

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>岩見沢商工会議所 (法人番号 8430005006735) 岩見沢市 (地方公共団体コード 012106)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日 ~ 令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>小規模事業者の持続的発展を目指し、販路拡大や新商品開発などの小規模事業者の取組みを伴走型で支援していく。 (1) 課題解決のための事業計画策定支援と計画実施の支援 (2) 小規模事業者の販路開拓・拡大等に対する支援 (3) 事業承継の推進と創業支援</p>
<p>事業内容</p>	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること ①定期的な景気動向調査の実施 ②「RESAS」によるビックデータの分析 4. 需要動向調査に関すること ①商品改良・新商品開発の調査 (対消費者) ②商品改良・新商品開発の調査 (対バイヤー) 5. 経営状況の分析に関すること ①個別相談会開催等による対象事業者の掘り起こし ②財務分析、非財務分析の実施 ③分析結果の事業計画策定への活用 6. 事業計画策定支援に関すること ①DX推進セミナーの開催、ITツール紹介 ②事業計画策定セミナーによる支援事業者の掘り起こし 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①伴走型支援によるフォローアップの実施 8. 新たな需要の開拓支援に関すること ①商談会・展示会等への出展支援 ②物産展等への出店支援 ③SNS活用支援 ④各種ECサイトの利用支援 ⑤自社HPによるネットショップの開設支援</p>
<p>連絡先</p>	<p>・岩見沢商工会議所 〒068-0021 北海道岩見沢市1条西1丁目16 TEL 0126-22-3445 FAX 0126-22-3441 Mail info@iwamizawacci.or.jp  ・岩見沢市役所 経済部商工労政課 〒068-8686 北海道岩見沢市鳩が丘1丁目1番1号 TEL 0126-23-4111 FAX 0126-32-0135 Mail shou-rou@i-hamanasu.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

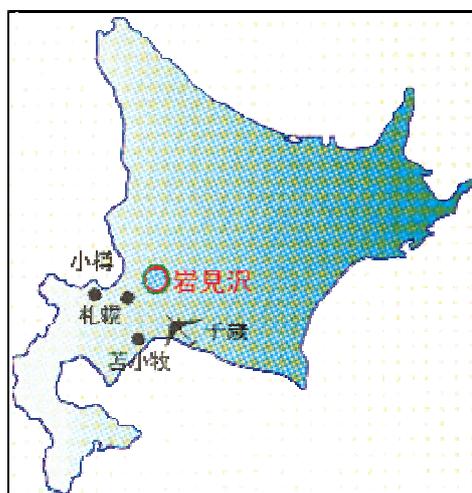
経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1) 地域の現状及び課題

① 岩見沢市の概要

岩見沢市は、北海道の中西部、石狩平野の中央部に位置し、札幌まで約40km、特急列車で約30分の距離にある。古くから鉄道による石炭輸送の要衝として栄え、空知総合振興局の所在地であることや、個人病院も含め医療機関も充実していることから、周辺人口による経済効果も大きい。陸上自衛隊岩見沢駐屯地もあり、多くの隊員が在籍している。市内には4つの高校があり、周辺地域からの通学も多くある。岩見沢市は道内でも豪雪地帯で知られ、令和2年度の降雪量は特に多かったこともあり、944cmもの降雪量を記録した。また、水稲作付面積並びに白菜作付面積が北海道1位であるなど、日本の穀倉地帯としての一面も持ち合わせている。なお、岩見沢市は平成18年3月に隣接する栗沢町、北村と合併しており、「岩見沢商工会議所」と「いわみざわ商工会」が併存する市となっている。本計画の中では、岩見沢商工会議所の地区は「旧岩見沢市」として区分する。



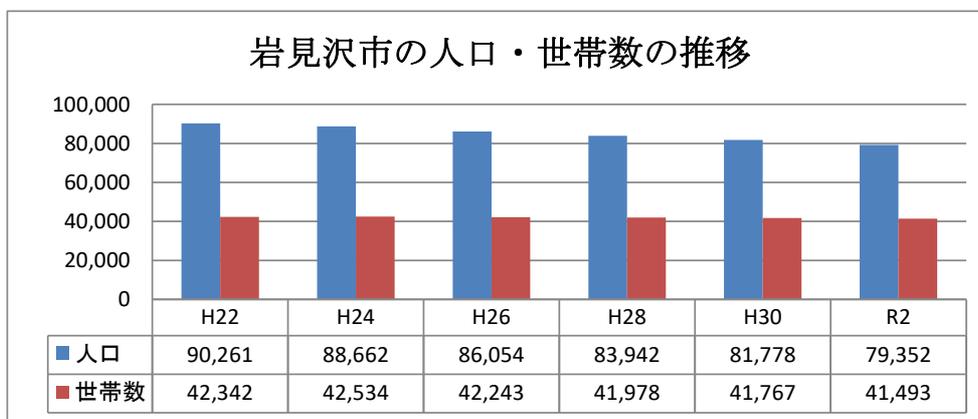
<出展：岩見沢市観光協会パンフレットより>

- 人 口：78,857人（地区内人口 71,771人）  
（令和3年3月31日現在）
- 世 帯：41,441世帯（地区内 37,893世帯）
- 面 積：481.02平方キロメートル  
（地区面積204.74平方キロメートル）

(人口)

岩見沢市は、人口約197万人を有する大都市札幌への通勤・通学圏内でもあり、右肩上がりの人口増加を遂げていたが、平成8年以降は人口が減少傾向となった。平成18年3月に栗沢町・北村との合併により岩見沢市の人口は約8万3千人から約9万3千人となったが、それ以降現在まで人口の減少は進んでおり、令和3年3月末現在で78,857人（地区内人口71,771人）となっている。特に札幌のベッドタウンとして栄えた幌向・上幌向地区は居住者の高齢化も進み、今後の対応策の策定が急務となっている。少子高齢化及び人口減少は全国の地方都市に共通した問題であり、岩見沢市も2025年には、高齢化率が約40%となる推計も出されている。

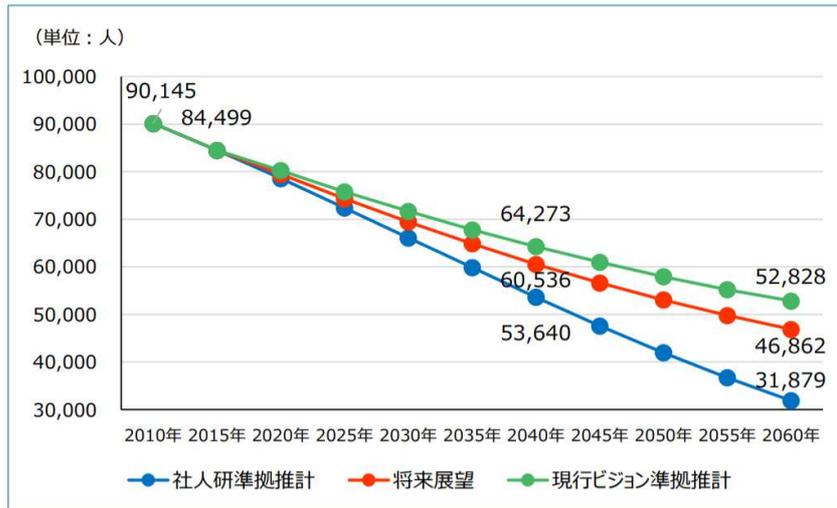
岩見沢市の人口・世帯数の推移



出典：岩見沢市統計書（各年12月31日現在）

このようなことから、令和2年3月に策定された「第2期岩見沢市総合戦略・岩見沢市人口ビジョン」では、地域に「しごと」と「子育て」を支える環境をつくり、移住から定住へといった新しい「ひとの流れ」をつくることにより、地域を担う人材を確保し、人口減少に適応しながら「まち」の魅力を向上させる「まち・ひと・しごと」の好循環の実現に向けた取組みをすすめることとしており、岩見沢市の基幹産業である農業の後継者確保・育成の支援や農産物の加工・流通などを含めた農業関連産業の裾野を広げ、地元企業等の成長や人材育成の支援強化等を進めていく。

### 人口ビジョンにおける将来展望



※社人研準拠推計：「日本の地域別将来推計人口（2018年3月推計）」に準拠した推計  
 ※現行ビジョン準拠推計：改訂前の人口ビジョンに準拠した推計（2015年人口の置き換え）

出典：第2期岩見沢市総合戦略・岩見沢市人口ビジョン

### (産業別人口)

岩見沢地区の産業別人口（H27国勢調査）は、卸売・小売業5,502人、医療・福祉5,261人、建設業3,145人、製造業3,037人であり、この4区分で総数33,950人の約50%を占めている。また、農業は1,641人であるが、栗沢町、北村を含む岩見沢市全体では3,308人で全体総数における割合でも約10%となっている。

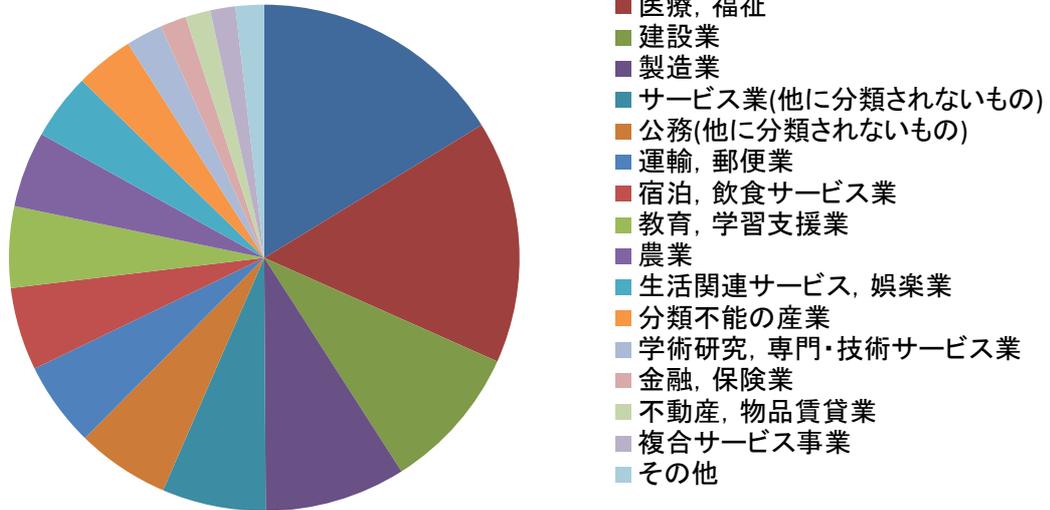
平成22年と比較すると、医療・福祉で398人増の他はほぼ横ばいか減少しており、総数では1,070人減少している。特に減少が大きい業種は建設業、卸売・小売業で合わせて1,030人の減となっている。

### 旧岩見沢市 就業者数

区 分	人 数
卸売・小売業	5,502
医療、福祉	5,261
建設業	3,145
製造業	3,037
サービス業(他に分類されないもの)	2,232
公務(他に分類されないもの)	2,005
運輸、郵便業	1,835
宿泊、飲食サービス業	1,799
教育、学習支援業	1,762
農業	1,641
生活関連サービス、娯楽業	1,435
分類不能の産業	1,256
学術研究、専門・技術サービス業	789
金融、保険業	557
不動産、物品賃貸業	541
複合サービス事業	538
その他	615
合 計	33,950

出典：岩見沢市統計書（H27国勢調査）

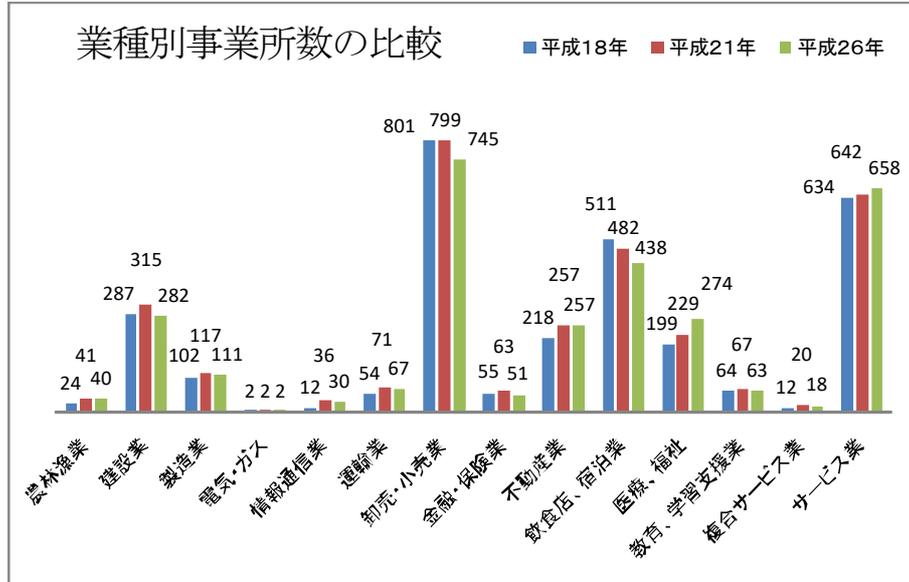
## 就業者数の分布



### (地域産業の現状)

小規模事業指導推進費補助金に係る事業所数・小規模事業者数の算出による事業所数（地区内事業所数）を比較すると、総数で平成18年が2,975事業所、平成21年は3,141事業所で増加したが、平成26年は3,036事業所で減少に転じている。ただ、業種別では医療・福祉、サービス業で増加しており、この事業所数の増により医療・福祉の産業別人口も増加となっていることがわかる。製造業出荷額は平成21年が5,798,373万円、平成26年が7,228,798万円で1,430,420万円増加となっており、食料品、印刷関連、プラスチック製品等で増加している。商業統計調査による卸売・小売業の販売額は、平成19年が29,366,517万円、平成26年が13,642,849万円で大きく減少しており、卸売業の減少が著しい。商店数では298件の減で、うち小売業が260件の減となっている。

### 業種別事業所数の比較

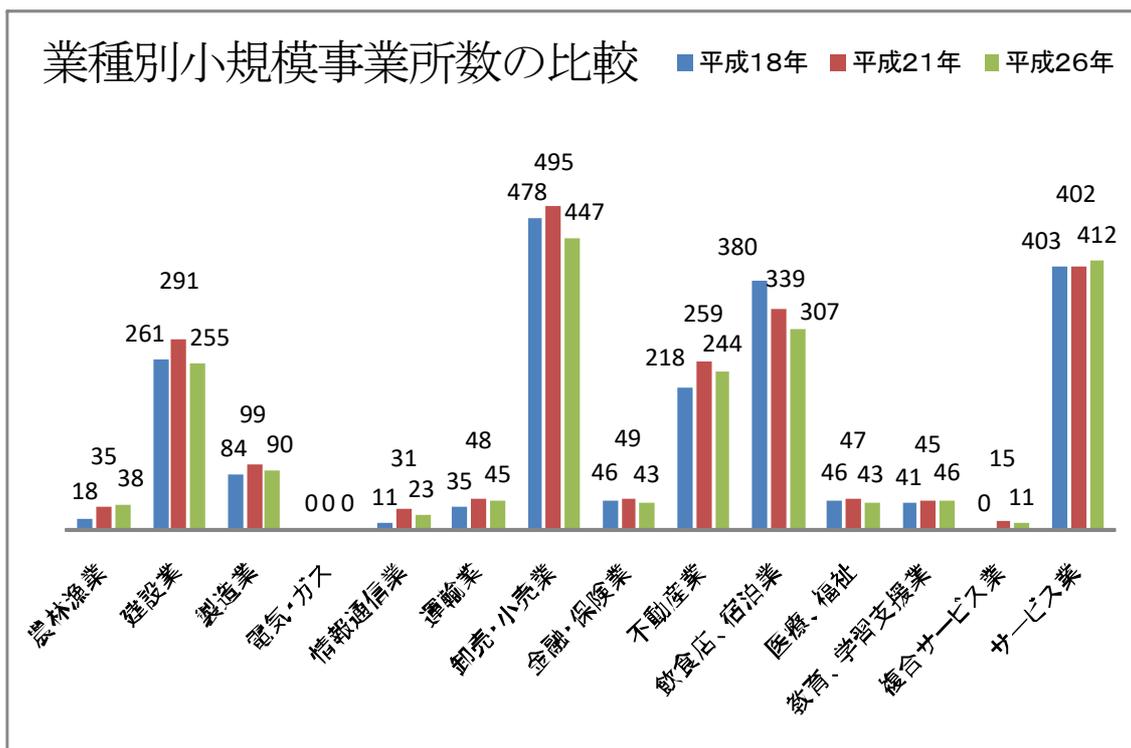


※小規模事業指導推進費補助金に係る事業所数・小規模事業者数の算出による事業所数

※採用した統計表

- ・平成18年事業所・企業統計調査 都道府県別結果
- ・平成21年経済センサス基礎調査
- ・平成26年経済センサス基礎調査

地区内の小規模事業者数は、平成18年が2,021事業所、平成21年が2,155事業所、平成26年が2,004事業所となっている。業種別の小規模事業者数の推移は、事業者総数の推移と大きくは変わらないが、医療・福祉の小規模事業者数はほぼ増減がないため、増加した75事業所は小規模事業者以外であることがわかる。地区内事業所のうち小規模事業者の割合は、平成18年で68.0%、平成21年で68.6%、平成26年で66.0%と大きな変化はない。業種別の小規模事業者の割合は、農林漁業が95.0%、不動産業が94.9%、建設業が90.4%と高くなっており、製造業と金融・保険業における小規模事業者の割合も80%を超えている。小規模事業者の割合が低いのは、医療・福祉で15.7%となっており、その次に低いのは卸売・小売業の60.0%で医療・福祉はその業態から突出して低くなっている。



※小規模事業指導推進費補助金に係る事業所数・小規模事業者数の算出による事業所数  
 ※採用した統計表は「業種別事業所数の比較」と同じ

#### (ア) 農業

基幹産業である農業について、岩見沢市では今後の岩見沢市農業の振興と発展を図るため、その基本となる方針や施策の方向性を示した「岩見沢市農業振興ビジョン」（平成29年度～令和3年度）を策定し、農業者、消費者、農業関係団体、事業者及び行政が連携しながら、岩見沢市農業の振興と発展に向けた取組みを進めている。また、トラクターの無人運転などの「スマート農業」の取組みも進めており、今後、農商工連携は更に進んでいくこととなる。

#### (イ) 工業

岩見沢市には4か所（うち1か所は地区外）の工業団地があり、令和3年10月現在立地企業は97社となっている。札幌や石狩湾新港、新千歳空港から1時間圏内にあり、高速道路へのアクセスも容易で、道央圏を網羅する優れた立地条件から、交通・物流の拠点となっており、工業団地の利便性も高い。

#### (ウ) 商業

岩見沢市にはJR岩見沢駅を起点とした商店街が形成され、中心市街地として機能している。岩見

沢市が提唱する「コンパクトシティ」を進めるため、岩見沢市まちなか活性化計画に基づき、空き店舗対策や中心街での居住者人口の増加を図りながら、中心市街地の活性化に向けて各種施策を実施している。しかしながら、商店の多くは店主の高齢化が進み、後継者問題などによる廃業が多くなっている。

## ② 地域及び小規模事業者の課題

### (ア) 地域需要の減少・消費流出に関する課題

岩見沢市において、人口減少による需要の減少や郊外大型店への消費流出は深刻な問題となっている。小売・サービス業では、大都市札幌との交通利便性が良いことや、郊外大型店の影響による消費の流出により小規模店舗の疲弊が起こっている。特に中心市街地に位置する小規模事業者にとって、消費の流出は以前からの課題となっている。また、当地域の小規模事業者には特色を持った事業者が多くなく、特色があってもPRがうまくされていないなど、小規模事業者の商品開発や販売促進に対する支援が必要である。

### (イ) 事業者の廃業・後継者問題に関する課題

岩見沢商工会議所を廃業により脱会する事業所を見てみると、令和2年度は13社、令和元年度は21社となっている。過去5年間では92社にも上り、廃業者数の抑制は大きな課題である。廃業の要因の一つである後継者問題も深刻な状況となっている。

### (ウ) 感染症対策への課題

新型コロナウイルス感染症による影響はサービス業で顕著で、その他の業種も業態によって大きな影響が出ている。今後はウイズコロナとして経済活動を進めていかなければならないことから、売上確保への取組みについても、今までにないような新しい取組みが必要である。

## ③ 商工会議所の取組み

岩見沢商工会議所では、地域の商工業発展と社会福祉の増進に資することを目的に、人材育成、まちづくり、観光振興など多岐にわたって事業を行ってきた。経営改善普及事業については、事業者のニーズを捉えながら、小規模事業者が課題としている経営・労務・金融・税務等の諸問題に対してきめ細かな対応を進めるとともに、地域の活性化や空き店舗の解消に重要な創業支援については、岩見沢市と共催する創業塾による支援を行っている。しかしながら、職員のキャリアにも差があるため、ニーズに対応した質の高い指導ができていない面もあり、また、これからは事業者に寄り添った伴走型支援にも力を入れていかなければならない。

地域経済の活性化に向けては、平成21年と平成24年にプレミアム商品券を岩見沢商工会議所が主体となった実行委員会により発行し、地域経済の好循環に向けた取組みを進めてきた。平成27年には商品券に加えプレミアム建設券を発行。プレミアム建設券事業は現在まで毎年継続実施している。このプレミアム建設券は岩見沢市に本社を持つ建設関連事業者で行う工事代金の支払いに使用でき、地域経済の好循環を目指した取組みで、平成27年から令和2年までの6年間の経済波及効果は135億2千8百万円と推計されている。

また、プレミアム商品券についても地域経済に大きな効果があることから、令和2年、令和3年と継続して実施。令和3年は発行総額13億円以上となり、外出自粛などで冷え切った地域経済の活性化に貢献している。

## ④ 岩見沢市総合計画

第6期岩見沢市総合計画（2018年からの10年間）では、「市民主体による協働のまちづくり」「地域特性を活かした魅力あふれるまちづくり」「次世代につなげる持続可能なまちづくり」を基本的な視点と定め、「人と緑とまちがつながり、ともに育み未来をつくる健康経営都市」を将来の都市像として、6つの基本目標が設定されている。基本目標のひとつである「活力とにぎわいに満ちた魅力あふれるまち」では、農林業の振興、商工業の振興と中心市街地の活性化、新産業の創出と企業立地の推

進、雇用の拡大と就業環境の充実、地域資源を活かした観光の振興等が基本施策に挙げられており、中小企業の支援を商工会議所や金融機関等の関係団体と連携して進めることとしている。

## (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

第6期岩見沢市総合計画（2018年から2027年の10年間）が目指す振興計画を踏まえ、長期的な振興のありかたを次のように考える。

- (ア) 新事業展開や販路開拓の事業計画作成支援、実施支援
- (イ) 事業承継支援
- (ウ) 小規模事業者の生産性向上・魅力向上のための IT 活用支援

### ② 岩見沢市総合計画の連動性・整合性

- (ア) 新事業展開や販路開拓の事業計画作成支援、実施支援
  - ➡ 商工業の振興と中心市街地の活性化（基本施策 3-2）
  - ➡ 新産業の創出と企業立地の推進（基本施策 3-3）
  - ➡ 雇用の拡大と就業環境の充実（基本施策 3-4）
  - ➡ 農林業の振興（基本施策 3-1）
- (イ) 事業承継支援
  - ➡ 商工業の振興と中心市街地の活性化（基本施策 3-2）
- (ウ) 小規模事業者の生産性向上・魅力向上のための IT 活用支援
  - ➡ 商工業の振興と中心市街地の活性化（基本施策 3-2）
  - ➡ 雇用の拡大と就業環境の充実（基本施策 3-4）

### ③ 商工会議所としての役割

- (ア) 新事業展開や販路開拓の事業計画作成支援・実施支援
  - ・小規模事業者の売上増加に向けた新事業展開や販路開拓、商品開発について、経営分析等を実施し事業者の状況を把握しながら伴走型支援により後押しする。
- (イ) 事業承継支援
  - ・事業者の事業承継のニーズを調査し、北海道事業承継・引継ぎ支援センターとも連携しながら事業承継計画の策定支援を行う。
- (ウ) 小規模事業者の生産性向上・魅力向上のための IT 活用支援
  - ・小規模事業者に向けたセミナー等の開催により、各種 IT ツールの周知や導入支援を行い生産性の向上と魅力の向上を図る。

## (3) 経営発達支援計画の目標

### ① 課題解決のための事業計画策定支援と計画実施の支援

販路拡大や新商品開発など、経営課題を持った小規模事業者に対し、経営分析を行い状況を把握したうえで事業計画の策定と遂行を伴走型で支援し、事業者の魅力向上も図っていく。また、景気動向調査や岩見沢市等の統計データによる市場やニーズの情報を提供し、商品開発に活用することで、売上増、持続的経営を支援していく。

### ② 小規模事業者の販路開拓・拡大等に対する支援

小規模事業者の展示会・商談会への出展を支援することで販路開拓・販路拡大を図る。また、DXの推進として、ITやSNS等の活用による販路開拓・販路拡大や競争力の維持・強化について支援する。

### ③ 事業承継の推進と創業支援

後継者の状況や事業承継の計画をアンケート調査やヒアリング調査により把握し、その対応の検討・計画推進を支援することにより、小規模事業者の廃業を減らしていく。専門家等の支援が必要な場合には、北海道事業承継・引継ぎ支援センターと連携しながら支援を行う。また、創業支援については、必要に応じて伴走型支援も行いながら創業計画書の策定支援と創業後の支援を行う。

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4年4月1日 ~ 令和9年3月31日)

### (2) 目標の達成に向けた方針

#### ① 課題解決のための事業計画策定支援と計画実施の支援

地域内事業者の発展や魅力向上には、事業者の様々な「気づき」が必要であり、そのために、伴走支援による事業者に寄り添ったきめ細かな支援を実施していく。経営分析によって事業者の状況を把握し、必要に応じて専門家派遣も活用しながら事業計画策定の支援を行っていく。また、にぎわい創出や消費を喚起する事業等を展開する団体及びその構成事業者にはイベント開催のノウハウの提供など積極的な支援を行っていく。

■5年間の目標値合計

経営分析事業者数 80者

事業計画策定事業者数 30者

#### ② 小規模事業者の販路開拓・拡大等に対する支援

事業計画策定支援や経営相談において、販路開拓・拡大や商品開発に取り組む事業者に対し、商談会や物産展への出展を支援する。物産展等での来場者アンケート調査の実施により消費者ニーズ等を収集し、事業者に情報を提供することにより、商品のブラッシュアップを行い、ニーズに合った新たな商品開発も支援する。また、DXの推進として、新規顧客の獲得に向けたSNSの活用支援、ECサイトの利用支援等により販路開拓・販路拡大や競争力の維持・強化について支援する。

■5年間の目標値合計

物産展・展示会等出展支援数 24者

SNS活用事業者数 25者

ECサイト利用事業者数 10者

ネットショップの開設者数 5者

#### ③ 事業承継の推進と創業支援

後継者の状況や事業承継の計画についてアンケート調査やヒアリング調査を行い、支援を必要としている小規模事業者を抽出し、北海道事業承継・引継ぎ支援センターとも連携しながら事業承継計画の策定支援を行う。また、日常の経営相談等でもヒアリング調査を実施し、要支援先を探し出していく。創業支援については、創業希望者や創業塾受講者等の創業相談に対応し、必要に応じて伴走支援も行いながら創業計画書の策定支援と創業後の支援を行う。

■5年間の目標値合計

事業承継計画策定事業者数 8者

創業計画策定者数 40者

## 1. 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

岩見沢商工会議所では、日本商工会議所の景気動向調査と北海道商工会議所連合会の景気動向調査を継続的に行ってきた。しかしながら、日本商工会議所並びに北海道商工会議所連合会の景気動向調査では、調査対象企業が少数であり、地域内の経済動向を分析するにはサンプル数が少ない状況である。今後は、地区内商工業者に対して定期的に景気動向調査を実施するとともに、北海道商工会議所連合会の景気動向調査対象事業所も増加させる。また、「RESAS」によるビックデータの収集・分析や外部機関が実施する各種調査結果も収集し、地区内小規模事業者へ情報提供し、事業計画の策定等を行う際に活用する。調査結果は岩見沢商工会議所が行う小規模事業者の伴走型支援にも活用していく。

#### (2) 目標

支援内容	公表方法	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
市内景気動向調査の公表回数	HP・会報	0	4	4	4	4	4
市内経済動向分析の公表回数	HP・会報	0	1	1	1	1	1

#### (3) 事業内容

##### ① 岩見沢市内景気動向調査

小規模事業者が事業計画を作成する際の基礎データとなるよう、製造業（10者）、建設業（20者）、小売・卸売業（25者）、飲食業（25者）、サービス業（25者）、運輸業（5者）の7業種（計110者）に分類し、調査票の郵送またはヒアリング調査により、経営指導員等が岩見沢市内の景気動向を四半期ごとに調査分析する。調査結果は調査先事業者へ送付し事業活動に活用してもらうほか、「商工会議所だより」やホームページに掲載し広く周知する。また、経営指導員が相談、指導の際に地域の状況を踏まえた指導を行うための基礎データとしても活用する。

（調査項目：売上高、売上変化要因、仕入単価、収益状況、従業員、資金繰り、業況）

##### ② 岩見沢市内経済動向分析

市内において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を岩見沢市と連携して行い、調査結果は「商工会議所だより」やホームページで年1回公表し広く周知する。また、経営指導員が相談、指導の際の基礎データとしても活用する。

- ・「地域経済循環マップ・生産性分析」－何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to分析」－人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」－産業の現状等を分析

上記を総合的に分析し、事業計画策定支援等に活用・反映する。

#### (4) 調査結果の活用

調査結果は、「商工会議所だより」による会員への情報提供のほか、ホームページへ掲載し広く周知するとともに、小規模事業者の事業計画策定等の相談における情報提供に活用する。また、経営指導員が相談、指導の際の基礎データとしても活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

岩見沢商工会議所では、これまで地域資源を活用した商品等に対する需要動向に関する調査は実施しておらず、個別相談案件に対して、随時関連情報の収集、整理、分析を行い対応してきた。今後は、域内はもとより道内外の需要動向を把握するため、物産展等でのアンケート調査を行い事業者へ情報を提供することで、需要動向に基づいた商品・サービスの開発や改良を支援する。

### (2) 目標

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
商品改良・新商品開発調査対象事業者数（対消費者）	0	2	2	3	4	4
商品改良・新商品開発調査対象事業者数（対バイヤー）	0	2	2	3	4	4

### (3) 事業内容

地域資源等を活用して小規模事業者が開発した商品・サービスについて、消費者やバイヤーの需要動向調査等を実施し、商品改良や新商品開発につなげていく。

#### ① 商品改良・新商品開発の調査（対消費者）

岩見沢市内の小規模事業者が製造販売する商品等の改良・開発に向けて、消費者等エンドユーザーの需要動向調査を行う。「北海道どさんこプラザ札幌」マーケティングサポート催事や札幌駅前通地下歩行空間での物産展、東京池袋で開催される「北海道まるごとフェア」などの物産展等への出展を支援し、販売する商品についてアンケート調査による需要動向調査を行い、調査結果を事業者へフィードバックする。これにより商品改良のポイントを明確にし、商品の改良・開発を推進する。

【調査項目】 味・内容量・パッケージデザイン・販売価格 等

【調査方法】 帯同する経営指導員等が来場者へアンケート調査を依頼する（50人／事業所）

【集計分析】 経営指導員等がアンケート調査の集計・分析を行い、必要に応じて専門家の意見を聞きながら、調査結果を事業者へフィードバックする

#### ② 商品改良・新商品開発の調査（対バイヤー）

岩見沢市内の小規模事業者が製造販売する商品の開発に向けて、札幌で開催されている「北海道産品取引商談会」や、北海道商工会議所連合会、空知総合振興局から情報提供される展示会等への出展を支援し、来場するバイヤーに対して商品に対するヒアリング調査・アンケート調査を行い、調査結果を事業者へフィードバックする。調査結果をバイヤーが求める商品への改良、商品開発に活かす。

【調査項目】 パッケージデザイン・販売価格・味・内容量・取引条件 等

【調査方法】 帯同する経営指導員等が来場するバイヤーへヒアリング調査・アンケート調査を実施する（50人／事業所）

【集計分析】 経営指導員等がアンケート調査の集計・分析を行い、必要に応じて専門家の意見を聞きながら、調査結果を事業者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

岩見沢商工会議所では、令和2年度において決算指導が50件、マル経融資斡旋は3件、小規模事業者持続化補助金は26件の申請を行い、経営改善指導等を行ったが、詳細な経営分析支援

までには至っていないのが現状であった。

小規模事業者等の持続的発展を図るためには、個別に SWOT 分析等を用いながら、経営課題の抽出・把握を行い、個々の財務分析や経営分析に基づき事業計画の策定・実行支援をしていくことが重要であり、高度・専門的な知識が必要な分野では専門家と連携しながら、これまで以上に小規模事業者等に寄り添った伴走型支援を実施する。経営分析を行った事業者へ結果をフィードバックすることにより小規模事業者の個者支援を行っていく。

## (2) 目標

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
経営に関する個別相談会開催回数	4	5	6	6	6	6
経営分析事業者数	3	12	14	16	18	20

## (3) 事業内容

### ① 経営分析を行う小規模事業者の選定並びに掘り起し

(ア) 経営に関する個別相談会を開催して経営分析対象の小規模事業者の掘り起しを行う。

【個別相談会概要】

- ・募集方法 岩見沢商工会議所ホームページへの掲載並びに会員への案内郵送
- ・参加者 経営課題を持つ市内小規模事業者 (5人/回)
- ・カリキュラム 中小企業診断士等の専門家による個別相談会

(イ) 個人事業者の決算・確定申告指導時、金融(マル経融資・北海道融資等)相談時において、小規模事業者の経営課題の把握に努め、経営環境の変化に伴う事業計画策定の必要性について啓蒙し経営分析を行い、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行う。

(ウ) 創業者支援において、経営分析、事業計画策定の必要性を説明し、経営分析を行い、事業計画策定を目指す創業者の掘り起しを行う。

### ② 経営分析項目

経営指導員がローカルベンチマーク等を活用し、以下の分析を行い事業者を提供する。

(ア) 財務分析

経営支援や経営改善立案の基礎データとなる個別企業の財務諸表を活用して、売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率など各種の分析を行い、経営状態を明らかにすることにより問題点を把握し、その改善を進めていく。また、売れ筋商品やサービスを明確にし、利益増を図るとともに、事業計画策定の基礎データとして活用できるよう支援する。

(イ) 非財務分析

商品やサービスの特性、経営者の知識や行動習慣、社内の知恵や工夫などについて、SWOT分析により、強み、弱み、脅威、機会等を分析し、小規模事業者を評価し支援する。

## (4) 分析結果の活用

経営状況の財務・定性分析を行うことにより、経営者の気づき、強みや機会などの経営状況が明らかになる。その分析結果をもとに事業計画策定に活用する。また、分析結果は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。

(ア) ビジョンの整理

個別事業者に対して分析結果を説明することにより、経営方針、ビジョンなどの策定支援を行う。経営方針等を明確にすることで、関係取引先に向けて今後の方向性を的確に伝えることができる。

(イ) 情報整理及び活用

小規模事業者の財務分析結果や非計数分析結果などの各種経営分析結果は、統計的な情報と

して経営発達支援が必要な他の小規模事業者への指導時にも活用するとともに、必要に応じて情報提供する。また分析結果を内部共有し、経営指導員のスキルアップに活用する。

#### (ウ) 専門家との連携

経営状況の把握などにおいて、より専門的な分析が必要な場合には、各種専門分野の支援ノウハウを持つ北海道よろず支援拠点等と連携して同行訪問するなど、経営革新や事業承継など小規模事業者の多様化した経営課題に幅広く対応できるように支援する。

また、経営指導員による個別相談を実施した中で、さらに専門的な経営分析等が必要と判断される場合は、連携機関である北海道商工会議所連合会（エキスパートバンク事業）・北海道よろず支援拠点・中小企業基盤整備機構北海道本部等と連携して専門家相談を実施し、より高度な経営分析を行う。さらに専門家相談では、経営指導員も同席し支援ノウハウ等を学び、支援能力向上に繋げる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

現状の事業計画策定支援は持続化補助金等の申請者への支援にとどまっている。持続的な発展に向けて事業計画の策定は必須と考えられるが、多くの小規模事業者は、事業計画策定の意義や必要性に対する理解度が低く、自ら策定を行う事は困難である。事業計画策定の重要性を認識させながら、具体的な事業計画策定支援を行い、小規模事業者の売上アップと持続的な発展を図っていく。

小規模事業者における経営課題の解決に向けて、「5. 経営状況の分析」における経営分析等を行った事業者で、経営課題等への具体的な取り組みが必要な事業者を中心に事業計画等の策定支援を行っていく。事業計画の策定支援については、経営状況の把握・分析結果や地域の経済動向、需要動向調査の結果も踏まえて支援していく。

また、必要に応じて認定経営革新等支援機関等の専門家と連携して伴走型の指導・助言を行いながら事業計画等の策定を支援し、小規模事業者の持続的な発展を図る。

### (2) 支援に対する考え方

専門家による事業計画策定支援セミナー並びに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を掘り起こす。また、前述の経営状況の分析で掲げた事業者（5年間の目標値80者）を中心に、窓口及び巡回指導により事業計画策定に向けた支援を行う。

日頃の相談業務の中でも事業計画の作成が必要と判断される事業者に対しては重点的に事業計画策定支援を進めていく。

また、事業承継を検討している事業者については、事業承継計画策定についても支援を行う。創業予定者に対しても、需要動向調査の結果を踏まえながら、創業計画の策定支援を行う。

事業計画を策定する前の段階で、DXに向けたセミナーを行い、事業計画に反映させることで小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

### (3) 目標

事業計画策定セミナーを毎年開催するとともに、巡回訪問と窓口相談の充実により、事業計画策定事業者、事業承継計画策定事業者、創業計画策定事業者は5年間で合計78者を目指す。

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
DX推進セミナー回数	0	2	2	2	2	2
事業計画策定セミナー等回数	1	2	2	2	2	2
事業計画策定事業者数	0	3	5	6	8	8
事業承継計画策定事業者数	0	1	1	2	2	2
創業計画策定事業者数	5	8	8	8	8	8

### (4) 事業内容

#### ① DX推進セミナー、ITツール紹介

DXに関する意識の醸成や基礎知識の習得、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組みを推進していくため、セミナーを開催する。

##### 【DXセミナー概要】

- ・募集方法 経営分析を行った事業者への案内、岩見沢商工会議所ホームページへの掲載並びに会員への案内郵送
- ・参加者 DXが活用可能な事業を行う事業者等（15人/回）
- ・カリキュラム DXの概要、DX関連技術の活用事例紹介、各種クラウド型ツールの活用等  
また、関連事業者と協力し、ITツールや関連パンフレット等を当所事務所内に配置し、各種ツールの紹介を行う。

#### ② 事業計画策定セミナーの開催

事業計画の必要性や重要性についてのセミナーを開催する。

##### 【事業計画策定セミナー概要】

- ・募集方法 経営分析を行った事業者への案内、岩見沢商工会議所ホームページへの掲載並びに会員への案内郵送
- ・参加者 経営分析や各種相談により事業計画策定が必要な事業者等（10人/回）
- ・カリキュラム 事業計画の必要性、課題の確認、自社の分析、事業計画の磨き上げ等

#### ③ その他の支援事業

事業承継計画策定支援では、事業者の課題を抽出しながら、専門的課題については北海道事業承継・引継ぎ支援センターなどの専門機関と連携し、事業承継計画の策定支援を行う。

創業計画策定支援では、創業希望者への創業や事業運営に関する注意点や施策などの情報提供を行い、創業補助金の活用支援や需要動向調査のデータを活用しながら事業計画の策定支援を行う。

資金調達支援として、事業計画に基づき実施する事業活動に対して資金融資が必要な場合には、マル経資金等の活用に加え、新たに小規模事業者経営発達支援融資の活用も図っていく。

これらの支援は経営指導員等が対応するが、専門的課題については岩見沢商工会議所が実施する無料の専門家個別相談会（弁護士、社会保険労務士）を活用するとともに、北海道よろず支援拠点、北海道中小企業総合支援センター、中小企業基盤整備機構北海道本部等の専門家派遣事業も活用し、小規模事業者の事業計画策定を支援する。

## 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

事業計画策定後の実施支援は、これまで小規模事業者持続化補助金やマル経資金推薦先を中心に必要に応じて実施するにとどまっていた。今後は、策定した事業計画の確実な遂行を支援するため積極的なフォローアップを実施する。

### (2) 支援に対する考え方

伴走型支援として「6. 事業計画策定支援」で策定された事業計画については必ずフォローアップを行うこととし、個々の計画の内容や進捗状況により、集中的な支援が必要な事業者かどうかを判断しながら、フォローアップ頻度を設定する。

### (3) 目標

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ対象事業者	0	1 2	1 4	1 6	1 8	1 8
頻度（延べ数）	0	7 2	8 4	9 6	1 0 8	1 0 8
売上増加事業者	0	4	5	5	6	6
利益率増加事業者	0	4	5	5	6	6

### (4) 事業内容

フォローアップの頻度は、2カ月に1回を基本とし、集中的な支援が必要な場合は月1回の支援を行う。事業計画の内容が長期に渡るなど、計画の遂行に時間がかかる場合には、状況に応じてフォローアップの頻度を設定する。フォローアップにおいては、事業計画の進捗状況を確認するとともに、PDCA 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。専門的な問題や高度な経営課題があった場合には的確な支援が講じられるよう、北海道よろず支援拠点、北海道中小企業総合支援センター、中小企業基盤整備機構等の専門家派遣事業を活用して対応する。また、資金面についてもマル経資金の活用に加え、事業計画に基づき実施する事業では小規模事業者経営発達支援融資も活用できることから、その活用を図るなど、金融機関とも連携して支援する。巡回時には最新の経済動向調査や需要動向調査の結果、販路開拓に資する事業の情報等を提供し、事業計画の実施を支援する。

なお、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と判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家などの第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

岩見沢商工会議所では、これまで商談会や展示会などの出展支援に関しては、イベントの告知等にとどまっており、積極的な出展支援には至っていない。また、新規創業者に関しては比較的オンライン販売やSNSでの情報発信等、IT活用は多い傾向にあるが、既存の小規模事業者では高齢化や人材不足の面からITを活用した販路開拓等のDXは取組みが進んでいないため、今後は事業者のDX取組み支援も含め、需要開拓支援を推進していく。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の販路開拓を支援するため、「4. 需要動向調査」に基づき開発・改良された商品・

サービスや事業計画の策定支援を行った事業者等を中心に商談会や展示会などへの出展支援を行い、販路拡大につなげていく。また、商談会や展示会は新たな販路開拓だけでなく、商品開発に対する情報収集の場でもあることから、アンケートや聞き取り調査も行う。

DXに向けた取組みとしては、SNS 情報発信、EC サイトの利用等について支援し、導入にあたって専門家の支援が必要な場合は、北海道よろず支援拠点、北海道中小企業総合支援センター、中小企業基盤整備機構北海道本部等の専門家派遣事業を活用するなど事業者の段階に合った支援を行う。

### (3) 目標

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①商談会・展示会等への出展支援事業者数	0	1者	2者	3者	3者	3者
商談成約件数/者	0	1者	1者	1者	2者	2者
②物産展等への出店支援事業者数	0	1者	2者	3者	3者	3者
売上額/者	0	100,000円	100,000円	100,000円	100,000円	100,000円
③SNS活用事業者	0	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	0	10%	10%	10%	10%	10%
④ECサイト利用事業者数	0	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	0	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ネットショップの開設者数	0	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率/者	0	10%	10%	10%	10%	10%

### (4) 事業内容

#### ① 商談会・展示会等への出展支援 (BtoB)

バイヤー等を対象とした商談会等への出展については、当所としては支援実績が乏しい。当初は北海道商工会議所連合会から案内される、札幌で開催の「北海道産品取引商談会」等のブースへの出展を支援していく。出展にあたっては、経営指導員による POP や商品説明資料のアドバイスなどの支援を行うほか、出展期間中には陳列や接客などについて伴走支援を行う。将来的には岩見沢商工会議所でブースを借上げる等をしながら、事業計画を策定した事業者を優先的に出展させ、新たな需要開拓を支援していく。

#### ② 物産展等への出店支援 (BtoC)

一般消費者を対象とした物産展への出店についても、当所としては支援実績が乏しいため、北海道どさんこプラザ札幌マーケティングサポート催事など、北海道商工会議所連合会より紹介のある物産展等への出店を支援していく。出店にあたっては、経営指導員による POP や商品説明資料のアドバイスなどの支援を行うほか、出店期間中には陳列や接客などについて伴走支援を行う。

#### ③ SNS活用支援

販路拡大や新規顧客の獲得を計画する事業者に対して、比較的取組みやすい SNS の活用を個別相談等で支援するとともに、その宣伝効果の向上についても支援を行う。

#### ④ 各種ECサイトの利用支援 (BtoC)

販路拡大や新規顧客の獲得を計画する事業者に対して、事業者の取り扱い商品に合った EC サ

イトを検討・紹介したうえで、効果的な商品掲載について伴走支援を行う。

#### ⑤ 自社HPによるネットショップの開設支援（BtoC）

インターネットで商品を販売している事業者について、EC サイトでの販売よりも自社 HP によるネットショップ開設が有利な場合には、専門家派遣を活用しながら事業者の販売する商品に合った取組みを支援していく。

## 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

事業の評価については内部での評価にとどまっていたため、第三者を構成員に含めた評価委員会を設置し、事業の評価・見直しを行う。

#### (2) 事業内容

本計画に記載の事業実施状況並びに成果については、毎年度見直しを検討するため、以下の方法により評価・検証を行う。

##### ① 評価委員会の開催

事業の成果・評価については、「評価委員会」（構成メンバー：法定経営指導員、岩見沢金融協会会長、岩見沢市商工労政課長）を設置する。評価委員会は半期ごとに開催し、事業の実施状況及び成果について評価を行う。

##### ② 評価結果の報告並びに公表

評価委員会による評価は、その評価の都度、正副会頭・専務理事による三役会に報告するとともに事業実施方針等に反映させ、地域の小規模事業者が確認できるよう、岩見沢商工会議所ホームページに掲載する。

### 10. 経営指導員の資質向上に関すること

#### (1) 現状と課題

本計画を進めるためには、経営指導員等の資質向上が不可欠である。現状でも経営指導員等が研修会等に出席し支援力の向上を図っているが、伴走型支援に向けてスキルアップを図るため、日本商工会議所や北海道商工会議所連合会、中小企業基盤整備機構等が主催する研修会に参加し、小規模事業者への支援力を高めていく。

#### (2) 事業内容

##### ① 研修等への積極的参加

日本商工会議所が主催する研修や、北海道商工会議所連合会、中小企業大学校旭川校で行われる研修には、IT 化・DX 推進など生産性向上への対応や、事業承継への支援など様々なテーマが設定されており、経営指導員等に不足している能力や、事業者の相談ニーズを分析し、積極的に参加することで経営指導員等の資質向上を図り、的確な小規模事業者への経営相談・支援を行っていく。また、一般職員についても商工会議所職員として基本的なスキル習得のために積極的な研修参加を図っていく。

特に喫緊の課題である地域事業者への DX 推進対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の IT スキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のような DX 推進取組みに係る相談・指導能力の向上のための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>

(ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPA システム、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、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

(イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）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  
オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

(ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

## ② OJTの実施

経営指導のキャリアによる指導力の差を解消するため、キャリアのある経営指導員等の巡回指導や窓口指導に若手職員が同席しOJTを実施する。また、社会保険労務士など専門家による指導を行う際にも経営指導員等の職員が同席し、指導方法等の支援ノウハウを習得する。

## ③ 経営指導員等Web研修の活用

日本商工会議所から提供される経営指導員等Web研修は、専門的知識の習得に有効であり、かつ商工会議所事務所内で受講が可能なことから、経営指導員以外にも積極的な受講を進めていく。

## ④ 情報共有

経営指導員等による週1回の定期的なミーティングを実施し、市内の景気動向や経済情勢等の情報共有を行う。また、研修後の復命書による報告の他、重要な事項に関しては随時ミーティングを実施し情報共有を図る。

## ⑤ データベース化

担当経営指導員等が基幹システム（TOAS カルテ管理システム）のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

## 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交換に関すること

### (1) 現状と課題

他の支援機関との連携については、各種施策説明会や連絡会議等に積極的に参加し、スムーズな情報交換ができるように取り組んでいる。また、空知管内商工会議所において経営指導員の連絡協議会を設置し、支援体制や支援方法等のノウハウを共有している。しかしながら、地域金融機関との連絡会議等は開催していないため、今後定期的な情報共有の場をつくっていく。

### (2) 事業内容

#### ① 金融機関との連携

日本政策金融公庫国民生活事業、北海道信用保証協会から資金需要等の情報を収集するとともに、日本政策金融公庫が主催し、年2回開催される経営改善資金連絡協議会には積極的に参加し、北海道の金融情勢や各地域の状況等を把握する。また、地域金融機関とは個別での連携となっているため、岩見沢金融協会、各金融機関融資担当者並びに岩見沢市融資制度担当者等との情報交換会を年2回程度開催し、地区内小規模事業者の現状や課題を共有する。

#### ② 支援機関・専門家との連携

北海道よろず支援拠点、北海道中小企業総合支援センター、中小企業基盤整備機構北海道本部等の研修会が開催される場合には経営指導員等が随時参加し、関係機関との情報交換や先進事例、新たな施策情報、支援ノウハウ等の情報を収集し、支援力の向上を図っていく。

### Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

#### 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

岩見沢商工会議所では、地域の祭りの実行委員会にも参画し、積極的に地域振興への取組みを行っている。また、岩見沢市が地方版総合戦略を策定する際にも検討委員会を組織し、産業界からみた総合戦略への提言をとりまとめ、岩見沢市に提出しており、今後も要望活動・意見活動を通じた地域の振興発展に資する取組みを継続していく。

その他、岩見沢は北海道内でも豪雪地帯で知られているが、冬期間の積雪は客足が遠のくなど、経済環境に大きな影響を及ぼしてしまうため、中心商店街のきめ細かな除雪体制の構築についても岩見沢商工会議所が主体となって取組むなど、多岐にわたる地域経済活性化への事業を行っている。

##### (2) 事業内容

###### ① 地域イベント（いわみざわ彩花まつり他）の実施

地域振興に欠かせないお祭りについても岩見沢商工会議所が実行委員会に参画し、その運営を行っている。平成29年度は「いわみざわ彩花まつり」「岩見沢百餅祭り」「いわみざわ情熱フェスティバル」「いわみざわドカ雪まつり」の4つの祭りで約32万人の入込があった。今後は感染症対策への対応を検討しながら観光客の増加を図っていく。

###### ② 岩見沢中心市街地活性化事業の実施

岩見沢市中心市街地活性化協議会を組織し、中心市街地の活性化に向けた事業を実施している。協議会では「まちなか活性化事業補助金」の審査・決定も行っている。今後も岩見沢市中心市街地活性化協議会と連携しながら中心市街地の活性化に取り組んでいく。

###### ③ 岩見沢プレミアム建設券事業の実施

岩見沢商工会議所、いわみざわ商工会、岩見沢建設協会が実行委員会を組織して平成27年より実施し、現在まで毎年継続している。令和2年度の発行総額は621,000千円で、地元に本社を持つ建設関連事業者で行う工事代金の支払いのみに使用できるため、全て域内消費となる。材料仕入れや人件費など、裾野の広い建設業において、経済波及効果は平成27年から令和2年までの6年間で135億2千8百万円と推計されている。地域内での経済の好循環を継続していくため、関係機関と連携しながら事業継続に取り組んでいく。

###### ④ 周辺商工会議所との広域連携事業の実施

周辺の商工会議所である江別商工会議所・栗山商工会議所とは広域連携会議を行い、地域経済活性化に向けた取組みについて3役で意見交換を行っている。また、江別商工会議所・札幌商工会議所白石支所とは合同で企業交流会を開催し、販路拡大に向けた取組みも行っている。他地域への連携拡大を図りながら、具体的な地域活性化策を検討していく。

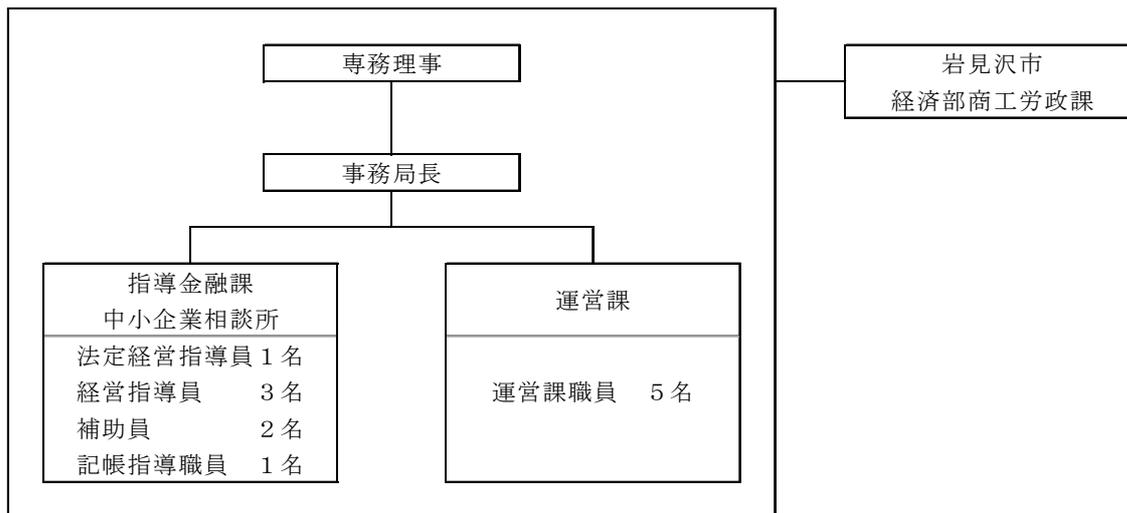
(別表 2)

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 3 年 1 1 月現在)

(1) 実施体制



指導金融課の 7 名により経営発達支援事業を行うが、一般職員も必要に応じて支援事業を行う。

(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 法定経営指導員の氏名、連絡先

- ・氏名 中松一寿
- ・連絡先 岩見沢商工会議所 TEL 0126-22-3445

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う。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会議所

- ・岩見沢商工会議所  
〒068-0021 北海道岩見沢市 1 条西 1 丁目 16  
TEL 0126-22-3445 FAX 0126-22-3441  
Mail info@iwamizawacci.or.jp

② 関係市町村

- ・岩見沢市役所 経済部商工労政課  
〒068-8686 北海道岩見沢市鳩が丘 1 丁目 1 番 1 号  
TEL 0126-23-4111 FAX 0126-32-0135  
Mail shou-rou@i-hamanasu.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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
セミナー等開催費	700	700	700	700	700
販路開拓等事業費	800	800	800	800	800
支援システム利用費	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、補助金収入(国・道・市)

(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