

## 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	増毛町商工会 (法人番号 3450005003157 ) 増毛町 (地方公共団体コード 014818)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1) 事業計画策定支援により、経営力を強化し、利益率の向上を図る。</p> <p>(2) 新規創業・事業承継事業者の円滑な取り組みを支援し、早期の経営安定を図る。</p> <p>(3) 豊かな観光資源を活用し、通年型・滞在型観光メニューを開発し閑散期の売上減少の改善と、長期滞在による地域小規模事業者への経済波及効果と持続可能な経営を目指す。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>(1) 中小企業景況調査の情報提供</p> <p>(2) 地域経済動向調査の実施</p> <p>(3) 観光経済動向調査の実施</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>(1) 地域需要動向調査</p> <p>(2) 物産展・商談会等アンケート調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>(1) 支援対象事業者の掘り起こし</p> <p>(2) 専門家と連携した経営分析支援</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>(1) DX推進セミナー・事業計画策定セミナーの開催、事業計画策定支援</p> <p>(2) 地域資源を活用した新商品・サービス開発による事業計画策定支援</p> <p>(3) 事業承継計画策定支援・創業計画策定支援（個別支援）</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>(1) 巡回訪問・窓口相談によるフォローアップ支援</p> <p>(2) 専門家の活用によるフォローアップ支援</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>(1) 物産展、展示会・商談会への出展支援</p> <p>(2) チラシ・パンフレット・フリーペーパー活用による販路開拓支援</p> <p>(3) ITを活用した新たな販路開拓支援</p> <p>12. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること</p> <p>(1) 地域活性化協議会（仮称）の設立</p> <p>(2) プレミアム商品券発行事業による地域活性化</p> <p>(3) 地域資源を活用した特産品開発の推進</p>
連絡先	<p>増毛町商工会</p> <p>〒077-0223 北海道増毛郡増毛町南永寿町2丁目6番1</p> <p>TEL 0164-53-2319 FAX 0164-53-3093</p> <p>E-mail: mashikeshou@ia3.itkeeper.ne.jp</p> <p>増毛町 商工観光課</p> <p>〒077-0292 北海道増毛郡増毛町弁天町3丁目61番地</p> <p>TEL 0164-53-3332 FAX 0164-53-234</p> <p>E-mail: kanko@town.mashike.hokkaido.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

#### 1. 目標

##### (1) 地域の現状及び課題

###### ①増毛町の概要

増毛町は北海道西海岸の日本海に面し、留萌振興局管内の南端に位置しています。東は留萌市、南は北竜町、雨竜町、新十津川町、石狩市に接しており、北西は38 kmの海岸で東西 30.2 km、南北 24.4 kmのやや方形をなし、面積は369.71km<sup>2</sup>で、東京都のおよそ6分の1です。

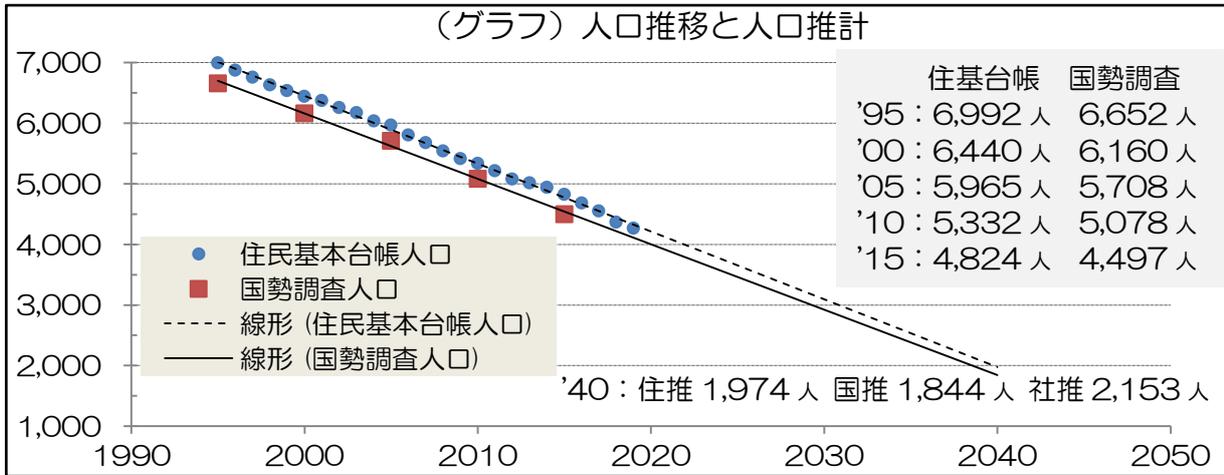
増毛町の南部は暑寒別岳を主峰とする増毛山地であり、北西部は日本海に面しています。山地から北流する河川は短く急流で狭い堆積平野をつくり、この平野と海岸線に集落が発達しました。沿岸は豊富な魚類に恵まれ古くから漁業が栄え、冬季は風雪を伴う季節風が強いものの、夏期は温暖な気候により、水稻、果樹栽培などの農業も盛んです。約20 kmにわたって暑寒別連峰の山裾を日本海の荒波が削った豪壮な絶壁が奇岩、怪岩の海蝕崖が続いており暑寒別天売焼尻国定公園の重要な観光ポイントとなっています。比較的近郊に大都市があり札幌市が約115 kmで旭川市が約75 km、滝川市が約55 kmであります。増毛町から約20 km北に位置する留萌市には大型店の商業集積が図られており、増毛町の小売店に大きな影響を与えています。



###### ②人口動態

人口は、昭和31年に最大17,275人を数えました。しかし、国内経済の高度成長期で人口の都市集中が加速してから過疎化が進み人口が減少していきました。平成7(1995)年から令和元(2019)年までの人口推移をみると、年間約110人ずつ減少しており、令和3年9月末時点においては3,945人です。現在の進捗で人口が減少した場合、2040年には住民基本台帳人口では1,974人、国勢調査人口では1,844人まで減少することが推計されています。また国立社会保障・人口問題研究所(以下、社人研)が平成30(2018)年に実施した推計では、2040年には2,153人になると推計されており、いずれの推計でも約50%人口が減少する見込みであります。(グラフ)

また、社人研の推計では、年齢構成の割合は64歳以下が減少し、65歳以上、特に85歳以上が大幅に増加する見込みであります。人口推計と合わせると85歳以上の人口のみ2015年と同程度となり、84歳以下の人口は減少すると見込まれています。(表)



(参考：増毛町総合計画総合戦略)

(表) 年齢区分別人口割合

年齢	0～19	20～39	40～64	65～74	75～84	85～
2015実績	11.6%	14.2%	32.1%	18.2%	15.1%	8.8%
2040推計	8.7%	9.2%	27.5%	19.0%	17.6%	18.0%

(参考：増毛町総合計画総合戦略)

### ③産業別の現状と課題

#### ア. 農業

##### 【現状】

増毛町の農業は稲作と果物を中心としております。稲作については、耕地面積の約半分を占めており、当町にある酒蔵『国稀酒造』の酒米の栽培も行っています。果物については、果樹が中心で、さくらんぼ・りんご・なし・プルーン・ぶどう等、多くの品種が栽培されています。

また、果樹農家の一部では直営店を開業し、収穫した果物を自社にて加工・販売しており、地域振興に寄与しております。

増毛町では「フルーツの里 ましけ」プロジェクトを実施しており、果樹協会・るもい農業協同組合と連携した道内外でのPR活動やふるさと納税の返礼品採用により知名度が上昇傾向にあります。

##### 【課題】

近年、稲作・果樹ともに農業従事者の高齢化が進んでおり、また後継者が不足していることで農家戸数が減少傾向にあります。また、増毛果樹の知名度は上昇傾向にあるものの、まだまだ知られていないのが実態であります。このことから、農業従事者数の維持と増毛果樹のPRが課題であると考えます。

#### イ. 漁業

##### 【現状】

増毛町はエビ・サケ・タコ・カレイ・ウニ・アワビ・ホタテなどの漁業を中心としております。しかし、近年、一部魚種を除いては魚価の低迷が続いていることに加え、磯焼けによる浅海資源・藻場の減少により、漁業経営は厳しさを増しており、水揚げ高は25億円から30億円で推移しております。また、高齢化や後継者不足により、漁業者数は大幅に減少しております。

【課題】

現状で述べたように、漁業経営は大変厳しい状況にあります。増毛町においては、漁業者数の維持・増加のため、新規漁業資格取得者や新規漁業者の船舶購入に係る支援を実施しており、ついでには新規漁業者の掘り起こしが課題であります。

ウ. 観光

【現状】

増毛町は日本海オロロンライン観光ルートの留萌管内の南の玄関口に位置していますが、留萌管内の他の市町村と同じく日帰り通過型の観光が主流であります。

本町には暑寒別天売焼尻国定公園に指定されている豊かな自然景観と景勝地のほか、映画「ステーション」のロケ地でも有名な JR 増毛駅（留萌本線、留萌～増毛間、平成 28 年 12 月廃止）、夏期には岩尾温泉、リバーサイドパーク、オートキャンプ場、管内唯一のゴルフ場、冬期は暑寒別岳スキー場などの様々な観光施設が整備されています。これに加え、当町は道内でも古い歴史を有し、特に駅前通りは「ふるさと歴史通り」と称し、国重要文化財・旧商家丸一本間家のほか北海道遺産に指定された歴史的建物群があります。

また、夏のイチゴ・サクランボ、秋のブルーベリー・梨・リンゴなどの果物や、四季を通じて獲れる海産物が重要な観光資源となっており、特に夏のウニ漁期には寿司店に行列が出来るほど観光客が訪れています。交流人口の増加は、町内消費の増加に繋がりさまざまな業種へと波及効果がある事から、当町における観光産業は経済においても重要な位置づけとなっております。

【課題】

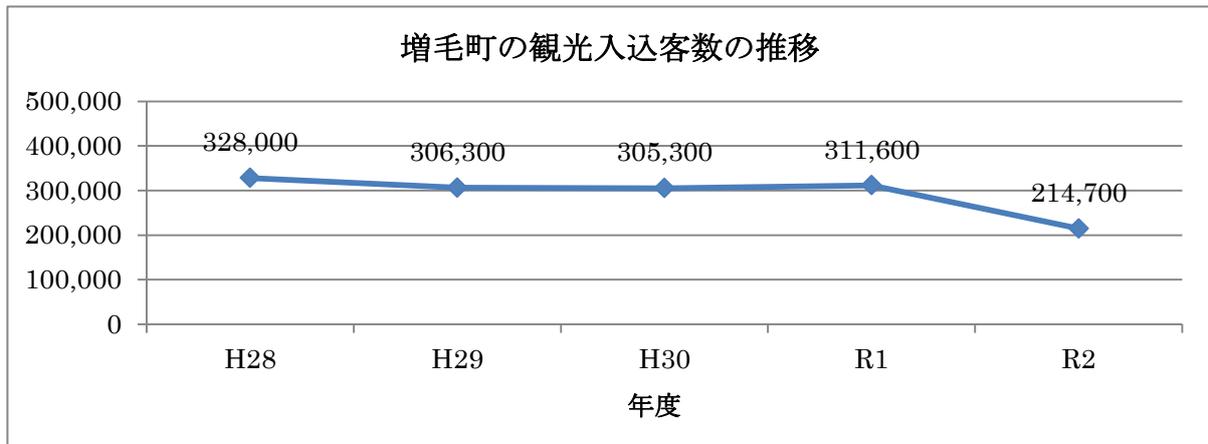
現状のとおり、夏期は観光施設や観光資源に恵まれていますが、冬期においては観光資源が少なく、観光客が大幅に減少いたします。また、観光客の 95%以上が日帰り客であり滞在型の観光客の数は少ない状況です。

夏場など一時的に交流人口増加により町内消費喚起などの経済波及効果があるものの、冬場は観光客の減少と共に町内の消費が落ち込み事業者の売上減少に影響を与えています。

一年を通して交流人口の増加を図る為には、冬場の新たな観光資源の創出や観光拠点の充実、また町内の産業間連携による滞在・通年型観光への転換が必要と思われれます。



(参考：北海道観光入込客数調査報告書)



(参考：北海道観光入込客数調査報告書)

## エ. 商工業

### 【現状】

商業については、過疎化による人口減少や隣接する留萌市や比較的近郊である旭川市、札幌市等の大規模商業施設の影響により購買力の流出が進み、年間販売額や商店数は減少している状況にあります。2016年の商業統計調査によると、町内の商品販売額は約71億4,000万円であり、2004年の商業統計と比較すると約△27%減少しています。

一方で商工業者数については、平成28年と令和3年で比較しても220件台で推移しており、大幅な減少とはなっておりません。理由としては、『ふるさと歴史通り』と称した駅前通りにおいて、近年、飲食店が新規開業しており、観光関連事業者が増加していることが要因としてあげられます。

また、工業（製造業）においては、2019年の工業統計調査による町内の製造出荷数は、2010年と比べ△約7%減少となる約107億7,000万円となっており、年度により浮き沈みがある状況になっております。また、町内の少子高齢化や人口減少の影響を受け、水産加工業や建設業などでは働き手不足が進んでおり、人材確保が課題としてあげられます。

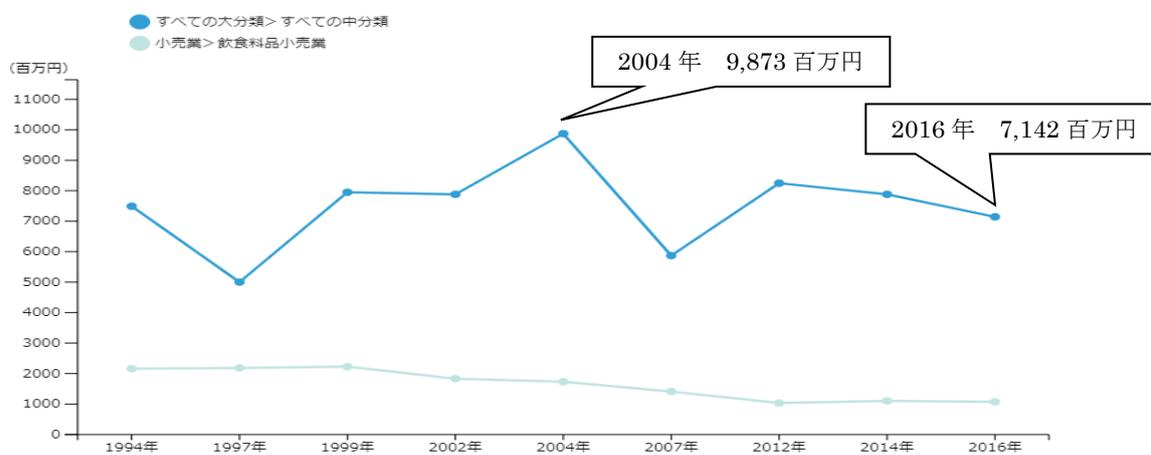
### 【課題】

小売業を中心に事業主の高齢化、後継者不在による廃業が増加傾向にあります。また、現状でも述べたように、近隣の大都市への購買力の流出から町内の経済活動が縮小傾向にあります。

当町の産業において大きな経済の柱である観光関連事業者（飲食店やお土産店、宿泊業など）についても、昨今のコロナ禍、外出自粛等の影響により観光入込客数が減少しており、令和2年度においては観光入込客数が214,700人と前年より約30%減少し、売上も減少傾向にあります。

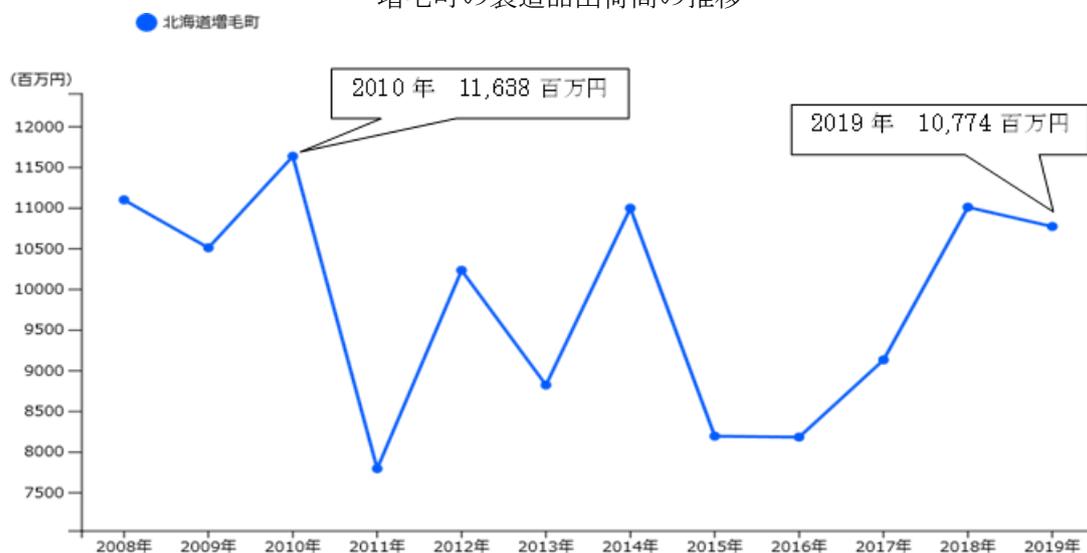
町内の買い物環境維持や地域コミュニティ維持を図るうえでも、事業者数減少を抑制すべく円滑な事業承継や創業支援、また事業継続に向けた経営基盤の強化が必要であると考えます。

増毛町の年間商品販売高の推移



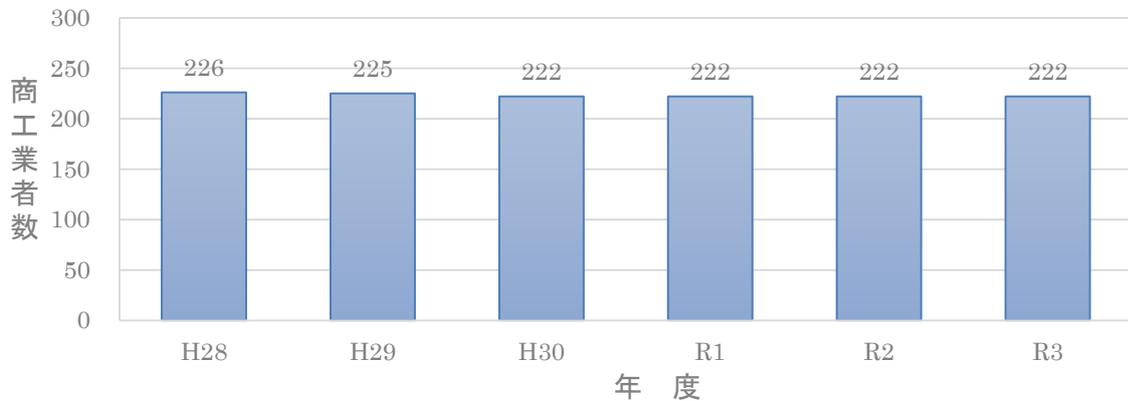
(出典：経済産業省、商業統計調査)

増毛町の製造品出荷高の推移



(出典：経済産業省、工業統計調査)

増毛町の商工業者数の推移



(当会独自調べ)

増毛町の商工業者数等の現状

事業所数	業種	建設	製造	卸売	小売	飲食 宿泊	サー ビス	その 他	合計
	平成 28 年 4 月	商工業者数	29	24	2	50	45	59	17
	小規模事業者数	27	17	2	43	43	57	3	192
令和 3 年 4 月	商工業者数	26	26	2	46	46	58	18	222
	小規模事業者数	24	17	2	38	44	46	3	174

(当会独自調べ)

#### ④小規模事業者の現状と課題

##### 【現状】

当町における小規模事業者の経営環境は、商工業者の現状でも記載したとおり人口減少による町内需要の低下や近隣市町村への購買力流出、また新型コロナウイルス感染症の影響による交流人口の低下による需要の低下など様々な要因により全体的に衰退し非常に厳しい状況にあり、事業者数、売上とも減少傾向にあります。

増毛町は、商工業者の約 8 割が小規模事業者であり、令和 3 年の小規模事業者数は 174 件であり、平成 28 年の 192 件と比較すると 5 年間で 18 件減少となりました。減少の大きな理由としては、経営者の高齢化や後継者不在による廃業が主に挙げられます。

現在、小規模事業者の 5 割以上が 65 歳以上の経営者であり、その内、後継者のいる事業者は約 1 割であります。後継者がいない企業の中には黒字企業もある事から、後継者不在によって黒字であっても廃業を余儀なくされる事業者も含まれております。

このまま推移すると、10 年後には約 15%、15 年後には約 20%の事業者が後継者不在により廃業されることが見込まれ、これに加え既存事業者の経営状況が悪化し廃業をせざるを得ない事業者が加わると、減少率はさらに増加する事が予想されます。

<現状で記載の厳しい経営環境において主に影響を受けている業種>

##### ア. 生活関連業種 (小売業)

増毛町における生活関連産業については、商工業の現状で述べたように、留萌市、旭川市、札幌市といった近隣大都市への購買力流出により、地域経済が縮小されております。これに伴い、売上減少により経営環境が悪化し廃業を余儀なくされる事業所が増加傾向にあります。現状で述べた 18 件の減少の内 5 件が小売業の廃業であり、商業機能の維持に影響を及ぼしています。

## イ. 観光関連業種（飲食業、宿泊業）

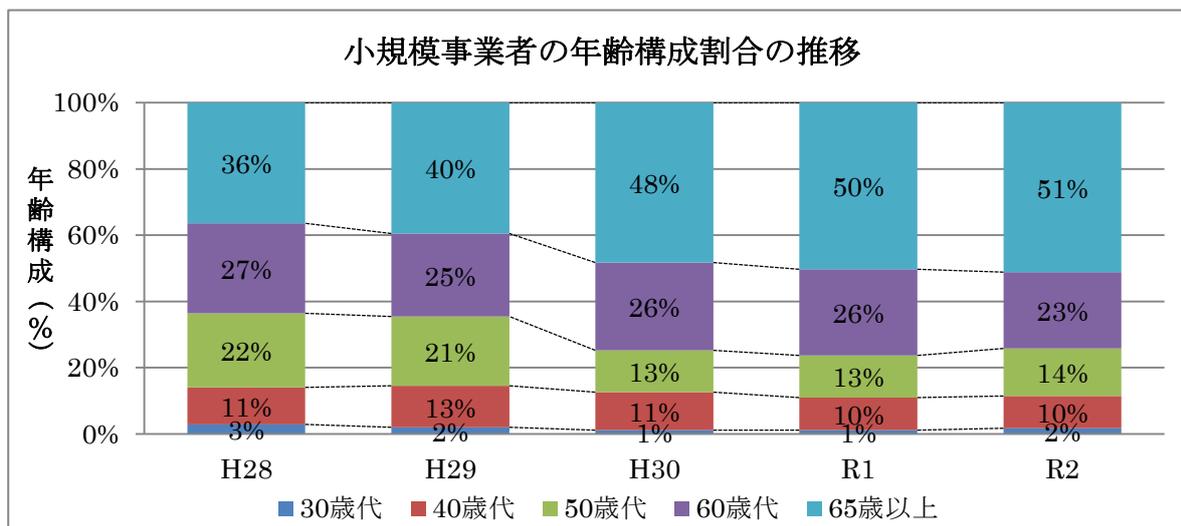
増毛町における観光関連産業については、商工業の現状で述べたように、増毛町の観光の拠点となっている駅前『ふるさと歴史通り』において飲食店の新規開業が3件ありました。しかし、昨今のコロナ禍、休業や時短営業の要請、酒類の提供時間の制限など経営活動に制限がかかり、飲食業においては30～50%、また、外出自粛による観光客の減少から宿泊業においては50～70%売上が減少し、経営の維持ができなくなり廃業となった事業者もありました。

### 【課題】

上記の業種等を中心に町内の小規模事業者の経営環境は大変厳しくなっており、売上減少等の経営課題が解決されず廃業へと繋がっている事業者も少なくありません。また、後継者が不在により事業が継続できず黒字であっても止むを得ず廃業を迎える事業者もいるなど、小規模事業者の減少は今後ますます増加する事が予想されます。

しかし、町民の暮らしを支える事や当町の経済を支えるうえで小規模事業者は必要不可欠であり、商業機能や地域コミュニティを維持するために、小規模事業者の減少を抑制することが喫緊の課題であります。

これらの要因に対し、今後は重点的に事業計画策定による事業継続のための経営基盤強化と事業承継支援、創業支援の推進が必要であると考えております。



(当会独自調べ)

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

経営者の高齢化、後継者や働き手の不足など小規模事業者が抱える現状と経営課題を認識し、また、地域における人口減少・少子高齢化といった社会情勢を捉えたうえで町と協働しながら地域経済を支える小規模事業者の事業継続と持続的発展のため今後10年間の振興のあり方を次のとおり設定します。

ア. 小規模事業者が事業計画策定によって明確な目標と計画に基づいた経営を行うことでこれまでの経営を見直し、これからの経営に対する意識を向上させ、経営の安定化による事業継続と持続的発展を図ります。

イ. 創業や事業承継に対する支援により、地域の小規模事業者の減少を抑制し、地域経済を活性化させ、町の商業機能の維持を図ります。

ウ. 当町の魅力である観光資源や地域資源を活用した新商品・サービスを開発する小規模事業者を支援し、観光業を中心にさまざまな業種へ経済効果を波及させ、地域ブランドを構築することで、小規模事業者の持続的な経営と新たな産業の担い手となる事業者を創出し、地域産業全体の活性化に向けた取組みを支援します。

## ②増毛町総合計画との連動性・整合性

増毛町では、増毛町総合計画（2020年～2024年）の基本目標に「自然の恵みを活かすまちづくり」の中で、商工業の施策を以下のとおり掲げています。（一部抜粋）

小規模事業者数の減少は、増毛町におけるさまざまな産業に影響を及ぼし、町内の経済活動を縮小させることに直結することから、増毛町においても喫緊の課題であります。

10年程度の振興のあり方に記載した事業計画策定による小規模事業者の経営の安定化による事業の継続に向けた支援や新規創業、事業承継支援はまさに小規模事業者数減少の抑制に向けた支援であります。また、当町の魅力である観光資源や地域資源を活用した新商品・サービスの開発は交流人口の増加や町内消費の喚起など町内のさまざまな業種へ波及効果を与え地域経済全体の活性化に繋がります。この支援に対する考え方は総合計画にある商工業への施策と関連性があり連動する事から、増毛町と当会によって連携した小規模事業者支援を行う事で、町内の産業振興発展に繋がります。

### [施策の内容]

#### 1. 増毛町商工会への支援

- ①増毛町商工会に対し、指導事業・経営改善事業への補助を実施します。
- ②連合大売り出し、盆踊り、駅☆祭などの地域活性化事業を支援します。
- ③プレミアム商品券発行事業を継続実施し、町内消費を喚起します。

#### 2. 商品開発等への支援

- ①起業希望者や、新商品開発・販路拡大等をする中小企業等へ「産業活性化支援事業補助金」を交付し、起業化の促進や、ものづくりへの支援を行います
- ②事業者と共同し、新たなご当地グルメ等の特産品開発を推進し、その知名度の向上を図ります。

#### 3. 事業所及び商店の事業承継への取り組み

- ①商工会と連携を図り、事業主からの相談等についての協力体制を構築します。

#### 4. 増毛町特別融資・地域総合整備事業

- ①生産設備の近代化や経営体質強化を目的とした特別融資を実施します。
- ②地域総合整備事業に対し支援します。

## ③商工会としての役割

第1期の経営発達支援計画（実施期間：平成29年4月～令和4年3月）では、経営力強化と円滑な事業承継の支援に重点を置き、事業計画策定支援（事業承継計画含む）を中心に実施しましたが、事業計画策定の必要性を小規模事業者へ十分に浸透させることができなかつたという結果になりました。これを受け、小規模事業者が事業計画策定の意識を向上させるには、計画策定に向けた一連の考え方を深く理解頂く必要があると感じました。まず、自社の置かれている経営の立ち位置を理解するため経営分析への意識付けを行い、分析を行った際には抽出された経営課題を明確化し、この課題解決の為に事業計画策定を行うという考え方を1期目にも増して着実に浸透しなくてはなりません。

また、今後、地域内の小規模事業者においては、人口の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新しい生活様式への対応や、それに伴う経営環境の変化が求められています。商工会は町内の小規模事業者にとって身近な相談できる支援機関であり、地域総合経済団体としての役割を担っています。このことから、第2期の経営発達支援計画では、専門家や各種支援機関と連携をとりながら、多様化する事業者の経営課題に対して積極的に支援できる体制を確立

し、10年程度の振興のあり方で示したそれぞれの支援内容を着実に推し進める為に、事業計画策定支援（事業承継計画、創業計画含む）を中心とした伴走型支援を実施していきます。

### （3）経営発達支援事業の目標

#### ①地域への裨益目標

地域の裨益目標として、小規模事業者の経営基盤を強化し事業継続に繋げる事で増毛町の商業機能や地域コミュニティ維持に繋げ、また地域の特色を生かした商品・サービスを開発する事で地域ブランドを構築し、町内経済に波及効果を与える事で町内経済全体の活性化を図るため次の目標を設定します。

ア. 新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けている観光関連事業者を中心に経営支援を行い、商品やサービスの魅力を向上させる事で交流人口の増加に繋げ、町内外からの需要を喚起し、各産業への波及効果を図り、小規模事業者の持続的発展に貢献します。

イ. 地域の特性を生かした取組みとして増毛町の強みである水産・果樹等の地域資源を活用した新商品・サービス開発を支援し、町外、道外への販路拡大による売上の向上に繋げ当町のブランド構築を目指します。

ウ. 事業計画策定により小規模事業者の経営を安定化させ事業の継続に繋げるとともに雇用の維持・創出を目指します。

#### ②小規模事業者の目標

本事業期間5年間において、経営発達支援事業の効率的な実施を図り小規模事業者の持続的発展を目指すため、以下の目標を設定し支援していきます。

ア. 小規模事業者の事業計画策定支援を行うことで、経営基盤を強化し、売上と利益率向上を図ります。

①売上増加件数を25件目標とします。（年間5件）

②売上が増加した事業者の利益率前年対比2%増加を目指します。

イ. 新規創業や事業承継の円滑な取組みを支援し、地域の小規模事業者数減少を抑制します。

①小規模事業者の減少率を10%以内に抑えることを目標にします。

（小規模事業者の現状と課題で記載のとおり当会独自調査の小規模事業者の年齢割合から推定する減少率は10年で15%）

ウ. 当町の魅力ある地域資源を活用した新商品・サービス開発に取組み、販路開拓に向けた支援を行う事で小規模事業者の売上向上を目指します。

①地域資源を活用した商品開発件数を5件目標とします。（年間1件）

②新商品や新サービスの販路開拓支援として、物産展や商談会に参加し、参加事業者の売上前年対比5%増加を目指します。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①地域への裨益目標の達成に向けた方針

地域の裨益目標ア. に対する方針

RESAS を活用した観光関連の経済動向や需要動向調査の内容を分析し、増毛町を訪れる交流人口は「何を目当てに何を求めているか」という消費者ニーズを意識した事業計画策定による新商品・サービスの開発や既存商品のブラッシュアップにより売上向上に向けた支援を行います。当町の経済において観光産業は重要な位置づけであることから、観光関連業種の支援を行う事で交流人口の増加に繋げ、その他業種にも経済波及効果を生むことで地域全体の活性化に繋がります。

地域の裨益目標イ. に対する方針

当町において特産品はあるものの、各関係機関がそれぞれ独自で商品開発を行っている現状を踏まえ、増毛町・漁組・観光協会・果樹協会等といった関係機関と連携して新たな地域資源の掘り起こしを行い、各機関のノウハウを商品に落とし込む事で、地域で連携した商品開発を行い、町外や道外への販路拡大を支援し、商品・サービスのPRと共に増毛町をPRする事で、増毛町ブランドの構築に繋がります。

地域の裨益目標ウ. に対する方針

新型コロナウイルス感染症の影響や人口減少など経営環境が著しく変化し厳しい経営環境にある小規模事業者に対し、環境の変化に対応した事業計画策定によって売上、利益の向上に向けた支援を行う事で経営基盤の強化を支援します。経営基盤の強化により経営を安定化させ事業の継続を支援し、加えて経営の安定により新たな雇用の創出や既存の雇用の維持が図られ町民の雇用を守る事に繋がります。

②小規模事業者の目標の達成に向けた方針

小規模事業者の目標ア. に対する方針

事業計画策定の前段階である経営状況の分析については、独自で作成したヒアリングシートを使用し巡回指導や窓口相談時において事業者の経営に関する現状把握に努め、その後は具体的に定量的、定性的な経営分析を行います。

ヒアリングシートによる経営状況の把握と経営分析による経営課題の抽出から、売上増加や利益確保に繋がるための事業計画策定支援を各支援機関や専門家と連携し実施いたします。策定後は、定期的な巡回訪問によるフォローアップを実施することで小規模事業者の経営基盤の改善・経営力向上を促進し事業の持続的発展を図ります。

小規模事業者の目標イ. に対する方針

創業支援については、創業希望者の掘り起こしを行い、各支援機関や専門家と連携して創業における事業計画（創業計画）策定支援を実施いたします。また、新規創業者に対する増毛町の施策も活用することで、円滑に創業できるよう支援し、加えて創業間もない事業者は経験不足による様々な課題に直面する事が予想されるため、事業が安定して継続されるよう定期的な巡回訪問によるフォローアップを行います。

事業承継支援については現状で記載のとおり、当町の小規模事業者の5割以上が65歳以上の経営者であり、その内、後継者のいる事業者は約1割であることから早急に支援を行わなくてはなりません。

せん。初めに現状把握として、事業承継アンケートの実施により事業承継支援対象者の掘り起こしと整理を行い、優先支援先には早急に事業承継計画策定支援を行います。

事業承継は親族内承継やM&A等それぞれ手法があるので、事業者にとって最良の方法で事業承継を行うべく専門家や関係支援機関と連携して事業承継計画策定による円滑な事業承継を支援します。

#### 小規模事業者の目標ウ. に対する方針

地域資源を活用した新商品・サービスの開発に意欲的な小規模事業者の事業計画策定を支援し、開発した商品・サービスについては、物産展や商談会等への出展支援により新たな販路拡大に繋げる事で、新規顧客の獲得や売上の向上を支援します。また物産展、商談会等の出展が効果的に行えるように、出展前、出展時、出展後のフォローアップ支援を重視し、「ただ行くだけ」の出展ではなく成果を意識した取組みを行います。

また、地域全体が連携した取組みを意識し、関係機関（増毛町・漁組・観光協会・果樹協会等）と連携して開発する商品・サービスに活用できる新たな地域資源の掘り起こしも行います。

### 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1期の事業においては北海道商工会連合会が公表している中小企業景況調査報告や留萌信用金庫が4半期ごとに提供する経済動向調査により情報収集に努め、巡回訪問や窓口相談時に情報提供してきました。しかし、業種における経済動向や景況感を掴む現状把握程度の内容に留まり、事業計画策定に生かす事は出来ませんでした。

###### **【課題】**

現状のとおり、提供された情報を事業計画策定等に活かされていないことが課題であります。また、1期目においては経済動向の内容が広範囲（北海道単位、留萌管内単位）であったため、町内の経済動向を把握するには不十分な内容でありました。

第2期においては、これまで実施していた経済動向調査に加え、地域の経済状況をしっかりと把握するため、独自アンケートによる経済動向調査も実施します。また、観光関連産業の規模が拡大している当町の観光経済動向調査についても、国が提供する『地域経済分析システム』（RESAS）を活用して実施いたします。

##### (2) 目標

	公表方法	現行	R4	R5	R6	R7	R8
中小企業景況調査の公表回数	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回
地域経済動向調査の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
観光経済動向調査の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

### (3) 事業内容

#### ①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」の道内分（調査対象 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増毛町の観光入込客数など、地域における独自項目について分析し、地域の景気動向について四半期ごとに公表します。

【調査回数】年 4 回

【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

【調査方法】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している『道北の小企業動向調査』を追加し、北海道規模と道北地域の状況を調査・把握し、増毛町の観光入込客数を行政機関から入手して調査します。

【分析手法】経営指導員等が調査分析を行う。また、必要に応じて金融機関や外部専門家と連携して調査分析を行います。

#### ②地域経済動向調査の実施

地域の小規模事業者の経営状況及び動向を把握し、経営分析や事業計画策定の基礎資料として活用するために独自のアンケート調査を実施します。

【調査対象】地区内小規模事業者 30 社

【調査項目】①売上高、②仕入、③採算、④資金繰り、⑤雇用状況、⑥設備投資額  
⑦景況感、⑧後継者対策、⑨経営課題、⑩支援ニーズ、⑪今後強化したい点

【調査方法】商工会職員が事業所を巡回しヒアリングを行います。

【分析手法】経営指導員が中小企業診断士などの専門家と連携し行います。

【提供方法】商工会ホームページに掲載し、事業者へ広く周知します。

巡回・窓口相談時に事業者へ提供し、活用について丁寧に説明します。

#### ③観光経済動向調査の実施

国が提供するビッグデータ（地域経済分析システム (RESAS)）を活用し、当町における観光客の動向を把握します。調査結果については、小規模事業者の事業計画策定支援に活用します。

【調査回数】年 1 回

【調査項目】①国籍別訪問者数、②観光ルート分析、③滞在エリア分析、④地域別消費額等

【分析手法】商工会職員が調査項目データを抽出し分析します。

【提供方法】商工会ホームページに掲載し、事業者へ広く周知します。

巡回・窓口相談時に事業者へ提供し、活用について丁寧に説明します。

### (4) 調査結果の活用

①調査結果については、小規模事業者へ広く周知するためホームページに掲載します。

②小規模事業者が外部環境を把握して、経営判断等の資料として活用できるよう経営指導員が巡回訪問において説明を行います。また、巡回訪問や窓口相談において、自社の立ち位置等を確認してもらい経営分析を支援する際や、新たなビジネスチャンスを捉えた事業計画策定を支援する際の資料として活用します。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

第1期計画の事業では、新たな需要を観光ニーズから掘り起こし、当町の基幹産業である漁業を活用した水産加工業者（販売を含む）の新たな販路の開拓につなげることを目標としていました。しかし、具体的な需要動向調査等を行っていないため観光ニーズを把握できず、地域特性に即した支援ができていない現状にあります。

###### 【課題】

現状で述べたように、需要動向調査を行っていないため、消費者ニーズや観光ニーズの把握ができておらず、ついては、地域資源を活用した新しい商品・サービスの開発に取り組む小規模事業者への効果的な支援ができませんでした。また、閑散期である冬場の需要動向についても把握することができず、通年型観光への転換にかかる取組みができていないことが課題として挙げられます。

第2期計画においては、地域の需要動向を把握するとともに、地域資源を活用した新しい商品・サービスの開発、既存の商品・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います。

##### (2) 目標

	現状	R4	R5	R6	R7	R8
地域需要動向調査対象事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者
物産展・商談会等アンケート調査対象事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者

##### (3) 事業内容

###### ①地域需要動向調査

町内及び近隣町村の需要の取り込みや地域資源を活用した商品やサービスの開発に向けて、飲食店や観光施設においてアンケート調査を年2回（夏、冬）実施します。得られた情報を分析し、既存商品の改良や新たな販路拡大に向けた事業計画策定に活用します。

【対象事業者】町内及び近隣町村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小規模事業者

【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を集計者双方が効率的に行えるよう配慮

【分析手法】調査結果は専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行います。

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

###### ②物産展・商談会等アンケート調査

新たな販路を求めて物産展・商談会等に出展する小規模事業者の商品・サービスについて、来場者やバイヤーに対しアンケート調査を行い、新たな需要の可能性を検証します。

【対象事業者】地域資源を活用した新商品や既存の商品・サービスの販路拡大に向けた事業計画を策定した小規模事業者  
事業計画を策定し域外への販売促進に意欲的な小規模事業者

【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アンケート調査を実施

【調査項目】価格・風味・利用シーン・内容量・パッケージデザイン・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】 調査結果は専門家の意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行います。

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

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

第1期においては、巡回訪問による実態把握やネット de 記帳における財務分析、補助金申請時における定性的な分析など経営分析が限定的なものに留まっており、経営分析の入り口となる実態把握においても特定の小規模事業者に限定的なものでありました。また、分析結果についても融資時や補助金申請書の作成資料といった限定的なものになってしまい、限定的な要因以外の事業計画策定に活かされていない状況となっております。

#### 【課題】

第1期事業においては経営分析が上記のとおり限定的な要因となってしまいました。本来、経営分析は自社の経営状況の把握のため行うものであり、必要がある時にだけ行うものではありません。

日常的に自社の経営状況を把握し経営課題を明確化する経営分析がいかに必要であるかという考え方を十分に浸透させる必要があります。

第2期においては、経営分析の必要性を町内小規模事業者に浸透させるため、実態把握から現状分析、財務分析、定性分析（SWOT 分析等）を経て経営課題の抽出に至るまでのフローを理解し、抽出された課題解決に向けて事業計画策定が必要であるという、事業計画策定までの連動が必要であると考えます。

### (2) 目標

	現状	R4	R5	R6	R7	R8
経営分析事業者数	12 者	16 者				

※現状は令和2年度実績

### (3) 事業内容

#### ①支援対象事業者の掘り起こし

経営分析を行う事業者の掘り起こしについては、日常の巡回訪問や窓口相談時におけるヒアリングによる掘り起こしとホームページ等における周知による掘り起こしを行います。

巡回訪問・窓口相談時は独自で作成するヒアリングシート（経営状況把握シート）により現状把握を行い、その内容を通して経営分析の必要性やメリットを説明し経営分析に繋がります。

ホームページ等における周知による掘り起こしは、経営分析に前向きな事業者や新たな販路拡大等に意欲的な事業者の掘り起こしに向けて経営分析の必要性に関する情報発信を行い、意欲的な事業者を掘り起こし経営分析に繋がります。

また、当町の課題である事業承継支援を進める為、「事業承継に関するアンケート」の実施により事業承継支援対象者の掘り起こしと整理により現状把握を行い、優先支援先には事業承継計画策定支援と連動して支援する為に早急に経営分析を行います。

#### ②経営分析の内容

- 【支援対象】
- ・巡回訪問ならびに窓口相談において、経営分析に意欲的で販路拡大の可能性の高い小規模事業者
  - ・ホームページ等の周知により経営分析に意欲のある小規模事業者
  - ・事業承継を目指す小規模事業者

【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行います。

《財務分析》 (安全性) 当座比率、流動比率、自己資本比率  
(収益性) 売上総利益  
(生産性) 付加価値  
(その他) 損益分岐点比率

《非財務分析》 SWOT 分析

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）

【分析手法】 《財務分析》経営指導員が直近3期分の決算書に基づき、安全性、収益性、生産性を分析し、経営者へ巡回訪問等により説明します。業種平均と比較してもらうことで、自社の現状把握から問題点の抽出を行います。

《非財務分析》経営指導員が経営者とともにSWOT分析を行い、現状と今後の方向性を整理することで経営課題の抽出を行います。

### ③ 専門家と連携した経営分析

経営指導員が上記②の経営分析支援を行い、経営課題に対する意識の醸成が図られた事業者には、中小企業診断士等の専門家を招聘し、ローカルベンチマークによる高度な経営分析を行い、経営課題に対するより具体的な対応策を検討することで、事業計画策定へ繋がります。

【支援対象】 上記②で支援した小規模事業者

【分析項目】 《財務分析》売上増加率（売上持続性）、営業利益率（収益性）、  
労働生産性（生産性）、EBITDA 有利子負債倍率（健全性）、  
営業運転資本回転期間（効率性）、自己資本比率（安全性）

《非財務分析》4つの視点（経営者、事業（強み、弱み等）、  
企業を取り巻く環境、内部管理体制）

現状把握、将来目標、課題、対応策、商圏、競合商品等

【分析手法】 経営指導員と専門家が連携し、上記②SWOT分析の検証も兼ねて、さらにヒアリングを行うことで現状認識から将来目標を設定したうえで、課題を導き、対応策を検討します。

### (4) 分析結果の活用

分析結果を当該事業所へフィードバックし、経営指導員と専門家の支援もとで小規模事業者自らが経営課題を把握し対応策を導くことで、より具体的な事業計画策定へ繋げる資料として活用します。また、職員間で支援状況を共有するため、分析結果を経営カルテに入力しデータベース化する事で、事業者の経営状況や経営課題を共通認識し、職員全体での支援を行います。

## 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期事業において定期的な巡回支援により、補助金申請時や税務申告時に事業計画策定支援を行うなど、補助金活用や金融支援等の機会を通じて限定的な計画策定に留まっていた。

#### 【課題】

新型コロナウイルス感染症の影響により生活環境の変化から経営環境もめまぐるしく変化しており、売上が大幅に減少した業種もあることから、変化に対応した新たなビジネスモデルの検討ならびに既存事業内容の転換が喫緊の課題であります。また、IT化が進む現代においてDXに向けた取り組みが必要であり、小規模事業者にDXに対する理解・認識させるための支援が必要となります。

## (2) 支援に対する考え方

### 【DXに向けた取組みへの支援に対する考え方】

DXの取組みが推進されている現代において、小規模事業者はIT化を含めDX対応への認識が低い現状にあります。そこで、基礎知識習得に向けたセミナーを開催することで、取組みに対する必要性を理解・認識してもらい、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指します。

### 【事業計画策定セミナー開催に対する考え方】

経営状況の分析により抽出された経営課題解決に向け、売上、利益の向上を目指した事業計画策定のための基礎的な支援として、財務改善、ビジネスプラン作成手法等をテーマとしたセミナーを開催いたします。本セミナーにおいて事業計画策定の必要性やメリットの理解を深め、実際の事業計画策定へと繋がります。

### 【事業計画策定支援に対する考え方】

上記セミナーに参加し、経営課題解決に向けた具体的な事業内容がイメージできた事業者に対し、経営指導員の巡回訪問により実際の事業計画策定について個別支援を行います。

また、セミナーに参加していなくても、売上、利益の向上に向けた事業計画策定に意欲的であり経営分析により経営課題を抽出した小規模事業者に対しても経営指導員の巡回訪問、窓口相談により事業計画策定に繋がります。

事業計画策定の際に専門的かつ高度な課題が生じた場合は、他の支援機関や専門家と連携して事業計画策定を支援します。

### 【地域資源を活用した新商品・サービス開発に向けた事業計画策定支援に対する考え方】

地域資源を活用した新商品開発による販売促進が求められる事業者においては、経営指導員が実施した地域の経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析結果をもとに、他の支援機関や専門家と連携し新たな需要開拓に向けた事業計画の策定を支援します。

### 【事業承継計画策定支援に対する考え方】

経営分析支援と連動し、事業承継支援対象者の掘り起こしのため「事業承継に関するアンケート」を実施し支援対象者の現状把握を行い、経営分析結果から事業承継計画の作成が急務であると判断した小規模事業者に対して、他の支援機関や専門家と連携した個別支援により早急に計画策定に向けた支援を行います。

### 【創業計画策定支援に対する考え方】

当町の課題である小規模事業者数減少の対応策として、事業承継支援と創業支援はどちらも重点的に取組まなければならない事業であります。新規創業者の掘り起こしについては、行政との連携を強化し町独自の補助金等を活用して、増毛町で新たに事業を始められるように、商工会ホームページ等で補助金内容や町の魅力を広く周知し、創業希望者の創出を図ります。

これらにより創業希望のあった事業者については、実際の創業に向け具体的な創業計画の策定を支援します。

## ※増毛町の施策

### 『増毛町産業活性化支援事業補助金』（交付要綱一部抜粋）

地域経済の活性化と雇用の拡大に寄与することを目的に、中小企業者等の育成に際し必要な支援措置をとるため、中小企業者等に対して補助金を交付する。

### 【対象者】 町内で新たに事業を開始しようとする中小企業者等

町内で起業して1年未満の中小企業者等

### (3) 目標

	現状	R4	R5	R6	R7	R8
DX 推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	4 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
事業承継計画策定 事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
創業計画策定事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

※事業計画策定事業者数は事業内容の③と④の支援により事業計画を策定した事業者数

### (4) 事業内容

#### ①DX 推進セミナーの開催

DX に関する基礎知識を習得し、DX の取組みに対して理解・認識してもらうためセミナーを開催します。セミナー終了後、受講者に対し巡回訪問を実施し、取組み意欲の高い事業者に対しては、具体的な取組みに対する支援を行い、必要に応じて IT 専門家派遣を実施します。

【支援対象】 DX による競争力の維持・強化に意欲のある小規模事業者

【募集方法】 ホームページ、支援対象事業者への郵送案内

【講師】 IT 関連の専門家を予定

【回数】 年 1 回

【カリキュラム】 ・DX の基礎知識、DX 関連技術や具体的な活用事例

- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNS を活用した情報発信方法
- ・EC サイトの利用方法

#### ②事業計画策定セミナーの開催

【支援対象】 事業計画策定に意欲的な小規模事業者  
経営分析を行った事業者

【募集方法】 ホームページ、支援対象事業者への郵送案内

【講師】 他の専門機関、または中小企業診断士等の専門家を予定

【回数】 年 1 回

【カリキュラム】 ・事業計画の策定手法について

- ・財務分析結果に基づく改善計画の策定手法について
- ・各種成功事例報告

【手段・手法】 中小企業診断士などの専門家を講師に事業計画策定セミナーを開催し、受講者に対し事業計画策定の必要性を認識させ着実に事業計画策定へと繋げていきます。

#### ③事業計画策定支援

上記②のセミナーに参加し、具体的な課題可決に向けた事業イメージを持つことができた小規模事業者に対し、イメージを形に落とすべく次のステップとなる実際の事業計画策定に向けた支援を実施します。また、セミナーに参加していなくても経営分析による経営課題の抽出が行われ、その課題を事業計画策定によって解決する事に意欲的な事業者に対しても、事業計画策定支援を実施します。

【支援対象】 上記②のセミナー参加事業者  
事業計画策定に意欲的な事業者

【手段・手法】 経営指導員が巡回訪問し、地域の経済動向調査ならびに需要動向調査、経営分析の結果をもとに支援することとし、小規模事業者が簡便に考え方をまとめられるよう、小規模事業者持続化補助金の申請様式を活用して行います。また、中小企業診

断士等の専門家と連携し個別相談による支援によって事業計画をブラッシュアップします。

#### ④地域資源を活用した新商品・サービス開発による事業計画策定支援

【支援対象】 地域資源を活用した新商品開発及び販路開拓に意欲的な小規模事業者

【手段・手法】 地域資源を活用した新商品開発及び新たな販路開拓を目指す事業者を巡回訪問等により掘り起こし、地域の経済動向調査ならびに需要動向調査の結果をふまえて、専門家及び各支援機関と連携し事業計画策定支援を行います。また、既に計画策定済みの事業者に対しても、同様の支援を行うことで事業計画のブラッシュアップを行います。

#### ⑤事業承継計画策定支援

【支援対象】 今後の事業承継を予定している小規模事業者  
経営者が高齢で後継者を有している事業者

【手段・手法】 事業承継に関するアンケートにより支援対象者を整理し、優先支援先に対しては経営指導員が巡回訪問により事業承継に向けたヒアリングを行い、具体的な承継手法を検討し事業承継計画策定支援を行います。

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連携し、事業承継計画策定支援を行います。

また、後継者がなく事業承継の意志を示している小規模事業者に対しては、経営状況や当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事業承継計画策定を支援いたします。

#### ⑥創業計画策定支援

【支援対象】 増毛町において創業を希望する者

【手段・手法】 創業希望者に対し、職員が窓口相談等により事業計画策定や創業に係る各種申等の支援を行います。創業計画の策定については、日本政策金融公庫国民生活事業の開業計画を活用した支援を行います。また、必要に応じて中小企業診断士等の専門家による創業個別相談会を実施します。

### 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期の計画期間におけるフォローアップ支援は、大まかな売上高等をヒアリングする程度にとどまり、進捗状況を把握した中で計画の見直しなどの支援を行うことができませんでした。

##### 【課題】

小規模事業者が計画通りに事業実施できるようフォローアップ支援の強化が課題であります。第2期の計画では、第1期で行えなかった進捗状況の把握を定期的な巡回訪問によるヒアリングで確認していきます。また、計画とのズレが生じた場合には、専門家等と連携したフォローアップ支援を実施いたします。

#### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の実施支援は、事業計画を策定した全ての事業者を対象に実施いたします。事業計画策定事業者及び事業承継計画策定事業者は経営指導員が中心となり四半期に1度(年4回)フォローアップを行い、事業計画に基づき進捗状況を確認し、事業計画通り事業が実施されるよう支援を行います。創業計画策定事業者は経営の経験が浅く課題に直面する事も多い事から細かい支援

を行うため2か月に1度フォローアップを行います。

また、計画にズレが生じている事業者に対しては、中小企業診断士等による専門家派遣を活用しズレの原因を究明して、巡回訪問の頻度を増やすなど軌道修正を行います。  
これらの支援を徹底する事で小規模事業者に対しPDCAサイクルの考え方を浸透させます。

### (3) 目標

	現状	R4	R5	R6	R7	R8
事業計画策定 フォローアップ対象事業者数	—	7者	7者	7者	7者	7者
頻度(延回数)	—	28回	28回	28回	28回	28回
事業承継計画策定 フォローアップ対象事業者数		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
創業計画策定 フォローアップ対象事業者数		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
売上増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
利益率増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定事業者に対する支援

事業計画を策定した事業者を対象として、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います。頻度については、基本、四半期に1度巡回訪問により進捗状況の確認を行います。内容や事業者からの申し出により臨機応変に対応します。

#### ②事業承継計画策定事業者に対する支援

事業承継計画を策定した事業者に対しては、円滑な事業承継が行えるよう経営指導員による巡回訪問を四半期1度行い進捗状況の確認を行います。また事業承継は具体的な計画が策定されても計画どおり進まない事が起こる可能性を含んでいる事から、円滑に事業承継が進むよう専門家等と連携した支援を行っていきます。なお、進捗状況により対応が変わる場合は状況により巡回頻度を増やし支援を行っていきます。

#### ③創業計画策定支援事業者に対する支援

創業計画策定事業者を対象として、経営指導員による巡回訪問により進捗状況の確認と状況に応じた支援を実施します。創業直後は計画していた内容と違う事が生じ課題が生まれやすい事が予想されるため手厚い支援が必要であり2ヵ月に1回進捗状況を確認します。

#### 【計画とのズレが生じた場合の対応】

進捗状況の確認により、計画通りに進んでいない場合には、事業者と一緒に原因を究明し、事業計画の再検討が必要であれば見直しを行います。また、各支援機関や専門家と連携した支援もあわせて実施することで、より効果的な支援を実施いたします。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

第1期事業では、新たな販路開拓を求める小規模事業者に対して商談会や物産展の出展における計画策定支援を行う計画でしたが、当会が受け身であったため事業者支援に至らず、また、昨今のコロナ禍、商談会や物産展が相次いで中止となってしまったことから、計画実施に至っていない現状にあります。

また、新型コロナウイルス感染症の影響から、商談会や物産展のオンライン化が進んでいるが『高齢化』、『知識不足』、『環境がない』という理由から、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組みが進んでおりません。

#### 【課題】

上記の現状をふまえ、支援を求めている小規模事業者の掘り起こしが課題であります。巡回訪問や窓口相談時のヒアリングにより、支援が必要な事業者の抽出を行い出展支援へと繋げます。また、今後、新たな販路開拓にはDXの推進が必要となることから、事業者へ理解・認識してもらうとともに取組みを支援していく必要があります。

### (2) 支援に対する考え方

#### ①物産展、展示会・商談会への出展支援に対する考え方

地域資源を活用した新たな商品・サービスの開発を行い、販路拡大を目指す事業者や既存商品・サービスのPRにより販路拡大を目指す事業者に対し、域外需要を取り込むべく物産展、展示会・商談会への出展を支援します。出展支援においては、出展することだけが目的ではなく、一連の流れで成果を求めるための出展を意識し、出展前、出展時、出展後とそれぞれの状況で必要な支援を行います。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により生活様式が変化し、従来の対面型の出展からオンラインによる出展も増えてきていることから、出展手法においても、出展する商品・サービスを考慮したうえでどの手法が最良の選択となるか十分に検討し、効果的に出展できるよう支援します。

#### ②共同チラシ、パンフレットの作成やフリーペーパー活用による販路拡大支援

当町の課題である購買力の流出による町内消費の低下や、交流人口の減少による消費の低下に対し、町内需要の喚起や近隣市町村の新たな需要の取り込みに向け、観光関連業種を中心に共同チラシ、パンフレットの作成やフリーペーパーへの掲載により新たな需要獲得に向けた支援を行います。

#### ③ITを活用した新たな販路開拓支援に対する考え方（DXに対する取組み）

DXに向けた取組みとして、SNSの活用と自社ホームページによるネットショップ構築により新たな需要獲得による売上向上を目指しIT専門家と連携した支援を行います。

SNSを活用した支援については、商品・サービスの魅力を広く情報発信し、既存顧客への需要喚起に加え新規顧客獲得による売上の向上につながるよう販売促進支援を行います。

自社ホームページによるネットショップ構築支援については、商品のPRから販売まで自社で一括し行える機能を生かし、既存の消費者や新たな顧客の獲得に向け支援を行い売上の向上を目指します。

両支援は連動する事でより効果が増す事が期待されるため、SNSの特徴とネットショップの特徴それぞれを生かした支援を意識します。

また、当町における観光関連産業は町内経済の重要な位置づけであることから、新型コロナウイルス感染症の影響から観光客等の需要の取り込みは依然より厳しい状況ではありますが、観光関連業種を重点的に支援し、道内、近隣市町村の観光客需要の取り込みや町民による町内需要の喚起に繋がります。

### (3) 目標

	現状	R4	R5	R6	R7	R8
物産展出展事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率（前年比）／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
展示会・商談会出展事業者数	—	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
共同チラシ・パンフレット、フリーペーパー活用による販路開拓事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
SNS活用事業者	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率（前年比）／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
ネットショップの開設者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率（前年比）／者	—	5%	5%	5%	5%	5%

### (4) 事業内容

#### ①物産展への出展支援【BtoC】

地域資源を活用した新たな商品やサービス開発を行った事業者並びに既存商品の販路拡大を目指す事業者に対し、新規顧客の獲得や売上向上を目指し物産展への出展を支援します。

また、来店者に対し商品の需要動向を把握するためのアンケート調査を実施し、調査結果から商品のブラッシュアップや新商品開発へと繋がる支援を行います。

【支援対象】 事業計画を策定し域外への販売促進に意欲的な小規模事業者

地域資源を活用した新商品や既存の商品、サービスの販路拡大に向けた事業計画を策定した小規模事業者

【取組内容】 事前の支援として、出展に係る諸手続、接客指導、パンフレットやPR動画の作成、POPの作成、商品アンケートの作成等について支援します。

また、出展時に来店者に対し需要動向に向けたアンケート調査を行い、出展後にアンケート調査の集計・分析によるフィードバックや調査結果に基づき商品のブラッシュアップ支援を行います。

【想定される物産展等】

『にぎわい市場さっぽろ』（札幌市）

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であり、期間中約5万人が来場することから、新規顧客の獲得と販路開拓が期待できます。

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：約80者

来場者：約5万人

#### ②展示会・商談会への出展支援【BtoB】

北海道商工会連合会が毎年秋に開催している『北の味覚、再発見!!』に出展し、バイヤー等流通関係者との接点を設けることで新たな販路開拓を支援します。また、新商品や特産品の試食アンケート等を実施することにより、需要動向の把握につなげます。

【支援対象】 地域資源を活用した新商品や既存の商品・サービスの販路拡大に向けた事業計画を策定した小規模事業者

【支援内容】 事前の支援として、専門家等との連携により、効果的なディスプレイ手法や商談資料として使う商品企画書の作成、また商品紹介パンフレットの作成やバイヤーとの商談方法等といった支援を実施します。

また、展示会出展時においては試食アンケート等のサポート等を行い、出展後には、アンケート調査の集計・分析によるフィードバックや調査結果に基づく商品のブラッシュアップを専門家と連携して行います。

**【想定される商談会等】**

『北の味覚、再発見!!』(札幌市)

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。全国の観光・飲食・流通産業への販路開拓が期待できます。

主 催：北海道商工会連合会

開催時期：10月上旬

出展者数：約40者

来場バイヤー数：約80者

**③共同チラシ、パンフレットの作成・フリーペーパー活用による販路開拓支援**

**【支援対象】** 事業計画を策定した観光関連小規模事業者

新たな需要開拓に意欲的であり事業計画を策定した小規模事業者

**【支援内容】** 地域内の需要喚起や近隣町村の需要の取り込みにより販路開拓を目指す小規模事業者に対し、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を作成し当町や周辺地域の新聞折込をすることで新規顧客獲得を図ります。また、複数の小規模事業者によるパンフレットを作成し飲食店や観光施設に配置し商品・サービスのPRを図ります。

フリーペーパーについては、近隣の市で発行するものに掲載し、時期(季節)や掲載する商品・サービスの分類やコンセプトを意識して、共同チラシ同様に効果的な販路開拓に繋げていきます。

**④ITを活用した新たな販路開拓支援(DXに対する取組み)**

スマートフォンの普及や生活様式の変化によりインターネットを活用した購買機会は急速に進んでおり、効率的に需要開拓・販路拡大するためにはDXの活用が必要不可欠です。ついては、DXの取組みに意欲的な小規模事業者を掘り起こし、SNSやネットショップ開設による販路開拓支援をIT関連専門家と連携して実施いたします。

<SNSを活用した需要開拓支援>

昨今は従来の検索エンジンで商品やサービス、お店を検索するのではなく、TwitterやInstagramといったSNSにおいてハッシュタグ検索により情報を集める消費者の割合が多いことからユーザーにダイレクトに情報を提供できるSNSを活用した販売促進を支援します。特に観光客を対象とした需要の開拓支援は積極的に行い、新型コロナウイルス感染症が収束するまでの間、道内を中心とする観光客の取り込みを中心に、飲食店等の観光関連小規模事業者の売上増加を狙います。

**【支援対象】** 事業計画策定し、DXの取組みに意欲的な小規模事業者

事業計画を策定した観光関連小規模事業者

**【支援内容】** SNSで情報発信する際に必要不可欠な「魅力ある写真の撮り方」や「消費者の興味を引き付けるリード文」の作成手法について支援し、新規顧客獲得に繋がるよう支援と、宣伝効果を向上させる支援を行います。また、当支援は専門的な知識やノウハウを必要とする事からIT専門家と連携した支援を行います。

<自社ホームページによるネットショップ開設支援>

既存のホームページはあるものの、買い物機能がなく商品を自社ホームページで販売する事ができない小規模事業者に対し、自社サイトに販売機能を構築するためホームページをリニューアル(ネットショップ開設)し、新たな販路拡大に向けた販売促進を支援します。

しかし、ホームページによる商品販売については、幾多の商品・サービスがある中で自社ホームページを検索してもらい、さらに商品を購入してもらうにはかなりハードルが高く効率的では

ない為、SNSを活用した販売促進と連動させ、SNSで商品・サービスを知ってもらい、その結果興味を持った消費者を自社サイトに導き実際に購入してもらうという流れで販売促進に繋げるよう支援します。

【支援対象】 事業計画策定し、DXの取組みに意欲的な小規模事業者

【支援内容】 やみくもに商品をアップするのではなく、商品分類を分けたページ構成や効果的に商品PRするための写真撮影の方法や商品リード文といった手法について、IT専門家と連携して支援します。また、ネットショップを立ち上げた後も進捗状況を確認し継続した支援を行います。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み

### 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、評価委員会を開催し、事業成果における評価・検証・見直しなどを行い理事会に報告してきました。また、評価結果については、当会ホームページに掲載することで、地域の小規模事業者が常に閲覧できる状態とし広く周知を図っています。

##### 【課題】

2期目についても同様に進め、組織全体として経営発達支援事業に向き合い、小規模事業者の持続的発展、地域全体の経済活性化に資することができるよう進めていく必要があります。

#### (2) 事業内容

毎事業年度ごとに、本計画の実施状況や成果について、中小企業庁が提供する経営発達支援事業実施状況報告フォーマットにより実施状況を定量的に管理・把握するとともに、この定量的なデータを用いて事業の成果・評価・見直しを行います。その他、以下のとおり実施いたします。

①事業評価委員会を年1回開催し、経営発達支援事業の実施状況報告や成果の評価・見直し等事業の検証を行います。

※評価委員会のメンバーは、商工会正副会長（3名）、法定経営指導員（1名）、増毛町商工観光課長（1名）、その他、外部有識者として北洋銀行増毛支店長（1名）並びに留萌信金増毛支店長（1名）とします。

②事業成果の評価・見直しの検証結果については、商工会理事会へ報告し、承認を受けるものとします。

③事業成果の評価・見直しの検証結果を商工会報に記載し商工会員へ配布するとともに、ホームページにより公表し地域の小規模事業者が常に閲覧できる状態にします。

### 10. 経営指導員等の資質の向上等に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

これまでは、北海道商工会連合会が定期的実施する職種別研修会や、中小機構が実施する中小企業大学校での研修を受講することで職員の資質向上を図ってまいりました。

##### 【課題】

指導能力においては支援実績の多い経営指導員に帰属しがちであり、OJTを意識した取組みが必要になっています。今後は、より一層の資質向上と職員間での指導ノウハウの共有を図り、個々の支援力向上について取組んでいきます。

## (2) 事業内容

### ①外部講習会等の積極的活用

北海道商工会連合会や中小機構等が主催する研修会へ参加することに加え、全国商工会連合会のweb研修にも積極的に参加し、支援能力の向上を図ります。職員それぞれが参加した研修会において、参加していない職員とも研修内容の共有を図り、職員全体の支援能力の向上に活かしていきます。

#### 【事業計画策定支援による研修会への参加】

新たな需要開拓に向けた支援や新商品開発における支援において行う事業計画策定の際に、分析した需要動向調査結果を基に販売促進計画策定に繋げる際の手法や、ただ単に定性的な経営分析を行うのではなく、その結果を生かし売れる為に必要なマーケティング戦略の立案手法などの支援ノウハウが不足しているため、今後は出口である成果を意識した事業計画策定におけるノウハウ取得のため研修会等に参加します。

#### 【DX推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員等の支援にあたる職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進の取組みに係る相談・指導能力の向上のための研修会についても積極的に参加します。

#### <DXに向けたIT・デジタル化の取組み>

##### ア) 事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組み

RPAシステム、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、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

##### イ) 事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組み

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

##### ウ) その他取組み

オンライン経営指導の方法等

### ②OJTによる支援能力の向上

経営指導員に所属しがちな支援ノウハウについては、法定経営指導員が講師となり定期的な勉強会(月2回)を開催し職員の支援能力の向上を図っていきます。

また、併せて経営指導員を中心にミーティングを行い、地域内の小規模事業者の現状把握や、今後の支援方法について職員全員で考え支援手法を導き出し、実行・検証・改善といったPDCAを習慣化させます。

### ③データベース化による情報共有

小規模事業者の経営課題や課題解決に向けた支援手法を組織内で共有することにより、職員全体として支援することが可能となります。そのため、支援状況においてはその都度北海道商工会連合会が提供するクラウド型経営支援ツール(経営支援システムShoko Biz)で管理・把握し支援データを蓄積し職員全体としての伴走型の支援能力の向上を図っていきます。

## 1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

これまでの支援ノウハウの共有方法は、北海道商工会連合会主催の研修会や、日本政策金融公庫のマル経協議会による金融情勢に関するもの、そして経営発達支援における専門家派遣での企業相談案件によるもの等でありました。

#### 【課題】

今後においては、コロナ禍の影響により需要が低迷する中、新商品開発や需要開拓支援を進めていくにあたり、「マーケティングの調査手法」やDXに向けた取り組みとして「ITやSNSを活用した販路拡大」などのノウハウに関して情報交換が必要となります。

#### (2) 事業内容

##### ①小規模事業者経営改善資金貸付団体連絡協議会への出席

年2回行われている当連絡協議会（マル経協議会）への出席により、景況情報、金融情勢、需要動向、融資のポイントなどの情報を得ることにより、事業計画の策定支援や問題解決の支援力向上に繋がります。

##### ②広域連携協議会による情報交換（年2回）

留萌南部商工会広域連携協議会（増毛町、小平町）の経営支援会議において、地域の観光・漁業を含めた経済状況・地域支援の情報交換・支援の事例によるノウハウや両町共通の課題について情報交換を行い小規模事業者への支援に繋がります。

##### ③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との連携強化（年4回）

小規模事業者の経営課題の抽出とその解決に向けた経営分析、事業計画の策定、需要開拓に必要な「マーケティング調査分析に関する支援ノウハウ」「ITなどを活用しての販路拡大支援のノウハウ」といった高度な専門的ノウハウを吸収するため、よろず拠点支援や北海道中小企業総合支援センター、外部専門家との連携を密にし、定期的（四半期に1回）な情報交換により小規模事業者の支援に役立てます。

### Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組み

#### 1 2. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

地域経済活性化のため、観光協会主催の「春の味まつり」（5月）「港まつり」（7月）「秋の味まつり」（9月）、商工会関係主催による「ビールパーティー」（7月）「納涼盆踊り」（8月）等実施し交流人口の拡大を図ってきました。どれも人気のイベントながら、夏期に集中しており地域経済の活性化も一時的なものとなっています。

###### 【課題】

現状で述べたように、地域経済活性化への取組みが夏期に集中していることが課題であります。年間を通じた誘客を図り地域全体を活性化すべく、通年型・滞在型観光への転換に向けた取組みや地域資源を活用した魅力ある特産品開発を行っていくことが必要であります。

今後においては、増毛町をはじめとした町内の関係機関で構成する新たな組織を立ち上げ、地域経済の活性化を目指します。

##### (2) 取組内容

増毛町をはじめとした関係団体とともに増毛町の活性化について検討する「増毛町地域活性化協議会（仮称）」を開催し、当地域のブランド力向上の取組みについて検討するとともに、通年型・滞在型観光メニューの開発や地域資源を活用した商品開発など、地域経済の活性化を実現し、小規模事業者が事業を持続的に発展させるための良好な環境整備に努めます。

### (3) 協議会の内容

#### ①「増毛町地域活性化協議会（仮称）」の設置（新規）

【目 的】増毛町の地域経済の活性化を協議・検討することを目的として「増毛町地域活性化協議会（仮称）」を半年に1度を目途に開催します。

【参画者等】協議会は町・観光協会・漁業協同組合・金融機関等により構成します。

【実施事業】・通年型・滞在型観光メニューの開発  
・地域資源を活用した商品開発

【効 果】現在の既存イベント（観光協会主催：春の味まつり、港まつり、秋の味まつり、商工会関係主催：ビールパーティー、納涼盆踊り）においては各機関が各々主催や共催、また、連携・協力等とイベントに応じて立場が変わるが、「増毛町地域活性化協議会（仮称）」を開催することで、各機関が当地域のブランド力向上、異業種交流の促進、地域経済の活性化という共通認識を持つことができます。また、商工会としても地元住民や観光客と出店事業者の交流を通し、出店事業者の増加、事業者の宣伝・販売機会の推進に努め地域経済の活性化を図っていきます。

#### ②プレミアム商品券発行事業による地域活性化

増毛町と連携し、町内消費の喚起に向けたプレミアム商品券の発行を継続して実施していく中で、地域住民が個者を含め商店街に何を求められているかを認識し、地域内での消費拡大による資金循環に取り組み、地域経済全体の底上げを図ります。

#### ③地域資源を活用した特産品開発の推進

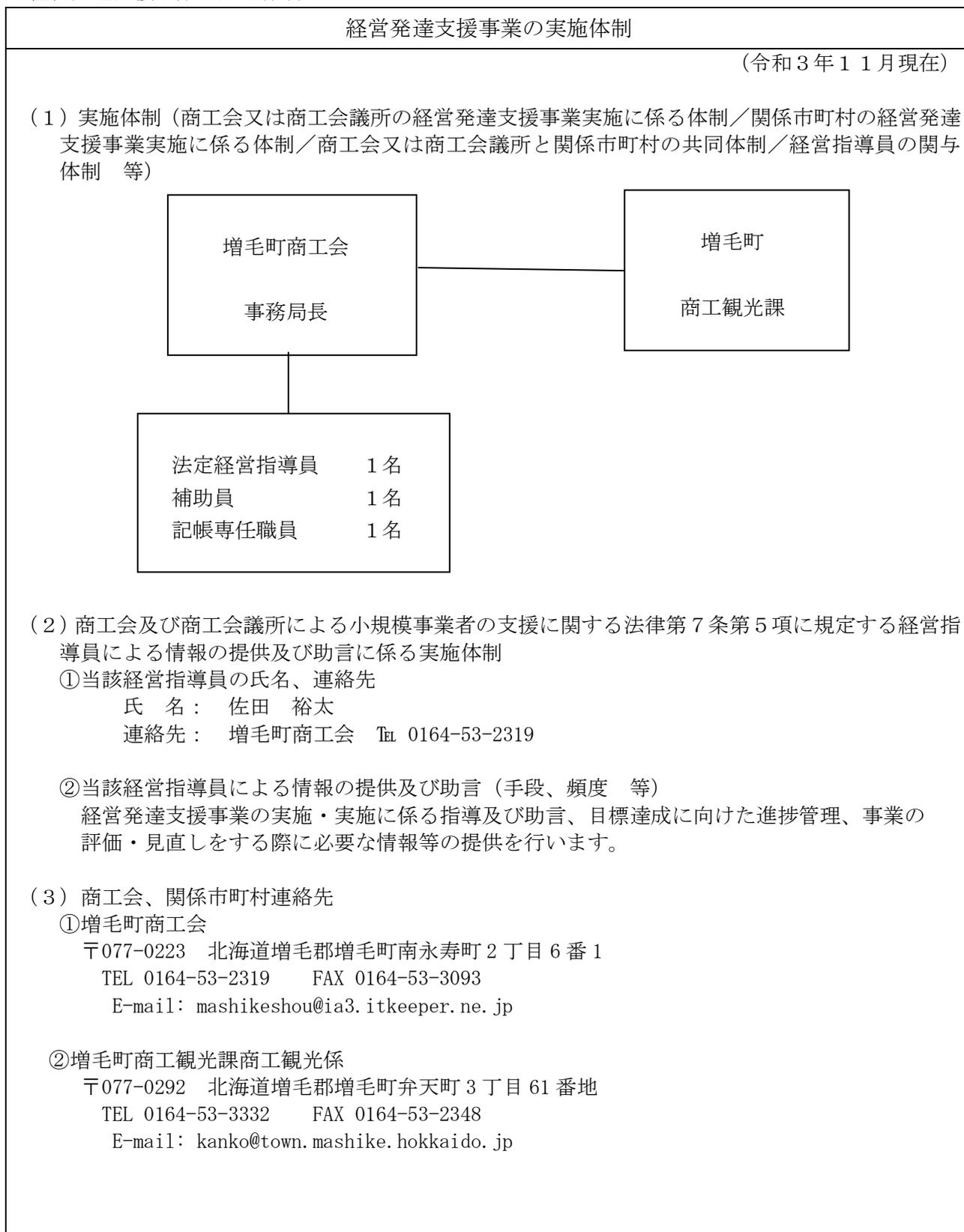
増毛町の魅力ある海産物や果物といった地域資源を活用し、通年で販売できる特産品開発を行います。特産品開発に向けては地域全体が連携した取組みを意識し、関係機関（増毛町・漁組・観光協会・果樹協会）と連携して開発する商品・サービスに活用できる新たな地域資源の掘り起こしも行います。

特産品は、閑散期である冬期間の観光需要の開拓にもつながり、『通年で購入できる土産品』としてブランドをつけ、通年型観光への実現から地域経済の好循環を図ります。

また、ホームページへの掲載やふるさと納税の『お礼の品』にも登録することで、域内だけでなく域外にも情報発信し、増毛町の地域資源の魅力を伝え、通年による観光客の誘致から地域経済の持続的発展を目指します。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
必要な資金の額	1, 750	1, 750	1, 750	1, 750	1, 750
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
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
事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
需要動向調査	100	100	100	100	100
新たな需要の開拓支援	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000
地域経済活性化の取組み	100	100	100	100	100
支援力向上の取組み	100	100	100	100	100
事業の評価見直し	50	50	50	50	50

(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 など

(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。

