

経営発達支援計画の概要

実施者名	留萌商工会議所（法人番号）4450005003156 留萌市（地方公共団体コード）012122
実施期間	令和7年4月1日 ～ 令和12年3月31日
目標	小規模事業者に対する支援目標 ①対話と傾聴を通じた経営分析・事業計画策定支援・課題設定により経営力向上と売上増加・収益力強化を図る。 ②事業環境に対応したDX推進支援により経営基盤構築と販路開拓支援を図る。 ③創業支援による円滑なスタートアップと事業承継支援により小規模事業者の減少抑制を図る。 地域への裨益目標 上記取組みと合わせて留萌市との連携強化を図り、経済機能の強化・人手不足解消と労働力確保により地域経済の好循環と持続的発展に寄与する。
事業内容	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）経営動向調査 （2）雇用動向調査（3）公務員の消費購買動向調査 （4）地域経済システム「RESAS」による地域経済動向分析 4. 需要動向調査に関すること （1）既存商品のブラッシュアップと新商品開発のためのアンケート調査 （2）物産展・商談会アンケート調査 5. 経営状況の分析に関すること （1）経営分析対象者の掘り起こしと「財務分析」・「非財務分析」 6. 事業計画策定支援に関すること （1）事業計画策定セミナーと個別相談会の開催 （2）創業・事業承継に向けた事業計画策定支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること （1）事業計画策定後のフォローアップ支援 （2）創業計画・事業承継計画策定後のフォローアップ支援 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること （1）物産展、商談会等への出店支援 （2）DXを活用した販路開拓セミナーの開催
連絡先	留萌商工会議所 中小企業相談所 指導課 〒077-0044 北海道留萌市錦町1丁目1-15 TEL 0164-42-2058 FAX 0164-43-8322 E-mail:rcci@rumoi.or.jp 留萌市 経済観光課 〒077-8601 北海道留萌市幸町1丁目11番地 TEL 0164-42-1840 FAX 0164-42-4273 E-mail:keizai@e-rumoi.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立地と気候

留萌市は北海道北西部に位置し、ニシン漁とともに発展し、日本一の生産量「かずの子」をはじめとした水産加工業、国の重要港湾「留萌港」と国道3路線の結末点、さらには深川・留萌自動車道の終始点に位置する交通・物流の拠点、国や北海道の官公庁が集積したマチである。

東西を走る留萌川を中心に両翼には平原、丘陵が続き南側の地形は比較的高度のある山並みがあり、北部は低位な丘陵地である。

豊かな自然に恵まれた留萌市は西には日本海、南北には暑寒別天売焼尻国定公園が連なり、暑寒別山系をはじめ夢の浮島といわれる天売・焼尻が望める。特に晴れた日には遠く利尻・礼文の島影が夕日の輝く日本海に浮かぶ姿が見られ、特に留萌市の黄金岬から見る夕陽は日本一と言われるなど風光明媚なマチである。

留萌市内の中心部は旧 J R 留萌駅から約 2 km に及ぶ商店街によって形成され南部には官公庁、学校、住宅地が広がっている。また、札幌市（約 130 km）や旭川市（約 80 km）といった道内で 1 位・2 位の大都市が近く位置している。令和 2 年には深川・留萌自動車道の終着点「留萌 IC」が開通したことで、輸送の速達性向上や高次医療施設までの救急搬送時間短縮の他、マイカーや都市間バスなどで気軽に近隣都市との往来が出来るようになった。

気候でみると、4 月上旬の雪解けとともに急速に暖くなり、6 月から 8 月にかけて風も弱く海も穏やかになり、暑い夏も、涼やかな秋も短く、10 月下旬頃には初雪が降る。1 年の半分近くを占める長い冬には、日本海側特有の北西の季節風が強くなり、吹き上げる風による地吹雪で起こる視界不良や吹きだまりが交通障害の原因となっている。また、近年では記録的な大雪により、バスの運休や学校の臨時休校など留萌市民の生活に大きな影響を与えている。



深川留萌自動車道の終着「留萌 IC」

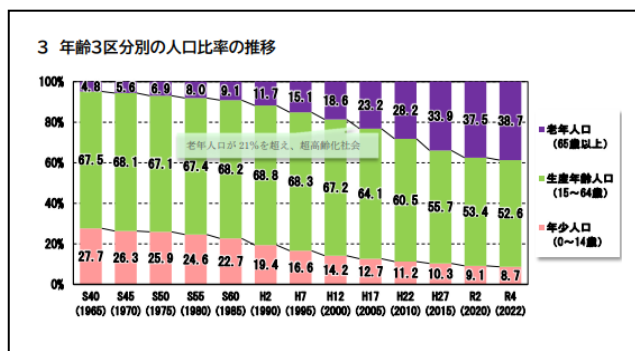
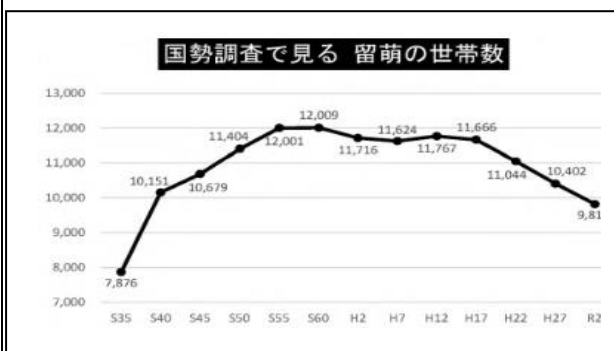


深川・留萌自動車道の路線図

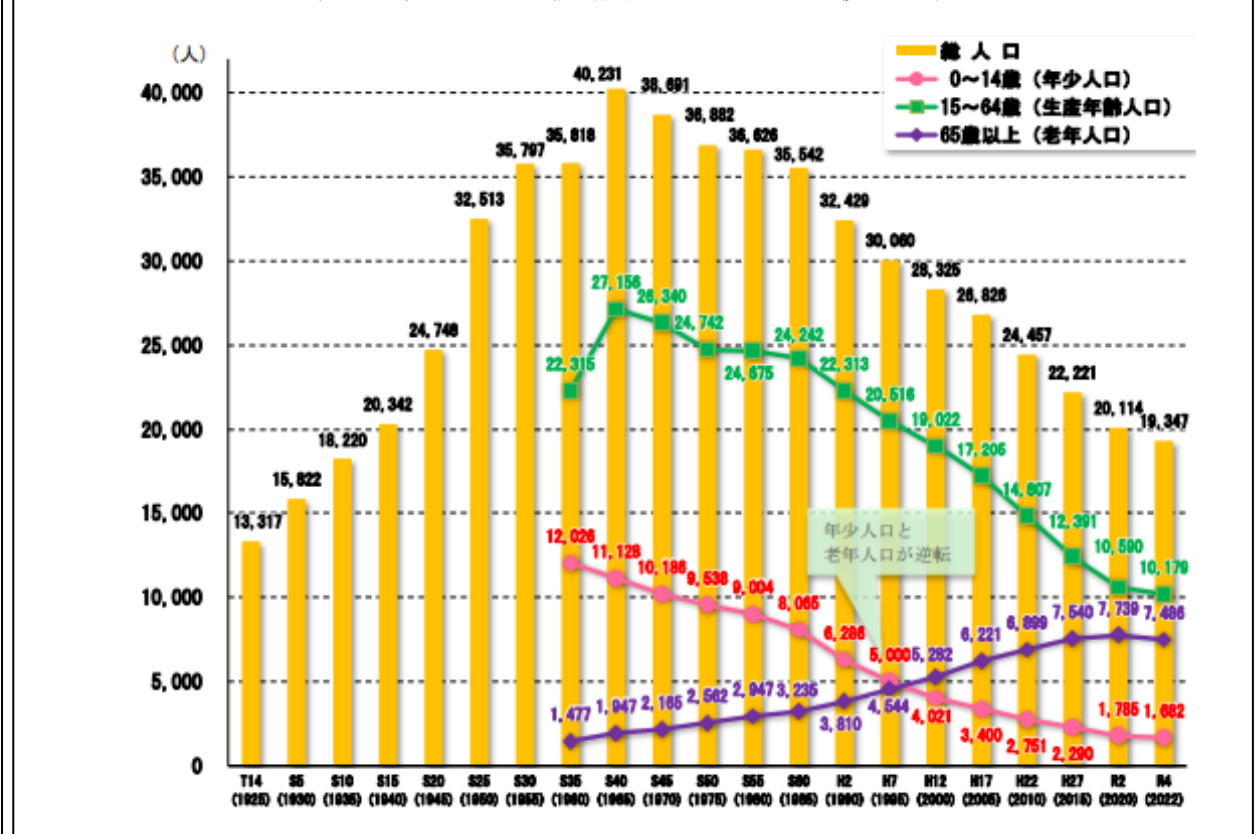
②人口の推移

留萌市の人口（※留萌商工会議所の管轄エリアは留萌市全域）は、昭和42年の人口42,469人がピークであった。その後、自然減の他、社会減として近郊の炭鉱閉山や水産業の衰退、国鉄の廃線や民営化による人員整理など、地域の産業構造が大きく変化していく中で、人口を支える新たな産業が発達することが出来ないまま人口が減少し続けてきた。令和6年10月現在では、ピーク時の半数以下となる人口18,263人、世帯数も10,597世帯と減少している。

また、少子高齢化も進み、令和4年の生産年齢人口の割合は52.6%と昭和40年と比較して14.9ポイント減少し、老年人口は38.7%と33.9ポイント増加するなど、小規模事業者の後継者不足や人手不足に深刻な影響を与えている。特に、高齢化が著しい小規模事業者の事業承継や創業者の掘り起こし、若年層の流出が喫緊の課題で、行政・企業・学校等が連携した対策が求められている。



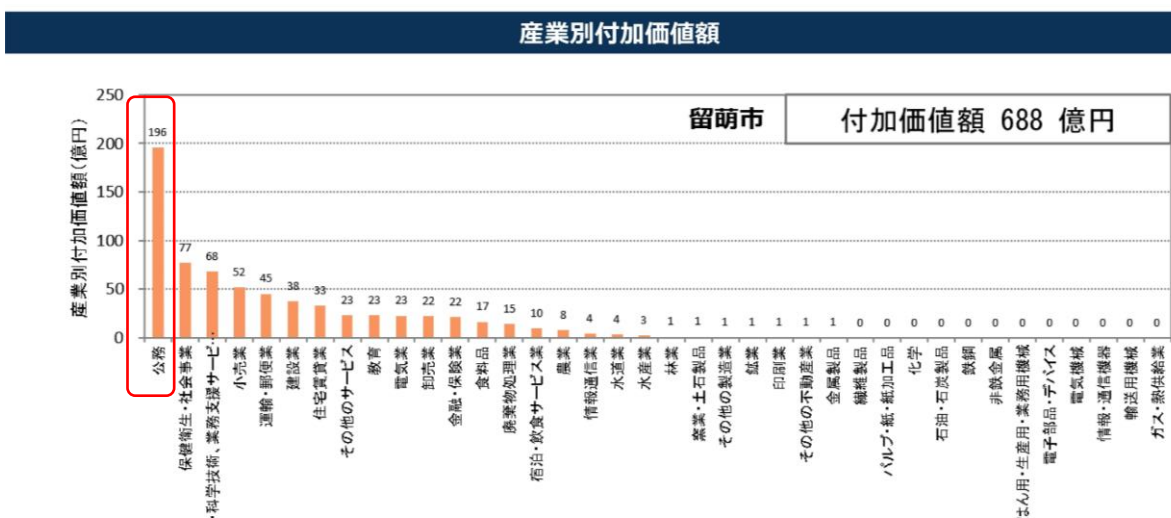
年齢3区分別の人口推移（留萌市人口ビジョンの検証より）



③人口・所得特性

留萌市の人口構成の大きな特徴は、陸上自衛隊留萌駐屯地、国土交通省留萌開発建設部、留萌海上保安部、北海道留萌振興局等の国や道の機関が多く所在し、産業別就業者数でみると公務員比率は14.5%（平成27年 国勢調査）、北海道平均5.2%を大きく上回っており「公務員のまち」とも呼ばれている。また、RESASによる2020年の地域で所得（付加価値）を稼いでいる産業をみると、地域住民の所得として計上される付加価値688億円のうち「公務」が196億円と全体の28.5%を占めており全産業の中で最も高く、この特色をいかに地域の消費拡大に結びつけることができるかも課題の一つである。

地域で所得（付加価値）を稼いでいる産業＜2020年＞



注) GDP統計の不動産業には借家賃が含まれており、地域経済循環分析用データの産業分類では第3次産業の住宅賃貸業に借家賃が含まれている。借家賃は、実際には家賃の支払いを伴わないものである。

出典：「国民経済計算」、「県民経済計算」、「経済センサス」、「工業統計」等

④事業所数・小規模事業者数・従業員数

留萌市の事業所数及び従業員数は、図表1のとおり、小規模事業者でみると平成21年から平成26年の5年間で、医療・福祉を除くほぼ全業種で事業所が減少しており、宿泊・飲食業が22.2%、建設業は20.2%、製造業が17.9%、卸・小売業が12.6%とそれぞれ減少している。従業員数では、医療・福祉が22.3%増加しているものの、製造業が27.9%、卸・小売業が16.2%、宿泊・飲食業が15.5%、建設業は9.5%とそれぞれ減少している。また、令和3年の地区内の事業所数でみると、地域外からの集客や市民生活に直結する「宿泊業、飲食サービス業」が平成21年と比較して44ポイントと大きく減少している。

これらの減少要因は、人口や公共事業の減少等による地域経済の衰退により、当市の主幹産業である商業（商店街）や建設業で経営が成り立たなくなったことやコロナ禍での経営不振に伴い飲食業や生活関連サービス業も減少し、経営者の高齢化や後継者不在等による廃業も年々多くなってきていることが考えられる。

また、特産品の「かずの子」を生産する水産加工業でも人手不足が深刻化し、労働力不足解消のため、ベトナム等の外国人技能実習生受入にも積極的に取り組んでおり、建設業や介護・医療分野等での受入も広がってきている。一方、高齢化の影響で医療・福祉分野では、平成26年時点では事業所数及び従業員数が増加したが、令和3年では減少傾向にある。

図表 1 資料：総務省統計局 経済センサス

産業大分類	平成21年			平成26年			令和3年	
	事業所	小規模	従業員	事業所	小規模	従業員	事業所	従業員
農林漁業	7	7	51	5	5	47	8	67
鉱業、採石業、砂利採取業	1	1	8	1	1	16	2	13
建設業	119	100	1,343	95	81	1,216	97	971
製造業	56	45	1,226	46	38	885	33	775
電気・ガス・熱供給・水道業	2	1	35	3	2	37	4	52
情報通信業	12	9	145	10	8	48	8	60
運輸業、郵便業	47	35	833	45	35	683	40	595
卸売業、小売業	366	251	2,278	320	221	1,911	275	1,794
金融業、保険業	43	37	340	36	34	272	25	230
不動産業、物品賃貸業	60	60	149	48	40	128	56	219
学術研究、専門・技術サービス業	46	33	204	38	31	162	35	168
宿泊業、飲食サービス業	244	207	875	190	160	740	136	525
生活関連サービス業、娯楽業	152	132	551	116	104	449	100	366
教育、学習支援業	23	17	87	15	10	65	12	67
医療、福祉	73	18	927	86	18	1,134	86	1,096
複合サービス事業	11	6	109	9	5	195	10	198
サービス業（他に分類されないもの）	119	43	598	111	34	666	114	563
計	1,381	1,002	9,759	1,174	827	8,654	1,041	7,759

⑤産業別の現状と課題

<農業・漁業>

寒暖の差が激しく豊かな森に囲まれた環境は米づくりに適した地域であり、「ななつぼし」「ゆめぴりか」など各種コンクールで受賞するなど高品質米が作られており、令和5年度の生産数量は1,644トンとなっている。市内で農業を営む経営者の平均年齢は67歳を超えているのが現状で農業経営の高齢化が進んでいる。

漁業はニシン漁の衰退後、すけとうだらを主体とする沖合漁業やかれい・たこ・なまこ・うに・あわびを主体とする沿岸漁業への転換が図られた。その後、経営基盤強化のため、平成15年度に留萌、小平の漁業協同組合が合併し、刺し網漁業（ひらめ、かれい類）、たこ漁業、浅海漁業（うに、あわび等）の沿岸漁業が中心となっている。令和4年の留萌市の漁獲高は1,066トン、642,262千円と前年比で数量130%、金額162%と増加しているが、冬期間は天候状況による出漁制限がある他、漁業資材等の高騰、労働力不足など漁業者を取り巻く環境は厳しさを増している。

<製造業>

基幹産業を担う水産加工業での労働力不足が深刻化する中、現在約100名の外国人技能実習生が人手不足解消を図るため、市内で就労している。一方、年末に需要が高まる生産量日本一の「かずの子」は、HDL コレステロールの増加や中性脂肪が減少するなどの脂質代謝改善に関する機能性が証明され、魚卵初の機能性表示食品に認定された他、燻製カズノコとチーズを組み合わせた新感覚おつまみの「カズチー」が人気商品となり好材料もあるが、地元特産品の通年での需要拡大やブランディング、販路開拓の他、基幹産業を担う労働力の確保が大きな課題である。

<建設業>

事業所数は平成 26 年比較で横ばい傾向ではあるが、原材料価格の高騰や人手不足の影響により工事受注・売上確保は大きな課題となっている。令和 6 年度の留萌市建設工事入札結果をみると、交通インフラ整備や防災関連工事などを中心に 2,810,419 千円となっており対前年比では、小麦集出荷貯蔵施設建設（1,930,000 千円）の工事高が大きかった影響もあり約 2.5 倍となっている。また、建築確認件数でみると、コロナ禍前の平成 30 年度が 77 件だったのに対し令和 5 年度は 43 件と大きく減少している。当所が行った令和 5 年度経営動向調査では、建設業の経営状況について「厳しい・悪化した」と回答した割合は 46.6%と高い割合になっており、その理由について「原材料価格の高騰」が最も高く 27.0%、次いで「人手不足」が 24.3%と経営課題が顕著になっている。

<商業>

当市の商業は 1997 年頃から近隣型ショッピングセンターやドラッグストア等の出店、消費者ニーズの変化や車社会の進展によって購買力が他地域へ流出しており厳しい経営環境にある。令和 3 年の経済センサス活動調査と平成 14 年を比較すると店舗数は 239 と 46.4%減少し、年間販売額でも 37,993 百万円と 57.7%減少している。ネット通販や原材料価格の高騰など事業環境の変化に対応する経営力の強化、DX 推進などによる経営基盤の構築が課題となっている。

年間販売額単位：百万円

区分		平成14年	平成16年	平成19年	平成26年	平成28年	令和3年
卸売業	商店数	75	71	62	45	52	44
	従業者数	540	458	379	190	266	237
	年間販売額	52,825	47,704	38,076	23,823	24,031	10,345
小売業	商店数	371	334	292	195	200	195
	従業者数	2,422	2,088	1,954	1,221	1,233	1,195
	年間販売額	37,084	33,680	32,396	26,520	27,446	27,648
合計	商店数	446	405	354	240	252	239
	従業者数	2,962	2,546	2,333	1,411	1,499	1,432
	年間販売額	89,909	81,384	70,472	50,343	51,477	37,993

資料：商業統計（平成14年～26年）、経済センサス活動調査（平成28年～令和3年）

<観光業>

市内にある観光スポット「千望台」「黄金岬」「ゴールデンビーチるもい」などを中心に観光客誘致を行ってきたが、夏季通過型の観光客が多い状況であった。近年では、深川・留萌自動車道の終着点である留萌 IC の開通により交通アクセスが向上した。また、令和 2 年に「道の駅るもい」開業、令和 4 年に子供遊戯施設「ちゃいるも」が道の駅に増築されオープンするなど観光客や市内家族客の集客力が向上している。留萌観光協会発表による道の駅るもいの 2022 年度の経済効果は 1.3 億円、来場者数は 33 万 2 千人となり、開業初年度の波及効果と比較すると経済効果は 5%増加するなど、一層の魅力効果を図り経済効果を生み出すことが期待される。

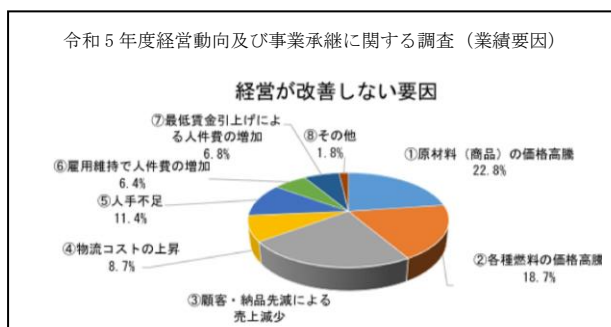
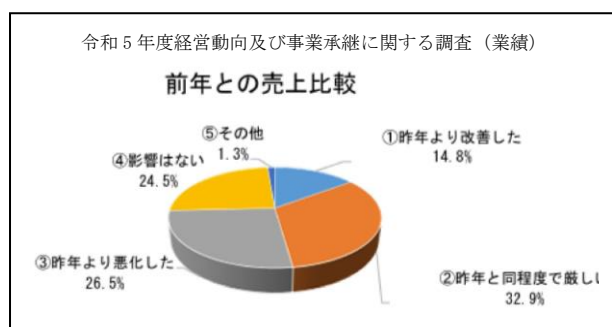
また、公共交通の現状では、バス運転手不足のため市内近郊線の減便による病院受診後の待機時間問題や、タクシー運転手不足により週末を除く深夜 2 時以降（日曜・祭日は 0 時以降）の運行廃止の影響で飲食や緊急時など夜間の移動手段確保が課題となっている。

⑥小規模事業者の現状と課題

<経営動向と事業承継>

留萌市内の商工業者の内、約 8 割が小規模事業者となっており、当所の会員事業所代表者の平均年齢も 68 歳と高齢化が進んでいる。その中で、当所が会員事業所を対象に実施した「令和 5 年度経営動向及び事業承継に関する調査」では、前年と比較した業績動向でみると「昨年と同程度で厳しい」「昨年より悪化した」と回答したのは 59.4%と全体の約 6 割を占めており、脱コロナを原動力とする業績回復には至っていない。その要因として回答割合が高いのは「顧客・納品先減による売上減少」（23.3%）、「原材料価格の高騰」（22.8%）、「各種燃料の価格高騰」（18.7%）となっており業績回復時期について見通せない状況が続いている。また、経営上の問題でみると「原材料の価格高騰」（20.9%）、「各種燃料の価格高騰」（16.8%）、「人手不足」（13.0%）が高い割合となっている。特に人手不足でみると令和 5 年度の有効求人倍率は 1.54 倍と北海道 22 ハローワークの中で 4 番目に高く、全道平均 1.00 倍を大きく上回っており、人手不足が顕著となっている。

事業承継の検討状況については、「後継者が決まっている」が 27.6%、「後継者が決まっていない」が 18.4%となっているが、「自分の代で廃業予定」と回答した割合も 21.7%と高く、後継者不在を理由に挙げた回答も多く、今後、後継者不在による廃業が深刻化することが予測され、当地域の大きな課題となっている。



（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

<10 年程度の期間を見据えて>

前述した各産業別と小規模事業者の現状と課題から、このままでは地域内の人口減少、消費購買力流出などこれまで以上に厳しい経営環境が予測され、雇用の維持・地域経済環境の悪化を引き起こすと考えられる。この先 10 年後も小規模事業者が経営を維持しながら地域の雇用と地域住民の生活を支えていくには、当所が経営力再構築伴走支援により「対話」と「傾聴」による経営分析、事業計画策定支援などを通じて事業者自らが課題に気づき、腹落ちし、自走化への動機付けになるよう支援事業を展開していく必要がある。

<第 6 次留萌市総合計画（後期基本計画 2022-2026）との連動性・整合性>

留萌市では平成 29 年度から令和 8 年度の 10 年間を計画期間とする第 6 次留萌市総合計画を策定し、「1. 安全・安心なまち」「2. 充実した教育と健康のまち」「3. 活力あるまち」「4. コンパクトなまち」の 4 つを基本理念に「みんなでつくる まち・ひと・きぼう 次の時代へ続く留萌」を基本テーマに、現在は後期計画期間（令和 4 年～令和 8 年）に入っている。

後期計画にある今後の政策展開では「潜在的な地域の価値と強みの発揮」の実現に向けた次の項目を掲げており、留萌市と当所が連携して小規模事業者支援に取り組む。

- 「留萌市地元企業応援基本条例」に基づく創業、起業支援と地元中小企業の事業維持・継続や事業承継・事業引継ぎ支援
- 留萌市に必要な企業や優秀な人材等を誘致するため、「留萌市企業進出応援基本条例」に基づく企業のニーズをとらえた柔軟な支援メニューの構築や、市外企業と地元企業とのマッチングにより管内ある未利用資源を活用した商品開発などへの支援
- 道の駅るもいを拠点とした新たな観光グランドデザイン（長期に渡る大規模な計画）の構築とアウトドア観光の推進
- 関係・交流人口の創出と橋渡し、ふるさと納税の取組み強化、民間企業の知見を取り入れる「包括連携協定」の推進

以上の項目について留萌市との連携強化を図り、経済機能の強化・人手不足解消と労働力確保により地域経済の好循環と持続的発展に寄与する。

＜留萌商工会議所としての役割＞

留萌商工会議所の役割は、地域で唯一の経済団体として「信頼され 頼られる商工会議所」をモットーに小規模事業者が抱える課題やニーズを把握し、経営分析、事業計画策定支援、課題設定などにより、伴走支援による販路開拓支援やD X推進による経営基盤構築、創業や事業承継支援などにより持続的な経営と売上向上・収益力強化を生み出すことで地域経済の活性化に寄与することである。

＜経営発達支援事業の目標＞

第 6 次留萌市総合計画と留萌商工会議所が果たすべき役割を踏まえ、小規模事業者に対する長期的な振興の在り方を見据えた経営発達支援事業 5 か年の目標を次のとおり設定する。

小規模事業者の目標

- ①小規模事業者との「対話」と「傾聴」を通じた経営支援を実施するため経営指導員等のスキルアップを図りながら、経営分析と実効性の高い事業計画策定支援を行い、その中で腹落ちと本質的な気づきと課題設定による自走化につなげ、経営力の向上と売上増加・収益力強化を図る。

- ・ 事業計画策定支援事業者の売上増加目標：前年対比 3%の増加（15 事業者）

- ②物価高騰や人手不足等の事業環境変化に対応するためD X推進支援による経営基盤構築（業務効率化、売上・収益力向上、コスト削減）と、個社の強みと地域資源を活用した販路開拓支援を図る。

- ・ D X推進支援による売上増加目標：対前年比 3%の増加（5 事業者）
- ・ 物産展出展による売上増加目標：対前年比 3%の増加（3 事業者）
- ・ 商談会出展による成約目標：1 事業者あたり 2 件／年（3 事業者）

- ③創業支援による円滑なスタートアップと事業承継支援により小規模事業者の減少抑制を図る。

- ・ 創業：年間 3 事業所以上の創業支援 / 事業承継：年間 2 事業者以上の事業承継支援

地域への裨益目標

上記①～③の取組みと合わせて留萌市との連携強化を図り、経済機能の強化・人手不足解消と労働力確保により地域経済の好循環と持続的発展に寄与する。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

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

(2) 目標達成に向けた方針

小規模事業者に対する支援目標と方針

①対話と傾聴を通じた経営分析・事業計画策定支援・課題設定により経営力向上と売上増加・収益力強化を図る。

【目標①の達成方針】

小規模事業者の経営環境が厳しさを増す中、経営力向上につなげるためには「対話」と「傾聴」による個々の本質的課題への気づき、腹落ち、自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す必要がある。そのためには、経営分析による現状把握と「経済動向」「需要動向」といった外部環境の理解が重要である。また、経営者自身が気づいていない「あるべき姿の明確化と気づき」「問題点の抽出」、「実効性と実現性」のある事業計画策定支援によって経営者のモチベーションを向上させ、個社自らが課題設定を行い自走化へと向かうことで売上増加・収益力強化に結び付くよう伴走支援を行う。なお、前述の伴走支援には、事業者理解力（コミュニケーション力）が必要であると考えており、外部研修会参加の他、当所内部でのリスキリングにより当所職員のスキルアップと支援体制の構築を図る。

②事業環境に対応したDX推進支援により経営基盤構築と販路開拓支援を図る。

【目標②の達成方針】

事業環境が目まぐるしく変化する経営環境の中で、今後ますます重要性を増しているデジタル技術の活用は経営基盤構築を図る上で重要だが、小規模事業者のリテラシーは高くはなく、推進支援を図る必要性がある。そのため、デジタル技術に対する意識の醸成と具体的な活用方法に関するセミナーを開催し、リテラシーの向上に向けたDX推進支援を行い、業務効率化、売上・収益力向上、コスト削減につなげる。また、DXと合わせて、個社の強みと地域資源を活用した販路開拓に向け、新商品開発や物産展、商談会への出展支援を行う。小規模事業者の出展に際し、出展概要の精査や販促物、POP作成、商談のサポートの他、ITやDXの専門家と連携した支援を図る。

③創業支援による円滑なスタートアップと事業承継支援により小規模事業者の減少抑制を図る。

【目標③の達成方針】

地域の雇用や経済活動の維持には小規模事業者の減少抑制が必要である。創業においてはスタートアップとフォローアップ支援、そして親族内・外の円滑な事業承継支援を行う。支援にあたっては留萌市の地元企業応援助成事業など各種施策の積極的な活用の他、高齢化による廃業や後継者不在といった事業承継問題の他、高度なM&Aや株価の評価などは「北海道事業承継・引継ぎ支援センター」等の専門機関とも連携して支援を行う。

地域への裨益目標達成に向けた方針

上記①～③の取組みと合わせて留萌市との連携強化を図り、経済機能の強化・人手不足解消と労働力確保により地域経済の好循環と持続的発展に寄与する。

【留萌市との連携による目標達成の方針】

留萌市地元企業応援基本条例に基づく「留萌市地元企業応援助成事業」の積極的な活用その他、地元企業の人材確保及び締約を促進するため従業員への奨学金返還を支援する「留萌市奨学金返還支援事業」の普及促進、留萌市役所企業紹介サイト「はたらく！留萌びと」の周知と登録促進を図ることで、経済機能の強化・人手不足解消と労働力確保につなげる。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

当地域の経済動向の調査については、当所独自調査である会員事業所約 600 件を対象とした「経営動向調査」と法人企業約 300 件を対象とした「雇用動向調査」の他、RESAS（地域経済分析システム）による地域分析を年 1 回実施した他、日本政策金融公庫の中小企業景況調査（年 4 回発行）、北海道銀行発行景況レポート（年 4 回発行）調査結果を当所の会報誌「かいぎしよ News」（毎月発行：地元新聞に折込）やホームページ等で調査結果を収集し当所ホームページで公開してきた。また、当地域の特性である公務員の購買状況を把握するため「公務員の動向調査」を行った。

しかしながら、小規模事業者への情報発信が一過性になっており、経営分析や事業計画作成に意欲的な事業者への情報提供と活用に留まっている。より多くの小規模事業者支援に活用できる情報として経営指導や販路開拓等に有効活用させることが大きな課題となっている。

また、関係機関から収集した調査結果を公表したに過ぎず、小規模事業者がより調査結果を身近に感じながら理解し有効活用できる仕組みづくりが必要である。

そのため、今後は「RESAS」等から得られるビッグデータとの複合的な分析によって経済動向を深堀しながらミクロ・マクロ両方向による独自分析を行い当所ホームページ等で情報発信していく。

(2) 目標

支援内容	公表方法	現状	R7	R8	R9	R10	R11
経営動向調査 公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
雇用動向調査 公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
公務員の動向調査 公表回数	HP 掲載	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
・北海道留萌振興局		—	1 回	—	—	1 回	—
・国土交通省留萌開発建設部		—	—	1 回	—	—	1 回
・陸上自衛隊留萌駐屯地		—	—	—	1 回	—	—
地域経済動向分析 公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※現状は令和 5 年度実績

(3) 事業内容

①経営動向調査

調査目的 地域における事業所の経営動向を把握し、小規模事業者の事業計画策定の際に業種に応じた助言や対応をするための基礎資料とするために経営動向調査を行う。

調査時期 8月(年1回)

調査項目 業 種 等：業種、従業員規模

業績動向：売上高、今後の利益見通し、留萌管内の景気回復時期

消費税増税による影響

経営実態：資金繰り・生産設備への投資状況・先行きの懸念材料

今後の事業展開でのプラス要因・マイナス要因

現在最も苦慮している経営上の問題点

実質経営者の年齢、後継者の有無、貴社の将来像

事業承継相談

そ の 他：当所への要望・意見

調査対象 留萌商工会議所 会員事業所(約600件)

調査手法 調査票を郵送し返信用封筒で回収する。(回収率30%：見込み)

分析活用 地域金融機関や専門家、留萌市と連携し、他の調査機関データとも複合的な調査分析を行う事で、分析内容の質を高め、小規模事業者の今後の経営に活用してもらうほか、経営指導員が相談、指導時にも活用する。また、調査結果は、会報誌やホームページに見やすくポイントを掲載する工夫を凝らす他、連携支援機関との情報交換時に提供し、情報共有を図ることでより正確な動向と課題を把握する。

②雇用動向調査

調査目的 地域における新卒者の採用状況や雇用実態等を把握し、小規模事業者の労務管理に活用していただくために雇用動向調査を行う。

調査時期 11月(年1回)

調査項目 雇用状況：業種、従業員数、年齢、勤続年数、採用数、今後の採用予定数

採用予定者の学歴、若年者の採用方針・条件

若年者の人材確保、人材不足の要因、地域外からの採用

人材育成：教育研修、特に重視する研修、研修の課題

人 材 像：重要性の高い人材の階層、特に求める人材イメージ

調査対象 留萌商工会議所 会員事業所のうち法人企業(約300件)

調査手法 調査票を郵送し返信用封筒で回収する。(回収率30%：見込み)

分析活用 留萌公共職業安定所、留萌市、留萌地域人材開発センターと連携し、複合的な調査分析を行う事で分析内容の質を高め、小規模事業者の人手不足対策や離職率の通減策に活用するほか、経営指導員が巡回・窓口相談の際に活用する。また、調査結果は、会報誌やホームページに見やすくポイントを掲載する工夫を凝らす他、連携支援機関との情報交換時に提供し、情報共有を図ることでより正確な動向と課題を把握する。

③公務員の動向調査

調査目的 留萌市の産業別就業者数に占める公務員の割合は 14.5%と道内平均よりも非常に高い。しかしながら、国・道の単身赴任の方は短期間で異動になり、また、週末になると自宅や実家に帰省することから、当市における公務員就業者の特異性を明らかにし、公務員の購買状況を把握するため公務員の動向調査を行う。

調査時期 9 月（年 1 回）

調査対象 北海道留萌振興局（約 300 名）、国土交通省留萌開発建設部（約 180 名）
陸上自衛隊留萌駐屯地（約 500 名）

※ 1 年毎に調査対象機関を変更して行う。

調査手法 対象機関に協力を求め調査票に記入頂き後日回収する。（回収率 70%：見込み）

調査項目 購入地域、購入頻度、購入品目、実家等への帰省頻度 等

分析活用 留萌市内の公務員の購買行動を把握するため商圈の実態並びに動向を調査分析して調査レポートを作成し当所ホームページに掲載する。また、RESAS での分析結果を併せながら、事業計画の策定や潜在顧客の把握、販路開拓に役立てる。

④地域経済システム「RESAS」による地域経済動向分析

調査目的 小規模事業者の効果的な経営活動に反映させるため、RESAS による地域の現状と課題を把握するほか、上記①②③との複合的な分析を行うことで当地域の経済動向を深掘りし、実効性・実現性の伴走支援を行う。

調査時期 2 月（年 1 回）

調査項目 「地域経済循環マップ・生産分析」・・・何で稼いでいるのか等を分析

「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

「観光マップ」・・・国や地域別の観光スポットの検索件数やインバウンドに関する動向を分析

活 用 上記①②③との複合的分析により事業計画策定支援等の伴走支援を行う。
経営指導員が巡回・窓口指導を行う際の資料とする。

（４）調査結果の活用

①調査結果を経営指導員等が分析し、調査・分析結果については当所のホームページに掲載し広く小規模事業者等に周知する。

②ホームページでの掲載のみでは調査結果を身近に感じられる有効活用に繋がらないことが推測されることから、経営指導員等が、巡回・窓口相談時に丁寧に説明しながら情報を提供する。また、小規模事業者との「対話」と「傾聴」を通じた経営分析・事業計画策定といった伴走支援の参考資料として活用する。

④ホームページの他、当所で行っている LINE 公式アカウントや Facebook などの SNS により情報発信を強化することで情報の見落としを防ぐ。※分析は経営指導員が行う。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

新たな商品やサービスを企画展開するには、販路を的確にとらえ販売につなげるために需要動向調査が必要であるが、多くの小規模事業者はその必要性を認識しているものの、「手法がわからない」「調査を行う人員がいない」といった理由から、調査に取り組んでいない事業者が多い状況にある。また、新型コロナウイルスの影響により、リアルな物産展や商談会への出展が困難な状況が続いたことで当所においても十分な需要動向調査を行えなかった経緯もある。

今後は、本事業によって改めて需要動向調査を実施し、小規模事業者が新商品の販売や役務を提供するにあたって、新たな販路開拓・販売促進のために需要動向調査を実施し、基礎資料として情報の蓄積、整理、分析を行う。また、分析結果については個々の事業者に対する新商品や販売戦略、サービスの向上など事業計画策定などに活用し、物産展や展示会、商談会など新たな需要開拓を図る。

(2) 目標

支 援 内 容	現状	R7	R8	R9	R10	R11
既存商品のブラッシュアップ 新商品開発対象事業者	—	3 者	6 者	6 者	6 者	6 者
物産展・商談会出展アンケート 対象事業者	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

※現状は令和5年度実績

(3) 事業内容

①既存商品のブラッシュアップと新商品開発のためのアンケート調査

小規模事業者の中でも既に地域資源を活用した商品展開に取り組んでいる事業者も多く、「道の駅るもい」において販売も行っている。また、地域資源を活用した新商品開発に取り組んでおり販路先に苦慮している事業者も多いことから、これらの既存商品や新商品を対象に、試食及び来場者に対するアンケート調査を実施する。得られたアンケート調査結果を分析し各事業者にフィードバックすることで既存商品や新商品のブラッシュアップと販路開拓につなげる。

<調査手法>

- ・情報収集 経済波及効果や集客力が向上している「道の駅るもい」に訪れる来場客に対して既存商品と新商品を試食してもらい経営指導員等が聞き取りのしながらアンケート項目に記入していく。(サンプル数：来場者 50 人)
- ・情報分析 得られた調査結果は経営指導員等による分析や、販路開拓等の支援機関に意見をいただき分析を行う。

<調査項目>

- ・対象者属性 性別、年齢、住居地
 - ・商 品 味、見た目、容量、パッケージデザイン、価格帯など
- ※調査項目は業種・商品等によって内容を変更する場合がある。

<調査結果の活用>

得られたアンケート調査・分析結果を各事業者にフィードバックすることで既存商品や新商品のブラッシュアップと販路開拓につなげる。

②物産展・商談会アンケート調査

毎年9月に旭川市で開催される「北の恵み食べマルシェ」と11月に札幌市で開催される北海道最大のビジネスイベント「ビジネスE X P O」等の出展事業者を対象に、来場する消費者やバイヤーに対して試食品（食品取扱関連事業者のみ）の提供を行いながらアンケート調査を実施する。

<調査手法>

- ・情報収集 上記の物産展や商談会に訪れる来場客（消費者・バイヤー等）に対して、出品商品等の試食を通じて経営指導員等が聞き取りをしながらアンケート項目に記入していく。（サンプル数：来場者50人）
- ・情報分析 得られた調査結果は経営指導員等による分析や、販路開拓等の支援機関に意見をいただき分析を行う。

<調査項目>

- ・対象者属性 性別、年齢、住居地
- ・商品 味、見た目、容量、パッケージデザイン、価格帯など
※調査項目は業種・商品等によって内容を変更する場合がある。

<調査結果の活用>

得られたアンケート調査・分析結果を各事業者にフィードバックすることで既存商品や新商品のブラッシュアップと販路開拓につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

これまで、小規模事業者の経営状況分析は、小規模事業者経営改善資金（マル経資金）や、青色申告決算（マネーフォワードクラウド会計利用者を含む）、補助事業や助成金に必要な事業計画作成の相談時に来所する事業者を対象にB I Zミルを活用したローカルベンチマークによる財務分析等を行ってきたが、数値的な財務分析に偏っており、限定的な支援となっていたことから、伴走支援に生かし切れていなかったのが現状である。

物価高騰や人手不足など事業環境が大きく変化する中での経営環境に対応するためには、より明確な目標設定による実効性・実現可能性の高い事業計画が必要である。そのためには事業者自身が高い当事者意識と自走化に向けた自社の経営状況分析が重要となる。経営の本質的課題の把握には、経営状況の分析に関する支援が必要であるとともに、小規模事業者との信頼関係を構築するには「対話」と「傾聴」を通じて「自社のあるべき姿」や「気づき」、「腹落ち」などを与える伴走支援が重要である。

（2）目標

支援内容	※現状	R7	R8	R9	R10	R11
経営分析件数	45件	60件	60件	60件	60件	60件
経営分析セミナー開催回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
セミナー参加者数	12人	20人	20人	20人	20人	20人

※現状は令和5年度の実績

（３）事業内容

①経営分析対象者の掘り起こしと「財務分析」・「非財務分析」

経営分析セミナーの開催で、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。その他にも、これまでのマル経資金や、青色申告決算、補助事業や助成金に必要な事業計画作成の相談時に、小規模事業者の掘り起こしを行う。

＜セミナー回数＞ 年２回

＜セミナー募集＞ 当所ホームページ掲載、会報誌掲載、巡回訪問・窓口相談時のチラシ配布

＜ 講 師 ＞ 中小企業診断士 など

＜カリキュラム＞ 経営分析の概要、経営状況の可視化、業種における需要・市場動向
商品やサービスの強み、財務諸表の読み方、分析方法 など

＜ 参 加 対 象 ＞ 20 名／回（年間 40 名）

＜ 対 象 者 ＞ 経営状況の分析を目指す小規模事業者

＜ 分 析 項 目 ＞ 定量分析（財務分析）：売上、売上原価、営業利益、損益分岐点など
定性分析（SWOT分析）：「強み」「弱み」「機会」「脅威」など

＜ 分 析 手 法 ＞ 財務分析には経済産業省「ローカルベンチマーク」、株式会社エイチ・エーエルの「B I Z ミル（経営支援機関システム）などを使い経営指導員等が収益性、安全性、成長性の分析を行う。非財務分析はSWOT分析を活用する。また、専門性の高い分析案件については専門的知識を有する支援機関と連携して分析を行う。

（４）分析結果の活用

実施した分析結果は事業者へフィードバックするほか、事業計画策定支援に活用する。また、分析結果をB I Z ミルに入力しデータ蓄積によって経営指導員等が情報共有を行い、分析結果を最大限活用できる支援体制を構築する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

これまでの事業計画策定支援では、金融相談時の資金調達や各種補助事業申請時（持続化補助金・事業再構築補助金など）、北海道や留萌市の助成事業申請時など、限定的な要因による事業計画策定支援にとどまっていた。また、創業に関する支援については受動的な創業相談や創業セミナー開催後の個別相談、事業承継についても同様な要因による支援となっていた。

多くの小規模事業者は事業計画の重要性を認識しておらず引き続き事業計画策定の重要性や必要性について理解を深めていくことが必要な課題となっている。

（２）支援に対する考え方

①経営力向上

事業環境が大きく変化する中での経営環境に対応するためには、「対話」と「傾聴」を通じて「自社のあるべき姿」や「気づき」、「腹落ち」などを与える伴走支援が重要である。そのためには、事業者自身が高い当事者意識と自走化に向け、明確な目標設定による実効性・実現可能性の高い事業計画が必要である。また、事業計画の達成度を高めるためには専門家や支援機関と連携により伴走支援に取り組むことで経営力の向上につなげる。

②各種セミナーの開催

各種セミナー開催を通じて、事業計画策定や事業承継計画策定、創業計画策定など自らが当事者意識をもって経営課題に向き合う意識を高めていただき、巡回や窓口相談、個別相談を通じて実効性・実現可能性の高い計画策定支援を図っていく。

③各種補助金等の申請

各種補助金、助成金、資金調達など有効な各種施策を通じて事業計画を目指す小規模事業者の掘り起こしを行い事業計画策定につなげる。

(3) 目標

支援内容	現状	R7	R8	R9	R10	R11
事業計画策定セミナー・個別相談会開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	6者	15者	15者	15者	15者	15者
創業計画策定事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
事業承継計画策定事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者

※現状は令和5年度の実績

(4) 事業内容

①事業計画策定支援（セミナー及び個別相談会）

経営状況を分析した小規模事業者に対して事業計画策定の重要性を理解していただき、新商品・新サービス・新たな販路開拓など売上の増加や収益確保などによる経営力向上に向けた事業計画策定に意欲のある小規模事業者を支援する。セミナー後は経営指導員等が伴走支援を行う他、専門的知識を必要とする計画には専門家による相談を通じて事業計画策定を目指す。

＜支援対象者＞	経営力向上に向けた事業計画策定に関心のある経営分析実施小規模事業者 地域資源等による新商品販路開拓等を目指す経営分析実施小規模事業者
＜手段・手法＞	セミナー開催により事業計画策定に関する必要性・重要性を認識してもらい セミナー参加者を対象に経営指導員等が巡回・窓口相談等により支援を図る。 また、セミナー参加者などを対象に個別相談会を開催し、専門家による専門的知識を交えた事業計画作成支援を図る。
＜セミナー回数＞	年1回
＜講師＞	中小企業診断士 など
＜募集方法＞	当所ホームページ掲載、会報誌掲載、巡回訪問・窓口相談時のチラシ配布
＜カリキュラム＞	事業計画策定の意義、効果、策定方法 など

②創業計画策定支援

創業の促進には創業を目指す者への創業に対する不安解消や啓発が必要である。そのため、各支援機関や関係団体が実施している創業塾やセミナーへの参加を促す。また、創業塾やセミナー情報の周知には当所ホームページへの掲載や留萌市の関連施設などの窓口にチラシを配置するほか、創業者との接点が多い日本政策金融公庫や地域金融機関などの協力を仰ぎ参加者の掘り起こしを図る。また、創業塾・セミナー終了後も継続して創業計画策定支援を行い円滑なスタートアップにつながるよう支援を行う。

＜支援対象者＞ 当市において創業を目指す者

＜支援手法＞ 当所が中心となる他、留萌市や日本政策金融公庫の他、各種支援機関との連携により地域資源の活用や戦略的な計画策定を支援する。また、各種支援施策などの制度活用を提案し円滑なスタートアップにつなげる。

③事業承継計画策定支援

巡回・窓口相談等によるヒアリングにより事業承継を検討している事業者の掘り起こしを行う他、事業承継における需要・市場動向などにより業種転換や新分野への展開など事業承継後の経営に関する可能性を考慮した事業承継計画の策定を支援する。また、専門的知識を有する事業承継については北海道事業承継・引継ぎ支援センターをはじめとした支援機関との連携により支援を図る。

＜支援対象者＞ 当所で独自で行っている事業承継調査により掘り起こしを行った事業者

＜支援手法＞ 事業承継のスタート段階から支援機関と連携し事業承継計画策定を図る。

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

当所では、巡回等で四半期毎に事業計画の進捗状況を確認するなど、課題解決がなされているか、新たな課題が判明していないか、売上・収益の向上に繋がっているかについて、PDCAサイクルの実行により伴走支援を行ってきた。なお、専門的な知識を必要とする課題解決には北海道よろず支援拠点や専門家その他、日本政策金融公庫による資金調達など関係機関と連携しながら支援を実施してきた。

前述のとおりこれまでは定期的な支援体制を行ってきたが、新たな課題が判明した場合や事業計画の見直しが必要となった時のフォローアップ体制が手薄な状況となっている。また、各種補助金採択後のフォローアップに偏った支援体制にもなっており、事業計画を策定したすべての事業者へのフォローアップには至っていないのが課題となっている。

今後は経営指導員の他、補助員等による支援経過の状況確認などを共有しながら定期的な支援の他に巡回等の接触機会を増やし、事業計画策定後のフォローアップ支援の手法を改善しながらシームレスな支援体制を構築する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

上記の課題を改善するために事業計画策定後の支援先との接触機会を増やすことで新たな課題や見直しが必要な状況をいち早く発見し、そのような状況が確認された場合には集中的な支援が行えるよう支援体制を構築する。また、すべての事業計画策定者を支援するには、経営指導員の他、補助員等の職員が一丸となって情報共有を進める他、進捗状況確認の中で、計画と現状に大きな差があるなどの場合は必要に応じて専門家等の支援を仰ぎ課題の早期発見・解決に努める。課題解決にあたっては北海道よろず支援拠点や北海道事業承継・引継ぎ支援センター、専門家派遣等を活用し、シームレスなフォローアップ体制による円滑な事業計画遂行を支援する。

(3) 目標

支援内容	※現状	R7	R8	R9	R10	R11
①フォローアップ対象事業者数	9 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
頻度 (延べ回数)	36 回	60 回	60 回	60 回	60 回	60 回
売上 3 パーセント増加事業者数	8 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
②創業支援事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
頻度 (延べ回数)	8 回	36 回	36 回	36 回	36 回	36 回
③事業承継支援事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
頻度 (延べ回数)	4 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回

※現状は令和 5 年度の実績

(4) 事業の内容

①事業計画策定事業者に対するフォローアップ支援

事業計画策定を行った小規模事業者に対して、経営指導員や補助員等が四半期に 1 回の頻度の巡回訪問を基本として、事業計画の進捗状況を確認し P D C A サイクルを用いた検証を行う。検証の結果、新たな課題や問題点が確認された場合は、その原因を分析し事業者に改善を促し事業計画の修正を図る。また、高度な経営課題については、関係支援機関と連携して、専門家による個別相談等を活用した支援を行う。資金調達が必要な場合には、日本政策金融公庫との連携により円滑な資金調達を図り、事業計画の目標達成に向けたフォローアップを実施する。

②創業者に対する支援

新規創業者については、計画の開始時に課題が発生することが多いと推測されるので、創業計画策定支援事業者の創業後のフォローアップを月 1 回の頻度で行う。進捗状況を確認しながら早期の課題把握に努め、売上維持や販路開拓による売上拡大、資金繰り等の経営基盤の安定に係る支援を行い、事業が軌道に乗るまで重点的な継続支援を図る。

なお、高度な経営課題については、北海道よろず支援拠点などの支援機関と連携し、専門家による個別相談や、資金調達が必要な場合には日本政策金融公庫との連携を図り円滑な資金調達を行い、創業計画の目標達成に向けた支援を行う。

（３）事業承継に係る支援

事業承継に係る支援については、事業承継計画策定支援を行った事業者を経営指導員が四半期に１度の頻度で巡回訪問によるフォローアップを行い、進捗状況に応じて支援回数や頻度を増やすといった支援を行う。

また、高度な経営課題については、北海道事業承継・引継ぎ支援センターとの連携による事業承継支援や専門家派遣による支援を行う。なお、事業承継に係る資金調達については、日本政策金融公庫との連携を図り計画遂行に向けた支援を行う。

＜事業計画と進捗状況にズレが生じている場合の対処法＞

事業の進捗状況にズレが生じている場合は、巡回訪問等による「対話」と「傾聴」により問題点・原因等の抽出、計画期間や今後の対応策・目標の変更などを検討し、高度な課題などについては専門家による支援を行うことで事業計画の軌道修正を行う。

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

小規模事業者は事業規模が脆弱で販路拡大や開拓に必要な資金（物産展・商談会・展示会出展費用）や人材に制約が多く、また、ＩＴに関するスキルが乏しい等の制約から、効果的な需要の創造や掘り起こし、顧客ニーズに合う商品等を域外にどのように販売するかが課題となっている。そのため、これまで、物産展、商談会、展示会への出展支援を行い、経営指導員が出展の事前準備、出展中、出展後に渡り一貫して支援してきたが、新型コロナウイルスの影響後は、物産展等の出展に結びつかない状況が続いた。また、ＩＴリテラシーの向上とインターネット販売やＳＮＳを活用するためのノウハウを身に着けるためＩＴ活用セミナーを開催してきた。しかしながら、小規模事業者のＩＴ化に対するハードルは高く、意識の醸成やリテラシー向上には至っていない状況である。

今後は、新たな需要の開拓に関する支援を充実させ、物産展、商談会等への周知強化及び、伴走支援の中で需要開拓意欲を喚起し出展事業者の掘り起こしを行い、出店希望者に対して出展支援を強化する。また、小規模事業者のＤＸ推進意識の醸成を図るため、今後はＳＮＳ等のＩＴツールを積極的に推進し、経営基盤の構築を図る必要がある。

（２）支援に対する考え方

新たな需要を開拓するため、経営分析、事業計画策定支援を行った小規模事業者を対象に物産展、商談会等への出展支援を行う。出展にあたっては経営指導員等が出展の事前準備、出展中、出展後に渡り一貫して支援する。また、専門家等のアドバイスを得ながら消費者ニーズを踏まえた出展を支援していく。

また、ＤＸ推進に向けた取り組みについては、ＩＴツールの積極的活用、データに基づく顧客管理や販売促進、ＳＮＳによる情報発信、ＥＣサイトの構築、新たな販路開拓などに関するセミナー開催と相談対応を行い、意識の醸成とリテラシー向上を図る。

(3) 目標

支 援 内 容	現状	R7	R8	R9	R10	R11
物産展への出店支援事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
・売上額／事業者	—	15 万円	15 万円	15 万円	15 万円	15 万円
商談会等への出店支援事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
・成約件数／事業者	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
D X 活用セミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
D X 活用事業者数 (HP・EC サイト含む)	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
・売上 3%以上増加事業者数	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

＜ 物産展、商談会等への出展支援 ＞

①物産展出店事業（B to C）

急速な人口減少や大型店との競合により、域内の市場縮小が進む中で、域外に新たな需要を開拓することにより事業者の継続的な事業運営と発展を図り販路開拓に繋げる。

【支援対象者】

販路開拓や商品開発、需要の掘り起しに取り組む小規模事業者（飲食業、小売業、食品製造業等）で、事業計画を策定した事業者を優先的に出店させ新たな需要開拓を支援する。

・北の恵み食ベマルシェ

2010 年から旭川中心部（旭川駅・買物公園・常盤公園）で開催されており、旭川市の他、道北地域から約 250 店舗が出店し、北海道の農・畜・海産物や加工品を一堂に集めた事業で、例年 9 月中旬の 3 連休に開催され、約 100 万人が来場。

・北海道まるごとフェア in サンシャインシティ

北海道命名 150 年の節目の記念行事として、昨年から東京都豊島区池袋のサンシャインシティを会場に北海道商工会議所連合会が主催にして開催がスタート。本年は 10 月 10 日～14 日の 5 日開催され、北海道から 57 店舗が出店し、約 40,000 人が来場。

事前支援：事前に専門家・経営指導員による、消費者向けパンフレット、ブース装飾、効果的な陳列方法、売れる商品づくり、接客などに関する支援を行う。

当日支援：当所職員が物産展に随行し、訪れた消費者に対して商品の説明や、試食品の提供といった伴走支援を行いながら需要動向調査を行う。

事後支援：需要動向調査の結果に基づいた商品のブラッシュアップを行い、商品の改良指導やサービスの向上などの個社支援を図る。

②商談会等の出展事業（B to B）

・北海道「ビジネスE X P O」

毎年 11 月に札幌市で開催され、約 350 の企業・団体が出展し、新技術や新商品の紹介、商談を通じて新たなビジネスチャンスにつながる北海道最大級のビジネスイベント。来場者数は 2 万人を超える。

【支援対象者】事業計画策定を行った小規模事業者（飲食業、小売業、食品製造業等）を支援する。

事前支援：商談シートの作成支援（専門家・経営指導員）

（商談シートの項目）

出展企業概要・・・代表者名・住所・T E L・F A X・メール・担当者

商品概要・・・商品名・賞味期限・原産地・原材料・内容量・個数・価格

販売・・・ターゲット・利用シーン・特徴

写真・・・事業所・製造工程・商品画像

品質・・・衛生、危機管理

当日支援：支援事業者のブースを訪問し、バイヤー等の紹介を行う。また、支援事業者の商品説明やPR、フォローアップなど伴走支援を行う。

事後支援：得られた名刺や商談シートをもとに、顧客リストの作成支援を行う。また、商談の成立までのスケジュール作成指導を行い、進捗状況の確認と商談成立までのフォローアップを行う。商談が成立しない場合は、専門家や支援機関の紹介を行い原因の調査と今後の商談成立まで支援する。

物産展・商談会・展示会に関する集客人数や客層、出店の売り上げ状況、出店経費等の物産催事情報と、本経営発達支援事業・その他の補助金情報を紹介し、今まで物産展・商談会・展示会への参加を断念していた小規模事業者が、域外への販路拡大に積極的に取組めるよう支援する。

③D Xを活用した販路開拓セミナーの開催

小規模事業者のD X推進意識の醸成とリテラシー向上を図るためD X活用セミナーを開催し、I Tツールの積極的活用、データに基づく顧客管理や販売促進、S N Sによる情報発信、H P・E Cサイトの構築、新たな販路開拓などにより経営基盤の構築を図る。

また、セミナー参加者の中から個別にフォローアップする事業者を掘り起こし、セミナーをきっかけにD X推進による売上増加に繋げられるよう伴走型支援を行い、必要に応じて専門家派遣を行うことでより高度な知識やノウハウを身につけられるように支援する。

＜支援対象者＞ デジタル技術を活用した業務改善、経営基盤構築を目指す小規模事業者

地域資源等による新商品・販路開拓等を目指す小規模事業者

H P・E Cサイトを利用して販路開拓を目指す小規模事業者

＜手段・手法＞ D X活用法（関連技術、クラウドサービス、ChatGPT 等）の他、S N Sを活用した情報発信、E Cサイトの構築など専門家による説明により理解を深め、D Xに関する基礎知識の習得を図る。また、売上・収益力の向上に向けた事業計画策定にも落とし込んでいく。

＜セミナー回数＞ 年 1 回（参加者数 15 名）

＜募集方法＞ 当所ホームページ掲載、会報誌掲載、巡回訪問・窓口相談時のチラシ配布

＜講師＞ I Tコーディネーターや中小企業診断士 など

＜カリキュラム＞ D Xに関する基礎知識の習得・D Xの導入による作業効率化・生産性向上
実際のD X活用事例紹介 など

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取組

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

毎年度、事業終了後に「留萌商工会議所 経営発達支援計画評価委員会」を開催し、外部有識者による評価委員に各事業の項目について報告説明し、その事業に対して評価・検証いただき、今後の事業改善や見直しを行っている。評価方法はA～Dの４段階評価により頂いているが、数値目標に対する定量的な判断に偏る評価が多いことから、今後は多角的視点から評価・改善ができる仕組みづくりが課題となっている。

（２）実施内容

①事業評価に関する見直し体制

留萌市の経済状況に精通している留萌市経済観光課長、法定経営指導員、留萌信用金庫支店長、道北地域の「ものづくり産業」や「創業支援」の支援実績が豊富な（一財）旭川産業創造プラザによる「留萌商工会議所 経営発達支援計画評価委員会（仮称）」を毎年度１回開催し、事業の評価や見直し等の支援協力を受ける。また、事業評価を受ける前に、当所経営指導員等による定量的側面と定性的側面により検証も踏まえた上で報告を行うことで、評価委員から多角的視点による評価をいただく。

②事業評価の分析検証と見直し方針の決定

上記による体制から受けた事業評価と見直し内容を、事務局内部において分析検証し、見直し方針を決定する。

③事業評価に関する見直し方針の承認

事業の評価と見直し内容について、正副会頭会議もしくは常議員会へ報告し承認を受ける。

④経営発達支援事業の公表

承認を受けた事業成果と評価、見直しの結果及び事業実施状況を当所ホームページにて計画期間中公表する。

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

経営指導員等の資質向上については、日本商工会議所や北海道商工会議所連合会、中小企業大学校等が実施する研修会等に参加し、各種相談に対応するための知識習得を図りながら職員の資質向上に取り組んでいるが、経験年数等の違いにより個々の能力に差異が生じている他、多様化する経営課題に全ての経営指導員が対応できておらず、また、職員間での情報共有も不十分であり、支援業務上での課題となっている。

小規模事業者との信頼関係を構築するには「対話」と「傾聴」を通じて「自社のあるべき姿」や「気づき」、「腹落ち」などを与える伴走支援が重要であることから、今後は外部研修のみならずリスクリングによる内部研修を実施し業務課題の解消を図り、経営発達支援事業を一貫して実行する指導能力の向上と組織としての資質向上を図る。

（２）事業内容

①外部講習会等の積極的活用支援力の向上

日本商工会議所、北海道商工会議所連合会が主催する研修会への参加に加え、地域金融機関や中小企業大学校が主催する研修に、経営指導員の他、補助員なども年間１回以上研修会に参加する事で、経営課題の把握や販路開拓、事業計画の策定までの支援能力向上を図る。また、リスクリングにより個々の職員が持つ業務課題解消のため所内研修を行うことで指導能力の向上を図る。

②D X推進に向けたセミナー参加

小規模事業者のD X推進を図るためには当所職員のD Xリテラシー向上が重要である。そのためには支援担当者のI Tスキル、ニーズに合わせた相談対応のために下記に記載のD X推進セミナーへ積極的に参加する。

<想定するD X推進に向けたセミナー>

- ・業務効率化等の取組みに向けたセミナー
(MFクラウド・ChatGPT など)
- ・需要開拓や販路開拓、新規顧客への集客力向上に向けたセミナー
(E Cサイト構築、HPによる情報発信、S N Sによる情報発信など)

③経営力再構築伴走支援研修会への参加

北海道商工会議所連合会や中小企業基盤整備機構が主催する支援機関向けの「経営力再構築伴走支援研修会」に経営指導員等が参加し、事業者理解力（コミュニケーション力）を磨くことで、「対話」と「傾聴」による伴走支援能力と自走化への支援強化を図る。

④O J T制度の導入

巡回指導や窓口相談の機会を活用し、経営指導員や補助員等が職員間でのO J Tを積極的に実施することで組織全体の支援能力を向上させる。

⑤情報共有とヒアリングによる情報管理体制の構築・共有化による組織としての資質向上

窓口や巡回相談などでヒアリングにより収集した情報はTOAS（商工会議所トータルOAシステム）に情報入力を行い、経営カルテの蓄積と共有を明確化し、組織内で小規模事業者の経営状況や支援の成功事例・失敗事例といった支援ノウハウの共有を図る組織全体の支援能力を向上させる。

⑥ノウハウの共有方法

支援先の情報共有は業務効率を著しく低下させ支援先への影響も大きいことから、職員間でのミーティングを月に２回～３回程度実施し情報共有を図る。また、外部研修等に参加した経営指導員には研修で理解した知識を持ち帰り「伝達研修」の形でリスクリングを実施する。これにより研修に参加した職員の研修参加に対するモチベーションを向上させるとともに、伝達研修時には講師となることで説明力・コミュニケーション力の向上と職員全体の知識力・支援力向上につなげる。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和6年12月現在)	
(1) 実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等）	
事務局長 留萌市 経済観光課 留萌商工会議所 中小企業相談所 ・法定経営指導員 1名 ・経営指導員 2名 ・補助員 2名 ・記帳専任職員 1名 ・一般職員 2名	
(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当該経営指導員の氏名、連絡先 ■氏 名：日野 智和 ■連絡先：〒077-0044 北海道留萌市錦町1丁目1-15 留萌商工会議所 中小企業相談所 TEL 0164-42-2058 / FAX 0164-43-8322	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等） 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供を行う。	
(3) 商工会議所、関係市町村連絡先	
①留萌商工会議所 〒077-0044 北海道留萌市錦町1丁目1-15 留萌商工会議所 中小企業相談所 TEL 0164-42-2058 / FAX 0164-43-8322 E-mail: rcci@rumoi.or.jp	
②留萌市役所 〒077-8601 北海道留萌市幸町1丁目11番地 留萌市 経済観光課 TEL 0164-42-1840 / FAX0164-42-4273 E-mail: keizai@e-rumoi.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	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
セミナー等開催費	800	800	800	800	800
新たな需要開拓	500	500	500	500	500
BIZ ミル利用料	300	300	300	300	300
専門家派遣	400	400	400	400	400

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、各種事業収入、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	
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	