

経営発達支援計画の概要

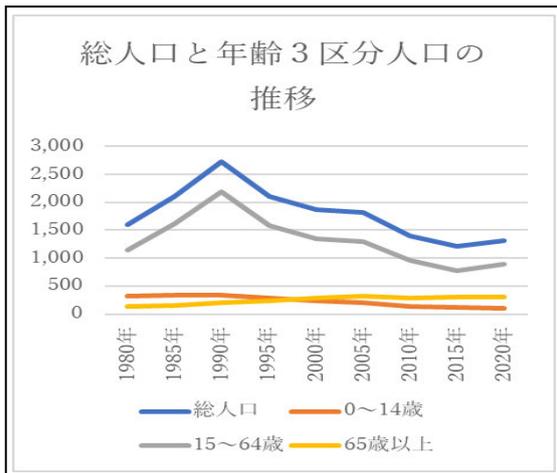
実施者名 (法人番号)	占冠村商工会（法人番号 1450005002144） 占冠村（地方公共団体コード 014630）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【小規模事業者の目標 1】 小規模事業者の事業計画策定及び経営基盤強化による売上・利益の拡大</p> <p>【小規模事業者の目標 2】 事業承継及び創業支援により小規模事業者の減少を抑制</p> <p>【小規模事業者の目標 3】 新商品・新サービス・新メニューの開発及び販路拡大を強化することによる売上向上</p> <p>【地域への裨益目標 1】 事業承継・創業の促進により小規模事業者数減少率の抑制及び地域商業機能の維持</p> <p>【地域への裨益目標 2】 地域資源を活用した商品開発及び販路開拓による地域知名度アップ・交流人口の増加</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること （1）地域の経済動向分析 （2）景気動向分析の情報提供</p> <p>2. 需要動向調査に関すること （1）地域需要動向調査 （2）物産展・商談会アンケート調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること （1）巡回訪問等による経営分析対象事業者の掘り起こし （2）専門家と連携した経営分析支援</p> <p>4. 事業計画の策定支援 （1）DX推進相談会の開催 （2）事業計画策定支援（個別相談会）</p>

	<p>(3) 事業承継計画策定支援（個別相談会）</p> <p>(4) 創業計画策定支援（個別相談会）</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>(1) 事業計画策定後のフォローアップ支援</p> <p>(2) 事業承継計画策定後のフォローアップ支援</p> <p>(3) 創業計画策定後のフォローアップ支援</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>(1) ITを活用した新たな販路開拓支援</p> <p>(2) 物産展・商談会等への出展支援</p> <p>(3) 共同チラシ・パンフレットの作成による販路開拓支援</p>
<p>連絡先</p>	<p>占冠村商工会</p> <p>〒079-2201 北海道 勇払郡占冠村 字中央</p> <p>TEL:0167-56-2473 FAX:0167-56-2755</p> <p>e-mail:shimu-shoko@beach.ocn.ne.jp</p> <p>占冠村 企画商工課 商工観光担当</p> <p>〒079-2201 北海道 勇払郡占冠村 字中央</p> <p>TEL:0167-56-2124 FAX:0167-56-2184</p> <p>e-mail:kanko@vill.shimukappu.lg.jp</p>

現在、占冠村では「まち・ひと・しごと創生法」に基づき、今後の人口減少・少子高齢化社会が進行する中であっても持続可能な地域社会を実現していくために、「占冠村まち・ひと・しごと創生総合戦略」（2016(平成28)年3月)を定めており、本総合戦略では村独自の人口推計を行い、人口維持の目標値を定めている。

国立社会保障・人口問題研究所が2030年の村の人口を728人と推計しているところ、村の独自推計においては、同研究所の予測人口よりも412人多い1,140人を人口維持目標とし(図-3)、目標値を確保できるような各種の施策を推進することとしている。

【図-2 総人口と年齢3区分人口の推移】



出典：総務省統計局「国勢調査」

【図-3 人口推計グラフ】



出典：国立社会保障・人口問題研究所

出典：占冠村まち・ひと・しごと創生総合戦略人口ビジョン編

② 産業

【農業】

占冠村は、村の総面積の94%を森林が占める中、限られた農地を活用しながら農業(畑作・酪農・畜産)が基幹産業を担ってきた。

植民区画が設定された1902(明治35)年、農場支配人が小作人7戸を伴い入植したのが占冠村の起こりと言われ、それに伴い農地開拓が始まり、じゃがいも・カボチャ・トウモロコシ・小豆などの雑穀から、気温の寒暖差により甘みを増したメロン・スイカ、その他ビートや、ハウス栽培を中心としたほうれん草などが主に収穫されている。

また、当村は道内で最も古い肉牛産地の一つとして知られており、全国各地に肥育素牛として出荷され全国的にも高い評価を受けている。

しかし、上記の農産物や畜産物などを活用した商品開発を行う事業者や6次化を行う事業者がおらず、地域資源を有効活用出来ていない現状である。今後は関係機関等と連携し地域資源を生かした事業展開を図る小規模事業者の創出が必要である。

【林業】

占冠村の総面積の約94%が森林で、うち国有林が90%、民有林が約6%、村有林が約4%となっており、林業は農業とともに占冠村の基幹産業としての役割を果たしている。

森林は、水資源の保全、地震・集中豪雨等による災害の防災・減災など重要な役割を担っており、二酸化炭素削減の観点からも大変注目されている。伐採して使用されないままだった間伐材を薪として燃やしても、そのエネルギーに変換した際に発生する二酸化炭素は森林の樹木が光合成の際に吸収するため地球温暖化には影響せず、カーボンニュートラルとされている。

また、村原産のイタヤカエデから採取した樹液を薪で煮詰めたメープルシロップや木炭などの商品開発も行っているが、現状はこれら全て一般社団法人組織において製造・販売を行っている。

今後の地域経済の活性化を考えると、既存の組織のみではなく、新たに村の地域資源を活用した事業展開を図る小規模事業者の創出が必要である。



(出典：(一社) 占冠村木質バイオマス生産組合)



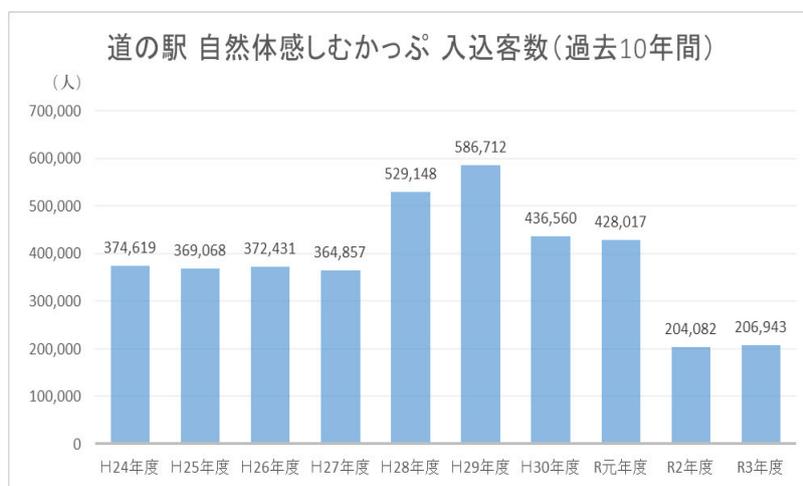
(出典：(一社) 占冠村木質バイオマス生産組合)

【観光業】

村内における観光入込客数は、新型コロナウイルスの影響を受けた2020年度（令和2年度）、2021年度（令和3年度）を除き、およそ10年前に比べて増加傾向にある。(図-4)

これらは、富良野・美瑛広域観光の推進、トマムリゾートの好調、新規ホテルの開業のほか、占冠村が札幌、富良野・美瑛、十勝といった北海道を代表する観光圏の中間点に位置している立地的好条件と、村内に2つのインターチェンジおよび特急停車駅があるという交通アクセスの好条件が要因のひとつとされている。そのため、村の観光拠点であるトマムリゾートは道内主要観光地のハブ拠点としての役割も担っている。その他観光客の増加に繋がる要因としては、コロナ禍により一層需要が増したアウトドア関連が好調である事が挙げられる。当村では、赤岩青澄峡でのクライミング、鶴川の清流を活かしたラフティング、溪流釣りなど、占冠村の豊かな自然を活かした体験メニューが実施されており、人気を博している。また、こうしたアクティビティのみならず景観も代表的な観光資源となっており、トマム地区には、夏場に流れこむ雲海を望むための「雲海テラス」等の展望スポットをはじめ様々な観光施設があり、観光スタイルの形成に一躍買っている。観光地としての魅力は、観光施設のみならず、治安、交通、通信アクセス、自然環境、食など地域の総合的な魅力により培われている。地域の総合的な魅力が高まれば、その地域が住民にとっても住みよい地域になるため、占冠村と連携して総合的な施策を推進するとともに、雲海や鹿肉、山菜、メープルシロップのような占冠ならではの「本物」の地域資源を発掘し、魅力あるものに磨き上げていく必要がある。

【図-4 道の駅 自然体感しむかっふ 入込数の推移】



(出典：NPO 法人占冠・村づくり観光協会)

※ 令和3年度は、下記 上川総合振興局の資料（表-1）のとおり前年度ほどの強い自粛要請や行動制限がなかったため、年間を通して入込客数は大きく増加したが平成29年度をピークに年々減少傾向にある。

【表-1 令和3年度 上川南部観光入込客数】

(単位：千人)

市町村名	令和3年度 観光入込客数	対前年比	令和2年度 観光入込客数	対前年比	令和元年度 観光入込客数
富良野市	1,127.0	106.3%	1,059.9	56.1%	1,889.6
美瑛町	1,062.4	82.0%	1,295.3	53.5%	2,419.2
上富良野町	291.1	114.9%	253.3	42.3%	598.4
中富良野町	412.0	107.3%	383.8	33.3%	1,151.9
南富良野町	259.7	96.5%	269.1	65.8%	408.9
占冠村	886.3	137.8%	643.3	41.9%	1,534.5
合計	4,038.5	103.4%	3,904.7	48.8%	8,002.5

(出典：上川総合振興局産業振興部商工労働観光課「上川管内観光入込客数調査」抜粋、一部加工)

※ 令和3年度は、前年度ほどの強い自粛要請や行動制限がなかったため、年間を通して入込客数は大きく増加した。特に下期はスキー等アクティビティ客が増加したこともあり入込客数増加に繋がった。

(出典：上川総合振興局産業振興部商工労働観光課「上川管内観光入込客数調査」各市町村の主な増減要因)

③ 商工業の現状と課題

【表-2 占冠村の商工業者・小規模事業者数 (令和4年4月1日現在)】

事業所数	業種							合計
	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店 宿泊業	サービ ス業	その他	
商工業者数	4	7	0	12	32	23	0	78
(小規模事業者数)	2	7	0	12	24	21	0	66

(出典：占冠村商工会独自調査)

<現状>

ア. 小売業

地域経済分析システム (RESAS) によると (図-5)、年間商品販売額は1994年では1,717百万円であったが、2016年では543百万円となっており、68%以上の大きな減少となっている。

イ. 建設業

2019年の国土交通省建築物着工統計をみると、全建築物の工事費が16億円で、建築物総数が80棟 (居住専用住宅62棟含む) あり、住宅着工戸数が一定数あることに加え、公共施設の大規模改修等の工事によって、これまでは比較的安定的に推移してきた。

ウ. 製造業

当村内に多数自生し、名物でもある山菜の加工食品製造業者や、当村の貴重な地域資源でもある野生のエゾシカの肉を処理・活用した関連製品の製造業者など、特色ある製造業者がいる一方で、業種全体の売上傾向については、経済センサス基礎調査によると2014年の売上金額が240百万円であったが、2016年には182百万円となっており、約24%と大きな減少となっている。

エ. 飲食・宿泊業

上川管内観光入込数調査（表-1）によると 2021 年度における観光入込数は、886.3 千人となり、前年度と比較して 37.8%増加した。しかし、新型コロナウイルス感染症が拡大する前の 2018 年度の入込数（1,703.9 千人）と比較すると約 52%（817.6 千人）減少しており、依然として新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けている状況である。

オ. サービス業

経済センサス基礎調査の売上金額によると 2014 年が 16 百万円で 2016 年が 20 百万円と約 25%増加しており、主に自動車等整備業の増加が要因と予想される。

<課題>

ア. 小売業

中央地区住民は富良野方面へ、トマム地区住民は十勝方面への経済依存度が元々高かったが、道東自動車道の開通により住民の消費活動は札幌圏へ大きく広がりつつあり、交通インフラの発達により村内消費の流出に拍車がかかっている。中でも食料品・日用雑貨小売業は、人口の減少、交通網の発達はもとよりインターネットの普及による通信販売の拡大など消費の在り方の変化も大きな要因となり売上が減少しているため、村内消費流出に歯止めをかける必要がある。

イ. 建設業

昨年度は公共工事の受注の安定により売上を維持しているものの、今後は同様の状況が続く見通しがつかず、厳しい状況が予想される。

また、人材不足に悩まされており、既存の職人については高齢化が進み若い世代の人材が集まっておらず、技術の継承・事業継続のために人材不足の問題を解消していくことが必要となる。

ウ. 製造業

ここ数年新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けている中、徐々に既存商品の売上は安定してきているものの、業種全体で見ると売上を落としている。既存の事業者の規模的には生産量に限りがあり、現状のままではこれ以上の販路拡大は困難な状況にある。

このように、多彩な地域資源の有効活用ができていない状況であるため、製造業者の経営基盤を強化しつつ生産体制の拡充・安定化により更なる販路拡大を図るなどにより、関係機関等と連携し、地域資源を活かした事業展開を図る小規模事業者の創出が必要である。

エ. 飲食・宿泊業

ここ数年新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けているが、徐々に観光需要の復活により安定を見せてきている。

しかしながら、中央地区の飲食店は道の駅テナントをはじめほとんどが観光客向け店舗であるものの、「営業時間が短い」、「定休日が多い」など観光客のニーズに十分に応えられているとは言えない状況であり、観光需要を取り込むためにも営業体制の改善が必要である。こうした状況に加え、中央地区の中では数少ない村内居住者向け店舗として地域からも愛されてきた事業所が今年、隣町に移転したことに伴い、中央地区住民の飲食（外食）事情は大変厳しい状況に置かれている。

また、事業者の高齢化率が高く、事業承継対策を行わなければこの先廃業が進んでいく見通しであり、廃業が進むことにより、交流人口の減少はもちろんのこと地域コミュニティ機能の維持が困難となることが予想されることから「地元住民」と「観光客」の両方を意識した営業体制の提案および事業承継促進・新規創業者の創出が必要である。

宿泊業については、飲食業同様にここ数年新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けているが、徐々に観光需要の復活により安定を見せている。

トマムリゾート周辺のホテル、ペンションについては、観光需要の回復に伴い今後売上が増加してくると予想されるが、中央地区の宿泊施設は稼働のほとんどが建設工事従事者の宿泊場所として機能しているため集客力は低く、経営者の高齢化も進んでいることから事業計画策定・実行による売上向上・利益確保により経営基盤を強化し、事業承継を円滑にする必要がある。

オ. サービス業

理美容業と自動車、機械整備業が主な内訳となっており、そのうち整備業関係は、公共工事の受注の安定により売上は維持しているものの、交通網の発達により都市部へ売上が流出している。理美容業については、小売業同様に人口減少と交通網の発達により売上が減少しているとともに、経営者の高齢化により廃業が進んでいくことが予想されるため事業計画策定・実行による売上向上・利益確保により経営基盤を強化し、事業承継を円滑にする必要がある。

<統括>

全業種において、住民の少子高齢化による購買力の減退や、他地域への消費流出に伴う地域内需要の低迷を要因とする売上の減少（表-3）、経営者の高齢化・後継者不在が課題となっている。

当村においては、事業主個人での経営および家族経営をしている事業者がほとんどであり、また十分な売上を確保出来ておらず経営基盤が弱い小規模事業者が多く、事業承継以前に継がせるだけの事業に至っていないというのも実情である。

このような状況の中、経営者の高齢化に伴い今後廃業の増加が予想されることから、村内居住者だけではなく、村外客からさらなる需要を取り込むことで経営基盤を強化しつつ、事業承継や創業を促進していくための振興策の策定が必要である。

特に、生活関連商品を取り扱う小売業は、後継者の目途がついていない事業者が多く、このまま後継者不在により廃業を迎えてしまうと村民の生活維持が困難となることから、事業承継や創業の支援により事業を継続させることが重要である。

【表-3 令和3年度業種ごと売上減少率（令和2年度比）】

飲食業	宿泊業	小売業	製造業（小売含む）
27.9%	14.6%	14.6%	28.8%

（出典：占冠村商工会独自調査）

【図-5 占冠村の年間商品販売額の推移】



（出典：経済産業省、商業統計調査）

④ 小規模事業者の現状と課題

【現状】

占冠村は商工業者の約 85% (表-2) が小規模事業者であることから、小規模事業者においても前述の「商工業者の現状と課題」と同様の状況である。

小規模事業者数の推移については、2016 年度 (平成 28 年度) に 67 者であった小規模事業者が 2022 年度 (令和 4 年度) では 66 者となっており、6 年ではほぼ横ばい (表-4) 傾向を維持している。これは、高齢化による廃業が一定数あったものの、トマム地区を含む観光関連事業者の新規創業 (新規参入) が増加したことが要因である。しかし、小規模事業者数を数値上は維持している一方で、村内の事業者の高齢化は進み、年齢別にみると 70 歳以上が 19 者、60 歳から 69 歳が 24 者、60 歳以下が 23 者と 60 歳以上の事業者が小規模事業者全体の約 65% (43 者/66 者) を占めている (図-6)。また、事業承継の実態に関するヒアリングによると、60 歳以上事業者 43 者のうち後継者ありと回答したのが 17 者、後継者なしと回答したのが 26 者で、60 歳以上経営者の約 60% が後継者不在である (図-7)。なお、60 歳以下経営者 23 者のうち後継者ありと回答したのが 3 者、後継者なしと回答したのが 20 者で 60 歳以下経営者の約 87% が後継者不在という状況である (図-8)。もし、これらの事業者が 75 歳で廃業を迎えると仮定した場合、5 年後の小規模事業者は 56 者まで減少することが予想され (減少率 15.2%)、さらに 10 年後の小規模事業者は 45 者まで減少する事が予想される。(減少率 31.8%) また、新たに地域資源を活用した商品開発を行う事業者や 6 次化を行う事業者がおらず、多彩な地域資源を有効活用できていない状況である。さらには、最近推進が進んでいる「DX の推進」にも注力していく必要があるが、小規模事業者へのヒアリングによると、ホームページをはじめとする IT を活用している事業者は約 58% と半数程度に留まり、活用している事業者の中でもサイトはあるもののしばらく更新作業をしていない事業者が約 4 割ほどであり、IT の有効活用ができていない状況にある。

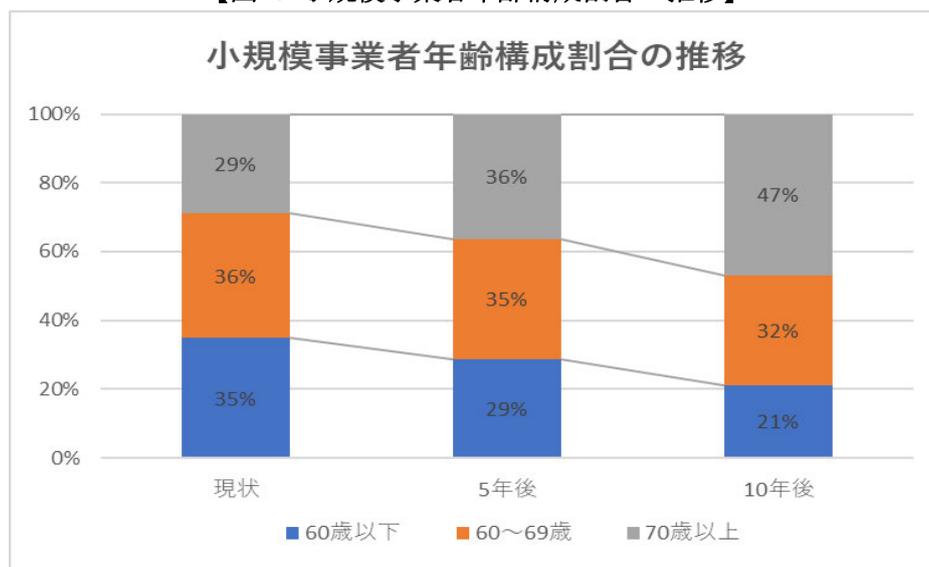
【表-4 占冠村における商工業者数および小規模事業者数の推移】

(単位: 者)

年 度	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
商 工 業 者	80	78	78	80	79	79	78
小規模事業者数	67	61	59	62	64	66	66

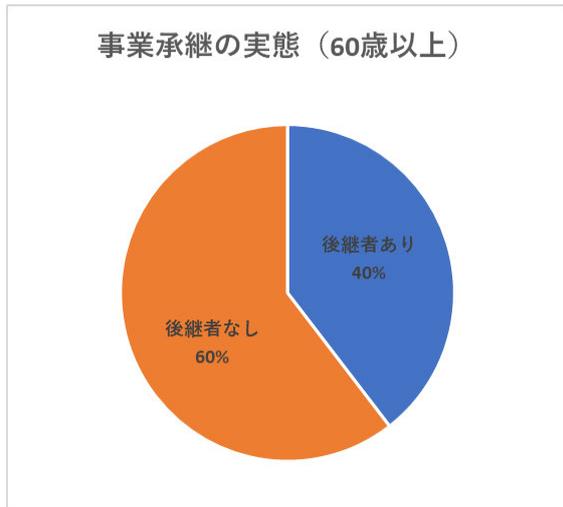
(出典: 占冠村商工会独自調査)

【図-6 小規模事業者年齢構成割合の推移】

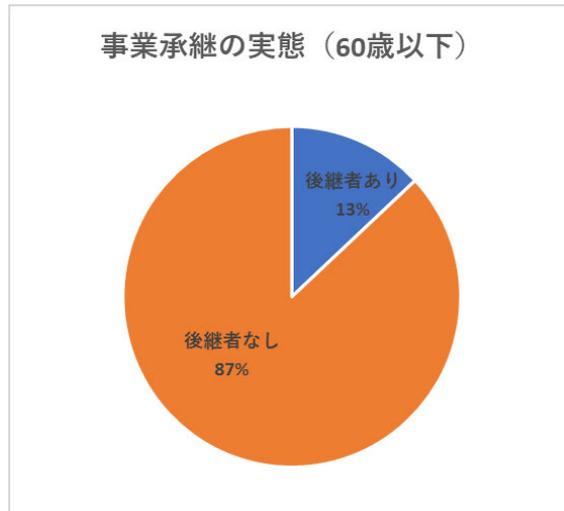


(出典: 占冠村商工会独自調査)

【図-7 事業承継の実態（60歳以上の事業者）】



【図-8 事業承継の実態（60歳以下の事業者）】



（出典：占冠村商工会独自調査）

【課題】

上記現状に記載のとおり、高年齢事業者のみならず60歳以下の事業者についても後継者問題は深刻となっていることから、地域の雇用や地域住民の利便性の維持・向上のためにも、事業承継支援や創業支援による事業者減少抑制が喫緊の課題となっている。

さらに、事業承継の円滑化や、激変する経営環境に対応するためには小規模事業者の経営基盤強化が必須であり、補助金申請や各種施策活用を目的とした一過性の計画ではなく、売上増加・利益拡大により恒常的に経営基盤強化を図るための事業計画の策定・実行支援が必要である。

また、農林業資源など多彩な地域資源を活かした商品・サービスを提供する小規模事業者の創出・経営基盤の強化、商品・サービスの開発や改良、地域内外への販路開拓による需要拡大に向けた支援により、地域ブランド構築による付加価値の向上と、商品・サービス取り扱い小規模事業者の売上増加が必要である。

加えて、前述商工業の現状と課題で記載のとおり、村民居住者向けの小売業の小規模事業者は、人口減少・高齢化による地域内の消費購買力の減退・近隣商圈への消費の流出により厳しい経営を余儀なくされることも予想されるため、DXの気運を醸成しつつITツールを活用した販売促進手法を浸透させることで、インターネットの普及による通信販売の拡大など消費のあり方の変化に対応し、地域外からの需要獲得を図る必要がある。

飲食店・サービス業についても域外への消費流出が課題となっていることから、共同チラシの作成・配布、ホームページやSNS、PR動画等WEB媒体の活用により、域内外から需要を取り込むべく販路開拓支援が必要である。

（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

前段「商工業者の現状と課題」、「小規模事業者の現状と課題」にも記載のとおり、当村の小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少・少子高齢化に伴う購買力の低下、交通網の発達やインターネット普及に伴う通信販売の拡大による村外への消費流出、事業者の高齢化と後継者不足による廃業等厳しい状況にある。

このような中、10年先も小規模事業者が雇用と地域住民の生活機能を支えて、村の商業機能を維持していくためには、「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、課題解決に向けた適切な意思決定サポートによって事業者自らが経営

課題を自分ごととして「気づき」、自走化へと導くことで事業の持続的発展に繋げることが必要である。

これらのことから、当会としては、10年程度の期間を見据えた小規模事業者の振興のあり方を次のとおり定め、経営発達支援事業による小規模事業者の持続的発展を図っていく。

- ・ 事業計画の策定および計画に基づいた経営を支援することで、売上増加・利益拡大により当村小規模事業者の経営基盤の安定と強化を図り、激変する経営環境に適応しながら当村での持続発展を可能とする。
- ・ 創業支援や、積極的な事業承継支援により人材の確保・育成や新陳代謝を促進することで小規模事業者の減少を抑制し、地域商業機能の維持を図る。
- ・ 基幹産業である農業・林業を中心とし、当村の地域資源を活用した商品・サービス取り扱い事業者の創出・経営基盤の強化、商品・サービスの開発・改良によりこれらの付加価値と地域の総合的な魅力度の向上を図り、あわせて販売促進・情報発信を強化することで取り扱い事業者の売上と交流人口の増加を目指す。

② 占冠村総合計画との連動性・整合性

占冠村第5次総合計画（2019年度～2028年度）では第1に「住む人の幸せを最大化するまちづくり」を基本方針に「生まれて良かった」「育ってよかった」「暮らして良かった」そして「住み続けたい」と思える村づくりを目指す。第2に住民ニーズを的確かつ迅速に反映できる自治を推進するため、持続可能な地域づくりを目指すとしている。

また、次代へつなぐ持続可能な地域の産業づくりに向け、農林業、観光振興施策等を推進するとともに、地域資源を活かした6次産業化や再生可能エネルギーの活用を目指すとしている。具体的な内容については以下のとおり。

～第5次占冠村総合計画～（関連部分を抜粋）

<方針>

- 【商工業】住民や観光客の村内での消費拡大を図るとともに、商工会等と連携しながら既存企業支援、新規開業支援、新商品開発支援など各種の施策を推進し、地域産業の活性化を促進します。
- 【観光業】良好な交通・通信アクセスの整備、環境の維持など、住みよい地域づくりに向けて総合的な施策を推進するとともに、占冠ならではの「本物の」地域資源を発掘・育成することによって地域の総合的な魅力を向上させ、独自性と魅力ある観光づくりに努めます。
- 【エネルギー】森林資源などエネルギーの源となる地域資源を適正に保全するとともに、木質バイオマスエネルギーの利活用を促進し、同時に、新たな再生可能エネルギーの研究・導入を目指します。

上記、占冠村の商工業、観光業等に係る振興の方針は、当会が小規模事業者の長期的な振興策として掲げる「商工業者の経営基盤の安定と強化」、「創業・事業承継の促進」、「地域資源を活用した商品・サービス等の開発と販売促進支援による地域の総合的魅力度向上」の取り組みと方向を同じくしている。

③ 商工会としての役割

占冠村における小規模事業者は、地域産業の活性化や雇用の創出など、地域社会を維持していく上でも極めて重要な役割を担っている。

そのため、当会としては小規模事業者の抱える課題を把握し、占冠村や観光協会、各支援機

関等と連携・協力を図りながら、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を強化し、事業者の持続的発展による地域産業の活性化を推進していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

【小規模事業者の目標】

地域の現状及び課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、売上増加策としての「事業計画策定支援」、小規模事業者の減少を抑制するための「事業承継・創業支援」、地域資源を活用した特産品の開発・販路開拓による「販路開拓支援」「売上増加支援」として以下のとおり目標を設定する。

また、特に基幹産業と関連が深く、地域経済への影響が大きい特産品等製造業（小売業）、飲食業、宿泊業を重点支援対象者とする。

<目標1>

小規模事業者の事業計画を策定し経営基盤強化及び売上増加・利益拡大を目標とする。

・対前年比売上3%増加事業者数 5年間で20者

<目標2>

地域経済の維持・発展のため小規模事業者の事業承継計画・創業支援計画を策定し小規模事業者の減少を抑制する。(5年間で減少率15.2%、10年間で減少率31.8%予想)

・小規模事業者数減少率 5年間で10%以内

<目標3>

新商品・新サービス・新メニューの開発及び販路拡大を強化することによる売上向上を目標とする。

○商談会及び物産展出展による売上3%増加事業者数 5年間で10者

※各年同一の事業者が商談会・物産展それぞれに出展するため、実事業者数を目標値に設定
(商談会・物産展 それぞれ5年間で各10者ずつ出展予定)

【商談成約件数 1件 /1者あたり】

【物産展出展による売上額 10万円/1者あたり】

○ITを活用した販路開拓による売上3%増加事業者数 5年間で25者

○共同チラシ等の販路開拓による売上3%増加事業者数 5年間で10者

【地域への裨益目標】

上記、【小規模事業者の目標】の達成を通し、以下のとおり地域への裨益を図る。

<裨益目標1>

売上増加を目的とした事業計画策定により経営基盤を強化し、事業承継・創業の促進により事業者数の減少率を抑え、地域の商業機能を維持させる。

<裨益目標2>

農業や林業、観光などの地域資源を有効に活用し、6次産業化や異業種連携によって商品を開発し販路を開拓することで、占冠村の知名度アップへと繋げ商品・サービスを求めてくる観光客(交流人口)の増加を図り、多くの産業に経済の波及効果を行き届かせ、地域を支える小規模事業者の持続的発展に貢献すると共に、地域住民の生活の利便性向上にも貢献する。

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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

<小規模事業者の目標1 達成に向けた方針>

小規模事業者を取り巻く環境変化に対応しながら売上・利益の向上を目指すには、小規模事業者自身が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を行うことが重要である。

そのため、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、売上の維持・拡大を図る小規模事業者を対象とし、積極的な巡回指導により表面的な経営課題のみならず、事業者との「対話」と「傾聴」を通じて本質的な課題に事業者自らが「気づき」、「腹落ち」することで課題設定に向けて当事者意識を認識させることに繋げ、潜在力を発揮させて自身で課題解決に向け、将来的には自走化できるよう伴走型で支援していく。

また、専門家や支援機関と連携を図り、経営分析～事業計画策定後の実施支援に際して状況に応じた支援を行うための体制をつくり、小規模事業者への継続的なフォローアップを行うことで計画の実行性を高め、目標を達成する。

<小規模事業者の目標2 達成に向けた方針>

当村の小規模事業者は、高齢化が進み、後継者の目途がたない事業者も多く見られることから、小規模事業者の減少に歯止めをかけるため事業承継、創業に向けた取り組みが求められている。

事業承継支援については、後継者不在かつ高齢化が進み今後廃業が加速される小売業や飲食店を重点に支援を行う。

支援にあたっては、巡回訪問を中心に後継者の有無や承継の意思、事業承継に向けた準備状況などのヒアリングを実施し整理・分析を強化し、事業計画策定に係る意欲を呼び起こす。

後継者のいる事業者には、経営者との対話を促し事業承継計画の策定を支援する。

後継者のいない事業者には、経営状況を把握したうえで北海道事業承継・引継ぎセンター等の専門家と連携し、第3者マッチング支援や創業希望者とのマッチングを支援する。

創業支援については、占冠村と連携を強化しながら実施していく。創業予定者は、占冠村の創業者向け補助金活用のために必ず最初に村に問い合わせするため、こうした情報を村と共有する体制を構築し、円滑な創業支援を実施する。

創業間もない事業者には、創業計画の策定、融資や当村の創業補助金をはじめとした各種補助金申請などの支援をする。

事業承継支援、創業支援のいずれも事業者や創業予定者との対話を通して支援者との信頼の醸成により経営の本質的な課題を事業者自らが認識できるよう導き、将来的な自走化のための内発的動機づけを行い、潜在力を引き出しながら事業継続を実現させ、小規模事業者の減少を抑え地域の経済の維持・発展に努めて目標を達成する。

<小規模事業者の目標3 達成に向けた方針>

販路拡大による売上向上を目指すには、多様化する消費者ニーズや需要動向を把握・分析しその結果を基に新たな商品やサービスの開発・改良をすることが重要となる。

そのため、需要動向調査を実施し、消費者ニーズを踏まえた中でターゲットの設定、販売手法、コストや経営資源等について事業計画を策定し、新たな商品等の開発と商品のブラッシュアップ、販路拡大の支援に繋げ、小規模事業者の売上アップ、収益アップを図る。

また、取り扱い商品・サービスの内容・性質や、需要開拓先に応じてホームページ・ECサイト・SNS・PR動画などITの活用や、紙面によるPR、物産展・商談会への出展支援など、支援手法を使い分けることで支援事業者個々の売上最大化を図る。

PR動画については、第1期目からの継続事業となるが、第1期中のコロナ禍から現在に至るまで、新型コロナウイルス感染症に伴う社会情勢および事業者の状況が変容しつつあり、作成済み動画内情報の陳腐化が見られる。よって本動画PR支援については、過年度に動画を作成した事業者の更新作成によるフォローアップ支援を図り、引き続き売上向上を支援する。

＜地域への裨益目標1 達成に向けた方針＞

＜小規模事業者の目標1・2＞のとおりに、事業計画の策定・実行支援により、小規模事業者の売上・利益の向上と経営基盤の強化を図り、円滑な事業承継・創業の支援に取り組む。

関係機関を通じて、創業希望者や予定者の問い合わせ情報をいち早く収集するとともに、小規模事業者に対しては後継者の有無や承継の意思、事業承継に向けた準備状況などの情報を収集しながら、事業承継・新規創業に対する事業計画個別相談会の実施により、円滑な事業承継・創業を促進することで生活関連産業を中心とした村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を図る。

＜地域への裨益目標2 達成に向けた方針＞

＜小規模事業者の目標3＞のとおりに、地域資源や観光資源を活用し、6次産業化や異業種連携により地域が一体となって商品等開発を行い、取り扱い事業者の地域外への販売促進を支援する。

これにより、商品等取り扱い事業者の売上向上のみならず、占冠村の知名度アップへと繋げ商品・サービスを求めて来訪する観光客（交流人口）の増加を図ることで地域活性化に寄与する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 第1期における地域の経済動向調査は、北海道商工会連合会の中小企業景況調査報告書について巡回訪問時等により情報提供した。

しかしながら、全ての小規模事業者への提供とはならず補助金申請など事業計画策定事業者への提供に留まった。

〔課題〕 第1期では、補助金申請など支援案件が発生した時や、報告書の説明を聞いてくれる事業者のみに提供・活用した程度ですべての事業者に必要な情報提供とはならず、説明を聞いてくれた事業者も身近なデータではないため、あまり興味を示していない状況も見受けられていた。第1期目で提供したデータは、北海道全体（道内20商工会の調査データ）のものであり、事業計画を策定するには身近な道北のデータや村内のデータも分析し、さらに国、北海道データと組み合わせた中での分析を実施し有効データであることを認識してもらい、まず興味を示してもらう必要がある。

第2期では、国、北海道に加え道北、占冠のデータを活用し、分析を行い提供することで身近なデータとして興味をもってもらうとともに有効データであることを巡回訪問等により伝達しながら、活用を促進し外部環境と現状把握をしてもらいながら事業計画策定に繋がる情報の提供とする。

(2) 目標

	公表方法	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①地域の経済動向分析の公表回数	巡回HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	巡回HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※ 現状は、令和4年度の実績見込み

(3) 事業内容

① 地域の経済動向分析

小規模事業者に対して、国が提供する「RESAS」(地域経済分析システム)を活用し、地域経済循環マップや産業構造などの小規模事業者を取り巻く外部環境の情報を分析し提供することにより、事業計画策定等の支援に繋げる。公表は年1回とする。

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

【調査項目】

「地域経済循環マップ」→ 地域経済の循環を把握し、お金の流出入の状況等を分析する。

「産業構造マップ」 → 占冠村の経済を支えている主要産業等の状況を分析する。

「観光マップ」 → 占冠村の観光人気度(注目度)を分析する。

② 景気動向分析の情報提供

道内の景気動向等について把握するため、北海道商工会連合会が行う「中小企業景況調査」、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、占冠村や観光協会が調査している観光客の入込数など、地域における独自項目について分析し、年1回公表を行う。

【調査手法】北海道商工会連合会が行う「中小企業景況調査」と、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」を、北海道規模と道北地域の状況を調査・把握し、さらに占冠村の観光客入込数を行政機関等から入手し調査する。

【調査項目】景気動向(業況、売上高、資金繰り、採算性)、設備投資 等

(4) 調査結果の活用

- ・調査した結果は商工会ホームページに掲載し、広く小規模事業者等に周知する。
- ・調査結果をホームページにて広く周知するだけでなく、経営指導員が巡回訪問において丁寧に説明し、対話する中で経営分析・事業計画策定に向けた外部環境把握のための有効資料として活用し、経営力の向上に役立てる。

4. 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、地域資源を活用した商品を提供している製造業、小売業を中心に個人商品に関する消費者ニーズ調査の支援を実施したが、回収件数が少なかった事から、事業者へフィードバックするも効果的な商品・サービスの改善に繋げるような支援を行うことはできなかった。

また、展示会や商談会への出展支援を促すものの積極的な事業者が少なく出展に結び付

けることができなかった。

【課題】 第1期では消費者ニーズ調査を実施したものの十分な回答数を集められなかったため効果的な調査とは言えず、事業計画策定や商品開発・ブラッシュアップの材料には程遠い結果となった。

第2期では、消費者ニーズ調査については、回収率が上がる手法を検討した中での調査実施を検討する必要がある。

また、新商品開発等を行う小規模事業者のさらなる掘り起こしと、地域資源を活用した新商品等開発、既存商品等のブラッシュアップ支援に有効なデータが収集できるような需要動向調査とする必要がある。

(2) 目標

	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①地域需要動向調査対象事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2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
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

※ 現状は、令和4年度の実績見込み

(3) 事業内容

① 地域需要動向調査

事業者が消費者ニーズを把握するため、新商品・新サービス・新メニュー・既存商品等に関するアンケート調査を実施し、調査結果を分析した上で事業者にフィードバックし、事業計画策定や新商品等開発、既存商品等ブラッシュアップ支援に繋げていく。

【支援対象者】 新商品・新サービス・新メニューの開発、既存商品のブラッシュアップ等による売上拡大を図る意欲がある事業者（特産品製造業・小売業、特産品取扱小売業・飲食業）

【調査方法】 村内で開催されるイベントや道の駅にて事業者及び経営指導員等が店頭で聞き取りのうえアンケート票へ記入する。回収率を上げるため積極的なアンケート協力依頼と占冠村で使用できる共通商品券などのインセンティブを付与する。

【サンプル数】 20名程度/1アイテム

【分析手法】 調査結果は、経営指導員等が調査項目別にクロス集計し分析を行う。

【調査項目】 下記項目を基本項目とし、調査対象となる商品・サービス等により調査項目を設定する。

- ①回答者の属性（年齢・性別等）②味、③甘さ、④硬さ、⑤色、⑥大きさ、⑦価格、⑧見た目、⑨パッケージ等

② 物産展アンケート調査（新規）

物産展への出展支援の際、事業者が継続的かつ安定的な売上や利益を確保するためには、消費者の新規獲得を視野に入れた取り組みを支援していく必要がある。

そのためにも都市部で行われる物産展においてアンケート調査を実施し、消費者に対し市場の動向やニーズ調査を実施し、商品の改良に繋げられる商品づくりを支援していく。

【支援対象者】 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事業者で物産展に出展する事業者

【調査手法】 当会職員が消費者に聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【サンプル数】 1商品当り20件程度

【分析手法】 調査結果は、商品自体の課題等に整理し、専門家との連携により分析する。

【調査項目】 属性（年齢・性別等）、価格、味、香り、見た目、サイズ、デザイン
パッケージ、どのような用途での使用か（お土産・贈答用・私用）等

【想定する商談会等】 「にぎわい市場さっぽろ」

主 催：にぎわい市場さっぽろ実行委員会

開催時期：11月下旬

出展者数：46者

対 象：小規模事業者

来場者数：約6万人

※出展者及び来場者数は2022年の実績数

③ 商談会アンケート調査（新規）

商談会への出展支援の際、事業者が継続的かつ安定的な売上や利益を確保するためには、取引先の新規獲得を視野に入れた取り組みを支援していく必要がある。

そのためにも都市部で行われる商談会においてアンケート調査を実施し、バイヤーに対し市場の動向やニーズ調査を実施し、商品の改良に繋げ売れる商品づくりを支援していく。

【支援対象者】 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事業者で商談会に出展する事業者

【調査手法】 当会職員がバイヤー等に聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

【サンプル数】 1商品当り20件程度

【分析手法】 調査結果は、商品自体の課題や流通における課題等に整理し、専門家との連携により分析する。

【調査項目】 属性（年齢・性別等）、価格、味、香り、見た目、サイズ、デザイン
パッケージ、どのような用途での使用か（お土産・贈答用・私用）等

【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月下旬

出展者数：39者

対 象：小規模事業者

来場バイヤー数：88社

※出展者及びバイヤー数は2022年の実績数

（4）調査結果の活用

地域需要動向調査については、既存商品のブラッシュアップや新商品の開発に係る基礎資料として活用するため、調査結果を経営指導員等が分析したうえで当該事業者へフィードバックし、事業計画策定に活用する。

物産展・商談会等を実施するアンケート調査については、地域資源を活用した新商品や既存商品についてバイヤー等の需要動向を把握することが可能となるため、調査結果を経営指導員等が分析したうえで、当該事業者へフィードバックし、商品改良や新たな商品開発等の事業計画策定に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】 第1期においては、巡回支援時の実態把握や決算指導における基礎資料からの分析、ネットde記帳における財務分析及び補助金申請時の確認など限定的なものだけに活用し、事業計画策定に活かしきれていない状況となっている。

【課題】 第1期においては、補助金申請や各種施策活用時に事業者からの要請に応じた一過性かつ受動的な経営分析支援に留まってしまい、経営分析の重要性を浸透させることができなかった。

今後は新型コロナウイルス感染症の影響など、劇的に変化する経営環境に対応していくためには、事業者自身が自分ごととして自社の状況を分析・把握し、足場固めのための事業計画策定に繋げる必要があることから、第2期においては、これら影響を受ける全ての小規模事業者に対し「傾聴」と「対話」を通じて経営分析の重要性を認知していただくとともに、経営の本質的課題の把握に繋がるよう経営分析を実施する必要がある。

(2) 目標

	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
経営分析事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者

※ 現状は、令和4年度の実績見込み

(3) 事業内容

経営分析を行う事業者の発掘と内容

積極的な巡回訪問を行いながら、当会ホームページや会報などを活用し経営分析の実施を促し、販路拡大や事業継続・発展に意欲的な事業者を掘り起こし選定する。

また、新型コロナウイルス感染症の影響で、経営環境が大きく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、巡回訪問にて、「対話」と「傾聴」を通じ、自社の強み・弱みなどの気づきを与え、自社の経営課題を自分ごととして認識を促し、環境変化に応じた事業計画策定に繋げていく。

【対象者】新たな事業展開や販路拡大などにより経営基盤強化を目指す小規模事業者

【分析項目】定量分析「財務分析」と、定性分析「非財務分析」の双方を実施

《財務分析》 売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等

《非財務分析》 下記項目について、対話を通じて事業者の強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
強み・弱み	機会・脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・商品、サービスの特徴 ・人材、組織 ・ITの活用の状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・商圏内人口、人流 ・競合 ・業界動向
など	など

【分析手法】財務分析は、ネットde記帳を利用している事業者については財務分析ツールを活用し、それ以外の事業者については、経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用し経営指導員等が分析を行い、非財務分析は、SWOT分析のフレームで整理し分析を行う。必要に応じ専門家とも連携し支援を行う。

(4) 分析結果の活用

・経営分析により事業者の強みや弱み等が可視化されることで、改めて自社を理解することが出来ることから、経営課題解決へ向けた糸口になることを説明し、さらに事業計画策定へと繋げていく。

・分析結果は、データベース化し内部共有することで、支援事業者の経営状況を職員全体で把握する。

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期では、地区区分が2分しているといった当村の現状から集団での講習会やセミナーを各地区で開催したとしても参加者が少ないため、個別相談会を実施した。

事業計画策定により持続化補助金等の補助金申請や各種施策の活用などにも繋がり5年間で計画策定事業者も増加した。

しかしながら、事業承継・創業支援については、簡易な相談レベルに留まり、真意の相談までには至っておらず、計画の策定には繋がっていない。

〔課題〕 第1期では、当会の支援姿勢は補助金申請や各種施策活用時の要請に応じた受動的な対応であったため、改めて小規模事業者の恒常的な経営基盤の強化に向けた事業計画策定の意義や重要性を訴求していく必要がある。

また、第2期においては、新型コロナウイルス感染症による経営環境の激変等に伴う事業の再構築や新事業展開のほか、引き続き、事業承継や新規創業など幅広い支援が求められる。

(2) 支援に対する考え方

<「DX推進相談会の開催」について>

人口減少、少子高齢化による域内需要の縮小、村外大型店や通信販売等の影響による消費購買力の流出や経営基盤強化のための生産性向上などに対応するため、事業計画の策定前段階においてDXに向けた相談会を行い、DX総論のほか、DX化への入口として、現在存在するITツールやデジタル技術の概要について、またIT等を活用した販路開拓についての手法を習得し小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

<事業計画策定について>

第1期での課題にもあるとおり、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、事業計画策定の意義や重要性を経営分析の段階から訴求していくとともに、地域の経済動向や需要動向、経営分析などを踏まえた事業計画策定を支援する。

また、経営分析を行った事業者に対しては分析データを提示しながら「対話」と「傾聴」を重ね、経営分析により抽出された本質的課題のうち、優先課題の設定や、課題解決策を事業計画に落とし込むにあたっての適切な意思決定をサポートしながら事業計画策定を支援し、事業者を自走化に導いていく。支援手法については、「対話」と「傾聴」を重視する観点から、集団指導よりも個別相談会の方がより効果的であると考え、第1期同様に第2期においても個別相談により計画策定支援を行う。なお、事業計画策定目標については、経営分析を行った事業者の8割程度の事業計画策定を目指す。

<事業承継計画策定について>

事業承継策定支援については、経営指導員等が巡回訪問でヒアリングを実施し、後継者の有無や承継の意思、事業承継に向けた準備状況など情報の収集をし、対象者を掘り起こす。

収集した情報を整理し、定期的な巡回訪問により提示しながら「対話」と「傾聴」を重ね、事業承継計画策定に繋がるよう支援を実施する。

事業承継に前向きな事業者については、専門家を派遣し個別相談会を実施し事業承継計画策定および、事業承継が円滑に進むよう支援する。

<創業計画策定について>

事業者の高齢化に伴う廃業が予想される中、小規模事業者の減少を抑え地域経済の維持・発展を実現させるため、事業承継同様、創業も必要不可欠である。

そのため、村に問合せに来る創業希望者・予定者の情報を即座に共有できるよう連携体制を構築し円滑な支援に繋げるほか、情報発信についても村と連携し、村内外に占冠村の魅力を効果的に発信することで創業希望者の掘り起こしを行う。

創業希望のあった事業者に対しては個別相談会を開催し創業計画の策定を支援する。

また、創業にあたり占冠村の開業支援事業など各種支援メニューの活用に関し、資金繰りに関する不安・課題を解消しながら円滑な創業となるよう支援する。

(3) 目標

	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①DX 推進相談会	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数	2者	4者	4者	4者	4者	4者
③事業承継計画策定事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
④創業計画策定事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

※ 現状は、令和4年度の実績見込み

(4) 事業内容

① 「DX 推進相談会」の開催

DXの活用に向けた基礎知識の習得並びに、WEBサイト等ITツールの導入・活用による売上増加を図るため、相談会を開催する。

【支援対象】・経営分析を実施し事業計画策定に意欲のある事業者

・DXに関心がある事業者

【募集方法】案内文書の送付、商工会ホームページや経営指導員等が巡回時に提案する。

【回数】年1回

【参加者数】5者/年

【講師】DXの専門的知識があるIT専門家、中小企業診断士等

【支援手法】DXに関する基礎知識の習得とDXに関する意識づけを向上させるためDX推進相談会を開催する。受講した事業者の中で取り組み意欲の高い事業者に対しては、専門家を派遣しより踏み込んだ具体的な支援へと繋げていく。

【カリキュラム】・DXとは

・クラウドサービス、AI等による具体的な活用事例

・SNSを活用した情報発信方法

・ECサイトの利用方法

・電子決済の導入、活用等

② 事業計画策定支援（個別相談会）

【支援対象】経営分析を行った事業者のうち、新商品・新サービス等開発及び販路拡大、売上維持・利益拡大による経営基盤に向けた事業計画策定に意欲のある事業者

【募集方法】案内文書の送付、商工会ホームページや経営指導員等が巡回時に提案する。

【回数】1回/年

【参加者数】5者/年

【招聘する専門家】中小企業診断士等

【支援手法】個別相談会を開催することで、需要動向調査、経営分析にて抽出された課題の解決に向けた個別の相談に応じることができ、1対1でじっくり対話することで確実な事

業計画策定へと繋げていく。

③ 事業承継計画策定支援（個別相談会）

【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

【募集方法】 案内文書の送付、商工会ホームページや、事業承継状況ヒアリング結果を基に経営指導員等が巡回時に提案する。

【回数】 1回／年

【参加者数】 2者／年

【招聘する専門家】 税理士、中小企業診断士、北海道事業承継・引継支援センター等

【支援手法】 経営指導員等が巡回訪問により、小規模事業者へ後継者の有無等をヒアリングし、個別相談会への参加を促進し、事業承継計画の策定を支援する。

後継者がいる場合には、個別相談会において中小企業診断士等の専門家から事業承継計画策定について説明し、相談会開催後も継続して経営指導員と専門家が課題解決のため連携し、確実に事業承継計画の策定に繋げる。

また、事業承継の意志を示しているものの後継者不在の事業者に対しては、経営状況や当該地域における事業継続の見通しなどを分析するとともに、第三者承継も視野に入れ、北海道事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、円滑な事業承継が行えるよう計画策定まで支援する。

④ 創業計画策定支援（個別相談会）

【支援対象】 村内外の創業予定者、創業間もない小規模事業者

【募集方法】 案内文書の送付、商工会ホームページや村と連携した情報収集・周知、経営指導員等が巡回時に提案する。

【回数】 1回／年

【参加者数】 2者／年

【招聘する専門家】 日本政策金融公庫、中小企業診断士等

【支援手法】 創業に至るまでに必要な準備や創業計画策定のポイント、創業融資、創業補助金などの制度説明を行うことで、創業予定者の計画作成に必要な知識の習得を図る。

また、創業に向けた課題や事業内容が明確になるよう、相談支援を行い、創業計画の作成とフォローアップを行う。

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、巡回指導等により事業計画の進捗状況の確認を行い、新たな課題が見つかった時や、計画の見直しが必要な場合には、適宜専門家派遣を行って問題解決をするなどのフォローアップを進めてきた。

しかしながら、積極的な事業者に対しては定期的なフォローアップの実施はできていたが、事業計画策定後で相談してこない事業者に対しては定期的なフォローアップはできていないのが現状である。

【課題】 フォローアップの方法については、不定期で回数も少なかったため、第2期では定期的かつ事業承継や創業者には訪問回数を増やし対応するよう改善して実施する必要がある。

（2）支援に対する考え方

支援にあたっては、「組織内外のしがらみや事業者の心理的障壁を捉えた課題解決策の実行」「現場レベルに即した取り組みに落とし込むことで従業員を含め組織的に当事者意識を持った課題解決」、「課題解決のための知見・経験の獲得」を意識した伴走型支援により事業者の意識変革を促し、自走化による計画の実行を図る。

事業計画策定を行った全ての事業者に対して、四半期に1回の巡回訪問を基本とし、事業

計画と照らし合わせながら進捗状況の確認を行う。

なお、経過が順調な事業者は頻度を落とし、逆に、新型コロナウイルス感染症による影響を受けた事業者など、密に伴走が必要な事業者については、頻度を上げるなど臨機応変に対応していく。

高度な相談に対しては、外部専門家（中小企業診断士等）と連携して問題解決に向けて支援する。

（3）目標

	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①事業計画策定後の フォローアップ事業者数	2者	4者	4者	4者	4者	4者
頻度(延回数)	4回	16回	16回	16回	16回	16回
売上増加率3%以上増加の事業者数	1者	4者	4者	4者	4者	4者
②事業承継計画策定後の フォローアップ事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
頻度(延回数)	—	6回	6回	6回	6回	6回
③創業計画策定後の フォローアップ事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
頻度(延回数)	—	6回	6回	6回	6回	6回

※ 現状は、令和4年度の実績見込み

（4）事業内容

① 事業計画策定後のフォローアップ支援

事業計画を策定した事業者を対象として、四半期に一度（年4回）の頻度で、経営指導員等が巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

② 事業承継計画策定後のフォローアップ支援

事業承継計画は、体制整備や手続き等のスケジュール管理が重要であるため、2か月に一度（年6回）の頻度で経営指導員等が巡回訪問を実施し、事業承継後の経営が安定するまでフォローアップを実施する。

③ 創業計画策定後のフォローアップ支援

創業については、事業が安定するまでには時間がかかることから 重点的な支援を心掛け2ヶ月に一度（年6回）の頻度で巡回訪問し、計画通りに売上が増加しているか、創業後に何か問題が生じていないかなど事業の進捗状況を適宜把握する。

④ 進捗状況が思わしくない場合の対処方法

進捗状況が思わしくなく、計画との間にズレが発生した場合には、まずは訪問機会を増やしさらなる「対話」と「傾聴」を意識した積極的なコミュニケーションにより問題点の抽出と改善点の再検討を行う。

計画の軌道修正等がうまくいかない場合は、専門家を派遣し、原因の把握や今後の対応策を検討、フォローアップ頻度の変更等によりズレが解消するまで支援を行う。

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期においては、商談会・物産展への出展支援については、出展希望者がいなく開催情報の提供に留まった。

また、地域外の新たな需要開拓に繋がるよう事業者のPR動画を作成しYoutubeに動画を公開したところ、新型コロナウイルス感染症の影響を受けつつも地域内外からの反響は大であり、新たな需要開拓に繋げることができた。

当村は、域内需要の縮小や消費購買力の流出が顕著でもあるが、観光需要の効果は大きく観光需要開拓にはITツールの活用が効果的と考える。

しかしながら、当村の事業者は高齢化や知識不足等の理由から、未だにITツールを活用していない事業者が多い現状である。

〔課題〕 上記現状を踏まえ、第2期においては、域外への販売促進を希望する事業者に対しては、事業計画策定の段階から販売促進ビジョンを明確なものとし、商談会・物産展出展等による需要開拓意欲を高めていく必要がある。

また、新型コロナウイルス感染症により消費者の購買行動が変化しインターネットなどの活用による通信販売の増加を背景に、販売の一部をオンライン化することで新たな販路開拓に移行したい事業者があるものの、高齢化や知識不足などからITを活用した販路開拓の実行には至っていない。

よって、自社ホームページやECサイトの作成支援をはじめ、ホームページ作成・管理が困難な事業所に対してはフェイスブック、インスタグラム等を活用したSNSによる情報発信を支援し、ITを活用した販売促進に関する取り組みを支援していく必要がある。

この取り組みにより、商圈に制限の無い販売方法や新たな広報の手法を習得することが可能となり、売上や顧客数の拡大および販売における業務効率化が図られる。

(2) 支援に対する考え方

<ITを活用した販路開拓支援 (BtoC) について>

ITを活用した新たな販路開拓支援については、DXの推進が必要不可欠なため、事業計画策定の前段としてDXの推進に向けた相談会開催により、理解度を深め自社ホームページ等の作成支援及び動画作成支援を実施する。

また1期目において実施したPR動画作成事業について、地域内外より反響が大きかったため、2期目においても、事業計画策定事業者のうち動画媒体によるPRが効果的と見込まれる事業者に対してPR動画作成支援を行う。なお、1期目においては、コロナ禍ピーク時に動画作成をした事業者が多く、現在では公開情報と実態の乖離もあるためポストコロナ時代を見据えた更なる需要取り込みのため、過年度支援事業者の動画更新作成についても支援する。

しかしながら、ホームページやECサイト、動画単体では売上と利益向上には直接繋がりにくいため、業種や取り扱い商品・サービス等に応じてSNSを交えつつ各WEB媒体を連動させた効果的な情報発信手法を支援することで、販売促進効果を最大化する。

また、高度な案件については、IT専門家等と連携を図りながら支援を行う。

<物産展・商談会等への参加支援 (BtoB) (BtoC) について>

地域資源を活用した新商品、新サービスにより都市部へ販路開拓を目指す小規模事業者に対し、物産展及び商談会出展支援を実施する。

物産展への出展支援については、経営指導員等や状況に応じて専門家と連携して事前・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、来場者、バイヤーを対象に需要動向調査を実施するなど、きめ細かな支援を行う。

商談会出展支援については、物産展への出展支援同様状況に応じて専門家と連携して事前・事後のバイヤー等への対応方法や、自社や自社商品の PR 資料の作成支援、出展時にはバイヤーに対する需要調査も併せてきめ細かな支援を行う。

<共同チラシ・パンフレットの作成による販路開拓支援> (BtoC)

当村の課題である、近隣市町への購買流出や交流人口減少による村内消費・需要の低迷の対応策とし、紙媒体による PR 支援を実施する。

特産品製造業者、小売業者、飲食業者等を中心に、村内や周辺地域、観光客の需要取り込みを目指す小規模事業者を掲載した共同チラシ・パンフレットを作成する。

作成した広報物については、村内の新聞や村広報への折り込みや、交流人口の多い当村道の駅をはじめ占冠パーキングエリア、トマム地区のペンション・ホテルなど宿泊施設へ設置する。

(3) 目標

	現状	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①-1 IT を活用した販路開拓 (ホームページ等作成事業者数)	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
①-2 IT を活用した販路開拓 (動画作成事業者数)	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
②-1 物産展出展事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上額/者	—	10 万円				
②-2 商談会参加事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
③ 共同チラシ等活用による販路開 拓事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%

※ 現状は、令和 4 年度の実績見込み

※①-2 目標について、第 2 期における事業計画策定事業者のうち PR 動画による販売促進が有効と見込まれる事業者 (2 者/年) のほか、第 1 期計画において事業計画策定及び動画作成済み事業者の更新作成数を含む (3 者/年)

(4) 事業内容

① IT を活用した新たな販路開拓支援 (BtoC)

【支援対象者】・事業計画を策定し HP や SNS 等を活用した販路開拓支援が必要な小規模事業者
・地域外への販路開拓に意欲的な特産品等製造小売業者、飲食業者他

【支援内容】情報発信や地域資源の消費拡大を図るため、自社ホームページの作成及び各種 WEB 媒体を有効に活用した販売促進を支援し売上の増加を図る。

必要に応じて IT コーディネータ等の外部専門家と連携し、さらなる IT に関する知識の習得と SNS との連携による売上向上に向けた支援を行う。

詳細については、以下のとおり。

①-1 ホームページ・EC サイト作成および SNS 活用支援

- ・全国商工会連合会が推奨するホームページ作成サービスで、GMO ペパボ(株)が運用する「Goop (グーペ)」の商工会員向け無料プランを活用し自社ホームページ作成支援を実施する。
- ・EC サイトについては、グーペと同じく GMO ペパボ(株)が運用する「カラーミーショップ」の無料プランを活用し、軌道に乗った際にはプランアップや、より拡張性の高いツールの活用を促進する。
- ・ホームページと合わせフェイスブック、インスタグラム等の SNS を活用した販売促進についても支援する。
- ・WEB 媒体による販売環境の構築については、「飲食業は HP と SNS」、「小売業は EC サイト構築と SNS」と業種による需要取り込みが有効的な方法で販路開拓支援を実施する。

①-2 動画作成による販促活動支援

- ・上記①-1 によりホームページ、EC サイトや SNS を開設した事業者のうち、動画での広告が有効だと思われる事業者 (2 者/年) を対象に PR 動画を作成のうえ Youtube に公開し、自社のホームページ・EC サイトや SNS と連携した情報発信を実施し訴求効果を高める。
- ・第 1 期において作成した動画情報が陳腐化している事業者 (3 者/年) を対象に、現在の社会情勢や自社状況を踏まえた動画の更新作成を支援する。

②-1 物産展・出展支援 (BtoC)

【支援対象者】 事業計画を策定し地域資源を活用した商品・サービスを提供し、都市部への販路拡大に意欲的な事業者

【支援内容】 出展前：パンフレット・ポップ作成、商品企画書の作成等出展事前準備支援
出展時：効果的な陳列・接客対応、販売促進支援、アンケート調査の実施
出展後：アンケート調査の集計・分析、成果・課題の検証

【想定される展示会等】 名称：「にぎわい市場さっぽろ」

主催：にぎわい市場さっぽろ実行委員会

開催時期：11 月中旬

開催場所：札幌市 アクセスサッポロ

出展者数：約 90 者

来場数：約 6 万人

②-2 商談会等への参加支援 (BtoB)

【支援対象者】 事業計画を策定し地域資源を活用した商品・サービスを提供し、都市部への販路拡大に意欲的な事業者

【支援内容】 出展前：効果的なブースレイアウト・販売促進手法支援・商品企画書作成支援
出展時：効果的な陳列・バイヤーへの対応、商談成立へのサポート、バイヤーへのアンケート、ヒアリング

出展後：バイヤーへのアンケート・ヒアリング結果を基に振り返りを行い、成果や課題を分析しフォローアップ支援

【想定される展示会等】 名称：「北の味覚、再発見！！」

主催：北海道商工会連合会

開催時期：10 月下旬

出展者数：39 者

来場バイヤー数：88 社 179 名

※出展者及びバイヤー数は 2022 年の実績数

③ 共同チラシ・パンフレットの作成による販路開拓支援 (BtoC)

【支援対象者】 事業計画を策定し地域内外から需要の取り込みを目指す特産品等製造業者、小

売業者、飲食業者他

【支援内容】上記事業者の商品・サービスを広く情報発信するために共同チラシ・パンフレットを作成し、当村や周辺地域に配布することで新規顧客獲得を図る。
また、作成したチラシ・パンフレットは、村内の飲食店や交流人口が最も多い当村道の駅をはじめ、占冠パーキングエリア、トマム地区のペンション・ホテルなど宿泊施設でも設置する。

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期においては、年1回評価委員会を開催し、事業の進捗状況や実施状況の評価を行い、理事会及び総会で報告をしてきた。

【課題】第1期目に引き続き評価委員会の実施とツールを使って進捗状況を確認しながら、PDCAサイクルを回して事業の効果が最大限になるよう実施する。

(2) 事業内容

第2期では、事業の実施状況や成果について、「Shoko Biz」(※)を活用し、事業の実施状況を定量的に管理・把握するとともに、本データを用いて事業の成果・評価・見直しを行い、効果的な経営支援へと繋げる。

上記に加えて、年1回の事業評価は以下のとおり実施する。

- ① 商工会正副会長(3名)、法定経営指導員(1名)、占冠村企画商工課長(1名)、NPO法人占冠・村づくり観光協会事務局長(1名)の他、外部有識者として旭川信用金庫富良野支店占冠出張所長(1名)で構成する評価委員会を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。
- ② 評価委員会の評価結果は、商工会理事会へ報告した上で、事業実施方針等に反映させ、当商工会ホームページへ掲載し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

(※)「Shoko Biz」・・・経営発達支援計画の支援対象である事業者及び支援の情報をデータ化し、分析・評価するためのクラウド型経営支援ツール

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】第1期においては、北海道商工会連合会や内部組織である上川管内商工会職員協議会が実施する各種研修会や中小企業基盤整備機構の研修会に参加し、職員のスキルアップを図っている。

【課題】研修会の参加や業務を通じて得た支援ノウハウの共有が出来ていないため、第2期においては、データベースの活用やミーティングの実施などにより職員間での効果的な共有に取り組み、組織としての支援力の向上が必要である。

また、当村において課題とする事業者が多い「IT化の遅れ」に対応するため、DX支援能力や、「対話」と「傾聴」により事業者の潜在力を引き出し自走化を促すために、対話能力向上を図る必要がある。

(2) 事業内容

① 外部機関が実施する研修会等への積極的参加

【事業承継セミナー、地域資源活用セミナー等】

事業承継や地域資源を活用した特産品開発、新型コロナウイルス感染症の影響による資金繰りなど、今後必要とされる支援能力について中小企業基盤整備機構が開催する「中小企業支援担当者等研修」等に積極的に職員を派遣する。

【DX 推進に向けた研修・セミナー】

当村は消費購買力の流出や、ネット通販の台頭など、域内需要は縮小の一途をたどっている。今後は、生産性向上による競争力強化や IT による情報発信・ネット販売など、DX 推進への取り組みが急務である。そこで、経営指導員等の IT スキルを向上させ、ニーズに沿った相談・指導を可能にするため、DX に関するセミナーに積極的に参加し支援能力の向上を図る。

<想定されるカリキュラム>

- ・クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール等
- ・ホームページ等を活用した PR・情報発信方法、SNS を活用した広報等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上などのコミュニケーション能力を高める研修に参加することにより、支援の基本姿勢である「対話と傾聴」の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げるため、積極的に職員を派遣する。

② 職員間の定期ミーティングの開催（月 1 回）

定期的なミーティングにおいて、職員それぞれが支援状況の報告をし、経験豊富な経営指導員からそれぞれの支援に対する評価や今後の進め方についてアドバイスをすることで、支援能力の向上が図られる。

また、全職員が同じ目標に向かっていくという意思統一にもつながるため、月 1 回全職員参加のミーティングを行う。

③ 支援情報のデータベース化

経営支援を行ったそれぞれの担当者が「Shoko Biz」へデータ入力を適時・適切に行い、支援状況の共有を図る。それにより、今後の支援の方向性や実施すべき具体的な支援についても共有することができ、担当外の職員であってもスピード感をもって対応することが可能となる。また、支援ノウハウを蓄積することで、職員個々のレベルアップを図ることができる。

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 期においては、他の支援機関との連携を通じて支援ノウハウ等の情報交換を円滑に行うことができた。

【課題】 第 1 期については、北海道商工会連合会や日本政策金融公庫旭川支店との情報交換は十分に出来たため、第 2 期においても引続き実施する。第 2 期は村との共同申請のため一層、連携を保ち情報交換を勧める。

(2) 事業内容

① 広域連携協議会 経営支援会議への出席（年 1 回）

隣接市町村である富良野市山部・南富良野町・占冠村による「南富・占冠・山部商工会広域連携協議会」の経営支援会議において、地域の観光や経済状況・地域支援の情報交換・支援の事例や協議会による共通の課題について情報交換を行い、支援ノウハウの向上に努めることで、小規模事業者への支援に繋げる。

② 上川管内商工会職員会議への出席（随時）

上川管内商工会職員協議会が開催する経営支援に伴う各種研修会や会議において地域動向や経済動向等を把握するとともに、小規模事業者支援策の情報収集、支援ノウハウ等の情報交換や支援事例の共有を行い、支援ノウハウの一層の向上に努め、小規模事業者への支援に繋げる。また、当会職員にフィードバックし職員全体の支援能力向上を図る。

③ 金融機関との支援ノウハウの情報交換（年2回）

小規模事業者への金融支援に資するため、日本政策金融公庫開催による小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会において、地域経済の動向・資金需要の動向・金融支援及び手法について情報交換を行ことにより、小規模事業者に対する支援へ繋げる。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 当村においての地域経済活性化の取り組みは、各関係機関の単独的な事業の実施によるものが多く、集客イベント（ふるさとまつり、紅葉まつり等）実施の際の連携しか図られておらず、効果的な地域経済の活性化には至っていなかった。

【課題】 人口減少や事業主の高齢化や新型コロナウイルス感染症の影響などにより地域の活力が失われつつある中、地域の各関係機関と、地域経済活性化の意識の共有化を図っていくことが課題となっている。

また、各機関が有するネットワーク、ノウハウ、情報を共有し、基幹産業である農業・林業との連携を深めて6次産業化の取り組みや、異業種連携による商品開発など、地域一体となった活性化への取り組みが必要である。

(2) 事業内容

① 「占冠村経済懇談会」の開催（仮称）（年1回）

占冠村、占冠村商工会、NPO 法人占冠・村づくり観光協会、ふらの農業協同組合南富良野支所占冠村担当者による占冠村経済懇談会を開催することにより、地域振興、観光振興等の意識の共有化を図り、効果的な地域経済の活性化を推進していく。

6次産業化や異業種連携による商品開発を行うことで、交流人口の増加や地域活性化が図れるため、関係機関と積極的な情報交換を行い開発に向けた取り組みを推進していく。

② 観光交流を促進するための環境整備

占冠村、NPO 法人占冠・村づくり観光協会、商工会を中心に組織された実行委員会で実施される「ふるさとまつり」、「紅葉まつり」、「ラッチャコナイト」等の観光イベントを通し、交流人口の拡大を目指し、占冠村の魅力の一つである豊かな自然や伝統文化、イベントや施設等の地域資源の利活用の促進を図るよう、関係機関と連携し実施する。

③ 道東自動車道占冠パーキングエリア出展事業

独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構の許可を受け、東日本高速道路株式会社の指導のもと、占冠パーキングエリアの有効活用と道東自動車道の利用者の利便性向上のため、商工会が事務局となりエリア内に臨時店舗出展事業（上下線8店舗）を実施している。

特産品を含む物品、飲食の営業を行うとともに占冠村の情報発信場所として当村を最大限にアピールすることによる地域活性化活動の持続的発展を目的に取り組んでいる。

1期目に引き続き、域外の方や観光客に対するサービスの提供とさらなるビジネスチャンスの拡大を図る。

④プレミアム商品券発行事業による地域活性化

地域消費活動の活性化の起爆剤として位置づけ、占冠村の支援により実施する。

本事業の効果を最大限に活用するため、プレミアム分となる金額が最大限に地域消費の増加となるよう取り組み、村外に流出する消費を村内に循環させるとともに、地域住民と消費活動の関係を構築し、持続的な地域消費の確立を図る。

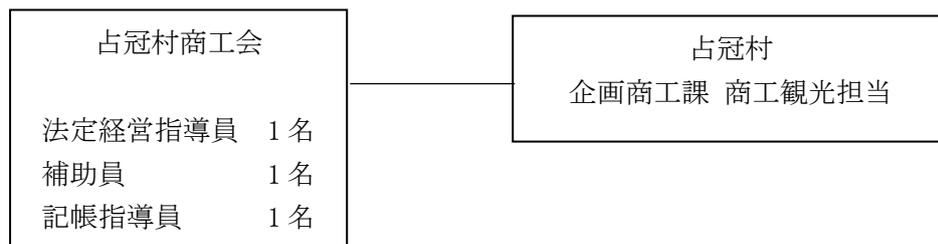
(別表2)

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4年11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)



- (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：小倉 睦

連絡先：占冠村商工会 TEL. 0167-56-2473

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

〒079-2201 北海道勇払郡占冠村字中央
占冠村商工会

TEL : 0167-56-2473 / FAX : 0167-56-2755

E-mail : shimu-shoko@beach.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒079-2201 北海道勇払郡占冠村字中央
占冠村 企画商工課 商工観光担当

TEL : 0167-56-2124 / FAX : 0167-56-2184

E-mail : kanko@vill.shimukappu.lg.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	900	900	900	900	900
地域経済動向調査	35	35	35	35	35
需要動向調査	35	35	35	35	35
経営状況の分析	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	100	100	100	100	100
事業計画策定後支援	100	100	100	100	100
新たな需要の開拓支援	300	300	300	300	300
事業評価の見直し	30	30	30	30	30
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	100	100	100	100	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
会費収入、手数料収入、国補助金、北海道補助金、占冠村補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

