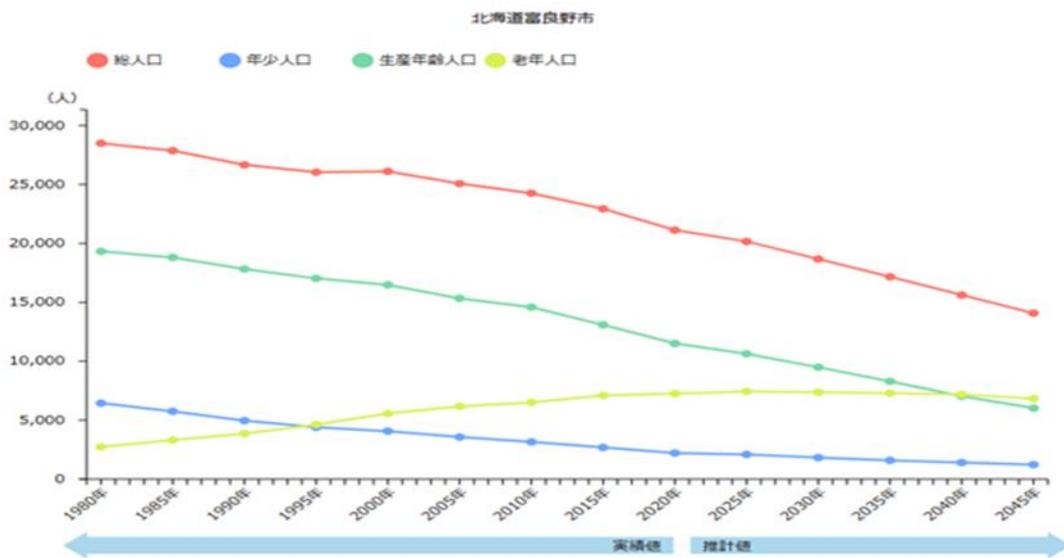


経営発達支援計画の概要

実施者名	富良野商工会議所（法人番号 5450005002140） 富良野市（地方公共団体コード 012297）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 小規模事業者の課題解決に資する事業計画策定及び実行支援の推進と自己変革・自走化を促進する。</li> <li>2. 創業及び事業承継支援により小規模事業者の維持及び持続的発展を図る。</li> <li>3. 地域資源を活用した商品の販路拡大を目指す事業計画の策定及び実施支援による売上・利益の増加。</li> </ol> <p><b>地域への裨益目標</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経営基盤強化、事業承継や創業促進により、事業者の減少率を抑え、地域の商業機能の維持及び新事業育成創出を図る。</li> <li>2. 地域特性を生かした「ふらのブランド」の確立と販路開拓事業を推進し、地域企業の稼ぐ力の底上げを図るとともに取引量の増加、観光客の増加による外貨獲得を図ることで、地域産業に新たな付加価値と雇用者を生み出し経済の好循環に繋げていく。</li> </ol>
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 経済動向調査を実施して業種別動向等の分析・把握を行い、地域や小規模事業者の課題の抽出とその情報の提供や巡回・窓口相談において活用し助言・指導を行うことで、持続的可能な経営計画作成支援を実施する。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 創業者を始め小規模事業者の商品や提供する役務サービスについて、需要動向調査を行い、結果を分析し情報提供すると共に、商品等の改良や事業計画の再構築を図る。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 伴走型支援事業の根幹となる経営分析を意欲ある事業者並びに後継者の課題解決に向けて取組む事業者に対して経営状況の分析を行い、事業計画のPDCAサイクルを支援機関と連携して巡回指導時に助言指導する。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 需要開拓を見据えた事業計画策定を目指し、小規模事業者及び創業者等に対する「事業計画策定セミナー」や各補助金申請者に対する経営資源を活用した商品開発・販路開拓に資する事業計画策定の個社支援を実施する。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 小規模事業者に対して巡回訪問を通じて、事業計画の進捗状況の確認を行うと共に各種制度等の活用やフォローアップについて外部専門家派遣事業等を通じてPDCAサイクルのアドバイス支援を実施する。</p> <p><b>8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること</b> 各種展示会等の出展サポートを実施して積極的に需要開拓に繋がる事業の連携と推進を図り、販路開拓支援に取組み売上の増進と利益の確保に寄与する。</p>
連絡先	<p>富良野商工会議所中小企業相談所 北海道富良野市本町2番27号 コンシェルジュフラノ 2F 電話番号 0167-22-3555 / FAX番号 0167-22-3120 ホームページアドレス <a href="http://www.furano.ne.jp/furano-cci/">http://www.furano.ne.jp/furano-cci/</a></p> <p>富良野市経済部商工観光課 北海道富良野市本町2番27号 コンシェルジュフラノ 2F 電話番号 0167-39-2312 / FAX番号 0167-23-2123</p>





【出典：RESAS】

交通インフラについては、道路網は国道 38 号と国道 237 号の結節点に位置し、道東自動車道（占冠 IC）や道央自動車道（滝川 IC）へ車で 1 時間程度であり、道央圏（札幌）へ約 2 時間で結ばれている。また、旭川市を起点として富良野市を経由し占冠村に至る延長 120km の地域高規格道路である旭川十勝道路について、平成 30 年 11 月 24 日に北の峰 IC～布部 IC 間が開通しており、今後も整備中区間の供用開始が予定されている。

交通アクセスは当市より車で 1 時間の距離に旭川空港があり、東京、名古屋への国内線と台北、仁川への国際線が就航しており、アジアからの海外旅行客を含めて年間約 110 万人の利用と約 5 千トンの貨物取扱量がある。北海道と国内外の輸送網の拠点である新千歳空港へも道東道経由で 2 時間の距離に位置しており、2,500m の滑走路を持つ帯広空港へも 2 時間 20 分の距離にある。

鉄道は、根室本線、富良野線の 2 線があり、根室本線は富良野～新得間が令和 6 年 3 月 31 日廃線となるが、滝川～富良野間は存続しており富良野から札幌まで約 2 時間 10 分、旭川までは富良野線利用により約 1 時間 10 分となっている。

当市は、北海道の中央に位置している立地のため港湾はないが、港湾取扱貨物量道内 1 位の苫小牧港（国際拠点港湾）や小樽港（重要港湾）へは車で約 2 時間 20 分の距離にである。



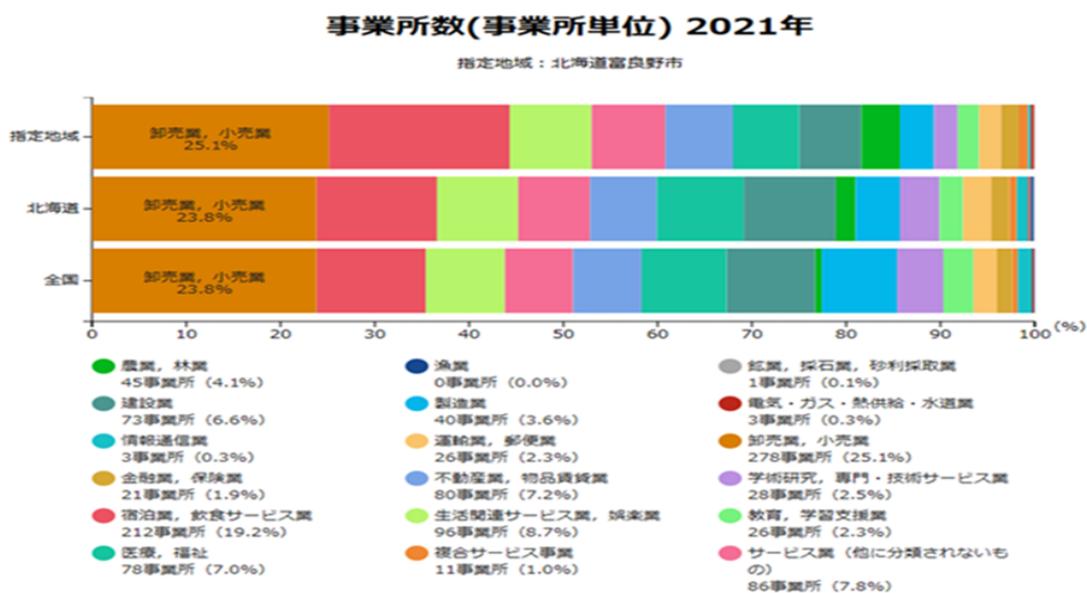
【出典：富良野市】

## ■地域産業の現状

本市の産業構造は、事業所数で見ると卸売業・小売業が最も多く 278 事業所（25.1%）、続いて宿泊業・飲食サービス業 212 事業所（19.2%）、生活関連サービス業・娯楽業 96 事業所（8.7%）合わせると全体の 50%以上占めており、地域の生活を支える商業関係者と宿泊を中心として観光関連産業の比率が他の地域に比べ高い状況である。

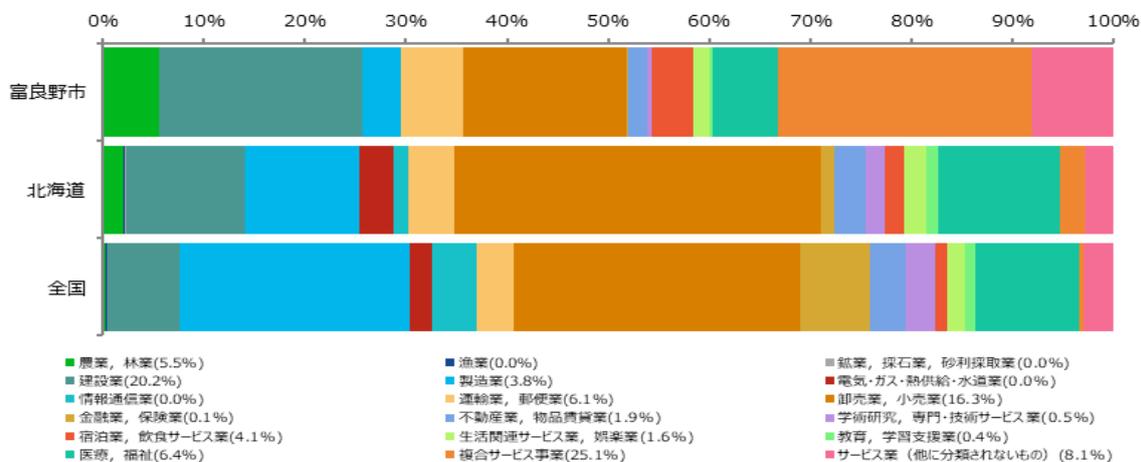
また、基幹産業である農業を取り巻く環境の変化、担い手の高齢化などにより、第 1 次産業就業者数は平成 17 年から 3,000 人を下回り令和 2 年では 2,188 人まで減少が進んでおり、観光関連を中心として第 3 次産業就業者の割合についても平成 17 年をピークに減少傾向に転じているが、コロナ禍以後では外国人を中心とした旅行者の受け皿となる宿泊施設が市内に増加しており、観光関連事業の人手不足が一層深刻化している。

産業別売上高構成比ベースにおいては複合型サービス業 25.1%、続いて建設業 20.2%、卸売業・小売業は事業所数が最も多いものの全体の 16.3%に留まっています。特に卸売業・小売業の売上高内訳は、その他の小売業が 11,389 百万円と最も多く、次に、飲食料品卸売業が 11,208 百万円、飲食料品小売業 8,098 百万円の順になっている。



【出典：RESAS】

## 産業別売上高 2021年

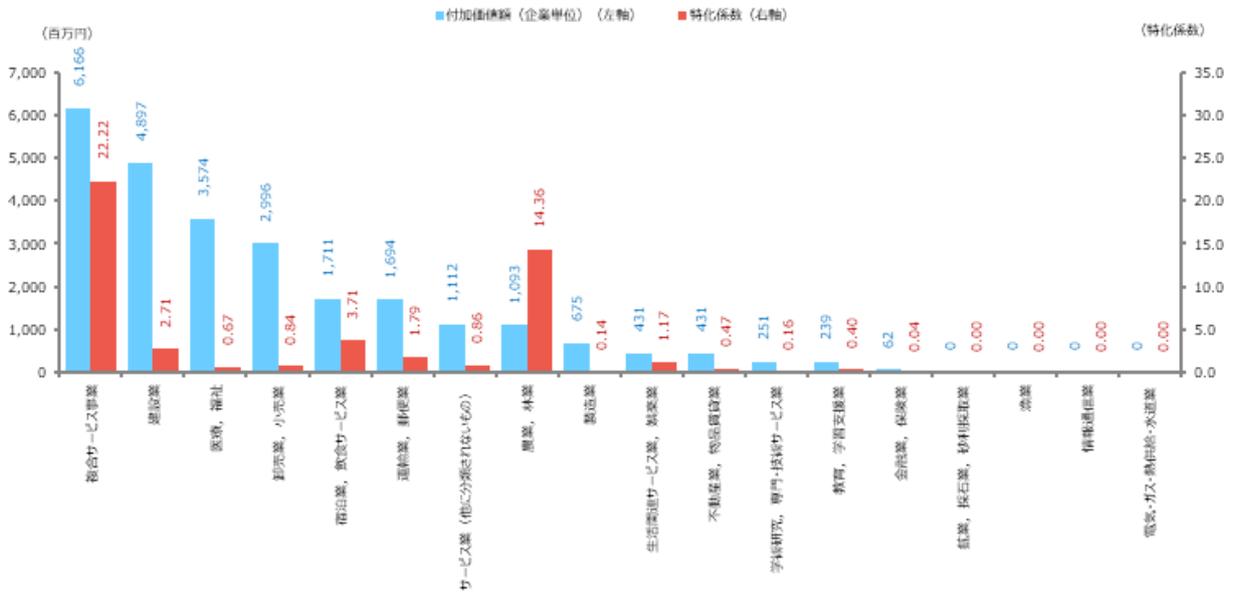


【出典：RESAS】

さらに産業別付加価値額（企業の稼ぐ力）においては、複合サービス業が最も多く 61 億 6,600 万

円、次に多いのは建設業 48 億 9,700 万円、医療福祉、35 億 7,400 万円、卸売・小売業の 29 億 9,600 万円の順となり、次いで宿泊・飲食サービス業の順となっている。

富良野市における産業構成比を見ると、宿泊・飲食サービス業の構成比は全国平均より高く 20.6%、全国平均 11.6%と比較すると 2 倍近い集積となっており、農村地域の中で観光関連産業の宿泊・飲食サービス業が地域を支えている状況である。



【出典：RESAS】

また、就業者数は、平成 22 年の 12,283 人に対し、令和 2 年は 10,779 人と減少が続いており、第 1 次産業は 2,500 人から 2,188 人、第 2 次産業は 1,690 人から 1,201 人、第 3 次産業は、7,982 人から 7,250 人と減少している。

産業別就業者数の推移 (大区分) (資料：国勢調査)

区分	総数	第 1 次産業	第 2 次産業	第 3 次産業	分類不能の産業
昭和 40 年	17,303 人	7,100 人	3,618 人	6,583 人	2 人
昭和 55 年	14,680 人	4,682 人	2,276 人	7,712 人	10 人
昭和 60 年	14,312 人	4,376 人	2,153 人	7,778 人	5 人
平成 2 年	13,929 人	4,049 人	2,129 人	7,743 人	8 人
平成 7 年	14,017 人	3,692 人	2,290 人	8,030 人	5 人
平成 12 年	13,720 人	3,283 人	2,300 人	8,135 人	2 人

平成 17 年	12,759 人	2,818 人	1,677 人	8,186 人	78 人
平成 22 年	12,283 人	2,500 人	1,690 人	7,982 人	111 人
平成 27 年	11,843 人	2,401 人	1,584 人	7,584 人	274 人
令和 2 年	10,779 人	2,188 人	1,201 人	7,250 人	140 人

【出典：富良野市】

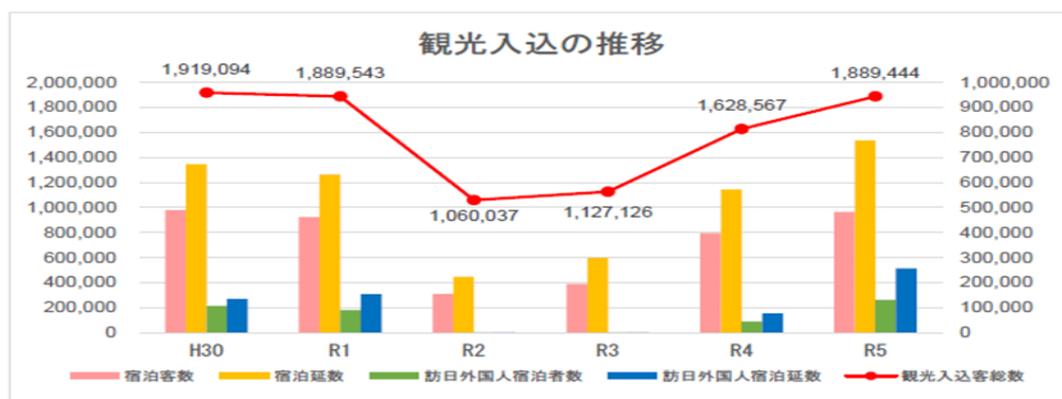
もう一つの基幹産業の観光では、富良野盆地特有の豊かな自然環境を生かした観光資源とあわせて、スノーアクティビティ、サイクリング、演劇等を活用した通年型観光を推進している。

富良野市の観光拠点として、ラベンダーを中心としたフラワースポットのほか、テレビドラマのロケ地観光、ふらのワイン工場やふらのチーズ工房での工場見学・手作り体験、農村エリアにおける収穫体験・味覚体験等、観光施設の誘客に加え、空知川流域でのラフティング、カヌーなどリバースポーツ、サイクリング、MTB ツアー、トレッキングなど雄大な自然を生かした各種アウトドア体験ができる環境が整えられている。

また、冬季観光として富良野の強みである雪質の良さ「bonchi powder」としてふわサラ度を数値化し、これを売りにスキー場の誘客に取り組んでいる。また、近年では森の中を散策体験、スノーバナナポート・スノーラフティングなど子供から大人までが楽しめるアウトドア観光が充実されており、令和 5 年度の観光客入込数は約 188 万人、宿泊客数は約 48 万人と多くの観光客を受け入れている。

これは訪日外国人の増加によるもので、外国人観光客に絞って見ると、コロナ前の令和元年度 153,840 人泊に対して令和 5 年度は 256,567 人泊と 10 万人泊 166.8%以上の伸びを示している。

さらに内訳をみるとアジア圏が全体の 67%を占めており、オーストラリアを始めとした欧米は 12 月～3 月の下期のスキー・スノーボードのアクティビティーを中心とした長期滞在型のリゾート観光に集中している。このような外国人宿泊客・宿泊延数がコロナ後に増加しており、旅行者のニーズ調査を行い、満足度を高める着地型の旅行商品等を創出する「ふらの版 DMO（地域マネジメントする仕組み）」の設立を見通し、国内外の観光客の長期滞在型観光と持続可能な観光形成に重点を置き、基盤強化に向けた設備投資の促進と外貨獲得を図り、官民一体により地域産業に新たな付加価値と雇用者を生み出し地域経済の好循環を推進している。



【出典：富良野市】

外国人宿泊客数・延数の推移



【出典：富良野市】

訪日外国人宿泊延べ数

	アジア							欧米			その他	計
	中国	韓国	台湾	香港	シンガ	タイ	アジア	ヨーロッパ	北米	オース		
					ポール		その他			ラリア		
R1 (コロナ前)	35,971	5,878	19,953	22,612	15,536	9,082	14,058	5,271	6,723	15,454	3,302	153,840
R5	15,899	18,819	40,571	32,441	30,621	17,064	16,463	13,531	19,789	33,996	17,373	256,567
構成比	6.2%	7.3%	15.8%	12.6%	11.9%	6.7%	6.4%	5.3%	7.7%	13.3%	6.8%	100.0%
前年比	44.2%	320.2%	203.3%	143.5%	197.1%	187.9%	117.1%	256.7%	294.3%	220.0%	526.1%	166.8%

【出典：富良野市】

【商業】

富良野市には当商工会議所（山部地区以外の市内地域）と山部商工会が併存しており当商工会議所管内における小規模事業者711人、山部地区77人となっており、企業数・事業所数・従業員数は人口の推計同様に減少を辿っている。

事業所数の産業別で最も多い卸・小売業の多くは市街地域に店舗等を有しており、その中でも中心市街地の商店街に面した小売店舗の数は目標を上回る164店（令和2年5月中心市街地活性化基本計画の定期フォローアップ報告書より）と駅前を中心として商店街等に集約されている。当商工会議所が実施した平成30年度経営動向アンケート調査（回答数107事業所）において65歳以上の経営者が30.8%からの推計で令和5年では55.8%と、より一層の高齢化が進み、廃業を選択する事業者が増加し、後継者不在問題は深刻化している。

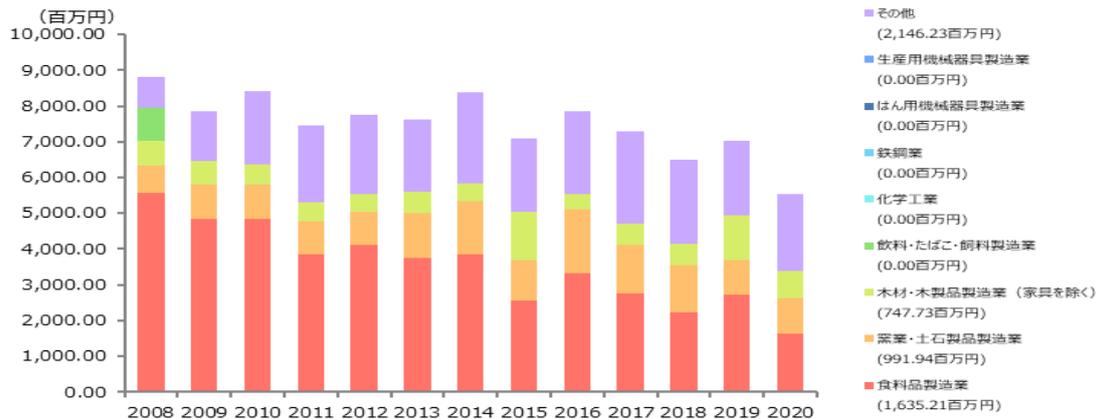
【工業】

また、地域のものづくりを支えている食品製造業の製造品出荷額は16億35百万円以上で、豊富な野菜を中心とした農作物の恩恵を受けて安心で安全な加工品の製造提供しており、付加価値額7億円と知名度を活かした「富良野ブランド」として確立されている。また、食品の品質向上には富良野市の認定制度で富良野広域圏の主原材料を市内で生産・製造加工した食品を所定の条件を満たした「メイドインフラノ」として認定する制度を設けるなど加工食品製造技術の向上と販路開拓を支援している。

一方、非食品製造業において地域を牽引する先進的な企業も成長しており、特に農業分野への貢献は大きく技術の向上が図られ、中核の事業所として更に成長すると思われる。少ない15事業所であるが利益率の高い業種でもあり、従業員等の高齢化による技術の高い労働力の喪失が懸念され、人材

育成と技術の承継が必要な状況である。

産業別製造品出荷額



【出典：RESAS】

### 【建設業】

建設業は公共事業の依存度が高いが受注は減少傾向で2018年は約74億円（経済センサスより）と地元民間設備投資の伸び悩みが続いており、その中で訪日外国人をターゲットに国内外の資本投資による宿泊施設の取得や建設が増加しており、今後も発注の増加が見込めるものの、労働力不足による受注の自社抑制、雇用環境の改善や技術者の育成が課題となっている。そういった中で、若年層の雇用促進を図るために資格取得に対する助成金や奨学金支援制度を創設して従業員者の確保に取組む事業者も出ている。

### 【サービス業】

訪日外国人増加に見られるようにリゾート地域において宿泊施設及び飲食店の新規出店、新築増改築が増えているが、運営面ではシーズンインの繁忙期の労働力確保に引き続き難儀しており、依然として人手不足は慢性化する等の問題を抱え、閑散期の誘客の対応等厳しい現状にある小規模事業者が少なくない。

それから、コロナ明け以降増加している訪日外国人の取り込みや老朽化している宿泊施設の更新、キャッシュレス化の対応等に苦慮している経営者が多く、こうした状況の中で外国資本による既存施設等の取得やリゾート開発投資が増加。一部の地区において地価が高騰した高値で取引される状況が続いており、後継者のいない事業者は第三者承継等におけるマッチング及び事業承継税制対策等経営の存続に不安を抱えている。

これからの観光振興に対する施策の取組みとして、富良野市の第6次総合計画（中期基本計画）では、持続化可能な観光地形成を推進し、新たなブランディングを目指すために、次代を見据えた老若男女国籍問わず利用者の利便性の向上に資するために一層のデジタル化による生産性向上DX推進が求められる。

また、経営者の高齢化が進み、後継者のいない事業者も多く、将来に向けて事業存続に不安を抱えていることから、今後も観光と連携した付加価値をさらに高めるサービス創出によるビジネスモデル構築が課題解決に繋がると期待している。

### 【課題】

#### ■富良野市の課題

こうした中で、現状を踏まえ均衡ある産業の育成と持続可能な地域発展を図るために牽引役となる農業並びに観光関連産業の強みとなる地域資源を活用して、長期滞在型の通年観光を推進とする必要がある。

近年は訪日外国人を始めとする個人旅行を中心に観光客数が増加している。そのようなターゲットの宿泊満足度を向上させるべく、既存の宿泊業が営むホテル・旅館、そして市街地に店舗を有する飲食店の経営基盤強化と設備改修・新規出店の支援を行う必要がある。

また、訪日観光客が現地でカスタマイズ可能な着地型旅行商品の開発・販売を行うことで地域牽引

産業の課題解決を目指す。

このように観光と連動して域内の消費行動を促進するために中心市街地の回遊性を高める二次交通等の整備推進をより加速させて、受け入れ側の飲食店や商店街等の創意工夫を後押しする各種支援制度の活用が必要となる。また、移住・定住施策の推進を図り、増加する観光サービス及び飲食業を営む移住型創業者や後継者等に対する経営支援及び地域動向に即した稼ぐ力の底上げに繋がる指導、後継者不在の事業者との事業承継マッチングや、そのような富良野市を始めとする各種施策の情報提供の支援が充分に行われていないことが課題としてあげられる。官民が一体となり、富良野市の魅力を感じている潜在的な移住型創業希望者等に対しての総合的な支援体制の整備、そして観光と商業の連動による地元中小小売業者の稼ぐ機会の増大と持続的な発展に大きく寄与するために中心市街地の都市機能集積と再生の加速化が求められる。

## ■小規模事業者の現状・課題

### 【現状】

商工業者の多くは小規模事業者で構成されており、令和3年4月時点の小規模事業者数711者と平成28年度数値より43者減少となっている。

小規模事業者の内、小売業や飲食業など生活関連業種の多くが後継者不在でかつ高齢化している現状である。80歳以上を超えてなお営業している事業者も多数いるものの、高齢化が進むにつれて、事業規模を縮小し廃業を余儀なくされている。

過去5年間で新規開業した事業者数38者、廃業については52者と廃業した事業者が多くなっており、経営者の約7割以上が50代以上であることから今後予想される廃業・高齢化する事業者の増加速度に新規開業数が追いつかず、小規模事業者数がさらに減少していく懸念がある。

また、新型コロナウイルスの影響を受け、引き続き幅広い業種の事業者が売上の回復に経営努力を積み重ねているが、近年の仕入原材料等の高騰、燃料費を始め固定費の上昇、繁忙期の労働力不足等による販売機会のロス、進まない価格転嫁に苦慮し収益の悪化を余儀なくされている。

経営判断材料の指標である収益の悪化は、多くの高齢を迎えた経営者にとって経営存続に対するモチベーションの低下を招き、廃業を視野に入れた後ろ向きな経営縮小を模索する事業者も少なくない。このまま廃業が進めば地域のコミュニティ機能の維持が困難となることが予想される。

### 【課題】

上記の現状を踏まえ、後継者不在による廃業及び大幅な事業縮小が加速されることが見込まれ、40代以下の事業所数が極端に少なく、このままでは事業者の高齢化率もさらに上昇することが予想される。

黒字となっている事業者も含め、地域住民にとって必要不可欠な事業者の多くが後継者不足により廃業を余儀なくされる深刻な状況が予想されることから、ボリュームゾーンとなっている、50～70代の経営者の後継者を確保し、地域の事業者の廃業に歯止めをかけることが急務となっている。

さらに、小売業を営む小規模事業者の経営基盤が総じて脆弱なことから、少子高齢化に伴う地域購買力の低下や他地域への消費流出に対応するため、基幹産業の一つである観光関連産業など異業種との連携により商品・サービスの付加価値を高め、域外・域内からの需要取り込みに積極的に取り組み、小規模事業者の稼ぐ力を底上げし、高めることで経営の安定・持続化を図る必要がある。

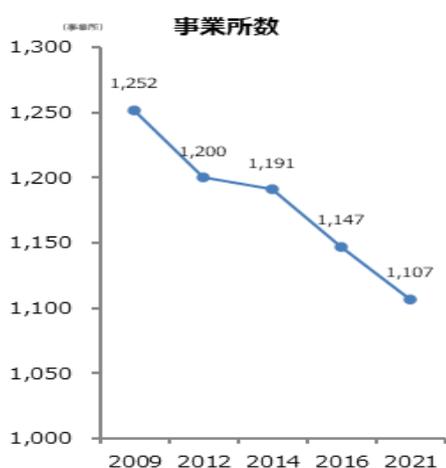
### (2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

① 小規模事業者の今後10年間の中長期的な振興のあり方を考えるにあたり、当市の産業構造や人口動態からみると引き続き小規模事業者数の多い卸売・小売業の減少を抑え、維持しながら雇用の確保を図る。

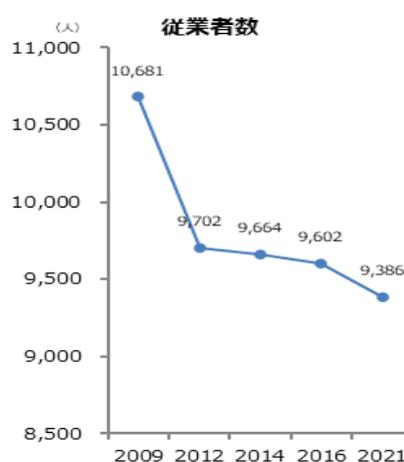
② 観光産業の中核である宿泊・飲食サービス業の利益の確保と持続的発展が重要な課題であるため、小規模事業者の経営成長ステージに応じた事業計画の実行・支援が地域の経営戦略に結びつき、少子高齢化に伴う人口減少や労働力不足、インバウンドを含めた誘客及び閑散期対策の対応等を戦略的かつ実効性を高めることにより、観光関連産業が地域の軸となり、維持発展に大きく寄与する。

③ 第6次総合計画基本構想（令和3～12年度）に基づくまちづくりコンセプト「4つのWA! 2つの基本アプローチ」における（1）ひとのWA!（2）しごとのWA!（3）まちのWA!（4）自然のWA!の事業推進並びに「富良野市において産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画と中長期的に進める小規模支援対策との方向性が合致することから、地域経済を支えている観光関連の強みと商工業の課題を踏まえつつ、市担当部署との情報共有と連携を深め、小規模事業者の振興と支援対策を推進する。

④ そのためには課題解決に取り組む意欲のある小規模事業者や移住創業者の掘り起こしを行い、経営計画等に基づくPDCAサイクルの構築に向けて、従前より増して小規模事業者に対するヒアリングと巡回指導を強化して積極的なアプローチと相談指導職員の情報共有と経営データの蓄積と分析、RESAS（地域経済分析システム）に加え人流分析を活用し、整理分析を行い集客ターゲットの選定と効果的な情報発信を提供する等、小規模事業者のステップアップに向けて関係諸機関と一層の連携を図り、小規模事業者の中長期的な経営の持続的発展を目指す。



【出典：RESAS】



【出典：RESAS】

全事業者数 と小規模事業者数

区 分	H28	R3	増減
卸売業，小売業	309	278	-31
医療，福祉	104	78	-26
宿泊業，飲食サービス業	219	212	-7
建設業	79	73	-6
サービス業（他に分類されないもの）	88	86	-2
運輸業，郵便業	27	26	-1
農業，林業	37	45	8
製造業	45	40	-5
複合サービス事業	13	11	-2
生活関連サービス業，娯楽業	110	96	-14
不動産業，物品賃貸業	90	80	-10
金融業，保険業	23	21	-2

教育，学習支援業	57	26	-31
学術研究，専門・技術サービス業	33	28	-5
電気・ガス・熱供給・水道業	3	3	0
鉱業，採石業，砂利採取業	-	-	-
情報通信業	2	3	1
全事業者合計	1,239	1,107	-132
うち小規模事業者数	754	711	-43

【出典：経済センサス】

【これまでの商工会議所の取組み】

こうした中で第2期計画を実施し、地域の実情に沿った伴走型支援ノウハウ及び小規模事業者の経営計画策定並びに実行支援の手順や方法を構築することができた。

その中で小規模事業者を始め創業者・第二創業者に対する「ワンストップ創業支援事業」の推進により、経営計画策定支援先のうち3者において、産業競争力強化法に基づいた当市の認定を受けた特定創業支援事業者となった。

更に連携する関係機関との個別相談の実施や資金調達のための事業計画策定やブラッシュアップの支援を実施すると共に巡回指導等によるヒアリングと財務諸表を活用した経営分析と事業計画策定・実行支援を行い、地域の特性を活かした移住型の創業者・第二創業者の相談28者に対して23者（令和1～5年度実績）の開業と新規事業参入者への後押しが図られ、域内経済の好循環に努めました。

また、事業計画の実行支援においては地域資源を活用した新商品・役務のサービス提供等の販路開拓支援として、札幌圏での販売会・商談会、北海道内の展示会に対する出展を通じて商品等の需要動向調査の実施と、結果についてフィードバックを行った。加えて、小規模事業者持続化補助金を始め、富良野市中小企業振興補助金やものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金の事業計画策定及び実行支援を行い需要の開拓の機会を創出した。また、フォローアップの指導においては、連携先の外部専門家を活用し、新たに経営分析に基づく事業計画の再構築や商品改良に向けた助言・指導等の伴走型経営推進事業を展開致しました。

※第2期 経営発達支援計画 創業支援実績 (R1～R5)

(※82.14%開業率)

支援内容	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5
相談支援数	5件	7件	5件	2件	9件
開業先数	5件	7件	4件	1件	6件

(3) 経営発達支援事業の目標

【小規模事業者支援の目標】

①中心市街地の商業・飲食業を中心とした小規模事業者の直面している課題を解決するために、引き続き経営発達支援計画を推進し伴走型の巡回指導におけるヒアリングの実施に加え、「気づき」・「創意工夫」・「情報発信」・「販路開拓」の経営目標を事業者マインドや経営水準に合わせ提案し、ビジネスの再構築を図るために事業計画策定・実行支援を実施する。

○小規模事業者の事業計画策定及び実行支援を5年間で50者以上

②小規模事業者の高齢化による後継者問題の解決や円滑な事業承継に向けた手法の一つであるベンチャー型事業承継の促進に取り組む。また、既存事業者とのマッチングによる、小規模事業者の減少を加速させないための持続可能な経営のPDCAサイクルの確立を目指すと共に自走化に繋が

る自己変革力の引き出しを図る。

○事業承継実行先支援 5年間で10者以上

③新事業展開を考える小規模事業者や起業家等に対して重点的な指導・助言を引き続き行う。創業予定者・第二創業者のイノベーションへの挑戦を支援すると共に、事業承継先のマッチングも視野に入れ、必要な経営情報の収集と提供に努め、経営課題の解決に向けて公的機関等を活用し、専門家と連携した指導体制の確立を図る。

○小規模事業者の減少率を5%以内に抑える。

④地域産品やサービス等の地域資源・観光資源を活用した新商品等のブラッシュアップと販路開拓に向けた「富良野ブランド」としての情報発信をすると共に「メイドインフラノ」の認定取得促進並びに「ふるさと納税返礼品」開発、需要動向調査、販路開拓等についての伴走型支援に取り組む。

○商談会等における成約件数 5年間で10者以上

⑤全国並びに道内の商工会議所経営指導員のネットワークを活かし、職員間の情報共有化と関係機関が実施する経営支援に関する各種研修等に参加し自己研鑽に努める。併せて所内の経験豊富な経営指導員等のOJT指導・勉強会の実施による経営支援能力の向上に取り組み、ワンストップ総合経営支援窓口としての機能維持強化とスキルアップを所内あげて取り組む。

○小規模事業者伴走支援先数を5年間で50者以上

#### 【地域への裨益目標】

##### (裨益目標1)

上記「小規模事業者支援の目標の達成に向けた方針」を掲げ、小規模事業者の売上・利益の増加を図り、経営基盤を強化図りながら創業及び事業承継支援に取り組む。

富良野市・支援機関・金融機関・会員等の情報を収集して、事業承継・創業者・第二創業者に対する事業計画策定、再構築支援及び連携先関係機関の専門家派遣によるブラッシュアップや個別相談の実施により円滑な創業・事業承継を支援する。

また、創業・事業承継後も意欲ある小規模事業者等に対して各種施策制度の活用や補助金事業等の実施を支援することで経営を安定・持続的なものとし、小規模事業者の減少率を5%に抑える。

これら取組みにより、商業・飲食業を中心に地域の必要業種を死守して、まちの商業機能を維持する。

##### (裨益目標2)

当地域の特産品開発のための機会創出と専門家や富良野市及び関係機関と連携して「メイドインフラノ」認定並びに「ふるさと納税返礼品」を見据えた商品開発を積極的に支援し、「ふらのブランド」の確立による高付加価値化と新たな販路開拓を目指す。

これにより、特産品を取り扱う事業者の増収増益化と「ふらのブランド」に対する認知度向上と地域地名度のアップへと結びつけ、商品・サービスを求める国内外の観光客(交流人口)の増加を目指す。併せて、イベントの創出や集客イベントの協力支援により、地域内に消費を還元していく仕組みを生み出すことで、地域コミュニティ・商業機能の維持や円滑な事業承継の環境づくりを推進し地域活性化を図る。

こうした地域特性を生かした事業を推進し、地域事業者の稼ぐ力の底上げを図るとともに取引量の増加、観光客の増加による外貨獲得を図ることで、地域産業に新たな付加価値と雇用者を生み出し経済の好循環に繋げていく。

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) 目標に向けた方針

地域内の小規模事業者の中長期的な振興のあり方を踏まえた経営発達支援事業の推進を目標に掲げ次の通り方針とする。

①富良野市の特性と市内外の消費者ニーズに対応し、チャレンジする小規模事業者に対してRESAS（地域経済分析システム）の情報活用と日商が実施する地域の経済動向の情報提供と共に個社支援を通じて実施する経営動向調査を巡回指導時に加え、小規模事業者の声を集め、集計・整理を行う。

②小規模事業者に対して積極的にコミュニケーションを通して信頼関係を構築することで、今後の経営活動において経営分析、事業計画策定が重要であることへの理解を求め、現状の把握や、経営課題の抽出、経営分析の段階を踏んで事業計画策定支援を継続的に実施し、個々の経営力・競争力を養い、地域経済の将来を担う若手等の経営者の育成についても個々の資質向上に取り組む。

③新事業展開を考える小規模事業者や起業家等に対して重点的な指導・助言を行い、創業予定者・第二創業者のイノベーションへの挑戦を支援すると共に、事業承継先のマッチングも視野に入れ、必要な経営情報の収集と提供に努め、経営課題の解決に向けて公的機関等を活用し、専門家と連携した指導体制の確立を図る。

④地域産品やサービス等の地域資源・観光資源の活用した新商品等のブラッシュアップと「富良野ブランド」としての販路開拓のため情報発信すると共に「メイドインフラノ」の認定取得の促進と商品開発、需要動向調査、販路開拓等についての伴走型支援に取り組む。

⑤全国の商工会議所経営指導員のネットワークを活かし、職員間の情報共有化と関係機関が実施する経営支援に関する各種研修等に参加し自己研鑽に努め、併せて所内の経験豊富な経営指導員等のOJT指導・勉強会の実施による経営支援能力の向上に取組み、ワンストップ総合経営支援窓口としての機能強化とスキルアップを所内あげて取り組む。

## 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」

当地域においてビッグデータに基づく（地域経済分析システム）分析結果の利活用は引き続きスキルが乏しい職員及び多岐にわたる業務により対応が疎かになっておりましたが、当地域の持続可能な発展に向けて地域の特性を分析し情報提供することで、小規模事業者の強みを活かした総合的な事業計画書の策定に反映することが可能となり地域経済の底上げに繋がる。

「課題」

今後は地域の景気動向とビッグデータ（地域経済分析システム）等を活用し、加えて人流分析による「いつ」「どんな人が」「どこから」「どんな行動をとって」「どのくらい」来たか総合的に可視化分析して提供するなど、小規模事業者が必要とするデータにカスタマイズを施し、巡回指導の頻度を上げて重点的な取組みとして、業種別の景況感、動向や見通しを把握分析する事が求められており、業種別の対比や規模別による経営課題の抽出とその情報を分析し、窓口・巡回指導により小規模事業者の経営計画作成の支援及び当商工会議所の地域振興対策の各事業に反映させる事が引き続き課題で

ある。

(2) 目 標

支援内容	現 状	R 7	R 8	R 9	R 1 0	R 1 1
①公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②公表回数	—	1 回～2 回				
①及び②のホームページ等周知	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

① 国の「RESAS」地域経済分析システム及び新たに人流データ（NTT 東日本）活用した産業の特性を把握・分析可視化し、地域を牽引する中核業種の卸小売業・観光産業・建設業の増収増益に資するため、経営指導員並びに相談指導担当職員、地域振興を担当している一般職員と連動して「RESAS」を活用した地域の経済動向と商工会議所早期景気観測システムの調査結果を分析し年1回公表し情報提供すると共に販路開拓に積極的な小規模事業者の事業計画策定支援に反映する。

【調査項目】 人流分布・来訪者・属性

【分析手法】 業種別のデータを「産業構造マップ」として現状等を分析すると共に年間の人流の動き、業界ヒアリング等を加えて可視化しコメント並びに数値化する。

② 管内の景気動向調査の活用・分析・情報提供

日商の早期景気観測調査と比較が容易で且つ建設・製造・卸売・小売・サービス業の5業種に分類が出来るため、これをベースに売上・採算・業況について会員事業所に対して調査実施して、当地域と全国・道内の対比により肌で感じる足元の景況感や直面する経営課題の把握を探る指標とする。

また、調査結果について市商工観光課と情報共有を図り、中小企業施策の振興対策と連携した地域動向・経営調査を毎年実施し公表する。

【調査対象】 管内小規模事業者等 20～40 社

【調査項目】 売上高、仕入高、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】 調査票を巡回指導時に配布し聴き取り説明し回収又はFAX利用

【分析手法】 経営指導員が北海道よろず支援拠点の専門家等と連携して分析を行う。

(4) 調査結果の活用

○ 調査分析結果は富良野市（商工観光課）と連携して実施した平成30年度経動向調査結果を基礎数値として対比して商業・観光関連サービス業の経営者に対して重点的に巡回指導を行うと共に経営課題に沿った経営計画作成や再構築に資するきめ細かな伴走型支援を実施する。

○ 情報収集したデータ・調査結果に分析を加え、ホームページに掲載すると共に創業・第二創業者を始めとする事業計画策定資料及び相談指導業務においてマーケティングの参考資料とする。

4 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

「現状」

現在は第2期計画に基づき、新商品等の開発後に域外へ需要開拓を希望する小規模事業者を対象として催事を中心とした展示会等の出展支援を7件行った。これにより消費者と対面で直接感想やニーズを聞き取ることができ、新たな課題の認識と需要を探ることができた。

また、その後の事業計画策定や再構築の結果をフィードバックし、商品等のブラッシュアップに取り組むために各種補助金を活用して需要開拓を行う積極的な小規模事業者が増加した。しかし、コロナ

感染症拡大の影響を受け、新商品の開発や市場における需要調査より、売上の回復を優先する傾向があり経営指導員等の相談指導不足を実感している。引き続き、域内にとどまらず域外を視野に入れた販路開拓に対する支援に資するためには域外の需要開拓調査を実施して、販路開拓の道筋を示す事が求められている。

「課題」

比較的若年層で販路開拓に意欲ある小規模事業者を始め、売上の頭打ちや販路の硬直を課題と捉えている創業後3～10年の小規模事業者等の事業計画策定・実施支援を図る中で、既存商品等のリニューアル及び新商品開発に結びつけるための需要調査を支援する必要がある。また、フィードバックの情報提供とPDCAサイクル再構築の助言指導は、今後の販路開拓における判断材料となる。そこで、現在の需要動向調査の支援を見直して連携支援先と情報を共有し支援体制を改善する。

また、食品製造・飲食事業者の中には、地元産原材料を活用し地元で加工した商品の「メイドインフラノ」認定事業（富良野市）の積極的な申請認定を視野に入れながら新商品等を開発して販路開拓を目指す小規模事業者が今後増加すると思われる。そのため、「メイドインフラノ」認定事業と連動した需要開拓支援を促進し、積極的に「展示会の出展」、「バイヤー等の商談会」、「試食会の開催」等の取組みを支援する。加えて小規模事業者のマーケティングやプロモーション戦略の実行支援を行う。さらに、域外市場における新規顧客・新規需要開拓の実現に向けた商品及び役務の提供サービスに関する需要動向調査の必要性を呼び掛け、富良野市と連携して実効性が向上する支援を進めることが必要である。

(2) 目標

内 容	現 状	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11
① 調査対象事業者数	1 者	3 者	3 者	3 者	4 者	5 者
② 調査対象事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	4 者	5 者

(3) 事業内容

ア. 創業者（令和26年～5年度支援先開業者57者）及び創業予定者に対して商品や提供する役務サービスについて、自店や販売会出展時にアンケート調査を行い結果分析し情報提供すると共に地域動向に関する情報を加え、商品等の改良や事業計画の再構築を図る。（BtoC）

【対 象 者】 1期計画及び2期計画において創業支援を実施した食品製造販売事業者及び飲食店事業者

【サ ン プ ル 数】 年1回、支援先事業者3事業者×30人

【調査手段・手法】 支援先事業店舗等において試食してもらい、経営指導員等が聞きを取りして、アンケート調査票へ記入する。

【調 査 項 目】 ①性別、②年齢、③居住地④使用されている食材等の利用頻度、⑤風味、⑥また食べたいか、⑦パッケージデザイン、⑧総合評価、⑨感想等（自由記載）

【分析結果の活用】 アンケート調査分析結果は集計分析し実施支援先事業者地域動向調査を加え、巡回指導等を通じフィードバックして商品等のブラッシュアップやデザイン等のリニューアルを図る。

イ. 「北海道ビジネスEXPO」、富良野市及び富良野物産協会が出展する商談会等において来場するバイヤーに対して試食や商品等のアンケート調査を実施する。（BtoB）

【対 象 者】 事業計画策定し需要開拓を目指す食品製造事業者及び地域資源を活用して商品等開発した製造業者

【サ ン プ ル 数】 来場したバイヤー30人

【調査手段・手法】 来場したバイヤーに試食等してもらい、経営指導員等が聞きを取りして、アンケート調査票へ記入する。

【調 査 項 目】 上記アの消費者等の商品開発調査結果に加え、取引条件等のバイヤー、業者の意見を反映させる。

【分析結果の活用】 上記ア消費者等の商品開発調査結果に加え、新商品開発の事業計画策定の参考にする。

## 5 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 「現状」

現在は第2期計画に基づき、小規模事業者の資金調達や小規模事業者持続化補助金並びに市中小企業振興補助金申請者の事業計画策定・実行支援及びワンストップ創業支援により開業した事業者に対しての巡回・窓口指導、経営基幹システムB I Zミルを導入して「経営状況分析表」を活用し、巡回・窓口指導において経営状況の可視化に努めているが、資金繰り改善や財務状況分析に偏っており、資金調達の支援には有効に働いているが、事業計画策定・実行には結びついていない実情がある。

今後の伴走型支援を強化するには、販路拡大に取組む小規模事業者並びに後継者難に直面している事業承継を計画する事業者に対して、経営基幹システムB I Zミルを有効活用してより一層の経営状況に関する見える化と現状認識が求められている。

#### 「課題」

小規模事業者を支援するにあたり、基礎となる情報の整理が経営状況の分析と考えており、入口となる経営改善指導と連動させながら経営指導員の巡回・窓口相談、各種経営セミナーの開催を通じて積極的に経営や生産性の向上に取組む小規模事業者の発掘が必要である。個人事業主の決算指導先をリストアップして、アプローチを図り、その重要性を伝えて行く事が重要であり、全職員の小規模事業者に対する意識を高め総力を上げて、掘り起こしの課題に取り組む。

また、経営基幹システムB I Zミルを特定の職員が使用するだけではなく所内で情報共有するためにも「経営状況分析表」を活用促進し、小規模事業者の経営資源の再認識や見直し並びに成長段階に応じたの初期相談指導のツールとしての利用を促進する。また、支援先事業者の現在の自社課題や市場及び競合等の強みや弱み等の分析・把握をするための経営分析に時間を掛けて、ヒアリングにより深く掘り下げて実施するため現状39件(支援対象報告事業所)から目の行き届く支援件数を定めて、支援者に寄り添った質の高いしっかりした経営分析を行い、経営指標を提供することで地域内外の販路拡大とビジネスプランの構築の判断とする。

### (2) 目 標

支援内容	現 状	R 7	R 8	R 9	R 1 0	R 1 1
巡回訪問数	415 件	420 件				
セミナー回数	1 回	1 回	1 回	1 回	2 回	2 回
経営分析件数	1 1 件	1 2 件	1 2 件	1 2 件	1 2 件	1 2 件

### (3) 事業内容

①伴走型支援先事業者に対して経営分析等の個別指導及び場合によってはセミナーの開催による経営分析を行う事業者の掘り起こしや小規模事業者持続化補助金並びに富良野市中小企業振興補助金申請・活用事業者を始め創業支援先事業者並びに後継者の課題解決に向けての事業承継計画を作成する小規模事業者に対して経営状況の分析を始め事業計画のP D C Aサイクルを支援機関と連携して巡回指導時のヒアリングから助言指導する。

#### ②経営分析の内容

【募集方法】 ・課題解決や各種補助金事業計画策の相談依頼先を中心に加えて経営支援析等セミナーの案内を作成し、小規模事業者にDM送信及び巡回指導において意欲的な事業者に参加を呼び掛ける。

【回 数】 ・個別伴走型支援先 5～10 件、経営支援析等セミナー 年間 1 回

【参加者数】 ・参加予定数 10～20 名

- 【対象者】 ・巡回指導先及び経営分析等セミナーの受講事業者、各種補助金申請希望事業者3社程度選定  
 ・新商品等開発に伴う販路開拓に取り組む事業者1～3社  
 ・創業支援先事業者1～2社  
 ・事業承継計画作成事業者1～2社  
 ・小規模事業者経営改善資金利用者2～5社
- 【分析項目】 ・財務分析とSWOT分析の双方を行う。  
 ・財務分析～売上額、経常利益、損益分岐点、粗利益率他  
 ・SWOT分析～強み、弱み、脅威、機会、その他数字に出てこない知財等
- 【分析手法】 ・経営支援基幹システムBIZミルを活用し「経営分析表」の作成並びに連動する「ローカルベンチマーク」の作成・活用して診断を行い、北海道よらず支援拠点道北支部と連携して巡回指導を通じて今後のPDCAの検討を行う助言指導の実施

#### (4) 分析結果の活用

- ・分析結果は、当該事業者にてフィードバックし、事業計画のPDCA再構築に活用する。
- ・分析結果はデータベース化し、商工会議所内部共有する。経営指導員等のスキルアップに活用する。

### 6 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 「現状」

現在は第2期計画に基づき、事業計画作成に関する巡回個別相談を中心に営計画作成の個社支援を実施しているが、小規模事業者持続化補助金や富良野市中小企業振興補助金の申請者に限定されている。事業計画策定と実行による持続可能な経営を進めるためにPDCAの活用は不可欠であるため、巡回指導時におけるヒアリングを通して小規模事業者に気づいてもらい取組んで行くきっかけづくりが必要であると考えられる。加えて、当地域内の比較的創業年数が浅い若い小規模事業者の販路開拓や2024年問題に直面している物流や建設業においてITを活用した生産性向上に関心が深いものの「高齢化」「知識不足」、「人材不足」等の理由により、活用が進んでいない現状である。

##### 「課題」

こうした状況の中で、今まで以上に巡回訪問時における面談ヒアリング量とコミュニケーションを促進し、経営指導員並びに補助員・一般職員等と所内において企業及び経営者の情報を共有・再整備を行い、経営者と良好な関係を築きあげることと併せて、売上や収益の確保にとどまらず、技術開発や生産性の向上には事業計画の策定・実行が必要であることをしっかり経営指導員等が伝えて、経営課題に向き合い解決するためのステップとなる経営・事業計画策定について巡回・窓口相談指導においてアドバイスが必要である。また、事業計画の進捗状況の確認を積極的に行い、外部専門家派遣制度を活用し、第三者からの助言指導を加え、継続した伴走型支援と小規模事業者の熟度に応じた経営・事業計画策定をサポートし実効性を高める必要がある。

さらに事業計画の策定においては、他事業者や他地域の同業者との差別化を図り、DXの視点やIT活用について理解を深めるために、引き続き富良野市と連携して専門家によるセミナーや個別相談会（R4より年1回延べ2回実施）を継続実施すると共に市中小企業振興補助金（IT活用支援）を活用してDXの後押しを進める計画策定を目指して行く。

#### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して事業計画策定の伴走型支援に結びつけるためには、支援先事業者のよき理解者として経営指導員等が経営者から信頼を得なければならない。その上で経営方針等の情報を捉えて経営状況の分析や地域住民及び域外の需要動向や消費者ニーズを把握分析した結果を需要開拓に繋げるため中長期の経営を見据え、売上及び収益の増加のため事業計画の策定を目指す。また、小規模事業者及び創業者等に対する「事業計画策定セミナー」から窓口や巡回指導によるヒ

アリングとニーズ把握した個別談指導にシフトして、各補助金申請者等に対する経営資源を活用した商品開発・販路開拓のための事業計画策定に資する伴走型個社支援として個別相談会を実施する。

(3) 目 標

内 容	現 状	R 7	R 8	R 9	R 1 0	R 1 1
①事業計画セミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画個別相談会	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③DX 推進セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
④DX 推進個別相談会	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
⑤公庫相談会	1 2 回	1 2 回	1 2 回	1 2 回	1 2 回	1 2 回
⑥事業計画策定件数	1 0 件	1 0 件	1 1 件	1 2 件	1 2 件	1 3 件
⑦事業承継計画策定件数	1 件	3 件	3 件	4 件	4 件	5 件

(4) 事業内容

①専門家による経営計画・事業計画策定支援セミナーの開催

【募集方法】 ・経営支援等セミナーの案内を作成し、小規模事業者にDM送信及び巡回指導において意欲的な事業者に参加を呼び掛ける。

【回 数】 ・年間1回

【カリキュラム】 ・事業のコンセプト、市場動向、自社分析、目標設定等を受講後事業者自ら作成ができる内容

【参加者数】 ・5～10名

【対 象 者】 ・経営分析セミナー受講者2社  
 ・各種補助金申請希望事業者3社  
 ・新商品等開発に伴う販路開拓に取り組む事業者3社  
 ・創業支援先事業者2社  
 ・事業承継計画作成事業者1社  
 ・小規模事業者経営改善資金利用者2社

②各種補助金申請事業者に対する事業計画策定ブラッシュアップの個別相談会

【募集方法】 ・経営計画策定等セミナー参加者並びに各種補助金申請希望事業者等にセミナー後のフォローアップ訪問において案内する。

【回 数】 ・年間1回

【参加者数】 ・5～10名

【対 象 者】 ・経営分析セミナー受講者3社  
 ・各種補助金申請希望事業者3社選定  
 ・経営計画策定等セミナー参加者並びに各種補助金申請希望事業者

③DX 推進セミナーの開催

【募集方法】 ・富良野市と共催し案内を作成、小規模事業者にDM送信及び巡回指導において意欲的な事業者に参加を呼び掛ける。

【回 数】 ・年間1回

【カリキュラム】 ・経営分析データの見える化、経営判断の加速化・精緻化、業務効率化の取り組み、事例紹介等

- 【参加者数】 ・ 10～15 名
- 【対象者】 ・ 経営分析セミナー受講者 2 社
- ・ I T 種補助金申請希望事業者 3 社
- ・ 新商品等開発に伴う販路開拓に取り組む事業者 3 社
- ・ 創業支援先事業者 2 社
- ・ 事業承継計画作成事業者 3 社
- ・ 小規模事業者経営改善資金利用者 2 社

#### ④DX 推進個別相談会の開催

- 【募集方法】 ・ 富良野市と共催し案内を作成、小規模事業者にDM送信及び巡回指導において意欲的な事業者に参加を呼び掛ける。
- 【回数】 ・ 年間 1 回
- 【カリキュラム】 ・ 経営分析データの見える化、経営判断の加速化・精緻化、業務効率化の取り組み、事例紹介等
- 【参加者数】 ・ 5～10 名
- 【対象者】 ・ 経営分析セミナー受講者 2 社
- ・ DX 推進セミナー受講者 5 社
- ・ I T 補助金申請希望事業者 3 社
- ・ 新商品等開発に伴う販路開拓に取り組む事業者 3 社
- ・ 創業支援先事業者 2 社
- ・ 事業承継計画作成事業者 2 社

#### ⑤創業・一日公庫相談会を開催し事業計画及び創業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行うと共に資金調達の支援に繋げる。

- 【回数】 ・ 毎月 1 回（年 12 回）
- 【参加者数】 ・ 2～4 名
- 【対象者】 ・ 創業予定者、設備資金調達する小規模事業者

#### ⑥事業計画の策定

- 【支援対象者】 ・ 経営分析を行った事業者で経営計画や事業計画策定セミナー及び個別相談会において前向きに需要開拓や販路開拓を目指す小規模事業者を対象とする。
- 【手段・手法】 ・ 経営計画策定及び事業計画策定のセミナーの受講者及び巡回指導時における経営指導員等のヒアリングにより事業者発掘を行う。

#### ⑦事業承継計画策定支援

経営指導員等による巡回指導による支援のほか、北海道事業承継引継ぎ支援センターや連携支援機関など各種専門家と連携し、親族内承継だけでなく、M&A など第三者承継の方法も見据えて支援。状況によっては事業計画策定セミナー及び個別相談会へ参加勧奨することで円滑な事業承継を図る。

### 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

##### 「現状」

現在は第 2 期計画に基づき、事業計画策定事業者のフォローアップに努めており、支援先の小規模事業者に対して経営指導員等の巡回指導を通してヒアリング、進捗状況の確認を行う。その上で北海道よろず支援拠点専門家と帯同訪問し実行支援に努めているが、不定期的な訪問や偏りがあり支援先の計画実行にタイムラグが生じている状況である。

また、計画実行に伴う売上及び収益の推移を把握することが出来ず、十分な支援に繋がっていない。今後は年間スケジュール作成し計画的な訪問指導と進捗状況を半年に 1 回以上振り返りし、若手

経営指導員を始め補助員・記帳専任職員の支援スキルの向上に努め小規模事業者の支援を推進する。

#### 「課題」

フォローアップの定期的な巡回指導計画の作成を行い、支援先事業者の情報共有と担当者やサブ担当者を予め決めて巡回指導の効率と実効性を上げる。その中で支援先事業者のPDCAサイクルを把握した実行支援に繋げる。その中で計画実行の進捗度合や実行における効果測定（売上増加率、利益率等）を実施して、その状況に応じて指導頻度を変えながら柔軟な対応する。さらに、事業計画の再構築や計画実行を促し導くためには外部の専門家を活用して総合的な助言指導を行うことにより、事業計画の実施支援が図られ、小規模事業者と支援機関との相互理解が深まる。また、支援担当の経営指導員・補助員・記帳指導職員と連携機関の外部専門家の帯同による支援力を向上させる。

#### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した支援先事業者を対象にモニタリング及び聞き取りに基づきフォローアップを実施する。その後事業計画の進捗状況に応じて訪問回数を増す等集中的に支援すべき事業者と引き続きある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を年間計画として設定する。また、定期的な巡回並びに窓口相談により事業計画の進捗やPDCAサイクルを事業者と共に管理する。その中で支援先事業者の事業計画を実行する上で直面している経営課題があれば迅速に対応すると共に専門的な課題が生じた場合は、外部専門家と連携し帯同によりフォローアップを強化することで、事業の持続的な発展を目指す。

#### (3) 目 標

内 容	現 状	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11
フォローアップ対象事業者数	10者	12者	12者	14者	14者	15者
頻度（延べ回数）	40回	48回	48回	56回	56回	60回
売上増加事業者数	5者	6者	6者	7者	7者	8者
利益率3%以上 増加の事業者数	2者	3者	3者	4者	4者	5者

#### (4) 事業内容

事業計画を策定した支援先事業者に対して計画実行による成果を高めるPDCAサイクルを構築してもらうために巡回訪問指導時に進捗状況の確認を行うと共に各種支援施策の情報提供や必要な指導・助言を行う。引き続き事業計画の進捗状況や実行状況に応じ見極めして訪問回数等を柔軟に増減し効果的な場合は伴走支援に繋げる。

また、進捗状況が遅れて思わしくない場合や事業計画と事業実施において相違が発生した場合は、その発生要因及び対応方策を明確に提示し、連携関係先（北海道よろず支援拠点事業専門家や一般財団法人旭川産業創造プラザ及び北海道中小企業診断士会旭川会）の専門家とフォローアップを集中的に行い事業計画の修正と確認に基づき実行支援を行う。

具体的には支援先事業者の事業計画の進捗状況や業種、繁忙期の状況を確認して2カ月に1回を6～8社、3カ月に1回を3～4社、年に2回以上を3～4社程度として訪問回数の増減を設定する。加えて最低年1回以上は定期的な巡回指導時に北海道よろず支援拠点事業専門家と連携して事業計画策定後のフォローアップを行う。

### 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」

現在は第2期計画に基づき、令和4年度まで札幌圏における需要開拓支援（BtoC）の一般消費者へ催事等を通じ直接テスト販売と商品情報の発信を図り、来場した消費者から意見や感想をヒアリングする等、新商品等のPR及び商品改良への聞き取り調査を行った。

### 「課題」

職員のスキル及び業務量の増加等により令和 5 年度より催事等の出展による新たな需要の開拓に寄与する伴走型支援の取組めず、他の展示会・商談会の出展による需要開拓のサポートが充分に行われていない。今後は「富良野物産協会」の商談会への参加協力や「メイドインフラノ」認定事業の運営を富良野市と連携を深め積極的に需要開拓に繋がる事業の推進を図り、支援先事業者の販路開拓支援に取り組む。加えて新たに I T を活用し情報発信や EC サイト構築支援に努め、SNS 活用促進やホームページに掲載する等情報発信を行う。

また、売上の増進と収益の向上に寄与するための各種広報活動と域内外の取引（B to B）及び消費の拡大（B to C）を図ることで小規模事業者の需要開拓支援とする。

### （2） 支援に対する考え方

小規模事業者に対する一連の伴走型支援の中で稼ぐ力を高めるために事業計画の実行支援を通じて商品等の検証及びブラッシュアップを行い、売上や利益の増加に繋げる次のステップアップに導くものであります。一連の事業計画実行支援において磨き上げられた商品等を域内外の商談会・催事等出展への機会創出の後押しをして、より実践的な需要開拓・販路拡大支援とすると共に地域資源を活用した認定商品の増大化、稼げる商品開発支援として富良野ブランドの確立を目指す。

### （3） 目 標

内 容	現 状	R 7	R 8	R 9	R 1 0	R 1 1
① 商談会参加事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	4 者	4 者
成約件数／社	0 件	1 件	2 件	2 件	3 件	3 件
売上増加率％／者	—	5 %	5 %	5 %	8 %	1 0 %
② 展示会・催事等への出展事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	4 者	4 者
売上増加率％／社	—	5 %	5 %	5 %	8 %	1 0 %
③ 商品開発ホームページ掲載等（動画含む）	1 2 者	1 2 者	1 2 者	1 4 者	1 4 者	1 5 社
売上増加率％／者	—	5 %	5 %	5 %	8 %	1 0 %

### （4） 事業内容

#### ①商談・相談会への参加支援事業（B to B）

富良野市及び富良野地方物産振興会共催の商談会・相談会において、販路開拓に取り組む小規模事業者を対象に専門家（旭川産業創造プラザ、北海道よろず支援拠点）による商品開発における技術指導や商品のブラッシュアップの相談・助言を行い、バイヤーとの商談取引に関する販路開拓機会を創出するバックアップを行う。

【概 要】 「メイドインフラノ」認定品及び市内の特産品を加工販売している事業者の商品を市外に P R すると共に新たなメイドインフラノ認定を目指すことを目的として実施している。

【参加バイヤー】 道内のバイヤー5 社

【相談会専門家】 北海道よろず支援拠点、旭川産業創造プラザ（食担当）

【参加地元企業】 9 社

#### ②展示会・催事等への出展支援事業（B to C）

地域資源を活用し商品開発に取り組むと共に域外への販路拡大に意欲的な小規模事業者（飲食業、小売業）に「各種販売促進のイベント」において場所を借り上げる。事業者が参加を希望しているイベントについて道内中心に道外も加え、その他販路開拓に有効であると思われるイベント等を選定のうえ、販路開拓支援を行う。

#### ③IT を活用した販路開拓支援

小規模事業者持続化補助金並びに富良野市中小企業振興補助金を活用して商品開発及びリニュー

アールした支援先事業者を3～5社の商品等について事業計画策定・実施支援のフォローアップを行い、その商品等の情報を当商工会議所等のSNSにて発信すると共に自社のホームページに掲載及びSNSを活用し販促活動を支援する。

また、ホームページビュー数、SNSのフォロワー増加数の確認や巡回支援時に売上状況の確認を行い、状況に応じてPR方法の検証・改善を図る。

## 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]

事業評価及び見直しについては、事業年度終了後に所管の金融財政委員会、正副会頭会議において事業報告をもとに行われ、常議員会、総会において承認されている。

##### [課題]

現状の事業評価は内部体制のみであり、外部からの意見を取り入れる体制まで至っておらず、外部有識者を含めた事業評価と見直しを検討していく必要がある。

#### (2) 事業内容

①経営発達支援計画における事業については当商工会議所委員会規程に基づき、金融財政委員会において事業活動を定期的に報告し、その進捗状況及び実施状況を確認して、意見聴取を行い事業の推進を行うと共に事業の成果・評価・見直しの結果については正副会頭会議（常議員会）へ報告して承認を受ける。

②本事業において支援先の小規模事業者から経営計画実施の進捗状況の段階に応じた支援等の評価・感想等の聴き取りアンケートを行ない、今後の支援方法の改善や次回以降の支援実施の参考として取り入れる。

③事業検討会を設置し法定経営指導員、富良野市経済部商工観光課と専門家（北海道中小企業診断士会旭川会登録の中小企業診断士及び社会保険労務士会富良野分会の社会保険労務士等）、㈱日本政策金融公庫旭川支店などの学識経験者等の有識者により、事業の実施状況、成果の評価・見直し案提示を年1回行い、その結果をホームページ等に掲載し、小規模事業者がいつでも閲覧できるようにする。また、事業検討会の指摘をもとに計画の見直しを行い、次年度以降の事業計画に反映することでPDCAを構築し運用する。

### 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

##### 「現状」

当商工会議所における経営指導員等は経験年数の短く相談指導技術及びそのための知識習得の機会が少ない、現在は日本商工会議所が主催する研修参加に加え、(公財)北海道中小企業総合支援センター及び一般財団法人旭川産業創造プラザ主催の各種セミナーや中小企業大学校の主催する支援機関向け研修会に経営指導員等を年間1回以上参加派遣しているが、販路開拓や商品開発、経営革新計画策定の支援能力向上に至っておらず、引き続きノウハウの蓄積及び職員の情報共有が必要である。

##### 「課題」

小規模事業者の実情にあった伴走型の支援ノウハウを強化することが重要な課題の一つであり、支援レベル向上の研修会の参加だけではなく、独立行政法人中小企業基盤整備機構の地域支援機関等サポート事業を活用した支援機関職員対象のメニューから経営支援能力向上勉強会を専門家や支援

機関コーディネーターを招聘して、実践に役立つ内容として実施すると共に「地域経営戦略勉強会」を開催し、組織内で経営指導員並びに補助員、記帳専任職員等の指導力の向上と一般職員との情報共有を図る。更に経験の少ない若手職員については巡回指導及び経営計画策定・実施支援において、相談所長等とチームで小規模事業者を支援することを実践して指導・助言内容、傾聴や目利き、情報収集方法を学ぶなどOJTによる伴走型の支援能力の向上を図る。

## (2) 事業内容

### ①外部機関の活用と研修会等の積極的な参加

経営指導員等の対話と傾聴による課題認識の整理等の支援能力向上と各種施策情報収集を図るために上部組織や中小企業支援機関の研修会等の積極的な参加と外部及び支援機関等を活用しての専門家招聘による資質向上研修会等の実施

### ②OJT制度による育成

若年層の経営指導員、補助員、記帳指導職員及び一般職員に対して、組織内の経営支援に関する情報共有勉強会（年2回）と経営計画作成の実践OJTの実施

### ③職員間の情報共有とデータベース化

経営支援基幹システム BIZ ミルの活用による小規模事業者支援状況等の把握を職員全員で相互に情報共有する。

## 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

#### 「現状」

第2期計画において小規模事業者の円滑な資金調達を支援するために㈱日本政策金融公庫旭川支店国民生活事業と年2回金融懇談会を行い、政府系金融機関の各種制度の内容と利用推進及び道北地域の小規模事業者の動向と資金需要などについて情報交換を行う。また、巡回及び窓口相談業務を通しての支援ノウハウを相互で共有する。支援機関と連携して道北地域ものづくり応援ネットワークの富良野地域連携会議において利用可能な補助金や施策情報の共有と支援発掘先情報や支援取組みなどの情報交換をしている。

#### 「課題」

資金調達先以外の小規模事業者に対する支援ノウハウの活用が十分ではなく、今後はその課題の解決に向けて、引き続き北海道よろず拠点事業道北支部と連携して個別巡回指導を行い支援ノウハウ、支援現状、事例などの情報交換を図る。

更に沿線地域の商工会経営指導員等と伴走型小規模支援事業者支援事業及び事業計画策定等の支援力向上に向けて情報交換を行う。

### (1) 事業内容

①㈱日本政策金融公庫旭川支店国民生活事業と当商工会議所経営指導員等との金融懇談会を開催し、事業計画作成のポイント及び成功事例等の情報交換と国の制度活用の推進（小規模事業者経営発達支援融資制度の利用促進）を図り、地域の実態や動向を相互に確認すると共に伴走型支援における資金調達のノウハウの習得を目指す。（年2回）

②上川地域の支援機関である北海道よろず拠点事業道北支部との情報交換（専門家派遣事業と成功事例）と専門家派遣制度活用の推進を図り、小規模事業者に対する助言指導の初期対応から巡回指導における現場対応力についてノウハウを習得すると共に経営指導員等の支援能力の向上を目指す。（年1回）

③一般財団法人旭川産業創造プラザ・道北地域ものづくり応援ネットワーク富良野地域連携会議（構成員：一般財団法人旭川産業創造プラザ、上川総合振興局、富良野市、旭川信用金庫富良野支

店、公益財団法人北海道中小企業総合支援センター道北支部、富良野商工会議所)において支援先事業者の情報交換と補助金制度活用と新規顧客開拓に向けての連携促進と事業推進強化を図る。また、「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」並びに「小規模事業者持続化補助金」申請の事業計画作成とブラッシュアップの手法について情報共有を図り支援能力の向上を目指す。(年1回)

④富良野地方税務指導協議会(構成員:富良野税務署長並びに総務課長・統括国税調査官、富良野商工会議所会頭並びに専務理事・経営指導員、上富良野町商工会長並びに経営指導員、中富良野商工会長並びに経営指導員、山部商工会長並びに経営指導員、南富良野町商工会長並びに経営指導員、占冠村商工会長並びに経営指導員)において沿線5商工会の経営指導員等と伴走型小規模支援事業者支援事業について情報交換を行うと共に地域の小規模事業者の課題解決の事例・支援ノウハウの向上に努める。(年1回)

## 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

#### 「現状」

現在、当商工会議所及び関係機関や商店街団体において中心市街地のにぎわい創出を図る集客イベント(ビアモール、はしご酒大会等)を年数回実施しているが、通行量の増加や街なかの回遊には至っておらず、アジアを中心とした外国人観光客の集客にも繋がっていない。一方で商店街の経営者は外国観光客の増加は感じているが、売上・収益に対する実感は乏しく集客イベントや中心市街地活性化協議会において拠点施設の整備等の計画を作成して推進に取り組んでいる。また、地域経済の源泉である中小・小規模事業者の労働力不足はコロナ禍より引き続き解消されず、生産年齢人口(15~64才)の減少がさらに進み、加えて消費の地域外流出等も多くなっている。

#### 「課題」

こうした中で中心市街地におけるにぎわい創出のためのソフト事業の見直しや再構築は不可欠であり、今後も増加する外国人観光客の自店への誘客対策に取り組むと共に当地域の特性のある地域資源を活用した「富良野ブランドの構築」による商品化及びメニュー開発や基幹産業の一翼を担う農業との連携を深めて6次産業化を推進して行く仕組みについても構築する必要がある。また、地域創生及び経済の活性化に不可欠な「労働力の確保」にしっかり取り組み持続可能なまちづくりを推進する必要がある。

### (1) 事業内容

#### ①富良野市中心市街地活性化協議会の開催(年2回)

法定協議会(富良野市、新相生商店街振興組合、富良野金融協会、ふらの観光協会、JAふらの、ふらのまちづくり(株)、富良野商工会議所)や専門部会等においてにぎわい創出による地域活性化の方向性を検討し、市民の利便性や国内外からの観光客等のまちなか回遊を高める拠点づくりの整備促進を図ると共に中心市街地を総合プロデュースする富良野市中心市街地活性化基本計画の推進に引き続き取り組む。

#### ②にぎわい創出イベント実施事業

中心市街地の商店街及び商工会議所職員が中心となり、若手行政職員や活動に賛同する地元企業の従業員で構成されている実行委員会が運営する「フラノビ・アモール」(音楽ライブ野外ビアガーデン7~8月:金曜日4回開催)、「bonchi fes.FURANO」(富良野スキー場を利用した音楽を中心とした野外フェス9月上旬3日間開催)を開催支援すると共に国内外の観光客が最も多く訪れる時期に市民との交流とおもてなしの場として提供することにより中心市街地の滞留人口を高め地域内の商業及び飲食店のビジネスチャンスの拡大を図る。

#### ③ふらの市内共通商品券発行事業

本事業は当商工会議所の商業振興対策として消費喚起及び消費の域外流出を抑制し経済の好循環を維持でき、地域中小企業の活力増進が図られる。また、加盟店の販売促進事業「バイ富良野推進セール」を連動させて効果を高める。

- ・加盟店 343 店
- ・プレミアムつき商品券発行額 1 億 4437 万円（12 月発行）
- ・抽選つき商品券発行額 1,600 万円（3 月発行）

#### ④「メイドインフラノ」認定事業

「食のつながりを未来へ」をコンセプトに富良野地域産の原材料で市内の事業者が製造加工しており、厳しい審査基準を満たした加工食品を認定審査会において認定しております。平成 30 年 6 月の第 1 回認定以降 13 事業者 62 商品が認定されております。地域の資源を活用し地元で加工され販売される「メイドインフラノ」認定商品を目指す事業者の支援掘り起こし及び商品開発、その後の販路開拓支援を行うと共に「ふらのブランド」の確立を始め食の「ものづくり」を重点事業として今後の地域活性化に資する取組みを推進する。

※「メイドインフラノ」→食に関わる様々な分野の包括的なレベルアップをめざすため、平成 28 年度からスタートした事業、食に携わる人たちの姿や、その背景に広がるストーリーを含めて、富良野ならではの食の魅力を、域外に発信して行く。

#### 【審査基準】

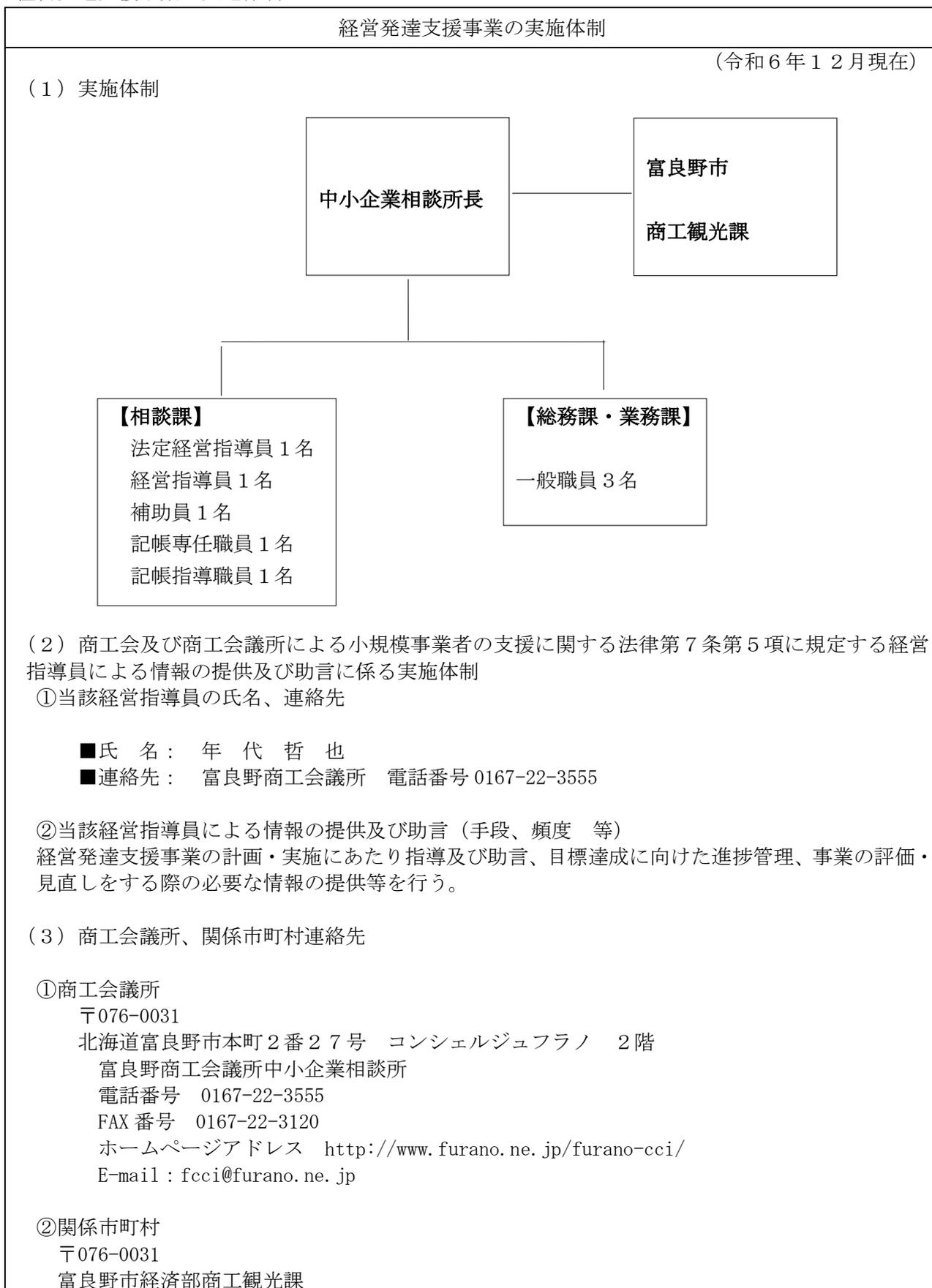
- (1)使用している富良野広域圏産の原材料が、製品の主原料、または味や風味等、商品の特徴形成するものか
  - (2)富良野をイメージできる商品名又はパッケージか
  - (3)市内で購入できるか
  - (4)製造者のこだわりが明確であり、申請商品の品質管理が確かか
  - (5)著しく市場性が低いもの
- 上記 5 点につき 5 段階で審査する

#### ⑤フラノジョブスタイル（雇用対策）事業

富良野市及び商工会議所、商工会において雇用対策の連携事業として富良野市が運営実施している。少子高齢化や市外への就職・進学により若年層の人口流出により市内中小・小規模事業者の正規・非正規問わず求人採用が促進されず、依然として労働力不足は業種問わず深刻な課題となっております。こうした中で市外地域からの Uターン・Iターン、移住等を見据えた取組みとして仕事と暮らしを特集した従業員のインタビューを掲載しホームページを作成、移住サイトと連携させて富良野市しごとサイト「フラノジョブスタイル」として現在 123 社掲載提供しており、今後も地域経済の源である中小・小規模事業者の労働力確保対策の一環として支援強化に努める。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



北海道富良野市本町2番27号 コンシェルジュフラノ 2階  
 電話番号 0167-39-2312 / FAX 番号 0167-23-2123

(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	48,080,000	48,080,000	48,080,000	48,080,000	48,080,000
中小企業相談所	30,300,000	30,300,000	30,300,000	30,300,000	30,300,000
事業費（地域振興事業費）	15,780,000	15,780,000	15,780,000	15,780,000	15,780,000
伴走型支援補助金	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000

(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、国補助金収入、道補助金収入、市補助金収入、各種事業収入、事業受託収入、手数料当収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

