

経営発達支援計画の概要

実施者名	帯広商工会議所（法人番号 9460105000246） 帯広市（地方公共団体コード 012076）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日～令和 1 2 年 3 月 3 1 日
目標	小規模事業者が事業を継続し、発展することを目的に、下記の 5 点について重点的に支援展開する (1)資金繰り、事業計画策定支援 (2)創業、事業承継支援 (3)人手不足対策支援 (4) I T、D X 化支援 (5)販路開拓支援
事業内容	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 景気動向調査、歩行者通行量調査、大型店・スーパー売上調査などの調査に加え、外部機関が実施する各種調査結果の情報収集・整理・分析を強化し、窓口・巡回指導等の事業者支援や事業者への情報発信に活用する。 4. 需要動向調査に関すること 事業計画において、新商品・販路開拓を希望する先に対し、需要動向調査を実施する。 5. 経営状況の分析に関すること 補助金申請、金融指導、巡回・窓口相談の他、各種セミナーの開催や個別相談等を通じて、事業者とともに経営課題を認識するため、経営計画策定支援ツールを活用し、支援が必要な事業者に対し「S W O T 分析」「財務分析」を実施。事業者と経営課題を共有し、効果的な伴走支援を実施する。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を実施した小規模事業者の中で、意欲的な事業所、策定が必要とされる先に対し、積極的に計画策定支援を行う。また、事業者自身で事業計画考え、策定できるようセミナー等により支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定支援を実施した事業者に対して、電話や巡回等によるフォローアップを実施し、進捗状況の確認や、情報提供、P D C A サイクルによる計画の見直しなど必要な指導・助言を行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 国内外に向けた各種商談会、展示会、マッチング機会の情報提供と、出展事業者を対象に、専門家派遣等を活用した事前・事後のアドバイス等の支援。
連絡先	帯広商工会議所産業振興部 経営相談課 〒080-8711 北海道帯広市西 3 条南 9 丁目 23 帯広経済センタービル 5 階 TEL:0155-25-7121 FAX:0155-25-2940 E-mail:info@occi.or.jp 帯広市経済部 商業労働課 〒080-8670 北海道帯広市西 5 条南 7 丁目 1 番地 TEL:0155-65-4165 FAX:0155-23-0172 E-mail : commerce@city.obihiro.hokkaido.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

①現状

北海道南東部、十勝地域にある帯広市は、北は大雪山系、西は日高山脈系、東は阿寒山地、白糠丘陵と三方向を山に囲まれた広大な十勝平野のほぼ中央に位置する。

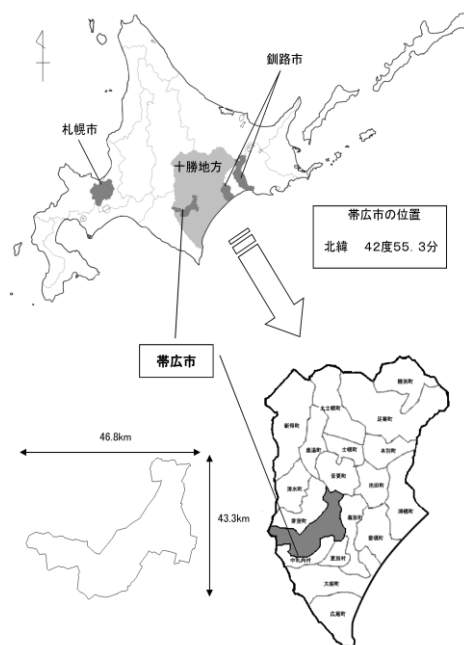
市北部には流域面積9,010㎢の日本国内6位の大雪山系を源流とする十勝川が流れている。

十勝（約32.5万人）は帯広市を含む1市16町2村で構成されており、帯広市はその中核都市として農産物集積地、公務・公共サービスの拠点機能を担っている。

基幹産業は農業。日本有数の酪農・畑作地帯により、令和5年産農畜産物に係る十勝管内24農業協同組合の取扱高は3,573億円で、麦・豆・いも類、肉用牛、生乳の集積割合は全国に比べ高い。広尾沖の太平洋に好漁場を有し、秋サケ、シシャモ、毛ガニなど北海道を代表する海の幸が水揚げされている。この広尾町には北海道と首都圏を最短距離で結ぶ重要港湾十勝港があり、取扱貨物の70%以上が農産物や関連する生産資材であり、「農業王国十勝を支える港・アグリポート」として機能。山岳地帯には豊かな森林地帯が広がり、林業の展開も見られる。以上により帯広市では、「食と農林漁業」を柱とした地域産業政策の考え方を「フードバレーとかち」と総称し、まちづくりの旗印として、十勝全域とスクラムを組み、まちづくり全体に展開しながら国内外へ地域の魅力を発信している。平成23年12月には、帯広市及び十勝管内18町村が「北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区」として、国から指定（令和3年まで）されている。

産業では、事業所数で卸売業・小売業が全体の24%を占め、続いて宿泊・飲食サービス業13%、建設業が10%で、全体の47%を占めている（令和3経済センサス活動調査より）

空路では、とかち帯広空港を有し、帯広～東京（定期便）帯広～名古屋（8月のみ運行）を結び、陸路では、高速・高規格道路として、西の黒松内町を起点とし小樽～札幌～帯広～釧路方面並びに網走方面へ続く北海道横断自動車道、帯広を起点に南へ続く帯広・広尾自動車道を有し、鉄道は、西東に札幌～帯広～根室が運行しており、道央圏と道東圏を結ぶ結節点としての役割を担っている。



出典：令和2年版 帯広市統計書

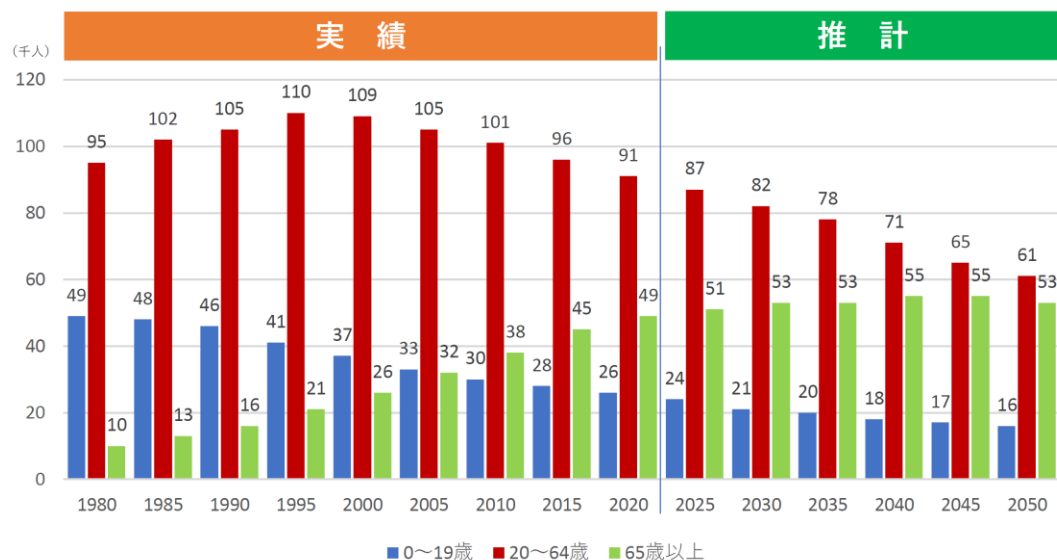
ア. 帯広市の概要

- (ア) 人口 161,288 人 (令和6年9月30日現在)
- (イ) 面積 619.34 km² (東京23区とほぼ同じ)
- (ウ) 事業所数 8,660 事業所 (R3経済センサスー活動調査)
- | | | |
|----|------|-----------------|
| 内訳 | 1次産業 | 99 事業所 (1%) |
| | 2次産業 | 1,163 事業所 (13%) |
| | 3次産業 | 7,398 事業所 (86%) |
- (エ) 従業者数 86,887 人 (R3経済センサスー活動調査)
- | | | |
|----|------|----------------|
| 内訳 | 1次産業 | 1,279 人 (1%) |
| | 2次産業 | 12,341 人 (14%) |
| | 3次産業 | 73,267 人 (85%) |
- (オ) 商品販売額等 719,579 百万円 (R3経済センサスー活動調査)
- | | | |
|----|-----|-------------------|
| 内訳 | 卸売業 | 448,419 百万円 (62%) |
| | 小売業 | 271,160 百万円 (38%) |
- (カ) 製造品出荷額等 164,613 百万円 (2023年経済構造実態調査 製造業事業所調査)
- | | | |
|----|----------------|------------------|
| 内訳 | 食料品製造 | 53,515 百万円 (33%) |
| | 電子部品・デバイス・電子回路 | 47,544 百万円 (29%) |
- (キ) 観光入込客数(延) 245万人 ※全道で11位 (R5北海道観光入込客数調査報告書)
- 宿泊客数(延) 108万人 ※全道で5位
- (ク) 帯広の観光名所等
- 愛の国から幸福へ旧国鉄・帯広～広尾線「愛国駅」「幸福駅」
(1987年廃線。現在は恋人の聖地としての観光スポット)
- 世界で唯一の「ばんえい競馬」開催地
- 北海道ガーデン街道「真鍋庭園」、「十勝ヒルズ」、「紫竹ガーデン」
- NHK連続テレビ小説「なつぞら」の舞台(十勝管内) ※2019年4月～9月放映
- 「豚井」発祥の地
- 十勝型オリジナル屋台「北の屋台」
- (ケ) 交通
- ・高規格道路
 - (a) 北海道横断自動車道(札幌、釧路方面、音更帯広IC)
 - (b) 帯広・広尾自動車道(芽室帯広IC、帯広川西IC、幸福IC)
 - ・鉄道
 - 帯広～札幌間 最短2時間24分、帯広～釧路間 最短1時間33分
 - ・都市間バス
 - (a) 帯広～札幌間 3時間40分(約210km)
 - (b) 帯広～新千歳空港 2時間45分(約195km)
 - (c) 帯広～旭川間 4時間10分(約180km)
 - ・とかち帯広空港連絡バス
 - 帯広駅前～とかち帯広空港 40分(帯広市街から約30km)
 - ・とかち帯広空港
 - (a) とかち帯広空港～羽田空港(東京) 定期便 1日7便 所要時間1時間50分
 - (b) とかち帯広空港～中部国際空港(名古屋) 季節運航(8月) 所要時間3時間

イ. 帯広市の人口

2020年3月末の人口は165,384人、2024年3月末の人口は161,387人で3,997人減少。帯広市住民基本台帳を見ると人口減少の要因は、自然動態による減少で、2010年（H22）より出生数と死亡数が逆転し、死亡数の方が増加。社会動態については、近年は増減0でほぼ横ばい。

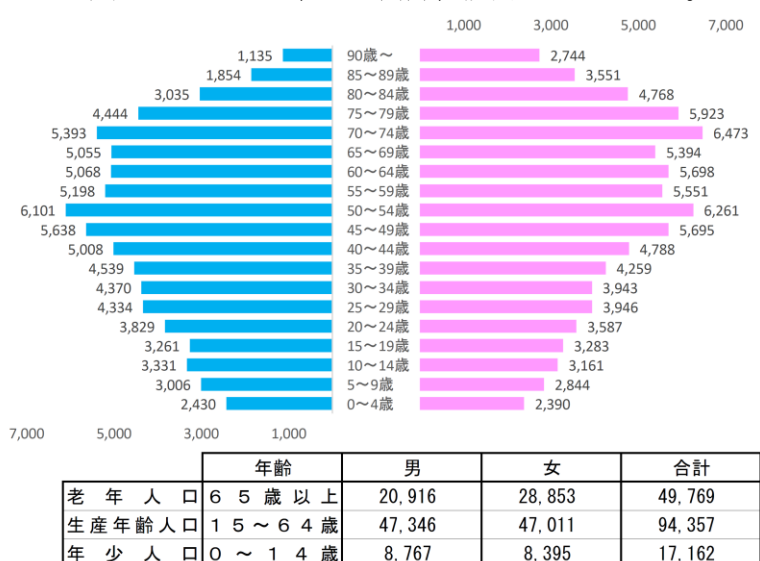
推計を見ると、全体的な人口の減少2020→2050年：▲36千人と、年少人口と生産年齢人口の減少、老年人口の増加で、65歳以上の割合は2020→2050年：29.5→40.8%（全国28.6→37.1%）と、全国平均以上で推移。



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（2023年12月推計）」より作成

ウ. 年齢別・性別人口

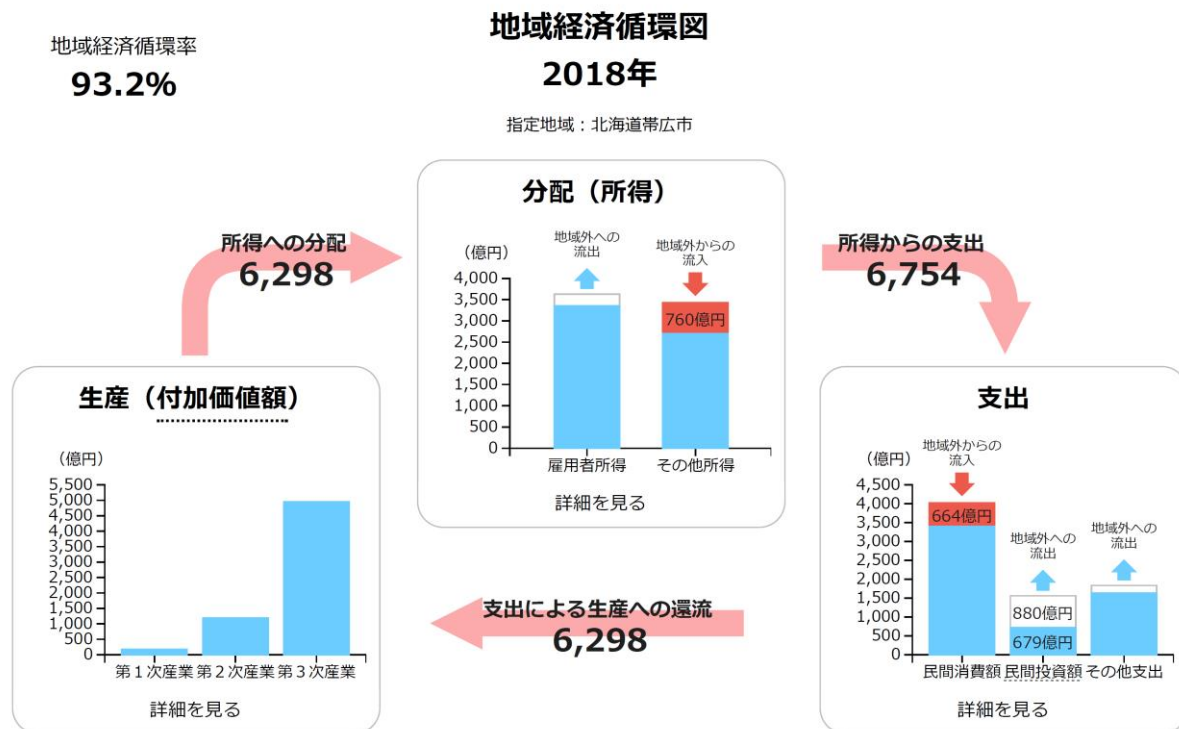
2024年9月末時点における、年齢3区分別に見ると年少人口（0～14歳）が17,162人（10.6%）、生産年齢人口（15～64歳）が94,357人（58.5%）、老年人口（65歳以上）が49,769人（30.9%）となっており、少子高齢化傾向となっている。



出典：帯広市総務部戸籍住民課データより作成

エ. 地域経済循環図

帯広市の経済循環率は2015年時の90.7%に比べ2.5ポイント上昇



【出典】

環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）

(ア) 地域の特徴（強み・弱み）

- ・十勝地域の拠点都市であり、生産額・付加価値額とも生活関連産業が上位を占める。
- ・農業が地域の強みとなっている産業
産業別修正特化係数（生産額ベース）「農業」、「製材・木製品製造業」「公務」が全国平均より特に高い。
- ・財政移転と民間消費額の流入に比べ、域外からの商品・サービスの移輸入が多く、地域に所得が残りづらい

(イ) 生産（付加価値額）

- ・付加価値額は6,297億円で、第1次産業2.7%、第2次産業18.8%、第3次産業が78.5%を占め、産業別では、公共サービス、公務、小売業が上位を占める。全国との比較では、公共サービス、公務、農業の構成割合が高い。

(ウ) 分配（所得）

- ・雇用者所得：地域外からの就業者により、304億円が流出
- ・其他所得：地方交付税等の財政移転により流入

(エ) 支出

- ・民間消費額：域外から664億円の民間消費額の流入
- ・民間投資額：地域外からの設備等の購入・取得が多い
- ・其他支出：公共サービス、農業、対個人サービスで、域外から所得を稼ぐものの、主に住宅賃貸業、石油・石炭製品、化学は域外からの移輸入に頼っており、流出が多い

オ. 帯広市の企業数・事業所数・従業員数の推移

帯広市の2021年の企業数は5,784社、事業所数は8,475事業所、従業員数は78,389人。

・2014年以降、企業数・事業所数・従業員数全て減少傾向にある。



【出典】総務省「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工

【注記】企業数については、会社数と個人事業所を合算した数値。従業員数は事業所単位の数値。

カ. 従業員1人当たりの雇用者所得（地域内勤務者ベース）

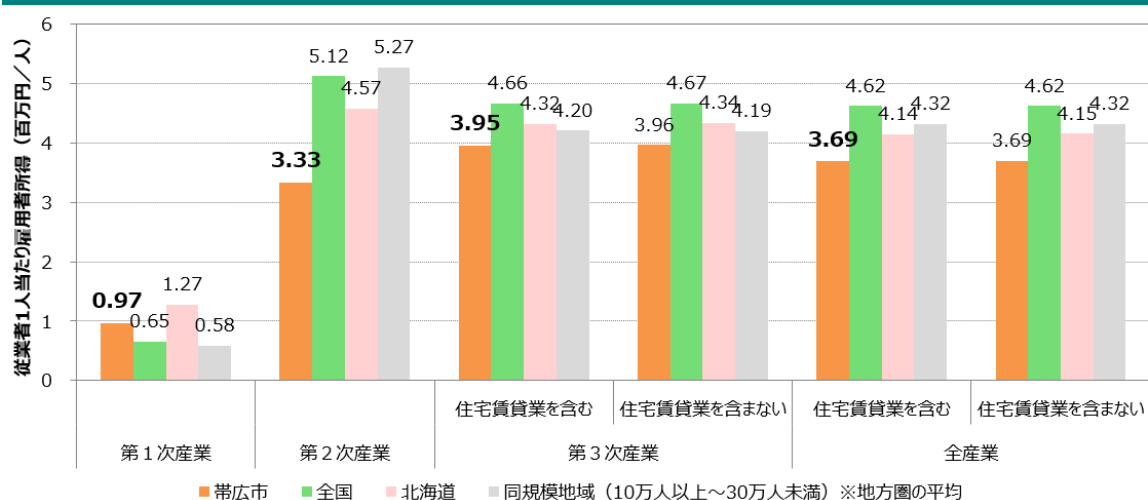
(ア) 全産業の1人当たり雇用者所得は369万円。全国平均の8割の水準で、道平均より低い。

(イ) 全産業の労働分配率は62.3%で全国平均（57.1%）より5ポイントほど高い。

地域外への利益移転が比較的少ないことから、地場企業が多い地域。

(ウ) 所得が少ない事もあり、地域外への就職や、外国人実習生等が地域外を選択するなど、雇用者獲得の困難の一因ともなっている。

従業員1人当たり雇用者所得（地域内勤務者ベース）



出典：「地域経済循環分析用データ」、総務省統計局「平成22年国勢調査」(<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2010/>)より作成

キ. 観光

新型コロナ禍後、観光客入込数は回復傾向であるが、夏場以外の入込が少なく、特に冬場における観光誘致に向けた取り組みが必要である。

【観光入込客数】

		H 3 0	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5
北 海 道	入込客数	145,881	143,886	81,063	85,312	122,576	146,186
	前 年 比	100.1%	98.6%	56.3%	105.2%	143.7%	119.3%
十勝圏域	入込客数	10,326	10,265	7,068	7,111	10,289	11,446
	前 年 比	99.1%	99.4%	68.9%	100.6%	144.7%	111.2%
帯 広 市	入込客数	2,925	2,817	1,406	1,382	1,828	2,450
	前 年 比	108.2%	96.3%	49.9%	98.3%	132.3%	134.0%

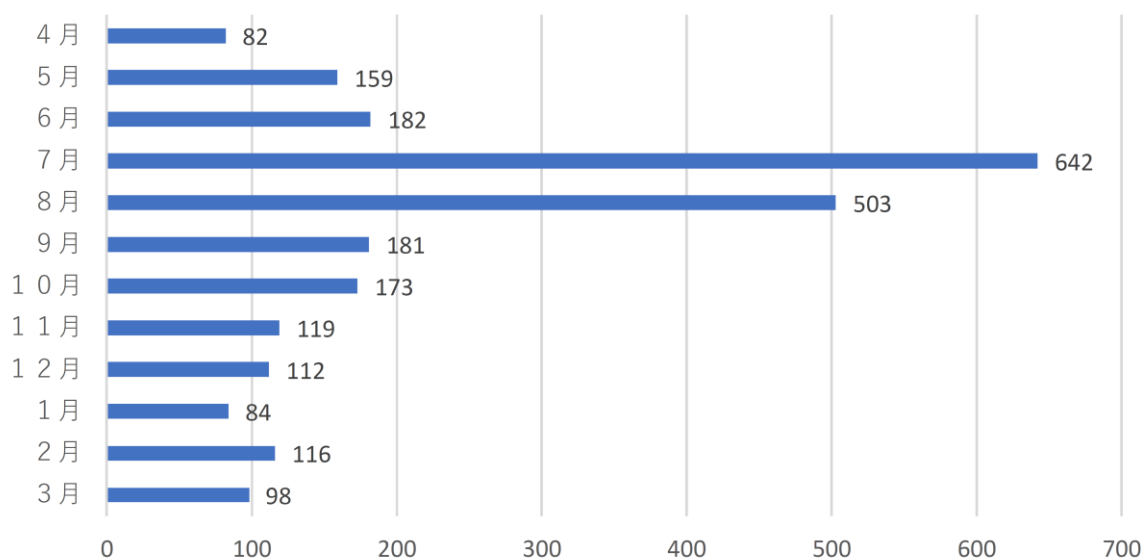
出典：北海道 北海道観光入込客数調査報告書

【宿泊客延数】

		H 3 0	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5
北 海 道	宿泊客延数	37,810	36,204	15,436	18,734	32,000	36,973
	全道割合	-	-	-	-	-	-
十勝圏域	宿泊客延数	2,186	2,100	1,216	1,397	1,772	1,914
	全道割合	5.8%	5.8%	7.9%	7.5%	5.5%	5.2%
帯 広 市	宿泊客延数	1,270	1,191	765	926	1,042	1,084
	全道割合	3.4%	3.3%	5.0%	4.9%	3.3%	2.9%

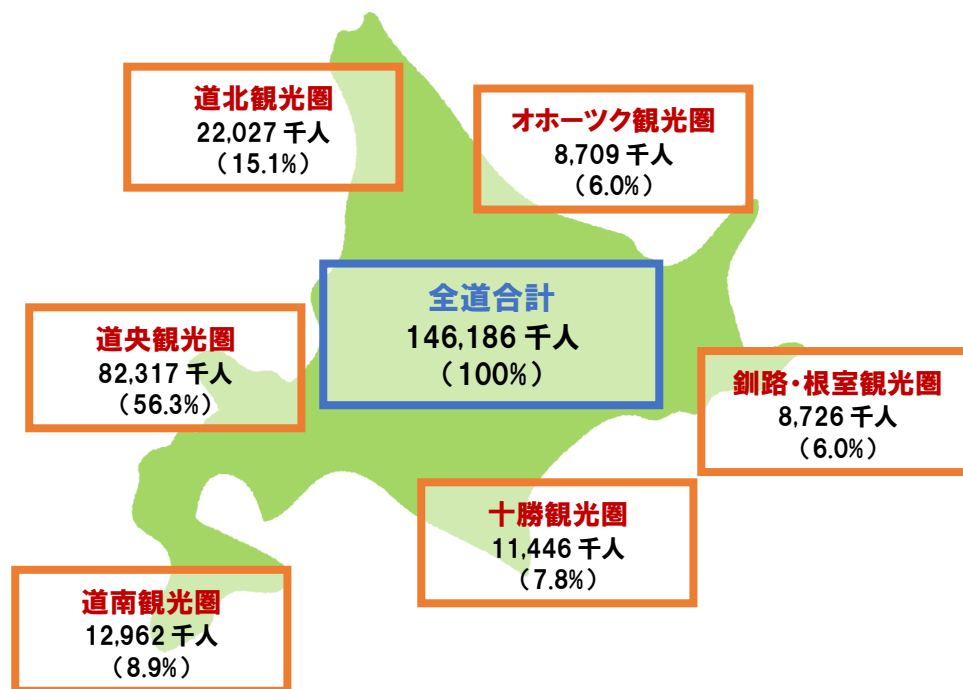
出典：北海道 北海道観光入込客数調査報告書

【令和5年度月別観光入込客数（帯広市）】



出典：北海道 北海道観光入込客数調査報告書

【道内地域観光客入込数（令和５年度）】



出典：北海道 北海道観光入込客数調査報告書より作成

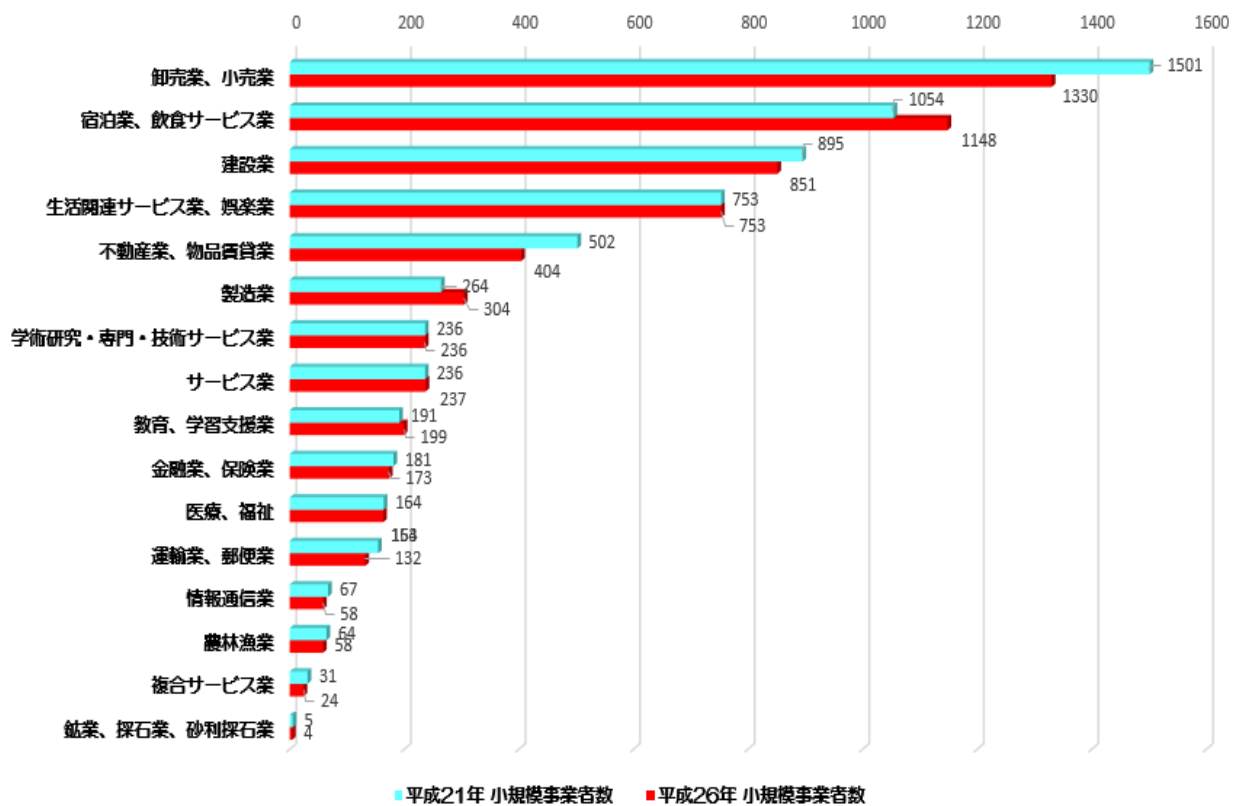
ク. 帯広地区の小規模事業者

	２００９年 (Ｈ２１基礎)	２０１４年 (Ｈ２６基礎)
企業数	6,554	6,307
事業所総数・民営 (内小規模事業者数)	9,106 (6,302)	8,892 (6,079)
(小規模事業者の占める割合)	69.2%	68.4%

出典：平成２１・２６年経済センサス基礎調査

小規模事業者数は、同年の経済センサス基礎調査、北海道中小企業課が集計した数値

業種別小規模事業者数（平成21年、平成26年）



- (ア) 事業所数上位：
- ①卸売、小売業 1,330 事業所 (22%)
 - ②宿泊業、飲食サービス業 1,148 事業所 (19%)
 - ③建設業 851 事業所 (14%)

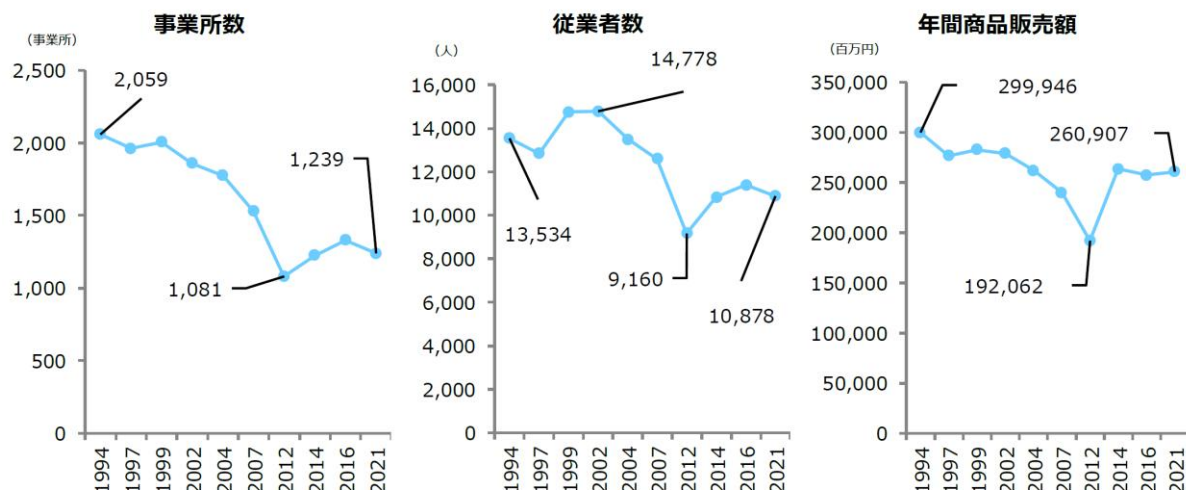
(イ) 平成21年から26年の5年間の事業所数増減

- 増加割合上位：
- ①製造業 (40 事業所 対前調査比 13.2%増)
 - ②宿泊業、飲食サービス業 (94 事業所 同 8.2%増)
- 減少割合上位：
- ①不動産業、物品賃貸業 (▲ 98 事業所 同 19.5%減)
 - ②卸売業、小売業 (▲171 事業所 同 11.4%減)
 - ③建設業 (▲ 44 事業所 同 5%減)

ケ. 商業（小売業）

（ア）事業所数・従業員数・年間商品販売額の推移

- ・1994年と2021年を比べると、事業所数・従業員数・年間商品販売額の全てが減少。
- ・2021年の従業員数では、機械器具・その他の小売業が51%、飲食料品小売業が33%を占め、2つの産業で全体の81%の雇用を支えている

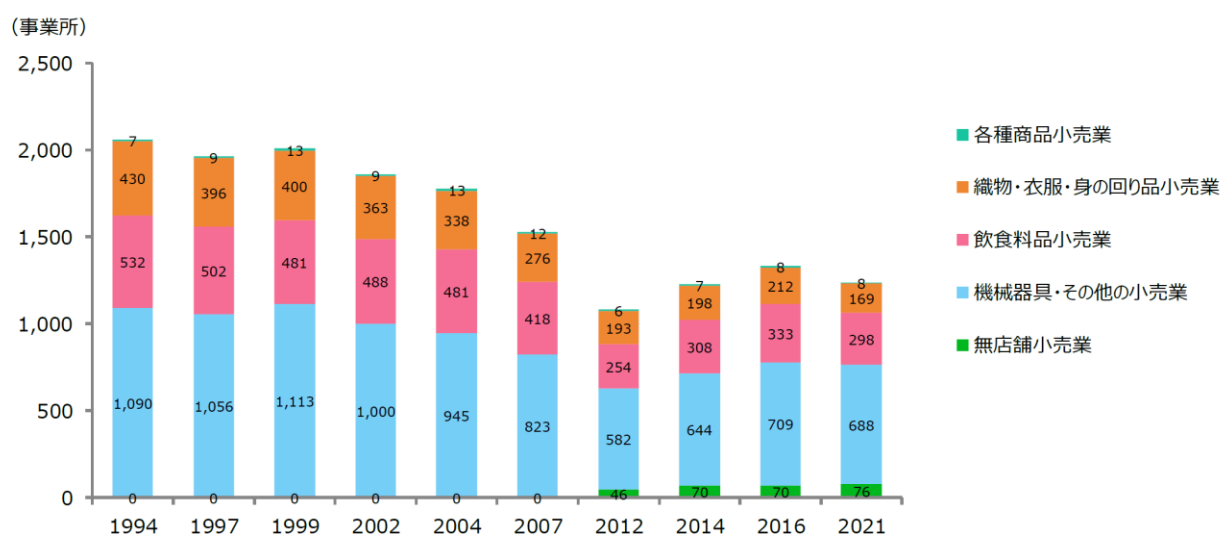


【出典】経済産業省「商業統計調査」 総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」

【注記】2007年以降は、日本標準産業分類の大幅改定の影響や、「商業統計調査」と「経済センサス－活動調査」の集計対象範囲の違い等から、単純に調査年間（表示年）の比較が行えない。

（イ）産業別小売業事業所数の変化

- ・改定後の2012年以降の動向を見ると、事業所数・全産業が増加傾向にあったが、2021年は新型コロナウイルスの影響を受け減少。
- ・2021年の事業所数では、機械器具・その他の小売業が56%、飲食料品小売業が24%と、2つの産業で全体の80%を占めている。



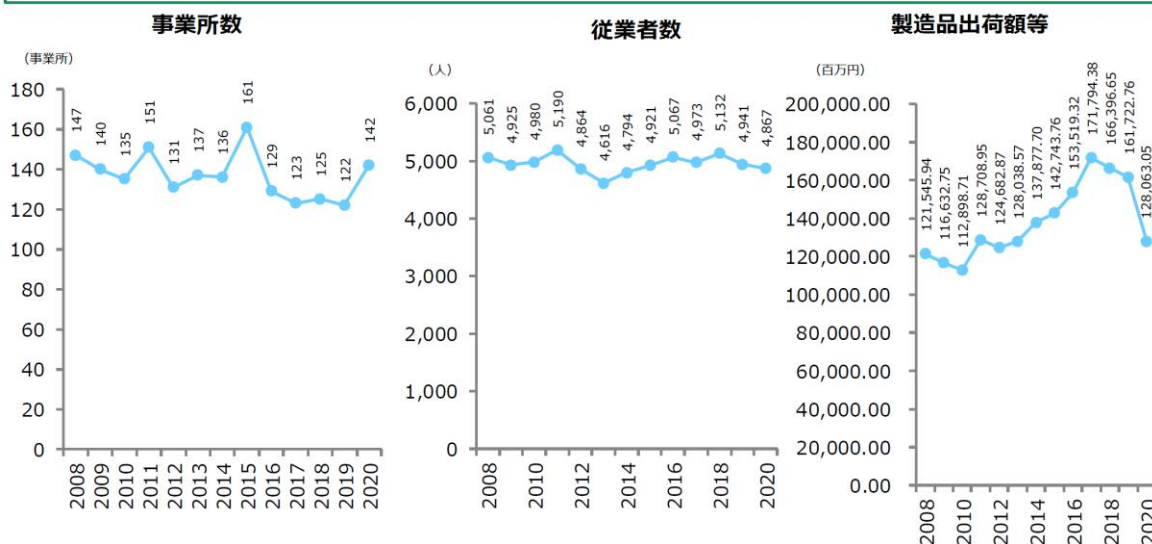
【出典】経済産業省「商業統計調査」 総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」

【注記】2007年以降は、日本標準産業分類の大幅改定の影響や、「商業統計調査」と「経済センサス－活動調査」の集計対象範囲の違い等から、単純に調査年間（表示年）の比較が行えない。

コ. 工業（製造業）

（ア）事業所数・従業員数・製造品出荷額等の推移

- ・2008年と2020年を比べると、事業所数・従業員数は若干減少、製造品出荷額等は新型コロナウイルスの影響を受け、前年から大きく減少。
- ・2020年の事業所数では、食料品製造業が28%を占め、次いで金属製品製造業が13%を占める。

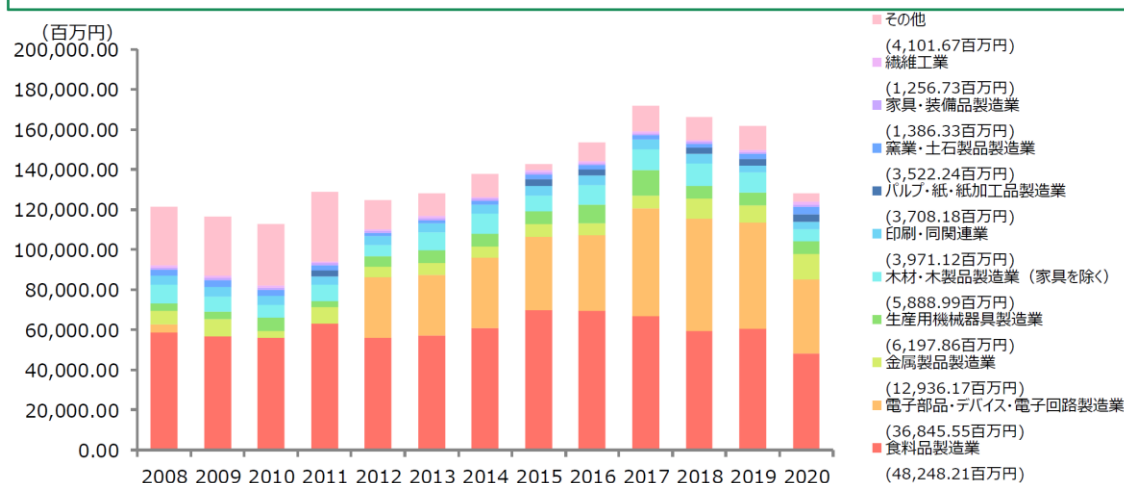


【出典】 経済産業省「工業統計調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工、
総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」

【その他の留意点】 従業員数4人以上の事業所が対象。

（イ）産業別製造品出荷額等の変化

- ・2020年の構成比では、食料品製造業が38%、次いで電子部品・デバイス・電子部品製造業が29%を占める。
- ・2020年 特化係数は、電子部品・デバイス・電子部品製造業5.96、木材・木製品製造業5.07、食料品製造業が3.84と全国平均に比べ構成比が高く、特に食料品製造業は出荷額も大きいことか



【出典】 経済産業省「工業統計調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工、
総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」

【注記】 凡例の数値は最新年の数値を指す。

【その他の留意点】 従業員数4人以上の事業所が対象。

②課題

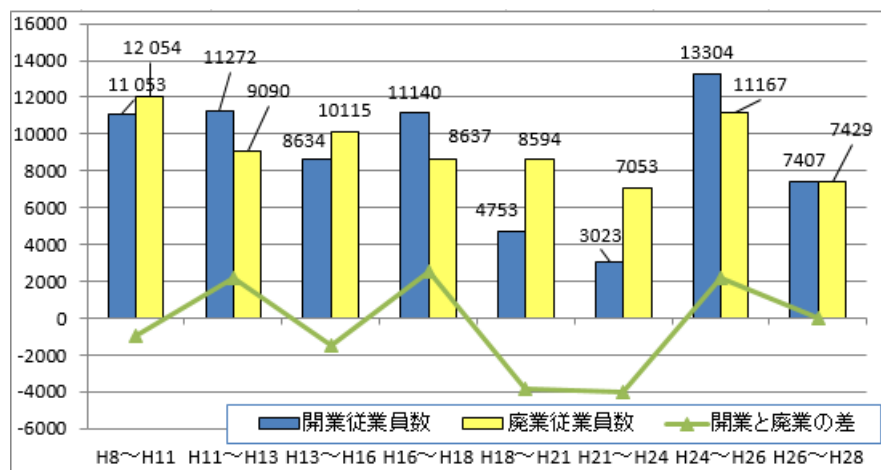
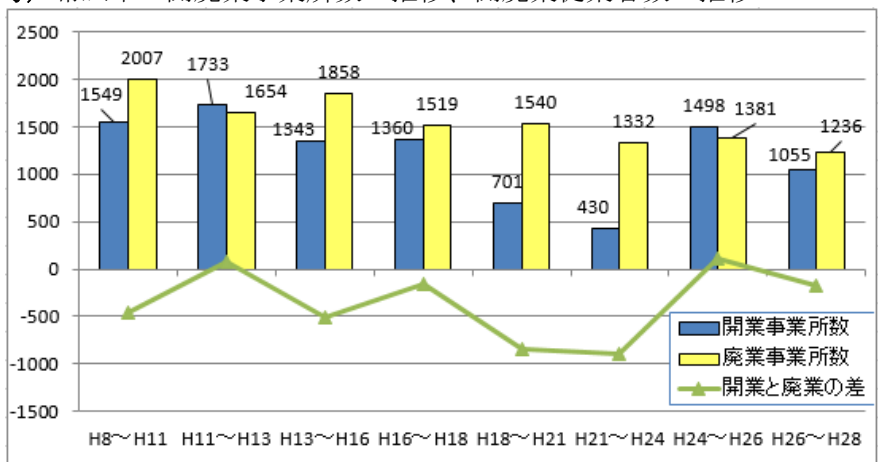
ア. 事業所数の減少

帯広市の事業所数は、2009年（H21）の9,106事業所に対し2016年（H28）は8,804事業所と、302事業所減少、従業員数は79,922人に対し78,576人と1,346人減少している。

資材高騰、IT・DX化への対応等、経営環境が変化し、また少子高齢化による働き手の減少、経営者の高齢化、後継者不足などにより廃業の増加、雇用の減退が予測される。

帯広市の2018年における経済循環図では93.2%の循環率であり他地域からの流入に対する依存度は低いが、地域が発展していくためには、地産地消を推進し流通を太くすること、そして、地域外からの交流人口を増やし流入を図ること、新たな需要と雇用の創出を図る企業を創出していくことが必要である。そのためにも、創業・第二創業者への支援を図っていく必要がある。

（参考）帯広市の開廃業事業所数の推移、開廃業従業員数の推移



出典：事業所・企業統計、経済センサス

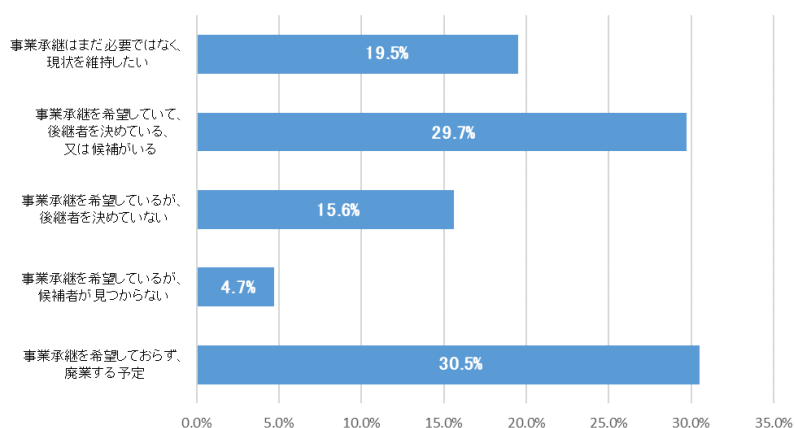
イ. 事業承継相談対応に向けた体制の整備と円滑な世代交代に向けた取り組み

帯広市内の少子高齢化と同様に、企業においても経営者の高齢化が進んでおり、円滑な事業承継が求められている。

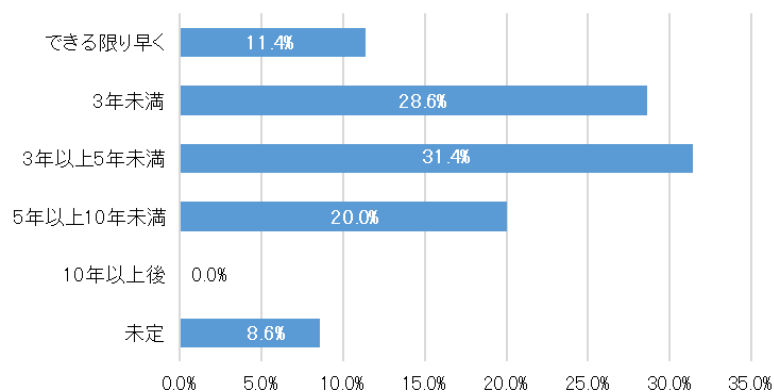
帯広商工会議所が令和３年度に行った、当所会員事業所で経営者が６０歳以上の事業所１４０社から回答を得た調査では回答者の約３０％が廃業を予定。内６割が自分の代で廃業しようと決めていたとの回答。事業承継を希望される事業所の約７０％が、５年以内の承継を考えている。相談先としては顧問税理士・会計士が２４％、親族・友人が１６％、取引先同業者が１０％となっているが、相談先が分からないが９％、相談する必要があるとの回答が４０％存在する。

廃業以外の手法の提案を含め、事業所数の減少を抑え、技術の承継や雇用維持を図るため、各業界や支援機関と連携した相談体制を構築し、円滑な世代交代へ向けた取り組みを図る必要がある。

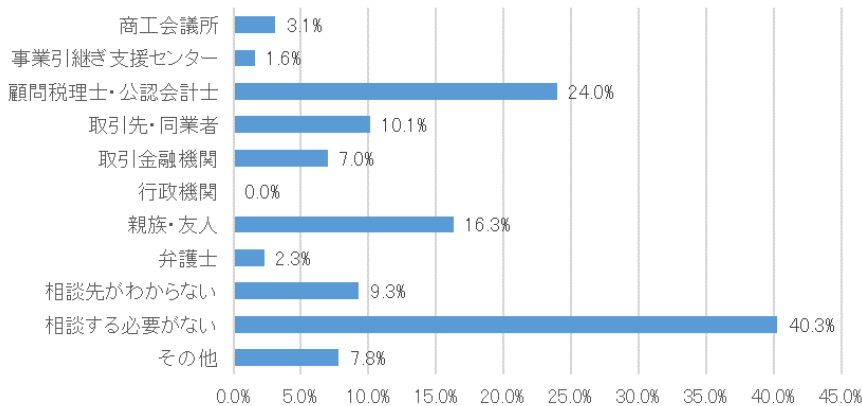
事業承継の意向について



事業承継の時期



事業承継の相談先



ウ. 人手（人材）不足

帯広市が令和5年10月に実施した「帯広市事業所雇用実態調査」では、多くの事業場が、従業員の不足を感じている。

その理由としては「事業規模の拡大」か「退職者の未補充」が大半である一方、機械化等による余剰も1割程度あることから、不足感を感じている先への機械等の導入（ITや先端設備の導入など）による導入先進事例などを紹介し、従業員不足の解消に向けた取り組みの1つとして対策を講じる必要がある。

【従業員の過不足状況】

(%)

業種 項目	卸小売	サービス	金融・保険	運輸・通信	建設	製造	合計
多い	3.2	1.3	0.0	0.0	0.0	3.0	1.6 (1.3)
少ない	47.2	59.9	42.1	46.7	71.7	75.8	59.2 (61.4)
ちょうど良い	49.6	38.8	57.9	53.3	28.3	21.2	39.3 (37.3)

※()内は令和4年度

出典：帯広市事業所雇用実態調査報告書

【従業員の過不足理由】

(%)

過 剰			不 足		
事業規模の縮小	機械化等による余剰	その他	事業規模の拡大	退職者の未補充	その他
26.8 (20.8)	9.0 (11.1)	64.2 (68.1)	61.5 (55.1)	38.5 (44.9)	0.0 (0.0)

※()内は令和4年度

出典：帯広市事業所雇用実態調査報告書

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

当地域における人口減少、少子高齢化による構造変化を想定し、経済のグローバル化、IoTなどの産業・技術革新を活用しながら時代の変化に惑わされない強い企業を増やすことが、事業所数の減少を抑制し、雇用環境を確保し、更なる事業展開による魅力ある企業となり、そこに人が集まり、地域経済が好循環し、地域経済の持続的発展につながると考える。

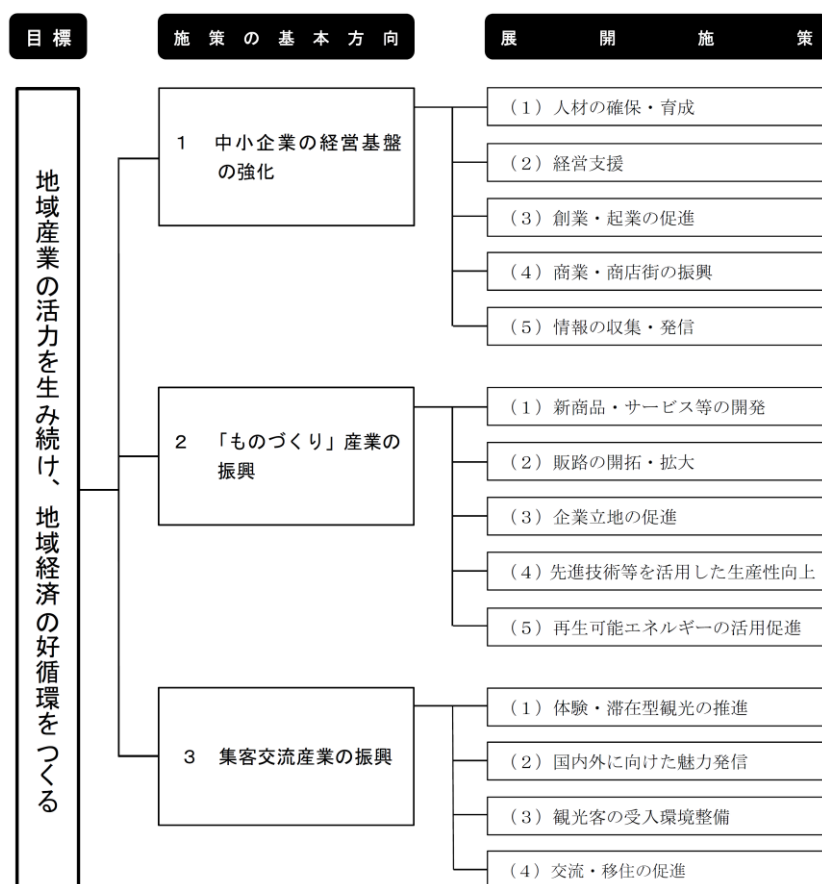
当所では、伴走型支援を通して、経営者が自らの経営状況を把握し、事業の発展と地域活性化の担い手である認識を抱き、様々な事業に果敢にチャレンジできるよう、帯広市並びに各関係機関と連携し支援していく。こうした考えを踏まえ、当所では、「事業所数の維持と、経営基盤の強化を図り、経営に強く、魅力ある企業を増やす」ことを地域としての持続的発展を目指すべき姿とする。

②帯広市総合計画との連動性・整合性

帯広市では、令和２年度に第七期総合計画（～令和１２年３月３１日）を策定。

第七期総合計画では、都市像を「あおあお ひろびろ いきいき 未来を信じる 帯広」とし、「活力とにぎわいと挑戦があるまち」を目標に、『とのかちのかち』を創り続ける「地域産業の活性化」を政策に掲げ、農林業、商工業の振興、中小企業の基盤強化、産業間連携の促進、雇用環境の充実、中心市街地の活性化、観光の振興に取り組んでいる。

中小企業振興の基本理念として平成１９年に帯広市中小企業振興基本条例を制定し、これに基づき、令和２年２月に、分野計画として市と中小企業者等が協働して取り組む産業振興の基本方向や推進する施策等を明らかにするため、中小企業振興のための長期的な指針として「第２期帯広市産業振興ビジョン」を策定した。ビジョンでは目指す地域産業の姿を「**地域産業の活力を生み続け、地域経済の好循環をつくる**」とし、「中小企業の持続可能性の強化」「地域資源の高度活用」「域内外や異業種との連携促進」の３つの視点に基づき、下記のとおり３つの施策基本方向のもと、１４の施策を展開している。



帯広商工会議所では、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方として、「事業所数の維持と、経営基盤の強化を図り、経営に強く、魅力ある企業を増やすことにより、地域としての持続的発展を目指すべき姿とする」とし、その内容は帯広市総合計画の分野計画である帯広市産業振興ビジョンの基本方向である中小企業の経営基盤の強化と整合性が図られている。

③帯広商工会議所の役割

帯広商工会議所は地域の経済団体として、非営利団体であり公平性を保つ強みを活かした第三者相談窓口としての機能を有し、経営指導員等は、小規模事業者の課題を共有し、課題解決に向け、事業者への情報提供や、行政を含む各関係機関とのネットワークを活用しながら、解決に向けた支援を行い、売上増加、利益の向上の実現に向けた取り組みを行うことにより、地域の経済活性化を推進する役割を担う。

また、小規模事業者の経営状況の分析、事業計画の策定並びに実施支援、経済動向や市場調査、販路開拓支援を通して、長期的な振興のあり方を見据え、帯広市総合計画並びに産業振興ビジョンとの連動を図りながら、商工会議所としての事業者支援に取り組んでいく。

（３）経営発達支援事業の目標

当地域は年少人口・生産年齢の減少、老年人口の増加が全国平均以上で推移。働き手の減少、経営者の高齢化、後継者不足などにより廃業の増加、雇用の減退が予測される。創業支援や事業承継支援、人材育成を通じて活力ある小規模事業者の増加を図り、地域経済の活性化や雇用の維持・確保・定着を目指す。加えて、物価高騰等、急変する経営環境に対応するため、資金繰りや事業計画策定支援、ＩＴ・ＤＸ化等による生産性向上に資する支援を通じて地域中小企業の基盤強化を図る。

①資金繰り、事業計画策定支援

小規模事業者の経営分析を通じて課題を明確化し、意欲ある事業者の計画策定と遂行を支援することで、経営改善と新たな事業展開を促進する。

②創業、事業承継支援

創業希望者の育成と創業者への継続的な支援を通じて、安定的な事業運営と成長を促進するとともに、事業承継における課題解決支援や次世代経営者の革新を支援し、小規模事業者の持続的発展を実現する。

③人手不足対策支援

少子高齢化による労働人口の減少と人材流出に対応し、小規模事業者の経営を支える人材確保・定着を促進するため、社員育成やスキルアップ、コミュニケーション力向上を支援する。また、デジタル化や先端設備導入による生産性向上を支援し、人材難による事業所の縮小や廃業を防ぐ。

④ＩＴ、ＤＸ化支援

ＩＴ・ＤＸの導入促進を通じて経営効率化と事業成長を支援し、小規模事業者の競争力向上を実現する。

⑤販路開拓支援

新たな商品開発による販路開拓により、地域内における商品の地産地消の促進による経済循環率の向上、地域外における域外収入増による経済循環率の向上を目指す。

【地域への裨益目標】

創業や事業承継、人材育成を推進することで雇用を守り、地域に定着させるとともに、ＩＴやＤＸ化を活用して事業の生産性を向上させる。また、事業計画の策定や資金繰りの支援を行い、地域内の事業所が安定して経営を続けられるようサポートする。これらにより、地域内の事業所数を維持し、経営基盤を強化することで、地域経済の持続可能な発展を実現する。さらに、販路開拓支援を通じて地域外からの資金を積極的に呼び込み、地域全体の活力と成長を促進する。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成方針

(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

小規模事業者への巡回訪問等による現況・課題・ニーズ等のヒアリングや、課題解決に向けたセミナー等の開催を通じて、課題等を抱えている事業者を掘り起こす。

課題を抱えている事業者には、経営支援基幹システムB I Zミルを活用し、経営分析を行い、事業所へフィードバックする。現状を認識後、事業計画策定を促し売上向上、販路開拓に意欲ある事業者を対象に事業計画書の策定支援などの伴走支援を行う。

①資金繰り、事業計画策定支援

金融支援や補助金を活用した小規模事業者を対象に、経営基幹システムB I Zミルを活用し、全件の経営分析を行う。経営分析結果を事業者へフィードバックし、経営改善や、新たな事業展開に取り組む意欲ある事業者には事業計画策定を促し、策定支援を行う。策定支援後は、計画遂行に向け、情報の提供、関係機関との連携、専門家の派遣等を活用しながら、目標達成に向けた伴走支援を行う。

②創業、事業承継支援

基本的知識を学ぶための創業セミナーを開催することによる創業希望者の育成、創業後は記帳・金融・税務・労務指導を行い、創業者の育成に向けた支援を行う。

また、創業セミナー受講の創業5年未満の小規模事業者を対象に、経営基幹システムB I Zミルを活用し、経営分析を行う。経営分析結果は、経営者へフィードバックし、経営者と現状の把握と課題を共有する。安定的継続に向けた支援が必要な先か、新たな事業展開をおこない発展を目指す先か経営者とヒアリングを行い、状況にあった情報の提供、補助金の活用支援、金融支援、専門家派遣などを活用し、売上増加、利益率の向上を図ることにより、事業の安定的継続を目標に伴走支援を行う。

事業承継に関する相談に対応する専用窓口を設置し、専門家や支援機関等と連携し、経営者や後継者の課題に寄り添った支援を提供する。また、セミナーを通じた早期取組への啓蒙や、支援機関と連携し巡回相談を行い、各種支援施策の紹介、専門家の派遣等を活用しながら、小規模事業者が円滑に事業承継できるよう支援を行う。加えて、現経営者と後継者の間で事業を引き継ぎたい、後継予定者による経営革新を図りたいという意欲的な事業所に対し、経営分析並びに事業計画策定支援を行い、円滑な事業承継と、次世代が取り組む経営革新の遂行が実現できるよう伴走支援を行う。

③人手不足対策支援

労働人口減少に対応し、企業の持続可能な成長を支える基盤を構築するため、人材不足に対応するデジタル化・IT活用に関するテーマや、新入社員、若手社員、中堅社員等を対象としたスキルアップ、コミュニケーション力の向上等の各種セミナーを開催し、人材の育成・定着やスキルアップを図る。

④IT、DX化支援

少子高齢化により生産人口は減少傾向であり、ITや先端設備導入による効率化（生産性の向上）を図ることが、事業を持続する上で必要である。小規模事業者がビジネス環境の新しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用した取り組み（DX）を推進出来るよう、セミナーや専門家の派遣等により、IT導入・DX推進を支援し、業務効率化や新たなビジネスモデルの構築

をサポート。地域産業のデジタル化を促進し、地域全体の産業競争力の向上を図る。I TやD Xの意義やメリットを経営者や従業員に理解してもらうため、I TやD X導入に関するセミナーを開催し、I T・D Xの基礎知識や活用法を提供する。

また、専門家や関係機関と連携し国や地方自治体の補助金・助成金の情報提供や、申請書作成を支援する。

⑤販路開拓支援

帯広を含む十勝全域で「食」と「農林漁業」を柱とした地域産業政策「フードバレーとかち」が推進されている。民間ベースで複数の事業所が連携し、積極的に商品開発の研究がされており、行政や金融機関による商談会等の開催、研究機関による商品開発支援、J E T R Oを通じた海外への販路開拓など、地域が一丸となって十勝ブランド商品の開発と販路開拓への取り組みが進められている。当所では商品開発、販路開拓を目指す小規模事業者を対象に、各支援機関との連携を図り、課題解決に向け伴走支援を行う。

また、I T活用による販路開拓や、道内外への商談会・各種イベント等への出展情報の提供を行うなど販路開拓に向けた伴走支援を行う。

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]

日本商工会議所からの委託調査である「中小企業景況調査」並びに「地域早期景気観測「CCI-LOBO調査」を実施、独自調査である「歩行者通行量調査」、「大型店・スーパー売上実績調査」を実施し、調査結果をホームページにて公開。

[課題]

当所が実施した各種調査のHPでの公開に留まり、外部機関の各種調査を含めた整理・分析を実施できず、相談等に活用できていない。

独自調査と外部の各種調査を合わせることで、より付加価値のある調査結果に統合し、それを提供することが必要。

(2) 目標

	現行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度
中小企業景気動向調査 公開回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
C C I - L O B O 公開回数	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
歩行者通行量調査 公開回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
大型店・スーパー売上実績 公開回数	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
関係機関との 懇談会数	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回

【周知方法】

調査結果はHPに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

(3) 事業内容

①地域経済動向に関する情報収集

ア. 「中小企業景気動向調査」

中小企業庁及び中小機構が中小企業を対象に、業況判断・売上高・経常利益等のD I 値を、産業別・地域別等に算出する景気動向調査。

【調査対象】 中小企業42社（サービス業、卸売業、小売業、建設業、製造業）

【調査目的】 中小規模事業者の景気動向を総合的に把握すること

【ね ら い】 景気の現状を把握し、将来予測により、経済活動を行う上で参考となる情報を提供する。

【調査時期】 四半期毎

【調査項目】 売上額、経常利益、従業員、業況感、経営課題など

【調査手法】 中小企業景気動向調査と同じ、調査票を郵送し、FAXにて回収。未回収分については巡回や電話等にて聴き取り。

【分析手法】 日本商工会議所において、集計、分析

イ. 「商工会議所早期景気観測システム（C C I－L O B O）調査」

日本商工会議所が全国の会議所に委託して速報値的に調査、集計して公開している。当所では、帯広市内10業種組合に聞き取り調査を行い、データは日本商工会議所で集計、分析して各地の商工会議所に資料提供される。

【調査対象】 業種別団体4団体、中小企業6社

（団体：家具建具、工業団体、商店街、自動車整備）

（中小企業：建設業2社、卸売業1社、林業1社、飲食業1社、小売1社）

【調査目的】 商工会議所のネットワークを活用して、全国ベースで調査。リアルタイムに全国、各地域の景気動向を把握すること。

【ね ら い】 毎月の景気の現状を把握し、将来予測により、経済活動を行う上で参考となる情報を提供する

【調査時期】 毎月

【調査項目】 売上高、採算、仕入単価、販売単価、従業員、業況、資金繰りなど

【調査手法】 調査票をFAXにて送信し、FAXにて回収。未回収分については電話等にて聴き取り。

【分析手法】 日本商工会議所において、集計、分析

ウ. 歩行者通行量調査（独自調査）

【調査対象】 帯広市内中心市街地18地点

【調査目的】 帯広市中心市街地の人の流れと量を継続的に調査し、中心市街地活性化や商業振興に対する取り組みの基礎資料とする

【ね ら い】 中心市街地の活性化に取り組む上で、活性化に向けて行った事業が有効であったかを検証するとともに、中心部へ新たに新店を希望する事業者への情報提供

【調査時期】 年に1回 7月頃

【調査項目】 平日と休日の9：00から20：00の間の通行量を計測

【調査手法】 18地点に人を配置し、目視によるカウント

【分析手法】 同地点における平日と休日における1時間おきの通行量の集計と、過年度からの同地点における時間・通行量の推移比較

エ. 大型店・スーパー売上実績調査（独自調査）

【調査対象】 市内大型店2店、スーパー3社

【調査目的】 帯広市内大型店、スーパーの売上実績から消費者動向について情報提供するもの

【ね ら い】帯広市内における消費者動向の現状を把握し、経済活動を行う上で参考となる情報を提供する

【調査時期】毎月

【調査項目】各部門（食料品、衣料品、身廻品、家庭用品、雑貨、その他）における売上高

【調査手法】調査票をFAXにて送信し、FAXにて回収及びヒアリング。

【分析手法】帯広商工会議所において、集計、分析

オ. 金融機関・関係機関との懇談による情報収集

地元金融機関、日本政策金融公庫、北海道信用保証協会等との定期的な情報交換を実施。経済動向や各機関の独自調査情報を収集し、窓口・巡回相談時に活用する。

（４）調査結果の活用

経営指導員等が伴走先へ巡回訪問する際の参考資料として活用するほか、窓口・巡回相談や事業計画策定支援、需要動向分析支援の基礎的な資料、事業計画策定先の掘り起しにつながる各種会議等での情報提供資料として活用する。また、HPに掲載し、広く事業者へ周知する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕

とかちマルシェ等のイベントや商談会等への出展による販売促進支援を行ってきたが、個社支援の観点で、来場者を対象とした需要動向調査は実施してこなかった。

〔課題〕

各種イベントでの需要動向調査を想定していたものの、新型コロナの影響を受けた各種イベントの中止等により実施できず、満足な情報を提供できていない。

（２）目標

各種イベントでの需要動向調査を想定していたものの、新型コロナの影響を受けた各種イベントの中止等により未実施であった。今後は、下記の目標を掲げ個社への調査支援を行う

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①商談会、展示会等での対象事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
②イベント等での消費者需要動向調査対象事業者数	—	2社	2社	2社	2社	2社

（３）事業内容

消費行動や競争環境の変化等小規模事業者を取り巻く環境は常に変化しており、小規模事業者が事業を持続・発展するため、新たな需要の開拓のために需要動向の調査を実施する。

①商談会、展示会等での調査

小規模事業者の販路開拓に向けた北海道産品取引商談会など展示会への出展を支援し、流通現場から見た評価や課題等を知り、商品の魅力アップを図り販路開拓に向けた戦略をたてる上での参考資料として役立てるため、バイヤーを対象としたヒアリング調査を行う。

【調査想定場所】北海道産品取引商談会など

【調査対象】事業計画を策定した、地元の食材・素材を活用した食品又は新商品の開発を行う小規模事業者で、地域外への販路開拓を希望する事業者

【対象者・サンプル数】バイヤー・3社

【調査手段・手法】来場するバイヤーへヒアリング

【調査項目】(食品) ①味 ②形状 ③内容量 ④パッケージ ⑤価格 ⑥改善点
(商品) ①魅力 ②形状 ③内容量 ④パッケージ ⑤価格 ⑥改善点

【分析手法】専門家、経営指導員で分析

【分析結果の活用】分析結果を事業者へフィードバックし、事業者とともに商品の改良等に向け、専門家派遣や、連携機関と協力しながら支援を行う。

②各種イベントなどでの消費者需要動向調査の実施

当所が主催する「とかちマルシェ」(食のイベント)や「ばん馬まつり」、その他、行政や民間事業者が主催して行う、一般消費者向けのイベントにおいて出店販売等を行い、モニタリング調査を実施し、商品開発に向けた参考資料とする。

【調査想定場所】とかちマルシェ・ばん馬まつりなど

【調査対象】事業計画を策定した、地元の食材・素材を活用した食品又は新商品の開発を行う小規模事業者

【対象者・サンプル数】十勝管内の住民又は観光客30名
(商品開発のターゲットとしたい層に対し実施)

【調査手段・手法】来場者へのヒアリング

【調査項目】(食品) ①味 ②形状 ③内容量 ④パッケージ ⑤価格
(新商品) ①購買理由 ②内容量 ③価格 ④形状 ⑤パッケージ

【分析結果の活用】分析結果を事業者へフィードバックし、事業者とともに商品の改良等を行う

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

各種補助金、金融支援先を中心に、窓口・巡回指導を通じ、「SWOT分析」や「財務分析」を実施。

【経営分析件数】

R2年度	R3年度	R4年度	R5年度
202件	86件	75件	71件

令和2年度は新型コロナの影響により金融相談が例年と比較し増加。持続化給付金の申請相談もあり、件数が突出している。

[課題]

当所が実施した各種コロナ禍により各種補助金申請支援件数が多数あり、目標の分析件数は概ね実施できた。しかし、補助金申請に係る書類作成支援等、一過性の相談が多く、継続した支援が課題である。

(2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
経営分析件数	70件	70件	70件	70件	70件	70件

(3) 事業内容

ゼロ金利政策の終了による借り入れコストの上昇等、新たな設備投資や事業拡大のための資金調達コストの増加が予想され、財務基盤の脆弱化が懸念される。

各種セミナーによる自社研鑽に加え、これまで不十分であった「SWOT分析」や「財務分析」を相談者へ継続的にフィードバックし、強固な財務基盤の構築を目指す。

①事業者が抱える課題の解消

【方法①】セミナーの開催

対象事業者の掘り起こし、経営分析の必要性を喚起するため、経営状況分析・事業計画策定支援セミナーや、創業、販路開拓、人材育成、生産性向上（IT・DX活用）、事業承継等といった、課題別・業種別セミナーを開催。

セミナー終了後にアンケート調査と個別相談会を実施。販路開拓、経営改善、経営革新、円滑な事業承継に向けた経営改善などに意欲的な小規模事業者を掘り起こし、巡回や個別相談による簡易分析以降を実施。

（募集方法）

当所HPへの掲載、当所メルマガによる発信、関係機関の協力による周知（帯広市など行政・金融機関・支援機関）、新聞広告など

（開催回数）

年8回程度

【方法②】フォローアップ

創業セミナー受講者で、すでに起業済の方に対し、創業セミナー終了後、巡回によるフォローアップを行い、簡易分析を行う。経営改善や新たな販路開拓等へ意向のある事業所に対し、詳細分析以降を実施。

【方法③】各種補助金申請、金融支援先へヒアリング

各種補助金申請者、マル経利用先の小規模事業者は受動的ではあるが、決算書の入手、ヒアリングは必須であることから全対象者へ簡易分析を実施。経営改善や新たな販路開拓等へ意向のある事業所に対し、詳細分析以降を実施。

【方法④】窓口相談、巡回訪問

相談の中において、簡易分析を実施。経営改善や新たな販路開拓等へ意向のある事業所に対し、詳細分析以降を実施。

②経営分析

【対象者】上記を契機とした小規模事業者

【分析項目・詳細分析】

定性分析：強み・弱み・脅威・機会（SWOT分析）

定量分析：売上高総利益率、売上高営業利益率、流動比率、当座比率、自己資本比率、損益分岐点分析等（税務分析）

【手段・手法】 経営支援基幹システム B I Z ミル等を活用し実施

分析内容	分析項目	手段・手法	成果の活用
簡易分析	景況感や経営課題をききとり	指導員等が経営者にヒアリング	伴走支援先の選出
詳細分析	定性面 (SWOT分析) 定量面 (財務分析)	簡易分析の結果から、経営改善が必要と思われる先、販路開拓、経営改善、経営革新などに意欲的な先を対象に指導員等が経営者への聞き取り、財務データを B I Z ミルへ入力し実施	事業者へのフィードバックによる、販路開拓へ向けた取り組みや、経営改善策へ向けた意向確認又は提案を行う
高度な分析	課題	専門家を派遣し、より詳細な分析を行う	次の事業計画の基礎資料とする

- ③専門家、支援機関との連携による支援
関係機関との連携や専門家を活用し、課題解決を図る。

(4) 分析結果の活用

分析結果を事業者にフィードバックし、事業計画策定や経営改善に活用する。また、経営指導員等が専門家相談への同席・関与や、分析結果をデータベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画策定支援のきっかけづくりとして、経営分析や事業計画の策定方法を盛り込んだセミナーや、金融相談や補助金申請のタイミングにあわせ、事業計画策定に向けた支援を行ってきた。

[課題]

小規模事業者は日々の業務や複雑化する経営環境変化への対応に追われ、何か取組を行わなくてはならないと感じているものの、それが事業計画の策定へと目を向けられる先は少ないと思われる。

経営計画策定に係る個別相談会や創業セミナー、各種セミナーを通じた計画策定支援は概ね実施できている。しかし、十勝・帯広の地域資源を活かした商品開発や販路開拓についてはセミナーだけでは補いきれていない。

事業承継については、令和3年度に「北海道事業承継・帯広サテライト」が開設され、相談対応している。

北海道中小企業支援センターや北海道よろず支援拠点、中小機構帯広デスクが同じ執務室内にあり、北海道中小企業活性化協議会「帯広サテライト」も同ビルに入居し、小規模事業者を支える支援機関が集約していることから、支援機関とのより一層の連携が求められる。

(2) 支援に対する考え方

- ①金融相談、補助金申請において必要に迫った事業者（経営者）の策定意識は高いことから、詳細分析を行ったものの内、自ら積極的に関与し、経営改善、販路開拓・経営革新を望む者、金融相談において指導員等が経営改善を必要と感じた先への策定支援を行う。

②計画策定セミナーや、各種業種別・課題別テーマをきっかけに、個別相談により詳細分析を行ったものの内、販路開拓や売上増加、経営改善、経営革新等に自ら積極的に関与し実現を望む意欲のある事業者（経営者）に対し、情報の収集、提供、専門家派遣などを活用するなど、事業計画策定に向けた策定支援を積極的に行う。

（３）目標

セミナーや同ビルに集約する支援機関との連携体制を強化し、事業者が売上向上に向けた事業を遂行するに当たり寄り添って支援できるよう、各年度における目標件数を現行同様４０件と設定する。

	現行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画策定件数	４０件	４０件	４０件	４０件	４０件	４０件

（４）事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

専門家を講師に事業計画策定支援セミナーを開催する。補助金申請や経営力向上計画策定 I T ・ D X などを有効に活用できる内容を組み込んだ構成で開催。併せて個別相談会の開催により事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行い、窓口及び巡回指導により計画策定に向けた伴走型支援を行う。

【支援対象】経営分析を行った小規模事業者や補助金申請を目指す小規模事業者等

【募集方法】当所広報誌へのチラシ折込、当所 H P への掲載、当所メルマガによる発信
帯広市など行政・金融機関・支援機関への周知依頼、新聞広告掲載など

【回 数】年２回

【カリキュラム】施策の紹介、事業計画策定のポイント

【参加者数】２０名/回

②創業セミナーの開催

専門家を講師に創業セミナーを開催する。事業を行う上での基礎知識として財務・労務・マーケティング手法などを学び、事業計画の策定に向けた導入支援を行う。セミナー終了後は、金融相談を含め、既に起業された方への電話又は巡回によるフォローアップを行い、意欲的な事業所に対し、経営分析から、事業計画策定に向けた伴走型支援を行う。

【支援対象】新規創業を目指す者

【募集方法】当所 H P への掲載、当所メルマガによる発信、関係機関の協力による周知（帯広市など行政・金融機関・支援機関）、新聞広告など

【回 数】年１回（全４回超シリーズ）

【カリキュラム】①創業に向けての心構え ②事業の具体化と S W O T 分析 ③創業 M A P の作成
④決算書の読み方 ⑤利益計画の立て方 ⑥マーケティング戦略
⑦創業のための基礎知識（雇用含む） ⑧創業時の資金調達
⑨既创业者の体験談 ⑩受講者の夢（創業計画）発表

【参加者数】３０名/回

③商品開発・販路開拓セミナーの開催

専門家を講師に商品開発や販路開拓をテーマとしたセミナーを開催する。受講者の内、小規模事業者を対象に電話又は巡回によるフォローを行い、簡易分析を行った後、意欲的な事業者に対し詳細分析と併せ、事業計画への策定支援を行う。

【支援対象】新たな商品開発や販路開拓に意欲的な事業者

【募集方法】当所広報誌へのチラシ折込、当所 H P への掲載、当所メルマガによる発信。帯広市など行政・金融機関・支援機関への周知依頼、新聞広告掲載など

【セミナー回数】年2回

【内 容】売上拡大、販路開拓をテーマに手法等を紹介、各種施策紹介

【参加者数】20名/回

④人手不足対策・IT・DX活用セミナーの開催

人手不足対策として人材の育成や定着、コミュニケーション力の向上、IT・DX活用等による生産性向上などの情報提供や取り組み意欲の醸成に資するセミナーを実施する。

【支援対象】人材の育成・定着や、IT・DXを活用し生産性向上を目指す小規模事業者

【募集方法】当所広報誌へのチラシ折込、当所HPへの掲載、当所メルマガによる発信帯広市など行政・金融機関・支援機関への周知依頼、新聞広告掲載など

【セミナー回数】年2回以上

【内 容】階層別研修、採用力向上や人材定着、IT・DX導入事例、各種施策紹介

【参加者数】20名/回

⑤事業承継セミナーの開催

専門家や支援機関を講師に事業承継セミナーを開催する。セミナー終了後、小規模事業者で事業承継相談を希望される方へ、事業承継コーディネーターと共に巡回訪問し、簡易分析を行う。円滑な事業承継へ向け、経営改善に取り組む意欲的な事業所に対し、詳細分析と併せ事業計画策定支援を行う。

【支援対象】事業承継を希望する者

【募集方法】当所広報誌へのチラシ折込、当所HPへの掲載、当所メルマガによる発信行政・金融機関・支援機関への周知依頼、新聞広告掲載など

【回 数】年1回

【カリキュラム】事業承継の現況、事業承継に必要な取組、事例紹介等

【参加者数】20名/回

⑥資金繰り、事業計画策定支援

巡回や窓口相談先、金融相談、補助金申請支援、セミナー受講者で、経営分析をした者の中から、販路開拓や売上増加、経営改善、経営革新等に自ら積極的に関与し実現を望む意欲のある事業者（経営者）を対象に、支援機関による専門家派遣や、経営基幹システムBIZミルを活用しながら、策定支援を行う。

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]

事業計画策定後の実施支援は、担当者が支援先の状況により、不定期で巡回又は電話等で進捗状況の確認や各種情報提供などのフォローを行っており、支援内容は共用のカルテへ入力され、進捗状況の共用を図っている。

[課題]

補助金の公募状況や資金需要によって支援件数にバラツキが出ている。また、継続ではなく単発でのフォローとなっており、今後、経営分析システム等を有効活用した継続的な支援が必要である。

小規模事業者を支える支援機関が経済センタービルに集積しており、関連支援団体とのより一層の連携が求められる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後、支援事業所の進捗状況について巡回等を通じ把握し、売上増加や販路開拓に有効な情報の提供、各種施策の紹介、各種計画や補助金の申請支援、セミナーの案内、専門家派遣などを活用し、事業計画の目標達成に向け、伴走支援を行う。

また、経営分析システム活用等により情報の共有化を図り、定期的に指導員において支援先についての情報交換とフォローアップ状況について確認を行う。

(3) 目標

	現行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
フォローアップ 対象事業者数	—					
上段：新規		42 件	42 件	42 件	42 件	42 件
下段：継続			42 件	84 件	90 件	90 件
頻度 (延巡回数)		(78 回)	(105 回)	(137 回)	(142 回)	(147 回)
①事業者支援	—	20 件 (30 回)	30 件 (40 回)	45 件 (55 回)	45 件 (55 回)	45 件 (55 回)
②創業者支援	—	5 件 (20 回)	10 件 (25 回)	15 件 (30 回)	20 件 (35 回)	25 件 (40 回)
③事業承継支援	—	2 件 (8 回)	4 件 (10 回)	6 件 (12 回)	6 件 (12 回)	6 件 (12 回)
④販路開拓支援	—	5 件 (10 回)	10 件 (20 回)	15 件 (25 回)	15 件 (25 回)	15 件 (25 回)
⑤人手不足対策、I T ・ D X 化支援	—	10 件 (10 回)	10 件 (10 回)	15 件 (15 回)	15 件 (15 回)	15 件 (15 回)
売上増加 事業者数	—	—	10 件	12 件	12 件	15 件
利益率 2%以上 増加の事業者数	—	—	10 件	12 件	12 件	15 件

(4) 事業内容

巡回数を目標値としているが、電話やメール等での情報提供などは事業場の状況に応じて行う。

計画策定後、電話や巡回等によるフォローアップを実施し、進捗状況の確認や、情報提供、P D C Aサイクルによる計画の見直しなど必要な指導・助言を確実に実施する。また、必要に応じ、支援機関と連携し、フォローアップを実施する。

①資金繰り、事業計画策定支援

ア. 金融指導を通じて事業計画を策定した事業所を対象に、3 年間の伴走を基本とし、半年に一度、進捗状況によっては都度、巡回による確認を行う。

イ. 補助金申請等を通じて事業計画を策定した事業所を対象に、3 年間の伴走を基本とし、毎年年に 1 度、進捗状況によっては都度、巡回による確認を行う。

ウ. 進捗状況が計画通りとなっていない場合、原因を追究し、改善策を検討するとともに、4 年目以降も伴走が必要と判断した場合は引き続き支援を行う。

また、必要に応じて各種専門家派遣等を活用しアドバイスを受け、改善策を講じる。

②創業、事業承継支援

- ア. 事業計画を策定した事業所を対象に、5年間の伴走を基本とし、1年目は四半期に一度、2年目は半年に一度、3年目以降は年に一度、進捗状況によっては都度、巡回等による確認を行う。
- イ. 進捗状況が計画通りとなっていない場合、原因を追究し、改善策を検討するとともに、必要に応じて各種専門家派遣等を活用しアドバイスを受け、改善策を講じる。

③販路開拓支援

- ア. 事業計画を策定した事業所を対象に、3年間の伴走を基本とし、1・2年目は半年に一度、進捗状況によっては都度、巡回による確認を行う。
- イ. 進捗状況が計画通りとなっていない場合、原因を追究し、改善策を検討するとともに、4年目以降も伴走が必要と判断した場合は引き続き支援を行う。
- また、必要に応じて各種専門家派遣等を活用しアドバイスを受け、改善策を講じる。

④人手不足対策支援

- ア. 事業計画を策定した事業所を対象に、3年間の伴走を基本とし、毎年一度、進捗状況によっては都度、巡回による確認を行う。
- イ. 進捗状況が計画通りとなっていない場合、原因を追究し、改善策を検討するとともに、4年目以降も伴走が必要と判断した場合は引き続き支援を行う。
- また、必要に応じて各種専門家派遣等を活用しアドバイスを受け、改善策を講じる。

⑤IT、DX化支援

- ア. 事業計画を策定した事業所を対象に、3年間の伴走を基本とし、毎年一度、進捗状況によっては都度、巡回による確認を行う。
- イ. 進捗状況が計画通りとなっていない場合、原因を追究し、改善策を検討するとともに、4年目以降も伴走が必要と判断した場合は引き続き支援を行う。
- また、必要に応じて各種専門家派遣等を活用しアドバイスを受け、改善策を講じる。

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]

地元関係機関との連携により、FOODEX JAPAN、北海道取引商談会への出展希望者を取りまとめ、現地に参加し、出展者を支援。海外需要の開拓に関してはJETROと連携した海外での展示会出展支援や、JICAによる草の根技術協力事業では中小企業のタイ・マレーシアでの事業展開を支援し、現地企業とのOEM生産や海外店舗展開に向けたパートナーとのマッチングを図ってきた。

[課題]

展示会・物産展等の情報提供が不十分であり、事業者支援に結びつかなかった。また、IT等を活用した販路開拓支援も実施に至っていない。

また、初めて出店する先を含め、出展者に対する、ディスプレイ手法や商品PR手法、チラシの作成、受注手法などについて、専門家の派遣等による効果的手法を学ぶ機会を創出する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

新たな販路の開拓や消費者ニーズを把握するために、関係機関が開催する展示商談会への出展を勧奨し、小規模事業者が開発した商品・サービスなどの販路拡大を目指す。

物価高騰等による消費者の購買意識の変化に対応するため、SNSを活用し小規模事業者が自ら情

報発信できるように、専門家との連携のもと支援を行う。

(3) 目標

北海道産品取引商談会については、当所は開催の案内を行い、参加者を募ってはいたが、事業計画策定からの伴走支援者がなく、同行支援は行っていなかった。

今後は、伴走支援からの販路開拓に向けた出展につながるよう、下記の目標を掲げ同行支援する

	現行	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度
北海道産品取引商談会出展事業者数	—	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
成約件数／社	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
展示会・物産展等の情報提供	—	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
I T やチラシ等を活用した販路開拓支援	—	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件

(4) 事業内容

①国内で開催される商談会・展示会等への出展支援

当地域の基幹産業は農業であり、日本の食料供給基地としての役割を担っている。地域の豊かな食材を活用した飲食業や食品製造業を対象に、小規模事業者にとってより効果的な販路拡大を目指し、国内外で開催される商談会・展示会・イベント等への出展を目指す。

出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、補助するなど伴走支援を行う。

ア. 北海道産品取引商談会への出展支援

北海道が主催で、道産品の販路拡大を目的に、年に1回6月に2日間、札幌市で開催。北海道商工会議所連合会が「北海道産品取引商談会」においてブースを28小間借り上げ、「道商連コーナー」を設けており、本商談会への希望事業所の内、新規の出展企業・商品を優先的に出展。

【流通バイヤー】道内外流通バイヤー（百貨店・スーパー・生協・卸問屋・外食・ホテルなど）

【出展企業】道内に本社がある食品製造、加工メーカー及び取扱企業、関係団体等

【参考】令和6年度

来場バイヤー数 約2,000人

出展企業数 道内77市町村の306社

②展示会・物産展等の情報提供

当所HP、メルマガを通じて広く周知を行うとともに、出展希望者には各種補助金等の紹介、申請支援を行い、専門家派遣等を活用し、出店までのサポート支援を行う。

③I T やチラシ等を活用した販路開拓支援

これまで、外に向けた情報発信がうまくできていない小規模事業者に対し、専門家派遣等を活用しながら、周知方法を研究し、店舗回りの看板等や、事業所や商品の案内チラシの作成、HPの制作など、効果的な情報発信が行えるよう、環境整備支援を行う。

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

[現状]

年に一度、当所経営開発委員会（一般企業・公認会計士・税理士、金融機関で構成）において、中小企業相談所の事業報告と、経営発達支援計画の実施報告を行い、委員会でのアドバイスをもとに事業計画への反映を行っている。

[課題]

経営開発委員会は、民間の中規模の企業の代表者で主に構成されており、公認会計士や税理士・金融機関が在籍しているが、組織としては内部での評価となっていた。外部有識者・帯広市担当部局・法定経営指導員等が経営発達支援事業の進捗状況等について情報共有や効果を評価する場が必要。

(2) 事業内容

外部有識者、行政、法定経営指導員で構成される「経営発達支援計画事業外部評価委員会」を新たに設置し、年に1回委員会を開催。前年度の事業についての成果報告を行い、評価をいただくとともに、今後に向けた事業実施にあたってのアドバイスをいただく。

当所中小企業相談所において、アドバイスの内容を反映し、改善を加え次年度に向けた事業計画を策定し、実施する。

事業の成果・評価及び見直し結果については、帯広商工会議所のホームページ (<https://www.occ1.or.jp>) において公表する。

【構成員】6名（想定）

外部有識者	2名	①北海道中小企業総合支援センター十勝支部 ②中小企業庁北海道よろず支援拠点十勝支部コーディネーター
帯広市役所	2名	経済部（経済企画課、商業労働課）
法定経営指導員	2名	

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]

経営指導員等を中心に、中小企業大学校や日本商工会議所主催による支援機関向けの研修や、外部機関が実施する研修などを受講し、資質向上を図っている。また、研修受講後は受講者を講師役に支援担当者間で意見交換等を行い、支援能力の向上を図っている。

組織全体では、資格習得を推奨しており、所定の試験に合格したのに対し報奨金等が支給されることが内規において明文化されている。

[課題]

経験の浅い指導員に対する、支援能力の向上や資質向上が課題。

一般職員を含めた組織全体での人材育成に向けた体系的な取組計画が必要である。

特に直接経営指導を行う指導員等については、習得科目を整理し、計画的に習得する環境（仕組み）づくりが必要。

(2) 事業内容

①外部講習会等の活用

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、日本商工会議所、北海道商工会議所連合会、中小企業基盤整備機構（中小企業大学校等）や、その他外部機関が実施する研修会へ経営指導員等を計画的に派遣する。

特に本事業の「個社支援」に必要な経済動向調査の読み方、経営分析による課題抽出、事業計画策定手法やヒアリング手法、販路開拓手法、市場調査手法、I o T 支援手法、製品開発・販路開拓支援、事業承継支援、働き方改革、D X 推進等の喫緊の課題解決に向けた対応手法など、小規模事業者が持続的に事業を発展させるために支援者側として必要なスキルを習得し、経営支援能力の向上を図る。

②O J T の活用

支援経験の豊富な経営指導員と一般職を含めた若手職員が組み、巡回相談や窓口相談、専門家相談への同席などの機会を活用したO J T を通じて伴走型小規模事業者支援の能力向上を図る。

また、北海道総合支援センターや、よろず支援拠点のコーディネーター等の支援機関と連携し、専門的な内容において相談する際や、ミラサポ等による専門家派遣による相談時に同席し、O J T を通じて支援能力向上を図る。

③内部研修会の開催

随時、経営指導員研修会等へ出席したものが講師を務め、学んだ内容について勉強会を行い、経営支援能力の向上を図る。

④データベース化

指導員間において、経営支援システムB I Z ミルを活用し、データ入力を行い支援中の小規模事業者の状況等を相互共有する。

⑤一般職員を含めた支援能力向上へ向けた取組

中小企業大学校等が実施する e-ラーニングのオンライン研修を活用し、一般職を含めて支援能力の向上が図れる仕組みづくりを検討し、実行する。

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提供に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当地域の産業競争力強化法に基づく国の認定を受けた「創業支援等事業計画」は、帯広市のみならず、十勝全域の1市18町村の行政と、当所、商工会、研究機関や金融機関、大学などが参画し、認定を受けている。また、これらの支援機関による創業支援ネットワークも構築されており、各支援機関等が実施する事業への参画や周知への協力、創業希望者の課題に対応した支援機関への引継ぎ等、良好な関係が築かれており、多くの機関が協力しながら創業者を応援する体制がとられている。

また、帯広経済センタービルには様々な中小企業の支援機関が入居しているため、事業者が抱える様々な課題をスムーズに解決できる土壌がある。

[課題]

より円滑な支援体制の構築と、対応できる人材の育成。地域小規模事業者の経営活動を担う人材の確保・定着。

(2) 事業内容

①地域中小企業支援ネットワークへの参画（年1回）

【情報交換】

市内民間金融機関、政府系金融機関、北海道信用保証協会帯広支店、北海道商工会連合会十勝支所、北海道中小企業団体中央会、北海道中小企業家同友会とかち支部、北海道中小企業再生支援協議会、北海道事業引継ぎ支援センター、中小企業基盤整備機構北海道本部、北海道中小企業総合支援センター十勝支部、北海道税理士会帯広支部、中小企業診断協会北海道、北海道弁護士会連合会、とかち財団、十勝管内19市町村の行政（帯広市・音更町・上士幌町・鹿追町・新得町・芽室町・中札内村・大樹町・広尾町・幕別町・池田町・豊頃町・足寄町・陸別町・浦幌町、士幌町・清水町・更別村・本別町）、北海道十勝総合振興局

【頻度】

事務局である北海道経済部地域経済局中小企業課が招集し、年に1度開催

【狙い】

各構成機関における経営改善や事業再生の取組状況の紹介、連携方法に係る意見交換、地域の企業動向の情報交換等を行い、地域の中小企業に対し、地域の特性や企業ニーズに応じて、きめ細やかに経営改善や事業再生を支援する。

②各関係機関との連携

ア. 北海道中小企業総合支援センター

当所事務所内において、北海道中小企業総合支援センター十勝支部が設置されており、1名が在籍。相談者の課題により、互いの情報を持ち寄り、相談者への有効な情報提供を行うことができ、内容によっては、相談時に同席いただき、OJTによる指導員の資質向上も図っている。

イ. 中小企業庁北海道よろず支援拠点

当所事務所内において、よろず支援拠点十勝支部が設置されており、1名が在籍。相談者の課題により、互いの情報を持ち寄り、相談者への有効な情報提供を行うことができ、補助金申請や、事業承継相談などの相談時に同席いただき、OJTによる指導員の資質向上も図る。

ウ. 中小企業基盤整備機構

当所事務所内において、帯広デスクが設置されており、必要に応じて相談に応じる。相談者の課題により、互いの情報を持ち寄り、相談者への有効な情報提供を行うことができ、内容によっては、販路開拓や生産性向上相談時に同席いただき、OJTによる指導員の資質向上も図る。
また、中小企業大学校旭川校のサテライトゼミとして、共催で幹部向けの育成ゼミを実施しており当地域の課題を情報共有し、連携し実施する。

エ. 北海道事業承継・引継ぎ支援センター

当所事務所内において、帯広サテライトが設置されており、専門相談員が定期的に相談に応じる。相談者の課題により、互いの情報を持ち寄り、相談者への有効な情報提供を行うことができ、内容によっては、相談時に同席いただき、OJTによる指導員の資質向上も図る。

オ. 北海道中小企業活性化協議会

同ビル内において、帯広サテライトが設置されており、2名が在籍。相談者の課題により、互いの情報を持ち寄り、相談者への有効な情報提供を行うことができ、収益力改善計画策定、経営改善計画策定支援時に同席いただき、OJTによる指導員の資質向上も図る。

カ. JETRO

JETRO北海道と連携し、食品を中心とした海外輸出相談への対応を行っており、海外への販路開拓や海外で開催される展示会への出展支援を連携し行う。また、当所では貿易関係証明を行っており、輸出関係企業への引継ぎや貿易実務を含めた海外取引の支援を実施する。

キ. 地元金融機関等

日本政策金融公庫国民生活事業部門、北海道信用保証協会、地元金融機関との情報交換会を各年1回程度開催し、地域内小規模事業者の現状、課題を共有する。

12. 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]

- ①中心市街地の活性化を図るため、帯広市が中心市街地活性化基本計画を策定し、計画に位置付けた事業を関係団体や事業者を含め、地域一丸となり取り組みを進めている。近年では、長く空きビル状態であった建築物を含む周辺地区の再開発事業として、「西3・9周辺地区第一種市街地再開発事業」により、中心市街地にふさわしい都市機能の更新と市街地環境が整備される等、新たな動きが生まれている。
- ②当地域には十勝産の優良な加工食品を登録する制度「十勝ブランド登録制度」があり、一定の条件をクリアした安心、安全で美味しい十勝産加工食品を認証している。これら十勝産品の消費拡大（地産地消）や周知を図るため、行政や業界団体が連携協力しあいながら、各種イベントへの出店等による販路開拓を図っている。
- ③イベントの開催により、十勝の魅力ある商品を提供する場を設け、地元小規模事業者の販売機会の創出を行い、また、飲食店、観光施設等における外国語メニューの作成支援や、ムスリムの対応が可能な、飲食店メニュー開発支援を行うなど、小規模事業者の販路開拓への貢献をしてきた。

[課題]

地元百貨店の廃業や大型店の撤退等による中心市街地への来街機会減少、小規模事業者の持続的経営等があげられる。

(2) 事業内容

①帯広市中心市街地活性化協議会（年に7回程度）

帯広市が策定する中心市街地活性化基本計画に対し、帯広商工会議所が事務局となり、中心市街地活性化協議会を設置し、計画策定や計画の進捗状況について議論を行い、計画に反映させている。また、商店街組織をはじめとするホテル旅館組合、十勝地区バス協会など関係者と市民による議論・情報交換等を行う場である「まちなか活性化懇談会」における意見などを踏まえながら、事業者等の主体的な取り組みを促進している。

②当地域への入込客を増やし地域経済を活性化する事業

交流人口の増加が、地域の商機を生み、地域の活性化に繋がることを目的に、インバウンドの受入体制の整備や、販売促進、情報発信の場の創出、また観光という側面から宿泊、交通、飲食、土産品など幅広く波及効果がみられるよう各種事業に取り組む。

ア. イベント名「とかちマルシェ」（年に1度 3日間開催）

帯広市と帯広商工会議所が主体となって事業を実施。地域活性化の観点から当市だけではなく、十勝全域を対象に約130店舗の小規模事業者や、行政等が一同に集結し、主原料が「十勝産」で作られた地場産加工品等の飲食、物販を行う。

地元客を中心に、全国各地より約12万人が来場。本イベントを通じ、地域の魅力を掘り起こし、広く発信することにより、十勝というブランドを広め、地産地消の促進、小規模事業者の販路開拓支援など、地域全体の活性化に繋げる。

イ. イベント名「とかちばん馬まつり」（年に1度 1日間開催）

帯広商工会議所（青年部）が主体となって、帯広市、NPO法人とかち馬文化を支える会、ばんえい競馬馬主協会、ばんえい競馬振興連絡協議会、ばん馬と共に地域をはかる会などと連携し事業を実施。十勝管内の約15店舗の小規模事業者による地場産品等の飲食や物販のほか、親子で楽しめる参加型イベントを実施している。

地元客を中心に、全国各地より約3万人が来場。観光資源である世界で唯一の「ばんえい競馬」という地域ブランドを発信し、地域の魅力を内外に広く周知するとともに、小規模事業者の販路

開拓支援など地域全体の活性化に繋げる。

ウ．その他 当所が事務局を担い推進している事業等

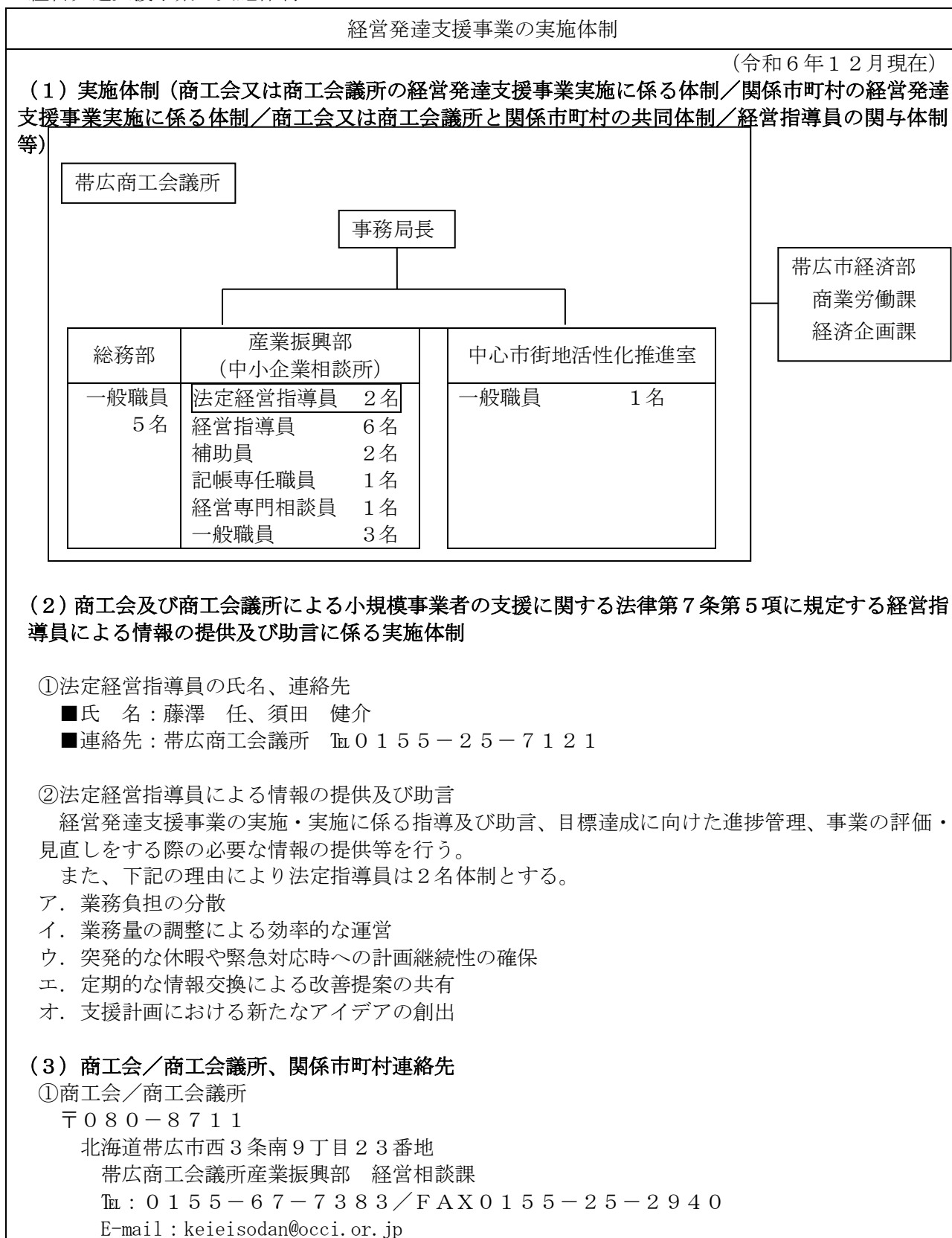
日高東部・十勝南部連携協議会（観光振興と、それぞれの地域ブランドを活かした広域連携）

札幌国際大学との連携（十勝地域の魅力発信など）

ばん馬と共に地域振興をはかる会（地域資源の保全・観光振興）

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②関係市町村

〒080-8670

北海道帯広市西5条7丁目1番地

帯広市経済部 商業労働室 商業労働課

TEL: 0155-65-4165 / FAX 0155-23-0172

E-mail: commerce@city.obihiro.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年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	3,420	3,420	3,420	3,420	3,420
事業計画策定支援					
(1)創業支援	400	400	400	400	400
(2)事業承継支援	100	100	100	100	100
(3)人手不足対策支援	300	300	300	300	300
(4)IT・DX支援	300	300	300	300	300
(5)販路開拓支援	300	300	300	300	300
事業計画策定支援 ・策定セミナー	320	320	320	320	320
新たな需要の開拓					
①展示会等への出展	700	700	700	700	700
②広報	500	500	500	500	500
経営指導員等の資質 向上 ・セミナー等への参加 費・旅費	500	500	500	500	500

(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、各種事業収入、道補助金等

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等