

令和3年度 生産空間における買い物環境 維持のための小規模小売店等実態調査

北海道開発局
開発調査課
令和5年1月

目次

1. はじめに	1
2. 買い物弱者問題を解決する取組	5
3. 小規模小売店の存続に必要なこと	8
3. 1. 老舗に聞く～経営持続に必要なこと	9
3. 2. 新規創業者に聞く～新規創業に必要なこと	21
3. 3. 自治体に聞く～新規創業者に選ばれるための施策	23
3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組	25
3. 5. 事業承継支援機関に聞く～廃業を防ぐ取組	41
3. 6. 自治体に聞く～事業承継支援事業	45
4. まとめ	48

1. はじめに

高齢化と人口減少の進行等によって、あらゆる業種で担い手不足が深刻ですが、特に後継者不足等による商業の衰退が深刻だということを道内の複数の地域で耳にしました。

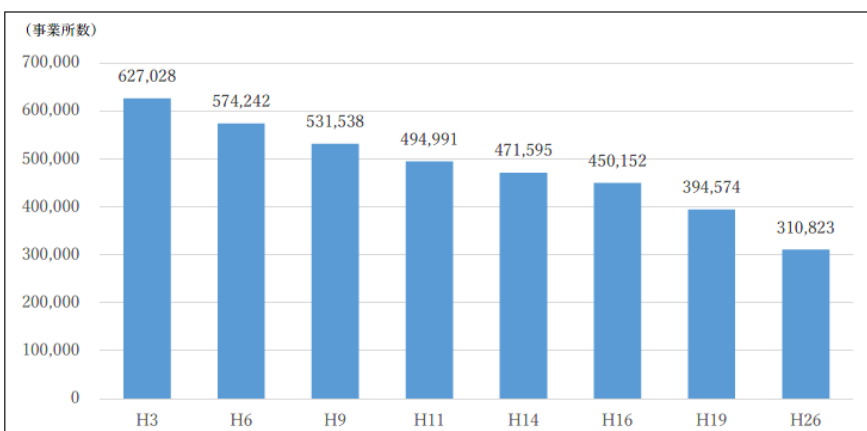
北海道総合開発計画の中で提唱している北海道の強みである食と観光を提供する地域「生産空間」、そこで暮らす人々に欠かせない「買い物環境」を維持していくにはどうしたら良いのでしょうか。

まずは、小売店数の推移について見ていきたいと思います。

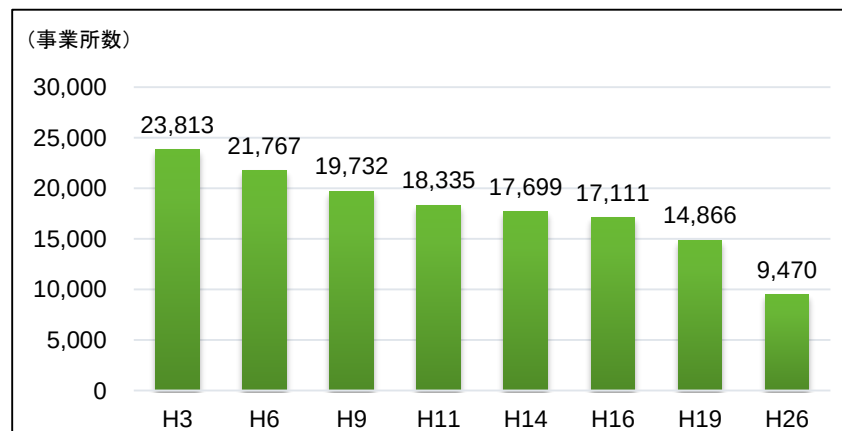
令和3年3月に総務省行政評価局が公表した『地域住民の生活に身近な事業の存続・承継等に関する実態調査』報告書によると、全国では小売店の休廃業や解散件数が年々増加し、同報告書から引用した左下のグラフのとおり、事業所数は年々減少を続けています。（同報告書では飲食料品小売業のうち中小企業・小規模事業者の割合は99.6%）

北海道の小売業事業所数についても、経済産業省『商業統計調査』に基づきグラフを作成してみると、右下のとおり、全国と同様の減少傾向となっています。

飲食料品小売業及び各種商品小売業（総合スーパー等）の
事業所数の推移（全国）



飲食料品小売業及び各種商品小売業（総合スーパー等）の
事業所数の推移（北海道）



(注)1 「商業統計調査」(経済産業省)に基づき、当省が作成した。

2 「管理、補助的経済活動を行う事業所」を除く。

3 H26の事業所数は、日本標準産業分類の改定により、「持ち帰り飲食サービス業」及び「配達飲食サービス業」が同調査の対象外となったため、それらの事業所数が含まれていない。

なお、「平成28年経済センサス」(総務省・経済産業省)によると、「持ち帰り飲食サービス業」は1万2,300事業、「配達飲食サービス業」は4万3,318事業所であり、合計すると5万5,618事業所になる。

1. はじめに

では、地域から小売店がなくなって困ることとは为什么呢。
仮説をたててみます。

小売店の減少によって起きている3つの課題(仮説)

- 1 生活の基本である買い物をすることが難しくなる人、いわゆる「買い物弱者」が増える
- 2 住民がまちの外で買い物をすることにより、地域経済が縮小、行政サービスも低下する
- 3 地域コミュニティの場が減り、まちのにぎわいが喪失、住民間のつながりも希薄になる

しかし、これらの仮説は本当に的を得ているのでしょうか。特に1つめ、小売店の減少によって「買い物弱者」は本当に増えているのでしょうか。

実は、今回の調査で行ったヒアリング先においては、そういった声は聞こえず、むしろ小売店が減少している状況にあっても住民はあまり買い物に困っていないのではないかという声が聞こえてきました（次頁）。

なぜでしょうか。

もちろん調査地域は限られますが、以下のような理由が考えられます。

小売店が減少してもあまり買い物に困らない？その理由

- 1 道路の整備とモータリゼーション（車社会化）の進行
- 2 インターネット通信環境の整備とE C（電子商取引）市場の拡大
- 3 後期高齢者等への親族の支えや地域の相互扶助、民間企業等の地域貢献の取組の拡大

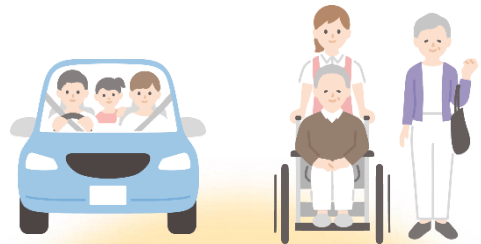
確かに、多くの道民の共通認識として、車を運転してちょっと離れた隣町に買い物に出かけることは多少時間がかかっても苦にならないと思いますし、物流網ともなる道路の整備に加え、インターネットが普及したことで自宅にいながらネットショッピングも楽しめるようになりました。

ただ、車を運転できなかつたり、インターネットを使えない後期高齢者等への必要な支援は行き届いているのでしょうか。

1. はじめに

地域から聞こえてきた「小売店が減っているけど住民は買い物に困っていない」という声

車で隣町の大型店へ行く。
アマゾンとかネットでも買える。



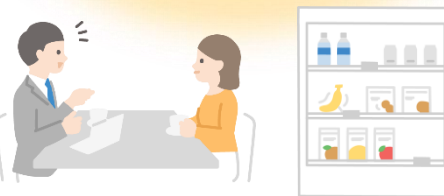
へき地に住む高齢者も親族
らが助けている。宅配や移
動販売車も来ている。



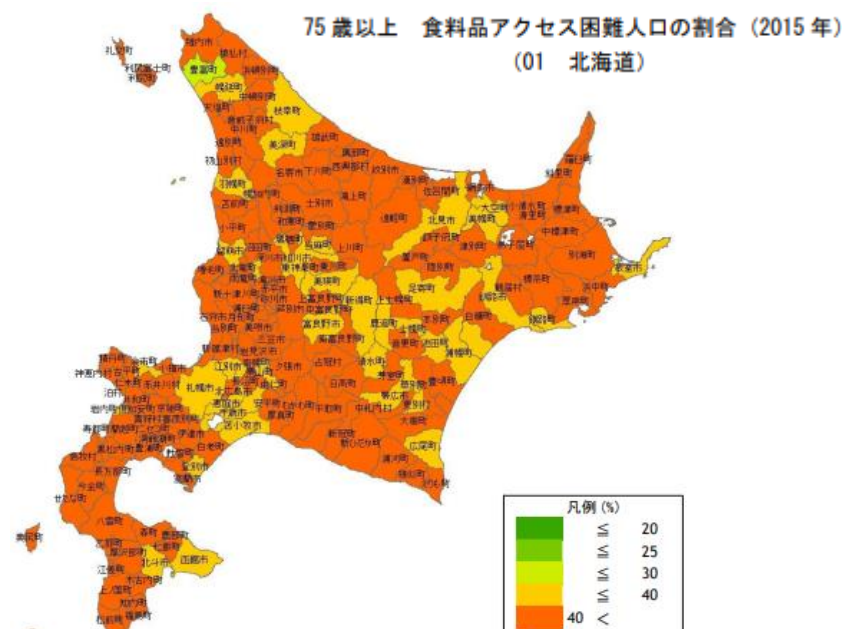
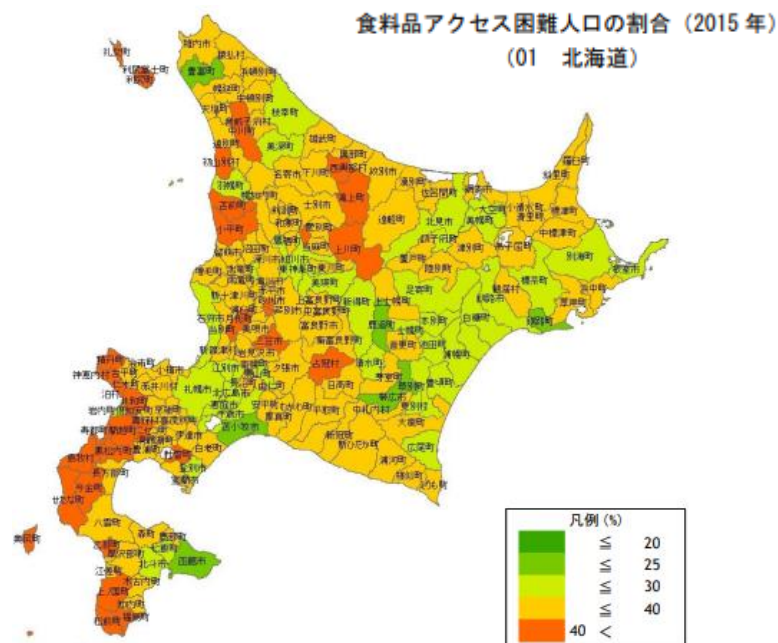
多くの小さな市町村の首長
と意見交換したが、困ってい
るという話はあまりなかっ
た。



小さな店で全ての生活用品を
賄っている人はいない。切
れた品物を急ぎ買うくらい。



1. はじめに



農林水産関係で唯一の国の政策研究機関である農林水産政策研究所は、「食料品店の減少や高齢化の進展により、高齢者を中心に食料品の買い物で不便や苦勞を感じる消費者が増えている」として、「食料品アクセス状況」の定量的把握を行い、「食料品アクセス困難人口」の割合を示した都道府県別マップをホームページに掲載しています。

左上の図は、2015年の65歳以上人口全体に占めるアクセス困難人口（店舗（生鮮食料品販売店舗、百貨店、総合スーパー、食料品スーパー、コンビニエンスストア）まで500m以上かつ自動車を利用できない65歳以上の高齢者）の割合を示したもので、右上の図は同様に75歳以上の後期高齢者について割合を示したものです。

両者を比較すると、後期高齢者になると小売店から遠く、かつ車を利用できない人の割合がグンと増えることがわかります。

次からは、行政の支援施策や民間企業等の地域貢献の取組にはどんなものがあるか見ていきます。

2. 買い物弱者問題を解決する取組

買い物弱者問題に対する自治体の施策について、下の表は令和2年11月に経済産業省が公表した『地方公共団体における買物弱者支援関連制度一覧』から道内の一部自治体を抜粋したものです。令和2年度の施策ですが、コミュニティバスの運行や交通費の補助、商店街が行う宅配や買い物代行サービス事業への助成等、47都道府県、道内では計62の自治体の買い物弱者支援施策が掲載されています。

自治体名称	支援事業の名称	令和2年度 予算額(千円)	種別	概要(買物弱者対策支援事業としての活用イメージ)	担当部署 ・連絡先電話番号
札幌市	みんなの商店街支援事業(みんなの商店街大作戦事業地域貢献特別型・みんなの商店街集客力アップ事業)	33,000	補助金	商店街等の商業集積地としての価値を高めることで、商店街等の持続的発展を促進することを目的とする。 【支援対象となりうる買物弱者に対応する取組み事例】 朝市、出張販売、宅配、買い物バス、交通用具貸し出し	経済観光局商業・経営支援担当課商業振興係 011-211-2372
旭川市	旭川商店街サポートセンター補助金	6,800	補助金	商店街の活性化を図るため、商店街が取り組む事業に対し、旭川商店街サポートセンターを通じた支援を行う。 【支援対象となりうる買物弱者に対応する取組事例】 宅配サービス、買物代行サービス、共同受注配送事業など	経済部経済交流課 0166-73-9850
苫小牧市	イベント・環境整備助成事業	5,600	助成金	商店街が実施する買物困難者対策を目的とした移動販売事業、商品配達事業、買物代行サービス事業に対して支援を行う。	産業経済部商業振興課 0144-32-6445
北広島市	買い物不便者対策事業	54	その他	事業者と連携した買い物不便者支援モデル事業として「移動販売」の試行を継続し、周知や活用促進に取り組む。 令和元年度に作成した「買い物サービス活用ガイドブック」による買い物サービスの周知、買い物サービス活用方法の講習会実施等により利用拡大を図る。	経済部商工業振興課 011-372-3311(内線4613)
美幌町	福祉ハイヤー利用料助成事業	4,599	補助金	身体に重度の障がいのある方がハイヤー(タクシー)を利用する場合に費用の一部を助成することにより支援を行う。	保健福祉グループ障がい福祉担当 0152-73-1111(内線277)
浦河町	無料配達「おなじみ屋」	100	補助金	商店街が取り組む共同配達事業への支援	商工観光課 0146-26-9014
浦河町	うらかわシニアパスポート	8,608	負担金	町内に居住する70歳以上を対象に、町内区間の路線バスを無制限・無料で利用できるパスポートを交付	保健福祉課 0146-26-9003
上士幌町	高齢者等福祉バス運行委託事業	21,629	委託	高齢者や障がいのある方の日常の支援をし、交通格差解消を目的とする。地域ごとに運行する曜日を定めており、65歳以上の高齢者や障がいのある方を対象とした無料のバス。	保健福祉課福祉担当 0156-42-4296

2. 買い物弱者問題を解決する取組

北広島市の買い物不便者対策事業には、「事業者と連携した買い物不便者支援モデル事業として移動販売の試行を継続し、周知や活用促進に取り組む。」とありますが、これは生活協同組合コープさっぽろの移動販売車「おまかせ便カケル」との連携した取組となっています。

コープさっぽろと言えば、宅配システム「トドック」が頭に浮かぶ方、実際に利用されている方も多いと思います。今回の調査では、コープさっぽろのトドックとカケルの取組についてもお話を伺いました。

宅配システム「トドック」

- ・道内179市町村（天売島、焼尻島を除く全地域）に配達可能
- ・20,000品目以上の取扱商品があり、毎週決まった曜日・時間にお届け
- ・不在時も玄関前など指定の場所にお届け 保冷ケースで冷凍品・冷蔵品も安心
- ・若年層はECサイトや専門アプリからの注文、高齢者は宅配注文書での注文が多い
- ・課題として、ご高齢の方など、宅配注文書の記入が困難な方もいる

POINT !

⇒「見守りトドック」別居の親族が注文し、高齢者宅に届けるとともに安否確認が可能

⇒「トドックあんしんサポーター」サポート人材23名が対応 174市町村と高齢者見守り協定を締結

移動販売車「おまかせ便カケル」

- ・スーパー等がない地域でも、現物を見て、手に取って買い物ができる移動販売車
- ・道内134市町村で運行（エリアカバー率75%） 年間累計100万人が利用
- ・ソーシャルビジネスであり大きな収益がなくても、持ち出しがない状況であれば事業を継続
- ・市町村等からの要請により連携協定を締結し住民の声をルートに反映した例・・・北広島市・恵庭市
- ・課題として、店舗のない地域は運行不可

⇒運行条件（該当エリアに店舗があり、店舗から50km圏内で片道1.5時間以内）に該当すれば、運行について検討

コープさっぽろのトドックやカケルの取組は、「住民は買い物に困っていない」という今回のヒアリング先の方々のお話の中にも頻繁に登場し、道内広い地域に浸透・貢献されていることを実感しました。

2. 買い物弱者問題を解決する取組

コンビニエンスストアも道内広い地域に浸透しています。なかでも道内のエリアカバー率が実に98%となっている「セイコーマート」について、2021年11月に当課で主催した食と農の研修において株式会社セコマ丸谷智保代表取締役会長からご講演をいただきました。内容の一部をご紹介します。

セイコーマートの出店状況

- ・セコマグループでは道内175市町村に店舗を展開（グループ店舗の未出店は幌加内町、浦臼町、月形町及び神恵内村の4町村のみ、人口カバー率は99.8%）
- ・セイコーマートしかない自治体は42自治体。全道179市町村の23.4%
- ・地域からの要請に応えた出店事例も多数
（札幌市、江別市、苫小牧市、滝川市、紋別市、小清水町、池田町、豊頃町、初山別村）
⇒人件費・光熱費、物流コスト、地代・家賃、店舗建物の減価償却費を抑え黒字経営を実現

POINT!

小売業の本質とは

- ・売上ではなく顧客を創ること、繁盛より固定客に愛されることが大切（顧客密着）
⇒地域のニーズを把握した品揃え、開店時間の調整、バス待ち客のためのコーナー設置等
- ・地域産品を生かした特徴商品を継続して販売し育てることで地域が盛り上がる（地域密着）
⇒いろんな地域の産品を使って商品開発。使用継続が大切。「無医村」は当たり前になり今は「無店舗地域」が課題で、これは集落の存続に直結するのではないか。過疎地は「生産空間」であり様々な生産活動を支えている。セコマでも様々な地域の産品を使わせていただいております、なんとか「生産空間」を支えていきたい。

なお、セコマグループと北海道開発局は2021年6月「生産空間の維持・発展に資する連携協力協定」を締結しています。

セイコーマートと言えば、胆振東部地震のブラックアウトの際にも非常用電源キットを活用して開店し、あたたかいおにぎり等を提供し続けたことが「神対応」と話題になったことも記憶に新しいところです。近隣の小売店が災害時に大きな役割を果たす拠点となり得ることを示す好事例ではなかったでしょうか。

3. 小規模小売店の存続に必要なこと

冒頭に述べた課題（仮説）の1つ目、小売店の減少により「買い物弱者が増える」については、社会情勢の変化に伴い、消費者の購買行動も変化してきたこと、買い物弱者問題を解決するために、既に行政や民間企業等が様々な支援や取組を行っていることから、課題が深刻化していないことがわかりました。

一方、2つめの「住民がまちの外で買い物をするにより、地域経済が縮小、行政サービスも低下する」については、固定客の獲得等によって、大きな売上を上げている小売店もあるでしょうし、波及効果を考えると小売店の減少による地域経済への影響は決して小さくないものだと推察されます。

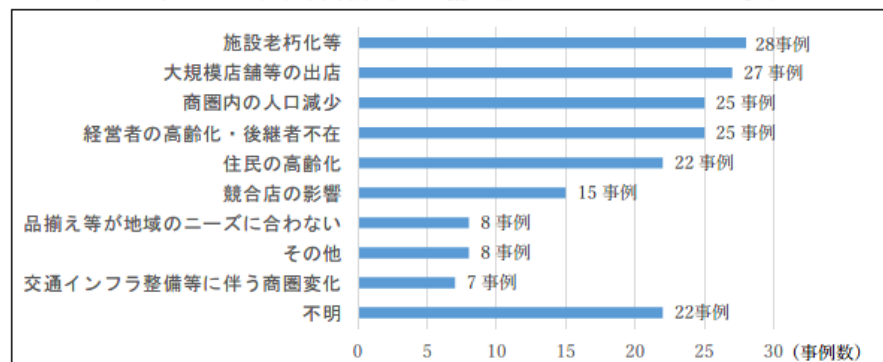
3つめの「地域コミュニティの場が減り、まちのにぎわいが喪失、住民間のつながりも希薄になる」についても、本調査において、実際に地域・住民に愛され地域コミュニティの拠点となっている小売店に出会うことができました。

様々な観点から考えると、やはり、小売店の減少の影響は小さくないでしょう。

では、小規模小売店を存続させるためにはどうしたら良いのでしょうか。右のグラフは、先出の総務省行政評価局『地域住民の生活に身近な事業の存続・承継等に関する実態調査』で地域で唯一の飲食料品店が撤退した理由を示したものです。施設老朽化や、大規模店舗の出店、商圈人口減少、経営者の高齢化・後継者不在等様々な理由が挙がっています。

先出のセイコーマートにおいても、自治体や地域が土地や建物の準備に協力することで黒字化しているケースもあり、地域の個店なら尚更、経営努力だけでは経営継続が難しいケースが多くなると考えられます。

地域で唯一の飲食料品店が撤退した理由（122 事例）



(注)1 当省の調査結果による。

2 複数回答を重複して計上している。

ここからは、小規模小売店存続のヒントを得るために行ったヒアリング調査の内容を紹介していきます。道内各地で経営を持続されている老舗店や新規創業者、まちの活性化に取り組んでいる商工団体等の組織、事業承継支援機関の皆様からいただいたお話や様々な施策を行う自治体等の取組事例を掲載しています。

関係者の皆様の参考になれば幸いです。

3. 1. 老舗に聞く～経営持続に必要なこと①

有限会社 いちき岡田商店



小売店概要

創業から120年。道内で数少ない「コンビニのない自治体」神恵内村で食料品日用品等様々な商品の販売のほか、佐川急便の村内配達を受託、岩海苔の生産加工販売も手がける老舗商店。希少な岩海苔は「神海苔（かんのり）」と名付け、店頭販売のほか、ふるさと納税の返礼品としても人気を集めている。
所在地：北海道古宇郡神恵内村大字神恵内村87-1 <https://kamoenai-store.com/>



お話を聞いた人

代表取締役 岡田順司さん：神恵内村商工会青年部部長、神恵内村魅力創造研究会副会長。1982年神恵内村生まれ。中学生の頃から店を継ごうと考えており、大学卒業後25才でUターンし、いちき岡田商店に就職。2020年に先代の父から事業承継し5代目となる。代表取締役「兼Working Fantasia」との名刺の肩書どおり、冷静な判断力でニーズのある商品の仕入れ、販売、配達、極寒の日本海での岩海苔の採取加工販売等、手間暇と情熱をかけた幅広い業務を華麗にこなしている。



地域の現状と課題として感じていること

北海道で二番目に小さな村である神恵内村。過去には2000人以上いた村の人口は約800人に減少してしまいました。このうち約500人が村の中心部に居住していて、商店は中心部に数店ありますが、他の地区では珊内と川白という地区に各1店舗あるのみです。流通コストが高く商品価格に転嫁されるため、村民は車で岩内町などに買い物に出て行ってしまう。村内で商売をしている家に同級生もいますが、将来が見通せないのが家業はやらないと聞きます。うちの店も僕が携わって大体15年間、毎年少しずつ売り上げは下がり続けている感覚ですね。観光客への売り上げもありますが、やはり地元の常連のお客さんが高齢化で減っていきますから、10年後を考えるとこのままでは経営が厳しいと思います。子どもに継がせるかということは正直難しいですね。村内の経営者の中では僕が最年少ではないかと思っています。将来的に村内で残るのはここ1店ということもあり得ます。そうなったときにどう経営していくのか、考えていけないといけません。

経営持続に向けた取組と感じる効果

積丹半島の夏の観光客は200万人と言われていて、かなりの人がこちらにも流れてきています。二セコ酒造が商品開発した日本酒「神恵内」等の酒や旬の野菜・果物、キャンプやバーベキューに欠かせない様々なお肉や海鮮、ウニやホタテなどの特産物など旅行者向けの商品も取り揃えています。海苔採取の資格も取り、2016年から「神海苔」の事業に取り組んでいます。海苔の採れる1月から、生産できる枚数は年間600枚程度。豊漁だと嬉しいのですが、全部手作業なので、1日14～15時間海苔を作ってるだけのことがありますね。天然もので量も少なく、ほとんどが地域内消費ですがふるさと納税の返礼品にもなっています。「神海苔フィッシュ弁当」がSTV「どさんこワイド」に取り上げられたときには、道の駅の前に100人もの行列ができました。情報発信についてはSNSも活用しています。フェイスブックに関しては情報発信したからすぐに今日の売り上げに結びつくかという点とあまりそうではなく、認知はされるけど、購買にいくまでにはもう一つちがうプロセスを踏まないと考えていつもやっています。ただインスタだったり、YouTubeがそういう可能性が確実にあるだろうなと。神恵内魅力創造研究会で発信している情報でも、いきなりどかんとバズるってことはあまりないと思いますけど、そういうネタを探してはいます。佐川急便の荷物の村内の配送サービスも受注しており、店の商品配達と組み合わせると効率的に運んでいます。村内に知らない人はほぼいない。「この宛先は誰だ」って年に1回か2回あるんですけど、新しい移住者か、例えば役場の新しい職員とか、学校関係者とか、いろいろ調査して、今まで分からなかったことはないですね。店舗の売り上げに加え、神海苔の販売や配送業務を受注することでなんとか経営が安定していますね。

3. 1. 老舗に聞く～経営持続に必要なこと①

小売店の役割・心がけていること

店内で久しぶりみたいな会話はしょっちゅう。岡田商店に来て会話するのが買い物の一つというふうになればいいなと思ってやっています。お客さんと話すことで商品のニーズも知ることが出来ますし。やっぱり地域の人、とにかく会話って大事で、御家族が何されてるかとか、昨日の救急車誰だったんだとか。そういう情報を必ずお客さんが取得して、狭いコミュニティほど相互監視社会みたいになってしまうので、正確な情報を仕入れて伝える役割も出来たらいいなと思います。商品の配送サービスもしていますが、村の高齢化率はたしか60%を超えていて、特に80歳代、お店のない地区の高齢者へは御用聞きをしたり気を配っています。村民ほぼ全員、世帯ごとの家族構成も分かるし、ケアが必要なんだという情報ももらいます。やっぱり地域住民から信頼される商売をしていくことが大事だと思っています。

商工団体や行政等への思い・支援活用

神恵内村は岩海苔採取の資格取得が漁組以外の住民でも可能となっています。役場が発行して地域で使える1万円のお買い物券の取組み等も、コロナ禍でも売り上げが持ち直したり効果はありました。後継者の不足に対しては、北海道商工会青年部連合会が主体となり、中小企業診断士にも入ってもらい、財務諸表の分析などを行う「後継者育成塾」を開催しています。管内の連携について、村が立ち上げた地域商社「KITBLUE」は、K神恵内村・I岩内町・T泊村の産品を「積丹半島（青の半島）ブランド」として売り出してくれています。泊村の原子力発電所による電源立地地域対策交付金を活かした広域の取組、いろいろ地域を盛り上げるような活動っていうのも僕も去年まで後志商工会青年部連合会の管内会長をしていて何年も携わってきたんですけども、結局一時的に潤うだけではダメですね。これからはITも活用し、これ以上生活を不便にしないことが重要だと思います。神恵内村魅力創造研究会でも、「民宿きのえ荘」を運営する池本美紀さんらといっしょに、SNSを活用した村の魅力発信等に取り組んでいます。核の処分場問題についてはなるべく中立でいたいなと思っているんですが、実際に「神恵内では買い物しないぞ」という人が店にきたり、イメージダウンもあって、今後が心配ですね。

今後の見通し・展望

岩海苔は複数人で採取することになっており、今は師匠といっしょに採取していますが、高齢なので、いずれうちだけになるかもしれないですね。ほかの事業の担い手も限られていて、例えば新聞配達の事業所が高齢でやめるとなったときに、どういうふうに移譲するか分からないですけど、もしかしたらそういうのもやるかもしれません。新規創業の方も増えればいいですが、移住してくるなら地域の信頼を先に取ってからのほうが良いでしょうね。今は競合店もありますが、多分もう5年もしたら、まともな商売をやる小売店ってうちだけになると思うんです。そうなったときには、行政とタッグを組んでやれたら嬉しいですけどね。村営のコンビニにする等業態をかえていかないといけないかも知れない。住民サービスの維持という部分でも、お互いにウィンウィンになるような事業をしてほしいなと思っています。

商品紹介

手軽に海鮮BBQセット



手 岡田商店



北海道の大寒の時期(1月末～2月)に獲れた「寒海苔(かんのり)」と呼ばれる天然岩海苔を神恵内の神の字をなぞらえ「神海苔(カンノリ)」として販売。全て手作りのため、稀少な逸品

「積丹グラッセ」は神恵内産天然布海苔と道産ホタテのヒモの食感にこだわった生姜甘煮。美容に効果的な成分も豊富に含む



3. 1. 老舗に聞く～経営持続に必要なこと②

有限会社 小田商店



小売店概要

1923年「小田精米所」として創業。1963年にLPガスの販売をスタート。1988年に法人格を取得し「有限会社小田商店」となる。翌年より一般廃棄物収集運搬・処理場管理の事業を始める。2020年に「やさしいピクルス」の販売をスタート。「環境保全と経済活動の両立、地域貢献」を掲げ、持続可能な事業を展開する老舗米店。所在地：北海道北見市端野町二区447-5 <http://odastore.com/>



お話を聞いた人

取締役 小田雄也さん：北海道商工会青年部連合会理事、オホーツク管内商工会青年部連合会会長、きたみ市商工会青年部部長。1985年端野町生まれ。現代表取締役大典さんのご長男。小学生の頃から廃棄物収集等を手伝っていた。大学卒業後にUターンし小田商店に就職。4代目となる自分の代でも新規事業をと妻の里枝さんにピクルスづくりを勧める。里枝さんとともに「やさしいピクルス」を通して、生まれ育ったオホーツク産の野菜の価値と認知度の向上、地域貢献を目指す。



地域の現状と課題として感じていること

昔はお米屋さんでしかお米が買えなかったですが、スーパーやドラッグストアでも販売するようになってお米の売り上げというのはかなり減りました。もちろん人口減少というのめかなりあると思います。端野町の小売店は昔はそこそこあったみたいなんですけど、やはり北見市街と近いという部分もあってどんどん減って行っているのが現状で、実際に今ある商店も後継者がいないってところが多いんですよね。いても継がず気もないとか自分の代で閉めちゃうよというところが多い現状ですね。バス停もなく車がないと買い物に行くのがかなり厳しいだろうという地区もある一方、若い人は車で北見に行くかネットで買ってしまふ。商工会について北見市の4つの自治区（北見・端野・常呂・留辺蘂）のうち、端野・常呂の「きたみ市商工会」でスタンプラリーはやっていますが、端野の商店は本当に点々としていて結構つらいところなんです。北見と留辺蘂は別組織で連携するところまではしていない状況ですね。

経営持続に向けた取組と感じる効果

ピクルスの販売開始について、うちの社風としてどんどん業種が増えているので、僕の代でも何かチャレンジしたいと考えていた中、青年部の活動の中で端野には物産品がとて少なくて、他の地域がすごく羨ましく見えて、何かほしいと思ったのが最初のきっかけです。4年ほど前にオホーツク管内って振興局単位で加工品の会社数が下から2番目らしいと聞いて、1次産業はトップクラスなのでその部分がもうちょっと伸びたらオホーツク自体が活性化するんじゃないか、その一助になればいいかなと思ったのもありますね。僕はアイデアを言うだけで製造は妻が全部、福岡でピクルスの勉強をしてそれをベースにうちの味をつくっています。うちのお客さんの層は高齢者が多かったんで、若い層も少し取り入れたいというのめあってかわいらしいインスタ映えするようなものをと考えました。SNSでの情報発信は無料なので絶対に使っべきだと思うし絶対に必要なものだと思います。僕もすごい苦手で、文章考えるのめとか写真とるのめとか四苦八苦しているんですけど、やっぱりやっていかないと宣伝にならないので。その部分は僕もやったり妻もやったりという感じです。フェイスブック見た、インスタ見たって来られる方が結構いらしゃいますね。現在の売上は廃棄物収集業が8割とそこに頼っている部分が多いですね。うちの収集車はすごい目立つピンク色で、これのおかげか地域の方々に小田商店を認知していただいているのかなと思います。精米はやっているところがすごく少なくて地方から来られる方もいる。ガスの集金の時にお米を持っていったり、ついでにごみの分別の質問を受けて答えたりいろんな業種をやっていることで良い面がありますね。

3. 1. 老舗に聞く～経営持続に必要なこと②

小売店の役割・心がけていること

お米とか精米に関しては地元のお客さんが多いです。ガスとかゴミとかもやっているんで例えばお客さんのところに行った時にこのゴミ何でなげるんだいという質問に答えたりコミュニケーションも多いです。うちに出来ることは住民に真摯に向き合うこと、やっぱり挨拶やちょっとした気遣い、遅れてごみを出しに来て走って取りに行ったり。米、ガス、ゴミに関してはインフラというかライフラインなので、ここは絶対に守っていかなければいけないなと思っています。高齢者の方がどうしても困ると思うので。本当に地域の支えがあったからこそここまでこれたと思うので、どんどん恩返しをしていかなければいけないなとすごく思いますね。廃棄物収集業では従業員5名を雇用しています。ピクルスは不定期の製造なので、今は難しいですが雇用も視野には入れています。

商工団体や行政等への思い・支援活用

商工会について、すぐ相談しにいける関係ですごく助かっています。自分の財務状態をグラフ化したりするセミナーがあってすごく勉強になりました。また補助金があったらFAX流してくれるとか、気になったら本当に電話1本で来ていただけたらいい。ピクルスの方は観光協会の補助金を使って始めました。専門家派遣みたいなものも受けましたね。最初は食品加工に関わる先生に来ていただいて。ちょっとやはり衛生面が心配だったので。その次は経営面ですね。これからどう進むかというロードマップじゃないですけどそういうお話を聞かせてもらいました。この支援も商工会を通してという感じですね。補助金って資料を作るのがハードルが高いなと思います。やっぱり再構築とかものづくりとかそういう補助金って結構すごい量になるってお話を聞いたことがあるので。中小企業の持続化補助金は小規模事業者でもすごい使いやすい補助金なので継続してほしいなと思います。また、環境への配慮が中小企業ではなかなか難しい部分もあるので、そこに使える補助金みたいなものがあったら地元の人の環境に対する意識も上がってくると思うので、あったら嬉しいなと思っています。

今後の見通し・展望

ピクルスについては店頭販売の他にECサイトでの販売や卸の方も少しずつはじめようかと考えているところですが、卸し先も何軒かお声いただいてちょっと待っていただいている感じです。どうしても育児や家事をしながらではそこまでの生産量がやはり難しいので。これから販路を広げるとか、コロナも落ち着いてよそに行って販売する時にのぼりとか腰巻とかが必要になってくるので、そういうものを購入するときは持続化補助金を使おうかなと検討しています。環境への配慮、SDGs、この部分はこれから重要になってくると思っています。事業承継は第3者を挟むのが一番いいと聞きますが、うちも40歳くらいで父と代を変わりたいなと考えていますが、お互いに身近な存在すぎて言いたいことがなかなか話せないというのはありますね。僕にも息子がいて、息子の代まで引き継いでいけたら嬉しいです。

商品紹介

オホーツク 米酢
やさしいピクルス 3つの“やさしい”



お米の精米販売はもちろん、青年部活動を通じて地元の特産品・加工品が少ないと感じた雄也さんが里枝さんにアイデアを話して共に手がけたのが「やさしい米酢ピクルス」の製造販売。オホーツク産減農薬・有機野菜にこだわり、酸味を抑えた味わい、パッケージにはプラスチックを使用しない、「体にやさしい」「やさしい味」「環境にやさしい」の「3つのやさしい」をコンセプトに人気上昇中。北海道オホーツクの“やさしさ”と“彩り”を。

環境にも配慮したおしゃれなパッケージで贈答用にも人気



ロゴは地元のデザイン会社に発注したものの


小田商店
OKHOTSK.TANNO

3. 1. 老舗に聞く～経営持続に必要なこと③

有限会社 片原商店



小売店概要

1924年創業。1957年に法人格を取得し「有限会社片原商店」となる。1999年に現店舗「Aコープ上士幌店ルピナ」をオープン。2010年「十勝ナイタイ和牛」の取扱開始、2012年ベーカリーショップ「トカトカ」の開店等の事業展開をしながら上士幌町民の生活を長きに渡り支え続ける老舗スーパーマーケット。
所在地：北海道河東郡上士幌町上士幌東3線237 <https://katahara-store.com>



お話を聞いた人

事業統括部長 嘉藤貴之さん：1986年上士幌町生まれ。16才からルピナでアルバイトを始め、社員となる。お客さんの期待・信頼に応えたいと店舗での業務に努めるだけでなく、小さい頃から町の入り口にあったコンビニが閉店した寂しさと地域貢献への思いから、上士幌町にはないパン屋を作ろうと発案し、ベーカリーショップ「トカトカ」を手がける等、現在は会社全体の事業を統括する。十勝ナイタイ和牛販売の事業展開にも力を注いでいる。



地域の現状と課題として感じていること

昔からあったお店がやめてしまったり、スーパーは元々町内に4店あったのが2店になりました。これから本格的に後継者問題、空き店舗が急増していくんじゃないのかなという感じはします。上士幌の街のど真ん中でこうやって商売していると、申し訳ないけど、後継者もほぼいないお父さんというか、もうおじいちゃん、おばあちゃんがやっているような商店、5年10年後どうなのかなというところ、この商店街の中で1店、2店どころじゃないという感じはします。周りがどんどんシャッター店舗になって経営していないお店が増えていくと、これは町全体が廃れていく話になって、我々がいくら変わらず商売しているといっても、やっぱり人の足の運び方は絶対変わるはずなので、本当に自分たちが安泰だとか、そんなことは全く思わず、危機感はすごく感じています。また、他町で唯一の個人商店が自分のお店をやめると決めても、町等からの要請で5年近くもやめられなかった例も知っており、万が一町内で一つ残った場合の難しさもあるなと強く感じます。

経営持続に向けた取組と感じる効果

スーパーの次に始めたのが「トカトカ」というベーカリーショップです。たまたま専務と二人で「国道沿いのローソンがなくなってすごく寂しいよね、でも立地はいい、うちだったら何やる？」みたいな話がきっかけでした。「食堂や焼き肉屋、町内にある同業種をやったら皆さん買物に来てくれなくなるからそれはできない」でも「パン屋がない！」と。そのときは冗談話だったんですけど、ずっと頭に残ってて、建物は使える、あとはパンを焼ける人を探して見つけて。ふわっとした感じで始めましたが、今は大事な事業となっています。ナイタイ和牛は地元農協から取扱いをしてほしいというお話をいただいて。仕入れ条件は1頭買い。黒毛和牛は比較的高価なお肉、それをこんな一地方のスーパーで売れるわけがないと、最初は一回ぐらいはやってみるかという考えでした。1頭分百何十万円、そんな高価な仕入れはなかなかできない。J Aさんも含め、いろいろな形で協力はいただいたんですが、もうマイナスですよ。最初の販路は町内だけ、自社の店舗で売っていました。いろいろな部位や端材で、ハンバーグやいろいろな加工品も含めてやってみましたが、もういつやめてもいいぐらいで。2012年にふるさと納税返礼品にラインナップされて、最初は全然でしたが、その後注目を集めて、一気に広がるきっかけになりました。最初は1頭売のに2〜3か月だったものが、ピーク時は1か月で8頭9頭買わないと生産が間に合わないというぐらいまで膨れ上がって。これはふるさと納税だけということではないのですが、それをきっかけにいろいろな形で波及してって、焼き肉屋さんで使っていただいたりとか、細々新たな販路をつくり上げて、今もまだその途中なのですが。おかげさまで作業場も手狭になって工場を別棟に造るまでになりました。

3. 1. 老舗に聞く～経営持続に必要なこと③

小売店の役割・心がけていること

僕も経営者もずっと上士幌にいますし、勤めている方も地元出身の方が多く、地域の人たちとのつながりは各々が持っていると思います。移住の方々が増えてきていますけど、コミュニティが小さいので、その人と会うのは初めてでも、その人の知人との関係でつながっていきます。お店がコミュニケーションの場にもなっていますね。お年寄りが徒歩や自転車で来たのにたくさん買ってしまった場合は、後から配達したり、電話注文の配達もしています。行政の取組で、お年寄りや体の不自由な方々への配食サービスも受託しています。見守り代という項目もあって、配達に行ったとき、すごく具合が悪そうでこれは保健福祉課の担当に連絡しようかだとか、本当に急を要するときは救急を呼んだりも、今まで何件かありました。経営にプラスにならなくても、何か恩返しや手助けができればと思ってやっています。

商工団体や行政等への思い・支援活用

十勝ナイタイ和牛のPRについて、行政もいろいろな形で上士幌を全国に発信しようという形の中で、十勝ナイタイ和牛も含めていろいろなところに持って行って、発信していただいた。ふるさと納税制度ができたときに、上士幌町もすぐに採用して、そういう窓口をつくって、その中で十勝ナイタイ和牛というのもラインナップしていただいた。商工会発信での商店街活性化イベント等の取組にも大きく恩恵を受けていてありがたいです。行政も商工会も、本当にいい関係で長年させていただいているので、もちろん甘えるときは甘えますし、甘えられたときにはもうしっかり応えますし、その辺持ちつ持たれつとの関係はしっかり取れているので、何か新しいことをやろうとか何か大きな課題にぶつかったときには、いろんな形で協力してもらえる関係は築けてるかなとは思っていますね。通年通して経営を安定させないといけないということを考えると、もちろん我々企業努力もしないといけないのですが、商工会、行政も含めて、一発花火のように終わるものだけではなく、継続的に何かできる仕組みというのが欲しいかなとは思っています。また、後継者問題、空き店舗、そういった課題をどこまで把握した上でどういった対策を取っていくのかがもっと見えてくるといいなと思います。

今後の見通し・展望

うちの会社は80代の社長の息子さんが今、専務と店長で、50代半ばでお子さんもいるのですが、また違うお仕事をしていたりまだ学生だったりで先のことはわかりません。将来を考えていかないとということも、もちろんあるのですが、それと同時にこの今、瞬間、瞬間、そこにはお客さんがいるわけですから、しっかり大事にしながら、これはもう同時に考えないといけないのかなと。新たな層をどういうふうにごこの地元に取り入れるかという部分は、これからどんどんやっていかないといけないですね。もし違う地域からここに来てどんな商売でもいいと思うのですが、その人はもうそれ相応の覚悟を持って何かしらの自信があって必ず来てるはずなので、違うアイデア、違う発想の下でこの上士幌のコミュニティに染まる前にいろんな色を出していただきたいと思います。

商品紹介

通信販売も行う十勝ナイタイ和牛



トカトカ（道の駅 かみしほろ）のパン



3. 1. 老舗に聞く～経営持続に必要なこと④

宮崎豆腐店



小売店概要

1927年創業の老舗豆腐店。「とうふ」は大雪山系旭岳の伏流水を使って昔ながらの製法で手作り。材料には北海道産大豆100%、国産にがりを使用。昔ながらの味を守り続けている。また近年は豆乳ソフトクリーム等の新たな商品も販売しファン層が拡大している。

所在地：北海道上川郡東川町東町1丁目1-18 <https://miyazakitofu.com/>



お話を聞いた人

店主 宮崎伸二さん：東川町商工会理事。1974年東川町生まれ。3代目となるはずだった兄の急逝後、父も他界。母明美さんが3代目として1人でお店を切り盛りする姿に承継を決意しUターンし4代目となる。福祉施設勤務時代に取得した調理師免許や食品・ものづくりの経験を生かし、「ジャパチーズアサヒカワ」とコラボして開発した「豆乳ソフトクリーム」は大人気となり、その後も伝統の味を守りながら、厚揚げ大豆まん等新商品の開発にも挑戦し続けている。



地域の現状と課題として感じていること

東川に戻ってきてみたら、もう全然僕の知っている何もなかった東川じゃなく、今はコロナで少なくなりましたが外国人が山ほどいたり、お客さんがすごいっぱいいる町に変わっていて。お店の廃業も全然ないですね。後継者がいないってところも今のところないかな。それなりに若い人、二世がいるかっていう感じですよ。若い方がカフェやったり、新規創業も多いですね。移住して来られる方がすごい多い。元々いる東川町民より移住者のほうが多くなっちゃったくらい。その辺でコミュニケーションを上手にやっていかないと東川らしさというか、元々いた人のいい部分がなくなっちゃうよねっていうのをちょっと懸念はしていますよね。商工会とかでは新規創業の方をすぐに仲間に入れて、コミュニケーションをとってやってはいますけどね。外国資本が全然来ていないのでまだいいんですけど。外国人が土地を買ったとかっていう話を結構聞くのでね。

経営持続に向けた取組と感じる効果

一回つぶれかけたことがあるんです。作っていた父が亡くなった時点で、商売にならないっていう状態になって。一人になった母が奮起して父の残したレシピを元にもう一回豆腐作りを始めたから今がある感じで。僕はずっとサラリーマンをしていて40歳で戻って来た。その前に母が一人で6年くらいやったかな。うちのファン、お客さんが離れなかった。これまでの歴史に支えられている部分は大きいなと感じますね。今は学校給食や町内の飲食店さんでもかなり使ってくださっています。新商品の開発について、観光のお客さんが来店しても、持たないよねって言われて、ニーズに応えられる食べ歩き出来るような商品をどんどん作っていました。戻ったとき僕には家族もいたので食べていくためにはもっと収入をということもあって。ソフトクリームの広告については紙媒体は一切使用しなかったです。SNSのみで勝負するというインフルエンサーマーケティングを採用して、でもインフルエンサーにお願いしたんじゃなくて、町の商工会青年部の家族、ママ友とかっていう人たちを招待して、ただで食べてもらったらあげてねっていうのでスタートしたんですよ。その人たちに知り合いがいてどんどんネズミ講式に増える、バズったって言い方、今で言えばそうなんでしょうけど。もともとこのソフトクリームが当時まだ少なかったんですね。上川管内だと多分うちだけだと思いますけど、そういうのを狙って、見栄えも良くまた豆乳でヘルシーっていうプラス要素がたくさんあったので。写真を撮ってSNSにあげる人がものすごくいました。ソフトクリーム食べないで、まず写真撮るという行為を何百回見たか分からないです。外の木彫看板や垂れ幕、店内あちこちが撮影スポットになってるんです。ポップ等のデザインはお気に入りのデザイナーさんがいて依頼しています。

3. 1. 老舗に聞く～経営持続に必要なこと④

小売店の役割・心がけていること

お店を続けられるのは、ひとえにお客様のおかげ、もう古くからのお客様がずっとファンでいてくださるというところが一番の理由なので、それを裏切らない商品を作るってことを続けていくことかなとは思っています。あくまでも豆腐屋なので豆腐を売って何ぼというところを忘れちゃいけないので。また、やっぱりこの町に感謝するって格好つけた言い方になりますけど、スーパーとかに卸は絶対にしないんですよ。お客さんにはほかで買えないのって言われても、ちょっと不便かけますけどこの町に来てうちだけじゃなくてほかも見えていってくださって、感謝の気持ちも込めてそういう商売の仕方はさせてもらっています。町のイベントごとには何かと協力しています。町内会長もやっていて、商工会や消防団、いろんなつながりが生まれて、役場の方も農協さんも知らない人はいないくらいですね。

商工団体や行政等への思い・支援活用

町のみんなが心配してくれるという感じで、ありがたいですよねすごく。新商品の開発の際は自分のアイデアを商工会さんの事業でより精度を上げたものにブラッシュアップしていただいた。診断士が3名ついて、その道の人が1年かけて後援してくれて商品をより良くしてくれる。これは全国ルールで青年部員限定なんです。旅費とかも全部見てくれて。もちろん持続化補助金も、3年連続ぐらい取らせてもらいました。商工会の方は補助金等の情報を提供してくれる神様みたいな存在ですね。困ったらまず商工会に行けばいいと思います。商工会の事業「HUCカード」は町民8割が持っていて、還元率が良かったり、チャージすると1.5%付くとか、そういうのは大きいですね。履歴で見守りもできるポテンシャルの高いカードだと思います。うちで使う方も多く効果も感じています。アプリのイベントでスクラッチができるんですけど、その景品がソフトクリームだったりもします。ジャパチーズの長尾さんとはケーブルテレビのイベントで御一緒してから親交が深まって全面的に協力していただいています。うちが豆乳を持っていてブレンドしてもらってミックスになったものを買って取って販売という格好です。乳の免許も施設もないと作る行為はできないので、長尾さんがいないと販売できないんですよ。

今後の見通し・展望

週末は東川産100%の大豆で作る豆腐も販売していますが、やっぱり地元でとれるものがあるんであれば、それを利用しない手はないと思っています。最低でも道産というこだわりがありますね。新商品のアイデアについて、今は人員不足で大きなこ入れは難しいですが、既存商品のマイナーチェンジを考えたり、管内の生産者との連携も実現したら面白いなって。事業の承継について、初めは母にも反対されました。僕の息子がやるみたいなことを言ってますけど、やってくれという気はさらさらないですが、本人がしたいと言うんだったら止めはしないです。やるって言ったら、すぐいいよって言って余生を過ごしたいなと思ったりもします。でも、いざ譲るとなったら、何か譲りたくない思いが出てくるのかもしれないです。それはちょっと実際に譲る立場にならなきゃ分からないなという気はしますね。

商品紹介



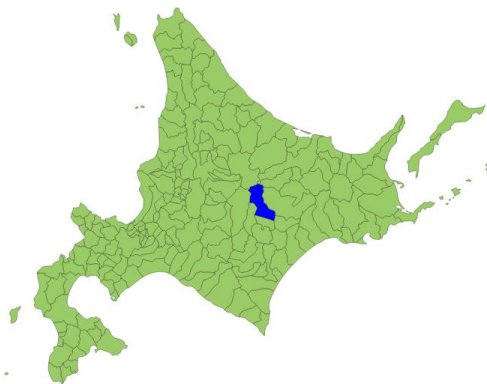
伸二さん開発商品：厚揚げ大豆まん、豆乳おからドーナツ・豆乳ソフトクリーム：ソフトクリームは「ジャパチーズアサヒカワ」とコラボした夏季限定商品。地元客にも観光客にも大人気。

伝統の味：木綿豆腐・厚揚げ・がんもどき・こんにゃく：丁寧に手作りされた贅沢な逸品。東川町の店舗でのみ販売しており、早い時間に売り切れることも。



3. 1. 老舗に聞く～経営持続に必要なこと⑤

株式会社 森岡建設 lifeもりおか



小売店概要

1930年に創業の建築会社。町の成長とともに歴史を重ね、2001年に家具・インテリアショップ「lifeもりおか」をオープン。住宅建築（新築・リフォーム）から家具・インテリア、生活雑貨、肥料の製造・販売まで事業を展開。2020年に「みんぱくモリオカハウスかみしほろ」の民泊事業もスタート。
所在地：北海道河東郡上士幌町上士幌東3線237 <https://moriokahouse.com>



お話を聞いた人

代表取締役 森岡康さん：上士幌生まれ上士幌育ちの3代目社長。「lifeもりおか」の業務では、配達だけではなく、高齢者が自分ではできない絨毯を敷く等の作業はしてあげるなど、きめ細かいサービスを心がけている。
取締役 森岡庸子さん：帯広市生まれ。明るい声と明るい笑顔、お客様との丁寧なコミュニケーションが印象的な社長夫人。上士幌町商工会女性部長として各種イベントの企画など、精力的な活動を続けている。（写真は庸子さん）



地域の現状と課題として感じていること

子育て世代の方がちょっとずつ増えています。また、町内では、あちらこちらで新しい施設が建っている印象です。それらが良いつながりになってくれればと思います。商店では、皆さんなかなか跡継ぎの方がいないとか、そういう共通した事項があるんじゃないでしょうか。高齢になって、店舗を第三者に譲る、貸すと言っても、店舗兼住宅の建物の場合、旧来店舗と住宅を行き来していたものを分けるというのは建築的にも簡単ではないと思います。よほど構造変更して遮断してしまえばとも思いますが、そこまでして引き継ぐかというところ。オーナーさんがどう考えるか、リフォームをして「貸してもいいよ」ということであれば良いのですが。ただ、時間と経費はかかりますね。

経営持続に向けた取組と感じる効果

事業について、昔は一時的にお菓子屋さんもやっていた記憶が残っているんですけど、基本は建築と建具屋を一緒にやってきました。肥料の製造と販売もしています。町内に家具・インテリアを扱う店はここ1軒だと思っています。町内のお客様が大多数。移住された方も立ち寄ってくれる感じです。店の正面は極力照明はつけるようにして、通りかかっても店内のディスプレイが見えるような工夫をしました。「明るいね」と言ってくれるお客様もいらっしゃいます。平成13年に道路が拡幅されたときにこの建物になったのですが、それまでは道路に対し正面を向いていました。隣のしんきんさんからのお客さんの流れも考慮したり、正面向きよりも斜め45度のほうが店内を見せやすいということを考え、町並みが綺麗になったと同時にこの造りになりました。当時は家具類がすごく売れた時代でした。今後は個店の工夫も当然必要だと思います。民泊を始めたのもそうですが、その流れで思いついてやろうかといって、店の入口に子ども向けの北欧風のカラフルでかわいらしい雑貨コーナーを作ったことで、若いお母さん世代がお子さんを連れてお見えになって、客層が変わってきました。「上士幌にこういったお店なかった」と。今まで入ったことなかったというお客様に入っていたりしています。民泊用の建物も、黄色の塗り壁に緑色の屋根で流木のオブジェや枕木、木材をアクセントに使用する等、優しい温もりのある雰囲気。カフェと間違われたりしますが、今も埼玉から4日間連泊で泊まっていたり、おかげさまでそんなふうにご利用いただいています。

3. 1. 老舗に聞く～経営持続に必要なこと⑤

小売店の役割・心がけていること

人とのつながり、コミュニケーションを大事にしています。町内にはお年寄りの方も多いので、家具の組み立てや配達、じゅうたんを引き下げて敷いてあげたりもします。うちは町内で唯一、家具・インテリアを扱っていますが、町内には唯一のお店がほかにもあります。なので、それぞれの個店の工夫が必要になってくると思います。新しい人たちが町内に移住して来ても、町内で大体のものが揃えられる、そういったことがこれからも必要だと思います。また、これからの時代、商店街の役割は昔と違ってくると思います。例えば店の前にベンチを置いたりすることを考えています。バス停にはベンチはありますが、お客様が来て、ちょっと腰をかけたいたいと思うときに腰かけてもらったり、商店街の中に気軽に立ち寄れる場所があれば良いかなと思います。

商工団体や行政等への思い・支援活用

民泊の開始と雑貨コーナーの新設にあたっては、補助金を利用しました。商工会のバレーンカード等の取組も効果があると思います。住宅新築とリフォームにも町の助成があります。当社は商店街の中でも中堅かもしれないですけど、後継者問題をかかえてやられているお店が何軒あります。そういうお店を、同じ業種でなくても、そういうことに興味がある方が身内でなくても継いでいってくれるような、そんな仕組みを商店街でつくってほしいです。日本中には起業することに興味を持っている方がいると思うので、そういう方たちと上土幌町とマッチングができれば。せっかくお店をやってきた場所もあるので。上土幌町は、東京の企業の誘致とか、シェアオフィスの開設をして、都会の方と友好関係をつくるのに一生懸命注力してくださっているので、そんな中で、上土幌の町自体が活気づいて魅力的になればいいと思います。

今後の見通し・展望

将来的には後継者に後をまかせたいですね。民泊も多くの方に知っていただき、もっと利用者が増えたら、委託も考えています。上土幌町は、自然が豊かで景観が最高です。多くの人々が上土幌を訪れて、地元の商店街が活気に満ちあふれる事を願いながら、健康でまだまだ頑張りたいです。

店内紹介

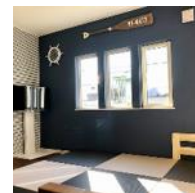
お店に入ると、かわいらしい雑貨がお出迎え



お客様との話からコミュニケーションが生まれます。



みんぼく
モリオカハウス
かみしほろ



3. 1. 老舗に聞く～経営持続に必要なこと⑥

株式会社 ながさわ



小売店概要

1964年創業の老舗鮮魚店。早くから通販事業に力を入れる一方、町内の店舗「マルカイチあおぞら市場」では鮮魚のほか、野菜や加工品も豊富に取り扱い、町民に親しまれている。また町内外の飲食店経営も手がけ、関連会社が羅臼町の水産加工会社を運営するなど町域を超えた多角経営を行う。

所在地：北海道網走郡美幌町字東1条北1丁目 <http://www.bihoro.co.jp/>



お話を聞いた人

代表取締役専務 永澤寛樹さん：協同組合美幌町大通北1丁目商店街理事。1982年美幌町生まれ。現代表取締役則次さんのご長男。青森県の高校・大学に進学後、3代目として家業を継ぐためUターン。大のプロレス好きで筋トレは欠かさない。妻の美香さんとともに「まちの魚屋さん」ならではのサービスを心がけ店頭立つ傍ら、美幌プロレス愛好会「B.W.F」を立ち上げ2016年から4年連続で、プロレスの美幌興行を実現させるなど「まちを元気に」する活動を続ける。



地域の現状と課題として感じていること

美幌町の買い物環境について、人口は今2万人を切りましたが、空港が近く国道が4本行き交う交通アクセスの良さからか、大手と言われるアークス、コープさっぽろ、北雄ラッキーの3店舗、ドラッグストアもサツドラ2店舗、ツルハ2店舗が存在し、そういう面では困っていないだろうかと。逆に僕からしたら小さい町なのにどうして大手が3つも、困ったなという思いはもちろんです。美幌でも必要な物はほとんど揃うけれど、皆さん北見に行ってしまう。Uターンして15年になりますが以前はうちのようない小売店が10店舗以上ありましたね。魚屋さんや酒屋さん、同級生の本屋さんも全部淘汰されてしまった。Uターンする要因について、美幌に戻ってくる若い人は結構美幌が好きで人間が多いかなというイメージがあって、ふるさとが大事というかふるさとが好きがゆえだと思います。実家がお菓子屋さんの後輩も戻ってきて親御さんといっしょにやっていますね。今の子供達にも美幌を好きになってもらいたいと思っています。

経営持続に向けた取組と感じる効果

まちの魚屋さんという形で創業し、経営を多角化してきました。飲食店も10年前から経営していますが、やはり本店とマルカイチあおぞら市場での販売・卸で売上のほとんどを占めています。「美味しんぼう会」はインターネット販売ですが、今でこそ通販事業が流行っていますが、10年以上前から取組んできました。来店客はやはり高齢者の方が多いですが、週1回週末に特売のチラシ広告、それにプラスして今はフェイスブックなりインスタグラムなどSNSでも情報発信していて、そういったところで若年層の方にも来ていただいていると実感しています。北見の卸売市場や羅臼町の関連会社（有）マルカイチ水産からも仕入れをしていますが、例えば鯖にしても塩鯖だけでなく、鯖のレモンペッパー味とか、若い人が好きそうなものも吟味して仕入れて販売しています。商店街の活性化について、所属する「美幌町大通北1丁目商店街」では、コロナ禍でも何かしないとまずいよね、賑わいを少しでもという話になって、今までやったことのない企画、いつもならお買いもの額に応じて補助券を渡して、抽選会場にお持ちになって抽選というのが通例だったんですが、結局集まったら密になるということで、じゃあ買い物してすぐに削って答えが見えるスクラッチくじをと、美幌町では初めて取り組んだと思います。景品についても、だいたい地元の商店街で使える何千円の商品券があたりますというのが通例でしたが、若い人にも来てもらうために1等を任天堂スイッチにするなど、考えて変えてきました。美幌町内でのみ使える「スマッピーカード」の運営理事もしており、会員数も増えていますが、加入店をもっと増やしてもっと地域に根ざしたものを狙いたいと思っています。

3. 1. 老舗に聞く～経営持続に必要なこと⑥

小売店の役割・心がけていること

「晴れの日」の鯛やボタンエビ、年末年始の刺身の盛り合わせや手巻き寿司のセット、例えば三千元分のマグロの盛り合わせをつくってくださいというオーダー、なかなかスーパーでは難しいと断られると思うんですよね。問屋さんと事前に取り引したりしてそういうお客様の少ないニーズに応えられるように努めています。魚をさばいてと言われたらさばきますし、高齢の常連さんのうちには配達にいったりもします。小さい町ゆえのコミュニティがあって、例えば家を新築した方が、儀式的時に神社さんにお供えの魚はどうしたらいいですかと聞いたら神社さんはながさわさんに行ってくださいと言ってくれる。それでその方がお店に来て鯛を姿盛りにしてほしいと言う話をいただいて、お造りしてお渡りする。まちの魚屋としてそういうふう認知されることはありがたいですし応えていきたいと思っています。

商工団体や行政等への思い・支援活用

商工会議所さんは本当に親身になって相談にも乗っていただいています。金融機関にもお世話になっています。僕は「美幌町連合商店会」の青年部に所属していますが、連合商店会が大きなくりで、そこに入っている4つの商店街のうち「北1丁目商店街」の理事をしています。各商店街と比べて若いメンバーが多く、ここ数年はコロナで出来ていないですが、商店街イベントとして町の小学校の金管バンドの演奏会をやったり、プロレスでまちを元気に、プロレスで町おこしということで商店街のお祭りに北斗プロレスさん呼んで、まちなかプロレスをやったり。道新さんや地域のフリーペーパー「経済の伝書鳩」さんに記事を取り扱ってもらい結構大きな宣伝効果がありましたね。商店街のフェイスブックアカウントでも周知をして。スクラッチくじの企画の際には補助金を申請していただいた。今回コロナの道からの対策補助だとか町独自のコロナ対策のこともあって、それに関しては本当に商工会議所さんは各店舗くまなく郵便で迅速な対応、早かったですね。行政の補助金や助成金の制度はありがたいです。いっぱいあると思うので、もっと活用できればと思っています。学校給食食材の卸しに関しては他町村からも入札がありますが、オール美幌でやってくれば一番嬉しいですね。

今後の見通し・展望

美幌にはここ数年で家具屋さんやハンバーガー屋さんがありました。移住やUターンの方が空き店舗対策の町の補助金等を活用していると思います。よそ者を嫌うとかではなく、むしろ新しい風が好きな町民が多いと思うので本当にいろんな方が美幌に来て起業なり、空き店舗を賑やかにしてくれたら嬉しいなと思います。僕の場合は店の者も高齢になって若手の育成も進める上で戻ってこいという話で戻りましたが、お菓子屋さんにしても僕にしても、受け継がれたものにファンがいると思うんですよね。お菓子屋さんはオランダ焼きというのが有名なんですけど、そういう名物、残るものをちゃんと受け継いで今後に伝えていきたいという思いがあります。事業承継について社長独自の仕事を今徐々に引き継いでいる感じです。僕の息子にも今のうちから話をして、スムーズに4代目になってほしいなと思っています。

商品紹介

 株式会社 ながさわ

(株)ながさわのHPからは、かに・えび・鮭等の鮮魚はもちろん、ラーメンや餃子も注文できる。



イクラが持つ本来の味と唐辛子とを調和させたモンドセレクション金賞受賞の「オホーツクのルビー」

ニンニク、ニラを一切使用せず、地元の「玉葱」、食材にこだわった手造りの「美幌ジャンボ餃子」



3. 2. 新規創業者に聞く～新規創業に必要なこと

株式会社 ジャパチーズ



小売店概要

2015年新規創業。宮城県蔵王町で18年チーズ製造に携わった職人である長尾英次さんが、東日本大震災をきっかけに妻絵里子さんの実家のある旭川市に移住し営むチーズ工房兼販売所。旭川市「加藤牧場」産の生乳を使用し、チーズの奥深さよりも、クセがなく日本人老若男女が食べやすいチーズ開発をおこなっている。所在地：北海道旭川市7条通7-33-69買物公園 <https://japacheese.com/>



お話を聞いた人

代表取締役 長尾英次さん：1972年宮城県生まれ。実家は酪農家。大学卒業後、米国での酪農実習を経て、2014年まで一般財団法人蔵王酪農センターに勤務しチーズの製造開発に携わる。第1回旭川しんきん創業アワード最優秀賞受賞。酪農業や乳製品に携わる者は「命を奪わない食べもの」をつくっていることを誇りに、チーズ製造体験会（まちゼミ）等で食育等の大切さも伝える。酪農や生産者の存在も地域にアピールし、酪農の普及啓蒙活動にも取り組んでいる。



新規創業した理由

本当にやむを得ずの創業で最初は悲壮感しかなかったんです。長く勤務してそれなりの役職にいた蔵王酪農センターを辞めるつもりなんか全然なかった。妻が旭川に里帰りして次男を出産した直後に東日本大震災が起きて。職場も、地盤の強い場所を吟味して新築した自宅も被害はほとんどなかった。ただ、原発事故で自宅のある町が除染対象地域になってしまった。子供達と旭川に残った妻と離ればなれの3年間話し合った末、家族との人生を優先することに決めました。この間、風評被害やクレーム対応があって、食品業界からは離れようかとも思ったほどでしたが、長いお付き合いのある取引先やお客様、多くの方から、チーズづくりのスキルを活かさなくてどうするんだと真剣に怒られて。場所はやっぱり母子避難という形でお世話になった旭川に恩返しすべきじゃないのかと。ただ旭川には僕が雇ってもらえるようなチーズ工房がなくて、そうなったらやっぱり創業するしかないんですよね。覚悟を決めて、そこからは前向きに考えるようになりました。

新規創業に必要な心構え

僕にはチーズの師匠がいるんですが、独立を決めてから東京で会って言われたのは、公明正大に宣言しなさいと。みんなにしてあげた分が宣言することで返ってくるからと。それでもうかなり思いが固まったんですよね。プランは全くなくて、あるのは約18年間の技術と知識と開発業務の経験。研修の担当もしていたので、全国に研修生のネットワークもあって。ここに来てからこんなことをしたいんだというのを言ったら、それが広がって行って、皆さんにここ行きな、あそこ行きなという話になって、行った先々でいろんなアドバイスを受けました。商工会議所さんの創業スクールで資金計画や事業プランをつくったり、そこでも仲間ができて、つくった事業プランをビジネスプランコンテストにエントリーして賞を頂いたり。それでちょっと名前が広がって、その創業スクールの最後に、プランを実際にしんきんさんに持っていったらちょっと面白いねと本店に呼ばれて、応援しますみたいな感じになって。長尾さんの18年のスキルは信用に値すると、そこはすごい強みだということを書いてくれて、あっそうなんだと。僕は当時チーズ作りしか知らないというのがすごいマイナスだと思ってたんですよ。そういうことを考えると、思ったより順調だったなというところにつながっているのは結局のところ、何かすごいスポ根、昭和のネタで申し訳ないですけど、本当に覚悟を決めるというのがまず第一と、一人で看板を背負ったことによって以前よりたくさんの方に会うわけですけども、公明正大に公の場で自分がしたいことを宣言するというのがひとつ、成功するかどうかは分からないですけど、それに共鳴してくれるとか共感してくれる方は応援してくれるのではないのかなと。振り返るとそういうところから店舗物件の取得や販路拡大等にも繋がっています。

3. 2. 新規創業者に聞く～新規創業に必要なこと

新規創業に向けた準備

SNSも覚悟を決めたものの一つ。こっちに来てから朝活と称し子供が起きてくる前に練習を始めて、創業直前からバシバシとフェイスブックで発信しました。創業当時は極めて有効というか、ホームページよりも割と反応は良かったと思います。ロゴと社名は柱になるものなので、地元旭川の「カギカッコ」さんに依頼しました。僕のコンセプトを元にジャパチーズ、日本の日の丸みたいなイメージを黄色にした格好良いものをつくってくれました。店の内装もカギカッコさんのついでで地元の「ガーシーカムワークス」さんに依頼して良いものにしていただきました。やっぱり自分の思いで自分で考えたものもいいのかもしれないけど、いろいろNGなこともあったり、お金をかけてでもプロにお願いしたほうがやっぱり何か伸びるというか、広がっていく、そういうきっかけになるのかなと思います。

商工団体や行政等への思い・支援活用

店舗の物件は信金さんから紹介を受けて。ビジネスプランコンテストと、創業スクールに行ったことで、会社の法人免許税が半額に。退職金を元手に資金の一部は、産業創造プラザと道北の複数の信金でつくるファンドの出資で賄いました。資本金350万で340万のファンドを受けて、旭川信金さんの融資とトータルで1,400万くらいかけて店舗を改装しました。中小企業診断士の先生も手取り足取り指導してくださって。気がついたら創業しちゃったという感じです。東川町の宮崎豆腐店さんとコラボした豆乳ソフトクリームのはットは免許のあるうちでソフトミックスを製造していて、宮崎さんもすごい喜んでくれているんですが、1人では産みの苦しみが大いなのが、何か同じような意識でお互い楽しく仕事ができるのが本当に僕も嬉しいです。店舗が小さく生産には限界があるので、自分から営業をしたことがなく、今一番遠くて兵庫県の道産チーズショップに卸したりしてますけれど、みんなお客さんが持っていつてくれたり、口コミで来てくれたりとかというのが多くて。ローカルメディア「モトクラシー」では、そこの前にテントを立てておいて、自転車でここに寄って皆さんでチェダーを炙って食べてまた出発みたいな本当に楽しい企画をしてくれる。本当に二人三脚どころではなく、多くの人に支えられています。

今後の見通し・展望

旭川で新鮮な牛乳を使うチーズ作りに手応えを感じています。ギフトセットは彩りも大事なので、トマトモッツアレラや大雪地ビールの黒岳のチーズとか、開けたときになんだかうれしいというものも用意しました。商品開発にあたっては、一つストーリーがあったほうがいいというのがあって、やっぱり地元のもの、恩返しの一つとしても、やっぱりジャパチーズ旭川の商品がほかに行けば、旭川の名前が売れるだろうし、さらにうちよりも有名なところの素材と一緒にしたら、そこの名前も旭川の名前ももっと付加価値がついて出るんじゃないかと。地元で恩返しする気持ちで、「まちゼミ」への参加や、「三和・緑道商店会」の理事長もしています。若い方も増えてきています。ただ、箱がちょっとここではもう限界に来てるのかな、次の手をそろそろ考えていかないとということですね。

商品紹介



基本のチーズはもちろん、旭川「谷口農場」の有機トマトを使用したモッツアレラや旭川「大雪地ビール」を使用したチェダーなど豊富なラインナップ

季節限定の
ソフトクリーム



ジャパチーズのホームページではチェダーの炙り、モッツアレラのお刺身などチーズの美味しい食べ方も紹介している

Japacheese
Asahikawa



3. 3. 自治体に聞く～新規創業者に選ばれるための施策

東川町

近年、人口・新規創業共に増えていて注目されている自治体に東川町があります。役場の産業振興課でお話を伺うと移住者や新規創業者への直接の支援だけではなく様々な取組がまちの魅力度を上げ、相乗効果をもたらしていることがわかりました。

POINT！ 住民の生活基盤を整えることで移住者にも人気の町に

＜ヒアリング概要＞

・キーマンは誰か

平成15年、旭川との合併ではなく自立を唱え現松岡町政が誕生。町長がひっぱったのはもちろん、町職員も一緒に危機感を持ってボトムアップの施策が一気に進んだのが大きい。

・商工会との連携

商工会も熱心。商工会と行政の目指すところは分けない。町民や会員さんに必要なことは何だってやらなければならない。連携しつつ、どちらでやるのが効率的かを考え、町がやることもある。

・人口増加のきっかけ

保育料、福祉の負担等、他のまちに劣るところは全部潰そうと施策を打った。それによって、東川町は子育てしやすいとか住みやすいというのが定着していった。体験移住等の施策よりも、住民の生活基盤を整えたのが大きな理由だと思う。

・人口増加の特徴

自然減をカバーする社会増がある。子育て世帯、関係人口、日本語留学生等、転入も転出も多く循環している。中でも東川のすばらしい環境で子育て・教育をうけさせたいという世帯が非常に多い。子育て・教育環境は非常に大きな理由。



子供達に贈られる「君の椅子」

就学前児童が集う幼児センター



・子育て教育環境

まずは幼稚園と保育所を統合して人気の幼児センターで教育を受け、4つの小学校に分かれ、また中学校で一つになる。東川小学校の敷地面積は20ha。野球場、サッカー場、体験田等を周囲に配置し一体的に整備。平屋建ての校舎は非常に開放的で、ここを見て移住を決める方も多い。

・住環境整備

宅地造成は毎年20～30戸を計画的に進めた。小学校のある集落に造成を進め、20年前から児童数はほぼ横ばいを維持。民間への支援施策でアパート建設も後押しした。また、全国で2例目の景観条例を制定し、緑化率を守って家を建ててくださいということを積極的に進め、移住者の共感を得ている。建築の補助は町内の事業者を使う条件を付し、町内の経済循環を図っている。

・家具の町、アートな文化

「旭川家具」の30%は東川産。生まれた子に椅子を贈る「君の椅子プロジェクト」は子育てにも力を入れた事業で旭川大学のゼミの企画から東川町が初めて取り組んだ。小中学校の机・椅子も全て東川町産。中学校では背中に名前が入った椅子を持って卒業する。この取組で子供達が東川の産業を自然と学んでいる。今後、建築家隈研吾氏とも様々な施策で連携していく。

・魅力的な景観と水の恵み

大雪山国立公園の麓、景観が良く水が豊か。上水道はなく、全戸地下水を利用。農業は耕作放棄地も後継者不足もなく元気。米の買い取り価格も高く収入の安定に繋がっている。平成25年1月（株）大雪水資源保全センター設立、水ボトル生産開始。令和2年11月、公設民営の酒造を誘致。豆腐店や飲食店等も水の恩恵を受ける。



開放的な環境で学ぶ東川小学校



大雪旭岳源水公園

・新たな観光、新規創業と事業支援

旭岳、天人峡の観光に加え、ここ10年移住者等がオープンしたカフェ巡りのような観光が生まれている。最近では体験型のプログラムを観光の一つとして位置づけ事業者と連携を始めている。

7～8年前小売店飲食店は30店舗ほどだった。今は75店舗と倍以上に増えた。特徴的な店がお互い尊重しあう良い関係性。高齢で店をやめる人もいるがそれ以上に入ってきており、空き物件はほぼなく、需要に供給が追いついていない。

新規起業家への補助額上限は費用の1/3で百万円。事後申請でも良い。平成15年から令和2年まで125件の支給実績。支援の差が発生するのは問題なので、件数上限は決めず、補正を組んでも全件支援する。財源には企業版ふるさと納税を当て、ある程度吸収できる。

事業承継用の補助金はないが、店舗リフォーム、商品開発、HP開設の補助等、事業を継続発展するための支援はしている。

・写真文化首都・写真の町

38年前から取組み、町民や職員にとっての精神的支柱。委託せず自分達でやり切っており他の事業をやる上でノウハウの蓄積にもなっている。

・HUC（東川ユニバーサルカード）

単純に地域通貨のしくみというだけではなく、まちづくりカードとして、小さな町の中でいかに

3.3. 自治体に聞く～新規創業者に選ばれるための施策

東川町

いろんなものに活用するか行政、商工会、事業所、皆で考えながら、町民の8割に浸透している。

・日本初の公立外国語学校

町立の日本語学校と元々あった専門学校が連携し常時三百数十名が滞在。外国人職員も二十数名登用している。授業料、寮費、飲食費等、大きな経済効果を生んでいる。1人1月8千円の補助はHUCにチャージすることで、町内の経済循環を図っている。

・ふるさと納税と企業版ふるさと納税

ひがしかわ株主制度という仕組みで、使用目的を明確にして投資（寄付）を募り、HUCの株主証を送付。今で言う関係人口の拡大に取り組んできた。企業版ふるさと納税にも積極的に取り組んでいる。現在24社と関係を構築。福利厚生社員研修等で来てもらい宿泊施設を2泊まで無料で提供する等。コワーキングスペースもコロナ前から適疎（てきそ）なまちを掲げ、取組んでいる。

・高齢者福祉

高齢者の足をどう確保するのかが非常に重要。郡部の地区では地域のボランティアが病院や買い物に連れて行く見守りカーの試験運用を開始。それを検証し、今後どうするか考えていく。

自動運転バス等、インフラ整備はその後のランニングコストが垂れ流しのような状態になると維持できず、全部無駄になる可能性がある。財源に限りがあるので、ハードルは高いと考えている。



HUCの株主証



写真文化首都

・国からの補助と予算編成

地方創生推進交付金は75%補助。25%はふるさと納税や企業版ふるさと納税を使えば町の負担はゼロになる。極力一般財源を出さないで事業ができるように常に考えている。それをやれば財政状況も悪くならないし、新しいことにもチャレンジできる。町民の生活にも落とし込める。

うちの予算編成は財源もつけないと通らない。2分の1の補助金でも少ないと落とされる。逆に財源をつけさえすればすんなり通る。町長の査定も、必要な理由は各課が整理して自信を持って財源もつけてあげるなら切る必要ないと、そういう感覚なので。

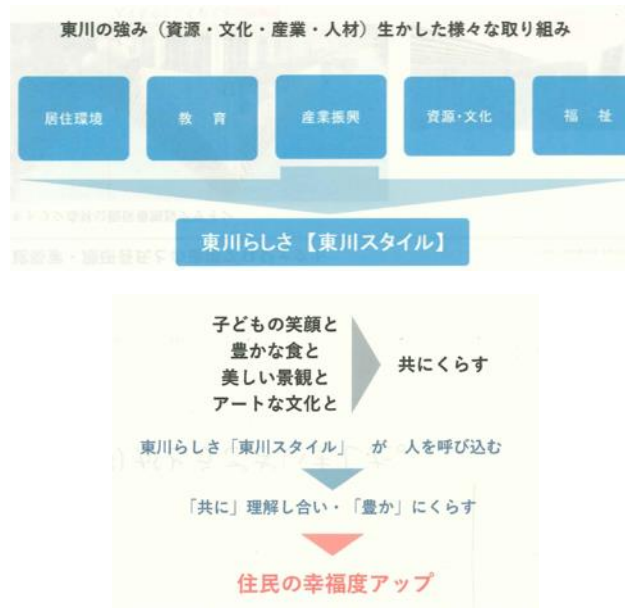
人事のサイクルは早い、前任者よりもよい仕事をしようということを経成し、財政も産業振興もみんな経験していて話が早いし関わりやすい。各課から上がってこなかったら、財政担当がこれが漏れていると指摘するパターンがある。他の町からの視察で驚かれるところ。

・取組から感じている課題や効果

補助金を使う漏れがないように気を配っている。また、ただ受け取るだけでなく、どうして補助するのかの意味を周知し、町内会や商工会への加盟等を条件にしている。

移住者が増えるといいことも悪いこともある。土地の価格上昇等、課題も増えていく。新旧コミュニティの軋轢については、この25年の間で移住者が50%を超えたため、今はほとんどない。

移住者の中で特に勤め人の動きが激しい。旭川で仕事する人。子供達は旭川の高校に行くため、9割が出てしまうが、東川を好きだというのが変わらない。例えば東川町役場職員の募集に昔は地元の子は応募してこなかった。応募があっても試験に通らなかったり。最近は地元の優秀な人材が



役場に応募してくることが多く、3年前には採用してみたらトップから4人全員が東川町出身者だったことも。子供達が東川町が好きだから東川町の職場に戻ってこようという意識を持つようになってきたように感じている。

いろんな施策を打って事業者を呼び込むことや起業にも繋がっているが、結局子供達がどう感じて東川町で暮らしていたのか、大学卒業するタイミングでやっぱり東川町に勤めたいとか町の仕事をしてみたいという気持ちに繋がっているのは、やってきたことは間違いではなかったと思う。

15年～20年が経って最近効果が始めていると感じている。

3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組①

個店からのお話の中に「補助金等の情報は商工会議所がすぐに教えてくれる」「困ったら商工会に行けば良い」等のお話がありました。小規模小売店にとって、身近で頼りになる存在となっている商工団体等の組織が、経営指導、事業承継や創業の支援を含め、商店街や地域経済を活性化するための様々な取組を行っています。商工会議所、商工会、商店街組織とまちづくり会社に取組の概要等を伺いました。

商工会議所と商工会

商工会議所は、商工会議所法に基づき原則として市の区域に、商工会は、商工会法に基づき主に町村部に設立され、商工会議所は、国際的な活動等、商工会に比べ幅広い事業を行っています。

どちらも会員制の非営利経済団体であり、中小企業の活力強化と地域経済の活性化の実現を目的としており、個人事業者や中小企業に対する経営相談、融資・補助金の案内、人材育成等の支援、事業承継、創業支援により地域雇用の増加を図る等、地域経済の持続的発展のための体制を構築しています。

網走商工会議所

所在地：網走市南3条西3丁目14-15 網走産業会館 2 階
<https://www.a-cci.or.jp>

B C P（事業継続計画）策定等支援

令和3年度は毎月3日間の日程で「事業プロセス相談室」を開設し、11月には「B C P策定セミナー」を実施。どちらも専門家が講師を務めている。

小規模事業者が経営を行う上でI TやB C Pの導入を進めることは、生産性向上やウィルス感染対策、災害への備え等企業の強靱化にも繋がるので、力を入れている。



保存版 **事業プロセス相談室** **を開設します！**

10月10日 11月10日 12月10日 1月10日
 5日 9日 14日 11日
 6日 10日 15日 12日
 7日 11日 16日 13日

ホームページで商品を販売しているんだけど、どうやったらもっと売れるかな

気候変動で災害が頻発している。災害に強い会社にするにはどうすれば

文書をデジタル化して紙を減らすことができないかな

最近よく聞くB C Pって難しそう。会社の規模にあった取り組みがしたい

販売拡大支援

特設通販サイト「あばしり自宅満喫プロジェクト」を運営。コロナ禍のピンチをチャンスに変える発想で名産品や観光資源（食品に限らず宿泊券や食事券等含めあらゆる商品が対象）の販売拡大を支援する取組。集客力の高い「Y A H O O ! ショッピング」にて販売を行う。初期費用0円。商品登録は10アイテムまで1年間無料。

網走に来てもらいたいとの思いもあり、抽選で「あばしり限定商品券」のプレゼントキャンペーンも実施。



あばしり
自宅で満喫プロジェクト
 ABASHIRI "JIMAN" PROJECT

「あばしり」まるごとお取り寄せ
 網走市産品を直接お取り寄せ
 あばしり自宅満喫プロジェクト
あばしり自宅満喫プロジェクト
 abashiri.net
 「あばしり」を自宅で満喫したい方へ
 お取り寄せの魅力を最大限に引き出すサイト

全国のあばしりをお届け、買って満喫、さらには来て満喫
 あなたの希望が「あばしり」になるプロジェクト
 全国のあばしりがいへる網走市に直接お取り寄せ
 プレゼントキャンペーン
 プロジェクト参加企業募集中
 申し込みはあばしり事務局まで

網走市 網走商工会議所 <https://www.a-cci.or.jp/>

3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組①

網走商工会議所

新規創業に関する支援

令和3年度「あばしり創業ゼミナール」を対面とオンライン形式で2日間に渡り4講座開催。例年15～20名程度の参加者がいる。創業ゼミナールを受けると開業時にかかる登録免許税の免除などのメリットがある。創業ゼミナール以外にも会議所には「創業に関する相談窓口」を設置しており、創業したいという方は令和3年度は12月現在で12名ほど。業種は、飲食店や理美容のほか、ドローンを活用した事業を、農協とタイアップしてやりたいという方もいる。一からの創業だけでなく、事業承継のマッチングも視野に入れている。

平成27年に網走市が産業競争力強化法の認定を受け、新規創業の推進を宣言。これにより補助メニューを持つ網走市とも連携し、創業ゼミナールを含め様々な取組が加速した。今後も創業支援には力を入れていく。

事業承継に関する支援

平成30年に会員のうち、年齢が60歳以上の経営者に対して「事業承継にかかる実態調査」を実施。半数以上が社内承継含めて「対応できる（予定がある）」と回答したが、どこにも相談できないまま、廃業に至ってしまうケースがある。声さえかけてくれればという思いもあり、商工会議所もPRしていかなければと考えている。

事業承継はセンシティブな案件なので、セミナーではなく個別相談対応が必要と考え、平成30年度から「事業承継相談室」を開設している。令和3年度は毎月第3木曜日に「北海道よろず支援拠点」から専門の相談員に来てもらい、商工会議所の経営指導員とともに個別相談に応じている。法人、個人事業主等の規模を問わず対応している。事業承継の最初のイロハから説明し、承継に繋げるまで最短でも1年くらい、長いものだとして5年の事業計画をかけてという案件もある。

市内の飲食店が相談室を通じて従業員に継がせたケース等、親族内承継や社内承継の実績がある。

人口減少と共に事業所の数も減ってきており、「廃業支援メニュー」も存在する。当然事業承継を目指す、実態としては廃業支援か事業承継支援かの両にらみである。

網走商工会議所の会員は過去には最大1,200ほどいたが、高齢化に伴う廃業等により徐々に減少してきた。コロナ禍になってからは、補助金等支援の関係もあり70～80増えたが、約1,000となっている。

商工会議所では、会議所で全ての承継問題を解決するというよりは、会議所に来てもらって「専門員を紹介する」「専門機関に繋ぐ」というスタンス。案件によっては、札幌にある「北海道事業承継・引き継ぎ支援センター」からも支援員を派遣してもらうなど専門機関と連携した対応を行っている。



2021年 網走市創業支援事業 2021年度 網走市中小規模事業者支援事業

主婦の副業からサラリーマンのサイドビジネス、網走の物産や観光資源を活かした本格創業まで、誰でも創業の時代です！

あばしり創業ゼミナール

【日 時】 11月27日(土) 午後2時00分～午後5時00分
11月28日(日) 午後2時00分～午後5時00分

【会 場】 オンライン(Zoom)での受講または網走商工会議所での受講

【定 員】 15名の少数精鋭型です。ぜひ、お早目にお申込み下さい。

【受講料】 無 料



網走商工会議所にご相談ください

主催：網走商工会議所・北海道よろず支援拠点

～毎月第3木曜日定期開催！事前予約制～

事業承継相談室

事業承継は、会社の存続において極めて重要な課題です。

事業承継でお悩みありませんか？

- ✓どこから手をつけて良いかわからない
- ✓後継者がいない
- ✓事業の将来性に不安がある
- ✓誰に引継ぎが良いかわからない

網走商工会議所では、北海道よろず支援拠点と連携し、事業承継に関する個別相談を、10月から毎月第3木曜日に定期的に開催することと致しました。

実りある事業承継を実現するため、この機会に是非ご相談ください。

北海道よろず支援拠点とは？

中小企業の事業承継や様々な経営課題に際して、専門家（経営者、経営者、経営者）の力を活用し、経営者の負担軽減や事業の持続可能性を高めるための支援を行う機関です。

【北海道よろず支援拠点】は札幌市に本部を設け、道内6つの地域に支店を設ける体制です。

【日 時】 毎月第3木曜日 10:00～17:00 事前予約制

【場 所】 網走商工会議所 相談室 (第3会議室2階)

【対 象】 中小企業・小規模事業者の経営者・後継者

【相談料】 無 料

【相談員】 北海道よろず支援拠点 相談員・網走商工会議所 経営指導員

【持ち物】 ・直近2期分の決算書及び確定申告書・会社概要
※お持ちいただける場合のみで結構です。

【申 込】 下記申込書にて記入の上、FAXにてお申込み下さい。

【お問合せ】 網走商工会議所 中小企業相談所
網走市南3条西3丁目
TEL/0152-43-3031 FAX/0152-43-6615

よろず支援拠点（中小企業庁）

中小企業・小規模事業者の経営相談窓口。北海道では、2014年に札幌・函館・帯広・釧路・旭川・北見・室蘭の7地域に「北海道よろず支援拠点」を開設。中小企業診断士・金融機関OB等の専門家が在籍。利用料金は無料。

3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組②

美幌商工会議所・木村利昭氏

所在地：北海道網走郡美幌町字仲町1丁目44番地 経済センター 2 階
<https://ccib.or.jp>

若者に愛され、若者が活躍するまちづくり ～木村利昭氏の経歴・活動から～

木村利昭氏：現美幌町議会議員。1988年美幌町生まれ。札幌大学在学中からイベント企画の経験を積み、卒業後Uターン。保険代理店を経営。自ら若者のまちづくり組織を立ち上げたほか、美幌商工会議所主導の若者のまちづくり組織にも所属し代表を務める。美幌町観光まちづくり協議会（構成員：美幌町、商工会議所、観光物産協会、JA、森林組合、網走信金）ではプロジェクトマネージャーを務め「BIHORU BASE（マルシェ）」「machigayado（滞在型観光促進）」等の事業を展開する。自然豊かで暮らしやすい美幌町を愛し、仕組みから変えることを考え、まちづくり・まちおこしに取り組んでいる。

【美幌エール（クラフトビール）の開発】

「美幌ならこれ」と言える特産品を美幌産の原料を使ってつくりたいと木村氏のアイデアをもとに、2020年、美幌産小麦「きたほなみ」と美幌産ビート含蜜糖を使用し、釣り仲間のビール醸造士に依頼し、小ロットで醸造可能な澄川麦酒株式会社で試験的に製造した。町の特産品製作の補助金を活用したほか、美幌商工会議所青年部の創立40周年記念事業として予算を計上。樽のみ300リットルを生産したが好評につき即完売した。2021年に本格的に網走ビール株式会社で1,000リットルの生産を開始し、樽の他に瓶ビールも製造。第1弾は、ビート含蜜糖を多めにすることでさっぱりとした味わいに、第2弾は収穫したての小麦を使用し重厚な味わいに仕上げた。木村氏の会社が企画監修を行うが利益は得ていない。町内の酒販店を取扱店とし、美幌に来てほしいとの思いで、数年間は町内での販売に限定する。ふるさと納税返礼品にも登録された。作成したスローガン「#美幌エールを飲んで美幌にエール」の言葉どおり、町内の生産者、飲食店、酒販店等、美幌を応援し元気づけるための取組。

【美幌町青年活動団体 B-live】

どこの組織にも縛られずフリーで若者が楽しみながらまちを盛り上げる青年団体をつくれないうという思いから平成23年に仲間7人で立ち上げ木村氏が代表を務めた。子供達が楽しめるイベントや婚活パーティー、研修会等様々な企画に取り組み、平成30年度「未来をつくる若者・オブ・ザ・イヤー」内閣府特命担当大臣表彰を受賞。次の20代にバトンを繋ぎ、木村氏は30歳で卒業。現在は役場の女性職員が代表を務める。

【美幌まちづくり若者クラブ びほろ愛し隊】

美幌町第6期総合計画を策定する際に若者の声を反映させるため、美幌商工会議所が主導し、商店会、農協等多業種の若者で平成28年に設立された。B-liveにも声がかかり、当初から木村氏が隊長を務める。現在はB-liveより上の30～40代を中心に16名ほどが参加。ある程度の年齢や役職になると後方支援に回り新たな若者が参加する等、新陳代謝をしている。総合計画策定委員会に出席し声をあげて以降、責任を持ってまちづくりに関わっていかうと夏祭りイベント等を企画をして活動している。若者目線で「びほろの良いところ」を「美幌町非公式ページ（Facebook）」で発信。B-liveと同様、多業種の集まりのため、目的は限定されず、様々な取組を行うことができる。



美幌エールに関する取組が、日本商工会議所青年部Y E G大賞部門準グランプリを受賞。前列右端が木村氏。



B-live主催『水鉄砲で天下を取れ！BANG☆BANG☆BANG』の子供達の様子。楽しく地域と繋がることで、まちを好きになる。

3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組②

美幌商工会議所・木村利昭氏

【札幌大学と連携した町外から若者を呼び込む取組】

美幌町は人材不足が課題。高校卒業後の進学傾向は強まっており、町内には進学先が無い場合、外に出て行ってしまふ。町外から若者を呼び込むことが必要であることから、札幌大学と連携した5泊6日のインターンシップ事業を企画。学生5人に1人2社ずつ2日間就業体験してもらうだけでなく、美幌峠のトレイルにも参加してもらう等、美幌の良さ、暮らしやすさを体験し感じてもらうことを重視した取組。また、大学の講義がある期間にもオンライン授業を活用して学生に美幌で過ごしてもらうワーケーションのような取組も計画。町内に立派なスケボーパークがあるが、指導者が不在で、飲食店では、夜のアルバイトが不足している。札幌大学にはスケボーの指導者になれる学生もいるので、オンライン授業を受けながら働いてくれたら問題が解決する。更には、もし学生が自ら起業をして会社をつくってくれたら、そこへのニーズはたくさんある。町や町長と理事長や歴代の学長の間にも何かと関係性があり、札幌大学でまちづくり会社をつくり、支店を美幌に置いてもらうという構想も暖めている。

スマッピーカード（地域共通ポイントカード）の導入

平成20年に商店街活性化の目玉として「ポイントカードシステム」の導入を行った。美幌町内の加盟店で100円（税抜）の買い物で1ポイントを付与。150ほどの店舗がある中、約80店が加盟。売上の2%を個店が負担。1%は消費者還元、0.1%は高齢者や子供達へのための事業、0.9%は運営費に使用される。プリペイド機能も有し、3万円までチャージが可能。お得なセールや、1万円のチャージで一般利用者は3千円、子育て世帯は5千円のプレミアム商品券がもらえる町の補助金を活用したイベントも年2回実施。美幌町は子育て世帯支援に力を入れている（待機児童もゼロ、発達支援センターや児童センターも充実している）。

加盟店なら飲食店でも使えるので町内の店舗の売上増と町内の経済循環に繋がっている。

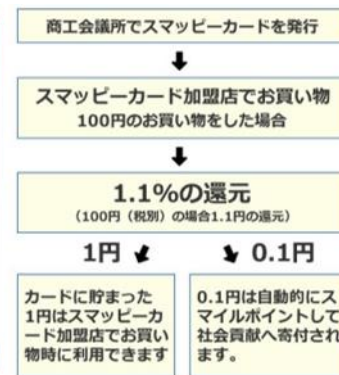
事業承継に関する支援

課題として、後継者不在のほかに、商工会議所が支援する小規模店にはコロナでより一層「経営の先行き不透明感」が強い。そのため、後継者が売上を伸ばすための新たな事業計画をいっしょに考えて策定する支援をしている。国の持続化給付金を活用し後継者が実施する事業には町からも更に上乗せ補助がある（補助対象は販路開拓等の事業。補助対象経費から国補助金を控除した額の2/3以内。限度額50万円）。こういう補助があると新たな事業にチャレンジしやすい。販路開拓の専門家の個別相談を受けたりしてもらい、どうやって売上を伸ばしていくかをなるべく後継者が中心になって考えてもらう。先代社長にも、やれるならやってみようという気持ちはある。後継者が真剣に取り組むことで社長の見目がかわる。これを親子で話をするきっかけにしてもらい、計画をつくり事業承継を進めるのがよいと思っている。

従業員承継の事例もある。売上有る企業であればうまく承継できるが、従業員に全く経営者の感覚がないのでサポートが必要。

事業承継は経営支援というより「心情的」なもの。そこが本当に難しい。親族内承継でも代表者と後継者が仲が良いケースが少ない。「親子だからこそ」お互いに不満があると、意見・感情がぶつかってしまう。お母さんが間に入ってくれるケースも多いが大げんかしてやめてしまった店もある。だからこそ、商工会議所や事業承継・引継ぎ支援センターの専門家等、第三者が間に入って話を聞かせてもらっている。

第三者承継については、いろいろマッチングの支援も出てきているが、地方に住んで小さな個店をやりたい人がどれだけいるか、一朝一夕にはいけないと思う。しかし、1つのお店がなくなるとお金が外に出てしまふし、雇用もゼロになってしまうので、やはり事業を継続してもらうことがこの地域の活性化にとってすごく大事なことでと考えており、今後も支援に力を入れていく。



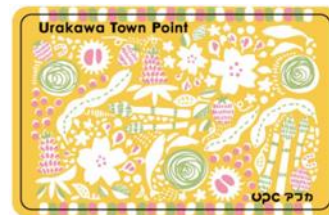
3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組③

浦河商工会議所

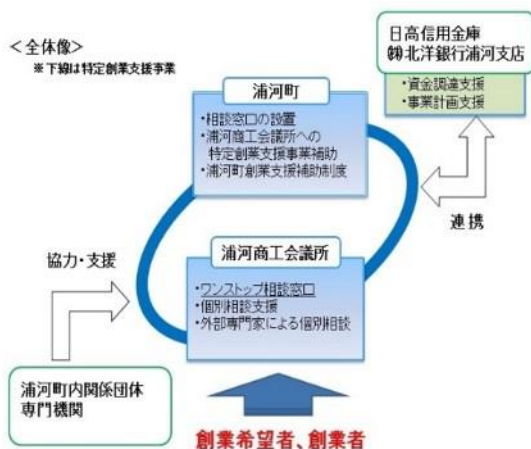
所在地：北海道浦河郡浦河町大通1丁目36番地
http://www.net-urakawa.com/ci

うらかわタウンポイントアップカ（地域共通ポイントカード）の導入

浦河町商店街連合会では、2019年から町内の加盟店で利用できる地域共通ポイントカード事業を実施している。連合会と加盟店等が連携し、ポイントを活用した新たな地域内経済の活性化を図り、あわせて地域資源を活かした観光の充実による地域外からの消費人口の獲得を目指している。買い物100円（税抜）につき、1ポイント付与。加盟店は約100（2021.7.5現在。来店ポイント店含む）。30倍のポイントを付与する期間セール等も実施。また浦河町では子育て世帯への医療費やチャイルドシート購入費支援のためのポイント付与、健診受診やイベント参加促進のためのポイント付与等も実施している。



創業等支援 ～町の補助金を活用した支援、情報発信を強化～



【浦河町創業支援事業計画】

産業競争力強化法に基づく浦河町創業支援事業計画を策定し、平成29年5月19日付けで国の認定を受けている。これに基づき、浦河町、商工会議所、日高信用金庫、北洋銀行浦河支店などの機関が連携し、創業者への支援に取り組んでいる。

【特定創業支援事業】

浦河町で創業を考えている方に行う継続的な支援で「経営」「財務」「人材育成」「販路開拓」に必要な知識を身につけるためのセミナー等。商工会議所が実施する。「特定創業支援事業」を修了すると、本人の申請により浦河町から「証明書」が発行され、会社設立時の登録免許税の軽減措置、創業関連保証の特例等を受けることができる。

【浦河創業支援補助金（浦河町独自事業）】

新規創業者及び第二創業者（新分野に進出する後継者）へ、創業等費用の対象経費の2／3以内、最大100万円を補助。

自分で商売を始める場合、創業資金の確保が一番難しい。

農業分野では農水省の補助が充実しており、3年間の研修期間に6～700万円くらいの支援金を受けただけなので、後継ぎがどんどん増えている。漁業のほうも増やそうと動いている。一方、小売店はいくまでも商売なので金融機関からお金を借りてくださいと、サポートがなかった。

この支援補助金が始まってから、10件ほど創業した実績が出ている。そのうち、3名（ラーメン店、牛乳販売、飲食業）についてはパンフレットやポータルサイトに掲載している。



浦河商工会議所

【うらかわ商いポータルサイトの開設】

地方創生のためには、外から人を呼び込むことが必要。地元の高校との連携で行ったアンケート調査の中で、1度浦河で暮らし、町を出て、30歳とか年齢を重ねたときに、「もし働く場所があれば浦河に帰りたい」という人達がすごくたくさんいるとわかった。また、浦河町は軽種馬の産地という土地柄、すごく労力がかかっても雑草は手で抜く等、農薬の使用が制限されており、空気・水もすごくきれいで美味しい。馬が好きな人はもちろん、アトピー性皮膚炎が良くなるからと、「ちょこっと暮らし（ショートステイ）」の実績は、道内では釧路に次いで2番人気。

そうしたUターン希望の浦河出身者やIターン希望者に「こういう仕事があってこういう支援をしているからどうぞ（帰って）来てください」という「情報」を届けるため、これまではパンフレットを作成していたが、より効果のある情報発信が必要だろうと言うことで、2021年「うらかわ商いポータルサイト」を開設した。商工業者に関する町内支援機関の補助制度やイベント情報など、商いに関するさまざまな情報が詰まっている。町や金融機関が実施している補助金や融資、販路開拓支援の各種制度のほか、各機関が行うセミナー・展示会のイベント情報、専門家派遣、補助金、資金繰りなどの詳細や利用までのフロー、各種支援制度を使った地域内事業者の事例などを掲載している。今後はYoutube等も活用していきたい。



商いの先輩に聞く事例



【新規創業】スナックく
るみ 畑 操子さん
1970年からご主人が営ん
でいた理容院を改修し、
妹さ…



【事業承継】寺江牛乳店
渡邊 仁さん
寺江牛乳店で従業員として20年以上勤務。浦河町に…



【新規創業】ラーメン 八雲 高木 幸治さん
札幌市「純運」にて修行。知識経験を活かし、生まれ育った町…



商工業者向けセミナー・イベント情報



商いの困りごとはありませんか？



【今後の支援目標】

大型店等との競争で経営が厳しい状況のままでは事業承継を目指すのは難しいが、建設業や塗装業等、技術職が関係する業種ではうまく行きやすいと思う。今後の目標として商工会議所で派遣業の資格を取って「人を派遣する会社」を起こすことを考えている。町内には浦河が元気になるために、のれんを継いでくれる人がいれば全部譲るよと協力的な店もあるので、技術を伝承する期間の給料や住む場所を用意することが必要になってくるとは思うが、地域おこし協力隊の制度を活用する等、町とも連携して取り組むことができたらと思っている。

3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組④

東川町商工会

所在地：北海道上川郡東川町東町1丁目1番15号 道の駅「道草館」2階
<https://r.goopen.jp/sr-01-014581s0002>

ひがしかわユニバーサルカード（地域共通ポイントカード）の導入

東川町の各個店の店頭には個性と特徴を表現した木彫看板がかかげられ、中心市街地の賑わいを創出している。これは昭和61年の東川町商工会青年部の事業が始まりだった。現在、商工会が最も力を注いでいる取組は、ひがしかわユニバーサルカード（HUC）の普及及び利用価値の向上である。

東川町の個人消費の多くは旭川市に流出し、地元の小売店は大変厳しい状況にあった。以前から磁気ポイントカード事業を実施していたが、加盟店も利用者も少なかった。地域経済の活性化のため、ポイントカード、行政連携、電子マネーの運用等、様々な機能を期待できる日本カード株式会社のシステムを採用し、2017年にHUCを導入した。

商工会担当者が各店舗に説明に赴き、加盟店舗数は飛躍的に伸び、金融機関や町の施設等も含め約120施設で利用できるようになった。

町内小売店・飲食店だけでなく、あらゆる業種が加盟し、現在では町民の8割が利用している。

利用者には買い物100円（税抜）につき1ポイントが付与される。電子マネー機能を活用し、町内独自のHUCマネー「キャッシュレス決済」を実施。2020年には町内のスーパー、道の駅にHUCマネーの専用チャージ機を導入。チャージをすると、1.5%のプレミアムポイントが付与される。

行政の施策にも様々活用される。子どもが児童館等の施設利用時にタッチすると、保護者へ自動でメールが送信され、見守り機能を果たす。健康センターの利用で、健康増進に関するポイントが付与、日本語学校に通う外国人留学生への月額補助をポイントで付与、分譲地購入補助をポイントで付与、ひがしかわ株主制度にも活用される等、地域内経済循環を大きくするだけではなく、関係人口を増やす取組や様々な施策にも用いられている。さらにアプリを導入し、利用者の利便性向上に繋がっている。将来的に蓄積データを分析し施策に反映させる等、ポテンシャルにも大きいものがある。

商工会の中に設置されたHUC運営事務局が、インスタグラム等SNSに運営ページを開設し、お得なイベントやセール等の情報発信を行い、利用推進を図っている。

新規創業等支援 ～行政や金融機関と連携し、漏れなく支援する～

税理士・中小企業診断士等の専門家派遣は積極的に活用し、事業計画策定や補助金の申請等、事業者への支援を行っている。

東川町では近年、こだわりを持つカフェやレストラン、ベーカリー、セレクトショップ、工房など、「Life（暮らし）」の中に「Work（しごと）」を持つという、ライフスタイルを重視する個性的な小さな店が増加傾向にある。高齢化に伴う小売店の廃業もあるにはあるが、そういった新規創業者が商工会の会員になることが、町の創業支援補助事業の適用要件にもなっていることから、商工会の会員数についても令和3年度10月時点で210と、前年度から13増えている。

東川町の産業振興課とは風通しの良い関係を構築し、何かあればすぐに町庁舎へ赴いている。地元信組とも連携している。支援が必要な移住起業家等の情報を拾い漏らさないためにも、連携することが重要。東川、鷹栖、東神楽の三町の商工会でも「広域連携体制」を構築している。



HUC運営事務局
 @huchigashikawa・商品・サービス

ホーム レビュー 写真 コミュニティ その他

29日は
HUCの日!

10,000円のチャージで
300円分の電子マネー
プレゼント

1 スタンプラリー開催
500円以上のお買い物・お食事
を5カ所以上すると1000Pプレゼント!!

500円以上買い増したレシート
(HUC加盟店以外でもOK!)

5枚を加工金で交換できる!!

3密避けて町内消費!

2 SNSアプリで商品券プレゼント

アプリは店舗ごとに用意済み
商品券はアプリで交換可能

1枚...500円×1枚
2枚...500円×2枚
3枚...500円×3枚
4枚...500円×4枚
5枚...500円×5枚

商品券は店舗ごとに用意済み
商品券はアプリで交換可能

3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組⑤

上土幌町商工会

所在地：北海道河東郡上土幌町字上土幌東3線237番地
<https://www.yurumachi-kamishihoro.com>

販売拡大支援 ～バルーンカード（地域共通ポイントカード）の導入等～

2020年に上土幌商工会のウェブサイト『ゆる街っく！かみしほろ』を開設し、まちのグルメや逸品、お土産、その他商品の取扱店を含め、商店街等の情報を発信している。

めかびら温泉郷やスキー場、ゴルフ場、ナイタイ高原牧場、大雪山国立公園、旧国鉄土幌線コンクリートアーチ橋梁群等、豊富な観光資源に加え、2020年には新たな観光拠点となる「道の駅かみしほろ」がオープンし人気を集める上土幌町だが、経営者の高齢化、人口減少による購買力の低下に加え、帯広市への消費流出等も要因となり、町内の事業所数はピーク時に比べ減少してきた。

地域経済の活性化の起爆剤として、プレミアム商品券の販売等、効果のある取組をおこなっているが、持続可能な仕組みとして、経済産業省のキャッシュレス決済導入補助金を活用し、商工会内に設置している「かみしほろバルーンスタンプ協同組合」が、電子マネー機能を追加した地域共通ポイントカード（バルーンカード）を2020年に新たに導入した。

高齢店主のi-pad利用等が課題となっており、商工会員約160のうち加盟店数は約40と、まだまだ伸びしろがある状況だが、一方の利用者の総申込数は2021年11月時点で5,689枚（うち町外1,242枚）と多くの方に利用されている。利用者には買い物100円（税抜）につき1ポイントが付与され、加盟店で1ポイント1円として利用できる。最大45,000円分までチャージが可能。

上土幌町は子育て世帯に手厚い支援を行っており、通常のバルーンカードとは別に、バルーンスタンプ子育て支援カードを18歳未満の子一人につき一枚発行している。このカードは1,000Pで10,000円分の商品券と交換できることから、住民の好評を得ており、現在、介護支援カードの導入も検討している。

新規創業等支援 ～チャレンジショップ事業等～

新規創業支援に係る商工会の役割としては、事業の周知と事業計画策定の支援がある。代替わりや別業種をやることでも支援を受けることが可能であり、これを活用し民泊を始めた建築会社さんもある。上土幌町には近年、移住定住希望者が多く、少ない資金での創業を希望する人もいる。商工会では、創業希望者が、町内の施設を利用して一定期間お試しで出店ができる「チャレンジショップ事業」を行っている。令和2年度と令和3年度はコロナ禍で開催を見送ったが、過去の参加者には、この事業を利用し実際に町内での起業に至った実績もある。移住者の中でも地域になじもうという姿勢で、熱意を持って努力する人をこういった事業で応援したい。

補助事業の審査会では、商工会が採択に関するチェック機能を果たしている。町の規模が大きいので、経営の専門家が所属する商工会が認めれば、町も大抵OKを出すという信頼関係が成り立っており、円滑な審査及び速やかな交付に繋がっている。

事業承継についても、商工会は事業の周知、事業承継計画作成補助、株式譲渡申請支援等を行っている。



北海道商店街振興組合連合会



組織の概要

設立：昭和43年3月5日

所在地：北海道札幌市中央区北1条西2丁目2番地 北海道経済センタービル7F

組織の概要：道内の商店街振興組合を会員として設立された支援・指導団体。現在14の市商店街振興組合連合会と107の商店街振興組合が会員となっている。組合員総数は約4700店。

取組・支援の概要

○支援活動…全国商店街振興組合連合会、46都府県商店街振興組合連合会とのネットワークを活かした支援

○商店街振興支援…商工会議所、商工会、北海道中小企業団体中央会などの各種団体との連携、協力

○情報発信…北海道商店街情報サイト「KuLeBa（クレバ）」の運営

地方部の商店街の現状と課題

・ピーク時の平成11年には道内17の市商店街振興組合連合会と182の商店街振興組合が存在していた。そこから解散などにより現在は14の連合会と104の組合に減少している。組合解散の要因は様々だが、少子高齢化、人口減少等外的要因や、経営者の高齢化や後継者不足など、それに伴う活動の困難というのが要因だと考えられる。家賃や人件費等の関係で事務局を設置するのが難しいところもあり、組織の機能が低下、例えば関係書類の提出やアンケートの回答が滞ってしまう等の状況もある。地方では特に高齢化が進み、情報化への対応が遅れており、メールでの情報共有も困難な状況である。

・とはいえ、国等の各種支援施策を受けるためには組織が必要なので、新たに組織化した商店街もある。若い人達が立ち上げた新しい組織や、代替わりが上手く行われ、以前青年部で活躍した人達が組織の中核に切り替わったところでは、地域コミュニティを支えるためのまちづくり活動を展開するなど、新たな動きもある。

・若い人材が入っても、やはり組織なので、決定権を持つ高齢の役員が交代しない限り商店街の新陳代謝が起こりづらい。ポイントカード等の仕組みも、消費者のニーズに合わせた対応が必要になる。地方で最先端の機器の導入は、受け入れられるのに時間を要する。地方の商店街を構成する中小小売店舗では、店舗の他にも他地区の不動産等を所有し多角的な経営を行う企業も中には存在する。地方の商店街こそ地域住民の身近な存在として生活基盤を支え、地域の安全・安心で快適な地域社会づくりに取り組む必要がある。

・地方で商店街を構成する店舗は夫婦二人で営む「パパママストア」が多く、また店舗兼住宅でもあり、賃貸や承継するという状況になりにくいという課題もある。

・商店街活性化のため、国等の助成は用意されているが、定額補助ではなく1/3程度は自己負担が必要になる。その自己負担分を商店街で補うことは難しい。予算に余裕のないところが圧倒的に多い。地元自治体と連携し、地域の課題に対応したビジネスの創出や地場資源を活用した付加価値の創造、消費拡大の取組など新たな魅力創出による地域価値の向上など、地域の稼ぐ力を高める取組が求められる。

3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組⑥

北海道商店街振興組合連合会

商店街の活性化へのアイデア

- ・地域住民が使う「ポイントカード」や観光客向けの「スタンプラリー」等、地方それぞれ特有の企画を実施している。
- ・商店街でイベントを行っても、イベント会場にしか人が来ない、お店にはメリットがない、という議論がよくある。お店の部分を良く見せるために、商店街活性化の「新・三種の神器」と言われるものがある。①「バル」：函館でバル街というものがある。ちょっとしたおつまみを出して一杯飲めるくらいで飲み歩きしていく企画で、全国でも行われている。②「100円商店街」：商店街が軒を連ね店先にいろんなモノを100円で売ることにより集客する取組。ワンコイン100円、500円、現在では様々なパターンがある。③「まちゼミ」：商店街を構成する店主が得意とする内容のゼミナールを開催。例えば喫茶店なら「おいしいコーヒーの入れ方講座」など。店の特徴などを少人数に説明し1ヶ月くらいの期間で今日はこの店、明日はこの店といった形式で各店を利用してもらう。愛知県岡崎市が始まりで全国各地で利用されている。これらの取組は個店のPR活動にもつながると考えられる。
- ・地方部の商店街の「ハロウィン」も良い企画。子供達に無料でお菓子をくばり、化粧品店なら付き添いの親にも入ってもらって試供品を渡すなど店を知ってもらう機会ができる。商店街としてはお菓子だけ用意すれば良い。
- ・「朝市」「野菜市」「マルシェ」等の名称の企画で生産者とうまく連携している商店街もある。
- ・コミュニティカフェやデイサービス施設の運営をする商店街もある。
- ・観光型の商店街では、震災やコロナ禍で観光客が激減し、地域の人達に目を向けるきっかけになったと思う。
- ・コロナ禍でネット上でのバーチャルリアリティやYouTubeを活用したり、企画や発信の仕方も変わってきている。
- ・補助メニューを使う場合、短い申請期限に間に合わせるためには、普段から組織内で企画内容を検討し、ストックしておく必要がある。常に他都市の事例にアンテナを張り、自身の商店街でも身の丈にあった取組可能な要素を考えておくことで、申請の検討期間が短縮できる。
- ・商店街振興組合の活動をバックアップするため、役員有志で株式会社を設立し、意思決定をスムーズに行っている地域もある。
- ・地域によって文化や環境、客層などが異なる。それぞれの地域に合った形の独自のメニュー出しが必要か考える。

商店街と地域コミュニティ

- ・以前は商店街は買い物をする場と言われたが、今は住民の生活を支えていく役割がある。ただモノを売っているというだけではなく、地域住民の生活環境、文化の継承、防犯活動、子育て支援、高齢者対策など様々な部分を担っている。自分の商売を抱えながら住民の生活機能を維持するためにボランティア精神で街を良くする活動をしていることを理解してほしい。
- ・災害時にすぐに連携して、炊き出し、物資の配布や避難誘導などができるよう、対策をきちんとしている商店街もある。発電機はどこにあって、自分たちの商店街では何が出来るか、BCP計画のようなものを事前に取り纏め、訓練することも必要。
- ・商店街は地域に生かされており、自分の店は後回しにしても地域のために活動していかなければいけないという意識、そういう覚悟を持って活動していくことが必要ではないかと思う。

3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組⑦

札幌市商店街振興組合連合会



中央区	東区
■一番街商店街振興組合	■環状通東商工振興会
■行啓通商店街振興組合	■栄町中央商店街振興組合
■札幌駅前通振興会	■札幌商店街振興組合
■札幌三番街商店街振興組合	
■札幌狸小路商店街振興組合	西区
■札幌地下街商店会	■琴似商店街振興組合
■札幌四番街商店街振興組合	■発寒北商店街振興組合
■薄野本通会	■発寒商店街振興組合
■二番街商店街振興組合	
■円山商店街振興会	白石区
■札幌市場外市場商店街振興組合	■北都商店街振興組合
北区	豊平区
■麻生商店街振興組合	■月寒中央商店街振興組合
■北24条商店街振興組合	■豊平商店街振興組合
■篠路中央商店街振興組合	■南平岸商店街振興組合
	■平岸中央商店街振興組合
■太平8丁目通商店街振興組合	■美園商店街振興組合
南区	清田区
■石山商店街振興組合	■清田地区商工振興会
■藻園商店街振興組合	
	手稲区
	■手稲本町商店街振興組合
	■星置駅前商店街振興組合
	■前田中央商店街振興組合

組織の概要

設立：昭和42年3月13日

所在地：北海道札幌市中央区南3条西3丁目11番地 メッセビル7階

組織の概要：札幌市内をエリアとする商店街の連合組織で「北海道商店街振興組合連合会」に所属。札幌市内33商店街、約2000店が加入している。

取組・支援の概要

- 指導事業…会員商店街の各種事業への支援、助言
- 教育研修事業…会員商店街及び加入店の運営モチベーションを高める学びの場を提供
- 情報化対応事業…商店街加入店の情報化をバックアップ
- 組織強化事業…商店街で活躍する人材の育成、活動ネットワークづくり
- まちづくり活動支援…地域と商店街がともに進めるまちづくり活動を支援
- 北海道日本ハムファイターズなどスポーツ団体との連携

道内の商店街の現状と課題

・道内と道外の商店街では「周辺人口」に違いがある。道外では周辺人口が多い。隣町との距離が近く、比較的楽に隣町から買い物に来られる。道内では隣町との距離が遠く、その隣町にも数千人しか人口がない状況。道外にはシャッター街が再生し、新たな賑わいを生んだ例がある。中心部から外れた商店街で、古い店舗を使い若者が商売をはじめ、それに興味を持った若者が集まり異色の一大空間が出来上がった。ただし、そこが恵まれていたのは周辺人口が多く、人を呼べる要素があったということ。

・北海道は外からの「観光」を最上位に経済循環を考えるべきだが、飛行機の小型化により沖縄便のように団体客が乗れる枠が少なく、修学旅行先にも選ばれなくなっている。リピーターに飽きさせないことも必要。通行量が多ければ、商人は儲かる工夫を自発的にすることが出来る。全道一律には難しいが「拠点」をつくって人を呼び込み、魅力のある体験メニューや飲食を提供していくことを考えないといけない。

・地方の商店街を考えても、問題になるのは通行量。商店街でイベントや何かのフェアをしても一時限りの人出。恒久的に人を集めるにはどうしたらよいのか。人が来ても、興味がある商品が揃っていないければ誰も買い物をしてくれない。1つ1つの店に魅力がないと商店街にならないので個店の意識改革も必要。

3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組⑦

札幌市商店街振興組合連合会

商店街の活性化へのアイデア



- ・悩んでいる若い世代をどうやって活性化させていくか。研修会に参加をしてもらい、外からの刺激を味わってもらおうと良い。小規模小売店は家族だけでやっているところが圧倒的に多い。従業員は雇えないので、そうすると朝から晩まで外に出られない。しかし、商売を未来へ繋げるためにはアイデアが必要。研修会では元気の良い商店街の事例を聞くことが出来たり、交流を持つことが出来る。そこから刺激を受けて「やってみよう」というアイデアを持つことが出来る。道外の研修では、いろんな都市を見ている人々と話している事を感じることが出来る。若者はとにかく外に出すべき。いろいろな体験をさせないと育たない。
- ・我々の研修も、昔は商業論みたいなものをやっていたがあまり好評ではなく、今は実践的なポップの書き方、接客マナーや話し方講座、そういうものを主にしている。宴会もミニイベントで良い経験の場。幹事や司会は青年部に任せているし、一言もらう等、参加感や楽しむことを大事にしている。失敗もあるがそれも経験だし、達成感や自信にも繋がると思う。
- ・札幌では中心地だと地代が高いのであまりないが、ほかのエリアだと若者による出店の相談はある。スタートアップの補助金など、若者支援は行政も手厚くやっている。商店街もそういった人たちを受け入れ、見守りながら育てるといような土壌があるかが大事。
- ・若者が地方部で店をやろうとしても1店舗では難しい。そこだけで特定の顧客を持っていれば良いが、普通の商売は特定客が半分、フリー客が半分。そしてフリー客のうちの半分が特定客に変わっていく。地方では高齢化や転出で特定客も徐々に減っていくので、いかにフリー客を補充できるかがポイントだろう。やはり人流を生むためには連携が必要。

商店街と地域コミュニティ

- ・組織論にもなるが、地域コミュニティへの商店街の参画意識がすごく低いと感じる。「行ったら何もしない」「面倒な仕事を押しつけられる」といった意識があるのではないかな。ただ、地域が活性化しないと自分の店が潤わないはず。この辺りをもっと理解してほしいと思う。同じ目標を持ち、皆でやってみると、達成感が得られ、仲間が形成され、その地域は次のステップへ進んでいく。補助金をうまく使って新しいことにもチャレンジできる。ただ、苦痛の中やらされている感じだと続かないので、楽しく続けられる工夫が必要。
- ・結局、作り上げた空間も地元で守っていくという意思がある人がやっていかないと維持できない。地場意識、愛着をきちんと持ってもらうことが大事。狸小路商店街にはナショナルチェーンのお店が多くなり、営業者と所有者が一致するところが少なくなった。そこで店長を集めて楽しく遊んでもらおうと「店長会」というものをつくった。そこでコミュニケーションが出来るので、朝に商店街を掃除しましょうとなればちゃんと集まってくれる。そういう新しいコミュニティの作り方を考えていかなくてはいけない。経営指導までは難しいが、良く話を聞き、困ったことがあれば代表して役所に伝える等、組織には大事な役割があると思っている。

3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組⑧

株式会社 まちなか網走

設立の経緯

網走市内唯一の振興組合「網走中央商店街振興組合」は昭和44年に設立された。「apt.4（アプトフォー）」と呼ばれる延長900メートルのアーケードを中心とした街区の約50店舗が加盟している。

中核を担っていた、地上5階、地下1階の「金市館デパート」から換わった「ラルズ」が平成21年に閉店し、空きビルになっていたため、「寂れた商店街」との印象で客足が徐々に離れていくことに危機感を持った組合は市の補助を受け土地建物を取得し、平成26年に解体に着手。跡地活用のため組合と市や商工会議所等の関係者による「まちづくり会社設立協議会」が発足。

平成30年にまちづくり会社「株式会社まちなか網走」が設立された。

会社の概要

設立：平成29年11月1日

所在地：北海道網走市南4条西条西1丁目9 まちなか交流プラザ内
出資者等：網走中央商店街振興組合と（株）日専連オホーツクあばしりが出資。振興組合の代表がまちづくり会社の代表も務め、一体的に活動するが、組合でできることでも会社組織にすることで柔軟、迅速な意思決定、収益事業の自由な展開も可能になった。

事業の概要

- 商店街中心部「らるあーと（ラルズ跡地）」の活用
- 商店街情報発信サイト「アバマチ」の運営
- 「テクテク網走めぐりアプリ」導入による商店街の人流創出
- 商店街の中の宿泊施設「ワタラ（ゲストハウス）」の運営
- 商店街での創業希望者支援 など



商店街中心部「らるあーと（ラルズ跡地）」の活用

ラルズ解体後の跡地を商店街のにぎわい創出の拠点とすることとし、「らるあーと」と名付けイベント会場として活用。7月から9月の毎週土曜日には、朝6時半から「らるあーと朝市」を開催。地元の農家も6軒ほど出店し、網走産の新鮮野菜などのほかパンやコーヒーも用意し、高齢者層を中心に毎回200人ほどが買い物に訪れ、にぎわいを生むイベントとなった。また、キッチンカーやフリーマーケット出店者を集めた「NORTH TRUNK PLAZA」等、若年層も含めたより広域の集客を図ったイベントも開催している。跡地への網走市庁舎移転が決定したが、移転後も休日には市役所駐車場でイベント開催を続けていく見込み。

商店街情報発信サイト「アバマチ」の運営

網走を応援してくれるファンづくりを進めるため、まちづくり会社のオススの一品が手に入る情報発信サイト「アバマチ」をリリース。インバウンドの回復も見据え、日本語のほか、英語、中国語など外国語のまち歩きガイドパンフレットを作成し、「アバマチ」にも掲載。網走中央商店街の地図や各店舗の特徴等を紹介している。



3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組⑧

株式会社 まちなか網走

「テクテク網走めぐり（デジタルスタンプラリーアプリ）」導入による商店街の人流創出

2021年、訪れた場所の地図を塗っていく位置情報ゲーム「テクテクライフ」とコラボし、網走市内の観光地や地元で人気の飲食店、小売店などを回ってもらうデジタルスタンプラリーを導入。オホーツク流氷館や博物館網走監獄をはじめとする観光スポット、映画のロケ地、ローカル線の無人駅のほか、まちなかの飲食店や小売店をチェックインスポットとして設定している。チェックインする際に、スタンプラリーに参加している画面を見せることで入場料が割引される「テクテク割」の特典も用意。スタンプラリーのクリア段階に応じて、抽選により網走の特産品「毛ガニのケダマ」等が当たる「ガラポンくじ」ができる。

地元住民も含め、観光・周遊の中で網走の魅力を再発見してもらい、消費を促す新しい取組。

商店街の中の宿泊施設「ワタラ（ゲストハウス）」の運営

2020年、商店街の中（網走市南4条東1丁目6番地 森川ビル5階）に、国及び市の補助金を活用しゲストハウス「ワタラ」を設置。宿泊料は1泊5,000円。

住宅宿泊事業法（民泊法）に準じており、1年間に営業できる日数は最大180日のところ、令和3年度は長期の予約が入ったことでその営業上限を達成。受付や掃除等を直営で運営しており、年間を通して会社の利益を生んでいる。

宿泊者向けの「まち歩き体験ツアー」なども企画し、好評を得ている。

若者を呼び込み、新たな事業展開の力に

小売店の存続については、業種・業態を変化させながら新陳代謝していくことが必要だと感じている。例えば本屋が、本屋とカフェと音楽教室にチャレンジしてもよい。

商店街の活性化を「誰がやるのか？」という問いに対しての1つの答えとして、「地域おこし協力隊」の力を借りることは有効だと思う。実際にまちなか網走でも働いてもらっている。ゲストハウスにも携わってもらい、当初は交流が苦手な感じであったが、すぐに馴染んでくれた。

今後は「コワーキングスペース」の設置を考えている。市や商工会議所とは相互協力の関係を構築しつつ、より身近な存在として、起業等を考える人の声を拾い上げ、まちづくりに貢献していきたい。



網走まちなかゲストハウス



まちなか交流プラザ

3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組⑨

株式会社 生涯活躍のまちかみしほろ

設立の経緯

2015年に「上士幌町創生包括プロジェクト上士幌版CCRC（生涯活躍のまち）」の推進を掲げ、上士幌町人口ビジョン・総合戦略が策定される。

「生涯活躍のまち上士幌町創生包括プロジェクト事業」が2016年国の地方創生加速化交付金、2017年地方創生推進交付金に採択される。

2017年「生涯活躍のまち上士幌町創生包括プロジェクト基本構想」が策定され、まちづくり会社「株式会社生涯活躍のまちかみしほろ」が設立された。

会社の概要

設立：平成29年9月4日

所在地：北海道河東郡上士幌町字上士幌東3線235番地6 起業家支援センターhareta内
出資者等：上士幌町、(株)コミュニティネット、上士幌町商工会、上士幌町農業協同組合、(社福)上士幌町社会福祉協議会、(社福)上士幌福寿協会、社会医療法人北斗、NPO法人上士幌コンシェルジュ、(株)十勝毎日新聞社、帯広信用金庫、十勝信用組合、(株)北洋銀行、(株)北海道銀行が出資。代表は商工会長、取締役は副町長とJAから選出。

経営理念は「町民が活き活きと生涯活躍できるコミュニティづくり」。町からの委託事業を中心に「行政が行いきれない」「採算確保に民間の知恵や経験が必要」「個人レベルでは取組困難」といった公益性の高い事業や上士幌町に住む一人ひとりが得意を活かして活躍したり、やりたいことへのチャレンジができるような環境づくりを行っている。

事業の概要

- 「生涯活躍機会の充実」まちジョブハレタ運営（人材センター）、ハレタなりわいチャレンジ企画、かみしほろ起業塾、介護職員初任者研修、健康ポイント事業、スマホ口等
- 「地域資源を活用したまちづくり」MYMACHIプロジェクト等

活躍の場の創出と住民の困りごとの解決 ～人材センターの運営等～

まちの中には「小さな困りごと」がたくさんあり、少しのお金を出してもやってほしいという人がいるため、「この仕事をして欲しい」という情報と「こんなことが出来る」というスキルを持つ人材の情報をマッチングさせるアプリシステム「まちジョブハレタ」を導入した。高齢者世代に限らず、高校生以上を対象として、100人を超える人材を登録している。高齢者がシステムを円滑に利用できるようにすることが課題であるが、従来の電話応対によるお仕事の紹介には限界があり、デジタルシステム化により成立件数の増加や、事業の認知度の向上にも繋がると考えている。また、高齢者がアプリ等のサービスを使うために、スマートフォン等の操作について指導する「スマホ口」事業なども実施している。

健康づくりのきっかけに ～健康ポイント事業～

町民が日々のウォーキングで楽しみながら健康づくりを進めることができる健康ポイント事業を実施している。健康診断受診などでも健康ポイントが獲得でき、貯まったポイントは年度末に商品券として交換ができる。



3. 4. 商工団体等に聞く～商店街活性化の取組⑨

株式会社 生涯活躍のまちかみしほろ

活躍の場・交流拠点の創出・移住の促進 ～ハレたね企画・ママのHOTステーション～

「ハレタなりわいチャレンジ企画」として、起業家支援センターハレタかみしほろにて、町民の趣味や特技を活かした飲食イベントやワークショップ等に挑戦する「ハレたね企画」を運営している。自分自身の趣味が他者の楽しみに繋がるという体験の中で、「次はいつですか」と声をかけられるなど、町民同士がコミュニケーションをとることにより、生きがいを感じることで、一人一人の生涯活躍へと繋がっていく。自分のもつ可能性に気づいていない人をスカウトすることにより、チャレンジする人は徐々に増えており、令和2年度には18名、令和3年度には37名の町民が出店した。「自分も何か提供できるかも知れない」とチャレンジする人が増えていけば、上土幌町が元気になっていくと考えている。

また、上土幌町は子育て世代の移住者が多いが、移住の成功の鍵を握るのは奥様である「子育てママ」の笑顔。「ママのHOTステーション」では子育て中のママがホッとできる居心地よいコミュニティづくりにも取り組んでいる。実際に移住体験中の参加者が移住を真剣に検討するきっかけとなっており、ママや赤ちゃん和高齢者の世代交流が実現するなど、さまざまな繋がりを生んでいる。このように、行政ではやりきれないところにうまく横串をさして相乗効果を出していくのが会社の使命だと思っている。

夢をカタチに！ ～かみしほろ起業塾～

「かみしほろ起業塾」では、上土幌町における起業や町民による第二創業、新規事業展開を促進・支援するため、専門家を講師に迎えて起業に向けた事業計画書作成セミナーを開催し、起業家の育成と支援を行なっている。希望者に対しては審査のうえ事業着手金が付与される。商工会や金融機関とも連携し、起業に関心のある人物の発掘に尽力している。



2019年実績：7名受講し1名が起業
(スパイス製造販売)
2020年実績：3名受講し2名が起業
(不動産賃貸業、助産院)
2021年実績：5名受講し1名が
起業準備中



町内事業者をデザインで支援

ユニホームやショップグッズの制作、空き家のリノベーション等、在籍デザイナーによるデザイン事業も行っている。



起業家支援センター
「hareta (ハレタ)」

3. 5. 事業承継支援機関に聞く～廃業を防ぐ取組①

これまでの関係者へのヒアリングにおいても、経営に問題がなくても後継者が見つからないためにその代限りで閉店・廃業に至るケースがある、というお話がありました。しかし後継者不在による廃業を選択する前に、事業承継を支援する組織へ相談することによって店舗を存続させる道があります。道内で事業承継をサポートする組織にヒアリングを行いました。

北海道事業承継・引継ぎ支援センター

設立の経緯

2021年4月の改正産業競争力強化法の施行に伴い、これまで第三者承継支援を行っていた「事業引継ぎ支援センター」に、親族内承継支援を行っていた「事業承継ネットワーク」の機能を統合し、事業承継・引継ぎのワンストップ支援を行う「事業承継・引継ぎ支援センター」へ発展的に改組。

北海道では認定支援機関である札幌商工会議所が北海道経済産業局の委託事業として「北海道事業承継・引継ぎ支援センター」が設置された。

取組・支援の概要

- 他者の成功事例の紹介
- 事業承継計画作成支援
- 納税猶予、民法特例、融資などの国の支援制度の紹介
- 株価試算の専門家を紹介
- 親族内承継、社内役員承継、M&Aについて説明
- M&Aの可能性、譲渡価格、起きそうな課題、手順などの相談
- 最適な民間のM&A仲介業者を紹介
- 民間のM&A仲介業者では取り組めない小規模な案件の相談
- 経営者保証（連帯保証）の解除支援

組織の概要

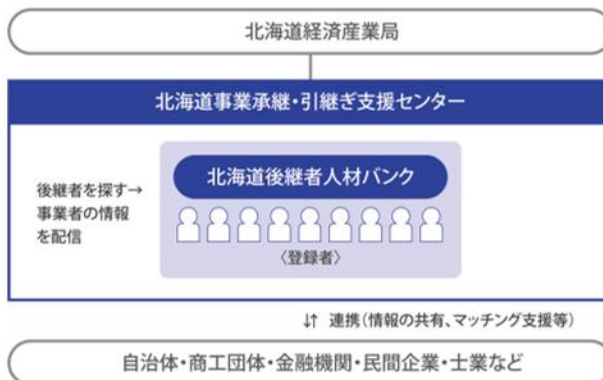
設立：令和3年4月1日

所在地：札幌市中央区北1条西2丁目 北海道経済センター5階

組織の概要：総括責任者、承継コーディネーター、経営者保証コーディネーター、サブマネージャー、道内8力所の商工会議所にサテライトの設置及びエリアコーディネーターを配置し、各行政機関、金融機関とも連携し、北海道全域で、事業承継に関わるあらゆるサポートをワンストップで行う公的相談窓口。相談無料、秘密厳守、公平中立で業務を行う。

北海道後継者人材バンク

後継者不在の事業者と、創業意欲の高い人材（創業希望者、移住希望者、地域おこし協力隊など）とのマッチングを行い、事業を引継ぐために必要な支援を行うため、経済産業省北海道経済産業局が北海道事業承継・引継ぎ支援センター内に「北海道後継者人材バンク」を設置している。



3. 5. 事業承継支援機関に聞く～廃業を防ぐ取組①

北海道事業承継・引継ぎ支援センター

事業承継の現状と課題

- ・民間のM&A専門業者にM&Aを依頼する場合、小規模案件を扱う業者でも成功報酬等の費用は最低で数百万円の支払いが必要で小規模零細な中小企業は民間の業者に頼むことが難しい。センターは国が設置した公的機関なので、相談無料であり、スタッフがコーディネーター的役割を担って、専門家も活用してサポートし、M&Aの成約まで持っていく案件が多い。令和2年度46件の成約のうち、民間のM&A専門業者にお願いして成約したのは4件。残り42件がセンターのサポートで成約になった案件。
- ・センターでは、具体的に相談企業が出たら動いていくスタイルのため道内全域を俯瞰的にみるのは難しいが、相談件数ベースだと令和2年度で約300件あった新規の相談のうち、道央圏企業が全体の約7割を占める。道央圏の企業を買いたいという相談企業が多い傾向にある。買い手側からすると、道央圏に拠点を持ちたい思いが強いようだ。一方で、離島の譲渡希望の小売店でM&Aが成立した案件もある。
- ・地方にも後継者不在企業の相談はあるが道央圏ほどは多くない。地方の後継者不在企業の場合は、地方の同業者に事業を引き継いでもらうのが地方の経済にとっても良いと思う。従業員承継という方法もあるが、従業員も高齢で60代でとなると引き継ぐのはなかなか難しい。40～50代くらいの従業員の方が事業を引き継いでくれれば一番良いが。
- ・令和2年度新規に相談に来られた譲渡希望企業の2割超が債務超過で赤字の企業は4割近くを占めるが、買い手側が資格のある人材の確保や許認可業種を求めている場合は、債務超過や赤字に関係なく成約ということもある。

事業承継を進めるには～関係機関と連携した支援が必要

- ・起業を目指す若者にとって、民間のM&A専門業者のプラットフォームは、個人の若者向けという訳ではないので入りづらいかもしれない。センター内に設置している「北海道後継者人材バンク」では個人の方に登録してもらっている。創業を希望する地域おこし協力隊の方や移住希望者も含めいろいろな人が登録していてマッチングも成立している。後継者不在企業を引き継ぎたいという希望者がいればお手伝いできればと思っているので、若い方にもっと使ってほしい。
- ・国の事業再構築補助金は新分野展開や業態転換など新たな取組、経営革新的な取組を促すもので、それによって、地域経済活性化にも繋げてもらうような発想となっている。事業承継をきっかけに後継者がこのような新たな取り組みにチャレンジしてもらいたいと思うが、父親と後継者である息子や娘さんとの間でコミュニケーションが取れていないと新たな事業への取組もなかなか進まない場合が多い。
- ・人口減少の進む地方では商店の経営も大変だと思う。身内に継がせるのも難しい。かといって町に1件しかないような商店だと行政などから「やめないでほしい」と言われたりもすると思う。なかなか難しいと思うが、地方での事業の引継ぎがスムーズに行えるようサポートしたいと考えており、その結果廃業等が減ってくれればと思っている。
- ・地元の商工会議所、商工会、金融機関と連携しており、そこからセンターに紹介される相談企業が多い。道内8か所のサテライトに配置されたエリアコーディネーターが支援機関を定期的に訪問し、事業承継に課題を抱える中小企業の掘り起しを行っている。今後各支援機関と連携し、中小企業が抱えている事業承継の課題・問題点の解決に向けて必要な支援を行っていく。

3. 5. 事業承継支援機関に聞く～廃業を防ぐ取組②

一般社団法人しんきん事業承継支援ネットワーク

取組・支援の概要

- 事業承継全般に関わる個別相談
- しんきんネットワークによるM&A支援及びマッチング
- 親族内承継の諸課題解決のためのコンサルティング
- 社内承継の諸課題解決のためのコンサルティング

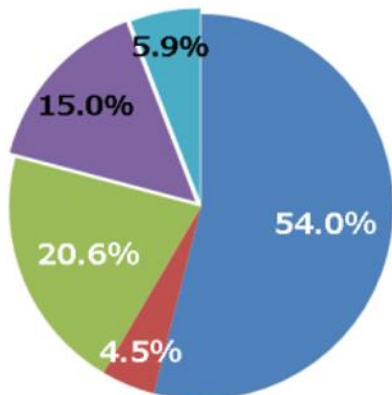
組織の概要

設立：平成27年12月（創業：平成21年6月）
 所在地：北海道札幌市中央区大通西11丁目4番地 大通藤井ビル7階
 組織の概要：地域の中小企業に密着した道内11の信用金庫と事業承継のスペシャリストによるネットワークにより、地域の中小企業の円滑な事業承継をサポート。本部のほか、帯広市に道東支所を設置し個別相談に応じている。

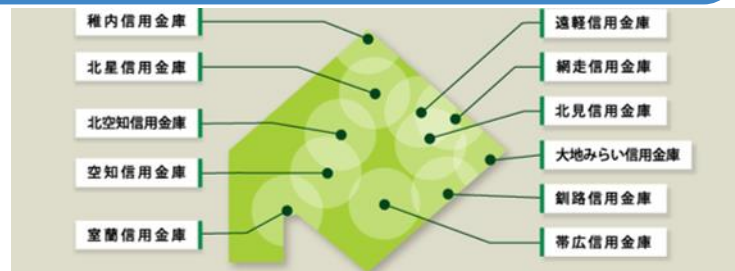
事業承継に関する実態調査

ネットワークを形成している11信用金庫のうち7つの信用金庫が平成29年9月～平成30年8月にかけて、2,013社の取引企業に対して個別インタビュー方式による調査を実施。法人のHPにも掲載されている『事業承継実態調査レポート』によると、対象を65歳以上の社長（平均年齢70.8歳）に絞ったことで、「後継者や後継候補者がいる」企業は、全体の約79.1%と極めて多い結果に。一方で「事業の先行き不安」を筆頭に多くの不安要素を抱えているものの、全体の4割の社長が相談相手がいないと回答しており、また、事業承継の時期が決まっているのは僅か5%と、多くの経営者に後継者や後継候補者はいるものの、なかなか事業承継が前に進んでいない実態が浮き彫りになっている。

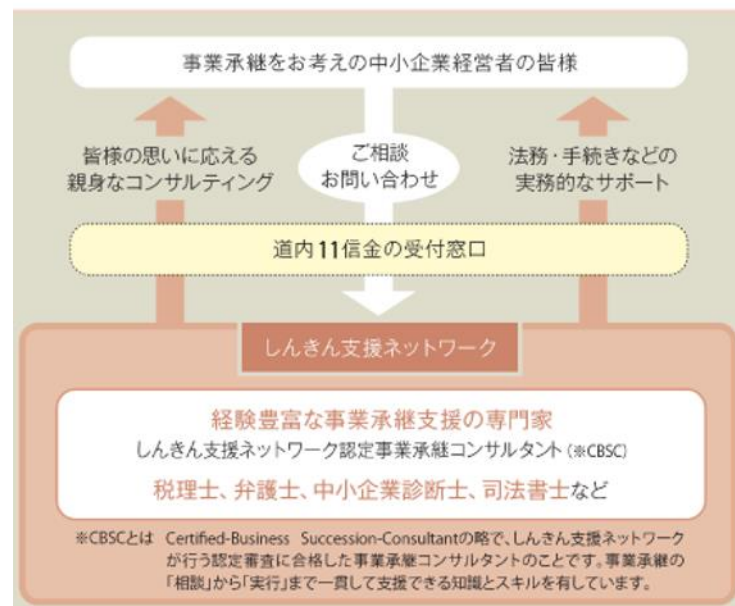
Q3. 後継者や後継候補者はいますか？



- ①後継者は決定している
- ②後継者は決定しているが伝えている
- ③後継者は決定していないが候補者はいる
- ④後継者・候補者どちらもいない
- ⑤廃業を検討している



安心と信頼のしんきん支援ネットワーク



3. 5. 事業承継支援機関に聞く～廃業を防ぐ取組②

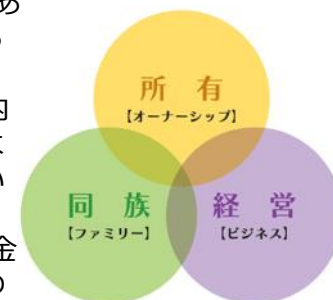
一般社団法人しんきん事業承継支援ネットワーク

事業承継を進めるには ～まずは「事業承継価値」を高めること

- ・事業承継は、現経営者から後継者への「代替わり」と捉えられがちだが、その目的は、50年、100年・・・と企業（事業）を永く継続させることである。そんな企業の永い歴史を作る一つの中継点が、今直面している「代替わり」として捉えるべきである。何世代にもわたって企業を永く継続させるためには、経営上の問題や課題を明確にして解決策を考え実行し続けることが重要であり、それが事業承継対策といえる。
- ・企業が継続し収益を生み出している源が有形無形の経営資源（ヒト、モノ、カネ、技術力、ノウハウ・・・等）であり、我々はそれを「事業承継価値」と呼び、しっかりと見極めることから始めている。
- ・企業によっては、現在の収益の源である技術力を支えているのが高齢社員でその引継ぎが進んでいない、環境の変化で現在優位なノウハウが将来的に力を失うかもしれない、今収益を生み出していなくともその技術力が将来的に期待できるかもしれないなどの状況があり、それらを見極めることが重要である。事業承継価値をしっかりと高めて次の世代へ渡すことが本当の意味での事業承継だと考えている。
- ・商店について考えると、家庭に冷蔵庫や冷凍庫、車もなかった何十年前と現在では状況が違ふ。世の中が変わり住民の購買スタイルが変わる中で商店や商店街の役割やあり方も変わってくる。環境の変化や顧客のニーズに対応し事業の在り方を考えていかないと事業承継どころではなくなる。例えば、人口減少でマーケットが縮小しても、地域の様々なニーズを纏めて購買力を拾い上げる道を探り業態転換をするなどして、事業承継価値を高めていけば、存続できるかもしれない。

事業承継を進める難しさ ～社長の「気持ち」に寄り添うことが重要

- ・中小企業の事業承継には、経営合理的側面の「経営」、株式等財産移転に関する「所有」、家族の想いが反映される「同族」という一見相容れない3つの側面があり、これらを総合的に考えなければならない難しさがある。特に何十年も頑張ってきた現社長の気持ちは揺れ動き、社長の気持ちに寄り添って進めることが重要である。
- ・事業承継の形態には「親族内承継」「社内承継」「M&A」の3つがあり、それぞれの難しさがある。親族内承継は親子であるが故の意思疎通の難しさや照れなどが時として承継の障害となるし、M & Aは条件交渉のように思われるが、売却（他人の会社になること）までの決断が難しい。しかし経験上、社内承継が最も難しいと感じる。社長になる本人の覚悟や従業員からの納得感など親族内承継に比べるとハードルは高い。
- ・毎月訪問している5つの信用金庫（北見、帯広、北星、北空知、釧路）を中心として毎年年間400社程度信金取引先との個別相談に応じている。地域で頑張っている中小企業が世代を超えて成長発展できるように、その企業をよく知り、社長といろんな話をして、具体的に依頼があればコンサル契約も交わすが、その揺れる思いに寄り添ってしっかりと承継をサポートしていく。



3. 6. 自治体に聞く～事業承継支援事業

事業承継に関する助成制度

企業の事業承継に係る経費を自治体が支援しているケースがあります。
自治体HPで公表されている情報をベースに調べたところ、道内179市町村中、28の自治体で何らかの助成制度を持っていることが確認できました。

市町村	支援内容	市町村	支援内容	市町村	支援内容
苫小牧市	事業承継をした経営者に100万円を給付。	美深町	○経営安定補助金	佐呂間町	施設整備費の2/3補助。600万円を限度。
士別市	資金借入の際に、北海道信用保証協会が定める事業承継に関する制度を利用した場合の保証料を助成。	音威子府村	・単身者 月額10万円以内 など	浦河町	対象経費の2/3補助。最大100万円を助成。
三笠市	・承継者間の面談に係る旅費等を助成。最大5万円。 ・研修期間支援指導助成～生活費月額10万円など ・承継事業用施設等取得賃貸助成	中川町	○経営自立補助金 ・土地・建物・設備に係る経費に対し補助。 月額賃貸料1/2以内 限度額10万円 ・土地・建物・設備取得費 20%以内 限度額200万円など ○技術実習助成金 ・単身者 月額10万円以内 など	音更町	補助対象経費の1/2以内。最大50万円。 補助対象経費は初期診断、コンサルティング、税制申請に係る経費など
福島町	建物の改修、備品購入などに係る経費。1/2補助、最大300万円。		○技術指導助成金 日額3,000円以内 ○事業承継奨励金 親族の事業承継の支援として定額50万円以内	上士幌町	税制申請に係る事業～補助対象経費の2/3以内、限度額50万円 株価評価等に係る事業～補助対象経費の1/2以内、限度額50万円
せたな町	機械設備の導入、店舗等の新築・改修等～1/3補助、最大100万円	羽幌町	設備改修・更新・新設経費の1/2以内、限度額100万円	新得町	店舗の新築、増改築、模様替えに関する経費の30%以内、限度額300万円など
ニセコ町、共和町	建物の新築、増改築、改装のために要した直接的工事費と必要な設備・備品類 1/3補助。限度額100万円、	中頓別町	事業を継承した後継者への支援(継承前2年から継承後5年まで) ①中頓別町中小企業融資資金の借入れ上限額を引上げ ②設備改修費に係る補助金 限度額300万円 ③①、②の支援を受けない方 100万円 ○事業振興奨励補助金 固定資産税相当額 ○設備更新等補助金 ○雇用奨励補助金 雇用者の数に1年につき24万円を3年間補助。	本別町	対象経費の1/2の以内、限度額300万円 ※基本は起業する場合を対象とするが、事業承継(親族以外)も対応可能。
上川町	2親等以内の親族及び配偶者が事業承継し、1年経過後に支給する。限度額50万円。			浦幌町	被承継者支援事業(事業を譲る方への支援) 相談料、事業承継の戦略策定、M&Aの仲介に係る経費 承継者支援事業(事業を譲り受ける方への支援) 店舗や事務所の修繕、改造、改修、又は増築に要する経費など 100万円を限度に助成。補助率3/4
占冠村 猿払村 厚岸町	地域おこし協力隊が村内で事業承継を行う場合、100万円を上限に補助。	利尻富士町	既存事業者が地域振興のため行う既存店舗等の改修・設備導入等経費の2分の1以内、下限額50万円上限額150万円	浜中町	2親等以内の親族による事業承継予定者に対し月額5万円を36ヶ月を限度に交付。
和寒町	経営の後継者として1年を経過後引き続き就業している場合30万円、2年経過で10万円、3年経過で10万円を交付	美幌町	補助対象は販路開拓等の事業。補助対象経費から国補助金を控除した額の2/3以内。限度額50万円。		
下川町	技術取得、研修、販路開拓等～当該経費の1/2以内、限度額50万円 建物改修、機械修繕・購入等～当該経費の1/3以内 限度額250万円 会社の価値を定量的に表す評価～当該経費の1/3以内、限度額100万円				

3. 6. 自治体に聞く～事業承継支援事業

自治体の支援事例

事業承継に関する支援制度を持っている道内の自治体のうち、特色のある自治体（札幌市、苫小牧市、三笠市、上士幌町）を訪問し、事業の概要を伺いました。

札幌市

札幌市事業承継マッチング事業

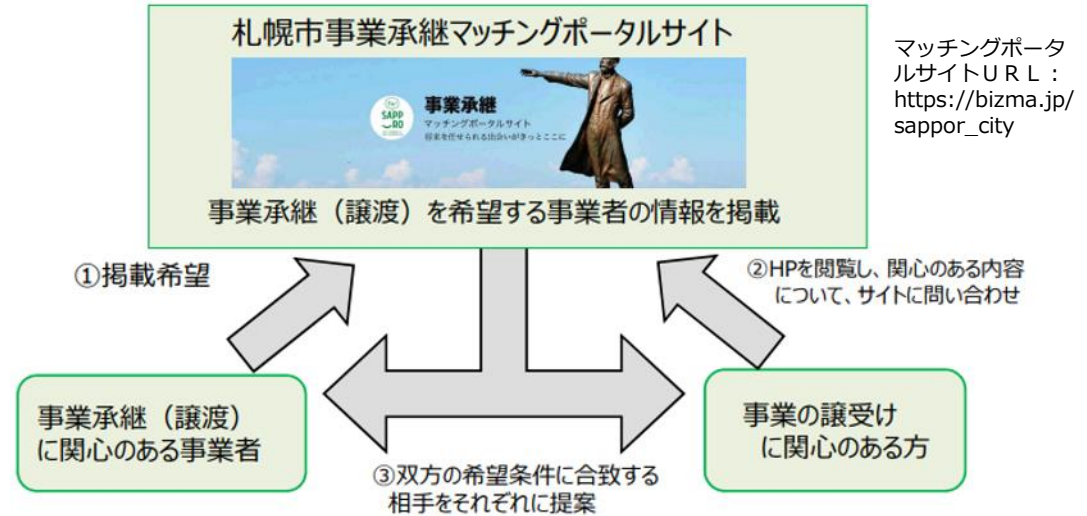
<事業概要>

ポータルサイトを用いた事業承継マッチング支援を行う。サイトには譲渡を希望する事業者の情報を掲載。対象地域は「さっぽろ連携中枢都市圏」を構成する12市町村。<これまでの実績>

令和2年3月にマッチングサイトを開設。令和元年度から3年間、毎年1,000社にアンケート調査を行い、ニーズのある対象先を掘り起こし訪問面談を実施。サイト掲載に繋げ、支援機関に引き継ぎ、売買が成立した案件も。

<事業の課題>

抵抗感が大きくサイト掲載に至らないケースも多いが、手間も時間もお金もかかる廃業を防ぐため、事業承継の道があることを周知し、専門支援機関に繋がれば無駄ではないと考えている。



画像出典：札幌市 <https://www.city.sapporo.jp>

苫小牧市

苫小牧市事業承継推進事業

<事業概要>

事業承継をした売り手に100万円を給付。親族内承継、社内承継は対象外でM & Aに特化。

<事業の背景>

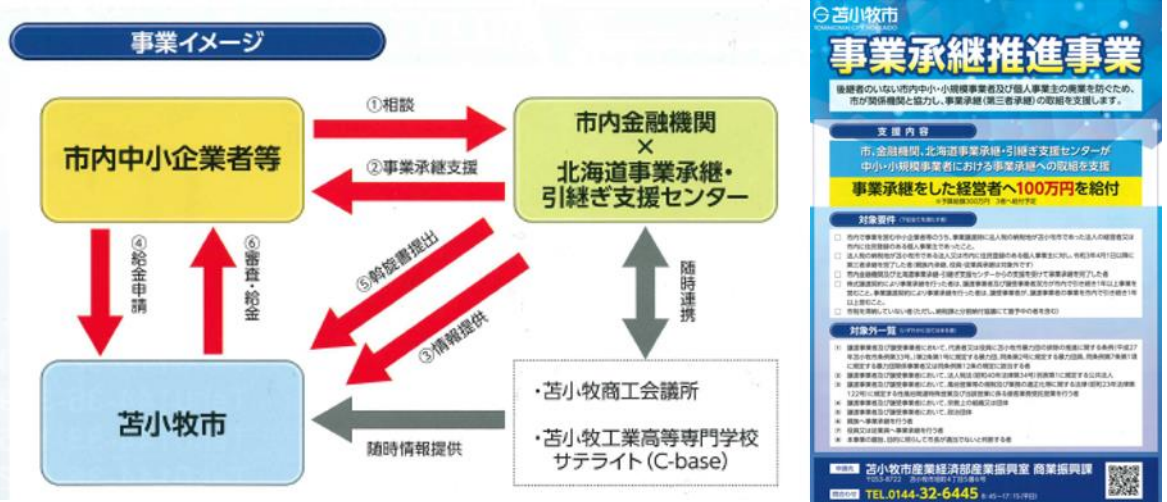
相談がないまま廃業することを防ぐため、後継者のいない売り手の掘り起こしが重要と考え、第三者承継に絞って、売り手に給付することとした。

<これまでの実績> (2021.12.9現在)

1件、重機メンテナンス企業の承継で活用された。

<事業の課題>

センシティブな相談は市には来ない。金融機関や税理士、商工団体が把握するので、連携が重要。



画像出典：苫小牧市産業経済部産業振興室商業振興課提供資料

3. 6. 自治体に聞く～事業承継支援事業

自治体の支援事例

三笠市

三笠市商工業活性化やる気応援補助金

<事業概要>

市内企業等に対して基盤強化や新規創業などを支援する事業の1つとして事業承継のメニューを用意。事業承継に必要な研修時の助成や、事業承継に係る土地建物の取得費及び賃借料の助成など

<これまでの実績>

令和元年度には飲食店2件の実績があり、ともに土地建物の取得費等に係る助成であった。

また、上記補助金とは別に地域おこし協力隊の制度を活用し継ぎ手を募集。ココホレジャパン（株）の事業承継ポータルサイト「継業バンク」にてPRを行ったところテレビ番組にも取り上げられ、多くの応募があり事業承継につながった。

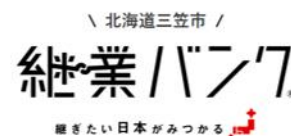
<事業の課題>

市内関係機関との連携はもちろんのこと、市外の方に補助事業について効果的に周知していくことが必要。

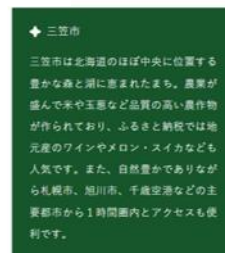


継業するならこのまち！

「継ぎやすいまちランキング」（継業バンク）で三笠市が全国16位（道内1位）に



北海道三笠市 / 継業するならこのまち！



順位

16位

市町村名

北海道三笠市

画像出典：継業バンク <https://keigyo.jp>

上士幌町

上士幌町事業承継支援事業

<事業概要>

・税制申請に係る経費、株価評価に係る経費の一部を助成。補助上限額はそれぞれ50万円。

<これまでの実績>

令和2年度からの事業で、令和3年度に1件、株価評価費用の補助を実施。年に2回広報誌で周知。

<事業の課題>

事前審査なので周知が重要。また、事業承継には時間がかかるので、申請のタイミングが悩ましいとの事業者の声があるので、商工会と連携していく。後継者がいない事業者も多く、今後内容も精査していく。

地方部の商店街には店舗兼住宅がかなり多いため、店舗物件の承継が難しいということも課題。

まちづくり会社
「（株）生涯活躍のまち かみしほろ」が町内での求人に関する情報発信などでサポート



画像出典：上士幌町無料職業紹介サイト <https://kamishihoroshigoto.com>

4. まとめ

生産空間で暮らす人々に欠かせない「買い物環境」を維持するため、本調査を進めていく中で、地域の小規模小売店を減少させないためにはどうしたら良いのか、多くの方からヒアリングをさせていただくことができました。いただいたヒントをごく簡単にまとめてみます。

- ・地域の小規模小売店ならではのサービスやコミュニティの場の提供により固定客を獲得
- ・地元資源を生かした商品開発や新規事業の取組により、新規顧客の獲得とともに収支も改善

経営努力

- ・スキルを身につけ、覚悟を決め、やりたいことを周囲に宣言することで、創業等の支援に繋がる
- ・ロゴやデザイン、商品へのこだわりとストーリー、時代に合わせた情報発信の仕方も重要

新規創業

- ・地域の小規模小売店にとって、商工団体等が、身近で頼りになる存在となっている
- ・地域共通ポイントカードの導入等により継続的に域内経済循環が活性化される仕組みを構築
- ・まちづくり会社・団体の設立によって、まちを元気にするための迅速で自由な事業展開が可能

地域連携

- ・廃業を防ぐため後継者不在の経営者を掘り起こし、早めに事業承継支援機関に繋ぐことが重要
- ・事業承継価値をしっかりと高めた上で次の世代へ渡すことが、本当の意味での事業承継

事業承継

- ・自治体の補助金等の支援策は、周知・活用されることによって大きな支えになっている
- ・直接の創業・経営・承継支援はもちろん、広い視野に立つと、観光振興、関係人口創出や移住先としてのまちの魅力向上も重要。特に子育て環境、学校・教育環境等の充実により、若い世代の移住者の増、新規創業の増や子供達の地元回帰等、プラスのサイクルに繋がる可能性がある

**自治体の
施策**

冒頭で述べたとおり、地域から1つの小規模小売店がなくなっても買い物に困ると感じる住民は少ないのかもしれませんが、今回の調査では、地域に根ざしたサービスやコミュニティの場を提供し、住民に愛される小売店に出会い、その魅力と地域での存在の大きさを感じることができました。

そんな小売店を存続させていくには、小売店への経営指導や事業承継等の支援はもちろん、住民に対しても「地元での買い物が生む経済波及効果の大きさ」を強く認識してもらい、地域内での経済循環を活性化させる取組を自治体や商工団体等が連携して推し進めることが望まれます。

また、地元出身者を含む若者との関係を構築すること、子育てや教育環境の充実等、魅力的なまちづくりを進めることが創業者を呼び、商業の明るい未来にも繋がるのではないかとということも強く感じました。

最後に、本調査にご協力いただいた皆様に深く感謝申し上げます。誠にありがとうございました。