合的な魅力度の向上を図り、合わせて販売促進と情報発信を強化しながら、地域資源を積極的に活用する事業者の売上増加と地区内交流人口の増加を目指します。

②鷹栖町総合計画との連動性と整合性

鷹栖町の第8次総合振興計画は、令和2年度から令和11年度の10年間を計画期間と設定し、基本構想から基本計画と、鷹栖町の将来への目標を達成に向けた項目ごとの現状と課題を抽出し、その課題解決のための各基本目標を掲げて、主な施策を設定しております。

また、基本計画は令和2年度から令和6年度までを前期計画、令和7年度から令和11年度を後期計画として策定し、社会情勢などを踏まえ見直しを行い、実施計画については3年単位で策定し毎年見直しを行います。

◆第8次鷹栖町総合振興計画（一部抜粋）◆

基本目標 3

「あらゆる地域資源を活かす 幸せなしごとをつくるまち」

豊かな自然環境と都市と隣接した優位性のある立地、長年にわたって培われてきた産業技術や文化的資源、風土とともに育まれてきた地域性など、鷹栖町の持つ潜在力は多くの可能性有しています。豊富な地域資源をあらためて磨き上げることで多様性のある力強い産業を構築し、すべての人が豊かな地域資源の恵みを実感できるまちを目指します。

政 策

「地域の魅力を高める豊かなしごとづくり」

主要施策

1. 商工業の持続的な発展

商工会と連携し、商工業者の支援を進めるとともに、経営意欲の高揚や後継者育成の取り組みを強化します。チャレンジショップなどの新たな取り組みやすい環境を確保し、町内での起業を積極的に支援します。

空き店舗の利活用、住民ニーズや消費者ニーズに対応した買い物環境の整備などの取り組みを様々な方法で推進、支援し、エリアとしての価値を高めていくことで、地域コミュニティに活力を生み出す、にぎわいのある商店街を創出します。

2. 資源を生かした観光振興

広域ネットワークを生かしながら、鷹栖町ならではの農村資源や自然環境を生かした体験型・滞在型観光を推進し、地域に新たなビジネスを創出します。何度も訪れたいくなる、リピーターの獲得につながる観光の実現を目指して受入れ態勢を構築し、鷹栖町ファンの増加につなげます。

3. 地場産業の活力の創出

地場製品の魅力の向上と新たな産品開発に向けて、販路拡大の取り組みや事業者連携を支援します。地域の強みを生かした企業誘致や産業展開に取り組み、地場産業の価値を向上させ、雇用の場を確保します。

多様な働き方や就業ニーズに沿った雇用のマッチングを実現する仕組みづくりを進めます。また、町内産業や企業に対する町民の理解を深め、地域のしごとを誇りに感じて応援する意識を醸成します。

③商工会としての役割

商工会は地域で唯一の総合経済団体であり、地区内の小規模事業者が身近に相談できる支援機関です。地域の小規模事業者が抱える多様化・複雑化する経営課題についての的確にとらえ、鷹栖町や各支援機関と連携し積極的に問題解決できる支援体制を確立します。合わせて小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施することが商工会の役割としています。

(3) 経営発達支援事業の目標

第8次鷹栖町総合振興計画と商工会の役割を踏まえ、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を見据えた経営発達支援事業の5か年の目標を次のとおり設定します。

①小規模事業者の目標

ア) 小規模事業者の経営分析及び事業計画策定に関する支援を行うことで、地区内事業者の売上及び利益率の向上による経営基盤の強化

小規模事業者にとって、事業計画の策定や計画実行についての必要性及び重要性について理解してもらうため、巡回訪問時や窓口相談時に策定支援が必要な事業者の掘り起しを行い、事業計画策定に関するセミナーの開催や各種調査・統計資料を参考とした経営分析を行い、中長期的視点から経営力の強化及び事業再構築に向けた実効性の高い事業計画策定に関する支援を行い、売上・利益率の増加による経営基盤の強化を目指します。

【事業計画策定支援事業者の目標売上額増加 前年対比：2%】

・25者／5年

イ) 事業承継及び創業の促進による小規模事業者数と多様な業種の維持

地域コミュニティの維持に必要不可欠な小規模事業者数と多種多様な業種を維持するための創業・第二創業予定者及び創業後3年以内の事業者を含め、事業承継が経営課題となって一歩が踏み込めない事業者に対し背中を後押しすることにより、小規模事業者の減少抑制と新陳代謝を図ります。

【小規模事業者の新規創業・第2創業者数】

・15者／5年

【事業承継者数】

・15者／5年

ウ) 小規模事業者の新商品開発促進と販路開拓及び販路拡大支援による売上・利益率の向上

新型コロナウイルス感染症の第5類への移行により、これまでの生活様式の変化によって重要性が増したITの活用や、地域外への販路拡大・取引拡充など売上及び利益の獲得を目指すため、地域資源を活用した新商品の開発や既存商品のブラッシュアップなど、新たな需要開拓を積極的に支援します。

【商談会への参加による商談成約（1者あたり2件／年）事業者数】

・10者／5年

【物産展への参加による売上増加（1者あたり10万円／年）事業者数】

・10者／5年

【SNS等によるITを活用した販路開拓支援による売上増加（1者あたり2%／年）事業者数】

・15者／5年

【パンフレット・情報誌等掲載支援による売上増加（1者あたり2%/年）事業者数】

・15者/5年

②地域への裨益目標

これまでに記した各項目における目標を実施することにより、小規模事業者の生産性を高めるとともに地域雇用を促進し、ビジネスネットワークを構築することによる事業承継などのマッチング支援により、小規模事業者数の維持・継続と、既存事業所の新陳代謝を促進します。

また、地域住民の利便性の向上を図り、安心して安全な衣食住を提供することにより、域外からの人口流入を増加させ、賑わいのあるまちづくりを目指します。

加えて鷹栖町との連携強化により、当該地域への観光客や訪問客を増やすことにより、交流人口の増加による地域経済の活性化に大きく貢献し、小規模事業者と地域の持続的発展に寄与す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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

これまでに示した目標達成に向けて、鷹栖町や関係団体及び各種専門家との連携を図りながら、下記の方針により小規模事業者への支援を実施します。

【小規模事業者の目標達成に向けた方針】

1. 小規模事業者の経営分析及び事業計画策定に関する支援を行うことで、地区内事業者の売上及び利益率の向上による経営基盤の強化を図ります。

小規模事業者が陥っている問題解決の糸口を探るため、事業者との徹底した「対話」と「傾聴」を通じて、小規模事業者の想いや考えを余すところなく「言語化」し、問題解決の具体化に向けた行動を促すことが必要と考えます。

また、本質的な課題に対して事業者自らが「気付き」、「腹落ち」することにより、「内発的な動機付け」から能動的行動と潜在力を引き出し、「自己変革」と「自走化」へと導くため、事業者と一緒に悩み考え、事業者に寄り添った伴走支援が重要となります。

事業者が本当の経営課題は何かということに向き合い、気付き、自分たちが進むべき方向に腹落ちしたとき、潜在的な力が引き出されることを念頭に置き、商工会（支援者）は様々な障壁と施策を事業者と共に考え、側面的な支援を行わなければなりません。

また、小規模事業者にとって、今後ますます重要性を増す「デジタル技術」を活用して、生産性の向上や売上の増加・競争力の強化など、「DX」に関する意識の醸成や活用可能な取り組みに関するセミナーを開催し、知識の習得やセミナー受講者の中からDXに積極的に取り組もうと行動する事業者に対しては、IT関連の専門家と連携してDX導入に向けての計画策定・計画実行について支援します。

これからは、「課題解決型」の支援と「課題設定型」の支援を上手に使い分け、地域資源を活用した商品・サービスの開発や販売促進、円滑な事業承継による売上の維持・拡大を目指すため、自社の置かれている状況の把握・分析に基づいた経営改善が行えるよう、事業者の心理的な障壁を下げながら、より実行可能性の高い事業計画の策定について支援します。

2. 事業承継及び創業の促進による小規模事業者数と多様な業種の維持

小規模事業者数の維持は、地域の生活やコミュニティ維持により、地域の雇用創出につながるため、事業承継や創業・第二創業に対する支援についても、重要な位置づけとなっています。

したがって、地区内の事業者数確保のためにも各種助成事業等の支援施策を積極的に活用し、創業に向けた実現可能性の高い事業計画の策定支援を行い、さらに定期的なフォローアップを行い、創業初期段階の経営安定化を踏まえた伴走型支援を行います。

また、M&Aなどの高度な支援が必要な場合は、「北海道事業承継・引継ぎ支援センター」などの専門機関と連携し、第三者承継やM&Aなどの支援についても積極的に支援します。

3. 小規模事業者の新商品開発促進と販路開拓及び販路拡大支援における売上・利益率の向上

地域資源を積極的に活用した高付加価値な新商品の開発や既存商品のブラッシュアップについて、鷹栖町観光協会、たいせつ農業協同組合、あさひかわ農業協同組合などの関係機関と連携し、札幌圏や首都圏での地域外で開催される商談会や展示会・物産展等への出展による販路開拓支援を実施します。

出展に際しては、出展概要の確認やPOPの作成、商談サポートなど、販売品の売上の向上や認知度のアップ、バイヤーとの商談成約ができるよう支援を行います。

これにもDXなどのITを積極的に活用し、SNSを活用したPRや動画作成による販売促進など、広告掲載等によって消費者が目にする機会を増やし、鷹栖町の自慢の商品を消費者の記憶にしっかりと焼き付け、小規模事業者の売上と利益率向上を目指す販路開拓・拡大に関する支援を行います。

【地域への裨益目標の達成に向けた方針】

前述する小規模事業者の目標を達成することにより、地域を支える小規模事業者の生産性（稼ぐ力）が向上し、加えて事業承継や創業が促進されることで、既存事業所の新陳代謝が行われ地区内人口の維持と増加による地域経済は活性化されます。

さらに、地域住民の利便性は向上し生活関連産業を中心とした町内小規模事業者数の減少に歯止めをかけ、地域商業機能の維持が図られます。

また、販路拡大支援による地域特産品の認知度向上により、鷹栖町の知名度アップへとつながり、商品やサービスを求めて来訪する観光客（交流人口）の増加で、当該地域の商品ブランド力の上昇と波及効果によって、雇用機会の創出や付加価値の向上といった地域活性化に寄与する動きが可能となります。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域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、北海道商工会連合会や旭川信用金庫、北海道財務局が実施している地域経済動向調査の分析内容を、ホームページや巡回訪問時、窓口相談時に情報提供をしていました。しかし、全国や北海道、上川管内ごとの経済動向のデータでは、対象範囲が広くなり限定された地域の中での小規模事業者にとっては、自ら取り巻く経営環境としての認識に至らず、提供した調査結果を事業計画策定等の実施支援に十分活用しきれなかったのが現状です。

《課題》

前回は、持続化補助金申請時における相談時や、金融支援等の企業調査時などの事業者に対して、情報の提供及び活用した程度となり、当該地域の事業者すべてへの情報提供とならず、また、情報を受け説明をした事業者に対しても、全国版や北海道全体の広い範囲でのデータのため、興味や理解を示さない状況が見受けられ、第2期では、国や北海道のデータに加え、上川管内や道北地域などのデータとともに、鷹栖町のデータも組み合わせながら、活用・分析を行い事業者に提供することにより、身近なデータとして調査結果に関心・興味を持ってもらい、事業計画策定につながる情報の提供を行う必要があります。

（2）目標

事業内容	公表方法	現 状	令 和 6 年度	令 和 7 年度	令 和 8 年度	令 和 9 年度	令 和 10 年度
①各種経済情報分析結果の公表回数	HP掲載	-	4回	4回	4回	4回	4回
②地域経済動向分析結果の公表回数	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①各種経済情報の収集と提供及び分析（全国、北海道、管内）

小規模事業者の景況を把握したうえで的確な支援を行うため、経営指導員等が各種情報を収集、また、下記の②「RESAS」のデータ分析も行い、四半期ごとに商工会のホームページで公表するほか、巡回指導時の資料として活用します。

【調査手法】

- ・各支援機関等から提供される調査報告書を身近な地域に限定した景況感など、各種データを比較分析及び調査項目ごとに整理し、統計資料として事業者に提供します。

【調査対象】

- ・北海道経済産業局 ⇒⇒ 経済動向・統計（管内経済概況）
- ・全国商工会連合会 ⇒⇒ 小規模企業景気動向調査
- ・北海道商工会連合会 ⇒⇒ 中小企業景況調査
- ・日本政策金融公庫 ⇒⇒ 道北の小企業動向調査
- ・北海道財務局 ⇒⇒ 管内経済情勢
- ・旭川信用金庫 ⇒⇒ 地域企業景気動向調査

【調査項目】

- ・景気動向に関する項目（業況、売上高、資金繰り、採算性など）
- ・設備投資や経営上の問題点など

②地域経済動向の分析（国が提供するRESASの活用）

鷹栖町の小規模事業者に対して、上記①の各種情報と国が提供するビッグデータ「RESAS」（地域経済分析システム）の分析結果を活用することで、限られたマンパワーの中で効率的かつ事業者に対する身近な経済動向の分析結果として、事業者に対する課題の抽出や事業計画の策定などに繋ぐことができます。

分析結果については、年1回の公表及び巡回指導時の資料として活用します。

【調査手法】

- ・経営指導員等の職員がRESASを活用し、以下の項目に沿って地域の経済動向を調査・分析します。

【調査（分析）項目及び内容】

- ・地域経済循環マップ ⇒⇒ 何で稼いでいるかなど、地域経済の全体像とお金の流入入について
- ・産業構造マップ ⇒⇒ 地域の各業種における販売額など、産業構造の現状などについて
- ・観光マップ ⇒⇒ 国や地域別の観光スポットの検索数や、インバウンドに関する動向について
- ・まちづくりマップ ⇒⇒ 人の流動や事業所立地動向など、まちづくり関係の情報について

(4) 調査結果の活用

- ・調査した結果については、商工会のホームページにて掲載し、広く町内小規模事業者に周知します。
- ・調査した結果については、上記のほか経営指導員等が巡回訪問・窓口相談時において、調査内容を丁寧に説明して、小規模事業者との対話の中から経営分析及び事業計画の策定に向けた外部環境を把握するための参考資料として活用します。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

《現状》

第1期目では、展示・商談会及び町内イベントの出店時において、バイヤーや飲食関連事業者・来場者に対し、簡単な聞き取りアンケート調査を実施し、その収集・分析した調査結果を該当事業者にフィードバックすることで商品の改善につなげるための支援をしました。しかし、調査項目や調査内容ともに総体的なものとなっていたため、新たな需要開拓に向けての事業計画策定までには至りませんでした。

《課題》

この様な支援内容を反省し、第2期については、展示会や商談会に対するアンケート調査については、調査項目及び内容を専門家等からアドバイスを受け、分析した調査結果が事業者の新たな販路開拓や既存商品の改善への参考となるように、また、今後は従来の需要とは異なる消費者ニーズが生じることも考えられるため、改めて第2期目についても需要動向の調査・分析を実施し、商品・サービスの改善や見直し、新商品・新サービスの開発に向けての調査を実施する必要があります。

(2) 目標

事業内容	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①地域内需要動向調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
②物産展アンケート調査対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
③商談会アンケート調査対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

※現状は、令和4年度の実績

(3) 事業内容

①地域内需要動向調査

小規模事業者が消費者のニーズを把握するため、地域資源を活用した新商品の開発または新メニューに係るアンケート調査を実施し、調査結果については事業者にフィードバックし、事業計画の策定及び新たな商品開発や既存商品の改良・改善につなげる支援をします。

【対象事業者】※特産品製造業者、食品小売業、特産品販売小売業、飲食業などを対象

- ・地域資源を活用した新商品開発及び新メニューの提供により、域内にて需要開拓を目指す小規模事業者
- ・既存商品及びメニュー等のブラッシュアップにより、域内にて需要開拓を目指す小規模事業者

【調査手法】

- ・町内で開催される地元イベントにおいて、商品を購入または試食などをした来場者に対して、経営指導員等がアンケート票の配布及び下記の調査項目に基づいた聞き取り調査を実施します。

【想定するイベント】

- ・たかす熱夏フェスタ
主 催：熱夏フェスタ実行委員会
開 催 時 期：8月上旬
来 場 者：近隣及び地域住民、観光客等（来場者数：約8,000人）

【サンプル数】

- ・イベントに来場した地域住民や近隣からの来場者等 50名程度

【調査項目】

- ・属性
住所、性別、年齢等、内容量、価格、デザイン、ネーミング、味、満足度など

②物産展アンケート調査

物産展等への出展の際には、小規模事業者が継続的かつ安定的な売上及び利益の確保のため、新規顧客・新規販路の獲得も視野に入れた取り組みに対する支援が必要となります。

そのためには、都市部にて行われる物産展等に出展し、アンケート調査を実施することにより消費者の市場ニーズ・動向を確認しながら、新商品開発及び既存商品等の改良などにつなげ、売れる商品づくりについての支援を行います。

【対象事業者】

- ・事業計画を策定し地域資源を活用した商品を取扱っている物産展への出展に意欲的な小規模事業者

【調査手法】

- ・都市部で開催される物産展等において、来場者に対して経営指導員等がアンケート票の配布及び下記の調査項目に基づいた聞き取り調査を実施

【サンプル数】

- ・来場者に対して 50 名程度

【分析手法】

- ・調査結果については、各商品等の課題ごとに整理し、専門家と連携しながら分析

【調査項目】

- ・属性（住所、性別、年齢等）、内容量、価格、デザイン、ネーミング、味、満足度など

【想定する物産展】

- ・なまらいいっしょ北海道フェア

主 催：北海道商工会連合会

開催時期：11 月

概 要：道内の農水産物や加工品が販売される。人口規模が最大の札幌市での開催のため、多くの新規顧客の獲得と、地元観光PR、特産品の販売を行う。

出 展 者：30 団体、

来 場 者：約 25,000 人

③商談会アンケート調査

商談会等への出展の際に、小規模事業者が継続的かつ安定的な売上及び利益の確保のため、新たな取引先の新規獲得も視野に含めた取り組みに対する支援が必要となります。

そのためには、都市部にて行われる商談会に参加し、アンケート調査等を実施する中でバイヤー及び流通事業者に対して、市場の動向やニーズ調査を実施し新商品及び既存商品等の改良などにつなげ、売れる商品づくりについて支援を行います。

【対象事業者】

- ・事業計画を策定し地域資源を活用した商品を取扱っている商談会への出展に意欲的な小規模事業者

【調査手法】

- ・都市部で開催される商談会等において、バイヤー及び流通事業者に対して経営指導員等がアンケート票の配布及び下記の調査項目に基づいた聞き取り調査を実施

【サンプル数】

- ・来場しているバイヤー及び流通事業者 約 50 名程度

【分析手法】

- ・調査結果については、流通及び課題ごとに整理し、専門家と連携しながら分析

【調査項目】

- ・属性（住所、性別、年齢等）、内容量、価格、デザイン、使用用途（土産・贈答など）、味、満足度など

【想定する商談会】

- ・北の味覚、再発見！！

主 催：北海道商工会連合会

開催時期：10月

概 要：道内の小規模事業者を対象に、地域特産品を活用した販路開拓事業の一環として開催される事業で、バイヤーや流通事業者との商談により、地域特産品の販路開拓・販路拡大を図る。

出展者数：約40者

来 場 者：バイヤー・流通事業者含め約80社

(4) 調査結果の活用方法

地域内需要動向調査について、既存商品等のブラッシュアップや新商品の開発に関する基礎資料として活用し、さらに専門家と連携することにより集計・整理された調査及び分析結果を該当事業者に対してフィードバックし、新商品・サービスの開発と改良に関する事業計画策定に活用します。

これにより、個店の魅力の創出と町内や近隣市町村からの需要取り込みにつなげます。

また、物産展及び商談会にて実施したアンケート調査（地域外需要動向調査）については、都市部の消費者の率直な意見やバイヤーからの全国的な需要動向を把握することが可能な資料となるため、これについても専門家と連携し調査・分析結果を整理しながら、参加事業者に対してフィードバックすることにより、新商品開発及び既存商品等の改良に関する事業計画策定に活用することができます。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

《現状》

第1期では、巡回訪問時や窓口相談時において、税務申告期における決算指導からの分析や、ネットde記帳からのデータによる財務分析及び各種補助金申請時の内容確認など、限定的な支援だけに活用し事業計画策定までに活かしきれなかったのが現状です。

《課題》

これまでは、補助金申請や各種支援施策の利用時に、事業者からの相談を受け一過性で受動的な経営分析支援となっておりました。

第2期においては、物価高騰などの影響により様々な経営環境の変化に対応し、事業者自身が自走化のため当事者意識を持って、自社の経営状況の分析を把握することにより、明確な目標設定と事業計画策定が必要となるため、小規模事業者に対して「傾聴」と「対話」を意識しながら、小規模事業者との信頼関係を構築し経営分析の必要性及び重要性について認識してもらい、経営の本質的課題の把握につながるための経営分析に関する支援を行う必要があります。

(2) 目標

事業内容	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
経営分析事業者数	3者	10者	10者	10者	10者	10者

※現状は、令和4年度の実績

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

経営指導員等が巡回訪問や窓口相談時にヒアリングを行い、小規模事業者との「対話」と「傾聴」を丁寧に行い、表面上に見えている課題や問題点について、その水面下に潜む課題等に自ら気づく「課題設定型」の支援を行います。

また、課題の設定にあたっては、経営実態から本質的な課題を掘り下げるため、様々な障壁と施策を事業者と共に考え、経営分析の必要性を認識してもらい、当事者意識を持って課題解決に向けた「内発動機づけ」を高め、最後までやり切る意欲のある対象者を掘り起こします。

②経営分析の内容

【対象者】

- ・新たな事業展開や販路拡大などによる経営基盤強化や事業承継を目指す小規模事業者

【分析項目】

- a：財務分析 ⇒⇒ 直近3期分の収益性、生産性、安全性、成長性について分析
- b：非財務分析 ⇒⇒ 下記の分析手法を基に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脅威、機会を整理する。

【分析手法】

小規模事業者の潜在的課題を見極めるため、対話から得られた情報を可視化できるツール経済産業省の「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」を積極的に活用し、経営指導員等が事業内容や財務状況等の全体的な視点から、事業者と支援者が同じ目線に立って分析を行います。

また、地域経済に関する様々なビッグデータ（産業の強み、人の流れ、人口動態など）を見える化した「RE S A S（地域経済分析システム）」も合わせて活用し、分析データを実際に目で確認し、小規模事業者の経営状態を把握するとともに、企業が立地している地域の状態も含めながら確認を行います。

特に、非財務分析については、業務フローや商流、4つの視点（経営者、事業、企業を取巻く環境、内部管理体制）を整理し、SWOT分析などのフレームワークも合わせて将来目標を明確にし、課題等の解消ツールとして活用・支援します。

また、高度な知見を必要とする場合は、専門家と連携し積極的な分析支援を行います。

(4) 分析結果の活用

上記により分析した結果について、経営指導員等が事業者に対して「我々支援者も一緒に考えます！」という意思を伝え、経営分析の基本でもある計数的な分析にとどまらず、SWOT分析等により事業者の強み、弱みを客観的に理解し現状の経営課題を的確に捉えてもらいます。

さらに、分析結果については、支援事業者の事業計画策定に活用することを踏まえ、クラウド型支援ツール「ShokoBiz」に支援データを蓄積し、職員間で共有することにより継続的で効率的な支援体制を構築することが可能となります。

※「Shoko Biz」：経営発達支援計画の策定支援対象である小規模事業者及び各支援情報をデータ化し、分析・評価するためのクラウド型経営支援ツール

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

《現状》

第1期における事業計画策定支援では、各種補助金利用時や金融（マル経・町融資申込みなど）などの資金調達に関する相談時に計画策定に関する支援を行ってきましたが、そのほとんどが限定的な要因によるものでした。

また、創業に関する支援については2者（開業前より支援）、事業承継等の支援については小規模事業者に対し「事業承継診断（意向）調査」を実施し、後継者の有無や承継時期に関する内容について専門家と共に巡回訪問・聞き取り等を行い、3者の問題解決に対する支援をしました。

《課題》

第1期では、各種補助金申請や国及び北海道などの施策利用時の受動的な対応となっていたため、今後は小規模事業者の経営基盤の強化と持続可能な安定した経営に向けて、事業計画策定の必要性及び重要性について訴求していく必要があります。

計画策定の必要性・重要性をより効果的に訴求していくため、第2期においては、支援事業者との「対話」と「傾聴」を通じて、本質的経営課題の顕在化と課題に対する事業者自身の自認（腹落ちと気づき）を促したうえで「課題設定」から伴走支援する必要があります。これにより、事業者自身の課題解決に向けた内発的動機づけを行いつつ、DXに向けたITツールの活用など、事業者個々の課題に応じた適切な意思決定をサポートし、限定的案件に留まらず事業者持続的発展に向けた事業計画策定支援を行う必要があります。

また、創業・第二創業及び事業承継に係る事業計画策定については、補助金申請時や融資相談時の限定的な事業計画の策定ではなく、これまでの調査結果を参考に地域コミュニティの維持・継続の重要性を訴求しつつ、具体的かつ本質的な経営課題の解決に向けた事業計画策定とし、小規模事業者が自発的に取り組めるよう支援を行う必要があります。

（2）支援に対する考え方

【DX推進に係るセミナー及び個別相談会の開催について】

コロナ禍におけるリモートワーク等による経営の効率化・高度化のIT技術が躍進する中で、小規模事業者におけるDX化への対応について、消費購買力流出の抑制や経営基盤強化のためにも、事業計画策定に関する前段階としてDX導入に向けた動機づけや基礎的な知識を習得するための初心者向けセミナーや個別相談を実施します。

また、近年は各補助金の申請や雇用に関する様々な手続きについても、ITやデジタル対応となっていることから、事業者に対するDXに対応したセミナーの開催や基礎的な知識の取得など、様々なデジタル化に対応した支援を行います。

【事業計画策定について】

上記の課題でも記載したとおり、事業計画策定については小規模事業者の売上や利益確保など、経営基盤の強化・持続的発展に密接に関係します。よって、経営分析の段階から一貫して「対話」と「傾聴」により事業計画策定に関する重要性や必要性について、自分ごととして捉えてもらうよう努め、事業者自身の内発的動機を高めていきます。

こうした前提のもと、経営分析結果をより詳細に説明することで分析結果の気づき・腹落ちを促すとともに、地域の経済動向調査により洗い出した経営環境や、需要動向により分析した市場ニーズと、自社の経営分析を踏まえた事業計画策定支援を行います。

支援にあたっては、上記分析したデータを確認しながら、「対話」と「傾聴」を丁寧に行うことにより、優先課題の設定や課題解決に向けた事業計画策定に関する支援を行います。

なお、事業計画策定件数の目標値としては、経営分析を行った小規模事業者の8割程度の事業計画策定数を目指します。

【創業・第二創業計画策定について】

小規模事業者の高齢化に伴う廃業等が今後予想される中、小規模事業者の減少を抑制し地域経済及び地域コミュニティの維持・継続のため、創業予定者が町で実施している創業補助金等を利用する際に、行政と情報共有などの連携体制を構築し、創業支援者等に対する円滑な支援を行うほか、商工会の創業支援内容及び支援体制を商工会だよりや商工会ホームページへ掲載し、潜在的創業希望者に向けて情報発信します。

また、専門業種や専門性の高い分野の創業・第二創業者に関しては、必要に応じて中小企業診断士などの専門家を招聘した個別相談会及び関係支援機関等の支援を受けながら実施します。

【事業承継計画策定について】

創業支援同様に、地域コミュニティの維持・継続のため、これまでに取り組んできた「事業承継意向調査」を継続実施し、経営指導員等が巡回訪問にて聞き取りを行い、後継者の有無や承継の意思、事業承継に向けた準備や予定スケジュールなど、その調査結果を踏まえて対象事業者の掘り起しを行い策定支援につなげます。

意向調査及び聞き取りにて収集した情報については、定期的な巡回訪問時に「対話」と「傾聴」を行いながら、事業承継に係る計画策定の支援を実施しますが、事業承継等に関しては、後継者がいる場合や後継者がいなくても第3者等に引き渡したいなど、専門性が高くセンシティブな情報を多く含んでおり、中小企業診断士などの専門家や北海道事業承継・引継ぎ支援センター等を活用して、予定している小規模事業者の秘密保持をしながら、事業承継計画の策定等に関する支援を行います。

(3) 目標

事業内容	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①DX推進セミナー開催回数 (個別相談会開催回数)	-	1回 (1回)	1回 (1回)	1回 (1回)	1回 (1回)	1回 (1回)
②事業計画策定事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
③創業・第二創業計画策定 事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
④事業承継計画策定事業者 数	3者	3者	3者	3者	3者	3者

※現状は、令和4年度の実績

(4) 事業内容

①DX推進セミナー及び個別相談会の開催(新規)

DXの導入に向けた基礎知識の習得とWEBサイトなどのITツールを活用した生産性の向上など、顧客満足度を上げるためや他社との競争優位を築くためにはどうすればよいのかなど、DX導入への動機づけや基礎的な知識を習得するための推進セミナーや個別相談会を開催します。

【支援対象者】

- ・DXを活用し、顧客満足度の向上や競争優位及び販路開拓等に意欲的な小規模事業者
- ・経営分析を行い事業計画策定に関心のある小規模事業者

【手段・手法】

- ・セミナーや個別相談会の開催により、DXに関する基礎知識の習得を図り、受講した事業者の中で積極的に導入意欲のある小規模事業者に対しては、DX導入も含めた事業計画策定に関する支援を行います。

【募集方法】

- ・商工会ホームページにて周知及び商工会だよりにて募集案内を告知します。

【講師】

- ・DXに詳しい専門家(ITコーディネーター、中小企業診断士等)

【開催回数】

- ・セミナー ⇒⇒ 年1回
- ・個別相談会 ⇒⇒ 年1回

※個別相談会は上記セミナー参加者のうち、より関心の高い事業者を対象に開催

【参加者数】

- ・セミナー参加者 ⇒⇒ 15名
- ・個別相談会参加者 ⇒⇒ 3名

【カリキュラム】

- ・DXに関する基礎知識の習得
- ・DXの導入による作業の効率化や生産性の向上
- ・実際に導入した小規模事業者のDX・デジタル化導入に関する事例紹介など

②事業計画支援（セミナー及び個別相談会）

経営状況を分析した小規模事業者及び上記DXセミナー参加した事業者に対して、新商品の開発及び新サービスの提供・新たな販路開拓など、売上の維持・増加及び利益の確保による経営基盤強化に向けた事業計画の策定に意欲のある小規模事業者を支援します。

【支援対象者】

- ・経営基盤強化に係る事業計画策定に関心のある経営分析実施小規模事業者
- ・地域資源等を活用した新商品開発や販路開拓・販路拡大を目指す経営分析実施小規模事業者
- ・ITの積極的活用により新たな需要開拓を目指す経営分析実施小規模事業者

【手段・手法】

- ・セミナー開催により、事業計画策定に関する必要性・重要性を認識してもらい、セミナー参加者を対象に経営指導員等が巡回による支援を行います。
- また、主にセミナー参加者を対象に個別相談会を開催し、専門家による専門的知見を交えながら事業計画書の作成支援を行います。

【募集方法】

- ・経営分析実施済み小規模事業者を対象に、巡回訪問や窓口支援時に参加を勧奨します。
- ・商工会ホームページにて周知及び商工会だよりにて募集案内を告知します。

【講師】

- ・事業計画策定に関する専門的な知識を有する中小企業診断士等

【開催回数】

- ・セミナー ⇒⇒ 年1回
- ・個別相談会 ⇒⇒ 年1回

【参加者数】

- ・セミナー参加者 ⇒⇒ 15名
- ・個別相談会参加者 ⇒⇒ 3名

【内容】

- ・事業計画策定に関する基礎知識と必要性及び重要性について認識してもらい、計画策定による経営基盤の強化と持続的発展を目指す小規模事業者の支援を行います。

③創業・第二創業者への支援（個別相談会）

【支援対象者】

- ・当該地域内の創業予定者及び創業間もない小規模事業者

【手段・手法】

- ・創業までの必要な準備や創業計画書等の作成など、創業に関する注意点や創業融資、創業補助金などの支援制度についての説明を行い、創業に向けた的確なプロセスを踏み、現在直面している課題解決や事業内容が明確となるよう、創業計画の策定に関する支援とフォローアップについて実施します。

【募集方法】

- ・商工会ホームページや町との連携による情報の共有・収集、経営指導員等が巡回訪問時に支援について説明する。

【回数】

- ・個別相談会 ⇒⇒ 年1回

【参加者数】

- ・個別相談会参加者 ⇒⇒ 5名

【専門家等】

- ・日本政策金融公庫、中小企業診断士等

④事業承継への支援（個別相談会）

【支援対象者】

- ・事業承継を予定している小規模事業者及び今後、承継準備等が必要となる小規模事業者

【手段・手法】

- ・経営指導員等が巡回訪問時に、小規模事業者に対して後継者の有無について聞き取りを行い、個別相談会への参加勧奨と事業承継計画の策定について説明します。
- ・後継者がいる小規模事業者については、個別相談会時において中小企業診断士等の専門家による説明を受け、その後は経営指導員等と専門家が課題解決に向けた情報共有と連携を図りながら、継続実施による事業承継計画の策定につなげます。
- ・事業承継の意向を表明しているものの、後継者不在などの理由によりスムーズな承継が困難だと判断される場合には、経営状況や事業承継の可能性について分析するとともに、第三者承継の可能性についても検討し、北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の支援を受けながら、円滑な事業承継が実施できるよう支援を行います。

【募集方法】

- ・商工会のホームページや事業承継診断（意向）調査を基に経営指導員等が巡回訪問時に支援等について説明します。

【回数】

- ・個別相談会 ⇒⇒ 年1回

【参加者数】

- ・個別相談会参加者 ⇒⇒ 5名

【専門家等】

- ・税理士、中小企業診断士、北海道事業承継・引継ぎ支援センターなど

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》

第1期では、事業計画の進捗状況を確認するため、四半期ごとに巡回訪問を行う目標としていましたが、新たな課題や問題が確認された時や、事業計画等の見直しが必要となった時などの不定期な訪問となってしまう、訪問等にもバラつきがあり計画策定後のフォローアップとしては、手薄な状況となっていました。

また、小規模事業者持続化補助金採択後の進捗状況の確認と、フォローアップ支援を希望する事業所のみへの対応が主体となり、事業計画を策定したすべての事業者へのフォローアップとは至りませんでした。

《課題》

現状にも記載したとおり、不定期なフォローアップ支援となってしまう、計画策定事業者すべてのフォローアップを行うことができませんでした。これは、経営指導員がメインとなりフォローアップを行っていたため、他の業務との兼ね合いから全体的なフォローアップに至らなかったのが原因でした。

第2期事業においては、補助員以下の職員とも支援経過の状況確認やノウハウなどを共有し、定期的かつ訪問回数を増やし、策定後のフォローアップ支援に係る手法を改善しながら、職員が一丸となり計画性のあるフォローアップ支援を行う必要があります。

(2) 支援に対する考え方

計画策定後、「経営者の独りよがりとなってしまい現場を巻き込んでいない」、「制度などへの知識が不足している」などが計画実行の障壁となり、当初の予定通りに計画が実行できないことが多々あります。

よって、円滑な事業計画の実行に向けて定期的な巡回訪問により、上記のように計画実行を阻害する外部・内部要因を特定すべく綿密に点検を行う必要があります。

また、課題の特定にあたっては、計画策定の折より改めて「対話」と「傾聴」を重んじた伴走型のフォローアップ支援を行い、支援者側からの一方的な課題解決策の提案とならなよう留意し、事業者自身に課題に係る「気づき」と「腹落ち」を促す必要があります。これにより、事業者自らがPDCAサイクルをしっかりと回せるよう自走化に向けた意識・習慣づけを行い、事業者自身の潜在力を引き出し長期的・持続的発展に繋げます。

また、計画的にフォローアップを実施するために職員間で支援経過や支援ノウハウを共有し、支援体制を確立します。

なお、策定する計画に応じたフォローアップ方針については次のとおりです。

【事業計画策定フォローアップ】

- ・事業計画の策定を行った事業者に対して、国際情勢の変動などにも柔軟に対応できるよう、計画策定後の事業進捗状況の確認と、新たな課題や問題点等が出た場合に必要な手続き等に関する支援を行います。1者につき四半期に1回程度のフォローアップを設定する必要があると考えます。

【創業・第二創業計画策定フォローアップ】

- ・創業計画を策定した事業者に対して、創業後の初動期における経営の安定化など、当初の計画策定通りに事業が進んでいるか、資金繰りの確保は出来ているかなど、事業の進捗状況について確認・把握し定期的な巡回訪問によりフォローアップの支援を行います。創業直後は各種不安定要素を含むため、通常の実業計画策定事業者よりもフォローアップに頻度を多く設定する必要があると考えます。(1者につき月1回)

【事業承継計画策定フォローアップ】

- ・事業承継に関する計画策定事業者に対して、通常の実業計画同様に1者につき四半期に1回程度のフォローアップを設定します。しかし、事業承継案件については、計画策定実行中も親族間の問題など様々な問題が生じると考えられるため、専門家の派遣や関係支援機関のアドバイス等を受け、進捗状況に応じてフォローアップ頻度の短縮なども含めて支援します。

なお、いずれの計画においても、策定後に様々な要因により進捗状況にズレが生じうるため、上記フォローアップによりズレ(新たな課題等)が確認された際には「対話」と「傾聴」により本質的課題を改めて抽出しながら、上記設定頻度に捉われずに軌道修正を図る必要があると考えます。

また、フォローアップ手法としては、専門家による専門的知見や、広域連携商工会(東川町・東神楽町)経営指導員の知見・ノウハウなど第三者の目線も取り入れつつ軌道修正を図る必要があると考えます。

(3) 目標

項目	現 状	令 和 6 年度	令 和 7 年度	令 和 8 年度	令 和 9 年度	令 和 10 年度
①事業計画策定フォローアップ 対象事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
頻度 (延べ回数)	15 回	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回
年間売上額 2%増加事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
②創業・第二創業計画策定 フォローアップ対象事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度 (延べ回数)	3 回	36 回	36 回	36 回	36 回	36 回
③事業承継計画策定 フォローアップ対象事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度 (延べ回数)	5 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

※現状は、令和4年度の実績

(4) 事業内容

①事業計画策定事業者に対するフォローアップ支援

事業計画の策定を行った小規模事業者を対象に、経営指導員等の職員が巡回訪問を実施し、計画策定後の進捗状況の確認を四半期ごとに行い、策定した事業計画が着実に実行されているか定期的・継続的にフォローアップを行います。

②創業・第二創業計画策定事業者に対するフォローアップ支援

創業及び第二創業に係る計画策定事業者については、創業当初は資金繰りや経営全般について不安定な要素を含んでいるため、細かく丁寧な支援を心掛け、月1回の経営指導員等の職員による巡回訪問を実施し、計画通りに創業の手続きが進んでいるか、資金繰りの確保は出来ているかなど、事業の進捗状況を把握します。

③事業承継計画策定事業者に対するフォローアップ支援

事業承継に関する支援については、経営指導員等の職員による巡回訪問を四半期に1回を基本とし、計画策定実行中も様々な問題が生じると考えられるため、進捗状況に応じてフォローアップ頻度の短縮なども含めて支援します。

《事業計画と進捗状況にズレが生じている場合の対処法》

進捗状況が思わしくない小規模事業者に対して、当初の事業計画とのズレが生じている場合には、巡回訪問による聞き取りを行い、「対話」と「傾聴」による問題点や原因等の抽出によって、計画の変更、または高度な課題等については専門家を招聘し軌道修正等を図ります。

また、鷹栖町商工会は東神楽町商工会・東川町商工会と広域連携協議会を設立しており、各商工会の経営指導員による支援手法や外部専門家等の意見を聞き、情報共有を図りながら対応方法を検討のうえ支援を行います。

8. 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

《現状》

第1期では、地域特性を活かした広域需要に対応できる商品・サービスを提供している小規模事業者を対象に、商談会への出展による新たな需要開拓について支援しました。

展示会及び商談会に参加した事業者については、120社との名刺交換と19社との商談を行いました。結果的には3社の成約となり思った以上の成果とはならず、今後も地道な販路開拓に関する支援が必要となります。

また、コロナ禍による各種イベント等の開催が中止となるなど、展示会などのイベントによる販路開拓・事業展開を主に行っていた事業者にとっては、大変厳しい状況となりました。その影響もあり非対面型の販売・取引方法が主流となり、WEBサイトによる取引となりホームページの作成やSNS、ECサイトの構築などが不可欠ですが、当町におけるITツールの導入・活用している事業者は少なく、DX及びIT化に対する意識が醸成されておらず対応しきれなかったのが現状です。

《課題》

第2期においては、展示会及び商談会における開催案内と周知の強化及び経営分析、事業計画策定、フォローアップまでの一連の中で、需要開拓意欲を喚起し参加可能な事業者の掘り起しを行い、出展希望事業者に対しての各種情報提供を積極的に行います。

また、当町小規模事業者のDX及びIT化に対する意識を醸成していくため、今後はDXによるSNS等を活用したITツールを積極的に活用し、情報発信や電子取引等の需要開拓に関する支援を行う必要があります。

(2) 支援に対する考え方

【商談会への出展について】(B to B)

- ・商談会への出展に関する支援については、鷹栖町の農畜産品など地域資源を活用した商品・サービスの提供により、都市部及び町外からの需要獲得に向け、バイヤーを通じて新たな販路開拓・販路拡大を目指す小規模事業者（主に食品製造業者や特産品販売小売業者、飲食業者）を対象とします。

経営指導員等や専門家と連携しながら、事前及び事後における支援を行うとともに、自社商品のPR資料の作成支援や出展時のバイヤーに対する需要調査等についても支援を行います。

【物産展への出展について】(B to C)

- ・物産展への出展支援については、商談会への出展支援と同様に、鷹栖町の農畜産品などの地域資源を活用した新商品・新サービスを提供し、都市部及び町外消費者からの需要獲得を目指す小規模事業者（主に食品製造業者や特産品販売小売業者、飲食業者）を対象とします。

経営指導員等と専門家との連携における支援に加え、出展期間中のブースイアアウトや陳列、接客、来場者に対するアンケート調査など、当該商品の改善・見直し策等の資料にするなど、小規模事業者の新たな方向性を創出できる販路拡大に関する支援を行います。

【SNS等ITを活用した販路開拓について】(B to C)

- ・スマートフォンの普及や新型コロナウイルスの影響などを背景に、消費者の購買意識や行動が変化している中、地域内外の需要を取り込むためホームページやSNSなどによる情報発信が重要となっております。したがって、DX推進セミナーの参加者や地域内外での需要の取り込みを図る小規模事業者（主に食品製造業者や特産品販売小売業者、飲食業者）を対象としたホームページ作成ツールやSNSによる情報発信ならびにECサイトの構築に関する支援を行い新たな販路開拓につなげます。

なお、これらの支援については、無料もしくは低コストのツールを活用することで導入に対する障壁を低くするとともに、高度な課題等については、IT専門家と連携し長期的な事業継続を図ります。

【パンフレット・情報誌・PR動画を活用した支援について】(B to C)

- ・近隣市町への消費購買力の流出や人口減少などが課題となっている当町において、町内消費及び需要の低迷への対応策として、パンフレットや情報誌などの紙媒体を利用した自社PRに関する支援を行います。

地域資源を活用した商品等を販売している小規模事業者（主に食品製造業者や特産品販売小売業者、飲食業者）を中心に、町内や近隣地域、通過型の観光客の需要取り込みのため、商工会だよりへチラシやパンフレットの折り込み配布や新聞折込、地域フリーペーパーへの広告掲載など、合わせて上記のSNSの利用と連動しPR動画の作成・公開などデジタルツールを活用した支援を行います。

(3) 目標

支援項目	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①商談会出展事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
商談会成約目標件数/者	3件	2件	2件	2件	2件	2件
②物産展出展事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
物産店売上目標額/者	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
③SNS等のITを活用した販路開拓事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
SNS等のITを活用した販路開拓事業者売上増加率	-	2%	2%	2%	2%	2%
④パンフレット・情報誌等掲載事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
パンフレット・情報誌等掲載事業者売上増加率	-	2%	2%	2%	2%	2%

※現状は、令和4年度の実績

(4) 事業内容

①商談会等への出展支援 (B to B)

【支援内容】

- ・出店前 ⇒⇒ 出店申込等手続き、出展商品規格書作成・確認、バイヤー向け商品パンフレット作成支援、出展ブースのレイアウト設計支援
- ・出展時 ⇒⇒ 出展全般の運営支援、バイヤーへのアンケート調査、商談成約サポート
- ・出展後 ⇒⇒ アンケート調査の集計・分析支援、商品改良提案・見直しに関する支援

【支援対象】

- ・地域資源を活用した新商品の開発や新サービスの提供により、積極的な販路拡大を目指す事業計画を策定した小規模事業者
- ・事業計画を策定し既存商品等のブラッシュアップにより、販路拡大を目指す小規模事業者

【想定している商談会】

- ・北の味覚、再発見！！

主 催：北海道商工会連合会

開催時期：10月

概 要：道内の小規模事業者を対象に、地域特産品を活用した販路開拓事業の一環として開催される事業で、イヤーや流通事業者との商談により、地域特産品の販路開拓・販路拡大を図る。

出展者数：約40者

来 場 者：バイヤー・流通事業者含め約80社

②物産展等への出展支援（B t o C）

【支 援 内 容】

- ・出店前 ⇒⇒ 出店申込等手続き、出展商品規格書作成・確認、来場者向け自社商品パンフレット作成支援、出展ブースのレイアウト設計支援、接客対応支援
- ・出展時 ⇒⇒ 出展全般の運営支援、来場者等へのアンケート調査
- ・出展後 ⇒⇒ アンケート調査の集計・分析支援、商品改良提案・見直しに関する支援

【支 援 対 象】

- ・地域資源を活用した新商品の開発や新サービスの提供により、積極的な販路拡大を目指す事業計画を策定した小規模事業者
- ・事業計画を策定し既存商品等のブラッシュアップにより、販路拡大を目指す小規模事業者

【想定している物産展】

- ・なまらいいっしょ北海道フェア

主 催：北海道商工会連合会

開催時期：11月

概 要：道内の農水産物や加工品が販売される。人口規模が最大の札幌市での開催のため、多くの新規顧客の獲得と、地元観光PR、特産品の販売を行う。

出 展 者：30団体、

来 場 者：約25,000人

③SNS等ITの活用による需要開拓支援（B t o C）

現状の商圏が近隣に限られている小規模事業者にとって、より遠方の顧客を取り込むためには、消費者の多くが手軽に利用しているSNS（Facebook、Instagram、LINEなど）や、人気のあるユーザーに自社の商品やサービスを紹介してもらう「インフルエンサーマーケティング」など、口コミを活用した需要喚起も検討しながら、DXの導入による計画策定も含め需要獲得に向けての支援を行います。

【支 援 内 容】

- ・全国商工会連合会が推奨するホームページ作成システム「Goope（グーペ）」を活用し、小規模事業者向け無料プランにてホームページ作成に関する支援を行います。
- ・ECサイトの構築については、上記のGoopeと同じく無料プランの「カラーミーショップ」を活用し、消費者の利用頻度が多くなった場合には、拡張性の高い有料ツールも活用し対応します。
- ・ホームページの作成と合わせ、SNS（Facebook、Instagram、LINEなど）を活用した販売促進に関する支援も行います。
- ・各業種による需要の取込み手法について、「小売業⇒ECサイトとSNS」、「飲食業⇒ホームページとSNS」など、WEB媒体による販売環境の構築については、有効な方法を検討し販路

開拓につながる支援を行います。

【支 援 対 象】

- ・地域資源を活用しDXに係る推進計画を策定・活用する意欲的な小規模事業者

④パンフレット、情報誌、PR動画を活用した販路開拓支援（B to C）

地域資源を活用した新商品の開発や既存商品等のブラッシュアップなど、観光情報誌・地域フリーペーパーへの広告掲載など、合わせてPR動画の作成によるWEB上にて公開をすることで、全道・全国と場所を制限することなく、幅広く需要の取り込みが可能となります。

情報誌への掲載や製作にあたっては、出版社との交渉やサービスの内容など広告宣伝媒体を活用によって、来店客数の増加と売上・利益の拡大につなげます。

【支 援 内 容】

- ・広告媒体を活用しての宣伝ノウハウが確立できていない小規模事業者を対象に、販路開拓が可能と判断される小規模事業者を選定し、専門家と連携しながら自社商品のアピールポイントを最大限に生かすことができる広告媒体の活用と、販路開拓・販路拡大に向けた支援を行います。

【支 援 対 象】

- ・地域資源を活用した新商品の開発や新サービスの提供により、販路開拓についての事業計画を策定し積極的に実行する小規模事業者

【想定する媒体】

- ・観光情報誌
⇒⇒ 道内全域に発行されている「北海道じゃらん」（約10万部）など
- ・地域フリーペーパー
⇒⇒ 旭川市とその近郊16市町村に配布されている「ライナーネットワーク」（約17万部）や、全道道の駅及び各市町村の関係機関に配布されている「北海道応援マガジンJP01」（年間5万部発行）など
- ・PR動画の作成
⇒⇒ 作成した動画については、自社のホームページやSNS、YouTubeなどで配信することにより、広域的な販路開拓につながる支援を行います。

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

《現状》

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は、役場担当課長を含めた商工会総務企画委員会の中で年1回開催し、各実施事業後の目標達成度合いや実績評価を検討しておりましたが、その内容を理事会にて進捗状況等を報告・確認するのみに留まり、直接的な事業の実施方針へと反映させるには至りませんでした。

《課題》

第2期目においては、3か月ごとに事務局会議を開催し、評価支援ツールを活用しながらPDCAサイクルによる各事業の進捗管理及び目標設定の確認・見直しを行い、役場担当課長や外部有識者を含めた総務企画委員会及び理事会にフィードバックしたうえで、事業実施方針等に反映させる仕組みを構築し実施します。

(2) 事業内容

①事務局会議の開催

事務局内にて、3 か月ごとにPDCAサイクルによる各事業の進捗管理及び目標設定の確認と見直しを行い、問題点の改善と方向性の修正等を行います。また、本事業の進捗状況等を定量的に管理するため、商工会経営支援システム「Shoko Biz」(※)を活用することにより、日々の支援実績の蓄積と管理が容易に行え、小規模事業者の支援データを職員間にて随時情報共有することにより、支援事業に対する進捗状況や支援結果を管理・検証することができます。

②総務企画委員会での評価・検証

経営発達支援計画における各事業については、総務企画委員会内に事業評価委員会を設置します(メンバーは正副会長3名、当会法定経営指導員、町産業振興課長や外部有識者として中小企業診断士1名、旭川信用金庫支店長など)。

当評価委員会を年1回(毎年度末3月頃)実施のうえ、事業活動の報告と実施した事業の進捗状況について、成果を評価・検証・意見を聴取して、適切な事業推進を図ります。

また、事業評価委員会にて協議された事業の実施状況や成果に係る評価、事業内容の見直しなどを理事会に報告し、加えてその内容は町及び商工会通常総会へ報告するとともに、当会のホームページに掲載することにより、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態となるよう管理運営します。

10. 経営指導員等の資質の向上等に関すること

(1) 現状と課題

《現状》

第1期では、経営指導員等の資質の向上に関する事業については、北海道商工会連合会が開催する職種別の研修会や中小企業大学校が主催する小規模事業者支援担当者研修等を受講することにより、各職員の支援能力の向上を図ってきました。

《課題》

第1期においては、上記のとおり研修受講等により各職員が支援スキルの向上を図ってきましたが、職員間の経験年数の差などを要因として、依然支援スキルのバラつきが課題として挙げられます。また、昨今支援機関においては、DXの推進や、事業者の自走化・持続的発展に向けた「課題設定型」の支援スキルが求められているところですが、これら支援能力の不足も課題となっています。

よって、第2期においては、これまで受講してきた研修会と合わせ、DXに向けたIT活用手法、小規模事業者の潜在力を最大限発揮させるための経営力再構築伴走支援手法など、当会職員の能力が不足している分野の研修会にも積極的に参加していく必要があります。

また、指導員以外の各職員も専門家派遣に随行することで実践的なノウハウの習得を図るほか経営指導員の支援ノウハウ・データの共有等OJTに努め、職員スキルの平準化により組織全体の支援能力を高める必要があります。

これら取り組みにより、当町小規模事業者支援の中心的役割を担う機関として、小規模事業者や地域経済の危機的状況を克服するため、高度・複雑化する経営課題解決に向けた支援能力や知識の向上に努めます。

(2) 事業内容

①OJT

中小企業診断士等の専門家派遣に同行し、事業者に対する聞き取り内容や要点など、支援手法に関するノウハウを学び、支援に係る資質の向上につなげます。また、経営指導員等が支援した各小規模事業者の支援内容のデータを共有するほか、支援業務を他の職員と分担することにより、

更なる個々の支援能力の向上を目指します。

②OFF-JT

SNSの活用やECサイトの利用による新規販路開拓者からの支援を求められることから、中小企業基盤整備機構等が実施するEC化支援セミナーにおけるSNSを活用した販売促進に関する手法や、ECサイトの効果的なシステム構築など、知識を蓄積することにより職員全体の支援能力の向上を図ります。

③DX推進に向けたセミナーへの参加

喫緊の課題でもあるDXの推進に向けては、経営指導員等の職員のITに関するスキルを向上させ、小規模事業者のニーズに合った相談・指導に対応し、下記に記載の取り組みに対しても必要なスキルアップに係るセミナーなどへの参加も積極的に行います。

【想定されるDX推進にむけたセミナー】

ア) 事業者にとって業務効率化等の取り組みに向けたセミナー

(クラウド化・電子マネー商取引等のITツール・情報セキュリティ対策等)

イ) 事業者にとって需要開拓等の取り組みに向けたセミナー

(ホームページを活用した情報発信・ECサイト構築・運用、SNSによる情報発信等)

④経営力再構築伴走支援研修会への参加

中小企業基盤整備機構が主催する支援機関向けの「経営力再構築伴走支援研修会」へ経営指導員等が出席し、「対話」と「傾聴」を通じた「課題設定型支援」のための知識とノウハウを習得し、小規模事業者に対する支援能力と支援手法についての向上を図ります。

⑤職員間の定期ミーティングの実施

情報の共有不足による業務の生産性低下を防ぎ、これまでは「職員間での知識を共有する機会が少なかった」という問題を解決するため、職員間にて定期的にミーティングを月一回行い情報の共有を図ります。

また、職員間の定期ミーティングでは、職員間の情報共有と職員研修にて取得した内容や知識を職員間にて共有することにより、知識の格差を解消し小規模事業者からの相談等の対応について、全職員がワンストップ体制での支援実施体制を構築します。

⑥支援内容等のデータベース化

経営指導員等が小規模事業者に関する財務や経営情報、経営課題と問題解決に向けた情報蓄積については、クラウド型経営支援ツール「Shoko Biz」に支援データを入力・蓄積を行い、支援中の小規模事業者の進捗状況や職員間での相互情報共有により、リアルタイムで情報が確認できるシステム構築を図ります。

これにより、職員全員が一定レベルの支援ノウハウを習得し、組織全体での支援レベルの向上を目指します。

1.1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

《現状》

第1期では、町行政や金融機関及び各支援機関等からの地区内・上川管内の景況や動向に関する情報交換を実施し、また、鷹栖町商工会・東川町商工会・東神楽町商工会で組織する「上川中央部三商工会広域連携協議会」や北海道商工会連合会が開催する研修会において、道内全地域を代表す

る経営指導員からの小規模事業者に対する支援事例など、その地域の特色や独自の支援手法など色々な視点により、様々な支援情報を得ることができました。

《課題》

第2期においても、これまで通りの推進手法を活用し、関連支援機関との連携をさらに強化し、支援ノウハウに係る貴重な情報交換をすることにより、さらなる支援能力の向上を図ります。

(2) 事業内容

①各金融機関との連携及び情報交換

小規模事業者に対する経営及び金融に関する支援を強化するため、日本政策金融公庫が開催する「小規模事業者経営改善貸付推進協議会」(年1回)へ出席することにより、他商工会地域の金融情勢及び地域の動向に係る情報を得ることができます。

②上川中央部三商工会広域連携協議会

近年高度・複雑化する当町小規模事業者の経営課題に対して、当会職員だけでは支援が困難となる場面が想定されることから、「上川中央部三商工会広域連携協議会」(構成：鷹栖町商工会、東川町商工会、東神楽町商工会)にて「経営支援会議」を開催します。(年1回)

当会議にて近隣商工会の経営指導員の第3者的目線による助言を得るほか、各地域における支援事例を情報交換することで支援ノウハウを共有し、自地域での支援の糸口とし、小規模事業者への支援活動の強化と積極的な推進に繋がります。

③上川管内職員協議会

上川管内の商工会職員が一堂に集まる研修会(随時)にて、地域の小規模事業者に対する支援の現状や課題など、解決手法に係る種々のノウハウを共有し、経営指導員等の各職員個々の支援能力の向上を図ります。

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り組みに関すること

(1) 現状と課題

《現状》

1期目においては、地域の経済団体である鷹栖町、鷹栖町商工会、鷹栖町観光協会、JAたいせつ農業協同組合、JAあさひかわ農業協同組合が必要に応じて連携し、町総合振興計画を基に事業を実施しました。しかし、各経済団体との明確なビジョン等を共有していないため、連携が図られることなく、それぞれが独立した地域資源の活用と推進を行い、地域全体としての戦略的な事業展開には至っておりませんでした。

また、地域内消費喚起のための取り組みとしては、地域イベントへの出店に際して地元特産品のPR実施や、プレミアム商品券事業を実施してきました。

《課題》

地域経済団体それぞれが独立した動きの中で、地域全体としての戦略的な事業展開ができていない点が課題となっております。よって、2期目においては、鷹栖町における明確な将来ビジョンを各団体間で共有し、地域資源の認知度の向上と消費拡大・ブランド力の強化策を展開していくためにも、各団体が集まり情報交換・共有を図る場を定期的に設ける必要があります。

また、イベントへの出店やプレミアム商品券事業については、2期目も引き続き継続していく必要があります。

(2) 事業内容

①地域資源を活用した新商品の開発と販路拡大事業

鷹栖町は、主に鷹栖米やトマトジュースなどの農業産品を地域特産品として活用していますが、それ以外に「鷹栖牛」を活用した商品開発や販路開拓など、鷹栖町の地域ブランドとしての位置づけの構築と認知度のアップとして、関係各団体と足並みを揃え、当町の観光施設として開発が進むパレットヒルズにて開催される町内イベント等へ、出展や試食販売などを実施し積極的なPR活動に関する支援を行います。

②地域資源及び特産品等の情報発信強化

地域資源を活用した地域特産品のブランド強化や、6次産業化に向けた取り組みにより、鷹栖町の農産物や畜産加工品などの競争優位性のため、計画的な各種PRとマスメディアを活用した宣伝活動を実施し、特にSNSやITを活用した手法を積極的に取り入れ、鷹栖町を全道・全国に広く周知します。

③「鷹栖町地域経済活性化懇談会」(仮称：年2回)

鷹栖町商工会、鷹栖町、鷹栖町観光協会、鷹栖町商店会、JAたいせつ農業協同組合、JAあさひかわ農業協同組合の各経済団体の担当者による「鷹栖町地域経済活性化懇談会」を開催することにより、地域振興や観光振興における認識やビジョン等についての共有化を図り、効果的な地域経済の発展と活性化について協議します。

また、6次産業化や異業種連携等により、新たな商品開発の可能性や交流人口を増加させるための地域活性化への取り組みが図られるため、町内経済団体等との積極的な連携と情報交換を行い、地域内の産業活性化について協議します。

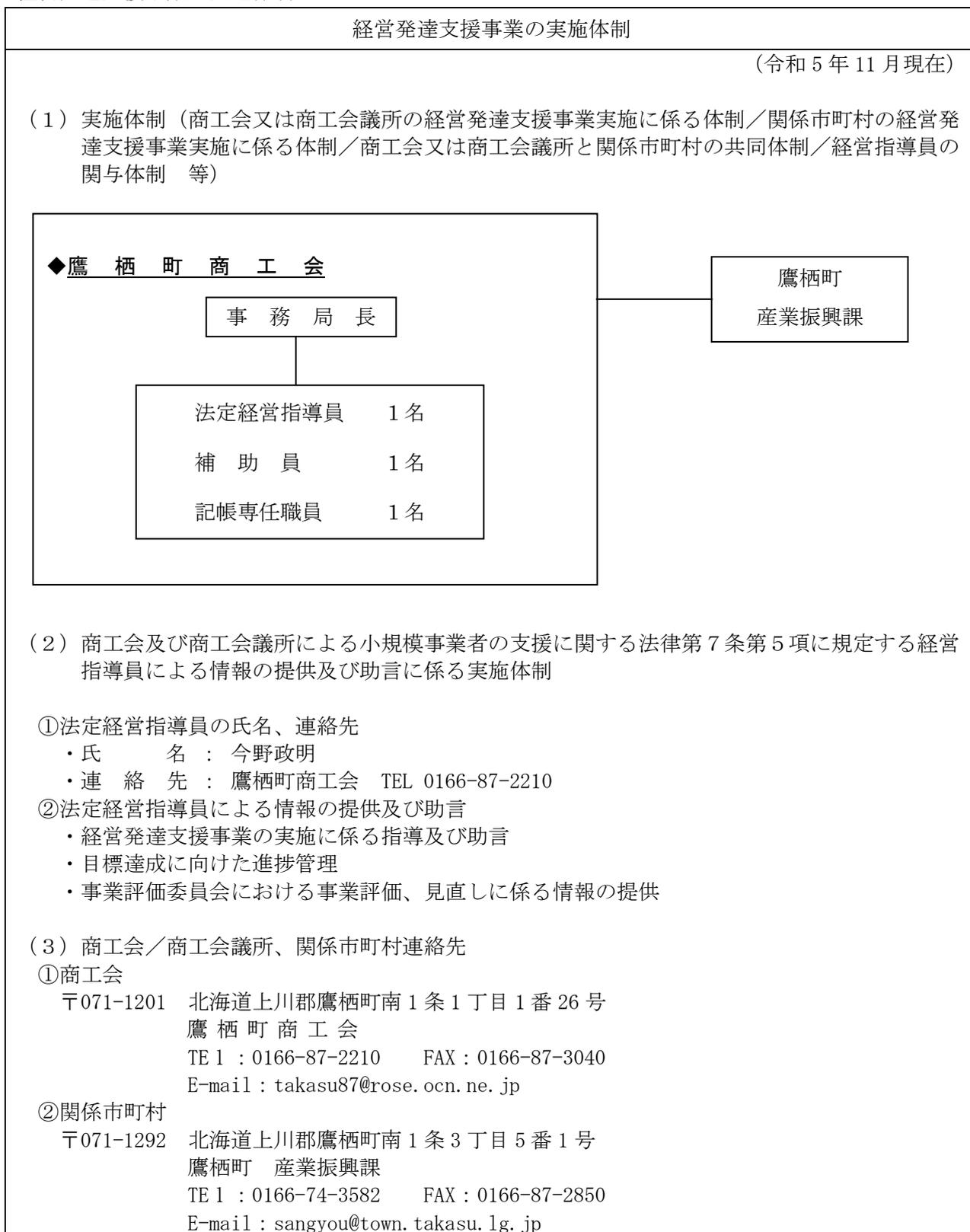
④プレミアム商品券発行事業による地域活性化

地域消費の拡大及び活性化の起爆剤として、鷹栖町の支援を受けプレミアム商品券発行事業を実施します。

プレミアム商品券発行事業のメリットを最大限に引き出すため、プレミアム率に消費者が魅力を感じ地域の消費拡大が実現されるよう、町内での消費購買循環システムを構築し、地域住民との相互依存関係を基盤に持続的・継続的な地域消費活性化の事業を実施します。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
地域経済動向調査	10	10	10	10	10
需要動向調査	15	15	15	15	15
経営状況分析	15	15	15	15	15
事業計画策定支援	200	200	200	200	200
事業計画策定後の支援	150	150	150	150	150
新たな需要の開拓	500	500	500	500	500
事業評価の見直し	10	10	10	10	10
経営指導員等の資質向上	100	100	100	100	100
地域経済活性化の取組み	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、道補助金、町補助金、手数料ほか

(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。

