

経営発達支援計画の概要

実施者名	清水町商工会（法人番号 9460105001351）
実施期間	平成 29 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日
目 標	<ol style="list-style-type: none"> 1．人口減少による需要縮小に対応するための交流人口増加と地域外への需要拡大 2．地域内小規模事業者の廃業率の低下、開業率の向上、空地空き店舗率の低減 3．地場産品を製造する小規模事業者の販路開拓や需要拡大 4．小規模事業者の当地域内の更なる需要開拓や顧客獲得 5．小規模事業者の事業計画策定と、新たな取り組みに挑戦する事業者を増やす
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> 1．地域経済動向調査の実施【指針】 2．経営分析の実施【指針】 3．事業計画の策定支援【指針】 4．事業計画策定後の実施支援【指針】 5．需要動向調査の実施【指針】 6．新たな需要の開拓に寄与する事業の実施【指針】 <ul style="list-style-type: none"> 『しみずマルシェ』事業を活用した販路・需要開拓支援 『十勝清水ふるさと直売所 かうかう』との連携による販路・需要開拓支援 『産直と憩いのサロン 三丁目広場』との連携による販路・需要開拓支援 既存特産品や地場新商品に関する外部市場への販路・需要開拓 <ul style="list-style-type: none"> (1) 商談会・展示会への参加を積極的に奨励 (2) 『SHIFT』の活用や『ニッポンセレクト』への出品 『清水バル』事業を活用した販路・需要開拓 7．地域経済の活性化に資する取組 <ul style="list-style-type: none"> 『清水バル』事業を活用した販路創出 『清水町元気まつり』事業と連携した販路・需要開拓支援 8．経営発達支援事業の円滑な実施に向けての取組 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> (1) 金融機関との連携 (2) 十勝管内の経営指導員組織及び職員組織での情報交換による支援基盤の強化 (3) 近隣地域商工会との連携 (4) 販路開拓支援事業の遂行に伴う連携 <ul style="list-style-type: none"> 『しみずマルシェ』『清水バル』『十勝清水ふるさと直売所 かうかう』『産直と憩いのサロン 三丁目広場』などの運営の円滑化を図るための外部専門家や関連支援機関との連携 経営指導員等支援担当職員の資質向上に関する取り組み 計画の実施結果について、『清水町商工会経営発達支援計画推進委員会』を新たに設置し、事業評価及び見直し案を提示し、理事会で方針決定し、総会で承認を受ける仕組みを作り、事業の成果・評価・見直しの結果を公表
連絡先	<p>〒089-0136 北海道上川郡清水町本通 1 丁目 1 番地 2 清水町商工会</p> <p>TEL 0156-62-2208 FAX 0156-62-4613 メールアドレス simizus@rose.ocn.ne.jp</p> <p>URL http://www.do-shokoren.or.jp/shimizu/</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

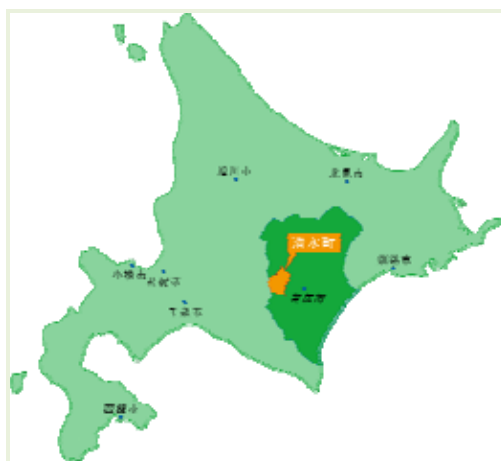
【清水町の産業に関する概況】

当地は、北海道 十勝平野の北西部に位置し、基幹産業は農業で約 15,000ha の農地を有し馬鈴薯・豆類・小麦・アスパラガス等の畑作産品から、牛乳・牛肉といった酪農産品、鶏卵まで十勝管内で認定を受けている地域農畜産資源のほとんどは当町でも生産されており、農業経営体数 379 戸で約 183 億円の農業産出額（全国 73 位、北海道総額の約 1.8%、十勝総額の約 7.6%）を占めております。

他方工業関係では町内 19 事業所・従業者数 587 人で約 229 億円の製造品出荷額（平成 26 年工業統計調査）を有し、商店数は 85 店・従業者数 474 人で約 86 億円の年間販売額（平成 26 年度商業統計調査）となっております。

事業所数に関しては、平成 28 年 4 月現在、商工業者数が 387 件、内小規模事業者数が 336 件で、製造業は地元農畜産物を活用した地場食品製造業者が若干存在（工業統計の出荷額数値のほとんどは大手の製糖工場や食肉加工工場によるもの）するが、特化した製品産地を形成している状況にはなく小売・飲食・サービス業を除けば残りは建設業者の割合が非常に高い状況となっております。

就業者数は 5,012 人で、うち第 1 次産業が 1,402 人（約 28.0%）、第 2 次産業が 980 人（19.6%）、第 3 次産業が 2,549 人（50.9%）、その他 81 人（1.6%）（平成 22 年国勢調査）となっております。



【清水町の観光資源や交通アクセス】

道央、道南方面から十勝に入る玄関口である日勝峠は当町にあり、地域観光資源としても認定されており、展望台からは十勝平野が一望できる風光明媚な景勝地も有し、さらには高速自動車道（道東道）の十勝清水 I C が当町中心街から約 3 km の場所にあり、J R 根室本線の駅も町内に 2 駅（十勝清水駅・御影駅）あり、十勝清水駅は札幌と帯広を結ぶ特急列車『スーパーとがち』の停車駅であるなど北海道の地域の中では交通の便の良さも強みとして捉える事が出来る地域です。

【清水町の現状と課題】

人口は昭和 40 年の 17,161 人をピークに年々減少し、平成 28 年 9 月現在 9,784 人、65 歳以上人口比 32.2%、75 歳以上人口比 17.5%と、人口の減少や住民の高齢化率の上昇等により小売・サービス業の売上低迷等地域内小規模事業者の経営環境は厳しい状況にあり、業種を問わずほぼ全業種において後継者不足と事業者の高齢化に伴う経営意欲の衰えなどの問題を抱えています。

一方、近年一部の事業所で事業継承があったり、後継候補者が地元に戻って家業に従事する姿が見られたり、それら若手の方々が販売促進や需要開拓等の経営活動に積極的に取り組む姿も見られ、こうした若い力をどのように活かして地域全体を活性化させるかも大きな課題として捉えております。

【清水町商工会のこれまでの取り組みと課題】

当商工会はこれまで、商業・サービス業については中心商店街の街路整備事業や小規模事業者支援法第7条に基づく基盤施設整備事業などの施設整備事業や、個店についても『まちなみ景観計画』や『まちづくり協定』による景観整備・統一突出し看板・自動ドア化などの奨励、さらには買物ポイントカード、スタンプラリー、共同クーポン、プレミアム商品券など、街路や基盤施設といったハード事業と個店の近代化と共同ソフト事業を活性化の3本柱に位置付けて取り組んでまいりました。

しかしながら、これらによって地域内小規模事業者の収益力の向上に十分な効果をもたらすまでには至っておりません。

また工業関係においても、特に製造業については当町生産品のブランド力をつけるため町において『ふるさとブランド十勝清水認証制度』が制定され、この活用普及に努めてまいりましたがまだまだ町内外の認知度・信頼度は低い状況にあります。

このほか、域外への販路・需要開拓の取り組みとして首都圏及び全国主要都市への物産展や見本市、商談会への参加などで一部の事業者に成功事例は存在しますが、まだまだ十分な成果が得られていない事業者も散見され、これらの事業者への更なる支援をいかにすべきかについても課題となっております。

また特に近年、当会が力を入れて取り組んでまいりましたのは、事業承継が円滑に進まず地域内の小規模事業者が高齢化し、それぞれの事業者において個店でのチラシ折り込み等販売促進活動や集客催事が停滞して十分な訴求活動が行われていない状況にある中で、これらを商工会が共同事業化して個々に発生する手間や経費を削減できるメリットを提供する形で、参加事業者を募り取り組んで参りましたが、開催頻度や企画内容、運営ノウハウ、参加店の意欲向上等にはまだまだ課題も多いと認識しております。

【中長期的な振興のあり方】

中長期的には町の第5期総合計画（2011年～2020年）で掲げられている『みんなで生き生き 豊かさ育むまち とかししみず』を目指し、商工会においても「**活き生き、地域を支える小規模事業者にぎわい再生**」を小規模事業者の振興のあり方として、以下に課題ごとの本事業の目標を定めて、行政、上部指導機関、地域金融機関、学識経験者等の専門家と連携して、地域経済活性化事業と地域内小規模事業者への経営発達支援事業を推進し、当町小規模事業者が抱える経営課題を克服して、事業者並びに地域の持続的な発展が図れるよう取り組んでまいります。

【課題を踏まえた目標】

1. 人口減少による需要縮小に対応するための目標

地域内定住人口の減少に伴い、需要が縮小傾向にある課題については、周辺地域住民並びに観光客等の交流人口に対する需要の開拓と、地域外への需要開拓の取り組み、地域内小規模事業者の取扱商品やサービス需要の維持拡大を図ることを目標とします。

2. 経営者の高齢化及び事業継承並びに中心市街地の空地空き店舗等の課題に関する目標

(1) 後継者不足による地域内小規模事業者の高齢化に伴い、経営意欲の衰えを感じる事業者が増加傾向にある課題については、意欲をもって経営に取り組む経営者であふれる地域を実現させ、地域内の廃業率を低減させることを目標とします。

(2) 経営者の経営意欲向上のけん引役として期待する若手経営者・後継候補者・起業者等が不足している問題については、経営支援の取り組みによって既存の事業継承者や創業者の経営力の向上を図り、成功事例を多くつくることにより、開業を検討する方々の当地での開業意欲を高めて、開業率の向上を図ることを目標とします。

- (3) 中心市街地等の空地・空き店舗が増加傾向にある課題についても、上記の創業支援と合わせて本計画を推進することにより空地・空き店舗率の低減を図ることを目標とします。

3. 地場産品の商品力・販売力向上目標

当町製品の知名度や信頼度が低く、販路や需要の拡大に苦慮している課題については、認知度・信頼度向上を図り販路開拓や需要拡大を図ることを目標とします。

4. 地域内の更なる需要開拓や顧客獲得についての目標

- (1) 地域内の消費者のうち、特に若い世代（世帯）からの利用が低い傾向にある課題について、そうした世代（世帯）をターゲットにした需要開拓や顧客獲得のための事業を展開し、中長期的な顧客の定着化を図ることを目標とします。
- (2) また、地域内の消費者のうち中心的な支持層となっている高齢者層の来店頻度や来街率の向上を更に高めて、需要開拓を図ることを目標とします。

5. 地域内小規模事業者の経営課題解決を図るための経営支援目標

- (1) 地域の市場縮小により、事業分野の需要減少が経営課題となっている小規模事業者に対しては、事業計画策定支援を強化し、新たな事業分野に参入する事業者を増やすことを目標とします。
- (2) 合わせて、現状の事業分野においても販路・需要開拓を図り、売上高の増加を図ることを目標とします。
- (3) さらには、事業計画策定に取り組む地域内小規模事業者の、財務体質の強化と所得の向上を図ることを目標とします。
- (4) 小規模事業者の持続的な経営発達を図るために国・道・町が講ずる施策を積極的に活用する事業者の増加を図ることを目標とします。

【目標達成のための方針】

1. 周辺住民並びに観光客等の交流人口の増加達成のための方針

- (1) 周辺住民や観光客の交流人口を増加させる取り組みとしては、JRの特急停車駅である十勝清水駅、道東自動車道十勝清水IC、国道38号線、国道274号線を有しているという当町の強みを生かした事業活動を展開します。
- (2) 地域外への需要開拓については、特産品アンテナショップやインターネット通販を活用した需要開拓と、展示会・商談会への出展による販路拡大に取り組みます。

2. 廃業率低下、開業率向上、空地空き店舗率低減に関する目標達成のための方針

- (1) 地域内小規模事業者の廃業率を低減させる目標については、高齢化が顕著な当町小規模事業者の中であって、意欲旺盛に事業活動に取り組む若手経営者・後継者が現存しています。こうした経営者をけん引役として、共同事業による販路・需要の開拓に取り組むことにより、地域内小規模事業者全体の経営意欲を覚醒させて、前向きに事業に取り組む小規模事業者であふれる地域にします。
- (2) 地域内小規模事業者の開業率を向上させる目標については、現存する若手経営者・後継候補者・起業者等への経営支援をさらに強化し、地域のけん引役となる事業継承者や創業者の経営力の向上を図り、成功事例を多くつくり、創業を目指す人たちの手本となる経営者を当地域内に増やすことにより、創業意欲をかき立てる地域をつくります。

- (3) 空地・空き店舗率の低減を図る目標については、町の『新規開店者・空き店舗活用開店者支援事業補助金』制度の活用普及を図りながら、創業支援や既存小規模事業者の事業分野の拡張支援とも合わせて取り組みます。

3. 当町製品の販路開拓や需要拡大目標を達成するための方針

当町製品の知名度や信頼度の向上を図るために、清水町と連携して、当町の地域ブランド認証制度である『ふるさとブランド+勝清水認証制度』の普及・活用と併せて、本制度そのものの知名度や信頼度の向上に取り組みます。

4. 地域内の更なる需要開拓や顧客獲得を図るための方針

- (1) 若い世代（世帯）の需要開拓や顧客獲得については、幼児～中学生を育てる世帯を対象にした購買支援策を講じることにより、子育て世代及びその子供たちと地域内小規模事業者とのつながりを深めて、中長期的な顧客の定着化を図る方針です。
- (2) また、高齢者層の来店頻度や来街率の向上を図る目標については、街区内及び各店内に休憩施設や来客用トイレなどの買物環境の整備を図り、過ごしやすい購買空間を提供することにより目標を達成する方針です。

5. 地域内小規模事業者に対する経営支援目標達成に取り組む方針

- (1) 新たな事業分野に参入する事業者を増やす目標については、当会が実施する需要や市場に関する調査分析や、各支援機関とも連携しながら、当該小規模事業者の強みを活かしつつ、需要を見据えた新分野参入の事業計画策定を支援する方針です。
- (2) 各小規模事業者が現状の事業分野において販路・需要開拓に取り組み、売上高の増加を図る目標については、小規模事業者がそれぞれの事業計画の中で販路・需要開拓の方向性を明確にして個別に取り組むばかりでなく、当会が実施するさまざまな共同事業の中で小規模事業者の販路・需要開拓に直接働きかける事業を展開する方針です。
- (3) さらには、地域内小規模事業者の、財務体質の強化と所得の向上を図る目標については、事業計画作成支援及びフォローアップの中で、当該小規模事業者の経営状況を正確に把握し、適宜支援策を講ずる方針です。
- (4) 小規模事業者の持続的な経営発達を図るために国・道・町が講ずる施策を積極的に活用する事業者の増加を図る目標については、施策の制度内容や活用方法の周知徹底を図ると共に、それぞれの事業者がしっかりとした事業計画を持ち、次に取り組まなければならない経営課題を明確にすることにより目標達成を図ります。

(1) 経営発達支援事業の実施期間

(平成 29 年 4 月 1 日 ~ 平成 34 年 3 月 31 日)

(2) 経営発達支援事業の内容

. 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】

これまで地域内小規模事業者への経済動向等の情報提供は、具体的な分析結果の解説が不十分な数値資料としての提供に留まっており、併せて調査の内容も、当地域の経済特性をさまざまな観点から把握するには不十分な内容であったために、各事業者が自らの経営に十分に活用されていませんでした。

今後は、本計画を遂行する中で地区内の経済動向を再度調査・分析し、その分析結果の解説に重点を置き、事業者それぞれが当地域の市場規模や特徴などを把握し、事業計画策定に役立つ資料を提供します。

(事業内容)

(1) 交流人口の把握に関する調査分析

今後ますます人口減少が進展する中であって、低下する地域の購買力を補うために、今まで地域内小規模事業者に対する情報提供量が少なかった交流人口の動向を、今まで以上に詳しく分析します。

具体的には、道路交通センサスの定期的調査データの活用や、NEXCO 東日本が公表する道東自動車道の通行量データの活用及び十勝清水 IC の利用状況の聞き取り調査、北海道十勝総合振興局が公表する十勝管内の観光入込客数や訪日外国人宿泊数調査の活用、JR 十勝清水駅への聞き取り調査による乗降客数等の情報収集も行い、これらの調査分析を図ります。

(2) 財務事務所や周辺地域支援機関等から提供される経済指標等の活用

十勝管内の経済状況については、財務省 北海道財務局 帯広財務事務所が四半期ごとに発行する『とちかち経済情報』での、公共工事前払金保証請負金額推移、新設住宅着工数推移、主要小売店売上高推移、乗用車新車登録・届出台数推移、金融機関貸出金残高推移、貸出約定平均金利推移、月間有効求人倍率推移、企業倒産推移、空港乗降客数推移や、帯広商工会議所が調査公表する『市内大型店・スーパー売上実績調査』での品目別売上推移、帯広信用金庫等の地域金融機関が発信する『地域企業景気動向調査レポート』『十勝の経済指標概況』等による各種指標解説や、『NEXT WAVE』による業況見通しレポート等も活用し、情勢の把握分析を図ります。

(3) 政府や自治体統計資料等の活用

統計資料の活用としては、当町及び周辺地域について『経済センサス』を活用した各業種事業所数、売上高、従業員数等の推移分析、『商業統計調査』を活用した卸・小売の分類別販売額推移や、これに北海道が実施する『家計消費調査』の品目別 1 世帯あたりの家計消費から推計した地域世帯数分の家計消費額と商業統計による各地域の販売額の差から購買流出入量を分析します。

また、北海道が実施する企業経営者意識調査も活用し、北海道各地の経営者の景気判断

の状況も把握します。

さらには、日本政策金融公庫が発信する『全国中小企業動向調査』等も活用し、北海道や全国の中小企業の景況動向を把握します。

また、『地域経済分析システム (RESAS)』から提供される、人口・産業・雇用や賃金・自治体財政など他地域との比較による当地域の経済動向の把握・分析も行います。

(4) 地域内小規模事業者の事業承継・事業譲渡・廃業計画の把握

地域の経済動向を把握する上で、今後の地域内事業者の存続状況の把握も重要であると捉えております。

当会では過去に、地域内商工業者に対して、事業承継等に関するアンケート調査を実施し、それぞれの事業者の継承予定者の存在確認や、廃業又は事業売却予定時期等の項目の調査により、中長期的な地域内事業者の経営計画を大まかに把握しております。

この調査後の事業者ごとの変化等について、今後も巡回支援等を通じて確認作業を続けて正確な状況変化の把握に努めます。

また、これを数値化するなど公表可能な資料に加工して、地域の経済動向等の資料として提供します。

(5) 外部専門家や分析機関等の活用による調査分析の質的向上

外部専門家と連携し、前述(1)～(3)の調査収集データ及び指標、統計資料等にわかりやすい解説を加えます。

また、インターネット型商圈・市場分析サービス『商圈大勝』を活用し、当地域内及び当地域の小規模事業者の事業に関連する周辺地域の人口ピラミッドや年代別、職業別、家族構成別人口などの地域特性の把握や、エリアを指定した将来人口推計の活用、各地域居住者の所得・貯蓄等の経済特性の把握等を行います。

その他、業種・業界情報提供サービスや出版物などの活用により、小規模事業者の事業計画策定支援の質的向上を図ります。

(6) 地域内小規模事業者間の情報交換による地域経済情勢の把握

後述『6. 新たな需要開拓に寄与する事業』に記載する共同販売促進事業『しみずマルシェ』事業に付帯して実施する、参加事業者の情報・意見交換の場『マルシェ倶楽部』の活動も、それぞれの参加事業者が日頃の事業活動の中で得ている、営業成績の推移、顧客の動向や変化、顧客から寄せられる景況感等の声など、肌で感じている地域の経済状況や動向等の情報を、お互いに交換し合い共有化することで、新鮮な地域経済情勢の把握を図ると共に、こうした情報も事業計画策定及び策定後の見直し等に役立てます。

(『マルシェ倶楽部』の具体的な活動目標については後述)

(7) 地域内小規模事業者を対象とした地域経済動向調査(アンケート調査)

地域内の経済動向を把握する新たな取り組みとして、当地域の小規模事業者の中から、建設業、製造業、卸売業、小売業、飲食業、サービス業、運送業などから100件を抽出して、地域経済動向に関するアンケート調査を実施し、これを地区別・業種別・規模別等に分けて、その結果を整理分析します。

また、前述の各機関がまとめた調査結果や指標から、全国・北海道・十勝・当地域を比較することで当地域の経済特性を整理分析します。

【調査シートへの記載項目】

景況・売上・費用・利益・雇用・設備投資・業界動向・経営課題・支援ニーズなど

これらの調査結果に基づき、当地域内及び周辺地域の経済動向を詳しく解説した資料を地域内小規模事業者に提供することにより、事業者それぞれの経営分析と需要動向把握の精度を高めて、事業者の経営持続化に有効な事業計画策定につながる情報提供に努めま

す。

また、整理分析した情報は、経営支援時の基礎資料として、職員間で随時情報共有を図ります。

(目 標)

情報収集・整理・分析した結果をまとめ、小規模事業者への周知を図るとともに、事業計画策定等の経営支援のための基礎資料としてこの調査結果を活用します。

支 援 内 容	現 状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
上記(1)～(3)の項目に関する調査分析資料の編纂・配布※1	0	2	2	2	2	2
地域内事業者アンケート調査 ※2	0	1	1	1	1	1
アンケート回収数	0	60	70	80	90	100
専門家等による分析 ※3	0	1	1	1	1	1

※1 4～9月の上半期と、10～3月の下半期に対応するデータを整理して配布

※2 毎年、11月ごろ一斉に調査を実施します。

※3 ※1と※2の調査結果を踏まえ、事業内容(5)とあわせて、専門家に分析を依頼

(成果の活用)

調査分析結果の冊子編纂

調査によって得られた各種の市場情報について、調査報告書をまとめて冊子等を編纂し配布することで小規模事業者に認識してもらい、特に「当地域はどのような経済特性を持ち、市場規模の現状はどうで、今後人口減少に伴ってどのような変遷をたどろうとしているのか」等について、イメージの明確化と共有化を図ります。

事業者それぞれの経営に役立つ経済動向資料づくり

そうした市場のイメージを明確化することにより、地域内小規模事業者それぞれの経営分析や需要動向調査にも活かして、綿密な事業計画策定に活用できる資料とします。

共同事業や地域活性化事業にも役立つ資料づくり

また、得られた分析結果をもとに、当会並びに連携組織が展開する『後述6. 新たな需要の開拓に寄与する事業』や、後述『II. 地域の活性化に資する取組』に記載の各事業の企画運営にも活用できる資料とします。

2. 経営状況の分析に関すること【指針】

小規模事業者への経営分析結果の提供は、ネットde記帳やその他会計ソフトから出力される決算後の財務分析帳票の提供により、過去の経営の反省材料としては活用されていましたが、将来に向けての事業計画策定の資料として活用する事業者は少ない状況にありました。

今後は小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員等商工会職員の巡回・窓口相談による経営状況の分析を行う他、セミナーを通じて小規模事業者が自らも経営状況を自己分析できるようスキルアップにも取り組みます。

特に、税務・金融支援の際の経営分析については、経営指標をもとに事業者の財政状態・経営成績を定量的に明らかにし、財務並びに収益改善に向けての課題を丁寧に助言することで、経営改善を図るための事業計画策定につなげます。

さらには、前述『1. 地域の経済動向調査』と後述『5. 需要動向調査』の調査・分析結果とも絡めて活用し、定性的な経営分析を行うことで、それぞれの事業者の『強み』を活かした事業領域の再検討や、新商品・新サービスの開発、あるいは今後おこりうる脅威への対応など、将来を見据えた経営戦略の再構築といった事業計画策定に発展するよう経営支援に取り組みます。

定性的な分析をすすめるにあたっては、地区・業種・事業規模等の状況を踏まえた上で、現在の経営状況を聞き取るヒアリングシートを使って調査し、この結果を整理し、クロスSWOT分析の手法を用いて、外部環境、内部環境の現状把握から経営課題の抽出を支援します。

事業者が、より高度な分析を求める場合や、分析に高い専門性を必要とするなどの場合は、必要に応じて『よろず支援拠点』や中小企業診断士等の専門家と連携し、高度で専門的な分析を加えるなど、伴走型による丁寧なサポートにより、持続的な発展に向けた事業計画策定につながるよう支援します。

(事業内容)

(1) 巡回訪問・窓口相談時における経営分析支援

財務分析においては、全国商工会連合会推奨の会計ソフト「ネット de 記帳」や、タブレットによる簡易経営分析アプリ等を活用し、主な経営指標のレーダーチャートや損益分岐点分析図など小規模事業者が認識しやすい資料により説明を行ったうえで、変動損益計算書などで自社の収益性を正確に把握できるよう支援します。

また、定期的な巡回訪問・窓口支援時にヒアリングシートによる状況確認を行い、上記経営分析とあわせて、前述『1. 地域の経済動向調査』と後述『5. 需要動向調査』の調査・分析結果も交えながら、下記の方法により経営分析を行うことで、事業者の経営状況を正しく把握してもらい、経営課題の抽出や改善策の検討、業績向上などを図るための事業計画の策定につながるよう支援します。

【経営分析対象者】

- ① ネット de 記帳登録者、金融・税務支援における支援先事業者
- ② 前述『1. (6) 地域内小規模事業者を対象とした地域経済動向調査』に記載のアンケート調査による各事業者の支援ニーズを参考に、経営分析を行う事業者の掘り起こしを行います。
- ③ 定期的な巡回訪問・窓口相談によるヒアリングで対象者をピックアップします。

【経営分析ツール】

- ① ネット de 記帳やタブレットによる簡易経営分析アプリ等
- ② ヒアリングシート：全国商工会連合会が提供する「自社の現状再認識質問シート」を活用
- ③ 方向性提案シート：全国商工会連合会が提供するクロスSWOT分析による課題抽出シート

【分析項目・手段】

- ① 財務分析（収益性、安全性、生産性の主な指標、損益分岐点）など
- ② 定性的な経営分析では、基本的な支援の流れとして上記ヒアリングシートから、以下の分析項目により現状を把握し、方向性提案シートによるクロスSWOT分析で課題等の検討を行います。

※ヒアリング項目：「商品サービスの特徴」、「お客様の特徴」、「競争状況の特徴」、「人材とノウハウの特徴」、「今後の変化に対する予想」、「今後の経営目標」

※方向性提案シート：「クロスSWOT分析」、「経営者の思い」、「経営目標」、「顧客ターゲット」、「提供する価値」、「価値の提供方法」をまとめる1枚のシート

- ③ 上記のほか、企業のレベル（意欲、経営状況の認識度、規模、専門性）により、必要に応じて以下の分析手法など、「よろず支援拠点」等の専門家との連携による経営分析の支援を行います。

※PEST分析、3C分析(市場分析、競合分析、自社分析)、PPM分析、4Pの視点(製品、価格、流通、プロモーション)による分析、PLCによるマーケティング分析、ABC分析 など

【分析結果の活用】

小規模事業者に定量・定性の両面の経営分析から、経営状況を把握してもらうことで、収益改善や新たな需要の獲得の意識醸成を図り、方向性提案による課題の抽出を行い、利益の確保や売上向上への事業計画策定の資料として活用し、事業計画策定・実行支援へとつなげます。

(2) 経営分析セミナー実施による経営指数の知見向上化

これまでは、小規模事業者の決算、財務諸表からの簡易な経営分析により、現状と対策の支援相談を実施してきましたが、専門家を招聘し経営分析に関するセミナーを実施することにより計数管理の理解と利用を深め、「管理の必要性」や、「自社の強み=利益の源泉」を理解させ、経営分析による定期的な現状把握を喚起させます。

また、受講者に対して、巡回支援等によるフォローアップを行うことで、後の事業計画策定支援へとつなげます。

【主なセミナー実施内容】

- ① 経営分析セミナー
- ② 経営戦略セミナー(業種別)

(目 標)

小規模事業者の販路拡大、利益確保の実現化を目指し、巡回訪問や講習会を通して、支援する側と小規模事業者が一体となった伴走型の支援と助言により、経営課題を抽出し、事業の継続と持続的発展を目指します。

支 援 内 容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
巡回・窓口支援 (経営分析・分析事業者の掘り起こし・分析後のフォローアップ含む)	130回	180回	190回	200回	220回	220回
経営分析セミナーの開催 (1開催当たり20企業の参加目標)	未実施	1回	2回	2回	2回	2回
経営分析件数	37件	40件	43件	46件	50件	50件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針】

これまで地域内小規模事業者に対する事業計画策定と実施支援は、金融支援や各種補助事業等の施策制度活用を希望する事業者からの相談があった際に、事業者からの要請に応ずる形で申請に必要な事業計画づくりを支援するなど受け身的取り組みが多く、当会からの積極的な提案による策定支援は少ない状況でありました。

今後は計画的に、地域内小規模事業者が抱える経営課題を解決するため、前述の『1. 地域の経済動向調査』、『2. 経営状況の分析』、後述『5. 需要動向調査』の結果を踏まえ、事業計画策定支援及び策定計画実施支援を関係支援機関等とも連携し、伴走型の支援・助言を行い、小規模事業者の事業の持続的発展を図ります。

また、事業計画策定支援に当たっては地元金融機関（帯広信用金庫清水支店及び御影支店、北洋銀行清水支店）や関係支援機関とも連携し、伴走型の指導・助言を行い、小規模事業者の事業の持続的発展を図る支援を実施します。

(事業内容)

(1)巡回・窓口相談等による事業計画策定支援

これまでの経営計画策定支援は、主に、金融支援や補助金申請支援時等に必要とする計画の策定支援であり、また利用する資料や提供情報は、十分に整理されたものとは言えず、それぞれの小規模事業者に対する経営課題の解決や、需要開拓までを見据えた計画策定につながっていなかったことが課題であると捉えております。

今後は、前述『1. 地域の経済動向調査』、後述『5. 需要動向調査』の調査分析により、それぞれの小規模事業者を取り巻く外部環境により、今後の方向性を見据え、また商品サービスの需要や消費者ニーズを捉え、前述『2. 経営状況の分析』により、小規模事業者の経営状況と課題を把握し、経営課題の解決・需要を見据えた提案型の事業計画策定支援を行います。

【支援対象者】

事業計画策定の提案にあたっては、前述『2. 経営状況の分析』で作成した「ヒアリングシート」、「方向性提案シート」をもとに行い、地区、業種、規模を踏まえ、今後の経営の方向性が明確となった小規模事業者を対象に支援を行います。

また、経営分析により抽出した課題改善に取り組む事業者や、持続的発展に向けた新商品の開発などの取り組みの中で、資金調達や補助金の活用を視野に入れている小規模事業者を対象に事業計画の策定支援を行います。

【活用するツール・手段】

事業計画策定ツールとして、経営改善普及事業推進のため全国商工会連合会より貸与を受けているタブレット等により、中小機構で提供している「経営計画つくるくん」や全国商工会連合会で提供している経営改善計画策定システム等を活用します。

タブレットなどを活用した簡易計画策定の狙いとしては、方向性提案シートに基づき、方向性や目標に対する行動を可視化し提供することで、計画事業の実施意欲を高めることにあり、必要に応じて専門家とも連携しながら、具体的な行動計画や計数計画、新商品開発・販路開拓の計画策定支援を行います。

また、小規模事業者の高度または専門的な経営課題・目的(経営革新(第二創業等)・再生・緊急性を有する経営改善)に対しては、支援機関や専門家等と連携し、より実効性を高めた事業計画策定支援を実施します。

(2)新規創業者の掘り起しと事業承継・事業譲渡等へのマッチング及び計画策定支援

新規創業の支援につきましては、これまでは独立開業資金調達等の金融支援や各種補助事業の活用支援の際に事業計画策定、またこれらに関する各種申請・実施・報告支援にかかわるなど受動的な取り組みにとどまっていました。

今後は、十勝管内の自治体（帯広市を中心とした1市18町村）により広域的に取り組まれることとなった、『産業競争力強化法に基づく創業支援計画』の取組みと連携を図り、『とちか創業・起業支援フェア』への周知を図りながら、こうした事業への参加紹介も含めて、新規創業者の掘り起し、及び事業者の創業計画策定支援に取り組めます。

国、道、町の創業等に関する施策の普及に努めるとともに、これらの補助金等支援施策の活用を希望する創業者に対しては、申請支援にも積極的に取り組みます。

特に、『清水町新規開店者・空地空き店舗活用開店者支援事業補助金』については、平成23年4月の施行以来、毎年1～2件の申請実績があり、この制度があるが故に当町での創業を決意する事業者も多いことから、新規創業者の掘り起しという観点からも本制度の活用を推進し、申請書添付事業計画の作成支援に留まらず、前述『1.地域の経済動向調査』、後述『5.需要動向調査』の調査分析も踏まえた、創業事業計画の策定支援に取り組めます。

また、前述『1. (4)地域内小規模事業者の事業承継・事業譲渡・廃業計画の把握』に記載の調査により把握している情報により、事業譲渡のマッチングや空き店舗活用等も絡めて新規創業者を支援します。

(3)新設制度融資及び補助事業等の施策の活用支援

本計画認定後には、事業の持続的発展のため日本政策金融公庫国民生活事業が貸付ける新たな融資制度「小規模事業者経営発達支援融資制度」の活用が可能となることから、経営状況の分析、事業計画の策定支援において設備投資等が見込まれる場合には、活用を視野に事業計画策定支援を行います。

また、小規模事業者持続化補助金等の補助事業の活用についても、同様に視野に入れながら事業計画の策定支援を行います。

(目 標)

小規模事業者が前向きに事業計画の策定に取り組み、持続的発展が図れるよう職員が巡回訪問等により提案型の支援を行うことで、今後の方向性を見据えた新たな需要の開拓に向け、事業を前向きに進められるよう伴走型の支援を行うこととし、以下の数値を目標に実施します。

支援内容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
事業計画策定事業者数 (各年度の新規作成数)	8件	10件	10件	10件	10件	10件
創業支援数	毎年 1～2件	2件	2件	3件	3件	4件
事業承継支援数	毎年 1～2件	2件	2件	3件	3件	4件
経営革新（第二創業 等）支援数	未実施	1件	1件	2件	2件	2件

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】

これまでは、経営分析支援・事業計画策定支援と同様に実施支援についても、小規模事業者からの相談によって対応する受動的なものであり、定期的なフォローアップに至っていなかったことが課題でした。

今後は、全事業計画策定小規模事業者を対象に定期的(四半期に1度以上)巡回し、進捗状況の確認を行い、状況に応じて見直しが必要な場合は計画を変更するなど、実効性を高め、着実に事業が実施されるようフォローアップします。

【支援する対象者】

前述『3. 事業計画策定支援』で事業計画を策定した全ての小規模事業者

【実施手段(指導内容)】

巡回等により定期的(4半期に1度以上)に進捗状況を確認し、必要に応じて計画変更を支援します。(PDCAサイクルが機能するよう伴走型による支援を行います。)

なお、進捗状況の把握においては、経営者、従業員等へのヒアリングの他、経営分析などの指標や月次損益などによる計数管理により支援します。

【支援機関等との連携】

高度・専門的な課題が発生した場合には、「よろず支援拠点」等の支援機関や専門家等と連携し、課題解決に向けた計画見直しや支援施策の活用を支援します。

(事業内容)

(1) 経営発達を意識した各種支援施策の活用支援

これまでは、受動的な実施支援になりがちで、施策の活用数が少なかったことから、今後の支援にあたっては、会報などの情報提供のみならず、巡回訪問時のヒアリング内容を職員間で共有し、小規模事業者の事業進捗状況に合わせた支援施策の活用を提案することで、小規模事業者の円滑な事業計画の実施が図れるよう支援を行います。

(2) 新設制度融資の活用支援とフォローアップ

事業の持続的発展のため日本政策金融公庫国民生活事業が貸付ける「小規模事業者経営発達支援融制度」の広報を積極的に実施し、活用促進を図るとともに、融資実行後の事業計画の進捗状況や、今後の事業計画遂行のフォローアップを行います。

(3) 支援策広報による支援対応力強化

これまでの施策周知は会報やホームページなどによる広報が主な手段でしたが、今後は事務局内において施策内容の把握と情報共有、活用方法のスキルアップ、支援対応力強化等を行い、事業計画策定後の事業者に対し、個々の事業計画進捗状況にあわせた国、道、町、商工会の行う支援策等の案内を行うとともに、活用について積極的に提案し、事業計画が円滑に遂行されるようフォローアップを行います。

【活用事例】

持続化補助金、特産品開発に関する補助事業や販路開拓事業、新築・リフォーム奨励事業(販促事業)・退職金奨励(雇用促進事業)

当会が実施する、後述の『6. 新たな需要の開拓に寄与する事業』や、『II. 地域の活性化に資する取り組み』の各事業など

(4) 計画的な訪問支援

これまでも経営改善普及指導計画に基づいた巡回訪問を実施してきましたが、事業計画策定事業者に対して、計画策定後は巡回訪問(4半期に1回以上)や、窓口相談において進捗状況の確認を行うとともに、相応の成果が確認できるまでの間、繰返し必要に応じて専門家

の招聘や、よろず支援拠点と連携し、事業計画の見直しなどの助言を行いながら、計画を円滑に遂行するためのPDCAを定着させるべく、計画策定後3年程度の継続的な指導・支援を行います。

(5)創業後の支援

これまでも、適時に訪問し創業後の進捗状況について聞き取り等の相談を実施してきましたが、創業者に対しては当初の創業計画について、創業後の進捗状況を定期的（4半期に1度以上）な巡回訪問よりフォローアップを行い、これを継続的（創業後3年程度）に実施します。

また、十勝管内の自治体（帯広市を中心とした1市18町村）により広域的に取り組まれることとなった、『産業競争力強化法に基づく創業支援計画の取組み』での、フォローアップ事業とも連携を図りながら、きめ細かな支援を行います。

また創業後も、経営の継続に有効なあらゆる情報の提供や悩みの解決に向けた相談支援、先輩経営者との仲間作りを支援（当会会員となった場合には、商業・工業部会に所属して、販路・需要開拓のための事業を中心に、各種の商工会事業に参画していただく他、40歳以下の若年創業者には青年部に、創業者の奥様には女性部の活動にもご参加いただくなど交流の場を提供）し、地域内の関連事業者との人脈を広げて、円滑な創業計画の遂行が図れるよう支援します。

また国、道、町の創業等に関する施策を活用された創業者の、その後の諸手続き支援も行います。

特に、清水町新規開店者・空地空き店舗活用開店者支援事業補助金を活用された方については、創業後3年間の家賃や固定資産税相当額の補助期間が設けられていることから、その期間の補助申請事務も含めて創業後の経営全般のフォローアップを継続的に行っているところであり、これらの支援を今後も継続して参ります。

(6)経営革新(第二創業等)の支援

これまでの経営革新（第二創業等）支援は、支援施策の申請内容の紹介と申請認定後の優遇措置についての説明に留まっていましたが、新たに事業の成長発展(売上増加、経常利益率のアップ、従業員の増員)を目指す意欲の高い小規模事業継承者が、新たな分野に挑戦する場合には、直面する経営課題も多岐に亘ることが予想されることから、経営革新（第二創業等）においては2ヶ月に1回、巡回訪問による進捗状況の把握と課題について聞き取りを行い、専門的あるいは難易度の高い課題に直面した場合には、関係支援機関や専門家、金融機関等と連携し機動的な支援を行います。

(目 標)

定期的かつ継続的なフォローアップにより着実な事業実施が可能となることから、以下の目標により伴走型支援を実施します。

支援内容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
フォローアップ回数	未実施	72回	112回	120回	120回	120回
創業支援数(回)	5件	24回	24回	28回	32回	40回
事業継承支援数(回)	未実施	36回	36回	42回	48回	60回
経営革新（第二創業等）支援者数(回)	未実施	6回	12回	24回	30回	36回

※事業計画策定、創業支援のフォローアップは年4回、3年継続を目途に目標設定します。

※事業継承、経営革新のフォローアップは年6回、3年継続を目途に目標設定します。

5. 需要動向調査に関すること【指針】

小規模事業者が、売上の向上、販路拡大や顧客数増員等の販売戦略(商品・製品・サービス)に活用できる消費者ニーズや、商圈の特徴などの需要動向データについては、家計消費統計調査などを参考としていますが、これまで当会では地域内小規模事業者の事業内容に対応した、地域の消費者ニーズなどの情報収集・整理はしておらず、個別の相談内容によりインターネットで情報収集や提供を行うなど、一部の対応に留まっていました。

今後は、インターネットをより高度に活用し、売れ筋商品やトレンドを定期的に情報収集する他、商圈特性や需要・市場分析についても、地域全体を一括りにした調査分析ばかりでなく、前述の『2. 経営状況の分析』及び『3. 事業計画策定』を支援する事業者それぞれに対応した商圈特性や需要・市場に関する調査分析を行います。

また、需要動向調査を踏まえて、後述の『6. 新たな需要の開拓に寄与する事業』及び『II. 地域経済の活性化に資する取組』への参画を促し、小規模事業者の需要増強及び開拓を支援します。

需要動向の調査、分析にあたっては小規模事業者にとって有効なデータとなるよう、よろず支援拠点をはじめ関係支援機関とも連携し、情報収集、分析するとともに、それぞれの事業者の抱える需要・販路開拓等の経営上の悩みに対しても専門家等と連携しながら丁寧にサポートします。

(1)他機関を活用した既存地場産品及び新商品に対するマーケティング調査の実施

【支援対象者】 既存地場産品及び新商品を製造・販売する小規模事業者

【取り組み内容】

既存地場産品及び新商品を製造・販売する事業者を、対象とする地域外の需要動向については、(社)北海道貿易物産振興会等が委託運営する「北海道どさんこプラザ(札幌店・東京都有楽町店)」のテスト販売制度などの他機関を活用し、マーケティング調査をすることで、ターゲットの見直しや価格設定、商品改良などの事業計画策定の支援に活用します。

さらに、後述の『6. 新たな需要の開拓に寄与する事業』の『(4)既存特産品や地場新商品に関する外部市場への販路・需要開拓』においての展示会、商談会で収集した情報についても地域外の需要動向として整理分析し、バイヤーや消費者のニーズなどを巡回訪問時の経営分析への助言に活用することで、ターゲットとなる市場の設定と新たな商品開発や販売活動の事業計画策定の支援に活用します。

※「北海道どさんこプラザ」

北海道のアンテナショップとして、札幌、東京(有楽町、池袋)、さいたま、名古屋などに設置されている。

テスト販売制度では、売上状況のほか、販売の際の消費者から寄せられた声や店舗側からの商品に対するアドバイスが小規模事業者へフィードバックします。

また、マーケティングサポート催事として小規模事業者自らによる対面販売も可能で、ターゲットとする消費者の嗜好、パッケージ、価格や量など消費者の生の声が確認できます。

【マーケティングサポート催事：試食ヒアリング調査項目】

年齢、性別、お住まい、家族構成、味、価格、量、パッケージ、ネーミング等

(2) インターネット等を活用した需要動向調査の実施

【調査範囲と調査結果の提供先】

- ① 当地域全体及び当地域小規模事業者が商圈とする地域を対象にした調査とし、調査結果は、前述『1. 地域の経済動向調査』の結果資料配布とともに、地域内小規模事業者に配布します。
- ② それぞれの事業者が、個社の事業計画策定に伴い必要となる、個社の取扱商品やサービスについての需要動向調査は、個社ごとに必要となる調査項目を検討の上調査し、個社にのみ提供します。
ただし、同一業種等、以前行った別の事業者の調査結果が活用できる場合には、そうした事業者にも提供します。

【取り組み内容】

これまでは、商圈人口と家計消費状況調査の各支出項目、商業統計の当地域の販売額などから、おおよその商品群ごとの需要動向について、統計調査年次ごとの推移を調査分析し、その結果を情報提供していたに留まっており、地域内小規模事業者の事業計画策定や需要開拓支援に結びつく、きめの細かな需要動向調査・分析までには至っていなかったことが大きな課題でした。

今後は、特定の業種に特化したマーケティング調査情報、日経テレコンPOSEYESの情報や日経流通新聞の売れ筋商品情報を定期的(年2回)調査し小規模事業者へ提供することで、それぞれの事業者の主要ターゲットにあった品揃えの強化や、取扱商品の見直しなどの参考資料として活用し、来店数や来店頻度、受注機会の向上が図れるよう支援します。

また、前述『1. (4)外部専門家や分析機関等の活用による調査分析』に記載した、インターネット型商圈・市場分析サービス『商圈大勝』は、地域全体の分析ばかりでなく、地域を細かく指定して、その市場の人口や年齢構成、世帯構成、男女別、世帯数などから需要特性を調査分析することにより、事業者それぞれに対応した商圈特性や需要・市場に関する有益な需要動向の情報を提供することができます。

【商圈大勝等による個社に対する情報分析手法及び提供項目】

- ①人口、年齢、世帯数、消費動向などから個社がターゲットとする地区を限定、商圈を設定し重要となる販促地区をMAPなどにより提供
- ②上記①で設定した商圈内の個社の市場シェア、個社の商品・サービスの消費傾向を分析しグラフなどにより提供

【成果の活用】

上記データを活用した個社のターゲットの仮説による事業計画策定と実践(検証)

実践例①) 販促地区の限定とチラシポスティング(検証)による顧客獲得(来客者UP)

実践例②) 商圈に高齢者が多い場合、高齢者向け商品や介護関連グッズの品揃え強化、売場の見直し(検証)による売上機会を創出(顧客単価UP)

実践例③) 個社の品目の消費傾向による仕入・価格設定の見直し(検証)による粗利ミックスの改善(利益率の向上)

なお、上記分析情報は、個別の創業支援(開業計画)、経営革新(第二創業等多角化)についても有益な情報として事業計画策定に活用します。

その他、業種・業界情報提供サービスや出版物などの活用により、小規模事業者の事業計画策定支援の質的向上を図ります。

これらの、インターネット等からえられた情報の内、広く地域全体の小規模事業者に周知す

べき情報については、前述『1. 地域の経済動向調査』に記載した『地域経済動向に関する資料の編纂・配布』と共に整理して配布します。

(3) 当会や連携団体が保有する一次データ等の活用による需要動向調査の実施

本計画の連携団体である『清水町ハーモニーカード商店会』は、当会の事務受託により運営している組織で、商店街でのお買物の際に付与するポイントカード事業を主に行っております。

したがって、商店街での現金でのお買物に対しては、漏れなくポイント(100円に1ポイント)が発行されるため、全加盟店の現金売上の動向を、ほぼ月単位で当会は把握しております。

この事業の加盟店には、各種食料品、衣料身の回り品、家電、薬局、文具、家具金物、ガソリンスタンド、飲食店、美容業など、中心商店街の事業者を主軸として、当地域全域から65事業者が加盟しております。

小売・サービス業の売上には、現金売上ばかりでなく、クレジットカードや掛け売上、ギフト券・商品券等さまざまな代金決済方法があり、現金売上以外ではこのポイントは付きませんので、加盟店全店の売上を正確に把握しているということではありませんが、地域のおおよその需要動向を把握する上では重要なデータと捉えております。

これまでは、こうした情報を積極的に地域の小規模事業者に提供してきませんでしたが、今後はこの事業の一次データを、業種別、地域別、月次・年次推移など、公表可能な情報に加工・分析した上で、公的機関等の統計資料では得られない、鮮度の高い有益な情報として、地域内の小規模事業者に広く提供し、前述の『2. 経営状況の分析』及び『3. 事業計画策定』に役立てます。

また、後述『6. 新たな需要の開拓に寄与する事業』に記載の、『しみずマルシェ』事業に関連する取組みとして、マルシェに出品する商品について、日頃取扱う商品やサービスばかりでなく、新たな顧客や需要開拓に取り組む上でのテストマーケティングの手段としても『しみずマルシェ』事業を活用し、地域内での新たな商品やサービスの需要動向を把握するツールとしても活用します。

こうした、テストマーケティングの取組みによって得られた結果は、創設する『マルシェ倶楽部』の活動の場での情報交換により共有化を図るほか、地域全体の小規模事業者に対しても公表可能な形に情報を整理して提供します。

さらには当地域の特産品等、地域外での需要動向調査として、後述『6. 新たな需要の開拓に寄与する事業』に記載の、当地域特産品インターネットショッピングモール『十勝清水ふるさと直売所 かうかう』との連携により、地域外への特産品の販売について、品目ごとの販売量、販売地域、注文単価、季節変動などを把握することで、特産品の製造販売に関係する事業者にとって、有益な需要動向の情報として資料提供します。

特産品の当地域内での需要動向については、後述『6. 新たな需要の開拓に寄与する事業』に記載の、地場産品直売所『産直と憩いのサロン 三丁目広場』との連携により、三丁目広場での特産品の販売実績をもとに、品目ごとの販売量、季節変動、来店者数、客単価等を調査分析します。

これらの、当会及び連携団体が保有する一次データの活用による需要動向調査の結果についても、地域全体の小規模事業者に周知すべき情報については、前述『1. 地域の経済動向調査』に記載した『地域経済動向に関する資料の編纂・配布』と共に整理して配布します。

(目 標)

支援内容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
他機関マーケティング調査 (企業数)	未実施	2件	2件	3件	3件	3件
インターネットを活用した 需要動向調査情報提供回数 上段は地域全体に対応する調査、 下段は事業計画策定に対応する個別調査	未実施 未実施	2回 10件	2回 10件	2回 10件	2回 10件	2回 10件
ポイントカードデータを活用 した需要動向調査	未実施	1回	2回	2回	2回	2回
かうかうデータの調査分析	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
三丁目広場データの調査分析	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】

これまでの当会の需要開拓の取り組みとしては、地域外の需要開拓については物産展や展示会・商談会、特産品振興を図るためのインターネットショッピングサイト等について、関連事業者への文書での周知に留まっており、出展が有効と思われる小規模事業者に対し、巡回訪問等により個別に出展をはたらきかけるまでの対応ができていなかったことが課題として挙げられます。

また、地域内の需要開拓については、プレミアム付き商品券、商店街のスタンプラリー、共同クーポンといった一時的に地域内の消費喚起を図るための事業や、商店街のポイントカード事業運営支援など地域内小規模事業者の共同販売促進事業を手掛けてきましたが、事業者の強みとなる商品やサービス、あるいは新たに開発した商品や、拡充したサービスを訴求し、小規模事業者の新たな需要の開拓に直接的にはたらきかける事業への取り組みが手薄であったことが課題としてあげられます。

地域内の小規模事業者も、地域の人口減少等に起因する需要の減少により、事業規模の縮減を余儀なくされており、新たな取扱商品やサービスを手掛けたり、新商品を開発しても、事業者単独では需要開拓に取り組む経費を捻出できず、事業者の新たな取り組みが十分に地域内の消費者に認識されていないという課題もあります。

こうした課題を解決するため、事業計画を策定した事業者、新たな商品を開発した事業者、新たな需要の開拓に取り組む事業者などを対象として、町からの支援を得、関係支援機関とも連携を図りながら以下の事業を展開いたします。

(事業内容)

(1) 「しみずマルシェ」事業を活用した販路・需要開拓支援

当会で既に事業化している共同チラシ事業『しみずマルシェ』を用いた支援を、当町及び周辺地域への販路・需要開拓支援の軸に据えて事業を展開いたします。

この事業は、当地域全体を市場（マルシェ）として捉え、小売業のみでなく、さまざまな業種・業態の事業者が思考を凝らし、バラエティーに富んだ訴求紙面をつくることで、単独事業者チラシでは出せない、消費者の目に留まるチラシにして宣伝効率の向上を図ることを狙いとしており、商工会事業としては他に類のない先進事例であると自負している

事業です。

『しみずマルシェ』の支援対象者、実施方法と事業者への支援内容

支援対象者

小売・サービス業ばかりでなく、建設(土木・建築・その他の職別工事業)、製造業、運送業なども含め、当地域及び周辺地域の一般消費者に対し、新たな需要開拓に取り組む、全ての地域内小規模事業者を支援対象とします。

『しみずマルシェ』事業実施回数の倍増

当会において企画運営、参加事業者募集、紙面製作を行います。

一年間の開催回数については、これまでは年間 5 回程度の開催実績でしたが、平成 29 年度以降はこれを年間 10 回、ほぼ毎月開催といたします。

このチラシはB3サイズ両面を使用した新聞折り込みとします。

折り込み範囲は、現状は町内(清水地区・御影地区の約 4,000 戸)を対象に実施しておりますが、平成 29 年度以降は町内他、周辺地域(芽室町・新得町・鹿追町)を含めた約 15,000 戸を配布対象とします。

『マルシェ倶楽部』の創設

マルシェ事業の参加事業者による『マルシェ倶楽部』を新たに組織し、毎年数回会合を開催し、それぞれの成果や顧客の反応、他参加事業者の取り組みで気の付いたことなどの情報や意見交換する場を持ち、以降のマルシェに活かしあえる環境を提供します。

また、この『マルシェ倶楽部』には、マーケティングや販売促進の方法、マルシェで取り上げる各事業者の商品の、有効な訴求方法を助言できる専門家を定期的に招聘し、各事業者の取り組み方やマルシェ事業全体の紙面づくりのアドバイスを受けると共に、事業者と専門家が互いに意見を交わしながら、紙面の充実を図る場にもしていきます。

SNS等の活用

この事業は新聞折り込みチラシばかりでなく、過去の実績から相応の効果を確認している当会のホームページ並びにフェイスブックにも毎回記事をアップし、新聞を定期購読していない方々(若年世帯)にも対応します。

以上の3項目を繰り返し実施することにより、地域内小規模事業者の販路・需要開拓を図ります。

他の支援活動への成果の活用

調査分析活用

毎回、各事業者からチラシ原稿を収集する際に、前回マルシェの顧客の反応、掲載商品の販売実績、自社の商品の需要開拓や売上の維持・増加に効果があったか、特徴的な出来事や顧客の声などの調査項目を記載したシートも収集し、各回の事業成果を整理分析して、前述の『1. 地域の経済動向調査』や、『2. 経営分析』、『5. 需要動向調査』にも活用します。

PDCAによるローリング活用

事業者が継続的に『しみずマルシェ』事業に取り組むことで、必然的に次の『しみずマルシェ』の企画に活かすPDCAサイクルを、事業全体については『マルシェ倶楽部』の運営の中で行います。

また個々の事業者の取り組みについては、事業者と経営指導員等商工会職員とで、事業者ごとにサイクルを回しながら、需要開拓のための企画の改善を図り、具体的かつ実践的な事業計画策定・実施につながるよう伴走支援いたします。

支援担当職員の資質向上に活用

さらに、広告や販促企画の専門家（地元タウン誌やフリーペーパーの編集者やコーディネーター、チラシデザイナーなど）によるセミナーや個別相談等も実施し、参加事業者に対して、広告企画についての専門的な支援も行うとともに、そうした場に日常の事業者支援にかかわる経営指導員等商工会職員も同席し、高度な支援ノウハウの習得に努めて、支援従事者の資質向上にも取り組みます。

事業者の事業計画のブラッシュアップ活用

マルシェ事業によって得られた市場からの反応や、『マルシェ倶楽部』での参加他事業者からの意見、専門家からの助言や提供された市場データなどから、毎年各事業者の事業計画のブラッシュアップを支援します。

他の事業との連動性を図る取り組み

後述する『清水バル』等、中心街への集客が図られる催事を実施する月は、『しみずマルシェ』も連動開催するなど、相乗効果を創出します。

(1)の目標

参加事業者が、経営の持続化が図れるよう売上を確保し、新たな事業領域に踏み出すきっかけとなる、テストマーケティングのツールとしても活用してもらえるような市場注目度の高い事業にすることを目標とします。

具体的な目標達成度の検証方法としては、前述のマルシェ原稿取りまとめの際に並行して実施する、前回マルシェ成果についてのアンケート結果も数値化して、事業成果を検証します。

支援内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
しみずマルシェ実施回数	5	10	10	10	10	10
マルシェ倶楽部開催回数	未実施	1	1	2	3	3
しみずマルシェ参加事業所数	30	32	35	40	40	40
アンケート調査で需要開拓、販売促進、売上維持・向上に効果ありと答える事業者数	15	20	25	30	35	40
販売促進に関するセミナー回数	1	2	3	3	3	3
マルシェ倶楽部への専門家招聘回数	未実施	1	1	2	3	3

(2) 「十勝清水ふるさと直売所 かうかう」との連携による販路・需要開拓支援

【支援対象者】 『地域資源を活用した特産品等の製造販売事業者』 など

高齢化が進む当地域の小規模事業者にとって、インターネットを活用した販路・需要開拓には、ためらいを持つ事業者が多く、そのためこうした需要開拓手段を積極的に活用しようとする事業者が少ないことが課題でした。

また、大手のサイトを活用して出品した際の高額な経費負担、あるいは独自サイトを立ち上げた場合の初期費用や維持管理経費などが問題でした。

そして、何よりも課題として挙げられるのが、メールでの商取引やオンラインでの決済などに対応できる人材を抱える小規模事業者がほとんどいないというのが、インターネットを活用した需要開拓に取り組む上での大きな課題でした。

こうした課題を解決するため、平成19年に当地域で地場産品等を生産・製造する事業者達10名の有志によって、町内特産品のインターネットショッピングモール『十勝清水ふるさと直売所 かうかう』が立ち上げられ現在も事業を維持継続しており、協会としても支援対象としておりますが、サイトの知名度や販売量の向上、魅力的なページの維持、新たな参画メンバーの発掘によるサイト内の品揃えの拡充などについての課題も抱えております。

この『かうかう』は、唯一の町内特産品専門の通販サイトとして、モール母体の運営支援はもとより、参画事業者商品の需要開拓を図るための支援を今後も継続的にを行います。

特にネット販売については、近隣商工会地区にも十分対応しきれていない事業者が、多く散見されることから、かうかうのネット販売システムを活用して近隣地域からの出品要望にも対応し、出品希望事業者の属する地域の商工会とも連携を図りながら、そうした事業者への支援（広域連携支援）にも取り組むことで、新たな参画メンバーの発掘という課題解決にも取り組みます。

さらに、Webサイトを活用したショッピングモールの運営についての専門家（ITコーディネーター）を招いてセミナーも実施し、参加事業者へのサイト運営ノウハウの提供と、支援に携わる経営指導員等商工会職員もセミナーに参加し、知識やノウハウを習得して経営支援の質的向上にも取り組みます。

また、参加事業者が取扱っている品目や今後取組もうとする品目、分野、対象顧客等のターゲット設定が市場に適合している取組みなっているかなどについて、専門家からのアドバイスや、製品開発ノウハウの提供、販促企画の提案など参加事業者に対して専門家から直接支援を受けられる機会をつくります。

なお、この需要開拓の取り組み結果を検証する方法として、年1回出品事業者を対象に、売上増加や顧客増など、需要開拓に効果があったかどうか、またその度合いを調査し、結果を取りまとめると共に、『需要開拓、販売促進、売上維持・向上に効果あり』とする事業者の数を増やすことを、目標設定項目とします。

(2)の目標

支援内容	現 状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
町内出品事業者数	10	10	11	12	13	15
周辺地域からの出品事業者数	0	1	2	3	4	5
セミナー開催	未実施	1	1	2	2	2
* 製品開発・販促等の専門家による個別支援	未実施	1	3	3	3	3
調査で需要開拓、販売促進、売上維持・向上に効果ありとする事業者数	未実施	3	5	7	10	12

(3) 「産直と憩いのサロン三丁目広場」との連携による地場産品の販路・需要開拓

【支援対象者】 『地域資源を活用した特産品等の製造販売事業者』など

三丁目広場は、商工会内部でかねてから懸案であった、中心街の空き店舗対策として、施設整備検討事項に掲げられていた、地場農産物と加工品の直売所、高齢者の中心街での談話休憩施設、文化サークルの作品展示販売の場、コミュニティーバス待合所、まちなか図書館などなど、それぞれ一機能だけでは施設設置に至れないさまざまな機能を集約して、一つの空き店舗を活用する形で、平成22年度から通年型の開業形態で事業化し、平成25年度にNPO法人として独立した運営をしている組織です。

この三丁目広場も当然、中心商店街はもとより当地域の産業振興のためにも、当会にとって重要な支援対象事業者であると捉えており、これについても事業母体であるNPO法人と連携を図りながら、前述『(1)しみずマルシェ』を活用した販路・需要開拓支援と合わせて、出品事業者に対しても、前述の『1. 地域の経済動向調査』や、『2. 経営分析』、『5. 需要動向調査』の分析結果をもとに、『3. 事業計画策定』、『4. 事業計画策定後の実施支援』と併せて新たな需要の開拓を支援します。

また、三丁目広場に出品していないが、新たに事業計画を策定した事業者や、新たな商品を開発した事業者、新たな需要の開拓に取り組む事業者などで、三丁目広場への商品出品が需要開拓手段として有効であると思われる事業者に対しては、三丁目広場での販売や当該NPOへの加入交渉を取り持ち、双方にとっての有効性を説明し、価格設定、パッケージングや陳列方法、POP等の売り方・見せ方も含めて支援します。

さらに、後述の『清水バル』や『清水元気まつり』など中心街への集客が図られる催事の際には、これらと並行した日程で販売促進催事を企画するなど、他事業との連動性を持たせた店舗運営や販路・需要開拓提案も随時行ってまいります。

(3)の目標

前述『(1)しみずマルシェ』の参加事業者同等の取り扱いで、NPO法人代表者による『マルシェ倶楽部』への参加をはじめ、マルシェ事業目標の各数値にも組み込みこの目標達成をめざします。

(4) 既存特産品や地場新商品に関する外部市場への販路・需要開拓

【支援対象者】 『地域資源を活用した特産品等の製造販売事業者』など

当地域小規模事業者が製造販売する既存の特産品や、成長戦略として新たに開発する特産品に関する外部市場への販路・需要開拓については、独立行政法人 中小企業基盤整備機構北海道本部と連携し『販路開拓コーディネート事業』の活用や、北海道商工会連合会が主催する商談会・展示会『北海道味覚マルシェ』への出展、北海道商工会連合会が運営する自動ホームページ作成システム『SHIFT』や、全国商工会連合会が運営するインターネットショッピングサイト『ニッポンセレクト』の活用、更にはスーパー団体の主催するトレードショーや金融機関が主催する商談会やマッチング事業などの情報を随時提供し、積極的な出展を奨励するとともに、出展希望事業者には、効果的な陳列方法やPOP、バイヤー等取引交渉先に提示する商品提案書の作成などの事前支援も含めて、当地域の小規模事業者による地域外への販路・需要開拓の取り組みを支援します。

当会の広報や、当会が独自作成する国・道・清水町等の施策や、関係支援機関の支援事

業等を紹介するパンフレットの他、重要な販路・需要開拓の機会と思われる商談会・展示会などが開催される際には、巡回訪問等により直接経営者と面談し出展を勧め、外部市場へのはたらきかけの重要性について周知を徹底し、参加実績を向上させることによって、参加小規模事業者の販路・需要開拓、売上維持・向上を図ります。

(4)の目標

この需要開拓の取り組み結果を検証する方法としては、関係事業への参加があった都度、出展事業者の結果を聞き取り調査し、『販路・需要開拓、売上維持・向上に効果あり』とする事業者を増やすことを、目標設定項目とします。

支援内容	現状	H29	H30	H31	H32	H33
展示会・商談会・ショッピングサイト等への出展	0件	2件	2件	3件	3件	4件
販路・需要開拓、売上維持・向上に効果ありとする事業者数	未実施	1件	1件	2件	2件	3件

(5) 「清水バル」事業を活用した販路・需要開拓

【支援対象者】

- ① 当地域中心街の飲食業を営む小規模事業者など
- ② 当地域郊外の飲食業を営む小規模事業者
郊外飲食店で参加を希望する事業者は、ハーモニープラザ（この施設については、後述Ⅱ、1、(2)『清水町元気まつり』で詳しく説明）を活用した特別出店という形で対応、支援します。

事業や取り組みについての説明は、後述Ⅱ、1、(1)『清水バル』で詳しく記載します。

地域経済の活性化に資する取組

1. 地域経済の活性化に向けての取り組み

当町では清水町の主導により、清水町・十勝清水農業協同組合・清水町観光協会・清水町建設業協会・当会で構成する『清水町経済活性化戦略会議』が平成18年度から既に組織されており、過去には空き店舗対策、マルシェ事業の前身であった事業、地場製品のブランド化、既存の各種町内イベント運営などについても議論がなされる場となっていることから、今後も本戦略会議を活用しながら当地域経済の活性化について検討を進めます。

また、当会が主催する『清水バル』事業のさらなる振興や、清水町観光協会が主催する『清水町元気まつり』事業などとの連携強化を図り、地域経済の活性化とにぎわいの創出に努めるとともに、当地域の小規模事業者の販路・需要開拓としての効果がさらに高まるよう運営改善に継続的に取り組みます。

(1) 「清水バル」事業を活用した販路・需要開拓と中心街の賑わい創出

バルや、はしご酒などと銘打って全国各地の飲食店街で取組まれている事業を、当会も平成26年度から事業化いたしました。

この『清水バル』は、前売券(1人3,000円)でバル当日夜3時間の間に、指定した飲食店1店と、参加者が自由に選択できる4店(各店1ドリンク&1料理)の計5店を飲み歩いてもらうイベントで、参加者は400人規模(既存飲食各店の店舗規模ではこれ以上の参加者を受け入れられない)で実施しております。

しかしながら、来年度に向けては参加者から寄せられている要望に応じて、事業内容をさらに改良し、今までの平日夜(18~21時)の時間帯の実施から、土曜日(15~21時)といった昼間からのロングランイベントにして、参加者もさらに増やす方向で現在企画調整中です。

このバル事業の狙いは、閑散とした飲食店街に昔のような賑わいを取り戻したいという思いと、バルでの来店をきっかけに、加盟事業者それぞれの新たな顧客獲得につなげようとするもので、全国的にあまり先進事例はありませんが、当会としてはこの事業を飲食業の振興ばかりでなく、菓子店・パン屋・精肉店などの食料品関連小売業の他、一般の小売店のタイムワゴンセールまで多様な事業者が加わり、周辺地域からも集客して、まる一日通した中心街の賑わい創出を図るイベントに発展させることを目指して、さらなる進化を遂げるべく、当会商業部会において各業種事業者も巻き込んだ検討を重ねております。

「清水バル」の具体的な実施方法と事業者への直接的な支援

「清水バル」実施回数の倍増

清水町料飲店組合とも連携して『清水バル』事業を企画運営、加盟店募集
平成26年は年1回開催の事業を、平成27年度は試行的に春と秋の年2回開催したところ、参加者から大好評を得たのでこれを経常化し、少なくとも年2回の開催回数の維持を図ります。

加盟各事業者への支援

経営指導員等商工会職員がバルメニューの内容・表示方法等、他の加盟店の取り組み状況などの情報も提供しながら、加盟各事業者への支援を行います。

特に提供する料理はカラー画像でPRするのが最も有効ですが、チラシ制作予算にも限りがありますので、それらについて当会フェイスブック等のソーシャルメディアを活用したPRを行っており、すでにその効果も確認しておりますので、これらについても継続して取り組んで参ります。

参加店全体会議の開催

バル参加事業者で、毎回バル事業終了後に全体会議を開催し、それぞれの成果や顧客の反応、他加盟事業者の取り組みで気の付いたことなどの情報交換や意見交換しあえる場を持ち、次のバルに活かしあえる環境を提供します。

以上の3項目を繰り返し実施することにより、地域内小規模事業者の販路・需要開拓の支援と中心街の賑わい創出に取り組めます。

他の支援活動への成果の活用

調査・分析事業への活用

バル各回の事業成果(各店の入店者数の動向)や参加者アンケート(性別・居住地・加盟各店の料理や、事業の感想を記載したシートを全員から回収)の結果を整理分析し、前述の『1. 地域の経済動向調査』や、『2. 経営分析』、『5. 需要動向調査』にも活用します。

PDCAによるローリング活用

事業者が継続的に『清水バル』事業に取り組むことで、必然的に次の『清水バル』の企画に活かすPDCAサイクルを、事業全体については加盟事業者全体会議の中で回します。

また個々の事業者の取り組みについては事業者と経営指導員等商工会職員とで事業者ごとにサイクルを回しながら事業企画の改善を図り、具体的かつ実践的な事業計画策定または改善につながるよう伴走支援いたします。

支援担当職員の資質向上に活用

バル事業や飲食店経営等の専門家によるセミナーや個別相談等も実施し、加盟事業者への専門的な経営支援やバル料理の企画支援を行うとともに、そうした場に日常の事業者支援にかかわる経営指導員等商工会職員も同席し、高度な支援ノウハウの習得に努めて、支援従事者の資質向上にも取り組みます。

事業者の事業計画のブラッシュアップ活用

バル事業によって得られた市場からの反応や、加盟店全体会議での加盟他事業者からの意見、専門家からの助言や、収集・分析した市場データなどから、毎年各事業者の事業計画のブラッシュアップを支援します。

(1)の目標

本事業についても『しみずマルシェ』事業同様に『清水バル』各回開催後に経営指導員等商工会職員から参加事業者への聞き取り調査により、事業参加による効果があったかなかったか、当日何人の来店があったか(バル客以外も含めて)、バル開催後の顧客の反応はどうか等を調査し、それらを数値化して事業成果や目標達成度合い等を検討できるようにします。

支援内容	現 状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
清水バル実施回数	2	2	2	2	2	2
清水バル加盟事業者数	20	22	23	24	25	27
清水バル参加店全体会議開催回数	2	4	4	4	4	4
調査で、新たな顧客の獲得、売上の維持・向上に効果があったと答える事業者数	未調査	10	15	17	20	25
セミナー開催回数	未実施	1	1	1	2	2
全体会議への専門家招聘回数	未実施	1	1	1	1	1

※ 1) 加盟事業者数については、飲食業者の他小売サービス業者にも参加を促し、本事業を中心街全体のにぎわい創出につなげたいという目標で設定しております。

(2) 「清水町元気まつり」事業を活用した販路・需要開拓支援

地域資源・地場産品の振興を目的として毎年1回、清水町観光協会の主催により実施している『清水町元気まつり』との連携をさらに深めて、本催事とおして町内及び周辺市町村住民にPRした地場産品について、その後さらなる需要開拓につながるよう催事参加事業者を支援します。

当会が所有するハーモニープラザは、中心商店街の集客基盤施設として小規模振興法第7条の基盤施設整備計画の認定を受けて平成13年度に建設した施設で、建設以来地域住民や団体によりさまざまな利用がなされておりますが、その一つに『清水町元気まつり』があります。

この『清水町元気まつり』は、清水町観光協会に加盟する農業者・地場産品製造業者・銘菓店・飲食店等の中から出店希望者がハーモニープラザ（基盤施設）を利用して、農作物や地場産品、料理等を販売する地元及び周辺市町村住民向けの展示即売会的催事で、この催事でPRした商品をその後日常の地域需要の開拓につながるように、各参加事業者の取り組み方について支援助言いたします。

また、この催事の結果を把握し、その成果を整理分析して事業計画策定に取り組む小規模事業者に有益となる情報を提供し、事業計画策定や策定計画のブラッシュアップを支援します。

成果の把握方法は前段の各項目同様に経営指導員等商工会職員による参加事業者への聞き取り調査によって行います。

(2)の目標

支援内容	現 状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
元気まつり参加事業者(支援対象者)数	12	12	13	14	15	15
地域需要の増加につなげた事業者数	未調査	5	10	12	15	15

『清水バル』『清水元気まつり』など、中心街への集客を図ることができる事業に合わせて『しみずマルシェ』などの路面店の販売促進・需要開拓事業や、『NPO法人 産直と憩いのサロン 三丁目広場』の集客催事も並行して開催するなど、それぞれの事業に連動性を持たせて、各事業の相乗効果を引き出すための取り組みも合わせて行います。

(3) 地域のブランド力強化に関する取り組み

地域資源及び地場産品のブランド化については、以前から清水町との連携により取り組んでいる『ふるさとブランド十勝清水認証制度』を今後も活用し、特に認証制度そのものの認知度・ブランド力が弱く、認証制度そのものが需要開拓のためのツールとして十分に機能していないという課題については、当会内部の議論はもとより、外部の専門家の助言なども求めて、当会としての意見を集約し、後述の『清水町経済活性化戦略会議』に改めて建議するなど、地域を挙げたブランド化とイメージ向上、販路・需要開拓に取り組むはたらきかけを、今後も積極的に行います。

・経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

中小企業基盤整備機構北海道本部や北海道中小企業支援センター、近隣地域の商工会議所・商工会、中小企業団体中央会、日本政策金融公庫や地元金融機関及び日頃から交流のある中小企業診断士・税理士等とはかねてから密な連携が図られ支援ノウハウ等の情報交換は盛んに行っていましたが、ミラサボは若干の活用実績があるものの、近年設置されたさまざまな支援機関との連携はまだ不十分であり、従来からの連携機関とも連携内容をさらに掘り下げた情報交換により当商工会の支援力強化を図ることが課題であると認識しております。

そこで、以下の事業項目ごとに他の支援機関等との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換を図ります。

(1) 金融機関との連携

日本政策金融公庫帯広支店が主催し、十勝管内商工会及び商工会議所の小規模事業者経営改善資金取扱い担当者が集う協議会（いわゆるマル経協議会）が毎年2回開催され、各地域の経済情勢及び日本政策金融公庫が把握する十勝地域の経済情勢等について、若干の情報交換はあるものの、マル経制度の斡旋・貸付・返済状況や取扱注意事項の確認が協議の中心となっておりますが、こうした機会は本経営発達支援計画遂行に有益となる情報交換の機会と捉えて、今後さらに多くの地域経済情勢の情報や支援ノウハウ等の交換が図られるよう当会からも積極的に情報を提供し、より多くの支援ノウハウの交換に努めます。

また、地域内の金融機関各支店とも従来は制度融資斡旋に係る当該事業者の経営状況等に関する情報交換を主に行ってまいりましたが、地域全体の貸付・償還状況や預金状況などの経済情勢の情報交換の他、当会としては接点が少なく進捗状況の把握が難しい創業準備者情報や空き店舗活用計画者の情報などの交換と併せて、金融機関が保有する創業・空き店舗活用支援ノウハウ習得も図ってまいります。

さらには金融機関が主催する商談会、展示会、マッチング事業等についても連携を深めて地域内事業者の参加に関する情報交換を行います。（年2回程度の情報交換を想定）

(2) 十勝管内の経営指導員組織及び職員組織での情報交換による支援基盤の強化

十勝管内商工会職員協議会経改事業委員会及び十勝管内商工会職員協議会（十勝管内18商工会で構成）において、地域小規模事業者の動向や経営内容の変化、及び経営支援手法について情報交換を更に深める協議を実施し、小規模事業者の支援に役立てる協議を展開します。（年4回開催）

(3) 近隣地域商工会との連携

当町と類似した課題を有する十勝西部（芽室町・新得町・鹿追町・当町）地区の商工会とは、これらの商工会で構成する十勝西部商工会広域連携推進会議（年1回開催）や、この地区商工会経営指導員によって組織する十勝管内商工会職員協議会経改事業推進委員会第一ブロック会議（年4回程度開催）において、以前から交流を図り基礎的経営支援のノウハウ共有、支援の現状についての情報交換、地域経済情勢等について情報交換などを行ってまいりました。

しかしながら、地域の小規模事業者の販路・需要開拓に関する連携や、そうした共同事業の検討・実施までには至っておりませんでした。本計画策定を機に地域内・地域外の2種類の販路・需要開拓の視点にとどまらず、近隣地域をターゲットにした広域連携による販路・需要開拓事業の模索など、新たな支援ノウハウの検討、情報交換にも取り組んでまいります。

(4) 販路開拓支援事業等の遂行に伴う連携

この分野は、本計画において最重点項目として位置づけて、特に多くの支援機関等との連携や支援ノウハウの情報交換を積極的に取組んでまいります。

『しみずマルシェ』関連の連携

『しみずマルシェ』事業運営に伴い、消費者の目に留まる紙面づくり、消費者の購買意欲をかき立てるキャッチコピー、その時々の販売促進に有効な商品の選定や価格帯設定、有効な事業実施時期、消費者が魅力を感じる個店ごとの訴求方法など、今まで培ってきた経営改善普及事業の支援ノウハウでは対応できないさまざまな項目について、専門家（地元タウン誌やフリーペーパーの編集者やコーディネーター、チラシデザイナーなど）を招聘した勉強会を年1回若しくは2回実施し支援ノウハウの習得を

図ります。

『清水バル』関連の連携

『清水バル』に関しても、全国各地の『バル』若しくは『はしご酒』に取り組む商工会・商工会議所・商店街振興組合・料理飲食店組合などと積極的に接触を持ち、交流連携により支援ノウハウの情報交換を図ります。

併せて、参加者満足度の高い個店のドリンク・料理のメニュー作りなど、ミラサゴやその他の支援人材の活用や、洋酒・ビールメーカーとも連携を模索し、支援ノウハウの習得を図ります。

『十勝清水ふるさと直売所 かうかう』関連の連携

インターネットショッピングモール『十勝清水ふるさと直売所 かうかう』の支援についてもインターネット販売サイト運営特有の支援ノウハウが求められるので、これについても専門家（ITコーディネータ）を年1回招聘し、インターネット販売の動向や、活用事例についての勉強会を開催し支援ノウハウ等の習得を図ります。

『産直と憩いのサロン三丁目広場』関連の連携

『産直と憩いのサロン三丁目広場』の運営支援については、『しみずマルシェ』を活用した販売促進を図るため①と同様の連携を図る他、店舗運営については販売手法・陳列や店舗レイアウト・NPO運営の仕組みづくりなど支援を必要とする課題が多く存在するのでNPOを所管する行政機関や中小企業診断士等と連携はもとより、地場産品の直売所やファーマーズマーケット、コミュニティビジネス活動機関などとも交流連携により支援ノウハウの情報交換を図ります。

上記に記載する支援機関や専門家に留まらず、北海道よろず支援拠点・北海道中小企業支援センター・とかち財団等高度な学識を有する支援機関など、さまざまな支援機関とも連携した支援ノウハウの情報交換を図り円滑な計画遂行に努めてまいります。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 当会経営指導員等支援担当職員の研修体系の現状と課題

北海道の商工会経営指導員の研修機会は、北海道商工会連合会の定める研修体系要綱により中小企業基盤整備機構が主催する支援担当者研修を毎年1コース受講することが義務付けられております。

また、補助員・記帳専任職員等は勤務年数毎に指定された研修の受講が義務付けられております。

経営指導員が受講する支援担当者研修の受講コースについては、以前は全コースの中から自由に選んでおりましたが、日常業務との兼ね合いでついつい受講しやすい時期のコースを選んでしまうことにより、受講コースの偏り生ずるという弊害もあり一昨年からは大まかに選べる範囲を制限して少なくとも4年程度は同じコースを受講できない制度に変更になりましたが、逆にコースの選択の幅を狭めてしまったという新たな弊害も発生しておりますし、補助員・記帳専任職員等は受講コースの選択肢も少なく、本経営発達支援計画の遂行に必要とする経済動向調査・経営分析・需要動向調査・事業計画策定・販路開拓支援などのスキル習得をいかに効率よく行うかが課題として挙げられます。

(2) 経営発達支援計画遂行に必要な支援スキルの構築 経営指導員について

経営指導員については調査・分析・計画策定の基礎的スキルはすでに習得済みですが、より高度な調査・分析・計画策定にあたっては中小企業診断士等の専門家を招聘して、これら専門家との連携による支援をすすめ、調査・分析・事業計画策定支援業務等のスキル

アップを図り、将来中小企業診断士等専門家の支援を得なくとも高度な事業計画策定支援が安定的に行えるよう支援能力の向上を図ります。

参加研修コースの選定については、これまで税務等の基礎的な経営支援に対応するための研修を中心に受講しがちでしたが、今後はできる限り販路・需要開拓支援スキルアップにつながる研修コースを積極的に選択し、経営指導員自らの販路・需要開拓支援力向上を図ると共に、経営指導員がそれらの研修及び情報収集で得られた支援ノウハウを、後述の『(4)OJTによる支援力強化の取り組み』によって、当会事務局内部での共有化を図り、支援担当職員全員の販路・需要開拓に関する支援力を向上させます。

補助員について

補助員については経済動向調査、経営分析、需要動向調査、事業計画策定支援に関する研修の中から毎年一項目、これらに該当する研修等を受講し、5カ年計画により経営指導員とそん色ない支援スキルの習得を目指し、地域内小規模事業者の事業計画策定に主体的に取り組めるよう、支援力向上を図ります。

記帳専任職員等について

記帳専任職員等については、記帳指導のスキルアップを図る研修から、経営分析、IT活用等の情報化支援に対応する研修内容となるよう北海道商工会連合会にも建議し、これらの職員についても本計画の調査・分析といった事業項目に対応できるようスキルアップを図るとともに、IT活用は『しみずマルシェ』等地域内販路・需要開拓事業の紙面づくりや情報発信、『十勝清水ふるさと直売所 かうかう』等の地域外販路・需要開拓支援にも活用できる重要なスキルであるためこれらの技術向上も図ります。

(3) 特に支援ノウハウが不足していると思われる分野の取り組み

本計画の需要開拓のメインに据えている『しみずマルシェ』や『清水バル』の企画運営や参加事業者支援のため専門家を招聘して支援強化を図り、会議や事業所訪問を行う際には、経営指導員ばかりでなく補助員等支援担当職員も同席、同行するなどにより専門家や外部人材のからの支援ノウハウの習得を図ります。

(4) OJTによる支援力強化の取り組み

支援に携わる経営指導員等支援担当職員がそれぞれ日々取り組む小規模事業者への支援状況等の情報共有については、現在毎朝実施している朝礼をさらに充実させて、それぞれの支援担当職員の今日の支援業務の進め方の確認、支援経過と結果の報告など日々変化する支援状況の情報を共有しあい、経営支援に携わる職員全員の支援能力の向上を図ります。

また、長期的に支援ノウハウや情報の共有を図るため、支援上の個社の情報は経営カルテとして事業所別にデータベース化するとともに各支援事業についても各職員が閲覧可能な共有ファイルに整理編纂すると共に、支援対象事業者への支援の質に偏りが無い均一な伴走型支援が実現するように経営支援体制の構築を図るため、若手経営指導員等商工会職員については、ベテラン経営指導員との帯同巡回訪問を行い、指導・助言内容、情報収集方法等を学ぶなど、OJTによる伴走型支援能力の向上にも取り組みます。

(5) Web研修の活用

当会では本計画遂行に携わる職員全員、全国商工会連合会が実施するWeb研修の事業開始時点からそれぞれIDを取得し、毎年全員効果測定も受験しておりますので、これについて今後も継続して取組んで参ります。

3. 事業評価及び見直しをするための仕組みに関すること

これまでの経営改善普及事業の評価及び見直しについては、1年に1回事業実績をまとめ理事会に報告し、翌年度の通常総会に事業報告の中で報告し承認を求め、併せて計画についても

同じく通常総会において全体の事業計画の 1 項目として一括して承認を得る形で遂行しており、事業年度の途中で P D C A のローリングをかける仕組みになっていなかったことが課題として挙げられます。

そこで本経営発達支援計画については以下の方法により計画・成果の検証・評価・見直しを行います。

【具体的に取り組む順序】

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行います。

(1) 朝礼での取り組み

本計画の日常業務については、毎日朝礼において地域内小規模事業者の支援業務の進捗状況の報告、今後の進め方、進める上での注意点の指示伝達、成果結果の報告、改善点等の検証などについて事務局長の管理・監督のもと支援担当職員間の相互検証を図り日々改善に取り組めます。

(2) 事業ごとの P D C A によるローリング

本計画の事業項目に掲げる調査・分析・事業計画策定・販路需要開拓支援事業・地域経済活性化事業等については、事業終了後に事業担当者が報告書をまとめ実施状況の報告・成果の評価・見直し案を提示し稟議にかけ、これについても朝礼で他の職員の改善点に関する意見も集約して次の事業の企画に生かす P D C A サイクルを回す取り組みを行います。

(3) 本計画推進委員会の設置及び報告並びに計画の P D C A ローリング

日々の本計画推進活動について、かねてから設置済みの商工会役員で構成する経営改善普及事業推進委員会に、清水町商工観光課担当職員を加えた『清水町商工会経営発達支援計画推進委員会』を新たに設置し、本事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を半年に一度実施し、役員や外部(行政機関)も交えた場で本計画遂行状況に関する P D C A のローリングをかけ、委員会としての見直し案を作成します。

(4) 理事会への報告・承認

本計画推進委員会で検討された見直し案を理事会に報告・提案し承認を求めます。

(5) 通常総会への報告並びに修正計画の承認

上記(3)、(4)を実行することにより機中において少なくとも 2 回のローリングがかけられた本計画について、翌年の通常総会において結果成果の報告と次年度の修正計画に関する承認を受け。

(6) 事業遂行状況の公表

これら事業の成果・評価・見直しの結果を当会ホームページ (<http://www.do-shokoren.or.jp/shimizu/>) に計画期間中公表します。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成 28 年 1 1 月現在)

(1) 組織体制

当会において本計画遂行に直接かかわる職員は、当会全職員 6 名（経営指導員 2 名、補助員 1 名、記帳専任職員 1 名、記帳指導職員 2 名）で行います。

また、本計画は当会の既存地域振興事業の実施に伴い、それらの事業に参加する小規模事業者の経営の持続化に、より高い効果が得られるよう各参加事業者への支援を経営発達支援事業として位置づけて計画的に取組もうとするものであって、これまでの経営改善普及事業の一環として取組んできたものをそのまま移行するのみですので、本事業も経営改善普及事業推進委員会が担当することとし、特に新たな組織建ては必要ないものと考えております。

それぞれの地域振興事業は、従来通り部会や委員会の主管で担当部署が実施します。

ただし、事業評価の見直しの章でも記載いたしましたとおり、本事業の遂行状況の確認や評価、見直し案の提示等については、当会内部機関である経営改善普及事業推進委員会に指導機関である清水町商工観光課担当職員を加えた『清水町商工会経営発達支援事業推進委員会』を組織し定期的に指導助言を求めます。

(2) 連絡先

〒089-0136

北海道上川郡清水町本通 1 丁目 1 番地 2

清水町商工会 経営指導員 岡本 進

TEL 0156-62-2208

FAX 0156-62-4613

URL <http://www.do-shokoren.or.jp/shimizu/>

メールアドレス simizus@rose.ocn.ne.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
必要な資金の額	5,700	3,500	3,600	3,300	3,300
小規模事業対策事業費	5,400	3,200	3,300	3,000	3,000
1 経済動向調査費	3,000	500	500	500	500
2 経営分析費	300	300	300	300	300
3 事業計画策定費	800	800	800	500	500
4 創業・第二創業支援費	300	300	300	300	300
5 販路開拓支援費	1,000	1,300	1,400	1,400	1,400
① マルシェセミナー費	200	300	300	300	300
② マルシェ倶楽部 専門家招聘費	500	500	500	500	500
③ バルセミナー費	100	200	200	200	200
④ バル全体会議 専門家招聘費	100	100	100	100	100
⑤ かうかうセミナー費	100	200	300	300	300
支援能力向上費	300	300	300	300	300

(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

上記の必要資金は、本計画の認定に伴い『伴走型小規模事業者支援推進事業』で支援を求めたい金額を表現したもので、補助金等の調達が不可能な状況となった場合には資金はゼロで本計画を遂行します。

先にも記載しましたとおり、本計画に記載しているほとんど項目は本会ではすでに取り組んでいる項目であり、新たな資金を調達しなければ実行できない計画ではありません。

しかし、当会並びに清水町の厳しい財政状況の中、必要最小限の予算で事業を運営し、小規模事業者への経営支援は通常の経営改善普及事業の中で対応しているため、専門家等の外部識者による支援までも盛り込んだ予算措置はできておりませんが、国等の補助が得られれば是非とも専門家による支援も盛り込み、経営指導員等商工会職員の対応以上の高度な支援を実現できればと願っております。

(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
<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業の</p> <p>(2) 『十勝清水ふるさと直売所 かうかう』との連携による販路・需要開拓</p> <p>(3) 『産直と憩いのサロン 三丁目広場』との連携による地場製品の販路・需要開拓</p> <p>(4) その他外部市場・内部市場への販路・需要開拓に記載の『商談会・展示会』事業、『SHIFT』事業、『ニッポンセレクト』事業、ポイントカード事業。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組、</p> <p>1. 地域経済の活性化に向けての取り組み</p> <p>(2) 『清水町元気まつり』事業を活用した販路・需要開拓事業、の各事業については、当会が事業主体として取組む事業ではないので、各事業主体と連携しながら本計画を遂行いたします。</p>
連携者及びその役割
<p>連携① 十勝清水ふるさと直売所 かうかう</p> <p>町内で唯一インターネットによる地場製品のショッピングサイトを、地場産品を生産する有志が自ら運営する非営利組織(任意組織)十勝清水ふるさと直売所かうかうは、運営母体そのものが本計画の支援対象であると考えております。</p> <p>また、サイトに出品する事業者も当然支援対象となりますので、本計画を十分に理解していただき、運営母体及び出品事業者の経営発達につなげるために様々な経営情報開示と協力を求めます。</p> <p>住 所 北海道上川郡清水町南2条2丁目8番地</p> <p>代表者 只野敏彦</p> <p>連携② NPO法人 産直と憩いのサロン 三丁目広場との連携</p> <p>『しみずマルシェ』に参加事業者として参画していただきます。</p> <p>また、中心商店街の賑わい創出のための連携を図ります。</p> <p>さらに、『清水バル』や『清水元気まつり』など中心市街地への集客が図られる事業と連動性をもたせた販売促進催事の取り組み提案なども行います。</p> <p>また、地域内消費者のうち地域内事業者にとって中心的な支持層となっている高齢者層の消費者の来店頻度や来街頻度の向上を図るため、店舗内の憩いのサロンスペースの更なる充実などでも連携を深めてまいります。</p> <p>住 所 北海道上川郡清水町本通3丁目7番地</p> <p>代表者 代表理事 伊藤成一</p> <p>連携③ 北海道商工会連合会との連携</p> <p>当会の上部指導機関である北海道商工会連合会との連携は、本計画遂行に必要なものではありませんが、特に本文中に記載した北海道商工会連合会が主催する商談会・展示会に当地域の小規模事業者の参加を図るための連携、及び『SHIFT』活用のため連携を図ります。</p> <p>住 所 北海道札幌市中央区北1条西7丁目</p> <p>代表者 会長 荒尾孝司</p> <p>連携④ 全国商工会連合会との連携</p> <p>全国商工会連合会についても北海道商工会連合同様に当然連携して本計画を遂行いたしますが、特に本文中に記載したインターネットショッピングモール『ニッポンセレクト』活用のための連携を図ります。</p> <p>住 所 東京都千代田区有楽町1丁目7番1号</p> <p>代表者 会長 石澤義文</p>

連携⑤ 清水町ハーモニーカード商店会との連携

地域内小規模事業者が事業計画を策定する際に、市場の状況を把握するための資料としてハーモニーカード事業に関する各種データの提供を受けます。

また、当該事業者がカード会加盟店である場合には、カード会が把握している当該事業者分の個別データの提供も受け、より精度の高い経営分析や需要動向調査、事業計画策定支援に活かします。

地域内小規模事業者の利用頻度が低い傾向にある若い世帯の利用向上を図るために取り組んでいる『子育て支援カード』（一般客の2倍の買物ポイントが付くカード）の更なる普及を図るための連携を深めます。

住 所 北海道清水町本通1丁目1番地2

代表者 会長 高 橋 裕 次

連携⑥ 清水町観光協会との連携

清水町観光協会が主催する『清水町元気まつり』に出店し地域内の需要開拓を図ろうとする小規模事業者に対して経営発達支援を行おうとするものですので、そのことを清水町観光協会にも十分理解いただきイベントの企画・準備段階から、当日及びその後の事業成果を検証する場などにも同席の許可を得、参加事業者のさらなる地域内需要開拓に貢献できるよう連携を図ります。

住 所 北海道清水町本通1丁目1番地2

代表者 会長 平 尾 勝 徳

連携⑦ 周辺地域の商工会との連携

周辺地域の地場産品生産者の中には、まだインターネット販売を手掛けていない事業者も見受けられ、商工会連合会等が運営するサイトやその他民間サイトの活用を図るべきと思われますが、かうかうのように地元産品に特化したサイトも有効な出品先であると考えことから、これらインターネット販売未対応の周辺地域地場産品生産小規模事業者にもかうかうへの参加を促し、該当地域商工会とも連携を図りながら、新たな参加事業者の需要開拓を支援したいと考えています。

したがって、まずはこうした取り組みが可能であり支援体制も整っていることを、周辺地域商工会を通じて地場産品を製造販売する小規模事業者に周知していただきます。

鹿追町商工会

住 所 北海道鹿追町新町1丁目43番地

代表者 会長 三 井 福 成

新得町商工会

住 所 北海道新得町本通南1丁目23番地

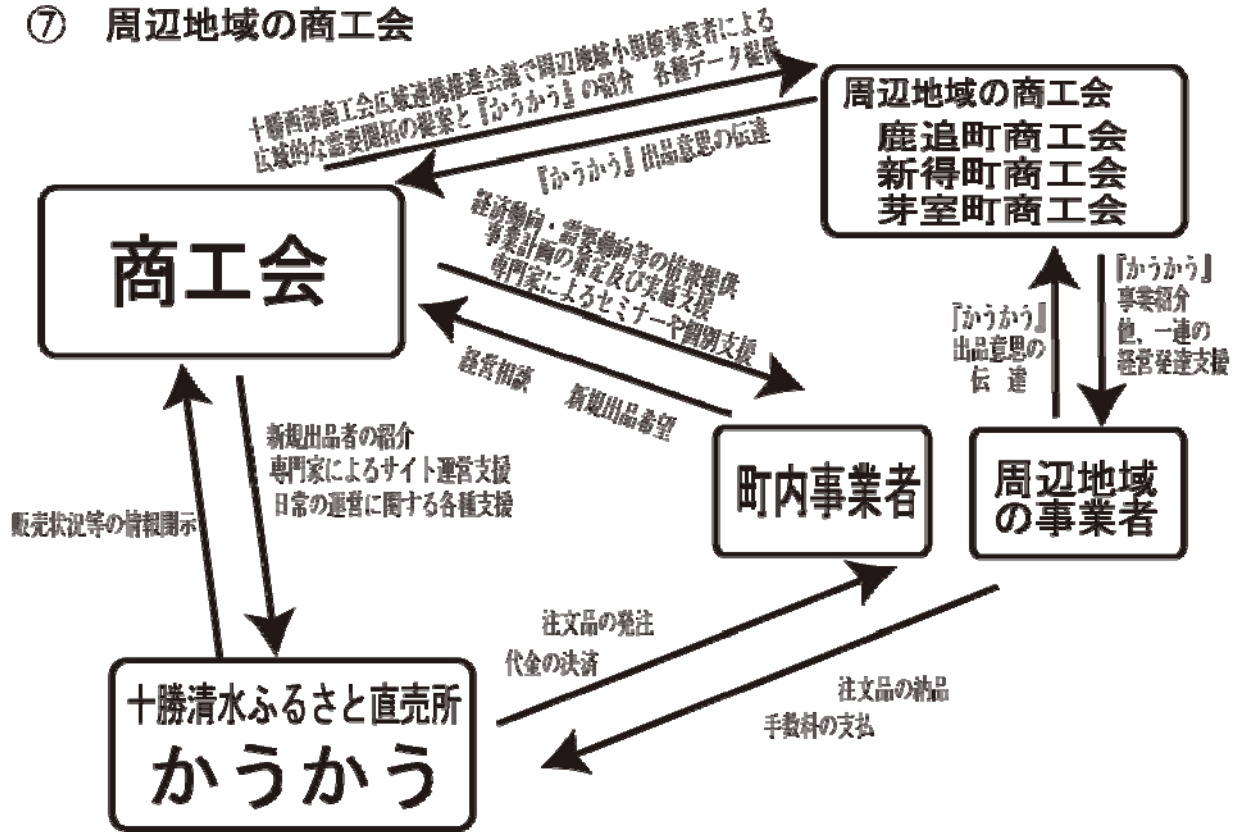
代表者 会長 湯 浅 悟 史

芽室町商工会

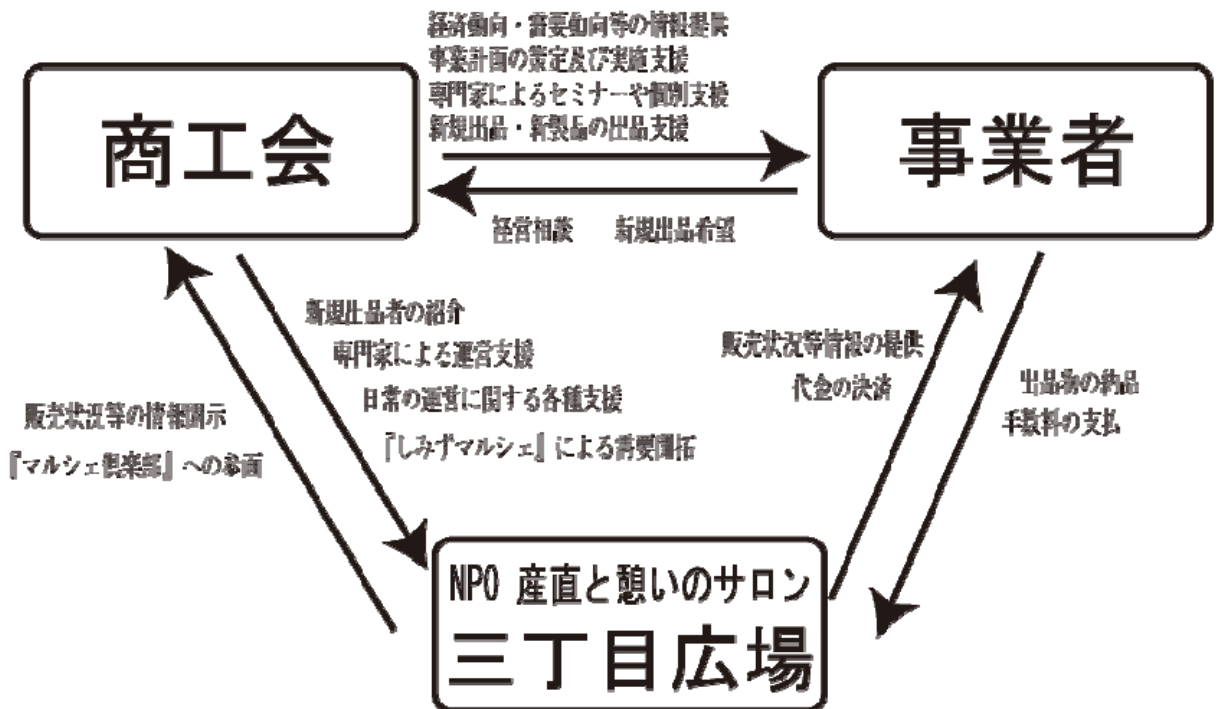
住 所 北海道芽室町本通1丁目19番地

代表者 会長 谷 口 和 徳

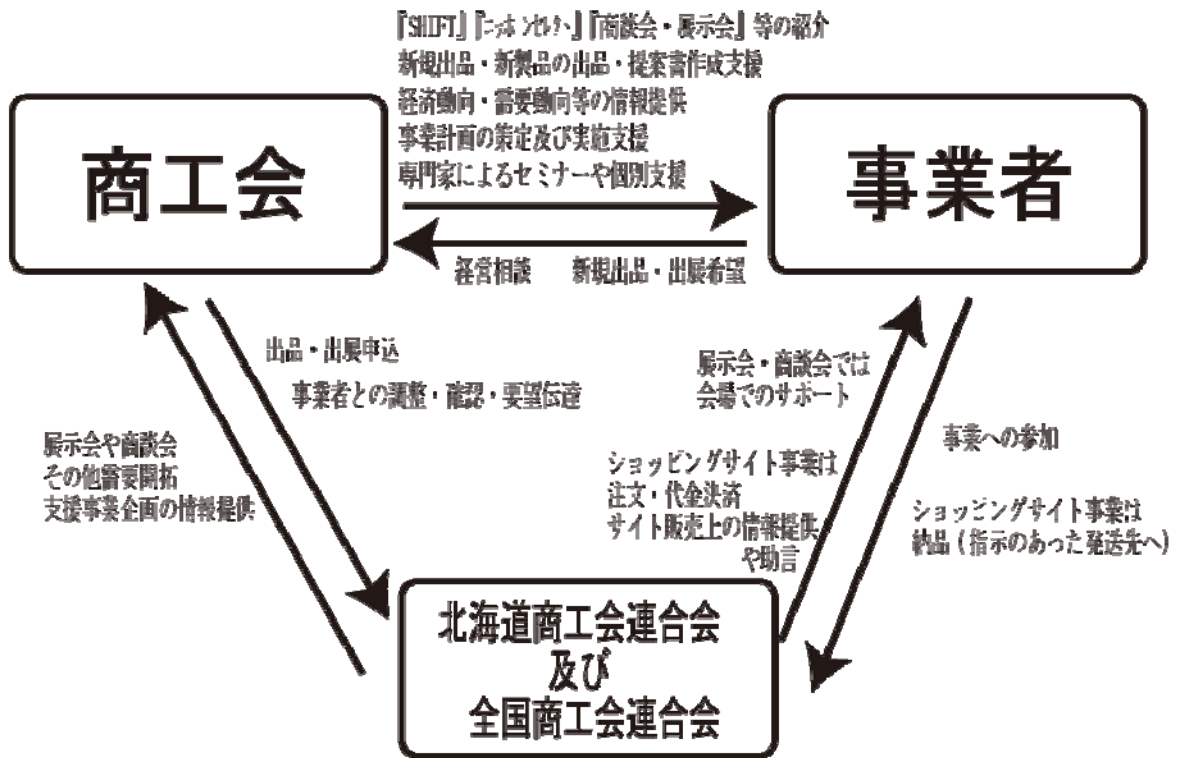
連携① 十勝清水ふるさと直売所 かうかう
⑦ 周辺地域の商工会



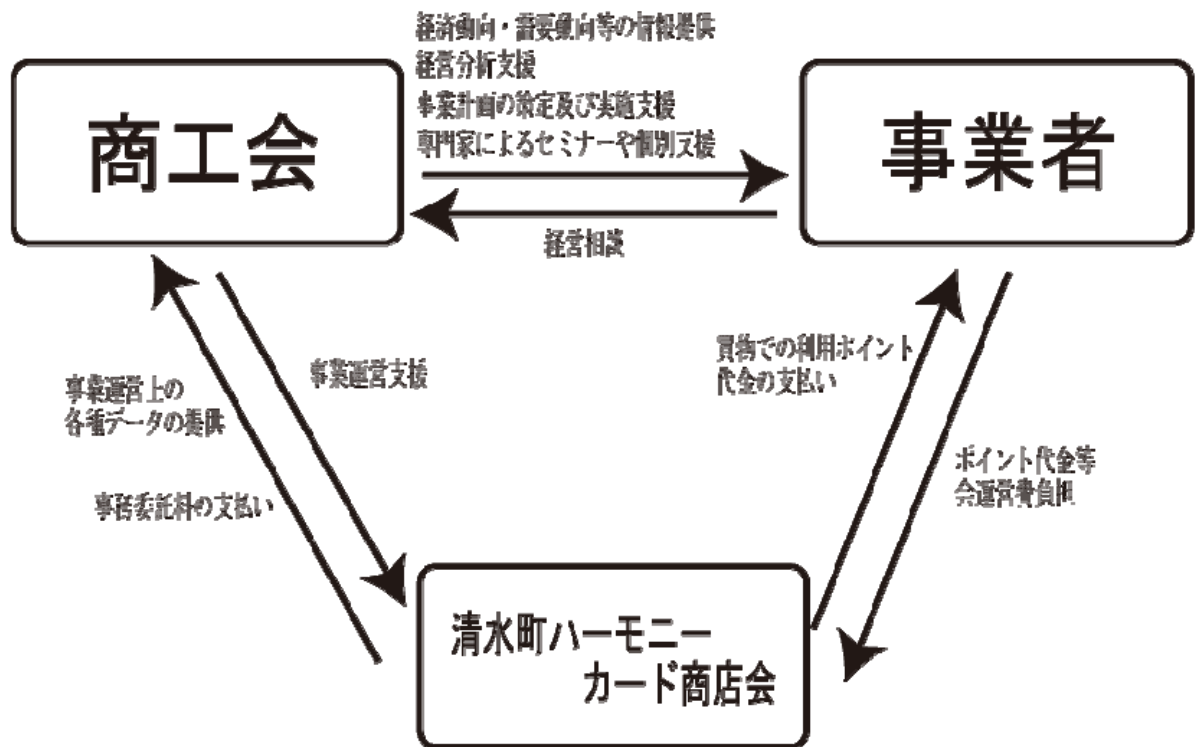
連携② NPO 法人 産直と憩いのサロン三丁目広場



連携③④ 北海道商工会連合会及び全国商工会連合会



連携⑤ 清水町ハーモニーカード商店会



連携⑥ 清水町観光協会

