

経営発達支援計画の概要

実施者名	豊頃町商工会（法人番号 9460105001533） 豊頃町（地方公共団体コード 016454）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>①小規模事業者の目標</p> <p>〈目標1〉対話と傾聴を通じた本質的な経営課題の解決のための事業計画策定・実行支援による売上向上</p> <p>〈目標2〉新たな需要開拓を目指す小規模事業者に対する、販路開拓支援を通じた売上向上</p> <p>〈目標3〉創業・事業承継支援による新陳代謝の促進</p> <p>②地域への裨益目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業承継や創業支援による地域商業機能の活性化 ・地域資源を活用した、地域外からの需要開拓による地域経済の活性化
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①「RESAS（地域経済分析システム）」の活用</p> <p>②各種経済情報の収集と提供及び分析</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①商談会・展示会によるアンケート調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①巡回訪問等による支援事業者の掘り起こし</p> <p>②経営分析支援（財務分析・非財務分析）</p> <p>6. 事業計画の策定支援に関すること</p> <p>①DX推進セミナー及び個別相談会の開催（新規）</p> <p>②事業計画策定支援（個別相談会）</p> <p>③事業承継に向けた事業計画策定支援</p> <p>④創業・第二創業に向けた事業計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①事業計画策定事業者に対するフォローアップ支援</p> <p>②事業承継計画策定後のフォローアップ支援</p> <p>③創業・第二創業に向けたフォローアップ支援</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①商談会出展支援（BtoB）</p> <p>②物産展出展支援（BtoC）</p> <p>③DXへの取組みとしてIT活用による販路開拓支援（BtoC、新規）</p> <p>④共同広告による新たな需要開拓支援（BtoC）</p>
連絡先	<p>◆豊頃町商工会 〒089-5312 北海道中川郡豊頃町茂岩本町 135 番地 1 電話：015-574-2206 / FAX：015-574-3776 e-mail：toyosyou@rose.ocn.ne.jp</p> <p>◆豊頃町 企画課 〒089-5392 北海道中川郡豊頃町茂岩本町 125 番地 電話：015-574-2216 / FAX：015-574-3750 e-mail：kanko@toyokoro.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①豊頃町の概要

豊頃町（以下「本町」という）は、北海道十勝地方の東南端に位置し、東西 34 km、南北 35 km、総面積 536.71 km²を有しており、十勝平野の中心河川である十勝川が中央部を縦貫し、十勝川の河口に位置しています。地勢は、十勝川の河岸段丘と、西部地域の標高約 300mを最高とする低丘陵地で形成されており、十勝川とその支流沿いに肥沃な農地が広がり、丘陵部は豊かな森林地帯となっています。

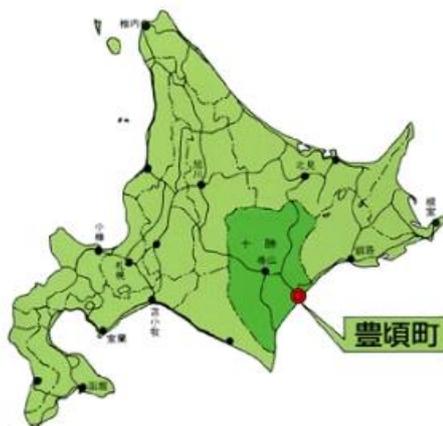
本町は、農業と漁業を基幹産業とする人口約 2,930 人の町です。

また、十勝地方の開拓が十勝川を遡上する形で進んだ歴史から「十勝発祥の地」とされています。

明治 13 年（1880 年）に大津外 4 郡戸長役場が置かれたのを開町とし、令和 2 年に 140 年を迎えました。

昭和 30 年、豊頃村と大津村中部地区が合併し、戸数 2,000 戸、人口 10,725 人となりましたが、人口は次第に減少し、昭和 45 年には過疎指定町村となっています。

昭和 40 年 1 月 1 日（1965 年）から町制が施行されており、来年 2025 年には町制 60 年を迎えます。

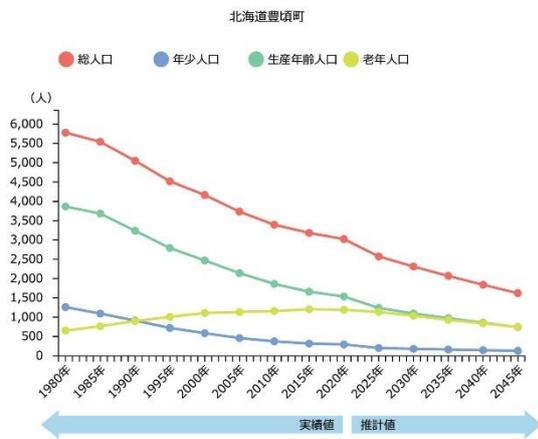


②人口の推移

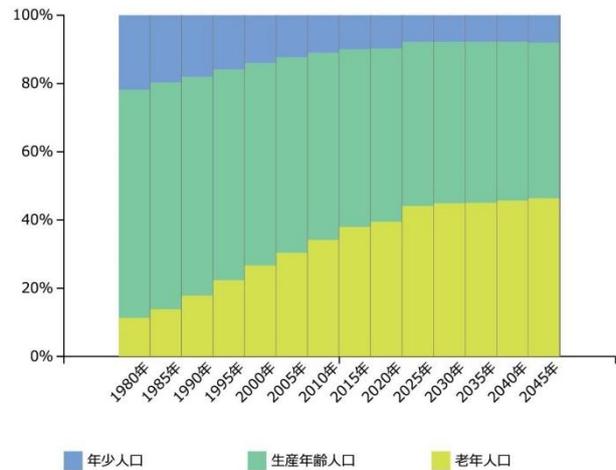
豊頃町の人口は、昭和 30 年（1955 年）の 10,725 人をピークに年々減少し、自然動態による減少の他、官公庁の出先機関の統廃合や民間企業の廃業及び経営難による雇用の悪化など社会動態が要因となり、令和 2 年（2020 年）には 3,022 人とピーク時の 3 分の 1 を超えて減少、令和 6 年（2024 年）9 月末現在においては 2,926 人と減少の一途を辿り国立社会保障・人口問題研究所によると、令和 17 年（2035 年）には 2,539 人、令和 22 年（2045 年）には 1,915 人と推計されており、今後更なる人口減少が危惧されています。

また、本町の年齢区分別の人口構成では令和 2 年（2020 年）において、15 歳未満の人口が 9.73%と極めて少なく、生産年齢人口に伴う高齢人口の割合増加により、平成 12 年（2000 年）で 26.63%であった老年人口の割合は 39.44%にまで上昇し、急速に少子高齢化が進んでおります。

出展：RESAS



出展：RESAS



③産業別の現状と課題

ア) 農業

豊頃町の農業は、十勝川の支流沿いに広がる肥沃な土地で営まれており、畑作と酪農が主体で、農地面積に占める割合はほぼ同率です。

畑作は、寒冷地作物の馬鈴薯、甜菜、小麦、豆類を中心に輪作が行われております。特に馬鈴薯については、でんぷん用、加工用が中心として栽培され、加工用の馬鈴薯は大手企業のポテトチップスの原料としても利用されております。

畜産は搾乳が中心であり、生産された原乳は全て大手乳牛製造メーカーへ出荷、北海道産 100%の飲用乳やバター・チーズ・ヨーグルト等に姿を変えて、全国の量販店に送られております。

また、肉牛の生産と有機質の活用を目指した黒毛和種の導入も行われており、主に全国の生協団体に販売されております。

イ) 漁業

豊頃町の漁業は大津地域を拠点として営まれており、大津地域の漁業活動は、サケの人工ふ化放流事業の成果により、*さけ定置網漁業の水揚量は漁業生産全体（627 t、546,513 千円）の内、430 t（68.6%）、金額は 285,273 千円（52.2%）を占めており、陸揚げされるサケの多くは釧路市の水産加工場に出荷されています。

一方、その他の漁業のウェイトが低く、サケの陸揚状況により漁業経営が大きく影響を受けるのが特徴であり、漁業関係者はサケ偏重型漁業形態から脱皮を図るため、つくり育てる漁業に取り組んでおり、陸上施設でのクロソイ及びマツカワ等の中間育成・放流事業を実施するなど、漁業経営の安定化を図る取組みを進めております。

しかしながら、ここ数年はブリやサバなどの漁獲種も多様化しており、新たな漁獲物の取扱いを前向きに取組む他、カキの養殖が再開されるなど明るい話題もあります。

※(令和2年度『十勝総合振興局～十勝の水産』より)

ウ) 林業

豊頃町は、丘陵性の大地が起伏しており、やや腐食質に富む砂壤土が分布し、孔隙性に富む褐色森林土でおおわれているため、林木の生育にはとても適しているといわれています。町を緑濃く包んでいる森林の面積は 32,000ha にも及び総面積の約 6 割を占め、内、一般民有林が 20,000ha、道有林が 12,000ha、そのうちカラマツやトドマツを中心とした人工林の面積は 18,000ha となります。

エ) 観光業

豊頃町では、例年、夏期には*1「とよころ物産直売所」、冬季には*2「ジュエリーアイス」などを目的に町外から訪れる観光客が増加しており、平成 24 年は観光入込総数 47,000 人でしたが、令和元年には 81,300 人に増加しております。

しかし、新型コロナウイルスの影響により令和 2 年は、24,500 人と大幅に減少し、令和 5 年には 55,200 人と回復しましたが、厳しい状況に置かれております。

また、「ジュエリーアイス」の観光目的としては、打ち上げられたジュエリーアイスの写真撮影が主であり、特産品等の購入などに結び付いておらず、通過型の観光となっているのが現状です。今後は、関係機関と連携を図りながら、当町を訪れる観光客に対し、特産品の P R や観光情報の発信力を高める取組みを強化する必要があります。

※1：とよころ物産直売所

国道 38 号線沿いにあり、豊頃町の中心市街地区への入り口付近に立地している。

豊頃町で収穫された農産物や海産物や当町の小規模事業者が製造する加工品やスイーツも取り揃え、地域内外からの来客も多く、ドライブなどの休憩所にも利用されている。



(営業期間等：4月下旬から11月中旬、金・土・日・祝祭日のみ営業)

※2：ジュエリーアイス

1月中旬から2月下旬にかけて、太平洋に流れ出た十勝川の氷が海岸にうちあげられたものである。波にもまれるうちに角が取れて、透き通ったクリスタルのような氷が太陽の光を受け輝く姿は、まるで宝石のような美しさになり、時間とともに変化する輝きが世界中から注目を集めている。



オ) 商工業

【現状と課題】

豊頃町の商工業者を取り巻く環境は、道路交通網の整備が進んだことや、十勝地方の中心である帯広市及び豊頃町に隣接する幕別町、池田町、浦幌町の大型量販店などがより身近になっており地域住民の生活圏が拡大し、購買力の流出に歯止めがかからない状況となっております。

また、インターネット環境が普及し、多くの選択肢の中から時間や場所を選ばず、自由に消費活動が行うことが可能となるなど、生活スタイルの変化とともに消費者ニーズも多様化しており、本町の商工業に大きな影響を与えております。それに加え、令和元年6月に当町唯一の食品スーパーが廃業し、購買力の流出が加速しました。翌年、令和2年12月にコンビニエンスストアが1件オープンし、高齢層の町外流出は減少しましたが、若年層の町外流出は依然として続いております。

豊頃町では、町内の経済循環対策として「プレミアム付特別商品券」の発行を年4回実施し、総発行額は毎年、約2億4千万円（プレミアム分含む）が発行されておりますが、農業従事者による農協資材部への支払いや、燃料小売店、コンビニエンスストアなどに消費の偏りが鮮明となっております。

建設業・工業は、公共事業を中心に一定の需要がありますが、従業員の高齢化や若年層の就労者減少などにより人手不足が生じており、需要の取りこぼしや事業の縮小が危惧されております。

商業・サービス業においては、プレミアム付特別商品券の発行により、売上は横ばいで推移しておりますが、物価高騰の影響や価格転嫁ができず、利益の確保に苦慮しております。

町内商工業者においては業種全般で経営者の高齢化や、後継者不在、経営難などにより、事業継続の意思低下を招くなどし、廃業を考える事業者も増加してきており、令和2年から令和6年10月現在まで、上記を理由とした廃業は8件となっていることから、地域の商工業の機能を維持するためにも事業承継支援を進めていくことが課題です。

また、従業員の雇用においては、賃金が大幅な上昇傾向にあるため、賃金の高い都市部での就労を希望する働き手が多いことや、利益の確保に苦慮する事業所は人件費の確保も厳しく、新規就労者を獲得することができないため、深刻な状況となっております。

商業・サービス業については、年4回プレミアム付特別商品券が発行され、町外流出を抑制し、売上の維持に大きく貢献しておりますが、利用する事業者（消費）に偏りがあることや、当事業に頼ってしまうため、消費者ニーズと生活様式の多様化に対応したビジネスモデルへ転換することが課題と考えております。

④小規模事業者の現状と課題

【現状と課題】

小規模事業者の年齢構成は60歳以上が全体の6割を超え、その内、当商工会員においても、後継者不在の事業者は30件あり、会員（定款会員を除く）の30%が後継者不在の問題を抱えており、町内の小規模事業者全体においても事業承継は深刻な問題となっております。

また、商業・サービス業においては、スマートフォンなどの普及によるECサイトの利用者が加速したことや、近隣市町へ流出し、品揃えや低価格など多様化する消費者ニ

ーズへの対応が難しいなどにより地域内の商業・サービス業者の経営環境は益々厳しくなっております。

建設業においては、当町の商工業と同様に、一定の公共事業の需要はあるものの、若年層の就労者減少や従業員の高齢化など人手不足が生じており、施工期間内の工事完了がタイトとなり、新たな需要の取りこぼしや事業の縮小が危惧されております。

当町の人口推移でも記載しましたが、人口の減少による働き手や後継者不足の不安、隣接する町、ECサイトへの町外流出による町内消費需要の低迷が地域全体の課題となっております。

過去4年6ヶ月の期間で小規模事業者の創業は6件（製造業1件、飲食業2件、サービス業3件）あり、60歳未満の事業主は4名と若返りを図ることができました。

一方、同期間では廃業は8件となり、60歳以上の経営者が6割を超えることから、5～10年後には30件ほどの事業者が廃業となる恐れがあるため、地域経済を支える小規模事業者の円滑な事業承継や人材確保、地域内不在業種を中心とした創業支援を実行していき、地域の商業機能（コミュニティ）の維持ならびに地域魅力向上を図ることで、町全体の活性化に繋げることが課題です。

また、町内の商工業者の約8割を占める小規模事業者の経営の安定化は、商店街の活性化に直接的な影響を与えるため、関係機関との連携を強め、人材の確保・育成、地域特産品の積極的な活用など消費者ニーズに対応するビジネスモデルの転換や経営基盤の強化を進めることが喫緊の課題となります。

これらを克服するために、これまでの経営者の経験や感覚による経営だけではなく、経営分析や事業計画策定による戦略的な経営に取組み、DX導入などによる経営の合理化や加工製造技術の向上を図り、付加価値の高い商品開発と販路拡大に努めることが必要であると考えます。

商工業者数 (令和6年4月1日現在)

	建設業	製造業	卸売業 小売業	飲食業 宿泊業	サービス業	その他	合計
商工業者	21	12	38	12	21	14	118
小規模事業者	19	10	38	12	21	14	114
商工会員	15	7	20	12	15	11	84

※独自調査

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

前述に記載の商工業、小規模事業者の現状と課題において、当町の小規模事業者は経営者の高齢化や後継者不足、ECサイトや近隣市町村への消費流出など、急速に変化する経営環境へ対応出来ていないことから、経営基盤の脆弱さが課題となっております。

このような中、10年先も商工業の機能を維持していくため、地域経済を支える小規模

事業者との「対話」と「傾聴」による経営力再構築伴走型支援により本質的な経営課題を抽出し、問題解決に繋がるまで繰り返し支援を行い、経営者自らが持続的発展を図ることが必要です。

なお、10年程度の期間を見据えた、当会の小規模事業者への振興のあり方については以下のとおりです。

- ・事業承継や創業を積極的に支援し、小規模事業者の減少を抑制させ、新陳代謝を図りながら地域内の生活機能の維持及び地域経済の縮小を緩やかにします。
- ・高度化や複雑となる経営環境への対応や小規模事業者の経営力向上のため、事業計画の策定支援、計画策定後のフォローアップ支援を行い、売上や利益の確保に向けた経営基盤の強化を図ります。
- ・地域資源の活用などによる商品及びサービスの開発やブラッシュアップ、販路開拓支援を積極的に行い、売上及び利益の向上と地域の交流人口増加を図ります。

②第5次豊頃町まちづくり総合計画との連動性・整合性

豊頃町では、「第5次豊頃町まちづくり総合計画」(令和3年～令和12年の10年計画)において「豊かな資源を活かしたまちづくり」を分野目標として、以下の施策が示されています。

〈第5次豊頃町まちづくり総合計画〉(関係箇所抜粋)

1. 親しみと賑わいのある商工観光の推進
 - (1) 商業の振興
 - ①魅力ある商店街の整備
 - ②商業活力の活性化
 - (2) 工業・地域活性化対策
 - ①既存工業の活性化
 - ②人材育成、起業等に対する支援
 - (3) 観光の振興
 - ①既存観光拠点の充実と新たな観光資源の掘り起こし
2. 豊かな資源を継承していく環境づくり
 - (1) 事業の承継支援
 - ①あらゆる起業者への支援

これらの取り組みは、前述の小規模事業者の現状と課題で示した内容並びに、長期的な振興のあり方における支援の方向性と同じであり、当会では基本計画と連動・整合性を図りながら経営発達支援事業を実施していく。

③商工会としての役割

当会として、豊頃町まちづくり総合計画に掲げられている、「親しみと賑わいのある商工観光の推進」と「豊かな資源を継承していく環境づくり」を基に、小規模事業者への

実行支援を通じて後継者不足の解消や創業支援を実施し、事業継続や利益の確保につながるよう、事業者の減少抑制に向けた取組を行います。

また、地域資源を活用した新商品・新サービスの開発と販売促進を進め、地域の魅力発信と、小規模事業者全体の経営基盤を強化することで、事業者の持続的発展と豊頃町の活性化を図ることが当会の役割と考えます。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の目標

豊頃町の小規模事業者の現状と課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方、第5次豊頃町まちづくり総合計画を踏まえて、第3期経営発達支援計画の目標を以下のとおり設定します。

〈目標1〉対話と傾聴を通じた本質的な経営課題の解決のための事業計画策定・実行支援による売上向上

小規模事業者との「対話」と「傾聴」を重ね、外部環境、内部環境等を含めた総合的な経営分析を行い、実現可能性及び実効性の高い経営計画策定を支援し、売上向上と利益を確保出来るよう、経営の安定を図ります。

また、伴走型支援を通じて自ら本質的な経営課題に気付き、課題解決に向け能動的に行動できるよう自走化に向けた支援を実施します。

事業計画策定事業者数	<事業者数>	15件/5年間
利益率2%以上の増加事業者数	<事業者数>	10件/5年間

〈目標2〉新たな需要開拓を目指す小規模事業者に対する、販路開拓支援を通じた売上向上

地域資源の活用などにより、新たな商品やサービスの需要開拓を目指す小規模事業者に対し、B to B又はB to Cの各種展示会・商談会等への出展を通じ、消費者の需要動向の調査・分析等結果の情報提供を行い、売上の向上と利益の確保が図れるよう効果的な支援を実施します。

商談会出展支援者数及び成約件数	<支援者数>	5者/5年間
	<成約件数>	5者/5年間
物産展出展支援者数及び売上目標	<支援者数>	5者/5年間
	<売上目標>	10万円/者
D X活用による販路開拓支援者数	<支援者数>	5者/5年間
D X活用による売上2%以上の増加事業者数	<事業者数>	5者/5年間

〈目標3〉 創業・事業承継支援による新陳代謝の促進

創業及び事業承継支援により、小規模事業者と地域経済衰退の抑制を図ることができよう支援します。

また、計画策定支援後は巡回指導等により、計画の進捗状況を把握し、課題発生の際には関係機関と連携を図りながら課題解消に向けて、継続的な支援を実施します。

創業計画策定事業者数	<事業者数>	5者／5年間
事業承継計画策定事業者数	<事業者数>	5者／5年間

②地域への裨益目標

事業承継や創業により新陳代謝が図られた事業者など、商業機能の活性化により地域住民の利便性や満足度の向上に貢献することを目標とします。

また、豊頃町や関係機関と連携し、地域資源を活用した商品の販路開拓支援を行うことで、地域外からの需要獲得により地域経済に活力を生み出すことを目標とします。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

- (1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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

①小規模事業者の目標達成に向けた方針

ア) 対話と傾聴を通じた本質的な経営課題の解決のための事業計画策定・実行支援による売上向上

小規模事業者を取り巻く経営環境は急速に変化しており、既存事業の再構築を通じて売上増加や利益の確保といった経営安定や経営発達を図るためには、小規模事業者が目先の経営課題に対応するだけでなく、本質的な経営課題に気づき、課題解決に向かう意識を持つことが必要です。

そのため、小規模事業者との「対話」と「傾聴」を繰り返し行い、経営者自身が本質的な課題に気づき「腹落ち」したうえで、自ら問題解決に取り組んでいけるよう、経営者の自走化意識の醸成に繋がる支援を行います。

イ) 新たな需要開拓を目指す小規模事業者に対する、販路開拓支援を通じた売上向上
地域資源の活用による販路開拓支援は、豊頃町の認知度を高め、新たな顧客の創出や地域外からの需要獲得などの効果が期待されます。

地域資源を活用し、販路開拓を目指す小規模事業者に対して「対話」と「傾聴」による課題を抽出し、豊頃町や関係機関及び専門家等と連携しながら、商談会や物産展、展示即売会などへの販路開拓支援を行います。

また、小規模事業者が商圏内外へ幅広く商品や製品をPRし、需要の獲得を目指すためにはDXの活用は不可欠であり、新規顧客の獲得や既存顧客の囲い込みに向けて各種ツールの活用を促し、売上拡大や利益の確保に向けた販路開拓支援を行います。

ウ) 創業・事業承継支援による新陳代謝の促進

人口減少や経営者の高齢化が著しい当町において、地域経済を維持していくためには中心市街地区の商業・サービス業機能の低下は、更なる地域経済の衰退へと繋がるため、豊頃町連携しながら、創業希望者及び事業承継に関する情報を共有した上で、新陳代謝が図れるよう支援を行います。

事業承継については、経営指導員が巡回し、ヒアリングにより後継者の有無や事業継続の意思を確認のうえ、早期の事業承継計画策定を目指します。後継者はいないが承継希望のある事業者へは、第三者承継も視野に入れて北海道事業承継・引継ぎ支援センター等と連携して支援を実施します。創業後や事業承継後も専門機関と連携し、継続的なフォローアップを行うことで、地域の小規模事業者を支援します。

②地域への裨益目標に向けた方針

前述の小規模事業者の目標の達成を通じて、地域資源を活用した新商品・新サービスを開発し、販売促進を支援することで、地域の知名度向上や特産品のPRにつなげ、交流人口の増加による地域活性化を図ります。

また、地域を支える小規模事業者の経営基盤の強化と事業承継や創業が促進されることで雇用の確保と新陳代謝の促進による地域内人口の維持及び増加により、地域経済の活性化を図ります。

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

【現状と課題】

第2期での経済動向に関する調査は、RESASによる「人の動き」や「産業動態」などの情報提供や北海道商工会連合会が実施する中小企業景況調査（北海道）の情報提供に留まりデータの分析までには至りませんでした。

収集した情報は、各種補助金の申請支援への活用など限定的であり、小規模事業者へ広く情報提供が十分に行えなかったことが課題です。

第3期では、引き続きRESASによる経済動向調査を行うとともに、当町で発行するプレミアム付特別商品券の消費動向調査、関係機関が発行する景況調査などを組み入れ、地域の現状や課題の抽出などを行い、小規模事業者を支援するためのより身近な調査結果とし、具体的な活用方法を提案しながら経営分析や実効性のある事業計画策定支援へ繋げていく。また、調査結果は、地域の小規模事業者がいつでも閲覧できるように商工会のホームページに掲載することで広く周知する。

(2) 目標

	公表方法	現状	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
RESAS活用調査結果の公表回数	HP掲載	—	1	1	1	1	1
各種経済情報調査結果公表回数	HP掲載	—	1	1	1	1	1

※現状は令和5年度実績

(3) 事業内容

①「RESAS（地域経済分析システム）」の活用

豊頃町の小規模事業者が地域の現状と課題を把握するため、経営指導員等が地域経済における産業構造やヒト・モノ・カネの流れの情報について、RESAS（地域経済分析システム）を活用して情報を収集し、地域の経済動向分析を行います。

なお、分析結果はホームページで公表するとともに、巡回訪問時の資料として小規模事業者の課題抽出や事業計画の策定及び見直し等に活用します。

調査手法	経営指導員等が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行います。
調査項目	(a)「地域経済循環マップ」を活用した地域における生産、分配、支出の流れや影響度を分析する。 (b)「産業構造マップ」を活用し、業種毎の売上額、労働生産性、付加価値額など産業の現状等を分析する。 (c)「消費マップ」を活用し、POSデータによる消費の傾向などを分析する。 (d)「観光マップ」を活用し、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する

②各種経済情報の収集と提供及び分析

管内や豊頃町内の景気動向等について、より詳細な実態を把握し、的確な支援を行うため、各種機関が発行する景況調査等を活用し、巡回訪問等において得た情報や、当町が発行する、プレミアム付特別商品券事業による消費動向の分析データをホームページで公開します。

また、分析データは巡回訪問時などの資料として活用し、経営分析や事業計画策定支援へ繋げていきます。

調査手法	国、北海道、十勝総合振興局管内、豊頃町内といった地域外の経済状況を把握するため、関係機関が定期的に公表しているエリア別の経済動向調査を活用し、経営分析や事業計画策定の基礎資料とします
調査項目	<国内> 日本政策金融公庫（全国中小企業動向調査） 業況判断 DI、売上 DI、採算 DI、借入 DI、業種別販売・仕入価格 DI、経営上の問題点 <道内> 北海道商工会連合会（中小企業景況調査） 業況 DI、売上 DI、採算 DI、資金繰り DI、原材料・仕入単価 DI <管内> 帯広信用金庫（地域企業景気動向調査） 業況 DI、売上 DI、収益 DI、販売・料金価格 DI、仕入・材料価格 DI、人手 DI <町内> 豊頃町商工会（プレミアム付特別商品券事業による分析） 加盟店数、世帯ごとの購入金額、業種別利用金額

（４）調査結果の活用

経済動向を調査・分析した結果を経営指導員等が巡回訪問や窓口相談における参考資料や商工会ホームページに掲載し、小規模事業者に対し周知することで、地域動向等を把握し、より現状に即した効果的な事業計画が作成でき小規模事業者の売上増加・収益確保のために活用します。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第2期では、物産展等でのニーズ調査を実施し、専門家の活用や支援機関と連携し、小規模事業者の商品・サービスに係る需要動向とブランディングのための商品・サービス分類に係る需要に主眼を置いた調査項目を設定し・実施・分析、既存商品のブラッシュアップと新商品開発に繋げる計画でしたが、新型コロナウイルスの影響などにより、物産展等への出展ができなかったため、専門家等との連携による、断片的な商品やサービスの需要動向調査に留まり、効果的な調査には至らなかったことが課題です。

第3期では、急速に変化する外部環境によりこれまでとは異なる消費者ニーズが生じることとも考えられるため、消費者及び取引先の需要動向を調査・分析し、商品・サービスの改善や新商品・新サービスの開発に向け事業計画を策定することが必要なことから、首都圏において需要動向調査を実施します。

(2) 目標

	現 状	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・展示会における 需要動向調査支援者数	—	1	1	1	1	1

※現状は令和5年度実績

(3) 事業内容

商談会・展示会において、同行する経営指導員等が試食等に合わせてアンケート調査を実施し、需要動向及び市場動向を把握したうえで、的確な販路開拓支援につなげます。

なお、小規模事業者への経営計画の策定並びに実行に資するため、アンケート調査の分析結果については、支援対象者となる小規模事業者へフィードバックを行います。

想定される商談会・展示会	(a)北の味覚、再発見!! (b)北海道産品取引商談会 など
支援対象者数	事業計画を策定し、地域資源の活用による販路開拓を目指す小規模事業者
調査対象及びサンプル数	来場されたバイヤー、流通事業者、消費者 約50名/回
調査項目	<属性情報> 居住地、性別、年代など <商品情報> 商品・製品の価格、味・量、商品やパッケージのデザイン、関心度、購入や利用のしやすさ、商品・サービスに対するイメージ、取引条件、改善点 など) ※調査項目は個別商品の特徴にあわせて変更
調査方法	商談会及び展示会の出展事業者及び同行する経営指導員等が試食等を促し、上記項目に関するアンケート調査を聞き取りにて実施します

調査結果の活用	分析結果は、出展支援した小規模事業者へフィードバックし、商品やサービスのブラッシュアップや顧客ターゲットの絞り込みなど、販路開拓の見直しに活用します。また、同業種や関連業種へ事業計画の策定支援のきっかけとなるよう、基礎資料として情報提供を行うなど支援ツールとして活用します
---------	--

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、金融支援や税務支援における経営分析に加え、中小企業診断士による事業計画策定セミナー開催時に簡易的な経営分析の手法を学び、個社支援では定性及び定量分析を行いました。

また、各種補助金申請や経営力向上計画作成支援などにおいても、経営分析を行いました。

しかし、多くの小規模事業者が数値的分析や各種補助金申請などに重きを置いた経営分析となり、真の経営課題として捉えず、受動的な対応に留まっていることが課題です。

第3期においては、小規模事業者が本質的な経営課題に気付くことで、能動的な対応が行うことができるよう繰り返し訪問し、「対話」と「傾聴」に重点を置いた支援を行います。各種補助金申請などを目的とした経営分析ではなく、小規模事業者の持続的発展を見据えた事業計画策定のため、経営課題を抽出することが必要です。

(2) 目標

事業内容	現 状	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	5	5	5	5	5	5

※現状は令和5年度実績

(3) 事業内容

①巡回訪問等による支援事業者の掘り起こし

巡回訪問時において繰り返し小規模事業者と面談し「対話」と「傾聴」を通じて、小規模事業者が抱える本質的な経営課題の気付きに繋げ、支援対象者の掘り起こしを行います。

事業者による気づきは自らが見出した課題として認識されることから、抽出した課題を解決するため、内発的動機付けをもった意欲ある支援対象者を掘り起こします。

②経営分析支援（財務分析・非財務分析）

経営指導員を中心に、巡回訪問や窓口相談時の機会を活かし、経営分析の必要性を訴求すると共に支援対象事業者の掘り起こしを実施します。小規模事業者は自社の経営分析をしたことがないため、経営分析の効果である「自社の機会や脅威」、「戦略的強み・弱み」などが明確になるといったメリットを訴求します。

支援対象者	巡回訪問や各種補助金申請支援事業者の中から、意欲的かつ経営力向上を目指す小規模事業者を選定します。
分析項目	<財務分析> 直近3期分の収益性、生産性、安全性、成長性 <非財務分析> 内部環境は「強み」、「弱み」、外部環境は「機会」、「脅威」を分析
分析方法	経営分析は、経営指導員等が行いフィードバックします。 なお、高度な知見を必要とする場合については専門家と連携して分析を行います。 <財務分析> ローカルベンチマーク等の経営分析ツールを活用 <非財務分析> SWOT分析のフレームワークを活用して分析

(4) 分析結果の活用

経営分析の結果は、巡回訪問や窓口相談等において経営指導員等が支援事業者にフィードバックします。フィードバックした際には「対話」と「傾聴」を重ねて小規模事業者とともに課題解決に向けた事業計画策定に活用します。

また、クラウド型経営支援ツール「Shoko Biz^(※)」で分析結果をデータベース化し、複数体制での支援が行えるよう、職員間での情報共有を図ります。

(※) 「Shoko Biz」

経営発達支援計画の支援対象である事業者及び支援情報をデータ化し、分析評価するためのクラウド型経営支援ツール

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、事業計画策定セミナーの開催や個別の支援を通じて事業計画作成の有効性などを啓蒙し、小規模事業者に対する各種支援施策や金融あっせん、各種補助金申請における事業計画策定の支援を行ってきました。しかしながら、直面する経営課題に対応するための受動的な計画策定支援にとどまり、事業計画策定の意義や重要性の浸透が不十分であったことから、事業者が本質的な経営課題を解決するための計画策定には至りませんでした。

一方で、事業承継や創業支援の計画策定支援については、巡回訪問等を通じて個社支援による掘り起こしを行い、計画策定を支援し事業承継や創業に結び付けることができました。

第3期においては、事業計画策定の重要性をさらに浸透させ、事業者が自身の本質的な課題を認識し、売上向上や利益確保といった具体的な成果に繋がる計画を策定できる

よう支援します。また、事業承継や創業支援においても、後継者不足や創業時のリスクに対応した具体的な計画策定支援を行うことにより、事業者が自ら成長し、持続可能な経営を実現できるよう支援します。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定にあたっては、経営分析支援の際に見出した本質的な経営課題の掘り下げにより、事業者が「気づき」「腹落ち」することで、内発的動機付けに基づく自走化に向けた事業計画策定に取り組むよう支援します。

事業計画策定では、経済動向や経営分析及び需要動向調査の結果を踏まえ、売上・利益の増加に資する計画に重視し、着実な成果を念頭においた1社集中型の支援体制を構築し、専門家と連携して策定支援を行います。

また、地区内の多くの小規模事業者は、デジタル化に対応したビジネスモデルとなっていないことから、DXを推進することで消費者ニーズの多様化に対応するための取り組みを支援します。

事業承継については、事業者との「対話」と「傾聴」に重点を置き、適切な時期や方法など事業者が「腹落ち」することが必要であることから、円滑な事業承継計画策定について専門家と連携して支援します。

創業支援については豊頃町と連携、情報共有したうえで、創業希望者等が当町で事業を継続できるよう創業計画策定を支援します。

(3) 目標

事業内容	現 状	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推進セミナーの開催	—	1	1	1	1	1
事業計画策定事業者数	3	3	3	3	3	3
事業承継計画策定事業者数	1	1	1	1	1	1
創業計画策定事業者数	1	1	1	1	1	1

※現状は令和5年度実績

(4) 事業内容

①DX推進セミナー及び個別相談会の開催（新規）

人手不足や労働時間の制約により、小規模事業者は限られた経営資源を最大限に活用することが必要です。新型コロナウイルス感染症の影響を受け消費者の消費活動は多様化していることから、販路開拓にはITの活用が必要不可欠なものとなりました。

本計画においては、ITツールの活用による業務効率化や生産性向上、販路開拓は必要不可欠であるため、ITコーディネーターや中小企業診断士等の専門家を活用し、DXに関するセミナーの開催や個社支援を行います。

支援対象	DXによる需要開拓を目指す小規模事業者
募集方法	商工会職員による巡回訪問及び開催案内文書により周知

参加数	5名
開催回数	1回／年
内容	<ul style="list-style-type: none"> ◆DXの基礎 ◆DXに向けたデジタル化 ◆SNS活用による情報発信手法 ◆ECサイトの利用方法 など
講師	ITコーディネーター、中小企業診断士 等
手段・方法	DXセミナーを受講した事業者のうち、意欲的な小規模事業者に対して、巡回訪問等により内発的動機付けにつなげるため、「対話と傾聴」を意識したヒアリングを行った上で専門家と連携し、下記②の事業計画策定支援につなげます。

②事業計画策定支援（個別相談会）

DXセミナー受講者や経営分析を行った小規模事業者に対し、経営指導員等が引き続き「対話と傾聴」を重ね、内発的動機付けを促し、事業計画策定の意義や重要性について認識した中で、事業計画を策定するための個別相談会を開催します。

支援を行うにあたり、小規模事業者自らが本質的な経営課題に気付き、腹落ちすることを意識し、具体的な事業計画の策定に繋がります。

支援対象	経営分析を実施し、売上・利益の拡大など需要開拓を目指す小規模事業者。DXセミナーや個社支援を受け、DXを活用し需要開拓を目指す小規模事業者
募集方法	商工会職員による巡回訪問及び開催案内文書により周知
開催回数	必要に応じて対応する。
講師	中小企業診断士 等
手段・方法	<p>経営指導員等が、「地域の経済動向調査」「経営状況の分析」「需要動向調査」を踏まえ、可視化された本質的な経営課題を解決するための事業計画策定を「対話と傾聴」をもって支援します。</p> <p>事業計画策定にあたっては、専門家と連携し、顧客ターゲットの抽出をはじめ、商品・サービスの改善点や目標を可視化することで、事業者及び支援者が共通認識をもつことができ、実効性・実現性の高い事業計画策定に繋がります。</p>

③事業承継に向けた事業計画策定支援

小規模事業者の年齢構成は60歳以上が全体の6割を超える中、地域のために必要不可欠な業種にもかかわらず、後継者が不在であることや、経営の安定化が図れず廃業となる小規模事業者は増加しており、親族内承継や従業員などの第三者承継を予定する（望んでいる）小規模事業者に対して、円滑な承継による経営の安定を実現するための事業計画策定を支援します。

経営指導員等による巡回訪問窓口相談等によりヒアリング調査を実施し、支援が必要となる小規模事業者に対して、専門家を招聘した個別相談や、関係機関との連携により、

事業承継に必要な知識を学び、円滑な事業承継に繋がります。

支援対象	事業承継が経営課題となっている小規模事業者
募集方法	商工会職員による巡回訪問及び開催案内文書により周知
講師	税理士、中小企業診断士、北海道事業承継・引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫
回数	必要に応じて対応する。
手段・方法	<ul style="list-style-type: none"> ◆親族内承継や従業員承継を予定している事業者については、承継が円滑に進むよう、中小企業診断士や税理士などの専門家を招聘し、事業承継計画の策定支援を行います。 ◆第三者承継を希望している事業者については、北海道事業承継・引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫、帯広信用金庫豊頃支店と連携し、株式譲渡や事業譲渡が円滑に進むよう経営計画策定の支援を行います。 ◆後継者不在などの要因により廃業を考えている事業者については、北海道事業承継・引継ぎ支援センターや日本政策金融公庫、帯広信用金庫豊頃支店と連携し、第三者承継という選択肢があることを理解してもらい事業承継支援に繋がっていきます ◆状況に応じて専門家派遣制度を活用する等により専門家と連携して支援を行います。

④創業・第二創業に向けた事業計画策定支援

創業・第二創業を希望する方の事業開始が円滑に進むよう、事業に対する想いを定性及び定量面で整理し、3～5年先の目標を明確にした計画策定を支援します。

なお、計画策定を行うにあたり、「地域経済の動向」を踏まえ、中小企業診断士等の専門家や金融機関と密に連携し、ブラッシュアップを行いながら確実な開業に向けた支援を行います。

支援対象	創業予定者、創業希望者及び創業間もない事業者
募集方法	商工会職員による巡回訪問及び開催案内文書により周知
講師	中小企業診断士、日本政策金融公庫等
回数	必要に応じて対応
手段・方法	<ul style="list-style-type: none"> ◆創業予定者や希望者に対しては、当町において不足している業種の情報提供をはじめ、各種申請や届出といった創業時に必要な手続き、資金計画を含めた事業策定の支援を行います。 ◆創業間もない事業者については、創業時の計画の見直しなど経営の安定に向けた支援を行います。 ◆上記の創業支援を実施するにあたり、確実な開業に向けた支援や経営の安定を図るため、必要に応じて中小企業診断士等の専門家や日本政策金融公庫等の金融機関と連携し支援を行います。

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期では事業計画を策定した小規模事業者に対して、事業計画の進捗状況等を経営指導員が巡回訪問や窓口相談により把握し、新たな課題が生じた場合や専門的な知識を必要とするケースにおいては中小企業診断士等の専門家と連携し、計画の見直しを行い、事業計画が着実に実行できるよう継続的なフォローアップを行ってきました。

事業計画策定後のフォローアップ支援については経営指導員のみが実施し、事業計画を策定した一部の小規模事業者へのフォローアップ頻度が減少してしまいました。

第3期では、限られた時間と労働力において、小規模事業者等がより確実に事業を実施し、継続することができるよう、職員間での役割及び連携を明確にし、計画的にフォローアップ支援を行うことが課題です。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての小規模事業者に対して、定期的（四半期ごと）なフォローアップにより進捗状況の確認を行います。進捗確認にあたっては、年間フォローアップ計画表を支援先と共有することで確実なフォローアップにつなげます。

フォローアップの際においても、「対話」と「傾聴」に重点を置きつつ、事業者自身が「答え」を見出すよう、内発的動機付けを意識したフォローアップ支援を行います。

なお、事業計画の進捗状況に乖離が見られる場合は、フォローアップ頻度の変更や専門家と連携しズレが生じた原因を分析するなど、支援先の目標達成に向けたフォローアップを行います。

(3) 目標

事業内容	現 状	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
事業計画策定後の フォローアップ事業者数	3	3	3	3	3	3
事業計画策定後の フォローアップ延べ回数	9	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
利益率2%以上の 増加事業者数	2	2	2	2	2	2
事業承継計画策定後の フォローアップ事業者数	1	1	1	1	1	1
事業承継計画フォローアップ 延べ回数	4	4	4	4	4	4
創業計画策定後の フォローアップ事業者数	1	1	1	1	1	1
創業計画フォローアップ 延べ回数（※）	4	6	6	6	6	6

※創業計画フォローアップ回数は重点的に支援が必要であるため、下記（４）③に記載している支援回数としています。

（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

小規模事業者が策定した事業計画に対し、四半期ごとに巡回訪問や窓口相談にて事業計画の進捗状況を確認します。

フォローアップにあたっては、「対話」と「傾聴」により、小規模事業者の内発的動機を促すよう支援します。

支援対象	事業計画を策定した全ての事業者
頻度	四半期に一度
手段	経営指導員等が巡回訪問及び窓口相談にて実施
方法	事業計画の進捗状況と売上や利益などを確認し、「Shoko Biz」を活用したデータ蓄積により管理します。 フォローアップにあたっては、「対話と傾聴」に重点を置き、小規模事業者の内発的動機付けを促すことに注意しながら支援を行います。

②事業承継計画策定後のフォローアップ支援

事業承継計画は、現経営者及び承継予定者の内発的動機付けが重要であり、かつ、両者への共通した継承の認識を図ることが重要であるため、「対話と傾聴」を重ね、四半期ごとに巡回訪問及び窓口相談を行い、進捗把握したうえで計画内容が着実に実行されているかを確認します。

事業計画と進捗状況のズレが生じた場合は、「対話と傾聴」により原因の究明を行うとともに、必要に応じて専門家と連携したフォローアップを行います。

支援対象	事業承継計画を策定した事業者
頻度	四半期に一度
手段	経営指導員等が巡回訪問及び窓口相談にて実施
方法	◆策定された事業承継計画は長期的な計画になることを考慮し、進捗状況が着実に実行されているか確認します。 ◆「Shoko Biz」によりデータ蓄積を行いながら、経営者及び継承予定者の考え方を引き出し、事業承継関係者が「腹落ち」した中で、円滑な事業承継に向けたフォローアップ支援を行います。

③創業・第二創業に向けたフォローアップ支援

創業当初は、不安定な経営状況が続くことが予想され、基本的には2ヶ月に1回の巡回訪問にてフォローアップ支援を行います。

また、外部及び内部環境において、創業計画にズレが生じるなどし、新たな経営課題が発生した場合には、巡回訪問の頻度を増やすとともに、専門家や金融機関と連携し、素早い課題解決に向けたフォローアップを行います。

支援対象	創業計画を策定した小規模事業者、創業から間もない小規模事業者
頻度	2カ月に1度
手段	経営指導員等による巡回訪問及び窓口相談
方法	創業当初は財務・経営・販路開拓など経営全般において、様々な要因による経営課題が予想されます。 きめ細やかで重点的な支援が必要であることから、通常はフォローアップ頻度を2ヶ月に1度ととしますが、ケースにより回数に捉われることなく、早期課題解決に向けた支援を繰り返し行います。

《計画の進捗にズレが生じた場合》

事業計画を策定した小規模事業者において、様々な要因により計画とのズレが生じた場合は、巡回訪問等の頻度に拘わらず、訪問回数や窓口相談の時間や回数を増加し、原因把握と課題解決に向け、事業計画の見直しを図ります。

事業計画の見直しを行う際は、直面する経営課題を解決するために内発的動機付けが図られるよう「対話と傾聴」を通じた支援を行い、専門家と連携の上フォローアップ支援を行います。

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、食品製造業者等を対象とした各種展示商談会や物産展への出展を計画しておりましたが、新型コロナウイルス感染症によるイベントの中止や感染リスクへの不安、秋サケ漁の不漁による加工品の原材料高騰や製造数の減少など様々な要因で参加することができませんでした。

また、当会独自の取組みとしてプレミアム付特別商品券発行にあわせて地域内に共同チラシを作成し、事業者の商品・サービス及び店舗PRを兼ねた販路開拓と売上増加を図りましたが、初めての試みで認知度が低かったことや、一般消費者の需要に対し訴求力の高いチラシの作成とはならず、効果は限定的となりました。

第2期においては、様々な要因により展示会・商談会への出展ができませんでした。第3期については、展示・商談会や物産展の参加可能な小規模事業者の掘り起こしを行うため、巡回訪問などを通じて情報提供を行い積極的に需要開拓への支援を行います。

共同チラシにおいては、消費者への認知度が低かったことや、一般消費者の需要を把握し、訴求力を高めた共同チラシとなるよう、小規模事業者が腹落ちした無理のない販路開拓と売上増加を図るための支援を継続して行うことが課題です。

また、ITを活用した販路開拓支援は、事業主の年齢などにより特定の事業者への支援に留まることが予想されますが、ITの活用、DX化を見据えた計画策定と販路開拓支援を行うことが課題です。

(2) 支援に対する考え方

経営分析から事業計画の策定を行った小規模事業者が、地域外にて販路開拓を目指し、当町の基幹産業である農業や漁業と連携し農・畜産品・海産品などの地域資源を活用する特産品製造業者、小売業者、飲食業者を対象に、都市圏で開催される展示・商談会や物産展への出展を支援します。

出展にあたり、専門家と連携し事前・事後の出展支援を行うとともに、現地支援として経営指導員等が同行し、個者が取り扱う商品に係る需要動向調査を実施し、結果をフィードバックするとともに商品のブラッシュアップ・新商品の開発に繋げ、販路開拓や売上・利益の向上に繋がります。

また、DXセミナーに参加し、販売計画等を策定する特産品製造・小売業者、飲食・宿泊業者、サービス業者等を対象に、DXに向けた取組として、IT活用による営業力・販路拡大強化を促進します。

データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等を支援し、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなどし、事業者ごとの段階に応じて支援を行います。

(3) 目標

事業内容	現状	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
商談会出展事業者数(BtoB)	—	1	1	1	1	1
商談会成約目標件数/者	—	1	1	1	1	1
物産展出展事業者数(BtoC)	—	1	1	1	1	1
物産展売上目標額/者	—	10万	10万	10万	10万	10万
ITを活用した販路開拓事業者数(BtoC)	—	1	1	1	1	1
ITを活用した販路開拓事業者の売上増加率	—	2%	2%	2%	2%	2%
共同チラシによる販路開拓事業者数(BtoC)		20	20	20	20	20
共同チラシによる販路開拓事業者の売上増加率		2%	2%	2%	2%	2%

(4) 事業内容

①商談会出展支援(BtoB)

地域資源を使った特産品等を取り扱う小規模事業者が、地域外へ販路拡大を図るため、都市部等で開催される商談会への出展支援を行い、新たな販路開拓につなげます。

出展事業者に対しては、需要動向調査を基に専門家と連携した中で販売戦略を立て、ブースづくりや商品企画書・PR方法等の商談手法の支援を行い、経営指導員等が同行

し、試食・試供アンケート調査や商談の側面支援等を行います。

また、出展後には、出展時における調査等のデータを活用し、商品・サービスのブラッシュアップを行い、確実に成約につなげていきます。

〈想定している商談会〉

(a)北の味覚、再発見！！

主催	北海道商工会連合会
会場	ホテル札幌ガーデンパレス
開催時期	10月下旬
概要	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を提供し、販路開拓・拡大と地域特産品の認知度向上を図る
来場者数	流通バイヤー等116社、229名（令和5年度実績）
支援者数	バイヤー等の新たな需要開拓を目指し、商品などの受注拡大に繋がりたい、事業計画を策定した小規模事業者 ＜食品製造小売業者 1社程度（予定）＞

(b)北海道産品取引商談会

主催	(社)北海道貿易物産振興会
会場	東京交通会館(東京会場) ホテル阪急インターナショナル(大阪会場)
開催時期	2月上旬
概要	道内で生産された食品の販路拡大を図るための、バイヤーとの取引商談会
来場者数	＜東京会場＞ 流通バイヤー等131社、251名（令和5年度実績） ＜大阪会場＞ 流通バイヤー等 91社、200名（令和5年度実績）
支援者数	バイヤー等の新たな需要開拓を目指し、商品などの受注拡大に繋がりたい、事業計画を策定した小規模事業者 ＜食品製造小売業者 1社程度（予定）＞

②物産展出展支援（B to C）

地域資源を活用し販路拡大を目指す小規模事業者が特産品等のブランド力向上を図るため、地域外で開催される販売会への出展支援を行い、域外消費者に対して広く商品を認知してもらうことで、新たな販路開拓につなげていきます。

出展事業者に対しては、需要動向調査を基に販売戦略を立て、ブースづくりやPR方法等のブランディング戦略の支援を行います。出展中の支援としては、同行する経営指導員等が、試食・試供アンケート調査などの側面支援等を行います。

出展後は、出展時における調査等のデータを活用し、商品・サービスのブラッシュアップを行い、ブランド力を向上させ、売上増加につながるよう支援します。

〈想定している物産展〉

(a)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
会場	東京都三軒茶屋「ふれあい広場」
開催時期	11月上旬
概要	特産品の販売・販路開拓、ふるさと納税の案内、移住相談 地域おこし協力隊の募集、観光PR、企業PR 等を行うイベント
来場者数	20,000人
支援者数	一般消費者への需要開拓を目指し、商品などの認知度の向上や販売促進を高めたい小規模事業者 ＜食品製造小売業者 1社程度(予定)＞

③DXへの取組としてIT活用による販路開拓支援(BtoC)(新規)

デジタル社会に対応した経営を実施するため、IT活用に興味を持つ事業者や有効であるとする事業者、地域資源を活用した新商品開発や新たな取組みを計画策定した事業者に対してITの活用を促し、需要の獲得を目指す小規模事業者を支援します。

支援対象者	DXによる販路開拓を目指し、事業計画策定を行った意欲ある小規模事業者
想定する活用ツール	(a)Gooppe(グーペ) ※1 (b)カラーミーショップ ※2 (c)SNS(LINE、Instagram、X(旧Twitter))
各ツールの狙い	(a)Gooppe(グーペ) ホームページ立ち上げによる企業の周知や商品の紹介を考えている小規模事業者に対して、自社ホームページ開設を支援することで商圏以外の消費者に認知される機会を増大し、売上・利益の向上を支援します。 (b)カラーミーショップ 販路を商圏外に展開できる商品を保有している小規模事業者に対して、インターネットで購入できる仕組みの導入支援を行い、売上・利益の向上を支援します。 なお、本ツールは運営会社がGooppe(グーペ)と同じGMOペパボ㈱であるため、Gooppe(グーペ)との連動性・親和性が高いことから、Gooppe(グーペ)の導入をあわせて支援します。 (c)SNS(LINE、Instagram、X(旧Twitter)) 商圏が隣接町までに限定されている小規模事業者に対し、商圏以外の顧客の取り込みに導入が容易なSNSの活用により宣伝効果を高め、売上・利益の向上を支援します。
支援内容	(a)Gooppe(グーペ) 導入におけるサイト開設支援、企業PR方法の支援、効果的なレイアウト支援等を経営指導員等が行い、必要に応じて専門家の助言を

	<p>仰ぎます。</p> <p>(b)カラーミーショップ 導入におけるサイト開設支援、商品・ページ構成支援、売れる商品の写し方支援、効果的な商品PR支援等を経営指導員等が行い、必要に応じて専門家と連携した上で支援します。</p> <p>(c)SNS (LINE、Instagram、X (旧Twitter)) アカウント登録支援、情報登録(更新)支援、LINEクーポン等販促方法支援、効果的な商品PR支援等を経営指導員等が行い、必要に応じて専門家等の助言を仰ぎます。</p>
--	---

※1：Goop e (グーペ)

GMOペパボ株が運営するホームページ作成サービス商工会員は無料で利用可能

※2：カラーミーショップ

GMOペパボ株が運営する国内最大級のネットショップ作成サービス

④共同広告による新たな需要開拓支援 (B to C)

地域内の需要開拓支援として、店舗や取扱い商品を紹介するチラシを作成し、掲載事業者の売上向上を目指します。

③のとおり、ITを活用した販路開拓は必要不可欠であるものの、地域住民に対しても認知度向上は必要不可欠です。地域住民の高齢化は進んでいるため、従来からの販促手法である紙媒体での遡及を図り、小規模事業者の認知度向上と売上向上を図ります。

支援対象者	事業計画に基づき、販路拡大を目指す小規模事業者
支援内容	1回あたり20社程度の事業者を選定し、それぞれの強みを活かした商品サービス等のPRを行っていきます。 その他、ITによる販路開拓を行っている事業者に対しては、ECサイトやSNS等のQRコード等を掲載し、更なる認知度向上と売上向上を図っていきます。

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期では、経営発達支援事業の成果・評価見直しについて年1回、商工会正副会長・町企画課長・町企画課長補佐又は主幹、外部有識者として地元金融機関支店長、北海道商工会連合会十勝支所長又は専門経営指導員で構成し、経営発達支援計画に関する検討会議にて進捗状況及び事業の検証・見直しを行った結果を当会ホームページに公表いたしました。

また、評価委員からの意見に基づき、目標値に捉われた広く浅い支援ではなく、成果・効果が出るような集中型支援を実施しました。

第2期では、経営指導員のみが経営発達支援事業を実施しているのが実態であり、事務局内での情報共有が不十分となり、PDCAサイクルが十分に機能していませんでした。第3期においては、四半期ごと（年4回）に事務局会議を開催し、支援の進捗状況や支援内容を職員で共有したうえで、検証・見直しを行い、事業実施に反映させることが課題です。

（2）事業内容

①「Shoko Biz」の活用による事業実施状況の把握及び分析

クラウド型経営支援ツール「Shoko Biz」を活用し、事業者情報等をデータ化し、定量的に事業の実施状況を把握・分析します。

また、当該データを基に、事業の成果について評価・見直しを行い効果的・効率的な経営支援を図ります。

経営発達支援事業評価委員会については以下のとおり実施します。

委員会構成	<ul style="list-style-type: none"> ◆商工会正副会長 ◆豊頃町企画課長等 ◆帯広信用金庫豊頃支店長（外部有識者） ◆北海道商工会連合会十勝支所長 ◆豊頃町商工会職員 （事務局長・法定経営指導員・補助員・記帳専任職員）
開催頻度	1回／年
協議事項	委員による経営発達支援事業の評価・検証、計画の見直しについて検討
評価及び見直しの公表	経営発達支援事業評価委員会の評価結果は、商工会理事会へ報告した上で、事業実施方針等に反映させ、当商工会ホームページへ掲載し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とします。

②事務局内の情報共有について

当会の経営発達支援計画に基づき、四半期に1度PDCAサイクルによる各事業の進捗管理及び目標設定の確認と見直しを行いながら、必要に応じて逐次情報共有を行うことで問題点の改善と方向性の修正等を図ります。

また、本事業の進捗状況等を定量的に管理するため、クラウド型商工会経営支援システム「Shoko Biz」の活用により、日々の支援実績の蓄積と管理を行い、小規模事業者の支援データを職員間にて随時情報共有し、支援事業に対する進捗状況や支援結果を管理・検証することとします。

【PDCAサイクルによる評価及び見直し】

< P（計画） >

商工会理事会において評価・見直しの方針を決定します。

< D（実行） >

当会の経営発達支援計画に基づき事業を遂行します。

四半期に1回の事務局会議において、事業実施状況を管理するとともに、必要に応じて逐次情報共有を図ります。

< C (評価) >

評価委員会にて経営発達支援事業の進捗状況・成果等の評価を行います。

< A (改善) >

事業の成果、評価、見直しの結果を、事業実施方針等に反映させます。

(Pに戻る)

【事務局内の情報共有】

(a) 4半期に一度、事務局会議を開催し、進捗管理及び見直しなどの検討を行います。

また、緊急性のある問題点等が発生した場合などは、必要に応じて逐次情報共有を行い、方向修正等を図ります。

(b) クラウド型商工会経営支援システム「Shoko Biz」を活用することで、日々の支援実績の蓄積と管理を行いながら、小規模事業者の支援データを職員間にて随時情報共有し、支援事業に対する進捗状況や支援結果を管理・検証を行います。

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、経営指導員、補助員、記帳専任職員が年1～3回、北海道商工会連合会や管内商工会職員協議会が実施する各種研修会や中小企業基盤整備機構が主催する研修会に参加し、専門的な知識と支援ノウハウの習得を中心に、職員のスキルアップを図っております。

研修会の参加や業務を通じて得た支援ノウハウの共有が出来ていなかったことや、複雑化する経営課題へ対応が出来ていなかったことから、データベースの活用やミーティングの実施などにより職員間でノウハウの共有に取り組み、組織全体の支援力向上を図ることが課題です。

また、小規模事業者へのDX推進を図るうえで、経営指導員をはじめとした職員のITスキルが不十分であるため、DXによる販路開拓や業務効率化などに対応した相談や支援を可能とするためにもDX支援の知識の習得が必要です。加えて「対話」と「傾聴」により小規模事業者の潜在力を引き出し、自走化を促すためにも対話能力の向上を図る必要があります。

(2) 事業内容

① OJTによる支援能力の向上

中小企業診断士等の専門家派遣に同行し聞き取り内容や指導の要点など支援ノウハウを学び資質向上に繋がります。

また、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組みとして、経営指導員と補助員等がチームで、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを実施し、組織全体としての支援能力の向上を図ります。

②DX推進に向けたセミナーの参加

事業者のDX推進に向けた取り組みにあたっては、経営指導員等のITスキルを向上させ、ニーズに合った相談・指導を可能にするために中小企業基盤整備機構等、外部機関が実施する研修会に積極的に参加します。

<DXに向けたIT・デジタル化の取り組み>

(a)事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み

会計情報の電子化・クラウド化、電子契約システム等のITツール、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

(b)事業者にとって外向け（需要開拓等）の取り組み

ホームページ並びにSNS等を活用した情報発信方法、ECモールの効果的な取り組み方法、ECサイト構築・運用等

(c)その他取り組み

WEB会議システムを活用したオンライン経営支援の方法等

③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、中小企業基盤整備機構等、外部機関が実施する経営力再構築伴走型支援研修を積極的に受講し、必要とされるスキルの習得を行います。

<経営力再構築伴走型支援研修の内容>

「対話の基本姿勢と態度」、「創造的対話技法」、「対話ツール活用法」など

④職員間の定期ミーティングの実施

商工会全体の支援力の底上げを図るため、職員間の定期ミーティング（毎月）を実施し、研修してきた内容の報告を行うとともに情報共有を図ります。

また経営指導員が行った経営支援結果について、同じく職員ミーティングにおいて報告することで、組織として小規模事業者の支援の方向性を共有していきます。

⑤支援内容のデータベースによる支援ノウハウの蓄積・共有

クラウド型経商工会営支援ツール「Shoko Biz」を活用し、地域内の小規模事業者の支援情報や支援案件の進捗状況等を管理・蓄積させ、一つ一つが職員全体の支援案件として認識・共有できる体制を構築します。

1.1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

第2期においては、北海道商工会連合会の研修会や日本政策金融公庫マル経協議会、十勝管内経営指導員等と経営改善普及事業に係る支援事例等の情報交換を行ってきました。

事業環境の変化や新たな施策、制度改正により事業者が抱える課題・支援内容が複雑かつ高度になっていることから、第3期においても継続して、他の支援機関と支援事例等の情報交換を定期的におこない、支援事例及び支援ノウハウを職員間で共有し、円滑で効果的な支援につなげることが必要と考えます。

そのため、関係支援機関と連携し、情報交換を実施し、支援ノウハウ等を蓄積できるよう2期目に引き続き、機会や仕組みづくりに取り組む必要があります。

(2) 事業内容

①十勝管内商工会経営指導員との情報交換

十勝管内商工会の経営指導員で構成する「十勝管内商工会職員協議会経改事業委員会（年2回）において、近隣市町村商工会の支援手法について小規模事業者が抱えている課題や経営支援状況、支援施策への取組み、経営発達支援計画の進捗状況などの情報交換を行い、本町における経営発達支援事業へのフィードバックを図ります。

②金融機関との情報交換

帯広信用金庫豊頃支店との情報交換を年2回開催し、地域の金融動向や資金需要について情報を共有し、小規模事業者への円滑な資金繰り等の支援の充実化を図る。

また、日本政策金融公庫帯広支店主催により年2回開催される「小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会」において支店管轄内でのマル経貸付の状況、景況や支援状況等について情報交換し、支援手段の拡充を図ります。

③各支援機関との情報交換

中小企業基盤整備機構等の支援機関が実施する研修会等において、新しい施策や支援事例などの情報交換を行うことで、小規模事業者に対する支援の能力の向上を図ります。

また、支援機関との連携による専門家派遣事業を活用した支援を行う際には、経営指導員等が同行し、支援の手法やプロセスについて情報交換を行い、支援ノウハウの吸収によるスキルの向上を図ります

1 2. 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

第2期においては、各種イベント事業やジュエリーアイス等の観光スポットを活用し、地域経済の活性化及び特産品の開発や特産品販売PRに努め、消費拡大による経済効果や雇用拡大を図る計画でしたが、新型コロナウイルスの感染拡大により、イベント事業の中止や地域外からの滞在型観光などの交流人口も減少しました。

令和5年5月より、新型コロナウイルスの位置付けが5類感染症となり、イベント事業の再開や観光客も一部戻りつつありましたが、地域経済の活性化の側面からは一時的なものとなりました。

人口減少や事業主の高齢化、小規模事業者数の減少など、地域の活力が失われつつあ

る中、豊頃町をはじめ地域の関係機関が一丸となって、地域を活性化するために意識改革を図っていく必要があります。

第3期では、各機関が有するネットワーク、ノウハウ、情報を共有し、基幹産業である農業者・漁業者とも連携を深め、6次産業化への取り組みや、異業種連携による商品開発など、地域一体となった活性化への取り組みに向けた機運の醸成が必要です。

また、「第5次豊頃町まちづくり総合計画」の〈観光の振興〉においては、「既存観光拠点の充実と新たな観光資源の掘り起こし」、「観光客の誘導」の展開を図ることとしているため、豊頃町の魅力（観光スポット等）を再発見し、情報発信しつづけることが交流人口の増加を促すと考えております。

（2）事業内容

①地域活性化に向けた検討会議

豊頃町及び※町内産業団体等（約30名で構成）により構成される、「豊頃町観光協会」において、年3回（総会除く）豊頃町の地域振興及び観光振興に対する認識の共有を図り、効果的な地域経済の活性化を推進していきます。

観光に関するPRや6次産業化や異業種連携による商品開発を行うことで、交流人口の増加や地域活性化を図ることができるため、関係機関と積極的な情報交換を行い、積極的な情報交換を行います。

また、当町では農畜産品及び海産品をはじめとした地域の特産品が製造販売されており、引き続き、これらを活かした新商品の開発や販路の拡大を通じて、地域ブランドとして地位を築き、認知度を高めるために、関連する団体と連携し、町内のイベント事業や観光スポットなどによる出店や試食・即売会などを実施し、積極的なPR活動を支援します。

※町内産業団体等

豊頃町農業協同組合・大津漁業協同組合・十勝広域森林組合・豊頃町商工会
帯広信用金庫豊頃支店・豊頃町建設業協会・池田地方食品衛生協会豊頃支部 他

②地域資源および特産品等の情報発信強化

地域資源を活用した特産品のブランド力強化や、6次産業化に向けた取り組みにより、豊頃町の小規模事業者が生み出した農畜産・海産加工品などに競争優位性を持たせるため、各種PRとマスメディアを活用したプロモーション活動を実施します。

特に、SNSやITを活用した手法を積極的に取り入れ、豊頃町の情報を全道・全国に広く周知する取り組みを推進します。

③交流人口増加による地域経済の活性化

4月下旬から11月中旬まで営業する「とよころ物産直売所」では、当町の小規模事業者や農業者、漁業者を会員として、町内で収穫された新鮮な野菜や当町の大津地区で水揚げされた水産物、小規模事業者が製造しているお菓子、工芸品などを販売しております。

限られた期間での営業ではありますが、町内外からの顧客も多く、昨年は55,200人の入込みがあり、今後は、小規模事業者の販路拡大に結びつくよう、新商品開発などに向

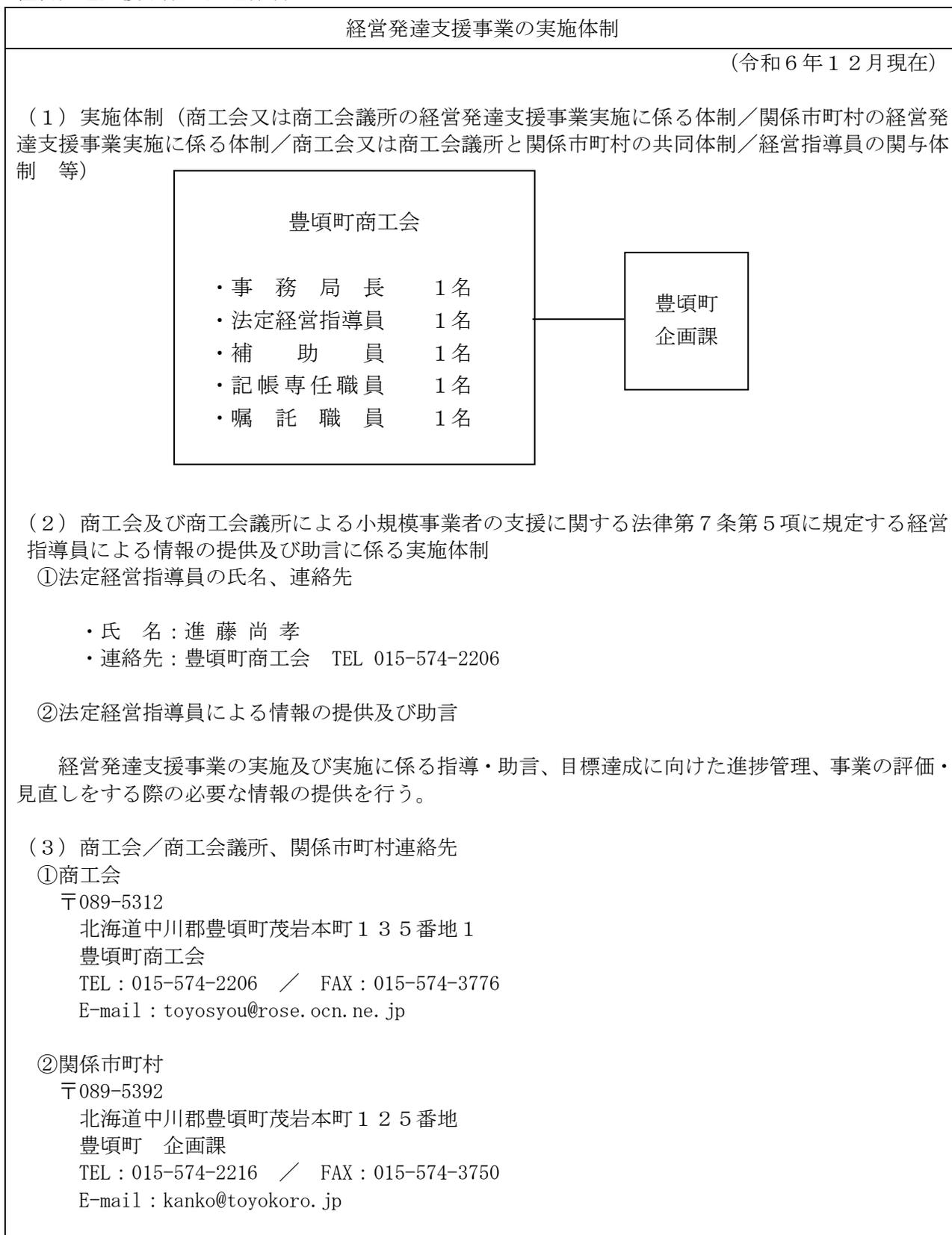
けた需要動向調査等を実施します。

また、1月中旬から2月下旬にかけて、当町大津に位置する十勝川河口付近の砂浜にみられるジュエリーアイスはインターネットやマスメディアなどにより取り上げられ地域外へ広まりつつあります。

いずれも、地域外から当町を訪れる人が多く、交流人口が増加することで、滞在型観光客の誘致実現や宿泊業や小売業・飲食業などの消費拡大による経済効果が期待できます。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
地域経済動向調査	10	10	10	10	10
需要動向調査	15	15	15	15	15
経営状況の分析	15	15	15	15	15
事業計画策定支援	200	200	200	200	200
事業計画策定後の実施支援	150	150	150	150	150
新たな需要の開拓支援	500	500	500	500	500
事業評価の見直し	10	10	10	10	10
経営指導員等の資質向上	100	100	100	100	100
地域経済の活性化の取組	300	300	300	300	300

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、手数料収入、国補助金、北海道補助金、豊頃町補助金 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

