経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	朝日商工会（法人番号 8450005002625 ） 士別市（地方公共団体コード 012203 ）
実施期間	令和７年４月１日～令和１２年３月３１日
目標	【小規模事業者の目標】 ①小規模事業者の事業計画策定・実行し経営基盤の強化及び売上増加 ②事業承継及び創業支援による小規模事業者の減少を抑制 ③地域資源を活用した商品の販路開拓支援による売上の増加 【地域への裨益目標】 地域経済の発展を目指し、事業承継や創業支援を通じて小規模事業者の成長を支え、雇用創出と安定した経済基盤の構築と地域の活性化と持続可能な発展実現させる
事業内容	３．地域経済動向調査に関すること ①朝日町の経済動向調査　②外部情報の活用と収集 ４．需要動向調査に関すること ①地域需要動向調査　②展示会・商談会・物産展出展による需要動向調査 ５．経営状況の分析に関すること ①経営分析を行う事業者の発掘　②各種ツールを活用した経営分析 ６．事業計画の策定支援 ①DX 推進セミナー及び個別相談会の開催（新規） ②事業計画策定支援（個別相談会） ③創業計画策定支援 ④事業承継計画策定支援 ７．事業計画策定後の実施支援 ①事業計画策定後の事業者に対するフォローアップ支援 ②事業承継計画策定後の事業者に対するフォローアップ支援 ③創業計画策定後の事業者に対するフォローアップ支援 ④事業計画と進捗状況とズレが生じている場合の対処方法 ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会・商談会出展に対する支援（BtoB） ②物産展への出展に対する支援（BtoC） ③DX の取組として IT 活用による販路開拓支援（BtoC）（新規） ④地域情報誌の活用による販路開拓支援（BtoB、BtoC）（新規）
連絡先	朝日商工会 〒095-0401　北海道士別市朝日町中央 3804 番地 ℡：0165-28-2617　FAX:0165-28-2760 E-mail: asahisyo@hokkai.or.jp 士別市　商工労働観光課 〒095-8686 士別市東 6 条 4 丁目 1 番地 ℡：0165-26-7137　E-mail：shokohka@city.shibetsu.lg.jp 士別市　朝日支所 〒095-0401　北海道士別市朝日町中央 4040 番地 ℡：0165-28-2121/FAX:0165-28-3678 E-mail：chiikiseikatsuka@city.shibetsu.lg.jp

（別表１）

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

１.目標

（１）地域の現状及び課題

①朝日町の概要

士別市は北海道北部の中央に位置し、道立自然公園「天塩岳」をはじめとする山々に囲まれ、北海道第２の大河「天塩川」の源流にある水と緑が豊かな田園都市である。

当会の位置する士別市朝日町（以下、朝日町）は、平成17年９月に旧士別市と旧朝日町との編入合併により新しい自治体として誕生し、朝日町のほか中央地区（士別）・上士別地区・多寄地区・温根別地区の５つの地区で形成されている。

その地区の中で朝日町は、ＪＲ宗谷本線や北海道縦貫自動車道のある中央地区から20㎞離れた場所にあり、公共交通機関は士別軌道バス（路線バス）が１日に６本往復している以外にはなく、交通においては不便な地域ではあるが、オールシーズン利用可能でサマーシーズンには全日本スキー連盟 A級公認の３大会が開催される「スキージャンプ台（三望台シャンツェ）」があることから、全国から多くのスキージャンプ選手が訪れる。その他、概要を下記にまとめる。

名　称	士別市朝日町（旧朝日町）
面　積	1,119.29㎢
市　域	東西58㎞、南北42㎞
人　口	1,006人（2024年３月末）
基幹産業	農業・林業
交　通	路線バス（朝日線士別軌道）※1日　6往復
特　徴	・スキージャンプ台がある （スモールヒル、ミディアムヒル） ・合宿が盛ん ・天塩岳の麓（道立自然公園・標高1,558㎞） ・天塩川源流（川の長さ北海道第２位・全国４位） ・岩尾内湖（岩尾内ダム） ・交通が不便

②人口動態

朝日町における人口動態は、令和６年３月末現在で総人口が1,006人、高齢化率は57.9.％と超高齢化と呼ばれる数値であり、日常生活が困難となり施設入居する老人や、通院・入院に伴う転居などの要因で人口減少は後を絶たず、今後も人口減少の速度は早まることが予想される。このような異常な高齢化率からも分かるように生産年齢人口は少なく、労働力不足や後継者不在による事業の縮小や廃業が続いている。また、人口と世帯数を見ると、１世帯あたり1.63人であることからも分かるように、高齢者の多くが独居老人であり、移動手段がない買い物難民が増加している状況である。

朝日町の人口動態

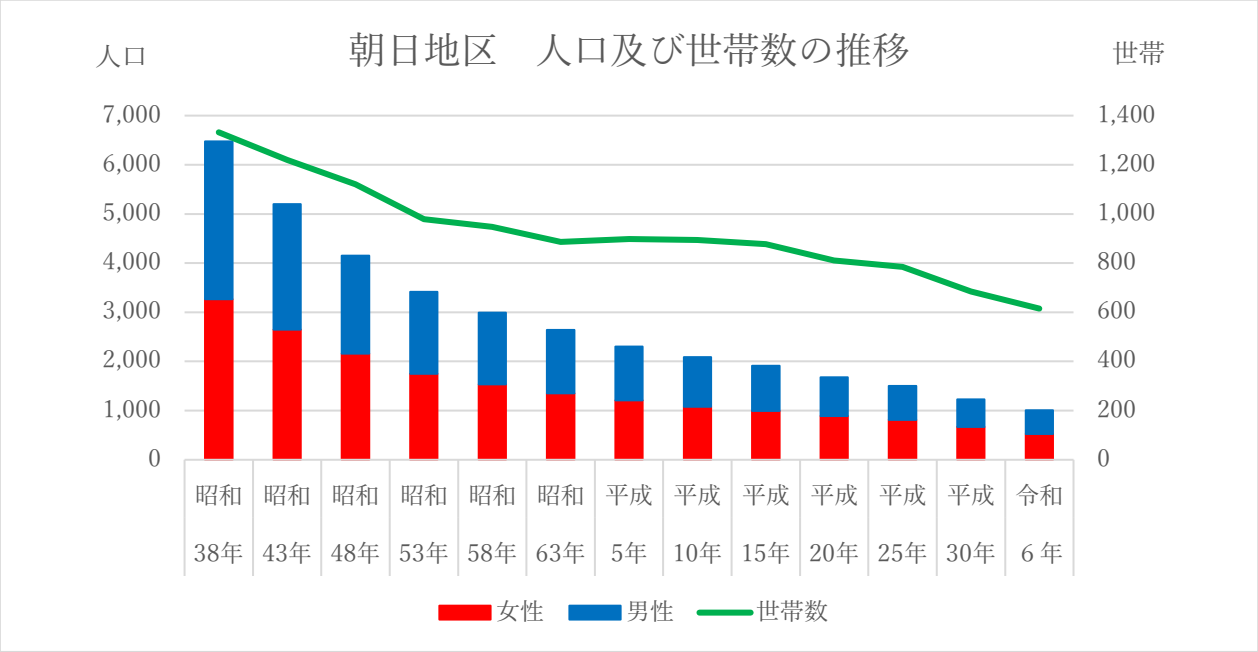
区分	昭和38年	昭和43年	昭和48年	昭和53年	昭和58年	昭和63年	平成5年	平成10年	平成15年	平成20年	平成25年	平成30年	令和6年
女性（人）	3,269	2,649	2,158	1,748	1,535	1,355	1,211	1,081	992	891	809	667	525
男性（人）	3,206	2,550	1,996	1,666	1,456	1,287	1,092	1,008	918	786	693	558	481
人口総数（人）	6,475	5,199	4,154	3,414	2,991	2,642	2,303	2,089	1,910	1,677	1,502	1,221	1,006
世帯数（世帯）	1,332	1,220	1,121	979	947	886	898	894	877	811	785	685	615
平均世帯（人）	4.86	4.26	3.70	3.48	3.1	2.98	2.56	2.32	2.13	2.06	1.91	1.78	1.63

【出典：士別市】

高齢化率の推移

	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
高齢化率	54.7%	55.6%	56.2%	56.1%	57.6%	57.9%

【出典：士別市】



【出典：士別市】

③産業別の現状と課題

○農業

朝日町は、天塩川の最上流にあり、周りを国有林に囲まれ、農地は沢沿いに広がりを見せる農村地帯で、耕地面積は、16,600ha（引用元：北海道農林水産統計年報）となっている。

主要農作物は水稲、小麦、馬鈴しょ、大豆、てん菜などがあり、大豆については、士別生まれで通常の大豆の3倍イソフラボンが含まれている「つくも4号」という大豆を生産しており、ブランド化されている。

農家戸数（士別市全体）については、平成22年には771戸あったが、令和2年には524戸まで減少

しているが、(引用元：農林業センサス）農地集約などの要因により農作物の作付は農業全体で横ばいとなっている。
　また、士別市は「羊のまち」でもあり、めん羊（サフォーク種 1,009 頭）の飼育が盛んで生産力の強化やブランド化の確立など、様々な取り組みを行っている。その他の畜産については、肉用牛が 10,906 頭、乳用牛が 4,368 頭飼育されており（引用元：市畜産林務課)、良質な肉が生産されている。
　農家戸数が減少している中ではあるものの、近年は、U ターンや I ターンによる就農者が年間平均で 8 人程あり、道外からの移住者が就農するケースが増加傾向となっていることが、明るい兆しである。

○林業
　士別市は広大な森林に囲まれており、総面積の 74%の 83,193ha が森林で構成さている。そのうち国有林 63,026ha、道有林 5,137ha、市有林 2,609ha、私有林 12,421ha となっている。この豊かな森林資源は、木材の生産に適しており、地域の林業の基盤となっている。士別市では林業事業者として約 37 の経営体があり、これは伐採業者、木材運送業者、加工業者を含んだもので、朝日町内にも 2 社木材の加工をしている事業所がある。
　また、持続可能な管理が重視されており、伐採後の再植林や森林の保全活動等、環境への配慮がなされている。林業は木材の伐採や加工業務に加え、森林管理業務にも多くの人材が関わっており、地域雇用を生み出す役割が大きく地域経済にとって重要な産業である。

○特産品
　朝日町は農業を基幹産業とする地域で、農産物を活用し、一部の事業者ではスイートコーンやかぼちゃを使ったレトルト食品、トマトジュースを自社で製造、販路を開拓して大手スーパーや百貨店との取引を実現し、利益を確保している。
　近年では、道外から移住した農家が希少品種である北海道在来種のにんにくやパプリカを栽培しこれらを活用したピクルスなどの商品開発を進めることで、農業の六次産業化を図っている。
　さらに、一部の飲食事業者では、多角経営の取組みとして士別ブランドの大豆「つくも 4 号」を使用したきな粉や、士別産のてん菜を使ったあんこの製造・販売を行っている。その他に天塩川の源流水と士別産原料を用いたクラフトビールの製造にも取り組み、商談会などを通じて販路を拡大している。
　また、朝日町には「笹寿司」という郷土料理があり、かつて魚の保存が難しかった山間部で、塩などで締めた魚を笹寿司として食べていた歴史がある。この伝統を受け継ぎ、地域の商店では「あさ飛寿司」という商品名で笹寿司を販売してる。これらの取り組みは、朝日町の文化と産業の融合を象徴するものである。
　新たな特産品として注目される取り組みも進行中で、商店の新事業展開の一環として、生乳を使用したソフトクリームやアイスバーを製造する事業が始まっている。これらの商品は、朝日町の新しい特産品として成長する可能性を秘めている。(図-1)

【図-1　特産品として可能性を秘めている商品】

きな粉

あんこ

ピクルス

クラフトビール

ソフトクリーム

アイスバー

○観光業

朝日町は道立自然公園である「天塩岳」や、全国 4 位の長さを誇る「天塩川」の源流の地となっているが、特色を活かした観光名所が無いことから観光客は登山やキャンプに訪れる程度であり、北海道で近年増加するインバウンド需要については取り込めていない状況である。

一方、士別市では「合宿の町」という特色を活かしスポーツ目的で旅行を好むマーケットの取り込みを図り、ハーフマラソン・歩くスキー、スキージャンプなどの主要なスポーツ大会のほか、サイクリングやスキーによるイベントなど、気候と景観を活かしたスポーツツーリズムの推進をし、さらに宿泊や温泉施設、グルメなどイベントと観光の資源を掛け合わせ魅力の創出に努め、誘客に繋げている。

観光業においては、士別市の令和 5 年度の観光客入込数は約 56 万人だが、当町への入込客数は登山やキャンプを目的とした観光客がわずかにいる程度で、特産品を活かした販路開拓等の取組みによる交流人口の増加が課題となっている。

○小売業

小売業は、現在、食料品小売業が 2 件、日用品小売業が 3 件で、独居老人・買い物難民対策として、見守りを兼ねた無料の宅配サービス等を実施し、地域に密着した経営を続けている。

しかしながら、価格が安く品揃えが豊富な大手食品スーパーが士別市街（中央地区）に参入したこ

とで、車を所有する多くの町民が利用し、消費の流出が著しい状況となっている。さらに、車を所有しない高齢者においても、価格帯の安い大手宅配業者の参入により、地域の小売業は大きなダメージを受けている。

また、多くの町内小売業者が商品仕入れに利用していた士別市内の市場が、平成 31 年 3 月末に撤退したことで、輸送コストが上昇し、仕入価格が増加した。その結果、売値が上昇し、顧客流出の要因となっている。これにより、町内事業者には厳しい経営環境が続いている。

朝日町は人口減少・高齢化の煽りを受け、商業においては、売上の減少、顧客流出、仕入価格の高騰が課題であり、更に、主要道路である道道 61 号線の拡幅や、市場の撤退により事業継続が困難となってきており、廃業リスクは高まっている。しかしながら、地域に小売業がなくなれば、より一層の人口減少を招く恐れがあることから、小規模事業者の経営強化を図るなど、事業計画に基づいた売上向上による事業の継続が必要不可欠であり、地域住民の生活環境を守っていかなければならない。

○飲食業

飲食業においては、5 件となっており全てが古くから営業している店舗で、近年、新規に開業した店舗はないが、廃業した事業者数もこの 5 年間で 1 件と少ない。しかしながら、外食産業の多様化や健康志向の高まりなど、食習慣が変化していることや、人口減少による消費者の減少や原材料の高騰による経営コストの押し上げにより、飲食業の経営環境は厳しい状況となっている。

そのため、地域食材を積極的に活用し他店との差別化を図り、新たなメニューの開発など、話題性を高め、町内外に向けて SNS 等を活用した効果的な宣伝を行い、高齢者や子供連れなど多様な客層に対応できるメニューやサービス提供を行い、売上増加を図ることが重要となってくる。

また、飲食業が持続的に発展するためには、地域の活性化が不可欠であり、人口減少や高齢化といった課題を克服し、飲食店を取り巻く環境を改善していく必要がある。

○サービス業

サービス業においては、理美容業と自動車整備工場など 8 件あり、特に理美容に関しては経営者の高齢化による廃業が危惧される。また、小売業同様に町外への消費流出が増加している状況である。

今後は、事業者の高齢化による廃業が進むことが想定され、後継者も不在であるため、事業承継対策が急務である。また、人口減少による利用者の減少や消費流出による売上減少が進んでいくことから、経営基盤強化のための取組が必要である。

○建設業

朝日町においては建設業が 8 件となっており、建設業の多くは公共工事を主軸としているため、公共工事の増減により経営状況が左右されている。近年は相次ぐ災害による復旧工事に伴い、一定の公共工事需要があるものの、士別市内においては市発注の公共工事が減少傾向であるとともに、近年深刻化している労働力不足や、高齢化による生産能力の低下から、積極的な事業拡大ができず需要量を吸収できていない。それらの要因から、住宅修繕などの小規模な民間工事においても、域外に受注が流出している。人材不足による廃業は、5 年で 4 件と深刻な状況となっている。

しかしながら、一定の工事需要はあることから、人手不足や事業承継に対する課題解決が急務となっている。

○製造業

製造業は 5 件あり、その内、令和 5 年に 1 件農産加工の新規創業者があった。朝日町の製造業者は、地元農産品や地域資源を活用したきな粉やかぼちゃのレトルト食品、ピクルスなどの製造が中心で、地域経済の重要な役割を担っている。しかしながら、地域の人口減少に伴い市場の縮小が予想されるため、商品の付加価値向上をはかり、域外への販路開拓を支援し、新たな特産品として認知度を向上させる必要がある。

④小規模事業者の現状と課題

【現状】

令和6年4月1日現在の地区内商工業者数は44者のうち34者が小規模事業者であり全体の約8割を占めている。小規模事業者数については、廃業等も目立つが、製造業など新規創業により事業者数は横ばいで推移している。（図-2）

小規模事業者の年齢構成（図-3）は、60歳以上が事業者全体の5割を超えており、そのうち後継者不在率は54％と高い。（図-4）このような状況から、今後ますます廃業が加速していくことが予想される。

また、令和5年度に実施した消費動向調査では、食料品や生活雑貨の購入について、7割近くが町外へ流出しており、ネット通販等で購入する消費者の増加や、士別市や旭川市の大型店舗への消費割合が増加している。（図-5）

さらに、コロナ禍を経て消費者の購買行動の変化や、世界情勢の不安定化による原材料価格の高騰、インボイス制度の導入や電子帳簿保存法など、小規模事業者を取り巻く経営環境は非常に厳しくなっている。

このように、後継者の不在、少子高齢化による購買力の低下や地域外への消費流出・制度改正への対応などによる経営環境の悪化が、廃業増加の要因となっている。

【課 題】

現状にも記載のとおり、事業者の高齢化・後継者不在率は著しく高く、対策を講じなければ今後さらに小規模事業者の減少が予想され、購買客は今以上に町外に流出し、人口減少による利用者の減少から売上の低下に繋がり、廃業や人員削減が考えられるため、雇用の喪失は免れない。

よって、生活関連業種を中心に既存事業者の事業承継支援や、新規創業者の掘り起こしなどにより、小規模事業者数を維持させ、地域住民の生活機能や地域内経済循環に欠かせない業種や業態の維持に取り組み、モノやサービスに価格転嫁できる環境を構築していくことが重要である。

また、インボイス制度や電子帳簿保存法に対応して行くためにもセミナー等を開催し、事業者の知識や意識を高めていく必要性がある。

さらに、地域資源を活用した新商品開発や、既存商品のブラッシュアップ、新たな事業展開を図ることで個店の魅力を高め、ＳＮＳ等の域内外へ情報発信をしていく必要がある。

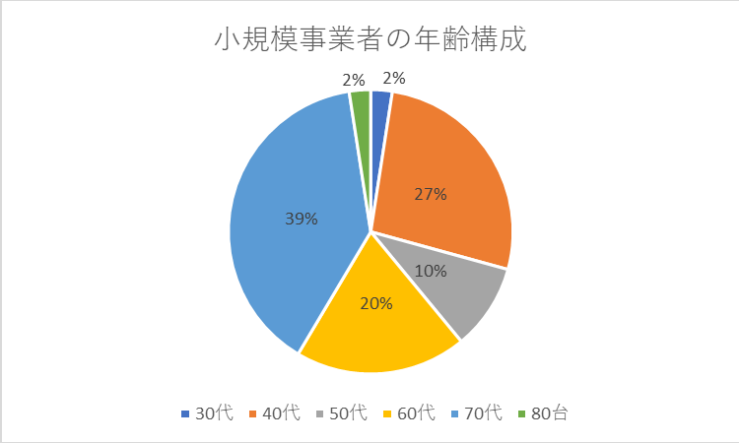
上記に挙げた課題や、急速に変化する経営環境に対応していくため、事業者自身の自己変革のもと、事業計画を作成し、経営力強化・再構築により売上向上を図る必要がある。

【図-2　商工業者数および小規模事業者数の推移】

年度	R1	R2	R3	R4	R5	R6
商工業者数	52	45	46	46	47	44
小規模事業者数	39	34	35	37	38	34

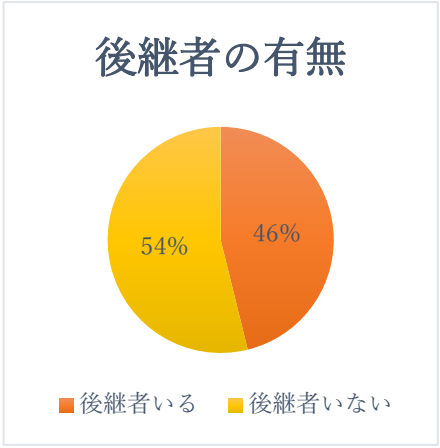
【出典：朝日商工会実態調査】

【図-3　小規模事業者年齢構成】



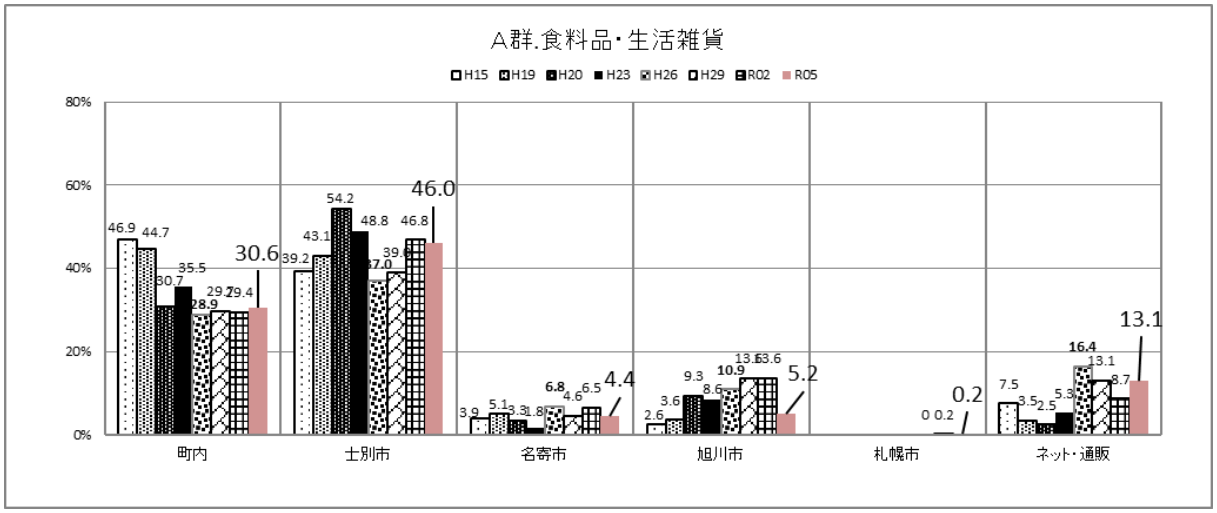
【出典：朝日商工会会員名簿】

【図-4　60 歳以上の後継者の有無】



【出典：事業承継状況調査】

【図-5　食料品・生活雑貨地域別購買率】



【出典：朝日町消費者動向調査】

（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

上記の現状から、小規模事業者を取り巻く環境は急速に変化しており、人口減少・少子高齢化、地域の購買力低下や近隣都市への消費流出等、経営環境は厳しい状況である。加えて、小規模事業者の高齢化・後継者不在による廃業、朝日町においては道道拡幅による用地買収による廃業などの要因で、今後、更なる小規模事業者数の減少が予想される。

このような厳しい環境において、地域経済と地域住民を支える小規模事業者数を維持していくためには、小規模事業者の持続的発展を実現していかなければならず、そのためには、強みを活かした経営基盤の強化、事業承継・創業支援による事業の維持、新たな収益を創出する販路開拓のなどの事業展開が必要となってくる。

商工会としては「対話」と「傾聴」による伴走支援により経営課題を明確にし、事業者の自走化を図り、事業の持続的発展に繋げることが重要である。
これらをふまえて、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」を次のとおり設定する。

ア）事業計画策定による経営基盤強を図り、小規模事業者の持続的な成長を実現させる。

イ）小規模事業者数の維持のため、事業承継・創業支援による後継者育成や新規事業の立ち上げを行い、地域経済活性化と事業の持続的発展を実現していく。

ウ）地域資源を活用した地域活性化のため、地域資源や特徴を生かした新たなビジネスモデルを構築し、地域全体の経済と社会の発展に繋げていく

②士別市総合計画との連動制・整合性
士別市まちづくり総合計画（2018 年度～2025 年度）では基本計画「魅力と活気あふれるまちづくり」の中で、商業・工業の施策について次のとおり掲げている。

・士別市総合計画
1.賑わいのある魅力的な商業空間の形成
（1）アドバイザー事業、空き店舗活用事業などの支援
（2）消費者の利便性向上などによる集客力の高い商店街づくり
（3）公共施設・商店等の機能集積による利便性の高いまちづくり

2.経営体質・基盤の強化による経営の安定化
（1）経営安定化に向けた調査・相談・指導や、住宅新築・改修助成事業の継続、商工業団体への各種制度活用による支援
（2）独自の融資制度の充実、制度資金融資と利子補給、国・北海道などの融資制度の活用促進
（3）地域産業振興のための人材確保・育成
（4）職業訓練施設の設置に対する支援、工業新製品等の研究開発費用への支援

3.新分野参入への促進
（1）優良事例などの情報提供、知識習得セミナー・相談会の開催、国際経済交流における新規販路開拓、経済交流の初期投資費用への支援とその円滑化

4.ラブ士別・バイ士別運動の推進
（1）「ラブ士別・バイ士別運動推進協議会」(*)を中心とした「農・林・商・工・消」が連携する全市的なまちづくり運動としての推進と、各種イベントでの地場産品の消費拡大やＰＲと地産地消の推進
(*)「ラブ士別・バイ士別運動」：市民の郷土意識と愛着心の醸成を図るとともに、地元農産物や商品、さらにはものづくり技術などについて、愛食愛用を進めていく全市民的なまちづくり運動のこと。

5.地場産業の育成
（1）士別市中小企業振興条例に基づく制度利用の促進
（2）地域の特色ある資源を活用した特産品開発や、工業製品の研究開発費などへの支援
（3）特産品を販売する事業者等との連携による情報提供と国内外で開催される物産展等での販売、地域ＰＲによる販路拡大

６.起業化の促進

（1）新規創業者に対する情報提供や、士別市中小企業振興条例に基づく助成や国・北海道などの助成制度の周知による支援

上記の目標は、商工会が掲げる「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」と連動性・整合性が高いことから、士別市と連携を図りながら、地域振興と小規模事業者の経営力向上に取り組む。

③商工会としての役割

商工会は地域における総合経済団体として、経営者との「対話」と「傾聴」に重きを置き、小規模事業者の現状や課題などを踏まえ、本質的経営課題を特定し、経営課題に向けて自走化への動機づけを促していくべく、士別市の総合計画と足並みをそろえる事が重要である。

そのため、事業計画策定と計画に基づいた事業の推進、新たな需要開拓、売上増加や販路開拓支援、事業承継・創業支援等を実施し、小規模事業者に寄り添い地域経済の活性化に大きな役割を果たすことが求められている。

第 2 期においては、専門家派遣による個別相談会での経営分析や、巡回訪問による事業計画策定などを通じて、事業者支援を行ってきた。新たな需要の開拓については、コロナ禍の影響もあり、出展予定であった商談会に一部出展することができず、販路開拓支援を思うように行うことができなかった。

第 3 期では、専門家と連携し、個社の本質的経営課題の設定と事業計画策定を支援し、実現可能性の高い支援を実施するとともに、事業者自身の内発的動機付けによる自走化を促す。また、新たな商品開発や商品のブラッシュアップを行うことで、小規模事業者の経営基盤の強化や地域産業の育成・創業に繋げる。さらに、ビジネス環境の変化や人材不足に対応するため、IT やデジタル技術を活用した新たな経営スタイルの確立や DX に向けた取組を支援し、小規模事業者の経営力強化に繋げていく。

（3）経営発達支援事業の目標

士別市総合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 年間の目標を以下のとおりとする。

【小規模事業者の目標】

目標１．小規模事業者の事業計画策定・実行し経営基盤の強化及び売上増加

小規模事業者の経営分析及び事業計画策定支援をすることで、経営基盤を強化し売上増加を図る。小規模事業者の経営基盤の強化を図るため、「対話」と「傾聴」により経営課題を抽出し、自社の強み・弱みから表面的な課題のみならず本質的な課題の気づきを与え、経営者自ら経営課題を設定し事業計画策定に取り組む支援を実施し、売上増加を図り経営基盤強化に繋げる。

＜事業計画策定事業者数　　5 年間で 15 者＞
＜対前年比売上 3%増加事業者数　5 年間で 10 者＞

目標２．事業承継及び創業支援による小規模事業者の減少を抑制

事業承継及び創業の促進により、地域の生活に必要不可欠な小規模事業者と多種多様な業種の維持を図り地域コミュニティの機能維持につなげる。

＜新規創業支援者数　　5 年間で 5 者＞
＜事業承継支援事業者　　5 年間で 5 者＞

目標３．地域資源を活用した商品の販路開拓支援による売上の増加

小規模事業者の地域資源を活用した新商品開発促進と販路開拓・拡大支援による売上増加を図る。

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などによる売上及び利益の獲得を目指す。

＜展示・商談会出展による成約（1者あたり2件成約）　5年間で15者＞
＜物産展出展による売上3%増加事業者数　5年間で10者＞
＜IT を活用した販路拡大による売上3%増加事業者数　5年間で20者＞
＜情報誌等掲載支援による売上3%増加事業者数　5年間で20者＞

【地域への裨益目標】

上記の目標を実施することにより、商工業の活性化を図り、地域経済の活性化と持続的発展を実現させる。

さらに、地域資源を活用した商品・サービスの開発やブラッシュアップ、地域内外への販路開拓支援を通じて朝日町の知名度向上を図り、商品やサービスを求める交流人口や関係人口の増加を促進する。これにより、地域経済の活性化や地域内での経済の好循環を目指す。

また、買い物弱者対策として、高齢者や移動が難しい住民への支援を強化し、地域の人々が平等に消費の機会を持てるようにし、地域経済の発展を実現させる。

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７年４月１日～令和１２年３月３１日）

（２）目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の事業計画策定・実行し経営基盤の強化及び売上増加

経営指導員等による巡回訪問及び窓口相談を通じて、経営者との「対話」と「傾聴」により、経営者自らの「気づき」、「腹落ち」を促すことで、個者の特性や強み、弱みを明確化にし、経営分析・事業計画策定に導く。

計画策定においては専門家等と連携し、既存事業のブラッシュアップや新たな事業展開の方向性を模索し、本質的な経営課題解決に向けた支援を行う。

また、事業計画の実行支援として補助金や金融制度なども有効に活用し、効果的な支援を実施する。事業計画の進捗状況は定期的な巡回・窓口相談により実施状況の確認や売上等の把握など行う。

そのうえで新たな課題が浮き彫りになった際は、専門家派遣事業や他の支援機関との連携を図りながら伴走支援を行う。

さらに、DX については、導入することにより、オンライン販売やサブスクリプションサービスなど新たな収益モデルを生み出せる可能性があるため、セミナーや専門家派遣等を通じてその重要性を認識してもらい、小規模事業者に適したツールの選定・導入を行えるようサポートを行う。

②事業承継及び創業支援による小規模事業者の減少を抑制

小規模模事業者の高齢化・後継者不在率は著しく高く、地域の商業や工業の機能を維持していくためには事業承継の促進や、創業予定者の掘り起こしによる創業に向けた取り組みを早急に進めていく必要がある。

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危惧される小売業や飲食業、建設業などの事業者を重点的に支援する。

支援にあたっては、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の状況など把握するため、巡回訪問等を通じて事業承継意向調査を実施し、状況に応じた支援を実施する。後継者がいる事業者に対しては、経営者・後継者との「対話」と「傾聴」を行い、計画的に承継が進むよう承継計画策定の支援を行う。

また、後継者不在の事業者に対しては、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫など関係機関と連携し第三者承継を加速させ、小規模事業者の廃業を抑制し地域経済の活性化を目指す。

創業については、士別市中小企業振興条例の新規創業者等支援事業などの施策を情報提供するなど、行政機関等と連携し創業希望者を掘り起こし、当会にて創業計画の策定を支援する。創業が実現した場合には、市の創業支援補助金を活用できるようサポートし、創業後の経営安定化を支援する。

なお、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コミュニケーションを重視し、事業者との信頼関係を築きながら、事業者が自ら経営課題の本質を認識できるよう寄り添う。これにより、内発的動機づけを促し、自己変革力の向上につなげていくことで、事業者の持続的発展を図り、小規模事業者数の維持につなげていく。

③地域資源を活用した商品の販路開拓支援による売上の増加

地域内外、それぞれで販路開拓を目指す事業者に対して、内外で需要動向調査を実施し、多様化する消費者ニーズや需要動向を把握・分析したうえで、分析に基づく事業計画の策定を行い、地域資源を活用した商品のブラッシュアップや新商品開発に繋げる。

その上で、設定した顧客ターゲットに合わせて、物産展・展示商談会への出展、IT 活用、広告媒体

など販路開拓支援を展開する。
　また、各事業実施後のフォローアップ支援を重視し、消費者やバイヤー等のアンケート結果を分析し、支援事業者へフィードバックし、ブラッシュアップを行う。このようにPDCAサイクルを回すことで、支援事業者個々の売上・利益の向上を図り、地域の活性化と産業の発展に取組でいく。

【地域の裨益目標の達成に向けた方針】
　上述の小規模事業者の目標を達成することにより地域経済の発展を目指し、事業者の成長を支えることにより、地域の雇用創出や経済基盤を強化する。
　さらに、地域住民や事業者が抱える課題に対して柔軟に対応し、地域全体の包摂性を高め、誰もが公平に利益を享受できる地域づくりを推進する。
　また、持続可能な成長を実現するため、地域資源を活用した商品やサービスを開発し、販路開拓支援を通じて外部からの需要を取り込む。これにより、地域経済の発展と地域のブランド価値の向上を図る。また、交流人口や関係人口の増加を促進し、地域の経済圏を広げる。これらの取り組みにより、地域経済の活性化と安定した事業環境を創出し、地域の持続的発展と課題解決を目指す。

Ⅰ.経営発達支援事業の内容

3.地域の経済動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】
　第2期においては、朝日町の商工業者の経済状況を把握するため、独自で調査を行った。
　朝日町の経済動向は、RESAS や関係機関が発行している地域経済動向調査では、把握することができないため、独自調査の結果とRESAS等の結果を組み合わせて資料を作成し、ホームページや巡回訪問時、窓口相談時に情報提供を行った。

【課題】
　DI調査においては、継続的に実施し、分析していくことが効果的であるため引き続き実施していくことが必要である。
　また、調査結果の活用方法ついては情報を受け、興味や理解を示してもらえるよう分析項目の見直しを図りながら、より身近なデータとして、情報提供を行い事業計画策定等に繋げていく。

（2）目標

事業内容	公表方法	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 朝日町の経済動向調査（公表回数）	ＨＰ掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②外部情報の収集・活用（公表回数）	ＨＰ掲載	3回	3回	3回	3回	3回	3回

※現状は令和5年度実績

（3）事業内容

①朝日町の経済動向調査
　朝日町の商工業者の経済状況を把握するため、RESASでは特定できない朝日町独自の基礎データを調査する。

【調査手法】：朝日町の小規模事業者に対し、経営指導員等が独自の調査票を基に、ヒアリングを実施する。
【調査項目】：業種別分布、景気判断、売上・利益動向雇用状況、資金調達状況、設備投資意欲

【分析手法】：必要に応じて専門家と連携し、分析を行う。

②外部情報の活用と収集

朝日町の小規模事業者を取り巻く環境を把握し、将来の事業活動や経営判断等の基礎資料として活用できるように、国が提供する「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、年１回公表する。

【調査手法】：国が提供するビッグデータ「RESAS」を活用するとともに、金融機関が発行する景況レポート等（北星信用金庫、道銀）などの外部データも組み合わせて、国・北海道・上川管内・士別市の経済動向について分析を行う。
【調査項目】：地域経済動向、産業動向、業種別 DI 値、消費者のニーズ、競合環境
【分析方法】：外部機関の情報収集に務め、専門家等と連携し分析を行い、国・北海道・上川管内・士別市の DI 値等が比較できる資料を作成する。

（４）調査結果の活用方法

分析した調査結果は①の結果は年１回、②の結果は年３回、当会ホームページで公開すると共に、巡回訪問・窓口相談時にて周知を図る。さらに、年１回は①と②の調査結果を組み合わせた、より身近な調査レポートを作成し、提供する。

４.需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

第２期では店舗利用者に対する需要動向調査については、新型コロナに対する対応が主となり実施できなかった。また、合宿施設利用者を対象にアンケート調査を実施したが、回答者が０人という結果だった。今後、事業の在り方について再検討し、調査手法や実施時期を見直す必要がある。

域外での需要動向調査については、展示商談会に出展した際に、バイヤー等へのヒアリングにより実施し、事業者へフィードバックすることで商品のブラッシュアップを進めることができた。

【課題】

第３期では、自社の商品・サービス向上に繋がる支援として、需要動向調査による消費者ニーズの把握は重要となることから、地域住民や域外消費者に調査を実施する。なお、第２期では回収率の問題があったため、第３期では有効な資料となるよう実施手法を検討して実施する。

（２）目標

事業内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①地域需要動向調査対象事業者数	－	３者	３者	３者	３者	３者
②展示会・商談会・物産展出展による需要動向調査対象事業者数	－	４者	４者	４者	４者	４者

※現状は令和５年度実績

（３）事業内容

①地域需要動向調査

【地域内での需要動向について】

地域内での需要動向に関しては、地域住民や近隣店舗の利用者をターゲットにした調査を行う。具体的には、店舗来店時によるアンケート調査を通じて、消費者の購買動向や求められている商品・サービスのニーズを把握することにより、地域内での消費者ニーズに即した商品開発やサービス向上に

繋げていく。

【対象事業者】事業計画を策定し、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小規模事業者（飲食業、製造小売業等）
【サンプル数】来店客等一般消費者 50 名程度
【調査手法】個店等にてアンケート用紙を設置のうえ回答してもらう。回収率を上げるため紙媒体だけではなくオンライン形式（QR コードの使用）でも実施し手軽に回答できる手段を提供し、積極的なアンケート協力依頼をする。
【調査項目】下記項目を基本項目とし、調査対象となる商品・サービス等に応じて調査項目を設定する。（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）
【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し、対象事業者へフィードバックすることで、更なる改良等を行う。

②展示会・商談会・物産展出展による需要動向調査
【域外での需要動向について】
域外の需要動向については、地域外の消費者やバイヤーをターゲットにした調査を実施する。主に展示商談会を活用し、バイヤーからのフィードバックを収集することで、地域外の消費者層が求めている商品やサービスを明確化する。調査結果については、事業者に提供することで商品開発やサービス向上に繋げる。

【対象事業者】
・事業計画を策定し地域資源等を活用した商品を取り扱っている出展に意欲的な小規模事業者

【想定される商談会・物産展】
1）北の味覚、再発見！！（BtoB）
・主　　催：北海道商工会連合会
・場　　所：ホテル札幌ガーデンパレス（札幌市）
・開催時期：9 月
・概　　要：地域特産品を販路開拓支援事業の一環として、流通業者との商談会を実施し、これら特産品の販路開拓・拡大を図る。
・来 場 者：流通・観光関係企業のバイヤー、関係機関
・規　　模：出展者 58 社、来場流通バイヤー116 社 229 名、他関係機関、札幌消費者協会、報道機関　※R5 実績

2）北海道産品取引商談会（BtoB）
・主　　催：（一社）北海道貿易物産振興会
・場　　所：東京交通会館（東京会場）　ホテル阪急インターナショナル（大阪会場）
・開催時期：2 月
・概　　要：関東・関西地域の流通バイヤーと食品を中心とする道内製造業者との取引商談会
・来 場 者：関東・関西地域の百貨店、スーパー、卸問屋、ホテル、外食関係バイヤー
・規　　模：出展者約 70 社、来場流通バイヤー約 300 名　※R5 実績

3）スーパーマーケット・トレードショー（BtoB）
・主　　催：一般社団法人全国スーパーマーケット協会
・場　　所：幕張メッセ（千葉県）
・開催時期：2 月
・概　　要：スーパーマーケットを中心とする流通業界に最新情報を発信する「商談会」を基本

とした展示会
・来 場 者：全国スーパーマーケットを中心とする小売業、流通バイヤー、関係機関
・規　　模：出展者数 2,190 社・団体、登録入場者 75,858 名　※R5 実績

4）にぎわい市場さっぽろ（BtoC）
・主　　催：にぎわい市場さっぽろ実行委員会
・場　　所：アクセス札幌（札幌市）
・開催時期：11 月
・概　　要：北海道の恵み、地域の特産物を札幌に集結して売り込むイベント
・来 場 者：一般消費者、流通・観光関係企業バイヤー
・規　　模：86 社、9,883 人　※R5 実績

5）　なまらいいっしょ北海道フェア（BtoC）
・主　　催：（一社）北海道移住交流促進協議会三軒茶屋銀座商店街振興組合
・場　　所：三軒茶屋ふれあい広場（東京都世田谷区）
・開催時期：11 月
・概　　要：ふるさと納税のご案内、特産品の販売、販路開拓、移住相談、地域おこし協力隊の募集、観光PR、企業PR等を行うイベント
・来 場 者：一般消費者
・規　　模：21 社・団体　※R5 実績

【サンプル数】来場されたバイヤー等　30 名以上
【調査手法】来場者に対し、経営指導員が書面による試食アンケートを実施
【調査項目】属性（居住地、性別、年齢、来場のきっかけ）※消費者のみ
商品の評価（パッケージデザイン、味、内容量、価格、満足度、改善点）
（ロット、納期等）※バイヤーのみ
【分析手法】集計したデータを経営指導員等が専門家と連携し、商品に対する評価のクロス集計等を行い、対象事業者へフィードバックすることで、更なる改良等を行う。

（4）調査結果の活用方法
調査結果は、既存商品のブラッシュアップや新商品の開発のための基礎資料として活用し、専門家と連携し、集計・整理された調査結果を該当事業者にフィードバックし、事業計画策定に反映させる。これにより、個店の魅力を高め、町内や近隣市町村からの需要の取り込みに繋げる。

5.経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】

第 2 期においては、経営分析として「ローカルベンチマーク」などのツールを活用し、特に自己資本比率や営業利益率が悪化している事業者を重点的に支援した。これにより、課題を抱える事業者に対して的確な支援が可能となり、具体的な経営改善策を提案することができた。

また、補助金申請に際しては、経営分析を実施し、特に高度な分析が求められる事業については、専門家派遣制度を活用して専門的な支援を行った。

この支援により、事業者は自社の現状を把握し、効果的な改善策を盛り込んだ事業計画を策定することができた。さらに、事業計画策定後は、継続的なフォローアップを行い、経営の安定化と成長に向けた支援を行った。

【課題】
経営分析を行った事業者の多くは、売上は微増または横ばいである一方、利益率が減少傾向にある。この主な要因として、物価高騰や人件費の上昇が影響しており、価格転嫁の難しさや販路拡大の遅れが課題として浮き彫りになっているため、引き続き、経営分析による経営課題の洗い出しを継続的に支援する必要がある。
また、朝日町では小規模事業者が 34 件と少ないことから、セミナー参加者が見込めないため、巡回訪問を通じた対象者の発掘が重要であり、セミナー等の開催を希望される事業者がいる場合には専門家派遣等による個別相談が望ましいと考える。

（2）目標

事業内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
経営分析事業者数	8 件	8 件	8 件	8 件	8 件	8 件

※現状は令和 5 年度実績

（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、巡回訪問時や窓口相談時に事業者にヒアリングを行い、「対話」と「傾聴」を重ねることで、事業者が抱えている課題を把握し、課題解決のための入り口として、経営分析の実施に繋げていく。

②各種ツールを活用した経営分析
定量面、定性面の分析を実施し、課題や問題点に「気づき」、「腹落ち」してもらい、支援の入り口となる「課題設定」に繋げる。
課題の設定にあたっては、経営実態の本質的な課題を掘り下げるため、経営分析の必要性を認識してもらった中で実施していく。経営分析の必要性においては、売上向上を図るための事業計画策定について、企業の財務状況や業績を正確に把握し、強みや弱みを明確にすることが必要であることを理解してもらう。

【対象者】
・新事業展開や販路拡大などによる経営基盤強化等を目指す小規模事業者
【分析項目】
＜財務分析＞直近 3 期分の収益性、生産性、安全性、成長性の分析
＜非財務分析＞SWOT 分析により小規模事業者の内部環境における強み、弱み、外部環境の脅威、機会を整理する。
【分析手法】
・経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析については、SWOT 分析のフレームも併せて活用し、高度な知見を必要とする場合には専門家と連携し分析を行う。

（4）分析結果の活用
分析結果は、当該事業者にフィードバックし、SWOT 分析等により事業者の強み・弱みを事業者自ら理解することで、気づき・腹落ちによる内発的動機付けを促し、当事者意識を持って経営課題の解決につながるよう事業計画策定等に活用する。
また、クラウド型経営支援ツール「ShokoBiz※」によりデータベース化し、職員間で情報共有することにより、効率的な支援体制の構築を図ることができる。

※「ShokoBiz」：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

６．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

第 2 期における事業計画策定支援では、各種補助金支援や融資等の相談の際に事業計画策定支援を実施し計画策定事業者も増加した。しかし、そのほとんどが限定的な要因で、短期的な資金調達や特定の補助金申請のために行われたものであり長期的な経営戦略として活用される事業計画は少なかったのが現状である。

【課題】

補助金申請がきっかけとなり事業計画の作成を行った事業者が増えてきていることから、今後は本質である経営課題の解決に向けた事業計画策定にシフトしていく必要があると考える。特に事業所の存続・発展に向けた事業計画策定が必要である。「自己資本比率」「営業利益率」などの改善目標をしっかりと定めた上で、改善に向けた計画を、専門家派遣等を活用して行う。

併せて、今後の社会構造に浸透しつつある IT 等に対応し経営体質の構築のため DX 化に向けたセミナーを行い、事業計画の策定・推進に IT 活用を取り入れることで生産性向上に取り組む。また、「対話」と「傾聴」を重ね、計画策定の意義や必要性を理解してもらうことが必要である。

（２）支援に対する考え方

本質的な経営課題に向けた事業計画策定の重要性を理解してもらい浸透させるためには、巡回訪問等で「対話」と「傾聴」を図り信頼を築くことが不可欠である。経営分析を通じて、事業者自身が「気づき」「腹落ち」することにより、自発的な計画策定を行えるよう支援し、事業計画策定のサポートを行う。

また、DX 推進に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の必要性を促し、生産性の向上を推進していくためにセミナーを開催する。このセミナーによって DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得し、さらにセミナーの受講者のうち、取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応や北海道よろず支援拠点などの IT に関する専門家派遣を通じて事業計画に落とし込んでいく。

事業承継・創業支援に関しては、小規模事業者の減少を抑え、地域コミュニティの維持を図るため、巡回訪問や窓口相談時にヒアリングシートを活用し対象者の掘り起こしを行い、北海道事業承継・引継ぎセンター等の外部機関や専門家と連携し計画策定支援を行う。

（３）目標

事業内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①DX 推進セミナー・個別相談会開催回数	－	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②業計画策定個別相談会開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
③創業事業計画策定事業者数	－	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
④事業承継事業計画策定事業者数	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

※現状は令和 5 年度実績

（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 化に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取組を推進していくために、DX に関する基礎的な知識を習得するためにセミナーを開催する。

【対 象 者】　経営状況の分析を実施し事業計画策定に意欲のある小規模事業者
DX に関心のある小規模事業者
【募集方法】　開催案内文書・ホームページおよび巡回・窓口相談時に案内
【講　　師】　IT コーディネータ、中小企業診断士等
【開催回数】　・セミナー 1 回/年　・個別相談会　1 回/年
【参加者数】　3 者/年
【手段手法】　セミナーの開催により DX に関する基礎知識の習得を図り、DX 化に積極的に取り組む意欲的な事業者に対しては、専門家と連携した個別相談会を通じ支援事業者ではどのような手法をとりいれることが効果的であるかを提案し、このことを取り入れた事業計画策定へとつなげていく。これにより、DX 導入が事業の成長に繋がるよう、戦略的な指導と支援行い実行可能な計画を実現する。

【カリキュラム】　・DX の基礎知識や具体的な活用事例等
・IT ツールや SNS を活用した販売・情報発信手法及び事例等
・EC サイトの利用方法等

②事業計画策定支援（個別相談会）
経営分析を行った小規模事業者に対し、事業計画策定の重要性を理解してもらい、自社のあるべき姿の明確化し、経営指導員等による「対話」と「傾聴」を通じて、課題解決を目指し、専門家を交え事業計画の策定を支援する。

【対 象 者】　経営状況の分析を行った小規模事業者、DX 推進に意欲的な小規模事業者等
【募集方法】　開催案内文書・ホームページおよび巡回・窓口相談等
【講　　師】　中小企業診断士等
【開催回数】　1 回/年
【参加者数】　3 者/年
【手段手法】　個別相談会により、事業計画策定に関する理解を図り、事業計画のフレームを作成する。別相談会後は経営指導員等が巡回指導等による支援を行い、必要に応じて専門家を交え事業計画策定支援を行う。

③創業計画策定支援
創業支援については、関係機関と連携し創業に関する施策や地域情報を提供してもらい、創業予定者が創業する上で必要な準備や創業計画の策定の要点の説明、専門家派遣制度を活用しながら課題解決や創業事業計画策定のサポートをする。
【対 象 者】　創業予定者、創業間もない小規模事業者
【専門家等】　中小企業診断士、日本政策金融公庫等
【手段手法】　朝日町と連携し、移住を考えている者や創業を計画している者、地域おこし協力隊に所属しており創業しようとしている者を把握したうえで、支援先の掘り起こしを行う。創業計画策定支援にあたっては、町内の情報提供をしつつ、創業時に必要な手続きの支援をする。専門性の高い案件については、専門家と連携して円滑に実施できるよう支援する。

④事業承継計画策定支援
創業支援同様に、地域コミュニティの維持・継続のため、経営指導員等が巡回訪問を行い、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などを把握し、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繋げる。
また、事業承継については法務・税務等専門性が高いことから、専門家や北海道事業承継・引継ぎ

支援センター等と連携して、事業承継計画の策定等に関する支援を行う。なお、後継者不在の事業者に対しては、北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の関係機関と連携して、第三者承継に向けた支援を行っていく。

【支援対象】事業承継を希望する事業者、承継準備を必要とする事業者
【専門家等】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、日本政策金融公庫等
【手段手法】後継者の有無の状況について経営指導員等が巡回指導等でヒアリングした上で、支援対象者を抽出し北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関と連携して、円滑な事業承継を実施できるよう事業計画策定を支援する。計画策定にあたっては、承継後の持続的発展を目指し、後継者候補の意向も取り入れて行い、後継者への引き継ぎに必要な準備を整えるためのアドバイスやサポートを行うことにより、事業者が安心して後継者に事業を引き継げるように支援する。

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2期では、経営指導員等が巡回指導や窓口相談において事業計画の進捗状況や売上・利益の成果の状況、資金繰りなどの新たな経営課題についてヒアリングを行い、専門家と連携し課題解決に向けた支援を行ってきた。しかし、コロナ禍であったこともあり、コロナ対応など目先の経営課題への支援が中心となってしまい、計画的にフォローアップが行えていなかったことから十分な現状認識が行えず、本質的経営課題の解決には繋げられなかった。

【課題】

第2期期間では、新型コロナウイルス感染拡大に伴う営業自粛や給付金・補助金申請などの対応が中心となり、計画的なフォローアップ支援が行えず、営業自粛に伴う資金繰りの確認や補助金を活用した事業者に対する補助事業進捗状況など、支援が限定的となってしまい、次のステップにつながる支援までは十分にできていなかった。第3期計画においては、物価高騰や消費の域外への流出など厳しい経営環境に対応し、事業者の持続的発展が実現できるよう全職員体制で計画的に巡回訪問を行い、PDCAサイクルを意識したフォローアップ支援を事業者に寄り添い行っていく必要がある。

（2）支援に対する考え方

物価高騰などの厳しい経営環境に対応し、小規模事業者の持続的発展を実現していくため、フォローアップ支援では、事業者の「自走化」のための内発的動機付けを行い、「潜在力」を引き出すことを目標として支援を行っていく。

そのため、支援にあたっては、3か月に1回（年4回）を基本の支援回数として設定し、事業者との「対話」と「傾聴」により信頼関係を醸成させ、気づき・腹落ちへと導き、当事者意識を持って課題解決に取り組んでもらうことに重点を置き実施していく。

事業承継支援においては、後継者候補がいる場合、後継予定者の当事者意識が重要となるため、現経営者のみならず後継予定者とのヒアリングも重視しながら、承継に向けた支援をすすめ、円滑な事業承継を実現させる。また、後継者不在の事業所に対しては、事業を引継ぎたいという意識へと促し、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫などの支援機関とも連携をとりながら、事業者の意向に沿う第三者承継が行えるよう支援を行っていく。

創業支援に対しては、事業が軌道に乗るまでの期間はフォローアップ頻度を2カ月に1回（年6回）に設定し、北海道よろず支援拠点などの専門家派遣制度も活用しながら、早期の経営安定に向け、伴走支援を行う。

このような支援は、経営指導員のみでは行えないことから、支援事業者の情報や支援経過は「Shoko

Biz」によりデータベース化し、職員間で共有を図り、全職員体制で実施していく。

（3）目標

事業内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①事業計画策定後の フォローアップ事業者数	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
頻度（延回数）	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回
売上増加率 3%以上増加の事業者数	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 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）	－	4 回	4 回	4 回	4 回	4 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 5 年度実績

（4）事業内容

①事業計画策定後の事業者に対するフォローアップ支援

事業計画の策定をした事業者に対して、3 か月に 1 回（年 4 回）の巡回訪問を基本としてフォローアップ支援実施し、策定した事業計画の進捗状況確認及び新たな課題の抽出を行う。フォローアップにあたっては、全国商工会連合会の「経営状況まとめブック」(*)を加工したものを活用し、事業の進捗状況を可視化することで、事業者の気づきへと導き、当事者意識を喚起し PDCA サイクルを回していくことで、着実に売上向上・利益の確保につなげていく。

また、経済情勢の変化などの要因により、計画の見直しが必要となった際には、北海道よろず支援拠点等の専門家と連携して、事業者とともに計画を修正しながら本質的経営課題の解決に取り組んでいく。

(*) 経営状況まとめブック：全国商工会連合会が提供する事業者支援ツールで、事業者への支援状況や支援により改善された点などが 1 枚のシートで把握できるツール

②事業承継計画策定後の事業者に対するフォローアップ支援

事業承継後の支援についても、3 か月に 1 回（年 4 回）の巡回訪問を基本としてフォローアップ支援を実施していく。後継者候補がいる事業者に対しては後継者候補との「対話」と「傾聴」も重視し、承継後の事業の方向性など当事者意識を促すことにより、承継後の事業展開を見据えた支援を行っていく。また、後継者不在の事業所に対しては「事業を継続させたい・引継ぎたい」と思えるよう経営資源の磨き上げに重点を置き、第三者承継に向けたマッチング支援を北海道事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫などの支援機関と連携して行っていく。

③創業計画策定後の事業者に対するフォローアップ支援

創業計画を策定した事業者に対しては、創業期の経営が不安定となりがちであることから、経営が軌道に乗るまでは 2 カ月に 1 回（年 6 回）の巡回訪問等により支援をおこなっていく。

支援にあたっては税務、労務、資金繰りなど経営全般についての支援が必要となるため 1 つ 1 つの課題に丁寧に対応していき、5 年先 10 年先のビジョンが見えるような経営に早期に結び付けられるよう伴走して支援する。

④事業計画と進捗状況とズレが生じている場合の対処方法

事業計画の進捗状況については、全国商工会連合会の「経営状況まとめブック」を加工したものを活用し可視化するとともに「Shoko Biz」により職員間で支援状況の共有を図る。加えて、週 1 回の職

員会議を開催し、事業計画と進捗状況とにズレが生じている事業所のランク分けを行い、重点支援が必要と判断した事業者に対しては、支援頻度を月 1 回、要注意支援先と判断した事業所に対しては 2 カ月に 1 回に増やして巡回支援を行う。また、ズレが生じた原因に対して専門的知識を必要とする場合には専門家と連携しながら対策を講じ、計画の見直し等自走化に向けた支援を行っていく。

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 2 期では、地域資源を活用した商品を提供している小規模事業者の販路開拓と既存商品のブラッシュアップを図るため商談会出展を支援した。商談会の出展により商談成立や商品の改良につながる気づきを得るなどの成果があったものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響等もあり出展予定をしていた商談会が一部中止となり、継続的な出展支援を行えなかったことで、売上増加目標を達成することはできなかった。

インターネットを活用した販路開拓支援に関しては、多くの小規模事業者がオンラインを活用した販路開拓に関心があることが確認できたが、それと同じ程度にオンラインへの苦手意識も強く、また SNS や EC にて売り出す商品やサービスのブラッシュアップもできていない事業者が多いことから DX に向けた取り組みは進んでいないのが現状である。

地域内では、当町に合宿者が多く来町することから、需要の取り込みを図るべく、広告宣伝などによる需要の取り込みを計画していたが、新型コロナウイルスの影響により合宿が中止になるなど、事業を行うことができなかった。

【課題】

第 3 期においては、引き続き、地域資源を活用した商品を製造・販売している事業者への展示・商談会の出展を促すとともに、出展により着実な成果へつながるよう事業者と「対話」と「傾聴」を重ね、目標を共有した中で、事前・事後も含めた支援を行っていく必要がある。

また、第 2 期では、EC サイトやホームページを作成したいとのニーズが増えてきており、DX に関心がある事業者が多いことから、これらの事業者が DX の取り組みの入口となる IT の活用につながるよう支援をすすめるとともに、IT 活用の効果を最大限発揮できるよう商品・サービスのブラッシュアップや新商品・サービスの開発支援も併せて行っていく。

域内への需要取り込みにあたっては、IT ツールの活用と合わせて、情報発信力の高い情報誌への広告掲載を行うことが効果的であると考えるため、HP や SNS の開設・EC サイトの構築を行った事業者を中心とした広告掲載支援も行っていく。

（２）支援に対する考え方

事業計画を策定し、展示・商談会への出展意欲があり販路拡大を目指している小規模事業者に対しては、計画策定段階で、販売ターゲットを明確にし、設定した顧客ターゲットの取り込みが見込める展示・商談会並びに物産展を選定して、出展支援を行っていく。出展にあたっては、事業者との「対話」と「傾聴」を重ねることで、どのようにしたら売れるかなどの意識喚起をして自己変革を促し、着実な成果へとつなげていく。なお、支援にあたっては、必ず、需要動向調査を実施し、分析することで振り返りを行い、PDCA サイクルを回していく。

また、IT を活用した販路開拓支援については、一般消費者を顧客ターゲットとしている小規模事業者を中心に「６．事業計画の策定支援に関すること」で記載の DX セミナーの受講を促し、IT の活用方法や有効性についての理解を深めてもらった上で、HP や SNS・EC サイトの開設支援を実施することで IT 活用の自走化につなげ、開設した HP 等の更新頻度を高めるように取り組み、効果の最大化を目指していく。

加えて、HP 等を開設した事業者に対しては、自店の認知度を高めていくために有効と考えらえる地域情報広告媒体（観光情報誌、フリーペーパー等）への掲載を行い、HP 等への誘導による閲覧数の増

加につなげていく。
　これらの取り組みにより、当地域への誘導につなげ、交流人口増加による地域の活性化・売上向上の好循環を生み出す。

（3）目標

事業内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①展示会・商談会出展事業者数	2 者	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
成約 2 件達成事業者数	1 件	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
②物産展出展事業者数	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
対前年比売上 3%増加事業者数	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
③IT 活用事業者数	－	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
対前年比売上 3%増加事業者数	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
④地域情報広告参加事業者数	－	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
対前年比売上 3%増加事業者数	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

※現状は令和 5 年度実績
※①～④の支援事業者については、第 3 期における事業計画策定事業者（3 者/年）の他、第 2 期計画において事業計画を策定した事業者も含む

（4）事業内容
①展示会・商談会出展に対する支援（BtoB）
　当町特産品やそれになり得る可能性がある商品を製造・販売している小規模事業者の内、企業取引の拡大を目指している事業者に対して、バイヤーが多く参加する都市部での展示・商談会への出展を支援する。支援にあたっては、PDCA サイクルを意識し、必要に応じて専門家と連携しながら進めることで、着実に商談成立・売上増加につなげていく。

【支援対象】当町特産品やそれになり得る可能性がある商品を製造・販売している小規模事業者の内、事業計画策定により企業取引の拡大を目指している事業者（小売業・製造業・飲食業等）
【支援内容】
・事 前 支 援：販売戦略の立案、商品規格書作成、ブースレイアウト、POP 作成、商談手法など
・出展時支援：商談サポート、アンケートの実施など
・事 後 支 援：アンケート結果の集計・分析による販売戦略の見直し及び商品改良やデザイン・新商品開発等の支援
【想定する展示会・商談会】
○「北の味覚、再発見！！」 札幌市
・概　　要：新たな特産品の開発や販路開拓を目的とした展示・商談会
・主　　催：北海道商工会連合会
・開催時期：9 月
・出展者数：58 社
・来場バイヤー数：116 社　229 名

○「スーパーマーケット・トレードショー」 千葉県
・概　　要：スーパーマーケットを中心とする流通業界に最新情報を発信する「商談会」を

基本とした展示会
・主　　催：一般社団法人全国スーパーマーケット協会
・開催時期：2 月
・出展者数：2,190 社
・来場バイヤー数：75,000 名

○「北海道産品取引商談会」　東京都、大阪府
・概　　要：関東・関西地域の流通バイヤーと食品を中心とする道内製造業者との取引商談会
・主　　催：(一社) 北海道貿易物産振興会
・開催時期：2 月
・出展者数：出展者約 70 社、来場流通バイヤー約 300 名
・来場者バイヤー数：関東・関西地域の百貨店、スーパー、卸問屋、ホテル
外食関係バイヤー

②物産展への出展に対する支援（BtoC）
当町特産品やそれになり得る可能性がある商品を製造・販売している小規模事業者の内、商品の認知度向上による需要拡大を目指している事業者に対して、都市部で開催される物産展の出展を支援する。支援にあたっては、PDCA サイクルを意識し、必要に応じて専門家と連携しながら進めることで、着実に売上増加につなげていく。

【支援対象】当町特産品やそれになり得る可能性がある商品を製造・販売している小規模事業者の内、事業計画策定により都市部での商品認知度の向上による売上向上を目指している事業者（小売業・飲食業・製造業等）
【支援内容】
・事 前 支 援：販売戦略の立案、パンフレット制作、ブースレイアウト、接客方法、POP 作成
・出展時支援：販売促進・試食アンケートの実施
・事 後 支 援：アンケート結果の集計・分析による販売戦略の見直し及び商品改良やデザイン・新商品開発等の支援
【想定される物産展】
○「にぎわい市場さっぽろ」
・概　　要：北海道の恵み、地域の特産物を札幌に集結して売り込むイベント
・主　　催：にぎわい市場さっぽろ実行委員会
・開催時期：11 月
・出 展 者：86 社
・来 場 者：一般消費者　9,883 人

○「なまらいいっしょ北海道フェア」 東京都
・概　　要：ふるさと納税の案内、特産品の販売、販路開拓、移住相談、地域おこし協力隊の募集、観光PR、企業PR等を行うイベント
・主　　催：(一社) 北海道移住交流促進協議会
・開催時期：11 月
・出展者数：30 団体
・来 場 者：20,000 人

③DX の取組として IT 活用による販路開拓支援（BtoC）（新規）
販路開拓を目指す小規模事業者の内、DX セミナーの受講により IT を活用した関心をもっている小規模事業者に対して、IT 活用の自走化を促しながら、販売促進や認知度向上に効果的となる IT を活用した事業展開を支援する。

【支援対象】販路開拓や認知度向上の手法として IT の活用に関心がある小規模事業者

【支援内容】
以下のサービスを活用し、事業者が IT 活用の自走化が図れるよう必要に応じて専門家とも連携をとりながら支援を行っていく。

・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「グーペ（by GMO ペポパ㈱)」の商工会員限定無料プランを活用し、ホームページ作成に関する支援を行う。
・グーペと連携が可能である GMO ペポパ㈱が運営する EC サイト「カラーミーショップ」を活用し、ネット販売の支援をする。
・SNS（X（旧 Twitter)、Instagram、YouTube、LINE など）を活用した販売促進、効果的な情報発信など活用方法について支援する。

④地域情報誌の活用による販路開拓支援（BtoB､BtoC）（新規）
上記③の支援を通じ、HP や EC サイトの開設、SNS の活用により域内への需要取り込みを目指す小売業者、飲食業者等を中心に、観光情報誌・地域フリーペーパーへの広告掲載することで、IT 活用とのシナジー効果を図り、新規顧客獲得の支援をする。

【支援対象】 事業計画を策定し域内への需要取り込みに意欲的な小規模事業者かつ、IT を活用し、認知度向上に取り組んでいる小規模事業者（小売業・飲食業・製造業等）
【支援内容】
・自社商品・サービスを PR するための掲載方法、商品やサービスをより効果的に見せる方法、QR コードからの自社 HP 等への誘導を支援する。掲載後の HP 等の閲覧数の伸びなどを事業者へのヒアリングにより確認し、掲載後の効果を検証する
【想定する広告媒体】
・北海道じゃらん（北海道のおでかけガイド本で北海道の最新情報が掲載されている情報誌）
・北海道情報誌ＨＯ[ほ]（北海道の旬な情報、おすすめスポットなどを紹介する北海道の総合情報誌）
・北海道発掘マガジン JP01（北海道の地域資源を掘り起こし、情報を発信する情報誌）

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 2 期おいては、経営発達支援計画事業評価会議を年 1 回実施し、1 年間の事業報告及び事業の成果と見直しについて報告を行い評価結果については商工会ホームページに公開した。
また、事務局内での進捗会議については、現状、経営指導員が一人体制で行っている状況であり、進捗状況及び事業内容を評価することができなかった。

【課題】
第 3 期では、事務局内での進捗会議を実施し、四半期ごとに支援目標とその達成状況を報告し、事業者の経営課題とその解決方法について意見交換を実施する。また、年 1 回の評価会議については継続して実施していき、本事業の PDCA を適切に回し、事業実施方針に反映させる。

（２）事業内容
①事務局会議の開催

事務局内にて、四半期ごとに経営発達支援事業進捗会議を実施し、PDCA サイクルによる各事業の進捗及び目標の確認を行い、問題点の改善・修正等を行う。また、本事業の進捗状況等については「Shoko Biz」を活用し、小規模事業者の支援データを職員間で情報共有して、事業に対する進捗状況や支援結果を管理・検証する。

②事業評価委員会の開催（年１回）
士別市経済部商工労働観光課長、法定経営指導員、北海道商工会連合会道北支所長、外部有識者として北星信用金庫朝日支店長をメンバーとする経営発達支援計画事業評価委員会を年 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。評価結果については役員会にフィードバックした上で、次年度の事業実施方針に反映する。

③ホームページへの掲載による小規模事業者等への公表
評価結果は朝日商工会ホームページにて期間中の事業報告とその評価について年 1 回公開する。
※朝日商工会 HP： https://r.goope.jp/hokkaido-asahi/

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 2 期では北海道商工会連合会が開催する職種別研修会へ該当する職員が参加し、小規模事業者支援に対するノウハウを学ぶとともに、経営指導員が中小機構（中小企業大学校）の主催する支援担当者研修を受講し、より専門的な支援案件に対応できるよう支援能力向上を図った。なお、各研修会の研修資料は供覧により他の職員へ共有したものの、特に若手職員は支援経験が不足している。

【課題】
第 3 期では、職員の経験年数やスキルに応じた研修の受講に加え、知識・経験が不足している分野の研修会にも積極的に参加する。
また、専門家派遣に随行することで実践的な支援のノウハウを学び支援能力の向上を図る。組織全体の支援力向上に繋がるように研修等で得た知識を職員間で共有する。
さらに、DX 推進の取り組みに対する相談・指導能力向上と『経営力再構築伴走支援』に対話と傾聴など基本姿勢の習得・指導能力向上を目指し、OJT による経験値の向上を図る必要がある。

（２）事業内容
①OJT
中小企業診断士等の専門家派遣時に支援実績の少ない若手職員を積極的に随行させ、事業者支援手法や指導の要点などの支援ノウハウを学ぶことにより支援スキルの資質向上に繋げる。また、実施した際の支援内容は職員間で共有することにより組織的な支援能力の向上を図る。

②DX 推進に向けたセミナーへの参加
小規模事業者の DX 推進に対応するために、小規模事業者のニーズに応じた助言や指導が行えるよう、経営指導員等が IT スキル向上に係るセミナーへ参加し、DX 推進に関する相談・指導能力を向上させる。
【想定される DX 推進に向けたセミナー】
・事業者にとって内部（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
・事業者にとって外部（需要開拓等）の取り組みに向けたセミナー
ホームページ等を活用した情報発信・EC サイト構築、運用・SNS を活用した情報発信等

③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、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る。

④支援内容のデータベースによる支援ノウハウの蓄積・共有
　クラウド型経営支援ツール「Shoko Biz」を活用し、小規模事業者の支援情報や支援案件の進捗状況等を管理・蓄積させ、職員全体の支援案件として共有できる体制を構築することで、組織の支援スキルの底上げを図っていく。

１１.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２期においては、朝日・剣渕・幌加内町・和寒町広域連携商工会の経営指導員によるテラス会議（経営支援会議）や上川管内職員協議会経営指導員部会による会議での他町村の経営指導員との経営支援情報交換及び、日本政策金融公庫マル経協議会や地元金融機関融資担当者との資金需要の情報共有、専門家派遣を活用した専門家と支援ノウハウの共有を行ってきた。

【課題】
　社会経済活動が変化し、小規模事業者の経営課題は高度・複雑化していることから、1 商工会のみでの支援能力では対応が難しい案件も生じることが考えられるため、引き続き、近隣商工会や金融機関・関係団体等と連携しながら、情報共有を図り、支援体制を強化していく必要がある。

（２）事業内容
①金融機関との情報交換
　小規模事業者への金融支援に資するため、日本政策金融公庫旭川支店が開催する小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会(年 1 回)の参加や、北星信用金庫の融資担当者との情報交換(年 4 回)を開催し、金融機関との連携体制を強化する。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うことで支援能力の向上を図り、小規模事業者への円滑な支援に繋げる。

②近隣商工会等との連携及び情報交換
　朝日・剣渕・幌加内町・和寒町広域連携協議会にて、各商工会の経営指導員が集まり開催している「テラスミーティング」を年４回以上開催し、小規模事業者の経営支援に関する情報交換を行い、北海道商工会連合会（道北支所）や経営指導員研修会等において、経営発達支援計画及び、実施事業に関する情報の共有を図ることによって、ノウハウの蓄積や小規模事業者に対する経営改善普及事業の円滑な推進と事業計画策定に向けた支援力の向上に努める。
　また、広域連携協議会と士別商工会議所にて年１回開催されている経済懇話会において、地域商業者の現状と課題について今後の支援策等について情報交換を行うことで支援力向上を図る。

１２.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】
　第２期で計画していた、「あさひまちづくり連絡会」による地域経済活性化に向けた取り組みについては、新型コロナウイルスの感染拡大による各種会議等が自粛となり、一度も開催できなかった。
　第３期においては、本連絡会議を活性化させ、地域活性化に取り組んでいく。

また、「復活！朝日商店街」(*)を通じた商店街の賑わい創出の維持の維持についても、道道の拡幅工事や新型コロナウイルスの影響等もあり実施することが難しく事業の見直しが必要になってくる。

(*)「復活！朝日商店街」：空き店舗対策として、高齢者が普段行けない居酒屋でのランチ提供や、衣料品店等による一日限りの売り出しなど、商工会が中心となって行う年に１度のイベント。

【課題】

人口減少や高齢化、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なくなっている中、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である。今後は、ノウハウや情報を共有し、基幹産業である農業との連携を深めて 6 次産業化の取り組みなど、地域が一体となり活性化への取り組んでいく必要がある。

また、道道拡幅は今後完成が予定されており、事業所の存続に向けた事業承継支援や創業支援は地域共通の課題である。商工会・士別市を中心に事業所の維持存続と魅力溢れる商店街の構築に向け、地域諸団体が一丸となった支援が必要であり、各団体が課題解決に向けた取組みをしているが、方向性の統一が重要である。

（２）事業内容

①「あさひまちづくり連絡会」による地域経済活性化に向けた取組み（年 2 回）

朝日商工会、士別市、JA 北ひびき朝日支所、NPO 法人ふるさとあさひまちづくり協会など各団体による「あさひまちづくり連絡会」を開催することにより、地域・観光振興における認識についての共有化を図り、地域経済の発展と活性化について協議する。

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、地域内の活性化、まちづくりの推進について協議する。

②地域資源を活用した新商品の開発

朝日町には「あさ飛寿司」が特産品としてあるが、認知度が低いため認知度向上を図る。

また、朝日町は農業が基幹産業であることから、地域資源を活用した新たな特産品開発や既存商品の改良等を行い、地域経済の活性化に繋げ、地域資源を活用した商品開発に向け積極的な支援を行う。農商工業者の所得の向上と朝日町の知名度向上を図る事で経済活性化に繋がるよう支援する。

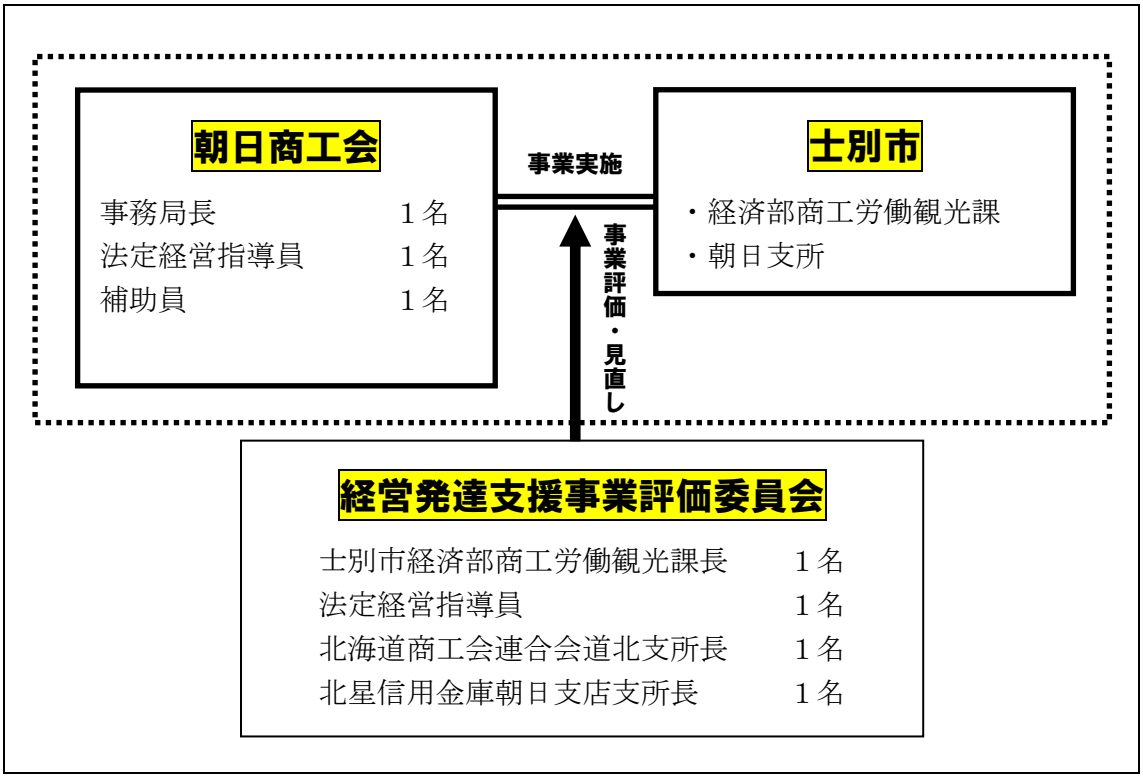
（別表２）

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６年 12 月現在）

（１）実施体制



（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：成川陽介

連絡先：朝日商工会　0165-28-2617

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、職員間の連携及び士別市との連携調整、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の収集・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

朝日商工会

〒095-0401　士別市朝日町中央 3804 番地

電話番号 0165-28-2617／メール asahisyo@hokkai.or.jp

②関係市町村

士別市　商工労働観光課

〒095-8686　士別市東６条４丁目１番地

電話番号：0165-26-7137／メール：shohkohka@city.shibetsu.lg.jp

③関係市町村
士別市　朝日支所
〒095-0401　士別市朝日町中央 4040 番地
電話番号：0165-28-2121／メール：chiikiseikatsuka@city.shibetsu.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 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
事業計画策定支援	200	200	200	200	200
事業計画策定後の支援	200	200	200	200	200
新たな需要の開拓支援	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
経営発達支援事業の評価・見直し	200	200	200	200	200

（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、士別市補助金、北海道補助金　等

（備考）調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

（別表４）

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等