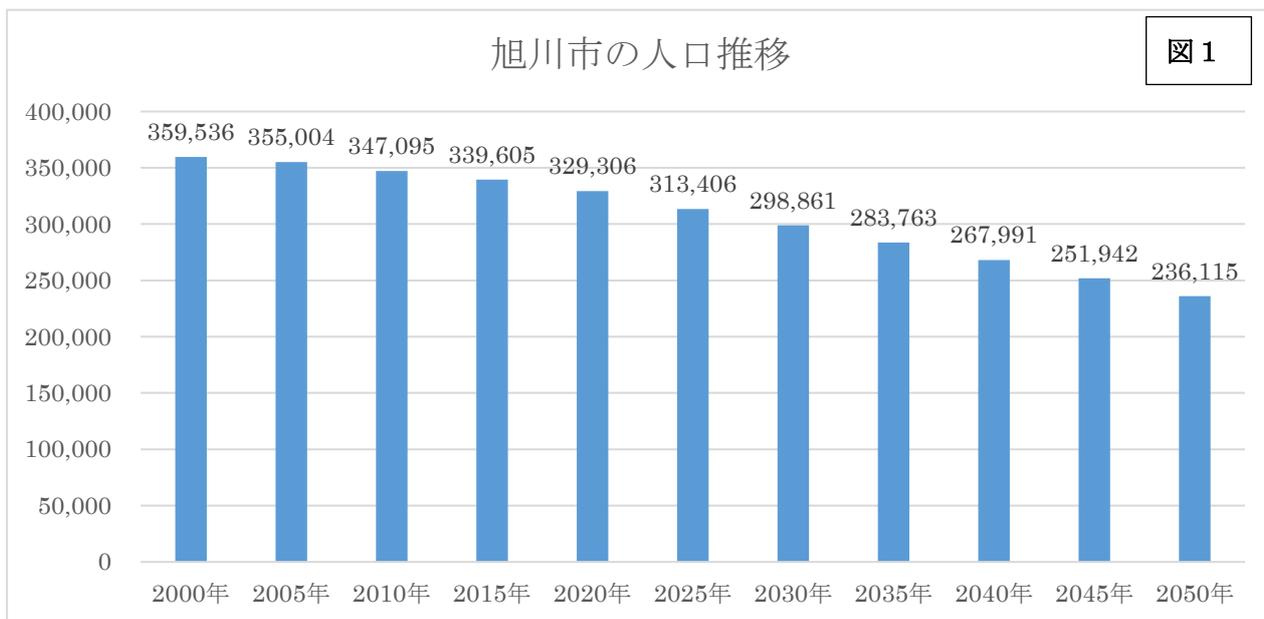


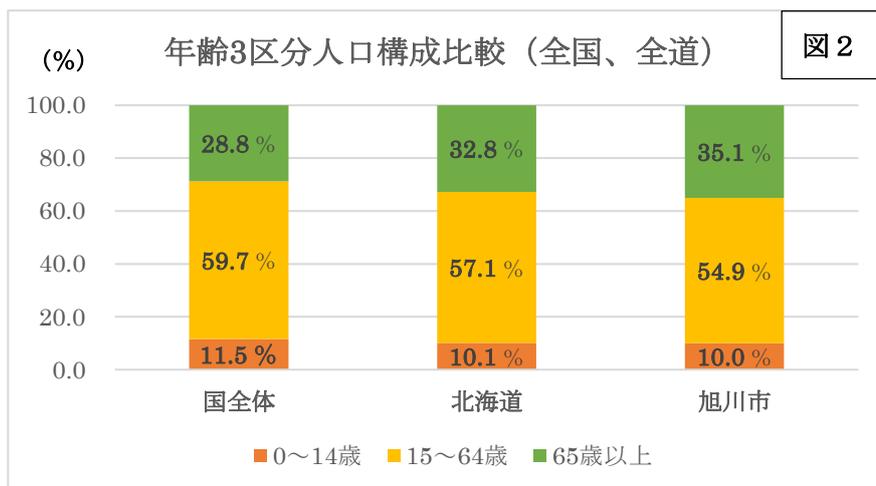
経営発達支援計画の概要

実施者名	あさひかわ商工会（法人番号 7450005000489） 旭川市（地方公共団体コード 012041）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目 標	<p><小規模事業者に対する目標></p> <p>【目標①】 事業計画策定・実行支援により売上増加と経営基盤の強化を図る。</p> <p>【目標②】 創業、事業承継支援の強化による小規模事業者数の減少抑制を図る。</p> <p>【目標③】 物産展、商談会等出展支援により売上の増加を図る。</p> <p>【目標④】 IT活用や動画活用、ネットショップ開設により売上・利益の増加を図る。</p> <p><地域への裨益目標></p> <p>小規模事業者の経営基盤強化をし市民所得の向上を図ります。</p> <p>事業承継及び創業支援により雇用の場の維持を図ります。</p> <p>販路拡大支援により旭川ブランド認知度向上に繋げ交流人口増加を図ります。</p>
事業内容	<p>I 経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>(1) ヒアリングシート『景況確認』を活用した情報収集</p> <p>(2) 行政・金融機関等の調査レポート・ビッグデータを活用した情報の収集・提供</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>(1) 外部データの有効活用 (2) 物産展時のアンケート調査</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>(1) 自社の再確認支援 (2) 財務分析の実施</p> <p>(3) 専門家等と連携した支援</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>(1) 巡回訪問によるモニタリング強化 (2) 後継者塾を通じた事業計画策定支援</p> <p>(3) 事業承継に向けた支援 (4) 創業塾等による創業計画策定支援</p> <p>(5) DX推進セミナーの開催</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>(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</p> <p>(3) 資金調達における支援 (4) 創業者のフォローアップ支援</p> <p>(5) 事業承継計画策定におけるフォローアップ支援</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>(1) 物産展等出展支援（BtoC）・商談会（BtoB）</p> <p>(2) 新たな需要開拓に向けた支援 (3) ITを活用した情報発信支援</p>
連絡先	<p>◆あさひかわ商工会</p> <p>〒079-8412 北海道旭川市永山2条19丁目5番11号</p> <p>電話番号 0166-48-1651/FAX番号 0166-47-6829</p> <p>E-mail : honsyo@asahikawashokokai.info</p> <p>◆旭川市 経済部経済総務課</p> <p>〒070-8525 北海道旭川市7条通10丁目旭川市第2庁舎2階</p> <p>電話番号 0166-25-7152/FAX番号 0166-26-7093</p> <p>E-mail : keizaisomu@city.asahikawa.hokkaido.jp</p>

2. 8%)を上回る状況であることから、全国・全道水準を上回るペースで少子高齢化が進行しています。(図2)



【出典：総務省 国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口】



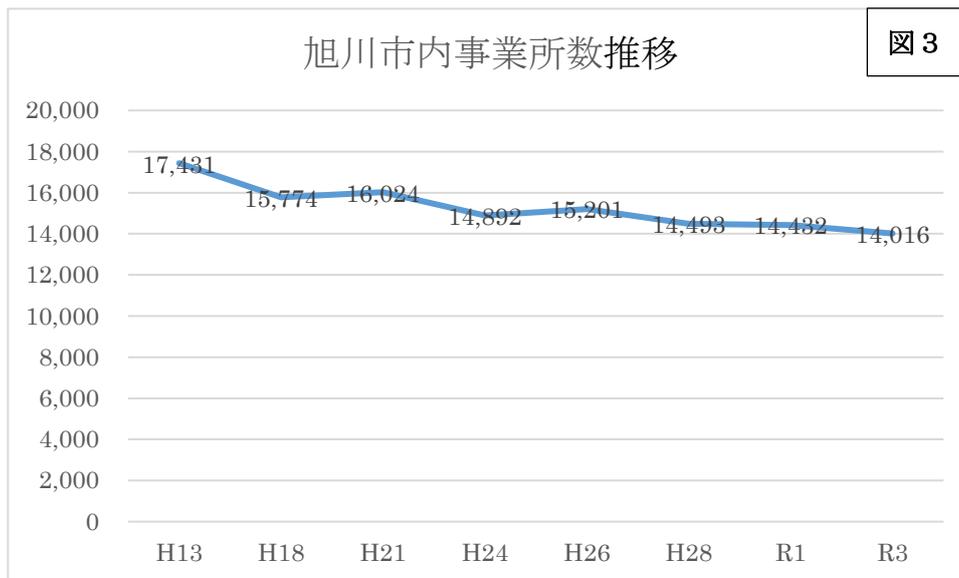
【出典：総務省 令和6年1月1日住民基本台帳年齢階級別人口（都道府県・市町村別）】

③地域の課題

「②人口の推移」にて前述のとおり、旭川市の人口減少と少子高齢化は長期的に継続し続け、今後さらに進むと予想されます。

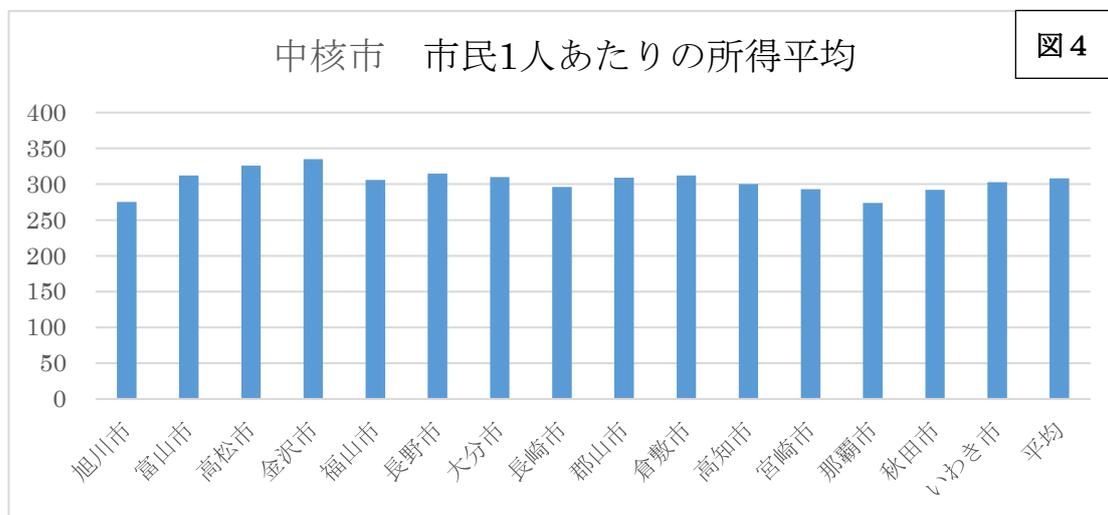
これまで、こうした人口減少・少子高齢化に伴う消費購買力の減少、労働人口減少に伴う人手不足による廃業や、中・大型店出店の影響もあり、中小・小規模事業者を中心に市内事業所の減少が続いてきました。

これらの状況は、今後も加速していく見通しであるとともに、さらに昨今は新型コロナウイルス感染症による生活スタイル変化への対応遅れ、世界情勢の不安定化による円安・物価等高騰、経営者の高齢化による廃業など、マイナス要因が多岐にわたることから、今後も事業所数の大幅な減少が予想されます。(図3)



【出典：令和3年 経済センサス】

さらに、旭川市の一人当たりの市民所得は2,754千円（令和元年時点）であり、全道平均（2,832千円）を下回るほか、人口30～40万人台の他中核市と比較して低水準で推移している事も懸念されています。（図4）



【出典：総務省 統計でみる市町村のすがた 2019】

こうした事業所の減少（雇用の場の喪失）への対策や、既存事業所の経営基盤の強化を図れなければ、労働者のさらなる所得低下や、人口流出に更に拍車を掛ける懸念があるため、対策が急務となっている状況です。

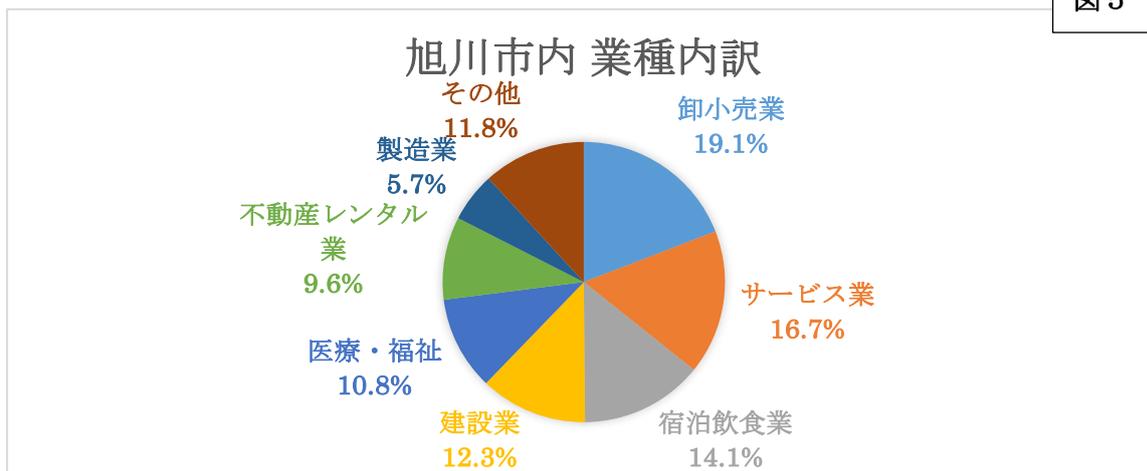
（2）小規模事業者の現状と課題

①市内全域の状況

旭川市内全域における企業の業種構成割合は、図5のとおり、第3次産業が7割以上を占める状況（卸小売業19.1%、サービス業16.7%、宿泊飲食業14.1%、医療福祉業10.8%、

不動産レンタル業 9.6%) です。(図5)

図5



【RESAS 企業数分析により作成 2021】

また、産業別付加価値額（企業の稼ぐ力）については、旭川市の全産業の中で医療・福祉がもっとも高く、次いで卸売・小売業、建設業、製造業となっており、これら業種（第2次産業）が本市経済の主体として上位を占めています。(図6)

なお、本市の産業付加価値額平均は、人口30～40万人台の全国の中核都市平均を下回る状況となっています。(図7)

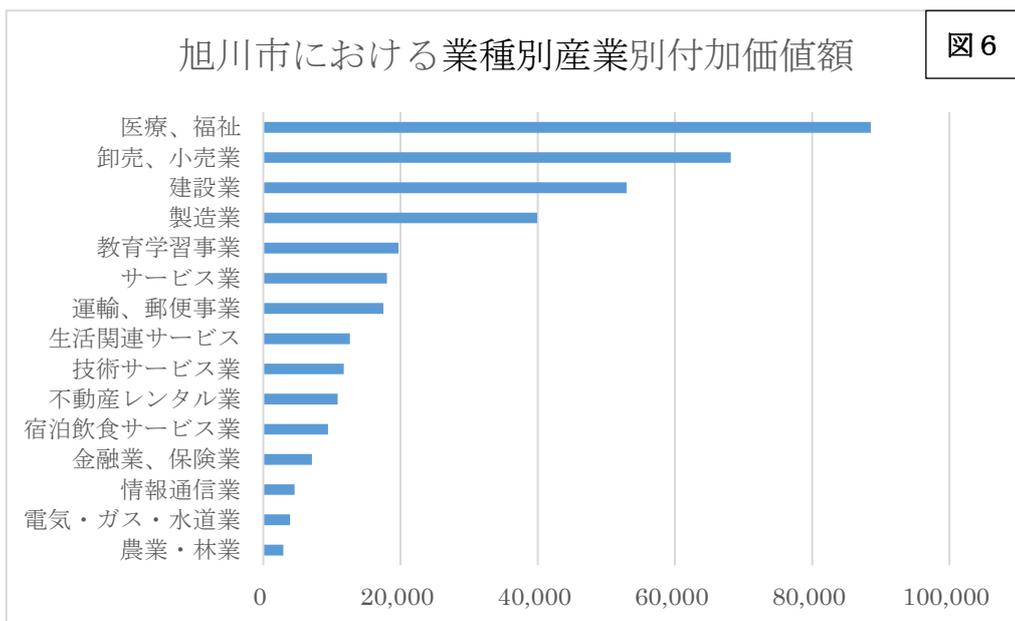


図6

【RESAS 稼ぐ力分析により作成 2021】

(単位:億円)

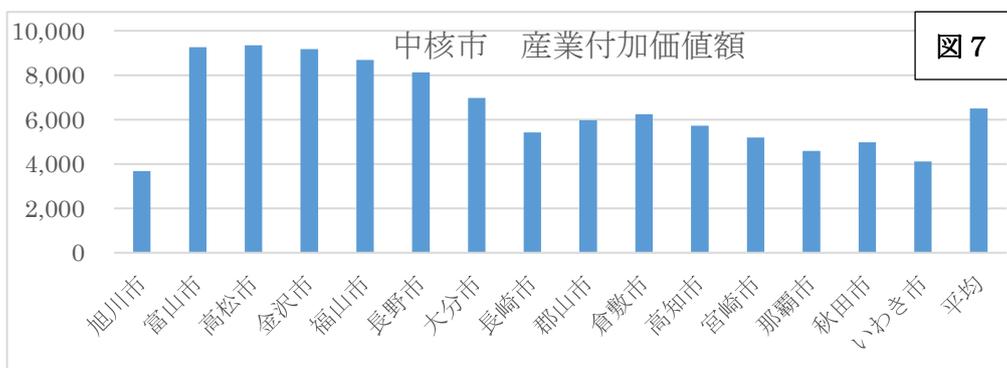
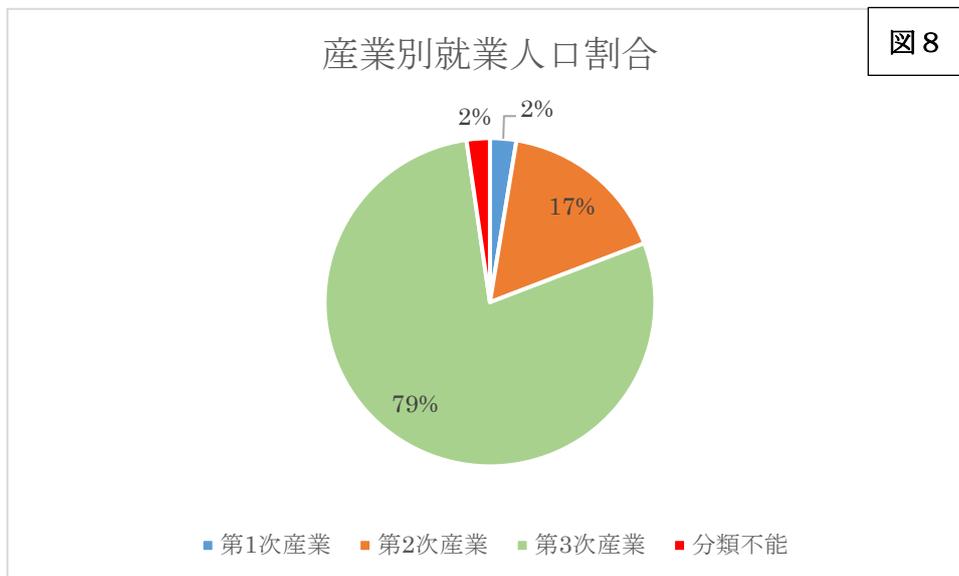


図7

【RESAS 稼ぐ力分析より作成 2021年】

(単位:億円)

一方で、業種別就業人口割合としては第3次産業が79%を占めておりますが、上記 図6のとおり、同産業は産業付加価値額が低い傾向にあり、「③地域の課題」にて前述のとおり1人あたり市民所得額の低さに繋がっているものと思われます。(図8)



【出典：令和2年度国勢調査】

今後の旭川市の発展に向けての課題として、地域産業の担い手となる人材を確保するため、全ての産業付加価値額を高めるため売り上げ向上に努め、労働している方々の所得アップを図る事が重要であります。

②商工会地区

当会は、平成20年4月、旭川市内にあった永山・東旭川・神楽・東鷹栖地区の4商工会が合併して誕生しました。4地区は旭川市の中心部を囲むように位置し、地区内商工業者は、令和6年4月1日時点で3,241者(うち、会員数1,633)、組織率50.2%となっております。

また、地区内商工業者のうち95%(3,080者)は小規模事業者であり、業種割合は建設業31%、サービス業27%、卸・小売・飲食業26%、製造業7%、不動産業5%となっております。

当地区においても、前段(1)地域の現状と課題 ③地域の課題や(2)小規模事業者の現状と課題 ①市内全域の状況にて記載の市内全域的状況は同様に当てはまり、人口減少・少子高齢化による消費購買力の減少、人手不足、事業者の高齢化・後継者問題、物価高など劇変する世界情勢、複雑化・高度化する外部環境の影響を強く受けています。

特に、コロナ禍の影響は強く、市民の生活基盤を支える第3次産業をはじめ、様々な業種の売り上げ減少に繋がり、5類型への引き下げ以降も、経営の立て直しが必要な事業者が依然多い状況です。

また、地区内小規模事業者を構成する業種は、図7のとおり、産業付加価値額(稼ぐ力)が低く経営基盤が脆弱な事業者が多い状況であり、さらに本市は札幌市に次ぐ道内2番目の経済都市であることから中・大型店の出店が多く、経営基盤が脆弱な小規模事業者では価格競争の面では太刀打ち困難であります。

よって、最も就業人口割合が高く、生活関連業種でもある第3次産業（サービス・卸・小売・飲食業）を中心に、既存商品・サービスの磨き上げや、新商品・サービスの開発、市内および旭川市近郊や札幌市などの商圏に向けた効果的な販売促進PRの実施等により、個社の強み・特性を活かした経営基盤の強化が課題となっております。

また、高齢事業者を中心に、DXに関する知識やノウハウが不足している事業者が多い点が課題となっているため、ITツールの活用などデジタル化を足掛かりとして、競争力を高める必要があります。

また、経営者の年齢構成の55%が60歳以上と経営者の高齢化が進む一方、20代・30代の経営者が約5%に留まり、若年経営者は少ない状況です（図9）



【平成27年度旭川市小規模企業実態調査】

高齢事業者については、親族内承継を円滑に実行できるよう「対話」と「傾聴」による伴走型支援を図る必要があります。

さらに、当地区は創業希望者が多いことから（令和2年度～現在実績 創業支援65件・創業15件）、創業前後の支援をより強化するとともに、事業承継支援に幅を設け、北海道事業承継引継ぎ支援センターなど関係機関との連携のもと、創業予定者とのマッチングによる第三者承継を促進するなどにより、事業承継・創業両方を促進することで新陳代謝を促しつつ、事業所数維持を図る必要があります。

（3）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

前述した 地域の現状・課題 や、小規模事業者の現状と課題 の中で、当会地区小規模事業者が今後も本市において持続的発展を図るうえで、

特に経営基盤が脆弱かつ稼ぐ力が低い第3次産業（生活関連業種。サービス業、卸・小売業、飲食業、サービス業）を中心に、個社の強み・特性を活かした経営基盤の強化や、事業承継・創業支援の強化を図る ことを中長期的振興策に掲げます。

また、本振興策の実現を通じて地域産業の強化や市民の所得向上を図り、「活力と賑わいにあふれ、経済が力強く発展するまち」の実現を目指します。

②旭川市総合計画との連動性・整合性

旭川市が計画している【第8次旭川市総合計画：平成28年度から令和9年度】（基本計画の実行性をより高めるために、社会情勢の変化等を踏まえ4年ごとに見直しを実施）によると、「活力と賑わいにあふれ、経済が力強く発展するまちを目指す」と基本目標を掲げ、目標実現のために「魅力と活力のある産業の展開」を基本政策に掲げております。

本計画では、地域企業の経営強化や事業拡大、新規創業や新分野への進出を促進するなど、雇用や経営に関する支援体制の充実を図り、地域産業の持続的な発展につなげることであり、これは、①で前述した当会の振興策と方向性を同じくしており、本当会も計画に沿う形で重点的な支援を目指します。また、総合計画において事業承継については記載されていませんが、当会としては、商工会地域 産業の持続的な発展を目指すにあたって、創業・事業承継一体となった支援が必要と考え、振興策を展開していきます。

第8次旭川市総合計画基本計画 より一部抜粋

基本目標3 活力と賑わいにあふれ、経済が力強く発展するまちを目指します。

基本施策6 魅力と活力ある産業の展開

施策1 魅力の活用、発信と競争力の強化

ユネスコ創造都市ネットワークを最大限に活用し、国内はもとより、海外の市場も視野に入れながら、安全・安心な農畜産物とこれらを生かした食品、高品質な家具など、本市の地場産品が持つ魅力を高めるための取組を支援し、競争力を強化します。

また、ユネスコ創造都市ネットワーク加盟都市を含む国内外へのプロモーションを展開するなど、その魅力を広く発信し、販路の開拓・拡大のほか、ブランド力の強化等を図り、事業者の所得向上につなげます。

東日本大震災以降、国内企業等においてリスクの分散や事業継続計画の見直しが活発化している中、新たに造成した動物園通り産業団地など本市の産業基盤を活用し、地震等の大規模自然災害が少なく、冷涼な気候であるなど、本市の強みを生かした企業誘致を推進します。

医療機関が集積していることや、北北海道における良質な食材の集積地であることをはじめとする本市の特性や資源を活用した新たな産業の創出に取り組むなど、地元企業、誘致企業、高等教育機関や研究機関などとも連携しながら、地域産業の活性化を図ります。

施策2 地域産業の持続的な発展

ものづくり産業の技術者や技能者、農業者など、地域産業の持続的な発展を担う人材を育成、確保しながら、技術や技能を持つ人が本市に定着し、能力を発揮できる環境づくりを進めます。

また、若者をはじめ、女性やシニア世代、外国人、障害を持つ方、本市にU I Jターンを望む人など多様な人材が、様々な分野において、適性に合った仕事ができる働きやすい環境を整備します。

また、地域企業の経営強化や事業拡大、新規創業や新分野への進出を促進するなど、雇用や経営に関する支援体制の充実を図り、地域産業の持続的な発展につなげます。

農業については、効率的な農地集積、集約や農地の有効利用、スマート農業の導入促進による農作業の省力化を進めるなど、生産性の高い農業の構造を構築し、日本の食料自給率向上に貢献するとともに、経営基盤の強化、産地の維持・発展を図ります。また、林業についても森林施業の集約を進めるなど、生産性の向上に努めるほか、本市が持つ豊かな自然や美しい農村の景観を活用し、都市と農村の交流を促進するなど、農村集落の活性化を図ります。

③商工会としての役割

当会としては、これまで経営発達支援事業を重点業務とし、地域の事業者にもっと近い支援機関・かかりつけ医として、「対話」と「傾聴」により個社の実情に応じて、経営分析、経営計画の作成支援や各種補助金申請支援、融資など、伴走型支援に取り組んで参りました。

また、毎年実施する創業塾を経て多くの創業者を輩出・フォローアップを実施し、創業支援窓口としても認知されています。

第3期においても、機能を持続し、さらに、複雑・高度化する経営環境の中で小規模事業者および地域産業が持続的に発展するため、「対話」と「傾聴」に基づいた伴走型支援により事業者自身が課題解決に向けた事業計画を策定・実行できるように自立を促し、事業者自身の本質的経営課題認識と内発的動機づけを促すことで、本市総合計画を推し進めながら当会の振興策を実現し、地域の持続的発展を図ります。

(4) 経営発達支援事業の目標

旭川市の現状と課題、第8次旭川市総合計画、小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方を踏まえ、経営発達支援事業における5か年計画の目標を次のとおり設定します。

【小規模事業者に対する目標】

【目標①】小規模事業者との「対話」と「傾聴」に重きを置き、経営力強化・経営革新に向けた実効性の高い事業計画策定支援を行うことで売上増加と経営基盤の強化を図る。

(事業計画書策定事業者数 50者/年)

(事業計画策定支援事業者 前年対比利益率2%増加 12者/年)

【目標②】創業、事業承継支援の強化により小規模事業者数の減少抑制を図る。

(創業計画書策定数 5者/年)

(事業承継計画支援事業者数 5者/年)

【目標③】物産展、商談会等出店展支援で、魅力ある商品やサービスを提供し売上の増加を図る。

(物産展出展による年間売上高50千円増 2者/年)

(商談会出展による年間商談2件成約件数 2者/年)

【目標④】コロナ禍による生活様式の変化によって、既存経営形態の変革を行う手段としてIT活用や動画活用、ネットショップ開設により販路拡大を支援し売上・利益の増加を図る。

(縦型ショート動画等による売上50千円増加事業者 5者/年)

(SNS活用による利益率2%増加事業者 4者/年)

(ネットショップ開設による利益率2%増加事業者 1者/年)

【地域への裨益目標】

上記 小規模事業者の目標達成による生産付加価値額の向上等を通じて小規模事業者の経営基盤強化し、市民所得の向上を図ります。

また、既存事業所の持続的発展と、事業承継及び創業支援により雇用の場の維持を図り地域コミュニティの維持に努めます。

さらに、事業者の販路拡大支援を通じて旭川ブランドの認知度向上に繋げ、魅力ある商品の向上に努め、交流人口の増加を図ります。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

各産業の現状と課題を踏まえ、以下の方針で本計画の達成を目指します。

【小規模事業者に対する目標】

【目標①】の達成に向けた方針

小規模事業者の持続的発展を推進するため、各種研修会参加により、DXや「対話」と「傾聴」による「課題設定型」支援手法をはじめとした職員の資質向上や、職員間で情報・ノウハウの共有を強化、また専門家や各種支援機関との連携のもと個社支援体制の強化・整備を行い、小規模事業者にとっての「かかりつけ医」となるよう巡回指導や窓口相談による「伴走型支援」を実施し、会社の経営状況の聴き取り、経営課題の把握に努め、経営分析・事業計画策定支援を行います。

また、当会地区事業者が競争上の優位性を確立するうえで、データとデジタル技術を活用し、製品やサービス、ビジネスモデルを変革することで、競争上の優位性を確立する必要があると考えます。そこで、計画策定予定事業者については、DX推進セミナーへの出席を勧奨し、策定前段階にてDXに向けた意識の醸成を図ります。

なお、計画の実行性を高めるうえで、事業者自身が自社の課題に対して当事者意識を持ち、自ら事業計画を作成する必要があるため、職員が「対話」と「傾聴」の対応に徹し、事業者の「気づき」と「腹おち」を得ながらサポートし、自走化による事業計画の実行を支援し、計画策定事業者の利益率向上を図ります。

【目標②】の達成に向けた方針

あさひかわ商工会の柱である創業支援の推進を行うため、旭川市（道北地域6市3町で申請）が令和6年に経済産業大臣及び総務大臣の認定を受けた「創業支援事業計画」の認定連携創業支援事業者として、中小企業診断士等の専門家や金融機関、日本政策金融公庫、社会保険労務士と連携した創業塾を開催し、創業及び第二創業を考える事業者の創出機会を促進していきます。個別相談にて創業に必要な知識の底上げ、課題解決支援を目指し、創業者の創業計画策定により創業後の経営安定・持続化を図ります。

事業承継においては、親族内承継のみならずM&Aや第3者承継を見据えて、目標1のとおり経営基盤を強化のための事業承継計画策定支援を行い、北海道事業承継・引継ぎ支援センター等関係機関と連携し、対象事業者の掘り起こし、円滑な事業承継を達成します。

これら創業、事業承継両面からの支援により、地域内事業者数の維持を図ります。

【目標③】の達成に向けた方針

地域資源を活用した特産品等を製造・販売し、販路拡大に取り組む事業計画策定事業者に対して、物産展、商談会への出展を支援します。

計画的巡回により該当事業者の掘り起こしを行い、事業計画策定の段階から販路開拓意欲の訴求を行い、出展まで結びつけるよう心がけます。

出展に関しては、商品規格書やPOP、ブースレイアウト作成支援、商談サポート、出展商品

に係る需要動向調査（アンケート）を行うほか、出展にあわせて専門家派遣を活用し、出展事業者の不安を解消し円滑に実施出来るよう伴走型支援いたします。

これら支援を通じて、出展事業者の売上増加、商談成約の確実性を高めます。

【目標④】の達成に向けた方針

コロナ禍で変容した消費者の購買行動に適応すべく、事業計画を策定し域外および市内や近隣商圏から需要獲得が見込まれ、販路開拓に意欲的な事業者に対し、SNS や映像媒体など、IT ツールを活用したプロモーションを支援します。

ツールについては事業計画にて定めるターゲット、事業者の商品・サービス特性に基づき、事業者にとって最も効果的なものを選定のうえ、活用を提案いたします。

SNS 活用支援にあたっては、SNS を用いたプロモーションに精通した専門家を招聘し販路拡大セミナーを開催し、総論の習熟を図ったうえで個別に作り込みを支援します。

また、映像媒体については、長尺の動画は敬遠される傾向にあることから、トレンドに沿って縦型ショート動画等を用いて、より効果的なPR支援を行います。

なお、物販系事業者については、自社ネットショップの開設により、広範なエリアからの需要に対応できるよう支援いたします。

以上支援により、支援事業者の売上・利益の増加を図ります。

【地域への裨益目標】の達成に向けた方針

上記 小規模事業者の目標達成を通じて、生産付加価値額の向上等により小規模事業者の経営基盤強化をし、事業所の稼ぐ力を高めることで市民所得の向上を図ります。

また、既存事業所の持続的発展と、事業承継及び創業支援により雇用の場の維持を図ります。

さらに、域内・外への販路拡大を支援することで、旭川ブランドの醸成・認知度向上を図り、市外からの交流人口増による地域活性化を図ります。

I 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題

<第2期における取組と評価等>

① ヒアリングシート『景況確認』を活用した情報収集

第2期においては、ヒアリングシートを支援対象事業者（年240者、四半期ごと60者）へ送付し、「地域内景況感」、「経営発達支援事業を行う上での基礎情報」を収集し、「景況動向」、「経営課題」、「支援ニーズ」の分析・把握を行いました。

同手法は、景況確認・経営問題の把握のために有効活用出来たことから、第3期も継続実施することとし、実施にあたっては郵送・FAX・メールを活用した調査方法を取入れる事で、限られたマンパワーを有効活用していきます。

② 行政・金融機関等の調査レポートを活用した情報の収集、収集した情報の提供

第2期においては、行政・地域金融機関等の発行するレポートを基に、小規模事業者景況報告書を作成しました。四半期ごとに作成する当小規模事業者景況報告書は、景況確認が把握できるほか、北海道経済の推移、道北経済の推移と比較検証ができ、商工会内で2か月ごとに開催、職員間の支援情報の共有の場である経営支援会議で情報共有実施により事業者支援に有効活用できました。

また、いつでも小規模事業者が閲覧できるよう当会ホームページに掲載した事で、事業者自身の景況把握に繋げることが出来ました。

第2期においては、道北地域・全道データの活用に留まりましたが、全国的なデータと比較検証を可能とすることで、事業者自身が自社の立ち位置を明確にするうえで有効に寄与すると考え、第3期においてはRESAS（地域経済分析システム）等ビッグデータも活用のうえ当事業を継続実施します。

<今回の申請における取組>

(2) 目標

事業内容	2期実績	令和7年	令和8年	令和9年	令和10年	令和11年
①地域内景況感把握収集数	233者	252者	252者	252者	252者	252者
②情報の提供頻度(HP更新)	4回	4回	4回	4回	4回	4回
経済動向・課題の整理・分析会議	4回	4回	4回	4回	4回	4回

※2期実績は令和5年度実績

(3) 事業内容

①ヒアリングシート『景況確認』を活用した情報収集

旭川市内における小規模事業者向けの『景況確認』シートを作成し、四半期毎にピックアップした63者（業種毎）に対して調査を実施し、ヒアリング結果を分析して詳細な経済動向を把握します。

【調査対象】

旭川市内の小規模事業者

製造業 6 者・建設業 16 者・卸小売業 15 者・飲食業 9 者・サービス業 17 者

【調査項目】

- ① 景況感（売上・原価・粗利益・諸経費・経常利益）
- ② 組織、業種、事業歴、従業員数
- ③ 資金繰り、設備投資の予定、雇用見込、今後の見通し

【調査方法】

経営指導員等が四半期ごと巡回時に聴き取り調査を行います。

また、職員の業務遂行状況により回収困難な場合は、郵送・FAX・メールを活用して回収します。

【調査結果の活用方法】

調査内容を取りまとめてデータベース化し、各業種の小規模事業者が活用しやすいように加工し、調査報告書を作成します。作成した調査報告書は、四半期ごとに商工会ホームページに掲載し、地区内事業者の景況周知を図ります。

また、本調査結果を経営分析・事業計画策定支援時の指標として活用します。

②行政・金融機関等の調査レポート・ビッグデータを活用した情報の収集、収集した情報の提供**【目的】**

全道、道北、地域内の景況動向のみならず、「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、外部環境を整理し、当会地区小規模事業者が自社の立ち位置を客観視・明確化したうえで、経営分析・事業計画策定のために有用なデータとすることを目的にします。

【調査方法】

金融機関が発行する調査レポート、金融経済概況、企業短観、「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した当地域の主要産業の現状、消費動向等の情報を収集、当所の景況確認を踏まえ、経営支援会議において四半期ごとに確認し、経営環境の比較分析を行います。

【調査項目】

「RESAS」調査項目…人口推移、産業構造、企業の労働生産性、産業別生産付加価値額、消費動向、観光客の目的地分析、データ分析支援（類似自治体との比較）など

【調査結果の活用方法】

調査内容を取りまとめ上でデータ化し、各業種の小規模事業者が活用しやすい情報に加工した調査報告書を四半期毎にホームページへ掲載して周知を図ります。

これは、経営分析・事業計画策定支援時の指標として活用していきます。

《（経済動向・課題の整理・分析会議について）》

2か月に1回定期的に経営指導員会議を開催し、ヒアリングシートによる調査報告書や個別案件に活用した分析資料や外部データ等、協議し共有化を図ることで個々の指導員のスキルアップを図り、事業者支援の強化を図ります。

4. 需要動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題

<第2期における取組と評価等>

①外部データの有効活用

経営状況の把握や事業計画書の策定にあたり、業種別審査辞典やインターネットによる情報収集を通じて、対象事業者の周辺情報の提供に努めたものの、計画どおりに至りませんでした。

計画どおりに至らなかった要因として、支援担当者間で調査方法等のバラつきがあったことから、提供するデータの蓄積・共有化（見える化）する仕組みを改善した上で、第3期も継続実施します。

②物産展時のアンケート調査

第2期においては、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、令和5年度まで物産展への出展自体が適わず、アンケート調査も実施することが出来ませんでした。令和5年度からは出展支援再開に伴い調査を実施すること出来ました。

物産展時のアンケート調査においては、職員も事業者と同行しアンケート調査のサポートを実施しおおむね計画とおりの回収ができ、消費者の生の声を届けることが出来たため、第3期も伴走型支援を継続し目標に到達できるようにします。

<今回の申請における取組>

(2) 目標

事業内容	2期実績	令和7年	令和8年	令和9年	令和10年	令和11年
①外部データの活用	9回	50回	50回	50回	50回	50回
②物産展・商談会時アンケート調査実施 事業所数	4者	4者	4者	4者	4者	4者
需要動向の整理・分析会議	4回	4回	4回	4回	4回	4回

※2期実績は令和5年度実績

(3) 事業内容

①外部データの有効活用

【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。

事業計画策定するすべての小規模事業者を対象とし、事業計画書の精度の向上に努めます。

【調査手法】

(I) 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。

(II) ビッグデータ（RESAS）や業種別審査辞典を活用した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。

【調査結果の活用方法】

- (Ⅰ)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。
- (Ⅱ)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。
- (Ⅲ)各々指導員が情報収集した各種データを整理し、定期的開催する指導員会議においても各自収集したデータをその都度発表し需要動向の把握に努めます。

②物産展・商談会時のアンケート調査

個社が取り扱う商品（製品）・サービスを「売る」「宣伝する」だけではなくアンケート調査を実施して、得られた評価を集計・分析することで、今後の新商品開発や改善に活用していきます。

【目 的】

道内で開催される物産展等に出展する事業者・商品に関するアンケート調査を実施することで出展事業者（食品小売業）が行う新製品開発や既存商品の改善、振り返り支援に活用することを目的とします。

【対 象 者】

地域外への販路開拓に意欲的で、物産展・商談会へ出展する小規模事業者（飲食・卸小売業）

【調査手法】

出展事業者が参加する物産展に商工会職員も同行し、需要動向を捉えようとする対象商品のアンケート調査を実施支援します。

【想定される物産展】

名 称：北海道味覚マルシェ in 札幌

日 程：例年10月頃（令和5年度…10月4日（水）から9日（月・祝））
10時30分～19時30分

会 場：札幌市 丸井今井札幌本店大通会館 9F 催事場

主 催：北海道商工会連合会

出展数：63社

来場者：48,000人（一般消費者）

【想定される商談会】

名 称：北の味覚、再発見!!（BtoB）

日 程：例年9月～10頃（令和6年度…9月18日（水）10時～17時）

会 場：ホテル札幌ガーデンパレス

主 催：北海道商工会連合会

出展数：58社

来場者：229人（バイヤー）

商談件数：293件（令和5年度開催実績）

【サンプル数】

来場者20人（一般消費者）／20人（バイヤー）

【調査項目】

①味 ②食感 ③色 ④大きさ ⑤価格 ⑥見た目 ⑦パッケージ等

【調査結果の活用方法】

調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

《需要動向の整理・分析会議について》

2か月に1回定期的に経営指導員会議を開催し、個別案件に活用した分析資料や外部データ等協議し共有化を図ることで個々の指導員のスキルアップを図り、事業者支援の強化を図ります。

また物産展時のアンケート調査を集計した結果を基に、消費者のニーズの把握、トレンドの認識を図ることで、今後の同業他社における個別支援に活用出来るよう支援スキルの向上を図ります。

5. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(1) 現状と課題

<第2期における取組と評価等>

① 自社の再確認支援 ～『自社確認シート』『方向性提案シート』による聴き取り分析

事業計画策定の前処理として活用した結果、持続化補助金申請や販路開拓に繋げることが出来ました。当手法は、自社の強み・弱み等を再確認するきっかけとして有効であったことから、第3期も継続実施します。

② 財務分析の実施

財務分析は MA1 (※) 記帳データや会計データ等をもとに作成し、事業者に対して分析結果を提供した上で、現状把握と今後の目標を設定しました。

評価委員会においても事業計画作成に活用することは非常に有効な手段であるとの意見があったことから、第3期も継続実施します。

(※) MA1…ソリマチ社製、商工会会員向け記帳ソフト。クラウド形式によるデータ保存のため、商工会においても記帳データを参照することが可能。

③ 専門家等と連携した支援

伴走型補助金等各種施策を活用し、小規模事業者個々の経営課題解決に向け、課題に応じた専門家を派遣し事業者への支援を行ってきました。

また、支援能力の強化を図るため、すべての案件に職員が同席したことで支援ノウハウを吸収でき、職員の資質向上にも寄与したことから第3期も継続実施します。

④ 「経営分析セミナー」の開催

経営分析セミナーの開催は、新型コロナウイルス感染症の影響による業務量増加や当会職員数の減少、基礎的支援業の増加などが重なり開催できない年度が多く、また開催しても参加人数が少数でした。

経営分析ツールの活用習熟や、経営指導員の支援レベルの向上により、基本的には職員自らで経営分析支援が可能となり、また専門的・高度な案件の際には専門家と連携した個別支援により支援可能となったことや、経営分析において事業者自身の「気づき」と「腹落ち」を促すうえでは集団支援よりも個別支援の方が有効と考え、第3期においては「経営分析セミナー」を廃止します。

<今回の申請における取組>

(2) 目標

事業内容	2期実績	令和7年	令和8年	令和9年	令和10年	令和11年
①自社の再確認支援件数	116件	100件	100件	100件	100件	100件
②財務分析件数	116件	100件	100件	100件	100件	100件
③専門家と連携した支援件数	6件	5件	5件	5件	5件	5件
①・②・③経営分析件数	116件	100件	100件	100件	100件	100件

※2期実績は令和5年度実績

※「③専門家と連携した支援」については、①・②を経て、さらに高度な支援を要する場合のみ実施

※2期時点より経営指導員が1名減となったことから、3期においては目標値を下方修正

(年間20件/経営指導員×5名=年間100件)

(3) 事業内容

経営分析において、数値的な情報収集は事業決算書等で把握できますが、事業主の本音を引き出し精度の高い情報を得るうえでヒアリングシートをあわせて活用し、定量・定性両面から分析することが重要です。

また、事業主の本音を引き出すうえでは、シートの活用だけでなく、経営力再構築伴走支援を主眼に置き、経営者との「対話」と「傾聴」を通じて信頼感を醸成し、経営者にとっての本質的課題の掘り下げを実施し、腹落ちから内発的動機づけが得られるよう心がけます。

①自社の再確認支援

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、経営計画書を作成する上で事業者の想いを記入いただくためのシートです。

【対象者】 経営基盤の強化や販路開拓に意欲的な小規模事業者

創業間もない小規模事業者、事業承継を控える小規模事業者

【『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」

【『方向性提案シート』で行う分析項目】

「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)」

【分析手法】

(I)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。

(II)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。

【効果】

以上、ヒアリングシートの活用により、(I)「自社の定性的な確認」と(II)「事業の方向性の可

視化」(定性分析)を図り、引き続き事業計画策定に取り組む動機づくりとする他、②財務分析結果と合わせて事業計画策定に活用します。

②財務分析の実施

定期的な巡回による事業者の掘り起こし、また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。

【対象者】 ①定性分析を実施した小規模事業者

【分析項目】 「財務分析」売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等

【分析手法】

(I) MA1 記帳システム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。

(II) 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こしを行い、財務の視点から課題抽出を行います。

【効果】

感覚的に捉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、事業計画策定に活かされます。

③専門家等と連携した支援

上記①から②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。

【対象者】 ①・②による分析を実施し、高度専門的な経営課題を抱える小規模事業者

【分析手法】

(I) 当会の専門家派遣、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。

(II) 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。

(III) 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」、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。

(4) 分析結果の活用

以上、①～③により分析した結果をもとに、その後の事業計画策定支援に活用します。

また、分析結果については「Shoko Biz」を活用のうえデータベース化し、職員会議などで情報共有し、各指導員が事業計画策定支援を行ううえでの参考資料とします。

(※) Shoko Biz…経営発達支援計画の支援対象者である事業者支援情報をデータベース化し
分析・評価するためのクラウド型経営支援ツール

6. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題

<第2期における取組と評価等>

①巡回訪問によるモニタリング強化

伴走型補助金活用によるライナー広告事業や映像プロモーション事業、小規模事業者持続化補助金、各種補助金活用、金融支援等の機会を通じて計画を策定するなど、受動的な取組に留まっており、事業計画策定の必要性についての認識が低い現状です。

今後も計画的な巡回で、事業者が当事者意識を持ち能動的に取り組む必要性があるので、第3期も継続実施します。

②後継者塾を通じた経営革新等の事業計画策定支援

青年部を中心に、経営に必要な知識を得る為、マーケティング、財務分析等様々なテーマで開催し、参加者に対し知識習得を促進しました。

当会においては、若手リーダーの育成が重要であることも踏まえ、自主性を尊重しながらニーズにあった「経営セミナー」を開催することとして、第3期も継続実施します。

③事業承継に向けた支援

事業承継の事業者相談については、窓口相談や巡回訪問において職員により支援を行い、一定の成果が得られました。

今後ますます、後継者問題および支援ニーズが顕在化するものと思われる為、第3期においても、ヒアリングシートでの結果を基に事業者支援の課題解決に向けた支援および、専門家派遣活用、他支援期間との連携によるサポートを継続実施していきます。

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

道北地域6市3町と連携し、「産業競争力強化法における創業支援等事業計画」に基づいた創業塾を開催し、創業に必要な知識（コミュニケーション、ビジネスプランの構築、マーケティング、雇用、会計と財務、資金調達、事業計画作成等）を習得していただき、創業者の持続的発展に繋げていきました。

また、専門家による個別相談では創業者の事業計画のブラッシュアップ、資金調達が円滑に行えるよう金融機関の連携が図られました。本事業は、評価委員会においても高い評価を得ており、第3期も継続実施します。

⑤事業計画策定セミナー、個別相談会の開催

事業計画策定セミナーは令和2～4年度で開催しましたが、コロナ禍で「密」を避ける傾向もあり参加者数が低調でした。

しかしながら、個相談会の際、自社分析、経営の方向性、販路開拓相談において事業計画書の必要性が認識されたことで、計画策定に繋がった案件が多数ありました。

当会は今後、定期的な巡回による掘り起こし、専門家による個別相談会の強化を図り事業計画書の推進を図る事として、第3期は事業計画書セミナーを廃止します。

一方、IT化の取組が加速する中で、小規模事業者のDXに向けた取組が必要と考えますが、当会地区事業者は高齢かつデジタル化が進んでいない事業者が多い現状です。

また、若手事業者からの支援ニーズも高まっているため、第3期においては、事業計画策定の前段としてDXセミナーを実施します。

<今回の申請における取組>

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援、事業承継計画策定支援にあたっては、経営分析実施事業者を対象とします。

事業計画書作成による達成率を高めるため、従来の青年部主体の経営セミナー、創業塾の開催による継続支援を強化します。

事業承継計画策定にあたっては、職員によるヒアリングや当会の専門家派遣活用を基本としますが、親族外承継やM&Aなど第3者承継を希望する事業者に対しては、商工会だけでは支援が難しいため、北海道・事業承継引継ぎ支援センターなど外部機関と連携し、マッチングなどを支援します。

また、2期目におけるIT活用セミナーにおける参加者が多く、事業者自身もDXに向けた取組の必要性を認識している事を鑑み、新たにDX推進セミナーを開催し、事業計画書策定事業者の目標を達成します。

2期目においては、事業計画策定の重要性を訴求しきれず、補助金活用の際に計画の策定など受動的な姿勢の事業者が多かったため、3期目においては、経営分析の段階から「対話」と「傾聴」に基づき事業者の抱える経営に係る本質的課題について「気づき」と「腹落ち」を促し、実効性が高い計画の策定を図ります。

(3) 目標

事業内容	2期実績	令和7年	令和8年	令和9年	令和10年	令和11年
①巡回訪問によるモニタリング	115回	200回	200回	200回	200回	200回
②後継者育成塾の開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
①・②事業計画策定事業者数	32者	50者	50者	50者	50者	50者
③事業承継計画策定事業者	2者	5者	5者	5者	5者	5者
④創業塾の開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業計画策定者	4人	5人	5人	5人	5人	5人
⑤DX推進セミナー開催回数	-	1回	1回	1回	1回	1回

※2期実績は令和5年度実績

(4) 事業内容

①巡回訪問によるモニタリング強化

補助金目的の一過性の事業計画書を策定するのではなく、将来に向けてPDCAを回しながら自主化により実行する事を目的とした事業計画書策定支援が重要であることから、経営分析実施事業者に対して、巡回訪問において周知し事業計画を策定する事業者の掘り起こしを実施します。

【支援対象】

持続的発展に向け補助事業の活用を視野に入れている小規模事業者（経営分析実施済み事業者）

【手 段】

経営分析より引き続き、巡回訪問で「対話」と「傾聴」を通じて、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。

- (Ⅰ) 月次財務諸表の確認、資金繰りの確認
- (Ⅱ) 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、丁寧にサポートしていきます。

②後継者塾を通じた経営革新等の事業計画策定支援

若手経営者・後継者の育成が重要です。若手ならではの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を目指します。青年部員の自主性を重んじ、経営、労務、財務、販促など習得したい内容によるセミナーの開催をサポートします。

- 【支援対象】 旭川市内の後継者、若手経営者
- 【募集方法】 当会ホームページ、チラシ、ポスター、地域フリーペーパー広告
- 【講 師】 中小企業診断士、IT コーディネーター、金融機関など
- 【実施回数】 1回開催（2時間／回、平日開催）
- 【参加者数】 20名程度
- 【内 容】 事業運営に必要なカリキュラム（マーケティング、販促アップ、財務分析等）

③事業承継に向けた支援

金融・税務・労務相談等での把握、巡回時聴き取りによる対象者の掘り起こしを行い、円滑な事業承継支援ができる体制づくりを行い、事業承継支援を強化し、後継者不在による廃業の減少を目指します。

- 【支援対象】 当会の若手後継者とその経営者（経営分析実施済み事業者）

【手 段】

当会職員による、窓口相談や巡回訪問による支援を基本とします。

高度な案件については当会の専門家派遣活用やする他、親族外承継やM&Aなど第3者承継を希望する事業者に対しては北海道事業承継引継ぎ支援センター、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、丁寧にサポートしていきます。

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

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。創業希望者が受講しやすいよう、日程や研修内容を吟味した内容の「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】 創業希望者、創業間もない者（概ね開業後5年以内）

- 【募集方法】** 当会ホームページ、チラシ、ポスター、地域フリーペーパー広告
- 【講師】** 中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、ビジネスコンサルタント、日本政策金融公庫・旭川信用金庫（金融機関）など
- 【実施回数】** 1回開催（1回＝6講座。2時間／講座×6講座回）、平日開催
- 【参加者数】** 15名程度
- 【内容】** コミュニケーション、ビジネスプランの構築、マーケティング、雇用に関すること、会計と財務、資金調達、事業計画作成など

⑤DX推進セミナーの開催【新規】

IT化の取組が加速する中で今後、小規模事業者にDXに向けた取組が必要であるため、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者のDXに関する意識を向上させ、競争力の維持・強化を目指します。

- 【支援対象】** 旭川市内の小規模事業者、DXによる経営基盤に意欲的な小規模事業者（経営分析実施済み事業者）
- 【募集方法】** 個別案内、当会ホームページ、チラシ、地域フリーペーパー広告
- 【講師】** ITコーディネーター他、DXに精通した専門家
- 【実施回数】** 1回開催（2時間／回、平日開催）
- 【参加者】** 10名程度
- 【内容】**
 - ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス・AI等）や具体的な活動事例
 - ・ECサイトの利用方法等

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

（1）現状と課題

<第2期における取組と評価等>

①巡回訪問によるモニタリング強化

事業計画策定後のフォローアップに関しては、一部計画どおり実施することが出来ませんでした。フォローアップの内容は、進捗状況の確認が中心となっており、その後の売上及び利益等の推移の把握が出来ていない事業所も存在しました。計画達成によるフォローアップは重要である旨、業務バランスを考慮し第3期も継続実施します。

②関係機関との連携強化

事業計画策定に伴う小規模事業者個々の経営課題解決（補助金活用、事業計画書ブラッシュアップ、販促手法、資金需要）にあたって、課題に応じて関係機関と連携した支援を行うことでおおむね目標を達成する事が出来ました。今後も関係機関との連携による支援は重要である為、第3期も継続実施します。

③資金調達における支援

事業計画実施に伴う設備資金や運転資金の調達支援を行いました。事業計画実施に伴い資金を必要とする場合、今後も関係機関と連携し資金調達に向けた支援は重要である為、第3期も継続実施します。

④創業後間もない者のフォローアップ支援

経理・税務や労働保険を含む労務管理支援など、創業直後に直面しがちな基礎的支援も含め、創業後の課題解決に向けた支援を実施しました。創業後の経営基盤安定に向けた金融・経理・税務・労務などの基礎的支援も重要なことから、第3期も継続実施します。

<今回の申請における取組>

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に計画策定後のフォローアップを行い、計画の進捗状況を把握し計画実行の重要性・手法を事業者へ浸透させます。

フォローアップ対応時は、相手の話をしっかり聞き（傾聴）、相手の立場に共感し、問いかけを返し、提案を行う「経営力再構築支援」を意識し、信頼関係を構築し、潜在力の発揮を後押ししながら自走化に向けて精度の高いフォローアップを心掛けることが重要です。

また、基本的には、1事業者あたり年4回（四半期に1回）、職員の巡回訪問によるモニタリングを行います。内容に応じて資金調達支援や、関係機関との連携による課題解決を図る必要があると考えます。事業計画の実行を阻害する様々な障壁を取り払ううえで、高度・複雑な課題も想定されるため、フォローアップ支援体制においては、商工会を「専門家と小規模事業者間との調整も含めたコーディネーター」と位置付け、関係機関（旭川産業創造プラザ・よろず支援拠点・中小企業基盤整備機構・北海道・事業承継引継ぎ支援センター）と連携のうえフォローアップ支援体制の構築を図り、課題解決に取り組む必要があると考えます。

(3) 目標

事業内容	2期実績	令和7年	令和8年	令和9年	令和10年	令和11年
①～③事業計画策定者フォローアップ	32者	50者	50者	50者	50者	50者
フォローアップ頻度（延回数）	115回	200回	200回	200回	200回	200回
利益率2%増加事業者数	8者	12者	12者	12者	12者	12者
④創業計画策定者フォローアップ	6者	5者	5者	5者	5者	5者
フォローアップ頻度（延回数）	15回	20回	20回	20回	20回	20回
⑤事業承継計画策定者フォローアップ	2者	5者	5者	5者	5者	5者
フォローアップ頻度（延回数）	7回	20回	20回	20回	20回	20回

※2期実績は令和5年度実績

(4) 事業内容

①巡回訪問によるモニタリング強化

事業計画の進捗状況に応じて、適切な頻度でフォローアップを実施すること、計画の進捗状況が不調である場合は、状況の確認を行い、事業者との対話と傾聴を通して原因を解明し、自助努力を促すよう働きかけます。（四半期ごとにフォローアップを実施）

②関係機関との連携強化

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、必要な助言を受けます。

③資金調達における支援

事業計画策定の支援を受けた小規模事業者が持続的発展に取り組むため設備資金や運転資金等資金需要が発生した場合、日本政策金融公庫の「新規開業資金」「マル経資金」「一般貸付」等様々な資金を積極的に活用します。(四半期ごとにフォローアップを実施)

④創業後間もない者のフォローアップ支援

創業塾参加者や創業支援者は、経営基盤を安定させるために、金融・経理・税務・労務などの基礎的支援が重要なことからきめ細やかな巡回や窓口対応で対応します。

伴走型支援によって小規模事業者の安定した経営発展を目指します。(四半期ごとにフォローアップを実施)

⑤事業承継計画策定におけるフォローアップ

定期的な巡回により事業承継に該当する事業者の掘り起こしを行い、事業承継計画書の作成を実施する。その際、北海道事業承継・引継ぎ支援センター・日本政策金融公庫・中小企業基盤整備機構と連携を図ることで、様々な事案を円滑に対応出来るようにします。(四半期ごとにフォローアップを実施)

※計画と進捗状況とがズレが生じた場合

計画どおり実施できていない事業所においては、定期的を開催する経営指導員会議等において、支援事業所フォローアップの進捗状況を発表し、情報の共有化を図ります。支援進捗管理を徹底することで、計画どおり実行できるよう努めます。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(1) 現状と課題

<第2期における取組と評価等>

①物産展や商談会への参加勸奨による販路拡大支援

物産展等の出展支援では、新型コロナウイルス感染症の影響もありましたが、コロナ禍が落ち着いて以降、令和5年度には「北海道味覚マルシェ in 札幌」、令和6年度には「にぎわい市場さっぽろ」への出展支援を行っております。

職員同行による支援の結果、出展事業所の売上向上のみならず、出展商品のブラッシュアップや更なる販路開拓に寄与する意見を一般消費者から直に聴くことが出来、意義のある事業でした。

事業者の掘り起こしや物産展や商談会の選定など課題が多いため、事業計画策定の段階から販路開拓意欲を訴求し、また、販売促進計画に沿って適切な催事を見定め、提案する方針により第3期も継続実施します。

②販路開拓支援（紙面広告の掲載および動画広告による販促支援）

販路開拓支援では、フリーペーパー「ライナー」広告、映像プロモーションビデオ制作を実施し広報活動支援を行いました。

ライナー広告により売上増加した事業所は59%、映像プロモーションビデオ制作、広告により売上増加した事業所は38%で一定の効果を得ることができました。第2期事業において、紙面（ライナー）広告掲載支援による成果は一定程度果たされたと判断し、第3は当事業を廃止します。

また、映像プロモーション事業においても、紙面同様に一定程度成果を果たしていることから支援事業者の見直しを図ります。映像の形式については、昨今の動画トレンドが、縦型ショート動画（スマートフォンの向きを変えずに縦にしたままで視聴できる動画尺60秒以内の短尺動画）に移り変わっています。よって、トレンドに対応して支援形態の変化を図りながら、3期目において継続実施します。

③インターネットを活用した「新たな市場への展開」支援

インターネット活用支援では、ZOOM 実践セミナー、動画作成セミナーなど、事業者が直に利用できる内容で実施し、定員を上回る問い合わせがある講座もあり、事業者のニーズが高い事が確認出来ています。

当会の事業者においては、「高齢化」「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組はまだ進んでいません。

今後、新たな販路開拓にはDXの推進が必要であるので、「事業計画策定支援事業」における「DXセミナー」とあわせ、第3期においても、販路開拓に係るデジタルツール活用推進のためのセミナーを継続実施します。

<今回の申請における取組>

(2) 支援に対する考え方

〈物産展等出展支援（BtoC）・商談会（BtoB）について〉

事業計画を策定のうえ、地域資源を活用した商品・サービスの販路拡大に取り組む事業計画策定事業者に対して、商談会・物産展への出展により域外からの需要獲得・知名度向上を支援します。

第2期においては、出展事業者の選定において課題があったため、経営分析・事業計画策定の段階からターゲット、販売促進方法のイメージを明確にし、販路開拓意欲を訴求したうえで、出展催事とあわせて出展事業者を選定することで課題を解決できると考えます。

また、出展者に対して、出展前には商品規格書の作成やブースレイアウト作成支援、出展時には消費者やバイヤーに向けたアンケート調査、出展後はアンケート結果をフィードバックするなど、売上や成約件数の目標達成、商品ブラッシュアップに向けて伴走支援を行うことで、出展成果を高めることが出来ると考えます。

〈新たな需要開拓に向けた支援（映像プロモーション）〉

〈SNS活用セミナー・ネットショップ開設支援について〉

ショート動画の作成・WEB上への公開、QRコード使用による営業販促ツールの活用支援をすることで、旭川市内、域外の需要取り込みを図ります。

昨今、消費購買に係る情報収集・意思決定の手段として、スマートフォンの利用・動画視聴が増加しています。また、現代の利用者は多くの情報に囲まれ、注意時間が短くなっていることから、短い縦型動画は、瞬時に視覚的なインパクトを与え、情報を迅速に伝えることが出来ることから、ショート動画による購買・来店意欲訴求は非常に効果的なマーケティング手法と考えます。

動画制作に当たっては、対象商品・サービスの強みなど認識し、消費者の興味を引く映像を完成し、様々な媒体で発信し販促支援を実施します。

また、SNS活用セミナーやネットショップ開設により、各種ツールを連携させた発展的な販売促進支援を行います。ツールは、各事業者の特性を踏まえ、最適なものを提案します。

これらの支援を実施するにあたって、ITコーディネーターなどの専門家や北海道商工会連合会と連携し、売上増加、目標数値を達成出来るよう実施します。

(3) 目標

事業内容	2期実績	令和7年	令和8年	令和9年	令和10年	令和11年
①物産展出店展事業者	2者	2者	2者	2者	2者	2者
売上額50千増(対前年比)	2者	2者	2者	2者	2者	2者
①商談会等出展事業者	-者	2者	2者	2者	2者	2者
商談2件成約事業者数	-者	2者	2者	2者	2者	2者
②映像プロモーション支援事業者	5者	5者	5者	5者	5者	5者
売上額50千増(対前年比)	3者	5者	5者	5者	5者	5者
③SNS活用セミナー参加事業者	30者	20者	20者	20者	20者	20者
利益率2%増加事業者者	6者	4者	4者	4者	4者	4者
③カラーミーショップによるネットショップ開設事業者	-者	3者	3者	3者	3者	3者
利益率2%増加事業者者数	-者	1者	1者	1者	1者	1者

※2期実績は令和5年度実績

(4) 事業内容

①物産展等出展支援(BtoC)・商談会(BtoB)

【支援対象者】事業計画に基づき、北海道内にて自社商品の販路拡大を目指す小規模事業者(飲食・卸小売業)

【事業内容】

北海道の中小企業・小規模事業者の新たな販路開拓の為、北海道と連携し、消費者に魅力のある商品を紹介する物産展の参加、またバイヤー等による事前セミナーの開催及び商品に対する消費者の評価等の情報を得ることにより、新たな販路開拓の支援や販売力の向上が見込めます。

また、当会の優良な商品、販路が限定的となっている商品を一同に集め、流通業者との商談会を支援することで、中小・小規模事業者の販路開拓を図る。

【参考・想定される物産展(BtoC)】

名称：北海道味覚マルシェ in 札幌

選定理由：道内最大の消費地である札幌市の百貨店にて、開催され例年多くの一般消費者の来場

実績がある。また、基本的に道内商工会地域の事業者を対象としており、北海道商工会連合会主催の事業であるため、商工会のスケールメリットを活かしたPRが可能となるため、最適な出展先と判断する。

日 程：例年10月頃（令和5年度…10月4日（水）から9日（月・祝））

10時30分～19時30分

会 場：札幌市 丸井今井札幌本店大通会館 9F 催事場

主 催：北海道商工会連合会

出展数：63社

来場者：48,000人（一般消費者）

【参考・想定される商談会（BtoB）】

名 称：『北の味覚、再発見』（BtoB）

選定理由：道内の小規模事業者を対象とした商談会であり、バイヤーの声を直接聞くことが可能であり、連合会主催の事業であるため、商工会のスケールメリットを活かしたPRが可能となるため、最適な出展先と判断する。

日 程：例年9月、10頃（令和6年度…9月18日（水）10時～17時）

会 場：ホテル札幌ガーデンパレス

主 催：北海道商工会連合会

出 展 数：58社

来 場 者：229人（バイヤー）

商談件数：293件（令和5年度開催実績）

②新たな需要開拓に向けた支援

★映像を活用した小規模事業者のプロモーション支援

【支援対象】 事業計画に基づき、販路拡大を目指す小規模事業者

【事業内容】

店舗紹介や、事業者それぞれの強みを活かした商品・サービス等のPR映像（縦型ショート動画等）を作成支援します。

映像データをInstagram、TikTok、Facebook、Xなど様々な媒体で発信することで販促支援を実施します。

③ITを活用した情報発信支援

★SNS活用セミナーの開催

【支援対象】 事業計画に基づき、SNSを活用して販路開拓に取りもようとする小規模事業者

【講 師】 SNSを活用したプロモーションに精通したビジネスコンサルタントなどの専門家

【事業内容】

SNSの概要や、登録方法、効果的なPR手法を習得するためのセミナーを実施します。

広告宣伝費用が捻出出来ない小規模事業者にとって、SNSによる定期的な情報発信は大変重要であるため、事業者のターゲットに応じて効果的なSNSの活用を促進し、宣伝効果を向上させるための支援を行います。

また、セミナーのみでは応用的な活用まで至らないことが想定されるため、状況に応じて職員や専門家派遣などの活用によりフォローアップ支援を行います。

【想定される SNS】

- ・ BtoB : Facebook
- ・ BtoC : X (男性向け)、Instagram (女性向け)、Line for Business (域内・近隣商圏向け)

【募集方法】 ホームページ、チラシ、地域フリーペーパー広告

【実施回数】 1回開催(2時間/回、平日開催)

【参加者】 20名

【内容】 各 SNS の特徴、登録の際の入力方法支援や、自社の売りたい商品や技術・サービス等のアピール方法や記載内容の習得

★カラーミーショップによるネットショップ開設支援【新規】

経済産業省の調べによると、インターネットの普及率が今や人口の約9割まで達しており、その背景として若年層と高齢層の利用拡大が挙げられています。

また、新型コロナウイルス感染症の影響による巣ごもり需要から、物販系分野の EC サイト利用者の増加、利用頻度の向上が見受けられる為、販路拡大支援を実施します。

(※)カラーミーショップ…GMO ペパボ(株)が運営する国産のネットショップ作成サービス。

商工会の会員、非会員問わず無料で使用可能。簡単に誰でも作成できるシステムであり、Goope (グーペ) で作成した HP との連携も可能。

【支援対象】 事業計画を策定した小規模事業者のうち、域外への販路開拓に取り組む者
(食品小売業)

【事業内容】 当会職員または、ITコーディネーターなどの専門家や北海道商工会連合会と連携し、カラーミーショップを活用したネットショップ作成支援を行う。

【選定理由】 当会では、これまでGoope (グーペ。GMOペパボ (株) 運営) の商工会員向けフリープランを活用し、事業者のホームページを作成支援してきました。
当ネットショップは、運営が上記Goopeと同じGMOペパボ (株) であることからGoopeで作成するホームページとの機能連携が容易であるため。
また、当会においてカラーミーショップを活用したネットショップ作成支援実績があり、作成後のフォローが可能である他、北海道商工会連合会の推奨するツールであることから北海道商工会連合会のサポートが受けられるため。

II. 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

9. 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

<第2期における取組と評価等>

(1) 現状と課題

外部有識者で構成する評価委員会により、中間に「経営支援発達計画」における事業の実施状況の報告、年度終了後に前年度の実施状況、成果の評価、次年度に向けた見直しを行ないました。

なお、見直しにあたっては、「Shoko Biz(※)」にてデータベース化した事業者の支援情報を基に基礎資料の作成などを行いました。

事業の評価や見直し結果は、あさひかわ商工会のホームページで計画期間中公表しました。

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

経営発達支援計画のPDCAサイクルを総合的に評価、検証を行うことは非常に重要なことであるため、第3期は、年1回の評価委員会を実施し円滑な事業推進を図っていきます。

<今回の申請における取り組み>

(2) 事業内容

①評価委員会による評価の実施

以下の外部有識者で構成する評価委員会により、年度終了後に前年度の実施状況、成果の評価、法定経営指導員の見解、旭川市経済部経済総務課と意見交換し確認した次年度に向けた見直し案等の提示を行います。

((外部有識者))

日本政策金融公庫融資課長・一般社会法人旭川産業創造プラザ企業支援グループリーダー

②事業の報告

事業の評価や見直し案については正副会長並びに理事会へ報告し承認を受けます。

また、毎事業終了後通常総代会へ報告し承認を受けます。

③事業の公表

事業の評価や見直し結果は、あさひかわ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 (<https://asahikawashokokai.info/>)

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

<第2期における取組と評価等>

(1) 現状と課題

当会では、北海道商工会連合会が主催する研修の参加に加え、中小企業大学校や中小企業基盤整備機構が主催する研修に参加することで支援能力向上に努めています。

また、内部における情報共有のために、2ヶ月に1回目途に経営指導員会議を開催し、経営カルテによる経営支援情報や研修内容等の情報を共有し、職員相互の資質・知識向上を図りました。

さらに、小規模事業者の経営課題解決に向け、課題に応じた専門家を派遣し支援強化を図り、その際職員が同行し、専門家ノウハウの習得を図りました。

これら取り組みは職員の資質向上に効果的であったため、第3期においても継続実施します。

一方、全職員参加の「経営支援カンファレンス会議」を実施し、実際の支援案件をモデルケースとして支援情報の共有化およびチーム型支援の構築を図りましたが、職員間の連携やチーム型支援が浸透したため、第3期においては実施しません。

<今回の申請における取り組み>

(2) 事業内容

①各種研修会への参加

北海道商工会連合会が主催する職種別等の研修会への積極的な参加に加え、中小企業大学校や

中小企業基盤整備機構が主催する研修に年2回以上参加する事で、経営支援能力及びマネジメント能力の向上を図ります。

②経営指導員会議による情報交換

2か月に1回程度、経営指導員会議を開催し、経営カルテによる経営支援情報や研修内容等の情報を共有し、経営支援能力の向上を図ります。また、有効な支援策等については、データベース化し、職員間で共有し経営支援に活用します。

③専門家の支援ノウハウ習得

小規模事業者個々の経営課題解決に向け、課題に応じた専門家を派遣し支援強化を図ります。また、支援能力向上に向け、職員が同席し、専門家の支援ノウハウを吸収します。

専門家支援には、指導員以外の担当職員も同席し、支援ノウハウの習得を図ります。

④DX推進に向けたセミナー

重要な課題である事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキル向上が不可欠である旨、北海道商工会連合会主催のセミナーの他、以下のようなDX推進の取組に係るセミナーについても積極的に参加する。

【DXに向けたIT・デジタル化の取組】【新規】

(1) 事業者の業務効率化等の取組

クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、補助金の電子申請、情報セキュリティ等

(2) 事業者の需要開拓の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用・SNSを活用した広報など

⑤コミュニケーション能力向上に向けたセミナー

「対話」と「傾聴」による伴走型支援を行い事業者との信頼を醸成し本質的課題を引き出すうえで、コミュニケーション能力の向上が必要不可欠であるため、北海道商工会連合会主催のセミナー等に積極的に参加する。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

<第2期における取組と評価等>

(1) 現状と課題

地域活性化に資する協議会に参画する取組については、旭川市が主催となる旭川地域産品マーケティング支援事業実行員会に幹事の立場で参加し、旭川市の優れた地場産品を発掘し、魅力ある育成を図るため販売促進の情報取得、事業者への情報提供を行いました。

また(一財)道北地域旭川地場産業振興センター主催の地域商材を活用したローカルブランディング推進会議の構成団体として参加し、地域資源のブランド化を図る情報共有、販売チャネルの提

供を行いました。事業者の参画支援は低調であったので、事業者の掘り起こしツール活用支援が課題であります。これら実行委員会および協議会への参画は、第3期においても引き続き継続する必要があります。

一方、観光需要を見据えた地域内消費の拡大によるセミナー開催は、新型コロナウイルス感染症の影響による中止や、職員の入れ替わりに伴う引継ぎ業務増加等重なり実施出来ませんでした。3期においては、DXによる販路開拓セミナーに組み入れ、業務効率化を図ることで廃止します。

若手リーダーの発掘と支援・後継者育成においては、市内で認知され当会青年部が関わっている『花火 in 神楽』『石狩川フェスティバル』が、スタッフの人員不足、協賛金減少などの要因でやむなく終了となりました。

このような地域イベントが今後違う形で復活、または新たなイベントを創出するためには、若手リーダーの成長、後継者の育成が不可欠であります。よって、第3期においても、柔軟な発想で旭川市を盛り上げる環境の提供を行いサポートする事が必要と思慮します。

<今回の申請における取り組み>

(2) 事業内容

①地域経済の活性化に資する協議会に参画

(I)旭川市の優れた地場産品を発掘し、専門家による商品のブラッシュアップ支援、販路開拓を推進する事を目的とした委員会に参画し情報共有、事業者への働きかけを行います。

◎旭川地域産品マーケティング支援事業実行委員会（年3回）

関係者⇒旭川市、一般社団法人旭川物産協会、旭川食品加工協議会、あさひかわ観光誘致宣伝協議会、一般財団法人道北地域旭川地場産業振興センター

(II)地域資源のブランド化を図ることで、1次産業及び加工品等の国内外への販路拡大を支援する事を目的とした委員会に参画し、情報共有、事業者への働きかけを行います。

◎地域商社を活用したローカルブランディング推進会議（年2回）

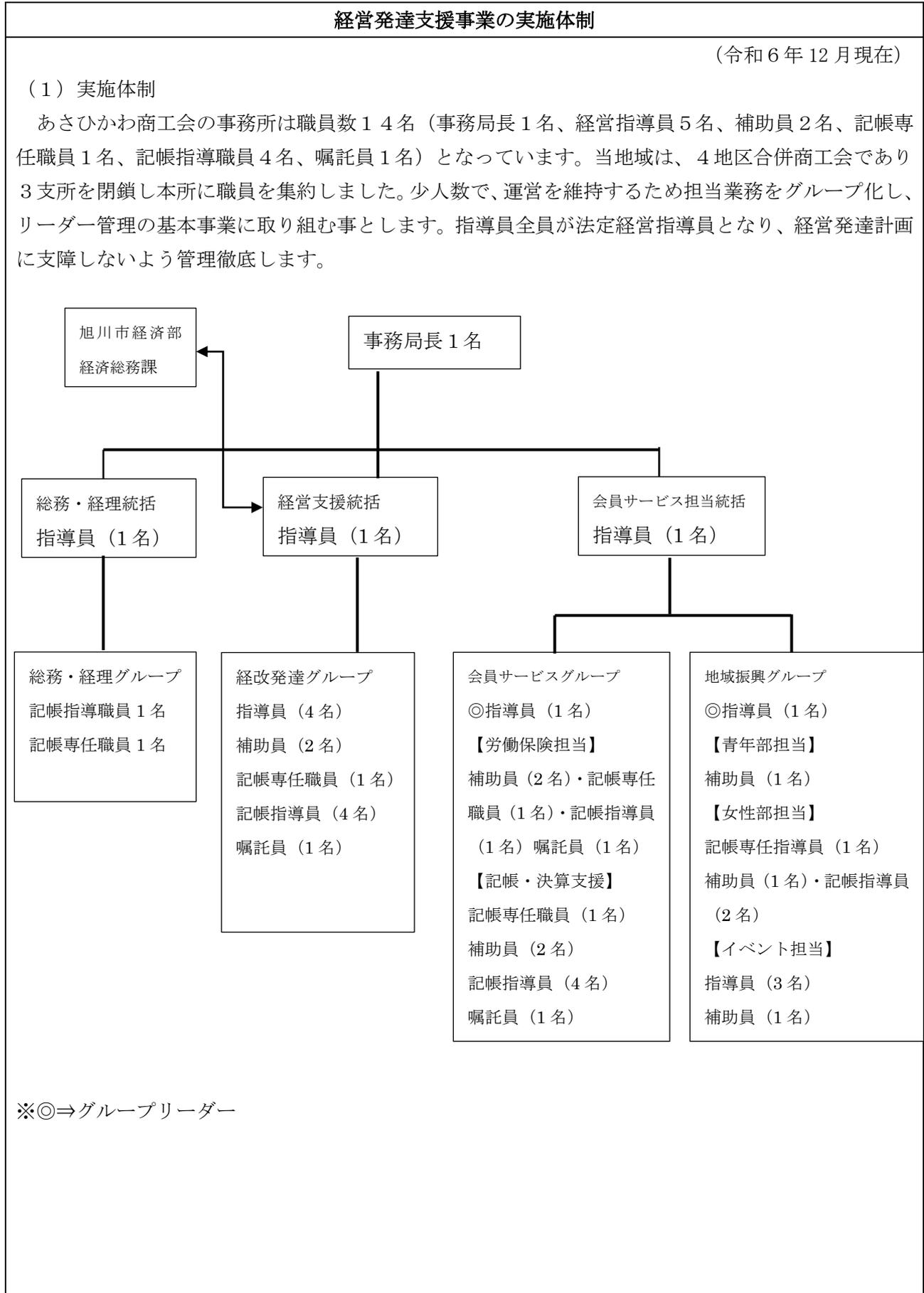
関係者⇒旭川市、北海道上川総合振興局、一般社団法人旭川物産協会、一般財団法人旭川産業創造プラザ、一般財団法人道北地域旭川地場産業振興センター

②若手リーダーの発掘と支援・後継者育成

若手リーダー・後継者育成として、昨今の外的・内的要因を踏まえ柔軟な発想で、地域経済の活性化を図る事業、イベントの創出が図れるよう、北海道商工会連合会が開催する若手リーダー向けセミナーへの参加、先進的取組を実施している地域への視察研修参加を支援します。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定指導員の氏名、連絡先

- 氏名：遠藤 寿一
- 氏名：青山 一幸
- 氏名：渡辺 悟
- 氏名：吉田 雅人
- 氏名：瀬良 明則
- 連絡先：あさひかわ商工会 0166-48-1651

②法定経営指導員の関わり

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供を行います。

当計画の法定経営指導員については、支援事業者・業務量が多く、また経営指導員ごとに地区および事業者を所管しているため、全経営指導員を計画の主幹とすることで円滑な計画の実行を図る理由により、5名の配置を行うこととする。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

〒079-8412 北海道旭川市永山2条19丁目5番11号
あさひかわ商工会
電話番号 0166-48-1651／FAX 番号 0166-47-6829
E-mail : honsyo@asahikawashokokai.info

②関係市町村

〒070-8525 北海道旭川市7条通10丁目旭川市第2庁舎2階
旭川市経済部経済総務課
電話番号 0166-25-7152／FAX 番号 0166-26-7093
E-mail : keizaisomu@city.asahikawa.hokkaido.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)

	令和7年	令和8年	令和9年	令和10年	令和11年
必要な資金の額	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520
地域の経済動向調査事業	20	20	20	20	20
需要動向調査事業	100	100	100	100	100
経営状況分析支援事業	200	200	200	200	200
事業計画策定支援事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業計画策定後の実施支援事業	400	400	400	400	400
新たな需要の開拓事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業の評価見直し	100	100	100	100	100
経営指導員等の資質向上	300	300	300	300	300
地域経済活性化の取組	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
会費収入、国補助金、北海道補助金ほか

(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。

