

経営発達支援計画の概要

実施者 (法人番号)	網走商工会議所 (3 4 6 0 3 0 5 0 0 1 4 8 7)
実施期間	平成 2 8 年 4 月 1 日～平成 3 3 年 3 月 3 1 日
目標	<p>【小規模事業者振興の目標】(1) 経営課題解決に向けた伴走(個社)支援の実行 (2) 農畜水産品等商品の販路開拓支援の促進 (3) 関係支援機関と密接に連携した支援体制の確立 【地域振興の目標】(1) 網走市創業支援体制の確立と創業の促進による受け皿の創出 (2) 地域に即した課題解決と地域間連携による産業振興 【支援体制の目標】(1) 支援機関である経営指導員の資質の向上とPDC Aサイクルの導入と確実な実行</p>
事業内容	<p>・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【指針】 地域内の景気動向や業界動向を迅速に把握し、さらには他機関が行う調査データ等を複合的に調査、分析することで小規模事業者の現状、課題の抽出を行い、経営支援に有効に活用していく</p> <p>2 . 経営状況の分析に関すること【指針】 小規模事業者支援調査、確定申告期の税務相談、課題解決セミナー・個別相談会の機会を活用して経営分析を行う。</p> <p>3 . 事業計画策定支援に関すること【指針】 上記1の地域の経済動向調査、2の経営状況の分析をした小規模事業者を対象にその結果を活用し、一連の動きとして計画策定支援を行う。また、積極的、計画的な巡回支援を通じて計画策定支援を行う。</p> <p>4 . 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】 事業計画策定後、創業計画策定後、第二創業計画策定後の小規模事業者に対し概ね3ヶ月に1回当該事業所を訪問し、進捗状況の確認等のフォローアップを継続して行う。</p> <p>5 . 需要動向調査に関すること【指針】 自前調査や他機関が行う需要動向調査の情報収集を行い支援に活用するほか、消費者の声、バイヤーなどのプロの視点・意見をまとめて小規模事業者にフィードバックすることで事業計画策定、販路開拓支援に繋がる支援を行う。</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】 地域の強みである農畜水産品を使用した商品の販路拡大と認知拡大を目指す小規模事業者に対し、地域、都市圏で開催される展示会・商談会への出展支援を行う。域内ではWEBを活用した販売戦略を浸透させるために「WEB戦略塾」を開催するほか、販路開拓に有効な諸施策の周知を行う。</p> <p>・地域経済の活性化に資する取組</p> <p>(1) 食の研究会 (2) あばしりオホーツク夏まつり (3) 体験型観光推進事業 (4) 地域産業の魅力発信事業「くらしフェア」の開催 (5) U. I ターン就職推進事業</p>
連絡先	北海道網走市南3条西3丁目 網走商工会議所 中小企業相談所 TEL 0 1 5 2 - 4 3 - 3 0 3 1 FAX 0 1 5 2 - 4 3 - 6 6 1 5

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

■網走市の現状

網走市は、世界自然遺産の知床や阿寒、大雪山の3つの国立公園に囲まれた網走国定公園の中心に位置している。

北海道の東部に位置し、古くから陸海交通の要衝として発展し、平成6年には近隣4市町村とともに「オホーツク北網地方拠点都市地域」に指定され、北海道オホーツク圏における中核都市として発展を続けている。 基幹産業は、農業・漁業を中心とする第1次産業と、観光関連業の第3次産業と位置づけている。



【人口の動態：網走市住民基本台帳】

昭和55年の44,777人をピークに一貫して減少傾向が続いており、平成22年には遂に4万人を割り込み、平成27年12月現在の人口は37,346人。このような状況のもと平成27年7月に策定した「網走市人口ビジョン」では、2040年(平成52年)には、人口32,900人を確保することを目標としている。

【網走市まち・ひと・しごと創生総合戦略：平成27年10月策定】

網走市では総合戦略において、将来の人口動態を見据え、市民の住み良い環境を持続的に確保するため以下の点を基本視点にしている。

- (1) 若い世代が安心して働き、希望通りの結婚・出産・子育てができる社会経済環境の実現
- (2) 地方に住み、働き、豊かな生活を実現したい人々の希望の実現
- (3) 地域に即した課題の解決と地域間連携

【産業構造】

網走市の産業構造は第3次産業が中心となっている。産業別人口を見ると第一次産業(農林漁業)11.4%(▲0.3%)、第二次産業(鉱業・建設業・製造業)16.6%(▲2.3%)、第三次産業(卸売・小売業・飲食・宿泊業等)67.7%(▲0.8%)、その他4.3%(プラス2.8%)となっている。従業者総数18,703人(▲1,389人)を業種別にみると、サービス業の5,549人(▲620人)を筆頭に卸小売業・飲食宿泊業の3,929人(▲535人)、建設業1,574人(▲443人)、製造業1,537人(▲241人)と続いており、卸売業、公務員、不動産業を除くすべての業種で従業者数が減少している。

(平成17年ー平成22年比較調査)

網走市産業の特徴として第一次産業(農業・漁業)と第三次産業(観光関連業)の従業者数が道

内他地域と比較し多いことが挙げられる。

平成21年経済センサス基礎調査から、網走市の事業所総数は1,980社。その内小規模事業者数は1,378社で、小規模事業者が占める割合は69.6%である。前回調査（平成17年）と比較すると事業所総数が▲107社で、その内小規模事業者数の減少が▲96社となっている。小規模事業者の減少を業種別で見ると、宿泊業・飲食サービス業がもっとも多く▲43社、卸小売業▲32社と続いていて、廃業が開業を上回っている。以下小規模事業者が7割を占める各産業の現状を示す。

(1) 農業・漁業（第一次産業）

農業、漁業の生産額は平成26年の数値で見ると、畑作3品（麦類・馬鈴薯・てん菜）を中心とした農業が約280億円、漁業（鮭・帆立・すけそうだら等）が約250億円で網走市の経済等に与える影響とその占める位置は非常に大きなものである。それぞれの加工の状況は、比較的低次加工による出荷が多くを占めている。

(2) 建設業・製造業（第二次産業）

建設業は公共工事依存の体質が依然として解消されず、公共工事の発受注量の増減が経営を左右している。大手数社に下請け、孫請けといった関連企業がつながる構図となっている。建築においては大工や建築士などの職人が減少し人材不足・後継者育成が問題となってきている。製造業は、事業所数では水産加工業を中心とした食料品製造業が全体の61.1%を占め、製造品出荷額の84.7%を食料品製造業が占めているが製造品出荷額は年々減少している。

(3) 観光関連業（第三次産業）

網走国定公園の拠点に位置する網走市は、自然観光資源が豊富にあり、さらにはオホーツクの食とウィルタ（樺太の民族）文化、博物館網走監獄など人文観光資源が多数存在し、年間140万人の観光客が訪れる。このことにより、宿泊業、飲食サービス業に属する事業所が多く存在し、そこに従事している従業員が多いが、現在は人手不足の状況にある。観光消費による波及効果の総額は約245億円で漁業生産額に匹敵する規模である。ここ数年、観光客の入り込みに大きな変動はなく横ばいで推移しているが、近年の傾向としてラグビーや陸上の各種合宿、インバウンド（中国・台湾・香港等）が好調に推移している。一方で日本人観光客は減少傾向にある。

(4) 小売業・その他（第三次産業）

食料品小売業の占める割合が全体の33.6%と最も多く、次いで衣服・身の回り品、家具、家庭用電器と続いている。近年の本州資本を中心とした大型量販店等が住宅地に相次いで進出、中心市街地との2極化が深刻化し、商店街を含めた既存小売店はその影響を受けている。またネット販売等消費動向の多様化による域内消費の減少、経営者の高齢化も進み後継者問題も深刻化している。

網走市の小規模事業者1,378社の構成比は卸小売業22.5%、宿泊・飲食サービス業15.6%、建設業13.1%、不動産業（賃貸業含む）12.5%、製造業6%、農林漁業3.5%、その他サービス業等26.8%で、近年小売業、飲食サービス業を中心に廃業が顕著である。廃業の要因としては、経営の行き詰まり、高齢によるものが挙げられる

地域経済を支える小規模事業者の廃業率が開業率を上回る現状は、地域経済の安定的発展、雇用機会の確保からみて深刻な問題である。以下に地域の課題を整理する。

地域の課題

- (1) 事業所数の減少に伴う就労人口の減少が止まらず、今後安心して働ける雇用の場を維持していくために、小規模事業者の廃業を食い止めること、また、業種によっては人手不足・後継者問題が深刻化していることから人材の確保が課題である。また、それと並行して特に若い世代を中心とした雇用の場の創出が課題である。
- (2) 網走市の強みである一次産業の振興策を積極的・継続的に取り組むことが重要である。農畜水産物の産地に特化した開発商品については、域内での流通が中心で他地域の商品と類似したものが多く、商品化に向けての市場開発調査やPR手法、パッケージ等の販売戦略の検討などを通じて他地域との差別化が課題である。水産加工については、冷凍製品やすり身製品などが生産されているが、比較的低次加工による出荷が多くを占めている。今後は付加価値を向上していくために、高次加工（新商品の開発）への転換が課題である。
- (3) 網走の自然・文化・歴史・食などの特性を最大限に活かし、マーケットに支持される観光素材の開発や提供を重ねて交流人口の拡大を図ることが重要である。旅行形態が「団体」から「個人」へ移行する中、観光業も景観鑑賞から体験型・自己完結型観光に変わってきている。人口減少が進む中で、これまでの域内消費だけでは先細りし、経営が成り立たなくなるのには目に見えている。様々な機関との連携の中で新たな企画やルートを作り、外部から人を呼び込む仕掛け作りが課題であり、そのことで減少傾向にある滞在時間を増加させ、宿泊業、飲食業、サービス業を中心とした小規模事業者への波及を強めていくことが課題である。

地域の課題に対する網走商工会議所のこれまでの取組と結果から見たこと

(1)の課題について

人材確保の面では、網走商工会議所ではこれまで地元就職を希望する高校生に対する合同企業説明会や東京農業大学生物産業学部の卒業予定者に対する企業説明会などを行ってきたが、大学生の地元への就職率は5%に満たない現状である。今後、如何にして地元就職率を向上させるか、また地域経済活性化、人材確保にもつながる地域外から移住者（就労者）を呼び込むこと、そしてそのための仕組み作りが必要とされる。

雇用の場の創出（創業支援）について、これまで網走商工会議所では、創業情報をもとに巡

回や電話掛けを通じて、また創業ゼミナールを開催し創業者の掘り起こしを行ってきたが、支援機関同士の連携不足、創業予定者との関わりの薄さが影響し、創業者の中には3年以内に廃業に陥るなどの要因となり、雇用の創出までつながっていないのが現状である。そのためにも、地域経済活性化の担い手である創業者の計画策定支援から販路開拓支援、策定後支援は継続的・積極的な関与・支援が必要とされる。

(2)の課題について

網走商工会議所ではこれまで「地域力活用新事業∞全国展開プロジェクト」「小規模事業者持続化補助金」「創業補助金」等の補助金の採択を受けた小規模事業者とともに農畜水産物を活用した新商品開発を中心に支援を行ってきたが、小規模事業者が抱える様々な問題、特に生産体制の問題や販路開拓で効果的な支援が行えず、高次加工への転換が進まなかったこと、また域内流通に留まり付加価値の向上につながっていないことから、課題を見据えた効果的な支援が求められる。

(3)の課題について

網走商工会議所ではこれまで、食や地域性を重視したイベントの開催、観光ガイドブックの制作や、ホームページを活用した網走の食や体験型観光の情報発信などを手掛けてきたが、経済効果（地域活性化）に視点をおいた取り組みになっていなかったこと、さらには商工会議所単独の動きとなってしまう他の支援機関との連携が薄く、想定した効果を得ることができなかった。オール網走体制の下での実行が不可欠である。

地域の小規模事業者の課題

- (1) 脆弱な経営体質を抱える小規模事業者は、社会経済状況の変動や環境変化の影響を受けやすい傾向にあり、これまでと同様の経営手法では生き残れない時代に突入している。折しも網走市においても人口減少が続く中で、売上の停滞・減少に直面し、総じて経営内容が悪化している。こうした状況が今後加速する中で地域経済の活力を向上させるためには、小規模事業者の新たな事業展開へのチャレンジが課題である。
- (2) 地域の小規模事業者に共通して言えることは、「現状維持」の考えから抜け出すことである。「前年度と売上・利益は変わらないから現状では満足している。」「何やっても変わらないから今のままで十分」といった後ろ向きの経営から、「厳しい時代だけど、やり方によってはまだまだ伸びる余地はあるのでは」という考えのもと、上述の課題と併せて持続的経営の視点に立ち、綿密な事業計画のもと新たな需要を生み出す取組の実行が課題である。その課題解決に向け、売上向上策（事業計画）の計画（策定）、実行、評価を繰り返すことで成り行き経営から脱却することが課題である。
- (3) 業種ごとに見ると、製造業（農畜水産加工業）においては、域内流通から域外にも顧客を求める新規顧客の獲得、そのための販路開拓が課題である。建設業では、技術者等の不足など人材の確保、育成が課題である。小売・サービス業においては、人材の確保、域内のニーズを把

握し強みを活かしたターゲットの絞込み、ITを活用した新規顧客の開拓、発信力の強化が課題である。

- (4) 経営者の高齢化により事業継続が難しいと判断している小規模事業者が多く、スムーズな事業承継や早い段階での後継者の育成が課題である。

地域の小規模事業者の課題に対する網走商工会議所のこれまでの取組とそこから見た課題

これまで網走商工会議所では、「小規模事業者の経営環境の整備」を目標に掲げ進めていたものの、窓口主導でどちらかといえば待ちの支援に傾向していた。また、相談事案の解決にのみ注視していたために、その後ろに隠れているさらに大きな問題を見逃していたことが多く、反省材料でもあり対処療法的な支援からの脱却、商工会議所の積極的な関与が課題である。

小規模事業者の課題は、事業者や関係支援機関からの聞き取りや情報交換で認識していたが、課題解決の手段として、多くはセミナーを開催し講師からの説明で終始していた。

セミナー開催の有効性を十分に活用できていなかったこと、開催後の参加小規模事業者との関わりが弱かったこと、多くの事業者は時間的な制約があり参加できないことが多いなど、本来重要な個社支援に必ずしもつながっていなかった。

小規模事業者との関わりが弱かったことで、事業承継・倒産回避の対応が後手に回り、相談を受けたときには事業継続は難しく、廃業を決断せざるをえない事例があった。

網走商工会議所の役割・使命を踏まえた小規模事業者の中長期的な振興のあり方

【小規模事業者支援に関する網走商工会議所の役割・使命】

網走商工会議所は昭和21年11月、地域の総合経済団体として設立され、現在（平成28年2月1日現在）所管する会員数は925社である。地域内において小規模事業者支援機関の中心機関として、これまで金融、税務、記帳、労務等の経営改善普及事業を活動の柱の一つとして行ってきた。しかしながら、時代の経過とともに社会経済環境は大きく変化し、小規模事業者を取り巻く環境も大きく変わった。人口減少、少子高齢化、都市一極集中、大型店の進出、ネット販売の普及、消費税の導入・税率アップ等などの社会構造変化、外部環境の様々な変化が影響し、経営は売上・利益の不振、減少に陥り、また人材不足や経営者の高齢化による事業承継等の問題に直面し、様々な課題を抱えており総じて厳しい状況に置かれている。このような状況下では、これまでの経営手法、経営支援のあり方では小規模事業者の経営課題の解決には繋がらない。このことから、経営を持続的に行うために環境変化に対応した支援や施策の実施が必要であり、網走商工会議所が中心となりその役割を果たすことが求められている。

地域における小規模事業者の経営課題は様々である。網走商工会議所の経営資源だけで全ての課題解決は難しいことから、関係支援機関との協力の中で、個社に適した解決策を示していくこと

が必要である。このため関係支援機関とのこれまで以上の緊密な連携による支援が重要となることから調整役としての機能も網走商工会議所が担っていく必要がある。

折しも平成27年7月に網走商工会議所は「経営革新等支援機関」の認定を受けた。これは網走商工会議所が強みとして持つ重要な経営資源のひとつである。認定支援機関としての小規模事業者支援の実績はまだ少ないが、事業者の維持発展には、事業計画の策定支援が第一歩との強い信念のもと、網走地域で活動する小規模事業者における、底力、潜在力を最大限に引き出すために認定支援機関に求められる役割も鑑みながら、経営発達支援事業を通じて事業者の持続的発展につなげていく。

また、小規模事業者の持続的発展を支援していく上で不可欠な取組に、「地域経済の活性化（地域振興）」がある。これまでも行政や各種団体と連携し、観光振興事業を中心に行ってきたが、慣例的に実施している事業も多い。今後は小規模事業者の活力向上に密接につながり、地域の課題解決にもつながる取り組みを網走商工会議所がリーダーシップをとり、関係する機関や各種団体との意識の共有のもと企画・実行していかねばならない。

この「地域経済の活性化（地域振興）」につながる動きとして、平成27年11月に産業競争力強化法に基づく認定を網走市が受け、網走商工会議所が「創業のワンストップ窓口」に指定されたことから、創業を切り口とした地域経済活性化支援にもこれまで以上に取り組める仕組みができあがった。今後は関係支援機関と強力なタッグを組んで必要な支援を講じ、地域の雇用の受け皿を積極的に創出（地域の課題解決）していくことを通じて地域を盛り立て、その動きが小規模事業者の持続的発展にも寄与するサイクルを創りあげていく。

【域内小規模事業者の中長期的な振興のあり方 / 経営発達支援事業の目標設定について】

本計画（支援事業・地域経済の活性化につながる事業）を進める上ではPDCAサイクルを導入し効果をより高めていくことが必要である。網走商工会議所が今後も、地域から期待され必要とされ続けるよう鋭意努めていかねばならない。

平成27年10月に策定された「網走市まち・ひと・しごと創生総合戦略」では基本目標を5項目に示している。（関係する項目を抜粋）

基本目標1「若い世代を中心として、安心して働くための産業振興と雇用の場の創出」

基本目標2「観光や健康・スポーツなど網走の地域特性を活かした交流人口の拡大」

基本目標1では、網走の強みである一次産業の振興策を積極的・継続的に取り組み、多様で付加価値を高める産業の創出を促進するとし、一次製品のブランド化と高付加価値化、販路拡大の推進を図り地域産業の一層の強化を促すとしている。また、多様な就労環境を創出するために、企

業支援や若者・女性を含めた起業化・事業化の支援、U・Iターンの推進を通じて就労人口の増加、移住施策の構築を図るとしている。

基本目標2では、優れた地域特性を最大限に活かし、マーケットに支持される観光素材の開発や提供、プロモーションを重ね「“おいしいまち”網走」のブランドを創出するために、マーケット視点に立った観光客の誘致拡大を掲げ、体験型観光等の促進を図るとしている。

このことから、「網走市まち・ひと・しごと総合戦略」で掲げた目標を「小規模事業者の中長期の振興のあり方」と捉え、経営発達支援事業を実施していくこととし、その目標を以下に設定する。

小規模事業者振興の目標及びその達成に向けた方針

(1) 経営課題の解決に向けた伴走型(個社)支援の実行

小規模事業者の売上や利益を向上させるためには、明確なビジョンに基づいた経営を行うことが重要である。そのためには、地域経済動向、需要動向、経営分析、事業計画策定・実施支援や販路開拓支援等を連動して進めなければならない。これまでの要望、相談を受けて支援をしていた窓口支援から積極的に企業を訪問し経営者と直に会い経営課題を解決する巡回支援に重点を置き、網走商工会議所が自ら行動を起こしていく。積極的な訪問を通じて小規模事業者に対し新たなチャレンジを促し、持続的経営を目指し成り行き経営からの脱却が図れるよう、伴走型支援(個社支援)を実行し、支援事業所を積み重ねていくことを目指す。また、集団支援の中心となるセミナーは、その有効性を最大限に活かせるよう個別相談会を併催するなどして小規模事業者との関わりを強化していく。本支援を通じて個社の経営力向上に努め廃業の食い止めを目指す。

【5年後の年度目標】

*経営分析件数 30社

*事業計画策定件数 30社

(2) 農畜水産品等商品の 販路開拓支援を促進させる

域内流通に留まる網走市が強みとする農畜水産品等商品について、小規模事業者の課題である需要の創造や掘り起こしに向け、都市圏での物産展、展示会、商談会などへの積極的な出品を促すなど様々な機会と施策を活用して販路開拓支援の促進を目指す。また、商品のブラッシュアップにより他の類似商品との差別化を図り、域外流通を加速させることで売上・利益の向上につなげるなど付加価値を高めることを目指す。

【5年後の年度目標】

*展示会・商談会参加回数 3回

*販路開拓支援事業者数 15社

〔商談会・展示会出展支援事業者数 12社〕

〔どさんこプラザを活用したテスト販売 3社〕

(3) 関係支援機関と密接に連携した支援体制の確立

社会経済環境が大きく変わり、これまでと同様の経営手法では生き残れない時代に突入してい

る中で、地域の小規模事業者が抱える経営課題は様々である。需要動向や販路開拓支援、事業承継の問題など高度な課題については、網走商工会議所の経営資源だけで全ての課題解決は難しいことから、関係支援機関との密接な連携を通じて、個社に適した解決策を示していく。網走商工会議所が中核となり課題に応じた支援体制を確立する。

地域振興の目標及びその達成に向けた方針

(1) 網走市創業支援体制の確立と創業の促進による雇用の受け皿の創出を目指す

創業及び第二創業を促進し事業所数を増加させ、雇用の受け皿を創出していくことは、地域の重要課題である。網走市創業支援体制を確立させ、「創業のワンストップ窓口」としての機能を十分に発揮し、関係する網走市、地域金融機関、日本政策金融公庫、中小企業診断士が連携して、若者や女性の起業意識の醸成や創業者に有利な支援策やアドバイス、コーディネートを行っていく。また、創業後の継続支援を丁寧に行っていくことで持続的経営を実現し、安心して働ける雇用の永続的な維持・発展を目指す。

【5年後の年度目標】

- | | |
|----------------------|-----|
| * 創業支援者数（創業計画策定支援者数） | 10人 |
| * 第二創業支援事業者数 | 8社 |

(2) 地域に即した課題解決と地域間連携による産業振興を目指す

地域の課題である「観光振興」、「人材確保」、「農畜水産物の高付加価値化」の課題解決に向けて、関係する機関や各種団体との意識の共有のもと網走商工会議所が中核となり企画・実行する。小規模事業者の活力向上を最大の目標に、域外からの交流人口拡大と移住推進を図り、域内では定住人口の定着を図ることで地域経済の活性化につなげ産業の振興を目指す。

支援体制の目標及びその達成に向けた方針

(1) 支援者である経営指導員の資質の向上とPDCAサイクルの導入と確実な実行

小規模事業者の持続的発展を図るためには、一枚岩の強固な支援体制を作り上げる必要がある。地域経済動向、需要動向、経営分析、事業計画策定・実施支援や販路開拓支援等を連動させ支援していくためには、支援の各ステージで情報力・分析力・行動力が必要で最終的には課題解決力が重要となってくる。そのためにも経営指導員の資質向上を常に図っていくことを目標とする。また、経営発達支援事業を進める上ではPDCAサイクルを導入し、確実に実行・継続することで効果を高めていくことを目指す。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間：平成28年4月1日～平成33年3月31日

(2) 経営発達支援事業の内容

・ 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】

網走商工会議所ではこれまで、景気動向調査、消費税増税に伴う影響調査を実施し、その結果から得られる情報を経営支援に活用していた。また調査結果を調査事業者や金融機関等の支援機関に送付、ホームページやフェイスブック、会報で公開し業界の現状・動向を広く発信してきた。また、外部支援機関との情報交換会を年2回開催し、地域の経済動向などを共有していた。景気動向調査については、郵送による記述式で実施していたが、一度に多くの調査ができる反面、経営者の生の声を聴くことができないというデメリットがあった。

今後は、個社支援の視点に立ち、新たに経営者との面談による経営内容の把握に重点を置いた聞き取り調査「小規模事業者支援調査」を並行して行っていく。また、他の調査機関のデータと当所のデータを複合的に分析することで、地域のより正確な現状把握に努めていくと共に小規模事業者にフィードバックすることで伴走型経営支援に役立てていく。

【事業内容】

(1) 小規模事業者支援調査

域内小規模事業者から毎月30件を抽出し、職員6名(職員1名あたり5社)で訪問。経営者もしくは役員との直接面談を行い、現状(経営、財務状況)、経営課題(問題点)、今後の方向性(取り組み)、商工会議所に求めること等を聞き取り調査する。経営者の生の声を聞くことで個社の現況を把握し、加えて個社ごとの記録簿を作成して長期スパンでの伴走型経営支援に繋げていく。

(2) 網走市における景気動向調査

網走市内の建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業の5業種160社に対しD.I値を活用した景気動向を四半期ごとに調査、分析。今後は調査項目の追加や特別調査を適時行うなど、社会経済情勢の変化に対応した調査を加味し実施していくことのほか、四半期ごとのダイジェスト版を作成し窓口・巡回で助言・情報提供のために活用していく。また、上述(1)小規模事業者支援調査記録簿と併せて経営支援の重要なツールとして活用していく。

【調査項目】業況、売上、在庫、採算、資金繰り、今後の見通し

(3) 消費税増税に伴う影響調査

消費税の負担は小規模事業者にとって経営課題の一つに位置づけられる。今後予定される消費税

10%への増税やインボイス制の導入など、小規模事業者にとっては納税負担と新たに事務労力や事務経費負担が増え、経営に及ぼす影響は計り知れない。このことから10%への増税前、増税後の影響、その後の消費税に対する影響調査は複数年に渡って継続して行っていく。5業種300社を対象に郵送による記述式で年1回実施する。得られた結果は、支援時における助言・情報提供等に活用していく。

(4) 他の調査機関データの有効活用と調査結果の共有

小規模事業者の現状を詳細に様々な角度から把握するためには、自前の調査に加えて網走信用金庫の「管内企業業況調査」、北海道財務局北見出張所の「オホーツク圏経済情勢報告」、また北海道経済産業局の「最近の管内経済概況」、日本銀行札幌支店の「道内の経済概況、短観」、網走市観光協会がまとめる月ごとの「観光客入込数、ホテル宿泊数、観光施設入館状況、外国人旅行者数・宿泊数」に関するデータ等を複合的に分析して経営支援のデータとして活用する。

また、網走商工会議所で実施した上述(2)景気動向調査 (3)消費税増税に伴う影響調査の調査結果は調査事業所、網走市、北海道オホーツク総合振興局、金融機関、オホーツク管内商工会議所、北海道財務局北見出張所に送付し、調査結果の共有を図ることと連携強化に活かすほか、当所ホームページ、フェイスブックにも公開、希望者に配布するなど、個社が客観的な視点で経営を見つめる機会として役立ててもらおう。

(5) 外部支援機関との情報交換会の開催

網走商工会議所、網走市、北海道オホーツク総合振興局、北海道信用保証協会北見支所、日本政策金融公庫北見支店、市内金融機関（網走信用金庫、北洋銀行、北海道銀行、釧路信用組合）の主に金融担当が集まり年2回情報交換会を開催していく。金融の動向、業種ごとの景気の動向、それに対する商工会議所や網走市、北海道の施策、トピックスなどの情報交換を行うことで得られる情報等を小規模事業者の経営支援に繋げていく。

【目 標】

地域内の景気動向と小規模事業者の経営実態、他機関が行う調査データ、情報交換会を通じて得られる情報など、複合的に調査、分析することで小規模事業者の置かれている現状と課題の抽出を行っていく。これらの調査結果はスピードが求められていることから迅速な対応を行い、小規模事業者への様々な経営支援の基礎資料となるもので有効に活用していく。また、地域への還元を考慮し情報をホームページ、フェイスブック、地域情報誌、会報などを通じて行っていく。

支援内容	現状	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
小規模事業者支援調査事業者	0	360	360	360	360	360
景気動向調査ダイジェスト版作成	0	4	4	4	4	4

2. 経営状況の分析に関すること【指針】

網走商工会議所ではこれまで、経営分析については小規模事業者経営改善資金の推薦時（平成26年度15件）を中心としたものに留まっており、日々金融や税務、労働等様々な相談を受けているにもかかわらず小規模事業者の経営発達につながる支援の機会を活かしきれていなかった。

今後は、特に、地域の経済動向調査において実施する「小規模事業者支援調査」や「確定申告期の税務相談時」、「セミナー開催時」などの機会を捉えて小規模事業者の課題を炙り出し、経営分析につなげることで次のステップである事業計画策定支援に活かしていく。

また、小規模事業者が置かれている状況や課題の内容等に応じて、他の支援機関との連携の中で協力して行う。

【事業内容】

(1) 小規模事業者支援調査の活用

商工会議所支援担当者が実訪して、経営者との面談による「小規模事業者支援調査」（前述「1. (1)」）を有効に活用し、経営分析に繋げていく。調査内容はデータ化して保管し、当会議所が行う小規模事業者の経営支援（事業計画策定等）に役立てていく。

(2) 確定申告期の税務相談を活用

商工会議所では1月～3月にかけて約80社の小規模事業者の確定申告相談を受けている。この機会を活用して経営課題を抽出し、経営分析⇒経営計画策定の必要性を共有し、経営分析につなげる。対応職員3名の意識の共有を図り、税務に限らず経営（財務）の視点を頭に入れておくことで実効性を高めていく。

(3) 課題解決セミナーと個別相談会の開催

新たに業種ごとに抱える課題解決に対応したセミナーを開催。終了後、都度開催する個別相談会の中で経営分析の積極的な活用を促し、後日訪問することで経営分析を行う。

(4) 分析項目と活用の仕方

経営分析は経営者からのヒアリング、3期分の貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書などから小規模事業者の実力、能力、問題点を分析していく財務分析と商圈分析、販売分析、SWOT分析等複合的に行うことで強みを最大限に活かした目指すべき方向性を示し事業計画策定、販路開拓支援につなげていく。

上述(1)、(2)、(3)、(4)それぞれの取り組みの中で、小規模事業者が置かれている状況や課題の内容等に応じて、外部専門家の招聘や「よろず支援拠点」「中小機構」「金融機関」等の支援機関との連携の中で協力して行っていく。

【目 標】

様々な機会を使って小規模事業者の経営課題を把握し、経営分析を行い事業計画策定につなげることを連動して行うことで小規模事業者への伴走型経営支援に役立てていく。

内容	現状	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
経営分析事業所数	15	30	30	30	30	30
業種別課題解決セミナー 開催数	2	6	6	6	6	6
業種別課題解決セミナー 参加企業数	40	180	180	210	210	210
業種別課題解決セミナー 個別相談会 開催数	2	6	6	6	6	6
業種別課題解決セミナー 個別相談会 参加企業数	4	18	24	30	30	30

3. 事業計画策定支援に関すること【指針】

網走商工会議所のこれまでの事業計画策定支援は、創業補助金、ものづくり補助金、小規模事業者持続化補助金などの申請時に行うことが主であり、積極的に関わっていく面が欠けていた。また、小規模事業者自身も必要性を認識してはいるものの「時間がない」「面倒だ」「頭ではプランができてからいい」といったような理由で事業計画策定に踏み切れない状況にある中で、商工会議所の積極的な関与が課題であった。

今後は、経営革新等支援機関としてのノウハウと「よろず支援拠点」「中小企業基盤整備機構」「東京農業大学」「日本政策金融公庫北見支店などの金融機関」と連携し、様々な事案に対応できる事業計画策定支援体制のもと、上記1の地域経済動向調査、上述2の経営状況の分析をした小規模事業者等を対象にその結果の成果を活用し、一連の動きとして計画策定支援を行っていく。

創業支援においては、創業情報をもとに巡回や電話掛けを通じて、また創業ゼミナールを開催してきたが、支援機関同士の連携が薄く創業者にとって必ずしも有利な支援策やアドバイス、コーディネートを受けられずにいた面があったこと、事業者との関わりが弱かったため事業計画や資金計画など実務指導が足りなかったことなどから、創業者の中には3年以内に廃業に陥るなどの要因となり、雇用の創出につながっていないのが課題である。

創業支援は、地域の現状・課題を鑑み「雇用の創出」につながる取り組みとして積極的に取り組むこととしている。これまでのセミナー主体の創業支援から伴走型支援を重視したものに変えていく。本計画では、平成27年11月に産業競争力強化法に基づく認定を網走市が受け、創業支

援体制が整ったことを踏まえ、網走商工会議所が「創業のワンストップ窓口」になり、関係する網走市、地域金融機関、日本政策金融公庫、中小企業診断士がタッグを組んで、創業支援を行っていく。

第二創業（経営革新）では、水産加工業者など製造業者が多く所属する商工会議所製造部会を中心に、特に「新製品の開発・生産」をターゲットとした案件の掘り起こしを行っていく。

【事業内容】

（１）個社支援を重視した積極的な事業者訪問と策定支援の進め方

上述２の経営状況の分析（１）小規模事業者支援調査事業、（２）確定申告期の税務相談時に経営課題の抽出から経営分析支援につながった小規模事業者、また上述１の地域経済動向調査（２）景気動向調査の調査対象事業所、さらには当所に蓄積されているこれまで経営分析支援を行ってきた小規模事業者等のデータ等を洗い出し、必要性の高い事業者を抽出して「事業計画策定支援候補事業所リスト」を作成、リストに基づき担当者を定め計画的に訪問し策定につなげる。訪問時は「事業計画はなぜ必要か」を説明し、計画を立てることは、面倒なものではなく、夢のある必要な作業であるということを改めて理解してもらうとともに、小規模事業者が一步踏み出すきっかけになるよう事業計画策定に向け積極的に関与していく。

策定支援は原則小規模事業者の事業所内で行うものとし、経営者の自らの考えによる計画策定を目指す。難しい場合はそれを指摘し引き出す支援を行い、共同で策定していくこととする。

具体的には、これまでの成果で割り出した個社の現状把握（分析）からの強みと「市場動向や顧客ニーズ」を踏まえて「経営方針・事業目標」を設定、それを達成するための「プラン（取り組み）」を策定していく。また、よろず支援拠点の専門家（中小企業診断士）等を交えて計画のブラッシュアップを行い事業計画の完成度を高めていくなど、個社対応を重視した事業計画策定支援を行っていく。

また、事業承継や倒産回避、販路開拓、新技術・新商品開発など、より高度な事業計画作りを希望する小規模事業者については、「事業引継ぎ支援センター」「よろず支援拠点」「ミラサポ専門家」「中小企業基盤整備機構」「東京農業大学生物産業学部」「金融機関・日本政策金融公庫北見支店」などと連携し様々な事案に対応できる事業計画の策定支援を行う。

（２）創業者支援の実施

網走市、地域金融機関、日本政策金融公庫、中小企業診断士と連携し、「あばしり創業ゼミナール」（４日間 計１６時間 ⇒ ６～７日間 計４８～５６時間）をこれまでより内容を拡充して開催する。講義一辺倒の内容から、実習形式、網走市の先輩起業家講演、起業家相談会、網走市の創業施策・政策公庫開業資金、商工会議所の役割を組み込んだ内容に変えることでスキルアップを図るとともに、創業意識の向上、その後の創業相談については商工会議所を活用することを植え付ける効果が見込める。また、新たに若者や女性に起業を感化させるセミナー（１回開催 ２時間程度）を網走市と共催して開催していくとともに『テレワーク』等の研究・推進を行う。

商工会議所に常設の窓口を設置し、上述の創業ゼミナール参加者等に対し事業計画の策定支援を実施、完成度を高めるために、よろず支援拠点の専門家（中小企業診断士）を交えて事業計画のブラッシュアップを行う。さらには商品や適正な価格、効果的なサービスに対するアドバイスや、SWOT分析やポジショニング分析などの分析、需要動向、商品のトレンド、業界の成長性などの情報提供を行い創業リスクを弱める取り組みを行っていく。資金調達などの金融支援については市内金融機関（網走信用金庫、北洋銀行、北海道銀行、釧路信用組合）、日本政策金融公庫北見支店と連携し行っていく。また、網走市で扱う、中心市街地商店街空き店舗で開業する創業者に対し、家賃や改修費の一部の補助や、市内全域で起業する創業者に対し改修費の一部を補助する制度を積極的に活用するなど、計画策定から実行支援まで一貫した取り組みを行っていく。

（３）第二創業支援の実施

第二創業（経営革新）では、水産加工業者など製造業者が多く所属する商工会議所製造部会を中心に、特に「新製品の開発・生産」をターゲットとした案件の掘り起こしを行っていく。また、必要な支援を上述（１）の支援機関との連携のもと行うものとする。

【目 標】

上述 1.地域経済動向調査、上述 2.経営分析の結果の成果等を活用し、一連の動きとして計画策定支援を行っていく。小規模事業者の負担を少しでも軽減させることを念頭に、商工会議所とともに計画を作っていくことを前面に出し、積極的に関与することで個社を重視した伴走型支援を進める。

網走商工会議所をワンストップ窓口とした支援体制を関係機関との連携のもと、創業前支援の徹底と創業後のフォローを継続して行っていくことで小規模事業者の事業を軌道に乗せて売上の向上、利益が出る体質に育てていくことを目標とする。

第二創業支援では、地域の強みである農畜水産品等の新たな商品開発で付加価値を高めることを目標とする。

内 容	現状	H28 年度	H29 年度	H30 年度	H31 年度	H32 年度
事業計画策定支援事業者数	15	20	25	30	30	30
創業計画策定支援者数	3	8	8	10	10	10
第二創業計画策定支援事業者数	3	6	8	8	8	8

4．事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】

これまで網走商工会議所では、事業計画策定後の実施支援に関しては、補助金申請に係る事後の確認並びに金融支援における単発の事後支援が中心で、計画に沿って定期的・継続的に実施されているものではなかった。

新たに、策定後支援として、概ね3ヶ月に1回計画的に当該事業所を訪問し進捗事業の確認と、必要な対応策（PDCAサイクルによる計画の見直し）を示していく。また、創業支援、第二創業支援においても同様に概ね3ヶ月に1回計画的に当該事業所を訪問しきめ細やかな支援を継続していく。なお、課題の内容等に応じて、外部専門家の招聘や、他の支援機関と協力して進めていく。

【事業内容】

（1）策定後の支援

事業計画策定後は、新たに3ヶ月に1回計画的に当該事業所を訪問し計画の進捗状況を確認、必要な助言を行う。実行に苦戦している場合は、その原因がどこにあるのかを探り対応策を経営者とともに検討、必要な場合は計画の見直し・修正をその都度行っていく。その場合は上述3.事業計画策定支援（1）の支援機関と連携し適切なアドバイスを受けながら行うものとする。また、国や北海道、網走市の最新の支援情報などを効果的に伝達し活用を呼び掛けることでフォローをしていく。あわせて、ニューマネーを必要とする事業計画の実行については、商工会議所が強みとする「小規模事業者等経営改善資金（マル経資金・無担保、無保証人、低利）」の活用さらには新たに創設された「小規模事業者経営発達支援融資」の活用を促すなど、伴走型支援を実行する。

（2）創業後の支援

創業後は、これまで不定期だった創業後の商工会議所による巡回支援を定期的（3ヶ月に1回）に行うことで、経営者の不安を取り除くきめ細やかな支援〔上述（1）に記載〕を実行していく。その中で創業後、経営が軌道に乗らず計画が進まない創業者に対しては、上述3の事業計画策定支援（2）の支援機関である「よろず支援拠点」の専門家（中小企業診断士）等と連携し改善策を検討していく。

（3）第二創業後の支援

第二創業計画策定後は、新たに3ヶ月に1回計画的に当該事業所を訪問し計画の進捗状況を確認し必要な助言指導を行っていく。実行に苦戦している場合は、その原因がどこにあるのかを探り対応策を経営者とともに検討、必要な場合は計画の見直し・修正を都度行っていく。その場合は上述3の事業計画策定支援（1）の支援機関と連携し適切なアドバイスを受けながら行う。小規模事業者の状況に応じて必要な支援〔上述（1）に記載〕を伴走して実施していく。

※上述（1）（2）（3）の支援において、「計画通りもしくは計画以上に順調に推移している場合」は現状に満足せず、さらに伸ばせる余地があるかなど、経営者と共に様々な角度から検討し、ア

ドバイス（前向き支援）を行っていく。

【目 標】

策定後も定期的に経営者と面談を行うことで、事業計画が遂行されるまでPDCAサイクルによる伴走型支援を実行し、個社の経営安定化と持続化に繋げていく。

内 容	現状	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
策定後支援件数	21	136	300	492	548	576

（注1）策定後支援件数＝事業計画策定支援事業者＋創業計画策定事業者数＋第二創業計画策定支援事業者数

（注2）策定後支援は3年間継続

5．需要動向調査に関すること【指針】

需要動向調査についてこれまで網走商工会議所では、相談者からの要望を受け情報収集を始めるなど、後追いで取り組みが薄かったところである。地域の経済動向と合わせて需要動向の把握は、経営分析⇒事業計画策定支援に繋がる重要な項目であることを再認識しなければならない。商品の配置、新商品の開発、商品の改良等の指導に繋げるなど事業計画策定に向けての切り口になることから、小規模事業者に対し適切な助言、データを示せるよう活用可能（有効）な調査が求められる。

本計画では、小規模事業者が持続的に事業を発展させるために、需要を見据えた事業計画に基づく経営を定着させること、需要動向を的確に把握し、個社の経営資源を活かすことなどを目的に調査を行う。新たに市内交通量調査を実施し事業計画策定時の基礎資料として活用する。また、他機関が行う需要動向調査の情報収集を行い分析し支援に活用していくほか、実際に商品を購入する消費者の声、バイヤーなどのプロの視点・意見を取りまとめ小規模事業者にフィードバックすることで販路開拓や新商品開発に繋がる支援を行っていく。主なターゲット業種は、小売業、製造業、飲食業（サービス）を想定している。

【事業内容】

（1）市内交通量調査の実施

網走市中心市街地周辺、郊外量販店進出地域の歩行者・車の通行量や特徴を毎年調査することで、変化する商業形態における人・車の流れ、駐車場の利用等を把握・分析し、商業振興策の基礎データとするとともに、中心部の小売・飲食（サービス）業に対して経営指導員による巡回・窓口相談などにおいて、小規模事業者の事業計画策定時の基礎資料として活用し、情報提供をしていく。また、公開可能な部分は網走商工会議所ホームページで公開していく。

調査地区 ⇒ 網走市中心市街地エリア内ほか郊外地区の12地区 駐車場9ヶ所

調査・分析内容 ⇒ 方向別、時間別、男女別（車の調査・駐車場調査は除く）等を計測し、歩行者数、車数から導線を把握、駐車場利用台数も勘案し、通行量の変化や特性・要因を分析する。

（2）他機関が行う需要動向調査の情報収集と情報提供

農畜水産加工業者を中心とした個社に対し、商品の需要動向や見通しなどの情報を下記の調査データから複合的に情報収集・分析等を行いデータ化し、小規模事業者の事業計画策定時や販路開拓や新商品開発・既存商品改良等に役立つ情報を提供する。また、必要な場合は「よろず支援拠点」等の専門家との連携で調査分析を行っていく。一方で、提供するだけでなく小規模事業者自らが活用できるよう支援していく。

活用する資料	調査・分析項目	主なターゲット業種
月間北海道統計 (北海道)	全道的な企業物価指数、消費者物価指数（購入用途）、1世帯当たりの品目別支出金額、購入数量、平均価格など調査分析し情報を小規模事業者へ提供する	小売業・飲食（サービス業）・ 農畜水産加工業者（製造業）
最近の管内経済状況 (北海道経済産業局)	個人消費、雇用動向、観光、生産活動など全道的な動向を調査分析し情報を小規模事業者へ提供する。	小売業・飲食（サービス業）・ 農畜水産加工業者（製造業）
日経テレコン (日経新聞DM)	ビジネスに必要な情報を網羅したオンラインデータサービス。業界の市場動向や業界の売れ筋ランキングなどを調査分析し情報を小規模事業者へ提供する。	小売業・飲食（サービス業）・ 農畜水産加工業者（製造業）
消費動向・産業活動分析 (経済産業省)	全国的な産業活動の動向（生産、出荷、在庫等）、第三次産業の活動動向、消費向け供給活動などを調査分析し情報を小規模事業者へ提供する。	小売業・飲食（サービス業）・ 農畜水産加工業者（製造業）
オホーツク圏経済情勢報告 (北海道財務局北見出張所)	北海道オホーツク圏の個人消費、生産活動、企業収益などを調査分析し情報を小規模事業者へ提供する。	小売業・飲食（サービス業）・ 農畜水産加工業者（製造業）
観光経済新聞 (観光経済新聞社)	全国の観光関連情報、トピックス、経営戦略、ホテル・お土産等のランキング等を調査分析し情報を小規模事業者へ提供する。	小売業・飲食（サービス業）・ 農畜水産加工業者（製造業）
小企業の経営指標調査 (日本政策金融公庫)	会社が置かれる環境や事業の特性、経営戦略等によって適した経営指標は異なることから、小規模事業者の特性と目指すべき方向性にあった経営指標を活用していく。主に収益性項目を重視、業種によっては生産性の項目も追加して財務面から情報を収集し分析することで支援に活用。	小売業・飲食（サービス業）・ 農畜水産加工業者（製造業）
J-Net21 (中小企業基盤整備機構)	支援施策情報、業種ごとの施策活用事例などを調査分析し情報を小規模事業者へ提供する。	小売業・飲食（サービス業）・ 農畜水産加工業者（製造業）

（3）域内での消費者調査の実施

網走商工会議所が中心市街地にある「まちなか交流プラザ」(注3)を会場に年3回（1回あたり6店舗・1回あたりの来場者約500名）実施する、試作品や新商品の試食会や販売促進の機会を活用して、これまでの販売に力をおいていた取り組みに新たに「消費者の視点」に立つ要素を取り入れ、消費者に対し、(i)味 (ii)値段 (iii)量 (iv)改善点 (v)意見 など簡単なチェックシートで評価してもらうアンケート調査を行う。その結果を小規模事業者に伝え商品の改良等に繋げていく考えである。小規模事業者自身がアンケート調査を行う余力がなく、商品

力を客観的に捉えられず、改善の機会を掴めていないことを考慮し支援する。アンケートは個社の商品ごとにとるものとし、最低100名から回答を得ることとする。また、データの精度を高めるため性別ごとに各年齢層から均等に回答が得られるよう調査を行う。網走商工会議所、網走市職員が調査員となり個社ごとに1名、誘導員を数名配置することで全ての商品、試作品について短時間で効率よく情報を収集していく。

※（注3）「まちなか交流プラザ」

中心市街地の賑わい再生に向けて設置された施設。主に物産・観光のインフォーマン機能、休憩所、企業情報の発信機能を有し、網走中央商店街振興組合の事務所が併設され管理している。運営は網走商工会議所を中核に網走市、日専連オホーツク、網走中央商店街振興組合で構成する「TMO事業委員会」が行っている。（事務局は網走商工会議所）

（4）域外でのニーズの把握

新たに展示会・商談会の参加からバイヤーとの意見・情報交換を行う機会を有効に活用し、「バイヤーの生声」の把握、これを整理し小規模事業者に提供することで、現在の自社商品の立ち位置を再確認してもらい、商品の品質向上、魅力アップに繋げる。計画をしている展示会・商談会は「北海道産品取引商談会」（注4）としている。札幌、東京、（大阪）（注5）の3ヶ所で開催され、百貨店、外食、スーパー、CVS、ホテル等のバイヤーが多く訪れる。出展者が小間に張り付き、バイヤーが循環する形式で行われることから、それぞれのバイヤーからトレンド情報や価格、容量、パッケージ、大きさ、地域による趣味趣向など様々な情報を得ることを目的とする。この展示会・商談会に新たに商工会議所職員も同行することで多くの情報を聞きだし、集約し出展者にフィードバックすることで販売戦略に活用してもらおう計画である。込み入った話になった場合は、会場内の相談スペースに移動して商談を進めていくこととなる。また、バイヤーによるセミナーや「北海道どさんこプラザ」店長などの有識者による「商品改良に関する相談会」が別会場で同時開催されることからこれらを活用し、出店者とともに情報を入手して商品のブラッシュアップに活かしていく。

現在、小規模事業者はそうした需要動向等の情報を十分に得る機会がないことが課題であり不安に感じている部分である。当所のこの新たな取り組みは、小規模事業者の課題解決に資するものである。

※（注4）北海道、北海道貿易物産振興会等が主催。バイヤー来場数：東京 317名 札幌 1688名 開催月：東京 2月 札幌 6月

※（注5）（大阪）計画初年度は、大阪での開催日が東京と近いとため、札幌、東京の北海道産品取引商談会を計画している。2年目以降は検討。

【目 標】

主なターゲット業種は、小売業、製造業、飲食業（サービス）を想定し、自前の調査や他機関が行う需要動向調査の情報収集を行い分析し支援に活用していくほか、実際に商品を購入する消費者の声、バイヤーなどのプロの視点・意見を取りまとめ小規模事業者にフィードバックすることで事業計画策定、販路開拓に繋がる支援を目標に行っていく。

内 容	現状	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
需要動向情報提供社数	3	20	25	30	30	30

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】

網走商工会議所ではこれまで「地域力活用新事業∞全国展開プロジェクト」「小規模持続化補助金」「創業補助金」等の補助金の採択を受けた小規模事業者とともに農畜水産物を活用した新商品開発、販路開拓支援を行ってきたが、小規模事業者が抱える様々な問題、特に生産体制や、資金面、人手の問題、さらには販路開拓で効果的な支援が行えず、域内流通に留まり付加価値の向上につながっていないのが課題である。また、人口減少が進行し地域内の限られた消費だけでは経営が立ち行かなくなるとの認識がある中で、販売戦略の一つとしてWEBを活用し域内外に販路を求める取り組みが行なわれていなかった。

本計画では、上述1地域経済動向調査、2経営分析、3事業計画策定、5需要動向調査の支援を行った小規模事業者並びに地域の強みである農畜水産物を使用した商品の販路拡大と認知拡大を目指す小規模事業者に対し、地域、都市圏で開催される展示会・商談会への出展支援をしていく。また、WEBを活用した販売戦略を浸透させるために、上述の小規模事業者の他、サービス業、小売業をターゲットにした「WEB戦略塾」を開催、さらには農畜水産品等の新商品の認知度向上・市場動向を探るため「北海道どさんこプラザ」のテスト販売の周知を行うなど、販路開拓に有効な諸施策の周知を積極的に行っていく。

【事業内容】

(1) 展示会・商談会出展支援

東京、札幌市、北見市で開催される展示会・商談会に網走市・網走市物産協会・(一社)網走市観光協会・北海道オホーツク総合振興局・網走信用金庫と連携し、販路開拓を求める小規模事業者(農畜水産物を使用した商品を想定)に対し出展要請を行い同行することで効果を高めていく。成約を重要視するが、参加を通じてバイヤーとの意見・情報交換を行う機会を有効に活用し、「バイヤーの生声」を把握、需要動向などを整理し事業者に提供することで、現在の自社商品の立ち位置を再確認してもらい、商品の品質向上、魅力アップに繋げることも狙いとする。

(2) WEB戦略塾の開催

人口減少が進行し地域内の限られた消費だけでは経営が立ち行かなくなるとの視点に立ち、販売戦略の一つとしてITを活用し域内外に販路を求めることを目的に「WEB戦略塾」を開催する。地域内ではITを活用して売上向上を図る事業者がまだ少なく、販売戦略の一つにWEBを活用することを製造業、サービス業、小売業の小規模事業者をターゲットにして広く浸透させていく。4日間(3時間×4日)の講座とし、基礎から実際の立ち上げまでを視野に入れカリキュラムを構成、個別相談会を開催し効果を高めていく。また、ゼミナール終了後も、よろず支援拠点やミラサポ、北海道商工会議所連合会のエキスパートバンク事業を活用しITコーディネーターを招聘し継続した個社支援を行う。

(3) 周知活動の強化

農畜水産品等の新商品の認知度向上や市場動向を探る場として、また小規模事業者の課題である需要の創造や、掘り起しのための手段の一つとして「北海道どさんこプラザ」のテスト販売の活用を促していく。新商品を3ヶ月間、「北海道どさんこプラザ」（東京・札幌・名古屋）で販売しその過程で得られた情報をマーケティング活動に役立ててもらおうという制度である。売上の好調な商品についてはさらに3ヶ月間販売を延長することができる。販売終了後には店から、売上の状況、お客様の声から商品の評判、評価、商品開発におけるアドバイス等が出品者にフィードバックされることから、その情報は網走商工会議所と共有し「消費者が買いたくなる仕組をつくる」ことの改善につなげていく。新たな需要の開拓にむけて事業計画策定、販売戦略を進める過程でのステップとして本テスト販売を有効に活用していく。

また、販路を開拓し売上向上を目指す小規模事業者の様々な取り組みに対し「小規模事業者持続化補助金」の活用を勧めるなど、諸施策の周知と経営支援を積極的に行っていく。

【目 標】

網走市が強みとする農畜水産品等の付加価値向上に向け域内流通に留まる商品について、販路開拓に重点を置き展示会、商談会などへの積極的な出品を促し、売上・利益の向上と商品の品質向上や魅力アップを図るなどの結果を得ることを目標とする。また、地域内においてはWEB戦略塾を開催し活用の浸透を図るほか、諸施策の周知を強化することで小規模事業者の販路開拓支援に繋げていく。

内 容	現状	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
WEB戦略塾 開催数	0	1	1	1	—	—
WEB戦略塾 参加企業数	0	15	15	20	—	—
WEB戦略塾 個別相談会開催数	0	2	2	2	—	—
WEB戦略塾 個別相談会参加企業数	0	8	8	10	—	—

内 容	現状	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
展示会・商談会参加回数	0	3	3	3	3	3
展示会・商談会出展支援者数	3	8	10	10	12	12
北海道どさんこプラザテスト販売 支援者数	1	3	3	3	3	3

・地域経済の活性化に資する取組

網走市が持つ自然・文化・歴史・食などの優れた地域特性を最大限に活かし、交流人口の拡大と移住促進、定住人口の定着を図るために地域の活力向上に密接に繋がる事業を新たな視点で実行し、影響を受ける小規模事業者に波及効果を生む取り組みを行っていくことが重要である。本計画ではこれまでの地域経済動向、需要動向、経営分析、事業計画策定に関わった小規模事業者にも積極的に参加、出展を促すことで、売上・利益の向上につながる取り組みを行うほか、地域が抱える課題解決に向け、意識の共有のもと「オール網走」の体制で、関係する機関や団体等とともに事業を実施していく。

【事業内容】

(1) 食の研究会

当所地域振興委員会と製造分野、農業分野、水産分野、飲食分野、小売分野から研究メンバーを集い「食の研究会」を構成。業種間の垣根を越えて企業のスキルアップと新たな商品開発を目指し次の事業を実施する。

- (1) 専門家の招聘による勉強会の開催・情報交換会
- (2) 新たな商品（食）の開発・提供策の検討
- (3) 販路支援策の研究検討

研究の中心となる商品開発では地域の農水産物を活用し「網走らしさ」を前面に出した商品を想定。市内には大量生産できる工場、機械がほとんどないことから、小ロットで付加価値を高める商品（地域の小麦・オホーツク海の海水などの活用を想定）とする。平成27年度、試作品開発に着手した。平成28年度においては様々なイベントに出展し、アンケートなどを通じて消費者の評価を分析し、商品にフィードバックする計画である。併せて、商品名や提供策、販路策など議論していく。製造元をどうするかという問題は先の話となるが、網走商工会議所の動きとして製造先や販売先を小規模事業者から募ることで事業者の利益向上に繋げる考えである。また、その後のフォロー（販路開拓等）も継続して行う予定である。網走商工会議所が中心となることで、共同で高付加価値の商品開発に取り組む意義や、自社では決断できない商品開発について関係者が共同で行うことでリスクを分散できること、メンバー間の様々な意見を商品に反映できる等の利点があると考ええる。

(2) あばしりオホーツク夏まつり

網走商工会議所、網走市、(一社)網走市観光協会、オホーツク網走農業協同組合、網走漁業協同組合で構成する「あばしりオホーツク夏まつり実行委員会」を計8回行い、会議においてイベント内容、開催時期、新たに観光振興策、地域経済への活性化についての方向性の議論を加えることでイベントの充実を図る。実行委員会事務局は網走商工会議所で、イベントの企画・運営を行い、平成28年度は70回目の節目の開催となる。各行事の事務局も網走商工会議所職員が担当

するなどこれまで中心的な役割を担ってきた。「あばしりオホーツク夏まつり」（毎年7月の4日間・花火大会・音楽行進・流氷おどり・麦稈ロール綱引き等）を中心市街地で開催する。メイン行事は花火大会。特に「花火」の打ち揚げ場所を、3年前に網走市郊外の商港地区から、中心街に程近い「道の駅」周辺に移転したことで中心部との間で人の流れができ、相乗効果が生まれている。周辺観客を含めると4万人の人が市内に繰り出し、年々増加している。近年は近郊の市町村以外にも、札幌や旭川、帯広など道内各地から観覧に訪れる人が増加するなど、市内の飲食店、物販小売店、宿泊業を中心に好影響をもたらしている。地域活性化に繋がるものとして、網走市をはじめ関係業界等は当イベントに期待を寄せており、更なる魅力向上に努めているところである。その中で、新たに旅行代理店等と連携し花火観覧ツアーを企画開発するなど集客を高める取り組みを行い、交流人口の増加による消費拡大に繋げていく。

期間中開催される協賛行事「味わい広場」や「道の駅夕市まつり」の飲食ブースに販路開拓支援のための販売ブースを設け、小規模事業者の販路開拓に繋げる取組を並行して行う。

SNSを活用した宣伝手法を導入する他、網走市・網走市観光協会と連携し4月に東京・名古屋で開催される「エージェントを招いての説明会」用にチラシを作成、周知活動を通じて集客増に結び付ける。

(3) 体験型観光推進事業

地域産業資源である「流氷硝子館」（道の駅から徒歩2分に立地）を中核に、オホーツクの食ウィルタ（樺太の民族）文化等を体験できる「硝子細工体験サービス事業」「網走番屋・オホーツクマルク事業（飲食・物販）」を行うもので、網走商工会議所・網走市・（一社）網走市観光協会の他、複数の宿泊業者・飲食業者等が連携し、観光客等の入込数の増加、滞在型・時間消費型観光を構築していく。ユニークな土産品の販売、オホーツクならではの景観雰囲気、地元ならではの食、ここでしか体験できないアクティビティを企画・提供する。ウィルタ民族の伝統模様であるイルガ模様を活用し、デザインイメージのブランド化を推進する他、各観光施設を連動させた体験観光サービスへの誘導、旅行代理店等と連携し、集客のためのプロモーションや体験観光に係る商品開発を行う。

網走市ならではの「食」や「文化」を体験できる観光資源を集積し、関係機関と連携した観光振興は、網走地域において初めての取り組みとなり、経済波及効果が期待されている。特に、観光客の回遊化による滞在時間の延長は、消費の拡大に繋がり、飲食店、物販小売店、宿泊業等の売上向上による収益拡大が見込まれる。

(4) 地域産業の魅力発信事業「くらしフェア」の開催

市内の様々な業種業態の小規模事業者に参画を促し、地域産業の魅力を発信する「くらしフェア」を開催する。事業者から商品や技術の展示出展を募り、企業の持つ技術力や新製品、アイデア等を市民に発信していく。網走市教育委員会の協力をもらい小中高生など地域の青少年に対し、様々な業種の技術体験もできる内容としていく。地域の将来を担う若年者に地元企業への憧れと魅力を体感してもらうことで、人材が不足する業種業界の魅力を伝えるとともに地元就職を通じた定住人口の定着と拡大を図ることを目的に実施する。本事業は網走市、北海道オホーツク総合振興

局、網走市水産加工振興会、網走地方技能士会、網走地区左官業組合、北見地区電気工事業協同組合網走支部、網走美容協会等の様々な業種別組合とともに実施する。

(5) U・Iターン就職推進事業の実施

網走市の就労人口減少並びに企業の人手不足進行を鑑み、他地域に住む者で網走市への移住を希望する者を受け入れるため、市内企業におけるU・Iターン受入意向を調査し、インターネットで受入情報を発信する事業を網走市と共同で行う。U・Iターン受入意向調査を行い、アンケート形式で意向のある企業を抽出、受入企業の情報発信を網走商工会議所のホームページで行っていく。また本事業では、都市部で開催する就職フェアなどへの参加、U・Iターン希望者の短期実務体験の受入事業を行っていくことで効果を高めていく。受入企業の情報発信は商工会議所のページと網走市の「移住情報ページ」とをリンクさせることで網走市と一体となって進め、効果的な運用を行っていく。毎年度調査を行い、常に新しい情報を更新・発信することで人材の確保と定住人口の拡大につなげていく。

【目 標】

支援内容	現状	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
あばしりオホーツク夏まつり来場数	40,000	44,000	48,000	50,000	50,000	50,000
くらしフェア来場者数	0	2,000	2,500	3,000	3,500	3,500
U・Iターンの実現	0	1	1	2	3	3

・ 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

これまでそれぞれの機関で支援策を講じてきたが、新たに網走商工会議所が取りまとめ役となり、「小規模事業者の経営発達」に連携して取り組むための組織を構築するなど、情報・意見交換を活発化させるために以下のことを行う。

- (1) 網走商工会議所、北海道オホーツク総合振興局、網走市、網走信用金庫、北洋銀行網走支店、北海道銀行網走支店、釧路信用組合網走支店、日本政策金融公庫北見支店、税理士法人3社（税理士会）で構成される『中小企業支援機関会議』を新たに開催し、支援の現状、支策の紹介、個別案件に対する連携支援の推進 等について情報交換を行う。また、中小企業基盤整備機構から専門家を招聘し連携のため支援機関研修を実施する。
- (2) 網走商工会議所、網走市、北海道オホーツク総合振興局、北海道信用保証協会北見支所、日本政策金融公庫北見支店、市内4金融機関が集まり、金融動向、業種ごとの景況などの情報交換を行う「金融懇談会」において、新たに、事業者支援についての議題を設け、より深みのある情報交換を行う。
- (3) 年3回開催される、オホーツク商工会議所経営指導員連絡協議会に参加し、他都市の経営指導員との情報交換を通じて資質の向上と連携を深めていく。
- (4) 地域の活性化のために、網走市・オホーツク総合振興局をはじめこれまで接点の薄かったオホーツク網走農業協同組合・網走漁業協同組合、さらには業界団体との情報交換も様々な会議等の機会を通じて行っていく。

2 . 経営指導員等の資質向上等に関すること

経営発達支援計画を一貫して進めるには支援者の資質向上が求められる。現状では支援担当者個々のレベルに差がある状態である。決められた研修に参加するだけでなく、自らが目的を持って研修を受ける機会を新たに設定すると共に、共有できるシステムを構築する。

- (1) 日本商工会議所が主催する研修の参加に加え、北海道商工会議所連合会が主催する、「経営指導員等研修会」に経営指導員、補助員、記帳専任職員が年間1回以上参加し、事業者支援を重視したテーマを選択し、個々のスキルアップを図るとともに必要な支援能力の向上を図る。
- (2) 新たに支援担当者全員が、小規模事業者の利益の確保に資する支援ノウハウを習得するために、中小企業大学校旭川校の研修を年間1回以上参加する。テーマは支援担当者が選択し、参加が重ならないよう調整する。

- (3) 学んだ知識は支援担当者間で共有し全体の支援力の底上げを図る。具体的には、研修終了後、受講者を講師役に報告会を兼ねた勉強会を都度開催する。
- (4) 経営指導員、補助員、記帳専任職員を対象とした「外部専門家を招いての売上向上研修会」を開催する他、小規模事業者の売上向上に資する研修会についても開催する予定である。
- (5) 平成26年度に、経営革新等認定支援機関の資格を取るために職員1名を中小企業経営改善計画策定支援研修（理論研修）に派遣した。平成27年2月に実施された最終実践判定試験に合格し、所定の手続きを経て平成27年7月から認定経営革新等支援機関として正式に認定された。今後、当経営指導員が習得した知識を支援担当で学び（共有し）、スキル向上を図ることで、強固な支援体制を構築する。その中で個々のレベル差は1年や2年では埋まらないが、まずは担当を持たせ実績を積み重ねることで自信に繋げていく。上述のことを地道に繰り返し続けていく考えである。

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

毎年度、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・検証を行う。

- (1) 期中においては6月、9月、12月、2月に進捗状況の確認作業を行い適切な指示のもと、計画の実効性を高める。
- (2) 網走市経済部長、公認会計士・税理士 藤原誉康 氏を外部有識者とし、事業の実施、成果の評価・見直し案の提示を行う。
- (3) 会頭・副会頭・専務理事で構成される三役会で、評価・見直しの方針を決定する。
- (4) 事業の成果・評価・見直しの結果を常議員会に報告し、承認を受ける。
- (5) 事業の成果・評価・見直しの結果を網走商工会議所のホームページ
(<http://www.a-cci.or.jp>) で計画期間中公表する。
- (6) 最終的に事業の成果・評価・見直しを通じて、その内容の詳細を検討し次年度の事業計画に反映させる。

(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

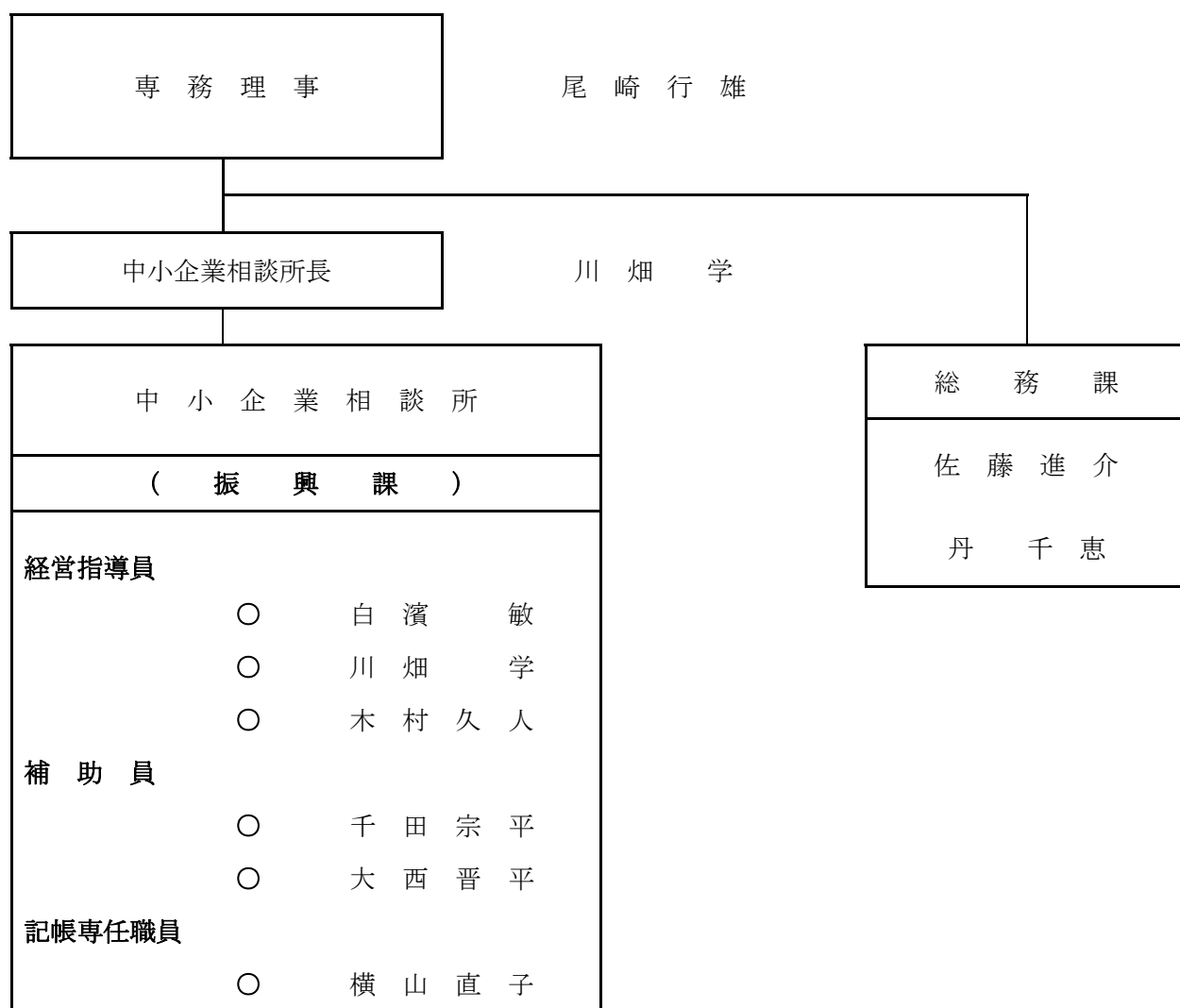
(平成28年4月現在)

(1) 組織体制

経営発達支援事業を実施するための体制は以下のとおりである。尚、○印が支援を実施する者である。(経営指導員3名・補助員2名・記帳専任職員1名・事務職員2名)

網走商工会議所

組 織 図



(2) 連絡先

住 所：北海道網走市南3条西3丁目 網走産業会館2階

電話番号：0152-43-3031

部 署：網走商工会議所 中小企業相談所

ホームページアドレス：<http://www.a-cci.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)

	28年度 (28年4 月以降)	29年度	30年度	31年度	32年度
必要な資金の額	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130
相談所会計事業費	4,730	4,730	4,730	4,730	4,730
講習会等開催費	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
金融指導費	130	130	130	130	130
小規模事業施策普及費	150	150	150	150	150
経営安定特別事業費	500	500	500	500	500
情報活動推進費	50	50	50	50	50
地域活性化事業費	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
一般会計事業費	400	400	400	400	400
商工振興奨励費	400	400	400	400	400

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
補助金収入(北海道・網走市)、会費収入、受託料、事業収入、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

商工会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>・経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること 2. 経営状況の分析に関すること 3. 事業計画策定支援に関すること 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 5. 需要動向調査に関すること 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <p>・地域経済の活性化に資する取組</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 食の研究会 (2) あばしりオホーツク夏まつり (3) 体験型観光推進事業 (4) 地域産業の魅力発信事業「くらしフェア」 (5) U・I ターン就職推進事業 <p>・経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取組</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		
連携者	代表者・所在地・電話	役割
北海道（オホーツク総合振興局）	知事 高橋 はるみ 札幌市中央区北 3 条西 6 丁目 TEL 011-231-4111	経営発達支援事業全般に係る支援協力と事業経費負担を仰ぐ。展示会・商談会出展支援、地域経済の活性化に資する取組の推進（くらしフェア、体験型観光推進事業）、支援ノウハウ等の情報交換。
網走市	市長 水谷 洋一 網走市南 6 条東 4 丁目 TEL 0152 - 44 - 6111	経営発達支援事業全般に係る支援協力と事業経費負担を仰ぐ。支援ノウハウ等の情報交換、創業者支援、女性起業セミナー、テレワーク研究、展示会・商談会出展支援、地域経済の活性化に資する取組の推進（U・I ターン、体験型観光推進事業、夏まつり、くらしフェア）。
北海道商工会議所連合会	会頭 高向 巖 札幌市中央区北 1 条西 2 丁目 TEL 011-241-6305	専門家派遣の協力を仰ぐ。経営指導員等の資質向上のための研修会の開催。

連携者	代表者・所在地・電話	役割
オホーツク管内商工会議所	<p>北見商工会議所 会頭 永田 正記 北見市北3条東1丁目 TEL 0157-23-4111</p> <p>紋別商工会議所 会頭 知見 喜美男 紋別市本町4丁目 TEL 0158-23-1711</p> <p>遠軽商工会議所 会頭 佐々木 雅昭 遠軽町石見通南2丁目 TEL 0158-42-5201</p> <p>美幌商工会議所 会頭 若林 輝彦 美幌町字仲町1丁目44-1 TEL 0152-73-5251</p> <p>留辺蘂商工会議所 会頭 加藤 健一 北見市留辺蘂町仲町6番地 TEL 0157-42-2221</p>	支援力向上のための取組、情報交換、研修
東京農業大学生物産業学部	<p>学部長 黒瀧 秀久 網走市字八坂 TEL 0152-48-3811</p>	事業計画策定支援、農畜水産品の高付加価値化の取組の推進。
(一社)網走市観光協会	<p>会長 田上 壽春 網走市南3条東4丁目 TEL 0152-44-5849</p>	展示会・商談会出展支援、地域経済の活性化に資する取組の推進(夏まつり、体験型観光推進事業)。
網走市物産協会	<p>会長 倉 信一郎 網走市呼人341-51 TEL 0152-48-2625</p>	展示会・商談会出展支援、地域経済の活性化に資する取組の推進。
オホーツク網走農業協同組合	<p>組合長 岡本 一男 網走市南4条東2丁目 TEL 0152-43-2311</p>	地域経済の活性化に資する取組(夏まつり)、農畜水産物の高付加価値化に向けた推進、販路開拓支援、支援力向上の推進。
網走漁業協同組合	<p>組合長 山田 邦雄 網走市港町4-63 TEL 0152-43-3121</p>	地域経済の活性化に資する取組(夏まつり)、農畜水産物の高付加価値化に向けた推進、販路開拓支援、支援力向上の推進。

連携者	代表者・所在地・電話	役割
金融機関	<p>網走信用金庫 理事長 小山 志郎 網走市南 5 条東 1 丁目 TEL 0152-44-5171</p> <p>北洋銀行網走支店 支店長 富田 洋司 網走市南 4 条東 2 丁目 TEL 0152-43-3161</p> <p>北海道銀行網走支店 支店長 親松 和史 網走市南 4 条西 2 丁目 TEL 0152-43-2161</p> <p>釧路信用組合網走支店 支店長 谷藤 裕之 網走市南 5 条東 1 丁目 TEL 0152-44-7291</p> <p>日本政策金融公庫北見支店 支店長 佐藤 英 北見市幸町 1 丁目 2-22 TEL 0157-24-4115</p>	<p>景気動向等の情報交換、経営分析、事業計画策定、第二創業支援、創業支援、事業計画策定後支援の推進、販路開拓支援、支援ノウハウ等の情報交換。※網走信用金庫については展示会・商談会での協力 ※上記に係る金融支援を含む</p>
北海道信用保証協会 北見支店	<p>支店長 金 克俊 北見市北 8 条東 1 丁目 3 TEL 0157-24-5196</p>	<p>景気動向等の情報交換、支援ノウハウ等の情報交換。</p>
北海道中小企業総合支援 センター (よろず支援拠点)	<p>理事長 伊藤 邦宏 札幌市中央区北 1 条西 2 丁目 TEL 011-232-2001</p>	<p>経営分析、事業計画策定、第二創業支援、創業支援、事業計画策定後支援、販路開拓支援の推進。専門家派遣の協力を仰ぐ。</p>
北海道税理士会北見支部 網走部会	<p>部会長 藤原 誉康 網走市南 6 条東 4 丁目 TEL 0152-44-6611</p>	<p>支援ノウハウ等の情報交換。</p>
中小企業基盤整備機構 北海道支部北見オフィス	<p>所 長 高橋 均 北見市柏陽町 603-1 TEL 0157-57-5677</p>	<p>経営分析、事業計画策定、第二創業支援、創業支援、事業計画策定後支援、販路開拓支援の推進、専門家派遣の協力を仰ぐ。</p>
北海道事業引継ぎ支援セ ンター	<p>統括責任者 村越 憲三 札幌市中央区北 1 条西 2 丁目 TEL 011-231-1768</p>	<p>事業承継。</p>

連携者	代表者・所在地・電話	役割
網走市水産加工振興会	会 長 田中 栄治 網走市北 5 条東 2 丁目 TEL 0152-43-3220	地域経済の活性化に資する取組の推進（くらしフェア）
網走地方技能士会	会 長 吉田 和相 網走市駒場南 6 丁目 1-11 TEL 0152-44-1712	地域経済の活性化に資する取組。 （くらしフェア）
網走地区左官組合	会長 森本 良樹 網走市南 7 条東 1 丁目 TEL 0152-43-2830	地域経済の活性化に資する取組。 （くらしフェア）
北見地区電気工事業協同組合網走支部	支部長 横山 秀嗣 網走市南 5 条西 3 丁目 TEL 0152-43-4368	地域経済の活性化に資する取組。 （くらしフェア）
網走美容協会	会長 石川 恭子 網走市南 3 条東 2 丁目 TEL 0152-43-3673	地域経済の活性化に資する取組。 （くらしフェア）

連携体制図等

連携体制図は別紙に記載する。