

(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

＜第1期経営発達支援計画（H27.4.1からR2.3.31）における取組みと評価等＞

第1期の計画期間においては、以下の目標を設定し事業を実施してきた。

- ①経営分析、事業計画策定支援による売上の維持向上
- ②創業、事業承継支援による地域活力の向上及び雇用の維持
- ③補助金等の支援施策活用によるフォローアップ
- ④地域資源を活用した新商品の販路開拓支援

評価委員会における評価及び第2期の取組み方針は下記のとおりとする。

- ①事業計画策定支援による売上の維持向上
- ②創業、事業承継支援による地域活力の向上及び雇用の維持
- ③補助金等の支援施策活用によるフォローアップ

専門家を活用した事業計画策定支援により、おおむね設定した目標件数を達成し、支援先事業者にとっても初めての計画経営の実行を伴走型で支援することができた。また、創業支援に関しては創業計画の策定及び大樹町起業家支援補助金申請支援、創業に伴う資金調達などトータルで専門家と伴走することができた。

支援成果としては支援先事業所の売上の維持向上やマル経融資による設備更新に繋げることができた他、小規模事業者持続化補助金の採択や先端設備導入計画の認定を得る事ができたことから評価委員会においても高い評価を得ている。そのため第2期計画においても経営分析及び事業計画策定の新たな支援目標を設定し、巡回訪問等により支援事業者の掘り起しを行い、新たな需要開拓に向けた事業計画策定を専門家と連携しながら支援し、支援事業者の成功事例の実績を増やすことで計画経営を目指す小規模事業者の増加に繋げていきたい。

事業計画策定後のフォローアップ支援の実施にあたり、計画策定による販路開拓や新サービス提供の取組みによって着実に売上が増加傾向にある。しかしながらその状況に対応する体制が不十分であり深刻な人手不足の状態が明確になっている。そのため業務効率を高めるためのIT導入を積極的に推進するとともに、人手不足に対処するためのキャッシュレス決済も早急に取り組まなければならない課題となっている。

④地域資源を活用した新商品の販路開拓支援

地域資源を素材とした特産品を製造販売する小規模事業者の販路開拓を支援するため、関係機関が開催する展示商談会及び即売会への出展支援を行った。

支援成果としてはバイヤーとの商談による新規取引の成立に加え、付加価値を高めるためのパッケージの改良案や出展ノウハウの蓄積に繋げることができたことから評価委員会においても高い評価を得ている。そのため第2期計画においても継続実施し、展示商談会等の情報提供を随時行い小規模事業者の新規取引先の開拓を支援する。

平成 29 年度の J A 大樹町の総生産額は約 133 億円となっており、肉用牛、畑作と併せて主要な食料生産基地として重要な役割を果たしている。

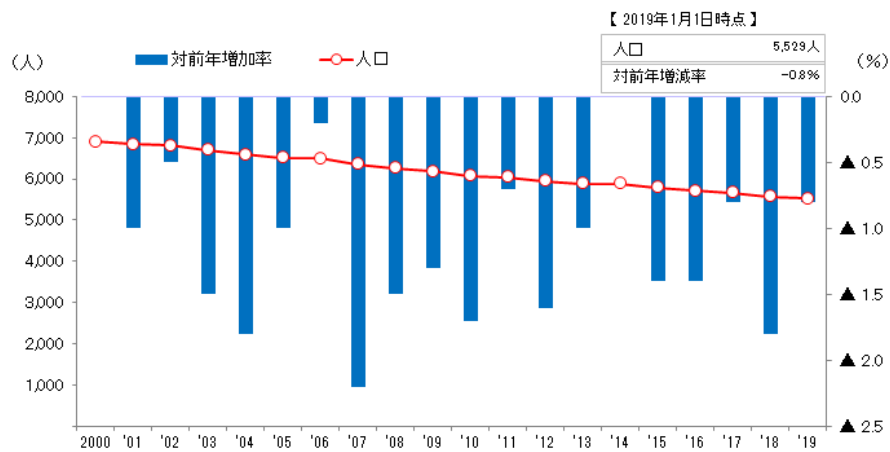
また、大樹町の漁業は浜大樹港、旭浜港二つの漁港から水揚げされる秋サケ、シシヤモ、毛ガニ、ホッキなどが主要魚種となっている。大宗漁業の秋サケは、近年気象変動などの影響により漁獲が激減しており厳しい状況が続いている。

【大樹町の現状と課題】

(1) 人口の推移

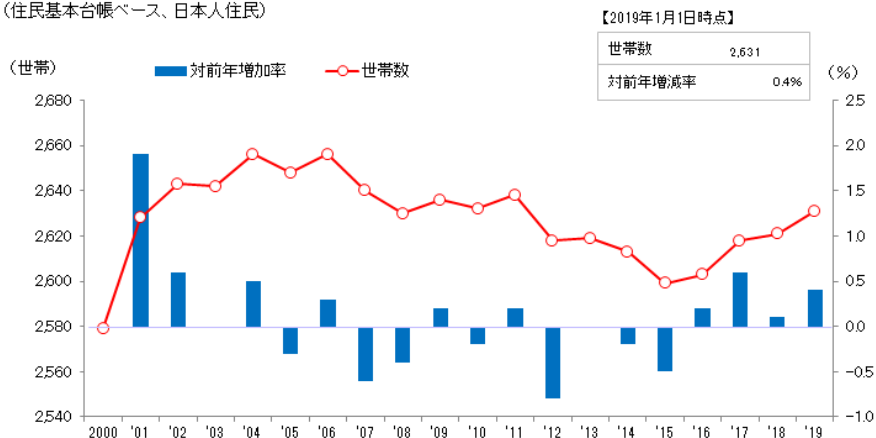
大樹町の人口は、昭和 30 年の 11,296 人をピークに以降減少が続き、令和元年 9 月末では 5,525 人となっている。(ピーク時から 48.9%減少) その一方で世帯数に関しては昭和 35 年の 2,148 世帯から増加傾向が続き、令和元年 9 月末では 2,735 世帯となっている。核家族化や単身者の増加が要因として挙げられるが、少子高齢化の進行により大樹町の 65 歳以上の高齢化率は 33% を超え、全国平均 26.6% を上回る水準で推移しており、これからの生産年齢人口の減少が地域経済において深刻な課題となっている。

大樹町の人口の推移 (住民基本台帳ベース、日本人住民)



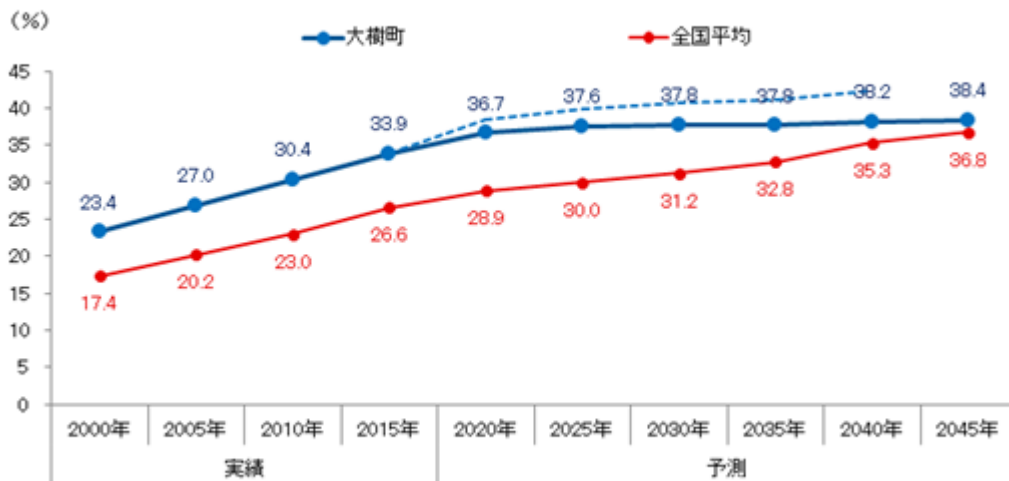
※1月1日時点の外国人を除く日本人住民人口。
 ※市区町村の場合は2019年1月1日時点の市区町村境界。

大樹町の世帯数の推移 (住民基本台帳ベース、日本人住民)



※1月1日時点の外国人を除く日本人住民の世帯数。
 ※市区町村の場合は2019年1月1日時点の市区町村境界。

大樹町の高齢化率の推移



※高齢化率：総人口に占める65歳以上の人口割合(%)、年齢不詳を除いて算出
 ※図中の緑の点線は、前掲2013年3月公表の「将来人口推計」に基づく当地の高齢化率

(2) 大樹町の1次産業

○農業の現状と課題

大樹町の農業は酪農が中心で広大な草地に乳牛、肉牛が飼育されている。搾乳のオートメーション化、農業機械の大型化など、日本でも有数の酪農、畑作の先進地である本町においても、農畜産物価格の低迷に加え、施設・機械の老朽化による作業効率の低下、新たな設備投資による経営圧迫が進み、厳しい状況が続いています。しかし、その一方で食の安全・安心に対する消費者意識の高まりや消費に支えられ、経営拡大を志向する農家もみられる。

経営の近代化を図るため、協業化や外部委託による作業の効率化、コスト削減とともに専門的知識や経営感覚を高めながら、経営の安定に努めていくことが必要となっている。

○林業の現状と課題

大樹町の森林は、町面積の約7割を占めており、この森林の多面的機能を十分発揮させるために造林、間伐など計画的な森林整備及び保全が進められている。

林業の採算性の低下による投資意欲の減退に加え、林業労働者の減少、高齢化が進むなか、林業経営の持続性を高めるため、高性能作業機械の導入など効率的な施業コストの低減に努めている。今後、適切な森林整備に不可欠な林業従事者を安定的に確保していくためには、労働改善や労働安全衛生の向上を通じ、新規就労者を確保することが課題となっている。

○漁業の現状と課題

大樹町の漁業は、沿岸漁業を中心に大樹漁港と旭浜漁港を拠点として、サケ、毛ガニ、シシヤモ、ツブ、ホッキ貝などを水揚げしていますが、漁業資源の減少や燃油の高騰の他、主力魚種である秋サケの不漁もあって、漁業経営は大変厳しい状況にあります。

今後、安定的な水産資源の確保を図るため、水産技術普及指導所など関係機関と協力して魚種の資源管理や増殖事業を推進することが必要となっている。

【大樹町における小規模事業者の現状と課題】

大樹町における商工業者数は284、その内小規模事業者が237となっており全体の83.5%を占めている。業種別では小売業25.7%、次いでサービス業21.9%となっている。

大樹町の小規模事業者数（平成31年商工会実態調査）

	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	計
商工業者数	53	13	9	67	29	64	49	284
小規模事業者数 (カッコ内は27.4.1)	47 (50)	11 (13)	8 (9)	61 (65)	29 (30)	52 (55)	29 (31)	237 (253)
業種別構成比	19.8%	4.6%	3.4%	25.7%	12.2%	21.9%	12.2%	100%
(内会員企業数)	43	4	3	44	22	29	12	157

地域課題である人口減少や購買力の流出、漁獲量の減少等の要因により、小規模事業者の経営資源は減少傾向にあり、また、高齢化による廃業や後継者不在による空き店舗の増加によって商店街の空洞化が進み、地域住民の生活面においても利便性を失うことになるなど、商店街の果たす地域コミュニティの役割は大きく、地域経済を支える小規模事業者の経営基盤の強化が必要となっている。また、地域サプライチェーンの維持に向けた災害への対応も早急に取り組まなければならない課題となっている。

（1）商業の現状と課題

大樹町の商業は、人口の流出に加えて消費者ニーズの多様化、交通体系の変化など中小小売業を取り巻く経営環境は厳しい状況にある。加えて近年は大型店の進出やネット購入の利便性により顧客離れが進行し地域購買力の低下が明確になっている。

町内には、東本通商店街、西本通商店街が形成されているが、近年、経営者の高齢化や後継者不在による廃業などにより空き店舗が増加している。経営基盤の強化、近代化を図るとともに、営業日時、接客サービス向上などのソフト面の充実を図り、個別店舗の個性化や魅力化を促すことが課題となっている。

（2）工業の現状と課題

大樹町の工業は、地場資源を利用した食品加工と木材加工が主体となっている。

大規模な乳製品製造工場や漬物製造工場などはあるが、そのほかは小規模な事業所がほとんどで景気の動向に左右されやすい状況にあるため、既存事業所の体質強化を図るとともに、新たな雇用創出・販路開拓などによる経営の改善を促進していくことが必要となっている。

【TMO構想「コスモール大樹」について】

大樹町では、平成10年に法制化された中心市街地活性化法に基づき、活気のある街並み造りのために「マザーステーション構想」を商工会が中心となって策定し、この構想が経済新生対策として位置づけられた「歩いて暮らせるまちづくり」モデルに道内町村で唯一選ばれ、平成14年に商店街活性化の核となる共同利用集積店舗（ショッピングセンター）と、商工会事務所が同居する商業基盤複合施設（経済センター）が一体となった「コスモール」がオープンした。

また、この商業施設機能に加えて、道の駅「コスモール」の認定を受け、人、もの、情報が集まる交流拠点として周辺施設との連携やソフト面の充実を図り、人を呼び込むシステムづくりを進めている。



1階 道の駅 3階 商工会事務所



併設のショッピングセンター

さらに、道の駅「コスモール大樹」は、十勝バス（広尾線）や町のふれあいバスが停車するなど、地域公共交通の拠点としての機能も有しており、平成29年度及び令和元年度の2度に渡り、国土交通省による自動運転サービスの実証実験が実施されている。



【小規模事業者に対する長期的な振興のあり方】

（1）今後10年先を見据えた振興のあり方

小規模事業者の現状、地域課題を踏まえ、大樹町における小規模事業者への個社支援により経営発達支援事業の効率的な実施を図り、小規模事業者を取り巻く経営課題を克服し、長期的な小規模事業者の持続的発展を目指すため、今後10年先を見据えた振興のあり方を下記の通り掲げる。

〈小規模事業者の長期的な振興のあり方〉
小規模事業者が社会環境の変化に自ら対応できる経営体制を構築し、地域住民の生活基盤を支えるかけがえのない存在となる

大樹町における小規模事業者は、地域経済の活性化や雇用の創出など、地域社会の活力を維持していく上でも極めて重要な役割を担っている。

このため地域の総合的経済団体である商工会は、商店街の衰退に歯止めをかけ、地域コミュニティの維持を図り、小規模事業者の持続的経営の実現を支援するため、第5期大樹町総合計画に基づく商工業施策を関係機関と連携を図り積極的に実施するとともに、「小規模事業者が社会環境の変化に自ら対応できる経営体制を構築し、地域住民の生活基盤を支えるかけがえのない存在となる」ことを小規模事業者の長期的な振興のあり方と定め、行政と商工会が共同策定する第2期経営発達支援計画における伴走型支援により、小規模事業者の経営課題の解決及び新たな付加価値の創出による経営基盤の強化と地域経済の好循環に向けた創業・第二創業の支援や起業環境の整備を図り、長期的な視点に立ち、小規模事業者の経営環境の改善による事業の持続的発展及び円滑な事業承継による地域活力の維持、向上を推進する。

(2) 第5期大樹町総合計画との連動性・整合性

第5期大樹町総合計画（平成26年から令和5年、10年計画）の実施計画に下記のとおり商工業の施策方針が示されている（抜粋）

①商業の振興施策

- ◆商業の育成
 - ・消費者ニーズに対応した経営の確立
 - ・商品情報の把握と経営力の向上
- ◆魅力ある商店街づくり
 - ・空き店舗の活用の促進
 - ・地域に根ざした商業活動の促進
 - ・共同事業の促進
- ◆起業の支援
 - ・起業に向けた意識の醸成と情報提供
 - ・起業に必要な技術、知識の促進

②工業の振興施策

- ◆経営の近代化促進
 - ・融資制度活用による設備近代化と経営体質の強化
 - ・労働力の確保にむけた取り組みの推進
 - ・後継者の育成
- ◆起業の支援
 - ・起業に向けた意識の醸成と情報提供
 - ・起業に必要な技術、知識の促進

この総合計画に示されている、商業の振興及び工業の振興の施策内容は、前述の「今後10年先を見据えた振興のあり方」と方向性は同じであり、連動性・整合性は一致しているため、行政と商工会が共同で策定する第2期経営発達支援計画は小規模事業者の経営改善及び地場産業の活性化に大きく貢献することができる。

(3) 大樹町商工会の役割

近年の小規模事業者の抱える経営課題は社会情勢の変化に伴い複雑多岐化しており、事業者自らで解決することは困難な事案が多くなっている。このような状況下で商工会は事業者の課題を解消するため専門家及び関係機関と連携し、最適な手法で経営改善に向けたトータル支援を行っていく。

【経営発達支援事業の目標・具体的方針】

前述の、今後10年先を見据えた振興のあり方を踏まえ、第2期経営発達支援計画を下記の3つの目標を設定し実施する。

○小規模事業者の自立的な経営管理の実現

小規模事業者が経済社会の環境変化に対応しながら、自社の強みを活かし、明確な目的をもって事業展開していくことにより、事業の持続的経営を実現し、経営力の底上げを図っていく。

具体的方針1：需要を見据えた経営運営支援（継続実施）

小規模事業者の売上や利益を確保するため、市場動向や競合他社の分析及び各種データなどの情報を活用したビジネスプランの策定を支援する。また、生産性向上に向けたITツールの導入を推進し業務プロセスの改善を支援する。

<計画期間中の上記目標数値(5年間計)>

・事業計画策定件数	延べ	100件
・売上・利益等が向上する事業所件数	延べ	40件

○小規模事業者の付加価値及び雇用創出

人口及び需要減少が予見される中で、今後は地域外の需要拡大や販路開拓に繋げるために、特色ある地域資源を活用した付加価値創出による売上・利益向上と新たな雇用創出を目指し、地域経済の活性化を図っていく。

具体的方針1：地域資源を活用した地場製品の販路拡大（継続実施）

地域資源を活用した地場製品の開発及び既存商品の高付加価値化を図るため、関係機関等が実施する展示商談会や即売会等への出展支援を行い、大樹町ブランドの知名度向上に繋げる。また、ネット販売などのITツールの導入を推進し、商品やサービスの販路開拓を支援する。

<計画期間中の目標数値(5年間計)>

・販路開拓に取り組む小規模事業者件数	延べ	40件
--------------------	----	-----

○地域コミュニティの維持発展を継続するための創業・第二創業・事業承継

創業・第二創業予定者の起業環境を整備し開業率向上を図るとともに、円滑な事業承継の推進を図り、小規模事業者の維持・増加による地域経済の好循環を目指す。

具体的方針1：創業・事業承継による新陳代謝の促進（継続実施）

新たな活力を導入するため、巡回訪問等により創業及び第二創業予定者の掘り起しを行い、金融機関等と情報共有し、創業予定者に対し空き店舗や不足業種等の情報提供を行うことで円滑な創業を支援する。また、事業承継に関しては予定者や潜在的対象事業者の掘り起しを行い、金融機関等と情報共有を図ることで創業希望者とマッチングする仕組みづくりや、事業承継税制等を活用した円滑な承継を支援する。

<計画期間中の目標数値(5年間計)>

・新規創業件数	15件
・事業承継件数	10件

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日～令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題

旧計画実施期間における地域の経済動向調査は、日本政策金融公庫の「全国中小企業動向調査」並びに、北海道商工会連合会の「中小企業景況調査」の公表データをメインに活用し、業種別に分析したデータを巡回訪問等で小規模事業者提供し、経営課題解決の取り組みに利活用してきた。

しかしながら、データに基づく計画経営の実行においては、小規模事業者持続化補助金を申請した一部の事業者に限定された状況であり、評価委員会においても提供内容や、その活用方法についての指導不足など、検証・見直しの意見があった。

そのため、今後は多くの事業者に有効活用される分析データの提供について創意工夫することが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

多くの事業者に活用されるデータの提供を目的として、地域の産業構造や観光の動向並びにそれらの地域ごとの比較といった情報の収集のため、地域経済分析システム「RESAS」を活用する。

また、従来、活用していた北海道商工会連合会の「中小企業景況調査」についても、地域を取り巻く経済動向としてタイムリーな情報提供が可能となることから、持続化補助金等の申請だけでなく、事業計画策定全般に対して活用を図る。

(3) 事業内容

①地域経済分析システム「RESAS」の活用（新規実施）

【分析項目】

「産業構造マップ」 産業別の企業数、従業員数、売上額、付加価値額等
「地域経済循環マップ」 地域経済循環図・所得、支出の流出入等
「観光マップ」 観光客が検索する主要な目的地等

【分析手法】

経営指導員等が裏付けのあるデータに基づいて、次について分析、検討を行う。

「産業構造マップ」 地域の業種別の強み・弱みや現在の立ち位置（水準）を把握する
「地域経済循環マップ」 地域外への流出、流入の把握、生産性向上に向けた取組みの検討
「観光マップ」 地域内での集客力のある施設等の把握

【成果の活用方法】

・調査結果は、活用のポイントといった情報を付加したうえで、商工会ホームページで公開し、

地域の小規模事業者が常時閲覧可能な状態とする。(年1回更新)

・事業者が商売を行う地域の状況として、経営指導員の巡回訪問等で小規模事業者へ情報提供するとともに、事業計画策定に繋げるため、外部環境の把握といった分析内容の活用方法について適切に指導を行う。

②北海道商工会連合会が実施している「中小企業景況調査報告書」の活用（拡充実施）

【分析内容】

業種別の景況感（D I 値）

- ・製造業（業況、売上（加工）高、資金繰り、原材料仕入単価、経常利益）
- ・建設業（業況、完成工事（請負工事）高、資金繰り、材料仕入単価、経常利益）
- ・小売業（業況、売上高、資金繰り、商品仕入単価、経常利益）
- ・サービス業（業況、売上（収入）、資金繰り、仕入単価、経常利益）

【分析手法】

北海道内の業種別の景況感として経営指導員等が整理・分析することにより、小規模事業者を取り巻く外部環境として「見える化」する。

【成果の活用方法】

- ・調査結果は補助金申請や融資といった具体的な活用方法を付加したうえで、商工会ホームページで公開し、地域の小規模事業者が常時閲覧可能な状態とする。（四半期毎年4回掲載）
- ・経営指導員の巡回訪問等で小規模事業者へ情報提供するとともに、販路開拓や事業計画策定に繋げるため、分析内容の活用方法について適切に指導を行う。
- ・会報（年12回（毎月））配布時に資料提供。

（4）目 標

事業内容	現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
経済動向調査情報提供（RESAS）	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
中小企業景況調査の情報提供	1回	4回	4回	4回	4回	4回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

（1）現状と課題

旧計画実施期間における経営分析支援は、専門家（中小企業診断士）と連携し、経営指導員等が巡回訪問で掘り起した対象事業者に対し、決算書からの財務分析及びヒアリングによるSWOT分析を支援することができた。

また、当初設定した目標支援者数もおおむね達成することができ、評価委員会においても高い評価を得ることができた。

しかしながら、支援先の選定や巡回訪問時の掘り起しの際に、このような経営診断自体に抵抗を感じてしまう事業者からは謝絶されてしまっているのが現状である。

本計画においても経営分析は継続して実施するため、このような抵抗を感じている事業者に対しての計画経営の推奨手法が課題として捉えている。

(2) 事業内容

①小規模事業者に対する経営分析支援（継続実施）

【目的】

事業計画策定未着手の小規模事業者に対し、巡回訪問や窓口相談、必要に応じてセミナーを開催するなど、小規模事業者に対して経営分析の意義・必要性を積極的に説明・発信し、経営分析において明確となる自社の経営課題を克服するための事業計画策定へ繋げることを目的とする。

【対象者】

大樹町内小規模事業者 237 事業所のうち、次に示すものを優先して支援する。

- 経営分析に関心のある事業者
- 売上、利益の低下が著しい事業者
- 資金調達、補助金申請希望の事業者
- 決算申告支援事業者
- 商工会経理システム（ネット de 記帳）利用事業者
- 事業承継予定事業者

【分析項目】

- ・財務諸表を活用した定量分析（売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等）
- ・SWOT分析を活用した定性分析（外部環境の機会・脅威、内部環境の強み・弱み）

【分析手法】

- ・経済産業省「ローカルベンチマーク」

売上持続性・収益性・生産性・健全性・効率性・安全性の6つの項目により過去の状況を分析するとともに、経営者・事業・関係者・内部管理体制の4つに着目して現状を分析し、課題を抽出する。

なお、経営指導員が中心となり分析を行うが、必要に応じて専門家との連携により実施効果を高める。

(3) 成果の活用

分析結果で明確となった課題を解消し、強みを活かした計画経営を実行するための、事業計画策定支援に繋げる。

分析したデータは事業者にフィードバックするとともに、データベース化し職員間で共有することで支援スキルの向上に活用する。

(4) 目標

事業内容	現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
経営分析件数	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題

旧計画実施期間における事業計画策定支援は、専門家（中小企業診断士）と連携し、経営分析を行った事業所に対し事業計画策定までトータルで支援することができた。

また、創業希望者に対しては、創業計画書策定から資金調達、大樹町起業家支援補助金申請までワンストップな支援に繋げることができた。

これら計画策定によって小規模事業者持続化補助金やIT導入補助金の採択、先端設備導入に伴う資金繰りや創業資金の調達に成果があがった。

なお、評価委員会においても支援事業者数の目標達成と実績成果により高い評価を得ることができたことから、本計画においても事業計画策定支援を継続する。

以上のことから、今後においても事業計画に基づいた経営の取組みによる、支援事業所の利益の向上を図っていく。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、計画経営の意義や必要性を巡回訪問等により啓発し、事業計画策定に導いていく。

また、経営分析を支援した事業者に対しては、明確となった経営課題の解決や需要動向調査により分析した顧客ニーズに応じた事業計画策定に繋げるため、専門家等と連携し事業計画セミナー及び個別相談会を開催し支援するとともに、小規模事業者が将来的に自ら計画、行動、検証、改善を自立的に行える状態まで導くことを目的とする。

(3) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催及び事業計画策定支援（継続実施）

【支援対象者】 ・経営分析を支援した事業者

・事業計画を策定し新たな事業展開を目指す事業者

【募集方法】 案内文章の送付、ホームページへの掲載、巡回・窓口での募集

【セミナー実施回数】 1回2時間×年1回実施

【参加者見込】 20名×1回

【内容】 セミナーでは、事業計画の役割、売上計画の立て方、構成要素（資金計画、損益計画）、事業のPR手法のほか、業種を問わず、接客サービスの向上といったソフト面での個性化を促すような内容等を講師と検討し実施する。

また、事業計画策定にあたっては、経営指導員等による巡回訪問等のほか、計画内容や課題・問題点等の内容により、必要に応じて専門家・各支援機関と連携し、実効性高い事業計画策定支援とする。

【成果】 事業計画の策定と実行により、新たな需要開拓や各施策補助金の活用によって生産性向上にも繋がることから、経営の安定や経営資源の強化が図られる。

②創業セミナーの開催及び創業計画策定支援（継続実施）

【支援対象者】 創業予定者、創業後間もない事業者（経営年数3年未満程度）

【募集方法】 新聞広告、ホームページへの掲載

【実施回数】 1回2時間×年1回実施

【参加者見込】 3名×1回

【内容】 新規創業者は「同業者間の最後発業者」であるとともに、「もっとも営業基盤が弱い」そのため同業者とは違う「何か（強み）」をもつことが重要であることを意識付けることを目的としてセミナーを開催する。

※基本的な内容は上記の事業計画策定セミナーと同様

また、創業(事業)計画策定にあたっては、経営指導員等による巡回訪問等のほ

か、計画内容や課題・問題点等の内容により、必要に応じて専門家・各支援機関と連携し、実効性高い創業(事業)計画策定支援とする。

【成果】 地域の開業率の引き上げは、新たな需要を引き出し、新たな雇用も生み出すため地域経済の活性化に繋がる。

③事業承継計画の策定支援（継続実施）

【支援対象者】

- ・ 経営指導員等が巡回訪問で選定した支援が必要となる事業者
- ・ 中小企業庁「事業承継ガイドライン内事業承継診断書」を活用して抽出した潜在的予定者

【手段・手法】

事業承継支援は中長期的に支援を続ける必要があり、また専門性（財務、法務、税務）などの支援範囲も多岐にわたるため、専門家等と一体となって支援することで円滑な事業承継に繋がられる。事業承継税制の活用や後継者育成も併せて支援する。

(4) 目標

事業内容	現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
事業計画策定件数	12	20	20	20	20	20
創業計画策定件数	3	3	3	3	3	3
事業承継計画策定件数	1	2	2	2	2	2

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題

旧計画実施期間における事業計画策定後の実施支援は、定期的（3ヶ月毎1回）に巡回訪問を行い、事業計画の進捗状況や外部環境の変化について確認し、必要な支援（専門家指導、資金繰り、施策補助金等）を実施した。事業計画策定に取り組んだ事業所の約7割は売上もしくは収益の改善がみられたことから経営戦略に踏み込んだ本事業が有効であった。

評価委員会においても、概ね目標通りと評価されたが、創業者及び事業承継支援先への訪問頻度を増やしたほうが良いのではとの意見があった。したがって本計画においては、事業計画策定後の実施支援を継続実施するとともに、創業計画及び事業承継計画策定後の支援は頻度を増やし実施する。

なお、事業計画に基づく新たな取組み実施にあたり、従業員の習熟度または人手不足も課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後は定期的な巡回等を行い、策定した事業計画における進捗状況を確認し、支援対象である小規模事業者の状況に応じて必要な支援を実施することが必要となる。

したがって、基本的な頻度を目標として設定するが、計画との間にズレが生じた場合などは頻度を増やすとともに、専門家等の意見を取り入れる機会を設ける。

また、支援内容は業種や内容により異なるため、必要となる分野の専門家派遣が効果的であると考える。

(3) 事業内容

- ①事業計画策定後のフォローアップ（継続実施）
- ②創業計画策定後のフォローアップ（継続実施）
- ③事業承継支援後のフォローアップ（継続実施）

【頻 度】

- 事業計画を策定した全ての事業所に定期的（3ヶ月毎1回）に経営指導員等が巡回訪問を行い進捗状況について確認する。
- 創業者及び事業承継支援先への訪問頻度を1ヶ月1回とし進捗状況を特に注視する。
- 進捗状況について、計画との間にズレが生じた場合は、専門家との連携を図りながら上記より頻度を増やして対応し、事業が軌道に乗ってきた場合などは頻度を下げるなど、状況に応じた支援を行う。

【手 法】

- 計画実行に伴い、設備の近代化や運転資金といった資金調達が必要な場合は、大樹町特別融資やマル経融資、クラウドファンディングを活用する。
- 高度的・専門的課題に向けては専門家等との連携により実施支援を行う。
 - ・IT・IOT等生産性向上や業務効率
 - ・POPやチラシといった販売促進
 - ・SNS等ITツールの活用
 - ・ものづくり補助金等による支援 など

(4) 目 標

事業内容	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
事業計画策定後のフォローアップ実施事業者数20件	12	20	20	20	20	20
事業計画策定後のフォローアップ延べ回数 80回(20件×4回)	48	80	80	80	80	80
創業計画策定後のフォローアップ実施事業者数3件	3	3	3	3	3	3
創業計画策定後のフォローアップ延べ回数 36回(3件×12回)	12	36	36	36	36	36
事業承継支援後のフォローアップ実施事業者数2件	1	2	2	2	2	2
事業承継支援後のフォローアップ延べ回数 12回(2件×12回)	6	24	24	24	24	24
売上増加事業者数	-	10	10	10	10	10
利益率3%以上増加事業者数	-	10	10	10	10	10

※フォローアップ頻度は3ヶ月1回を目標とし、事業計画の進捗状況に応じて回数を変更するなど臨機応変に対応する。特に、進捗状況に遅れが見られる事業所に対しては経営指導員や外部専門家による指導等の対策を講じる。

※売上増加事業者数と利益率増加事業者数は、事業計画・創業・事業承継支援事業者の合計に対する目標値。

4. 需要動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題

旧計画実施期間における需要動向調査については、小規模事業者が販売する地域資源を活用した地場産品の買い手ニーズを把握するため、連携機関が実施する展示商談会及び即売会に出展し、バイヤー並びに一般消費者に対しアンケート調査を実施した。

食品流通業界のバイヤーとの商談においては、地域素材を使用しているため鮮度や味に関しては高い評価を頂けるものの、パッケージデザインや商品サイズ等でバイヤー目線とのズレがあるなど、「売れる商品を作る」ためには、展示商談会及び即売会でのニーズ調査は有益であった。

評価委員会においても、売れる商品を作るためには、買い手ニーズを踏まえたものであることが重要との認識のため、商談会等でのニーズ調査は積極的に支援すべきとの意見であった。そのため本計画においても需要動向調査を継続実施する。

(2) 事業内容

①展示商談会及び即売会での需要動向調査（継続実施）

小規模事業者にマーケットインの考え方を浸透させるために、商談会等に積極的に出展し、域外消費者及びバイヤーに対してのニーズ調査を支援する。

【支援対象者】

地域資源を活用した地場産品を製造販売し販路開拓に意欲のある小規模事業者。

(1会場あたり2社を想定)

※大樹町の主要資源は生乳のため、自家製チーズやヨーグルトなどの乳製品を想定。

また、ソーセージやベーコンなどの食肉加工品も対象とする。

【想定する商談会等】

○北海道商工会連合会及び関係機関が開催する展示商談会並びに即売会。(4会場を想定)

- ・「北の味覚再発見」北海道札幌市(展示商談会)
- ・「スーパーマーケットトレードショー」千葉県幕張メッセ(展示商談会)
- ・「北海道メーカーズ」北海道札幌市(即売会)
- ・「大紀町フェア」三重県大紀町(即売会)

【サンプル数】

- 食品流通業界のバイヤー 30人(1品目あたり)
- 一般消費者 50人(1品目あたり)

【調査回数】4回(想定している出展会場は4箇所のため)

【調査方法】経営指導員等がヒアリングにより商工会独自に作成のアンケート票(調査項目ごとに5段階評価もしくは自由記入)へ記入する。

【分析手法】経営指導員等がバイヤーと消費者それぞれで集計し、事業者が想定する販路及びその評価等と実際とのズレといった分析を行う。なお、必要に応じ専門家のノウハウを活用する。

- 【調査項目】** ①バイヤー：取引条件（ロット数等）、パッケージ、サイズ、価格、味、市場のトレンド、商品に足りないもの等
 ②消費者：属性（性別、居住地、年代等）、パッケージ、サイズ、価格、味等

【分析結果の活用】

経営指導員が事業者と一緒に、分析した結果を活用しながら商品のブラッシュアップや新商品の開発に係る事業計画策定に活用する。

(3) 目標

事業内容	現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
商談会等における調査回数	2	4	4	4	4	4
調査対象事業所数	2	8	8	8	8	8

5. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(1) 現状と課題

旧計画実施期間における新たな需要の開拓支援は、地域資源を活用した地場産品の域外への販路開拓を目的に、展示商談会及び即売会への出展支援を行い、出展に際して事前の専門家指導や販促装飾品を作成したことで円滑な支援に繋がられた。

出展成果としては新規の商談成立に加え、他の出展事業者の商品の魅せ方や商品プレゼン、展示ブースの装飾方法などを体感したことによって、支援事業者にとって今後の商談会出展に向けたノウハウの蓄積とセールストークの向上に繋がった。

なお、評価委員会においても、域外への販路開拓は地域のブランド化の側面からも有効であるため、商談会等への出展は積極的に支援すべきとの意見が出された。

そのため本計画においても新たな需要の開拓支援を継続実施する。

今後においては、小規模事業者のため販路開拓後の生産体制や輸送コストへの対応が課題になると想定される。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の課題となっている需要の創造や掘り起しに向け、多様な顧客のニーズに合った商品やサービスを提供・発信する機会を増大させるため、展示商談会及び即売会への出展を積極的に支援するとともに、ネット販売やキャッシュレス決済などのITツールの利活用も極めて重要になると考えている。

(3) 事業内容

①展示商談会・即売会への出展による販路開拓支援（拡充継続）

【出展支援】

事前支援：専門家による事前指導（セールストーク、ディスプレイ装飾、陳列等）

出展支援：商品陳列や接客、ニーズ調査に係るアンケートの実施支援

事後支援：アンケート調査結果の分析及び商談内容の整理

※前掲「4. 需要動向調査に関すること（事業内容）」と連動

【支援対象者】 地域資源を活用した地場産品を製造販売し、商品のブラッシュアップや新商品開発といった事業計画を策定する、販路開拓に意欲のある小規模事業者。

【出展事業者数】 1 商談会につき 2 社を想定

【出展商談会等】

ア、「北の味覚 再発見」北海道札幌市（B to B）

食品流通業界バイヤー及び消費者協会員に向けた展示商談会。（1 日間）

イ、「スーパーマーケットトレードショー」千葉県幕張メッセ（B to B）

流通業界バイヤーに向けた日本最大級の展示商談会。（3 日間）

ウ、「北海道メーカーズ」北海道札幌市（B to C）

食とハンドメイド作品が集まった展示販売会。（2 日間）

エ、「大紀町フェア」三重県大紀町（B to C）

三重県大紀町商工会が開催する展示販売会（3 日間）

※商工会名が同一（漢字違い）の三重県大紀町商工会と連携した特産品販売事業。

令和元年 10 月に三重県津市にある「イオンモール津南」にて連携事業として実績あり。

【来場見込数】 ア、約 160 人（食品流通業界バイヤー、消費者協会員等）

イ、約 88,000 人（食品流通業界バイヤー）

ウ、約 16,000 人（一般消費者等）

エ、約 30,000 人（一般消費者等）

※都市圏及び域外での商談会等に小規模事業者が個別で出展するのは困難なため商工会で支援する。出展にあたっては経営指導員が事業者に対して出展前後の支援を行うとともに、出展期間中は出展ブースの装飾や陳列、商談支援などのきめ細かい伴走支援を行う。また、出展による販路開拓後の生産体制の強化や輸送コスト増加の課題に対しては、専門家と連携し、生産プロセスの改善や発送業務の効率化等の支援を切れ目なく行う。

② I T を活用した販売促進支援（新規実施）

【支援対象者】

- ・ ネット販売が販路開拓に有効な小規模事業者。
- ・ 販路開拓を図るための I T ツール導入に意欲的な小規模事業者。

【手段、手法】

I T コーディネーター等の専門家と連携して、EC サイトの作成を支援する。EC サイトはスマートフォンにも対応する仕様とし、販路開拓に向けた販売チャンネルの拡大を支援する。

また、クラウドサービスやキャッシュレス決済のツールの導入を支援し、業務効率化に繋げることで人手不足対応に向けた生産性向上の支援も併せて行う。

(4) 目 標

事業内容	現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
ア、北の味覚 再発見（商談会） 出展事業者数	-	2	2	2	2	2
成約件数	-	2	2	2	2	2
イ、トレードショー（商談会） 出展事業者数	-	2	2	2	2	2
成約件数	-	2	2	2	2	2
ウ、北海道メーカーズ（即売会）	-	2	2	2	2	2
売上高/社（万円）	-	30	30	40	40	40
エ、大紀町フェア（即売会）	2	2	2	2	2	2
売上高/社（万円）	30	30	30	40	40	40
IT ツール活用事業者数（※）	1	3	3	3	3	3
前年対比売上増加率（平均）	5%	10%	10%	10%	10%	10%

※IT ツールはネット販売や SNS 活用の取組みを想定
キャッシュレス決済の導入は随時支援

II. 地域経済の活性化に資する取組

(1) 現状と課題

旧計画実施期間における地域経済活性化の取り組みは、道の駅の活性や観光交流を促進するためのTMOコアスタッフ会議の開催並びに、地域の賑わいを創出するイベントの実施や参画を通じて商工会の役割を積極的に果たしてきた。また、大樹町が推進する「宇宙のまちづくり」にも組織一体となって協力している。しかしながら、後継者不在による店舗の廃業や購買力の町外流出などの要因により地域経済の活性については低下傾向にあるのが現状で、本計画で定める小規模事業者の長期的な振興のあり方に繋げるためには、地域事業者の事業活動の好循環が不可欠となるため、地域における多様な主体が連携、参画し、地域の課題やニーズに対応する事業を促進することが必要となっている。

①TMOコアスタッフ会議の開催（継続実施）

【開催回数】 年間2回（4月、10月）

【構成メンバー】町民、小規模事業者、大樹町農業協同組合、大樹町漁業協同組合、大樹町観光協会、帯広信用金庫大樹支店、大樹町、大樹町商工会

【内 容】

- ・特産品の開発、地域のブランド化、にぎわいの創出
- ・小規模事業者とともに持続・発展する地域づくり
- ・発災時における地域コミュニティーの維持にむけた対応など

②地域イベントの実施、参画による経済活性化（継続実施）

地域の賑わいの創出のため、町民と小規模事業者が連携したイベント事業を継続実施する。

- ・「大樹町歴舟川清流まつり」 8月（大樹町観光協会主催） 集客 約15,000名
- ・「商工まつり」 8月（大樹町商工会主催） 集客 約1,000名
- ・「大樹町町民大盆踊り大会」 8月（大樹町主催） 集客 約1,000名
- ・「大樹町柏林公園まつり」 9月（大樹町観光協会主催） 集客 約10,000名
- ・「道の駅感謝祭」 10月（大樹町商工会主催） 集客 約2,000名
- ・「スペースフェスタ」（大樹町主催） 集客 約10,000名

※ロケット打上げ実験に併せて開催 R元年度は2回開催

Ⅲ. 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

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

旧計画実施期間における、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ついては、北海道商工会連合会が開催する研修会並びに商工会職員協議会、日本政策金融公庫帯広支店、帯広税務署、帯広信用金庫大樹支店等の連携機関が開催する研修会等へ出席し、他の支援機関との情報交換を行った。評価委員会においても、研修会等への出席を通じて情報交換を行うことは、小規模事業者支援に関する支援スキルの向上やノウハウの共有に有効であるとの意見であり、本計画においても継続実施する。

（2）事業内容

①他地域の商工会との情報交換（年間6回）（継続実施）

北海道商工会連合会や十勝管内商工会職員協議会等が開催する研修会や総会への出席を通じて、他地域の経営指導員と小規模事業者や地域動向の情報交換を行い、支援事例等の共有を図り、支援ノウハウの蓄積と支援スキルの向上に努める。

②日本政策金融公庫帯広支店との情報交換（年間2回）（継続実施）

日本政策金融公庫帯広支店が開催し、十勝管内18商工会や帯広商工会議所等が参加する「小規模事業者経営改善貸付推進協議会」への出席を通じて、支援ノウハウや支援事例、地域経済の金融動向について情報交換を行い、金融支援に係るスキルの向上に努める。

③帯広税務署との情報交換（年間2回）（継続実施）

帯広税務署が開催し、税理士や十勝管内18商工会が参加する「税務指導協議会」への出席を通じて、税務支援ノウハウの情報交換を行い、小規模事業者に有益な情報収集を行い、支援スキルの向上に努める。

④行政機関（北海道）との情報交換（年間1回）（継続実施）

十勝総合振興局で開催される「施策説明会」への出席を通じて、管内経済動向や小規模事業者対策予算について情報収集し支援に向けた意見交換を行い、事業計画策定支援に役立てる。

⑤金融機関との情報交換（年間 12 回）（継続実施）

帯広信用金庫大樹支店職員と毎月 1 回、地域動向や金融支援ノウハウについて情報交換を行う。

⑥専門家との情報交換（随時）（継続実施）

小規模事業者への専門家派遣事業を実施した場合には、企業支援と併せて積極的に専門家と情報交換を行い支援スキルの向上に努める。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

（1）現状と課題

小規模事業者の支援ニーズの複雑多岐化により支援施策も多様化しているのが現状で、経営指導員等が指導能力を高め伴走支援するために、北海道商工会連合会や中小企業大学の主催する専門コースの受講を計画的に行っている。評価委員会においても小規模事業者を支援するための適切な知識やスキル向上は必要不可欠であるとの意見であるため、本計画においても継続実施する。

経営発達支援事業の円滑な実行にあたり、支援スキルの向上及びノウハウの共有に対する支援体制の更なる強化が課題となっている。

（2）事業内容

①経営指導員の支援能力の向上（継続実施）

経営指導員が経営発達支援計画に基づいて小規模事業者への伴走支援を実施するため、必要となる専門的研修を計画的に受講する。

- ・北海道商工会連合会及び中小企業大学の主催する専門コースに年間 1 回以上参加する。
- ・全国商工会連合会の実施する「Web 研修」を受講し、各種施策メニューの地域や企業診断のノウハウを習得する。

②補助員の支援能力の向上（継続実施）

経営指導員が行う支援業務の補佐を行うため、一般的な経営改善普及指導における指導能力を習得する。

- ・経営指導員の巡回訪問や個別指導に同行し、OJTにより経営革新や金融支援等の経営改善普及事業に関する指導能力の向上を図る。
- ・企業支援の地域習得のため、全国商工会連合会の実施する「Web 研修」を受講する。

③記帳専任職員の支援能力の向上（継続実施）

これまでの記帳指導業務に加え係数分析の知識を習得し、売上総利益率などの財務面からの助言や、利益を確保することを重視した指導能力の向上を図る。

- ・経営指導員の巡回訪問や個別指導に同行し、OJTによりにより高度な記帳指導へのスキルアップを図る。

④職員会議による情報の共有（継続実施）

全職員による職員会議を定期的（毎週月曜日）に行い、担当業務や支援状況等の共有を図ることで、組織全体としての支援体制の強化を図る。

⑤データベース化による情報の共有（新規実施）

経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時、適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

3. 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

旧計画実施期間における事業の評価及び見直しをするための仕組みについては、「経営発達支援計画評価委員会」を年間1回開催し、PDCAサイクルによる事業の評価、検証を行い、得られた評価結果に基づき、毎年事業の見直しを行いながら実施してきた。また、評価委員会の結果はホームページに掲載し公表してきた。

（2）事業内容

①評価委員会による評価の実施（継続実施）

大樹町商工会理事や大樹町企画商工課、法定経営指導員、外部有識者等（※）により、本計画についても評価委員会を設置し、毎年1回、次の項目について評価、検討を行う。

評価委員会における事業の成果や評価、見直し等については、当商工会理事会にその内容を報告し、最終的な事業の実施状況等を当商工会総会において報告する。

また、事業の成果、評価、見直しの結果についてはホームページに掲載し、地域の小規模事業者が常に閲覧できるようにする。

※想定している外部有識者

- ・ 中小企業診断士、帯広信用金庫大樹支店支店長、大樹町観光協会長

【検討項目】

- 本計画の各目標数値の達成度合と進捗状況
- 事業実施により伴った課題やその改善策
- 本計画の見直しに関すること
- 今後の方針に関すること

上記項目について評価、検証し、次年度の計画に反映させて効果的に事業実施を行う。

(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

(令和元年10月現在)

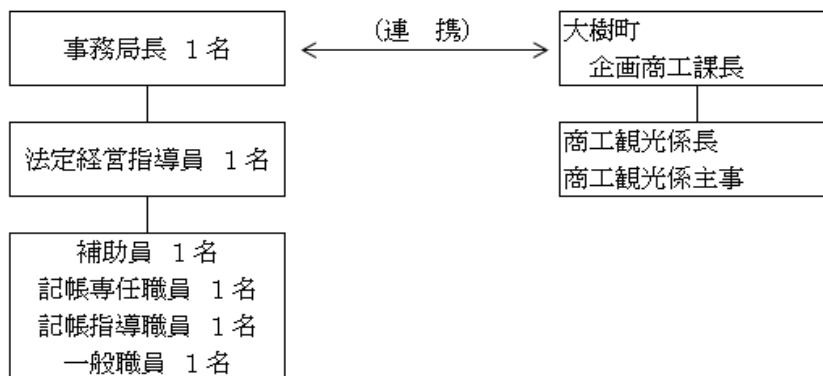
(1) 実施体制

【経営発達支援事業実施に係る体制】

大樹町商工会（6名） 事務局長1名
（事業全体の統括及び連携機関との連絡調整）
法定経営指導員1名
（事業の円滑な推進に関する業務全般）
補助員1名
（事業の円滑な推進に関する業務全般の補助及び事務全般）
記帳専任職員1名、記帳指導職員1名、一般職員1名
（事業の円滑な推進に関するデータの作成、管理）

大樹町（4名） 企画商工課長1名
企画商工課商工観光係長1名
企画商工課商工観光係主事2名

【共同体制】



(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法定経営指導員の氏名、連絡先

【氏名】 斉藤 秀則

【連絡先】 大樹町商工会
北海道広尾郡大樹町西本通98番地
TEL : 01558-6-2126 FAX:01558-6-2127

②法定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、関係市町村の連絡先

①大樹町商工会

〒089-2152 北海道広尾郡大樹町西本通 98 番地

TEL: 01558-6-2126 FAX: 01558-6-2127

e-mail: taicos@rose.ocn.ne.jp

②大樹町 企画商工課商工観光係

〒089-2195 北海道広尾郡大樹町東本通 33 番地

TEL: 01558-6-2114 FAX: 01558-6-2495

e-mail: kikaku_shoko-ka@town.taiki.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2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100
I. 経営発達支援事業	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
1. 地域の経済動向調査に関する事	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
2. 経営状況の分析に関する事	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
3. 事業計画の策定支援に関する事	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)
4. 事業計画策定後の実施支援に関する事	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
5. 需要動向調査に関する事	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
II. 地域経済の活性化に資する取組	0	0	0	0	0
III. 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	100	100	100	100	100
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事	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
2. 経営指導員等の資質向上等に関する事	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)

(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、北海道補助金、大樹町補助金

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等