

経 営 発 達 支 援 計 画 の 概 要

実施者名	むかわ町商工会（法人番号：6430005008824） むかわ町（地方公共団体コード：015865）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	● 経営発達支援事業の目標 （１）各事業所の実情に合った経営状況分析、事業計画の策定や新たな需要の開拓などの支援を実施し、売上増加率５％以上を目指します。 （２）新たな事業を展開する小規模事業者の支援や起業家への創業支援を年３件以上支援することを目標とします。
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各種調査レポートの調査分析による情報提供 ②町内事業者の実態調査 ③ＲＥＳＡＳの地域経済分析による情報提供 ２．需要動向調査に関すること ①地場産品活用事業者への需要動向に関する情報提供 ②既存商品や新商品開発のための消費者への需要動向調査 ③既存商品や新商品開発のためのバイヤーへの需要動向調査 ３．経営状況の分析に関すること 経営状況分析をする事業者の理解深度や要望に合わせた支援により、事業計画策定まで繋がるように支援していきます。 ４．事業計画策定支援に関すること ①事業計画の策定支援 ②事業計画策定支援セミナーの開催 ③新たな事業展開者の事業計画の策定支援 ④創業計画の策定支援 ５．事業計画策定後の支援に関すること 事業計画を策定した事業者に対し、定期的な巡回をすることで、計画の実行支援やＰＤＣＡサイクルの実践を支援していきます。 ６．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・展示販売会等へ出展支援 ②道の駅・地場産品販売所での催事等出店支援 ③インターネットの活用による販路開拓支援 ④特産品販売店、飲食店ＰＲマップの配布による販路開拓支援
連 絡 先	● むかわ町商工会 【本 所】 北海道勇払郡むかわ町松風１丁目２４番地 電話 ０１４５-４２-２２７６ FAX ０１４５-４２-３５１５ E-mail:mukawa@shokokai.hokkaido.jp 【穂別支所】 北海道勇払郡むかわ町穂別３８番地 タカオ２階 電話 ０１４５-４５-２２６６ FAX ０１４５-４５-２８４３ E-mail:hobetu@rose.ocn.ne.jp ● むかわ町産業振興課商工観光グループ 北海道勇払郡むかわ町美幸２丁目８８番地 電話 ０１４５-４２-２４１６（直通） FAX ０１４５-４２-２７１１ E-mail:keizai@town.mukawa.lg.jp

経営発達支援計画

1. 目 標

①むかわ町の概要

近年は、高速道路や高規格道路の整備が進み当地でも交通の利便性が増し、従来にも増して町内から都市部への流出が加速しています。

◇むかわ町の位置



・北海道胆振東部地震の被害状況
(建物被害)

項 目	全 壊	大規模半壊	半 壊	一部損壊
住 家	4 1 戸	1 5 戸	1 9 0 戸	3, 0 6 3 戸
非 住 家	1 8 3 戸	1 6 戸	1 4 4 戸	5 7 7 戸
合 計	2 2 4 戸	3 1 戸	3 3 4 戸	3, 6 4 0 戸

(経済被害)

区 分	被害規模	区 分	被害規模
河川・道路・橋梁、公営住宅、学校施設、火葬場	2 0 億円	林業	6 2 億 4 千万円
上下水道施設	4 億 3 千万円	社会福祉施設	1 億 9 千万円
農地・農業用施設、営農施設等	8 2 億 5 千万円	医療施設	6 千万円
商工業	1 8 億 4 千万円		
水産業	3 億 8 千万円	合 計	1 9 3 億 9 千万円

※建物被害、経済被害は「むかわ町復興計画」令和元年6月末現在の調査結果より。

②人口・世帯動向

i. 人口動向

本町の人口は、町の合併時の平成17年度末には、鵲川地区6,800人、穂別地区3,668人の合計10,468人でしたが、令和2年8月末では、鵲川地区5,317人、穂別地区2,459人の合計7,776人と約15年間で、2,692人減少しており、特に穂別地区の減少傾向が目立ちます。また、少子高齢化も進んでいます。

(年齢別人口の推移)

	平成17年		平成27年		令和2年	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
15歳未満	1,309人	12.3%	845人	9.8%	716人	9.2%
15～64歳	6,381人	60.2%	4,609人	53.6%	3,894人	50.1%
65歳以上	2,912人	27.5%	3,142人	36.6%	3,166人	40.7%
総人口	10,602人	100.0%	8,596人	100.0%	7,776人	100.0%

※平成17年、27年は国政調査結果より。令和2年は8月31日現在の住民基本台帳より。

ii. 世帯動向

本町の世帯数は、平成17年の4,301世帯から令和2年8月には4,090世帯へと211世帯減少しています。また、世帯人員についても平成17年の2.60人から令和2年には1.90人と0.7人減少しており、15歳未満人口比の減少と65歳以上人口比の増加から、少子化や高齢の夫婦、又は単身の世帯が増えていることが伺えます。

(世帯動向の推移)

	平成17年	平成27年	令和2年
人 口	10,602 人	8,596 人	7,776 人
世 帯 数	4,301 世帯	3,784 世帯	4,090 世帯
世 帯 人 員	2.60 人	2.27 人	1.90 人

※平成17年、27年は国勢調査結果より。令和2年は8月31日現在の住民基本台帳より。

③むかわ町の産業

i. 就業者の構成

当町の基幹産業は、農業、林業、漁業であり、第1次産業に占める就業者の構成は32.9%となり、全道の平均の7.0%と比べても、高くなっています。

(就業人口の推移)

	平成17年	平成22年	平成27年	参 考	
総 人 口	10,602 人	9,746 人	8,596 人	(平成27年国勢調査結果)	
総就業者数	5,664 人	4,979 人	4,485 人	北海道	全 国
第1次産業 構 成 比	1,638 人 28.9%	1,586 人 31.9%	1,477 人 32.9%	7.0%	4.0
第2次産業 構 成 比	1,266 人 22.4%	1,007 人 20.2%	781 人 17.4%	16.9%	25.0%
第3次産業 構 成 比	2,733 人 48.3%	2,373 人 47.7%	2,202 人 49.1%	70.6%	71.0%
就 業 率	53.4%	51.1%	52.2%	45.2%	43.9%

※各年とも国勢調査結果より。また、就業者総数には分類不能を含みます。

ii. 1次産業の状況と課題

- ・農業については、水稻栽培から転作し、野菜や畑作、メロンや花卉栽培に肉用牛などの畜産も取り入れています。多種・多品目により、農畜産物価格下落や作況の影響が和らぎ、安定した経営が定着しています。しかし、総農家戸数については、農業センサスによると2010年の525戸から2015年には431戸になり、17.9%減少しています。農業経営者の高齢化や後継者不足といった問題が浮き彫りとなり、今後も引き続き担い手育成を進めるほか、農畜産物のブランド化による競争力の強化を図ることが有効と考えられるため、地域ブランドとして広く認知されるような取り組みが課題となっています。

- ・漁業については、全国的知名度のある「シシヤモ」は漁獲高が減少し、資源動向が不安定な状況となっていますが、その他にも良質な水産物を有しており、種苗放流により資源が増加しているマツカワや資源状況が良好なホッキ貝など、これらの水産資源を有効活用していく方策を検討して、むかわ産としての付加価値向上のための取組みが課題となっています。
- ・林業については、本町の森林は総面積の約79%を占めています。産業的には盛んとは言えませんが、森林の持つ機能は災害防止や水資源確保を始めとする生活環境に重要な役割を担っているため、森林資源の適正な管理や循環利用のための整備環境づくりを目指しています。胆振東部地震による山林崩壊の復旧には30年以上かかると言われており、復旧は大きな課題となっています。

iii. 商工業の状況と課題

鶴川町商工会と穂別町商工会が合併した平成20年度から現在までを比較するとその他の業種を除き、商工業者の減少が見られます。その他の業種の増加要因は、不動産業（アパート経営）がここ数年で14件増えたことが要因となっています。それにより、小規模事業者が商工業者に占める割合も91%から94%へと増加しました。不動産業の増加に見る投機的な要因を除くと商工業者の減少傾向は続いており、後継者不在による事業廃止や特に北海道胆振東部地震後は、直接的な被害による廃業のほか、高齢の事業者を中心に廃業のきっかけとなり、小規模事業者の減少に拍車をかけました。また、廃業したのは、全て小規模事業者となっています。

（商工業者数の推移）

	建設業	製造業	卸・小売業	飲食宿泊	サービス業	その他	合計
H20 年度	65	23	95	60	75	37	355
R 2 年度	49	17	70	44	62	41	283
増 減	△16	△6	△25	△16	△13	4	△72

※各年4月1日現在の商工会実態調査より。

（小規模事業者・小企業の推移）

	H20 年度	R2 年度	増 減
小規模事業者数	324	267	△57
内 小企業者数	295	247	△48

※各年4月1日現在の商工会実態調査より。

・北海道胆振東部地震による影響

(胆振東部地震前と地震後の商工業業者数の推移)

	建設業	製造業	卸・小売業	飲食宿泊	サービス業	その他	合計
平成30年度 (地震前)	54	19	80	46	69	46	314
令和元年度 (地震後)	50	17	72	42	63	43	287
増 減	△4	△2	△8	△4	△6	△3	△27

※各年4月1日現在で、当会総会議案書より。

(胆振東部地震前と地震後の小規模事業者数の推移)

	建設業	製造業	卸・小売業	飲食宿泊	サービス業	その他	合計
平成30年度 (地震前)	54	14	73	46	65	46	298
令和元年度 (地震後)	50	12	65	42	59	43	271
増 減	△4	△2	△8	△4	△6	△3	△27

※各年4月1日現在で、当会総会議案書より。

〈商 業〉

鵠川地区には2, 438㎡のコープさっぽろと1, 210㎡のホクレン商事の店舗があり、日常の食料品等の購入の大部分がこの2店でまかなわれています。穂別地区では、Aコープを含め4店の食料品店がありますが、後継者はなく経営者の高齢化により数年後の閉店が危惧されます。平成17年に隣接する苫小牧市東部地区にイオンモール苫小牧が開店後、ロードサイド型の大型店・専門店の出店が進み商業集積が進んでいます。鵠川地区からは車で30分、穂別地区からは1時間程度で行ける距離にあり、買回り品のみならず、最寄品においても購買力流出が止められない状況となっております。余暇の一環としてのショッピングをするという娯楽の要素に加え、デフレ消費下の節約志向・低価格指向を強めた消費者志向もあり、両地区の商業者への影響は大きいと言えます。経営者の高齢化が進む中、廃業により買物難民が生まれないよう、事業承継を進めることや、既存商業者の事業計画の策定と実行、見直しにより持続的な事業展開ができるよう支援を続けていくことが課題となります。

〈飲食・宿泊業〉

鵜川地区では、宿泊施設が1か所で稼働率は良好です。飲食店は、秋のシシャモの漁の時期には「シシャモ寿司」などシシャモ料理を目当てに込み合います。穂別地区では、宿泊施設が3か所で震災により減少しましたが、震災の復旧のための土木・建設関連の作業員宿場としての利用が多い状況です。しかしながら、コロナ禍により、多大な影響を受けた業種であり、今後の新しい生活様式、消費者ニーズに対応していくことが課題となります。

〈サービス業〉

介護関係や専門技術系のサービスを提供する業種が、少し増えた時期もありましたが、自動車整備関連、理美容の業種を中心に減少しています。自動車関連では、車検整備をディーラーやガソリンスタンドが注力していますし、町外にある激安理容店、クリーニング店など、アウトレット的な店舗を利用する人が増えているなど競争が激しくなっています。理美容店については、事業主の高齢化を迎えても廃業が少ないという特徴がありますが、後継者のいる理美容店は僅かとなります。厳しい競争環境下で、地域の人口減少が進み、少子高齢化もあり、いかに顧客を確保していくかが課題となります。

〈建設業〉

胆振東部地震の復旧工事で、業界全体は好調でしたが、今後は、以前からの傾向に戻り、公共工事の減少による直接的影響のほか、道内大手や苫小牧方面の企業の進出により競争関係は厳しくなっていきます。漠然と事業を続けるのではなく、事業計画の策定により、目標に向かうことで企業力を強化していくことが課題となります。

〈製造業〉

近隣地域に工場集積地があることから、町内には工業団地的な区域はありません。そのため、製造業社は少なく、生産品も多種にわたります。企業間取引が主なため、ホームページ作成などにより、製品等の写真や資料を提示することで、自社製品を明確にして商談を進めていくことが課題となります。

〈特産品・その他の状況〉

鵜川地区では冒頭から触れていますが、「ししゃものすだれ干し」が有名で、秋の収穫時期には、多くの観光客が購入のため訪れます。むかわ町観光協会では、ししゃもをモチーフにしたグッズの開発販売やイベントを実施しており交流人口増加に寄与しています。穂別地区はアンモナイトや海獣の化石の町としても知られていましたが、平成26年9月に世界的にも貴重なハドロザウルスの全身骨格の化石が発掘されました。むかわ町としては、「むかわ竜」と名付けて観光資源等ビジネス面での活用を図っており、地域商社「(合) M D i n o」※¹の設立により、「むかわ竜」をはじめとする地域資源を活用した商品開発や販路開拓を進めているところです。商工会と

しては、観光協会や地域商社と連携して、特産品を利用した地域活性化に取り組み、商工業者へ波及させることが課題となります。

※1～「(合) M D i n o」(合同会社 エムディノ)は、むかわ町の地域資源を活用した商品開発や販売など、各種ビジネス創出を目的に、行政が設立・運営を支援して設立した地域商社です。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度を見据えた長期的振興のあり方

地域経済や町民生活の支えとなっている小規模事業者が持続・発展していくことが、将来的なむかわ町の振興のためには重要です。そのためには、既存事業者の経営力強化、新たな事業展開を図る事業者及び新規開業者に対し、行政と連携して伴走支援することで地域の活性化を図っていきます。

② むかわ町まちづくり計画及び復興計画との連動性・整合性

むかわ町では、北海道胆振東部地震からの創造的復興・創生を目指し、むかわ町復興計画を策定しており、又、新しいまちづくりの指針として第2次むかわ町まちづくり計画が令和3年度からスタートします。これらの計画には、商工業や観光の振興として、なりわいの再生と持続化支援、地域資源を活用した商品開発や販路拡大の推進、新規起業の促進、賑わいと交流の創出、移住定住の促進を図ることとしており、これらのむかわ町の施策の方向と連動・連携した長期的な振興を図ります。

③ 商工会としての役割

むかわ町商工会としては、既存小規模事業者への支援により、事業が持続可能な経営基盤を強化することで、売上不振等による廃業の減少を止めることを目標とし、地域経済活動の維持、雇用の維持から地域を支えます。また、新たな事業展開を図る小規模事業者や新規開業者を支援することで、町内商工業者数の増加を目標とし、地域経済活動の活性化や新たな就業機会の創出から地域を支えます。

■既存の小規模事業者への支援により、事業者が持続可能な経営基盤を持つことで、小規模事業者の売上不振等による廃業の減少を止めることを目標として、地域経済活動の維持、雇用の維持から地域を支えます。

■新たな事業展開を図る小規模事業者や新規開業者の支援をすることで、小規模事業者数の増加を目標として、地域経済活動の活性化や新たな就業機会の創出から地域を支えます。

(3) 経営発達支援事業の目標

長期的な目標を達成するため、次の目標により実践し到達します。取組んだ成果は、むかわ町まちづくり計画やむかわ町復興計画で目指している「なりわいの再生と持続化支援、新規起業の促進や地域資源を活用した商品開発、販路拡大の推進」や「賑わいと交流の創出、移住定住の促進」にも寄与していくものとなります。

■ 目 標 ①

各事業者の実情に合った支援策を検討して、専門家との連携によるものなど適切な、需要動向調査、経営状況分析、事業計画の策定や新たな需要の開拓などの支援を実施します。また、支援を行った事業者については、売上増加率5%以上を目指します。

■ 目 標 ②

新たな事業を展開する小規模事業者の支援や新規起業者を対象に、需要動向調査、経営状況分析、事業計画の策定や需要の開拓支援の他、むかわ町起業力耕上促進事業などの補助事業を活用して、年3件以上の支援を目標とします。

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

事業者により抱える問題は異なるため、画一的に対応するのではなく、実情に合った支援策を検討していきます。法定経営指導員は補助事業等の情報を収集し、各種支援に活用するとともに、案件によっては、専門家との連携をするなど柔軟な対応を心掛けていきます。

■目標②の達成に向けた方針

目標①の達成に向けた基本方針と同様となりますが、特に新規起業者は相談することにも抵抗があると思われることから、より丁寧な対応を心掛けていきます。また、支援対象者の掘り起こしは、自ら行う巡回支援によるものだけでなく、町担当課や町内金融機関と連絡を密にして行っていく予定です。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

「RESAS」による地域経済分析のほか、各種調査資料を活用したDI値を4半期ごとにまとめた経済動向レポートの情報提供と活用方法について積極的に支援してきましたが、事業者には活用方法についての理解が進みませんでした。地域経済分析等の情報の活用方法を支援して事業計画等へ反映させていくことが課題となっています。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①地域の経済動向分析の公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②町内事業者実態調査の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③RESAS分析の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①各種調査レポートの調査分析による情報提供

事業計画策定に必要な環境分析のため、4半期に一度、各種調査レポートを活用して地域経済動向の分析結果の情報収集を行い、商工会ホームページ（以下、商工会HP）等により掲載し情報提供します。

調査項目	売上金額、収益金額、販売金額、仕入金額、対前年売上、対前年収益金額、資金繰り状況
調査方法	中小企業景況調査（調査機関：北海道商工会連合会） とましん景況レポート（調査機関：苫小牧信用金庫） 調査ニュース（調査機関：北海道銀行） 月例経済報告（調査機関：北海道）
対象事業者	各業種別
分析方法	各種調査レポートを用い道内・管内・地区内の動向を図表化して、分かりやすく対比することにより経済動向を考察します。
提供方法	商工会HPによる公表又は紙媒体による配布をします。

②町内事業者の実態調査

事業計画策定に必要な環境分析のため、ヒアリングシートを活用した調査を行い、町内事業者の景況感の把握をし、年1回公表します。

調査項目	売上金額、収益金額、販売金額、仕入金額、対前年売上、対前年収益金額、資金繰り状況
調査方法	当会職員が巡回指導時に調査票によるヒアリングを行います。
対象事業者	小規模事業者40社／年
分析方法	調査項目を図表化して対比し、分かりやすく明示します。
提供方法	商工会HPによる公表又は紙媒体による配布をします。

③RESASの地域経済分析による情報提供

事業計画策定に必要な環境分析のため、RESAS（経済産業省）を活用した地域経済動向の更新を行い、年1回公表します。

調査項目	・地域経済循環マップ生産分析（何で稼いでいるか等を分析） ・まちづくりマップ・from-to分析（人の動き等を分析） ・滞在人口分析（季節・時間による人の入込を分析） ・産業構造マップ（産業の現状等を分析）
------	--

(4) 成果の活用

上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映します。また、商工会HPを通じて幅広く地区内事業者へ情報提供して有効活用を図ります。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

「道の駅むかわ四季の館」※¹、「ぽぽんた市場」※²、と連携して販売情報から売れ筋商品や価格帯を調査して情報収集したほか、「日経テレコンPOSEYES」によるABCランキングや「じゃらん」による飲食や土産のトレンド情報をまとめたものを情報提供しただけに終わっていました。今後は、需要動向分析を事業計画策定に反映させていくことが課題です。

※1～「道の駅むかわ四季の館」の販売ブースは、地場産品の販売のほかロイズなど全道展開のお土産品の商品も扱っており、取扱商品の幅が広く、需要傾向の分析に最適と思われます。

※2～「ぽぽんた市場」は地元の農業、漁業、商業者が三位一体となって運営している、むかわ町の特産品販売所で需要傾向の分析に最適と思われます。

(2) 目標

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①地場産品活用事業者への需要動向分析の提供	—	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
②消費者への需要動向調査	—	1社	1社	2社	2社	2社
③バイヤーへの需要動向調査	—	1社	1社	2社	2社	2社

(3) 事業内容

①地場産品活用事業者への需要動向に関する情報提供

地場産品を活用している飲食、製造、小売業者の26社に「日経テレコンPOSEYES」による「ABCランキング」、「伸びる市場・縮む市場」などの需要動向データや「じゃらん」情報誌による飲食や土産品のトレンドやニーズ情報を分析した上で各社に合った情報を提供していきます。消費者ニーズの把握を支援し、事業計画を考える上の足掛かりとします。

②既存商品や新商品開発のための消費者への需要動向調査

地場産品を活用している飲食、製造、小売業者のうち、2社の中から次の内容で調査を行います。

目的	消費者視点から見た既存商品のブラッシュアップや新商品開発に繋げることを目的とします。
対象	地域内外の消費者100名程度
支援対象者	町内の食品製造小売業、飲食店等
調査方法	「道の駅むかわ四季の館」、「ぽぽんた市場」と連携して、催事販売等の実施時や町内イベント等への参画時に、試食等を行いながら実施する。

頻 度	年 1 回
調 査 項 目	消費者属性、商品の価格、味覚、パッケージ、容量等。また、事業者の意向や必要に応じて専門家派遣等も行い調査項目は精査します。
分 析 方 法	経営指導員が調査結果の集計等をするほか、必要に応じて専門家派遣も行い詳細な分析をします。
提 供 方 法	集計、分析結果については紙媒体により事業者へ提供します。

③既存商品や新商品開発のためのバイヤーへの需要動向調査

地場産品を活用している飲食、製造、小売業者のうち、2社の中から次の内容で調査を行います。「7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」の①に連動して出展時に実施します。

目 的	バイヤー視点から見た既存商品のブラッシュアップや新商品開発に繋げることを目的とします。
対 象	商談会等に来場するバイヤー
支援対象者	町内の食品製造小売業、飲食店等
調 査 方 法	関係機関が主催する商談会への参画時に、試食等を行いながら実施する。
頻 度	年 1 回
調 査 項 目	販売先、顧客ターゲット、価格、仕入れ値、ロット数、競合商品、その他対象商品への意見要望等。また、事業者の意向や必要に応じて専門家派遣等も行い調査項目は精査します。
分 析 方 法	経営指導員が調査結果の集計等をするほか、必要に応じて専門家派遣も行い詳細な分析をします。
提 供 方 法	集計、分析結果については紙媒体により事業者へ提供します。

(4) 成果の活用

情報収集、調査分析した結果については、支援した事業者へフィードバックし、新商品開発や既存商品のブラッシュアップに繋げていくとともに事業計画策定へ反映させていきます。また、分析情報は、経営指導員等で共有し、事例として他の事業者への情報提供に活用します。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

ネットde記帳の利用者等を中心に実施した経営分析件数は、直近で42件までになりました。しかしながら、分析対象者が経営分析結果の意義や項目について十分に理解をするまでに至っていません。今後は、分析結果を事業計画に反映させるため、量(件数)より質(分析結果の理解と活用等)を高めた支援をして理解を深めていくことが課題です。

(2) 目標

	現状	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
実施件数	42件	40件	40件	40件	40件	40件

(3) 事業内容

対象者は、需要動向調査対象事業所のほか、記帳指導対象者や税務期における決算指導対象者、金融支援や持続化補助金等の申請事業者から事業計画について真摯に考えているものや、継続支援によって販路拡大に結び付くものの中から選定します。また、経営分析をする事業者の理解深度や要望に合わせて、初級編・中級編・上級編と区分し、段階的な対応により、定量的分析である「財務分析」と定性的分析である「SWOT分析」等の双方を行います。各編の区分は、初級編については、分析手法や結果について十分に理解しきれていない事業者を10件、中級編については、一定の理解をしていると見なした事業者23件、上級編については、十分な理解をしていると見なした事業者5件と新たな事業を展開する事業者2件を想定した実施件数としています。尚、経営分析結果については、紙媒体により個社提供します。

①初級編

初級の目標	経営分析の概要について簡単に分かりやすく説明します。 ここでは定量分析と定性分析の初歩的な理解を深めていきます。
定量分析項目	収益性分析、安全性分析、生産性分析、効率性分析、 成長性分析
定性分析項目	SWOT分析（強み、弱み、脅威、機会 等）
分析ツール	下記ツールを適宜活用します。 ・ネットde記帳経営分析システム（商工会経理支援システム） ・ローカルベンチマーク（経済産業省） ・経営計画つくるくん（中小機構）

②中級編

中級の目標	経営分析の初級編からのステップとして、ここでは定量分析と定性分析について、実際にツールを使って自社の分析を行いながら、理解を深めていきます。
定量分析項目	収益性分析、安全性分析、生産性分析、効率性分析、 成長性分析
定性分析項目	SWOT分析（強み、弱み、脅威、機会 等）
分析ツール	下記ツールを適宜活用します。 ・ネットde記帳経営分析システム（商工会経理支援システム）

	・ローカルベンチマーク（経済産業省） ・経営計画つくるくん（中小機構）
--	--

③上級編

上 級 の 目 標	経営分析の初級、中級からのステップとして、各種補助金施策や事業計画策定に係る項目の活用方法についての理解を深めていきます。
定 量 分 析 項 目	収益性分析・安全性分析・生産性分析・効率性分析・成長性分析
定 性 分 析 項 目	SWOT分析（強み、弱み、脅威、機会 等） 経営者属性、業務フロー、商流、内部環境、外部環境
分 析 ツ ー ル	下記ツールを適宜活用します。 ・ネットd e 記帳経営分析システム（商工会経理支援システム） ・ローカルベンチマーク（経済産業省） ・経営計画つくるくん（中小機構）

（４）分析内容の活用

対象者の理解度に合わせた、分析結果を当該事業者には十分説明の上で提供することで、理解を深めてもらいます。経営分析結果を販路拡大の取組みへの活用を図るほか、事業計画の策定に反映させていきます。分析結果は、商工会基幹システムを利用し、内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用します。

5. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

現状では、小規模事業者持続化補助金を活用した事業計画の策定が中心であり、一過性のものになっています。また、上記の３－１（地域の経済動向調査に関すること）、３－２（需要動向調査に関すること）、４（経営状況の分析に関すること）の項目に対して理解が低いことが原因で、事業計画策定を継続して実践する事業者が少なくなっていると考えます。今後は量（件数）より質（事業計画策定の必要性）を高めた支援をしていくことで、事業者の事業計画策定の実践向上に努めるほか、事業計画策定による販路拡大等への取組みの実践に繋げていきます。

（２）支援に対する考え方

４．経営状況の分析を行った者の中から、経営計画策定の必要性を感じる者や策定した経営計画の実現性に期待の持てる者を選定し、４割程度の１６件の事業計画策定を目指します。事業計画策定にあたっては、地域の経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析の理解を深め、反映していくことが、事業計画策定の実践に繋がります。経営分析等の内容を踏まえ、策定する事業計画に連動していることを意識させた支援をすることで、実践可能な事業計画の策定をします。また、事業計画策定の動機づけとなる基礎的な事業計画策定支援セミナーを開催し

ます。経営分析をした初級者や中級者のほか、町内の小規模事業者を対象として開催し、事業計画の策定支援対象者の選定や事業計画策定へ繋げていきます。

(3) 目標

	現状	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①事業計画策定 件数	20 件	16 件	16 件	16 件	16 件	16 件
②事業計画策定支 援セミナー開催	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③新たな事業展開 者の事業計画策 定件数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
④創業計画策定 件数	—	1 件	1 件	2 件	2 件	3 件

(4) 事業内容

①事業計画の策定支援

支 援 対 象 者	経営分析を実施した事業者
策 定 項 目	顧客ターゲット、品目、価格設定、変動費、固定費、要員数、 収支計画、資金計画、広告手段、実施スケジュール
実 施 方 法	巡回支援にて策定する。
備 考	必要に応じて専門家の支援を要請する。

②事業計画策定支援セミナーの開催

募 集 方 法	新聞折込チラシ、商工会HPの掲載
カリキュラム	事業計画書作成の基礎的な知識と手法
参 加 者 数	20 名程度
備 考	専門家の講師による開催。

③新たな事業展開者の事業計画の策定支援

支 援 対 象 者	経営分析を実施した事業者
策 定 項 目	顧客ターゲット、品目、価格設定、変動費、固定費、要員数、 収支計画、資金計画、広告手段、実施スケジュール
実 施 方 法	巡回、窓口支援にて策定する。
備 考	必要に応じて専門家の支援を要請する。

④創業計画の策定支援

支 援 対 象 者	巡回支援時や連携先からの情報から対象者の掘り起こしをする。
策 定 項 目	顧客ターゲット、品目、価格設定、変動費、固定費、要員数、収支計画、資金計画、広告手段、実施スケジュール
実 施 方 法	巡回、窓口支援にて策定する。
備 考	必要に応じて専門家の支援を要請する。

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

これまでフォローアップについては、適宜実施してきましたが、不定期であったため支援数にばらつきもありました。計画を策定した事業者の中には、日々の業務に追われて実行できていない事業者やPDCAサイクルを回しきれていない事業者が見受けられました。今後は、フォローアップを進めていく上で、事業計画の進捗状況を見極め、事業者にあった計画的な巡回支援等により、事業計画実行を促すことやPDCAサイクルの重要性について理解をしてもらい、PDCAサイクルを回していくことが課題です。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象としますが、量（回数）より質（効率、効果）を高めたフォローアップを念頭に置き実施します。事業計画の進捗状況等を見極めた上で巡回数を増減して、より質の高い支援によりフォローアップしていきます。

(3) 目標

	現状	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 事 業 者 数	9 件	1 9 件	1 9 件	2 0 件	2 0 件	2 1 件
頻度（延回数）	5 4 回	7 0 回	7 0 回	7 2 回	7 2 回	7 4 回
売上増加事業者 数（対前年5%）	—	1 9 社	1 9 社	2 0 社	2 0 社	2 1 社

(4) 事業内容

巡回支援によるフォローアップ頻度については、最初は事業計画策定事業者18件（18回）の全てについて実施していきます。その後、事業計画の進捗状況を見極めして、2回目以降のフォローアップは、9件については4半期に1度（36回）、5件については、半年に1回（10回）、4件については年に1回（4回）

の頻度とします。また、巡回以外での要望にも柔軟に対応していき、PDCAサイクルの進捗状況が思わしくない事業者には、事業計画の修正をするとともに、原因について確認して軌道修正を行うほか、必要に応じて専門家派遣などをして、客観的な視点から意見や対策について助言してもらい、フォローアップ頻度の変更をしていきます。

なお、創業計画策定支援をした事業者には、開業後に1回とその3か月後に1回、巡回支援することとし、その後は、状況に応じてフォローアップ頻度の変更をしていきます。

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

商談会や展示販売会の出展については、1人ないし2人で経営している小規模事業者が多いため、販路開拓のために出展に踏み切る事業者がおらず、実績はできませんでした。少人数での経営で出展する環境が厳しい中、いかに出展意識を高めることができるかが課題となっています。また、他の需要開拓策として、当会ホームページで事業者（43社）の掲載による情報発信や取扱商品等のPRによる販路開拓をしています但効果が弱いのが課題です。飲食・土産品店マップを作成配布し、地場産品を取り扱う事業者のPR支援を実施してきており、掲載事業者26社と消費者から好評で微力ながら売上に貢献しているとのアンケート結果もあることから最新の情報に更新して発行を継続していくことが課題です。

(2) 支援に対する考え方

- ①小規模地区の商工会のため、独自で商談会並びに展示販売会等の開催は困難なため、関係機関等が開催している展示販売会等を活用していきます。出展に際しては、従業員数が少ない事業者には事前準備から実施後まできめ細かな支援により、出展へのハードルを下げ出展意欲を高め、出展へ踏み切ることができるようにしていきます。また、出展等で得た商品の需要調査結果等を販売促進に繋げるほか、必要に応じて販路開拓に強みを持つ地域商社 M D i n o と連携を図り販路開拓支援をしていきます。
- ②コロナ禍によりインターネットを通じた購入や、遠隔による商談などライフスタイル、ビジネススタイルが変化していることから、ホームページ等のデジタル対応を意識した販路開拓を支援します。一方、デジタルが苦手な世代も多く、紙媒体の取扱商品や店舗情報の提供による需要の喚起も必要なことから飲食・土産品店を掲載したマップを作成し、路開拓支援していきます。

(3) 目標

	現状	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①商談会の出展事業者数	—	1 社	1 社	1 社	2 社	2 社
①成約件数／社	—	1 社	1 社	1 社	2 社	2 社
①展示販売会の出展事業者数	—	1 社	1 社	1 社	2 社	2 社
①売上金額／社	—	5 万円	5 万円	7 万円	7 万円	1 0 万円
②道の駅等の催事等出展事業者数	—	1 社	1 社	2 社	2 社	2 社
②売上金額／社	—	3 万円	3 万円	5 万円	5 万円	7 万円
③HP 作成支援事業者数（延べ件数）	3 件	5 件	1 0 件	1 4 件	1 6 件	1 6 件
③売上金額／社	—	3 万	3 万	5 万	5 万	5 万円
④特産品販売所、飲食店等のマップ配布	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
④ 売 上 金 額 ／ 社	—	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円	3 万円

(4) 事業内容

①商談会・展示販売会等への出展支援（B to B、B to C）

場産品を活用した商品を持つ小規模事業者を対象として、北海道商工会連合会が実施する商談会へ出展して、新たな需要開拓のための支援を行います。また、出展の際には、事前にバイヤーの対応方法から商品企画書等の作成、商品の陳列、POP 作成等のアドバイスも行います。出展中にはバイヤーや消費者へのアンケート調査も実施することで、調査結果を事業者へフィードバックして今後の商品開発等に繋げるほか、必要に応じて専門家派遣も行い支援していきます。

北の味覚、再発見！！	主 催：北海道商工会連合会 来 場 者：バイヤー（約150社） 開催場所：札幌市 〔開催概要〕 北海道内では数少ない商談会となり、地域特産品、自慢の逸品、新商品等が多く出展されています。
北海道味覚マルシェ in 札幌	主 催：北海道商工会連合会 来 場 者：消費者（約45,000人）

開催場所：札幌市

〔開催概要〕

北海道丸井今井本店で開催され、道内地域特産品等が多く出展される催事です。札幌圏の消費者を中心に期間中の売上は約4,500万円になります。

②道の駅・地場産品販売所での催事等開催支援（B to C）

地場産品を活用した商品を持つ小規模事業者を対象として、「道の駅むかわ四季の館」や「ぽぽんた市場」と連携して、施設内の販売ブースで催事等開催の支援をします。実施の際は、あえて1事業者単位での実施とすることで、他社との調整負担をなくして柔軟な対応をするほか、準備段階から実施後まで一貫したサポートをすることで、出店の手間を省力化して、出店者の意欲を高めていきます。また、催事の際は、来場者を対象とした消費者アンケートも実施して、回答者の属性、販売商品等のパッケージ、価格、味覚等の商品評価に関する調査を行い、商品の強みや弱みを的確に把握して、ブラッシュアップへ繋げていきます。

③インターネットの活用による販路開拓支援（B to B、B to C）

全ての業種を対象として事業計画に盛り込み支援していきます。近年は、インターネットにより情報を調べてから来店判断し、飲食店や小売店へ来店をするケースが多くなってきています。また、コロナ禍により、消費スタイルやビジネススタイルが変化し、非接触型で遠隔化しています。今後も国の方針からも変化は続くものと予想されることから、ホームページ等を使った販路の窓口の設置は必須のものと考えます。自社作成ホームページ等の更新や作成支援の他、無料で利用できる、ネットショップ機能を持つ全国商工会連合会のホームページ作成支援サービス「グーペ」の利用を推進していきます。グーペの活用により、ネットショップ機能を利用し地域内外へ新たな販売機会の創出や自社製品・サービス等を公開して、B to C、B to Bに貢献することで販路開拓支援に繋げていきます。

④町内の特産品販売店、飲食店マップの配布による販路開拓支援（B to C）

特産品販売店、飲食店を対象として、マップ形式のパンフレットを年に1回作成して配布します。道の駅で常時配布するほか、町内の特産品を集めた9月に開催されるイベント「グルメフェスタ」、11月上旬に開催されるししゃもをメインとしたイベント「ししゃもアレットピア」はどちらも4,000人以上の集客があることから、イベント時に配布することで、会場から町内の特産品販売店や飲食店へ誘客をして需要喚起を図ります。また、パンフレット配布後には掲載事業者へのアンケート調査（パンフレットによる来店者数・売上金額）をすることで、効果を検証して今後の記載内容の検討をし、販路開拓支援の強化に繋げていきます。

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]

現在は、年1回事業報告、事業の評価及び見直しを行ってきました。始めに当会の経営改善普及事業推進委員会を開催して、経営指導員から1年間の事業報告をし、自己評価と合わせて見直し案を提案して評価等を受けました。次に委員会での検討結果に、第3者の評価を取り入れるため、町担当課へ書面による評価を依頼していました。以上の経緯を踏んだ上で、理事会で報告・検討し、総会で報告並びに次年度の事業計画へ反映させる仕組みとしていました。また、評価・見直しの結果は、総会議案書へ掲載と当会のHPへ掲載しています。

[課 題]

P D C Aサイクルを回すため、経営改善普及事業推進委員会の開催や第3者の評価を取り入れるため、町担当課へ評価を依頼していましたが、外部有識者の意見を取り入れていたという状況ではありませんでした。第3者として認識していた町担当課へも書面による評価依頼だったということで、意見交換の機会はありませんでした。今後は、P D C Aサイクルをしっかりと回せるように、関係者及び第3者による協議会を設置して、事業の評価及び見直しの仕組みを構築することが課題となります。

(2) 事業の内容

- ①経営発達支援事業実施報告に使用しているE x c e lシートを活用し、日々の支援実績を入力管理することで、実施状況を定量的に管理、把握していきます。
- ②当会の経営改善普及事業推進委員会と併設して、むかわ町商業振興課長、法定経営指導員、外部有識者としての苫小牧信用金庫鵜川支店長、北央信用組合鵜川支店長等をメンバーとする「むかわ町経営発達支援計画協議会」を1年に一度開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行います。
- ③当協議会の評価結果は、理事会へフィードバックした上で、事業実施方針等へ反映させるとともに、従来通り当会のHPへ掲載するとともに新たに事務所へ備え付けて、常時閲覧可能な状態にします。

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]

職員は、北海道商工会連合会が定める研修体系に基づき、職種・分野別講習を受講するほか、行政主催の説明会や地元金融機関始めとする連携機関が主催するセミナーに参加することで、スキルアップを図っています。しかしながら、得た情報の整理・活用は出席担当者に任されて、一部の情報共有で終わっており、全支援担当者で共有することなく、個々の資質の向上で終わっています。

[課 題]

当会事務局は、小規模でベテラン職員で構成されているため、意識して職場内訓練を行っておらず、日頃の会話により、地域情報や施策支援策の新規・変更、業務の引継ぎについて確認しています。今後は、口頭報告だけで終わらせず、小規模事業者の支援状況の相互共有や支援ノウハウ等の共有及び蓄積を目的に職員一丸となり取り組むことが課題です。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員は、北海道商工会連合会が主催する全道商工会経営指導員研修及び中小企業大学校の中小企業支援担当者研修に派遣します。経営指導員のうち、1名は中小企業診断士の養成研修に参加中であり、今後は診断士としての能力向上に資する講座に派遣します。もう1名については、受講項目・内容が偏ることのないように計画的に派遣し、新たな情報の習得・収集により小規模事業者に対する情報の提供力や総合的な支援力の向上を図ります。補助員、記帳専任職員については、北海道商工会連合会が主催する各種研修会へ年間1回以上派遣します。補助員については、事業計画策定セミナー系への研修へ派遣し、記帳専任職員については、ネットde記帳の経営分析システムの利用により得た分析結果を読み取り、個別企業支援や経済動向調査の取りまとめをできるような支援能力の向上に資する研修へ派遣していきます。

②職員間のミーティングの実施

経営指導員研修等へ出席した経営指導員が順番に講師を務め、受講した研修内容の説明を中心としたミーティングを年2回開催します。また、当町の状況について意見交換も行い、ニーズ等に応じた支援策を念頭に置くことで、組織全体としての支援対応能力の向上を図ります。研修で取得した資料等は、整理した上書棚、若しくは保存場所を明確にした場所に配置し、他職員も使用できるようにすることで知識・情報を共有し支援事業へ活用していきます。

③データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を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します。

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]

北海道商工会連合会、日本政策金融公庫、関係官庁や団体の各種研修会や施策説明会へ参加し、支援ノウハウをはじめとする情報、事例の習得を図り小規模事業者の支援に活かしてきました。

[課 題]

社会状況や経済状況が目まぐるしく変化する中で、支援策の情報取得や支援ノウハウ等の取得が求められており、常に情報取得や対応への情報を得ることができる状態になることが課題であります。また、専門性の高い分野に関する相談については、専門家と連携して応じていくことが求められるので、いつでも専門家と連携が取れる状態にしておけるようにすることが課題となります。

(2) 事業内容

①北海道商工会連合会主催の研修会への出席（年1回）

各種支援策の情報の取集と代表商工会職員による事例を公聴することで支援ノウハウ等の向上を図ります。また、各種支援策において、専門家と連携するための依頼方法等の情報を取得します。

②北海道胆振管内経営指導員連絡協議会への出席（年2回）

胆振管内の商工会経営指導員が参画する連絡会議へ出席し、参加者との意見交換により支援ノウハウの向上を図ります。支援事例から支援ノウハウや連携した専門家の情報を得て、各支援内容に応じた適切な専門家との連携を図ります。

③日本政策金融公庫室蘭支店のマル経協議会への出席（年2回）

室蘭支店管轄内の商工会・商工会議所が参画する協議会に出席し、金融公庫からの金融を中心とした管轄内概況の把握と参加者の情報提供から管轄内の経済状況等を把握します。情報の把握から支援ノウハウの向上に努めるとともに、公庫と連携を密にし、支援事業における金融支援の強化を図ります。

④他の支援機関との連携

他の支援機関では専門家を抱えていることが多いため、他支援機関の担当者と情報交換をする機会を活かし、それぞれの持つ支援策を理解して必要に応じて支援依頼や連携体制を持てるようにしていきます。

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]

むかわ町産業関係団体長会議を構成団体の持ち回りで年1度開催しています。「今日的課題について」を議題に各団体等の現況や課題について報告、意見交換をすることで、町内経済状況の共通認識を高めています。構成団体等はむかわ町農業委員会、とまこまい広域農業協同組合、鵠川農業協同組合、鵠川土地改良区、むかわ町商工会、むかわ町観光協会、苫小牧広域森林組合の7団体で、会議にはむかわ町の参加を依頼しています。

[課 題]

現状では各団体の状況や課題について把握するに留まっていました。今後は、むかわ町を筆頭とした会議に移行し、諸課題の解決に向けて検討する予定となっています。全町的な地域経済活性化の方向性を小規模事業者の事業活動にどう活かしていくかが課題となっています。

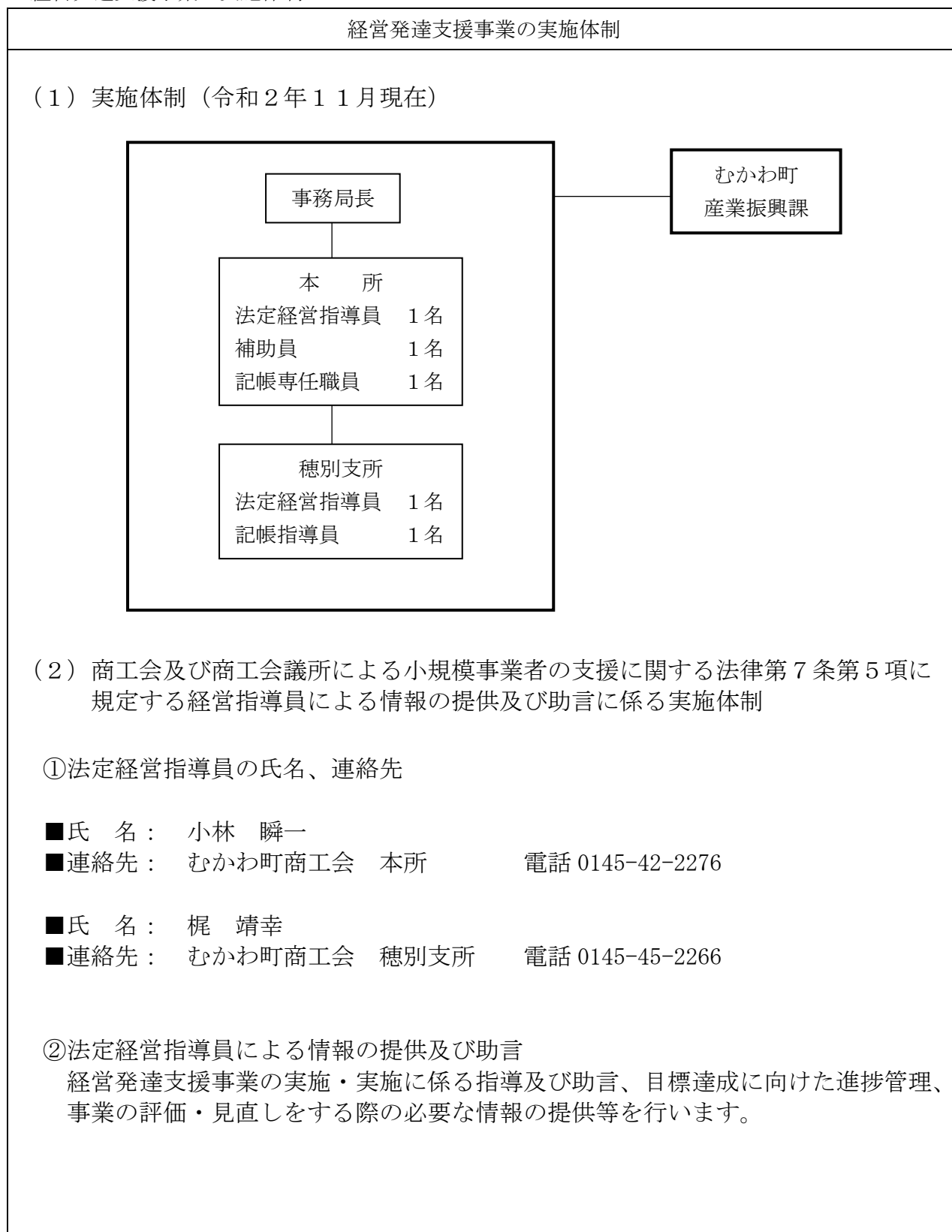
(2) 事業内容

①むかわ町産業関係団体長会議への参加（年1回）

当面は、各産業の北海道胆振東部地震からの復興について検討していきます。商工会は、商工業の部分で、積極的に復興策について提案していきます。また、代表者の会議であることから、法定経営指導員の出席は難しいため、支援事業への一助となるように会議の内容や方向性について、出席者から伝達して情報共有していきます。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会、関係市町村連絡先

① むかわ町商工会

〒054-0041

北海道勇払郡むかわ町松風1丁目24番地

むかわ町商工会

TEL : 0145-42-2276 / FAX : 0145-42-3515

E-mail : mukawa@shokokai.hokkaido.jp

② むかわ町商工会 穂別支所

〒054-0211

北海道勇払郡むかわ町穂別38番地 タカオ2階

むかわ町商工会 穂別支所

TEL : 0145-45-2266 / FAX : 0145-45-2843

E-mail : hobetu@rose.ocn.ne.jp

③ むかわ町

〒054-8660

北海道むかわ町美幸2丁目88番地

むかわ町 産業振興課 商工観光グループ

TEL : 0145-42-2416 (直通) / FAX : 0145-42-2711

E-mail : keizai@town.mukawa.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	910	910	910	910	910
1. 地域経済動向調査	50	50	50	50	50
2. 新たな需要開拓	300	300	300	300	300
3. セミナー開催費	100	100	100	100	100
4. 専門家派遣費	450	450	450	450	450
5. 協議会運営費	10	10	10	10	10

(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・手数料収入・受託料収入・国補助金・道補助金・町補助金 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