

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	猿払村商工会（法人番号 6450005002940） 猿払村（地方自治体コード 015113）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	【小規模事業者の目標】 ①小規模事業者の経営改善基盤強化による売上・利益の拡大を目指す。 ②新規創業・事業承継支援による小規模事業者の維持・増加を目指す。 ③地域資源を活用した新商品の開発及び販路拡大強化による売上向上を目指す。
事業内容	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地域の経済動向分析 ②中小企業景況調査の情報提供 4. 需要動向調査に関すること ①観光拠点におけるアンケート調査 5. 経営状況の分析に関すること ①専門家との連携による経営分析支援 6. 事業計画策定支援に関すること ①DX推進セミナー開催の実施 ②事業計画策定に係る個別相談会 ③創業計画策定に係る個別相談会 ④事業承継計画に係る個別相談会 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定後のフォローアップ支援 ②創業計画策定後のフォローアップ支援 ③事業承継計画策定後のフォローアップ支援 ④計画と進捗状況とがズレている場合の対処方法 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①商談会への出典（BtoC） ②ITを活用した新たな販路開拓支援（BtoC） ③リーフレット等作成による販路拡大支援（BtoB）（BtoC）
連絡先	猿払村商工会 〒098-6234 宗谷郡猿払村鬼志別北町142 TEL:01635-2-3076 FAX:01635-3-4062 Mail sarufutu@rose.ocn.ne.jp 猿払村 産業課 〒098-6232 宗谷郡猿払村鬼志別西町172番地1 TEL 01635-2-3134 FAX 01635-2-3812 Mail postmaster@vill.sarufutsu.hokkaido.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①猿払村の概況

猿払村は日本最北端にある宗谷総合振興局管内のほぼ中央に位置し、東はオホーツク海、西は丘陵性山地を境に豊富町、南は幌延町、浜頓別町、北は稚内市に隣接している。東経は東端 141 度、西端 142 度、北緯は南端 45 度、北端 45 度に位置し、東西に約 29 km、南北に 34 km まで広がり、面積は道内の村で最大の 590.0 km²を有している。なお、その広大な土地に集落が分散しており、一部で限界集落化が懸念されている。

当村は、北オホーツク道立自然公園の中心にあり、海岸沿いには大小の沼や原生花園等の湿地帯が点在し、貴重な高山性植物、ミズゴケ群落、アカエゾマツ湿地林などを見ることができる。

また、海岸線に壮大な自然が広がっている村道エサヌカ線や河川、沼には自然環境のバロメーターとも言われる日本最大の淡水魚「イトウ」が棲息するなど、豊かな自然環境に恵まれている。



(出典:猿払村)



(出典:猿払村)

日本最大の淡水魚「イトウ」



(出典:さるふつ村観光協会)

村道エサヌカ線



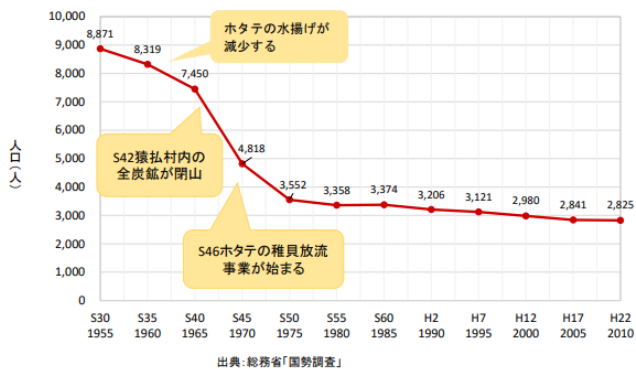
(出典:さるふつ村観光協会)

②人口の推移

猿払村の人口は、昭和 30 年の 8,871 人（国勢調査）をピークに減少の一途をたどり、ホタテ等資源の枯渇による漁業の衰退や、炭鉱の閉山の影響により、昭和 50 年までの 20 年間で 5,000 人減少した。しかしながら、ホタテの稚貝放流事業による資源管理型漁業への転換等の取り組みから漁場の安定成長が図られ、人口減少が緩やかになったものの、令和 3 年 3 月 31 日現在では 2,694 人（男性 1,324 人、女性 1,370 人）となっている。

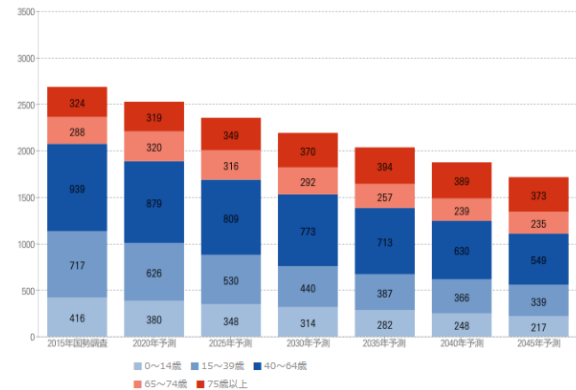
また、「人口問題研究所」が発表した結果では、2045 年には 1,713 人にまで減少すると予想されている。

総人口の推移



(出典: 猿払村)

将来人口予測



(出典: 国立社会保障・人口問題研究所)

③観光

猿払村は、北オホーツク道立自然公園の一部に位置し、海跡湖のモケウニ沼やカムイト沼など貴重な自然環境を有している。

また、道の駅さるふつ公園や周辺のキャンプ場などにも多くの観光客が訪れており、令和元年度の観光入込客数は約 15 万 8 千人となっている。

なお、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和 2 年度の観光入込客数は 9 万 3 千人と大きく落ち込んだが、コロナ後を見据え、積極的な情報発信により認知度を高め、誘客を図ることが求められている。(観光入込客数ともに『北海道観光入込客数調査報告書』出典)

猿払村観光客入込数

(単位: 千人)

区 分	令和元年度	令和 2 年度	対前年比 (%)
入込総数	157.9	92.8	58.8
内道外客	19.6	12.0	61.2
内道内客	138.3	80.8	58.4
内日帰客	146.0	82.4	56.4
内宿泊客	11.9	10.4	87.4
宿泊客延数	11.9	10.4	87.4

出典: 北海道 (北海道入込客数調査報告書)

④基幹産業 (漁業)

猿払村の漁業はかつて資源の枯渇による苦難の時代を経験している。しかし、漁港造成や孵化放流育成事業など漁業者と行政が一体となって資源管理型漁業への転換に力を注ぎ、豊かなオホーツクの漁場を再び取り戻すことができた。

現在、本村の天然ホタテ貝の水揚げ量 (平成 30 年: 漁獲量 46,284 t、漁獲高 74 億) は日本一を誇るまでに安定成長を重ね、毛ガニやサケマスと同様に、オホーツク海の自然の恩恵を受けた「さるふつブランド」として、本村の産業振興に大きな貢献を果たしている。

さらに、資源管理型漁業の推進のため、猿払村漁業協同組合では、独自の試験研究体制の整備を確立し生産技術の向上を目指している。

しかし、猿払村漁業協同組合や水産加工会社で生産された加工品は、全国に多く流通されているものの、村内での加工量の更なる増加や、加工品の高付加価値化が課題となっている。

漁業者数及び魚類別漁獲量と漁獲高										
年 度	平成26年度		平成27年度		平成28年度		平成29年度		平成30年度	
漁業者数	252人		253人		256人		259人		260人	
区 分	漁獲量	漁獲高	漁獲量	漁獲高	漁獲量	漁獲高	漁獲量	漁獲高	漁獲量	漁獲高
魚 類 別	(t)	(千円)	(t)	(千円)	(t)	(千円)	(t)	(千円)	(t)	(千円)
(1) 鮮 魚 類										
さ け	2,039	743,910	2,317	892,465	1,300	637,590	1,083	828,561	939	500,395
ま す	152	37,360	51	18	51	11,433	7	2,305	27	6,989
か れ い	29	4,897	—	—	—	—	—	—	—	—
そ の 他	446	51,142	588	70,873	509	68,066	283	45,799	227	23,733
(2) 貝 類										
ほ た て	57,537	9,712,983	42,146	8,327,410	40,218	10,029,575	46,228	9,328,146	46,284	7,467,868
ほ っ き	8	1,996	—	—	—	—	—	—	—	—
つ ぶ	56	11,452	—	—	—	—	—	—	—	—
そ の 他	—	—	55	13,994	45	12,720	85	23,706	53	13,329
(3) 水産動物類										
毛 が に	128	206,083	130	324,033	130	347,454	116	369,807	110	420,027
たらばがに	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
い か	1	300	—	—	—	—	—	—	—	—
た こ	113	57,335	45	21,656	75	35,161	73	33,348	101	57,588
そ の 他	25	80,119	16	61,021	11	28,390	20	55,208	16	61,597
合 計	60,534	10,907,577	45,348	9,711,470	42,339	11,170,389	47,895	10,686,880	47,757	8,551,526

(出典:猿払村勢要覧 2019 年)

ホタテ漁の様子等



(出典:猿払村)



(出典:猿払村漁業協同組合)



(出典:ふるなび)

⑤基幹産業（農業）

漁業と共に猿払村の基幹産業となっている農業は酪農業を主力とし、平成30年現在、農業者数139人で乳用牛7,515頭を飼育し搾乳量は40,254tと安定した経営を確立している。

村内の広大な農地のほとんどが牧草畑で、村営牧場を中心とする酪農専業地帯が広がっている。近年は農作業の分業化を推進し、ITを活用した経営の近代化や後継者対策に努め、更なる経営の安定化を目指している。

また、村の新たな取り組みとして、令和2年10月から地域おこし協力隊が、IoTを駆使した温室ハウスで野菜やイチゴの栽培を始めている。収穫した野菜などは、学校給食への活用や地元スーパーで販売している。今後、新しい産業として確立していくため収穫量を増やす予定であり、それらを活用した加工品の開発が期待されている。

農業経営体別・農業者数・家畜飼養頭数・搾乳量

区分 年	経営体別件数				農業者数			乳用牛			雄牛 (頭)	搾乳量 (t)
	個人 経営	法人 経営	TMR センター	計				計 (頭)	内訳			
					計	男	女		経産	未經産		
H26	52	7	3	62	164	92	72	7,807	4,771	3,036	2	40,845
27	53	7	3	63	163	91	72	7,765	4,817	2,948	0	42,050
28	53	7	3	63	139	79	60	7,672	4,887	2,785	0	42,710
29	52	7	3	62	139	79	60	7,660	4,791	2,869	0	41,644
30	51	8	3	62	139	79	60	7,515	4,416	3,099	0	40,254

(出典:猿払村勢要覧 2019 年版)

村営牧場



(出典:猿払村)

イチゴハウス



(出典:猿払村)

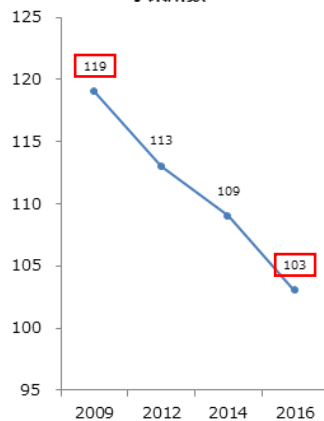
⑥商工業の現状と課題

当村の商工業を取り巻く環境は、社会情勢が急速に変化する中、経営者の高齢化、ネット通販の普及や担い手不足など非常に厳しい状況にあり、事業所数は年々減少している。

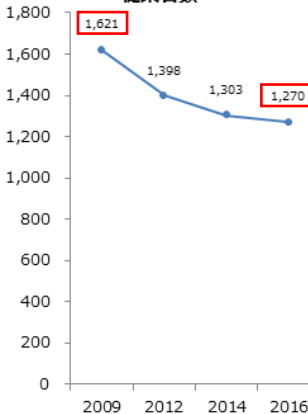
地域全体の商工業者数は 2009 年には 119 件、従業員数 1,621 人であったが、2016 年には 103 件、従業員数 1,270 人とそれぞれ減少している。

今後も厳しい状況が続くと予想されるが、地域小規模事業者の雇用の維持並びに村民の暮らしを支える商店等を維持するため、経営基盤の強化や販路拡大、事業承継や新規創業による事業所数の維持を図ることが課題となっている。

事業所数



従業員数



(出典:経済分析システム「RESAS」)

⑦小規模事業者の現状と課題

当村における小規模事業者の割合は、村内事業所の75%を占めており、経営者の高齢化や人口減少、宅配サービス、ネット通販等の影響により経営環境は非常に厳しい状況にある。

今後においても、後継者の不在などが要因となって事業継続自体が難しい事業所もあり、廃業が増えていくことが予想される。

一方、当村は集落が分散しているなかにあっても、地域住民の買い物に対する利便性のニーズは高く、住民の暮らしを支える商店等の商業機能を維持することが求められる。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により、大きく売り上げを落としている小規模事業者もいることから、新たな生活様式への対応といった新事業展開も必要である。

このことから、経営の持続を図り小規模事業者数の減少を抑え、商業機能を維持するため、事業承継や新規創業に係る積極的な支援と、事業計画策定による経営基盤の強化並びに新たな取組による経営力の向上が喫緊の課題となっている。

猿払村における商工業者数および小規模事業者数の推移 (単位：者)

年度	H27	H28 (2016)	H29	H30	R1	R2
商工業者	105	103	102	102	100	96
小規模事業者数	77	74	74	74	72	68
会員数	67	64	64	64	62	52

(出典：商工会独自調査)

令和2年度 猿払村業種別事業所数 (単位：者)

区分	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
商工業者数	14	8	0	17	10	35	12	96
小規模事業者数	12	2	0	14	9	19	12	68
会員数	11	7	0	14	7	12	1	52

(出典：商工会独自調査)

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

10年後の当村の人口は、現在の約2,694人から約2,189人程度にまで減少することが予想されている。

今後はさらに、購買力の流出、経営者の高齢化と後継者不足等の要因から、小規模事業者の廃業が増加し、村内の商業環境の機能低下が懸念される。

このような状況を受け、商工会では10年程度の期間を見据え、以下の取り組みを実施する。

- ・小規模事業者の事業継続による商業環境の維持を図り、地域住民の生活を守る。
- ・ホタテやイチゴといった地域資源を活用した商品開発による売上向上を図り、小規模事業者の経営力を向上させる。

上記の取り組みを通して、地域の各業種に経済効果を波及させ、地域内の小規模事業者が持続的な経営や新たな産業の担い手となる後継者や創業者を増やし、地域全体の活性化を目指していく。

②第7次猿払村総合計画との連動性・整合性

第7次猿払村総合計画（平成28年から令和7年）の基本目標「さるふつの豊かさの追求」の中で、商工業の基本方針を以下のとおり掲げている。

商業	基本方針1	企業や商店の維持・活性化
	企業間の連携や商店の後継者対策などを通して、企業や商店の維持・活性化を図ります。 (1) 企業に対する支援 (2) 商業・商店の後継者対策 (3) 企業間の連携の促進	
地域ブランド	基本方針3	特産品のPR強化
	猿払ブランドの特産品を活用した積極的なプロモーションを展開します。 (1) 販路創出・拡大 (2) 道内外でのプロモーション強化	

上記の方針に対して、商工会としても(2)①で記載した取り組みを通して、小規模事業者全体の活力を高め、経営基盤の安定・強化と創業支援や事業承継支援により新陳代謝を促し、担い手の確保や育成に取り組んでいく。また、企業間の連携を促進させ企業や商店の維持・活性化を図っていく。

また猿払村及び関係機関等と連携し、積極的に猿払村商業振興条例（※次頁に記載）等の施策を活用しながら小規模事業者の持続的発展に取り組んでいく。

これらのことから、商工会が掲げる「小規模事業者の長期的な振興のあり方」と、猿払村総合計画における方針は、その方向性が一致している。

（※）猿払村商業振興条例

対象者：商業者（小売業、飲食業、旅館業、理美容業等）

対 象：店舗等の整備に係る費用

助成金：整備費用に100分の50を乗じて得た下記の額以内

対 象	助成金上限額
商工業者が店舗等の整備を行う場合	100万円
商業後継者が店舗等の整備を行う場合	500万円
起業者が店舗等の整備を行う場合	1,000万円

③商工会としての役割

商工会は、(2)「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」に基づき、経営基盤の安定・強化や創業支援、事業承継支援の強化のほか、基幹産業等と連携した特産品開発により、地域経済の好循環を生み出し、担い手の確保や育成、地域雇用の安定を図り、地域産業と一体となった地域経済の活性化を図ることが求められている。

地域の支援機関である商工会としては、地域小規模事業者の課題解決や持続的発展に向けた幅広い支援体制を構築し、これまで以上にきめ細やかな伴走型支援を行っていく。

（3）経営発達支援事業の目標

【地域の裨益目標】

小規模事業者の事業の継続を支援することにより、地域を支える小規模事業者とそこで働く人たちの雇用を守るとともに、商業環境の維持を図る。

また、魅力ある商品やサービスを開発・販売することで、売上の増加による小規模事業者の経営力向上に繋げる。

これらの取り組みにより地域経済の好循環を実現し、地域の裨益に繋げる。

【小規模事業者の目標】

①小規模事業者の経営基盤強化による売上・利益の拡大を目指す。

・事業計画策定事業者数 25 者／5 年

②新規創業・事業承継支援による小規模事業者の維持・増加を目指す。

・創業計画策定事業者数 5 者／5 年

・事業承継計画策定事業者数 5 者／5 年

③地域資源を活用した新商品の開発及び販路拡大強化による売上向上を目指す。

・販路開拓支援事業者 10 者／5 年

・売上増加率 3 %以上増加事業者数 10 者／5 年

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

【地域への裨益目標】

小規模事業者の事業計画策定や販路開拓支援等の継続した支援により、小規模事業者の持続可能な経営と創業や事業承継の支援を通して、小規模事業者の維持・増加を図り商業機能を強化していくことで、地域の雇用の安定と、住民への充実したサービスへと繋げていく。

【小規模事業者の目標】

①小規模事業者の経営基盤強化による売上・利益の拡大を目指す。

小規模事業者へ地域経済や需要動向等の外部環境についての分析内容を提供するとともに、経営状況の分析を行い事業者の抱える経営課題を明確にする。

明確になった経営課題の解決の為、事業計画の策定を支援し、経営力の底上げと事業の持続的発展を図って行く。

②新規創業・事業承継支援による小規模事業者の維持・増加を目指す。

創業支援においては、創業計画策定支援や金融の斡旋支援を図るとともに、創業後の定期的な巡回訪問により、早期の経営の安定を図り地域に根ざした事業展開を図れるよう支援する。

事業承継については、経営指導員が巡回訪問により後継者の有無を確認し、後継者がいない場合は、経営状況や生活基盤の維持等を考慮しながら、北海道事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、円滑な事業承継が行えるように支援を実施する。

また、後継者が存在する事業承継においては、なるべく早い時期から事業承継計画を策定するよう促すとともに、関係機関や専門家との連携によりスムーズに事業承継が行われるよう支援する。

これらの支援については、猿払村とも連携を図りながら、猿払村商業振興条例による補助金等を活用し、経営の安定及び発展について支援する。

③地域資源を活用した新商品の開発及び販路拡大強化による売上向上を目指す。

小規模事業者が、地域資源であるホタテ、牛乳、イチゴ等を有効に活用した新商品による、新たな需要開拓に取り組むため、商談会やIT活用の推進を通して積極的に支援していく。

なお、商品開発の取り組みについては、交流人口の拡大や知名度向上に繋がる重要な取り組みであることから、村や観光協会、酪農家など異業種連携により新たな商品を開発し売上向上を目指す。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]第1期における地域の経済動向については、経営指導員が小規模事業者への巡回の際に、ヒアリングにて調査・分析し、結果についてはホームページで地域の小規模事業者に広く公開してきた。

[課題]第1期では、地域の経済動向分析について小規模事業者を対象に調査を行ったが、分析範囲が狭く観光客の動向や地域経済の循環等を把握できず、将来を見据えた支援に繋がっていなかった。その為、第2期では、RESASを活用し村内の人の移動（まちづくりマップ）や地域経済の循環（地域経済循環マップ）など、猿払村全体の経済動向について把握することが求められる。

また、第1期では実施出来なかった、中小企業景況調査の情報提供について、村内のみならず道内並びに道北地域の景況についても把握することが求められるため、職員間での体制を整え実施する。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
中小企業景況調査の情報提供	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（新規）

地域経済分析システム（RESAS）を活用し、経営指導員等が経済動向分析を行い、当会ホームページに年1回公表するとともに、小規模事業者の経営分析や事業計画策定の資料とする。

【調査手法】経営指導員等が地域経済動向を正確に把握するために「RESAS」（地域経済分析システム）や国や金融機関が公表している各種統計データを収集・分析し各業種における景況感を把握した上で、地域の経済動向の分析をする。

【調査項目】地域経済循環マップ・生産分析（村内の産業構造の把握分析）、まちづくりマップ・From-to 分析（滞在人口などヒトの動向）、観光マップ（観光スポットの目的地・検索数等を分析）、産業構造マップ（経営体あたりの販売額など産業現状を分析）などを総合的に分析のうえ事業計画策定に反映させる。

②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」の北海道分（調査対象数 300 企業）における業況等や、日本政策金融公庫旭川支店が発表している道北の中小企業動向調査結果に、猿払村の観光客の入込数など地域における独自項目を追加し、地域の景気動向について四半期ごとに調査・分析する。

【調査手法】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発表の「道北の中小企業動向調査」結果を追加し、北海道規模と道北地域の状況を調査・把握する。また、猿払村の観光客の入込数を行政機関から入手し、併せて、調査・分析する。

【調査項目】業種別業況推移、設備投資の現状や計画状況、経営上の問題点、季節毎の観光客数等

【分析手法】経営指導員等が調査・分析を行う。また、必要に応じて稚内信用金庫鬼志別支店や日本政策金融公庫旭川支店等の外部専門家と連携して調査・分析を行う。

(4) 調査結果の活用

- ・調査結果は商工会ホームページに掲載し、広く村内の小規模事業者にも周知する。
- ・経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料や事業計画策定の基礎資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】第1期では、1者の需要動向について、商工会で調査・分析し分析結果を事業者に提供したことで、商品の改良に役立てることができた。

【課題】当村において、新商品開発等に取り組む小規模事業者は少数であるが、売れる商品づくりを支援し経営基盤の強化を図るため、試作品や商品改良のための調査・分析が求められる。

(2) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
観光拠点におけるアンケート調査 対象事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者

※現行1者は商談会での調査

(3) 事業内容

①観光拠点におけるアンケート調査

小規模事業者が継続的かつ安定的な売上や利益を確保するためには、市場の動向や消費者ニーズ調査を実施し、商品の改良や改善に繋げていく必要がある。

【サンプル数】1商品当たり30件程度

【調査手法】観光拠点（道の駅を想定）を訪れた観光客を主な対象として、試食品を提供し評価をアンケート票へ記入してもらう。なお、持ち帰り等、その場で回答できない場合はWebのアンケート機能を活用して調査を行う。

【分析手法】調査結果は、商品自体の評価すべき点や気になった点等について整理し、専門家との連携により課題の抽出等の分析を行う。

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

【道の駅】「道の駅さるふつ公園」

年間入込数：

(4) 調査結果の活用

調査結果は、経営指導員等が小規模事業者に対して、巡回訪問等の直接説明する形でフィードバックし、商品やサービスの改良や改善に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画策定等に活用し、小規模事業者の販路拡大に繋げる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕第1期では、融資や補助金申請の際に経営分析を実施するなど、限定的なものとなっている。

〔課題〕第2期では、新型コロナウイルス感染症の影響による新事業展開や事業の再構築などのほか、小規模事業者全体の経営力の底上げを図るため、対象者の掘り起しにより、多くの小規模事業者の課題抽出に繋げることが求められる。

(2) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
経営分析事業者数	1 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(3) 事業内容

① 専門家との連携による経営分析支援

経営分析を行う事業者について、地域の小規模事業者を対象に、日々の巡回や窓口相談等により掘り起こし、経営分析件数の増加に繋げて行く。

また、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者についても、経営分析から事業計画策定へと繋げ、新事業展開や事業再構築等の需要に対応する。

なお、分析には経済産業省のローカルベンチマークを活用し、財務及び非財務について分析し、高度な経営課題に対しては、外部専門家と連携して経営分析支援を行う。

【支援対象者】経営分析に対して積極的で事業計画策定に意欲の高い小規模事業者。

【分析項目】定量分析と定性分析の双方を行う。

〔財務分析〕売上持続性（売上増加率）、収益性（営業利益率）、生産性（労働生産性）、健全性（EBITDA 有利子負債倍率）、効率性（営業運転資本回転期間）等

〔非財務分析〕商流・業務フロー、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、対応策等

【分析手法】経済産業省のローカルベンチマークを活用して定量・定性分析を行うほか、ネットde記帳を利用している事業者はシステムを利用した財務分析及びクロスSWOTによる定性分析を行う。また、専門家との連携による個別相談会も引き続き実施し、小規模事業者が抱える課題の明確化を図る。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、経営指導員等職員が改めて巡回訪問の際に対象事業者へフィードバックし、経営課題の抽出に活用する。

また、抽出された課題解決のため、今後の経営戦略の立案といった事業計画策定へと繋げる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕第1期では、各種補助金等の申請に係る事業計画書の作成について、専門家派遣を活用し支援を行った。

なお、創業並びに事業承継については、支援対象の掘り起しには至らなかった。

〔課題〕第2期においては、補助金等の活用によらず、事業計画を策定し実行していくこと自体の重要性の理解を深めたうえで、計画策定に取り組むことが必要である。また、新型コロナウイルス感染症の影響より、新事業展開や事業の再構築等、経営存続や維持発展のための重要性は高まっており、着実な事業計画の策定が求められる。

加えて、潜在的な需要があると見込まれる事業承継並びに創業について、対象者の掘り起しが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定することは事業者の経営の持続的発展に繋がっていくことから、融資や補助金申請時以外でも計画策定の意義や重要性について理解を深めていくと共に、新型コロナウイルス感染症の影響により売上が大きく落ち込んでいる事業者に対しても、早急に事業計画の策定支援について取組んでいく。

創業予定者に対しては、創業にあたっての心構えや創業計画、資金調達、当村の振興条例等を活用するなど、村と一体となった創業支援により、創業前後の不安を解消しながら安定した経営が出来るよう支援を行う。

また、事業承継については、支援対象者を掘り起しスムーズな事業承継に繋げるため、各種支援機関や専門家と連携し、現経営者と後継者の認識のずれについて解消を図るとともに、税制上の課題の解決や前述した振興条例の活用など、事業承継に向けた計画策定等の支援を実施する。

また、人口減少や少子高齢化による域内需要の縮小や、宅配サービス、ネット通販等による消費購買力の流出に対応し経営基盤を強化していく為、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、SNSやECサイト等への理解を深め、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①DX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	5者	5者	5者	5者	5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

①DX推進セミナー開催の実施

業務効率化等、DXの活用に向けた基礎知識の習得並びに、ITツールの導入及び活用について、事業計画に反映させ実施する小規模事業者を増やすため、セミナーを開催する。

【支援対象】経営分析を実施し、事業計画策定前の小規模事業者

【募集方法】開催案内郵送、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。

【講師】ITコーディネータ等

【回数】年1回

【カリキュラム】・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

・キャッシュレス決済の活用等

【参加者数】3名/回

※セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家を派遣する。

②事業計画策定に係る個別相談会

【支援対象】事業計画策定を前提に前向きな取り組み等を検討している小規模事業者。

【募集方法】・開催案内郵送、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。

・巡回訪問等の際に事業計画策定に意欲的な事業者への声掛け。

【招聘する専門家】中小企業診断士等

【回数】年2回

【支援手法】経営状況分析により明らかになった経営課題に対し、解決に向けたプランの作成や、販路拡大を目指す小規模事業者へ事業計画策定についての必要性や内容を理解してもらい、事業計画策定に向けた支援を行う。

なお、個別相談会による支援後についても、中小企業診断士等の外部専門家を交えながら、経営指導員等が巡回訪問等を行い、計画策定まで支援する。

③創業計画策定に係る個別相談会

【支援対象】猿払村において創業を希望するもの。

なお、猿払村や稚内信用金庫鬼志別支店との情報共有を図り、掘り起しに繋げる。

【募集方法】ホームページで広く周知するほか、創業希望者に対して郵送などにより直接案内する。

【招聘する専門家】日本政策金融公庫、中小企業診断士等

【回数】年1回（状況に合わせて適宜調整する）

【参加人数】1名

【支援手法】経営指導員が張り付き、創業についての知識や猿払村商業振興条例による助成金の活用や資金調達、各種届出書類等の作成について支援し、創業計画策定へと繋げる。

④事業承継計画策定に係る個別相談会

【支援対象】主に65歳以上の経営者に対して、日々の巡回訪問により後継者の有無や事業継続の意思についてヒアリングを行い、その結果をもとに支援対象者を掘り起こす。

【募集方法】支援対象者に対し巡回・窓口相談時に案内する。

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

【回数】年1回（状況に合わせて適宜調整する）

【参加人数】1名

【支援手法】現経営者と後継者の認識のずれについて解消を図るとともに、事業承継に必要な知識の習得を図る。

また、税制上の課題の解決や、猿払村商業振興条例による助成金といった各種補助制度の活用についても支援を行い、円滑な事業承継を行えるよう事業承継計画の策定に繋げる。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕第1期では、補助金申請や融資制度の利用者に対し、事業計画の進捗状況等を確認し助言等を行ったが、定期的なフォローアップの実施には至らなかった。

〔課題〕第1期でのフォローアップが不定期であったため、第2期では定期的な巡回指導による進捗状況の確認と、状況を反映した迅速な計画の見直し等が必要である。

また、今後は、新型コロナウイルス感染症など経営状況の変化に対応した計画修正など、策定後の計画支援の充実が求められる。

(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）を策定した全ての事業者を対象として、定期的な巡回訪問により進捗状況を確認する。

なお、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障のない事業者を経営指導員が見極めた上で、頻度を再設定する。

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①事業計画策定 フォローアップ対象事業者数	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
頻度（延回数）※四半期に1回	2 回	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回
②創業計画策定後の フォローアップ対象事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
頻度（延回数）※2ヶ月に1回	0 回	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
③事業承継計画策定後の フォローアップ対象支援事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
頻度（延回数）※2ヶ月に1回	0 者	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
対前年比売上3%以上増加事業者数	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

※上記の頻度（延回数）を基本とし、個者の状況により増減させていく。

(4) 事業内容

①事業計画策定後のフォローアップ支援

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

②創業計画策定後のフォローアップ支援

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

③事業承継計画策定後のフォローアップ支援

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

④計画と進捗状況とがズレている場合の対処方法

進捗状況が思わしくなく、計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を投入し、原因の把握や今後の対応策を検討、フォローアップ頻度の変更等によりズレが解消するまで支援を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕第1期では1者が展示会に出展し、商品や販路先についてアドバイスを得られるなど、有益な出展となった。

〔課題〕小規模事業者の多くが高齢化しており、新たな需要を開拓するのに苦慮しているため、きめ細やかな支援により成果を出すことが求められる。

また、昨今、SNSでの情報発信やECサイトでの販売が一般的になっており、持続的な経営を目指すには必要不可欠なツールである為、DXの推進について支援していく必要がある。

（2）支援に対する考え方

小規模事業者の商談会への出展にあたっては、経営者が高齢化していることから、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列やバイヤーへの対応などきめ細かな支援を行う。

また、DXの推進に向けた取組として、SNSによる情報発信やECサイトの利用等、IT活用による販路開拓を勧める為、DX推進セミナーを開催し理解度を高める。セミナー後、具体的な支援を希望する事業者に対し、必要に応じてIT専門家等を派遣し支援を行う。

（3）目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①商談会参加事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数／者	1件	1件	1件	1件	1件	1件
②ITを活用した販路開拓事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率／者	—	3%	3%	3%	3%	3%
③リーフレット等作成による販路拡大事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率／者	—	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

①商談会への出展（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の開拓を支援する。

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、需要動向の把握に繋げる。

なお、新型コロナウイルス感染症の影響が続くことも想定されることから、オンライン商談会への出展等、柔軟に切り替え対応する。

【支援対象】事業計画を策定し商品開発した事業者、ブラッシュアップを希望する事業者

【支援内容】事前、事後を含めて、専門家との連携により出展の支援を実施する。

- ・事前支援 効果的な陳列レイアウト、バイヤーとの交渉の勘どころ 等

- ・出展支援 バイヤー等へのアンケート調査実施 等

- ・事後支援 アンケート調査の集計及び分析、今後へ向けた方向性の検討 等

【想定される展示会等】「北の味覚、再発見！！」（札幌市）

主 催：北海道商工会連合会

開催時期：11月上旬

出展者数：約40社

来場バイヤー数：約80社

②ITを活用した新たな販路開拓支援（BtoC）（新規）

【支援対象】事業計画を策定し、特産品等地域資源を活用した商品開発に取り組み販路開拓に意欲的な小規模事業者。

【支援内容】ITを効果的に活用し販路拡大を図る為、必要に応じてITコーディネータ等の外部専門家と連携し、売上向上に向けた支援を行う。

- ・観光客や近隣の住民等の需要取り込みを目的とした、SNSによる効果的な情報発信手法

- ・ECサイトの構築（作成サービス「カラーミーショップ」の活用を想定）及び商品を掲載する際の効果的な商品紹介のリード文や写真、商品構成等

- ・大手ECモール活用の際のメリット・デメリット及び、上記ECサイト構築と同様に商品を掲載する際の効果的な手法 等

③リーフレット等作成による販路拡大支援（BtoB）（BtoC）（新規）

【支援対象】事業計画を策定し、特産品等地域資源を活用した商品開発に取り組み販路拡大に意欲的な小規模事業者。

【支援内容】販路拡大を展開していく際には、積極的なPRが必要であるが、まだ宣伝ノウハウを持たない事業者に対して、自社の商品やサービスの強みを活かして、目指すべきターゲットに向けた販売促進を支援していくため、商品等を積極的にPRできる媒体の製作支援を専門家と連携し行う。

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕第1期においては、評価委員会の開催による評価・検証・見直しなどを行い理事会に報告し、商工会報や商工会ホームページで結果を公表してきた。

〔課題〕第2期においても、第1期と同様に事業の進捗状況の確認を定期的に行うとともに、評価委員会を継続して開催する。

(2) 事業内容

第2期では、事業の実施状況や成果について、「Shoko Biz」(※)を活用し、管理・把握するとともに、本データを用いて事業の成果・評価・見直しを行い、効果的な経営支援へと繋げる。上記に加えて、年1回の事業評価は以下のとおり実施する。

①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う。

※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)、猿払村産業課長(1名)の他、外部有識者として稚内信用金庫鬼志別支店(1名)とする。

②事業の成果・評価・見直しの結果については、商工会理事会へ報告し、承認を受けるものとする。

③事業の成果・評価・見直しの結果をホームページにより公表し、当地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕経営指導員等の資質向上については、北海道商工会連合会及び管内商工会職員協議会、中小企業大学校等が主催する各種研修会への参加により、職員の資質向上を図った。

〔課題〕経営指導員に支援業務が集中し、支援ノウハウが偏りがちであったため、複雑化・高度化する経営課題に職員全員が対応できる支援能力の向上が必要である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【地域で稼げる観光産業支援の進め方セミナー】

当村の牛乳やホタテ、キャンプ場など豊富な地域資源を有効に活用し、交流人口の拡大を図り地域を活性化するためには、どのように戦略を立てどのように進めて行くかといったノウハウが商工会職員には不足しているため、中小機構等が主催する研修会に参加し、観光産業支援能力の向上を図る。

【D Xの推進に向けたセミナー】

小規模事業者のさまざまな経営課題を解決する一助としてD Xの推進は必要不可欠であり、今後の小規模事業者からの相談・指導を可能にするため、D Xに関する下記のようなセミナーに積極的に参加する。

・ホームページ等を活用した情報発信、E Cサイト構築・運用、S N Sを活用した情報発信等

②O J T制度の導入

経営指導員が巡回指導や窓口相談業務を行う際、補助員等が同席して支援のための知識とノウハウを習得するためO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催（月1回）

職員が受講した研修等について、職員間での情報共有を図る為、勉強会を実施し職員自身の知識のアウトプットと、その後の小規模事業者へのフィードバックができる体制を作る。

④データベース化

経営指導員等が「Shoko Biz」に適時・適切に支援内容等のデータ入力を行い、職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕 第1期では、行政や金融機関、広域連携協議会等との情報交換会を行ってきた。情報交換により情報共有が図られ、商工会との相互理解が一層深まり、円滑な事業実施に繋がった。

〔課題〕 第2期においても、他の支援機関と支援ノウハウの情報交換を継続して行い、経営発達支援計画の円滑な実施に努める。

（2）事業内容

①広域連携協議会による情報交換（年1回程度）

浜頓別町、猿払村、中頓別町の3町村商工会広域連携協議会の経営支援会議において、地域の経済状況・支援の情報交換・支援の事例によるノウハウや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げていく。

②宗谷管内商工会経営指導員との情報交換（年2～3回）

管内商工会（猿払村、浜頓別町、中頓別町、枝幸町、礼文町、利尻町、利尻富士町、幌延町、豊富町）の経営支援会議において、管内の最新の地域動向や経済動向等を把握し、小規模事業者支援施策に関する情報の収集や、小規模事業者に対する支援状況、課題などの情報共有が図れる他、各経営指導員が実施した支援事例について意見交換することで、支援ノウハウの習得や課題解決に寄与することができる。

③金融機関との支援ノウハウの情報交換（年2回）

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

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 猿払村と商工会で年に1回、猿払村地域活性化協議会を開催し地域活性化の取り組みについて協議した。

〔課題〕 現状では、猿払村の状況や課題を把握するにとどまっているため、今後は諸課題の解決に向けた具体的な取り組みを行っていく必要がある。

(2) 事業内容

①「猿払村地域活性化協議会」の開催（年1回）

地域資源を活用した特産品開発や観光資源の開発及び磨き上げや、6次産業化への取り組み等による交流人口の増加など、猿払村の活性化について、「猿払村活性化協議会」により方向性についての協議、共有化を行う。

※「猿払村活性化協議会」メンバー 猿払村・猿払村商工会・さるふつ村観光協会

②地域資源を活用した特産品開発及び観光資源の発掘

猿払村の牛乳やホタテ、イチゴといった地域資源を活用した特産品開発について、「猿払村活性化協議会」が中心となり検討を図る。

併せて、新たな観光資源の発掘及び既存資源の磨き上げについても検討し、結果についてはSNSやHPを活用して情報発信を図るとともに、経営指導員が中心となり観光関連業種への支援に活用する。

③プレミアム商品券発行事業による地域活性化

地域活性化に向けたプレミアム商品券事業を、猿払村と連携しながら継続実施し、地域内での消費拡大による資金循環に取組み、地域経済全体の底上げを図る。

これらの取り組みにより、猿払村の知名度向上並びに交流人口の増加につなげ、村のにぎわい創出と地域経済の活性化を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和5年5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)	
猿払村商工会 法定経営指導員 1名 補助員 1名 記帳指導職員 1名 猿払村 産業課	
(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法定経営指導員の氏名、連絡先 氏 名 : 佐藤 悠斗 連絡先 : 猿払村商工会 TEL01635-2-3076	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。	
(3) 商工会、関係市町村連絡先	
①商工会 名 称 猿払村商工会 住 所 〒098-6234 北海道宗谷郡猿払村鬼志別北町1 4 2 電 話 01635-2-3076 F A X 01635-3-4062 E-mail sarufutu@rose.ocn.ne.jp	
②関係市町村 名 称 猿払村役場 産業課 住 所 〒098-6232 北海道宗谷郡猿払村鬼志別西町172 番地1 電 話 01635-2-3134 F A X 01635-2-3812 E-mail postmaster@vill.sarufutsu.hokkaido.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 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
必要な資金の額	750	700	750	700	750
地域経済動向調査	50	50	50	50	50
経営状況の分析	50	50	50	50	50
D X 推進セミナー	50	50	50	50	50
事業計画策定支援	50	50	50	50	50
事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
需要動向調査	50	200	50	200	50
新たな需要の開拓支援	200	0	200	0	200
地域経済活性化の取組	100	100	100	100	100
支援能力向上の取組	50	50	50	50	50
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
会費、手数料収入、雑収入、国庫補助金、道補助金、町補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

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