

経営発達支援計画の概要

実施者名	上士幌町商工会
実施期間	平成27年4月1日～平成32年3月31日
目標	<p>小規模事業者の活力向上 - 経営力向上、販売機会の増加、販売促進、特産品開発</p> <p>事業継承・新規創業 - 創業支援により「空き店舗0」を目標</p> <p>ぬかびら地区の再興 - 体験・滞在型観光の充実と温泉街活性化</p> <p>事業の検討 - 事業効果の検討による、事業の見直しや拡大</p>
事業内容	<p>・経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針】景気動向等の調査・活用・分析</li> <li>2. 経営状況の分析に関すること【指針】巡回指導・ネットde記帳・専門家・支援機関との連携による経営分析</li> <li>3. 事業計画策定支援に関すること【指針】セミナー・巡回・金融・施策活用による支援、創業・第二創業の支援、専門家・支援機関との連携による事業計画策定支援</li> <li>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】巡回指導・融資・施策活用・創業・第二創業者への事業実施支援、施策情報の周知及び活用支援、専門家・支援機関との事業計画実施支援</li> <li>5. 需要動向調査に関すること【指針】来街者・宿泊者・特産品の需要・販売動向調査、専門家・支援機関等との需要動向調査</li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】「まちゼミ」による魅力発信、子育て支援・かみしほろん市場を活用した販路拡大、SHIFTの活用、特産品開発・販売促進、伴走型の支援によるフォローアップ、ぬかびら地区の体験型観光の充実</li> </ol> <p>・地域経済の活性化に資する取り組み</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域経済活性化事業 - 連携機関との検討会議、各種イベントを活用した利用促進・販路拡大</li> </ol> <p>・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</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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 - 指導員研修や連携機関の活用</li> <li>2. 経営指導員等の資質向上等に関すること - 各種研修会およびOJTにより支援能力の向上を図る</li> <li>3. 事業の評価及び見直しの仕組み - 有識者等による成果の評価、見直しを行い公表する</li> </ol>
連絡先	<p>住 所 北海道河東郡上士幌町字上士幌東3線237番地</p> <p>商工会名 上士幌町商工会</p> <p>電話番号 01564-2-2339 FAX 番号 01564-2-2560</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 町の現状

(1) 地域

上士幌町は、雄大な北海道のなかでも、牧歌的でどかな風景が広がる十勝エリアの北側にあつて、大雪山国立公園の東山麓に位置する。地形は、ぶら下げた靴下のように南北に長い地形で、面積 695.81 ㎡、総面積の約 76% を国立公園と国有林が占め北部にはニペソツ山をはじめとする 1,500~2,000m 級の山が立ち並び、多くの登山者が訪れる、緑ゆたかな町です。

(2) 人口

人口は、昭和 40 年には約 1 万人の人口であったが、各種企業や出先機関の統廃合、撤退により年々減少し人口は当時の半分の約 5 千人になっています。

町民の 65 歳以上の割合は 32% となつており高齢化が進んでいます

(3) 基幹産業

基幹産業は、農業、酪農、林業など。とくに乳牛の飼育頭数は全国トップクラスで、乳牛・肉牛を合わせると人口の約 6.8 倍。34,000 頭以上が飼育されています。

町内で一貫生産された 5、4 等級の牛肉「十勝ナイタイ和牛」、肉質にこだわった「ハーブ牛」や大豆、小豆、アスパラガス、ビート(甜菜)、小麦、じゃがいも、とうもろこしなどが生産され、26 年度農業生産額は 170 億円となります。

また、国産はちみつやミルクジャムなどの加工品があります。

(4) 観光

「糠平湖(ぬかびらこ)」、源泉かけ流し温泉である「ぬかびら源泉郷」やスキー場、公共牧場では日本一広い「ナイタイ高原牧場」、北海道遺産にも選ばれた「旧国鉄士幌線コンクリートアーチ橋梁群」や「ひがし大雪自然館」などの観光施設を有し、平成 25 年度の年間観光入込数は 32 万人となっています。

イベントでは、年に夏と冬 2 回開催される熱気球フェスティバルがあり、年間 2万4千 人を集客する北海道を代表する一大イベントへと成長しております。

また、シーニックバイウェイ北海道の「十勝平野・山麓ルート」の一部として、隣接するルートと連携し「大雪ぐるっとルート」として大雪山連峰をぐるっと周遊(350 km)する新たな観光地づくりを進めており、地域に埋もれている魅力や固有の資源特性を生かした広域観光を推進しています。

(5) 交通アクセス

とちか帯広空港から上士幌市街までは 70 km(車・バスで約 80 分)。帯広市内から 38 km(車で約 50 分)と北海道の交通事情から見ると比較的近郊に位置し、帯広市郊外の大型店などの商圏として成り立っています。また、帯広と同様に中核都市である北見市からは 130 km(約 2 時間 30 分)、旭川市からは 160 km(約 3 時間)。となつております。

札幌圏からは、道東自動車道を利用することにより 3 時間 30 分となつており、観光客にとっては、利便性の良い地域となつており、本州及び道内客の入込があります。

(6) 上士幌町の取り組み

ふるさと納税制度、移住定住促進、ぬかびら源泉郷地区景観整備構想、商店街活性化事業、農林商工連携事業、ふるさと納税子育て少子化対策夢基金事業など地域経済活性化に向けた取り組みを行っており、地域の経済団体として商工会も連携して事業を推進しています。

中でも、ふるさと納税は、25 年度の寄付件数(13,278 件)・寄付金額(243,503,104 円)ともに全国 3 位(北海道 1 位)であり、26 年度は寄付件数(54,648 件)・寄付金額

(974,753,618円)とも全国3位(北海道1位)と好調であり、関東・関西方面からの寄付件数が全体の65%を占めています。感謝特典には町内の特産品が利用されており上士幌を全国に広くアピールしています。

また、移住定住促進事業では、モデルハウスが4戸あり、「ちょっと暮らし体験」など、全国から多くの滞在客が利用しており、交流人口の増加に寄与しています。

## 2. 地域の商工業の現状

### (1) 商工業者数

町内の商工業者は264件あり、内建設業37件、製造業17件、小売業42件、飲食店・宿泊業41件、サービス業67件、その他47件で、小規模事業者が全体の96.2%を占めています。

### (2) 商業・サービス業

大手企業の撤退や出先機関の統廃合による人口の減少と高齢化によって購買力が低下しています。更に、帯広近郊の大型店・ディスカウント店・専門店への消費購買力の流出が顕著となっています。時代の流れとともに変化している消費者ニーズと店舗における品揃えのギャップが大きく、消費者が求めている商品が店舗に無いなどの声もあり、特に子育て世代において、大型店との価格差・品揃えにより消費購買力が流出しています。

加えて、経営者の高齢化・後継者不在により、将来を見据えた発展的な意識や行動が無い為、ここ5年で27件が廃業しており廃業が増えてきていますが、一方で移住定住希望者が、少ない資金での創業を希望しているなどのケースも見受けられます。

### (3) 工業・建設業

製造業においては、原材料の高騰、人材不足などによる製造コストの増加による利益減少により、経営が圧迫されており地域の小規模事業者の経営環境は厳しい状況にあります。

また、地域には、優良な地場産品(素材)がありますが、地元製造業の加工品が少なく地域特有の「特産品」開発が求められています。

建設業においては、公共工事の減少により経営環境は厳しい現状にあります。

### (4) 観光関連産業

「糠平湖(ぬかびらこ)」、源泉かけ流し温泉である「ぬかびら源泉郷」やスキー場の施設を有する上士幌市街地から2.4kmに位置する「ぬかびら地区」には観光関連の宿泊業が9件あります。

平成10年度には観光入込客が630,700名であったが、平成25年度には324,400名まで減少し、経営状況の悪化により平成10年に12件あった宿泊施設が平成26年度には9件と減少している状況です。

「ぬかびら地区」には豊富な資源を有する観光地ではありますが、地域が連動した積極的な取組みがなく通過型の観光となってしまう消費購買に繋がっていない状況にあります。

## 3. 小規模事業者の課題

(1) 商業・サービス業については、人口減少による購買力の低下、近隣の帯広市への消費流出により売上が減少し、品揃えやサービスなど消費者ニーズにあった店舗づくりが課題となっています。

(2) 商店街では、経営者の高齢化が進んでいる中、後継者が不在で廃業するなど、空き店舗が増加していることが課題となっています。

また、一方で移住定住者の創業希望者も出てきており、事業承継のマッチングなどの仕組みづくりが課題となっています。

(3) 製造業においては、コスト増加による利益確保が課題となっており、経営改善などの対応

が必要となっています。

また、豊富な農畜産物を利用した新商品の開発が課題となっています。

- (4) 建設業については、公共工事の減少により売上が減少しており、経営改善や新たな収益の確保が課題となっています。
- (5) 観光宿泊業については、観光入込客が減少していることから、観光客のニーズに即した特色のあるサービスや新たな体験型観光等の観光商品開発が課題となっています。

#### 4. 商工会の現状と課題

当商工会は、地域に密着した唯一の総合経済団体として、事業者が抱える諸問題の解決に積極的に取組むことにより、地域の商工業者の総合的な振興発展と併せて社会一般の福祉の増進を図ってきました。これまでは、基礎的支援業務である金融・税務・経理・経営・労務の指導が中心で、特に税務申告をするための記帳指導が多くのウエイトを占めているのが現状です。

また、商店街活性化事業では、「まちなか交流サロン」を開設し、気軽に使えるトイレの提供及び買い物途中の休憩、子供達の遊び場を提供し、多くの町民に活用される世代間交流によるコミュニケーションの場として、商店街での購買機会の増加を支援しています。

あわせて、まちなかにぎわい事業や各種イベントにより地域経済活性化に向けた取組みを行っています。

当会の課題としては、税務・労務・金融といった事業者からの基礎的相談に呼応する受け身型の支援が多くなっており、積極的(提案型)な支援に取り組めていないことが課題となっています。

#### 5. 商工会の取り組み方針

経営発達支援事業の効率的な実施で、小規模事業者の持続的発展を目指し、これまでの商工会事業を、専門委員会により検証、見直しをすることと併せて、職員の資質向上はもとより専門家等との連携により、小規模事業者への積極的な提案による経営発達支援事業の実施を図ります。

現状では、受け身的な支援となっていることから、今後においては定期的(2カ月に1度)に計画的に巡回訪問し、地域の経済動向の把握、事業者の経営状況と課題の把握から新たな事業展開に向けた事業計画の策定と実施支援を積極的に提案、支援していくことで、経営発達支援事業を円滑に実施し、小規模事業者の持続的発展を支援します。

また、経営発達支援事業においては関係機関と連携し事業効果を検討し、事業の見直しや拡大を進めていきます。

#### 6. 小規模事業者への支援目標

- (1) 小規模事業者の消費者ニーズにあった店づくりなど個店の魅力創出について、積極的に事業計画の策定・実施を支援し、売上の維持を目標とします。
- (2) 移住定住者の創業や小規模事業者の第二創業を支援し、事業承継のマッチング等を図ることで、商店街の空き店舗を「0」とすることを目標とします。
- (3) 小規模事業者の経営改善、新商品開発や新たな取り組みによる新事業展開について、積極的に事業計画の策定・実施を支援し、売上の維持拡大を目標とします。
- (4) 「ぬかびら地区」の小規模事業者の個店の魅力創出、体験・滞在型観光を充実させるため、事業計画策定・実施や観光振興事業を積極的に支援し、宿泊客・観光客を増加させ、売上拡大を図ることを目標とします。

## 7. 地域経済の活性化の目標

地域の総合経済団体である商工会は、上士幌町の第5期総合計画「このまちが好きだからみんなで創ろう 元気まち上士幌」のテーマに沿って、豊かな地域資源と自然環境を活かして地域産業の活力を生み出すことを目指し、以下の目標をもって上士幌町、各地域団体と連携し地域経済の活性化に資する取り組みを行っていきます。

- (1) 市街地地区、ぬかびら地区、農村地区の連動による地域産業の活性化により、小規模事業者の経済活動基盤の強化を図ることを目標とします。
- (2) 豊かな地域資源、自然環境を活用した産業の創出及び連携により、小規模事業者の事業機会を広げ、新たな地域の魅力を創出することを目標とします。
- (3) ナイタイ高原、ぬかびら温泉郷、各種イベントやシーニックバイウェイの取り組みと連動を図り、小規模事業者の観光事業の取り組みを支援し、交流人口の増加を図ります。

## 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（平成27年4月1日～平成32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】

小規模事業者の事業活動基盤である地域の経済動向を把握し、安定的、継続的な事業活動を支援するため、以下のとおり地域の経済動向調査を行います。

上士幌町では、市街地地区とぬかびら温泉地区、その他郊外の農村地区に点在する小規模事業者があり、特にぬかびら温泉地区では、観光産業が中心であることから観光動向についても調査を実施します。

#### <現状・課題>

- ①各種調査・分析資料や報告書等は各関係機関から届いているが、職員で目を通すだけの内部資料になっており、十分な活用が出来ていませんでした。
- ②巡回指導においても、景況については漠然とした聞き取りのため、地域経済情報の蓄積になっておらず、地域全体の動向の把握には至っていませんでした。

#### <今後の取り組み>

- ①地域全体の経済動向を把握する為に、新たに全国商工会連合会が作成する中小企業景況調査報告書や北海道、町の統計資料や金融機関が作成する地域レポートの情報を整理、分析し、経済動向を把握し、巡回指導、個別相談時に活用します。
- ②巡回計画（※1）に基づく巡回指導において、新たに地域経済動向調査を目的としたヒアリング調査を行います。
- ③上記①、②で調査・分析したものは、定期的に情報提供、巡回訪問時に説明するとともに経営分析、事業計画策定支援の基礎的資料として活用します。

※1【巡回計画】・・・職員毎に月次計画を作成します。（現状は経営指導員のみ）

#### (事業内容)

##### (1) 景気動向調査等の公表データの活用（新規）

- ①新たに全国商工会連合会が作成する中小企業景況調査報告書、町の統計資料、金融機関の地域レポート等を活用した調査・分析をします。（年4回）
- ②調査結果は、会報とともに定期的に会員へ配布します。また、巡回指導時に説明を行います。
- ③下記(2)、(3)のデータとあわせて、経営分析、事業計画策定の支援に基礎資料として活用します。

【調査項目：景況、業況、売上、採算、資金繰り、設備投資、雇用、問題点など】

※活用する調査・統計資料

- ・中小企業景況調査報告書（全国商工会連合会）
- ・企業経営者意識調査（北海道）、地域別経済動向調査（北海道）

- ・地域企業景気動向調査レポート（帯広信用金庫）
- ・最近の十勝金融経済動向（日本銀行帯広事務所）、
- ・とちろ金融動向・とちろ経済情報（帯広財務事務所）
- ・最近の十勝の経済指標概況（帯広信用金庫）
- ・国、北海道、上士幌町統計資料 など

## (2) 地域の経済動向調査・分析（拡充実施）

①全町地区を対象として、地域の経済動向調査を目的として巡回計画に基づき定期的なヒアリング調査を実施します。（年2回）

【調査項目：景況、業況、売上、採算、資金繰り、設備投資、雇用、在庫、価格、問題点（力点）、支援ニーズなど】

※新たに調査のためのヒアリングシートを作成し、巡回訪問時の聞き取りの標準化を図ります。（拡充）

支援ニーズの把握：税務・経理・労務・融資・共済・IT・後継者対策・助成制度の活用・空き店舗対策・販促事業の充実・販路開拓・新商品開発など

②調査結果は、会報とともに定期的に会員へ配布します。また、巡回指導時に説明を行います。

③上記(1)、下記(3)のデータとあわせて、経営分析、事業計画策定の支援に基礎資料として活用します。

## (3) 「ぬかびら地区（温泉街）」の調査（新規）

### （現状・課題）

ぬかびら地区での景況把握は金融相談等のヒアリングのみで、ぬかびら地域や宿泊施設全体の動向把握に至っていませんでした。

### （取り組み内容）

①新たにぬかびら地区を対象とし、上士幌町観光協会と連携してヒアリングによる経済動向調査を実施します。（年2回）

【景況調査項目：景況、業況、売上、採算、資金繰り、設備投資、雇用、在庫、価格、問題点（力点）、支援ニーズなど】

【観光動向項目：入込数：日帰り、宿泊（道内、道外、海外）、価格】

②あわせて、毎年度公表される北海道観光入込客数調査報告書によって北海道及び十勝地域の観光動向を分析します。

【調査項目：入込数：日帰り、宿泊（道内、道外、海外）、観光消費価格】

（その他活用する資料）

- ・北海道観光客動態・満足度調査
- ・訪日外国人来道者動態・満足度調査
- ・上士幌町統計資料（イベント来場者数、施設利用者数） など

③上記①、②の調査分析結果をもとに資料を作成し「ぬかびら地区」へ配布説明します。

④市街地地区においても巡回訪問や個別相談時の資料として説明を行います。

⑤上記(1)、(2)のデータとあわせて、市街地地区、「ぬかびら地区」の小規模事業者の経営分析、事業計画策定支援の基礎資料として活用します。

### <期待される効果>

上記(1)～(3)の取り組みによって、新たに地域の経済動向を把握し、経営分析に重要な基礎情報の整理をすることで、小規模事業者の機会や脅威を捉え、事業計画策定において、そ

それぞれの経営資源にあわせた事業の方向性を確認、判断し的確な支援ができるようになります。また、新たなヒアリングシートで、経営者の考えている問題点と支援ニーズを把握することにより、小規模事業者目線での商工会の今後の支援方法を構築します。

(目標)

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
公表データの活用・整理・提供 (回/年)	0	4	4	4	4	4
地域全体のヒアリング (延べ件数)	50	100	150	150	200	200
ぬかびら地区のヒアリング (延べ件数)	3	12	24	36	36	36

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者が持続的発展を図るための売上の維持、拡大や利益確保に向けた事業計画策定と事業実施に繋げるため、1. 地域の経済動向調査と需要動向調査 (後述 5.)を踏まえて、経営分析による支援で個々の事業者の経営実態から課題を把握します。

<現状・課題>

現在の経営分析は、決算業務の一つとしてネット de 記帳を利用して作成、配布するだけに留まっており、十分な活用が出来ていなかったことから、個々の小規模事業者の現状を把握しきれていませんでした。

<今後の取り組み>

- ①巡回計画に基づく定期的な巡回指導によって、ネット d e 記帳等の財務分析を通じて、新たに定性的な項目から小規模事業者の経営分析を行います。
- ②専門的な分析については、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構北海道本部、北海道中小企業総合支援センター、地域金融機関、中小企業診断士等と連携し支援を行います。
- ③上記①、②により小規模事業者の経営状況、課題の把握を行い、事業計画策定・実施への支援に繋げていきます。

(事業内容)

(1) 巡回指導による小規模事業者の経営分析 (拡充実施)

- ① 1. 地域の経済動向調査(2)のヒアリングにより売上が低迷している事業者をピックアップし、重点指導対象事業所として巡回計画を作成します。(年 20 件程度)  
※前述 1. (2)ヒアリング調査において問題点及び支援ニーズに販路開拓、新商品開発などと回答した事業者も対象事業所とします。
- ②巡回計画に基づく巡回指導により、ネット d e 記帳の財務分析や決算申告資料等に基づく財務分析を行います。ネット d e 記帳以外では新たに導入されたタブレットの簡易ソフトも活用し、収益性、安全性、成長性の主要財務指標を分析します。(拡充)
- ③上記②とあわせて、新たに 1. 地域の経済動向調査、5. 需要動向調査を踏まえて、定性的な項目から強み、弱みなどを抽出し、今後の経営課題の設定を行います。

【分析項目：顧客、商品・サービス (技術)、価格、宣伝・販促、従業員、設備、IT、業界 (競合) など】 (拡充)



④上記②、③をもとに事業計画の策定・実施支援に繋がっていきます。

※なお、補助事業の申請、金融支援においても積極的な支援を行い、上記②、③による経営分析から事業計画の策定を支援していきます。

## (2) ネット de 記帳を活用した経営分析 (拡充実施)

①巡回計画に基づく定期的な巡回指導により財務内容、財務分析結果を説明し、計数把握による経営を意識付けます。

②上記(1)同様に、財務分析に留まらず、新たに1. 地域の経済動向調査、5. 需要動向調査を踏まえて、定性的な項目から強み、弱みなどを抽出し、今後の経営課題の設定を行います。【分析項目、上記(1)③同様】(拡充)

③上記をもとに事業計画の策定・実施支援に繋がっていきます。

④ネット de 記帳は財務分析が容易にできることから導入を推進し、上記①～③の取り組みを行っていきます。

## (3) 専門家派遣の活用、支援機関との連携による経営分析 (拡充実施)

①上記(1)、(2)の経営分析を行うにあたって専門的な知識や対応が必要な場合には、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構北海道本部、北海道中小企業総合支援センター、地域金融機関、中小企業診断士等と連携し支援を行います。

②支援にあたっては、継続的な支援に向けて同行した職員が専門家等と連携することで、支援ノウハウの向上を図ります。

### <期待される効果>

上記(1)～(3)の取り組みによって、地域の経済動向や需要動向を踏まえて、新たな視点で経営分析を行うことで、小規模事業者の今後の事業展開のための的確な課題設定ができ、需要を見据えた経営の促進を図るための有効な事業計画の策定に繋がります。

### (目標)

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
巡回訪問件数	200	250	250	300	350	400
経営分析件数	3	25	40	50	60	70
ネット de 記帳件数	18	20	22	25	30	35
専門家派遣	0	1	2	3	4	4

## 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

1. 地域の経済動向調査と2. 経営分析、需要動向調査(後述5.)を踏まえて、小規模事業者が持続的発展を図るための売上の維持、拡大や利益確保に向けた事業計画の策定支援を行います。

事業計画の策定支援にあたっては、地域の特性である、豊富な地域資源や自然環境の活用と市街地地区とぬかびら温泉地区、郊外農村地区の小規模事業者が連動し、新たな産業循環が創出できるよう念頭に置き、提案型の支援を行っていきます。

### <現状・課題>

①事業計画の策定支援は金融支援や補助金申請時等における支援に留まっていました。

- ②各種地場産品は「素材」販売が中心であり、特産品開発の企画案は出るものの、計画性や実行性が乏しく開発に至っていませんでした。

#### <今後の取り組み>

- ①支援計画(※1)に基づく定期的な巡回指導により、計画的に経営分析をもとにした事業計画の策定を支援します。
- ②事業計画の策定にあたっては、目標設定を明確にして、達成に向けた行動計画を策定することで着実な事業実施に繋がっていきます。
- ③専門的な知識が必要な課題解決については、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構北海道本部、北海道中小企業総合支援センター、地域金融機関、中小企業診断士等と連携し支援を行います。

※1【支援計画】・・・事業者毎の支援計画を新たに作成します。

以下、経営状況の分析結果、経営資源や支援ニーズにあわせて、(1)～(4)により事業計画の策定支援を行います。

#### (事業内容)

##### (1)セミナーによる事業計画策定を目指す事業者への支援 (拡充実施)

###### (現状・課題)

セミナー等においては、多くの事業者を対象に支援が可能であるが、フォローアップが不十分のため、知識の習得のみで実践されていませんでした。

###### (取り組み)

- ①経営分析を実施した事業者を中心に重点対象者をピックアップします。
- ②あわせて、前述1. 地域の経済動向調査(2)のヒアリング調査時の問題点、支援ニーズに販路開拓、新商品開発と回答した事業者も重点対象とします。
- ③売上拡大や需要開拓を踏まえたテーマでセミナーを企画、全事業者へ案内し、上記①、②の重点対象者へ参加を提案、勧奨します。
- ④セミナーを開催し、テーマに応じた事業取り組みについて知識を習得してもらいます。

<例>

【テーマ①：地域資源、自然環境の活用による新商品・新サービス開発】

【テーマ②：市街地、ぬかびら、農村地区間の連携による観光商品開発】 など

- ⑤開催後、支援計画を作成し定期的な巡回指導を行い、地域経済動向、経営分析、需要動向調査(後述5.)を踏まえて、事業計画の策定支援を行います。

企画立案の段階では、新たに導入されたタブレットによる簡易経営計画アプリ(※1)も活用します。【フォローアップを数回行い、事業コンセプト、目標を明確にします。】

(拡充)

- ⑥専門家派遣、支援機関との連携により事業計画の有効性を確認、指導をもらいながら行動計画、資金計画の策定を支援します。(拡充)
- ⑦あわせて、事業実施の支援に繋げるため、専門家の指導により実施項目毎に評価指標を設定します。(拡充)

※1【簡易経営計画アプリ】

「経営計画つくるくん」(中小企業基盤整備機構)

**(2) 巡回指導による事業計画策定を目指す事業者への支援（拡充実施）**

- ①セミナー参加者以外の事業計画策定を目指す事業者に対しても(1)と同様に支援します。
- ②巡回計画による定期的な巡回指導によりセミナー資料に基づき事業計画策定について説明を行います。  
また、あわせて、事業者毎の支援計画を作成し提案します。
- ③上記(1)⑤～⑦同様に定期的な巡回指導を行い、事業計画策定の支援を行います。

**(3) 金融支援、施策活用による事業計画策定を目指す事業者への支援（拡充実施）  
（現状・課題）**

金融支援や補助金申請時等における事業計画策定支援は、個別案件毎の対応で受身的な支援となっていました。

**（取り組み）**

- ①上記(1)、(2)の支援において、活用が可能な施策について積極的に提案を行います。
- ②施策の周知について会報、ホームページで周知するほか、前述1.地域の経済動向調査(2)のヒアリング調査時の支援ニーズに助成金の活用と回答した事業者に積極的にアプローチを行い、活用を提案します。(拡充)
- ③活用を目指す事業者については、支援計画を立て事業計画の策定を支援します。  
(活用する主な施策)
  - ・小規模事業者経営発達支援融資制度（設備投資を伴う計画策定）
  - ・小規模事業者持続化補助金（需要開拓、販路開拓に伴う計画策定）
  - ・ものづくり商業・サービス業革新補助金（効率化、経営革新による計画策定）
  - ・北海道農商工連携ファンド事業（農商工連携による商品開発等の計画策定）
  - ・農林商工連携事業（上士幌町の支援施策に係る計画策定）※1 など

**※1【農林商工連携事業（上士幌町の支援施策）】**

地域資源を活用し、地域の強みを生かした新たな商品やサービスの開発、販路開拓など、新たな事業への進出や起業の取り組みを支援する補助事業。

**(4) 創業・第二創業の支援**

**【創業者への支援】（新規）**

**（現状・課題）**

- ①創業者等からの開業資金等の金融相談や事業計画作成の相談による受身的指導となっていました。
- ②創業希望者への基礎知識習得等の支援に対応が出来ていませんでした。
- ③創業者の「チャレンジショップ」や「お試し販売」など創業者の掘り起こしを図る取り組みがありませんでした。
- ④創業者に対して、空き店舗等の情報が十分に提供できていませんでした。

**（取り組み）**

- ①上士幌町、NPO上士幌コンシェルジュ（※1）等と連携して町内の空き店舗や廃校、まちなか交流サロン（※2）等を活用したチャレンジショップ（※3）を開催し創業者の掘り起こしを行います。

- ②チャレンジショップの参加者には、定期的に勉強会を開催し、事業計画作成手法、商売方法、品揃え等のノウハウや税務、資金調達、その他営業に関する基礎知識の指導を行いながら、事業コンセプトなどの企画立案を支援します。また、あわせて個々の参加者の支援計画を作成します。
- ③本格的な開業に向け、空き店舗情報の提供を行います。
- ④あわせて1. 地域の経済動向調査(2)のヒアリングにおいて支援ニーズに後継者対策と回答した既存事業者との事業承継マッチングを検討し、提案します。
- ⑤本格的な事業実施に向け、開業計画、資金計画等の計画策定の支援を行います。
- ⑥計画策定にあたり、活用可能な補助金、融資等の施策について提案し、活用に向けた支援を行います。

※1【NPO上士幌コンシェルジュ】

移住定住事業におけるモデルハウスの管理・運営を行っており、移住定住希望者の生の声を聞いており、様々な視点からの情報の蓄積があります。

また、平成24年より商工会が運営していたネット通販「かみしほろん市場」の委託を受け、観光案内、特産品の販売を行っており、町よりふるさと納税感謝特典の発送委託を受けているため、町内の観光地及び特産品の有効な情報を有しています。

※2【まちなか交流サロン】

空き店舗を活用した他世代が集い、交流出来るスペース。木育を兼ねた「木の砂場」を設置している。

平成26年度に地域商店街活性化事業を活用し開設。

※3【チャレンジショップ】

商工会がNPO上士幌コンシェルジュ等と連携して支援することで、創業希望者が空き店舗や廃校を活用し最小限の資金で、実験的に商売を行います。

(支援期間：6ヶ月)

(参 考)

上士幌町の移住定住事業においては、移住者は平成17年度から25年度までで43組84名であり、「おためし暮らし」利用者が25年度36組102名おり、26年度の東京、大阪、名古屋で開催した北海道暮らしフェアでは193名が上士幌に興味を持って話を聞きにきています。

移住にあたり創業を希望している者が相当数あり、これらの潜在層を現実の創業へとシフトさせるべく、創業支援とあわせて空き店舗等の情報提供を行います。

【第二創業（経営革新）への支援】 (拡充実施)

(現状・課題)

- ①第二創業（経営革新）を検討している者に対しての支援は、個別案件毎の相談対応であり、受身的な支援が中心となっていました。

(取り組み)

- ①新たに、第二創業（経営革新）に関する相談会を年4回程度開催する。(拡充)
- ②相談会参加者に事業計画の策定を提案、空き店舗や廃校の情報を提供。
- ②参加した後継者等に対する支援計画を作成し、事業承継計画及び経営革新計画につい

て、2. 経営分析から3. 事業計画策定支援に基づき支援を行います。

- ③事業コンセプト企画立案段階で、新たな事業展開による事業承継マッチングが可能な場合は、創業者への支援同様にマッチングを検討、提案します。あわせて空き店舗情報の提供を行います。（拡充）

#### (5) 専門家派遣の活用、支援機関との連携による事業計画策定支援（拡充実施）

- ①上記(1)～(4)の事業計画策定支援を行うにあたって専門的な知識や対応が必要な場合には、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構北海道本部、北海道中小企業総合支援センター、地域金融機関、中小企業診断士等と連携し支援を行います。
- ②支援にあたっては、継続的な支援に向け同行した職員が専門家等と連携することで、支援ノウハウの向上を図ります。

#### <期待される効果>

上記(1)～(5)の取り組みによって、事業者毎の支援計画に基づき、需要を見据えた経営の促進を図るうえで、事業計画の策定が有効に支援できます。

また、目標を明確にして事業計画段階から実施項目毎に評価指標を設けることで、目標達成に向けた着実な事業実施に繋がります。

#### (目標)

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
セミナー・説明会参加人数	3	10	20	20	25	30
事業計画策定事業者数	0	5	10	12	15	18
チャレンジショップ開催事業者数	未実施	1	1	2	2	2
創業支援者数		1	3	5	5	5
第二創業（経営革新）支援者数	1	1	1	2	2	3

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

小規模事業者が策定した事業計画に基づき、着実に事業を実施できるよう伴走型の指導、助言により売上の維持、拡大や利益を確保し、小規模事業者が持続的発展を図ります。

#### <現状・課題>

小規模事業者の計画策定後のフォローアップは、情報提供が主なものとなり、個別案件が生じてからの受身的な支援となっていました。

#### <今後の取り組み>

- ①支援計画に基づき定期的な巡回指導を行います。
- ②事業の進捗状況を確認し、必要に応じて事業計画の見直しを支援します。
- ③各種施策の中から事業内容、進捗状況、経営状況により活用できる施策をピックアップし提案を行い、活用を支援します。
- ④専門的な知識が必要な課題解決については、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構北海道本部、北海道中小企業総合支援センター、地域金融機関、中小企業診断士等と連携し支

援を行います。

#### (1) 巡回指導による事業実施支援（フォローアップ）（拡充実施）

- ①事業計画策定後は、支援計画に基づき定期的（2ヶ月1回）の巡回指導を行います。
- ②事業進捗状況の確認については、財務諸表、業務記録、経営者、従業員への聞き取りを行い、事業計画策定時に実施項目毎に設けた評価指標の確認を行います。
- ③従業員の聞き取りでは、事業計画が十分に理解され情報共有されているかに着眼して行います。
- ④評価指標により達成した項目を示し、経営者及び従業員の目標達成に向けた意識の高揚を図ります。
- ⑤停滞または悪化している項目については原因を究明し、新たな課題設定とともに事業計画の見直しを行います。

#### (2) 融資制度・施策活用事業者への事業実施支援（フォローアップ）（拡充実施）

- ①上記(1)同様に支援計画に基づき定期的（2ヶ月1回）の巡回指導を行います。
- ②事業の進捗状況を確認するとともに必要に応じて事業計画（行動計画）の見直しを行います。
- ③小規模事業者経営発達支援融資制度の活用の場合は、日本政策金融公庫へ報告を行います。
- ④補助事業を活用している場合には、補助事業の取り扱いに基づいた書類について確認を行い、事業実績報告に向けた支援を行います。

#### (3) 創業・第二創業者への事業実施支援（フォローアップ）（拡充実施）

- ①上記(1)同様に支援計画に基づき定期的（1ヶ月1回）の巡回指導を行います。
- ②創業・第二創業者への支援においても上記同様に事業の進捗状況を確認するとともに必要に応じて事業計画（行動計画）の見直しを行います。
- ③創業者においては、税務、記帳、資金調達、労務、取引などの基礎的な支援をあわせて行い、特にネットde記帳などを推奨し、計数的な把握による経営確認の意識付けを行います。

#### (4) 施策情報の周知及び活用支援（既存）

- ①会報、ホームページにより施策情報の周知を行います。
- ②1. 地域の経済動向調査(2)のヒアリングにおいて支援ニーズに助成金等の活用と回答した事業者へは積極的にアプローチして、施策の活用を支援します。

#### (5) 専門家派遣の活用、支援機関との連携による事業計画実施支援（拡充実施）

- ①上記(1)～(3)の事業実施支援を行うにあたって専門的な知識や対応が必要な場合には、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構北海道本部、北海道中小企業総合支援センター、地域金融機関、中小企業診断士等と連携し支援を行います。
- ②支援にあたっては、継続的な支援に向け同行した職員が専門家等と連携することで、支援ノウハウの向上を図ります。

#### <期待される効果>

事業者毎の支援計画に基づく定期的なフォローアップをすることにより、小規模事業者の事業の進捗を把握することが可能となり、また、実施項目毎の評価指標で目標達成度を

的確に検証し、小規模事業者へ事業計画による実施効果を認識させることと問題点の早期発見と計画見直しの機会を与えることで、着実な取り組みによる目標達成が期待できます。

(目標)

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
フォローアップ(回数)	0	7	12	14	17	20
施策情報の提供・活用	0	3	3	3	3	3

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者の需要を見据えた経営の促進を図るため、事業計画策定のために必要な需要動向について、以下のとおり調査、分析、提供し、2. 経営分析、3. 事業計画策定支援、4. 事業実施支援、6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に活用していきます。

<現状・課題>

- ①商店街の来街者や宿泊客に対して明確な目的を持ったアンケート調査を行なっていませんでした。
- ②年間約9億7千万円の納税がある「ふるさと納税感謝特典」や「ネット販売」は商品の発送・販売のみに留まっており、販売動向データの分析・活用に至っていませんでした。
- ③巡回指導において、小規模事業者に対し伝えるべき情報が不足しているため、必要な情報提供が十分に出来ていないことが課題です。

<今後の取り組み>

- ①商店街及び宿泊客等への需要に関するアンケート調査を実施します。
- ②上士幌町、NPO上士幌コンシェルジュ等と連携し、ふるさと納税感謝特典の商品及びネット販売の動向を調査、分析します。
- ③専門的な調査分析については、専門家の活用や北海道中小企業総合支援センター、地域金融機関、中小機構のコーディネーター、よろず支援拠点と連携し、調査、分析を行います。
- ④上記調査結果を巡回指導、個別相談時に提供するとともに経営分析、事業計画策定支援、事業実施支援、新たな需要の開拓に寄与する事業に活用していきます。

(事業内容)

(1) 商店街の来街者・宿泊者の需要動向調査 (新規)

- ①商店街において、新たに、街頭及び商店街活性化事業で実施している「まちなか交流サロン」来場者延べ約3,000人に対し聞き取りのアンケート調査を行い需要動向について調査します。  
【調査項目：顧客属性、家族構成、商店街の利用頻度、購入商品・サービス(利用する人)、品揃え、価格、接客、個店・商店街への要望等】
- ②ぬかびら地区の宿泊施設にて、新たに、宿泊客の約4万7千人に対し、アンケート調査を行い需要動向について調査します。  
【調査項目：顧客属性、家族構成、来町目的、消費金額、接客(おもてなし)、上士幌町の良いところ、体験してみたいこと、興味深いと思ったこと等】

③上記調査分析結果を巡回指導、個別相談時に提供するとともに新商品の開発、販路開拓など需要を見据えた経営の促進を図るため、経営分析、事業計画策定支援、事業実施支援、新たな需要の開拓に寄与する事業に活用していきます。

#### (2) 特産品の需要動向調査 (新規)

①新たに、上士幌町と連携してふるさと納税感謝特典の返礼商品について、四季折々の好まれる特産品、注文が集中する時期等を分析し、需要動向調査を行います。

【調査項目：特産品順位（男女、年齢、月次、四半期、年間、都道府県別、価格帯別、カテゴリー別（原料別、用途別）、各クロスなど）】

②上記調査分析結果を巡回指導、個別相談時に提供するとともに新商品の開発、販路開拓など需要を見据えた経営の促進を図るため、経営分析、事業計画策定支援、事業実施支援、新たな需要の開拓に寄与する事業に活用していきます。

#### (3) かみしほろん市場における特産品の販売動向調査 (新規)

①新たに、NPO上士幌コンシェルジュとの連携を強化し、インターネットの特産品等販売データについて需要動向調査を行い売れ筋商品等の分析を行います。

【調査項目：特産品順位（男女、年齢、月次、四半期、年間、都道府県別、価格帯別、カテゴリー別（原料別、用途別）、各クロスなど）】

②上記調査分析結果を巡回指導、個別相談時に提供するとともに新商品の開発、販路開拓など需要を見据えた経営の促進を図るため、経営分析、事業計画策定支援、事業実施支援、新たな需要の開拓に寄与する事業に活用していきます。

#### (4) 北海道どさんこプラザ等における特産品等のマーケティング調査 (拡充実施)

①小規模事業者の新商品開発や改良のため、北海道どさんこプラザ（※1）、むらからまちから館（※2）を活用したテスト販売によるマーケティング調査を支援します。

②マーケティング調査の結果を小規模事業者の商品改良に活用します。

③マーケティング調査のデータを蓄積、分析することで需要動向データとして、巡回指導、個別相談時に提供するとともに新商品の開発、販路開拓など需要を見据えた経営の促進を図るため、経営分析、事業計画策定支援、事業実施支援、新たな需要の開拓に寄与する事業に活用していきます。（拡充）

##### ※1 【北海道どさんこプラザ】

北海道から（一社）北海道貿易物産振興会が委託を受け、全国に6店舗を展開するアンテナショップ。札幌店、東京都有楽町店で3ヶ月のテスト販売が行えるほか、対面販売による催事によりマーケティング調査が可能。

##### ※2 【むらからまちから館】

全国商工会連合会が主催する全国の商工会から特産品を集めたアンテナショップ、出品による1ヶ月または6ヶ月のテスト販売が可能。  
（東京都有楽町）

#### (5) 専門家の活用及び支援機関等との連携による需要動向調査 (新規)

①上記(1)～(4)において専門的な調査分析については、専門家の活用や北海道中小企業総合支援センター、地域金融機関、中小機構のコーディネーター、よろず支援拠点と連携し、調査、分析を行います。

②調査分析にあたって、専門家の活用、支援機関との連携により、需要動向の把握につ



いての支援ノウハウの向上を図ります。

#### <期待される効果>

上記(1)～(5)の取り組みによって、地域内外の需要動向が把握でき、新商品の開発、販路開拓など需要を見据えた経営の促進を図るため、経営分析、事業計画策定支援、事業実施支援、新たな需要の開拓に寄与する事業に活用することで事業計画の目標を達成し、売上及び利益の確保が期待できます。

#### (目標)

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
来街者・宿泊者調査	0	100	500	500	700	700
特産品調査	0	4	4	4	4	4
ネット販売調査	0	4	4	4	4	4
マーケティング調査	0	2	2	2	2	2

### 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

小規模事業者の需要を見据えた経営の促進を図るため、5. 需要動向調査を踏まえて、販路開拓に繋げて、売上や利益を確保し「経営の発達」に資する支援を展開していきます。

#### <現状・課題>

- ①個店による売出チラシの新聞折込等では、画一的な情報発信に留まっていました。
- ②上士幌町商工会が行っている売出事業も新たな取り組みがなく魅力が低下しています。
- ③子育て世代においては商店街に魅力を感じず、新たな販路開拓に繋がっていません。
- ④ふるさと納税感謝特典制度については、マスコミ等の報道により、上士幌町の特産品の知名度は高まってきているが、ホームページによるネット販売の周知が一般消費者に対し十分になされていなく、特産品が買える場所が分からないといった消費者の声があります。
- ⑤小規模事業者は文書やパンフレットによる周知等では施策情報が理解できず、特産品開発の進め方、開発した特産品の販路開拓方法が伝わらないとの意見が出ています。
- ⑥ぬかびらの魅力を伝える手段、内容が不足しており、通過型の観光になっています。

#### <今後の取り組み>

- ①顧客への商店街を活用し個店の魅力を伝える新たな訴求活動を実施します。
- ②子育て世代をターゲットとした新たな販売促進活動を行います。
- ③特産品を全国へ周知するため、展示会・物産展への出展を支援します。
- ④小規模事業者のインターネットによる販売の支援を強化します。
- ⑤ふるさと納税制度を活用したプロモーションの強化を行います。
- ⑥町の施策である農林商工連携事業などを活用し、地域資源を活用した新商品の開発を支援します。
- ⑦ぬかびら地区におけるPRの強化、体験型観光の充実を図ります。

#### (事業内容)

##### 【地域内に向けた需要開拓】

- (1)「まちゼミ」による商店街及び個店の魅力発信 (新規)

**(現状・課題)**

個店による売出チラシの新聞折込等では、画一的な情報発信に留まっており、新たな販路開拓に繋がっていませんでした。

**(取り組み)**

- ①商店街にある「まちなか交流サロン」において、新たに「まちゼミ」(包丁の砥方、自転車の手入れポイント等)を年20回開催することにより、商店主の人柄、商店の特徴を知ってもらい、各商店への訪問機会を増加させるよう新たな訴求活動として支援することで、需要の開拓に繋げ売上の向上を図ります。
- ②あわせて5. 需要動向調査(1)の商店街来街者調査の結果を踏まえ、経営分析、事業計画策定、実施支援を行い、個店の魅力創出を支援します。

**(期待される効果)**

まちゼミを新たな訴求活動として支援し、また、個店についても魅力を引き出せるよう支援を行い、地域住民に我が町の商店街及び商店の良さをあらためて認識して愛着を深めてもらうことで、需要の開拓が期待できます。

**(2)子育て支援による販売促進(拡充実施)**

**(現状・課題)**

上士幌町商工会が行っている定期的な販売促進事業では、子育て世代にとっては、購買動機の刺激にならず、販売促進に繋がっていませんでした。

**(取り組み)**

- ①上記(1)の取り組みとあわせて、町のふるさと納税子育て少子化対策夢基金事業(※1)を活用し、子育て世代限定のポイントカード1枚(通常満点で500円)が5,000円で使用できる事業を実施し、27年度より対象年齢を中学生から18歳まで引き延ばし、使える枚数も子供一人に対し1枚を2枚に拡充することにより、商店街の利用頻度を向上させ小規模事業者の売上の向上を図ります。
- ②あわせて5. 需要動向調査(1)の商店街来街者調査の結果を踏まえ、経営分析、事業計画策定、実施支援を行い、個店の魅力創出を支援します。

**※1【町のふるさと納税子育て少子化対策夢基金事業】**

ふるさと納税において「一般寄付」「子育て」「教育」の指定寄付分を基金として、子どもが健やかに生まれ育つ環境づくり及び少子化対策の推進を図る事業に活用している。

**(期待される効果)**

子育て世代に地域内の商店利用でのプレミアムを付与することにより、商店街での消費購買の喚起が期待でき、個店の魅力を引き出す支援により売上の拡大が期待できます。

**【地域外に向けた販路開拓】**

**(1)展示商談会等の出展支援 (拡充実施)**

**(現状・課題)**

案内文書・チラシによる周知等を行っているが、小規模事業者へ周知内容が十分に伝わっていない現状です。

**(取り組み)**

- ①新商品開発などの事業計画の策定支援、実施支援を行っている小規模事業者へ積極的

にアプローチし、出展に向けた支援を行います。

【支援内容：商品企画提案書の作成、展示会用陳列指導、バイヤーとの交渉手法、アンケート調査項目の整理など】

※必要に応じて、専門家の活用、支援機関との連携により支援を行います。

② 1. 地域の経済動向調査(2)のヒアリング調査の支援ニーズにおいて、販路開拓と回答した事業者へ積極的にアプローチし、出展に向けた支援を行います。

※支援内容：上記①と同様。

③ 上記①、②の支援により「効果のある、次の機会創出に繋がる」出展支援を行うことで、需要の開拓、売上の拡大を図ります。

主な展示会・商談会

- ・ニッポン全国物産展（全国商工会連合会）
- ・北の味覚再発見展示商談会（北海道商工会連合会）
- ・北海道味覚マルシェ（北海道商工会連合会）
- ・ものづくりテクノフェア（北洋銀行）
- ・北海道 技術・ビジネス交流会「ビジネスEXPO」（ノーステック財団）
- ・食の大商談会インフォメーションバザール（北洋銀行、帯広信用金庫）
- ・スーパーマーケットトレードショー、FOODEX JAPAN など

④ 出展支援にあたっては、上士幌町、上士幌町観光協会、公益法人とから財団、帯広信用金庫、北海道商工会連合会と連携して行います。

⑤ 出展後は、バイヤーの評価やアンケート調査を整理分析し、小規模事業者にフィードバックし商品の改良を支援します。

⑥ 上記データを蓄積し分析することで、5. 需要動向調査データとして、巡回指導、個別相談時に提供するとともに新商品の開発、販路開拓など需要を見据えた経営の促進を図るため、経営分析、事業計画策定支援、事業実施支援に活用していきます。

### (期待される効果)

展示会等について情報提供に留まっていたが、出展に際してのきめ細やかな支援により、小規模事業者の需要開拓へのノウハウを向上させステップアップしていくことで、需要開拓の機会を捉えて売上拡大に繋げることが期待できます。

### (2) ふるさと納税感謝特典制度を活用したプロモーションの強化（新規）

① 上士幌町、NPO上士幌コンシェルジュと連携し、ふるさと納税感謝特典制度を活用して、新たに商品発送時に新商品などの各種パンフレットを同梱し、地域特産品のプロモーションを強化することで、購入動機の増加を促し、特産品の販路拡大と認知度の向上を図ります。

② サンキュメール等の際には地域情報（町の取り組み、観光情報や自然）とあわせて特産品情報を掲載してもらうことで、地域への愛着を深め、地域ブランドの促進を図り、売上の向上を図ります。【指針④】

### (期待される効果)

年間約9億7千万円もの納税がある「ふるさと納税感謝特典制度」を活用できることにより、商品のPRに着実に繋がり、売上拡大の効果が期待できます。

### (3) かみしほろん市場を活用した販路拡大（拡充実施）

(現状・課題)

上士幌町の特産品の知名度は高まってきているが、PR不足により特産品が買える場所が分からないといった消費者の声があります。

**(取り組み)**

- ① 1. 地域の経済動向調査(2)のヒアリング調査の支援ニーズにおいて、販路開拓と回答した事業者へ及び新商品を開発した事業者へ積極的にアプローチし、NPO上士幌コンシェルジュと連携し、NPOが管理運営しているネット通販「かみしほろん市場」に新商品などの出品を支援することで、売上の向上に繋がります。
- ② 上士幌町、NPO上士幌コンシェルジュと連携し、上士幌町と関連のある町内外の企業ホームページ、Twitter、Facebookに「かみしほろん市場」のリンクを掲載してもらうことで周知を強化し、ふるさと納税感謝特典でも使用されている「特産品」を含め、小規模事業者の開発した新商品など幅広い商品を販売することで、広く全国へ需要の開拓を図り、売上の向上に繋がります。

**(期待される効果)**

特産品等の販路開拓に多くの有効な情報を持つ、NPO上士幌コンシェルジュと連携し、ネット販売への支援を行うことにより、小規模事業者の販路開拓や新たな商品開発に繋げることが期待できます。

**(4) SHIFTの活用 (新規)**

**(現状・課題)**

- ① 小規模事業者は自社のホームページを持たず、また、ほとんど更新していないなど、ホームページ管理が出来ていない所が多い状況です。
- ② ホームページがあっても、検索サイトで上位にヒットしないために、一般の消費者から商品を認知してもらえない状況でした。

**(取り組み内容)**

- ① 新たに、全国商工会連合会が提供しているSHIFT (ホームページ作成支援ツール ※1) を活用した個店のホームページの作成を支援することで、小規模事業者のホームページの更新を容易なものとして、販路開拓機会の喪失を抑止します。
- ② 全国商工会連合会が運営するインターネット販売サイト「ニッポンセレクト」への出品登録を支援し、商品の認知度を高めることで、全国への販路を拡大し、売上の向上を図ります。

**※1 【SHIFT (商工会ホームページ作成支援ツール)】**

全国商工会連合会が提供する事業者向けのコンテンツマネジメントシステムでテンプレートによるWEB作成・管理 (買い物かごの設置も可能) が簡単に行える。

**(期待される効果)**

事業者向けのホームページ簡易作成ツールを使うことで、高度な知識が無くても更新可能なホームページを作成することができ、また、全国から特産品の集まるインターネット販売サイト「ニッポンセレクト」に出品することで認知度を高め、インターネットを活用した販路拡大が期待できます。

**(5) 地場産品を活用した特産品開発・販売促進 (拡充実施)**

**(現状・課題)**

①地域として豊富な農畜産物を有しているが、加工することへの意識が薄く、地域ブランドとして推進していくためには、付加価値の高い特産品開発と販路開拓を行う必要があります。

②上士幌町農業協同組合との連携も不十分なため、特産品開発に係る原材料の確保や素材の情報が不足していた。

#### (取り組み内容)

①前述 2. 経営分析、3. 事業計画の策定、4. 実施支援に基づいた計画的な巡回指導によって、農林商工連携事業における地域資源を活用した新商品・新サービス開発を支援し新たな需要の開拓を支援します。

②新商品の開発にあたっては、上士幌町、上士幌町農業協同組合と連携し、原材料の確保や農畜産物の情報提供など効果的な支援に繋がります。

③上士幌町、NPO上士幌コンシェルジュと連携し、ふるさと納税感謝特典制度の返礼商品として新商品を登録し、全国にPRを行うことで特産品の認知度向上を図り、リピータを獲得して販売促進に繋げ、売上を向上させます。

#### 【代表的な地域資源】

牛肉「十勝ナイタイ和牛」、「ハーブ牛」、大豆、小豆、アスパラガス、小麦、じゃがいも、とうもろこし など

#### (期待される効果)

経営発達支援事業により小規模事業者を支援することで、上士幌町の施策である農林商工連携事業による地域資源を活用した新たな商品開発が期待でき、年間約9億7千万円もの納税がある「ふるさと納税感謝特典制度」を活用できることにより、着実に新商品のPRに繋げ、売上拡大の効果が期待できます。

### (6) 伴走型の支援によるフォローアップ (拡充実施)

#### (現状・課題)

①ホームページ作成・特産品開発等は作る事が目的となり、消費者ニーズを把握したものとなっておらず、情報が不足していたことから、需要の開拓に繋がる対応ができていませんでした。

②また、フォローアップについては、作成後は事業者からの問い合わせによる対応で、受身的な支援となっていました。

#### (取り組み内容)

前述 1. 地域の経済動向調査、2. 経営分析、5. 需要動向調査による事業計画策定支援で需要を見据えた経営の促進を図り、4. 実施支援に基づいた計画的な巡回指導等による個別フォローアップを重点的に行うことで、売上・利益向上に結び付ける伴走型の支援を行います。

#### (期待される効果)

需要を見据えた計画に基づく事業実施を、計画的なフォローアップで支援することにより、小規模事業者のPDCAが可能となり、確実に目標を達成し売上拡大の効果が期待できます。

### (7) ぬかびら地区の体験型観光の充実

#### (現状・課題)

①ぬかびら地区のPRが不足しており、また、地域資源を観光に活かしていないため、

通過型の観光となっています。

**(取り組み内容)**

①ぬかびら地区の認知度を高めるため、上士幌町、上士幌町観光協会、東京上士幌会と連携して、効果的なプロモーション活動を行います。

②5. 需要動向調査のアンケート結果を踏まえて、前述の経営分析から事業計画の策定・実施により個店の魅力創出を図るとともに体験型観光の充実を図ります。

<体験観光に活用が想定される地域資源>

ぬかびら湖、気球、ナイタイ高原、ニペソツ山（東大雪登山）、旧国鉄士幌線コンクリートアーチ橋梁群、ワカサギ釣り、ひがし大雪自然館、農畜産物の収穫・牧草ロール・トラクター、冬、寒さ、雪（新雪での体験）など。

**(期待される効果)**

効果的なPRと体験型観光の充実を図り、通過型から滞在型の観光にシフトするよう取り組み、地域内での消費購買を高めることで、小規模事業者の売上拡大の効果が期待できます。

**(目標)**

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
まちゼミ開催回数	未実施	20	25	30	40	50
「特産品」の展示会参加回数	未実施	2	4	5	8	10
「特産品」展示会出展支援者数	未実施	3	5	6	8	10

**II. 地域経済の活性化に資する取り組み**

上士幌町、上士幌農業協同組合、上士幌町観光協会、NPO上士幌コンシェルジュ、NPOひがし大雪ガイドセンター、ぬかびら源泉郷温泉組合等と連携し、地域間の連動と産業の連携により地域の魅力を創出し、地域の活力となる観光振興等を行うことにより交流人口を増加させ、地域のにぎわい創出による地域経済の活性化に取り組みます。

**<現状・課題>**

①現在のイベント事業の多くは、継続実施によるマンネリ化など魅力が低下し、イベントを行うことが目的となってしまっているものもあります。

②上記により本来の目的である地域経済活性化に向けた地域の周知や利用拡大、特産品の認知度向上に注力出来ていないという課題があります。

③目的意識が希薄となり、その場限りの販売になっており、意識改革や視線を地域外へ向けることが必要となっています。

④町の観光資源である「糠平湖」、「温泉」を抱えるぬかびら地区においては、顧客を呼び込む工夫が出来ず、地域経済の活性化に注力出来ていないことが課題であります。

⑤観光客入込数は平成25年度で延べ32万人であるが、通過型の観光になっている事が課題である。

**<今後の取り組み>**

①上記の課題を踏まえ、本計画の5ヵ年では、当町の豊富な観光資源を抱える「ぬかびら地

区」に焦点を当て、ぬかびら地区と市街地地区や農村地区との連動による観光振興策により交流人口の増加を図り、地域内の産業の連携により新たな地域の活力を創造することを目指して取り組みます。

- ②取り組みの方向性を共有するために上士幌町、上士幌町観光協会、上士幌農業協同組合、NPO上士幌コンシェルジュ、NPOひがし大雪ガイドセンター、ぬかびら源泉郷温泉組合等の連携者と「ぬかびら活性化会議」を開催し、今後の地域経済活性化の方向性を検討します。
- ③また、検討した地域経済活性化の方向性を踏まえ、ぬかびら地区で通年観光を目的としたイベント等を開催し、交流人口の増加を図り、地域内の連動により小規模事業者の売上向上に繋がります。
- ④交流人口の増加については、シーニックバイウェイ北海道の事業とも連携して、事業展開することで観光客を増加させ、小規模事業者の需要開拓を図る事により、売上拡大に繋がります。

### (事業内容)

#### (1)ぬかびら地区における地域経済の活性化の検討（新規）

##### (現状・課題)

ぬかびら地区の小規模事業者は、ぬかびら源泉郷温泉組合での検討は行っているものの、各方面からの情報が不足しており、新たな地域経済の活性化に向けた事業展開を行う事が出来ずにいます。

##### (取り組み内容)

新たに、上士幌町、上士幌町観光協会、上士幌農業協同組合、NPO上士幌コンシェルジュ、NPOひがし大雪ガイドセンター、ぬかびら源泉郷温泉組合等で構成する「ぬかびら活性化会議」を計5回程度行い、会議において、「ぬかびら」を中心とした地域経済の活性化の方向性について検討します。

##### (期待される効果)

行政、各地域団体が方向性を共有することより、地域経済の活性化に向けたそれぞれの事業展開を加速し、有効な取り組みとすることが期待できます。

#### (2)新たなイベント及び温泉利用客の増加（新規）

##### (現状・課題)

ぬかびら地区の小規模事業者は、個々に顧客を呼び込む工夫をしているものの、日々の多忙さから活動基盤の構築による地域経済の活性化にまでは注力出来ないことが課題であります。

##### (取り組み内容)

前述5. 新たな需要の開拓に資する事業に基づき、「ぬかびら源泉郷」のPR、利用拡大を目的とした新たなイベントを、ぬかびら中央公園及びぬかびらスキー場において、上士幌町観光協会、ぬかびら源泉郷温泉組合、NPOひがし大雪ガイドセンターと連携して行うとともに、上士幌町、上士幌町農業協同組合、NPO上士幌コンシェルジュとの連携による自然環境や地域産業を活用した体験・滞在型観光を充実させ、地域間の産業等の連動で交流人口を増加させ、地域の活力を創出します。

##### (期待される効果)

地域の各団体等が連携して事業を展開することで、ぬかびら地区の経済活性化を図り、

また、体験型観光に向け地域内が連動することで、小規模事業者の経済活動基盤の強化が図られ、新たな需要の開拓、売上の向上に繋げることが期待できます。

### (3) 北海道バルーンフェスティバルにおけるぬかびら源泉郷の利用促進（拡充実施）

#### (現状・課題)

年間2万人を超えるイベントの活用が十分にされておらず、漠然としたぬかびら源泉郷のポスターやパンフレットの設置に留まっている。

#### (取り組み内容)

北海道バルーンフェスティバル開催時に訪れる2万人の観光客に対し、上士幌町、上士幌町観光協会と連携し、ぬかびら地区のイベントを含めた新たな取り組み、魅力を周知することで、宿泊先としてぬかびら源泉郷の利用促進を図ることで、交流人口の移動によるにぎわいを創出する。

#### (期待される効果)

年間2万人を超える交流人口を町内に回遊させ、町全体のにぎわいを創出することで、小規模事業者の需要の開拓、売上の向上が期待できます。

### (4) 観光事業の活性化（新規）

#### (現状・課題)

観光事業の振興においては、上記(3)と同様に漠然とした観光ポスターやパンフレットの設置に留まっていることから、地域内の各団体等が共通の目標のもとに連携して事業展開をする必要があります。

#### (取り組み内容)

年間32万人訪れる観光客に対して、現状のシーニックバイウェイ北海道のルート連携事業（※1）を利用するとともに、新たにひがし大雪自然館やNPOひがし大雪ガイドセンター、町内の地域団体と連携し、体験・滞在型観光を充実させる事により上士幌町の観光事業の活性化を図り、来町者の商店街での購買及びぬかびら温泉郷での宿泊客を増加させ、地域経済の活性化の基盤強化を図ります。

#### ※1 【シーニックバイウェイ北海道のルート連携事業】

地域と行政が連携し、景観や自然環境に配慮し、地域の魅力を道でつなぎながら个性的な地域、美しい環境づくりを目指す施策です。

#### (期待される効果)

地域内の各団体等の連携と魅力ある観光商品の発信を行うことにより、観光入込客数を増加させ、地域経済の活性化の基盤を強化することで、小規模事業者の需要の開拓、売上の向上が期待できます。

#### (目標)

観光入込数 38 万人

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
検討会開催回数	未実施	5	5	8	10	10
イベント開催数	0	1	2	3	3	4



観光入込数	32万	33万	33万	35万	35万	38万
宿泊者数	4.3万	5万	6万	7万	8万	9万

### 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み

#### 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

(現状と課題)

現在、他の支援機関との連携については、専門家派遣によるものや金融機関等との地域動向についての情報交換などの機会が限られており、支援ノウハウ等の情報交換は限定的なものとなっていた。

特に需要動向調査及び需要開拓に関する支援ノウハウについては不足していることが課題となっていた。

(目標)

小規模事業者の持続的発展等を円滑に推進するため、他の支援機関との情報交換を行い支援ノウハウの向上を図る。

(取り組み)

##### (1) 支援機関との連携及び情報交換 < 拡充事業 >

他の支援機関（上士幌町、北海道、北海道よろず支援拠点、(公財)北海道中小企業総合支援センター、(公財)とから財団、中小企業診断士等）と事業計画策定・実行支援や需要動向調査・需要開拓に係る支援ノウハウ、支援の現状・新たな施策情報等について情報交換を行い、職員の資質向上と経営発達支援事業の実施に向けた取り組みを行います。また、観光産業の支援に関する支援ノウハウでは、十勝観光連盟との情報交換により支援ノウハウの吸収を図ります。

##### (2) 金融機関との連携及び情報交換 < 拡充事業 >

日本政策金融公庫が主催する十勝管内地域の「小規模事業者経営改善貸付推薦団体連絡協議会」と地域金融機関との懇談会において創業・第2創業や地域経済活性化等の情報交換を行い、職員の資質向上と経営発達支援事業の実施に向けた取り組みを行います。

##### (3) 広域機関連携等による情報交換 < 拡充事業 >

従来から実施している、十勝管内経営指導員研修会及び北海道内及び十勝管内で開催される「経営指導員会議」において、全道及び近隣市町村商工会の小規模事業者に対しての事業計画策定・実行支援や需要動向調査・需要開拓に係る支援ノウハウ、支援の現状、支援課題について情報交換を行い、職員の資質向上と経営発達支援事業の実施に向けた取り組みを行います。

#### 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

現在は、北海道商工会連合会の定める研修体系要綱により職種、分野別で専門及び一般研修をそれぞれ参加し、知識の習得に励んでいるが、単なる情報収集にとどまり、職員間での情報の共有に至っておらず、小規模事業者への提案、支援能力を向上させる体制が構築されていない。

職種別にみると、経営指導員においては、より高度な支援スキルの習得・補助員においては、経営指導員に近づく為の支援スキルの習得・記帳専任職員においては、経済・需要

動向を調査するにあたり必要な情報収集能力の習得が必要不可欠な課題である。

この課題を解消するために、小規模事業者におけるニーズの高度化・多様化に加え、新しい施策に応えるため、北海道商工会連合会・中小企業基盤整備機構等の研修を積極的に受講し、研修で受けた知識を小規模事業者への支援に活用するために組織内での共有体制を図る。

また、専門家派遣時の同行により支援スキルを習得し今後の支援に活かす。

## (資質向上の内容)

### (1) 職種別研修 (拡充実施)

北海道商工会連合会の定める研修体系要綱により職種、分野別で専門及び一般研修をそれぞれ参加し、知識の習得に励んでいるが、単なる情報収集にとどまり小規模事業者への提案、支援能力を向上させる資質向上に至っていない。

下記の目的を持ちながら、研修を行う。

経営指導員：税務、金融中心の研修から、発達支援計画を進める上で必要な、販路開拓支援など高度なスキルの習得とノウハウの蓄積・向上を目的とし、毎年、中小企業大学の研修である「中小企業支援担当者研修」や全国商工会連合会の研修である「Web研修」を受講する。

補助員：発達支援計画を進める上で、5年計画で経営指導員と遜色ない税務・金融スキルの習得を目的とし、北海道商工会連合会十勝支所の研修である「ブロック研修」や2年に1回北海道商工会連合会の研修である「専門研修」を受講する。

記帳専任職員：ネットde記帳による記帳指導（決算申告・経理管理）をしているが、発達支援計画を進める上で経済・需要動向を調査するにあたり必要な情報収集能力のスキルの向上を目的とし、北海道商工会連合会の研修である「情報化支援システム研修」を受講する。

この事により、小規模事業者におけるニーズの高度化・多様化に加え、新しい施策に応えるための支援スキルの向上が図られる。

### (2) 専門家派遣時の同行 (拡充実施)

研修により、知識の習得に励んでいるが、現場ではその場において対応出来るノウハウの習得が課題である。

上記Ⅴ. 小規模事業者販路開拓支援を進める上で、専門家派遣時の同行により研修では身につけにくい、販路開拓等の高度・専門的な知識・ノウハウの習得を目指す事により、支援スキルの向上が図られる。

### (3) 職員間における情報の共有 (拡充実施)

研修等で得た情報は個人の資料となっており、職員間での情報の共有に至っておらず小規模事業者への共通した情報を提供をする体制が構築されていなかった。

研修終了後の月曜日に職員会議の場において、研修で得た情報を職員間で共有する事により、支援スキルの向上が図られる。

### (4) OJTにより伴走型支援能力の向上 (新規)

経験の浅い職員を育てる仕組みが明確化されておらず、小規模事業者への提案、支援能力を向上させる体制が構築されていなかった。

上記Ⅲ. 事業計画の策定・実施支援を円滑に行い、小規模事業者を支援するため、経験

の浅い職員とベテラン職員とチームで指導時の助言内容、情報収集の方法を学ぶなどOJTにより伴走型支援能力の向上を図る。

### 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

経改事業の計画及び報告については理事会の審議、総会の議決といった仕組みとなっているが、期中の進捗状況は見え、事業評価が機能していなかった。

PDC Aサイクルを機能させるために、月に1回の事務局会議にて進捗管理・目標設定の見直しを検討し、その後、委員会(年2回程度)を開催し、提言を頂いたのち、事務局会議において計画・目標の改善案について検討し、検討結果については理事会・総会に諮り承認を得る。

#### (評価及び見直し内容)

##### (1)進捗管理・目標設定・改善案の検討

目標の設定は行っていたが、進捗状況の把握が十分に行う事が出来ななかった。そのため、期中の進捗状況は見え、事業評価が機能していなかった。

月に1回の事務局会議にて進捗管理・目標設定の見直しを検討し、提言に基づき事務局会議において計画・目標の改善案について検討する。

##### (2)評価・見直しの提言

期中での、実施状況、成果の評価・見直しは理事会で報告のみとなっており、見直し案の提言までには至っていない。

PDC Aサイクルを機能させるために、上士幌町観光課・企画課、中小企業診断士、税理士等の有識者を含めた総務委員会で、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提言を頂く。

##### (3)評価・見直しの報告・承認

理事会・総会において、事業終了後の単なる報告のみとなっていた。

事業の成果・評価・見直しの結果については、適時理事会へ報告し、承認を受けるとともに、総会においても報告し、承認を受ける。

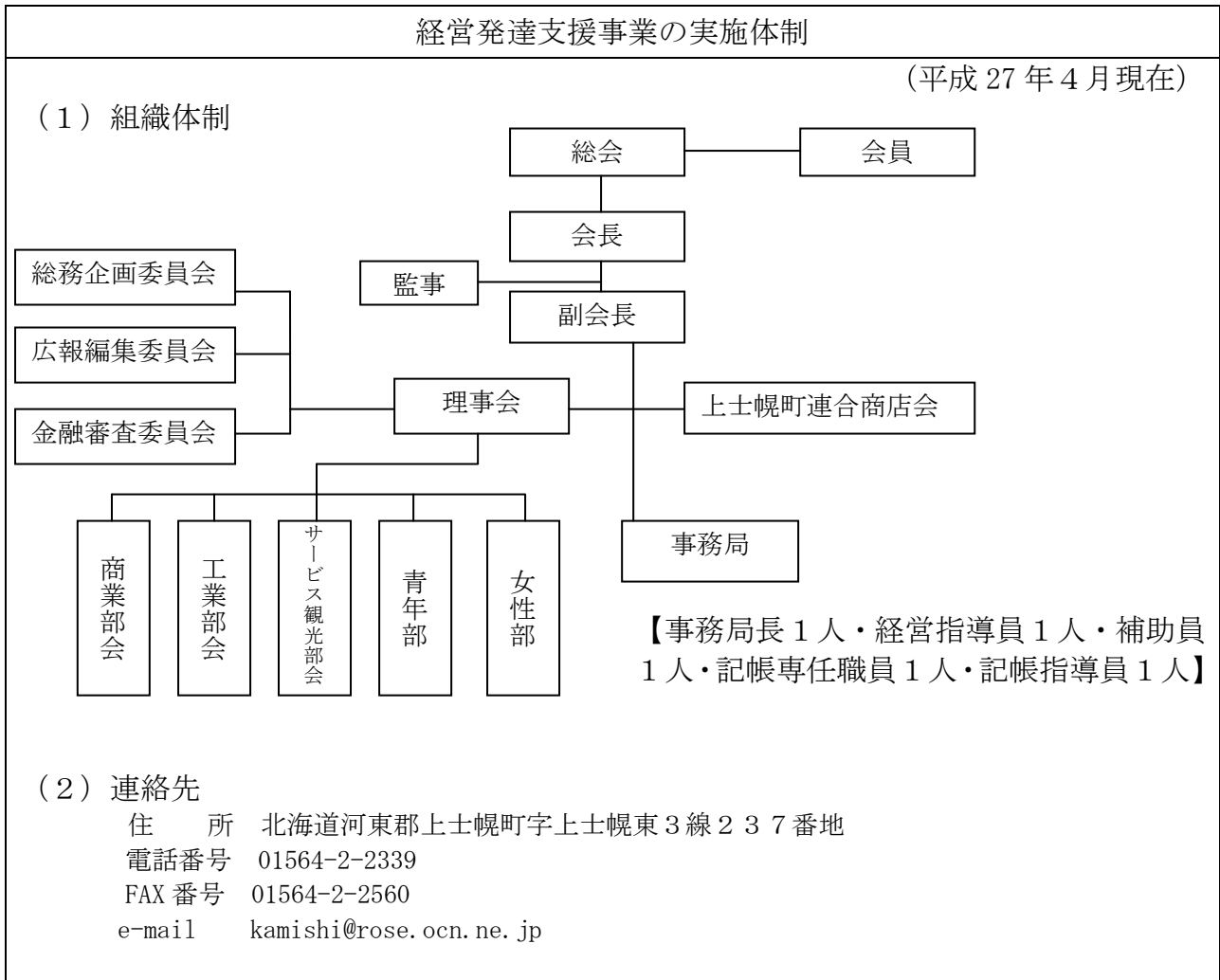
##### (4)成果・評価・見直しの公表

経改事業の計画及び報告は総会の議案のみでの公表であった。

今後においては、事業の成果・評価・見直しの結果を上士幌町商工会のホームページ(<http://www14.ocn.ne.jp/~kamishi/>)で計画期間中公表する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	27年度 (27年4月 以降)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	7,280	7,280	7,280	7,280	7,280
経営改善普及事業費					
事務費	380	380	380	380	380
小規模施策普及費	100	100	100	100	100
地域振興事業費					
商業振興費					
商店街活性化対策事業費	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800

(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、国補助金、道補助金、町補助金、事業受託費

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営状況の分析に関すること</li> <li>・ 事業計画策定支援に関すること</li> <li>・ 創業・第二創業（経営革新）支援</li> <li>・ 事業計画策定後の実施支援に関すること</li> <li>・ 需要動向調査に関すること</li> <li>・ 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</li> <li>・ 地域経済の活性化に資する取り組み</li> </ul> <p>上記の支援内容について連携する事により、連携支援機関の良さを引出して、「連携と共創」・「支援情報の共有化」が図られ、質の高い支援サービスを実現する。</p>	
連携者及びその役割	
連携者	役割
北海道商工会連合会 北海道札幌市中央区北 1 条西 7 丁目 1 番地 プレスト 1・7 ビル 4 階 会長 荒尾 孝司	地域産品、特産品等の物産展、展示会、商談会等の開催による販路開拓支援、専門家派遣、経営技術強化支援による連携をする。
中小企業基盤整備機構 北海道 札幌市中央区北 2 条西 1 丁目 1 番地 7 ORE 札幌ビル 6 階 北海道本部長 中島 真	小規模事業者の相談、案件に応じたきめ細かな対応、専門家派遣、ハンズオン支援等により連携し、協力や情報提供する。
北海道中小企業総合支援センター 札幌市中央区北 1 条西 2 丁目 経済センタービル 9 階 理事長 青木 次郎	「よろず支援拠点」を活用した、経営相談に対する総合的・先進的経営アドバイス、小規模事業者の相談に応じた適切なチーム編成、案件に応じた的確な支援機関の紹介、自らの支援リソースを連携し、保管・強化する。
地域金融機関	金融と経営の両面からアドバイス
税理士等	小規模事業者の経営分析情報
上士幌町 北海道河東郡上士幌町字上士 幌東 3 線 238 番地	ふるさと納税制度、移住定住促進、子育て支援、公共施設等再編計画、ぬかびら源泉郷地区景観整備構想、商店街活性化事業などにおける情報提供及び支援
教育委員会 上士幌町字上士幌東 3 線 237	子育て支援に係る情報の提供及びイベントの協力

番地 上士幌町生涯学習センター 2階	
社会福祉法人上士幌町社会福祉協議会 北海道河東郡上士幌町字上士幌東 3 線 237 番地 会長 柏川 秀明	サロン事業における管理人の有償ボランティアの派遣
NPO 上士幌コンシェルジュ 河東郡上士幌町字上士幌東 2 線 235 番地 株式会社橋内建設内 代表理事 田西 長徳	ふるさと納税感謝特典の発送、ネット通販「かみしほろん市場」の運営管理、特産品の販売、移住定住事業における空き店舗等情報の提供
上士幌農業協同組合 河東郡上士幌町字上士幌東 2 線 2 3 8 番地 代表理事組合長 小椋 茂敏	特産品開発に向けた地場産品の情報提供及び協力
上士幌町観光協会 河東郡上士幌町ぬかびら源泉郷 4 8 - 2	観光事業における情報の提供及び協力
NPO ひがし大雪ガイドセンター 北海道河東郡上士幌町ぬかびら源泉郷北区 44-3 糠平温泉文化ホール内 代表理事 河田 充	観光地のガイド事業による情報の提供
ぬかびら源泉郷旅館組合	ぬかびら地区のイベント協力

連携体制図等

