

## 経営発達支援計画の概要

実施者名	あさひかわ商工会
実施期間	平成27年10月1日～平成32年3月31日
目標	<p><b>【目標】</b>  「個社支援の拡充・拡大」と「地域資源を活用したビジネスチャンスの創出」を図り、経営の安定した企業や魅力ある企業を増やし、雇用の場の創出に貢献することで、地域活力の低下を防ぐとともに、地域経済の活性化に寄与します。</p> <p><b>【目標達成に向けた方針】</b>  (1) 伴走型個社支援の拡充による経営力強化  (2) 地域経済活性化に向けた取り組み</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b>  (1) ヒアリングシート『景況確認と経営課題の把握』を活用した情報収集  (2) 地域内経営指標の作成と活用  (3) 行政・金融機関等の調査レポートを活用した情報の収集  (4) 収集した情報の提供</p> <p><b>2. 経営状況の分析に関すること</b>  (1) 自社の再確認支援  (2) 財務分析の実施  (3) 経営課題の抽出と共有  (4) 専門家等と連携した支援  (5) 「中小会計要領」セミナーの開催</p> <p><b>3. 事業計画策定支援に関すること</b>  (1) 巡回訪問によるモニタリング強化  (2) 後継者塾を通じた経営革新等の事業計画策定支援  (3) 事業承継に向けた支援  (4) 創業塾（認定創業支援事業）等を契機とする創業計画策定支援  (5) 成功事例・失敗事例の提供  (6) 事業計画策定セミナー、個別相談会の開催</p> <p><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b>  (1) 巡回訪問によるモニタリング強化  (2) 関係機関との連携強化  (3) 資金調達における支援  (4) 創業後間もない者のフォローアップ支援</p> <p><b>5. 需要動向調査に関すること</b>  (1) ヒアリングシート『景況確認と経営課題の把握』を活用した情報収集  (2) 外部データの活用  (3) 他の支援機関や専門家との連携</p> <p><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b>  (1) イベント情報の提供とイベント出店支援による「新たな顧客」開拓支援  (2) 物産展や商談会への参加勧奨による販路拡大支援  (3) インターネットを活用した「新たな市場への展開」支援  (4) 新たな需要開拓に向けた支援</p> <p><b>地域経済の活性化に資する取組</b>  (1) 地域資源を活用した旭川ブランドの創出  (2) 観光需要を見据えた地域内消費の拡大  (3) 地域イベントを活用した消費拡大に向けた取り組み</p>
連絡先	あさひかわ商工会 所在地：北海道旭川市永山2条19丁目5番11号 電話：0166-48-1651 FAX：0166-47-6829

(別表1)

経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

#### 1. 旭川市の概要

旭川市は北海道のほぼ中央に位置し、人口 **345,917** 人（平成 **27** 年 **4** 月 **1** 日住民基本台帳）の北海道第 **2** の都市で、主要国道 **4** 本、JR **4** 線の始終点のほか、道央自動車道、旭川空港など交通アクセスが良いことから、道北地域の流通拠点として機能し、北北海道の中核都市です。

産業は、豊かな水資源と肥沃な土地、気象条件に恵まれ、収穫量北海道 **2** 位の稲作を中心とした第 **1** 次産業のほか、農産資源を背景とした食料品製造業や金属製品製造業などの第 **2** 次産業、卸小売業・宿泊飲食サービス業・生活関連サービス業などの第 **3** 次産業と多様な産業が展開しています。

旭川市の事業所数は **14,892** 事業所（H24 年経済センサス）で、業種別構成比は「卸売小売業」が **25.5%** と市全体の **4** 分の **1** を占め、以下「宿泊業飲食サービス業」が **14.8%**、「建設業」が **9.8%**、「生活関連サービス業娯楽業」が **9.6%** と上位 **4** 業種で事業所の約 **6** 割、従業者の約 **5** 割を占めています。

一方で、新規参入企業が過少であること、経営者の高齢化・後継者不足などとあわせ、公共事業依存型の北海道経済の中で旭川市も同様で、公共事業予算の縮減により建設業ばかりでなく、総じて売上が減少傾向にあり、事業所数は H24/H21 対比で **5%** 減の **785** 事業所が減少していることから、雇用の場の維持・確保などに影響し、経済環境は全体的に沈滞ムードとなっています。

観光は旭山動物園や旭川ラーメン、国内有数の雪質を誇るスキー場などの観光資源を有することにあわせ、交通インフラの利便性が高く周遊観光の拠点として利用しやすいことから、隣接する美瑛町・富良野市などを含む広域観光圏の中心となり、ここ **3** 年間は宿泊延数が増加し徐々に滞在型観光が進展しています。中でも、東アジアを中心とした外国人宿泊延数は H26/H25 対比 **177.1%** 増の **86,202** 泊（旭川市観光課 HP から）と増加しています。

しかし、観光客の多くは宿泊を伴わない通過型観光で、観光需要によって地域経済の活性化を図るには、訪れた観光客の食事や宿泊へとつなげるなど、観光消費を拡大する必要がありますが、観光ニーズは多様であるため、増加している外国人観光客にとって観光しやすい環境整備や複数の地域資源を磨きながら長期滞在を促す魅力を高めていくことが必要となっています。

特に、旭川市には収穫量北海道 **2** 位の米の他、野菜は少量多品目の生産でおよそ **60** 品目あり、チンゲンサイや春菊、パセリ、ラディッシュ、ターサイなど道内出荷量 **1** 位の農産物があります。あわせて、交通の要衝であることから道北圏の一次産品の集積地となっているため、農商工連携の土台となる多彩な地域資源があります。

以上のことを踏まえ、旭川市では「“北のプラチナシティあさひかわ”」実現に向けた地域再生計画を策定し、「医療機関の集積」「豊かな自然」「良質な食材の集積地」などの特色を活用し、高齢者をはじめ多くの世代がより充実した生活を送ることのできる魅力あるまちづくりを進め、

地域の資源を活かした産業を振興することで、北北海道における拠点性を発揮し、旭川市だけではなく、北北海道全体の経済の発展を目指しています。

## 2. あさひかわ商工会の現状と課題

### (1) あさひかわ商工会のこれまでの取り組み

あさひかわ商工会は平成 20 年 4 月、旭川市内の永山・東旭川・神楽・東鷹栖地区の 4 商工会が合併し誕生しました。合併した 4 地区は旭川市の中心部を囲むように位置し、地区内小規模事業者 3,100 事業所（商工業者会員数 1,605 名、内小規模事業者は 1,509 名、会員数の 94%が小規模事業者）を対象として、巡回訪問や窓口支援による金融や経理税務・労務支援を中心に、中小企業診断士や税理士などの専門家と連携したきめ細かい個社支援を行っています。

あわせて、創業塾や事業承継の取り組みを行い、平成 26 年度の会員数は純増 6 件とわずかですが増加しました。これは小規模事業者から一定の評価を受けていると考えられ、今後においても、個社支援や創業・事業承継に向けた取り組みは重要な位置づけと考えています。

また、旭川市からの受託事業で、地域の消費喚起に向けた「ナナカマドプレミアム商品券」や「あさひかわ生活応援券（プレミアム商品券）」の発行、雇用創出に向けた「学卒未就職者人材育成事業」などの事業を通じて、地域経済活性化にも寄与してきました。

### (2) あさひかわ商工会の課題

#### ①地域内小規模事業者の動向から見た課題

全国的な流れですが、人口減少、少子高齢化などの影響で市場規模の縮小と相まって、地域内の小規模事業者においても他との差別化が難しく価格競争に陥ってしまい、売上・利益の減少や資金繰りの悪化が課題となっています。価格競争によらない競争力を身につけるには、新商品開発やサービスの向上など、自社の経営資源の強みを活かした新たなビジネスモデルを描くことが重要です。

小規模事業者独自に「地域の農産物」を活用した新商品開発に取り組む事業者もいることから、それらの経営者と新たなビジネスモデルを検討し、他の商品・業界に普及することで、地域経済に波及させる取り組みを促進することが課題となっています。

#### ②環境変化に対応した支援の課題

合併時に 23 名いた職員も平成 27 年 4 月には 16 名に減少する中、旧商工会地区の機能を維持するため、経営管理面の個社支援を中心に業務を行ってきました。

そのことが、「増加する観光客」「豊富な地域資源」など、社会・経済環境の変化を、地域特有のビジネスチャンスととらえて、小規模事業者に対する支援に活かしきれなかったことが課題となっています。

#### ③支援対象者に対する課題

個社支援が当会の実施する業務の中核として、小規模事業者に貢献していると自負しておりますが、対象は会員企業が中心となっているため、商工会の支援先は地域の小規模事業者の半数程度にとどまっています。当会が会員中心に行ってきた個社支援を地域全体の小規模事業者に提供していくことが重要と考えています。

### 3. 経営発達支援事業の目標

以上の地域小規模事業者の「売上や利益の減少」「地域資源等を活用した新しい取り組みが弱い」課題を踏まえ、今後のあり方を、**地域に目を向けた活力ある小規模事業者の育成**と考え、次の目標で事業を実施します。

#### 【スローガン】

「地域に夢を！企業に繁栄を！」

#### 【目 標】

「個社支援の拡充・拡大」と「地域資源を活用したビジネスチャンスの創出」を図り、経営の安定した企業や魅力ある企業を増やし、雇用の場の創出に貢献することで、地域活力の低下を防ぐとともに、地域経済の活性化に寄与します。

#### 【目標達成に向けた方針】

##### (1) 伴走型個社支援の拡充による経営力強化

- ① 経営者とともに経営課題の把握と解決に向けた検討を行い、小規模事業者の持続的発展を目指します。
- ② 小規模事業者の地域特性（地域課題）を活かした事業展開を促進し、小規模事業者の経営力強化と収益力向上を目指します。
- ③ 「創業塾」などの創業支援の拡充と円滑な事業（経営資源）承継に向けた支援で、地域内事業所数の維持を目指します。

##### (2) 地域経済活性化に向けた取り組み

- ① 地域資源を活かした旭川ブランドの創出を目指します。
- ② 観光需要を見据え地域内消費の拡大を目指します。
- ③ 既存イベントを活用し、地域内消費の拡大を目指します。

## 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27年10月1日～平成32年3月31日）

- ・計画1年目 平成27年10月1日～平成28年3月31日  
【発達支援事業を展開しつつ、以後の年次展開に向けた支援整備期間】
- ・計画2年目 平成28年4月1日～平成29年3月31日
- ・計画3年目 平成29年4月1日～平成30年3月31日
- ・計画4年目 平成30年4月1日～平成31年3月31日
- ・計画5年目 平成31年4月1日～平成32年3月31日

### (2) 経営発達支援事業の内容

#### ・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】

##### (現状と課題)

- ・地域経済の動向や小規模事業者の実態把握は、職員個々の主観を基準として行っていたため、巡回支援等のデータが共有されないことにより職員の認識に差がありました。
- ・全国商工会連合会が実施する景況調査に協力しているものの、調査対象事業所数が15事業所（建設3、製造3、商業4、サービス5）と少なく、地域全体の景況動向を把握するまでには至っていませんでした。
- ・今までの巡回訪問・窓口相談は経営改善に向けた相談対応に直結したものが多く、潜在する「小規模事業者の声」の把握には不十分でした。

##### (今後の方針)

上記の課題解決に向け、全国連の景況調査への協力はそのままに、新たに作成するヒアリングシートを活用し、調査対象事業所を5年間で1,000件程度まで増やし、小規模事業者の実態、動向、課題、支援ニーズを、巡回訪問、窓口相談を通じて情報収集を図り、事業承継等将来的な果題もあわせて抽出します。

また、これらの調査や経営支援で得た情報を業種等で整理分析し、本所・支所問わずすべての職員が小規模事業者へデータ提供をできるよう共有フォルダへ蓄積し、共有化を図ります。

(整理分析の考え方：収集した情報を蓄積しエクセル等で集計することで、小規模事業者が必要とする情報をいつでも抽出しグラフ等で示せるようまとめ、それぞれの活用方法で活かせるよう分析します。  
後述する5〔需要動向調査に関すること〕においても同じ)

##### (事業内容)

#### (1) ヒアリングシート『景況確認と経営課題の把握』を活用した情報収集【新規】

##### <目的>

小規模事業者の実態とともに、将来に向けての早期課題発見と支援ニーズを把握し、後述する2〔経営状況の分析に関すること〕から5〔需要動向調査に関すること〕の事業を行うための情報を整理します。

### <調査項目>

- ① 景況感（客数・売上・原価・販管費の動向）と取り扱う商品等の需要動向
- ② 後継者の有無、創業年、事業歴
- ③ 昨年との変化（良い点・悪い点）
- ④ 経営上の課題
- ⑤ 商工会への要望（支援ニーズ）

### <手段>

- ① 新たに作成するヒアリングシート『景況確認と経営課題の把握』で、上記の項目を調査し、業種やライフサイクルなど目的（テーマ）を設定し、巡回訪問、窓口相談を通じ情報収集を行います。

特に、経営指導員はタブレット端末を活用し、全国商工会連合会が提供するクラウドを活用したアンケートシステムによりリアルタイムな情報収集と集計を行います。

- ② 収集した情報は、四半期ごとに経営支援会議を開催し、経営環境や経営課題を業種等で整理分析し、将来的な課題（事業承継など、今は潜在しているが将来的には顕在化する可能性のある課題）も含め把握をします。整理にあたり、必要に応じ専門家等から助言をもらいます。

（経営支援会議：現在は経営指導員会議ですが、将来的には、補助員、記帳専任職員、記帳指導職員を含めた構成で、経営発達支援事業を推進します。）

### <活用方法>

- ① 本所・支所問わずすべての職員が小規模事業者へ必要とするデータを提供できるよう共有フォルダへ蓄積し、共有化を図ります。
- ② これらの情報収集は継続的に実施し、整理分析を行うことで、事業計画策定時の経営環境分析に活用します。（SWOT分析→地域における「機会」・「脅威」）
- ③ 二次的効果として、タブレット端末における調査においては、小規模事業者にタブレット端末を操作させることで、IT化への取り組みへ発展させる契機としての期待が持てます。

## （2）地域内経営指標の作成と活用【新規】

### <目的>

小規模事業者の実際の経営数値をまとめ、経営（財務・収支）動向をデータ化することで、地域内経済動向とともに、地域内他社との状況比較が可能となる資料の整備を行います。

### <手段>

個人の確定申告・決算支援や企業の会計支援をしている事業所（約 600 社）の経営数値を経年・業種で整理し、地域の経営指標としてまとめます。

### <活用方法>

- ① 本所・支所問わず、すべての職員が小規模事業者へ必要とするデータを提供できるよう共有フォルダへ蓄積し、共有化を図ります。

② これらの情報については継続的に整理分析を行うことで、事業計画策定時の経営環境分析に活用します。(SWOT分析→地域内同業他社と比較した「強み」・「弱み」)

### (3) 行政・金融機関等の調査レポートを活用した情報の収集【拡充】

#### <目的>

地域内の景況動向のみならず、道北・北海道、全国の景況動向を確認し、地域と全道・全国の動向と比較することで、地域特性を整理分析します。

#### <手段>

地域金融機関が発行する調査レポート、日本銀行旭川事務所の金融経済概況、企業短観、全国商工会連合会が実施する中小企業景況調査などの公表資料を経営支援会議において、経営環境の比較を四半期ごとに確認します。

#### <活用方法>

地域特性を踏まえた経営状況の分析、事業計画策定に活用します。

### (4) 収集した情報の提供【新規】

上記(1)～(3)で収集した情報は、四半期ごとに経営支援会議において整理分析し、巡回訪問や窓口支援で提供するとともに、本支所の4つの事務所で地域内小規模事業者がいつでも閲覧できるようにするほか、当会のホームページにおいて情報提供します。

### 【目標】

事業内容	現状	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
経済動向調査巡回訪問事業所数	461	250	600	700	800	800
ヒアリングシート収集数	0	350	700	800	900	900
経済動向・課題の整理・分析会議	0	2	4	4	4	4
情報の提供頻度(HP更新)	0	1	4	4	4	4
地域内経営指標作成	なし	データ整理	⇒支援に活用			

※現状はH26年度実績。計画1年目は平成27年10月1日～平成28年3月31日までの半期目標。

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針】

### (現状と課題)

- ・経営状況の分析は、経営指標を用いた財務分析が主となり、財務体質の強弱を示すにとどまり、小規模事業者の収益改善に至るケースは多くなかったことが課題として挙げられます。
- ・現状では会計ソフトから出力される経営分析結果を渡していただいただけであったため、経営者が自社の経営内容を的確に把握するまでに至っていない課題があります。
- ・ネットde記帳や会計ソフトを活用し約150事業所の会計支援を行っていますが、会計＝税務の意識が根強く残り、経営管理に活用している事業所は少ないという課題があります。

### (今後の方針)

- ・経営状況の分析は財務分析を中心に行ってきましたが、今後は小規模事業者の経営資源に目を

向けるため、決算数値に現れない定性面の分析もあわせて行います。

・経営状況の分析を経て、課題解決に向けた個社の取り組みを促進することが、当会が行う支援の基本的スタンスです。分析結果をもとに、経営者と「今、なぜ？この状況にあるのか」を一緒に探求する姿勢で支援にあたり、巡回訪問や窓口支援、セミナー等を通じ、収益改善・財務体質改善に向け、事業計画に基づいた経営に取り組むことの重要性を啓発します。

## **(事業内容)**

### **(1) 自社の再確認支援【拡充】**

経営分析は自社の現状再確認が重要であることから、『自社確認シート』で経営環境・経営資源の分析を行ない、『方向性提案シート』を活用し、経営者の持つイメージを可視化します。

※『自社確認シート』『方向性提案シート』は全国商工会連合会が提供しているシートです。

#### **<『自社確認シート』で行う分析（再確認）項目>**

「商品サービスの特徴」「お客様の特徴」「競争状況の特徴」「人材とノウハウの特徴」

「今後の変化に対する予想」「今後の経営目標」

#### **<手段>**

- ① 巡回訪問や窓口支援の機会に、『自社確認シート』により聴き取り調査、もしくは経営者自身に記入してもらいます。
- ② 次に『方向性提案シート』で、「今、なぜ？この状況にあるのか」「今後、どうしたいのか？」を共に検討します。

※『方向性提案シート』は下記の要素を盛り込んだ1枚のシート

「クロスSWOT分析」「経営者の思い」「経営目標」「顧客ターゲット」「提供する価値」

「経営戦略のアクションプラン（価値の提供方法）」

#### **<効果>**

以上①「自社の定性的な確認」と②「事業の方向性の可視化」に活用することで、事業計画策定に取り組む動機づくりとします。

### **(2) 財務分析の実施【拡充】**

金融支援時や税務申告時を利用し積極的に財務分析の勧奨を行い、課題抽出・解決に向けた支援を行います。

#### **<分析項目>**

- ・直近3ヶ年の財務諸表から、売上・原価・販管費等の経年推移
- ・経営指標に基づく経営数値分析（財務体質・収益力の確認）
- ・キャッシュフロー分析（資金繰り分析）

#### **<手段>**

- ① ネットde記帳を利用している小規模事業者は、システムから出力される経営分析数値に説明を加え、自社の状況を把握できるよう支援します。
- ② 巡回訪問や窓口支援で行う、金融・経理税務・その他の経営相談において、経営上の悩みを抱える小規模事業者の掘り起しを行い、財務の視点から課題抽出を行います。



#### <効果>

感覚的にとらえてきた経営動向を決算数値に基づくデータで示すことで、収益性・生産性・資金繰り等の改善意識を高めるために活用し、事業計画策定に取り組む動機づくりとします。

### (3) 経営課題の抽出と共有【拡充】

上記(1)(2)の分析は、それぞれ独立したものではなく、小規模事業者の持続的発展に向けて相互に関連するものです。自社確認・財務分析により抽出した小規模事業者個々の状況を経営支援会議で情報共有し、伴走型支援を強化します。

#### <手段>

- ① 企業概要、経営課題、直近3ヶ年の財務諸表、借入金の状況等を、1枚のシート『企業概要書』により整理し、経営支援会議で分析した上で情報共有し、今後の支援に向けた方策を検討します。
- ② 検討した支援策を小規模事業者に提供するため、課題解決に向けた「事業計画策定支援からフォローアップ」までを見据えたスケジュールを『あさひかわ商工会支援計画』にまとめ、小規模事業者に提案し伴走型支援を強化します。

#### <効果>

事業者から承認を得た『あさひかわ商工会支援計画』は、「誰が、いつ、どんな支援を行うか」支援行動が明確となるよう共有フォルダに保存し、職員全員が確認できるようにし、伴走型支援の強化を図ります。

### (4) 専門家等と連携した支援【拡充】

上記(1)から(3)で分析した結果を踏まえ、経営課題が高度専門的で当会の支援スキルでは対応できないと判断した場合、これまで同様、専門家派遣をはじめ、よろず支援拠点や中小企業基盤整備機構、旭川産業創造プラザ、地域金融機関、日本政策金融公庫等と連携し、丁寧にサポートします。

#### <手段>

- ① ミラサポの専門家派遣、中小企業基盤整備機構の窓口相談、その他専門家を活用できる施策を有効活用し、経営者と同行し経営課題改善の実行をサポートします
- ② ものづくり産業の課題に対しては、旭川産業創造プラザと連携し、小規模事業者が行うものづくりの支援を行います。
- ③ 資金繰り改善に向けては、日本政策金融公庫の「マル経資金」や新たに創設された「小規模事業者経営発達支援資金」、認定経営革新等支援機関が活用できる「経営力強化保証」を地域金融機関と連携し積極的な活用をします。

#### <効果>

他の支援機関・専門家と連携することで、小規模事業者の課題に幅広く対応でき、あわせて職員の支援能力向上と伴走型支援の強化を図ります。

### (5) 「中小会計要領」セミナーの開催【新規】

経営状況の確認・分析を小規模事業者自らが大づかみできる事業所を増やすことを目的に、地

域内小規模事業者に広くセミナーの案内をし、正確な会計情報作成の重要性とあわせ、財務諸表の見方や分析結果を経営に活かす手法の啓発を行い、会計・分析・活用を一体化した「中小会計要領」セミナーを通して、経営管理を目的とする会計に取り組む事業者の掘り起しを行います。

### 【目標】

事業内容	現状	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
巡回訪問件数	1,260	650	1,300	1,400	1,500	1,600
自社確認シート活用数	2	8	15	20	25	30
方向性確認シート活用数	1	5	10	15	20	25
経営分析・財務分析数	78	100	150	200	250	300
あさひかわ商工会支援計画策定数	0	10	20	30	40	50
専門家と連携した支援数	9	15	24	30	36	42
「中小会計要領セミナー」開催数	0	0	1	1	1	1
上記セミナー参加者数	0	0	5	8	10	15

※現状はH26年度実績。計画1年目は平成27年10月1日～平成28年3月31日までの半期目標。

## 3. 事業計画策定支援に関すること【指針】

### (現状と課題)

- ・これまでの事業計画策定支援は、経営者自身が経営課題を認識した時に相談に来るケースが多く支援も後手に回り、支援の出口を明確にできなかったことが課題となっています。
- ・事業計画を策定する中で、後継者が決まっていない事業者もいることから、事業承継に向けた取り組みへの支援が必要だと感じています。
- ・平成21年度から当会で創業塾を開催し、希望者には「創業計画書」の策定支援を行ってきました。これからも創業希望者は増加すると考えていることから、創業塾を中心とした創業支援を継続します。

### (今後の方針)

- ・事業の持続的発展には、早い段階で課題に対応することが重要なため、上記1〔地域の経済動向調査に関すること〕の調査時に、早期に課題を抽出し、改善に向けた事業計画策定への支援を強化します。
- ・上記2〔経営状況の分析に関すること〕において課題の見つかった事業者を中心に事業計画に基づく経営の重要性を認識させ、事業計画策定に繋げていきます。計画を策定する際は、売上目標や利益率の改善目標数値を設定し、支援の方法・支援の出口を明確にし、小規模事業者の持続的発展に寄与します。
- ・事業承継の課題は、潜在し顕在化されるまで一定の時間を要します。後継者の育成は短期間でできるものではないため、次世代を担う若手経営者・後継者の育成とあわせ、後継者難に課題を抱える事業者への支援を行います。
- ・政府系金融機関からの聞き取りによると、女性に対する創業融資が全国で前年度対比110%に対し、旭川支店管内では165%と女性の創業者が増え、創業融資全体の3割を超えている現状を

踏まえ、新たに女性の創業希望者を対象とした創業支援を行います。

## (事業内容)

### (1) 巡回訪問によるモニタリング強化【拡充】

今までの支援実績を振り返ると、多くは分析による課題解決は対症療法を中心とした短期的な取り組みにとどまり、抜本的な課題解決に結びついていませんでした。中長期的な視点で抜本的な経営改善に結びつけるため、分析後の経営状況把握を主としたモニタリングを継続的に実施することで、事業計画を策定する事業者の掘り起こしを行います。

#### <支援対象>

- ① 『あさひかわ商工会支援計画』を作成した小規模事業者
- ② 上記2 (1) [自社の再確認支援] により、経営の方向性が明確となり事業計画策定を希望する小規模事業者
- ③ 上記2 (2) [財務分析の実施] により、抽出した課題改善に取り組む小規模事業者
- ④ 持続的発展に向け補助事業の活用を視野にいれている小規模事業者

#### <手段>

巡回訪問により定期的にモニタリングを行い、支援事業者の経営状況の把握に努め、事業計画に基づく経営の重要性を啓発します。

- ① 月次財務諸表の確認、資金繰りの確認
- ② 上記1 [地域の経済動向調査に関すること] 及び後述5 [需要動向調査に関すること] で整理分析した情報の提供
- ③ 補助事業を含む施策情報の提供

#### <事業計画策定支援に向けた連携>

事業計画策定支援にあたり、必要に応じ専門家派遣をはじめ、よろず支援拠点や中小企業基盤整備機構、旭川産業創造プラザ、地域金融機関、日本政策金融公庫等と連携し、丁寧にサポートします。

### (2) 後継者塾を通じた経営革新等の事業計画策定支援【拡充】

次世代のリーダーを担う若手経営者・後継者の育成とあわせ、若手ならではの経営の方向性を変える新しい発想で自社の課題を発見し、企業同士で知的・人的ネットワークを広げ共に取り組むことで、第二創業・経営革新に向けた新たな取り組みや事業連携の掘り起こしを行います。

#### <支援対象>

- ① 概ね45才以下の若手経営者及び後継者

#### <手段>

- ① 「後継者塾」で、経営基礎能力の習得とあわせ、経営者としての資質向上を図ります。
- ② 「後継者塾」で掘り起こした、第二創業・経営革新・事業連携・事業承継に取り組む若手経営者・後継者に対して、事業計画策定支援を行います。策定にあたっては、必要に応じ、よろず支援拠点、中小基盤整備機構、専門家等と連携し、助言をもらいます。

### (3) 事業承継に向けた支援【新規】

経営者の高齢化が進む中、少子化等の影響から、親族内での後継者の確保が厳しさを増し、後継者がいない場合、優良な事業所でも廃業を余儀なくされるケースもあるため、事業承継に向けた支援を強化し、後継者不在による廃業の減少を目指します。

#### <支援対象>

- ① 上記1 (1) [ヒアリングシート『景況確認と経営課題の把握』を活用した情報収集]により、事業承継を潜在的課題ととらえている小規模事業者
- ② 上記①と同じ業種で開業を予定している創業希望者（創業塾で把握）
- ③ 上記(2)で掘り起こした若手後継者とその経営者

#### <手段>

ミラサポ等の専門家派遣や事業引き継ぎ支援センター、中小企業基盤整備機構と連携し、事業承継に係る個別相談の場を提供するなど、丁寧にサポートします。

### (4) 創業塾（認定創業支援事業）等を契機とする創業計画策定支援【拡充】

今まで同様、創業塾の継続開催や関係機関と連携を図ることで、創業希望者の掘り起こしを行い、創業計画策定支援を行います。女性の創業希望者が増加していることに伴い、新たに女性を対象とした「創業塾」を開催します。

また、旭川市が産業競争力強化法で認定を受けている創業支援計画は、道北地域を対象としているため、近隣の商工会にも「創業塾」を周知することで、近隣の創業希望者も受講できるよう配慮し、近隣商工会の創業支援拠点として機能します。

#### <支援対象>

- ① 創業希望者、創業間もない者（概ね開業後5年以内）

#### <手段>

- ① 「創業塾」の開催を通して、創業希望者の掘り起こしを行います。
- ② すでに具体的なビジネスアイデアを持つ者には、「創業計画書」策定支援を行います。
- ③ 創業塾受講後、開業するまでそれなりの期間を要します。数年後を見据えている受講生も多いことから、定期的に「創業補助金」などの施策情報の提供とともに、自らの創業環境が整うまでの間、会社勤めの創業希望者も気軽に相談できるよう就業時間外でも対応できる体制を整え、相談や支援を継続的に行い、無理のない創業を支援します。

#### <創業支援における連携>

H27年3月に、「創業サポートに係る業務連携・協力に関する協定」を旭川市・旭川信用金庫・旭川商工会議所・税理士会旭川支部・中小企業基盤整備機構と締結したことから、各機関と連携し、創業に向けた支援、創業後のフォローアップの強化を図り、創業者が持続的に発展できるよう支援していきます。あわせて、日本政策金融公庫と連携し「新規開業資金」「経営力強化資金」等を有効活用し、創業者の円滑な資金繰りを支援します。

### (5) 成功事例・失敗事例の提供【新規】

上記(1)～(4)に取り組む小規模事業者を中心に、経済産業省が提供する「ミエル・ヒントー成功のカギ・ワナー」から同様な課題を克服した成功事例などの情報を提供し、事業計画策

定する上での事業展開方針の検討に活用します。

**(6) 事業計画策定セミナー、個別相談会の開催【新規】**

事業計画に基づく経営の重要性を啓発するため、地域内小規模事業者に広くセミナーを案内し、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行います。事業計画策定にあたっては、専門家等と連携し個別相談会もあわせて実施することにより、事業計画のブラッシュアップに努めます。

**【目標】**

事業内容	現状	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
事業計画策定セミナー等開催数	0	0	1	1	1	1
上記セミナー参加者数	0	0	5	8	10	15
創業塾開催数	1	1	2	2	2	2
(内女性創業塾)	0	0	1	1	1	1
創業塾受講者目標数	19	20	40	40	40	40
(内女性創業塾)	0	0	20	20	20	20
後継者塾開催数	1	1	1	1	1	1
後継者塾受講者目標数	8	10	10	10	10	10
事業計画策定事業者数	20	15	30	35	40	45
創業計画策定支援者	6	5	10	15	20	20
経営革新計画等認定事業者数	0	0	2	2	2	2
事業承継支援者数	0	0	1	1	1	1

※創業計画策定支援には開業後（概ね5年以内）の資金調達・計画修正なども含む。

※現状はH26年度実績。計画1年目は平成27年10月1日～平成28年3月31日までの半期目標。

**4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】**

**(現状と課題・今後の方針)**

- ・小規模事業者にとって策定した事業計画を計画通り実施するのは難しいため、これまでも巡回訪問を中心に定期的にフォローアップし、必要に応じ専門家派遣を活用するなど、伴走型支援を行ってきました。今後においても、定期的に進捗状況を確認するとともに、必要に応じ、事業計画の見直しを行いながら、小規模事業者の事業の持続的発展を図ります。
- ・創業前に自ら創業計画書を策定したが、計画どおりの売上や利益が計上することができず、相談にくるケースが多くなってきたことから、創業後間もない者のフォローアップの必要性を感じています。
- ・当会のフォローアップの方針として、上記3〔事業計画の策定支援に関すること〕で策定した事業計画にとらわれず、自社で計画を策定したが計画通り進んでいない小規模事業者に対しても、同様の支援を行います。

## (事業内容)

### (1) 巡回訪問によるモニタリング強化【拡充】

策定した事業計画の進捗状況を、定期的な巡回訪問で計画と実績の把握とともに、今後の見込の確認を行います。計画と実績が下振れしている場合、原因を究明し、上記1〔地域の経済動向調査に関する事〕及び後述5〔需要動向調査に関する事〕で整理分析した結果を踏まえ、改善策を検討提案します。状況によっては、再度上記2〔経営状況の分析に関する事〕からはじめ、事業計画の練り直しを行います。

また、必要に応じ、下記(2)により、専門家等から助言をもらいます。

(定期的な巡回訪問の考え方：経営課題の大きさ、事業計画の内容、事業者のもつポテンシャルにより、巡回頻度は変わるため、3ヶ月に1回以上の巡回頻度を設定し、事業計画策定時に事業者に伝えます。)

### (2) 関係機関との連携強化【拡充】

小規模事業者が計画を実行するにあたってより効果的な支援が行えるよう、これまで同様、専門家派遣をはじめ、よろず支援拠点や中小企業基盤整備機構、旭川産業創造プラザ、地域金融機関、日本政策金融公庫等と連携し、必要な助言をもらいます。

### (3) 資金調達における支援【拡充】

事業計画実施にあたり必要な資金調達においては、日本政策金融公庫の「マル経資金」や新たに創設された「小規模事業者経営発達支援資金」、認定経営革新等支援機関が活用できる「経営力強化保証」の積極的な活用をします。

### (4) 創業後間もない者のフォローアップ支援【拡充】

中小企業白書2011では創業後5年以内の生存率は82%となっています。地元金融機関からの聞き取りでは5割の創業者が創業計画比80%以下であり、その半数が計画比60%以下の状況となっています。創業後の生存率の上昇は、新規創業者の輩出にも大きくつながることから、関係機関と連携し、創業後5年以内の事業者支援を強化します。

その背景には、H24年度～H26年度の3年間であさひかわ商工会に加入した事業所数240事業所のうち創業後5年未満の事業者は172事業所と72%を占め、内83%が創業後3年未満の事業所です。このことから、創業後の課題解決に向けた支援を望む事業者が増えていると言えます。

また、経営基盤を安定させるためには、金融・経理・税務・労務などの基礎的支援も重要なことから多面的な支援を行い、小規模事業者の持続的発展を目指します。

## 【目標】

事業内容	現状	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
事業計画策定者フォローアップ	24	30	120	140	160	180
創業計画策定者フォローアップ	4	10	40	60	80	80
創業支援者数(創業後5年以内)	70	100	120	130	130	130

※現状はH26年度実績。計画1年目は平成27年10月1日～平成28年3月31日までの半期目標。

## 5 . 需要動向調査に関すること【指針】

### (現状と課題・今後の方針)

・地域の需要動向については、小規模事業者の求めに応じ、家計調査や商圏内人口などの統計資料を単に提供するにとどまっていました。

・今後は、家計調査や商圏人口から市場規模を推計したデータに加工するなど、小規模事業者が活用できるように情報提供します。あわせて、小規模事業者からのヒアリングを通じて、自社が扱っている商品・サービス等の販売動向を調査し、調査データを整理分析することで地域内トレンドを把握し情報提供します。

### (事業内容)

#### (1) ヒアリングシート『景況確認と経営課題の把握』を活用した情報収集【新規】

##### <目的>

地域の需要動向（トレンド）を整理するため、小規模事業者の扱う商品・サービスなどの販売動向の情報を収集します。

##### <手段>

- ① 上記1（1）〔ヒアリングシート『景況確認と経営課題の把握』を活用した情報収集〕で、調査した「取扱う商品の売れ筋や価格帯」「顧客の購買動向（特性、年齢、性別等）」は、経営支援会議で整理分析しているため地域の需要動向として使用します。
- ② この調査を通じて、十分な商品管理・顧客管理がされていない事業者には、IT活用もあわせ、顧客管理、商品管理等のデータベースの構築を啓発します。

##### <活用方法>

- ① 本所・支所問わずすべての職員が小規模事業者へ必要とするデータを提供できるよう共有フォルダへ蓄積し、共有化を図ります。
- ② 整理分析した地域需要動向（トレンド）の情報を提供し自社の販売実績を比較することで、新商品・新メニューの開発や顧客ターゲットの検討などに活用します。

#### (2) 外部データの活用【新規】

##### <目的>

小規模事業者が事業計画を策定する際に、売上等の目標の妥当性等を判断するため、各種統計データやデータベースを整理分析し提供します。

##### <手段>

- ① 家計調査や人口動態などの統計データを活用し、小規模事業者が扱う商品等の地域における市場規模を推計します。
- ② 日経テレコン POS 情報を活用した全国的な需要動向について確認し、小規模事業者が扱う商品の販売動向を確認します。

##### <活用方法>

- ① 推計した市場規模から見て、事業計画の妥当性を判断するために活用します。
- ② 家計調査は、品目を絞り時系列でデータを取得することが可能なことから、小規模事業者が扱う商品・サービスの動向を時系列で提供し、将来の需要動向の検討に活用します。

③ 小規模事業者が扱う商品の販売動向を日経テレコン等で確認し、商品の品揃えなどの判断材料として情報提供し、販売戦略立案に活用します。

④ 上記で整理した「推計した市場規模」等は当会のホームページで提供します。

### (3) 他の支援機関や専門家との連携【新規】

上記(1)(2)において小規模事業者が取り扱っている商品・サービスの需要動向を中心に調査しますが、新たな需要開拓に向けて、地域資源等を活かした新商品開発や新役務の提供を目指す小規模事業者には、関連する他の支援機関や専門家等に助言をもらいながら、的確な市場に商品・サービスを投入できるよう需要動向の調査をします。

### 【目標】

事業内容	現状	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
需要動向の整理・分析会議	0	2	4	4	4	4
需要動向調査巡回訪問	461	250	600	700	800	800
ヒアリングシート収集数	0	350	700	800	900	900
情報の提供頻度 (HP更新)	0	1	4	4	4	4

※現状はH26年度実績。計画1年目は平成27年10月1日～平成28年3月31日までの半期目標。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】

### (現状と課題・今後の方針)

・今まで、小規模事業者の新たな需要開拓に向けた支援は、具体的な相談があった場合に対応するにとどまっていた。今後は、上記1〔地域の経済動向調査に関すること〕～5〔需要動向調査に関すること〕の事業を通じて、地域資源等を活用した商品(製品)を持っている事業者を掘り起し、旭川市内で開催しているイベントや、関係団体が実施している展示会、商談会等の周知、参加勧奨を行い、新たな需要開拓に向けた支援を行います。

・小規模事業者のインターネットの活用は情報収集にとどまることが多く、自社の情報を発信するまでに至っていない事業者も見受けられます。インターネットの利用者は年々増加していることから、インターネットを活用した新たな需要開拓に向け、効果的な宣伝や情報発信、ネット販売の構築に向けた支援を行います。

・将来的には新商品開発や技術開発、新役務の提供を目指している事業者等を掘り起し、関係する支援機関等と連携し、「付加価値の高い商品・サービス」の創出に向けて支援していきます。

### (事業内容)

#### (1) イベント情報の提供とイベント出店支援による「新たな顧客」開拓支援【新規】

##### <目的>

地域内の潜在的な顧客に対し、「新たな顧客獲得」「商品・個店のPR」「消費者ニーズの収集」を図るため、旭川市内で開催される来場者の多いイベントへの参加を支援します。

##### <手段>

① 特に「食」に関する事業を行う小規模事業者に対し、「食ベマルシェ」や「あさひかわ



地場産フェア」に参加できるよう巡回訪問や当会ホームページにてイベント情報を提供します。

- ② これらのイベントに出店を希望する小規模事業者には、必要に応じ、専門家派遣を活用し、来場者に向けた接客方法やイベント後に自らの店舗に足を運んでもらう演出など、専門家等と連携し伴走型支援をします。

※1 「食べマルシェ」は、旭川市の農業や食料品製造業の振興と販路拡大を図り、多彩で豊かな食の供給基地である北・北海道の特色を全国に向けてアピールし、新たな地域産業の創造・発展を目的としたイベントです。

※2 「旭川地場産フェア」は、道北地域の特産品を広く宣伝・販売する機会を創出し、地産地消の促進、販路開拓などを支援することを目的としたイベントです。

#### <効果>

旭川市内で開催されるイベントのため、地域内・近郊からの来場者に対し自社及び商品等をPRすることで、固定客づくりに向けた新たな顧客獲得の効果が期待できます。

### (2) 物産展や商談会への参加勸奨による販路拡大支援【新規】

#### <目的>

地域資源等を活用した付加価値の高い商品開発に取り組んでいる事業者には、地域外へ向けた新たな取引先等の開拓のため、関連機関等が実施する下記の商談会や物産展、展示会への参加を支援します。

#### <手段>

- ① 全国商工会連合会 「むらからまちから館」(東京)
- ② 北海道商工会連合会 「北の味覚、再発見!!」(札幌)「なまらいいっしょ北海道」(東京)
- ③ 北海道 「北海道どさんこプラザ」(東京・札幌・名古屋)
- ④ 上記の他、小規模事業者の持つ商品等の特性に応じた物産展等の情報を収集し、参加の支援を行います。
- ⑤ これらの物産展や商談会に出展を希望する小規模事業者には、必要に応じ、専門家派遣を活用し、展示方法や接客方法や物産展、商談会参加後のアプローチの仕方など、専門家等と連携し伴走型支援をします。

#### <効果>

物産展等の参加により、地域外への市場開拓と消費者や流通業者から対面で商品の意見収集ができるため、商品力・販売力向上のほか、取引拡大を図る効果が期待できます。

また、商工会の会報やHPで、物産展等に参加し取引拡大等の効果があった事業所を紹介することで、多くの小規模事業者が物産展、商談会に参加する動機づくりとなります。

### (3) インターネットを活用した「新たな市場への展開」支援【拡充】

#### <目的>

インターネットを情報収集の手段として活用しているが、小規模事業者自身の情報発信の取り組みは薄いため、インターネットを活用し、新たな市場へ向けた需要開拓を図ります。

#### <手段>

##### ① SHIFTの有効活用

小規模事業者は自らホームページを作成し公開することが難しいため、SHIFTを活用したホームページ作成を支援し、インターネットを活用した情報発信の入口として支援します。

(注：SHIFTとは簡単な手順で文字や画像を登録するだけでホームページが出来るシステム)

##### ② ネット販売やSNSの有効活用に向けたセミナーの開催

新規顧客獲得に向けSNSを活用した情報発信やネット販売システムを構築しているが、販路開拓がうまく機能していない小規模事業者を中心に、効果的な情報発信や売れるネット販売システムについてセミナーを開催し、小規模事業者の新たな需要開拓を支援します。

##### ③ 日本セレクト出展に向けた支援

上記1〔地域の経済動向調査に関すること〕から5〔需要動向調査に関すること〕の事業を通して掘り起こした、地域資源を活用するなど付加価値の高い商品や希少価値のある商品を中心に、全国商工会連合会が運営する「日本セレクト.com」への出展を積極的に勧奨し、スケールメリットを活かした販路開拓を支援します。

#### <効果>

インターネットの活用段階に応じた支援メニューを提供し、販路開拓に向けたインターネットを活用する小規模事業者の取り組みを増やすことで、取引拡大の効果が期待できます。

### (4) 新たな需要開拓に向けた支援【新規】

上記(1)～(3)の販路開拓支援のほか、新商品開発や技術開発、新役務の提供を目指している小規模事業者に対し、関係する他の支援機関等と連携し「付加価値の高い商品・技術・サービス」の創出に向けた支援をします。

具体的には旭川産業創造プラザと次の内容で連携を図ります。

##### ①ものづくり支援～製品や新技術開発プランのブラッシュアップ支援

##### ②販路拡大支援～企業間のビジネスマッチング支援

##### ③新産業創出支援～小規模事業者が保有する強みやノウハウを有機的に連携させ、新たな製品や技術を生み出すための支援

##### ④食クラスターの推進～食品の開発支援

上記の機関と連携することで、今まで商工会単独で対応できていなかった専門的な支援の幅を広げることで、個社支援とあわせ、小規模事業者に対する多様な支援を行う効果が期待できます。

#### 【目標】

事業内容	現状	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
日本セレクト出展企業数	1	1	5	5	5	5
物産展・商談会等参加勧奨数	1	10	15	20	25	30

物産展・商談会等参加企業数	1	5	10	12	14	16
SHIFT 登録件数	434	480	520	560	600	640
インターネット活用した販路開拓 セミナーの開催	0	0	1	1	1	1
販路拡大支援による取引拡大事業 者数	0	1	2	2	3	4

※現状は H26 年度実績。計画 1 年目は平成 27 年 10 月 1 日～平成 28 年 3 月 31 日までの半期目標。

## ・地域経済の活性化に資する取組

### (現状と課題)

・小規模事業者の経営を安定させることが地域経済にとって重要な位置づけと考えていることから、これまで個社支援を中心に業務を実施してきましたが、地域課題を踏まえ新しい取り組みを促進し、地域経済に波及させる取り組みが十分ではありませんでした。

また、商工会合併以前から各地区で実施しているイベントは、商工会をはじめ市民委員会等の幅広い団体で実行委員会を組織し開催していますが、その集客効果を個社の売上などに寄与させる仕組みづくりの構築ができていませんでした。

### (今後の方針)

・今後は、小規模事業者の個社支援を通じて、地域経済の活性化に向けた取り組みを行うため、課題であった「地域資源を活用した新商品開発」や「増加する観光客」に視点を向けていきます。そしてそれらを活用した新たな取り組みを目指す小規模事業者を掘り起し、地域資源や人材、関係機関をコーディネートすることで、新たなビジネスモデルの構築を支援します。

そのために、「地域資源を活用した新商品開発」などのテーマに基づき組織内の委員会で事業の方向性を検討し、旭川市、旭川産業創造プラザなどの関係機関に参加協力を求め、地域の現状や課題の共有と今後の経済活性化の方向性について検討します。

将来的には、新たに旭川市の産業支援機関等で構成する「(仮称)小規模事業者支援経済活性化協議会」を組織し、定期的に情報交換を行い地域課題の共有と地域活性化の方向性を検討することで、「旭川ブランド」の創出を目指します。

また、各地区で実施しているイベントの集客力を活用し、地域内消費の拡大を目指します。

### (事業内容)

#### (1) 地域資源を活用した旭川ブランドの創出【新規】

旭川市には、旭川市工芸センター、旭川市工業技術センター、旭川食品産業支援センターなどで構成する「旭川ものづくり総合支援センター」の中核機関として旭川産業創造プラザがあります。

当会には、現在のところ「ものづくり支援」を行うノウハウは持っていないことから、ノウハウの構築から始めなければなりません。旭川産業創造プラザと連携することで「ものづくり支援」ノウハウの構築とあわせ、旭川の農産品や道北圏から集まる一次製品の地域資源を有効活用した新商品開発に取り組む事業者を掘り起し、商品開発に向けた伴走型支援を行うことで、将来的に「旭川ブランド」と言われるような魅力ある商品へと育成し、地域経済の活性化に寄与します。

同時に新商品開発支援の過程で得たノウハウをビジネスモデル化し、他の業種・商品に反映させることで、小規模事業者が「新たな取り組み」に向けた事業展開を行いやすくします。

## (2) 観光需要を見据えた地域内消費の拡大【新規】

増加する観光客を消費人口に転換することが、地域経済を活性化させる有効な手段と考えています。上記(1)の取り組みにより新たに開発された商品を観光客への販売や地域資源を活用した新たなメニューの開発と提供により、旭川市の事業所の4割を占める「商業」「宿泊飲食業」の事業者の育成をはかり、地域外からの資金獲得で地域経済活性化に寄与します。

また、東アジアを中心とする外国人観光客の宿泊延数も増加傾向の中、これらの観光需要を取り込むために、外国人観光客のおもてなしに向けたセミナー等の開催、地域に埋もれている観光スポットや文化、料理などの地域資源の掘り起こしとともに、それらの情報を外国人向けに発信する環境を整えます。

## (3) 地域イベントを活用した消費拡大に向けた取り組み【新規】

商工会合併以前から各地区で実施しているイベントは、永山地区の「永山屯田まつり」が約7万人、神楽地区の「花火イン神楽」が約5万人、東鷹栖地区の「水祭」が約5万人とその地区人口以上の来場者があるにも関わらず、個社の利益には結びついていませんでした。旭川市内のイベントでも有数の規模を誇るこれらのイベントを継続的に実施し、来場者に対し新たな消費拡大に向けた取り組みを検討します。

イベントの集客効果を個社の利益に結びつけるため、企業PRブースを設置するなど、新たな顧客獲得のため、小規模事業者の取扱う商品製品サービスの宣伝の場とし、地域内での消費拡大に向け、イベントのにぎわいを地域経済に波及させる方策を検討します。

### 【目標】

事業内容	現状	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
経済活性化に向けた組織内委員会	0	0	1	2	2	—
「(仮称)小規模事業者支援経済活性化協議会」	—	—	—	—	—	2
観光需要取り込むためのセミナー	0	0	1	1	1	1
地域イベントによるPR事業者数	0	0	0	15	20	25

※現状はH26年度実績。計画1年目は平成27年10月1日～平成28年3月31日までの半期目標。

「(仮称)小規模事業者支援経済活性化協議会」は計画5年目を目途に旭川市内の支援機関等と組織する。

### ・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

これまで経営改善普及事業で関係事案が生じた際に他の支援機関との情報交換を行ってきました。今後は、経営支援に関連する支援機関等(旭川市、旭川産業創造プラザ、地域金融機関、日本政策金融公庫、中小企業診断士等)とより連携を密にし、小規模事業者支援の現状、経営課題について情報の共有化を図り、支援事例などの情報交換を行い支援能力の向上を図ります。

### **(1) 支援機関との連携及び情報の交換**

北海道商工会連合会、中小企業基盤整備機構等の研修会等で支援ノウハウ、新たな施策情報に加えて、他の地域の状況、特に地域特性を活かした取り組み事例など積極的に情報交換（年3回程度）を行うことで、新しい情報の発信が可能となります。

### **(2) 金融機関との連携及び情報の交換**

日本政策金融公庫、地域金融機関等と情報交換（年3回程度）を行い、地域の経済動向や経営動向などの情報を収集し、小規模事業者へ情報を提供します。

### **(3) 旭川産業創造プラザとの連携及び情報の交換**

「旭川ものづくり総合支援センター」の中核機関である旭川産業創造プラザとの連携により、各種業務を通じて情報交換（年3回程度）を行い、ものづくり支援の施策情報や取り組み事例などの情報を収集し、新しい支援ノウハウの構築が可能となります。

### **(4) 創業支援に関する情報交換**

「創業サポートに係る業務連携・協力に関する協定」に基づき、旭川市・旭川信金・旭川商工会議所・税理士会旭川支部・中小企業基盤整備機構と創業支援の現状や支援施策などの情報交換を行うことで、新しい支援ノウハウの構築が可能となります。

## **2. 経営指導員等の資質向上等に関すること**

職員の資質向上は、これまで、職種別に実施される各種研修会等への参加を中心に対応しています。しかしながら、限られた時間の中で実施される年次別カリキュラムのため、経験年数の違いから指導能力に差異が生じ、職員間で指導ノウハウの共有化が図りにくいことが支援業務上で課題となっています。今後は以下により経営発達支援事業の支援能力の向上を図ります。

(1) 北海道商工会連合会が主催する研修の参加に加え、中小企業大学校が主催する「経営支援に関するセミナー」や中小機構北海道本部の主催する研修に経営指導員が年間1回以上参加することで、売上や利益確保を重視した支援能力の向上を図ります。

(2) 商工会内で、経営指導員が研修及び情報収集で得た内容の共有化を図るため、経営支援会議において報告します。

(3) 小規模事業者に対し、職員が連携したチーム型の支援を実施することにより、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向上を図ります。

(4) 専門家派遣等で中小企業診断士や税理士の支援を受けるとき、経営指導員と必要に応じ関連する業務担当者も同席しています。今後も継続し、専門家支援のノウハウを肌で感じ吸収できる機会を多くの職員が持てる環境を作ります。

(5) 商工会職員対象に経営指導員が実施した、あるいは継続している支援案件をモデルケースとした、支援能力向上のためのケーススタディを行うと同時に、継続している案件については情報共有とあわせ、支援方法や活用する施策等を検討するカンファレンス機能を構築します。

(6) 経営指導員会議では、定期的に経営カルテの情報共有を図っています。今後は全職員間で情報共有し、チーム型支援の充実を図ります。

## **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**

商工会が実施する事業は、これまで、「事業計画を立案」し「承認を得て実施」した後に「報

告」する仕組であり、事業見直しのための、「事業成果」の評価基準が十分に可視化されていないため、明確な改善策が、「事業計画見直し」に反映されにくいことが課題となっています。

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、経営発達支援事業の実施効果を高めます。

- (1) 商工会内に事業の実施、成果を評価する機関として、外部有識者で構成する評価機関を設け、事業活動のPDCAサイクルにより事業成果の評価・見直し案の提示を行います。
- (2) 事業評価・見直しの際、巡回支援時等のヒアリング調査による小規模事業者の意見等も個人情報に最大限配慮し資料として提出し検討を行います。
- (3) 理事会において、評価、見直し案を踏まえて見直し方針を決定し事業計画に反映します。
- (4) 事業の成果・評価・見直しの結果については、通常総代会へ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。

ホームページアドレス <http://www.asahikawashokokai.info/>

(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8月現在)

(1) 組織体制

主に経営指導員6名及び補助員2名が事業等の実施に対応し、記帳専任職員2名と記帳指導職員2名、記帳指導員4名がサポートします。

職員数17名

・本所(永山)(9名)

事務局長1名、経営指導員3名、補助員2名、記帳指導職員1名、記帳指導員2名

・東支所(東旭川)(3名)

経営指導員1名、記帳専任職員1名、記帳指導員1名

・南支所(神楽)(3名)

経営指導員1名、記帳専任職員1名、記帳指導員1名

・北支所(東鷹栖)(2名)

経営指導員1名、記帳指導職員1名

(2) 連絡先

・本所 あさひかわ商工会(旭川市永山2条19丁目5番11号)  
電話番号 0166-48-1651 FAX 番号 0166-47-6829  
ホームページアドレス <http://www.asahikawashokokai.info/>

・東支所 あさひかわ商工会東支所(旭川市東旭川北1条6丁目2番3号)  
電話番号 0166-36-1042 FAX 番号 0166-36-1092

・南支所 あさひかわ商工会南支所(旭川市神楽4条6丁目1番12号)  
電話番号 0166-61-3661 FAX 番号 0166-61-3663

・北支所 あさひかわ商工会北支所(旭川市東鷹栖4条3丁目636番地149)  
電話番号 0166-57-2410 FAX 番号 0166-57-8737

(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 27 年度 (27年10月以降)	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
必要な資金の額	46,690	95,574	95,574	95,574	95,574
経営改善普及事業職員設置費	28,862	57,724	57,724	57,724	57,724
経営改善普及事業費	12,808	31,680	31,680	31,680	31,680
観光振興費	200	650	650	650	650
指導強化対策費	700	920	920	920	920
記帳機械化対策費	1,200	1,500	1,500	1,500	1,500
情報化対策費	800	800	800	800	800
創業支援事業費	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000
会議費	150	300	300	300	300

(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、市補助金、受託料収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。



(別表4)

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

<b>連携する内容</b>
<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 【連携者】日本政策金融公庫、地域金融機関</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること 【連携者】北海道よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、旭川産業創造プラザ、日本政策金融公庫、地域金融機関</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること 【連携者】北海道よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、北海道事業引き継ぎセンター、旭川産業創造プラザ、日本政策金融公庫、旭川信用金庫、地域金融機関</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 【連携者】北海道よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、旭川産業創造プラザ、日本政策金融公庫、旭川信用金庫、地域金融機関</p> <p>5. 需要動向調査に関すること 【連携者】北海道よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、旭川産業創造プラザ、日本政策金融公庫、地域金融機関</p> <p>6. 新たな需要の開拓寄与する事業に関すること 【連携者】旭川市、北海道よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、旭川産業創造プラザ、日本政策金融公庫、地域金融機関、全国商工会連合会、北海道商工会連合会</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組 【連携者】旭川市、北海道よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、旭川産業創造プラザ、日本政策金融公庫、地域金融機関、全国商工会連合会、北海道商工会連合会</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</p> <p>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】中小企業基盤整備機構、旭川産業創造プラザ、日本政策金融公庫、旭川信用金庫、北海道商工会連合会</p> <p>2. 経営指導員等の資質向上等に関すること 【連携者】中小企業基盤整備機構、北海道商工会連合会</p>

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】旭川市、日本政策金融公庫、北海道商工会連合会

### 連携者及びその役割

1. 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7 ORE 札幌ビル6階  
電話番号 011-210-7470  
役割 小規模事業者の相談に対する専門家派遣、窓口支援、情報提供、各種研修会等資質向上、創業支援、ビジネスマッチング
2. 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  
(公財) 北海道中小企業総合支援センター内  
電話番号 011-232-2407  
役割 経営相談に対するアドバイス、案件に応じた的確な支援機関等の紹介、窓口相談
3. 北海道事業引継ぎ支援センター 統括責任者 村越 憲三  
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7F  
電話番号 011-222-3111 FAX 011-222-3811  
役割 事業承継に関する相談、情報の提供
4. 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 地域特産品等の物産展、展示会、商談会等の開催による販路開拓支援、支援情報の提供
5. 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 地域特産品等の物産展、展示会、商談会等の開催による販路開拓支援、エキスパートバンクでの専門家派遣による経営課題・事業計画の指導及び助言  
経営指導員研修会の開催及び情報交換、事業の評価及び見直し
6. 連携者 旭川市 市長 西川 将人  
住所 〒070-8525 旭川市6条通9丁目  
電話番号 0166-26-1111  
役割 小規模事業者・創業者に対する支援情報の提供、地域経済活性化に向けての方向性検討  
事業の評価及び見直し
7. 連携者 日本政策金融公庫旭川支店 国民生活事業 事業統轄 森田 太郎  
住所 〒070-0034 旭川市4条通9-1704-12 (朝日生命旭川ビル)  
電話番号 0166-23-5241  
役割 小規模事業者・創業者の経営環境の情報提供、小規模事業者の経営分析、事業計画策定  
においての助言、小規模企業経営改善資金・小規模事業者経営発達支援融資・経営力強化  
制度の活用及び事業計画策定後のフォローアップ支援協力、創業支援の協力

事業の評価及び見直し。

8. 連携者 旭川信用金庫 理事長 原田 直彦

住所 〒070-0034 旭川市 4 条通 8 丁目

電話番号 0166-26-1161

役割 小規模事業者・創業者の経営環境の情報提供、小規模事業者の経営分析、事業計画策定  
における助言、事業計画策定後のフォローアップ支援協力、創業支援の協力

9. 連携者 一般財団法人旭川産業創造プラザ 理事長 新谷 龍一郎

住所 〒078-8801 北海道旭川市緑が丘東 1 条 3 丁目 1 番 6 号

電話番号 0166-68-2820

役割 小規模事業者の相談、窓口支援、ものづくり支援の協力、創業支援の協力

### 連携体制図等

