

## 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	鹿部商工会 (法人番号 7440005000894)
実施期間	平成 28 年 4 月 1 日～平成 33 年 3 月 31 日
目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域資源の有効活用</li> <li>2. 地域の観光資源の有効活用</li> <li>3. 小規模事業者全体の経営力向上</li> <li>4. 創業や事業承継などによる新陳代謝の促進</li> </ol>
事業内容	<p>― 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針】 行政や金融機関の調査公表資料による経済動向の情報収集と分析 巡回指導や窓口相談時の事業者ヒアリングによる景況感の分析 通行量調査による経済動向の分析</li> <li>2. 経営状況の分析に関すること【指針】 経営全般の分析 商品・サービスの分析 分析結果のフィードバック</li> <li>3. 事業計画策定支援に関すること【指針】 個別相談会の開催 巡回訪問・窓口相談時における策定支援 中長期的な事業計画の策定支援 事業継続・承継に向けた策定支援 支援体制の整備</li> <li>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】 定期的なフォローアップ 融資制度活用後のフォローアップ 創業・第二創業後のフォローアップ</li> <li>5. 需要動向調査に関すること【指針】 商品券発行事業との連動 イベントにおける調査 新規オープンする道の駅における調査 その他の業種に関する需要動向調査 インターネットを活用した調査 調査結果のフィードバック</li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】 新商品開発やメニューの見直し (支援対象: 主に小売業・製造業・サービス業) 建設・運輸業に対する支援 展示会・商談会への参加推奨 (支援対象: 主に製造業) 道の駅の活用 ホームページの活用</li> </ol> <p>― 地域経済の活性化に資する取り組み</p> <p>地域資源を活用した特産品開発およびブランド化の取り組み 間歇泉を活用した観光客誘致の取り組み 体験メニューの充実化 鹿部町の観光キャラクターの活用 移住・定住の促進 地域活性化組織の活用 他業種への経済波及</p>
連絡先	<p>鹿部商工会 〒041-1402 北海道茅部郡鹿部町字鹿部 130 番地 1 TEL : 01372-7-3344 FAX: 01372-7-3514 E-mail: ss@shikabe.net URL : http://shikabe.net</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

(1)鹿部町の概要

北海道南部の渡島半島東部にある鹿部町は、函館市からは約 40 km 離れており、車で 1 時間の位置にある。町の東側にはスケソウダラやホタテなどの水産資源が豊富な噴火湾、西側には活火山である駒ヶ岳があり、漁業や水産加工業が盛んな町である。

鹿部町の地域資源は、食資源として噴火湾のスケソウダラの「たらこ」、観光資源として間歇泉がある「しかべ間歇泉公園」が有名であり、その他にもホタテなどの水産資源や鹿部温泉などがある。

平成 28 年 3 月には、しかべ間歇泉公園が「道の駅」としてリニューアルオープンすることになっている。同時期には北海道新幹線が開業するが、当町は新函館北斗駅からは車で約 30 分の位置にあり、途中には道南有数の観光地である大沼公園があるため、これらの立地条件との相乗効果を出した地域活性化策を検討・実施中である。



約 10 分おきに温泉が噴き上がる「しかべ間歇泉」



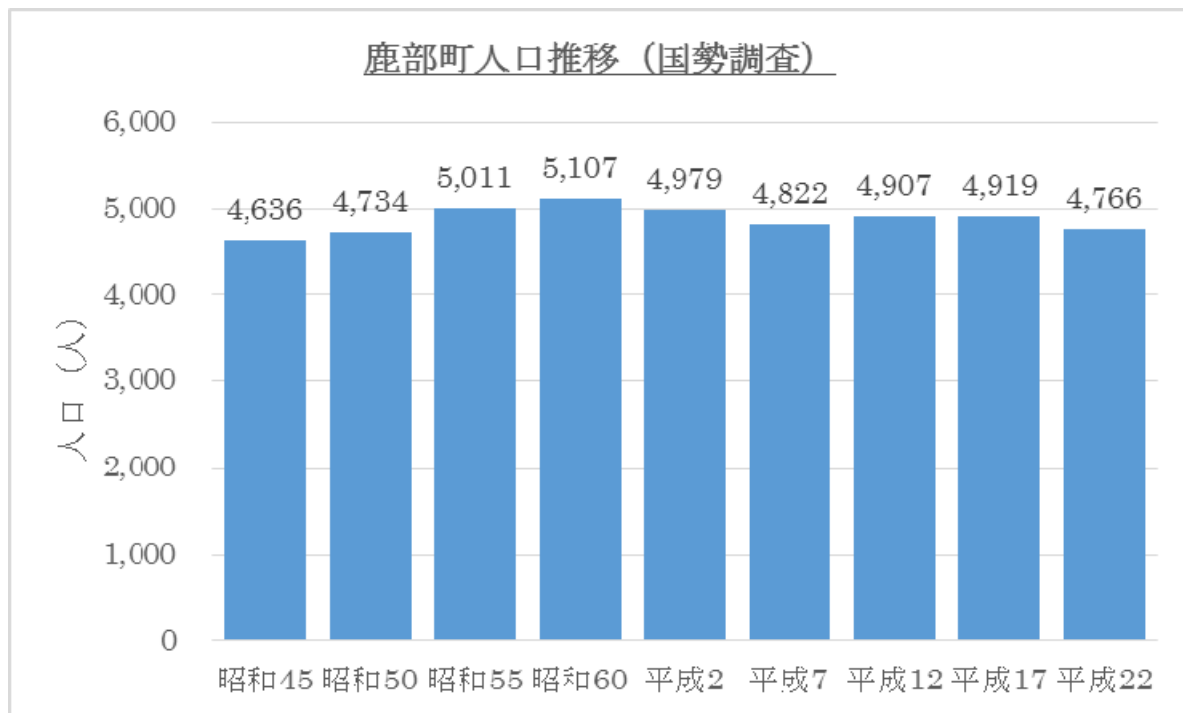
平成 27 年 2 月に開催された「たらこ祭り」ポスター



(2)人口

鹿部町は昭和 58 年 12 月に「村」から北海道で 156 番目の「町」になり、人口は、昭和 60 年の国勢調査の 5,107 人をピークに減少に転じたが、平成 6 年から僅かながら増加し、平成 22 年国勢調査で 4,767 人、直近の人口については住民基本台帳によれば平成 27 年 10 月末現在の人口は 4,137 人であった。

鹿部町の雄大な自然環境や温暖な気候を評価して、この地に移住する人が増え、近隣町村の過疎化が進む状況の中で鹿部町の人口は増加傾向であったが、その移住者も高齢化し、自然減や町外に流出する中で、さらに町民の少子高齢化や職を求めて町外に転出するなど、近年は再び減少傾向にある。



### (3)地域の現状と課題

鹿部町の基幹産業は漁業であり、大小 3 つの漁港を拠点として、スケソウダラやホタテをはじめ、昆布、タコ、ナマコ、カレイ、ホッケなどが水揚げされている。また、水産加工業も盛んで、たらこをはじめ多くの水産加工品が出荷されている。

町内には温泉も多く、30 箇所以上の泉源があり、寛文 6 年(1666 年)には温泉場が設置されるなど、古くから温泉のまちとして多くの人々が訪れて、大正 13 年(1924 年)に温泉掘削中に吹き上げた間歇泉は全国でも珍しい温泉で、「しかべ間歇泉公園」として整備されている。

本別地区には、昭和 49 年(1974 年)よりリゾート地区としての販売を開始し、その後ゴルフ場やホテルが建設され、町外から多くの人々が転入し、現在でも鹿部町の全人口の 1 割以上を占めておりますが、開発から 40 年余りが過ぎ、住居者の高齢化が進んでおり、高齢などを理由に別荘を手放し町外に転出するケースが増加している。

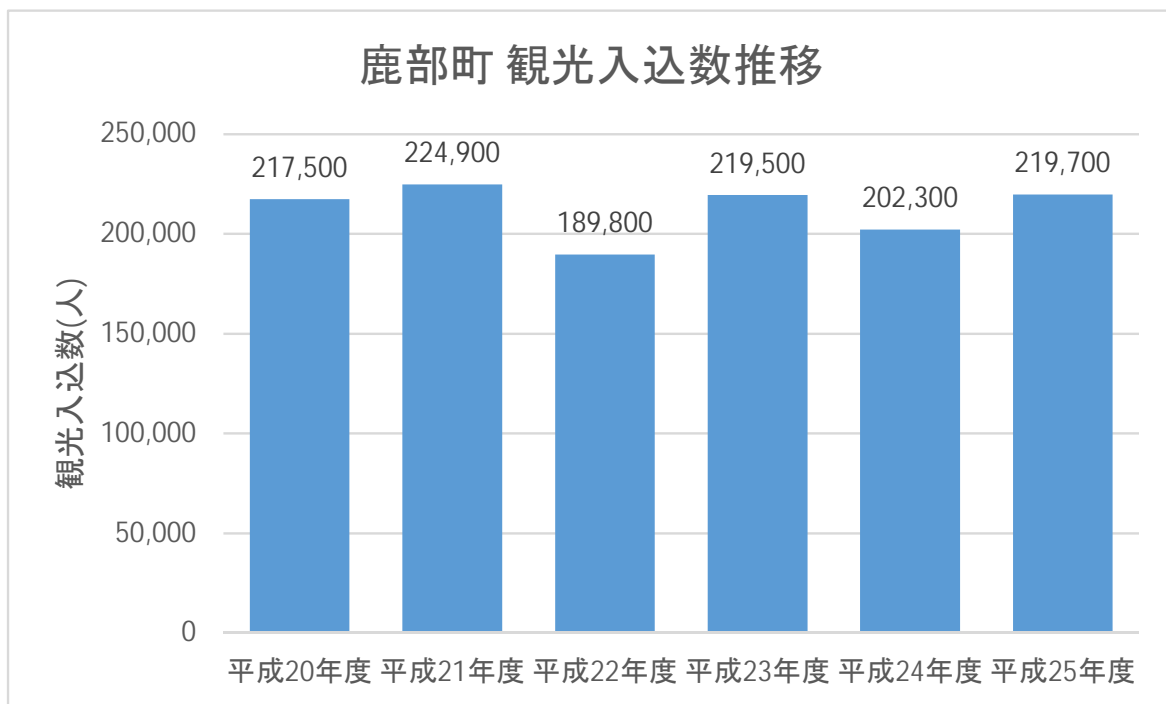
鹿部町では、新鮮な水産物が水揚げ・加工されているが、それらを気軽に購入できる場は限られており、漁業者以外から「せっかく鹿部に住んでいるのに購入できない、食べられない」という声も少なくない。観光分野でも、豊富な水産物がありながら、町内での食事や特産品としての利用に十分結びついていないことが課題となっている。

また、町外の市場だけでなく、住民や来訪者といった身近な消費者を対象とした水産(加工)業の振興についても、商業や観光業と連携を深め、取り組んでいくことも課題である。



渡島管内観光入込客数調査(北海道渡島総合振興局)によれば、鹿部町の観光入込数については、平成 22 年度で一旦落ち込んだものの、その後は回復基調にあり、平成 25 年度の調査では 219,700 人であったが、東日本大震災前の平成 21 年度の 224,900 人のレベルにまでは回復していない(下記グラフ参照)。

前述のとおり、鹿部町では泉源が豊富で、特にしかべ間歇泉公園が最大の観光資源であり、間歇泉という観光資源は他の自治体にはない強みである。これまで鹿部町、鹿部温泉観光協会、商工会などが観光マップやホームページなどでPRしてきた。しかし先の住民アンケートのとおり観光客が町内で特産品や地域資源を飲食するような体制が不十分であり、これらの地域資源や観光資源の活用、および北海道新幹線開業を中心とした観光入込数の増加と受け入れ態勢の整備が課題である。



鹿部町の基幹産業は水産業であるが、商工業における基幹業種は水産加工業であり、町民の3割以上がこれらの水産業に従事している。しかし近年は漁獲量や価格の変動が激しくなっており、さらにホタテの海外の需要が増加したことによる価格の高止まりで、ホタテの水産加工における原料高の状態になっており、鹿部町の水産業は厳しい環境下にある。

今後は、基幹産業である水産業の再活性化が鹿部町の産業面での課題であるが、これを効果的に進めるため、水産資源を活用した新たな特産品開発や間歇泉を中心とした観光客誘致、空き家の活用した移住促進といった対策も必要である。

以上を踏まえ、鹿部町における今後の地域活性化に向けた課題は以下の通りである。

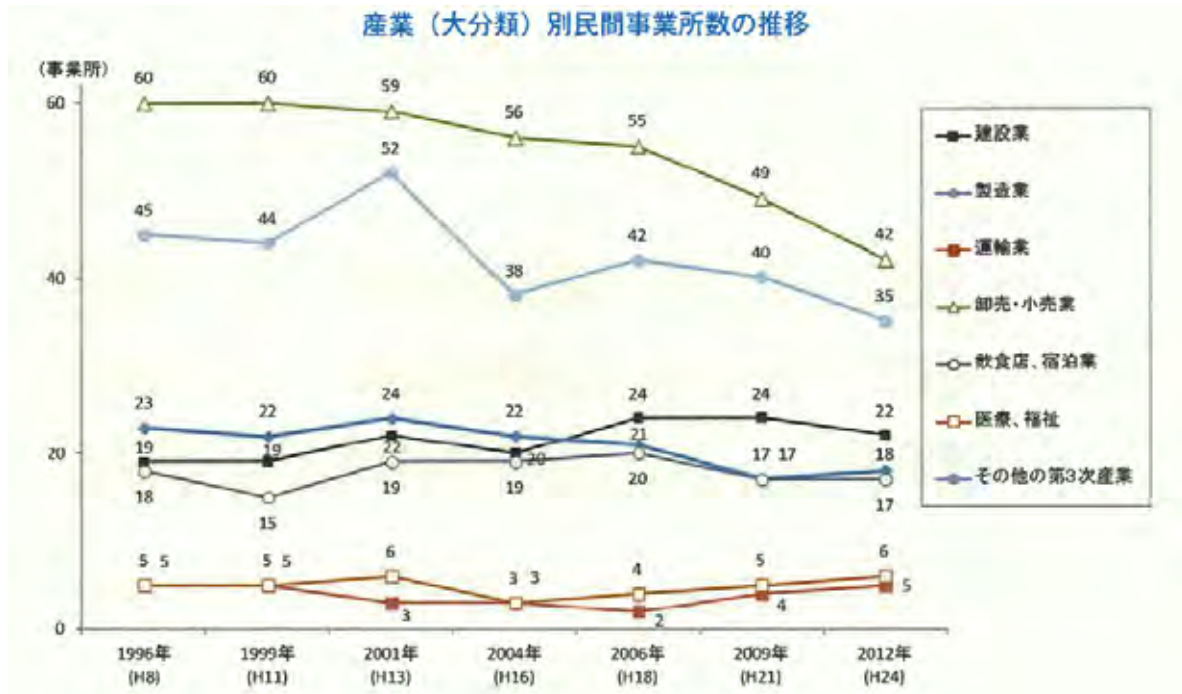
- ① たらこやホタテなどの水産資源を活用した特産品の開発と販路開拓
- ② 同様に、水産資源を活用した飲食メニューの開発とPR
- ③ しかべ間歇泉公園といった観光資源を活用した観光入込数の増加
- ④ 町内の空き家・空き別荘を活用した移住促進

#### (4) 小規模事業者の現状と課題

鹿部町まち・ひと・しごと創生総合戦略(鹿部町)によれば、町内の事業所数(小規模事業者以外も含む)は平成18年以降減少が続いており、従業者数についても平成13年に増加に転じたが以降は減少が続いている。

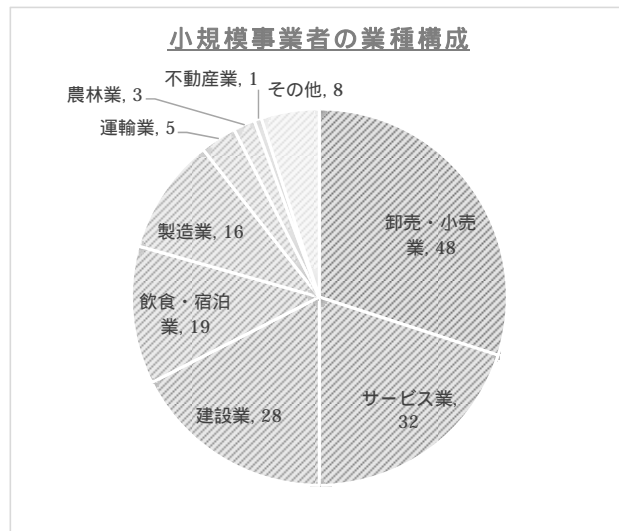


また、同戦略では、産業大分類別では製造業や卸・小売業の減少が特徴的であり、一方で医療・福祉について平成 16 年以降増加しているとしている。



鹿部町では水産業が基幹産業であるため、町内には水産加工業が 10 社あり、いずれも特産品であるたらこを生産しているが、すべて近海のスケソウダラからのたらこであることが特徴である。これらの水産加工会社は従業員が 50 名程度の中堅企業が 4 社であり、その他の 6 社が小規模事業者である。さらにこれらの水産加工会社を軸に取引関係や従業員の需要などに町内の小規模事業者が深く関与している。

この鹿部町の小規模事業者は、商工会の最新の独自調査では、平成 27 年 3 月時点で 160 事業者存在する。最も多い業種は卸売・小売業で 48 事業者 (30.0%) であり、次いでサービス業が 32 事業者 (20.0%)、建設業が 28 事業者 (17.5%) と続いている。



鹿部町の小規模事業者数は下表のとおりであり、事業者数は微減傾向にある。

	平成 23 年	平成 24 年	平成 25 年	平成 26 年	平成 27 年
商工業者数	171	170	170	167	168
会員数	129	132	129	129	123
小規模事業者数	164	119	163	160	160

基幹産業である水産資源は、近年の温暖化などの異常気象や海外アジア市場での日本の海産物の需要拡大などの影響を受け製造企業（水産加工業）の経営が悪化し事業廃止といった影響が出ており、製造企業の業績に大きく影響を受ける卸売・小売業、飲食店・宿泊業も同様の状況となっている。

サービス業や建設業についても、近年の人口減少・公共工事減少の影響もあり、売上が大幅に減少している。

このように鹿部町の殆どの小規模事業者は、水産資源の漁獲量や市場価格に経営が左右される要素があるため、毎年安定した収益を計画しにくい環境にある。

しかし、鹿部町の基幹産業であるという位置づけは不変であり、前述の地域の課題を解決するには、地域の小規模事業者の経営力向上が必要不可欠であり、具体的には以下の点が小規模事業者にとっての課題と考えている。

地域の課題	小規模事業者の課題
たらこやホタテなどの水産資源を活用した特産品の開発と販路開拓	特産品開発および販路開拓に向けたマーケティング戦略や事業計画の策定
水産資源を活用した飲食メニューの開発と PR	メニュー開発および集客増加に向けたマーケティング戦略や事業計画の策定
しかべ間歇泉公園といった観光資源を活用した観光入込数の増加	観光資源と連動したプロモーションおよび観光客受け入れ態勢の整備
町内の空き家・空き別荘を活用した移住促進	稼働率向上や受注増加などによる雇用機会の創出

### (3) 商工会の現状と課題

地域や小規模事業者が抱える課題の解決のために、当商工会では青年部が中心となり平成 25 年に新ご当地グルメ『鹿部たらこラーメン』を開発、平成 26 年には第 2 弾となる『鹿部たらこ天井』を開発、平成 27 年には町内飲食店 9 割以上が参加する『鹿部たらこ食べ歩き』イベントを実施し、ご当地グルメの取扱店の拡大や新メニュー開発の推進を図るとともに、毎年 2 月には、『鹿部たらこ祭り』を開催、平成 26 年は同イベントの企画として『第 1 回たらこクチビル世界選手権』を実施したところ多くのマスコミから注目を集めた。この様な取組により水産加工業および飲食店・小売店などの活性化の支



しかべ便利マップ

援を行い、前述の課題に対応してきた。

また、高齢化や後継者難で悩む小規模事業者が多く、地域の購買力も減少していることもあり、プレミアム付商品券を年2回10%割引還元で総額19,800千円分の商品券を発行する事業や受注機会確保のためのプロモーション活動として「春の味覚市(森町・七飯町・鹿部町共催)」、「函館グルメサーカス(函館市主催)」、「みなみ北海道地産地食フェア(北斗市主催)」への参加や、商工会が主催する「函館丸井今井・鹿部町フェア」等の近隣市町村でのプロモーション活動などに取り組み、町内ではしかべ間歇泉公園の駐車場内に平成23年より国の緊急雇用創出推進補助金を活用し「鹿部・食とうまいもの館」開設し、鹿部町アンテナショップとして特産品の販売や観光案内に取り組み、小売店等へは個別にチラシ類の制作支援などをきめ細かく行い地域の小規模事業者の売上高や地域住民の購買力の維持拡大に努めてきた。



また、平成26年には、全国商店街振興組合連合会の「地域商店街活性化事業(にぎわい補助金)」の採択を受け、商工会が実施する「しかべ海と温泉のまつり」、「歳末大感謝祭」、等の集客力と販売強化及びリゾート地区の定住者の集客を目的に従来の取組に加え新たに新幹線開業の観光客を見据えた新しい定住者と広域な観光客を対象にしたイベントを実施することにより、商店街の活性化を図った。

さらに当商工会のホームページや Facebook では、特産品や観光に関する情報発信をしているが、町外からの観光客やビジネス客などが買い物や食事をするためのガイド資料として、しかべ間歇泉公園の案内や店名や場所を掲載した「しかべ便利マップ」を制作した。

移住促進という課題については、「鹿部町ちょっと暮らし事業」(鹿部町)やNPO法人住んでみたい北海道推進会議などと連携しつつ、個別の小規模事業者における雇用機会の創出に向けた経営改善普及事業やエキスパートバンクによる専門家派遣などで経営力向上を図ってきた。

しかし、地域や小規模事業者の課題として、事業者の高齢化や後継者難などで将来の事業継続に消極的な事業者が少なくないため、行政や金融機関、支援機関、専門家などと連携して、個別事業者の短期的かつ長期的な経営課題に適切に対応する必要がある。このためには現状の商工会の支援事業の継続や拡充に加え、新たな支援メニューの提供を含めた支援体制の強化が課題である。

※当商工会の主な小規模事業者支援内容

	小規模事業者の支援策	内容・目的
現状	巡回訪問	個別の小規模事業者の課題を現地でヒアリング
	金融対策	マル経や制度融資などの資金調達に関する支援
	事務代行	社会保険関連事務の代行
	税務記帳指導	記帳や確定申告などに関する支援
	専門家派遣	専門的な課題への対応
	講習会の開催	法律改正や消費税転嫁対策などに関する集団指導
	プレミアム付商品券の発行	地域の購買力拡大のための地域限定商品券
	PR資料の制作	しかべ便利マップの制作
	イベントを通じたPR	たらこ祭りなどのイベントにおける特産品のPR



新規または拡充	北海道新幹線開業に伴う観光客誘致	プロモーションツールの制作や観光の情報発信及び交流人口増加と観光振興
	道の駅新設に伴う地域活性化	特産品の開発・販路開拓等の支援及び交流人口増加と観光振興
	マーケティング支援	経済動向や需要動向の調査分析およびフィードバック
	事業計画の策定・実施支援	事業継続意識を高めるための経営の見える化と将来の事業戦略等の策定支援とフォローアップ
	ホームページの内容の充実化	経営発達支援事業の進捗状況やフィードバック等へ活用できるシステムへの見直し
	移住・定住の促進	町内の空き家や空き店舗を活用した移住・定住に関する支援

#### (4) 地域の小規模事業者の中長期的な目標

地域の小規模事業者の持続的な発展を支援するために、当商工会では前項の取り組みを実施し、小規模事業者の中長期的な目標を達成するために継続的な支援を行う。

鹿部町では、平成 25 年度から 10 年間のまちづくりの指針となる「第 5 次鹿部町総合計画」を策定しており、その基本計画では 3 つのチャレンジテーマを掲げている。

交通体系変革への対応(バイパス、北海道新幹線など)

温泉や水産物などの地域資源の高度利用(加工品の開発やしらかべ間歇泉公園の活用など)

雇用拡大・起業・定住の推進(空き家の利用促進、水産加工業の雇用促進など)

本発達支援計画では、上記の町の 3 つのテーマとほぼ連動する内容となっており、町と商工会が一体となって小規模事業者の持続的な成長及び地域の活性化に向けて、個別事業者に対する伴走型支援を実施することとする。

このように、行政や団体、支援機関などと連携しながら、小規模事業者の中長期的目標及び実施方針を下記のとおり設定する。

中長期的目標①・・・地域資源の有効活用による特産品やメニュー開発およびブランド化

中長期的目標②・・・観光資源の有効活用による観光入込数増加および売上機会の確保

中長期的目標③・・・移住促進に必要な雇用機会を創出するための小規模事業者の経営力向上

中長期的目標④・・・持続的な活性化のための創業および事業承継支援

#### 【地域資源の有効活用】

(経営分析、事業計画策定支援、事業計画実施支援、需要動向調査、新たな需要の開拓)

水産資源の付加価値化	たらこやほたてなどの水産資源について、新たな加工方法の開発および新規販路開拓による収益機会の確保を図る。
飲食メニューの開発による特産品のブランド化と賑わい創出	たらこを使ったご当地グルメについて、新メニューの開発やイベントでの販売提供、ご当地グルメグランプリへの参加などで知名度向上を図る。これを通じて飲食業や関連業種への経済波及や、鹿部産たらこの更なるブランド化および飲食店を中心とした市街地の賑わい創出を図る。

#### 【地域の観光資源の有効活用】

(地域経済動向調査、経営分析、事業計画策定支援、事業計画実施支援)

「道の駅しらかべ間歇泉公園」を軸とした観光客誘致	現在でも一定程度の知名度はあるが、平成 28 年 3 月の道の駅開設および北海道新幹線開業という機会を捉えて、多
--------------------------	--

	様なプロモーションを支援し、観光客の需要増に小規模事業者が適切に対応していく。
体験メニューの充実化	地域の家庭料理やたらこの加工といった現在提供している観光体験メニューに新たなメニューを加えて充実させ、観光客の滞在時間の延長や、着地型観光の定着を図る。
<b>【小規模事業者全体の経営力向上】</b> (経営分析、事業計画策定支援、事業計画実施支援)	
定住・移住の促進	町の施策「鹿部町ちょっと暮らし事業」や NPO 法人住んでみたい北海道推進会議の「北海道暮らしフェア」といった企画と連動し、鹿部町における産業創造や地域活性化などの取り組みを行う。
巡回訪問や専門家派遣による継続的な課題解決	個別の小規模事業者が抱える経営課題について、既存の支援を強化拡充し、幅広い業種に課題解決対応していくことで、小規模事業者全体の経営力向上を図る。
新商品開発、新規販路開拓、新規販売方法の採用など新たな取り組みによる持続的な発展	新商品や新メニューの開発および既存の販路開拓支援を強化拡充し、イベントや物産展の参加機会の増加や、プロモーションの多様化支援などで、小規模事業者の売上高の継続的な伸長を実現する。
<b>【創業や事業承継などによる新陳代謝の促進】</b> (地域経済動向調査、経営分析、事業計画策定支援、事業計画実施支援)	
創業の促進	上記のビジネス機会を創出することで、町内外の住民による創業の促進を図る。
円滑な事業承継	現時点で事業の継続に消極的な経営者も、地域経済が活性化し、個々の小規模事業者の経営力が向上することで事業継続への道筋をつけ、後継者が不在である場合には第三者によるM&Aや創業などの代替手段も検討することで円滑な事業承継を図る。
<p>これらの目標を達成するために、当商工会として個々の小規模事業者の経営課題の明確化、課題を解決するための対策、それを実行するための具体的手段などを一緒になって考える「伴走型」の体制に転換し、支援に関する人的資源が不足する場合は専門家や支援機関と連携しながら、地域の小規模事業者の経営力向上による地域経済の活性化を図って行く。</p>	

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】

現状	地域の経済動向については、商工会内部では日常業務の一環で分析・把握しているが、地域の小規模事業者に対する情報提供という面では、定期総会などでの提供にとどまっておき、さらに巡回訪問や窓口相談における対応についても、十分にこの経済動向を踏まえたものになっていなかった。																														
課題と対応方針	地域経済動向調査の目的は、定期的な動向分析と事業者へのフィードバック、及び事業者にとって事業計画の策定・実施や新たな需要の開拓などに有益に活用することである。小規模事業者が外部環境の把握や意思決定を適切にするためにも、経済動向調査の頻度と対象を明確にし、広報誌やホームページでの公表など事業者にフィードバックできる体制を整備する。																														
事業内容	<p>(ア) <u>行政や金融機関の調査公表資料による経済動向の情報収集と分析</u></p> <p>定期的に公表している行政や金融機関の調査資料に基づき、商工会独自の地域経済動向調査を年に 2 回実施・公表する。また、この調査が事業者にとって有益なものとなるよう、事業者の業界や事情を考慮し、事業計画の策定・実施や新たな需要の開拓などに有益に活用できるような体制を支援機関や専門家などの協力を受けながら整備する。</p> <p>なお、現時点で活用を想定している行政や金融機関の調査資料は以下の通りであり、これらを参考にしながら、巡回指導および窓口相談時のヒアリング事項や鹿部町役場・観光協会といった機関からの情報をベースに商工会として独自の経済動向調査(国や自治体のマクロ経済、道南や鹿部町のミクロ経済、今後の景気予測、人口や世帯の動向、消費動向の予測など)を実施する。この調査内容については、ホームページで公表すると同時に、通常の巡回指導時や、必要に応じて経営分析や事業計画策定時などにも情報提供及び経営課題の解決等に活用する。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>資料名</th> <th>調査機関</th> <th>公表頻度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>地域経済産業調査</td> <td>北海道経済産業局</td> <td>月 1 回</td> </tr> <tr> <td>生産動向</td> <td>北海道経済産業局</td> <td>月 1 回</td> </tr> <tr> <td>産業別動向</td> <td>北海道経済産業局</td> <td>月 1 回</td> </tr> <tr> <td>月例経済報告</td> <td>北海道</td> <td>月 1 回</td> </tr> <tr> <td>中小企業景況調査報告書</td> <td>北海道商工会連合会</td> <td>年 4 回</td> </tr> <tr> <td>全国中小企業動向調査</td> <td>日本政策金融公庫</td> <td>年 4 回</td> </tr> <tr> <td>日銀短観</td> <td>日本銀行</td> <td>3 カ月に 1 回</td> </tr> <tr> <td>調査ニュース</td> <td>北海道銀行</td> <td>月 1 回</td> </tr> <tr> <td>調査レポート</td> <td>北洋銀行</td> <td>月 1 回</td> </tr> </tbody> </table> <p>(イ) <u>巡回訪問や窓口相談時の事業者ヒアリングによる景況感の分析</u></p> <p>小規模事業者に対する巡回訪問や窓口相談時において、事業者の感じている景況感や将来の見通し、業績への影響などをヒアリングシートに</p>	資料名	調査機関	公表頻度	地域経済産業調査	北海道経済産業局	月 1 回	生産動向	北海道経済産業局	月 1 回	産業別動向	北海道経済産業局	月 1 回	月例経済報告	北海道	月 1 回	中小企業景況調査報告書	北海道商工会連合会	年 4 回	全国中小企業動向調査	日本政策金融公庫	年 4 回	日銀短観	日本銀行	3 カ月に 1 回	調査ニュース	北海道銀行	月 1 回	調査レポート	北洋銀行	月 1 回
資料名	調査機関	公表頻度																													
地域経済産業調査	北海道経済産業局	月 1 回																													
生産動向	北海道経済産業局	月 1 回																													
産業別動向	北海道経済産業局	月 1 回																													
月例経済報告	北海道	月 1 回																													
中小企業景況調査報告書	北海道商工会連合会	年 4 回																													
全国中小企業動向調査	日本政策金融公庫	年 4 回																													
日銀短観	日本銀行	3 カ月に 1 回																													
調査ニュース	北海道銀行	月 1 回																													
調査レポート	北洋銀行	月 1 回																													

	<p>よって集約し、前項の調査のタイミングに合わせて事業者にフィードバックする。</p> <p>(ウ) <u>通行量調査による経済動向の分析</u>  平成 28 年 3 月にオープンする道の駅周辺における車の通行量調査や、道の駅構内における車のナンバーの地名調査、レンタカーか否かなどを調査する。  調査頻度は年 2 回(5 月の連休時及び 11 月の閑散期)を想定し、観光客やビジネスでの移動に関する動向を分析する。分析結果は商工会の WEB サイトや広報誌で公表し、合わせて巡回訪問や窓口相談時などにおいて小規模事業者にフィードバックする。  さらにこれに合わせた特産品の開発や観光メニューの整備を進め、事業者における事業計画の策定や実施、新たな需要の開拓につなげていく。</p>						
期待される効果	<p>経済動向を適時に把握することで外部環境を適切に捉え、早期かつ確実な経営判断につなげ、事業計画の策定への活用や、需要動向調査における仮説構築の活用などにつなげる。</p>						
目標	内容	現状	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
	経済動向調査の分析・公表	0	2	2	2	2	2
	道の駅周辺に関する通行量調査	0	2	2	2	2	2

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

現状	<p>現在は、巡回訪問や窓口相談時において、決算書やネット de 記帳などによる月次試算表を提示する程度である。しかし、決算書や月次試算表による分析は、統一様式での画一的なものに近く、事業者の実情を踏まえての掘り下げた分析まではできていない。</p> <p>また、確定申告や税務指導などの場面でも、指導時には確定申告といった直接的な目的が中心となってしまう、事業の結果につながった背景までは踏み込めていないのが現状である。</p>
課題と対応方針	<p>経営状況の分析の目的は、事業者が自らの経営状況について適時に正確な把握をして、合理的な意思決定を行うことである。そのために、現状の確定申告時など限られた場面だけではなく、事業者に対し日常的に経営分析を支援する体制の整備が課題である。商工会としては巡回訪問や窓口相談の機会を増やし、さらに専門家の活用もしながら対応していく。</p>
事業内容	<p>(ア) <u>経営全般の分析</u>  事業者の現状分析と課題抽出を行うためネット de 記帳による財務分析(調査項目:貸借対照表、損益計算書、月次試算表の推移分析など)、SWOT シート(調査項目:事業者の強み・弱みおよび事業者を取り巻く機会・脅威)、ヒアリングシート(調査項目:経営ビジョン、経営方針、経営課題、新事業・新商品の構想など)といった分析ツールを活用し、問題点や改善点を洗い出し、今後の方向性などについて意見交換やアドバイスを行う。また、専門的な分野に及ぶときは、北海道商工会連合会のエキスパートバンク等による専門家派遣、北海道よろず支援拠点の専門家派遣やミラ</p>

	<p>サポの専門家派遣を活用し、中小企業診断士や税理士などの専門家によるアドバイスをベースに、より深掘りした経営分析を行う。</p> <p>(イ) <u>商品・サービスの分析</u>  事業者の商品・サービスの分析については、マーケティングの 4P(調査項目:事業者商品やサービスの内容、価格、販路、プロモーションの状況)や 4C(調査項目:事業者の商品やサービスを顧客視点から見た分析、具体的には、顧客価値、購買コスト、購買利便性、コミュニケーション)による検証、ポジショニングマップによる競合他社との比較など、内部及び外部の視点から多面的に分析する。これについても専門的な分析が必要な場合には、北海道商工会連合会のエキスパートバンク等による専門家派遣、北海道よろず支援拠点の専門家派遣やミラサポの専門家派遣を活用し、中小企業診断士などの専門家によるアドバイスをベースに、より深掘りした経営分析を行う。</p> <p>(ウ) <u>分析結果のフィードバック</u>  上記により分析した結果については、巡回訪問や窓口相談において個別にフィードバックし、事業者と直接面談しながら今後の方向性や戦略などについて事業者の考えを聞いた上で助言する。また戦略構築や、新商品開発、販路開拓などといった個別の支援については、上記に掲げた専門家派遣制度を活用して、経営分析を踏まえた事業者の意思決定や選択がより実効的なものになるよう支援していく。</p>							
期待される効果	経営状況を客観的に分析し今後の意思決定に活用し、市場や競合などの状況を把握することでマーケティング力を向上、事業計画の策定や新たな需要の開拓に活用することで小規模事業者の経営力の向上につなげる							
目標	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	344	350	355	360	360	360	
	窓口相談件数	197	220	230	240	250	250	
	経営分析件数	17	20	23	25	27	30	

※現状は平成 26 年度実績

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

現状	<p>現在、小規模事業者の事業計画策定支援については、創業時や融資申込時の金融機関への提出、中小企業支援制度の活用といった必要に迫られた事業者に対することがほとんどである。</p> <p>商工会としては、事業者自身が自発的に事業計画を策定することが、計画に対する当事者意識を高め、より実効性のある事業計画を策定できると考えているが、事業者自身の人的経営資源が十分ではなく日々の経営に追われており、商工会もまた十分な支援体制を取ることができないのが現状である。</p>
課題と対応方針	<p>事業計画策定に関する課題は、上記の現状を踏まえると、①事業計画策定に関する重要性の理解・浸透、②策定支援体制の整備、の 2 点に集約される。</p> <p>事業計画策定が必要な事業者は、創業時、融資申し込み時、補助金申請等が中心であるが、今後は平時での事業計画策定の重要性を訴えると同時に、事業計画策定が必要と思われる事業者をピックアップし、将来の事業発展のために伴走型の支援を行っていく。</p> <p>また、事業継続に消極的な事業者に対しては、継続へ向けた再チャレンジに関する事業計画や、廃業するにしても M&amp;A 用の資料など事業自体の存続が可</p>

	<p>能になるような事業計画の策定を支援する。</p> <p>現状分析から経営課題の設定、実行策の策定、数値計画の策定といった事業計画策定初期からブラッシュアップ支援を行い小規模事業者の事業の持続的発展を図るため、地域金融機関や北海道商工会連合会、北海道よろず支援拠点、ミラサポや中小企業基盤整備機構などとも連携し、事業者にとって有益な事業計画の策定を支援していく。</p>						
事業内容	<p>(ア) <u>個別相談会の開催</u> 事業計画策定の重要性を理解・浸透させるため、事業計画策定や創業・第二創業に関する個別相談会を開催し、事業計画策定に意欲的な事業者の掘り起こしを行う。</p> <p>(イ) <u>巡回訪問・窓口相談時における策定支援</u> 経営指導員と補助員以下の職員が一体となった伴走型支援体制を強化し、巡回訪問や窓口相談時(ネットde記帳による記帳指導及び税務指導時などを含む)に、小規模事業者からの相談等を受けるとともに、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行うとともに、策定づくりを支援する。</p> <p>(ウ) <u>中長期的な事業計画の策定支援</u> 事業計画策定を目指す小規模事業者、経営分析を行った小規模事業者に加え、創業(希望)者、第二創業者などに対し、必要に応じて専門家を活用しながら、中長期的な視点に立ち、経済動向や需要動向などの調査項目を踏まえて事業計画の策定支援を行う。さらに要件が合致する場合は、金融相談、小規模事業者持続化補助金、創業補助金やものづくり補助金などの活用も薦める。</p> <p>(エ) <u>事業継続・承継に向けた策定支援</u> 事業継続に消極的な事業者に対して、事業が継続するためには何が必要なのかというものを客観的・定量的に把握するための事業計画策定支援を行う。これにより、事業者自身の発想の転換や事業継続・M&amp;A などへの意欲喚起につなげていく。</p> <p>(オ) <u>支援体制の整備</u> 商工会内部での体制については、巡回訪問や窓口相談の件数を増やし、事業者のニーズを踏まえた事業計画策定の支援を行う。 また、支援内容をより充実したものにすべく、北海道商工会連合会のエキスパートバンク等による専門家派遣、北海道よろず支援拠点の専門家派遣やミラサポの専門家派遣を活用し、中小企業診断士などの専門家によるアドバイスをベースに事業計画のブラッシュアップを行っていく。</p>						
期待される効果	<p>事業者自身が将来の事業の方向性やこれから取り組むべきことが明確になり、事業の持続的発展(目標達成)をするために必要な販路を抽出し、後継者に対する事業承継や事業マッチングの道筋を立てたりすることにつなげていく。</p>						
目標	内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
	個別相談会開催回数	1	2	2	3	3	3
	事業計画策定支援者数	7	20	23	25	27	30
	創業・第二創業支援者数	2	2	2	2	2	2
<p>※現状は平成 26 年度実績</p> <p>※巡回訪問や窓口相談の目標については前項に記載</p>							

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

現状	<p>これまで事業計画策定事業者に対するフォローアップについては、当事者からの相談などがない限り、当商工会で実態を把握して、積極的に事業化を支援していくことは少なかった。事業計画策定後は、実績との検証や対策などのPDCA サイクルを確立することが重要であるが、計画策定が目的となってしまう、Check および Action が疎かになっているのが実態である。</p>						
課題と対応方針	<p>事業計画策定後はPDCA サイクルを確立して、常に現在の経営状況をモニタリングするのが理想である。このため、商工会としては巡回訪問や窓口相談時におけるヒアリングのほかに、定期的なフォローアップやヒアリングシートを活用したモニタリング、およびフォローアップ体制の整備が課題である。</p> <p>今後は事業計画策定事業者のフォローアップ体制について、策定支援先に対し定期的なフォローアップを行うこととし、事業者に PDCA サイクルが定着するような取り組みを行っていく。</p>						
事業内容	<p>(ア) <u>定期的なフォローアップ</u>                  事業計画策定後には、全ての策定事業者に対し原則 3 カ月に 1 度巡回訪問し、ヒアリングシート等(調査項目:事業計画策定後の予実分析、市場の反応など)のツールを活用しながら進捗状況の確認を行うとともに、予実分析における乖離が明らかになった場合には、その原因の特定および問題の排除手段、対策の立案、計画の修正といった指導・助言を行う。また、策定後の状況が思わしくない事業者に対しては、フォローアップの頻度を高めたり、専門家の活用をしながら、早期に軌道修正できるよう支援していく。</p> <p>(イ) <u>融資制度活用後のフォローアップ</u>                  小規模事業者経営発達支援融資制度を活用する小規模事業者に対し、3 か月ごとにフォローアップ訪問し、事業計画が円滑に実行されるよう、事業計画策定後の実施支援を行う。</p> <p>(ウ) <u>創業・第二創業後のフォローアップ</u>                  創業や第二創業に関しても同様の頻度でフォローアップしていくが、一般的に策定直後の経営状況が不安定なケースが多いため、通常のフォローアップに加え、青年部や部会など同業他社・異業種との意見交換会の場への積極参加や専門家派遣などで、経営に関する知識や人脈などを早期に構築できるよう支援する。</p>						
期待される効果	<p>策定した事業計画の遂行状況を把握し、実績とのギャップ分析や新たな経営課題への対応を早期に検討することで、PDCA サイクルを確立する。</p>						
目標	内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
	フォローアップ件数 (既存事業者)	5	80	92	100	108	120
	フォローアップ件数 (創業・第二創業者)	2	2	2	2	2	2
	同業他社・異業種との 意見交換会	0	1	2	2	2	2

※現状は平成 26 年度実績

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

現状	<p>当商工会では、市場の需要動向を調査するための体制が整備されておらず、インターネットを活用した調査など様々な調査ツールを活用できていないことや、地域の小規模事業者が消費者の需要とのギャップに起因する事業者の課題を整理・分析できていなかった。また、消費者の需要動向を正確に把握できずに、地域の需要を踏まえたきめ細かな対応が十分にできていないのが現状である。</p>												
課題と対応方針	<p>小規模事業者の新商品開発や販路開拓、受注活動等において、事前に正確な需要動向を把握することが事業成功の確度を向上させる。この需要動向調査については、①多様な手段での需要動向調査及び②需要動向調査の重要性の理解・浸透が課題である。</p> <p>当商工会としては、既存の事業やイベントなどを活用して消費者のニーズを把握するとともに、新規にオープンする道の駅やインターネットも活用し、その結果について事業者にはフィードバックしていく。</p>												
事業内容	<p>(ア) <u>商品券発行事業との連動</u>          従来から実施している「<u>鹿部町プレミアム付商品券発行事業</u>」を通じて、<u>購買者へのアンケート調査(調査対象者:商品券で地元事業所から商品を購入する地域内消費者 50 名、調査店舗数:約 68 事業所)</u>を実施し、<u>内容や金額、買い物の頻度、要望などの項目を調査・分析することで、町民の需要動向を調査する。</u></p> <p>(イ) <u>イベントにおける調査</u>          町外からの来訪者が多い下記のイベントにおいて、<u>来町者に対するアンケートやヒアリング調査(調査項目:鹿部町のイメージ、特産品に対するニーズ、鹿部町へのアクセス、ブランドイメージ、鹿部町の実業家への要望など)</u>を行い、<u>鹿部町に対するイメージ、鹿部町に求める土産品やメニューなどの需要調査を行い、個別事業者ごとの事業計画へのフィードバックによる経営力向上や地域活性化に資する取組につなげていく。</u></p> <table border="1" data-bbox="448 1330 1355 1447"> <thead> <tr> <th>イベント名等</th> <th>対象</th> <th>規模</th> <th>実施時期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>鹿部たらこ祭り</td> <td>地域住民・観光客</td> <td>約 3 千人</td> <td>2 月</td> </tr> <tr> <td>しかべ海と温泉のまつり</td> <td>地域住民・観光客</td> <td>約 2 万 7 千人</td> <td>8 月</td> </tr> </tbody> </table> <p>(ウ) <u>新規オープンする道の駅における調査</u>          平成 28 年 3 月にオープンする道の駅にアンケート用紙を設置し、<u>観光客やビジネス客がどのような目的で訪れるのか、どのくらい滞在するのか、などの動向調査</u>を行う。回答したアンケート用紙は回収ボックスに入れてもらい、月に一回程度集約して、商工会の WEB サイトや広報誌などで小規模事業者にはフィードバックする。</p> <p>(エ) <u>その他の業種に関する需要動向調査</u>          建設業など上記の調査に関連が薄い業種については、業界新聞や後述する金融機関・支援機関などとの情報交換といった機会を活用し、当商工会で需要動向を整理し、巡回指導時や窓口相談等においてフィードバックする。</p> <p>(オ) <u>インターネットを活用した調査</u>          新たに日経テレコンの POS データを活用し、特定の商品・サービスの個別動向を把握するとともに、その商品を取り扱う事業者に対してその収</p>	イベント名等	対象	規模	実施時期	鹿部たらこ祭り	地域住民・観光客	約 3 千人	2 月	しかべ海と温泉のまつり	地域住民・観光客	約 2 万 7 千人	8 月
イベント名等	対象	規模	実施時期										
鹿部たらこ祭り	地域住民・観光客	約 3 千人	2 月										
しかべ海と温泉のまつり	地域住民・観光客	約 2 万 7 千人	8 月										



	<p>集データ、傾向の分析や実際の事業計画への応用といった客観的・定量的な需要動向に基づく意思決定の支援をする。</p> <p>(カ) <u>調査結果のフィードバック</u></p> <p>上記の需要動向調査については、巡回訪問や窓口相談、商工会のホームページなどで調査結果を公表し、個別の小規模事業者の案件に応じて活用すべきデータなどを分析・選定し、その活用方法などを助言する。</p> <p>また、個別の事業者に対する個別商品・サービス等の需要動向調査結果については、公表という手段はふさわしくないため、巡回訪問や窓口相談などでフィードバックし、事業計画策定や新たな需要の開拓につなげていく。</p>							
期待される効果	<p>これまで容易に把握することのできなかった需要動向調査をマーケティングに有効に活用することで、新商品開発や新規顧客開拓などにつなげる。また需要動向の調査結果については、将来の売上計画を大きく左右するため、実効性のある事業計画の策定につなげていく。</p>							
目標	内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	
	商品券事業における消費者アンケート	1	2	2	2	2	2	2
	大規模イベントでのアンケート	0	2	2	2	2	2	2
	道の駅でのアンケートおよび回収分析	0	12 (月一回)	12	12	12	12	12

#### 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	<p>現在の小規模事業者の需要開拓については、特に飲食や小売などの業種では鹿部町域内に限定されているのがほとんどである。したがって町外・道外に積極的に販路を開拓する小規模事業者はまだまだ少数である。</p> <p>また、地域資源を活用した特産品や観光メニューを開発しても、積極的に展示会や物産展に参加したり、多様なプロモーションで知名度向上を図ったりする事業者は少なく、当商工会においてもこのような視点での巡回訪問や窓口相談、専門家派遣が十分にされていないのが現状である。</p>
課題と対応方針	<p>上記の現状を踏まえ、今後は域外(鹿部町外)の需要の開拓が課題である。そのためには、経済動向や需要動向を踏まえた新商品・新メニュー開発や受注活動が必要であり、事業者がこれらの情報と事業活動を連動させて活動できるような支援を行う必要がある。</p> <p>また、その活動の一環である販路開拓についても、展示会や商談会への参加を呼びかけ、様々な流通関係者との接点を構築するとともに、適切なアフターフォローによる商談成立や制約に結び付けることが必要である。</p>
事業内容	<p>(ア) <u>新商品開発やメニューの見直し(支援対象:主に小売業・製造業・サービス業)</u></p> <p>商工会や専門家による経営分析や需要動向調査を踏まえた事業計画にもとづき、小売業や製造業に対しては新たな販路も想定した新商品開発を支援し、効果的な販路開拓(活動)ができるよう支援する。</p> <p>また、サービス業についても、経営分析や需要動向調査を踏まえたサービス内容、料金、接客や店内環境などについて見直しをすることにより、既存顧客の維持はもとより、食ベログのような口コミサイトなどによる</p>

	<p>評価を受け、町外・道外の来街者の新たな需要及び観光客誘致につなげる。</p> <p>(イ) <u>建設・運輸業に対する支援</u>  建設業者や運輸業者などで、固定・特定の取引が多くはない事業者については、販路開拓を WEB サイトの作成・見直し、SNS の活用や広告宣伝の手法など、情報発信手段の多様化に向けた支援のほか、経営分析・事業計画などにもとづき、受注機会の確保に向けた支援を行う。</p> <p>(ウ) <u>展示会・商談会への参加推奨(支援対象:主に製造業)</u>  継続的取引のための流通関係者とのマッチングの場として、「北の味覚、再発見」(北海道商工会連合会)や北洋インフォメーションバザール(北洋銀行)といった展示会や商談会の参加を奨励する。また、出展後については、展示会で名刺交換したバイヤーや来場者などに対し、礼状、サンプルや招待券などを送付し、早期に商談に移行できるように出展者に適切な助言をする。さらにバイヤーや来場者に出展時又は後日アンケート(調査項目:商品に対する味やパッケージ、価格などの評価、購買意向、改善点など)を記載してもらい、その情報をもとに専門家などを活用し、商品やサービスなどを改良するとともに販路開拓活動を踏まえた事業計画の見直しも進めていく。</p> <p>(エ) <u>道の駅の活用</u>  平成 28 年 3 月にオープンする道の駅を活用し、主に観光客やビジネスマンなどの来訪者を対象とした見本市を開催し、小規模事業者に対し出展を呼びかける。  このイベントでは、地域資源を使った特産品やメニューなどを販売するが、出展事業者に対しては、商品特徴などを PR したパンフレット等の販促物の制作も助言し、イベントの効果を打ち出していく。</p> <p>(オ) <u>ホームページの活用</u>  今後拡充する商工会のホームページまたは現状の「SHIFT」を活用し、継続的に更新を行うことで、小規模事業者(全業種)の事業内容を町内外・道外への販売促進ツールとして利活用するよう、積極的な情報発信を事業者に促す。</p>																																			
期待される効果	積極的に町外需要を開拓することで小規模事業者の収益改善に寄与し、従業員の処遇改善や新規雇用、新規設備投資といった前向きな経営活動につなげる。																																			
目標	<table border="1"> <thead> <tr> <th>内容</th> <th>現状</th> <th>28年度</th> <th>29年度</th> <th>30年度</th> <th>31年度</th> <th>32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>展示会・物産展の参加</td> <td>10</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>14</td> <td>15</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>販路開拓に関する相談</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>商工会ホームページの活用事業者数</td> <td>0</td> <td>10</td> <td>20</td> <td>30</td> <td>40</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>新規取引先成約件数</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	展示会・物産展の参加	10	12	13	14	15	15	販路開拓に関する相談	3	5	7	8	9	10	商工会ホームページの活用事業者数	0	10	20	30	40	50	新規取引先成約件数	0	2	4	6	7	8
内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度																														
展示会・物産展の参加	10	12	13	14	15	15																														
販路開拓に関する相談	3	5	7	8	9	10																														
商工会ホームページの活用事業者数	0	10	20	30	40	50																														
新規取引先成約件数	0	2	4	6	7	8																														
※現状は平成 26 年度実績																																				
<b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b>																																				
現状	当商工会における地域経済の活性化に向けた事業としては、町内での祭りやイベント等で、たらこ等の特産品などを PR するような事業や、たらこを使っ																																			

	<p>たご当地グルメの開発にとどまっておらず、商工会の組織である商業部会や、外部組織では鹿部温泉観光協会といった地域活性化の組織はあるものの、十分に情報共有や連携ができていない状況ではなく、まだ改善の余地はある。</p> <p>また、JR 鹿部駅近郊にある別荘地では、所有者の高齢化等で空き家が増加しており、町外に向けて移住促進の取り組みはしているものの、まだ空き家は埋まっておらず、促進事業の強化が求められている。</p> <p>さらに地域の小規模事業者の経営状況も悪化しており、事業継続に消極的な事業者が非常に多く、地域経済の疲弊が進行している状況である。</p>										
<p>課題と対応方針</p>	<p>地域の課題で設定した①特産品開発、②特産メニュー開発、③観光資源の活用、④移住促進に対応することが基本となる。それぞれの地域課題について、商工会が地域経済の活性化を進める上での課題は以下の通りである。</p> <table border="1" data-bbox="379 685 1369 882"> <thead> <tr> <th>地域の課題</th> <th>地域経済活性化の取り組み上の課題</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>特産品開発</td> <td>新たな需要開拓による販路拡大とブランド化</td> </tr> <tr> <td>特産メニュー開発</td> <td>新たな需要開拓による来店数増加とブランド化</td> </tr> <tr> <td>観光資源の活用</td> <td>鹿部温泉観光協会等との情報共有と連携強化</td> </tr> <tr> <td>移住促進</td> <td>小規模事業者の経営力向上による雇用機会の創出</td> </tr> </tbody> </table> <p>さらに、地域の小規模事業者にとって将来への道筋を明確にし、事業継続意欲の喚起や、円滑な事業承継に向けた取り組みも課題である。</p> <p>鹿部町の第 5 次総合計画と連動しながら地域資源・観光資源の有効活用や移住促進に関する取り組みを行い、地域活性化を進めていく。</p>	地域の課題	地域経済活性化の取り組み上の課題	特産品開発	新たな需要開拓による販路拡大とブランド化	特産メニュー開発	新たな需要開拓による来店数増加とブランド化	観光資源の活用	鹿部温泉観光協会等との情報共有と連携強化	移住促進	小規模事業者の経営力向上による雇用機会の創出
地域の課題	地域経済活性化の取り組み上の課題										
特産品開発	新たな需要開拓による販路拡大とブランド化										
特産メニュー開発	新たな需要開拓による来店数増加とブランド化										
観光資源の活用	鹿部温泉観光協会等との情報共有と連携強化										
移住促進	小規模事業者の経営力向上による雇用機会の創出										
<p>事業内容</p>	<p>(ア)地域資源を活用した特産品開発およびブランド化の取り組み</p> <p>たらこなどの水産資源を活用した特産品を新たに開発することで、既存の特産品のブランド化をさらに進める取り組みを実施し、中堅規模の水産加工会社とも連携して、小規模事業者の新たな特産品の生産・販売につなげ、組織的に展示会や物産展などに参加する。</p> <p>このような取り組みを通じて地域の小規模事業者に対する事業計画策定支援や新たな需要の開拓に関する支援にもつなげていく。</p> <p>製造業や小売業では特産品の製造・販売、またサービス業では特産品を使ったメニューやサービス提供、その他の業種ではヒトやモノが動くことによる経済波及を目指し、地域の小規模事業者の経営力向上を図る。</p> <p>(イ)間歇泉を活用した観光客誘致の取り組み</p> <p>平成 28 年 3 月に予定されている道の駅オープンや北海道新幹線開業を契機に、道南の観光ルートが大幅に変動する可能性がある。鹿部町は道南有数の観光地である大沼公園と車で 15 分程度の非常に近い位置にあるため、特に新函館北斗駅からレンタカーで大沼公園付近を周遊する観光客を主要なターゲットに設定する。</p> <p>この主要なターゲットに対し、しかべ間歇泉公園や、鹿部温泉といった周辺の観光資源について、商工会の WEB サイトやレンタカー店舗、新函館北斗駅構内などで PR して知名度を高める。</p> <p>さらに、新幹線駅からのシャトルバスの運行や、地元の高齢者など買い物弱者を対象としたバスの運行を行うべく、その事業性を見極めるため、試験運行などについて函館バスと連携した取り組みを実施し、宿泊施設や飲食店などの受け入れ態勢(案内板や接客、アフターフォローなど)、体験メニューなども整備していき、当商工会で制作した便利ガイドの定期的な更新も行う。</p>										

また、現在広域的な観光を推進する組織である「環駒ケ岳広域観光協議会」と連携する。この組織は駒ケ岳を囲む鹿部町、七飯町、森町の隣接する3町による広域連携組織で、域内には国定公園である大沼公園もあり、道南の有数の観光地である。本発達支援事業では、この組織の事業と連動する形で、「しかべ間歇泉公園」を中心とした観光客誘致を積極的に行い、町内の小規模事業者の活性化に向けて取り組んでいく。さらに鹿部町を起点とした、駒ケ岳や大沼公園など渡島半島南東部を周遊するような着地型観光にもつなげていく。



(ウ)体験メニューの充実化

現在、体験メニューとして鹿部町観光商工課が実施している「たらこづくり体験」や「手ぶら漁港釣り体験」、「地元料理体験」などのメニューがあるが、これらの既存のメニューの更なるPRを図り、合わせて新たな体験メニューも検討し、役場等に提案していく。

(エ)鹿部町の観光キャラクターの活用

鹿部町のイメージキャラクターである「カールス君」、「いずみちゃん」、「たらずきんちゃん」による注目度アップを図り、特産品やメニュー、観光資源の知名度向上とブランド化を図る。



カールス君	いずみちゃん	たらぎんちゃん
鹿部町は幾度も駒ヶ岳噴火災害に見舞われ、大きな被害を受けた反面、降り積もった「軽石」が湿地帯の土地改良や海での昆布生育に役立つなど、「軽石」は鹿部町民の逆境に立ち向かうという、不屈の精神の象徴となった。鹿部町に大切な勇気や資源をくれた「軽石」をマスコットキャラクター化した。	鹿部町には火山のために豊富な温泉も湧きだしているが、この温泉の「泉」をとって「いずみちゃん」と名付けられた。カールス君のパートナーとして活躍中。	噴火湾(前浜)で水揚げされたスケソウダラの卵を使用した「鹿部たらこ」。この絶品のたらこをモチーフに「たらぎんちゃん」を開発。カールス君、いずみちゃんと一緒に鹿部町を盛り上げている。

**(オ) 移住・定住の促進**

移住や定住については、一般的にその地域の雇用状況によるところが大きい。経営発達支援事業によって地域の小規模事業者の経営力向上を図り、雇用機会を創出することで、移住・定住に対する障害を排除し、さらに鹿部町やNPO 法人住んでみたい北海道推進会議などの移住・定住促進事業と連動し、特に近年増えている町内の空き別荘への転居を増やすべく、PR 活動などを行う。

**(カ) 地域活性化組織の活用**

広域の視点では「環駒ヶ岳広域観光協議会」と、町単独としては鹿部町における地域活性化に関する組織である鹿部温泉観光協会とそれぞれ連携し、地域資源を活用した商品・メニュー開発(土産品・グルメ)などのモニタリングや町内外へのPRなどの協力者として位置づけ、小規模事業者を支援する組織として地域活性化に寄与してもらおう。

**(キ) 他業種への経済波及**

上記の取り組みによって、特産品開発やメニュー開発、観光とは直接的な接点を持たない建設業や運輸業、宿泊業等といった業種については、供給能力の増加による施設の造作、関連資材の輸送、宿泊施設の稼働率向上などといった特産品の開発に関連する経済波及を実現すべく、広い業種が関与できるよう多様なプロモーションや業種間の調整を図っていく。

期待される効果 たらこや間歇泉といった資源の認知度が高まり、関連商品の販路拡大や観光客の流入などで飲食店や小売業などを中心に地域が活性化される。

目標	内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
	地域資源を活用した特産品の開発(累計アイテム数)	0	1	2	3	4	5
	地域資源を活用した観光メニューの開発(累計アイテム数)	11	12	12	12	12	12
	イメージキャラクターによるプロモーション	12	12	12	12	12	12

### 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	現状は、非公式な場面での情報交換は不定期にされるものの、商工会の組織としての情報交換については、各支援機関の研修会やその機関の大会・総会といった公式の機会における情報交換に限られている。						
課題と対応方針	今後は新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図るため、更なる多くの支援機関と連携を行い、従来からの連携機関とも連携を密にし、支援ノウハウ等についての情報交換を実施する。						
事業内容	<p>(ア) <u>北海道商工会連合会</u>          小規模事業者に対する支援ノウハウや、全道の商工会の事例などを豊富に持っており、吸収する支援ノウハウをより充実したものにするために連携を強化する。例えば全道経営指導員研修会において、地域小規模事業者の経営体質強化と経営改善普及事業の円滑な推進を図るとともに、事業計画の策定や販路開拓についての情報交換を行い、小規模事業者の経営発達に向けた支援力向上に努める。</p> <p>(イ) <u>金融機関</u>          小規模事業者にとって極めて重要な資金調達について、金融機関の持つ金融政策や支援スタンス、支援ノウハウ等の情報を吸収するため連携を強化する。例えば、経済動向調査や経営分析、需要動向調査の実施に活用すべく、日本政策金融公庫のマル経協議会において金融制度支援情報や各地域の産業情勢、消費・需要動向や地域性のある事業の取り組みについて情報交換を行う。          また、銀行や信用金庫、信用組合などの金融機関についても、個別の融資案件などを通じて情報交換を行い、金融事情や経済動向に関する情報を収集する。</p> <p>(ウ) <u>北海道中小企業総合支援センター</u>          よろず支援拠点が設置されている当センターとは、個別の相談案件等の対応を通じて、相談内容の傾向分析や支援の状況、専門家派遣の留意点などの支援ノウハウや情報交換を目的として、小規模事業者に対する支援の幅を広げていき、事業計画の策定・実施や販路開拓等につながるようなノウハウを吸収し、支援力の向上につなげていく。</p> <p>(エ) <u>中小企業基盤整備機構</u>          農商工連携、地域資源活用、新連携の新事業支援ノウハウや施策について情報交換を行う目的で、事業計画の策定や実施に向けた支援を図り、小規模事業者の経営発達に繋がるような支援力向上に努める。</p>						
期待される効果	外部機関との情報交換によって支援ノウハウの充実化を図り、円滑で効果的な経営発達支援事業につなげる。						
目標	内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
	研修会等における情報交換	1	1	1	1	1	1
	懇談会等における情報	1	1	1	1	1	1

交換							
支援機関との連携事業を通じての情報交換	3	5	6	7	7	7	7

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

現状	個人レベルでは日常業務や専門家派遣等を通じて一定の支援ノウハウを保有するものの、組織レベルでそれを完全に共有できていない。また、共有するための機会も十分ではなく、このため個人により支援スキルにバラつきが生じ、組織全体としての支援体制が構築されていない。
課題と対応方針	個人の暗黙知としての支援ノウハウを、組織で情報共有する仕組みを整備し、組織の形式知に昇華させることが課題である。 このため、OJT や Off-JT、自己啓発といったものを組み合わせて、職員の資質向上および構成員の移動があっても、普遍的なスキルの保有を図っていく。
事業内容	<p>(ア) <u>内部機関研修への参加(Off-JT)</u> 北海道商工会連合会が年一回主催する「資質向上対策事業研修会」や「全道ブロック別商工会職員研修会」に経営指導員や補助員が年1回以上参加し、新商品開発、販路開拓、売上げや利益を確保することを重視した研修に積極的に出席し、支援能力の向上を図る。</p> <p>(イ) <u>外部機関研修への参加(Off-JT)</u> 外部機関研修については、「企業診断実務研修」(北海道中小企業診断士会)や「中小企業支援担当者等研修」(中小企業基盤整備機構北海道本部)、「小規模事業者支援人材育成事業」(中小企業庁)などに、経営指導員や補助員を参加させ、小規模事業者の支援ノウハウのレベルアップと職員の資質向上を図る。</p> <p>(ウ) <u>商工会内部での情報共有(Off-JT)</u> 内部的な新規の取り組みとしては、Off-JT の取り組みの一環として、上記の専門的な研修を受講した経営指導員などが講師となった会議を開催し、事務局長をはじめ全職員及び役場担当課の職員も参加し、経営指導員などの研修内容を共有するとともに、小規模事業者の分析結果等や支援事例の研究、小規模事業者が活用できる中小企業支援策の情報などの共有を図り、経営指導員と補助員以下の職員が一体となった伴走型支援体制を構築する。</p> <p>(エ) <u>WEB 研修(Off-JT)</u> 「経営指導員等 WEB 研修」を受講することで、日常業務では習得が困難な支援知識を学び、小規模事業者の多様な支援ニーズに対応できる体制を整備する。</p> <p>(オ) <u>専門家派遣時の同行(OJT)</u> OJT の一環として、専門家派遣時において、補助員も帯同させ、経営指導員の補佐としての役割を担う補助員の経営支援スキル向上を図る。</p> <p>(カ) <u>資格の取得(自己啓発)</u> 経営指導員をはじめ、将来の経営指導員となる補助員を対象に、中小企業大学校派遣などのバックアップをする。</p>
期待される効果	支援スキルの向上により、地域の小規模事業者の多様な課題へ対応するほか、専門家派遣申請時における経営課題の明確化などにつなげていく。さらに

	組織の形式知にすることで、属人的な支援ではなく組織として一貫した支援を継続していく。						
目標	内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
	商工会関連組織の研修の参加	1	1	1	1	1	1
	外部機関の研修の参加	1	2	2	3	3	3
	Off-JTの一環である商工会内部の情報共有会議	4	6	8	12	12	12
	WEB研修	0	1	1	1	1	1

### 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	現在、商工会の事業に対する評価については、経営改善普及事業推進委員会がその役割を持っているが、期中における進捗状況の把握や年度終了後における事業評価は決して十分とは言えず、まだ改善の余地があるのが現状である。						
課題と対応方針	商工会の組織としてPDCAサイクルを確立すべく、実行段階でのモニタリングとフォローアップが的確に実行できるよう、本計画に記載の事業の実施状況及び成果のプロセスについて、定性的・定量的な評価・検証を行い、それを公開し地域の小規模事業者や関係機関等と共有する。						
事業内容	<p>(ア) 鹿部町観光商工課長や日本政策公庫函館支店担当、北海道商工会連合会道南支所長、中小企業診断士などの有識者で構成された事業評価会議を年1回開催し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。</p> <p>(イ) 理事会において、評価・検証し、見直しの方針を決定する。</p> <p>(ウ) 事業の成果・評価・見直しの結果については、通常総会や理事会へ報告し、承認を受ける。</p> <p>(エ) 事業の成果・評価・見直しの結果については、定期総会議案書に掲載すると同時に期間中、鹿部商工会のホームページで公表する。</p> <p>(商工会 URL : <a href="http://www.shikabe.net/">http://www.shikabe.net/</a>)</p>						
期待される効果	外部の視点を取り入れた評価となるので、客観的で公正な軌道修正が可能となり、常に小規模事業者に効果的な支援内容とすることができる。						
目標	内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
	事業評価の開催	0	1	1	1	1	1
	理事会での検証等	0	1	1	1	1	1



(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

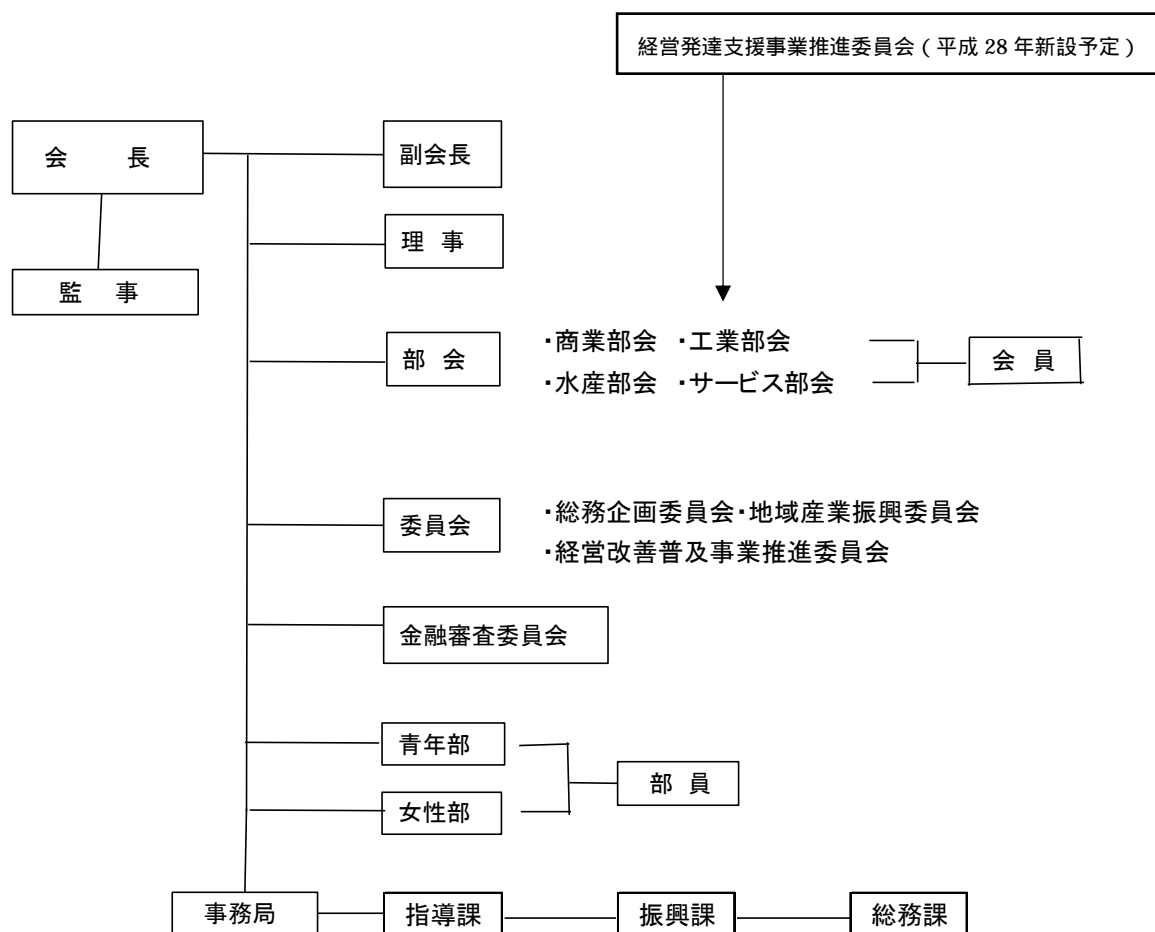
経営発達支援事業の実施体制

(平成 27 年 12 月現在)

(1) 組織体制

本発達支援計画は、平成 28 年度の通常総会において、新たな委員会として「経営発達支援計画推進委員会」を設立、本事業遂行状況の情報共有や助言を実施していく予定である。

発達支援事業の具体的な実務の実施体制は、事務局長の指揮統括のもと、経営指導員 1 名を実務責任者、補助員 1 名、記帳専任職員 1 名とする計 4 名体制で進めていく。



(2) 連絡先

実施機関	鹿部商工会		
住所	北海道茅部郡鹿部町字鹿部 130 番地 1		
電話番号	01372-7-3344	FAX	01372-7-3514
E-mail	ss@shikabe.net		

(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 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
必要な資金の額	47,200	47,800	48,200	48,900	49,500
1 経営改善普及事業職員設置費	19,000	19,600	20,000	20,700	21,300
2 経営改善普及事業費	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
3 地域振興事業費	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200

(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、国補助金、道補助金、町補助金、事業受託費

(備考)調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<b><u>I 経営発達支援事業</u></b>
1. 地域の経済動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"><li>● 金融機関や行政が調査・公表している資料集計・分析</li></ul>
2. 経営状況の分析に関すること <ul style="list-style-type: none"><li>● 専門家による小規模事業者の経営分析(SWOT、マーケティングの 4P・4C・ポジショニングマップ、経営資源、決算書・試算表・内部計数管理資料等)</li></ul>
3. 事業計画策定支援に関すること <ul style="list-style-type: none"><li>● 専門家による事業計画策定に関する助言</li><li>● 専門家による個別相談会などの開催</li><li>● 創業や第二創業に関する事業計画策定支援</li><li>● 事業計画策定に関連する中小企業支援策などの情報提供</li></ul>
4. 事業計画策定後の実施支援に関すること <ul style="list-style-type: none"><li>● 事業計画策定後の専門家による定期的なフォローアップ</li><li>● 創業・第二創業後の専門家による定期的なフォローアップ</li></ul>
5. 需要動向調査に関すること <ul style="list-style-type: none"><li>● 地域住民や来町者のアンケートの実施と、その集計・分析、方針提案</li><li>● インターネットなどの新たな手段による需要動向調査</li></ul>
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ul style="list-style-type: none"><li>● 効果的な販路開拓のための専門家活用</li><li>● 展示会出展および出展後のフォロー活動に関する専門家による助言</li><li>● 地域資源を活用した商品・メニュー開発</li></ul>
<b><u>II 地域経済の活性化に資する取組</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● 特産品開発および観光メニュー開発</li><li>● 移住・定住の促進</li><li>● 公式キャラクターの活用</li></ul>
<b><u>III 職員の資質向上の取組</u></b>
1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること <ul style="list-style-type: none"><li>● 金融機関や自治体、専門家等との連携強化</li></ul>
2. 経営指導員等の資質向上等に関すること <ul style="list-style-type: none"><li>● 研修の参加によるスキル向上(Off-JT)</li><li>● 内部研修会の開催による情報共有(OJT)</li></ul>
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 <ul style="list-style-type: none"><li>● 外部有識者参加の事業評価会議の開催とその内容の公表</li></ul>

## 連携者及びその役割

### ◎北海道

【代表者】知事 高橋はるみ 【住所】札幌市中央区北 3 条西 6 丁目 【電話番号】011-231-4111(代)

【役割】6 新たな需要の開拓 【連携の効果】物産展などの情報・ノウハウの提供

### ◎中小企業基盤整備機構北海道本部

【代表者】本部長 中島真 【住所】札幌市中央区北 2 条西 1 丁目 1 番地 7 【電話番号】011-210-7470(代)

【役割】

2 経営分析

3 事業計画策定支援

4 事業計画実施支援

5 需要動向

調査職員の資質向上の取組み

【連携の効果】

専門家派遣による経営分析などへの助言

専門家派遣による事業計画策定への助言

専門家派遣による事業計画策定後の助言

マーケティングの専門家による市場分析

中小企業大学校の研修による職員の資質向上

### ◎北海道よろず支援拠点

【代表者】理事長 伊藤 邦宏 【住所】札幌市中央区北 1 条西 2 丁目 【電話番号】011-232-2407(代)

【役割】

2 経営分析支援

3 事業計画策定支援

4 事業計画実施支援

5 需要動向調査

【連携の効果】

専門家派遣による経営分析などへの助言

専門家派遣による事業計画策定への助言

専門家派遣による事業計画策定後の助言

マーケティングの専門家による市場分析

### ◎全国商工会連合会

【代表者】会長 石澤義文 【住所】東京都千代田区有楽町 1 丁目 7 番 1 号 【電話番号】03-6268-0088(代)

【役割】

6 新たな需要の開拓

職員の資質向上の取組み

【連携の効果】

物産展などの情報・ノウハウの提供

WEB 研修による職員の資質向上

### ◎北海道商工会連合会

【代表者】会長 荒尾 孝司 【住所】札幌市中央区北 1 条西 7 丁目 1 番地 【電話番号】011-251-0101(代)

【役割】

2 経営分析支援

3 事業計画策定支援

4 事業計画実施支援

5 需要動向調査

6 新たな需要の開拓

職員の資質向上の取組み

【連携の効果】

専門家派遣による経営分析などへの助言

専門家派遣による事業計画策定への助言

専門家派遣による事業計画策定後の助言

マーケティングの専門家による市場分析

物産展などの情報・ノウハウの提供

発達支援を通じた職員のレベルアップ

◎鹿部町

【代表者】町長 川村 茂 【住所】茅部郡鹿部町字宮浜 299 【電話番号】01372-7-2111(代)

【役割】

6 新たな需要の開拓

地域活性化

【連携の効果】

町のネットワーク活用・商品開発などへの助成

地域振興事業のPR・実施

◎環駒ヶ岳広域観光協議会

【代表者】会長 吉 康郎 【住所】茅部郡鹿部町字宮浜 299(役場内) 【電話番号】01372-7-2111(代)

【役割】

6 新たな需要の開拓

地域活性化

【連携の効果】

観光入込数増加による町内の小規模事業者の需要開拓および地域の活性化

◎鹿部温泉観光協会

【代表者】会長 吉 康郎 【住所】茅部郡鹿部町字鹿部 130-1 【電話番号】01372-7-3500

【役割】

6 新たな需要の開拓

地域活性化

【連携の効果】

展示会などの情報・ノウハウの提供

地域振興事業のPR・実施

◎日本政策金融公庫函館支店

【代表者】支店長 久木田 眞郎 【住所】函館市豊川町 20-9 【電話番号】0138-23-8291

【役割】

3 事業計画策定支援

4 事業計画実施支援

【連携の効果】

事業資金計画に関する助言または融資

事業資金に関する助言または融資

◎渡島信用金庫鹿部支店

【代表者】支店長 花田 真吾 【住所】茅部郡鹿部町字鹿部 80-3 【電話番号】01372-7-2334

【役割】

3 事業計画策定支援

4 事業計画実施支援

【連携の効果】

事業資金計画に関する助言または融資

事業資金に関する助言または融資

◎鹿部漁業協同組合

【代表者】組合長 村田 昇 【住所】茅部郡鹿部町字宮浜 323 【電話番号】01372-7-2311

【役割】

6 新たな需要の開拓

【連携の効果】

地域資源の活用方法や手段の助言

◎網野中小企業診断士事務所

【代表者】代表 網野征樹 【住所】札幌市東区北 19 条東 9 丁目 6-18 【電話番号】090-1305-5643

【役割】

1 経済動向調査

2 経営分析支援

3 事業計画策定支援

4 事業計画実施支援

5 需要動向調査

【連携の効果】

経済動向調査・集計と分析

現状分析に基づく的確な支援策の策定

中小企業支援策の活用・経営戦略の立案・

PDCA サイクルの確立

マーケティングによる市場分析

連携体制図等

