

経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 上川町商工会（法人番号 1450005000486）<br>上川町（地方公共団体コード 014575）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 実施期間           | 令和3年4月1日～令和8年3月31日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 目標             | <p>（１）地域活力・経済力維持のため、創業や事業承継を含めた事業計画を支援し、小規模事業者の減少率を10%以内に抑える。</p> <p>（２）「地域の特性を生かした活力あるまちづくり」実現のため、地域資源を活用した新商品・サービス開発支援を行い、小規模事業者の売上・利益率増加と地域ブランド向上を目指す。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 事業内容           | <p>3－1．地域の経済動向調査に関すること<br/>①国が提供するビッグデータの活用と中小企業景況調査の情報提供</p> <p>3－2．需要動向調査に関すること<br/>①地域需要動向調査と物産展・商談会等アンケート調査</p> <p>4．経営状況の分析に関すること<br/>①各種分析ツールを活用した財務分析と非財務分析</p> <p>5．事業計画策定支援に関すること<br/>①事業計画策定セミナーの開催<br/>②事業計画、事業承継計画、創業計画の策定支援</p> <p>6．事業計画策定後の実施支援に関すること<br/>①定期的なフォローアップと専門家と連携した伴走型支援</p> <p>7．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること<br/>①物産展や商談会出展による販路開拓支援<br/>②リーフレット等作成・IT活用による販路開拓支援</p> <p>11．地域経済の活性化に資する取組に関すること<br/>①地域イベント等による地域経済活性化・着地型観光の推進</p> |
| 連絡先            | <p>上川町商工会<br/>〒078-1741 北海道上川郡上川町中央町 605 番地<br/>電話：01658-2-3111／FAX：01658-2-2155<br/>E-mail：kami281@rose.ocn.ne.jp</p> <p>上川町役場 産業経済課 商工観光グループ<br/>〒078-1753 北海道上川郡上川町南町 180 番地<br/>電話：01658-2-4058／FAX：01658-2-1220<br/>E-mail：kankou@town.hokkaido-kamikawa.lg.jp</p>                                                                                                                                                                                    |

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

【第 1 期計画における取組と評価】

第 1 期目（平成 28 年 4 月 1 日～平成 33（令和 3）年 3 月 31 日）では、下記の目標を掲げて事業を実施してきた。

＜第 1 期目の目標＞

- ①事業計画策定支援による、現状把握と問題解決、新たなビジネス機会の創出。
- ②販路・需要開拓を図り、売上高の増加を目指す。
- ③事業計画策定に取り組む事業者の財務体質強化と所得の向上を図る。
- ④創業支援や第 2 創業と事業承継により、廃業を低減させることを目指す。
- ⑤持続的経営発達を図るため補助金等を積極的に活用し、事業所得増加を目指す。

これらに対する取組と評価については、以下のとおりである。

①事業計画策定支援による、現状把握と問題解決、新たなビジネス機会の創出。

小規模事業者の販路開拓等に向けた事業計画策定においては、地域の経済動向や経営状況の分析結果を踏まえた策定支援を実施。経営分析は平成 28 年度から令和元年度までの 4 年間に於いて、42 件（途中の開廃業含む）の分析・計画策定支援を行ってきた。

自店の経営状況や経営課題が明確となり、現在の立ち位置を理解したうえで経営環境の変化に対応した販路開拓・拡大を進めることが可能となった。

その結果、小規模事業者持続化補助金をはじめとする新たな取り組みを展開するための補助事業や、脆弱な財務体質を見直し強靱化を図る事業計画など、持続的な経営を目指す計画策定の推進に繋げることができた。

②販路・需要開拓を図り、売上高の増加を目指す。

事業の持続的発展に向け、地域資源を活用した特産品（地元産豚肉加工品や養殖魚等の食品）の販路拡大を図るため、道内外の商談会・物産展への出展支援を実施。

都市圏への販路開拓や、安価な海外品と差別化と価格競争からの脱却化するため、適正価格で購入できる新規顧客層の獲得など、事業者の想定するターゲットに向けた販路拡大に繋げることができた。また、開発した新たな特産品の PR や、新事業展開を町内外に広く PR できるパンフレット（広報媒体）の作成支援を行ったことで、新たな顧客獲得と事業者（及び商品）の認知度向上に繋げることができた。

【出展支援件数】

| 年度 | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度 | 令和 2 年度 |
|----|----------|----------|----------|-------|---------|
| 件数 | 7        | 8        | 6        | 11    | 3       |

※令和 2 年度は見込み数。件数は延べ件数。新型コロナウイルス感染症による出展イベント減少。

一方で、道内有数の観光地である「層雲峡温泉」を擁する当町は、観光客が多く訪れているものの、商業集積地である市街地は通過されている状況が続いており、市街地への誘客を図り更なる「交流人口による町内消費」を取り込んでいくことが求められている。このため、観光客等に対して WEB サイトや SNS 等の IT 活用支援を行い、市街地への誘客・滞在を PR し、町内消費への結び付けを図っている。

また、北海道胆振東部地震時にあった風評被害や、新型コロナウイルス感染症により観光客が激減し、域外からの消費を取り込めない際の対策として、地域住民をはじめ「域内需要」の取り込みに対

する重要性が高まってきている。これについては、地域住民による町内消費の喚起策として、新サービスや新商品を周知するチラシ等作成のうえ販路開拓支援を行い、域内需要の取り込みを進めており、常連客となる新規顧客を獲得した等、手応えと伸びしろを感じているところである。

### ③事業計画策定に取り組む事業者の財務体質強化と所得の向上を図る。

経営環境が刻々と変化しているにもかかわらず、今までの経験則や勘に頼った経営を続けていることにより、取引条件や財務体質の悪化を窮境要因とした事業者等に対し、事業計画の必要性を訴え実行支援を図ることで、廃業を回避し、脆弱な財務体制の強化や利益確保による所得向上、また、事業展開に必要な資金調達に繋げることができた。

なお、支援先の経営状況変化は、北海道胆振東部地震や平成 28 年台風第 10 号などの不測な要因により売上が減少した事業者もいるが、売上が「増加または横ばいに維持できた」事業者が 77%、経常利益も「改善または横ばいに維持できた」事業者が 68%おり、人口減少など厳しい経営環境の変化の中において、持続的な経営支援に繋げることができた。

支援先の経営状況の変化は次の通り。

なお、開廃業等により比較困難な事業者を除いて集計し、支援後直近の計算値を基に集計。

#### 【支援先の経営状況の変化】

| 項 目 | 売 上 高     | 経常利益      |
|-----|-----------|-----------|
| 増 加 | 13 ( 42%) | 14 ( 45%) |
| 横ばい | 11 ( 35%) | 7 ( 23%)  |
| 減 少 | 7 ( 23%)  | 10 ( 32%) |
| 合 計 | 31 (100%) | 31 (100%) |

### ④創業支援や第 2 創業と事業承継により、廃業を低減させることを目指す。

創業予定者や事業承継予定者に対して、創業・事業承継セミナーと個別に相談対応することで、起業に対する具体的手法や上川町の「新規開業・事業承継補助金」制度を交えた創業計画策定からフォローアップまで支援を図った。

これにより、新規創業者の開業に対する不安から解放し、経営の軌道に乗せ、親族内および第 3 者による事業承継支援により廃業を回避して円滑な事業承継が図られた。

なお、開廃業の状況では、事業主の高齢化による廃業事案が頻出したため、開業件数より廃業件数が上回ったものの、第 1 期計画中に創業した一部の製造業（酒蔵）では、高い商品力を武器に成長し多くの雇用創出に繋がるなど、地域経済の活性化に寄与できた。

#### 【第 1 期における開廃業と事業承継件数】

| 項目   | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度 | 令和 2 年度 |
|------|----------|----------|----------|-------|---------|
| 創 業  | 1        | 4        | 2        | 2     | 1       |
| 事業承継 | 0        | 3        | 2        | 3     | 1       |
| 廃 業  | 2        | 4        | 4        | 5     | 1       |

※令和 2 年度は見込み数

### ⑤持続的経営発達を図るため補助金等を積極的に活用し、事業所得増加を目指す。

新しい取組みを実現させるための事業計画策定においては、投資や費用負担を低減させることができる補助金を活用することで、実現可能性を高めるとともに目標達成の追い風を呼び込むことができ、計画策定支援を通じて商工会との信頼関係が深まり、更なる発展のための計画づくりに繋がるなど、事業者や評価委員からも高い評価を得ている。

また、上川町の条例に基づく補助事業「産業振興補助金」の改正や「事業承継・新規開業支援補助

金」の創設といった町と連携した支援体制が向上。

支援体制の充実により更なる活用による事業所の収益向上が期待できる。

#### 【第 1 期実績件数】

| 申請支援の計画項目        | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度 | 令和 2 年度 |
|------------------|----------|----------|----------|-------|---------|
| 持続化補助金           | 4        | 0        | 2        | 4     | 5       |
| ものづくり補助金         | 0        | 0        | 0        | 2     | 0       |
| 上川町産業振興補助金※1     | 2        | 0        | 1        | 2     | 4       |
| 事業承継・新規開業支援補助金※2 | 0        | 0        | 0        | 2     | 4       |
| 先端設備導入計画         | 0        | 0        | 2        | 2     | 1       |

※令和 2 年度は見込み数

※1 上川町産業振興補助金：町内で成長発展及び持続化のための投資に対する補助金。所謂、地方版持続化補助金。

※2 事業承継・新規開業支援補助金：上川町内で事業承継者や新規開業者の設備投資等にかかる補助制度。申請には 5 ヶ年の事業計画が必要。

## 1. 目標

### （１）地域の現状及び課題

#### ①現状

##### （Ａ）立地

北海道のほぼ中心に位置する上川町は、日本最大の山岳公園「大雪山国立公園」の玄関口として古くから親しまれ、道内屈指の観光地である層雲峡温泉をはじめ 3 つの温泉郷を有し、北海道第一の河川、石狩川の源流部に位置する豊かな自然に囲まれた町。面積は 1,049 ㎡でそのうち山林が全体の 87%を占めている。

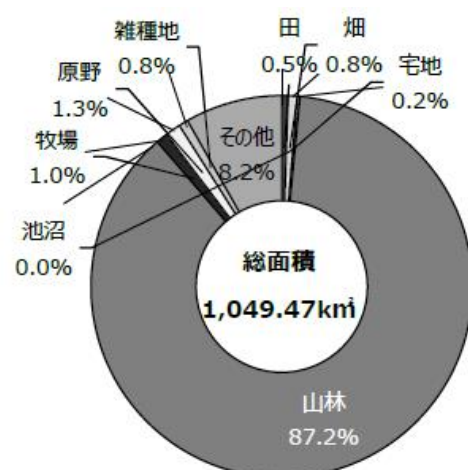
上川町は、北海道第 2 の都市である旭川市とオホーツク地方の中核都市である網走市を結ぶ国道 39 号線、旭川市と同じくオホーツク地方の主要都市北見市を結ぶ国道 333 号線、十勝地方の中核都市である帯広市までを結ぶ国道 273 号線、さらに高規格道路「旭川紋別自動車道」が交差する交通の要衝である。

鉄道も、旭川市から網走市までを結ぶ J R 石北線、都市間バスも前述した各都市への路線が当町を通過しており、道内各地へのアクセスに恵まれた立地環境にある。

上川町の位置



地目別面積

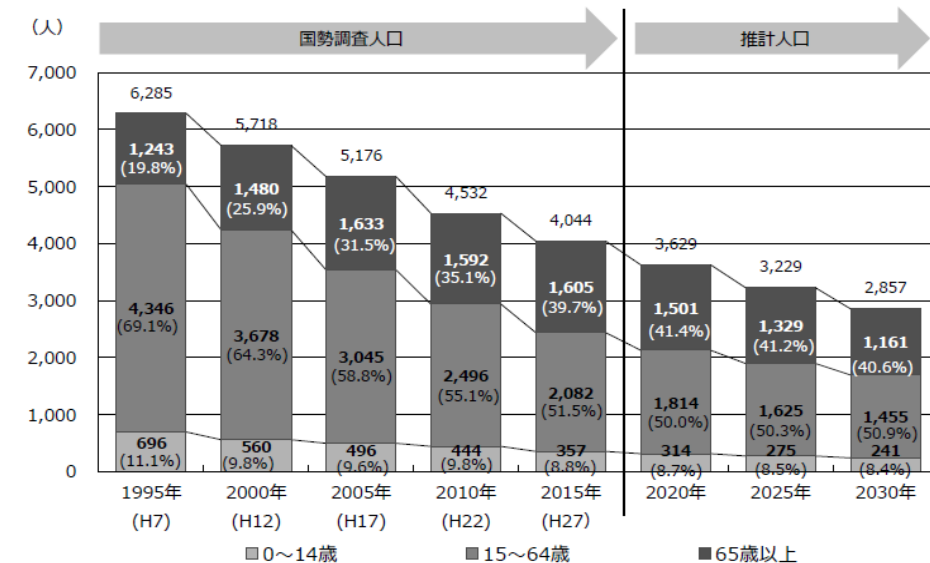


## (B) 人口動態

上川町は、昭和 29 年に発生した台風 15 号（洞爺丸台風）により、町内の 8,136 m<sup>3</sup>の風倒木が発生したことで林業が盛んになり、国勢調査によると、昭和 35 年には 15,289 人まで増加したが、風倒木の処理終了に伴いこれをピークに人口の減少が進み、平成 27 年には 4,044 人、令和 2 年 8 月現在では 3,432 人となっている。また、14 歳以下、15 歳～64 歳の割合が減少し、平成 27 年には高齢者の割合が 39.7%と増加しており「少子高齢化」が進展。

今後もこの傾向は続き 2030 年の人口は 2,857 人、高齢者の割合は 40%と推計されており、生産年齢人口の減少が危惧されている。

総人口、年齢別人口の推移



資料：国勢調査、社会保障・人口問題研究所（2013（H25）年 3 月推計）

## (C) 産業

### 農業

上川町の農用地面積は 2,300ha。内陸気候圏に属し、昼夜の温度差が最大 25℃以上にもなる上川特有の気象条件によって野菜の糖度が高まるため、品質の高い大根、馬鈴薯、大豆、そばなどが生育されている。

畜産業では、肉用牛、豚の生産が行われ、ブランド牛「大雪高原牛」は、生後から出荷まで一貫して管理する安心で安全な町内飼育体制を採用している。また、大雪山系の良質な伏流水や飼料に町内産のもち米を使って生産した豚「溪谷味豚」は、市場に出荷されるほか、飲食店で利用や、町特産品としてハンバーグなどの加工品としても利用が進められて近年販売実績を高めてきている。

農産物販売実績（単位：円）

| 年 度     | 米(含む加工米) | 馬鈴薯 | アスパラ | 大根  | 畜産物  | その他 | 計     |
|---------|----------|-----|------|-----|------|-----|-------|
| 平成 23 年 | 246      | 49  | 22   | 629 | 927  | 172 | 2,045 |
| 平成 24 年 | 289      | 31  | 20   | 535 | 996  | 169 | 2,040 |
| 平成 25 年 | 277      | 56  | 16   | 665 | 1055 | 122 | 2,191 |
| 平成 26 年 | 335      | 38  | 17   | 558 | 1129 | 154 | 2,231 |
| 平成 27 年 | 292      | 40  | 12   | 460 | 1291 | 211 | 2,306 |
| 平成 28 年 | 237      | 63  | 12   | 611 | 1358 | 283 | 2,564 |
| 平成 29 年 | 271      | 42  | 12   | 383 | 1371 | 213 | 2,292 |
| 平成 30 年 | 253      | 47  | 10   | 424 | 1439 | 244 | 2,417 |

（資料提供：J A 上川中央農協）

## 観光業

上川町は、日本最大の山岳公園「大雪山国立公園」を有している。大雪山系の一つ「黒岳」への登山口には、北海道有数の温泉街である層雲峡温泉があるほか、同公園内に愛山溪温泉、高原温泉の3つの温泉地を有する。

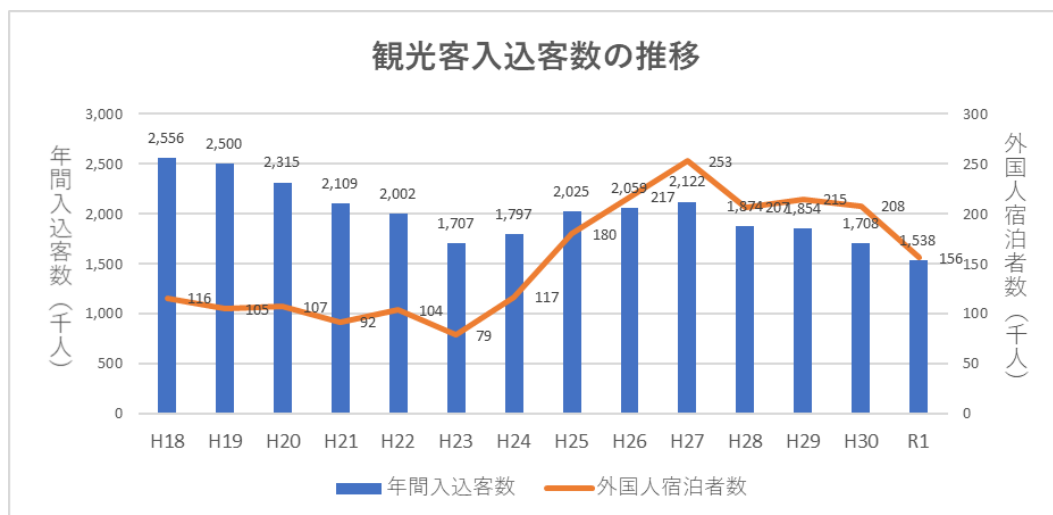
大雪山連峰の玄関口である黒岳をはじめ、赤岳、緑岳などで登山が楽しめ、秋には日本一早い紅葉が楽しめるスポットとなっている。また、断崖絶壁から流れ落ちる「銀河・流星の滝」は、日本の滝百選にも選ばれた名瀑として当町観光のシンボルの役割を果たしている。

近年では、四季折々の花と高級フレンチ料理が楽しめる「大雪森のガーデン」(平成25年オープン)や、北海道では戦後初、70年ぶりに新設された酒蔵「上川大雪酒造」(平成29年開業)など、新しいスポットが誕生している。

平成30年2月には、官民連携による上川町版DMO「大雪山ツアーズ」を設立。多様な関係者と連携を強めながら変化する旅行ニーズに対応した“観光地づくり”の推進役として活動を進めている。

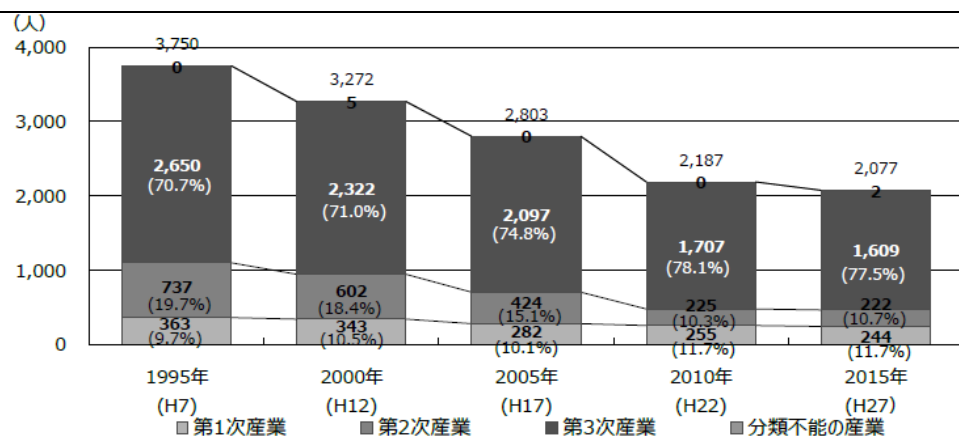
上川町には、年間約170万人以上の観光客が訪れ、近年ではアジア圏を中心とした外国人旅行者の宿泊客も10年前から比較して2倍の約20万人となっている。

上川町の就業者人口は、平成27年度で2,077人である。産業別人口では第一次産業が244人(11.7%)、第二次産業が222人(10.7%)、第三次産業が1,609人(77.5%)となっており、宿泊業や飲食業を中心とした観光産業が重要な産業として位置付けられている。



資料：北海道観光入込客数調査

## 産業別就業人口の推移



資料：国勢調査

## 商工業

商業においては、人口約3,400人である当町は、大手企業にとっては市場規模が小さく、進出メリットが少ないことから、小規模事業者が中心である。人口の減少に加え、大型商業施設が集積する旭川市への購買力の流出、インターネット通販の台頭などにより、事業者数・年間販売額ともに減少傾向となっている。

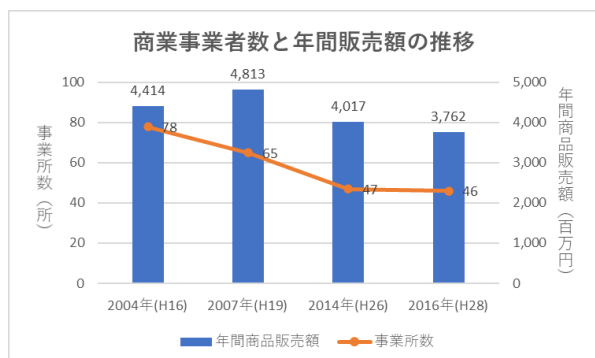
建設業においては、日本最大の山岳公園（大雪山国立公園）を有し、主要都市を結ぶ交通の要衝であることから、道路管理や自然環境保全、水力発電など様々な公共事業により、比較的安定した経営で推移している。

しかし、昨今の少子高齢化や人口減少により従業員の人材確保困難・人件費の増加傾向に加え、東日本大震災の復興特需以降、材料費の高騰が続く収益性の確保が課題となっている。

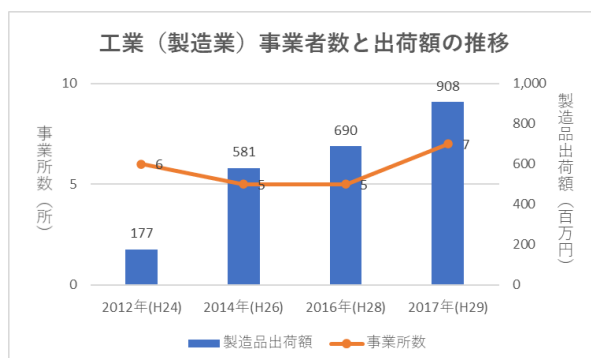
工業・製造業においては、大雪山系の麓で採取される良質なミネラルウォーターや宿泊・外食業向けの食品製造業、骨材製造業などが業況良好により出荷額は増加傾向にある。

しかしながら、この度の新型コロナウイルス感染症による観光産業の低迷により、出荷数減少を余儀なくされ、既存の取引に依存しない新たな販路開拓が求められている。

また、昨今、新たに誕生した酒蔵で製造される日本酒[上川大雪酒造]は、製法にこだわり高い商品力で道内外から高い注目を受けており、観光客が多く訪れる飲食店や養殖漁業者との連携した商品開発も行われており、今後も業種の垣根を越えて食と観光を結びつける取り組みの機運が醸成されてきている。



資料：商業統計調査



資料：工業統計調査 再編加工

## ②課題

立地環境に関しては、平成 18 年に無料で通行できる高規格道路「旭川紋別自動車道」の開通により、国道 39 号線の通行量は 53%減少し、国道沿いの観光施設や飲食店の廃業が相次ぐとともに、大型量販店が集積している旭川市への購買力の流出が進み、地域の小規模事業者の存続に大きな影響を与えている。

当町の産業に関して、大きな経済の柱となっている観光産業は、この度の新型コロナウイルスによる深刻な影響を受けており、人の移動が渡航制限や自粛で激減、緊急事態宣言下では旅行需要は壊滅的状況となり事業者の経営を圧迫。この前例の無い経営環境の変化に対応し、いち早い需要回復・発展することが課題であり急務となっている。

商業においては、前述の人口減少と購買力の流出をはじめ、インターネット通販の台頭などにより、事業者数・年間販売額ともに減少傾向となっている。

建設業は、従業員の人材確保困難・人件費の増加傾向に加え、東日本大震災の復興特需以降、材料費の高騰が続き収益性の確保が課題となっている。

工業・製造業においては、優れた地域資源を活用した食品関係を中心に、出荷額は増加傾向にあるものの、新型コロナウイルス感染症による観光産業の低迷により、出荷数減少を余儀なくされ、既存の新たな販路開拓が求められている。

## （D）小規模事業者の現状と課題

### ①現状

町内の商工業者数や小規模事業者数は下表のとおり全業種が減少傾向になっている。経営者の高齢化による廃業が主な理由で、前回計画策定時の 5 年前と比較すると約 1 割減少している。

当町の小規模事業者数は商工業者全体の 9 割を占める。大手企業と比較して、製造・販売能力に格段の差があるため価格では太刀打ちできる状況には無い。そのため、大手量販店が集積する旭川市への購買力流出や、インターネット通販の利用者増加により小売業中心に大きな影響を受けている。

宿泊や飲食サービスの提供においても、観光客の入込数が頭打ち状態から減少傾向に転じたように、社会の成熟が進み、画一的なサービスから個々の価値観の多様性に対応したサービスが求められてきている。

また、当町の気候風土に惚れ込み都市部から移住してアウトドア関連事業で起業する者や、各種地域振興に従事しながら将来的な定住と創業を目指して活動している「地域おこし協力隊」が飲食店を創業する等、移住者等による新規創業の動きも見られるようになってきた。（地域おこし協力隊は令和 2 年 10 月時点で 10 名在籍中）。なお、当町は昨年度より、新規開業者への設備投資等に対する助成制度を創設。商工会も本制度申込の申請支援や創業予定者向けの講習会開催など、町と商工会が連携して創業支援に力を入れているところである。

当町には、素材と製法にこだわった酒やラーメンをはじめとして、高い付加価値が認められ、大手製品との差別化を図られた好事例もある。このように、当町の小規模事業者は、地域を熟知し、しなやかな経営判断ができる強みがあるため、多様化する顧客ニーズに向き合った付加価値の高い商品やサービスを提供することで事業者の持続的発展の余地がある。

### 【上川町の商工業者数等の現状】

| 事業所数        |         | 業種 | 建設業 | 製造業 | 卸売業 | 小売業 | 飲食業<br>宿泊業 | サービス業 | その他 | 合計  |
|-------------|---------|----|-----|-----|-----|-----|------------|-------|-----|-----|
| 平成 27 年 4 月 | 商工業者数   |    | 20  | 16  | 0   | 43  | 46         | 44    | 30  | 199 |
|             | 小規模事業者数 |    | 20  | 16  | 0   | 43  | 42         | 44    | 18  | 183 |
|             | 商工会員数   |    | 20  | 13  | 0   | 36  | 36         | 36    | 28  | 169 |
| 令和 2 年 4 月  | 商工業者数   |    | 19  | 14  | 0   | 40  | 44         | 42    | 18  | 177 |
|             | 小規模事業者数 |    | 16  | 14  | 0   | 39  | 39         | 41    | 16  | 165 |
|             | 商工会員数   |    | 19  | 12  | 0   | 34  | 33         | 35    | 8   | 141 |

（上：第 1 回計画策定時の商工業者等数 下：今年度の商工業者等数 数値は商工会独自調査の統計）

## ②課題

当会で実施した事業承継調査によると、経営者の年齢は60歳以上が72%、後継者が決まっていな  
い事業者は78%で、経営者の高齢化と後継者不在が顕在化しており、今後廃業が増加することが予  
想され、新たな事業の担い手創出や円滑な事業承継を行うことが課題である。

主要産業が観光産業である当町は、新型コロナウイルス感染症による影響は甚大であり、インバウ  
ンドの渡航制限や国内客の外出自粛により観光客は激減、町内の恒例行事も中止縮小を余儀なくさ  
れ、幅広い業種の売上が減少。持続化給付金申請件数も町内事業者の半数以上になる約70件となり、  
高齢の経営者は廃業を検討する事業者も増加し、廃業が増加すれば地域の商業機能とコミュニティ機  
能の維持が困難になることも予想される。

よって、この前例のない経営環境変化に対して、早期に対応し影響を乗り越えるための対策が求め  
られている。

## （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

10年後の当町の人口は、現在の約3,400人から約2,800人程度にまで減少することが予想されて  
いる。

さらに、購買力の流出、経営者の高齢化と後継者不足等の要因から、小規模事業者の廃業が今後増  
加し、町内の商業環境の機能低下が懸念されている。

このような状況を受け、当会では、日本最大の山岳公園「大雪山国立公園」を有し、北海道有数の  
観光地として豊富な自然や良質な食材など、上川町の特性や地域資源を活かしながら、観光業を中心  
に周辺業種に経済効果を波及させることで、地域内の小規模事業者が持続的な経営や新たな産業の担  
い手となる後継者や創業者を増やし、地域ブランド化を産業全体での推進を目指す。

後述する②に記載している上川町の総合計画と方向性を統一し、交流人口等による町内消費を拡大  
できるよう、産業間で連携を図り、観光施設はもとより、通過しがちである市街地等への誘客や消費  
に繋がるよう、魅力的ある商品やサービスを提供できる事業者の育成を目指す。

これらにより、上川町の暮らしを支える商業機能や、「人」と「情報」が集まる賑わいやコミュニ  
ティの維持発展を図る。

### ②上川町総合計画との連動性・整合性

上川町が策定した第10次上川町総合計画（2018年度～2027年度）では、将来像を「自然と調和し  
た未来 恵み豊かな大地と人がおりなすおもてなしのまち 上川」と題し、様々なまちづくりの目標  
を定めている。

そのうち、産業関連にかかる基本目標は“地域の特性を生かした活力あるまちづくり”としている。

上川町は、これまで大雪山国立公園の優れた自然と調和したまちづくりを展開してきており、この  
地域の特性を活かした質の高い体験型観光を実現する「北の山岳リゾート」を地域ブランド化のコン  
セプトに設定し、認知度向上や高付加価値化を図ることで、交流人口の増加や地域内消費の拡大、定  
住人口対策や特産品開発・販売等に波及させていくものである。

そして、観光客が町内を周遊滞在し、町内消費額の増大、商店街の消費拡大が図られるよう観光業  
との連携強化、農林水産業と連携した特産品開発・販売の推進を掲げ、地場産業の育成や新たな産業  
の創出を図り雇用・就労環境の充実を図ることを目指している。

併せて、これらを実現していくための人材の育成・確保により、町の賑わいを創出することを示し  
ている。

上記総合計画は前述した「10年程度の期間を見据えて」と一致しており、連動性や関連性が高い。

よって、当商工会は上川町が掲げる上記計画と方向性を同じくし、小規模事業者に対して、近年の  
旅行形態の変化に対応した観光振興によりブランド力を高め、地域資源を活用した特産品開発、質の

高いサービス提供や、新たな産業の創出を図る。

また、地域の特性を熟知した小規模事業者の強みを活かした経営を多面的に支援することで、経営の環境変化に対応した人材育成を図り産業振興を図る。

この経営発達支援計画を、町と商工会が共に事業を実施することにより、全産業へ経済効果を波及させて上川町の暮らしを支える商業機能の維持と、「人」と「情報」が集まる賑わいとコミュニティの発展を担う小規模事業者の成長発展に繋がるよう、経営発達支援事業の実効性を高めながら地域経済の発展と活性化に繋げていく。

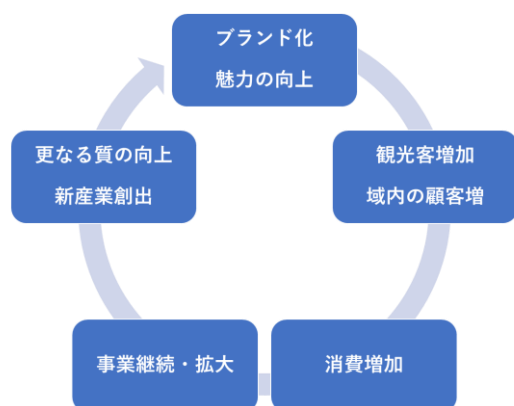
### ③上川町商工会としての役割

上川町には令和2年4月現在で165名の小規模事業者がおり、当会はこれらの事業者に対して身近に相談できる場所であり、支援ができる組織である。そして、業種の垣根を越えて地域貢献及び地域振興事業を展開し、地域総合経済団体としての役割を担っている。

小規模事業者が抱える課題は、年々高度化・多様化しており、事業者のみでは対処できない案件が増加している。そして、人口減少や消費者ニーズの変化に加え、新型コロナウイルス感染症による生活様式の変更等、前例のない経営環境変化への対応が求められてきており、事業者の存続と発展に向けて果たすべき役割や期待は高まっている。

このような中、当会は、専門家や各種支援機関と連携を図り、高度化・多様化する事業者の経営課題に対して解決できる支援体制を確立し、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施していく。

支援を進めることにより、地域ブランド化や地域の魅力を高めて地域の活性化を図り、新産業や新事業を積極的に支援することで観光客の増加や域内消費を増加させ、地域経済の上向きスパイラルを描く役割を果たしていく。



### （３）経営発達支援事業の目標

上川町の現状と課題、総合計画、これまでの取り組みと評価、小規模事業者の振興のあり方を踏まえ、経営発達支援計画の目標を以下のとおり設定する。特に、基幹産業と関連が深く、地域経済への影響が大きい小売業・飲食業・宿泊業・サービス業を重点支援対象者として支援し、地域の経済循環と波及効果を拡大させ、「地域の特性を生かした活力あるまちづくり」推進を図る。

#### 【目標１】

地域の裨益目標として、地域の活力・商業機能維持のために、地域資源や個々の経営資源を活かし、時代の変化に対応し未来を見据えた事業計画策定により、小規模事業者の売上向上を図って経営基盤を強化し、創業や第２創業、事業承継を積極的に支援し、小規模事業者の減少率を 10%以内に抑える。

（過去５年間の減少率は10%である。しかし、後継者不在で年齢70歳以上の経営者が27%いる現状と、新型コロナウイルス感染症など外部要因を勘案して、無策のまま推移した場合、減少率は26%となる見通し）

## 【目標 2】

小規模事業者を想定した目標として、総合計画で目標として掲げている「地域の特性を生かしたまちづくり」を実現させていくために、地域資源を活用した新商品・サービス開発、既存商品やサービスのブラッシュアップ支援を5年間で80件（年間16件）行い、小規模事業者の売上増加又は利益率3%増加と地域ブランド向上を目指す。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

（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 達成に向けた方針】

都市部等から新しい感性や技能を持ち合わせた人材の創業支援や事業承継マッチングを積極的に行うことで、町内の不足業種の解消や、地域ブランドの強化に繋げていく。

また、新型コロナウイルス感染症拡大により、経営状況の悪化に加え、事業者は新たな生活様式への対応が求められている。この経営環境の変化に対応しながら、感染症や災害に強い経営を実現させるため、国や道、町などの支援施策情報をタイムリーに入手し積極的に情報提供を行うほか、個社の経営分析や、経済動向調査、事業計画策定支援等を行い、需要の開拓、売上増加が図られるよう伴走型支援を行う。支援ニーズの高度化に対応するため、専門家と連携して着実かつ質の高い支援を図る。

#### 【目標 2 達成に向けた方針】

雄大な自然に囲まれた大雪山国立公園や、北海道有数の温泉郷、昼夜の寒暖差が大きい上川地方特有の気候で高品質に生産される農畜産物等々豊富な観光資源を活用して、生産者や商工業者、専門家と連携して、新たな商品・サービス開発やPRを行い、地域ブランドの創出・小規模事業者の維持発展に向けて支援する。

第1期計画実施中には、酒蔵の誕生やラフティング等アウトドアガイド業の開業、官民一体となって観光地域づくりを推進するDMOの設立など、地域資源を活用した新たな産業の芽も育ってきており、それぞれの強みを活かした特産品開発やサービス開発・強化、販路拡大を支援し地域の付加価値向上を目指す。

### 3-1. 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期の計画においては、会員企業へ職員による地域景気動向調査を実施し地域における小規模事業者の経済動向を把握した。当初は年3回実施し情報収集を行い、分析資料を巡回訪問時に提供していたが、調査分析にかかる労力とコストが多くなっていることを鑑み、支援体制の効率化を図るため、計画3年目からは、会員への地域景気動向調査から国が提供するビッグデータ（経営経済分析システムRE S A S）を活用した分析や、全国商工会連合会が年4回発表する中小企業景況調査報告書（北海道分）を当会ホームページに掲載、巡回訪問時に適宜提供した。

また、新型コロナウイルス感染症拡大時には巡回のうえ状況をヒアリングし、具体的な影響を示した資料を作成の上、行政と連携した支援策の策定を行った。

### 【課題】

全国商工会連合会が発表している中小企業景況調査報告書は、ホームページに掲載し公表していたものの、広域な「北海道単位」での情報提供に留まっており、地域特性を活かした十分な活用には至っていない。

広大な面積の北海道は、地域によって経営環境の異なることから、より詳細な地域での情報提供と分析活用を図る必要がある。

### （２）目標

| 事業内容                    | 現状 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|-------------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 経済動向調査・分析の情報提供回数（RESAS） | 1  | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| 中小企業計影響調査の情報提供回数        | 4  | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |

### （３）事業内容

#### ①国が提供するビッグデータの活用

地域経済分析システム（RESAS）を用い、経営指導員等が経済動向分析を行い当会ホームページに年１回公表するとともに、小規模事業者の経営分析や事業計画策定の資料として、また、観光客を呼び込み消費に繋げるため、各種データを提供・活用する。

【分析・活用方法】地域経済循環マップ・生産分析（町内の産業構造の把握分析）、まちづくりマップ・From-to 分析（滞在人口などヒトの動向）、観光マップ（観光スポットの目的地・検索数等を分析）、産業構造マップ（経営体あたりの販売額など産業現状を分析）などを総合的に分析のうえ事業計画策定に反映させる。

#### ②中小企業景況調査の情報提供

全国商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」の北海道分（調査対象数 300 企業）における、業況等を把握し、日本政策金融公庫旭川支店が発表している道北の小企業動向調査結果や上川町の観光客の入込数など、地域における独自項目を追加し、地域の景気動向について四半期ごと調査分析する。

【調査項目】業種別業況推移、設備投資の実施や計画状況、経営上の問題点、季節毎の観光客数等

【調査手法】全国商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」に、日本政策金融公庫旭川支店が発表の「道北の小企業動向調査」結果を追加し、北海道規模と道北地域の状況を調査・把握し、上川町の観光客の入込数を行政機関から入手のうえ調査

【分析手法】経営指導員等が調査分析を行う。また、必要に応じて旭川信用金庫上川支店や日本政策金融公庫旭川支店等の外部専門家と連携して調査分析を行う。

### （４）成果の活用

①②どちらについても、情報収集、調査分析結果を当会ホームページに公表するとともに、経営指導員等が巡回や窓口支援時の経営分析や事業計画策定、経営課題解決等の資料として活用する。

## 3-2. 需要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、広域連携による買い物調査を実施し、当町は町民を対象に 500 世帯に対して、

買い物の頻度や購買行動など消費生活の実態を調査し、地域内の需要動向を把握した。

また、町内のみで利用できる商品券の利用状況を調査し、域内消費の行動を把握のうえ、会員へ結果を配布および域内需要取り込みを計画する事業者に対して情報提供を行い、経営状況分析・事業計画策定の基礎資料として活用してきた。

なお、調査分析にかかる労力とコストが過多になった事や、評価委員会・巡回時の事業者の声として、一度目の調査以降、大きな変化は無いことを鑑み、それ以降の調査は行わず、実行支援に集中した。

### 【課題】

地域資源を活用した商品開発等の事業計画策定や販路拡大を支援していく際に、消費者がどのようなものを求めているかといった「特産品等」に関する情報の蓄積が無く、効果的な支援とは言えない場面もあった。

よって、町が掲げる「地域の特性を生かした活力あるまちづくり」を実現させていくためには、地域の消費動向を把握するとともに、地域資源を活用した新商品・サービス開発、既存商品やサービスのブラッシュアップ支援に有効な需要動向調査を行う必要がある。

### （２）目標

| 事業内容            | 現状 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|-----------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 地域需要動向調査        | －  | 5     | 5     | 7     | 8     | 8     |
| 物産展・商談会等アンケート調査 | －  | 5     | 5     | 5     | 6     | 6     |

### （３）事業内容

#### ①地域需要動向調査

町内外の需要を取り込みや、地域資源を活用した商品やサービス開発に伴うアンケート調査を実施し、事業計画策定支援に繋げていく。得られた情報を基にリーフレット等の作成や IT 活用による販路拡大など、事業者の計画に適した効果的な出口戦略に繋げていく。

【対象事業者】 地域住民の需要の取り込みや、地域資源を活用した販路拡大に意欲的な事業者

【サンプル数】 町内外の消費者 30 名

【調査手段】 飲食店や観光施設にて、開発中または改良を希望する商品やサービスを題材に来場者アンケートを実施。

【調査項目】 価格・風味・利用シーン・内容量・商品（サービス）の満足度・改善点 など  
評価項目は、５段階評価として評価者と集計者双方が効率的に行えるよう配慮。

【分析手法】 調査結果は、北海道よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【結果の活用】 調査結果を経営指導員等が分析したうえで、当該事業者ならびに同様の事業計画策定事業者等へフィードバックする。

#### ②物産展・商談会等アンケート調査

販路拡大のための物産展・商談会出展者の出展時にアンケート調査を行い、新たな需要の可能性を検証する。

【対象事業者】 地域資源を活用した新商品開発等の事業計画を策定し物産展等に出展する事業者  
地域資源を活用し流通業者等への卸売りを通じて販路拡大を目指す事業者

【サンプル数】 来場したバイヤー・消費者 50 名

【調査手段】 来場者に対し試食を通じてヒアリング調査を行う。

【調査項目】 価格・風味・内容量・パッケージデザイン・利用シーン・属性 など  
評価項目は、５段階評価として評価者と集計者双方が効率的に行えるよう配慮。  
商談会に関しては、入数や取引要件等も含めた流通を意識した項目を追加。

【分析手法】 調査結果は、北海道よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【結果の活用】 調査結果を経営指導員等が分析したうえで、当該事業者ならびに同様の事業計画策定事業者等へフィードバックする。

#### 4. 経営状況の分析に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

第1期の事業においては、巡回訪問を積極的に行いながら経営状況分析の必要性を訴え、専門家と連携して職員の支援スキル向上を図りながら小規模事業者に対する経営分析を実施。また、記帳指導や確定申告支援等により財務データを把握できる事業者へは、記帳ソフトウェアの経営分析機能を活用し簡易分析を行ってきた。

###### 【課題】

新型コロナウイルス感染症の影響等、今後は更に著しい経営環境の変化に対応した事業計画策定のため、多様な業種を支援できる幅広い分野の知識と、高い専門性が求められる。

現状では簡易的な分析（財務分析と非財務分析のどちらか一方のみの分析）が多く、事業者の窮境要因特定や真の強みはどこにあるのか等の情報が不足しており、経営課題解決に向けて事業計画策定時に行き詰まる場面もあったことから、今後は件数を多くこなす事よりも、財務分析と非財務分析両面を網羅的に分析する等、質を重視した有効性のある入念な分析を実施する。

##### (2) 目標

| 項 目    | 現状 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|--------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 経営分析件数 | 21 | 16    | 16    | 16    | 16    | 16    |

※現状は令和元年度実績

※下記(3)に記載した両面の需要を取込むため入念に精度の高い分析を行うことから、量（件数）から質を重視した目標設定とする。  
これまで、財務分析と非財務分析どちらか一方のみの分析が多かったため、両面の経営状況を網羅的に分析する

##### (3) 事業内容

巡回訪問を積極的に行いながら、当会ホームページや会報にも経営状況分析の実施勧奨を行い、販路拡大や事業継続・発展に意欲的な事業者を選定して実施する。

新型コロナウイルス感染症の影響で、大きく経営環境が変化してきていることから、観光客等地域外からの需要の取り込みと、地域住民をはじめとする地域内の需要の取り込みの両面を意識し入念に経営状況の実態把握を行い環境変化に応じた事業計画策定に繋げていく。

【分析対象者】 新たな事業展開や販路拡大などを目指す小規模事業者

【分析手法】 中小企業基盤整備機構が作成した「経営自己診断システム」等を活用し、収益性、安全性、成長性、効率性など必ず押さえておくべき指標について分析。また、定性的な事項については、全国商工会連合会が作成した「経営計画策定支援ツール※」等を活用したSWOT分析により事業者を取り巻く外部環境「機会」「脅威」と内部環境「強み」「弱み」分析する。

高度で専門的な分析を要する場合は、中小企業診断士等の専門家と連携を図り分析を進め、経営状態と現在の立ち位置を理解したうえで、経営資源を効果的に活用して成長発展できるよう支援を図る。

【分析項目】 ①財務分析

収益性（経常利益率）、安全性（自己資本比率）、生産性（労働生産性）、効率性（営

業運転資本回転率)等

## ②非財務分析

支援先を取り巻く外部環境(機会・脅威)と内部環境(強み・弱み)の把握を行い経営戦略立案

※「経営計画策定支援ツール」とは

経営者が自社の経営環境や経営資源等についてどのように認識しているのかを「経営状況まとめシート」を使って、外部環境、商品、サービス、販売、実施体制について支援者がヒアリングして整理するツール。このシートから、強み、弱み、機会、脅威、経営資源を把握し、課題を設定したうえで経営方針や目標を導く。

## (4) 分析結果の活用

経営分析より事業者の強みや弱みを客観的に理解し、経営状況や経営課題を可視化することができる。可視化した分析結果は、経営課題解決へ向けた事業計画策定に活用して伴走型支援を展開していく。また、職員会議を通じて職員間で情報共有を行い、将来目標設定や課題解決策の提案力強化など支援スキルアップに繋げていく。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

巡回訪問やセミナー開催などを通じて、事業計画策定の必要性を訴え、経営環境変化の対応により取引条件や財務体質悪化を窮境要因とした事業者の再生や、前向きな新事業展開においても補助金活用など一体的な計画策定支援を図ることで、脆弱な財務体制の強化や利益確保による所得向上、着実な事業展開の実現に繋げることができた。

#### 【課題】

新型コロナウイルス感染症拡大により、経営存続や維持発展のための事業計画策定支援に対する重要性は高まっており、より着実な実行支援が求められる。

そして、地域おこし協力隊をはじめとする、地域愛と意欲的な創業マインドを持つ移住者等への創業支援、酒蔵やアウトドア関連など地域資源を活かした新産業を育成、既存事業者との連携により新たなビジネスチャンス創出、高齢化と後継者不足に対応した事業承継など幅広い計画策定支援が求められる。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定することは事業者の経営の持続的発展に繋がっていくことから、計画策定の意義や重要性について理解を深めていくとともに、地域の経済動向や需要動向、経営状況分析などを踏まえた事業計画策定支援を目指す。

創業予定者に対しては、創業にあたっての心構えや創業計画、資金調達、上川町で創設された「事業承継・新規開業支援補助金」の活用など、町と一体となった創業支援により、創業前後の不安を解消しながら創業後の経営を軌道に乗せ、経営の持続化を支援する。

また、今後進行が予見される経営者の高齢化と後継者不在の課題に対し、前述した補助金活用や、各種支援機関や専門家とともに事業承継に向けた支援を実施する。

なお、下記目標数値設定にあたって、今後は新型コロナウイルス感染症の影響をはじめとする前例の無い経営環境の変化に向き合う綿密な事業計画や、事業継続力強化計画をはじめとする多くの時間と労力を要する案件に対し、寄り添った伴走型支援が必要であるため、支援件数を単純にこなすのではなく、質に重きを置いて、現時点のマンパワーで実現可能な数値とする。

具体的には、一時的な事業計画にするのではなく、地域の経済・需要動向や経営状況分析などを踏まえ、中長期的な視野で資金調達や様々な補助事業申請に有効となる良質な事業計画を目指す。

### (3) 目標

| 項 目        | 現状 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| セミナー開催     | 1  | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     |
| 事業計画策定件数   | 17 | 12    | 12    | 12    | 12    | 12    |
| 事業承継計画策定件数 | 4  | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     |
| 創業計画策定件数   | 2  | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     |

※現状は令和元年度実績

※経営分析同様、入念に精度の高い事業計画策定を行うため、量（件数）から質を重視した目標設定とする。

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定セミナーの開催

【募集方法】会報、ホームページ掲載、役場産業振興課へ情報提供に広報誌掲載等

【回 数】年1回

【カリキュラム】単に事業計画策定の意義を伝えるだけではなく、未来に向けた夢と希望に邁進できるよう、他社の成功事例や経営上有効な技能・知識の学びを通じて策定意欲の向上を図る。

【参加者数】10名×1回

【支援対象者】販路開拓や経営革新等の新たな事業展開を目指す事業者、経営環境の変化に対応する事業者

【手段・手法】受講者に対し経営指導員等が張り付き、必要に応じ外部専門家も交えて着実な事業計画策定に繋げていく

#### ②事業計画の策定支援

【支援対象】販路拡大や経営革新等新たな事業展開を目指す事業者、環境変化に対応する事業者

【手 段】経営状況分析や経済動向を踏まえて今後の事業計画策定から着実な実行まで寄り添いながら伴走型支援を行う。なお、相談案件に応じて中小企業診断士や税理士等の専門家や北海道よろず支援拠点等の支援機関と連携して、支援の効率化と質の向上を図る。

#### ③事業承継計画の策定支援

【支援対象】事業承継を希望する事業者、または承継準備を必要とする事業者

【手 段】親族内外の承継や第2創業など経営状況分析のうえ、中小企業診断士や税理士等の専門家や北海道事業引継ぎ支援センター等各種支援機関と連携を図りながら、事業承継計画策定を行い円滑な事業承継を支援する。また、「事業承継・新規開業支援補助金」等の補助事業も活用し総合的な支援を図る。

#### ④創業計画の策定支援

【支援対象】地域おこし協力隊や、町内外の意欲的な創業マインドを持つ創業予定者

【手 段】地域おこし協力隊のコーディネーターであり、移住相談窓口である役場産業振興課との連携周知や当会への相談者に対する創業の心構え、許認可各種届出、資金調達など幅広い準備と計画づくりの必要性の説明、「事業承継・新規開業支援補助金」の活用も併行して一体型の支援を行う。

## 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

#### 【現状】

事業計画策定後の実施支援は、経営指導員が中心となり事業計画の進捗状況を確認と、着実な実行に対する助言等のフォローアップを行うとともに、中小企業診断士等専門家とも連携して計画の質を高める支援を行ってきた。

#### 【課題】

根深い課題を抱えた事業者の事業計画実行に集中して支援することも多く、支援先全部の進捗状況

を把握することができず、計画的かつ効果的な実施と言えない状況であった。

今後は、新型コロナウイルス感染症など経営状況の変化に対応した計画修正など、策定後の計画支援の充実が求められる。

## （２）支援に対する考え方

継続的な経営のためには事業計画策定が目的ではなく、ここからがスタートであることを事業者を理解してもらうことと、経営指導員等支援担当者が、事業者に寄り添った伴走型支援が必要になってくることから、より計画的な進捗状況の管理を行い、支援を進めていく。

観光産業を主産業とするわが町は、新型コロナウイルス感染症の影響を深く受けており、事業計画の軌道修正の支援を行いながら、北海道よろず支援拠点や北海道中小企業総合支援センター等各種支援機関や、中小企業診断士や税理士等専門家と連携し、課題に応じた最適な支援を実施する。

## （３）目標

| 項 目            | 現状 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|----------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップ支援対象者数  | 23 | 16    | 16    | 16    | 16    | 16    |
| 頻度（延べ回数）       | 38 | 64    | 64    | 64    | 64    | 64    |
| 売上増加事業者数       | －  | 2     | 2     | 5     | 5     | 5     |
| 利益率 3%以上増加事業者数 | －  | 2     | 5     | 5     | 5     | 5     |

※現状は令和元年度の数値 対象者数は事業計画、事業承継計画、創業計画の合計

## （４）事業内容

事業計画を策定した全事業所に対し、四半期ごとに巡回や窓口で進捗状況の確認を行う。

計画通りに進んでいない場合や、軌道修正、または、更なる発展を目指した計画変更などは、今後の対応策を検討のうえ支援を継続実施する。

実施にあたっては、北海道よろず支援拠点や北海道中小企業総合支援センター等各種支援機関や、中小企業診断士や税理士等専門家と連携を図り、効率的で質の高い支援を行う。

なお、新型コロナウイルス感染症による影響は、自然災害による一時的なものではなく長期的であり、今までの生活様式を変える程の大きなものであり、感染防止のための集客制限等で観光産業中心である当町において、売上が現在より増加する事業者は少ないことが予想される。しかしながら、年を追うごとに環境変化に適応しながら支援対象者の半数が、業況の回復と売上増加に繋がるよう支援を行う。

### 【事業計画と進捗状況とがズレが生じている場合の対処】

策定した事業計画の進捗状況が特に思わしくなく、ズレが生じていると判断した場合は、広域連携している「石北四町市場協議会」の経営指導員 3 名や中小企業診断士等の専門家に相談のうえ、原因を究明し今後の対応策を検討しフォローアップの頻度を高めて状態回復に努める。

## 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

#### 【現状】

事業の持続的発展に向け、道内外の商談会・物産展への出展支援を実施。人口減による域内消費減少に対応するため都市圏への販路開拓や、安価な海外品と差別化を図り価格競争からの脱却化するため適正価格で購入できる新規顧客層の獲得など、個々の経営課題の解決を図るため各種商談会や物産展への出展を下表のとおり支援。また、令和元年度からは、事業者の販路に応じたターゲット層への PR ツールとしてパンフレット作成支援（年間 2 件）も実施。

### 【出展支援件数】

| 年度     | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度 | 令和 2 年度 |
|--------|----------|----------|----------|-------|---------|
| 出展延べ件数 | 7        | 8        | 6        | 11    | 3       |
| 事業者数   | 3        | 3        | 3        | 4     | 3       |

※令和 2 年度は見込み数。令和 2 年度は新型コロナウイルス感染症による出展イベント減少。

### 【課題】

全国的には上川町の特産品はまだ知名度が低いことから、出展支援によって多くの人に商品の良さや存在を P R し、町外の新規顧客を得ることができたが、事業者ならびに支援担当者は、商談会や物産展への出展経験が少ないため、有効な販売促進や商談手法などを学んで更に効果的な事業にしてい

く必要がある。  
 なお、域外への積極的な需要開拓はできたものの、町内の需要開拓は消極的であった。人口減少が進んでいるものの、足元にある域内消費には販売努力により伸長の見込みがあるため、地元消費を意識した取り組みを行う必要がある。

そして、上川町では前述した「地域の特性を生かした活力あるまちづくり」を実現するため、近年変化してきている旅行形態を鑑み着地型観光を推進している現状である。これとの連動を図り、訪れる旅行者の満足度を高めながら、観光消費額を今以上に取り込むために、積極的な情報発信による需要開拓が必要である。

### （２）支援に対する考え方

小規模事業者が持続的に発展していくためには、新たな需要開拓が不可欠であり、引き続き、事業者が目指すターゲットに対する積極的な販路拡大を支援していく。

上川町総合計画に掲げる「地域の特性を生かした活力あるまちづくり」を実現させるため、地域資源を活かした商品・サービスの開発や普及を進め、物産展や商談会の出展支援地域外の需要取り込みを行う。

また、観光客を呼び込み観光消費額を高めるために、積極的な需要開拓の支援を行っていく。

そして、新型コロナウイルス感染症による外出自粛等により域外からの需要取り込みが困難になった経験から、域内需要の取り込みも重要事項として認識し販路開拓を進めていく。

なお、IT を活用した販路拡大支援は第 1 期においても全国商工会連合会が提供するツールを活用しながら実践してきたところであるが、時代の変遷によるツールの陳腐化等により取り組みが限定的になり大きな成果には至らなかった課題を踏まえ、時宜を得た IT 活用による需要開拓支援を図っていく。

### （３）目標

| 項 目                 | 現状 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|---------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①－１物産展出展事業者数        | 4  | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| 売上増加率（前年対比）／社       | －  | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    |
| ①－２商談会出展事業者数        | －  | 1     | 1     | 1     | 2     | 2     |
| 商談成立目標／社            | －  | 1     | 1     | 1     | 2     | 2     |
| ②リーフレット等作成事業者数      | 2  | 2     | 2     | 3     | 4     | 4     |
| 売上増加率（前年対比）／社       | －  | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    |
| ③ I T 活用による販路開拓事業者数 | －  | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     |
| 売上増加率（前年対比）／社       | －  | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    | 3%    |

※現状は令和元年度の数値

#### (4) 事業内容

##### ①展示会・商談会出展による販路開拓支援

【支援対象者】地域資源を活かした商品・サービス開発に取り組み販路拡大に意欲的な事業者

【出展支援】出展前：出展のための事前準備や効果的なブースレイアウト・販売促進手法支援  
出展時：効果的な陳列・接客・オペレーション、販売促進や商談成立へのサポート  
出展後：振り返りを行い成果や課題を分析しフォローアップ支援

【想定する出展内容】■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拡大を目的とした小規模事業者向けの商談会。出展数は約 60 企業。バイヤーは約 150 名。開催地は札幌市。全国の観光・飲食・流通産業への販路開拓が期待できる。

■にぎわい市場さっぽろ（主催：NPO 法人地域活性化貢献会議）《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展示販売会。出展者数は約 100 企業。開催地は札幌市。期間中 5 万人以上が来場する大規模物産展。人口規模の大きい札幌圏の顧客獲得が期待できる。

■ほっかいどうの地元飯（主催：町屋駅前銀座商店街振興組合等）《BtoC》

知名度は低い地域で愛されているご当地グルメに着目した物産展。開催地は東京都内。首都圏の消費者に販路開拓と普及が期待できる。出展者数は 10 企業。来場者は 1 日約 1 万人。

■広域連携商工会地区の物産展（主催はいずれも開催地域の実行委員会）《BtoC》

広域連携を図っている隣接する町での物産展（比布町：七夕天国、当麻町：新そば祭り、愛別町：きのこフェスティバル）。出展者・来場者数は開催地域により多少異なるが出展数 10 社。約 6 千人来場。近隣市町村住民への販路拡大とリピートが期待できる。

##### ②リーフレット等作成による販路拡大支援

【支援対象者】地域資源を活かした商品・サービス開発に取り組み販路拡大に意欲的な事業者  
新事業展開等により地域住民など足元の需要拡大に取り組む事業者 等

【支援内容】販路拡大を展開していく際には、積極的なPRが必要であるが、まだ宣伝ノウハウを持たない事業者に対して自社の商品やサービスの強みを活かして目指すべきターゲットに向けた販売促進を支援していくため、商品やサービスを積極的にPRできる媒体の製作支援を、専門家との連携や補助事業活用し行う。

（業種・商品など内容により複数の事業者が相乗効果を発揮できる支援を目指す）

【想定する内容】・物産展・商談会出展のPR効果を高めるためのリーフレット

- ・地域資源を活用した新商品・サービスを訪れる観光客等域外からの需要開拓
- ・新事業展開等を地域住民に向けてPRし域内需要を取り込む
- ・地域フリーペーパーを活用し、近隣市町村からの誘客し需要開拓に繋げる 等

##### ③ホームページ・SNS等IT活用による販路開拓支援

【支援対象者】WEBサイトやSNS等を活用した販売促進を目指す事業者

【支援内容】新しい情報発信技術とその活用方法の情報提供、「グーペ」等ホームページを無料で作成できるサービスやSNSを活用した情報発信支援を行い、事業者や地域の魅力を発信し販路開拓に繋げていく。

【想定する内容】観光客を誘客する事業者は、旅行者が事前にインターネットで旅先の情報を収集することが想定されるため、ホームページを作成し、事業所や商品サービスの魅力を伝えて誘客・消費に繋げていく。また、FacebookやインスタグラムといったSNSと連携することで、情報拡散機能を高めて、最新情報をリアルタイムに発信し販路拡大に繋げていく。なお、上川町や層雲峡観光協会のSNSは多くの閲覧者がいるため、これら

との連携を図ることでより多くの人々への情報発信に繋げていく。  
地域内の住民に対しても、無料で情報発信できる SNS 等は有効であるため、地域内需要の深堀にも活用を進めて新規顧客の獲得を支援する。  
また、新型コロナウイルス感染症の影響により物産展等が中止になり、販路拡大が困難な事業者への対策として、ふるさと納税返礼品サイトやオンラインショッピング等への出展支援を実施する。

## **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**

#### **【現状】**

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1回開催して事業ごとの年間目標についての達成度合いと実績評価を行ってきた。

また、成果を当会の総会議案書に掲載し、評価結果は当会ホームページに掲載してきた。

目標設定と実績評価により自己評価ができたとともに、当町商工業の主要リーダーが参集し現状確認と意見や情報の共有を図り、次年度に向けた改善ができたなど一定の効果があつた。

#### **【課題】**

事業を効果的に実施していくために、継続してさらに精度の高い事業評価と見直しを進めていく。

### **(2) 事業内容**

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CSVシートを使い、財務情報や各種計画策定状況、補助金活用状況、資金調達状況などの管理・把握に努める。

事業評価にあたっては、当会正副会長と筆頭理事（4名）、上川町役場産業経済課長（1名）、北海道商工会連合会道北支所長（1名）、事務局長（1名）、法定経営指導員（1名）。外部有識者に旭川信用金庫上川支店長（1名）を構成委員とした「経営発達支援計画事業評価委員会」を設置し、PDCAサイクルによる事業評価を行う。

評価内容についても定量的視点でも把握できるよう、前述したCSVシートで状況把握した内容をもとに、経営発達支援計画事業評価シートを作成し、本事業の項目である下記項目を数値化・委員会に報告する。

- ・経営発達支援事業（地域の経済動向調査や経営状況分析、事業計画策定など）
- ・地域経済活性化に資する取組
- ・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
- ・経営指導員等の資質向上に関すること
- ・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

開催については、基本的には年1回開催することとするが、変化が著しい昨今の経済状況であることから、状況に応じて適宜開催し進捗状況と地域経済状況を確認しながら、事業の最適化を図る。

評価結果および意見については、当会ホームページに掲載し地域の小規模事業者が常に関覧できる状態とする。

## **9. 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】**

北海道商工会連合会や管内職員協議会、中小企業大学校が主催する各種研修への参加により資質の向上に努めてきた。

#### **【課題】**

経営指導員に支援業務が集中し、支援ノウハウが偏りがちであったため、複雑化・高度化する経営課題に職員全員が対応できる支援機能向上が必要である。

### **(2) 事業内容**

#### **①研修会参加による支援能力の向上**

北海道商工会連合会や管内職員協議会、中小企業大学校主催の研修に今後も継続して積極的に参加し、支援能力向上を図る。

事業承継をはじめ、新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化や自然災害が頻発する中で、事業継続力強化や資金繰り強化、地域資源活用など、今後増加することが予想される支援テーマを積極的に受講して時宜を得た支援ができるよう能力向上に努める。

#### **②専門支援機関との連携による資質向上**

北海道中小企業支援センター（よろず支援拠点）や、中小企業基盤整備機構等による専門家派遣事業を活用のうえ、中小企業診断士など専門家による支援に職員が同行し、現状や課題のヒアリング方法、業種毎の専門知識、課題解決の提案等、具体的な支援手法を学ぶことで支援スキルの向上を図る。

#### **③職員間での情報共有強化**

職員会議を毎週月曜日に開催し、職員全員で支援先の状況と今後の支援方針を検討すると共に、上記研修や専門支援機関と連携して得た情報知識の情報共有を行う。支援内容を経営カルテシステムに随時入力することに加え、共有サーバーに関連データを保存して、担当者以外でも支援対応できるよう体制強化する。

併せて、経営指導員以外の職員がまだ経験のない支援案件があれば、経営指導員と複数体制で支援にあたり、支援実績を蓄積させて組織としての対応能力強化を図る。

## **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】**

北海道商工会連合会を通じて道内各商工会等の具体的支援事例について情報を入手するとともに、近隣商工会で構成する広域連携にて経営指導員による定期的な会議を開催し、支援事例の情報共有に努めている。

また、経営指導員が交流のある専門家（中小企業診断士・各種コンサルタント・税理士・公的支援機関職員・金融機関職員等）と必要に応じて情報交換を行い、相談案件に応じた各種支援手法について情報を得ているのが現状である。

#### **【課題】**

経営環境の変化に対応した支援を実施するにあたり、各種支援施策の新設や改変が頻出している現在において、効果的な情報入手や職員全体の能力向上の観点から、各種支援機関との連携を図り支援ノウハウを蓄積できる体制づくりが必要である。

## （２）事業内容

### ①金融機関との連携及び情報交換

旭川信用金庫上川支店および日本政策金融公庫旭川支店との連携を通じ、地域における経済動向と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等について情報交換を積極的に行い、支援ノウハウの蓄積と能力向上を図る。（年２回）

### ②商工会関連との連携および情報交換

北海道商工会連合会および職員協議会が開催する、経営支援に伴う各種会議・研修会・経営支援事例発表会に参加し、小規模事業者への支援現状と課題解決の具体的な支援手法の情報交換のうえ、上川町商工会にフィードバックし職員全体の支援能力向上を図る。

### ③近隣商工会との広域連携および情報交換

近隣の商工会（比布町・愛別町・当麻町・上川町）で構成する広域連携「石北四町市場協議会」の経営指導員による経営支援会議を活用し、販路開拓、事業承継、補助事業を活用した事業計画策定等、実際の支援事例をもとに情報の共有と研究を行い、小規模事業者の課題解決のためのノウハウを習得、職員の支援能力の向上を図る。（年８回）

## 1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### （１）現状と課題

#### 【現状】

上川町の総合計画において掲げている「地域の特性を生かした活力あるまちづくり」を推進していくため、地域イベントによる経済活性化、地域資源を活用した商品開発により地域ブランド化の推進に努めてきた。

近年は、良質な水資源を活かした飲料水や酒、西洋野菜（ビーツ）を使った菓子、雄大なロケーションを強みとしたアウトドア事業など、地域資源を活用した新産業や商品が生まれてきて、地域経済活性化の芽が育ってきた。

#### 【課題】

観光産業が主要産業である当町は、観光客の入込数が減少傾向にある中で、昨今の新型コロナウイルス感染症の流行により、更に大きな影響を受けており、変化する旅行形態や生活様式に対応しながら地域経済活性化していくことが重要な課題となっている。

また、イベントによる地域特産品 PR による商品の認知度を高める取り組みを進めていく中で、全国的には当町の特産品はまだ知名度が高いとは言えない状況にあることが明らかになり、さらに商品やサービスの質と認知度を高めてブランド力を向上させていくことが求められる。

## （２）事業内容

### ①地域イベント等による地域経済活性化

観光産業が主要産業である当町において、旅行形態や生活様式の変化に対応した観光客の受け入れや地域の魅力づくり推進を、地域全体で意思疎通を図るとともに、地域の賑わい創出のため、上川町や層雲峡観光協会等の関係者が一同に参画する実行委員会を組織し、会議を定期的（年間３～５回）に開催。

各団体と地域経済活性化の方向性を共有したうえで連携し、「層雲峡氷瀑まつり」や「ふる里まつり」等イベント事業を実施。

小規模事業者のイベントへの出展による特産品 PR を積極的に進めて、小規模事業者と商工会、関

係団体が一体となって地域および地域特産品・サービスの認知度向上を図る。

## ②着地型観光の推進

近年の旅行形態は、その地域の自然や文化、食、生活などを感じることのできる体験型滞在観光のニーズが高まっており、減少傾向の交流人口と交流人口による消費を拡大させていくためにも、このニーズへの対応が求められている。

設立されたDMOとの連携を図り、DMO総会および役員会（延べ年間約4回）に出席のうえ検討を行い既存の特産品はもとより、育成してきた新産業やサービスを積極的に着地型観光の商品として利用促進を図り、魅力ある観光づくりを推進し地域経済活性を図る。なお、事務レベルの打合わせは適宜実施し円滑な連携を図る。

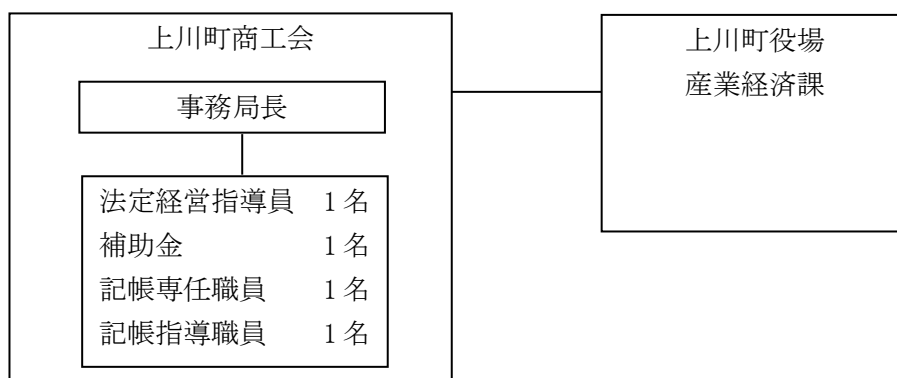
(別表2)

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10月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



【関与体制】

| 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3名 |
| 需要動向調査(指針③)         | 法定経営指導員及び職員3名 |
| 経営状況分析(指針①)         | 法定経営指導員及び職員3名 |
| 事業計画策定支援(指針②)       | 法定経営指導員及び職員3名 |
| 事業計画策定支援後の実施支援(指針②) | 法定経営指導員及び職員3名 |
| 新たな需要の開拓(指針④)       | 法定経営指導員及び職員3名 |
| 地域経済活性化の取り組み        | 法定経営指導員及び職員3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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名: 三枝敏九

連絡先: 上川町商工会 電話 01658-2-3111

②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

経営発達支援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う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

上川町商工会

〒078-1741 北海道上川郡上川町中央町 605 番地

電話：01658-2-3111 ／ FAX：01658-2-2155

E-mail: kami281@rose.ocn.ne.jp

②関係市町村

上川町役場 産業経済課 商工観光グループ

〒078-1753 北海道上川郡上川町南町 180 番地

電話：01658-2-4058 ／ FAX：01658-2-1220

E-mail: kankou@town.hokkaido-kamikawa.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)

|                  | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額          | 1,400 | 1,400 | 1,400 | 1,400 | 1,400 |
| ・ 経営状況分析支援       | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   |
| ・ 事業計画策定支援       | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   |
| ・ 事業計画策定の実施支援    | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   |
| ・ 新たな需要開拓に寄与する事業 | 950   | 950   | 950   | 950   | 950   |

(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<br>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                                              |  |