

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	津別町商工会（法人番号 7460305001095） 津別町（地方公共団体コード 015440）
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>【地域への裨益目標】</p> <p>①地域資源活用と観光振興により交流人口を増加させ地域経済の活性化を図る</p> <p>【小規模事業者への目標】</p> <p>①小規模事業者の経営状況分析及び事業計画策定支援による売上増加</p> <p>②小規模事業者の新商品開発促進と販路開拓支援による売上増加</p> <p>③事業承継及び創業の促進による小規模事業者数と多様な業種の維持</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>①地域経済動向調査</p> <p>②R E S A S分析データ情報提供</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①地元イベントにおける需要動向調査</p> <p>②物産展・商談会アンケート調査</p> <p>5. 経済状況の分析に関すること</p> <p>①ローカルベンチマークを活用した財務分析及びS W O T分析による非財務分析</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①事業計画策定に関するセミナー及び個別相談会の開催</p> <p>②D X推進セミナー及び個別相談会の開催</p> <p>③I T・S N Sセミナー及び個別相談会の開催</p> <p>④創業者への支援</p> <p>⑤事業承継支援</p> <p>⑥ポストコロナに向けた事業展開支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①事業計画策定者への支援</p> <p>②創業計画策定者への支援</p> <p>③事業承継計画策定者への支援</p> <p>④ポストコロナ事業計画策定者への支援</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商談会・展示会出展等による販路開拓支援</p> <p>②I TツールやS N Sを活用した販路開拓支援</p> <p>③リーフレット等活用による販路開拓支援</p>
連絡先	<p>津別町商工会</p> <p>〒092-0236 北海道津別町字本町 68 番地</p> <p>TEL : 0152-76-2191 FAX : 0152-76-2192</p> <p>E-Mail : tushoko@athena.ocn.ne.jp</p> <p>津別町 産業振興課</p> <p>〒092-0292 北海道網走郡津別町字幸町 41 番地</p> <p>TEL : 0152-77-8388 FAX : 0152-76-1217</p> <p>E-Mail : toukei@town.tsubetsu.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津別町の概況

津別町は、北海道東部オホーツク圏の内陸部に位置し、東西37.2km南北34.1km、総面積約716.6km²に及び全道屈指の広汎な町域を有している。

地形は、大別すると扇状に広がる河川流域の平地と、山地によって形成されており、山地は阿寒・屈斜路湖両カルデラの外輪山地、北見に隣接する町界山地からなり、総面積の約86%を国・道有林などの森林が占めている。

気候は、道東地区の内陸気候帯に属しているため、夏は相当の高温を記録する一方、冬は流氷などの影響もあり寒冷であり夏と冬の寒暖差が大きい。また、降水量は少なく晴天日数が多いのが特徴で、日照率は全国有数を誇っている。

位 置



面積・広さ



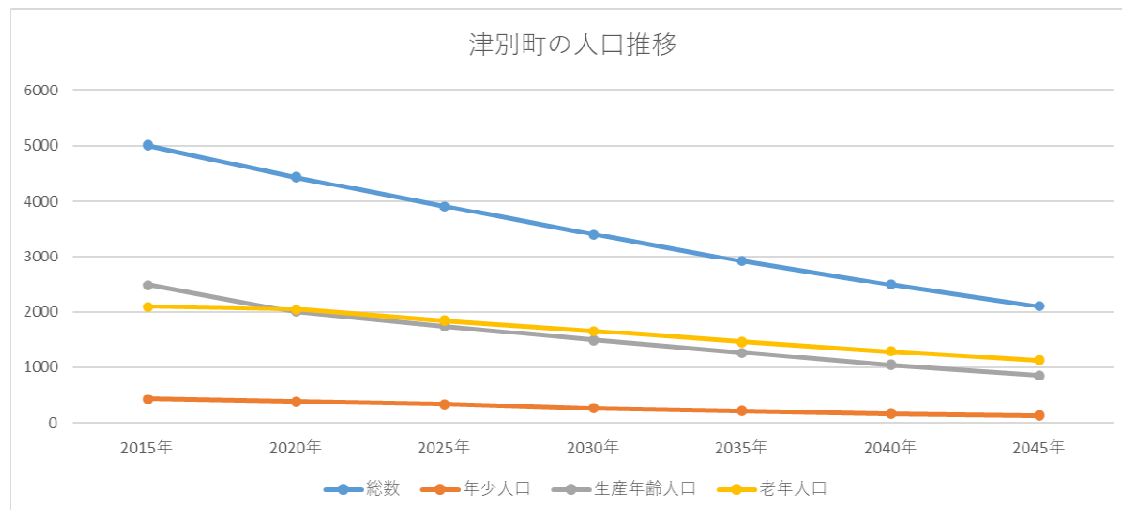
(出典) 津別町勢要覧

②人口の推移

津別町の総人口は、1960（昭和35）年の15,676人をピークとして現在に至るまで、一貫して減少しており、2015年国勢調査では5,008人となっていて、2010年国勢調査より638人減少（減少率11.3%）している。さらに、2020年速報値では、2015年比639人減少（減少率12.8%）となり、毎年100人超が減少しており近年その減少に拍車がかかっている。その構成比は2020（令和2）年1月現在で高齢化率が46%となっており、さらに上昇することが見込まれている。

	2015 年	2020 年	2025 年	2030 年	2035 年	2040 年	2045 年
総人口（人）	5,008	4,369	3,907	3,398	2,922	2,494	2,104

2015 年は確定値、2020 年は速報値、2025 年以降は国立社会保障・人口問題研究所による推計値



（出典）国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より加工

③産業の現状と課題

（農業）

津別町は、扇状に広がる河川流域に農村集落が形成されている中山間地域である。経営形態は、小麦、馬鈴薯（ばれいしょ）、甜菜（てんさい）等の耐冷畑作物と酪農・畜産が主体で、林業と並ぶ基幹産業として発展してきた。

近年は農業法人化が進み、大型機械導入等によるスマート農業への移行に向けた取り組みも進められている。その中で、魅力ある職業としての農業経営基盤の促進のために、年間農業所得と労働時間を他産業並みにするために、農業構造の変換が進んでいる。

農業産出額の推移（単位：千万円）

作付名	平成 26 年	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年
米	1	1	1	1	1
麦 類	20	26	21	22	29
雑 穀	0	0	0	0	0
豆 類	34	29	18	31	28
い も 類	84	86	108	90	75
野 菜	167	162	176	160	194
工芸農作物	66	71	59	62	52
肉 用 牛	180	208	244	246	251
生 乳	73	78	80	82	84
生乳以外の乳用牛	17	21	29	32	33
その他の畜産物	7	7	8	10	10

（出典）農林水産省「市町村別農業産出額（推計）」より

(林業)

農業と並び町の基幹産業である林業・林産業は、恵まれた森林資源を背景に、造林から保育、造材、加工に至る、林業・木材加工に関連する幅広い分野の企業の集積と発展がその振興を支えている。

津別町の森林は、町の総面積716.80キロ平方メートルうち、86%を占め、木材の加工・木製品の製造により林業に関連する産業が発展してきた。町内には関連する事業所が多数あり、地域の雇用確保に大いに役立っている。

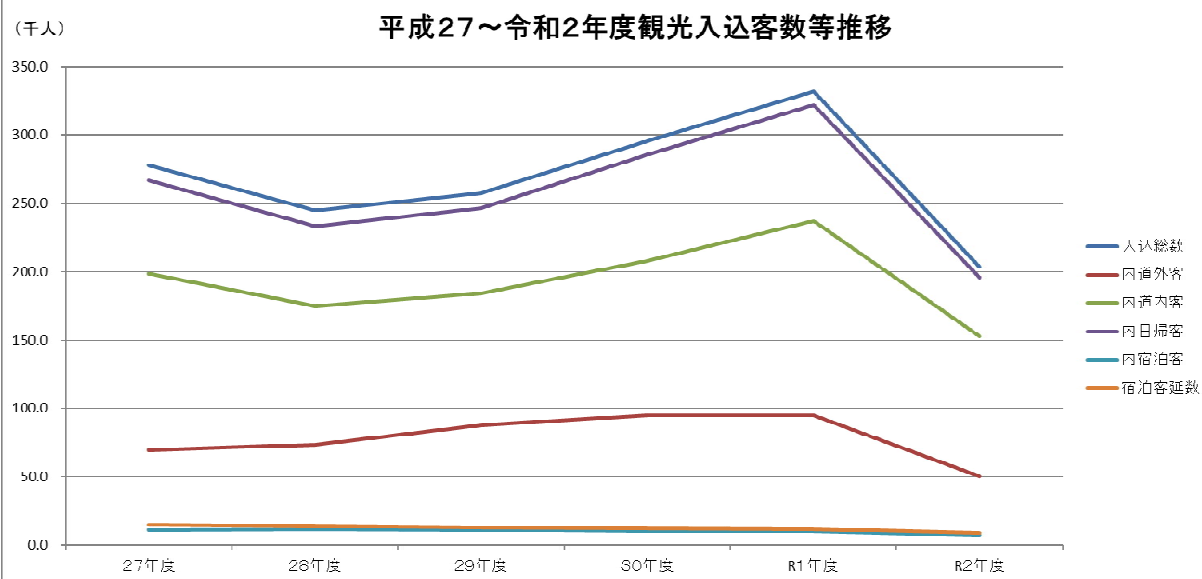
国有林、道有林、町有林、一部の私有林ではSGECの森林認証を受けており、カラマツ及びトドマツを主体とした町内民有林の人工林面積は13,634haで、人工林率は40%と全道平均より高くなっている。町内民有林の人工林のうち3,047haがⅦ齢級以下で適正な保育、間伐が必要な林分であるとともに、特にⅥ齢級以上の林分については、今後は生産目標にあった間伐を適正に実施していくことが重要となる。

津別町では、豊かな森林資源を背景に、平成19年にバイオマスタウン構想、平成25年に津別町森林バイオマス熱電利用構想が策定された。木質ペレットの生産等、間伐等の施業の際に発生する林地未利用材を木質バイオマスエネルギーとして活用し、二酸化炭素の削減と森林の育成による二酸化炭素の吸収など、環境に配慮した取組みを行っている。

今後は、新型コロナウイルス感染症の影響による世界的な木材の高騰、所謂「ウッドショック」にどう対応していくかが課題となる。

(観光)

観光においては、町内在住者又は近隣住民をターゲットとした日帰りメインのイベント開催にとどまり、広く観光的な宿泊を伴う誘致事業はほとんど行われていないのが実情である。町最奥部の上里地区にノンノの森ネイチャーセンターが整備され、自然体験の拠点として津別峠の雲海・宇宙ツアーや森林・畑を舞台としたツアーも実施されているが、阿寒・弟子屈方面から来て街中まで足を延ばさず、その日のうちに帰るというパターンが主となっている。このような状況の中、新しい名物として「クマヤキ」が注目を集めている。北海道開発局が公表した完走者が選ぶ「道の駅」ランキング2019では、津別町の道の駅あいおいの「クマヤキ」が、道の駅いちおしの“おいしいもの”TOP10の3位にランキングされた。このことから、近年、津別の名物となっている「クマヤキ」と雲海、宇宙ツアー、チミケップ湖観光などの観光資源を活用し交流人口の増加を図り、地域の経済活性化につなげていくことが課題となっている。



（出典）北海道観光入込客数調査報告書

(商工業)

商業においては、消費者ニーズが多様化する中、北見市や美幌町の大型店に消費流出が著しい。さらに、令和2年に大手ホームセンターが市街地に出店したことにより、町内の小規模事業者は、来店者数の減少による売上の低下につながり影響を受けている。高齢化が進む当町において、食料品や雑貨等を小売りする小規模事業者では、運転免許の返納による交通弱者等に対し食料品や雑貨等生活必需品の配達サービス等を行っているが、サービスを実施するための人員確保が困難になってきていることが課題となっている。

また、四方を山に囲われているという地域の特性から、以前より地域外に販路を求める傾向は少ないが、インターネットによる通信販売が普及した現在においては、積極的に地域外に販路開拓を行っていくことが重要となってきている。インターネットを活用した販路開拓や交流人口を増加させる等により地域外からの購買力を獲得する取り組みを実施することが必要である。

工業においては、家具や木工芸品を製造する木材加工業や、大手冷凍食品メーカー等の食品製造業の製造工場が立地しているが、小規模事業者数では建設業が最も多く存在している。町が発注する公共工事により一定の受注は確保できているが、役場新庁舎新築工事が終了したことにより公共工事の減少が懸念され、事業者の経営体力によっては淘汰が起こる可能性があることが課題となっている。

津別町における商工業者数・小規模事業者数・商工会員数の推移

	H29. 4	H30. 4	H31. 4	R2. 4	R3. 4	減少率※
商工業者数	215	212	209	201	185	13.9%
小規模事業者数	206	203	200	193	172	16.5%
総会員数	153	151	148	143	134	12.4%

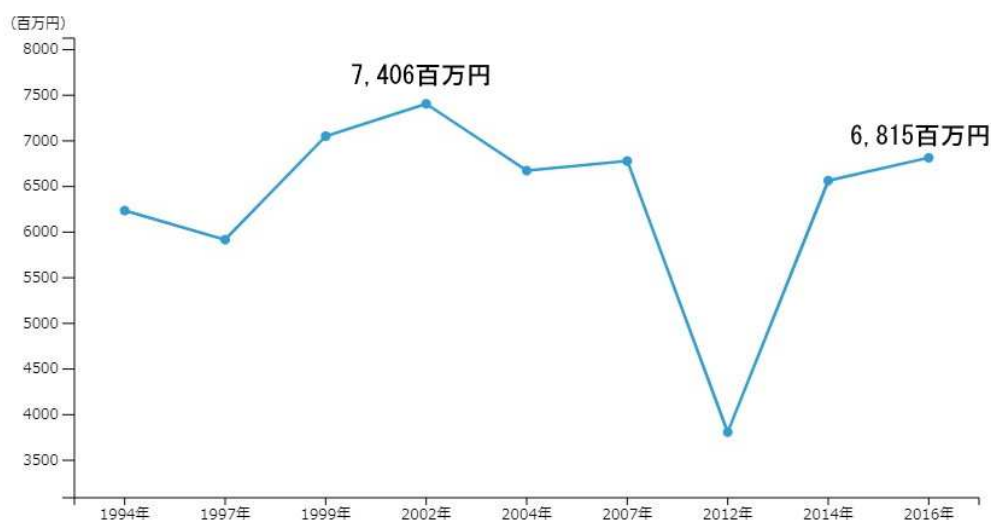
※第1回経営発達支援計画策定時の商工業者数等と今年度の商工業者数等の比較（数値は商工会独自調査による）

④小規模事業者の現状と課題

・消費の域外流出

当町に隣接し自動車で30分の距離にある北見市は、オホーツク管内における中心的な都市であり、消費においても週末に大型店で大量に購入するスタイルが確立している。また、美幌町も当町と隣接し自動車で20分と、こちらも消費の流出が多い。高齢化が進む当町において、地域コミュニティの維持、消費の流出による小規模事業者の弱体化による住民サービスの低下を食い止めることが課題である。

年間商品販売額（小売・卸売業）



（出典）経済産業省「商業統計調査」、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」

- ・後継者不足

当町においても他市町村と同様、経営者の高齢化による事業承継問題は深刻さを増している。北見信用金庫が北見地区の事業者に対して実施した特別調査「中小企業の事業承継について」によると、事業承継に向けての感触において、「やや危機を感じている」が45.8%（全国44.0%）と最も高く、「強く危機を感じている」が19.9%（全国12.5%）となっており合計65.7%が危機を感じていることがわかる。しかし、そもそも後継者がいない小規模事業者が多く、新型コロナウイルス感染症の影響もあり今後廃業が大幅に増加することが予想される。この問題を放置したままでは地域経済の持続的発展は実現しないことから、親族だけではなく第三者やM&Aを含む円滑な事業承継、及び後継者の育成が急務となっている。

- ・IT化及びDX対応への認識不足による経営改革の遅れ

三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱の「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」によると小規模事業者におけるオンラインツール導入への課題は、「活用における人材やノウハウが不足している」と回答する者の割合が最も高く、次いで「費用がかかる」の割合が高い。高齢化率が高い当町においてもこの傾向がみられ、ITの活用に積極的な小規模事業者と活用できていない小規模事業者の差が大きく、前述の人手不足や後継者不足等の影響もあると考えられる。総務省「家計消費状況調査」によると、ネットショッピングをする世帯の割合は2018年と2020年の12月で比較すると10%以上上昇している。小規模事業者においても、販路開拓などのためオンラインツールの活用が必要となってくる。

また、DX（デジタルトランスフォーメーション）の実現について既存システムの問題を解決しデータ活用のために、業務自体の見直しも求められる中（＝経営改革そのもの）、事業者の負担も大きく、IT活用に対しての理解を深め、実行していくことが課題となっている。

- ・新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症による緊急事態の発令期間が長期化したことで、基幹産業の林業・木材関係では世界的な木材の高騰による「ウッドショック」、飲食店における営業時間の短縮要請をはじめ、あらゆる業種で売上の減少や商品の廃棄等の影響が発生した。このような経営環境の変化に対応できる経営者の育成が急務となっている。

⑤商工会の現状と課題

これまで当商工会では津別町の小規模事業者に対し、金融、税務、労務に関する基礎的な経営支援のほか、平成28年に第1期の経営発達支援計画の認定を受け、事業者に寄り添った伴走型の支援を行ってきたが、消費の域外流出による小規模事業者の弱体化や経営者の高齢化により地域経済の悪化が続いており、また、第1期後半の令和2年から令和3年は新型コロナウイルスの影響による消費の冷え込みにより小規模事業者の経営状況は一層厳しいものとなっている。

当町の小規模事業者は上記「③産業の現状と課題（商工業）」に記載したとおり、以前より地域外に販路を求める傾向が少ないが、今後はポストコロナを見据えITを活用し販路開拓や交流人口を増加させる等により地域外からの購買力獲得に向けたDX促進が重要となっているが、経営指導員等のITツールやSNSの活用等に関する知識やスキルが不足しており、それに加え日々更新される国・道の施策や法律へ対応するための支援スキルの向上が課題となっている。

（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

津別町は人口に占める65歳以上の人口が、令和2年1月現在において2,058人で44.9%を占め、北海道179市町村中18位と高く、2030年には人口3,398人、高齢者人口1,655人高齢化率48.7%になることが予想されている。人口に比例し、小規模事業者における経営者の高齢化も著しく、後継者不足も影響し町内における商工業の活力が失われることが懸念される。

今後10年程度を見据えて、事業承継や創業支援により新陳代謝を促進させることで小規模事業者数と多様な業種を維持し、消費流出の抑制と共に雇用の維持を図る。ポストコロナを見据えた経営環境の劇的変化に対応した取組を積極的に展開する小規模事業者を支援し、地域外からの購買力の獲得を推進していく。これらにより、地域のコミュニティ維持に欠かせない小規模事業者の強みを活かすことで経営基盤の強化を図り、積極的な地域資源活用による魅力ある商品やサービスの提供により交流人口を増加させることで地域の持続的発展に繋げることを振興のあり方とする。

②津別町第6次総合計画との連動性・整合性

令和2年3月に策定された津別町第6次総合計画（令和2年度～令和11年度）における産業・雇用分野の基本方針として、「人・地域が輝くたくましい産業づくり」を掲げている。「産業振興によって雇用を創出し、まちに活力が生まれれば、津別に住みたいと思う人が増え、直接的な税収増にもつながり、町民に福祉・教育などの形で再配分が可能になります。既存産業の経営基盤の安定化や、新たな起業・創業の促進など、町の特性や強みを生かした多種多様な産業振興に取り組みます。」と記載されており、商工業関係では以下のとおり取り組みを進めていくことになっている。

（雇用確保・商工業の振興）

- ・多種多様な働く場を広げ誰もが笑顔で働くことができるまちづくり

商業など地域産業の活性化を図るため、商工会や金融機関との連携により事業承継や新規企業の支援を行います。企業や産業、団体間の異業種交流やビジネスセミナー等の開催を検討し、新たなビジネスの場、機会の確保を支援します。

（創業支援）

- ・創造・革新・交流が生み出す好循環が人をひきつけ新たなビジネスを創造するまちづくり

起業や前向きに努力する地元企業の経営基盤強化等を支援することにより、津別町の経済の担い手である企業の成長・発展を促進します。内外の人・モノ・情報等をつなぐネットワークを構築し、国内外からの企業等の誘致により、経済成長を支え、イノベーションが創出される環境整備を図ります。

（出典）津別町第6次総合計画より抜粋

商工会としては前述したとおり消費流出の抑制や後継者不足を課題として捉えており、課題解決に向けた事業計画策定から新商品開発や販路開拓による経営基盤の強化、及び地域コミュニティの維持に向けた創業・事業承継への取り組みが必要と考えている。

これらは第6次総合計画における「雇用確保・商工業の振興」及び「創業支援」と方向性を同じくしているものであることから、地域経済を支える小規模事業者の持続的発展に向け、津別町と連携し「人・地域が輝くたくましい産業づくり」を目指していく。

【小規模企業振興基本条例の制定】

津別町における小規模企業振興基本条例は平成30年4月1日に施行された。小規模企業の振興に関し、基本理念を定め、町の責務、小規模企業者及び商工会の役割等を明らかにするとともに、小規模企業の振興に関する施策を総合的に推進することにより、地域経済の活性化及び地域社会の持続的な発展に資することを目的としている。

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、経営分析セミナーにより現状を把握し、若手後継者等を対象とした事業計画策定セミナーと個別相談を実施することで事業計画策定を支援した。新たな需要の開拓においては、販路開拓や販売促進のための

セミナーや個別相談の実施により販路開拓に繋がった反面、新型コロナウイルス感染症の影響により想定より効果が減少してしまった。

第2期においては、第1期の状況を踏まえ事業実施していくことに加え、コロナ禍を乗り越え、さらにポストコロナを見据えて第1期で実施できなかったITやSNSの積極的な活用を促し、DXを推進していくことで、地域の小規模事業者に寄り添い、身近で信頼できる相談相手である商工会として小規模事業者の経営基盤強化に取り組んでいく。

小規模事業白書によると、SDGsの17のゴールのうち関心のあるものを聞いたものでは、BtoC型事業者、BtoB型事業者ともに「住み続けられるまちづくりを」と回答する者の割合が最も高かった。また、「関心のあるものはない」と回答する者は1割程度にとどまり、小規模事業者の大半はSDGsが示すゴールのいずれかに関心を持っていることが分かる。「住み続けられるまちづくり」の実現には雇用の維持・創出、地域の活性化等、小規模事業者の存在が必要不可欠であるため、地域の現状を的確に把握し、消費者のニーズを的確にとらえ情報を提供しながら、関係機関と適切に連携して小規模事業者の経営課題の解決を図り、経営基盤の強化による小規模事業者の持続的発展に寄与していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

津別町における地域の現状と課題、及び小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、経営発達支援事業の目標を次のとおり掲げて実施する。(5か年計画の目標)

【地域への裨益目標】

①地域資源活用と観光振興により交流人口を増加させ地域経済の活性化を図る

地域資源を活用した特産品開発や観光資源を活用したサービスを提供することで地域経済への波及効果を生みだし、それらを効果的に情報発信していくことで交流人口の増加を図り地域経済の活性化に繋げる。

【小規模事業者への目標】

①小規模事業者の経営状況分析及び事業計画策定支援による売上増加

現状を把握できていない小規模事業者の割合が多いため、事業計画の策定が進んでいない。経営課題解決のために事業計画策定が必要であると思われる小規模事業者を、巡回訪問や窓口相談により掘り起こしを行い、経営状況の分析を実施し、中長期的な視点での事業計画策定による経営改善で売上の増加を目指す。

上記により、5年間で事業計画を策定した小規模事業者25者が売上増加3%を達成する。

②小規模事業者の新商品開発促進と販路開拓支援による売上増加

ポストコロナにおける事業展開支援として、地域外への取引拡大による販路開拓や売上向上を促進するため、地域資源等を活用した商品開発や既存商品のブラッシュアップ、観光資源等を活用したサービスの提供を積極的に行う小規模事業者の支援を実施する。

また、DXに向けたIT・SNS等の活用により販路開拓及び販売促進に注力した小規模事業者や、ネットショップ等の開設支援を実施する。

上記により、5年間でネットショップ等を開設した小規模事業者10者が売上増加3%を達成する。

③事業承継及び創業の促進による小規模事業者数と多様な業種の維持

地域コミュニティの維持に必要不可欠な小規模事業者数と多様な業種を維持するため、創業・第二創業予定者や創業後3年以内の事業者、事業承継が経営課題となっている小規模事業者等を積極的に支援し新陳代謝を促す。

上記により、小規模事業者数の減少率を5年間で15%以内に抑える。

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

上記で示した目標達成に向けては、津別町や関係団体・専門家等と連携しながら次の方針により実施していく。

【地域への裨益目標】

①地域資源活用と観光振興により交流人口を増加させ地域経済の活性化を図る

関係機関と連携し地域資源の活用と観光の振興を図っていく。情報発信を強化することで来町する動機を作り、小規模事業者が実施する地域経済活性化に資する取り組みを支援することにより津別町の認知度向上を図り交流人口の増加に繋げる。

【小規模事業者への目標】

①小規模事業者の経営状況分析及び事業計画策定支援による売上増加

経営基盤を強化し売上増加を目指すためには、まず自社のおかれた現状を把握することが必要となってくる。小規模事業者に必要な地域の経済動向や需要動向等の情報を収集・分析し、巡回訪問等の伴走型支援を実施することで、地域資源活用等による付加価値の高いビジネスを展開するための事業計画策定支援を実施する。

専門家や関係機関との連携を密にして策定した事業計画の実現可能性を高めることで、売上の増加を支援する。

②小規模事業者の新商品開発促進と販路開拓支援による売上増加

地域資源を積極的に活用した高付加価値な新商品の開発や既存商品のブラッシュアップを行い、商談会や展示会への出展による販路開拓支援を実施する。

D Xに向けた I Tの積極的な活用を促し、ポストコロナを見据えホームページの開設による自社の P Rや、開発した新商品をネットショップ等で販売する販路開拓支援を実施することで、地域外からの消費獲得による小規模事業者の売上増加を図る。

③事業承継及び創業の促進による小規模事業者数と多様な業種の維持

地域の生活・コミュニティを下支えしている小規模事業者数と多様な業種を維持するとともに地域の雇用を維持するため、事業承継や創業・第2創業者に対して、実現可能性の高い事業計画の策定支援と手厚いフォローアップの実施等による伴走型支援を行う。各種助成事業の活用やM & A等の高度な支援が必要な場合は専門家派遣等の活用を促す。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第1期では、金融機関等の景気動向調査の結果を収集し、内部資料として一部の事業者の相談及び支援において活用するに留まっており、情報提供まで至っていない状況であった。

第2期では、事業計画策定における地域内の動向と外部環境を把握するための資料として、地域内の小規模事業者が活用しやすいように整理分析し提供する。

(2) 目標

項 目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
地域経済動向調査公表回数	0 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
RESAS 分析データ公表回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※RESAS分析データ提供は新規事業

(3) 事業内容

①地域経済動向調査

事業計画策定における外部環境の把握に活用するため、地域金融機関が発行する景況に関する調査及び全国商工会連合会「小規模企業景気動向調査」における情報を収集し、金融動向等に大きな変化があった場合は必要に応じて、日本政策金融公庫が公表している特別調査等も小規模事業者支援に活用する。

【調査資料】 全 国：小規模企業景気動向調査（全国商工会連合会）
北海道：中小企業景況調査（北海道商工会連合会）
管 内：景況レポート（北見信用金庫）
管内企業業況調査（網走信用金庫）

【調査項目】 業種ごとの業況、売上、仕入、資金繰り等のD I、直面している経営課題

【分析手法】 商工会職員が調査項目データを抽出し分析を行って小規模事業者へ情報提供を行う。全国、北海道、管内における外部環境を比較整理する。金融動向等に大きな変化があった場合は必要に応じて、北見信用金庫及び網走信用金庫の津別支店と専門家等と連携し調査分析を行う。

②RESAS分析データ情報提供

産業構造や人口動態、人の流れなどの官民ビッグデータを集約し、可視化するシステムである地域経済分析システム（RESAS）を用い、小規模事業者の経営分析や事業計画策定の資料として各種データを提供・活用する。

【調査項目】

項 目	利用マップ
地域経済の全体像とお金の流入・流出について	地域経済循環マップ
地域の製造業、卸売・小売業、農林水産業の構造について	産業構造マップ
国・地域別外国人の滞在状況等のインバウンドや宿泊者の動向等について	観光マップ
人の流動や事業所立地動向等まちづくり関係の情報について	まちづくりマップ

【分析手法】 商工会職員が上記調査項目よりデータを抽出し分析を行って小規模事業者に情報提供を行う。

(4) 成果の活用

上記①②について情報収集、調査分析した結果を会報及び商工会ホームページに掲載して広く情報提供を行う。また、経営指導員等が巡回や窓口支援時において、小規模事業者の経営分析及び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

第1期では、商品券やお買い物割引券発行事業、職員の巡回訪問による情報収集を通して、地域内における需要動向の把握に努めてきた。しかし、そのデータを分析・整理して情報提供するところまではできていなかった。

第2期では、商品のブラッシュアップや商品開発の事業計画策定に活用するため、個別の商品ニーズの情報を収集し、分析・整理して提供する。

(2) 目標

項 目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
イベントにおける需要動向調査 (対象事業者数)	-	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者
物産展・商談会等アンケート調査 (対象事業者数)	-	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者

※現状は令和2年度の実績で、新型コロナウイルス感染症で調査を中止したため実績なし

(3) 事業内容

①地元イベントにおける需要動向調査

町内外からの利用者が多く来場する津別町で開催されるイベントにおいて、観光客及び近隣・地域住民に対し調査を実施し、新商品・新メニューの開発やブラッシュアップへの活用を図る。

【対 象 者】 ・地域住民の需要の取り込みや、地域資源を活用した商品開発に意欲的な小規模事業者
・経営状況を分析、事業計画策定支援を行った小規模事業者 等

【サンプル数】 イベントに来場した観光客及び近隣・地域住民50名

【調 査 手 法】 イベント会場において、商品を購入または試食した来場者に対しアンケート用紙を配布する。

【調 査 項 目】 ・属性（居住地・性別・年齢）
・商品の評価（見た目、味、内容量、価格、満足度、改善点）
・その他

【分 析 手 法】 集計したデータを経営指導員等が専門家と連携し商品に対する評価についてクロス集計等を行う。

【活 用 方 法】 調査対象者における商品の改善点等を抽出しブラッシュアップに活用する。また、今後の商品開発の参考にする。

②物産展・商談会アンケート調査

販路拡大のための物産展・商談会に出展した際、アンケート調査を行い、商品のブラッシュアップや新商品開発の方向性を検討するための資料として活用する。

【対 象 者】 ・地域資源等を活用した商品開発の事業計画を策定し物産展・商談会に出展する小規模事業者
・経営状況を分析、事業計画策定支援を行った小規模事業者 等

【想定される商談会・展示会等】

(ア) 北の味覚、再発見！！（B to B）

主 催：北海道商工会連合会

開催時期：10月 札幌市

概 要：地域特産品を販路開拓支援事業の一環として、流通業者との商談会を実施し、これら特産品の販路開拓・拡大を図る。

来 場 者：流通・観光関係企業のバイヤー、関係機関

規 模：出展者56社、来場流通バイヤー82社160名、他関係機関、札幌消費者協会、報道機関

(イ) なまらいいっしょ北海道フェア（B to C）

主 催：北海道商工会連合会

開催時期：11月 東京都

概 要：ふるさと納税の案内、特産品の販売、販路開拓、移住相談、地域おこし協力隊の募集、観光PR、企業PR等を行うイベント

来 場 者：一般消費者・流通・観光関係企業のバイヤー

規 模：出展者32団体、来場者25,000人

【サンプル数】 来場したバイヤー、消費者50名

【調 査 手 法】 来場者に対し、経営指導員が書面によるアンケートを実施する。

【調 査 項 目】 ・属性（居住地・性別・年齢）
・商品の評価（パッケージデザイン、味、内容量、価格、満足度、改善点）
・想定される利用場面

【分 析 手 法】 集計したデータを経営指導員等が専門家と連携し商品に対する評価のクロス集計等を行う。

【活 用 方 法】 調査対象者における商品の改善点等を抽出しブラッシュアップに活用する。また、今後の商品開発の参考にする。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

第1期では、決算指導や融資、補助金申請時等に簡易的な経営状況分析は実施してきた。しかし、分析したデータの比較や事業計画策定に活用すること等、中長期的な視点に立って分析した結果を活用することはできていなかった。

第2期では、財務分析に限らず支援先の強み弱み等の非財務情報の把握に注力し、事業計画策定に資する分析を行う。

(2) 目標

項 目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
経営状況分析事業者数	5 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(3) 事業内容

商工会ホームページや会報等で経営状況の分析を行うことの意義やメリット等を周知のうえ、巡回訪問や窓口相談において販路拡大や事業拡大に意欲的な小規模事業者を選定し実施する。

財務的な分析については、ローカルベンチマークを活用し、「財務情報」（6つの指標）と「非財務情報」（4つの視点）に関する各データを入力することで、企業の経営状態を把握することで経営状態の変化に早めに気づき、早期の対話や支援につなげていくことができる。

財務的な分析にとどまらず、SWOT分析等により環境分析を実施し、事業者にとっての市場機会や事業課題の発見により事業計画策定に資する分析を実施する。

- 【対 象 者】 ・巡回訪問や窓口相談により把握した、経営課題解決のために事業計画策定が必要であると思われる小規模事業者
・融資や補助金活用のため経営分析が必要な小規模事業者 等

- 【分析項目】 ・財務諸表に基づく財務分析
ローカルベンチマークを活用した分析を実施する。

項 目	指 標
売上持続性	売上高増加率
収 益 性	営業利益率
生 産 性	労働生産性
健 全 性	E B I T D A 有利子負債倍率
効 率 性	営業運転資本回転期間
安 全 性	自己資本比率

- ・SWOT分析による定性的な分析

内部環境	強み・弱み
外部環境	機会・脅威
クロスSWOT	外部環境×内部環境
強み×機会	強みと機会を最大限に生かして何をするか
強み×脅威	強みを活かして脅威をどう克服するか
弱み×機会	弱みの影響で機会を逃さないために何をするか
弱み×脅威	弱みと脅威が重なったときどのように危機を回避するか

【分析手法】 経営指導員がローカルベンチマークによる財務諸表を基にした定量分析を実施し、事実に裏付けされた定量データを基に仮説を立てていく。定量分析だけでは、効果的なマーケティングは達成できないことから、自社の特徴を多方面から把握・発見するためSWOT分析による内部環境（強み・弱み）外部環境（機会・脅威）を考慮した定量分析だけでは発見できない経営課題の抽出を行う。

抽出された強み・弱みと機会・脅威を、さらにクロスSWOTにより内部環境と外部環境を掛け合わせて戦略パーツを分析する。クロスSWOT分析を行うことで客観的に物事をとらえることができ、それらを普段から行うことで事業計画策定に繋げる。

（４）分析結果の活用

計数的な分析にとどまらず、SWOT分析等で事業者の強み弱みを客観的に理解することで、現状の経営課題を的確にとらえることができる。分析結果は課題解決に資する事業計画策定に活用するとともに、商工会基幹システムやクラウド型経営支援ツールShokoBizによりデータベース化し職員間で共有することで、データを効率的に活用できる支援体制構築を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

第１期では、小規模事業者持続化補助金の活用や、融資の申し込みにおいて事業計画策定支援をしており自社の経営課題解決において成果があった。しかし、補助金活用や融資のために事業計画を策定するのみであり、積極的に事業計画を策定する小規模事業者は少数であった。

第２期では、ポストコロナにおいてDXへの取組推進が求められ、創業や事業承継における実現可能性の高い事業計画策定の重要性が増していることから、事業計画策定の意義を啓蒙し事業計画策定に導く。

（２）支援に対する考え方

経営状況分析を実施した小規模事業者を中心に、セミナーの開催及び個別相談会での事業計画策定支援を行う。中長期的な視野に立った計画に基づく経営の重要性について啓蒙し、小規模事業者が自ら実行可能な事業計画の策定について支援し、資金調達や様々な補助金申請に有用となる事業計画策定を目指す。

また、DXに向けた全社的なITシステムの構築に当たっては、ユーザ企業自らがシステム連携基盤の企画・要件定義を行えるよう支援する。IT資産の現状を分析・評価し経営戦略に基づきデジタル技術を浸透させ、競争優位性を確立した事業計画を策定するために必要な基礎知識を習得するためセミナーを開催し、データの活用ができる体制づくり、人材の確保・育成を図る。

経営状況分析を支援した小規模事業者の中から対象を絞り、量ではなく質に重きを置いて事業計画策定について手厚い支援を実施することで事業計画策定による成功事例を生み出す。その事例を見た他の小規模事業者が、進んで事業計画を策定し次の成功事例となるという好循環の連鎖を目指す。

(3) 目標

項 目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業計画策定セミナー開催回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定個別相談会		1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
D X 推進セミナー開催回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
D X 推進個別相談会開催回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
I T ・ S N S セミナー	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
I T ・ S N S 個別相談会	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定事業者数	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
創業計画策定事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
事業承継計画策定事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
ポストコロナ事業計画策定事業者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

※現状は令和 2 年実績で、セミナーは新型コロナウイルス感染症拡大防止のため中止した

(4) 事業内容

①事業計画策定に関するセミナー及び個別相談会の開催

経営状況を分析し把握した現状を基に、事業計画を策定するための手法を学ぶためのセミナーを開催する。セミナーを受講して、実際に事業計画を策定することになった小規模事業者で個別の支援が必要な場合は、専門家を活用して個別相談会を開催し事業計画策定を支援する。

生産性を向上させる取り組みを支援し、地域資源の活用等により付加価値の高いビジネスの展開を支援する。

事業計画策定により、地域の生活・コミュニティを下支えしている小規模事業者の経営の安定化を実現する。

- 【支援対象者】
- ・経営状況分析を実施した小規模事業者
 - ・金融支援や補助金等の事業計画申請を行う小規模事業者
 - ・新商品開発や販路開拓を実施する小規模事業者
 - ・創業後 3 年以内の小規模事業者
 - ・事業承継が必要となる小規模事業者 等

【募 集 方 法】 職員による巡回訪問や窓口相談時での募集、及び商工会報や案内文書の送付による周知を行う。

【講 師】

- ・中小企業診断士
- ・経営・販売コンサルタント
- ・各種小規模事業者支援機関における登録専門家 等

【開 催 回 数】 セミナー 年 1 回
個別相談会 年 1 回

【参 加 者 数】 セミナー 15 名
個別相談会 3 名

【手段・手法】 セミナーの開催により事業計画策定のメリットを理解してもらい、積極的に取組む意欲のある小規模事業者に対しては個別相談会及び巡回訪問等により事業計画策定を支援する。

【内 容】 事業計画の必要性、事業計画策定の基礎知識、戦略的思考に必要な視点等についてセミナーで学び、事業計画のメリットについて理解してもらうことで積極的な計画策定に繋げる。
個別相談会は対面を基本とするが、オンラインでの相談も場合によっては導入しタイムリーに支援対象者の課題に対応する。

②D X推進セミナー及び個別相談会の開催

津別町の小規模事業者はI Tという言葉に対して関心が薄い傾向にあるが、さらにD Xということになると拒否反応を起こすことになりかねない。D Xは、今後の事業活動に必要不可欠だということを啓蒙し、D Xに関する意識を醸成し推進するための手段としてI TツールやS N Sの活用を促すためのセミナー及び個別相談会を開催する。

データとデジタル技術を積極的に活用するためI Tへの関心を高め、競争での優位性を確保しD Xの取組推進を図るための事業計画策定に繋げる。

【支援対象者】 ・D Xの取組を推進する小規模事業者
・I Tツールの活用を検討している小規模事業者
・S N Sによる情報発信を検討している小規模事業者 等

【募 集 方 法】 職員による巡回訪問や窓口相談時での募集、及び商工会報や案内文書の送付による周知を行う。

【講 師】 ・I Tコーディネーター
・中小企業診断士
・各種小規模事業者支援機関における登録専門家 等

【開 催 回 数】 セ ミ ナ ー 年1回
個別相談会 年1回

【参 加 者 数】 セ ミ ナ ー 15名
個別相談会 3名

【手段・手法】 セミナーの開催によりD Xに関する基礎知識の習得を図り、積極的に取組む意欲のある小規模事業者に対しては個別相談会及び巡回訪問等により事業計画策定を支援する。

【内 容】 D Xの基礎知識についてセミナーで学び、D X推進の手段であるI TツールやS N S等を活用した情報発信手法等について理解を深めることで積極的な活用につなげる。
個別相談会は対面を基本とするが、オンラインでの相談も場合によっては導入しタイムリーに支援対象者の課題に対応する。

③ I T ・ S N S セミナー及び個別相談会の開催

ポストコロナを見据え地域外からの消費獲得の重要性が増してきている状況を鑑み、I T ・ S N S の活用手法、情報発信の重要性等について学ぶためのセミナー及び個別相談会を開催し、I T ・ S N S を活用した販路開拓における事業計画策定に繋げる。

【支援対象者】 I T ・ S N S を活用した販路開拓を検討している小規模事業者

【募集方法】 職員による巡回訪問や窓口相談時での募集、及び商工会報や案内文書の送付による周知を行う。

【講師】 I T コーディネーター
中小企業診断士
各種小規模事業者支援機関における登録専門家 等

【開催回数】 セミナー 年2回
個別相談会 年2回

【参加者数】 セミナー 30名
個別相談会 5名

【手段・手法】 セミナーの開催により I T ・ S N S を活用した販路開拓に関する基礎知識の習得を図り、積極的に取組む意欲のある小規模事業者に対しては個別相談会及び巡回訪問等により事業計画策定を支援する。

【内容】 I T ・ S N S を活用した販路開拓の基礎知識についてセミナーで学び、ネットショップ開設等における事業計画策定に繋げる。
個別相談会は対面を基本とするが、オンラインでの相談も場合によっては導入しタイムリーに支援対象者の課題に対応する。

④ 創業者への支援

経営者の高齢化が今後さらに進行し、後継者が育っていない現状において小規模事業者数の減少を抑え、地域コミュニティの維持を図るため創業者（予定者）に対し事業が円滑に実施できるように事業計画の策定を支援する。

津別町では、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の認定を受けており、商工会はワンストップ相談窓口として、経営指導員が創業準備段階から創業後数年まで継続的な支援を実施することになっており、必要に応じて津別町と連携し起業の促進及び企業活動の支援により、産業の振興と雇用の促進を図ることを目的とした起業等振興促進助成事業※等の活用を検討する。

津別町が運営主体となっている空き家バンク申込者で、事業用物件を成約した創業予定者等に対し、津別町と連携し創業計画策定等の支援を実施する。

【支援対象者】 創業予定者及び第二創業予定者
創業後3年以内の事業者 等

【手段・方法】 経営指導員等がヒアリングにより、創業計画や資金計画、創業時の公的支援について説明し、必要に応じて専門家と連携して創業や創業後の事業が円滑に実施できるよう事業計画策定において伴走型支援を実施する。

※津別町起業等振興促進助成事業について

助成又は支援内容（基本補助金）

助成区分	事業所の区分	対象投資額	対象投資額に対する補助金の額(率)	補助金の限度額
新 設	生産施設	1,000 万円以上	10 分の 3 とする。ただし、起業者の場合は、10 分の 4 とする。	2,000 万円
	集合住宅			
	社宅・社員寮		10 分の 2 とする。ただし、起業者の場合は、10 分の 3 とする。	
	観光施設	100 万円以上	10 分の 3 とする。ただし、起業者の場合は、10 分の 4 とする。	1,000 万円
	販売施設			500 万円
	介護・福祉施設			
	特定事業所			
	サービス事業所			
加算措置	【加算の要件】○雇用の拡大～新たに 2 名以上（雇用保険加入必須条件） ○空き店舗等の活用～購入又は賃貸で活用する場合			加算要件ごとに基本補助金の 10 分の 1 を加算

⑤事業承継支援

事業承継は小規模事業者において危急の課題である。津別町の小規模事業者の現状と課題に記載のとおり、実際に後継者不在のため、事業承継の問題に危機感を抱いている小規模事業者は多い。地域の生活・コミュニティを維持するためには小規模事業者の事業承継の推進が必要なことから、対象者の個別の事情を勘案し、若手後継者の育成や従業員による引継ぎ支援等に限らず M & A も視野に入れ、円滑に事業を承継できるよう専門家や関係機関と連携して事業計画の策定を支援する。

【支援対象者】 ・事業承継が経営課題となっている小規模事業者
・後継者の育成が経営課題となっている小規模事業者
・後継者候補の従業員育成が経営課題となっている小規模事業者 等

【手段・手法】 親族内、親族外等の個別の状況について経営指導員等がヒアリングし、小規模事業者に最適な手段を検討し、専門家との連携により円滑な事業承継を実施できるよう事業計画策定を支援する。

⑥ポストコロナに向けた事業展開支援

低感染リスク型のビジネスモデルへの転換やテレワーク環境の整備等、感染症の影響を乗り越えるべく前向きな取り組みについて、実現可能性の高い事業計画策定について支援する。

【支援対象者】 ・IT ツール等を活用した新たな事業展開を検討している小規模事業者
・SNS による情報発信強化を検討している小規模事業者
・ネットショップの開設を検討している小規模事業者 等

【手段・手法】 新たな事業展開の内容について経営指導員等がヒアリングする。必要に応じて専門家等との連携により小規模事業者に最適な手段を検討していくことで、ポストコロナを見据えた事業展開における計画策定支援を実施する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

第1期では、融資や補助金申請等において事業計画を策定した小規模事業者に対して、経営指導員の巡回訪問等により事業の進捗状況等について確認しているが、計画の変更や見直しまで検討することはできていなかった。

第2期では、ポストコロナを見据え内部環境や外部環境の変化に適応しながら、より柔軟に計画を実施していくことができるよう支援していく。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全小規模事業者に対し、3か月に1回（年4回）を目途に巡回指導等による進捗状況確認を実施する。計画と実績の乖離が生じた場合は、専門家等と連携し計画変更について柔軟に対応する。

(3) 目標

項 目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
事業計画策定 フォローアップ事業者数	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度（延べ回数）	15 回	40 回	40 回	40 回	40 回	40 回
創業計画策定 フォローアップ事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
頻度（延べ回数）	0 回	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
事業承継計画策定 フォローアップ事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
頻度（延べ回数）	0 回	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
ポストコロナ事業計画策定 フォローアップ事業者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
頻度（延べ回数）	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
売上3%増加事業所数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
利益率年1%増加事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

①事業計画策定者への支援

(ア) 巡回訪問・窓口相談による定期的なフォローアップ

支援対象小規模事業者に対し、3か月に1度（年4回）経営指導員が巡回訪問や窓口相談を計画的に行い、事業計画の進捗状況の確認を行う。

(イ) 金融支援及び補助金活用によるフォローアップ

事業計画を実行するにあたり、資金が必要な場合は町融資、小規模事業者経営改善資金及び小規模事業者経営発達支援資金等の制度融資、事業計画遂行に最適な補助金等施策の活用を支援する。

(ウ) 専門家による個別支援

事業計画遂行に高度な専門性が必要な場合や計画の見直しが必要な場合等において、関係機関と連携し専門家による個別支援を実施することで計画遂行を支援する。また、計画に大幅な変更が必要な場合は、その原因の把握と今後の対応について検討し、現状に合った計画への変更を実施する。

(エ) 計画遂行に必要な人材の育成支援

事業計画遂行において、生産性やサービスの向上のため従業員のスキルアップが必要な場合は、他支援機関が開催するセミナーの紹介や専門家派遣等によるフォローアップを行う。

(オ) 進捗状況が思わしくない場合のフォローアップ

事業計画と進捗状況との間にズレが生じていると判断した場合には、中小企業診断士等外部専門家等による第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行うとともに、事業計画の見直しについても検討する。

②創業計画策定者への支援

(ア) 巡回訪問・窓口相談による定期的なフォローアップ

創業直後は経営が安定しないため手厚い支援が必要となる。支援対象小規模事業者に対し、2か月に1度（年6回）経営指導員が巡回訪問や窓口相談を計画的に行い、事業計画の進捗状況の確認を行う。

なお、頻度については臨機応変に対応することとし、必要に応じて回数の増加、順調な場合は通常の事業計画策定支援者と同様に3か月に1度の支援を実施する等の対応を行う。

(イ) 金融支援及び補助金活用によるフォローアップ

事業計画を実行するにあたり、資金が必要な場合は日本政策金融公庫の新規開業資金等の制度融資、必要に応じて津別町の起業等振興促進助成事業等の補助事業を検討することで円滑な事業計画実行を支援する。

(ウ) 専門家による個別支援

事業計画遂行に高度な専門性が必要な場合や計画の見直しが必要な場合等において、関係機関と連携し専門家による個別支援を実施することで計画遂行を支援する。また、計画に大幅な変更が必要な場合は、その原因の把握と今後の対応について検討し、現状に合った計画への変更を実施する。

(エ) 計画遂行に必要な人材の育成支援

事業計画遂行において、生産性やサービスの向上のため従業員のスキルアップが必要な場合は、他支援機関が開催するセミナーの紹介や専門家派遣等によるフォローアップを行う。

(オ) 進捗状況が思わしくない場合のフォローアップ

創業計画と進捗状況との間にズレが生じていると判断した場合には、中小企業診断士等外部専門家等による第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行うとともに、創業計画の見直しについても検討する。

③事業承継計画策定者へのフォローアップ

(ア) 巡回訪問・窓口相談による定期的なフォローアップ

事業承継直後は経営が安定しないため手厚い支援が必要となる。支援対象小規模事業者に対し、2か月に1度（年6回）経営指導員が巡回訪問や窓口相談を計画的に行い、事業計画の進捗状況の確認を行う。

なお、頻度については臨機応変に対応することとし、必要に応じて回数の増加、順調な場合は通常の事業計画策定支援者と同様に3か月に1度の支援を実施する等の対応を行う。

(イ) 金融支援及び補助金活用によるフォローアップ

事業計画を実行するにあたり、資金が必要な場合は町融資、小規模事業者経営改善資金及び小規模事業者経営発達支援資金等の制度融資、事業計画遂行に最適な補助金等施策の活用を支援する。

(ウ) 専門家による個別支援

事業計画遂行に高度な専門性が必要な場合や計画の見直しが必要な場合等において、関係機関と連携し専門家による個別支援を実施することで計画遂行を支援する。また、計画に大幅な変更が必要な場合は、その原因の把握と今後の対応について検討し、現状に合った計画への変更を実施する。

(エ) 計画遂行に必要な人材の育成支援

事業計画遂行において、生産性やサービスの向上のため従業員のスキルアップが必要な場合は、他支援機関が開催するセミナーの紹介や専門家派遣等によるフォローアップを行う。

(オ) 進捗状況が思わしくない場合のフォローアップ

事業承継計画と進捗状況との間にズレが生じていると判断した場合には、中小企業診断士等外部専門家等による第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行うとともに、事業承継計画の見直しについても検討する。

④ポストコロナ事業計画策定者へのフォローアップ

(ア) 巡回訪問・窓口相談による定期的なフォローアップ

支援対象小規模事業者に対し、3か月に1度（年4回）経営指導員が巡回訪問や窓口相談を計画的に行い、事業計画の進捗状況の確認を行う。

(イ) 金融支援及び補助金活用によるフォローアップ

事業計画を実行するにあたり、資金が必要な場合は町融資、小規模事業者経営改善資金及び小規模事業者経営発達支援資金等の制度融資、事業計画遂行に最適な補助金等施策の活用を支援する。

(ウ) 専門家による個別支援

事業計画遂行に高度な専門性が必要な場合や計画の見直しが必要な場合等において、関係機関と連携し専門家による個別支援を実施することで計画遂行を支援する。また、計画に大幅な変更が必要な場合は、その原因の把握と今後の対応について検討し、現状に合った計画への変更を実施する。

(エ) 計画遂行に必要な人材の育成支援

事業計画遂行において、生産性やサービスの向上のため従業員のスキルアップが必要な場合は、他支援機関が開催するセミナーの紹介や専門家派遣等によるフォローアップを行う。

(オ) 進捗状況が思わしくない場合のフォローアップ

ポストコロナ事業計画と進捗状況との間にズレが生じていると判断した場合には、中小企業診断士等外部専門家等による第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行うとともに、ポストコロナ事業計画の見直しについても検討する。

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

第1期では、小規模事業者に対して商談会・展示会の情報提供にとどまり、経営者も高齢化しているためIT・SNSの活用も消極的であった。

第2期では、コロナ禍において地域外から購買力を獲得することが重要となっており、そのためには商品・サービスのPR及びDXに向けたIT・SNSの積極的な活用が必要不可欠であるため、その取組を盛り込んだ事業計画に基づく販路開拓が実施できるよう支援していく。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定し、商談会・展示会の出展を計画している小規模事業者に対しては、全国商工会連合会や北海道商工会連合会等関係機関が主催する催しに出展するための支援を実施する。

開催場所の問題や人員不足等で商談会・展示会に出展困難な小規模事業者に対しては、リーフレット等を活用した商品・サービスのPR支援やIT・SNSの積極的な活用を提案し、ホームページ

ジ等での情報発信やネットショップの開設による町外への販売機会増加による売上向上を目指すとともに、DXを推進することでポストコロナにおけるビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用し、顧客ニーズを的確に把握するとことで新たな需要の開拓に資する事業展開を支援する。

(3) 目標

項 目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
北の味覚、再発見!! 参加事業者数	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
商談成立数	0 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
なまらいいっしょ北海道フェア 出展事業者数	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上額	0 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
ネットショップ開設者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上 3 % 増加事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
リーフレット活用	-	3 者	3 者	5 者	5 者	5 者
売上 3 % 増加事業者数	-	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者

※商談会及びIT・SNSセミナーは新型コロナウイルス感染症のため中止。ネットショップ開設及びリーフレット活用は新規事業

(4) 事業内容

①商談会・展示会出展等による販路開拓支援

【支援対象者】 地域資源を活用した新商品開発や既存商品のブラッシュアップについて取り組む事業計画を策定した小規模事業者 等

【想定される商談会・展示会等】

(ア) 北の味覚、再発見!! (B to B)

主 催：北海道商工会連合会

開催時期：10月 札幌市

概 要：地域特産品を販路開拓支援事業の一環として、流通業者との商談会を実施し、これら特産品の販路開拓・拡大を図る。

来 場 者：流通・観光関係企業のバイヤー、関係機関

規 模：出展者56社、来場流通バイヤー82社160名、他関係機関、札幌消費者協会、報道機関

(イ) なまらいいっしょ北海道フェア (B to C)

主 催：北海道商工会連合会

開催時期：11月 東京都

概 要：ふるさと納税の案内、特産品の販売、販路開拓、移住相談、地域おこし協力隊の募集、観光PR、企業PR等を行うイベント

来 場 者：一般消費者・流通・観光関係企業のバイヤー

規 模：出展者32団体、来場者25,000人

【支援内容】 出展前：商品企画書作成やブースづくりについて事前に専門家による個別支援を実施し、効果的な出展及び商談が行えるよう支援する。

出展時：経営指導員が同行して競合商品等について情報収集を行う。また、ブースのレイアウトや掲示物等の支援や、アンケート調査を実施するとともに来場者の反応についても収集する。

出展後：収集した情報を基に、専門家を交えて成果や課題を分析し、地域資源を活用した商品については、ふるさと納税の返礼品としての採用も視野に入れて商品・サービスのブラッシュアップを行う。

② I T ツールや S N S を活用した販路開拓支援（新規）

D X 推進の一環として、全国商工会連合会で推奨しているホームページ作成ツールである「グーペ※」等を活用してホームページの開設、ネットショップによる商品・サービスの販路開拓を支援する。ネットショップの開設においては、国内ネットショップ作成サービスである「カラーミーショップ※」を活用する。「グーペ」との連携も可能であり、「一から E C サイトを作るのが大変」といった事業者でも、既存のグーペホームページを利用することで簡単に出品することができ、グーペを併用することで E C サイトの運用コストと手間を軽減することが可能である。誰でも実質無料でネットショップを開設することが可能で初心者でも扱いやすい仕組みとなっており、電子決済にも対応しているほか、インスタグラム等の S N S ツールとの連携も可能なため、高い集客力を見込むことができる。

I T ツールを活用した事業においては専門家と連携し、ホームページの更新やネットショップの運営について支援し小規模事業者の売上向上に寄与する。

【支援対象者】 I T ツールや S N S を活用した販路開拓や販売促進に取り組む事業計画を策定した小規模事業者 等

- 【支援内容】
- ・ D X の取組を推進するため、I T ツールや S N S を活用するためのセミナーを開催する。「営業活動・商談等のオンライン化」や「E C サイト等による販売・予約受付」、「S N S を用いた宣伝広告」といったオンラインツールの活用については、新型コロナウイルス感染症をきっかけに取り組みが加速していることから、その効果的な利用方法等について、及び販路開拓や販売促進における I T ツールや S N S 活用の方法について学ぶ。
 - ・ ホームページを開設する小規模事業者においては、全国商工会連合会が推奨するホームページ作成ツールである「グーペ」等を活用し支援する。更新や効果的な活用等の運用に関することについては、必要に応じて専門家との連携による支援を行う。
 - ・ ネットショップを開設し販路開拓に取り組む小規模事業者に対し、「グーペ」とも連携できるネットショップ作成サービスである「カラーミーショップ」等を活用した支援を行う。効率的な運用等については専門家と連携し、ネットショップ開設の効果を発揮できるよう支援する。
 - ・ 商品・サービスにおいて、その商品・サービスの紹介や使用方法等について動画での発信を支援することで、より効果的な販路開拓や販売促進活動を実施する。S N S 等についても効果的な活用方法についての知識を習得し、タイムリーな情報提供や提案を行えるよう支援する。

③リーフレット等活用による販路開拓支援（新規）

- 【支援対象者】 ・新商品開発や地域資源を生かした商品・サービスの開発に取り組み販路開拓に積極的な小規模事業者
・地域の課題を解決する新たな取り組みを行う小規模事業者 等

【支援内容】 販路開拓や販売促進においては効果的なPRが必要不可欠であるが、宣伝ノウハウを持たない小規模事業者に対し、目指すターゲットに訴求するPR媒体の制作について必要に応じて専門家と連携した支援を行う。

- ・物産展や商談会出展における自社商品・サービスのPR媒体作成
- ・地域資源を活用した商品・サービスの販路開拓及び販売促進における紹介リーフレット作成 等

※グーペ

GMOペパボ株式会社が提供するホームページ作成ツール。初期費用、月額料金ともに無料の商工会員向けプランがある。<https://goope.jp/>

※カラーミーショップ

グーペと同じくGMOペパボ株式会社が提供する国内最大級のネットショップ作成サービス。有料プランが一定期間無料になる商工会員限定プランがある。<https://shop-pro.jp/>

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

第１期では、事業報告等について年１回津別町経営発達支援事業評価委員会において各事業の内容について評価及び検証を行ってきた。

第２期では、評価・検証及び見直した結果からいかに成果を出せる事業を実施していくか、また、小規模事業者の発展のみならず、地域経済の活性化という視点での評価、見直しを行う。

（２）事業内容

①事業評価委員会による評価・検証

事業評価委員会を年１回開催し、経営発達支援事業の進捗状況や情報発信等による交流人口への影響等においても報告し評価・検証を行い、評価・検証結果を今後の事業実施における方針として反映させる。

【委員】 津別町産業振興課長、北見信用金庫津別支店長、網走信用金庫津別支店長、
商工会役員、商工会事務局長、法定経営指導員

②事業評価・検証結果の公表

委員会での評価・検証結果は、理事会に報告したうえで今後の事業に反映させるとともに、商工会ホームページに掲載する。

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

第1期では、管内商工会経営指導員等研修や中小企業大学校の中小企業支援担当者等研修等の各種研修への職員派遣を通して資質向上を図ってきたが、知識の習得に偏りがあり、支援において一部の職員に負担がかかっている状況が見受けられた。

第2期では、税務、労務等の基礎的な研修に加え、事業計画策定支援及び実施支援等の伴走型の支援に向けた研修も積極的に受講し支援スキルの向上を図るとともに、専門家による支援において経営指導員のみならず他職員も同席することで具体的な支援ノウハウの習得を図る。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上のためのセミナー】

事業計画策定及び実施支援にあたり、地域資源の活用手法や創業・事業承継における税制や資金繰り等の不足しているスキル・知識を補い支援能力の向上を図るため、北海道商工会連合会や中小企業基盤整備機構が実施する国・道の施策の有効活用方法に関する研修に職員を計画的に参加させる。IT関係の知識習得については、北海道よろず支援拠点等が実施するオンラインセミナー等に参加し支援スキルの向上を図る。毎年更新される税制や支援制度については、経営指導員等WEB研修等も積極的に受講し、多様化・高度化する経営課題に対応するため支援能力の向上を図る。

(想定されるセミナー)

- ・地域資源の活用と観光産業支援
- ・創業・事業承継支援 等

【DX推進のためのセミナー】

DXによる競争優位を確立するための手段として、ITツールやSNSの活用とデジタル化を推進していくにあたり、支援に必要な知識やスキルが不足しているため、経営指導員等についてセミナーを積極的に受講することで相談・支援能力向上を図る。

(想定されるDX推進に向けたセミナー)

- ・情報セキュリティ対策
- ・ECサイト構築・運用
- ・ホームページやSNSを活用した情報発信 等

②OJT制度の導入

融資における支援や補助金申請等において事業計画の策定が必要な場合において、経営指導員と補助員等が現状や経営環境の情報収集等を協働で行い、課題解決の提案及び事業計画策定等の支援を担うことで能力の向上を図る。

③専門家等との連携によるノウハウ習得による支援能力向上

事業計画策定等において専門家等と連携して支援を実施する案件に対し、経営指導員のみならず他職員も同席し複数体制で支援を行うことで、現状のヒアリング手法や課題解決に向けた方策の提案等、具体的な支援ノウハウの習得によるスキルアップを図る。

④職員間の定期ミーティング開催及び情報のデータベース化

講習会で習得した支援スキルや巡回支援等で得られた情報等について、1 か月に1 回程度実施する定期的なミーティングで共有し効果的な支援に活用するとともに、事業内容及び進捗状況について確認と検証を行う。また、支援対象である事業者情報をデータ化し、分析・評価するため、クラウド型経営支援ツールS h o k o B i z によりデータベース化する。組織として情報を蓄積・共有し活用できる体制を整えることで、管轄地域における事業者属性ごとの分析・評価することが可能となり、より効果的・効率的な経営支援を実現することができる。

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

第1 期では他支援機関等との連携は図られているが、個別支援時の短期的な連携や会議での慣例的な連携にとどまっていた。

第2 期では、他支援機関との関係を強化し、経営発達支援事業の円滑な実施に向けて支援能力向上を目的に連携する。

(2) 事業内容

①地元金融機関との情報交換

北見信用金庫及び網走信用金庫との連携を密にし、地域小規模事業者の支援ニーズの掘り起こしを行う。地域小規模事業者の現状と課題や支援事例等について年1 回情報交換を実施する。情報交換によって得られたノウハウ等について整理し、商工会職員の支援能力向上を図る。

②小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会での情報交換

日本政策金融公庫と商工会で実施している、小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会でオホーツク管内商工会地域の支援事例や施策等について年2 回程度情報交換を実施し、当町における小規模事業者支援の参考として活用する。

③近隣商工会との情報交換

近隣の4 商工会（きたみ市商工会、訓子府町商工会、置戸町商工会、津別町商工会）で小規模事業者の支援事例等について年1 回情報交換を行い、効果的な支援を実施できるよう支援能力の向上を図る。

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り組み

(1) 現状と課題

第1 期では、実行委員会形式におけるイベント開催や各種団体が主催する地域イベントへの参加協力が主なものであり、内容も前年を踏襲したものになっている。

消費者マインドの変化により、最近はモノ消費からコト消費へと移行し始めている。消費者は、製品を購入して所有するよりも、その場でしか体験できないこと、楽しい体験でしか得られないことに重要視するようになった。

小規模事業者においても、こういった時代のニーズにあわせたビジネスを提供できるようにシステムや業務など組織全体を変革していく必要がある。今後、市場の変化から取り残されないようにサービスを刷新していくことが求められている。

(2) 事業内容

①津別町創生総合戦略会議における意見交換

商工会をはじめ、津別町農業協同組合、津別地区林業協同組合、津別建設業協会、北見・網走両信用金庫等の参加により、年1回以上開催されている「津別町創生総合戦略会議」において、津別町の地域活性化に向けた今後のまちづくりに対して意見交換を行う。

②人材確保のための事業への取り組み（ワーク I Nツベツとの連携）

津別町で働いて暮らす住民を増加させることを目的に、町内事業者の魅力を発信し従業員の声や町の支援制度等、津別に移住を考えている人向けに役立つ情報も掲載しているサイトである「ワーク I Nツベツ」に対し、人材確保のため町内事業者の情報提供の協力や起業支援において連携を図る。

③関係機関と連携した観光振興の推進による地域活性化

その地域ならではの観光資源を活用した観光商品や体験プログラムを地域（着地）側が企画・運営するいわゆる「着地型観光」の動きが広まっており、従来の大都市（発地）の旅行会社が企画・運営する「発地型観光」に比べ、地域経済への波及効果が大きく、かつ、幅広いと期待されている。着地型観光が行われている地域では、旅行会社や宿泊施設といった既存の観光事業者のみならず、地域産品の製造業や小売店・飲食店等の中小企業者・小規模事業者が、地方自治体や支援機関など様々な関係者とともに、より広い観光関連の取り組みを推進している事例もある。

当商工会においても、交流人口を増加させ地域経済の活性化を図るため観光振興の取組について関係機関と連携し実施する。なかでも、「アクティビティ」、「自然」、「異文化体験」の3要素のうち、二つ以上で構成される旅行であるアドベンチャーツーリズム※等の取り組みを支援する。

アドベンチャーツーリズムは、地域への波及が大きく、少人数で付加価値の高いツアーであることから、オーバーツーリズムを避けた環境や地域に配慮した持続可能な旅行形態として、世界的にも注目されている。林業が盛んで「愛林の町津別町」を謳う当町としては、アドベンチャーツーリズムとの親和性は高いと考えられ、交流人口増加の取組としては最適であるといえる。

④ I Tを活用した情報発信強化での地域経済活性化

津別町の地域資源や魅力を広く周知し、交流人口の増加や移住等による創業に繋げるため、商工会ホームページやSNS等により融資制度や補助金等の支援メニューの紹介や、イベントについてはPR動画を作成し発信する。地域資源を活用した新たなビジネスチャンスを求める事業者に対し訴求することで、地域経済の活性化に繋げる。

⑤北海道つべつまちづくり株式会社、NPO津別町観光協会と連携した地域活性化

北海道つべつまちづくり株式会社では、空き家バンクの委託運営を行っており、空き家、空き店舗を活用した起業支援事業を行っている。また、ふるさと納税の返礼品事業を実施していることから、新商品開発を支援した事業者の商品のブラッシュアップや返礼品への採用等について連携する。イベントによる新商品のテスト販売等においてNPO津別町観光協会と連携し、消費者の反応を商品開発に反映することで商品開発を加速させていく。

⑥物産・観光PR事業

平成16年10月17日に姉妹都市提携を締結した山梨県南アルプス市において、毎年物産の販売を行っている。（令和2年度は新型コロナウイルス感染症のため中止）イベント会場において、津別町の地域資源を活用した商品や農産物の加工品等のPRに参加し、地域外からの購買力獲得を促進する。

⑦町内での購買促進事業への取り組み

商工会加入の事業所で利用できる商品券を発行している。この商品券は返礼品としてだけではなく、満3歳までの乳幼児がいる家庭に経済的支援を行い、安心して子育てを行う環境を整え児童福祉の増進を図るため町の子育て支援策として乳幼児養育手当に利用されているため発行枚数が増加している。利用方法についても浸透してきており、商工会加入事業所でのみ使用できることから、町内における購買力の流出の抑制につながる等、地域経済活性化に効果を発揮している。このような状況から、さらなる利用の促進策による地域での購買力の留保に努める。

※アドベンチャーツーリズム

「アドベンチャー」から連想されるハードなアクティビティだけではなく、バードウォッチングや自然散策、食や文化的体験等のソフトなものも含まれており、欧米を中心に発展してきた旅行形態である。世界で約770兆円（日本ではギアを含めて2.3兆円）の市場規模といわれており、アドベンチャーツーリズム旅行者の消費単価は一般旅行者を大きく上回っている。

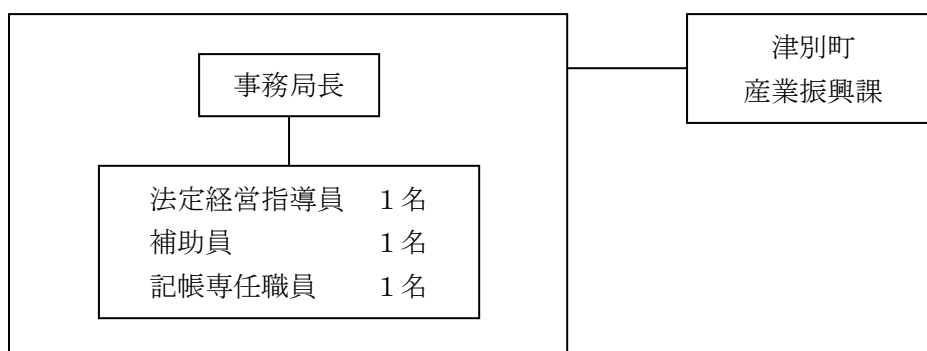
(別表2)

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3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)



- (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: 福田 勲

■連絡先: 津別町商工会 TEL: 0152-76-2191

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・実施に係わる指導及び助言、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/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会/商工会議所

〒092-0236

北海道網走郡津別町字本町 83 番地

津別町商工会 TEL: 0152-76-2191 FAX: 0152-76-2192

E-mail tushoko@athena.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒092-0292

北海道網走郡津別町字幸町 41

津別町 産業振興課 TEL: 0152-77-8388 FAX: 0152-76-1217

E-mail toukei@town.tsubetsu.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	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000
セミナー開催費	300	300	300	300	300
個別相談会開催費	200	200	200	200	200
需要動向調査費	200	200	200	200	200
商談会費	300	300	300	300	300

(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、手数料収入、事業受託料収入 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

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