

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	網走商工会議所 (法人番号 3460305001487) 網走市 (地方公共団体コード 012114)
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	【小規模事業者労働生産性向上】高付加価値化、地産外商、経営効率化に取り組む小規模事業者を支援し、持続的発展を図り続ける体制を構築する。【事業承継、創業、地域雇用を図る】人手不足の現状に対応するため、創業者を増やし事業承継を促し、地域雇用を増加させ、生産年齢人口減少に対応していく。【地域全体の強靱化を推進】「事業継続力強化支援事業」を進め、災害に強い地域を目指す。
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関する事 地域内の景気動向や業界動向を把握するとともに他機関が行う調査データを複合的に調査、分析することで小規模事業者の現状、課題の抽出を行い経営支援に活用していく。 2. 需要動向に関する事 特産品開発に関する支援事業者に対し、2次データを有効活用しつつ、消費者の生の声を収集しフィードバックを行う。 3. 経営状況の分析に関する事 経営セミナー、個別相談会等を通じて小規模事業者の経営分析を支援する。 4. 事業計画策定支援に関する事 上記1, 2を行った小規模事業者を対象に、計画策定支援を行う。また、創業者に対し計画策定支援等を行う。 5. 事業計画策定後の実施支援に関する事 事業計画策定後、個社の状況に応じてモニタリングを行うと共にフォローアップを実施する。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事 販路拡大のための手段として、WEB、展示会出品を進め、売上向上の支援を行って行く。
連絡先	<p>網走商工会議所 振興課 〒093-0013 北海道網走市南3条西3丁目 TEL : 0152-43-3031 FAX : 0152-43-6615 E-mail : info@a-cci.or.jp</p> <p>網走市 観光商工部 商工労働課 〒093-8555 北海道網走市南6条東4丁目 TEL : 0152-44-6111 FAX : 0152-44-9768 E-mail : ZUSR-KK-SHOKO@city.abashiri.hokkaido.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

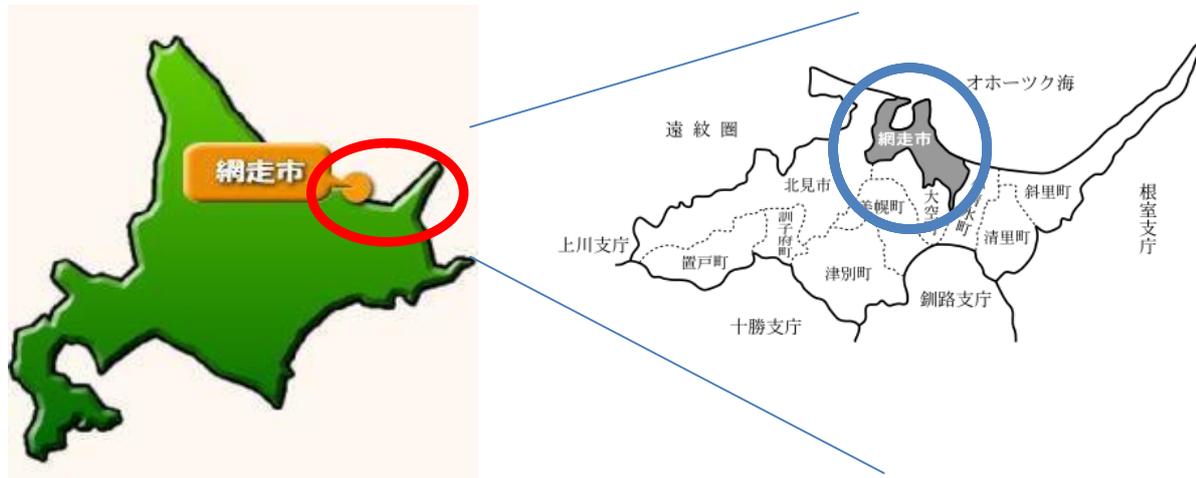
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

(1) - 1. 現状

(1) - 1 - 1. 立地

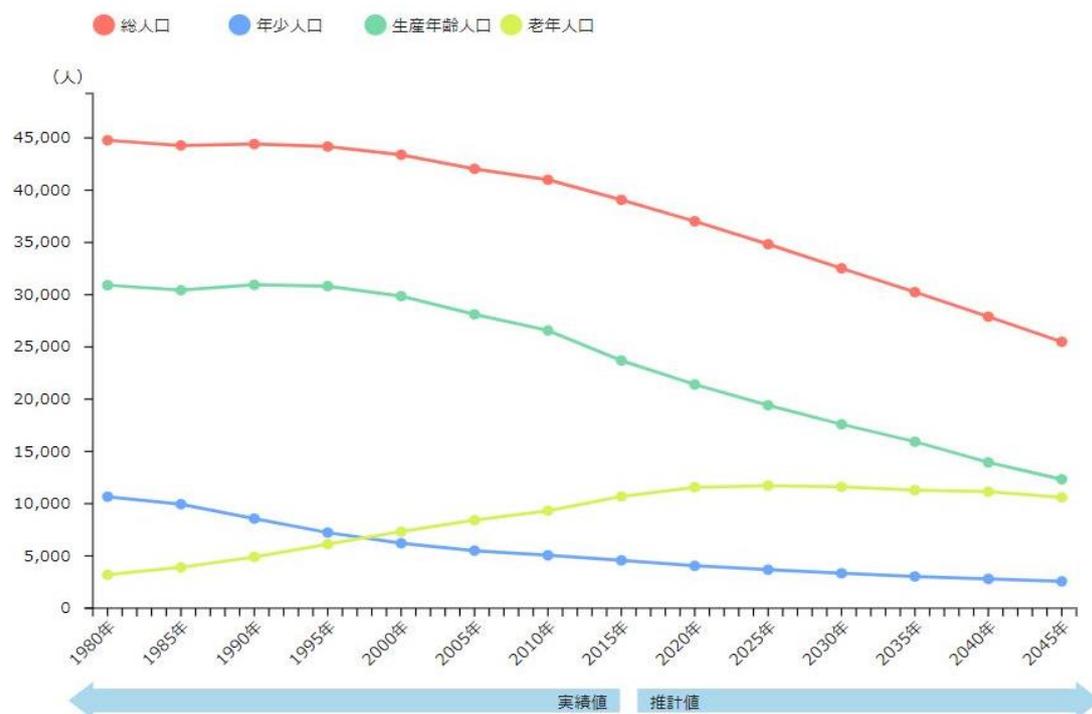
網走市は、北海道の東に位置し、オホーツク海に面している。世界自然遺産の知床や阿寒、大雪山の3つの国立公園に囲まれた網走国定公園の中心にある。面積は47,100ha。森林・原野・畑が総面積の7割を占める。また、名勝「天都山」や大小5つの湖を有し、オホーツク海に注ぐ一級河川である「網走川」が街の中心部を流れ、四季折々、美しい景観をつくり、自然に囲まれた中に宅地や商工業地域がある。



(1) - 1 - 2. 人口

網走市の人口は1980年の44,777人をピークに一貫して減少が続いている。網走市の人口の推移と今後の推計値は以下グラフのとおり。今後、総人口は減少傾向であり、特に、生産年齢人口の減少傾向は強い。一方高齢人口は今後増加傾向にあり、高齢化率は一層進む傾向にある。

グラフ1 網走市人口推移と推計値



※出典：RESAS

(1) - 1 - 3. 産業

網走の産業は、全国に比べ、農業、漁業、食料品製造業が盛んである。以下に網走市の産業大分類別の就業者数の推移を示す。

表 網走市の産業大分類、15歳以上就業者数の推移（平成22年～平成27年）、割合

産業大分類	H22		H27		H27-H22	
	就業者数 (人)	割合 (%)	就業者数 (人)	割合 (%)	増加数 (人)	増加率 (%)
卸売業、小売業	2,612	14.0	2,404	13.4	-208	-8.7
農林漁業	2,136	11.4	2,230	12.4	94	4.2
医療、福祉	2,043	10.9	2,207	12.3	164	7.4
公務	1,592	8.5	1,558	8.7	-34	-2.2
建設業	1,574	8.4	1,436	8.0	-138	-9.6
製造業	1,537	8.2	1,434	8.0	-103	-7.2
宿泊業、飲食サービス業	1,317	7.0	1,224	6.8	-93	-7.6
サービス業	1,027	5.5	1,026	5.7	-1	-0.1
教育、学習支援業	882	4.7	861	4.8	-21	-2.4
運輸業、郵便業	897	4.8	712	4.0	-185	-26.0
分類不能の産業	797	4.3	680	3.8	-117	-17.2
学術研究、専門・技術サービス業	694	3.7	600	3.3	-94	-15.7
生活関連サービス業、娯楽業	675	3.6	599	3.3	-76	-12.7
複合サービス業	228	1.2	310	1.7	82	26.5
金融業、保険業	344	1.8	294	1.6	-50	-17.0
不動産業、物品賃貸業	184	1.0	227	1.3	43	18.9
情報通信業	109	0.6	100	0.6	-9	-9.0
電機・ガス・熱供給・水道業	55	0.3	48	0.3	-7	-14.6
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0.0	5	0.0	5	100.0
合計	18,703	100	17,955	100	-748	-4.2

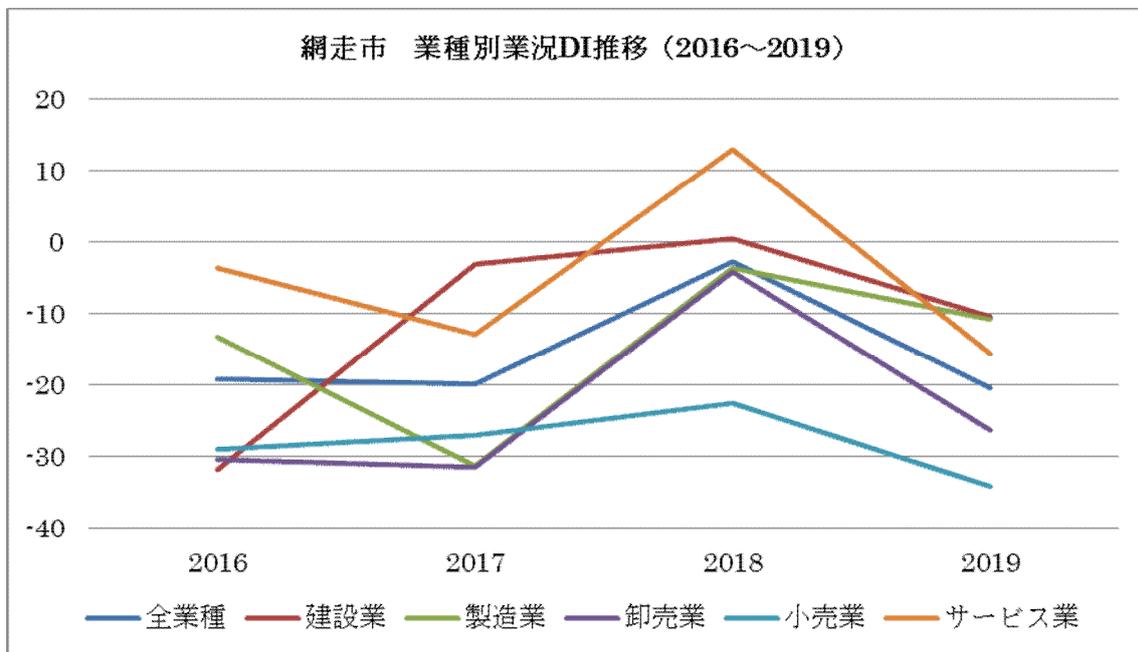
※出典 国勢調査、網走市、RESAS

上記表より、網走市では就業者数は【卸売業、小売業】が最も多く、次いで【農林漁業】、【医療福祉】が多くなっている。業種によっては増加と減少がみられ、高齢化に伴い【医療、福祉】の従業者数が伸びる一方、【卸売業、小売業】、【運輸業、郵便業】、【建設業】、【製造業】などで減少が見られる。

網走市域外から所得の獲得を主とする観光関連業では、豊かな自然や食、景観、オホーツク流水館、博物館網走監獄、北方民族博物館などの人文観光資源が複数ある。また、夏はスポーツの合宿地として、主にラグビーや陸上のチームが涼しい夏や練習環境を求めて長期間滞在する。冬は、オホーツク海に漂着する流水観光が盛んとなる。

A. 業種別の景況感

網走商工会議所では、4半期ごとに網走市の景気動向調査を実施している。業種別の業況の推移をDI値として以下グラフに示す。なお、このグラフは、各年度（毎年4月～翌年3月）の4半期の平均値を年毎に表示している。



※出典 網走商工会議所景気動向調査

上記グラフのとおり、業種別の業況は、サービス業と建設業が比較的良好、小売業と卸売業が比較悪く推移している。なお、2019年がすべての業種において悪化しているのは2020年1月～3月に新型コロナウイルス感染症の流行の影響があったことによる要因が大きい。

表 業種別問題点

右の表は、同じ景気動向調査の網走市事業者の2020年4月～6月の業種別問題点を示したもの。卸売、小売、サービス業では売上の不振や得意先減少が問題点として多く上げられ、建設業、卸売業では人手不足を問題点として認識している。

業種	1位	2位	3位	4位	5位
建設業	人材不足	売上の不振	諸経費増	人件費増 得意先減少	同業者間の競合
製造業	人材不足	諸経費増	売上の不振	人件費増	同業者間の競合
卸売業	得意先減少 売上の不振	同業者間の競合	人件費増 諸経費増	人材不足 売掛金回収困難	受取手形不渡
小売業	得意先減少	売上の不振	同業者間の競合	人材不足	諸経費増
サービス業	得意先減少	人材不足 売上の不振	人件費増 諸経費増	資金調達困難	同業者間の競合
合計	得意先減少	売上の不振	諸経費増	人件費増	同業者間の競合

※出典 網走商工会議所景気動向調査

B. 業種別の商工業者数と小規模事業者数の推移と経営者の高齢化の現状

網走の業種別の商工業者数と小規模事業者数の推移（平成 21 年～平成 26 年）は以下のとおりである。小規模事業者数は、全体で 2.3%減少。特に、【卸売業、小売業】、【建設業】の減少が多い一方、【生活関連サービス業、娯楽業】、【製造業】が増加した。

業種によって増加、減少要因は異なるが、小規模事業者数が減少している流れが続いている。

表 網走市の業種別の商工業者数と小規模事業者数の推移（平成 21 年～平成 26 年）

産業大分類	H21			H26			H21⇒H26	
	事業所 総件数 (件)	小規模 事業者数 (件)	小規模 割合 (%)	事業所 総件数 (件)	小規模 事業者数 (件)	小規模 割合 (%)	小規模 増加数 (件)	小規模 増加率 (%)
卸売業、小売業	479	310	24.2	439	275	22.7	-35	-9.1
宿泊業、飲食サービス業	311	215	15.7	311	222	16.1	7	0.0
建設業	197	181	9.9	175	161	9.0	-20	-12.6
不動産業、物品賃貸業	174	172	8.8	163	157	8.4	-5	-6.7
生活関連サービス業、娯楽業	161	133	8.1	166	151	8.6	18	3.0
製造業	99	83	5.0	110	97	5.7	14	10.0
農林漁業	56	48	2.8	63	52	3.3	4	11.1
学術研究、専門・技術サービス業	83	52	4.2	77	48	4.0	-4	-7.8
運輸業、郵便業	44	31	2.2	46	37	2.4	6	4.3
金融業、保険業	44	37	2.2	38	34	2.0	-3	-15.8
サービス業	149	36	7.5	142	32	7.3	-4	-4.9
医療、福祉	100	25	5.1	127	28	6.6	3	21.3
教育、学習支援業	36	20	1.8	35	18	1.8	-2	-2.9
情報通信業	23	19	1.2	20	15	1.0	-4	-15.0
複合サービス業	21	14	1.1	20	14	1.0	0	-5.0
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0	0.1	3	2	0.2	2	66.7
鉱業、採石業、砂利採取業	2	2	0.1	1	1	0.1	-1	-100.0
合計	1,980	1,378	100	1,936	1,344	100	-34	-2.3

※出典 経済センサス基礎調査、北海道

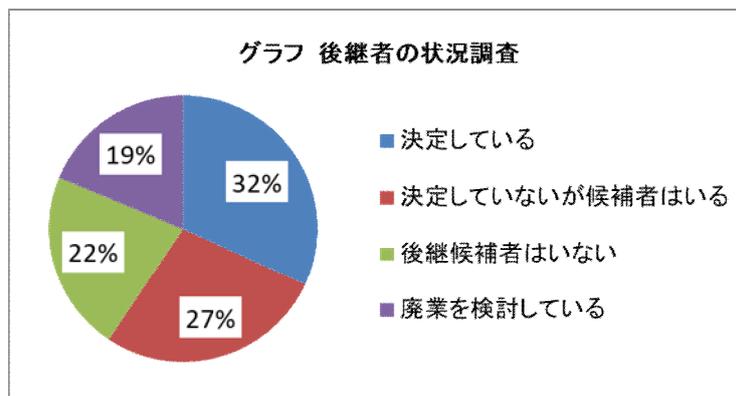
最近の事業者数の推移については以下の表のとおりである。この表は、網走商工会議所会員事業所の業種別の商工業者数と小規模事業者数の推移（平成30年3月31日時点～令和2年3月31日時点比較）を示したものである。特に、【卸売業、小売業】、【建設業】、【宿泊業、飲食サービス業】、【製造業】が減少傾向にあり、全体的にも減少している。

表 網走商工会議所会員事業所の業種別の商工業者数と小規模事業者数の推移
（平成30年3月31日時点～令和2年3月31日時点比較）

産業大分類	平成30年3月31日時点			令和2年3月31日時点			H30⇒R2	
	事業所 総件数 (件)	小規模 事業者数 (件)	小規模 割合 (%)	事業所 総件数 (件)	小規模 事業者数 (件)	小規模 割合 (%)	小規模 増加数 (件)	小規模 増加率 (%)
卸売業、小売業	230	152	11.6	219	143	11.3	-9	-5.0
建設業	155	140	7.8	150	135	7.7	-5	-3.3
サービス業	149	97	7.5	150	98	7.7	1	0.7
宿泊業、飲食サービス業	121	100	6.1	115	95	5.9	-6	-5.2
製造業	65	47	3.3	61	43	3.2	-4	-6.6
不動産業、物品賃貸業	43	34	2.2	44	36	2.3	2	2.3
医療、福祉	43	13	2.2	44	15	2.3	2	2.3
金融業、保険業	30	13	1.5	30	13	1.5	0	0.0
運輸業、郵便業	22	7	1.1	21	6	1.1	-1	-4.8
農林漁業	18	16	0.9	19	17	1.0	1	5.3
教育、学習支援業	10	4	0.5	10	4	0.5	0	0.0
複合サービス業	9	5	0.5	10	5	0.5	0	10.0
情報通信業	5	2	0.3	5	2	0.3	0	0.0
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0	0.1	1	0	0.1	0	0.0
鉱業、採石業、砂利採取業	1	0	0.1	1	0	0.1	0	0.0
合計	902	630	100	880	612	100	-18	-2.5

なお、網走商工会議所会員事業所である895事業所（令和2年9月1日現在の数値）の内、31.5%が60歳以上の経営者である。小規模事業者のみで統計するとこの割合はさらに高く、37.6%となる。少子高齢化と同様、経営者の高齢化も進んでいる。

また、平成30年6月に行った事業承継に関する網走商工会議所のアンケート調査では、後継者が決まっている事業者は32%に留まっている。以下グラフに調査結果を示す。（グラフの回答総数は91件）後継者が決まっていなかったり又は廃業を検討している割合は41%に達している。



C. 特産品など

網走市は、全国に比べ、農業、漁業、食料品製造業が盛んである。農業、漁業では収穫したものをそのまま他地域に出荷することが多い。食料品製造業はでんぷん、枝肉、冷凍製品など低次加工による出荷が多くを占めているが、ワカサギの佃煮、土産品の「ホタテニゴボ」、網走産の大麦麦芽を使用した「ABASHIRI プレミアムビール」などの高次加工の取組も増えてきている。

- ・農業（出典 網走市市勢要覧 平成 30 年度）

生産額：農産物 118.7 億円、畜産物 213.9 億円

主な物：農産物（麦類、馬鈴しょ、てん菜）、畜産物（牛、豚、鳥）

農産物加工生産：枝肉（牛・豚）、ブロイラー、でん粉、わさびなど

- ・漁業（出典 網走市市勢要覧 平成 30 年度）

生産額：外海 117.5 億円、内海 18.3 億円

主な物：外海（鮭、ホタテ、すけとうだら）、内海（しじみ貝、わかさぎ、しらうお）

水産加工の状況：冷凍製品、魚卵製品、飼肥料、干製品など

網走市では、農業・漁業ともに地域資源のブランド化や新商品開発の事業を進めており、地域特産品を市外にPRしている。

（1）－1－4．交通

網走市は、日本地図上、地理的に端の方にある。

鉄道では JR 北海道網走駅は石北線、釧網線の 2 路線が乗り入れる乗換駅となっている。陸路では国道・北海道道・市道で道路網が構成されているが、高速自動車国道が網走市まで直結しておらず、陸路の物流面で不利となっている。

一方で海に面していることから、海路があり、地域の特産品である小麦や水産品が移出されるほか、化石燃料や原木が輸入される。年に数回だが、客船も停泊する。

空路では、車で約 25 分の距離に位置する隣町の北海道大空町に飛行場があり、東京、札幌を中心に行き来をしており、オホーツク地域観光の玄関口となっている。



（1）－1－5．網走市総合計画の商工・観光部分

網走市総合計画(平成 30 年度～令和 8 年度)では、地域の商工業は人口減少・少子高齢化、大都市圏への人口や資本の集中から、網走市の経済の疲弊が加速することを懸念材料としている。このような中、観光客などの交流人口の拡大により人口減少の影響の緩和が期待されており、現在でも地域の観光資源を活用した取組を行っている。

総合計画では、観光・商工業・産業振興について、今後の取組の方向性として、以下の目標を掲げている。

①観光

- ・基本方針：誰もが訪れたい、魅力ある観光のまちを目指します。
- ・施策の展開

施策の区分	施策の内容
①観光客の利便性向上	<ul style="list-style-type: none">▪ Wi-Fi や外国語対応等の環境整備▪ 人材育成なども含めたホスピタリティの向上▪ 交通アクセスの円滑化
②地域の魅力向上と観光資源の磨き上げ	<ul style="list-style-type: none">▪ 地域資源を活用した観光価値の向上と高付加価値化▪ 観光消費額の拡大
③地域の魅力の戦略的な発信	<ul style="list-style-type: none">▪ 効果的な情報発信とプロモーションの展開
④多様な連携による観光の推進	<ul style="list-style-type: none">▪ 広域も含めた地域連携の強化▪ 誘客や滞在促進につながる広域・拠点周遊観光の促進▪ 多様な関係者との連携による新たな観光地域づくり

②商工業

- ・基本方針 中小企業の経営強化を図るとともに、にぎわいのある商業地の形成を目指します。
- ・施策の展開

施策の区分	施策の内容
①中小企業の振興	<ul style="list-style-type: none">▪ 中小企業の経営強化、支援の充実▪ 人材確保、育成の推進
②都市拠点としての機能の強化	<ul style="list-style-type: none">▪ 中心市街地の活性化▪ 網走駅周辺の活性化
③魅力ある沿道商業ゾーンの形成	<ul style="list-style-type: none">▪ 消費者ニーズに対応した魅力ある商業ゾーンの形成
④新たな企業誘致を促す環境整備	<ul style="list-style-type: none">▪ 企業立地に係る環境整備▪ 企業誘致の促進
⑤新エネルギーの利用促進	<ul style="list-style-type: none">▪ 再生可能エネルギーの利活用促進

③産業振興

- ・基本方針 地域特性を活かしたさまざまな連携による新産業の抄出を目指します。
- ・施策の展開

施策の区分	施策の内容
①ブランド化と高付加価値化の推進	<ul style="list-style-type: none">▪ものづくり支援の充実▪商品等のPR促進
②国内外への販路拡大に向けた支援	<ul style="list-style-type: none">▪ふるさと納税制度を活用した特産品PR▪地場産品の市場開拓、販路拡大の推進
③6次産業化、農商工連携の推進	<ul style="list-style-type: none">▪一次産業、研究機関、金融機関など多様な連携▪東京農業大学との連携強化▪人材の育成
④創業支援	<ul style="list-style-type: none">▪起業化、新たな事業化に対する支援の充実

(1) - 2. 課題

(1) - 2 - 1. 地域や管内における状況や産業別、個別企業の状況

近年、網走市は、地域の生活を下支えしてきた小規模事業者が徐々に減少してきている。さらに小規模事業経営者の高齢化、少子化、大都市圏への人口流出が続き、人手不足や地域活力の低下、コミュニティなど生活基盤への深刻な影響など、困難な課題が顕在化し、負のスパイラルをたどってきている。これと同時に、他地域と同様、感染症の流行による経営への影響があるとともに、近年では全国に比べ安定している気候も今後大きく変動する可能性が高くなってきている。平成28年8月には北海道に台風が直撃し、交通機関の遮断や農作物への影響があったほか、平成30年9月には、地震を原因とする3日間のブラックアウトが起これ、大きく損失を被った事案や被る可能性があった事案が多数の事業所において発生している。今後は自然災害や感染症などのリスクに対して事業者ごとに災害が発生した後の回復力を高める備えが重要となっている。

産業別では、大きな観点で見ると、卸売業、小売業では顧客の減少に伴う売上の減少で経営基盤が弱体化することが喫緊の問題であり、建設業、製造業、サービス業では人手不足による機会損失や、従業員の高齢化による技術や技能、ノウハウの継承の問題がある。

その他にも、経営者の高齢化も進んでおり、小規模事業者が持つ地域や顧客に求められている事業の引き継ぎが重要であると考えている。

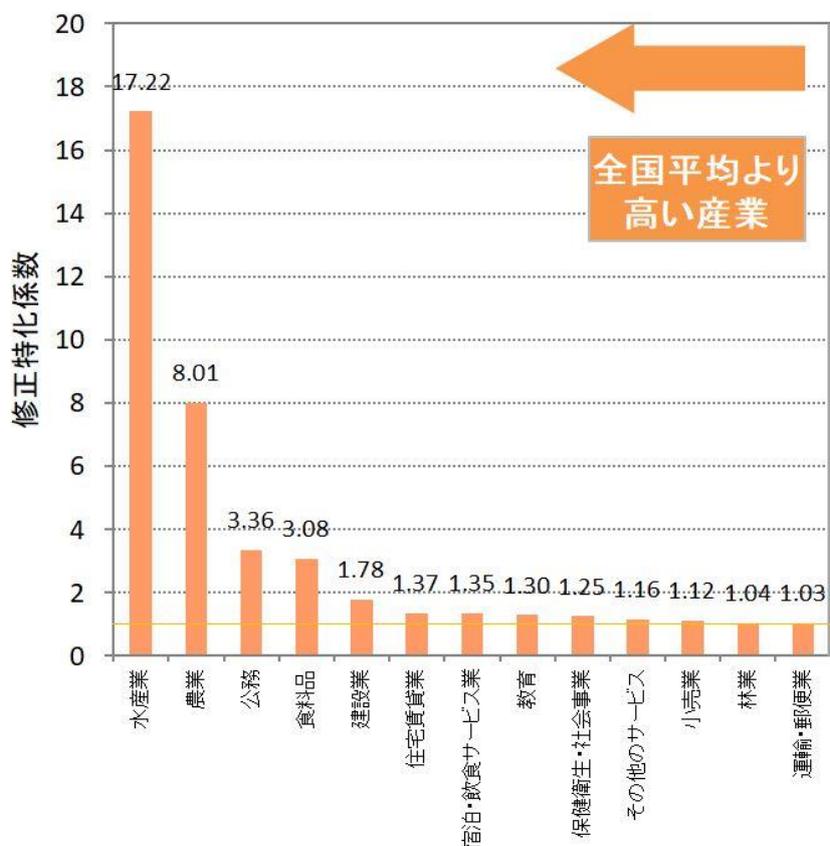
一方、個々の小規模事業者の問題、課題は、それぞれ固有であり、支援機関は、小規模事業者それぞれの問題を顕在化し、課題を抽出し、丁寧で的確な支援を行う必要がある。

(1) - 2 - 2. 地域の強み・弱みについて

網走は、産業面において全国に比べ特に、水産業、農業、食料品製造業を得意としている。これらの産業に加え、建設業、宿泊・飲食サービス業等が、網走市域外から所得を獲得する産業となっている。一方、卸売業、情報通信、食料品以外の製造業を不得意としており、網走市域外への所得の流出につながっている。

以下に、網走市が他地域より比較優位がある分析結果（地域経済循環分析【2015年】出典：環境省）のグラフを示す。

グラフ 地域経済循環分析（地域にとって比較優位な産業部分を抜粋 出典：環境省）



※グラフの抜粋について：上記グラフ「修正特化係数」が1以上の場合、全国平均より比較優位とされる産業。比較優位な産業のみを抜粋をして表示している。

特に食料品製造業については、地域の特産品を中心とした産業に起因した事業が盛んである。網走市や商工会議所としても、強みとして延ばすべき分野と考えており、海産物（鯨、シジミ、キンキなど）や農産物（長いも、麦、和牛など）のブランド化、特産品を活用した土産品などをインターネットや物産展などで域外へのPR等に取り組んでいる。

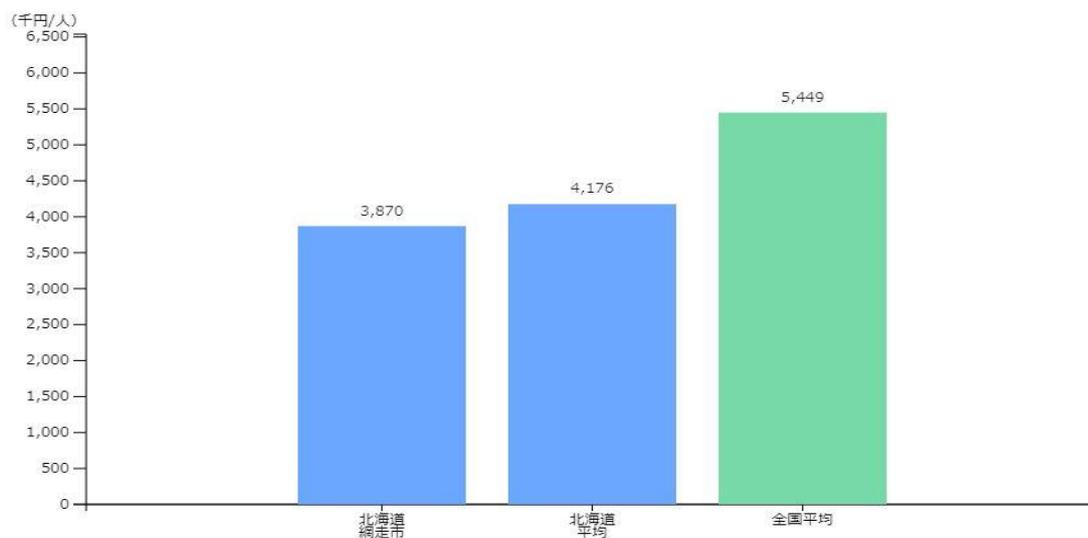
観光面においては、冬のオホーツク海に接岸する流水が大きな観光資源であり多くの観光客が訪れる。山や湖、川があり、海に面し、景観も食材も豊かな地域であり、自然観光資源に恵まれている。夏から秋にかけては、ラグビーや陸上などの大手企業チームの選手が合宿地として長期間滞在し、季節的に宿泊者数のピークに達する。国定公園である「名勝・天都山」を活用し、周辺地域を周遊する観光スポットを構築しているほか、観光資源を活用したアクティビティもあり、クジラやイルカなど

を観察するネイチャークルーズや冬の湖の上でワカサギ釣りをすることができる等、多くの体験メニューを用意している。人文観光施設も多くある。流氷を通年見て触れることができ、網走の町を展望できる天都山の頂点に位置する「オホーツク流氷館」や、オホーツク海周辺地域に住んでいた民族の文化と歴史を展示した「北方民族博物館」と「モヨロ貝塚館」、北海道開拓と監獄受刑者をテーマとし、国の重要文化財の指定を複数受けている建物を保存公開している「博物館網走監獄」など、自然や歴史、文化を体感できる施設がある。一方、様々な観光資源がある中、網走市は立ち寄り・通過型の観光が主流となっており、近隣にある知床自然遺産の地域と比べ、宿泊客比率が低い状況となっており、観光資源の魅力が活かしきれておらず発揮されていない現状にある。

経済産業省では、中小企業の労働生産性の向上のためガイドラインを作成するなど、労働生産性の向上に向けての事業者の取組を支援している。以下の表は、労働生産性（2016年）の平均値について、網走市と北海道、全国を比較したグラフである。グラフのとおり、労働生産性が全国平均では大きく差を付けられている。北海道全体と比べても低い状況であり、付加価値の向上や業務効率化の面で弱みがあると考えられる。

労働生産性（企業単位） 2016年

産業：すべての大分類 > すべての中分類



出典：RESAS

(1) - 2 - 3. 地域の強み・弱み等を踏まえた課題

以上のような現状から、網走市内のみの市場を考えると、総じて経営環境が厳しくなっていくことが予想される。今後、当地域事業者は次の課題解決に取り組むことが必要である。

- 課題1 縮小する地域内市場と就労人口減少への対応強化
 - 課題2 高齢の経営者が行う地域や顧客に求められている事業の引継ぎ
 - 課題3 今後増加することが想定される気候変動などの事業リスク軽減
- 以上の課題を解決していく取組が必要となる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

網走市の小規模事業者は、地域に密着し、顧客ニーズに対して大手企業には難しいきめ細やかなサービスで手助けすることで、地域の活力を維持する役目を担っている。その他にも雇用を支える存在であるとともに、地域の活気を生むイベントやコミュニティに積極的に参画している。今後も小規模事業者の振興は地域のために必要なテーマとなる。

(2) - 1. 10年程度の期間を見据えて

今後、10年の期間では、人口推移について、高齢人口は横ばいで推移するが、生産年齢人口の減少が著しくなることが想定されている。地域内需要も徐々に減少していくと考えられるが、生産年齢人口の減少と経営者の高齢化に伴う事業の廃業が相まってサービスの供給が需要減少以上のスピードで減り、人手不足の課題が顕在化することが想定される。

今後10年を見据えて、地域課題の解決策として以下3点が小規模事業者の振興の手法となる。

- ①自社や地域の強みを生かした労働生産性向上と人手不足への対応
- ②事業承継の取組の強化
- ③地域事業者の事業継続力強化計画の策定と運用の推進

(2) - 2. 網走市総合計画との連動性・整合性

網走市も同様に、人口減少・少子高齢化、大都市圏への人口や資本の集中から、網走市の経済の疲弊が加速することを懸念している。前掲した網走市総合計画と網走商工会議所が挙げる振興のあり方は、次の表のとおり整合し、貢献する。

網走商工会議所が挙げる振興の手法	網走市総合計画との整合例と貢献例
①自社や地域の強みを生かした労働生産性向上と人手不足への対応	【商工業】①中小企業の振興として、中小企業の経営強化、人材確保・育成に貢献 【観光業】②地域の魅力向上として、観光価値の向上と観光消費額の拡大に貢献 【産業振興】②国内外への販路拡大に向けた支援として、地場製品の市場開拓、販路拡大に貢献
②事業承継の取組の強化	【産業振興】高齢の経営者と創業者のマッチングにより、④創業支援に貢献する。
③地域事業者の事業継続力強化計画の策定と運用の推進	【商工業】①中小企業の振興として、事業継続力強化計画の策定による中小企業の経営強化に貢献

(2) - 3. 商工会議所としての役割

網走商工会議所は昭和 21 年 11 月に地域の総合経済団体として設立された。現在、895 の事業者（令和 2 年 9 月 1 日現在）が所属している。主に、事業者の金融、税務、記帳、労務等の側面で支援をしてきたが、平成 28 年からは経営発達支援計画の認定を受け、計画に基づき小規模事業者の経営発達の支援を行ってきた。

地域市場の縮小など経営環境悪化の要素が多い中、地域事業者への経営支援の質と量の両面の向上が求められてきており、網走商工会議所の今後の在り方として、この支援の中心の役割を担っていく。

役割を果たすためには、職員の支援スキルアップが必要であるが、当所自身の経営資源のみでは地域の小規模事業者の支援を十分に行うことはできない。このため、行政や地域金融機関、専門士業など地域の様々な支援機関との協力が必要であり、網走商工会議所はこれらの機関とともに連携しながら前掲した小規模事業者の振興の手法①～③を解決すべく経営発達支援を実行していく。

①自社や地域の強みを生かした労働生産性向上と人手不足への対応には、経営指導員等が他の支援機関から知見を得ながら、厳しい環境でも利益を生みだし続けられるよう小規模事業者と伴走しながら事業者に寄り添った支援を行うことで対応していく。

②事業承継の取組の強化には、経営指導員等が高齢の経営者との接点を持ち、M&A や創業希望者とのマッチングも含めた事業承継の手法を、公的な支援制度などを含めて提案していく対応をする。

③地域事業者の事業継続力強化計画の策定と運用の推進には、網走市と連携し、専門家を活用しながら経営指導員等が小規模事業者に対し注意喚起と事業継続力強化計画の策定支援を行うことにより対応していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

前述の地域の現状や小規模事業者の状況を踏まえ、網走市総合計画と連動しながら以下 3 つの基本目標を立てることとする。

基本目標 1 地域小規模事業者の労働生産性向上により持続的発展を促す

小規模事業者が高付加価値化および地産外商、交流人口増加による地域外所得の獲得、経営効率化に取り組み、労働生産性向上を実現し、持続的発展を図り続ける体制を構築する。

基本目標 2 地域の魅力を発信し事業承継、創業、地域雇用を図る

人手不足の現状に対応するため、地域や事業の魅力を発信し、人口流出減少・人口流入増加を図り、創業者を増やし事業承継を促し、地域雇用を増加させ、生産年齢人口減少に対応していく。

基本目標 3 地域事業者のBCP策定を図り地域全体の強靱化を推進

災害リスクを的確に捉え、事業者それぞれが防災の手法を検討し、災害が発生した時の事業の回復力を高め、災害に強い地域を目指す。

以上の基本目標と取組を、特に、当地域の強みとしている特産品のサプライチェーンに係る小規模事業者を中心に経営発達支援を行っていく。

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3年4月1日～ 令和8年3月31日)

(2) 目標達成に向けた方針

(2) - 1. 基本目標1【地域小規模事業者の労働生産性向上による持続的発展を促す】の方針
自ら、自社の現状を分析し外部環境を捉え、経営の方向性を決め、アクションプランを作成し、マネジメントコントロールを行う小規模事業者を増やしていく。

そのために、小規模事業者を次の4段階に分け、それぞれのレベルに合った伴走型支援を行う。

表 小規模事業者支援の段階と経営指導員等の主な支援

段階	小規模事業者の状況	経営指導員等の主な支援
第4段階	マネジメントコントロールができてきている	・ビジネスマッチング等
第3段階	現状分析に基づき、今後の事業の戦略「誰に、何を、どのように」と、アクションプランを文書化し、定期的に見直している	・アクションプラン策定支援 ・モニタリング支援 ・ビジネスマッチング等
第2段階	内部環境と自社に係る外部環境の現状分析を行い文書化し、定期的に見直している	・事業戦略の策定支援 (クロスSWOT分析など)
第1段階	今後の方向性を検討しておらず、応急処置的な経営を行っている	・経営の方向性を決めることの重要性を説明 ・内部環境分析、外部環境分析支援 (SWOT分析など)

本計画では、第4段階の小規模事業者を増やすための取組を行って行く。具体的には、巡回訪問やセミナーなどで接点を作ることからはじめ、支援の過程では「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン (平成27年 経済産業省)」が示す付加価値向上、効率向上の取り組みや地域観光素材のプロモーションや開発、地域の特産品の販路拡大など、経営指導員等が伴走し、段階を踏んでいく。

【5年後の年度目標】

第2段階の事業者：150件

第3段階の事業者：60件

第4段階の事業者：30件

なお、目標値について、例えば第3段階に進んだ事業者は、第2段階も件数にカウントする。

(2) - 2. 基本目標 2 【地域の魅力を発信し事業承継、創業、地域雇用を図る】の方針

多様な就労環境を創出するために起業家の支援のためのセミナーの実施や個別支援を行うことで創業者また既存の事業者と事業承継が必要な事業者のマッチングを手助けするとともに、地域や事業者の魅力を発信を行うことで、当地域の就職を促し、流出人口を抑える。

地域の事業者の魅力を発信手法としては、特に当地域の特産品を事業活動の中で利活用する事業者のイベント出展を積極的に支援する。この中では出展前の商品に関する需要動向に基づく分析やマーケティング等に関する支援を行いながら当地域や事業者の魅力を発信を行うことで、効果的に実現していく計画である。

これらの活動の中で以下の目標を達成していく。

【5年後の年度目標】

創業計画策定件数：25件

事業承継件数：18件

(2) - 3. 基本目標 3 【地域事業者のBCP策定を図り地域全体の強靱化を推進】の方針

改正小規模事業者支援法で経営改善普及事業の一環である「事業継続力強化支援事業」を網走市とともに計画策定し推進する。

具体的には①網走商工会議所並びに網走市との協力連携体制を整備し、②小規模事業者に対する災害リスクの周知をし、③BCPに関する専門家を招いた上で、個別相談会を実施していく。これらの取組により以下目標を達成していく。

【5年後の年度目標】

小規模事業者の事業継続力強化計画 策定目標 50社

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

(1)-1. 現状

現在行っている地域の経済動向調査の活動は、主に次の①～③を実施している。これらの情報を収集・分析し、成果を活用して地域施策の実施や経営支援を行ってきた。

①景気動向調査

四半期ごとに160社に対して行う景気動向調査。以下の調査項目をD.I値で集計するほか、設備投資の状況、事業上の課題やトピックを調査し、5業種に分類（建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業）して分析し、結果をHP上に掲載するほか協力いただいた事業者に送付して、情報提供してきた。

【調査項目】業況、売上、在庫、採算、資金繰り

景気動向調査については、事業者の全体のまたは業種ごとの動向や問題の把握、個別で具体的な状況を確認する上で有効なものである。

②小規模事業者支援調査

網走商工会議所職員が、毎月30件を目標に経営者等と直接会い、経営や財務状況の現状の確認と経営課題、今後の取組の方向性について聞き取り調査を行うもの。調査したものは記録をし、個社の経営支援に活かしている。

③外部機関データの有効活用と情報交換会の実施

行政機関、支援機関、金融機関との情報交換会を年に数回行い情報収集を行うとともに、次の外部機関のデータを活用し、経営支援に活かしてきた。

外部機関名	名称または調査内容
網走信用金庫	管内企業業況調査
北海道財務局北見出張所	オホーツク圏経済情報報告
北海道経済産業局	最近の管内経済概況
日本銀行札幌支店	道内の経済概況、短観
一般社団法人網走市観光協会	観光客入込数、ホテル宿泊数、観光施設入館状況、外国人旅行者数・宿泊数

(1)-2. 課題

景気動向調査、小規模事業者支援調査は、補完関係にある。景気動向調査では主に事業者の現状の問題点を確認することができ、小規模事業者支援調査では、主に今後の経営の方向性について確認することができた。一方で、「調査項目が重複することもあり、限られたマンパワーの中で効率的な運用ができていない側面もある」とともに、「小規模事業者支援調査は個別の情報の記録に留まり、今後の方向性の全体的な分析を行う」ことを行っていないため貴重な情報を活用しきれていない。

外部機関データの有効活用では、近隣地域の情報収集に留まり、RESASやe-stat等のビッグデータ等を活用した専門的な分析ができていなかった。

(2) 目標

項目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
景気動向分析の公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
地域の経済動向調査公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

以上の課題を検討した上で、景気動向調査と小規模事業者支援調査を組み合わせることで効率的にデータを集めるとともに分析し、さらに有効な活用を行っていく。また、外部機関データの有効活用では、データ収集の検討を行い、地域に有用な情報を効率よく収集分析していく。

①景気動向調査の実施

市内の小規模事業者の景気動向などについて、現状と問題点、今後の事業の方向性について全体的・業種別・個社別の観点から把握するため、調査・分析を行う。調査項目は四半期毎に行うものと年に1回行うものを用意する。小規模事業者以外の対象も調査対象とするが、分析において小規模事業者とそれ以外で分解して分析をし、小規模事業者の実態把握と共に地域の全体的な情報を収集・分析できるものとする。

【調査対象】 市内中小企業 160 社（建設業社、製造業社、卸売業社、小売業社、サービス業社）

【調査項目】

- ・ 四半期毎に行う調査：業況、売上、在庫、採算、資金繰りの 5 項目から D.I 値を集計、現状の問題点、トピック、設備投資状況、今後の経営上の取組
- ・ 年に 1 回行う調査：事業承継調査、BCP の取組

【調査手法】 調査票を郵送または持参し、FAX やメールなどで回収する。なお、IT を活用した発送集計システムも開発していく。

【分析手法】 経営指導員等が外部専門家と連携しながら調査項目ごとに集計し全体的な結果、業種別、個社別の分析を行う。

②外部機関との情報交換会

北海道、網走市、北海道信用保証協会北見支所、日本政策金融公庫北見支店、市内金融機関、関係団体と年に 2 回情報交換会を開催し、施策やトピックの情報交換を行い小規模事業者の経営支援に繋げていく。

③地域の経済動向調査

経営指導員等が事業計画の策定支援や的確な指導を行うために、支援を行う個社及び地域の状況について情報を収集・提供する。収集する情報は、国が提供するビッグデータをはじめ主に以下の情報とし、事業計画策定支援の際、個社の状況に合わせて必要な情報を選び、分析・整理して活用する。

情報提供機関名	名称または調査内容
RESAS	地域経済循環マップ・生産分析 まちづくりマップ・From-to 分析 産業構造マップ
網走市役所	市勢要覧
網走信用金庫	管内企業業況調査
北海道財務局北見出張所	オホーツク圏経済情報報告
北海道経済産業局	最近の管内経済概況
日本銀行札幌支店	道内の経済概況、短観
一般社団法人網走市観光協会	観光客入込数、ホテル宿泊数、観光施設入館状況、外国人旅行者数・宿泊数

(4) 成果の活用

- ・ 景気動向調査で情報収集・調査、分析した結果は、ホームページに掲載し、広く管内事業者に周知する。
- ・ 地域の経済動向調査で収集・分析・整理した結果は、事業計画策定支援の段階で事業戦略を検討する中で活用していく。また、頻繁に活用できるデータは、年に1度、網走商工会議所 HP 上で公表する。
- ・ 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで、市内交通量調査の実施、国などが提供する2次データに基づき需要動向について収集、分析を行い小規模事業者に情報を提供してきた。

【課題】

2次データの活用は、支援する事業者に直結するものがない、又は、実務上確認できない場合もあり、需要動向の調査としては不足していると考えている。

(2) 目標

項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①新商品開発、商品力の向上のための調査対象事業者数	-	2	4	4	6	6

(3) 事業内容

①新商品開発、商品力の向上のための調査事業

網走市の名産であり、低次加工出荷に留まっている魚介類（ホタテ、スケトウダラ、クジラなど）や農畜産品（じゃがいも、むぎ、枝肉など）を製造販売している事業者や、これから新商品を開発しようとしている事業者に対して、消費者の声を活かすことができるように支援する。具体的には、後述の事業計画策定支援を行う事業者の中で名産品の製造販売・商品開発を行う予定の事業者への支援とし、「道の駅 流氷街道網走」において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で、当該事業者へフィードバックすることで、商品力の向上や新商品開発に役立てるとともに事業計画に反映する。

【サンプル数】1商品あたり50人

【調査手段・手法】「道の駅 流氷街道網走」の来場客が増加する週末や観光繁忙期に、来場客に既存商品や新商品を試食してもらい、事前に作成したアンケート調査表に基づき、アンケート票へ記入する。

【分析手段・手法】アンケート用紙並びにアンケート調査結果はよろず支援拠点の販路開拓に詳しい専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】各商品に合わせて、必要な項目を選択する。例えば、次のような質問項目とする。

【出身地】、【年齢層】、【家族構成】、【商品スペック（量、大きさ、食感など）】

【調査・分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該事業者に直接説明する形でフィードバックし、さらなる改良などを行う。

②2次データの収集と分析

国などが提供する2次データ（家計調査、年齢人口、世帯分析、地域の文化等）を活用し、①の情報と併せて販路拡大の可能性を探りながら事業計画を策定していく。

4. 経営状況の分析に関する事

(1) 現状と課題

【現状】

現在、小規模事業者の経営分析については、小規模事業者経営改善資金の推薦時、補助金相談時、経営力向上計画等の認定制度相談時、個別相談会の相談時、税務相談、労務相談など様々な機会を活用して経営状況の分析の重要性を伝えることで、きっかけを作ってきた。当所としては、経営状況の分析は事業計画策定を行うステップと考えており、毎年約20社の分析を行ってきている。

【課題】

経営状況の分析をはじめ、経営を分析する意義を理解している小規模事業者は未だに少ない状況であり、上記のきっかけを活用するに留まっている。積極的に経営の現状を正しく理解したいと考える事業者を増やすことが一つの課題である。

また、経営状況の分析を行う場合、上記のそれぞれの相談の折に必要な書類を作成する段階で、経営指導員等が各種分析ツールなどを用いて分析を行っている。そのため、会議所内で分析方針が統一されているわけではなく、的確な経営状況の分析を行えていないケースがあり、これも課題となっている。各事業者が事業計画策定のために必要な品質の経営状況分析を担保していく必要がある。

(2) 目標

項目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営分析セミナーの開催	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
経営に関する個別相談会の開催	12 日	18 日	18 日	18 日	18 日	18 日
経営状況の分析件数	20 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件

(3) 事業内容

小規模事業者持続化補助金の活用を希望する方や、以下セミナーと個別相談会を活用する方をターゲットに、経営状況の分析を行っていく。

①経営分析セミナーの開催

経営分析を行う事業者の発掘のため、経営分析セミナーを開催する。

【募集方法】専用チラシを作成し配付。また、経営指導員等が個別訪問し、参加を促す。

【開催回数】上記目標の回数のおり、年間2回とする。

【開催テーマ】経営状況の分析を行うきっかけとなるテーマとして実施する。例えば「経営状況分析が事業にもたらす効果」、「SWOT分析セミナー」、「BCPセミナー（自社の中核事業の把握）」等。

【参加者数】1回あたり20名を目標とする。

②経営に関する個別相談会の開催

経営分析を行う事業者の発掘のため、経営に関する個別相談会を実施する。外部専門家を活用した以下のような個別相談室を企画し、小規模事業者に興味のあるテーマの個別相談室の利用を促すことで、現状分析を行うきっかけとする。

【対象者】 各種テーマを用意し、興味のあるテーマの相談室に勧誘する。

【募集方法】 専用チラシを作成し配付。また、経営指導員等が個別訪問し、参加を促す。

【開催テーマ】

- ・ 事業承継相談室（主にSWOT分析、財務分析のきっかけとなる。）
- ・ IT活用相談室（主に販売分析、プロセス分析のきっかけとなる。）
- ・ 事業継続力強化計画相談室（主に強み分析、プロセス分析、財務分析のきっかけとなる。）
- ・ 経営分析相談室（経営状況分析全般）

※経営状況分析を行うとともに、この後に続く事業計画策定を意識して、相談者の状況を確認しながら活用する相談室を選んでいく。

【開催方法】 10時～17時まで個別相談を受け付ける。この時間内に、小規模事業者が3件程度の相談をうける。

【開催回数】 上記目標の回数のとおり、年間18日とする。

③経営分析の内容

【分析方針】 ヒアリングにより事業者の状況を確認し、必要な分析手法や項目を選び分析を行う。

【対象者】 上記①、②で発掘した事業者に対して、情報を得ながら経営指導員等が経営分析を行って行く。

【分析項目】 財務分析（売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益 等）

SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威 等）

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員などが分析を行う。

（４）分析結果の活用

①分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

②分析結果は、内部共有し、経営指導員等のスキルアップに活用する。なお、共有の具体的な方法は、分析した結果を全てデジタルデータに変換し、網走商工会議所が所有するファイルサーバ上に支援事業者毎に整理・整頓しアップロードするものとする。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営分析と同様、事業計画策定の意義や重要性を理解している小規模事業者は少ない現状にある。小規模事業者が事業計画策定を行うきっかけは、補助金に申し込むためや減税を狙うため経営力向上計画の認定を受けるなどの場合に応じて支援を行うことが多い状況にある。

なお、創業予定者に対しては、創業ゼミナール等を行い、創業のための事業計画策定を行う方を増やす取り組みを行っている。

【課題】

上述の現状のもとでは、補助金や計画の認定を受けることはできるが、効果的な事業戦略が作られていないケースもあることが課題として残っていく。4. の経営状況の分析を行い、自社の利益の源泉となる独自に開発したプロセスや置かれた環境などを客観的に把握した上で、戦略を導き、事業計画策定を行うことが必要である。

なお、地域の創業を増やすため行っているセミナーに参加した方の創業の実現を支援するためにも創業に関する事業計画策定支援は引き続き重要となる。

(2) 支援に対する考え方

本計画の経営状況の分析を実行し文書化した小規模事業者をターゲットに事業計画策定支援を行っていく。4. で経営分析を行った事業者の3割程度／年の事業計画策定を目指す。また、小規模事業者向けに用意された小規模事業者持続化補助金や経営力向上計画などの認定制度を活用し、事業計画策定の機運を高め、外部専門家と連携しながら支援をしていく。創業予定者に対しても同様に、網走市にある創業支援制度（※）を活用しながら支援を進めていく。

※創業支援制度・・・創業予定者を対象に「事業化等スタートアップ支援事業」、「新製品創出支援事業」の支援を実施

(3) 目標

項目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	-	10 件				
創業計画書策定件数	-	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
事業計画策定セミナーの開催	-	1 回	1 回	2 回	2 回	2 回
創業者向けセミナーの開催	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの実施

【募集方法】専用チラシを作成し配付。また、経営指導員等が個別訪問し、参加を促す。

【開催回数】上記目標の回数のおり、年間1回～2回とする。

【開催テーマ】事業戦略の立て方のセミナーを開催する。クロス SWOT 分析、競合分析などの事業戦略策定の考え方を助ける方法を説明する。

【対象者】主に経営分析を行った事業者とする。行っていない事業者もセミナーの中で経営分析が必要であることの説明を行うようにし、対象者とする。

【時間】3時間程度のセミナーとする。

【参加者数】1回あたり10名を目標とする。

②経営指導員等の支援の実施

事業計画策定セミナーの受講では、実際の事業計画策定に到達しない小規模事業者が多いことが想定されるため、経営指導員等が参加者にアプローチし支援をしながらできるだけ多くの事業計画策定に繋げていく。また、小規模事業者持続化補助金や経営力向上計画の認定をきっかけに事業計画策定を望む事業者も支援対象とする。

創業者、創業予定者への創業計画策定支援については、後述の創業者向けセミナーや創業希望の個別相談のため来所した方を支援対象者とする。

支援対象者には、北海道よろず支援拠点や北海道中小企業総合支援センターなど外部専門家と連携しながら経営指導員等が支援をし、上記目標達成を目指す。

③創業間もない方または創業予定者に対するセミナーの実施

【募集方法】専用チラシを作成し配付、FMラジオによる宣伝（主婦層をターゲットとした告知）、ポスター設置（公共施設に配布）などを行うと共に創業間もない方をピックアップし、参加を促す。

【開催回数】上記目標の回数のおり、年間2回とする。

【開催テーマ】経営者としての心構え、自己分析、事業戦略、価格戦略、プロモーションの方法、財務計画など、経営の一連の流れをカリキュラムに実施する。

【対象者】創業に興味を持っている方や、創業間もない方をターゲットとする。

【参加者数】1回あたり10名を目標とする。

6. 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、概ね3か月に1回程度、当該事業所を訪問し、進捗状況を確認することに努めているが、モニタリング（進捗確認）は小規模事業者の希望に任せており、確認を行っていない事業者もいる。モニタリング希望者に対しては、必要に応じて、外部専門家や他の支援機関と協力して進めている。

【課題】

自社内でPDCAを行えている場合は良いが、そうではない場合は、策定後の支援（計画の進捗確認や、確認した結果明らかになった課題の解決等）が必要となる。折角つくった事業計画の実行がなされないことはもったいない状況であり、こうした事業者をできるだけ少なくすることが課題である。

(2) 支援に関する考え方

事業計画策定（創業者には創業計画書策定）を行った全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や自社内の経営管理状況などにより、訪問回数を変えていく。事業計画を策定したが実行に移すことができていない場合や立てた目標をチェックできていないなどマネジメントコントロールができていない対象は、訪問頻度を上げていくが、順調と判断される場合は、訪問頻度を下げていく。

(3) 目標

項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ対象事業者数	-	15件	15件	15件	15件	15件
頻度（延べ回数）	-	90回	90回	90回	90回	90回
売上・営業利益増加事業者数	-	5件	5件	7件	7件	10件

(4) 事業内容

①訪問頻度について

事業計画策定を行った1か月後に、全ての事業者を訪問する。進捗状況を見ながら、事業者によって訪問頻度を変える。第1回目の訪問後、事業計画が順調に進んでいる事業者は年度内に2回訪問し、順調に進んでいない事業者は、月に1回訪問していくなど、事業者の状況や求めに応じて臨機応変に対応する。フォローアップ対象事業者の状況によるが、上記の訪問延べ回数を目標とする。

②計画と進捗状況がズレている場合の対応

なぜズレが発生しているかの原因について、訪問の中で調査を行う。この時には、専門家や他の経営指導員等や第三者の支援者の視点（北海道よろず支援拠点の支援員、北海道中小企業総合支援センター、地域金融機関など）を加え真因を探る。原因を突き止め計画に基づく事業を軌道にのせる。場合によっては経営状況の分析や事業計画策定の段階まで戻り、伴走型支援をしていく。

7. 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】

網走商工会議所では、新型コロナウイルス感染症の流行により観光客が大幅に減少している中、WEBによる販路拡大支援である「あばしり自満プロジェクト」のサイト名で、事業者の出店を集め、インターネット販売を共同で行う取り組みを実施し、地域産品の販路拡大を行う取り組みを行っている。(令和2年10月現在：登録店舗数28件)

その他にも、従来から地元自治体や観光協会、物産協会、金融機関と連携をし、販路拡大を求める小規模事業者と首都圏の展示会などに出席し、情報収集を行うとともに販路拡大の活動を行ってきた。このような取り組みにより、徐々に成果が出てきている。

【課題】

これまで実施してきた取組により、一定の成果は得ているが、WEBへの出品や展示会などへの出店の際には、ターゲットの想定や発信する情報の整理などの売上向上を狙った準備が不足している事業者もあった。第1期から一連の支援を行ってきた事業者も含め、定めたターゲットに対しどのようなプロモーション(陳列やポップ、価格設定、接客など)が効果的であるかを想定し準備した上での出店を促すことが一つの課題である。また、一度購入いただいた方がリピーターとなり、同じ商品や同じ事業者の他の商品を購入する確率を上げるための仕組みを作ることも必要と考えられ、効果の出る需要開拓の取組を実施することが課題である。

以上の他、当市は様々な食材に恵まれた地域であるが、地元住民が積極的に地域食材を消費し、他地域への宣伝を行い、または贈り物として活用することを促す環境整備も重要である。

(2) 支援に関する考え方

①販路拡大のための手段

- ・新型コロナウイルス感染症の影響を受ける環境の中では、WEBでの商品販売も重要となる。WEB販売は競合も多いが需要も多くなってきており、有効な需要の開拓手段として実施していく。
- ・地元小売店、食料品製造業、地域住民との連携により、当地域の特産品の販売を実施していく。
- ・都市圏で開催される既存の展示会や商談会への出展も、他支援機関などと協力しながら実施していく。出品・出店前後のきめ細かな伴走支援を行う。具体的には、出展前にはターゲット想定、発信したい情報の整理と現地でのプロモーションの手法等を、出展後には、販売分析、需要動向調査との整合性の分析と今後の戦略策定などを行う。

②支援対象について

当市では、農業、漁業が他地域より盛んであるが、枝肉や魚介類冷凍製品といった低次加工の商品の販売が多くを占めている。同じく比較的大きな売上比率を占める食料品製造業において、新しい顧客をより多く確保していくことが重要であり、地域特産品を活用した食料品製造業者を中心に販路拡大の支援を進めていく。

(3) 目標

項目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①インターネット販売事業者数	－	3 社	3 社	5 社	5 社	5 社
売上額/社	－	10 万円				
②展示会出展社数	－	1 社	1 社	2 社	2 社	3 社

(4) 事業内容

①インターネット販売事業者数

地域特産品の需要拡大のためのインターネット販売サイトの構築を行っていく。食料品製造業者の商品内容や生産の実情を確認しながら、販売サイトの仕様を検討し、サイト運営及び販売を行っていく。同時に、インターネット販売サイトへの誘導のためインターネットでの広告やオピニオンリーダーの手法等を活用した取組も検討し、効果のある販売を目指していく。

②展示会出展 (B to C)

北海道が主催する「北海道どさんこプラザ」(東京・札幌・名古屋)のテスト販売への出展を促していく。同展示会の要領は次の通り。

【展示会の概要】北海道が開設するアンテナショップ。道産品、とくに食品・土産品を中心とした品ぞろえのショップ。東京、埼玉、宮城、名古屋、札幌に6店舗を運営する。また、催事も行っている。

【出品について】有楽町店、札幌店、名古屋店でテスト販売の申し込みができる。

【テスト販売期間】3か月間

【その他】売上好調の商品は、3か月経過後も引き続き販売される。

③ (B to B) の取組について

本計画では、B to C をメインとして需要開拓の取組を行っていく。特に食料品生産物の場合は、大ロットが求められる傾向にあり、小規模事業者が対応できる生産能力を大きく超えることも事例として少なくない。このような状況にはあるが、B to B へ取り組みとしては、小規模事業者が策定する事業計画の検討の中で、小規模な飲食店や小売店をターゲットとしてアプローチ方法の検討をしながら、網走産物品の季節商品の販売を狙って提案営業を行う取り組みを実施していく。

8. 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】

平成 28 年に認定を受けた経営発達支援計画に基づき、期中において、取り組みの状況を三役会（会頭、副会頭、専務理事で構成）、常議員会、委員会で報告するとともに、事業の評価を年 1 回行ってきた。また、著しく計画から離れたものについては、事業の見直しをし、修正しながら実行をしてきた。

【課題】

現在、見直しは会議所内で完結している為、市役所や外部有識者による視点も必要と考えている。

(2) 事業内容

【協会の開催】網走市商工労働課長、法定経営指導員、外部有識者として公認会計士・税理士 藤原 誉康 氏をメンバーとし、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

【開催時期】毎年度 5 月に 1 回開催

【評価結果】評価結果は常議員会にフィードバックし、三役会で改めて評価を加え、見直しをして方針を決定し、常議員会にて計画の見直しを決定する。

【結果公表】評価結果は事務所への常時備え付けを行い、地域の小規模事業者等が常に閲覧できるようにする。

9. 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】

経営指導員等支援者のレベルアップは、本計画を実施する上で重要となる。

現状では、経営指導員等は北海道商工会議所連合会が主催する「経営指導員等研修会」に年に1回参加しているほか、専門家派遣制度を活用した中で可能な限り支援している事業者と同席し、学習をしてきている。

【課題】

支援担当者の個々の支援レベルは、徐々に同等のものになってきているが、まだ十分に埋められていない状態となっている。また、支援をしていく中で、各事業者の支援情報について、会議所職員間での共有が不足している面がある。その結果、事業者の現状を主担当者のみ理解していることも多く、他の担当者が接する際スムーズに支援を始める事が出来ず、効率が悪い状況にあった。職員間で情報を共有し、支援の生産性を上げていくことが課題である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的な活用

独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する中小企業大学校が主催する経営支援者向けの研修会に全職員が年間1回以上参加する。主に、同大学校の旭川校での受講とし、研修は様々なテーマが用意されている。経営指導員等が不足していると考えているものを選択し、個々のスキルアップを図り、支援レベルを組織全体で向上させる。

②専門家派遣制度を活用した学習

網走商工会議所は、IT や事業承継などの専門的なアドバイスを行うために、その分野の専門家を招いて支援を行う専門家派遣事業を行っている。本計画では、年間18日、延べ54回を予定しており、この機会にできる限り事業者と同席し、専門家の貴重なノウハウを習得する機会とする。

③支援ノウハウの共有

上記①、②で学んだ知識は、支援担当者間で共有し商工会議所全体の支援力の底上げを図る。具体的には、専門家派遣終了後や研修終了後、受講者を講師役に報告会を兼ねた勉強会を都度開催する。

④データベース化

担当経営指導員等が、ファイルサーバ上にデータのアップロードを適時・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。

なお、経営分析の方法は、「ローカルベンチマーク」や「SWOT分析」など事業戦略策定のため各事業者に必要な分析を行うこととし、これら分析を行ったデジタルデータを共有することとする。

10. 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】

これまで、年に数回、地域支援機関（オホーツク総合振興局、網走市、地域金融機関、東京農業大学など）が集まり、小規模事業者支援をテーマに会議を実施している。各支援機関の活動を確認し合い、今後の支援の方向性を調整するなどの取組を行っている。また、北海道全体やオホーツク地域の商工会議所職員が集まり、情報交換や研修を行っている。

【課題】

各支援機関が個別に行った支援に関する情報収集に留まることが多いため、今後は支援機関が連携して取り組む支援の可能性についても検討が必要となると考えている。

(2) 事業内容

①地域経済支援会議の開催（年2回）

以下の支援機関を構成メンバーに、引続き地域支援会議を行い、支援の現状、支援策の情報共有、連携支援の推進について協議する。支援機関それぞれから支援策の情報提供を受けるとともに、金融機関からは支援現場の実情について情報提供を受け、地域支援機関として連携の可能性を探る。

【支援機関】

網走市、北海道オホーツク総合振興局、日本政策金融公庫北見支店、北海道信用保証協会北見支所、北洋銀行網走支店、北海道銀行網走支店、網走信用金庫、釧路信用組合網走支店、東京農業大
学生物産業学部、北海道税理士北見支部網走部会、網走商工会議所

②オホーツク商工会議所経営指導員連絡協議会への出席（年3回）

オホーツク管内に所在する商工会議所支援職員との情報交換を行う。各所が実施している支援策の情報交換を行い、有効な支援策を検討する場とする。

1 1. 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】

網走市の活性化のため、地域の持つ自然、文化、歴史、産業など優れた地域特性を活かし、産業振興や交流人口の拡大と移住促進による定住人口の増加の取組を行っている。具体的には、網走商工会議所が実行委員会組織の事務を担う「あばしりオホーツク夏まつり」の開催や、人手不足対策のための調査や企業の魅力発信の取組、移住促進のため UI ターンを促すための事業者情報を集めたサイトの運用、他機関と連携をしたイベントの開催など、地域活性化に寄与してきた。

【課題】

今後も同様に活性化の事業を行って行くが、本計画と合わせて、より効果のある手法で実施していくことが課題である。

(2) 事業内容

①各種イベントの運営と協力

網走市では春夏秋冬、様々なイベントが企画される。春には海明けのカニを味わうお祭り、夏には花火大会、秋には中心街で全国各地の食材を味わうことができるお祭り、冬には流氷を素材としたお祭りがある。その他にも、各種イベントが、網走市や網走商工会議所、網走市観光協会、オホーツク網走農業協同組合、網走漁業協同組合、西網走漁業協同組合などが協力し合い網走の活性化に寄与している。

網走商工会議所は、実行委員会組織の事務を担い、企画や運営に携わる「あばしりオホーツク夏まつり」(例年7月後半に年1回開催)を中心に、魅力ある催しの企画や地域外への積極的なPR等で、観光客の増加を図る取組を続けていくとともに、他団体が主催するお祭りにも協力をしていく。

②人材確保事業の実施

人手不足の経営課題を持つ事業者が多い中、地域で働く方を増やすために、若者の地元就職や女性、高齢者、外国人労働者の雇入ための事業を中心に行っていく。

ホームページでの働く場の紹介や、ラジオ番組などメディアを活用した地元就職の促進、外国人労働者の雇用に向けた準備の事業(アンケート調査、雇い入れのためのセミナーの開催等)を行う。これらの事業は網走市と年に2回、実施方法などについて情報を共有し、実行していく。

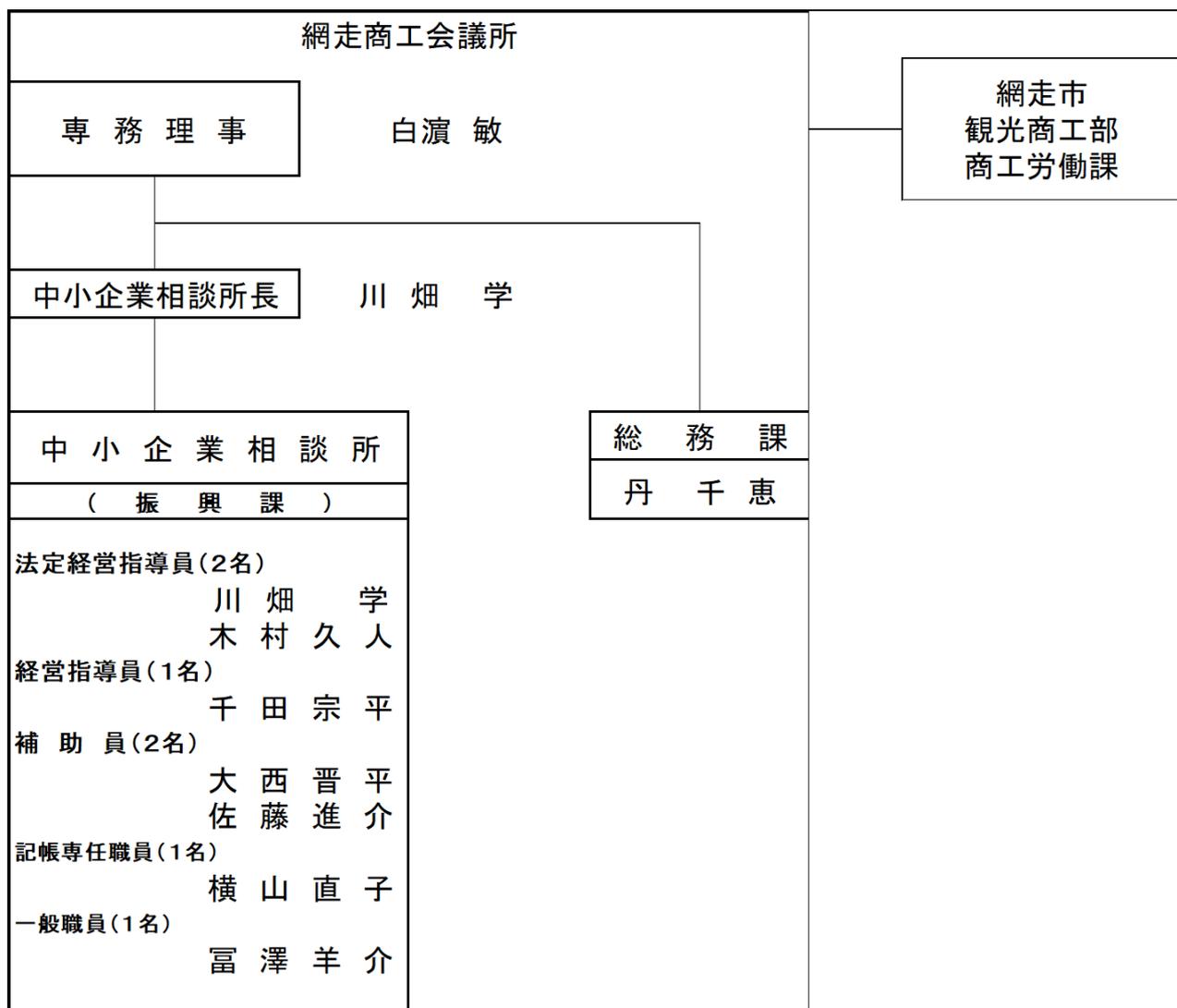
(別表2)

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2年11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)



(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：川畑 学

■連絡先：網走商工会議所 TEL 0152-43-3031

■氏名：木村 久人

■連絡先：網走商工会議所 TEL 0152-43-3031

②当該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などを行う。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会議所

北海道網走市南3条西3丁目

TEL：0152-43-3031 / FAX：0152-43-6615

E-mail：info@acci.or.jp

②関係市町村

北海道網走市南6条東4丁目

網走市 観光商工部 商工労働課

TEL：0152-44-6111 / FAX：0152-44-9768

E-mail：ZUSR-KK-SHOKO@city.abashiri.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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	6,820	6,400	6,670	6,750	6,750
支援者研修費	230	230	230	230	230
システム開発費	500	0	0	0	0
資料印刷費	200	200	240	240	240
調査費	150	230	230	310	310
セミナー開催費	320	320	390	390	390
専門家派遣費	2,930	2,930	3,090	3,090	3,090
チラシ作成費	690	690	690	690	690
販売促進費	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800

(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、事業収入、北海道補助金、網走市補助金

(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 並びに法人にあつては、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