経営発達支援計画の概要

実施者名	上士幌町商工会（法人番号　7460105001254） 上士幌町　　（地方公共団体コード　016331）
実施期間	令和７年４月１日～令和１２年３月３１日
目　　標	経営発達支援計画の目標 （１）経営基盤強化支援による小規模事業者の収益力向上 急激な経営環境の変化に直面している小規模事業者の経営課題を把握し、事業計画策定から自走化の支援を継続的に行い、経営基盤の強化を図り売上・利益率増加を目指します。 （２）創業（第二創業）および事業承継支援による地域業種の維持 小規模事業者の事業承継、創業・第二創業において、地域の多様な業種の維持を図るため、積極的に支援し、地域コミュニティの維持を目指します。 （３）地域特産品を活用した商品の需要開拓・販路開拓 小規模事業者の営業力強化のため、新商品開発や既存商品の改良による販路拡大・売上増加を目指します。 （４）ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）の推進 ビジネスモデルの変革や競争力強化に必要なＤＸを促進するため、小規模事業者における経営環境の変化への対応力向上とＳＮＳ等を活用し新たな販路開拓による競争優位性の確立を目指します。 地域への裨益目標 小規模事業者の経営力強化や事業承継・創業支援に注力し、地域経済における事業の新陳代謝を促し、地域住民の利便性向上を図ります。事業者の持続的成長を支援し、経営相談や販路開拓、新商品・サービス開発のサポートに加え、デジタル化やＩＴ活用を推進し、地域経済基盤の強化に努めます。
実施内容	経営発達支援事業の内容 ３．地域の経済動向調査に関すること ①「ＲＥＳＡＳ(地域経済分析システム)」の活用 ４．需要動向調査に関すること ①展示会や商談会の出展時における需要動向調査 ５．経営状況の分析に関すること ①小規模事業者に対する経営分析支援の実施 ６．事業計画策定支援に関すること ①小規模事業者に対する事業計画策定支援 ②創業計画策定支援の実施 ③事業承継計画策定支援の実施 ７．事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定後のフォローアップ ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会・商談会への出展による販路開拓支援　（ＢtoＢ支援） ②物産展への出展支援　（ＢtoＣ支援）
連 絡 先	上士幌町商工会 080-1408　北海道河東郡上士幌町字上士幌東３線２３７番地 TEL:01564-2-2339　FAX:01564-2-2560 E-mail:kamishi@rose.ocn.ne.jp 上士幌町　商工観光課 080-1408　北海道河東郡上士幌町字上士幌東３線２３８番地 TEL:01564-2-4291　FAX:01564-2-4637 Mail: arai-misato@town.kamishihoro.hokkaido.jp

（別表１）

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

１．目標

（１） 地域の現状及び課題

①町の概要

上士幌町は、北海道十勝の北部に位置し、東西１８．２㎞、南北４８．０㎞、面積 ６９４．２３㎢の、南北に長い広大な面積を持つ町で、日本最大の国立公園である大雪山国立公園の東山麓に位置し、町の面積の約７６％は山林が占めており、山岳地帯を源流とした一級河川音更川が町を縦断し、自然環境、生活環境に恵まれている地域であります。

道内の中核都市との距離は、

・札幌市から東に約２１０ｋｍ
・市帯広市から北に約３８ｋｍ
・帯広空港から北に約７０ｋｍ
・中核都市北見市から約１３０ｋｍ
・中核都市旭川市から約１６０ｋｍ

となっており、帯広市からおよそ３８キロの距離で、日常生活経済圏として形成しており、また国道２４１号線、２７３号線、２７４号線の三線が交じり合う交通の要所であり、上川町の層雲峡から糠平湖へ抜ける国道２７３号は大雪原生林の中を走り、三国峠付近では壮大な原生林とその中を走る松見大橋の景色は日本離れしたもので、北海道が認定する「秀逸な道」に認定され、糠平湖、ぬかびら源泉郷、タウシュベツ川橋梁など、上士幌町の観光の拠点であります。

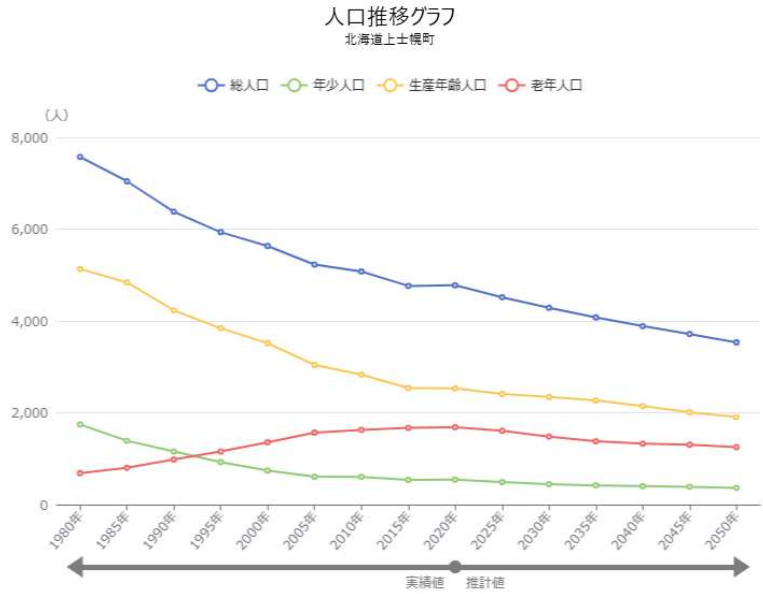
②人口の推移

４，７７７人（令和６年１０月３１日現在）

上士幌町の人口（国勢調査）は、１９９５年の１３，６０８人をピークに減少を続け２０１５年４，７６５人まで減少しましたが、２０２０年の国勢調査では移住定住政策などにより、４，７７８人と増加しました。２０２４年４月末の上士幌町の発表では４，８０５人と更に増加しており、２０１４年「国立社会保障・人口問題研究所」の推計値では消滅可能性自治体とされていましたが、２０２４年これが解消されました。

年齢層別人口構成の推移をみると、２０２０年の高齢化率は３５．３７％となっており、北海道の３１．８５％に比較して高い値を示していますが、２０５０年の推計値では、上士幌町は横ばいの３５．５５％に対し、北海道は４２．６１％と逆転が見込まれています。上士幌町は、移住定住政策の活発な活動により、他地域と比べて少子高齢化対策が功を奏していると思われるが、生産年齢人口においては２０５０年の推計値では１，９０９人と２，０００人を割り込み、今後の人口減少予測を含め当地域企業の人材確保がますます困難になると考えられます。

〔RESAS データーを加工〕



【出典】
総務省「国勢調査」、厚生労働省「人口動態調査」、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」
【注記】
2020年までは「国勢調査」のデータに基づく実績値、2025年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（令和5年12月公表）に基づく推計値。

③産業別の現状と課題

ア．農業

本町の農耕地は、音更川を挟んで東西の台地から成り、各大地は北から南に向かって緩やかに低くなっています。農耕地面積は１１，２００ha で、畑作と畜産を基盤にした専業農家が中心となり、土地利用型農業が展開されています。

畑作農家では、小麦、馬鈴薯、甜菜、豆類を主要な作物として、これに野菜を取り入れた輪作体系を確立しています。効率的な作業体制の構築に向けて、大型作業機械や自動操縦システムなどの先端技術を積極的に導入しています。これにより、作業の効率化が進み、安定的な生産が可能となっています。

畜産業では、乳牛の飼育頭数が全国トップクラスで、乳牛と肉牛を合わせると３７，０００頭以上が飼育（人口の約７．７倍）されています。農場では、搾乳ロボットや高効率機械の導入が進んでおり、これにより家畜の増頭や増産が実現しています。また、ＴＭＲ（Total Mixed Ration）センター（※）やバイオマスプラント、育成委託牧場などのアウトソーシングも積極的に進められ、効率的な運営が行われています。

農業を基盤とした地域経済は、安定した農家所得によって支えられ、地域内で好循環を生んでいます。このような経済の安定性が本町の強みとなっています。しかし、グローバル化が進む中で、農畜産物の市場価格の変動が本町の農業に影響を及ぼす懸念が高まっています。このため、６次産業化の推進や、商工業との連携による付加価値の向上が今後の重要な課題となっています。

地域特産品を活用した新商品開発も進んでおり、アイスクリームや、ハーブ和牛を使用したコーンビーフの缶詰、十勝産ＳＰＦ豚を１００％使用した餃子などが商品化されています。これらは商工業者との連携によって開発され、販路の拡大が進んでいます。このような新商品の

開発と販路拡大により、地域の活性化が期待されることから、地域特産品の強みを活かし、各産業との連携を深めていくことが、今後の地域経済の発展にとって重要となります。
※ＴＭＲ（Total Mixed Ration）センター：畜産農家へ供給する餌づくりのための施設

イ．商工業

上士幌町の面積の７６％に及ぶ広大な山林があり、内８９％を国有林が占めておりますが、営林署等国の施策による縮小に比例して林業に携わる事業者は年々減少してきており、苗木や造林の従事者不足など林産業全体において、将来的な見通しが立たない状況であります。気候変動による大規模災害の抑制、地球環境を維持し森林資源を適切に次世代につなぐ林産事業者の維持発展が必要であります。

商工業者数は年々減少傾向にあり、後継者不在による廃業も数件見られますが、上士幌町と商工会の施策の実行により創業者が増加し、特にサービス業の創業が多くまた、急激な人口減も落ち着き事業者数は緩やかな減少となっております。

小売業につきましては、帯広近郊の大型店・ディスカウント店・専門店への消費購買力の流出により、売上・利益の維持が困難な状態に陥いています。上士幌町のコンパクトシティ構想により、古くなった郊外の公営住宅が町中の空き地に移転するなど、商店街の近隣に住民が集中し商店街の活性化に寄与すると思われます。

建設業においては、公共工事の減少による経営環境の悪化、人材不足などによる製造コストの増加による利益減少により、経営が圧迫されており、また、建築コストの上昇により新規住宅建設数が減少するなど地域の小規模事業者の経営環境は厳しい状況にあります。

製造業においては、原材料の高騰、人材不足などによる製造コストの増加による利益減少により、経営が圧迫されており地域の小規模事業者の経営環境は厳しい状況にあります。

ウ．観光業

宿泊業については、上士幌市街地から２４㎞に位置する「ぬかびら地区」に「糠平湖（ぬかびらこ）」、源泉かけ流し温泉である「ぬかびら源泉郷」やスキー場の施設を有する観光地を中心に、観光関連の宿泊業が７軒あります。上士幌町において平成２８年度には観光入込客が３５９，０００名であったところ、令和５年度には７８１，５００名まで上昇しましたが、道の駅かみしほろ、ナイタイテラスのオープンによるもので、ぬかびら源泉郷の入込自体は伸びておりません。

また、コロナ過による宿泊者の減少により経営状況の悪化はいまだ回復せず、苦しい状況が続いております。「ぬかびら地区」は豊富な資源を有する観光地でありますが、地域が連動した積極的な取組みがなく通過型の観光となってしまい消費購買に繋がっていない状況にあります。

飲食業については、ここ数年新規の開業があるものの廃業する店舗もあり、店舗数の増加になっていない現状で、日曜日が定休日の店舗が多く観光客を取り込む体制になっておりません。

国道２７３号の秀逸な道、タウシュベツ川橋梁を代表とする旧国鉄士幌線コンクリートアーチ橋梁群、日本一広い公共牧場ナイタイ高原牧場、糠平湖、ぬかびら源泉郷、糠平スキー場などの東大雪の自然、温泉、熱気球、雄大な農村景観などの観光資源を積極的に活用し観光振興を進めなければなりません。

④小規模事業者の現状と課題

ア．小規模事業者の推移

経済センサスにおける上士幌町の令和３年度の小規模事業者は２１７事業所となっており、令和元年度の２２８事業所から１１件減少しております。業種別では、サービス業の割合が２５％と多く、次いで飲食・宿泊業の１６．６％、小売業の１４．９％となっております。また、上士幌町の創業者は令和３年に５件、令和４年に４件、令和５年に３件あり、廃業等は令和３年に７件、令和４年に６件、令和５年に２件と、全体で３件減少しております。廃業等の主な原因は、後継者不在と死亡によるものが多く１１件となっており、その他はコロナ過の影響による倒産３件、事業所の撤退１件となっております。後継者不在による廃業等については、事業規模が縮小さ

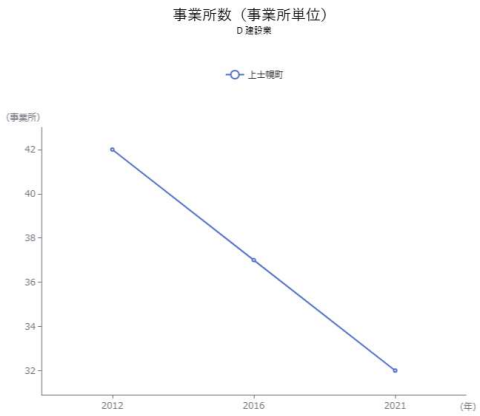
れ、新たな方が引き継ぐのは難しい状況や、店舗兼住宅であるため、他人に貸したくないとの理由で、M&A等事業承継マッチングの難しさが浮き彫りになっております。

社会情勢や経済状況の変化に対応するため、小規模事業者の現状、地域課題を踏まえながら商工業者の育成活性化を図り、小規模事業者への個別支援により経営発達支援事業を効率的に実施することで、小規模事業者を取り巻く経営課題を克服し、これらの支援を通じ小規模事業者のあるべき姿としては、「自らの魅力を創造し、地域と一体で活動する小規模事業者」を掲げ、“事業計画を策定して戦略的な経営を行う”、“他者と連携して新商品・サービスを行う”小規模事業者の形を目指していきます。

イ．建設業の現状と課題

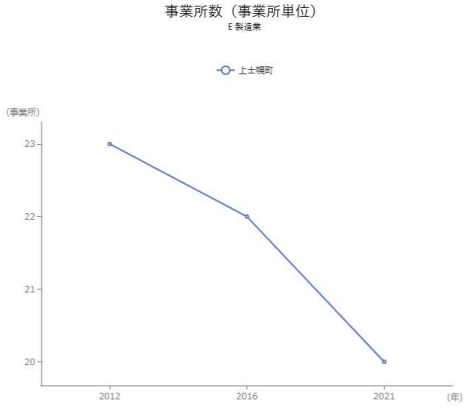
建設業の現状は、経営者の高齢による廃業、倒産により令和３年は３２件と平成２８年より５件減少しており、公共工事の減少による経営環境の悪化、人材不足などによる製造コストの増加による利益減少により、経営が圧迫されており地域の小規模事業者の経営環境は厳しい状況にあります。

課題は、公共工事の減少、住宅建築単価の上昇による新築の減少等による売上の減少が見受けられ、また、人出不足による業務の縮小、人件費の高騰等により新たな収益の確保が難しい状況の経営改善が課題となっております。



RESAS データー加工

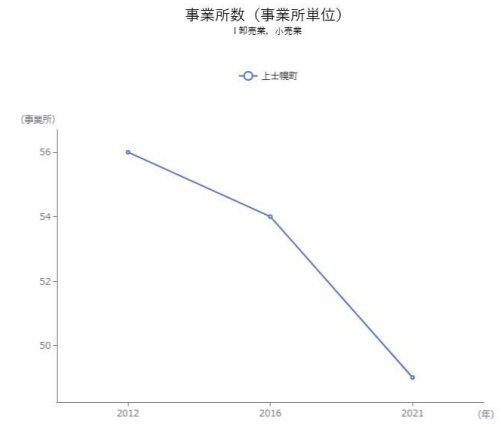
ウ．製造業の現状と課題



RESAS データー加工

製造業においては大手企業の撤退により令和３年は２０件と平成２８年より２件減少しており、原材料の高騰、人材不足などによる製造コストの増加による利益減少により、経営が圧迫されており地域の小規模事業者の経営環境は厳しい状況にあります。このようななか、地域特産の乳牛・牛肉を活用した製造加工品、ハーブ牛のコーンビーフの缶詰やアイスクリームなどは上士幌町のふるさと納税返礼品として徐々に知名度をあげています。地域特産品の魅力を活かし、上士幌町商品の更なる認知度向上や新たな売上・利益の獲得のため、事業計画に基づく積極的な販路開拓に取り組むことが必要です。また、ＳＮＳ等の積極的なＩＴ活用の取り組みによる域外需要の取り込みが重要であります。

エ．小売業・サービス業の現状と課題



RESAS データー加工

令和３年の小売事業者数は４９件と、平成２８と比べ５件減少しております。原因としましては高齢又は死亡による自主廃業、帯広近郊の大型店・ディスカウント店・専門店への消費購買力の流出により、売上・利益の維持が困難な状態に陥いったことによる廃業が考えられます。

一方で移住定住者の創業希望者も出てきており、事業承継のマッチングなどの仕組みづくりが必要であります。

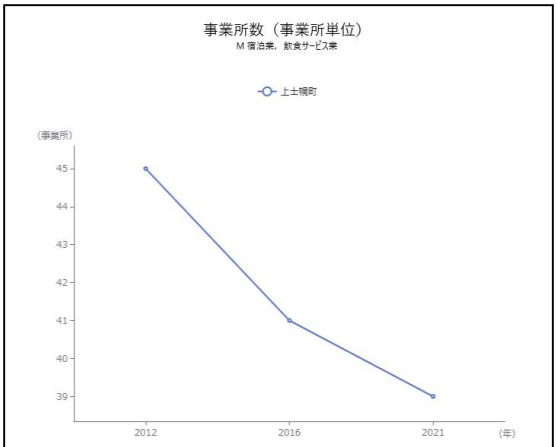
事業承継・第３者承継支援を行いながら、事業者減少を抑制するとともに、“個店”の品揃え・サービス提供など消費者ニーズにあった店舗づくりや魅力創出とあわせて新たな需要開拓や販路拡大に向けた事業計画策定が必要であります。

また、小規模事業者の取り組みが遅れているＳＮＳ等のＩＴ活用についても喫緊の課題となっており、社会変容や環境変化に即した対応が必要であります。

オ．観光業の現状と課題

宿泊・飲食サービス業は、令和３年に宿泊施設が３９件となり、平成２８年から２件減少しています。宿泊業では、「糠平湖」「ぬかびら源泉郷」「ぬかびら地区」に観光関連施設７軒、市街地にビジネスホテル１軒、民宿１軒があるものの、コロナ禍による客数の減少が続き、経営は依然として厳しい状況です。地域間での連携不足や観光が通過型にとどまり、消費の拡大に結びついていない点が課題です。

飲食業では、新規開業店舗もある一方で、廃業する店舗もあり、店舗数の増加には至っておりません。定休日が日曜日の店舗が多く、観光客を取り込む体制が整ってなく、また、観光客のニーズに応じた特色あるサービス改善や体験型観光商品の開発、定休日の見直しが課題となっております。



RESAS データー加工

（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

上記の現状から、人口減少とともに事業者の高齢化が進行し、地域経済を支える小規模事業者が厳しい状況に直面しており、公共工事の減少やコストの上昇、競争の激化が経営を圧迫しており、事業継続の困難さが増しています。一方で、新たに起業を希望する者も増えており、このような起業者や既存事業者の支援が求められています。

これらの課題に対応し、上士幌町の小規模事業者が持続的に発展するためには、「対話と傾聴」による伴走型支援の強化により早い段階から経営課題を明確にし、課題解決策を事業者自らが気づき実行するための事業計画を策定して地域の特色を活かしつつ、地域経済全体が活性化する仕組みづくりが不可欠となります。

上士幌町の豊かな地域資源（例：乳牛や牛肉）を活用した製造業の振興に力を入れるとともに、

地域特産品のブランディングやオンライン販路の拡大を進め、地域外需要を取り込むことが求められます。

次に、事業承継や創業支援を強化し、事業所の減少を抑制する取り組みが重要です。事業者の高齢化に伴い、事業承継問題が深刻化しています。後継者の育成や事業承継の仕組みづくりを進めるとともに、新たに起業を希望する移住者や地域の若者に対して支援を行い、創業のハードルを低くすることが求められます。また、事業承継の支援を通じて、事業主が安心して事業を引き継げる環境を整えます。

さらに、小規模事業者の持続的な成長には、デジタル化（ＤＸ）の推進での業務の効率化やコスト削減を実現するために、オンラインショップの開設やＳＮＳの活用、業務管理ツールの導入を支援し、事業者がデジタル化を進めることで競争力を高められることが必要で、特に、販路拡大やマーケティング活動においてデジタル技術を活用することが、持続的な成長を支えることとなります。

また、地域ブランドの確立と販路拡大を進めることで、上士幌町の商品やサービスの認知度を向上させるため、地域特産品や観光資源を活用し、統一的なブランディングを行い、地域外市場への進出を図り、ＳＮＳやオンラインマーケットプレイスを活用した販促活動を強化し、地域全体で協力して上士幌町の知名度を上げる取り組みを進めます。

これらの取り組みを通じて、上士幌町の小規模事業者は自立し、持続可能な経営が可能とするために商工会は、事業者が自走できるような支援を行い、地域経済が安定し、活性化するための支援が必要となります。１０年後には、地域全体の経済基盤が強化され、持続可能な事業運営ができる環境が整うことを目指し、「小規模事業者に対する長期的な振興の在り方」を設定します。

ア．地域産業の振興による小規模事業者の経営力向上、雇用の安定・創出

需要動向や地域経済動向を適正に把握し、小規模事業者が自社の強みを活かした事業計画目標を定めて事業展開していくことで、経営の発展と雇用の維持・創出に繋げます。

イ．事業継続可能な経営環境下における新規創業者の増加

国・北海道・上士幌町等による施策を積極的に活用し、円滑な創業や創業後の安定的な経営活動により、上士幌町全体の開業率の向上・廃業率を抑止させることで、地域経済を活性化させ地域の雇用創出に寄与します。

ウ．地域ブランド確立による経営力の向上

小規模事業者の商品・サービス及び地域の特産品の付加価値を高める仕組みとして、積極的な商談会・展示会への出展を行い、加工品の販路拡大・確立する取り組み構築することで、経営の発展へと繋げます。

エ．ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）推進

小規模事業者が経営環境の変化に対応力の向上と、業務効率化、ＳＮＳ等利用した売上増加を目指し、経営の発展に繋げます。

②上士幌町総合計画との連動性・整合性

商工会、町、関係機関が委員となり策定した「上士幌町商店街振興計画」は、上士幌町総合計画を踏まえたビジョン（計画）であり、連動性・整合性は高く、“町”と“商工会”が中心となり各関係機関との連携のもと「小規模事業者の発展」、「街の活性化」に向けた事業を実施し、地域全体の活性化へ寄与いたします。

第６期上士幌総合計画（２０２２年～２０３１年）の実施計画に下記の通り商工業振興施策方針が示されております。（第６期上士幌総合計画の基本計画、商工業抜粋）

基本方針
□町内の団体等と連携しながら、地元商工業の振興を促進します。
□ＩＣＴの発展に迅速に対応し、町民のだれもが買い物しやすい商工業環境を整備し、町民のニーズに合った商品・サービス提供を促進します。
□観光拠点の整備に伴い、地域の魅力ある商品等の町外への情報発信を支援します

施策	施策の方針	施策内容
１商店街の振興	○町民に親しまれる、魅力的な商店街の形成に努めます。 ○少子化・高齢化社会に対応した商店街の形成に努めます。 ○商店街への新しい店舗の誘致につながる取組を支援します。	◇地域住民が集う賑わいの場、地域密着イベントの創出の検討及び実施主体への支援 ◇ＩＣＴやキャッシュレス化を利用した物流・ 買い物利便性の強化 ◇商店街の環境美化の推進 ◇育児家庭や高齢者が買い物をしやすい環境づくりの検討 ◇空き地・空き店舗対策 ◇創業促進支援 ◇商業者同士の連携の強化
２経営安定の支援	○商工業者の経営安定に向けた支援を行います。	◇上士幌町中小企業融資条例に基づく、資金融資の実施 ◇町融資に係る利子及び保証料の一部補助 ◇事業承継支援
３商工会事業への支援	○商工会が地域商工業の活性化や町民の購買利便性を向上させるための取組を支援します。	◇商工振興事業・商店街活性化事業（イベント事業） への支援 ◇魅力ある商店街形成の支援

③商工会としての役割

上士幌町商工会は、地域経済の発展を支える中心的な役割を担い、特に小規模事業者の持続的成長を促進するための重要な取り組みを行っています。しかし、事業主の高齢化や後継者不足、またコロナ禍による消費行動の変化など、多くの課題にも直面しています。

商工会の主な役割は、地域の小規模事業者が抱えるさまざまな課題を解決し、経営の持続性を確保することであり、経営相談や事業計画策定の支援を通じて、事業者が直面する問題に対応し、販路開拓や新商品・サービスの開発をサポートします。また、デジタル化（ＤＸ）の推進やＩＴ活用を進め、業務効率化と新たな市場開拓を支援することで、事業者が新たな収益源を確保し、持続可能な経営を実現できるよう支援しています。

また、商店街は、地域経済の重要な要素であり、「町の顔」として、住民の生活基盤や観光客の誘致にも大きな役割を果たしています。しかし、商店街も高齢化や消費購買力の流出、後継者不足などの課題に直面しています。これらの問題を解決するため、商工会は商工業者、地域金融機関、観光団体、行政機関と連携し、２０１９年2月に策定された「上士幌町商店街振興計画」をもとに、商店街の活性化を目指した施策を進めています。

商工会は、商業の振興だけでなく、地域全体の経済活性化にも貢献するために地域資源を活用した多角的な取り組みを進め、地域経済の基盤を強化することを目指しています。商店街の活性化は、地域の魅力向上にもつながり、観光業や小売業など他の産業にも良い影響を与えることが期待されます。

また、商工会は、第３期経営発達支援計画や「上士幌町商店街振興計画」、「第６期上士幌町総合計画」と連動させて、上士幌町の小規模事業者が今後１０年間にわたって持続的に成長できるよう支援していきます。この新たな計画には、地域資源の活用、デジタル化やＩＴ活用、観光業との連携、地域コミュニティとの協力、労働力確保といった多様な課題への対応が含まれています。

商工会は、商業者と消費者のニーズに合った商業の再生と発展を実現するため、小規模事業者支援を行い、地域経済の持続的な成長を支える取り組みを実施していくことが商工会の役割であります。

（3）経営発達支援事業の目標

目標１．経営基盤強化支援による小規模事業者の収益力向上

急激な経営環境の変化に直面している小規模事業者の経営課題の把握と分析により、抽出した本質的な経営課題を反映させた事業計画策定から自走化の支援を継続的に行い、経営基盤の強化を図り売上・利益率増加を目指します。

【事業計画策定事業者数　　２５者／５年】
【対前年売上増加（２％）事業者数　１０者／５年】

目標２．創業（第二創業）および事業承継支援による地域業種の維持

事業承継については国の重要課題として取組んでおり、創業・第二創業においても地域の多様な業種の維持を図るため積極的に支援し新陳代謝を図り地域コミュニティの維持を目指します。

【新規創業・第二創業者数目標　　１５者／５年】
【事業承継者数目標　　５者／５年】

目標３．地域特産品を活用した商品の需要開拓・販路開拓

小規模事業者の多くは、地域外への営業力に乏しいため、需要動向調査などの情報提供を積極的に行うことにより、新商品開発や既存商品の改良による販路拡大・売上増加を目指します。

【商談会出展支援目標事業者数　　１５者／５年】
【商談成立目標件数（１者につき）　　５件／５年】
【物産展出展支援目標事業者数　　３５者／５年】
【売上増加（３％）目標事業者数　　１０者／５年】

目標４．ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）の推進

ビジネスモデルの変革や競争力強化に必要不可欠となりつつあるＤＸを促進するため、ＤＸの重要性や必要性の理解を図り、小規模事業者における経営環境の変化への対応力向上とＳＮＳ等を活用し新たな販路開拓による競争優位性の確立を目指します。

【ＤＸ活用販路開拓支援事業者数　　２５者／５年】
【売上増加（３％）目標事業者数　　５者／５年】

【地域への裨益目標】

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・創業支援に注力することで、地域経済における事業の新陳代謝を促し、地域住民の利便性向上を図っています。事業者の持続的成長を支援するため、経営相談や販路開拓、新商品・サービス開発のサポートに加え、デジタル化やＩＴ活用を推進し、地域経済基盤の強化に努めています。

また、町内の関係団体と連携し、地域資源を活用した魅力ある商品の開発を進めることで、域外からの交流人口を増やし、観光振興を図っています。これにより、地域内の経済循環を高め、商業だけでなく観光やサービス業など他の産業にも波及効果を生み出すことを目指しています。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

２．経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

（１）経営発達支援事業の実施期間（令和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．経営基盤強化支援による小規模事業者の収益力向上

巡回や窓口相談等を通じ、経営分析支援を実施し事業計画策定に繋げる。小規模事業者が抱える問題は多様化しているため、状況によっては中小企業診断士等の専門家を活用し高度な経営分析を行うことで持続的な事業継続を目指します。事業計画策定に向けたセミナー、個別相談会を開催し、フォローアップを遂行し事業者との「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「気づき」、「腹落ち」させることに重点を置き、事業計画策定を行う。将来的には自走化を目指し、自らが事業計画を実施して持続的な事業展開を可能にするための支援をします。

目標２．創業および事業承継支援による地域業種の維持

当町においても事業者の高齢化も目立っており、地域活性化、雇用確保には事業承継が重要であることから、北海道事業承継・引継ぎ支援センターと連携を図り状況を網羅し円滑な支援を実施することで廃業の件数を回避します。

創業支援においては計画時、創業期、成長期などによる支援を行い資金調達、情報提供、創業計画作成を実施するために株式会社生涯活躍のまちかみしほろと共催にて創業セミナーを開催して創業希望者への知識習得を支援します。

目標３．地域特産品を活用した商品の需要開拓・販路開拓

新規需要開拓・販路開拓に対する関心を持つ小規模事業者に対して、関係機関と連携し、需要動向調査等により消費者ニーズをつかみ、「売れる商品づくり」への支援、また新サービスの開発新たな需要を見出すための地域内外への商談会・展示会の出展による販路開拓支援を行い、売上・利益率向上への支援を行います。

目標４．ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）の推進

当町においては、小規模事業者のＤＸ化が進んでおらず、人手不足の事業所も多い現状から、導入編としてＤＸに対する関心を高め、基礎知識を習得させ、生産性の向上を目指すと共に、ＳＮＳ及びＥＣサイトによる新たな販路の開拓、売上増加への支援を行います。

【地域への裨益目標の達成に向けた方針】

小規模事業者の目標の達成を通じて、経営基盤を強化し、事業承継や創業支援を促進することにより、地域経済の安定を図り、雇用の確保とともに事業の新陳代謝を促進します。これにより、地域コミュニティが持続的に維持され、活性化することを目指します。また、地域に根ざした特産品や資源を活用した新商品の開発を支援し、それらの販路開拓や販売促進活動を通じて、地域の知名度を向上させるとともに、特産品のＰＲ活動を強化することで、地域外からの関心や訪問者を呼び込むことができます。

さらに、これらの取り組みを通じて、地域の経済循環を高め、地域産業の発展を支えるとともに、観光業やサービス業など他の産業にも良い影響を与えることを目指します。地域資源を最大限に活用し、地域住民と共に協力し合いながら、持続可能な経済基盤を確立するために一層の努力を重ね、地域全体の活性化を実現します。

Ⅰ．経営発達支援事業の内容

３．地域の経済動向調査に関すること

（１）現状と課題

第２期では、地域内の経済動向を把握するため、２０１９年には消費動向調査と経営状況調査を行い、２０２０年にその結果を公表しました。また、２０２２年度には、コロナ禍における地域内小規模事業者の経営状況の変化を把握するため、経営動向調査を実施し、その結果を公開しました。これらの調査に加え、北海道商工会連合会や帯広信用金庫が提供する「景気動向報告書」を四半期ごとに情報提供することで、地域経済や事業者の状況を的確に捉える取り組みを進めてきました。しかし、調査結果をいかに事業者の具体的な経営戦略に結びつけるか、また提供する情報のわかりやすさや活用方法の課題がありました。

第３期では、地域経済分析システム「ＲＥＳＡＳ」のビッグデータを活用し、地域の経済動向を組み合わせた調査を組み合わせることで、より精度の高い情報を収集・提供します。このデータをもとに、小規模事業者が直面する課題に対応した実効性のある事業計画策定を支援し、事業者にとって身近で理解しやすい情報提供を行います。また、調査結果を巡回や窓口支援時に活用し、事業者が具体的な経営戦略を立案できるよう活用します。

（２）目標

支援内容	公表方法	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
RESAS 等を活用した調査公表回数	当会ＨＰ	４回	４回	４回	４回	４回	４回

（３）事業内容

①地域経済動向調査（地域経済分析システム「ＲＥＳＡＳ」）

マクロ的経済動向調査として、国が提供するビッグデータを活用します。地域の小規模事業者に町内の状況（経営環境の変化等）を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とします。

【調査方法】経営指導員等が「ＲＥＳＡＳ」（地域経済分析システム）のデータ分析機能を活用した地域の経済動向分析を行います。

【調査項目】・地域経済循環マップと生産分析

地域の資金の流れを生産、分配、支出の三段階で可視化し、 地域経済の全体像と、各段階における資金の流出・流入の状況を分析。また、生産分産業別の移輸出入の収支状況から、経済動向が他産業の経済動向に及ぼす「影響度」や、地域全体の経済動向から受ける「感応度」を分析。

・産業構造マップ

事業所数や従業者数など数の大きさでだけではなく、利益を生み出す力の大きい産業を抽出するため当地域の産業の「付加価値額」について産業構造マップを用いて分析。

・消費マップ

地域の日常的な消費傾向を予測分析し、地元産品のＰＲ先の検討等に活用

・観光マップ

経路検索サービスの利用情報を基に、観光客の属性、人の動き等について分析をすることで、観光需要との関連性を見出し、小規模事業者の事業計画策定・販路開拓支援等に活用。

地域経済分析システム「ＲＥＳＡＳ」以外にも、北海道商工会連合会が実施している中小企業

景況調査報告や、北海道による地域別経済動向調査、金融機関が公表する景況調査（売上高、収益状況、資金繰り、設備操業度、雇用人員など）の調査資料等を活用し、巡回支援・窓口対応時や商工会ＨＰに掲載します。

（４）調査結果の活用

情報収集・分析した結果は当商工会ホームページに掲載し、広く町内事業者等に周知し、調査した分析資料は、エビデンスに基づいた小規模事業者の事業計画策定、創業予定者の事業計画策定に活用します。事業者だけでなく、支援者もこれを理解・活用することにより、業種ごとの課題や地域のトレンドを理解し、事業者と同じ視点・問題意識をもって支援します。

また、職員間の情報共有については、定期的な職員会議に分析結果を提示するとともに、共有ファイルに保存し、閲覧可能とし小規模事業者への情報提供を可能とします。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

第２期では、商談会や物産展への出展時に、バイヤーや来場者へのアンケート調査を実施し、その結果を分析した上で、該当する事業者にフィードバックを行うことで商品のブラッシュアップを支援しました。消費者からは、地域素材を活かした商品に対し、鮮度や味への高い評価を得ており、商品価値の認識を深める成果が見られました。しかし、収集したデータを新たな需要を開拓するための具体的な事業計画の策定に十分に活かすことができず、アンケート調査の設計や内容の精度向上が課題として浮き彫りになりました。

第３期では、アンケート調査の実効性を高めるため、専門家のアドバイスを取り入れ、調査項目や内容を精査し、より具体的かつ事業者にとって有用な結果を得られるよう改善を図ります。これにより、分析結果が事業者の新たな販路開拓や既存商品の改善に直結する支援体制を整備します。また、消費者ニーズが多様化している現状を踏まえ、消費動向や需要の変化を的確に捉えた調査・分析を実施し、地域資源を活用した商品の新規開発やマーケティング戦略の策定を支援します。

（２）目標

事業内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
商談会での需要動向調査事業者数	２者	３者	３者	３者	３者	３者
物産展での需要動向調査事業者数	６者	７者	７者	７者	７者	７者

（３）事業内容

地域外への販路拡大などのため小規模事業者が提供する商品やサービス等について、商談会・物産展への出展時にアンケート調査による需要動向を調査・分析し、事業者へのフィードバックにより商品のブラッシュアップ新製品開発やペルソナ設定等に向け商品戦略策定の資料として活用します。

【対象者】地域資源等を活用した商品開発に取組み、事業計画を策定した小規模事業者
【想定される商談会・物産展】
１）北海道産品取引商談会　東京・大阪会場（ＢtoＢ）など
主催：北海道
概要：道内で生産された食品の関東・関西地域での販路開拓・拡大を図るため、同地域のバイヤーとの取引商談会に参加し、特産品の流通拡大と通常取引の促進を進める。
来場者：首都圏・関西地域百貨店、スーパー、流通関係のバイヤー、関係機関
規模：出展社９０社、来場流通バイヤー２３０社５００名のほか関係機関
【サンプル数】参加事業者１種を来場したバイヤーなど５０名程以上

【調査手法】来場者に対して、商工会職員等がアンケート等を実施
【調査項目】規格・ロット・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、要望など

２）なまらいいっしょ北海道フェア（ＢtoＣ）など

主催：（一社）北海道移住交流促進協議会

概要：北海道の魅力を首都圏在住者に対して直接アピールする機会を設け、そこで商工会等と市町村が連携して、会員企業の商品ＰＲや市町村施策のＰＲを推進するイベントを東京で開催することにより、北海道のファンを増やし、交流・定住人口の拡大や特産品の販路拡大など地域活性化に貢献します。

来場者：２５，０００名

【サンプル数】参加事業者１種を来場者５０名以上
【調査手法】来場者に対して、商工会職員等がアンケート等を実施
【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、要望など

（４）調査結果の活用方法

経営指導員がアンケート調査を集計しレポートにまとめ、事業者にフィードバックし、専門家等を交え協議し、商品のブラッシュアップに活用します。ブラッシュアップについては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援します。

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

第２期では、巡回訪問や窓口相談を通じて、申告期の決算指導や金融斡旋時に財務分析を行い、支援事業者の掘り起こしを実施しました。また、各種補助金申請において、ローカルベンチマークを活用して事業展開のアドバイスを行い、事業計画の策定支援も行いましたが、補助金申請など一部の限定的な目的にとどまり、事業者が直面する本質的な経営課題への対応まで至りませんでした。

第３期においては、小規模事業者が本質的な経営課題を認識し、自ら解決に向けた取り組みを進められるよう、「対話と傾聴」を通じて事業者の内発的動機付けを促し、経営課題に対する意識を高めることを目指します。また、事業者のニーズや問題に応じた実効性の高い事業計画の策定を支援し、多様化する問題に迅速かつ的確に対応できる経営戦略を共に立てていきます。

（２）目標

事業内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
経営分析事業者数	１０者	１２者	１２者	１２者	１２者	１２者

（３）事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

小規模事業者における経営状態の自己把握の重要性と課題解決に向けた内発的動機付けを啓発するため、経営指導員等による巡回訪問や窓口対応時に「対話と傾聴」を徹底することにより、経営分析に取り組む対象事業者の掘り起こしを行い、経営分析指導を実施します。更に意欲的な事業者に対しては、深掘りした分析結果をフィードバックし、その後の事業計画策定や課題解決に資するデータとして共有します。

【対_象_者】販路開拓や生産性の向上などを目指す小規模事業者
【分析項目】
・財務分析（３期分の決算を基に分析）
収益性（売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率、売上高当期純利益率、損益分岐点比率）、安全性（自己資本比率、流動比率、固定比率）、生産性/効率性（労働生

産性、付加価値額、一人当たりの付加価値額、総資本回転率）より分析を行います。
・非財務分析（事業者との対話と傾聴を基に分析）
内部環境（商品・サービス、価格、品質、技術開発力、人材、ノウハウなど）、外部環境（業界動向、競合・競争相手、法改正、ＳＮＳ活用、顧客・購買動向など）より分析を行います。

【分析手法】
・（財務分析） 経済産業省の「ローカルベンチマーク」などを活用して経営指導員が分析
・（外部分析） ＳＷＯＴ分析などの分析方法を活用して、必要に応じ専門家とも連携し支援を行います。

（４）分析結果の活用方法

財務と非財務による分析結果は、事業者にフィードバックし、状況把握を行い現在発生している課題に対し対策すべき優先順位付けを行い、中長期的な視野による将来的な方向性を示すことで、事業計画策定等への活用を図ります。

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います。

※「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

第２期では、補助金申請書策定、マル経融資斡旋に係る経営計画策定を中心に４０者を支援することができ、また専門家による事業計画策定を１０者策定しました。さらに、創業希望者１６者に対しては、創業計画書策定から資金調達、上士幌町新規創業補助金申請までワンストップな支援に繋げることができました。

これら計画策定によってものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金、ＩＴ導入補助金の採択、先端設備導入に伴う資金繰りや創業資金の調達に成果がありました。

評価委員会での支援事業者数の目標達成と実績成果が高く評価され引き続き支援を行いますが、業種別の専門的見地を取り入れた事業計画への展開が今後の課題となります。

第３期では、小規模事業者が事業計画策定を通じて経営の持続的な発展・成長を図る重要性をさらに浸透させ、自走化できる計画策定の支援をします。また、創業支援においては、創業予定者の発掘や創業計画策定支援を行い、事業承継を検討している事業者には事業承継計画策定支援を行う必要があります。さらに、急速に変化する経営環境に対応するため、ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）を活用したビジネスモデルの変革を反映した事業計画策定の支援を行います。

加えて、当町の農産物や畜産物などの地域資源を活用し販路開拓を目指す事業者には、地域の特徴や自社の強みを活かした付加価値の高い商品・サービスの開発を支援し、戦略的な販路開拓につながる事業計画の立案を支援します。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者が社会の変化（人口減少による需要縮小）に対応するために、自社の強み・弱みを把握し方向性を明確にして事業計画書の策定を行うことにより、持続的な発展と継続が可能となるよう支援する必要があります。

支援については、経営指導員等が、巡回訪問などにより事業者との「対話と傾聴」を通じた支援を行うことで、事業者が本質的課題を認識し、納得した上で自ら課題に取り組むよう促し、より実効性のある事業計画策定につなげていくよう伴走支援を実施します。

また、創業及び事業承継計画策定支援については、関係機関や専門家等との連携により実現性の

高い事業計画策定支援を行います。
なお、事業計画策定の前段階においてＤＸ化に向けたセミナー等を開催し、ＤＸの基礎知識の習得やＩＴを活用した販路開拓、業務効率化を図り小規模事業者の競争力の維持・強化を目指します。

（3）目標

事業内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
ＤＸ推進セミナー・個別相談会	１回	１回	１回	１回	１回	１回
セミナー・個別相談会参加者	５者	５者	５者	５者	５者	５者
事業計画策定個別相談会	２回	３回	３回	３回	３回	３回
事業計画策定事業者数	２者	５者	５者	５者	５者	５者
創業計画策定事業者数	３者	３者	３者	３者	３者	３者
事業承継計画策定事業者数	１者	１者	１者	１者	１者	１者

（4）事業内容
①ＤＸ推進セミナー・個別相談会
地域内小規模事業者において、ＳＮＳによる情報発信の利用度は徐々に増えてきているが、個人レベルでの利用が主であり、販路拡大や生産性向上など事業に取り入れている事業者は少なく、ＤＸに関する基礎知識の習得と意識の醸成を図るためセミナーを開催します。

【対 象 者】経営状況分析を実施した小規模事業者
ＤＸ推進に意欲のある小規模事業者
経営環境の変化に対応が必要な小規模事業者
【募集方法】募集チラシ作成し巡回・窓口支援等に該当者に配布、商工会ＨＰ掲載
【講　　師】ＩＴコーディネーター、中小企業診断士など
【開催回数】セミナー、個別相談会　各１回／年
【参 加 者】５者／年
【手段手法】経営指導員等による相談対応・経営指導により事業計画策定、事業者の DX に向け継続した支援を行います。必要に応じて各種専門家派遣やよろず支援拠点と連携して支援します。
【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、ＥＣサイトの利用方法、ＩＴを活用した業務効率化など

②事業計画策定個別相談会
計画的な考え方に基づく経営に寄与するため事業計画書の作成が重要であることの動機づけなどを目的として開催し、計画の策定にあたり専門家の知見が必要な場合については、関係支援機関である、よろず支援拠点などの専門家派遣を利用するなど個別に伴走しながら支援します。

【対 象 者】ＤＸ推進セミナー参加、経営状況分析を行った小規模事業者
新商品・新サービス等開発及び販路拡大、売上維持・利益拡大による経営基盤に向けた事業計画策定に意欲のある小規模事業者
【募集方法】巡回・窓口支援等に提案、商工会ＨＰ掲載

【講　　師】中小企業診断士、税理士など
【参 加 者】５者／年
【手段手法】地域資源を活用した新商品開発やブラッシュアップにより売上げ増加を図る小規模事業者や補助金申請等を行う事業者の将来性を見極め、実効性のある事業計画策定について、経営指導員等による「対話と傾聴」を通じて把握した課題の解決へ向け支援します。
【カリキュラム】事業計画概論、経営分析の必要性、現状分析と自社の強みの把握、決算書の構造、財務分析の基本、ＣＦ計算書の基礎、数値計画について

③創業計画策定支援
創業希望者との個別相談を通じて、事業内容や方向性、初期の事業計画の詳細を確認し、強みや市場ニーズに基づいた創業計画の策定を支援します。必要に応じて、税理士や金融機関などの専門家と連携し、初期の不安やリスクを軽減する支援を行います。さらに、関係機関と連携して実現性の高い事業計画を策定し、創業融資や町の補助金を活用した支援を行います。

【対 象 者】創業予定者、創業後間もない事業者
【参 加 者】３者／年
【手段手法】チラシの配布、ホームページへの掲載、巡回・窓口での募集を行い、「対話と傾聴」により、個々の創業者に応じた個別対応を関係機関、専門家との連携により支援します。

④事業承継計画策定支援
経営分析の状況などにより事業承継に課題を抱えていると判断される事業者などを対象に、数年にわたる内容で計画的に事業承継を進めていく必要があることの動機づけなどを目的として、事業承継計画書の策定を支援する事業者の掘り起こしを図ります。
経営指導員が個別にヒアリングを行い事業承継における現状や課題の洗い出しを事業者と整理するとともに、北海道事業承継・引継ぎセンターや専門家と連携して個別に事業計画書策定支援を行います。

【対 象 者】事業承継を希望する小規模事業者
【参 加 者】１者／年
【手段手法】現状分析と自社の強みの把握から事業承継の重要性、必要性を啓発するため、「対話と傾聴」により、個々の事業者に応じた個別対応を関係支援機関と連携し診断、誘導、支援への移行とすることで、小規模事業者の経営持続力を維持します。

７．事業計画策定後の実施支援に関すること

（１）現状と課題
第２期では、事業計画の策定支援を行った事業者に対し、経営指導員等が巡回訪問によりサポートを行うことにより、事業計画の進行状況を把握し、事業者が直面する課題に対応する体制を整えました。しかし、経営指導員等では専門性の高い案件への対応が難しい場合があり、外部専門家との連携を強化する必要性が浮き彫りになっています。
また、事業計画策定が補助金申請や融資獲得といった短期的な目的に偏重していることが多く、本来の目的である経営基盤の強化や持続的な事業成長に十分寄与していないケースも見受けられました。
第３期では、事業計画の策定が事業者の経営基盤強化につながるよう、フォローアップを経営指導員等が定期的に実施し、計画の進捗状況や課題を「対話と傾聴」を重ね把握し、専門性の高い案件については支援機関及び専門家と連携して事業計画の修正や改善を迅速に行い、事業者が直面する複雑な課題にも適切に対応します。また、補助金や融資申請のための計画策定に留まらず、経

営の持続可能性や事業の成長を重視したアプローチを促進します。

（２）支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象とし、「対話と傾聴」を通して事業計画の進捗状況や課題等を把握することで事業者自らが計画内容の修正点や問題点に気づくことによって当事者意識を持つことができ、その問題点に対して計画のフォローアップを促すことにより事業者への内発的動機付けにつながり、自立的で柔軟な経営を行えるような支援を目指します。

また、事業計画の軌道修正が必要な事業者には、集中的な支援が必要となるためフォローアップの回数を増やすなどの対応を図るが、ある程度順調と判断し“自走化”が見込める場合は、フォローアップ回数を減らすなどの対応をします。

（３）目標

事業内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①事業計画策定後のフォローアップ事業者数	３者	５者	５者	５者	５者	５者
頻度（延べ回数）	９回	１５回	１５回	１５回	１５回	１５回
売上率２％以上増加（対前年）の事業者数	１者	２者	２者	２者	２者	２者
②創業計画策定後のフォローアップ事業者数	５者	６者	６者	６者	６者	６者
頻度（延べ回数）	１０回	１８回	１８回	１８回	１８回	１８回
③事業承継計画策定後のフォローアップ事業者数	１者	２者	２者	２者	２者	２者
頻度（延べ回数）	２回	４回	４回	４回	４回	４回

（４）事業内容

①事業計画策定事業者に対する支援

事業計画の策定を行った事業者を対象に、経営指導員等の職員が４ヶ月に１回巡回訪問を実施し、策定した事業計画が着実に実行されているか定期的・継続的にフォローアップを行います。策定事業所の進捗状況によっては随時対応します。

②創業・第二創業計画策定事業者に対する支援

創業及び第二創業に係る計画策定事業者については、創業当初は資金繰りや経営全般について不安定な要素を含んでいるため、細かく丁寧な支援を心掛け、４ヶ月に１回の経営指導員等の職員による巡回訪問を実施し、計画通りに創業に向けた進捗状況を把握します。

③事業承継計画策定事業者に対する支援

事業承継に関する支援については、経営指導員等の職員による巡回訪問を６ヶ月に１回を基本とし、計画策定実行中も様々な問題が生じると考えられるため、進捗状況に応じてフォローアップ頻度を月１回にするなど対応します。

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

事業計画を策定した小規模事業者を対象として経営指導員等による巡回訪問等を実施し、策定

した計画の進捗管理状況を把握し、計画が着実に実行されているかを定期的かつ継続的にフォローアップします。

その頻度については、事業計画策定事業者に対して４ヶ月に１回進捗状況や事業者からの問題提起に対して臨機応変に対応します。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との乖離が生じていると判断する場合には、巡回訪問による聞き取りを行い、「対話と傾聴」により問題点や原因等の抽出を行い必要に応じて関係支援機関や専門家等と連携して、計画の軌道修正を図るとともにフォローアップ頻度の見直しを行います。

８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（１）現状と課題

第２期では、ＳＤＧｓマーケット、上士幌町まるごと見本市、伊藤忠ファミリーフェアーなどの物産展（ＢtoＣ）に出展しました。物産展の規模により入場者数の違いはありますが、出店者においては、約２０～３０万円ほどの売上がありました。ＥＣサイトによる販売増を見込みチラシ等を作成し配布、終了後はＥＣサイトの売上増加に結び付きました。

物産展に出店した事業所は、ＥＣサイト販売、ふるさと納税返礼品の売上が増加し、経営の安定につながっているが、ＥＣサイト販売においての送料が、消費者に大きな負担がかかっている状況であり、リピートの間隔が長くなってきている状況であります。直接現地の購買を望む事業者があり、商談会等（ＢtoＢ）にてバイヤーとの繋がりを希望する事業に今後対応していきます。

第３期においては、特産品ＰＲと売上増加に向けての物産展等に参加し、また、直接現地の購買を望む消費者の要望に応えられるよう、商談会等（ＢtoＢ）にてバイヤーとの繋がりを架け橋する商談会の参加に向けて対応していきます。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者のみで販路開拓に取組むには、手段・手法に限りがある中、地域外への商圏拡大を目標としている事業者に対して、商談会等への参加やＩＴを活用した販路開拓など様々な機会を提供するほか、新たな需要開拓のための事業計画策定を支援し、持続的発展のため経営指導員等が伴走しながら支援をします。

商談会などの出展にあたり、需要動向調査結果を踏まえ、地域の強みを活かした商品やサービスの見直しや販路拡大に向けた支援を実施します。また、ＤＸ推進にあたり新たな需要開拓のためにホームページ等のＩＴツールを活用し、積極的な情報発信を図り地域外への販路拡大への支援をします。

（３）目標

事業内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
商談会出展事業者（BtoB）	２者	３者	３者	３者	３者	３者
商談成立目標件数（1 者につき）	１件	１件	１件	１件	１件	１件
物産展出展事業者（BtoC）	６者	７者	７者	７者	７者	７者
売上率増加目標・事業者数	２％（１者）	３％増（２者）	３％増（２者）	３％増（２者）	３％増（２者）	３％増（２者）
ＤＸ（SNS 等）を活用した販路開拓事業者数	５者	５者	５者	５者	５者	５者
売上率増加目標・事業者数	２％増（１者）	３％増（１者）	３％増（１者）	３％増（１者）	３％増（１者）	３％増（１者）

（４）事業内容

①商談会への出展支援（ＢtoＢ）

【支援対象者】　　特産品を製造販売する小規模事業者
【出展支援者数】　３者／年
【想定する商談会（ＢtoＢ）】
北海道産品取引商談会　東京・大阪会場
主　　催：北海道
開催次期：２月頃
概　　要：道内で生産された食品の関東・関西地域での販路開拓・拡大を図るため、同地域のバイヤーとの取引商談会に参加し、特産品の流通拡大と通常取引の促進を進める。
来 場 者：首都圏・関西地域百貨店、スーパー、流通関係のバイヤー、関係機関
規　　模：出展社９０社、来場流通バイヤー２３０社５００名のほか関係機関

②物産展への出展支援（ＢtoＣ）
【支援対象者】　特産品を製造販売する小規模事業者
【出展支援者数】７者／年
【想定する商談会（ＢtoＣ）】
なまらいいっしょ北海道フェア
主　　催：(一社) 北海道移住交流促進協議会
開催時期：１１月頃
概　　要：北海道の魅力を首都圏在住者に対して直接アピールする機会を設け、そこで商工会等と市町村が連携して、会員企業の商品 PR や市町村施策のＰＲを推進するイベントを東京で開催することにより、北海道のファンを増やし、交流・定住人口の拡大や特産品の販路拡大など地域活性化に貢献します。
来 場 者：２５，０００名

③ＤＸの取組としてＩＴ活用による販路開拓支援（ＢtoＣ）
ＳＮＳやＥＣサイトは商品の認知度向上と販路拡大に重要なツールであり、これらを活用することで、地域外市場へのアクセスを広げ、オンラインでの購入環境を整えることが可能になります。
また、ホームページやＳＮＳは自社商品のストーリーを直接伝え、ターゲット層へのアプローチすることで広告宣伝効果を最大化し、売上拡大に繋げます。
支援は、効果的な広告宣伝方法やサイト活用法について専門家と連携し、販路拡大と売上増加を目指した伴走支援を行います。
【支援対象者】
現状の顧客が近隣商圏に限られて、商圏を拡大することにより新たな需要を開拓するために近年利用が増加しているＳＮＳ及びＥＣサイトを活用し販売促進を目標とした事業計画を策定した小規模事業者に対して支援します。
【想定する活用ツール及び支援内容】
１）グーペ　※全国商工会連合会が提供する無料ホームページ作成ツール
ホームページ開設支援、視認性の高いレイアウト等といった支援を経営指導員が行います。
２）カラーミーショップ　※全国商工会連合会が提供するＥＣサイト構築サービス
サイト開設支援、効果的な商品の写し方等の支援を、経営指導員や専門家が行います。

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

９．事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（１）現状と課題

第２期においては、年に一度、事業評価委員会（上記の委員を記載）を開催し、実施した事業内容について目標達成度や進捗状況の評価を行いました。評価を通じて課題を抽出し、次年度に向けた施策の改善点や実施内容の見直しを検討しました。当初の計画では、実現が難しい目標設定がいくつか見受けられたため、その都度内容の修正を行い、理事会および通常総会で協議を重ねた後、商工会のホームページに評価結果を公開することで、目標の見直しと評価結果の透明性を確保しました。

第３期においては、経営発達支援計画のＰＤＣＡサイクルを効果的に回すことが、事業の継続的な成功にとって非常に重要であると認識しています。そのため、評価委員会による定期的な実施状況の評価、検証、見直しを行い、実現可能な計画を策定します。このプロセスを通じて、円滑な事業推進と計画の確実な実行を確保し、最終的に小規模事業者の持続的な発展につなげていくことを目指します。

（２）事業内容

①職員会議の開催

毎年度半年に１回、事業の進捗状況確認や見直しを行います。

②事業評価委員会の開催

毎年度終了後に１回、評価委員会を開催し、実施状況、成果の評価、次年度に向けた見直し案等の評価を行います。

③事業の公表

事業の評価や見直しの結果は、上士幌町商工会ホームページにて公表します。

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２期においては、小規模事業者の支援ニーズの複雑多岐化により支援施策も多様化しているのが現状で、経営指導員等が指導能力を高め伴走支援するために北海道商工会連合会が主催する研修や中小企業大学校の支援担当者研修に参加することで、職員の資質向上が図られ、支援能力が向上しました。これらの研修を通じて得た知識や技術は、支援業務において大きな効果を発揮し、事業者への支援の質の向上に繋がりました。

第３期では、これまで実施してきた支援能力向上研修への参加を継続するとともに、職員間で支援能力を共有し、全体的な支援レベルの底上げを図るため、経験豊富な職員の知識やスキルを新しい職員と共有し、支援スキルの均一化を進め必要があります。

また、小規模事業者の本質的な経営課題を的確に把握し、支援するためには、対話と傾聴に重点を置いた支援方法が求められます。これにより、事業者のニーズに合った適切な支援を提供し、より実効性のある支援が実現できます。

加えて、業務の効率化や販路開拓を支援するためのデジタル化（ＤＸ）の知識習得することにより事業者が抱える課題に対する支援を行います。

（２）事業内容

①経営指導員の支援能力の向上

経営指導員が経営発達支援計画に基づいて小規模事業者への伴走支援を実施するため、必要となる専門的研修を計画的に受講します。

・北海道商工会連合会及び中小企業大学校の主催する専門コースに年間１回以上参加します。
・全国商工会連合会の実施する「Ｗｅｂ研修」を受講し、各種施策メニューの地域や企業診断のノウハウを習得します。

②補助員の支援能力の向上

経営指導員が行う支援業務の補佐を行うため、一般的な経営改善普及指導における指導能力を習得します。

・経営指導員の巡回訪問や個別指導に同行し、ＯＪＴにより経営革新や金融支援等の経営改善普及事業に関する指導能力の向上を図ります。
・企業支援の知識習得のため、全国商工会連合会の実施する「Ｗｅｂ研修」を受講します。

③記帳専任職員の支援能力の向上

これまでの記帳指導業務に加え係数分析の知識を習得し、売上総利益率などの財務面からの助言や、利益を確保することを重視した指導能力の向上を図ります。

・経営指導員の巡回訪問や個別指導に同行し、ＯＪＴにより高度な記帳指導へのスキルアップを図ります。

④経営力再構築伴走支援研修会への参加

「対話と傾聴」をもとにした「課題設定型」の伴走型支援を推進するため、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（「対話の基本姿勢と態度」、「創造的対話技法」など）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。

⑤ＤＸ推進に向けたセミナーへの参加

ＤＸの推進は小規模事業者支援に不可欠なものであり、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るため、中小機構などが主催する研修会（業務効率化やＳＮＳ等を活用した情報発信方法・ＥＣサイト構築運用などの需要開拓への取組など）へ参加し職員の支援能力を高める。また、研修会やセミナーで得た知識は、職員会議等など活用して職員全体で共有し、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します。

⑥職員会議等による情報の共有

全職員による職員会議を定期的（毎週月曜日）に行い、担当業務や支援状況等の共有を図ることで、組織全体としての支援体制の強化を図ります。

また、新たに、基幹システム上で支援情報をデータベース化し、共有することで、全職員が同レベルの情報をもって事業者支援にあたります。

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

第２期では、小規模事業者の経営課題に対し効果的な支援を行うため、専門的な支援機関、十勝管内経営指導員、地元金融機関、近隣商工会の経営指導員との情報交換を行うことで、連携強化及び、互いに連絡を取り合った支援ノウハウや情報の共有を行ってきました。

第３期において継続して、専門的な支援機関等と情報交換を定期的に行ない、支援ノウハウを共

有し、支援力向上につなげます。

（２）事業内容

小規模事業者支援のノウハウ、支援の現状などを他の支援機関との連携を行うため、近隣商工会との情報交換会の開催、商工会以外の支援機関（行政、金融機関など）との情報交換、懇談会などを定期的に行い支援力向上に努めます。

① 専門的な支援機関との情報交換（年２回実施）

第２期事業期間に連携を図ることができた「北海道よろず支援拠点」と情報交換を行うことにより、専門的な知識を学ぶとともに、互いの過去の事例などの情報交換を第２期同様、継続的に行うことで迅速な小規模事業者の問題解決につなげます。

専門的な知識を有する機関や中小企業診断士等の支援方法を直に学ぶため、専門家等への相談・派遣については、経営指導員等が必ず同行し、その後情報交換を行うことで小規模事業者がもつ経営課題の解決を図り成長を促すことができます。

②十勝管内経営指導員との情報交換（年２回開催）

十勝管内の経営指導員が問題解決のために実施した支援内容や専門家派遣によって行われた経営分析の結果などの情報交換を第２期同様に継続して行い、個々の商工会では実現できない他地域の情報を得ることができるため、経営指導員等の支援スキルが向上し、小規模事業者の経営力向上に向け貢献できます。

③日本政策金融公庫及び地元金融機関との情報交換（年４回開催）

日本政策金融公庫、地元金融機関(帯広信用金庫上士幌支店・十勝信用組合上士幌支店)と情報交換会を開催します。当商工会地域における地域の経済動向や金融に関する情報、その他トピックスなどの情報交換を行い、小規模事業者に対して適切な金融情報を発信する他、新たな需要開拓等の情報基盤構築を行うことで小規模事業者の経営力向上が図られます。

④近隣商工会の経営指導員との情報交換（年１回開催）

第２期に引き続き、隣接する商工会地域（北十勝～音更町・士幌町・幕別町・上士幌町商工会）の経営指導員とブロック会議を行うことで、近隣町村の経済動向や需要動向、小規模事業者が抱える問題の解決方法を情報交換により学ぶことができ、経営指導員等の支援スキルが向上し、小規模事業者の経営力向上に向け貢献できます。

⑤内金融機関との「金融懇談会」

上士幌町、帯広信用金庫上士幌支店、十勝信用組合上士幌支店との金融懇談会を開催し、上士幌町の最新の経済動向や地域課題を把握するとともに、各種支援制度や支援手法等の情報交換を行い、支援ノウハウの一層の向上に努めます。

１２．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

上士幌町が抱える地域活性化や人口減少、地域住民の生活向上を目的に、交流イベントの開催や情報提供、住みやすい環境づくりを行っています。

町内外の住民同士の交流の場を提供したり、町への移住希望者を支援したり、地域の魅力を発信するイベントを行い、移住・定住希望者に対して住まいの情報提供や生活支援を行い、上士幌町をより住みやすい場所として定着させるための取り組みを進めています。

上士幌町の地域資源を活かし、より多くの人々がこの町に住み、働き、地域活動に参加するよう促進することを目指しています。

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、上記計画において、コロナ

禍などにより実行できなかった計画を順次遂行するため、関係団体との事業連携を強化するとともに、事業の見直しについても検討する必要があります。

（2）事業内容

第６期上士幌総合計画に基づき、商工会は地域経済の活性化を目指し、関係団体と連携して以下の施策を進めます。地域密着型のイベントや賑わいの場を創出し、キャッシュレス化を活用して買い物利便性を向上させます。また、商店街の環境美化や育児家庭・高齢者向けの買い物支援、空き地・空き店舗対策を進め、創業支援や商店街活性化事業への支援を通じて、上士幌町の地域資源を活用し、町の魅力向上を図ります。これにより、定住者の増加と地域活動への参加を促進し、持続可能な地域活性化を推進します。

施策内容
◇地域住民が集う賑わいの場、地域密着イベントの創出の検討及び実施主体への支援 ◇ＩＣＴやキャッシュレス化を利用した物流・ 買い物利便性の強化 ◇商店街の環境美化の推進 ◇育児家庭や高齢者が買い物をしやすい環境づくりの検討 ◇空き地・空き店舗対策 ◇創業促進支援 ◇商業者同士の連携の強化
◇上士幌町中小企業融資条例に基づく、資金融資の実施 ◇町融資に係る利子及び保証料の一部補助 ◇事業承継支援
◇商工振興事業・商店街活性化事業（イベント事業） への支援 ◇魅力ある商店街形成の支援

①上士幌町商店街振興計画策定委員会の開催

上士幌町の中・長期的計画「地域商業の再生と発展」を目的に、２０１９年２月に組織された「上士幌町商店街振興計画策定委員会」を年１回開催し、「上士幌町商店街振興計画」の評価・検証を踏まえて商店街・地域の活性化について検討・実施します。

委員構成：商工会、商工業者、各関係団体、行政機関

実施・検討項目：上士幌町商店街振興計画において、実施・検討する項目は下記のとおり

１）高齢者向けサービスの充実　　２）子育て世代への対応拡充
３）買い物利便性の強化　　４）地域の住民が集う賑わいの場づくり
５）地域密着型イベントの創出　　６）消費者との交流機会の充実
７）商店街の情報発信強化　　８）来街者に魅力ある商品・サービス・商店街づくり
９）来街者を呼び込むイベントの創出　１０）新たな宿泊サービスの創出
１１）空き店舗対策　　など

②「上士幌町交流と居住を促進する会」による移住推進

上士幌町交流と居住を促進する会～上士幌町における地域づくりや住民の交流、さらには移住・定住の促進を目的とした団体で年２回会議など開催（構成：町、商工会、農協等）

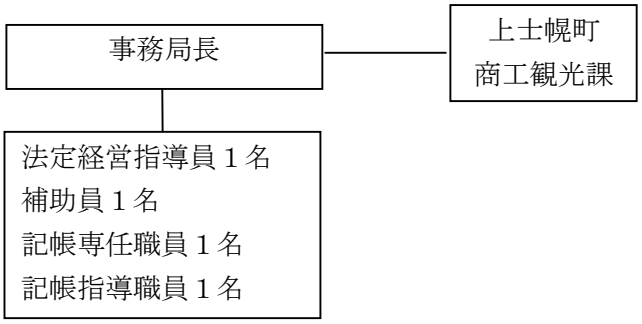
（別表２）

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６年１２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：鷲足　和延
連絡先：上士幌町商工会　TEL.01564-2-2339

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

（３）商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

〒080-1408
北海道河東郡上士幌町字上士幌東３線２３７番地
上士幌町商工会
TEL：08564-2-2339　／　FAX：01564-2-2560
E-mail：kamishi@rose.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒080-1408
北海道河東郡上士幌町字上士幌東３線２３８番地
上士幌町　商工観光課
TEL：08564-2-4291　／　FAX：01564-2-4637
E-mail：arai-misato@town.kamishihoro.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	５，４００	５，４００	５，４００	５，４００	５，４００
謝金	１００	１００	１００	１００	１００
旅費	１００	１００	１００	１００	１００
ｿﾌﾄｳｪｱ・ｻｰﾋﾞｽ費	１００	１００	１００	１００	１００
展示会等実施・出展費	５，０００	５，０００	５，０００	５，０００	５，０００
経営指導員等資質向上費	１００	１００	１００	１００	１００

（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、各種手数料、国補助金、道補助金、町補助金、事業受託費 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
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
①   ②   ③