

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	美幌商工会議所（法人番号 6460305001088） 美幌町（地域公共団体コード 015431）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①ビジネスモデルとなる売上増・利益率5%増の小規模事業者40社創出 ②年2社以上の事業承継の推進並びに新規創業者の育成
事業内容	経営発達支援事業の内容 3-1. 地域の経済動向調査に関すること ①国が提供するビックデータの活用 ②美幌町における景気動向調査の実施 3-2. 需要動向調査に関すること ①町内・近隣市町村における消費者の需要調査 ②首都圏における需要調査 4. 経営状況の分析に関すること ①セミナー開催による経営分析をする小規模事業者の掘り起し ②定量分析の財務分析と、定性分析のSWOT分析の実施 ③経営指導員等の経営分析力向上 5. 事業計画策定支援に関すること ①研修会開催による事業計画策定支援 ②事業計画策定のための個別相談会の開催 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①専門家による個別相談会の定期開催 ②ビジネスマッチング交流会の開催 ③巡回訪問等によるフォローアップの実施 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①グルメ&ダイニングスタイルショー商談会参加事業（BtoB） 11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること ①美幌町観光まちづくり協議会幹事会の開催（年6回） ②魅力ある商店の育成と商店街の賑わい創出事業（年1回）
連絡先	美幌商工会議所 指導課 〒092-0004 北海道網走郡美幌町字仲町1丁目44番地 TEL：0152-73-5251 FAX：0152-73-5253 E-mail：info@bihorocci.jp 美幌町 経済部商工観光グループ 〒092-8650 北海道網走郡美幌町字東2条北2丁目25番地 TEL：0152-73-1111（内線292） FAX：0152-72-4869 E-mail：syounkou@town.bihoro.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地域の現状

(1) 立地

美幌町は、北海道の東部、オホーツク海から30km程度内陸に位置しており面積438.41km²を有する人口19,001人(2020年9月末現在)の農業を基幹産業とした町です。始まりは、明治20年(1887年)7月、美幌外5カ村戸長役場の設置となります。大正元年(1912年)池田～網走間の鉄道が全線開通し移住者が増加し、大正4年(1915年)2級村制を施行し美幌村となりました。大正8年(1919年)に現津別町を分村し、大正12年(1923年)に1級町制が施行され「美幌町」が誕生しました。

昭和15年(1940年)には、全道の町村に先がけて都市計画区域の指定を受けており、計画的な市街地の整備は道路交通の要衝として、中心市街地に商工業、金融、医療、教育、官公庁の出先機関が設置され発展しました。

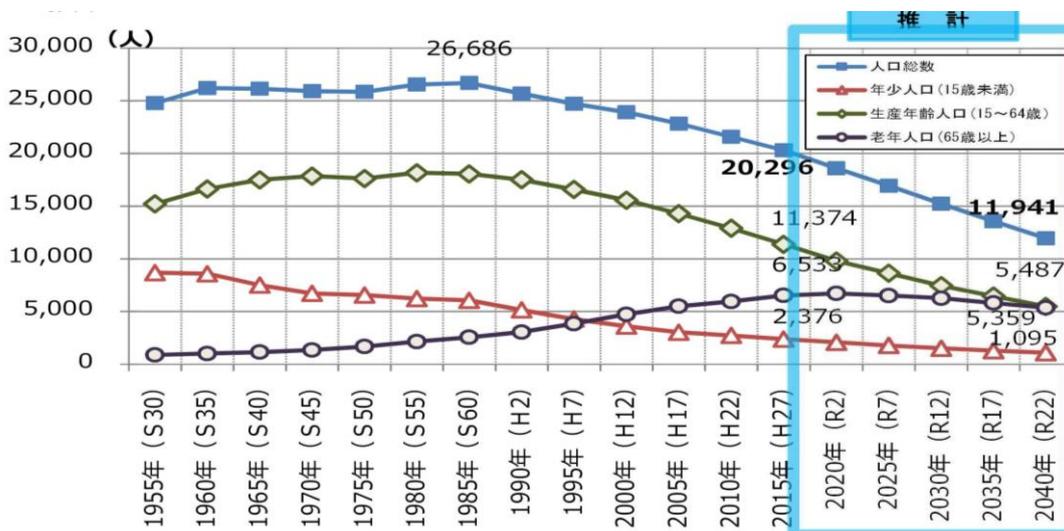
基幹産業の農林業は、網走川、美幌川の流れに沿って拓かれた美幌原野と、その豊かな実りによって町が栄え、道内有数の町として発展しました。



(2) 人口推移

これまで美幌町の地域経済は、交通の要衝であることと、日照時間が長く、水利が良く土壌が肥沃である等の恵まれた自然環境から、農林業と商業に支えられてきました。しかし、平成2年以降、総人口は減少を続け、平成29年10月に2万人を割り、現在19,001人となっています。

この間、65歳以上の高齢者は、平成2年11.8%、平成27年32.2%と急速に増えており、対照的に15歳未満の子どもは平成2年20.0%、平成27年11.7%と低下しており、その傾向は更に進んでおります。あわせて就業人口も昭和60年をピークに平成27年9,942人と、昭和60年と比べて25%減少しています。



(3) 産業

本町は、北海道の東部、オホーツク管内のほぼ中央に位置し、東部の空の玄関口「女満別空港」から車で約10分と非常にアクセスが良く、町内には美幌バイパスをはじめ、4本の国道と道道6本が交わる他、JR石北本線の美幌駅や複数のバス路線があり、古くから道東交通の要衝となっています。

基幹産業は農業であり、1万haを超える大規模耕作地があり、小麦、てんさい、馬鈴薯、玉ねぎ等が生産され、これらの農産物を原料とする加工業も盛んです。森林は、行政区域面積の62%にあたる約2万7千haを占めており、人工林の約79%がカラマツとなっています。この豊かな森林資源を地域の活性化に役立てるために、世界基準「FSC森林認証」を取得して、木材の高付加価値化、ブランド化を図っています。

その他、美幌町には、1940年の海軍航空基地からの歴史がある「陸上自衛隊美幌駐屯地」が存置し、災害派遣活動等により地域と密接な関係を築いています。

(4) 小規模事業者数の推移

本町の全事業所数は、平成26年経済センサス調査において958のうち小規模事業者数は659(69%)となっています。事業所数の推移は、平成21年調査986と比べ28事業所が減少しています。小規模事業者は平成21年調査673と比べ14事業所が減少しています。業種別で、特に減少しているのが卸売・小売業△33(うち小規模事業者△23)、宿泊・飲食サービス業△22(うち小規模事業者△19)と商業者の減少率が高くなっています。

	平成21年		平成26年	
	事業所数	小規模事業者	事業所数	小規模事業者
農林漁業	48	26	48	44
鉱業	1	1	-	-
建設業	83	70	72	68
製造業	50	40	51	44
卸売業、小売業	274	164	241	141
金融業、保険業	18	7	18	8
不動産業、物品賃貸業	40	35	44	38
情報通信・運輸業	28	10	25	7
電気・ガス・熱供給・水道業	2	1	3	3
学術研究、専門・技術サービス業	18	15	16	13
宿泊業、飲食サービス業	169	122	147	103
生活関連サービス業、娯楽業	104	90	94	82
教育、学習支援業	27	23	30	17
医療、福祉	55	21	79	32
複合サービス	9	4	9	5
サービス業(他に分類されないもの)	60	44	81	54
計	986	673	958	659

(5) 美幌町総合計画の引用(商工・観光部分)

第6期美幌町総合計画(2016年から2026年10ヵ年)では、まちの将来像「ひとがつながる、みらいへつなげる、ここにしかないまち びほろ」と定められています。その実現に向けての基本目標が定められ、基本目標3「まちの資源や持ち味を、活力に換えていくまちづくり」と商工・観光部分の目標が定められています。

特に商業においては、その交通の利便性の良さから近隣市町村の商業圏となっておりますが、北見市などへの購買客流出や町内における大型店舗の進出などにより、既存商店の経営環境は厳しい状況にあることが記載されています。町民の生活を支える商業振興のために、商店の経営基盤の強化やサービス向上などを図るとともに、空き店舗の活用促進の強化や、地元企業の育成と第1次産業などの他産業との連携により経営の安定化を図る長期的な振興のあり方が示されています。

観光振興は、観光資源の維持・開発・向上に努め、持続可能な体験型・滞留型及び滞在型観光を推進するとともに、農業や商業など、他分野との連携により裾野の広い観光を展開し、地元産業の活性化を図ると、基本的な考え方と指標が示されています。

【美幌町総合計画（抜粋）】

基本目標3 - まちの資源や持ち味を、活力に換えていくまちづくり

- ・ 基幹産業である農林業を活かし、次の10年を見据えながら産業の裾野を拡大し、経済波及効果や雇用の創出につながる取り組みを積極的に進め、企業が伸びるまちづくりをめざします。
- ・ 美幌町内で起業したいという人を支援するとともに、美幌町内で働いている人達が、生き生きと楽しく働けるまちをめざします。
日常の買い物環境がより楽しく、便利に感じられ、活気あるまちづくりをめざします。
- ・ 美しい自然、新鮮な農産物や食、交通の要衝という恵まれた立地など美幌町の特長を観光振興で積極的に活かし、行ってみたいと思われるまちをめざします。
- ・ まち全体の創意工夫により、地域資源を活かした特産品の開発や地産地消の推進、来訪者の滞在促進などを進め、地域経済の循環を活発にし、まちの活力につなげます。

②地域の課題

(1) 産業別課題

[農業] 農家数の減少や後継者不足などの問題により、農業の中核となる若手農業従事者や農業生産法人の育成・確保、新規農業従事者など農業の担い手の確保が課題となっています。

[林業] 担い手不足と高齢化による林業労働者が減少し、林業従事者の確保が課題となっています。また、木材価格の変動による経営の不安定化も課題となっています。

[商業] 交通の利便性の良さから近隣市町村の商圈となっておりますが、北見市などへの購買客流出や町内における大型店舗の進出により小規模事業者の売上の減少が続いていることが課題となっています。

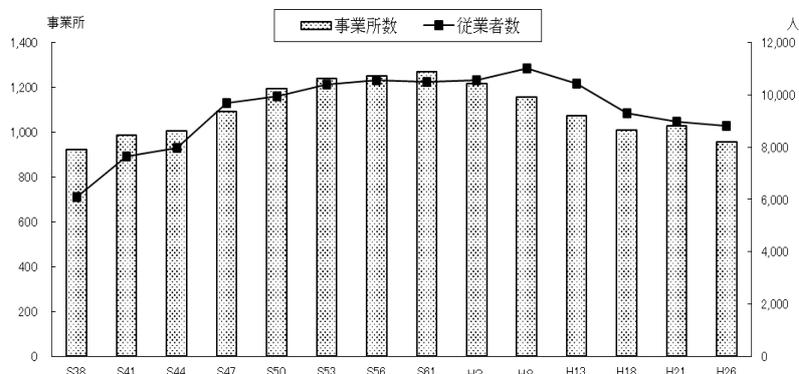
[工業] 基幹産業である農業に関連した食品加工業をはじめ、鉄筋・鉄骨やコンクリートなどの建設資材工場、自動車・農機具整備工場などがあり地域経済の活性化と雇用の創出につながっている分、就業人口の減少による人材不足が課題となっています。

(2) 小規模事業者の課題

当町の事業所数は、ピーク時の昭和61年1,271事業所に比較し、平成26年には△24.6%減少となる958事業所にまで減少しています。あわせて、従業員数も昭和61年に比べ△15.9%減少しています。特に商業においては、平成3年度に388あった事業所が平成26年度には△50.8%にあたる191事業所まで減少しています。

この背景としては、人口減少と少子高齢化並びに近隣中核都市の北見市への消費者の流出によるものと推測され、平成3年度、商業の年間商品総販売額は約532億円に対して、平成26年度には約294億円と△44.7%減少しており、こうした消費市場の縮小が続く中で、小規模事業者が売上を維持し事業を継続していくことは大変に難しい状況となっております。

事業所及び従業員数



また、本町の小規模事業者においても経営者の高齢化は格段に進み、事業承継が大きな課題となっております。令和元年10月に、当所で事業承継に関する実態を調査して現状を把握するとともに、事業承継を推進していくために事業承継に関する意向調査を行いました。

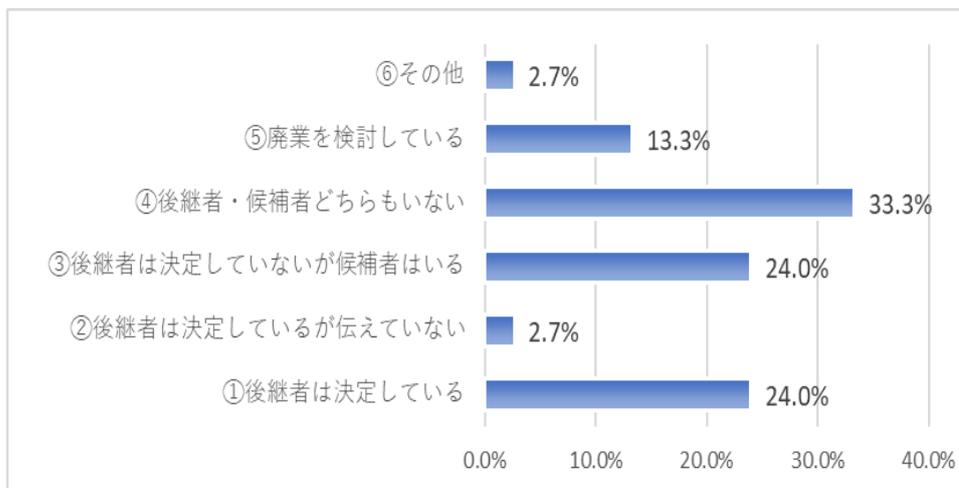
その結果、①後継者は決定している(24%)、②後継者は決定しているが伝えていない(2.7%)、③後継者は決定していないが候補者はある(24%)、④後継者・候補者どちらもいない(33%)、⑤廃業を検討している(13.3%)、⑥その他(合併を考えている1社、承継したばかり1社)となりました。

①②③を合わせると50.7%となり約半数の事業所が承継の目途がたっていることが分かりますが、逆に④後継者がいない、⑤廃業を検討していると合わせると46.7%となり、同じく約半数の事業所が事業の承継の目途が立っていない結果となりました。

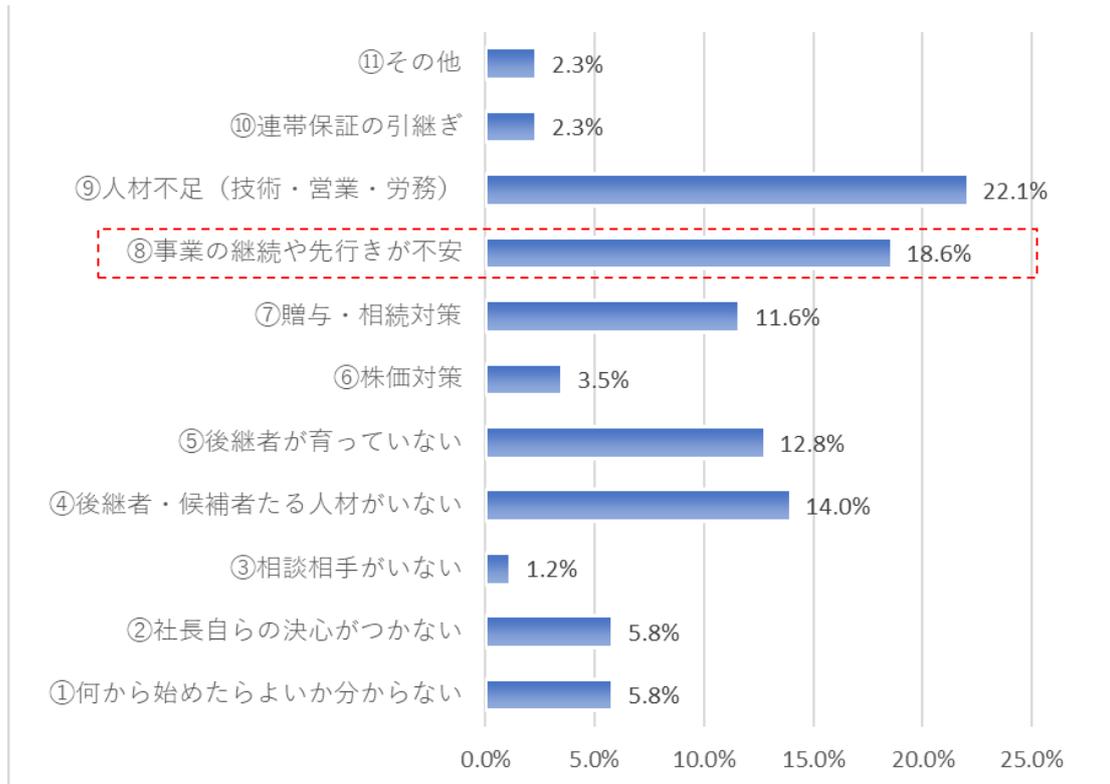
その事業承継の目途が立たない理由には、「後継者がいない」「人材不足」との回答も多く占めるが、「先行きの不透明感」や「地域経済の低迷」による事業の継続への不安感があるために事業承継ができない、との回答も多くありました。

こうした状況のなかで事業承継や事業を継続していくためには、売上や利益を上げて経営力を高めていくことが、本町の小規模事業者の課題となっております。

【後継者（候補者）の状況】



【事業承継を実行していくにあたって困っている・迷っていること】



(3) 観光振興の課題

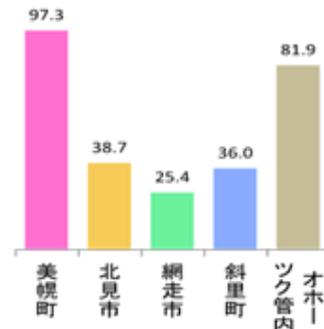
美幌町は、阿寒摩周国立公園に位置する景勝地「美幌峠」を有します。また、道東の空の玄関口「女満別空港」から車で約10分、4本の国道が町内を通り、観光においては自然景観、交通条件等の立地に恵まれています。

観光施設についても、国土交通省北海道開発局の北海道「道の駅」ランキング2019において、「景色がきれい」部門で6年連続、第1位になった道の駅「ぐるっとパノラマ美幌峠」（平成14年8月登録）をはじめ、「峠の湯びほろ」「みどりの村森林公園」「物産館ぼっぼ屋」等があります。しかし、美幌町を訪れる観光客のほとんどは美幌峠に立ち寄る通過型となっており、季節も夏季に集中し、冬季の来訪客が著しく少ないのが現状です（図③）。また、オホーツク管内の中でも、とりわけ日帰り客が多いという典型的な北海道の通過型観光に留まっています（図④）。

【図③美幌町観光宿泊者数】



【図④管内観光入込日帰り比率】



(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

第6期美幌町総合計画（2016年から2026年10ヵ年）が目指す振興計画を踏まえ、長期的な振興のあり方を以下のように考えます。

- 1) 空き店舗を活用した新規創業者の育成とまちなかの賑わい創出
- 2) 事業計画策定や販路開拓等の実行支援による小規模事業者の売上・利益の向上
- 3) 事業承継の推進による持続的な企業経営
- 4) 1次産業者と商工業者が連携した農商工連携の推進
- 5) 交通の要衝という立地を活かした観光振興と地域資源を活かした特産品等の開発

②美幌町総合計画との連動性・整合性

- 1) 空き店舗を活用した新規創業者の育成とまちなかの賑わい創出
→美幌町総合計画基本目標3「美幌町内で起業したい人…」及び「日常の買い物環境がより楽しく…」の記述に対応
- 2) 事業計画策定や販路開拓等の実行支援による小規模事業者の売上・利益の向上
→美幌町総合計画基本目標3「日常の買い物環境がより楽しく…」の記述に対応
- 3) 事業承継の推進による持続的な企業経営
→美幌町総合計画基本目標3「日常の買い物環境がより楽しく…」の記述に対応
- 4) 1次産業者と商工業者が連携した農商工連携の推進
→美幌町総合計画基本目標3「基幹産業である農林業を活かし…」の記述に対応
- 5) 交通の要衝という立地を活かした観光振興と地域資源を活かした特産品等の開発
→美幌町総合計画基本目標3「美しい自然…」及び「まち全体の創意工夫により…」の記述に対応

③美幌商工会議所としての役割

- 1) 空き店舗を活用した新規創業者の育成とまちなかの賑わい創出
商工会議所の役割として、新規創業者に対して空き店舗を活用した創業計画書の作成支援並びに提供商品・サービスの需要動向調査等の支援を行い、創業後3年以上経営が持続できるように支援を実行します。あわせてまちなかの賑わい創出に向けて、美幌町オリジナルプリペイドカード「スマッピーカード」事業やまちゼミを開催し、賑わいを創出します。
- 2) 事業計画策定や販路開拓等の実行支援による小規模事業者の売上・利益の向上
経営発達支援計画を基に町内小規模事業者の売上・利益の向上となる伴走型支援を商工会議所が担い実行します。
- 3) 事業承継の推進による持続的な企業経営
事業承継に関する意向調査の実施や北海道よろず支援拠点等の専門家を活用した個別相談の実施、事業承継計画の策定支援を商工会議所が担います。
- 4) 1次産業者と商工業者が連携した農商工連携の推進
本町の農産物を原材料とすることで付加価値が高められ、売上や集客が可能となり得る小規模事業者に対して、商工会議所が取引先を求めている農業者をマッチングし、新たな取引を促進し、目標達成に向けて推進します。
- 5) 交通の要衝という立地を活かした観光振興と地域資源を活かした特産品等の開発
商工会議所が事務局を担っている美幌町観光まちづくり協議会でひがし北海道の観光拠点としての可能性を踏まえて事業展開を行います。また同じく美幌町観光まちづくり協議会で

実施している美幌ブランド認証制度の推進により地域資源を活かした特産品等の開発を推進していきます。

(3) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方と美幌町総合計画における当所の役割を踏まえ本町の小規模事業者の強みとまちの資源を活かした事業計画策定、事業計画策定後のフォローアップ需要開拓支援を重点におき、本町の小規模事業者が抱える課題解決に向けて次の2つを目標に掲げ、事業を推進していきます。

①ビジネスモデルとなる売上増・利益率5%増の小規模事業者40社創出

②年2社以上の事業承継の推進並びに新規創業者の育成

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3年4月1日 ～ 令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①ビジネスモデルとなる売上増・利益率5%増の小規模事業者40社創出

セミナーや研修会を開催し、自社の経営を良くしたいと考える成長志向の高い小規模事業者を掘り起こし、事業計画策定のための個別相談会や経営指導員等の窓口相談に誘導します。また、実行支援及びフォローアップとして専門家の個別相談会に誘導し、計画の進捗状況を定期的に確認し、計画の見直しが必要となる場合も個別相談会で対応し、計画策定後のフォローアップを着実に進めます。あわせて、顧客管理や販路開拓などの需要開拓支援も連動して実行します。

また、支援先事業所を対象にしたビジネス交流会を年1回開催し、互いの事業の取組や課題を発表しあい成長志向を喚起するとともに、参加小規模事業者が互いに新たな取引が生まれるビジネスマッチングの要素も入れ、売上増・利益率5%増となる小規模事業者を5年間で40社創出します。

あわせて、本町の農産物を原材料とすることで付加価値が高められ、売上や集客が可能となり得る小規模事業者に対して、取引先を求めている農業者をマッチングし、新たな取引を促進し、目標達成に向けて推進します。

②年2社以上の事業承継の推進並びに新規創業者の育成

事業承継は、上記①のセミナーや研修会の出席者の中から、承継を考える経営者や後継者を掘り起こしながら上記①事業によって自社の経営状況を自覚・改善してもらったうえで、事業承継が進むように支援します。あわせて3年ごとに事業承継調査（前回、令和元年10月実施）も行い、町内における事業承継の状況を把握します。その調査の動向を踏まえて、経営指導員等が中小機構北海道本部、北海道よろず支援拠点、北海道中小企業総合支援センターの事業承継の専門家と共に、事業承継を検討している、あるいは事業承継が必要な事業所に定期的に巡回訪問を行い、承継の進捗状況や課題を確認し、事業承継計画の策定支援を行い、年2社以上事業承継が為されるよう推進します。

創業支援は、美幌町「創業支援事業計画」を踏まえ、上記①のセミナーや窓口相談で創業者を掘り起こしながら、創業計画の策定に重点を置き、創業支援を進めます。あわせて、提供商品やサービスのニーズを把握するための需要調査を行うとともに、その結果を踏まえた集客や販売方法なども検討し、創業後3カ年以上事業を継続できることを支援目標にし、年2名以上が新規創業できるよう支援を実行します。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 当所では、四半期毎に「景気動向調査」を行い、本町の地域経済の動向を調査し、調査結果においては地元新聞での記事掲載と当所ホームページにおいて周知するとともに、事業計画策定や新規創業支援時において景気動向調査結果を踏まえて支援を実行しています。また、客観的な数字のデータのみにならないよう、窓口相談や巡回訪問時に小規模事業者の「生の声」の収集も行うようにして地域の経済動向調査を実施しています。

[課題] ただ、景気動向調査の回答率は34%と低く、回答先も固定化されているため、調査対象事業所の再選定等を行いながら、経営指導員等が巡回訪問し回答率を上げて、より地域の景気動向を把握できるよう改善していきます。

(2) 目標

実施項目	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向調査分析の公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①国が提供するビックデータの活用

小規模事業者の効果的な経営活動に反映させるため、「RESAS」（地域経済分析システム）のデータを事業計画策定及び創業計画策定時に活用し実効性の高い伴走型支援を実行します。

【分析手法】「地域経済循環マップ・生産分析」（何で稼いでいる等を分析）

「まちづくりマップ・From-to分析」（人の動き等を分析）

「産業構造マップ」（産業の現状等を分析）

②美幌町における景気動向調査の実施

地域内の景気・景況動向をいち早く把握し、小規模事業者に対する経営支援に活用するため、年4回調査・分析を行います。

【調査対象】町内小規模事業者100社（小売、卸売、建設、製造、サービス業各20社）

【調査項目】自社の業況・売上・採算・資金繰り・次期見通し・現状課題等

【調査手法】FAX送信並びにメールにて回収を行う。あわせて経営指導員等の巡回により回収率の向上を図っていく。

【分析手法】経営指導員等が分析を行う。

(4) 成果の活用

情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く町内事業者等に周知します。あわせて、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とすると共に、小規模事業者の事業計画策定及び新規創業計画策定において活用します。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】事業計画策定や創業計画策定時において経営指導員が日経テレコム調査システム等を活用し、需要動向を把握しています。また、伴走型小規模事業者支援推進事業における専門家やミラサポ専門家派遣時に、専門家から事業者の案件にあわせた消費者のニーズや市場の動向に関して情報提供をいただき実施しています。

【課題】ただ、実際に催事等において需要調査を実施していないため、実際に手ごたえのある消費者の動向を把握できる調査を提供できていないことが課題となっています。

(2) 目標

実施項目	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①新商品開発の調査対象事業者数	—	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
②試食、アンケート調査対象事業者数	—	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社

(3) 事業内容

①町内・近隣市町村における消費者の需要調査

美幌町内で開催されている催事等に、新規創業予定者や新商品の開発を目指す小規模事業者が出展できるように調整し、町内・近隣町村における消費者の需要動向調査を行い、創業・開発支援につなげます。

【サンプル数】 来場者50人程度

【調査手段・手法】 5月～11月に月1回開催される「マルシェ」の出展ブースを1枠使用し地場産品を使用した料理や加工品などを試食販売し、経営指導員等がサポートし、アンケート票へ記入します。

【分析手段・手法】 調査結果は、よろず支援拠点などの販路開拓の専門家に意見を伺いながら、経営指導員等が分析を行います。

【調査項目】 ①味、②大きさ・量、③価格、④ネーミング、⑤パッケージ等

【調査・分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、改良等を行います。

②首都圏における需要調査

首都圏へ販路開拓を目指す小規模事業者の商品やサービスについて、首都圏での商談会にて実施する需要開拓支援時に、経営指導員等がバイヤー等からアンケート調査を行い、首都圏の需要動向調査を行います。その動向を小規模事業者に対してフィードバックし、課題を明確にし、新たな商品やサービスの開発につなげます。

【サンプル数】 来場バイヤー100人程度

【調査手段・手法】 首都圏での商談会にて行う需要開拓支援（年2回、11月と2月予定）において、地場産品を使用した料理や加工品などを試食提供し、経営指導員等がサポートし、アンケート票へ記入します。

【分析手段・手法】 調査結果は、よろず支援拠点などの販路開拓の専門家に意見を伺いながら、経営指導員等が分析を行います。

【調査項目】 ①味、②大きさ・量、③価格、④送料、⑤ネーミング、⑥パッケージ等

【調査・分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、改良等を行います。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 経営分析においては、窓口相談時に経営指導員が経営環境分析シートをもとに、「品揃え・商品」「客層・利用者」を踏まえ、「支持されている要因」「他社との違い」を分析すると共に、「顧客ニーズの変化」「市場動向の変化」のプラス・マイナス要因を把握して、事業展開シートに展開し、事業計画策定につなげています。あわせて3期分の決算書をもとに財務分析も並行して行い、相談先事業所の課題を財務的視点からも分析しています。また、伴走型小規模事業者支援推進事業による専門家やミラサポの専門家派遣を活用し、専門家活用による経営分析も実施し、小規模事業者の抱えている課題の抽出と強みを活かした事業展開につなげています。

[課題] ただ、経営分析の必要性が担当する職員によって認識が異なるため、経営分析の必要性やポイントを習得できる研修会に参加するとともに専門家指導に同席して経営分析力を向上していく必要があります。また、分析した結果を商工会議所職員間で共有できる体制の構築も必要な状況となっています。

(2) 目標

実施項目	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
経営分析件数	1 3 件	1 5 件	1 5 件	1 5 件	1 5 件	1 5 件
経営分析につながるセミナーの開催数	1 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回

(3) 事業内容

① セミナー開催による経営分析をする小規模事業者の掘り起し

自社の経営を見直すきっかけとなるスタートアップセミナーや経営分析セミナーなどを開催し、経営分析をする小規模事業者を広く掘り起します。あわせて経営の安定化を図り、事業承継を進めたいと考える小規模事業者も掘り起していきます。

また、窓口相談や巡回指導によっても掘り起しを行うとともに、マル経融資の相談や持続化補助金等の助成金支援においても経営分析を実施します。

【募集方法】 町内、小規模事業者に対してチラシ案内を行います。

【カリキュラム・回数】 自社の経営を見直すきっかけとなるスタートアップセミナーや財務分析、SWOT分析の必要性や気付きを促す経営分析セミナーを年3回開催します。

【支援対象】 事業の継続や売上向上を目指す小規模事業者及び新規創業を目指す事業者

【手段・手法】 経営指導員等がセミナーの受講者に、個別で経営分析支援を実施します。

② 経営分析の内容

【対象者】 事業計画策定等を目指す成長志向の高い小規模事業者

【分析項目】 定量分析の財務分析と、定性分析のSWOT分析の2種類行います。

<財務分析> 売上、売上原価、営業利益、損益分岐点等を分析

<SWOT分析> 「強み・弱み」「競合」「顧客ニーズ」「市場の動向」等を分析

【分析手法】 財務分析は、3期分の決算書をもとに売上、原価、利益、固定費の増減を比較して財務的視点から経営課題を抽出します。SWOT分析は、中小企業大学校旭川校の伴走型支援実務者研修で使用した経営環境分析シートを活用し分析を行います。

③ 経営指導員等の経営分析力向上

担当する職員によって経営分析の必要性に対する認識が異なるため、経営分析の必要性やポイントを習得できる日本商工会議所主催の経営分析力向上研修会に積極的に参加するとともに、北海道よろず支援拠点等の専門家指導に同席して職員の経営分析力の向上を図ります。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、事業者にフィードバックします。また、その結果を事業計画策定に活用していきます。あわせて分析結果は経営支援基幹システム「BIZミル」に入力し、データとして蓄積し経営指導員等で情報共有を図り、担当者でなくても分析結果を把握できよう体制構築します。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 小規模事業者の持続的発展に資するセミナー・研修会を戦略的に計画し、成長志向の高い事業所を掘り起しながら事業計画策定支援を実行しています。これまでの4カ年間で目標30件に対して36件の事業計画策定支援を実施することができています。

〔課題〕セミナー等の開催による事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しは行っているものの、事業計画策定を検討し始めた小規模事業者に対して、その後のフォローアップが行えず、事業計画策定まで進まないで終わってしまうケースがあります。こうした状況を改善するために、令和2年度より専門家による個別相談会を定期開催し、その個別相談会に誘導し事業計画策定までフォローアップする事業スキームに改善しています。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の持続的発展のためには事業計画策定は欠かせない支援です。また、実行性の高い事業計画策定支援が求められるため、計画策定支援を実施するにあたって需要動向調査や経営分析の内容を展開した策定支援を実施します。また、持続化補助金の申請を契機として事業計画の策定につなげていきます。

あわせて事業計画策定事業者の中に、事業承継を考えている、後継者がいる事業者においては事業承継計画の策定も連動して策定支援を実施します。また、窓口相談を実施している新規創業予定者に対して需要動向調査結果を踏まえた創業計画策定支援を実施します。

(3) 目標

実施項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	5件	10件	10件	10件	10件	10件
(うち事業承継計画策定件数)	—	(3件)	(3件)	(3件)	(3件)	(3件)
創業計画策定件数	—	2件	2件	2件	2件	2件
個別相談会開催回数	5回	5回	5回	5回	5回	5回

(4) 事業内容

①研修会開催による事業計画策定支援

販路開拓や顧客管理等に関する研修会を開催し、小規模事業者の課題や目指すべき販路開拓先を明確にしていきます。その流れの中で事業計画作成のための研修会を開催し、実効性の高い事業計画策定を目指していきます。

【募集方法】町内、小規模事業者に対してチラシ案内を行います。

【カリキュラム・回数】顧客管理・販路開拓に関する研修会や事業計画作成のための研修会を年3回開催

【支援対象】経営分析を実施している小規模事業者や事業の継続や売上向上を目指す小規模事業者及び新規創業を目指す事業者

【手段・手法】研修受講者に対して経営指導員等が担当制で張付き、事業計画策定につなげていきます。

②事業計画策定のための個別相談会の開催

経営分析を進める小規模事業者や上記の研修会の受講者等を事業計画策定のための個別相談会に誘導して、売上・利益の向上につながる実効性の高い事業計画策定のフォローアップをします。あわせて新規創業予定者や経営の安定化を図り事業承継を進めたいと考える小規模事業者も誘導し、創業計画・事業承継計画の策定につなげていきます。

【募集方法】経営分析を進める小規模事業者及び事業計画策定を目指す小規模事業者及び窓口相談で対応している新規創業予定者を経営指導員等が誘導します。

【カリキュラム・回数】月1回を目途に開催

【支援対象】事業計画策定を目指す小規模事業者

【手段・手法】担当制で張付き、伴走型小規模事業者支援推進事業の専門家の指導をもとに確実に事業計画策定支援を実行します。

6. 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〕 事業計画策定後の実施支援として、窓口相談、巡回訪問を行うとともに、実施支援につながる内容のセミナーへの参加や個別相談会に誘導して事業計画策定後の実施支援を行ってきました。さらに需要開拓支援へと連動し、販路開拓による売上・利益増となる支援を実行しています。また、支援先事業者が集まり互いの事業や課題など発表しあうビジネスマッチング交流会を開催し、事業計画実行への意欲喚起を進めております。

〔課題〕 ただ、当初の計画にある2ヵ月に一度の巡回訪問を実施し、進捗状況の確認や必要な指導・助言などを行うための時間の確保ができない現状にあり、需要開拓や売上向上に直接つながる実施支援が十分に実施できていないため、令和2年度より専門家活用による個別相談会を定期的に継続して開催し、その個別相談会に小規模事業者を誘導し、事業計画策定後の実施支援を充実させています。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者の全ての支援対象に支援を実行します。実行支援を着実に進めるためには、定期的に小規模事業者と進捗状況等を確認することが必要となります。ただ、多忙な小規模事業者が計画を予定通り実行することは難しいため、個別相談会を定期的・継続的に開催し、経営指導員等が巡回等で把握した事業の進捗状況にあわせて個別相談会に誘導し、専門家からの確かな指導を定期的に受けられ、着実に実行支援ができる体制にしていきます。

フォローアップが十分にできていない課題に対して、専門家活用による個別相談会を軸にフォローアップの充実を図っていきます。この支援により本事業の目標に掲げている支援モデルとなる売上・利益率5%増の小規模事業者8社以上の創出を図ります。あわせて本事業の実行により事業承継を進められる経営環境へつなげていき事業承継も進めていきます。

(3) 目標

実施項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ対象事業者数	5社	12社	12社	12社	12社	12社
頻度(延回数)	30回	72回	72回	72回	72回	72回
売上増加事業者数	—	8社	8社	8社	8社	8社
利益率5%以上増加の事業者数	—	8社	8社	8社	8社	8社

(4) 事業内容

① 専門家による個別相談会の定期開催

実行支援として小規模事業者の事業計画の進捗に合わせて個別相談会に誘導します。これにより事業の進捗状況や実施結果などを踏まえて定期的に専門家から指導を受けることができると共に、定期的に支援先事業者と連絡が可能となるため、事業計画策定後の実行支援のフォローアップを加速・充実させることができます。あわせて、計画と進捗状況とのズレに対する対処方法として、この個別相談会において伴走型小規模事業者支援推進事業の専門家から適切な助言・アドバイスを頂きます。

【募集方法】 フォローアップ対象事業者を個別に誘導

【カリキュラム・回数】 事業計画実行支援となり得る個別相談会(月1回開催)

【支援対象】 事業計画を策定している小規模事業者及び創業して3カ年以内の事業者

【手段・手法】 担当している経営指導員等が事業計画の進捗状況等を確認し、必要に応じ個別相談会に誘導し、着実な計画実行支援を行います。

②ビジネスマッチング交流会の開催

事業計画実行の結果報告の場として開催し、ビジネスモデルとなる成功事例の輩出を促進します。これにより事業者同士の成長志向をより高められ、互いの事業にも触れられ、新たなビジネスマッチングの場の創出ともなり実行支援の充実を図ります。

【募集方法】 フォローアップ対象事業者に個別に案内

【カリキュラム・回数】 事業計画実行の結果報告等を行います（年1回開催）

【支援対象】 フォローアップ対象事業者

【手段・手法】 経営指導員等が担当している事業者と一緒に登壇し、事業計画実行の様式や結果を発表すると共に参加事業者同士のビジネスマッチングを促進します。

③巡回訪問等によるフォローアップの実施

フォローアップ対象事業先に対して経営指導員等が2ヵ月に1回の頻度で巡回訪問等を行い、事業計画の進捗状況を確認し、進捗状況が計画通りに進んでいない場合や計画の見直しが必要な場合は、上記の個別相談会に誘導し、事業計画が着実に実行できるようフォローアップしていきます。

7. 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〕 事業計画を策定している、もしくは策定に向けて取組んでおり販路開拓等の専門家に指導を受けて効果的な出展が可能となり得る小規模事業者に対して、年1回首都圏での商談会において小規模事業者の需要開拓支援を実施しています。あわせて日本商工会議所の「ヒット商品育成サポート事業」も活用し、需要開拓支援を推進しています。

〔課題〕 現在まで需要開拓支援を希望する小規模事業者が少ないため、売上増・ヒット商品の輩出などの成功事例を創出し、販路開拓を目指す小規模事業者の掘り起しが課題となっております。

(2) 支援に対する考え方

本町の小規模事業者は販路開拓を望んでいるものの出展費用の予算が確保できなく、十分な販路開拓を行えない状況にあります。また、当所としても自前で商談会等を開催するのは困難であり、本町の小規模事業者の強みである地場産品を利用した商品の販路開拓先としては首都圏のデパート等にターゲットを絞り、東京ビックサイト等で開催される既存の商談会への出展を目指します。

あわせて、需要開拓支援を効果的に実行するため、事前の支援として上記、個別相談会で優先すべき商談先や取引を行う商品、商談用チラシ等の作成なども具体的に支援を行い、出展期間中も経営指導員等が同行し、陳列、接客なども支援すると共に、出展後においては名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行います。

また、B to Cの需要開拓支援は、本町単独では効果の高い支援の実施が難しいため、必要に応じて、日本商工会議所「ヒット商品育成サポート事業」などといった支援機関による販路開拓支援事業を活用して実施していきます。

(3) 目標

実施項目	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
グルメ&ダイニングスタイルショー出展事業者数	2社	4社	4社	4社	4社	4社
成約件数/社	2件	2件	2件	2件	2件	2件

(4) 事業内容

① グルメ&ダイニングスタイルショー商談会参加事業 (BtoB)

ビジネスガイド社主催のグルメ&ダイニングスタイルショーに、春だけの出展だと都合がつかず参加できなかった事業者がいたため秋と春の年2回出展し、参加事業者を増やしていきます。支援事業者は地場産品を利用した商品の販路開拓を目指し、事業計画を策定している小規模事業者を優先に4社を選定し、支援を実行します。あわせて、ただ出展させるのではなく上記のとおり出展前後、出展期間中においてもきめ細かい支援を実行し、小規模事業者にとって効果的に販路開拓が進むよう支援を行います。

【参考】グルメ&ダイニングスタイルショーは、東京ビックサイトで秋と春の年2回開催。会期は3日間であ来場者は全国各地から約3万人が来場されます。

8. 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] 毎年度、事業終了後に「美幌商工会議所経営発達支援計画評価委員会」を開催し、外部有識者を含む評価委員に各事業の項目ごとに事業結果をご報告し、その事業結果に対して4段階で評価いただき、事業の検証・見直しを図っています。また事業評価結果も当所のホームページにて公表し、広く町内の小規模事業者が閲覧できる状況です。

[課題] 2期目においても同様に事業の評価・検証・見直しを進め、本事業PDCAサイクルの体制を継続します。

(2) 事業内容

① 協議会による評価・検証・見直しの実施

評価委員会を改めて「美幌商工会議所経営発達支援計画実施協議会」とし、毎年度、事業終了後、事業項目ごとに実施状況並びに事業成果を報告し、協議会委員より4段階で評価いただき、事業の評価・検証・見直しを行います。協議会委員には、美幌商工会議所担当副会頭、美幌町経済部長、外部有識者として網走信用金庫美幌支店長に加入いただき年1回、評価・検証・見直しを実施します。

② 事業の報告

事業の評価・見直しの結果については、正副会頭会議もしくは常議員会へ報告し、承認を受けます。

③ 事業評価及び見直しの公表

協議会で実施した事業評価・見直しの結果を当所ホームページに計画期間中公表します。
(<http://ccib.or.jp/>)

9. 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] 第1期の経営発達支援計画策定後、中小企業大学校や日本商工会議所伴走型支援研修会北海道商工会議所連合会等の支援機関主催の小規模事業者伴走支援に向けた研修会に積極的に参加し、職員の支援スキル向上に取り組んでいます。

[課題] 今後、経営指導員等の不足している支援スキルの研修会を受講するなどし、年度当初に研修計画を作成し、実施します。また、OJT研修が課題となっているため、専門家や法定経営指導員の個別相談等への同席や支援ノウハウ等に関するミーティングの実施、

そして、伴走型支援の体制構築に向けた所内研修会を開催するなどし、町内の小規模事業者の「かかりつけ医」としての支援体制の強化を図り、小規模事業者に安心してご利用・ご相談いただける相談窓口体制を構築します。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

日本商工会議所や中小企業大学校等の支援機関主催の小規模事業者支援に資する研修会に、経営指導員等の不足している支援スキルに沿った内容の研修を受講し、職員全体の支援スキルの向上を図ります。

②OJT制度の導入

北海道よろず支援拠点や中小機構北海道本部並びに伴走型小規模事業者支援推進事業の専門家による個別相談時は、専門家がどのように指導され、事業者に接しているかなどを肌感覚で学べる絶好の機会のため、職員も同席し専門家から支援ノウハウを習得していきます。あわせて、経験や実績のある経営指導員等はOJT研修の一環として、窓口相談や巡回時に経験の浅い職員を同席させて支援ノウハウを身に着けられるようにするとともに、首都圏商談会での需要開拓支援においても職員も同行させて需要開拓支援スキルを身に着けられるよう実施します。

③職員間の定期ミーティングの開催

職員間で実施されてこなかった支援ノウハウに関するミーティングを3ヵ月に1回程度行い、職員間の支援ノウハウの共有化を図ります。また年1回程度専門家を招聘し当所の支援に対する課題等を率直に指導いただく研修会を開催します。これにより、当所が目指す支援の在り方などを課題も含め職員間で共有を図り、地域支援機関としての役割・責務を職員全員で果たしていく体制を構築します。

あわせて、オホーツク管内6商工会議所（北見、網走、紋別、遠軽、美幌、留辺蘂）の経営指導員が集まる「オホーツク商工会議所経営指導員連絡協議会」（年3回開催）における支援ノウハウに関する意見交換も本事業の一環として位置付けし実施していきます。

④データベース化

小規模事業者への支援状況に関する情報を、経営支援基幹システム「BIZミル」に入力し、支援状況等をデータベース化し、蓄積・共有化を図り、小規模事業者の「かかりつけ医」としての支援体制を構築します。

10. 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] 当所では、ワンストップの経営相談体制を構築していくために他の支援機関との支援制度やノウハウを共有するために支援機関研修や支援機関の情報共有の会議等に参加して他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウの構築を目指して取り組んでおります。

[課題] 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は特定の職員が参加することが多いため、今後、参加する職員数を増やし他の支援機関との連携、支援ノウハウの共有を図っていくことが課題となっています。

(2) 事業内容

- ①日本政策金融公庫北見支店が主催する小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体協議会（構成員：北見・網走・紋別・遠軽・美幌・留辺蘂商工会議所）において公庫が調査分析している地

域景気動向情報の共有を図ると共に、地域小規模事業者の事業資金等の活用状況について情報交換を行います（年2回）。また、同時に日本政策金融公庫北見支店農林水産事業部との情報交換会も開催されるため1次産業者の動向を把握して農商工連携の推進を図ります（年1回）。

②美幌町が主催する中小企業融資等打合会議において、町内金融機関（3機関：北洋銀行美幌支店・網走信用金庫美幌支店・北見信用金庫美幌支店）と地域金融動向及び創業・起業、事業承継等の地域経済に関する情報交換を図ります（年1回）。

③オホーツク商工会議所経営指導員連絡協議会（北見・網走・紋別・遠軽・美幌・留辺蘂商工会議所）において、各地会議所地域における経済の動向・金融に関する情報交換を行うと共に、各会議所で実施している小規模事業者への支援ノウハウの共有を図り、支援体制の強化を図ります（年3回）。

④その他、北海道信用保証協会北見支店との意見交換会（年1回）や、北海道中小企業総合支援センター事業承継サポートネットワーク会議（年1回）、オホーツク地域中小企業支援ネットワーク会議（年1回）に積極的に出席し、支援ノウハウ等の情報交換を図ります。

1 1. 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] 当所は、地域総合経済団体として域内消費拡大を目指した美幌町オリジナルプリペイドカード「スマッピーカード」事業の推進や、まちゼミの開催による中心商店街の活性化に向けて実行委員会を組織し積極的に事業を展開しています。

また、縮小する消費市場の維持・拡大を目指した新たな滞留型の観光コンテンツの開発を進めるとともに、平成29年4月に美幌町、美幌商工会議所、美幌観光物産協会、美幌町農業協同組合、美幌町森林組合、網走信用金庫の6団体で構成した「美幌町観光まちづくり協議会」（会長が当所会頭、事務局当所）を設立し、教育旅行生をターゲットにした農業体験や農泊の推進、地場の農産品の付加価値を目指したマルシェの定期開催、美幌峠を活用したヨガフェスの開催など滞在型観光客や交流人口の創出の先導役となって当所の重点事業として取り組んでいます。

[課題] スマッピーカード事業は、プレミアム商品券の発行事業等により消費者への認知や利用者の拡大がなされており域内消費の維持・拡大には一定以上の効果が生まれています。あわせて、まちゼミにおいても開催ごとに参加者が増えている現状にあります。しかし、こうした取り組みが商店や小規模事業者の新規顧客開拓や売上増へとつながる高い事業効果があったとは云えない状況にあり、商店や小規模事業者自ら、自社の強みを活かした魅力ある経営の実施が必要となっています。

観光振興においては、6団体が一つになって観光振興に取り組む体制は、本町にとってかつてないことであり、各団体の担当者が集まり、情報交換や実施事業を協議する幹事会は、延べ30回開催しています。そのため滞在型観光客や交流人口の創出に向けたイベントや事業の開発が進み、一体となって観光振興を進める体制構築は進んでいます。しかし、本町の立地や交通の要衝としての優位性を活かした観光客や交流人口の創出・増加を図り切れていない状況が課題となっています。

(2) 事業内容

①「美幌町観光まちづくり協議会」幹事会の開催（年6回）

平成28年8月に策定された美幌町観光振興革新戦略ビジョンの実施項目に掲げられている町内各団体が一体となって事業を進める組織として、美幌町、美幌商工会議所、美幌観光物産

協会、美幌町農業協同組合、美幌町森林組合、網走信用金庫の6団体で構成している美幌町観光まちづくり協議会の各団体担当者が参画する幹事会を定期的に年6回開催します。

当所は、協議会の事務局を担っているとともに、本町の立地や交通の要衝としての優位性を活かした新たな観光振興戦略について各団体と協議し、ひがし北海道の観光拠点としての可能性を再検討し、民泊やゲストハウスの推進、特産品や地場産品の料理の開発を進め、滞在型観光客や交流人口等の創出を目指した事業を実施し、縮小する本町の消費市場の維持・拡大に向けて取り組みます。

②魅力ある商店の育成と商店街の賑わい創出事業

魅力ある商店の育成と商店街の賑わいに向けて美幌町連合商店会、美幌町連合商店会青年部会、協同組合スマッピーカードびほろ、美幌商工会議所において空き店舗を活用した活性化策や住民に密着したサービスの展開に関する事項や消費者の利便性とニーズにあった魅力ある商店経営に向けた意見交換会を年1回以上開催し、域内消費の維持・拡大、商店・小規模事業者の売上維持・向上に向けて取り組んでいきます。

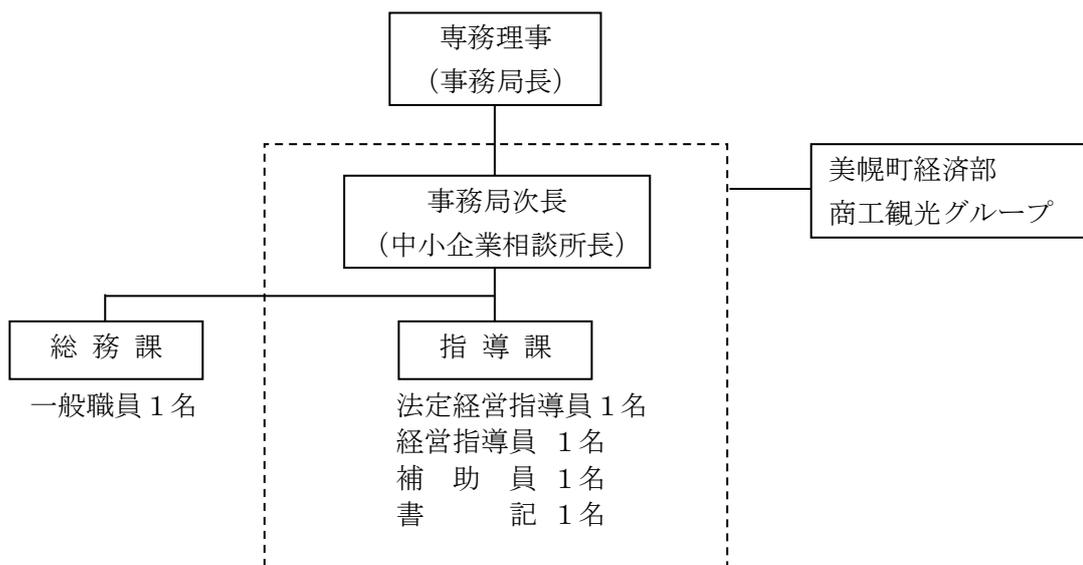
(別表2)

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2年11月現在)

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



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

①当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名 伊藤 健一

連絡先 美幌商工会議所 指導課 電話：0152-73-5251

②当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度等)

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

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒092-0004 北海道網走郡美幌町字仲町1丁目44番地

美幌商工会議所 指導課 TEL0152-73-5251 / FAX0152-73-5253

E-mail: info@bihorocci.jp (代表)

②関係市町村

〒092-8650 北海道網走郡美幌町字東2条北2丁目25番地

美幌町 経済部商工観光グループ

TEL0152-73-1111 (内線292) / FAX: 0152-72-4869

E-mail: syou-kou@town.bihoro.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)

	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
必要な資金の額	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800
地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
需要動向調査	100	100	100	100	100
経営状況の分析	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業計画策定後の実施支援	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
新たな需要の開拓に寄与する事業	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
事業の評価及び見直しの仕組	0	0	0	0	0
支援力向上のための取組	400	400	400	400	400
他の支援機関との連携・意見交換	100	100	100	100	100
地域経済の活性化に資する取組	400	400	400	400	400

(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

(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	