

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	赤井川村商工会 (法人番号 2 4 3 0 0 0 5 0 0 8 1 2 6)
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>【経営発達支援事業の目標】</p> <p>(1) 既存事業者の持続的発展支援</p> <p>①従来型の経営改善普及事業に加え、個別支援として事業所毎の経営分析・事業計画策定を行い、経営意識の向上を図る。</p> <p>②上記①の支援を行った事業者については、売上の前年度比3%増を目標とし、将来にわたり、村内で安定した経営を行える体制づくりを目指す。</p> <p>③行政や各種団体と連携した事業や特産品の開発事業など地域経済全体の活性化事業とも連動して、小規模事業者の販路拡大や新商品の開発などの取り組みを行う。</p> <p>(2) 円滑な事業承継支援</p> <p>・事業承継が見込まれる小規模事業者については、円滑な事業承継を支援するとともに後継者の経営サポートを行い、村内で安定した経営を行える体制づくりを目指す。</p> <p>【経営発達支援事業の実施方針】</p> <p>(1) 巡回訪問等を通じた徹底したヒアリング及びフォローアップ</p> <p>(2) 専門家等と連携した支援体制づくり</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> <p>(1) 巡回訪問による村内景況調査</p> <p>(2) 各種経済情報の収集、提供</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</p> <p>(1) 経営分析セミナーの開催(セミナー後のフォローアップを含む)</p> <p>(2) 「ネット de 記帳」「経営自己診断システム」等を活用した経営分析</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</p> <p>(1) 事業計画策定支援(個別支援)</p> <p>(2) 事業承継セミナーの開催(セミナー後のフォローアップを含む)</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</p> <p>・事業計画策定事業者に対するフォローアップ</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</p> <p>・個者が取扱う商品・サービスの需要動向調査</p> <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> <p>(1) 商談会・物産展等への出展支援</p> <p>(2) S H I F T を活用したホームページ作成による販路開拓</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する内容</p> <p>・「赤井川村地域活性化会議」の実施 及び 事業実施</p>
連絡先	<p>名称：赤井川村商工会</p> <p>住所：〒046 - 0501 北海道余市郡赤井川村字赤井川 8 3 番地</p> <p>電話：0135 - 34 - 6755 F A X : 0135 - 34 - 6614 メール：akaigawa@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. 赤井川村の概要

赤井川村は、北海道の南西部の後志管内に位置し、隣接する余市町まで約13km、小樽市まで約32km、道都である札幌市まで約70kmの距離となっています。

四方を美しい山々に囲まれた「カルデラ盆地」状の地形をなしており、その地形ゆえに四季の表情は多彩に変化します。気象条件は盆地特有の内陸型気候であり、夏は昼夜の寒暖差が大きく果菜類の栽培に適しており、また、冬は非常に積雪が多く、北海道でも有数の豪雪地帯であります。

赤井川村の主産業は農業であり、村内では多岐に渡る農産物を栽培しております。作付面積が多い品目としては、米・馬鈴薯・南瓜・スイートコーンなどが挙げられます。また、近年はハウス栽培が増加しており、収穫物のうち野菜の占める割合が増加傾向にあります。

村内の人口は、昭和30年の3,045人から減少を続けておりましたが、平成3年に村内に大型リゾート施設「キロロリゾート」がオープンし、従業員等の転入があり、一時的に増加に転じます（平成2年の1,470人から平成7年の1,552人）。しかしながら、その後は再び減少傾向に転じ、1,185人（平成29年9月末）となっております。

北海道179市町村の中でも4番目に小さい自治体であります（平成29年1月基準）。

<参考：赤井川村の位置イメージ>

<参考：赤井川村の風景>



<参考：赤井川村人口推移>

S30	S40	S50	S60	H02	H07	H12	H17	H22	H29
3,045	2,527	1,784	1,460	1,470	1,552	1,512	1,311	1,262	1,185

(上段：年度、下段：人口(人) 赤井川村ホームページより)
(H29年度は、平成29年9月末時点の数値)

2. 商工業及び小規模事業者の現状と課題

当村では商工業者39者のうち、小規模事業者が38者であり、実質的に商工業者と小規模事業者は同義であるといっても過言ではありません。以下では商工業の現状と課題を記載しますが、実質的には小規模事業者の現状と課題と同義となります。

【現状と課題】

村内には、商工業者が39者おり、うち小規模事業者は38者であります（平成29年4月）。
商工業者39者のうち、業種別の事業者数は、下記の表のとおりであります。

村の人口減と比例するように、商工業者も平成10年の57者から減少の一途にあり、北海道内の商工会地区の中でも有数の少なさであります。

基幹産業は農業であり、商業及び工業については、絶対数が少ないこともあり、集積されておらず、いわゆる“商店街”はありません。

商業については、近年、村内人口の減少や余市町（車で約20分）、小樽市（車で約45分）、札幌市（車で約90分）など村外への購買力流出、また、インターネット通信販売等による影響も受けており、売上が概ね減少傾向にあり経営は非常に厳しい状況にあります。

また、工業についても、公共事業減少の影響等から、年々、経営環境は悪化しております。

商業及び工業ともに共通する事柄としましては、経営者の高齢化が顕著であり、現在の経営者の約65%が60歳以上となっており、いかにして円滑な事業承継を行っていくかが求められていると言えます。

<参考：商工業者及び小規模事業者の業種別内訳>

業種	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	合計
商工業者	5	4	3	7	10	6	4	39
小規模事業者	5	4	3	7	9	6	4	38

（平成29年4月全国商工会連合会実態調査より）

<参考：商工業者数及び小規模事業者数の推移>

年度	H10	H15	H20	H25	H29
商工業者	57	53	40	40	39
小規模事業者	43	44	37	36	38

（商工会調べより）

<参考：商業統計から見る後志管内市町村合計と赤井川村の年間商品販売額>

年度	平成16年	平成26年	増減
後志管内市町村合計	47,765,421万円	39,395,366万円	△17%
赤井川村	66,462万円	43,941万円	△33%

（経済産業省商業統計より）

※赤井川村が属する後志管内の市町村合計全体としての落ち込み（△17%）よりも大きい落ち込み（△33%）であることがわかる。また、同期間の人口減少率を上回る落ち込みでもあることから、赤井川村の年間商品販売額の減少は、単に村の人口減によるものだけでなく、他市町村等への購買力流出も要因となっていることが推測される。

3. 商工会の現状と課題

当商工会は、村唯一の総合経済団体として、村内の小規模事業者に対して経営改善普及事業を実施しております。また、地域振興総合事業の一環として、道の駅「村の駅あかいがわ」関連の業務を受託しており、地域の振興に寄与しております。

平成29年4月時点で、商工業者会員数が36者、定款会員も含めた総会員数は40者であり、組織率は93%と非常に高い数値を維持しております。

経営改善普及事業については、これまで記帳、税務、金融や労務といった基礎的かつ画一的な支援が中心であり、巡回訪問等を通じて1事業者毎の経営課題を抽出し、個別に支援する展開に至っていない現状があります。

また、当商工会の事務局体制は職員2名（経営指導員1名、補助員1名）であり、事務局長も未設置であることから管理的な業務に費やされる時間も多く、いかにして効率的に経営支援業務に注力できるかが課題でもあります。

職員の資質向上はもとより、関係機関等との連携を今まで以上に強固にすることで、少ない職員数にあっても経営支援業務に注力できる体制づくりに取り組んでいく必要があります。

他方、村内の小規模事業者数が38者であることから、全小規模事業者への巡回訪問が容易であり、日常から事業者へのヒアリング等コミュニケーションをとることができる強みがあります。

<参考：総会員数の推移>

年度	H10	H15	H20	H25	H29
総会員数	50	45	43	40	40

(商工会調べより)

4. 小規模事業者の中長期的な振興のあり方

小規模事業者の中長期的な振興のあり方を考えるにあたり、平成17年度に赤井川村が策定した「第三期赤井川村総合計画」と商工会がとらえる課題・方向性が同じであり、内容を共有していると考えます。

(第三期赤井川村総合計画 第4節 商業の振興より一部抜粋・加工)

現状と課題	
49頁	<p>…、10年前に23店あった商店は、平成17年には15店に減少し<u>個別商店の経営戦略が強く求められる状況</u>となっています。</p> <p>このため、共同事業や高齢化に対応した消費サービスの向上、観光入り込み客の購買力の活用など、<u>村内商業活動の戦略的展開方法</u>を商工会が中心となり早急に検討すると共に、既存店舗を活用した新たなサービス事業の展開も検討する必要があります。</p>
施策の体系・内容・事業	
49頁	<p>商業者の育成・確保</p> <p>既存商業者の高齢化に伴い、将来に向けた村内商業活動の展開方法について検討します。</p>

本総合計画は平成17年度策定のものであり、内容的にそぐわなくなっている項目もあります

が、上記の「現状と課題」等の部分については現在も当てはまる村の普遍的な事柄でもあります。
当商工会においても、平成17年度当時の課題に対して効果的な施策を実施することができなかった点を反省するとともに、本経営発達支援事業を契機としてこれらの課題に対して、次の中長期的な振興のあり方を設定いたします。

【赤井川村商工会が設定する小規模事業者の中長期的なあり方（10年後のあり方）】

- (1) 小規模事業者は、実行可能な経営戦略を各々で検討することで、定量的かつ中長期的なビジョンに基づいた経営を行うこと
- (2) 商工会は、上記(1)を小規模事業者に実施させるため伴走型の支援に取り組むとともに事業承継等の支援をあわせて行い、地域コミュニティの基盤となる村内の小規模事業者の経営を維持・安定させること

5. 経営発達支援事業の目標・方針

上記「4. 小規模事業者の中長期的な振興のあり方」で記載した中長期的な振興のあり方を実現するために、当商工会では、次の事項を経営発達支援事業の目標に位置づけます。

【経営発達支援事業の目標】

- (1) 既存事業者の持続的発展支援
 - ①従来型の経営改善普及事業に加え、個別支援として事業所毎の経営分析・事業計画策定を行い、経営意識の向上を図る。
 - ②上記①の支援を行った事業者については、売上の前年度比3%増を目標とし、将来にわたり、村内で安定した経営を行える体制づくりを目指す。
 - ③道の駅と連携した事業や特産品の開発事業など地域経済全体の活性化事業とも連動して、小規模事業者の販路拡大や新商品の開発などの取り組みを行う。
- (2) 円滑な事業承継支援
 - ・事業承継が見込まれる小規模事業者については、円滑な事業承継を支援するとともに後継者の経営サポートを行い、村内で安定した経営を行える体制づくりを目指す。

また、上記の目標を達成するため、次の方針をもって経営発達支援事業に取り組みます。

【経営発達支援事業の実施方針】

- (1) 巡回訪問等を通じた徹底したヒアリング及びフォローアップ
 - ・上記「3. 商工会の現状と課題」に記載のとおり、小規模事業者数が少ないが故に巡回訪問が容易であることを強みにとらえ、事業の実施にあたっては徹底したヒアリングを行います。
 - ・また、1度きりの事業ではなく徹底したフォローアップを行うことにより、事業成果の質を更に向上させることに努めます。
- (2) 専門家・支援機関・関係団体等と連携した支援体制づくり
 - ・上記「3. 商工会の現状と課題」に記載のとおり、当商工会は職員数が2名であり、マンパワーが限られております。それゆえ、本経営発達支援事業の実施にあたっては

、専門家・支援機関・関係団体等と連携することが重要であるため、幅広く連携できる体制づくりを行います。

- ・また、事業後のフォローアップ等においても、専門家等派遣事業などを活用することにより上質な経営支援体制を提供することに努めます。

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. 地域経済動向調査に関すること【指針③】

【現状と課題】

本項目に係る当商工会のこれまでの取り組みとして、各種地域経済に関するデータの収集を行ってはりましたが、個別の事業者との経営相談の中で必要に応じて利用するに留まっており、村内の小規模事業者へ定期的に公表し幅広く情報を活用するには至っておりませんでした。

収集したデータを整理し、村内の小規模事業者の経営に役立つ情報として提供していく仕組みづくりが課題であります。

【事業内容】

村内の小規模事業者へ地域の経済動向データを提供し、経営方針を決するヒントとして活用してもらいます。具体的には、次の2つの情報の提供を行います。

(1) 巡回訪問による村内景況調査

- ①目的：村内の小規模事業者の景況感をリアルタイムに把握し、赤井川村景況感情報として調査結果をまとめたものを定期的に公表することで、小規模事業者の経営判断の一助とする。
- ②調査対象：村内の小規模事業者（全38者）
- ③調査項目：「売上」「客数」「資金繰り」「村内景況」等の項目について前期比ベースで質問
- ④調査方法：上記③項目を記載したアンケート用紙を用意し巡回訪問時にヒアリング
- ⑤提供手法：上記④により収集した情報をまとめ、商工会刊行物・ホームページ等に掲載。
また、村役場等にも掲示協力を依頼。
- ⑥実施頻度：年1回
- ⑦効果：広域的なエリア（北海道、後志地区）の景況感ではなく、村内に特化した景況感情報を提供することで、事業者により身近な情報として経営判断の一助として活用されることが見込まれる。

(2) 各種経済情報の収集、提供

- ①目的：上記(1)の情報提供だけでは村内の情報に留まるため、広域的なエリアの経済情報について収集・整理し、村内の小規模事業者へ提供することにより、上記(1)の情報とあわせて経営判断の一助とする。
- ②収集情報：ア) 北海道商工会連合会「中小企業景況調査」
イ) 北海道財務局「管内経済情報」
ウ) 日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」等
- ③提供方法：上記②の情報から小規模事業者が特に必要とする情報（「売上」「資金繰り」「経

営上の問題点」等)を抽出・整理し、商工会刊行物・ホームページ等に掲載。

④提供時期：年4回（上記②アの北海道商工会連合会「中小企業景況調査」公表にあわせる）

⑤効果：村内の情報だけではなく、広域的なエリアの地域経済動向情報を提供することで、取引先・営業方針の選定等の場面において活用が見込まれるほか、村外への販路拡大を目指す事業者等にとって新たなビジネスチャンスへの「気づき」に寄与する。

【目標実施件数等】

年度	現状	H31	H32	H33	H34	H35
(1) 巡回訪問による村内景況調査	0回	1回	1回	1回	1回	1回
(2) 各種経済情報の収集、提供	0回	4回	4回	4回	4回	4回

※情報提供を受ける事業者数については、提供方法が上記のため、実数による計測はできないが、実質的には村内の全小規模事業者へ提供することとなると推測できる。

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

【現状と課題】

本項目に係る当商工会のこれまでの取り組みとして、事業者に対して簡易的な経営分析を行っておりましたが、数値的な裏づけが弱く、職員の経験則的な経営分析であったことは否定できません。

いかにして、事業者の経営・財務データを基にした客観的な経営分析を行っていくかが課題となります。

【事業内容】

経営分析に興味関心がある事業者と経営分析は困難であると感じる事業者があると考えられます。

前者に対しては、経営分析セミナー等を開催することにより専門家等による高度な経営分析手法を学ぶ機会を提供します。

また、後者に対しても、商工会としてネットde記帳等の経営分析機能を活用することで簡易的ではあるものの、定量的・定性的な経営分析を行うことで今後の経営判断の入り口としてもらうことを期待します。

(1) 経営分析セミナーの開催（セミナー後のフォローアップを含む）

①目的：経営分析に興味関心がある事業者に対して、専門家等による手法を習得させることで、事業者自らが経営分析を行うことを可能にする。

②対象：村内の小規模事業者

③内容：収益性・安全性・生産性分析など基本的な分析手法を学ぶとともにSWOT分析など自社の経営課題を抽出する手法を学ぶ。

＜想定する具体的なセミナー内容＞

ア) 財務分析 - 収益性分析（売上高利益率・売上高対キャッシュ・フロー比率等）

イ) 財務分析 - 安全性分析（流動比率・当座比率・固定比率等）

ウ) 財務分析 - 生産性分析（付加価値・労働分配率等）

エ) 経営課題の抽出方法 (3C分析とSWOT分析を中心とした総合環境分析等)

- ④開催頻度：年1回
- ⑤講師：中小企業診断士等
- ⑥周知方法：巡回訪問等によりセミナー開催を周知
- ⑦効果：事業者自らが経営分析手法を学ぶことで、日常においても定量的・定性的かつ大局的な経営判断を行うことが可能となる。また、経営課題を抽出することで自社の強みや弱みを再確認することができ、経営方針の決定の一助となる。
- ⑧成果の活用：セミナー等で得られた知識等を活用し、事業者自らが経営分析を行うことで客観的な視点に基づく事業経営が期待できる。なお、セミナー終了後について、出席者に対しては毎月の巡回訪問（フォローアップ）を商工会として行うことにより、継続的な経営分析を事業者と行っていく。
また、得られる経営分析結果をもとに、後記の事業計画策定支援対象者として、優先的に事業計画の策定までつなげる。
- ⑨備考：出席者の日程都合等の状況によっては、セミナー形態（集団方式）ではなく、個別方式の形態にて実施する場合もある。

(2) 「ネット de 記帳」「経営自己診断システム」等を活用した経営分析

- ①目的：自発的に経営分析を行うには至らない事業者に対して、ネット de 記帳や経営自己診断システム等のツールを活用し、商工会が主導しながら経営分析を行う。
- ②対象：村内の小規模事業者（主にネット de 記帳利用事業者）
- ③内容：全国商工会連合会が運用する会計ソフトツール「ネット de 記帳」の利用事業者に対して、ソフト内の「経営分析機能」等を活用し、商工会が中心となり事業者の経営分析を行う。

＜ネット de 記帳を用いた経営分析内容＞

- ア) 経営係数分析 (売上高利益率、流動比率、固定長期適合率など基礎的数値分析)
- イ) 比較貸借対照表 (3ヵ年の貸借対照表を比較し、流動比率等の推移を分析)
- ウ) 比較損益計算書 (3ヵ年の損益計算書を比較し、収益性等の推移を分析)
- エ) 損益分岐点 (自社の損益分岐点を把握し、「利益」を意識付け)

また、「ネット de 記帳」の利用に至っていない場合は、中小企業基盤整備機構が提供する J-Net21「経営自己診断システム」等を活用し各種分析指標等を得、事業者の経営分析を行う。

＜経営自己診断システムを用いた経営分析内容＞

- ア) 総合診断結果 (売上高利益率、流動比率、固定長期適合率など基礎的数値分析)
- イ) 資金繰診断 (自社の数値を業界標準やデフォルト企業値と比較)
- ウ) 業界内比較 (中小企業信用リスク情報データベースにより同業他社と比較)

- ④実施頻度：都度 (決算業務が完了した事業者に対して、年1回)
- ⑤効果：事業者にとって、今までは決算書類の作成までで完了してしまっていたが、今後は確定した決算データをもとに定量的な経営分析を行うことができる。
- ⑥成果の活用：商工会が主導し経営分析を行い、分析データをもとに巡回訪問を行う。事業者自らが経営分析手法に興味関心を抱いた場合は、次回の経営分析セミナー (上記 (1)) への参加等を促進する。

また、本手法により経営分析を行った事業者についても、上記（１）の出席者とともに後記の事業計画策定支援対象者として事業計画の策定までつなげる。

また、事業承継を検討している事業者についても積極的に本経営分析を行い、課題の抽出等を経て、後期の事業承継セミナー等と連動した事業実施を行っていく。

⑦備考：本手法を行う前提として、可能な限り事業者を「ネット de 記帳」利用事業者とする必要がある。

現在の利用事業者は４件であることから、商工会としては１件でも多く本手法の対象者を増やすべく、「ネット de 記帳」の推進にも取り組むこととする。

【目標実施件数等】

年度	現状	H 3 1	H 3 2	H 3 3	H 3 4	H 3 5
・経営分析実施事業者数	0者	6者	6者	6者	8者	8者

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

【現状と課題】

これまでの小規模事業者の経営は、いわゆる「勘と経験」によるところが大きかったと思われます。また、商工会の支援においても、経営者の「勘と経験」を大事にしすぎるがあまり、数値的な根拠や長期的な経営ビジョンといった視点がやや足りなかったところです。

事業計画についても、「融資の際に必要なだから作成する」といった動機が多く、本来の事業計画策定の意義を見失っているケースが多々ありました。

【事業内容】

上記「2. 経営状況の分析」で支援した事業者を中心に、事業計画の策定を行います。

また、事業承継者に対しても、事業の開始時より事業計画を策定いただくことで長期的なビジョンをもってもらえることができるため、セミナー・個別支援を実施します。

（1）事業計画策定支援（個別支援）

①目的：経営分析等を通じて、経営課題や強み・弱み等の抽出ができた事業者において、事業計画を策定することにより、経営分析等に基づいた長期的な経営ビジョンをもつことを目指す。

②対象：上記2で経営分析を行った小規模事業者

③内容：全国商工会連合会運用の「経営改善計画作成システム」等を利用し3ヵ年の事業計画を策定する。システム操作等は商工会が行うが、策定にあたっては対象事業者と1ヵ月2回程度のヒアリングを通して一緒に策定していく。

④実施頻度：年1回

⑤効果：事業計画を策定することにより、上記2で抽出した経営課題等を改めて整理することができる。また、経営資源を投下すべきことが可視化されることにより、日常の営業活動においても事業の優先度がはっきりし、具体的な売上増加策等に注力することができる。

⑥展開：後記の「4. 事業計画策定後の実施支援」において、策定した事業計画の進捗や

軌道修正等を翌年移行も行う。

(2) 事業承継セミナーの開催（セミナー後のフォローアップを含む）

- ①目的：経営発達支援事業の目標にも据えているとおり、村内の経営者の高齢化が顕著であり、円滑な事業承継が求められている。本セミナーを通して、事業承継対象者に必要な知識の習得を図る。また、あわせて事業計画策定の重要性も認識させた上で、セミナー終了後の巡回支援等において商工会と協力して事業承継後の事業計画の策定も行うことを目指す。
- ②対象：事業承継の予定がある（関心がある）村内の小規模事業者
- ③内容：ア) 事業承継における現状・課題把握
イ) 事業承継における手続き・制度等
ウ) 事業計画策定の意義・手法等
- ④開催頻度：年1回
- ⑤講師：中小企業診断士等
- ⑥周知方法：巡回訪問等によりセミナーを周知／村役場等と協力し村内に幅広く広報
- ⑦効果：事業承継者にとって承継後の経営についてイメージしがたいものであるが、本セミナーを通して、事業承継時及び承継後にやるべきことが確認でき、円滑な事業承継を行うことが期待できる。
- ⑧展開：セミナーだけでは知識の習得に留まることから、出席者に対してはセミナー終了後も毎月の巡回訪問（フォローアップ）を3回程度行い、事業計画の策定につなげる。
また、必要に応じて事業引継ぎ支援センターとの連携や専門家派遣事業等の活用を図る。
- ⑨備考：当村は、小規模事業者が38者であることから、年度により対象者が1者程度である場合も想定される。その際はセミナー形態ではなく、個別相談の形態となる。

【目標実施件数等】

年度	現状	H31	H32	H33	H34	H35
(1) 事業計画策定支援（個別支援）による策定数	0者	2者	2者	2者	4者	4者
(2) 事業承継セミナー回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
(2) 事業承継セミナー出席者数	0者	1者	1者	1者	2者	2者
(2) 事業承継セミナー後の事業計画策定数	0者	1者	1者	1者	2者	2者

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

【現状と課題】

現状は上記のとおり事業計画の策定までも至っていないことから、当然に策定後の実施支援にも至っておりません。また、融資時の事業計画策定においても、その後のフォローは弱いものがありました。

【事業内容】

上記「3. 事業計画策定支援に関すること」で事業計画を策定した事業者に対して、定期的な巡回訪問等（フォローアップ）を行い計画の進捗度を確認するとともに効果的な各種施策等の支援策を講じます。

・事業計画策定事業者に対するフォローアップ

- ①目的：事業計画を策定した事業者に対して、計画後の進捗度を確認することで事業計画の実効性を担保する。
- ②対象：上記3で事業計画を策定した小規模事業者
- ③内容：事業計画の進捗度確認及び新たな経営課題のヒアリング等
- ④実施頻度：年4回（四半期ごと）／1事業所
- ④実施手法：巡回訪問
- ⑤効果：進捗度を確認することで、事業者に常に事業計画を意識付けることができる。また、新たな経営課題のヒアリング等によりリアルタイムな軌道修正も可能となる。
- ⑥展開：ヒアリングの中で新たな経営課題が見つかった場合は、専門家派遣事業等を活用し、高度な支援体制を構築していく。
また、計画を実施していく中で資金が必要となる場合は、日本政策金融公庫や地元金融機関などと連携し、幅広い金融支援施策の活用を行うこととする。

【目標実施件数等】

年度	現状	H31	H32	H33	H34	H35
・フォローアップ対象事業者数	0者	3者	3者	3者	6者	6者
・フォローアップ回数	0回	12回	12回	12回	24回	24回

※本表の事業者数・回数は、新規対象者分のカウントであり、前年度からの継続対象分は本表には含まない。原則的には、1事業者は継続して5年間の支援となる。

（例：H32は、実質的には3者＋3者で6者となる。）

※年度別のフォローアップ回数は、事業計画の策定期間により減少することがある。

（例：事業計画策定期間が10月頃の場合、下半期で2回のフォローアップとなるため。）

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

【現状と課題】

個別の事業者が取扱う商品・サービスにおいて、積極的に顧客の需要を把握する視点が足りておりませんでした。受身型の営業姿勢ではなく、消費者のニーズを的確に捉える必要があります。

【事業内容】

上記「3. 事業計画策定支援に関すること」で事業計画を策定する事業者の取扱う商品・サービスについて、次の方法で個別に需要動向調査を行います。

・個者が取扱う商品・サービスの需要動向調査

- ①目的：個者が取扱いなおかつ重要視している商品・サービスについて消費者側の需要動向を把握することで、商品・サービス改良や効果的な販売方法の確立を目指す。
- ②対象：商品開発等を目指す小規模事業者、販路開拓を目指す小規模事業者。
- ③調査項目：ア) 顧客属性（年齢、性別、地区）
 イ) 【食品提供者の場合】 提供商品への意見
 a. 味
 b. ボリューム
 c. 見た目（包装等も含む）
 d. 食感
 e. 価格（多寡、妥当性（ボリュームを少なくするなどし、価格を押さえた方がよいか／ボリュームを増やすなどした場合に高価格でも購入するか））等
 【非食品提供者の場合】 提供商品への意見
 a. 材質
 b. 容量
 c. 見た目（包装等も含む）
 d. 触感
 e. 価格（多寡、妥当性（小ロット販売等により価格を押さえた方がよいか／商品価値を高めた場合に高価格でも購入するか））等
 【サービス提供者の場合】 提供サービスへの意見
 a. 提供サービスの改善箇所
 b. 利用頻度・他社サービスの利用実態
 c. 価格（多寡、妥当性（付加価値サービスを追加した場合に高価格でもサービス提供を受けるか））等
 エ) 【店頭販売の場合】 店舗に関する意見（看板、入りやすさ、滞在のしやすさ、イス・テーブル等の配置レイアウト、接客等）
 オ) PR手法・宣伝に関する意見（ホームページの見やすさ、来店・購買のきっかけ（何をもとに本商品・サービスを知ったか、利用頻度の高い広告媒体など）
- ④調査手法：ア) 事業者が取扱う商品・サービスについて、購買者に店頭アンケートを実施
 イ) 物産展等で商品を販売する場合は、その際、購買者にアンケートを実施
 ※ア) イ) とも、後日、郵便返送等での回収も可能とする。
- ⑤調査頻度：年1回／1事業者
- ⑥収集数：ア) の場合：収集・回収期間1ヵ月とし、来店者の50%回収を目標とする。
 （事業者により1ヵ月の来店者数が異なるため実数目標は設定せず、回収割合を目標とする。）
 イ) の場合：物産展等購買者の50%回収を目標とする。
 （事業者により購買者数が異なるため実数目標は設定せず、回収割合を目標とする。）
- ⑦分析手法：収集した情報をクロス集計にて分析する。このことにより、項目間の相互関係が明らかになり、同じ属性の顧客が求める商品・サービスなどの把握が従来と比べて、容易に可能となる。

- ⑧効果：個者の商品・サービスについて今まで把握していなかった消費者の意見を把握し、その後の営業活動（商品・サービス改良や新商品の販売予測など）に反映することが期待できる。
- ⑨成果の活用：本需要動向調査により得られる調査結果については、事業計画の策定時における重要なデータとなり、実際の商品・サービス改良等につながることを期待できる。
 <需要動向調査結果の想定活用ケース>
 ア) 事業計画策定時等における基礎データとしての活用
 イ) 商品・サービス改良（開発含む）時における方向性の明確化への寄与
 ウ) 販路開拓・拡大を目指す際の資源投資策決定への寄与
 なお、高度な商品・サービス改良を行う場合は、専門家派遣事業等を活用し、専門家等によるアドバイス・助言を受けながら進めることとする。

【目標実施件数等】

年度	現状	H31	H32	H33	H34	H35
・需要動向調査対象事業者数	0者	3者	3者	3者	6者	6者

※本表の事業者数は、新規対象者分のカウントであり、前年度からの継続対象分は本表には含まない。必要に応じて、1事業者は最大5年間まで調査の対象者とする。
 （例：H32は、実質的には3者+3者で6者となる場合がある。）

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】

【現状と課題】

小規模事業者の需要開拓について、既存の需要を維持することに注力するあまり新規の需要開拓を目指す動きは少なかったのが現状です。また、小規模事業者にとって各種商談会や物産展への出展は資金面等からもハードルが高く、出展を躊躇する状況でありました。
 また、村内の小規模事業者はホームページを持たない事業者が多く、対外的なPR手法に長けているとは言えない状況にあります。

【事業内容】

上記「3. 事業計画策定支援に関すること」で事業計画を策定した事業者の中で、新たに村外への販路を求めるケースが予想されます。その場合、商談会・物産展等への出展を支援することで、今まで出展したことがなかった事業者にとって新たな販路の拡大を目指します。
 また、村内外問わず対外的な広告PRができていない事業者については、各事業者でホームページを作成することにより、事業者自ら商品・サービスをPRしていくことを目指します。

（1）商談会・物産展等への出展支援

- ①目的：上記3で事業計画を策定した結果、村外への販路拡大を目指すこととなった事業者の出展を支援する。
- ②対象：上記3で事業計画を策定した結果、商談会・物産展等で販売・サービスがある事業者
- ③内容：ア) 商談会・物産展等の情報提供（北海道商工会連合会等と連携）

イ) 出展手続き・出展準備支援

ウ) 出展支援

エ) 出展後の営業活動フォロー 等

④支援頻度：都度（事業計画の内容等から検討する）

⑤効果：商談会・物産展等でバイヤー等と関係を構築することで、一回きりではなく継続的な新規取引先を開拓することが期待できる。

⑥備考：具体的な引合いがあるのは商談会・物産展等終了後であると想定されるため、当日だけではなく、出展後の営業活動についても商工会としてフォローする必要がある。

なお、対消費者の物産展の場合は、上記「5. 需要動向調査に関すること」に記載の購買者アンケートをあわせて実施することで支援効果を高める。また、対バイヤーの商談会の場合についても同様のアンケートを実施することで意見収集に努めることとする。

また、商談会・物産展等の出展については、商品構成・レイアウト・終了後の営業活動など専門性が高い支援を要する必要があるため、必要に応じて専門家等派遣事業など他の支援機関とも連携を行いながら、支援にあたることとする。

（2）SHIFTを活用したホームページ作成による販路開拓

①目的：対外的PR手法をもたない小規模事業者に対して、ホームページを作成することで自社の商品・サービスのPRチャネルを確立させる。

②対象：村内の小規模事業者（事業計画の策定有無にかかわらず）

③内容：全国商工会連合会に運用している「SHIFT」（商工会ホームページ作成ツール）（無料）を用い、事業者毎のホームページを作成する。

④支援手法：巡回訪問を中心とするが、一定の条件（人数・時間的制約）が整った場合は、集団指導も検討する。

⑤支援頻度：適宜（事業者により理解度に差が出ると考えられるため、適宜対応とする）

⑥効果：自社のホームページを持ち、商品・サービスの紹介を行うことで、村内外へのPR効果が期待できる。また、副次的な効果として、ホームページ掲載時に改めて自社の商品・サービスの内容について検討する契機となることで、既存商品・サービスの磨き上げにつながることを期待できる。

⑦備考：ホームページ作成、ホームページを活用した販路開拓（商品取引等）については、専門性が高い支援を要する必要があるため、必要に応じて専門家等派遣事業など他の支援機関とも連携を行いながら、支援にあたることとする。

【目標実施件数等】

年度	現状	H31	H32	H33	H34	H35
(1) 商談会・物産展等への出展支援対象事業者数	0者	1者	1者	1者	2者	2者
(1) 商談会・物産展等への出展による売上増加目標（年度）	-	2%増	2%増	2%増	2%増	2%増
(2) SHIFTを活用したホームページ作成による販路開拓支援対象者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者

(2) S H I F T支援による売上増加目標 (年度)	-	1%増	1%増	1%増	1%増	1%増
-------------------------------	---	-----	-----	-----	-----	-----

※商談会・物産展等への出展支援事業者数は、事業計画を策定した結果から導かれる経営戦略の内容によるため、現時点では、事業計画策定対象者の1/3を想定。

※S H I F Tを活用したホームページ作成による販路開拓支援対象者数は、年間3者程度を目途とするが、事業者側の要望があった場合は目標実施件数にとらわれず柔軟に都度、対応する。

なお、本表の数は、新規対象者分のカウントであり、前年度からの継続対象分は本表には含まない。必要に応じて、2年目移行の継続支援も当然に行っていく。

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する内容

【現状と課題】

地域経済の活性化に資する取り組みとして、村の小規模事業者個々の経済活動が地域全体の賑わい（活性化）へ繋がっていない現状があります。

村の小規模事業者の経済活動が、個者の利益のみならず地域全体の利益に結びつくような施策を検討していく必要があります。

また、村の農産物等を活用した特産品についても少ない現状にあります。農協をはじめとする関係団体と協力し、小規模事業者が取り扱う商品となるよう、特産品の開発を行っていく必要があります。

【事業内容】

村の小規模事業者と地域経済活性化の連動を目指して、次の事業に取り組みます。

・「赤井川村地域活性化会議」の実施 及び 事業実施

- ① 目的：村の小規模事業者の経済活動と地域経済活性化に関する具体的手法の検討・事業実施について、地域を構成する各種団体が協議する場を設け、地域一丸となった取り組みを行っていく。
- ② 構成：赤井川村商工会・赤井川村役場・NPO法人観光協会・新おたる農協など
- ③ 開催頻度：年4回程度（そのほか必要に応じて随時開催）
- ④ 内容：ア) イベント「カルデラの味覚（あじ）まつり」の実施
上記は既存イベントではあるが、従来、村の小規模事業者が自らの経済活動（自社商品の販売・サービスの提供等）という形ではイベントに参加していないケースもあり、機会損失を招いていた。
2日間で約10,000人の入りこみが見込めるイベントでもあり、村の小規模事業者にとっても売上・販路拡大の大きなチャンスでもあることから、村の小規模事業者に特化した販売コーナーを設けるなどの施策を、村一丸となって検討・実施し、小規模事業者・地域経済双方にメリットがあるイベントに成長したい。
イ) 赤井川村の新特産品の開発
村の小規模事業者が扱える新特産品の開発について、次の手順で行う。
 - a. 1年目 本会議内にて新特産品の基本構想を検討。（年4回）
 - b. 2年目 試作品の開発（専門家・専門機関等と連携）
 - c. 3年目 試作品のテスト提供（村内等へアンケート調査等実施）
 - d. 4年目 試作品の改良・商品化・販売チャネル検討
 - e. 5年目 同上、商品販売本開発により、村内の農産物等を活用した特産品とすることで、地元農家等にも経済効果の波及が期待できる。また、小規模事業者が取り扱うことができる商品とすることで、村の小規模事業者の強みをつくることが期待できる。
生産者・販売者双方にメリットがある事業とすることにより、村全体に経済効果が波及する形としたい。

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

【現状と課題】

現在も必要に応じて他の支援機関と連携を図ることは当然にあるものの、どちらかと言うと単発的な連携に留まることが多く、継続的な連携に至らないことが多々あります。本経営発達支援事業においては、他の支援機関との連携を要する機会も増えることが予想されるため、今まで以上に連携を密にし、支援ノウハウ等を共有していくことが肝要であると考えます。

【取組内容】

(1) 赤井川村との連携

村担当課と半期毎に情報交換の場を設けることにより、より正確かつリアルタイムな村の実情・課題把握に努めるとともに、行政施策等を通して効果的な小規模事業者支援を目指す。

(2) 支援機関（北海道商工会連合会、中小企業基盤整備機構等）等の連携

北海道商工会連合会、中小企業基盤整備機構が行う各種研修会・事業等への参加を通して、より俯瞰的な施策活用を見出すことが期待できる。また、専門家等派遣事業についても、本支援機関等と連携し活用を図ることとする。

(3) 金融機関との連携

政府系金融機関（日本政策金融公庫）及び地域民間金融機関等との情報交換を年1回程度設けることにより、地域経済情報の把握や金融支援策についてノウハウを共有することができ、小規模事業者支援につなげることが期待できる。

(4) 北後志ブロック商工会広域連携協議会との連携

積丹町商工会、古平町商工会、仁木町商工会と当会にて構成する「北後志ブロック商工会広域連携協議会」において、年3回の「経営支援会議」を実施し、経営指導員間の支援ノウハウの共有を行うことにより、支援能力の向上を図る。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

【現状と課題】

これまでも北海道商工会連合会等が開催する各種研修会に参加することにより、職員個々人のスキルアップを図っておりますが、当商工会は職員数が少ないため、年度によっては参加を見送る場合などがありました。計画的かつ長期的な視点での職員育成という観点がやや足りなかったため、改善を行う必要があります。

【取組内容】

(1) 北海道商工会連合会等が開催する各種研修会への参加

北海道商工会連合会等が開催する各種研修会への参加を今まで同様に行うが、今後は

日常業務等の分担を整理することで、毎年の研修会への確実な参加に努める。

特に、本発達支援事業を関連性が高い「経営分析手法関連（財務分析・SWOT分析等）」「事業計画策定関連」「事業承継関連」「販路開拓支援関連」の研修は、積極的に受講する。

また、研修会で得られた支援ノウハウについては、後記（3）等において、参加した個人だけでなく商工会職員全体で共有し、組織として事業者への高度な支援を行える体制を構築する。

（2）全国商工会連合会が実施するWEB研修の受講

全国商工会連合会が実施するWEB研修の受講について、経営指導員はもとより補助員も積極的に受講することで、資質の向上を図る。

（3）職員定例会議の実施

前記（1）等で得られた支援ノウハウや実際の経営支援で得られた情報等について、日常からコミュニケーションの中で共有する場を設ける。

（4）経営カルテの活用（支援情報の共有化）

全国商工会連合会が提供する商工会基幹システムを活用し、事業者情報及び経営カルテ（指導内容記録）のデータベース化を行う。

このことにより、事業者の現況や過去の指導内容・経過について、担当職員だけではなく全職員が情報を共有・把握することができるようになり、商工会組織一丸となった事業者支援が可能となる。

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

【現状と課題】

これまでの事業報告は理事会等での報告が中心であり、いわば“内向き”の報告に終始しておりました。外部有識者等を交えた上で、幅広い意見集約・事業評価・見直しを通してPDCAサイクルを目指す必要があります。

【取組内容】

（1）赤井川村商工会経営発達支援事業評価会議の実施

本経営発達支援計画の実施状況や取り組みの成果検証の場として、赤井川村商工会経営発達支援事業評価会議を年1回実施する。

本会議は、赤井川村役場担当課、商工会役職員、北海道商工会連合会諸職員及び外部有識者（中小企業診断士等）などにて構成することとし、年度毎の事業評価を行う。

また、計画を見直す必要がある場合も、本会議にて行う。

（2）理事会・総会での報告

上記（1）で得られた結論等をもとに、理事会・総会等にて承認を受けることとする。

（3）ホームページ等による外部公開

上記（２）で承認を受けた計画については、都度、赤井川村商工会ホームページ等にて幅広く公開し、村内の小規模事業者が閲覧可能な状態にする。

(別表2)

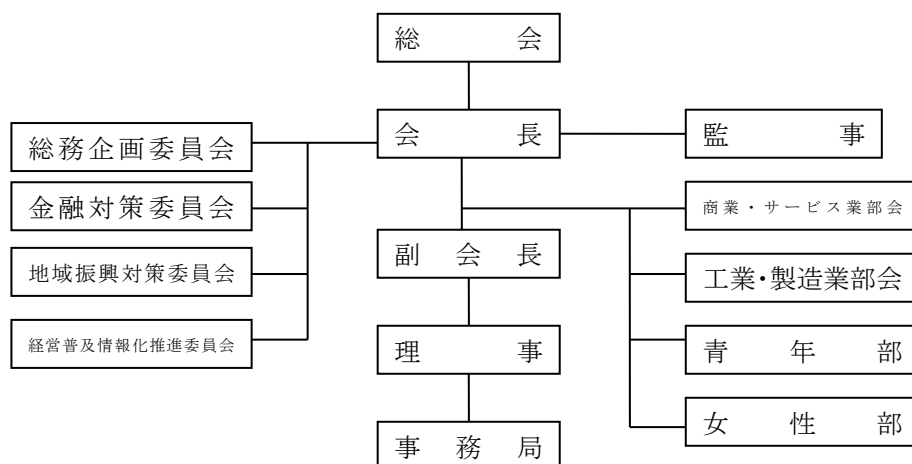
経営発達支援事業の実施体制

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

①赤井川村商工会組織図



②赤井川村商工会事務局

経営指導員 1名 狩野 学之
補助員 1名 向井 あゆみ

※役職員全員で本事業の実施に取り組みます。

(2) 連絡先

赤井川村商工会

住所：〒048-2202 北海道余市郡赤井川村赤井川83番地

電話：0135-34-6755

FAX：0135-34-6614

メール：akaigawa@rose.ocn.ne.jp

ホームページ：http://www.akaigawa.or.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)

	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度	平成35年度
必要な資金の額	2,200	2,200	2,200	3,000	3,000
・地域経済動向調査	100	100	100	100	100
・経営状況の分析	300	300	300	400	400
・事業計画策定支援	300	300	300	400	400
・事業計画策定後の 実施支援	100	100	100	150	150
・需要動向調査	500	500	500	700	700
・新たな需要の開拓に 寄与する事業支援	500	500	500	750	750
・地域経済活性化	300	300	300	400	400
・資質向上	50	50	50	50	50
・事業評価見直し	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
会費収入、国補助金、道補助金、村補助金、手数料収入 等

(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>国・道の各種小規模事業者支援施策を活用するため、また、商工会の職員資質向上と支援力の向上を図るため、行政機関、北海道商工会連合会、金融機関、その他支援機関との連携を強化し、村内の小規模事業者に対して、有効な支援を実施する。</p>
連携者及びその役割
<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="172 685 1123 869">1. 名 称：北海道経済産業局 代表者：局長 牧野 剛 住 所：〒060-0808 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 ・国の小規模事業者施策の情報提供、活用サポート<li data-bbox="172 913 959 1097">2. 名 称：北海道 代表者：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 ・北海道の小規模事業者施策の情報提供、活用サポート<li data-bbox="172 1142 1078 1326">3. 名 称：赤井川村 代表者：村長 赤松 宏 住 所：〒046-0592 余市郡赤井川村字赤井川74番地2 電 話：0135-34-6211 ・村の小規模事業施策の情報提供、本事業全般に係る助言・支援<li data-bbox="172 1370 1430 1554">4. 名 称：北海道商工会連合会 代表者：会長 荒尾 孝司 住 所：〒060-8607 札幌市中央区北1条西7丁目 プレスト1・7ビル 電 話：011-251-0101 ・各種施策の情報提供、専門家等派遣事業、職員資質向上、本事業全般に関する助言・支援<li data-bbox="172 1599 1123 1783">5. 名 称：独立行政法人中小企業基盤整備機構 北海道本部 代表者：本部長 戸田 直隆 住 所：〒060-0002 札幌市中央区北2条西1丁目 ORE札幌ビル 電 話：011-210-7475 ・各種施策の情報提供、職員資質向上<li data-bbox="172 1827 1241 2011">6. 名 称：北海道中小企業総合支援センター 代表者：代表理事 永井 正博 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 電 話：011-232-2001 ・各種施策の情報提供、専門家派遣等、

7. 名 称：北海道よろず支援拠点
担当者：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
電 話：011-232-2407
・専門性の高い相談案件等に係る専門家派遣等
8. 北海道事業引継ぎ支援センター
担当者：総括責任者 村越 憲三
住 所：〒060-0001 北海道札幌市中央区北1条西2丁目 北海道経済センタービル
電 話：011-222-3111
・事業承継に関する相談案件等に係る専門家派遣等
9. 名 称：日本政策金融公庫 国民生活事業 小樽支店
代表者：事業統括 小倉 智晴
住 所：〒047-0032 小樽市稲穂2-1-3
電 話：0134-23-1167
・小規模事業者経営発達支援資金融資等金融支援、地域経済等に係る情報提供
10. 名 称：北洋銀行 余市支店
代表者：支店長 堀 則之
住 所：〒046-0003 余市郡余市町黒川町4-1-12
電 話：0135-23-2194
・各種融資等金融支援、地域経済等に係る情報提供
11. 名 称：北海信用金庫 本店
代表者：理事長 西田 覚
住 所：〒046-0003余市郡余市町黒川町4丁目5番地
電 話：0135-22-2121
・各種融資等金融支援、地域経済等に係る情報提供
12. 名 称：新おたる農業共同組合
代表者：代表理事組合長 山田 裕二
住 所：〒046-0501 余市郡赤井川村字赤井川285番地
電 話：0135-34-6311
・特産品開発における連携等

連携体制図等

