

経営発達支援計画の概要

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名 | 士幌町商工会（法人番号 3460105001258）<br>士幌町（地方公共団体コード 016322）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 実施期間 | 令和7年4月1日～令和12年3月31日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 目標   | <p><b>経営発達支援計画の目標</b></p> <p>①事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的な課題を反映させた事業計画の策定支援により持続的な事業成長を目指す。</p> <p>②事業者の現状を把握し、関係機関と連携して円滑な事業承継を支援する。創業および第二創業者には、創業計画やフォローアップを通じて開業率の向上を図り、小規模事業者の維持・増加を目指す。</p> <p>③小規模事業者の新たな取組みを支援し、商談会・ECサイトの活用等による販路拡大の機会の創出と、フォローアップを徹底し販路拡大を図る。</p> <p><b>地域への裨益目標</b></p> <p>上記目標を実施することで、小規模事業者の経営力強化や事業承継・創業が促進されることで新陳代謝を促し、地域住民の利便性を図る。また、士幌町と連携することにより、知名度向上や特産品のPRにつなげ、交流人口の増加により小規模事業者及び地域の持続的発展に寄与することを目標とする。</p>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 事業内容 | <p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域経済動向調査に関すること</b></p> <p>①地域景況動向調査の実施による分析及び情報提供</p> <p>②地域経済分析システム（RESAS）による動向調査の実施</p> <p>③地区内の景況調査と経済動向の情報収集</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b></p> <p>①地域外への販路開拓を図る事業者に対応する需要動向調査の実施</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b></p> <p>①小規模事業者の各種ツールを活用した経営状況分析</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <p>①DX 推進セミナー及び個別相談会の開催</p> <p>②事業計画策セミナー・個別相談会</p> <p>③創業・第二創業計画の策定支援</p> <p>④事業継承計画の策定支援</p> <p><b>7. 事業計画策定支援後の実施に関すること</b></p> <p>①事業計画策定事業者へのフォローアップ支援</p> <p>②創業・第二創業計画策定者へのフォローアップ支援</p> <p>③事業承継後のフォローアップ支援</p> <p>④事業計画と進捗状況とズレが生じている場合の対処</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <p>①販売場所の創出による小規模事業者の販路開拓支援</p> <p>②ECサイトによる小規模事業者の販路開拓支援</p> <p>③外部機関と連携した小規模事業者の販路開拓支援</p> |
| 連絡先  | <p>○士幌町商工会<br/>〒080-1219 北海道河東郡士幌町字士幌西2線162番地<br/>TEL 01564-5-2614 FAX 01564-5-2652 Mail <a href="mailto:orvis@rapid.ocn.ne.jp">orvis@rapid.ocn.ne.jp</a></p> <p>○士幌町産業振興課<br/>〒080-1200 北海道河東郡士幌町字士幌225番地<br/>TEL 01564-5-2211 FAX 01564-5-4304 Mail: <a href="mailto:sangyou@shihoro.jp">sangyou@shihoro.jp</a></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) 地域の現状と課題

#### ①町の概要

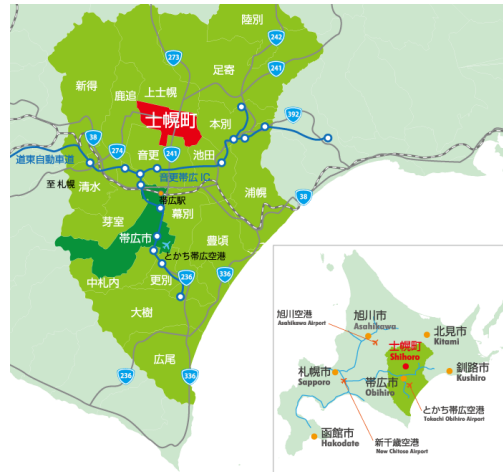
士幌町は十勝圏の中核都市帯広市の北方約 28 km に位置し、車で約 30 分の距離にあり、町内を国道 2 路線（241 号、274 号）が交わり、十勝圏と釧網圏への交通要衝となっている。

音更川の両岸に広がる**平坦な大地を中心に**、西部に大雪山系の東ヌプカウシ（1,252m）がそびえ、東部には佐倉山系の丘陵が連なっている。

気象は内陸性で寒暖の差が激しく平均気温は 6.5 度で冬季は -20 度以下になることもある。

基幹産業は農業で、畑作、酪農、畜産が盛んで、町の総面積 259.19 km<sup>2</sup> の約 6 割は農業用地として利用され、約 2 割が森林、宅地は 3% となっている。

帯広市と士幌町間に位置する音更町は、当町から約 20 km、車で約 20 分に位置し、平成 3 年より国道 241 号線沿いへの大型店による商業集積が図られ、帯広市と並び当町の事業者には大きな影響を与えている。



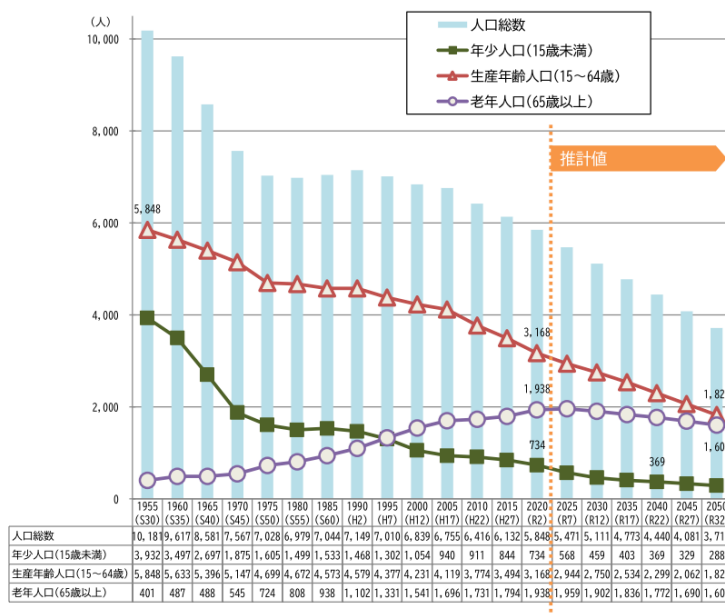
#### ②人口の推移

士幌町の人口：5,848 人（令和 2 年 10 月 1 日国勢調査）

1980 年以降で士幌町の人口が最も多かったのは 1990 年の 7,149 人で、それ以降は減少の一途をたどり、第 1 期経営発達支援計画の策定年（2015 年）の人口は 6,132 人、**2024 年 9 月末現在の人口は 5,714 人**（士幌町町民課）。約 10 年で 418 人減少している。

2023 年に公表された国立社会保障・人口問題研究所の人口推計によると、士幌町の総人口は、2040 年には 4,400 人、2050 年には 3,713 人にまで減少すると推計されている。

また、老年人口（65 歳以上）は今後も増加を続け、2025 年にピークに達した後、減少に転じると推測されている。一方で、生産年齢人口（15～64 歳）はこれまでに比べて急速に減少し、2050 年には生産年齢人口と老年人口が同程度となることが推計されている。



左図：年齢 3 区分別人口の推移表（2025 年以降は推計値）

※2020 年までは、国勢調査の実績値。2025 年からは国立社会保障人口問題研究所（2023 年公表）の推計値

第 2 期士幌町まち・ひと・しごと創生総合戦略：令和 6 年 2 月改訂より

### ③産業別の現状と課題

#### ア. 農業

##### 【現状】

典型的な純農村である当町は、基幹産業である農業が地域社会経済を支えている。

士幌町の産業別人口構成は、第1次産業が426人（17.3%）、第2次産業が1,129人（45.9%）、第3次産業が904人（36.8%）となっており、基幹産業への就業率が高い。

令和5年度の農畜産物販売高（交付金等含む）は466.5億円（畜産部門の販売額は350.2億円、畑作の販売額は116.3億円）となり、道内でも有数な生産規模を誇る。

持続可能農業生産の基礎として4年輪作体系の確立を最重点課題として取組み、計画を遵守した生産により『馬鈴しょ』『小麦』『てん菜』『豆類/スイートコーン』がそれぞれ1/4の作付け比率となっている。計画的な輪作体系の中で堆肥の投入についても積極的に行い、畜産農家から堆肥の提供を受ける代わりに、畑作農家が小麦の麦わらを牛の敷料として提供する循環型の農業を展開している。乳牛は2万頭、肉牛は5万頭が飼養されており、ブランド肉「しほろ牛」として道内外に広く出荷されている。

また、食の安全・安心の取組みとして「トレーサビリティシステム」を導入し、生産物の履歴から加工・流通の情報をデータベース化、製品の生産情報を開示できる体制を整えているほか、農家の高齢化や働き手不足を背景に、GPSガイダンスシステムや自動操舵装置、搾乳ロボットの導入などのICTやロボット技術を活用したスマート農業を推進している。

##### 【課題】

生産現場においては、ICTやAIの技術革新に伴うスマート農業の普及が急速に進んでいるほか、SDGsやみどりの食料システム戦略に基づく環境に配慮した持続的な生産活動が求められている。

現在、当町を含む十勝管内の農業をめぐる情勢は、平成30年末にTPP、平成31年2月に日欧EPA、令和2年1月に日米貿易協定が発効、物流では2024年問題への対応など農業市場を取り巻く情勢も大きく変化しており、本格的な人口減少社会の到来、温暖化の進行、諸外国との貿易協定やコロナ禍がもたらした生産・流通・消費への様々な影響が懸念されている。

#### イ. 観光業

##### 【現状】

当町の観光産業は、「道の駅 ピア 21 しほろ」、十勝平野を一望できキャンプ場を併設する「しほろ高原ヌブカの里」、北海道遺産に選定されたモール温泉が源泉かけ流しで堪能できる「しほろ温泉プラザ緑風」等を有し、道内外より年間約37万人の観光客が訪れている。

十勝管内の令和5年度の観光入込客数は、前年度比11.2%増の約1,145万人となり、過去最高を記録したが、当町の入込客数は十勝管内全体の2.5%に留まっている。

この割合は、当町が他地域に比べ観光客を引き付ける魅力が不足していることを表す数値であり、さらなる観光資源の開発とプロモーション活動の強化が求められている。

士幌町観光入込数の推移（単位：千人）

|       | 観光入込数 |       |       | 左の内訳  |      |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|
|       | 道外客   | 道内客   | 合計    | 日帰り客  | 宿泊客  |
| 令和5年度 | 34.8  | 336.4 | 371.2 | 357.4 | 13.8 |
| 令和4年度 | 30.0  | 291.6 | 321.6 | 308.8 | 12.8 |
| 令和3年度 | 26.9  | 261.7 | 288.6 | 278.0 | 10.6 |

（出典：士幌町産業振興課）

平成 29 年 4 月に「道の駅 ピア 21 しほろ」が士幌町地域創造発信拠点施設として移転開業し、開業時より当商工会が町より指定管理者の委託を受け管理運営している。

道の駅では、地場産野菜や、地元ブランド牛「しほろ牛」を堪能できる食堂をはじめ、近隣の農家が出荷した新鮮野菜を販売する「しほろ農家のおすそわけ野菜市」、地元事業者が製造する食品加工品や工芸品を販売、生産者、地元事業者、J A、商工会、町が一体となり士幌町らしい食・モノ・情報を提供している。



#### 【課題】

道の駅などの観光地への集客は一定程度見込めるものの、市街地の商店街においては、観光客の利用は少なく、その要因として、観光やレジャーを目的とした宿泊施設の不足、観光資源・地域資源を活用した飲食店が少ないことが挙げられ、年間 37 万人を超える入込人口、平日に 1 万人を超える滞在人口の恩恵を十分に享受できておらず、今後、この交流人口を取り込み域内の経済循環を高めることが課題となっている。

#### ウ. 商工業（業種別の現状と課題）

##### □ 卸・小売業の現状と課題

###### 【現状】

- ・町外資本による大型店の進出がなかった当町において、平成 29 年 7 月に買回り品も多く取扱う小商圏型ホームセンターが営業を開始している。以降、買い回り品における購買流失については改善の傾向が見られる。
- ・モータリゼーションの進展に伴い、日用品は、近隣町の大型食品スーパーやドラッグストアの利用が増加している。さらに、町外事業者による移動販売やネット通販の利用増加により、地元事業者の利用は年々減少している。
- ・小売業の多い商店街全体では、人口減少による市場規模の縮小と併せ、従業員等の人材不足が加速している。併せて経営者、顧客の高齢化が進む中、顧客層全体の高年齢化も進行している。
- ・大手事業者が提供する便利な宅配サービスや移動販売が地域の消費者に受け入れられる一方で、小規模事業者は同じようなサービスを提供することが難しく、競争力の低下が懸念される。
- ・仕入価格の高騰やエネルギー価格の高騰により経費が嵩み、収益力は低下している。

###### 【課題】

- ・町外への消費流出を防ぐため、小規模事業者ならではの独自性を見出し、顧客層を意識した品揃えや商品提供に努め、地域内消費の促進を図ることが課題である。
- ・インフラや技術の面において、小規模事業者が大手と同等のサービスを提供するには、多大な費用負担が想定されるため、独自の強みを活かし、サービスの差別化を図ることで地域内での立ち位置の確立が求められる。また、多様化する消費者ニーズに対応するため、デジタル化の推進や地域との密な連携によるサービス強化も課題である。
- ・持続可能な経営を実現し、経営体制の構築と地域経済の活性化を図るためには、従業員の人材不足を解消し、安定した人材確保と円滑な事業承継が課題である。

##### □ 飲食業、サービス業、宿泊業の現状と課題

###### 【現状】

- ・飲食業については、コロナ禍以降、個人や少人数での店舗の利用に改善が見られるが、消費者意識の変化や物価高騰等の影響で、団体での利用は依然として低調な状態である。
- ・理美容業は、9 事業者で地元固定客の割合が高いが、人口の減少による市場規模の減少と、利用者・経営者の高齢化により利用は年々減少している。また、若年層の町外への流失率が高い。
- ・いずれの業種も仕入価格やエネルギー価格の高騰により経費が嵩み、収益力の低下がみられる。
- ・町内で宿泊業を営む事業者は 4 事業者、内、3 事業者が小規模事業者であり、利用はビジネス目的の利用が多く、コロナ禍以降、1 人 1 部屋の利用が増え、部屋数に対する収益効率が低下している。

- ・飲食業は、高齢化に伴い廃業も増加している一方で、町の開業支援事業により、空き店舗を活用し開業する事業者も増加している。新規開業により地域の経済活性化や雇用の創出が期待されている。

#### 【課題】

- ・地域の飲食業や宿泊業が持続可能な経営を続けるためには、新たな経営戦略の導入が不可欠であり、テイクアウトやデリバリーサービスの展開、そして IT 化による効率化が求められており、消費者ニーズに柔軟に対応する取り組みが必要である。
- ・高齢化が進む当地域の事業者は、地域の魅力を広く発信し、新たな顧客層を獲得する手段である SNS 等を利用した情報発信に抵抗感を持つ事業者も多く、課題となっている。
- ・理美容業が持続的に発展するため、若手経営者の育成や新たなマーケティング戦略の導入により若年層をターゲットとしたサービスの充実が課題である。
- ・地域資源を活用した新商品（料理やサービス）の開発や観光資源との連携を図ることで地域の魅力を高め、観光客の増加や地域住民の利用促進を目指し、個々の経営改善を行うことが課題である。

### □ 建設業の現状と課題

#### 【現状】

- ・公共事業が減少する中で、過度に依存しない経営体質に変換してきたことが強みであるが、一般建築業においては、町外の大手建設会社と比べ、販売力・営業力で差があり、競争が激化している。
- ・建築資材や労務費の高騰、人材不足により外注費が増加し、収益率の低下が懸念されている。
- ・収益率の低下に加え、経営者・従業員の高齢化と担い手不足により、事業承継や技術の承継に遅れが出ている。
- ・建設業は、安心・安全な地域社会の構築に向けた役割も期待されている一方で、小規模な事業者では人材確保が難しく、対応が困難になる傾向が懸念される。

#### 【課題】

- ・収益率の低下が懸念されており、事業者はコスト管理の強化や効率化のための新たな戦略が求められている。
- ・町外の大手建設会社との競争に勝つために、販売力や営業力を強化する必要があり、マーケティング戦略の見直しやデジタルツールの活用が求められる。
- ・若手人材の確保と育成が早急な課題であり、地域の学校や職業訓練施設と連携し、建設業の魅力をアピールする取り組みが必要である。
- ・経営者から従業員への技術やノウハウの承継を円滑に進める支援が求められており、後継者育成プログラムの導入や経営承継に関する相談窓口を設ける必要がある。
- ・地域の建設業者は人材不足問題に直面しているため、安心・安全な地域社会の構築に向け、人材確保に向けた取り組みが必要である。

### □ 製造業と現状と課題

#### 【現状】

- ・土幌町における製造業は、特に農畜産関連工場が主力となっている。馬鈴薯加工処理施設、合理化澱粉工場、食肉処理施設などの農協関連施設に加え、段ボール工場、製粉工場、バーク堆肥製造、木材プレカット工場、アスファルトプラントなどの中小規模の加工工場があり、これらが比較的安定して推移していることが強みとなっている。
- ・2020 年の工業統計調査によると、食料品製造業が町全体の製造品出荷額等の 85.8%を占めており、付加価値額は約 30 億円で町全体の 78.1%に達し、町の製造業が食料品製造業に大きく依存していることを示している。

#### 【課題】

- ・地域の製造業の発展には、産業の多様化と新たなビジネスモデルの導入が求められ、町の経済基盤を強化し、持続可能な発展を図ることが必要である。
- ・小規模事業者は、製造技術の承継や、地域資源を活用した新商品の開発や販路拡大、デジタル化の推進、地域企業とのネットワークの構築が重要であり、経営の安定化と地域経済の多様性と活力を向上させることが求められている。

#### ④小規模事業者の現状と課題

(令和6年4月1日現在／事業者数の業種内訳)

| 業種／事業所数   | 建設業 | 製造業 | 卸売業 | 小売業 | 飲食店<br>宿泊業 | サービス業 | その他 | 合計  |
|-----------|-----|-----|-----|-----|------------|-------|-----|-----|
| 商工業者数     | 32  | 22  | 0   | 49  | 32         | 53    | 48  | 236 |
| (小規模事業者数) | 25  | 7   | 0   | 42  | 26         | 38    | 45  | 183 |

令和3年経済センサス速報値では、士幌町の商工業者は236事業者で、その内、小規模事業者が183事業者となっている。小規模事業者の事業別ではサービス業が最も多く、小売業、建設業と続き、その他に分類される事業者の内、農業関連事業者が36事業者となっている。

商工会員の過去5年間の開廃業の推移をみると、創業については12事業者（サービス業6、飲食業4、建設業1、不動産業1事業者）の開業があった。一方で廃業は、12事業者（内、サービス業3、製造1、小売業3、飲食業2、工業3）が減少しており、特に建設業と小売業の廃業率が高く、飲食業、サービス業の開業率が高く推移している。

小規模事業者の具体的な課題として、ウ. 商工業（業種別の現状と課題）を踏まえ、当会が取り組む課題として次の5点を挙げる。

- ・地域内消費に依存した経営体質の改善
- ・事業の維持拡大に必要な雇用の確保
- ・地域資源を活用した新商品、新サービスの提供による差別化と消費の取込み
- ・新たな販路開拓や販売方式の導入による地域内外の消費拡大
- ・経営者の円滑な事業承継と創業支援による地域コミュニティの維持

#### （2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

##### ①今後10年程度の期間を見据えて

士幌町における2035年の人口は、国立社会保障人口問題研究所（2023年公表）の推計値では現在の人口より16.4%減少すると予想されている。

現状、当地域の事業者数は横ばいで推移しているものの、経営者の高齢化や従業員等の人材不足は進行しており、人口減少は事業者の経営環境の変化に直結し、売上の減少や雇用の維持、地域住民の利便性の低下に繋がることが懸念される。

このような状況の改善を目指し、当会が長期的に取り組む課題は、日々変化する経営環境に対し柔軟に対応できるよう小規模事業者を重点的に支援し、持続的に発展をさせることである。

併せて、次世代の経営者を育成し事業承継を円滑に行うための経営支援が急務であり、事業者に寄り添い「対話」と「傾聴」を通じ、経営者自らが「本質的課題」に気づき、現状を理解し納得したうえで課題解決に取り組む必要がある。

具体的な支援については、10年程度の期間を見据え、小規模事業者が変化する経営環境に対応し、中長期的な持続的な維持・発展を目指すため、「①地域内消費に依存した経営体質の改善」、「②事業の維持拡大に必要な雇用の確保」、「③地域資源を活用した新商品、新サービスの提供による差別化と消費の取込み」、「④新たな販路開拓や販売方式の導入による地域内外の消費拡大」、「⑤経営者の円滑な事業承継と創業支援による地域コミュニティの維持」を重点的に支援する。

##### ②士幌町総合計画との連動性・整合性

士幌町の第6期町づくり総合計画（平成28年度～令和7年度）では、将来像を、「輝く未来へしほろ創生」と掲げ、基本目標のひとつに「活力やにぎわいを創造するまち」として地域振興の目標としている。この総合計画の基本計画には、「商工業の振興」、「新・道の駅を観光拠点とした中心市街地への誘客」「農商工連携による地域の特色ある資源を活かした特産品の開発や地域のブランドづくり」などが示されている。

当会が策定した本計画と、第6期士幌町の町づくり総合計画は、前述の「①今後10年程度の期

間を見据えて」で掲げた「小規模事業者の振興」「地域の振興」の在り方と方向性が一致しており、連動性や関連性は高く、本経営発達支援計画においても、目指すべき将来像(ビジョン)である。そのため、“町”と“商工会”が共に同じ基本目標を掲げ、本事業を実施することにより、小規模事業者の持続的発展に向けた経営発達支援事業の実効性が高まり、地域経済の発展・活性化につながる。

【第6期士幌町づくり総合計画(後期)令和3年度～令和7年度 産業分野の概要】(一部抜粋)

| 基本目標 | 活力やにぎわいを創造するまち                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 施 策  | <p><b>(1) 商業の振興に向けた支援</b></p> <p>①融資制度の充実をはじめ、商工会による経営診断や経営指導などを通じて中小企業者の経営の改善や安定をはかります。</p> <p>②商店街の空洞化の解消に努め、新事業所の誘致を積極的に進めます。</p> <p>③商店街の若手後継者や新規創業者などを育成、確保するための事業を支援します。</p> <p>④技術向上につながる研修を通じ、中小企業を担う人材を育成します。</p> <p>⑤道の駅において、商店街に関する情報発信を積極的に進めるとともに、中心街への誘客を進めます。</p> <p><b>(2) 工業振興、企業誘致、特産品に向けた支援</b></p> <p>①融資制度をはじめ、経営診断や経営指導などを通じて中小企業者の経営の改善や安定を図ります。</p> <p>②地域工業の若手後継者や新規創業など次代を担う人材を育成するための事業を支援します。</p> <p>③技術向上につながる研修を通じ、中小企業を担う人材を育成します。</p> <p>④地域資源を活用した農商工連携による6次産業化など、まちづくり会社や企業、個人が実施する基幹産業の拡大と多様な事業活動を支援します。</p> <p>⑤外部の関係機関との連携による研究開発を推進します。</p> <p><b>(3) 観光、交流振興に向けた支援</b></p> <p>①士幌の豊かな自然、農業や農村景観、味覚など地域特性を活かした新たな観光資源の発掘に努めます。</p> <p>②特産品や地場産品、イベントも含め観光に関する様々な情報をインターネットや新・道の駅を拠点として積極的に発信します。</p> |

### ③商工会としての役割

小規模企業の振興に関する施策について、総合的かつ計画的に、小規模企業の発展及びその事業の持続的発展並びに地域経済の活性化及び町民生活の向上に寄与することを目的とした「士幌町小規模企業振興条例」が平成29年6月に制定されている。

この振興条例の制定により、町、国、北海道、小規模事業者、商工会、金融機関等が連携し、一貫かつ継続した方針の下、小規模企業者の抱える経営課題の解決、経営の向上及び改善に資する支援が可能となっている。

第2期の経営発達支援計画(令和元年度～令和6年度)では、計画期間の半分以上がコロナ禍という未曾有の経営課題に直面し、小規模事業者の経営課題は多岐にわたったが、上記の「士幌町小規模企業振興条例」による小規模企業者の支援と、経営発達支援計画に沿った支援により、小規模企業の持続的発展を伴走支援することができた。

第3期についても、小規模事業者の持続的な発展を目指し、次の5つの地域課題「①地域内消費に依存した経営体質の改善」、「②事業の維持拡大に必要な雇用の確保」、「③地域資源を活用した新商品、新サービスの提供による差別化と消費の取込み」、「④新たな販路開拓や販売方式の導入による地域内外の消費拡大」、「⑤経営者の円滑な事業承継と創業支援による地域コミュニティの維持」

を重点的に支援するため、町や関係支援機関等と地域課題を解決するための支援体制を構築し支援することで、事業者の持続的発展と地域の活性化につなげる。

### （３）経営発達支援事業の目標

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、経営発達支援事業における５か年計画の目標を次のとおり設定する。

#### 【目標１】外部環境変化に対応可能な経営力を強化し売上の確保を図る

小規模事業者に対して、「対話」と「傾聴」により経営者が本質的な課題に気づきをあたえ、事業計画の重要性を認識させ、経営分析や計画策定、進捗フォローにより、売上・利益の増加を図ることにより持続的な事業成長を目指す。

〔事業計画策定事業者数 ２５者／５年〕

〔支援した事業者の売上高増加目標 ３％以上（対前年）〕

#### 【目標２】事業承継・創業支援による小規模事業者の維持・増加を図る

事業者の現状を把握し、必要に応じて北海道事業承継・引継ぎ支援センターと連携して円滑な事業承継を支援する。創業および第二創業者には、窓口相談などにより創業計画やフォローアップを通じて開業率の向上を図り、小規模事業者の維持・増加を通じて地域コミュニティの活性化を目指す。

〔創業計画策定事業者数 １０者／５年〕

〔事業承継計画策定事業者数 １０者／５年〕

#### 【目標３】地域資源を活用した新商品、新サービスの提供による差別化と消費の取込みを図る

小規模事業者の新たな取組みを支援し、商談会・ECサイトの活用や、道の駅に併設された※チャレンジブースの活用等による販売場所の創出と、フォローアップを徹底することで販路拡大を図る。また、地域特産品や観光資源を活かした魅力ある新商品開発やサービスなどを提供し、売上の確保・経営の安定化を目指す。

※チャレンジブース・・・「道の駅ピア21」を訪れるお客様に向けた「新たな事業展開」や「新たな商品開発・売上拡大」などのチャレンジを志す方が出店できるブース（１棟9.90㎡×3棟）

〔チャレンジブース出店事業者数 １５者／５年、売上高増加目標 ３％以上（対前年）〕

〔ECサイト活用による販路開拓事業者数 １０者／５年、売上高増加目標 ２％以上（対前年）〕

〔各種商談会参加事業者数 １５者／５年、商談会成約数 １者につき２件／年〕

#### 【地域への裨益目標】

地域の小規模事業者の経営力強化、事業承継、創業の促進を通じて地域の経済的活力を向上させ、地域社会の新陳代謝を促進する。商工会として、小規模事業者に対し経営改善や事業継続に向けた支援することにより、安定的で競争力のある企業へと成長し、事業承継や創業がスムーズに進むように支援し、新たな事業活動が生まれ、地域経済が活性化し、地域住民の生活環境や利便性が向上し、地域全体の繁栄に繋がることを目指す。

また、土幌町と連携することで、町の知名度向上や特産品のPR活動を積極的に行い、地域資源の魅力を広く伝えることにより、地域外からの交流人口が増加し、町の経済基盤が強化されるとともに、小規模事業者は新たな販路を開拓し、地域の持続的な発展に寄与することを目標とする。

## 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 7 年 4 月 1 日～令和 12 年 3 月 31 日）

(2) 目標の達成に向けた方針

### 【目標 1】外部環境変化に対応可能な経営力を強化し売上の確保を図る

小規模事業者に対し、巡回・広報・各種セミナーにより、事業計画の必要性を広く浸透させ、経営分析、計画策定、計画進捗フォローを通じて、域内消費に依存した経営体質の改善をはかり、売上・利益の増加に繋げ、持続的な事業継続、事業成長、雇用創出等に繋げる。

そのため、事業者との「対話」と「傾聴」を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的な課題を反映させた事業計画の策定支援を行い、売上確保に繋げることで、事業者の持続的な発展とともに地域経済活性化の底上げを行う。

### 【目標 2】事業承継・創業支援による小規模事業者の維持・増加を図る

当会が定期的に行う事業承継診断の調査結果をもとに事業者の現状を把握し、必要に応じて北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の関係機関と連携し、円滑な事業承継を進める。

創業および第二創業者には、窓口相談や関連施策の広報により創業者の掘り起こしを行い、創業計画や融資相談、進捗のフォローアップ支援を通じ、創業者の開業率の向上と目標達成に向けた効率的な経営を促進し、経営者の円滑な事業承継と創業支援により、小規模事業者の維持・増加と地域コミュニティの維持、活性化につなげる。

### 【目標 3】地域資源を活用した新商品、新サービスの提供による差別化と消費の取込みを図る

地域動向調査や需要動向調査を基に、地域資源を活かした商品開発に取り組み、地域経済の活性化や事業者の新たな販路の開拓、外貨獲得に繋げる。

具体的には、新商品の開発支援と販路や商圏を広げるため、商談会や物産展の出展とECサイト等の積極的な活用を支援し、売上の確保・経営の安定化を目指す。

また、地域における小規模事業者の新たな取組みを支援するため、町内での販売場所の創出（チャレンジブース3事業者/年 対応可）と活用後のフォローアップ支援の徹底により、小規模事業者の新たな販路拡大による売上の増加と経営力の向上を図る。

これらの取組により、地域の特産品や観光資源を活かし、魅力ある商品やサービスを提供することによって、地域全体の経済基盤を強化し、持続可能な発展につなげる。

### 【地域への裨益目標の達成に向けた方針】

目標達成に向けた取り組みとして、小規模事業者の経営力強化、事業承継、創業の促進を支援し、事業者が安定的で競争力のある企業に成長できるようサポートする。経営改善や事業継続支援を強化し、事業承継や創業支援の体制を整えることで、新たな事業活動を生み出し、地域経済を活性化させ、これにより、地域住民の生活環境や利便性が向上し、地域全体の繁栄に繋がることを目指す。

また、小規模事業者が地域資源を活用した新商品開発や販売促進を行えるよう支援し、士幌町の特産品や地域資源を広くPRすることにより、知名度向上と交流人口の増加を促進し、地域活性化を図る。

さらに、地域を支える小規模事業者の経営基盤強化と事業承継・創業の促進を通じて、雇用の確保と新陳代謝を進め、地域コミュニティの維持・活性化を図り、士幌町が経済的に持続可能で活力のある地域へと成長し、地域全体の発展に貢献することを目指す。

## 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

##### 【現状】

第2期では、地域景況動向調査として、収支、資金繰り、業況、来期の投資計画などを調査した。併せて、地区内の消費動向、購買属性、町外への流入出を把握するため、ポイントカードシステムを活用し情報を収集した。分析結果は、巡回指導時に情報提供を行った。

##### 【課題】

第2期で行った各調査は、景況観や経済動向を把握するための情報提供としては有益であったが、事業者は外部環境の把握にとどまることが多く、事業計画策定時における基礎的数値として十分ではなかった。第3期では、国が提供するビックデータである域経済分析システム「RESAS」による動向調査と各経済動向調査を行い、多角的な視点から調査し、事業計画策定へ繋げる。

#### (2) 目標

| 支援内容                     | 公表方法 | 現行 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 | 令和10年度 | 令和11年度 |
|--------------------------|------|----|-------|-------|-------|--------|--------|
| ①地域景況動向調査結果の公表回数         | HP掲載 | 1回 | 1回    | 1回    | 1回    | 1回     | 1回     |
| ②「RESAS」による動向調査の公表回数     | HP掲載 | —  | 1回    | 1回    | 1回    | 1回     | 1回     |
| ③地区内の景況調査経済動向の情報収集調査公表回数 | HP掲載 | —  | 1回    | 1回    | 1回    | 1回     | 1回     |

#### (3) 事業内容

##### ①地域景況動向調査

地域の景況動向や経営課題を把握し、事業計画の策定時に必要な資料として活用するため、地域景況動向調査を行い、分析及び情報提供を行う。

具体的には、地域景況動向調査を通じて「業種別課題」と「事業者別の課題」を明確化し、需要を見据えた「事業計画」を策定するための経営分析の基礎的数値として窓口・巡回時の支援資料として活用するとともに、広く町内の小規模事業者へ提供するため、ホームページ等を通じて年1回公表する。

【調査方法】巡回指導等におけるヒアリングにより調査票を配布、回収

【調査対象】20事業者（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から4者ずつ）

【調査項目】地域景況動向調査（景況感、売上高、資金繰り、採算性、設備投資、雇用動向など）

##### ②地域経済動向調査（「RESAS」による動向調査）

地域の経済動向を把握し、事業者の取組みに対して的確な支援を行うため、経営指導員等が地域経済に関連する多様なデータ（企業間取引、人の流れ、人口動態等）を収集し、地域産業の動向分析を行う。分析情報は窓口・巡回時の指導資料とするほか、事業計画を策定する際の資料として活用できるよう、ホームページ等に通じて年1回公表する。

【調査手法】地域経済動向調査（「RESAS」による情報分析）

【調査項目】①「人口マップ」による土幌町における現在～将来の人口動向分析

②「地域経済循環マップ」による産業の生産性、支出額、労働生産性等の分析

③「産業構造マップ」による各業種の産業構造や稼ぐ力、付加価値額の分析

④「企業活動マップ」による補助金の採択、創業比率、小規模企業財務比較分析

- ⑤「観光マップ」による目的地分析、From-to 分析（宿泊者）、インバウンドに対する消費動向分析

### ③地区内の景況及び経済動向の情報収集調査

士幌町商店街組合が発行するお買物ポイントカード（多機能 IC カード）の利用データから得られる域内消費動向や購買属性等の情報を活用し、システム会社との連携による分析結果から、事業者の経営分析や事業計画に必要な情報を収集する。併せて、地域内消費に依存した経営体質の改善を図るため、近隣町村から当町への流入動向調査分析を行い、窓口・巡回時の指導資料とするほか、年 1 回の情報提供を行う。

【調査資料】 多機能ICカードのお買物利用情報 約 3,000 人(町外者所有率 5%)

【調査分析】 ①売上分析等（各年代別・性別・顧客数、購入額、購入回数の分析）

②RFM 分析（優良顧客の構成分析）

③デシル分析（利益貢献度等）

④域外者の流入動向分析（各年代別・性別・顧客数、購入額、購入回数の分析）

【調査方法】 購買情報を蓄積した顧客データをもとに、職員が毎月データ分析システムを用い、お客様の購買履歴や動向などの情報を細かく分析する。

### （４）調査結果の活用

- ①地域動向を各調査結果から多角的に分析し、地域の現状と課題を的確に把握する。分析結果については、ホームページ等で広く事業者へ提供する。
- ②調査を通じ、経営課題を明確化し、経営指導員等が窓口・巡回指導時の資料として小規模事業者の事業計画の策定支援に反映させる。
- ③経営環境の変化を的確に捉え、計画的な事業の進行を支援することで、小規模事業者の持続的な維持・発展を目指すため調査結果を活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### （１）現状と課題

#### 【現状】

第 2 期における需要動向調査では、新たな販路開拓を目指す事業者が販売する商品及び役務について、品揃え、市場占有率、商圈エリア内における競合店売上予測及び価格動向調査を行った。

また、商談会やイベント等における域外向け商品を対象に需要動向調査を実施し、商品の強みや商品販売戦略の方向性、消費者ニーズとの差異等を明確化し、事業者へフィードバックし、消費者動向を把握した上で、新たな事業展開や販路開拓支援等に活用した。

#### 【課題】

第 2 期では、需要動向調査の結果の提供にとどまり、事業（商品）のブラッシュアップまで至らなかったことを踏まえ、第 3 期では、マーケットインの視点で、消費者やバイヤー等へのヒアリングを通じた需要動向調査分析を実施し、新たな販路開拓を目指す事業者が、得られたデータを基に商品の改良を行うことで、顧客満足度の向上と販路拡大に繋げることが課題となっている。

### （２）目標

| 支援内容               | 現行  | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 | 令和 9 年度 | 令和 10 年度 | 令和 11 年度 |
|--------------------|-----|---------|---------|---------|----------|----------|
| 商談会・物産展におけるアンケート調査 | 2 者 | 2 者     | 2 者     | 2 者     | 2 者      | 2 者      |

### （３）事業内容

#### ①地域外への販路開拓を図る事業者に対応する需要動向調査

新たな販路開拓に向け、事業計画を策定している事業者の中で、実行性の高い商品については、対象商品を取り扱う事業者が商談会・物産展などに参加することにより、バイヤー等の広い見地からの意見を通して、消費者ニーズについてのヒアリング調査を行なう。具体的には、地域外に商品販売を展開している事業者を対象とし、地域外の需要動向に関する分析結果を提供し、新たな需要

開拓の方向性の決定や、新商品、新サービスの開発及びブラッシュアップに活用する。

【支援対象者】 地域資源を活用した商品を開発し、需要開拓の実効性が高く事業計画を策定した小規模事業者。 ※具体的支援事業者：食品加工販売者、乳製品製造販売者等

【想定される商談会・物産展】

1) 北の味覚、再発見!! (BtoB) など

主 催：北海道商工会連合会

概 要：地域特産品などを販路開拓支援の一環として、流通業者との商談会を実施し販路開拓・各愛を図る。

来場者：流通・観光関係のバイヤー、関係機関

規 模：出展 58 社、来場流通バイヤー83 社 162 名のほか関係機関、札幌消費者協会、報道機関（令和 5 年度開催実績）

【調査商品】 地域特産品である「牛肉、牛乳、じゃがいも、豆類、小麦等」を活用した地域ブランドとなる商品。

【サンプル数】 バイヤー等 20 人以上。

【調査手段】 対象商品を取り扱う事業者と経営指導員が、特産品商談会等に参加し、来場するバイヤー等に対し、試食・ヒアリング調査を行う。

【調査項目】 規格・パッケージデザイン・素材・数量・価格帯・量・トレンド、味、商圏等改善点、評価、要望。

【調査内容】 事業者の販売する商品・サービスに関する地域外消費者の需要動向。

(4) 活用方法

ヒアリング調査から得られた商品の需要動向調査の結果については、専門家との連携により分析を行い、商圏及びターゲット層において、消費者が求めるニーズと支援対象事業者が提供する商品・サービスとのずれを明確化し、売れる商品づくりや既存商品のブラッシュアップにつなげる。

また、商品の開発や改良等に係る調査結果や情報は、今後、地域外に販路開拓を目指す各事業者へ提供する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第 2 期においては、小規模事業者の税務申告や記帳指導の月次処理の指導時に、税理士と連携し各種経営分析を実施。

経営分析セミナーでは、専門家と共に個別で支援し、事業承継や創業予定者の計画策定時の経営分析と経営相談を併せて行い、事業承継計画や創業計画の策定に繋げてきた。

また、経営分析は、円滑な資金繰り支援と補助金等申請にも活用してきたが、融資斡旋や補助金申請の際に行われる経営分析は、時間的制約から最低限の経営分析にとどまってしまう、事業者が経営の本質を理解するには不十分であり、経営分析の重要性への気づきや「腹落ち」に至っていない現状にある。

【課題】

第 2 期の取組みを踏まえ、第 3 期では、これまでの財務分析のほかに地域の経済動向調査や需要動向調査等で得られる外部環境を非財務分析として踏まえた経営分析を行い、経営分析を通じて、事業者自らが経営課題に取り組む意識づけや経営分析の重要性を認識させることが必要である。

(2) 目標

| 支援内容     | 現行   | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 | 令和 9 年度 | 令和 10 年度 | 令和 11 年度 |
|----------|------|---------|---------|---------|----------|----------|
| 経営分析事業者数 | 20 者 | 20 者    | 20 者    | 20 者    | 20 者     | 20 者     |

### （３）事業内容

#### ①小規模事業者の各種ツールを活用した経営状況分析

経営分析は、小規模事業者が経営の現状を正確に認識し、最適な意思決定を行うための重要なプロセスであり、精度の高い事業計画の策定につなげることを目的に実施する。

経営分析は主に、財務データと外部環境や競合環境、自社の強み・弱み等の本質的な経営課題を見える化し、経営課題の洗い出しによる分析を行うが、同時に事業者自らが、経営課題に取り組む意識づけや経営分析の重要性に気づきを与え、事業者自身が自発的に経営分析を行えるように支援する。

【対象者】・記帳機械化（商工会が記帳業務を効率化するための支援を行う制度）実施事業所 15 者／年  
・事業承継、創業予定事業者、設備投資、新たな販路開拓等を予定している事業者 5 者／年（随時）

#### 【分析項目】《財務分析》

安全性、効率性、収益性、成長性、生産性の分析、損益分岐点分析、資金繰り表、キャッシュフロー計算書を作成。

#### 《非財務分析》

SWOT 分析にて内部環境の強みと弱み、外部環境の機会と脅威を明確にする。

#### 【分析手法】会計ソフトにおける経営分析

経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用

経営指導員が中心となり各事業者担当スタッフと分析をおこなう。

専門的な課題を有する事業者の分析については、税理士等の専門家を招集し実施。

### （４）分析結果の活用

分析結果は、経営指導員が巡回訪問等により当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用するとともに、データベース化し内部共有することで、経営指導員等商工会職員のスキルアップに活用する。また、小規模事業者の経営状態をさまざまな角度から数値化し、現状を正しく認識させることにより、経営の現状とビジネス機会を明らかにし、売上の維持・拡大、円滑な事業承継に向けた方向性を導く。

また、クラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」にデータベース化し経営指導員以外にも情報共有した支援体制を図り、経営力向上に向けた事業計画の策定を行う。

※「ShokoBiz」：経営発達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・評価するための経営支援ツール。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### （１）現状と課題

#### 【現状】

第２期では、事業計画策定セミナーや個別支援を通じて、小規模事業者が事業計画策定の重要性を理解してもらえるよう支援を実施。

また、補助金を活用した事業計画策定の効果を実感した事業者が増加し、自らが重要性を理解してビジネスモデルの再構築に取り組む事例も増加している。しかし、融資斡旋などで必要に迫られた事業計画は、商工会に策定の主体を委ねがちであり、事業者との課題共有が不十分で事業計画に反映されないことが多く、経営改善に向けた継続的な取り組みにつながらない状況が発生している。

#### 【課題】

第３期においては、事業計画策定セミナーおよび個別相談を引き続き実施し、具体的で実効性のあるセミナーの実施と併せ、事業計画策定の重要性を訴求するため、事業者に寄り添った支援と経営分析で顕在化した課題に対し、IT を利活用（DXの推進）することで課題解決を図るための支援を行う。

### （２）支援に対する考え方

現状では、事業計画策定セミナーや個別支援を通じて、小規模事業者が事業計画策定の重要性を理解し始めているが、融資斡旋などでの最低限の事業計画の策定にとどまっているため、根本的な

経営改善には至っていない。

今後の支援策として、地域の経済動向や需要動向を踏まえた経営分析と、セミナーや個別相談を通じて専門家との「対話」と「傾聴」により、事業者自らが抱える本質的な経営課題に気づき、腹落ちすることで、能動的に取り組む意識を高め、実効性のある事業計画の策定を支援する。

### (3) 目標

| 支援内容             | 現行 | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 | 令和10年度 | 令和11年度 |
|------------------|----|-------|-------|-------|--------|--------|
| DX推進セミナー・個別相談会   | -  | 1回    | 1回    | 1回    | 1回     | 1回     |
| 参加想定数            | -  | 5者    | 5者    | 5者    | 5者     | 5者     |
| 事業計画策定セミナー・個別相談会 | 1回 | 2回    | 2回    | 2回    | 2回     | 2回     |
| 参加想定数            | 4者 | 5者    | 5者    | 5者    | 5者     | 5者     |
| 事業計画策定事業者数       | 4者 | 5者    | 5者    | 5者    | 5者     | 5者     |
| 創業計画策定事業者数       | 4者 | 2者    | 2者    | 2者    | 2者     | 2者     |
| 事業承継計画策定事業者数     | 1者 | 2者    | 2者    | 2者    | 2者     | 2者     |

### (4) 事業内容

#### ① DX推進セミナー及び個別相談会の開催

DX化に向けたITツール導入の取り組みを推進し、事業者が現代のデジタル環境に適応し、実際の業務に適用でき、販路拡大や業務効率化を促進するため、DXに関する基礎知識の習得と意識の醸成を図るセミナーを開催する。

【対象者】 補助金等の利用予定者及び活用者、経営状況分析を行った小規模事業者

【募集方法】 巡回時の呼びかけ及び商工会ホームページ

【講師】 ITコーディネーター、中小企業診断士など

【開催回数】 年1回

【手段手法】 補助事業の施策普及、事業計画の重要性の訴求は全体研修とし、計画策定時には経営指導員等が担当制で専門家を交え、実効性の高い事業計画を策定する

【カリキュラム】 DXの基礎知識、ITを活用した販路開拓事例、SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法、ITを活用した業務効率化など

#### ② 事業計画策定セミナー・個別相談会

事業計画の策定を目指す小規模事業者には、経営分析を行い、経営革新、新たな販路の開拓、事業承継等の様々な課題解決に向け、関係機関と連携し事業計画の策定を支援する。

計画の策定にあたっては、自社の強み・弱み・地域の経済動向調査・経営状況分析や需要動向などの結果を踏まえ、事業者個々のレベルに合わせ、経営環境分析（SWOT分析）を行い、定性的・定量的かつ整合性のとれた中長期的な経営改善計画を目指す。

また、小規模事業者の要望に沿った支援を行うため、専門家を招集し様々な視点から計画策定に対し精度の高い支援を実施する。

【対象者】 経営分析を行った小規模事業者

【募集方法】 巡回時の呼びかけ及び商工会ホームページ

【講師】 中小企業診断士など

【支援回数】 2回／年

【手段手法】 税理士、北海道商工会連合会「エキスパートバンク事業」、「よろず支援拠点」等の専門家を交え、実効性の高い事業計画を策定支援する

【カリキュラム】 事業計画の重要性と役割、各自で事業計画を作成する実践セッション、作成した計画に対する講師等からのフィードバック

#### ③ 創業・第二創業計画の策定支援

創業・第二創業を目指す事業者への支援は、年2回相談窓口を開設し、経営指導員等による経営に関わる基礎知識や創業補助金等の活用、創業計画書の策定、資金調達等についての指導を通じて

行う。また、士幌町の実施している創業支援事業は、当会が申請窓口であり、活用には当会の経営支援を受けることが条件となっているため、専門家・外部機関と連携し、創業予定者の掘り起こしと、創業計画の策定支援及び第二創業の事業計画策定を支援する。

【対象者】創業、第二創業を目指す小規模事業者

【募集方法】士幌町広報、当会ホームページ

【講師】中小企業診断士など

【実施回数】年2回（1日開催）

【実施内容】中小企業診断士等により、経営に関わる基礎知識、創業補助金等の活用、創業計画書の策定、資金調達等について支援する

#### ④事業継承計画の策定支援

地域内経済動向調査の事業承継調査の結果から、対象者の掘り起こしを行い、個別相談会への参加を促し円滑な推進につなげる。

また、経営分析において事業承継が必要と判断した事業者に対しては、北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の各支援機関、専門家と連携しながら、個別相談会を定期的で開催し、円滑な事業承継、共同による新たな業態店舗の展開、町内事業者による事業マッチング（M&A）等、事業引継ぎ計画策定の提案を行い、地域商業機能の維持・拡大に努める。

【対象者】事業承継課題を持つ小規模事業者

【募集方法】巡回及び当会ホームページ、士幌町広報への掲載

【講師】中小企業診断士、事業引継ぎ支援センターなど

【実施回数】年2回（1日開催）

【実施内容】現状把握、事業承継に関する知識及びそれに関連する法規等

### 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2期では、事業計画策定後、巡回支援時に3ヵ月に1度の進捗状況確認を行い、必要に応じて専門家派遣を活用しながら、フォローアップ支援を行った。

また、新規創業者や事業承継後の経験が浅い事業者へは重点的にフォローアップ支援を行った。

##### 【課題】

補助金採択企業や融資斡旋事業者に対しては実績報告時の進捗確認が中心となり、その後のフォローアップが十分ではなかったため、第3期においては、各事業計画の進捗状況別、支援の重要度別にフォローアップ時期や訪問件数を見極め、適切な巡回支援を行う体制の確立が必要を明確にして実施する。

#### （2）支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、細やかで積極的なフォローアップ体制を構築し、定期的な巡回指導により進捗状況を確認する。

その結果、進捗が順調と判断した事業所については、支援回数や内容を見直し支援するとともに、事業者との対話と傾聴を通じて、自らが策定した事業計画の遂行に納得し、自走化できるように支援する。

#### （3）目標

| 支援内容                 | 現行   | 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 | 令和10年度 | 令和11年度 |
|----------------------|------|-------|-------|-------|--------|--------|
| ①事業計画策定後のフォローアップ事業者数 | 4 者  | 5 者   | 5 者   | 5 者   | 5 者    | 5 者    |
| ①頻度（延回数）             | 16 回 | 20 回  | 20 回  | 20 回  | 20 回   | 20 回   |

|                      |      |      |      |      |      |      |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|
| ①売上増加率3%以上増加の事業者数    | 4 者  | 5 者  | 5 者  | 5 者  | 5 者  | 5 者  |
| ②創業計画策定後のフォローアップ事業者数 | 2 者  | 2 者  | 2 者  | 2 者  | 2 者  | 2 者  |
| ②頻度（延回数）             | 24 回 | 24 回 | 24 回 | 24 回 | 24 回 | 24 回 |
| ③事業承継後のフォローアップ支援事業者数 | 1 者  | 2 者  | 2 者  | 2 者  | 2 者  | 2 者  |
| ③頻度（延回数）             | 12 回 | 24 回 | 24 回 | 24 回 | 24 回 | 24 回 |

#### （４）事業内容

##### ①定期的かつ継続的なフォローアップの実施

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期に一度の、定期的な法定経営指導員による巡回指導により、資金繰りや新たな販路開拓への取組みの進捗状況等のフォローアップ【1 事業者 年／4 回】フォローアップ支援を実施する。

##### ②創業・第二創業後の継続的な支援

創業・第二創業後の支援は、法定経営指導員による【1 ヶ月に1 度（1 事業者 年/1 2 回）】の定期的な巡回や窓口相談において、進捗状況の確認を行うとともに、記帳・税務・労務・金融など継続的支援に加え、創業・第二創業の状況に応じPDCAサイクルに基づいた支援をする。

##### ③事業承継後の継続的な支援

事業承継後の支援は、経営指導員による【1 ヶ月に1 度（1 事業者 /年1 2 回）】の定期的な巡回や窓口相談において、進捗状況の確認を行うとともに、必要に応じて記帳・税務・労務・金融など継続的支援に加え、状況に応じPDCAサイクルに基づいた支援をする。

##### ④事業計画と進捗状況とズレが生じている場合の対処方法

定期的なフォローアップ支援で計画とズレが生じていると判断した場合は、支援回数を見直し、原因が何であるかを経営指導員がヒアリングし、必要に応じて関係機関や専門家との連携により、計画の見直しを図る。

計画の見直しにあたり、「対話」と「傾聴」により事業者が問題点や原因等を意識させ、事業計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、自走化へ繋げる。

#### 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

###### 【現状】

新たな需要開拓に取り組む事業者を支援対象者と定め、小規模事業者が実施する販売促進活動「マーケティング戦略」「チラシ販売戦略」「販売促進計画」「商品開発計画」に基づき実施し、事業者が策定した事業計画で販路開拓を計画している事業には、展示会・商談会の出展を併せて支援した。

また、当町の道の駅には、3 事業者が同時に使用できるチャレンジブースがあり、地域資源を活用した特産品の販売や、新商品のテスト販売の機会として活用できるため、令和6 年1 0 月現在で3 事業者がブースを活用し、新たな販路開拓に取り組んでいる。

###### 【課題】

コロナ禍により展示会や商談会への出展が一時滞り、販路開拓への関心が減退してしまい、商圏の拡大が期待できる展示会やEC サイトへの出展は限られた事業者にとどまっていることが課題である。

また、小規模事業者のEC サイト活用率は低調に推移しており、自社のホームページは開設していても、多くの事業者は慣れない自社EC サイト運営に不安を抱えており、取扱品目や営業内容等の掲載による店舗紹介ページに留まっているのが現状である。

## （２）支援に対する考え方

地域における小規模事業者の新たな取組みによる経営発達のため、消費者ニーズや地域内外の市場動向に基づいた販売場所の創出と、地域イベントの実施による販売機会の拡大と併せ、地域外への商圈拡大を目標としている事業者へは、物産展、商談会や、ＥＣサイト等の積極的な活用を促し、実施後のフォローアップを徹底することにより、小規模事業者の新たな販路拡大による売上の増加と経営力の向上を図る。

## （３）目標

| 支援内容                   | 現行  | 令和７年度 | 令和８年度 | 令和９年度 | 令和１０年度 | 令和１１年度 |
|------------------------|-----|-------|-------|-------|--------|--------|
| ①ア.チャレンジブース出展事業者数      | ３者  | ３者    | ３者    | ３者    | ３者     | ３者     |
| 前年対比売上目標               | 3%増 | 3%増   | 3%増   | 3%増   | 3%増    | 3%増    |
| ①イ.地域イベント出展事業者数        | ４者  | ５者    | ５者    | ５者    | ５者     | ５者     |
| 前年対比売上目標               | 3%増 | 3%増   | 3%増   | 3%増   | 3%増    | 3%増    |
| ②ＥＣサイト活用による販路開拓事業者数    | １者  | ２者    | ２者    | ２者    | ２者     | ２者     |
| 前年対比売上目標               | 2%増 | 2%増   | 2%増   | 2%増   | 2%増    | 2%増    |
| ③各種商談会参加事業者数           | ０者  | ３者    | ３者    | ３者    | ３者     | ３者     |
| 商談会成約目標件数<br>（１事業者につき） | ０件  | ２件    | ２件    | ２件    | ２件     | ２件     |

## （４）事業内容

### ① 販売場所の創出による小規模事業者の販路開拓支援（ＢtoＣ）

士幌町地域創造発信拠点である「道の駅 ピア 21 しほろ」は、士幌町内で最大の集客力を誇る観光施設で、３事業者が同時に使用できるチャレンジブースを併設し、地域資源を活用した特産品の販売や新商品のテスト販売に活用できる施設となっている。

このチャレンジブースの活用・運用支援や域内イベントへの出展支援により、事業者の新たな販路開拓機会を創出し、地域特産品の販売額増加、販路の拡大を目指す。また、チャレンジブース退店後やイベント出店後には、販売実績等を専門家と共に分析し、事業者の今後の営業についてのフォローアップ支援や商品のブラッシュアップを行い、今後の事業計画策定や再構築を支援する。

#### ア. 道の駅 ピア 21 しほろ併設 チャレンジブースを活用した販売機会の創出

【支援対象者】地域特産品を取扱い、新たな販路開拓の取組みの事業計画を策定した事業者

【支援時期】４月～８月までの土日祝日

【来場者数】想定される来場者／１日当たり 2,500 人から 3,000 人（土日祝日）

【出展者数】３者／年

【成果目標】出展事業者の地域特産品販売額 前年対比売上の年 3%増

#### イ. 地域イベントでの販売機会の創出

【支援対象者】地域特産品を取扱い、新たな販路開拓の取組みの事業計画を策定した事業者

【支援時期】４月～７月に開催する地域イベント

【来場者数】想定される来場者／１イベント当たり 1,000 人から 2,500 人想定

【出展者数】５者／年

【成果目標】出展事業者の地域特産品販売額 前年対比売上の年 3%増

これらの機会を活用し、域外での新たな販路開拓が可能な事業者には、当会が運営する「ピア 21 しほろオンラインショップ」や、北海道商工会連合会が主催する特産品展示や・商談会への参加を支援する。また、北海道が運営する「どさんこプラザ」などのアンテナショップ等への出品も支援し、販路拡大を図る。

## ② EC サイト活用による小規模事業者の販路開拓支援（B to C）

当会が中心となり外部機関・専門家と連携し、士幌町の特産品がネット購入できるモール型 EC サイト「ピア 2 1 しほろオンラインショップ」を開設している。

地域特産品を販売している町内の事業者であれば誰でも掲載し販売することができるため、士幌町の地域特産品に特化したこの EC サイトの積極的な活用支援を通じて、地域の魅力ある特産品を広く周知し、小規模事業者の売上の増加につなげる。

【支援対象者】地域特産品を販売している町内の事業者

【サイト管理者】士幌町商工会

【EC サイト利用者】地域色豊かな食品を求める消費者

【出 展 者 数】2 事業者／年

【成 果 目 標】事業者の地域特産品販売の前年対比売上の年 2 % 増

## ③ 外部機関と連携した小規模事業者の販路開拓支援（B to B）

外部機関が開催する商談会や物産展に関する広報活動を通じて、新たな販路開拓を目指す事業者が開催案内や実施状況、過去の実績等を周知し、積極的な出展・出品を促す。

物産展や商談会に参加する企業に対しては、各種申請書の作成支援や、これまでの実績・分析結果に基づく業態に合わせたフォローアップを行う。出展後は、引き合い先へのアプローチや再交渉を含め、商談成立に向けた伴走型支援を行い、成約に結びつける。

商談会の結果については、専門家と連携し、得られた情報の分析を行い、事業者へフィードバックすることで新たな販路開拓を継続的に支援する。

### ■ 想定される展示会及び商談会

#### 1. ≪北の味覚、再発見！！特産品展示・商談会≫

【支援対象者】域外での新たな販路開拓に実現可能な地域特産品を販売する事業者

【主 催】北海道商工会連合会 場所：札幌市

【来 場 者】バイヤー・流通業者 約 2 0 0 名

【出 展 者 数】1 事業者／年

【成 果 目 標】商談会成約件数：事業者につき 2 件

#### 2. ≪道産食品オンライン個別商談会≫

【支援対象者】域外での新たな販路開拓に実現可能な地域特産品を販売する事業者

【主 催】北海道、食クラスター連携協議体 場所：オンライン会議システム ZOOM

【来 場 者】道内外のスーパーや通販（EC サイト含む）を中心に約 20 社以上

【出 展 者 数】1 事業者／年

【成 果 目 標】商談会成約件数：事業者につき 2 件

#### 3. ≪地方銀行フードセレクション≫

【支援対象者】域外での新たな販路開拓に実現可能な地域特産品を販売する事業者

【主 催】リッキービジネスソリューション(株) 場所：東京ビックサイト

【来 場 者】地域色豊かな食品を求める食品バイヤー 来場者：2 日間／12, 000 人

【出 展 者 数】1 事業者／年

【成 果 目 標】商談会成約件数：事業者につき 2 件

## 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2期では、経営発達支援計画の評価および見直しは、実施する事業の目標達成度合を評価シートによって数値的に評価・検証しており、商工会の三役総務委員会、産業振興課課長、中小企業診断士などの有識者による「士幌町商工会経営発達支援計画評価委員会」を組成し、各事業の検証と計画の見直しを行っている。

##### 【課題】

第3期では、評価プロセスの透明性を確保し、評価基準や結果を理解できるようにする。経営発達支援計画の実施効果を高めるため、評価と見直しのプロセスを改善し、具体的なフィードバックを提供。また、事業の進捗管理や目標設定を見直し、問題点について評価委員会や理事会にフィードバックし、事業実施方針に反映させる仕組みを構築する。

#### (2) 事業内容（評価・検証方法）

- ①職員会議にて「経営発達支援計画進捗会議」を2ヵ月に1度開き、各事業の進捗状況及び事業内容等の検証と意見交換を実施する。
- ②「経営発達支援計画進捗会議」で検討・精査した内容を上半期と下半期の2回に分け商工会総務委員会に提示し、評価・検証・見直しの方針を決める。
- ③発達支援計画の評価・検証・見直しの方針を決定する商工会総務委員会においては、商工会の三役総務委員及び法定経営指導員、産業振興課課長、中小企業診断士などの有識者により「士幌町商工会経営発達支援計画評価委員会」を組成し、事業内容の評価、検証、見直し案の提案を年1回行います。
- ④理事会において、年2回の経営発達支援計画に関する支援会議を開催し、総務委員会において検討された評価・見直し案を上程し承認を受けます。  
また、通常総会においては事業内容を報告し、理事会にて承認された見直し案を反映した次年度事業計画（案）を提案します。
- ⑤承認を受けた事業の成果及び評価・見直しの結果については、商工会ホームページにて計画期間中公表し、小規模事業者に意見を広く求め、事業の改善を図ります。  
(商工会HP：<http://www.shihoro.net/>)

### 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2期では、商工会連合会が開催する職種別研修、分野別の専門研修などに参加し、日々研鑽しているものの、個々の単なる情報収集と知識の習得に留まり、職員間での知識等の共有が図られず、小規模事業者への経営改善・経営計画策定支援能力を向上させる体制が構築されていないのが現状である。

##### 【課題】

第2期を踏まえ、職員間の経験年数やスキルにバラつきがあることから、第3期は、不足している分野の外部研修会（Off-JT）にも積極的に参加するほか、専門家派遣に随行することで実践的なノウハウを学ぶ（OJT）など、小規模事業者支援の中心的役割を担う商工会職員として、小規

模事業者のDXに対する推進や取組みに係る相談・指導能力の向上と、「経営力再構築伴走支援」についての支援能力や知識の向上を図る。

## （２）事業内容

### ①OJTによる職員の資質向上

経営指導員任用候補者及び支援能力を有する一般職員には、経営指導員や専門家とチームで小規模事業者を支援する際、同行することで、指導・助言内容・情報収集方法を学び、伴走型の支援能力の向上を図る。

### ②外部研修会等（Off-JT）による職員の資質向上

#### ア.経営支援に関する研修会への参加

北海道商工会連合会が主催する経営指導員研修等の研修会や経営支援に関するセミナーへの参加や、商工会・商工会議所職員WEB研修を活用し、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応するため、専門性の高い知識や支援ノウハウを習得し、指導・助言及び情報提供ができる体制を構築する。

#### イ.経営力再構築伴走支援研修会への参加

中小機構が主催する支援機関向けの「経営力再構築伴走支援研修会」へ経営指導員等が出席し、支援に必要とされる知識とノウハウを習得し、小規模事業者に対する支援能力と支援手法の向上を図る。

#### ウ.DX推進に向けたセミナーへの参加

DXの推進は喫緊の課題であり、推進には経営指導員等の職員のITスキルを向上させることが重要であり、そのために必要なスキルアップを図るセミナーへの積極的な参加を計画的に実施する。これにより、職員の支援能力を高め、小規模事業者のDX推進に対応できる体制を整えとともに、研修会やセミナーで得た知識と技術は、職員全体で共有し、実践に役立てることで、小規模事業者の経営改善に繋がる持続的なサポートを提供することを目指す。

### ③支援ノウハウの共有

上記の研修で習得した支援ノウハウや、伴走型支援により事業者へ提供する各種動向調査等の結果や経営分析等の情報を職員間で共有するため、月1回の職員会議を開催し、情報共有を図り、小規模事業者への支援に対応する体制を構築する。

また、商工会内で経営指導員等が研修及び情報収集で得た内容を職員間で共有化するため、共有サーバー上のネットワークフォルダを活用し、職員全体の支援能力向上を図る。

## 11. 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2期では、近隣市町の経営指導員や金融機関、税理士と地域経済の活性化や経営改善事業について情報交換は行ってきたが、その内容は限られた機会での表面的な情報共有に留まり、支援に活かせる具体的な情報交換は限定的であった。

一方で、経営支援に関連する支援の現状・新たな施策等については、定期的な情報交換を行っており、士幌町の経営発達支援事業にフィードバックし、支援力の向上を図っている。

#### 【課題】

第3期においては、積極的な意見交換の場を十分に活用し、支援機関との連携を通じた的確な経済動向や需要動向の収集を行うとともに、相互の情報交換を通じて抽出される課題について深掘りし、小規模事業者への支援の向上を図る。

## （２）事業内容

### ①支援機関との連携による情報交換（随時）

北海道よろず支援拠点や北海道中小企業支援センター、とかち財団、中小企業診断士等の専門家を活用した事業計画の策定及び各種調査等に係る事業者支援を実施する過程で、他の支援事例や企

業支援事例等の情報交換・収集を行い、支援ノウハウの習得を図る。

②商工業・観光産業支援に関する情報交換（年２回以上）

商工業・観光産業に関する支援ノウハウ等は、士幌町産業振興課課長、係長との懇談会を年２回以上開催し、施策の進捗状況や観光客の消費動向、施設入込情報等を含めた情報交換を行い、町と連携して商工業・観光産業施策に関する施策を実施し効果的な支援を行う。

③上士幌町商工会との連携による情報交換（年１回）

当町より北部に位置し隣町である上士幌町商工会と当会で構成する「十勝北部ブロック商工会広域連携推進会議」等機会（年１回）を活用し、他町村の認定指導員との支援事例を交えた情報交換を行い、経営支援の取組み状況や、支援方法等の情報を蓄積することで資質の向上を図る。

④日本政策金融公庫、町内金融機関との情報交換（年２回）

日本政策金融公庫が実施する、十勝管内地域の「小規模事業者経営改善貸付推進団体連絡協議会」（年２回開催）において、地域の金融情勢、経済動向、地域小規模事業者への支援事例等の情報交換を通じ、小規模事業者への支援及び地域振興に向けた支援能力の向上を図り、小規模事業者の新たな需要開拓に資する取り組みを推進する。

また、地域内金融機関である帯広信用金庫士幌支店の支店長、支店長代理、認定指導員等による、金融懇談会を開催し、地域情勢、事業承継問題や創業者支援等に関する支援ノウハウ等の情報交換を行い、支援能力の向上、地域課題の共有と課題に直面した場合の円滑な支援体制の構築を図る。

## 12. 地域経済の活性化に資する取組みに関すること

### （１）現状と課題

#### 【現状】

第２期では、士幌町、ＪＡ士幌町、商工会の代表で構成される「士幌町活性化会議」を設置し、地域特産品の開発や活用、地域産業の活性化、地域イベントによる交流人口の増加を検討するとしていたが、新型コロナウイルスの影響により会議が実施されなかった。

#### 【課題】

第３期においては、各機関との情報交換を通じて情報を共有し、そこで検討した方向性を基に各地域振興に資する事業を検討・実施し、地域経済の活性化を継続的に図る。また、士幌町が掲げる商工業振興施策と連動した活性化に資する取り組みを実施するため、関係団体との事業連携を強化し、異業種連携による商品開発など、地域全体が一体となった地域活性化を目指す。

### （２）事業内容

#### ①各団体との連携による士幌町活性化会議の開催

士幌町、ＪＡ士幌町、商工会等が連携し、地域特産品の開発や活用、地域産業の活性化、地域イベントによる交流人口の増加を協議する「士幌町活性化会議」を設置し、年１回程度開催する。ここで検討した方向性を踏まえ、各団体が行う地域振興事業により、地域経済の活性化につなげる。

#### ② 地域イベントによる地域活性化

地域の賑わいを創出するため、士幌町、商工会、ＪＡ士幌町、士幌本町商店街協同組合等の町内団体が開催する「しほろ 7000 人のまつり」「しほろ夏祭り花火大会」「お楽しみナイト」「しほろ収穫祭」等へ連携協力し、年間を通して実施されるイベントの開催により地域の活性化を図る。

また、地域イベントは、小規模事業者にとって販路拡大、消費動向を調査する機会であり、事業者には積極的にイベントへの出店参加を促し、新たな販路拡大へつなげる支援を実施する。

また、地域イベントについては、「道の駅 ピア 2 1 しほろ」での情報提供や、当会ホームページにおいて周知するとともに、観光雑誌、新聞取材等の媒体の積極的な活用により、士幌町への交流人口の拡大、商店街への強力な誘客、商店街店舗の認知度の向上を図り、観光客の商店街の回遊性を高め、地域経済の活性化を目指す。

### ③ 観光拠点を活用した町内回遊による地域活性化

観光拠点である「道の駅 ピア 2 1 しほろ」に来館される観光客を対象とした、士幌町において期待する特産品や体験事業・サービス等のほか、商店街の利用状況、必要業種等についてのアンケート調査を行い、観光客が商店街地域に回遊する仕組みを構築するため、町内回遊行動調査を実施する。

【調査対象】「道の駅 ピア 2 1 しほろ」に来館される観光客 100 名

【調査方法】 アンケート調査 年 2 回 （5 月・10 月に実施）

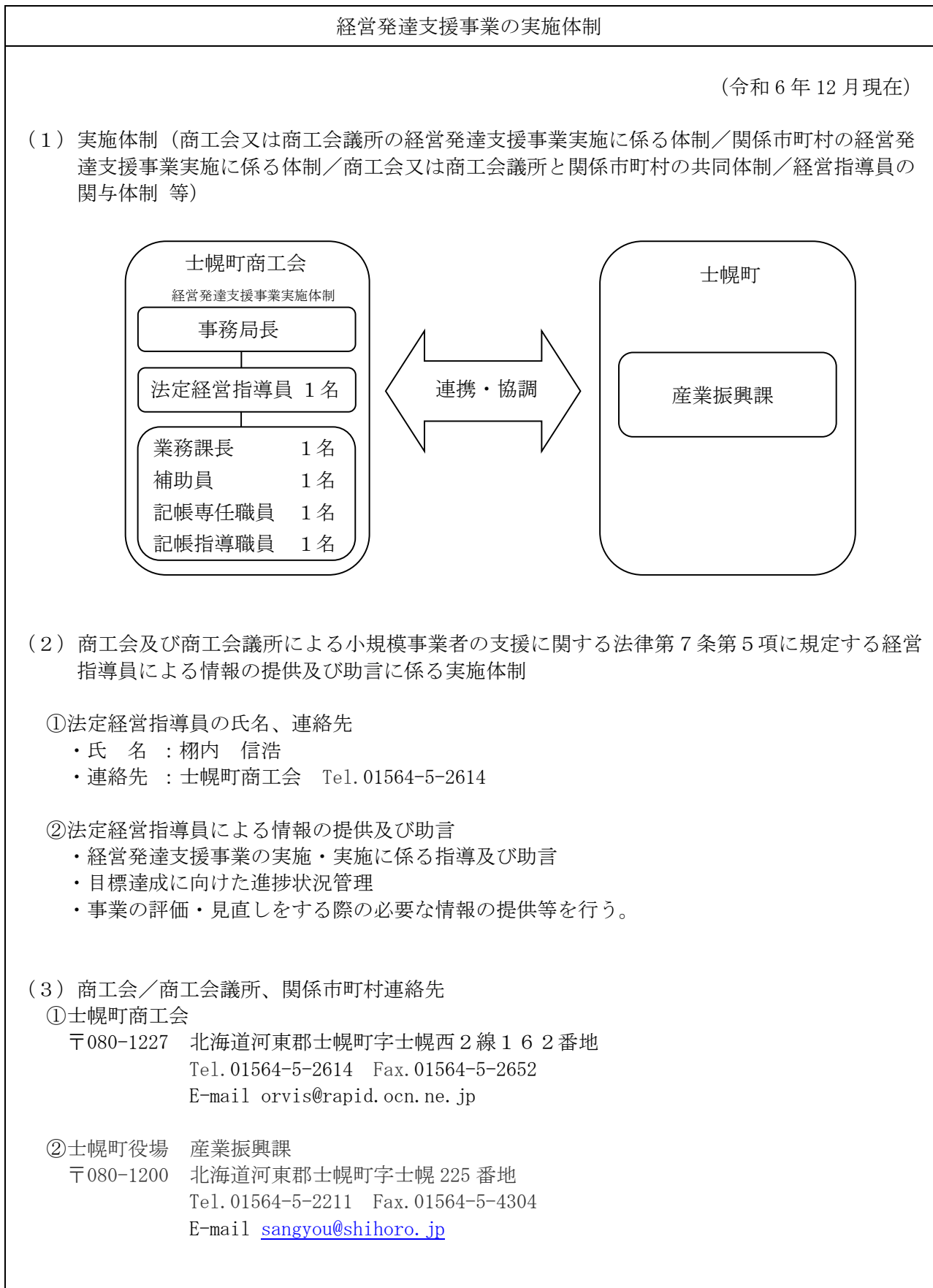
【調査内容】 観光客の地域内回遊動向調査

【調査項目】 性別、年齢、居住地、来町された理由、道の駅に望むサービス及び商品や道の駅 P O S レジで収集できない調査項目、地域特産品（しほろ牛、じゃがいも、小麦等）を利用したお土産品で道の駅で販売してほしい商品等。  
商店街にある店の利用状況、道の駅以外の目的、商店街の飲食店の活用の有無、どのような業種、商品があれば商店街に立ち寄るのかなど。調査項目は都度見直す。

【分析方法】 調査項目を 5 段階評価で調査し、数値化した上でグラフ等を活用し集計

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



①法定経営指導員の氏名、連絡先

- ・氏 名 : 棚内 信浩
- ・連絡先 : 士幌町商工会 Tel. 01564-5-2614

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状況管理
- ・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。

①士幌町商工会

〒080-1227 北海道河東郡士幌町字士幌西 2 線 1 6 2 番地

Tel. 01564-5-2614 Fax. 01564-5-2652

E-mail [orvis@rapid.ocn.ne.jp](mailto:orvis@rapid.ocn.ne.jp)

②士幌町役場 産業振興課

〒080-1200 北海道河東郡士幌町字士幌 225 番地

Tel. 01564-5-2211 Fax. 01564-5-4304

E-mail [sangyou@shihoro.jp](mailto:sangyou@shihoro.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 7 年度 | 令和 8 年度 | 令和 9 年度 | 令和 10 年度 | 令和 11 年度 |
|--------------|---------|---------|---------|----------|----------|
| 必要な資金の額      | 1,500   | 1,500   | 1,500   | 1,500    | 1,500    |
| 地域経済動向調査     |         |         |         |          |          |
| 需要動向調査       | 100     | 100     | 100     | 100      | 100      |
| 経営状況の分析      | 100     | 100     | 100     | 100      | 100      |
| 事業計画策定支援     | 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   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000    | 1,000    |
| 事業評価の見直し     |         |         |         |          |          |
| 経営指導員等の資質向上  | 100     | 100     | 100     | 100      | 100      |
| 地域経済活性化の取組み  |         |         |         |          |          |

(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、国補助金、道補助金、町補助金、事業受託、手数料収入、雑収入 |

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

|                                                |  |
|------------------------------------------------|--|
| 連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所<br>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<br>②<br>③<br>・<br>・<br>・                     |  |
| 連携して事業を実施する者の役割                                |  |
| ①<br>②<br>③<br>・<br>・<br>・                     |  |
| 連携体制図等                                         |  |
| ①                                              |  |
| ②                                              |  |
| ③                                              |  |