

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	留寿都商工会 (法人番号 3 4 3 0 0 0 5 0 0 8 3 7 2)
実施期間	平成 3 1 年 4 月 1 日～平成 3 6 年 3 月 3 1 日
目標	<p>(1) 村の商工業機能を維持するため、ビジネスモデルの再構築支援、事業承継支援並びに創業者支援の実施を通じて、地域住民の生活を支える産業の担い手である小規模事業者の存続・確保を図る。</p> <p>(2) 関係機関との連携により、観光客の需要に合わせた特産品等の商品開発に取り組み地場産品の付加価値向上を図るとともに、持続的に事業を発展させるための基盤を整備する。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各種機関が提供する統計データやレポートの収集・整理・提供 ・地区内小規模事業者への独自のアンケート調査実施 ・地元金融機関に対するヒアリング実施 <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・過去の経営支援資料による予備調査 ・予備調査、独自調査情報、巡回訪問等を基に経営分析 <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定支援（個別支援） <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定事業者に対するフォローアップ <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外国人観光客の需要に関する動向調査 ・地域の特産品を活用した新商品に対する需要動向調査 <p>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】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商談会・物産展等への開催情報提供及び出展支援 ・ホームページ、アンテナショップ等の活用 ・商店及び飲食店を紹介するマップの作成 <p>II. 地域経済の活性化に資する内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域の経済団体や民間企業との懇談会を開催し地域活性化の方向性について協議し戦略的な事業展開の構築
連絡先	<p>名称：留寿都商工会</p> <p>住所：〒043-1731 北海道虻田郡留寿都村字留寿都 26 番地</p> <p>電話：0136-46-3453 F A X：0136-46-3963</p> <p>メール：rusutsu@tiara.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 留寿都村の概要

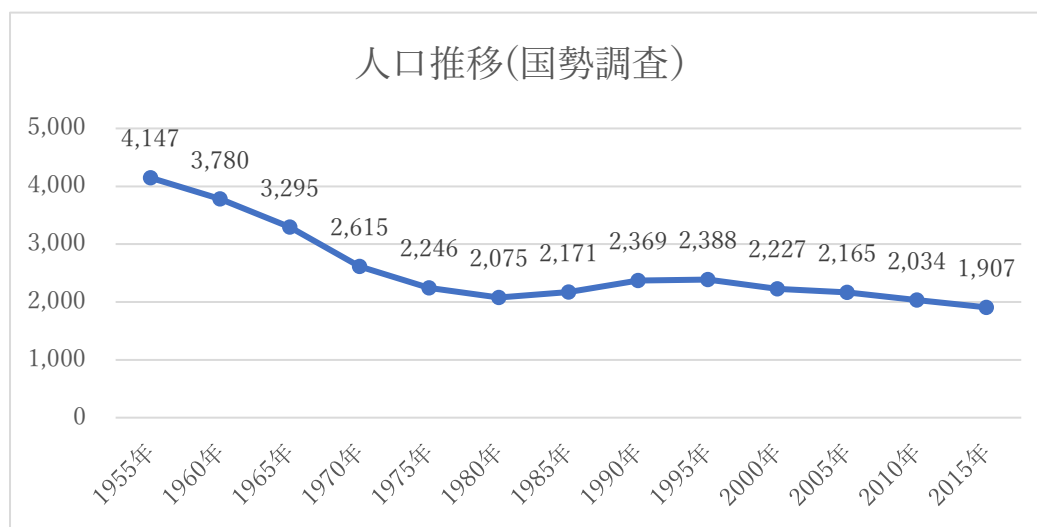
留寿都村は、札幌市の南西約 80 km の距離に位置し、車で約 1 時間 30 分の場所にある。周囲はほぼ山に囲まれた標高 370m 程の高原の村であり、北側には日本百名山の一つである羊蹄山（別名：蝦夷富士）を、南側には洞爺湖や有珠山を望むことができる。村内には、札幌市と函館市を最短ルートで結ぶ主要幹線道路である国道 230 号が縦貫し、その沿線に市街地が形成されている。

本村は、開拓期以来畑作を中心とした農業を基幹産業としていたが、1972 年（昭和 47）の民間資本によるスキー場開設が契機となりその後リゾート開発が進み、今では海外に知られるリゾートエリアとして成長を遂げた。



2 留寿都村の人口動態

2015 年（平成 27）の人口は 1,907 人となっており、道内市町村の中では 12 番目に人口の少ない自治体である。人口は 1955 年（昭和 30）の 4,147 人をピークとして、高度経済成長期に急激に減少した。減少は 1980 年（昭和 55）まで続き、その後のリゾート開発により増加に転じたものの、2000 年（平成 12）以降は再び減少に転じており、今後も減少が予測されている。



年齢 3 区分人口については、年少人口（15 歳未満）の減少、老年人口（65 歳以上）の増加が続いており、2000 年（平成 12）からは、老年人口が年少人口を上回っている。その後も高齢人口は増加を続ける一方、年少人口は生産年齢人口（15～64 歳）とともに減少傾向が続いている。



3 地域の現状と課題

村の基幹産業は、畑作を中心とした農業とルスツリゾートを中心とした観光産業が二本柱となっている。

農業については、全道第2位の生産量を誇る大根をはじめ、馬鈴薯、甜菜、豆類、アスパラガス、長いも等の生産が盛んで、その品質の良さについては全国市場で高く評価されている。しかしながら、地元JAが広域化（合併）し、近隣自治体との共同による出荷・流通・販売体制となっているため、村独自のブランドの確立には至っていないのが現状である。一方、村内2社の大規模養豚場で生産される豚肉については、留寿都村産ブランドとして一定程度市場に浸透しており、一般の豚肉より高値で取引されている。農畜産物の豊富な生産地でありながら、当村には食品加工業者が少ないこともあり、村内で加工に利用されている農畜産物の量はごくわずかであって、大部分は素材のまま出荷されている現状から、特産品等への加工による付加価値を高める取り組みの必要性が指摘されている。

観光産業は、農業とともに本村の地域経済を支える重要な産業として成長し、現在では 国内外から年間150万人の観光客を集める国際観光リゾートエリアを形成している。

観光産業については、関連事業所の大部分は市街地から2～3km離れた地区に集積しており、加森観光圏の ルスツリゾートホテル&コンベンション（大規模スキー場・遊園地・ホテル・ゴルフ場等の施設）に加え、ペンション、土産物店、飲食店、道の駅等によって構成され、リゾートエリアを形成している。近年の傾向としては、国内におけるスキー及びスノーボードの愛好者数は減少傾向にあるものの、当地域の雪質の良さが 海外で特に高く評価されており、北海道へのインバウンドの増加と相俟って外国人観光客の入込数が増加傾向にある。

観光のメインは、スキーやスノーボードを中心とした冬型観光であり、入込客の6割弱は積雪期（12月～3月）に集中し、観光客入込数の季節変動（繁閑の差）が大きい。

商工業に関しては、経営者の高齢化などを理由とする廃業によって、不足業種が目立つなど今後の住民生活への影響が懸念されている。また、人口減少、高齢化、購買力流出などの要因により、特に小売・サービス・飲食業の売上は減少傾向にある。

当村全体としては 交流人口に恵まれているものの、市街地エリアの小売・飲食業においては、一部を除き豊富な交流人口が売上に結び付いていない点が課題となっている。

観光入込客数と外国人宿泊客数の推移

(単位：千人)

区分	H24	H25	H26	H27	H28
観光入込客数	1,402.4	1,479.5	1,483.6	1,496.3	1,507.1
外国人宿泊客数	29.8	38.0	49.5	63.9	56.9

4 小規模事業者の現状と課題

現在、村内の商工業者は86事業者であり、その内小規模事業者が94%（81事業者）を占めている。小規模事業者の業種別割合では、卸・小売業が23.5%（19事業者）と最も多く、次いでサービス業が22.2%（18事業者）となっている。

平成24年からの5年間の推移では、商工業者数が6事業者（全て小規模事業者）減少しており、その主な理由は高齢化に伴う廃業である。

《業種別商工業者数、小規模事業者数、商工業者会員数》

区 分	卸売業 小売業	サー ビス 業	飲食業	宿泊業	製造業	建設業	農林業	その他	合 計
商工業者数 (構成比：%)	21 (24.4)	18 (20.9)	12 (14.0)	10 (11.6)	6 (7.0)	8 (9.3)	5 (5.8)	6 (7.0)	86
小規模事業者数 (構成比：%)	19 (23.5)	18 (22.2)	12 (14.8)	9 (11.1)	6 (7.4)	8 (9.9)	5 (6.2)	4 (4.9)	81
商工業者会員数 (構成比：%)	17 (27.4)	11 (17.7)	10 (16.1)	7 (11.3)	5 (8.1)	4 (6.5)	4 (6.5)	4 (6.5)	62

(平成30年10月1日現在 商工会独自調査)

【課題1】

人口の減少及び高齢化が進んでいることに加えて、都市部への消費流出やネット通販の普及などにより、小規模事業者が経営を維持して行けるだけの十分な利益を確保することが厳しい状況となっている。

また、経営者の高齢化及び後継者不在による小規模事業者の廃業が増加することが確実な状況にある。今後は不足業種の増加によって地域住民の日常生活に支障を来すことが懸念されている。このため、円滑な事業承継及び新たな事業の担い手を創出することが課題である。

【課題2】

リゾートエリア外の小売・サービス業では、年間150万人に上る観光客の入込みがあるにも拘らず、これら観光客のニーズに対応した商品やサービスを提供できる体制となっていない。また、当村観光入込みの中心は積雪期であり、このため豊富な交流人口をどのように小規模事業者の売上に結び付けるか、行政と連携し村全体を観光エリアとして取り組むことが課題である。

5 商工会の現状と課題

商工会は、経営指導員1名、補助員1名、記帳指導職員1名という限られた職員体制の中、経理・税務等に関する指導や助言、専門家の派遣による課題解決、施策の活用支援を中心として小規模事業者の経営改善に取り組んできた。これまでの取り組みは、どちらかというと小規模事業者からの求めに応じる受け身での支援スタイルとなっており、現状分析を通じた提案型の支援に関しては十分とは言えない状況である。

また、職員間での知識・情報の共有化、明確化が図られていないため、効率的かつ体系的な経営支援体制が構築されていない。このため、ノウハウや情報の共有化を図ることが必要である。

過去には歳末大売出し等にも取り組んできたが、商店数の減少に伴い実施が困難となるなど、販売促進については有効な対策が見いだせない状況である。

現状の職員体制では、小規模事業者及び地域の抱える様々な課題の解決には限界があること

から、より 一層行政及び関係団体と連携した取り組みが必要 となっている。

6 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

留寿都村の第5次総合計画（平成23年度～平成32年度）では、新しいまちづくり・将来像「笑顔とやさしさにふれる共創の村 留寿都」を目指し一人ひとりが協力しあえる村づくりを行うこととしている。

基本目標のひとつにある『活力と働く場を生み出す「元気な産業の村づくり』において、「地域住民の生活を支える産業として、商工業の活性化を促進すること」を基本的な取り組みとし、商業は地域住民を支える重要な産業と位置付けている。

また、製造業においては伝統と技術を守り、村内外から高い評価を得ており、今後は、特産品づくりや付加価値の向上に向けた取り組みを促進するとともに、農業、商業、観光と結びつけた産業を振興し、経営の安定や新たな雇用の場づくりを図るとされている。

商工会は、現状及び課題に記載した「円滑な事業承継及び新たな事業の担い手を創出すること」、「豊富な交流人口をどのように小規模事業者の売上に結び付け、行政と連携し村全体を観光エリアとして取り組むこと」と留寿都村総合計画における方向性から、「小規模事業者が地域住民とともに共生し、地域経済を支える体制を構築することで経営の安定と持続的発展を図り、新たな付加価値の創出により地域経済の活性化を構築していくこと」を目指し、今後の10年を見据えて、『住民と共生し地場産品の付加価値向上により地域の活力を生み出す小規模事業者』を中長期的な振興のあり方として以下のとおり経営発達支援事業の目標を設定する。

7 経営発達支援事業の目標

【目標1】

ビジネスモデルの再構築支援、事業承継支援並びに創業者支援の実施を通じて、地域住民の生活を支える産業の担い手である小規模事業者の存続・確保を図るために、事業計画を策定した事業者の 売上増加率を2%向上 させる取り組みを行う。

【目標2】

関係機関との連携により、観光客の需要に合わせた 地場産品を活用した特産品等の商品開発を年1アイテム行い、地場産品の付加価値向上を図るとともに、交流人口を取り込むため、集客効果の高い事業の導入などにより年間を通じた観光振興を図ることで、地域のブランド化を推し進め、小規模事業者が持続的に事業を発展させるための基盤を整備する。

8 経営発達支援事業の目標達成に向けた実施方針

以上の経営発達支援事業の目標の達成に向けて、次の方針により事業に取り組む。

（1）目標1の達成に向けた支援方針

- ① 小規模事業者の持続的発展には、リゾートエリアの年間150万人にも上る豊富な交流人口をどのように売上に結びつけるかが課題となっていることから、村内及び道内外に関する経済情勢とあわせて国内外観光客の動向について情報の収集・分析を行い、また、地域内の観光客に対する需要動向を調査し情報を提供することで、小規模事業者に外部環境を把握し機会を捉えた事業活動に向けて、内部環境の強みを磨き上げて付加価値を創出するよう支援をしていく。
- ② 人口が減少し経営者も高齢化する中、廃業により不足業種も目立つことから地域コミュニティを維持するため、現状のビジネスモデルが今後も有効なモデルであるか否かについて検証し、自社の経営状況を見つめ直すことで、強みを活かして機会を捉えるビジネスモデ

ルの再構築に向けた事業計画の策定を支援していく。

さらに、事業計画の着実な実施を期すため、定期的な巡回訪問等により進捗状況を把握するとともに、計画の見直しも含めた検討を行うなど小規模事業者と一体となって売上の維持と利益の確保に繋げて、産業の担い手として雇用維持が図られるように支援を行う。

- ③ 地域住民の生活を支える地域に欠かすことのできない業種においては、特に事業承継や創業の支援に力を入れて、新たな事業の担い手を創出することが必要であり、事業承継計画の策定を支援し、事業承継の円滑な実施を期すとともに、創業に関するワンストップ相談窓口を設置し、創業者の売上確保による経営安定が早期に図られるように地域住民との信頼構築など生活面を含めた支援を実施する。
- ④ 商工会は限られた職員体制で支援を行うことから、ノウハウや情報の共有化を図ることが重要であり、小規模事業者支援の経過を全て文書化し共有ファイルに保管することで職員間での情報を共有し、職員が一体となった支援を実施するとともに、様々な課題に対応するため、行政、関係機関との連携を一層強化して小規模事業者の持続的発展に向けて支援を行う。

(2) 目標2の達成に向けた支援方針

上記(1)の①、②、④の支援方針とあわせて、国際観光リゾートとしての「ルスツ」の知名度を活かし、留寿都村・一次産業団体・観光協会等の関係団体と連携し、地場産品である農産物・豚肉のブランド化と販路拡大に向けたプロモーション活動を展開するとともに、地場産品やその規格外品を活用し観光客の需要に合わせた特産品・土産品の開発支援を行い、新たな付加価値を創造する。

また、関係団体との連携により交流人口の一層の増加を図り、交流人口を取り込むために観光産業関連事業者はもとよりその他の小規模事業者の事業計画の策定と開発した特産品・土産品の販売や集客に向けての取り組みを支援することで、年間を通じた観光振興と地域のブランド化を推し進め、小規模事業者の事業の持続的発展による売上と利益の増加に貢献する。

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31年4月1日～平成36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】

(1) 現状と今後の方針

これまで、各種経済動向等に関する調査資料の収集や巡回訪問等を通じての小規模事業者の景況感及び経営動向に関する情報収集を行っていたが、計画的に実施されたものでないため地区内小規模事業者全体の実態を把握するには至っていない。また、収集された情報が整理されていなかったため、職員間での共有や小規模事業者に対する提供をすることができなかった。

このため、各種経済動向等に関する調査資料を収集・整理し小規模事業者に提供して行くとともに、独自にアンケート調査を実施し、小規模事業者の経営の全体像を的確に把握する。

併せて、これらの情報についてはデータベース化し、職員間で共有できる体制を整え、巡回訪問や窓口相談において、小規模事業者が自社を取り巻く外部環境を把握し、機会や脅威を見据えて事業計画の策定に向けた意識の喚起が図れるよう情報提供を行う。

(2) 取組み内容

① 独自のアンケート調査実施

小規模事業者の経営状況及び動向を的確に把握するため、地区内小規模事業者全てに対し、アンケート調査を定期的（年1回）に郵送により実施する。

調査項目については、以下の記載のとおりとし、調査結果については、全体としての集計の他、業種毎・地区毎に集計分析し、地域内小規模事業者全体の経営実態を把握するとともに、ホームページに掲載して小規模事業者に情報提供を行う。

また、巡回訪問や窓口相談による小規模事業者の経営分析及び事業計画策定の基礎資料として活用する。

【調査対象】 地区内全ての小規模事業者

【調査項目】 景況感、売上高、費用、利益、雇用、設備投資、資金繰り状況、業界動向、経営課題、支援ニーズなど

【調査手法】 郵送によるアンケート調査（返信用封筒、巡回訪問等により回収）

【分析手法】 商工会職員が、全体、業種、地区ごとに集計分析し、ホームページ等で情報提供する。

② 各種機関が提供する統計データやレポートの収集・整理・提供

小規模事業者を取り巻く経済環境の動向及び国内外観光客の動向を把握することを目的として、各種統計資料のデータ収集・分析を行い、その結果を整理してホームページ及び会報へ掲載して情報提供するとともに、巡回訪問等を通じて小規模事業者の経営分析及び事業計画策定の基礎資料として活用する。

経済動向においては、『全国中小企業動向調査結果』など以下のア～ウ（表1参照）の調査レポートから調査項目について推移などを整理して分析し、情報提供を行う。

また、観光関連事業者に対しては、ターゲットを仮定したうえで、村全体を観光エリアとして集客効果の高い事業展開や交流人口の獲得に向け取り組めるよう、『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究報告書』など以下のエ、オ（表2参照）の統計資料からデータを収集・分析を行い、観光客や訪日外国人の消費動向などの分析結果をホームページ等により情報提供するとともに、経営分析及び事業計画策定の基礎資料として活用する。

【調査レポート等による経済動向調査】(表1)

活用する調査資料名	発行機関名	調査分析項目	情報の収集頻度
ア.『全国中小企業動向調査結果』	日本政策金融公庫	景況・業況、売上、採算、資金繰り、設備投資、価格動向、経営上の問題点など	四半期
イ.『管内経済概況』 主要経済指標	北海道財務局	販売額〔百貨店・スーパー・コンビニ、専門量販店等〕、消費支出、来道客数、道内外外国人入国者数、タクシー・ハイヤー利用数、公共工事請負額など	毎月
ウ.『ビジネスレポート』	北海道信用金庫	景況・業況、売上・収益、設備投資動向、経営上の問題点、当面の重点施策など	四半期

【分析手法】下記③の金融機関に対するヒアリング結果もふまえて、各調査資料から全など国、北海道、近隣地域の景況感の比較分析及び売上、採算、資金繰りなど各調査項目の推移や経営課題などを整理して情報提供する。

【統計調査による観光動向調査】(表2)

活用する調査資料名	発行機関名	調査分析項目	情報の収集頻度
エ.『旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究報告書』	観光庁	費目別の旅行消費額 (交通費、宿泊費、飲食費、土産買物代、参加費、入場料・娯楽費等)について、宿泊・日帰り別、年齢別、男女別、旅行目的別、職業別、旅行形態別、宿泊施設別、交通機関別、宿泊数別、旅行時期別、それぞれにデータを収集し分析を行う。	毎年
オ.『訪日外国人消費動向調査』	観光庁	来訪目的、滞在日数、利用した宿泊施設、 日本滞在中の費目別の旅行消費額 【宿泊費、交通費、飲食費、娯楽等サービス費(ゴルフ、テーマパーク、スキーリフト代、温泉施設等)、買物代(菓子、酒、生鮮農産物など)】、土産品の免税手続きをした品目、満足した購入商品、満足した飲食、滞在中に得た旅行情報、今回したことと次回したいことなどのデータを収集し分析を行う。	四半期

【分析手法】経営指導員が専門家と連携して、観光客、訪日外国人の消費動向などの各項目について推移などを整理して分析し、事業計画策定に活用できるよう情報提供する。

③ 地元金融機関に対するヒアリング実施

勤労者の動向を含めた村内の全般的景況感及び小規模事業者の経営実態を把握するため、客観的、また、専門的に地域の経済動向を把握する地元金融機関に対し定期的に情報交換を実施する。

収集した情報は小規模事業者が活用できる内容に整理し、各種統計データやレポート情報と併せてホームページ及び会報へ掲載すると共に、巡回訪問等を通じて小規模事業者へ経営課題

の解決に向けた経営分析及び事業計画策定の基礎資料として活用する。

【調査対象】北海道信用金庫留寿都支店

【頻 度】年4回

【情報交換項目】地区内の景況感、設備投資の状況、資金繰り・貸し出し状況など

【分析手法】ヒアリングした内容を簡潔にまとめ、上記②の調査レポート等による経済動向調査と比較分析し小規模事業者に情報提供する。

(3) 成果の活用

小規模事業者が外部環境を把握して、自社の立ち位置を確認し 経営状況を把握するための資料として提供するとともに、経営意欲を喚起し新たな機会を捉え需要の獲得に向けた事業計画の策定支援に活用する。

(4) 目 標

事業内容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
①アンケート調査及び公表	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②調査レポート等による資料収集・整理・公表	未実施	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③地元金融機関情報交換及び公表	不定期	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(1) 現状と今後の方針

従来、金融・税務・記帳指導等の相談を主な機会とし経営分析を実施しているが、これらは財務面での現状分析を主な目的としたものであり、事業全体の現状把握や課題抽出を行うための分析とはなっていない。

今後は、巡回・窓口相談を通じて、小規模事業者の持続的発展に向けた経営課題の抽出とその解決を目的とした経営状況の分析を実施する。

(2) 取組み内容

経営課題の解決に向けた支援を実施するため、経営の現状について調査・分析し課題の抽出を行う。小規模事業者全体を対象として、独自アンケート調査及び巡回訪問等の実施により、現在経営上の課題を抱えている小規模事業者及び今後課題が表面化するおそれのある小規模事業者を抽出し、重点的に実施する。

具体的には、①過去の経営支援資料（経営カルテ及び財務データ等の活用）による予備調査を実施し、これまでの事業の推移を把握する。②予備調査で得られた情報をもとに、巡回訪問及び窓口相談等によるヒアリングを行い、財務内容・経営資源の現状・今後の経営動向等について把握する。③これらを総合して経営状況の分析を行うことで課題を抽出する。

主な分析項目としては、財務に関する分析（①業績推移分析～B/S・P/Lの連続比較増減分析等 ②収益性に関する分析～利益率、損益分岐点分析等）、経営環境に関する分析（SWOT分析により「強み」「弱み」「機会」「脅威」について把握し、「強み」×「機会」からクロスSWOTを行ったうえで、経営戦略を立案する。経営資源の棚卸等）を組み合わせて実施する。

(3) 効 果

経営状況の分析を通じて、小規模事業者が抱える経営課題の本質を見極めることで、その解決に向けた的確な対策を講じることが可能となる。また、分析結果をデータベース化することによ

り、職員間での情報の共有が可能となる。

(4) 目 標

事業内容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
経営状況の分析	3 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 現状と今後の方針

金融支援や補助金の申請支援にあたり必要となる事業計画書の作成を行っているのが現状であり、経営状況の分析を通じて事業計画を策定することは特例的であった。

また、事業計画の策定については経営指導員が主体となっており、小規模事業者との情報や認識の共有が十分に行われていなかったため、策定した事業計画の多くは計画通り実行されていない場合が多い。

このため、小規模事業者と経営指導員が、経営状況の分析によって得られた財務及び経営環境の現状と経営課題について十分に認識を共有したうえで、小規模事業者の主体性を尊重した事業計画の策定支援を金融機関や各種支援機関とも連携して実施する。

(2) 取組み内容

① 観光関連産業に属する小規模事業者に対する策定支援

観光客を対象として事業（宿泊業、飲食業、土産品販売業等）を行っている小規模事業者に対し、外国人観光客の増加や多国籍化といった経営環境の変化を踏まえて、経営の持続的発展に向けた事業計画の策定を伴走型支援により実施する。

具体的には、巡回訪問等を通じて経営状況の分析結果について解り易く解説し経営課題についての認識の共有を図る。次に、課題解決に向けた取り組み事項について小規模事業者とともに検討し、取り組み事項に優先順位をつけるとともに、その具体的内容・目標・スケジュールを明確にした事業計画の策定を支援する。

② 非観光関連産業に属する小規模事業者に対する策定支援

経営状況分析の結果ビジネスモデルの再構築が必要となる小規模事業者については、金融機関や各種支援機関とも連携してより密度の高い伴走型支援により事業計画の策定を行う。中でも、地域住民を主な顧客としている小規模事業者については、交流人口を積極的に取り込むビジネスへの転換を進めることによって必要な利益を確保し、地域住民にとって必要不可欠なお店として事業を維持・発展させることが求められることから、ビジネスモデルの再構築に向けた事業計画の提案を積極的に行う。

③ 事業承継及び創業者に対する策定支援

事業承継が当面の経営課題となる小規模事業者については、事業承継の円滑な実施に向けて、事業承継に関する経験豊富な税理士・金融機関・各種支援機関と連携して事業承継計画を含む事業計画書の策定を伴走型支援により行う。

創業者に対しては、事業計画策定の重要性について説明し理解を深める。具体的計画の策定にあたっては、特に地域に関する詳細な情報を提供するとともに、伴走型支援により精度の高い事業計画の策定を支援する。

(3) 効 果

事業計画は小規模事業者との共通認識のもとで策定することによって、その精度と実行性を高めることができる。また、経営課題の解決に向けた具体的な取組みの内容・目標・スケジュール

ルが明確化されることにより、その達成状況を検証することが可能となる。さらに、策定した計画の全てはデータベース化することにより、職員間での情報共有が可能となる。

(4) 目 標

事業内容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
事業計画の策定	2～3 件	7 件	7 件	7 件	7 件	7 件
創業計画支援件数	無し	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件

(事業計画策定数には事業承継件数分を含む)

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1) 現状と今後の方針

事業計画策定については、主として金融支援や補助金・助成金申請支援に際し実施しているが、計画の実施状況については十分に把握していないのが現状である。また、経営指導員任せの事業計画策定であったこともあり、小規模事業者自身においても関心が薄いとといった実態がある。

経営発達支援事業においては、小規模事業者が事業計画を着実に達成することができるよう、支援機関とも連携した伴走型支援により濃密なフォローを実施する。

(2) 取組み内容

小規模事業者の持続的発展に向けて、策定した事業計画の着実な実行を期するため、計画策定事業者に対しては **3ヶ月に1回以上の巡回訪問を行い**、計画の進捗状況について検証を行う。

検証の結果、計画と実施状況に差異が生じている場合には、その原因を分析するとともに必要に応じ計画の見直しについて検討する。また、計画実施上の新たな課題に直面した場合には、専門家派遣等の支援施策の活用や関係機関とも連携し、伴走型支援により事業計画の確実な実行を強力にフォローする。

① 観光関連産業に属する小規模事業者に対するフォローアップ【年4回/事業者】

巡回訪問等を通じて目標・スケジュールを明確にした事業計画の遂行状況を把握し、目標と乖離している場合は、観光客の入込み動向の推移など調査資料を再分析し、必要があれば 計画の軌道修正を行うなどPDCAを定着させ、実現性の高い計画改善ができるよう支援 をする。

② 非観光関連産業に属する小規模事業者に対するフォローアップ【年4回/事業者】

巡回訪問等を通じて目標・スケジュールを明確にした事業計画の遂行状況を把握し、目標と乖離している場合は、原因を究明し計画が着実に達成できるよう支援 をする。

③ 事業承継及び創業者に対するフォローアップ【年6回/事業者】

事業承継については、時間がかかるものが多く着実に遂行されるよう 2か月に1回の巡回訪問等 により緊密なヒアリングを行い、移行に努める。

創業者に対しても当面 2ヶ月に1回巡回し創業計画の遂行状況を把握 し、目標と乖離している場合は再度計画の分析、必要があれば見直しをし、一定の軌道に乗るまで伴奏しながら支援をする。

(3) 効 果

マネジメントサイクルを確実に実行するシステム構築が困難な小規模事業者にとって、外部(商工会・専門家等)から実施状況についての評価を受けることで客観的な検証が可能となる。さらに、商工会が専門家派遣や関係機関との連携により、強力に改善フォローを実施 することで、

計画・実行・差異分析・改善フォローといったPDCAのサイクルを回すことが可能となり、事業計画の実現可能性を高めることができる。

(4) 目 標

事業内容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
観光関連・非観光関連事業者に対するフォローアップ件数	未実施	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
観光関連・非観光関連事業者に対するフォローアップ頻度 (延数)	未実施	20 回	20 回	20 回	20 回	20 回
事業承継計画策定者に対するフォローアップ件数	未実施	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
事業承継計画策定者に対するフォローアップ頻度 (延数)	未実施	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
事業計画策定者数小計	—	7 件	7 件	7 件	7 件	7 件
フォローアップ頻度 (回数) 小計	—	32 回	32 回	32 回	32 回	32 回
創業者へのフォローアップ件数	未実施	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件
創業者へのフォローアップ頻度 (延数)	未実施	6 回	12 回	12 回	12 回	12 回

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と今後の方針

小規模事業者に対する支援にあたっては、経営指導員が必要に応じて各種資料等により需要動向に関する情報を収集・分析し、これをもとにアドバイスを行うことはあるものの、日常的に実施してはいないのが現状である。

平成 21 年度に北海道経済部が実施した調査によると、村内消費購買力 (880 世帯 1865 人) の 9 割程度は札幌市を始めとした周辺都市部へと流出していることが判明しており、この傾向はその後も続くと見られている。一方で、当村では豊富な交流人口 (年間 150 万人の観光入込客) を有しており、当村の定住人口をはるかに超える交流人口の需要を取り込むことが出来れば、小規模事業者の売上及び利益に極めて大きなインパクトを与えることが可能と考えられる。

現状では、観光関連事業者以外の多くの小規模事業者については、この交流人口を需要として有効に取り込んでいないことから、人口減少と流出により先細る購買力を補完する新たなターゲットとしての国内外観光客の需要動向について調査・分析を行い小規模事業者に提供する。

(2) 事業内容

① 外国人観光客の需要に関する調査

近年、外国人観光客が増加するとともに多国籍化していることから、村内宿泊施設等を利用する外国人観光客に対して、各種情報 (国籍・来訪回数・滞在日数・行動パターン・嗜好・生活水準・消費金額・接客態度等) を独自に調査・収集・分析・整理し、小規模事業者のニーズを的確に捉えたサービスの提供及び向上と満足度の高い観光地として新たな販路開拓など、事業計画の策定と新たな需要の開拓に活用する。

【支援対象者】 事業計画の策定・需要開拓を行う宿泊等の観光関連小規模事業者

【調査手段・手法】 村内宿泊施設内でアンケート調査

【サンプル数】 1回の調査につき 300名

【調査項目】 国籍・来訪回数・滞在日数・滞在目的・訪問場所・レジャー娯楽・飲食（嗜好）・生活水準・消費金額・施設設備（快適性）・接客態度・満足したこと・改善点など

【分析手段・手法】 経営指導員が専門家と連携してクロス集計し分析を行う。

【分析結果の活用】 分析結果は、宿泊施設等にフィードバックすることで、ターゲットの絞り込みや検証による見直し、新たな事業展開の立案などにより事業計画の策定や見直しの支援に活用するとともに、広告宣伝やパブリシティなどの新たな需要開拓に向けた取り組みの支援に活用する。

②地域の特産品を活用した新商品に対する需要動向調査

経営状況の分析及び事業計画を策定した小規模事業者から独自性の高い商品・サービスを扱う個人の販路開拓や開発した新商品のアンケート（年齢、性別、家族構成、居住地、訪問回数、味（食品）、商品完成度・パッケージ等）を行い、新たな需要の可能性を検証する。

ルスツリゾートを中心とした観光地及び道の駅には、地域内外から多くの観光客が訪れており、来村者に対し地域資源を活用した新商品開発のアンケートを実施する。

【支援対象者】 新商品・新サービスや地域特産品等による販路開拓を計画する小規模事業者

【サンプル数】 1調査につき 100名

【調査手段・手法】 道の駅の利用者に対して、対面（商品サンプル）によるアンケート調査を行う。

【調査項目】 年齢、性別、家族構成、居住地、訪問回数（利用頻度、購入頻度）、味（食品）、価格、高級感（または、手ごろ感）、色、大きさ、風合い（非食品）、商品完成度・パッケージ等について、個別商品の特徴にあわせてカスタマイズする。

【分析手段・手法】 経営指導員が専門家と連携してクロス集計し分析を行う。

【分析結果の活用】 分析結果は、個者にフィードバックすることで、ターゲットの絞り込みや検証による見直し、新たな販売戦略の立案など事業計画の策定や見直しの支援に活用するとともに、地域外への販路開拓や広告宣伝、パブリシティなどの新たな需要開拓に向けた取り組みの支援に活用する。

(3) 効果

観光客の需要動向を的確に把握し、そのニーズに対応した商品やサービスを提供することで、小規模事業者の顧客と売上の増加が期待できる。また、観光客をターゲットとした特産品・土産品等の商品開発・改良を進める際の資料として活用することができる。

加えて、経営状況の分析や事業計画策定に際しての基礎資料として活用することで、新たな商品（製品）やサービスの提供（生産）に向けたビジネスモデル再構築のための検討資料として活用できる。

(4) 目標

事業内容	現状	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度
①外国人観光客の需要動向調査による支援者数	未実施	7件	7件	7件	7件	7件
②新商品需要動向調査による支援者数	未実施	7件	7件	7件	7件	7件

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】

(1) 現状と課題

食品製造業及び観光関連業種の小規模事業者に対する需要開拓に関する取り組みとしては、各種商談会・物産展等の開催情報の提供及び出展支援、各種メディアに対する情報提供、観光協会HPや観光パンフを活用した多言語による情報発信を行っている。しかしながら、各種商談会・

物産展等への出展については、人手が無い場合出展可能な小規模事業者は数少ない現状にある。

人口が少なく消費購買力の流出が極めて大きい当村の状況からすれば、小規模事業者の売上維持・増加のためには、年間 150 万人に上る観光客を新たなターゲットとして、積極的にその需要を開拓して行くことが必要である。

(2) 取組み内容

① 物産展・イベントによる新たな需要開拓のための出展支援【BtoC】

《支援に対する考え方》

年間 150 万人の観光客をターゲットとして個社に誘客するためには、地域の小規模事業者が他地域との差別化を図り、地域の良質な大根や馬鈴薯、甜菜、豆類、アスパラガス、長いも等や留寿都村産ブランドとして一定程度市場に浸透している豚肉などの 農畜産物を活用した付加価値の高い新商品を開発し、新たな需要開拓に取り組みことで認知度の向上を図りながら、地域ブランドとして確立していくことが必要である。

このことから、5. 需要動向調査を活用して観光客や消費者のニーズを捉えた特産品や土産品の開発を支援し、道の駅や地域のイベント等を活用して地域内外に需要を拡大していくことで、消費者の認知度向上と信用の獲得、市場への浸透によるブランド化を図りながら、小規模事業者の売上向上と利益の確保を支援していく。

小規模事業者が事業計画に基づき、ターゲットを仮定し販売戦略などの方向性を決めて取り組む際には、実践による仮説の検証が重要となることから、商品の販売拡大に向けて物産展やイベントへの出店を促し、商品の認知度の向上を図りながら、あわせて、仮定したターゲットの反応を対面で感じる事が出来るよう支援を行う。

また、小規模事業者は人員に乏しいため、事前準備から出店、事後のフォローアップまで一貫して支援し、売上増加を図るとともに出店の機会を活かして消費者ニーズを捉えた商品改良や新商品の開発に繋げていく。

この支援により 実践と検証を繰り返すことで、販売の方向性や更なるターゲットの絞り込みなど事業計画の見直しを支援し、新たな需要の開拓による成功事例を輩出し、パブリシティを活用して地域内小規模事業者の意識の喚起に繋げ、留寿都ブランドの確立に向けて支援対象者の増加を図る。

《支援内容》

上記①同様に食品を製造している小規模事業者に対して、物産展・イベント等の開催情報の提供を行い、事業計画策定を行なった小規模事業者に対しては、重点的に販売促進に向けた支援を行い、新たな需要の獲得につなげて、売上の向上を図る。

なお、自ら参加出来ない小規模事業者については、その商品を商工会が試食等により対面でのアンケート調査を実施し、一般消費者からの評価及び感想を取りまとめ、小規模事業者にフィードバックし商品改良に活かす。

加えて、これまでの需要動向調査等を踏まえ必要に応じ専門家派遣や関係機関との連携による商品改良や新商品開発、販路開拓支援を行う。

【支援対象者】 事業計画を策定した食品製造業の小規模事業者

【支援内容】

- ア. 事前支援・・・出展手続き支援、接客指導、POP・PR映像等作成支援、DM作成指導、パブリシティや広告等の活用支援など。
- イ. 出展時支援・・・商品陳列・装飾指導、アンケート収集支援など。
- ウ. 事後支援・・・アンケート集計・分析支援、分析結果のフィードバックによる商品改良支援（パッケージ等含む）、パブリシティの活用支援など。

【想定している物産展、イベント】

- ア. 訴求対象者・・・観光客、一般消費者
 イ. 物産展・イベント（以下の表のとおり）

物産展・イベント名 （主催者）	開催概要（参考）
ルスツ産業まつり （ルスツ産業まつり実行委員会）	8月最終日曜日に留寿都村道の駅 230 ルスツ周辺を会場として開催される物産の販売を中心としたイベント。村特産の農産物及び畜産物をはじめ各種加工品の販売が行われる。来場者約 3,000 名 来場者（訴求対象者）札幌圏からの観光客
北海道味覚マルシェ in 札幌 （北海道商工会連合会）	札幌市の丸井今井札幌本店（百貨店）で開催される北海道物産展。出展 55 企業、期間 6 日間、来場者約 37,000 名 売上総額約 45,000 万円 来場者（訴求対象者）札幌市内の一般消費者

《目 標》

内 容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
物産展等出展支援数	1 事業者	2 事業所	3 事業所	3 事業所	3 事業所	3 事業所
売上増加率（前年対比）	—	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %

② 商談会による新たな需要開拓のための出展支援【BtoB】

《支援に対する考え方》

上記①同様に、5. 需要動向調査を活用して観光客や消費者のニーズを捉えた特産品や土産品の開発を支援し、商談会等を活用して地域内外に需要を拡大していくことで、消費者の認知度向上と信用の獲得、市場への浸透によるブランド化を図りながら、小規模事業者の売上向上と利益の確保を支援していく。

小規模事業者は、事業規模や人員面から商談会等における商談の機会は少なく、経験やノウハウが不足している場合もあることから、支援にあたっては、事前の出展準備段階から出展時の同行支援、出展後のフォローアップと一貫した支援を行うことで、新規取引先の獲得に繋げる。

上記①同様に、この支援により 新規取引先の獲得や全国への事業展開など成功事例を輩出し、パブリシティを活用して地区内小規模事業者の意識の喚起に繋げ、留寿都ブランドの確立に向けて支援対象者の増加を図る。

《支援内容》

食品を製造している小規模事業者に対して、これまで同様に展示会・商談会の開催情報の提供を行い、事業計画策定を行なった小規模事業者に対しては、重点的に伴走型による出展支援を行うことで、新たな需要の開拓につなげる。

なお、自ら参加出来ない小規模事業者については、その商品を取りまとめて商工会が出展し、商品のPRを実施するとともに、バイヤー等からの評価及び感想を小規模事業者にフィードバックし商品改良や新たな商品開発に活かす。

加えて、これまでの需要動向調査等を踏まえ必要に応じ専門家派遣や関係機関との連携による商品改良や新商品開発、販路開拓への支援を行う。

【支援対象者】 事業計画を策定した食品製造業の小規模事業者

【支援内容】

ア. 事前支援・・・出展手続き支援、ブースレイアウト指導、商品提案書・企画書作成支援、POP・PR映像等作成支援、バイヤー等へのプレゼン指導など。

イ. 出展時支援・・・ブース設置指導、商品陳列・装飾指導、バイヤーへのヒアリング支援、アンケ

ート収集支援など。

ウ. 事後支援・・・名刺交換したバイヤーへのアプローチ支援（メール及びサンプル送付状・提案書の作成支援、アンケート集計・分析支援、分析結果のフィードバックによる商品改良支援（パッケージ等含む）、パブリシティの活用支援など。

【想定している展示商談会】

ア. 訴求対象者・・・バイヤー及び一部に消費者ニーズの把握のため一般消費者を含む

イ. 展示会・商談会

展示会・商談会名 (主催者)	開催概要 (参考)
『北の味覚、再発見』 (主催：北海道商工会連 合会)	札幌市で開催される小規模事業者向けの展示商談会であり、地域特産品等やこだわりの逸品、新商品等が多く出展される商談会。 出展者は約60者、来場するバイヤー（百貨店、スーパー、卸売業、商社、観光ホテルなど）約150名（訴求対象）との商談の他、消費者ニーズ調査として一般消費者約50名が来場しアンケート調査に回答する。
北海道産品取引商談会 (主催：北海道貿易振興会)	東京会場と大阪会場で開催される北海道産品の取引商談会であり、出展者は道内食品製造・加工メーカーが、東京・大阪ともに約80社。来場者（訴求対象）は、首都圏・関西地域百貨店、スーパー、卸問屋、ホテルや外食関係のバイヤーで、東京会場は約200社（360名）、大阪会場は約180社（330名）が来場する。

《目 標》

内 容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
商談会出展支援	1 事業者	3 事業所	3 事業所	3 事業所	3 事業所	3 事業所
商談成立目標	—	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件

③ アンテナショップ等の活用【BtoC】

《支援に対する考え方》

上記①、②の支援同様に、商品への認知度向上と市場の浸透を図り、ブランド化による売上向上を図るため、また、消費者の反応や意見の収集し、商品の改良や販売戦略の見直しに活かすため、以下のアンテナショップへの出展による支援を行う。

特にアンテナショップは、首都圏や札幌市などの大消費地で全国や北海道の様々な特産品が集まる場所であることから、単なる出品に留まらず、消費者の反応を見るために対面販売の催事などの企画立案を支援しながら売上向上に繋げる。

《支援内容》

食品を製造している小規模事業者に対しては、道内外のアンテナショップ（北海道どさんこプラザ、全国商工会連合会のむらからまちから館）等への出品に関する情報提供及び手続等に関する支援を従来同様に実施する。事業計画策定を行った小規模事業者に対しては、重点的に販売促進に繋がるようアンテナショップ内の催事スペースなどで、対面販売による催事の企画立案を支援し、新たな需要開拓による売上向上を図る。

加えて、フィードバックされた販売結果を検証し、必要に応じて専門家派遣の活用により商品改良や新商品開発、販路開拓を支援する。

【支援対象者】 事業計画を策定した食品製造業の小規模事業者

【支援内容】

ア. 事前支援・・・出展手続き支援、対面販売による催事の企画立案支援、DM作成指導、パブリシティ等の活用支援など。

- イ. 出展時支援・・・対面販売による催事の支援、試食によるアンケート収集支援など。
 ウ. 事後支援・・・販売状況のフィードバックや対面販売によるアンケート調査の集計・分析支援、分析結果のフィードバックによる商品改良支援（パッケージ等含む）、パブリシティの活用支援など。

【想定しているアンテナショップ】

- ア. 訴求対象者・・・一般消費者
 イ. アンテナショップ

アンテナショップ名	店舗概要（参考）
北海道どさんこプラザ	販売場所 札幌市、東京都有楽町、名古屋 新商品による3ヶ月間のテスト販売が可能であり、商品毎に販売状況の他に消費者の声がフィードバックされる。 また、短期間の対面販売による催事が可能。
むらからまちから館	販売場所 東京都有楽町 全国商工会連合会が運営する全国の特産品のアンテナショップ。1ヶ月、6ヶ月のテスト販売が可能。

《目 標》

内 容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
出品事業者数	1 事業所	2 事業所	3 事業所	3 事業所	3 事業所	3 事業所
出品商品数	1 品	2 品	5 品	6 品	6 品	6 品
売上増加率（前年対比）	—	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %

④ ホームページの活用による支援【BtoC】

《支援に対する考え方》

地域に訪れる観光客の情報収集に対応するため、インターネットを活用した情報発信は重要となっており、また、販路開拓においても広域に情報発信が可能で年代や性別を問わず様々な消費者への訴求が可能となってきていることから、小規模事業者のホームページの作成を支援する。

小規模事業者は、人材も乏しいことから情報発信のツールとして、テンプレート式で操作も比較的簡単な商工会インフォメーションツール（SHIFT）を活用し、小規模事業者のIT化へ向けた入口支援を行う。

なお、事業計画を策定した小規模事業者を重点に支援を行うが、地域内小規模事業者全体を対象に支援を行うことで地域内の円滑な情報発信と留寿都の更なる知名度アップや事業所の認知度向上への相乗効果を発揮させ、雇用確保や交流人口の増加に繋げる。

また、この取り組みによって、販路拡大への潜在的な支援対象者の掘り起こしを行い、事業計画策定による新たな需要の開拓支援に繋げていく。

《支援内容》

商工会のホームページにおいて、全ての小規模事業者の取扱商品・サービスを紹介しているが、事業計画を策定した小規模事業者や観光関連・飲食業・小売業については、全国商工会連合会が提供する「SHIFT」を活用した独自ホームページの開設を支援し、取扱商品・サービス・企業の特徴・得意分野等について広く紹介する情報を発信させ、観光客への訴求を両とともに村外からの新たな需要開拓の機会を創出する。

【支援対象者】 事業計画を策定した小規模事業者及び観光関連・飲食業・小売業などの小規模事業者

【支援内容】 北海道商工会連合会と連携し、「SHIFT」を活用した独自ホームページの開設を支援する。

※「SHIFT（商工会インフォメーションツール）」・・・テンプレート式のホームページ作成ツールで簡単な設定で独自のホームページ作成が可能。買い物カゴの設置も可能であり販売サイトとしても活用できる。

《目 標》

内 容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
ホームページの制作支援	随時	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
売上増加率（前年対比）	—	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %

⑤ 商店及び飲食店を紹介する「お買い物マップ」の制作・配布による支援【BtoC】 《支援に対する考え方》

ルスツリゾートに滞在する豊富な交流人口をどのように小規模事業者の売上に結び付け、行政と連携し村全体を観光エリアとして取り組むかが課題となっており、市街地区の商店街に観光客を誘導するため、5. 需要動向調査の調査結果をもとに小規模事業者の事業計画策定による新たな取り組みや地場産品を活用した新商品開発を支援することにより販売促進活動を活性化させ、上記①～③の支援によって認知度向上や市場への浸透、顧客の信用獲得を図りながらブランド化を支援していく。

この取り組みの一環として、市街地区の商店街の認知度向上のために観光協会と連携し、観光客を誘導するツール「お買い物マップ」の作成を行い、交流人口の獲得を支援する。

支援にあたっては、事業計画を策定した事業者を重点に支援するが、地域内の観光関連事業者や飲食業、小売業の相乗効果を発揮させることで、交流人口の取り込みによる「にぎわい」を創出して売上向上を図るため、地区内小規模事業者全体を対象に支援を行う。

また、「お買い物マップ」の作成によって、販路拡大への潜在的な支援対象者の掘り起こしを行い、事業計画策定による新たな需要の開拓支援に繋げていく。

《支援内容》

観光協会と連携し、各商店や飲食店をイラストで紹介する「お買い物マップ」を制作し（毎年改定版を発行）、宿泊施設や道の駅において観光客に配布することで、各商店や飲食店をPRするとともに観光客を市街地区の商店街に誘導する。

需要動向調査等の分析結果や事業計画策定の支援を通じて販売促進活動を活性化し、交流人口の取り込みによる「にぎわい」を創出し、小規模事業者の売上向上につなげる。

【支援対象者】 事業計画を策定した小規模事業者及び観光関連・飲食業・小売業などの小規模事業者

【参加店数】 21 店

【配布部数】 10,000 部

【配布場所】 地域内の宿泊施設、道の駅など

《目 標》

内 容	現状	H31 年度	H32 年度	H33 年度	H34 年度	H35 年度
お買い物マップによる支援数	随時	21 件	21 件	21 件	21 件	21 件
売上増加率（前年対比）	—	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %

(3) 効 果

上記①～③の取り組みにより、小規模事業者の取り扱う商品・サービス等が広く村外に紹介され、新たな需要の開拓が期待できる。また、バイヤー・消費者の評価を参考として商品の改良を行うことで、より市場のニーズに対応した商品づくりが可能となる。

上記④は初めての取り組みであるが、リゾートエリアから距離のある商店街に観光客を誘導することで、これまで地元住民を主な顧客として商品・サービスを提供している小規模事業者が、観光客を新たな顧客として認識し、そのニーズに対応した商品・サービスを提供することにより新たな需要の取り込みが期待できる。

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

1. 現状と課題

当村において、地域経済活性化の取り組みに関わる主な団体としては、村、商工会、観光協会、JAようてい(留寿都支所)があげられる。加えて、当村の活性化に大きな役割を果たしているのが、民間企業としてルスツリゾートホテル&コンベンションを運営する加森観光㈱の存在である。現状、これらの団体・企業は、必要に応じて連携し事業を実施しているものの、地域の活性化についての明確なビジョンを共有していないため、地域全体としての戦略的な事業展開となっていない。

2. 取組み内容

(1) 地域活性化懇談会の開催

地域が一体となって戦略的に地域活性化を進めるため、村、商工会、観光協会、JAようてい、ルスツリゾートホテル&コンベンション等による懇談会を年1回開催し、地域活性化の方向性について協議するとともに下記の取組みについても認識を共有、検証していくこととする。

(2) 特産品のPR強化

農産物・畜産物(豚肉)の販路拡大とそのブランド化に向け、村、観光協会、JAようてい並びに生産者と連携し、都市部で開催されるイベント等へ参加し、国際観光リゾートとしての「ルスツ」の知名度を活かしたPR活動を展開する。

(3) 地場産品を活用した商品開発

当村では、地場産品を活用した商品が極めて少ないことから、村、商工会、観光協会、JAようていが連携し、豊富な農産物やその規格外品を活用した商品開発を行う。

将来的には開発商品を充実させ、認証制度を創設するなどにより、既存商品と共に「ルスツ」産商品としてのブランド化に取り組み、農業者及び商工業者の所得の向上と「ルスツ」の知名度向上を図る。

(4) 着地型観光の充実強化

ルスツリゾートホテル&コンベンションや大手旅行代理店、村、商工会、観光協会が連携し、村内事業所(商店、工場、農場等)を活用した修学旅行生等の職業体験研修等の誘致を推進し、交流人口の一層の増加を図る。また、修学旅行生については、成人後の再訪に結び付くように、事業所との交流を継続する仕組みを構築する。

(5) イベント事業の見直しと創出

現在、実行委員会(構成員:村、商工会、観光協会、JAようてい、その他)により実施している2つのイベント(「ルスツ産業まつり」、「ルスツふるさとまつり」)について、開催内容等の見直しを行うとともに、閑散期対策としての新たなイベントの創出について検討する。

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

現状では、支援ノウハウに関する情報の入手に関しては、北海道商工会連合会広域指導センターを通じて、道内商工会等の具体的支援事例についての情報を得ている。また、経営指導員が個人的つながりのある専門家(道内外の中小企業診断士・各種コンサルタント・税理士・金融機関職員・公的支援機関職員・商工会・商工会議所経営指導員等)と必要に応じて情報交換を行い、各種支援手法(経営分析・経営計画策定・商品開発・販路開拓・販売促進・地域資源の活用・各種金融支援・事業再生・事業承継・知財活用等)に関する多くの情報を得ているのが実態である。

しかし、商工会としては、情報入手の継続性や他職員の支援能力向上の観点から、各種支援機関との連携のもとで支援ノウハウを蓄積できる仕組みの構築が必要との認識から、今後は以下の取り組みを実施する。

(1) 金融機関との連携

地元金融機関及び日本政策金融公庫小樽支店との連携を通じ、小規模事業者に対する経営改善支援手法、金融支援に関する実務的手法、事業再生等に関する支援手法についての情報交換を行い、職員の支援能力の向上を図る。(年間2回)

(2) 近隣商工会との連携

近隣6商工会で構成する「羊蹄山麓商工会広域連携協議会」の定期的な会議等を活用し、他商工会経営指導員等と実際の支援事例に関する情報交換を行い、職員の支援能力向上を図る。(年間4回)

(3) 北海道中小企業総合支援センター及び北海道よろず支援拠点との連携

中小企業診断士等の多くの専門家を擁し、補助金・助成金等の活用をはじめ各種支援手法について専門的ノウハウを有する北海道中小企業総合支援センター及びよろず拠点と定期的に情報交換を行い、職員の支援能力向上を図る。(年間4回)

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

現状では、北海道商工会連合会が定期的実施する研修や中小企業大学校での研修受講を中心として、職員の資質向上に努めている。日常的には、経営指導員が他の職員に対して支援手法等について具体的に指導することで支援能力の向上を図っている他、各自経営に関する専門図書やHP等から情報を得てスキルアップを図っている。

今後は、より一層職員の資質向上を図るため以下の取り組みを実施する。

(1) 各種支援機関との連携

職員の持つ支援に関する知識を、実際の小規模企業支援において活用できる能力として高めることを狙いとして、連携先支援機関の専門家派遣事業の活用を進め、実際の経営支援の現場において専門家の持つ高度・専門的な支援ノウハウを習得・蓄積する。

(2) 研修等への参加及び他職員への波及

全国商工会連合会のWEB研修の他、北海道商工会連合会及び中小企業大学校が開催する経営支援能力の向上に資する研修に積極的に参加するとともに、研修受講後には職員会議において受講者から研修内容についての詳細な報告を行わせる。これにより、当該職員の学習成果の定着を図るとともに、その他職員に対しても研修効果を波及させる。

(3) 職員会議の開催

新たに職員会議の場を設け(月1回)、個別の小規模事業者の現状、経営支援の方針、支援手法、支援経過、支援成果等について全職員で情報を共有する。また、経営支援上必要となる基礎知識及び専門知識については、経営指導員が他職員を指導する。

(4) 情報の共有

経営状況の分析結果をはじめ経営支援に関する全ての資料や記録については、全職員が情報を共有することができるように、小規模事業者毎に情報を整理し共有ファイルに保存する。

3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

経営発達支援事業の成果・評価・見直しについては、新たに留寿都村企画観光課長等の有識者を加えた特別委員会を設置し、毎事業年度終了後に検証・評価を行う。

(1) 事務局

事務局は、事業計画に基づき事業を実施するとともに、2か月毎に事業の進捗状況、事業結果等について確認を行い、理事会に報告（年6回）する。また、事業終了後には、特別委員会（仮称：経営発達支援事業評価委員会）に実施結果を報告する。

(2) 特別委員会（仮称：経営発達支援事業評価委員会）

毎事業年度終了後、委員により経営発達支援計画の実施結果について検証するとともに評価を行う。また、必要と認められる場合には、次年度の計画の見直し等について意見を集約し理事会へ報告する。

開催頻度：年1回開催（事業終了後）

役割：委員による経営発達支援事業の評価及び検証、目標達成に向けた計画見直し等の意見集約。

予定する委員：留寿都村企画観光課長（外部有識者）、商工会理事
北海道商工会連合会組織経営支援部長等

(3) 理事会

理事会は、事務局からの報告に基づき、進捗状況及び成果について検証し、今後の事業の効果的実施に向け検討を行い、上記(2)の特別委員会の評価及び意見等をふまえて、必要に応じて事業計画の見直しを行う。

(4) 事業計画の公表

特別委員会が取りまとめた評価結果及び意見については、商工会のホームページに掲載し広く小規模事業者にその内容を開示する。

(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 30 年 10 月現在)
(1) 組織体制	
職員数合計	3 名
(内訳)	
経営指導員	1 名
補助員	1 名
記帳指導職員	1 名
≪実施体制≫	
I 経営発達支援事業	
1 地域経済動向調査	(担当：経営指導員、補佐：補助員)
2 経営状況分析	(担当：経営指導員、補佐：補助員、記帳指導職員)
3 事業計画策定支援	(担当：経営指導員、補佐：補助員)
4 需要動向調査	(担当：経営指導員、補佐：補助員、記帳指導職員)
5 需要開拓	(担当：経営指導員、補佐：補助員)
II 地域経済の活性化に資する取り組み	
	(担当：経営指導員、補助員)
III 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上	
1 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウの等の情報交換	(担当：経営指導員、補助員)
2 経営指導員等の資質の向上等に関すること	(担当：経営指導員、補助員、記帳指導職員)
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	(担当：経営指導員、補助員)
(2) 連絡先	
留寿都商工会	
住所	〒048-1731 北海道虻田郡留寿都村字留寿都 26 番地
電話	0136-46-3453
F A X	0136-46-3963
e-mail	rusutsu@tiara.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)

	31 年度 (4 月以降)	32 年度	33 年度	34 年度	35 年度
必要な資金の額	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
経営状況の分析	150	150	150	150	150
事業計画策定支援	200	200	200	200	200
事業計画策定後の実施支援	150	150	150	150	150
需要動向調査	200	200	200	200	200
新たな需要の開拓支援	300	300	300	300	300
地域経済活性化の取組	150	150	150	150	150
資質向上対策	0	0	0	0	0
事業の評価見直し	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
会費・手数料収入、受託料収入、国補助金、道補助金、村補助金

(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</p> <ol style="list-style-type: none">1 地域の経済動向調査に関すること 支援機関や金融機関等が調査・公表している資料の情報収集2 経営状況の分析に関すること 経営の現状分析における課題の解決3 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定や事業継承・創業支援等における専門的な支援4 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後のフォローアップにおける専門的な支援5 需要動向調査に関すること 新商品開発ニーズ調査、観光ニーズ調査の実施6 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会・展示会等への参加による販路開拓支援、アンテナショップ等の活用支援 お買い物マップ制作 <p>II 地域経済の活性化に資する取組み 地域活性化懇談会の開催、ルスツ産業まつり、ルスツふるさとまつりの開催</p> <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み</p> <ol style="list-style-type: none">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2 経営指導員等の資質向上等に関すること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
連携者及びその役割
<p>連携者 留寿都村 村長 場谷 常八 住 所 〒048-1731 虻田郡留寿都村字留寿都 175 番地 電 話 0136-46-3131 役 割 経営発達支援事業の実施に係る全般的な指導、小規模企業及び創業者支援施策の提供、地域振興事業の実施に係る全般的な指導</p> <p>連携者 留寿都村観光協会 会長 中村 裕明 住 所 〒048-1731 虻田郡留寿都村字留寿都 26 番地 電 話 0136-46-3453 役 割 需要開拓（情報発信、村外イベントでの PR）、地域振興事業の実施、</p> <p>連携者 ようてい農業協同組合留寿都支所 支所長 谷 康弘 住 所 〒048-1731 虻田郡留寿都村字留寿都 211 番地 2 号 電 話 0136-46-3121 役 割 地域振興事業の実施、商品開発</p>

連携者 (一社)留寿都村ふるさと振興公社 理事長 池本 勉
住 所 〒048-1711 虻田郡留寿都村字泉川 82 番地 4
電 話 0136-47-2120
役 割 需要開拓(道の駅での特産品販売・開発商品のテストマーケティングの実施)

連携者 (株)日本政策金融公庫小樽支店 支店長兼国民生活事業統括 小倉智晴
住 所 〒047-0032 小樽市稲穂 2 丁目 1 番 3 号
電 話 0134-23-1167
役 割 支援ノウハウ等の共有、職員の資質向上

連携者 北海道信用金庫留寿都支店 支店長 牧野 史義
住 所 〒048-1731 虻田郡留寿都村字留寿都 14 番地 1
電 話 0136-46-3453
役 割 地域経済動向調査、経営状況分析、事業計画策定、事業計画実施支援、支援
ノウハウ等の共有、職員の資質向上

連携者 中小企業庁 長官 安藤 久佳
住 所 〒100-8912 東京都千代田区霞が関 1 丁目 3 番地 1
電 話 03-3501-1511
役 割 ミラサポなどによる専門家派遣、中小企業施策によるサポート

連携者 北海道経済産業局 局長 牧野 剛
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 011-709-2300
役 割 事業計画策定に向けた助言、協力、企業支援メニュー情報の提供

連携者 北海道 知事 高橋はるみ
住 所 〒060-8588 札幌市中央区北 3 条西 6 丁目
電 話 011-231-4111
役 割 各種施策の情報提供。調査、分析、事業計画策定に向けた助言・協力

連携者 全国商工会連合会 会長 森 義久
住 所 〒100-0006 東京都千代田区有楽町 1 丁目 7 番 1 号
電 話 03-6268-0088
役 割 国内経済に関する情報提供及び職員研修(WEB)による連携
経営発達支援事業に係る助言と専門家派遣協力連携

連携者 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 1 番地
電 話 011-251-0101
役 割 北海道経済に関する情報提供及び職員研修の開催及び専門家派遣協力連携

連携者 羊蹄山麓商工会広域連携協議会 会長 佐藤 義久
住 所 〒048-1501 北海道磯谷郡蘭越町 8 番地 2

電話 0136-44-2214
役割 支援ノウハウ等の共有、職員の資質向上

連携者 (独法) 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 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
役割 事業計画策定、事業計画実施支援、支援ノウハウ等の共有、職員の資質向上

連携者 北海道よろず支援拠点 札幌本部 チーフコーディネーター 中野 貴英
住所 〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目 経済センタービル9階
電話 011-232-2407
役割 事業計画策定、事業計画実施支援、支援ノウハウ等の共有、職員の資質向上

連携者 (公財) 北海道中小企業総合支援センター 代表理事 永井 正博
住所 〒060-0001 札幌市北1条西2丁目 経済センタービル9F
電話 011-232-2001
役割 地域経済動向調査、事業計画策定、事業計画実施支援、支援ノウハウ等の共有、職員の資質向上

連携体制図等

