

### 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	中札内村商工会（法人番号 7460105001626）
実施期間	平成 28 年 4 月 1 日～平成 33 年 3 月 31 日
目標	<p>小規模事業者への事業計画策定支援により、新たなビジネス機会を創出します。</p> <p>小規模事業者への販路需要を創出し、売上高増加を目指します。</p> <p>事業計画策定に取り組む小規模事業者の利益を平均 5%高めることを目指します。</p> <p>事業承継と創業支援により、商店街での空き店舗・空き地を減少させることを目指します。</p> <p>小規模事業者への補助金等の施策の有効活用を促進し、持続的な経営発達を図ります。</p> <p>消費購買力確保のため中期的に交流人口を 80 万人台へ拡大することを目指します。</p>
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1．ヒアリングシートを活用した経済動向調査</li> <li>2．行政との懇談会開催による情報収集</li> <li>3．地元金融機関との懇談会開催による情報収集</li> <li>4．各種専門機関発行の調査結果の活用</li> <li>5．ヒアリングシートを活用した経営分析</li> <li>6．ネット de 記帳を活用した経営分析</li> <li>7．専門家派遣による経営分析</li> <li>8．融資に伴う事業計画策定支援</li> <li>9．補助金申請に伴う事業計画策定支援</li> <li>10．セミナー開催後のフォローアップによる事業計画策定支援</li> <li>11．新商品開発による販路開拓の事業計画策定支援</li> <li>12．事業承継・創業・第二創業支援による事業計画策定支援</li> <li>13．巡回訪問による事業計画策定後の実施支援</li> <li>14．セミナー開催による事業計画策定後の実施支援</li> <li>15．新商品開発・販路開拓の事業計画策定後の実施支援</li> <li>16．創業・第二創業による事業計画策定後の実施支援</li> <li>17．商品・サービスの需要動向に関する調査の実施</li> <li>18．ご当地グルメに係わる需要動向調査の実施</li> <li>19．道の駅との連携による需要動向調査の実施</li> <li>20．インターネット及び展示会等による地域外の需要動向調査の実施</li> <li>21．ネットワークの構築による新商品開発及び販路開拓支援</li> <li>22．展示会商談会への出展による販路開拓支援</li> <li>23．道の駅を活用した販路開拓支援</li> <li>24．新たなポイントカード導入による販路開拓支援</li> </ol>
連絡先	<p>住所：〒089-1330 北海道河西郡中札内村大通南 2 丁目 24 番地</p> <p>電話番号：0155-67-2204</p> <p>F A X：0155-68-3643</p> <p>E-mail：nakasatu@rose.ocn.ne.jp</p>

(別表1)

## 経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

#### 1. 中札内村の現状

##### 【立地】

- ・札幌市から東に約220km。
- ・十勝圏中核都市帯広市から南に約28km。
- ・帯広空港から南西に12kmに位置。

総面積が292.69km<sup>2</sup>、日高山脈のすそに広がる農村地帯で、清流札内川が村を縦断し、西部は日高山脈国立公園、平野部は耕地防風林で囲まれるなど自然環境、生活環境に恵まれている地域です。

帯広市からおよそ28キロの距離で、日常生活経済圏として形成しており、帯広・広尾自動車道（中札内IC）開通により、さらに交通の利便性が向上しています。



##### 【人口】

4,018人（平成27年7月15日現在）

多くの市町村が人口減少している中であって、当村は昭和60年以降、子育て支援や移住促進、宅地分譲などの施策効果もあり、人口4,000人程度を維持しています。

##### 【地域産業の現状】

###### （農業の現状）

当村の基幹産業は小麦・てん菜・馬鈴薯・豆類を主体とした畑作と牛乳・鶏卵・ブロイラー・豚肉などを主力にした畜産を中心とした農業です。農業の特徴は、国際化時代に対応した経営の合理化、大型化、システム化、生産コストの低減を図るための農業経営の法人化と、畑作と畜産を組み合わせた地域複合経営の展開と、農薬の使用を制限し、環境、健康、生命にやさしい資源循環型農業を推進している点であり、約170経営体、総生産高は100億円を超えています。

近年は野菜類の作付面積が増加傾向にあり、枝豆は全国一の生産量を誇り、収穫後3時間以内に調理・加工し、マイナス196度の超低温で瞬間冷凍するため、鮮度・風味ともに好評を得ています。「安心・安全・美味しい」をセールスポイントに「そのままえだ豆」として、レストランや一般家庭、学校給食用としても全国に出荷されています。また、JA中札内村では枝豆の関連商品を60種類以上も開発販売しています。

###### （観光産業の現状）

観光は優れた自然環境と癒しのスポットが数多く存在しています。

特に道の駅なかさつないは、平成4年10月、十勝管内では4番目の道の駅として登録され、オープンから数年間の入込客数は年間6～8万人と低迷、その後、中札内美術村や花畑牧場など、新たな観光施設が続々と整備されましたが、観光客は素通りする状況で、平成16年は5万人に満たない入込客数でした。平成17年に中札内産の農産物や加工品を活かした地域の拠点とするため、大規模リニューアルに乗りだし、平成18年には42万人の来場者を記録し、その後も順調に伸び続け、平成27年は過去最高の75万人に上り、全道でもトップクラスの入込客数となっています。

市街地は、国道に沿って南北2kmの細長い市街地形成で、その南端に道の駅があることで集客ゾーンの形成や人の流れが大きく変化し、道の駅のアンケートでは、来場目的は買物59%、食事24%、観光17%と、道の駅で販売する優良な農畜産物と加工品の人気の高いことが窺えます。(スタンプラリー事業での調査⇒調査数747名)

この道の駅なかさつないは、村から商工会が管理運営を委託されており、テナント会とともに交流人口の増加に向けて取り組みを行っています。

#### (商業の現状)

多くの商工会地域では小売業の規模(商店数、年間販売額、従業員数、売場面積など)は、総じて減少の一途をたどっていますが、当村では、平成14年の商業統計調査の翌年(平成15年)大型店・ドラッグストア・100円ショップ(大型店等)の出店により小売商業環境が大きく変化しました。その結果、平成19年の商業統計調査では、年間販売額が50億円(H14対比で23%増)を超えるなど大きな伸びを示しています。**(表1)**

しかし、大型店の出店が道の駅周辺のため、集客力が大きな重点移動を起こし、従来街区における個店の売上減少から閉店等の問題が生じ、空き店舗・空き地が一層拡大しました。

また、商工会の買物調査(平成23年度実施)では買い回り品を中心に従来に増して帯広市(稲田地区)へ購買力が流出している現状が続いています。

さらに個店の経営状況は、経営者調査(H23度実施)で経営者の年齢は、60才以上が46%を占め、後継者がいると回答したのは27%、4割弱は営業年数30年以上の老舗となっており、売上はやや減少・かなり減少をあわせると60%が減少していると回答し経営は厳しい状況にあります。

経営の問題点では、客数の減少による売上不振が45%、経費の増大18%、後継者がいない、他店との競争激化などが挙げられ、経営者の大部分は売上が減少し、高齢化も進み、後継者も決まらないままに、経営の継続の意向は持っている状態です。

**(表1) 商業統計 平成14年 - 平成19年対比**

	小 売 業 計			
	事業所数	従業員数 (人)	年間商品販売額 (万円)	販売充足率 (%)
平成19年	38	305	507,594	114.6
平成14年	34	186	411,614	
H14/H19対比	4	119	95,980	
	飲 食 料 品 小 売 業			
	事業所数	従業員数 (人)	年間商品販 額 (万円)	販売充足率 (%)

平成19年	16	134	185,515	137.4
平成14年	13	102	155,847	
H14/H19対比	3	32	29,668	
	その他の小売業			
	事業所数	従業員数(人)	年間商品販 額 (万円)	販売充足率 (%)
平成19年	16	160	316,035	190.0
平成14年	14	70	247,774	
H14/H19対比	2	90	68,261	

#### (工業の現状)

当村の工業は、事業所数は20工場を数え、基幹産業である農業の展開により馬鈴薯加工処理施設、合理化でんぷん工場、食肉処理施設、枝豆加工施設、菓子製造施設、乳製品加工施設、食料品加工施設、段ボール工場などで150億円超の製造出荷額を上げています。

建設業関係では事業所数においては、大きな変化はありませんが公共工事の減少により金額ベースの増加が期待できない状況が続いています。

## 2. 中札内村の商工業等の課題

### 【村内共通課題】

基幹産業である農業が安定的に推移していることに加え、枝豆事業が拡大する事で地域のイメージは高まりつつありますが、地域ブランドの確立には至っていません。

人口の推移は、総体的に横ばい状態が続いていますが、将来の推計人口では減少を示していることから、定住人口の増加が必要です。当村は帯広市から28キロと通勤圏内であることから、通勤従業員も多く、特に製造業の従事者が800人程度となっていることから、住宅環境の整備によっては定住化する可能性を有することも考えられ、今後の展開次第で地域の強みとなり得ます。村で実施している宅地分譲は順調に推移していますが、一般住宅建設においては、地元業者の受注が少なく帯広市の競合する業者への対抗戦略を立てることが課題となっています。

小売業については、大型店等の出店に伴い関連する中心市街地の業種が廃業・縮小・業種転換することで、大型店へ購買力がますます集中し中心市街地の商店の売上減少とともに中心市街地のにぎわいも減衰していることから、大型店には無い小規模事業者の特性を生かした取り組みにより売上を確保し、高齢化社会の中でコミュニティの中心である商店街を維持していくことが重要な課題となっています。

### 【商業の課題】

市街地は国道236号線沿いに南北約2kmの細長い市街地形成で、商業だけではなく居住や日常生活の中心であり、人々のふれあいなどを育む「中札内の顔」として文化やコミュニティの中心をなしていました。

しかし、車社会の進展により広域移動の定着、ライフスタイルの変化や消費者ニーズの多様化など外部環境の変化に小規模事業者は順応ができず、更に市街地の南端に大型店等(平成15年)の開店や道の駅のリニューアル(平成16年)で集客の流れが変わりました。

村内では、新規で開業する飲食店等があるものの、郊外や中心市街地以外での出店が増加の傾向にあり、中心商店街の空洞化に歯止めがかからない状況が続いていることから、まちなかのぎわいづくりが課題となっています。

平成元年度の一般会員数は、総会員数87件で、そのうち小売店28件、平成27年度が小売店22件と対比**(表2)**すると6件減少していることから、大型店等の影響が大きいことを示しています。一方で飲食店が交流人口の増加により増えていることは、地域にとっての強みになります。

平成27年3月、消費者に対するサービス事業を目的に設立したスタンプ事業を20年間で事業停止しました。当初は食品スーパー、ホームセンター、衣料品店、薬局が中心となり事業を支えていましたが、相次ぐ縮小・廃業により極端にポイント売上が減少、また、飲食店が個店でのポイント発行に切替えて脱退するなど魅力が低下したことが要因です。スタンプ事業を終了したことにより、新たな販促事業の構築を期待する声もあり、小規模事業者への需要の喚起に寄与する新たな事業展開の必要があります。

プレミアム商品券の販売では、換金に占める大型店の割合が全体の68%となっていることから、大型店に対する購買力の集中が見られ、既存店の地域内での新規顧客獲得や新たな販路開拓を厳しくさせています。また、経営者の高齢化と後継者不足も進行し円滑な事業承継ができないことも課題となっています。

## (表2) 一般会員数 平成元年度 - 平成27年度対比

### 平成元年度一般会員数

会員数 (計)	商工業者の業種別内訳						
	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他
87	14	9	1	28	18	10	7

### 平成27年度一般会員数

会員数 (計)	商工業者の業種別内訳						
	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他
99	11	13	2	22	24	15	12

### 【工業の課題】

工業については、基幹産業である農業関連の製造業が農業同様に底堅く推移し、菓子製造・乳製品製造等も順調であることから、関連する小規模事業者も経営的には比較的安定していることが強みとなっています。しかし、製造業においては、人材確保が厳しい状況から研究開発や販路開拓等に力を注ぎきれないことが大きな課題となっています。

建設業においては、公共事業が減少してはいるが、発注工事を一括ではなく、工事部門ごとに設備工事・電気工事等を分離発注してもらうことで、少ない受注機会を得ています。

一方で材料費の高騰や人手不足等により諸経費が増加し、収益性を低下させていることが課題となっており、また、一般住宅の建設においては、村で実施している宅地分譲は順調に推移していますが、地元業者の受注機会が少なく大手建設業者との競合する厳しい状況にあり、競合する業者への対抗戦略を立てることが大きな課題となっています。

### 【地域経済活性化の課題】

地域経済の活性化は、定住人口や交流人口の増減で大きな影響を受けます。現在、人口は

横ばいに推移していることから、過疎地域から指定外となっています。今後も地域の活力を失うことなく、更なる発展をしていくためには、定住施策等の拡充や産業の発展により、住んでいる人が住み良さを実感でき、村に愛着や誇りをもっていただくことで、人口の流出を抑制することが重要な課題となっています。

J A中札内村では、数多くの枝豆関連商品を開発・販売しています。製品の加工は、ほとんどを村外に外注していることから、農商工連携により農産物や特産品などの様々な地域資源を有効利用した地域内の製造業・加工業の事業を促進するとともに、ブランド化を推進することで地域経済の活性化を図ることが重要な課題となっています。

道の駅では、新鮮で多種多様の野菜を販売している事から、リピーターも多く来場しています。村内の個店では地場産品を活用した飲食を提供していますが、個店対応で各店舗が連携した一体感を持っていないので、道の駅、中心市街地、郊外店舗の連動を図り更なる集客を図るためにも地場産品を有効活用したご当地グルメ的なブランドづくりが課題となっています。

商工会では、地域のにぎわいを創出するために、七夕まつり(商工会主催)・子供盆踊り(青年部・女性部共催)を開催し、地域での消費拡大や商品認知度を高めるために取り組んでいますが、J Aなど地域団体との連携による積極的な地場産品の活用には至ってはいなく、如何にしてイベントと地場産品を有効に結び付けるかが課題になっています。

## 【商工会の現状・課題・今後の取り組み方針】

### (現 状)

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

経営改善普及事業を担っている職員は、経営指導員・補助員・記帳専任職員の3名体制で、経営指導員等の相談指導回数(平成26年度実績)は、巡回528回、窓口200回で「いつでも どこでも なんとでも」のもと徹底した巡回訪問を中心に、小規模事業者に寄り添いながら関係構築で培った信頼感・信用を前提として継続的に効果的な支援を実施しています。

平成26年度の金融関係では、斡旋貸付件数15件で斡旋額1億424万円、記帳継続指導は50企業で指導回数221回の実績を収め、企業の経営合理化のための記帳機械化の推進に努め21企業の処理代行、決算代行等の指導は46件で適正な申告納税に努めました。

近年の補助事業等の活用については以下のとおりです。

(商工会事業)	平成14年度	商工会等広域連携等地域振興対策事業 (道の駅周辺整備計画策定)
	平成15年度	商工会等広域連携等地域振興対策事業 (大型店対策、消費動向調査)
	平成22年度	中札内村小売商業活性化調査 (消費動向調査、経営者意識調査)
	平成23年度	むらおこし事業等地域活性化事業 (空き店舗対策事業)
	平成26年度	地域商店街活性化事業(にぎわい補助金)
(個別企業)	専門家派遣事業	(事業承継 4企業 6回) (知的財産 1企業 2回)

#### 小規模事業者持続化補助金事業

(4 事業所申請 2 事業所採択)

(2 事業所申請 1 事業所採択)

(3 事業所申請中)

#### 創業支援

(1 1 事業 7 事業所開業)

#### (課題)

これまで、経営改善普及事業の基礎的支援業務を中心として、具体的な案件が生じた個別企業への経営支援業務を実施してきました。また、地域振興に関するイベント等を主体的に実施し、「小規模事業者の発展と地域振興を同時に実現する」としてきた経過があります。このため、業務に占める基礎的支援業務と地域振興業務の比率が高く、売上増加と収益率の向上に結び付く提案型の経営支援業務の比率が低いと、受動的な支援の傾向が課題となっています。

#### (今後の取り組み方針)

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

#### (1)村との連携

中札内村の第6期まちづくり計画(平成26年度～平成33年度)では、商工業の振興について魅力的な活動・新規事業の開発、地場資源の有効活用、道の駅との連携などあらゆる手段を効果的に活用し、魅力ある商店街の環境整備や商業活動を促進することから連動した活動をします。

#### (2)地域ブランド化による取り組み

豊富な地場の資源・製品の宣伝のため国や道の制度を有効活用するとともに、村独自の登録制度への参加を促進するなど特産品の付加価値向上をめざします。

当商工会は交流人口に係わる業種が50%以上を占めることから、村の総合計画でも掲げている、生産者・地域事業者・販売店の連携について、積極的な関わり合いをもち、地域の魅力である豊富な農畜産物を活用した地域製品のブランドづくりにより小規模事業者の販路開拓を支援します。

(活用を想定している地域資源：枝豆・たまご・鶏肉・チーズ・豚肉など)

#### (3)専門家・関係機関との連携

当商工会では、基幹産業の強みと商工業の課題を踏まえ、北海道、村、地域金融機関、税理士、専門家等と連携し、商工会による地域づくり事業と商工業者個別企業への経営支援による経営発達支援事業の効率的な実施を図り、小規模事業者が抱えている経営課題を克服し、中長期的な経営の持続化を目指します。

#### (4)積極的な巡回訪問による支援

当商工会では会員を4ブロックに分け、2カ月1回の単位で職員が定期的に巡回訪問していることと併せて、経営改善普及事業の基本である巡回支援を中心に小規模事業者の経営発達支援計画を遂行するために必要な情報を収集し、個別企業の経営力向上・販売促進等を継続的に支援し小規模事業者の持続的発展を図ります。

小規模事業者個別の現状分析と需要を見据えた事業計画を策定し、事業推進のための補助金等の情報提供と、申請業務支援の更なる充実と伴走型の経営発達支援を図ります。

後継者育成と併せ廃業に可能性を有する店舗に対する積極的な事業承継を推進することにより、空店舗・空き地による商店街空洞化率を低減させると共に既存空店舗・空き地の開業率を高めます。

#### (5) 販路開拓に係わる支援

商店街の固定客に対する継続的なサポートはもとより、商店街の南端に位置する、道の駅の来場者(年間75万人)に対して積極的にアプローチすることで新規顧客の獲得を図ります。

地域イベント、観光振興等により交流人口の増加を図り、また、定住化の促進により地域の消費購買力を確保し、小規模事業者の販売機会の創出を図ります。

### 【経営発達支援事業の実施による目標】

中札内村商工会は、基幹産業の強みと商工業の課題を踏まえ、北海道、中札内村、地域金融機関、よろず支援拠点、税理士等と連携して小規模事業者を取巻く経営環境を整備することと併せ、事業者への経営改善支援を実施し、小規模事業者の持続的経営発達を目指し、新たな販売機会の創出と潜在的な顧客獲得に向けた商品販売・商品開発により「中札内村の商工業創生」を図るため、以下を総合的な目標とします。

- ①小規模事業者への事業計画策定支援により、新たなビジネス機会を創出します。
- ②小規模事業者への販売需要を創出し、売上高増加を目指します。
- ③事業計画策定に取り組む小規模事業者の利益を平均5%高めることを目指します。
- ④創業支援と事業承継により、商店街での空店舗・空き地を減少させることを目指します。
- ⑤小規模事業者への補助金等の施策の有効活用を促進し、持続的な経営発達を図ります。
- ⑥消費購買力確保のため中期的に交流人口を80万人台へ拡大することを目指します。



## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (平成28年4月1日～平成33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】

(課題と取り組み概要)

これまでは巡回・窓口支援で小規模事業者の経営課題等を聞き取りし、支援内容等をカルテに入力・出力し、毎日回覧することで情報共有を図っていましたが、カルテが単なる内部資料にとどまっているだけで整理、分析されておらず、巡回支援に十分な情報の活用が出来ていないことが課題となっています。また、平成22年度に実施した経営者意識調査についても集計に留まり掘り下げた分析には至っていませんでした。

今後は、各種専門機関発行の景況調査の整理提供とあわせて、巡回支援・税務指導時に地域の小規模事業者の経済動向を把握するため、新たに確認項目を標準化したヒアリングシートを活用し整理、分析することで地域内の景況調査を実施し、巡回支援はもとより、経営分析や事業計画策定支援に活用していきます。

(事業内容)

(1) ヒアリングシートを活用した経済動向調査 (新規事業)

(現状)

事業者に対して巡回支援時に聞き取りはしていたものの、整理・分析までには至っていませんでした。

(今後の取り組み)

当会独自にヒアリングシートを作成し、誰もが聞き取りしやすく、聞き取れなかった項目については、次回違う職員が聞き取りするなど四半期(定期的巡回訪問)でヒアリングシートを作り上げることで、聞き取りモレ・ダブリをなくしレベルの違う職員でも一貫した聞き取りにより調査を行えるようにします。また、毎週月曜日に事務局会議を開催していることから、職員間で情報を共通し、他の資料とあわせて整理・分析したうえで巡回支援、経営分析、事業計画策定の支援に活用し、その後円滑な支援ができるように進めます。

地域の経済動向調査項目：景況感(現状、将来)、売上動向、利益動向、雇用見通、設備投資、業界動向、感じている経営課題や支援ニーズなど

あわせて、2. 経営分析に活用するため、以下の項目についてもヒアリングを行います。経営理念、主力商品・サービス、販売方法(取引先)・原料(仕入先)、客層、技術、生産設備、自社の魅力(こだわり)、IT活用、従業員及び教育、後継者など

(2) 行政との懇談会開催による情報収集 (拡充事業)

(現状)

毎年開催している行政との懇談会(村理事者と商工会役員)は、その時々の問題点・課題について協議していたが、地域の経済動向を把握するまでには至っていませんでした。

(今後の取り組み)

今後は、村担当職員から地域経済動向の情報提供はもとより、村理事者とも地域経済の活性化について協議を深め、協議内容の検証を行いながら、村の方向性や地域の経済動向の把握に努め、小規模事業者へ地域経済動向情報として他の資料とあわせて整理し、巡回支援で提供するとともに、経営分析や事業計画策定支援に活用していきます。

### (3) 地元金融機関との懇談会開催による情報収集（拡充事業）

(現状)

帯広信用金庫中札内支店・更別村商工会と幹事を持ち回りにより、毎年開催していますが、これまでは融資に関すること中心の情報交換としての開催に留まっていました。

(今後の取り組み)

今後は、帯広信用金庫中札内支店による十勝管内・地域内の経済動向の情報提供を踏まえて、小規模事業者へ地域経済動向情報として他の資料とあわせて整理し、巡回支援で提供するとともに、経営分析や事業計画策定支援に活用していきます。

### (4) 各種専門機関発行の調査結果の活用（拡充事業）

(現状)

各種専門機関が発行・提供されている資料については、今まで内部資料として蓄積しているだけでした。

(今後の取り組み)

国・道・村が発行している景況調査、日本政策公庫・金融機関・財務局・労働局等が発行・提供された資料を上記(1)～(3)の地域経済動向情報と連動させ、巡回支援はもとより、経営分析や事業計画策定支援に活用していきます。

(目標)

定量目標を次のとおりとする。

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
巡回訪問件数	530	550	550	550	550	550
経済動向調査数	0	60	100	100	100	100
懇談会の開催数	2	3	3	3	3	3

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(課題と取り組み概要)

小規模事業者への経営分析は、これまで、主に税務相談・金融相談・補助金申請などの相談案件毎の財務諸表に基づいた財務分析に留まり、支援が限定的であったことから事業者の課題をより深く引き出す定性的な要因の分析にも対応できておらず、結果、具体的な新たな需要開拓に向けた商品・製品・サービス・販売戦略などの計画策定に反映できていないことが大きな課題となっています。

今後は、専門家と連携して1. 地域の経済動向調査と5. 需要動向調査、1. (1)のヒアリングシートの回答をふまえて、事業者の外部環境（地域経済、業界動向、社会情勢等）と内部環境（自社の強み、弱み、経営資源等）から定性的な分析を行い、事業者のより深い現状の把握と課題を抽出することで事業の目指すべき方向性を設定し、事業改善策や新たな需要開拓によるビジネス機会の獲得に向けた事業計画の策定、実施による小規模事業

者の持続的発展に繋がります。

また、既存の財務分析についてもネット de 記帳を活用して支援件数を増やすとともに、巡回支援において売上、原価、経費等の時系列の推移や財務指標、キャッシュフローによる経営状況を説明することで、事業活動の結果を正確に把握させ経営上の問題点を抽出し、経営状況にあわせて業務改善への活用を図りながら事業計画策定の必要性を認識させ、あわせて上記の定性的な分析を行うことで、事業計画策定へ繋がっていきます。

#### (事業内容)

##### (1) ヒアリングシートを活用した経営分析（新規事業）

###### (現状)

巡回訪問時に必要とする財務諸表からの分析結果を情報提供していました。

###### (今後の取り組み)

巡回訪問時や個別相談時のヒアリングによって「事業の成長発展に前向きな小規模事業者」や「小規模事業者の中でも特に持続的発展に向けた取り組みが必要な小企業者」、また、これまでも財務分析をしていた以下(2)の「ネット d e 記帳等を活用している事業者」を中心に、新たに上記 1. 地域経済動向調査、需要動向調査（後述 5.）、1. (1)ヒアリングシートの項目から事業者に自社の現状を再認識してもらいます。

現状の再認識には全国商工会連合会が提供する自社の現状再認識シートを使い、顧客の特徴、商品・サービスの特徴、単価や仕入（原価）、販売数量の動向や業界・競合状況、組織・人材・ノウハウの特徴などを整理して記載することで、自社の現状を可視化します。

また、全国商工会連合会が提供する「方向性提案シート」により外部環境（機会、脅威）と内部環境（強み、弱み）を抽出して、経営者の意識や今後の市場や環境変化などの予想をふまえて、クロス SWOT 分析による経営課題から事業の目指すべき方向性が設定できるよう支援します。

さらに、以下(2)のネット d e 記帳等を活用した財務分析による定量分析からのコスト削減や業務改善の課題抽出とあわせて行い、単価・客数向上の新たな事業展開や新たな需要開拓のための商品・製品開発（改良）やサービス・販売戦略等の検討を支援し、売上や利益向上・確保に向けた事業計画策定に繋げることが可能となります。

###### ※ヒアリングシートの項目

地域の経済動向調査項目：景況感（現状、将来）、売上動向、利益動向、雇用見通、設備投資、業界動向、感じている経営課題や支援ニーズなど

経営分析活用項目：経営理念、主力商品・サービス、販売方法（取引先）・原料（仕入先）、客層、技術、生産設備、自社の魅力（こだわり）、IT活用、従業員及び教育、後継者など

###### ※「方向性提案シート」は上記の項目を整理する1枚のシート

クロス SWOT 分析（経営課題の抽出）、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

##### (2) ネット de 記帳等を活用した経営分析（拡充事業）

###### (現状)

ネット de 記帳による経理支援 21 件については、これまではタイムリーな経理処理を行い、四半期ごとの経営状況・前年対比の推移、最終決算予想等の情報提供に努めてい

ます。また、税務指導所31件(全業種)の決算データをもとに、売上・所得金額、財務分析を行い前年実績と対比して情報提供しています。

(今後の取り組み)

ネットde記帳を活用している小規模事業者及び税務指導を行っている小規模事業者に対しては、記帳、決算・税務指導時に有する約60件の会計データにより売上・原価・販売費等の年度推移や収益性や安全性、生産性の財務指標に基づく経営数値分析、キャッシュフロー分析を行います。

ネットde記帳や税務指導所の決算データの財務分析の結果は、新たに年度推移や同業他社との比較による経営状況把握の資料として整理し、巡回訪問により配布、説明をしながら経営状況を把握してもらい、業務改善の意識を深めて課題を抽出します。

また、これまで行っていなかった上記(1)のヒアリングシートを活用した定性面での経営分析により支援を強化することで目指すべき方向性を明確にし、売上や利益向上に向けた商品開発や販売戦略などの新たな需要の開拓を目指す事業計画策定支援に結び付けていきます。

なお、ネットde記帳の活用によって財務指標の状況が容易に出力できることから、支援数の増加を図るためにもネットde記帳の導入による自計化を積極的に推進します。

※ネットde記帳・・・全国商工会連合会が提供するAPS版経理システム

商工会による記帳代行の他、事業者の自計においてもインターネットにより商工会と事業者が同一画面を見ながら記帳指導が可能であり、商工会と事業者の財務データの共有が可能。

### (3) 専門家派遣 (よろず支援拠点等の活用) による経営分析 (新規事業)

(現状)

従来から専門的な課題を抱える事業者からの相談に応じて、外部講師を招いてセミナー・個別相談会を開催していますが、小規模事業者が自社の分析を行い、現状と向き合う機会への対応は少ない状況でした。

(今後の取り組み)

今後は、自社の現状と向き合い経営の見直し、新しい戦略の発想を可能とするため、経営分析の取り掛かりとして「商品・製品・サービス」、「販売方法・プロモーション」、「オペレーション・業務改善」など小規模事業者が課題として漠然とイメージしているテーマに沿って、専門家派遣やよろず支援拠点等と連携した個別相談を計画的に実施することで、自社の現状と向き合う機会を創出します。

相談者には、上記(1)ヒアリングシートを活用した経営分析、(2)ネットde記帳等を活用した経営分析の支援によりフォローアップを行い、引き続き専門家派遣やよろず支援拠点等と連携して事業の方向性に基づき明確な経営課題を抽出し、経営の見直し、新しい戦略の策定に向け支援します。

専門家やよろず支援拠点等と連携することにより、高度専門的な支援ニーズに対応できるとともに職員の支援スキルの向上と伴走型支援の強化を図り、着実に売上や利益向上、確保のための事業計画の策定に繋げていくことが可能となります。

(目標)

定量目標を次のとおりとする。

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
------	----	------	------	------	------	------

記帳、決算指導による 経営分析件数	20	30	30	30	30	30
各シートを活用した 経営分析件数	0	14	20	30	40	40
個別相談の経営分析 件数(目標企業件数)	0	6	10	10	10	10

注記: 必要に応じて専門家派遣やよろず支援拠点等と連携して支援します。

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(課題と取り組み概要)

経営分析同様、金融・補助金申請時での計画策定が大半であったことから、従来の支援に加え事業者が経営課題を解決するため、上記1. 経済動向調査等、上記2. 経営分析、後述5. 需要動向調査等の結果を踏まえ、事業計画策定の支援を行うとともに専門家・北海道商工会連合会等とも連携し、需要を見据えた伴走型の指導・助言を行い小規模事業者の事業の持続的発達を図ります。

(事業内容)

#### (1) 融資に伴う事業計画策定支援 (拡充事業)

(現状)

融資斡旋においては、必要に応じて事業計画等の作成指導をしていますが、事業者からの申し込みがあった際の対応という受動的な支援が課題となっています。

(今後の取り組み)

窓口相談、巡回相談時において1. (1)のヒアリングシートで収集した経営状況や経営分析の結果から小規模事業者の課題に応じた事業計画策定について積極的に提案し支援を行います。

新事業展開に伴う設備投資等が必要な事業者に対しては、資金調達を円滑にするために、日本政策金融公庫(国民生活事業)の「小規模事業者経営発達支援融資制度」を積極的に活用し、事業の持続的発展のための事業計画策定支援を行います。

また、必要に応じて、専門家派遣やよろず支援拠点等と連携して、新事業を着実に実施できるよう具体的な行動計画や資金投資計画策定を支援し、実施支援に繋がります。

#### (2) 補助金申請に伴う事業計画策定支援 (拡充事業)

(現状)

補助金の活用について情報提供、周知は行っていましたが、上記(1)同様、受動的なものであり、事業計画の策定は、事案が生じた際の実施でした。

(今後の取り組み)

上記(1)同様に窓口相談、巡回相談時において1. (1)のヒアリングシートで収集した経営状況や経営分析の結果から小規模事業者の課題に応じた事業計画策定について積極的に提案し支援を行います。

特に需要開拓・拡大を目指す事業者には、「小規模事業者持続化補助金」等の活用を積極的に推進し、専門家を招聘し、地域の経済動向や需要動向、経営分析結果を踏まえて需要を見据えた事業計画の策定支援を実施します。

また、効率化や経営革新に向けて設備投資が必要となる場合については、「ものづくり商業・サービス業革新補助金」等の活用を提案し、専門家を招聘し、経営資源等を活用した新たな取り組みに対する事業計画の策定を支援いたします。

その他、創業・第二創業においても施策等の活用を積極的に提案し、伴走型の指導・助言により事業計画の策定支援を行います。

### (3) セミナー開催後のフォローアップによる事業計画策定支援（拡充事業）

(現状)

小規模事業者に対して、これまでもセミナーの開催は行っているが、開催後のフォローアップは問い合わせなどがあつた場合のみなど受動的で、十分な指導・助言には至っていなかったことから、小規模事業者がセミナーで習得した知識を活用し実践することへの対応が課題でした。

(今後の取り組み)

今後は、前述1. (1)のヒアリングシート、2. 経営分析の結果をもとに小規模事業者をピックアップしセミナーへの参加を提案します。事業計画策定手法を学ぶためのセミナーを開催することで、事業計画に具体的な目標設定と行動計画が必要であることなど小規模事業者の知識の向上を図ります。

セミナー開催後には、巡回訪問による継続的なフォローアップを行い、着実に事業計画の策定が行えるよう伴走型の指導・助言により支援を行います。また、必要に応じて、専門家派遣やよろず支援拠点などの支援機関と連携し、事業計画の策定支援を行います。

### (4) 新商品開発による販路開拓の事業計画策定支援（新規事業）

(現状)

新商品の開発に係わる支援ノウハウの蓄積が不足しており、十分な指導・助言が出来ていませんでした。

(今後の取り組み)

今後は、前述1. (1)のヒアリングシート、2. 経営分析の結果をもとに小規模事業者をピックアップして、地域資源である優良な農畜産物を活用した新商品・新サービスの開発を積極的に提案し、新たな需要開拓を目指す小規模事業者に対して、専門家派遣・よろず支援拠点等の活用により、事業計画の策定支援を行います。

特に新商品開発に必要な需要に関する情報は、後述5. 需要動向調査で記載の年間75万人の入込客のある道の駅でのモニタリング等の情報を活かし、需要を見据えた事業計画となるよう策定支援を行います。

さらに専門家と連携して支援にあたることにより、新商品開発に必要な支援ノウハウについて吸収し、職員の支援ノウハウの向上を図ります。

### (5) 事業承継・創業・第二創業支援による事業計画策定支援（拡充事業）

(現状)

事業承継については巡回訪問における聞き取りによる情報収集はしていたものの、事案が生じた際の受動的な支援でした。

創業・第二創業においても積極的な掘り起こしは行っておらず、対応は十分ではありませんでした。

(今後の取り組み)

今後は、前述1. (1)のヒアリングシートと巡回訪問をもとに事業承継の課題を持つ小規模事業者を把握し、専門家招聘により事業承継についての個別相談を実施し早い段階

からの事業承継準備を支援していきます。後継者の予定がある事業所には、事業承継のセミナーを開催して事業計画策定の知識を向上させ、セミナー開催後の継続したフォローアップを徹底し、個別の事業計画策定を支援します。

創業においては、村、金融機関、支援機関との連携により創業塾を開催し創業者の掘り起こしを行い、また、第二創業においては、巡回訪問による早い段階での情報収集を図って、新たな取り組みに対する事業承継マッチングや空き店舗の有効活用の情報提供などを積極的に行い、後継者不足の解消や空き店舗の活用に向け、事業承継計画、開業計画の策定を支援します。

また、村の支援制度である、土地の賃借料や装飾等を助成する「中心街遊休地活用事業」、空き店舗を利用して出店した場合の店舗改修費や月額家賃の助成をする「空き店舗対策事業」の活用により空き地、空き店舗対策を促進しながら事業計画策定支援を進めます。

(目標)

定量目標を次のとおりとする。

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
セミナー・説明会 開催回数	0	2	2	2	2	2
事業計画策定 事業所数	0	3	5	5	5	5
専門家派遣件数	0	3	5	5	5	5

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(課題と取り組み概要)

事業者の事業計画策定後の実施支援に対して、これまで受動的なフォローアップで積極的な取り組みには至っていませんでした。

今後は、定期的な巡回訪問の中でも事業計画策定後のフォローアップに重点を置いた巡回計画を立てて、事業進捗状況の確認、施策等情報提供及び活用の提案、指導、助言により伴走型の実施支援を行い、小規模事業者の事業の持続的発達を図ります。

(事業内容)

##### (1)巡回訪問による事業計画策定後の実施支援（新規事業）

定期的(2カ月に1度)に巡回訪問し、モニタリングによる事業計画の進捗状況を確認します。

進捗状況の確認については、事業項目に沿った評価指標を設けて、試算表などの財務諸表、業務記録の確認や事業者、従業員への聞き取りを行い、特に定量的な計数面で向上したものを経営者、従業員に提示することで目標達成に向けた意識の高揚を図り、進捗が停滞しているものなどについては原因などを検証し、新たな課題の設定から事業計画の見直しを行い、売上・利益の確保、拡大に繋がります。

また、必要に応じて専門家派遣、よろず支援拠点の活用など、個別のフォローアップを計画的に行います。

定期的な巡回訪問の際には国、道、村で行う支援施策について情報提供し、活用についての提案を行います。

村で実施している制度、地元農畜産物の加工や製造で起業する経費の一部を助成する「小規模起業支援事業」の活用についても積極的に提案し事業実施の支援をします。

あわせて、従来からの基礎的支援についても継続的に行い、特にネット de 記帳を活用している事業者に対しては、経理状況や経営指標をタイムリーに提供し、事業の進捗状況の確認に活用します。

#### (2) セミナー開催による事業計画策定後の実施支援（新規事業）

事業計画策定後に必要なセミナーを開催することで、小規模事業者の経営分析による事業の見直しや需要開拓に向けた知識の向上を図り、目標達成に向けた理解を深め、専門家と連携し、需要を見据えた伴走型の指導・助言により事業計画策定後の実施支援を行います。

セミナー開催後も上記(1)による定期的かつ継続的なフォローアップ支援を行い、小規模事業者の持続的発展に繋げていきます。

#### (3) 新商品開発・販路開拓の事業計画策定後の実施支援（新規事業）

新商品開発・販路開拓を目指している小規模事業者に対しても同様に上記(1)により定期的かつ継続的な支援を行い、専門分野については、専門家派遣・よろず支援拠点の活用により、需要を見据えた伴走型の指導・助言により事業計画策定後の実施支援を行います。

また、新商品開発・販路開拓については、専門家と連携し、道の駅で開発商品のマーケティング調査を実施して商品の改良に繋げ、着実な事業計画策定後の実施支援を行います。

#### (4) 創業・第二創業による事業計画策定後の実施支援（新規事業）

創業者・事業承継者に対しては、事業計画策定後に先輩経営者・同業者との意見交換を開催し、経営に対する理解と業界における知識を深めるとともに、上記(1)による定期的な巡回訪問により、情報提供、支援施策の活用提案、指導、助言により伴走型の実施支援を行います。

(目標)

定量目標を次のとおりとする。

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
セミナー・説明会 開催回数	0	2	2	2	2	2
事業計画策定後の 事業所数	0	3	5	5	5	5
事業計画後の フォローアップ回数	0	18	48	78	90	90

### 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(課題と取り組み概要)

小規模事業者への需要動向の情報提供は、金融支援や補助金申請の計画策定時に限られて



おり、また、体系的な需要動向調査は行っておらず、相談案件毎にインターネットなどによる情報収集であり、新たな需要開拓や商品開発への支援について活用できる情報としては不十分であることが課題となっています。

今後は、専門家、支援機関、村、地域団体等と連携し、新たに需要動向調査を実施することで有効なデータを収集、分析し、経営分析や事業計画策定支援に活用します。

また、事業実施支援や新たな需要開拓に資する事業においても活用し、売上増加や利益率の向上を図ることで、小規模事業者の持続的発展を支援します。

需要動向調査により収集、分析した情報は、事業者への定期的な巡回訪問の際に「需要動向情報」として提供、説明し、新たな取り組みに対する意識の高揚を図ります。

(事業内容)

(1) 商品・サービスの需要動向に関する調査の実施 (新規事業)

村では地場産業発展のため生産者・地域事業者・販売店の連携による供給の安定化と流通の促進を図り、安心・安全の地場製品のブランドづくりを推進していることから、地域における加工品の原材料と地域内の農畜製品の活用状況、販売状況についての実態を把握するために、農業者、事業者、消費者へのアンケート調査を実施します。

上記アンケートを資料として整理して農業者、事業者へ情報提供し、事業者には2. 経営分析における「商品・製品・サービス」の課題抽出や事業計画策定に活用するとともに後述6. (1) ネットワーク構築による新商品開発及び販路開拓支援において農業者と事業者のコーディネートに活用し、使用してもらいたい原材料や必要としている原材料、必要とされている販売商品など生産者、加工業者、販売者、消費者のギャップを埋めることで、地域内の既存需要の着実な確保や新たな需要獲得を目指す事業者の事業計画策定支援に活用し、地域経済の循環を高めます。

また、地域外への新たな需要開拓を目指す事業者には、地域資源情報として提供、活用を助言することで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。

※「アンケート調査」

- ①農業者・・・農商工連携や6次化に意欲的な農業者、道の駅等において農畜産物を販売する農業者、新たな農畜産物の栽培を目指す農業者（約30者程度）を対象に年1回  
〔調査項目：生産者概要、生産物、生産量、出荷時期、価格、特徴（こだわり）、適している加工方法等〕
- ②事業者・・・地域の農畜産物を活用して商品を加工する製造業者や加工製品を販売する事業者（約30社程度）を対象に年1回  
〔調査項目：企業概要、主力商品、有している加工技術、主な販売ルート、ターゲットとしている顧客、必要とされる原材料、予定している新たな取組等〕
- ③消費者・・・道の駅のイベント参加者等の来場者を中心に定期的に実施（聞き取り調査により年代別に、20才代・30才代・40才代・50才代・60才以上、各20名、計100名を年2回）  
〔調査項目：顧客属性、来場目的、来場頻度、購入した商品（加工品または農畜産品）、来場時の使用金額、お気に入りの点、不満な点等〕

(2) ご当地グルメに係わる需要動向調査の実施 (新規事業)

交流人口の多い「道の駅」から中心市街地や郊外店舗まで、「食」をキーワードに地元で生産された食材を全面に出すことで村が一体となった連携を図り、地場製品の消費拡大と地域活性化に繋げるため、専門家を招聘して全国のご当地グルメに係わる需要動向について調査、情報を収集します。

収集した情報は、飲食業等の経営分析における顧客ニーズと新たなメニュー開発や商品開発に向け情報提供、助言することで、地域資源を活用して地域外からの集客や需要の獲得を目指す事業計画策定の支援に活用します。

### (3) 道の駅との連携による需要動向調査の実施（新規事業）

年間75万人の入込客を有する道の駅を活用し、マーケティング調査やPOS情報の分析などにより需要動向調査を実施します。

道の駅のテナント会、観光協会と連携することで、道の駅において小規模事業者個々の商品に対するマーケティング調査が可能であることから、新商品の開発や販路開拓の際の事業計画策定、実施支援を行ううえで、全国からの入込客をモニターとするマーケティング調査により需要動向を把握し、ターゲットの設定等に活用します。

また、テナント会にはPOS端末を導入している店舗がありますが、現在、顧客属性などの整備はされておらず、専門家を招聘しPOS情報の活用について指導を受け、データの整備を行うとともに、専門家によるPOS情報の確認と分析を実施し、地域への入込客の需要動向データとして整理して巡回訪問の際に資料を配布します。

整理した資料については、道の駅と連動して集客を図り需要の獲得を目指す事業者の経営分析の際の顧客ニーズや「商品・製品・サービス」に関する分析へ活用し、事業計画策定に繋がります。

※マーケティング調査・・・道の駅内「物産販売所」等において、新商品の試食アンケート調査や対面テスト販売による調査を実施。  
(200名程度/年2回)  
〔調査項目：顧客属性、味、価格、量、パッケージ等〕

### (4) インターネット及び展示会等による地域外の需要動向調査の実施（拡充事業）

これまで、地域外の需要動向の情報については、インターネットによる情報収集が主なものとなっていました。今後は日経テレコンPOSEYEなどを活用し売れ筋商品などのトレンドや消費者動向を幅広く情報収集し巡回訪問時に提供することで、取扱商品、商品陳列などの店舗づくりや商品開発（改良）の資料として小規模事業者の売上向上や利益確保に向けた事業計画策定の助言に活用します。

また、個店の商品に対する地域外の需要動向については、(一社)北海道貿易物産振興会が委託運営する「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。

また、後述6. 新たな需要の開拓に寄与する事業における展示会、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嗜好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。

(目標)

定量目標を次のとおりとする。

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
需要動向調査数	0	3	3	3	3	3
調査分析事業所件数	0	25	25	25	25	25
インターネット、テスト 販売・展示会からの 情報収集提供回数	0	2	2	2	2	2

注記: 必要に応じて専門家派遣やよろず支援拠点等と連携して支援します。

## 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】

### (課題と取り組み概要)

当商工会では小規模事業者に対する新たな需要の開拓に寄与する事業は、これまで、道の駅での購買状況や商談会及び物産展開催に係わる情報提供に留まり、積極的な販路開拓支援ができていませんでした。

今後は、地域における小規模事業者の販路開拓を図るために、5. 需要動向調査を踏まえて、新商品の開発や販売機会の創出を支援します。

また、地場産品消費の拡大のために、商工会が生産者と販売者の橋渡し(コーディネート)をすることで、流通コストの削減による利益率の向上や飲食店等で地場産品の使用頻度を高め、地域資源を活用した魅力ある商品やサービスの提供を支援し販路拡大を図ります。

特に「食」をキーワードに専門家(一流調理人等)を招聘し、地元事業者と生産者が連携して行う新商品の開発とプロモーションなどによる販路開拓を支援することで、小規模事業者の売上増加や認知度向上に寄与します。

### (事業内容)

#### (1) ネットワークの構築による新商品開発及び販路開拓支援 (新規事業)

中札内村には「粋匠品制度」が有り、枝豆製品など多数の商品が登録されていますが、インターネット販売においては2事業所が個別で販売している程度で、村全体を網羅した商品を取り扱う販売には至っていませんでした。

ギフト販売においても同様のことから、商工会と道の駅にある販売店とでテスト的に全国に向けてシダックスのギフトカタログに「大地の恵みギフト」として、村内の商品を詰め合わせしたギフトを提案したところ、年間50件程度の購入がありました。

このことから今後は地域外への販売を拡大するため、商工会が中心となり中札内村・JA中札内村・観光協会等と連携して農畜産物の生産者、特産品等の製造事業者や販売事業者による全村的なネットワーク(なかさつないうまいもの協議会)を構築し、バイヤーや販路開拓アドバイザーなどの専門家を招聘して開発商品のコーディネートを行い、「粋匠品制度」への登録商品や村内の小規模事業者が製造、販売する商品についてインターネットを活用した地域外への販路開拓を支援します。

上記、全村的なネットワークの構築と専門家との連携により事業者の新商品開発など新たな需要開拓に向けた事業展開を促進し、インターネットの活用により小規模事業者の商品の認知度向上や地域外への販路拡大が期待できます。

※「粋匠品制度」・・・登録基準を設定し、他の製造・加工した食品との差別化を図り、作り手のこだわりのPRと、粋匠品の情報を公開することで消費者の安心づくり、そして地産地消を推進するもので、農畜産物・林産物を加工・製造した食品とし、中札内産を原材

料として使用し、村内外を問わず製造された食品。

## (2) 展示会商談会への出展による販路開拓支援（新規事業）

中札内村の姉妹都市である、埼玉県川越市で開催されている「川越まつり」に、JA中札内村など数社が参加していますが、小規模事業者の展示会等への出展は、限定的なものとなっています。

今後は、「川越まつり」に対し、商工会が上記(1)のネットワークを活用して販路拡大を図る商品などの出展を積極的に支援し、首都圏近郊への情報発信を行うとともに認知度向上を図ることで、「粋匠品」等の販路拡大に繋げていきます。

また、情報提供に留まっていた全国商工会連合会、北海道商工会連合会等で開催する物産展、展示会、商談会等についても、出展経験の少ない事業者へ商工会が専門家と連携して「陳列方法や接客指導」、「POPや商品提案書の作成支援」、「バイヤーや顧客等へのアンケート調査支援」など積極的に出展を支援することで地域外への販路拡大に繋げていきます。

物産展、展示会、商談会の結果や反応によっては、商工会が専門家や外部支援機関と連携して商品の改良やターゲットとする市場や販売（提供）方法など事業計画の見直しも視野に継続的に支援して販路拡大を図ります。

展示会、商談会において得られたバイヤー等からのアンケート調査などの情報については、商工会が需要動向情報として整理し上記(1)で構築したネットワークでの会議や小規模事業者等にフィードバックし、バイヤーの取扱商品に対する見方や消費者嗜好などの参考として活用します。

※「川越まつり」・・・江戸「天下祭」の様式や風流を今に伝える貴重な都市型祭礼として360年の時代を超えて守り、川越独特の特色を加えて発展、平成17年「川越永川祭の山車行事」として国指定重要無形民俗文化財となり、毎年10月の第3土曜・日曜の2日間行われ、約93万人が来場し、市内外から約100社・団体が出展する。

※想定される物産展、展示会、商談会

- |             |                   |
|-------------|-------------------|
| 「北海道商工会連合会」 | ・北の味覚再発見！展示商談会    |
|             | ・北海道味覚マルシェ        |
| 「全国商工会連合会」  | ・ニッポン全国物産展        |
| 「他機関」       | ・北海道貿易物産振興会商談会    |
|             | ・スーパーマーケットトレードショー |
|             | ・グルメ&ダイニングショー 等   |

## (3) 道の駅を活用した販路開拓支援（拡充事業）

平成26年度には、商工会が「地域商店街活性化事業にぎわい補助金」の補助を受け、道の駅来場者70万人をターゲットに情報発信マップ・スタンプラリー事業で、集客力向上、需要喚起を図るため「生き生きとした賑わいづくり事業」を実施しました。

この事業で中心商店街に来場者を誘導した実績を踏まえ、さらに、商店街等への継続的な来場者の増加を図るために、飲食業の販路開拓と地場産品の認知度向上を目指し、「食」をキーワードに専門家派遣により地元事業者と生産者が連携して、地域の魅力である豊富な農畜産物を活用した、ご当地グルメ等の開発を支援し、マスメディア（「十勝毎日新聞社」、「北海道新聞」、「じゃらん」などの情報誌など）の活用により販路開拓や認知度向上を支

援します。

(4) 新たなポイントカード導入による販路開拓支援（新規事業）

小売業を中心としたポイントカードの発行は、大型店の進出・コンビニへの変化、消費者ニーズの対応遅れなど、環境の変化により平成27年3月をもって廃止しています。

今後は商店街多機能カードとして、子育て支援・高齢者支援・エコポイントなどの機能を備えた機種の導入に向け調査研究し、新たな販促活動を構築することで販路拡大を支援します。

(目標)

定量目標を次のとおりとする。

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
ネットワーク活用した 新商品開発数	0	5	5	5	5	5
商品開発セミナー 開催回数	0	2	2	2	2	2
展示会等での新たな 販路獲得先企業数	0	10	10	10	10	10

注記: 必要に応じて専門家派遣やよろず支援拠点等と連携して支援します。

## II. 地域経済の活性化に資する取組

(課題と取り組み概要)

これまで、地域での連携体制が強固なものではなかったことから、中札内村・観光協会・JA中札内村等とのネットワーク構築「なかさつないうまいもの協議会」により、今後の地域活性化の方向性を検討します。また、検討した地域活性化の方向性を踏まえ、農畜産物の数々で中札内村のブランド化を確立し、販路拡大、新商品開発を促進することで地域活性化を目指します。

地域のイベント事業の実施や道の駅を起点とした交流人口を中心商店街に呼び込んで、既存店の売上増加及び地域産品の販路拡大を図ります。

(事業内容)

(1) 地域ブランド確立による地域活性化（新規事業）

村では地場産業発達のため生産者・地域事業者・販売店の連携に供給の安定化と流通の促進を図り、安心・安全の地場産品のブランドづくりを推進していることから、地域内の農畜産品と小規模事業者の活用状況の実態を基に、なかさつないうまいもの協議会を年2回程度開催し、農業と関連産業の連携による地域ブランドを確立し地域が一体となった既存商品の販売、新商品の開発販売により地域経済の活性化を図ります。

強固な連携体制を構築することで、小規模事業者のビジネスチャンスも拡大し、新たな産業の創出、雇用機会の拡大をもたらす効果も期待できます。

(活用を想定している地域資源: 枝豆・たまご・鶏肉・チーズ・豚肉など)

(2) 地域イベント・交流人口促進による地域活性化（拡充事業）

地域のにぎわいを創出するために、中札内村、観光協会と連携し、七夕まつり、子供盆踊りを開催します。今後は生産者・事業者・生活者との連携にも視点を置き、地場産品の活用した新商品・テスト販売のコーナーを用意するなど、認知度向上や消費者の購買動向にも目を向けて、地場産品の販路拡大の場とすることで、地域のにぎわいと地域経済の活性化を図ります。

また、道の駅と連携して「食」をキーワードとした販売促進事業を検討し、まちなかに人を呼び込む仕掛けづくりを整備して、交流人口の促進を図り、地場産品と有効的に結び付け商品開発・販路拡大を図ります。

(3) プレミアム商品券の発行事業（拡充事業）

プレミアム商品券事業は消費喚起と消費購買力向上を目的に、大型店等を含め50店舗ほどの加盟により、平成22年から継続して実施しています。店舗内訳は飲食業40%、食料品・燃料等小売業35%、理・美容等サービス料25%、利用状況は食料品・燃料等小売業95.3%（大型店・燃料小売店が上位5位を占める）、飲食業2.5%、理・美容等サービス業2.2%で、地域経済活力の増進と小規模事業者への消費喚起を図っています。

この事業はプレミアム分と併せてクーポン券事業、スタンプラリー事業を同時に開催する事で、新規顧客を誘導する販売促進や賞品に地場加工品の詰合せを使用し、地場産品の認知度向上と販路拡大を図ります。

（目標）

定量目標を次のとおりとする。

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
協議会開催回数	1	2	2	2	2	2
イベント参加店数	5	15	15	15	15	15
来場者	600	1000	1000	1000	1000	1000

**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**

（課題と取り組み概要）

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等で関係事案が生じた際のみ連携を図る実施状況でしたが、今後は、支援機関と連携して支援ノウハウについての情報交換を密にとり経営発達支援事業に必要な支援ノウハウの吸収を行います。

(1) 支援機関との連携及び情報交換（拡充事業）

北海道商工会連合会、中小企業基盤整備機構等の研修会や懇談会で事業計画策定、需要開拓に係わる支援ノウハウ、支援の現状・新たな施策情報等の情報交換(年2回)を積極的に行い、職員の支援ノウハウの向上を図り、小規模事業者の持続的発展に向け経営発達支援事業を実施します。

(2) 金融機関との連携及び情報交換（拡充事業）

日本政策公庫、地域金融機関等との連携による研修会や懇談会で、創業、第二創業、資

金調達に関する支援ノウハウと経済動向・市場動向に関しての情報交換（年2回）をして職員の支援ノウハウの向上を図り、小規模事業者の持続的発展に向け経営発達支援事業を実施します。

### (3) 広域連携等による支援機関との連携及び情報交換（新規事業）

広域連携を行う更別村商工会との「経営支援会議」（年3回）において、支援現状を情報交換し、経営発達支援事業にフィードバックし支援力向上を図ります。また十勝管内商工会職員協議会、経営改善委員会において、他商工会の支援ノウハウ、支援の現状を情報交換（年2回）し支援能力の向上を図ります。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### （課題と取組概要）

従来より、北海道商工会連合会が定める研修体系要綱に基づき職種、分野別で専門及び一般研修を受講し研鑽しているものの、個々の情報収集、知識習得及び能力向上に留まり、職員間での情報共有が活かされず、小規模事業者への支援体制の構築が十分に整っていない現状にあります。

今後は、小規模事業者の持続的発展を支援するため、更なる経営支援能力の向上と職員間の情報共有を徹底し、資質向上を図ることで支援体制の強化を図ります。

- (1) 北海道商工会連合会が主催する職種別の研修体系とあわせ、支援の役割や習得が必要な支援スキルに基づき、連携支援機関が開催する研修会などの受講も検討し、年間2回以上参加します。また、経営指導員においては上記に加えて、中小企業大学校が主催する「経営支援セミナー」や中小機構北海道本部の主催する研修に年1回以上参加し、新商品開発・販路開拓・観光開発に関する研修を受講し、売上や利益を確保することを重視した支援能力の向上を図ります。また、専門家との連携による支援の際に支援スキルの向上を図ります。

### （資質向上を目指す支援スキル）

- ①経営指導員・・・経営分析、事業計画策定、各種施策情報、需要開拓（売上・利益確保）
- ②補助員・・・・・・経営分析、事業計画策定、各種施策情報、需要開拓（売上・利益確保）  
※OJTによる支援ノウハウの吸収も行う。
- ③記帳専任職員・・・記帳、税務、労務、財務分析、各種施策情報

- (2) 経営指導員及び職員が研修及び情報収集で得た内容の共有化を図るため、毎週開催している事務局会議で報告し、必要に応じて研修を受けた職員が講師となり内部研修会を開催し、支援能力の向上を図ります。また、問題解決時に専門家を派遣した際は、同行した職員がスキルを学び、上記の報告、研修を行うことにより支援能力向上を図ります。

- (3) 補助員には、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ります。また、新たに二村広域連携会議で開催する企業診断（中小企業診断士のアドバイスによる企業診断、企業診断書の作成）に、補助員も参加し支援能力の引上げを図ります。

- (4) 記帳専任職員には、記帳指導において決算・確定申告等の経理管理は行っているが、ネットde記帳を利用した経営分析には至っていないことから、北海道商工会連合会研修の情報化システム研修を受講させ能力の向上を図ります。

### 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

(課題と取組概要)

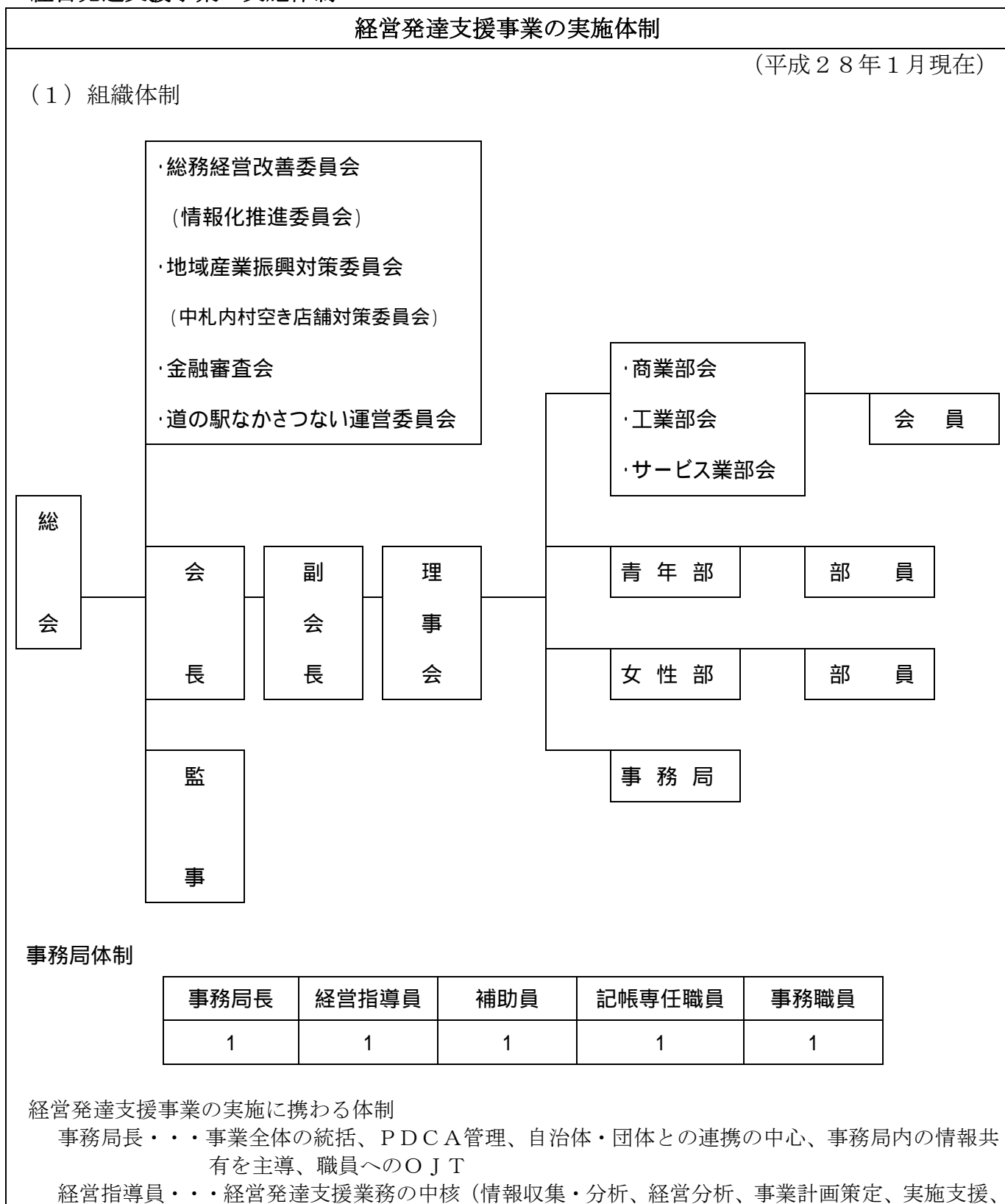
商工会が実施する事業は、これまで、事業計画・事業報告は理事会で審議承認されたものを、年1回の総会で議決されてきましたが、十分な事業の評価・検証までには至っていませんでした。今後は、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証と計画の見直しを行い、経営発達支援計画の実施効果を高めます。

- (1) 毎週開催している事務局会議で、事業の実施状況を検証し、問題点があれば見直し改善を行います。
- (2) 商工会理事会（定例理事会年6回開催）で、事業の実施状況、成果の評価、見直し案をふまえて見直し方針を決定し事業計画に反映します。
- (3) 商工会内に事業の実施、成果を評価する機関として、専門委員会を立ち上げ年2回開催する事で、中間での事業の実施状況・事業の評価・見直しを行います。  
委員は中札内村役場産業課長・課長補佐、帯広信用金庫中札内支店、北海道商工会連合会等の有識者で構成します。
- (4) 事業の成果・評価・見直しの結果については、総会に報告し、承認を受けます。
- (5) 事業の成果・評価・見直しの結果を商工会のホームページで計画期間中公表します。  
(<http://nakasatu@rose.ocn.ne.jp>)
- (6) 公表された事業の成果、評価、見直しの結果については、巡回訪問によるヒアリング時に意見を聴取するなど地域小規模事業者からの意見を踏まえ、次期の経営発達支援計画の見直しに反映します



(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



販路開拓支援)、専門家等との連携の中心、事務局長とともに事務局内の情報共有を主導、他職員へのOJT、研修及び自己研鑽  
 補助員、記帳専任職員・・・税務、記帳、労働保険等の担当業務から情報収集、経営分析、担当業務での実施支援やフォローアップなど経営指導員の補助、業務の中で得られた情報の共有、研修及び自己研鑽

(2) 連絡先

住 所 北海道河西郡中札内村大通南2丁目24番地  
 電 話 0155-67-2204  
 F A X 0155-68-3643  
 E - mail nakasatu@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)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
必要な資金の額	46,400	47,300	48,400	49,500	50,600
経営改善普及職員設置費	19,500	19,700	20,000	20,300	20,600
経営改善普及事業費	8,600	9,000	9,500	10,000	10,500
地域振興費	11,300	11,500	11,700	11,900	12,100
管理費	6,400	6,500	6,600	6,700	6,800
繰入引当支出	200	200	200	200	200
予備費	400	400	400	400	400

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

会費、道補助金、村補助金、特別賦課金、手数料、使用料、受託料、助成金、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
I. 経営発達支援事業の内容
1. 地域の経済動向調査 (連携者) 中札内村、帯広信用金庫中札内支店、中小企業診断士、税理士
2. 経営状況の分析 (連携者) 中札内村、よろず支援拠点、帯広信用金庫中札内支店、中小企業診断士、税理士
3. 事業計画策定支援 (連携者) 中札内村、北海道商工会連合会、中小企業庁、よろず支援拠点、日本政策金融公庫帯広支店、帯広信用金庫中札内支店、中小企業診断士、税理士
4. 事業計画策定後の実施支援 (連携者) 中札内村、北海道商工会連合会、中小企業庁、よろず支援拠点、日本政策金融公庫帯広支店、帯広信用金庫中札内支店、中小企業診断士、税理士
5. 需要動向調査 (連携者) 中札内村、北海道商工会連合会、中小企業庁、よろず支援拠点、日本政策金融公庫帯広支店、帯広信用金庫中札内支店、中小企業診断士、税理士
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業 (連携者) 全国商工会連合会、北海道商工会連合会、中札内村、中札内村農業協同組合、中札内村観光協会、帯広信用金庫中札内支店
II. 地域経済の活性化に資する取り組み (連携者) 中札内村、中札内村農業協同組合、中札内村観光協会、帯広信用金庫中札内支店
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り組み
1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること (連携者) 北海道、北海道商工会連合会、よろず支援拠点、帯広信用金庫中札内支店、更別村商工会
2. 経営指導員等の資質向上等に関すること (連携者) 全国商工会連合会、北海道商工会連合会、中小企業大学校、中小企業基盤整備機構
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 (連携者) 中札内村、北海道商工会連合会、帯広信用金庫中札内支店

### 連携者及びその役割

連携者	中小企業庁 長官 豊永厚志
住所	〒100-8912 東京都千代田区霞が関1丁目3番地1
電話番号	03-3501-1511
役割	ミラサポによる専門家派遣
連携者	北海道よろず支援拠点 コーディネーター 中野貴英
住所	〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目 北海道経済センタービル9階
電話番号	011-232-2407
役割	支援事業に係わる指導・助言
連携者	独立行政法人 中小企業基盤整備機構北海道本部 本部長 中島 真
住所	〒060-0002 札幌市中央区北2条西1丁目1番地 ORE札幌ビル6階
電話番号	011-210-7470
役割	支援事業に係わる指導・助言
連携者	全国商工会連合会 会長 石澤義文
住所	〒100-0006 東京都千代田区有楽町1丁目7番1号 有楽町電気ビル北館19階
電話番号	03-6268-0088
役割	支援事業に係わる指導・助言、WEB研修によるスキルアップ
連携者	北海道商工会連合会 会長 荒尾孝司
住所	〒060-8607 札幌市中央区北1条西7丁目1番地 プレスト1・7ビル4階
電話番号	011-251-0101
役割	支援事業に係わる指導・助言、エキスパートバンクによる専門家派遣、物産展 展示会、商談会等の支援、経営指導員研修会の開催、事業の評価・見直し
連携者	中小企業大学校旭川校 校長 飯田利彦
住所	〒078-8555 旭川市緑が丘東3条2丁目2-1
電話番号	0166-65-1200
役割	各種研修会によるスキルアップ
連携者	日本政策金融公庫帯広支店(国民生活事業) 統轄 河野 哲
住所	〒080-0010 帯広市大通南9丁目4番地 帯広大通ビル
電話番号	0155-24-3525
役割	小規模事業者の経営分析、事業実施に伴う金融支援及び小規模事業者経営発達支 援融資制度の活用、各種情報の提供・助言
連携者	帯広信用金庫中札内支店 支店長 清水 豊
住所	〒089-1310 河西郡中札内村大通南4丁目
電話番号	0155-68-3211
役割	小規模事業者の経営分析、事業実施に伴う金融支援及び各種情報の提供・助言
連携者	税理士 牧野秀美
住所	〒080-0012 帯広市西2条南4丁目 田村哲也税理士事務所内

電話番号	0155-22-2783
役割	専門的課題に係わる指導・助言
連携者	中小企業診断士 睦好正治
住所	〒080-0012 帯広市西 17 条南 37 丁目 5-3
電話番号	080-5406-8821
役割	専門的課題に係わる指導・助言
連携者	中札内村 村長 田村光義
住所	〒089-1310 河西郡中札内村大通南 2 丁目
電話番号	0155-67-2311
役割	各種調査資料の提供、地域の情報提供、各種補助金・利子補給制度の支援、支援事業に係わる指導・助言、事業の評価・見直し
連携者	中札内村観光協会 会長 豊岡保行
住所	〒089-1310 河西郡中札内村大通南 2 丁目
電話番号	0155-67-2495
役割	販路開拓、商品開発、地域の情報提供等の支援
連携者	中札内村農業協同組合 代表理事組合長 山本勝博
住所	〒089-1310 河西郡中札内村東 1 条南 2 丁目
電話番号	0155-67-2211
役割	販路開拓、商品開発、地域の情報提供等の支援

# 連携体制図等

