

経営発達支援計画の概要

実施者名	山部商工会（法人番号 2450005002143）
実施期間	平成29年4月1日～平成34年3月31日
目 標	<p>山部地域の強みや課題を踏まえ、小規模事業者の持続的発展と経営力向上を支援いたします。</p> <p>(1) 関係機関と連携し、多様な地域資源を活用した、新商品・新サービスの開発を目指す。</p> <p>(2) 小規模事業者の事業の持続的発展を促すため、地域のコーディネーターとして、創業・第二創業・事業承継のプロジェクトを構築し積極的に支援を行う。</p> <p>(3) 山部の認知度向上と小規模事業者の販路開拓を視野に入れた、既存イベントの見直しと魅力あるイベントの企画及び実施。</p>
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業</b></p> <p><b>1 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地区内の経済動向を調査・分析することにより、地区内小規模事業者の現状と課題を把握する。</li> </ul> <p><b>2 経営状況の分析に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業者への巡回・窓口相談を通じて経営分析を行い、問題点や課題を抽出し、事業者が持続的に発展出来るよう専門家等と連携し適切な支援策を見出す。</li> </ul> <p><b>3 事業計画策定支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「地域の経済動向調査」及び「経営分析・需要動向調査」の結果を踏まえ、小規模事業者自らが作成する事業計画の策定について、各専門機関と連携を図りながら支援する。</li> <li>また、小規模事業者の事業の持続的発展のため「小規模事業者経営発達支援融資制度」の活用を促進する。</li> </ul> <p><b>4 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・四半期ごと事業計画の進捗状況・効果等を巡回訪問により確認し、課題・問題が発生した場合は、着実に事業計画遂行に導けるよう伴走型の支援を行う。</li> </ul> <p><b>5 需要動向調査に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業者が提供している商品やサービスが適切かどうか、情報収集と分析を行い個社支援に役立てる。</li> </ul> <p><b>6 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・広報、商談会、展示会等への参加、需要の開拓に寄与する個社への事業支援を行う。</li> <li>・地域資源を活用した新商品の開発による個社への販路開拓支援。</li> </ul> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光資源の積極的なPRの実施。</li> <li>・地域性を活かした魅力あるイベントの実施。</li> <li>・特産品の掘り起こしと有効活用の検討。</li> </ul>
連絡先	<ul style="list-style-type: none"> <li>・名称：山部商工会</li> <li>・住所：〒079-1564 北海道富良野市山部中町1番15号</li> <li>・電話：0167-42-2409 ・FAX：0167-42-2065</li> </ul>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 山部の現状

北海道中央部の富良野市から南へおよそ 13 km のところにあり、総面積は 107.84 k m<sup>2</sup> と大変小さく、昭和 41 年に富良野町と合併し富良野市山部となる。

基幹産業は農業で、米や野菜を中心に作っているが、山部を含む富良野全域が、夕張山系の山々に囲まれており、昼夜の寒暖の差が大きいため糖度の高い果物が採れることから、果物の栽培も盛んに行われている。

中でもメロン栽培が盛んで、今では夕張とならぶメロンの産地となっている。

しかし、農業就業人口に占める 60 歳以上の割合が 45% と高く、今後、農家戸数の減少が懸念されている。

当地域では、平成 24 年に地域住民が主体となり「NPO 法人山部まちおこしネットワーク」が設立され、農産物の販売や地域資源を活用したイベントなどの取り組みを行っている。

その中で、地域経済の活性化と山部の知名度アップを目的に、山部地区の農家が修学旅行生の受け入れを行い、農業体験を実施している。平成 28 年度においては 2,389 名を受け入れている。(表 1 参照)

山部には、日本二百名山のひとつである標高 1,726m の「芦別岳」の唯一の登山口があり、雪解けにあわせて多くの登山者が訪れている。

また、東大演習林の拠点施設があり、春には「東大樹木園」の桜と残雪の芦別岳を見に大勢の観光客が訪れている。

山部の人口は昭和 37 年の 7,325 人をピークに減少の一途をたどり、平成 28 年 3 月時点では 1,969 人となり、年齢構成では、65 歳以上の住民が 4 割を超えている状況にある。(表 2 参照)

表 1 修学旅行農業体験受入実績

	平成 22 年	平成 23 年	平成 24 年	平成 25 年	平成 26 年	平成 27 年	平成 28 年
学校数	9	19	12	12	13	14	13
受入人数	1,048	2,750	1,055	1,972	2,403	2,873	2,389

表 2 山部地区人口世帯数内訳表 (過去 5 年間)

年 月	世帯数	人口数	男	女
平成 28 年 3 月	949	1,969	935	1,034
平成 27 年 3 月	938	1,997	956	1,041
平成 26 年 3 月	967	2,074	989	1,085
平成 25 年 3 月	976	2,115	1,001	1,114
平成 24 年 3 月	962	2,144	1,013	1,131

## 2. 商工会の現状

地域の商工業者数 83 人（うち小規模事業者数 77 人）、会員数 69 人（組織率 83%）で、小売業 30 店舗、飲食・宿泊業 8 店舗、サービス業 14 店舗、建設業 10 事業所、製造業 7 事業所、その他が 14 店舗となっており、役職員（役員 13 名、職員 4 名）一体となり、地域の小規模事業者に対する支援を進めている。

しかしながら、小売業においては、富良野市などへの消費流出で売上が低迷しており厳しい経営環境にある。

建設業、製造業についても、公共事業の減少や顧客ニーズの対応の遅れなどから売上が減少し、事業所数は減少の一途をたどっている現状にある。

従来、商工会では、税務指導（記帳代行、確定申告等）、金融相談（各種制度融資の斡旋）、労働保険指導（労働保険事務代行）、共済制度（各種共済制度の手続き等）に重点を置き、取り組んで来たが、経営動向や需要動向など企業経営に影響を与える外部環境に対応した、経営計画策定支援などは積極的に実施してこなかった。

今後は、職員の資質向上と合わせて、伴走型支援により小規模事業者の経営力強化を図れるよう支援体制を整え、他の支援機関とも連携を図りながら更なる支援力の向上が望まれる。

地域活性化の取り組みとしては、商工会主催のイベントとして「やまべさくらまつり」「やまべふれあいまつり」「やまべゆきんこまつり」を実施し地域を盛り上げているが、来場者は横ばいが続いており、周知の方法や内容の改善が求められている。

また、当地区には、果物や野菜など特産品を加工した商品が少なく、山部の知名度向上や小規模事業者の経営力の向上といった部分でも、加工商品の開発は積極的に行わなければいけないが、これまでは積極的に取り組んでこなかったのが現状である。

## 3. 小規模事業者、山部商工会、地域の課題

### I. 小規模事業者の課題

- ① 小規模事業者の売上及び利益の向上による事業継続
- ② 事業所数の減少により「新規創業の促進、後継者育成、事業承継」
- ③ 高齢者の需要に対して、ニーズの把握による商品構成やサービス内容の再検討をするための仕組みづくり
- ④ 地域内購買力の減少による新たな需要を開拓する必要性
- ⑤ 商品やサービス等に磨きをかけて、販路を開拓する取組みの必要性

### II. 山部商工会の課題

- ① 小規模事業者と地域経済環境の実態把握が不十分
- ② 他の支援機関と連携した効果的な経営支援が不十分
- ③ 経営計画の策定件数増強対策が不十分
- ④ 創業・第2創業・事業承継支援が不十分

### III. 地域の活性化に資する課題

- ① 観光資源の積極的なPRが不十分
- ② 地域性を活かした魅力あるイベントが不十分
- ③ 特産品の掘り起こしと有効活用が不十分

## 4. 取り組み目標

### 【地域の小規模事業者の中長期的な振興のあり方】

上記3. で掲げた課題の解決に向けて、従来から商工会が取り組んできた事業を検証しながら、小規模事業者が山部地域で持続的に発展するための「個社への支援」と地域特性を生かしたイベントや特産品などを中心とした「地域経済活性化」の取組を両建てで行っていくことを強化し、今後の山部地域の賑わい創出・地域小規模事業者の活性化の好循環につなげていく。それこそが、地域小規模事業者の中長期的な振興のあり方としてあるべき形と捉えている。

そこで、山部商工会では、本経営発達支援計画の実行を通じて、山部地域の賑わい創出・小規模事業者の活性化をプロデュースしていくべく、個社支援と地域振興に関してその達成に向けた目標を以下のとおり設定し、小規模事業者の持続的発展に向けた取り組みを行っていく。

#### (1) 個社支援についての目標

小規模事業者の売上や利益向上による事業継続を遂行するために必要な情報（消費者のニーズ等）を収集し、個別企業の経営力向上・販売促進の為の商品やサービスのブラッシュアップや販路開拓等を継続的に支援し小規模事業者の持続的発展を図る。

また、地区内の不足業種を補うため、創業・第二創業・事業承継等の積極的に支援を行い、既存の不足業種の事業承継のため、専門家による提案・助言をもらい、今後の解決策に繋げていく。

事業承継に係る後継者の育成については、巡回や窓口相談等により経営上の問題点や課題を抽出し、事業者と一緒に、実態に即して実効性のある事業計画（経営計画）を作成し、実行段階では計画の進捗度合や効果を確認しP D C Aサイクルによる継続的な改善のための伴走型支援を行う。

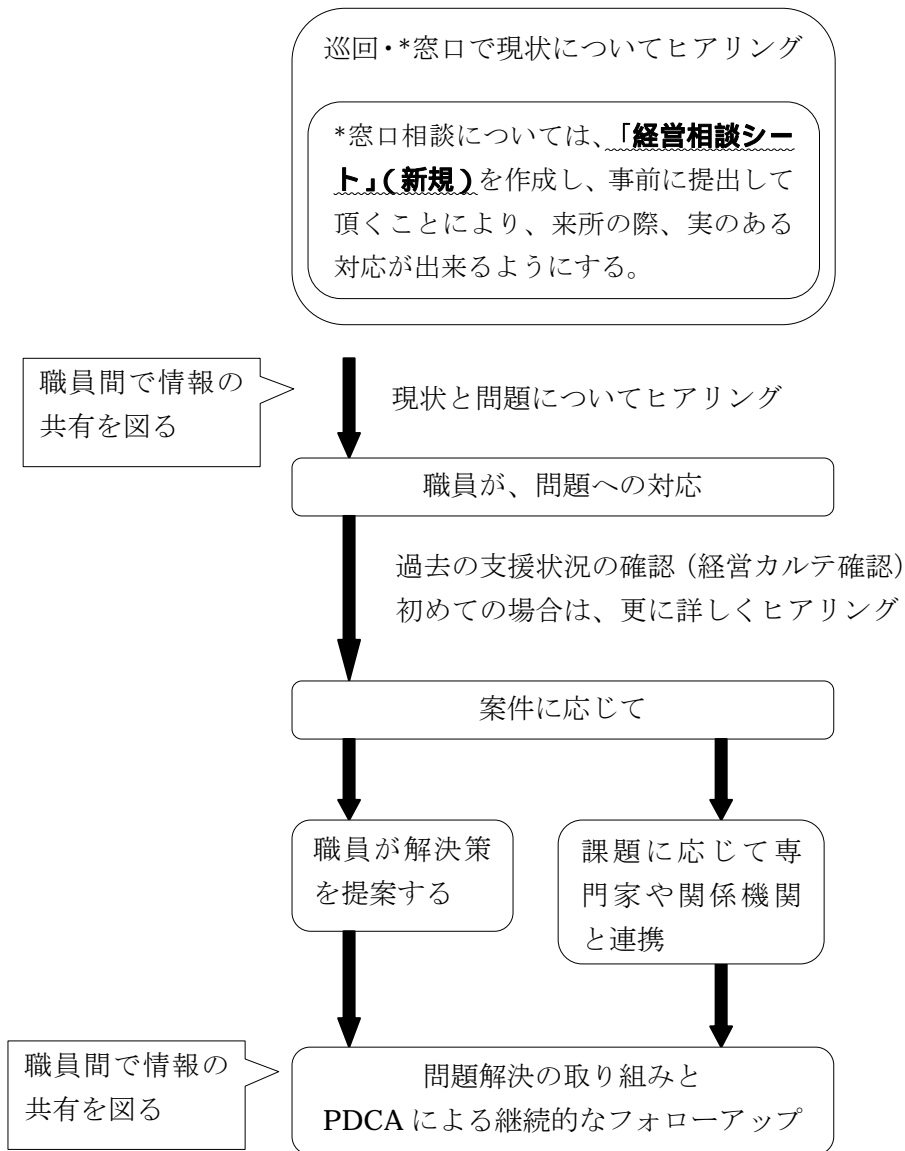
#### (2) 地域の活性化についての目標

山部の認知度向上と小規模事業者の販路開拓を視野に入れた、既存イベントの見直しと魅力あるイベントの企画及び実施を行い山部の自然や地域資源を活かした教育、アウトドア・農業観光を振興し地域への観光入込数を増加させる。

また、富良野市、JAふらの、NPO法人 山部まちおこしネットワークとの連携により、既存のイベントの見直しを図り、販路開拓を視野に入れたイベント企画の支援体制を整える。支援体制を整えた中で、特産品開発に向けた地域資源の掘り起こしを行い、農商工連携による業種の垣根を越えた地域活性化に取り組む。

開発した新商品は展示会・商談会・催事に出展したり、インターネットやSNSを使い積極的に販路開拓を行う。地域のPR事業としても展開していき交流人口・定住人口の増加と地域経済の活性化に繋げる。

## 【経営支援イメージ】



## 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

#### 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】

これまで地域経済動向調査については、主に経営指導員等が各事業所の巡回訪問、窓口相談の時に景気・事業者動向についてヒアリングし、把握してきたが、事業所個々の情報でしかなく、地域全体の経済動向の把握まで結びついていなかった。

各種関係機関の調査データについても定期的に情報収集してきたが、内部資料として留まり、小規模事業者へ情報を提供するに至っていないのが現状でした。

今後は下記の通り地域の経済動向調査を行いこれからの支援に活用していきます。

項 目	内 容
目 標	<p>地区内の経済動向を調査・分析することにより、小規模事業者の販売する商品や提供するサービスの需要動向を把握し、有益な情報を小規模事業者に提供すると共に、調査結果を踏まえた事業計画の策定支援にも役立つ。</p>
分析項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国商工会連合会の小規模企業景気動向調査や北海道商工会連合会の中小企業景況調査を基に、売上・利益・価格・顧客等の各種データを整理・分析し、情報ごとに整理したうえで、小規模事業者が理解しやすいように「経済動向情報レポート」としてまとめ、年2回、当会ホームページで公表する。</li> <li>・富良野市観光入込調査により地域内の観光施設・ポイント毎の入込動向を把握し、人口動態を定期的に調査して地域内購買力を把握する。さらに、山部地域への修学旅行入込数を経年で把握し、観光振興の検討材料とする。</li> <li>・山部商工会「経済動向調査」の実施（新規独自調査）              (対象 50 事業所, 年 1 回)              地域内の小規模事業者の経営環境を的確に把握する為、分析項目は次のとおりとする。              ①売上状況 ②仕入状況 ③需要動向 ④利益状況              ⑤資金繰り状況 ⑥設備投資状況 ⑦経営上の課題・問題点              ⑧商工会への要望              また、地域の経済動向を調査、分析する。調査結果は、統計的に処理し当会ホームページで公表する。なおかつ、小規模事業者の経営相談時等に提供していく。</li> </ul>

手 段	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員の巡回により会員事業所の売上・経費・借入金等の財務面の調査。</li> <li>・ 収集すべき情報、及びその入手先を特定し、情報収集リストを作成する。</li> <li>・ 担当者を定め、各機関が情報発信する度に情報を確認し収集する。</li> <li>・ 得られた情報を分析して、小規模事業者にわかりやすく、計画策定時に活用できるよう整理する。</li> <li>・ 会員の経営支援に対する意識やニーズを把握する。</li> <li>・ 得た情報は、個社と判別できないよう統計処理を行いホームページに掲載する他、会報等に掲載して公表する。</li> </ul>
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調査結果は、職員間で情報を共有、月1回の「月例会」（経営カルテを活用した情報交換等）を実施し、環境分析などに役立てる。</li> <li>・ 経営状況や外部環境を把握し、経営分析を行なう際の参考資料とする。</li> <li>・ 会員ニーズに適合した情報提供で効率と効果を高める。</li> <li>・ 新規創業予定者の創業計画策定のための参考資料とする。</li> </ul>

### （目 標）

支 援 内 容	現 状	29 年 度	30 年 度	31 年 度	32 年 度	33 年 度
経済動向情報レポートの 情報提供回数	未実施	2	2	2	2	2
経済動向調査（独自）	未実施	1	1	1	1	1

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### （事業内容）

小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員を中心に巡回訪問・窓口対応を通じ、小規模事業者の経営状況を把握・分析し、小規模事業者の抱える課題の解決に向けた支援を継続的に行っていく。

専門的分野の課題等については、北海道商工会連合会や地区内金融機関、よろず支援拠点等との連携を図り中小企業診断士等の専門家を派遣し、小規模事業者の持続的な発展向上を図るため丁寧に対応する。

### 【経営状況の分析】

項 目	内 容
目 標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小規模事業者が抱える経営課題を抽出し、その解決に向けた支援を</li> </ul>

	<p>行ない持続的発展に繋げていく。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業者の保有する経営資源や財務内容を分析することで、効果的な経営計画策定に繋げていく。</li> </ul>
分析項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務諸表（損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書）を基にした定量性分析</li> <li>・定性分析としてSWOT分析を活用、自社の「強み・弱み・機会・脅威」を整理する。</li> <li>・後継者対策や消費者ニーズへの対応など、小規模事業者が経営の成長・持続的発展していく上での課題を整理する。</li> </ul>
手 段	<ul style="list-style-type: none"> <li>・巡回訪問や窓口相談を通して経営状況を把握する。</li> <li>・小規模事業者の経営状況を把握することで対象事業者の抽出を図り、希望者には経営分析を行なう。</li> </ul>
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分析により経営課題を抽出し、より専門性が求められる事項については、専門家派遣制度などを活用し、課題解決に向けた支援を継続的に行う。</li> <li>・分析結果を、経営計画書を策定する上での根拠として使用する。</li> </ul>

### （目 標）

支 援 内 容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
経営分析件数	0	13	13	13	15	15
経営分析に係る巡回訪問件数	0	52	52	52	60	60

※経営分析件数は、地区内全小規模事業者を対象とし、実施期間 5 年間は、全ての会員事業所の分析件数を目標数値とする。

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

事業計画の策定については、自社の現状分析から進むべき方向性を客観的に掴むことが出来るなど「気づき」を与えてくれる重要な支援策と考えていることから、前述の結果を踏まえ、税理士、中小企業診断士等の専門家、地元金融機関等の認定支援機関と連携を図り、小規模事業者が経営課題を解決し持続的発展を図るために事業計画策定の支援を行う。

これまでは、金融支援や補助金申請等の機会に事業計画策定支援を行ってきたが、事業者における事業計画策定の意識が希薄であり、補助金申請等の一過性の計画となってしまう、事業者の主体的・持続的な取り組みに繋がらない状況であった。

上記の現状を見逃さず経営状況の分析結果を整理活用し、小規模事業者の現状に



あった支援を行う。その中で事業計画策定説明会を開催して参加を促し、事業主が主体的に計画策定に取り組む啓発を行う。経営指導員等は計画策定からブラッシュアップまで、事業主と寄り添い支援を行っていく。また、必要に応じ専門家と連携し事業者の実態に則した実現可能な事業計画を策定していく。

## (事業内容)

### ① 事業計画策定事業者の掘り起し

経営分析を行った小規模事業者を対象に課題解決に向けた計画策定セミナーや個別相談会の参加勧奨を巡回訪問等において行います。

併せて、経営分析を行っていない小規模事業者に対しても、巡回訪問、窓口相談等の機会を通じ事業計画策定成功事例の情報提供やパンフレットによる普及を行う。

参加意思を示した小規模事業者に対しては、経営指導員により経営分析（SWOT分析等）を行い、経営課題を可視化した上でセミナー参加を促すことで、効果的な取り組みへ繋げる。

### ② 事業計画策定セミナー・個別相談会の開催

年1回事業計画策定等に関するセミナー、個別相談会を開催し、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行う。

セミナーにおいては事業計画を策定する意義を浸透させる内容とすることで理解を深めていただく。特に定量的な計画を作成するためにデータである決算書、売上・利益計画の作成方法について具体的な例をあげ初めて事業計画を策定する事業者にもわかりやすい内容とする。

また、併せて開催する個別相談会は、予め抽出した経営課題について、専門家と連携し、より具体的な課題解決のための事業計画策定へ結び付ける。

### ③ 個々の事業者の事業計画作成について

個々の事業者の事業計画を策定する時には「1. 地域の経済動向に関すること」「2. 経営状況の分析に関すること」「5. 需要動向調査に関すること」等の情報を活用し事業所ごとに対応した事業計画を策定できるよう支援する。

支援の際、小規模事業者の内部環境である「強み」を外部環境の「機会」とどう結びつけ活用していくかを重点に策定支援を行う。

また、必要に応じて専門家と連携する事で事業者の実態に沿った事業計画を策定する。

### ④ 各種制度を活用した支援の実施

既存事業の持続的発展に必要な設備導入資金や、それに伴う運転資金確保を実現するために、「小規模事業者経営発達支援融資制度」を積極的に活用できるよう事業計画の策定について積極的に支援を行う。

## (効果)

事業者とともに経営分析した事業計画策定資料は補助金申請等の一過性の計画とは異なり、事業者の持続的な取り組みに繋がる実用性が高い資料であり、そのデータを管理、蓄積していく事でこれから行っていく他の支援の参考資料として活用できる。

また、その蓄積された事業計画内容を職員間で情報共有する事で組織として

支援能力の向上が図られる。

(目 標)

支 援 内 容	現 状	29 年 度	30 年 度	31 年 度	32 年 度	33 年 度
事業計画策定セミナー・個別相談会	0	1	1	1	1	1
事業計画策定セミナー参加見込み人数	0	15	15	15	20	20
事業計画策定件数	0	13	13	13	15	15

※事業計画策定件数は、地区内全小規模事業者を対象とし、実施期間 5 年間は、全ての会員事業所の計画策定を目標数値とする。

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

会員事業所、とりわけ小規模事業者の多くは、事業計画を策定し、PDCA サイクルにより計画遂行及び評価を行った経験が乏しい。また、策定経験があったとしても、補助金や融資を受ける必要に迫られて策定したもので、継続的に計画管理を行っていない。

今回、初めて自社の経営支援に目を向け策定した事業計画の実現にあたっては、経営力の向上や販路開拓などが必要になるため、定期的（四半期に一度）に職員が巡回して事業計画の進捗状況を確認し、都度、アドバイスや必要な支援など、フォローアップを行う。技術支援や販路開拓等の専門的な課題などについては、必要に応じて専門家を派遣し、密度の濃い支援を実施し、小規模事業者の事業の持続的発展を目指し伴走型の支援に努める。

(事業内容)

##### ① 事業遂行状況の確認

事業計画策定後、四半期に一度巡回訪問を行い事業の進捗状況について聞き取り調査を行う。進捗状況は職員間で情報共有しパソコンにデータ入力（進捗状況の内容、事業 3 カ月ごと収支計画表を作成、グラフ化し明確にする等）し、継続した管理を行う。計画通りに進んでいない事業者については巡回訪問の頻度を上げ、当初計画と実施状況との差異にあたる内部要因・外部要因を抽出し、検討を行いながら助言・指導を行う事で計画の修正や事業の改善などにより、計画が遂行していけるよう伴走型のフォローアップ支援を行う。

更なる問題・課題等が発生した場合は、その原因を分析し職員間で情報共有を図り相談・検討し支援を行う。場合により専門家による支援も行う。

##### ② 専門家を活用した支援

職員間では解決できない高度・専門的な支援が必要な場合、よろず支援拠点やミラサポ等の専門家を活用して事業計画を着実に遂行できるよう支援を行う。

##### ③ 計画実行に係る各種施策の活用

作成した計画を実現するための支援については、資金調達が必要な場合は、一定の要件を満たした小規模事業者に対し、日本政策金融公庫が事業の持続的発展のための取り組みに必要な設備資金及びそれに付随する運転資金を低利で融資する『小規模事業者経営発達支援融資制度』の活用を積極的に推進する。

推進にあたっては、融資制度利用のための計画作成について支援し、融資実行後については、返済状況についても確認を行い、フォローアップを実施する。

#### (効 果)

事業計画策定後、事業遂行の進捗状況を四半期ごとに調査を行い課題・問題ができた場合は職員間で検討、解決できない場合は専門家に相談を行い解決に導く。これにより、適切な時期に効果的な支援を行い、小規模事業所を着実な事業計画遂行へと導くことができる。

資金調達が必要な場合は融資斡旋を行うことで、確実に事業計画を遂行していくことができる。

#### (目 標)

支 援 内 容	現 状	29 年 度	30 年 度	31 年 度	32 年 度	33 年 度
事業計画策定フォローアップ 件数	0	52	104	156	216	276

### 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

これまで、需要動向調査は行っておらず、巡回訪問時にヒアリングする際、インターネット等で入手した需要動向を感覚的に伝える程度で、事業者が提供する商品やサービスに関する市場動向や消費動向等の情報を十分提供されていない課題があります。

今後は、事業者が提供する商品やサービスの需要動向に関する情報を的確に把握することで、需要を見据えた事業計画作成などに活かせるよう情報提供していく必要があります。

把握する情報は、次の2つの調査で収集します。

- (1) 農産物を加工して、既に提供している商品やサービスに限定した「個別の需要動向調査」
- (2) 小売業、飲食店を対象とした「地域の需要動向調査」

(1) は、地域資源である農産物を活用して、既に商品やサービスを域外に提供している事業者を対象とします。提供する商品やサービスにスポットを当て、個別の需要動向調査を行い提供することで、事業者が提供する商品やサービスと提供される側の消費者のギャップを分析し、提供する商品やサービスの改良及び新たな市場・商品開発など、需要を見据えた事業計画策定に活かします。

(2) は、富良野市中心市街地などへの消費流出で売上が低迷している山部町内で生活関連を主に生計を営む小売業や飲食店などの商品やサービスに対する域内の需要動向の調査を行い、消費流出を防げるよう分析し、事業計画策定に活用していきます。今回の経営発達支援計画で、初めて事業計画策定する事業所がほとんどのため、域内の需要を見据えた消費流出を防ぐ売上拡大を基本に支援します。

## (事業内容)

### ① 既に提供している商品、サービスの個別需要動向調査

既に山部地域の地域資源に付加価値を見出して、農産加工品を山部地域外に販売している小規模事業者もあります。現状の販売先は、富良野市内の年間80万人の観光客が訪れる「フラノ・マルシェ」を販売先としておりますが、売れる商品への改良や、商品づくり、販路の拡大を行うため、提供している商品に焦点を絞った個別の需要動向調査を実施します。

特に、小規模事業者が提供したい商品と、消費者が求める商品との違いがみられる可能性があるため、そのギャップを分析し、新たな需要が創出できるよう支援します。

#### 【個別需要動向調査】

既存の販売先である「フラノ・マルシェ」で販売している農産加工品（ブルーベリージャム、ハスカップ酢など）に対するアンケート調査、試食品の提供。

調査項目は、性別、年齢、住まい、価格、パッケージ、商品認知、他社商品との比較などで、年4回季節ごとにアンケート調査を実施する。又、アンケート調査時に、「フラノ・マルシェ」における自社の商品の陳列スペースや他の農産加工品と陳列状況などの市場調査と分析を行い、「フラノ・マルシェ」における市場の傾向、動向を読み取る。

アンケート調査などの情報を整理して事業者へ提供することで、商品の改良や新たな商品の開発に向けた支援を行う。

今後、北海道商工会連合会が主催する「北の味覚、再発見！！」への参加を促し、バイヤー側の売れ筋情報や求める商品の素材、味、価格、納期、などの情報を同行して聞き取りを行い、新たな需要の開拓や新たな商品の開発等に向けた支援も行う。

### ② 消費動向のアンケート調査の実施

山部地区内の全世帯（949世帯）を対象に、山部地区内広報誌に消費動向のアンケート調査を折り込み、消費者ニーズの収集を年1回行う。

（回収目標は200世帯（全世帯の約20%）とする。）

年代・性別・世帯人数別に収集分析し、結果を山部地区内の小売業、飲食店に提供し、域内の住民の需要動向を把握し、域内の身の回り品や生活必需品等の消費流出を最小限に抑える売上拡大を基本とした事業計画策定に活用していく。

（主な調査項目：年代・性別・世帯人数・購買頻度・購入目的・不足商品・商品満足度・個店の利用理由・今後期待する商品・ネット購買頻度 等）

### ③ 外部データの情報収集による需要動向調査

上記②の消費動向調査では、域内の需要動向について把握できるが、業界における市場動向や需要動向を把握するには十分でないため、インターネット等で提供される外部データベースを利用して、売れ筋商品等のトレンドや新商品情報などの情報を収集し、新たな品揃えや今後の見通しなどの分析を行い、業種別に整理して事業計画策定時に情報提供を行う。

調査は年4回（季節ごと）行い、②の消費動向調査と組み合わせて分析することで、域内の消費流出を防ぐ売上拡大を基本とした事業計画策定に役立てる。

上記②③を継続して実施していくことで、はじめて事業計画を策定し実行する小規模事業者が、域外への新たな販路拡大や商品開発などを目標とした事業計画へ改善できるよう支援を行う。支援の際は、上記①同様に、個社の提供する商品、サービスに

絞った個別需要動向調査を実施して支援します。

(外部データ)

・日経テレコムPOSEYES

加工食品、酒類、家庭用品など 2000 分類、265 万商品の売上情報が収録されており自社と異なる分野のトレンドをとらえることで、新商品開発のためのアイデアやヒントとなる情報を得られる。

また、現在の売れ筋商品ランキングの他、品別・メーカー別販売推移などが閲覧でき、競合他社商品とのシェア分析、市場における自社商品のポジショニング、地域比較や ABC ランキングなど豊富なデータメニューを利用した分析ができる。

・家計消費状況調査

世帯全体の年間収入からみた消費動向指数やインターネットを利用した購入状況や購入金額等の調査内容となっており、個人消費分析のための資料として活用できる。

・全国消費動向調査

消費者の意識（今後の暮らし向きの見通しなど、）物価の見通し、自己啓発、趣味、レジャー、サービス等の支出予定、主要耐久消費財等の保有・買替え状況、世帯の状況の調査内容となっており、個人消費分析のための資料として活用できる。

・地域金融機関の機関誌（北海道銀行 等）

道内経済動向や景気動向についての調査・分析内容となっており、事業計画策定の参考資料として活用できる。

・月刊商工会

全国の商工会で行っている商品開発事例や経営戦略事例が掲載されており、事業計画策定の参考資料として活用できる。

④ 他の支援機関や専門家との連携

①～③の取組を実施する中で、新たな需要開拓に向け、地域資源を活かした新商品開発や新役務の提供を目指す小規模事業者の提供する商品やサービスに応じた専門家の助言が受けられるよう他の支援機関と連携しながら、収集する調査項目の改善や調査した情報の分析を行い、的確に需要を見据えた事業計画の策定や実行が行えるよう支援していきます。

(目 標)

支 援 内 容	現 状	29 年 度	30 年 度	31 年 度	32 年 度	33 年 度
個別需要動向調査 事業数	未実施	2	2	3	3	4
個別需要動向調査 アンケート調査 (年)	未実施	4	4	4	4	4
消費動向アンケート調査	未実施	1	1	1	1	1
外部データベースによる 情報収集	未実施	4	4	4	4	4

※外部データベースの活用は、事業計画策定支援時等随時利用しますが、売れ筋や新商品等の情報収集は季節ごと（春、夏、秋、冬）で実施します。

## 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】

これまで、各種イベント開催などによる地域活性化支援への取り組みが、山部地域の地域資源を活用した事業所の販路開拓支援として実施しておりました。しかしながら、個社にとっては、イベント開催時だけ売上が一時的に向上するだけで、一過性の効果となっていたことを感じております。

今後は、上記の経営分析や事業計画、各種調査などを通じ、個社と向きあつて積極的に支援することで、需要を見据えた計画的な経営を行えるよう支援します。

特に、本計画期間5年間は、製造業・小売業・観光サービス業（宿泊・飲食等）で、山部地域の農産物を活用する事業者や地域の農産物を加工販売していく事業者を対象に、新たな販路開拓や新商品・サービスを提供していただけるよう以下の取り組みを実施します。

取り組みにあたっては、行政等が行う物産展への参加やネット販売する小規模事業者への周知などの情報発信や提供する商品のブラッシュアップなどの個社支援、地域資源を活用した新商品開発等は、外部機関の専門家の協力を受けながら、販路開拓支援を目指します。

### (事業内容)

#### (1) 新商品・新サービス開発及び商品・サービス改良支援

当地域にある豊富な農産資源を有効に活用するにあたり、新商品や新サービスを開発、また既存にある特産品を改良しようとしている卸売、小売業を営む小規模事業者の売上の向上を図るため、関係機関である地方独立法人北海道立総合研究機構への紹介及び担当職員が随行し製品化を支援する。

また、新商品のイメージブランド化を図るため、パッケージデザインの改良等に「小規模事業持続化補助金」「ものづくり補助金」、市の「商工総合振興補助金」などを活用できるよう事業計画と照らし合わせながら、各種申請書の作成支援などを通じ、小規模事業者の新商品・新サービスの開発などを支援する。

#### (2) 販路開拓事業（地域周辺）

富良野市中心市街地にある「フラノ・マルシェ」を活用した販路開拓支援を地域資源を活用した事業所を対象に行う。

「フラノ・マルシェ」は年間の観光客の入込数が約80万人と非常に多く、その施設内への出展を支援する。地域資源を活用した新商品の試食やPRを行えるよう、商品の展示方法や販売促進のPRの具体的な進め方の支援や、試食結果をどのように反映していくのかなどのフォローアップ支援を行う。必要に応じ専門家派遣を活用し、効果的なPR方法等を支援し、新たな顧客を増やす。

#### (3) 販路開拓事業（北海道地区）

地域資源を活用した事業所を対象に、旭川市で開催され毎年100万人以上の来場者がある「北の恵み食べマルシェ」や北海道商工会連合会が主催する商工会地域特産品等販路開拓支援事業「北の味覚、再発見！！」等の展示会や商談会への積極的な出展参加できるよう支援する。商品の効果的な販路開拓につながるよう、出展等イベントの情報を収集するほか、出展に関する各種補助金等の情報を収集する。

出展や商談に不慣れ小規模事業者を支援するため、展示方法や販売促進方法などのノウハウの提供を行うほか、出展・商談後のフォローアップによる支援を継続的

に行う。必要に応じて専門家を活用して支援することで、地域外の市場開拓や消費者や流通業者から直接対面で商品の意見収集し、商品力や販売力向上のほか、取引拡大を図る効果が期待でき、商品の磨き上げを行い、小規模事業者とともに商談成立を目指す。

#### (4) 販路開拓事業（インターネット等）

小規模事業者が不得意とする IT 関連での PR は、商工会ホームページ作成支援ツール「SHIFT」を活用したホームページ作成を支援する。ホームページで発信することの意義や、事業者や取り扱う商品を効果的に PR するための構成内容について、ツールの操作方法と併せて支援していく。

また、インターネットで物販が行える地域資源を活用した事業所には、全国商工会連合会が主催する「ニッポンセレクト・Com」へ積極的に登録を勧奨し、新たな販路開拓を支援するとともに、インターネットを活用する小規模事業者の取り組みを増やし、取引拡大を実現する小規模事業者を育成する効果がある。

#### (目 標)

項 目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
展示会出展件数	0	2	2	2	2	2
商談会出展件数	0	2	2	2	2	2
・展示会・商談会による取引成立数	0	1	1	1	1	1
SHIFT 登録事業所数	0	2	2	3	3	3
ニッポンセレクト登録件数	0	1	1	2	2	2
・インターネットによる新規取引件数（年間）	未調査	10	10	15	15	20

## Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

当地域の小規模事業者が高齢化と後継者不足で年々減少していく中で、商工会が中心となり、小規模事業者個々の力を十分に発揮できる環境整備と、高齢化と後継者不足が著しい現状を十分に踏まえ、地域住民から必要とされる山部であるべく、地域の活性化を図って行く。

#### (事業内容)

##### ① 商工会主催イベントの見直し

これまで商工会では「やまべさくらまつり」や「やまべふれあいまつり」「やまべゆきんこまつり」を実施し地域を盛り上げてきた。

平成 26 年度においては「にぎわい補助金」の認定を受け、地域住民対象のイベントであった「やまべふれあいまつり」を近隣町村からも来場して頂けるような魅力あるイベントとして規模を拡大し大変好評を得た。

これらの商工会主催イベントを、富良野市・JA 富らの・NPO 法人山部まちおこしネットワーク等関係機関と協力し組織体制を構築し、山部の知名度向上と地域の活性化を図れるようなイベントへと育てていく。

## ② 山部の魅力を発信するイベント事業の実施

地域の魅力を発信するイベントとして、農産物の販売や開発した商品のPRを目的に、新たに「秋の収穫感謝祭」を関係機関と連携し実施することで、地域資源を活かした山部にしかない価値を高めた特産品や加工品を地域に広く周知させ、地域内外の資金・人材を呼び込む持続的な地域活性化を図る。

## ③ 農商工連携による特産品の開発

商工会が、第一次産業の生産団体と連携し、既存の農産品や加工品等の地域資源の掘り起しと、新商品の開発・PRを行う。

当地域では、メロンをはじめ、様々な野菜や果物を栽培している農家が多い為、それら農産物を活用した、地域ブランドの創出を目的として、**地域の顔となる「山部ブランド」の開発**を生産農家やNPO 法人山部まちおこしネットワーク等関係機関と連携し実施していく。

## ④ 山部ブランドの発信

開発した商品の販路開拓を目的に、小規模事業者の展示会への関心を喚起し、企業にとっての新しい仕掛けづくりを行っていく。

小規模事業者の販売力を高め、新たな産業の創出、雇用機会の拡大等を図り、より一層の地域活性化の効果を図る。

## ⑤ 創業、第二創業、事業承継の支援

高齢化や後継者不足により廃業する事業所が増えている中、商工会はこれを「地域における緊急課題」と捉え、地域のコーディネーター役である商工会が、「多面的ネットワーク」と「ビジネス感覚」を活かし、地域資源や課題、人材などを結びつけ、ビジネスモデルを作って事業を継続的に進めるよう支援していく。

具体的には、組織内でプロジェクトを立ち上げ創業者等の情報を収集し、希望者に対して経営計画書の作成や融資等の相談にのるなど、伴走型支援を実施し地域及び事業者の持続発展に貢献していく。(下表参照)

### (創業・第二創業・事業承継支援プロジェクト概要)

項目	目標	手段
創業・第二創業者の掘り起しと対象者への支援	<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></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・創業予定者の掘り起しには、当ホームページや地域イベント等で支援情報を周知する。</li><li>・また、空き店舗・空き住宅の状況を把握し情報提供する。</li></ul>



事業承継者の確認と対象者への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢や後継者不在等で事業継続が困難な場合は、第三者に対する事業継承を促す。</li> <li>・合わせて、店舗を賃貸する意向を確認し、廃業数の減少を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者の有無の確認</li> <li>・第三者に対する事業継承の確認</li> <li>・店舗を賃貸することへの確認</li> </ul>
------------------	--	---

(目 標)

項 目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
イベント開催回数	3	4	4	4	4	4
新商品の開発	0	1	1	1	1	1
創業・第二創業支援件数	0	1	1	1	1	1
事業承継支援件数	0	1	1	1	1	1

### 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

他の支援機関との情報交換は、これまで経営改善普及事業で関係事案が発生した場合のみ連携を図ってきた。今後は下記の通り情報交換を行い小規模事業者の課題解決に向けた伴走型支援を行う。

##### ① 各関係機関との情報交換

富良野市、地元金融機関、日本政策金融公庫の情報を、中小企業診断士等と連携し、地域経済の各種経済動向の総合的な資料とする為の情報交換を四半期ごとに年4回実施し、支援ノウハウの情報交換を行う。

##### ② 商工会関連との連携及び情報交換

北海道商工会連合会が開催する「経営支援に関する会議」「上川管内職員協議会経営指導員部会」において、全国及び近隣市町村商工会の支援現状を情報交換し、山部商工会へフィードバックする為の総合的なノウハウ等の情報交換を年2回行う。

#### 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

職員の資質向上等については、これまで職種別に実施される各種研修会等への参加することで対応しているが、限られた時間のカリキュラムで、経験年数等の違いにより指導能力に差異が生じている。

今後は下記の内容の通り資質向上を図る事で、支援に必要なスキルを習得していく。

##### ① 商工会連合会や中小機構等の主催する研修に職員が年間1回以上参加することで、

経営分析の手法や経営計画作成といった支援能力向上を図る。

また、研修参加者に対して受講内容を全職員にアウトプットする場を設け、自らに対しての研修フォローを行なうと共に、全職員に対して支援スキルの共有化を図る。

- ② 一つの案件を全職員で取り組み、人脈やネットワーク、技術など職員同士がお互いのノウハウの共有に努めることで組織力を高め、質の高い事業者支援に結び付けていく。

また、経営支援の成果や巡回等で知り得た経営課題を全職員間で共有する為、週に一回全職員でミーティングを開き支援能力の向上に努める。

- ③ 若手職員の支援ノウハウの習得には、巡回訪問や個別相談業務において、ベテラン職員とペアで小規模事業者を支援することを通じて、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJTを基本とした支援能力の向上に努める。

- ④ web研修を通じ、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応し、創業・事業承継につながる提案型指導ができるよう、経営指導員等の専門化や資質向上に必要な知識を習得させる。

- ⑤ 地元金融機関や税理士など認定支援機関の連携と地域内情報の共有化を図ることで、課題解決に共同であたっていく。

また、専門家を活用する際には、必ず専門家との同席を義務付け、指導・助言内容、情報収集方法などを学び支援能力の向上に努める。

- ⑥ これまで、一般的な経営相談情報は経営指導カルテに記録してきたが、職員間で閲覧ができるものの情報共有とまで至らなかった。そこで今後は、月1回の支援会議を開催し、情報共有を行う。

なお、相談情報である経営分析の内容や指導記録は経過がわかるよう商工会基幹システムへ必ず登録し、経営相談の内容や今後の対応などの情報をデータベース化して管理する。商工会基幹システムは職員が閲覧可能で、検索や集計が行えるので、相談情報を蓄積して管理することで、経営指導員不在時や人事異動があった場合でも事業者への支援の質を落とすことがないよう組織として支援ノウハウや情報の共有を図る。

### 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

毎年度、本計画に記載の事業の実施及び成果については、下記の方法により評価・検証を行う。

- ① 事務局での進捗状況の確認及び事業内容の検証

3カ月ごとに事務局で経営発達支援進捗会議を実施し、事業の進捗状況を確認及び事業内容を検証する。

- ② 理事会での評価・検証

年4回、進捗会議の結果を理事会で評価・検証し、指摘事項の軌道修正及び改善を促す。

③ 有識者での評価・見直し案の提示

年 2 回、富良野市、地域金融機関、中小企業診断士、北海道商工会連合会等の有識者で構成する事業評価会議において、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。

④ 理事会での評価・見直し方針の決定

年 2 回、商工会理事会において有識者での事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を、評価・見直し方針を決定する。

⑤ 会員・市への報告・承認

事業の成果・評価・見直しの結果については事業年度終了後、会員、市へ報告し、承認を受ける。

⑥ 事業結果の公表

事業の成果・評価・見直しの結果を山部商工会のホームページで計画期間中公表する。  
( <http://ec.shokokai.or.jp/cmsdb/cm06010/index/?ken=01&block=96> )

	4 月～6 月	7 月～9 月	10 月～12 月	1 月～3 月
事務局	進捗会議	進捗会議	進捗会議	進捗会議
理事	理事会	理事会	理事会	理事会
有識者		事業評価会議		事業評価会議
市・会員	総会			
ホームページ	公表	—————→		

(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3月現在)

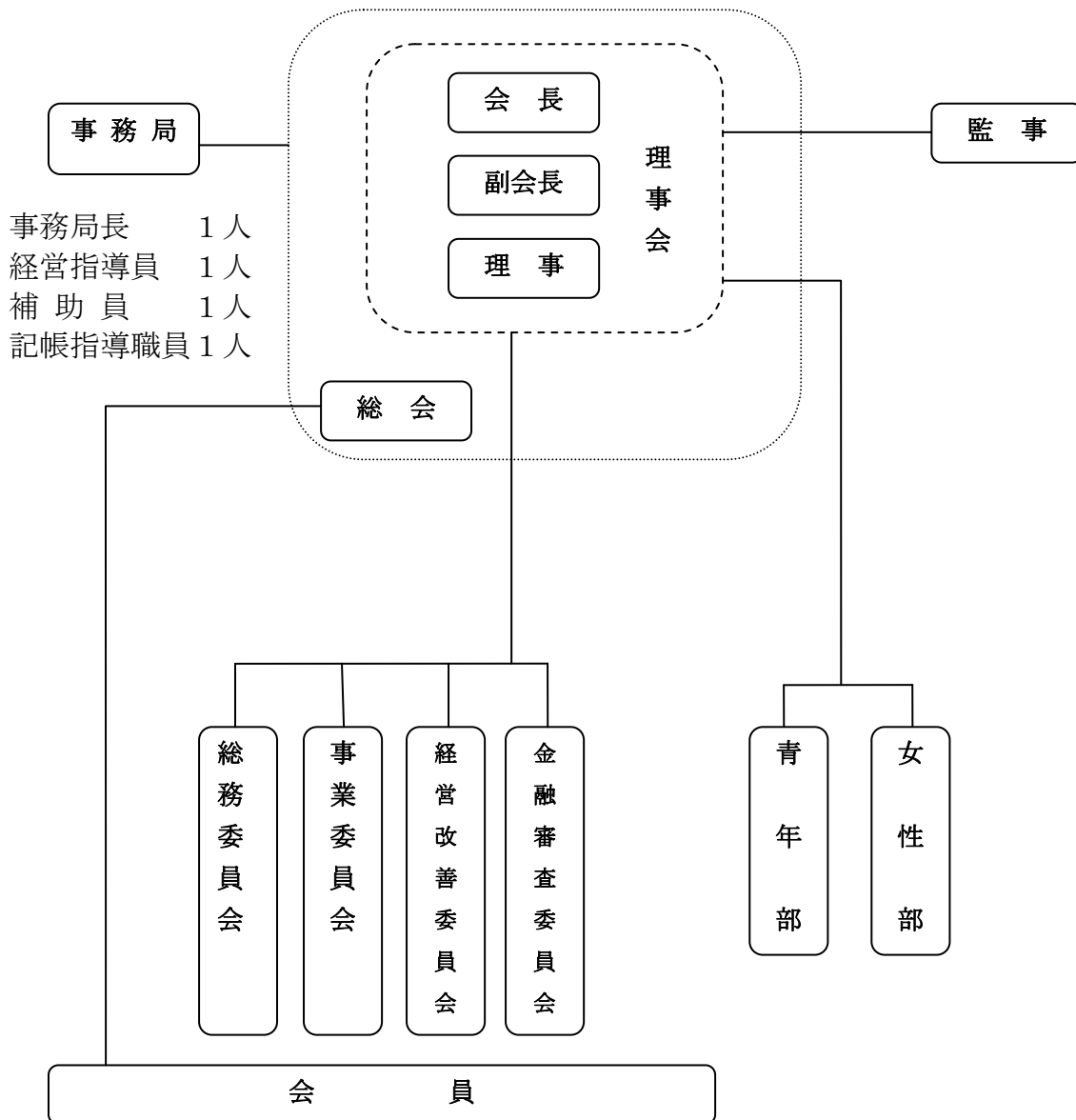
(1) 組織体制

経営発達支援事業を確実に実施するため、次のとおりの事務局体制とする。

事務局長：全体を統括する。

経営指導員：経営発達支援事業のマネジメントを行う。

補助員・記帳指導職員：経営発達支援事業における簡易な補助を行う。



(2) 連絡先

住 所	北海道富良野市山部中町1番15号
電話番号	0167-42-2409
F A X	0167-42-2065
e - mail	<a href="mailto:yamashou@muse.ocn.ne.jp">yamashou@muse.ocn.ne.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)

	29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
必要な資金の額	800	800	800	800	800
経済動向調査費	50	50	50	50	50
経営分析費	100	100	100	100	100
事業計画策定費	50	50	50	50	50
需要調査事業費	50	50	50	50	50
販路開拓支援費	200	200	200	200	200
地域活性化事業費	300	300	300	300	300
支援力向上対策費	50	50	50	50	50

(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
国補助金、道補助金、富良野市補助金、各関係機関補助金、会費収入、特別賦課金、雑収入

(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
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 地域の経済動向調査に関する事</li><li>2. 経営状況の分析に関する事</li><li>3. 事業計画策定支援に関する事</li><li>4. 事業計画策定後の実施支援に関する事</li><li>5. 需要動向調査に関する事</li><li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事</li><li>7. 地域経済活性化事業に関する事</li><li>8. 他の支援機関との連携を通じた支援力向上のための取り組み</li><li>9. 経営指導員等の職員資質向上等に関する事</li><li>10. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事</li><li>11. 経営支援発達計画の総合的実施に関する事</li></ol>
連携者及びその役割
<p>名称：北海道経済産業局 局長 児島 秀平 住所：〒060-0808 北海道札幌市北区北8条西2丁目 札幌第1合同庁舎 電話：011-709-3140 北海道経済産業局（中小企業課）の施策など情報収集し、関連性のあるものについてサポートいただきます。</p> <p>名称：北海道庁経済部 部長 阿部 啓二 住所：〒060-8588 北海道札幌市中央区北3条西6丁目 電話：011-231-4111 北海道の施策などを情報収集し、関連性あるものについてサポートいただきます。</p> <p>名称：北海道商工会連合会 会長 荒尾 孝司 住所：〒060-8607 北海道札幌市中央区北1条西7丁目プレスト1・7 電話：011-251-0101 北海道商工会連合会独自で持っている、専門家派遣などについてサポートいただきます。</p> <p>名称：よろず支援拠点 札幌本部 コーディネーター 中野 貴英 住所：060-0001 北海道札幌市中央区北1条西2丁目 経済センタービル9階 電話：011-232-2407 複雑、高度、専門的な相談案件について専門家派遣をサポートいただきます。</p>

名称：中小企業基盤整備機構 北海道本部 本部長 戸田 直隆

住所：〒060-0002 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

電話：011-210-7475

経営指導員等のスキルアップ、資質向上を図るため、研修会を実施していただきます。

名称：地方独立行政法人 北海道立総合研究機構 理事長 丹保 憲仁

住所：〒060-0819 北海道札幌市北区北19条西11丁目 北海道総合研究プラザ

電話：011-747-0200（代表）

経営発達支援事業の実施に係る販路開拓に向けた商品開発・技術開発等のサポートをいただきます。

名称：富良野市 商工観光課商工労働係 課長 川上 勝義

住所：076-8555 北海道富良野市弥生町1番1号

電話：0167-39-2312

市との情報を交換することにより地域が置かれている現状と課題を明確にすることにより、市の今後の各種制度の活用及び新制度の創設などサポートいただきます。

名称：富良野市 山部支所 支所長 小笠原 竹伸

住所：079-1563 北海道富良野市山部東町7番31号

電話：0167-42-2121

市との情報を交換することにより地域が置かれている現状と課題を明確にすることにより、地域の総合的なサポートいただきます。

名称：旭川信用金庫 富良野支店 支店長 南條 泰一

住所：〒076-0025 北海道富良野市日の出町10番2号

電話：0167-23-6551

市融資やプロパー融資などについてのサポートをいただきます。

名称：日本政策金融公庫旭川支店国民生活事業 事業統括 斉藤 清和

住所：〒070-0034 北海道旭川市4条9丁目1704の12

電話：0166-23-5241

マル経融資などの各種資金の円滑な調達でサポートいただきます。

名称：JAふらの 山部支所 代表理事組合長 植崎 博行

住所：〒079-1563 北海道富良野市山部東町8番3号

電話：0167-42-2211

各種団体との懇談会を開催し、意見収集することにより企業に新鮮な情報提供を行い、各種団体と協力して事業の展開が図られる。

名称：NPO 法人 山部まちおこしネットワーク 理事長 山崎 伸一

住所：〒079-1565 北海道富良野市山部南町2番10号

電話：0167-42-3900

各種団体との懇談会を開催し、意見収集することにより企業に新鮮な情報提供を行い、各種団体と協力して事業の展開が図られる。



