

(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、さらには高規格幹線道路深川留萌自動車道の終始点といった交通・物流の拠点、国や北海道の官公庁が集積したマチである。

留萌市の地形を概観すると、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、風光明媚なマチである。

留萌市内の中心部はJR留萌駅から約2km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130km)や旭川市(約80km)といった道内で1位・2位の大都市が近く位置しており、高規格幹線道路深川留萌自動車道も整備(H31年度完成予定)されてきていることからマイカーや都市間バスで気軽に往来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かくなり、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。当地域の観光や建設業等にとって、この「冬季」の対策が最大の課題となっている。

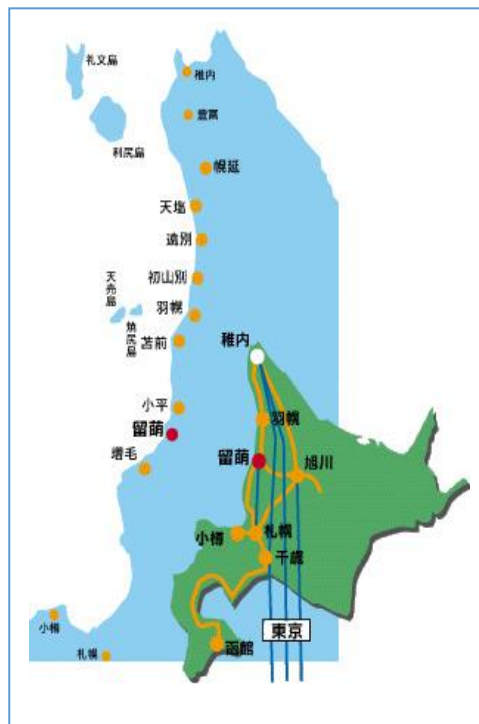
(2) 人口の推移

留萌市の人口は、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。

令和元年9月現在では、ピーク時の約半数となる人口20,840人、世帯数も11,484世帯と減少が続き、一世帯あたりの構成員人口も減少している。

また、少子高齢化も進み、生産年齢人口の減少は、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スムーズな事業承継と、若年層の流出をいかに食い止め

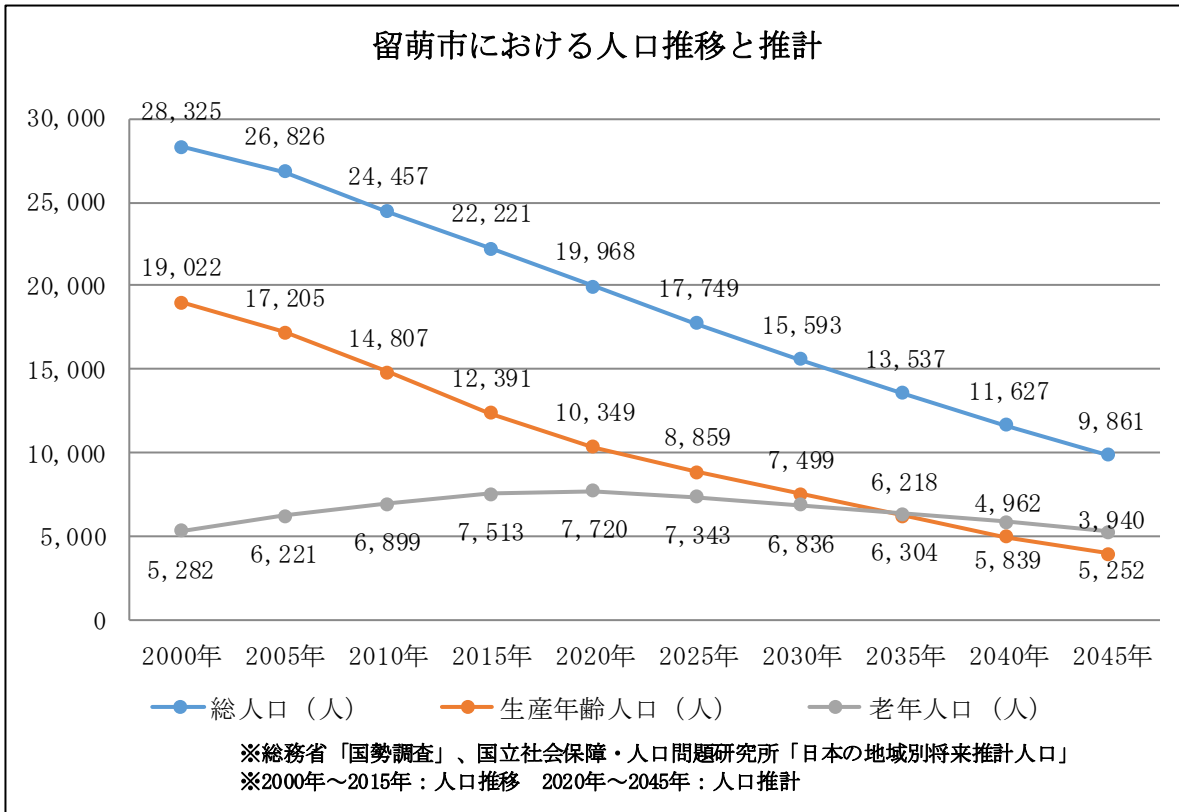


日本一の生産量をほこる「かずの子」

るかが喫緊の課題で、行政・企業・学校等が連携した対策が求められている。

留萌市の人口構成で大きな特徴は、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、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といえる。

図表 1



(3) 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2のとおり、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。

また、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。

この減少要因は、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と、それ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がいない事による廃業も年々多くなってきている。

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現在、ベトナムから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、事業所数及び従業員数が増加傾向にあるが、雇用のミスマッチ等による人手不足が常態化している。

| 分類 | 産業大分類 | 平成 21 年 | | | 平成 26 年 | | |
|-----|-------------------|---------|-------|-------|---------|-----|-------|
| | | 事業所 | 小規模 | 従業員 | 事業所 | 小規模 | 従業員 |
| A・B | 農林漁業 | 7 | 7 | 51 | 5 | 5 | 47 |
| C | 鉱業，採石業，砂利採取業 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 16 |
| D | 建設業 | 119 | 100 | 1,343 | 95 | 81 | 1,216 |
| E | 製造業 | 56 | 45 | 1,226 | 46 | 38 | 885 |
| F | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 2 | 1 | 35 | 3 | 2 | 37 |
| G | 情報通信業 | 12 | 9 | 145 | 10 | 8 | 48 |
| H | 運輸業，郵便業 | 47 | 35 | 833 | 45 | 35 | 683 |
| I | 卸売業，小売業 | 366 | 251 | 2,278 | 320 | 221 | 1,911 |
| J | 金融業，保険業 | 43 | 37 | 340 | 36 | 34 | 272 |
| K | 不動産業，物品賃貸業 | 60 | 60 | 149 | 48 | 40 | 128 |
| L | 学術研究，専門・技術サービス業 | 46 | 33 | 204 | 38 | 31 | 162 |
| M | 宿泊業，飲食サービス業 | 244 | 207 | 875 | 190 | 160 | 740 |
| N | 生活関連サービス業，娯楽業 | 152 | 132 | 551 | 116 | 104 | 449 |
| O | 教育，学習支援業 | 23 | 17 | 87 | 15 | 10 | 65 |
| P | 医療，福祉 | 73 | 18 | 927 | 86 | 18 | 1,134 |
| Q | 複合サービス事業 | 11 | 6 | 109 | 9 | 5 | 195 |
| R | サービス業（他に分類されないもの） | 119 | 43 | 598 | 111 | 34 | 666 |
| | 計 | 1,381 | 1,002 | 9,579 | 1,174 | 827 | 8,654 |

※経済センサス

（４）産業の現状及び課題

◆農業・漁業

留萌市の農業は水稲が中心であり、主力品種である「ななつぼし」は、国内の米を対象とした食味ランキングでも最高評価の「特A」として新潟の「コシヒカリ」などと共に選ばれる高品質米である。また、畑作では近年、留萌オリジナルの超強力パスタ用小麦「ルルロツソ」の生産にも力を入れており、札幌のイタリアンレストラン等でも注目を集め、今後の普及拡大と新たな商品開発も期待される。しかしながら、どちらとも生産量が少なく大きな市場には流通していない状況となっている。

漁業は、昭和 20 年をピークにニシン漁で栄えたが、ニシン漁が衰退した後は、主にカナダから冷凍ニシンを他地方に先駆けて輸入するようになり、ニシン加工の技術と「かずの子」の品質向上が進んだ。また、漁獲される魚種は、カレイ類、サケ、ミズダコ、ナマコが中心となり、漁獲された新鮮な水産物は市内飲食店や水産加工業者に取引される他、鮮魚店等で販売され地方からの買い物客も多い。

しかしながら、近年では漁獲量が減少し、平成 27 年度の漁獲量は平成 22 年度と比較すると約 38.3%減少、漁獲高は 20.9%減少している。今後、地元前浜で漁獲された資源を利用して

る小規模事業者の経営にも影響を与えることが懸念されている。一方、中国市場で価格が高騰したナマコ漁は乱獲により漁獲高が急激に減少したが、IT技術により漁場の海底地形図からナマコの分布や量を推定する資源解析プログラムを活用した資源管理に取組んだ結果、現在、資源確保に大きな成果をあげている。

◆ 製造業

留萌市の製造業は、工業統計調査でみると平成26年度の事業所数は24件、従業者数は695人、製造品出荷額は1,298,334万円で、平成19年度と比較すると事業所数は22.6%の減少、従業者数は48.5%の減少、製造品出荷額は36.1%の減少となっている。

また、生産年齢人口が減少し、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名のベトナム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、魚卵ということで健康面でのマイナスイメージがあったが、市内水産加工業社が学術機関と連携して脂質代謝改善に関する国内初のヒト介入試験を行った結果、数の子摂取で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が証明され、魚卵初の機能性表示食品に認定された。今後は、新たな「かずの子の魅力」を発信し、年末期だけでなく通年での需要拡大が期待される。

◆ 建設業

国の公共工事請負額は東日本大震災復興関連予算等により増加傾向にあり、その後は同水準で推移している。留萌市内の公共工事についても平成30年度の入札件数185件、落札金額1,666,319,525円と近年は同水準で推移している。また、留萌市の建築確認件数でも平成30年度は45件と平成26年度と比較して同件数となっている。

留萌市における建設業の事業所数は平成26年度95件と平成21年度と比較して約20.2%と大きく減少していることに加え、従業員数も9.5%減少しており、受発注を行う元請けの建設業者においては下請け業者の確保と人手不足が課題となっている。また、業界全体でも従業員の高齢化が進む中、若い従業員の確保が困難な状況が続いており、技術職の育成が進まず収益の確保にも大きな影響をあたえている。

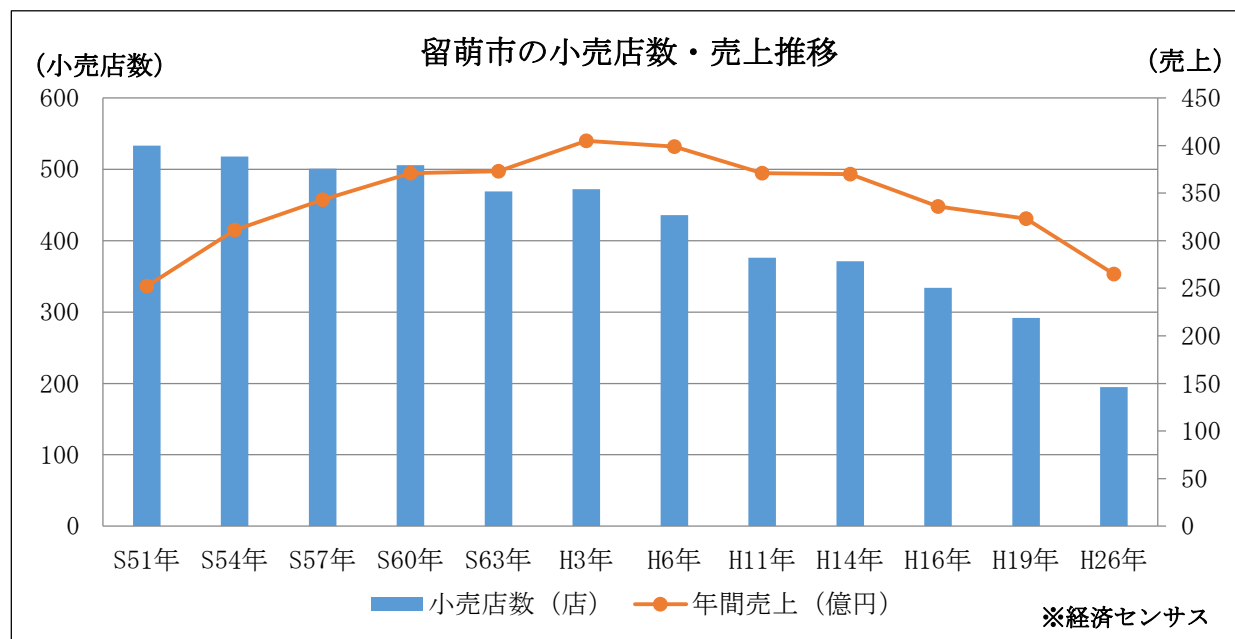
◆ 商業

小売店数は図表3の通り、平成19年292店から平成26年195店と97店（約33.2%）減少し、年間商品販売額も平成19年323億円から平成26年265億円に減少している。この要因としては高規格幹線道路深川留萌自動車道（平成31年度全線開通予定）の整備進展により、旭川市（約80km）、札幌市（約130km）といった大都市への消費流出や、消費スタイルの変化と通信インフラの普及によるネット等の通信販売が拡大し、販売額減少の大きな要因になっている。

特に、中心市街地にある商店街では大型小売店の郊外進出や郊外への移転、経営者の高齢化や後継者不在による廃業等により、商店街振興組合の構成組合員数は平成26年の98店から、平成30年では68店と30店（約30.6%）減少しており、商店街の空洞化が急速に進んでいる。このような状態の中、市内中心市街地の活性化や魅力づくりには、多様かつ新しいニーズに応えることができる商業機能を有した商店づくりや、事業承継・後継者育成などへの取組みが課題となっている。

また、産業別就業者数で14.5%（平成27年国勢調査）と北海道平均5.2%を大きく上回っている「公務員のまち」といった特色を、いかに地域の消費拡大に結びつけることができるかといった、新たな顧客の獲得に繋げる環境づくりも課題となっている。

図表 3

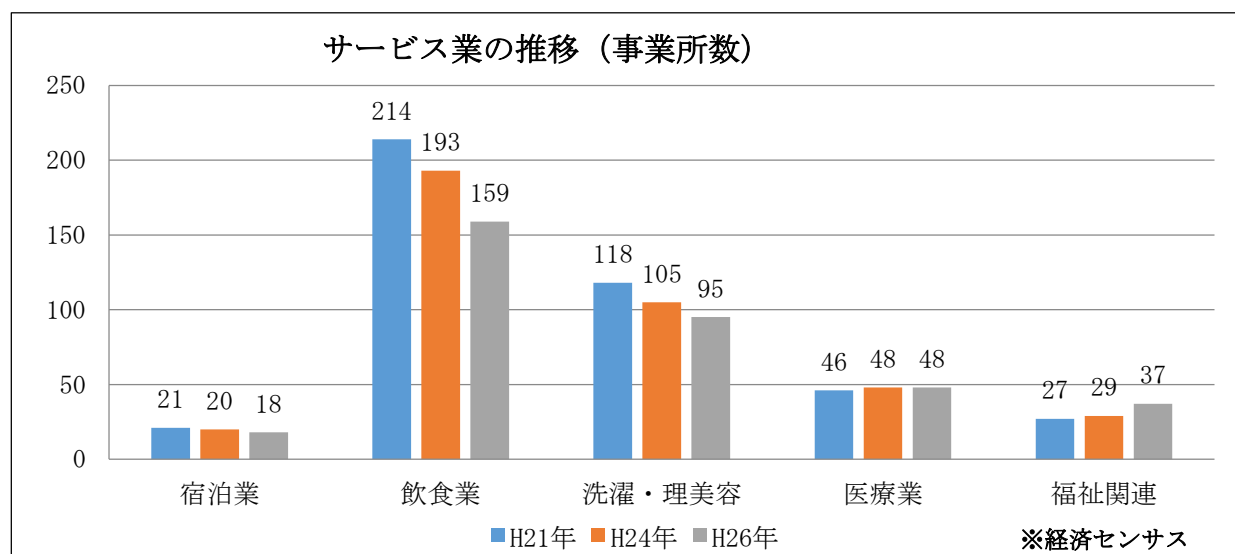


◆ サービス業

留萌市のサービス業について、飲食業は平成 21 年の 214 店から平成 26 年では 159 店と 55 店（約 25.7%）減少し、生活関連業（洗濯・理美容）でも、同比較で 23 店（約 19.5%）減少しており、人口減少と高齢化の影響を特に受け、売上確保が特に困難な業種である。また、経営者の平均年齢でも令和元年の当所調査で 55.9 歳と前年と比較して 2.7 歳上昇しており、経営者の高齢化が進み、廃業率も高い業種となっている。

一方で福祉関連業では高齢化の進展により、事業所数で平成 21 年の 27 件から平成 26 年では 37 件と 10 件（約 37.0%）増加し、従業員数でも約 22.0%増加しており、当地域で唯一の成長産業と言えるが、その反面、人手の確保が大きな課題となっている。

図表 4



◆観光分野

観光客入込数は平成26年度の約252,000人から平成30年度では約191,700人と約23.9%減少し、要因として、天候に大きく左右される夏の観光シーズンの他、冬季の自然環境が大変厳しいといった地域性も有り、今後の入込客数の増加には夏以外の閑散期における取組みが課題である。そんな中、当市を訪れる外国人の宿泊数がアジアを中心に年々増加していることから、受入体制の整備や誘致活動も課題である。

交通アクセスの面では、高規格幹線道路深川留萌自動車道が平成31年度に全線開通を予定しており、旭川圏域や札幌圏域からの交通の便が良くなる他、留萌市では現在、深川留萌自動車道全線開通の終着点付近に「道の駅」の登録を計画しており、隣接した街中への消費誘導や交流人口の増加が期待される。また、にっぽん丸や飛鳥Ⅱなどの客船が「留萌港」に寄港しており、留萌港を拠点に利便性が向上した交通アクセスを利用して、北海道を代表する旭川・富良野・美瑛等の観光地へ移動する観光客も増加している。今後、留萌港が北海道観光の海の玄関口としての機能を発揮することで、観光消費や関連産業への経済効果が期待できることから、市民を挙げた歓送迎体制の整備など寄港地としての魅力づくりが必要である。その反面、交通アクセスの利便性向上により、今まで宿泊していた観光客が日帰り化することも懸念されることから、滞在時間の延長等により宿泊客数を確保することも重要な課題となっている。

留萌市の観光客・宿泊客数の推移

| 観光客・宿泊客数 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 観光客数 | 252.0千人 | 259.2千人 | 258.2千人 | 245.3千人 | 191.7千人 |
| 宿泊客数 | 12.9千人 | 15.7千人 | 17.5千人 | 17.8千人 | 16.3千人 |
| ※内訪日外国人宿泊数 | 53人 | 237人 | 233人 | 408人 | 508人 |

※留萌市経済港湾課 資料

(5) 第6次留萌市総合計画

留萌市では平成29年度から平成38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（都市像）としている。

【産業・港・雇用】

目指す姿「地域産業の活性化と起業の促進、働きやすい環境づくり」

地域経済の活性化や雇用創出のため、高規格幹線道路など陸上交通網の整備により重要港湾留萌港を活かした人（交流）と物（物流）の拡大や地域産業の育成と強化、維持を目指し、地域経済を支える中小企業の経営支援や起業しやすい環境整備など、留萌らしい産業を創り出すとともに、留萌の産物を、市民は積極的に消費するとともに市民自らが広告塔となり広く留萌産品をPRするなど生産者、消費者、行政が一体となることで、新規就業者の受入拡大、6次産業化への支援や販路拡大など農林水産業の振興を図る。また、「かずの子の日」制定をきっかけとした留萌の基幹産業である水産加工業の活性化や地域産業のチャレンジする環境、磨き上げ、掘り起しに取り組むとしている。

【 観光・交流 】

目指す姿「魅力あふれる留萌ブランドの発信とおもてなしの向上」

高規格幹線道路留萌インターチェンジ開通など交通アクセスの一層の向上により、道内各地からの誘客とともに、北海道を訪れるアジアを中心とした外国人観光客の増大が見込まれる中、積極的な情報発信や受入体制の整備などが急務となっているため、夏の通過型観光から滞在時間延長への取組みや通年型観光への脱皮を目指し、まち全体のホスピタリティ（おもてなしの気持ち）を高めることで留萌の評判を高めていく必要があるとして、着実に成果の上がる施策に取り組むとしている。



【旭川市から留萌市間の所要時間の变化】



※所要時間データは留萌市役所～旭川市役所間の所要時間
 ※留萌大和田IC～留萌IC(仮)間の旅行速度は70km/h
 ※算出根拠:H22道路交通センサスにより算出

※平成 31 年度完成予定 高規格幹線道路深川留萌自動車道 (北海道開発局留萌開発建設部ホームページより)



留萌港に寄港する客船と吹奏楽による歓迎の様子

【道の駅基本計画】

道の駅基本計画は第6次留萌市総合計画基本構想の「地域産業の活性化と起業の促進、働きやすい環境づくり」と「魅力あふれる留萌ブランドの発信とおもてなしの向上」を実現するための具体的方策として平成30年12月に策定した「道の駅基本構想」に基づき示されている。

・道の駅の基本コンセプト

都市公園として既に供用開始している「船場公園（るしんふれ愛パーク）」の立地条件※と施設機能を十分に活かし、中心市街地や重要港湾留萌港に隣接した「都市型情報交流拠点」の道の駅として、以下の3つをコンセプトに掲げている。

※立地条件：高規格幹線道路深川留萌自動車道の終点インターチェンジに隣接

（基本コンセプト）

- 留萌の玄関口となる「広告塔」としての道の駅
- 留萌ならではの体験できる道の駅
- 都市公園が有する機能を最大限発揮した道の駅

現在、①「知る」機能（情報発信）、②「休む」機能（休憩・交流）、③「楽しむ」機能（イベント開催）・「学ぶ」機能（体験学習）、④「食す」機能（飲食）、⑤「買う」機能（物販）、⑥利用者が「目的化」できる機能の6つの施設整備方針を基に令和2年春の「道の駅開業」を予定している。



道の駅登録予定の船場公園（るしんふれ愛パーク）

（6）留萌市の強みと弱み（SWOT分析）

- S（強み）歴史に育まれた文化や市民が愛着を持つ景観など様々な宝や魅力
希少性が高い地域資源を活用したオリジナル商品の普及拡大
特産品（数の子）の年末期以外での需要拡大
- W（弱み）商業機能の脆弱性、労働力不足、天候に左右される観光（閑散期が長期化）
漁獲量の減少
- O（機会）「道の駅」登録による交流人口の増加
高規格幹線道路全線開通による街中への消費誘導
- T（脅威）道路網整備による市外（近隣都市）への消費流出

(7) 小規模事業者の現状と課題

留萌市の人口では、2020年から2030年にかけて約21.9%減少、生産年齢人口でも約27.5%減少するという推計(※図表1)が出ているほど著しい減少率の中、市内事業所の7割以上は小規模事業者であり、地域の購買力の低下と労働力不足が地域経済に深刻な影響を与えることが危惧されている。当所の会員数についても減少を続け、減少理由である廃業は平成30年度で16件と年々増加し、過去5年間の廃業59件のうち小売業の32.2%が最も多いことから、上記の影響を強く受けおり、新規創業も過去5年間で31件と廃業件数が新規創業の件数を大きく上回っている。本年、当所が実施した「景気動向及び事業承継に関する調査」では、経営者の平均年齢は59.1歳と昨年調査と比較して1.4歳上昇、その中でも60歳代が31.5%と最も多く、70歳代の16.4%を加えると全体の約半数を占めており、事業主の高齢化が進む中、後継者についても「決まっていない」が71.9%となっており、小規模事業者の後継者不足による廃業が多くなることが予測される。また、同調査による経営上の問題点については、「売上の減少」が最も多く14.6%、次いで「人手不足」「人材育成」「経費の増加」といった回答が多い。そのため、「事業承継と新規創業」、「人手不足対策と人材育成」、「販路開拓等による売上の増加」に対する支援を進めていくことで、小規模事業者数の減少抑制に努めていかなければならない。

(8) 商工会議所の取り組み

当所では地域に密着した唯一の地域総合経済団体として、中小企業者の意見や要望を集約し関係機関に働きかける一方、小規模事業者の経営改善普及事業(経営、金融、税務、記帳、労働など)を中心に巡回、窓口相談を通じて個別指導を中心に支援を行ってきた。具体的には記帳指導を通じた決算相談等の税務支援、労働保険等の手続き、マル経資金の利用を通じた金融支援等、経営指導員が個別に経営支援を行ってきた。そのため、職員間での情報共有化や支援体制が図られず、問題解決、経営改善を目的とした経営分析、継続的な支援ができておらず、受動的な経営支援となっている。

また、地域の特産品を活用した新商品の開発と販路開拓のチャレンジ事業として、平成21年度小規模事業者全国展開支援事業を実施し、地域資源の「甘エビ」「サク」「ホッケ」を活用した新しいお土産商品の開発と販路開拓事業を実施したが、その後販路の開拓や生産体制などの問題から、事業化までには至っていない。

地域経済の活性化については、交流人口の増加を目的に、留萌を代表する夏の一大イベント「るもい呑涛まつり」を、当所が主管し今年で30回実施してきたが、近年お祭りを支えてきた地域企業の減少やマンネリ化に対する新しい対策が取られないまま、集客数も年々減少している。

中心市街地活性化対策としては、商店街区の空き店舗を活用した新規創業や地方からの出店を促すため家賃の一部を助成する「空き店舗活用支援事業」、明るい商店街づくり事業として「ホワイトイルミネーション事業」「るもいプラザ賑わい創出事業」「るもいワンコイン商店街スタンブラー事業」等に取り組んできたが、中心市街地に賑わいを取り戻すまでには至っていない。

②小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

留萌市では、「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「みんなで作る まち・ひと・きぼう 次の時代へ続く留萌」を基本テーマ（都市像）として、平成29年度から平成38年度の10年間で計画期間とする第6次留萌市総合計画を策定した。

その中には「留萌市の10年後の目指す姿」として「地域経済を支える中小企業の経営支援や起業しやすい環境整備など、留萌らしい産業を創り出す」、「魅力あふれる留萌ブランドの発信とおもてなしの向上」という将来像が描かれている。

地域に密着した総合経済団体として、当所が果たすべき役割は、職員の能力向上、行政や支援機関との連携により支援体制の質を高めながら、小規模事業者が抱える経営課題を明確にしてその解消を図るために、より実効性の高い支援を多面的に実施することである。

そのためには、小規模事業者が抱える課題等を踏まえた上で、「留萌市の10年後の目指す姿」と、「事業承継支援による廃業の抑制」、「新規創業者の掘り起しと創業支援」「事業計画策定支援」、「人手不足対策」、「業務効率化」、「新商品開発（ブランド化）と販路開拓」など、当所が今後重点的に取り組むべき経営支援と連動させることにより、10年先の振興の在り方を次のとおりとする。

- (1) 小規模事業者が、計画と目標を掲げた経営を実行し、情報発信力や情報分析力を向上させることで、経営体質の強化を図り売上増加を実現させ、持続的な発展を成し遂げることで経営基盤の改善と地域経済の活性化が図られる。
- (2) 行政や金融機関等との連携により、創業者の掘り起し、創業支援、事業承継支援による廃業の抑制が進む他、小規模事業者数の減少に歯止めがかかる。また、地域産業のチャレンジ環境創出、磨き上げ、掘り起しが進み、地域資源を活用した新商品開発・ブランド化による販路拡大が実現し、地域産業の活性化が図られる。
- (3) まち全体のホスピタリティ（おもてなしの気持ち）が高まり、積極的な情報発信と受入体制の整備を行い、夏の通過型観光から滞在時間延長・通年型観光への脱皮が進み、交流人口の増加が図られる。また、道路網や「道の駅」が生み出す中心市街地への誘客活動を通じて地域の賑わいが創出される。

③経営発達支援計画の目標

前述の長期的な振興の在り方を踏まえ、下記のとおり目標を設定し小規模事業者支援を行う。

(1) 計画的な経営に取り組むことができる小規模事業者の育成支援（経営力向上）

小規模事業者が目標に向かって自ら情報の収集・分析を行い、計画的に事業に取り組むことで、売上増加につながる経営を実現できるように伴走型支援を通じて育成支援（経営力向上）を行う。そのために、計画策定の必要性を理解させ事業計画策定の支援を行う。また、人手不足解消と売上増加策としてITの活用を促進し、業務効率化と生産性を向上させる。小規模事業者の育成支援の目標数値は年間60件を目標とする。

(2) 小規模事業者数の減少抑制と地域産業の活性化

小規模事業者数の減少抑制のため、特定創業支援機関である行政機関や金融機関等との連携により創業希望者の発掘、創業から事業の持続的発展までを支援することで小規模事業者の減少に歯止めをかける。創業支援としては窓口相談や創業塾等を実施し創業者の増加と、創業後のフォローアップを継続し、時には専門家の協力を仰ぎながら創業者の生存率を高める。また、事業承継問題を抱える事業者への相談環境を整備し、円滑な事業承継支援を行いながら廃業の抑制を進める。目標数値は年間で創業支援対象者 12 件、うち 5 件の創業実現、事業承継は 2 件を目標とする。

また、日本一の生産量をほこる「かずの子」などの水産加工品の魅力発信と、市内・外に対する消費拡大事業に取り組む他、地域資源を活用した新商品の開発と販路開拓支援を行い地域産業の活性化を図る。

(3) ホスピタリティ向上による消費需要の拡大と交流人口の増加

留萌市では観光客や年々増加するインバウンドに対する受入環境を強化する為、観光施設の修繕・改修やフリーWi-Fi の設置等、まち全体として「おもてなし」をする環境づくりを進めている。今後は、「交通の利便性向上」や「道の駅の開業」、「観光拠点としての留萌港」等、道内外からの誘客を進め、消費需要の拡大と交流人口の増加を図る。目標数値は現状の観光客数・宿泊数それぞれ 10%以上の増加を目標とする。

④ 目標達成に向けた方針

(1) の取組み方針

事業計画策定の必要性やメリットを周知し、事業者の目標実現に向け、経済動向や経営状況の分析などを踏まえた事業計画策定と実行について伴走型支援を行う。また、過去に「小規模事業者持続化補助金」の申請を契機に、計画的な経営の策定メリットを理解するケースもあり、こうした実態も踏まえ、計画策定の糸口として各種補助金の活用による計画的な実践、経験をさせることも視野に入れながら支援を実施する。

また、経営課題として最も多く挙げられている「人手不足対策」として、当所が現在取り組んでいる「マネーフォワードクラウド会計」等の利用促進や、小規模事業者のITリテラシー向上のためのIT活用セミナーを開催するなど、業務の効率化と合わせて生産性を向上させる他、財務内容の分析や事業計画策定など、経営力強化のための支援を行う。

(2) の取組み方針

特定創業支援機関である行政機関や金融機関等との連携により、創業希望者の発掘や創業セミナー、創業塾を開催して創業に必要な計画策定の支援を実施する。創業当初は赤字経営の続く可能性も高く、事業計画の修正や資金調達など、事業が軌道に乗るまで継続的な支援を実施する。

また、巡回・窓口相談、各種アンケート調査を基に、後継者がいないことを理由に存続が危ぶまれる事業者をマークして、事業承継に対する意向や具体的な問題点を把握し、事業承継セミナーの開催、事業承継支援機関、専門家等を積極的に活用する事で相談環境の幅を広め、円滑な事業承継支援を実施する。

また、年末の需要期が中心となっていた、日本一の生産量をほこる「かずの子」を中心に新

たな魅力（機能性表示食品・ヘルシーD o※）を発信し、特産品の販路拡大を図る他、地域資源を活用した新商品開発、展示会・商談会の情報提供、出展前の商品ブラッシュアップ支援を実施する。

※ヘルシーD o：北海道庁が認定する健康志向の食品ブランドで自治体版の機能性表示食品

（3）の取組み方針

観光客や年々増加するインバウンドに対する受入環境の整備を引き続き行い、まち全体として「おもてなし」をする環境づくりを進める。特に「利便性が向上した道路網」、「道の駅の開業」、「観光拠点としての留萌港」等の組合せを強みに新たな誘客企画につなげ、人情港町留萌のホスピタリティを対外的にプロモーションすることで、夏の観光型から閑散期も含めた通年型観光へと変貌させ、消費需要の拡大と交流人口の増加を図る。目標数値は現状の観光客数・宿泊数からそれぞれ10%以上増加させる。また、当地域は前述（※人口の推移）のとおり公務員比率の高い「公務員のまち」であり、定期的に異動する公務員は地域外からの移住者であることから、異動の多い公務員の「消費動向」や「地域に求めるもの」等を徹底的に明らかにすることで「新たな消費拡大」と「まち全体のホスピタリティ向上」を図る。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和2年4月1日～令和7年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること 【指針③】

【現状の課題と今後の取組】

当地域の経済動向の調査については、当所の独自調査として会員事業所約600件を対象とした「景気・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」を年1回実施し、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公開してきた。

しかしながら、現状では一過性の情報収集にとどまり、ビッグデータ等を活用した専門的な分析もされていなかった為、小規模事業者への経営指導や販路開拓等に有効活用されておらず、経営支援に反映されていなかった。また、巡回・窓口相談時において事業の現況等について対話の中で聴き取り、得られた情報は経営カルテに入力し管理してきたが、現状の情報管理では経営支援に活用できる資料として不十分なものであった。

今後は、一過性の情報収集ではなく、他の調査機関データや「RESAS」(地域経済分析システム)を活用し複合的に情報分析することで、地域の正確な現状把握に努め、小規模事業者の経営指針や販売戦略、販路開拓、商品開発等に活用いただける調査レポートを作成し、調査結果を当所ホームページ(随時更新)や当所の会報誌「かいぎしよ News」に掲載する。

また、巡回・窓口相談といったヒアリングによる経営者の生の声を経営発達支援事業の施策に反映させ、小規模事業者の経営分析、事業計画作成といった経営支援を目的に実施する。

【事業内容】

(1) 経営動向調査(既存調査の改善)

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) 地域経済動向調査（新規事業）

調査目的 地域経済動向を調査・分析するため、北海道経済産業局発行の道内経済動向報告書（年1回発行）、RESAS（地域経済分析システム）、北海道商工会議所連合会の道内中小企業景況調査報告書（年4回発行）、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）などを調査分析（売上高・採算・資金繰り・業況・経営上の課題などを、建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業といった業種別に抽出）し、わかりやすくまとめ、会報誌やホームページに見やすくポイントを掲載し、小規模事業者が自社で必要とする情報の選択、加工、活用など実情に応じた事業計画策定に向けた材料として活用できるようにする。

調査時期 四半期ごと（年4回）

調査項目 売上高・採算・資金繰り・業況・経営上の課題など業種別に抽出

分析活用 ①各景況調査報告書・レポートの分析

経営指導員が外部専門家等と連携しながら分析を行う。

②RESAS（地域経済分析システム）による分析

「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

・上記①②の分析を総合的に行い事業計画策定支援等に反映する。

・経営指導員が巡回指導を行う際の資料とする。

(3) 公務員の動向調査（新規調査）

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、6. 需要動向調査において後述されている「日経テレコン POSEYES」との情報・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) 雇用動向調査(既存調査の改善)

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逡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。

【目標数値】

| 支援内容 | 現状 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|
| 経営動向調査 情報提供回数 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| 地域経済動向調査 情報提供回数 | — | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| 公務員の動向調査 回数 | — | 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 | — | — |
| 雇用動向調査 情報提供回数 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |

3. 経営状況の分析に関すること 【指針①】

【現状の課題と今後の取組】

これまで当所では、小規模事業者経営改善資金(マル経資金)の相談や、青色決算相談窓口を設置し、平成30年度は22件のマル経資金相談と約140件の決算相談を受け、金融・税務面において相談者の求めに応じた指導を行ってきた。また、平成29年度からクラウドサービスを提供する(株)マネーフォワードと業務提携し、マネーフォワードクラウド会計の導入を促し、バックオフィス業務の効率化と生産性向上に向けた支援を行ってきた。しかしながら、財務分析に偏った経営状況の分析しか行われておらず、高度な専門知識も不足していることから詳細な経営分析支援までには至っておらず、小規模事業者の経営発達につながる支援機会を活かしきれていなかった。

今後は、「巡回訪問・窓口相談」、「経営分析セミナー」、「金融相談」、「決算相談」等を小規模事業者との接触機会と捉え、経営指導員が経営分析の必要性を説明するとともに、分析ソフトの活用や、高度な知識が求められる場合には外部専門家等と連携しながら経営分析支援を行う。

【事業内容】

(1) 経営分析対象者と掘り起こし

当所では、決算相談やマル経資金など税務・金融相談・マネーフォワードクラウド会計の導入支援により小規模事業者の経営支援を実施しており、この中で決算内容を精査し経営分析が必要な事業所を抽出して経営分析を実施する。更に、経営分析を行う事業者の発掘のため「経営分析セミナー」を開催し、セミナーの参加者や、経営指導員を中心とした「巡回訪問、窓口相談」においてヒアリングを行い、個々の事業者の実情や課題の把握に努めるとともに、小規模事業者に経営分析の必要性を説明する事で分析対象者の掘り起こしを行う。

【経営分析対象者】

- 決算指導・金融斡旋相談者・マネーフォワードクラウド会計導入支援者 等
- セミナー参加者の中から意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者（5～10件）を選定

(2) 経営分析の実施

①経営分析の項目

(1)の経営分析対象者に対して、経営動向調査や地域経済動向調査等の調査結果を活用し、経営課題の抽出を図りながら、定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う。

「財務分析」売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等

「SWOT分析」強み、弱み、機会、脅威

②経営分析の方法

①の分析項目から、事業者が漠然と抱えている経営課題や潜在的ニーズを引き出すことを考慮し、小規模事業者が提供する商品・役務・保有する経営資源についてSWOT分析による小規模事業者の内的要因（強みと弱み）と外的要因（機会と脅威）の把握を行う事で、事業者の戦略目標を導き出す。

また、分析手段として中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」等を活用し、過去3期程度の財務資料をもとに効率性、成長性、安全性、収益性、生産性に関する財務分析や、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用して経営指導員が分析を行う。

③専門家との連携

専門的な経営分析を要する場合には、連携支援機関である北海道よろず支援拠点や中小企業基盤整備機構と連携し、専門家を交えた経営分析を行い、専門家の支援手法や手順を学びながら経営指導員等の資質向上にも努める。

④分析結果の活用

- (1) 分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画策定等に活用する。
- (2) 経営状況の基礎資料とし、課題を抱える事業者の掘り起こしを図る。
- (3) 「売上増加」「販路開拓」「商談会への出展」「新商品開発」等の目指すべき戦略を小規模事業者と共に検討する。
- (4) 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、効果的な情報管理と分析を行えるようにすることで経営指導員等のスキルアップに活用する。

【経営分析セミナー】

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 など
開催回数：年2回（1回あたりの参加者数15名）
カリキュラム：経営分析の概要、進め方、財務諸表の読み方、分析方法

【数値目標】

| 支援内容 | ※現状 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 経営分析件数 | 25件 | 60件 | 60件 | 60件 | 60件 | 60件 |
| 経営分析セミナー開催回数 | — | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 |
| 経営分析セミナー参加者数 | — | 30人 | 30人 | 30人 | 30人 | 30人 |

※現状は平成31年度の見込み

4. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

【現状の課題と今後の取組】

小規模事業者は、知識・時間等の理由から事業主が主体となり事業計画を作成している割合は少なく、また当所においてもマル経資金等の金融相談や小規模事業者持続化補助金等の申請の際における事業計画策定支援にとどまっており、小規模事業者の経営課題解決に向けた対応には至っていなかった。

今後は、2. 地域の経済動向調査、3. 経営状況の分析、6. 需要動向調査の結果を踏まえ、事業計画策定支援を必要とする支援先の掘り起こしを経営指導員が中心となり積極的に行い、経営分析を行った小規模事業者を対象に、事業計画策定を目指す小規模事業者自身が経営資源や経営状態を把握し、今後の経営の維持発展に必要な取組みについて共に考え、高度な経営課題については他の支援機関との連携や専門家派遣事業（ミラサポ等）の活用により解決を図り事業計画策定を支援する。さらに、小規模事業者持続化補助金等の申請を契機として、事業計画策定の必要性・重要性を認識してもらい、事業計画策定の支援に繋げる。

また、既存事業者ばかりではなく、創業希望者については「創業セミナー」の開催や旭川産業創造プラザの開催する認定創業支援事業「Biz Cafe」に当所経営指導員が講師として事業計画策定の必要性を説明する。事業承継については北海道事業引継ぎ支援センターとの連携により支援の充実を図る。

【支援に対する考え方】

小規模事業者が持続的に発展していくためには、事業計画策定の意義や重要性を理解していただき、事業計画の策定により経営に関する意識の改善を図り、最終的には自ら事業計画の策定を行えるよう支援を行い、地域の特徴や資源を活用した新商品の開発等により売上増加と販路開拓に繋げる。

【事業内容】

（1）事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こし

これまで事業計画策定を支援するセミナーは開催されておらず、今後は「事業計画策定セミナー」を開催する。その際、事業計画を策定する意義や重要性を理解していただくため「巡回訪問・窓口相談」、当所会報誌「かいぎしよNews」、「当所ホームページ」等により啓蒙活動を行いながらセミナーへの参加を促し、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。

また、2. 経営分析で経営分析を行った小規模事業者の中から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。

(2) 事業計画策定支援

①既存事業者に対する支援

【支援対象者】

3. 経営状況の分析を行った小規模事業者、上記(1)の掘り起しにより事業計画策定を目指す小規模事業者を中心に、経済動向や需要動向の調査結果を踏まえ事業計画策定支援を行う。

【支援内容】

現状把握・分析(経営資源・外部環境等)について課題の抽出を行ったうえで、事業主自ら事業計画を作成してもらい、その後、経営指導員が市場動向、競合優位性、事業内容、リスク対策、資金計画等の項目について計画内容を確認し、生産性の向上等の付加価値をつけた事業計画になるよう計画完成を目指して支援を行う。

新たな事業展開や拡大を目指す事業者に対しては、他の事業者の先進事例を紹介するなど、具体的な事業展開の目的など、経営指導員が事業者とヒアリングを行いながら計画作成の支援を行う。

経営分析により高度な経営課題が判明した場合には、他の支援機関との連携や専門家派遣事業(ミラサボ等)の活用により解決を図り事業計画策定を支援する。

【事業計画策定セミナー】

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 など
開催回数: 年1回~2回(1回あたりの参加者数10人)

カリキュラム: 財務諸表の見方、事業計画の必要性、事業計画作成手順、課題の抽出と行動

②創業希望者に対する支援

【支援対象者】

創業希望者、創業して1年未満の事業者

【支援内容】

創業セミナーを年1回開催し、北海道よろず支援拠点等の創業支援専門家と日本政策金融公庫の融資担当者を講師に迎えビジネスモデル作成、マーケティング、財務基礎、資金調達、事業計画策定について演習を中心としたセミナーを開催する。

また、一般財団法人旭川産業創造プラザが開催する認定創業支援事業「Biz Café」と連携し、当所経営指導員が講師として「事業構想」「具体的な事業内容」「創業時の資金計画」「損益計画」等について説明を行った後、個別相談を行い創業計画策定の支援を図る。

【創業セミナー】

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 など
開催回数: 年1回(1回あたりの参加者数10人)

※Biz Café(創業塾)の開催は概ね年1回程度開催(1回あたりの参加者数10人)

カリキュラム: 創業の心構え、創業計画作成方法・資金調達、財務諸表、人材育成、販路開拓

③事業承継に対する支援

【支援対象者】

事業承継を検討している事業者

【支援内容】

当地域において経営者の高齢化が進む中で、事業の存続は喫緊の課題で迅速な対応が重要であり、事業承継を考えている小規模事業者を把握するため事業承継に関するセミナーを開催する。また、巡回訪問・窓口相談において小規模事業者向けに承継意思を確認するためのアンケート調査(事業承継の考え、後継者の有無、取組み内容、事業承継の関心事)を行い、事業承継を考えている事業者に対して、ステージ毎の事業承継の進め方や承継方法の選定(親族・従

業員・M&A)、事業承継計画の作成等を支援する。

また、株価の評価やM&Aといった専門性を有するものについては、北海道事業引継ぎ支援センターやよろず支援拠点等と連携し、有益な事業承継が行えるように総合的な支援を図る。

【事業承継セミナー】

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 など

開催回数：年1回（1回あたりの参加者数10人）

カリキュラム：事業承継に向けた準備、相続・贈与の基礎知識、事業承継計画作成方法

【目標数値】

| 支援内容 | ※現状 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 |
|------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 事業計画策定件数（既存事業者） | 2件 | 18件 | 18件 | 18件 | 24件 | 24件 |
| 内、経営革新（件数） | 0件 | 1件 | 1件 | 1件 | 2件 | 2件 |
| ・事業計画策定セミナー開催回数 | － | 1回 | 1回 | 1回 | 2回 | 2回 |
| ・事業計画策定セミナー参加者数 | － | 10人 | 10人 | 10人 | 20人 | 20人 |
| 創業計画策定件数 | 2件 | 12件 | 12件 | 12件 | 12件 | 12件 |
| 創業件数 | 1件 | 5件 | 5件 | 5件 | 5件 | 5件 |
| ・創業に関するセミナー開催回数 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 |
| ①創業セミナー参加者数 | 10人 | 10人 | 10人 | 10人 | 15人 | 15人 |
| ②Biz Café（創業塾）参加者数 | 10人 | 10人 | 10人 | 10人 | 10人 | 10人 |
| 事業承継計画策定件数 | － | 2件 | 2件 | 2件 | 2件 | 2件 |
| 事業承継件数 | － | 2件 | 2件 | 2件 | 2件 | 2件 |
| ・事業承継セミナー開催回数 | － | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| ・事業承継セミナー参加者数 | － | 10人 | 10人 | 10人 | 10人 | 10人 |

※現状は平成31年度の見込み

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 【指針②】

【現状の課題と今後の取組】

当所ではこれまで、小規模事業者持続化補助金申請における事業計画策定の支援を行ってきたが、補助金獲得のための計画策定という意味合いが強く、計画策定後の実施支援が不十分であり、要請があった時のみの対応となることが多く、事業計画の進捗状況確認が定期的に行われずPDCAサイクルによる円滑な事業展開への支援ができていなかった。

今後は、事業計画を策定したすべての事業者に対しての定期的な巡回訪問等による計画の進捗確認と、PDCAサイクルを用いた検証によって支援し、計画の見直しが必要になった場合のフォローアップを迅速に行う。

なお、高度な経営課題が生じた場合には、日本政策金融公庫との連携による資金調達支援やミラサポ等を活用した専門家派遣による支援を行い、課題解決に向けた実施支援を図る。

【支援に対する考え方】

経営指導員が定期的に進捗状況を確認し課題の早期発見に努める。課題解決にあたっては北海道よろず支援拠点やミラサポなどの専門家支援を活用し、円滑な事業計画の遂行を支援する。

【事業の内容】

（１）既存事業者に対する支援

事業計画策定後は、経営指導員が四半期に1度の頻度で事業計画策定支援者の巡回訪問を実施し、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、北海道よろず支援拠点などの支援機関と連携して、専門家による個別相談やミラサポ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。

経営革新に伴う事業計画策定事業者については、「人材の確保」、「研究開発」、「業務の効率化」、「コスト削減」、「市場の動向」など経営判断に要する項目も多岐に渡るため、事業計画の進捗状況を的確に把握することに努め、実施事業への支援策や情報を適切に提供し、事業計画の遂行を支援する。

（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創業後の3か月間は月2度の頻度で行う。その後は、3か月に1度の頻度で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ミラサポ等を活用した支援を行う他、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、事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、事業計画に沿って事業が進むよう丁寧に支援を行い、事業承継後も進捗状況の確認と指導・助言を行う。

また、高度な経営課題については、北海道事業引き継ぎ支援センターとの連携による事業承継支援や北海道よろず支援拠点などの支援機関、ミラサポ等による専門家の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。

【目標数値】

| 支援内容 | ※現状 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 |
|---------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| フォローアップ対象事業者数 下段（ ）は売上増加達成者数 | 5社 (-) | 25社 (8社) | 25社 (8社) | 25社 (8社) | 31社 (10社) | 31社 (10社) |
| ①既存事業者 支援回数 下段（ ）は対象事業者数 | 2回 (2社) | 72回 (18社) | 72回 (18社) | 72回 (18社) | 96回 (24社) | 96回 (24社) |
| 内、経営革新 支援回数 下段（ ）は対象事業者数 | 0回 (0社) | 4回 (1社) | 4回 (1社) | 4回 (1社) | 8回 (2社) | 8回 (2社) |
| ②創業者 支援回数 下段（ ）は対象事業者数 | 6回 (1社) | 45回 (5社) | 45回 (5社) | 45回 (5社) | 45回 (5社) | 45回 (5社) |
| ③事業承継 支援回数 下段（ ）は対象事業者数 | 4回 (2社) | 8回 (2社) | 8回 (2社) | 8回 (2社) | 8回 (2社) | 8回 (2社) |
| 事業計画策定後の支援回数合計 | 12回 | 125回 | 125回 | 125回 | 149回 | 149回 |

※現状は平成31年度の見込み

事業計画を策定したすべての事業者をフォローアップ対象事業者とする。なお、創業計画を策定したものの創業までいたらなかった事業者は、状況に応じて随時対応しフォローアップする。

また、事業者の期末（年度末）に決算書の内容等を確認し、計画目標から著しく乖離する場合は、達成できなかった項目を抽出し、計画のブラッシュアップや見直し、専門家派遣事業を活用するなど伴走型支援で課題解決を図る。

6. 需要動向調査に関すること【指針③】

【現状の課題と今後の取組】

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、当所においては過去に独自調査として留萌管内（留萌市、増毛町、小平町、苫前町、羽幌町）の消費者に買物アンケート調査を実施したが、平成19年の調査を最後に需要動向に関する調査を実施していない。

今後は、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。

【事業内容】

（1）消費者ニーズのヒアリング調査

【調査目的】

経営分析を行った小規模事業者が事業計画の策定や新商品開発、新役務の提供、販路開拓を図るためには消費者ニーズを把握する必要があるため、市場動向・需要動向の情報を収集・整理分析して提供するため、当所が消費者ニーズのヒアリング調査を実施する。

【支援対象者】

経営状況分析を実施した小規模事業者のうち事業計画を策定し、地域資源を活用した新商品の開発や新役務の提供、域外に新たな販路開拓を図ろうとする小規模事業者。

【調査対象】

物産展等に来場する消費者

【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。

【実施方法】

9月に旭川市で開催される「北の恵み食べマルシェ」と10月に東京都で開催される「北海道まるごとフェア in サンシャインシティ」の会場に試食ブースを設置し、当所職員が来場者へヒアリング調査を実施する。1回の催事で3社程度の出展を想定しており、1社あたり最低50名のヒアリング調査を行う。

※「北の恵み食べマルシェ」・「北海道まるごとフェア in サンシャインシティ」の詳細は「7. 新たな需要の開拓に寄与する事業」に記載

【分析手法】

調査結果は販路開拓等の専門家（よろず支援拠点等）に意見を聞きながら、「日経テレコン POSEYES」のデータと併せて経営指導員が分析を行う。

※日経テレコン POSEYES 全国のスーパーと首都圏コンビニのPOSデータを集計し、商品単位や商品分類毎の売れ行きを出力するサービスで、商品別地域比較、メーカー指定ランキング等が把握でき、伸びる市場（商品）、縮む市場（商品）からのデータ分析が可能。

【分析活用】

- ・分析結果を当該事業者へフィードバックする。
- ・分析結果を活用し、支援事業者が考えていた商品と消費者ニーズの違いを比較検討し、商品のブラッシュアップを図る。
- ・分析結果を事業者自身が新商品・新役務を展開するための判断材料として活用する。また、当所では事業者の事業計画作成資料・助言材料として活用する。

【目標数値】

| 支援内容 | 現状 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 |
|-----------------|----|------|------|------|------|------|
| 消費者ニーズ調査 支援事業者数 | － | 6社 | 6社 | 6社 | 6社 | 6社 |
| 消費者ニーズ調査 回数 | － | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 |
| ヒアリング調査件数 | － | 300件 | 300件 | 300件 | 300件 | 300件 |

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

【現状の課題と今後の取組】

当所では過去に、日本商工会議所の全国展開支援による補助事業を活用し、留萌市の特産品を活かした新商品開発事業に取り組み販路開拓支援を行ったことがあるが、展示会・商談会への出店が事業の目的となり、新商品の販路開拓支援が十分に行われていなかった。

また、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。

今後は、事業計画策定から新たなビジネスモデルの構築を行った小規模事業者を中心に、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、展示会への参加や、ITを活用した販売体制の構築など、売り上げに直結する支援を行う。

【支援に対する考え方】

新たな需要を開拓するため、物産展、商談会、展示会への出展支援を行う。出展にあたっては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。

【事業内容】

（1）物産展、商談会、展示会への参加支援

【事業目的】

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、需要の掘り起こ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展させ新たな需要開拓を支援する。

①物産展出店事業（BtoC）

・北の恵み食べマルシェ

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、昨年より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66店舗が出展し、約33,000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。

※詳細は「6. 需要動向調査に関すること」

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・展示会出展事業（BtoB）

・スーパーマーケット・トレードショー

毎年2月に東京ビックサイトで開催されており、スーパーマーケットを中心とする流通業関係者のバイヤー・経営者が全国より多数来場し、出展者数は約2,000社、約9万人が来場。

・FOODEX JAPAN

毎年3月に幕張メッセで開催されるアジア最大級の食品・飲料専門展示会で、食品・飲料の購買担当者が数多く来場し、出展者数は約3,000社、約8万人が来場。

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・TEL・FAX・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。

【予定している物産展・展示会・商談会】

| No | 物産展・商談会・展示会 | 開催地 | 主催 |
|----|-------------------------|-----|-----------------|
| 1 | 北の恵み食べマルシェ | 旭川市 | 北の恵み食べマルシェ実行委員会 |
| 2 | 北海道まるごとフェア in サンシャインシティ | 東京都 | 北海道商工会議所連合会 |
| 3 | スーパーマーケット・トレードショー | 東京都 | 新日本マーケット協会 |
| 4 | FOODEX JAPAN | 東京都 | 日本能率協会 |

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・展示会・商談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。

【目標数値】

| 支援内容 | 現状 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 |
|---------------------|----|------|------|------|------|------|
| 物産展出展回数 | 0回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 |
| ・1回あたりの出展事業者数 | 0社 | 3社 | 3社 | 3社 | 3社 | 3社 |
| ・上記の展示会の売上目標（1社あたり） | — | 15万円 | 15万円 | 15万円 | 15万円 | 15万円 |
| 商談会・展示会出展回数 | 0回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 | 2回 |
| ・1回あたりの展示会出展事業者数 | 0社 | 3社 | 3社 | 3社 | 3社 | 3社 |
| ・1社あたりの成約件数 | 0件 | 1件 | 1件 | 2件 | 2件 | 2件 |

(2) ITを活用した販路開拓セミナーの開催（新規事業）

小規模事業者が販路開拓の際に最も苦慮している「新規顧客へのアプローチ」「販売すべきターゲット市場の選定」「商品サービスのPR」（※2014 中小企業白書）という課題に対しては、ネット通販やSNSといったITを活用する事がより効果的である。しかしながら、現状はITリテラシーの低さがIT利用を阻害している要因となっている。そのため、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する。

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し、セミナーをきっかけにITを活用して売上増加に繋げられるよう伴走型支援を行い、必要に応じてミラサポ等を利用し専門家派遣を行い、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。

【IT活用セミナー】

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 など

開催回数：年1回（1回あたりの参加者数10人～15人）

カリキュラム：IT導入事例、各種ITサービス、IT活用による販路開拓、生産性向上

【目標数値】

| 支援内容 | 現状 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 |
|---------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| IT活用者数（販路開拓件数） | — | 2社 | 2社 | 2社 | 3社 | 3社 |
| IT活用による売上げ増加額※1社あたり | — | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| IT活用セミナー開催回数 | — | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| IT活用セミナー参加者数 | — | 10人 | 10人 | 10人 | 15人 | 15人 |

II. 地域経済の活性化に資する取組

【現状の課題と今後の取組】

地域経済活性化に向けた事業は、地域における様々な機関との連携により実施することが重要であり、当市で行われているイベントは、留萌市、留萌観光協会、留萌市商店街振興組合連合会、民間団体、地域住民、商工会議所等が参画した実行委員会組織での実施が多く、組織の土台は出来上がっているが、イベントの開催は一過性の賑わいとなっており経済波及効果も少ない。

今後は、後記の留萌市経済活性化懇談会で事業の評価・検討を行いながら、「観光振興」「交流人口の増加」「留萌のブランド化」「商店街活性化」等に向けた事業の取組みを行い、地域経済全体の底上げを図る。

【事業内容】

(1) 観光イベントによる地域活性化事業

① るもい呑涛まつり（既存事業の改善）

当市を代表する「るもい呑涛まつり」は、夏のお祭りとして長年続く最大のイベントであり、今後も観光行事の柱として育成し、滞在型観光の促進による地域経済の発展に寄与する事業として、参加団体や関係機関による連携を強化し、更なる集客イベントとして育成していく。

また、滞在型観光の促進を図るため、宿泊施設（4件）に宿泊者に関するアンケート調査（宿泊者の年齢層、宿泊者数、宿泊の目的等）を実施する。調査結果は経営指導員が分析し、その結果を地域活性化事業の資料とするほか、留萌市や留萌観光協会等と協議して、交流人口と滞在者数の拡大に取り組む。

《るもい呑涛まつりの概要》

主催：るもい呑涛まつり実行委員会 ※実行委員会は年6回程度開催

構成：留萌市、留萌観光協会、商店街振興組合の他、趣旨に賛同する団体

実施：7月下旬（金：前夜祭 土：やん衆あんどん）の年1回開催

来場者数は約19,000人

② うまいよ！るもい市（既存事業の充実）

留萌市内の農畜産品や加工品など、留萌地域の「食」をテーマにしたイベント「うまいよ！るもい市」は、地域外から多くの方が来場する。開催時期に応じて、カレイ詰め放題や甘エビ盛り放題、ホタテ詰め放題、ウニ乗せ放題といった趣向を凝らしたアトラクションも行われている。開催当初は漁協青年部の方々が留萌の水産品のPRを中心とした産直市からスタートしたイベントであったが、消費者からの様々な要望を取り入れ、今では実行委員会を立ち上げて実施しており、留萌市内の飲食店や水産加工会社、菓子店等も出店している。札幌市、旭川市等からは観光バスツアーで訪れるなど地域外からの来場者が約70%を占めており、交流人口の増加と地域ブランドの情報発信となる事業となっており、当所として積極的に事業に参画し事業拡大に努める。

《うまいよ！るもい市の概要》

主催：うまいよ！るもい市実行委員会 ※実行委員会は年4回程度開催

構成：留萌観光協会、市内水産加工会社、飲食店、小売店等21団体

実施：事業は6月と7月の年2回開催し出店数は約15店

来場者数は6月と7月合わせて合計15,000人

(2) るもいワンコイン商店街スタンプラリーの実施（既存事業の充実）

当所では、バイ・るもい運動「お買い物は地元で」を提唱し、中心市街地である商店街に賑わいを創出するため、お店こだわりの逸品やサービスをワンコイン（500円・100円）で提供する「るもいワンコイン商店街スタンプラリー」を企画し、留萌市商店街振興組合連合会と留萌市の協力を受けながら約50店舗が参加して実施。

本事業は、商店街区の商店の新たな商品・サービスへの取り組みを支援し、また、スタンプラリーを併せることで集客力を高め、新規顧客の獲得や売上増加に貢献でき、地域経済の活性化と中心市街地の賑わい創出に繋がる事業として、本年度は年2回実施した。また、スタンプラリー参加者から商店街区に関するアンケート調査も実施しており、集計結果を各個店にフィードバックして今後の経営に活用してもらう他、事業実施についても消費者からの要望意見や商店街関係者等の意見を取り入れながら開催する。

《るもいワンコイン商店街スタンプラリーの概要》

主催：留萌商工会議所 中小企業相談所 ※商店街との打合せは年4回程度開催

協賛：留萌市商店街振興組合連合会

実施：令和元年度開催日・参加店 8/24（土）46店、10/26（土）45店

(3) 留萌市かずの子条例の推進（既存事業の充実）

日本一のかずの子の生産を誇る当市では、北海道水産物加工協同組合連合会が平成28年より5月5日を「かずの子の日」として日本記念日協会の認定を受けた後、かずの子の消費拡大と地産地消の推進、地域経済活性化、郷土愛の醸成などを目的に平成28年9月に「留萌市かずの子条例」を制定している。

条例では「かずの子に関する情報を広く国内外に発信し、消費拡大及び交流人口拡大に結び付くよう図られなければならない」を基本理念の一つに、地域資源である「かずの子」の普及促進を図ることで地域内経済環境への波及効果に向け、「かずの子の日」PRイベントや市内小中学校の給食時にかずの子を活用したメニュー提供、かずの子を題材にした学校授業の実施など、かずの子を身近に感じてもらうための取り組みを行っている。当所でも留萌のかずの子をPRするため10月10日～14日に東京都豊島区で開催された「北海道まるごとフェア in サンシャインシティ」に出展し、来場者約1,000名に試食品の提供を行った。

また、かずの子は魚卵ということでプリン体が多く健康面でのマイナスイメージがあるが、実際はプリン体の含有量が極めて少なく、逆にEPA、DHAの含有量はサンマやマグロを上回り、血中コレステロールや中性脂肪、血糖値を低下させるといった効果があり、「機能性表示食品・北海道のヘルシーDo」といった認定も受けている。今後は、健康機能の高い「かずの子の魅力」を発信し、新たな販路開拓や留萌ブランド力の強化に取り組んでいく。

(4) 留萌市経済活性化懇談会の開催（継続事業）

当所では、留萌市経済活性化懇談会（留萌市、留萌観光協会、JA 南るもい農業協同組合、新星マリン漁業協同組合、留萌信用金庫）に参加し、全体会議を4月と10月の年2回、留萌市とは個別に年3回開催し、地域の活性化事業についての情報や意見の交換を実施している。

今後は、地域経済活性化にむけ「高規格幹線道路深川留萌自動車道の全線開通」、「道の駅の開業」、「観光拠点としての留萌港」といった組み合わせを強みに、道内外から通年型の新たな誘客を進める他、「まち全体としてのホスピタリティ向上」について検討を重ねながら、地域の関係機関と連携・共同し、交流人口の増加、地域外資金の導入、留萌ブランドの発信・強化に取り組んでいく。

Ⅲ. 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

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

【現状の課題と今後の取組】

これまで、留萌地域の支援機関等で開催される参加型の会議にて情報交換を行ってきたが、限られた情報の共有にとどまっており、伴走型支援業務の効果的な活用に至らず、経営支援に結び付けるノウハウや支援力の向上が課題となっていた。

今後は、下記のとおり経営支援に関する他の支援機関との定期的な情報交換を行い、それぞれの業務を通じた支援機関別の支援ノウハウや支援の現状、経営課題の抽出から支援内容を明確化し、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上を図る。

【実施内容】

(1) 地域経済動向の把握と販路開拓等の支援ノウハウに関する情報交換

北海道留萌振興局、留萌市、地域金融機関、北海道よろず支援拠点、(公財)北海道中小企業総合支援センター、(一財)旭川産業創造プラザ等で構成される年2回開催される「地域中小企業支援ネットワーク会議」において、当所で行う動向調査等の情報提供や、各支援機関で行っている調査と新たな施策等の情報収集を行い、販路開拓支援や経営分析に活用できる支援ノウハウについて一層の向上に努めるため情報交換を図る。

(2) 金融円滑化支援に関する情報交換

(株)日本政策金融公庫旭川支店、北海道信用保証協会旭川支店と年2回以上の情報交換を行う懇談会を開催し、金融支援スキルの協議や支援の現状、小規模事業者経営発達支援融資制度の利用促進について情報交換を行い、小規模事業者の資金繰り円滑化支援に活用するとともに、支援スキルの向上を図る。

(3) 地域金融機関との連携による情報共有と情報提供

地域金融機関である留萌信用金庫、北洋銀行留萌支店、北海道銀行留萌支店との金融懇談会を四半期毎(年4回)開催し、小規模事業者の資金繰り支援の他、事業の継続や販路拡大に関する課題解決に資するための連携を行い、相互の情報を提供しあえる体制と、小規模事業者の発展の為のノウハウを共有し経営支援に活用するとともに、支援スキルの向上を図る。

(4) 事業承継に関する支援ノウハウ等の情報交換

事業承継問題を支援する為、北海道事業引継ぎ支援センター等との情報交換を年2回開催し、小規模事業者の経営課題の多様化に適切に対応する支援ノウハウや「ミラサポ」等の専門家派遣についての情報交換を行い支援スキルの向上を図る。

(5) 新規創業に関する情報交換

当所と留萌市、留萌信用金庫の三者による創業支援連携協定を平成28年3月に締結した事により、新規創業や新分野進出に対する創業支援をワンストップで対応する支援体制が始まり、今後は、互いの情報提供と共有の他、中小企業診断士や税理士といった専門家を交え、実務担当者による創業支援に関する研修等を年2回程度開催し、支援ノウハウの構築と支援スキルの向上を図る。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

【現状の課題と今後の取組】

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。

今後は、このような課題を解消するため以下の取組を進め、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。

【実施内容】

(1) 研修会等の参加による資質向上

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、経営指導員をはじめ、その他の職員についても年間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、経営計画の策定までの支援能力向上を図る。

(2) 職員別に求められる資質向上

①経営指導員

小規模事業者の経営課題を把握し、課題解決に向けた方向性と見通しを立て、解決までの全工程を管理し、特に売上増加、経費節減、経営の効率化と生産性向上等、利益を確保することに重点を置いた伴走型支援能力の向上を図る。また、中小企業施策に精通した上で、融資、税務に関するより専門的知識の習得を図る。

②補助員

経営指導員の業務をサポートしながら、支援ノウハウ技術を実践的に学ぶ為、マル経融資等における調査や補助金等の申請における計画作成時に経営指導員と同行し、指導、助言内容、情報収集などOJTの場を増やし課題解決に向けた方向性と見通しを立て、小規模事業者の経営課題の把握と経営分析の手法を学びながら、売上増加、販路拡大、創業支援等のための資質向上を図る。

③記帳専任職員

経営指導員の業務をサポートしながら、支援ノウハウ技術を実践的に学ぶ為、OJTの場を増やし、小規模事業者の経営課題の把握と分析手法を学びながら、ITを活用した記帳指導により、小規模事業者の記帳業務の効率化と生産性を向上させ、売上増加や利益を確保するための支援能力向上を図る。

④一般職員

補助員・記帳専任職員と同様に経営指導員の業務をサポートしながら、小規模事業者の支援ノウハウの習得に努め、業務効率化と生産性向上に向けた支援能力向上を図る。

(3) 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

巡回・窓口相談や青色決算相談室設置期間(2月～3月)に景況(売上高、客数、在庫、従業員数、経常利益、資金繰り、事業承継)に関してヒアリングを行い、経営課題の解決や事業承継を円滑に進めるための基礎資料とする。また、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他、支援を行う際に必要なコミュニケーション能力等は知識だけでは得られず、経験が重要であるため支援担当職員へのOJTを積極的に実施することで、組織全体の資質向上と経営指導力の向上を図る。

(4) 専門家・研修会等への同席による資質向上

専門家派遣時での個別相談や当所主催の研修会等、専門家の支援手順や支援手法を学ぶ事が出来る機会として、原則同行、同席する事で支援ノウハウを実践的に学び支援スキルを修得する。

(5) 自己啓発による資質向上への支援及び評価

職員の指導能力の向上には、職員自身の日頃からの自己研鑽が必須事項であることから商工会議所による職員の自己研鑽に関する支援体制を構築し、職員の資質向上を図る。

3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事

【現状の課題と今後の取組】

これまで、商工会議所が実施する事業は、事業計画を立案し、承認を得て実施した後に、報告するというプロセスを経ているため、事業の見直しのための「事業成果」の評価基準があいまいとなり、事業成果の評価結果に基づく明確な計画の見直しや改善が行われていなかった。

今後は、経営発達支援計画の実効性を向上させるために、以下の方法により経営発達支援事業の計画、実施、評価、見直しと改善をするための仕組みを構築する。

【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港湾課長、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。

(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

事業の成果と評価、見直しの内容について、正副会頭会議へ報告した後、常議員会の承認を受ける。

(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。

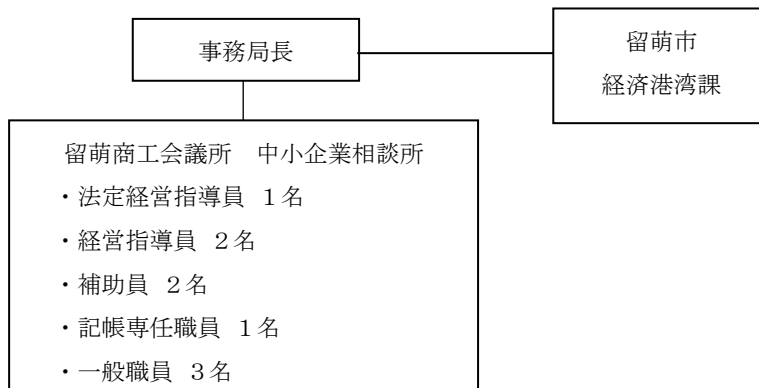
(別表2)

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

(令和元年10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：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 当該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／商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会／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 関係市町村

〒077-0031 北海道留萌市幸町1丁目1番地
留萌市 経済港湾課
TEL 0164-42-1840 / FAX 0164-42-4273
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2年度 (令和2年4月以降) | 令和3年度 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 |
|-----------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 必要な資金の額 | 5,860 | 5,860 | 5,860 | 5,860 | 5,860 |
| 相談所会計事業費 | 4,910 | 4,910 | 4,910 | 4,910 | 4,910 |
| 旅費 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 |
| 講習会開催費 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 |
| 調査研究費 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| インターネット活用費 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| 金融指導費 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 |
| 小規模事業施策普及費 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 事務費 | 2,700 | 2,700 | 2,700 | 2,700 | 2,700 |
| 一般会計事業費 | 950 | 950 | 950 | 950 | 950 |
| 商工振興費 | 950 | 950 | 950 | 950 | 950 |

(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、国補助金、道補助金、市補助金、事務委託費、雑収入 |

(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。

(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 |
| |