

## 経営発達支援計画の概要

実施者名	美瑛町商工会	
実施期間	平成 27 年 10 月 1 日～平成 32 年 3 月 31 日	
目標	<p>「観光」を軸とした異業種連携          経営者の事業継続意欲の喚起          創業および移住者の推進</p>	
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針】</b>          (1) 経営状況と発展に関するアンケート調査          (2) 地域外経済動向調査          (3) 地域内経済動向調査</p> <p><b>2. 経営状況の分析に関すること【指針】</b>          巡回訪問や窓口相談時における分析ツールの活用</p> <p><b>3. 事業計画策定支援に関すること【指針】</b>          (1) 窓口相談や巡回指導時の案件掘り起し          (2) 事業計画策定セミナーの開催          (3) 中小企業支援策活用を通じての事業計画策定支援          (4) 専門家の活用          (5) 新たな観光業参入による専門家の活用</p> <p><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】</b>          (1) 定期的なフォローアップ          (2) 中小企業支援策活用を通じてのフォローアップ          (3) 専門家の活用          (4) 創業者に対するネットde記帳による支援体制</p> <p><b>5. 需要動向調査に関すること【指針】</b>          (1) 観光客アンケートの実施          (2) インターネットによる需要動向調査</p> <p><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】</b>          (1) 展示会への参加推奨          (2) 展示会出展後のフォロー          (3) パブリシティやSHIFT、アンテナショップによるプロモーション支援</p> <p><b>地域経済の活性化に資する取組</b>          (1) 地域資源を活用した商品開発          (2) 地域商品券発行事業          (3) チャレンジスペース事業          (4) 観光需要調査の活用          (5) 高齢者買物支援事業</p> <p><b>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</b></p> <p><b>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</b>          (1) 日本政策金融公庫や上記の地域活性化組織との連携を通じて、支援ノウハウ、支援の状況、地域経済の状況について情報交換</p> <p><b>2. 経営指導員等の資質向上等に関すること</b>          (1) 各種研修への参加          (2) 内部でのOJTの実施</p> <p><b>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</b>          (1) 経営発達支援事業推進委員会の設置          (2) 外部有識者による、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示          (3) 理事会における評価・検証し、見直しの方針の決定          (4) 事業の成果・評価・見直しの結果の総代会や理事会への報告および承認          (5) 事業の成果・評価・見直しの結果のホームページでの公表</p>	
連携内容	支援テーマによって美瑛町、美瑛町観光協会、農協などと連携し、円滑な計画の実行を図る。	
連絡先	名称	美瑛町商工会
	住所	北海道上川郡美瑛町本町1丁目2番4号
	電話番号	0166-92-1175
	FAX	0166-92-1176
	URL	<a href="http://www.shokokai.hokkaido.jp/biei/">http://www.shokokai.hokkaido.jp/biei/</a>

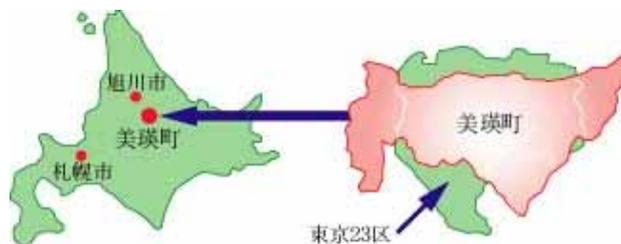
(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

(1) 美瑛町の現状と課題

美瑛町は北海道のほぼ中央で、道内第2の都市「旭川市」と映画「北の国から」などで知られる「富良野市」とのほぼ中間に位置している。美瑛町は、面積が東京23区の広さに匹敵し、その70%以上を山林、約15%を畑地が占め、これを中心に「丘のまち」の美しい景観を形成している。



美瑛町の資源は「美しい農村景観」である。「丘のまち」としての知名度の向上や町のイメージアップを図ることによって、美瑛ブランドを進めており、滞在型や交流型の観光を推進し、観光産業と農業が連携した地域づくりを行っている。

具体的には、農業と観光を両輪とした「農・商・工・観」連携のまちづくりを推進する「日本で最も美しい村」運動に取り組んでおり、地域のブランドを推進し、農産物に付加価値をつけ、地域全体を活性化させるものである。農産物はじゃがいもやトマトなど、「美瑛産」としてのブランドが確立しており、その農産物を活用したご当地グルメや加工食品の開発も盛んである。

さらに東京交通会館（東京）にアンテナショップ「丘のまち美瑛」を平成25年9月にオープンし、「JAびえい」の協力も受けながら、地域の特産品を販売しブランド化を図っている。



東京のアンテナショップ「丘のまち美瑛」

また、最近「青い池」の知名度が高まっており、国内外から団体客が観光バスで訪れたり、テレビで特集が組まれたりしており、美瑛町に対する観光客の関心が高まっている。



雄大な丘陵地帯



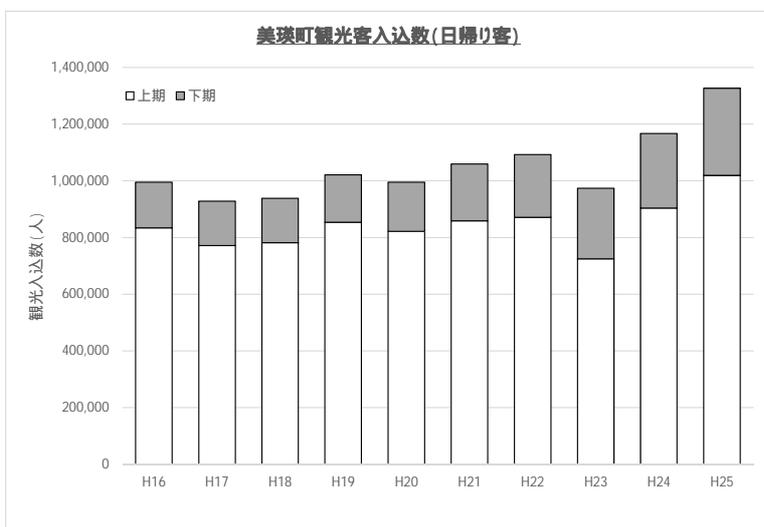
青い池

美瑛町観光協会によると、美瑛町への観光客の入込数はこの 10 年間で増加傾向にあり、特に外国人観光客が急増している。日帰り客については、平成 23 年の東日本大震災による影響で落ち込んだものの、平成 25 年はこの 10 年で最多となった。

一方、景気動向に左右されやすい宿泊客については、平成 20 年のリーマンショックおよび平成 23 年の東日本大震災の影響が長引き、長期的には減少傾向にあるが、この 3 年間は持ち直しの動きを見せている。美瑛町内の宿泊施設は、十勝岳連峰に近い白金温泉が主な宿泊観光地であり、紅葉や冬期間の青い池ライトアップなどで下期も一定の需要がある。

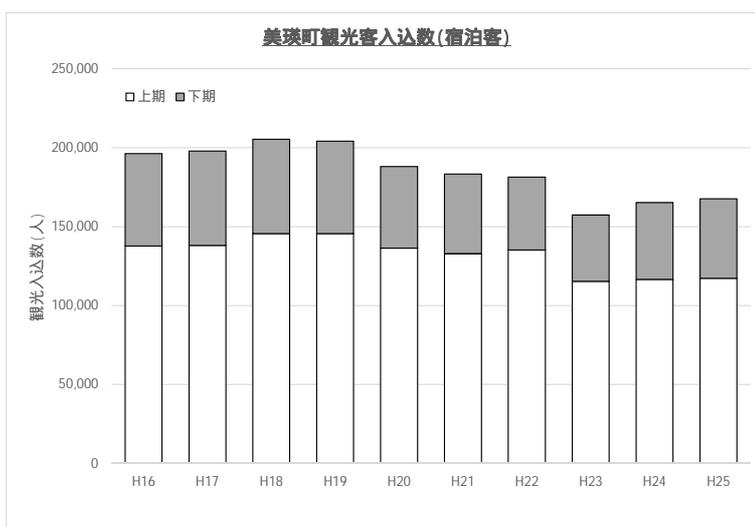
また、外国人観光客も急増している。平成 23 年の東日本大震災の年には日本への観光を敬遠する動きも見られたが、翌年には回復し、平成 25 年は前年の 2 倍近い外国人観光客が美瑛町を訪れた。

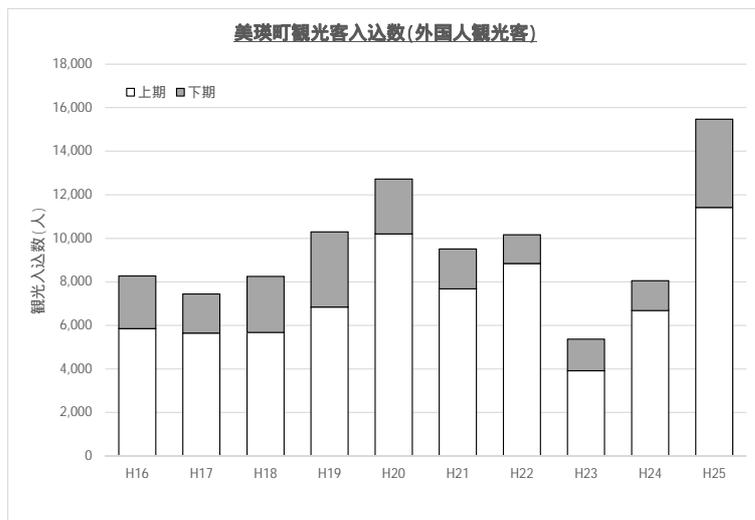
美瑛町周辺でみると、世界的に知名度のある旭山動物園（旭川市）、富良野市、十勝岳連峰など観光地も多い。交通の拠点である旭川空港は美瑛町と旭川市の間に位置するため、観光ツアーに組み込まれやすく、今後も観光の需要は伸びていくと判断している。



『日帰り観光客入込数』  
平成 23 年に落ち込んだものの、長期的には増加傾向。観光シーズンである上期が圧倒的に多い。

『宿泊観光客入込数』  
リーマンショックの平成 20 年以降、減少傾向が続く。紅葉や冬期間では、白金温泉で滞在する観光客も一定数いる。





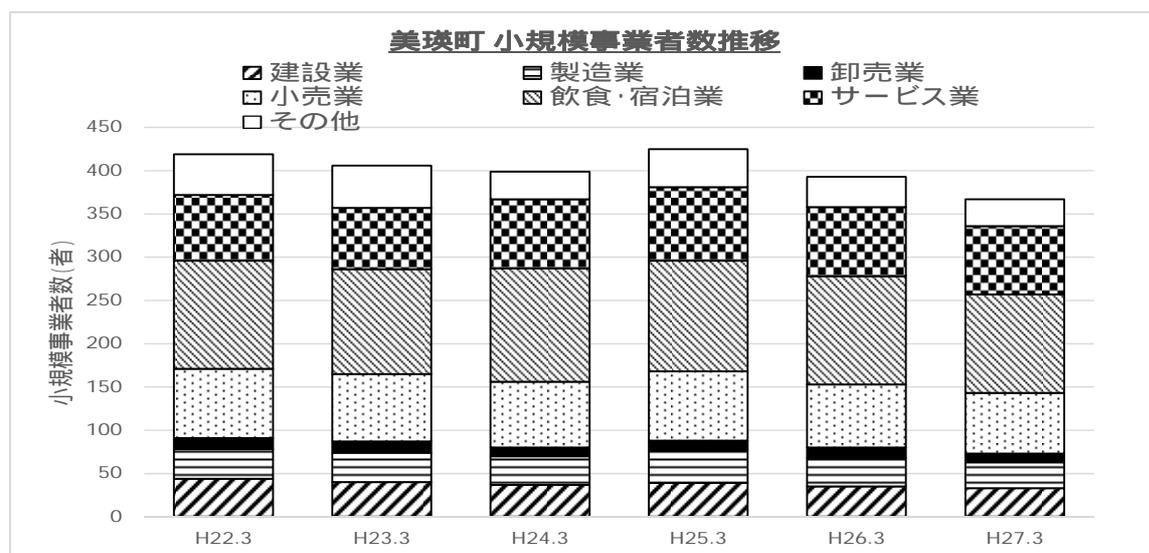
『外国人観光客入込数』  
平成 23 年は来日を敬遠する傾向もあったが、再び増加傾向に転じ、北海道ブームもあって平成 25 年は大幅に増加。

### 美瑛町の課題

美瑛町の人口は、戦後の緊急入植などによる人口の飛躍的増加期を過ぎ、昭和 35 年には美瑛町における人口は 21000 人に達した。しかし、その後の社会環境や産業構造の変動を受け、人口は減少をたどり、現在では 4,803 戸、人口は 10,515 人と緩やかではあるが年々減少傾向である。特に農業者の後継者不足が深刻であり、「美しい農業景観」は農業によって成り立っており、後継者不足により耕廃地が増加することで観光業にも影響し地域経済が成り立たなくなるため、後継者や新規農業者の育成が課題となっている。

### (2) 美瑛町における小規模事業者の現状と課題

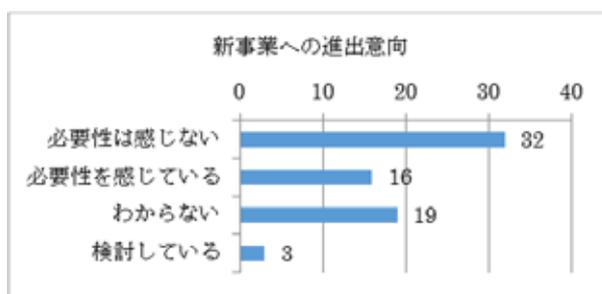
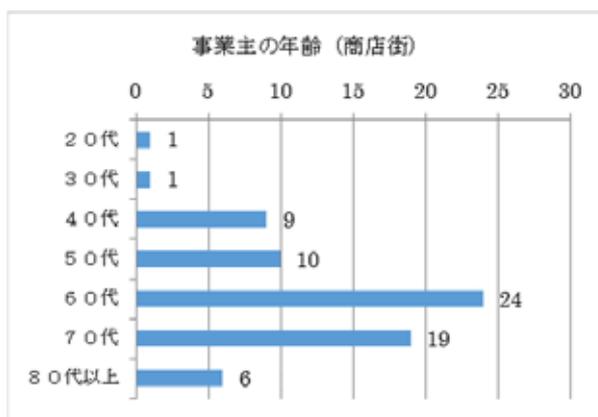
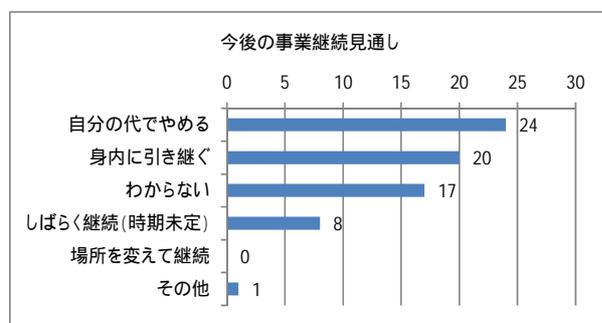
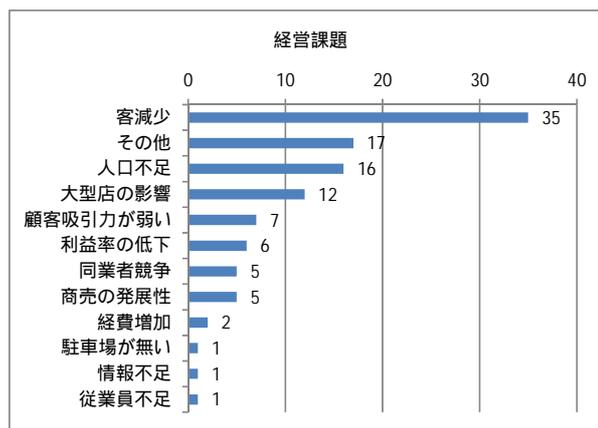
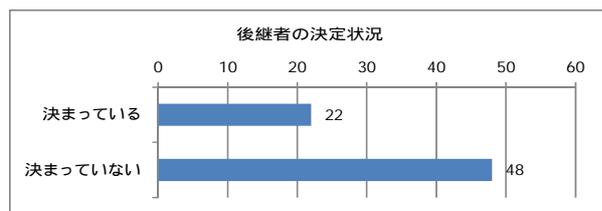
平成 27 年 3 月現在の美瑛町の小規模事業者は商工会会員ベースで 367 社存在しており、飲食宿泊業が最も多く、サービス業、小売業に続く。美瑛町の人口に比例し小規模事業者数は年々減少傾向にあり、特に小売・サービス業においては、生活行動の多様化による域内消費動向の変化都市圏への購買力流出等により厳しい経営環境の中、高齢化・後継者不足がすみ経営にも体力の限界が見えてきており経営環境は一層厳しい状況である。



## 商業・サービス業の状況

商業・サービス業が集積する商店街を対象に巡回による調査を実施。「経営状況と発展に関するアンケート調査」（調査対象：小売業・サービス業・飲食店他 70 社）では、経営課題として最も多く挙げられたのは「客減少」であり、次いで「人口不足」、「大型店の影響」と続いており、いずれも事業収益に直接影響するものである。

また、事業承継に関して、後継者が決まっていないと回答した経営者は 48 人（68%）存在した。さらに自分の代で事業をやめると回答した経営者も 24 人（34%）存在し、小規模事業者における後継者難および高齢化による事業継続意欲の低さが浮き彫りになった。

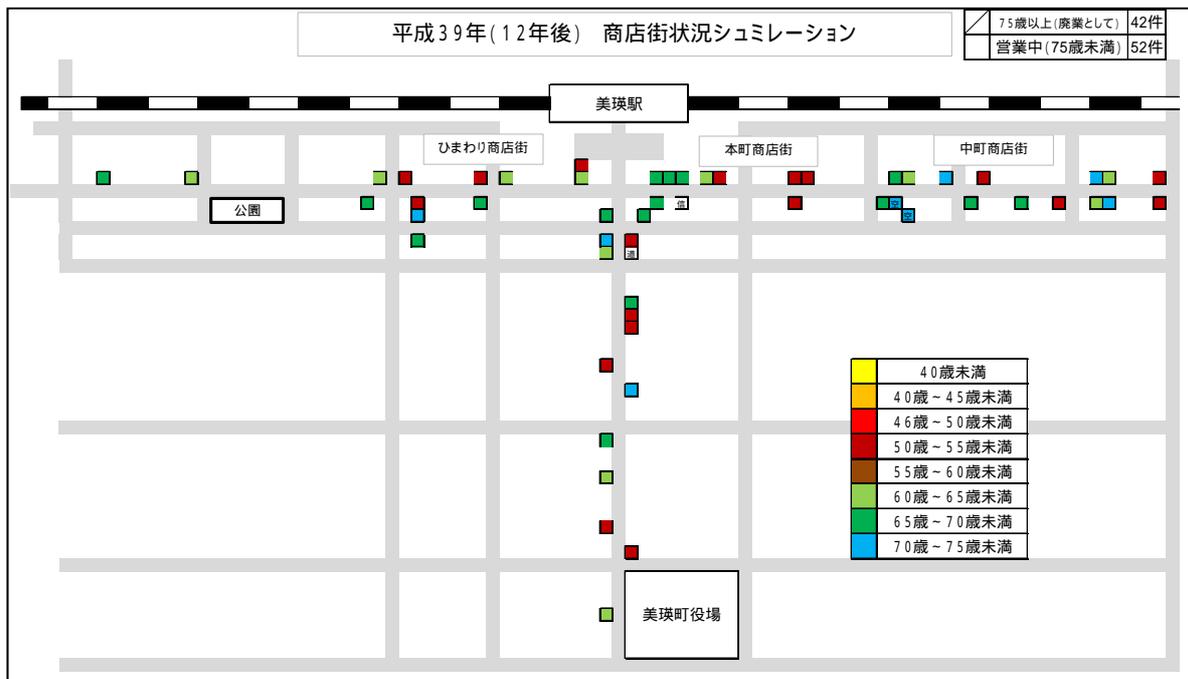


本通り地区商店街



丸山通り地区商店街

このように後継者難による商業・サービス業事業者の減少が深刻な課題であるが、このアンケート調査をもとに作成した商店街存続シミュレーションでは、現在 94 店舗あるものが、経営者の年齢や後継者の有無、更に事業継続の意思等を勘案すると約 12 年後の平成 39 年には半分近くの 52 店舗にまで減少するという試算となった。

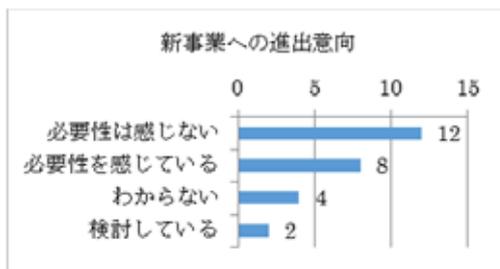
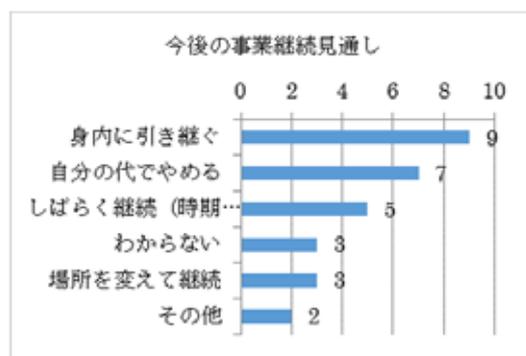
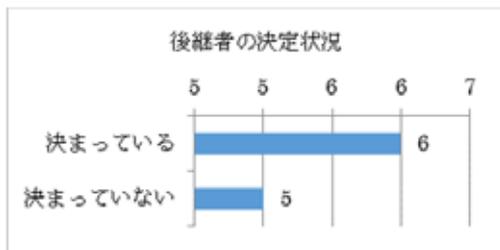
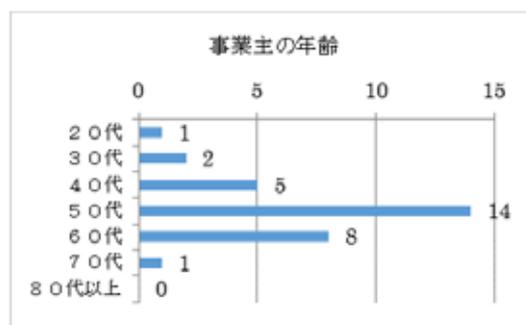
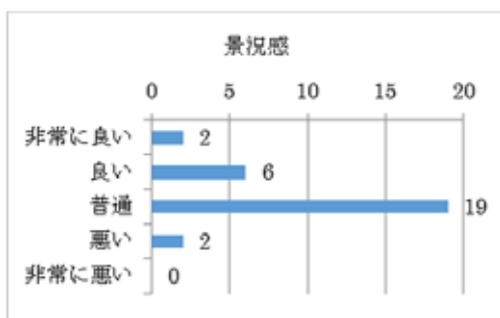


この調査対象となった商店街は大きく2つに分けられる。その一つである本通り地区商店街は平成元年から土地区画整備事業に着手し約100億円の総事業費により平成14年3月に完成した新しい街並みの商店街である。大雪山連邦をイメージする三角屋根・建物壁面には美瑛軟石使用する等景観と歴史に調和した統一感のある街並みとして広く知られている。

またもう一つの商店街である丸山通り地区は、昨年から工事が始まり、電線のセットバック化、歩道の拡幅工事により大きく変わろうとしている。どちらの商店街も美瑛町観光の玄関口としてまた地域住民にとって日常的な暮らしや生活を支える場として重要な役割を担っている。しかし「商店街存続シミュレーション」においても、今後「空き店舗問題」の加速が予想される中で、整備された商店街をどう観光業に結び付けて活気ある商店街にしているかが、最大のテーマである。

### 工業・建設業の状況

工業・建設業においても、同様のアンケート調査（29件）をしたところ、景況感では「非常に良い」「良い」「普通」を答えた件数は27件（93%）存在している。また事業継続の見通しにおいては、「身内に引継ぐ」が最も多く、更には年齢においても50代が多いことから、今後は後継者の経営能力強化等、事業承継するにあたり円滑に移行できる体制を整備していく必要がある。また新事業への進出意向も「必要性を感じている」「検討している」と答えた方が景況感の割合と反比例し全体の38%と多く、将来における危機感の考えを持っていることが伺える。



### (3) 美瑛町商工会の振興策

#### ① 直接的振興策

金融面ではマル経資金といった日本政策金融公庫の融資制度を中心に資金計画作成に関する支援や、小規模事業者持続化補助金などの補助・助成制度の紹介および申請書類作成支援などを行っている。

経営面では、当商工会でも経営指導員による相談対応を随時実施しているが、北海道商工会連合会の専門家派遣制度や、ミラサポによる専門家派遣制度を活用しながら、より専門的なテーマについても、課題対応のための支援を行っている。

その他、労務管理、会計など個別のテーマについても、小規模事業者が単独で完結するには困難なものについて、随時アドバイスを行っている。

#### ② 間接的振興策

##### ・経営状況と発展に関するアンケート調査

事業者のニーズに合った指導体制の確立及び商工会事業活動を検討する上での調査を実施。各事業者が抱える諸問題、必要としている経営情報等を直接聞き取り、伴走型の個別的指導を行っている。

##### ・地域資源を活用した商品開発（グルメ・土産品等）事業

「地場産食材有効利用」「販路拡大」「外資獲得」「中心市街地活性化」を目的に、平成18年全国展開支援事業を実施。これがきっかけとなり地場産農畜産物等を活用した商品開発に取組みを始め、美瑛町でしか味わえない（購入できない）観光客向けのプレミアムな商品として町内小売店舗・飲食店等で販売提供。観光客の流れが景観のみを楽しむだけの通過型観光から駅前商店街を中心に滞在する（経済効果ある観光）観光に変わり、小規模事業者の売上増及び利益向上に繋がっている。



ご当地グルメ 「美瑛カレーうどん」  
販売店舗 美瑛町内6店（飲食店）  
年間販売数 約4万食（累計30万食）  
経済効果 年間約2億1914万円（累計13億249万円）  
（株）リクルートライフスタイル調べ



ご当地サイダー「青い池・小麦畑・夕焼けの丘3種」  
販売店舗 美瑛町内30店（小売店・飲食店・宿泊所他）  
年間販売数 約3万6千本（累計16万本）  
経済効果 年間約1425万円（累計5700万円）  
総務省提供 産業連関表により算出

##### ・地域経済循環の活性化を目的にした商品券発行事業

冬の需要が冷え込む時期に行政からの支援を受け15%プレミアム商品券事業を例年実施している。主な特徴として、利用券（500円×13枚）のうち大型店用（3枚）・小型店用（10枚）に分類し大型スーパー等に集中しないように工夫するなど、小規模事業者の売上増及び利益向上に寄与している。

・チャレンジスペース事業

創業促進と新商品テスト販売を目的にした事業で、美瑛駅前の路地に美瑛産カラマツ材のログハウスを設置し低料金で賃貸をしている。夏場の観光シーズン（6月～9月）に創業体験と販売動向の情報を得る場として創業者予定者には一定の評価を頂いている。



(4) 商工会の現状と課題

これまで当商工会では、北海道商工会連合会の専門家派遣制度（エキスパートバンク）を活用し、小規模事業者の様々な課題への対応を行ってきた。また、消費税引き上げに伴う売上対策のような課題に対しては、北海道商工会連合会の消費税転嫁対策窓口相談事業における専門家派遣制度を活用し、来店客数確保や販売促進等の対応についての第三者による助言を行ってきた。

さらに資金調達面では、マル経融資や小規模事業者持続化補助金などを活用しながら、事業継続に向けた支援を行ってきた。

しかし、地域の小規模事業者からの相談にその都度対応するという受動的な体制に留まっており、商工会からの積極的な対応としては、補助金等の中小企業支援策の紹介や、共済制度、そして小規模事業者周辺を取り巻く環境整備（間接的振興策）が中心となり、経営分析や事業計画の策定といった伴走型の支援は十分にできなかった。

本来、事業継続のために商工会が果たすべき役割としては、「身近なアドバイザー」として経営者の右腕のような存在を発揮することである。また、より専門的な課題については、中小企業診断士や税理士などの専門家を派遣して、迅速かつ的確に対応することが求められる。また、資金調達面でも、可能な資金調達手段を経営者と一緒に考え、必要に応じて金融機関との橋渡しや資金計画などの作成支援も行うことが必要であり、個々の小規模事業者の持続的な事業を実現するための能動的な対応が課題である。

このように、後継者難で事業継続に不安を抱える小規模事業者に対する支援という役割と機能を果たしてきているが、現状の問題の解決や運転資金調達というマイナスをゼロにするといった問題解決型だけではなく、今後はゼロをプラスにするような前向きな「課題対応型の支援」も必要になっており、機能を発揮することで、将来の道筋を明確にし、事業継続の意欲を掻き立て、後継者がいない場合には第三者へ店舗を賃貸したり、M&Aを検討したりするなどの役割が重要になると考えている。

(5) 中長期的な目標と達成に向けた方針

以上の地域の現状と課題を踏まえ、美瑛町の小規模事業者対策に関する中長期的な目標と、達成に向けた方針を次のように設定する。

中長期的な一番の柱としては、「観光」を軸として周辺業種への経済効果を波及させことで、小規模事業者の持続的な発展を促すことができ地域経済を再興し、新たな経済の担い手となる創業者や移住者も増やしていくことを目指す。

目標	達成に向けた方針
① 「観光」を軸とした異業種連携	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 美瑛町の景観という地域資源を小規模事業者間で共有し、地域資源の活用元である農業者や JA びえい等と飲食店、小売店、サービス業、宿泊業といった異業種の事業者が、互いに連携し相乗効果を生み出す。</li><li>➤ この取り組みにより、観光客の滞在時間を長くし、町内の個々の小規模事業者に対する経済波及効果を最大限発揮する。</li><li>➤ 季節変動が大きい業種(宿泊業など)も、異業種との連携によって閑散期の収益確保対策の選択肢を確保する。</li></ul>
② 経営者の事業継続意欲の喚起	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ ①の観光を軸とした取り組みにより、経営者に将来への希望を実感してもらうことで、事業継続の意欲を掻き立てる。</li><li>➤ 経営分析による経営資源の掘り出しを行い、観光業に事業展開を推進し業界の活性化を図る</li><li>➤ 高齢や後継者不在等で事業継続が困難な場合は、第三者に事業を継承または店舗を賃貸するなど、単純な廃業を回避する。</li></ul>
③ 創業および移住者の推進	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 空き店舗などを活用し、町外からの創業者を呼び込み、地域の活性化を図る。</li><li>➤ 空き住宅などを活用し、町外からの移住者を呼び込み、人口減少に歯止めをかける。</li><li>➤ 創業および移住の動機付けを明確にするため、観光を軸とした振興策を町内外に発信する。</li></ul>

## 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 10 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】

当商工会が掲げる中長期計画を達成するため、現在公表されている「旭川信用金庫地域企業調査レポート」「北海道銀行道内経済動向」などを分析し、各業種における景況感や来期の見通しなどの把握等、小規模事業者にとって必要な情報を入手する。更には身近な情報として美瑛町役場、観光協会等から域内の情報についても入手し、当商工会で実施した「経営状況と発展に関するアンケート調査」をもとにした「個別事業所情報シート」と照合して、事業者が直面している問題点など地域における特性と比較し、掘り下げて需要を見据えた「事業計画」の策定支援を行い個別指導の徹底を図る。

※現在はさまざまな情報が当会に集められているが、情報の整理がされておらず、また一部の職員のみしか活用していない為、利用しやすいよう情報を業種別・種類別にファイル化して職員間で情報共有し、迅速かつ正確に小規模事業者に情報提供を行う。

#### 事業内容

##### (1) 経営状況と発展に関するアンケート調査

当会において実施している「経営状況と発展に関する調査」は、各企業における経営課題を抽出することができることから、今後も引き続き売上高や資金繰り、そして後継者問題における将来的な経営方針等経営に関する様々な情報収集し、日々の経営相談の基礎資料として調査を行う。

##### (2) 地域外経済動向調査

全国商工会連合会の小規模企業景気動向調査、日本政策金融公庫の中小企業景況調査や消費者動向調査、そして日経テレコン POS 情報等、各種調査・統計データを収集し情報提供を行う。また、WEB 上で入手した経営上必要と思える情報は、ダウンロードや印刷をしてメール若しくは決裁するなど職員間で情報共有を随時行う。

観光面においては、観光庁や㈱リクルートライフスタイル等大手観光関連の業者からも観光にかかわる情報収集を図り、観光客消費動向等の分析を行い各事業者にあったデータをタブレット等でわかり易く情報提供を行う。

##### (3) 地域内経済動向調査

旭川信用金庫地域企業調査レポートや北海道銀行経済動向を参考にして、地域の経済動向に対する情報提供を行う。また本事業の柱である「観光」については観光協会から入手し他地域の観光地との情報も比較しながら分析をして結果は今後経営革新や新事業展開の材料となりうるため観光業に捉われず全事業者に随時情報を提供する。また、商店街の事業所においても情報提供をし、「観光」にも目を向かせ販路拡大につなげる。

	取組内容	妥当性
目標	消費者の購買行動や小規模事業者の経営戦略に影響するような経済動向を調査	消費者による購買行動が飲食店や小売店、サービス業、製造業へ波及する度合いが大きいため妥当である。
情報の取扱項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域経済の状況</li> <li>・消費に関する状況</li> <li>・賃金の実態（中小企業家同友会）</li> </ul>	収入や消費マインドが飲食店や小売店、サービス業、製造業へ波及する度合いが大きいため妥当である。
手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政府や北海道の統計</li> <li>・地域内の銀行等の調査資料</li> <li>・中小企業家同友会調査資料</li> <li>・リクルートライフスタイル調査資料</li> </ul>	公的及び専門的な調査内容であり妥当である。
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・飲食店やサービス業など新商品開発や価格設定</li> <li>・小規模事業者の事業計画策定支援時の助言材料</li> </ul>	現実に即した経営計画を策定することにつながるため妥当である。

（目標）

入手した情報は必要とする事業者迅速に伝えると共に、相談指導業務において小規模事業者が現在抱えている問題点や課題等解決の糸口として入手した「地域外・地域内」の情報を活かせるように丁寧にサポート支援を行っていく。

支援内容	現在	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営状況と発展調査	0	1	0	1	0	1
地域外動向調査	1	1	随時	随時	随時	随時
地域内動向調査	1	1	随時	随時	随時	随時

現在＝平成26年実績数

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員の巡回・窓口相談、各種セミナーの開催等を通じて、小規模事業者の経営分析を行う。またネットde記帳・弥生会計等の会計ソフトを活用している事業者については、各ソフトに付随の機能を用いて客観的に経営分析を行い、事業者のもつ経営資源とその活用方法を外部環境・内部環境の強み・弱みをSWOT分析の手法で整理したり、マーケティングの4Pおよび4C、ポジショニングマップによる競合分析等の手法で整理して経営の見える化を進め、今後ビジネスプランの方向性についての材料とする。なお経営分析を行う際「観光」というキーワードの経営資源が発見できるように注意しながら進め、発見した際には上記の観光にかかわる地域動向調査データを紹介するなど情報提供を行い、今後の事業展開について検討する。

なお専門的な課題等については、北海道商工会連合会の専門家派遣制度や、ミラサポの専門家派遣等を活用し、さらに中長期的な取り組みになる見込みである場合は中小企業基盤整備機構の専門家派遣を活用するなど、小規模事業者の経営力向上に向けた支援をしていく。

※現在行っている経営分析は、金融相談での対応が主であり、特に顧問税理士のいない小規模事業者には希望がない限りは対応していなかった。今後持続的発展に向け巡回窓口相談、各種セミナーなどにおいて積極的に紹介すると共に、巡回時にはタブレットを活用してわかり易く事業者伝えていく。

(事業内容)

経営指導員を中心とした巡回訪問や商工会での窓口相談を通じて、相談企業の現状分析と課題抽出を目的とした経営分析を行い、その場で問題点や改善点の指摘を行い、今後の方向性などについて意見交換、前述の分析ツール等を活用しながらアドバイスを行う。

また、専門的な分野に及ぶときは、北海道商工会連合会の専門家派遣やミラサポの専門家派遣を活用し、中小企業診断士や税理士などの専門家によるアドバイスをベースに、より深掘りした経営分析を行う。

(目標)

巡回件数及び経営分析の目標

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	837	850	900	900	900	900
経営分析件数	4	8	8	8	8	8

※現状＝平成26年実績

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

これまでは事業者からの相談対応(受け身体制)であり、かつ事業者においては事業計画の作成に抵抗感がある。そこで経済動向調査や需要動向調査、更には地域内外の観光にかかる情報を分析し、事業拡大や販路拡大の可能性ある事業を商工会側から事業者に積極的アプローチを行い、気軽な対話から質問形式で簡単な事業計画を作成する。そして外部環境・内部環境における「強み」「弱み」や情報を取り入れ客観的に分析し、支援機関である商工会が助言し質の高い事業計画書を仕上げていくことで抵抗感も無くなる。また金融制度や補助制度の活用、そして売上向上・利益増等事業者が意欲を持つよう、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に向けて支援体制を強化する。特に商店街の事業者については、今後の経営方針を確認し空き店舗とならないように老後の生活を見据えた事業計画策定を行い、更にM&Aや賃貸を前向きに検討するような支援を丁寧に行っていく。

(事業内容)

- (1) 商工会における窓口相談や巡回指導時に、可能性のある事業を積極的に情報提供し小規模事業者の掘り起こしを行う。そこで後継予定者がいる際には、経営意欲向上や能力強化を目的としてその場に参加させて事業主と共に将来に向けて検討させる。
- (2) セミナー開催においては、事業拡大や販路拡大の可能性のある事業の内容を演題とし、意欲ある小規模事業者の掘り起こしを行い事業計画策定に結び付ける。
- (3) 事業計画策定を目指す小規模事業者及び創業予定者には、策定支援を行うと共に、金融制度、小規模事業者持続化補助金や創業補助金、ものづくり補助金等の支援制度の説明についても行い申請に向けて支援を行う。
- (4) 北海道商工会連合会の専門家派遣制度や、ミラサポの専門家派遣制度を活用し、専門家からのアドバイスを受けながら精度の高い事業計画策定のためのブラッシュアップを支援する。

(5) 経営革新や第二創業で新たに観光業に参入する事業計画策定支援は、北海道商工会連合会の専門家派遣制度やミラサポの専門家派遣制度を活用し、事業者のリスクを軽減するよう経営資源の有効活用する事業計画策定を専門家と共に支援する。

(目標)

事業計画策定者数の目標を以下のとおり設定する。また、案件発掘を効果的に行うために、セミナーや個別相談会などで周知する。小規模事業者は様々な中小企業支援策について能動的に情報を検索する傾向ではないため、商工会サイドからきめ細かな情報発信する必要がある。したがってセミナーや個別相談会の開催を、小規模事業者が参加しやすい日時を設定することで、実施の妥当性がより高まる。

また創業者の発掘には現在実施している「チャレンジスペース事業」の紹介や、「創業者の紹介等定期発行の「商工会だより」や「当会ホームページ」で紹介するなど創業意欲を掻きたたせ創業率を向上させる。現在実施創業希望者に対しては、創業に対する心構えや計数管理の知識、販路開拓の手法など、経営に必要な知識について創業塾を開催し習得させる。また創業塾の中では、受講者自身の事業計画書の作成演習も採り入れ、創業塾の中である程度事業計画書をブラッシュアップできるようにする。また、空き店舗を活用した創業や第2創業などによる円滑な事業承継、町外からの創業に伴う移住促進などにつなげるなど、事業以外でも地域の相談相手として伴走型支援を行う。

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・個別相談会 開催回数	3	3	3	3	3	3
事業計画策定事業者数	7	11	11	11	11	11

※現状＝平成26年実績数 平成27年度＝4月～9月実績を含む

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
創業塾開催回数	0	0	1	1	1	1
創業支援者数	3	2	2	2	2	2
第二創業（経営革新）支援者数	0	1	1	1	1	1

現状＝平成26年度実績数 平成27年度＝4月～9月実績数を含む

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

今まで事業計画策定後は定期的フォローアップではなく、巡回訪問時に必要に応じた経営状況等を確認していた程度であった。しかし今後は、定期的に巡回を行い経営環境も踏まえて策定した事業計画を随時確認し一部修正を加えながら事業が軌道に乗せ、また経営革新や新事業展開も視野に入れた伴走型を行っていく。

- (1) 事業計画の進捗状況の確認を行う為定期的に巡回訪問を行い、必要な指導・助言を行い、個々の小規模事業者の経営力向上に向けた支援を行う。
- (2) 経営革新や補助金等の中小企業支援策の利用を検討している事業所については、申請が円滑に進むように助言・指導を随時確認する。
- (3) 北海道商工会連合会の専門家派遣制度や、ミラサポの専門家派遣制度を活用し、販路開拓の状況やコスト管理、資金繰りの状況など、その時のテーマに応じて前記専門家派遣を活用しながら、事業者・商工会・専門家がトライアングル体制で計画策定からフォローアップまで伴走していく。

- (4) 創業者においては、ネット de 記帳等を進め、事業が軌道に乗るまでの間は日々の経営状況が確認できるような支援体制を確立する。
- (5) また、策定した事業計画のフォローアップについても以下のとおり目標を設定する。頻度については、一般的には3か月に1回程度定期的に行うが、ただし案件の重要性や緊急性に応じて臨機応変にフォローアップを行い、必要であれば専門家も活用して目細やかな支援体制を確立する。

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
フォローアップ事業所数	40	52	52	60	60	60

※現状＝平成26年度実績 平成27年度は4月～9月実績含む

#### 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

これまでの小規模事業者に対する巡回指導では、地域の需要を踏まえたきめ細かな対応を十分に行うことができなかった。これは、個別事業者の経営状況を把握していても、地域全体の事業者の課題整理が不十分であったり、消費者の需要動向を正確に把握しきれなかったことが主な要因である。

事業者が必要とする身近で波及度合いの高い情報をアンケート調査「観光客アンケート・観光需要調査」から収集、そしてそれに基づく需要動向の分析を行って小規模事業者へフィードバックする。

- (1) 観光を軸とした周辺業種については本発達支援計画における重点支援業種と位置付け、その業界の需要動向について、観光客のアンケートを実施する。調査方法は観光の閑散期（10月～3月）と繁忙期（4月～9月）の2回とし、観光案内所・物産館等観光客が訪れやすい場所でヒヤリングにより日本人・外国人を対象に実施する。さらには必要に応じてマーケティングの専門家による市場分析等を勘案し、相談内容に応じた情報を提供する。結果をもとに経営課題を抽出するとともに、観光を軸とした周辺事業の需要動向を踏まえた実態に即した実行可能性のあるアドバイスを行う。
- (2) インターネットによる需要動向については、日経テレコンのPOSデータを活用し、個々の事業者に対してその収集データ、傾向の分析や実際の事業計画への応用といった客観的・定量的な需要動向に基づく意思決定の支援をする。

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
日本人観光客アンケート調査	0	1	2	2	2	2
外国人観光客アンケート調査	0	1	2	2	2	2

※平成27年度は観光の閑散期にあたる10月～3月の間実施する

#### 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】

地域における小規模事業者の既存販路については、町民や観光客が中心であり、町外や道外に積極的に販路を開拓する小規模事業者は極めて少ない。美瑛町には外国人も含めて多くの観光客が訪れるが、特に観光を軸とした業種である飲食業、小売業、宿泊業については、生業的な経営が多く、店舗や施設内での営業にとどまっている。また、前掲のアンケートにあるように事業継続意欲の問題で、新規販路に対する意識が低いのが現状である。

したがって、当商工会が主導して、経営分析に基づく販路開拓の動機づけや、展示会への出展の呼びかけ、販路開拓に関する中小企業支援策の紹介などを小規模事業者に行うが、一

貫した経営分析から事業計画策定までの支援策の中で、事業者にとって効果的な販路開拓活動になるよう当会が各主催団体と連絡調整を行う等、伴走しながら販路開拓に向けて支援していく。

(事業内容)

- (1) 旭川信用金庫と当会が連携して例年来場者が100万人を超える「北の食べマルシェ」に出店参加し、小規模事業者の商品や飲食業のメニュー、宿泊業の施設やサービスのPRを行い、販路拡大と認知度向上を図る。
- (2) 北海道貿易振興物産振興会運営の「北海道どさんこプラザ」、全国商工会連合会運営の「むらからまちから館」等においてテスト販売を行い、販売動向等の情報を得て消費者ニーズにあった商品改良を行うよう支援を行う。
- (3) 継続的取引のための流通関係者とのマッチングの場として、毎年11月に開催される「北の味覚、再発見」(北海道商工会連合会)をはじめとする展示会や商談会の参加を奨励する。
- (4) 出展後については、展示会で名刺交換した相手に対し、礼状やサンプル、招待券などの送付を促し、早期に関係強化すべく出展者に対しフォローしていく。また、これらの情報をもとに商品改良を行うとともに販路開拓活動を踏まえた事業計画の見直しも当会と専門家がトライアングル体制でPDCAサイクルを意識した支援を継続的に進めていく。
- (5) 新聞のパブリシティや観光雑誌への掲載など、小規模事業者のPRの場を設けていく。
- (6) 商工会のホームページ作成ツールである「SHIFT」を活用し、継続的な更新を行うことで、小規模事業者の積極的な情報発信を促す。
- (7) 東京にある美瑛町のアンテナショップ「丘のまち美瑛」での販売機会を提供すべく、新商品開発等の取り組みを推進していく。

(目標)

上記の事業内容は、いずれも展示会参加ノウハウを持たない小規模事業者が、効果的に参加し、販路開拓や商品改良につなげていくために、以下の目標を設定する。なお出展状況等は定期発行の「商工会だより」により公開し、出展参加することでの意味はや効果などを小規模事業者に対して紹介を行い、参加意欲を持たせる。

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
テスト販売参加回数	0	1	2	2	2	2
テスト販売出展支援者数	0	1	2	2	2	2
「飲食業」、「小売業」、「宿泊業」の展示会参加回数	0	1	1	2	2	2
「飲食業」、「小売業」、「宿泊業」展示会出展支援者数	0	1	1	2	2	2

II. 地域の活性化に資する取組

当商工会で実施している地域活性化事業は、行政、観光協会、JA等と連携を密にし、地域内の経済効果を高める事業であるが、今後も引き続き中長期的な柱である「観光」を軸として小規模事業者の売上増及び収益増に結び付く事業を引き続き展開する。さらにこれらの取り組みを効果的に進めるため町や観光協会などで構成される「経営発達支援事業推進委員会」を設立、定期的に取り組みの進捗状況や効果の測定、翌年度に向けての改善点などを協議していく

(1) 地域資源を活用した商品開発（グルメ・土産品）（継続事業）

「地場産食材有効利用」「経済効果のある滞在型観光」「中心市街地活性化」を目的に、JA びえいの協力のもと地場産農畜産物に付加価値をつけた、美瑛町でしか味わえない（購入できない）観光客向けの商品として開発する。そして町内小売店舗・飲食店で取扱の普及を行い、観光の呼び水的な商品として集客を図り小規模事業者の売上増及び利益向上に繋げる。更にはインバウンド消費を意識した商品においても農商連携し開発を行う。

(2) 地域商品券発行事業（継続事業（内容一部変更、継続事業））

購買力流失対策として実施している15%プレミアム商品券事業を、観光地として町外の観光客も購入できるよう枠を広げて実施する。従来の事業は町民のみの利用であったため、生活必需品に利用されることが多く消費が拡大したとは言えなかったが、今回は美瑛町観光協会と連携し、利用の枠を町外者（日本人観光客・外国人観光客）に広げることで観光関連の小規模事業者にも流れ、域外からの外貨獲得となりさまざまな業種で売上増及び利益向上に繋がる。

(3) チャレンジスペース事業（継続事業）

新規開業したいが資本不足や販売の不安で開業に踏み込めない方々を対象に、低料金で夏の観光時期に創業体験をしてもらい、その後は商店街の空き店舗に活用を繋げて中心市街地の活性化を図る事業である。販売対象は観光客であることから取扱商品の意見を聞ける場としても重要であり、更には中心市街地のにぎわいづくりの一環として重要な役割を担っている。

(4) 観光需要調査の活用（新規事業）

美瑛町役場が平成24年から北海道大学観光学高等研究センターに観光客の意識調査事業を委託しており毎年実施している。この調査結果を商工会が入手し、小規模事業者にフィードバックすることで、効果的な経営発達支援事業を推進するとともに、小規模事業者自身に、将来の事業戦略や事業承継等に活用してもらうよう随時情報提供を行う。

(5) 高齢者買物支援事業（継続事業）

店頭販売からサービスの提供へと販売方法を時代のニーズに対応させることを目的に商店街地区から離れた4地区で移動商店街を実施。住民サービスの一環として美瑛町役場と連携を図り実施するが、小規模事業者と消費者が顔の見える関係を築くことができ、更にはアンケート調査により生活上の必需品、サービス等の消費者ニーズの動向や情報が収集できる。また、「暮らしの相談窓口」を設置し高齢者の住環境の相談を受けて、町内建設業等の紹介を行うなど町民と商工業者の橋渡し役を行っている。

（目標）

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
物産商品開発商品数	0	0	1	1	1	1
物産商品取扱店舗数	0	0	30	30	30	30
グルメ商品数	0	0	1	1	1	1
グルメ商品提供店舗数	0	0	6	6	6	6

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
地域商品券発行事業	1	1	1	1	1	1
地域商品券取扱件数	150	160	160	170	170	170
チャレンジスペース事業	1	1	1	1	1	1
チャレンジスペース利用者数	2	3	4	4	4	4
高齢者買物支援事業	3	0	3	3	3	3

※現状＝平成26年実績 平成27年＝4月～9月実績含む

### Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

#### 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

上川管内道北地区の日本政策金融公庫の小規模事業者経営改善貸付推進協議会において、支援ノウハウ、支援の状況、地域経済の状況について情報交換を行う。

また、商工会経営指導員があつまる「税務研修会」において、情報交換の時間を新設し支援ノウハウ、支援の状況、情報交換をする。

なお、経営指導員は資質向上研修会等の出席の際には、他の商工会議所・商工会指導員と経営発達支援事業についての支援力向上の為情報交換を随時行う。

#### 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

全国商工会連合会・日本商工会議所が主催する研修の参加に加え、北海道商工会連合会が主催する「平成27年度資質向上対策事業研修会」や「全道ブロック別商工会職員研修会」に、経営指導員や補助員が年1回以上参加し、売上げや利益を確保することを重視した支援能力の向上を図る。

また、外部機関研修については、「企業診断実務研修」（北海道中小企業診断士会）や「中小企業支援担当者等研修」（中小企業基盤整備機構北海道本部）、「小規模事業者支援人材等育成事業」（中小企業庁）などに、経営指導員や補助員を参加させ、小規模事業者の支援ノウハウのレベルアップと職員の資質向上を図る。

また、株式会社じゃらんリサーチセンター主催の「観光振興セミナー」に参加させ、中長期の目標である「観光」に関する調査研究報告や実証事業報告を聞き、小規模事業者の経営計画策定ための支援能力向上を図る。

内部的な取り組みとしては、職員資質向上委員会を2時間開催し、事務局長や美瑛町役場担当課も参加し、組織内で経営指導員のノウハウを共有するとともに、小規模事業者の支援事例の研究や、小規模事業者が活用できる中小企業支援策の情報などの共有を図る。

若手経営指導員については、巡回指導や専門家派遣時において、ベテラン経営指導員とチームで小規模事業者を支援すること等を通じて、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJTにより伴走型の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

今まで事業実施状況は、各担当委員会や理事会及び総代会での報告のみの現状ではあるが、今後は以下のとおり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・検証を行う。

(1) 当会委員会設置規程に基づき、経営発達支援事業推進委員会を設置し事業の推進状況を概ね3カ月ごとに報告し、その状況を確認して意見聴取を行い事業の推進を行う。

(2) 美瑛町経済文化振興課長、美瑛町観光協会長、美瑛町農業協同組合長等の有識者を評価委員として事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。

(3) 理事会において評価・見直しの方針を決定する。

(4) 事業の成果・評価・見直しの結果については、定時総代会や理事会へ報告し、承認を受ける

(5) 事業の成果・評価・見直しの結果を美瑛町商工会ホームページで計画期間中公表する。(http://www.shokokai.hokkaido.jp/biei/)

(別表2)

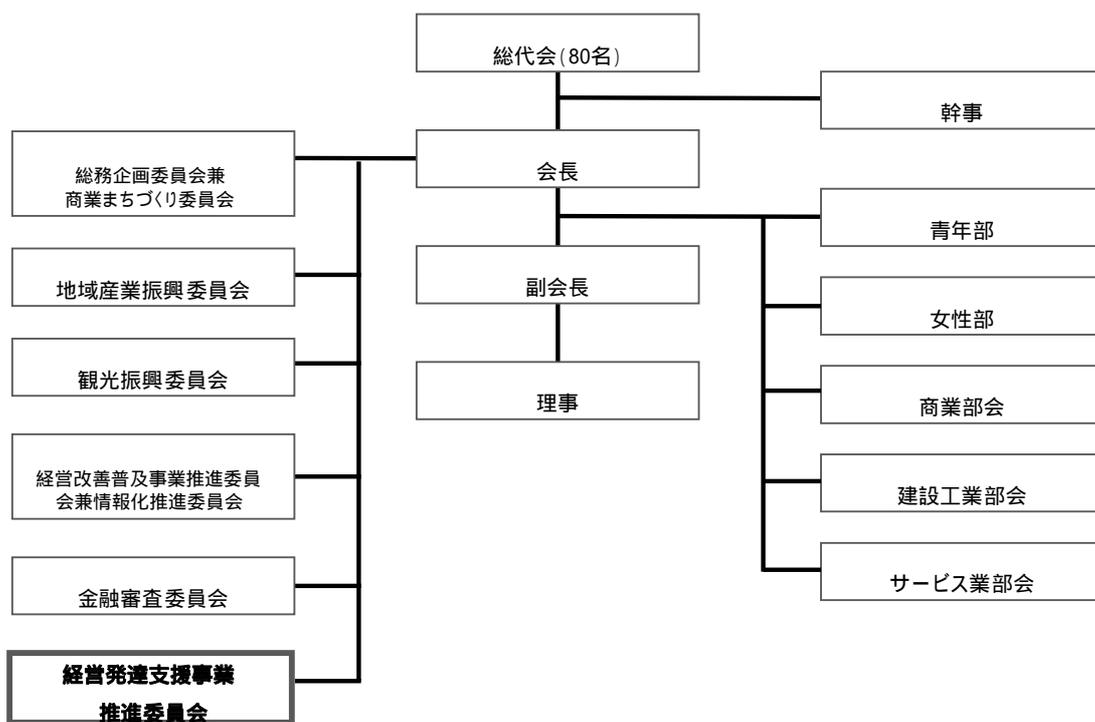
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成27年9月現在)

(1) 組織体制

< 美瑛町商工会組織図 >



(平成27年5月28日の理事会で承認済)

美瑛町商工会事務局

事務局長	1名	菅 範 之
経営指導員	2名	栗原 弘 志
		三枝 敏 九
補助員	1名	木下 直 美
記帳専任職員	1名	田原 寛 明
嘱託職員	2名	木村 奈美子
		清水 奈津美

(2) 連絡先

経営発達支援事業担当者	経営指導員 栗原弘志
住所	〒071-0208 北海道上川郡美瑛町本町1丁目2-4
電話番号	0166-92-1175
FAX 番号	0166-92-1176
メールアドレス	<a href="mailto:bisho777@rose.ocn.ne.jp">bisho777@rose.ocn.ne.jp</a>
担当メールアドレス	<a href="mailto:h-kurihara@shokokai.hokkaido.jp">h-kurihara@shokokai.hokkaido.jp</a>

(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)

	平成27年度 (27年4月以降)	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
必要な資金の額	31,339	31,339	31,339	31,339	31,339
経改事業費	215	215	215	215	215
旅費	175	175	175	175	175
施策普及費	40	40	40	40	40
地域振興事業費	31,124	31,124	31,124	31,124	31,124
総合振興費	30,400	30,400	30,400	30,400	30,400
商工業振興費	260	260	260	260	260
指導強化対策費	464	464	464	464	464

(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。

※これまでの実績、申請する年度の予算書等からの見込み額を記載してください。

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
<p>I 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 専門家による金融機関や行政が調査・公表している資料集計・分析</li></ul> <p>2. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 専門家による小規模事業者の経営分析 (SWOT、マーケティングの 4P・4C・ポジショニングマップ等)</li></ul> <p>3. 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 専門家による事業計画策定に関する助言</li><li>・ 専門家による個別相談会やセミナーなどの開催</li></ul> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業計画策定後の専門家による定期的なフォローアップ</li></ul> <p>5. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 観光客アンケートの実施と、専門家による集計・分析、方針提案</li></ul> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 効果的な販路開拓のための専門家活用</li><li>・ 展示会出展および出展後のフォロー活動に関する専門家による助言</li><li>・ 地域資源を活用した商品・メニュー開発</li></ul> <p>II 地域経済の活性化に資する取組</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ JA びえいと連携による特産品の開発</li><li>・ 地域商品券の発行</li><li>・ チャレンジスペース事業</li><li>・ 北海道大学観光学高等研究センターとの連携による観光需要調査</li></ul> <p>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</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 日本政策金融公庫の小規模事業者経営改善貸付推進協議会を通じたノウハウ交換</li></ul> <p>2. 経営指導員等の資質向上等に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 全国商工会連合会や北海道商工会連合会、ならびに外部支援機関の研修への参加</li></ul> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 町や観光協会、JA びえいなどによる事業評価</li></ul>

連携者及びその役割

連携者	役割等		
美瑛町	代表者	住所	電話番号
	町長 浜田 哲氏	上川郡美瑛町本町4丁目6-1	0166-92-1111 (代)
	役割	連携の効果	
	1. 地域の経済動向調査	町全体の情報活用	
美瑛町観光協会	代表者	住所	電話番号
	会長 太田 悟氏	上川郡美瑛町本町1丁目2-14	0166-92-4378
	役割	連携の効果	
	5. 需要動向調査	観光客の消費動向	
日本政策金融公庫 旭川支店	代表者	住所	電話番号
	事業統括 森田 太郎氏	旭川市四条通9-1704-12	0166-23-5241
	役割	連携の効果	
	4. 事業計画策定後の実施支援	事業資金に関する助言または融資	
旭川信用金庫 美瑛支店	代表者	住所	電話番号
	支店長 阿部宗之氏	上川郡美瑛町本町1丁目4-6	0166-92-2141
	役割	連携の効果	
	4. 事業計画策定後の実施支援	事業資金に関する助言または融資	
北海道銀行 美瑛支店	代表者	住所	電話番号
	支店長 辻 英樹氏	上川郡美瑛町本町1丁目5-25	0166-92-1141
	役割	連携の効果	
	4. 事業計画策定後の実施支援	事業資金に関する助言または融資	
JAびえい (美瑛町農業協同組合)	代表者	住所	電話番号
	代表理事組合長 熊谷 留夫氏	上川郡美瑛町中町2丁目6-32	0166-92-2111
	役割	連携の効果	
	6. 新たな需要開拓	地域資源の活用方法や手段の助言	
美瑛町森林組合	代表者	住所	電話番号
	代表理事組合長 喜多 善一氏	上川郡美瑛町字美瑛原野5線	0166-92-2201
	役割	連携の効果	
	6. 新たな需要開拓	地域資源の活用方法や手段の助言	
北海道大学観光学高等 研究センター (CATS)	代表者	住所	電話番号
	センター長 西山 徳明氏	札幌市北区北17条西8丁目	011-706-5382
	役割	連携の効果	
	5. 需要動向調査	観光客の意識調査とニーズ分析	
(株)リクルートほっ かいどうじゃらん	代表者	住所	電話番号
	代表取締役 佐藤 守氏	札幌市中央区北4条西5丁目	011-219-2511
	役割	連携の効果	
	5. 需要動向調査	観光雑誌「じゃらん」を活用したパブリシティや広告などのプロモーション	
網野中小企業診断士 事務所	代表者	住所	電話番号
	代表 網野征樹氏	札幌市東区北19条東9丁目6-18	090-1305-5643
	役割	連携の効果	
	1. 経済動向調査 2. 経営分析 3. 事業計画策定支援	現状分析に基づく的確な支援策の策定、 中小企業支援策の活用、経営戦略の立案、 PDCAサイクルの確立	

連携体制図等

