経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	清水町商工会（法人番号　９４６０１０５００１３５１） 北海道清水町（地方公共団体コード　　０１６３６５）
実施期間	令和４年４月１日～令和９年３月31日
目標	**経営発達支援事業の目標** **【地域への裨益目標】** ・小規模事業者の経営力向上を通じて、町内の働く場の確保・商圏の確保に寄与する。 **【小規模事業者への具体的目標】** ①事業計画策定支援強化による経営力向上の推進 ②事業承継と創業支援の強化による地域小規模事業者の維持・拡大 ③個店の魅力創出と情報発信による販路拡大支援 ④職員の支援力向上と支援体制の構築
事業内容	**経営発達支援事業の内容** **３．地域の経済動向調査に関すること** 国が提供するビッグデータと北海道等が提供する各種統計データを活用した地域経済動向調査を行う。また、収集したデータは、広く町内小規模事業者等に周知するとともに、事業計画策定等の基礎資料に活用する。 **４．需要動向調査に関すること** 消費者ニーズ調査及びバイヤーへのヒアリング調査を実施し、顧客ニーズ等のデータを収集・分析する。また、収集したデータは、調査を行った事業所へフィードバックし、商品の改良や新商品開発等の基礎資料として活用する。 **５．経営状況の分析に関すること** 需要を見据えた事業計画策定の支援を意識し、経営指導員等による巡回訪問等により支援対象者の掘り起こしを行うとともに、各種分析ツールを活用した定量・定性的な分析により小規模事業者の経営実態と課題等を明確化させ、事業計画策定の基礎資料とする。 **６．事業計画策定支援に関すること** 小規模事業者に対し、事業計画策定の必要性を認識させるとともに、セミナーや個別相談会を開催し、地域経済動向調査や経営分析結果、需要動向調査の成果を踏まえ、新たな需要の開拓に向けた事業計画の策定支援を行う。 また、創業希望者や事業承継対象者への創業計画・事業承継計画策定支援もあわせて行っていく。 **７．事業計画策定後の実施支援に関すること** 事業計画策定事業者に対し、巡回訪問により事業成果を意識したフォローアップ支援を行う。また、事業計画と進捗状況にズレなどが生じた場合や専門的な問題課題については課題解決に向けた適正な支援を実施する。 **８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること** 商談会や販売会等への出展支援、ECサイトやSNS等を活用した販路開拓支援、共同チラシ事業など販路開拓機会の提供を図り、小規模事業者の新たな需要開拓を支援する。
連絡先	**清水町商工会** 〒089-0136　北海道上川郡清水町本通１丁目１番地２ 電話 0156-62-2208　FAX0156-62-4613　E-mail：simizus@rose.ocn.ne.jp **清水町　商工観光課** 〒089-0192　北海道上川郡清水町南４条２丁目２番地 電話 0156-62-1156　FAX0156-62-2111　E-mail：rousei@town.shimizu.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現状

【立地等】

北海道清水町は、北海道十勝平野の北西部に位置し、東西 23.1km、南北 30.7km、面積 402.25km の平坦地と緩傾斜地を持つ町であり、東は鹿追町、南は芽室町、北は新得町、西は日高山脈をへだてて日高町に接している。

国内でも有数の肥沃な土壌を有し、豊かな稔りの大地で育まれる小麦、豆類、甜菜や生乳など、一大畑作・酪農地帯を形成しており、農業が基幹産業の町である。約 15,000ha の農地における馬鈴薯・豆類・小麦・アスパラガス等の畑作産品から、牛乳・牛肉といった酪農産品・鶏卵まで、北海道十勝管内（※１）において「十勝ブランド認証制度」（※２）の認定を受けている地域農畜産資源の大半の種別を当町でも生産しており、農業経営体数は 335 戸、農業産出額は 269 億円である。（2020 年農林業センサスより）

他方、工業関係では、町内 17 事業所・従業者数 472 人で約 247 億円の製造品出荷額（2018 年工業統計調査）を有し、商店数（小売業）は 82 店・従業者数 457 人で約 82 億円の年間販売額（2016 年経済センサス）となっている。

事業所数に関しては、令和 2 年 4 月現在、商工業者数が 380 者、内小規模事業者数が 338 者、製造業は地元農畜産物を活用した地場食品製造業者が若干存在（工業統計の出荷額数値のほとんどは大手の製糖工場や食肉加工工場によるもの）するが、特化した製品産地を形成している状況になく、小売・飲食・サービス業を除けば、残りは建設業者の割合が非常に高い状況となっている。

就業者数については、4,752 人で、うち第 1 次産業が 1,319 人（約 27.7%）、第 2 次産業が 869 人（18.2%）、第 3 次産業が 2,501 人（52.6%）、その他 63 人（1.5%）（平成 27 年国勢調査）となっている。

なお、当町の固有の地域特性として、町役場のある中心市街地のほかに、御影地区にも市街地（役場支所や JR 御影駅等が立地）があり、一定の商圏を形成していることがあげられる。

※１　北海道を 14 の地域に分けた際の呼称。基本的には、各種行政や経済活動も管内単位で展開されることが多い。このうち、当町は“十勝”管内に属する。

※２　主原料が十勝産 100%をはじめとする原材料規定のほか、衛生・品質管理の徹底、食味試験をクリアした食品を認証する制度。認証主体は、十勝ブランド認証機構。

十勝管内における清水町の位置関係　　（北海道清水町ホームページより）

【清水町の交通アクセス等】

道央、道南方面から十勝に入る玄関口である日勝峠（国道 274 号線）は当町にあり、展望台から十勝平野が一望できる風光明媚な景勝地として地域観光資源になっている。

また、高速自動車道（道東道）の十勝清水インターチェンジが当町中心街から約 3ｋｍの場所に立地している。道都である札幌市までは道東道利用で約 2 時間、十勝管内の中心都市である帯広市までは約 45 分のアクセスとなっている。

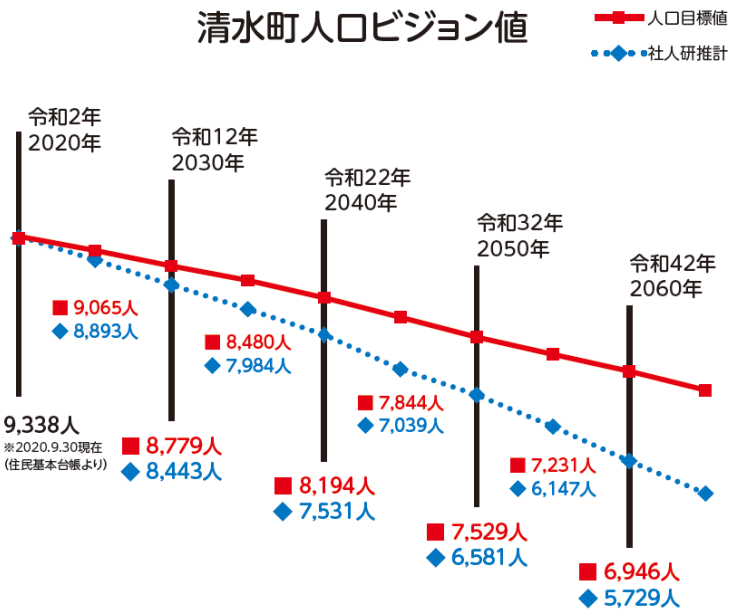
さらに、JR 根室本線の駅も町内に 2 駅（十勝清水駅・御影駅）あり、このうち十勝清水駅は札幌と帯広を結ぶ特急列車「とかち」の停車駅であるなど、北海道の中では比較的利便性がよい地域と言える。

【清水町の人口等の現状】

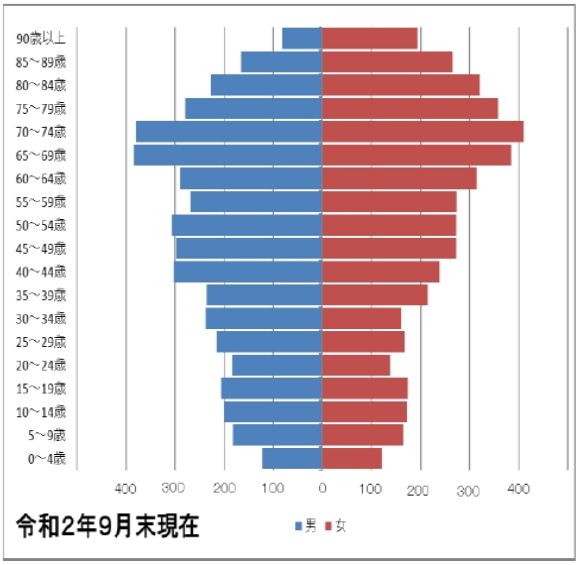
人口は昭和 40 年の 17,161 人をピークに年々減少し、令和 3 年 8 月現在 9,215 人、65 歳以上人口の割合が 34.7%となっている。

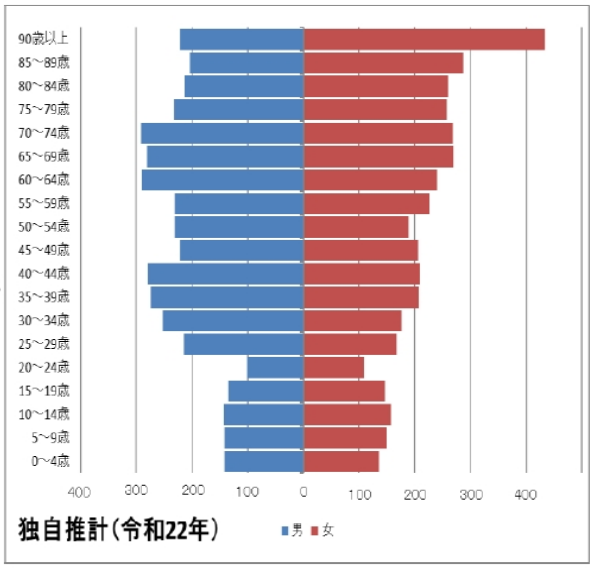
推定データ（第 6 期清水町総合計画）が示すとおり、今後も人口減少や更なる高齢化が予想されており、小売・サービス業の売上低迷等、地域内小規模事業者の経営環境は厳しい状況が見込まれ、また、ほぼ全業種において後継者不足と事業者の高齢化に伴う経営意欲の衰えなどの問題を抱えている。

一方で、近年一部の事業所での事業継承成功事例や、後継候補者が地元に戻って家業に従事し、販売促進や需要開拓等の経営活動に積極的に取り組む姿なども見られることから、こうした若い力をどのように活かして地域全体を活性化させるかも課題の一つとなっている。



（第 6 期清水町総合計画（2021 年～2030 年）より）





（第 6 期清水町総合計画（2021 年～2030 年）より）

【清水町商工会のこれまでの取り組み】

当会では、これまで下記の５つの取り組みに注力してきた。

第一に、商業・サービス業については、「中心商店街街路整備事業」・「小規模事業者支援法第７条に基づく基盤施設整備事業などの施設整備事業」、個店支援に係る『まちなみ景観計画』や『まちづくり協定』による景観整備・統一突出し看板・自動ドア化などの奨励、さらには買物ポイントカード、スタンプラリー、共同クーポン、プレミアム商品券事業をすすめるなど、「①街路や基盤施設といったハード事業」・「②個店の近代化」・「③共同ソフト事業」を活性化の３本柱に位置付けて取り組んできた。これらの事業においては中心市街地での集客増など一定の成果はあったが、小規模事業者の収益力そのものの向上には至っていない部分もあるなどの課題がある。

第二に、工業関係においては、製造業に関して当町生産品のブランド力をつけるため、清水町で制定した「ふるさとブランド十勝清水認証制度」（※）の活用普及に努めてきた。これについても一定の訴求効果があった一方で、制度自体の町外への認知度があがらなかったなどの課題がある。

（※）清水町内で生産・製造された食品等などについて、町が独自の基準により認証を行い、清水産品の信頼性向上と販路拡大を図り、安全・安心な清水産品の生産に資することを目的とした制度。

第三に、道外への販路・需要開拓の取り組みとして、首都圏及び全国主要都市への物産展・商談会への出展支援を行ってきた。一部の事業者に成功事例は存在するが、十分な成果が得られていない事業者も多く、これらの事業者への更なる支援をいかにすべきかが課題となっている。

第四に、事業承継が円滑に進まず、町内の小規模事業者が高齢化し、各個店でのチラシ折り込み等販売促進活動や集客催事が停滞して十分な訴求活動が行われていない状況にある中で、これらを共同広告事業として商工会が推進してきた。個々に発生する手間や経費を削減できるメリットを提供する形で参加事業者を募ったことで一定の訴求効果があったが、「開催頻度や企画内容」・「運営ノウハウ」・「参加店の意欲向上」等にはまだまだ課題も多いと認識している。

第五に、商店街の活気と魅力向上のため、「空き店舗の利活用」・「開業時のサポート」やその後の「支援体制の充実」・「事業継承に向けての支援」について、起業関連の総括的な支援に積極的に取り組んできたところである。

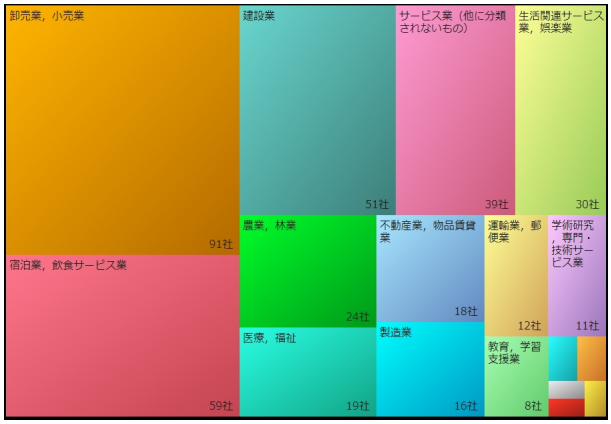
【清水町の事業者の現状】

■業種別事業者数　（地域経済分析システム「RESAS」より）

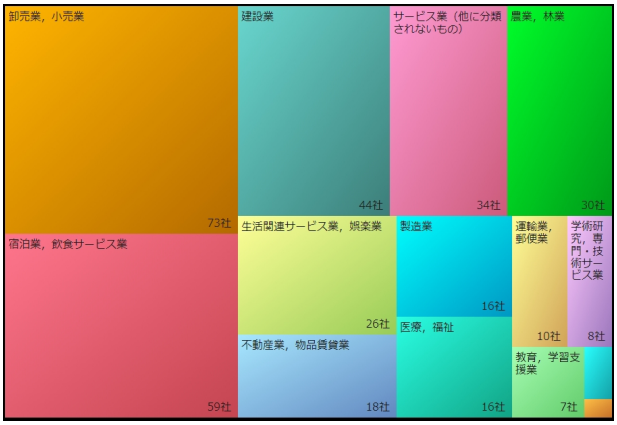
	建設業	製造業	卸小売業	飲食宿泊業	サービス業	その他	合計
平成 21 年	51	16	91	59	107	61	385
平成 28 年	44	16	73	59	91	61	344
増減数	▲7	0	▲18	0	▲16	0	▲41

■業種別事業者数の割合

	建設業	製造業	卸小売業	飲食宿泊業	サービス業	その他	合計
平成 21 年	13.2%	4.1%	23.6%	15.3%	27.7%	16.1%	100%
平成 28 年	12.8%	4.6%	21.2%	17.1%	26.4%	17.9%	100%
増減数	▲0.4%	＋0.5%	▲2.4%	＋1.8%	▲1.3%	＋1.8%	0



平成 21 年 RESAS 産業構造マップ



平成 28 年 RESAS 産業構造マップ

当町の業種別事業者の現状について、平成 21 年と平成 28 年の地域経済分析システム「RESAS」での比較によると、全体で 41 者減少（平成 21 年：385 者→平成 28 年：344 者）となっており、飲食宿泊業は横ばいではあるものの、卸小売業・サービス業の減少は顕著なものとなっている。

また、業種別事業者数の割合の比較では経営者の高齢化や後継者不足等による廃業などにより、平成 21 年時点では卸小売業（23.6%）サービス業（27.7%）となっていたが、平成 28 年時点では事業所数・事業所割合ともに減少傾向にあることが示されている。

地域商工業にとって人口減少は顧客の減少に直結し、地域経済の衰退を招くことから町外へ流出する消費を取り戻す地元消費促進策や新たな需要の創出が課題となっている。一方、中長期的に見れば、人口減少に伴う消費の減退などの構造的な変化自体は不可避であることから、こうした需要の変化そのものに対応した経営の転換が必要となっている。

なお、町内の小規模事業者数については、平成 21 年で 347 者だったが平成 28 年で 336 者（全国商工会連合会商工会実態調査より）と、約 3.2%の減少となっている。上記事業者数の傾向同様、廃業等が相次いだ平成 20 年代においては大きな減少傾向にあったが、近年は廃業等も一段落し、横ばいとなっている。

②課題（本地域内の商工業における主な産業別の小規模事業者の現状と課題）

【商業】

商業（卸売・小売業）についてはサービス業と並ぶ地域の主要業種であり、事業者数や業種における割合も多く全体の 2 割ほどを占めている。近年、消費者嗜好の多様化や高齢化・家族の暮らし方の変化に伴い、都市部大型店への購買流出や利便性の高いインターネットショッピングの利用増加の傾向にあるため、店頭販売が主流となる町内の小規模事業者は厳しい環境におかれている。

また、これら外部環境に加え、経営者の高齢化や後継者不足も顕著であり、事業継続が難しくなっている事業者が増えている状況にある。

【サービス業】

サービス業については、飲食業・宿泊業・理美容業などの産業で、小規模事業者数も多い。

特に、飲食業は事業所数・業種に占める割合も多く中核産業の一つとなっているが、少子高齢化・地域人口減少等に伴う顧客市場の縮小に加え、競争環境の激化、顧客のライフスタイルの変化や顧客ニーズの変化、また、令和 2～3 年には新型コロナウイルス感染症の影響により緊急事態宣言の発出や不要不急の外出の自粛など外部環境の変化による影響を大きく受けたこともあり、売上は減少傾向にある。

今後は、テイクアウト事業への参入等、非対面型のビジネスモデルへの転換等、個別の経営環境に応じた魅力のあるサービスや商品開発、店舗づくり等の部分的な改善に留まらない支援が必要とされるため、経営戦略・事業計画策定を基にした新規顧客の獲得と需要拡大、IT 等の活用による労働生産性の向上や DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進などが課題となっている。

【工業】

建築・土木関連業種は、他の業種と比べると事業者割合は多くないものの、事業内容は多岐にわたっている。現状では、原材料の上昇や受注の減少、また、就業者の高齢化や後継者となる若手人材の不足等の他、恒常的な人手不足による人材確保難などが深刻な問題となっている。

ここ数年は、平成 28 年 8 月末清水町を襲った台風 10 号の大規模災害（猛烈な雨量で川が氾濫。家屋や公共施設等に大きな被害を与えた他、上水道被害での 2 週間の断水や国道 38 号線・274 号線の主要道路が寸断されるなど）の復興需要が多くあったものの、復興関連事業がピークアウトを迎えつつあり、今後の需要低迷も予想されるなど、先行きは不透明となっている。

本業種は、地域のインフラ整備・維持の担い手としての役割だけでなく地域の雇用を下支えする存在であることから、いかに次世代へ事業を承継させ持続的な経営を図ることや、更には新たなビジネスモデルの構築による販路拡大や生産性向上等、事業の活性化に繋がる取り組みが図れるかが今後の課題となっている。

食料品製造業については、和菓子・洋菓子類・パン類などの製造業者や北海道十勝の地の利を活かした乳製品加工製造業者、また、食肉加工の製造業者などの事業者があり、一般消費者や卸として事業者もターゲットとしている。事業者によっては物産展や商談会などに参加し都市部等への販路開拓を目的とした商圏の拡大に取組んでいる事例もあり、商工会としてもさらなる寄り添った支援を行いながら既存顧客を維持しつつ新規顧客開拓に繋がる取り組みが必要となっている。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年先の期間を見据えて

清水町では、10 年間の施策の方向性を示す「第 5 期清水町総合計画」が令和 2 年度にて最終年度となることから、令和 3 年度からのスタートに向けて、新たな基本計画（第 6 年清水町総合計画）を令和 3 年 1 月 28 日に策定し、町政運営の基本指針としてこれまで各般の施策を展開している。

（第 6 期清水町総合計画より抜粋）

まちづくりの基本理念

まちに気づく　まちを築く　とかち清水
～想いをミライに繋ぐまち～

豊かな自然と先人により培われた歴史や地域性豊かな資源を尊重し、郷土愛を醸成するとともに、人との絆や心のつながりがあふれる地域コミュニティで住み続けたいと思えるまちを築きます。

まちに気づく

まちの強みや先人から受け継いできた郷土の誇りや魅力に、町民一人ひとりが気づき可能性を信じ理解していく姿勢。まちをより良くしようという想い。

まちを築く

支え合う地域コミュニティのなかで、まちづくりを自分ごととして捉え、幸福感や満足感を増やすことができる持続可能なまちづくりを実践すること。次世代へつなぐ今を築くという想い。

とかち清水

交通の要衝で利便性が高い道東の玄関口である十勝の自治体としての自覚と誇りを持つこと。「清水」と聞いただけでも多くの人に認知してもらえる魅力ある町となり、十勝を牽引していくという強い想い。

想いをミライに繋ぐまち

「まちに気づく、まちを築く」という想いを実践することによって叶える清水町の将来像を、サブタイトルで表現。一人ひとりが多様な未来を描いてほしいという想いや、老若男女、全ての世代への親しみやすさ、更に未来という言葉に力強さを持たせるため、漢字ではなくカタカナの「ミライ」で表現し、歴史ある今の営みを脈々と次世代へとつなぐことで、これまでも・これからも住み続けたいと思えるまちを築いていく想い。

（第 6 期清水町総合計画 商工業振興記載事項より抜粋）

現状と課題

インターネットの普及による買い物の仕方の変化で、商業環境はさまざまな問題を抱えています。更に店舗の老朽化や後継者問題に加え、人口減少により 10 年前と比較して商業者数は減少しています。商店街の活気と魅力向上のため、空き店舗の利活用、開業時のサポートやその後の支援体制の充実、事業継承に向けての支援が今後重要になってきます。従来から、企業等の誘致、起業の支援に努めてきましたが、今後、テクノロジーの進化により、全国どこでも仕事をすることが可能な業種が増えてくることが想定されます。商店街のにぎわいを創出するためには、既存の商工業者に加え、新たな業種への支援も必要となります。また、町内消費拡大を図るため地域活性化商品券の発行などの各種事業に取り組んでいますが、消費の偏りといった課題もあり、町内の消費拡大につながる施策がさらに求められています。

基本的方向【にぎわいのある商店街がある】

1. 各種イベントや商店街の空き店舗解消を推進し、まちなかのにぎわいを創出します。
2. 商工会と連携し安定した経営基盤の確立、人材育成等をサポートします。
3. 商業者が消費者とともに愛町購買運動を推進します。
4. 企業等の誘致に努めるとともに、起業について支援を行います。

上記のとおり中長期的（10 年程度）な方向性として、上記第 6 期清水町総合計画（2021 年～2030 年）では「まちに気づく／まちを築く／とかち清水」と称し、豊かな自然と先人により培われた歴史や地域性豊かな資源を尊重し、郷土愛を醸成するとともに、人との絆や心のつながりがあふれる地域コミュニティで住み続けたいと思えるまちを築くことが目標として定められているところである。

当会としても、事業者自らが主体性をもって、“自社の経営の方向性（事業計画等）を策定する”“新たな販路開拓策（商談会等による町外へ販路開拓や町内･近郊消費者等既存顧客の掘り起こし等）により、事業を継続していける売上等を確保する”ことができるようになることで、地元に根付いた事業者を多く輩出していくことこそが、この 10 年においての長期的な目指すところである。

②清水町の総合計画との連動性・整合性

上記のとおり第 6 期清水町総合計画において、10 年先の将来の目指す方向性・ビジョンとして、豊かな自然と先人により培われた歴史や地域性豊かな資源を尊重し、郷土愛を醸成するとともに、人との絆や心のつながりがあふれる地域コミュニティで住み続けたいと思えるまちを築くため「にぎわいのある商店街があること」を定めている。

このような清水町の総合計画が展開される中にあって、当会においても、事業計画策定セミナーや個別相談会等を通じて、町内の小規模事業者の事業計画策定を支援し、新たなビジネス展開への支援や販路開拓支援、更にはその後のフォローアップ支援など事業者に寄り添った伴走型支援を展開することで、地域の雇用・産業を支える小規模事業者の生産性向上や持続的発展を図っていく。

また、後継者難による廃業等、事業所数の減少による地域活力の低下が懸念される中、地域経済が持続的に成長するため、小規模事業者がこれまで培ってきた事業や技術・ノウハウなどの貴重な経営資源を次世代に繋ぐことが喫緊の課題であることから、地域の実態把握に努めると同時に、事業承継関連各種支援機関と連携し情報を共有しながら事業者が抱える課題をステージや後継者の状況ごとに整理・分析し、必要な支援策を講じていく。

また、課題ごとの本事業の目標を定めて「行政」「各種支援機関」「地域金融機関」「学識経験者等の専門家」と連携して地域経済活性化事業と地域内小規模事業者への経営発達支援事業を推進し、当町小規模事業者が抱える経営課題を克服して事業者並びに地域の持続的な発展が図れるよう取り組んでいく。

今後も、清水町が目指す経済の活性化の将来像を踏まえつつ、当町の実情や状況に応じ、地域経済の発展と地域の活性化を図るため、小規模事業者の経営課題へのきめ細かなサポートと持続的発展を目指した伴走型支援を展開していく。

③商工会としての役割

上記で示した商工業の現状と課題、第 6 期清水町総合計画の方向性、また、それに伴う商工会の役割を踏まえて、本会では今後 10 年を見据えた長期的な小規模事業者の振興のあり方として次に掲げる項目について推進を図り、小規模事業者の持続的発展による地域経済の活性化に努めていく。

また、当会は、清水町の唯一の小規模事業者支援機関として、職員のスキルアップや専門家・関係機関との連携強化による支援力の強化に努め、地域小規模事業者に対し支援に必要となる調査・経営状況の分析・事業計画の策定・需要動向調査・販路開拓支援・フォローアップ支援までを一貫して行っていく。

本計画の実現のために、清水町・地元金融機関・日本政策金融公庫・中小企業基盤整備機構・北海道よろず支援拠点・中小企業診断士等と連携し小規模事業者等の持続的発展を目標とした伴走型支援を行っていく。

【10 年を見据えた長期的な小規模事業者の振興のあり方】

（ア）暮らしや雇用を支える地域経済の活力づくりへの貢献

人口減少や高齢化などにより地域内の市場が疲弊し経済活動の鈍化が危惧される中、北海道の中心部に位置し、十勝管内で一次産業を中心に経済の地盤が確立しているという地理的・資源的特徴を最大の強みとして、町内はもとより広域で経済を支えるエリアとして成長しなければならない。

そのためには、地域経済を支える小規模事業者の持続的発展が不可欠であることから、様々な業種の魅力ある小規模事業者が自社の強みを十分に活かすことができるよう引き続き伴走型にて支援を行うとともに、それら支援により地域の雇用と就業機会の維持・確保を図り、地域の暮らしを支える商業機能の維持・向上を図るため、小規模事業者の育成に努めていく。

（イ）創業者・後継者の育成支援による地域経済の活性化

小規模事業者数の減少は、清水町の経済に悪循環を生じさせるため、小規模事業者の減少を抑えなければならない。

そのためには、経営環境が変化しても小規模事業者が目指すべき方向性を示し、事業が持続できる経営基盤を作れるよう、より具体的な支援を実施することはもちろん、貴重な経営資源を次世代に引き継ぐための事業承継支援をより強化し進めるとともに、地域経済を支える事業者を増やすため、創業・第二創業等の支援を強化し新陳代謝を促進し新たな雇用の創出と地域活力の維持に努めていく。

（ウ）個店の魅力向上による地域経済の活性化

小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化は表裏一体であり、今後見込まれる人口減少社会の中で地域の活力を維持し発展させるためには地域経済の活性化が不可欠である。

地域経済が面的に活性化していくためには、地域経済の核となる小規模事業者の持続的発展は欠かすことのできない要素であることから、地域消費者のニーズを捉えた商品やサービスの提供等による販路開拓の取組みをさらに支援していく。

また、地元を代表するイベント等の出店や参画など、地域資源を有効に活用しながら個店の魅力向上を図ることで町内外から人々が集まり、交流する賑わいのある地域の創出に努めていく。

（エ）小規模事業者に対する伴走型支援体制の確立

小規模事業者が抱える経営課題が多岐にわたる中、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響も加わり、アフターコロナ・ウィズコロナとして、事業の在り方だけでなく業務プロセスやワークスタイル、サプライチェーンなど、これまでの組織や事業を構成していた要素を見つめ直し、それに則した変化及び新たなビジネス展開を講じることが、持続的な経営・発展への必要条件となっている。

ついては、そのような変化や柔軟性が求められるこれからのステージにおいて、経営指導員を中心とした全職員のさらなる支援スキルの向上と職員間の情報共有が必要となることから、それら仕組みの構築を図るとともに、定期的な支援ノウハウの情報交換を通じて他の支援機関との連携を強化し、複雑化する支援ニーズに対応できる伴走型支援体制の確立を図っていく。

（3）経営発達計画支援事業の目標

上記のとおり地域小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画の 5 年間は以下の目標を掲げ経営発達支援事業を実施し、小規模事業者の経営の持続的発展を支援していく。

また、事業実施にあたっては、清水町や各種支援機関との連携のもと、環境変化や消費者ニーズに対応した事業計画の策定とその着実な実行について経営指導員等が事業者に寄り添った伴走型支援を行い、新たな需要開拓による経営力向上の支援に努めていく。

なお、支援すべき小規模事業者として、「自ら事業環境等の現状を把握し、事業計画策定に取り組み、販路・需要開拓の方向性をもった事業者」を想定し本事業をすすめていく。

【地域への裨益目標】

町内の小規模事業者の多くが、地域での雇用創出・需要創出も担っていることから、これら小規事業者一つ一つの経営力を向上させていくこと自体が、町民の働く場の確保、“清水町”という商圏の確保に寄与できるものであり、ひいては清水町全体への裨益となる。

具体的には、下記の小規模事業者への支援目標を達成することで、地域経済全体への裨益を目指す。

【小規模事業者への具体的目標】

①事業計画策定支援強化による経営力向上の推進

小規模事業者の提供する商品・サービス等の見直しや事業計画策定支援を行い、着実に計画が実行できるようフォローアップ支援体制の構築などをすすめ、事業者の売上の維持・増加を図る。

目標として、5 年間で計 50 者の事業計画策定、計 15 者において売上の前年比 20%増加を達成していることを目指す。

（具体的支援先：経営分析・事業計画策定に意欲的な事業者（全業種）、また、当会としても事業者の掘り起こしを随時すすめる。）

②事業承継と創業支援の強化による地域小規模事業者の維持・拡大

小規模事業者の事業承継・創業等が円滑に実施されるよう計画策定支援等をすすめ、町内の事業者の維持・拡大に努める。

目標として、5 年間で計 5 者の事業承継画策定、計 10 者の創業計画策定を行い、また、それらの計画が着実に実行されるよう個別支援などを行っていく。

（具体的支援先：事業承継・創業を希望する事業者（全業種）、また、当会としても事業者の掘り起こしを随時すすめる。

③個店の魅力創出と情報発信による販路拡大支援

小規模事業者の提供する商品・サービスについて、需要動向調査などを通じて商品力・販売力の向上を図るとともに、各種商談会等への出展支援・SNS やチラシ広告などによる情報発信支援を通じて、町内外の幅広い需要を取り込んだ販路開拓をすすめていく。

目標として、5 年間で計 25 者の商談会・販売会等出展支援（商談会出展では各 1 件の成約、販売会出展では各 20 万円の売上、物産展出展では各 10 万円の売上）、計 10 者の EC サイト出展（各 5 万円の売上）、計 230 者のチラシ事業参画（各 5%の売上増）を目指す。

（具体的支援先：自社で食品製造・開発、または、販売している事業者（商談会等）、小売業・新型コロナウイルス感染症により影響を受けている飲食業ほか（共同チラシ））

④職員の支援力向上と支援体制の構築

複雑化する小規模事業者支援に対応すべく、また、全職員が一丸となって本事業に従事し、高度な事業者支援案件に対応できるようになるべく、研修への積極的参加・支援ノウハウの共有・蓄積などを行い、職員の支援力向上と支援体制の構築をすすめていく。

また、DX への取り組み推進など、今後の小規模事業者支援に不可欠になる分野の研鑽にはげみ、巡回支援等を通じて、小規模事業者支援に還元していく。

（目標：毎年度の DX 関連等の研修参加・職場内 OJT の実施、情報内共有）

経営発達支援事業の内容及び実施期間

２．経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

（１）経営発達支援事業の実施期間

令和４年４月１日～令和９年３月31日

（２）目標の達成に向けた方針

【地域への裨益目標達成に向けた方針】

前述の１．（３）「地域への裨益目標」に記載のとおり、町内の小規模事業者の経営力向上そのものが、町内の雇用確保（働く場の確保）、町内の需要創出（商圏の確保）に寄与するものであることから、当会では事業計画策定支援や販路開拓支援等を行うことで、１者１者の着実な経営力向上をすすめ、地域経済全体の底上げを図っていく。

また、前述した１．（３）「小規模事業者への具体的目標」にて掲げた目標を達成するため、以下の方針のもと経営発達支援事業を実施し、小規模事業者の経営の持続的発展を支援する。

①「事業計画策定支援強化による経営力向上の推進」

【達成に向けた方針】

当会では、小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金申請や融資斡旋等に対する事業計画策定支援を中心に行っており、事業計画策定支援セミナー及び個別相談会の開催、巡回及び窓口での経営相談等で申請支援を行ってきたが、昨今の新型コロナウイルス感染症の影響を受け、町内の小規模事業者から新たなビジネスモデルの構築や転換、新たな販路開拓への取り組みに向けた事業計画の策定支援が急増している。

外部環境の影響を受けやすく経営資源の乏しい小規模事業者にとっては、強みや新たな発想を活かし、事業の方向性を明確にした事業計画に基づき経営を推進することは極めて重要であることから、経営分析を通して小規模事業者の現状を把握しつつ、数字だけでは読み取ることのできない経営資源や個々の小規模事業者の強み、新たな事業展開の可能性などを分析し、新たなビジネス展開や商品開発を含めた販路開拓、生産性向上等に向けた実施効果の高い生きた事業計画の策定について集団セミナーや個別相談会等を通じて伴走支援するとともに、計画策定後は、フォローアップによる着実な事業の推進により経営力向上と持続的発展を図っていく。

②「事業承継と創業支援の強化による地域小規模事業者の維持・拡大」

【達成に向けた方針】

地域の人口減少や高齢化は経済活動にとって深刻な問題であり、町内小規模事業者の事業承継が急務となっている。現状、「後継者がいない」「自分の代で廃業を考えている」また「高齢であってもまだまだ事業承継するつもりはない」などと考えている事業者が多いことから、当会においても、事業承継セミナーや個別相談会の開催を含め事業承継への早期着手の啓発等を行っているが、まだまだ事業承継に対する計画策定まで至っていない状況が多く見受けられる。

しかしながら、地域経済が持続的に成長するためには、小規模事業者がこれまで培ってきた事業や技術、ノウハウなどの貴重な経営資源を次世代に繋ぐことが重要であるため、事業承継関連各種支援機関や専門家と連携し、引き続き地域の実態把握に努めるとともに、事業者が事業承継に取り組む上での課題をステージや後継者の状況ごとに整理・分析し必要な支援策を実践していく。

特に、事業承継が進んでいない小規模事業者に対しては、後継者を中心とした新たなビジネス展開を含めた事業計画策定や売上・販路拡大となる支援を行うことで早期の事業承継を促すなど専門性の高い支援を行っていく。

また、創業については、創業支援関連各種支援機関と連携しつつ、創業予定者の掘り起こしと事業立ち上げまでの支援を行うとともに、創業間もない事業者については、現状把握や課題の洗い出し、

市場動向等についてヒアリングなどを行い、必要に応じ専門家を活用しながら地域に根付き事業を展開できるようきめ細やかな支援を行っていく。事業承継支援と創業支援の両輪を強化することにより、町内の小規模事業者の維持、拡大と雇用創出による地域経済の活性化を図る。

③「個店の魅力創出と情報発信による販路拡大支援」

【達成に向けた方針】

少子高齢化が進む中で、地域の生活を支える小規模事業者は地域経済社会にとって欠かせない存在であることから、今後も経営が持続的に発展できるよう、消費者から必要とされる魅力ある個店の育成が必要となる。

事業者の販売する商品及び提供するサービスに対して、買い手である消費者及び取引先・バイヤーのニーズ等の需要動向の調査を行い、小規模事業者に対する「売れる商品づくり」や「消費者ニーズを捉えたサービスの展開」等による商品力・販売力の向上を支援するとともに、経営指導員がサポート役となり各種商談会や展示販売会等によるマッチング支援を行い新たな需要の開拓を支援する。

さらに、地域内外の消費者に効果的かつ効率的に情報発信するため、IT・SNS 等を活用した効果的な情報発信の支援、また、DX の取り組み推進などにより、町内外の消費者から支持される魅力ある個店を創出し、ひいてはそれら魅力的な個店が核となって地域商業全体の活性化を図ることで交流人口の拡大に繋げていく。

④「職員の支援力向上と支援体制の構築」

【達成に向けた方針】

伴走型支援においては、経営課題がより「複雑化」「多様化」していることから各分野の専門家と連携し課題解決を図るとともに、それら知識やノウハウを吸収し個人の支援能力向上に努めつつ、支援情報等のデータは個別に集約・蓄積し、組織全体で共有できる仕組みを構築することで支援体制の強化を図っていく。

また、北海道よろず支援拠点等の他支援機関、専門家との情報交換を通じて支援ノウハウ等の情報共有を図るとともに、各種研修会等を通して得た個々の職員が持つ知識・経験・ノウハウを共有し、組織として有効活用できるような仕組みを構築することで、個人力、組織力の両輪を強化し、清水町の唯一の小規模事業者支援機関としての役割を遂行していく。

３．地域の経済動向調査に関すること

（１）現状と課題

現在、小規模事業者は、地域の経済動向について新聞やインターネット等での情報は収集しているが、各種の調査・統計データ等による地域経済動向情報を整理し十分に活用するには至っていない。

当会としても、第１期経営発達支援計画期間において、地域の中小企業景気動向調査について分析や定期的な情報発信を行うに至っていない部分があった。

また、課題としては、今までのアンケート調査等では限られた対象件数の調査であったため十分な母集団となれず、小規模事業者の持続的発展に繋がる基礎資料として十分に活かされていない点があった。

アフターコロナ・ウィズコロナにより経営環境が変化することが予想され、町内外の産業構造の特徴を捉えた上での専門的な分析・情報提供が必要となってくることから、国が提供する地域経済分析システム「RESAS」などを活用し、ビッグデータ等による地域の経済・消費動向等の情報収集・分析を行い、小規模事業者の事業計画策定等に有益な情報を提供していく。

（２）目標

目標項目	公表方法	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①RESAS を活用した地域経済動向分析の公表回数	会報、ホームページ等	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②各種統計データを活用した地域経済分析の公表回数	会報、ホームページ等	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※現状の「－」についての補足：第１期経営発達支援計画期間初年度（平成 29 年度）に「地域の経済動向調査・需要動向調査」等を実施。地域経済動向分析・各種統計データを活用した地域経済分析については公表するのではなく経営計画書作成・融資の際、また、補助金申請等で活用しているが、直近年度は未実施。

（３）事業内容

本計画においては、地域を取り巻く経営環境の変化や地域経済の動きを常に的確に把握し、環境変化に対応した事業計画策定等を促すため、各省庁や道、町の統計情報や各種調査機関が実施している地域景気動向や業界動向に関する必要な情報を収集・整理し、それらに地域の特性等を考慮した独自の加工・分析を加えて、ホームページや個別相談、巡回訪問時などの様々な機会を活用し小規模事業者に対し広く提供する。

①国が提供するビッグデータ・地域経済分析システム「RESAS」を活用した地域経済動向の分析調査

当町における小規模事業者が限られた経営資源を有効利用(マンパワーや政策資源を集中投下)し、効率的な経営判断ができるようにするため、経営指導員等が地域経済分析システム「RESAS」を活用し、的確な地域経済の動向分析を行い、分析結果を年１回会報・当会ホームページ等にて公表する。

また、経営指導員による個別の経営相談や提案等にも活用する。

分析手法	分析内容
人口マップ	町内外の人口動態について把握することで、最寄品の需要予測に活かすとともに、地域内の買回品の需要予測の基本データとして活用して、事業者がメインターゲットを把握する際の指標とする。
地域経済循環マップ	町内外の事業所の経済活動を通じて生産された付加価値がどの程度労働者や企業の所得として分配されたかを把握し、最終的に分配がどの程度消費や投資に支出されたかを分析する。

産業構造マップ	町内外の企業数、従業員数、売上高、付加価値額について把握することで、業種毎の１社当たりの売上高及び付加価値額や、従業員１人当たりの付加価値額を導くことができ、その値から業種毎の儲けの源泉となる金額を提示し、事業者が自社の現状を知ることや他分野に進出する際の目安として活用する。

②各種統計データを活用した地域経済動向の分析調査

十勝管内・北海道全体の詳細な動向を捉えるため、北海道等が提供する各種統計資料を活用し、十勝管内及び道内の景気動向・消費動向等について調査・分析を行い、分析結果を年１回会報・当会ホームページ等にて公表する。

項目	分析内容
調査方法及び 調査項目	・北海道内の景気動向 中小企業景況調査報告書、経済月報等を活用し、道内の業種別の売上高・採算・業況等の景気動向を調査する。 ・商圏内(十勝管内)の消費購買動向 北海道の商圏及び消費購買動向調査報告書より、管内商圏の変化や最寄品・買回品の地元購買率等の消費者購買動向を調査する。
調査回数	年１回
分析手法	経営指導員が外部専門家と連携しながら、十勝管内及び北海道内における景気動向等の分析と他地域との比較分析を行う。

（４）調査結果の活用

①と②の調査で収集したデータは、専門家と連携して業種別・内容別に分析整理し、当会会報・ホームページ等に掲載し広く町内小規模事業者等に周知するとともに、小規模事業者への巡回訪問及び窓口相談の際に提供する。

また、経営指導員等が情報共有し小規模事業者に対する事業計画策定支援、販路開拓支援等の基礎資料として活用し、情報収集・調査・分析した結果は、今後の当会の支援方針や体制、経営発達のための事業企画（研修会のテーマ設定等）、具体的な支援内容を検討するための基礎資料として活用する。

これにより、小規模事業者は、経済動向の把握ができ、目指すべき経営発達の方向性の明確化や経営戦略の構築が可能となる。当会は、その実現に向けて具体的な指導や、小規模事業者に適した支援情報の提供を行う体制を構築していく。

４．需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

小規模事業者は商品・サービスの提供にあたって、“自社の売りたい・作りたい”という意識が先行した商品・サービス開発を行っていることが多く、“顧客ニーズに基づく”商品・サービスの開発という視点に欠けているのが現状である。

また、当会としても、第１期経営発達支援計画期間において需要動向調査に関する知識・認識が乏しく、情報収集等のノウハウ不足により、個々の小規模事業者に対し消費者ニーズ等の需要動向を的確に把握できるような支援を行えていなかった。このことから、町内の小規模事業者に対し、プロダクトアウトからマーケットインへの意識改革を図るために需要動向調査の必要性の認識を促し「商品開発や改良」「新たな販路開拓」等が顧客ニーズを満たし販売・売上につながる成果を上げられるよう、需要動向の情報収集・分析・活用に関する支援体制を構築していくことが課題となっている。

今後、当会が個々の小規模事業者が提供する商品・サービスの販売を促進するため、的確な情報を迅速に把握し、需要動向の情報収集・分析・活用をしながら小規模事業者に対し調査結果をフィードバックしていく。

なお、本計画においては、調査方法や対象者、アンケート項目内容の見直しを図り、消費者ニーズを捉えた動向調査を行うとともに、マーケットインの観点により事業者の販売する商品及び提供する役務に対して、買い手である消費者及び取引先（バイヤー）のニーズ等の需要動向の提供を行うための調査を行い、小規模事業者に対する「売れる商品づくり」や「消費者ニーズを捉えたサービスの展開」等による新たな販路の開拓を支援していく。

（2）目標

目標項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①消費者に対する需要動向調査対象事業者数	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②バイヤーに対する需要動向調査対象事業者数	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

※現状「－」についての補足：第 1 期経営発達支援計画期間初年度（平成 29 年度）において「地域の需要動向調査」として実施していたが、直近年度未実施。第 2 期は個社による消費者に対する需要動向調査としてアンケートを行い動向分析等的確な情報を迅速に把握し、需要動向の情報収集・分析・活用をしながら小規模事業者に対し調査結果をフィードバックしていく。

（3）事業内容

①消費者ニーズを捉えるための需要動向調査

当町の小規模事業者の約 65%を占める小売業、飲食業、サービス業については、地域内消費者が主な顧客となっているが、近隣大型店や都市部のフランチャイズ店を含めた専門店にその需要を奪われている現状にあることから、顧客ニーズの動向を踏まえた事業計画や販売戦略の策定を行いつつ、個店の魅力を向上させ地域内需要の確保に繋げて行くことが必要になっている。

よって、新たな需要の開拓に取り組む小売業、飲食業、サービス業者を対象とし、自社の顧客ニーズ把握のため来店客に対し需要動向調査を行い、今後の事業計画策定に反映させていくと同時に、商品・サービス、メニュー等の見直しや新たな需要開拓に向けた新商品、サービス、メニュー開発等へ繋げていく。

項目	内容
支援対象者	新たな需要の開拓に取り組む小売、飲食、サービス事業者等
サンプル数	1 事業者あたり 30 サンプル
調査対象者	支援対象となる事業者の既存顧客及び来店客
調査方法・時期	経営指導員が中心となり、来店時等における書面でのアンケートを 7 月～8 月に実施する。

調査項目	各事業者の商品やサービス、メニュー等の開発や改善に役立てることを目的に以下項目を基本としながら調査する。また、調査項目については、事前に調査対象事業者の意向を確認するとともに、専門家の指導を仰ぎながら設定する。 【基本項目】 年齢、性別、職業、居住地、来店手段、商品等の情報を収集する際の手段 【調査対象事業者毎の項目】 （小売・サービス業） 購入商品等、商品を購入する際の重視するポイント、商品・サービス単価の高低、サービス・ 接客満足度、今後提供して欲しい商品、要望など （飲食業） メニューの充実度、店舗・設備の清潔感、接客満足度、価格設定、食べたメニューの味・量・感想、食べたいメニュー、要望など
分析手法	経営指導員が専門家と連携して項目毎に分析・整理し、事業所別に報告書を作成する。
分析結果の活用方法	分析結果は経営指導員等が支援対象事業者にわかりやすくフィードバックし、今後の事業計画策定に反映させていくとともに、商品・サービス、メニューの改善や新たな需要開拓に向けた新商品等の開発へ繋げる。

②商談会等におけるバイヤーへの需要動向調査

新たな需要の開拓や販路開拓を目的に特産品展示商談会「北の味覚、再発見!!」、展示販売会「北海道味覚マルシェin札幌」、全国商工会連合会運営の物産展「むらからまちから館」などへの出展支援に関連し、商談対象の商品の評価や改善点を把握するため、事業計画策定を行った事業者のうち、新たな販路開拓に取り組む小規模事業者を対象に、商談会や販売会等への出展を促し、商談対象の商品について参加するバイヤーに対して、次の方法によりヒアリング調査を実施する。

項目	内容
支援対象者	商談会等に出展し新たな販路開拓に取り組む食品製造業者等
調査商品数	上記事業者が提供する既存商品及び新商品など
調査方法	経営指導員が出展事業者のサポート役として参加し、来場するバイヤー及び商談交渉するバイヤーに対し、試食等を通して下記項目について直接ヒアリングを行う。
調査項目	出展商品の見た目、味、価格、内容量、パッケージデザイン、類似商品の動向、消費者嗜好、トレンドとの比較、商品への改善提案、取引条件など
サンプル数	1 商品につきバイヤー5 名
分析手法	経営指導員が北海道よろず支援拠点等の専門家と連携し、商品毎に調査項目を整理し分析を行う。

分析結果の活用方法	調査結果は、経営指導員が支援対象者へフィードバックし、商品の改良や新商品開発、次の商談会への参考資料として活用するとともに、今後の販路開拓の糸口を見出すための事業計画策定の基礎資料として活用する。

【調査実施を想定する商談会等概要】

（ア）北のおいしいを新発見！「北海道味覚マルシェ in 札幌」概要

概要	北海道の中小企業・小規模事業者の新たな販路開拓のため、北海道と連携し、道内最大の消費地でもある札幌圏の消費者に魅力ある商品を紹介する展示販売会。 （主催者：北海道商工会連合会）
開催時期	毎年度 9 月実施
開催場所	札幌市（デパート等）
募集対象企業	道内の中小企業・小規模事業者（自社で食品製造・開発、または販売している事業者）
参加出展事業者	60 社（募集予定）

（イ）むらからまちから館 概要

概要	全国商工会連合会で運営している全国の中小企業の地域特産品を扱うアンテナショップで日本唯一の公設地域総合専門館。イートインスペースも併設しており東京に居ながら全国各地を訪問しているかのような楽しさが味わえる貴重なショップ（物産展）。
立地	東京都千代田区有楽町 2-10-1（JR 有楽町駅前）
来場者数	884,652 人 （令和元年実績）
取扱商品数	1,200 品 （令和元年実績）

（ウ）特産品展示商談会「北の味覚、再発見!!」概要

概要	道内小規模事業者の販路開拓・拡大を目的に開かれる展示商談会。 （主催者：北海道商工会連合会）
開催時期	毎年度 10 月実施
開催場所	札幌市
来場者数	243 名 【流通業者 175 名 関係機関等 39 名 札幌消費者協会 23 名 北海道ﾌｰﾄﾞﾏｲｽﾀｰ 6 名】（令和 2 年度実績）
参加出展事業者	37 社（令和 2 年度実績）

（4）調査結果の活用

①と②の調査で収集したデータは、専門家と連携して内容別に分析整理し、当該事業者へフィードバックする。また、商品の改良や新商品開発、次の商談会等への参考資料として活用するとともに、今後の販路開拓の糸口を見出すための事業計画策定の基礎資料として活用していく。

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

第１期経営発達支援計画期間において、小規模事業者に対する経営分析の支援は、融資斡旋計画策定時や各種補助金申請支援時に実施するにとどまり、自社の業務改善やビジネスモデルの再構築に十分活用できていない現状があった。

また、財務分析(定量的分析)に限定して行うことが多く、定性的な分析にいたっていなかったという課題もあった。

今後は、需要を見据えた事業計画を策定するためのステップとして、財務分析(定量的分析)のみならず非財務分析(定性的分析)についても行っていくこととし、また、高度かつ専門的な知識を有する外部専門家等との連携も図り、実現可能性・実効性の高い事業計画策定に繋げていく。

本計画においては、小規模事業者を取り巻く経営環境がめまぐるしく変化する中で、経営実態から経営課題と強みを見出し、需要を見据えた事業計画の策定を推進するため、①経営分析を事業者へ促すための取り組み（支援先の掘り起こし）を強化し、②指導員等が統一システムを活用し定量面、定性面からの経営分析を行い、より経営現状に踏み込んだ分析と事業者への確実なフィードバックを実施することで、実効性の高い事業計画策定に繋げていくとともに統一的支援が可能となる体制を整備していく。

（２）目標

目標項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
経営分析事業者数	24 者	26 者	26 者	26 者	26 者	26 者

（３）事業内容

①経営分析を事業者へ促すための支援事業者の掘り起こし

小規模事業者が自ら経営分析の必要性・重要性を理解し、自社の「強み」「弱み」を把握し経営課題に気づき、事業者自身の経営分析力の向上を促すため、分析対象事業者の目標を設定するとともに、巡回訪問・窓口相談等の機会を活用し、案内チラシ等により随時経営分析の必要性を小規模事業者に広く啓蒙を図る。

項目	内容
周知(掘り起こし)方法	事業者掘り起こしのための案内チラシ等を作成し、巡回訪問、窓口相談等を通じて配布し、支援事業者の掘り起こしを行う。 また、当会ホームページ等にて広く町内小規模事業者へ周知する。(随時行う。)
周知内容	経営分析の必要性、重要性を周知・啓蒙するとともに、経営分析希望事業者の掘り起こしを行う。
周知頻度	案内チラシの配布は年度当初に１回を予定するが、以降についても、ホームページ等での周知を含め、随時、行う。
(掘り起こし)目標	経営指導員１人あたり 13 者を目標とする。 （当会の経営指導員数は 2 人のため、2 人×13 者＝計 26 者)
掘り起し後に活用する分析ツール(後記②に続く)	中小機構の「経営自己診断システム」・「経営計画つくるくん」、経済産業省「ローカルベンチマーク」等を活用し、経営指導員等と事業者が一緒になり分析を行う。

②分析ツールを活用した経営分析の実施

中小機構の「経営自己診断システム」・「経営計画つくるくん」、経済産業省「ローカルベンチマーク」等の各種分析ツールを活用した経営分析を経営指導員等が統一して行う。具体的には、財務諸表による数的見地からの定量的分析と、定量的な項目分析では見出せない小規模事業者特有の定性的な項目について当該事業者にヒアリングを行い、自社を取り巻く外部環境や内部環境等による自社の現状等を分析し、実態課題の洗い出しを行う。

また、経営分析の過程で発生した専門的な課題や詳細な分析を要する場合には、北海道商工会連合会や北海道よろず支援拠点等の専門家と連携し、課題内容に応じた高度かつ専門的な分析等も取り入れていく。

項目	内容
対象	上記①により掘り起こした小規模事業者
分析ツール	中小機構の「経営自己診断システム」・「経営計画つくるくん」、経済産業省「ローカルベンチマーク」等
分析項目	(定量的分析) 財務分析については、複数の異なる数値を組み合わせた指標を活用、また、通常の経営分析で使われる「売上高」や「経常利益」などの単純な数値についても重要な要素として取り扱い、推移を見て増減の分析によってその理由や将来の推移を推定する。 具体的には収益性（売上高総利益率など)、効率性（総資本回転率など)、生産性（一人当たり売上高など）、安全性（流動比率など)、成長性（前年比増収率など）の項目について分析を行っていく。 (定性的分析) 事業計画を策定する際には自社の状況把握が求められるが、数値ばかりではなく、数値化できない社内外の状況を文章にして認識させる。事業者とのヒアリングを通じたSWOT分析を活用し自社に内在する状況についてリストアップし「強み」「弱み」「機会」「脅威」4つの項目を独立して検討するとともに、他の要素との関連性も考えて分析する。
目標	26者

（4）分析結果の活用

経営状況の分析結果については、当該事業者に対してフィードバックし、経営実態からどこに問題があるのか等の経営課題を明確化させ、その後の事業計画策定支援などに活用していく。

また、個別の経営分析の結果は、業種別・分析項目別に整理し、必要な時にスムーズな提供が行えるよう当会職員間で情報の共有を図り、商工会としての支援ノウハウ向上にも活用する。

６．事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

小規模事業者の経営課題を解決するためには、経営分析・経済動向・需要動向を有効活用した事業計画の策定が必要となるが、現状、第１期経営発達支援計画期間においては、経営分析結果や経済・需要動向を十分に活用した支援体制が構築できていなかった。また、事業計画策定支援を行うことができたケースにおいても、簡易的かつ短期的な事業計画策定に留まり、課題解決のための戦略的かつ中長期的な事業計画には至っていないケースが多かった。

事業者側においても事業計画の必要性の認識が低い状況にある（＝必要性を認識してもらえなかった）などの課題もあることから、本計画では、事業者の意識改革を促しつつ、セミナーや個別相談会を通して、経済動向調査や経営状況の分析により明らかにした経営資源や外部環境状況、更に需要動向調査によって得られた買い手のニーズ等を踏まえた事業計画策定を支援するとともに、上記分析結果等に基づいた中長期的な事業計画策定の支援、ひいては経営力強化に繋がる事業計画の策定を支援していく。

また、昨今 IT の浸透により、あらゆる面での組織変化・業績改善などが求められており、小規模事業者にとっても、ビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して顧客や社会のニーズを基に業務そのものや組織を変革し競争上の優位性を確立することが喫緊の課題となってきているため、DX などの新たな取り組みを推進していく。

創業支援については、巡回・窓口支援を通した創業計画等の策定支援に努めてきたが、従前からの経営改善普及事業や国・道・町の支援施策の情報提供に終始する支援が多い状況にあった。本計画においては、第１期経営発達支援計画期間の改善点を踏まえつつ、創業関連各種支援機関や町・地元金融機関・日本政策金融公庫等と連携を図りながら、積極的な周知により創業希望者の掘り起こしを行うとともに、専門家と連携した個別相談会を開催し、実現可能な創業計画の策定の支援を行っていく。

事業承継支援についても、事業承継ネットワーク等との連携のもと事業承継診断を実施し、事業承継に取り組む小規模事業者の掘り起こしを行い、専門家と連携した個別相談会等を通じて、より踏み込んだ早期の事業承継計画の策定を支援していく。

（2）支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を単に説いても、即座に実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないことから、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、経営状況の分析を行った事業者の事業計画策定を目指す。

併せて、持続化補助金等の申請や事業計画策定に資するセミナーを契機として事業計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

また、昨今の IT の普及浸透により、様々な場面においてデジタル技術等を用いた組織変化・業績改善などが求められているが、小規模事業者においては技術への知識不足や各種ツール活用のノウハウがないことから競争に取り残される危惧もあることから、事業計画策定に際し、DX への取り組み推進を図るべく、事業計画策定セミナー内でデジタル化技術関連のカリキュラムを実施し、デジタル技術等への対応力を高めていく。

なお、新規創業者や事業承継者については、創業・承継後間もなく取引関係の維持・構築や資金繰りに課題を抱える事例が散見されることからセミナーや個別相談会等により「経営戦略」・「販路開拓」・「財務戦略」・「人材育成」の４つの視点を踏まえたカリキュラムの提供により円滑な創業・事業承継に必要な知識の習得を支援するとともに、実現性の高い創業・事業承継計画の策定につなげていく。

（3）目標

目標項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①事業計画策定セミナー回数 (DX 推進カリキュラム含む)	－	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定事業者数	7 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
②創業計画策定支援 セミナー回数	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
創業計画策定事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
③事業承継計画策定 セミナー回数	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業承継計画策定事業者数	－	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

※現状「－」の補足：直近年度ではいずれもセミナー形式ではなく、相談があった際に個別の事業計画策定支援やフォローアップなどの支援を行っている。以前は、創業や事業承継についてセミナーを開催していたが参加が少ない状況にあった。しかしながら、前もっての準備や計画が重要であるという考え方を訴え、あらためて積極的なセミナー参加を促し計画策定について伴走支援を行っていく。

（4）事業内容

①経営課題解決を図る事業計画策定支援

経営分析を行った小規模事業者等を対象に事業計画策定の必要性を理解し、経営分析により導き出した経営課題の解決と新たな需要開拓を図るための事業計画策定セミナーを開催する。終了後は、伴走型小規模事業者支援推進事業や北海道商工会連合会専門家派遣事業等による専門家を活用した個別相談会を開催し、具体的な事業計画の策定を支援する。

なお、DX の取り組みを推進すべく、事業計画策定セミナー内において、関連のカリキュラムを組み入れ、小規模事業者のデジタル技術等への対応力をあわせて高めていく。

【支援対象】

経営分析を行った事業者のうち、事業計画策定に意欲的な事業者（自ら経営分析を行った事業者も含む）

【手段・手法】

上記支援対象者に対し、経営指導員等が伴走型支援(セミナー終了後の個別相談等含む)にて事業計画の策定に繋げる。

また、高度な事業展開を検討する事業者に対しては、北海道商工会連合会専門家派遣事業等を活用し、専門家も交え確実に事業計画の策定に繋げていく。

なお、予め経営状況の分析が完了していない事業者については、あわせての経営分析支援も実施する。上記支援対象者に対し経営指導員等が伴走型支援にて事業計画の策定に繋げる。

【事業計画策定セミナー概要】

項目	内容
周知方法	「５．経営状況の分析に関すること」により経営分析を行った事業者への直接案内及び本会ホームページ、会報等により小規模事業者へ広く周知
開催回数	年 2 回
カリキュラム	・経営分析により把握した自社の問題点の確認 ・計画策定の意義と活用できる政策 ・問題の主要因と課題の設定

	・ニーズと市場の把握 ・競合確認と強みの棚卸 ・事業戦略と実施事項の設定 ・DX の取り組みによる業務の改善・効率化　市場競争力の強化他（※） ・本会経営指導員が伴走型で支援する経営分析＆事業計画策定ワーク ・個別相談（経営指導員に専門家を加え伴走するフォローアップ支援）
講師	中小企業診断士（兼 IT コーディネーター）
参加予定者数	10 事業者

（※）上記カリキュラムのうち、DX 関連の内容について具体的には下記のものとする。

項目	内容
業務プロセスの改善、効率化の促進	小規模事業者は、人材や設備投資など活用できるソースが少ないため、労働生産性を上げるには業務の効率化が欠かせない状況にあり、DX の取り組みと業務のデジタル化は必然となる。 属人化した業務を自動化・標準化し、業務の非効率を見直すことにより、自然と従来の業務プロセスにメスを入れることが可能となる。
人材不足問題の解決策	労働人口の減少により多くの小規模事業者が人材不足・人材確保に悩まされているが、社内に DX が進むと、定型業務は自動化され業務の省力化が実現される。 また、業務環境がクラウドに構築されるため、テレワークや在宅勤務が実現しやすくなり、多様な働き方にも対応できるようになる。 優秀な従業員の維持・定着にもつながるなど、「働きやすさ」を売りにした小規模事業者を目指す。
市場競争力の強化	DX は業務プロセスの改革だけでなくデジタル網を駆使した戦略立案力や開発力の強化も容易に進めることができるなど、スピーディーな経営判断を可能となる。 DX によって様々な新しい価値向上にチャレンジすることにより、新戦略に取り組みにくいと感じている小規模事業者でも世界に通じる競争力を持つことを目指す。
BCP 対策の体制強化（クラウドを活用したデータ保全等）	ここ数年日本は水害や地震など自然災害が発生しやすくなっており、非常事態に対する備えはどの企業にとっても重要な課題となっているが、災害対策（BCP 対策）には膨大なコストが発生する可能性があるため普及が進んでいない。DX を推進することにより、セキュリティの万全なクラウドの利用などを導入することで、クラウド上に機密情報や顧客情報などの企業情報を保管することができ、自然と緊急時の事業継続体制をとりやすくなる。

②創業計画策定支援

創業希望者や創業間もない事業者に対する創業計画策定セミナーを実施し、地域の経済動向調査の結果等を踏まえながら、より具体的なビジネスプラン策定に係るプロセスや目標、達成手段、売上・利益計画、資金計画等の策定に向けた伴走型支援を行い、経営戦略に踏み込んだ事業計画の策定を支援する。また、支援にあっては、北海道商工会連合会や北海道よろず支援拠点等の専門家と連携を図っていく。

【支援対象】

創業希望者や創業後間もない事業者で経営力向上を図りたい事業者

【手段・手法】
経営指導員が担当制で張り付き、セミナーを開催し創業計画策定を支援するとともに、北海道商工会連合会及び北海道よろず支援拠点等の外部専門家も交えて確実に創業計画の策定に繋げていく。

【創業計画策定支援セミナー概要】

項目	内容
募集方法	周知文書の作成配布・当会ホームページ等での周知
開催回数	年１回
カリキュラム	・創業の心構え ・ビジネスプラン策定のポイント ・開業時等に必要な届出について ・決算書、確定申告書の作成について ・市場分析と販路開拓のポイント ・社会保険、労働保険の基礎知識 ・必要資金の算定と収支計画 ・人材の視点から経営を学ぶ ・ビジネスプラン策定 ・ビジネスプラン発表&伝え方 ・個別相談（経営指導員に専門家を加え伴走するフォローアップ支援）
講師	中小企業診断士
参加予定者数	5 事業者（うち 2 者が具現化、創業計画策定につながることを目標とする。）

③事業承継計画策定支援
経営指導員による巡回・窓口相談時のヒアリングにおいて、後継者はいるが事業承継のタイミングが分からずに踏み切れていない事業者に対して、事業承継ネットワーク等各種関連機関と連携し、事業承継診断ヒアリングシートを活用した早期の事業承継への取り組みを促すとともに事業承継計画策定支援セミナーを開催する。また、セミナーに引き続き個別相談を実施し、事業承継をするための様々な課題についてヒアリングを行いながら、承継の方法・時期・承継の際の税務面での取り扱いなど小規模事業者のステージに沿った形で整理を行い、事業承継計画の策定を支援する。
なお、事業承継は事業者ごとに状況が異なり、画一的な支援では根本的な問題解決が図れず、専門的な知識が必要になることから、必要に応じて、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや北海道よろず支援拠点（ともに経済産業省委託事業）・北海道商工会連合会等と連携し専門性の高い支援を展開する。

【支援対象】
経営分析を行った事業者のうち、事業承継に前向きな事業者（自ら経営分析を行った事業者も含む）

【手段・手法】
上記支援対象者に対し、経営指導員等が個別に支援対応するとともに、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや北海道よろず支援拠点等の外部専門家を活用し連携しながら確実に事業計画の策定に繋げていく。

【事業承継計画策定支援セミナー概要】

項目	内容
募集方法	周知文書の作成配布・ホームページ等での周知

開催回数	年１回
カリキュラム	・事業承継の心構え ・ビジネスプラン策定のポイント ・事業承継時等に必要な届出について ・決算書、確定申告書の作成について ・市場分析と販路開拓のポイント ・社会保険、労働保険の基礎知識 ・必要資金の算定と収支計画 ・人材の視点から経営を学ぶ ・ビジネスプラン策定 ・ビジネスプラン発表＆伝え方 ・個別相談（経営指導員に専門家を加え伴走するフォローアップ支援）
講師	中小企業診断士
参加予定者数	5 事業者（うち 1 者が具現化、事業承継計画策定につながることを目標とする。）

７．事業計画策定後の実施支援に関すること

（1）現状と課題

第１期経営発達支援計画においては、事業計画を策定した事業者に対し巡回訪問等により個別にフォローアップ支援を行ってきたところである。

しかしながら、補助金申請支援等がきっかけで事業計画を策定した事業者などに関しては、計画策定後の定期的な進捗状況確認ができないケースがあった。また、フォローアップ自体も事業者からの申し出による受動的な支援に留まるなど、十分な支援を行うことができず、事業成果の検証ができなかったなどの課題があった。

（2）支援に対する考え方

本計画では、事業計画を策定した全ての事業者へのフォローアップを着実に行うこととし、事業計画実施の進捗状況に応じたフォローアップ頻度を考慮しながら、外部支援機関の専門家と連携し、事業遂行上の課題解決に向けた支援を実施する。また、特に売上・利益等の検証を踏まえ事業成果を意識したフォローアップ支援を実施していく。

なお、計画と進捗状況とのズレが生じている場合や、新たな問題・課題が発生している事業者に対しては、北海道よろず支援拠点等の専門家と連携しながら、ズレが発生した要因や対応方策等を検討し、フォローアップの頻度変更や計画の見直しを図るなど、支援対象事業者の状況に応じた適切な支援を伴走型で実施していく。

（3）目標

目標項目	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①事業計画策定フォローアップ対象事業者数	15 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度（延回数）	60 回	40 回	40 回	40 回	40 回	40 回
売上増加（目標前年比 20%増）事業者数	－	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
②創業計画策定フォローアップ対象事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
頻度（延回数）	4 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
売上達成（計画ベース）事業者数	－	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
③事業承継計画策定フォローアップ対象事業者数	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
頻度（延回数）	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
売上増加（前年比）事業者数	－	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

※①事業計画策定フォローアップ対象事業者数については現状より減少するが、現状の課題を踏まえ、１件１件を確実かつ意義あるフォローアップを行っていくため、本数値設定とする。
なお、フォローアップ頻度については、1 者あたり年間 4 回とする。

※②創業計画策定フォローアップ対象事業者数については創業計画策定件数と同様で設定。
なお、フォローアップ頻度については、1 者あたり年間 4 回、売上達成事業者数については分母が少ないため、その半分としている。

※③事業承継計画策定フォローアップ対象事業者数については事業承継計画策定件数と同様で設定。
なお、フォローアップ頻度については、1 者あたり年間 4 回、売上増加事業者数についてはフォローアップ対象事業者数と同数とする。

（4）事業内容

①事業計画策定事業者に対するフォローアップ支援

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、四半期に１回経営指導員が定期的に巡回訪問等を行い計画の進捗状況の確認を行うとともに、目標数値未達成の場合や課題が生じた場合は、北海道商工会連合会登録専門家や北海道よろず支援拠点等の専門家を活用し課題解決に向けた支援を行い、事業計画の実現性を高める伴走型支援を実施していく。

また、巡回頻度については、事業者の進捗状況に応じて臨機応変に変更し、計画とズレが生じている場合はフォローアップ回数増加、専門家派遣などによる課題抽出等を行い、計画通りに事業が進められるよう支援を行う。

②創業計画策定事業者に対するフォローアップ支援

創業者（創業まもない者も含む）、創業・第二創業予定者に対して、経営指導員が定期的に巡回等を行い、補助金・融資制度等の活用による資金繰り支援や税務・労務等諸手続きの支援を行い、先ずは計画したビジネスプランに基づき開業準備に向けた支援を行う。事業スタート後も、経営が軌道に乗るまでの間は経営指導員による定期的な巡回訪問を実施し、金融・税務・労務等に関する基本的経営支援に加え、計画の進捗状況や経営の状況、新たな問題・課題等を確認するとともに、北海道商工会連合会や北海道よろず支援拠点等の専門家等と連携しながら、課題解決に向けた必要な支援を実施していく。

また、計画とズレが生じている場合は、フォローアップ回数増加、専門家派遣などによる課題抽出等を行い、計画通りに事業が進められるよう支援を行う。

③事業承継計画策定事業者に対するフォローアップ支援

事業承継計画を策定した小規模事業者に対して、経営指導員が定期的に巡回訪問を行い計画の進捗状況の確認を行うとともに、事業承継が計画通りに進んでいない場合には、事業者に対するあらためてのヒアリング等により、その要因と問題・課題等の分析・抽出を行い、北海道事業承継・引継ぎ支援センター等の専門家等と連携しながら課題解決に向けた伴走型の支援を行う。

また、事業承継の支援は、後継者の選定方法や継承方法、相続・贈与・譲渡等の税金対策、譲渡条件など、多岐にわたる問題・課題が発生することから、状況に応じて巡回頻度を増やしながら、弁護士や税理士等の専門家との連携のもと円滑な事業承継を支援していく。

８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（1）現状と課題

第1期経営発達支援計画期間の取組みとして、新たな需要の開拓に取り組む小規模事業者に対し、販売会等への出展支援を通じて地域内外への販路開拓を支援するとともに、地域資源を活用した新商品の開発や新たな販路の開拓等を支援してきた。特に、販売会等へ出展する事業者に対しては、事前にセミナーを開催し、出展に関するノウハウを習得してから、出展当日を迎える方法にて支援を行うなど、効率的・効果的な販路開拓に向けて着実な成果があがる内容で取り組んできたところである。

また、販売会等終了後に報告会や経営指導員・中小企業診断士等による事後支援を通してフォローアップを行ってきたところであるが、課題として、その後の分析・検証等が不足し新たな需要開拓に繋がる継続的な支援に至らなかったケースがあったことがあげられる。

なお、多くの事業者が新型コロナウイルス感染症の影響を受けている中、新たなビジネスモデルへの取り組みとして、IT等を活用した非対面型ビジネスモデルへの転換が必要とされているが、小規模事業者においては未だ対応できていない事業者が多いことから、いかにしてECサイトやSNSの活用、DXの推進等などを促し、新たな需要の開拓に繋がる支援を行っていけるかが課題の一つでもある。

（2）支援に対する考え方

本計画においては、事業計画を策定して新たな販路の開拓に取り組む小規模事業者等に対して、北海道商工会連合会をはじめとする各種支援機関が開催する販売会や商談会、展示会等への出展支援を行っていく。出展する事業者に対しては販路開拓に関する専門家と連携し、商品アピール手法や商談成立率向上に向けた事前・事後支援を行うとともに、出展期間中においても経営指導員が帯同し出展後の状況分析・検証を行うことで、バイヤーや消費者ニーズを捉えた商品力・販売力の向上をサポートするなど、最終的には新規取引増または売上増加という具体的成果を意識した継続支援を実施していく。

加えて、アフターコロナ・ウィズコロナへの対応として、全国商工会連合会が運営するECサイトへの出展支援や、SNSツールによるチャネルの拡大等ITを活用した新たな需要開拓の取組み支援、DXの推進などを行っていく。

（3）目標

目標項目	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
展示販売会出展事業者数（北海道味覚マルシェin札幌）	2者	2者	2者	2者	2者	2者
売上額／者	10万円	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
物産展出展事業者数（むらからまちから館）	－	2者	2者	2者	2者	2者
売上額／者	－	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
展示商談会参加事業者数（北の味覚、再発見!!）	－	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数／者	－	1件	1件	1件	1件	1件

ニッポンセレクト（EC サイト）への出品事業者数	―	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上額／者	―	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
とかちしみずマルシェ 共同チラシ参加事業者数	35 者	36 者	36 者	36 者	36 者	36 者
売上額目標	新規顧客の開拓等販路開拓支援・リピーター客の増加による 通常平日営業売上対比 5%の増加					
飲食店の共同 PR 促進事業 共同チラシ参加事業者数	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
売上額目標	新規顧客の開拓等販路開拓支援・リピーター客の増加による 通常平日営業売上対比 5%の増加					

※現状「－」の補足：展示商談会等への参加については、新型コロナウイルス感染症の影響により令和 2～3 年と実施を控えている状況にあるが、万全のコロナ感染防止策を講じるなどして、第 2 期経営発達支援計画期間から再び支援を行っていく。また、「むらからまちから館出展」「ニッポンセレクトへの出品」については、現状事業者の参加までは至っていない状況にあるが、第 2 期経営発達支援計画期間は積極的に巡回などを通じて、出展を促し販路の開拓や売上の増加に向け支援を行っていく。

（4）事業内容

①商談会・販売会等への出展支援と商談成約率向上に向けた支援（BtoB 及び BtoC 支援）

新たな需要の開拓や販路開拓を目的に、北のおいしいを新発見！「北海道味覚マルシェin札幌」（展示販売会）、全国商工会連合会が主催または運営する「むらからまちから館」（物産展）、特産品展示商談会「北の味覚、再発見!!」などへの出展を支援する。

具体的には、事業計画を策定し新たな需要開拓に取り組む小規模事業者や新商品の販路開拓を目指している小規模事業者を中心に、巡回等において商談会や販売会等の周知を図り出展者の掘り起こしを行う。

また、出展する事業者に対しては、事前サポートとしてプレゼン方法や展示方法等の支援、出展商品のFCPシートの作成支援等を行い、必要に応じて関連支援機関等の専門家と連携し、出展効果を更に高めるためのプロモーション手法等の指導を含めた個別相談を行う。出展当日は、経営指導員等が帯同し、バイヤー及び消費者の意見や商品への評価等を整理したうえで出展事業者に提供することで、市場ニーズに対応した「売れる商品づくり」に繋げていく。さらに、商談等後も継続したフォローアップ支援を行い小規模事業者の新たな需要開拓を図っていく。

（ア）販売会・物産展等への出展支援（BtoC）

【北のおいしいを新発見！「北海道味覚マルシェ in 札幌」概要】

概要	北海道の中小企業・小規模事業者の新たな販路開拓のため、北海道と連携し、道内最大の消費地でもある札幌圏の消費者に魅力ある商品を紹介する展示販売会。 バイヤー等による事前セミナーの開催及び商品に対する消費者の評価等の情報を得ることにより、新たな販路開拓の支援や販売力の向上等を図る。（主催者：北海道商工会連合会）
開催時期	毎年度 9 月実施
開催場所	札幌市（デパート等）
募集対象企業	道内の中小企業・小規模事業者（自社で食品製造・開発、または販売している事業者）
参加出展事業者	60 社（募集予定）

【むらからまちから館 概要】

概要	全国商工会連合会で運営している全国の中小企業の地域特産品を扱うアンテナショップで日本唯一の公設地域総合専門館。イートインスペースも併設しており東京に居ながら全国各地を訪問しているかのような楽しさが味わえる貴重なショップ（物産展）。 当町の小規模事業者が取り扱う商品の設置が可能であることから、出展を行い、首都圏の消費者への販路拡大等を図る。
立地	東京都千代田区有楽町 2-10-1（JR 有楽町駅前）
来場者数	884,652 人 （令和元年実績）
取扱商品数	1,200 品 （令和元年実績）

（イ）商談会・展示会への出展支援（BtoB）

【特産品展示商談会「北の味覚、再発見!!」概要】

概要	道内小規模事業者の販路開拓・拡大を目的に開かれる展示商談会。 本展示商談会へ出展することにより、流通業者との商談マッチングや商品情報を直接伝える機会となり、当町の小規模事業者の販路開拓・拡大と地域特産品の認知度向上を図る。（主催者：北海道商工会連合会）
開催時期	毎年度 10 月実施
開催場所	札幌市
来場者数	243 名 【流通業者 175 名 関係機関等 39 名 札幌消費者協会 23 名 北海道ﾌｰﾄﾞﾏｲｽﾀｰ 6 名】（令和 2 年度実績）
参加出展事業者	37 社（令和 2 年度実績）

②IT 活用（DX 関連）による販路開拓支援（BtoC 支援）

販売会や商談会等への出展は効果が大きい反面、単発的であり機会も限られていることから、日常的な販路開拓機会の提供の場として、全国商工会連合会が運営する EC サイト「ニッポンセレト.com」への出展支援（出品勧奨等）を行い、インターネット販売等を活用した町外への販路開拓を支援する。

また、専門家と連携しての EC サイトにおける商品訴求に関するノウハウの提供やその対策、売上拡大事例の紹介などを通じて、出展効果を高めるための支援を行い、インターネット販売による販路開拓を支援する。

なお、IT 活用が遅れている小規模事業者が多いことから、アフターコロナ・ウィズコロナへの対応として、事業者自らが「Instagram」や「Twitter」等の SNS を活用した企業及び商品の情報発信ができるようスキルアップ支援もあわせて行い、新たな需要開拓及び DX の取り組み支援等をすすめていく。

【EC サイト「ニッポンセレクト.com」への出展支援（BtoC)】

概要	全国商工会連合会が運営する EC サイト「ニッポンセレクト.com」（日本の逸品を探して楽しい地域支援お取り寄せサイト）を活用し、当町の小規模事業者の商品展開力・販売力の向上・認知度の向上支援、販路開拓・拡大と地域特産品の認知度向上を図り、売上増加を目指す。
募集対象企業	「ニッポンセレクト.com」を販路拡大のツールとし、産地直送方式 で売上向上に取り組もうと考える事業者

アイテム数	約 12,000 アイテム

上記（EC サイトへの出展支援）に関連した当会での取り組み

出展勧奨	事業計画を策定し新たな需要開拓に取り組む小規模事業者や新商品の販路開拓を目指している小規模事業者のうち、EC サイトの活用関心が高い事業者、また、支援効果が高いと見込める事業者を対象に巡回等により、出展(出品)を勧奨する。
事前レクチャー	出展事業者に対して、インターネット販売分野の専門家と連携し、商品の見せ方（写真・キャッチコピー等）・PR 手法などに関するノウハウ習得を個別支援する。 また、DX に関連した取り組みとして、新たな PR ツールともいえる SNS での情報発信についても、専門家と連携し手法習得の支援を行うことで、一過性の出展にとどまらず、その後事業者自らが商品 PR を行っていくことを可能とする支援を行う。

③新たな需要の開拓に寄与する事業等の実施（BtoC 支援）

町外への販路開拓を上記①・②の取り組みにより支援を行っていく一方で、町内(及び近郊町村)の需要の取り込みも売上維持･増加には重要な要素である。町内(及び近郊町村)の消費者に対しては、依然として紙媒体による広告が最も訴求効果が高いことから、下記の取り組みによる支援を行っていく。

（ア）「とかちしみずマルシェ」共同チラシ作成配布による需要開拓支援

1 者 1 者では訴求効果を得られない小規模事業者にあっても、清水町全体を一つの市場とみなして共同広告を行うことで、町内(及び近郊町村)に対して高い訴求効果を得ることができることから、「とかちしみずマルシェ」（共同販売促進事業）と称し、共同チラシを作成・配布することにより、小規模事業者の町内(及び近郊町村)への販路開拓を支援する。

また、本事業では、小売業のみでなく、さまざまな業種・業態の事業者が思考を凝らしバラエティーに富んだ訴求紙面をつくることで、事業者単独のチラシとは一線を画した内容（町全体が一つの市場となる内容）となり、消費者の目に留まるチラシとして高い宣伝効果が見込め、販路開拓・商圏の拡大につながるものである。

なお、共同チラシ事業については、平成 29 年度・平成 30 年度に清水町を含む近隣 4 町への折込で販路拡大・新規顧客の獲得を行い一定の成果があったことから、令和元年度・令和 2 年度は更に配布エリアを拡大、南富良野町・占冠村も商圏範囲ととらえ折込を展開した。両町ともスーパーや商店が少ない（無い）状況にあり、今後も共同チラシの展開により更なる顧客の取り込みが期待できることから、引き続き、清水町を含む近隣 6 町村への折込を行い新規顧客の開拓・商圏の拡大を事業として行っていく。

【とかちしみずマルシェ等共同チラシ事業概要】

概要	町内他、周辺地域（芽室町・新得町・鹿追町）及び南富良野町占冠村を含めた約 15,000 戸を配布対象として、一般消費者へチラシによる共同広告の配布を行う（年 12 回)。小売店のみならず様々な業種からなる販路開拓につながる商品やサービス等の紹介し、平日営業日の売上の 5%増加を目標とし実施する。
募集対象企業	事業計画策定等を行い、戦略的に需要開拓を目指す小規模事業者 （巡回・商工会ホームページ等で募集・周知）
掲載事業者数	36 事業者

（イ）飲食店の共同 PR 促進事業共同チラシ作成配布による需要開拓支援

新型コロナウイルス感染症の影響等を大きく受ける飲食店支援について、既存顧客の呼び戻しや新規顧客の開拓につなげるべく、飲食店に特化した共同チラシを作成し折込広告を行うことで、町内飲食店の魅力発信を行い、町内(及び近郊町村)の消費者に町内飲食店を知ってもらう機会をつくる。なお、掲載内容については、豊富な地元食材を使った新メニューなどを中心とすることで宣伝効果を高めるとともに、事業を広く周知し参加店舗を増やすことにより、事業自体の訴求効果も高める。

また、飲食店自ら集客効果を実感してもらうことにより、「受け身での営業ではなく、攻めの営業でのお客様の反応」をとらえる機会を提供でき、今後の訴求力向上意識を成熟させていく効果も期待できる。

【飲食店の共同 PR 促進事業共同チラシ】

概要	町内他、周辺地域（芽室町・新得町・鹿追町）及び南富良野町占冠村を含めた約 15,000 戸を配布対象として、一般消費者へ飲食店を中心とする共同チラシによる広告の配布を行う（年 12 回)。 営業日の売上の 5%増加を目標とし実施する。
募集対象企業	事業計画策定等を行い、戦略的に需要開拓を目指す小規模事業者(飲食業) （巡回・商工会ホームページ等で募集・周知）
掲載事業者数	10 事業者

９．事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（１）現状と課題

第１期経営発達支援計画期間での事業の評価及び見直しをするための仕組みについては、清水町担当職員・当会役員で構成する事業評価委員会を事業年度終了後に年１回開催し、当会が実施した事業の内容及び成果について評価を受け、その内容を職員間で共有し協議した後、理事会へ報告を行い、それら提案等を踏まえ次年度に向けた事業の見直し及び今後の方向性を決定している状況である。

しかしながら、事業年度の途中で PDCA のローリングをかける仕組みになっていなかったことが課題として挙げられるため、第１期経営発達支援計画期間の仕組みを継続実施しつつ、アフターコロナ・ウィズコロナ等による経営環境の変化に対応した効果的かつ柔軟に事業改善・見直しができるよう努めていく。

（２）事業内容

①法定経営指導員による実施方法及び進捗状況の管理

定期的（月１回）に開催する経営支援会議等において、事業の実施方法の確認を行うとともに、事業の進捗状況及び実施した事業の検証等を行い常時職員間での共有を図る。

②事業ごとの PDCA によるローリング

本計画の事業項目に掲げる調査・分析・事業計画策定・需要開拓支援事業・地域経済活性化事業等については、事業終了後に事業担当者が報告書をまとめ、随時、実施状況の報告・成果の評価・見直し案を提示し稟議にかけ、また、他の職員からの改善点に関する意見も集約するなどし、次の事業の企画に生かす PDCA サイクルを回す取り組みを行う。

③「事業評価検証委員会」設置による事業の評価・検証・見直し案の検討

清水町商工観光課担当職員、法定経営指導員、本会役員、また、中小企業診断士や帯広信用金庫清水支店長などで構成する「事業評価検証委員会」を毎年度１回以上開催し、事業の実施状況・成果の評価・検証を行うとともに、必要に応じ柔軟に見直し案の検討を行う。

④理事会での事業評価・検証及び見直し

上記委員会で提示された事業評価・見直しの結果については、理事会に報告し、事業実施方針に反映させ、承認を受ける仕組みとする。

⑤計画の評価及び見直し結果の公表

上記理事会にて承認を受けた評価結果及び計画については、本会ホームページに掲載（年１回）することで広く公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

１０．経営指導員等の資質向上等に関すること

（1）現状と課題

第 1 期経営発達支援計画期間においては、経営指導員等の資質向上については、主に北海道商工会連合会、中小企業大学校等が実施する研修会等に参加し各種相談に対応するための知識習得を図りながら職員の資質向上に取り組んでいるが、職員個々の支援スキルにバラつきがあり、職員間での知識や情報の共有化が不十分なことから、組織全体として小規模事業者に対する支援レベル向上につながっていない点が課題である。

本計画では、職員個々の資質と職種別能力等を踏まえ、各種研修会等へ参加し職員間による OJT や組織内共有等の取組み等を一層活性化させながら、事業計画策定、事業承継、創業支援などの重点支援事業に対し、職員全員が一定レベル以上まで対応できるよう組織全体としての支援力を向上させていく。

（2）実施内容

①外部関係機関が主催する研修会等参加による支援能力向上

経営発達支援事業の実施にあたっては、経営分析、事業計画策定、販路開拓手法等の高度な支援能力が商工会職員に求められており、経営指導員のみならず職員 1 人 1 人が小規模事業者に対する支援能力を一層向上させていく必要があることから、行政（国、道）が主催する支援施策説明会、全国商工会連合会や中小企業大学校が主催する経営支援手法に関する研修会への積極的な参加に加え、北海道商工会連合会が主催する職員研修体系による職種・専門的研修に対し、職員個人の資質や能力を加味し、不足している能力を特定した上で計画的に経営指導員や職員等の派遣を行っていく。特に、本会では、経営発達支援計画の重点目標にある事業計画策定や事業承継、創業支援に関する支援能力の向上を図ることを優先的に実施していく。

また、DX の取り組みを推進していくにあたり、職員の IT スキルを向上させることが必要であることから、、北海道商工会連合会や中小企業大学校が主催する DX 関連セミナー等（参加を想定する具体的内容は下記のとおり）に積極的に参加し、相談・指導能力の向上を図っていく。

【参加を想定するＤＸ関連の研修内容】

項目	内容
事業者にとって内向け業務効率化等の取組	（ア）業務環境のオンライン化 ・テレワークシステムによる執務環境のリモートワーク対応 ・オンライン会議システムによる社内外とのコミュニケーションのオンライン化 （イ）業務プロセスのデジタル化 ・OCR 製品を用いた紙書類の電子化 ・クラウドストレージを用いたペーパーレス化 ・営業活動のデジタル化 ・各種 SaaS を用いた業務のデジタル化 ・RPA を用いた定型業務の自動化 ・オンラインバンキングツールの導入　など ※コロナ禍における緊急事態宣言によって多くの事業者で導入されたテレワークではあるが、小規模事業者にとってはパソコン 1 つあればできる仕事でも環境整備が追いついていない事業所は未だに多い状況にある。また、セキュリティ対策などを考慮に入れつつ、業務環境のオンライン化の推進を図っていく。
事業者にとって外向け需要開拓等の取組	顧客接点のデジタル化 ・電子商取引プラットフォームによる EC サイトの開設 ・チャットボットなどによる電話応対業務の自動化・オンライン化 ・SNS を活用した販売促進・商品 PR 手法等

	※町内事業者の EC 普及は遅れている状況である一方、昨今の様々なサービスの出現や外出自粛が続いたコロナ禍の時代背景から、小売業の EC 化需要があることから、この分野の知見を得て、支援にいかしていく。
その他取組	オンライン・リモートでの経営指導の方法等 ※オンラインやリモートでの小規模事業者に対する指導やコミュニケーションを機能させるための仕事を標準化することと、コミュニケーションの機会を定型化し、その取り方をルール化することが必要といえることから、この点についても支援能力の向上を図っていく。

②OJT による支援能力向上

経営指導員以外の職員について、経験年数のある経営指導員等職員の巡回・窓口相談時に同行し、小規模事業者の経営課題抽出から課題解決に繋げるまでの支援の流れや手法を実際に学ぶことにより、個々の知識と支援スキルの向上を図っていく。

また、専門家を派遣して小規模事業者を支援する際には、経営指導員等が必ず帯同することとし、支援の進め方、分析や課題の着眼点、事業展開の手法、専門的支援知識等を高め、その習得した内容をデータ記録し、職員全員が相互共有できる体制を構築していく。

③組織内共有による支援能力向上

定期的（月 1 回）に開催する職員全体会議や経営支援会議において、外部関係機関が主催する研修会等へ参加した職員が講師を務め、研修内容や実践している点などを説明することで、他職員の資質向上だけでなく、講師となる職員自身のプレゼンテーション能力の向上にも繋げることができ、更なる支援能力の向上が図ることができるようになる。

また、小規模事業者との相談情報や支援内容については、北海道商工会連合会が主導し全道の商工会で導入を行う「ShokoBiz」（支援内容の記録・共有データベース化ができるシステム）への随時入力を徹底することにより、担当職員が不在の場合や人事異動等により前任者が居ない場合などでも、過去の支援情報を基にした経営支援を継続できるよう改めてデータベースを整備し、組織全体で小規模事業者に対する迅速な支援体制を強化していく。

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

経営発達支援事業における伴走型支援を円滑に実施していくためには、小規模事業者の取り巻く経営課題を早期に発見し、高度で多様化する経営課題に迅速に対応することが求められており、職員個々のスキルアップが必要不可欠となっている。

第１期経営発達支援計画期間においては、各種支援機関等で開催される参加型の会議にて情報交換を行ってきたが、限られた情報の共有にとどまっており、伴走型支援業務の効果的な活用に至らず、経営支援に結び付けるノウハウや支援力の向上が課題となっている。

本計画では、経営発達支援事業の目標に基づく重点的な経営支援テーマについて、他の支援機関との定期的な情報交換を行い、それぞれの支援機関別の支援ノウハウや支援の現状、経営課題の抽出から支援内容を明確化し、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上を図っていく。

今後は、以下の事業を行うことにより、他の商工会や各支援機関及び外部専門家との積極的な連携によって、需要の動向や、国・道・町の施策の概要や運用に関する情報交換を行うとともに、地域小規模事業者の経営課題及び支援に関するノウハウの共有化を図っていく。

また、各団体間の連携を深め理解を深めることで、小規模事業者の支援ニーズの掘り起こし手法等ノウハウを蓄積し、新たな需要の開拓を支援する基盤を構築していく。

（2）事業内容

①北海道よろず支援拠点との情報交換

経済産業省委託機関でもあり、高度案件に特化した支援ノウハウを有している機関との連携として、北海道よろず支援拠点の専門コーディネーターと情報を共有し、当会主催の事業計画策定セミナーや個別相談会等で実際にアドバイスを行った相談事例をピックアップし、初回相談時から事業計画策定までの具体的な支援手法等について情報交換を行う（年１回、北海道よろず支援拠点十勝支部と情報交換会開催）。

②日本政策金融公庫との情報交換

小規模事業者への金融支援など多種の支援制度を有している機関との連携として、日本政策金融公庫と情報を共有し、経営改善貸付融資制度（マル経）や小規模事業者経営発達支援融資制度をメインとした小規模事業者の効果的な資金繰り支援手法をはじめ、十勝管内における設備投資の状況や創業・事業承継希望者などについて情報交換を行う（年１回、日本政策金融公庫帯広支店と情報交換会開催）。

③北海道事業承継サポートネットワークとの情報交換

事業承継案件は業種別に様々な個別課題が想定されるが、そうした知見を幅広く有する機関との連携として、北海道事業承継サポートネットワーク（※）と情報を共有し、親族内及び第三者承継に関する諸問題や解決方法、また、事業承継診断に基づく今後の事業承継支援の方向性について情報交換を行う。（年１回、北海道事業承継サポートネットワーク十勝ブロックでの情報交換会開催）。

（※）地域における事業承継支援体制の強化を図るため、北海道内の市町村・商工団体・金融機関・支援機関等で構成されるネットワーク。事業承継等に関する実務的な協議や情報共有等を目的とする会議を道内６圏域で開催おり、また、随時、必要に応じた個別相談支援も行っている。

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

これまで、当会では、第1期経営発達支援計画期間において、関係団体と個別に地域経済の活性化についての取り組みを行ってきたものの、お互いが共通認識を持ち事業展開を実施するには至っておらず、当会を含め町内の関係団体全体で今後の地域経済活性化の方向性を共有できる仕組みづくりが急務となっている。

（2）事業内容

・清水町経済懇談会の開催

清水町、十勝清水町農業協同組合、清水町観光協会等関係団体と連携して「懇談会」を開催（年1回）し、農業や観光業を含め、幅広く地域産業の現状や今後の動向、新たな事業展開等について意見交換を通じ、地域資源の発掘やブランド化等を促進し、主に商業・サービス業振興による地域産業活性化を図っていく。

当町の第6期清水町総合計画にも掲げられている「1、各種イベントや商店街の空き店舗解消を推進しまちなかのにぎわいの創出する」「2、商工会と連携し安定した経営基盤の確立し人材育成等をサポート」「3、商業者が消費者とともに愛町購買還動を推進する」「4、企業等の誘致に努めるとともに、起業について支援を行う」といった基本的方向性を踏まえ、当会が中心となり、清水町、十勝清水町農業協同組合、清水町観光協会等関係団体と連携して、今後の地域産業活性化の方向性を検討するための取組を継続的に行うことで関係者間の意識の共有を図っていく。

併せて、関係団体が連携して実施する事業及び各団体が独自で実施する事業について共通認識に立った事業展開を行うことで異業種交流による新たなビジネスチャンスの創造やにぎわいの創出を促進し、地域産業の活性化、小規模事業者の持続的発展が可能となる良好な環境を整備していく。

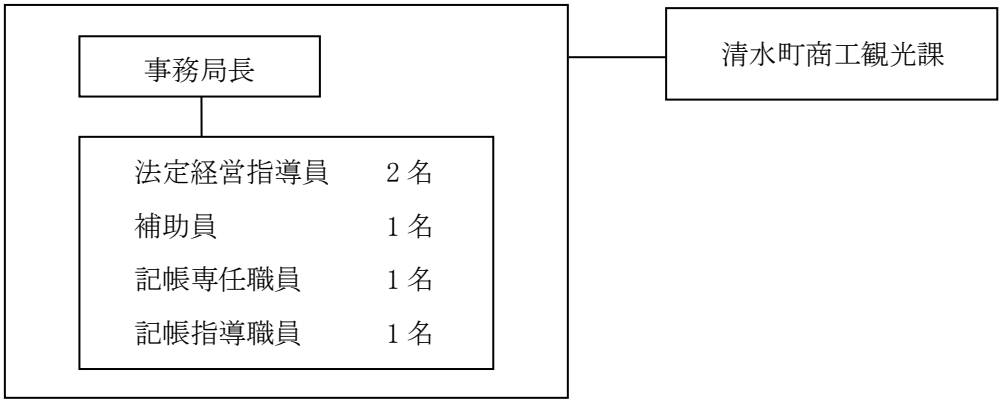
（別表２）

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

（令和３年 11 月現在）

（１）実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等）



（２）商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第７条第５項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏　名：小泉裕敬・伊藤雅史

■連絡先：清水町商工会　TEL：0156-62-2208

②当該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・実施に関わる指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

当計画の法定経営指導員については、次の理由により２名の配置を行うこととする。

【法定経営指導員２名配置の理由】

当町は、町役場のある中心市街地のほかに、役場支所のある御影地区においても市街地が形成されており、小規模事業者の数では中心市街地が多いが、御影地区においても担当経営指導員を定め経営支援を実施している。今後においては、商工会職員を２つの担当地域ごとにチーム分けをすることで、効果的・効率的な経営支援の実施を図り、それぞれに法定経営指導員を１名ずつ配置し、目標達成へ向けた進捗管理等を行う。

（３）商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

〒089-0136

北海道上川郡清水町本通１丁目１番地２

清水町商工会

TEL：0156-62-2208　　FAX：0156-62-4613

E-mail：simizus@rose.ocn.ne.jp

②関係市町村

〒089-0192

北海道上川郡清水町南４条２丁目２番地

清水町　商工観光課

TEL：0156-62-1156　　FAX：0156-62-5116

E-mail：rousei@town.shimizu.hokkaido.jp

（別表３）

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

（単位　千円）

	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度
必要な資金の額	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
3、地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
4、需要動向調査	200	200	200	200	200
5、経営状況の分析	200	200	200	200	200
6、事業計画策定支援	200	200	200	200	200
7、事業計画策定後の実施支援	200	200	200	200	200
8、新たな需要の開拓に寄与する事業	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
9、事業の評価及び見直しをするための仕組み	30	30	30	30	30
10、経営指導員等の資質向上等	70	70	70	70	70

（備考）必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、道補助金、町補助金、商工会負担金にて事業をおこなう。 商工会負担金は会費収入、手数料等収入、受託料収入等で捻出する。

（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