

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	苫前町商工会（法人番号：８４５０００５００３１６０） 苫前町（地方公共団体コード：０１４８３４）
実施期間	令和３年４月１日から令和８年３月３１日
目標	経営発達支援計画の目標 ・事業者の高齢化に対して寄り添った支援を行い、地域産業の維持を目指します。 ・定量・定性分析を経て事業計画を策定した事業者の売上総利益が、前年対比５％以上増額となることを目指します。 ・特産品開発に資するセミナー等を開催し、開発の担い手を育成し、特産品開発に繋げ、需要開拓、販路拡大を支援します。 ・地域経済の活性化を図り、定住人口の維持を目指します。
事業内容	経営発達支援事業の内容 １．地域の経済動向調査に関すること ①国等が提供するビッグデータの活用 ②町内事業者への経営実態調査 ２．需要動向調査に関すること ①オンラインアンケートを活用した需要動向調査 ３．経営状況の分析に関すること ①経営課題解決に取り組む事業者に対する財務・非財務分析提供 ②持続化補助金活用事業者に対する財務・非財務分析提供 ③創業予定者、創業間もない事業者に対する財務・非財務分析提供 ４．事業計画策定支援に関すること ①経営課題解決に取り組む事業者を対象とした事業計画策定支援 ②経営環境に則した経営セミナー ５．事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定事業者に対するフォローアップの実施（年４回） ②進捗状況に課題を抱える事業者に対する追加フォローアップ ６．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①特産品開発支援セミナーの開催 ②ホームページ・SNSを活用した販路開拓、マーケティング支援 ③展示販売会への出展支援事業（Ｂ to Ｃ） ④商談会参加事業（Ｂ to Ｂ） 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 ①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 ②経営指導員等の資質向上等に関すること ③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 地域経済の活性化に資する取組 ①地域経済の活性化に資する取組に関すること
連絡先	苫前町商工会 〒078-3621 北海道苫前郡苫前町字古丹別 187 番地 TEL：0164-65-4121 FAX：0164-65-3372 E-mail：tomamae@coral.ocn.ne.jp 苫前町 商工労働観光課 〒078-3792 北海道苫前郡苫前町字旭 37 番地の 1 TEL：0164-64-2212 FAX：0164-64-2142 E-mail：shoko@town.tomamae.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

【第 1 期経営発達支援計画を振り返って】

平成 28 年 4 月 1 日から 5 か年計画として認定された、第 1 期経営発達支援計画では、小規模事業者の販売力強化を大きな目標とし、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を実施し、下記のとおり成果を上げてきました。

①経営分析及び事業計画策定・実施支援

小規模事業者の経営環境を定量的・定性的に分析し、今後の道標となる事業計画を専門家と連携して作成した事業者の多くは、その課題を乗り越え現在も順調に経営を行っています。新たな課題があれば経営指導員を始めとする商工会職員に相談があり、計画の軌道修正を小規模事業者と共に検討しながら、状況に応じて融資、補助金活用のほか、専門家と連携したフォローアップを行い、課題解決に繋がっております。

また、経営課題を解決するために申請した小規模事業者持続化補助金は第 1 期期間中、21 件（採択 15、不採択 1、結果発表前 5 ※令和 2 年 10 月 16 日現在）となっており、採択を受けた全ての事業所が、課題を克服して順調に経営を行っています。小規模事業者持続化補助金などの各種補助金について、商工会ホームページや、紙面を作成して小規模事業者に配布することにより、この 5 年間の間で設備投資などを検討する際、補助金情報を商工会に確認する事業者が明らかに増加しており、また、補助金を活用した事業者は、経営分析・事業計画策定の重要性についても理解したうえで、事業計画策定へと繋げることが出来ました。

②創業・事業承継支援

第 1 期事業期間中に町内で 8 件の小規模事業者が創業いたしました。当会ではその内 5 件の事業者を創業前から支援しており、現在は 8 件全ての事業者に対して継続的な支援を行っています。

また、巡回訪問等により事業承継の課題を抱える小規模事業者に対し、財務・非財務分析を実施したうえで、事業（承継）計画を策定しました。その結果、2020 年 1 月と 4 月に計 2 社の事業承継が行われることとなりました。事業承継後のフォローアップも月 1 回以上行うことで、課題の早期解決へと繋がっており、現在 2 事業者とも順調な経営活動を行っています。

このことから、創業・事業承継支援については一定の成果があったと考えております。

③特産品販売イベント出店による販路開拓支援

北海道旭川市で開催される「道北地域連携駅マルシェ」や、同じく札幌市で開催される「オロロンラインプレゼンツ ♪冬のるもい大物産展 in チ・カ・ホ」へ継続的に出店することで、出店事業者はもちろん販売商品の認知度を高めることが出来ました。

「道北地域連携駅マルシェ」2017 年と 2019 年両年ともに出店した事業者の売上を比較すると、50.8%増加しており、2019 年出店時は多くのリピーターが来場したことから考えても、上記について一定の効果があったと考えております。さらに、販売商品の一つが「北のハイグレード商品 2020」に選定されるに至ったのも、本事業により更なるブラッシュアップを図り、事業者自身の経営力も強化されたことが選定に繋がったものと考えております。

④地域経済活性化のための連携

苫前町活性化協議会を設立し、苫前町はもちろん、JA 苫前町・北るもい漁協苫前支所・留萌信用金庫・苫前町観光協会との間に、小規模事業者支援・地域振興についての連帯感が生まれました。特に、新型コロナウイルス感染症によって経済環境が急激に悪化した4月から5月にかけて、苫前町とともに、町内事業所への様々な支援について要望、検討を行うことにより「苫前町プレミアム商品券」の早期販売、「苫前町中小事業者持続化支援金・苫前町感染予防対策事業者支援金」等の各種支援金制度の早期創設、実施となったこと、また、6月にはJA 苫前町、北るもい漁協苫前支所と連携して、苫前町民に対して牛乳とホタテの稚貝を配布する事業を実施したことなども、その礎を苫前町活性化協議会が築いた結果であったと考えております。

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【立地】

苫前町は北海道北西部の日本海海岸に位置し、海岸地帯(海岸 17.3 キロメートル)は平地、東部奥地一帯は天塩山脈連峰の山岳地帯で、町の総面積の 85 パーセントを占める豊かな森林地帯となり、町域は 454.53 平方キロメートルとなっています。

第一次産業が主な産業となっており、特に農業は水稻・そ菜が中心でスマート農業を取り入れた複合経営や乳牛を主とした酪農が主体であり、漁業は沿岸漁業と増養殖漁業を主としていますが、近年、資源管理型漁業への転換が図られています。

春秋は少し肌寒いときもありますが、雨も少なく過ごしやすい日がつづき、夏も温暖な天候の日が多く、とても過ごしやすい気候です。また、冬は「風のまち」とも言われているとおり、時おり日本海側から強い風が吹きます。

海岸部にある苫前地区は雪の量は少ないですが、内陸部にある古丹別地区は海岸部と比べると温暖であるものの、年間 130 c mほどの雪が積もります。地震などの災害もほとんど無く、海や山の自然に恵まれ、特に日本海に沈む真っ赤な夕日がとてもきれいであります。

主要な都市からの距離は、道北圏最大の都市旭川市まで約 120km、政令指定都市札幌市まで約 200km あり、どちらも都市間バス(札幌市間 1 日 6 便・旭川市間 1 日 1 便)が運航しています。

都市間バスによる移動時間は両市とも約 3 時間ですが、旭川市までは車による最短経路を使用することで、約 2 時間で移動することが出来ます。

石狩市から稚内市までを結ぶ道路である通称「オロロンライン」は、留萌以北では日本海の浜沿いを走るルートとなり、苫前町からは天気の良い日に天売・焼尻島、利尻富士を臨むことができます。



【人口動態】

<総人口>

苫前町の人口は、昭和 30 年の 11,696 人をピークに、高度経済成長期以降一貫して減少を続けており、1980 年には 6,528 人、2000 年には 4,645 人となっています。令和 2 年 4 月 1 日時点の人口は 2,987 人（男性 1,430 人・女性 1,557 人）となっており、2000 年の人口と比較して 1,658 人（△35.6%）減少しています。

<年齢構成>

1980 年以降の年齢 3 区分別人口を見ると、若年人口（0～14 歳）は減少を続けています。2000 年（592 人）から 2020 年（286 人）にかけて、306 人（△51.6%）の減少となっております。

生産年齢人口（15～64 歳）は、若年人口と同様に減少し続けており、2000 年（2,734 人）から 2020 年（1,467 人）と、1,267 人（△46.3%）の減少となっており、若年人口・生産年齢人口の減少率は、全人口の減少率より大きなものとなっております。

老年人口（65 歳以上）は、2000 年以降横ばいで推移しており、2000 年（1,319 人）から、2020 年（1,234 人）を比較すると、やや減少となっており、若年人口・生産年齢人口と比較して大きな減少とはなりません。

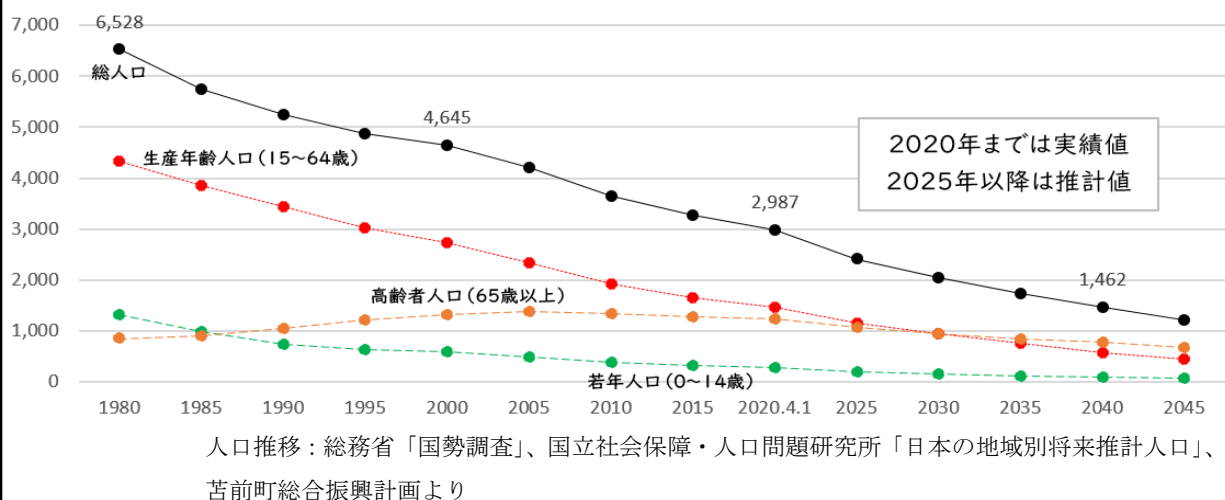
高齢化率（老年人口の割合）は 2000 年の 28%から年々上昇し、2020 年には、41.3%に達しています。若年人口と生産年齢人口の減少及び老年人口の横ばいという傾向からすると、高齢化率の上昇が今後も続くことが予想されます。

これらの人口減少の要因として、死亡者が出生者を上回る自然減によるものと、新規学卒者等や高齢化に伴う転出、後継者不足に伴う廃業による転出等が挙げられます。

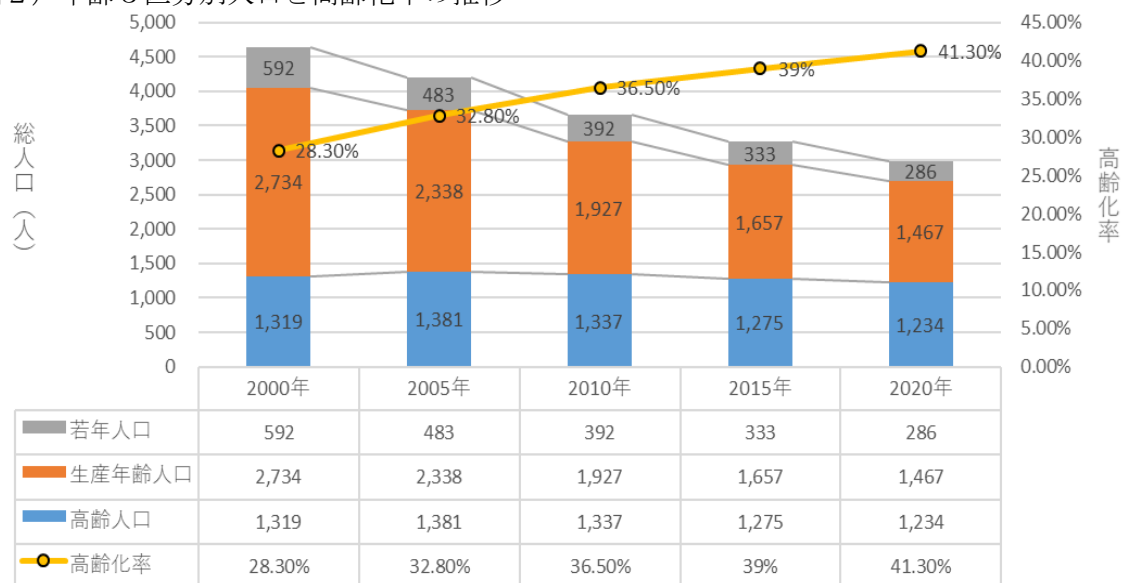
また、後期高齢者（75 歳以上）の割合は年々高まり、高齢夫婦世帯は減少し、高齢単身世帯が増加しています。

人口減少と少子・高齢化の進展により、地域活動の低下、消費の減少、経済規模の縮小や労働力不足、町財政状況の悪化、社会保障費の増大等が懸念されています（図 1、図 2）。

（図 1）総人口と年齢 3 区分別人口推移（折れ線グラフ）



(図2) 年齢3区分別人口と高齢化率の推移



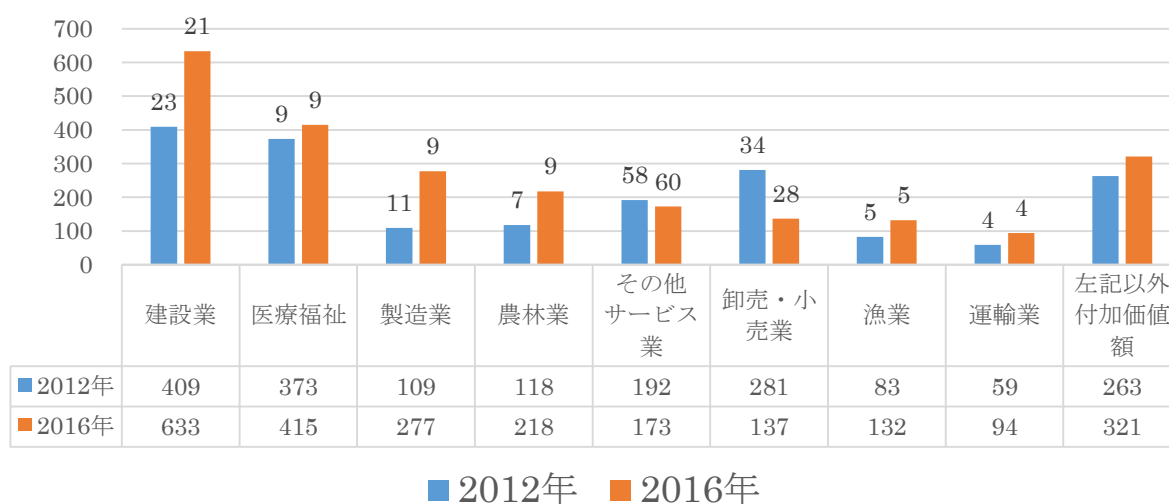
年齢3区分別人口、高齢化率推移：総務省「国勢調査」、苫前町総合振興計画より

【産業】

<付加価値額>

経済センサスによる、苫前町の全体的な付加価値額から町内産業の現状を見ると、2012年は1,887百万円であったのに対し、2016年は2,400百万円と513百万円増加し、上向きで推移しています。(図3)

(図3) 町内事業者における付加価値額の推移
(グラフ上の数値は事業者数)



【出典】総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より RESAS 再編加工

※付加価値額＝売上高-費用総額+給与総額+租税公課（費用総額＝売上原価+販売費及び一般管理費）

ア) 建設業

業種別に見ると建設業の付加価値額は2012年（409百万円）から2016年（633百万円）と4年間で224百万円（54.7%）増加しました。全業種上最も多い付加価値を生み出しており、総体の25%を占めています。

付加価値額増加の要因として、学校の改築工事や災害に見舞われた農地の改修工事、公共施設の耐震工事や道路の長寿命化計画による補強工事等の公共事業が増えたことが大きく貢献したと考えられます。事業所数も大きな増減はなく、2020年においても苫前町をけん引する重要な産業であります。

イ) 医療福祉業

付加価値額は2012年（373百万円）から、2016年（415百万円）と4年間で42百万円（11.2%）増加しております。高齢化に伴い介護需要は年々増え続けており、新規介護事業者の創業もあり、安心して暮らせるまちづくりを支える産業として、一定の需要が見込まれます。

ウ) 製造業

付加価値額は2012年（109百万円）から、2016年（277百万円）と4年間で168百万円（154.1%）と大幅に増加しております。中でも食料品製造業の増加額は157百万円（2012年61百万円→2016年218百万円/257.3%増加）となっており、そのほとんどが水産物加工製造業によるものとなっており、ニシンを加工した「数の子」や「身欠きニシン」、タコを加工した「酢蛸」等が製造・販売されています。

また、苫前町商工会青年部が中心となって開発した「かすべのベーコン」が町内飲食店で製造・販売されているほか、第1期事業期間中に、若手農業者が法人会社を設立し、自家生産かぼちゃの加工商品である「かぼちゃ団子（北のハイグレード商品2020選定商品）」「かぼちゃプリン」を製造・販売するなど、当町の豊かな1次農水産物資源を活用した加工商品の開発、販売が徐々に活発化しているところです。（図4）

（図4）かぼちゃ団子等かぼちゃを使用した加工商品（左）、かすべのベーコン（右）



エ) 卸売・小売業、その他サービス業

付加価値額は2012年（473百万円）から2016年（310百万円）と4年間で163百万円（34.4%）減少しました。特に卸・小売業の減少率は50%を超えており、（2012年281百万円→2016年137百万円/△51.2%）事業所数も減少しています。

卸・小売業、その他サービス業の付加価値額が減少している要因として、①人口減少により域内消費が落ち込んでいること。②高齢事業者の多くは、ITを活用した事業活動（オンラインショップ販売・SNSによるマーケティング活動）を実施できていないこと。③後継者不足により廃業＝商店街が衰退することにより、近隣市町（羽幌町・留萌市）大型店への消費流出が加速していること等が考えられます。

オ) 農林業

付加価値額は2012年(118百万円)から、2016年(218百万円)と4年間で100百万円(84.7%)増加しております。特に農業については、近年、メロンやミニトマト、かぼちゃなどの高収益作物を導入し、生産拡大及び農業所得の向上を図ってきました。関西地方への「とままえメロン」出荷数・知名度が高まっており、苫前ブランドが道外でも目にする機会が増えています。

また、JA苫前町が、町内米を加工した「とままえ産特別栽培ゆめぴりか甘酒」や「特裁大豆を利用した納豆」等を商品開発し、販売しています。

カ) 漁業

付加価値額は、2012(83百万円)から2016年(132百万円)と4年間で49百万円(59%)増加しております。付加価値額増加の要因として、当町の主要魚種であるホタテ稚貝の出荷量の増加や半成貝等の輸出需要の高まりなどが、好調の要因として挙げられます。

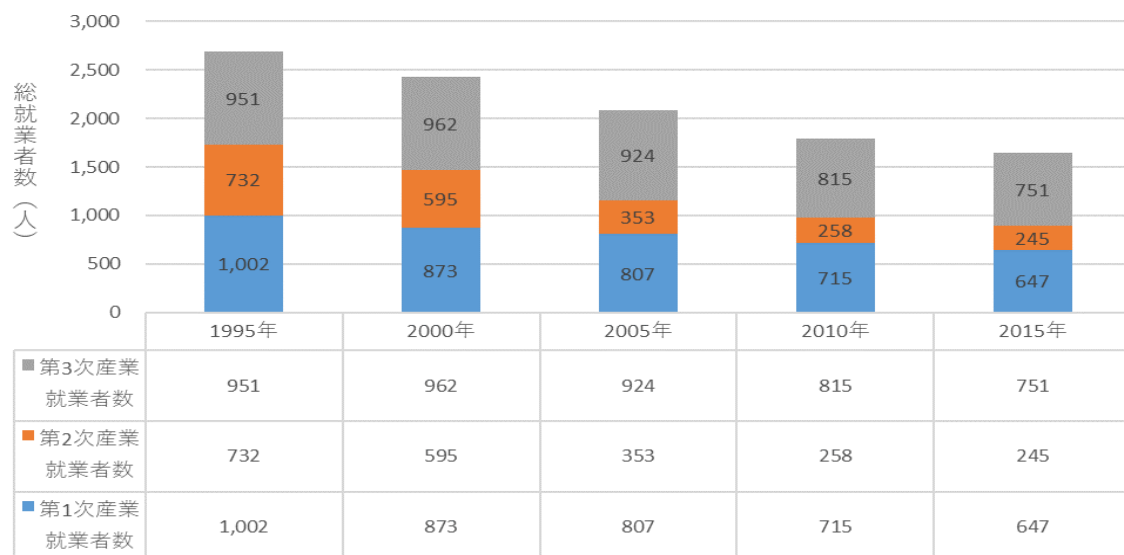
近年の漁獲売上高の中心はホタテの養殖、次いでエビとなっており、他にもタコやニシン、ナマコ、ウニ等の漁獲があります。

<就業人口>

総就業者数については、人口減と少子高齢化に合わせ年々減少傾向となっております。増加傾向にあった第3次産業の人口も、2000年をピークに減少に転じています。中でも第2次産業の就業者数は減少が著しく、1995年時点で732人であったものが2015年には245人となっており、20年間で487人(△66.5%)の減少と減少幅が大きくなっております。(図5)

(図5)

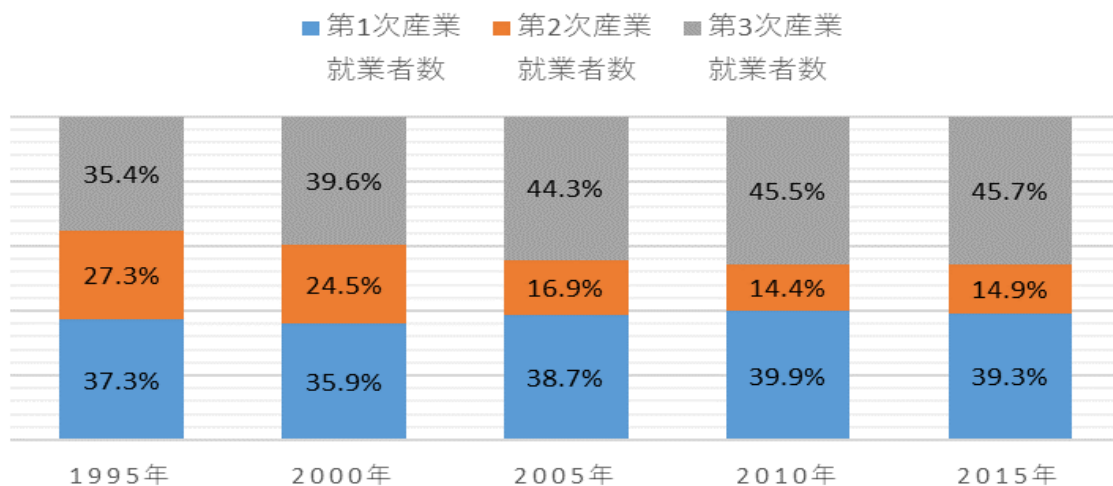
苫前町内の産業別就業者数の推移



産業別就業者数の推移：総務省「国勢調査」、苫前町総合振興計画より

産業3区分別就業者構成比では、1995年と比較して第1次産業の微増、第2次産業の減少、第3次産業の増加が見られます。苫前町は留萌管内の町村と比較しても第1次産業の割合が高く、第3次産業の割合は低くなっております。(図6)

(図6) 産業3区分別就業者構成比の推移



産業3区分別就業者構成比の推移：総務省「国勢調査」、苫前町総合振興計画より

<新型コロナウイルス感染症による影響>

新型コロナウイルス感染症により、苫前町内でも会食機会の減少や営業自粛等により、飲食業を中心に大きく経営が落ち込みました。特に小売業・飲食業の落ち込みが大きく、商工会員事業者に対して実施したアンケートの結果、令和2年7月末日までの平均売上が、小売業(△21.2%)、飲食業((△25.3%) 内スナック(△51.0%))と減少しています。

高齢化が進む当町では感染による様々なリスクを考慮し、店舗利用などを避ける傾向が続いており、今後はいわゆる「WITH コロナ時代」の苫前町を取り巻く経営環境をいち早く見極め、経営環境にあった経営手法を模索し、新たな営業スタイルを確立していかなければなりません。

②小規模事業者の現状と課題

【現状】

第1期経営発達支援計画期間(平成28年～令和2年)における小規模事業者の現状について、小規模事業者数は多少の増減があるなか、概ね横ばいで推移しております。

また、新規創業した小規模事業者が8件(飲食業4件/建設業1件/サービス業(介護)1件/製造業1件/林業1件)あった一方で13件の小規模事業者が廃業となりました。そのうち、廃業理由が「高齢によるもの」であった件数は11件に上ります。

後継者候補となる親族は都会に進出して稼業に従事していない・第三者承継の該当者もないという高齢事業者が多く、自分の代で廃業を検討している方も少なくありません。事業者の平均年齢が70歳を超え、高齢が理由による廃業が今後益々増加することが懸念されています。(図7)

(図7) 苫前町小規模事業者の平均年齢

事業所名/(数)	建設業 (22)	医療福祉 (5)	製造業 (5)	その他 サービス業 (31)	卸売・小売 業 (19)	運輸業 (4)
平均年齢	60.5	54.4	66.2	66.8	67.0	53.0

(R02.10.16 現在/苫前町商工会独自調)

参考：過去5年間の商工業者数等の推移

区 分/年 度	H28	H29	H30	R01	R02 ※10 末日現在
商 工 業 者 数	170	169	175	166	167
小規模事業者数	128	127	135	127	127
小規模割合(%)	75.3	75.1	77.1	76.5	76.0
商 工 会 員	118	119	122	114	115

また、生産年齢人口の減少に伴い、多くの業種が人手不足に陥っています。外国人研修生制度を活用して、ベトナム・インドネシア等から人手を確保している事業所もありますが、日本人労働者と比較してコストが割高であることに加え、制度上長期間勤続出来ないため、語学力も含め研修生の教育に労力が割かれ、生産効率を上げるにはやはり日本人を採用したいとの声が聞かれます。

さらに、高齢者人口も減少していることで、熟練建設作業員や、高齢者事業団なども人手不足となっています。

【課題】

人口減や高齢化による市場の縮小、生産年齢人口の減少により、地域の消費需要が落ち込み、廃業者数は増加傾向にあります。それに対し、新規創業者数は少数に留まっており、新規創業予定者の掘り起こしから、資質向上への取り組みをはじめ、創業者はもちろん、既存小規模事業者に対して行う、売上増加や利益確保に向けた取り組みが課題です。

また、高齢事業者の後継者不在による廃業が増加傾向にあります。創業者数の減少も相まって空き店舗が増加し、商店街の集客力の減少による衰退化は深刻さを増しておりますが、それに対する事業承継、第三者承継への取り組みも、候補者の掘り起こしが困難であり、大きな課題となっています。

(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

新型コロナウイルス感染症の影響もあり、経営環境が大きく変わりました。

ソーシャルディスタンスの実施、テレワークの普及や巣ごもり需要の増加等、経営・生活環境の変化が起き、都会の優位性・利便性が揺らぎ、田舎がクローズアップされている状況を見据え、事業者がそのような環境を活用し、持続的発展へと繋がるような支援を進めて行く必要があります。また、苫前町の小規模事業者はP8(図7)のとおり、10年後には多くの事業者が70歳以上となることから、高齢化や後継者不足による廃業増加という大きな課題への対応が必要です。

上記を踏まえると、今後 10 年程度の期間を見据えた振興のあり方としては、下記 2 点が考えられます。

1. 新しい経営環境に対応した小規模事業者への支援

- イ) 経営環境を的確に把握し、将来目指す目標が定量化された事業計画策定
- ロ) SNS やオンラインを活用した販路開拓・マーケティング活動を行う小規模事業者の育成
- ハ) 豊かな地域資源を生かした特産品の開発、製造、販売による事業者及び地域の活性化

2. 小規模事業者の高齢化に伴う事業継続及び廃業への対応

- ニ) 事業継続～苫前町で生活を続けていくための事業計画策定支援
- ホ) 廃業～事業承継、創業及び空き店舗活用支援による事業継続・町内産業維持の取組

②苫前町総合振興計画との連動性・整合性

苫前町は、令和 3 年度より現在策定中である「第 5 次総合振興計画後期基本計画」並びに「第 2 期苫前町まち・ひと・しごと創生総合戦略」（いずれも令和 3 年度から令和 7 年度の 5 年間）において、新たに「いつまでも暮らしていける苫前に！」～町民との対話を重視した夢と希望の持てるまちづくり～を町の将来像として掲げ、その実現に向けて「7 つのまちづくりの目標と 5 つの重点戦略」を設定し、推進していくこととしています。

「小規模事業者に対する 10 年程度の期間を見据えた振興のあり方」として、上記 2 点を考えた際には、「苫前町まち・ひと・しごと創生総合戦略、5 つの重点戦略」の内、「1、2 における地域創造戦略」で掲げる施策との連動性・整合性を図ることが出来ます。

※連動・整合する項目については、下記のとおりとなります。（上記イロハニホにより表示）

第 2 期苫前町まち・ひと・しごと創生総合戦略 5 つの重点戦略

大綱 1 産業振興による活力ある地域創造戦略（連動項目抜粋）

○基本的な方向「産業の育成・支援」に係る具体的な施策

- ① 苫前産農水産物の販売力強化事業による雇用の創出
- ② 商工業の発展促進
- ③ 起業支援体制の充実・事業者の育成

○連動・整合する項目：イ・ロ・ハ・ニ・ホ

○活用する町施策：「苫前町空き地空き店舗活用事業補助金」「苫前町店舗新築事業補助金」「苫前町店舗リフォーム補助金」「苫前町若年者雇用促進助成金」

大綱 2 苫前ブランドを活用した選ばれる地域創造戦略（連動項目抜粋）

○基本的な方向「地域ブランドの創造」に係る具体的な施策

- ① 苫前ブランドの創造

○連動・整合する項目：イ・ロ・ハ

○活用する町施策：「苫前ブランド・6 次産業化チャレンジ支援助成金」

3 子育て世代に選ばれる地域創造戦略（連動項目なし）

4 確かな暮らしを営む地域創造戦略（連動項目なし）

5 健康で活躍する地域創造戦略（連動項目なし）

③商工会としての役割

苫前町の小規模事業者は、少子・高齢化による人口減少や、郊外への消費流出が続く厳しい環境の中、努力を重ねて経営スタイルを確立させ、今日まで事業を継続させてきました。

また、8名の新規創業者についても、経営環境の変化に柔軟に対応しながら経営活動を行っているところです。

そのような小規模事業者に対し、「今後 10 年間の小規模事業者に対する振興のあり方」として考えた 2 点に対する商工会としての役割とは、「事業者に寄り添い、事業者の想いを実現するための支援を行うこと」ではないかと考えます。当商工会は事業者に寄り添った伴走型支援を効率的かつ効果的に実施するため、経営指導員を始めとする全職員が連携して大きな課題解決のため、取り組んで参ります。

また、課題解決に取り組む事で、「いつまでも暮らしていける苫前に！」という苫前町の将来像実現に繋げていくため、苫前町総合振興計画と連動し、町の支援施策を活用しながら支援を進めて行くことも必要です。

上記が当商工会としての役割であり、その役割を果たすために目標を設定するとともに、目標達成のため実施する事業内容について、下記のとおり記載いたします。

（３）経営発達支援事業の目標

【目標①】

事業者の高齢化に対して寄り添った支援を行い、地域産業の維持を目指します。

（事業（承継）計画策定件数 5 件/5 年）

・事業者の高齢化に伴う事業承継候補者の有無を把握し、必要に応じて事業（承継）計画策定を支援して事業継続を図ると共に、廃業を検討する事業者に対しては、事業承継、創業及び空き店舗活用支援による事業承継について支援することにより、商工業の活力低下を防ぎ、地域内商工業活動の維持に繋がります。

【目標②】

定量・定性分析を経て事業計画を策定した事業者の売上総利益が、前年対比 5%以上増額となることを目指します。

（売上総利益 5%以上の増加事業所 20 件/5 年）

・新型コロナウイルス感染症による消費者の巣ごもり需要へ対応するため、ホームページや SNS の活用によるマーケティング活動、オンライン販売を通じて事業者の売上増加を図ると共に、地域 PR にも繋がることによる交流人口の増加に繋がります。

【目標③】

特産品開発に資するセミナー等を開催して、開発の担い手を育成し、特産品開発に繋げ、需要開拓、販路拡大を支援します。

（新規特産品開発 4 品/5 年）

（商談会による商談成約件数 6 件/5 年）

・既存小規模事業者の経営基盤強化並びに、創業者に対する支援のため、第 1 期に続き、経営分析を踏まえた事業計画を策定し、その実施をフォローすることにより事業者の成長を促し、活力を持った経営を持続することで、商工業全体の活性化に繋がります。

【地域の裨益目標】

地域経済の活性化を図り、定住人口の維持を目指します。

①（交流人口の増加 前期対比 3%/令和 7 年度末）

②（苫前町の定住人口 2,800 名/令和 7 年度末）

・経営発達支援計画に基づいて小規模事業者の持続的発展を支援することによって、交流人口の増加に繋がり、地域経済の活性化が図られます。地域経済活性化により新たな雇用が生まれ、定住人口が維持されることで「第 5 次総合振興計画後期基本計画」で目標とする、令和 7 年度の将来目標人口 2,800 名（推計人口 2,693 名）の実現に繋がります。

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3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①の達成に向けた方針】

本目標達成のために、令和7年度末までに70歳を超える事業者に対して、巡回訪問により事業継続の意思や、後継者の有無を把握します。継続意思がある事業者及び後継者のある事業者に対しては、事業（承継）計画策定について支援を行います。第2期事業期間中に廃業を検討している事業者に対しては、専門家と連携して廃業までに事業者が対応していかなければならない事項をまとめて計画に落とし込み、事業継続に向けた第三者承継（M&A）や空き店舗活用の可能性を抽出して、その実現に向けた支援を行います。

【目標②の達成に向けた方針】

本目標達成のため、まずは小規模事業者名簿により対象事業所を抽出し、ローカルベンチマークを活用した定量・定性分析を実施します。

特に、今後の経営環境について、日頃より情報を収集して最新状況を把握して定性分析を行うよう努め、事業計画策定後は経営課題の把握がスムーズに行えるよう、フォローアップを行います。

その際、必ず前年度売上と比較を行い、売上増加に繋げるために必要な経営課題を把握し、解決手段を提案しながら目標達成を目指します。

【目標③の達成に向けた方針】

本目標達成のためには、少なくとも3年程度の期間を設け、事業者の育成から始まり、特産品開発から商談成約を目指す必要があると考えています。

具体的な活動方針は下記のとおりです。

(1 年目) 日頃より小規模事業者に対して、町を挙げて町内資源を活用した特産品開発を推進していることを、ホームページなどで継続的に周知し、開発のプレイヤーとなる人材を発掘する。

開発について興味を持った人材を特産品開発セミナーに参加してもらい、開発までのプロセスを習得させる。

本格的に開発を検討した事業者に定性分析・定量分析を行い、3年程度の中期計画を策定して、想定される課題を抽出する。

(2 年目) 関連団体と連携して課題を解決して特産品開発の支援を行い、ふるさと納税の返礼品としての登録や、展示会・販売会にて出店販売するとともに、パッケージ等にアンケート調査用 QR コードを添付して需要動向を調査することで商品のブラッシュアップにつなげ、商品ブランド価値を高める。

(3 年目) 生産能力を携え商談会の出展を支援し、更なる販路拡大、売上増加を目指していく。

【地域の裨益目標達成に向けた方針】

本目標達成について、事業者支援を行うことがそのまま地域の裨益目標達成に繋がることとなります。

具体的には、①苫前町の農水産資源等を町内事業者が有効活用して特産品を開発する→②「苫前ブランド」として、ふるさと納税や域外での販路が拡大することで、事業拡大・雇用創出が図られる→③苫前ブランドが域外にPRされることで域内交流人口が増加し、事業者の売上も比例して増加する（①目標の達成）→④地域経済が活性化され、雇用の維持に繋がる→⑤定住人口の維持（②目標の達成）→⑥生産年齢人口の増加、更なる事業拡大のチャンス→①・・・この循環を目指し、行政と連携しながら支援いたします。

経営発達支援事業の内容

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】

第1期事業期間では、苫前町商工会ホームページに北海道商工会連合会が主体となって実施する中小企業景況調査報告書を掲載してきたほか、インターネットやスマートフォンを利用していない小規模事業者に向けて、調査報告書を簡潔にまとめ、講評した情報を紙媒体に掲載・配布いたしました。実施の結果、情報を見た小規模事業者から相談を受ける機会もあり、景況調査等の外部環境分析を経営指標とする事業者はこの5年で増加したと感じております。

【課題】

景況調査情報を指標とする事業者が増加したと感じる一方、相談された全ての事業者が事業計画を策定したわけではありません。第2期事業期間においては、自社を取り巻く環境への意識が高まる小規模事業者に対し、今まで同様景況調査をまとめてホームページ・紙媒体により情報発信することに加え、町内小規模事業者の現状を分析した経済動向調査を実施し、調査結果をフィードバックすることで、自社に近い経営環境の把握と、経営課題を明確にし、実効性の高い効果的な事業計画策定に繋げていく必要があります。

（2）目標

内 容	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①中小景気動向調査等の公表回数/（回）	4	4	4	4	4	4
②地域経済動向の分析結果公表回数/（回）	-	1	1	1	1	1

※現行については10月16日時点でホームページ及び紙媒体により小規模事業者に情報発信を行った件数

（3）事業内容

①国等が提供するビッグデータの活用

事業計画策定に活用することはもちろん、新型コロナウイルス感染症により目まぐるしく変わるマクロ環境・タスク環境を見極め、円滑な経済活動の実施を目指すため、北海道商工会連合会が実施する「中小企業景況調査」、「RESAS」（地域経済分析システム）、「V-RESAS」を経営指導員が活用して地域の経済動向分析を行い、講評を加えたうえで年4回公表します。

【分析手法】 中小企業景況調査：各業種の現況把握と、ヒアリング内容の抜粋による、自社の経営課題の把握と解決方法の模索

R E S A S ： 地域経済循環マップ→何で稼いでいるか等を分析
産業構造マップ →産業の現状などを分析

V－R E S A S ： 人流 →人の動きなどを分析
消費・飲食・宿泊 →消費者が求めるものなどを分析
⇒上記を用いて総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する

②町内事業者への経営実態調査

町内事業者の経営状況や、新型コロナウイルス感染症の影響等、詳細な実態を把握するため、独自の調査項目による景気動向調査を行い年1回公表します。

【調査対象】 町内小規模事業者25社

(運輸業2社・卸小売業7社・建設業4社・サービス業8社・製造業4社)

【調査項目】 売上高・資金繰り・設備投資・消費者動向・景況感等

【調査手法】 調査票を郵送し、巡回訪問・FAX返信などにより回収する

【分析手法】 経営指導員・補助員が分析を行う

(4) 成果の活用

- ・分析結果は商工会ホームページへ掲載するほか、小規模事業者に対して郵送物を送付する際に、分析内容を掲載した紙媒体を作成・同封することで広く町内小規模事業者等に周知します。
- ・紙媒体や分析データをタブレットに保存して携帯し、巡回訪問時の経営相談を行う際の参考資料として活用します。
- ・本調査により、事業者の定性分析の精度を高め、売上増加等の具体的な効果が見出せる事業計画策定に資することといたします。

3－2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第1期事業期間では、初年度に町内消費者の消費生活実態や買い物動向について、一部分析を専門家に委託して調査し、その結果については、小規模事業者の経営支援の際に活用して参りました。また、町外販売イベント出展時には、出品商品を対象にアンケートを実施し、そのフィードバックを行ってきたところですが、調査員が購入者に協力を申し出なければならず、その光景は他の消費者への購買意欲の低下に繋がることもありましたが、また、その場でアンケートを記入頂くため用意する試食品は、商品の魅力を十分に発揮できないこともあり、有効なアンケート結果として取扱ってよいか疑問が残りました。

上記課題の解決策として、次年度出展した町外販売イベントでは、Google フォームによるオンラインアンケートを作成、回答者にインセンティブを用意し、アクセス用 QR コードを配布することで、消費者の購買意欲に影響なく、商品使用後の意見を得ることができました。イベントで用意された当該商品が少なく、オンラインアンケート回答率が販売個数の10%程度であったこともあり、商品のブラッシュアップに繋がるとは言えない結果となってしまいましたが、本手法の有効性を確認することが出来ました。

【課題】

第 1 期事業期間で実施した内容を踏まえ、第 2 期事業期間においては、町内資源を活用した新規特産品及び、今後の 5 年間でブラッシュアップが想定される特産品に対し、Google フォームを活用したアンケート調査手法を、より有効かつ効率的な方法で行い、その結果を事業者にフィードバックすることで、当該商品のブラッシュアップ及び、更なる特産品開発に繋げて経営力強化を図ると共に、魅力的な苦前ブランドによる地域の活力に資することといたします。

(2) 目標

内 容	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①商品オンラインアンケート数/ (社)	-	1	1	2	2	2
アンケート対象商品数/ (品)	-	1	1	2	3	4

(3) 事業内容

第 1 期事業期間の結果から、インセンティブを用意したオンラインアンケート回答率が少なくとも 10%程度はあることから、開発した特産品のパッケージや付属ラベルにアンケート回答用 QR コードを添付し、調査結果を商品販売事業者に反映することで、商品価値の向上に繋げるほか、新たな商品開発の参考とします。

また、調査分析結果をもとに、必要に応じて事業計画に反映します。

- 【支 援 対 象】 事業計画を策定し、地域資源を活用した特産品（新規および従来商品）の販路拡大を図る小規模事業者（製造業・小売業・飲食サービス業等）
- 【調査手段・手法】 小売店、展示販売会、ふるさと納税返礼品により商品を購入した消費者に対して、特産品のパッケージや付属ラベルにアンケート回答用 QR コードを添付し、回答頂いた方に対して抽選で当該商品の贈呈などのインセンティブを用意する
有効な回答数を得るため、1,000 個以上の商品に対してアンケートを添付する
- 【分析手段・手法】 調査結果は、専門家と連携して経営指導員が分析を行う
- 【調 査 項 目】 ・本商品の購入理由
・価格、品質、味、量、保存方法、パッケージデザイン
・町内一次生産物を利用した新商品への要望・意見等
- 【調査・分析結果の活用】 経営指導員等が個社にフィードバックし、特産品の魅力向上及び新たな特産品の開発に繋げる

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第 1 期事業期間では、巡回指導時等に把握した経営課題を解決するため、経営指導員が主に経営分析を行ってきました。特に、課題解決のため小規模事業者持続化補助金等の支援施策が活用出来る際には、独自で財務・非財務分析を行い、補助金申請書作成を支援することで事業計画策定に繋げてきたほか、高度な課題解決については専門家と連携して支援を行い、事業計画を策定

して円滑な事業に結びつけるなどの支援を行って参りました。

しかしながら、補助金や専門家による支援施策を活用しないような小規模事業者については、その多くが財務分析のみに留まっており、定性面と合わせて自社を把握できている小規模事業者はまだ多くないのが現状です。

【課題】

小規模事業者持続化補助金を申請した小規模事業者の多くは、財務・非財務分析によって経営課題の原因を理解し、投資による課題解決が未来の売上増加にどう反映されるか定量的に把握できています。財務・非財務分析によって導かれた未来の目標を持つ事業者は、経営意欲を高めて事業に励み、その姿勢が消費者にも評価され、分析以上の結果をもたらすものと感じております。

第2期事業期間においては、そのような小規模事業者をより増加させるため、引き続き経営指導員を中心とした巡回訪問等により事業者の経営課題を把握し、財務・非財務分析を必ず両方行うことで、経営意欲を高め、そのまま事業計画策定とそのフォローに繋げて参ります。

非財務分析の結果、特産品開発のための資質や人脈を持つ小規模事業者に対しては、「特産品開発セミナー」への参加を勧奨することで、その可能性を高め、経営力強化に繋げて参ります。

(2) 目標

内 容	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
経営分析提供件数（財務・非財務分析） / （件）	10	10	10	10	10	10

※現行については10月16日時点での数値で財務・非財務分析7件、財務分析のみ3件

(3) 事業内容

①経営分析

ア) 経営課題解決に取り組む事業者を対象とした財務・非財務分析の提供

巡回訪問などで得られた経営課題（事業者の高齢化を含みます）の解決に取り組む事業者に対して、経済産業省が提供している「ローカルベンチマーク」を活用して財務・非財務分析を行います。分析結果の提供により課題を特定し、その解決に向けた目標設定について支援を行います。また、高度な課題に対しては専門家と連携して解決支援を行います。

【分析項目】 定量面 売上増加率・営業利益率・労働生産性・EBITDA・有利子負債倍率・営業運転資本回転期間・自己資本比率

定性面 業務フロー・商流・経営者属性・内部環境・外部環境

【手段・手法】 経済産業省が提供するローカルベンチマークを活用し、経営指導員が専門家と連携して分析を行う

イ) 小規模事業者持続化補助金活用事業者を対象とした財務・非財務分析の提供

令和2年度は同補助金の申請期限が明確化されたことで、補助金活用による設備投資時期を具体的に試算出来るようになり、事業者に提案しやすくなりました。

新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化に対応するため、衛生資材の取得や新規事業実施のための広告宣伝・設備投資が必要な小規模事業者も存在することから、同補助金の活用を提案し、財務・非財務分析を行うとともに、事業計画策定支援・補助金申請書作成指導を通じて、経営課題の解決に取り組みます。

【分析項目】 定量面 財務分析

(原価計算、損益分岐点売上高、流動比率、キャッシュフロー計算等)

定性面 SWOT分析、3C分析、ABC分析等

(RESAS・V-RESAS・日経POSEYES等を活用)

【手段・手法】経済産業省が提供するローカルベンチマーク等の分析ツールを用いて、経営指導員が分析を行う。

ウ) 創業予定者、創業間もない事業者を対象とした財務・非財務分析の提供

基本的には、非財務分析により地域の現状を把握し、事業コンセプトやターゲット層を明確にするとともに、財務指標などから平均原価、損益分岐点などの定量分析を行い、月単位の目標売上(客数)を明確に設定し、その後の事業計画の策定支援に繋がります。

【分析項目】定量面 財務分析

(原価計算、損益分岐点売上高、流動比率、キャッシュフロー計算等)

定性面 SWOT分析、3C分析、ABC分析等

(RESAS・V-RESAS・日経POSEYES等を活用)

【手段・手法】経済産業省が提供するローカルベンチマーク等の分析ツールを用いて、経営指導員が分析を行う

(4) 分析結果の活用

経営指導員が巡回指導時に事業者へフィードバックし、事業者の経営意欲の向上に繋がるとともに、経営課題解決のための事業計画策定支援に活用します。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第1期事業期間では経営分析と同様、巡回訪問などによって把握した課題解決のため、小規模事業者持続化補助金や、専門家と共同で実施する経営個別相談事業の実施を経て、事業計画を策定してきました。しかし、事業計画の重要性を小規模事業者に周知するため実施した「事業計画策定セミナー」については、自発的に参加する事業者は少数であり、1日間で実施するセミナー内容は計画策定の概要に留まるため、必要性を認識させる効果に至っていないのが現状です。

【課題】

経営分析の課題でも記載したとおり、自社の経営課題の原因を特定し、目標を設定して解決するための事業計画を策定することは、事業者の経営意欲向上に繋がり、消費者にも評価され、地域経済の底上げとなる効果まで期待できるものです。そのような事業計画を策定するには、事業者自身がその必要性を真に理解し、策定によって事業拡大に繋がることへの意欲を高めてもらうことが必要です。第2期事業期間では、そのような事業者を増加させることが最大の課題であるといえます。

(2) 支援に対する考え方

上記課題解決のため、事業者の経営意欲を向上させる事業計画策定を行って参ります。そのためには、まず事業者が経営した先にどのような結果を求めているのかを明確にしなければなりません。結果＝目標が定まれば、経営分析等で得られた自社を取り巻く状況により、目標達成の壁となる「経営課題」とその原因に事業者自らが気づくはずで、事業計画策定支援で重要なのは、「課題の原因に自ら気づく」ところに導くこと、そして、その課題解決を行う事業者に経営指導員が寄り添い(伴走し)、支援することに尽きます。そのようにして課題解決後の将来を定量的に

把握できる事業計画こそが、自社経営の将来への道しるべとなり、経営意欲向上に繋がり、事業者の持続的発展、ひいては地域商工業の活力並びに地域活性化に資するものと考えています。

なお、過去に策定した事業計画については、新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化によって、見直しが必要となっているものがほとんどであるといえます。そのような事業者に対しては、過去の事業計画を基礎資料として、上記の考え方に基づいて新たに支援してまいります。

また、創業予定者・創業間もない事業者に向けて、経営環境に則した「経営セミナー」を開催し、事業計画を策定することが経営意欲向上に繋がり、経営を軌道に乗せる近道であることを伝え、策定意欲のある事業者の増加に繋げていきます。

特産品開発を目指す事業者については専門家と連携して特産品開発までのステップを事業計画に落とし込み、製造・販売に繋げていきます。

高齢事業者に対しては、事業承継候補者の有無を確認し、第三者承継の可能性も検討しながら事業承継計画についても策定支援いたします。しかし、小規模事業者の第三者承継は現状を鑑みても実現可能性は低いいため、事業者の希望を尊重しながら、廃業等がきっかけによる町外転出を最小限に留めるため、経営を健康維持の一環として副業的に継続することも視野に入れた事業計画策定の支援をして参ります。

(3) 目標

内 容	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
事業（承継）計画策定件数/（件）	8	8	8	8	8	8
その内高齢事業者に対する策定件数/（件）	-	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)

※現行については 10 月 16 日時点で事業計画を策定した事業者数

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

ア) 経営課題解決に取り組む事業者を対象とした事業計画策定支援

支援に対する考え方に基づき、経営意欲の高い事業者に対して経営分析を行い、経営指導員等が事業計画策定を支援します。高度で専門性の高い事業計画策定支援については、専門家と連携し、事業者の思いが反映された計画策定に繋がります。

【支援対象】「4. 経営状況の分析に関すること」により経営分析を実施した事業者

【手段・手法】経営分析の結果、課題の内容に応じて、専門家と連携した支援や、小規模事業者持続化補助金の申請支援を通じて事業（承継）計画策定に繋げていく

イ) 創業予定者、創業間もない事業者を対象とした事業計画策定支援

経営分析により、事業の方向性を見据えた創業予定者・創業間もない事業者は、長く経営を行っている事業者と比較して、経験による経営判断能力が培われていない分、事業計画の重要性に気づきやすいといえます。創業直後の経営を軌道に乗せるため、後述する経営セミナーへの参加勧奨を行うとともに、将来の目標が明確となる事業計画策定を支援します。

【支援対象】「4. 経営状況の分析に関すること」により経営分析を実施した事業者

【手段・手法】経営分析の結果、課題の内容に応じて、専門家と連携した支援や、小規模事業者持続化補助金の申請支援を通じて事業（承継）計画策定に繋げていく

ウ) 高齢事業者を対象とした事業（承継）計画策定支援

高齢事業者に対しては、事業継続や、廃業への意思を確認したうえで、事業（承継）計画策

定を支援します。その中で、事業継続における事業者の体力なども考慮し、健康維持を目的とする副業的な経営も含め検討し、財務分析等により判断します。廃業を選択する場合には、後継者への事業承継や第三者承継の有無（意思）を尊重する中で、専門家と連携して事業承継の可能性を計画に盛り込みます。

【支援対象】第2期計画終了までに70歳を超え、「4. 経営状況の分析に関すること」により経営分析を実施した事業者

【手段・手法】経営分析の結果、課題の内容に応じて、専門家と連携した支援を行い、事業（承継）計画策定に繋げていく

②経営環境に則した経営セミナー

新型コロナウイルス感染症による新たな経営環境等を学ぶセミナーを開催します。環境変化が目まぐるしい「WITH コロナの時代」に於いて、事業計画を策定することがいかに重要であるかを伝えるほか、創業予定者・創業間もない事業者が必要となる経営スキルを学ぶことで、経営への不安を軽減させるとともに、事業計画策定に意欲ある事業者に対して支援を行います。

【支援対象】創業1年目～3年目の事業者で、経営分析を行い、経営課題の解決のため事業計画策定の必要がある事業者及び創業予定者

【開催案内】創業1年目～3年目の事業者については、経営分析後課題解決支援として巡回指導時に参加勧奨する

創業予定者への周知は、商工会ホームページ及びInstagramを用いる。

【手段・手法】「事業計画策定の必要性」のほか、大きく変化した市場への対応について深掘したセミナーを1単元毎に1日2～3時間かけて開催し、具体性のある事業計画策定に繋げる

※ 事業計画の必要性のほか「マーケティング」「設備投資」「ファイナンス」等の単元を想定。急速な変化が想定される経済環境に応じて専門家と連携して必要な単元を設定し、実施する。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

（1）現状と課題

【現状】

第1期事業期間では事業計画策定後、巡回訪問による定期的なフォローアップを行い、高度な課題が発生した場合は、専門家と連携して解決支援を行ってきました。また、積極的に事業計画を進める事業所（製造・小売業）に対しては、道内外の販売イベントに特産品を出品・販売して商品知名度を高め、その後の売上増加に繋げることが出来ました。

【課題】

全ての計画策定事業者に同様の対応が出来たわけではなく、継続的に巡回指導を行えず進捗を把握できていない、また、十分なアドバイスが出来ていないなど、頻度と内容に課題がありました。第2期事業期間では上記支援によって事業計画を策定し、経営意欲が向上した小規模事業者に対して継続的なフォローを行うのはもちろんですが、事業者自身が策定した計画の進捗を意識し、当初想定していなかった経営課題等に対して、どのような手段を取れば解決に繋がるのか、気づけるスキルを習得する必要があります。

(2) 支援に対する考え方

経営意欲が向上した事業者は、スキル習得についても前向きに取り組むことが期待されます。当会は、概ね四半期ごとの巡回により計画の進捗状況を把握し、問題把握時には代替案を速やかに提示するなどして、課題解決を進める一方で、事業者自身が経営課題解決に気づけるよう、自発的に PDCA サイクルの重要性についても理解してもらえるよう、信頼関係を構築し、寄り添った支援を行って参ります。

特に、新型コロナウイルス感染症による社会環境の変化も相まって、事業計画を策定しても、実施のための前提条件が変化し、計画の見直しが求められ、進捗の遅れに繋がることも予想されます。経営指導員に限らず、職員間で情報共有を図り、補助員・記帳専任職員等が一丸となって進捗状況を把握し、課題解決に取り組む支援体制を構築することが、事業者が持続的発展を続けられることを目指します。

(3) 目標

内 容	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
フォローアップ対象件数(事業計画策定事業者と同数) / (件)	-	8	8	8	8	8
頻度(延回数)	-	32	32	32	32	32
売上総利益5%以上増加事業者数/(件)	-	4	4	4	4	4

(4) 事業内容

①事業計画実施フォローアップ

事業計画を策定した事業者に対して、3 か月に 1 回、フォローアップを行います。

[進捗状況にずれが発生している小規模事業者]

フォローアップ時に進捗状況が遅れている・新たな経営課題が発生していると判断した場合は、その状況に応じてフォローアップ頻度を増加させます。具体的には、事業計画とは別に課題解決に向けたフォローアップ計画を経営指導員が策定し、その計画に基づきフォローアップを行います。フォローアップの過程で高度な課題解決が必要な場合は、専門家等の第三者と連携して遅れや課題への対応を検討し、解決を図ります。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第 1 期事業期間では、北海道都市圏で開催される販売イベントに、苫前町観光協会と連携して町内事業者が製造する特産品を販売しました。その結果、知名度向上と地域 PR により、域外消費者の呼び込みを図り、出店事業者の売上増加に寄与する取組は出来たものの、販売プロモーションに対する支援が不足していたところであります。また、例年同じ事業者による同じ商品の出品となっており、町内の豊かな資源を加工した特産品開発が望まれます。

【課題】

第2期事業期間では、当町の資源を活用した特産品を開発する事業者の育成を図るとともに、出展イベント参加時には専門家と連携し、現状できていなかった販売プロモーションや商談会での対応について支援を行うことで、売上・商談成約の可能性を高め、事業者のスキルアップを図る必要があります。また、新型コロナウイルス感染症の影響で巣ごもり需要が上昇したことにより、以前にもましてインターネットを活用した販売、SNS 発信によるプロモーションが効果的に売上に繋がる環境となっており、この機会を活かすことが出来るよう、専門家と連携して事業者に対し、いわゆる IT スキル習得の場を提供する必要があると考えます。

（２）支援の考え方

加工品生産拡大を行うことは、売上高の増加や雇用の創出を高め、消費拡大・地域活性化による新たなマーケットの創出・企業誘致等、苫前町の経済発展に向けた多くの可能性へと繋がります。

農産物・水産物の豊かな当町が、より多くの特産加工品を生産し、経済発展の可能性を高めるため、製品化までの基礎知識を学ぶ場を苫前町商工会が用意するとともに、販路拡大までの出口にまでつながる商談会・展示販売会への出品、HP 作成や SNS 利用などの積極活用へ向けた取り組みを支援いたします。

（３）目標

内 容	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①特産品開発支援セミナーの開催/（回）	1	1	1	1	1	1
新規特産品開発品数/（数）	-	-	1	1	1	1
②HP・SNS 利用指導事業者数/（社）	-	4	4	4	4	4
HP・SNS による売上額/（万円）	-	5	5	5	5	5
③展示会・販売会出店事業者数/（社）	-	2	2	2	3	3
売上高/（万円）	-	8	8	8	8	8
④商談会出店事業者数/（社）	-	-	2	2	2	2
成約件数/（社）	-	-	1	1	2	2

（４）事業内容

①特産品開発支援セミナーの開催

時代の流れを捉え、自社の現状を把握し、消費者の希望を的確に見抜き、ターゲットを意識した特産品開発のための基礎スキルを学ぶことで、新規特産品開発のハードルを下げ、町内の豊かな資源を活用した特産品開発の土壌を作るために、町内の下記事業者を対象とした特産品開発セ

ミナーを開催します。

セミナーは、特産品開発に必要な『ファイナンス』『設備投資』『人材』『マーケティング』スキルの習得を基本内容とし、事前に講師との打ち合わせを入念に行ったうえで、その時代に必要な内容について適宜内容を検討し、最低4単元以上各2時間以上の内容で小規模事業者にも周知のうえ実施します。

また、セミナー参加者に対してその時点で利用できる補助金の概要及び、事業計画策定支援を経営指導員が専門家と連携して行い、特産品開発可能な事業者の底上げを図ります。

＜セミナーのターゲットとなる事業者＞

- ・既に特産品を開発している町内事業者及びその従業員
- ・町内漁業者・農業者と関係を構築している飲食サービス業の事業者（第2創業支援）
- ・漁業者、農業者（6次産業進出支援）
- ・新規創業者（創業支援）

②ホームページ・SNSを活用した販路開拓、マーケティング支援

新型コロナウイルス感染症により市場から消費者が激減しており、ITツールを活用した販売・マーケティングを行い、消費者に見つけてもらう販売戦略が地方においても例外なく求められています。

支援にあたっては、ITコーディネーターと連携のうえ、下記のとおり行い、売上に直接結びつけられるように指導して参ります。

【ホームページ】 自社ホームページを作成していない事業者については、初期コスト・維持費を安価に抑えることが可能な GMO パペポ社の「グーペ」によるホームページ作成を行う。

既にホームページを作成済みの事業者については IT コーディネーターによる自社ホームページ診断を実施して、内容の充実や効果的な運営について指導し、既存ホームページでは支援で把握できた課題を解決できない場合、小規模事業者持続化補助金等を活用して、ホームページの再構築による支援を図る。

※ホームページ構築による売上増加の効果は、消費者から「ホームページを見た」などの申告数×売上高で判断する。

【ECサイトの活用】 支援の結果、オンライン販売への対応が可能となった事業所に対しては、「日本セレクト.com」などのポータルサイト活用について支援を行い、段階的に固定費が必要な EC サイトへの移行や、自社販売サイトの運営構築について支援指導を行う。

※EC サイト活用による売上増加の効果は、EC サイト・自社販売サイトからの売上高で判断する。

【SNS の活用】 ホームページのほか、自社商品の紹介を求める消費者に対して商品訴求力を高めるため、SNS による自社及び自社商品 PR 手法を支援指導する。

想定されるターゲットに応じて Twitter、Instagram、FACEBOOK、LINE による、ハッシュタグ等を活用したマーケティング方法を IT コーディネーターと連携して支援指導する。

※SNS の活用による売上高の判断は、ホームページと同じく「SNS を見た」などの申告数×売上高で判断する。

③展示販売会への出展支援事業（B to C）

下記 2 点の展示販売会への出展を支援指導します。

なお、出展する事業者の経験に応じて経営指導員が必要と判断した場合は、事前に専門家と連携して、陳列等のマーケティング支援・イメージ図・商品リーフレットの作成等についても支援指導を行います。

ア) 商工会が「道内販売イベント（想定される会場：札幌市・旭川市）」においてブースを借上げ、自社特産品の販売を行う事業者のうち、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな販路開拓及び需要開拓を支援する。

【参考】「道内販売イベント」として、苫前町観光協会と連携して例年出展を行っている「道北地域連携駅マルシェ（旭川市：2019 年実績 参加店舗数 78 店舗、来場者数 191,000 人）」及び、「オロロンラインプレゼンツ ♪冬のるもい大物産展 in チ・カ・ホ（札幌市：2018 年実績 8 団体 143 品目を出品 2 日間売上合計 4,167,710 円（前年対比 122%））を想定している。

イ) 事業計画を策定している 2 社以上の事業者が、道外消費者に対するマーケットに新たな需要開拓の効果があると判断できる場合、効果的な道外展示販売会のブースを商工会が借上げ、その需要開拓を支援する。

【参考】参加展示販売会として、北海道商工会連合会が主催となって実施する「なまらいいっしょ北海道フェア（東京開催）」と同規模以上を想定している。

※令和元年度実績 出展団体 22、来場見込 2 日間合計 25,000 人 売上総額 5,641,000 円

④商談会参加事業（B to B）

商品製造供給能力が、販路を拡大しても対応できると判断できる事業計画策定事業者については、定性分析や SNS などによる消費者動向を分析したうえで商品の需要が見込める地域で開催される商談会を選定し、参加を提案します。

その際には、隠れた需要の可能性も見据え、出店可能な商品製造供給能力を持つ他の事業者と必ず共同で出展させることで、分析では判断できない商品需要の開拓と、商談会の経験回数を踏むことによる商談能力の底上げを図ります。

また、出展事業者に対して必ず事前研修を行い、プレゼンテーション能力の向上や名刺交換した相手へのアプローチ支援等、商談成立に向けた実効性のある支援を行い、1 社以上の商談成立を目指します。

【参考】参加商談会として、（一社）北海道貿易物産振興会が事務局となって実施する「北海道産品取引商談会（東京・大阪会場）」と同規模以上を想定している。

※令和元年度実績、出展企業 32 市町村 71 社、バイヤー 152 社 302 名（東京会場）

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

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第1期事業期間では、苫前町の経済に関わる主要メンバーで構成された「経営発達支援計画評価委員会」を年2回開催して事業評価と見直しを行いました。委員会実施により、経営発達支援事業の進捗状況が可視化され、緊張感をもって業務に取り組むことができました。また、委員会の意見を真摯に受け止め、次年度事業に反映してきました。

【課題】

第2期事業期間についても、経営発達支援計画評価委員会を継続して評価を行い、本事業による小規模事業者への効果を高めて参りますが、より定量的な成果を意識して検証を行う必要があります。

(2) 事業内容

①職員間での進捗状況の共有による円滑な事業実施の取組

事業の実施状況を定量的に把握する仕組みとして、毎年、中小企業庁へ事業実績報告として提出するエクセルシートを活用し、日々の支援について小規模事業者毎に都度入力して管理することで、商工会職員間の情報共有を図り、実施状況を確認、把握できるようにいたします。

②経営発達支援計画評価委員会の開催による評価・検証

苫前町商工労働観光課長、苫前町商工会正副会長・事務局長・法定経営指導員・北海道商工会連合会職員に外部有識者※1を加えた「経営発達支援計画評価委員会」を年1回以上開催し、事業の評価、見直しを行います。

※1 外部有識者 苫前町農業協同組合代表理事組合長※2・北るもい漁業協同組合苫前支所長
苫前町観光協会長・留萌信用金庫苫前支店及び古丹別支店長
必要に応じて中小企業診断士等の専門家

※2 令和3年2月1日に管内農業協同組合が合併し、「るもい農業協同組合」となります。

また、評価委員会の結果は当会理事会に報告したうえで、事業実施方針等に反映させるとともに、商工会ホームページへ掲載（年1回以上）することで、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態にいたします。

9. 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】

経営指導員は毎年度、中小企業大学校や北海道商工会連合会が主催となって開催する基礎研修、セミナー等を受講し、支援能力の向上を図っています。また、補助員・記帳専任職員についても、北海道商工会連合会が主催する一般研修・専門研修を受講することで支援能力向上を図っており、これまで個社支援についても連携して行っていました。

【課題】

第2期事業期間においては、引き続き全職員が自己研鑽を重ねるのはもちろん、更に複雑化・高度化する経営課題へいち早く適切な解決策を導けるよう、職員の相互信頼を深めて、組織一体となって小規模事業者の課題解決方法を考え、支援を行う体制を構築することが必要です。

（２）事業内容

①職員間の情報共有による支援能力の強化

個社支援を行う経営指導員・補助員・記帳専任職員が中心となり「支援推進会議」を月に1度開催する。

会議では下記内容を重点に、当会が効果的な課題解決能力を得ることを目的として実施する。

- ア)「支援進捗把握シート」を作成して支援状況を把握し、課題共有を図る
- イ) 職員自身が学んだスキルや実務経験を共有し、相互支援能力の向上を図る
- ウ) その他意見交換を通じて組織連携を強化し、個社への課題に対して組織による、多角的な支援体制を構築する

②専門家帯同OJTによる課題解決ノウハウの取得

事業者の課題解決のため専門家と連携して支援を行う際は、経営指導員のみならず、補助員・記帳専任職員が一体となって支援に関わることで、職員全体のスキル向上を図る。

具体的には、

- ・ 専門家支援の際に提供する事業者の基礎情報・定量分析・定性分析・課題の調査
- ・ 事業者支援の際専門家に同行
- ・ 支援終了後の職員フィードバックと、その後の商工会による支援体制の検討等を実施する。

③各職員の自己研鑽による資質向上

新たな経営環境に対応するため、様々な分野に関する知識を広く習得することが必要となります。

北海道商工会連合会、中小企業大学校等が開催する研修会の参加、全国商工会連合会が運営するWEB研修の受講はもちろん、Zoom等を活用したオンラインセミナーの積極的な受講や、支援に結びつく様々な資格取得のため自己研鑽を重ね、個々の支援能力向上を図ります。

④支援状況のデータベース化

支援により収集した事業者の経営情報を、基幹システムやエクセル等でデータとして管理し、職員全員が相互共有できるようにすることで、担当職員が不在の際などでも相応の対応が出来るようにする。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

（１）現状と課題

【現状】

事業者の課題解決のため、必要に応じて士業（税理士・中小企業診断士・社会保険労務士・行政書士・司法書士・弁護士）、北海道よろず支援拠点、北海道立総合研究機構、留萌信用金庫、日本政策金融公庫等、多くの支援機関と連携して支援を行ってきました。また、地域連携として、留萌中部広域連携協議会による支援担当者会議（年3回程度）及び、職員研修会を実施して、地域職員全体のスキル向上に繋がりました。

【課題】

第2期事業期間においても、第1期同様連携体制を維持してまいりますが、経営環境の変化が著しい現状を鑑みると、高度な課題解決のため、特に士業との連携を強化することが必要です。既に情報交換の仕組みが整っている支援機関との連携体制はそのままに、上記課題解決のため新たな情報交換の場を設け、円滑な事業者の課題解決に取り組むための体制を構築いたします。

（２）事業内容

①経営改善資金推薦団体連絡協議会（マル経協議会）への出席（年２回）

日本政策金融公庫旭川支店が主催するマル経協議会に出席し、地域金融情勢の把握と、参加地区における金融支援について情報交換を行うことで、支援ノウハウの向上に努めます。

②留萌中部広域連携協議会での情報交換（年３回程度）

留萌中部（苫前町・羽幌町・初山別村）３町村の商工会で組織する留萌中部広域連携協議会で実施する支援担当者会議において、各商工会での具体的な支援事例などを共有するとともに、共通する経営課題をテーマとした研修会を開催して、地域職員全体のスキル向上に努めます。

③留萌市の専門家団体「六友会」との連携強化（年１回）

北海道留萌市に活動拠点を置き、士業（税理士・行政書士・司法書士・弁護士・土地家屋調査士）が連携して支援活動を行う専門家団体、六友会（りくゆうかい）と意見交換の場を設けて、士業の業務内容に理解を深め、事業者の高度な経営課題に対する速やかな支援体制を構築します。

地域経済の活性化に資する取組

1.1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第1期事業期間では、平成27年度に設立した「苫前町活性化協議会」を年3回以上開催し、町内外から講師を招いて町の活性化に繋がる事業を見聞したほか、協議会委員同士による活発な意見交換を通じて相互連携を深めることができました。また、地域内ミニイベントとして実施した「スタンプラリー事業」「合同チラシ事業」についても、5年間実施したことで町内住民に親しまれるイベントとして広く認知され、町内住民による域内消費の意識が少しずつではあるが高まりつつあるのが現状です。

【課題】

第2期事業期間では、上記事業を継続すると共に、小規模事業者の高齢化、後継者不在による廃業等課題への対応はもちろん、建設業や製造業等において課題となっている人手不足を解消するための方法についても検討を重ね、実行に移していく必要があります。

(2) 事業内容

①苫前町活性化協議会の開催（年2回）

第1期計画に引き続き苫前町活性化協議会を開催し、行政及び地域産業団体、金融機関が一体となって地域経済活性化の方向性を検討するとともに、各団体の連携を深め、小規模事業者が手掛ける地域資源を活用した、特産品開発などを円滑に支援できる体制を構築いたします。

②域内消費促進のためのイベント実施事業の開催（年1回以上）

本事業も第1期に引き続き、町内事業所をめぐる「スタンプラリー」等を企画開催し、域内消費の活性化を図るとともに、イベントに寄せられる意見・改善案を収集する中で、消費傾向を把握し、定性分析の指標として活用いたします。

③第三者承継による後継者確保の試み及び・定住促進・求職者獲得のための検討会の実施

新型コロナウイルス感染症による生活・経済環境の変化により、大企業のリストラによる失業者が増大していると報道されています。

また、コロナ疎開として田舎への観光・定住が注目されており、当町及び小規模事業者にとって大きな機会となっています。

この機会をどのような形で町の総合振興に活かすことができるのかを、苫前町と定期的な意見交換を行い、機会を活かした定住支援、就職、事業承継支援を検討して参ります。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和2年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) 事務局長 法定経営指導員 1名 補助員 1名 記帳専任職員 1名 一般職員 1名 苫 前 町 商工労働観光課	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制 ①当該経営指導員の氏名、連絡先 ■氏 名： 森 慶大 ■連絡先： 苫前町商工会 TEL. 0164-65-4121 FAX. 0164-65-3372 ②当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等) 経営発達支援事業の実施・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 〒078-3621 北海道苫前郡苫前町字古丹別 187 番地 苫前町商工会 TEL：0164-65-4121 / FAX：0164-65-3372 E-mail：tomamae@coral.ocn.ne.jp ②関係市町村 〒078-3792 北海道苫前郡苫前町字旭 37 番地の 1 苫前町 商工労働観光課 TEL：0164-64-2212 / FAX：0164-64-2142 E-mail：shoko@town.tomamae.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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	2,200	2,600	2,600	3,000	3,000
①経営発達支援事業	(1,550)	(1,950)	(1,950)	(2,350)	(2,350)
1. 地域、需要動向調査	50	50	50	50	50
2. 経営状況の分析	0	0	0	0	0
3. 事業計画策定支援	400	400	400	400	400
4. 事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
5. 新たな需要の開拓支援	1,000	1,400	1,400	1,800	1,800
②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り組み	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
1. 事業の評価及び見直し	10	10	10	10	10
2. 資質向上に関すること	10	10	10	10	10
3. 他支援機関との情報交換	30	30	30	30	30
③地域経済の活性化の取組	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)

(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、道補助金、町補助金、手数料収入、雑収入

(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	