経営発達支援計画の概要

実施者名	足寄町商工会（法人番号 1460105001433） 足寄町（地方公共団体コード 016471）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日　～　令和 12 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 【小規模事業者の目標】 (1)商工業機能を維持するため、事業承継・創業支援等を通じて小規模事業者を維持します。 (2) 対話と傾聴を通じて、本質的な経営課題の解決に対応した事業計画の策定支援を行います。 (3) 新たな需要開拓を目指す小規模事業者に対し、販路開拓支援を通じて売上増加を図ります。 【地域への裨益目標】 　経営発達支援事業の目標を達成することにより、地域の商工業者の経営基盤が強化され、事業承継や創業の支援を通じて地域の商工業機能が維持・発展します。これにより、地域のコミュニティの継続と活性化が促進され、地域住民の生活の質や利便性の向上に寄与します。さらに、地域資源を活用した商品やサービスの販路開拓支援を行うことで、地域ブランドの確立とその認知度向上が図られます。 　これにより、地域の魅力を目的とした観光客の増加が見込まれ、交流人口の増加を通じて地域経済が一層活性化し、持続的な発展へと繋がることを目指します。
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 (1)十勝の経済情勢と当町の消費動向に関する調査 (2)RESAS を活用した調査 ４．需要動向調査に関すること (1)ＢtoＢ需要動向調査 (2)ＢtoＣ需要動向調査 ５．経営状況の分析に関すること (1)巡回訪問等による経営分析を行う事業者の発掘 (2)経営分析（定量分析「財務分析」と定性分析「非財務分析」の双方を行う。） ６．事業計画策定支援に関すること (1)DX・IT 推進個別相談会 (2)事業計画策定セミナー・事業計画策定 (3)創業計画策定 (4)事業承継計画策定 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 (2)創業計画策定後のフォローアップ (3)事業承継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)商談会出展事業者（ＢtoＢ） (2)物産展出展事業者（ＢtoＣ） (3)DX(SNS 等)を活用した販路開拓（ＢtoＣ）
連絡先	足寄町商工会　　〒０８９－３７１１　北海道足寄郡足寄町南１条３丁目２０番地 TEL：０１５６－２５－２２３６　　FAX：０１５６－２５－４００７ E-Mail：sashoro@rose.ocn.ne.jp 足寄町経済課　〒０８９－３７９７　北海道足寄郡足寄町北１条４丁目４８番地１ TEL：０１５６－２５－２１４１　　FAX：０１５６－２５－５７０６ E-Mail：syoukou@town.ashoro.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

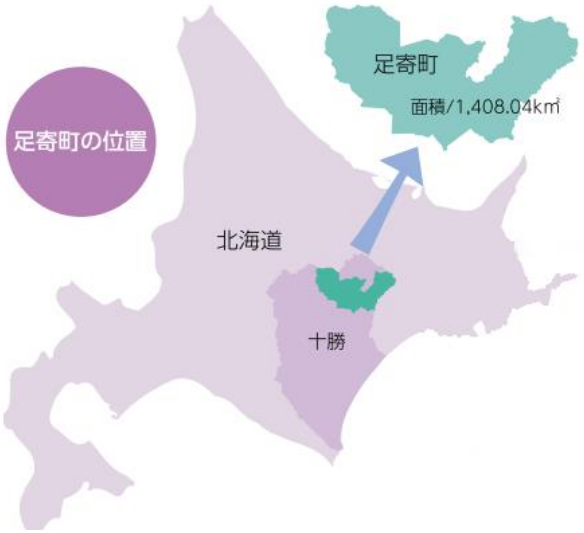
（１）地域の現状及び課題

①町の概要

足寄町は十勝総合振興局の東北部に位置し、東は雌阿寒岳を経て釧路市阿寒町および白糠町に接し、南は本別町、西は上士幌町、北は置戸町、陸別町および津別町の計７市町に隣接しています。

地形は概ね山麓をもって構成され、東西 66.5 ㎞、南北 48.2 ㎞と東西にやや細長く、南に弧を描く扇状の地形で、町村としては日本一となる 1,408.04 ㎢の広大な面積を有しています。東に阿寒摩周国立公園、西に大雪山国立公園が隣接しており、本地区で交差する国道 241 号、242 号は北海道周遊観光の主要動線の一つです。

また、道東自動車道（白糠－阿寒）H28.3.12 開通や十勝オホーツク自動車道（陸別小利別－訓子府）H29.10.9 に開通し、高速ネットワークの拡充によりオホーツク圏、釧根圏への地域間交流の活性化、物流効率化等が図られています。

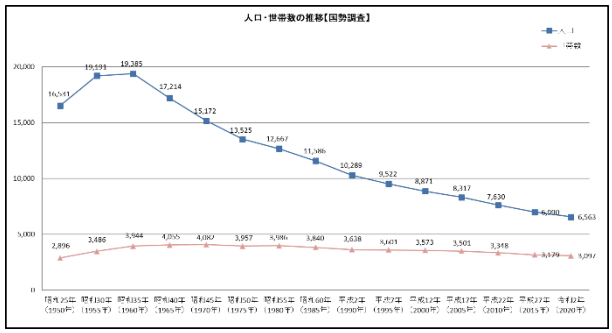


足寄町の位置（出展：）ＮＰＯ法人あしょろ観光協会

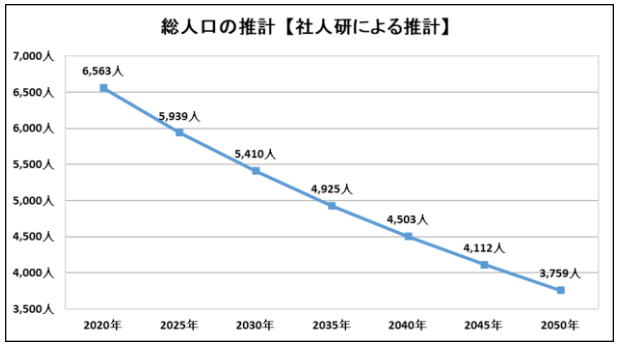
気候は、阿寒、大雪両山系の山麓丘陵地形のため、山麓特有の気象現象と十勝内陸性気候の影響を受けるため、寒暖差が極めて大きく、夏には 35℃を超える暑さで、冬には零下 25℃を超えるほど寒くなります。降水量・降雪量が少なく日照時間も長くなっています。

②人口の推移

人口は、昭和 30 年、町村合併当初の国勢調査では 19,191 人、昭和 35 年の同調査では 19,385 人と僅かに上昇をみましたが、その後の第一次産業の衰退で年々減少し、令和２年の同調査では 6,563 人とピーク時の３分の１となっており、令和６年９月末の住民基本台帳では 5,973 人となっています。



令和５年（2023）の国立社会保障人口問題研究所（社人研）の推計によれば、今後も人口は減少を続け、令和 22 年（2040）には 4,503 人に、令和 32 年（2050）には、3,759 人で、直近の国勢調査人口から約 43%減少になるものと推計されています。



③産業別の現状と課題

ア．農業・林業（基幹産業）

足寄町の農業は酪農が中心であり、令和 4 年の農業産出額は 965 千万円となっており、耕種部門では 157 千万円の約 15%、畜産部門では 808 千万円の約 84%で、畜産部門の内、肉用牛が 220 千万円、乳用牛が 560 千万円（うち生乳 487 千万円）となっています。耕種部門としては、小麦、豆類、てんさい、馬鈴しょが中心に栽培されており、他にも北海道遺産の「螺湾ブキ」、温泉水を利用したイチゴのハウス栽培も行われています。しかしながら、農業情勢は厳しく、農業生産資材の高騰による影響や、異常気象等による生産環境の変化、少子高齢化による農業従事者の減少や高齢化、エゾシカなどの野生鳥獣による農業被害、家畜伝染病のまん延防止・発生防止対策の強化などが必要となっています。

林業では、行政面積の 82%を占める豊かな森林資源を有しており、木材生産をはじめ災害防止機能や水資源の確保、二酸化炭素吸収源として温暖化防止の重要な役割を担うなど多面的で重要な役割を有しています。近年では、地元カラマツ材が、役場庁舎や高齢者等複合施設、民間ホテルの建設に利用されており、その他にも林地未利用材を利用した木質ペレットの生産など、森林資源を町の中で循環させる地産地消の取組が行われています。一方で、農業と同じく林業従事者の減少や、エゾシカなどの野生鳥獣による森林被害が増加傾向となっており、森林整備計画に基づいた森林機能の保全対策の推進や、「地産地消」となるカラマツ材の利用促進とともに木質バイオマスエネルギー活用の積極的な推進などが求められています。

イ．観光業

阿寒摩周国立公園の雌阿寒岳・オンネトーなど秀逸な自然や、北海道遺産に登録されている螺湾ブキなど、魅力ある観光資源を有しており、大自然に包まれた阿寒摩周国立公園内の雌阿寒岳・オンネトー地区は、国内外から年間 45 万人の入込があります。町内市街地でも、行列のできるパン屋やハンバーガー店など町外から訪れてくる店舗も増加しており、宿泊施設では、新事業展開や新規開業、事業承継により宿泊の収容人数や選択肢が増えたことで滞在人口の増加による飲食店の波及効果も期待されています。

また、帯広・釧路・旭川・北見などの道東圏域や道央圏域の都市を結ぶ国道 241 号、242 号が交差しており、さらに道東自動車道の開通により道央圏域と高速ネットワークで結ばれ、阿寒摩周国立公園と大雪山国立公園を結ぶ道東観光ルートの要衝となっているため、これまでの通過型から滞在型観光への移行による経済効果が期待されています。

近年の観光は、団体旅行から、家族・友達などの小規模旅行に移行しており、また、自らが参加する体験型観光や、地域の文化に触れ交流を楽しむ観光、有名な名所より自然豊かな無名地を好むなど多種多様化の傾向にあるため、足寄町を目的として寄ってもらう取組や、「道の駅」を中心とした特産品の販売や観光情報の発信、自然観光資源の保全とともに、それらを活用しながら魅力ある観光サービスの創造と受け入れ体制の充実が求められています。

オンネトー（出展：ＮＰＯ法人あしょろ観光協会）

ラワンぶき（出展：ＮＰＯ法人あしょろ観光協会）

ウ．商工業

足寄町の商工業者等の内訳（商工会調べ）

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊	サービス業	その他	合計
令和元年度	41	21	12	65	52	69	65	325
令和6年度	40	22	10	66	47	66	72	323
年度比較	△1	1	△2	1	△5	△3	7	△2

商工業は、人口の減少や町内購買力の低下、商品購入手段の多様化に加え、景気低迷や原油、原材料の高騰など商工業を取り巻く環境は非常に厳しい状況ですが、5年前の商工業者数と比較すると、2件の減少に留まっており、これらは、地域おこし協力隊からの創業や、町の創業支援金等の活用を支援したことによる事業承継支援を含めた製造業5件、卸売業1件、小売業2件、飲食・宿泊業6件、サービス業1件、その他業種2件、計17件の開業につなげた要因が大きいと考えられます。

◆建設業

≪現状≫

建設業については、公共工事の受注に大きく依存している事業所がほとんどで、総務省の統計ダッシュボード売上金額（民間）（2020年）を確認すると5,812（百万円）となっており、全道179市町村の中では62番目と比較的高く、十勝管内19市町村の中でも5番目の状況となっています。また、令和3年7月に北海道横断自動車道（足寄～陸別町陸別）の事業再開で明るい兆しがあるものの、新型コロナウイルス感染症及び原油・原材料高騰の影響により、工事受注高の減少・売上確保が困難となっており、厳しい経営状況となっています。

≪課題≫

企業数では、5年前と比較し1件の減少に留まっていますが、事業主の高齢化や後継者の不在問題も抱えている状況となっており、積極的な事業承継支援に取り組む必要があります。また、事業主と同じく従業員の高齢化や人手不足、特に建物建設に係る大工職人が不足している状況で、地域の雇用確保に不可欠な業種であることから、早急な支援が求められています。

◆製造業

≪現状≫

製造業については、森林資源の有効活用から生まれた林地未利用材を利用した木質ペレットや、新鮮で良質な足寄町産の牛乳を使ったチーズをはじめとした乳製品、東京2020大会オリンピックで使用された卓球台や、特殊な農業用機械製品など多種多様な製品を製造しています。経済産業省の工業統計で確認すると製造品出荷額等（2020年）では、3,810百万円で、2012年から増加傾向にあり、これらの製品においては、「あしょろブランド」として知名度が高く、町の発展の原動力として支えています。

≪課題≫

商工会では、過去5年間に3件のチーズをはじめとした乳製品の製造業の創業支援・事業承継支援を実施してきており、製造業の商工業者の増加に貢献してきました。それらの小規模事業者には、第2期経営発達支援計画に基づき伴走型支援を行い、販路開拓を実施してきており、今後も事業の成長を見据え、継続して支援を行う必要があります。

また、製造業は、建設業と同じく地域の雇用確保に不可欠な業種となりますが、同じく人手不足の問題を抱えており、早急な支援が求められています。

◆卸・小売業
≪現状≫
卸・小売業については、食料品、雑貨、薬・食料品を販売する大手企業が4社存在しています。平成28年の経済センサス卸売業小売業に関する集計の年間商品販売額を確認すると11,603（百万円）あった年間販売額が、令和3年では9,109（百万円）と大きく減少しています。特に小売業では、4,005（百万円）の減少で、大きくは、新型コロナウイルスの影響も推察される状況ですが、地域を支えている小売業の小規模事業者は、大手との競合と人口減少、町内購買力の低下や物価・エネルギーなどの高騰とともに付加価値を上げることが難しい業種故に、経営状況が厳しい状況が続いています。
≪課題≫
卸・小売業の中にも、自社飼育した牛・羊などの原料を活用した商品開発、自社栽培したリンゴを活用したシードルの開発や、道内産熊笹のエキスを利用したペット用サプリメント販売、植物用酵素液の自社製造、コーヒー豆の自家焙煎やフレーバー添加による高付加価値化、既存菓子製品の域外への販路開拓など、第2期経営発達支援計画に基づき、掘り起こしから伴走型支援を行い、販路開拓を実施してきており、付加価値を高めた加工品やお土産品などの商品開発や商品ブランド化などの課題もあることから、今後も継続して支援を行う必要があります。
また、観光客等を自店舗へ誘導するためLINEを活用したクーポンによる販促など、ITを活用した積極的な情報発信には取組んだものの、コロナ禍による観光客の激減や、LINE のサービス内容変更に伴い利用事業者が減ったことも起因し取組が希薄となっております。今後はECサイトの構築などを含めたITを活用した情報発信・販促活動の取組支援も必要です。

◆飲食・宿泊業・サービス業
≪現状≫
飲食・宿泊業については、商工会の支援により6件の開業に繋げていますが、5年間の比較で5件減と減少傾向にあり、サービス業についても、1件の開業支援に対し、3件の減少と、同じく減少傾向にあります。これまで、新型コロナウイルスの影響による休業要請や営業時間短縮によって売上が大幅に減少していましたが、コロナ前の水準に戻りつつある状況です。しかし、飲食業・サービス業においては、売上がコロナ前までの水準に「戻った」に過ぎない状況であり、物価・原材料・エネルギー高騰やパート・アルバイトなどの最低賃金上昇の影響により、仕入・経費が増加し、所得の下落幅が深刻で、新型コロナウイルスの影響よりも大きい状況です。
宿泊業においては、北海道観光入込客数調査報告書の宿泊客数を確認すると、令和5年で12.7（千人）で、コロナ前の平成30年では16.7（千人）となっており回復には至っておらず、宿泊の収容人数や選択肢が増えているものの厳しい状況です。
≪課題≫
厳しい経営環境の中、町内の「消費拡大」については、全町的な取組を促し、利益確保の観点から価格転嫁や、新メニュー・新サービスといった事業計画の策定が必要となっています。また、卸・小売業と同じく、SNS等のITを積極的に活用し、新メニューや新サービスの提供では、効果的な宣伝・PRを行い売上回復・利益確保を図ることが重要となっています。
飲食業では、十勝名物「豚丼のタレ」や宿泊業が兼業しているチーズケーキ、同じく兼業で野生鳥獣駆除したエゾシカをグリーンカレーの缶詰にした商品の販路開拓など第2期経営発達支援計画に基づき伴走型支援を実施しております。しかしながら、一定の成果は出たものの、安定して売上を獲得するには、より一層の認知度向上や新たな販路開拓を図るため、単年で終わるのではなく継続した支援が必要です。
また、これらの業種は、パート・アルバイト雇用が多く、建設業や製造業と同じく人手不足ではあるものの非正規雇用の確保や、キャッシュレス導入（経営の近代化）による省力化・業務効率化など、他業種とは違うアプローチでの支援が必要です。

④小規模事業者の現状と課題

◆小規模事業者数の推移

足寄町の小規模事業者数は、第 2 期経営発達支援計画に記載した平成 26 年の 301 者と、最新の令和 3 年経済センサス 254 者を比較すると、47 者が減少しており、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業の減少が激しく、7 年間で 15%以上減少しています。

経済センサス活動調査による小規模事業者数（出展：経済センサス）

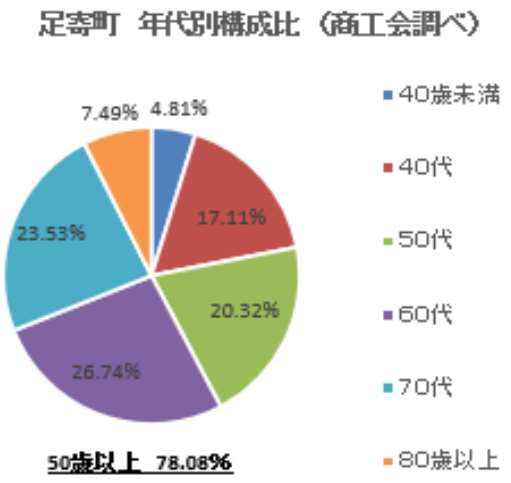
業種	平成 26 年	令和 3 年	年比較
農林漁業	26	19	△7
鉱業，採石業，砂利採取業	3	2	△1
建設業	28	25	△3
製造業	23	21	△2
電気・ガス・熱供給・水道業	2	5	3
情報通信業	0	0	0
運輸業，郵便業	6	6	0
卸売業，小売業	71	60	△11
金融業，保険業	6	6	0
不動産業，物品賃貸業	28	18	△10
学術研究，専門・技術サービス業	9	7	△2
宿泊業，飲食サービス業	50	38	△12
生活関連サービス業，娯楽業	25	24	△1
教育，学習支援業	5	4	△1
医療，福祉	7	7	0
複合サービス事業	6	6	0
サービス業（他に分類されないもの）	6	6	0
合計	301	254	△47

◆小規模事業者の現状と課題

≪現状≫

足寄町では、商工業者の約 8 割が小規模事業者であり、地域の商工業全体と同様の課題を抱えています。商工会は、令和 5 年のデータを基に小規模事業者の年齢構成調査を実施した結果、事業主の平均年齢は 61.47 歳で、50 歳以上が 78.08%、70 歳以上が 31.02%となっており、高齢化が進んでいることが明らかになりました。下記（図-1）に示した通り、建設業、卸・小売業、サービス業の業種内での 70 歳以上の構成比が 3 割を超える状況となっています。このため、これらの業種を中心に、高齢事業主の引退が進む可能性が高く、コロナ禍で頑張ってきた高齢者が一気に引退することによる廃業のリスクが高まっています。

地域住民の生活に必要な業種で構成比が高くなっており、人口流出の加速、地域コミュニティの維持が危機的な状況となっています。



（図-1）

○足寄町業種別平均年齢・年代別構成比　(%)

業種	平均年齢(歳)	40歳未満	40代	50代	60代	70代	80歳以上
建設業	64.81	0	11.53	15.38	34.62	30.77	7.69
製造業	58.89	5.6	27.78	22.22	16.68	22.22	5.6
卸小売業	65.31	5.13	10.26	20.51	25.64	15.38	23.08
飲食宿泊業	57.33	12.5	22.5	20	20	25	0
サービス業	63.26	2.56	12.82	15.38	33.33	33.33	2.56
林業	52.09	0	36.36	45.45	9.1	9.1	0
運輸・砂利	60.14	0	28.57	28.57	14.29	14.29	14.29
その他	64.29	0	0	14.29	71.43	14.29	0
全体	61.47	4.81	17.11	20.32	26.74	23.53	7.49

≪課題≫

足寄町の小規模事業者は高齢化が進んでおり、引退や廃業、事業承継、新規創業の課題が深刻化しています。商工会は過去 4 年間に 113 件の事業計画策定支援と 5 件の事業承継計画策定支援を行いましたが、これらの支援の多くは補助金や融資を活用した短期的な課題解決型に偏っており、事業者の長期的な経営安定化や継続的な支援には限界があります。

特に高齢の事業者が引退するケースが増加する中で、事業承継は重要な課題となっています。事業承継を円滑に進めるためには、適切なタイミングで計画を策定することが不可欠です。同時に、地域資源を活用した新商品やサービスの開発支援、販路開拓支援、後継者の育成、さらに事業の価値向上を目指した長期的な視点も求められます。しかしながら、急速に変化する経営環境の中では、事業承継が困難になるリスクが高まっており、この課題への対応が急務となっています。

また、新規創業においても、事業者が安定した所得や利益を確保できなければ、創業そのものが難しくなります。創業支援を通じて地域コミュニティの維持に寄与する取り組みも重要ですが、安定的な収益基盤が整っていなければ、新規創業の成功は難しいと言えることから、地域資源を活用したビジネスモデルの構築や、継続的な新商品・サービスの開発支援が必要です。

さらに、コロナ禍の影響で消費動向が変化する中、小規模事業者にとって IT の活用や DX 化の推進は、新たな需要開拓や業務効率化を実現するために不可欠です。特に、地域外への情報発信強化が求められる中で、SNS や IT ツールを活用した販路開拓が重要となります。そのことから、デジタル化・IT 化支援を推進し、売上の回復と経営の安定化を図ることが急務です。

高齢化が進む中で、業務効率化や人手不足の解決にも DX の導入が重要となりますが、IT 導入や業務改善を進めるためには、事業者自身の意識改革と支援体制の強化が必要です。そのため、事業計画策定は一過性の支援にとどまることなく、事業者自らが「気づき」を得て計画を実行に移せるための「腹落ち」をさせ、事業者の内発的な動機付けを引き出し、潜在能力を発揮させることで、自走できるような伴走型支援が今後重要になります。

（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

本町の小規模事業者は、地域の経済活動の中核をなす存在であり、地域産業の振興と住民の日常生活の両方に深く関わっており、地域経済の活性化だけでなく、地域文化やコミュニティの維持にも重要な役割を果たしており、地域づくりの基盤となっています。しかし、人口減少による地域内需要の縮小や、担い手不足、原材料の高騰、情報通信や物流の変化など、多くの課題にも直面しています。

このような背景の中で、小規模事業者が今後 10 年間にわたって持続的に発展し、地域住民の生活機能を支え続けるためには、事業者との「対話」と「傾聴」を基本とした伴走型支援が不可欠です。

事業者個々の経営課題を明確にし、事業者自身が自らの気付きと行動を通じて自走できるようサポートすることが重要であり、このプロセスを通じて、事業者は持続可能な成長を実現し、地域の経済と社会に貢献することができます。

これまでの支援実績としては、農産物や畜産物、地域資源を活用した新商品開発や販路開拓などが

挙げられ、自社飼育した牛や羊を活用した加工品、地域特産のリンゴを使ったシードルの開発、道内産熊笹エキスを使用したペット用サプリメントの製造・販売、植物用酵素液の製造・販売など、地元資源を最大限に活用した商品開発が行われています。また、飲食業や宿泊業においても、地域の特色を生かした「豚丼のタレ」やチーズケーキ、エゾシカを使ったグリーンカレーの缶詰などの製品が開発され、販路開拓が進められています。

これら地域の資源を活用し、付加価値を高めた商品を作り出すことによって、地域外への販路開拓を行い、地域経済の活性化を図っていますが、商品ブランド化や販路開拓の課題は依然として残っており、引き続き支援する必要があります。

今後、足寄町商工会は、地域の小規模事業者に対し、長期的な視野での振興を目指して、経営発達支援事業を強化するため、事業者との信頼関係をより一層築いていき、一緒に課題を解決しながら、持続的な発展を支援する体制を整えるため、「小規模事業者に対する長期的振興のあり方」を下記のとおり設定し、小規模事業者の今後 10 年間にわたる事業を展開します。

ア）丁寧な「対話」と「傾聴」で小規模事業者との信頼関係を構築し、積極的な事業承継や創業に関する支援を行うことにより、新陳代謝を図り、地域内小規模事業者の減少を抑制し地域商工業の機能維持・増進を図ります。

イ）変化する厳しい経営環境に対応しながら当事者意識を持って事業に取り組み、将来に向かって持続的な発展を可能とするため、小規模事業者の事業計画の策定及び計画の実行を支援し、売上増加と利益向上といった生産性向上に繋げることで経営基盤の強化と安定化を図ります。

ウ）地域資源を活用した商品・サービスの開発、改良等による付加価値の向上により、地域の総合的な魅力度の向上を図り、販売促進と情報発信を強化しながら、地域資源を積極的に活用する事業者の生産性向上と地域内交流人口の増加を目指します。

②足寄町総合計画との連動性・整合性

足寄町の第 6 次総合計画は、平成 27 年から令和 6 年までの 10 年間を計画期間として設定されています。現在、第 7 次総合計画（令和 7 年～令和 16 年）が策定中であり、その公表が令和 7 年 3 月に予定されています。このため、第 7 次総合計画（案）との連動性および整合性について記載します。

◆足寄町第 7 次総合計画（案）一部抜粋◆

２基本目標

「地域の特性を活かした産業で魅力と活力を生み出すまちづくり」

各産業において少子高齢化に伴う担い手不足が共通して見られることから、後継者対策や雇用の確保を推進します。

恵まれた自然環境を最大限に活かし、「足寄ならでは」の産業振興により、まちの魅力と活力を生み出し、住み良い町、働きやすい町、そして、活気にあふれるまちづくりを推進します。

政策の内容

「商工業の活性化」

・多様化するニーズに対応した魅力あふれる店づくり、新たな起業に向けた取組を支援します。
・まちの商工業、商店街のイメージアップにつながるＰＲ活動などを支援します。

「経営基盤の安定と強化」

・商工会との連携による伴走型支援や、創業及び持続化支援金などの補助事業、中小企業特別融資事業を継続し、中小企業が安定した経営を続けていくための支援を行います。
・国や道などの各種事業を活用し、地域の産業を支える人材の育成と定住促進を図ります。
・後継者対策や第三者承継に対する情報の収集と提供を図ります。

・キャッシュレス決済への対応など、事業者のＩＴ化を支援します。
「地域特産品の開発振興」
・地場産品の開発振興の取組を支援し、新産業を支援します。

③商工会としての役割
商工会の目的は、最寄りの経営相談先として事業者の持続的経営に貢献することです。「足寄町総合計画」を踏まえた振興のあり方として、小規模事業者の稼ぐ力の向上などによる地域経済の好循環が重要であると考え、地域の小規模事業者が抱える多様化・複雑化する経営課題について的確にとらえ、足寄町や各支援機関と連携し積極的に問題解決できる支援体制を確立しています。
「対話」と「傾聴」を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、事業計画に基づいた経営支援を行います。また、事業者の稼ぐ力の向上を支援し経営基盤の強化を図ることで、足寄町全体での持続的発展に繋げていくことを当商工会の役割とします。

（3）経営発達支援事業の目標
足寄町総合計画と商工会の役割を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興のあり方を見据えた経営発達支援事業の５年間の目標を以下のとおりとします。

目標１．商工業機能を維持するため、事業承継・創業支援等を通じて小規模事業者を維持します。

地域商工業の維持のため、町との連携をはじめ各種助成金や支援施策を積極的に活用し、実現可能な事業計画を策定して創業支援を行い、安定経営のための支援を実施します。さらに、事業者との対話を通じて事業承継計画を進め、税制や譲渡のタイミングなど複雑な問題に対応した支援を行います。

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

目標２．対話と傾聴を通じて、本質的な経営課題の解決に対応した事業計画の策定支援を行います。

小規模事業者との対話を通じて、財務分析や外部・内部環境を踏まえた総合的な経営分析を行い、実現可能で実効性の高い事業計画を策定します。これにより、売上向上と利益確保を図り、経営の安定化を支援します。また、伴走型支援を通じて経営課題を明確化し、事業者が自ら問題解決に取り組む力を養う支援を行います。

【事業計画策定事業者数】	70 者/5 年
【利益率 2%以上増加の事業者数】	20 者/5 年

目標３．新たな需要開拓を目指す小規模事業者に対し、販路開拓支援を通じて売上増加を図ります。

地域資源を活用した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、BtoB や BtoC の商談会・物産展への出展支援、HP・EC・SNS 等を活用した販売促進支援を行います。出展支援により、消費者等の需要動向を調査・分析し、その結果を情報提供することで、売上向上と利益確保を効果的に支援します。

【商談会出展支援者数（1 者あたり商談成立数 2 件)】	20 者/5 年
【物産展出店支援者数（1 者あたり売上高 20 万円)】	20 者/5 年
【IT・DX 活用による販路開拓支援者数（1 者あたり売上高 10 万円)】	10 者/5 年

【地域への裨益目標】

経営発達支援事業の目標を達成することにより、地域の商工業者の経営基盤が強化され、事業承継や創業の支援を通じて地域の商工業機能が維持・発展します。これにより、地域のコミュニティの継続と活性化が促進され、地域住民の生活の質や利便性の向上に寄与します。

さらに、地域資源を活用した商品やサービスの販路開拓支援を行うことで、地域ブランドの確立とその認知度向上が図られます。

これにより、地域の魅力を目的とした観光客の増加が見込まれ、交流人口の増加を通じて地域経済が一層活性化し、持続的な発展へと繋がることを目指します。

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

【小規模事業者の目標達成に向けた方針】

１．商工業機能を維持するため、事業承継・創業支援等を通じて小規模事業者を維持します。
　小規模事業者の維持は、地域の生活やコミュニティの維持のため重要な位置づけとなっています。町内の事業者確保のためにも、足寄町と連携をとり各種助成金等の支援施策を積極的に活用し、創業に向けた実現性の高い事業計画策定と、安定した経営のための定期的なフォローアップを行い支援していきます。あわせて、事業者との「対話」と「傾聴」により事業承継計画の策定を進め、税制や届出、譲渡等のタイミングなど多種多様な問題があるため、常に専門家や「北海道事業承継・引継ぎ支援センター」と連携を図り円滑な事業承継支援を行っていきます。

２．対話と傾聴を通じて、本質的な経営課題の解決に対応した事業計画の策定支援を行います。
　小規模事業者を取り巻く経営環境は、非常に激しく変化しており非常に厳しい状況です。既存事業の再構築等を通じて売上・利益の維持・増加といった持続的発展を図るためには、事業者が目先の経営課題に対応するだけではなく、現在のビジネスモデルに潜んでいる本質的な経営課題に気付き、解決へ向かう意識醸成が必要となっています。
　そのため、事業者との「対話」と「傾聴」を繰り返し行うことで、事業者自らが本質的課題を認識し、見出した課題が腹落ちした中で、解決に向けて自走化する支援を行っていきます。

３．新たな需要開拓を目指す小規模事業者に対し、販路開拓支援を通じて売上増加を図ります。
　地域資源の活用による販路開拓支援は、足寄町の認知度を高め新たな顧客をはじめとした地域外からの需要獲得などが期待されます。事業者との「対話」と「傾聴」により事業計画策定支援を行い、専門家や関係機関と連携を図り、需要動向調査等により消費者ニーズを反映させ「売れる商品づくり」による売上増加等の販路開拓となるよう支援を行います。
　また、DX の推進を行い、人手不足の事業者が多いことから導入編として基礎知識を習得させるなど生産性の向上を目指すとともに、SNS や EC サイトによる新たな販路開拓による売上増加となるよう支援していきます。

【地域への裨益目標の達成に向けた方針】
　地域の商工業者の支援を中心に、経済基盤の強化と地域活性化を図るため、経営発達支援事業を通じて、商工業者の経営基盤を強化し、事業承継や創業支援を積極的に行うことにより、地域内での事業継続や新たな事業の立上げが促進され、地域の商工業機能の維持・発展に繋がります。この取り組みにより、地域コミュニティの継続的な活性化と、住民生活の質の向上に寄与されます。
　さらに、足寄町の地域資源を活用した商品やサービスの販路開拓支援を行い、地域ブランドの確立とその認知度向上を図ります。これにより、地域外への販路拡大が進み、町の魅力を広く伝えることができます。また、地域資源を活かした商品やサービスが認知されることで、観光客の増加や交流人口の拡大が期待され、地域経済の活性化が促進されます。
　最終的には、地域内外の交流人口の増加を通じて、町全体の経済基盤が強化され、持続可能な発展が実現して、商工業者と地域住民が共に成長し、地域全体が繁栄する社会を作り上げるための支援を行います。

３．地域の経済動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

第２期経営発達支援計画の令和４年度まで RESAS を活用し、情報提供を行いましたが、「身近ではないデータ故の他人感」という評価委員会より指摘を受けました。令和５年度からは、財務省北海道財務局帯広財務事務所のオープンデータ「とかち経済情報」の活用と当町協同組合足寄町スタンプ会のデータを活用した消費動向調査報告を当会ホームページでリリースし、事業計画策定の参考資料として利用しています。

【課題】

評価委員会からのコメントを受け、従来よりも地域に即した情報提供を行ってきましたが、今後は俯瞰的な情報と地域特有の情報を比較・検討することも必要であるため、第３期経営発達支援計画では、現在の支援を継続しつつ、交流人口などのデータを補完するために引き続き RESAS を活用します。また、地域経済に関するデータをより実感できる形で提供するため、「とかち経済情報」などの地域動向に関する複合的な情報を活用し、事業計画策定に役立つ具体的な情報を提供していきます。

（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
①十勝の経済情勢と当町の消費動向に関する調査公表回数	当会ＨＰ	１回	２回	２回	２回	２回	２回
②RESAS を活用した調査結果の公表回数	当会ＨＰ	０回	１回	１回	１回	１回	１回

※現状＝令和５年度の実績

（３）事業内容

①十勝の経済情勢と当町の消費動向に関する調査

財務省北海道財務局帯広財務事務所が定期的に公開している「とかち経済情報」と、当町協同組合足寄町スタンプ会のデータを活用した消費動向調査を活用し、町内外の経済動向の比較を行い、事業計画策定の基礎資料とします。

【調査回数】年２回（上期・下期）

【調査項目】・十勝管内主要経済指標

公共事業（公共工事前払金保証請負金額累計　管内・全道）

住宅建設（新設住宅着工戸数　管内・全道）

個人消費（主要小売店売上高　管内・大型店売上高　全道）

（乗用車新車登録届出台数　管内・全道）

・十勝主要経済指標概要　（総括判断・先行き）

・足寄町スタンプ会消費動向（業種別売上・年代別売上・性別売上・各売上項目の前年同期比）

【調査結果の分析方法】

経営指導員が上記調査項目の抽出と分析を行います。必要に応じて専門家と連携して分析を行います。

②RESAS を活用した調査

上記①で調査できていない観光客などの交流人口の状況を把握するため、RESAS を活用し、事業計画策定の基礎資料とします。

【調査回数】年１回

【調査項目】観光マップ（目的地分析・外国人滞在分析）

まちづくりマップ（From-to 分析（滞在人口）・滞在人口率・流動人口メッシュ）

【調査結果の分析方法】

経営指導員が上記調査項目の抽出と分析を行います。必要に応じて専門家と連携して分析を行います。

（４）調査結果の活用

分析した調査結果は事業計画策定の基礎資料として小規模事業者に活用してもらうため、商工会ホームページに掲載します。また、経営指導員等が巡回・窓口支援時における経営支援や事業計画策定等の支援における参考資料として活用します。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

第 2 期経営発達支援計画では、イベントや商談会を活用して需要動向調査・分析を行い、その結果を小規模事業者にフィードバックしました。これにより、事業者は原材料の高騰による価格転嫁やパッケージ変更などに活用し、商品等のブラッシュアップを図っています。また、販売ターゲット（ペルソナ）の設定など、事業計画の策定にも反映され、実践的な改善がされました。しかし、現状の取り組みは道外や町外のイベント、商談会によって行っているため、出展するには店舗を休業する必要があるなど、家族経営や最小限の人手で運営しているために地域外に出ることができない事業者への支援が不足しています。

【課題】

現状の取り組みは地域外での支援に限られており、地域外に出ていけない事業者に対する支援が不足しているという課題があったため、第 3 期経営発達支援計画では、現行の支援を継続しつつ、地域外に出られない事業者にも支援を行うため、オンライン商談会や地域イベントなどを活用したアンケート調査を実施し、新商品・サービス開発などによる新たな需要開拓に向けた支援を行います。

（２）目標

事業内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①ＢtoＢ需要動向調査事業者数	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
②ＢtoＣ需要動向調査事業者数	18 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

※現状＝令和 5 年度の実績。

②ＢtoＣ需要動向調査における現状実績は、足寄町内で商工会主催による物産展を開催し、出展事業者を対象に需要動向調査を行ったため実績値が高くなっておりますが、令和 7 年度以降は物産展の開催を計画していないため、例年の実績を踏まえ実現可能な目標数値設定を行っております。

（３）事業内容

①ＢtoＢ需要動向調査

【対象者】

地域資源を活用した商品等により販路開拓を目指す小規模事業者

【想定される商談会・物産展】

1）北の味覚、再発見！！（札幌市）など

主催：北海道商工会連合会

開催時期：10 月

概要：地域特産品などを販路開拓支援の一環として、流通業者との商談会を実施し販路開拓・拡大を図ります。

来場者：流通・観光関係のバイヤーなど約 200 人

規模：出展者約 50 企業

【サンプル数】
来場したバイヤーなど 30 名
【調査方法】
職員が同行し、来場者に対しアンケートを実施します。
【調査項目】
商品情報（食品）：味・量・価格・パッケージデザイン・満足度・商品に対する意見（自由記載）
商品情報（非食品）：商品特性・量・価格・パッケージデザイン・使用感・商品に対する意見（自由記載）

2）足寄まるごとオンラインＳｈｏｗ談会　など
主催：足寄町商工会
開催時期：11 月
概要：遠方でのリアル商談会への参加が難しい小規模事業者に対して、地域資源を活用した商品・サービスを提供する事業者向けに、商品・サービスを紹介するカタログ（パンフレット）を作成します。帯広信用金庫や北海道十勝総合振興局の協力を得て、流通業者のバイヤーを中心にカタログを配布し、その後、テレホンショッピング形式で YouTube の生配信を行います。この配信を通じて、バイヤーや視聴者から商談の申し込みを受け、商工会のサポートのもとで商談を実施します。
来場者：帯広信用金庫や北海道十勝総合振興局の協力を得て、流通業者を中心としたバイヤー等（周知先 200 件）
規模：出展者 7 者
【サンプル数】
サンプル提供を希望したバイヤーや、出展に向けた支援のため招聘した専門家など 10 名
【調査方法】
カタログを配布し、サンプル提供を希望したバイヤーへサンプルとともに、アンケートを依頼する。また、出展支援に向け招聘した専門家などに試食等を行いながらアンケートを実施します。
【調査項目】
商品情報（食品）：味・量・価格・パッケージデザイン・満足度・商品に対する意見（自由記載）
商品情報（非食品）：商品特性・量・価格・パッケージデザイン・使用感・商品に対する意見（自由記載）

②ＢtoＣ需要動向調査
【対象者】
地域資源を活用した商品等により販路開拓を目指す小規模事業者
【想定される商談会・物産展】
1）GOOD LIFE フェア（東京都）など
主催：㈱朝日新聞社
開催時期：10 月
概要：全国からこだわりや物語のある商材が一堂に集まり、ライフスタイルに関心が高い消費者に向けて提案する新しいイベント。
来場者：首都圏消費者　35,000 人
規模：425 社・団体　473 ブース
【サンプル数】
来場者に対して 150 名
【調査方法】
職員が同行し、来場者に対しアンケートを実施します。
【調査項目】
商品情報（食品）：属性情報（住まい・性別・年代・家族構成）・味・量・価格・パッケージデザイ

ン・満足度・商品に対する意見（自由記載）
商品情報（非食品）：属性情報（住まい・性別・年代・家族構成）・商品特性・量・価格・パッケージデザイン・使用感・商品に対する意見（自由記載）

2）足寄ふるさとラワンぶきまつり　など
主催：　足寄ふるさとラワンぶきまつり実行委員会
開催時期：6 月
概要：町の中心部にある道の駅あしょろ銀河ホール２１イベント広場で開催しており、地元飲食店によるラワンぶきを使ったグルメの出店など、足寄町の特産であり北海道遺産にも登録されているラワンぶきの普及を主として、町及び農業・林業・商工業の協力、連携により足寄町の魅力の発信と交流人口の拡大、町内のにぎわいと消費に繋がっています。
来場者：町内外約 2,000 人
規模：15 ブース

【サンプル数】
来場者に対して 50 名
【調査方法】
職員が同行し、来場者に対しアンケートを実施します。
【調査項目】
商品情報（食品）：属性情報（住まい・性別・年代・家族構成）・味・量・価格・パッケージデザイン・満足度・商品に対する意見（自由記載）
商品情報（非食品）：属性情報（住まい・性別・年代・家族構成）・商品特性・量・価格・パッケージデザイン・使用感・商品に対する意見（自由記載）

（４）調査結果の活用
【分析手法】
経営指導員がアンケート調査を集計・整理し専門家等と連携し分析します。
【活用方法】
新たな販路開拓のための事業計画、既存商品等のブラッシュアップや新商品等の開発に関する事業計画の策定・ブラッシュアップに活用します。

５．経営状況の分析に関すること
（１）現状と課題
【現状】
第 2 期経営発達支援計画では、税務指導や各種補助金を入口に財務面・非財務面の経営状況の分析を行い、事業計画策定に繋げ、目標を上回る実績となっています。財務面でのデータは、売上・所得金額動向調査として報告書を作成し、前年実績と比較するなどして、金融あっ旋時の活用や事業者へのフィードバックにより事業計画策定支援に繋げる役割にもなっています。

【課題】
現状では、税務指導や各種補助金を入口とした支援が多く、一過性の課題を解決するための事業計画を策定するための分析や、結果的にデータ収集で終わってしまっていることが課題です。
第 3 期経営発達支援計画においては、小規模事業者の経営環境の変化は激しく、迅速・的確に経営を行うには、中・長期的な事業計画の策定も必要であることから、「対話」と「傾聴」を通じて、事業者へ内発的動機付けをもって経営の本質的課題を認識させた支援を行います。

（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	33 者	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者

※現状＝令和５年度の実績

※目標値を現状より低く設定しているのは、激変する経営環境のなか実現性の高い事業計画を策定するには、事業者の実態に沿った丁寧な経営課題の抽出が必要であり、それには対話や傾聴といった繰り返しのコミュニケーションを増やし、より一層踏み込んだ伴走支援が必要であるため、現状よりも１件あたりに要する時間が多くなることから件数を落として設定しています。

（３）事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

経営状況の自己認識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ます。

②経営分析の内容

【対象者】

地域資源を活用した商品・サービスにより新たな需要開拓を目指す小規模事業者
利益率 2%以上の増加を目指す小規模事業者
新規創業・第二創業・事業承継を目指す小規模事業者

【分析項目】

≪財務分析≫

直近 3 期分の収益性（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（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）に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、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、顧客・購買動向など）により分析行います。

【分析方法】

≪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を行います。

≪非財務分析≫

ＳＷＯＴ分析などの分析方法を活用して必要に応じて専門家とも連携し分析を行います。

（４）分析結果の活用

分析結果は、経営指導員により、事業者へフィードバックし、経営の現状認識を促します。現在発生している課題やそれらに対する優先順位を付けるなど、事業者自らが腹落ちした状況で、中長期的な視野による将来的な方向性を示し、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する支援体制を図り、経営力向上に向けた事業計画の策定を行います。

※「ShokoBiz」：経営発達支援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・評価するための支援ツール。

６．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

第２期経営発達支援計画では、初めての事業計画策定者の増加を目指し、巡回や窓口支援を通じて積極的に策定推進した結果、持続化補助金や足寄町小規模事業者振興補助金（持続化補助金の簡易版）、伴走型小規模事業者支援推進事業などの支援策を活用し、目標以上の事業計画策定支援をしました。

また、セミナー開催を通じて、事業者が自社を主観的かつ俯瞰的に分析することを促す取り組みも実施しました。

さらに、IT・DX 推進セミナーにより、IT ツール等活用した業務効率化などを支援したことにより、AI を活用した経営改善計画を策定する事業者も支援しました。

【課題】

これら現状の支援は主に補助金や一時的な課題解決を目的とした事業計画策定に偏っており、持続的な経営改善には限界があることが課題として浮き彫りになりました。多くの事業計画は短期的な目標達成を目的とし、経営の本質的な課題解決に繋がるものは少なく、事業者自身が「気づき」を得て、継続的に自走できるような支援を行う必要がありました。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者の事業計画策定支援は、セミナーなどにより「対話」と「傾聴」を通じて本質的な経営課題を事業者自らが「気づき」、「腹落ち」させることに重点に置き支援します。DX・IT 推進では、個別相談を通じて業務効率化や販路開拓の課題を分析し最適解へ導く支援、事業計画策定セミナーでは、事業者が自立して実行可能な計画を作成できるよう、対話を通じて内発的動機を引き出し、よろず支援拠点や専門家と連携して計画策定の支援をします。

また、創業支援では、町の創業支援金の活用や地域おこし協力隊への創業相談などに対する支援、事業承継は、巡回訪問を通じて事業者との対話により承継タイミングを図り、事業承継引継ぎ支援センターと連携しながら実行への支援を行います。

（３）目標

事業内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①DX・IT 推進個別相談会 （参加者数）	－	1 回 (2 者)	1 回 (2 者)	1 回 (2 者)	1 回 (2 者)	1 回 (2 者)
DX・IT 推進個別相談会による事業計画策定事業者数	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②事業計画策定セミナー （参加者数）	1 回 (15 者)	1 回 (6 者)	1 回 (6 者)	1 回 (6 者)	1 回 (6 者)	1 回 (6 者)
事業計画策定事業者数	31 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
③創業計画策定事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
④事業承継計画策定事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

※現状＝令和５年度の実績。

※②の事業計画策定事業者数の目標値が現状より低く設定されているのは、実現可能性の高い事業計画の策定と、計画的なフォローアップ支援を重視することから、1 件あたりに要する支援の質を高めるため現状値より低く設定しています。なお、事業計画策定事業者数には、セミナー参加者に加え、北海道よろず支援拠点との連携を含め、中小企業診断士等の専門家派遣や、経営指導員等による支援を受けた事業者も含みます。

また、現状の数値が例年より高くなっている要因は、足寄町内において商工会主催による物産展を開催し新たな需要開拓に資する取組を支援したことによるものです。

（４）事業内容

①DX・IT 推進個別相談会

【対象者】DX・IT 活用により販路開拓・売上増加を目指す小規模事業者

【募集方法】地域内小規模事業者へ開催チラシの郵送や商工会ＨＰで周知の他、経営状況の分析により、DX・IT の活用に課題がある小規模事業者へ参加を促します。

【講師】DX・IT の専門家（IT コーディネーター、中小企業診断士等）

【開催回数】年 1 回

【参加者数】2 者

【手段手法】DX の導入に向けた基礎知識や IT ツール活用手法など個別相談会形式で支援を行い、参加者全員に、内発的動機付けを促すため「対話」と「傾聴」を意識したヒアリングを行い、確実に事業計画策定へ繋げます。

②事業計画策定セミナー

【対象者】本質的な経営課題の解決に対応した事業計画策定を目指す小規模事業者
地域資源を活用した商品・サービスの新たな需要開拓を目指す小規模事業者

【募集方法】地域内小規模事業者へ開催チラシの郵送や商工会ＨＰで周知の他、経営状況の分析により、課題が明らかになり事業計画策定を目指す小規模事業者へ参加を促します。

【講師】事業計画策定に関する専門的な知識を有する中小企業診断士等

【開催回数】年 1 回

【参加者数】6 者

【手段手法】事業者が本質的な経営課題に気づき、納得の上で動機づけを行い、自ら事業計画を策定できるよう支援するセミナーを開催します。
セミナー後は、巡回や窓口支援を通じて「対話」と「傾聴」を意識したヒアリングを行い、事業計画策定へ確実に繋げていきます。目標に掲げた事業計画策定事業者数には、このセミナー参加者に加え、よろず支援拠点との連携を含め、中小企業診断士等の専門家派遣や、経営指導員等による支援を受けた事業者も含まれます。

③創業計画策定事業者数

【対象者】創業予定者、創業希望者及び創業から間もない小規模事業者

【手段手法】足寄町と情報共有し連携して、移住を検討している者や創業を計画している者、地域おこし協力隊に所属して創業を目指している者を把握し、支援先の掘り起こしを行います。
創業計画策定支援では、事業内容や資金計画に加え、創業時に必要な各種申請・届出などの手続きもサポートします。さらに、専門性の高い案件については、専門家と連携し、創業計画の策定を支援します。

④事業承継計画策定事業者数

【対象者】事業承継が経営課題となっている小規模事業者

【手段手法】経営指導員等が、巡回訪問等で経営者の年齢や健康状態、後継者の有無などを把握した上で、事業承継支援が必要な小規模事業者を掘り起こします。
支援にあたり、「対話と傾聴」を重視しながら、事業承継診断シートの活用と、専門家や、北海道事業承継引継ぎ支援センターと連携し、事業承継計画の策定を支援していきます。

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

【現状】

事業計画策定後に年複数回のフォローアップ支援を実施してきましたが、全ての対象者に対して

適切なフォローアップが行えていませんでした。特に、一部の事業者では環境変化に対応できず、計画が停滞して軌道修正できなかったケースもあり、支援が後手となっていました。また、フォローアップが計画どおりに実施することができず、事業計画策定に注力した結果、フォローアップ支援が疎かになった面もあり、不定期な支援が多くなっていました。

【課題】

小規模事業者への実行支援の頻度が低く、支援が後手に回ることにより、経営課題の根本的な解決が困難になる問題が生じ、事業計画を実施する過程で、計画と実際の相違を把握し、改善策を講じる支援が十分に行われていないことが課題でした。

第3期経営発達支援計画では、すべての事業計画策定事業者に対して、「対話」と「傾聴」を重視した支援を行い、経営指導員等は事業者にPDCAサイクルを活用して、事業計画の進捗を共に確認しながら「計画との相違」「相違の原因」「改善策」「再実施の取り組み」を明確にし、計画達成に向けた支援を行います。

（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は、定期的なフォローアップを実施し、進捗状況の確認を行います。フォローアップ時には、「対話」と「傾聴」を通じて、事業者が自ら計画内容の修正点や課題を認識し、当事者意識を持つことができるよう支援することで、事業者の内発的動機付けを促し、柔軟で自立的な経営ができるよう支援を目指します。

また、フォローアップを計画的に実施するため、職員間で支援経過やノウハウを共有するとともに、北海道よろず支援拠点や北海道事業承継・引継ぎ支援センターなどと連携を図りながら支援体制を確立します。

なお、事業計画の進捗が順調と判断される事業者には、フォローアップの頻度を減らし、一方で、進捗状況にズレ等が生じた事業者には、専門家と連携して原因分析を行うなどの軌道修正を図ります。

（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	31者	14者	14者	14者	14者	14者
頻度（延べ回数）	11回	56回	56回	56回	56回	56回
利益率2%以上増加の事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者
②創業計画策定後のフォローアップ事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
頻度（延べ回数）	-	36回	36回	36回	36回	36回
③事業承継計画策定後のフォローアップ事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
頻度（延べ回数）	-	12回	12回	12回	12回	12回

※現状＝令和5年度の実績

※①のフォローアップ事業者数は前述６.（３）の「DX・IT推進個別相談会による事業計画策定事業者数」（2者／年）を含みます。

（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小規模事業者を対象に、経営指導員等が巡回訪問を実施し、事業計画が着実に実行されているか四半期ごとの定期的・継続的にフォローアップを行います。

また、フォローアップの際には、必要に応じて北海道よろず支援拠点などと連携し専門家による支援も行います。

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、1ヶ月に1回の経営指導員等による巡回訪問を実施し、計画通りに創業の手続きが進んでいるかなど進捗状況を把握します。
　また、フォローアップの際には、必要に応じてよろず支援拠点などと連携し専門家による支援も行います。

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、経営指導員等による巡回訪問頻度を四半期ごとを基本とし、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回にするなど北海道事業承継・引継ぎ支援センターと連携して対応します。

【事業計画と進捗状況にズレが生じている場合の対処法】
　事業計画の進捗状況にズレが生じている事業者には、フォローアップの頻度を増やして専門家と連携し原因分析を行い、軌道修正を図ります。さらに、進捗が思わしくない事業者には巡回訪問を通じて「対話」と「傾聴」による問題点の分析を行い、必要に応じて計画変更を支援し、高度な課題には専門家と連携して対応します。このように、状況に応じた柔軟かつ専門的な支援を提供することで、事業者の内発的動機づけを高め、その潜在能力を引き出し、事業計画達成に向けた自立的な支援を行います。

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
【現状】
　第2期経営発達支援計画において、評価委員会では、地域資源を活用した商品やサービスの販路開拓が積極的に行われ、町全体の振興に繋がる新たな販路が創出され、人口減少が続く中でも、内向きではなく外向きに発信することの重要性が評価されました。また、宿泊業などの小規模事業者にも支援を行い、特に域外販路の開拓が困難な事業者へ対しても支援した結果、限定的ですが、PDCA サイクルを活用しながら成長している事業者もありました。しかし、コロナ禍による観光客減少や、SNS（LINE）を活用した販促活動の減少により、IT ツールを活用した販促活動が停滞している状況です。

【課題】
　第 3 期経営発達支援計画では、定量的な成果は乏しいものの、事業者や商品は着実に成長しており、「あしょろブランド」の醸成に向けた継続的な支援とともに、観光客の入込が徐々に回復している中、今後は SNS や IT ツールを活用した情報発信や、EC サイトの構築を通じた販路開拓支援が必要です。また、地域資源を活用した販路開拓や小規模事業者への支援は進んでいますが、IT 活用の停滞や外的要因による課題もあるため、これらの支援を強化し、事業者が自立して、販路拡大を見据えた成長できる事業計画策定の支援も必要です。

（２）支援に対する考え方
【商談会への出展について】（ＢtoＢ）
　商談会への出展支援については、小規模事業者が直面する「自店舗を長期間空けられない」といった課題に対応するため、商工会が主催するオンライン商談会と、従来のリアル商談会の出展支援を行います。これにより、足寄町の農畜産物や地域資源を活用した商品・サービスを提供する小規模事業者が、首都圏などの新たな市場からの需要を獲得し、販路開拓・販路拡大を目指せるよう支援します。対象となる事業者は、製造業（チーズなどの乳製品）、卸小売業（はちみつ、牛肉、羊肉、豚肉、菓子、シードル、熊笹エキス、農業用酵素液、フレーバーコーヒー）、飲食・宿泊業（チーズケーキ、豚丼のたれ、ハンバーガー、エゾシカ肉製品、木工加工製品、宿泊サービス）など多岐にわたります。
　また、経営指導員や専門家と連携し、出展前後の支援を行い、事業者が自社商品の PR 資料を作成

する際の支援や、出展時のバイヤーに対する需要調査なども支援します。

【物産展への出展について】（ＢtoＣ）
物産展への出展支援では、足寄町の農畜産品や地域資源を活用した商品・サービスを提供する小規模事業者を対象に、首都圏などの新たな市場から需要を獲得することを目指します。対象となる事業者には、製造業（チーズなどの乳製品）、卸小売業（はちみつ製品、牛肉、羊肉、豚肉、菓子、シードル、熊笹エキス、農業用酵素液、フレーバーコーヒー）、飲食・宿泊業（チーズケーキ、豚丼のたれ、ハンバーガー、エゾシカ肉製品、木工加工製品、宿泊サービス）などがあります。
この支援には、経営指導員や専門家と連携し、出展前後の準備や改善活動も含まれます。具体的には、出展期間中のブースレイアウトや陳列方法、接客対応に関する指導のほか、来場者へのアンケート調査を通じて得たフィードバックを基に、商品の改善点や見直し策を提案します。これにより、小規模事業者が新たな方向性を見出し、商品の魅力をさらに引き出せるよう支援します。

【SNS 等 IT を活用した販路開拓について】（ＢtoＣ）
消費者の購買意欲や行動が変化する中で、地域内外の需要を取り込むためには、ＨＰやＳＮＳなどを活用した情報発信が重要であり、DX 推進セミナーに参加した小規模事業者や、地域資源を活用した商品・サービスを提供し、観光客などを対象とする飲食宿泊サービス業を中心に、IT ツールや SNS を活用した情報発信や、EC サイトの構築に関する支援を行い、新たな販路開拓を促進します。
これらの支援による課題に対しては、IT 専門家などと連携して、事業者が効果的な情報発信と販路拡大を実現できるよう支援します。

（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商談会出展事業者（ＢtoＢ）	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
商談成立目標件数(1 者につき)	0 件成立	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
②物産展出展事業者（ＢtoＣ）	18 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
売上目標（1 者につき）	10 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円
③DX(SNS 等)を活用した販路開拓事業者（ＢtoＣ）	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上目標（1 者につき）	-	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円

※現状＝令和 5 年度の実績。
※②における現状実績は、足寄町内で商工会主催による物産展を開催しため実績値が高くなっておりますが、令和 7 年度以降は物産展の開催を計画していないため、例年の実績を踏まえ実現可能な目標数値設定を行っております。

（４）事業内容
①商談会への出展支援（ＢtoＢ）
【支援内容】
出展前：出展申込等手続き、出展商品規格書作成・ブラッシュアップ、バイヤー向け商品パンフレット作成、出展ブースのレイアウト設計
出店時：出展全般の運営支援、バイヤーへのアンケート調査、商談サポート
出展後：アンケート調査の集計・分析、商品改良案、見直しに関する支援
【支援対象者】
地域資源を活用した商品・サービスの提供により、販路拡大を目指す事業計画を策定した小規模事業者
【想定している商談会】
１）北の味覚、再発見！！（札幌市）

主催：北海道商工会連合会
開催時期：10 月
概要：地域特産品などを販路各支援の一環として、流通業者との商談会を実施し販路開拓・拡大を図る。
来場者：流通・観光関係のバイヤーなど約 200 人
規模：出展者約 50 企業

２）足寄まるごとオンラインＳｈｏｗ談会　（足寄町）
主催：足寄町商工会
開催時期：11 月
概要：遠方でのリアル商談会への参加が難しい小規模事業者に対して、地域資源を活用した商品・サービスを提供する事業者向けに、商品・サービスを紹介するカタログ（パンフレット）を作成します。帯広信用金庫や北海道十勝総合振興局の協力を得て、流通業者のバイヤーを中心にカタログを配布し、その後、テレホンショッピング形式で YouTube の生配信を行います。この配信を通じて、バイヤーや視聴者から商談の申し込みを受け、商工会のサポートのもとで商談を実施します。
来場者：帯広信用金庫や北海道十勝総合振興局の協力を得て、流通業者を中心としたバイヤー等（周知先 200 件）
規模：出展者 7 者

②物産展への出展支援（ＢtoＣ）
【支援内容】
出展前：出展申込等手続き、出展商品規格書作成・ブラッシュアップ、来場者向け商品パンフレット作成、出展ブースのレイアウト設計、接客対応に向けた支援
出店時：出展全般の運営支援、来場者へのアンケート調査
出展後：アンケート調査の集計・分析、商品改良案、見直しに関する支援
【支援対象者】
地域資源を活用した商品・サービスの提供により、販路拡大を目指す事業計画を策定した小規模事業者
【想定している物産展】
1）GOOD LIFE フェア（東京都）
主催：㈱朝日新聞社
開催時期：10 月
概要：全国からこだわりや物語のある商材が一堂に集まり、ライフスタイルに関心が高い消費者に向けて提案する新しいイベント。
来場者：首都圏消費者　35,000 人
規模：425 社・団体　473 ブース

2）北のおいしいを新発見！北海道味覚マルシェ in Sapporo（札幌市）
主催：北海道商工会連合会
開催時期：10 月
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、消費者に魅力ある商品を提供する丸井今井札幌本店で行われる催事となっており、出展後には、全国各地の丸井今井での催事や、丸井今井が運営している道産食品セレクトショップ「きたキッチン」への出展・出品も見込めます。
来場者：約 45,000 人
規模：70 ブース

③ＤＸ（ＳＮＳ等）を活用した販路開拓支援（ＢtoＣ）
【支援内容】
・全国商工会連合会が推奨するホームページ作成ツールでGMOペポパが提供する「Goope（グーペ）」を活用し、小規模事業者向け無料プランにてホームページ作成に関する支援を行います。
・ECサイトの構築については、ホームページ作成ツールと同じくGMOペポパが提供する「CORORME（カラーミー）」を活用し構築支援を行います。利用状況が多くなった場合には拡張性の高い有料ツールを導入するなど支援を行います。
・SNS等の情報発信では、Instagram、LINEなどを活用し、専門家を活用した利用方法や有効な情報発信手法などの講習会を開催し、導入から活用方法まで販売促進に関する支援を行います。
・上記を活用した販路開拓支援は、専門家との連携により、人気のユーザーに自社の商品・サービスを紹介してもらうインフルエンサーマーケティングなど有効な支援方法を検討し支援していきます。
【支援対象者】
DX 推進セミナーの参加者や観光客など地域内外での需要の取り込みを目指す事業計画を策定した小規模事業者

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組
９．事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること
（１）現状と課題
【現状】
第２期経営発達支援計画においては、事業評価委員会を年１回開催し、北海道銀行足寄支店長、帯広信用金庫足寄支店長、中小企業診断士などの専門家からの評価を受け、その成果を次年度事業の実施方針に反映させてきました。しかし、事務局内では経営支援カルテを週１回共有し、月末には職員会議を実施して経営発達支援計画以外の業務についても情報共有を行っていましたが、事業内容の検証については行われていませんでした。

【課題】
第 3 期経営発達支援計画では、事務局内での経営支援カルテの共有や月末の職員会議を通じた検証がされていなかったことから、進捗管理体制の強化と、目標設定の確認・見直しを行い、問題点の改善を図ります。改善策を評価委員会や理事会にフィードバックし、その結果を次年度の事業実施方針に反映させることにより効果的な支援体制を築きます。

（２）事業内容
・事務局会議の開催
週に 1 度、経営支援カルテの共有を行い、月末の職員会議に事業の進捗状況確認を行います。また、事業内容の検証についても四半期ごとに実施することとします。

・事業評価委員会の開催
事業評価委員会を年１回開催し、事業活動の報告と実施した事業の進捗状況について、成果を評価・検証・意見を聴取して、次年度事業の実施方針へ反映させＰＤＣＡを行っていきます。
評価委員：正副会長３名、足寄町経済課長、法定経営指導員２名
外部有識者として、北海道銀行足寄支店長、帯広信用金庫足寄支店長、
必要に応じて中小企業診断士などの専門家を招聘します。
また、事業評価委員会にて協議された事業の実施状況や成果に係る評価、事業内容の見直しなどを商工会理事会に報告します。
なお、評価結果は当会ホームページ（https://www.ashoro.or.jp）に年１回掲載し、広く公表します。

１０．経営指導等の資質向上等に関すること
（１）現状と課題
【現状】
第２期経営発達支援計画では、経営指導員等の資質向上に関する事業について、北海道商工会連合会が開催する職種別研修会や中小企業大学校が開催する支援担当者研修等を受講することで支援能力の向上を図ってきました。

【課題】
第３期経営発達支援計画については、職員間に経験年数やスキルにバラつきがあることから、これまで受講してきた研修会に加え、経営力再構築伴走支援モデル等、不足している分野の研修会にも積極的に参加するほか、専門家派遣に随行することで実践的な支援のノウハウを学ぶことが必要です。また、DX 推進のため、各種研修会への参加により支援能力の向上に努めます。

（２）事業内容
①OJT 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、聴取した内容や指導の要点など支援ノウハウを学び資質向上につなげます。また、経営指導員等が支援した内容を情報共有するなど支援能力の向上を目指します。

②DX 推進に向けたセミナーへの参加
課題のある DX の推進に向けて、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・指導に対応するため、下記に記載の取り組みに対して、必要なスキルアップに係るセミナーなどへの参加を積極的に行います。

【想定される DX 推進に向けたセミナー】
ア．事業者にとって業務効率化等の取り組みに向けたセミナー
（電子商取引等の IT ツール・クラウド化・情報セキュリティ対策等）
イ．事業者にとって需要開拓等の取り組みに向けたセミナー
（SNS を活用した情報発信・EC サイト構築・運用、HP を活用した情報発信）

③経営力再構築伴走支援研修会への参加
中小企業基盤整備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」へ経営指導員等が出席し、「対話」と「傾聴」を通じた「課題設定型支援」のための知識とノウハウを修得し、小規模事業者に対する支援能力と支援手法について向上を図ります。

④職員間の定期ミーティングの実施
職員全体の支援能力を高めるため、月末に開催している職員会議に合わせミーティングを実施し、研修してきた内容の報告と、経営指導員が行った経営支援結果の報告や今後の支援の方向性など意見交換や情報共有を図ります。さらに、支援に関するノウハウや巡回訪問時に得た企業情報をデータベース化するために、クラウド型経営支援ツール「ShokoBiz」を活用などして一元管理することにより、組織全体としての継続的な能力向上を実現します。

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
【現状】
第２期経営発達支援計画では、足寄町、町内金融機関、観光協会、商工会で、町内商工事業者の支援策や経済状況について情報交換を行い、本別町商工会、陸別町商工会、足寄町商工会で組織する「池北三町商工会広域連携協議会」での地域情報や支援事例の情報交換、日本政策金融公庫との地域経済

や資金需要動向などの情報交換を行ってきました。

【課題】
第 3 期経営発達支援計画においても、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行い、支援ノウハウを職員間で共有し、円滑で効果的な支援に繋げていく必要があります。

（2）事業内容
①足寄町金融担当者会議
連携先：足寄町、北海道銀行足寄支店、帯広信用金庫足寄支店、ＮＰＯ法人あしょろ観光協会
頻度：年 2 回
内容：町内商工業者の支援施策、十勝管内・町内の金融状況、十勝管内・町内の経済状況、町内の観光状況など地域の情報交換や小規模事業者への支援施策などの情報交換を行い各連携機関と情報共有が図られ円滑な支援に繋がります。

②池北三町商工会広域連携協議会
連携先：本別町商工会、陸別町商工会
頻度：年 1 回
内容：職員の資質向上として職員研修会を開催し、創業促進、人手不足、経営基盤の強化、事業承継など、地域の小規模事業者に対する支援の現状や課題、解決手法などのノウハウを共有し、支援能力の向上を図ります。

③小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会
連携先：日本政策金融公庫帯広支店、帯広商工会議所、十勝管内 18 商工会
頻度：年 2 回
内容：地域の経済動向や地域の資金需要動向等の情報交換を行い金融面での支援スキル向上を図ります。

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
【現状】
第 2 期経営発達支援計画では、地域活性化に向けた検討の場として、足寄町中心市街地活性化推進協議会を設定していましたが、令和 2 年度に解散となり、令和 3 年 7 月に事業再開が決定した「北海道横断自動車道足寄-陸別間延伸」に伴う「まちづくりネットワーク会議」が令和 5 年に発足され後継の場として設定し実施しています。また、足寄町特産のラワンぶきの普及と交流人口の創出を図るため「足寄ふるさとラワンぶきまつり」での小規模事業者の出展支援を行い貢献してきました。
町内商工業振興による町外への消費流出対策として「商工会商品券」や「敬老商品券」発行事業を実施しており、地元消費者の消費購買活動に貢献したところです。

【課題】
第 3 期経営発達支援計画においても関係機関と連携を密にしながら、各種事業に積極的に参画し、地元での購買を促進する取組等により地域経済活性化に寄与します。

（2）事業内容
①まちづくりネットワーク会議による地域活性化に向けた検討
年 1 回、商工会、足寄建設業協会、ＮＰＯ法人あしょろ観光協会、足寄町農業協同組合、足寄町森林組合、等により、今後見通される人口減少と地域経済衰退などの課題について協議・情報提供を行い、今後のまちづくりや地域経済の振興発展へ繋げる目的で実施します。

②「商工会商品券」発行事業による地域経済活性化
　町外への消費流出を防ぎ、町内での消費購買活動を目的に、商工会員事業所であれば利用できる商品券を発行。（有効期限 6 ヶ月）町民には、お祝い事やイベントの景品で利用されており、町内での浸透度は高く、年間約 700 万円発行しています。
　商品券の発行により、町内消費に大きく貢献しており、近隣商圏への消費流出抑制に一定の効果を得ているため、継続実施し地元への購買促進、地域経済の活性化を図ります。

③足寄ふるさとラワンぶきまつりによる交流人口増加がもたらす地域経済活性化
　例年、6 月下旬頃に町の中心部にある道の駅あしょろ銀河ホール２１イベント広場で開催しており、地元飲食店によるラワンぶきを使ったグルメの出店など、足寄町の特産であり北海道遺産にも登録されているラワンぶきの普及を主として、町及び農業・林業・商工業の協力、連携により足寄町の魅力の発信と交流人口の拡大を目的に町内のにぎわいと消費拡大に繋がっています。

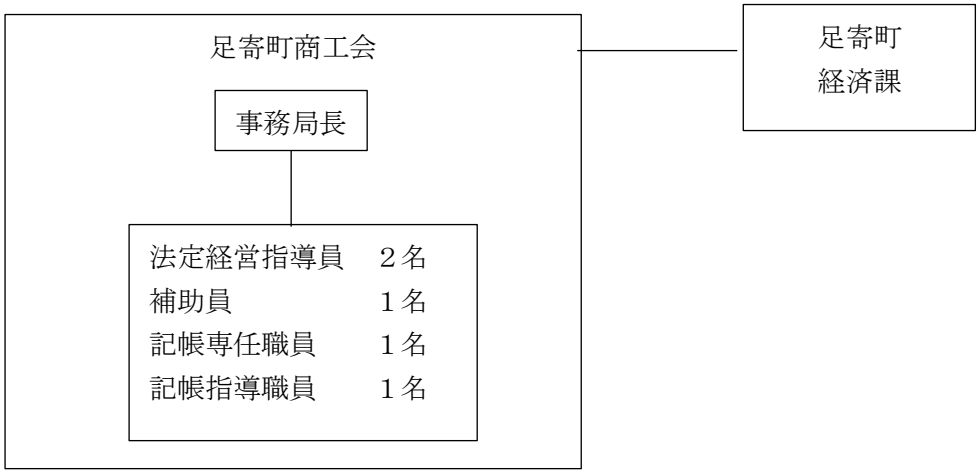
（別表２）

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当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏　名：柳田　拓也、山川　蔵人

■連絡先：足寄町商工会　TEL：0156-25-2236

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います。

【法定経営指導員２名配置の理由】

当商工会地区は、日本一広い町となっており、螺湾地区、芽登地区など点在し、それぞれの業種などに対し支援業務を実施しています。経営発達支援計画においても、実態に合わせ円滑に事業を遂行するためには、法定経営指導員 2 名による地区ごとの業務に対する目標達成に向けた進捗管理等を行う必要があります。

（３）商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①足寄町商工会

〒０８９－３７１１　北海道足寄郡足寄町南１条３丁目２０番地

TEL：０１５６－２５－２２３６　　FAX：０１５６－２５－４００７

E-Mail：sashoro@rose.ocn.ne.jp

②足寄町経済課

〒０８９－３７９７　北海道足寄郡足寄町北１条４丁目４８番地１

TEL：０１５６－２５－２１４１　　FAX：０１５６－２５－５７０６

E-Mail：syoukou@town.ashoro.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	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
地域経済動向調査	20	20	20	20	20
需要動向調査	50	50	50	50	50
経営状況の分析	20	20	20	20	20
事業計画策定支援	210	210	210	210	210
事業計画策定後の支援	150	150	150	150	150
新たな需要の開拓	500	500	500	500	500
事業評価の見直し	50	50	50	50	50
経営指導員等の資質向上	100	100	100	100	100
地位経済活性化の取組み	500	500	500	500	500

（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　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