

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	札幌商工会議所（法人番号：7430005003188） 札幌市（地方公共団体コード：011002）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 ①「稼ぐ力」を備えた自走できる小規模事業者の育成 伴走型支援を通じて、経営者の「気づき」や「腹落ち」を促し、当事者意識を醸成すると共に、課題解決に向けて自走できる企業の育成を目指す。 ②マーケットの拡大 商談会の開催や展示会への出展を通して、個社の販路拡大を支援し、ひいてはマーケットの拡大を目指す。 ③新たな企業や価値の創出 創業相談窓口「さっぽろ創業支援プラザ」の運営を核に、創業を後押しする。
事業内容	経営発達支援事業の内容 <u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u> 「定期景気調査」及びこれに伴う「付帯調査」を実施し地域経済動向を把握する。調査結果はホームページで公開し、情報提供する。また、「RESAS」による、地域経済動向分析も行う。 <u>4. 需要動向調査に関すること</u> 「Mi e Na」「J - s t a t m a p」等による個別商圈分析と展示会等出展による個別調査を行う。 <u>5. 経営状況の分析に関すること</u> 財務分析及び非財務分析による現状把握をチームで行う。 <u>6. 事業計画策定支援に関すること</u> ①経営状況分析に基づき、事業計画策定支援をチームで行う。 ②創業相談窓口にて、創業計画の策定支援を行う。 <u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> チームで進捗管理し、適切な時期に適切な支援を確実にを行い、実効性を担保する。 <u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 企業交流会を開催し、企業の異業種ネットワークづくりを支援すると共に、商談会の開催及び展示会等への出展を通して販路拡大を支援する。
連 絡 先	商工会議所、関係市町村連絡先 ○札幌商工会議所 中小企業相談所 運営・金融課 〒060-8610 北海道札幌市中央区北1条西2丁目 TEL:011-231-1766 FAX:011-222-9540 E-mail : sodan@sapporo-cci.or.jp ○札幌市 経済観光局 経営支援・雇用労働担当部 商業・経営支援課 〒060-8611 北海道札幌市中央区北1条西2丁目 TEL:011-211-2372 FAX:011-218-5130 E-mail : kin-yu@city.sapporo.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

札幌市は、年間約5mの積雪がありながらも約197万人の人口を有する政令指定都市である。広大な石狩平野に位置し、港湾を擁する石狩市・小樽市と隣接しており、新千歳空港を抱える千歳市とは道央自動車道で連結している。

また、1日の乗降客が15万人を超えるJR札幌駅を核に地下鉄や高速バス等の2次交通のネットワークが整備されており、北海道における交通の要衝である。現在、北海道新幹線の札幌延伸や建物の老朽化等を背景に、都心を中心とした再開発が進んでいる。

国内でも有数の都市機能を備えながらも、緑豊かな自然環境も併せ持っており、世界でも類を見ない自然と都市機能が共存する都市である。

また、2023(令和5)年6月に北海道や札幌市、国の関係省庁、地元金融機関やメガバンク、大学やエネルギー関連企業などが一体となってGX(グリーントランフォーメーション)の官民投資を呼び込むためのGX・金融コンソーシアム「Team Sapporo-Hokkaido」を設立。2024(令和6)年6月には、北海道と札幌市が、金融・資産運用特区の対象地域として決定され、また、札幌市を含む北海道全域が国家戦略特区として指定されたところ。この特区も活用しながら、GX産業のサプライチェーン構築と雇用創出、新技術やイノベーションを生み出すスタートアップの創出・育成、世界中から資産運用会社等の金融機能を北海道・札幌に呼び込む取り組みを進めている。

加えて、Rapidus株式会社が進める次世代半導体の製造拠点の整備に伴い、半導体製造に関連する産業の近隣市町村への集積が予想されることから、札幌市も全市一丸となって、この好機を捉え、市内産業の更なる産業振興につなげていくことが必要。

これらの札幌経済の成長を促進させる重要な取り組みを着実に推進していくことで、新たな投資の呼び込みや関連産業の集積等を図り、地域経済全体の発展に繋げていくことが重要である。

[面積] 1,121.26 km²

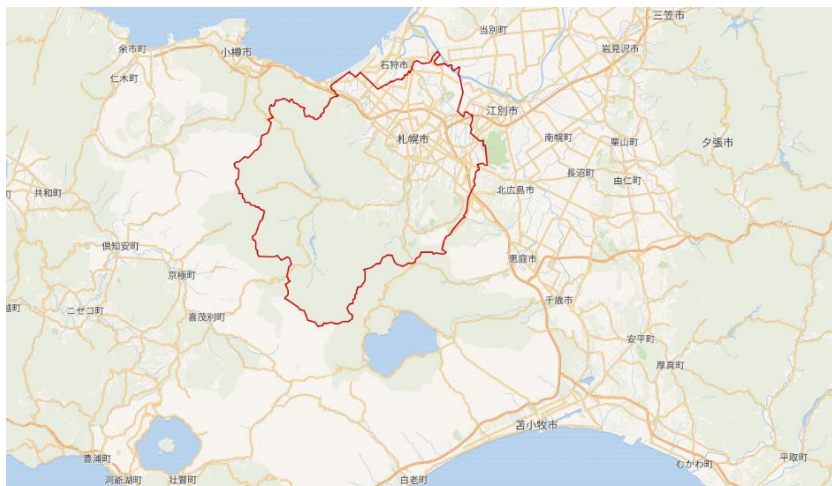
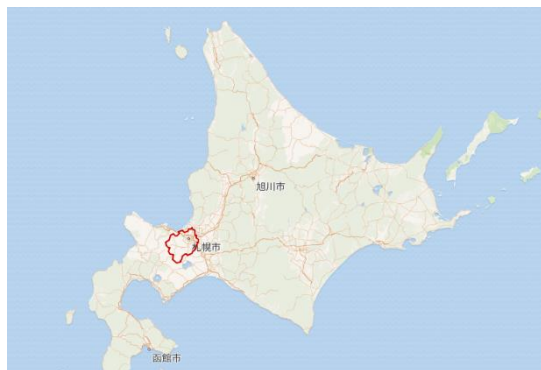
[世帯数] 1,004,350

[人口] 1,968,265 人

※2024(令和6)年10月1日時点

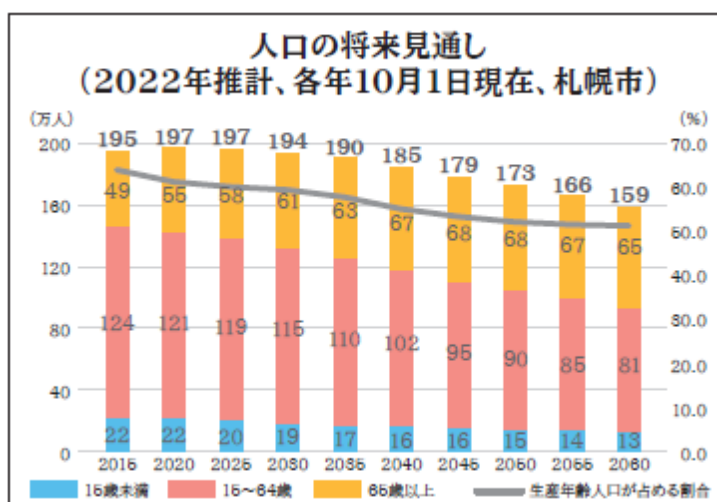
(札幌市ホームページより)

※P.2～P.7の図表は、「第2次札幌市産業振興ビジョン」より転載(一部図表のみ最新情報に更新)



【人口】

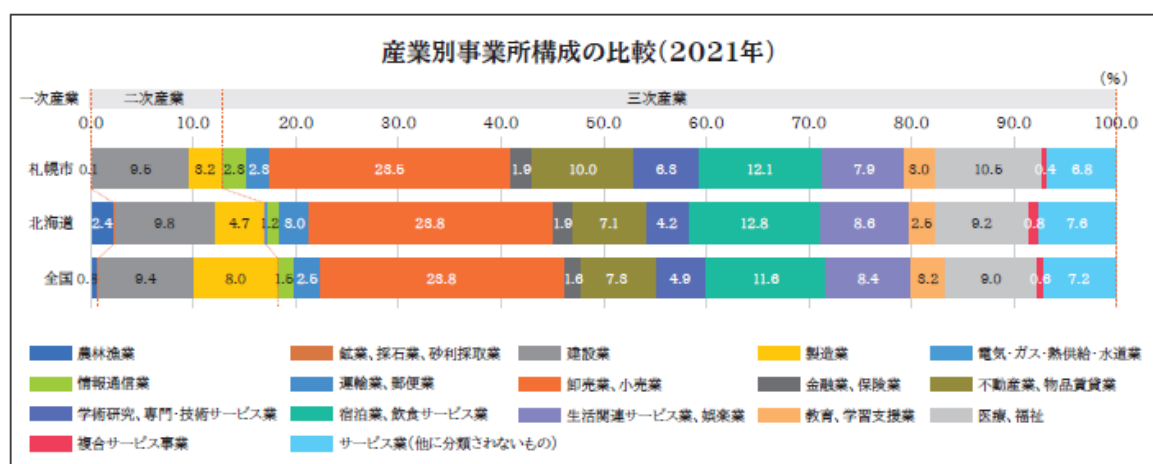
札幌市の人口は2021(令和3)年に戦後初めて減少となり、2060(令和42)年迄に38万人減少することが見込まれている。今後、少子高齢化が更に進行すると、総人口に対する生産年齢人口(15～64歳)の比率は2020(令和2)年の約6割から、2060(令和42)年には約5割迄低下することが見込まれている。



資料:札幌市の将来推計人口(2022年推計)(札幌市)

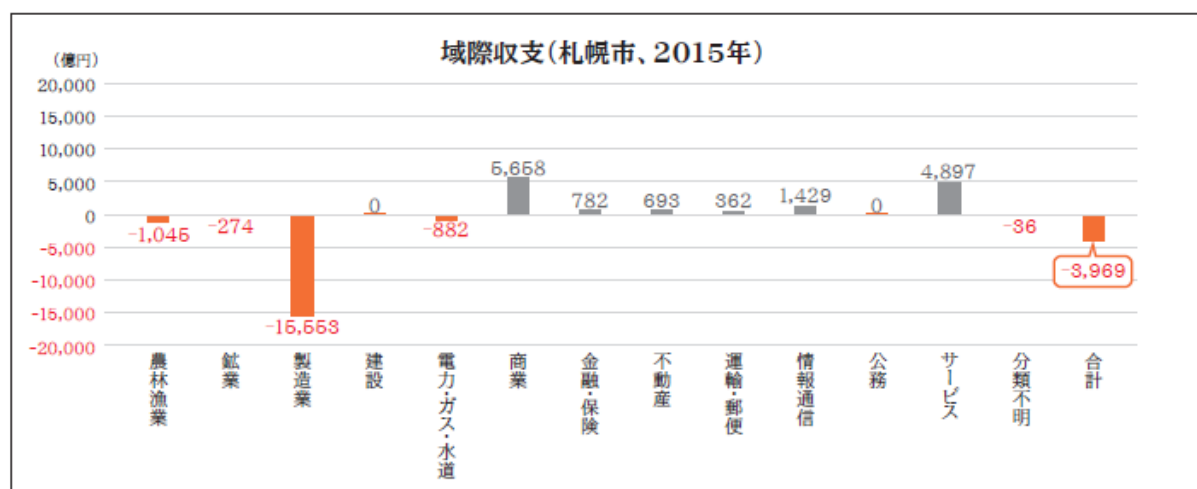
【産業の現状】

札幌市の産業は全国と比べて第3次産業の割合が高く、第1次産業及び第2次産業の割合が低い。



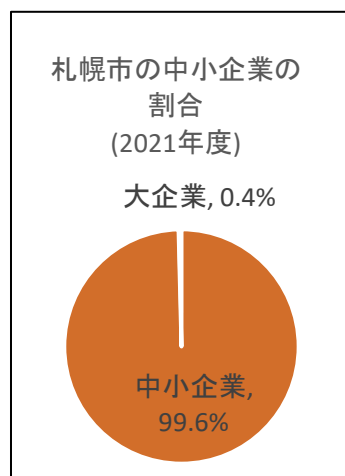
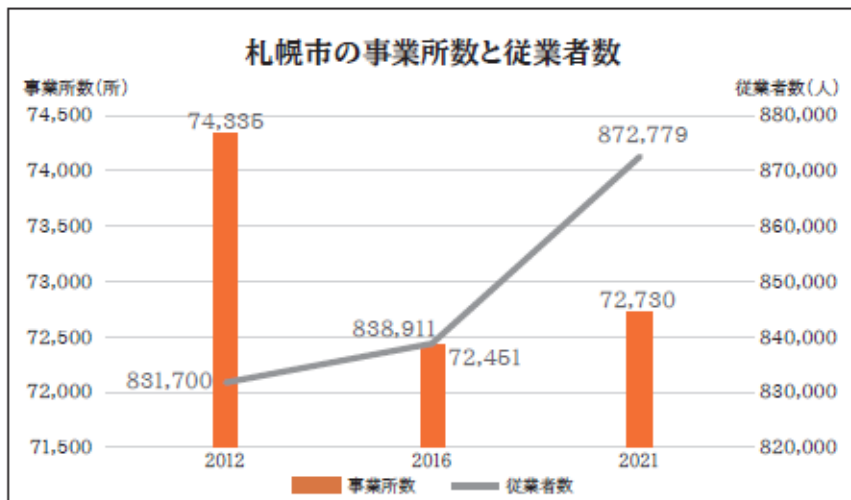
資料:経済センサス活動調査(総務省・経済産業省)

また、域際収支を業種別で見ると、商業やサービス業で黒字が大きくなっているものの、製造業での赤字が大きく、全体で▲3,969億円の赤字となっている。

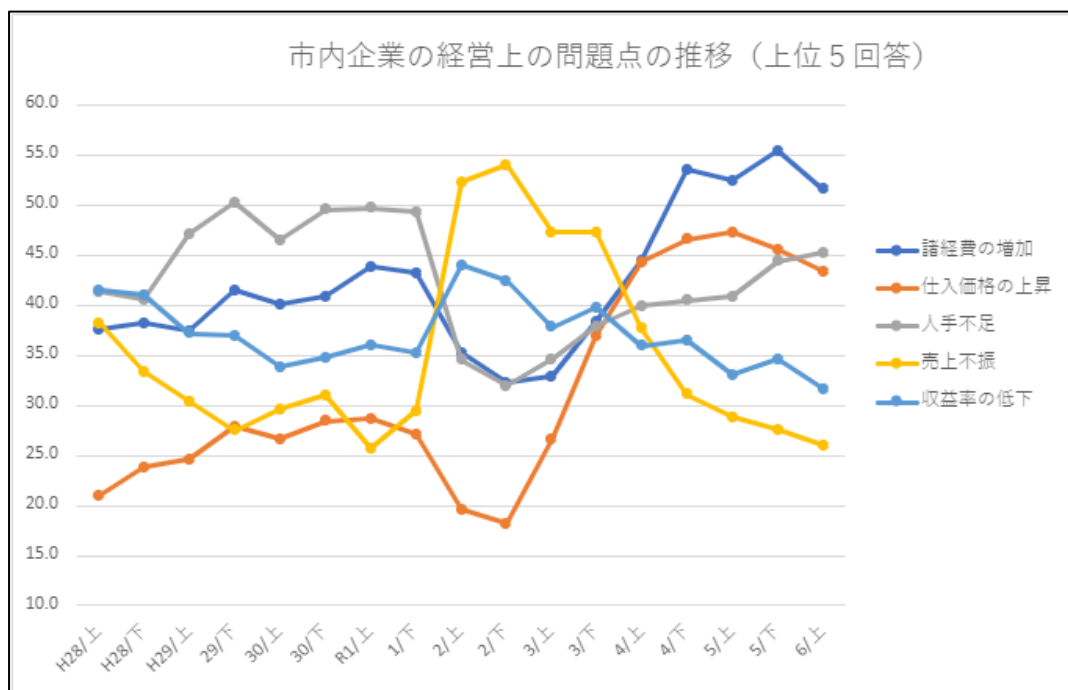


資料:2015年札幌市産業連関表(札幌市)

札幌市内の事業所数は、2021（令和3）年で約72,000事業所、従業者数は約87万人となっており、2012（平成24）年から事業所数は減少したものの従業者数は増加している。また、札幌市内の企業の約99.6%以上が中小企業となっており、札幌経済は中小企業が支えていると言える。



札幌市が実施している企業経営動向調査によると、市内企業の経営上の問題について、「諸経費の増加」「仕入価格の上昇」「人手不足」と回答する企業の割合が増えている。



以上から、札幌市の産業の現状は以下のように総括できる。

- ・産業構造において大きな割合を占める第3次産業によって地域外から所得が流入しているが、それ以上に第1次・第2次産業における移輸入依存により、流出している所得が大きく、域際収支は赤字になっている。
- ・市内企業の99%以上が中小企業である中、「諸経費の増加」「仕入価格の上昇」「人手不足」等が深刻な経営課題として浮かび上がっている。

【札幌経済における中・長期的な産業振興の方向性（第2次札幌市産業振興ビジョン）】

ア 重点分野

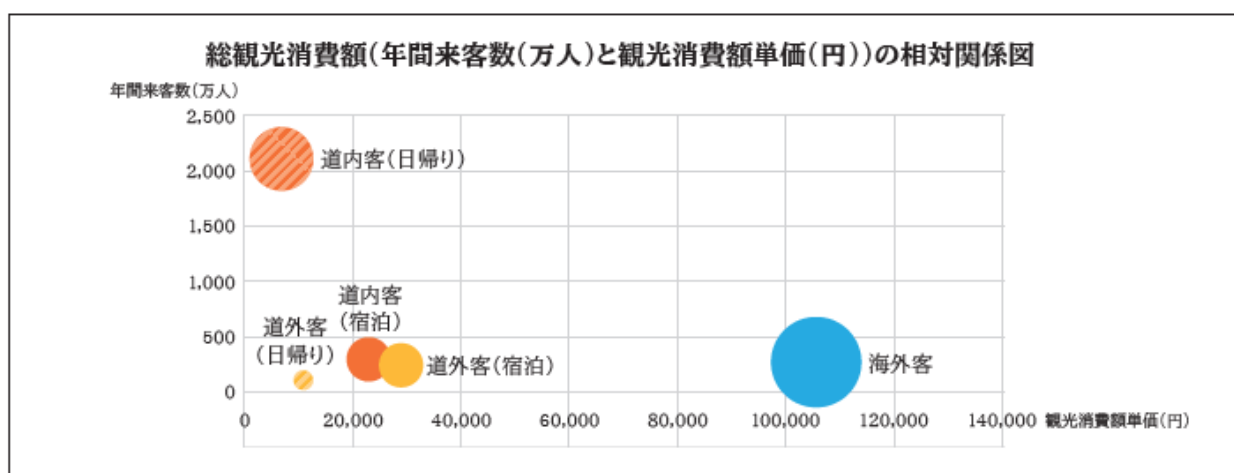
札幌市においては、これまで札幌を含めた北海道経済の成長をけん引してきた「観光」分野と「食」分野に加え、IT産業、ゲーム・デザイン産業が集積し、デジタル技術やデザイン経営により他産業の高度化に寄与することができる「IT」、「クリエイティブ」分野のほか、大学・研究機関が集積し、高齢化に伴いニーズが高まっている「健康福祉・医療」分野を重点分野として位置付けている。

〔観光分野〕

観光分野の振興は、宿泊・飲食サービス業や運輸業、サービス業、小売業といった様々な産業への経済波及効果が期待出来る。2023（令和5）年度の来札観光客数は約1,454万人で、前年度の約1,310万8千人と比較すると約143万3千人（10.9％）の増加。ただし、コロナ禍前の2019（令和元）年度の約1,526万4千人と比較すると4.7％の減少。外国人宿泊者数は、約161万2千人で、前年度の約20万6千人と比較すると約140万7千人（684.2％）の増加。コロナ禍前の2019（令和元）年度の約242万3千人と比較すると33.5％の減少。総観光消費額は、約4,921億円で、前年度の約3,195億円と比較すると約1,726億円（前年度比54.0％）の増加。ただし、コロナ禍前の2019（令和元）年度の約5,215億円と比較すると5.6％の減少。すなわち、来札観光客数・総観光消費額はコロナ前の水準迄回復しつつあるが、外国人宿泊者数はそこ迄回復していない。新千歳空港の国際便の復旧遅れ等が影響していると見られる。海外客は消費単価が国内客とは段違いに高いことから、海外からの誘客への取り組みが求められる。

来札観光客数の状況			
	来札観光客数(万人)	外国人宿泊者数(万人)	総観光消費額(億円)
2019(R元)	1,526.4	242.3	5,215
2022(R4)	1,310.8	20.6	3,195
2023(R5)	1,454.0	161.2	4,921

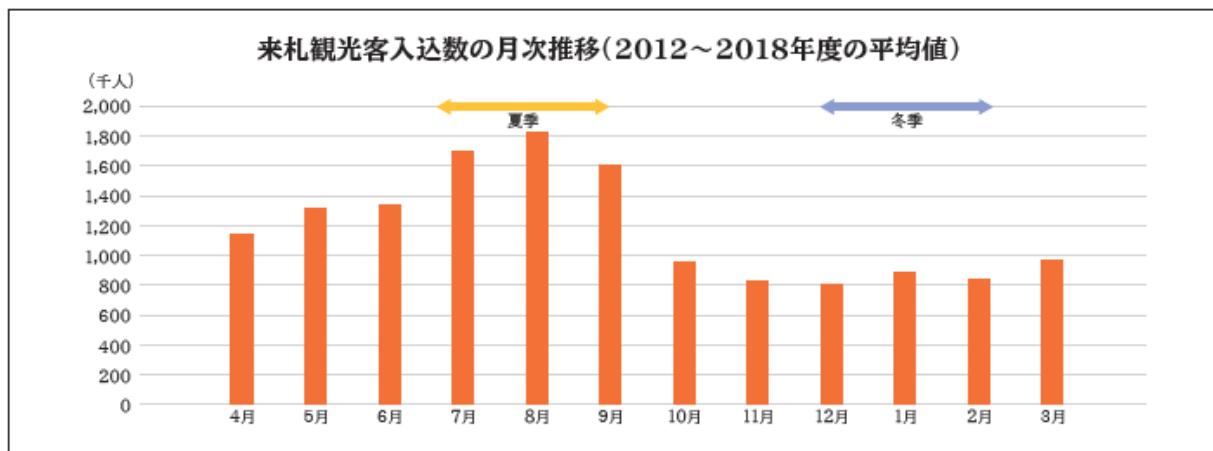
資料：札幌の観光（札幌市）



資料：札幌の観光（札幌市）を加工

※2018(平成30)年度の値、●の大きさは、総観光消費額（百万円）

また、札幌市は、「さっぽろ雪まつり」が開催されることから冬観光地のイメージが強いが、夏季と冬季の観光客入込数を見ると、札幌市は圧倒的に夏型の観光地であることがわかる。今回のコロナ禍のように、観光は政治的な要因をはじめ各種事象に影響されやすく、季節間の繁閑差も是正して行く必要がある。

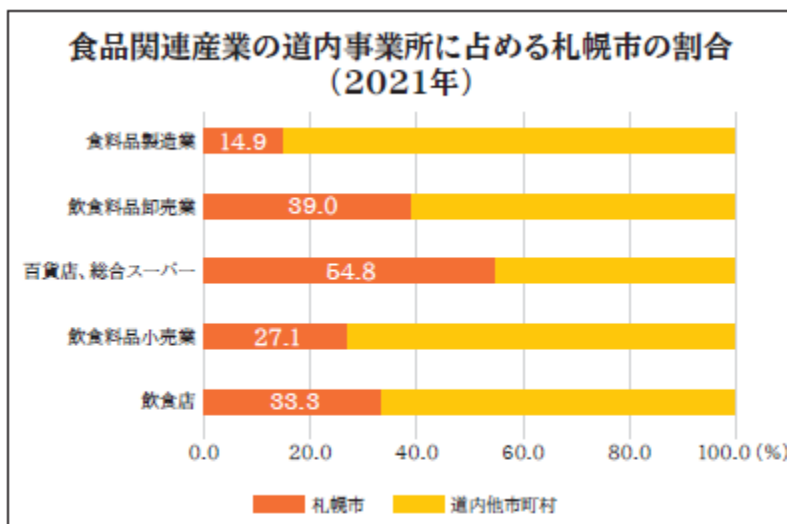


資料：札幌の観光（札幌市）

[食分野]

札幌市は、北海道の食の「一大消費地」とであると共に、一次産品の付加価値を高めることが出来る食料品製造業が多く立地しており、北海道の食の「一大集積地」となっている。

食料品製造業が発展すれば、関連する卸売業、運輸業、小売業等への波及効果も期待出来ることから、食分野は札幌経済にとって重要な産業分野と言える。今後、人口減少に伴い国内市場の縮小が想定されることから、海外客を意識したブランディングや海外への販路拡大が課題となる。

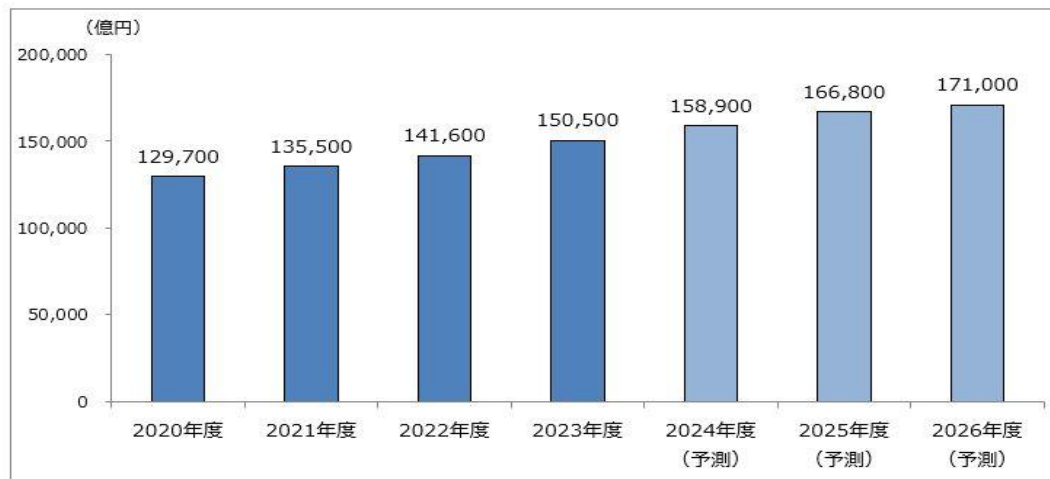


資料：経済センサス活動調査(総務省・経済産業省)

[IT分野]

札幌市では、1985（昭和60）年に産業団地「札幌テクノパーク」を造成するなど、全国に先駆けてIT分野を振興してきた。DX推進を通じて他産業の生産性向上などに寄与出来ることから、産業としての重要性は高まっている。国内市場の拡大も見込まれており、地域外から所得を稼ぐことが出来る産業でもあることから、さらなる成長が見込まれる。一方で、受託開発が中心で売上が景気状況や発注者の意向に左右されやすい面がある他、IT人材の不足に関しては、デジタル化の加速と共に、2030（令和12）年迄に約45万人の不足が予測（経済産業省）されているなど、その確保が大きな課題である。

国内民間 IT 市場規模推移・予測



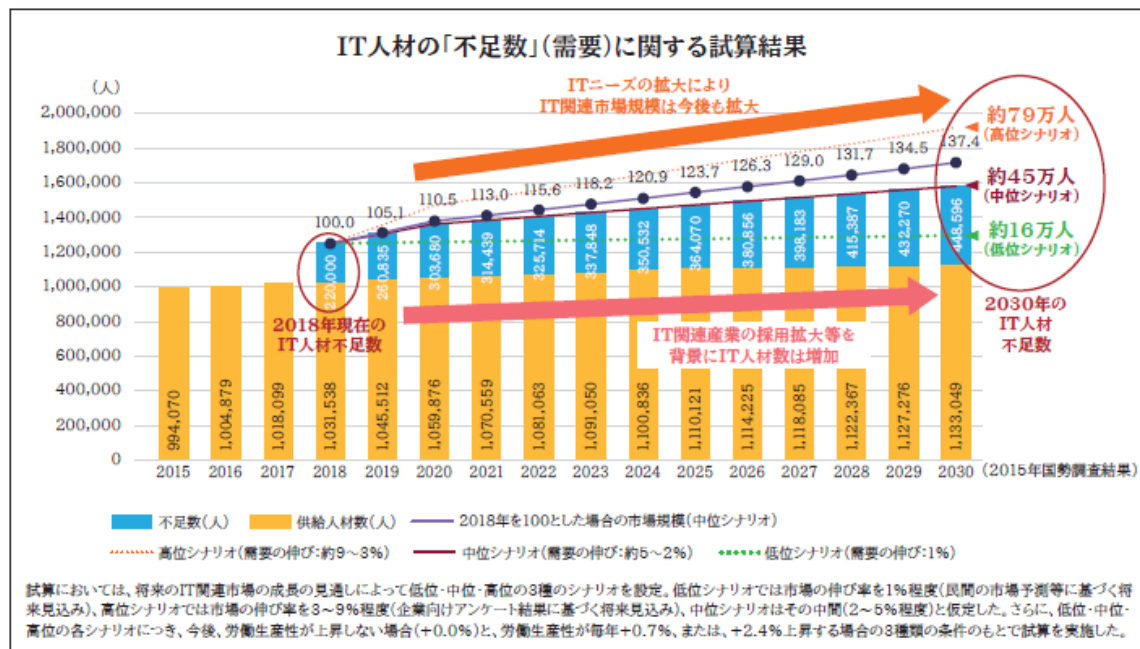
矢野経済研究所調べ

注1. 会計年度、且つIT投資額ベース

注2. 2024年度以降は予測値

注3. 民間IT市場には、ハードウェア、ソフトウェア、サービス等を含み、公共分野（官公庁や自治体）や民間小規模事業者によるIT投資を対象としない。

資料：(株)矢野経済研究所「国内企業のIT投資に関する調査(2024年)」(2024年11月21日発表)



資料:IT人材需給に関する調査(経済産業省)

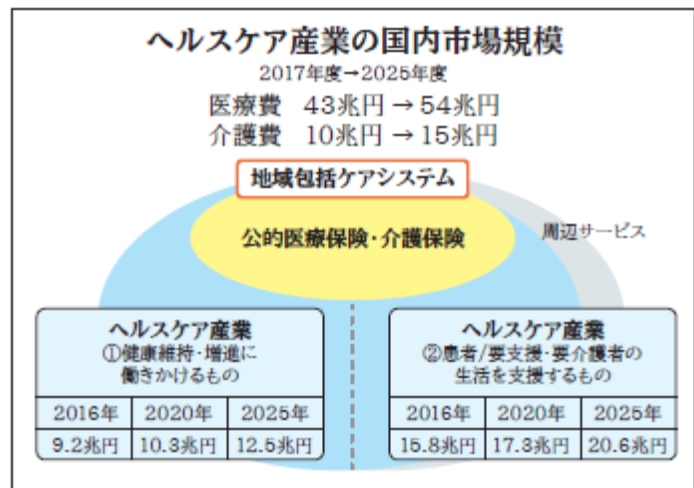
[クリエイティブ分野]

札幌市では、家庭用ゲームの黎明期に独自の企画力と開発力を発揮したハドソンなどの企業が存在し影響を与えてきた環境や、「札幌フィルムコミッション」の活動を通して映画、TVドラマ、CMなどの制作をサポートしてきたことなど、多方面からコンテンツ分野に市民が触れる機会があり、関連する教育機関・企業も市内に集積している。また、デザインを企業戦略に取り入れる「デザイン経営」などの言葉も浸透してきており、その推進により今後企業及びデザイン産業双方の成長が期待される。

一方で、ゲーム分野の市場の拡大に伴い、プログラマーやCGデザイナーの需要が高まり、人材不足感が大きくなっている。デザイン分野においては、企業と人材のマッチング機会の増加やデザイン経営のさらなる啓発も必要となってくる。

[健康福祉・医療分野]

高齢化を背景として、健康寿命の延伸による医療費及び介護費用の縮減は国が実現すべき大きなテーマと位置付けられている。札幌市には、多くの医療機関が集積していると共に、北海道大学や札幌医科大学などの教育機関、各種研究機関も存在。北海道大学内北キャンパスは、産学官一体となった新産業創出の拠点となっており、大学発の医療系ベンチャーなども設立されている。国内でのヘルスケア産業の市場規模の拡大も見込まれており、今後成長が期待される分野である。一方で、ベンチャー企業が研究を事業化するには費用と時間がかかり、専門人材のネットワークや資金調達の面では首都圏などに及ばないというのが現状である。



資料:医療・ヘルスケアにおけるデジタル活用等に関する現状及び調査事業(経済産業省)

イ 横断的戦略

札幌市では、重点分野に加え、全産業を高度化させるために必要な共通の手法となる「横断的戦略」を設定している。

[札幌経済を支える中小・小規模企業への支援]

札幌市内の企業の99%以上が中小・小規模事業者であり、雇用の創出や税収の面においても重要な役割を担っていることから、支援が必要である。

ア)経営基盤の強化と付加価値や生産性の向上

中小・小規模事業者は、一般的に、大企業と比較して経営基盤が弱く、資金や人材等の経営資源が不足している。また、コロナ禍や国際情勢の悪化等、社会経済情勢の変化を受けやすい面もあり、経営基盤の強化が必要である。

加えて、札幌市は他の政令市と比較して市内企業の労働生産性が低い水準にあることから、中小・小規模企業が、付加価値の向上や生産性の向上に一層取り組んでいくことも必要。

イ)商業活動の活性化と流通機能の強化

札幌市は北海道内最大の人口を抱える一大消費地であると共に、「大谷地流通業務団地」や「札幌市中央卸売市場」といった北海道内の流通の中核的な拠点を抱えていることから、札幌市内の小売業・卸売業は、事業所数や従業者数、市内総生産額が産業別で最も多く札幌経済を支える重要な産業である。加えて、外国人観光客によるインバウンド消費の獲得や海外輸出など、外貨を稼ぐ上で欠かせない産業という側面も持つ。また、商業者が市内の一定の街区の

中で集積している商店街は、地域住民の買い物の場のみならず、地域コミュニティ活動の担い手としても必要不可欠な存在であることから、商業活動の活性化と流通機能の強化が必要である。

ウ) 海外からの積極的な需要獲得策の推進

P2のとおり、札幌市は域際収支が赤字になっており、域外に所得が流出している現状であることに加え、人口減少に伴い、国内の市場規模が縮小していくことが見込まれることから、今後の地域経済の発展のためには、人口増加や経済成長を続ける海外から更なる需要を獲得していくことが必要である。

[札幌経済を発展させる新たな企業や価値の創出]

札幌経済の持続的発展のため、既存の企業の発展は勿論のこと、雇用機会の創出や産業の高度化に資する新たな企業が創出される必要がある。また、地域課題を解決するイノベーションを生み出していくことも重要。

ア) 企業立地の促進

国内有数の大都市でありながら、豊かな自然環境と快適な住環境を有する札幌市は、多くの教育機関を有し、北海道内から豊富な人材が集まる街でもある。さらに、首都圏との距離が離れており、同時被災のリスクが極めて低く、自然災害リスクも他地域と比べて低い環境となっている。こうした魅力を打ち出し、更なる雇用機会の創出や産業の高度化を図るため、企業立地の促進が必要である。

イ) 創業の促進

市民一人当たり市内総生産額が低く、他の政令指定都市と比較して稼ぐ力が弱い札幌市においては、活発な創業を通じ、革新的な技術等が市場に持ち込まれる機会を増やすことで、札幌経済をけん引する成長力の高い企業を生み出していくことが重要である。

札幌経済が将来にわたって発展していくために、イノベーションの源泉である大学等研究機関が集積するとともに、オフィス賃料が低廉であるなど、ビジネスコストの面での優位性等を生かしながら、より一層創業を促進していくことが必要。

ウ) 新たな価値を生み出すシステムの構築

様々な課題を解決できる強固な経営基盤の構築と、国際競争に打ち勝ち、次世代の需要を獲得していくためには、新たな価値を生み出すことが必要であり、そのためには、企業間の競争だけでなく、多様な企業、人材、大学等が持つ技術やノウハウ等を共有し、連携しながらイノベーションを起こして行くことが重要。このことから、イノベーション・エコシステム（行政、大学、研究機関、企業、金融機関などの様々な組織が相互に関与し、絶え間なくイノベーション創出される、生態系システムのような環境・状態）の構築や産業交流の場等、札幌から新たな価値が創出されるための仕組みの構築が必要。

[札幌経済を担う人材への支援]

札幌市においては、人口減少に伴う人材不足や若年層の北海道外への流出等の課題を抱える中、

これまで以上に札幌経済を支える多様な人材の活躍が不可欠であり、そのための取り組みが必要である。

ア) 企業活動の源となる人材の確保と育成

生産年齢人口が減少する現状において、人材確保は年々困難さを増す中、特に経営基盤の弱い中小・小規模企業においては、待遇面での優位性を持ってないことから大きな課題となっている。また、デジタル化の進展に対応し、企業が生産性を高めていくには、働く人の専門性を高めていくことが今まで以上に重要。

イ) 多様な人材の活躍促進

性別や国籍のみならず、働き方やキャリアなどに対する個人の価値観の多様化が進む中、生産年齢人口の減少が進む札幌市においては、今まで以上に、性別や年齢、国籍等にとらわれない多様性に富んだ人材の活躍が不可欠。

また、企業活動においても、多様な人材を生かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することが、イノベーションの創出や生産性の向上、企業の競争力強化等に繋がることから、多様な人材の活躍を促進していくことが重要。

ウ) 道外・海外からの人材の呼び込み

札幌市は、特に若年層の進学や就職などの理由による北海道外への転出超過が続いている状況。一方で、札幌市は大都市でありながら豊かな自然に恵まれ、他の政令指定都市と比較してリーズナブルな住宅費等の良好な生活環境を有するなど魅力は高い。

また、IT等の高度な知識や技能を持つ高度外国人材は、海外とのビジネスの更なる拡大や研究開発を通じたイノベーションの創出など、様々な分野での活躍が期待され、地域経済の更なる発展にも寄与することから、札幌経済の担い手を増やし、地域経済の活性化を図るため、道外・海外から人材を呼び込むことが必要。

[持続可能な札幌経済の構築]

様々な社会課題を抱える札幌経済において、従来の考え方では、今後、経済活動や企業活動を維持していくことが困難になっていくことが予想される。これ迄経済成長とは相反すると認識されていた環境問題等の社会課題への対応が、近年、経済活動においても重要な要素となり、企業としての対応が求められている。

ア) 札幌経済におけるデジタル化の促進

国が掲げるデジタル田園都市国家構想に基づき、札幌市においても、人口減少やデジタル社会に対応し、あらゆる面で持続可能な札幌のまちをつくるため、デジタル技術の有効活用により、都市・地域全体のデジタル化を図るスマートシティの実現を目指している。

また、企業活動においても、デジタル技術を活用することは効率化等を通じ生産性を向上させるとともに、新たなビジネスモデルの創出等により競争力を高めることにつながることから、今まで以上に、デジタル化を進めていくことが重要。

イ) ゼロカーボンと経済活動の両立

2015(平成27)年のパリ協定採択以降、日本は脱炭素社会の実現を目標に掲げ、札幌市もゼ

ロカーボン都市を目指すこととしているように、国内外で脱炭素化に向けた取り組みが進められており、取引や投資等のビジネスシーンにおいても重要性が増している。

加えて、企業イメージの向上や新たなビジネスモデルの創出等にも繋がるほか、国際情勢の変化によって顕著化したエネルギー価格の高騰や、GXが進むことによる産業構造の変革等を見据えると、持続的な企業活動を行う上で、ゼロカーボンと経済活動の両立や脱炭素化に向けた積極的な取り組みが欠かせない。

ウ) 札幌経済におけるSDGsの取組の推進

企業がSDGsに取り組むことは、企業イメージの向上による競争力向上や人材の確保、新たなビジネスの創出、ESG投資（Environment、Social、Governanceの頭文字を取って、環境や社会に配慮して事業を行っていて、適切な企業統治がなされている会社）に投資しようという考え方）の獲得など、企業の成長戦略の一つとなっている。また、国際社会において、SDGsへの取り組みが取引条件となることが想定されるなど、SDGsに取り組まない企業は競争力が低下していく恐れがある。SDGsへの対応は、全ての市内企業にとっても必須の取り組み課題となっていることから、札幌経済におけるSDGsの取り組みを推進していく。

以上、札幌市の取り組みの方向性を整理すると以下のようになる。

＜札幌市の取り組みの方向性＞

重点分野	方向性
観光	コンテンツの充実と付加価値の向上、誘致活動の推進と受入環境の整備、MICEの推進、持続可能な観光地経営の推進
食	道産食品の輸出拡大促進、食関連事業者の国際競争力の強化、食のまちとしての都市ブランド強化、都市農業の振興
IT	IT企業の競争力向上と市場拡大の促進、IT人材の確保と育成
クリエイティブ	コンテンツ分野における開発支援と人材育成、デザイン経営の導入支援
健康福祉・医療	研究開発・新事業創出と市場拡大の促進、産業集積の促進

横断的戦略	方向性
中小・小規模企業への支援	経営基盤の強化と付加価値や生産性の向上、商業活動の活性化と流通機能の強化、海外からの積極的な需要獲得策の推進
新たな企業や価値の創出	企業立地の促進、創業の促進、新たな価値を生み出すシステムの構築
人材への支援	企業活動の源となる人材の確保と育成、多様な人材の活躍促進、道外・海外からの人材の呼び込み
持続可能な札幌経済の構築	デジタル化の促進、ゼロカーボンと経済活動の両立、SDGsの取り組みの推進

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年後を見据えて

札幌市は、戦後はじめて経験する人口減少局面に入っている。経済活動を支える生産年齢人口（15～64歳）は、2020（令和4）年は121万人であったが、2035（令和17）年には、110万人になる（11万人の減少）見込みである。今後は、慢性的に人手不足の状況になると考えられ、小規模事業者の人材確保支援はもちろん、AIやDXの推進による省力化や生産性向上にも取り組

んで行かなければならない。

また、域際収支の改善に向けては、特にコロナ禍で落ち込んだ「観光」と「食」の消費の回復が必要である。そのための機会を積極的に提供すると共に付加価値を付ける取り組みが必要である。

これらの実現のため、札幌市の経済を支える小規模事業者の経営力、「稼ぐ力」を高め、事業が継続出来るようにして行かねばならない。札幌商工会議所では、伴走型支援の体制を強化し、小規模事業者の発展のために寄り添っていく。

②札幌商工会議所の役割

札幌商工会議所は、商工会議所法第6条に定める「地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、兼ねて社会一般の福祉の増進に資することを目的」に活動している。経営環境が目まぐるしく変化する中で、小規模事業者への支援体制をこれ迄以上に強化して、札幌市と共に関連団体と連携しながら、各種取り組みを通じて、地域全体の発展に資する役割を担って行く。

③「第2次札幌市産業振興ビジョン」との連動性・整合性

ア) 重点分野への取り組み

「観光分野」に関しては、関連団体と共に札幌市が組織する「札幌市国際観光誘致事業実行委員会」「札幌市国内観光プロモーション実行委員会」「札幌食と観光国際実行委員会」に参画。これらの活動を通して、海外を含めた道外へのアプローチを後押しする。また、新たな観光資源発掘のための取り組みやインバウンドの取り込みを意識した「夜間観光推進事業」などを独自に実施して行く。

「食分野」に関しては、各種商談会の開催や出展支援を通じて販路開拓を図るほか、独自のブランド認証事業を行い、認証製品の知名度向上や顧客拡大を図るための催事などを行う。

また、市内飲食事業者同士の情報交換等による外食産業の発展を目的に「さっぽろ外食産業研究会」を運営する。

「IT分野」に関しては、「デジタル化推進委員会」のもと、IT技術活用の研究と共に、生産性向上のためのセミナーや事例集の作成による最新情報の提供などを通じて、企業のIT化推進を図る。また、ニアショア開発の受注促進に向け、首都圏展示会への出展等も行う。

「クリエイティブ分野」では、デザインを経営に取り入れた事例の紹介やデザイナーの実績紹介等を通じて、デザインの活用を推進する。

イ) 横断的戦略への取り組み

「中小・小規模企業への支援」強化のため、チームでの支援体制を構築する。また、「新たな企業や価値を創出」するため、「さっぽろ創業支援プラザ」の運営を核に、創業の促進を図る。スタートアップへの投資やビジネスマッチングを促すため、ピッチイベント等も行う。「人材への支援」に関しては、大学等での出張型合同企業説明会を開催し、人材の確保に繋げると共に、人材採用や定着に向けたセミナーを行う。「持続可能な札幌経済の構築」に向けては、デジタル化及びDX推進のため導入セミナーなどを行う。

以上、第2次札幌市産業振興ビジョンに沿った当所の取り組みを整理すると以下のようになる。

＜札幌商工会議所の取り組み＞

重点分野	内 容
観光	・札幌市が組織する「札幌市国際観光誘致事業実行委員会」「札幌市国内観光プロモーション実行委員会」「札幌食と観光国際実行委員会」への参画。 ・新たな観光資源の発掘事業、「夜間観光推進事業」
食	・各種商談会の開催及び展示会等への出展支援 ・独自のブランド認証事業 ・「さっぽろ外食産業研究会」の運営
IT	・「デジタル化推進委員会」でのIT技術活用の研究 ・生産性向上のためのセミナーや事例集の作成による最新情報の提供 ・ニアショア開発の受注促進に向けた首都圏展示会への出展
クリエイティブ	・デザイン活用事業
健康福祉・医療	※小規模事業者の参入余地が少ないため、具体的取り組み無し

横断的戦略	内 容
中小・小規模企業への支援	・チームによる伴走型個社支援体制の強化
新たな企業や価値の創出	・「さっぽろ創業支援プラザ」の運営を核とした創業の促進 ・スタートアップピッチイベントの開催
人材への支援	・合同企業説明会等の開催による人材確保支援 ・人材採用・定着セミナーの開催
持続可能な札幌経済の構築	・DX支援セミナーの開催

（３）経営発達支援事業の目標

札幌市の現状や課題を念頭に置き、伴走型支援を通して「稼ぐ力」を備えた自走できる小規模事業者の育成を目指し活動する。また、国内マーケットの縮小を念頭に、国内・海外企業との取引拡大の機会提供などを通して、販路拡大を後押しする。さらに、新たな企業や価値の創出のため、創業支援に注力する。これらの取り組みを通して、域際収支の改善を図り、札幌経済の持続的発展を目指す。

①「稼ぐ力」を備えた自走できる小規模事業者の育成

伴走型支援を通じて、経営者の「気づき」や「腹落ち」を促し、当事者意識を醸成すると共に、課題解決に向けて自走できる企業の育成を目指す。チームで支援することで、支援の質を上げ、自走化への到達率を上げる。これ迄各支所に在籍する経営指導員 25 名が個々に支援していたが、1 チームでの支援となるため、支援の規模は 1/20 程度になる。

＜目標数値＞ 5 年後の累計自走化事業所 20 社

②マーケットの拡大

企業交流会を通して、企業の販路拡大及びネットワークの構築を後押しする。特に「食」については、札幌市の主催する各種委員会に参画し PR や販路拡大を図ると共に、国内大手企業・海外企業のバイヤーを招聘しての商談会の開催や海外展示会への出展を通して、個別事業者の直接取引に繋がる機会を創出する。ものづくり関連企業や IT 関連企業に対しても、道内最大級の展示会に出展し、販路拡大を後押しする。

＜目標数値＞企業交流会	参加企業数	240 社（開催は年 6 回	1 回あたり 40 社）
国内商談会	参加企業数	50 社（開催は年 1 回	バイヤー＋サプライヤー）
	商談数	100 件	
海外商談会①	参加企業数	100 社（開催は年 1 回	バイヤー＋サプライヤー）
（札幌）	商談数	450 件	
海外商談会②	参加企業数	4 社（開催は年 1 回	バイヤー＋サプライヤー）
（台湾）	商談数	60 件	
海外商談会③	参加企業数	3 社（開催は年 1 回	バイヤー＋サプライヤー）
（タイ）	商談数	45 件	
ビジネス EXPO	参加企業数	12 社（開催は年 1 回	サプライヤー）
（札幌）	商談数	120 件	
IT 展示商談会	参加企業数	5 社（出展は年 1 回	IT 関連企業）
（千葉）	商談数	40 件	

③新たな企業や価値の創出

創業は新たな価値を持つ企業を生み出すことであり、「札幌市特定創業支援等事業」の一環として開設している創業相談窓口「さっぽろ創業支援プラザ」の運営を核に、創業を後押しする。

＜目標数値＞5年後の累計自走化事業所 150 社

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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日の5年間

（2）目標の達成に向けた方針

①「稼ぐ力」を備えた自走できる小規模事業者の育成

これ迄個々の経営指導員がそれぞれの肌感覚で支援先を選定し、個々のスキルで支援する体制となっていた。しかし、人事異動や退職・新規採用により経営指導員が頻繁に入れ替わる中では、経営指導員のスキルにバラつきが出てしまい、全体のスキルを一定に保つのは難しい。そこで、2024（令和6）年度に、個社支援を通じて経営指導員の全体的なスキルアップと支援力の向上を図るべく立ち上げた「経営支援力強化チーム」を核として、新しい支援体制を構築する。このチームは副支所長クラスの比較的若い世代で構成され、複数の中小企業診断士資格の保有者を含む。

[メンバー構成]（R6年12月6日現在）

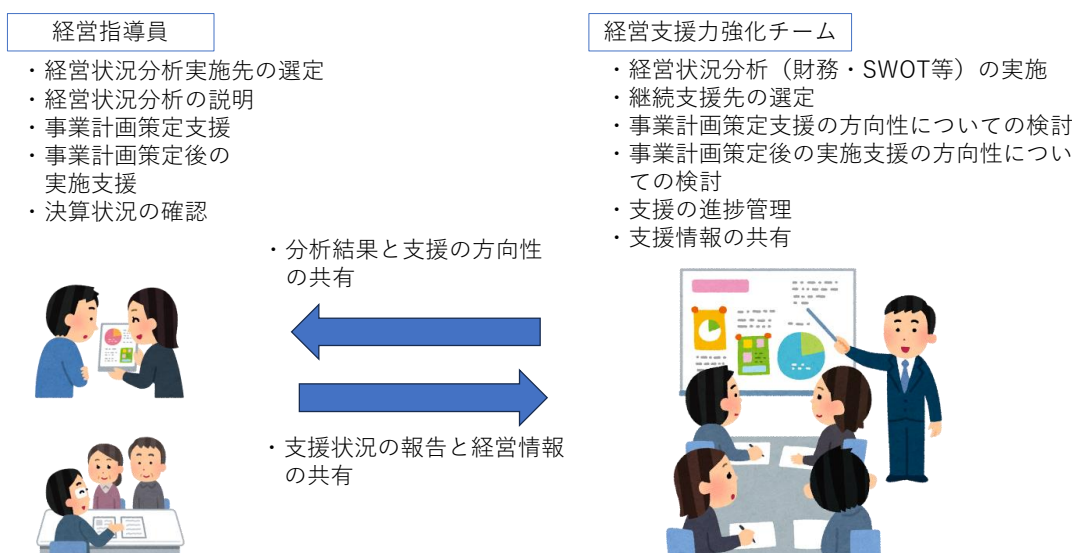
中央支所	西支所	札幌駅北口支所	豊平支所	白石支所
支所長(次長)				
経営指導員(主幹、中小企業診断士)	副支所長(係長)	副支所長(係長)	副支所長(係長)	副支所長(係長)
経営指導員(中小企業診断士)				

この「経営支援力強化チーム」を核として、経営状況分析を行い、継続支援する事業者を選定する。また、事業計画の策定支援の方向性や計画策定後の実施支援について検討し、担当する経

営指導員と情報共有しながら、支援を進めて行く。進捗管理も同チームが行う。支援状況については、Biz ミルを活用し、チーム以外の経営指導員にも共有する。

経営状況分析の結果のフィードバックは担当経営指導員が行うが、対話を通じて、支援先が本質的な課題を認識できるよう意識する。同様に事業計画の策定にあたっては、その課題を克服するための方策を共に考え、押し付けにならないよう意識し、支援先が自ら考えて行動するよう促す。

【支援のイメージ】



②マーケットの拡大

販路開拓については、中小企業相談所のみならず、札幌商工会議所全体で取り組む。また、他機関との連携についても意識して取り組む。特に、「観光分野・食分野」については、札幌市が主催する各委員会に参画し、関係団体とも連携しながら各事業を進めて行く。主催事業に関しては、一過性のものに終わらせず、継続的な実施を前提とし、効果を検証しながら、より実績を上げることを意識して取り組む。

③新たな企業や価値の創出

札幌経済を発展させる新たな企業や価値の創出のため、「創業支援」に力を入れる。「札幌市特定創業支援等事業」の一環として開設している創業相談窓口「さっぽろ創業支援プラザ」の運営を核に、入門編の「創業スタートアップセミナー」、実践編の「創業支援塾」の開催を通して、創業を促す。また、創業期の課題である人脈や資金の少なさの解決に向けてスタートアップピッチイベントを開催する。

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

(1) 現状と課題

[現状]実施している調査

調査名称	担当部	委託元	対象	頻度	分析	公開範囲
定期景気調査	総合企画部	なし	526 件	毎月 1 回	独自	当所 H P
LOBO(早期 景気観測)調査	総合企画部	日本商工会議所	526 件	毎月 1 回	日商	日商 H P
中小企業 景況調査	中小企業相談所	日本商工会議所 (中小機構)	211 件	4 半期に 1 回	日商	道商連 H P

[課題] コロナ禍による混乱と担当者の異動等により、前回計画の「札幌市及び道内の経済概況の取り纏めと「RESAS」(地域経済分析システム)を活用した分析については実施出来なかった。

(2) 目標

	現行(R5)	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①定期景気調査公表回数	年 12 回	年 12 回	年 12 回	年 12 回	年 12 回	年 12 回
②定期景気調査に伴う 付帯調査公表回数	年 12 回	年 12 回	年 12 回	年 12 回	年 12 回	年 12 回
③地域の経済動向分析	—	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回	年 1 回

※①・②の公表方法は、ホームページでの公開とする。

※③は経営指導員間で共有し、個社支援の際の基礎資料とする。

(3) 事業内容

月に 1 回「定期景気調査」で、札幌市内景気動向を調査する。また同時に、「価格転嫁」や「設備投資」など、時宜にあったテーマで毎回「付帯調査」を実施する。さらに、年に 1 回、「RESAS」による地域の経済動向分析を実施する。

①「定期景気調査」

[目 的]日本商工会議所が行う「LOBO 調査」と同じ調査票を使用し本市の景気動向について把握し、内外への情報提供の資料として活用

[調査対象]当所会員企業 526 社 (2024(令和 6)年 12 月 6 日現在)

[調査項目]売上 DI、経常利益 DI、仕入単価 DI、販売単価 DI、従業員 DI、資金繰り DI 等

[調査手法]毎月 1 回、E メール (一部郵送) にて調査票を送付、選択及び記述式 (主に Web での回答)

[分析手法]当所総合企画部職員による独自分析

②「定期景気調査に伴う付帯調査」

[目 的]①「定期景気調査」を実施する際に専用の調査票を使用し、喫緊の経営課題への対応状況等について把握し、内外への情報提供の資料として活用

[調査対象]当所会員企業 526 社 (2024(令和 6)年 12 月 6 日現在)

[調査項目]「価格転嫁の動向」「設備投資の動向」「人材確保」「賃金の動向」「取引適正化に向

けた課題」など適宜

[調査手法]毎月1回、Eメール（一部郵送）にて調査票を送付、選択及び記述式（主にWebでの回答）

[分析手法]当所総合企画部職員による独自分析

③「地域の経済動向分析」（国が提供するビッグデータの活用）

[目的]地域の経済動向を把握し、支援の基礎資料とする。

[調査方法]「RESAS」を活用して地域内の生産額、人口の移動、産業構造等地域の経済動向について分析する。無料公開されているWEBページを利用する。

分析手法	分析内容
地域経済循環マップ・生産分析	地域内の産業別の生産額、付加価値額、雇用者所得、移出入収支額を把握する
まちづくり・From-to分析	ある地域の人口が、どの都道府県・市区町村から移動してきたかを把握する
産業構造マップ	地域産業のポートフォリオから、雇用を支える産業や所得を生み出している産業を把握する

（４）調査結果の活用

①「定期景気調査」

・調査・分析した結果は、当所ホームページで公開し、広く事業者等に周知する。

※調査結果は、日本商工会議所が実施する「LBO調査」の資料としても活用され、日本商工会議所ホームページで公開される。

・経営指導員等が、巡回指導を行う際の参考資料として使用する。

②「定期景気調査に伴う付帯調査」

・調査・分析した結果は、当所ホームページで公開し、広く事業者等に周知する。

・経営指導員等が、巡回指導を行う際の参考資料として使用する。

③「地域の経済動向分析」（国が提供するビッグデータの活用）

・経営指導員等が、巡回指導を行う際の基礎資料として使用する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

前回計画では、当所が運営する「北のブランドショップ」（北海道経済センター1F）にて、個別商品の試食会を開き、アンケート調査を実施する計画だったが、コロナ禍の混乱で実施出来なかった。また、仕入先業者と直接接する機会も多くなき、交渉が難しかった。「北洋銀行ものづくりテクノフェア」はコロナ禍で開催が見送られ、イベント自体が無くなった。「ビジネスEXPO」はコロナ禍でも開催されたが、対人接触を避ける風潮もあり個別調査の実施が難しかったため、実行委員会を取り纏めた調査結果を出展者と共有した。

(2) 目標

下記調査を通して当所が商圈状況や需要動向を把握するだけでなく、個別の支援企業及び出展企業がニーズを実感できる機会とする。

	現行(R5)	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①各種分析ツールによる 商圈分析(事業計画策定 支援に連動)	—	年2回	年3回	年5回	年5回	年5回
②各種展示会等出展 による個別調査	年0回	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回

※①は事業計画策定支援件数（後述）に連動

(3) 事業内容

①各種分析ツールによる商圈分析

「M i e N a」「J - s t a t m a p」等により、地域ごとの人口動態、消費行動、ターゲット顧客の属性把握等による商圈分析を行う。

[目的]継続支援先の事業計画策定支援にあたり、検討材料とする。

[調査方法]「M i e N a」については、「札幌市図書・情報館」で提供されているサービスを利用。「J - s t a t m a p」については、無料公開されているWEBページを利用。

分析ツール	分析手法	分析内容
M i e N a	商圈レポート（マーケット分析編）	商圈について、規模、成長性、富裕度、吸引度、消費購買力等の指標を用い、商圈力を把握する
	商圈レポート（人口詳細編）	商圈について、地域人口の規模・構成等に関する現況の詳細とその将来推移予測を把握する
J - s t a t m a p	リッチレポート	商圈範囲内の人口動態、産業別事業者数および従業者規模別事業者数を把握する

②各種展示会等出展による個別調査

当所が主催する、もしくは企業と共に出展する各種展示会等において、ヒアリングによる独自の需要調査を行う。主催事業としては、チ・カ・ホ（札幌駅前通地下広場）での展示・即売会等を想定。

[目的]直接企業担当者や消費者と接触できる展示会において、商品・サービス等についての反応を肌感覚で探る。

[調査手法]来場者50名程度に、聞き取り調査を行う。

[分析手法]調査結果は、当所専門相談員及び経営指導員が分析を行う。

[調査項目]対象製品を食品に限定し、来場者が回答しやすいよう「味」「大きさ」「価格」「見た目」「パッケージ」等項目を絞り調査する。

(4) 調査結果の活用

①各種分析ツールによる商圈分析

結果を事業計画策定支援先と共有し、事業計画の方向性について検討する資料とする。

②各種展示会等出展による個別調査

当該出展企業へフィードバックする。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]これ迄5年間の取り組みを振り返ると、深い支援に繋がっていないのが現状。めまぐるしく経営環境が変化する中で、経営者は目の前の課題をクリアするのに精一杯で、余裕が無い。一方、我々経営指導員も人事異動や退職などで人員が入れ替わり、一定レベルのスキルを持って支援が出来ているとは言い難い。

[課題]多くの経営者に経営状況分析の必要性を理解してもらうのは容易ではない。現状のままでは、環境変化に対応出来ず淘汰される事業所が増えて行くと予測される。経営状況分析の重要性を理解する経営者を増やすには、真摯に課題に向き合える人柄であるかを見極め、時間を掛けて支援する必要がある。

また、経営指導員にあっては、経営状況分析の内容とその重要性をしっかりと伝えられるスキルを持たなければならない。

さらに、支援情報の共有のため Biz ミルを導入したが、使いこなせていないことも課題。

(2) 目標

	現行(R5)	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
経営状況分析 (財務・非財務)	586 社	年 50 社	年 50 社	年 50 社	年 50 社	年 50 社
支所経営指導員 1 名あたり	23 件	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社

※5支所分×1支所5名にて設定

(3) 事業内容

①「経営支援力強化チーム」が中心となり行う

2024(令和6)年度より、実際の支援を通して経営指導員のスキル向上と情報共有を目的として稼働している「経営支援力強化チーム」が核となり、経営状況分析を行う。分析の実施及びフィードバックの流れは、各経営指導員が、それぞれ接触した支援先の中で継続支援先となりそうな事業所に意思確認及び経営状況のヒアリングを実施した上で、1人2社を目標に随時同チームへ推薦。推薦された事業所について、同チームで経営状況分析を行い、担当した各経営指導員と共有。担当指導員は事業所へのフィードバックを確実に行う。また、その際は、本質的な課題に支援先が気付くよう意識して説明する。

②経営状況分析の内容

[対 象 者] マル経融資利用者、各種補助金申請者、創業より1年を経過した者などのうち、同意を得られた事業者

[分析項目] (i) 財務分析 … 損益分岐点、固定比率、流動比率、総資本経常利益率等

(ii) 非財務分析 … 企業の内部環境を「強み」「弱み」、外部環境を「機会」「脅威」と分類し、経営戦略を設定する等。

[分析手法] 経営支援システム「Bizミル」を活用し、「ローカルベンチマーク」による財務分析とヒアリング情報を基にした「SWOT分析」など非財務分析を行う。

(4) 分析結果の活用

- ・分析結果は、経営の現状把握のための資料として当該事業者にフィードバックし、課題への気づきを促すと共に、事業計画の策定等に活用する。
- ・分析結果は、「Bizミル」へ必ず入力するルールとし、共有する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 対象を経営状況分析を行った先とし、その中から専門家及び経営指導員により事業計画策定支援を行って来た。補助金申請に合わせた支援がメインで、補助金が無くなったり公募回数が減った場合に、現在の方法では対応が難しくなる可能性がある。また、補助金が採択となった先以外は事業計画策定後の実施支援に進めず、継続的な支援に繋がっていない。専門家派遣については必ずしも事業計画に繋がるケースばかりではなく、見直しが必要である。

[課題] 補助金については、目的が明確になり、支援のメリハリが付けられるが、採択とならなかった事業所については概ね支援が終了となってしまふ。また、経営指導員により支援件数が偏っており、支援件数の多い指導員の負担が大きくなってしまふ。専門家については、派遣制度を利用した場合に支援機会がほぼ絞られてしまひ、回数や時間の制約の中で、事業計画策定支援に結びつけるのは難しいというのが現状。

(2) 支援に対する考え方

①経営状況分析を行った先

2期目5年の経過から、これ迄のやり方では、深掘りした支援は難しいとの結論に至った。そこで、改めて「経営支援力強化チーム」が核となり、支援を主導していくこととする。同チームが、経営状況分析を実施した先の中から、事業計画策定支援に進む事業所を選定する。さらに、同チームで支援の方向性について議論し、担当指導員と意思統一しながら支援を進める。チームでは、担当者から支援状況の情報共有を受け、進捗管理も行う。支援にあたっては押し付けにならないように意識し、経営者が自ら課題に気づき、その克服に取り組むように促す。

②創業計画策定支援先

創業支援は、本計画の目標達成のための取り組みの一つ。創業相談にあたり、主に資金調達のための創業計画の策定を支援する。

(3) 目標

	現行(R5)	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①経営状況分析先から選定した事業計画策定支援先	年 66 社	年 2 社	年 3 社	年 5 社	年 5 社	年 5 社
②創業計画策定支援先	年 10 社	年 30 社	年 30 社	年 30 社	年 30 社	年 30 社

※経営状況分析を行った先から選定した支援先については、チームでの支援の流れが定着するまでは、年2～3件の支援に留める。支援の流れが定着すると思われる3年目以降は、各支所1件となるよう支援先を選定する。

※チームでの議論が伴うことで、経営指導員も支援先への説明や報告のための情報整理が必要となり、これ迄の方法と比べて5倍程度の時間がかかる想定。

※創業計画策定支援先は、本所（創業支援課）にて年間20件、各支所にて年間2件×5支所と設定（令和6年度の支援先は、本所だけで22件の実績（10月末現在）がある）。

(4) 事業内容

①経営状況分析を行った先

「経営支援力強化チーム」は、経営状況分析を行った先の中から、成長性があり自走に繋げられる可能性が高い事業所をピックアップし、経営指導員と共有。経営指導員は、経営状況分析の結果を経営者に説明する段階で、課題への気づき、腹落ちを促し、課題克服に向けた事業計画の策定を提案する。了承を得られた先について、初年度は2社、次年度は3社、3年目以降は5社を上限とし、支援先とする。経営状況分析可能先として推薦した指導員を担当指導員とすることとし、支援の方向性の検討については担当指導員も議論に参加することとする。事業者への支援は基本的に担当指導員が行うが、その支援計画の内容については「経営支援力強化チーム」にて会議（月1回程度）を開催し「カンファレンス的」に議論並びに情報共有する。

タイミングが合えば、補助金申請に合わせて事業計画の策定を行い、採択を目指す。

②創業計画策定支援先

創業相談の中で、創業計画の策定を支援する。創業時期、業種、形態、場所、人員体制、必要資金、売上及び仕入計画などを明らかにし、創業に必要な課題を一つ一つ潰して行く。資金調達を目的とした計画策定にあたっては、調達を希望する金融機関の様式に合わせて臨機応変に対応する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]これ迄は、支援先の選定や支援内容については、経営指導員個人に委ねられており、フォローアップの頻度についてはルール設定したものの進捗管理が出来ておらず、曖昧になっていた。また、補助金に関する支援については、詳細内容を Biz ミルに入力出来ておらず、情報共有についても課題があった。同様に創業案件に関するルールを取り決めておらず、曖昧になっている。

[課題]フォローアップについては、件数目標を設定したものの、事業計画策定支援先とするかどうか

かの判断が曖昧で、このことからフォローアップ自体も曖昧になってしまった。

(2) 支援に対する考え方

①経営状況分析から事業計画策定を支援した先

「経営支援力強化チーム」にて選定した事業計画策定支援先について、支援の進捗管理を同チームで行うことで、フォローアップに漏れがないようにする。3年を目途に自走化出来るよう意識した支援を行う。

②創業計画策定支援先

創業融資が実行されたかどうかを確認。実行された先について、3ヶ月後を目途に事業が開始されたかどうかを確認する。事業の稼働が確認出来た事業者は、その後①と同じ頻度でフォローアップを行って行く。

なお、①・②とも計画を見直す必要がある場合は、必要に応じて専門家派遣を行う。

(3) 目標

	現行(R5)	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ対象事業者数①(事業計画策定支援先)	年 66 社	年 2 社	年 5 社	年 10 社	年 13 社	年 15 社
延べ支援回数	46 回	6 回	13 回	19 回	31 回	35 回
売上増加企業数	不明	—	2 社	3 社	4 社	5 社
フォローアップ対象事業者数②(創業融資実行先)	年 10 社	年 24 社	年 48 社	年 72 社	年 72 社	年 72 社
延べ支援回数	年 0 回	72 回	120 回	168 回	168 回	168 回
売上増加事業者数	不明	—	—	16 社	24 社	24 社

※3年で自走化する想定で3年目まで継続支援し、4年目以降からは支援終了先が出る。

※創業計画策定支援先については、融資実行割合を80%と設定。

※支援は年2回を基本とし、その他必要に応じて行う。初年度のみ、下記の通り3回実施する。

※売上増加企業数は、フォローアップ支援先のおよそ1/3と設定。

(4) 事業内容

次のようなフォローアップを基本とする他、必要に応じて随時支援を行う。

(i)事業計画策定から3ヶ月後	(ii)決算完了時点	(iii)決算期から半年後
事業計画の進捗状況の確認 ↓ 必要により専門家派遣へ	・決算内容の確認 ・経営状況分析 ↓ 必要により専門家派遣へ	事業計画の進捗状況の確認 ↓ 必要により専門家派遣へ

※2 年目以降は、(ii)と(iii)を繰り返す。進捗状況が思わしくなく事業計画との間にズレが生じている場合には、その要因を探り、計画自体の見直しを行う。必要に応じて専門家派遣も行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状]業種にこだわらず、企業同士の出会いの機会を創出する「企業交流会」を定期的に開催している。札幌市が重要な産業分野の一つと位置付ける「食分野」については、札幌市やJETRO北海道ほか関連団体と構成する「札幌食と観光国際実行委員会」に当所も参画し、地域の食関連企業の販路開拓に取り組んでいる。

[課題]札幌市内企業の8割以上が小規模事業者であり、商品力・価格競争力・交渉力の面で劣る小規模事業者に対しては、マッチングにあたり、よりきめ細かな支援が必要。また、縮小する地域マーケット、多様化する需要に対し、国内外にマーケットを広げる取り組みも求められている。観光客が増加し、知名度が上がっている東南アジア地域などへの販路開拓の機会を増やしたい。各商談会については、成約数を目標数値の一つにしていたが、交渉が長期間に亘るケースも散見されることから、商談件数を目標値として設定した。

(2) 支援に対する考え方

少人数で稼働している小規模事業者や創業したばかりの事業者にとっては、異業種についての情報収集は容易ではない。そこで、異業種との出会いの場を提供し、情報交換・交流を促す(下記①)。また、国内外の企業と実際の商談が出来る場を関係機関と連携しながら提供する。小規模の食品サプライヤーが販路開拓を目指す場合、大手企業が主な取引先となることもあり、情報力・交渉力で劣る小規模サプライヤーは不利な立場になりやすい。そこで、支援にあたっては、事前準備や商談後のフォローも含めた一連のサポートを、関係機関のノウハウも活用しながら行う(下記②・③・④・⑤)。ものづくり企業やIT関連企業については、各種展示会への出展もハードルが高いため、当所で展示会場内にブースを確保し、出展を促す(下記⑥・⑦)。

(3) 目標

	現行(R5)	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①企業交流会	428 社	240 社	240 社	240 社	240 社	240 社
②我が社の商品売込市						
参加企業数	53 社	50 社	50 社	50 社	50 社	50 社
商談数	94 件	100 件	100 件	100 件	100 件	100 件
③FOOD HOKKAIDO						
参加企業数	112 社	100 社	100 社	100 社	100 社	100 社
商談数	479 件	450 件	450 件	450 件	450 件	450 件
④FOOD TAIPEI						
参加企業数	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
商談数	61 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件

⑤THAIFEX 参加企業数 商談数	— —	3 社 45 件	3 社 45 件	3 社 45 件	3 社 45 件	3 社 45 件
⑥ビジネス EXPO 参加企業数 商談数	14 社 185 件	12 社 120 件	12 社 120 件	12 社 120 件	12 社 120 件	12 社 120 件
⑦Japan IT Week 参加企業数 商談数	5 社 39 件	5 社 40 件	5 社 40 件	5 社 40 件	5 社 40 件	5 社 40 件

※①企業交流会…40 社×6 回を想定。

(4) 事業内容

①「企業交流会」の開催（隔月にて年6回・会員組織課主催）

[支援対象]一般企業（業種・規模問わず）

[目 的]企業の異業種ネットワーク構築による情報収集や販路拡大支援

[支援手法・手段]

業種や規模・地域を問わない交流会を基本（取引対象となる可能性があるため、小規模事業者以外の参加も認める）としながら、エリア別、テーマ別など切り口を変えながら行うことで、新しい出会いの機会を増やしていく。主に立食形式での和やかな雰囲気での名刺交換会を行い、商談やネットワーク構築に繋げる。

②「我が社の商品売り込み市」【国内向け商談会】の開催（年1回・食産業・貿易課主催）

[支援対象]食品サプライヤー

[目 的]国内大手バイヤーとの直接商談による国内での販路拡大支援

[支援の手法・手段]

道内金融機関の協力を得、当所食産業・貿易課の主催で実施する BtoB の商談会。札幌に道内百貨店・大手スーパー・ホテル・総合商社等のバイヤー等を招聘し、札幌を中心とした道内の食品関連企業との商談を行う。事前に十分な準備が出来るよう、バイヤー・サプライヤー双方に商談希望を聞き、全ての商談スケジュールを組んで通知する仕組みを採用。

③「FOOD HOKKAIDO（北海道食品輸出大商談会）」【海外向け商談会】の開催（年1回）

[支援対象]食品サプライヤー

[目 的]海外バイヤーとの直接商談による海外への販路拡大支援

[支援の手法・手段]

当所が主体となり行政や関係団体などと共に実行委員会を組織。アジアを中心に世界各地からバイヤーを札幌に招聘し、札幌を中心とした道内の食関連事業者と商談を行う。商談にあたっては、事前勉強会を開催するほか、バイヤーより商談希望を募る事前マッチング制としている。

[参 考]「FOOD HOKKAIDO（北海道食品輸出大商談会）」

2008(平成 20)年より道内食品の更なるブランド化と道内企業の海外販路開拓を目的として、

「北海道ブランド商品発掘商談会」の名称で事業を開始。当所が主体となって実行委員会を組織し、海外企業と道内食品関連企業との商談の場を提供して来た。2015(平成 27)年度より「F O O D H O K K A I D O」として大規模化し、北海道経済産業局、JETRO 北海道、北海道、札幌市などの関係機関が連携して、アジアを中心に世界各地からバイヤー（商社、大手スーパー、百貨店、外食業）を札幌に招聘し、道内の食関連事業者（食品製造業、外食関連企業、生産者）との商談を行っている。食関連の BtoB としては全国有数の大商談会となっている。

④「F O O D T A I P E I（台湾食品大展示会）」【海外向け展示商談会】への出展（年 1 回）

[支援対象]食品サプライヤー

[目 的]海外バイヤーとの直接商談による海外への販路拡大支援

[支援の手法・手段]

台湾市場への進出を目指す食品製造業を対象に、例年、「札幌食と観光国際実行委員会」として、台北市で行われる食品大展示会への出展支援を行う。本展示会は、台湾をはじめ近隣国から食品バイヤーが多数来場するため、絶好の P R の場となる。日本製品でも特に北海道の製品は注目度が高く、バイヤーも商談を前提にしていることから、出展効果は高い。出展は JETRO のジャパンプース出展枠の関係から各年 2 ～ 4 社程度を見込む。道内と台湾は直行便も多く、多数の観光客が来道することから、北海道の「食」に対する理解と評価は高く、「北海道ブランド」の更なる強化に繋がる。

[参 考]「F O O D T A I P E I 台北国際食品見本市-食の祭典-」

例年 6 月に開催され、台湾国内外の食品関連業者及び世界のバイヤーにとって欠くことのできない年に一度のビッグイベントである。2024(令和 6)年は 50,000 人以上の来場者があった。

⑤「T H A I F E X」【海外向け展示商談会】への出展（年 1 回）

[支援対象]食品サプライヤー

[目 的]海外バイヤーとの直接商談による海外への販路拡大支援

[支援の手法・手段]

タイ・バンコク近郊で開催される東南アジア最大級の食品展示会。JETRO が展開する「ジャパンプビリオン」に「札幌食と観光国際実行委員会」として出展支援する。日本産食品への関心の高さだけでなく、JETRO の海外ネットワークを駆使した各種取り組みにより、高い注目度を誇る。事前マッチングに加えて輸入規制対応などに関する出品者からの疑問をその場で解決できる相談窓口を設けるなど、より成約率が上がる工夫もなされている。

[参 考]「T H A I F E X」

毎年、5 ～ 6 月に開催される。2024（令和 6）年には、52 カ国・地域から 3,133 社・団体が出展し、一般客を除くバイヤーなどの来場者数は 131 カ国・地域から 8 万 5,850 人にのぼった。

⑥「ビジネス E X P O」【ものづくり系展示商談会】への出展（年 1 回）

[支援対象]ものづくり関連企業

[目 的]製品・サービスの展示・説明による販路拡大支援

[支援の手法・手段]

最先端の技術やサービスが集まる北海道内最大級の展示商談会。近年は、半導体関連企業や

データセンター、宇宙産業など道内経済の成長に貢献するとされる分野での展示が注目を集める。出店企業・団体は300を数え、来場者は2万人を超える。当所は「札幌商工会議所 ものづくりコーナー」を会場内に展開し、会員企業の出展を後押しする。

⑦「Japan IT Week」【IT系展示商談会】への出展（年1回）

[支援対象]IT 関連企業

[目 的]北海道外からの受注拡大支援

[支援の手法・手段]

Japan IT Week は、「ソフトウェア&アプリ開発展」「IoT・エッジコンピューティング EXPO」「情報セキュリティ EXPO」「データセンターEXPO」の4つの展示会で構成されている、日本最大のシステム開発・保守・運用に関する展示会。会場を変えながら年4回開催されている。このうち千葉・幕張メッセでの秋展（10月）に、当所が運営する「ニアショア推進協会」としてブースを確保し、会員企業と共に出展する。

[参 考]「Japan IT Week」

ソフトウェア・アプリ開発、IoT、組込み・エッジコンピューティングなどの最新技術を駆使した製品・サービスを有する企業が一堂に集結し、3日間のビジネスマッチングが行われる。展示会は「関西展」（1月・インテックス大阪）、「春展」（4月・東京ビッグサイト）、「名古屋展」（5月・ポートメッセ名古屋）、「秋展」（10月・幕張メッセ）の年4回開催される。

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

（1）現状と課題

前回計画で設置を予定していた「外部有識者会議」はコロナ禍もあり、運用することが出来ず、現状そのための仕組みがない。進捗管理を行う責任者も明確に選定されていない。

（2）事業内容

①進捗管理者の選定

経営発達支援計画の進捗については、本所在任の法定経営指導員が管理することとする。

②「有識者会議」を組織

改めて「有識者会議」を組織し、最低年1回の会議を開催し、経営発達支援事業について評価を行う。想定する構成員は、以下の通り。

	所属	役職
支援機関	（独法）中小企業基盤整備機構 北海道本部	企業支援部長
行政機関	北海道 経済部 地域経済局	中小企業課長
	札幌市 経済観光局 経営支援・雇用労働担当部	商業・経営支援課長
専門家	（一社）北海道中小企業診断士協会	事務局長
指導員	札幌商工会議所	法定経営指導員

「有識者会議」の結果は、当所の経営会議である「理事・部長会議」及び中小企業相談所の所

管委員会である「中小企業委員会」で報告すると共に、結果や指摘事項をホームページに掲載し、地域の小規模事業者等が常に見覧出来るようにする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 内部研修の開催及び外部研修への参加で、施策理解の促進と支援力向上を図っている。経営指導員間情報共有に関しては、独自のカルテシステムで接触日時と支援内容を、Biz ミルで過去の財務内容を中小企業相談所内で共有できる環境となっている。

[課題] 人事異動や退職により、支援力を維持するのも難しい状況。また、財務分析をはじめとする経営状況分析が苦手な経営指導員が多い。特に伴走型支援で最も重要な「経営者の理解を得ながら支援を進める」ための「説明スキル」が不足している。情報共有については、Biz ミルを使える環境であるにもかかわらず、具体的な事業計画支援の内容が共有されていない。

(2) 事業内容

① 外部研修等の積極的活用

外部の研修に積極的に参加する。特に「伴走型支援」をテーマにするものや全国の指導員との情報交換ができるものは最低1名の指導員を派遣する。優先度の高い研修は以下の通り。

研修名称	主催者又は開催場所	人数目安
税務・財務診断（旧基礎Ⅰ）	中小企業大学校 旭川校	1名
経営診断基礎（商業・サービス業コース）（旧基礎Ⅱ）	中小企業大学校 東京校	1名
オーダーメイド研修（テーマは多岐）	（一社）北海道商工会議所連合会	各20名
支援力向上フォーラム	日本商工会議所	2名

研修で習得した内容は、「経営支援力強化チーム」で報告を行い、共有する。

② 独自研修の開催と他部署主催研修会への参加

経験年数や階層別、分野別なども考慮して各種研修を行う。当所指導員の弱みとなっている「経営状況分析」や、実践的な事業計画策定支援、事業計画策定後の実施支援に関する研修を最低でも年1回開催する。組織全体の支援力向上のため、主催する研修については、一般職員からも参加希望を募る。一方で経営指導員の見聞を広めるべく、他部署で主催する各種セミナーに積極的に参加する。特に今後経営発達支援にも活用出来る可能性のあるAIや札幌市の横断的戦略に通じるデジタル化及びDX推進等のテーマへの参加を推奨する。

	主な内容	目標（回数）
中小企業相談所主催研修会	経営発達支援に係るスキルアップ	1回
他部署主催研修会	AI、デジタル化、DX推進ほか	1指導員あたり2回

③ OJTの実施

伴走型支援において行う専門家派遣に原則として当所経営指導員が帯同することとし、中小企業診断士等の専門家による企業への指導を通して、ヒアリングのコツや分析手法、事業の方向性の定め方等について実地に学ぶ機会とする。

④詳細な支援内容の共有化

「Bizミル」を導入し、マル経融資利用者の財務内容を入力することで支援対象となり得る事業者の現状を共有することが出来た。今後は、継続支援先として選定した事業者への具体的な支援内容も入力するルールに改め、継続的な伴走型支援に繋げていく。

1.1. 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

(1) 現状と課題

[現状] 政府系及び民間金融機関との情報交換会を随時行っている。また、日本商工会議所が主催する各種会議にも出席し、関係施策の運用状況や全国の先進的な取組事例などの情報収集にも努めている。

[課題] 地域の他の支援機関と支援ノウハウや事例を共有する場が少なく、役割分担も明確になっていない。前回計画で「(仮称) 札幌圏中小企業支援ネットワーク会議」の開催を主導する計画であったが、コロナ禍の混乱等もあり実現には至らなかった。

(2) 事業内容

①政府系金融機関との情報交換会の開催（年5回）

- ・日本政策金融公庫との「マル経協議会」（札幌支店、札幌北支店と各年2回）
小規模事業者の資金繰り改善に向け、マル経融資の利用促進について協議する。
- ・北海道信用保証協会との意見交換会（年1回）
同協会が保証する北海道の制度融資の利用促進等について協議する。

②民間金融機関との情報交換会の開催（年3回）

小規模事業者が利用しやすい道内の地方銀行・信用金庫・信用組合などと、小規模事業者の資金繰り改善、支援メニューの共有に向けた情報交換を行う。

③全国商工会議所関連会議への出席（年5回）

関係施策の運用状況や支援ノウハウや事例、支援のための環境整備の状況など、最新の情報の取得を目的とする。優先的に出席する会議は以下の通り。

- ・22大都市商工会議所関連会議（中小企業相談所長会議、運営相談課長会議、金融課長会議）
- ・北海道ブロック商工会議所関連会議
- ・日本商工会議所小規模事業者支援ワーキンググループ会議

④支援案件の共有及び受け渡しによる連携強化

想定案件の相談があった際に、下記機関と情報共有や受け渡しを通して連携強化を図る

支援機関	想定案件
北海道よろず支援拠点	専門的分野の相談等
（公財）北海道中小企業総合支援センター	
札幌中小企業支援センター	創業相談

1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 少子化の進行による人口減少が予想される中、生産年齢人口の減少に加え進学や就職などでの若年層の道外流出により、どの業界においても人手不足感が漂っている。また、コロナ禍での働き方の変化に伴う急速なデジタル化の進展や、温暖化に伴う脱炭素化の必要性、SDG s の実現に向けた機運の上昇など、企業の経営環境は目まぐるしく変化している。こうした中にあり、企業には安定した雇用の受け皿となり、そこで働く人々が身体的・精神的・社会的に良好な状態で働ける場であることが求められている。

[課題] 特定の国や地域に偏らない幅広い地域からの観光客の誘致促進、付加価値向上（ブランド化）による製造業（特に食産業）の振興支援、人口減少及び人手不足や人材定着への対策とこれらに資する DX 促進、脱炭素化を目指す GX 推進、働く人のウェルビーイング（身体的、精神的、社会的に良好な状態であること）の向上など。

(2) 事業内容

札幌経済の活性化のため、札幌市が設定する重点分野の振興及び横断的戦略に沿った各種取り組みを行う。

①札幌市が主催する委員会への参画（観光分野・食分野）

札幌の観光及び食の国内外へのPRなどを実践する下記委員会に参画し、振興を図る。

1) 「札幌市国際観光誘致事業実行委員会」

インバウンドを中心とした観光需要の取り込みを図るため、地場観光関連事業者と連携し、札幌の観光プロモーションを積極的に展開。東南アジアをはじめ各国での各種展示会への出展や、欧米向けプロモーション事業、有力観光事業者の招聘事業などを実施。

[参画機関] 札幌市、(一社) 日本旅行業協会北海道支部、(公社) 北海道観光振興機構、
(一社) 札幌観光協会、(公社) 札幌国際プラザ、札幌市内ホテル連絡協議会、
札幌エアラインズ・アソシエーション、J R北海道、札幌商工会議所ほか

2) 「札幌市国内観光プロモーション実行委員会」

札幌市、(一社) 札幌観光協会、札幌商工会議所が共同で主催し民間の観光関連事業者との協働により、国内観光客誘致に関する事業を行うための団体。国内向けのプロモーション事業のほか、冬季観光のキャンペーン事業などを実施している。

[参画機関] 札幌市、(一社) 札幌観光協会、(一社) 札幌物産協会、札幌市内ホテル連絡協議会、
札幌ホテル旅館(協)、札幌地区バス協会、(一社) 定山溪観光協会、日本航空(株)、
全日本空輸(株)、(株) A I R D O、札幌商工会議所ほか

3) 「札幌食と観光国際実行委員会」

札幌市が中心となり実行委員会を組織。当所も委員として参画。成長著しいアジア圏や北米に対し、食関連産業を中心に中小企業の海外販路拡大に取り組む。

[参画機関] 札幌市、(一社) 札幌観光協会、(一社) 札幌物産協会、
(一財) さっぽろ産業振興財団、札幌商工会議所ほか

②「北のブランド認証事業」（食分野・クリエイティブ分野）

北海道産の一次産品を活用した食品や、柔軟な発想と技術力を生かした工業製品を札幌商工会議所が認証する制度。認証製品のPRのため、カタログの作成・物産展等への参加のほか、アンテナショップ「北のブランドショップ」（北海道経済センター1F）や地下街オーロラタウン内の「札幌商工会議所コミュニケーション・スペース」での試験販売などを行う。製品募集と認定審査を行い、認証企業・製品を決定する。

③新たな観光資源発掘（観光分野）

新しい観光資源の発掘のため、「中島公園紅葉ライトアップ事業」やインバウンドの取り込みを意識した「夜間観光推進事業」などを独自に実施して行く。

④新たな企業や価値の創出への貢献（札幌経済を発展させる新たな企業や価値の創出）

1)「さっぽろ創業支援プラザ」の運営

「札幌市特定創業支援等事業」の一環として開設。中小企業診断士や税理士・行政書士などが日替わりで創業希望者の相談に対応している。1ヶ月以上に亘りアドバイザー相談を4回以上受けると、法人登記時の登録免許税の軽減や信用保証の特例に加え、「さっぽろ新規創業促進補助金」を受けることが出来る。

2)「創業スタートアップセミナー」・「創業支援塾」の開催

入門編としての創業スタートアップセミナー（年2回・1日）から準備編としての「創業支援塾」（年2回・延べ6日間）へつなぎ、「さっぽろ創業支援プラザ」も活用しながら創業を実現する迄の支援を実施する。

3)スタートアップピッチイベントの開催

大阪商工会議所や「スタートアップ北海道実行委員会」と連携し、先端技術や革新的な技術で羽ばたくスタートアップのPRと協業先等のマッチングに繋げている。これまで、札幌と大阪で開催しており、今後も連携先を拡げていく。

⑤人材確保支援（札幌経済を担う人材への支援）

1) 合同企業説明会

北海道職業能力大学校や札幌国際大学、北洋大学などと連携して、卒業予定者向けの企業説明会を実施。

2)「人材採用・定着セミナー」

若手社員の定着やインターンシップ制度の活用などのテーマでセミナーを開催。採用担当者同士の意見交換会なども実施する。

⑥ D X 推進による人材難への対応支援（ I T 分野）

1) 「 D X 支援セミナー」

デジタル化を進めることで、業務の効率化や生産性向上を図る方策について、小規模企業向けに入門的な内容で実施

2) I T に関する専門相談（ I T 補助金等の活用支援）

I T コーディネーターが週 1 回、 I T 導入や D X に関する相談に対応。

⑦ デザイン活用事業（クリエイティブ分野）

デザインを経営に取り入れた事例の紹介やデザイナーの実績紹介など。

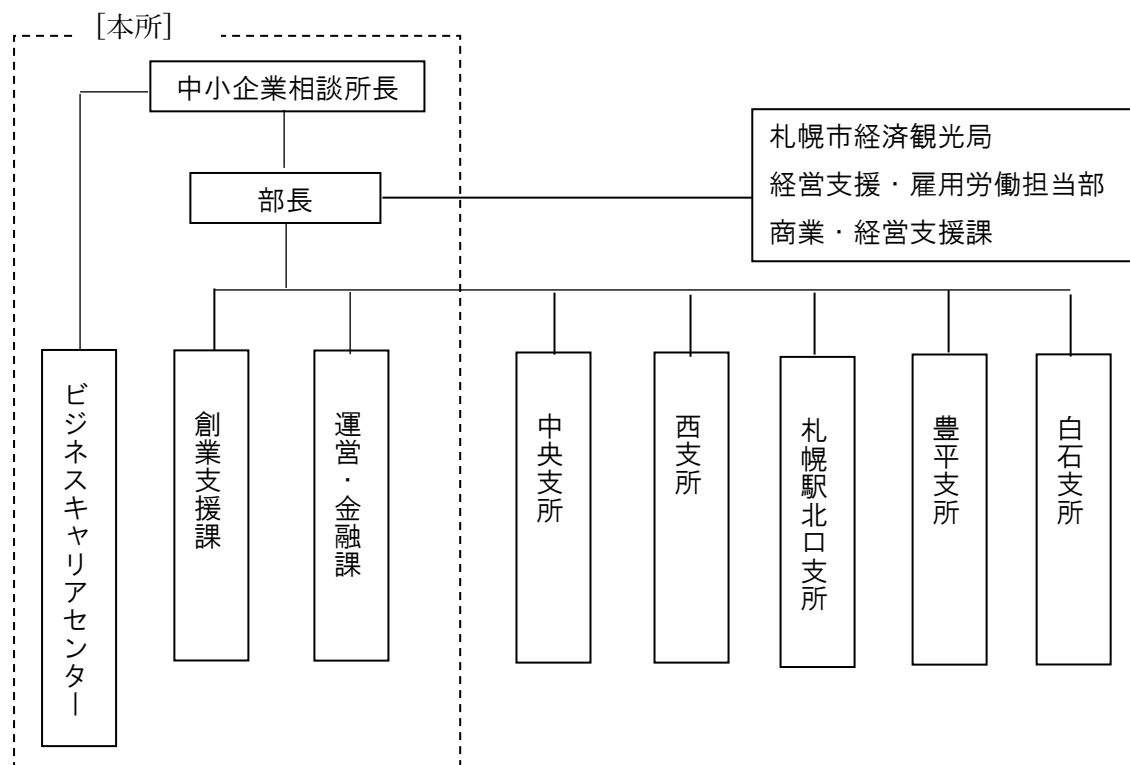
(別表2)

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

(令和6年12月現在)

(1) 実施体制



※人員46名（本所…経営指導員13、一般職員2、補助員1、各支所…経営指導員5、補助員1）

(2) 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 法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名	所属	所在地	連絡先
高橋 亨	本所	中央区北1条西2丁目 北海道経済 センター1階	TEL 011-231-1766
大畠 諭一郎	運営・金融課		
中森 直樹	中央支所	同上	TEL 011-241-6381
紺谷 佳恵	西支所	西区宮の沢1条1丁目 宮の沢1条ビル3階	TEL 011-665-6431
岡本 祥司	札幌駅北口支所	北区北9条西3丁目 小田ビル3階	TEL 011-756-9181
河村 安希子	豊平支所	豊平支所豊平区平岸2条5丁目 第5平岸グランドビル5階	TEL 011-823-7166
若林 直紀	白石支所	白石区本通17丁目南5-15 白石商工センター	TEL 011-862-7255

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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・見直しをする際に必要な情報の提供等を行う。

当計画の法定経営指導員については、本所においては計画の円滑な実行のため、全体統括者1名と本所統括者1名を配置する。また、独立した支所においても円滑な指導・助言を行うため、支所にそれぞれ各1名を配置する。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

○札幌商工会議所 中小企業相談所 運営・金融課

〒060-8610

北海道札幌市中央区北1条西2丁目

TEL:011-231-1766 FAX:011-222-9540

E-mail:sodan@sapporo-cci.or.jp

○札幌市 経済観光局 経営支援・雇用労働担当部 商業・経営支援課

〒060-8611

北海道札幌市中央区北1条西2丁目

TEL:011-211-2372 FAX:011-218-5130

E-mail:kin-yu@city.sapporo.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)

	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	5, 0 0 0	5, 0 0 0	5, 0 0 0	5, 0 0 0	5, 0 0 0
Biz ミル利用料	7 0 0	7 0 0	7 0 0	7 0 0	7 0 0
専門家派遣謝金	4 0 0	4 0 0	4 0 0	4 0 0	4 0 0
経営指導員向け研修費	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0	3 0 0
ビジネス EXPO 出展費	1, 1 0 0	7 0 0	7 0 0	7 0 0	7 0 0
我が社の商品売込市開催費	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 1 0 0	1, 1 0 0	1, 1 0 0
合同企業説明会の開催費	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0	1, 0 0 0
スタートアップピッチ イベントの開催費	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0	5 0 0

(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、補助金（国、道、市、日商）、参加料等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	