

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	初山別村商工会（法人番号 7450005003161） 初山別村（地方公共団体コード 014851）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【小規模事業者の目標ア】 事業計画の策定・実行支援による売上向上</p> <p>【小規模事業者の目標イ】 創業・事業承継支援による小規模事業者数減少の抑制</p> <p>【地域への裨益目標ア】 創業・事業承継の促進による地域商業機能・地域コミュニティの維持</p> <p>【地域への裨益目標イ】 地域資源を活用した商品・サービスの開発・ブラッシュアップによる地域ブランド構築・PR を通じた交流人口・関係人口の増加</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>（1）中小企業景況調査の情報提供</p> <p>（2）地域経済動向分析情報の提供</p> <p>2. 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）物産展出展時における需要動向調査（BtoC）</p> <p>（3）商談会展展時における需要動向調査（BtoB）</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>（1）支援事業者の掘り起こし</p> <p>（2）経営状況の基本分析</p> <p>（3）経営状況の高度分析</p> <p>4. 事業計画の策定支援</p> <p>（1）DX 推進セミナーの開催</p> <p>（2）事業計画策定支援</p> <p>（3）創業計画策定支援</p> <p>（4）事業承継計画策定支援</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援</p> <p>（1）事業計画策定事業者に対する支援</p> <p>（2）創業計画策定事業者に対する支援</p>

	<p>(3) 事業承継計画策定事業者に対する支援</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>(1) 物産展出展支援 (BtoC)</p> <p>(2) 商談会出展支援 (BtoB)</p> <p>(3) 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開拓支援</p> <p>(4) IT を活用した販路開拓支援</p> <p>ア) HP (ホームページ) の作成および SNS 活用支援</p> <p>イ) ネットショップの開設および SNS 活用支援</p>
<p>連絡先</p>	<p>初山別村商工会</p> <p>〒078-4421 北海道 苫前郡初山別村 字初山別 9 6 番地 2</p> <p>TEL:0164-67-2911 FAX:0164-67-2781</p> <p>e-mail:shosanbetsu23@energy.ocn.ne.jp</p> <p>初山別村 経済課水産商工係</p> <p>〒078-4421 北海道 苫前郡初山別村 字初山別 9 6 番地 1</p> <p>TEL:0164-67-2211 FAX: 0164-67-2298</p> <p>e-mail:keizai.suisan@vill.shosanbetsu.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状および課題

①初山別村の立地

初山別村は北海道の日本海側北部に位置しており、南は羽幌町、北と東は遠別町に接し、西は日本海に面しています。南北に通る国道232号線はオロロンラインとも呼ばれ、南の羽幌町までは車で24分(20km)、北の遠別町までは車で26分(22km)の距離に隣接しています。公共交通機関については、昭和62年に国鉄羽幌線が廃止になって以降、(株)沿岸バスが運行する路線バスのみとなっております。

また、村総面積は279.52km²で南北方向に伸びた縦長の地形となっており、ピッシリ山を主峰とする東部山林から初山別川、風連別川、茂築別川等の河川が日本海に注ぎ、この河川を中心に初山別、豊岬、有明地区等として集落を形成、農業・漁業・林業により発展してきました。

気候は比較的冷涼で夏も過ごしやすく、冬も日本海に流れる暖流の対馬海流により寒気が緩和されています。しかし、西高東低の気圧配置の影響を受け、強い季節風とかなりの降雪がもたらされます。



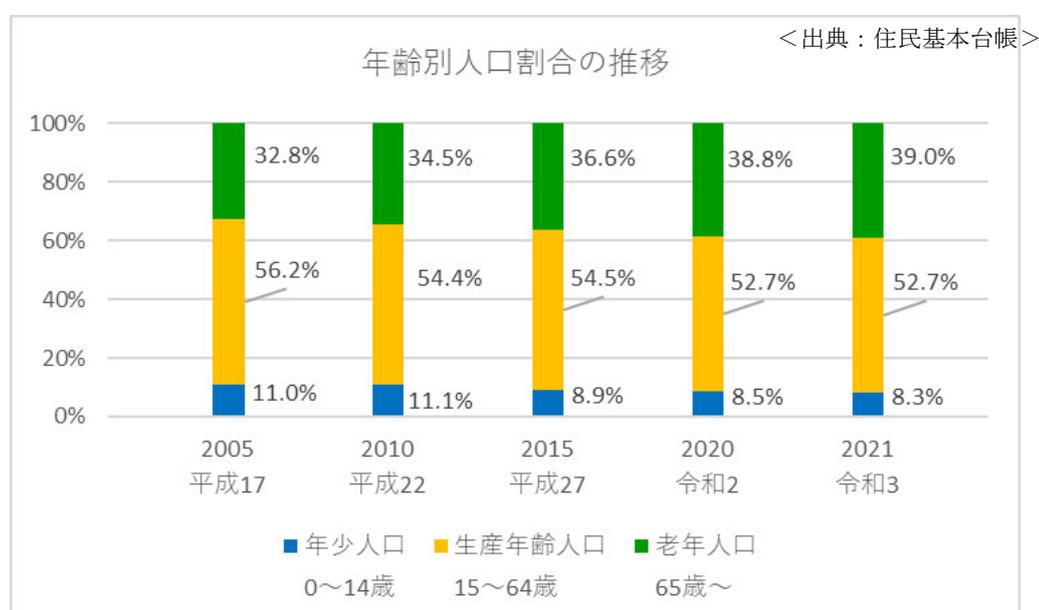
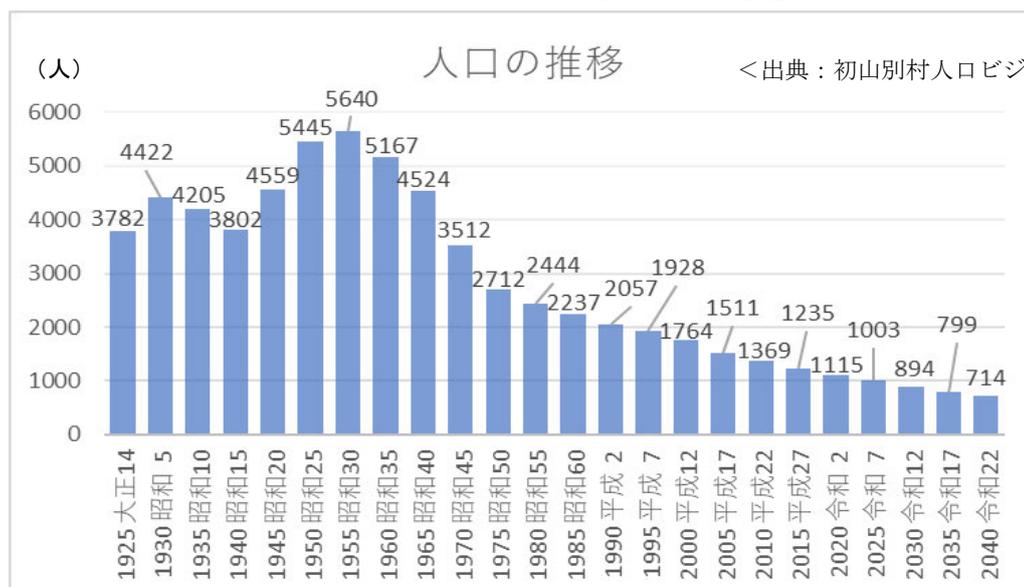
②人口の推移

人口は戦後増加の一途を辿りましたが、昭和30年の5,640人をピークに減少へ転じています。高度経済成長期により都市部への人口流出が進み、その後も減少に歯止めがかからず、令和4年9月時点ではピーク時の1/5以下である1,077人(初山別村広報紙)まで減少しています。さらに、「初山別村人口ビジョン」によると、令和22年(2040年)には人口が714人まで減少すると予測されています。

また、年齢別人口を見ますと少子高齢化傾向が続くなか、平成17年では10~19歳の人口が80歳以上の人口を若干上回っておりましたが次第に逆転し、老年人口が占める割合は、

平成17年の32.8%から令和3年39.0%と増加し、全国平均28.9%と比べても大きく上回って進行しております。生産年齢人口割合では、平成17年の56.2%から令和3年52.7%へと減少し、年少人口とともに減少を続けています。

年齢区分ごとそれぞれの人口比率を全国及び北海道と比較すると、当村の年少人口比率(8.3%)は全国平均(11.8%)や北海道平均(10.5%)を下回る一方、老年人口比率(39.0%)は全国平均(28.9%)や北海道平均(32.5%)を大幅に上回っており、全国・北海道平均と比較しても高水準で人口減少・少子高齢化が進行し、既に超高齢社会に突入していることから、今後ますます地域コミュニティの衰退・縮小が懸念されている状況です。



③産業の現状

A) 農業

初山別村の基幹産業である農業は、水稻に乳牛、肉牛などを加えた複合経営が営まれており、さらには畑作物に加え、そ菜類も積極的に栽培されていましたが、強化される減反政策や

米価低迷による所得減少などの稲作を取巻く環境悪化に直面し、平成10年度には「もち米団地化」を決め、村ぐるみでもち米生産を開始しました。また、平成8年から村直営試験圃場で栽培を始めたハスカップは、手摘みをして冷凍保存されシロップやジャム等に加工し商品化されています。コンビニエンスストアの「セイコーマート」にて初山別産のハスカップを使用したアイスバーが販売されるなど、特産品として定着しています。一方、高齢化の波は農業従事者にも押し寄せており、後継者不足による担い手の減少が課題となっています。

B) 漁業

農業同様に基幹産業である初山別村の漁業は、ミズダコやサケの水揚げが中心となっております。漁獲量では長年タコ漁業が安定的に推移し、令和2年の漁獲高は214tとなっております。ホタテの地まき放流増殖漁業も一時期行われておりましたが、日本海側では適さないことなどから現在ではホタテ稚貝の養殖漁業が行われています。また、初山別村では、北海道においては珍しいフグの水揚げがあり、平成4年には真フグの焼き干しを原料にした風味豊かなフグだしが作られました。このだしを使用した「醤油ラーメンスープ」「塩ラーメンスープ」「そばつゆ」は、現在でも行楽客の人気を集めています。しかし、漁業においても、農業同様に高齢化や水産物の価格低迷、後継者不足が懸念される状況となっております。

C) 観光業

初山別村の観光パターンは、典型的な「夏季集中・通過型」です。平成19年3月に、温泉宿泊施設、キャンプ場、天文台、パークゴルフ場等を有し敷地面積20km²にも及ぶ当村最大の観光スポット「みさき台公園」全体が道の駅「☆ロマン街道しよさんべつ」として登録されました。これにより、長いドライブの休憩地としての役割はもちろん、様々な観光資源やアクティビティで時間をかけ楽しみ、ゆっくり憩う場所として定着し、毎年7万～10万人の道内・外観光客が訪れていました。しかし、新型コロナウイルスが流行してからの数年は観光客入込数が減少傾向にあります。

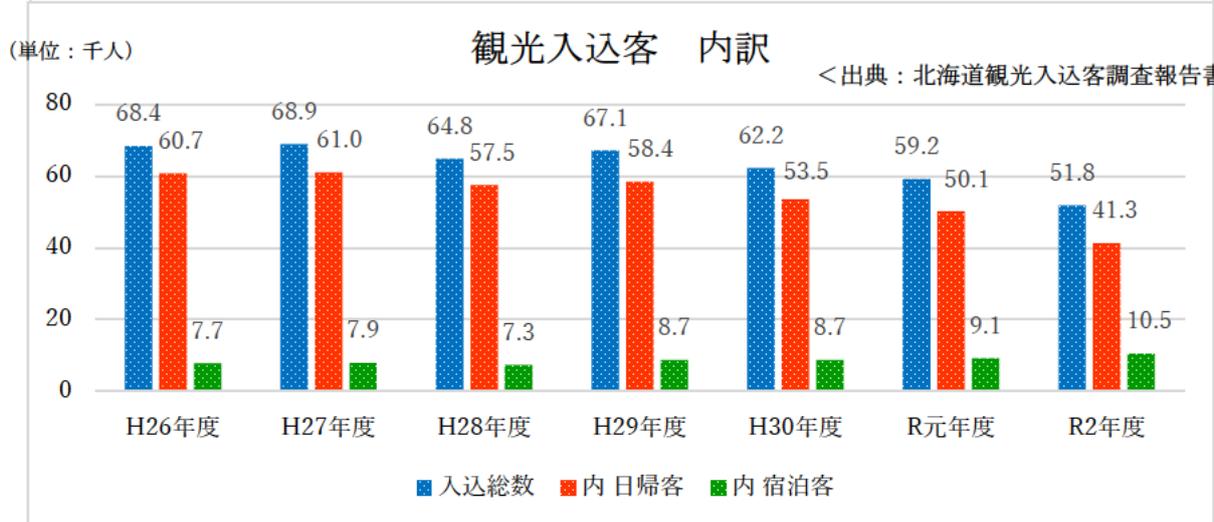
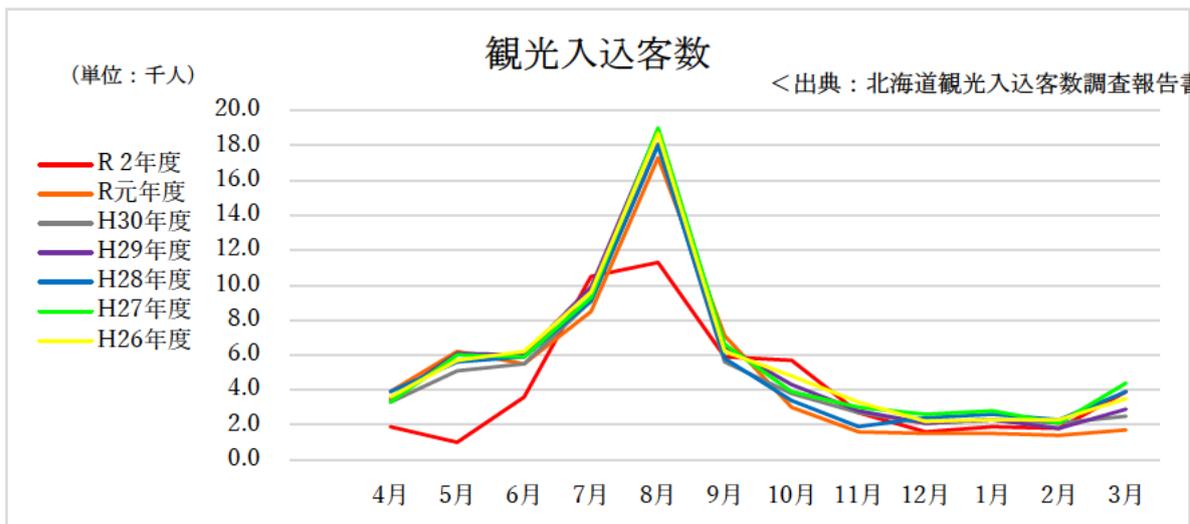
一方で、村内唯一の宿泊施設である「しよさんべつ温泉 岬の湯」の令和元年度のリニューアルや昨今のキャンプブームの影響による「みさき台公園オートキャンプ場」の人気により、宿泊客数は増加傾向にあります。

このことから、観光客一人あたりの滞在時間が伸びつつある状況と考えられ、こうした観光客を取り逃さないためにも、基幹産業（農業・漁業）・商工業が一体となってトップシーズンの観光業とタイアップし、既存特産品のPR・新規特産品開発や観光PR活動の推進等事業展開をし、アフターコロナを見据えて初山別村の知名度向上と通年での誘客・魅力度アップが必要となっています。





- 1 観音センター Caspio-In
- 2 しょうせんべつ温泉の湯
- 3 観音センター Caspio-In
- 4 しょうせんべつ温泉の湯
- 5 湯の部ロマン温泉しょうせんべつ
- 6 しょうせんべつ天女
- 7 レストラン北極星
- 8 オートキャンプ場
- 9 キャンプ場
- 10 バンガロー
- 10 水辺の広場
- 11 野球場
- 12 ゴルフコース
- 13 パークゴルフ場
- 14 公園広場



D) 商工業

[現状]

当村の商工業者全体のうち、小規模事業者が全体の8割以上を占めている状況です。

また、村自体の人口規模が小さいことから独自の商圈を形成することが難しかったのですが、地域密着型の商業として発展してきました。

近年では、事業者の高齢化に伴う後継者問題や、地域の少子高齢化と人口減少の進行による人手不足や村内需要の低下、隣接する羽幌町、旭川市や札幌市の大規模商業施設への消費流出により年間販売額および商店数が減少しており、商工業者数全体では平成30年度からの5年間で5者減少し、令和4年4月時点で54者となっています。

商業統計調査・経済センサスによると、平成14年の村内商品販売額は約7億3,600万円でしたが平成24年には3億400万円に減少、コンビニエンスストアがオープンした平成26年は11億6,700万円となりましたが、その後再び減少に転じ、平成28年には9億8,700万円となっております。

工業については、小規模ながら多様な業種が存在していましたが、こちらも人口減少とともに衰退し、現在では食料品製造業と木材・木製品製造業の2者のほか建設業が主なものとなっております。働き方改革が推進されている中、地方においては限られた人材で現場を回さなければならず、対応に苦慮しているのも現状です。

また、直近では新型コロナウイルスによる人流抑制や、原油・原材料価格高騰の影響により、全業種の経営に大きな打撃を受けている状況です。

[課題]

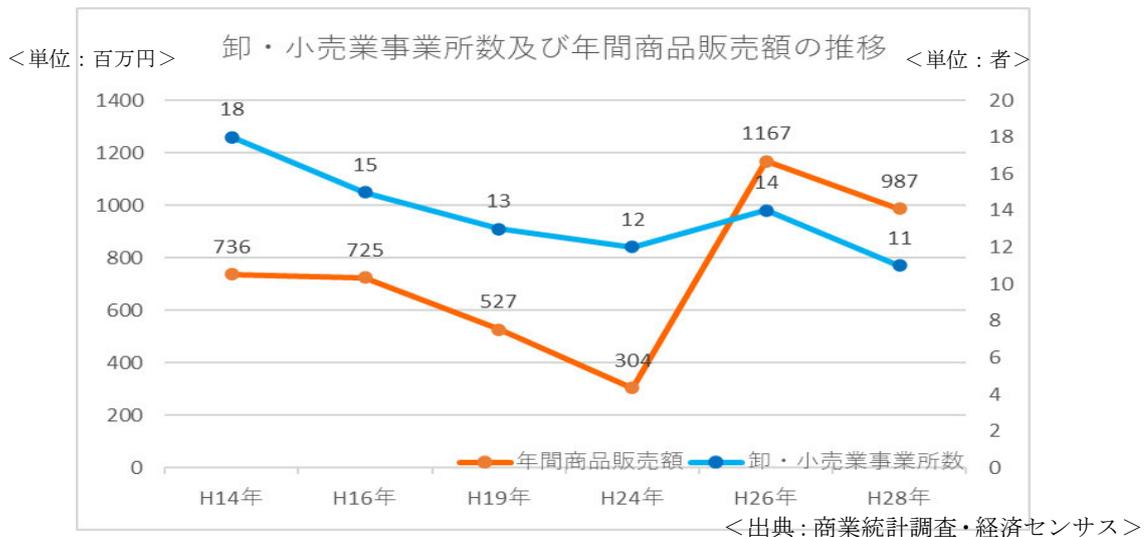
上記現状に記載のとおり、少子高齢化、人口減少、後継者不足など激変する経営環境を背景に当村の商工業者は減少が続いている状況です。特に、飲食業や小売業など生活関連業種の廃業は、交通の便が悪くかつ住民の高齢化が進む当村において、そのまま地域コミュニティの衰退に直結します。よって、販売促進計画の策定により特産品など取り扱い商品の高付加価値化やPRの強化、アフターコロナを見据えた新しい生活様式への対応、ITの活用を交えつつ多様化するニーズへの対応を促進することで売上の維持・向上による経営基盤の強化を図るとともに、後継者不足を課題とする事業者に対する事業承継や、創業支援の促進による事業者数維持が喫緊の課題となっています。

また、令和4年に村内で立ち上がった「特定地域づくり事業協同組合(※)」など外部機関との連携により人手不足問題への対応にあたる必要があります。

※《特定地域づくり事業協同組合制度とは》

人口急減地域において、中小企業等協同組合法に基づく事業協同組合が、特定地域づくり事業を行う場合について、都道府県知事が一定の要件を満たすものとして認定したときは、労働者派遣事業(無期雇用職員に限る。)を許可ではなく届出で実施することを可能とするとともに、組合運営費について財政支援を受けることができる制度。

事業協同組合の無期雇用の職員が、複数の組合員企業に時期を組み合わせることで派遣され業務を行うことで、年間を通じた仕事を創出します。



④小規模事業者の現状と課題

[現状]

本村の商工業者のうち8割以上が小規模事業者であり、前段の商工業の現状・課題にて記載と同様に、小規模事業者においても、人口減少および近隣市町への消費流出による村内需要の低迷、少子高齢化に伴う後継者問題、長期化するコロナ禍による経済の抑制、原油・原材料価格高騰に伴うコストのひっ迫など非常に厳しい経営環境となっております。

本村の小規模事業者数は、平成30年の53者から減少が続き、令和4年までに47者まで減少しており、経営者の高齢化・後継者不在による廃業および転出が主な理由となっております。

また、小規模事業者の61.7%が60歳以上、38.3%が70歳以上であり、70歳以上の事業者のうち61%は後継者を擁していません。75歳で引退すると仮定すると、このまま対策を講じなければ、5年後には11者（減少率約23.4%）、10年後には13者が廃業（減少率約27.6%）する見通しとなっております。この中には、住民が日常生活を送るうえで欠かせない、飲食・小売・サービス業が含まれている（70歳以上かつ後継者不在：飲食業7者中3者、小売業8者中2者、サービス業4者中1者＝計6者）ことから、今後ますます老年人口の増加が見込まれる当村においては、廃業が進むことで住民の利便性がさらに薄れ、転出による人口減少に拍車がかかることが懸念されます。

[課題]

消費の流出や消費者の行動・心理の変化等に対応するため、今までの経験や勘だけではなく事業計画策定による売上の維持・向上を図ること、また地域コミュニティを守るためにも、事業承継の推進や新規創業者の掘り起こしを行い小規模事業者数を維持することが必要となります。

また高齢者を中心にホームページ・ECサイトやSNSを活用できていない事業者が多いため、アフターコロナの人流回復を見据え、商品・サービスの付加価値向上と平行してWEB媒体を活用した販売手法を強化・DX化の意識付けを促進していく必要があります。

また、これまで記載したとおりの激変する経営環境においては、事業者自身の意識の変革を促すことで、経営力を強化・再構築し持続的発展に繋げていく必要があります。支援機関である商工会としては、「対話」と「傾聴」を通して事業者との信頼を醸成し、個々の課題の掘り下げにより事業者自らの「気づき」、「腹落ち」に繋げ、内発的動機付けから潜在力を引き出し、自走化に導くための伴走型支援が重要となっております。

初山別村の商工業者数等の推移

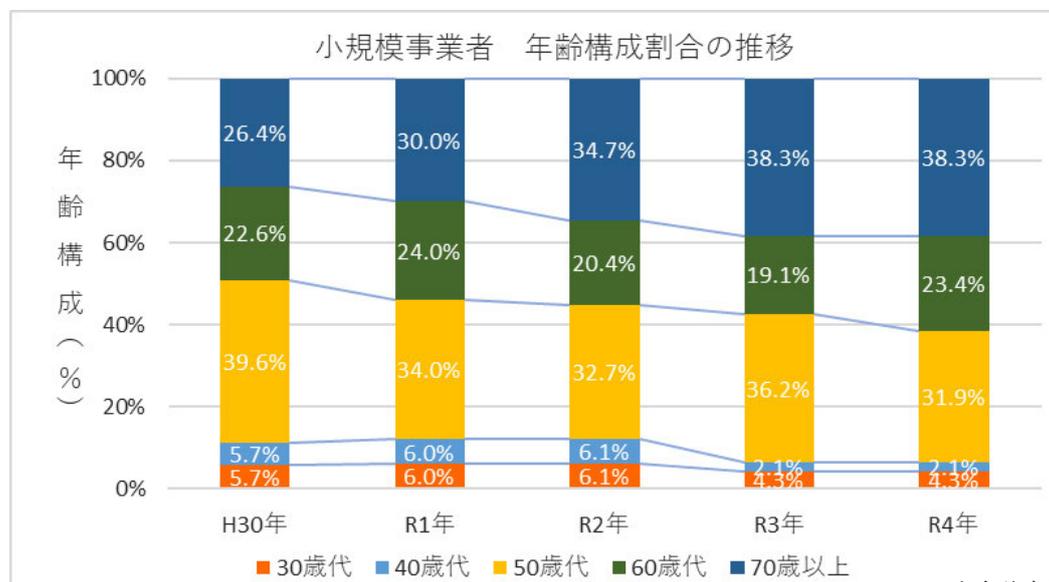
	平成 30. 4	平成 31. 4	令和 2. 4	令和 3. 4	令和 4. 4
商工業者数	59	59	56	54	54
小規模事業者数	53	53	50	47	47

(当会独自調べ)

初山別村の業種別事業者数の現状

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
		令和 4. 4	商工業者数	10	4	0	8	7	1	10	14
	小規模事業者数	10	3	0	8	7	1	4	14	47	

(当会独自調べ)



<当会独自調べ>

<厳しい経営環境において特に影響を受けている業種>

ア. 小売業・サービス業

コロナ禍による人流減少の影響は非常に大きく、小売業・サービス業ともに売上に大きな打撃を与えました。また、全業種で高齢化がみられる中、サービス業においては令和2年5月にUターンによる新規開業が1件あり、当該1者についてはコロナ禍の影響を受けつつも堅調に売上が推移しております。

イ. 工業・建設業

当村においても建設業ではコロナ禍による部品や資材の調達難による工期の延長、木材高騰による流通の鈍化、更には原油価格高騰によるコスト増加と大変厳しい状況となっております。

ウ. 飲食業・宿泊業

新型コロナウイルス流行に伴う人流減少や休業・時短要請等の各種制限により、観光客・常連客等の利用が停止・激減しました。国や北海道の給付金・支援金に支えられ、廃業に至る事業者はありませんでしたが、売上自体は大きく落ちている状況です。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

① 10年程度の期間を見据えて

前段「小規模事業者の現状と課題」にも記載のとおり、当村の小規模事業者は人口減少や事業主の高齢化による後継者・労働力不足、新型コロナウイルス感染症や原油・原材料費高騰を起因とする廃業、地域住民の少子高齢化による購買力低下などによる廃業等、懸念される課題が多くあります。

このように激変する経営環境の中で、10年先も商工業機能と地域を維持していくためには、地域経済を支える小規模事業者との対話と傾聴による伴走型支援によって事業者個々の経営課題を明確に設定し、伴走型支援により課題解決策を検討することで事業者の潜在力発揮に導き、自走化により事業の持続的発展に繋げることが必要であります。

小規模で地域密着型の商工業ならではの機動力や連携など、地域特性の強みを活かし、10年先も「豊かで活力と魅力に満ちた」初山別村であるために、小規模事業者に対する長期的な振興の在り方について下記のとおり設定いたします。

ア. D Xや新しい生活様式を前提に、小規模事業者が抱える本質的課題解決のための事業計画を策定、小規模事業者の自走化を伴走型支援することで事業計画の実行性を高め、売上の維持・向上により経営基盤の強化による事業の安定化・持続的発展を図ります。

イ. 創業や事業承継の促進により、生活関連業種を中心に地域の小規模事業者の減少を抑制し、地域商業機能と地域コミュニティの維持および地域経済の活性化・安定化を図ります。

ウ. 農業・漁業・商工業が一体となり、地域資源を活用した新商品・サービスの開発や既存商品・サービスのブラッシュアップによる付加価値の向上と地域ブランドの構築や、トップシーズンの観光業とタイアップしたPR等事業展開の推進により、交流人口・関係人口の増加により地域経済の活性化を図ります。

②初山別村総合振興計画との連動制・整合性

初山別村では第8期初山別村総合振興計画（2021年～2030年）の中で「自然を生かした活力ある村づくり」を基本理念の1つとし、さらにその中で「豊かで活力と魅力に満ちたしょさんべつ」を産業振興の基本目標に掲げています。

本目標の中で、「地域住民の生活を支える商店のあり方などに係るソフト事業を念頭に、既存の事業者に対する経営の改善・安定化や働き手の確保のための取組みを進める」、「起業等を支援することで、地域経済の活性化を図る」、「トップシーズンの観光業とタイアップした事業展開の推進を検討していく」ことが重要としたうえで以下の施策を講じており、これは上記で商工会の掲げる「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」と方向性を同じくしています。

【第8期初山別村総合振興計画（2021年～2030年）】

<商工業> 主要施策

(1) 経営改善を図る指導体制強化の支援

村の商工業者の総合的な改善・経営支援等のため、経営改善普及事業に対する補助など、指導を行う商工会の活動に対して支援します。

(2) 起業等の支援

地域商業の振興と経済活性化のため、起業や事業の改善・拡大に係る取組みを支援します。

(3) 中小企業融資の活用と利子軽減対策の推進

村の中小企業の育成と経営合理化を促進するため、融資を行うとともに、その利子や保証料の軽減を行います。

(4) 働き手確保の支援

人口減少に伴う労働力不足を解消するため、繁忙期における働き手の融通をはじめ、働き手確保に対する支援を推進します。

(5) 観光業と連携した事業の検討

地域経済の景気向上を目指し、トップシーズンの観光業とタイアップした事業展開の推進を検討します。

③商工会としての役割

当村の小規模事業者を取り巻く経営環境は、人口減少や消費者ニーズの多様化、更には新型コロナウイルス感染症など劇的なスピードで変化し、それに伴い変化する環境への対応力が求められるなど経営課題も年々多様化・複雑化が進んでいます。

そのなかで当会としては、上記10年程度の期間を見据えた長期的な振興の在り方を実現すべく、地域の小規模事業者の身近な相談役としての強みを活かした対話と傾聴により「小規模事業者が抱える本質的課題解決のための事業計画を策定、小規模事業者の自走化」により売上の維持・向上に繋げ、「経営基盤の強化による事業の安定化・持続的発展」を支援する役割があります。

また、創業計画・事業承継計画の策定を支援し創業・事業承継前後の不安を解消しながら安定的な「創業・事業承継を促進」することで村内小規模事業者の減少に歯止めをかけ、「地域商業機能と地域コミュニティの維持」を図っていく役割があると考えます。

加えて農業・漁業と商工業の連携を促進し、「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による付加価値の向上」と、これら商品・サービスのPR等販路開拓を支援することで地域の知名度向上・地域ブランドの構築を図り、「交流人口・関係人口の増加による地域経済の活性化」を図る役割を担っています。

(3) 経営発達支援事業の目標

① 小規模事業者の目標

上記「小規模事業者に対する長期的な振興の在り方」を踏まえ、以下のとおり ア「事業計画の策定・実行支援による売上向上目標」および、イ「創業・事業承継支援による小規模事業者数減少の抑制目標」の2点を支援する小規模事業者の目標として定めます。

ア「事業計画の策定・実行支援による売上向上目標」

経営基盤の強化、域外・域内での商品・サービスの販売促進を図る事業者に対する事業計画策定・実行支援により、計画策定事業者の売上向上を図ります。

<事業計画策定事業者数 : 10件/5年間>

<支援した事業者の売上増加率: 2%向上/1者(対前年比)>

イ「創業・事業承継支援による小規模事業者数減少の抑制目標」

創業・事業承継の円滑な支援により村内小規模事業者数の減少を抑制します。(対策を講じない場合の減少率を試算した結果、5年23.4%、10年27.6%の減少が予測されます。)

<5年以内の事業者数減少率: 5%以内>

地域への裨益目標

上記「小規模事業者の目標」達成を通して、以下のとおり2点の目標設定により初山別村地域経済の活性化と持続的発展を図ります。

- ア 創業・事業承継の促進により村内小規模事業者数の減少を抑え、地域商業機能と地域コミュニティの維持を図ります。
- イ 地域資源（農畜水産物、加工品、自然・景観、観光・交流拠点）を活用した商品・サービスの開発や、改良による個者が取り扱う商品の魅力度向上と地域ブランド構築・トップシーズンの観光業とタイアップしたPRにより交流人口・関係人口の拡大を図ります。

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、目標の達成方針

- (1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和10年3月31日）
- (2) 目標の達成に向けた方針

【①小規模事業者の目標の達成に向けた方針】

<目標ア 達成に向けた方針>

巡回訪問や窓口相談の際に、「対話」と「傾聴」を基本姿勢としたうえでヒアリングシートを活用することで事業者の「強み」、「弱み」を抽出し、あわせて地域経済動向調査、需要動向調査結果による定量的・具体的な外部環境や消費者ニーズを提示した経営分析により本質的課題を可視化し、事業者自身の「気づき」と「腹落ち」を得ることで事業計画策定の必要性を浸透させます。

また、職員のみならず専門家を交えて、経営分析結果を基に優先的課題の設定や課題解決に向けた施策を事業計画に落とし込むにあたっての適切な意思決定をサポートし、事業者自身の内発的動機付けを高めることで実行性の高い事業計画策定を支援します。

しかし、実行にあたっては組織内外のしがらみや、現場レベルでの落とし込み、課題解決のための知見の不足など数々の課題が想定されるため、状況に応じて専門家と連携しつつ計画的なフォローアップを行うことで、事業者自身の「意識の変革」と「自走化」を図り、着実な計画実行により販売促進等による売上の維持・向上や、事業承継に向けた経営基盤強化を支援します。

なお、昨今の多様化する消費者ニーズに対応して販売促進を行うためにはIT化が必須ですが、当村事業者においてはIT化の遅れが見受けられることから、DXセミナー実施やホームページ、ネットショップ、SNSなどWEB媒体を活用した販売促進を支援することで、DXの入口となるIT化を促進し、DX化への気運を醸成します。

また、これら支援にあたっては「対話」と「傾聴」による「課題設定型」支援スキルや、DXに係る知識・支援スキルの習得が必須となることから、各種研修等履修により職員の支援スキルを向上します。

売上向上による経営基盤の強化は、目標イにおける事業承継のためにも必須なので、事業計画の策定と着実な実行により当村小規模事業者の持続的発展を支援します。

＜目標イ 達成に向けた方針＞

創業支援については、地域おこし協力隊やU・I・Jターン希望者など、創業案件の掘り起こし、空き店舗情報など村と情報共有を図りながらPR等を行い、各種専門家との連携により創業希望者の創業計画を策定し、村補助金の活用に繋げるなどにより創業前後の不安や課題を解消しながら安定的な経営を支援します。

事業承継について、当村の小規模事業者の約4割が70歳以上であることから早急にアンケート調査を行い、後継者の有無や事業承継の意思など、事業者の現状を分析し、現状に応じて事業者のステップを分類します。

親族や従業員など後継者がいるものの事業承継が進まない事業者については、最も企業内部の人間関係等状況に精通している商工会が「対話」と「傾聴」を図りながら課題を抽出し、解決に向けて支援します。なお、財務や制度的な対応に課題がある場合、中小企業診断士や税理士など専門家と連携して支援します。

財務内容が良好で承継の意思はあるものの後継者がいない事業者については、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と連携してマッチングを支援し、M&Aなど第三者承継による事業承継を支援します。

これら創業・事業承継に向けた支援により、創業者・事業承継事業者の経営を安定的なものとし、村内小規模事業者数の減少を抑制します。

【②地域への裨益目標の達成に向けた方針】

＜目標ア 達成に向けた方針＞

上記①-イに記載の方針により、創業・事業承継の促進と、創業・事業承継後の経営の安定化を支援することで村内の小規模事業者減少を抑制します。特に、廃業が村民の生活環境に大きな影響を及ぼす飲食業・小売業・サービス業などの生活関連業種を重点支援先とし、地域商業機能の維持を図ります。

＜目標イ 達成に向けた方針＞

村内や展示・商談会出展時に実施する需要動向調査結果、「地域経済分析システム」(RESAS)の観光関連分析結果を活用し、消費者ニーズに基づいて、ふぐだし・ハスカップなど地域資源を活用した商品やサービスの開発およびブラッシュアップを支援します。

また、開発・ブラッシュアップにおいては村・観光協会・漁協等関係機関と連携し、各団体の課題認識・ビジョン・情報・ノウハウを共有し、反映することで地域ブランドを構築します。

これら商品等を取り扱う事業者に対して、チラシを使った近隣商圈向け販売促進や、展示・商談会出展やWEB媒体の活用などによる域外への販売促進を効果的に支援することで、事業者・商品のみならず、ひいては初山別村全体の認知度向上に繋がります。

現在、キャンプブームの影響もあり、当村においてもキャンプ場利用者など滞在人口が増加していることから、この機会を逃さないためにもトップシーズンに観光業種と連携してアプローチを掛け、通年での魅力アップ・訴求により交流人口・関係人口拡大に寄与します。

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期計画においては、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書や北海道銀行の調査ニュース、留萌信用金庫の景況レポート等により情報を収集し、巡回訪問や窓口相談時に情報提供をしてきましたが、全道・留萌管内全域など広範な調査結果の提供と現状把握の内容に留まり、小規模事業者が活用できるきめ細やかな情報として提供できておらず、事業計画策定等に活かされてない状況でした。

[課題]

提供してきた情報は、ポイントを押えず収集したものに留まっていたため事業計画策定に活用しにくいものでした。

よって、第2期計画においては全国商工会連合会、北海道銀行、留萌信用金庫が公表する景気動向情報に加え、国が提供する「地域経済分析システム」(RESAS)を併用することで地域情報の提示及び他地域との比較を可能とし、自社が置かれている外部環境の具体的・客観的な認識を可能とし、経営分析・事業計画策定のために活用しやすいよう情報収集・分析・集計する必要があります。

また、ホームページに掲載するのみでは漫然とした理解に留まりうることから、巡回や窓口相談の際に職員が丁寧に説明・提供いたします。

(2) 目標

	公表方法	現状	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
① 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
② 地域経済動向分析の公表回数	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」北海道分(調査企業数 300)、北海道銀行「調査ニュース」から各業種の業況を把握し、留萌信用金庫の景況レポート(留萌管内)等ポイントごとの景気動向を分析し公表します。

【公表回数】4半期毎

【調査・分析手法】

現在把握している業況調査に加え、日本政策金融公庫旭川支店の「道北の小企業動向調査」から北海道、道北地方、同一管内の業況を経営指導員等が把握・調査・分析します。

【調査・分析項目】

経済動向、業種別業況推移、売上・収益状況、経営上の問題点等

②地域経済動向分析情報の提供

小規模事業者の経営力向上や地域経済の活性化に繋げるため、経営指導員等が「地域経済分析システム」(RESAS)を活用した地域経済の動向分析を行い、事業計画策定の基礎資料等として活用できるよう公表します。

【公表回数】年1回

【分析手法】経営指導員等により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、地域の経済動向分析を行います

【分析項目】「地域経済循環マップ：生産・分配・支出分析」

地域のお金の流れを三側面から見ることで、地域経済の全体像と各側面の状況を分析します

「まちづくりマップ：From-to分析」

自地域滞在者の動向を性別、年代別等の様々な属性から分析します

「観光マップ：From-to分析」

国内外の宿泊者や交流人口の動向等を分析します

(4) 結果の活用

①小規模事業者が活用できるようホームページ上で周知します。

②ホームページ上での周知に加え、小規模事業者が外部環境や経済動向を把握し経営判断や事業計画策定の基礎資料として活用できるよう、経営指導員等が巡回訪問や窓口相談時に説明します。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第1期計画においては、個者が提供したい商品と消費者が求める商品とのギャップを分析し新たな需要の創出を目標としていました。しかし、ニーズ調査はアンケートシート形式など具体的手法を用いて行うことができておらず、巡回訪問や窓口相談の際に事業者目線での感覚をヒアリング、フィードバックするに留まっていたため、消費者が求めているニーズに対する視点に欠けており、地域特性に即した支援ができていませんでした。

[課題]

コロナ禍により消費者のライフスタイルやニーズが変化・多様化する中、マーケットインに基づいた商品やサービス提供の重要性は以前にも増しています。しかし、第1期においては上記のとおり具体的な手法による調査を行えなかったことから、事業者の感覚による定性的な把握に留まっていることが課題です。

よって、第2期計画においては、地域資源を活用した商品を提供する飲食業・製造業を中心に村内・村外(観光客)へのアンケート形式による需要動向調査を実施し、消費者ニーズを捉え、地域内消費だけではなく観光客をターゲットとした新商品・新サービスの開発、既存商品のブラッシュアップにより観光需要の増加を図り、販路開拓・拡大に繋げ経営力向上を図ります。

(2) 目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①地域需要動向調査 対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
②物産展需要動向調査 対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
③商談会需要動向調査 対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①地域需要動向調査

地域資源を活用した商品（特産品）やメニュー・サービスを取り扱い、村内および近隣町村や観光客からの需要拡大を目指す小規模事業者を対象にアンケート形式の調査を実施します。

村内外から幅広くサンプルを収集するためにも、観光のトップシーズンである7～9月に実施することで、村内外からの新たな需要獲得の可能性や多様化するニーズへの対応策を検討し、既存商品の改良や販路拡大に向けた事業計画策定に活用します。

【支援事業者】村内や近隣町村、観光客の需要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（飲食業、小売業、製造業）

【調査手法】

（情報収集）店頭にてアンケート調査票を設置し記入または聞き取り

（情報分析）単純集計及びクロス集計により経営指導員が分析。必要に応じて専門家を活用することで高度な分析を行います

【調査項目】基本調査項目と支援事業者が求める項目

- <基本調査項目> ・属性（年齢、性別、居住地） ・来店の動機、頻度
・商品の味、内容量、価格、パッケージ、品ぞろえ
・サービスの評価、改善点 ※各項目5段階評価

【サンプル数】村内・近隣町村の消費者、観光客 30名程度／1者

【調査結果の活用】分析結果を当該事業者へフィードバックし、既存商品・サービスのブラッシュアップ、新商品・サービスの開発に向けた事業計画の策定に活用します。

また、同様の商品・サービスを取り扱う事業者にフィードバックすることで事業計画の策定に活用します。

②物産展・出展時における需要動向調査（B to C）

地域内資源を活用した特産品（商品）取り扱い事業者のうち、北海道内や道外の都市部へ販路拡大を希望する事業者を対象に物産展・出展支援を行い、その際にアンケート形式にて消費者を対象に調査を実施し、域外での需要獲得の可能性や多様化するニーズへの対応策を検討します。

【支援事業者】地域資源を活用した商品取り扱い事業者のうち、域外での需要獲得を目指す物産展・出展事業者

【想定する物産展】にぎわい市場さっぽろ（主催：にぎわい市場さっぽろ実行委員会）

北海道内各地の特産品や名産品を一堂に集め、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食の展示販売会。出展参加者数は約100者。来場消費者は約25,000人。開催地は札幌市(11月)

【サンプル数】来場消費者 50名程度

【調査手法】会場で経営指導員が聞き取り調査の上、アンケート票へ記入します

【調査項目】・味 ・食感 ・大きさ ・価格 ・見た目 ・パッケージ
・当村及び当村特産品の認知度

【調査結果の活用】経営指導員等によるデータの収集、整理、分析を行い当該事業者へフィードバックし、経営分析・事業計画策定並びに計画の見直しに活用します。また、必要に応じ専門家等からの助言を受けることでより高度に事業計画策定やブラッシュアップができるよう活用します。

③商談会出展時における需要動向調査(BtoB)

地域内資源を活用した特産品(商品)取り扱い事業者のうち、北海道内や道外の都市部へ販路拡大を希望する事業者を対象に商談会出展支援を行い、その際にバイヤーを対象にアンケート形式にて調査を実施し、域外での需要獲得の可能性や多様化するニーズへの対応策を検討します。

【支援事業者】地域資源を活用した商品取り扱い事業者のうち、域外での需要獲得を目指す商談会出展事業者

【想定する商談会】北の味覚、再発見!!(主催:北海道商工会連合会)

新たな特産品開発や販路開拓・拡大に取り組む小規模事業者を対象とした商談会。出展参加者数は約60者。来場バイヤーは約150名。開催地は札幌市(10月)

【サンプル数】来場バイヤー等 50名程度

【調査手法】会場で経営指導員が聞き取り調査の上、アンケート票へ記入します

【調査項目】・味 ・食感 ・大きさ ・価格 ・見た目 ・パッケージ
・当村及び当村特産品の認知度

【調査結果の活用】経営指導員等によるデータの収集、整理、分析を行い当該事業者へフィードバックし、経営分析・事業計画策定並びに計画の見直しに活用します。また、必要に応じ専門家等からの助言を受けることでより高度に事業計画策定やブラッシュアップができるよう活用します。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第1期計画において、巡回訪問による実態把握や記帳機械化による財務分析、補助金採択や融資を目的とした事業計画策定のための経営分析に留まっており、事業計画策定に向けた経営分析は、専門家によるものが年に1件程度と限定的なものとなっていました。

【課題】

上記現状に記載のとおり、第1期においては一過性の経営分析による表面的課題の抽出に留まってしまい、経営分析の重要性を訴求することが出来ませんでした。

よって、第2期計画においては本質的課題を事業者自身が腹落ち・把握できるよう意識の変革を促しつつ、経営分析の必要性を浸透させる必要があります。

そのためには、まず巡回訪問や窓口相談に際してヒアリングシートを活用しながら「対話と傾聴」を通じて事業者内部の強み・弱みを可視化し、本質的課題を見極めるための前提条

件を抽出する必要があります。

そのうえで、経営安定化、販路拡大、事業承継など、課題内容・レベルに応じて各種ツールや専門家を活用した支援を実施いたします。

(2) 目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
経営分析事業者数	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

※事業計画策定 2 者、事業承継計画策定 1 者の計 3 者経営分析を想定。創業計画策定予定者分は含みません。

(3) 事業内容

①支援事業者の掘り起こし

まず、商工会ホームページや商工会広報誌により経営分析に意欲的な事業者を募ります。しかし、単に周知するだけでは意欲的な事業者の掘り起こしや、経営分析の重要性を喚起することは困難であるため、経営指導員等職員が日々の巡回訪問や窓口相談時にヒアリングシート（全国連）を活用しつつ、「対話」と「傾聴」を基本姿勢としたヒアリングにより事業者個々が持つ定性的な「強み」、「弱み」を可視化します。可視化した情報をもとに「強み」、「弱み」の「気づき」を与え、事業者自らへ本質的な課題の理解・把握を促すことで、定量的分析を交えたより高度な経営分析や事業計画策定の重要性を訴求します。

【支援事業者】 村内小規模事業者

【手段・手法】 巡回訪問や窓口相談時、全国商工会連合会作成の「経営状況セルフチェックシート」や「経営状況まとめシート」を用いたヒアリング

②経営状況の基本分析

上記①による掘り起こし事業者を対象として、事業者自らが経営課題を認識し内発的動機付けができるよう、経営指導員等が「対話」と「傾聴」を重ねながら基本的な分析を行います。

【支援事業者】 上記①のうち経営全般に意欲的な小規模事業者 3 者

【分析項目】・財務分析（定量）：<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（定性）：SWOT 分析（強み、弱み、機会、脅威）
- ・デジタル化

【分析手法】・財務分析（定量）：経営指導員が決算書に基づき安全性、収益性、生産性等の面から分析し、業界平均値とも比較します

- ・非財務分析（定性）：経営指導員が事業者と共に SWOT 分析を行います
- ・デジタル化 : みらデジポータルサイトを活用した状況チェック

③経営状況の高度分析

上記②基本分析により経営課題を事業者自身に認識してもらったうえで、中小企業診断士等の専門家を招聘し、販路拡大や事業承継等事業の継続に向けた事業計画策定のための高度な経営分析を実施します。

【支援事業者】 基本分析を実施し、販路拡大等により経営基盤の強化に意欲的な事業者や、

事業承継により事業の継続に意欲的な小規模事業者3者

- 【分析項目】・財務分析（定量）：＜安全性＞自己資本比率　＜収益性＞経常利益率
＜生産性＞労働生産性　＜売上持続性＞売上増加率
＜効率性＞営業運転資本回転期間
＜健全性＞EBITDA 有利子負債倍率
- ・非財務分析（定性）：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、商圈、競合商品等
- ・デジタル化　　：みらデジ経営チェックの解説ほか

【分析手法】経営指導員と専門家が連携し、基本分析の検証も含め専門的知見からさらにヒアリングを行うことで、将来目標、対応策を導き出せるよう分析します。

（4）結果の活用

各分析から見えた現状、経営課題を事業者自らが把握し、事業計画策定に繋がられるよう資料として活用します。また、職員全体で事業者の経営状況や経営課題を共通認識し、支援できるよう分析結果を職員間で共有します。

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期における事業計画策定支援については、補助金採択や融資を目的とした一過性の計画策定に留まってしまい、事業者の本質的課題の掘り下げまで至っていないことから、事業計画の重要性を訴求できていない状況です。

【課題】

上記現状のとおり、事業計画策定の重要性をいかに事業者へ浸透させていくかが課題です。また、単なる課題解決を目的とするのではなく、事業者自身の「気づき」と「腹落ち」のもと本質的な課題の抽出・設定を行うことで、自走化による実行性の高い事業計画を策定支援する必要があります。なお、高齢な事業者を中心にIT化を含むDXへの対応に遅れが見られることから、DXの機運醸成を図ったうえで事業計画の策定を進めていく必要があります。

（2）支援に対する考え方

事業計画策定の重要性を事業者へ浸透させるためには、経営分析の段階からその重要性を訴求していく必要があると考えます。「対話」と「傾聴」により可視化された経営分析結果をもとに、経営指導員等職員が密に寄り添ったコミュニケーションを図りながら本質的な課題の掘り下げ、「気づき」と「腹落ち」を事業者に促すことで、優先課題の設定や課題解決に向けた施策の計画への落とし込み等最適な意思決定をサポートします。これにより、事業者のモチベーション向上と潜在力の発揮に繋がり、実行性が高い事業計画策定を図ることができると考えます。また、そのためにはセミナー形式ではなく職員とのマンツーマンまたは専門家を交えた少数での個別相談会形式により、事業者との密なコミュニケーションを図る必要があると考えます。なお、各支援に対する考え方は以下のとおりです。

【DX推進セミナーの考え方】

当村の小規模事業者はIT化を含めDX対応への認識が低い状態ですが、昨今は各種補助金申請の電子化や、WEB媒体による販売促進が主流化していることから、事業計画策定支援の前段としてDXに関する意識の醸成や基礎知識習得、DXの入り口となるITツール活用に向

けたセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指します。また、セミナー受講者のうち取組意欲の高い事業者については、I Tコーディネーター等専門家との連携により支援を行います。

【事業計画策定支援の考え方】

経営分析（高度）を行い、売上の維持・向上による経営基盤の強化や、地域資源を活用した商品・サービスの改良・開発により販売促進を希望する事業者を対象に、地域経済動向調査および需要動向調査結果を活用し計画策定支援を行います。策定にあたっては、内容に応じて中小企業診断士と連携し個別相談を実施します。

【創業計画策定支援の考え方】

U・I・Jターン希望者や地域おこし協力隊などからの創業希望者情報について、村と一体になった掘り起こしを行い、創業希望者や空き店舗情報について情報共有を行いながらその後の支援に繋がります。また、創業予定者の抱える課題内容に応じて税理士や中小企業診断士などの専門家や、北海道よろず支援拠点など関係機関とも連携しながら、個別相談会や専門家派遣により創業計画の策定を支援します。村補助金の活用による資金調達支援など、創業前後の不安を解消しながら、経営が軌道に乗るよう支援を行います。

【事業承継計画策定支援の考え方】

北海道事業承継・引継ぎ支援センターの「事業承継診断シート」に当会独自項目を追加する等し、事業承継に対する意識や備えを調査することで支援対象者を掘り起こします。また、調査結果（具体的な後継者の有無や、事業承継準備の手続き等進捗状況など）に基づいて、事業者のステップを分け、親族や従業員の中に後継者候補がいる事業者については、商工会が承継元・承継先と対話・傾聴を重ね、承継にあたっての障壁を緩衝し、また事業継続を希望するが後継者がいない事業者については、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と連携しマッチング支援を行います。

支援にあたっては、状況に応じて税理士や中小企業診断士などの専門家と連携しながら、スムーズな事業承継に繋げるべく事業承継計画の策定を支援します。

(3) 目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①D X推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
③創業計画策定事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
④事業承継計画策定事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

①D X推進セミナーの開催

【支援対象】D Xによる競争力の維持・強化を目指す小規模事業者

【募集方法】ホームページ、支援対象者への郵送案内

【講師】I T関連の専門家等

【カリキュラム】・D Xの基礎知識、D X関連技術や活用事例等

- ・ SNSの活用による効果的・効率的な情報発信
- ・ SNSとECサイトの連携による売上アップ

※セミナーを受講した事業者の中で取組み意欲の高い事業者については、必要に応じてIT専門家を派遣します。

②事業計画策定支援

【支援対象】経営状況分析（高度）を実施し、売上維持・向上による経営基盤の強化や商品・サービスの改良・開発による販売促進に係る事業計画策定に意欲的な小規模事業者

【支援手法】経営状況分析結果、地域経済動向調査、需要動向調査結果を基に、経営指導員等職員が中小機構の経営計画作成アプリ「経営計画つくるくん」などツールを活用して事業計画策定を支援します。なお、専門的・高度な課題については状況に応じて専門家と連携し、個別相談会や専門家派遣により計画策定を支援します。

③創業計画策定支援

【支援対象】初山別村において創業を希望する者

【募集方法】行政と一体となりホームページで周知

【支援手法】経営指導員等が日本政策金融公庫の創業計画書による策定支援を行うほか、初山別村の起業者等支援事業の活用を検討、更には必要に応じ中小企業診断士等の専門家やよろず支援拠点等の関係機関と連携し、専門的知見から個別相談会を実施します。

④事業承継計画策定支援

【支援対象】経営状況分析（高度）を実施し、事業承継を予定している、又は経営者が高齢で後継者を有している小規模事業者

【募集方法】巡回、窓口相談時に周知

【支援手法】経営指導員等がヒアリング、アンケート等により支援対象者、内容を整理し、中小企業診断士等の専門家や北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の関係機関と連携して円滑な事業承継が行えるよう事業承継計画策定を支援します。

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]

事業計画策定後の実施支援に関して、第1期前半では経営指導員による大まかな売上高等をヒアリングする程度に留まり、進捗状況を把握した中での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が、第1期後半には、専門家による事業計画策定後のフォローアップ支援を実施しております。

[課題]

計画的で効果的なフォローアップの実施が課題として挙げられるため、策定する計画ごとに確認頻度を設定し、定期的な巡回訪問により進捗状況を把握する必要があります。また、計画とのズレが生じた場合には専門家等と連携し軌道修正するなど迅速な支援により計画の実行性を高める必要があります。

(2) 支援に対する考え方

事業計画（創業計画・事業承継計画を含む）を策定したすべての事業者を対象として、定期

的な巡回訪問により計画の実行支援と進捗状況の確認をします。

支援にあたっては、「組織内外のしがらみや事業者の心理的障壁を捉えた課題解決策の実行」、「現場レベルに即した取組みに落とし込むことで従業員を含め組織的に当事者意識を持った課題解決」、「課題解決のための知見・経験の獲得」を意識した伴走型支援により事業者を自主化に導き、自己変革力の会得による計画の実行を促していきます。また、計画とのズレが生じた場合など、必要に応じて中小企業診断士等の専門的知見からもフォローアップ支援を行い、PDC Aサイクルを回しながら計画の実行を支援します。

(3) 目標

	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①事業計画策定 フォローアップ対象事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
頻度 (延回数)	2 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
対前年比売上 2%以上 増加の事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②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
③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

(4) 事業内容

事業計画の進捗状況を確認するため、全国商工会連合会が作成した『進捗状況確認兼経営発達支援事業報告用シート』(※) を活用し経営環境の変化及び事業計画の進捗状況等の確認を行います。また、進捗状況及び経営課題の解決状況に応じて以下の支援を実施します。

【支援対象】事業計画を策定したすべての小規模事業者

【手段・手法】次に記載のとおり、小規模事業者が策定した計画の内容に応じて支援します

①事業計画策定事業者に対する支援

売上の維持・向上による経営基盤の強化や、商品・サービスの改良・開発による販売促進を目的とした事業計画を策定した小規模事業者を対象として、4半期に1回経営指導員等が巡回訪問し、策定した計画が着実に実行されているか進捗状況等を確認します。

【頻度 (延回数)】 4半期に1回/者 ⇒ 4回×2者=8回

②創業計画策定事業者に対する支援

創業計画を策定した小規模事業者を対象としたフォローアップとして、事業の進捗状況を確認します。創業当初の計画では見えなかった部分、計画内容との相違も予想されるため巡回頻度を増やして支援します。

【頻度 (延回数)】 2カ月に1回/者 ⇒ 6回×1者=6回

③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を対象として、円滑かつ着実な事業承継が行えるよう経営

指導員等による巡回訪問を4半期に1回行い、進捗状況を確認します。

【頻度（延回数）】4半期に1回／者 ⇒ 4回×1者＝4回

【事業計画と進捗状況に乖離（ズレ）が生じた場合】

いずれの計画においても、当初の計画にズレが生じた場合、進捗状況が思わしくない場合や新たな課題が生じた場合等、上記頻度に関わらず必要に応じて中小企業診断士等との連携により、専門的視点からズレが生じた要因、今後の対応方針を検討し効果的なフォローアップ支援を行います。

(※) 『進捗状況確認兼経営発達支援事業報告用シート』（全国商工会連合会作成）

「売上高の変化」、「粗利益の変化」、「補助金活用の有無」、「金融支援の状況」などを簡潔にヒアリングしてまとめるシートです。上記の各項目とあわせて、「商品・サービス」、「販売」、「実施体制」についての現状を質問項目に従ってヒアリングすることができ、フォローアップ支援後は、支援履歴を一覧として記録することで、支援頻度の管理や職員の情報共有が可能となります。

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期計画において、商談会や展示会に係る情報提供を行ったものの、出展支援には至りませんでした。また、コロナ禍ではオンラインによる販路開拓も拡大している中、当地域では高齢化・IT環境や知識の不足といった理由から、ITを活用した販路開拓が進んでいないという現状にあります。

[課題]

上記のとおり、第1期支援の結果、出展希望事業者の掘り起こしが課題となることがわかりました。

よって、第2期においては、需要開拓を希望する事業者に対して経営分析を経て販売促進計画の策定を進めることで、販路開拓に係るビジョンを明確にする必要があります。また、小規模事業者の多くが高齢化しており、長距離移動が伴い出展期間が数日にわたる催事への出展は体力的な懸念もあることから、オンライン商談会や販売会への出展、催事出展のほかECサイト等WEB媒体の活用も検討が必要であり、DX推進の重要性を理解・認識してもらう必要があります。

(2) 支援に対する考え方

需要動向調査や対話と傾聴を通じて事業者自身が腹落ちした中での経営分析から、販路開拓に係るビジョンを明確にし、各事業者に適した支援を実施します。

また、商品や販売促進計画についてPDCAサイクルを回すことで着実に検証・改善を行い、小規模事業者の稼ぐ力を高めることで売上や利益の増加に繋げ、次のステップに導きます。各支援に対しては、以下の考え方に基づき行います。

【物産展・商談会出展支援に対する考え方】

地域内資源を活用した特産品（商品）取り扱い事業者のうち、域外へ販路拡大を図る事業者を対象に物産展及び商談会の出展支援を行います。北海道の都市部で開催されるもののほかオンラインの物産展・商談会を想定し、出展にあたっては経営指導員や状況に応じて専門家と連携して、事前・事後支援、出展時のレイアウト、接客、自社商品のPR資料作成、需要動向調

査、IT関連などきめ細かな伴走支援を行います。

【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開拓支援】

当村の課題である、近隣市町への購買流出や交流人口減少による村内消費・需要の低迷に対し、紙媒体によるPR支援を行います。当村を始め、高齢化した消費者に対してはWEB媒体よりも紙媒体によるPRの方が効果的であると考え、飲食業や小売業などを中心に、村内や周辺地域の需要取り込みを目指す小規模事業者を掲載した共同チラシ・パンフレット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。

【ITを活用した販路開拓支援に対する考え方】

インターネットが普及した現在の消費者購買行動は、検索・共有というパターンに一部置き換わり、コロナ禍ではインターネットによる情報収集と購買が更に増加しています。多様化する消費者行動や激変する社会環境下においては、対面だけではない非対面による情報発信と販売方法で売上減少に歯止めをかける必要があります。このことから、アナログからの脱却と適切なIT活用により売上増加・販路開拓を図るため、理解度の向上と発展的な活用を支援します。

(3) 目標

	現状	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
①物産展出展事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	2%	2%	2%	2%	2%
②商談会展展事業者数	—	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
③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	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	2%	2%	2%	2%	2%
④-ア ITを活用した販路開拓支援HP・SNS活用支援事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率／者	—	2%	2%	2%	2%	2%
④-イ ITを活用した販路開拓支援ネットショップ・SNS活用支援事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率／者	—	2%	2%	2%	2%	2%

(4) 事業内容

①物産展出展支援 (B to C)

【支援対象】特産品など地域資源を活用した商品を取扱い、事業計画策定のうえ道内外の都市部での販路開拓を目指す小規模事業者

【支援内容】

出展前:各支援機関及び専門家との連携による出展の際の商品提案手法の支援、商品・自社PRチラシの作成、ブースの装飾等、アンケート内容の精査など

出展中：商品の配置、接客対応、アンケート調査

出展後：出展者が来場消費者から口頭で得た感想・意見、反応等をヒアリングし、アンケート結果と併せて集計・分析。整理した分析結果を基に専門家を交えて商品等のブラッシュアップ支援

【想定される商談会】にぎわい市場さっぽろ（主催：にぎわい市場さっぽろ実行委員会）

北海道内各地の特産品や名産品を一堂に集め、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食の展示販売会。出展参加者数は約100者。来場消費者は約25,000人。開催地は札幌市（11月）。その他、札幌開催の物産展や、状況に応じてオンライン物産展への出展支援を行います。

②商談会出展支援（BtoB）

【支援対象】特産品など地域資源を活用した商品を取扱い、事業計画策定のうえ道内外の都市部での販路開拓を目指す小規模事業者

【支援内容】

出展前：各支援機関及び専門家との連携による出展の際のバイヤーアプローチなど商品提案手法の支援、商品企画書の作成、自社PRパンフレット作成、ブースの装飾等、アンケート内容の精査など

出展中：商品の配置、バイヤー接客対応、アンケート調査

出展後：出展者が来場バイヤーから口頭で得た感想・意見、反応等をヒアリングし、アンケート結果と併せて集計・分析。整理・情報共有した分析結果を基に専門家を交えて商品等のブラッシュアップ支援

【想定される商談会】北の味覚、再発見!!（主催：北海道商工会連合会）

新たな特産品開発や販路開拓・拡大に取り組む小規模事業者を対象とした商談会。出展参加者数は約60者。来場バイヤーは約150名。開催地は札幌市（10月）。その他、札幌開催の商談会や、状況に応じてオンライン商談会への出展支援を行います。

③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開拓支援

【支援対象】事業計画策定のうえ、村内や近隣市町村からの需要取り込みを目指す事業者

【支援内容】上記事業者に対し商品・サービスを広く情報発信するために共同チラシ・パンフレットを作成し、当村や周辺地域に新聞折り込みをすることで新規顧客獲得を図ります。また、作成したチラシ・パンフレットは、村内の飲食店や交流人口が最も多い道の駅のほか、近隣で最も人口が多い留萌市の道の駅などに設置します。

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、季節や掲載する情報の分類・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がります。

④ITを活用した販路開拓支援

【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事業者のほか、販売対象が域内であっても売上向上等の高い目標を持つ小規模事業者

【支援内容】

ア) HP（ホームページ）の作成およびSNS活用支援

域内外両方に対し需要拡大を希望し、店頭で商品・サービスを提供する飲食業・小売業・サービス業のうち、自社ホームページを持たない事業者や既存ホームページが陳腐

化している事業者に対して、経営指導員等職員により「Goope (グーペ)」(GMOペパボ(株)運用のHP作成サービス)の商工会員向け無料プランを活用してホームページの立ち上げを支援します。

また、ホームページを単体では認知されるのが困難であるため、同時にSNSを活用した情報発信についても支援し、取り扱う商品・サービスの特性、ターゲットとする消費者層に応じて活用するSNSを使い分けます。

さらに、必要に応じてITコーディネーター等の外部専門家との連携によりホームページおよびSNSのより発展的な活用を支援します。

イ) ネットショップの開設およびSNS活用支援

域外への販路拡大に意欲的な事業者のうち、自社ホームページを持つ事業者、またはネットショップと一体型ホームページの新規作成を希望する事業者に対して、経営指導員等職員により「カラーミーショップ」(GMOペパボ(株)運用のネットショップ開設サービス)の無料プランを活用し、自社ネットショップの開設を支援します。

既にグーペや他の形態によりホームページを所有している事業者のページに、本サービスで作成したショッピングカートを連動させ、既存ページの機能拡張を行うことが可能です。

また、カラーミーショップで開設したネットショップの売上が軌道に乗ってきた際には、有料プランへの移行や、より拡張性の高いサービスへの移行により更なる売上獲得を支援します。ネットショップについても、単体では認知されるのが困難であるため、同時にSNSを活用した情報発信についても支援します。活用するSNSは、取り扱う商品・サービスの特性、ターゲットとする消費者層に応じて使い分けます。

また、必要に応じてITコーディネーター等の外部専門家との連携によりホームページおよびSNSのより発展的な活用を支援します。

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

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期計画の経営発達支援事業の評価・検証・見直しについては、外部有識者を加えた評価委員会を設置し、年1回開催して進捗状況の確認及び事業の評価・検証を行って参りました。

[課題]

経営発達支援事業の円滑な実施に向けPDCAサイクルを回すことが重要であり、今後も組織全体として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ことが必要であります。

(2) 事業内容

事業の実施状況や成果について「Shoko Biz」(※)を活用し管理・把握するとともに、本データをを用いて事業の成果・評価・見直しを行うほか、評価委員会を下記のとおり開催し効果的な経営支援に繋がります。

- 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。
- ②評価委員会のメンバーは、商工会正副会長（2名）、法定経営指導員（1名）、初山別村経済課（1名）、北海道商工会連合会道北支所（1名）のほか外部有識者として留萌信用金庫初山別支店（1名）で構成します。
- ③事業成果の評価、見直し等の検証結果については商工会の理事会で報告するほか、当会ホームページに掲載し地区内小規模事業者が閲覧できる状態にします。

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

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第1期では、北海道商工会連合会及び管内商工会職員協議会、中小機構が実施する各種研修会に参加し職員の資質向上を図って参りました。

[課題]

当会は人員面から支援案件に対し複数職員の対応が難しい状況となっており、このことからOJTも上手に機能せず組織的共有が図られにくい状況となっておりました。総員体制で経営発達支援事業に取り組むための情報及び支援ノウハウを共有する仕組みづくりが課題となります。

(2) 事業内容

①研修会参加による支援能力の向上

北海道商工会連合会や中小機構等が主催する研修会へ参加することに加え、全国商工会連合会や各支援機関によるWEB研修にも積極的に参加し、支援能力の向上を図ります。

また、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向上に努めます。

【経営支援能力向上に向けた研修会への参加】

事業環境変化や制度改正に係る経営指導員等の支援能力向上のため、北海道商工会連合会や関係機関が開催する経営支援能力向上研修に計画的に参加するほか、WEB研修も積極的に活用します。

【DX推進に向けたセミナーへの参加】

DX推進は小規模事業者にとって今後必要不可欠であり、ニーズ・時代に合わせた相談、支援対応を可能にするため、職員のITスキル向上に向けた研修会にも積極的に参加します。

<事業者の業務効率化のためのカリキュラム>

クラウド会計システム、電子マネー商取引システム等のITツール、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

<事業者の需要開拓等のためのカリキュラム>

ホームページ・SNS等を活用したPR、情報発信方法、ECサイト構築・運用

②経営力再構築伴走型支援に必要なスキルの習得

「対話」と「傾聴」を基にした「課題設定型」の伴走型支援を推進するため、経営指導員等が経営力再構築伴走型支援研修等を積極的に受講し、対話力向上や課題設定形式による支援手法など、伴走型支援において必要とされるスキルの習得を行います。

【経営力再構築伴走型支援研修の内容】

「対話の基本姿勢と態度」、「創造的対話技法」、「対話ツール活用法」など

③OJTによる支援能力の向上

研修会等で得た知識・情報を職員間でアウトプットし、実務に応じたミーティングや、経営指導員に補助員が帯同し巡回訪問や窓口相談支援することで職員の支援ノウハウのボトムアップを図り、小規模事業者へフィードバックできる体制を作ります。

④データベース化による情報共有

クラウド型経営支援ツール「Shoko Biz」を活用し、地域内の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、一つ一つが職員全体の支援案件として認識・共有できる体制を構築します。

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]

第1期では、北海道商工会連合会の研修会や日本政策金融公庫のマル経協議会、広域連携協議会において支援事例等の情報収集・交換を行ってきました。

[課題]

事業環境変化や制度改正により支援内容が複雑化し、IT化の取組みも加速する中、効果的な情報収集や高度な支援ノウハウの情報交換が必要となります。

(2) 事業内容

①金融機関との支援ノウハウの情報交換（年2回）

小規模事業者への金融支援に資するため、日本政策金融公庫が開催するマル経協議会において、地域経済の動向・資金需要の動向・金融支援及び手法等について情報交換を行い、職員の支援能力向上に繋がります。

②留萌中部商工会広域連携協議会による情報交換（年4回）

留萌中部商工会広域連携協議会（苫前町・羽幌町・初山別村）の経営支援会議において、地域の経済状況・経営支援事例に関するノウハウや課題等の情報交換を行い、職員の支援能力の向上に繋がります。

③支援機関や専門家との連携強化（随時）

経営指導員等による支援では解決が困難な高度で専門的な課題に対しては、よろず支援拠点や北海道中小企業総合支援センター、外部専門家と連携し経営指導員が随行する中で、支援方法・解決方法のノウハウを吸収・蓄積し、より一層の支援能力向上を図ります。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第1期においては、各種地域資源を活用した加工品を「地域固有のブランド」として確立すること、観光団体と連携した「食の観光」・「体験観光」を確立させること、による地域経済活性化が思うように進めることが出来ませんでした。また、地域イベントである商工会青年部主催の「夕涼みビアガーデン」(7月)、観光協会主催の「しょさんべつ岬まつり」(8月)、「秋の味覚!感謝祭!!」(9月)等により交流人口・関係人口の拡大を図ってきましたが、夏から秋にかけてと地域経済の活性化も一時的なものでした。

[課題]

各団体が連携し、地域ブランドにより地域経済を活性化するには、共通の課題認識・ビジョンが必要と思われます。また、イベントによる地域活性化は年間を通して「一時的なもの」という課題があります。昨今のキャンプブームで村内のキャンプ場の利用者は増加傾向にありますが、こちらも季節性があり通年での誘客・魅力アップが必要となっています。

(2) 事業内容

初山別村観光協会は、初山別村をはじめ各産業・経済団体のメンバーで構成し、交流人口拡大に向けたイベント事業、食と観光の村外PR事業を展開していますが、新たに、地域資源を活用しての新品・新サービス開発に特化した「初山別村地域活性化協議会(仮称)」を開催し、地域経済活性化に向け取り組みます。

【参画者】初山別村・観光協会・農協・漁協・金融機関・商工会ほか

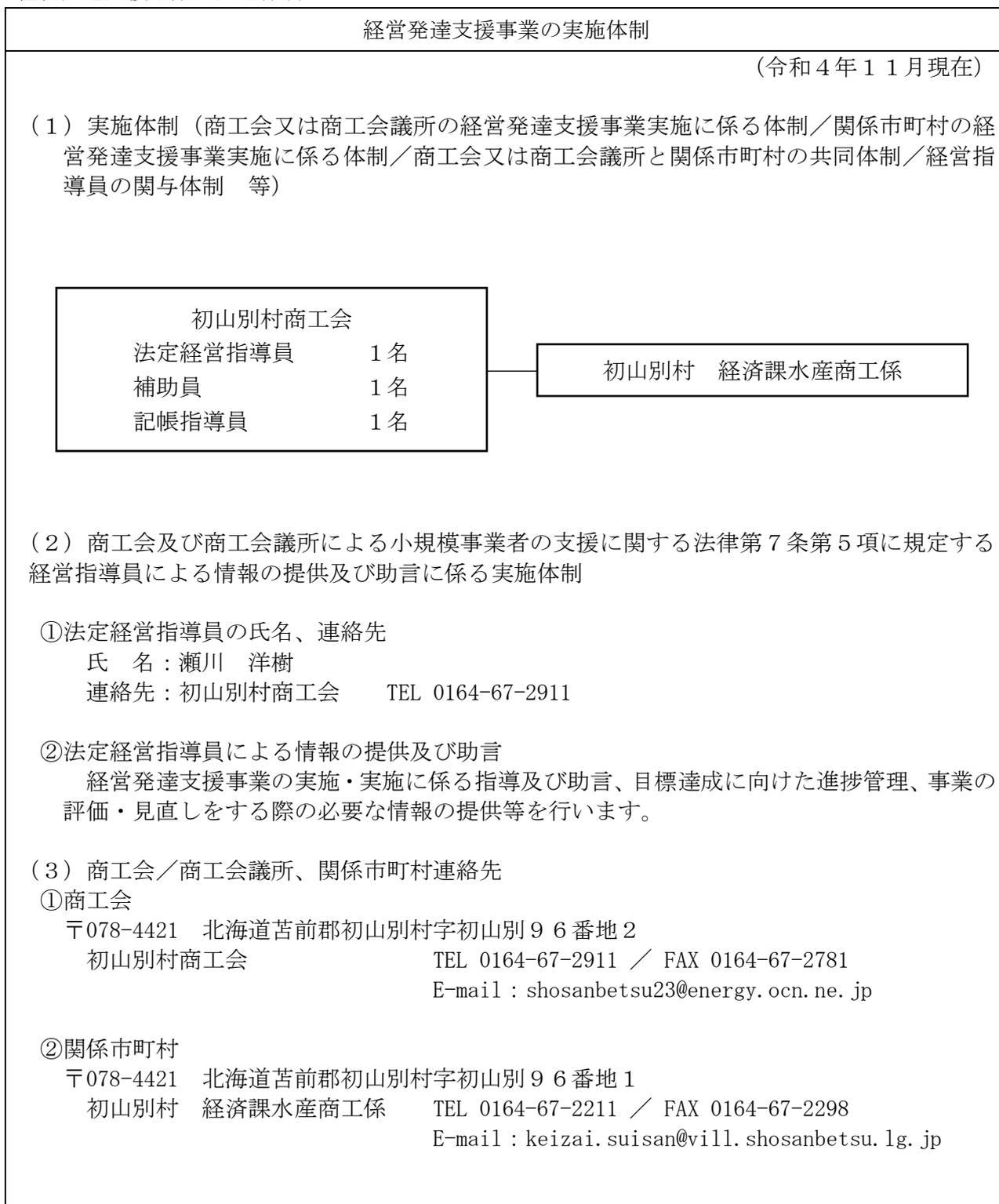
【実施事業】地域資源を活用した新たな商品・サービス・観光メニュー等の開発

【開催回数】年1回

【効果】各々の機関・団体が持つ課題・テーマ・目標から共通課題・認識を再確認し、新たな資源の発掘や既存資源の磨き上げについても検討することで、地域ブランド構築という地域全体の認識として活性化に向け取り組むことができます。

(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)

	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
必要な資金の額	690	690	690	690	690
地域の経済動向調査	10	10	10	10	10
需要動向調査	50	50	50	50	50
経営状況の分析	60	60	60	60	60
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
新たな需要の開拓支援	100	100	100	100	100
事業の評価見直し	120	120	120	120	120
支援能力向上の取組	100	100	100	100	100
地域経済活性化の取組	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、村補助金、会費・手数料収入 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。

