

経営発達支援計画の概要

実施者名	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8年4月1日～令和13年3月31日
目標	【人手不足対応（生産性向上）】省力化が進み、労働生産性が改善され、残業時間の削減を目指す。【物価高対応】物価高で収益圧迫が続く中、売上と利益の持続的向上を図る。【地域資源（特産品、観光資源）を活用した新たな価値の創出継続】当地域の強みを活用した商品やサービスを生み出し、地域の付加価値を向上させる。【事業承継と創業者の増加】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を進めるとともに創業者を増やし地域の活力を生み出す。
事業内容	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
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@acci.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5条東1丁目10番地 TEL：0152-67-5513 FAX：0152-43-5404 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

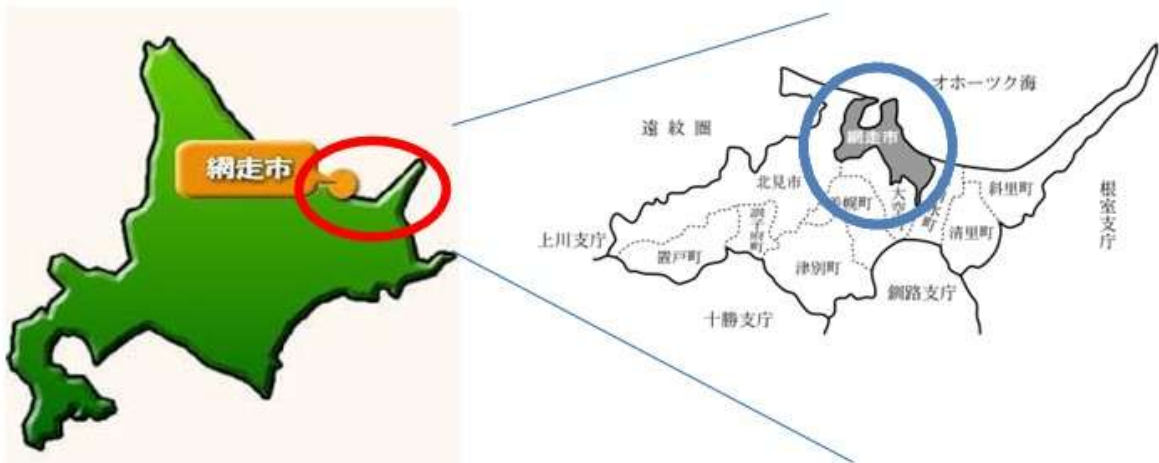
①地域の現状

①-1. 管轄地域について

商工会議所は、原則として市町村を単位として設置されます。網走市に所在する網走商工会議所は、網走市を管轄地域としています。

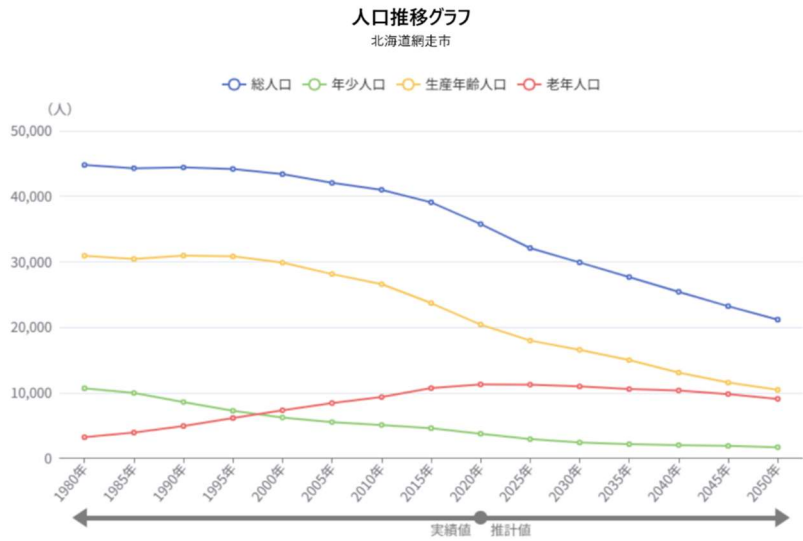
①-2. 立地

網走市は、北海道の東に位置し、オホーツク海に面しています。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ります。面積は47,100ha。森林・原野・畑が総面積の7割を占めます。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ります。



① ー③人口

網走市の人口は右のグラフ（出典：RESAS）のとおり1980年の44,777人をピークに一貫して減少が続いています。今後、総人口は、生産年齢人口ともに減少傾向である一方、高齢人口は今後横ばいから微減傾向にあり、高齢化率は一層進む傾向にあります。



① ー④交通

網走市は、日本地図上、地理的に端の方にあります。

A. 陸路

国道・北海道道・市道で道路網が構成されています。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ます。

B. 海路

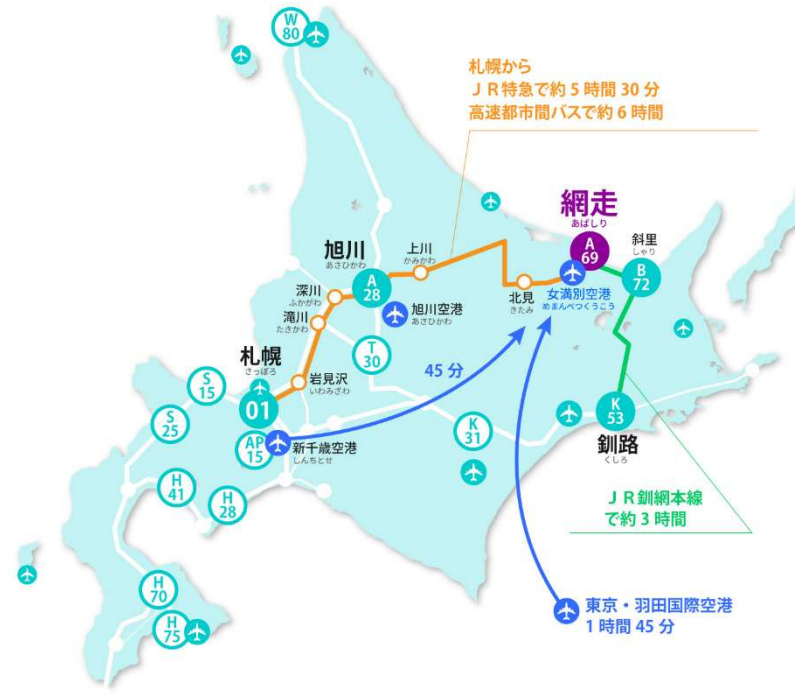
地域の特産品である小麦や水産物が移出されるほか、化石燃料や原木が輸入されます。年に数回ですが、客船も停泊します。

C. 空路

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ます。(2024年度利用者数約80万人)

D. 鉄道

JR北海道網走駅があり石北線、釧網線の2路線が乗り入れる乗換駅となっています。学生が通学で使うほか、旅行者も利用します。



① 一⑤産業と地域の強み

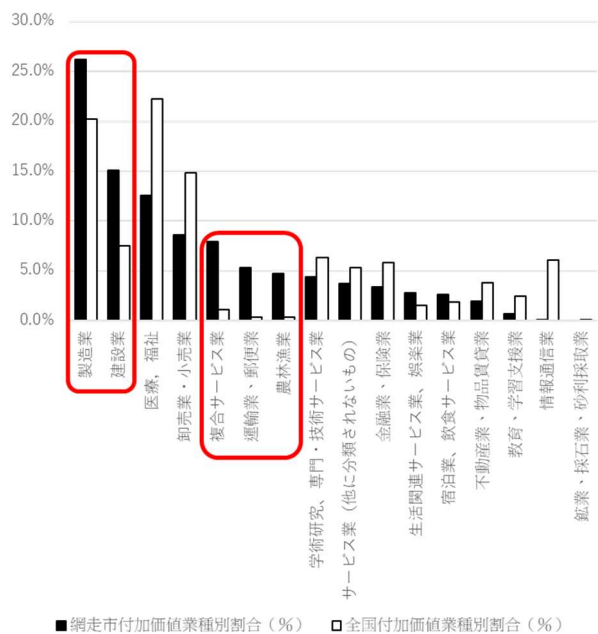
以下に網走市の産業大分類別の就業者数の推移（2021年、2016年比較）を示します。（出典：RESAS）

産業大分類	2016		2021		2016-2021	
	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	3,116	19.8	2,794	19.4	-322	-11.5
医療、福祉	2,201	14.0	2,136	14.8	-65	-3.0
製造業	1,744	11.1	1,635	11.3	-109	-6.7
宿泊業、飲食サービス業	2,062	13.1	1,586	11.0	-476	-30.0
建設業	1,348	8.6	1,087	7.5	-261	-24.0
サービス業(他に分類されないもの)	999	6.3	1,014	7.0	15	1.5
運輸業、郵便業	620	3.9	642	4.5	22	3.4
農業、林業	614	3.9	579	4.0	-35	-6.0
生活関連サービス業、娯楽業	615	3.9	544	3.8	-71	-13.1
教育、学習支援業	523	3.3	415	2.9	-108	-26.0
学術研究、専門・技術サービス業	426	2.7	408	2.8	-18	-4.4
複合サービス業	426	2.7	406	2.8	-20	-4.9
不動産業、物品賃貸業	328	2.1	371	2.6	43	11.6
金融業、保険業	384	2.4	312	2.2	-72	-23.1
漁業	203	1.3	239	1.7	36	15.1
情報通信業	106	0.7	179	1.2	73	40.8
電気・ガス・熱供給・水道業	38	0.2	74	0.5	36	48.6
鉱業、採石業、砂利採取業	4	0.0	5	0.0	1	20.0
合計	15,757	100	14,426	100	-1,331	-9.2

上記の表のとおり、2021年の網走市では就業者数は【卸売業、小売業】が最も多く、次いで【医療福祉】、【製造業】が多くなっています。就業者数は5年間で9.2%減少、業種によっては増加と減少がみられますが、就業人口の多い業種である【宿泊業、飲食サービス業】、【卸売業・小売業】、【建設業】で大幅な減少が見られます。

右のグラフは、日本産業分類大分類の業種別付加価値額（%）を網走市と全国で比較して表示したものです。（出典：RESAS、網走市）網走市は【製造業】（特に食料品）、【建設業】、【医療、福祉】が付加価値を生む業種ですが、全国と比較した時には、【製造業】、【建設業】に加えて【複合サービス業】（特に漁業協同組合、農業協同組合）、【運輸業・郵便業】、【農林漁業】に強みを持った地域です。1次産業を起点に地域の特産である農産品や海産物を製造加工し、またはそのままの状態各地域に配送するという経済構造が他地域と比較したときの強みです。なお、データには表れていませんが、「流水」観光があるなど観光関連サービスにも強みを持っています。

付加価値額の比較表（網走市・全国）



■ 網走市付加価値業種別割合 (%) □ 全国付加価値業種別割合 (%)

なお、データには表れていませんが、「流水」観光があるなど観光関連サービスにも強みを持っています。

① ー 6. 地域資源

A. 農業漁業資源

網走市は、全国に比べ、農業、漁業、食料品製造業が盛んです。農業、漁業では収穫したものをそのまま他地域に出荷または冷凍など低次加工して出荷することが多い状況です。

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おり、直接消費者に販売する形での出荷は少ない状況ですが、近年では行政等の積極的な取り組みによって、高級魚の干し物「キンキの開き」やワカサギの佃煮、土産品の「ホタテニポポ」、地元産の大麦芽や流水を仕込み水に使用した「クラフトビール（発泡酒）」などの高次加工の取組も増えてきています。一方で気候変動の影響により1次産業の特産品が変わっていくリスクもあります。

・農業（出典 網走市市勢要覧 令和5年度）

生産額：農産物 115 億円、畜産物 263 億円

主な物：農産物（麦類、てん菜、馬鈴しょ）、畜産物（牛、豚、鳥）

農産物加工生産：枝肉（牛・豚）、プロイラー、でん粉、わさびなど

・漁業（出典 網走市市勢要覧 令和5年度）

生産額：外海 136 億円、内海 4 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しています。

B. 観光資源

網走市には1年間に約144万人（令和5年度）、1日平均すると、約4千人の観光客が訪れます。次のような観光資源を保有しています。

・歴史・文化スポット

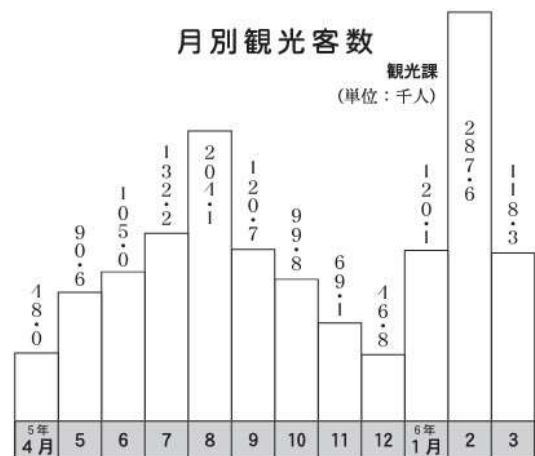
博物館網走監獄、北海道北方民族博物館、モヨロ貝塚館、網走市郷土博物館など

・自然体験

流水観光船の運航、クジラ・イルカネイチャークルーズ、天都山展望台、能取岬、網走湖など

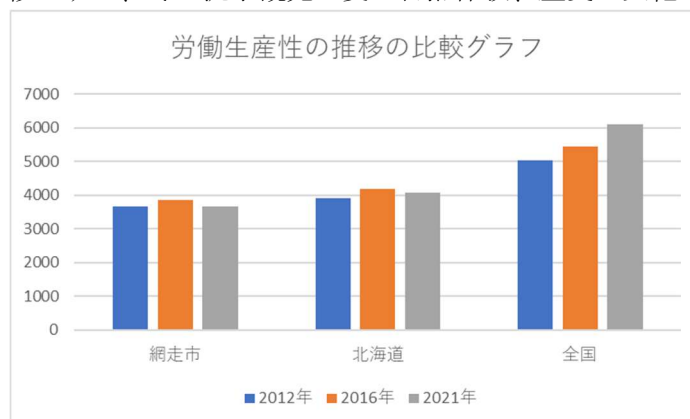
これらの観光資源を活用したイベントも年に複数回開催し、観光客が網走に来る要因になっています。

右上のグラフは、網走市の月別観光客の推移ですが、冬の流氷観光と夏の自然体験、歴史・文化スポット巡りが牽引しています。



① ー 7. 地域の労働生産性について

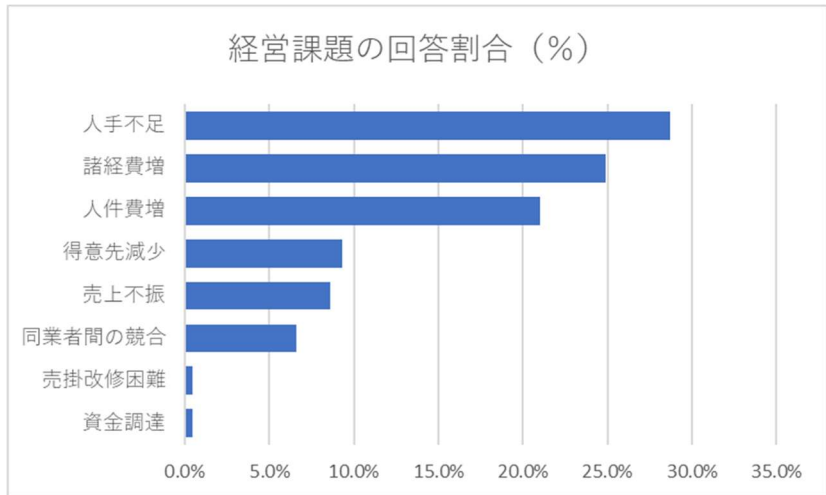
右のグラフは、当地域の網走市、北海道、全国を比較した、労働生産性の推移（2012年、2016年、2021年）【出典 RESAS】です。全国、北海道に比べ、網走は労働生産性が低い状態が続いていますし、その差が年々開いていることが分かります。現状の労働生産性の低さは問題であることが想定されます。



① 一 8. 地域企業の経営課題と経営者の状況について

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ます。景気動向調査では毎回、事業者の経営課題の確認を行っています。が、昨年度（令和 6 年度）実施した 4 回の調査について経営課題別に合計しますと、右のグラフのとおりとなります。

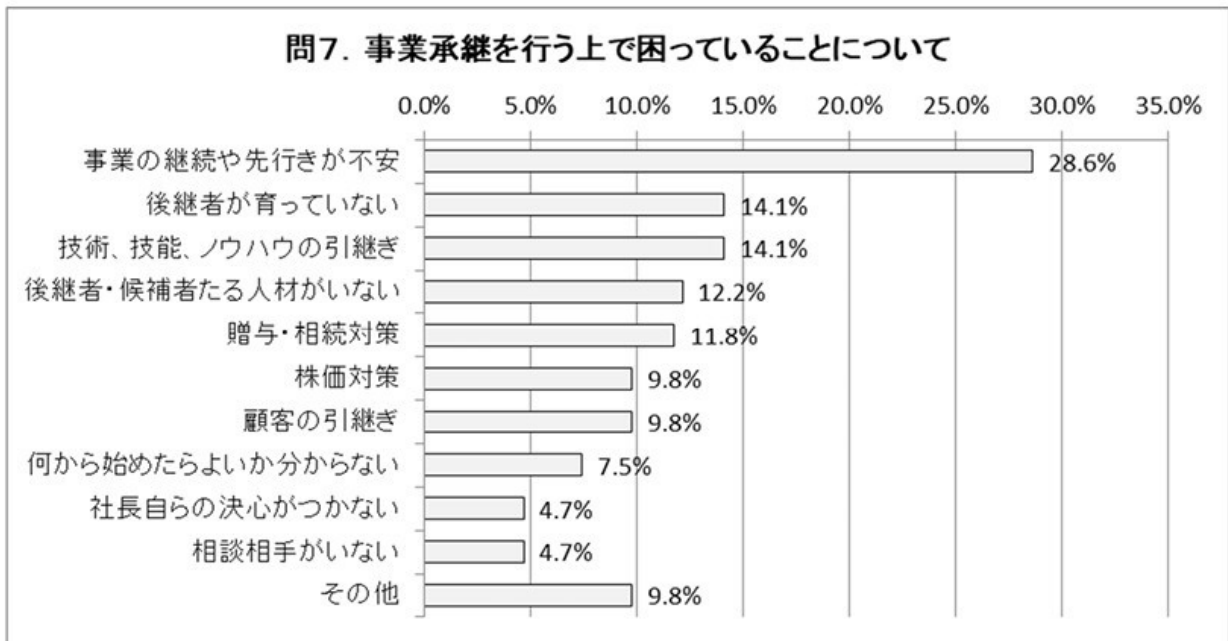
地域事業者の一番の課題は人手不足、次に諸経費増、人件費増という結果です。この背景には、地域の人口減少以上に生産年齢人口が減少していることと、近年の物価高、最低賃金の継続的な引き上げが主な要因と分析しています。



なお、現状の経営者の状況として、高齢化の問題があります。網走商工会議所会員事業所である 893 事業所（令和 7 年 11 月末日現在の数値）の内、34.6%が 60 歳以上の経営者です。小規模事業者のみで統計するとこの割合はさらに高く、38.8%となります。少子高齢化と同様、経営者の高齢化も進んでいます。

令和 4 年度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（回答数 250 件）では、後継者が決まっている経営者は 23%に留まっています。また、後継者がおらず廃業を検討している企業が 19%にも及んでいます。

事業承継を行う上で困っていることについてのアンケート結果では、以下のグラフのとおり【事業の継続や先行きが不安】という回答が最も多く、将来に向かって明るい未来を描けていない経営者の心が現れている状況です。



②地域の課題

現状から、網走市においては経営環境が厳しくなっていくことが予想されます。今後、当地域の小規模事業者が持続的発展のためには次の課題解決に取り組むことが必要です。

- 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 地産品、観光資源を活用した付加価値向上
- 課題4 継続的な省力化による経営力の向上

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①網走市総合計画の本計画に関連する部分について

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ます。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ます。

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、以下表のとおり目標を掲げています。

分野	基本方針	施策区分	施策内容
観光	誰もが訪れたい魅力ある観光のまちを目指します	観光客の利便性向上	Wi-Fiや外国語対応等の環境整備
			人材育成を含めたホスピタリティの向上
			交通アクセスの円滑化
		地域の魅力向上と観光資源の磨き上げ	地域資源を活用した観光価値の高付加価値化
			観光消費額の拡大
		地域の魅力の戦略的な発信	効果的な情報発信とプロモーションの展開
		多様な連携による観光の推進	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			
商工業	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	中小企業の振興	中小企業の経営強化、支援の充実
			人材確保、育成の推進
		都市拠点としての機能の強化	中心市街地の活性化
			網走駅周辺の活性化
		魅力ある沿道商業ゾーンの形成	消費者ニーズに対応した魅力ある商業ゾーンの形成
		新たな企業誘致を促す環境整備	企業立地に係る環境整備
企業誘致の促進			
新エネルギーの利用促進	再生可能エネルギーの利活用促進		
産業振興	地域特性を活かしたさまざまな連携による新産業の創出を目指します	ブランド化と高付加価値化の促進	ものづくり支援の充実
			商品等のPR促進
		国内外の販路拡大に向けた支援	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
		6次産業化、農商工連携の推進	1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
創業支援	人材の育成		
		起業化、新たな事業化に対する支援の充実	

これらの施策は、本計画で示した課題解決のために進む方向性が一致しており、引き続き網走市と連携しながら取り組むことが重要であると考えております。

② 地域での小規模事業者の役割と今後への期待

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や経営判断の素早さやによって地域の活力を維持する役目を担っています。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ます。

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ります。

③ 今後10年程度の期間を見据えた支援の考え方

今後、数年間は、人口推移について、高齢人口は横ばいで推移しますが、生産年齢人口の減少が著しくなることが想定されています。地域内需要も徐々に減少していくと考えられますが、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ます。さらに10年程度の先を見越して長期的に考えた場合、地域内の総需要が減り続け、販路開拓や得意先の確保が新たな経営課題が生まれることを想定しています。

④ 小規模事業者の振興のあり方

A. 人手不足対応（生産性向上）

10年後における地域のあるべき姿：自動化設備と業務標準化により、労働生産性を向上し、繁忙・閑散の変動にも少人数で安定稼働する姿。

設定した理由：採用難については10年先も常態化することを想定し、人員が増加しなくとも繁忙・閑散の変動吸収力の強化が必須。プロセスの可視化と自動化の併用で品質・納期・コストを同時に改善し、生産性を向上させ、賃上げ原資を生むことで厳しい環境下でも採用を促進し地域の小規模事業者がそれぞれの役割を承継するため。

B. 物価高対応

10年後における地域のあるべき姿：事業者自身が現状分析を行い、環境分析を行うことができるようになり、継続する物価高の環境にあっても適切なマーケティング・ミックスを設計し顧客に選ばれ続ける姿。

設定した理由：今後、賃金上昇、物価上昇が継続的に発生していく中で、小規模事業者が持つ早い判断力や顧客へのきめ細かな対応などの強みは、適切な自己分析や環境分析が相まって効果を発揮する。小規模事業者が高い角度で自身の利益を生む経営戦略の選択をし続けることができるようになるため。

C. 地域資源（特産品、観光資源）を活用した新たな価値の創出継続

10年後における地域のあるべき姿：網走地域の農産物や海産物といった特産品や観光資源が気候変動により変わっていくことがあったとしても、変わらない地域資源として複数存在する人文観光施設等との連携をし続ける中で新たな価値を生み出し、地域の付加価値を高め、地域物産の他地域への販売や観光需要も取り込む地域内好循環を実現する。

設定した理由：人口減少で域内需要が縮小するとともに気候変動で栽培に適した農産物や獲れる魚の種類が変わっていく中、顧客に求められる商品やサービスを開発し続けるとともに、地域のブランディングと高付加価値化により外需を獲得し続けられるようになるため。

D. 事業承継と創業者の増加

10年後における地域のあるべき姿：事業承継を円滑に進めつつ新たな創業者を育む支援機関が中核となり、地域資源を活かした多様な産業が共存する姿。金融・人材・技術支援を一体的に提供

し、若者や移住者が挑戦できる環境を整えることで、持続可能な経済循環と地域コミュニティの活力を高め、次世代へと誇れる都市像を築く。

設定した理由：事業承継と創業支援を同時に進めることは、地域経済の持続性を確保するために不可欠。承継が滞れば既存産業が衰退し、雇用や技術が失われます。一方で新たな創業者を育成すれば、地域資源を活かした革新が生まれ、人口減少下でも活力を維持できます。支援機関が両者を結び付けることで、安定と挑戦が共存する地域社会を築けます。

（3）経営発達支援事業の目標

A. 人手不足対応（生産性向上）

支援計画の認定期間（5年間）の目標：

KGI：労働生産性10%改善、残業時間30%削減

KPI：自動化設備導入10件、標準作業書整備10件、スキルマップ運用10件

設定した理由：生産性向上、残業削減は人手不足の解決に最も重要なポイント。設備導入、標準化、スキルの見える化のKPIは現場改善に直接つながるものであり、成果への因果を明確にできるため。

B. 物価高対応

支援計画の認定期間（5年間）の目標：

KGI：売上10%向上、営業利益の5%向上

KPI：事業者の現状分析件数20件、環境分析件数20件、経営戦略立案10件

設定した理由：物価高で収益圧迫が続く中、売上と利益の持続的向上を図るため、現状分析と戦略立案数を数値化し、支援効果を客観的に検証できる指標であるため。

C. 地域資源（特産品、観光資源）を活用した新たな価値の創出継続

支援計画の認定期間（5年間）の目標：

KGI：観光関連売上10%増、平均滞在時間10%増

KPI：観光客向メニュー造成2本、体験商品造成2本

設定した理由：地域資源を活用したメニューは観光滞在時間や売上は地域の付加価値に直結するため。

D. 事業承継と創業者の増加

支援計画の認定期間（5年間）の目標：

KGI：年間創業件数10件、創業者5年生存率70%、事業承継完了5件

KPI：創業計画策定10件、創業者補助金採択10件、承継診断実施20社

設定した理由：地域経済の持続的成長には既存事業の承継と新規創業の両立が不可欠。創業件数や生存率を数値化することで挑戦環境の整備状況を測り、承継診断や補助金採択を通じて支援効果を可視化し、地域全体の安定と活力を確保するために設定。

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8年4月1日～13年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

① 人手不足対応（生産性向上）

達成方針1：自動化設備導入支援（目標：5年間毎年10件導入）

人手不足が深刻化する現場では、単純作業や繰り返し業務を自動化することが最も効果的な解決策です。支援機関は導入費用の補助や技術的な相談窓口を設け、事業者が安心して設備投資を行える環境を整えます。これにより省力化が進み、労働生産性が短期間で改善され、残業時間の削減にも直結します。

設定した理由：自動化は人員不足を直接補い、労働生産性を短期間で改善できるため。

達成方針2：標準作業所の整備（目標：5年間毎年10件整備）

作業手順を統一化し、属人化を防ぐために標準作業書を整備します。支援機関はマニュアル作成や研修プログラムを提供し、誰でも一定水準の成果を出せる仕組みを構築します。これにより業務効率が向上し、残業時間の削減や品質の安定化が実現します。新人教育の時間短縮にもつながり、人材不足下でも安定した生産活動を維持できます。

設定した理由：標準化は効率を高め、残業削減や品質安定に直結するため。

達成方針3：スキルマップの運用（目標：5年間毎年10件導入）

従業員の技能を体系的に見える化し、教育計画を策定します。支援機関はスキル評価の仕組みを提供し、適材適所の配置や効率的な教育を可能にします。これにより少人数でも高い成果を発揮でき、人手不足の影響を最小化できます。さらに従業員のキャリア形成にも寄与し、定着率向上やモチベーション維持にもつながります。

設定した理由：人材の適正配置が可能となり、少人数でも高い成果を出せるとともに多能工化を進められるため。

② 物価高対応

達成方針1：現状分析の徹底（目標：5年間毎年20件実施）

物価高によるコスト増の影響を明確化するため、収益構造を詳細に分析します。支援機関は財務データの整理や課題抽出を伴走し、事業者が自社の状況を客観的に理解できるようにします。これにより改善余地を具体的に示し、戦略立案の基盤を築きます。

設定した理由：課題を数値で示すことで改善余地を具体化し、戦略立案の基盤となるため。

達成方針2：環境分析の実施（目標：5年間毎年20件実施）

市場動向や競合状況を調査し、価格転嫁や新市場開拓の可能性を探ります。支援機関は外部環境の情報を提供し、事業者が柔軟な対応策を導き出せるよう支援します。これにより収益改善の道筋が明確になり、物価高の影響を乗り越える力を養えます。

設定した理由：外部環境を理解することで柔軟な対応策を導き、収益改善につながるため。

方針3：経営戦略立案支援（目標：5年間毎年10件策定）

分析結果を基に売上増加や利益改善につながる戦略を策定します。支援機関は伴走型で戦略立案を支援し、事業者の実行力を高めます。新商品開発や販路拡大、コスト削減など多様な施策を体系的に整理することで、物価高の影響を克服し、安定した経営を実現します。

設定した理由：戦略を伴走支援することで実行力が高まり、持続的成果を確保できるため。

③ 地域資源活用（特産品・観光資源）

達成方針1：観光客向けメニュー造成（目標：5年間毎年2本開発）

地域食材を活かした新商品を開発し、観光客の消費を促進します。支援機関は事業者と連携して商品開発を支援し、観光客の満足度を高めます。これによりリピーター獲得や地域ブランドの強化につながり、持続的な観光需要を創出できます。

設定した理由：観光客の消費を促し、地域の売上増加に直結するため。

達成方針 2：体験型商品造成（目標：5年間毎年2本造成）

農業・漁業・観光資源を体験できる商品を企画し、滞在時間を延ばします。支援機関は企画やマーケティングを支援し、事業者が新たな収益源を確保できるようにします。これにより地域経済への波及効果が高まり、地域全体の活性化につながります。

設定した理由：滞在時間を延ばし、地域経済への波及効果を高めるため。

④事業承継と創業者増加

達成方針 1：創業計画策定支援（目標：5年間毎年10件策定）

新規創業者に対し、事業計画の作成を支援します。支援機関は計画策定を伴走し、創業者がリスクを把握し持続可能な経営基盤を整えられるようにします。これにより創業者の成功率が高まり、地域経済の活力を維持できます。

設定した理由：計画を持つことで持続可能な経営基盤を整え、成功率を高めるため。

達成方針 2：補助金採択支援（目標：5年間毎年10件採択）

資金調達を円滑にするため、補助金申請を伴走支援します。支援機関は申請書作成や事業計画のブラッシュアップを支援し、採択率を高めます。これにより創業者の挑戦を後押しし、地域に新たな産業が生まれます。

設定した理由：創業初期の資金不足を解消し、事業の安定化を図れるため。

達成方針 3：承継診断の実施（目標：5年間毎年20社診断）

既存事業者に対し承継課題を診断し、後継者育成や承継計画を策定します。支援機関は診断結果を基に具体的な支援策を提示し、事業の継続性を確保します。これにより地域経済の安定と持続的成長が実現します。

設定した理由：後継者育成や承継準備を整えることで事業継続性を確保できるため。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・消費・観光・人流などの需要側データが点在しており、企業の新規事業・販促・創業・承継支援に直結する形で可視化・共有が不足しています。
- ・景況感を四半期ごとに把握しています。

課題：

- ・調査結果が、個社伴走、補助金活用、販路開拓への活用が不足しています。
- ・景況感の調査、分析、報告書作成に時間がかかり、経営指導員等の負担になっています。

(2) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 景気動向分析の公表回数（四半期）	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②地域の経済動向調査公表回数（年次）	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①景気動向調査の実施：

調査対象：建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業（各 10～20 社）

調査項目：業況、売上、採算、資金繰り、経営課題、設備投資、その他その時に必要な項目

手法：オンラインフォーム（Google Forms）＋郵送アンケートを併用

効率化のため、オンラインフォームの回答数を増やす取り組みを行います。データ集計は、エクセルで DI 値を算出します。

目的：短期的な業況変化を把握し、経営課題の支援策を迅速に設計します。

② 地域の経済動向調査（RESAS 等活用）

調査対象：地域全体の産業別構成、付加価値額、各種市場動向

手法：RESAS（産業構造、地域経済循環等）の機能を活用。そのほか、関係機関が発表している地域の現状を表す数字（建築申請数、人口動態、観光動向等）を抽出し、作成します。

目的：地域のマーケットを可視化することで、小規模事業者の経営計画策定を促します。

(4) 調査結果の活用

・支援テーマの優先順位付け

景気動向調査結果を基に、価格転嫁・資金繰りなどの重点支援を決定し、専門家派遣や補助金申請支援に反映します。

手法：

- ・景気動向調査の DI の集計と個別確認により、支援が必要な対象を特定し専門家派遣制度などで支援します。

・重点産業への集中伴走

RESAS 分析で抽出した産業に対し、販路開拓、補助金支援につなげます。

手法：

- ・RESAS 分析で付加価値額の高い業種を抽出。
- ・該当業種の企業リストを作成し、各種支援計画を策定。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・地域の市場動向調査は、これまで国や地方自治体が発表する2次データを活用する分析が多く、小規模事業者の商品・サービスに対する市場ニーズや消費動向の把握は十分ではありません。
- ・特産品や観光に関する認知度・購買行動の定量データが不足し、マーケットイン型の商品開発販売戦略を活かせていません。

課題：

- ・2次データ分析のみでは、顧客の意見や市場環境を反映した具体的な需要動向を把握できていません。
- ・ヒアリングやアンケートを含む地域の強みを生かした商品やサービスの市場調査を行い、事業計画策定に役立つ分析が必要。

(2) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 試食、アンケート調査対象事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

① 試食、アンケート調査対象事業者数

地元イベントや道の駅などにおいて、来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で事業者へフィードバックすることで、地域商品やサービスの開発に資する。

【調査方法】

地元観光施設等や地域支援団体が開催する物産販売の機会に、来場する消費者に対して、試食やサービス体験アンケート調査を実施します。

【調査項目】

①味、②大きさ、③硬さ、④色、⑤価格、⑥見た目、⑦パッケージ等、特産品やサービス等に応じて適切に選択します。

【サンプル数】

来場者 50人

【調査結果の活用】

調査結果は、経営指導員等が事業者に直接説明する形でフィードバックし、さらなる改良等を行います。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・経営状況は限定的で、財務の分析の把握に偏っています。経営計画を策定するためのそのほかの分析が不足しています。
- ・セミナー等について開催してきましたが、興味を抱かない事業者も多く、参加人数が少ない状況が続いています。
- ・経営に関する個別相談会を実施しており、現状分析の理解が深まっています。

課題：

- ・必要な分析を行い、経営計画策定まで至る小規模事業者を増やす必要があります。
- ・セミナーの開催について、参加の裾野拡大と分析対象事業者の計画的な確保が必要であるとともに、個別相談会への誘導が必要です。

(2) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 経営分析セミナーの開催	2回	2回	2回	2回	2回	2回
② 経営に関する個別相談会の開催	18日	18日	18日	18日	18日	18日
③ 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

① 経営分析セミナーの開催：

目的：参加者が自社データを用いて経営状況を可視化し、強み・課題・機会を自ら発見。分析の意義と具体的活用法を体験し、個別支援につなげる入口を形成します。

募集方法：チラシ、HP、メール配信、SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）との連携で紹介します。

開催回数：年2回（各回定員20名、計40名）

内容：ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール、SWOT、戦略検討

② 経営に関する個別相談会の開催：

目的：外部専門家を活用し、事業計画策定に関連するテーマの個別相談会を開催し、現状分析を行うきっかけとします。

対象者：セミナー参加者等から意欲・効果見込が高い、または補助金申請等を行いたい方を選定し対象者とします。

開催回数：年間18日実施

内容：現状分析、デジタル化、環境分析、戦略策定

③ 経営分析の内容：

目的：意思決定に直結する財務指標と、競争優位・顧客価値・外部機会を統合分析し、施策優先順位を明確化します。経営計画を実行可能な行動計画へと落とし込みます。

対象者：セミナー参加者をはじめ、個別相談会利用者、補助金申請を希望する方などを毎年30名選び、対象者とします。

分析項目：

- ・財務分析（直近3期）：収益性、生産性、安全性、成長性
- ・非財務分析：商品・サービス、仕入・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ、デジタル・IT
- ・外部：商圏、市場、人流、競合、業界動向、法制度・補助制度、チャンネル構造
- ・市場・顧客支店：4P、4C、ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度、

分析方法：ローカルベンチマーク、経営デザインノート、経営計画ツール、面接ヒアリング、資料分析

成果物：分析レポート、課題抽出シート、中期経営計画素案

(4) 分析結果の活用

①小規模事業者支援への活用

- ・事業計画策定への接続

経営状況の分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス）を基に、小規模事業者ごとに短期・中期・長期の改善策を明確化し、事業計画に落とし込みます。

- ・短期（資金繰り）：資金繰り表の作成、支払・回収サイトの見直し、在庫圧縮、金融機関との調整支援。
- ・中期（販路）：強みを活かした販路開拓（EC導入、SNS広告、展示会出展）、顧客リピート率改善施策。
- ・長期（設備投資）：省人化・省エネ設備の投資計画策定、投資回収期間の試算、補助金・金融支援の活用。
- ・KPI設定と伴走支援
粗利率、在庫回転日数などのKPIを設定し、月次レビューで進捗確認。改善が遅れる場合は是正策を提示しPDCAサイクルを回す。

②内部での活用（商工会議所内）

- ・情報共有とナレッジ化

分析結果をデータベースツール TOAS で記録し、指導員間で共有。成功事例・失敗事例をケースバンク化し、支援の質を平準化。

- ・研修・スキル強化

分析手法（財務・SWOT・KPI設定）やフォローアップの事例を内部打ち合わせで共有し、指導員のスキル向上を図ります。

③地域経済・政策連携への活用

- ・地域課題の見える化

分析結果を集約し、地域の小規模事業者が抱える共通課題を明確化します。

- ・行政・金融機関との連携強化

データを基に、補助金・保証制度・金融支援の提案を行い、政策形成や制度改善にフィードバックします。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：これまで事業計画策定支援は経営状況の分析を実施し、希望した小規模事業者に対して分析結果に基づき、顧客ニーズや地域経済動向調査、商品・サービスの需要動向を踏まえた経営分析は実施しているものの、事業計画策定への具体的な支援には至らないこともあります。創業・事業承継に関する計画策定支援も個別に対応していますが、アクションプランまでの策定まで至らないこともあります。

課題：事業計画策定の意義や重要性が小規模事業者に十分に浸透しておらず、セミナーの内容や支援手法の見直しが必要です。創業や事業承継に関する計画策定支援を体系化し、小規模事業者の内発的動機付けを行い、主体的に取り組む環境づくりが求められます。また、支援体制において、体系的に取り組む仕組みづくりが課題です。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性をお話ししても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った小規模事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指します。

また、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す小規模事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていきます。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指すほか、地域の創業者を増やすためのセミナーを行います。事業計画策定支援は、単なる知識提供ではなく、小規模事業者の行動変容を促すことが重要ですので、以下のような支援方針を作成し、体系的に支援を行っていきます。

- ・経営分析を実施した小規模事業者のうち、年間5割程度が事業計画を策定することを目指す。
- ・持続化補助金申請を契機とした小規模事業者に対し、実現可能性の高い事業計画策定を支援。
- ・起業・創業、事業承継、新事業展開における支援に関する計画策定支援を体系化し、段階的に支援。
- ・小規模事業者が自らの強み・弱みを認識し、課題に向き合う姿勢を育成。
- ・経営指導員による対話と傾聴を重視し、最適な意思決定を支援する伴走型支援を実施。

(3) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
① 事業計画策定・DXセミナーの開催	3回	3回	3回	3回	3回	3回
② 創業者向けセミナーの開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③ 事業計画策定事業者数	10件	15件	15件	15件	15件	15件
④創業計画書策定件数	5件	10件	10件	10件	10件	10件

(4) 事業内容

①「事業計画策定・DXセミナー」の開催

目的：事業計画策定やDXを通じて、小規模事業者の生産性向上や付加価値向上に向けた支援となります。小規模事業者それぞれの課題を確認し、業務効率化と販路拡大を図ります。

支援対象：経営分析を終えた小規模事業者

募集方法：チラシ、HP、メール配信、SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）との連携で紹介します。

講師：中小企業診断士、ITコーディネーター 等

カリキュラム：生産性向上につながるDXメニュー、戦略策定に必要な考え方と選択方法、アクションプランの作り方、戦略管理の方法

参加者数等：各回定員20名、計60名

成果指標：参加者数、ITツール導入件数

②「創業者向けセミナー」の開催

目的：創業希望者や後継者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業継続を促進する。

支援対象：創業したい方、事業承継を考えており後継者候補がいる小規模事業者

募集方法：チラシ、HP、メール配信、SNS告知、巡回・窓口相談時の個別案内、関係機関（金融機関・支援機関）との連携で紹介します。

講師：中小企業診断士 等

カリキュラム：創業マインド醸成、事業構想の整理、資金計画・販路戦略の策定

参加者数等：定員20名

成果指標：創業件数、承継計画策定件数

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・事業計画策定後のフォローアップは一部で実施しているものの、実施頻度・方法が統一されておらず、担当者や時期により訪問／面談回数・記録様式・評価指標が不定期となっています。
- ・経営戦略・人材戦略・デジタル等に関する経営リテラシーの把握と段階別支援が不十分。

課題：

- ・フォローアッププロセス（頻度、様式、K P I、記録管理）のフォーマット整備。
- ・経営者の経営リテラシー水準を診断し、段階に応じた経営戦略・デジタル活用の支援を組み込むこと。
- ・進捗不良時の効果検証と事業計画見直し（第三者の視点導入含む）のルール化。

(2) 支援に対する考え方

- ・経営の自走化を重視し、コーチング・伴走支援により経営者自身が課題と解決策を見出すプロセスを支援します。現場の当事者意識醸成のため、経営者と従業員の協働を促します。
- ・事業計画を策定した全小規模事業者を対象としつつ、進捗・リスク・リソース状況に応じて支援強度を最適化します。
- ・進捗状況が芳しくない場合は、(a) 目標・K P I 達成度の点検、(b) ボトルネックの仮説検証、(c) 事業計画の効果・検証を実施し、必要に応じて事業計画の見直し案（目標・K P I ・施策・体制・スケジュールの再設計）を提案するほか、外部有識者等第三者の視点を投入します。
- ・フォローアップでは、小規模事業者の経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産、知的財産、デジタル等）の習得状況を把握し、段階別の学習・実装支援を行います。
- ・収集データの適正管理・秘密保持を徹底します。

(3) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①フォローアップ対象事業者数	10 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
②頻度（延べ回数）	90 回	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
③売上・営業利益増加事業者数	5 件	5 件	5 件	7 件	7 件	10 件

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップフォーマットを用いて巡回訪問等を実施し、策定した事業計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定15者のうち、8者は毎月1回、5者は四半期に一度、他の2者については年2回とする。ただし、小規模事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行います。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・地域内の小規模事業者は高齢化・IT知識不足・人材不足によりDX推進が停滞しています。商圏は近隣に限定され、EC・SNS・データ活用が未着手の方が多いです。
- ・展示会出展は実施しておらず、今後の販路拡大に必要。

課題：

- ・DX推進の理解促進と実装支援（EC、SNS、CRM、データ分析）の体系化が必要。
- ・展示会出展を出展について検討し、事前・事後の販路戦略と顧客獲得計画を組み込む。
- ・地域の重要課題における重点的に支援を行う業種（特産品活用の企業、観光産業）の新商品開発・付加価値化を促進。

(2) 支援に対する方針

- ・地域の重要課題を踏まえ、重点支援エリア・業種、対象者の設定：

網走市では網走市総合計画の産業振興の施策として「地域資源のブランド化と高付加価値化の推進」、「国内外への販路拡大に向けた支援」、「6次産業化、農商工連携の推進」を進める計画であり、これに準じて当地域の特産品や観光資源を扱う事業を対象者とする。

- ・業種：地域資源活用型製造・販売業、観光サービス関連業
- ・対象者：販路拡大意欲が高い小規模事業者
- ・販路開拓支援：首都圏・展示会（オンライン含む）への出展を推進し、事前準備（商品選定・価格戦略・販促資料）、出展中（陳列・接客）、事後（商談フォロー・受注管理）まで伴走します。
- ・産官学連携：地域ブランドの醸成のため、行政機関や学校等と連携し、新商品開発・付加価値化を支援します。生活関連事業の新メニュー開発・衛生管理・品質認証取得を支援します。

(3) 目標

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①展示会出展支援出展事業者数	-	1件	1件	2件	2件	3件
売上額／者	-	30万円	30万円	60万円	60万円	90万円
②産官学連携による新商品開発・付加価値向上・地域ブランドの向上	-	1者	1者	2者	2者	3者
成約件数／者	-	2件	2件	4件	4件	6件

(4) 事業内容

目的：地域資源を活かした商品・サービスの付加価値向上と販路拡大を支援し、DXを組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図ります。

① 展示会出展支援

課題：展示会出展を行っておらず地域の特産品の販路拡大が課題。

手法：

- ・事前準備：ターゲット市場分析、商品選定、価格戦略、販促資料作成
- ・出展中：陳列・接客・商談サポート、SNSでリアルタイム発信
- ・事後フォロー：商談記録管理、受注対応、次回展示会戦略策定
- ・オンライン販路：ECサイト構築、SEO対策、SNS広告運用

② 産官学連携による新商品開発・付加価値向上・地域ブランドの向上

課題：地域資源を活かした商品開発が停滞、差別化不足

手法：

- ・当地域にある東京農業大学や地元高等学校、行政機関と当地域で力を入れている特産品や観光資源を活用した産業について、取扱い事業者と連携し、市場調査・試作・評価を実施します。
- ・デザイン・パッケージ改善でブランド力強化
- ・補助金活用支援（試作・設備導入）の実施

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・令和3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回行ってきました。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ました。
- ・経営発達支援事業について、評価指標が定量化されていませんでした。

課題：

- ・KPI・成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要があります。
- ・毎年度1回以上の評価・見直しの定期化と、結果をHPで公開する体制の確立。

(2) 事業内容

1. 定量的把握

①成果指標：

- A. 人手不足対応（生産性向上）：労働生産性10%改善、残業時間30%削減
- B. 物価高対応：事業者の現状分析件数20件、環境分析件数20件、経営戦略立案10件、売上10%向上、営業利益の5%向上
- C. 地域資源（特産品、観光資源）を活用した新たな価値の創出継続：観光関連売上10%増、平均滞在時間10%増、観光客向メニュー造成3本、体験商品造成3本
- D. 事業承継と創業者の増加：年間創業件数10件、創業者5年生存率70%、事業承継完了5件、創業計画策定10件、創業者補助金採択10件、承継診断実施20社

②データ収集：事業所訪問、フォローアップ時に情報を把握し、データ化します。

2. 評価手法

- ・構成員に外部有識者、法定経営指導員、市町村担当者を含めた「評価協議会」を設置し、半期ごとに進捗確認、毎年度1回以上の総合評価を実施します。
- ・評価は5段階評価+改善提案方式で、次年度支援計画に反映します。

3. 評価・見直しの頻度

- ・年1回以上の総合評価と半期レビューを行います。
- ・必要に応じて臨時協議会を開催し、地域の産業ビジョンにおける重要課題（DX推進、販路開拓、地域での災害など）を議論します。

4. 結果の公表方法

- ・評価結果はHPに掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保します。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員等支援者向け研修は実施していますが、一般職員を含めた体系的な能力向上策が不足しています。また、支援ノウハウが個人に依存し、組織内で共有する仕組みが未整備となっています。また、DX 対応や課題設定力、BCP 対応など、新たな支援領域への知識習得が遅れています。

【課題】

- ・経営指導員と一般職員双方の支援スキルを計画的に向上させることが必要です。
- ・職員内の支援能力の情報共有の仕組みを整備し、ノウハウを組織資産化が必要です。
- ・小規模事業者が小さな成功体験を積み重ねる支援を行い、経営リテラシー向上と自律的課題設定力の醸成に寄与する研修体系が必要です。

(2) 事業内容

目的

経営指導員と一般職員の支援応力を体系的に高め、ノウハウ共有と OJT を通じて組織力を強化します。さらに、小規模事業者が成功体験を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシー向上に寄与します。

① 外部研修・セミナーの計画的活用

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 回以上参加します。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おり、地域課題解決を支援するために必要な能力を養う研修（経営支援、事業計画策定、DX 推進、コミュニケーション能力向上など）を学びます。

② 専門家派遣制度を活用した学習

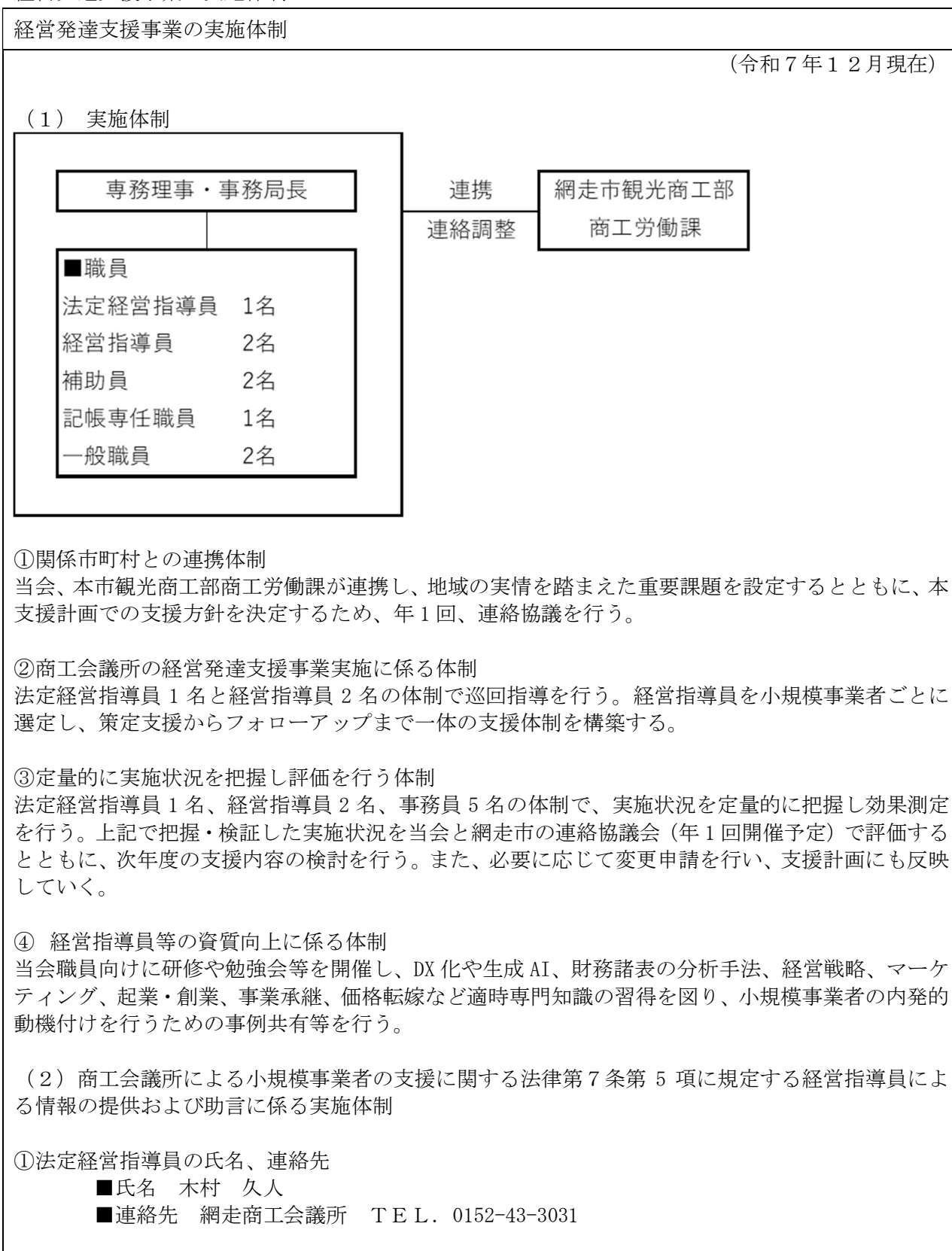
網走商工会議所は、IT や事業承継などの専門的なアドバイスを行うために、その分野の専門家を招いて支援を行う専門家派遣事業を行っています。本計画では、年間 18 日を予定しており、この機会にできる限り経営指導員等が同席し、専門家の貴重なノウハウを習得する機会とします。

③ 支援ノウハウの共有

上記①、②で学んだ知識は、一般職員を含め経営指導員等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ります。具体的には、毎月 1 回程度学ぶ機会を設け、支援手法のノウハウを共有します。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②法定経営指導員による情報の提供および助言

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・見直しをする際の必要な情報の提供などを行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・木村 久人は、施行規則第 7 条第 2 項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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

T E L : 0152-43-3031 / F A X : 0152-43-6615

E-m a i l : info@a-cci.or.jp

②関係市町村

北海道網走市南 5 条東 1 丁目 1 0 番地

網走市 観光商工部 商工労働課

T E L : 0152-67-5513 / F A X : 0152-43-5404

E-m a i l : 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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	4,450	4,450	4,700	4,700	4,950
調査分析費	300	300	300	300	300
専門家派遣費	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
協議会運営費	50	50	50	50	50
セミナー開催費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
チラシ作成費	300	300	300	300	300
展示会出展費	500	500	750	750	1,000

(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、伴走型補助金(2,000,000円を想定)、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